

上海企业管理培训中心 编

毛江霖 主编

成功 的 企业

CHENGONG DE QIYEJUECE

决 策



华东理工大学出版社

CHENGONG DE QIYEJUECE

成功的企业决策

上海企业管理培训中心

主 编 毛江霖

华东理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

成功的企业决策/毛江霖主编. —上海: 华东理工大学出版社, 2003. 2

ISBN 7-5628-1363-9

I. 成... II. 毛... III. 企业管理-经营决策
IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 007410 号

责任编辑 严国珍

韩宽程

责任校对 徐 群

封面设计 王晓阳

成功的企业决策

上海企业管理培训中心

主编 毛江霖

出版	华东理工大学出版社	开本	850×1168 1/32
社址	上海市梅陇路 130 号	印张	8.625
邮编	200237 电话 (021)64250306	字数	200 千字
网址	www.hdlgpress.com.cn	版次	2003 年 2 月第 1 版
发行	新华书店上海发行所	印次	2003 年 2 月第 1 次
印刷	上海长阳印刷厂	印数	1-6 050 册

| ISBN 7-5628-1363-9/F·100 | | 定价: 16.00 元 | |

内 容 提 要

现代企业经营能否取得成功,首先取决于企业经营者是否能应企业经营环境的变化及时地做出正确的决策,所以,就企业经营者而言,这种经营决策能力的培养及其提高,在工商管理培训中显得尤为重要。本书在阐明现代企业经营管理的的基础上,比较系统地阐述了现代企业经营决策的基本原理、方法、内容,并附有中外企业在经营决策方面的案例,最后,介绍了经营决策模拟方法在管理培训中的运用。

本书既可作为大专院校管理类、经济类专业师生的管理教材,也十分适合工商企业的领导及其管理人员阅读参考。

主 编 毛江霖
副主编 盛 威
王建伟
主 审 罗健生

前言

随着中国“入世”，中国经济开始步入经济全球化的行列，这对中国企业来说既是挑战又是机遇。一方面，市场竞争将会更加激烈；另一方面，中国经济将进一步向前发展，市场将充满“无限商机”。未来的成功企业将是那些敢于面对现实、在经营上不断创新、积极适应市场变化的企业。在这个过程中，决定企业兴衰的关键首先就是企业的经营决策。

经营决策涉及企业的生产、销售和财务等所有领域和层面。企业的高级管理层所做的主要是决定企业发展方向的战略决策，如市场定位、产品定位、提高生产效率、企业重组等；中层和基层管理者所做的主要是决定具体方式和手段的战术决策。两者的重要程度和复杂程度完全不同，战略决策往往具有很大的风险，而战术决策是战略决策得以实现的可靠保证，因此也须认真加以研究。我们编写这本《成功的企业决策》旨在通过介绍有关的决策基本原理和国内外成功企业的实践经验，为中国的企业家出谋划策。在编写中，我们注重理论与实际相结合，力求真实反映国内外成功企业的思想方法、行之有效的经营手段及其深刻背景。

本书介绍了现代企业经营决策的基本原理、方法、内容以及经营决策的思考和新思想、新论点，并附有中外企业在经营决策

前言

方面的成功案例。上海市经济管理干部学院管理模拟教学中心在罗健生教授的主持下,经过长期的管理教学实践和探索,成功地将经营决策的基本原理和模拟方法融入到管理教学中,结合管理理论和企业实践,开发出“工商企业经营决策模拟”软件系统,在本市及兄弟省市的大专院校、国企、合资企业的管理培训中,收到了非常好的效果,得到了广大学员的好评,在社会各界的关心和支持下,“工商管理经营决策”已成为“精品”课程。

本书由罗健生任主审,毛江霖任主编,盛威、王建伟任副主编。

毛江霖负责第一章、第五章、第八章及第二章的第三、四节,盛威负责第六章、第七章及第二章的第一、二节,王建伟负责第三章、第四章。

最后需要说明的是,在本书的编写过程中,作者参阅了大量的国内外文献资料,虽在书后列举了一些,但难免疏漏,在此一并致意。同时,由于时间仓促、水平有限,肯定存在一些不足之处,敬请各位专家学者及广大读者批评指正。

毛江霖

2003年1月于上海

目 录

前言	1
第一章 现代企业运营基础	1
第一节 现代企业运营的系统结构	1
第二节 现代企业运营的主要活动与经营职能	8
第三节 经营决策在企业日常运营中的作用	16
第二章 现代企业决策的基本原理	24
第一节 决策的含义和分类	24
第二节 现代企业决策的程序	30
第三节 现代企业决策的原则	38
第四节 现代企业经营决策的分析方法	44
第三章 现代企业经营环境分析	49
第一节 现代企业经营环境概述	49
第二节 企业宏观环境分析	52
第三节 企业市场环境分析	60
第四节 企业内部环境分析	73

目 录

第四章 从系统的观点看企业决策	80
第一节 企业决策系统的结构和特征	80
第二节 企业决策的核心系统	86
第三节 企业决策的执行系统	93
第四节 企业决策的反馈监督系统	97
第五节 企业决策的信息系统	100
第六节 企业决策的咨询系统	107
第五章 现代企业决策的主要内容	110
第一节 现代企业经营战略决策	110
第二节 现代企业产品相关决策	116
第三节 现代企业市场营销决策	122
第四节 现代企业财务决策	136
第五节 现代企业人力资源决策	140
第六章 职业经理人谈经营决策	147
第一节 对症下药	147
——找出关键问题	147
第二节 怎样获得战略优势	149
——大前研一谈战略决策	149
第三节 三思而后行	152
——德鲁克话企业兼并	152
第四节 当代美国企业经营战略的十大趋势	155
第七章 经营决策案例剖析	160
第一节 产品多元化战略决策	161
——广东格兰仕集团的多元化经营	161

第二节 海外投资决策	
——德国科穆公司的投资决策	176
第三节 全球第一职业经理人韦尔奇的战略决策	201
第四节 人力资源开发决策	
——西安杨森的人力资源管理分析	216
 第八章 工商管理决策模拟	
——一种实用的决策能力培训方式	227
第一节 模拟方法在管理培训中的成功运用	227
第二节 模拟教学法的基本原理	231
第三节 模拟教学方案	244
 附录 1: “工商管理决策模拟”计划表格	248
附录 2: 软件配置	259
后记	263
参考资料	264

第一章

现代企业运营基础

企业是现代社会经济最基本的载体,是现代社会最基本的经济组织,企业经营是现代社会经济活动最普遍的一种形式。

第一节 现代企业运营的系统结构

一、企业运营系统的基本构成要素

企业管理源于泰罗的科学管理原理,它按照职能分工,形成众多的管理职能,其中最基本的也是最主要的是市场营销、运营管理和财务管理。市场营销专司开拓市场与销售,负责产品在市场上的“惊险一跃”,实现产品价值的转换;运营管理主内,负责将原材料转换成产品或服务;财务管理则在企业的资金运动中,把现金变成储备资金,再变成生产资金,最后转换成成品资金。财务管理的对象主要是企业的资金,它负责资金的筹集、运用和核算等日常管理。图 1-1 是制造型企业的职能分布示意图。

在管理科学中,对企业的生产管理、运营管理却有着不同的定义。由于管理科学源于制造业,最初主要局限于对有形产品

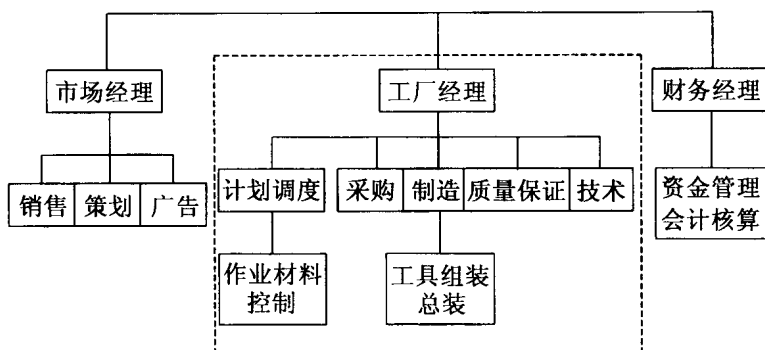


图 1-1 运营管理在企业管理中的位置

的生产研究,因此其被大家称为“生产管理”。随着经济的发展、技术的进步,人们除了对各种有形产品的需求之外,对有形产品形成之后的相关服务的需求也在不断提高,形成了专门的流通、零售、金融、房地产等服务行业;另外,随着生活水平的提高,人们对教育、医疗、保险、理财、娱乐、人际交往等方面的要求也在增加,相关的行业也在不断扩大。因此,对所有提供有形产品或无形产品(即提供服务)的运营管理的研究应运而生,越来越引起人们的关注。

企业是一个生产经营系统。为了从事生产或劳务,实现企业的经营目标,就必须具备实现目标的特殊功能,即必须拥有生产某种产品、提供某种劳务所需要的各种资源。现代经济社会的一切管理,几乎都可以归结为资源的合理配置问题。从这个意义上讲,企业经营的实质就是通过有效地配置企业拥有的各种资源,实现企业经营目标的最大化。

一般而言,现代企业系统的构成要素包括人力、物力、资金、信息、时间和技术等。这是因为:人是企业的主体,是企业财富

的创造者;物是企业生产经营活动的物质基础;资金是企业用于生产经营活动的资产的货币表现;信息是企业的生存之本和发展之源;时间是企业赢得机会、谋求发展的客观基础;技术是企业获得竞争优势的有力手段。

1. 人力资源

一个成功的企业,有的是因为决策者的足智多谋,有的是因为技术独步天下,有的是因为开拓了新的市场,有的是因为质量上乘,有的则因为服务水平高超,而所有这些原因都和“人”有着密切的关系。在企业中,人是主体,人力资源是最主要的资源,人力资源的开发、管理涉及到选人、育人、用人、留人等基本环节。只有有效地开发人力资源,合理、科学地管理人力资源,这个企业才有可能蓬勃发展,蒸蒸日上。

2. 物力资源

物力资源是企业从事生产经营活动的物质基础。任何企业要从事生产经营活动,都必须拥有一定的物质资源。一定的人力只有同一定的物力相结合;生产经营活动才能进行。

不同类型的企业,物力资源的构成内容是不一样的。在工业企业中,物力资源按其在学习过程中的作用不同,可分成两类:① 主要原材料、辅助材料、燃料等属于生产对象的物质资源;② 机器设备、生产装置、工具、厂房等各种属于生产手段的物质资源。而在商业流通企业中,由于商品购进后,企业不必对其进行加工生产,故物力资源的构成相对简单一些,具体可分为:① 商业流通企业从事流通活动的对象,即各种各样的商品;② 商业流通企业赖以活动的物质设备,比如房屋、柜台、运输和储运设施等,但大体上仍可以归纳为物资与设备两大资源。

3. 资金资源

资金是企业资源中的一个重要组成部分。企业的生产运

营活动不仅是物质产品的生产过程,同时也是价值的产生和价值的增值的过程。资金运动始终伴随着企业的生产、营销活动。因此,如何筹集资金、合理用好资金和分配好资金,最大限度地发挥资金资源的功效,是现代企业管理中一个不容忽视的问题。

4. 信息资源

企业信息资源,是指企业收集到的经过加工、整理,用于生产、经营和管理等方面的各种信息,它可以是生产活动中应用的知识、经验和技术等,也包括组织生产过程所需的程序、方法和数据资料等。

相对而言,前面所述的几种资源都是有形的,属于硬件;信息则是无形资源,是有效地利用前三种有形要素(硬件)的软件。随着科学技术的飞速进步,信息在企业生产中的作用越来越重要。“科学技术是第一生产力”的论断,充分说明了以科学技术为代表的信息资源在生产诸要素中高居最重要的位置。事实也是如此,在高新技术产品中信息资源所创造的价值一般占到产品价值的80%,而其成本只占产品总成本的20%。所以可以这样说,最大限度地掌握和利用信息资源,是当今现代企业提高生产率、增强获利能力的主要途径。

5. 时间资源

时间是物质存在的一种形式,是物质运动的物质性和间隔性的体现。时间与其他资源相比,是一项特殊的资源。

现代企业管理需要时间,没有时间便没有管理。随着市场竞争的日益加剧,经济活动的节奏越来越快,其结果是每个企业都感到用户对时间方面的要求越来越高。这一变化的直接反映就是竞争主要因素的变化。20世纪60年代企业间竞争的主要因素是成本,到70年代时竞争的主要因素由成本转变为质量,

进入 80 年代以后竞争的主要因素则由质量转变为时间。这里所说的时间要素主要是指交货期和响应周期。用户不但要求厂家要按期交货,而且所要求的交货期越来越短。我们说企业要有很强的产品开发能力,不仅指产品品种,更重要的是指产品上市时间,即尽可能提高对客户需求的响应速度。企业越来越重视时间这一特殊资源,“时间就是金钱”这一格言,正日益为越来越多的人所接受。

然而在现实生活中,时间相对于其他的一些有形资源而言,是最容易被人们忽略的。对于现在的厂家来说,市场机会几乎是稍纵即逝,留给企业思考和决策的时间极为有限。如果一个企业对用户要求的反应稍微慢一点,很快就会被竞争对手抢占先机。因此,缩短产品的开发、生产周期,在尽可能短的时间内满足用户要求,已成为当今所有管理者最为关注的问题之一。

6. 技术资源

技术是根据一定时期的社会实践经验和科学原理,为一定的应用目的而发展起来的各种作业的操作方法和操作技能及所采用的手段。

技术是企业获得竞争优势的有力手段,技术资源管理一般需做好技术引进、技术开发和技术改进三方面的工作。

二、现代企业运营的基本模型

现代企业是一个由若干相互联系、相互依存的职能要素所组成的有机整体,其不仅仅是一个整体系统、开放系统,更是一个“投入—产出”系统。企业为实现其目标,即满足市场上的某种需要,必须向外输出某一产品或劳务。而要输出就必然首先要从企业外部输入所需的资源,经过企业内部各职能系统的转

换过程,将资源转化为产品或劳务并输出给市场。所以,企业是一个将外界提供的资源经过调整、配合、组织进而加以有效地转换的投入—产出系统,其基本的模型可见图 1-2。总的来说,企业的运营就是对投入、转换、产出和反馈这四个过程要素加以合理的配合,并在此基础上不停运转而形成的一个系统转换过程。

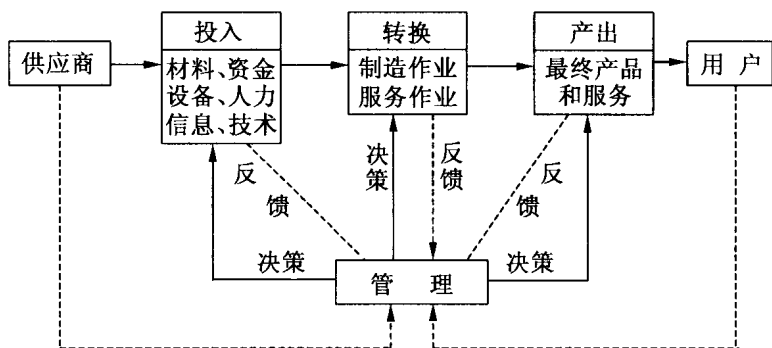


图 1-2 现代企业生产运营系统示意图

1. 企业运营系统的投入过程

所谓企业运营系统的投入过程,是指企业把外部环境所提供的资源加以合理的组织和配置,以便企业进行转换的准备过程,亦称企业供给系统。其主要的投入要素有:

(1) 人力,指具有一定的素质和一定的数量的、能分别完成各项工作的人员及其劳动。

(2) 物力,指企业所需要的生产资料,如各种原材料、半成品、能源等。

(3) 财力,亦即企业运作过程中所必需的各种资金。

(4) 信息,主要包括企业所需的各种技术、数据、内部规章

制度、外部政策法规以及企业的各种决策等。

2. 企业运营系统的转换过程

所谓企业运营系统的转换过程,也可称为生产系统,就是指企业以既定的转换要素为对象的各种再加工过程,它是企业运营系统的核心,是建立在企业的各子系统合作的基础上的一综合系统功能。

3. 企业运营系统的产出过程

这里首先必须明确,企业产出的不仅仅是指一定的产品,还应包括服务、赢利等各种经由企业转换过程后,向社会作出的贡献。同时,与企业的产出过程相联系的还有其输出品的分配过程,亦称分配系统。对于企业而言,其环境中存在着大量与之有着各种利害关系的集团,亦即构成企业环境的主体,如股东、金融机构、政府、供应者、中间商、消费者等。企业的各种输出将主要在这些集团中加以分配和消化。

一般来说,企业的输出品大致有以下几个方面:

(1) 人力,即经过生产实践和教育,提高了素质的职工。企业的职工也是其输出品的一种,尤其是随着现代社会员工流动的增加,这一输出品也越显重要。

(2) 劳务,即企业为社会提供的劳务产品,如对外咨询、设计、维修以及其他各种服务项目。

(3) 物力,即机器、工程、各种成品、半成品等。

(4) 财力,即企业所提供的税利等。

(5) 信息,即企业的总结资料、报表、质量、信誉等。

4. 企业运营系统的反馈过程

所谓企业运营系统的反馈(控制)过程,是指为提高从投入到产出的生产效率而采取的全部措施的总和,也称企业运营系统。这里的反馈是指根据计划的目标,控制实际偏离计划的差