

新世纪工商管理(MBA)教材



现代工商企业管理

宋克勤 编著

上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代工商企业管理/宋克勤编著. —上海:上海财经大学出版社,
2000.9

新世纪工商管理(MBA)教材

ISBN 7-81049-487-2/F·410

I. 现… II. 宋… III. 工商企业-企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 47556 号

XIANDAI GONGSHANG QIYE GUANLI

现代工商企业管理

宋克勤 编著

责任编辑 何苏湘 封面设计 周卫民

上海财经大学出版社出版发行
(上海市中山北一路 369 号 邮编 200083)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮件: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海浦江装订厂装订

2000 年 10 月第 1 版 2000 年 10 月第 1 次印刷

787mm×960mm 1/16 20.75 印张 453 千字

印数: 0 001—4 000 定价: 30.00 元

前言

为了适应我国社会主义市场经济体制和建立现代企业制度的需要,探索现代工商企业管理理论、促进工商企业管理水平的提高,已成为当前的一个紧迫课题。有鉴于此,同时也为了给大专院校经济类、管理类及有关人员提供新颖、合适的教材和读本,而编写本书。

“现代工商企业管理”是定位于“管理学”和各专业管理,如“生产管理”、“营销管理”等之间的一门课程。它以“管理学”的基本理论为基础,以现代工商企业整体运作的客观规律为研究对象,全面系统地论述现代工商企业管理的理论与方法。

本书基本框架为五编十四章。

第一编,“总论”,由五章组成,介绍企业及企业管理的基本理论。首先从企业管理研究的客体——现代企业入手,介绍现代企业的起源、概念和系统结构,现代企业运行的流程及追求的目标。然后论述现代企业文化和外部环境,以及它们与企业的关系。企业文化与环境分别是影响企业决策的内外部约束因素。接下来转入现代企业管理的基本概念、基本理论及其演变过程和发展趋势的论述。最后两章着重介绍进入1990年代以后,企业管理理论的最新思潮——学习型组织与五项修炼理论和企业流程再造理论。

第二编,“计划”,由两章组成,分别介绍企业的长远发展规划及具体执行计划。其中第六章“企业对未来的构想”从战略角度介绍企业的愿景、事业领域及核心能力;企业发展战略及运用等。第七章“制造资源计划”介绍MRP II的产生背景、基本原理及操作方法。前一章是战略性设想及长期的规划,后一章是具体的短期的执行计划。

第三编,“组织”,由三章组成,介绍企业组织体系。完整的企业组织体系由财产组织、管理组织和作业组织三部分构成。“财产组织”一章主要介绍财产组织制度与形式,集团企业间联接纽带和企业的法人治理结构等。“管理组织”一章重点介绍几种典型的管理组织形式,设计或选择应考虑的问题,以及现代企业管理组织的发展趋势。“作业组织”一章在分析作业系统的类型及其组织形式的基础上,着重介绍作业组织发展的新

动向,如弹性化、团队化趋势以及一体化与网络化趋势等。

第四编,“领导”,由两章组成。“领导科学与艺术”一章介绍企业领导者及领导的性质、领导方式、领导艺术和未来企业领导的发展趋势等。“激励理论与方法”一章在介绍了激励理论的基础上,着重论述对企业的经营者及一般员工分别如何进行有效激励的理论与方法。

第五编,“控制”,由两章组成。“管理控制”一章主要论述管理控制概念,管理控制的环境以及管理控制的过程。“作业控制”一章主要介绍生产率控制、库存控制、工序质量控制及成本控制等内容。

本书以科学、系统的管理理论为指导,立足于我国的改革实践,反映现代工商企业管理理论的最新成果,比较全面、系统地研究了现代工商企业管理理论体系。本书的编写体现了以下两方面特点:

(1)新颖性。西方企业管理理论的产生与发展已近一个世纪,在过去的一个世纪中,企业管理的内容、观点和方法都有了很大的发展和创新。本书力图把当今西方企业管理学科中最重要、最新的成果,如学习型组织、企业流程再造、MRP II、虚拟组织等内容,用教材叙述方式表达出来。

(2)中国化。企业管理从来就是本土化的,照搬别人的管理模式,其成功的概率极小。本书力图在阐述基本理论的同时,重视与中国企业改革实践相结合,力求在了解中国企业特殊文化、制度、环境等特点下,有效运用企业管理的基本原则和方法,从而创造自己的管理模式。

本书适合作为高等院校工商管理硕士(MBA),经济类、管理类专业的研究生、本科生,以及管理专业硕士课程进修班和在职人员企业管理培训班的教材,也可作为企业经理及其他管理人员的参考用书。

本书的第十二章由唐奕编写,第十三章由邢华编写,其余内容均由宋克勤编写。在整个编写过程中,作者参考了大量的中外管理类著作,限于篇幅,不能一一列出书名,只能在此谨表谢意。最后,也真诚希望广大读者对本书提出批评和建议,有待以后再版时修改。

宋克勤

2000年8月于上海财经大学

第一编 总 论

研究工商企业管理,必须对这门学科在总体上有一个全面正确的认识。本编主要介绍企业及企业管理的基本理论。首先从企业管理研究的客体——现代企业分析入手,介绍其概念、结构和运行模式;然后简要论述企业文化和外部环境,它们分别是影响企业行为的内外部约束力量。接着转入现代企业管理的基本理论及其演变过程的论述。最后,分两章着重介绍进入 1990 年代以后,企业管理理论的最新思潮——五项修炼与学习型组织以及企业流程再造理论。

- ◇ 现代企业
- ◇ 企业文化与环境
- ◇ 企业管理及发展
- ◇ 五项修炼与学习型组织
- ◇ 企业流程再造

第一章 现代企业

企业是怎样形成的？现代企业有哪些特征？它的内部架构如何？现代企业怎样进行运作？它追求的目标是什么？回答这些问题，是人们全面认识现代企业的基本点。

第一节 企业的起源

一、企业的形成

企业是个历史范畴，它是生产力发展到一定水平的产物，是商品经济的必然结果，随着商品经济的发展而发展。

在生产力水平极其低下的原始社会，自给自足的社会生产主要依靠的是自然工具和自然分工(男女之间的分工)，社会的基本经济单位是氏族或部落组织。随着金属工具的出现和生产力的发展，手工业从农业中分离出来，从事手工业的个体劳动得到了迅速发展，家庭便成了社会生产和生活的基本经济单位。以家庭和手工业作坊为基本经济单位的生产组织形式，从原始社会到封建社会一直延续了几千年，直到工场手工业的出现。然而，那些专为奴隶主、封建主服务的以家庭和手工业作坊为基本经济单位的生产组织，并不是企业。

企业是商品经济的产物，随着资本的集中和劳动力的商品化，伴随着大量小手工业者的分化和破产，手工业工场这种新的生产组织形式出现了。手工业工场是资本主义萌芽和初期资本主义生产的一种形式，在16世纪中叶至18世纪末期，它曾经在西欧，特别是在英国占据统治地位。手工业工场以分工和协作基础上的雇佣劳动为特征，进行独立核算和自负盈亏，并且它的管理活动从生产劳动中独立出来，成为工场所有者的一项基本工作。史学家们一般称手工业工场为传统的工业企业。

18世纪末到19世纪中期，西方资本主义国家开始了现代化进程的产业革命，这一步推动了企业组织形态的变革，使过去的手工业工场逐渐被以机器为基础的工厂所代

替。工厂一般按照机器设备和生产工艺的要求组织生产,内设车间、工段、生产小组和岗位;工厂管理比过去变得更复杂,开始出现了生产管理、人员管理、供应和销售等管理活动的分工,推动了管理职能的专业化;工厂要求建立严格的纪律、严格的规章制度,形成有节奏、高效率的分工与协作体系,以满足机械化、大规模生产的需要。此时,工厂已成为资本主义产业革命时期工业企业的主要组织形式。工厂的出现,标志着一种新的工业组织、一种新的工业生产制度的诞生,它是现代企业制度的前身或基础,它直接导致现代企业的产生。

二、企业形成的原因

(一)“劳动分工结果”说

对于企业存在的原因,人们普遍接受“劳动分工结果”之说。认为企业作为协作劳动的一种组织形式,它的出现,是分工发展的必然结果。马克思认为,“许多人在同一生产过程,或在不同的、但相互联系的生产过程中有计划地一起协同劳动,就叫协作。”^①协作劳动是分工发展的必然要求,也是分工的基本表现形式。在分工基础上的协作劳动,能够大大提高劳动效率。亚当·斯密曾经举例指出,扣针的生产分工为18个操作,各个操作由专业化的熟练工人来完成,会使扣针的劳动生产率提高百倍甚至千倍。马克思分析指出:“协作提高了生产力,而且也创造了一种生产力,这种生产力本身必然是集体力。”^②厄舍教授也认为:企业是劳动分工日益复杂的结果……经济分工程度的增长需要一定的一体化力量,没有一体化力量,分工将导致混乱;而且正是因为分工经济中存在一体化力量,产业形式才富有意义。从历史发展的角度考察,资本主义手工业工场,正是组织协作劳动,发挥这种集体生产力或一体化力量,以提高劳动效率的一种表现形式。

(二)“交易费用节约”说

科斯在其1937年发表的《企业的性质》一文中指出:资源配置有两种形式,一种是由价格机制决定;另一种则依赖于作为协调者的企业家。并进一步指出:企业存在的理由是利用市场价格机制来进行交换需要支付成本。在市场上,为达成一定交易,通常需要寻找对方,了解其产品和价格,进行谈判、协商和签定协议,这些都需要投入时间和精力,即市场交易是需要支付成本的,这些成本称之为交易费用。因此,当通过一个组织(企业),让某个权威(企业家)来支配生产要素,能够较之市场外购更低的费用实现同样的交易时,企业便产生了。也就是说,企业产生的原因是因为可以节约部分市场交易费用。企业通过将外部的市场交易行为变成企业内部有计划、有组织、有监督、有奖惩的

① 马克思:《资本论》第1卷,人民出版社1975年版,第362页。

② 马克思:《资本论》第1卷,人民出版社1975年版,第362页。

合作和交换行为,即实现外部交易内部化,就可以降低市场的部分交易费用。科斯认为:企业的显著特征就是作为价格机制的替代物,用企业组织的协调机制来取代市场调节机制是有效率的。

(三)“产权合约集成”说

科斯提出的关于“企业的出现是市场的一种替代”之说,并没有被人们完全认同。著名产权经济学家张五常对这一问题进行深入研究后,于1983年在《合约的本质》一文中指出:企业 and 市场都是一种合约。市场上的合约主要是产品和服务的合约,并且主要以短期合约的形式存在,而企业内部的关系实质上也是一种合约,是生产要素所有者之间所签定的一系列相对长期的合约组合。只是由于市场交易费用的存在,人们从过去在市场上提供产品的合约变成了在企业内部各自提供生产要素并组织生产的合约。市场和企业的不同,只是合约内容和形式的不同。企业的本质是一系列合约的集合。

詹森和麦克林于1976年在《企业理论:管理行为、代理费用和所有者结构》一书中也认为:企业的职能是为个人之间的一组合约充当联结点,即若干个人之间的一组合约关系的联结点,这“一组合约”是在劳动所有者、物质投入和资本投入的提供者、产品的消费者相互之间建立的。离开了这些合约关系,就没有企业。

三、企业的效率边界

通过以上对企业形成的原因分析可以发现,和市场相比,企业的优势除了能够在生产和技术方面进行有效分工和协作,创造协作的生产力之外,还具有随企业规模的扩大使交易费用下降的趋势。那么,为什么企业不会无限制扩大,将所有的生产者交由一个大企业去进行呢?这是因为企业内部的协调和管理也是有成本的。一旦市场交易由企业内部交易所代替,企业作为一种金字塔式的等级组织,会产生许多效率损失,相应地使内部监督成本、激励成本、信息成本、转换成本等费用增加,因而,企业规模并不能无限增加。所以,应当合理地确定企业的效率边界。

从成本费用的角度看,当某一交易通过市场来完成的成本较高时,可以考虑组建企业或由企业组织来完成;反之,市场交易的成本较低,就应该在市场上来完成。比如,产品可以由普通零售商销售时,就没有必要由生产商直接经营销售;而在某些生产过程中存在技术上高度相关的产品,若依靠市场交易成本相对很高,则应由一个企业家来协调生产和管理。若随着企业规模的扩大,在企业内部组织一笔额外交易的成本等于公开市场上完成这笔交易所需的成本,或者等于由另一企业来组织这笔交易的成本,企业的扩张就达到它的实际停止点,这一点就是市场机制和企业组织的分界点,也称为企业的效率边界。

通常认为,企业的效率边界决定于企业的核心技术以及那些自营比市场合约来得有效的经营环节。从理论上讲,资产的通用性强、存在规模经济性,市场交易的成本会

显然小于企业内部的协调管理成本;随着资产专用性的提高,对交易双方的协作和相互适应的要求越来越高,市场交易的优势便会逐渐丧失。

第二节 现代企业的概念及特征

一、现代企业的概念

在当今我国五花八门、名目繁多的经济类辞书中,关于“企业”的定义往往不尽相同。本书以《中华人民共和国全民所有制工业企业法》第二条中对企业的规定为依据,以我国企业管理出版社 1984 年出版的《中国企业管理百科全书》这一权威性辞书中关于企业的定义为基础,对现代企业的定义作如下表述:

现代企业是从事生产、流通和服务等经济活动,为满足社会需要和获取盈利,实行独立核算,进行自主经营、自负盈亏,具有法人资格的基本经济单位。这一定义包含以下几层意思。

1. 现代企业必须依法设立,取得法人资格

现代企业是一个法人组织,它要取得法人资格,一是要依照法定程序在工商行政管理部门登记注册,领取营业执照;二是要符合国家法律法规规定的设立企业的条件,如要有专门的名称、固定的场所和独立的财产等;三是能以自己的名义进行民事活动,独立享有法定的民事权力和承担法定的民事义务。

2. 现代企业是专门从事生产经营活动,并以盈利为目的的经济组织

不从事生产经营活动的组织,如党政机关、社会团体,就不是企业。有些即使从事生产经营活动,但不以盈利为目的,也不能称为真正意义上的企业。

3. 现代企业应进行独立核算

企业以盈利为目的,就必须进行独立核算,那些虽然进行经济核算,但没有独立账号,不能独立承担法律责任的经济实体,如公司下的分厂、车间等,就不能称为企业。

4. 现代企业必须自主经营、自负盈亏

企业要获利,就要保证自己的产品和服务能适应社会需要。为此,除了加强企业内部管理外,企业必须对外部环境的变化能及时作出反应,即要有经营自主权。而权利和义务是对等的,企业有了经营自主权,就必须承担自主经营带来的全部后果,即必须自负盈亏。

二、现代企业的特征

美国经济学家钱德勒在他的名著《看的见的手》一书中指出:现代企业源于 19 世纪

80年代开始的大规模生产和大规模销售的结合。在企业从事多方面经营活动的情况下,企业的经营管理只能变由专业经营人员来负责。于是公司制企业就从旧时的“企业主企业”演化为现代的“经理人员的企业”了。钱德勒认为,现代企业的产生应归结为企业规模扩张所带来的资本所有权与管理的分离,以及公司制作为一种法律形式的固定化。

现代企业被认为是于19世纪末20世纪初才真正诞生的。它不仅在组织形态、产权制度上与以前的工厂组织及工厂制度有了根本性的区别,而且在组织生产和销售方面有了巨大的进展。但是,当代企业并非都是现代企业,只是当代企业中具有某些特征的企业,才是现代企业。这些特征主要集中在三个方面。

(一)具有现代企业制度

所谓现代企业制度实质上是指公司制度。在长期的企业发展过程中,与不同产权形式相适应而逐渐形成了企业三种法律制度形式:个体业主制、合伙制和公司制。在当代西方所有的企业中,大量的企业尤其是中小企业采用的是个体业主制和合伙制,采用公司制的企业为数并不很多,但由于这些公司往往规模巨大,故往往成为所在国经济发展的中坚力量。采用公司制的企业之所以能称之为现代企业,是因为公司制是一种更适合现代大生产方式,更有利于企业资源有效整合的制度形式。

(二)采用现代大生产方式

现代大生产方式是指以大规模分工协作为基础的机器生产的组织方式。这种组织方式使企业内保持生产阶段的并存性、生产过程的连续性、生产要素的比例性、生产进度的均衡性以及工作方法的标准化和程序化。这种生产方式存在的前提是大机器生产体系。大机器生产体系的存在,一方面需要大量的资本投入与沉淀;另一方面需要有大量的产品需求。现代大生产方式的这些特征注定了并不是当代所有的企业都会采用这种生产方式,而只有规模巨大和资本雄厚的公司才采用这种方式。这种方式之所以成为现代企业的特征之一,从本质上看是因为这种方式在人类文明史中最先进、最有利于生产力的发展;其次则在于这种生产方式有助于企业大规模发展,有助于企业资源的有效配置。

(三)从事大规模产销活动

实施大规模产销活动的企业具有如下特点:

(1)对某种产品的生产不限于单一的工厂,而是并行地在一个企业内开设多家工厂来生产该种产品;

(2)对一种产品的生产经营,不只限于生产过程,而是把该产品所需原材料及销售渠道的某些部分也纳入企业,实行有选择的供应、生产、销售以及研究开发的联合经营;

(3)一个企业内不仅经营一种产品,而且同时生产销售若干种相关或者不相关的产品。

大规模产销活动作为现代企业的特征,是因为它一方面不可能由规模甚小的业主

制和合伙制企业承担,也不可能由传统的作坊式管理结构来承担。另一方面,大规模产销活动使得企业内部实行分工以提高效率成为可能,货物产销流的速度与衔接也需要鼓励把不同单位整合到同一企业中来,这样就能实现规模经济,节约交易费用,在更大范围内实施资源的有效整合。

第三节 现代企业系统的构成

一、现代企业是一个系统

系统是事物具有相互作用的诸种组成部分构成的有机综合体。它有三个基本点:(1)任何事物都是由若干要素或组成部分构成的;(2)这些相对独立的要素或组成部分之间是相互联系和相互依存的;(3)这些要素或组成部分综合起来的整体功能,要大于各个要素或组成部分功能的简单相加。

根据上述系统的内涵与特征来分析和认识现代企业,不难看出现代企业也是一个系统。它是一个人造的由若干要素所构成的、开放的、并不断将输入转变成输出的动态系统。

二、现代企业系统的构成要素

企业系统的构成要素很多,为方便研究,常把它们分成两类:硬件要素和软件要素。

企业系统的硬件要素是指构成企业系统主体框架的那些要素。主要包括:厂房设施、机器设备、材料工具、生产技术等。硬件要素是形成企业系统框架的物质基础,建立这些要素需要投资多,一旦建立起来并形成一定的组合关系之后,要改变它或进行调整是相当困难的。硬件要素对形成企业的功能起决定性作用,所以决策时应该慎重。

企业系统的软件要素是指在企业中支持和控制系统运行的要素。主要包括:人员的素质和管理政策、组织机构和管理体制、计划与控制的方法和技术,以及企业文化等。建立企业系统的软件要素一般不需花很大的投资,建成以后对它的改变和调整较为容易。因此,采用何种软件要素,决策风险不像硬件要素那样大。但在实施过程中,软件要素容易受其他因素的影响,因此,对这类要素的掌握和控制较复杂。

现代企业系统中的硬件要素与软件要素各自有它自己的作用。硬件要素的内容和组合形式决定企业的结构形式;软件要素的内容和组合形式决定企业的运行机制。具有某种结构形式的企业系统,要求一定的运行机制与之匹配,企业系统才能顺利运转,并充分发挥其功能。企业的结构形式对系统功能起决定性作用。所以,设计企业系统时,首先应根据所需功能选择硬件要素及其组合形式,形成一定的系统结

构,进而根据系统对运行机制的要求选择软件要素及其组合形式。

企业系统投入运行后,随着外部环境的变化,对系统会提出改变原有功能和增加新功能的要求。此时,可以改变系统的各项构成要素及其组合关系,以改革系统的结构和运行机制,使其成为调整系统功能的重要杠杆。

三、现代企业系统的结构

现代企业系统中的各构成要素,并不存在必然的有机联系。为了有效地发挥企业系统的功能,完成企业系统目标,就需要按照一定的生产技术规律,运用有效的管理,并采用恰当的形式,将它们有机地组织起来,从而形成企业系统的结构。

(一)企业横向分系统

从现代企业系统的职能分析,一般可以将企业系统各要素分别组合为:生产子系统、营销子系统、技术子系统、财务子系统和人事子系统等。

生产子系统由企业系统中的各生产单位和生产计划调度部门等组成。其基本职能是计划、组织与实施产品的加工制造活动。

营销子系统由企业系统中的经营、市场及销售等部门组成。其基本职能是搞好市场研究和市场开发,以及产品销售等工作。

技术子系统由企业系统中的研究开发部门、设计与工艺部门、质量保证等部门组成。其基本职能是组织企业的产品研究与开发,推动企业技术进步,从技术方面保证企业生产的有效进行。

财务子系统由企业系统中的各财务会计核算等部门组成。其基本职能是筹措和管好、用好资金,搞好会计核算和财务监督,保证企业生产经营活动良好的经济效益。

人事子系统由企业系统中的各劳动人事部门组成。其基本职能是搞好企业人力资源的开发和利用,负责职工的招收、使用、考核、培训以及工资、劳保、福利等工作。

(二)企业纵向分系统

从现代企业的层次分析,一般可以将企业系统各要素分别组合为:高层战略管理子系统、中层日常管理子系统和基层作业子系统。

高层战略管理子系统由董事会、总经理及其主要行政助手和参谋人员组成。其主要职能是:谋划企业系统与外部环境之间的动态平衡,掌握企业的发展方向,制定企业的经营战略和长远规划,统筹分配企业的各种资源等。

中层日常管理子系统由直接隶属于最高管理层的各职能部门、各生产销售单位的主要行政负责人及其职能参谋人员组成。其主要职责是:一方面,通过参谋和建议活动,协助最高管理层搞好经营决策,制定好经营战略和长远规划等;另一方面,做好一系列具体计划、组织、控制工作,搞好企业内外各方面、各部门、各环节之间的协调,保证最高管理层各项战略目标的实现。

基层作业子系统由基层管理人员和广大生产操作人员组成。他们以其具体的生产劳动和与之直接联系的管理活动,保证各项任务的最终实现。

第四节 现代企业的运行

既然现代企业是一个系统,就可以根据系统理论,把企业的运行看作是一个“输入——转换——输出”的过程。企业就是从社会环境中取得生产经营活动所需要的一切资源要素,然后运用一定的方式,按照人们预定的目标将诸要素有机地结合起来,形成一定的产品或服务向社会输出,以满足社会需要,并获得经济和社会效益。

企业运行表现为物流、人流、资金流和信息流这四大流程的合理运作。企业的运行就是要将各种要素的合理流动密切地结合起来,以共同实现企业的整体使命。

一、企业物流的运行

(一)企业物流的概念及构成

企业物流是指从原材料等资源的输入到变为成品输出,转移到顾客手中,这一物质资料在企业内外进行形态、性质、空间位置等变化的运动过程。以机械制造企业为例,企业物流过程,就是由原材料订购、入库、投产,经过粗加工、精加工制成零件,再经过部件装配、总装形成产品,然后经过调试、检查、油封包装、出厂销售的物质运动全过程。

根据物流运动所处的不同阶段,可将企业物流分为供应物流、生产物流和销售物流。供应物流即企业为组织物料供应而进行的物流活动,包括组织物料从供应商送达本企业的外部物流(物料采购),以及从本企业的仓库送达生产车间的内部物流(收、储、发);生产物流是企业按生产流程的要求,组织和安排物料在生产环节之间进行依次加工的内部物流(生产过程);销售物流是企业为实现产品销售,组织产品送达顾客和市场经销网点的外部物流。物流的运动过程如图 1-1 所示。

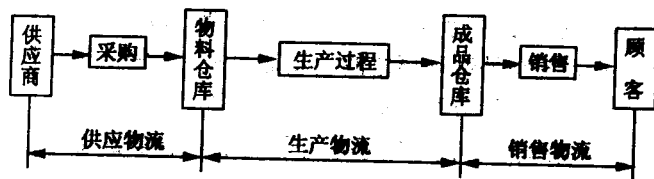


图 1-1 企业物流图

(二) 企业物流的要求

对企业物流的总体要求是快速、连续,尽可能消除物料滞留现象。这样才可做到缩短生产周期,减少物料储备,加速资金周转,提高经济效益。对物流各环节的具体要求如下:

在物料采购环节,要坚持择优采购原则。择优的内容包括:供应渠道、供货厂商、采购批量、运输方式、付款条件等多项因素。对于这些内容,企业物料采购部门应在充分掌握情况和资料的基础上,拟订多项方案,经充分的评价论证后,进行决策。最终使所采购的物料做到质量满意、数量恰当、时间保证、价格合理。

在物料仓储环节要坚持:物料入库要验收,把好数量、质量和单据填制关;物料保管要科学,即摆放科学、数量准确、质量不变;物料发放要合理,即做到发料有据,手续齐备,并坚持先进先出。

在物料加工环节,一要使前后工序在时间上紧密衔接,在保证充分利用工时和设备的条件下,使产品的生产周期尽量短;二要加强工序质量控制。一旦发现工序质量有异常波动,立即查明原因,及时调节状态,防止质量事故发生;三要改进工艺,加强管理,努力降低物料消耗,并注重废旧物料的回收利用。

在成品库存环节,由于库存资金占用量大,因此要加强库存控制,提高库存效益,即在提高服务水平的条件下,使库存成本和缺货成本之和最低。

在销售环节,一要加强市场研究,分析顾客要求,寻找营销机会;二要综合运用“4P”策略,按细分市场的特征,进行不同组合,以尽快的速度,将产品分销到顾客手中。

(三) 企业物流的实质

企业物流的实质是物质的转换,即对各种各样的原材料或零部件进行加工,使之成为具有使用价值的产品的变换过程。例如,在轮胎厂,天然或人工的橡胶、炭黑、硫磺、各种配料以及金属器具等作为原材料和零部件被采用,然后生产出汽车或飞机所用的各种不同类型、不同尺寸的轮胎。在物质转换过程中,原材料或零部件通过生产过程被变换成产品的实体,而其他生产要素例如人、机械设备、动力以及技术等,虽然不形成产品实体,但它们对产品形成起决定性的作用,并通过自身的消耗赋予原材料或零部件以价值。

另外,如果仔细观察一下生产活动所产出的输出,就会发现输出的不仅仅是产品,还有许多产业废弃物、原材料的切屑等与产品一同被生产出来。当然,生产活动的目的是生产出顾客所需要的产品,而这些通常被称作“副产品”的废弃物,在大多数场合下,可以说在现有的技术和经济条件下是不得不排出的物质。但是,过去对生产物流过程中会有正常的废弃物出现却极少予以注意,强调的是有用的产品,而对废弃物则尽可能以最便宜的办法——倒进江河或排入大气中来加以处理。只是到了近代,人们才开始认识到它们还在污染着人类所处的环境。

今天,有社会意识和社会责任感的管理人员认识到:生产物流过程必须包括对废弃物的加工处理,使之成为有用的,而不是危险的,甚至是致命的物质。废弃物的处理或转换应该是企业物流系统的一个组成部分。

二、企业资金流的运行

(一)企业资金流的概念及构成

企业的生产经营过程,既是物流运行过程,又是资金流运行的过程。在生产经营过程中,企业要耗费各种各样的原材料,能源等资源,要占用大量的原材料、在制品、半成品和产成品,产品销售后,还要对各种耗费进行补偿等等,因此企业在生产经营过程中,必须建立健全财务系统,用货币形式,从价值方面对物流的运行过程进行核算、监督、控制,从而使物流运行达到最经济、最合理。伴随着物流运行,并以货币形态来反映、监督、控制物料过程的资金运动全过程,称为企业资金流的运行。

企业的资金流运行过程包括资金筹集、资金运用和资金分配三个环节。资金筹集是资金流运行的起点,也是企业组织生产、流通的前提条件。资金筹集有多种方式,如发行股票、债券;向银行借款、票据贴现;以及租赁、赊购等。在生产经营过程中,企业要合理运用资金,实现价值增值。资金运用合理与否直接关系到企业的经济效益,事关企业的生死存亡。当生产经营活动告一段落时,企业要分配资金,以便做到以收抵支,处理好各种分配关系。企业资金的筹集、运用和分配活动一环扣一环,周而复始地不断进行。

(二)企业资金流的要求

对企业资金流运行的总体要求是要加速资金周转,提高资金使用效益。而对各个环节的具体要求如下:

在资金筹集环节,要求做到以最低的资金成本,筹集到企业正常运行所必须的资金额。即企业在筹资时,要认真、仔细、科学地分析,确定出企业对资金的最低需要额,然后,分析比较各种筹资方案的利率水平和还款期限,最终选择、设计出一整套最有利于企业的筹资方案。

在资金运用环节,要求企业随时注意根据各种资金的性质、结构和运营的需要合理分配,使之能运转自如、避免风险。即在资金运用上要将资本性支出和日常经营性支出分开;要注意固定资产与长期债务保持合理的比率;流动资产与流动负债保持适当比率。

在资金分配环节,对企业实现利润的分配,必须兼顾国家、投资者、企业和员工之间的物质利益。首先,应按国家规定的税种、税率,及时足额地向国家缴纳税金;其次,加强盈余公积金和公益金的提取、管理和使用;再次,企业要用一部分留利对员工发放奖金,以调动员工劳动积极性;最后,对未分配利润,企业可留作下一年作为股利分配,也

可用于扩大资本金,进行再投资。

(三)企业资金流的实质

企业资金流的实质是实现价值的增值。作为企业系统的输出——产品或服务,必须具有比从投入原材料开始所消耗的所有输入价值(成本)还要高的价值。更严密地说,必须产出不仅包括投入的所有输入要素的采购费用,还要包括处理产出废弃物和其他不需要的输出的费用,以及各种经营管理费用等。如果不这样的话,在当今的市场经济社会,任何一个行业都不可能继续生存下去。因此,只有这种“从输入到输出的纯价值增长”才是企业资金流运行的本质。

三、企业人流的运行

(一)企业人流的概念及构成

人是企业的重要组成部分。企业运行的好坏在很大程度上取决于人的积极性的发挥。企业对人的聘用是一个具有时序性的、连续不断的过程。从人员的招聘、录用、选拔,到人员的教育、训练、考核、晋升,直至人员的调职与输出,构成了企业运行中人流的运行。

企业人流的运行包括员工吸纳、使用与变迁三个过程。员工吸纳是企业人流运行的起点,它包括人力资源规划与招聘录用工作;员工使用是企业人流运行的主要过程,它包括员工任用、教育培训和员工激励等工作;员工变迁是企业对员工调整的过程,它包括员工在企业内部流动和向外输出两种情况。

(二)企业人流的要求

在员工吸纳环节,首先要制订好人力资源规划,即要在分析企业人员结构的基础上,合理确定员工的需要量;其次,要按照科学的程序和有效的方法,对员工进行招聘与录用,以使企业招聘到真正合格的员工。

在员工使用环节,企业首先要做到知人善用,取长补短,只有人尽其才,才尽其用,方能发挥员工的自觉能动性;其次,要对员工增加智力投资,提高员工素质。提高员工的素质,关键在于教育培训,教育培训要立足本企业,从实际出发,根据管理人员、技术人员、作业人员等不同员工的特点,进行有针对性地培训;再次,要对员工进行不断激励,以调动员工积极性,去努力完成企业目标。激励要讲科学,要从分析员工的不同需要出发,有针对性地进行物质激励与精神激励。

在员工的变迁环节,企业首先要对员工进行考评,以考评结果作为员工变迁的依据;其次,要根据考评结果以及企业组织的职位余缺,对员工分别进行平级调动、晋升或降职,以使企业组织机构的合理运转;再次,要合理控制企业员工外流的比例和人选,从而保证企业既能新陈代谢,优化人才结构,促进人流渠道畅通,又不导致企业重要、特殊岗位的员工流失,损害企业实力。