

工商管理理论与实践

(2013年)

GongShang GuanLi LiLun Yu ShiJian (2013Nian)

青岛科技大学MBA教育中心 编



经济科学出版社
Economic Science Press

工商管理理论与实践

(2013年)

GongShang GuanLi LiLun Yu ShiJian (2013Nian)

青岛科技大学MBA教育中心 编



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

工商管理理论与实践. 2013 年/青岛科技大学 MBA
教育中心编. —北京: 经济科学出版社, 2013. 3

ISBN 978 - 7 - 5141 - 3097 - 3

I. ①工… II. ①青… III. ①工商行政管理 - 文集
IV. ①F203.9 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 042954 号

责任编辑: 柳 敏 宋 涛

责任校对: 刘欣欣

版式设计: 代小卫

责任印制: 李 鹏

工商管理理论与实践 (2013 年)

青岛科技大学 MBA 教育中心编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191537

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京密兴印刷有限公司印装

710 × 1000 16 开 38 印张 630000 字

2013 年 4 月第 1 版 2013 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 3097 - 3 定价: 70.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 88191502)

(版权所有 翻印必究)

前 言

我校于 2010 年获批成为第八批 MBA 培养院校，并于当年实现招生。在学校的支持帮助下，学院举全力夯实 MBA 培养基础，按照以学员为中心的基本思路，逐步提高学员的管理素养。

为提高 MBA 学员的科技论文写作能力，MBA 教育中心每年资助出版 1 本《工商管理理论与实践》论文集，要求学员撰写理论联系实际的科技论文，目的是加强学员将所学理论知识灵活运用于管理实际的能力培养，提高学生观察问题、分析问题、解决问题的能力。同时，规范的科技论文写作训练，可以为学员后续学位论文的写作打好基本功。

今年我们将继续结集出版部分 MBA 学员的研究成果，将他们对工商管理研究领域的思考以文集的形式呈现给大家。他们的思考可能略显稚嫩，他们的观点可能有失偏颇，但他们的思考与研究可以为我们提供观察不同领域的窗口。

在论文选编的过程中，我们根据每篇论文的研究主题进行了简单归类，共分为生产运作与项目管理篇、组织战略与企业文化篇、组织行为与人力资源管理篇、金融与财务管理篇、市场营销与国际商务篇 5 部分。经济与管理学院的部分教授对论文进行了仔细审阅，并召开专题会议进行了筛选，高年级的部分研究生在稿件核对方面付出了大量时间，MBA 教育中心的老师在论文组织、收取方面做了大量繁杂的工作，我们对他们的辛勤付出表示衷心感谢！

由于受学员研究能力的制约以及研究资料和时间限制，文中可能存在谬误之处，恳请读者批评指正。

编 者

2013 年 2 月 20 日于青岛

目 录

生产运作与项目管理篇

- 备件技术管理在 W 公司的应用研究 毕瑞文 王文鹏 (3)
- 对建筑消防设施检测机构社会效益与经济效益的思考 陈爱新 (12)
- 高校科技成果转化制约因素及对策研究 陈玲 徐倩 (19)
- 区域节能减排评价体系构建研究 丁阳 董华 (27)
- 山东莱州环球雕塑石材有限公司发展战略研究 董亮 张鸣 (36)
- 中国海监北海通信系统集成管理可行性研究 纪锋 (47)
- 基于现金流贴现模型的企业估值
——以广州友谊为例 李春建 张天旺 (59)
- 大型酒店设计项目全生命周期管理研究 孙继明 董华 (73)
- 项目管理在清洁生产审核中的应用 滕永桥 (85)
- 安丘市农产品质量安全管理体系建设对策研究 王振云 (105)
- 青岛市新疆路快速路工程拆迁过程中的博弈分析 周伟杰 (114)

组织战略与企业文化篇

- 高密市小城镇建设发展研究 钟明明 (127)
- 我国事业单位企业文化建设现状及对策研究 张东亚 王玉梅 (136)
- 中国民营企业品牌建设中的问题与对策分析 徐小珺 张志耀 (145)
- 高密市“两化融合”的特征及发展对策研究 魏磊 王志宪 (156)
- 橡胶谷产学研结合模式浅析 王肇伟 (169)

商业银行风险管理文化建设问题及对策	谭鑫	(177)
我国商业银行零售业务转型分析	宋少毅	(184)
中信万通证券有限责任公司战略转型研究	邵从波 袁晓莉	(195)
昌乐县农民增收现状分析	桑海伟	(205)
独立学院转设为民办本科高校的发展对策研究	刘鑫	(213)
青岛同策公司团队文化对高绩效团队的影响研究	李鲲鹏	(223)
中国商业银行差异化竞争战略思考	李纲本	(237)
A 公司品牌建设研究	劳承梅	(245)
高密市纺织产业集群现状及发展对策研究	冯雯雯 王玉梅	(254)

组织行为与人力资源管理篇

大学生“村官”队伍健康成长规律研究

——基于高密市的证据	冯玉庆	(265)
------------------	-----	-------

基于职业生涯开发的高校图书馆人力资源管理	段美慧 赵瑞美	(273)
----------------------------	---------	-------

亚太森博公司人力资源管理的问题、原因及

对策	高蕾 刘广珠	(281)
----------	--------	-------

高职学生职业发展能力培养模式构建与实践	刘冬青 刘广珠	(292)
---------------------------	---------	-------

企业员工培训中存在的问题及对策	刘霞	(303)
-----------------------	----	-------

商业银行薪酬激励机制的问题与对策	蔡晓磊	(313)
------------------------	-----	-------

高密市政府部门绩效考核管理现状与思考	唐鹏 王玉梅	(324)
--------------------------	--------	-------

企业员工敬业度形成机理与提升策略研究	王典典 姜真	(335)
--------------------------	--------	-------

WFM 时装有限公司中层管理人员薪酬研究	魏坤	(343)
----------------------------	----	-------

员工公平感、组织承诺对离职意图的影响

研究	吴家朕 王文鹏	(354)
----------	---------	-------

化工企业中层管理人员薪酬分析	辛悦波 徐倩	(365)
----------------------	--------	-------

中国农民专业合作社管理模式研究	袁雪	(380)
-----------------------	----	-------

潍坊市企业需求与高职商务英语人才培养

研究	赵婷婷 刘广珠	(394)
----------	---------	-------

我国船员管理新模式分析	禚乾宇	(403)
-------------------	-----	-------

金融与财务管理篇

潍柴重机财务风险控制研究	冯志玉 (413)
BOT 和 PFI 融资模式在高校融资中的应用	
比较	刘亮亮 张同功 (426)
对差别准备金动态调整作用机制的思考	刘亚聪 (433)
潍坊市小额贷款公司信贷风险评价研究	王志刚 (440)
破解我国中小企业融资困境的对策	于宗先 (448)
中国股票市场指数的预测方法比较	
——基于 VEC 方法的价格高低模型的实证研究	张树良 (455)
中信万通证券经纪业务转型及营销管理研究	张永胜 (464)
中小企业所得税税务筹划策略	郑福芹 张天旺 (477)
基于财务分层论的集团财务风险控制探索	朱华行 (489)
青岛十二区(市)政府融资平台公司建设的现状、	
问题及对策	左宏杰 蔡苏文 (499)

市场营销与国际商务篇

新形势下的房地产营销研究	代雪蕾 (511)
潍坊电视台广告营销策略研究	李宏歌 (520)
我国保税区向自由贸易区转型的路径探析	李文洁 (532)
孚日集团家用纺织品国际出口环境研究	刘积琛 李勋来 (538)
我国老年玩具市场营销策略分析	慕佳 (546)
潍坊市中小企业网络营销分析	田素梅 (560)
山东轮胎企业国际市场营销策略研究	王丹 (572)
“娃哈哈”营销渠道分析	王蓉 刘志远 (581)
基于 SWOT 分析的李沧区旅游营销策略研究	王玉华 (589)

生产运作与项目管理篇

备件技术管理在 W 公司的应用研究

毕瑞文 王文鹏

(青岛科技大学经济与管理学院, 山东青岛, 266061)

摘要: 备件管理是反映企业生产管理水平的一个重要指标, 对于控制维修费用、保证设备正常运行起着至关重要的作用。本文针对现代化的生产型维修, 给出与其相适应的备件管理概念, 并在原有 ABC 分类管理模式的基础上, 给出更新的 3A 管理模式, 并给出与之相适应的备件消耗和库存模型。这种基于 TPM (Total Productive Maintenance) 的设备备件管理技术, 可以避免因备件缺少所造成的非计划停机, 又合理地降低了库存成本。

关键词: 备件管理; TPM; ABC; 3A



引言

TPM 是以提高设备综合效率为目标的一套管理体系, 通过 TPM 管理的导入, 可以形成科学、合理的设备管理机制, 每个员工都参与到设备管理中来, 最终建立起涉及设备“一生”的预防维修体制。W 公司是一家大型民营企业, 经过近几年来 QC 活动、创新等小组活动的持续开展, 易损件定期更换制度的实施, 5S 的推行, 干部管理知识的培训等, 已经初步具备了引入 TPM 管理的基础和条件。因此, W 公司从 2010 年 8 月开始进行 TPM 管理的导入, 尝试建立一套适合于自身实际情况的 TPM 管理体系。

TPM 的意思就是“全员生产维修”, 这是日本在 20 世纪 70 年代导入 GE 公司为代表的美式 PM 生产保全的基础上, 提出建立全体生产和维护人员参与的 PM 活动, 经过多年的发展实践, 已形成了一套标准化的管理

程序。TPM 是一种全员参与的生产维修方式,经过不断发展完善,TPM 从最初的设备维护管理,发展到安全、健康、环保、质量、产品开发、供应链、人事培训、办公室管理等各个领域,成为了一套综合性的企业管理系统。

2 W 公司设备备件管理现状

W 公司设备备件库存维持在 2 亿元左右,库存量巨大,但是库存结构并不合理,不能满足 TPM 管理中生产性维修的需要。W 公司在以前的设备备件管理中,谈不上有什么管理模式,只是有一个申请、采购、订货、验收等方面的工作流程,并要求在 ERP 系统中进行相应操作即可,对所采购的备件品种和数量都没有明确的规定。

备件在分类上,只是由设备工程部做一个简单的划分,以用来分类采购:备件 A、B、C 的分类,是设备工程部根据备件的易损程度、备件的重要程度而设定的。A 类指易损或对设备影响不大的,由分厂根据设备使用情况,计划性地提出申购的备件;B 类指不易损同时对设备重要,由工程部落在片区的备件;C 类指不易损同时对设备至关重要,由工程部落在集团公司备在备件库的备件。

备件的 ABC 管理法,是借鉴物资管理法中的 ABC 分类控制法,即按照金额对备件进行 ABC 分类,对不同的分类进行区别管理,适用于备件管理工作繁杂浩大而管理人员相对较少的工作,此种方法首先对备件进行 ABC 分类,然后按类采取不同的管理方法。

熟悉企业设备备件的人都知道,备件不仅数量众多,而且每个种类的备件价格也不相同,需要的库存数量也不一样,有的品种多但价值不高,有的价值大但品种不多,所以对这些备件不应采用相同的管理方法,而且受限于企业的人力、资源、资金等的情况,应对这些备件进行分类,并采取不同的管理方法。

备件的 3A 管理方法

基于 ABC 的分类方法,很多企业只关注设备备件的批量和价值,而

对设备及备件在生产流程中的作用以及设备停机后对生产的影响、造成的停机后果等关注不够，这样就势必造成了有时因为一些价值低但处于关键位置的备件短缺，而导致严重的停机后果。如何借鉴备件的 ABC 管理的优势，同时又克服上述弊端，广州大学的李葆文教授团队创新性地提出了一种全新的 3A 分类管理方法。这种方法更加适应现代企业的生产性维修方式，其主旨思想更多考虑备件缺失对生产和安全造成的不利影响，并尽可能地降低这一风险，并在此基础上兼顾库存规模控制。

备件的 3A 分类方法，全面考虑设备备件的批量和价值，备件在生产流程中的作用，设备停机后对生产的影响，造成停机的后果等。其具体操作方法是：根据设备和备件对生产的影响大小，停机后果的严重程度，首先将设备进行 ABC 分类，然后再对部件（总成）做 ABC 分类，最后对零件做 ABC 分类，亦即按照设备、部件、零件的顺序依次进行 ABC 分类。

3.1 设备的 ABC 分类原则

A 类设备：主流程上，对生产直接影响的设备或关键设备。

B 类设备：非主流程上，但对生产影响较大的设备，如能源、气体生产供应设备；或虽在主流程上，但不构成很大影响的设备等。

C 类设备：非主流程上，对生产影响不大，发生故障后可以等待修复的设备。

3.2 部件的 ABC 分类原则

A 类部件：设备的核心、主要负载部位，对设备生产运行影响直接、重大，发生故障后果严重，停机损失严重。

B 类部件：设备的较重要部位，发生故障影响设备功能、产品质量、生产效率和安全环保，但不会造成严重停机损失。

C 类部件：设备的辅助部位，发生故障暂不会对设备功能、产品质量、生产效率和安全环保产生即时的影响。

3.3 零件的 ABC 分类原则

A 类零件：部件的核心、主要负荷部位，对设备生产运行影响直接、重要，发生故障后果严重、停机损失严重。

B 类零件：部件的较重要部位，发生故障影响设备功能、产品质量、生产效率和安全环保，但不会造成严重停机损失。

C 类零件：部件的辅助部位，发生故障暂不会对设备功能、产品质量、生产效率和安全环保产生即时的影响。

3.4 备件 3A 管理的分类类别

由设备、部件和零件的 ABC 分类派生出从 AAA，到 CCC 共 27 种零件类别。然而，为了压缩库存，仅有若干类纳入库存结构模型管理范畴，其余类均作零库存处理，也就是说，当领用部门提出申请，才去订货、采购，平时不作储备。纳入备件库存结构模型管理范畴的备件又被分成四级。为了便于分析，我们可以用一个三维正方形来表示备件库存结构（见图 1）。正方形在原点的顶点代表 AAA，即最重要备件，远离原点的顶点代表 CCC，即最不重要的备件。为了方便记忆，该分类原则也可称为备件 3A 管理的“立方体切割原则”。

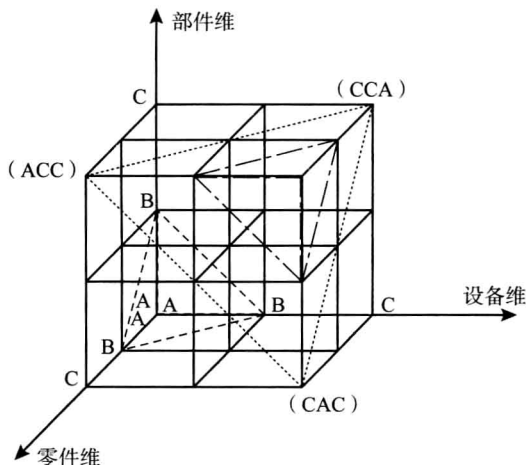


图 1 备件 3A 管理的维度表示

3.5 3A 备件管理中的四个库存级别

第一级：AAA，BAA，ABA，AAB，即以 AAA 为顶点 BBB 为底面的四面体的四个顶点，代表了最重要，需要做冗余库存的零（部）件，可通称为甲级备件。

第二级：ABB，ACA，BCA，ACB，ABC，AAC，BAC，BBA，CAB，CBA，BAB，CAA，BBB，即夹在靠近原点小三角形和中间大三角形之间的点，代表了较重要，可以做一般库存的零（备）件，可通称为乙级备件。

第三级：ACC，BCB，CCA，CBB，CAC，BBC，即夹在中间大三角形到远离原点小三角形之间的点，代表了不重要，可以做短缺库存的零备件，可通称为丙级备件。

第四级：BCC，CCB，CBC，CCC，远离原点的三角锥体区域，代表最不重要，可以只存信息，不存实物的零部件，可通称为零级备件。

3.6 综合备件重要程度和消耗规律确定库存模型

综合以上两个方面的原因考虑，可以得出更加适合现代企业生产维修的备件库存管理模式，如表 1 所示。

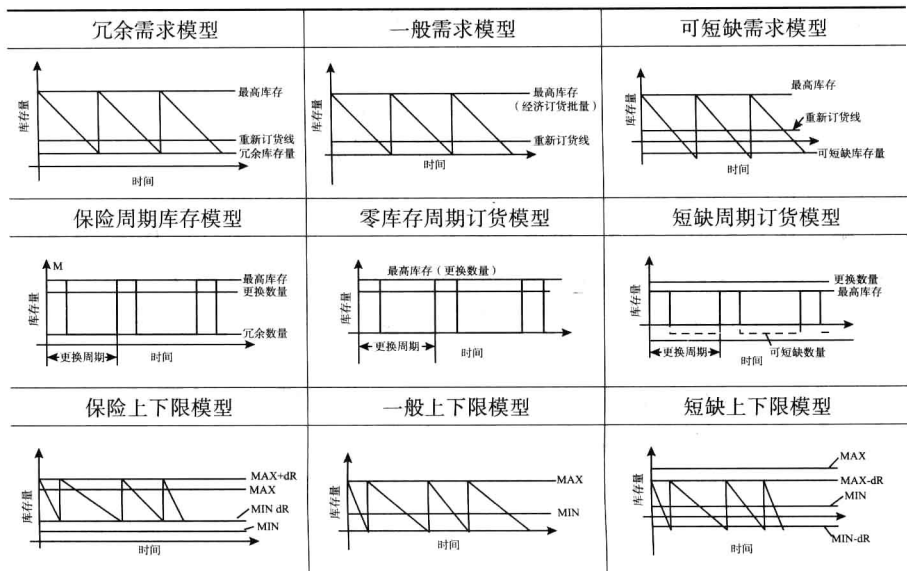
表 1 备件 3A 管理的库存模型

等级类型	一级 (甲级)	二级 (乙级)	三级 (丙级)	四级 (零级)
一型	冗余需求模型	一般需求模型	可短缺需求模型	零库存
二型	保险周期库存模型	零库存周期订货模型	短缺周期订货模型	零库存
三型	保险上下限模型	一般上下限模型	短缺上下限模型	零库存
特点	最高级别，需要留有一定数量的冗余保险库存	较高级别，但不需要留有冗余保险库存	一般级别，短时间缺货不会对生产造成太大影响	最低级别，只存信息，不存实物

每种库存模型如表 2 所示。

表 2

库存模型图示



备件 3A 管理在 W 公司某条生产线上的应用实例

4.1 实施备件 3A 管理前的情况

实施备件的 3A 管理前, 备件的申请采购由车间发起。备件的申请数量和种类, 由车间有经验的维修人员根据经验列出计划, 由车间主任审核, 报分公司审批, 然后由备件管理人员在 ERP 系统中进行 PO 操作。

公司所采购的备件种类和数量, 完全由车间申报, 库存控制责任由车间完全负责, 下表是某条生产线部分备件的库存情况, 实施 3A 管理前, 这条生产线的设备备件库存金额保持在 42 万 ~ 45 万元。

由于以前没有实施 TPM 管理, 设备的维修类型属于事后维修, 大部分维修情况都是在设备非正常停产的情况下才知道备件的损坏情况, 事前并不知道哪个备件损坏, 备件库存种类和数量没有针对性, 因缺少备件而停产的情况时有发生。

4.2 实施备件 3A 管理后的情况

4.2.1 采购流程

根据公司中的备件材料使用情况，结合 TPM 设备工作的开展，使备件申报和备件一线实际需求紧密相连，去除人为凭空想象的做法，根据图 2 流程进行申报。

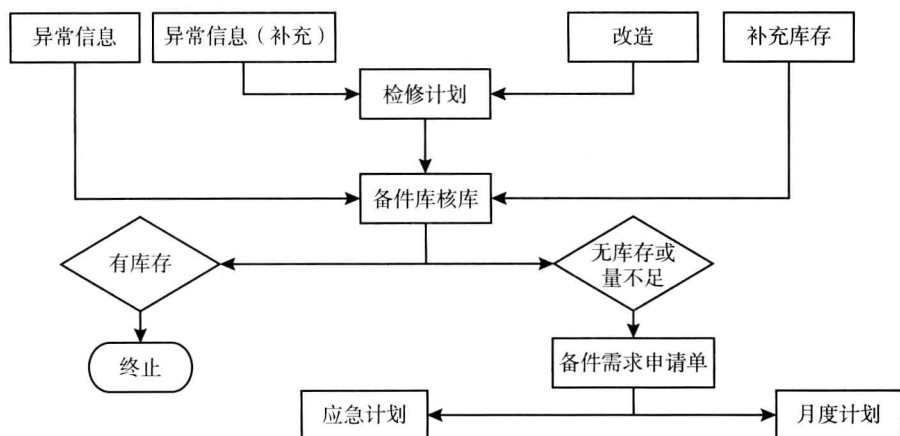


图 2 根据备件的 3A 管理重新制定的采购流程

4.2.2 备件的库存种类和数量控制

根据备件管理的科学理论，结合公司的实践情况，得出每个备件的理论库存量，每个备件的采购点、采购量以及确认的采购策略，如表 3 所示。

表 3 新备件管理模式下的备件库存模型、采购点、采购量、采购策略

库存分类	模型分类	采购点（库存数量到达值）	计划方式	采购量	采购策略
安全库存类	冗余需求模型	重新采购点： $R \times L/365 + S R$ ；年消耗量， L ：采购周期， S ：安全库存	月计划采购	$A = R \times 30/365$ R ：年消耗量， L ：采购周期（月度消耗量）	设立安全库存，当备件低于安全库存时，向备件管理员主动申报，但对于大量消耗备件，最高库存建议不应高于 3 个月的用量