



高等院校“十三五”规划教材

企业模拟经营实训教程

Qiye Moni Jingying Shixun Jiaocheng

沈克颖 丁 锋 主编



东南大学出版社
SOUTHEAST UNIVERSITY PRESS

高等院校“十三五”规划教材

企业模拟经营实训教程

主 编 沈克颖 丁 锋

副主编 丁婉娟 常尚新

主 审 曹会勇

东南大学出版社

· 南京 ·

内容简介

本书融合了作者多年从事企业工作的经验、ERP 沙盘模拟教学的实践经验和参加用友新道举办的全国 ERP 沙盘竞赛的心得体会,理论联系实际,过程与案例结合。全书分为四篇,企业管理知识体系概述、ERP 沙盘模拟过程、ERP 沙盘竞赛安全与实战策略、模拟实训。本书可以帮助读者梳理整个企业管理知识体系,指导进行 ERP 沙盘模拟训练,总结 ERP 竞赛获胜策略以及与学生模拟实践教学相结合。通过本书和 ERP 沙盘模拟实训,读者可以真正体会到市场竞争的残酷、战略计划的精妙以及运作过程的细腻,并通过学生亲身的模拟实践,获得管理知识与实践能力的全面提升。

图书在版编目(CIP)数据

企业模拟经营实训教程 / 沈克颖, 丁锋主编. — 南京: 东南大学出版社, 2017. 7
ISBN 978-7-5641-7211-4

I. ①企… II. ①沈… ②丁… III. 企业管理—计算机管理系统—教材 IV. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 132330 号

企业模拟经营实训教程

出版发行: 东南大学出版社
社 址: 南京市四牌楼 2 号 邮编: 210096
出 版 人: 江建中
责任编辑: 史建农 戴坚敏
网 址: <http://www.seupress.com>
电子邮箱: press@seupress.com
经 销: 全国各地新华书店
印 刷: 常州市武进第三印刷有限公司
开 本: 787mm×1092mm 1/16
印 张: 14.25
字 数: 361 千字
版 次: 2017 年 7 月第 1 版
印 次: 2017 年 7 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978-7-5641-7211-4
印 数: 1—3000 册
定 价: 38.00 元

本社图书若有印装质量问题,请直接与营销部联系。电话:025-83791830

— 前 言

我们对管理理论的理解和管理理念的融会贯通都需要与实践相结合,但出于商业机密或其他原因,多数企业不愿意提供场所供学生进行管理实践,学校的工商管理教学和培训面临与实际脱节的困境。引入沙盘道具,将企业的主要部门和工作对象制作成类似的实物模型,将企业运行过程设计为运作规则,由训练者组成模拟公司,通过模拟公司的运作,让训练者理解和领悟企业经营管理过程,深刻体会市场竞争的残酷、战略计划的精妙、运作过程的细腻。这种训练方式受到了老师和学生的普遍欢迎,越来越多的学校将管理沙盘作为培养学生的重要工具。

本书融合了作者多年从事 ERP 沙盘模拟教学的经验以及参加全省 ERP 沙盘大赛的心得,理论联系实际,过程与案例相结合。本书围绕高校应用型本科人才培养目标和教学模式改革的发展方向,重点介绍了企业经营过程中,企业战略策划、物流管理、市场营销、财务管理与结算的实务讲解,并在每章后附有思考题和案例分析,突出实用性。本书结合江西省教改课题“应用型高校‘市场营销模拟实践教学模式’的建设研究”,和“基于 ERP 沙盘‘翻转课堂式’教学模式的研究”的课题研究,可以作为各类院校 ERP 沙盘实训课程的教材和参考书。

全书共分四篇。第一篇包括第 1、2 章,概括了企业管理的理论基础,帮助读者完成企业管理知识的分类整理和理论总结,构建企业管理知识框架。第二篇包括第 3 至第 8 章共六章,详细解说了沙盘模拟的思想,结合用友 ERP 沙盘介绍了沙盘模拟的构成和运行规则,解决如何进行沙盘模拟的问题。第三篇包括第 9、10 章,是作者根据多年用友 ERP 沙盘模拟大赛的经验写成的案例和实战策略,这部分内容可供实际竞赛者参考。第四篇包括第 11、12 章,概括了创建模拟公司及相关制度的建设,使读者对公司创立及相关制度有比较清楚的认识和了解,构建了新公司创建理论基础与流程。

本书由沈克颖、丁锋主编。第 1、2、3 章由丁婉娟编写,第 4、5、6、7、8 章由沈克颖编写,第 10、11 章由丁锋编写,第 9、12 章及附录由常尚新编写,最后由曹会勇对全书进行统稿。

企业管理 ERP 沙盘模拟是管理实践教学的巨大进步,作者希望通过本书与广大老师和读者一起分享企业管理 ERP 沙盘模拟的学习体会,为高校管理实践教学尽一份薄力。因时间仓促,难免有疏漏之处,望诸位批评指正。

当然,本书在编写过程中参考了大量的资料,引用了不少专家学者的研究成果,在此向这些专家学者表示衷心的感谢。可能有的引用资料未注明出处,在此表示歉意。

编者

2017 年 5 月

目 录

第一篇 企业管理知识体系概述	1
第1章 制造型企业企业管理概述	1
1.1 企业组织	1
1.2 企业的组织架构	8
1.3 企业主要部门的职责	12
1.4 市场竞争和企业战略	14
第2章 企业主要管理过程	26
2.1 企业财务管理过程	26
2.2 企业直接生产过程	33
2.3 企业市场营销管理	35
2.4 企业采购管理	37
第二篇 ERP 沙盘模拟过程	40
第3章 企业模拟和 ERP 沙盘设计	40
3.1 企业管理沙盘模拟简介	40
3.2 企业管理模拟沙盘设计	43
3.3 企业管理模拟	47
第4章 ERP 沙盘模拟实战准备	48
4.1 实战准备	48
4.2 模拟角色与人员分工	51
4.3 模拟实战运营流程	54
第5章 模拟企业情况	57
5.1 模拟企业介绍	57
第6章 模拟运营规则	60
6.1 筹资	60
6.2 投资	62
6.3 生产管理	67
6.4 营销管理	68
6.5 综合费用和税金规则	72
6.6 运行记录	72
6.7 破产规则	73

6.8 竞赛评比及扣分规则	73
6.9 总成绩计算规则	74
【本章小结】	75
【复习思考题】	75
第7章 ERP 模拟运营实战	75
7.1 年初工作	76
7.2 沙盘模拟日常运行	85
7.3 沙盘企业年末工作	94
【本章小结】	100
【复习思考题】	100
第8章 经营成果分析	100
8.1 基本的财务指标	100
8.2 综合财务分析	104
8.3 企业发展潜力分析	112
【本章小结】	119
【复习思考题】	119
第三篇 ERP 沙盘竞赛案例与实战策略	120
第9章 ERP 沙盘实战案例	120
9.1 案例基本情况介绍	120
9.2 各组运营情况展示	124
9.3 经营策略分析	127
9.4 ERP 沙盘实战案例	134
第10章 企业经营成功之道	151
10.1 战略规划	152
10.2 财务预算	155
10.3 资金筹集	156
10.4 市场营销	157
10.5 生产制造	161
10.6 材料采购	162
【本章小结】	163
【复习思考题】	166
第四篇 实训项目	164
实训项目一:模拟公司系列实训之一——组建模拟公司	164
实训项目二:市场调查与立项	164
实训项目三:注册公司名称、制订公司章程	175
实训项目四:建立组织结构与公司制度	177
实训项目五:人员模拟招聘	178

实训项目六:市场营销策划书	179
实训项目七:融资方案	180
实训项目八:商务谈判及流程	185
实训项目九:招标与标书制作	188
参考文献	220

第一篇

企业管理知识体系概述

本篇概述企业管理的理论知识,主要介绍企业的组织架构和运行机制,包括认识企业运作的环境、组织架构,主要职能部门的职责,企业的竞争战略和企业的运作过程。通过本篇的学习,可以帮助学习者完成企业管理知识的分类整理和理论总结,构建企业管理知识的框架。

第1章 制造型企业管理概述

从外在表象看,企业是千姿百态的。有的企业烟囱耸立,机器轰鸣;有的企业厂房规整安静,员工有条不紊;企业产品有的是汽车,有的是电器,或者是家具、衣服。但从管理的角度看,它们表现出了一致性:管理架构相同,管理过程一样,运作模式类似。因此我们需要透过企业的表象,深入理解企业的内部,从企业的含义、组织架构、运作过程去理解企业。

理解企业可以从两个方面着手,一是企业的组织架构,再一个就是企业的运行机制。本章作为企业模拟课程的开篇,从企业的含义开始,概括性地介绍企业的组织架构,涉及企业战略和企业运作及其绩效的关系,市场竞争和发展策略,资金筹措和运用,生产计划管理,销售和采购管理等方面,力图为读者展示出一个企业运作的概貌,为进一步模拟企业运作过程奠定基础。

【本章重点】

- 企业管理的含义和基本过程
- 企业组织结构和企业市场竞争战略

1.1 企业组织

现代企业是在手工作坊基础上,为了适应社会化大生产和专业化分工的需要而发展起来的社会组织。

企业是人与人之间共同协作,目的性、计划性与社会环境适应性都非常强的组织形态。

1.1.1 企业的含义

人类社会是由各种不同的组织构成的。

在劳动专业化分工的推动下,人类社会已经形成了三大类社会组织:政府组织、营利性组织和非营利性组织。党政机关、国家行政权力机构(政府机关、人民代表大会、法院、检察院)属于政府组织;基础教育、公立医院、社会保障和社会福利等属于非营利性组织;而企业则是营利性组织。从过程管理的角度看,所有的组织都承担了将输入转变为输出的职能。输出是这些社会组织对社会作出的贡献,也是社会组织存在的根本。输入则是社会组织为提供输出所必

需的资源。

输入到输出的中间转化过程就是社会组织的功能,这种转换是生产运作过程。表 1.1 列出了典型的社会组织输入、输出的转换过程。

表 1.1 典型的社会组织

类 型	社会组织	主要输入	转换	主要输出
营利性组织	制造工厂 运输公司 咨询公司	原材料 运输车辆 情报	加工制造 位移 咨询	有形产品 货物运输服务 建议方案,诊断报告
非营利性组织	医院 学校 红十字会	病人 学生 捐献资金	诊断治疗 教育 帮助	恢复健康的人 人才 社会救助
政府组织	政府机关 人民代表大会	社会情况 立法需要	管理 立法	服务 法律

营利性组织包括两类最重要的组织形式:制造业和服务业。制造业和服务业的区别主要体现在产品上。

制造业提供的产品是有形的,可触摸的,产品一般存在时间长,不会瞬间消失,可以储存。而服务业提供的产品则完全相反,是无形的,不可触摸的,产品生产和消费一般是同时进行的,所以服务业提供的产品就被称为服务。服务业包括的范围很广,商品贸易、银行、交通运输、通信、餐饮、旅游等都属于服务行业,并且社会越发达,服务业在整个国民经济中的比重越大。

据世界银行公布的统计材料,1980—1998 年,全世界农业和制造业占世界生产总值的比重分别从 7%和 25%下降到 5%和 20%,而服务业却从 56%上升到 61%。在发达国家,服务业占国内生产总值的比重已升到 70%左右,服务业就业人数占总就业人数的比重大多在 70%以上;相对不发达的中国,2001 年服务业占 GDP 的比重为 33%,服务业从业人数占全社会就业人员的比重为 27%。虽然制造业在总国民经济中的比重一直下降,被称为夕阳工业(源自美国未来学家托夫勒),但制造业为我们提供了衣食住行等物质资料,是整个国民经济的物质基础。

制造业提供的产品一般都需要通过加工制造改变加工对象的物理或化学性质,如食品、药品、衣服、汽车、楼房、电脑等。这就需要有投资相对多的厂房等固定设施,需要有产品的制造加工技术,需要在市场上采购原材料,这些都是制造业的特征。

企业是从法律角度对营利性组织的称谓。企业定义为以营利为目的独立从事生产经营活动或服务性业务的经济组织。具有以下特征:

1. 企业是一种社会组织

企业需要采取一定的组织形式,将人、财、物等生产要素有机地结合起来,从而进行生产加工、服务等活动,形成一个组织。

2. 企业具有盈利性

企业是专门从事生产经营活动或服务性业务的社会组织,具有营利性。企业组织人、财、物等各种生产要素,从事生产、流通、服务等业务或者活动,为社会提供产品或服务,其目的在

于追求自身的经济效益,是为了获得尽可能多的利润,并使投资者因此获得经济利益,其他社会组织则不具备营利性的特征。这是企业的基本属性,是企业区别于其他社会组织的基本特征。其他社会组织,如行政机构、事业单位、社会团体等不具备这一特征。属于行政机构的各级人民政府虽然具有复杂和完备的组织形式,但是它不从事经营活动,不具有营利性,所以不是企业;而组织形式非常简单的理发店,由于它是通过为顾客提供服务来获取利润,具有营利性,所以是企业。

企业通过产品销售获取利润的前提有两个:

一是产品能够在功能质量、款式花色、价格等方面满足消费者的需要,有市场需求。

二是产品销售价格 P 大于产品成本 C , 这个差价就是企业提供单位产品获得的利润,而企业的总利润 R 就是单位产品利润乘以产品销售量 Q , 即 $R = (P - C) \times Q$ 。所以,一个企业产品销售价格越高,成本越低,销售量越大,利润就越高。一般而言,企业内部管理水平越高,相对成本就越低,销售价格和销售量与企业在市场上的地位和营销力度有关。

3. 企业是独立的经济组织

(1) 企业是独立的经济组织,具有独立性,这表现在:

① 企业必须依法登记注册,取得法律关系主体资格,以企业自身的名义从事生产经营活动。

② 企业实行独立核算。企业对其生产经营过程及其结果独立地进行全面系统的会计核算,独立计算盈亏。

一家在工商行政部门登记的公司,具有了上述两个特征,它就是一个企业。而在这家公司内部的各个部门,如下属的各个工厂、各个职能部门(财务、销售、人力资源、公共关系部门等),虽然看上去也具有较为完整的组织形式和独立的职能,但由于没有独立的法律关系主体资格、不实行独立核算,不论其规模多大,都不能算是一个企业。

(2) 企业根据法律形态,可以划分为:

① 全民所有制工业企业(具有法人资格的、企业的全部财产归全民所有的、依法自主经营、自负盈亏、独立核算的企业)。

② 城镇集体所有制企业(具有法人资格的、企业的财产归城镇劳动群众集体所有的企业)。

③ 乡镇集体所有制企业(企业的财产归乡村农民集体所有的企业,具有法人资格)。

④ 中外合资经营企业(由中国的公司、企业或者其他经济组织与外国的公司、企业、其他经济组织或个人共同出资在我国境内设立的中国企业,具有中国法人资格,依法采取有限责任公司的形式)。

⑤ 中外合作经营企业(由中国的企业、其他经济组织与外国的企业、经济组织或者个人共同出资在我国境内设立的,具有中国法人资格,依法采取有限责任公司形式的合作企业)。

⑥ 外资企业(在我国境内设立的、全部资本由外国投资者投资的中国企业,具有法人资格、采取有限责任公司的形式,但不包括外国企业和其他经济组织在中国境内设立的分支机构)。

⑦ 有限责任公司(股东以其出资额为限对公司承担责任,公司以其全部资产对公司的债务承担责任的企业法人,公司依法设立股东会、董事会或者执行董事、经理和监事会或者监事)。

⑧ 国有独资公司(由国家授权投资的机构或者国家授权的部门单独投资设立的有限责任公司,国有独资公司不设股东会,依法设立董事会和监事会)。

⑨ 股份有限公司(其全部资本分为等额股份,股东以其所持股份为限对公司承担责任,公司以其全部资产对公司的债务承担责任的企业法人。公司依法设立股东大会、董事会、经理和监事会)。

⑩ 合伙企业(在中国境内设立的由各合伙人订立合伙协议,共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险,合伙人对合伙企业的债务承担无限责任的营利性组织。企业不具有法人资格,各合伙人对企业的债务承担无限连带责任)。

⑪ 个人独资企业(由一个自然人投资,财产为投资人个人所有,投资人以其个人财产对企业债务承担无限责任的经营实体,不具有法人资格)。

企业和公司的定义既有联系又有区别,但在人们的日常概念中常常混淆使用。

1.1.2 企业的环境

进入20世纪后,科学技术迅猛发展,生产力水平快速提高,到20世纪后期,世界经济进入了一个全新的局面,物质达到相对丰富的水平,市场进入到了买方市场。据统计,我国市场上95%的商品供大于求,4%的商品供求平衡,只有不到1%的商品供不应求。在这个形势下,企业的环境发生了翻天覆地的变化,企业整个的经营管理观念和方式都发生了根本性的变革。

1. 经济全球化

经济全球化又叫世界经济国际化,是指世界各国经济在生产、分配、交换和消费环节的全球趋同化趋势。表现在以下几个方面:

(1) 生产全球化

跨国公司越来越成为世界经济的主导力量,信息技术和现代交通的发展为跨国公司在世界范围内进行资源配置提供了可能。一个企业可能总部在美国,原材料在南美洲采购,在中国加工制造零部件,在新加坡组装,最后形成产品。

(2) 市场全球化

国际贸易迅速发展,国际贸易成为世界经济的火车头,世界经济一体化也成为世界经济发展的潮流,世界贸易组织(WTO)、欧盟(EU)、北美自由贸易协定等都是这种潮流的突出表现。

(3) 资金全球化

国际金融迅速发展,巨额资金在各国之间自由流动。

(4) 科技开发和应用的全球化

全球科技合作在国家间科研项目中随处可见,全球性产品研发更是跨国企业利用全球科研资源和人才的一种普遍形式。集成开发、异地协同研发、并行作业等成为产品研发的有效形式。

(5) 信息传播的全球化

手机和互联网的发展为今天的信息传播提供及时、快速、方便和便宜的通道。计算机和网络更是为信息数据的处理、储存、利用提供了高效的工具。

经济全球化是一把双刃剑。一方面,它为发展中国家提供了难得的发展机遇,有利于吸收外资,弥补国内建设资金不足;有利于引进技术和设备,实现技术发展的跨越;有利于学习先进

的管理经验,培养高素质的管理人才;有利于发挥比较优势,开拓国际市场。另一方面,随着世界经济全球化和一体化的发展,市场竞争更加激烈,适者生存、优胜劣汰将是企业不得不面对的现实。企业应该坚定不移地实行对外开放政策,适应经济全球化趋势,积极参与国际经济合作与竞争,充分利用经济全球化带来的各种有利条件和机遇;同时企业又要对经济全球化带来的风险保持清醒的认识,坚持独立自主原则,加强防范工作,增强抵御和化解能力,切实维护国家经济安全,更好地发展和壮大自己。

2. 产品更新换代更快

20 世纪是人类历史上发展最为迅速的时期,这 100 年间,科学技术取得的成果胜过了人类以前所取得成果的总和,科学技术大发展将生产力水平提高到空前的程度。人类开发出了各种不同的产品,并且开发一个产品的时间越来越短。西方国家工业产品的寿命周期,在二战前平均达 30 年以上,战后平均不到 10 年。

在 20 世纪 30 年代,新型汽车从概念设计到汽车正式出厂需要 6~7 年,而到了 80 年代,这个时间降到 4~5 年,90 年代为 3 年,然后是 1~2 年。信息产品更新换代的时间更短,著名的摩尔定律就指出计算机的芯片性能每 18 个月提高一倍,其价格会下降 50%。在 IT 市场,一个主流产品的维持时间不超过 3 个月,3 个月以后这个产品就沦为过时淘汰的产品。现在每年都有大量的新产品进入市场。搞好新产品、新品种、新花色的开发工作,实现产品的更新换代,是提高企业市场应变能力,提高企业生产技术和经济效益的重要途径。为了搞好产品的更新换代,企业就要加强科学研究工作,经常分析当前产品处于寿命期的哪个阶段以及市场的动向,作出科学的预测与判断。这就要求企业不断地投入人力和物力,去开发新产品占领市场,否则就会被市场淘汰。

3. 激烈的市场竞争环境

一个企业、一个国家的竞争能力不取决于能生产多少产品,而取决于能生产多少适销商品,取决于能将多少商品顺利地销售出去,取决于市场能力,市场已成为经济运行的先导力量。

随着生产力水平的提高,人类物质基础不断壮大。人类社会已经跨越了物质短缺的年代,进入到物质相对丰富的时代。市场供大于求是企业普遍面临的问题,在供大于求的情况下,消费者掌握了市场的主动权,形成了买方市场的格局。消费者的要求越来越高,对产品功能、款式、花色和质量越来越挑剔,追求个性化成为普遍的消费行为。

加入 WTO 后,我国企业是在全球范围内参与国际竞争与合作,中国的市场竞争和世界市场接轨。竞争的焦点也将由生产能力的竞争转向技术、市场的竞争,由产品的竞争转向品牌的竞争,由单纯追求市场份额的竞争转向对市场快速反应能力的竞争,由价格战、广告战等单一形式的竞争转向提升产品技术含量和附加值的高层次竞争。

4. 市场的全球化

近年来,各国都把经济结构调整的范围扩大到整个世界,使企业之间的并购、重组、整合大都在全球同一水平基础上进行。过去“大鱼吃小鱼、小鱼吃虾米、虾米吃河泥”或“活鱼吃休克鱼”的竞争方式被“大鱼吃大鱼、活鱼吃活鱼”的“鲸吞”式竞争方式所替代。过去单个企业之间的竞争,变成了一个跨国集团与另一个跨国集团之间的竞争,一个供应链与另一个供应链之间的竞争,一个连锁流通组织与另一个连锁流通组织之间的竞争,一个物流配送体系与另一个物流配送体系之间的竞争。一个企业所参与的群体规模越大,运行效率越高,运行成本越低,企

业的竞争力就越强。

在这种竞争情形下,企业需要更新观念,在全球范围内配置资源,围绕核心产品或核心技术,建立一套基于国际分工协作的高效生产经营体制。根据不同地区技术发展水平、优势、金融风险和企业的需要来组织技术开发、资本配置和人力资源,建立各种形式的海内外生产基地和面向全球的国际市场营销体系,迅速准确地把握市场信息,快速提供市场所需要的产品。

制造企业的生产方式,以管理信息系统(MIS)为基础,采用计算机辅助设计与制造(CAD/CAM),建立计算机集成制造系统(CIMS),特别是利用发展相对成熟的ERP管理软件和体系,实现采购、库存、生产和销售的精细化管理,实现生产经营信息的实时、快速处理,达到高效、快速的市场反应,已成为企业生产经营管理的潮流。此外,企业还采用集开发、生产和实物分销于一体的适时生产(JIT),不断消除浪费的精细生产(Lean Production),供应链管理中的快速响应和敏捷制造(Agile Manufacturing),无污染的清洁生产和绿色制造(Green Manufacturing),以及通过网络协调设计与生产的并行工程(Concurrent Engineering)等。这些新的生产方式把信息技术革命和管理进一步融为一体,大幅提高了管理的效率和水平。

信息技术和现代管理理论与实践的发展,同样冲击着企业的组织结构。过去,大型企业多层次的管理结构,容易产生“公司内部的官僚主义”和管理低效率。随着经营和销售方式的改变,企业通过社会化协作和契约关系、外包非核心零部件生产和认证零部件质量的可靠性,使企业的中间管理组织设置变得简单,侧重向两头发展,公司组织结构从“橄榄形”向“哑铃形”变化。管理组织的扁平化、信息化削减了中间层次,使决策层贴近执行层。业务流程再造(Business Process Reengineering)和信息系统集成基础上的企业经营过程重组(BPR)为企业组织的变革提供了方法和途径。

企业面对的是不断变化的竞争环境,充分利用现代科学技术,开发新产品和提高管理水平,在很大程度上决定了企业的竞争地位和发展前景。所以,企业如何利用新技术、新方法,不断地改造自己,适应市场和竞争的需要,成为企业发展的生命线。

1.1.3 科技开发和应用的全球化

制造型企业的基本职能是为社会提供产品和服务,包括一个“投入—转换—产出”的过程,如图1.1所示。

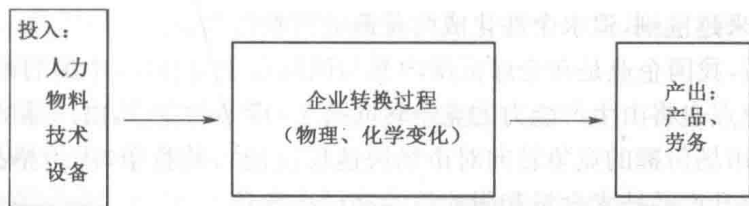


图 1.1 企业生产经营过程图

企业股东(投资人)发起建立企业,然后在原材料市场上获取人力、物料、技术、设备,通过企业生产制造(物理、化学变化),生产出产品,投放到产品市场。这个转化过程中,市场是重要的影响因素。在生产资料市场上,企业必须按照自身的需求获得相应的人才、技术和设备;在原材料市场上,企业需要用最低的价格及时获得原材料;在产品市场上,企业的产品必须适销对路,满足消费者的需要,有足够大的需求订单。当然,在企业内部的转化过程中,生产过程必

须是高效的,就是说企业生产必须能够在最低成本代价下提供市场需要数量的、满足质量要求的产品。

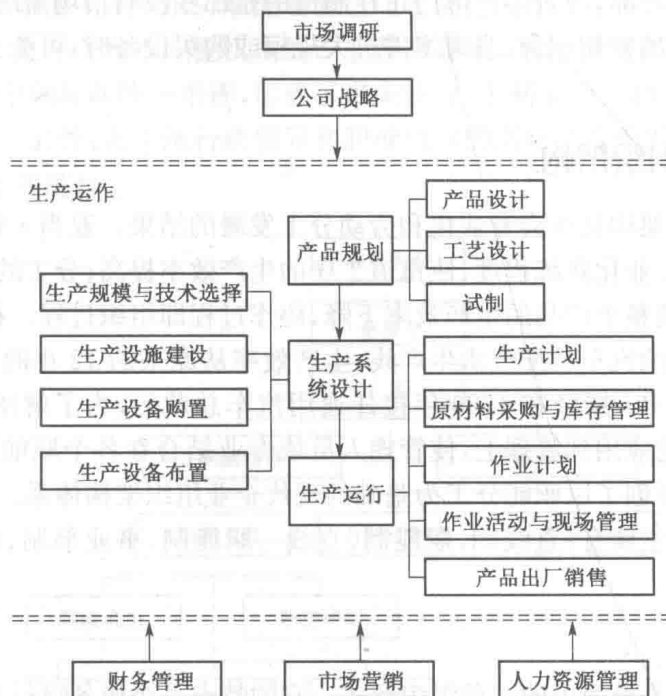


图 1.2 企业运作过程

企业运作管理的目标为:

(1) 质量。质量被誉为企业生存的前提,企业发展的基石。没有产品质量,就没有市场,也就没有企业存在的必要。如何保证和提高质量,包括产品的设计质量、制造质量和服务质量,是现代企业生产经营的任务之一。

(2) 交货期。在现代化大生产中,生产所涉及的人员、物料、设备、资金等资源成千上万。如何将全部资源要素在需要的时候组织起来,筹措到位,按照生产进度要求准时、适量地生产,是一项十分复杂的问题,这也是目前生产管理需要解决的主要问题。

(3) 成本。使产品价格既为顾客接受,又为企业带来一定利润,就需要最大可能地降低成本,它涉及人、物料、设备、能源、土地等资源的合理配置和利用,也涉及如何提高生产效率的问题。

为实现企业的职能,从原材料输入到产品输出的转化功能包括了很多过程,如图 1.2 所示。企业根据市场调研的情况,制定整个公司的战略,决定经营什么、生产什么,通过产品规划和生产系统设计,建设生产用的厂房和生产设施;然后需要准备资金,即企业的财务计划和管理职能;接着需要研制和设计产品以及工艺,进行技术活动,设计完成后即开始日常的运行,购买物料和加工制造;产品生产出来以后,需要通过销售使价值得以实现,即进行营销活动;销售以后得到的收入进行分配,其中一部分作为下一轮的生产资金,进入下一个循环。

在整个过程中有三个关键的职能过程:①市场营销、引导新的需求、获得产品的订单是企业发展的源头;②生产运作,即创造产品的过程;③财务会计,即跟踪组织运作的状况,支付账单及收取贷款。这些过程和活动对企业的经营来说都是必不可少的。每项职能对企业目标的

实现都起着重要作用。通常一个企业的成功不仅依赖于各个职能发挥得如何,而且还依赖于这些职能相互间的协调程度。例如,除非生产部门与营销部门相互配合,否则营销部门推销的可能是那些非营利的产品,或者生产部门正在制造的是那些没有市场需求的产品。同样,若无财务部门与市场部门的密切配合,当组织需扩大规模或购买设备时,可能会因资金无着落而难以实现。

1.2 企业的组织架构

现代企业的组织架构是社会专业化和劳动分工发展的结果。亚当·斯密在《国富论》中就指出:分工可以提高专业化熟练程度,使每道工序的生产效率提高;分工的同时必然需要协作,否则将导致混乱,而使整个产品的生产效率下降;协作过程即组织过程。福特汽车公司首先使用了基于专业化分工的汽车装配流水生产线,生产效率从原来的12小时一辆,提高到每小时30辆。艾尔弗雷德·P·斯隆在1920年接任通用汽车总裁后,为了解决通用公司的管理问题,将劳动分工的理论应用到管理上,使管理人员依专业结合在各个职能部门,建立了面向职能分工的管理架构,开创了以职能分工为基础的现代企业组织架构体系。

企业的组织架构主要有:直线制、职能制、直线—职能制、事业部制、模拟分权制、矩阵结构等。

1.2.1 直线制

直线制是最早也是最简单的一种组织形式。它的特点是企业各级行政单位从上到下实行垂直领导,下属部门只接受一个上级的指令,各级主管负责人对所属单位的一切问题负责。厂部不另设职能机构(可设职能人员协助主管人工作),一切管理职能基本上都由行政主管自己执行。如图1.3所示,直线制组织结构比较简单,责任分明,命令统一,但要求行政负责人通晓多种知识和技能,亲自处理各种业务。在业务比较复杂、企业规模比较大的情况下,把所有管理职能都集中到最高主管一人身上,显然是难以持续的。因此,直线制只适用于规模较小、生产技术比较简单企业。

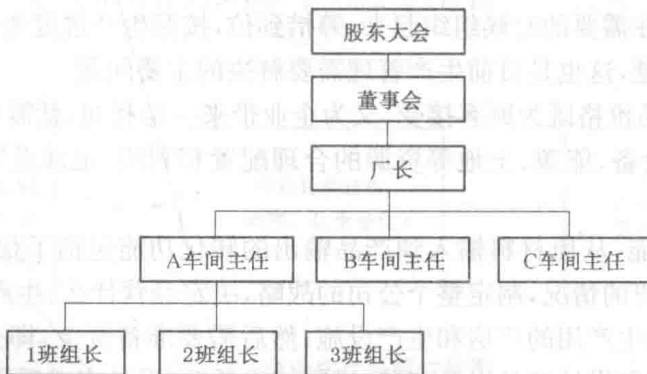


图 1.3 直线制组织架构

1.2.2 职能制

职能制组织结构是除主管负责人外,各级行政单位还相应地设立一些职能机构。如在厂长下面设立职能机构和人员,协助厂长从事职能管理工作。这种结构要求行政主管把相应的

管理职责和权力交给相关的职能机构,各职能机构就有权在自己业务范围内向下级行政单位发号施令。因此,下级行政负责人除了接受上级行政主管的指挥外,还必须接受上级各职能机构的领导,其结构形式如图 1.4 所示。职能制能适应现代化工业企业生产技术比较复杂、管理工作比较精细的特点,能充分发挥职能机构的专业管理作用,减轻直线领导人员的工作负担,但也会妨碍必要的集中领导和统一指挥,形成了多头领导,不利于建立和健全各级行政负责人和职能科室的责任制。另外,在上级行政领导和职能机构的指导和命令发生矛盾时,下级就无所适从,影响工作的正常进行。



图 1.4 职能制组织架构

1.2.3 直线—职能制

直线—职能制也叫生产区域制或直线参谋制。它是在直线制和职能制的基础上取长补短,吸取这两种形式的优点而建立起来的。目前,绝大多数企业都采用这种组织结构形式。这种组织结构形式是把企业管理机构和人员分为两类,一类是直线领导机构和人员,按命令统一原则对各级组织行使指挥权;另一类是职能机构和人员,按专业化原则从事组织的各项职能管理工作。直线领导机构和人员在自己的职责范围内有一定的决定权和对所属下级的指挥权,并对自己部门的工作负全部责任。而职能机构和人员,则是直线指挥人员的参谋,不能对直接部门发号施令,只能进行业务指导。直线—职能制组织结构如图 1.5 所示。

实际企业中有三种职能部门:顾问性的、控制性的、服务性的。顾问性的职能部门权力较小,它是针对特定范围的问题研究出解决办法的、以专家为主的小组,为企业领导充当顾问;控制性的部门拥有组织中贯彻执行其特殊职能的权力,如生产、计划、人事、财务、销售等部门;服务性部门是为实现某些特殊职责而设立的部门,没有控制性实权,只有提供某些特殊条件的作用,如实验、采购、运输、机修等部门。

直线—职能制既保证了企业管理体系的集中统一,又可以在各级行政负责人的领导下充分发挥各专业管理机构的作用。缺点是职能部门之间的协作和配合性较差,职能部门的许多工作要直接向上层领导报告请示才能处理,这在一方面加重了上层领导的工作负担,另一方面也造成办事效率低。

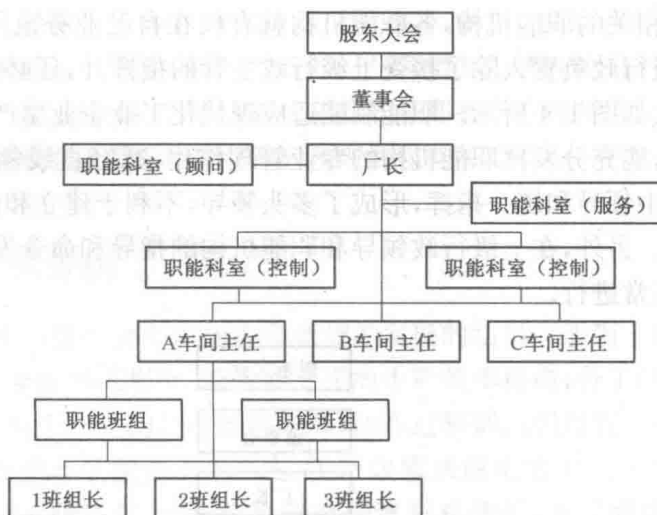


图 1.5 直线—职能制组织架构

1.2.4 事业部制

事业部制是一种高度(层)集权下的分权管理体制。它适用于规模庞大、品种繁多、技术复杂的大型企业,是国外较大的联合公司所采用的一种组织形式。近几年我国一些大型企业集团或公司也引进了这种组织结构形式。

事业部制是分级管理、分级核算、自负盈亏的一种形式,即一个公司按地区或产品类别分成若干个事业部,从产品的设计、原料采购、成本核算、产品制造,一直到产品销售,均由事业部及所属工厂负责,实行单独核算、独立经营,公司总部只保留人事决策、预算控制和监督大权,并通过利润等指标对事业部进行控制。也有的事业部只负责指挥和组织生产,不负责采购和销售,实行生产和供销分立,但这种事业部正在被产品事业部所取代。产品事业部是以企业所生产的产品为基础,将生产某一产品有关的活动完全置于同一产品部门内,再在产品部门内细分职能部门,进行生产该产品的工作。这种结构形态在设计中往往将一些共用的职能集中,由上级委派以辅助各产品部门,做到资源共享。

其组织结构如图 1.6 所示。

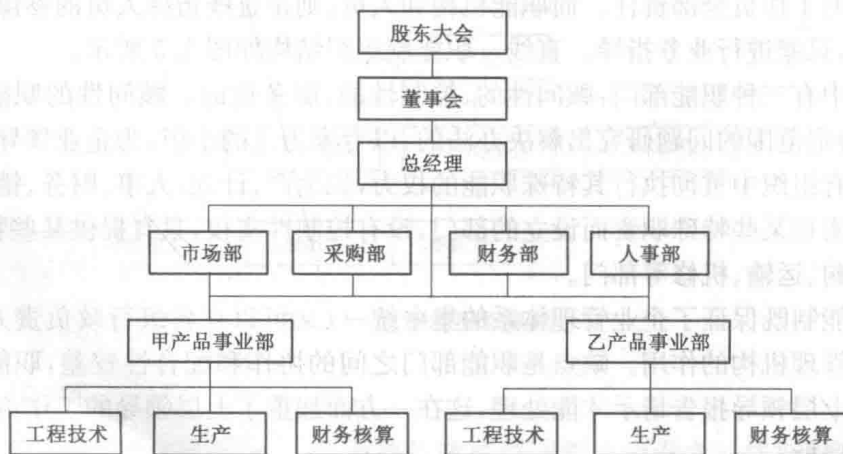


图 1.6 产品事业部组织架构