



第四节 企业的目标与责任

1 企业的目标

(一) 社会目标
(二) 市场目标
(三) 利益与福利目标
(四) 成长目标
(五) 人员培训目标

2 企业责任

(一) 企业责任的概念
企业责任是新企业在争取自身生存发展的过程中, 面对社会的需要和各种社会问题, 为维护国家、社会和人类的利益, 所应该履行的义务。

(二) 企业责任的内容
1. 企业对员工的责任
2. 企业对社区的责任
3. 企业对生态环境的责任
4. 企业对国家的责任
5. 企业对消费者和社会的责任

第五节 企业管理的基本原理

1 系统原理

(一) 系统的概念与特点
(1) 目的性, (2) 整体性, (3) 层次性, (4) 独立性, (5) 开放性, (6) 相互依存性, (7) 控制性。
(二) 企业管理系统的特点

2 分工原理

1. 分工可以提高劳动生产率
2. 分工可以减少工作损失时间
3. 分工有利于技术革新
4. 分工有利于加强管理, 提高工作效率

3 弹性原理

弹性原理, 是指企业为了达到一定的经营目标, 在外部环境或内部条件发生变化时, 有能力适应这种变化, 并在管理上表现出来的灵活的可行性。

4 效益原理

效益原理, 是指企业通过加强管理工作, 以尽量少的劳动消耗和资金占用, 生产出尽可能多的符合社会需要的产品, 提供更优质的服务, 不断提高企业的经济效益和社会效益。

第五节 企业管理的基本原理

5 激励原理

激励原理, 是指通过科学的管理方法激励人的内在潜力的充分释放和发挥, 使每个人都能在组织中尽职尽责, 展其所长, 为完成组织规定的目标贡献智力、勤奋地工作。

6 动态原理

动态原理, 是指企业管理必须随着企业内外环境的变化而及时更新或调整自己的经营观念、经营方针和经营目标。

7 创新原理

创新原理, 是指企业为实现总体战略目标, 在生产经营过程中, 根据内外环境变化的实际, 按照科学态度, 不断否定自己, 创造具有自身特色的新思想、新思维、新经验、新方法、新技术, 并加以组织实践。

8 可持续发展原理

可持续发展原理, 是指企业在整个生命周期内, 随时要注意调整自己的经营策略, 以适应变化了的外部环境, 从而使企业始终处于健康成长的阶段。

02 管理理论的形成与演变

第一节
中外管理思想渊源

第二节
管理理论的产生与发展

第三节
现代管理学流派

第一节 中外管理思想渊源

1 西方早期管理思想

从18世纪60年代英国的产业革命开始, 随着资本主义的发展和工厂制度的形成, 资本主义经营管理日益受到社会的重视, 越来越多的入开始研究社会现实中的经济与管理问题。

2 中国古代管理思想

(一) 儒家思想
1. 孔子的管理思想
(1) “为政以德”的治政思想, (2) “举贤才”的用人主张, (3) “礼”与“中庸”的管理哲学, (4) 以“信”为未来的生存法则。
2. 孟子的管理思想
(1) 性善论, (2) “仁政”思想, (3) 理想人格。
(二) 道家思想
1. 老子的管理思想, 2. 庄子的管理思想。
(三) 法家之外的诸子管理思想
1. 墨家的管理思想, 2. 兵家的管理思想

第二节 管理理论的产生与发展

1 科学管理阶段

(一) 泰勒的科学管理理论
(1) 对工人提出科学的操作方法, 以提高工时, 提高工作效率。
(2) 对工人进行科学的选拔、培训和提高。
(3) 制定科学的工艺流程, 并用文件形式固定下来。
(4) 实行具有激励性的差别计件工资制。
(5) 使管理和劳动分离, 把管理工作称为计划职能, 工人的劳动称为执行职能。
(6) 确立工长制。
(7) 例外原则。

(二) 法约尔的组织管理理论
1. 指出经营与管理是两个不同的概念
法约尔认为, 经营活动可分为六大类, 管理只是经营活动中的一类。
2. 全面、系统地论述了管理的职能
(1) 计划 (2) 组织 (3) 指挥 (4) 协调 (5) 控制

(三) 韦伯的行政组织理论
1. 权力的基础
韦伯指出, 组织管理过程中依赖的基本权力为由个人转向“法律”, 以理性的、正式规定的权威规范为权力中心实施管理。
2. 行政组织理论的特征
(1) 劳动分工, (2) 权威等级, (3) 正式的甄选, (4) 正式的规则和法规, (5) 服从制度规定, (6) 管理者与所有者分离。

第二节 管理理论的产生与发展

2 行为科学阶段

(一)梅奥及霍桑试验和人际关系学说

1.梅奥及霍桑试验
(1)工厂照明试验, (2)继电器装配室试验, (3)谈话研究, (4)观察研究。

2.人际关系学说
(1)企业的职工是“社会人”, (2)满足工人的社会欲望,提高工人的士气,是提高生产效率的关键, (3)企业中实际存在着一种“非正式组织”。

(二)行为科学理论
1.个体行为理论
(1)激励理论, (2)人性理论。

2.团体行为理论, 用公式表示如下: $R = f(P, E)$
式中: R——行为;
P——个人;
E——环境。

3 管理理论丛林

管理丛林至少产生了11个学派:
社会系统学派、决策理论学派、系统管理学派、经验主义学派、权变理论学派、数学/管理科学学派、组织行为学派、经理角色学派、经营管理理论学派、社会技术系统学派和人际关系学派。

第三节 现代管理学流派

1 现代管理学流派概述

(一)管理过程学派
(二)经验学派
(三)系统管理学派
(四)决策理论学派
(五)管理科学学派
(六)权变理论学派

2 管理理论的新发展

(一)企业文化。
(二)学习型组织理论。
(三)企业流程再造。

03 管理的基本职能

第一节
决策

第二节
计划

第三节
组织

第四节
控制

第五节
领导

第一节 决策

1 决策的一般概念


(一)决策的概念

(二)决策的类型

1.组织决策与个人决策
2.初始决策与跟踪决策
3.战略决策与技术决策

2 决策过程与影响因素

(一)决策过程, 如图3-1所示



(二)影响因素

1.决策
2.过去的决策
3.决策者对风险的态度
4.组织文化
5.时间

第二节 计划

1 计划的一般概念

(一)计划的定义
(二)计划的目的
(三)计划的类型

2 计划编制的程序

(一)收集资料
(二)目标或任务的分解
(三)选择行动方案
(四)综合平衡
(五)编制并下达行动计划

3 计划的执行与调整

组织计划执行的基本要求是: 保证全面, 均衡发展; 计划, 滚动式计划的程序如图3-2所示。




第三节 组织

1 管理组织概述

(一)组织的含义
(二)组织的要素
(1)共同的目标。
(2)人员与职位。
(3)协作关系。
(4)沟通信息。
(三)组织的实质

2 组织设计

(一)组织设计的任务
图 3-3 组织比较系统图



(二)组织设计的依据
(三)组织设计的原理

第三节 组织

3 组织结构的基本模式

(一) 直线制组织




图3-4 直线制组织结构图

(二) 职能制组织

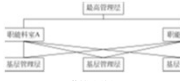


图3-5 职能制组织结构图

(三) 直线职能制组织




图3-6 直线职能制组织结构图

(四) 事业部制组织




图3-7 事业部制组织结构图

第三节 组织

3 组织结构的基本模式

(五) 矩阵制组织




图3-8 矩阵制组织结构图

(六) 多维组织

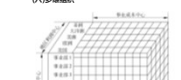


图3-9 多维组织结构图

第三节 组织

4 企业组织结构的发展趋势

(一) 扁平化组织




图3-10 扁平化组织的内容

(二) 网络结构组织




图3-11 网络结构组织的基本形式

(三) 虚拟企业




图3-12 虚拟企业运作流程图

第四节 控制

1 控制的一般概念

(一) 控制的定义

(二) 控制的必要性

1. 环境的变化
2. 管理权力的分散
3. 工作能力的差异

(三) 控制的类型

1. 前馈控制
2. 同期控制
3. 反馈控制

2 控制的过程及要求

(一) 控制的过程

1. 确立标准
2. 衡量成效
3. 纠正偏差

(二) 控制的要求

1. 准确性
2. 及时性
3. 经济性
4. 灵活性
5. 适应性
6. 标准合理性
7. 高层主管亲自领导
8. 明确责任
9. 多量标准
10. 纠正行动

第五节 领导

1 领导的内涵

(一) 领导的含义

(二) 领导的作用

1. 指挥作用
2. 协调作用
3. 激励作用

2 领导方式及其理论

(一) 领导方式的基本类型

(二) 连续统一体理论



图3-13 领导方式的连续统一体理论

第五节 领导

3 管理方格理论

管理方格理论是研究企业的领导方式及其有效性的理论。由美国得克萨斯大学的科学家庄罗伯特·布莱克(Robert R. Blake)和高·莫顿(Jane S. Mouton)提出。管理方格理论如图3-14所示。




图3-14 管理方格图

4 权变理论

权变理论认为不存在一种“最佳”的领导方式。领导工作深深地受到领导者所处的客观环境的影响。换句话说，领导和领导者是某种特定环境的产物。即S=f(L, E, F)。




图3-15 领导目标与环境关系示意图

上下级关系	任务结构	职位权力	领导方式
高	高	高	任务型领导
高	中	高	任务型领导
高	低	高	任务型领导
中	高	中	任务型领导
中	中	中	任务型领导
中	低	中	任务型领导
低	高	低	任务型领导
低	中	低	任务型领导
低	低	低	任务型领导

第二篇
企业制度、文化与战略

04

现代企业制度

第一节

现代企业制度的概念与特征

第二节

现代企业的公司治理结构

第一节 现代企业制度的概念与特征

1 现代企业制度的概念

(一)现代企业制度是现代形式
(二)现代企业制度是由若干具体制度相互联系而构成的系统
(三)企业法人制度是现代企业制度的基础
(四)产权制度是现代企业制度的核心
(五)现代企业制度以公司制为主要组织形式

2 现代企业制度的特征

(一)产权明晰
(二)权责明确
(三)政企分开
(四)管理科学

- 1.现代企业领导制度
- 2.现代企业劳动人事制度
- 3.现代企业财务制度
- 4.现代企业破产制度

第二节 现代企业的公司治理结构

1 公司治理结构的内涵

理想的公司治理结构标准包括以下几点。
(1)能够给经营者以足够的控制权自由经营管理公司,发挥其职业企业家才能,给其创新活动留有足够的空间。
(2)能使经营者从股东利益出发而非只顾个人利益使用这些经营管理公司的控制权。
(3)能够使股东充分独立于职业企业家,保证股东自由买卖股票,给投资者以流动性的权利,充分发挥开放公司的关键性优势。

2 公司治理结构的具体内容

(一)公司治理结构的组织形式
公司治理的组织制度是决策权、执行权和监督权三权分立的原则,由此形成了股东大会、董事会和监事会并存的组织框架(图4-1)。



图4-1 公司治理结构的组织形式

第二节 现代企业的公司治理结构

2 公司治理结构的具体内容

(二)法人治理结构内部的制衡关系
1.股东大会与董事会之间的委托关系
(1)董事会是股东大会经营公司。
(2)委托经营权的董事不高于受委托的经理人员。
(3)在法人股东占主导地位的情况下,大法人股东一般会派出自己的代表充当持股公司的董事。
2.董事会与经理人员之间的委托代理关系
(1)经理人员作为代理人,其权力受到董事会委托范围的限制,如经营方向、经营策略、公司财产处置等方面的限制。
(2)公司对经理人员的聘用是有偿的和持续的,具体表现为奖励或解聘。
3.股东大会、董事会与经理人员、监事会间的相互制衡关系

3 公司治理结构中各机构的权责界定

(一)股东大会
1.股东大会的职权
2.股东大会的决议
(二)董事会
1.董事会的组成与召集
2.董事
3.董事长
(三)总经理
1.总经理的职权
2.总经理的义务与责任
(四)监事会
1.监事会的组成
2.监事会的职权
3.监事的义务与责任

第二篇
企业制度、文化与战略

05

企业文化

第一节

企业文化的内涵

第二节

企业文化的结构

第三节

企业文化的功能

第一节 企业文化的内涵

1 企业文化的源起

企业文化是其中的一个课题,是企业文化、企业文化、企业文化等文化系统以及政治、经济、法律、哲学、教育、自然地理等诸多因素的影响,在企业经营过程中所呈现出来的企业职工群体的心理水平状态、行为规范和管理行为习惯的总和。

2 企业文化的内涵

(一)企业文化的核心是企业价值观
(二)企业文化的核心是以人为本的人本文化
(三)企业文化的管理方式是以软性管理为主
(四)企业文化的管理任务是增强群体凝聚力

3 企业文化的特点

- 1.民族性
- 2.独特性
- 3.多样性
- 4.历史性的

第二节 企业文化的结构

根据企业文化的内涵及特点,我们可以看出企业文化的大致结构,再综合学术界的各种观点,我们认为企业文化的结构应包括物质层(物质层)、行为层、制度层和观念层四个层次(图5-1)



图5-1 企业文化结构示意图

1 物质层

(一)生产设施及环境
(二)企业产品
(三)企业名称和标志

2 行为层

(一)企业家行为
(二)企业员工行为

第二节 企业文化的结构

3 制度层

制度层也叫企业的制度文化,它在企业文化中居于中间,是具有本企业文化特色的精神规范制度、道德规范和员工行为准则的总和,包括厂规、厂纪以及生产经营中的交往方式、行为准则等,也包括企业的内部长期形成的企业风格,是一种强制性文化。

4 观念层

(一)企业精神
(二)企业价值观
(三)企业理念
(四)企业伦理

5 企业文化各层次的关系

- 观念层决定了行为层、制度层和物质层。
- 制度层是观念层、物质层和行为层的中介。
- 物质层和制度层是观念层的体现。

第三节 企业文化的功能

1 导向功能

企业文化反映了企业整体的共同追求、共同价值观念和共同利益,这种强有力的文化能够对企业和企业每个成员的价值取向与行为取向起到导向的作用。

2 凝聚功能

企业文化通过沟通企业员工的思想,使之形成对企业目标、准则、信念的认同感,产生对企业工作的总责任感和企业的归属感,从而使员工个体的集体意识大大加强,使自己的思想感情和行为同企业的整体联系起来,这就是企业文化的凝聚功能。

3 激励功能

企业文化的激励功能具体体现在以下两个方面:
(1)信任激励。(2)关心激励。

4 约束功能

企业文化的激励功能具体体现在以下两个方面:
(1)信任激励。(2)关心激励。

5 辐射功能

企业文化不仅在本企业发挥作用,而且会对社会辐射和扩散。

第二章 企业制度、文化与战略

06

战略管理

第一节 战略管理概述

第三节 战略选择与评价

第二节 战略环境分析

第四节 战略实施与控制

第一节 战略管理概述

1 战略的概念

企业战略是以企业未来为基点,为寻求和维持持久竞争优势而作出的有关全局的重大筹划和决策。

2 战略的构成要素

(一)经营范围
(二)资源配置
(三)竞争优势
(四)协同作用

3 战略的层次

(一)公司战略
(二)经营战略
(三)职能战略



图6-1 企业战略的层次

4 企业战略管理过程

(一)环境分析
(二)战略选择与评价
(三)战略实施与控制



图6-2 企业战略管理过程

第二节 战略环境分析

1 宏观环境分析

宏观环境因素分析的意义,是确认和评价各宏观环境要素对企业战略选择与战略选择的影响,对企业宏观环境的分析一般采用PEST分析法,即分析:
(一)政治与法律因素
(二)经济因素
(三)社会与文化因素
(四)技术因素

2 行业环境分析

(一)进入者的威胁
(二)供应商讨价还价的能力
(三)买方讨价还价的能力
(四)替代品的威胁
(五)现有竞争者之间的竞争程度



图6-3 企业环境的结构

第二节 战略环境分析

3 竞争对手分析

1. 竞争对手的长远目标
2. 竞争对手的现行战略
3. 竞争对手的假设
4. 竞争对手的能力

4 内部环境分析

(一) 资源
(二) 能力

图6-4 波特提出的价值链

(三) 核心竞争力

第三节 战略选择与评价

1 公司战略

(一) 多元化战略

1. 复合多元化, 2. 同心多元化, 3. 垂直多元化, 4. 水平多元化。

(二) 专业化战略

3 一般竞争战略的选择

(一) 选择竞争战略

- (1)同一企业可以在不同种类型的产品上采取不同的竞争战略。
- (2)同一企业可以在生产与销售这两个不同环节采取不同的竞争战略。
- (3)同一企业可以在不同时期可以有不同的竞争战略。

(二) 选择企业基本战略时应考虑的问题

1. 外部环境, 2. 自身实力, 3. 产品种类, 4. 产品周期

2 经营战略

(一) 成本领先战略。
(二) 差异化战略。
(三) 集中化战略。

图6-5 三种一般竞争战略的差别

第四节 战略实施与控制

1 战略实施

(一) 战略制定与战略实施

图6-6 战略制定与战略实施的关系图

(二) 战略实施的各个阶段

1. 战略发动阶段
2. 战略实施计划的阶段
3. 战略实施阶段
4. 战略的控制与评估阶段

2 战略控制

战略管理的基本前提是所制定的战略是实现企业的目标。因此一个完整的战略管理过程必须具备战略控制以确保实际的结果符合预先设定的目标要求。

07 营销管理

第一节 营销管理概述

第三节 市场细分、目标市场与市场定位

第二节 市场营销机会分析

第四节 市场营销组合决策

第一节 营销管理概述

1 市场营销的概念

广义上,市场营销是一种通过创造和与他人交换价值实现个人与组织的需要和欲望的社会管理过程。狭义上,市场营销是企业从顾客获得利润而实现为顾客创造价值并建立稳固关系的过程。市场营销过程的概念模型如图7-1所示。

3 顾客导向的市场营销战略与观念

企业要有自己的价值主张,企业的价值主张是传递给顾客以满足其需要的利益和价值集合。指导企业市场营销活动的观念有生产观念、产品观念、推销观念、市场营销观念和社会营销观念等。

2 理解市场与顾客需求

(一) 需要、欲望和需求
(二) 市场规模
(三) 购买价值和意愿
(四) 交换和关系
(五) 市场

图7-1 市场营销过程的概念模型

第一节 营销管理概述

4 市场营销计划、顾客关系与顾客价值

市场营销计划将市场营销战略转化为行动,来建立客户关系,这往往影响到市场营销组合,即企业用于进行市场营销战略的营销工具,包括4P: 组合: 产品、定价、渠道与促销。企业制定营销战略和营销计划,设计营销组合,目的是建立有价值的顾客关系,最终获得顾客价值。现代市场营销理论认为,建立顾客关系是实现企业价值的关键,是企业收入来源,顾客忠诚决定了企业的生死存亡。

5 市场营销的新变化

我们处一个飞速变化的时代,政治、经济、文化、技术等各方面的变化都影响着市场营销的理论与实践。对市场营销影响比较大的四个方面是:数字化转型的驱动、全球化进程的加快、人类对环境问题的关注提高以及各种非营利组织社会的成长。数字化、网络化、移动化、智能化的发展把人类带到一个信息化社会和数字化时代,信息技术的迅猛发展使世界各国的经济更加密切,经济全球化的快速发展使生产和消费全球化。

第二节 市场营销机会分析

1 营销信息系统与营销调研

营销信息系统是由人、计算机程序组成的集合体,它为市场营销决策者收集、整理、分析、评价并传递有用、适时和准确的信息。营销信息系统如图7-2所示。

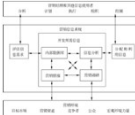


图 7-2 营销信息系统

2 营销宏观环境分析

人口的规模与增长、年龄结构与性别构成、受教育程度、家庭结构、地区分布与流动等对企业有重要影响,经济因素主要是收入水平、收入分配、价格水平、消费者的健康和消费状况等。

自然资源主要是来自自然资源的状况、原材料的状况、能源供应等,另外,随着环境污染的加剧,各国对环境保护的立法加强也是因素之一。

技术推动了经济增长,改变了人类的生产、工作、生活、思考与娱乐方式。

政府政策、立法以及利益集团的压力、文化是一个群体共同遵守的行为规范和价值观,文化对群体中的每个人都有内在的约束力。

第二节 市场营销机会分析

3 消费者市场分析

消费者在年龄、收入、受教育水平和审美等各方面存在着巨大的差别,他们购买的产品以及购买的方式可能千差万别,但是消费者的购买模式却有一定的规律可循。按照购买行为学研究,消费者的购买行为应遵循刺激—反应模式,如图7-3所示。




图 7-3 购买行为模式

4 产业和竞争者分析

生产相同产品或提供相同服务的所有企业的集合构成产业。

企业需要了解竞争对手五个方面的情况:谁是竞争者、竞争者的目标、竞争者的目标、竞争者的优势和劣势、竞争者的反应模式。

第三节 市场细分、目标市场与市场定位

1 市场细分

市场细分是指根据消费者对产品的不同的欲望和需求,不同的购买行为和购买习惯,把整体市场分割成不同的或相同的小市场时,消费者市场的主要细分市场如图7-1所示。




图 7-1 消费者市场的细分模式

2 目标市场的选择

目标市场的选择就是根据细分市场确定企业的服务对象。首先要对各个细分市场进行评价,其次是从中选择一个或多个。

(一) 评估细分市场

(二) 目标市场的选择

有三种基本模式可以选择,如图7-5所示。




图 7-5 目标市场选择的五种模式

第三节 市场细分、目标市场与市场定位

3 差异化与市场定位

(一) 定位的基本概念

就是指设计一定的营销组合,以影响潜在顾客对一个品牌、产品线或一个组织的全面认识和感知。

(二) 市场定位战略与方式

市场定位战略包括特色定位战略、利益定位战略、用途定位战略、用户定位战略、竞争者定位战略、产品种类定位战略、质量—价格定位战略。

(三) 市场定位的方式

市场定位的方式包括对抗定位、避强定位、反向定位、对竞争对手定位。

第四节 市场营销组合决策

1 产品决策

(一) 产品的概念

产品是指提供给市场满足顾客某种欲望和需求的一切东西,包括有形的产品和无形的服务等。

(二) 产品组合决策

1. 产品组合的基本概念
2. 产品线分析
3. 产品长度
4. 产品现代化决策
5. 产品特色决策
6. 产品缩减决策

(三) 品牌决策

品牌决策包括五个方面:品牌化决策、品牌使用者决策、品牌名称决策、品牌名称决策以及品牌重新定位决策。

(四) 产品生命周期与营销策略

和其他事物一样,产品也具有生命周期,一个产品从投入市场到退出市场,先后要经历:导入期、成长期、成熟期和衰退期,一般完整的销售和利润曲线反映产品生命周期的发展阶段,如图7-6所示。

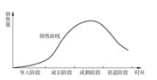


图 7-6 产品生命周期

第四节 市场营销组合决策

2 定价决策

(一) 新产品定价决策

新产品定价决策是新产品制定一个合适的价格,具体决策问题。

(二) 价格调整决策

企业在长期内对价格做以微调,常用的价格调整策略有:地区定价、价格折扣折让、促销定价、差别定价法和组合定价。

3 渠道决策

(一) 市场营销渠道的性质

市场营销渠道是指企业产品或服务能被使用或消费而配合起来的一系列独立组织的集合。

(二) 渠道设计决策

渠道设计决策是指企业或新产品设计一个合适的渠道,设计渠道的具体过程见原文。

(三) 渠道管理决策

企业选择了渠道方案之后,必须对每个中间商加以选择、激励与评估,并随着时间的推移对渠道作出相应的改变。

(四) 渠道的新发展

近年来,市场营销渠道发生了巨大的变化,垂直市场营销系统得到了迅速发展,水平市场营销系统和多渠道市场营销系统也有了新的发展。

第四节 市场营销组合决策

4 促销决策

(一) 广告
广告是以付费的方式对商品、商品或服务进行宣传展示和促销。广告投放决策主要涉及以下五个方面：广告的目标、广告的费用、广告的信息决策、广告的解释以及广告的效果评价。

(二) 销售促进
销售促进就是运用多种激励工具,刺激消费者更多、更快地购买某种产品或服务。销售促进的主要决策为：确定促销目标、选择促销工具、制定促销方案。

(三) 市场定位的方式
市场定位的方式包括对抗定位、避强定位、反向定位、对竞争对手再定位。

(四) 公共关系
公共关系决策过程包括确定公共关系的目标、选择公共信息和工具、实施公共计划、对公关活动的结果进行评价等环节。

(五) 人员推销
所谓人员推销,是指企业派出推销人员与一个或一个以上可能成为购买者的人交谈,进口口头陈述,以推销商品,促进和扩大销售。

第三篇 企业运营管理

08 生产计划

第一节 计划与企业计划系统

第二节 生产计划

第三节 生产作业计划

第一节 计划与企业计划系统

1 计划概述

(一) 计划的概念
计划就是“设定目标,指明路径的过程”。

(二) 计划包含的要素
制订一项计划必须包含四个要素：清晰的目标、明确的方法与步骤、必要的资源、可能的问题与成功关键。

(三) 制定有效目标的标准(SMART 法则)
以下是有有效目标的SMART法则：
S：明确具体的；M：可衡量的（数字化）；A：行动导向的；R：合理的；T：有时限的。

2 企业计划系统

(一) 计划的分层
计划的分类有时按时间长短和细分程度生产性质分。

(二) 计划的目标
制订一项计划时必须包含两个要素：不仅要满足需求,还要考虑生产能力和生产计划方案,而且要考虑收益和成本方面的要求,是一个多目标优化过程。

(三) 计划方案成本
计划方案的确定会引发正常生产成本、加成成本、转包成本、库存成本、缺货成本、人工成本的发生,视为计划期的期间成本包括在内。

第二节 生产计划

1 生产计划的内容和主要指标

(一) 生产计划系统的层次
图 8-1 所示为生产计划系统层次。企业制订生产计划的主要有五个方面：平衡市场需求、保障投资预算、有效利用设备、稳定员工队伍。

(二) 生产计划的主要指标
企业生产计划的主要指标有产品品种、产品质量、产品产量和产品产值。

2 企业生产计划的任务与影响因素

(一) 企业生产计划的任务
企业生产计划的任务包括解决生产什么的问题和解决如何生产的问题。

(二) 制订生产计划必须考虑的因素
制订生产计划必须考虑的因素有六种：目标、市场需求的变动、工厂的生产能力、企业设备的利用状况、资金的来源和从业人员状况。

第二节 生产计划

3 生产能力的概念与分类

(一) 生产能力的概念
是指一个作业单元肩负生产所能处理的最大数量。

(二) 生产能力的分类
企业生产能力一般用实物量来表示,包括设计能力、查定能力、有效生产能力三种。

(三) 影响生产能力的因素
影响企业有效生产力的主要因素有五个方面：固定资产数量、固定资产有效工作时间、固定资产生产效率、加工对象技术工艺特征和生产与劳动组织。

4 生产能力的核定

是指对企业的实际生产能力进行核算和确定。

(一) 单一品种生产能力的核定
对于批量大、品种单一的企业,生产能力常用该产品的实物量表示,在多品种生产企业中,可从结构、工艺和劳动量构成相似的产品中选出代表产品,用代表产品的数量表示生产能力。

(二) 多品种生产能力的核定
核算多品种生产企业的生产能力时,常用标准产品、代表产品和假定产品表示企业的生产能力。

第二节 生产计划

(三) 系统生产能力的核定
系统生产能力取决于各环节的能力及组合关系,在设计一个企业时,可以使生产过程中各环节的生产能力相等,从而达到能力的平衡,但这只是一种理想状态,假为生产是随时变动的,实现生产能力的平衡在现实中是极其困难的。以下的例子可以说明系统的关键环节,假设某产品的生产流程如图 8-4 所示。

(四) 生产能力的技术经济分析
生产能力的技术经济分析表现为投资大、相对固定、形成和调整需要一定的时间。

(五) 生产能力计划
生产能力计划的分类如图 8-4 所示。

图 8-4 系统构成关键环节

计划名称	计划内容	计划周期	计划单位
生产大纲	产品品种、产量、产值	1 年	实物量
生产计划	产品品种、产量、产值	1 年	实物量
生产作业计划	产品品种、产量、产值	1 天	实物量
生产控制	产品品种、产量、产值	1 天	实物量

第二节 生产计划

5 生产任务的综合平衡

(一)科学确定产品的产量
企业应考虑增加利润的需要,用产量、成本、利润三者之间的规律性关系合理确定计划期产量。

(二)产品出产进度安排
产品出产进度的安排,因企业的产品特点不同而有所不同,其中包含:大量生产产品出产进度的安排(具体有四种类型(图8-7))和季节性需求商品生产进度的安排。

(三)品种搭配
对于多品种生产的企业,则需要决定在某一生产时期内,把哪些品种的产品安排在一起生产,即进行合理的品种搭配。

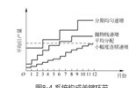


图8-4 产品结构关键节点图

第三节 生产作业计划

1 生产作业计划的概念

生产作业计划是详细规定生产什么产品、生产多少、何时生产的计划。在制订生产作业计划时,必须首先按时完成生产任务,确保交货期,减少设备和工种的等待时间,工件在车间的流转时间,车间在制品的数量最少、停放时间等(图8-11)。

2 生产作业计划的特点

生产作业计划的特点为:计划期短、计划内容具体、计划单位小。

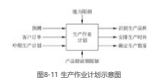


图8-11 生产作业计划示意图

第三节 生产作业计划

3 期量标准的制定

(一)批量和生产间隔期
批量,是指一次投入或产出的相同产品或零部件的数量,在成批生产条件下,产品是按批量分批生产的。生产间隔期,是前后两批产品或零件投入或产出的时间间隔。

(二)生产周期和生产提前期
生产周期,是指产品或零件从原材料投入生产起,到成品制成出产为止所经历的全部时间。

09

生产组织与控制

第三版 企业专项管理

第一节 厂址选择	第三节 生产过程的空间组织	第五节 生产控制与生产作业控制
第二节 生产过程组织	第四节 生产过程的时间组织	第六节 精益生产、看板管理、6S管理

第一节 厂址选择

1 厂址选择概述

(一)厂址选择的意义
厂址选择,是指确定工厂坐落的区域位置,包括在哪个地区设厂和在此区域内选择一个适当的地址两个方面。厂址的选择会对企业生产三个方面的重大影响:(1)企业初期的投资数额和建设速度。(2)企业建成以后的厂内布置和企业的发展前景。(3)企业建成后的成本费用。

(二)不同区域建厂的优劣分析
厂址选择应考虑的因素,其中主要条件有工人供应条件、接近原料条件、市场接近及交通运输条件和能源供应条件。次要条件有结构问题、法律问题、用水条件和气候条件。其他条件包括:地区问题、环境条件、地价与地质状况、环境保护要求、职工的生活、医疗条件、科研和生产协作的条件、劳动力来源、建厂的投资费用和可扩性。表9-1所示为影响选址决策的因素。

因素名称	主要考虑因素	评价
自然因素	1. 地质构造、土壤、地质构造和地质构造 2. 水文地质 3. 气象、气候、水文、地震 4. 地形、地貌、地质、地质构造 5. 土壤	优、良、中、差
经济因素	1. 投资费用 2. 运输费用 3. 能源费用 4. 劳动力费用 5. 其他费用	优、良、中、差
社会因素	1. 地区问题 2. 环境条件 3. 地价与地质状况 4. 环境保护要求 5. 职工的生活、医疗条件 6. 科研和生产协作的条件 7. 劳动力来源 8. 建厂的投资费用和可扩性	优、良、中、差

第一节 厂址选择

(三)不同区域建厂的优劣分析
厂址选择,是指确定工厂坐落的区域位置,包括在哪个地区设厂和在此区域内选择一个适当的地址两个方面。厂址的选择会对企业生产三个方面的重大影响:(1)企业初期的投资数额和建设速度。(2)企业建成以后的厂内布置和企业的发展前景。(3)企业建成后的成本费用。

(四)厂址选择后投资前应注意的问题
厂址选择后投资前应注意的问题有:可行性分析、技术可行性分析、制造可行性分析、环境可行性分析、财务可行性分析、投资环境的再分析和风险评估等。

第一节 厂址选择

2 厂址选择的方法

本书介绍两种常用的厂址选择方法。

(一) 因素分析法

因素分析法是通过计算不同厂址在相同计划年产量下,按照总分点产量大小来选择厂址。

(二) 分等加权法

分等加权法是让管理者认为应该考虑的影响厂址选择的因素,并视其重要程度给以相应的权重。

第二节 生产过程组织

1 生产过程及其构成


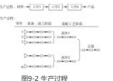
(一) 生产过程的含义及特性

1. 生产过程的定义
生产过程是指从准备生产某种产品所需要的原材料的投入开始,直到生产出该种产品的全部过程,是依一定客观要求组织起来的劳动过程和自然过程的综合。

2. 生产过程的特性
(1) 生产技术的特性。
(2) 生产过程特性。
(3) 产品、工艺的标准化程度。

(二) 生产过程的结构

1. 生产过程的结构构成,如图9-1所示。
2. 生产过程的任意性构成(流程),生产过程如图9-2所示。

2 生产过程组织的客观要求

(一) 生产过程组织的客观要求

(二) 生产过程的比例性

(三) 生产过程的节奏性

(四) 生产过程的适应性

第二节 生产过程组织

3 生产类型

(一) 生产类型的划分方法

企业生产类型划分的方法很多,可惜都不尽相同的标志,下面列举两种方法以供参考。例:工序数法和工序大量系数法。

(二) 企业生产类型的分类

1. 按接受生产任务的方式(生产同需求的关系)和企业组织生产的特点分类

2. 按生产方式与存在生产方式的区分(如图9-7所示)。

3. 按工艺过程的连续性划分

该种生产与离散性生产的比较如表9-8所示。

4. 按生产的方式划分

5. 按生产任务的重复程度和工作地专业化程度划分

(三) 企业生产规模与生产类型

生产类型	工序数	生产特点
大批生产	1000以上	生产量大,品种少,重复性高
中批生产	100-1000	生产量中等,品种中等
小批生产	10-100	生产量小,品种多
单件生产	1-10	生产量极少,品种多,重复性低

生产类型	生产方式	存在生产方式
大批生产	流水生产	流水生产
中批生产	流水生产	流水生产
小批生产	流水生产	流水生产
单件生产	流水生产	流水生产

第三节 生产过程的空间组织

1 工艺专业化形式

(一) 工艺专业化形式基本原理

按照产品等部件的不同设置生产单位以加工对象的全部或大部分工艺为中心,建立工作中心,产品生产的空间组织形式。

(二) 工艺专业化形式的优缺点

1. 工艺专业化形式的优点: 加工对象可换,适应性; 设备利用率高,系统维护成本低。便于技术管理和工人技术水平提高。

2. 工艺专业化形式的缺点: 加工对象的中间周转距离长,运输量大; 在制品占用量大; 资金占用多且周转慢; 分工过细,工作单一,协调困难; 多采用通用设备,生产效率低,适应性较差。

2 对象专业化形式

(一) 对象专业化形式基本原理

按照产品等部件的不同设置生产单位以加工对象的全部或大部分工艺为中心,建立工作中心,产品生产的空间组织形式。

(二) 对象专业化形式的优缺点

优点: 流程合理,节约加工时间和流动资金占用; 便于协调,可采用专用设备,生产效率高。

缺点: 分工过细,工作单一,适应能力差; 设备利用率低; 系统受单台设备的影响大。

第三节 生产过程的空间组织

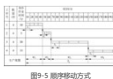
3 综合形式

工艺专业化和对象专业化组织形式的优缺点都不是绝对的,要根据企业的实际情况决定采取适当的空间组织形式。产品设计比较成熟,生产的专门化方向已确定,生产类型接近于大批生产,设备比较齐全,同类设备较多,设备负荷高的情况下,采用对象专业化组织形式是可行的。究竟采用哪种形式,应从实际出发,结合企业生产的具体特点决定。这种工艺专业化和对象专业化形式相结合进行空间组织的企业的形式是综合形式的空间生产组织。

第四节 生产过程的时间组织

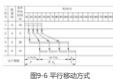
1 顺序移动方式

顺序移动方式,是指一批零件或产品在上道工序的加工全部完成后,才整体地转入下道工序进行加工。



2 平行移动方式

平行移动方式,是指每个零件在上道工序的加工结束后,立即转入下一道工序进行加工。



3 平行顺序移动方式

平行顺序移动方式,是指一批零件在上道工序尚未全部加工完毕,就将已加工好的一部分零件转入下道工序加工,以恰好能使下道工序连续加工完该批零件为条件。

在三种不同的移动方式下,零件的运送情况如图9-7-图9-9所示。



第五节 生产控制与生产作业控制

1 生产控制

(一)生产控制的概念与任务
 生产控制(production control)是指对各生产阶段的流程加以控制,以便能在规定的期限内,以最低的成本,生产合乎规格及预定数量的产品。生产控制的任务可以从计划、执行、考核三方面加以说明。

(二)生产控制的类型与程序
 生产控制的类型可分为:分批控制、分期控制、分区控制。
 生产控制的程序是:确定生产流程及生产控制工作标准、排定生产日程、分派生产任务、跟踪督促生产工作。
 生产控制的方法是:制定生产流程图、制定生产时间表、下达生产指令。

(三)生产控制图形的种类

- 1.兼控制对象用图
- (1)人工机读图表
- (2)工班计划表
- (3)工作进度图表
- (4)工作负荷图(lead chart)
- 2.数据表结构用图
- (1)直线图
- (2)曲线图
- (3)坐标图表
- (4)柱状图

第五节 生产控制与生产作业控制

2 生产作业控制


(一)生产调度
 生产调度,是指对执行生产作业计划过程中可能出现的偏差及时了解、掌握、预防和处理,以保证整个生产活动协调进行。
 1.提高生产调度工作质量的要求
 2.加强生产调度工作应采取的措施

(二)生产进度控制
 生产进度控制,是指对原材料投入生产到成品入库为止的全过程进行控制,是生产作业控制的关键。
 1.投入进度控制
 2.出产进度控制
 3.工序进度控制
 对生产进度的控制,要通过每天的生产进度日程表来跟踪,表9-10所示是一个生产进度日程表的例子。

(三)在制品占用量控制
 在制品占用量控制,是指对生产过程中各个环节的在制品实物数量进行控制。
 1.在制品控制方法
 2.在制品占用量控制的内容

(四)库存半成品控制

- 1.库存半成品
- 2.库存半成品控制方法



第六节 精益生产、看板管理、6S管理

1 精益生产

(一)精益生产的内涵、特点及作用

精益生产(lean production, LP)是美国麻省理工学院的专家对日本丰田准时化生产方式的赞誉称呼。

2.精益生产的特点

- (1)追求零库存
- (2)追求快速反应,即快速应对市场的变化
- (3)追求企业内外环境的和谐统一
- (4)强调人本主义理念
- (5)追求持续不断的改善活动

3.精益生产的作用

2 看板管理

- 1.看板管理的概念和特点
- 看板管理是一种以在制品占用量最小为目的的生产作业控制方法。
- 2.看板的具体形式
- 3.看板的使用规则
- 4.看板管理的控制作用

第六节 精益生产、看板管理、6S管理

3 6S管理

(一)6S管理的目的
 提升企业形象、减少浪费、提高效率、质量保证、安全保障、提高设备寿命、降低成本、交期守。

(二)6S管理的内容

- 1.整理
- 2.整顿
- 3.清扫
- 4.清洁
- 5.素养
- 6.安全

第三篇 企业专项管理

10

质量管理

第一节 质量与全面质量管理

第二节 全面质量保证体系

第三节 质量管理常用的统计控制方法

第一节 质量与全面质量管理

1 质量及相关概念

(一)质量
 狭义的质量,是指产品质量,包括外观、强度、精度、尺寸、寿命、不效率、包装等方面,广义的质量是指全面质量。

(二)质量与数量、成本、价格之间的关系

(三)质量检验与质量控制
 质量检验是检验质量以及采用质量体系要素的目标要求的活动。质量控制主要是指在质量形成之前及形成过程中,采取质量检测和手段、措施和方法,防止发生质量问题的过程。

2 质量管理的概念

(一)质量管理的概念及其发展
 质量管理,是指为了保证和提高产品质量而对各种活动进行计划、组织、协调与控制等工作的总称。从质量管理的形成和发展来看,质量管理大体经历了三个阶段。

- (1)质量检验阶段
- (2)统计质量管理阶段(SQC)
- (3)全面质量管理阶段(TQC)

(二)质量管理的内容

- 1.制定质量方针和目标
- 2.建立质量体系
- 3.开展质量检测和保证活动
- 4.进行质量改进

第一节 质量与全面质量管理

3 提高质量的意义

(三)质量管理控制
质量管理的八项原则(图10-3)已得到确认,企业管理者可运用这些原则领导企业进行质量改善。




图10-3 质量管理八项原则

第一节 质量与全面质量管理

4 全面质量管理

是指以证实和提高产品质量为中心,全体职工及各个部门同心协力,综合运用一整套系统的科学管理理论体系、专业技术和科学方法,对产品形成的全过程和各种因素实行控制,力求经济、开发、研制和生产、销售用户满意的产品的系统管理活动。

- (一)持续改进
- (二)全面质量管理要求实现全过程的质量管理
- (三)参加管理的人员是全面的,即全员性的质量管理
- (四)管理的方法和工具是全面的
- (五)“用户第一”的观点
- (六)“预防为主”的观点
- (七)“一切用数据说话”的观点

第二节 全面质量保证体系

1 质量保证体系的概念和内容

(一)质量保证和质量保证体系
质量保证,是指企业利用产品在产品的质量要求方面所提供的担保,保证用户购买的产品在寿命期内质量可靠。
质量保证体系,是指企业以证实和提高产品质量为目标,为实施质量管理所需要的组织结构、程序、过程和资源。

(二)全面质量保证体系的基本内容
全面质量保证体系,可分为产品设计试制过程的质量保证、产品制造过程的质量保证和产品使用过程的质量保证。

(三)建立质量保证体系的程序
一般由建立质量保证体系通常包括以下五个阶段:
①组织策划;②总体设计;③体系建立;④编制文件;⑤实施运行(表10-2)。

阶段	主要任务	输出文件
1. 组织策划	成立质量保证体系领导小组,明确职责,制定方针、目标,进行可行性研究	质量保证体系领导小组成员名单、质量保证体系方针、目标、可行性报告
2. 总体设计	进行质量保证体系总体设计,明确体系结构、程序、过程、资源	质量保证体系总体设计书
3. 体系建立	制定质量保证体系文件,建立质量保证体系	质量保证体系文件(质量手册、程序文件、作业指导书、记录等)
4. 编制文件	编制质量保证体系文件,明确体系结构、程序、过程、资源	质量保证体系文件(质量手册、程序文件、作业指导书、记录等)
5. 实施运行	实施质量保证体系,进行内部审核,持续改进	内部审核报告、持续改进记录

第二节 全面质量保证体系

2 全面质量保证体系的运转方式

(一)PDCA 循环
PDCA 循环包括四个阶段、八个步骤,如图10-5和图10-6所示。

(二)PDCA 循环的特点




图10-5 PDCA 循环控制流程图

图10-6 PDCA 循环八个步骤示意图

3 建立全面质量保证体系的基础工作

(一)质量教育
全面质量管理的真正目的在于养成如下素质:①养成善于发现问题和解决问题的能力;②养成重视基础素质;③养成重视过程的质量;④养成重视关键的质量;⑤养成动员全员参加管理的素质。

(二)标准化
标准化是指为取得全局最佳效果,按照科学技术和实践经验的综合成果,在充分协商的基础上,对经济、技术和管理等活动中具有多样性、相关性的重复事物以特定的程序和形式颁发的统一规定。

第二节 全面质量保证体系

(三)计量检定和质量监督
计量检定包括测试、化学分析等工作,是工业生产的重要环节,是保证零部件互换、确保产品质量的重要手段和方法。企业进行的计量检定主要包括三个环节:原材料、外协零部件出厂检验、中间检验(生产过程的检验)和产品出厂检验。

(四)质量信息反馈
质量信息,是指反映产品质量和产、供、销各环节工作的原始记录、基本数据以及产品使用过程中反映出来的各种信息资料。

(五)综合的质量管理机构
质量管理小组(QC小组),是指开展群众性质量活动的组织。

(六)广泛开展质量管理小组活动
质量管理小组(QC小组),是指开展群众性质量活动的组织。

第三节 质量管理常用的统计控制方法

1 直方图法

(一)直方图法基本理论
直方图,又称质量分布图,是判断生产产品质量变化状态的一种常用统计工具。

(二)观察和分析直方图
运用直方图判断生产过程是否稳定,分析直方图时,可以注意到直方图大致有几种类型,如图10-10所示。

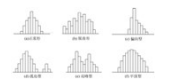


图10-10 直方图类型

2 控制图法

控制图,又称管理图,是带有控制界限的质量管理图,它能够动态地反映质量从高层次生产过程的控制状态,有利于及时发现原因并采取对策,控制图的基本格式如图10-11所示。

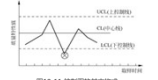


图10-11 控制图的基本格式

第三节 质量管理常用的统计控制方法

3 排列图法

排列图,又称帕雷托图,由意大利经济学家帕雷托(Pareto)发现了“关键的少数和次要的多数”规律并绘制成图。后来美国质量管理专家朱兰(J.M.Juran)将帕雷托图应用于质量管理。帕雷托图是分析影响产品质量主要因素的有效工具,其图形如图10-12所示。

图10-12 排列图

4 因果分析图法

因果分析图法是采取追根寻源的方法,将影响质量的因素进行系统分析,直至找出可具体实施的措施,最后形象地画出图形,因其图形状如鱼刺或树枝,所以又称鱼刺图、树枝图。因果分析图的基本形式如图10-14所示。

图10-14 因果分析图的基本形式

第三节 质量管理常用的统计控制方法

5 相关图法

相关图法是用两个因素之间的相互关系的方法。相关图一般有六种基本形式,如图10-16所示。

6 分层法

分层法,又称分类法,即收集的数据按研究目的、数据性质、数据来源等因素加以分类研究。

图10-16 相关图的基本形式

7 统计分析表法

统计分析表法,是指利用历史上的统计调查数据资料进行整理和分析,找出产品质量的规律性波动和影响产品质量的原因的方法。

11 财务管理

第一节 财务管理概述	第二节 筹资管理
第三节 投资管理	第四节 财务报表与财务分析

第一节 财务管理概述

1 财务管理的概念

1. 财务管理是一项综合性管理工作;
2. 财务管理与企业各方都具有广泛联系;
3. 财务管理能迅速反映企业的生产经营状况。

2 财务管理的目标

- (一)以利润最大化为目标
- (二)以股东财富最大化为目标

3 财务管理的内容和基本方法

财务管理的内容按照财务活动的过程分为筹资管理活动、投资管理活动、营运资金管理活动和利润分配管理活动的四个主要的方面。

财务管理的基本方法有财务预测方法、财务决策方法、财务计划方法、财务控制方法、财务分析方法。

第二节 筹资管理

企业筹资是企业生产经营、对外投资和购置资本结构等需要,通过一定的筹资渠道,应用一定的筹资方式,经济有效地筹措和集中资本,满足资金需要的财务活动。我国企业的筹资渠道归纳起来主要有以下七种。

- ① 政府财政资金。
- ② 银行信贷资本。
- ③ 非银行金融机构资本。
- ④ 其他法人资本。
- ⑤ 民间资本。
- ⑥ 企业内部资本。
- ⑦ 国外和我国港澳台地区资本。

1 企业筹资概述

- (一)投入资本筹资
- (二)发行股票筹资
- (三)发行债券筹资
- (四)发行优先股筹资
- (五)银行借款筹资
- (六)融资租赁筹资
- (七)留存筹资

2 短期筹资方式

- (一)自然性筹资
 1. 商业信用
 2. 应付费用
- (二)短期借款筹资
 1. 信用借款
 2. 抵押贷款
 3. 票据贴现
- (三)短期融资券

第二节 筹资管理

3 长期筹资方式

- (一)投入资本筹资
- (二)股票筹资
- (三)债券筹资
- (四)长期借款
- (五)融资租赁

4 互联网金融下的新型融资方式

互联网金融的出现改变了很多行业的发展和互联网金融融合成为很多行业转型升级的必由之路。影响比较大的有P2P借贷、众筹等融资方式。

第二节 筹资管理

5 长期筹资成本

(一)资本成本概念
(二)个别资本成本率的计算

1. 个别资本成本率的计算原理, 基本的计算公式如下:

$$K = \frac{D}{P - F}$$

式中: K ——资本成本率;
 D ——固定筹资额;
 P ——筹资额;
 F ——筹资费用额;

2. 长期借款的资本成本率计算, 企业长期借款的成本可以用以下公式进行测算:

$$K_L = \frac{I(1-T)}{L(1-f)}$$

式中: K_L ——长期借款资本成本率;
 I ——长期借款年利息额;
 L ——长期借款本金额;
 f ——长期借款筹资费用率;

3. 长期债券的资本成本率计算, 长期债券的资本成本率一般计算公式如下:

$$K_B = \frac{I(1-T)}{B(1-f_b)}$$

式中: K_B ——长期债券资本成本率;
 I ——长期债券年利息额;
 B ——债券发行价格;
 f_b ——长期债券筹资费用率;

4. 普通股股票筹资的资本成本率, 基本的计算公式如下:

$$P_0 = \sum_{t=1}^n \frac{D_t}{(1+K)^t} + \frac{P_n}{1+K}$$

式中: P_0 ——普通股筹资净额;
 D_t ——普通股每年股利额;
 K ——普通股资本成本率率, 即普通股资本成本率;

5. 优先股和留存收益的资本成本率

第二节 筹资管理

6 企业筹资与资本结构决策

(一)初始筹资的资本结构决策
(二)追加筹资的资本结构决策

第三节 投资管理

1 企业投资概述

企业投资是指企业将资金投入生产经营过程, 期望从中取得收益的一种行为。

2 内部长期投资

(一)固定资产投资
(二)金融资产投资

常用的折现现金流量指标有净现值(NPV)、内部收益率(IRR)等。

1. 净现值的计算公式如下:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{NFC_t}{(1+i)^t} - I_0$$

式中: NPV ——净现值;
 i ——基准折现率;
 NFC_t ——第 t 年折净现金流量;
 I_0 ——项目初始投资;

2. 内部收益率的计算公式如下:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{NFC_t}{(1+IRR)^t} - I_0 = 0$$

式中: NPV ——净现值;
 IRR ——内部收益率;
 I_0 ——项目初始投资;
 NFC_t ——第 t 年的净现金流量;

3 对外长期投资

企业对外投资就是将资金投放于企业外部以获取投资收益的行为

(三)无形资产投资
无形资产是企业所拥有的没有物质实体, 可使企业长期获得超额收益的资产。

第四节 财务报表与财务分析

1 财务报表

(一)资产负债表, 资产负债表的结构如表11-5所示

资产	负债和所有者权益
流动资产	流动负债
非流动资产	非流动负债
	所有者权益

(二)利润表, 利润表的基本格式如表11-6所示。

项目	本年金额	上年金额
一、营业收入	12,000	10,000
减: 营业成本	8,000	7,000
营业税金及附加	200	150
销售费用	1,000	800
管理费用	1,000	900
财务费用	500	400
资产减值损失	100	100
加: 公允价值变动收益	100	100
投资收益	100	100
营业利润	2,300	2,000
加: 营业外收入	100	100
减: 营业外支出	100	100
利润总额	2,300	2,000
减: 所得税费用	575	500
净利润	1,725	1,500

第四节 财务报表与财务分析

1 财务报表

(三)现金流量表, 具体的结构如表11-7所示。

项目	本年金额	上年金额
一、经营活动产生的现金流量	1,000	800
销售商品、提供劳务收到的现金	12,000	10,000
收到的税费返还	100	100
收到其他与经营活动有关的现金	100	100
购买商品、接受劳务支付的现金	(8,000)	(7,000)
支付给职工以及为职工支付的现金	(1,000)	(800)
支付的各项税费	(200)	(150)
支付其他与经营活动有关的现金	(100)	(100)
经营活动产生的现金流量净额	1,000	800
二、投资活动产生的现金流量	(200)	(100)
收回投资收到的现金	100	100
取得投资收益收到的现金	100	100
处置固定资产、无形资产和其他长期资产收回的现金净额	100	100
处置子公司及其他营业单位收到的现金净额	0	0
购建固定资产、无形资产和其他长期资产支付的现金	(200)	(100)
投资活动产生的现金流量净额	(200)	(100)
三、筹资活动产生的现金流量	1,000	1,000
吸收投资收到的现金	1,000	1,000
发行债券收到的现金	0	0
取得借款收到的现金	0	0
偿还债务支付的现金	(1,000)	(1,000)
分配股利、利润或偿付利息支付的现金	(100)	(100)
筹资活动产生的现金流量净额	1,000	1,000
现金及现金等价物净增加额	1,800	1,700
期初现金及现金等价物余额	1,200	1,000
期末现金及现金等价物余额	3,000	2,700

第四节 财务报表与财务分析

2 财务分析

(一)企业偿债能力分析

1. 短期偿债能力分析, 短期偿债能力分析的主要指标有流动比率、速动比率、现金比率、现金流量比率等。

(1)流动比率的计算公式: $流动比率 = \frac{流动资产}{流动负债}$

(2)速动比率计算公式: $速动比率 = \frac{流动资产 - 存货}{流动负债}$

(3)现金比率计算公式: $现金比率 = \frac{现金 + 银行存款}{流动负债}$

(4)现金流量比率计算公式: $现金流量比率 = \frac{经营活动现金流量净额}{流动负债}$

2. 长期偿债能力分析, 长期偿债能力是指企业偿还长期负债的能力, 企业的长期负债主要有长期借款、应付长期债券、长期应付款等。

(1)资产负债率: $资产负债率 = \frac{负债总额}{资产总额} \times 100\%$

(2)股东权益比率: $股东权益比率 = \frac{股东权益总额}{资产总额} \times 100\%$

(3)长期借款比率: $长期借款比率 = \frac{长期借款总额}{股东权益总额}$

第四节 财务报表与财务分析

2 财务分析

(二)企业营运能力分析
评价企业营运能力的主要财务比率有存货周转率、应收账款周转率、流动资产周转率、固定资产周转率、总资产周转率等。

- 1.存货周转率
存货周转率 = $\frac{\text{营业成本}}{\text{平均存货}}$
平均存货 = $\frac{\text{期初存货余额} + \text{期末存货余额}}{2}$
- 2.应收账款周转率
应收账款周转率 = $\frac{\text{营业收入}}{\text{平均应收账款}}$
平均应收账款 = $\frac{\text{期初应收账款余额} + \text{期末应收账款余额}}{2}$
- 3.流动资产周转率
流动资产周转率 = $\frac{\text{营业收入}}{\text{平均流动资产}}$
平均流动资产 = $\frac{\text{期初流动资产余额} + \text{期末流动资产余额}}{2}$
- 4.固定资产周转率
固定资产周转率 = $\frac{\text{营业收入}}{\text{平均固定资产}}$
平均固定资产 = $\frac{\text{期初固定资产余额} + \text{期末固定资产余额}}{2}$
- 5.总资产周转率
总资产周转率 = $\frac{\text{营业收入}}{\text{平均总资产}}$
平均总资产 = $\frac{\text{期初总资产余额} + \text{期末总资产余额}}{2}$

第四节 财务报表与财务分析

2 财务分析

(三)企业获利能力分析
企业获利能力是指企业获取利润的能力。评价企业获利能力的财务比率主要有资产报酬率、股东权益报酬率、销售净利润率、成本费用净利润率。

- 1.资产报酬率
资产报酬率 = $\frac{\text{净利润}}{\text{平均总资产}}$
平均总资产 = $\frac{\text{期初总资产余额} + \text{期末总资产余额}}{2}$
- 2.股东权益报酬率
股东权益报酬率 = $\frac{\text{净利润}}{\text{平均股东权益}}$
平均股东权益 = $\frac{\text{期初股东权益余额} + \text{期末股东权益余额}}{2}$
- 3.销售净利润率
销售净利润率 = $\frac{\text{净利润}}{\text{营业收入}}$
- 4.成本费用净利润率
成本费用净利润率 = $\frac{\text{净利润}}{\text{成本费用总额}}$

12 人力资源管理

第一节 人力资源管理概述

第二节 工作分析与设计

第三节 人力资源的招聘与培训

第四节 绩效考核与薪酬管理

第一节 人力资源管理概述

1 人力资源及其特点

(一)稀缺性
(二)能动性
(三)可再生性
(四)时效性
(五)社会性

2 人力资源管理

人力资源管理是指对人力资源的招聘、开发和利用等方面所进行的计划、组织、指挥、协调和控制的活动。

3 人力资源管理的职能

(1)工作分析。(2)人力资源规划。(3)人员招聘。(4)培训。(5)员工职业生涯管理。(6)薪酬管理。(7)劳动关系管理。(8)绩效考核。

4 人力资源规划

(一)人力资源规划的定义和功能
(1)环境的变化是企业人力资源规划的动力。
(2)制定必要的人力资源政策有赖于企业人力资源规划的主要工作。
(3)使组织和个人都得到长期的利益是企业人力资源规划的最终目标。

(二)人力资源规划的主要内容
1.战略规划。2.人员需求计划。3.人员补充计划。4.人员使用计划。5.人员培训计划。6.员工职业发展计划。7.薪酬福利计划。

第二节 工作分析与设计

1 工作分析的概念

工作分析是确定完成各项工作的技能、责任和知识的过程。

图12-1 工作分析图

2 工作信息收集方法

(1)工作实践法。(2)直接观察法。(3)访谈法。(4)问卷法。(5)典型事例法。

3 工作分析的实施过程

(一)成立工作分析工作组
(二)收集与工作相关的管理信息
(三)收集工作分析的信息
(四)整理和分析所获得的工作信息
(五)编写职位说明书

职位说明书一般包括以下内容：
1.职位基本信息。2.工作目的和职责。3.工作条件。
4.工作的知识技能。5.工作完成标准及建议考核标准。6.教育背景和工作经历。7.专业技能和证书和其他能力。

第三节 人力资源的招聘与培训

1 人力资源招聘

(一)人力资源招聘的概念
人员招聘的途径不外乎两种：内部招聘和外部招聘。

(二)人力资源招聘的程序
1.确定人员的需求。2.确定招聘渠道。3.实施招聘活动。4.初步筛选候选人。5.测评筛选。6.录用。7.招聘评价。

(三)人力资源招聘的原则
1.择优。2.公开。3.竞争原则。4.平等原则。5.全面考核原则。

(四)人员招聘的途径 (见右表)

(五)人事测评
1.面试。2.笔试。3.能力测试。4.评价中心。

	内 部 招 聘	外 部 招 聘
优点	1. 招聘费用低 2. 招聘渠道广 3. 招聘效率高 4. 招聘成本低 5. 招聘周期短 6. 招聘风险小 7. 招聘成功率低	1. 招聘费用高 2. 招聘渠道窄 3. 招聘效率低 4. 招聘成本高 5. 招聘周期长 6. 招聘风险大 7. 招聘成功率高
缺点	1. 招聘范围窄 2. 招聘质量低 3. 招聘竞争激烈 4. 招聘难度大 5. 招聘成本高 6. 招聘周期长 7. 招聘成功率低	1. 招聘费用低 2. 招聘渠道广 3. 招聘效率高 4. 招聘成本低 5. 招聘周期短 6. 招聘风险小 7. 招聘成功率低

