

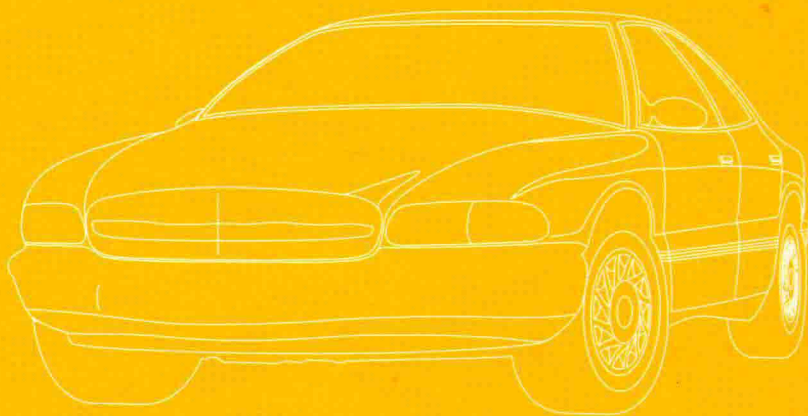


教育部高等学校机械类专业教学指导委员会规划教材

车辆工程、汽车服务工程

汽车服务企业管理

杨新桦 胡远志 徐 哲 编著
石晓辉 主审



清华大学出版社



教育部高等学校机械类专业教学指导委员会规划教材

汽车服务企业管理

杨新桦 胡远志 徐 哲 编著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书主要介绍汽车服务企业管理的一些基本知识,具体内容包括汽车服务企业的开业筹划、企业管理、质量与技术管理、人力资源管理、财务成本管理、汽车销售与售后服务管理,以及企业文化与公共关系管理。本书比较系统地涵盖了汽车服务企业管理的各个方面,可以作为本、专科汽车服务专业相关课程的教材及相关管理人员的参考书。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

汽车服务企业管理/杨新桦,胡远志,徐哲编著. —北京:清华大学出版社,2017
(教育部高等学校机械类专业教学指导委员会规划教材)
ISBN 978-7-302-48184-3

I. ①汽… II. ①杨… ②胡… ③徐… III. ①汽车企业—工业企业管理—高等学校—教材
IV. ①F407.471.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 208491 号

责任编辑:许 龙 赵从棉

封面设计:傅瑞学

责任校对:王淑云

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:北京密云胶印厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:12.25

字 数:304 千字

版 次:2017 年 9 月第 1 版

印 次:2017 年 9 月第 1 次印刷

印 数:1~2500

定 价:35.00 元

产品编号:076504-01

前 言

FOREWORD

汽车服务企业有着和其他普通企业相同的特点,也有其不同之处。它同样需要处理财务、人事、管理等方面的事务,还需要直接与客户进行沟通。它的服务对象是汽车和拥有汽车的客户,因此这样的企业特别注重与客户的沟通技巧,而在其他方面,比如企业体系与机制、企业形象塑造、物资管理、质量管理等方面与其他企业也有不同之处。因此,本书全方位、系统地对汽车服务企业的管理进行了介绍,主要内容包括:汽车服务企业的筹建与开业,生产经营管理,技术与质量管理,人力资源管理,财务成本管理,销售与售后服务管理,企业文化和公共关系管理等。由于本书涉及知识范围较广,因此,在编写过程中,编者主要注重基本概念、基本知识、基本理论的介绍,其中也涵盖了汽车服务企业管理中比较前沿的理论和方法,不仅适合初次接触该领域的人员,也适合有一定实践经验的人员进一步提高理论水平和综合素质。

本书由重庆理工大学车辆工程学院杨新桦、胡远志和徐哲编著,参与编写的还有重庆理工大学的黄泽好、陈旭以及重庆工商职业学院的陈刚。编写人员具体分工如下:第1章,黄泽好;第2章,黄泽好、胡远志;第3章,陈旭;第4章,陈刚;第5、8章,徐哲;第6章,杨新桦;第7章,杨新桦,陈旭;第8章,徐哲。参与编写的教师绝大部分都有在汽车相关技术领域从事中高层管理工作的经验,或者拥有汽车服务相关技术的从业资格证书,以及汽车服务职业教育的实践经验,对国内外汽车服务企业的运行和管理,在理论、实践和教学方面都具有丰富的经验。

在本书的编写过程中参阅了大量参考书籍和文献,在此向相关作者表示衷心感谢!

本书是针对汽车服务工程专业课程“汽车服务企业管理”的教学内容而编写的,可以作为本科、专科和高职学生的教材,也可供从事汽车服务企业管理、销售和相关研究的人员使用。

由于汽车服务企业管理属于比较专业性的领域,涉及的知识范围极其广泛,在此领域还缺乏更深入和系统的研究,加之编者水平所限,书中定有不妥之处,敬请读者批评指正。

编 者

2017.1

目 录

CONTENTS

第1章 汽车服务企业管理概论	1
1.1 现代企业管理理论与方法	1
1.1.1 管理的定义	1
1.1.2 现代企业管理的特性	2
1.1.3 现代企业管理理论	5
1.1.4 现代企业管理手段与方法	8
1.2 现代企业分类	8
1.2.1 企业分类依据	9
1.2.2 企业分类	9
1.3 汽车服务与汽车服务企业类别	11
1.3.1 汽车服务的内涵	11
1.3.2 汽车服务的主要特征	12
1.3.3 汽车服务企业的类别	12
1.4 汽车服务企业管理的任务与内容	16
1.4.1 汽车服务企业的经营特点	16
1.4.2 汽车服务企业管理的任务	17
1.4.3 汽车服务企业的管理内容	17
复习思考题	18
第2章 汽车服务企业筹建与开业管理	19
2.1 营业执照的办理	20
2.2 组织机构代码证的办理	21
2.3 汽车维修企业的开业要求	23
2.4 汽车服务企业营运场所选择与方法	28
2.4.1 市场调研的含义及意义	28
2.4.2 市场调研方法	29
2.4.3 市场调查的各阶段和要求	31
2.4.4 汽车服务企业营运场所选址调查	32
2.4.5 厂址确定和厂区规划	33
2.5 汽车服务企业管理评审	35

复习思考题	37
第3章 汽车服务企业经营管理	38
3.1 汽车服务企业经营计划	38
3.2 汽车服务企业经营流程管理	46
3.2.1 整车销售业务流程管理	46
3.2.2 汽车维修业务流程管理	47
3.2.3 车辆美容业务流程管理	52
3.2.4 车辆租赁业务流程管理	53
3.2.5 二手车交易业务流程管理	56
3.3 汽车服务企业经营评价与控制	57
3.3.1 汽车服务企业的经营评价	57
3.3.2 汽车服务企业的经营控制	58
复习思考题	60
第4章 汽车服务企业质量与技术管理	62
4.1 汽车服务质量概述	62
4.1.1 汽车服务质量	62
4.1.2 汽车服务质量的特性	63
4.1.3 汽车服务质量差距	64
4.1.4 汽车服务质量与企业竞争优势的关系	66
4.2 汽车服务企业质量管理的方法	66
4.2.1 汽车服务质量规划	66
4.2.2 汽车服务标杆管理	68
4.2.3 汽车服务蓝图化与过程管理	71
4.2.4 汽车服务质量差距管理	73
4.2.5 汽车服务全面质量管理	75
4.2.6 ISO 9000 质量管理体系认证	78
4.3 汽车服务企业质量管理体系	80
4.3.1 建立汽车服务企业质量管理体系的基本原则	80
4.3.2 建立汽车服务企业质量管理体系的基本步骤	81
4.3.3 汽车服务企业质量管理体系的运行	83
4.3.4 汽车服务质量的检查与评估	85
4.4 汽车服务企业技术管理	87
复习思考题	88
第5章 汽车服务企业人力资源管理	89
5.1 人力资源管理概述	89
5.2 汽车服务企业的人力资源配置	90

5.2.1	汽车服务企业的人力资源规划	90
5.2.2	汽车服务企业的工作岗位分析	91
5.2.3	汽车服务企业的员工配置	91
5.3	汽车服务企业人力资源的绩效考核	92
5.3.1	考核的功能及目的	93
5.3.2	考核的原则	93
5.3.3	绩效考评的程序和方法	94
5.4	人力资源的薪酬与激励	96
5.4.1	薪酬的含义、作用与意义	96
5.4.2	薪酬管理的目标、原则和内容	97
5.4.3	汽车服务企业的薪酬机制	98
5.4.4	汽车服务企业的薪酬体系建立	99
5.4.5	汽车服务业的薪酬体系设计过程中应该注意的问题	100
5.4.6	汽车服务的激励	101
5.5	人才的招聘与解聘	102
5.5.1	汽车服务企业人力资源的招聘	102
5.5.2	汽车服务企业人力资源的解聘	104
5.6	人力资源的培训	105
5.6.1	汽车服务企业人力资源培训的目的和原则	105
5.6.2	汽车服务企业人力资源培训的内容	106
	复习思考题	107

第6章 汽车服务企业财务成本管理

108

6.1	财务管理概述	108
6.2	资金筹集	111
6.3	资本成本的计算	114
6.4	财务杠杆	117
6.5	汽车服务企业的投资管理	120
6.5.1	概述	120
6.5.2	货币的时间价值	121
6.5.3	投资项目评价的基本方法	121
6.5.4	项目投资风险分析	124
6.6	汽车服务企业目标成本管理	126
6.6.1	汽车服务企业成本费用管理概述	126
6.6.2	成本预测和成本计划	128
6.6.3	成本控制	131
6.7	税务	133
6.7.1	税法概述	133
6.7.2	税收风险管理	136

6.8 企业内部控制	136
复习思考题	138
第7章 汽车销售与售后服务管理	139
7.1 汽车销售管理	139
7.1.1 汽车销售概述	139
7.1.2 客户管理	145
7.1.3 经销网络管理与销售资源保障	167
7.2 汽车售后服务管理	168
7.2.1 汽车售后服务概述	168
7.2.2 配件供应管理与销售配件呆滞库存处理	169
7.2.3 缺陷产品召回与售后特殊事件管理	170
7.2.4 市场调研项目管理	171
7.2.5 服务单验证回访管理	171
7.2.6 返工及返工物流管理	172
复习思考题	172
第8章 汽车服务企业文化和公共关系	173
8.1 汽车服务企业文化	173
8.1.1 企业文化的定义	173
8.1.2 企业文化的意义	173
8.1.3 企业的功能	174
8.1.4 企业文化特征	175
8.1.5 企业文化建设	175
8.1.6 汽车服务企业文化	179
8.1.7 汽车服务企业文化的体现	180
8.2 汽车服务企业的公共关系	181
8.2.1 汽车服务企业形象塑造的意义	181
8.2.2 汽车服务企业形象的特点	181
8.2.3 汽车服务企业形象塑造	183
8.2.4 企业形象的宣传	184
8.2.5 汽车服务企业其他公共关系	185
复习思考题	187
参考文献	188

汽车服务企业管理概论

企业一般是指以盈利为目的,运用各种生产要素(土地、劳动力、资本、技术和企业家才能等),从事生产、流通、服务等经济活动,向市场提供商品或服务,实行自主经营、自负盈亏、独立核算,依法独立享有民事权利并承担民事责任的法人或其他社会经济组织,是社会经济的基本单位。按照我国产业标准,国民经济各行业划分为第一产业、第二产业和第三产业。农业及其相关企业归入第一产业,工业及其相关企业归入第二产业,而服务及其相关企业归入第三产业。

汽车服务企业就是为潜在的和现实的汽车使用者或消费者提供服务的企业,是指主要从事汽车经销,为汽车使用者或消费者提供备件、保养服务、维修服务,以及其他服务的企业,属于服务企业,因此属于第三产业。

随着社会发展与进步,汽车服务企业的外延发生了变化,已经延伸到对汽车生产企业的服务中。如服务于汽车生产企业的承接汽车开发和试验的相应企业,为整车及其供应商提供技术咨询、技术服务甚至是创新工程的解决方案和战略咨询服务的高新技术企业等也属于汽车服务企业。

根据管理的一般定义,企业管理是指人们为了实现企业目标而有效地利用人力、财力和物力等资源,发挥其组合优势的过程。在企业管理的实践中,随着时间推移和社会发展,已经形成了行之有效的企业管理理论和方法。

1.1 现代企业管理理论与方法

1.1.1 管理的定义

不同学派对管理的定义略有不同。

科学管理之父泰勒的“安排说”认为,管理就是管理者使所有资源(人、财、物、时间、信息等)各得其所,各尽其用,追求最大效益。管理分为管理主体和客体,以效益为目标。

诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙的“决策说”认为,管理就是决策,管理者总是面临着两难境地和多种方案进行决策,如制定目标、选择方案、配备人员、构建组织、分配资源等都需要决策。决策中需要权衡利弊,承担风险。决策是管理者与被管理者之间的最大区别之所在。

而毕生从事企业管理的管理者——法国人亨利·法约尔的“组织说”认为,管理就是经由他人的努力和成就把事情办好。其重要意义在于,管理是一个组织他人的活动。要求管

理者要认识人,使用人,调动人,组织人,即这种活动包含计划、组织、指挥、协调和控制等五项要素。当一个人在从事计划、组织、指挥、协调和控制工作时,即是在从事管理工作,因此把管理就等同于计划、组织、指挥、协调和控制。

孔茨的“协调说”认为,管理的核心在于协调,管理就是要认识、调节、处理好人与人、人与组织、部门与部门、局部目标与整体目标间的关系。协调不是一般的职能,而是贯穿整个管理过程。其逻辑起点是着眼于管理中的各种关系。

马克思·韦伯的“指挥说”以乐队的指挥为比喻,认为指挥是一种与整体有关的管理活动。指挥本人既不唱歌,又不演奏,但他从事的却是最重要的活动。

“目标说”认为,管理就是使所有的人趋向同一目标的活动。它强调目标在管理中的重要作用。在一定意义上,管理者和被管理者的目标总有矛盾,管理者关注整体长远目标,而被管理者关注的是局部眼前目标,如何使二者的目标统一起来,就是管理者的最重要的职责。

“有序说”认为,管就是使管的对象在合理结构中有序地运作。管理就是使组织从无序到有序,低序到高序的过程。这是注重了管理的动态的过程。

“控制说”认为,管理就是按系统的预定目标及数学模型进行有效控制的一种行为。即以控制论思想来概括管理,著名的有戴明环理论、目标管理理论等。

“整体说”即是从系统论的角度解释管理,认为管理是促使系统整体产生放大效应,实现整体优化的一个过程。该定义强调管理是有关整体的一种活动,活动本身是可以创造效益的。也可以说管理是可以增值的,“向管理要效益”的口号说明管理出效益,也就形成了管理是软科学的一种理论。

“责任说”从政治家的角度,把管理定义为一定的人对一定的事完全负责。该定义有极强的实用价值,强调管理中的权力和责任,用“责任”这样一个法律、道德可界定和约束的概念,把管事和管人这两个方面紧密地结合在一起。

以上 10 种对管理的定义,是以不同学派的基础理论为基础,从不同角度来透视管理,在不同程度上概括出管理的真谛,可以说哪一种都没有错,大家都在向真理逼近。

根据以上定义,结合美国商学院 20 世纪 70 年代使用频率很高的教材定义“管理就是由一个或更多的人来协调他人的活动,以便收到个人单独活动所收不到的效果而进行的各项活动”,本书中定义:管理是对组织的有限资源进行有效配置,以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。因此,管理是以组织为载体,以相关资源为对象,通过协调,实现组织既定的目标。所以管理并不等于命令,也不等同于权利。计划、组织、指挥、协调、控制等管理职能是由于管理复杂化后进行的专业化分工的专业管理活动,是有效整合配置资源所必需的活动,但其每项活动仅仅是帮助有效整合配置资源的部分手段或方式,其本身并不等于管理,管理是所有职能的综合,管理的核心是有效配置现实资源。

1.1.2 现代企业管理的特性

现代企业管理,广义上即是针对市场环境的变化,按管理者的意志对企业系统的响应进行控制,即以市场为导向,服从于经济发展规律,同时具有科学性、系统性和预见性的一种企业行为管理。狭义上即是服务,是企业生产经营过程中各种服务手段的总称。

现代管理学理论指出,现代企业管理应具备以下主要特性。

1. 二重性——自然属性和社会属性

自然属性体现在两个方面:一是管理是社会劳动过程的一般要求。管理是社会化生产得以顺利进行的必要条件,它与生产关系、社会制度无直接联系,即管理具有客观属性。二是管理在社会劳动过程中具有特殊作用。管理能将生产过程中各种要素进行优化组合和高效配置,这也与生产关系、社会制度没有直接联系。管理的社会属性体现在管理是一种社会活动,它只能在一定的社会历史条件下和一定的社会关系中进行。管理具有维护和巩固现有的生产关系,实现特定生产目的的功能。管理的社会属性与生产关系、社会制度紧密相连。可见,企业管理将自然科学和社会科学融合为一体,不可分割,不能孤立,不能厚此薄彼。

2. 动态性

管理活动的动态性主要表现在,这类活动是在变动的环境与组织中进行,需要消除资源配置过程中各种不确定性。实际上,由于各组织所处的宏观环境不同,各组织所从事的行业不同,企业的目标不同,从而导致了资源配置的不同,因此,管理不存在一个标准的、处处成功的管理模式。

3. 科学性

管理的科学性是管理的自然属性的延伸。管理活动中存在一系列基本客观规律。现代企业管理必须遵守这些基本客观规律,实施科学管理。与传统管理相比,科学管理融合了心理学、社会学、统计学、人类学、人因工程、系统工程、计算机技术、行为科学等学科。科学管理体现管理方法的科学化、管理程序的标准化、管理行为的规范化、管理评价的数据化、管理活动的经常化等鲜明特点。

4. 艺术性

由于管理对象处于不同环境、不同行业,具有不同目标、不同资源等,这就导致了对每一具体管理对象的管理没有唯一的、有章可循的标准模式,特别对那些非程序性的、全新的管理对象更是如此。具体管理活动的成效与管理主体的管理技巧发挥的关联性很大,这些体现了管理主体设计和操作管理活动的艺术性。达成目标的有效资源配置与可供选择的管理方式、手段多种多样,选择一种适合的方式用于现实的管理实践中,具有艺术性。艺术性更多取决于人的天赋与直觉,因此,管理有时是一种非理性的活动。

管理既是一门科学,又是一种艺术。管理的科学性与艺术性在实际管理中相互补充,管理的艺术可以上升为科学理论,管理艺术又需要理论指导;而管理科学理论的运用也必须讲究艺术,管理是科学性和艺术性的有机统一。

5. 职能性

所谓职能性,就是专职的能力或司职的功能。企业管理的基本职能体现在二重性中,即科学地组织生产力,维护现存的生产关系,而其具体职能则体现于企业管理所具备的专职能

力,即职能性。

企业管理的职能性主要由以下五方面组成:

(1) 计划职能。该职能以管理者的意志为出发点,以科学方法为手段,以科学决策的结果为依据,对企业的经营管理行为进行方向规划。计划职能一般按照预测、决策、执行、检查、信息反馈和改进的科学程序,将预见性、统一性、可行性、连续性和灵活性的行为准则有机结合起来形成一个完整体系,将企业经营管理的全过程和所有环节纳入有目标、有预见的连续性和均衡性的活动轨道。在现代市场经济体制下,计划职能的关键是决策。计划不是一成不变的,而是根据具体实际,进行一种动态计划。

(2) 组织职能。该职能是按照计划职能形成的规划愿景和计划目标,以对企业的各种影响因素和制约条件为准则,将企业组织的人力、财力和物力进行有效分配组合、合理分工,在时间和空间上建立相互有机衔接的企业生产经营的物质结构和人员结构,形成企业微观系统或者内部系统,以便对外部市场信息做出适时的、有组织的、协调一致的响应。现代管理学认为,人是企业管理必须注重的第一因素,因此,对组织职能进行评价和设计时,能否发挥人和人群的潜力,即成为衡量组织职能有效性的最重要的标准。

(3) 指挥职能。该职能强调整个企业必须按照管理者的意志,整个企业的行动必须统一一致,即企业管理系统在企业目标、组织结构已经确定的条件下,对市场信息做出响应,即所有行动必须是在统一的指令下实施。企业目标一般是在总目标下采用集中和分散相结合的有机管理手段,正确处理和协调各种矛盾,充分发挥企业人、财、物的作用,限制不利因素,最大程度发挥有利因素,以达到生产经营综合效果最优。显然,这一切必须按照管理者的意志进行指挥控制,避免随意性和粗放式。实现指挥职能必须正确处理好权威性、灵活性、连续性与规范性等方面的关系。

(4) 协调职能。该职能即为联结、联合和调和企业的各种活动与企业内部组织、人群的矛盾,正确处理生产经营时企业内外部的各种关系,达到企业行为与内部各单元少产生或不产生相互矛盾、相互重合、相互制约的现象。协调职能可以加快企业对市场变化的反应速度,减少内耗,以及保证所有生产经营活动正常进行。

(5) 控制职能。控制职能一方面是对生产经营活动的有利和不利因素进行控制,充分发挥有利因素,抑制不利因素;另一方面就是将企业生产经营全过程纳入预定轨道,使企业所有活动都遵循预定指令,并在特定的框架内运行。实现控制职能的关键是建立健全控制体系和制定控制目标,对企业系统的各种响应和行为进行实时监控,及时比较实际行动与目标,并消除之间的差异。实现控制职能的一般程序为在完善的监控体系下监控、发现问题,处理问题和反馈信息。

企业管理各职能之间随着管理实践的推动,已无明显界限,分工越来越不明确,具体职能间相互交叉和渗透,具体职能之间以及与基本职能已经形成有机整体,如图 1-1 所示。随着现代系统论、控制论和信息论的不断发展和完善,各管理职能的内涵和外延也在不断发展和完善。

6. 民主性

民主性表现在正确处理企业所有者、经营者、劳动者三者关系上,是科学性的必然体现,即科学性体现了民主性。对于企业所有者来说其有权参与决策,劳动者是决策的具体执行

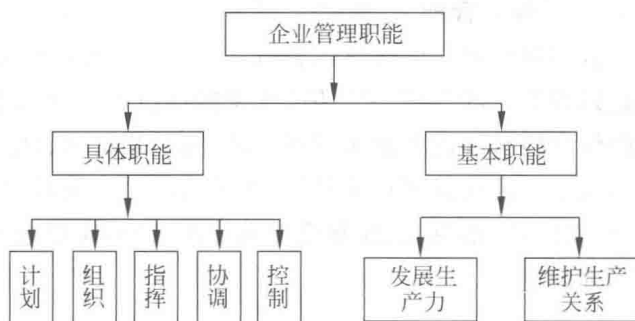


图 1-1 企业管理职能关系图

者,而经营者则是介于所有者与劳动者之间,是所有者意志的人格化体现。企业生产经营决策一般是由经营者做出,但经营者必须体现所有者的利益,并同时兼顾劳动者的利益。民主性就是三者之间关系正确和融洽的体现。民主性还体现在在基本职能上实行高度民主,在具体职能的执行上赋予经营者高度权威。即并不是事无巨细一律按民主程序办理,在经常性和事务性问题的处理上,应该充分体现经营者的指令,即指挥职能,但也应该通过正当的程序和流程使劳动者的权益得到保障。

因此,民主性应该是在基本职能基础上实行高度的民主性决策,在具体职能的执行上赋予经营者高度的权威。

7. 创造性

管理活动的动态性特点决定了管理具有创造性。因为管理活动是一种动态活动,对任何一个具体管理对象没有一种唯一的、有章可循的模式可以参照,因此,必须创造性地进行管理,才能达到组织既定的目标与责任。管理活动本身是一种创造性活动,其成功与失败不仅与管理本身有关,还与外界时空有关。管理的创造性寓于动态性之中,与科学性和艺术性密切相关。正是因为管理具有创造性特性,才使得管理创新成为企业管理的必然。

8. 经济性

企业是以盈利为目的的一种经济组织。为此,消耗最少资源来取得最大收益就会实现企业目标。如何优化配置资源和降低资源配置的成本,就体现出了管理的经济性特性。管理的经济性特性首先反映在资源配置的机会成本上。管理者选择一种资源配置方式就意味着放弃另外的资源配置方式,这里体现的是机会成本。其次经济性反映在管理方式、方法选择的成本比较中。不同的管理方式方法所费成本不同。第三,管理是有效整理资源的过程,选择不同资源供给和配比,成本大小不同。

现代企业管理的8大特性——二重性、动态性、科学性、艺术性、职能性、民主性、创造性、经济性之间相互关联,是管理性质8个不同方面的反映。把握和理解管理必须从整体上考虑和理解,不能相互割离。

1.1.3 现代企业管理理论

在企业管理中,管理理论引入与运用了科学技术,并随着企业管理的发展而发展。从

20 世纪 70 年代开始,经历了科学管理、行为科学和管理科学三个阶段之后,形成了现代管理理论。该理论同时具备不同于前三个阶段的特征,主要在于具有时代特征和企业发展状况。科学管理强调通过试验等手段找到科学的方法来提高员工工作效率。现代管理科学中的行为科学则是运用类似自然科学的实验法和观察法,也运用社会科学的社会调查法,研究人在工作环境中的行为规律。现代管理理论是以“系统理论”“决策理论”“管理科学理论”等学派为代表,其特点是以系统论、信息论、控制论为其理论基础,应用数学模型和电子计算机手段来研究解决各种管理问题。

1. 管理科学的模型

管理科学认为管理就是用数学模型与程序来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序,求出最优的解答,以达到企业的目标。管理模型可以分为两类:描述性模型和规范性模型,其中各自又可分为确定性模型和随机性模型两种,如图 1-2 所示。

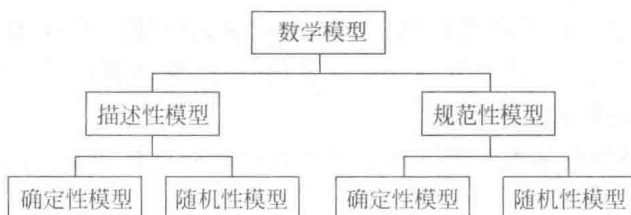


图 1-2 管理科学的数学模型

现在流行的管理科学数学模型主要有以下几种:

(1) 决策理论模型。决策模型是为经营者辅助决策而建立的数学模型。决策模型种类很多,一般的如确定型、不确定型和风险型决策,还有多属性决策、多目标决策、群决策等。类似的模型如简单加权法和 TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to an Ideal Solution)、基于优势关系的决策模型 (PROMETHEE、ELECTRE)、层次分析法、网络分析法等可以称为决策模型。该类模型的目标是要让决策过程减少艺术成分而增加科学成分。该模型是规范性的随机模型。

(2) 盈亏平衡点模型。该模型通过分析成本与收益的平衡关系,即确定一个公司任何产品的生产量与成本、售价三者之间的关系,确定盈亏平衡点,在这个临界值水平上没有盈亏。该模型属于描述性的确定模型。

(3) 库存模型。库存模型是指辅助企业管理人员确定计划期内企业生产所需物资的合理订货批量、订货点和订货间隔时间的模型。其目的是在保证正常生产和销售的条件下使库存总费用最少,即求出经济订货批量或经济订货期。该模型属于规范性的确定模型。

(4) 资源配置模型。资源配置(resource allocation)是指对相对稀缺的资源在各种不同用途上加以比较做出的选择。在给定边界约束下,应用线性规划配置自然资源和物质资源,考虑产出、利润最大,或者成本最低。该模型属于规范性的确定模型。

(5) 网络模型。企业管理中所指的网络模型是指以时间、费用、距离等为流量的网络模型。最典型的模型为计划评审技术和关键线路法。该类模型属于规范性随机模型。

(6) 排队模型。在企业的生产链中,任何地方的等待时间都会有成本,因此建立排队模

型,以企业较少的资源试图解决顾客等待时间最短的问题。该模型属于描述性随机模型。

(7) 模拟模型。模拟是指具有与某种事物相同的外表和形式,但并不是真实事物。由于真实事物具有复杂性,以及对其管理作用的不可重复性,为了得到预期效果,就有必要建立模拟模型,用模型去模拟复杂的真实事物,在模型上探讨最佳行动方案或政策。该类模型是描述性的随机模型。

另外,在企业管理中,针对不同管理对象还有很多理论与方法,将分别在其他章节中阐述。

2. 现代管理理论发展

1) 大生产的特点

随着经济社会的发展,现代企业也逐步得以形成与发展。其生产活动出现大生产特点:

- (1) 生产规模庞大,产销全球化;
- (2) 生产技术复杂化;
- (3) 产品升级换代周期缩短,科技发展速度加快;
- (4) 劳动生产率提高,由体力劳动向智力劳动转换;
- (5) 生产社会化,生产协作关系复杂化;
- (6) 企业与社会联系紧密化,企业社会责任日益加大。

2) 生产规模

生产规模也呈现出下列趋势:

- (1) 采用现代企业制度的超大型现代企业;
- (2) 大量“迷你型”企业出现。

这些特点决定了现代企业管理理论、管理内涵进一步拓展,首先企业组织结构呈现多样化;其次是企业的管理方法定量化趋势明显;第三,随着计算机技术和网络技术的普及,管理手段自动化;第四,管理实践日益丰富化。

3) 新的现代企业管理理论

新的现代企业管理理论随着社会大生产和生产规模的变化也逐步得到广泛应用。主要的新现代企业管理理论有:

(1) 业务流程再造理论。该理论的标志性著作为迈克尔·哈默(Michael Hammer)和詹姆斯·钱皮(James Champy)1994年出版的《公司再造》一书。公司再造是根据信息社会的要求,利用信息技术,抛开部门分工包袱,将原来生硬拆开的组织构架,按照自然跨部门的作业流程重新构架,目的是消除效率低下的功能组织。该理论包括组织管理理论的演进与业务流程再造;信息技术的发展与业务流程再造;来自顾客、竞争和变化等方面的挑战与业务流程再造等。

(2) 学习型组织理论。学习型组织这一概念主要来自于管理学者彼得·圣吉(Peter M. Senge)在《学习型组织的艺术与实践》一书中提出的学习型组织所需的五项修炼,即:

- ① 超越自我;
- ② 改善心智模式;
- ③ 建立共同愿景;
- ④ 团队学习;

⑤ 系统思考。

学习型组织是一个能熟练地创造、获取和传递知识的组织,同时也要善于修正自身的行为,以适应新的知识和见解。当今世界上所有的企业,不论遵循什么理论进行管理,主要有两种类型:一类是等级权力控制型,另一类是非等级权力控制型,即学习型企业。

(3) 知识管理理论。该理论认为企业管理是指对知识、知识创造过程和知识的应用进行规划和管理的活动。即,在组织中构建知识系统,让组织中的资讯与知识,通过获得、创造、分享、整合、记录、存取、更新、创新等过程,不断回馈到知识系统内,形成永不间断地将个人与组织的知识累积成为组织智慧的循环,在企业组织中成为管理与应用的智慧资本,有助于企业做出正确的决策,使知识在组织资源配置中能够创造出最大价值,以适应市场的变迁。

(4) 管理创新理论。该理论认为企业管理是指组织形成一创造性思想并将其转换为有用的产品、服务或作业方法的过程。富有创造力的组织能够不断地将创造性思想转变为某种有用的结果。它是企业把新的管理要素(如新的管理方法、新的管理手段、新的管理模式等)或要素组合引入企业管理系统以更有效地实现组织目标的活动。从不同的管理层次,创造一种新的更有效的资源整合范式。因此,管理创新在层次上,有决策层、执行层、操作层的管理创新;在资源整合范式上,包括新的有效整合以达到组织目标和责任的全过程管理,以及新的具体资源整合及目标制定的细节管理。

1.1.4 现代企业管理手段与方法

1. 现代企业管理基本手段

管理过程中存在如资源配置、组织职能、组织目标等很多不确定因素和障碍。为此,管理者在管理过程中就必须寻求一些行之有效的手段或行为来降低这些不利影响,使实际结果与预期目标相一致。现代企业管理的基本手段体现的具体职能是计划、组织、指挥、协调与控制。这些职能是解决各种不确定因素和障碍的基本手段。

2. 现代企业管理基本方法

现代企业管理方法是指在总结和利用人类发展的各种经验成果的基础上,运用现代科学技术手段,从根本上改变传统管理以主观意志和经验为主的落后状况的一个进程。

现代管理方法的理论基础是信息论、系统论和控制论等现代科学理论。现代企业管理基本方法也大多是这些理论知识与具体企业的管理实际相结合的产物。因此,学习和掌握这些现代科学理论,对于学好现代企业管理基本方法至关重要。

1.2 现代企业分类

我国企业主要是从法律的角度进行分类。法律对不同类别企业的具体需求,如设立的条件、设立的程序、内部组织机构等都有具体规定。

企业主要分类有：合资、独资、国有、私营、全民所有制、集体所有制、股份制、有限责任等。

1.2.1 企业分类依据

我国有关企业的法律法规,如《公司法》《合资企业法》《中外合作经营企业法》《中外合资企业法》《外资企业法》《个人独资企业法》等,对企业类别作了相关规定。

企业种类的确定一般有两个标准,即学理标准和法定标准。学理标准是研究企业和企业法的学者们根据企业的客观情况以及企业的法定标准对企业类型所做的理论上的解释与分类。这种分类没有法律上的约束力和强制性,但学理上的解释对企业法的制定与实施有着指导和参考作用。法定标准是根据企业法规定所确认和划分的企业类型。法定的企业种类具有法律的约束力和强制性。但因企业的类型不同,法律对不同种类企业规定的具体内容与程序上的要求也有很大区别。

企业法定分类的基本形态主要是独资企业、合伙企业和公司等。法律对这三种企业划分的基本内涵从企业的资本构成、企业的责任形式和企业的法律地位等方面作了概括。我国基本上是按所有制形式安排企业立法,划分企业类型。随着社会主义市场经济体制的逐步建立,企业改革的进一步深化,我国也将把独资企业、合伙企业和公司作为我国企业的基本法定分类。我国已颁布《公司法》《中华人民共和国合伙企业法》《中华人民共和国独资企业法》。我国法定分类主要有:独资企业、合伙企业、公司制企业。

1.2.2 企业分类

1. 按经济类型的企业分类

按经济类型对企业分类是我国对企业进行法定分类的基本做法。根据宪法和有关法律的规定,我国目前有国有经济、集体所有制经济、私营经济、联营经济、股份制经济、涉外经济(包括外商投资、中外合资及港、澳、台投资经济)等经济类型,相应地,我国企业立法的模式也是按经济类型来安排,从而形成了按经济类型来确定企业法定种类的特殊情况。它们是:

1) 国有企业

这是指企业的全部财产属于国家,由国家出资兴办的企业。国有企业的范围包括中央和地方各级国家机关、事业单位和社会团体使用国有资产投资所设立的企业,也包括实行企业化经营、国家不再核拨经费或核发部分经费的事业单位及从事生产经营活动的社会团体,还包括上述企业、事业单位、社会团体使用国有资产投资所举办的企业。

2) 集体所有制

这是指一定范围内的劳动群众出资设立的企业。它包括城乡劳动者使用集体资本投资兴办的企业,以及部分个人通过集资自愿放弃所有权并依法经工商行政管理机关认定为集体所有制的企业。

3) 私营企业

这是指企业的资产属于私人所有,有法定数额以上的雇工的营利性经济组织,在我国这