

〔西德〕克劳斯·施瓦布
海因·克罗斯



机械制造企业的 现代经营管理

407.46

中国农业机械出版社

本书是西德机械制造商协会为向机械制造企业推荐企业的现代化经营管理体系而编写的。内容包括：将企业引向未来；指导方针；环境分析；企业分析；规划目标；制定战略；采取措施等。本书篇幅不长，文字简洁，可供企业领导干部和管理人员以及大专院校管理专业师生阅读参考。

Moderne Unternehmensführung im Maschinenbau

Klaus Schwab-Hein Kroos

Maschinenbau-Verlag GmbH, 1971

* * *

机械制造企业的现代经营管理

[西德] 克劳斯·施瓦布 著

海因·克罗斯

刘美珍 译

任赞黄 校

*

中国农业机械出版社出版

民族印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

新华书店经售

*

850×1168大32开 2 3/8 印张 53千字

1981年7月北京第一版·1981年7月北京第一次印刷

印数：00,001—12,500 定价：0.28元

统一书号：15216·070

译 者 的 话

遭到战争严重破坏的西德经济，战后三十年得到了迅速恢复和发展，已成为当前西方经济强国之一。

机械工业是西德经济的重要支柱。机电产品以其技术上先进、质量上可靠的优势在世界市场上具有强大的竞争力。为了使机械制造企业，特别是中小企业在国际市场上保持竞争地位，西德机械制造商协会（VDMA）特组织编写了这本小册子，于七十年代初期出版。作者根据当时的科学技术发展水平，推荐一个主要适合中小企业实际需要的企业管理体制和方法。书的内容不深，没有以大量篇幅介绍当前最先进的企业管理方法，但比较适合我国目前工业企业的管理水平。本书内容比较通俗，文字简短，适合企业领导干部和管理人员阅读参考。

由于译者水平所限，书中错误和不妥之处，希望读者批评指正。

本书在译校过程中，得到中国机械工程学会技术经济和管理现代化研究会周省言同志的大力帮助，在此，谨表深切谢意。

译 者

一九八〇年十月于北京

序 言

写本书并无怀疑读者的管理才能的意思，而是在企业管理方面，向您提出某些现代的、富有成效的建议以供参考。对工作的进取心，是掌握现代企业的管理手段并使之付诸实施的先决条件。

这份研究材料提出了一个反映机械制造企业特点的企业管理体系，但它并不是一个标准模式。因为各个企业之间存在着千差万别，不可能套用一个模式。因此，本书所介绍的管理体系是否适合每一个企业的具体情况，有待于使用者在实践中加以证实。

请用以下问题测验一下您自己在企业管理方面所掌握的知识，这些问题都将在本书各章节内加以论述。

请对下列问题做出“是”或“否”的回答：

1. 您是否知道您每天用于各项工作的时间是多少？有无大概的工作时间表？
 2. 您的工作是主要靠计划安排呢？还是为日常事务所左右？
 3. 您是否了解本企业有哪些近期目标、中期目标和长远目标？
 4. 您企业的所有领导人员都熟悉企业的经营目标吗？
 5. 您是否用至少一半的工作时间来考虑企业的经营目标和战略目标？
 6. 您的同事们在各自的工作中，表现出主动性和创
-

造性吗?

7. 您是围绕既定的目标向同事们说明您所作的工作指示吗?

8. 您的企业在发挥职工的主观能动性、组织进修、培训, 以及促进个人才能的发展等方面提供了充分的条件了吗? 青年职工也能感到与自己密切相关吗?

9. 您对企业的状况进行评价时, 是更多地面向未来呢? 还是留恋过去?

10. 您了解近年来环境改变的重要因素吗?

11. 您能写出对调整企业, 使它适应环境变化的设想吗?

12. 您了解机械制造企业管理中的主要问题吗?

13. 您对本企业的长处和薄弱环节了解得很清楚吗?

14. 企业的生产纲领能长期适应所预期的收益吗?

如果您对多数问题回答以“否”, 则请务必研讨本书介绍的企业管理体系; 即使您能对多数问题回答以“是”, 我们仍建议您将本书读完, 书中必有使您感兴趣之处。

目 录

序言

总论：将企业引向未来·····	1
第一章 指导方针·····	5
第二章 环境分析·····	10
第三章 企业分析·····	21
第四章 规划目标·····	25
第五章 制定战略·····	28
第六章 采取措施·····	42
结束语·····	60
问题表·····	61
参考文献·····	67

总论： 将企业引向未来

一个经营成功的企业应具备的基本条件是：

1．准确地了解本企业的现状，能自觉地克服所存在的薄弱环节；

2．何时、何地、如何完成某种工作，要有明确的设想；

3．能够在企业的日常活动中，将这些设想付诸实现。

对这些问题看来是不难理解的，但是仍有不少企业把企业的管理工作仅限于处理日常的琐杂事务，并往往把企业的生存和发展系之于偶然性的因素。

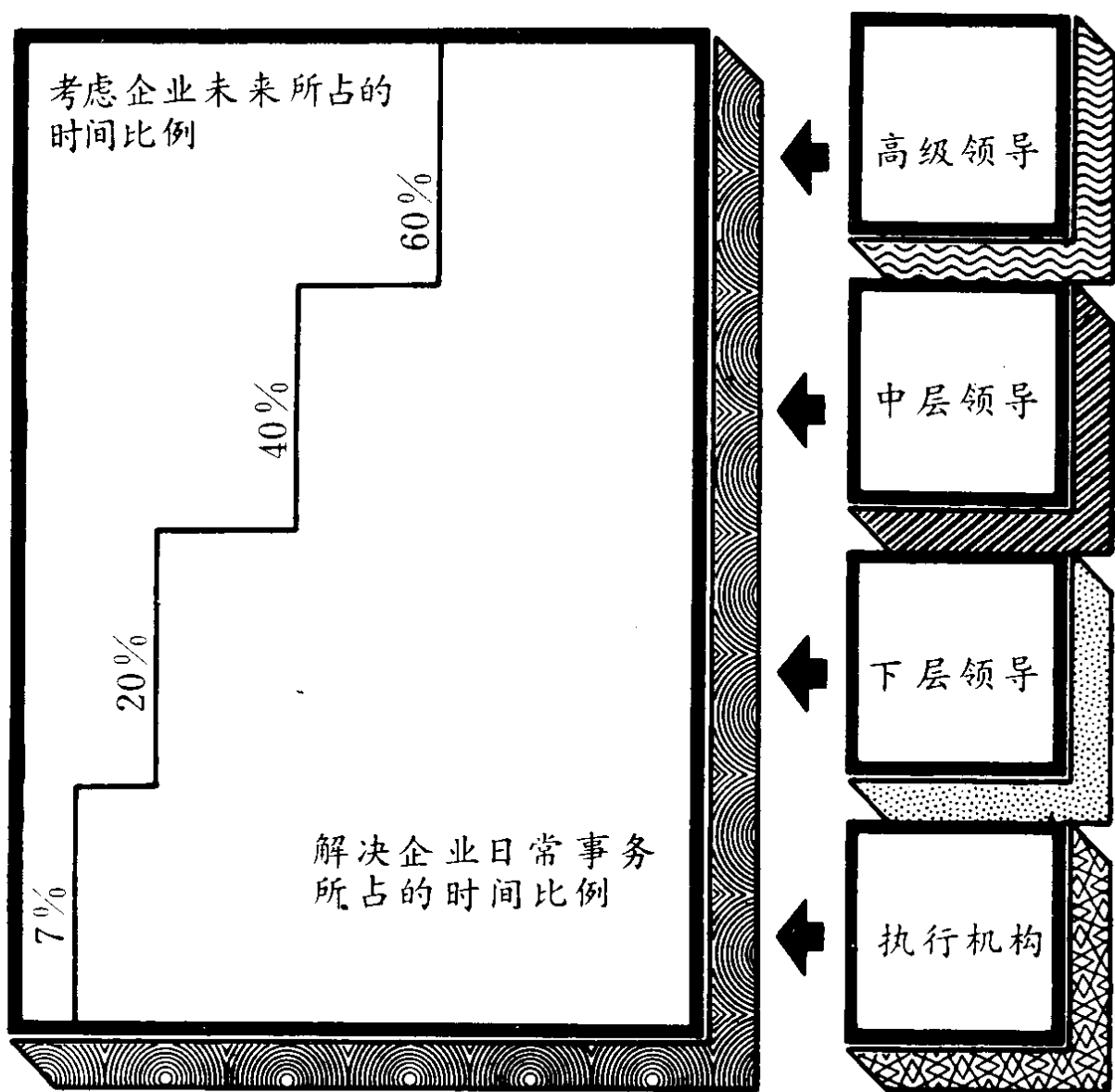


图1 各级管理机构用在考虑企业未来所占的时间比例 (%)

上图表明，对一个经营有方的企业，各级人员在工作时间的安排上进行分析后得出的结果。可以看出，各级管理机构用在考虑企业未来发展所占的时间比例各不相同。实践证明，管理机构级别越高，越应更多地着眼于企业的“明天”。这个结论，对一个企业的经营实践肯定是有指导意义的。

企业经营管理的核心，在于能否自觉地着眼于企业未来的发展。尤其对机械制造企业来说，由于技术的飞速发展，这一问题显得特别突出。

企业的高级管理机构必须经常地、系统地研究“明天”这一课题，只有这样，才能保证企业在飞速变化的环境中能够生存和发展下去。

然而不少经营者认为：“正是因为我们按一贯做的那样进行工作，我们才获得了成功！”

这种看法也许在过去是行得通的，但是在当代或未来的急速变化条件下，这种看法已是不合时宜的了。

过去能取得成功，很大程度是基于企业的感性认识，能及早地把握住机会和控制住风险。但是，当今企业之所以能取得成功，无不与自觉地着眼于未来有密切关系。当然为了搞好企业的经营管理，也不应当完全抛弃过去那种依靠“敏锐嗅觉”的直观经营方法。相反，还应该更好地利用已有的感性经验，使之系统化，并利用现有的辅助手段使之完善化。

一个现代化的企业管理体系，其工作程序可分为以下几个阶段：

一、指导方针

企业的指导方针是指决定企业方针政策的总原则和设想。

二、环境分析

任何一个企业都受它所处环境的制约。必须经常研究企业的外界环境及其影响。

三、企业分析

了解企业的长处和薄弱环节对企业的未来发展有决定意义。首先需要在企业内部建立有效的情报（信息）系统。

四、和五、规划目标和制定战略

根据企业的总方针以及对环境和企业进行分析所得来的情报，制定企业的目标和战略。要注意：

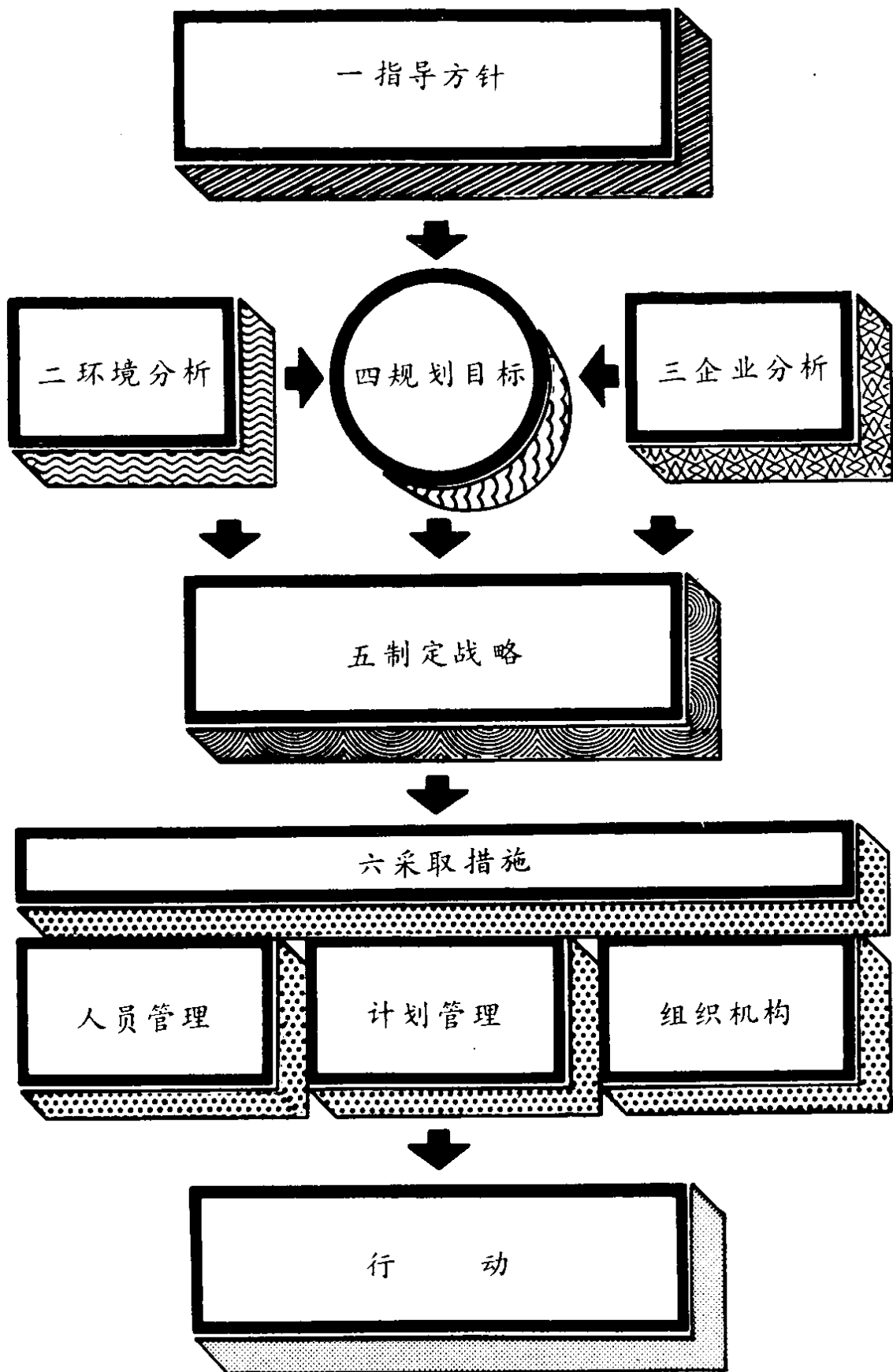
- （1）把握时机和利用时机；
- （2）避开危险；
- （3）保持、利用和发扬企业的长处；
- （4）认识企业的薄弱环节并加以克服。

六、采取措施

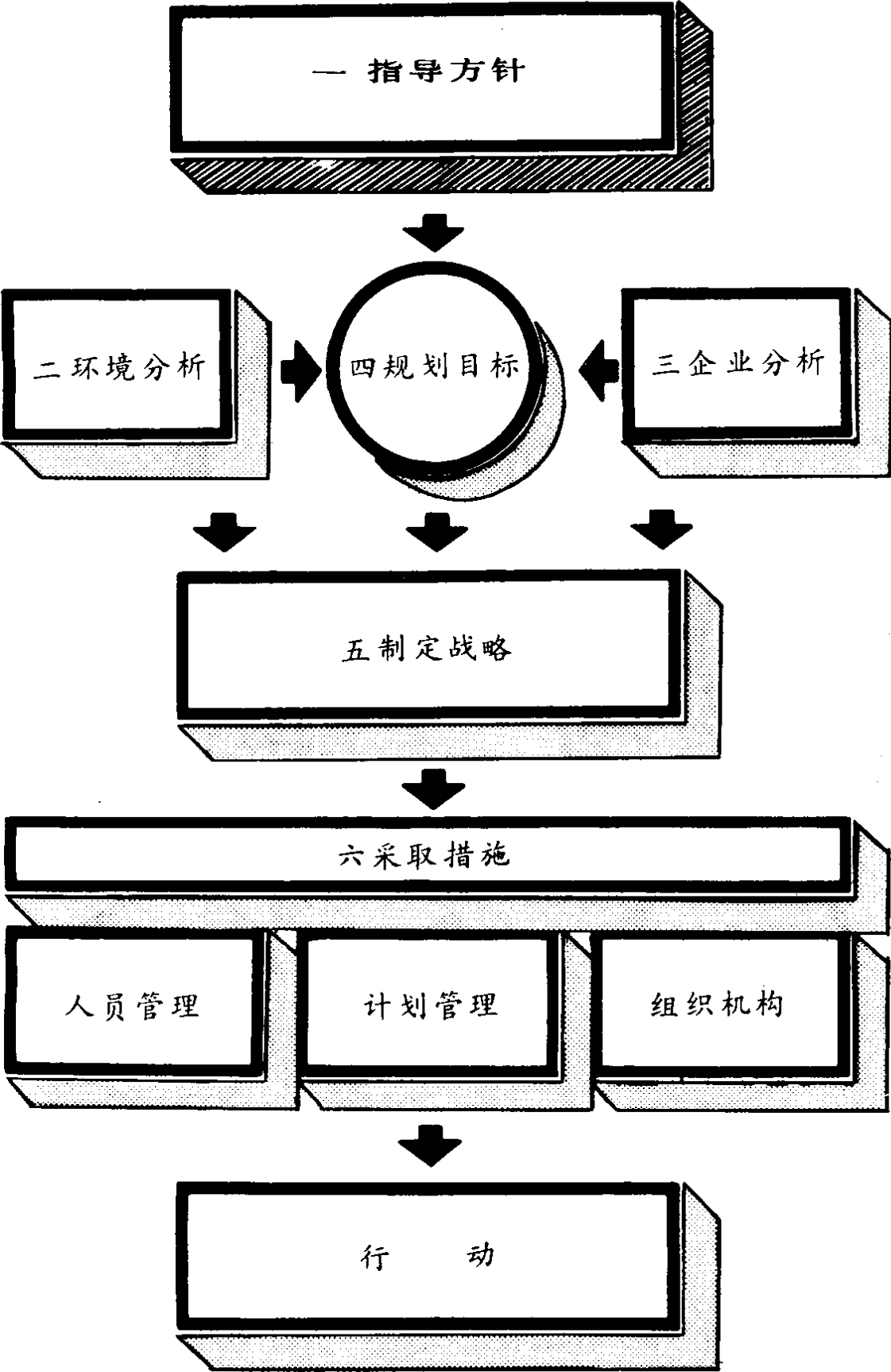
制定的目标和战略必须贯彻到日常工作中去。为此应从以下几个方面采取措施：

- （1）人员管理；
- （2）计划管理；
- （3）组织机构。

以上管理程序的几个阶段如何相互衔接，可从下面的总示意图中看出。此图同时也可起到本书各章“指路标”的作用。



第一章 指导方针



机械制造企业的生存和发展，在很大程度上取决于企业如何才能满足“有共同利害关系的各方面”对企业提出的各种不同的期望与要求。因此，企业领导首先必须了解影响本企业发展进程的因素是什么；企业应当遵守的法律和规定有哪些；有哪些可能利用的条件以及对企业内部及外部各类人员制定哪些相应的规章制度。

指导方针的任务是向“有共同利害关系的各方面”展示各有关方面的利害关系；向他们介绍本企业赖以生存和据以行动的基本原则。

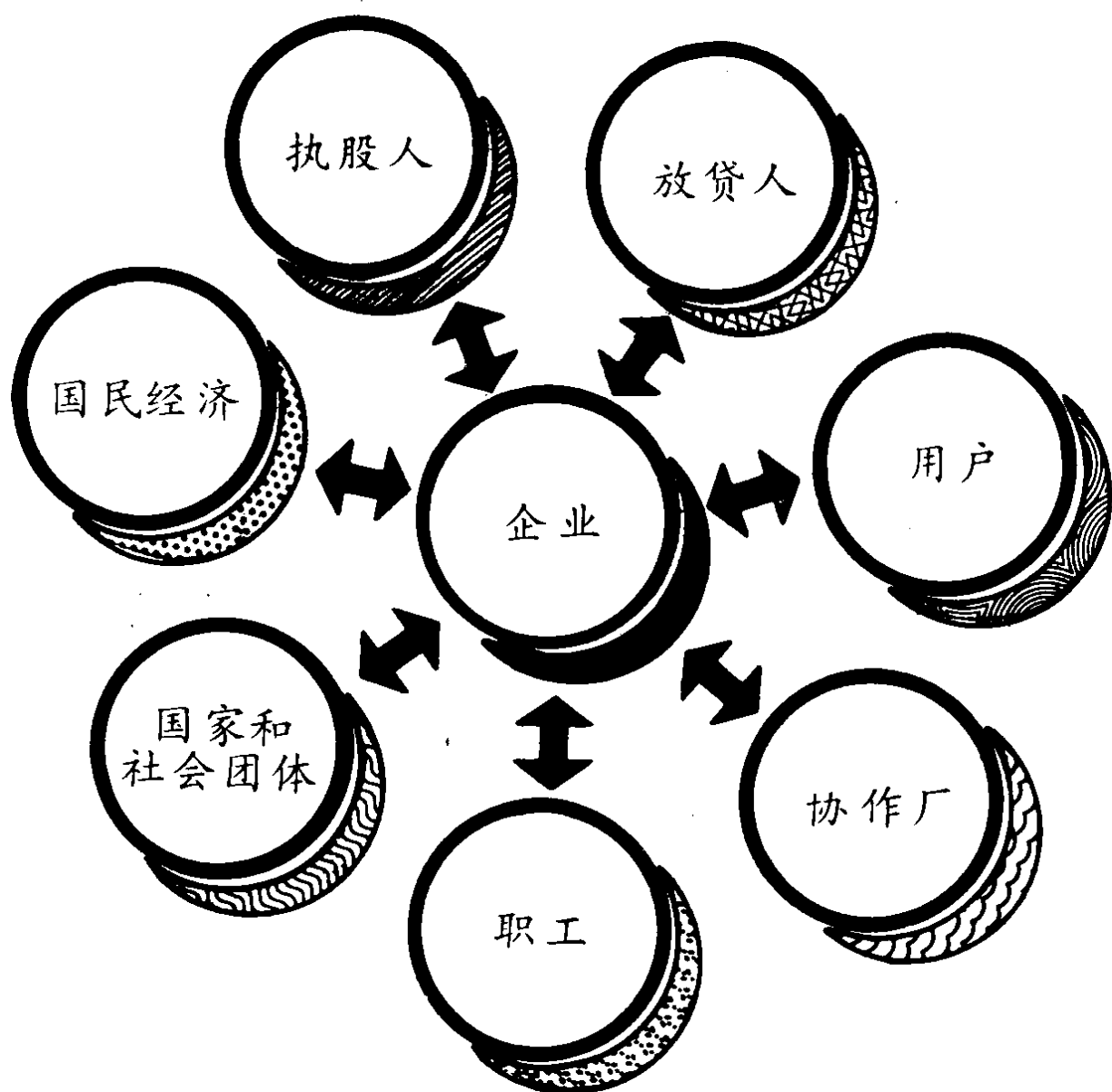


图2 企业在“有共同利害关系的各方面”居中心位置

这样做的好处是：可以使每一个“有共同利害关系的方面”看到自己的期望在可能的范围内得到满足；同时它也能清楚地认识到，自己是使得这个企业获得成功的“集体力量”的一部分。而自己的利益要求只有在所有合作者的合理要求得到满足的情况下才能实现。下面可以看出“有共同利害关系的方面”在企业经营的成果中所希望获得的直接利益：

执股人和放贷人，除希望企业能保持稳定的投资外，还希望获得更多的股息。

用户，希望买到价廉物美的产品。对机械制造企业来说，对用户的服务工作尤其重要。不只是在提供产品时才需要为用户服务，在项目开始谈判时就要考虑对用户的服务工作。因此机械制造企业一开始就必须了解用户存在的问题和要求。

协作厂家，关心的是企业的支付能力，同时也希望自己的用户能保持长期的稳定发展并进一步增长其生产能力。

企业职工，除要求自己的工作获得物质报酬外，还希望受到赞扬和鼓励。只有当职工对自己从事的工作确立起信心，加上企业向他们提供了发挥个人才干的机会，他们才能做出最好的工作成绩。

国民经济、国家和社会团体，要求企业以多种方式为提高社会的福利水平做出贡献（提供就业机会和交纳赋税等）。

企业的指导方针必须考虑以上各个方面所提出的希望、要求和利益。企业好似一个生命体，它依靠无数的脉管维持生存。这些脉管必须受到维护，使其经常保持“工作效能”。惟有如此，企业才能生存和发展下去。

指导方针的基本出发点，是加强企业的生命力并自觉地确保企业的未来发展。

要做到这一点，必须首先使企业能在经营中不断获得盈利，这样才有条件保证企业发展所需的投资；同时有能力抵御企业遇到的风险。只有这样，才能使投入的股份得到应有的收益。

利润本身并不只是企业所追求的目的，它还是调节社会市场经济、衡量企业经营效果以及各项资金合理利用程度的一个标尺。

保持企业稳定的增长和机动灵活性是加强企业生命力的重要条件。也就是说，企业对市场行情的变化、资本和流动资金的短缺、各方面对生产提出的要求，以及企业应对某些用户保持一定的应付能力。凡此种种，企业均应有较好的适应性。

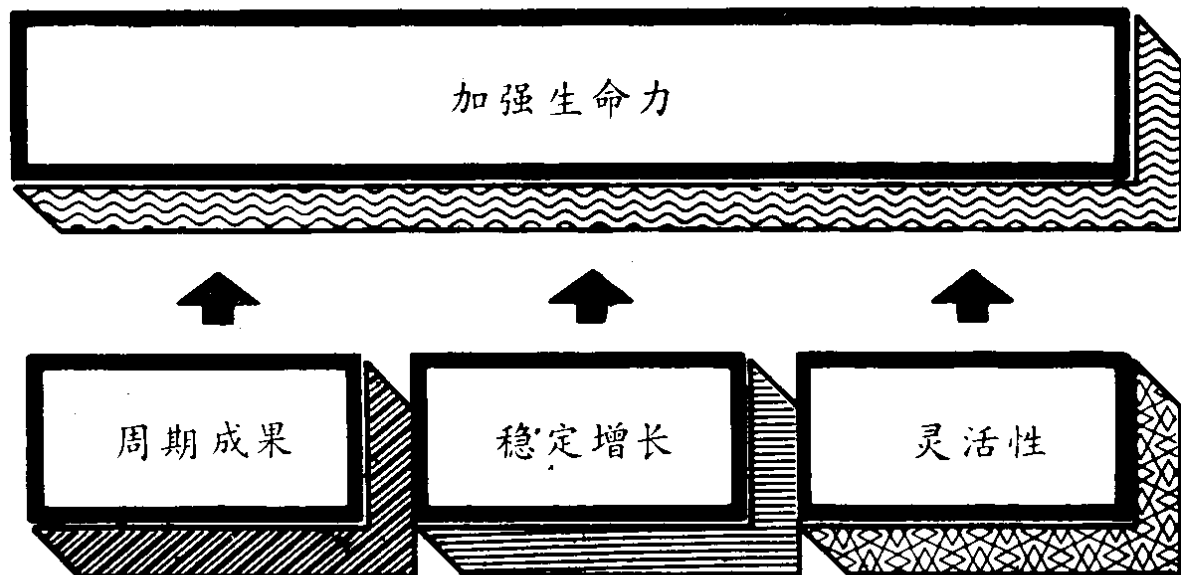
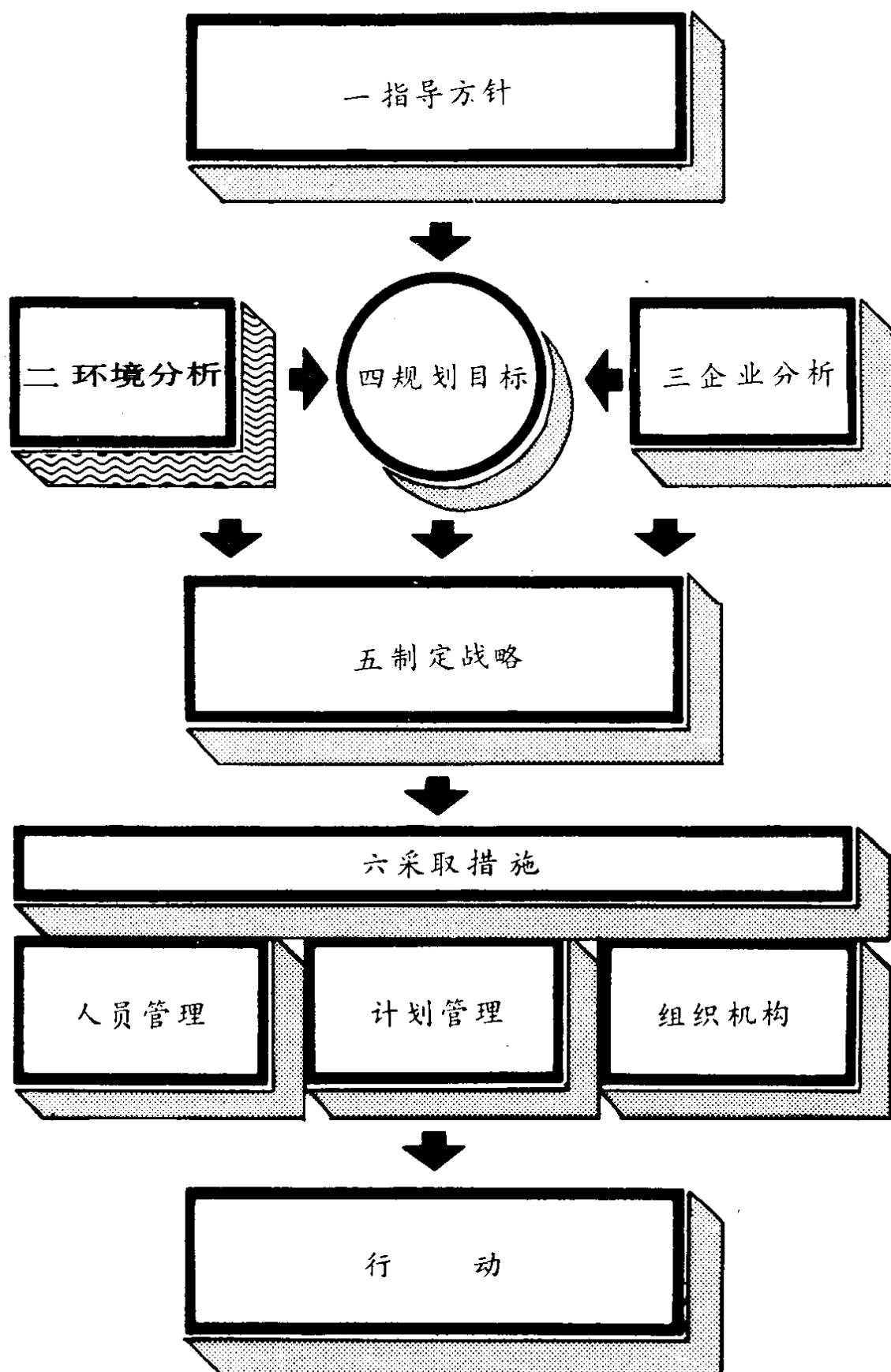


图3 企业生存的条件

企业赖以生存的这些条件，都是互相交错，互为依存的。某一个条件的实现，只有依赖另外的条件才有可能完成。因此，必须经常地对这些条件进行调整，求得它们之间的平衡。例如，为了确保企业长期稳定的增长，就需要投入大量资金搞产品研究和发展工作，这样做势必降低企

业当前的盈利成果。这时应当添置新的生产资料，大批地生产适销产品，这样就可以改善企业的盈利状况。相反，如果企业的制造设备已经陈旧，即使它所生产的商品能够获得较好的价格，然而，一旦市场对这种产品提出新的要求时，企业的适应性就比较差了。

第二章 环境分析



环境因素

任何一个企业都受着环境因素的制约；同时，周围环境也是每个企业赖以生存的土壤。众所周知，我们所处的环境，其变化速度日趋加快，这就给企业带来了巨大的风险。但是，对飞速变化的周围环境进行预测，也是完全可能的。谁能跟得上世界前进的速度，谁能对“今天”的变化很快做出反应，并在自己的计划中对未来做出安排，谁就为将来的成功打下了基础。企业在环境分析方面的主要任务是：

应有计划地、对要处理的事务做充分地、全面地估计并慎重对待，避免临时应付。

每一个企业领导都应当对以下几方面的变化有所估计：

1. 社会环境问题的多样化以及人们对它的控制（例如：水的污染、空气污染、交通运输、文化教育、社会福利等），国家采取更多的措施，对经济活动施加影响。这一方面限制了企业的活动，另一方面也给企业提供了改进老产品、发展新产品、扩大市场的机会。企业未来的竞争能力如何，越来越取决于企业能不能提供适销的产品，并能提供周到的服务工作。同时还要使企业能适应于社会、经济、政治以及文化的现实状况。

2. 新材料、新产品、新技术（例如半导体、激光、电腐蚀、爆炸成型、有色金属烧结）以及新能源，是技术飞速发展的成果。跟踪、掌握并利用一切对企业颇为重要的科研和新技术成果（通过制造许可证和专门技术知识的获得），加强本身的研究与发展，是企业继续保持市场的前提。

3. 世界政治和经济趋于一体化，国际分工加强了。