

Enterprise
Resource
Planning



企业管理 ERP沙盘模拟教程

夏远强 叶剑明 主编

Enterprise Resource Planning

7-43



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

企业管理 ERP 沙盘模拟教程

夏远强 叶剑明 主编

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

本书融合了作者多年从事ERP沙盘模拟教学的经验以及取得ERP沙盘竞赛全国冠军的心得,理论联系实践,过程与案例结合。全书分为三篇:企业管理知识体系概述、ERP沙盘模拟过程、ERP沙盘竞赛案例与实战策略。本书可以帮助读者梳理整个企业管理知识体系,指导进行ERP沙盘模拟训练,并总结出了ERP沙盘竞赛获胜策略。通过本书和ERP沙盘模拟实训,读者可以真正体会到市场竞争的残酷、战略计划的精妙,以及运作过程的细腻,从而获得管理理论知识与实践能力的全面提高。

本书可以作为各类院校企业管理ERP沙盘实训课程的教材或参考书。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

企业管理ERP沙盘模拟教程/夏远强,叶剑明主编. —北京:电子工业出版社,2007.7
ISBN 978-7-121-04662-9

I. 企… II. ①夏… ②叶… III. 企业管理—计算机管理系统, ERP—教材 IV. F270.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第097751号

责任编辑:张毅 zhangyi@phei.com.cn

特约编辑:卢国俊

印 刷:北京机工印刷厂

装 订:三河市鹏成印业有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

开 本:720×1000 1/16 印张:15.75 字数:311千字

印 次:2007年7月第1次印刷

印 数:5000册 定价:24.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

前 言

我们对管理理论的理解和管理理念的融会贯通都需要与实践相结合,但出于商业机密或其他原因,多数企业不愿意提供场所供学生进行管理实践,学校的工商管理教学和培训面临与实际脱节的困境。引入沙盘道具,将企业的主要部门和工作对象制作成类似的实物模型,将企业运行过程设计为运作规则,由训练者组成模拟公司,通过模拟公司的运作,让训练者理解和领悟企业经营管理过程,深刻体会市场竞争的残酷、战略计划的精妙、运作过程的细腻。这种训练方式受到了教师和学生的普遍欢迎,从而越来越多的学校将管理沙盘模拟作为培养学生的重要工具。

本书融合了作者多年从事相关课程教学的经验和 ERP 沙盘竞赛的心得,理论联系实际,过程与案例结合,可以作为各类院校 ERP 沙盘实训课程的教材和参考书。

全书共分三篇。第一篇包括第 1 章和第 2 章,概括了企业管理的理论基础,帮助读者完成企业管理知识的分类整理和理论总结,构建企业管理知识框架。如果读者对管理知识体系比较熟悉,可以跳过这部分内容。第二篇包括第 3 章至第 8 章的内容,详解了沙盘模拟的思想,结合用友 ERP 沙盘介绍了沙盘模拟的构成和运行规则,解决如何进行沙盘模拟的问题。第三篇包括第 9 章和第 10 章,是作者根据获得全国用友 ERP 沙盘大赛冠军的经验写成的案例和实战策略,这部分的内容可供实际竞赛参与者参考。

本书由夏远强、叶剑明主编。第 1 章、第 3 章由夏远强编写,第 2 章的 2.1、2.2 节由张冬编写,第 2 章的 2.3、2.4 节,第 4、5 章由黄奉康编写,第 6 章由党爱编写,第 8 章由张育强编写,第 7、9、10 章由叶剑明编写,最后由夏远强、叶剑明对全书进行统稿。

企业管理 ERP 沙盘模拟是管理实践教学的巨大进步,作者希望通过本书与广大教师和读者一起分享企业管理 ERP 沙盘模拟的学习体会,为中国管理实践教学尽一份薄力。因时间仓促,书中难免有疏漏之处,望读者批评指正。

目 录

第一篇 企业管理知识体系概述

第1章 制造型企业管理概述	2
1.1 企业组织	2
1.1.1 企业的含义	2
1.1.2 企业的环境	5
1.1.3 企业基本运作过程	8
1.2 企业的组织架构	10
1.2.1 直线制	10
1.2.2 职能制	11
1.2.3 直线—职能制	11
1.2.4 事业部制	12
1.2.5 矩阵制	14
1.3 企业主要部门的职责	15
1.3.1 市场（销售）部	15
1.3.2 采购部	15
1.3.3 生产制造部	16
1.3.4 财务部	16
1.3.5 人事部	17
1.4 市场竞争和企业战略	17
1.4.1 企业战略含义	17
1.4.2 市场战略	21
1.4.3 财务战略	23
1.4.4 产品战略	24
1.4.5 生产系统选择战略	27
1.4.6 人力资源战略	30
本章小结	31
复习思考题	31
第2章 企业主要管理过程	32
2.1 企业财务管理过程	32
2.1.1 财务管理过程概述	32
2.1.2 资金筹措	34

2.1.3 成本核算	35
2.1.4 现金使用预算	36
2.2 企业直接生产过程	39
2.2.1 生产过程概述	39
2.2.2 生产计划类型	39
2.2.3 生产能力平衡	41
2.3 企业市场营销管理	42
2.3.1 市场概述	42
2.3.2 市场营销概述	42
2.3.3 市场营销过程	42
2.4 企业采购管理	44
2.4.1 采购管理概述	44
2.4.2 采购过程	44
本章小结	46
复习思考题	46

第二篇 ERP 沙盘模拟过程

第3章 企业模拟 ERP 沙盘设计	48
3.1 企业管理沙盘模拟简介	48
3.2 企业管理模拟沙盘设计	52
3.2.1 财务中心	53
3.2.2 生产中心	53
3.2.3 物流中心	55
3.2.4 营销与规划中心	55
3.3 企业管理模拟	56
本章小结	57
复习思考题	57
第4章 ERP 沙盘模拟实战准备	58
4.1 模拟实战准备	58
4.1.1 知识准备	58
4.1.2 心理准备	61
4.2 模拟角色与人员分工	62
4.3 模拟实战运营流程	65
本章小结	67
复习思考题	67

第 5 章 模拟企业概况	68
5.1 模拟企业介绍	68
5.1.1 企业的经营思想	68
5.1.2 企业的经营环境	69
5.1.3 企业的财务状况	71
5.2 沙盘初始状况设置	73
5.2.1 流动资产	73
5.2.2 固定资产	74
5.2.3 负债	74
5.2.4 所有者权益	74
本章小结	76
复习思考题	76
第 6 章 模拟运营规则	77
6.1 筹资	77
6.1.1 筹资策略	77
6.1.2 筹资规则	77
6.2 投资	79
6.2.1 厂房投资	79
6.2.2 生产线投资	80
6.2.3 国际认证体系投资	82
6.2.4 产品研发投资	84
6.3 生产管理	85
6.3.1 产品生产	85
6.3.2 原材料采购	86
6.4 营销管理	86
6.4.1 市场准入	86
6.4.2 竞单规则	87
6.5 综合费用和税金规则	92
6.6 运行记录	93
6.7 破产规则	94
6.8 竞赛评比及扣分规则	94
6.9 总成绩计算规则	94
本章小结	95
复习思考题	95

第7章 模拟运营实战	96
7.1 年初工作	96
7.1.1 新年度规划会议	97
7.1.2 参加订货会、支付广告费、登记销售订单	101
7.1.3 制定新年度计划	101
7.1.4 支付应付税	107
7.2 沙盘模拟日常运营	107
7.2.1 季初盘点	107
7.2.2 更新短期贷款/还本付息/申请短期贷款(高利贷)	108
7.2.3 更新应付款/归还应付款	108
7.2.4 原材料入库/更新原料订单	109
7.2.5 下原料订单	110
7.2.6 更新生产/完工入库	110
7.2.7 投资新生产线/变卖生产线/生产线转产	110
7.2.8 向其他企业购买原材料/出售原材料	112
7.2.9 开始下一批生产	113
7.2.10 更新应收款/应收款收现	113
7.2.11 出售厂房	113
7.2.12 向其他企业购买成品/出售成品	114
7.2.13 按订单交货	115
7.2.14 产品研发投资	115
7.2.15 支付行政管理费	116
7.2.16 其他现金收支情况登记	116
7.2.17 季末盘点	116
7.3 沙盘企业年末工作	117
7.3.1 支付利息/更新长期贷款/申请长期贷款	117
7.3.2 支付设备维护费	118
7.3.3 支付租金/购买厂房	118
7.3.4 计提折旧	118
7.3.5 新市场开拓/ISO 资格认证投资	119
7.3.6 编制报表	119
7.3.7 结账	123
7.3.8 反思与总结	123
本章小结	124
复习思考题	124

第8章 经营成果分析	125
8.1 基本的财务指标	125
8.1.1 偿债能力分析	125
8.1.2 营运能力分析	128
8.1.3 盈利能力分析	129
8.2 综合财务分析	130
8.2.1 杜邦财务分析	130
8.2.2 可持续增长率	132
8.2.3 本量利分析	135
8.3 企业发展潜力分析	141
8.3.1 核心竞争力分析	141
8.3.2 SWOT 分析	144
8.3.3 波特五力分析	146
8.3.4 波特价值链分析	148
本章小结	150
复习思考题	150

第三篇 ERP 沙盘竞赛案例与实战策略

第9章 ERP 沙盘实战案例	152
9.1 案例基本情况介绍	152
9.2 各组运营情况展示	155
9.2.1 各年广告投放与订单情况	155
9.2.2 各组市场地位统计表	171
9.2.4 第六年末各组得分计算表	172
9.3 经营策略分析	172
9.3.1 A组: 幸运的亚军	173
9.3.2 B组: 理想≠现实	177
9.3.3 C组: 痛, 并不快乐	180
9.3.4 D组: 成功的冠军	183
9.3.5 E组: 委屈的季军	185
9.3.6 F组: 步履蹒跚	187
9.3.7 G组: 痛, 还是痛	189
9.3.8 H组: 曾经辉煌	191
本章小结	192
复习思考题	193

第 10 章 企业经营成功之道	194
10.1 战略规划	194
10.1.1 市场开发和 ISO 认证投资规划	195
10.1.2 生产线投资规划	196
10.1.3 产品开发规划	197
10.1.4 产品生产规划	198
10.2 财务预算	198
10.3 资金筹集	199
10.4 市场营销	201
10.4.1 准确预测市场, 合理预计销售订单	201
10.4.2 收集竞争对手资料, 分析竞争对手市场策略	201
10.4.3 科学制定广告策略	202
10.4.4 竞单技巧	204
10.4.5 交单技巧	205
10.5 生产制造	206
10.6 材料采购	207
本章小结	207
复习思考题	208
附录 A 企业经营过程记录表	209
附录 B 产品生产及材料需求计划	234
附录 C 开工计划表	236
附录 D 材料订购及付款计划	237
附录 E 分组竞单表	238
参考文献	240

1

第一篇

企业管理知识体系概述

本篇概述企业管理的理论知识，主要介绍企业的组织架构和企业的运行机制，包括认识企业运作的环境、组织架构、主要职能部门的职责、企业的竞争战略和企业的运作过程。通过本篇的学习，可以帮助学习者完成企业管理知识的分类整理和理论总结，奠定企业管理知识框架。

第1章 制造型企业管理概述

从外在表象看，企业是千姿百态的。有的企业烟囱耸立，机器轰鸣；有的企业厂房规整安静，员工有条不紊；有的企业产品是汽车，有的是电器，或者是家具、衣服。但从管理的角度看，他们表现出了一致性：管理架构相同，管理过程一样，运作模式类似。因此我们需要透过企业的表象，深入理解企业的内部，从企业的含义、组织架构、运作过程去理解企业。

理解企业可以从两个方面着手，一是企业的组织架构，再一个就是企业的运行机制。本章作为企业模拟课程的开篇，从企业的含义开始，概略性地介绍企业的组织架构，涉及到企业战略和企业运作及其绩效的关系、市场竞争和发展策略、资金筹措和运用、生产计划管理、销售和采购管理等方面，力图为读者展示出一个企业运作的概貌，为进一步模拟企业运作过程奠定基础。

本章重点：

- 企业管理含义和基本过程
- 企业组织架构
- 企业市场竞争战略

1.1 企业组织

现代企业是在手工作坊基础上，为了适应社会化大生产和专业化分工的需要而发展起来的社会组织。企业是人与人之间共同协作，目的性、计划性与社会环境适应性都非常强的组织形态。

1.1.1 企业的含义

人类社会是由各种不同的组织构成的。

在劳动专业化分工的推动下，人类社会已经形成了三大类社会组织：政府组织、营利性组织和非营利性组织。党政机关、国家行政权力机构（政府机关、人民代表大会、法院、检察院）属于政府组织；基础教育、公立医院、社会保障和社会福利等属于非营利性组织；而企业则是营利性组织。从过程管理的角度看，所有的组织都承担了将输入转变为输出的职能。输出是这些社会组织对社会做出的贡献，也是社会组织存在的根本。输入则是社会组织为提供输出所必需的资源。输入到输出的中间转化过程就是社会组织的功能，这种转换是生产运作过程。表1.1列出了典型的社会组织输入、输出的转换过程。

表 1.1 典型社会组织

类 型	社会组织	主要输入	转 换	主要输出
营利性组织	制造工厂	原材料	加工制造	有形产品
	运输公司	运输车辆	位移	货物运输服务
	咨询公司	情报	咨询	建议方案、诊断报告
非营利组织	医院	病人	诊断治疗	恢复健康的人
	学校	学生	教育	人才
	红十字会	捐献资金	帮助	社会救助
政府组织	政府机关	社会情况	管理	服务
	人民代表大会	立法需要	立法	法律

营利性组织包括两类最重要的组织形式：制造业和服务业。制造业和服务业的区别主要体现在产品上。制造业提供的产品是有形的，可触摸的，产品一般存在时间长，不会瞬间消失，可以储存。而服务业提供的产品则完全相反，是无形的，不可触摸的，产品生产和消费一般是同时进行的，所以服务业提供的产品就被称为服务。服务业包括的范围很广，商品贸易、银行、交通运输、通信、餐饮、旅游等都属于服务行业，并且社会越发达，服务业在整个国民经济中的比重越大。据世界银行公布的统计材料，1980~1998年，全世界农业和制造业占国内生产总值的比重分别从7%和25%下降到5%和20%，而服务业却从56%上升到61%。在发达国家，服务业占国内生产总值的比重已升到70%左右，服务业就业人数占总就业人数的比重大多在70%以上；相对不发达的中国，2001年服务业占GDP的比重为33.6%，服务业从业人数占全社会就业人员的比重为27.7%。虽然制造业在总国民经济中的比重一直下降，被称为夕阳工业（源自美国未来学家托夫勒），但制造业为我们提供了衣食住行等物质资料，是整个国民经济的物质基础。

制造业提供的产品一般都需要通过加工制造改变加工对象的物理或化学性质，如食品、药品、衣服、汽车、楼房、电脑等。这就需要有投资相对多的厂房等固定设施，需要有产品的制造加工技术，需要在市场上采购原材料，这些都是制造业的特征。

企业是从法律角度对营利性组织的称谓。企业定义为以营利为目的独立从事生产经营活动或服务性业务的经济组织。具有以下特征：

(1) 企业是一种社会组织。

企业需要采取一定的组织形式，将人、财、物等生产要素有机地结合起来，从而进行生产加工、服务等活动，形成一个组织。

(2) 企业是专门从事生产经营活动或服务性业务的社会组织，具有营利性。

企业组织人、财、物等各种生产要素，从事生产、流通、服务等业务或者活动，为社会提供产品或服务，其目的在于追求自身的经济效益，是为了获得尽可能多的利润，并使投资者因此获得经济利益，其他社会组织则不具备营利性的特

征。这是企业的基本属性，是企业区别于其他社会组织的基本特征。其他社会组织，如行政机构、事业单位、社会团体等不具备这一特征。属于行政机构的各级人民政府虽然具有复杂和完备的组织形式，但是它不从事经营活动，不具有营利性，所以不是企业；而组织形式非常简单的理发店，由于它是通过为顾客提供服务来获取利润，具有营利性，所以是企业。

企业通过产品销售获取利润的前提有两个：一是产品能够在功能质量、款式花色、价格等方面满足消费者的需要，有市场需求；二是产品销售价格 P 大于产品成本 C ，这个差价就是企业提供单位产品获得的利润，而企业的总利润 R 就是单位产品利润乘以产品销售量 Q ，即 $R = (P - C) \times Q$ 。所以，一个企业产品销售价格越高，成本越低，销售量越大，利润就越高。一般而言，企业内部管理水平越高，相对成本就越低，销售价格和销售量与企业在市场上地位和营销力度有关。

(3) 企业是独立的经济组织，具有独立性，这表现在：

- 企业必须依法登记注册，取得法律关系主体资格，以企业自身的名义从事生产经营活动。
- 企业实行独立核算。企业对其生产经营过程及其结果独立地进行全面系统的会计核算，独立计算盈亏。一家在工商行政部门登记的公司具有上述两个独立性的特征，它是一个企业。而在这家公司内部的各个部门，如下属的各个工厂、各个职能部门（财务、销售、人力资源、公共关系部门等），虽然看上去也具有较为完整的组织形式和独立的职能，但由于没有独立的法律关系主体资格、不实行独立核算，不论其规模多大，都不能算做是一个企业。

企业根据法律形态，可以划分为：

- 全民所有制工业企业（具有法人资格的、企业的全部财产归全民所有的、依法自主经营、自负盈亏、独立核算的企业）；
- 城镇集体所有制企业（具有法人资格的、企业的财产归城镇劳动群众集体所有的企业）；
- 乡镇集体所有制企业（企业的财产归乡村农民集体所有的企业，具有法人资格）；
- 中外合资经营企业（由中国的公司、企业或者其他经济组织与外国的公司、企业、其他经济组织或个人共同出资在我国境内设立的中国企业，具有中国法人资格，依法采取有限责任公司的形式）；
- 中外合作经营企业（由中国的企业、其他经济组织与外国的企业、经济组织或者个人共同出资在我国境内设立的，具有中国法人资格，依法采取有限责任公司形式的合作企业）；
- 外资企业（在我国境内设立的、全部资本由外国投资者投资的中国企业，具有法人资格、采取有限责任公司的形式，但不包括外国企业和其他经济组织在中国境内设立的分支机构）；

- 有限责任公司（股东以其出资额为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司的债务承担责任的企业法人，公司依法设立股东会、董事会或者执行董事、经理和监事会或者监事）；
- 国有独资公司（由国家授权投资的机构或者国家授权的部门单独投资设立的有限责任公司，国有独资公司不设股东会，依法设立董事会和监事会）；
- 股份有限公司（其全部资本分为等额股份，股东以其所持股份为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司的债务承担责任的企业法人。公司依法设立股东大会、董事会、经理和监事会）；
- 合伙企业（在中国境内设立的由各合伙人订立合伙协议，共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险，合伙人对合伙企业的债务承担无限责任的营利性组织。企业不具有法人资格，各合伙人对企业的债务承担无限连带责任）；
- 个人独资企业（由一个自然人投资，财产为投资人个人所有，投资人以其个人财产对企业债务承担无限责任的经营实体，不具有法人资格）。

企业和公司的定义既有联系又有区别，但在人们的日常概念中常常混淆使用。

1.1.2 企业的环境

进入 20 世纪后，科学技术迅猛发展，生产力水平快速提高，到 20 世纪后期，世界经济进入了一个全新的局面，物质达到相对丰富的水平，市场进入到了买方市场。据统计，我国市场上 95% 的商品供大于求，4% 的商品供求平衡，只有不到 1% 的商品供不应求。在这个形势下，企业的环境发生了翻天覆地的变化，企业整个经营管理观念和方式都发生了根本性的变革。

1. 经济全球化

经济全球化又叫世界经济国际化，是指世界各国经济在生产、分配、交换和消费环节的全球趋同化趋势。表现在以下几个方面：

（1）生产的全球化。跨国公司越来越成为世界经济的主导力量；信息技术和现代交通的发展为跨国公司在世界范围内进行资源配置提供了可能。一个企业可能总部在美国，原材料在南美洲采购，在中国加工制造一个零部件，在新加坡组装，最后形成产品。

（2）市场的全球化。国际贸易迅速发展，国际贸易成为世界经济的火车头，世界经济一体化也成为世界经济发展的潮流，世界贸易组织（WTO）、欧盟（EU）、北美自由贸易协定等都是这种潮流的突出表现。

（3）资金的全球化。国际金融迅速发展，巨额资金在各国之间自由流动。

（4）科技开发和应用的全球化。全球科技合作在国家间科研项目中随处可见，全球性产品研发更是跨国企业利用全球科研资源和人才的一种普遍形式。集成开发、异地协同研发、并行作业等成为产品研发的有效形式。

（5）信息传播的全球化。手机和互联网的发展为今天的信息传播提供及时、

快速、方便和便宜的通道。计算机和网络更是为信息数据的处理、储存、利用提供了高效的工具。

经济全球化是一把双刃剑。一方面,它为发展中国家提供了难得的发展机遇,有利于吸收外资,弥补国内建设资金不足;有利于引进技术和设备,实现技术发展的跨越;有利于学习先进的管理经验,培养高素质的管理人才;有利于发挥比较优势,开拓国际市场。另一方面,随着世界经济全球化和一体化的发展,市场竞争更加激烈,适者生存、优胜劣汰将是企业不得不面对的现实。企业应该坚定不移地实行对外开放政策,适应经济全球化趋势,积极参与国际经济合作与竞争,充分利用经济全球化带来的各种有利条件和机遇;同时企业又要对经济全球化带来的风险保持清醒的认识,坚持独立自主原则,加强防范工作,增强抵御和化解能力,切实维护国家经济安全,更好地发展和壮大自己。

2. 产品更新换代更快

20 世纪是人类历史上发展最为迅速的时期,这 100 年间,科学技术取得的成果胜过了人类以前所取得成果的总和,科学技术大发展将生产力水平提高到空前的程度。人类开发出了各种不同的产品,并且开发一个产品的时间越来越短。西方国家工业产品的寿命周期,在二战前平均达 30 年以上,战后平均不到 10 年。在 20 世纪 30 年代,新型汽车从概念设计到汽车正式出厂需要 6~7 年,而到了 80 年代,这个时间降到 4~5 年,90 年代为 3 年,现在是 1~2 年。信息产品更新换代的时间更短,著名的摩尔定律就指出计算机的芯片性能每 18 个月提高一倍,其价格会下降 50%。在 IT 市场,一个主流产品的维持时间不超过 3 个月,3 个月以后这个产品就沦为过时淘汰的产品。现在每年都有大量的新产品进入市场。搞好新产品、新品种、新花色的开发工作,实现产品的更新换代,是提高企业市场应变能力,提高企业生产技术和经济效益的重要途径。为了搞好产品的更新换代,企业就要加强科学研究工作,经常分析当前产品处于寿命期的哪个阶段以及市场的动向,做出科学的预测与判断。这就要求企业不断地投入人力和物力,去开发新产品占领市场,否则就会被市场淘汰。

3. 激烈的市场竞争环境

一个企业、一个国家的竞争能力不取决于能生产多少产品,而取决于能生产多少适销商品,取决于能将多少商品顺利地销售出去,取决于市场能力,市场已成为经济运行的先导力量。

随着生产力水平的提高,人类物质基础不断壮大。人类社会已经跨越了物质短缺的年代,已经进入到物质相对丰富的时代。市场供大于求企业普遍面临的问题,在供大于求的情况下,消费者掌握了市场的主动权,形成了买方市场的格局。消费者的要求越来越高,对产品功能、款式、花色和质量越来越挑剔,追求个性化成为普遍的消费行为。

加入 WTO 后,我国企业是在全球范围内参与国际竞争与合作,中国的市场

竞争和世界市场接轨。竞争的焦点也将由生产能力的竞争转向技术、市场的竞争,由产品的竞争转向品牌的竞争,由单纯追求市场份额的竞争转向对市场快速反应能力的竞争,由价格战、广告战等单一形式的竞争转向提升产品技术含量和附加值的高层次竞争。

4. 经营管理方式创新

近年来,各国都把经济结构调整的范围扩大到整个世界,使企业之间的购并、重组、整合大都在全球同一水平基础上进行。过去“大鱼吃小鱼、小鱼吃虾米、虾米吃河泥”或“活鱼吃休克鱼”的竞争方式被“大鱼吃大鱼、活鱼吃活鱼”的“鲸吞”式竞争方式所替代。过去单个企业之间的竞争,变成了一个跨国集团与另一个跨国集团之间的竞争、一个供应链与另一个供应链之间的竞争、一个连锁流通组织与另一个连锁流通组织之间的竞争、一个物流配送体系与另一个物流配送体系之间的竞争。一个企业所参与的群体规模越强大,运行效率越高,运行成本越低,企业的竞争力就越强。

在这种竞争情形下,企业需要更新观念,在全球范围内配置资源,围绕核心产品或核心技术,建立一套基于国际分工协作的高效生产经营体制。根据不同地区技术发展水平、优势、金融风险和企业需要来组织技术开发、资本配置和人力资源,建立各种形式的海内外生产基地和面向全球的国际市场营销体系,迅速准确地把握市场信息,快速提供市场所需要的产品。

制造企业生产方式上,以管理信息系统(MIS)为基础,采用计算机辅助设计与制造(CAD/CAM),建立计算机集成制造系统(CIMS),特别是利用发展相对成熟的ERP管理软件和体系,实现采购、库存、生产和销售的精细化管理,实现生产经营信息的实时、快速处理,达到高效、快速的市场反应,已成为企业生产经营管理的潮流。此外,企业还采用集开发、生产和实物分销于一体的适时生产(JIT),不断消除浪费的精细生产(Lean Production),供应链管理中的快速响应和敏捷制造(Agile Manufacturing),无污染的清洁生产和绿色制造(Green Manufacturing),以及通过网络协调设计与生产的并行工程(Concurrent Engineering)等。这些新的生产方式把信息技术革命和管理进步融为一体,大幅提高了管理的效率和水平。

信息技术和现代管理理论与实践的发展,同样冲击着企业的组织结构。过去大型企业是多层次的管理结构,容易产生“公司内部的官僚主义”和管理低效率。随着经营和销售方式的改变,企业通过社会化协作和契约关系、外包非核心零部件生产和认证零部件质量的可靠性,使企业的中间管理组织设置变得简单,侧重向两头发展,公司组织结构从“橄榄型”向“哑铃型”变化。管理组织的扁平化、信息化消减了中间层次,使决策层贴近执行层。业务流程再造(Business Program Reengineering)和信息系统集成基础上的企业经营过程重组(BPR)为企业组织的变革提供了方法和途径。