

成 思 危

编写指导委员会主任

21世纪工商管理硕士[MBA]规范教材方向课程

清华大学 复旦大学等十余所院校教授根据教学大纲/主编主审

顾客抱怨管理

MBA

Customer
Complaint
Management

同济大学经济与管理学院 尤建新等著

石油工业出版社
民主与建设出版社

21 世纪工商管理硕士(MBA)规范教材

顾客抱怨管理

同济大学经济与管理学院

尤建新 杜学美 著

王 艳 胡顺华

石油工业出版社
民主与建设出版社

图书在版编目(CIP)数据

顾客抱怨管理/尤建新等著. —北京:石油工业出版社,2003.5

21世纪工商管理硕士(MBA)规范教材

ISBN 7-5021-4133-2

I. 顾… II. 尤… III. 商业心理学-研究生-教材 IV. F713.55

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第109194号

策划编辑/马洪立 13701381856

封面设计/耀午书装 010-84488533

版式设计/北京乘设伟业科技排版中心

出版/石油工业出版社/民主与建设出版社

地址/北京安定门外安华里二区一号楼/北京工体南路吉祥里208号楼

邮编/100011/100020

网址/www.petropub.com.cn/mjshe@263.net

电话/010-64210392,64247704/65523123,65523819

发行/新华书店北京发行所发行

印刷/河北省徐水县印刷厂印刷

开本/787×960mm毫米 1/16开

印张/9印张

字数/128千字

版次/2003年5月北京第1版

印次/2003年5月河北第1次印刷

印数/1—13000

书号/ISBN 7-5021-4133-2/F·207

定价/18.00元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请与本社联系调换。

版权所有,翻印必究。提供盗版信息者将获重谢。

律师热线:(010) 64222241, 64262233-3610

21 世纪工商管理硕士 (MBA) 规范教材 编写指导委员会

主 任 成思危

副主任 郑祖康

委 员 (以姓氏笔划为序)

王方华 上海交通大学管理学院常务副院长 教授 博士生导师

王重鸣 浙江大学管理学院常务副院长 教授 博士生导师

尤建新 同济大学经济与管理学院院长 教授 博士生导师

朱元午 南京大学商学院 教授 博士生导师

李国津 南开大学国际商学院 教授 博士生导师

李 垣 西安交通大学管理学院院长 教授 博士生导师

陈 剑 清华大学经济管理学院 教授 博士生导师

陈荣秋 华中科技大学管理学院院长 教授 博士生导师

苏 勇 复旦大学管理学院 教授 博士生导师

郑祖康 复旦大学副校长、管理学院院长 教授 博士生导师

赵春明 北京师范大学经济学院 教授 博士生导师

赵曙明 南京大学商学院院长 教授 博士生导师

钱小军 清华大学经济管理学院 教授 博士生导师

徐二明 中国人民大学商学院院长 教授 博士生导师

徐康宁 东南大学经济管理学院院长 教授 博士生导师

唐任伍 北京师范大学管理学院常务副院长 教授 博士生导师

袁志刚 复旦大学经济学院 教授 博士生导师

21 世纪工商管理硕士 (MBA) 规范教材 编写委员会

主任 徐康宁 尤建新

副主任 仇向洋 马新建 苏 勇

委员 (以姓氏笔划为序)

达庆利 朱志坚 吴广谋 时巨涛 李 东 吴应宇

陈良华 余珊萍 李廉水 周 勤 黄 凯 梅姝娥

总策划 马洪立

总 序

工商管理硕士(MBA)的培养在中国已有十余年了。从1991年国内几所大学首批MBA招生不足百人,到现在全国有60多所高等院校拥有MBA专业,这反映了中国高等教育管理专业顺应市场经济对人才的实际需要,适应经济全球化的发展历程,也折射出中国经济、社会和教育所处的一个巨大变革和深刻转型的背景。目前,除了大学里有正式学历教育的MBA专业外,社会上还有以技能培训为主要特征的工商管理教育。在中国大地上迅速兴起的MBA教育热潮,总的来看,是因为计划经济体制向市场经济体制急速转变引起实用经营型人才需求的激增所产生的,也是中国不断对外开放、经济活动采用更多国际惯例、管理教育逐渐国际化的一个缩影。尽管如此,中国现有的MBA规模还远远不能够满足中国经济发展的需要。

世界上最早的正规MBA教育出现于1908年。当年,哈佛大学成立商学院(这也是世界上最早的大学商学院),专门招收已经拥有学士学位的年青人,经过两年的专业学习,获得工商管理硕士学位。哈佛大学开办MBA专业,不仅是哈佛大学历史上的一件大事,而且也是美国大学教育乃至世界大学教育和企业管理发展史上的一个重要事件。哈佛大学首届MBA学生虽然只有20多人,但是,这些人作为美国职业经理的先驱,改变了美国管理阶层的内部结构。作为一种人才教育的开端,它引发了影响美国企业管理100年的经理革命和管理的职业化。哈佛商学院延聘了一批对实际问题卓有研究的教授和企业家来担任一些课程的讲授。例如,当时给哈佛大学MBA学生讲授产业组织课程的,就是创立泰罗式科学管理制度的效能工程师——弗里迪瑞克·泰罗,在此之前,他担任美国机械工程师协会的会长。一批批知名的教授和优秀的企业家集中在哈佛校园里,使哈佛商学院成为培养MBA的圣地,直到现在它仍然是世界上最优秀的商学院之一。哈佛开创了管理教育的新模式,也使美国100年来始终在世界上处于工商管理教育与研究的领先地位。

西方发达国家的MBA教育已经走过了近百年的时间,与之相比,中国的MBA教育才刚刚开始,正处在一个不断规范发展的时期。目前的大学MBA教育与中国市场经济的发展对人才的要求总体上是相适应的,MBA人才培养在一定程度上弥补了中国高学历经营管理型人才的数量不足和结构上的缺陷。但是,与其他专业相比,中国的MBA教育还显得比较年青,还有很长的路要走,只有在学校和学生的共同努力之下,在教学内容和教材不断完善、创新的情况下,才能培养出更多更好的MBA优秀人才。

MBA教育的特点,在于这种教育的目的并不是以学术化为主要标准(但这并不排斥MBA教育也有学术化的内容),而是以专业性、职业化培养为主。MBA优秀毕业生,不在于其能否写出高水平的研究型论文,而在于其是否把握管理的基本理论,是否熟悉市场的实际运作和企业经营管理的过程,尤其是在工商管理的某一领域,如生产管理、市场营销、战略管理、国际商务、财务分析等方面,有超越一般人的专长和实际操作能力,同时还要目光远大,擅长与人沟通,富有团队精神,并有良好的商业伦理精神。

由于MBA教育的特点,实施MBA教学与其他专业也有很大的不同。这种不同既表现在课堂的教学中,如大量的案例教学法,又表现在适用的教材上。MBA教材有如下特点:一是突出理论联系实际,教材内容中有大量的案例和环境设计,使学生感受到是在经营管理的情景之中;二是思辨性、启发性强,许多问题都没有绝对正确的答案,其目的在于启发学生和读者开动脑筋,寻找相对合理或较佳的答案;三是语言生动,许多内容读起来引人入胜。国外优秀的MBA教材不像其他专业教材,一般没有大量深奥的数学公式和严格的逻辑证明,但仍然充满了科学性和理论性。从这个意义上讲,中国的MBA教材要向国外优秀的MBA教材学习。在当前经济全球化的背景下,MBA教学中商业情景的设计也要考虑到国际化的因素,力求让学生具有全球观,把握大的发展趋势。

另一方面,中国的经济毕竟是处于转型时期,中国企业在许多方面又不同于外国的企业,尤其是中国企业所处的文化背景与国外相比有很大的差异。如果中国MBA的课堂教学全部使用国外的教材,案例全部是ABC公司和XYZ产品的情况,又难免会使学生产生距离感和陌生感。因此,中国MBA教育也有一个本土化的问题,包括把这种本土化的内容体现在针对中国MBA学生所编写的教材上。

在连续多年使用国外MBA教材(原版或者翻译版)的基础上,经过较长时间的积累,我们感到有必要编撰一套面向中国MBA学生的教材。本套教材主要是依据全国工商管理硕士(MBA)教学大纲编写的,同时也参考和汲取了国外知名商学院同类教材的精华,所选案例力争做到经典和最新。作为一个体系,这套教材基本上涵盖了MBA教学的主干课程和部分选修课程。教材的编写队伍主要是东南大学经济管理学院、同济大学经济与管理学院和复旦大学管理学院的教授,他们都是多年来承担MBA教学的骨干教师。各门教材初稿完成后,我们约请了清华大学、复旦大学、南京大学、浙江大学、中国人民大学、西安交通大学、上海交通大学、南开大学、同济大学、北京师范大学、华中科技大学等院校的专家教授进行了审稿工作。

热诚欢迎各位专家和读者提出批评建议,以便重印和再版时日臻完善。

21世纪工商管理硕士(MBA)规范教材编委会

前 言

随着全球经济一体化进程的加快及世界市场由卖方市场向买方市场的转变,企业竞争出现了以顾客需求为主导,追求顾客满意的新局面。在这种情况下,越来越多的企业开始调整自身的经营策略,围绕“使顾客满意”来开展工作。实践表明,消除顾客抱怨是增强顾客满意,培养顾客忠诚的有效途径。然而很多企业对待顾客的不满意、批评和投诉,要么是避之惟恐不及,要么是当成企业运营中不可避免的“弊端”,不得不拿出时间、精力和金钱,给予顾客抱怨以不情愿的关注。这一问题在中国显得尤为突出。由于长期受计划经济体制影响,国内一部分企业仍然漠视顾客需求,甚至以傲慢的态度对待顾客,更不用说重视顾客抱怨了;而还有一部分企业虽然意识到顾客抱怨与顾客满意之间的内在联系,也制定了一些处理顾客抱怨的流程和措施,但主要开展的还是针对投诉型顾客抱怨的管理,而非投诉型的顾客抱怨以及顾客抱怨信息的挖掘却尚未得到应有的关注。目前,国内外关于顾客抱怨管理的研究,不论是学术界还是企业界,大多着眼于解决顾客抱怨的具体原则和方法,普遍缺乏全面性和系统性。

为了提高企业对顾客抱怨管理工作的重视,并使之对顾客抱怨管理的体系和方法有一个比较全面系统的认识,在上海市科学技术委员会的支持下,我们组织开展了对企业如何进行有效的顾客抱怨管理以达到增强顾客满意目的这一问题的研究。本书是在项目研究成果的基础上撰写而成,共分为六个部分。

第一部分在概述企业顾客抱怨管理研究的背景和必要性的基础上,明确了本书的基本研究思路,并对相关的基础理论作了简要阐述。

第二部分从分析企业竞争的环境和趋势入手,论述了企业开展顾客抱怨管理的重要意义,继而从理论上阐释顾客满意、忠诚与抱怨之间的内在联系,界定了顾客抱怨的含义和类型,并以调查数据说明顾客抱怨的影响和意义,同时运用结构化的方法归纳出顾客抱怨管理的目的和作用。

第三部分阐述企业开展有效的顾客抱怨管理所必须做好的三项基础工作,即创建“追求顾客满意”的企业文化、建立以顾客为导向的新型组织结构和提高员工的综合素质。

第四部分详细对构成顾客报怨管理体系的三个核心子系统展开深入探讨,即对投诉型顾客抱怨管理子系统、非投诉型顾客抱怨管理子系统和顾客抱怨管理的信息管理支持子系统的关键流程进行分析和优化设计,并阐述了实际可操作的科学方法。

第五部分结合联合汽车电子有限公司(UAES)的顾客报怨管理工作优化的实践,进一步阐述制造业企业进行顾客报怨管理的思想和方法,以及实践应用的探索。

第六部分结合上海上汽大众销售有限公司(SVWSC)的经营特色和顾客报怨管理工作的实践,探讨销售服务型型企业如何建立与完善其顾客报怨管理体系。

本书是在上海市科技发展基金项目《企业顾客报怨管理和理赔流程研究》(编号:001911057)项目研究报告的基础上撰写而成。《企业顾客报怨管理和理赔流程研究》项目经上海市科学技术委员会组织专家鉴定,认为研究结果在管理理论上有创新,在运作方法上具有科学性、系统性和可操作性,达到了国内领先水平。在专家们的建议和鼓励下,我们对项目研究成果作了进一步修改,并整理为书稿。希望本书能符合企业开展和完善顾客报怨管理工作的需要,并对于促进顾客满意战略在国内企业的实施和提高企业经济效益产生积极的推动作用。

从研究和实践的角度,本书可供企业开展顾客报怨管理工作时参考,亦有助于企业其他工作的有效运行,如顾客满意战略(CS)的实施、客户关系管理(CRM)的建立、企业内外部网络的建设等。从教育和培训的角度,本书可供工商管理学位教育和高级培训使用。

作者记于上海·同济大学

21世纪工商管理硕士[MBA]

规范教材编写指导委员会

主任 成思危

副主任 郑祖康

委员 (以姓氏笔划为序)

王方华 上海交通大学管理学院常务副院长
教授 博士生导师

王重鸣 浙江大学管理学院常务副院长
教授 博士生导师

尤建新 同济大学经济与管理学院院长
教授 博士生导师

朱元午 南京大学商学院
教授 博士生导师

李国津 南开大学国际商学院
教授 博士生导师

李 垣 西安交通大学管理学院院长
教授 博士生导师

陈 剑 清华大学经济管理学院
教授 博士生导师

陈荣秋 华中科技大学管理学院院长
教授 博士生导师

苏 勇 复旦大学管理学院
教授 博士生导师

郑祖康 复旦大学副校长、管理学院院长
教授 博士生导师

赵春明 北京师范大学经济学院
教授 博士生导师

赵曙明 南京大学商学院院长
教授 博士生导师

钱小军 清华大学经济管理学院
教授 博士生导师

徐二明 中国人民大学商学院院长
教授 博士生导师

徐康宁 东南大学经济管理学院院长
教授 博士生导师

唐任伍 北京师范大学管理学院常务副院长
教授 博士生导师

袁志刚 复旦大学经济学院
教授 博士生导师

目 录

第1章 引论	(1)
1.1 企业顾客报怨管理研究的背景.....	(1)
1.2 本书的基本思路.....	(2)
1.3 理论基础.....	(4)
1.3.1 系统、企业系统和过程系统.....	(4)
1.3.2 企业过程再造(BPR)的核心思想.....	(5)
1.3.3 过程系统的层次划分法.....	(6)
1.3.4 顾客满意度测量的依据和量化指标.....	(8)
1.3.5 支持个性化营销和服务的客户关系管理(CRM).....	(8)
第2章 顾客抱怨管理概述	(10)
2.1 顾客抱怨管理与企业发展.....	(10)
2.1.1 企业竞争新趋势.....	(10)
2.1.2 企业开展顾客抱怨管理的意义.....	(11)
2.2 顾客抱怨概述.....	(12)
2.2.1 顾客满意、忠诚与抱怨.....	(12)
2.2.2 顾客抱怨的定义及分类.....	(14)
2.2.3 顾客抱怨的主要原因.....	(15)
2.2.4 顾客抱怨的影响.....	(16)
2.2.5 处理好顾客抱怨的意义.....	(17)
2.3 顾客抱怨管理的目的和作用.....	(18)
2.3.1 顾客抱怨管理的目的.....	(18)
2.3.2 顾客抱怨管理的作用.....	(19)
第3章 企业开展顾客抱怨管理的基础工作	(22)
3.1 建设新的企业文化.....	(22)
3.1.1 企业文化.....	(23)

3.1.2	围绕“顾客完全满意”建设新的企业文化·····	(23)
3.1.3	建设新的企业文化的途径·····	(24)
3.2	建立新的企业组织结构·····	(25)
3.2.1	传统等级制度的弊端·····	(25)
3.2.2	建立顾客导向的企业组织结构·····	(26)
3.3	提高企业员工的素质·····	(28)
3.3.1	员工素质对开展顾客抱怨管理的重要性·····	(28)
3.3.2	培养员工优良的综合素质·····	(29)
第4章	关于企业顾客抱怨管理体系的探讨·····	(33)
4.1	建立顾客投诉管理子系统·····	(33)
4.1.1	建立顾客投诉管理子系统的重要性·····	(34)
4.1.2	顾客投诉管理子系统的内容·····	(34)
4.1.3	顾客投诉管理中的理赔流程·····	(41)
4.1.4	顾客投诉管理子系统范例·····	(43)
4.1.5	合同是企业理赔和向第三方索赔的重要依据·····	(43)
4.2	建立顾客满意度管理子系统·····	(45)
4.2.1	建立顾客满意度管理子系统的意义·····	(46)
4.2.2	顾客满意度管理子系统的内容·····	(47)
4.3	建立顾客抱怨管理的信息管理支持系统·····	(55)
4.3.1	顾客抱怨管理的信息管理支持系统·····	(55)
4.3.2	顾客抱怨信息的统计分析方法·····	(57)
第5章	UAES开展顾客抱怨管理工作的实证研究·····	(64)
5.1	UAES顾客抱怨管理现状·····	(64)
5.1.1	UAES简介·····	(64)
5.1.2	UAES顾客抱怨管理工作中存在的问题·····	(65)
5.2	UAES顾客抱怨管理体系的建立和运作·····	(66)
5.2.1	建立顾客抱怨管理体系的重要性和体系目标·····	(66)
5.2.2	UAES开展顾客抱怨管理应做的基础工作·····	(67)
5.2.3	建立UAES顾客抱怨管理体系·····	(68)
5.2.4	建立UAES顾客抱怨管理程序文件·····	(77)

5.3 对 UAES 已有顾客抱怨信息分析后的若干改进建议·····	(82)
第6章 SVWSC开展顾客抱怨管理工作的实证研究·····	(86)
6.1 SVWSC 顾客抱怨管理现状·····	(86)
6.1.1 SVWSC 简介·····	(86)
6.1.2 SVWSC 顾客抱怨管理工作中存在的问题·····	(87)
6.2 SVWSC 顾客抱怨管理体系的建立和运作·····	(88)
6.2.1 建立顾客抱怨管理体系的重要性·····	(88)
6.2.2 SVWSC 开展顾客抱怨管理应做的基础工作·····	(89)
6.2.3 建立 SVWSC 顾客抱怨管理体系·····	(91)
6.2.4 建立 SVWSC 顾客抱怨管理程序文件·····	(106)
附录·····	(114)
附录 1 UAES 顾客投诉受理单·····	(114)
附录 2 UAES 非质量投诉处理单·····	(115)
附录 3 UAES 质量投诉处理单·····	(116)
附录 4 UAES 整车厂顾客满意度调查表·····	(117)
附录 5 UAES 零公里 ECU 投诉件返修作业单·····	(119)
附录 6 SVWSC 顾客投诉受理单—RSSC·····	(120)
附录 7 SVWSC 非质量投诉处理单—RSSC·····	(121)
附录 8 SVWSC 质量投诉处理单—RSSC·····	(122)
附录 9 SVWSC 用户满意度调查问卷·····	(123)
参考文献·····	(127)
结束语·····	(129)

第 1 章 引 论

1.1 企业顾客报怨管理研究的背景

长久以来,企业管理的中心一直是追求利润的最大化。然而在 20 世纪 80 年代末和 90 年代中期 IBM 出现的一场史无前例的危机,向利润中心敲响了警钟。当时 IBM 的市场占有率下跌了 12 个百分点,股票价值由 178 美元跌至 50 美元,年亏损额达 80 多亿,公司裁员 10 万人。这一危机把 IBM 推向了崩溃的边缘,让人感到其大势已去。管理专家在对其危机进行诊断时所作出的结论是:“过分强调外在形象和企业利润,而忽略了顾客的需求。”IBM 这一典型事例使得众多企业重新审视自己的管理思想,并将顾客的地位提升到了前所未有的高度,顾客中心论也由此确立。

顾客可以是个人、群体或是一个单位,顾客的需求构成市场,需求形成企业的获利能力,需求的满足状态制约着企业获利的多少。需求运动的最佳状态是满意,因此顾客的满意就是企业效益的源泉。由此可见,以顾客为中心的实质是以顾客的需求为中心。

顾客的需求可以通过市场调查来获取,但市场调查难以做到面面俱到。一般,企业在新产品开发、生产之后,还需要不断地进行改进和完善。顾客抱怨作为消费者对产品性能、质量等的不满,是顾客内心需求的真实反映,对其进行分析可以为企业提供持续改进的方向和依据。企业通过与顾客的不断沟通进行自我完善,逐步向使顾客完全满意靠拢,那就能使顾客对企业产生忠诚和信任,顾客将乐意继续消费和使用企业的产品,企业也将因此确立牢固的市场地位。这样就在顾客和企业之间构建了客我共

益体,这是一种大家都满意的心理连结,是一种牢固的顾客企业关系,这种关系是不容易被破坏的。对于竞争而言,这也相当于建立起了“进入障碍”,企业的竞争力得到了加强。

所以,本书认为企业应该视抱怨为“良言”,同时在企业内部建立良好的顾客抱怨管理体系,这样不但可以使顾客的抱怨得到很好的处理,而且也使顾客抱怨所提供的信息能够被有效地利用,并对企业的不断完善发挥积极的作用,最终达到提高顾客满意度的目的。

随着中国加入 WTO,国内很多行业,无论是制造业还是服务业,都将面临巨大的挑战。面对这一现实,各类企业都必须以顾客满意为导向不断完善企业自身的管理工作,力争向顾客提供满足其需求甚至超越其期望的产品和服务。鉴于目前中国企业对顾客抱怨管理认识不足的现实和顾客抱怨管理工作本身的巨大益处,我们认为有必要对企业顾客抱怨管理展开深入系统的研究。在研究过程中,我们得到联合汽车电子有限公司(UAES)和上海上汽大众汽车销售有限公司(简称 SVWSC)的积极支持和有力合作,使理论研究与企业实践紧密结合起来,有利于研究成果的实际运用。

1.2 本书的基本思路

在建立顾客抱怨管理体系前,我们认为企业首先应该做好三项主要的基础工作,以适应“以顾客为中心”和顾客抱怨管理工作本身的要求。这三项工作是:

- ① 围绕“顾客完全满意”建设新的企业文化,使企业员工形成重视顾客需求,以顾客满意为目标的价值取向;
- ② 变革传统的等级制度,建立顾客导向的企业组织结构,赋予员工(尤其是与顾客直接接触的一线员工)更多的职责与权限,并提供更多的工作支持;
- ③ 根据顾客抱怨管理工作的需要提高员工的综合素质,即通过加强培训使员工掌握全面的技术技能和良好的沟通技能,并要牢固树立起“让

内部顾客满意”的服务观念。

在过程系统设计思想的指导下,我们对企业顾客抱怨管理的工作体系进行设计。该体系由三个过程子系统组成,体系的主要结构如图 1-1 所示。

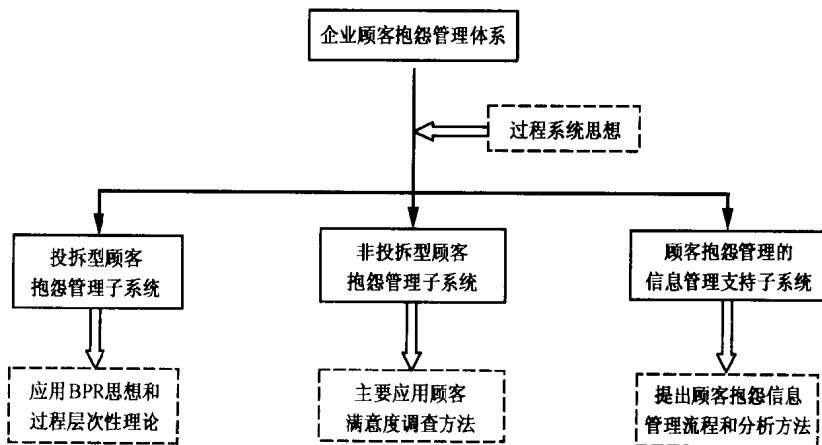


图 1-1 顾客抱怨管理体系结构图

进行如此结构设计的依据在于顾客的抱怨可以划分为投诉型抱怨和非投诉型抱怨。由于任一形式的抱怨都反映了顾客的不满和需求,所以企业对这两者都应给予足够的重视。由于抱怨形式的不同,在对其进行处理时必须采用不同的方式。对投诉型抱怨的处理是企业的一项日常工作,应建立合理、有效的工作流程(包括理赔流程),以达到迅速处理并消除顾客不满的目的。非投诉型抱怨通常是企业不了解的抱怨,但其对企业业绩的影响也是很大的。对此类抱怨只有通过调查的方法才能获取统计意义上的顾客不满信息。进行顾客抱怨管理的最终目的是改进企业的工作,提高顾客的满意度,要达到这一目的必须对顾客抱怨信息进行分析 and 提炼。所以,企业实施顾客抱怨信息管理是不可或缺的一项工作。

最后是对研究成果进行实证研究。研究对象为联合汽车电子有限公司(UAES)和上海上汽大众汽车销售有限公司(SVWSC),在对其顾客抱怨

管理工作现状分析之后,针对其现存问题和企业的特点提出建立顾客抱怨管理体系的构想,分别为这两个企业建议和建立了可进行实际运作的顾客抱怨管理体系,其中包括详细的工作流程、可操作程序文件和相关的工作表格。

1.3 理论基础

1.3.1 系统、企业系统和过程系统

所谓系统,就是“根据某种性质”发生相互关系的要素的集合。系统以整体的方式与环境相互作用,作为整体的系统在不同程度上都具有稳定性、动态性和适应性。任何系统都具有下面三个共性:

- ① 系统都由一定的要素构成;
- ② 这些要素之间存在某种相对稳定的相互联系。系统要素及其相互联系的总和形成系统的结构;
- ③ 系统都有接受某种输入,通过要素的作用,将输入转换成某种形式的输出,即系统都具有转换功能。上述三种共性用“黑箱”表示如图 1-2:

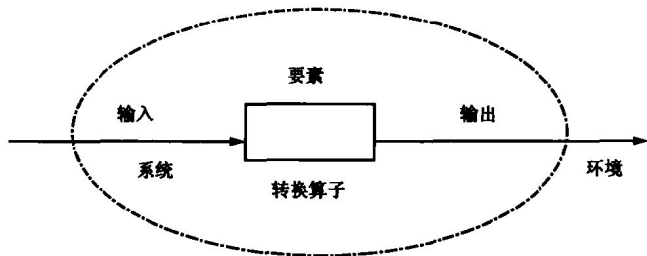


图 1-2 系统概念示意图

根据上述的系统基本概念,可以把企业看成是——经营者、管理者和一般职工为主体构成要素,使用各种机器和其他资源持续地进行产品的生产和分配的系统。如果把人和使用的设备及其他资源叫做企业内部要