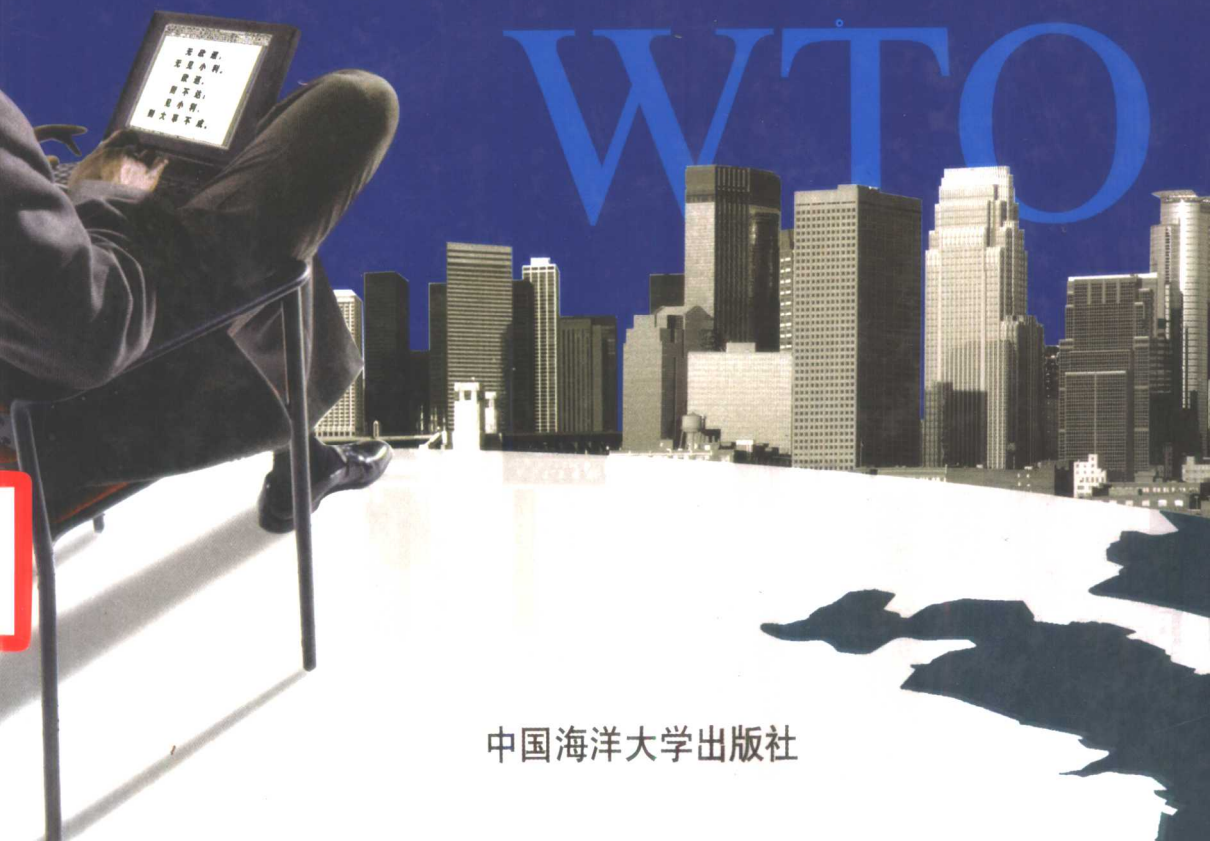


适合中国企业 的 德国企业管理模型

(德) 汉斯·约阿西姆·绍尔曼 著

Hans Joachim Sauermann



中国海洋大学出版社

F279.516.3
S340

适 合 中 国 企 业 的
德国企业管理模型

(德) 汉斯·约阿西姆·绍尔曼 著

Hans Joachim Sauermann

《适合中国企业的德国企业管理模型》编译组译

PAZ11/02

中国海洋大学出版社

· 青岛 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

适合中国企业的德国企业管理模型/ (德) 绍尔曼著;

《适合中国企业的德国企业管理模型》编译组译. —青岛:
中国海洋大学出版社, 2003. 4

ISBN 7-81067-464-1

I. 适… II. ①绍… ②适… III. 企业管理—经验—德国
IV. F279.516.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 026166 号

中国海洋大学出版社出版发行

(青岛市鱼山路 5 号 邮政编码: 266003)

出版人: 王曙光

日照报业印刷有限公司印刷

新华书店经销

*

开本: 787 mm×960 mm 1/16 印张: 9.625 字数: 105 千字

2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

印数: 1~3 000 册 定价: 20.00 元

序

德国学者绍尔曼博士为自己的力作《适合中国企业的德国企业管理模型》邀序，我虽然以前读过许多管理学的著作，但在仔细研读完绍尔曼博士的该部著作后，受益匪浅。该书凭借作者丰富的实践经验和坚实的理论基础，不但为读者详细展示了现代德国企业管理的基本现状，而且从理论与实践不同层面揭示了对发展中国家企业管理变革的启示，这在同类著作中还是鲜见的，也正反映了本书具有较高的理论与应用价值。

全书共分为六部分：“前言”部分向读者简要说明该书的形成过程，使读者对该书的写作背景有较为清晰的了解；“概论”部分向读者展示了本书的核心内容，并就企业管理模型进行了初步介绍；“企业管理模型”部分讲述了对于研究现代企业而言必不可少的企业管理模型及其主要职能、重要信念，并详细描述了企业控制过程中的新服务职能；“企业计划制定

系统”部分则介绍了德国企业运用计划系统和信息系统的成功运作经验；“市场营销”部分对企业的市场营销作了简要论述；最后结语则对全书内容进行了概括。综观全书，它不但把德国企业管理特点和管理学的原理有机结合起来，设计出了一个适合中国企业借鉴的企业管理模型，而且在研究企业的产品职能、服务职能和管理职能等方面提出了独到的见解。

该书最突出的特点是务实性强，应用价值较高。读者从中不但可以学到管理学方面的知识，而且还有一种身临企业管理现场的感觉，这也正是作者渊博的学识和丰富实践经验的体现。

该书把管理的中心放在企业员工方面，突出了以人为本的特色，这是本书的又一特点。正如书中所言：“企业管理模型描述了一个企业的主要职能，企业职能是通过人的工作来完成的，我们并不讨论人如何使用机器和设备，而是阐述与人有关的职能和任务。”

该书的第三大特点就是提出了中国企业管理模型的取向。通过分析现代德国企业管理模型，论证了适合中国企业特点的计划制定系统和市场营销方面的内容。作者认为：“对于像中国这样的发展中国家来说，本书所讲的企业管理模式有可能成为未来企业改革中可以借鉴的一个基本模式。”

必须指出的是，本书把企业管理模型分解为三个部分：企业职能、产品职能和服务职能，并详细论述了每个部分的内容，形成一种层次清晰但又浑然一体的内容结构。也体现出作者独到的研究思路。所以，读者阅读该书时，要自觉适应这种思路，以便从整体上把握全书内容。

从整体上看，该书是企业管理方面的一部优秀著作。“满意的客户是企业最好的广告”，满意的读者也应 是作者最好的

广告。我相信，该书面世后，必将得到广大读者的认同，也必将对我国企业管理变革产生有益的推动。

A handwritten signature in black ink, appearing to read '张健' (Zhang Jian), located on the right side of the page.

前 言

1999年3月16日至4月5日,在德国驻西安阿登纳基金会的支持下,西北大学中德企业管理研究所(CGMI)组成了以绍尔曼博士、张正军教授、毛世民教授、汤玉明先生、岳宏志副教授、王满仓博士、蒲忠华先生为成员的研究小组,就德国绍尔曼博士提交的德文文本《适合中国企业的德国企业管理模型》进行了多次讨论,尤其对第二章和第三章的基本构想做了深入探讨。研究小组就有关专业术语的统一表述进行了商榷,确定了上述章节大约300个词汇的德、英、中对照的词汇表,并结合中国国情,对报告的内容、基本观点进行了反复讨论,最终形成了《适合中国企业的德国企业管理模型》的中文文本。此后青岛大学德语系的刘德章教授又对这几章节中文文本和词汇表进行了再次修订。

绍尔曼博士于2000年1月编写了3.1~3.7节以及第四章,并将其中的新词汇补充到该词汇表中。山东省外办的周

家伦先生和慕尼黑语言翻译学院的邓新先生将上述几章翻译成中文，并对全书进行了最终校订。

我们希望读者能从《适合中国企业的德国企业管理模型》中了解德国现代企业管理的基本现状，并希望像中国这样的发展中国家从中得到对企业改革有益的启迪。

目 录

前 言	(1)
第一章 概论	(1)
第二章 企业管理模型	(3)
2.1 企业职能	(5)
2.2 产品职能	(7)
2.3 服务职能	(9)
2.4 几种不同类型公司的企业职能	(29)
2.5 专有技术	(32)
2.6 过程	(34)
2.7 人员	(36)
2.8 决策	(37)
2.9 管理控制层	(40)
第三章 企业计划制定系统	(43)
3.1 企业管理图	(48)
3.2 专业计划制定分类	(53)
3.3 物流系统的专业计划制定	(55)

3.4	控制系统的专业计划制定	(61)
3.5	企业策划部门的专业计划制定	(92)
3.6	营业年度计划的制定	(99)
3.7	监督系统	(102)
3.8	信息系统	(105)
第四章	市场营销	(110)
4.1	市场分析	(112)
4.2	客户需求与企业对策	(114)
第五章	结束语	(119)
附录		(121)
A	相关术语德语、英语、汉语对照表	(121)
B	个人简历(Dr.-Ing. H. J. Sauermann)	(137)
C	德国 MAN 股份集团简介	(140)
参考文献		(141)

第一章 概论

本书描述的企业管理模型展示了现代德国企业的管理经验。

借助企业管理模型可以做到：

- ◇ 清楚描述企业的主要职能
- ◇ 解释企业职能中的主要活动和过程
- ◇ 明确企业控制系统的主要活动
- ◇ 阐述一个企业与其周围环境（如供应商、客户等）的关系
- ◇ 描述现有的理论知识和实践知识
- ◇ 探求企业运作的新规律
- ◇ 与一个现有的企业进行比较，明确该企业与企业管理模型之间的差异，并研究该差异会对企业产生的积极或消极影响

极影响^①。

设计企业模型需要具备下列知识：

- ◇ 对现有企业调查研究的知识
- ◇ 科学文献知识
- ◇ 实践专家的经验与知识
- ◇ 高等院校专家教授的经验与知识

本书“企业管理模型”一章讲述了对于研究一个现代化企业的运作过程必不可少的企业管理模型及其主要职能、重要信息，并就当前企业控制过程中必不可少的服务职能作了详细的描述。

本书“企业计划制定系统”一章对德国企业运用计划系统和信息系统的成功经验作了介绍。

本书“市场营销”一章则对企业的市场营销作了简要论述。

^① 把被研究的企业和一个成功的企业管理模型相比较的目的是为了找出薄弱环节和问题。

第二章 企业管理模型

企业管理模型描述了一个企业的主要职能。企业职能是通过人的工作来完成的，人的工作定义为任务。在此我们并不讨论人如何使用机器和设备，只阐述纯粹与人有关的职能和任务。

一个人在接受一项任务的同时也承担了按要求完成任务的责任。企业必须授予任务执行者必要的职权，以便他能充分发挥其才能独立地完成任务。授予任务、责任和职权的过程，就是我们所说的授权。这三个要素之间是互相联系、不可分割的^①。

授权可以看作是对任务、责任和职权的分配。通过授权，企业可以明确规定管理者及其下属各组织机构之间的决策权

^① 参见茨·施泰勒 (Steinle, C.): 《授权》(Deligation. Handwörterbuch der Organisation; Stuttgart: Poeschel Verlag 1992)。

限。授权的上级并未因此而推卸了责任，他必须保证被授权者能胜任其工作，并通过适当的信息和监督措施确保任务的完成^①。

一个现代化的企业，如果没有授权，就无法进行正常的工作。授权是一切现代化领导系统和企业管理系统的基本前提。

要做到分工明确，必须对各个职能中每个员工的任务进行分配和定义，并协调好各个职能与任务，让每个员工明确自己的任务，以避免工作中出现重叠职能。重叠职能主要是指在一个企业内部多个员工从事同样的职能，而这个职能原本只需一个人承担就够了。

如果认真地研究重叠职能，多数情况下就会发现没有一个员工在真正负责地履行该职能，而是在相互推卸责任。

近年来人们对“精益生产”的管理方法讨论得比较多，也许我们可以从“精益生产”中寻求如何协调各项职能和任务^②的方案。对于确定的职能和任务必须进行明确的定义，然后分别落实到每一个员工。

为了使企业管理模型对大中小型企业具有普遍指导意义，创建企业管理模型必须依据企业职能而非组织单位。例如，根据开发、生产、采购、销售和管理等职能来设计企业管理模型。

在一个单人企业中，所有的职能都是由这个人自己来承担完成。而在一个大型企业中，职能被作为组织单位来设定。

① 参见维·西勒 (Hill, W.), 阿·费勒鲍姆 (Fehlbaum, R.), 皮·乌尔里希 (Ulrich, P.): 《组织学》(Organisationslehre, Bern, Stuttgart: Verlag Paul Haupt 1981)。

② 哈·迈尔克 (Maehle, H.): 《精益生产的挑战》(Herausforderung Lean Produktion, Düsseldorf: VDI-Verlag 1995)。

根据企业规模大小，确定各个组织单位雇佣员工的多少。

2.1 企业职能

这里我们选择一家机械制造企业作为设计企业管理模型的基础，其主要原因如下：

- ◇ 机械制造企业的职能和系统具有普遍性。
- ◇ 作者在机械制造企业方面拥有丰富的理论与实践知识。
- ◇ 为中国的机械行业设计一种企业管理模型具有特别重要的意义。

图 2-1 是一个简单的企业职能结构图，企业管理模型至少应该包含这些职能。产品职能是指直接与生产产品有关的职能。服务职能主要用来支持产品职能并同时作用于企业活动的全过程。

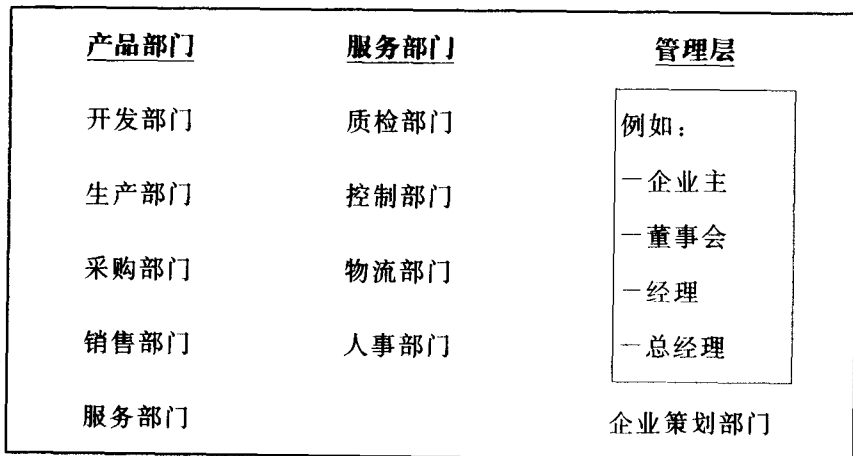


图 2-1 一个机械制造企业的组织结构

构建机械制造企业管理模型所运用的方法同样适用于其他企业，这里只需根据不同企业的企业结构建立相应的企业模型。本章的第 2.4 节将对此举例说明。

产品部门是直接从事产品生产的企业部门。服务部门支持产品部门的运作并为整个企业提供保障服务。管理层对整个企业负责，对外作为企业的代表。根据企业不同的法人形式，管理层可以是企业主、董事会、经理、总经理等形式。企业策划部门是管理层的工作小组。

在大型企业里，管理职能的运作是由企业策划系统来支持的，企业策划是企业管理层的辅助职能。

企业策划的主要任务是：

- ◇ 描绘企业的长远规划
- ◇ 确定企业的目标与战略
- ◇ 确定企业的重要原则
- ◇ 确定产品的重要原则
- ◇ 确定企业结构与参股结构
- ◇ 确立企业在购买或出售生产许可证时的目标与战略
- ◇ 制定企业的长期计划
- ◇ 制定企业的日常经营活动计划
- ◇ 管理事务

企业策划部门在从事上述工作时不仅得到产品职能部门的支持，同时也得到服务职能部门的支持。关于计划制定我们将在第 3 章进一步阐述。企业日常经营活动计划涉及到本营业年度和下一营业年度，而企业长期计划则涉及到以后几个营业年度。

2.2 产品职能

产品职能直接与产品的生产有关，它得到了其他辅助职能的支持。图 2-2 展示了与此相关的重要信息。

产品开发指产品的设计过程，在此包括必要的技术数据计算和产品图纸的设计。如果在开发新技术问题上缺乏经验，那么就应该进行各种有关（原材料、外观、生产过程等）的试验。

在新产品投产以前，首先应按今后的生产及销售要求制作样机，紧接着进行样机测试。在测试过程中，所有产品职能部门要紧密合作，不断改进样机，直到可以正式投产为止。这时，控制系统完成第一次成本核算，以便检验该产品的市场价格是否为用户所接受。

在大型企业中，为保守技术秘密，样机组装所需要的零件^①和部件^②是由企业产品开发部门下属的生产部门来生产的。在较小企业中则直接由生产部门来生产。如果企业自己不能生产组装样机所需的零部件，则可通过采购部门外购。

生产是指在零件加工^③车间和电子电气加工车间生产部件和构件。生产所需要的原材料是由采购部门提供的。总装车间负责机器的组装。如果产品是成批（大批量）组装的，那么就称之为批量生产；如果只组装单台机器，则称之为单机生产。

① 零件是指由机械加工或电气加工制造的单个零件，可以直接用来组装部件或机器。

② 部件是由多个零件组成，可以用来继续组装其他部件或机器。

③ 零件加工是指通过机械加工手段生产零件。此外还通过电子、电气加工手段生产电子电器元件。