

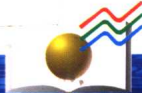
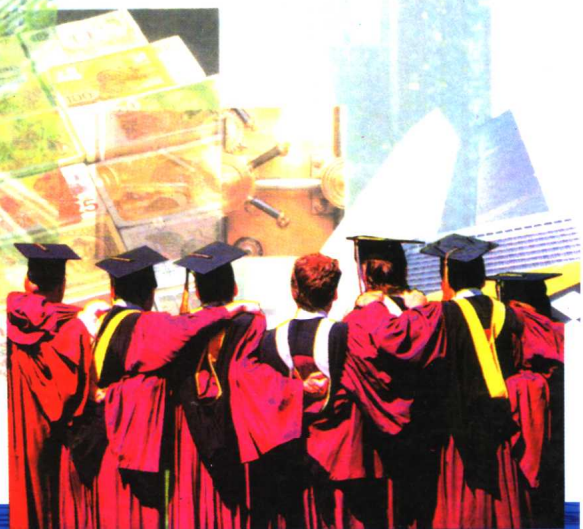
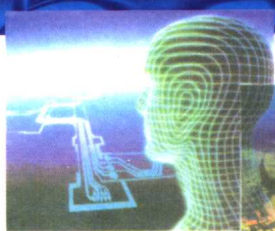
Toward the Next Century
Face to the World
跨越世纪 面向世界

500

3

现代企业与商业的经营管理

原著 美国加州旧金山州立大学 编译 孙淑英 朱 莉 王艳灵等



中央广播电视大学出版社

电视教育系列课程《跨越世纪、面向世界 500 讲》

现代企业与商业的经营管理(3)

原著 美国加州旧金山州立大学
编译 孙淑英 朱莉 王艳灵等

中央广播电视大学出版社

(京)新登字 163 号

像字:01-1996-014 号

© 1996, San Francisco State University

School of Business, All rights reserved.

国家教委电化教育音像出版社授予中央广播电视大学出版社在中国以图书形式出版本系列作品的专有使用权

图书在版编目(CIP)数据

现代企业与商业的经营管理(3)/美国加州旧金山州立大学著;孙淑英等编译. —北京:中央广播电视大学出版社, 1997. 2(跨越世纪、面向世界 500 讲)

电视教育系列课程

ISBN 7-304-01374-5

I. 现… II. ①美… ②孙… III ①企业管理-电视教育-教材②商业经营-电视教育-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 02194 号

电视教育系列课程《跨越世纪、面向世界 500 讲》

现代企业与商业的经营管理(3)

原著 美国加州旧金山州立大学

编译 孙淑英 朱莉 王艳灵等

中央广播电视大学出版社出版发行

社址:北京市复兴门内大街 160 号 邮编:100031

北京印刷二厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 9.75 千字 251

1997 年 2 月第 1 版 1998 年 4 月第 4 次印刷

印数 14001~19000

定价:15.00 元

ISBN 7-304-01374-5/G·248

出版说明

距世纪之交,仅仅剩下四年了。下一个世纪,究竟是谁人的世纪?

中国,犹如一头醒狮,带着 5000 年的文明,闪耀着新时期的灿烂,准备再造辉煌。

人们在寻找着跳板,一块能跨越世纪之壑,腾飞强国之林的跳板。人才,人才,还是人才。只有加速培养千千万万个跨世纪的、与国际接轨的、具有全球意识的复合型人才,我们的国家才能兴旺,我们的民族才能再现辉煌。

人们在寻找着窗口,一扇能折射当代科技文明结晶,预示未来世纪变幻的窗口。

大型电视教育系列课程《跨越世纪、面向世界 500 讲》正是这样的窗口,一扇不出国门,就能领略当今世界经济、科学发展趋势,共享国际一流教育资源的窗口。

由美中远程教育合作发展基金会、中国科学技术发展基金会、上海法学教育发展基金共同资助策划,上海市教育发展基金会参与发起,国家教委电化教育音像出版社、中央广播电视大学出版社出版发行的大型电视教育系列课程《跨越世纪、面向世界 500 讲》,共分五大序列:《二十一世纪的信息革命》、《现代化城市管理》、《现代企业与商业的经营管理》、《金融财税业的现代化管理》、《国际商务民事法规通则》。每一序列电视课程分别为 80~100 讲,每一讲约为 50 分钟,每序列文字教材共分三册,近一百万字。分中文版与英文版共计三十册。

担任授课的学校为世界第一流的美国加州大学柏克利分校和美国斯坦福大学法学院以及在美国商学院中名列前茅的加州旧金山州立大学商学院。主讲教授均为本学科领域内公认的权威人士,他们不仅有着资深的教学经验,同时还具备丰富的实践经验。

106

2 出版说明

大型电视教育系列课程《跨越世纪、面向世界 500 讲》全部在美国实景拍摄。本次教学活动采用了最先进的多媒体手段，在讲课过程中既有课堂教学，又有情景示范；既有实例演示，又有问题研究；既有历史演变过程，又有最新发展成果；既有理论深度，又有实践指导意义。本课程教学大纲，曾征询了北京大学、清华大学、中国人民大学、上海大学等全国四十多所大学以及中国继续教育联合学院等三十余个成人教育机构从事实践工作的专家、学者、领导们的意见，并进行了补充与调整，使之更符合中国的实际需求。为了进一步把好视听教材与文字教材的质量关，我们除了聘请一批具有教授、副教授、译审、副译审职称的相关专业的专家学者进行编译、审校之外，国家教委电化教育音像出版社和中央广播电视大学出版社还成立了出版工作委员会，具体指导、督促视听及文字教材的出版发行工作。

大型电视教育系列课程《跨越世纪、面向世界 500 讲》一推出，就受到了社会各界的广泛欢迎。北京大学、清华大学、中国人民大学、复旦大学、中山大学、南开大学、吉林大学、西安交通大学、上海大学等一百余所大学及成人教育机构，纷纷签约购买了本课程的教学使用权。国家人事部、国防科工委、中国科协向全国各省市、部委发文，把此系列课程作为全国专业干部继续教育的一项重要内容。司法部、上海市等一些部委和地区的主要领导，不仅全力支持，而且还要求有关领导干部带头学习，掌握更多的现代化科技管理和法律知识，更好地实施科教兴国战略。

本系列课程中文教材，是在保持原作者讲课内容的基础上，根据英文原稿编译而成的。由于时间仓促，难免有不当之处，敬请指正。教材中的内容均为作者自身的观点，并不代表编译出版者的立场，因此仅供参考。

编者

一九九六年十月二十五日

编译者：

孙淑英	朱 莉	王艳灵	何 仲	梅 青
钱桂东	梅盛普	凌 红	张松荃	韩光明
王玉凤	刘 洁	徐丽雯		

参加编译人员还有：

吕 海	吴树平	韩 莉
袁永生	欧阳高宏	

审订者：

钱桂峰	张松荃
欧阳高宏	王玉凤
韩光明	

目 录

11 战略管理	1
11.1 引言	1
11.1.1 战略管理	1
11.1.2 战略分析	2
11.2 SWOT 分析—总体环境理论	8
11.2.1 总体环境	9
11.3 SWOT 分析—总体环境举例	20
11.3.1 飞利浦·莫里斯公司的案例	20
11.3.2 多米诺比萨饼公司的案例	25
11.4 SWOT—竞争环境和价值链	29
11.4.1 五种力量模型	29
11.4.2 实例 I : 飞利浦·莫里斯公司	30
11.4.3 小结—飞利浦·莫里斯公司	32
11.4.4 实例 II : 安休塞·布希公司	32
11.4.5 小结—安休塞·布希公司	35
11.4.6 优点和弱点的确定	35
11.4.7 四项支持活动	38
11.4.8 完成价值链分析的三个其他因素	40
11.4.9 小结	42
11.4.10 实例 III : 施乐公司	43
11.5 获得竞争优势的四种一般战略	48
11.5.1 成本领先—行业范围内	48

11.5.2	差异化—行业范围内	48
11.5.3	成本领先—特定范围	49
11.5.4	差异化—特定范围	49
11.5.5	实例	50
12	信息技术在企业中的应用	57
12.1	环球网	57
12.1.1	引言	57
12.1.2	投资于 WWW(环球网)的目的	57
12.1.3	谁在关注着 WWW	58
12.1.4	怎样访问 WWW	59
12.1.5	在何处分布 WWW	59
12.1.6	可将 WWW 的开发工作分包出去吗?	60
12.1.7	访问 WWW 网点	60
12.1.8	学生如何浏览 WWW 中的结点	67
12.1.9	WWW 存在的问题及其前景	69
12.2	管理信息系统	71
12.2.1	引言	71
12.2.2	日常商业经营中的管理信息系统	71
12.2.3	商务全球化使信息技术复杂化	75
12.2.4	计算机应用于提供信息反馈	75
12.2.5	法律规定	76
12.2.6	用户服务器	76
12.2.7	硬件的变化	76
12.2.8	软件的变化	77
12.2.9	硬件和软件的变化	78
12.2.10	销售网点系统	79
12.2.11	专门软件	80

12.2.12	工作分工的变化	81
12.2.13	微软办公系统	82
12.2.14	小结	85
12.3	微软办公系统	86
12.3.1	引言	86
12.3.2	微软 WORD	86
12.3.3	EXCEL 扩展页	88
12.3.4	同其他微软办公系统应用程序的 结合使用	94
12.3.5	微软 ACCESS 数据库	95
12.3.6	在商业环境中微软办公系统的功能	98
12.4	CD-ROM	100
12.4.1	引言	100
12.4.2	消费者题材的种类	100
12.4.3	一张光盘的容量	103
12.4.4	邮寄成本	103
12.4.5	光盘的优点	104
12.4.6	光盘业—计算机技术	105
12.4.7	什么将被光盘取代?	105
12.4.8	采用光盘进行培训和指导	105
12.4.9	用光盘备份硬盘	106
12.4.10	新的经营机会伴随光盘出现	106
12.4.11	宣传产品及其公司	107
12.4.12	多媒体的发展	110
12.5	商业计算机应用程序	111
12.5.1	日程表和通讯录	111
12.5.2	个人小企业会计系统——QUICKEN ...	112
12.5.3	正规的会计系统——ACCPAC	114

4 目录

12.5.4	小结——选择一个会计系统	116
12.6	项目管理软件	117
12.6.1	什么是项目?	117
12.6.2	项目管理软件何时对企业有帮助以及项目管理的含义	118
12.6.3	项目的组成	119
12.6.4	项目规划是什么?	120
12.6.5	报告	120
12.6.6	演示	121
12.6.7	小结	129
12.7	会计信息系统、概念	130
12.7.1	引言	130
12.7.2	会计的性质和职能	130
12.7.3	会计信息系统	135
12.7.4	会计信息系统的作用	136
12.7.5	会计系统的组成	136
12.7.6	科目一览表	138
12.7.7	业务处理周期	139
12.8	会计信息系统:财务报告和内部控制	142
12.8.1	一般总分类账系统	142
12.8.2	财务报告系统	143
12.8.3	计算机化的会计系统的内部控制	144
12.8.4	总控制	145
12.8.5	应用控制	148
12.8.6	运作资产的会计信息系统	151
12.9	会计软件	153
12.9.1	公司如何使用计算机来实施会计职能	153
12.9.2	必须作出的决策	153

12.9.3	PACIOLI2000	155
12.9.4	初级会计软件.....	156
12.9.5	高级会计软件.....	157
12.9.6	对 PACIOLI2000 的进一步探讨	158
13	经营管理.....	161
13.1	对生产率和质量的影响.....	161
13.1.1	经营管理的含义.....	161
13.1.2	转化能力.....	164
13.1.3	质量.....	164
13.1.4	生产率.....	164
13.1.5	生产率与生产量.....	165
13.1.6	效率和效果.....	165
13.1.7	提高生产率.....	166
13.1.8	生产率类型.....	166
13.1.9	计算总生产率的例子.....	167
13.1.10	劳动生产率	168
13.1.11	通货膨胀	168
13.1.12	影响总生产率的因素	168
13.1.13	管理对生产率的影响	171
13.1.14	从生产率及其提高中获利	171
13.1.15	质量与生产率的关系	171
13.1.16	小结	172
13.2	质量和生产率.....	173
13.2.1	质量.....	173
13.2.2	顾客.....	174
13.2.3	全面质量管理.....	174
13.2.4	质量管理的职能关系.....	178

13.2.5	获得优良品质的成本	179
13.2.6	不良质量的成本	181
13.2.7	优良质量与不良质量的对比曲线	183
13.2.8	质量对生产率的影响	184
13.2.9	质量生产率比	185
13.2.10	管理层对改进质量的作用	185
13.2.11	质量循环	186
13.2.12	小结	187
13.3	质量和生产率——质量管理	188
13.3.1	质量改进工具	188
13.3.2	排列图	189
13.3.3	质量问题	190
13.3.4	质量保证概念	191
13.3.5	国际质量奖	197
13.3.6	获得竞争优势	199
13.3.7	小结	199
13.4	统计学在质量管理中的应用	201
13.4.1	引言	201
13.4.2	过程控制图	201
13.4.3	全面质量管理	202
13.4.4	质量检验	203
13.4.5	质量检验的两种基本方法	204
13.4.6	变异	205
13.4.7	用控制图识别因果变异和随机变异	205
13.4.8	R 图	217
13.4.9	控制图的图形	218
13.4.10	过程能力	220
13.4.11	过程质量控制	221

13.5	预测.....	223
13.5.1	预测及其要素.....	223
13.5.2	时间范围的确定.....	224
13.5.3	趋势.....	224
13.5.4	预测程序——预计未来.....	224
13.5.5	实例.....	227
13.5.6	指数平滑法.....	229
13.5.7	衡量预测的精确度.....	231
13.5.8	小结.....	237
13.6	设备、设计及布置	238
13.6.1	引言.....	238
13.6.2	工艺计划.....	238
13.6.3	工艺布置.....	239
13.6.4	布置的改进.....	246
13.7	总生产计划和库存管理.....	254
13.7.1	引言.....	254
13.7.2	战略目标.....	254
13.7.3	制定总生产计划.....	256
13.7.4	满足需求.....	257
13.7.5	制定总生产计划的技术.....	258
13.7.6	经济订购数量模型.....	261
13.8	材料需求计划.....	271
13.8.1	材料需求计划.....	271
13.9	及时改进与连续改进.....	280

11

战略管理

11.1 引言

(斯坦利·考瓦斯卡)

11.1.1 战略管理

确切地讲,战略管理不是指一项单一职能或者工作,而是一个组织中的最高管理层次及所有管理人员所必须运用的一套技能和一种思维方式。战略管理综合了各种不同职能的功效,其实质是将整个组织的各类专业人员的力量融合成一体。

本节将着重研究战略管理中的两个行为:其一是战略分析,它由两部分组成,第一部分是关于经营方针和目标;第二部分是关于SWOT分析,这里的SWOT是Strength(优点)、Weakness(弱点)、Opportunities(机会)和Threats(威胁)的首字母缩写。其二是战略制定,研究一个组织为获得竞争优势所可能选择的四种基本战略形式。

11.1.2 战略分析

A. 经营方针与目标

一个组织的中心战略必须具备两个要素：首先是经营方针或远景构想(说明：尽管从技术上讲，经营方针(mission)与远景构想(vision)有些区别，在概念上远景构想比经营方针更抽象，但在使用上它们基本上可视为同义词)；其次是一组具体目标。以加利福尼亚州的苹果计算机公司为例。这是几年前由几位创业者创办的一家相当年轻的公司，现已证明该公司非常成功。苹果公司选择制定的经营方针是：成为一流的个人计算机制造商，把计算机送到每个人的手中。该公司认为未来是个人计算机而非所谓的大型计算机的世界，因而确定了非常具体的目标：即苹果计算机要在三年内占有40%的市场份额。由此可见，经营方针比较抽象而目标却非常具体。

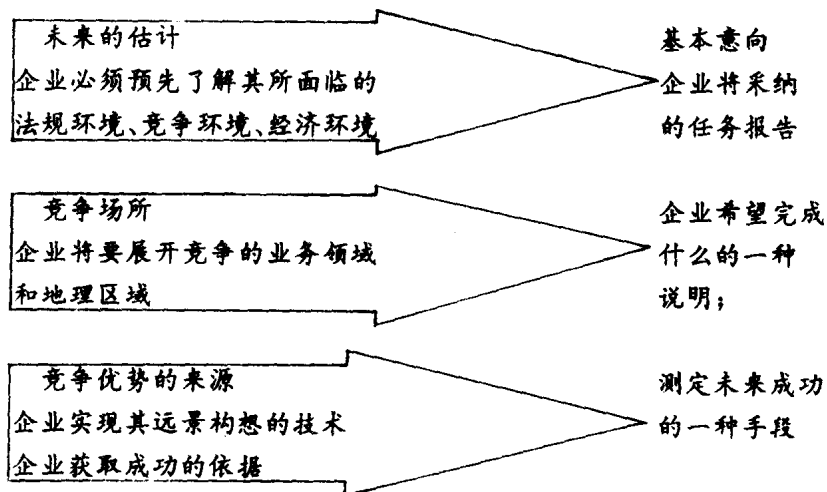


图 11.1.1 一份经营方针报告的主要内容

1) 经营方针

制定经营方针要考虑三个因素:a)对未来的估计;b)竞争场所;c)竞争优势的来源。见图 11.1.1

a) 对未来的估计

企业必须预先了解它将面临的法规环境、竞争环境和经济环境。例如,出于健康考虑及对烟草公司向青少年出售产品的忧虑,越来越多的人要求对烟草行业实行管制,预计美国烟草行业将因此而讨论通过一项法规。那么对烟草公司来讲,其在制定经营方针时就必须考虑到这一点。

经济环境也可能影响企业。举例说明,如果是一家像梅塔格(Maytag)公司那样的家用电器公司,那么该公司就得关注利率的上升。因为人们在购买新居时,会乐意购买新的洗衣机,而如果他们不购买新居,就可能影响到家用电器公司洗衣机的销售,而房屋的购买与利率直接相关。对汽车制造商来讲,也会遇到同样的情况,因为美国大多数人靠贷款购买汽车,如果利率上扬,企业就该预料到汽车的销售会受到影响。

b) 竞争场所

企业必须确定其要进入的竞争场所,即企业将要展开竞争的业务领域和地理区域,这也许是这三个因素中最最重要的一个。下面以惠普公司为例来说明。

惠普公司是在二战后由两位创业者戴维·帕卡德和比尔·休利特创办的。尽管公司一度把其初始产品卖给沃尔特·迪斯尼,以帮助他制作动画片,但公司的核心业务却是为美国军方研制各种防务工程项目。

惠普公司创业之初,将其业务限定在非常狭窄的范围内,即测试

和测量仪器业务领域。惠普公司在初期阶段基本上是这样,但在 60 年代,公司却面临一个关键性的决策:是继续停留在测试和测量仪器领域,还是同时从事计算机和计算设备以进行多种经营。尽管惠普公司的员工已在实验室开发出了计算机领域的设备,但在当时要进入计算机市场却有很大顾虑,因为这将明显地改变公司的经营方针,即从一个严格的测试和测量仪器公司变成一个同时还涉足计算机领域的多角化经营企业。而最根本上的顾虑是不愿同当时在计算机领域居垄断地位的一家公司——国际商用机器公司或称 IBM 展开直接竞争。在惠普公司内部,对于进入计算机设备领域,同国际商用机器公司展开一场激烈的竞争,怀有一种深深的恐惧。这一点惠普公司最为担心。

经过数月的研究,惠普公司决定进入计算机设备领域。这表明公司所经营的业务领域将有一个很大的变化,从而要求制定新的经营方针。惠普公司缓慢地这样做着,试看利用他们在科技界建立起来的商业影响,尝试把计算机卖给科技人员。这些尝试非常成功,几年之后,公司开始不仅把产品卖给科技人员,而且卖给诸如银行、房地产等各行各业,计算设备获得了惊人的成功,在公司的收益之中,便携式计算设备占了很大比重。

许多年过去了,事实上,如今,惠普公司从计算机业获取的收益比从测试和测量仪器业务中获取的收益要多得多。改变经营方针在惠普公司被证明是非常成功的。

惠普公司最近又做出了一项关于进一步改变经营方针的决定,即是否从事打印机业务。由于打印机同计算机差别不大,但与测试和测量仪器却大不相同,因而在公司内部又展开了一番讨论。多次研究之后,公司决定第二次改变经营方针,如今它不仅经营计算机,而且还经营激光打印机。这项决策又获得了非凡的成功,如今公司已垄断了打印机市场,打印机已在公司利润中占据了一个相当大的份额。

因而对一个企业来讲,决定其所经营的业务领域十分关键。