

工商管理知识要点

第一章 工商企业及其管理概论

第一节 工商企业的概念与发展历程

一、企业的概念

企业是以盈利为目的，依法从事生产、流通和服务等满足社会需要的经济活动，实行自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体和市场竞争主体。如中石油、平安保险、吉利集团就属于企业。清华大学、全国妇联就不是企业。

包括以下几个方面的含义：

- (1)企业必须拥有一定的资源
- (2)企业是独立的经济实体
- (3)企业是能够自主经营，自负盈亏的完整的经济组织
- (4)企业必须承担相应的社会责任
- (5)企业是一个独立的民事主体，依法享有民事权利并承担民事义务，能以自己的名义进行民事活动。

例题：工商企业的基本特点是()

- A 拥有一定的资源 B 是一个经济组织 C 自主经营，自负盈亏 D 作为法人，享有法定权利和义务
- E 经营范围不可变动

答案：ABCD。虽然有时企业的经营活动会超出营业执照注明的范围，但是只要不违反相关法律、法规的规定，就是合法有效的。

二、企业的形成

企业与市场都是资源配置的方式，企业之所以产生，是因为以企业方式来进行资源配置，要比单纯依靠市场方式来进行资源配置更有效率，企业是市场的替代物。

- (1)马克思主义的观点-----从历史的角度通过考察社会分工的发展和生产技术的进步来探讨企业的产生。

在原始社会、奴隶社会、封建社会由于生产力水平较低，社会分工尚未出现，只是存在一些家庭式的作坊，

如手工作坊等,还不属于企业的形式。在从封建社会向资本主义社会过程中,随着商业的发展、资本积累的急剧膨胀,个体劳动和家庭作坊已经不能满足需求,从而产生了以分工为基础的协作劳动方式-----手工业工场,即企业的萌芽形态。所以说,企业的出现是社会分工发展的必然结果。

(2)新制度学派的观点-----从社会成本和收益的角度来解释企业的形成原因。

美国经济学家科斯 1937 年在《企业的性质》中第一次提出交易费用的概念。

企业作为商品经济发展到一定阶段的产物,是因为企业能作为在某种状态下替代市场的一种交易费用较低的资源配置方式。

企业可以有效降低交易费用,就会增加管理费用。

上述两种观点并不矛盾,因为是不同角度揭示企业形成的原因。

例题:企业之所以能作为替代市场的一种资源配置的方式,是因为它具有()。

A.高质量的产品 B.较低的交易费用 C.灵活的交易方式 D.创造财富的功能

答案:B

三、企业的发展

(一)企业发展的阶段可以划分为:

1、手工生产时期-----工场手工业-----企业雏形

2、工业生产时期-----大机器工厂企业-----工厂制度的建立-----真正的企业

3、企业生产时期-----成熟化阶段(6个特点)

“形成垄断组织、形成和建立科学管理理论和制度、新技术运用、产权分离、兼并、责任改变”

(二)企业发展的基本要求和途径

1、企业发展的基本要求——完善灵活的经营机制和良好的企业素质。

(1)经营机制(先天性、本质性、系统性、功能性)——能够有效地协调市场需求和企业生产经营的综合体系

①动力机制---资产和利益是经营机制的动力源泉。

包括所有者权益、经营者权益、劳动者积极性。

强大的经济动力是形成经营机制的决定因素。

②调节机制或产销机制---供应、生产、销售是企业日常基本环节。

包括原材料商品在自主选购、生产计划自主制定、产品或商品自主销售、调节投资主体、领导体制、内部结构、经济利益关系、内外部关系。

③约束机制或平衡约束机制

包括多重利益、财务平衡、权利平衡约束机制。

④发展机制或技术进步机制

包括发展基金自我积累、筹资渠道自主选择、投资项目自主决定、法人财产依法所有

先天性——什么类型经济形体就会产生什么样的经营机制。

系统性——即有一个统一机制，还有具体机制。

本质性——起企业内部各种经济关系的产物。

功能性——经营机制产生功能或机能，主要有动力功能和约束功能。

企业的经营机制受企业经济地位、所有制形式、经营责任制、人员素质、财力资源、物质资源等因素影响制约。

例题：遵守政府的政策、法规和社会公德，使投资、消费等方面符合市场需求和自身发展需要体现的是()

A 动力机制 B 调节机制或产销机制 C 约束机制或平衡约束机制 D 发展机制或技术进步机制

答案：C

初级经济师历年真题、押题(免费)试做：<http://www.mokaoba.com/jingjishi/2829/>

例题：什么样类型的经济形体产生什么样的经营体制，是()的表现

A 先天性 B 本质性 C 系统性 D 功能性

答案：A

例题：企业的经营机制受()因素影响制约。

A 企业经济地位 B 经营责任制 C 人员素质 D 财力资源 E 地理位置

答案：ABCD

(2)企业素质——企业内在本质，即构成企业活动量大小的各种要素及其有机结合所产生的能力。

①人员素质

②技术装备素质---人是生产力中最活跃的因素

③管理素质

④文化素质---包括经营哲学、伦理道德、精神风貌、价值观念等。起规范、凝聚、激励、强化、榜样作用。

例题：企业文化包括()

A 经营哲学 B 伦理道德 C 精神风貌 D 价值观念 E 管理素质

答案：ABCD

2、企业发展途径

(1)技术进步

企业生产是其所投入的生产要素的集合，企业的总产出与总需求水平之间的关系依赖于企业生产经营过程中的技术。其中最常见的生产要素是资本和劳动。

(2)多样性经营(有多个名称)----“不局限于某一种产品或服务”

根本上是企业成长的需要。

具体原因是企业规模扩展的要求、提高企业适应市场变化的能力、利用内部资源、减少经营风险、科技进步的影响等。

实现途径有：企业兼并、合并;投资建设新厂;研究开发新产品。

3、现代企业与传统企业的关系

关联点---传统企业是现代企业的基础;现代企业是传统企业的集成和发展;现代企业和传统企业都是经济组织，是商品或服务的提供者。

不同点---外部环境不同(现代企业外部环境较松);

所有者和经营者关系不同(现代企业所有者的所有权和经营权分离);

管理方式不同(现代企业为扁平式间接管理，具有独立性)。

四、工商企业的基本构成要素

一切直接或间接地为企业经济活动所需要并能构成生产经营资源的，具有一定开发性、利用性、选择性的天

然或人造资源。

12 要素：人力、物力、财力、信息、技术、知识、时间、空间、市场 客户、环境、管理。

五、企业的优势和弱点----与市场相比较，企业的优点就是市场的缺点，企业的缺点就是市场的优点

(一)企业的优势：

(1) 在生产和技术方面能够进行有效分工和协作、创造新的生产力

(2) 节约费用----解约谈判费用、降低信息获取费用

(3) 减少机会主义行为

(4) 进行有效控制的手段更多

(5) 解决冲突的机制更有效

(6) 能实现良好的沟通

(二)企业的弱点：

(1)信息传递易缺失

(2)监督成本增加

(3)激励机制效力减弱

(4)官僚失灵现象产生

例题：下列属于企业所不具备的优点的是()

A 节约费用 B 减少机会主义行为 C 监督成本减少 D 解决冲突的机制更有效

答案：C。C 为市场的优点。

第二节 工商企业制度的类型与特征

一、类型

(一)按投资主体划分

1、国有企业---“所有权国有，财产权企业所有;根据市场需求生产经营;行政受上级领导。”

2、集体所有制企业---“集体所有;规模小，行业多适应性强;劳动合同制;适应地方需要。”

3、股份制企业---“混合制”。“所有权归出资者;法人资格;按股份承担有限责任;可社会筹资。”，是世界范围内

广泛使用的一种形式。

4、民营企业---私有制。“私人所有;投资者承担管理;规模小，组织机构简单，经营广泛。”

(二)按产权组织形式划分

1、单个业主制企业

2、合伙制企业

3、公司制企业

(三)按实体的集约程度划分

1、单一企业：

优点：大批量生产;劳动生产率高，有利于降低成本。

缺点：适应市场变化能力差。

2、多元企业：

优点：扩大经营范围或增宽生产线，资源利用率提高，适应市场变化能力强，降低经营风险。

缺点：增加管理难度，提高产品质量任务艰巨。

3、经济联合体：

特点：彼此联合，独立核算，等价有偿原则

4、企业集团：

共担风险，共负盈亏，优势互补，经营范围广泛，产品线宽且多样化，适应能力强，但投资多且分散，管理工作复杂。

(四)按企业从属行业划分：工业企业、商业企业、金融企业、其他类型企业

(五)按企业规模划分

(六)按生产要素密集程度划分：

1、劳动密集型：活劳动比重大，资本有机构成低。如农业企业、小型加工企业。

2、资金密集型：投资大、技术装备程度较高、劳动力比重小。如机械工业企业、化工企业。

3、知识密集型：先进技术、科技人才比重大、科研时间和费用高、高精尖产品。如宇航工业企业、软件开发生

产企业。

(七)按企业同外国资本联合方式划分：合资经营和合作经营企业。

例题：多元化企业的特点是()

A 资源利用率提高 B 增加管理难度 C 共担风险，共负盈亏 D 适应市场变化能力差
E 独立核算

答案：AB。A 为优点，B 为缺点。

例题：工商企业按产权组织形式划分为()

A 单个业主制企业 B 国有企业 C 合伙制企业 D 股份制企业 E 公司制企业

答案：ACE

二、工商企业制度的类型和特征

(一)企业制度的概念

企业制度是以产权制度为基础和核心的企业组织和管理制度。

例题：企业制度以()为基础和核心。

A 生产制度 B 责任制度 C 人事制度 D 产权制度

答案：D

(二)类型和特征

1、单个业主制企业：自然人

优点：“集所有权经营权一体;产权自由转让;规模小，管理层次少，决策速度快;经营灵活，便于精打细算;管理费用低;”

缺点：“存续时间短，信誉有限;难以从事规模较大产业;承担无限责任，较大风险;对业主依赖性大。”

适用于零售商业、服务业、手工业、家庭农场。

2、合伙制企业：两个或两个以上的合伙人(自然人)订立合伙协议，共同投资，合伙经营，共享收益，共担风险，承担无限连带责任。

优点：“资金来源和信用能力较大;集合了多个合伙人的才智和经验;资金筹措和管理能力增强，规模扩大和

发展可能性比较大”

缺点：“转让困难;承担无限和连带责任;寿命不长;合伙人分歧影响经营;规模受限;稳定性差”

适用于规模小、管理不复杂、不需设立专门管理机构的生产和经营的企业。

3、公司制企业：“有限责任公司股东 2~50 人，股份有限公司股东 5 人以上，国有独资为一特例;以全部法人财产对债务担责，股东以出资额为限对债务担责。”

特点：公司是企业;是法人;联合性;多元化;产权分离;法人财产整体性、稳定性、连续性;有限责任制度。

(三)公司制企业

我国的有限责任公司为 2-50 人出资，股份有限公司为 5 人以上，国有独资为例外。公司股

东以出资额对公司债务承担责任，公司以其全部法人财产对其债务承担责任。

特点：

①公司是企业，这是最基本的性质

②公司是法人

③公司具有联合性

④投资主体多元化

⑤出资人所有权和法人财产权分离

⑥法人财产具有整体性、稳定性、连续性

⑦有限责任制度

分类：无限公司、有限公司、两合公司

例题：有关公司制企业的说法正确的是()

A 有两个或两个以上股东出资 B 独立享有民事权利和承担民事责任 C 股东承担无限连带责任

D 出资者所有权与法人财产权分离 E 公司法人以全部法人财产为限对债务承担有限责任

答案：ABDE。股东仅以出资额为限，对公司债务承担有限责任

三、现代企业制度

(一)现代企业制度的概念。---产权制度为核心，有限责任制度为保证，以现代公司制企业为主要形式，产权

清晰、责权明确、政企分开、管理科学的新型企业制度。

特点

- 1.现代企业制度是一种企业体制-----确立了企业民事法律关系主体地位和市场竞争主体地位。
- 2.现代企业制度是社会主义市场经济体制的基础。
- 3.现代企业制度是一种有生有死的企业制度。
- 4.现代企业制度是各类企业改革的共同方向。
- 5.现代企业制度的企业组织形式是多样化的。

(二)现代企业制度的基本特征：

- (1)产权关系清晰---三层次内容“归属、管理、出让”
- (2)企业法人的责任和权利----自主经营、自负盈亏
- (3)出资者的有限权利和责任----“重大决策”
- (4)政企分开
- (5)管理科学

例题：关于现代企业制度说法正确的有()

- A 现代企业制度的企业组织形式是多样化的 B 出资者集所有权与法人财产权一身
C 自主经营，自负盈亏 D 现代企业制度是社会主义市场经济体制的基础 E 政企分开

答案：ACDE

例题：下列属于重大决策的有()

- A 年终分配红利方案的批准 B 任免市场部经理的决定 C 股东会表决收购某公司
D 决定开拓欧洲市场的计划 E 批准员工放年假的计划

答案：ACD

第三节 工商企业职能、目标与责任

一、工商企业的基本职能

1. 把国家和顾客需求转化为企业要求并予以满足。让顾客满意是企业首要责任。

2. 确保产品质量，增强产品在国内外市场竞争力。
3. 努力进行技术改造和新产品开发，持续改进组织的管理体系，推动企业的科技进步。
4. 优化配置和合理使用资源，使企业和相关方收益。
5. 确保国家财政收入，逐步增加员工收入。
6. 搞好精神文明建设，提升员工队伍素质。
7. 注重职业健康安全和环境保护工作。
8. 承担必要的社会责任。---公共责任、道德行为、公益支持三方面

例题：()是企业的首要责任。

A 确保国家财政收入 B 承担社会责任 C 增加员工收入 D 顾客满意

答案：D

例题：公共责任、道德行为、公益支持体现的是()

A 提升员工素质 B 承担社会责任 C 优化配置 D 满足顾客需求

答案：B

二、 工商企业的经营目标---具有双重性(经济性、社会性)

1. 获得利润---以经济效益追求目标
2. 满足社会需要---从外部看，企业的任务首先是满足社会需要。社会需要具有多样性、综合性。
3. 满足社会需要和获取利益的关系---相互补充，互为条件。

利润是企业满足社会需要程度的标志，也是满足社会需要的前提。

承担社会责任满足社会需要是企业生存发展的重要条件。

例题：下列说法正确的是()

- A 企业的任务首先是满足社会需要 B 利润是企业满足社会需要程度的标志
- C 企业生存发展是承担社会责任满足社会需要的重要条件 D 企业以经济效益追求目标
- E 对企业而言，获取利益比满足社会需要更重要

答案：ABD。

三、工商企业的社会责任

1. 含义：

社会责任是企业在遵守、维护和改善社会秩序、保护和增加社会福利方面承担的职责和义务。

2. 内容

3. 有利作用：

(1) 企业社会责任的意识增强有助于提高顾客忠诚度。

(2) 企业社会意识的增强有助于增强对人才的吸引力。

(3) 企业社会责任的意识增强有助于改善监管环境。

(4) 企业社会责任的意识增强有助于降低市场的壁垒。

4. 必要性：

(1) 是构建和谐社会的必然要求。

(2) 是市场经济体制发展的必然要求。

(3) 有助于企业树立良好的企业形象。

(4) 有利于企业创造广阔的生存空间。

(5) 有利于培养企业职工形成共同的企业价值观。

(6) 有利于保证企业的正确经营方向。

例题：下列说法正确的有()

A 企业社会责任的意识增强有助于提高市场的壁垒。

B 企业社会意识的增强有助于增强对人才的吸引力

C 企业社会责任的意识增强有利于企业创造广阔的生存空间

D 企业社会责任的意识增强有利于培养企业职工形成共同的企业价值观

E 企业社会责任的意识增强给企业保持正确经营方向带来了困难

答案：BCD

第四节 工商企业管理的概念、性质与职能

一、工商企业管理的概念

在一定生产方式和文化背景下,由企业经理人员或经理机构依照一定的原理、原则和方法,对企业人、财、物、信息进行计划、组织、领导、控制和创新,以提高经济效益、实现盈利目标的活动总称。

特点:

“在一定的生产方式下进行”,“有共性,又有差异”,“有章法可循”,“人、物及经济活动”,“管理职能实现”,“取得最佳经济效益”,“动态过程”。

二、工商企业管理的基本性质---二重性

自然属性---与生产力、社会化大生产相关

社会属性---与生产关系、社会制度相联系

三、工商企业管理的主要职能

1.计划职能---确定目标和方针,制定选择方案,作出决策。(首要职能)

2.组织职能---在时间空间上联系各要素、各部门、各环节等,形成一个有机体。(保证)

3.指挥职能---领导作用(手段)

4.控制职能---检查、监督、考查,分析问题,解决问题。(解决失效问题)

5.协调职能---调节各方工作,不重复矛盾,互不叠加。(解决增效问题)

6.激励职能---心理动力(基础和动力)

例题:提供计划实施的组织机构和氛围是工商企业管理的()职能

A 计划 B 指挥 C 组织 D 控制

答案:C

例题:()是工商企业管理的首要职能

A 计划 B 指挥 C 组织 D 控制

答案:A

第五节 工商企业管理的基本工作

一、企业管理基础工作的内容

1.标准化工作---解决具有多样性和相关性特征的重复工作

标准化是以制定标准和贯彻标准为主要内容的全部活动过程。

按照性质划分，企业的标准主要有：

(1)技术标准：

产品标准---含规格、参数、质量要求、检查方法、包装运输及售后服务。是衡量产品质量的主要依据。

方法标准---设计规程、工艺规程、材料装备、操作方法、检验方法。

基础标准---一般共性问题的规定

安全与环境标准---人身安全、生态环境保护。

(2)管理标准---生产组织标准、技术管理标准、经济管理标准

(3)工作标准---部门和工作岗位的工作任务和目标，任务的数量、质量要求以及完成期限，完成工作任务的程序和方法，与相关岗位在工作中的协调配合和信息传递方法，对任务完成情况的考核和奖惩办法。

例题：下列哪些属于产品标准()

A 产品规格 B 设计规程 C 操作方法 D 安全要求 E 售后服务

答案：AE

2.定额定员工作

定额是企业在一定的生产技术组织条件下，对企业资源的消耗、利用和占用的标准。

(1)劳动定额

单位产品的工时定额、单位工酬的产量定额、设备看管定额、服务定额。

(2)设备定额

设备利用定额、设备维修定额

(3)物资定额

各种原材料消耗定额、能源消耗定额、工具消耗定额、劳保用品消耗定额、物资储备定额。

(4)流动资金定额

企业储备资金定额、生产资金定额、成品资金定额。

(5)费用定额

办公费、管理费。

(6)期量标准

周期类标准，如生产间隔周期、投入提前期等

例题：物资定额包括()

A 工时定额 B 维修定额 C 能源消耗定额 D 成品资金定额 E 物资储备定额

答案：CE

3.计量工作

企业计量工作就是运用科学的方法与手段，对生产经营活动中的量和质的数值加以掌握和管理，包括计量技术和计量管理两个部分的内容。

计量技术包括标准测量技术、工业测量技术、计量测量技术。

计量管理包括工业计量管理(以产品为核心)、商业计量管理(以商品为核心)、法制计量管理。

4.信息工作

信息工作是指企业生产经营活动所需资料、数据的收集、处理、储存和利用等一系列工作。

企业信息分为内部信息和外部信息。

原始记录和统计资料

科技经济情报

科技经济档案工作

例题：报表属于()

A 原始记录 B 统计资料 C 科技经济情报 D 科技经济档案

答案：B

例题：()是信息的生命

A 及时 B 准确 C 全面 D 系统

答案：B

5.规章制度

企业规章制度是用文字的形式对企业各项工作的要求所作的规定，是全体员工行动的准则。

三种类型：

(1)基本制度---领导体系

(2)工作制度---具体管理

(3)责任制度---岗位任务、权利、责任的总称

6.职业培训

(1)职业培训的含义。

(2)职业培训的分类：

企业管理人员的培训内容

工程技术人员的培训内容

工人的培训内容

第二章 工商企业组织结构

第一节 企业组织设计

一、劳动分工与专业化

(一)分工、专业化与协作

1.分工指的是生产过程之中的劳动分工，既不同的劳动者分别从事不同的工作。

2.专业化是指一个人或者一个单位长期从事某种专项行的工作。

3.按照分工与专业化发展的顺序，第一种专业化形态是部门专业化;第二种是产品专业化;第三种是零部件专业化;第四种是工艺专业化;第五种是生产服务专业化。

技术协作和经济协作

4.20 世纪 80 年代以来，世界范围的分工和专业化的发展呈现出新的特点：

(1) 分工国际化：分工与专业化扩展到国际范围，以零部件和工艺专业化为主要内容的产业内横向分工成为国际分工的主要形式。

(2) 职能专业化：出现了新型的专业化形式，即企业业务或职能的专业化，“业务外包”正在成为新的分工潮流。

(3) 灵活专业化：以机器为核心的“机械专业化”正在为以人为核心的“灵活专业化”所取代，出现了新型的“灵捷制造方式”。

(4) 协作紧密化：在分工深化的同时，协作的重要性空前提高了，建立在精密分工基础上的紧密协作将成为未来发展的新潮流。

例题：20 世纪 80 年代以来，世界范围的分工和专业化的发展呈现出新的特点有()

A 工艺专业化 B 国际分工 C 业务外包 D 机械专业化 E 灵捷制造方式

答案：BCE

例题：按照分工与专业化发展的顺序，第三种是()

A 部门专业化 B 产品专业化 C 零部件专业化 D 工艺专业化

答案：C

(二) 分工协作与生产效率

1. 企业内分工可以减少企业投入和增加产出，从而能提高生产效率

第一，分工可以使劳动者的劳动技巧获得提高；

第二，分工能够减少劳动转换的时间；

第三，分工导致了先进劳动工具和机器的发明和采用

第四，分工便于对生产要素进行重组

2. 分工在提高企业生产效率的同时，也提高了社会的经济效率

第一，专门生产一种或系列产品和服务，精益求精。

第二，价格竞争机制优胜劣汰，降低成本，节约资源。

二、管理幅度与管理层次

1. 管理幅度的基本含义

管理幅度是指一个主管能够真豪杰有效地指挥和监督下属的数量。

2.管理层次的基本含义

对分级管理的组织而言，管理层次是指组织中从最高主管到具体工作人员之间的不同管理层级。

例题：管理层次的多少，应根据()来确定

A 任务量 B 规模 C 管理层的决策 D 经营目标

答案：AB

3.管理幅度与管理层次的关系

对于一个特定的组织，其管理幅度越大，则需要设置的管理层次越少，而管理幅度越小，则所需要设置的管理层次越多，两者成反比例关系。

管理层次与管理幅度的反比关系决定了两种基本的组织结构形态：

扁平结构形态---规模已定，管理幅度较大，管理层次较少

锥形结构形态---管理幅度小，管理层次较多的呈现高精尖特征金字塔形态。

例题：锥形结构形态的特征是()

A 管理层次少 B 管理幅度小 C 管理幅度较大 D 管理层次较多 E 金字塔形态

答案：BDE

三、集权与分权

1.集权与分权

(1)集权与分权的含义

集权是指将组织中的权力集中到较高的管理层次;分权则是指将组织中的权力分散到整个组织之中。

(2)集权与分权程度的主要标志

一般组织的集权或分权程度，往往根据各管理层次拥有的决策权的情况来确定：

第一、决策的频度---组织中较低管理层次制定决策的频度或数目越大，分权越高;上层决策数目越多，集权就越高

第二，决策的幅度---组织中较低管理层次制定决策的范围越广，涉及职能越多，分权越高;组织中较高管理层次制定决策的范围越宽，涉及职能越多，集权越高。

第三,决策的重要性---组织中较低管理层次制定决策只影响该部门的日常管理,而不影响该部门今后发展,分权越低;反之越高。

第四,对决策的控制程度---如果上级对下级的决策没有任何控制,分权越高;反之越高。

例题:下列哪些情形适合分权()

- A 较低管理层次制定决策的频度或数目越大
- B 组织中较高管理层次制定决策的范围越宽,涉及职能越多
- C 如果上级对下级的决策没有任何控制
- D 较低管理层次制定决策只影响该部门日常管理
- E 较高管理层次决策数目越多

答案:ACD

(3)影响集权与分权程度的主要因素

第一,决策的代价---较重要、耗费较多的应由较高管理层作出,重大决策不宜授权。

第二,决策的影响面---影响面比较大的决策权应集中使用。

第三,组织的规模---组织规模大,决策数目多,宜于分权;反之,宜于集权。

第四,主管人员的素质与数量----素质高,经验足,数量足,可分权;反之,则应集权。

第五,控制技术的完善水平---比较完善的可以分权。

第六,环境影响---环境越不稳定,各层主管人员管理幅度越受限制,应当集权。

例题:适宜集权的是()

- A 企业规模小
- B 主管人员多,经验丰富
- C 控制技术比较完善
- D 环境稳定

答案:A

2.授权

(1)授权的含义

授权是指上级委托给下级一定的权力,使下级在一定的监督之下,具有相当的自主权和行动权。

在授权过程中应该注意区分一下问题:

授权不同于代理职务：代理职务是平级关系，授权是上下级关系。

授权不同于助理或秘书职务：助理或秘书的工作不承担责任，被授权者承担相应责任。

授权不同于分工：分工中的各成员之间没有隶属关系，授权具有上下级关系。

授权不同于分权：授权是上下级之间短期的权责授予关系，而分权是长期授权。

(2)授权的基本原则

第一，视能授权

第二，明确授权范围

第三，不可越级授权---只对直接下属授权

第四，适度授权

第五，适当控制

例题：()是指上级委托给下级一定的权力，使下级在一定的监督之下，具有相当的自主权和行动权。

A 代理 B 委托 C 授权 D 助理秘书

答案：C

四、直线与参谋

1.直线关系和特点：

上级指挥下级---命令关系，从最高层，自上而下，直至最基层

2.参谋关系和特点：

起辅助作用，方便直线主管工作，比较复杂。

五、部门化

1.企业部门的基本含义

部门是指企业中主管人员为完成规定的任务有权管辖的一个特定领域。

企业划分部门的目的主要有两个：

(1)将性质和内容相同或相似的工作归集在一起便于相互间的协作和统一管理

(2)有利于明确企业中各项任务的分配与责任的归属。

2.现代企业部门划分的主要方法

(1)职能部门化---大多数企业采用。

优点：发挥专业优势，主卦人员集中精力搞生产，有利于目标实现

缺点：产生部门主义或本位主义，部门间协调困难

(2)产品部门化---产品形成足够大的数量或不同产品用户或潜在用户足够多

优点：有利于发挥专业设备效益，发挥人员专业知识技能，有利于部门协调、产品增长和发展

缺点：要求更多的多面手，增加主管部门控制、协调难度

(3)区域部门化

优点：改善地区内的协调，有的放矢，有利于培养管理人才。

缺点：培养更多的独当一面的人才，不利于主管部门控制，区域协调不是很便利

(4)其他方法：

服务对象部门化、过程部门化、综合部门化等

例题：产品部门化的优点是()

A 发挥专业优势 B 发挥人员专业知识技能 C 改善地区内的协调 D 要求更多的多面手

答案：B

例题：现代企业部门划分的主要方法有()

A 职能部门化 B 产品部门化 C 区域部门化 D 服务对象部门化 E 综合部门化

答案：ABCDE

六、企业组织设计的任务、依据、原则

1.企业组织设计的基本任务

企业组织设计的任务主要由两部分构成：

(1)提供组织结构系统图

(2)编织职务说明书

2.企业组织设计的主要依据

(1)企业战略---企业组织结构的设计必须服从于企业战略，同时为战略目标实现提供保证不同战略要求不同业务活动;战略重点的改变会引起企业组织工作重点改变

(2)企业环境

对业组织结构的整体特征产生影响;对内部各部门关系产生影响;对内部职务和部门设计产生影响。

(3)企业技术业组织结构

(4)企业发展阶段

3.企业组织设计的基本原则

(1)统一指挥的原则---一个下级只能服从一个上级领导原则，并确定职务间的权责关系

(2)权责对等的原则---“事事有人负责”、“事事有条件负责”

(3)分工与协作原则---对部门、职务都有有明确规定，以及分工要适当

(4)精简的原则---追求在部门和职务数量最低的程度条件下完成工作任务。

例题：有效防止政出多门，以免互相推诿责任的是()

A 统一指挥的原则 B 权责对等的原则 C 分工与协作原则 D 精简的原则

答案：A

第二节 企业组织结构形式与选择

一、企业组织结构基本形式

根据不同的企业不同的特点主要有以下几种形式

1.直线型---又称单线型，早期形式。从最高层到最低层，上下垂直管理象一条直线。

优点：结构简单，责权分明，指挥与命令统一，联系简捷，决策迅速，用人较少，费用较低，工作效率较高。

缺点：没有专业职能机构和人员做领导的助手，要求领导者为通才全能任务。一旦扩大规模，产品结构复杂化后，会顾此失彼，难以应付。

适用范围：产品单一，供销渠道稳定，工艺简单，规模小的企业。

2.职能型---以直线型为基础发展起来。按专业分工设置管理部门。各部门在其业务范围内有权向下级发布命令和指示，下级既听从上级领导者的指挥，也听从上级职能部门的指挥。

优点 :按职能分工 ,适应现代化生产技术复杂管理分工细的需要 ,也提高了管理的专业化程度 ,减轻了各级领导者的负担。

缺点 :多头领导 ,妨碍统一指挥 ,不利于建立健全责任制 ,影响整体工作效率的提高。

3. 直线职能型---又称生产区域管理制 ,企业较多采取此形式。以直线型为基础 ,在各级行政管理者下设相应职能部门 ,分别从事管理 ,起参谋作用 ,是企业 管理机构的基本组织形式。职能部门拟定计划、方案和命令 ,由行政领导者批准下达 ,职能部门不再直接指挥 ,只起业务指导作用。

优点 :集直线型与职能型长处于一身 ,保证了直线型的统一效果 ,又发挥了职能部门的作用。直线指挥人员可以集中精力指挥 ,搞好经营决策。有利于各尽其责。

缺点 :职能部门横向联系差 ,易产生工作脱节和矛盾 ,影响整体管理效率。

适用范围 :规模不大 ,产品品种不太复杂 ,工艺稳定 ,市场情况比较容易掌握的企业

例题 :生产区域管理制的计划、方案由()下达

A 生产部经理 B 职能部门领导 C 行政领导 D 生产车间主任

答案 :C4. 矩阵型---又称“目标规划管理制” ,既有纵向组织系统 ,又有横向组织结构。横向系统的项目小组成员是从各业务部门调来的 ,受双重领导 ,即日常工作受原部门领导 ,参与小组工作时售项目负责任领导。

优点 :打破传统 ,加强了纵向和横向联系 ,有利于职能部门配合 ,及时沟通 ,共同决策 ,提高效率 ,有力地激发了积极性和创造性 ,培养团队效能 ,提高技术和管理水平 ,提高管理组织的机动性和灵活性。

缺点 :双重领导难免在领导指挥上产生矛盾 ,不宜分清责任 ,易产生“临时工”的观念 ,对工作有一定影响。

适用范围 :生产经营复杂多变的企业 ,特别是创新性和开发性的项目。

5. 事业部制----又称联邦分权制 ,国外大企业采用的多 ,国内也有这种模式。在总公司的统一领导下 ,按照产品或地区的不同 ,分别建立经营事业部。事业部是一种分权制的组织形式 ,实行相对的独立经营 ,单独核算 ,自负盈亏。公司最高管理机构握有人事决策、财务决策、规定价格幅度、监督等大权 ,利用利润等指标对事业部进行控制。事业部经理根据总公司总裁或总经理的指示进行工作 ,统一领导其主管的事业部和研发、技术等辅助部门。

优点 :企业最高领导者可以摆脱日常事务 ,集中精力搞好战略决策 ,长远规划;有利于事业部间竞争 ,增加活

力;有利于经营管理人才培养,发挥事业部主管的能动性,增强经营管理能力,提高管理效率。

缺点:横向联系差,事业部间配合差,易产生本位主义,只顾自己,忽视整体,导致短期行为;机构重叠增加成本,降低效率。

适合的企业:规模较大、产品种类较多、各种产品之间工作差别较大、技术比较复杂和市场广阔多变的企业。

例题:目前国内企业采用的比较少的组织形式是()。

A.直线制 B.事业部制 C. 职能制 D.矩阵制

答案:B

6.网络结构----核心企业具有技术和品牌优势,负责生产产品中的关键部件,其他相关业务通过合同形式外包给其他方面相对优势的企业,形成网络。核心企业具有技术和品牌优势。

优点:节省固定资产投资,摆脱非核心产品经营,对产品质量、价格、服务有了更多的选择性,有较强的灵活性

缺点:缺乏对网络成员的控制力,网络成员关系不稳定,有潜在风险。

7.企业集团结构----企业集团是多个企业的联合体。

特点:(1)企业集团有核心企业—严密组织形式和高度集中管理指挥中心;网络组织只是简单结合

(2)企业集团联合是多层次的;网络组织是松散的

(3)产权关系是联合的纽带。

优点:规模大,实力强,有利于竞争,能在较大范围内组织经营资源,有利于资源配置的最优化,多角度经营方式有利于防范经营风险,实现资源共享,也有利于无形资产的构建和发挥作用。

缺点:最高层对下属企业的控制力较弱,组织结构重叠,管理功能重叠,对环境反应不够灵敏。

例题:直线职能型的缺点是()

A 职能部门横向联系差 B 多头领导 C 易产生“临时工”的观念 D 最高层对下属企业的控制力较弱

答案:A

例题:下列有关企业集团说法正确的是()

A 产权关系是联合的纽带 B 适用于生产经营复杂多变的企业 C 集团成员关系不稳定

D 组织结构重叠 E 易产生本位主义

答案：AD

二、企业组织结构形式的选择

企业组织结构形式的选择所考虑的因素：

1.企业生产技术与工艺---不同那个技术与工艺产生不同的需求，就选择不同的形式生产技术与工艺对企业

组织的具体影响可以概括为下列四种情况：

(1)技术复杂，工艺整体性高的企业---集权与分权并存

(2)技术复杂，工艺整体性不高的企业---分权

(3)技术简单，工艺整体性高的企业---集权

(4)技术简单，工艺整体性不高的企业---无特定要求

2.企业规模-有小型、中型、大型和特大型之分。

(1)大型和特大型企业要获得规模效益，普遍要求建立分权型组织系统。

(2)小型企业组织简单，通常实行直线式管理，集权程度较高。

(3)中型企业有小企业集权经历，规模扩大后普遍有分权要求。

例题：技术简单，工艺整体性高的企业组织结构是()

A 集权 B 分权 C 集权与分权并存 D 无特定要求

答案：A

3.企业经营发展战略

(1)守业型企业普遍有集权与分权相结合的组织结构。分权不失为扩展服务，而是为了维护稳定，一定程度的集权也是为专业经营服务

(2)扩张型战略的组织要求以集权为主，同时容纳一定程度的分权。扩张性战略风险大，要求集权组织支持，同时为确保扩张，降低风险，也会容纳一定的分权。

(3)守业和扩张相宜战略是居守业型和扩张型之间的战略---择机而动。一般分权程度较高，但在扩张阶段，集权化倾向会占据上风。

4.企业所处的环境

企业所处的环境是多要素构成的复杂体,环境构成要是就其主体分类应当包括政府、行业、客户、供应商、金融机构等。

环境又分市场因素和非市场因素。

市场因素按实体分为产品市场何各类要素市场;按不同关系可分为供求、竞争、比价、差价关系及市场开放度等。

非市场因素包括政治、法律、文化、社区、治安、生态环境、国际环境等。

对环境的综合考察可以认定环境变迁有简单稳定性向复杂变化性转变,有此要求组织设计想分权型转变。

5.企业文化---是与企业管理模式和经营作风直接相关的企业员工共有的价值观、信念和行为规范的组合。

第三节 新型企业组织模式

一、虚拟企业组织模式

1. 虚拟企业定义

在资源有限的条件下,生产商以优势产品为依托,通过信息网络和快速运输系统,将供应商、经销商、顾客以及规模各异拥有专长的小企业或车间连接起来,共同、及时开发、生产、销售多样化产品的开放式企业组织模式。

2.特征

- (1)具有高效信息管理系统-----连接供应商、分销商、制造商和顾客。
- (2)与上下游企业结成战略联盟-----自产核心部件和工艺,外包非核心部件和工艺。
- (3)注重研究开发能力的建设----与科研机构积极合作。
- (4)产品趋于数字化----数据压缩和数据纠正优势难以比拟。

3.优势

- (1)对市场需求反应快速---根据市场需求调整成员组成,以满足新产品开发和顾客需求;不同成员可以充分发挥自己的优势缩短产品开发周期,提高工作效力。
- (2)具备最优化的技术解决方案----一个企业本身具有一定的竞争优势,是其成为虚拟企业网络成员的必要

条件。

(3)能够分摊开发投资费用----开发投资费用高昂、技术含量高的新产品

(4)能有效规避经营风险----共同开发、共担费用、共享成果降低开发风险;组合不同领域的成员降低投资风险克服行业、地域壁垒;可以将不同的竞争对手联合起来实现双赢。

4.经营方式

(1)虚拟制造

(2)虚拟开发

(3)虚拟销售---下属公司拥有独立法人资格的销售分公司或将销售业务委托给专业销售公司

(4)虚拟结算

(5)虚拟管理

(6)虚拟服务---外包

例题：()是其成为虚拟企业网络成员的必要条件。

A 对市场需求反应快速 B 具有一定的竞争优势

C 能够分摊开发投资费用 D 能有效规避经营风险

答案：B

二、战略联盟组织模式

1.定义

不同的企业为了达到某一目的通过契约形成的联合体，是一种暂时性的组织形式。又称团簇型组织模式。

2.特征

(1)结盟成员的双赢性----有助于短期内新产品打入市场，尽快收回投资，获得经济效益。

(2)组织结构的松散型----无固定组织结构图和管理层次，不直接介入成员经营

(3)比较优势是联盟基础

(4)有助于规模经济效益的提高

(5)有助于降低投资风险

3.组织原则

- (1)目标导向原则
- (2)创新型原则
- (3)更新观念原则
- (4)相互约束原则
- (5)讲求信誉原则
- (6)保护商业秘密原则

4.基本形式

- (1)合资企业式联盟
- (2)功能协议式联盟
- (3)股权参与式联盟
- (4)框架协议式联盟
- (5)同业俱乐部

三、学习型组织模式

1.特征

- (1)成员有共同愿景
- (2)有多个创造性团体组成
- (3)“地方为主”的扁平式结构
- (4)组织边界的重新界定
- (5)成员事业与生活的平衡
- (6)领导者的新角色

2.学习模式

- (1)适应性学习模式
- (2)发展性学习模式

(3)过渡性学习模式

(4)创新性学习模式

3.五项修炼

(1)第一：自我超越

(2)第二：改善心智模式

(3)第三：建立共同愿景

(4)第四：团队学习

(5)第五：系统思考

第四节 企业组织变革

一、企业组织生命周期

1.企业组织生命周期的含义

所谓企业组织生命周期是指一个企业的诞生、成长直至最后消亡的过程。

2.企业生命周期各阶段的演进与组织特征

(1)企业的创业阶段

组织是非规范的，非常灵活，组织层次少，分工不明确，由企业主本人独揽大权，产品或服务单一沟通与协调简单、直接，决策效率高，经营目标立足于生存，缺乏长远规划。

(2)企业的集体化阶段

组织逐步规范，分工明细，机构增加，沟通协调也增加，产品集中，开始引入职业经理人，出现经营权与所有权分离。企业目标是获取高速成长的市场机会，有创新愿望。

(3)企业的规范化阶段

内部机制制度化、程序化、科学化开始形成，有较成熟的产品线，能提供多样化服务，内部环境稳定。专业化管理成为主要管理方式，企业目标是扩大市场并寻找新的经济增长领域，呈现多元化趋势。

(4)企业的精细阶段

出现老化问题，经营者丧失灵活性，官僚作风兴起，沟通决策速度慢。内部推诿卸责现象增多，缺乏创新，高

层控制力减弱。企业要注意主要目标的实施，以免大幅衰退。通常要更换高层管理者。

例题：下列说法正确的有()

A 企业在创业阶段缺乏长远规划 B 企业在集体化阶段以扩大市场寻求新的领域为目标

C 企业在规范化阶段呈现多元化趋势 D 企业在精细阶段缺乏创新

E 企业也在规范化阶段有成熟产品线

答案：ACDE

二、企业组织变革的基本动因

1.企业组织变革的基本原因

企业组织变革的基本原因在于组织本身发展过程中的矛盾冲突。因为企业既要实现经营目标，又要适应环境。这些矛盾主要集中反映在三个方面：

(1)环境要求与企业内部要求之间的矛盾

(2)组织目标与个人之间的矛盾

(3)科学、理性与人性之间的矛盾

2.企业变革的外部驱动因素

引起企业变革的外部因素可以归纳为以下几个方面：

(1)技术

(2)政治、法律

(3)经济

(4)社会

3.企业变革的内部驱动因素

引起企业变革的内部驱动因素可以归纳为以下几个方面：

(1)企业目标的选择与修正

(2)组织职能的转变

(3)企业成员内在动机与需求的变化

例题：企业变革的内部驱动因素有()

A 技术 B 企业成员内在动机与需求的变化 C 企业目标的选择与修正 D 经济 E 组织职能的转变

答案：BCE

三、企业组织变革的先兆

1.企业决策效率低下或经常出现决策失误

决策是企业管理的中心环节，是每一个企业管理者最为重要的工作。决策效率低下或经常出现决策失误对一个企业是十分危险的。

2.企业沟通渠道不畅

沟通是一种程序，沟通不畅必然导致信息不灵、人员混乱、部门协调不力，最终消亡。

3.企业的组织职能难以正常发挥

4.企业缺乏创新

四、企业变革的战略类型

1.技术变革

技术变革主要是指生产流程方面的变革，包括有关知识和技能的更新和应用。涉及生产技术，包括工作方式、装备、工艺流程等。

2.产品与服务变革

产品与服务变革是关于企业产品或服务产出的。新产品包括对现有产品的小改进或者更新模式。

3.战略与结构变革

战略与结构变革所涉及的完全是企业行政管理问题。这些问题主要关系到企业的监督与管理。

4.文化变革

文化变革是指针对企业员工的价值观、态度、期望、信仰，以及行为和能力等方面所进行的变革。涉及员工思维变化，完全是精神方面的。

例题：技术变革涉及()

A 生产技术 B 产品的小改进 C 产品的更新 D 企业行政管理

答案：A

五、影响企业成功变革的因素---五大因素

1.企业战略

随着企业规模的扩大、环境的变化、经营重心的转移，战略也要相应不断地发生变化。

2.企业成长

组织成长意味着组织规模的扩大、经营范围的拓展、生存期限的延长。经历五个阶段：创新变革、领导人变革、授权变革、协调变革、分权变革。

3.社会发展

4.技术创新

技术因素是组织演变的基本动因。

5.组织文化

组织文化是在组织中长期形成的共同思想、作风、价值观和行为准则，是一种具有组织个性的信念和行为方式。

六、企业变革的模式与方法

1.库特.卢因模式

从探讨组织变革中组织成员的态度出发，提三个阶段：现状的解冻-转变新的状态-重新冻结新的现状。

(1)现状的解冻

(2)转变新的状态

(3)重新冻结新的现状

库特.卢因认为组织变革是变革推动力与变革阻力较量的结果。

2.卡斯特变革模式

卡斯特变革模式把组织变革分为六个步骤：

(1)回顾和反省---寻找问题

(2)觉察问题---发现问题

(3)分析问题

(4)提出解决问题的方案---评估方案

(5)实行变革---具体实施

(6)检查变革的成果

3.约翰.科特变革模式

(1)形成紧迫感---发现问题，商讨对策

(2)建立联合指导委员会

(3)努力构思设想，制定相应的战略---向员工指明变革方向

(4)传播变革设想---告诉员工怎么做

(5)授权各级员工采取行动---企业要消除障碍，鼓励冒险和反传统的观念和行动

(6)创造短期的利益---鼓励带来收益的人

(7)利用已得的信誉，改变不合变革的制度结构和政策---雇佣、提拔、培养实施改革设想的人

(8)使新方法在组织文化中形成制度化

例题：下列是库特.卢因的观点的有()

A 现状的解冻 B 分析问题 C 转变新的状态 D 建立联合指导委员会 E 重新冻结新的现状

答案：ACE

第三章 市场调查与预测

第一节 市场调查方法

一、访问法

(一)访问调查法

调查人员通过面对面的询问与观察被调查者已获得市场信息的一种方法。分为入户访问法、拦截式访问法、计算机辅助访问法、焦点小组座谈法和深层访谈法。

1、入户访问法---调查人员到被调查者家中或工作单位进行访问，直接与被调查者接触，然后利用调查问卷支个问题进行询问，并记录对方的回答以收集市场信息的调查方法。

优点：访问灵活性强、可以使用辅助工具(如图片表格)、准确性较强。

缺点：调查成本高、调查时间长、拒访率高、对调查员要求高。调查质量易受天气、时间、被调查者情绪影响。

是最常用的原始资料收集的调查方法。用于调查项目比较复杂的产品测试、广告效果测试、消费者调查、顾客满意度调查、社情民意调查等。

例题：()是最常用的原始资料收集的调查方法。

A 入户访问法 B 拦截式访问法 C 计算机辅助访问法 D 焦点小组座谈会

答案：A

2、拦截式访问法

街头拦截法---调查员在事先选定的若干街头地段选取访问对象，取得他的同意后在现场按问卷进行访问以收集市场信息的调查方法。

商场拦截法----在商场的特定环境中针对某些顾客群体在商场的适当位置进行拦截，将事先设计好的问卷(针对环境、商品陈列、服务态度、满意度)提交给被拦截对象，请其回答以收集市场信息的调查方法。

定点拦截法---在人流或车流比较多的地方组定地点、设置面访室，然后又调查员在事先选定的若干地点拦截访问对象，征得同意后，带到面访室进行问卷调查。

拦截式访问法优点：访问地点集中、节省时间、节省费用;避免入户调查的一些困难;较容易对访问员进行监控

拦截式访问法缺点：不适用内容复杂、不宜公开的调查;被调查者身份难以识别，具有偶然性影响精确度;拒访率高。

运用时注意：问卷内容不宜过多，简单明了不涉及个人隐私;访问中控制他人对被调查者的影响;甄别人员身份。

3、计算机辅助访问法---将问卷设置在电脑中，以辅助入户访问或拦截式访问

包括问卷设计系统、访问管理系统、数据录入系统和问卷统计系统。

4、焦点小组座谈会---采用小型座谈会的形式挑选一组具有代表性的调查对象，如一个经过训练的主持人以自然的形式与一个小组的具有代表性的消费者或客户交谈，从而获得信息资料的方法。

优点：速度快、效率高;取得资料广泛深入;结构灵活;能将调查与讨论结合，可以进行科学预测。

缺点：对主持人要求高;易做出错误判断;信息凌乱，后期整理分析难度大;不易讨论个人隐私问题。

使用时的几点说明：人数要适中，8-12人;营造非正式会议的轻松氛围;小组由具有一定同质性的人群组成;时间控制在1-3个小时;做好会议记录，以便会后整理分析;主持人应引导会议围绕一个焦点进行。

适用于研究消费者对某类产品的认识、偏好和行为，获取消费者对老产品产生的新想法，获取消费者对新产品概念的印象，研究广告创意，获取消费者对具体市场营销计划初步反应等市场调查主题。

5、深层访谈法---深层访谈法是一种无结构的、直接的、个人的访问。调研者按照拟定的提纲对受访者进行个别询问以获取信息。比较常用的深层访谈技术主要有三种：阶梯前进(循序渐进由外及内)、隐蔽问题寻探(将重点放在个人痛点上)、象征性分析(通过反面比较来分析对象的含义想知道是什么，要先知道不是什么)。

优点：比焦点小组法更深入了解内心想法，更易于交换想法;可以将反映与被访者直接联系起来。

缺点：与焦点小组座谈会相同，且在程度上更深，时间费用更多。

适合深层访问法的是：详细询问被访者想法;讨论保密、敏感、为难的话题;了解被访者易随群体反应摇摆的情况;详细了解复杂行为;访问竞争对手;调查的产品比较特殊。

例题：拦截式访问法与入户调查法相比缺点有()

A 不适用内容复杂 B 不宜公开的调查 C 被调查者身份难以识别

D 具有偶然性影响精确度 E 拒访率高。

答案：ABCD

(二)电话调查法——打电话的方式与被调查者交谈，获取信息的调查方法。

1、传统电话调查---选取一个被调查者，拨打电话，询问一系列的问题，获取信息的调查方法。

特点：调查员集中，固定时间访问，现场有监督人员管理

2、计算机辅助电话调查(CATI)

电话调查法的优点：费用低、时间短、范围广、无心理压力，回收率高、访问不易接触的被调查者、易控制质量

缺点：不深入无法使用辅助工具、时间不能过长内容难深入、受电话网络影响、对真实性难以判断。

适用于民意测验和较简单的市场调查项目。注意热点问题突发问题的快速调查、特定问题的消费者调查、企业对企业的调查、特殊群体调查、都市地区的某些产品或服务的市场调查。

(三)邮寄调查法---用邮寄的方法把调查问卷寄给选出的被调查者，请其按照要求填写后寄回来的收集信息的调查方法。

优点：费用低、范围广、回答时间充分、被调查者不易受调查者倾向性意见的影响。

缺点：回收率低、时间长、回答存在偏差。

注意，选择有效的邮寄名单、提前通知致谢、设定物质奖励、附回信信封和邮票、问题便于回答简短。

(四)留置调查法---将事先准备好的问卷交给被调查者，在其填好后，由调查者定期收回。

优点：回收率高、回答时间充分。。

缺点：费用高、占用被调查者的时间多。

二、观察法----调查者直接或通过仪器在现场观察被调查者的行为并记录其行为痕迹来取得第一手资料的调查方法。双方无直接接触，也不需回答问题。

参与性观察法----又称亲身经历法，即调查者亲自参与某种活动来收集信息的方法。如伪装购物法、神秘购物法。

非参与性观察法---调查者以局外人的身份深入调查现场，从侧面观察记录所发生的市场行为或状况，获取信息的方法。如供货现场调查、销售现场观察、使用现场观察。

跟踪观察法----对被调查者进行跟踪性的观察。在上产跟踪和记录顾客的购物活动、特定地点的长时间跟踪观察、企业用户的产品使用的跟踪观察。

痕迹观察法----对现场遗留的事物或痕迹进行观察，用以了解或推断过去的市场行为。

仪器观察法---特定现场安装仪器通过自动录像、录音、计数等获取信息。

遥感观察法---用遥感技术、航测技术等科学计数收集信息的方法。

观察法的优点：直观可靠、简单易行、没有心理压力

缺点：受时间空间限制、费用高、只能看表面资料、对观察员要求高。

三、实验调查法---在调查中通过在一定条件下改变某些变量而保持其他变量不变，以此来衡量这些变量的

影响效果 ,从而获得第一手资料的调查方法。研究特定问题的各因素之间的因果关系的一种有效手段。常用于研究某种商品在改变包装、价格、广告等因素时会产生的效果。

优点：有一定的可靠性、主动性和较高精确度

缺点：时间长、费用高、易出现可变因素。

(一)种类：

1.实验组事前事后对比实验。

2.控制组与实验组对比实验(同时)

3.有控制组的事前事后对比实验。

四、文案法---通过查看、阅读、检索、筛选、剪辑、购买、复制等手段，收集二手资料的一种调查方法。

优点：资料多，方便、容易、迅速，时间短、费用低。

缺点：二手资料不一定满足需要、缺乏当前数据存在时效性缺陷、准确性相关性存在问题。

分为有偿收集和无偿收集。

五、网络调查法---利用互联网搜集市场信息的调查方法

站点法——被动调查法

电子邮件法——主动调查法

随机 IP 法——主动调查法

视频会议法——主动调查法

在线访谈法——主动调查法

搜索引擎法——被动调查法，用于二手资料收集。

例题：即能收集二手资料又属于被动调查法的是()

A 站点法 B 电子邮件法 C 在线访谈法 D 搜索引擎法

答案：D

第二节 市场调查方案设计与调查报告撰写

一、市场调查方案设计

(一)设计过程

- 1.确定市场调查的目的和要求;
- 2.确定调查内容;
- 3.确定调查对象和调查单位;
- 4.设计调查问卷或调查表;
- 5.确定调查方式和方法

市场普查和市场抽样调查。市场抽样调查分随机抽样和非随机抽样

- 6.确定调查的时间和期限

期限受调查工作难易程度、工作量大小和时效性要求的影响

- 7.确定资料整理方案;
- 8.确定资料分析方案(回归分析、相关分析、聚类分析等);
- 9.确定调查进度;
- 10.确定调查费用预算;
- 11.制订调查组织计划;
- 12.撰写调查计划书。

(二)可行性和评价

- 1、逻辑分析法
- 2、经验分析法
- 3、试点调查法---在正式调查前选取一个规模小有代表性的区域十一点，一发现方案的不足和缺陷。

目的：对方案进行检验、了解工作安排是否合理是否存在薄弱环节。

注意事项：建立有实干精神的调查团队、选择适当的试点调查对象、分析结果找到不足并修正。

二、问卷设计---问卷也称调查表，它是调查者根据调研目的和要求，设计出的由一系列问题、备选答案及说明组成的、向被调查者收集资料的一种工具，也是市场调研中收集资料和数据的一种基本方式。

根据调研题目的类型，可分为开放式问卷(只提供问题)和封闭式问卷(规定答案选择)。

根据调研方式,问卷可分为派员访问问卷、电话调查问卷、邮寄调查问卷、网上调查问卷和座谈会调查问卷等。

根据问卷的填答方式,问卷可分为自填式问卷和代填式问卷。

问卷一般包括前言、被调查者项目、调查项目、结束语、填表说明和编号六个部分。

调查报告的撰写:一般包括扉页、摘要、目录、序言、正文、结论和建议以及附件七个部分。

第四章 生产过程组织

第一节 生产过程组织概述

生产组织:

(一)生产组织的概念

(二)生产组织的必要性

优化的生产组织能够使产品在生产过程中行程最短、时间最省、耗费最少,并有利于按质、按量、按时完成生产任务。

生产过程:

(一)生产过程的定义

(二)生产过程的构成

不同企业由于技术设备条件、专业化协作水平以及企业生产的性质和特点不同,生产过程构成有着一定的差别,而且随着企业自身生产发展也会发生变化。一般企业的生产过程基本上是由生产技术准备过程、基本生产过程、辅助生产过程、生产服务过程等组成。

(1)生产技术准备过程。

(2)基本生产过程。

(3)辅助生产过程。

(4)生产服务过程。

生产过程组织的概念与要求:

(一)生产过程组织的概念

(二)生产过程组织的合理要求

生产过程的合理组织是企业高质量、高效率 and 低成本为社会提供产品，实现较好的经济效益的基本任务和必然要求。合理地组织生产过程必须考虑很多客观要求：

(1)连续性原则。

(2)比例性原则。

(3)节奏性原则。

(4)准时性原则。

(5)柔性原则。

生产类型：

(一)大量生产类型

大量生产类型是指生产的产品产量大而品种少，经常重复生产一种或少数几种类似的产品的一种生产类型。

(二)成批生产类型

成批生产是指产品产量较少，品种较多，专业化程度较低的一种生产类型。

成批生产具有一定的生产稳定性和生产重复性，具有定期重复轮番生产的特点。

成批生产又可分为大批生产、中批生产和小批生产三种类型。其中，中批生产更加明显

(三)单件生产类型

单件生产类型是指生产的产品品种繁多，而每一种产品仅生产一台(件)或少数几台(件)的生产类型。

第二节 生产过程的空间组织

厂址选择：

厂址选择就是确定工厂坐落的区域和具体位置。厂址选择是个复杂的综合性课题，涉及政治、经济、技术、地理、物流、市场等多方面的问题。

(一)影响厂址选择的主要因素

(1)国家的有关方针、政策;国民经济发展的整体需要、布局 and 规划;各地方的规划、发展及有关法规。(2)接近客户，交通便利，通讯方便。(3)资源的充分获取和利用，以获得最佳经济效益。人力、物力资源。(4)气候、地质、

水文等自然条件及环境保护。(5)长远发展的余地。

(二)厂址选择的主要步骤

1.确定选址目标;2.收集数据、分析因素,拟定初步候选方案;3.评价候选方案;4.选定最终厂址方案

(三)厂址选择的方法

1.因素评分法

2.重心法

如果厂址选择主要是考虑生产中的运输成本,可以采用重心法来选择厂址位置。重心法的基本思想是所选厂址可使主要原材料或货物总运量距离最小。

(4)选择使总运量距离最小的坐标点对应的位置为最合适厂址。

重心法只能粗略地估算厂址的位置,在具体确定时,还要根据其他条件和因素的综合分析来确定最佳厂址位置和地点。

生产过程空间组织的原则与形式:

(一)生产过程空间组织的原则

(1)有利于企业内各项生产活动的正常进行,提高经济效益。(2)有利于安全生产保证,有利于职工的身心健康,满足“三废”处理要求。(3)有利于合理利用空间,防止浪费,减少运输空间。

(二)生产过程空间组织的形式

1.工艺专业化布置

2.对象专业化布置

按对象专业化原则设置生产单位的优点是:

(1)可以缩短产品加工路线,节约运输工具和人力,减少仓库等辅助面积的占用;(2)减少产品的运输时间和停放时间,缩短生产周期,减少生产中在制品占用量和流动资金占用量;(3)减少了车间之间的生产联系,从而简化并改进了计划管理与生产核算工作,有利于建立生产责任制,有利于在制品管理、质量管理;(4)有利于按期、按质、按量、成套地完成生产任务,提高劳动生产率和降低成本;(5)有利于采用先进的生产组织形式。

3.混合式布置

4. 固定布置

第三节 生产过程的时间组织

顺序移动方式：

顺序移动方式是指一批零件经多道工序加工时，将这批零件在上道工序全部加工完成后，再统一搬运到下道工序去加工的方式。这种方式的特点在于，零件在工序之间是按次序连续地整批运送，生产周期长。

顺序移动方式是计算起来最简易的一种工序间移动方式。顺序移动方式下，零件全部生产完成

的生产周期的计算公式如下： $T_{顺} = n \sum_{i=1}^m t_i$

式中 $T_{顺}$ ——顺序移动方式下零件加工的生产周期；

n ——批量；

m ——加工工序的道数；

t_i ——第 i 道工序的单件工时。

在计算生产周期时，并没有考虑移动所需要的时间，即假设移动时间为零(以下两种移动方式亦如此)。

平行移动方式：

平行移动方式是指一批零件中的每个零件在上道工序加工完成后，马上移到下道工序去加工，由此形成一批零件中的每个零件在各道工序上平行地进行加工。平行移动方式下，零件全部生产完成的生产周期的计算公式如下：

$$T_{平} = \sum_{i=1}^m t_i + (n - 1)t_{最长}$$

式中 $T_{平}$ ——平行移动方式下零件加工的生产周期；

$t_{最长}$ ——在各道工序中，单件工时最长的工序的单件工时。

公式中的 m 、 n 、 t_i 同前。

平行顺序移动方式：

平行顺序移动方式是将顺序移动方式和平行移动方式结合起来,进行优势互补的一种方式。它要求一批零件在每一道工序的设备上加工时要连续进行,又不采取零件在工序间整批转移,使一批零件在各道工序上尽可能平行地加工,又使各工序的设备中间不发生停顿等待。其具体做法是:当后道工序单件加工时间比前道工序单件加工时间长,则前道工序往后道工序按件运送;当后道工序单件加工时间比前道工序单件加工时间短,后道工序的最后一个零件只能等到前道工序所有零件加工完毕后,才能开始加工,则后道工序的第一个零件加工时间,可从最后一个零件的加工时间依次向前倒推确定。它既体现出每道工序上零件的加工是连续的,同时每个零件在一道工序加工完成后就移到下道工序去加工。

平行顺序移动方式下,一批零件全部生产完成的生产周期的计算公式如下:

$$T_{\text{平顺}} = \sum_{i=1}^m t_i + (n-1)(\sum t_{\text{较大}} - \sum t_{\text{较小}})$$

式中 $T_{\text{平顺}}$ ——平行顺序移动方式下零件加工的生产周期;

$T_{\text{较大}}$ ——比相邻工序单件工时均大的工序的单件工时;

$T_{\text{较小}}$ ——比相邻工序单件工时均小的工序的单件工时。

公式中 m 、 n 、 t 同前。

平行顺序移动方式下零件全部生产完成的生产周期也可按如下计算公式:

$$T_{\text{平顺}} = n \sum_{i=1}^m t_i - (n-1) \sum_{i=1}^{m-1} t_{i \text{较短}}$$

式中 $t_{\text{较短}}$ 为每相邻两道工序中较短的单件工序时间。

三种移动方式的比较:

顺序移动方式的优点是组织生产较简单,设备在加工零件时不出现停顿,工序间搬运次数少。其缺点是生产周期长。

平行移动方式的突出优点是充分利用平行作业的可能,使生产周期达到最短。问题是一些工序在加工时,出现时干时停的现象,对设备运转不利,同时运输次数多,组织生产比较麻烦。

平行顺序移动方式吸取两者的优点,生产周期较短,每道工序在加工一批零件时不发生停顿现象,使设备能连续、正常运转。这种方法运输次数也较多,组织生产也比较复杂。

在实际生产与业务工作中,要结合实际,因地制宜地选择。具体应用时要根据具体条件考虑下列因素:

(1)企业的生产类型。单件小批企业多采用顺序移动方式;大量大批生产,特别是组织流水线生产时,宜采用平行移动方式或平行顺序移动方式。

(2)生产任务的缓急。生产任务急,应采用平行移动方式或平行顺序移动方式,以争取时间满足交货期需要。

(3)劳动量的大小和零件的重轻。工序劳动量不大,重量较轻的零件,宜采用顺序移动方式;工序劳动量大,重量很重的零件,宜采用平行移动方式或平顺移动方式。

(4)企业内部生产单位专业化形式。对象专业化的生产单位宜采用平行或平行顺序移动方式;而工艺专业化的生产单位,宜采用顺序移动方式。

(5)改变加工对象时,调整设备所需的劳动量。如果调整设备所需的劳动量很大,不宜采用平行移动方式;如果改变加工对象时,不需调整设备或调整设备所需时间很少时,宜采用平行移动方式。

第四节 生产过程组织的具体形式

生产线组织：

生产线是产品生产过程所经过的路线,即从原料进入生产现场开始,经过加工、运送、装配、检验等一系列生产活动所构成的路线。生产线的种类,按范围大小分为产品生产线和零部件生产线,按节奏快慢分为流水生产线和非流水生产线,按自动化程度分为自动化生产线和非自动化生产线。

流水生产线组织：

流水生产线是指加工对象连续不断地像流水似的,按既定的工艺顺序,以规定的节拍通过各道工序的加工。现代流水生产方式起源于福特制,福特创立了汽车工业的流水线,适应了大规模生产的要求。

(一)流水生产线的特征

(二)流水生产线的分类

(三)组织流水生产线的条件

(四)流水生产线的组织设计

1. 计算流水线的节拍

节拍是指流水线上连续生产两个相同制品的间隔时间。流水线的平均节拍可按式计算:

$$r = T_e / Q = \beta T_0 / Q$$

式中 r ——流水线的平均节拍;

T_e ——计划期流水线的有效工作时间;

T_0 ——计划期流水线的制度工作时间;

β ——工作时间有效利用系数,一般为0.9~0.96;

Q ——计划期的产品产量(包括计划产量和预计废品量)。

2. 进行工序同期化流水线节拍确定后,要根据节拍来调节工艺过程,

使各道工序的时间与流水线的节拍相等或成倍数关系,这个工作称为工序同期化。

工序同期化措施主要有:(1)提高设备的生产效率;(2)改进工艺装备;(3)改进工作地布置与操作方法,减少辅助作业时间

(4)提高工人技术的熟练程度和工作效率;(5)详细地进行工序的合并与分解。

3. 确定各工序的工作地数(设备数量),计算设备的负荷率

工序同期化后,可根据新确定的工序时间来计算各道工序的设备需要量。

$$S_i = t_i / r$$

式中 S_i ——第*i*道工序计算所需工作地的计算数;

t_i ——第*i*道工序所需加工时间。

一般来说,计算的设备数都不是整数,所取的设备数只能是整台数,这样设备负荷系数 K_i 为:

$$K_i = S_i / S_{e_i}$$

式中 K_i ——设备负荷系数;

S_i ——第*i*道工序所需工作地的计算数;

S_{e_i} ——为第*i*道工序安排的实际工作地数。

4. 计算流水线所需工人人数

5. 确定运输方式,选择运输装置

6. 流水生产线的平面布置

自动线组织:

自动线是指在生产线和流水线的基础上发展起来的,技术上更为先进的一种生产组织形式。

(一)自动线的特征

(1)较一般流水线效率更高。(2)生产过程具有高度的连续性和节奏性。(3)有利于稳定产品质量。(4)能从事人体所不能胜任的特殊工作。(5)有利于降低产品制造成本。(6)生产过程是完全自动进行的。

(二)组织自动线的条件

(1)在加工对象方面,要求有很高的标准化、通用化水平,零件的结构便于自动装夹运输和加工。(2)在工艺方面,必须采用先进的工艺方法和设备,采用的工艺规程应尽量减少装夹次数。(3)在劳动组织方面,对自动线上的劳动力进行必要的挑选和培训,使其具备正确调整、诊断设备故障的能力。(4)在生产管理、原材料供应、设备维修、环境卫生和工具更换方面,提出了更严格的要求。

(三)自动线的形式

- (1)按零件是否通过机床上的装夹器具，可分为通过式自动线和非通过式自动线。
- (2)按零件运输方式，可分为直接运输自动线、间接运输自动线、悬挂运输自动线和工件升起运输自动线。
- (3)按加工设备的连接方式，可分为刚性连接自动线和柔性连接自动线。
- (4)按设备排列方式，可分为顺序排列的自动线、平行排列的自动线和顺序平行混合排列的自动线。
- (5)按布局形式，可分为直线式自动线、折线和封闭式自动线。

第五章 质量管理

第一节 质量与全面质量管理

质量的概念：

质量是指一组固有特性满足要求的程度。

质量的内涵是由一组固有特性组成，并且这些固有特性具备满足顾客及其他相关方所要求的能力。

质量具有经济性、广义性、时效性、相对性。

质量特性：

质量特性是指产品、过程或体系与要求有关的固有特性。

质量概念的关键是“满足要求”，这些“要求”必须转化为有指标的特性，作为评价、检验和考核的依据。

它包括：性能适用性、可信性(可靠性、维修性、维修保障性)、安全性、环保性、经济性和美学性。

硬件质量特性有内在特性，如结构、性能、精度、化学成分等；

有外在特性，如外观、形状、色泽、气味、包装等；

有经济特性，如使用成本、维修时间和费用等；

还有其他方面的质量管理特性，如安全、环保、美观等。质量的适用性就是建立在质量特性基础之上的。

服务质量特性是服务产品所具有的内在特性。服务特性可以分为五种类型：

可靠性，准确地履行服务承诺的能力；

响应性，帮助顾客并迅速提供服务的愿望；

保证性，员工具有的知识、礼节以及表达出自信与可信的能力；

移情性，设身处地地为顾客着想和对顾客给予特别的关注；

有形性，有形的设备、设施、人员和沟通材料的外表。

不同的服务对各种特性要求的侧重点会有所不同。

软件质量特性包括功能性、可靠性、易使用性、效率、可维护性和可移植等六个特性。

软件作为有别于电气、电子元件等硬件的新元素被引进计算机系统。按传统观念，软件寿命是无限的，软件没有物理的磨损或耗散，它的质量问题与硬件相比 具有较特殊的属性。

流程材料质量，有可定量测量的特性，如强度、黏度、速度、抗化学性等，也有定性的特性，只能通过主观性的判断来测量，如色彩、质地或气味等。

常用的质量特性分类方法是质量特性划分为：

关键质量特性，是指若超过规定的特性值要求，会直接影响产品安全性或使产品整体功能丧失的质量特性；

重要质量特性，是指若超过规定的特性值要求，将造成产品部分功能丧失的质量特性；

次要质量特性，是指若超过规定的特性值要求，暂不影响产品功能，但可能会引起产品功能的逐渐丧失。

质量概念的发展：

质量的概念不断深化、发展。具有代表性的质量概念主要有：“符合性质量”“适用性质量”和“广义质量”。

1.符合性质量概念

2.适用性质量概念

3.广义质量概念

质量管理的基本概念及发展：

(一)质量管理的定义

质量管理是指从质量方面指挥和控制组织的协调活动。

质量管理通常包括：制定质量方针和质量目标及质量策划、质量控制、质量保证和质量改进这几个环节。

(二)质量方针和质量目标

(三)质量策划

质量策划致力于制定质量目标并规定必要的运行过程和相关资源以实现质量目标。

(四)质量控制

质量控制适用于对组织任何质量方面的控制,不仅仅限于生产领域,产品的设计、生产原料的采购、服务的提供、市场营销、人力资源配置,涉及组织内几乎所有的活动均适用。质量控制的目的是保证质量,满足要求。为此,要解决要求(标准)是什么、如何实现(过程)、需要对哪些进行控制等问题。

(五)质量保证

质量保证定义的关键词是“信任”,对达到预期质量要求的能力提供足够的信任。这种信任是在订货前建立起来的,如果顾客对供方没有这种信任则不会与之订货。

(六)质量改进

作为质量管理的一部分,质量改进的目的在于增强组织满足质量要求的能力。

全面质量管理:

(一)全面质量管理的概念

(1)全企业的质量管理。(2)全过程的质量管理。(3)全员参加的质量管理。(4)多方法的质量管理。

(二)全面质量管理实施的原则

1.预防原则;2.经济原则;3.协作原则;4.抓住思想、目标、体系、技术四个要领

企业贯彻这一原则时必须明确:

(1)全面质量管理是一种科学的管理思想。(2)全面质量管理必须围绕一定的质量目标来进行。(3)企业的质量目标是通过一个健全而有效的体系来实现的。(4)全面质量管理是一套能够控制质量、提高质量的管理技术和科学技术。

(三)全面质量管理实施的工作程序

1.决策 2.准备 3.开始 4.扩展 5.综合

在经过试点和扩展之后,企业就基本具备了实施全面质量管理的能力。为此,需要对整个质量管理体系进行综合。通常需要从目标、人员、关键业务流程以及评审和审核这四个方面进行整合和规划。

(四)实施全面质量管理的基本方法—PDCA 循环

PDCA 循环把工作过程分为以下四个阶段:

(1)计划阶段(Plan)。(2)执行阶段(Do)。(3)检查阶段(Check)。(4)处理阶段(Action)。

PDCA 循环的特点是很明显的：

第一，PDCA 循环是连续的循环过程，每经过一个循环，质量水平就进一步提高，是螺旋式的上升；第二，PDCA 循环的关键环节在于总结阶段，总结阶段起到了承前启后的作用，保证了 PDCA 循环不断地进行；第三，PDCA 循环过程中要从周围众多的问题中选取最重要的问题去解决，针对影响问题的众多原因要确认最重要的原因解决问题，体现了重点论的思想。

第二节 治理控制方法

两图一表法：

(一)排列图

排列图又称主次因素分析图或帕累托图。排列图法是根据“关键的少数，次要的多数”原理，将数据分项目排列作图，以直观的方法来表明质量问题的主次及关键所在的一种方法。排列图是针对各种问题按原因或状况分类，将数据从大到小排列而出的累计柱状图。其在质量管理中的作用主要是抓住影响质量的关键性问题。

在制作排列图的过程中主要有以下四个步骤：

(1)确定需要调查的问题和收集数据。

(2)设计数据记录表，填写记录表并计算合计栏。

(3)计算数据表中各项不合格数据的总数，以及各项不合格数据所占百分比和累计百分比。

(4)制作排列图。排列图包括两根纵轴和一根横轴，左纵轴刻度代表不合格件数或频数，右纵轴刻度代表比率或频率，左纵轴上频数值要与右纵轴上的频率值相对应；横轴上将所统计各项依据频数从大到小依次排列。然后在横轴上按频数大小画出直方柱。

(二)因果分析图

因果分析图又称特性要因图、树枝图或鱼刺图。因果分析图在质量管理过程中的主要作用在于通过深入剖析，找出质量问题与众多因素的因果结构。

在使用因果分析图时应该集思广益，充分听取各方面人员的意见，并将其反映到图上。探讨一个质量问题产生的原因时，要从大到小，从粗到细，追溯根源，直到能采取具体解决措施为止。

(三)对策表

对策表(措施表或措施计划表)在利用排列图找出影响质量的主要因素，因果分析图找出主要原因之后，就要制定解决问题的对策，即制订改进措施和计划。将这些改进措施和计划绘制成表，就是对策表。

工序能力分析法：

在质量管理过程中，影响工序质量的因素主要包括：人(Man)、机器(Machine)、原料(Material)、方法(Method)和环境(Environment)，简称4M1E。在上述工序质量影响因素的综合作用下，产品批量生产时质量特性总存在着差异，这种差异被称为产品的质量波动。

影响质量的因素可以分为两大类：偶然性因素和系统性因素。偶然性因素影响的大小和方向是随机的，对产品质量影响较小，因这些因素而产生的产品质量的波动属于正常波动；系统性因素则会引起产品质量的较大波动，致使制造过程处于非稳定状态或非统计控制状态。

直方图：

加工产品的质量波动是客观存在的，并且这种波动在一定条件下形成一定的规律。在全面质量管理中，人们常用直方图来整理数据，描述质量特性数据分布状态，观察产品的质量波动，从而了解工序质量的分布规律。

绘制直方图，要经过以下几个步骤：

(1)收集数据。针对所需检验的产品的质量特性，随机地抽取一定数量N的质量特性数据，N通常大于等于50，数据按先后顺序排列。

(2)找出数据中的最大值和最小值，计算极差。数据中的最大值和最小值分别用 X_{max} 和 X_{min} 表示，极差用R表示。

$$R = X_{max} - X_{min}$$

(3)确定组数。组数用K表示，K与数据量成正比，由于正态分布为对称型，故常取K为奇数。

(4)求组距h。组距即组与组之间的间隔，等于极差除以组数，即：

$$h = (X_{max} - X_{min}) / K = R / K$$

(5)确定组界。通常从最小值开始，先把最小值放在第一组的中间位置上，然后依据组距依次排列。组界为：

$$(X_{min} - h/2) \sim (X_{min} + h/2)$$

(6)统计各组频数。

(7)绘制直方图。以分组序号为横坐标，以频数为纵坐标，绘制直方图(如图5—4)。

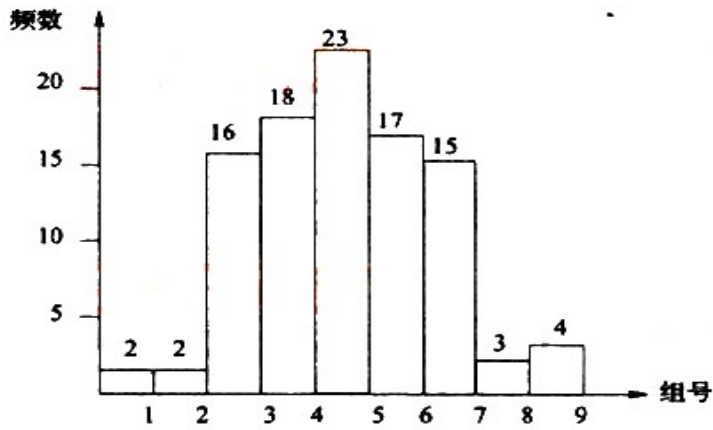


图 5—4 直方图

第三节 质量管理体系

质量管理体系的概念及作用：

质量管理体系即在质量方面指挥和控制组织的管理体系。

质量管理体系的作用体现在两个方面：

- 一是质量管理体系能提供持续改进的框架，以增加顾客和其他相关方满意的机会；
- 二是质量管理体系能向组织及其顾客提供信任，信任组织能够持续提供满足其要求的产品。

质量管理体系理论基础：

- 1.质量管理体系的理论说明
- 2.质量管理体系要求与产品要求
- 3.质量管理体系方法

建立和实施质量管理体系以及保持和改进现行的质量管理体系的方法包括以下步骤：

(1)确定顾客和其他相关方的需求和期望;(2)建立组织的质量方针和质量目标;(3)确定实现质量目标必需的过程和职责;(4)确定和提供实现质量目标必需的资源;(5)规定测量每个过程的有效性和效率的方法;(6)应用这些测量方法确定每个过程的有效性和效率;(7)防止不合格产品并消除其产生原因的措施;(8)建立和应用持续改进质量管理体系的过程。

- 4.最高管理者在质量管理体系中的作用
- 5.质量管理体系文件
- 6.质量管理体系评价

具体如下：

(1)质量管理体系审核。

(2)质量管理体系评审。

(3)自我评定。

7.持续改进

持续改进质量管理体系可采取下列步骤：

(1)分析和评价现状，以识别改进的区域；(2)确定改进目标；(3)寻找可能的解决办法以实现这些目标；(4)评价这些解决办法并作出选择；(5)实施选定的解决办法；(6)测量、验证、分析和评价实施的结果以确定这些目标已经实现；(7)正式采纳更改(即形成正式的规定)；(8)必要时，对结果进行评审，以确定进一步改进的机会。

8.统计技术的作用

9.质量管理体系与其他管理体系的关注点

10.质量管理体系与优秀模式之间的关系

两者的共同点是：

(1)使组织能够识别它的强项和弱项；(2)包含对照通用模式进行评价的规定；(3)为持续改进提供基础；(4)包含外部承认的规定。

ISO 9000 族质量管理体系标准：

(一)ISO 9000 族标准的由来和发展

(二)ISO 9000 族标准的结构及特点

ISO 9000 族标准/文件由以下四部分构成：

第一部分：核心标准。包括：

(1)ISO 9000：2000《质量管理体系--基础和术语》；(2)ISO 9001：2000《质量管理体系--要求》；(3)ISO 9004：2000《质量管理体系--业绩改进指南》；(4)ISO 19011：2002《质量和(或)环境管理体系审核指南》。

第二部分：其他标准。包括：

(1)ISO 10006：2003《质量管理体系--项目质量管理指南》；(2)ISO 10007：2003《质量管理体系--技术状态管理

指南》;(3)ISO 10012 :2003《测量管理体系--测量过程和测量设备的要求》;(4)ISO 10015 :1999《质量管理--培训指南》(注：ISO 10015 是经 ISO/TC 176 评估后唯一保留的 2000 年以前发布的 ISO 9000 族标准)。

第三部分：技术报告或技术规范。包括：

(1)ISO/TR 10013 :2001《质量管理体系文件指南》;(2)ISO/TR 10017 :2003 和 ISO 9001 :2000 中的统计技术指南;(3)ISO/TS 16949 : 2002 汽车生产件及相关维修零件组织应用和 GB/T. 19001 : 2000 的特别要求。

第四部分：小册子。

(三)ISO 9000 族核心标准简介

1.国家标准 GB/T19000/ISO 9000《质量管理体系—基础和术语》2.GB/T 19001/ISO 9001《质量管理体系—要求》3.GB/T 19004/ISO 9004《质量管理体系—业绩改进指南》4.GB/T 19011/ISO 19011《质量和(或)环境管理体系审核指南》5.一对相互协调的标准

第四节 六西格玛管理

六西格玛的含义与管理流程：

(一)六西格玛的含义

西格玛(Σ , σ)是一个希腊字母，在统计学上用来表示标准偏差值(标准差)，即在总体中的个体数据相对于平均值的偏离程度，或正态数据的离散程度。

测量出的 σ 表示诸如单位缺陷、百万缺陷缺陷的概率性， σ 值越大，缺陷或错误就越少。

在质量管理领域， σ 用来表示质量控制水平。若控制在 3σ 水平，表示产品合格率不低于 99.73%；若控制在 6σ 水平，表示产品合格率不低于 99.999 999 83%，或者不超过 0.002 ppm(百万分率)。也就是每生产 100 万个产品，不合格品不超过 0.002 个，考虑 1.5 倍漂移，不合格率也只有 3.4 ppm，接近于零缺陷水平。

(二)六西格玛管理的流程

六西格玛管理的基本内涵是提高顾客满意度和降低组织的资源成本。

在实践中，六西格玛管理形成了自己独有的科学工作程序 DMAIC，一套使每个环节不断改进的流程模式：界定、测量、分析、改进、控制。

六西格玛管理的特征：

六西格玛管理是一种量化的综合管理方法，是一种目标管理、主动改进型管理、绩效管理和文化管理。

六西格玛管理的主要特征具体如下：

- (1)以顾客为关注中心。
- (2)依据数据和事实，使管理成为量化的科学。
- (3)通过提高顾客满意度和降低资源成本，促使组织的业绩提升。
- (4)聚焦于流程改进。
- (5)有预见的积极管理。
- (6)强调骨干队伍的建设，以项目为基本单元而运作。
- (7)无边界合作。
- (8)追求完美，容忍失误。

六西格玛管理的优势：

六西格玛管理体系能够提升企业管理与产品质量水平，在满足顾客需求的同时实现企业快速增长。其优势在于：

(1)六西格玛管理是一种量化的综合管理方法。(2)六西格玛管理是一种目标管理方式。(3)六西格玛管理是一种主动改进型管理。(4)六西格玛管理是绩效管理。(5)六西格玛管理是一种文化管理。

六西格玛管理的组织结构：

对六西格玛管理组织的结构层级，通行以体育术语命名和描述，即倡导者(冠军，Champion)、黑带大师(Master Black Belt)、黑带(Black Belt)、绿带(Green Belt)、白带(White Belt)。

六西格玛团队由三个层次组成，以执行领导、倡导者为领导层;以黑带大师、黑带为骨干层;以绿带、白带为具体执行层。

六西格玛管理的组织、成员及具体职责如下：

- (1)质量管理委员会。
- (2)质量领导。
- (3)倡导者。

(4)黑带大师。

(5)黑带。

(6)绿带。

六西格玛管理的实施程序：

一般来说，企业实施六西格玛管理要经历如下步骤：

(1)在充分研究实施六西格玛管理可行性的基础上，确定是否推行；如果推行，要由企业最高领导予以支持和推进。

(2)成立专门委员会，选择技术骨干，组成六西格玛团队。

(3)培训。

(4)流程实绩评估。

(5)确定改进目标并坚持得到改进结果。

(6)持续改进。

六西格玛改进模型 DMAIC，具体步骤如下：

(1)确定改进目标。(2)测量现有体系。(3)分析体系差距。(4)改进现有体系。(5)监控新体系的运行。

第五节 产品质量法

《产品质量法》的立法宗旨和原则：

《产品质量法》的立法宗旨是：加强对产品质量的监督管理，提高产品质量水平，明确产品质量责任，保护消费者的合法权益，更好地维护社会主义经济秩序。

产品质量立法的基本原则主要有：

(1)有限范围原则。《产品质量法》主要调整产品在生产、销售以及对产品质量实施监督管理活动中发生的权利、义务、责任关系。重点解决产品质量责任问题，完善我国产品责任的民事赔偿制度。

(2)统一立法、区别管理的原则。对可能危及人体健康和人身、财产安全的产品，政府技术监督部门要实施强制性管理；对其他产品则通过市场竞争优胜劣汰。

(3)实行行政区域统一管理、组织协调的属地化原则。对产品质量的监督管理和执法监督检查，采用地域管

辖的原则。

(4)奖优罚劣原则。国家一方面要采取鼓励措施，对质量管理先进的企业和达到国际先进水平产品给予奖励;另一方面，要采取严厉的制裁措施，惩处生产、经销假冒伪劣产品的违法行为。

《产品质量法》的有关规定：

(一)适用《产品质量法》的产品范围

(二)产品质量责任

产品存在不合理危险的原因，在要有以下三种情况：

(1)因产品设计上的原因导致不合理危险(也称设计缺陷)。

(2)制造上的原因产生的不合理危险(也称制造缺陷)。

(3)因告知上的原因产生的不合理危险(也称告知缺陷、指示缺陷、说明缺陷)。

(三)《产品质量法》对企业管理的要求

(四)生产者、销售者的产品质量义务

(五)《产品质量法》明令禁止的产品质量欺诈行为

(六)产品质量监督检查制度

(七)产品质量担保责任制度

(八)《产品质量法》对企业及产品质量的监督管理和激励引导措施

第六章 技术改造与新产品开发

第一节 技术改造概述

技术改造的含义和内容：

(一)技术改造的含义

技术改造就是在坚持科学技术进步的前提下，在企业现有的基础上，用先进技术代替落后技术，用先进的工艺和装备代替落后的工艺和装备，以改变企业落后的技术面貌，实现以内涵为主的扩大再生产，达到提高产品质量、促进产品更新换代、节约能源、降低消耗、扩大生产规模、全面提高企业和社会经济效益的目的。进行技术改造是实现可持续发展、走集约化经营和提高企业价值的必由之路。

(二)技术改造的内容

- (1)设备更新改造，即用新的技术装备替换那些在技术上或经济上不宜继续使用的技术设备。
- (2)工艺改革，即运用新的科技成果，对产品的材料、加工制造的方法、技术和过程等进行改进与革新。
- (3)产品更新换代。
- (4)厂房、生产性建筑物和公用工程的翻新、改造。
- (5)燃料、原材料综合利用和对粉尘、噪声的治理。
- (6)零星固定资产的购置。

技术改造的原则和层次：

(一)技术改造的原则

- (1)以提高经济效益为中心，并把提高企业经济效益和社会效益结合起来。
- (2)以内涵为主扩大再生产。
- (3)全面规划，首先抓好解决企业关键问题、薄弱环节和重点项目的技术改造，处理好当前和长远的关系。
- (4)量力而行，从企业人力、财力、物力的实际出发。
- (5)“成龙配套”，以产品生产为主体，以工艺技术为基础，使各个方面工作协调配套。
- (6)把技术先进性、生产适用性、经济合理性结合起来。

(二)技术改造的层次

企业的技术改造可以分为三个层次：

- (1)表层技术改造。
- (2)内层技术改造。
- (3)深层技术改造。

技术改造的基本程序：

- (1)调查本企业生产技术的历史和现状，剖析技术基础的优势和劣势，找出生产技术中的薄弱环节，调查研究国内外的技术现状和发展趋势及国内外的科技新成果，掌握技术改造的时机，确定技术改造项目的轻重缓急。
- (2)提出改造目标、方向、范围及预期达到的目标。

(3)提出改造方案，根据市场环境、内部条件，制定改造的各项具体配套方案。

(4)可行性研究，在事前对预投资期的各种建设方案、技术方案和生产经营方案的实施可能性、技术先进性和经济合理性进行调查分析。

第二节 技术改造方案选择

技术改造规划：

企业技术改造规划是指企业在较长时期内，对企业的技术改造方向、任务和措施进行的计划。它是在国民经济总体规划的指导下，根据行业和地区规划要求，结合本企业的具体情况制定的。它包括本企业技术发展方向一定时期技术改造应达到的目标，技术改造的具体项目、规模(投资额)、内容和办法，各项目之间的相互协调和衔接。技术改造所需要的资金、设备、原材料，技术力量的来源，具体负责单位和人员，改造后的经济效益等。

企业技术改造规划的具体内容有：

(1)明确企业技术改造的战略目标、安排和实施步骤。

(2)确定企业生产过程应达到的技术水平。

(3)明确采用新技术、新工艺、新材料、新装备的水平及指标。

(4)通过技术改造确定劳动生产率、产品质量、能源和原材料节约、利润、劳动条件和环境保护等方面应达到的水平及措施。

(5)确定技术改造的重点、时间安排和进度。

(6)实施上述事项所必需的组织和技術措施、资金筹措和人员的培训。

技术改造项目的确定及其可行性研究：

技术改造项目可行性研究一般分为四个阶段：

(1)确定投资方向阶段。

(2)项目的初步选择阶段。

(3)项目拟订阶段。

(4)项目的评价和决定阶段。由于企业技术改造较为复杂，涉及的问题多，政策性强，因而进行可行性研究和经济评价难度较高。

(一)技术改造项目的技术可行性分析

技术可行性分析的核心是企业技术改造的技术选择问题。

(二)技术改造项目的经济可行性分析

进行技术改造项目的经济可行性分析，需要对技术改造方案的总投资和经济效益进行对比分析。

在计算技术改造方案的总投资时，除了考虑由于进行技术改造而追加投资外，还应该把由于技术改造引起的某些生产能力消失给企业造成的损失计入总投资之中。也就是说，技术改造后形成的生产能力，不仅以追加投资为代价，而且还以旧的生产能力的消失为代价，这一代价将要靠改造后增加的收益按标准回收期予以收回。在此情况下，其总投资可按下列公式计算：

$$K_{\text{总}} = K_{\text{新}} + K_{\text{损}} - K_{\text{利}}$$

式中 $K_{\text{总}}$ ——技术改造的总投资；

$K_{\text{新}}$ ——因技术改造而新追加的投资额；

$K_{\text{损}}$ ——技术改造中拆除的旧设备、旧设施等所造成的损失金额；

$K_{\text{利}}$ ——拆除固定资产回收利用的价值。

技术改造方案优化选择的方法：

技术改造方案优化选择的方法有多种，这里只介绍投资回收期法、追加投资回收期法和效益成本分析法。

(一)投资回收期法

投资回收期是指某技术改造方案的投资额用该方案实施后的净收益额来补偿的时间，通常以年为单位。

其计算公式如下：

$$T = (\sum K) / P$$

式中 T ——投资回收期；

K ——投资额；

P ——年平均净收益额。

(二)追加投资回收期法

追加投资回收期是指某技术改造项目有两种以上方案时，采用某一方案比采用其他方案多投资的部分，由采用这一方案比采用其他方案节约的经营费用来补偿所需要的时间。在企业进行技术改造时经常遇到这样的

情况,甲方案比乙方案投资少,而经营费用多;或者甲方案比乙方案投资多,而经营费用少。这是因为,一般情况下,工程项目技术设备先进一些,投资就得多一些,带来的好处是将来在生产经营活动中各种消耗就省,因此经营费用就少。在此情况下,就要用追加投资回收期来进行方案评价与优选。

(三)效益成本分析法

效益成本分析法是通过计算和比较技术改造项目的各方案在整个寿命期间内收益的现值与成本比率,以确定各技术改造方案排列的优先次序和取舍的方法。

第三节 设备更新与改造

设备的寿命:

设备寿命分为使用寿命、经济寿命和技术寿命。

(一)设备的使用寿命

设备的使用寿命是指在正常使用、维护和保养的条件下设备的服务时间。

(二)设备的经济寿命

设备的经济寿命是考虑设备的有形磨损,根据最小使用费用(成本)的原则确定的设备寿命。

设备的费用由两部分组成:

一部分是购置设备时的投资费用,

另一部分是维修保养、燃料动力消耗和劳务支出等经营费用。

前者随着设备使用年限的延长,其分摊费用越少;后者是由于有形磨损造成的设备低劣化,其值将逐年扩大。这两种具有相反趋势费用的和,必然会有最小值,这个最低的使用费用就是该设备的经济寿命费用。经济寿命费用所对应的设备使用年限,就是该设备的经济寿命。

(三)设备的技术寿命

设备经济寿命也称“最佳更新期”。但这决不意味着设备一定要使用到经济寿命结束时更新才合理。由于技术进步,在实际工作中大多数的情况是在设备尚未达到其经济寿命年限,就应该用技术更先进、经济更合理的新设备,提前予以更新。因此要求企业在设备更新时,不但要考虑经济寿命,还要考虑未来技术进步对设备寿命的可能影响。

这种从设备投入使用到因技术进步而更新所经历的时间，称为设备技术寿命。在技术寿命期间所对应的年平均使用费用(成本)称为“技术寿命费用”。

设备的更新：

设备的更新是指用技术性能更完善、经济效益更显著的新型设备来替换原有在技术上不能继续使用或经济效益上不宜继续使用的设备。设备更新的前提是确定设备的最佳更新期。确定设备最佳更新期主要是依据设备的经济寿命。根据经济寿命来确定设备最佳更新时机的原则是使设备各种费用的总和为最小。确定设备最佳更新期的方法有多种，这里仅介绍常用的低劣化数值法和面值法。

1.低劣化数值法

设 K_0 代表设备的原始价值， O 代表设备更新时的残值， T 代表设备已使用的年限，则每年平均分摊的设备费用为 $(K_0 - O)/T$ 。

随着 T 的增长，按年平均的设备费用不断减少，但设备的维护修理费用及燃料、动力消耗增加，这就叫“设备的低劣化”。若这种低劣化每年以 λ 的数值增加，则第 T 年的低劣化数值为 λT ，第 T 年中平均低劣化数值为 $\lambda T/2$ 。由此可得平均每年的设备费用总和为：

$$Y = \frac{\lambda}{2}T + \frac{K_0 - O}{T}$$

若使设备费用最小，则取

$$\frac{dY}{dT} = 0, \text{得 } T = \sqrt{\frac{2(K_0 - O)}{\lambda}}$$

如果不考虑残值，则可简化为

$$T = \sqrt{\frac{2K_0}{\lambda}}$$



设备的改造：

设备改造的内容很广泛，主要包括：(1)提高设备的自动化程度，实现数控化、联动化；(2)提高设备功率、速度、刚度和扩大、改善设备的工艺性能；(3)将通用设备改装成高效、专用设备；(4)提高设备零部件的可靠性、维修性；(5)实现加工对象尺寸公差的自动控制；(6)改装设备监测监控装置；(7)改进润滑、冷却系统；(8)改进安全、保护装置及环境污染系统；(9)降低设备原材料及能源消耗；(10)使零部件通用化、系列化、标准化，提高“三化”水平。

设备改造的重点首先是那些耗能高、效率低、精度差及不能满足工艺要求的陈旧落后设备。同时，对那些严重污染环境、危害人类身心健康的设备也应列为重点改造对象。

设备改造的方案，必须经过初步设计和技术经济评价，与各种方案进行对比分析，选择确定最佳方案。设备改造既要考虑设备的技术性、适用性，又要考虑它的经济性。一般最普通、最典型的设备改造，不是改造役龄最长或役龄最短的设备，而是役龄为中年的设备；不是从根本上改变原有设备结构，而是在原有基础上改革或增加

某些机构,改善设备的技术性能。因此,企业在进行设备改造时,必须采取谨慎态度,从薄弱环节入手,从生产经营活动的实际需要出发,把学习、引进和独创结合起来,并结合设备的大修理来进行,紧紧依靠专业技术人员和广大职工,做好企业的设备改造工作。

第四节 新产品开发

新产品开发战略的含义与特征:

(一)新产品开发战略的含义

新产品开发战略是企业在社会主义市场经济体制条件下,根据企业外部环境和内部条件的情况,为求得企业生存和长期稳定的发展,而对企业新产品开发的竞争域、新产品开发的目标、达到目标的途径和方法的总体谋划。它是企业新产品开发思想的集中体现,也是企业制定新产品开发规划的基础。

(二)新产品开发战略的特征

从新产品开发战略的含义可以看出,新产品开发战略具有以下五个特征:

(1)全局性。

(2)未来性。

(3)系统性。

(4)竞争性。

(5)相对稳定性。

新产品开发战略的基本类型:

新产品开发战略的核心内容是:确定企业新产品开发的领域、新产品订发的目标、达到目标的途径和方法。

这些内容的不同组合方式,便形成了不同的新产品开发战略。

企业可以根据自己的具体隋况加以选择,即可构造出适合本企业的新产品开发战略。一般来说,根据对资源的要求和承担风险程度的不同,比较典型的新产品开发战略有四种。

(一)进取战略

这种新产品开发战略的基本特征是:

新产品开发的竞争域一般限定在产品的最终用途和技术方面;

新产品开发的目标一般确定为迅速扩大企业规模和提高市场占有率;

新产品创意构思多来源于市场营销或研究与开发的成果,或二者的结合;

新产品创新的程度能达到首创水平,至少部分首创;

在新产品投放市场时机的选择上,多数确定为率先投入;

新产品开发的方式一般为自行研制开发或合作开发。

(二)紧随战略

紧随战略是指企业不抢先研制开发新产品,而当市场上一出现新产品,就立即进行仿制或寻找新产品的缺点而加以改进创新,以生产出功能、款式、包装等更好的产品。

采用这种战略的企业,必须拥有信息灵敏的技术情报专家,能够及时掌握其他企业的研究动向与研究成果,同时还要具有很强的新产品研究与仿制能力。采用这种战略,可以使企业减少研究开发费用,对别的企业处于萌芽状态的新产品可以迅速拿来加以改进,以迎头赶上。但其对企业市场营销的水平要求较高,企业提高市场占有率困难较大。紧随战略一般适用于规模较小、开发能力不强的中小企业。

(三)保持地位战略

(四)冒险战略

新产品开发的方式:

企业正确地选择新产品开发方式,是减少新产品开发风险、提高新产品开发成功率的前提之一。企业可选择的新产品开发方式主要有自行研制开发、引进开发、结合开发和合作开发。

(一)自行研制开发

这种方式可细分为:(1)从基础理论研究到应用技术研究,直至产品开发研究的全过程,全部由企业自身力量完成。(2)利用社会的基础理论研究成果,企业只进行应用技术与产品开发研究。(3)利用社会上应用技术研究成果,企业只进行产品开发研究。采取这种方式开发新产品不仅有利于产品更新换代、增强企业竞争能力,而且也有利于企业保留技术秘密,形成企业的技术优势。从长远看,这种方式应该是企业开发新产品的主要形式。但是,采用这种方式开发新产品,要求企业必须具备较强的基础理论研究和应用技术开发能力及雄厚的财力和人力资源,因此,它适用于科技开发能力、筹资能力和人力资源较雄厚的企业。

(二)引进开发

(三)结合开发

(四)合作开发

新产品开发的过程：

(一)调查研究与提出新产品开发整体设想

(二)新产品创意构思

(三)新产品创意构思的筛选筛选创意构思时，

一要坚持新产品开发的正确方向，

二要兼顾企业长远发展和当前市场的需要，

三要有一定的技术储备。

创意构思的筛选分经验筛选和评价筛选两步进行。

(四)新产品开发决策

(五)新产品的设计与试制

1.新产品的的设计

2.新产品的试制

新产品试制一般分为样品试制和小批试制两个阶段。

(六)新产品鉴定与评价

1.新产品鉴定

2.新产品评价

(七)市场试销

在市场试销过程中要掌握试用率、再购率和购买频率三个数据。

(八)投放市场

(1)投放市场的时间。

(2)投放市场的地点。

(3)投放的对象。

(4)投放的策略。

新产品开发的组织：

(一)新产品开发组织活动的基本特点

(1)新产品开发组织活动是一个连续不断的信息输入和决策过程。

(2)新产品开发组织活动是企业各部门、各层次有机配合、协调行动的过程。

(3)新产品开发活动与现有产品生产经营活动有一定的差异性。

(二)新产品开发典型的组织形式

1.新产品委员会

2.新产品部

3.产品经理制

4.创业小组

第七章 员工招聘与员工成长

第一节 工作分析

工作分析的概念与作用：

(一)工作分析的概念

工作分析(职位分析、岗位分析):就是指管理者了解企业内的一种职位信息和任职条件信息，并以一种格式把与这种职位有关的信息描述出来，从而使其他人能了解这种职位和人员需求的过程。

工作分析的主体是进行工作分析的管理者和有关人员，客体是企业内部的各个职位，内容是与各个职位有关的情况信息，结果是工作说明书(也可以叫做职位说明书或者岗位说明书)和工作分析报告。

工作说明书：是一般员工工作的指南，也是企业确定企业人力资源规划、员工能力模型、考核薪酬、培训开发等人力资源职能管理的参考依据；

工作分析报告：是通过工作分析发现企业经营管理过程中存在的问题，为企业进行有效的诊断提供依据。

具体地讲，工作分析就是要为人力资源开发与管理活动提供与工作有关的各种信息。这些信息可以概括为：

(1)内容。这一职位具体的工作内容是什么?(2)目的。从事这些工作的目的是什么?(3)方式。如何来进行这些工作?(4)时间。工作的时间 安排是什么?工作将在什么时候完成?(5)地点。这些工作在哪里进行?完成这些工作需要哪些条件?(6)人员。谁来完成这些工作?(7)对象。这些工作的 服务对象是谁?(8)职责权限。从事这些工作需要履行什么样的责任并可以行使什么样的权力?(9)任职资格。从事这些工作需要员工具备什么资格?

(二)工作分析的作用

工作分析是企业人力资源管理的一项核心基础职能。

(1)工作分析为企业战略的落实和组织结构的优化奠定了坚实的基础。(2)工作分析为企业制定科学的人力资源规划提供了必要的信息。(3)工作 分析为企业的员工招聘提供了明确的标准。(4)工作分析为企业的员工培训和开发提供了明确的依据。(5)工作分析为企业的绩效考核工作提供了科学的依据。(6)工作分析为企业制定公平合理的薪酬政策奠定了基础。

工作分析的步骤与方法：

(一)工作分析的步骤

工作分析一般应包括准备阶段、调查阶段、分析阶段、结果形成阶段和应用反馈阶段五个步骤。

1.准备阶段

准备阶段主要包括以下工作：

(1)确定工作分析目的。(2)制订工作分析计划。(3)组建工作分析小组。(4)建立有效的沟通体系。(5)确定调查和分析对象的样本

2.调查阶段

这一阶段主要是根据工作分析的目的 ,灵活运用各种工作分析的方法 ,有针对性地开展调查研究工作。具体包括：

(1)收集背景资料。主要包括企业的组织结构、职业分类标准等。(2)收集基本数据与信息。主要包括企业现有各类工作的基本数据、资料等。(3)收集工作任职者的意见和建议。主要包括工作任职者对本职工作的认识、理解和改进意见等。

3.分析阶段

(1)审查工作信息。(2)分析工作信息。4.形成结果阶段 5.应用反馈阶段

(二)工作分析的方法

工作分析的方法主要有观察法、面谈法、问卷法和工作日志法。

1.观察法 2.面谈法 3.问卷法 4.工作日志法

工作说明书：

工作说明书(也称为职位说明书)是关于工作内容以及工作任职者资格的一种书面文件。

它一般包括两部分，即工作描述和工作规范。工作描述是关于工作任职者应该做什么、如何做、以及在什么条件下做的一种规范文件;工作规范是关于工作任职者为了圆满完成工作所必须具备的知识、能力和技术的说明与规定。

(一)工作说明书的内容

工作说明书的内容包括：工作标识、工作概述、工作联系、工作职责、工作权限、绩效标准、工作条件、任职者资格及其他信息。

(二)工作说明书编写的原则

工作说明书的编写应该遵循以下原则：

(1)逻辑性原则。即以符合逻辑的顺序来编写工作职责。工作职责的次序应按照各项职位的重要程度和花费任职者时间的多少进行排列。将最重要的职责、花费任职者较多时间的职责放在前面;将次要的职责、花费任职者较少时间的职责放在后面。

(2)准确性原则。即工作说明书应当清楚地说明职位的工作情况，描述要准确，语言要简练，便于员工理解。

(3)实用性原则。即工作说明书要满足对员工聘任、考核、培训和评价的需要，应该达到任务明确好上岗、职责明确易考核、资格明确好培训、层次清楚好评价的要求。

(4)完整性原则。即在编写工作说明书的程序上要保证其全面性。工作说明书的编写一般由现职人员自我描述，主管领导审批，专家撰写主要职责，人力资源部及其他部门工作人员协助完成其他工作描述。

(5)统一性原则。用作说明书的文件格式要统一，分类编号要统一。

(三)工作说明书的编写步骤

- (1)全面获取工作信息。
- (2)综合处理工作信息。
- (3)完成撰写工作说明书。

第二节 员工招聘

员工招聘的含义、作用与原则：

(一)员工招聘的含义

员工招聘是指企业在人力资源规划的指导下，通过一定的手段和相应的信息，寻找合适的人员来填补职位空缺的过程。其实质是企业的人力资源需求与人办资源供给有机地结合起来，使符合空缺职位条件的人员对该空缺职位产生兴趣并前来谋求职位的过程。

(二)员工招聘的作用

员工招聘是企业填补职位空缺、改善员工结构的主要渠道 ,对企业人力资源管理具有重要作用。这些作用主要表现在以下几个方面：

- (1)可以为空缺职位找到合适的人选。
- (2)可以改善企业的员工结构。
- (3)可以树立良好的企业形象。
- (4)可以节省企业的开发培训费用。

(三)员工招聘的原则

- (1)信息公开原则。
- (2)公正平等原则。
- (3)效率优先原则。
- (4)双向选择原则。

员工招聘的程序：

(一)制定招聘计划

(二)制定招聘决策

(三)选择招聘渠道

(四)选择招聘方法

(五)发布招聘信息

1.招聘信息发布的原则

招聘信息的发布应遵循以下原则：

(1)广泛原则，即发布招聘信息的面要广，尽可能使更多的人知道企业即将开始员工招聘工作。

(2)及时原则，即尽可能早地向有关人员公布招聘信息。

(3)层次原则，即由于潜在的求职人员都是处在社会的某一次，因此要根据空缺职位的特点，向特定层次的人员发布招聘信息，以提高招聘的有效性。

(4)真实原则，即向外发布的招聘信息必须客观真实。

(5)全面原则，即要尽可能地向求职者提供有利于其较全面地了解企业和招聘职位的相关信息，比如企业的概况、工作的条件以及发展的机会等。

2.发布招聘信息的渠道

招聘信息发布的渠道有：报纸、杂志、电视、电台、布告、新闻发布会等。企业要选择费用较低、速度较快、覆盖面较广、便于双向交流的渠道。

(六)收集求职资料

(七)确定录用人员

员工招聘的渠道：

(一)内部招聘

1.内部招聘的含义

内部招聘是指当企业出现职位空缺时，从企业内部正在任职的员工中选择人员填补职位空缺的一种方法。

2.内部招聘的形式

企业员工内部招聘的形式主要有内部晋升和职位转换。

(1)晋升。晋升是指企业中高一级职位出现空缺时，从企业内部挑选较为适宜的人员补充职位空缺，挑选的

人员一般是从一个较低职位晋升到一个较高的职位。在一些企业中实行，的管理人员的接续计划就是一种典型的晋升形式。

(2)职位转换。职位转换是指当企业中比较重要的职位出现空缺时，从与该职位同级别但相对较次要职位的人员中挑选适宜人员填补空缺职位的一种方法。

外部招聘：

1.外部招聘的含义

外部招聘是指企业出现职位空缺时，企业从外部选择适宜的人员补充空缺职位的方法。外部招聘可以利用外部候选人的能力和经验为企业补充新鲜血液，而且能够给企业带来多元化的局面，避免很多人都以同样的思维方式考虑问题。企业还可以借助于外界的交流，树立公众形象。

2.外部招聘的形式

(1)媒体广告招聘。

(2)人才招聘会招聘

(3)校园招聘

(4)中介机构招聘

(5)猎头公司招聘

(6)海外招聘

(7)申请人自荐

3.外部招聘的优点和不足

(1)外部招聘的优点。外部招聘具有如下优点：

①能够为企业带来新鲜空气，注入新鲜血液，有利于企业拓展视野。外部人员较少受企业陈规旧俗的限制，能大胆地引入新的管理方法和经营理念。

②可以招聘到更优秀的人才。外部招聘面向的受众范围广，招聘方式也很灵活，可以为企业招聘到优秀的人才。

③能够使企业快速招聘到所需要的人才。当企业在外部招聘专业技术人才和管理人才时，能够比企业从内

部招聘人员时间短、速度快。

(2)外部招聘的不足。外部招聘存在如下不足之处：

①外部招聘具有一定的风险性。由于企业无法通过简单笔试、面试对应聘者的能力有一个全面的了解，同时，从外部招聘来的员工的实际工作能力与选拔时招聘人员对其能力的评估可能存在较大差异，招聘到不符合要求的员工的风险比较大。

②给内部应聘员工的积极性造成打击。多数员工都希望自己在企业中能担任越来越重要的职务，若经常失去升迁的机会会挫伤他们的积极性，甚至造成人才流失。

③新员工需要较长的“调整期”，以熟悉工作、人员和企业。

员工招聘中常用的测试方法：

(一)心理测验

心理测验是对求职者的心理素质和能力的测试。通过心理测验能够判断出求职者心理素质和能力的状况，从而可以考查求职者对应聘职位的适应程度。

在员工招聘工作中，心理测验的内容主要有以下几个方面：

(1)成就测验。(2)倾向测验。倾向测验指一个人的潜在能力，即可能的发展前景或可能具有的能量。(3)智力测验。智力测验是对一个人受智力水平影响而表现出的外在行为的测验。(4)人格测验。人格测验主要是对人的体格与生理特质、气质、能力、动机、兴趣、价值观与社会态度等的测验。(5)能力测验。能力测验是指企业为了测验求职者某方面的能力，而有针对性地设计和实施的测验方案。

(二)知识考试

知识考试简称笔试，主要指通过纸笔测验的形式对求职者的知识广度、知识深度和知识结构进行了解的一种方法。

常见的有：百科知识考试、专业知识考试和相关知识考试等类型。

企业可以根据空缺职位对知识的需求，选择适宜的知识考试类型。

(三)情景模拟考试

情景模拟考试是指根据求职者可能进入的职位，编制一套与该职位实际工作相似的测试项目，将求职者安

排在模拟的、逼真的工作环境中,要求求职者处理可能出现的各种问题,用多种方法来测评其心理素质、潜在能力的一系列方法。情景模拟考试主要针对的是求职者明显的行为以及实际的操作,其主要测试内容是公文处理、角色扮演和即席发言等。

(四)面试

面试又称面试测评或专家面试,是一种要求求职者用口头语言来回答主试的提问,以便了解应聘者心理素质和潜在能力的一种测评方法。面试是员工招聘中常用的一种方法,也是争议较多的一种方法,有的时候面试效果好,有的时候面试效果很差。面试的基础是面对面进行口头信息沟通,其主要效果取决于面试的经验。如果主试人缺乏面试经验,则面试效果就会很差。

第三节 员工培训

员工培训的目的和原则:

(一)员工培训的含义

员工培训是指企业根据经济和社会发展特别是自身实际工作的需要,采取多种方式对员工进行有计划、有组织、多层次的培养和训练活动,通过这种活动使员工具备胜任本职工作及职位转换所需要的知识、技能、工作态度和工作行为,改善他们在现有或将来职位上的工作业绩,进而实现企业整体绩效的改善和提升。

(二)员工培训的目的

- (1)使新进入企业的院校毕业生符合职位要求
- (2)使在岗员工不断地适应社会发展的需要
- (3)使员工实现自我价值、追求自我发展的愿望得以实现
- (4)使企业培育企业文化、统一员工理念的需要得以满足
- (5)使企业提升整体绩效、增强竞争优势的目的得以实现

(三)员工培训的原则

企业进行员工培训应遵循以下原则:

- (1)理论联系实际、学以致用原则。
- (2)知识技能培训与企业文化培训兼顾原则。

(3)全员培训和核心员工培训相结合的原则。

(4)过程管理与结果考核相结合的原则。

员工培训的需求分析：

员工培训的需求分析是一个较为复杂的问题，因为它与企业的各项工作以及企业本身存在着有机的联系，构成了一个完整的系统，员工培训需求分析只是这个系统中的一个子系统。在整个企业的培训需求分析这一子系统中，企业、工作、员工三个层面的培训需求分析构成了主体部分。

(一)企业层面的培训需求分析

(1)企业目标。(2)企业资源。(3)企业特征。(4)企业所处的环境。

(二)工作层面的培训需求分析

(1)工作的复杂程度。(2)工作的饱和程度。(3)工作的难易程度。(4)工作内容和形式的变化。

(三)员工层面的培训需求分析

(1)员工的知识结构。(2)员工的专业。(3)员工年龄结构。(4)员工个性。(5)员工能力分析。

总之，企业、工作、员工三个层面的培训需求分析是一个有机的系统，缺少任何一个层面都不能进行有效的分析。企业在进行员工培训需求分析时，应取企业整体、工作及员工个人层面三方的共同需求区域，并以此作为企业员工培训的目标

员工培训的实施：

在进行员工培训需求分析并认清了员工培训需求的内容和重点之后，就要实施员工培训。实施员工培训主要包括确定员工培训目标和制订员工培训计划、参训人员的准备和实施员工培训计划三个环节。

(一)确定员工培训目标和制订员工培训计划

1.员工培训目标的确定

一般说来，每一项员工培训目标都包含着三个基本要素：内容要素、标准要素和条件要素。

企业员工的培训目标划分为三大类别：

一是提高员工在企业中的角色意识，如主人翁精神、团队意识等；二是获取知识，提高技能，如基本知识的增加，人际关系技能、专项业务技能、高层次整合技能的增强等；三是态度与动机的转变，如对企业价值观的进一步

认同等。

2. 员工培训计划的制订

在员工培训目标确定之后，就要制订具体的员工培训计划。员工培训计划应包括以下内容：

- (1) 员工培训的目标。
- (2) 员工培训的内容。
- (3) 员工培训的对象。
- (4) 员工培训者。
- (5) 员工培训时间。
- (6) 员工培训的地点、设施等后勤保障。
- (7) 员工培训的方法及经费的预算与筹措。

(二) 参训队员的准备

(三) 实施员工培训计划

员工培训的方法：

企业培训员工常用的方式可以分为两大类：在职培训和脱产培训。每一类别的培训又有其相应的具体的常用培训方法。

(一) 常用的在职培训方法

1. 师带徒
2. 工作轮换
3. 教练
4. 行动学习
5. 初级董事会

(二) 常用的脱产培训方法

1. 演讲法
2. 案例研究法

3.情景模拟法

4.行为示范法

第八章 财务管理

第一节 财务管理概述

财务管理的概念：

财务管理是利用价值形式对企业生产经营过程进行的管理，是组织财务活动、处理财务关系的一项综合性管理工作。

(一)财务活动

企业财务活动是指资金的筹集、投放、使用、收回及分配等一系列企业资金收支活动的总称，它贯穿于企业经营过程的始终。

(1)筹资活动。

(2)投资活动。

(3)资金营运活动。

(4)分配活动。

(二)财务关系

企业在财务活动中会与许多单位或个人发生这样或那样的经济联系，产生各种经济关系。企业财务关系就是企业组织财务活动过程中与有关各方所发生的经济利益关系，主要包括企业与政府、股东、债权人、投资者、债务人和职工及企业内部各单位之间的财务关系。

(三)财务管理的概念及特点

财务管理就是企业为达到一定的经营目标，根据有关法律法规和财务管理原则，利用价值形式对企业生产经营过程进行的管理，是组织企业财务活动、处理财务关系的一项经济管理工作，是企业管理的重要组成部分。

其主要特点包括：

(1)侧重价值管理。

(2)是一项综合性的管理工作

(3)能迅速反映企业生产经营状况。

财务管理的目标：

根据现代企业财务管理理论和实践，最具有代表性的财务管理目标主要有以下几种观点：

1.以利润最大化为目标

这种观点认为，利润代表了企业新创造的财富，利润越多说明企业财富增加得越多。越接近企业的目标。

优点：有利于资源的合理配置，有利于经济效益的提高

缺点：

(1)利润最大化没有考虑到利润的取得时间，忽视了资金的时间价值。(2)利润最大化没能有效地考虑取得利润所承担的风险问题。根据风险收益对称原则，高收益必然伴随高风险，利润最大化目标会使企业财务决策带有短期行为的倾向，只顾实现目前的最大利润，而不顾企业的风险和长远发展。(3)没有考虑投入产出的关系。(4)片面追求利润最大化，可能导致企业短期行为，如忽视产品开发、人才开发、生产安全、技术装备水平、生活福利设施和履行社会责任等。

2.以每股收益(权益资本净利率)最大化为目标

3.以股东财富最大化为目标

股东财富最大化目标的优点是：

(1)考虑了风险因素，因为风险的高低，会对股票价格产生重要影响；(2)在一定程度上能够克服企业在追求利润上的短期行为，由于股票价格不仅受当前业绩的影响也受企业预期发展状况的影响，因此要求公司经营要持续稳定，从而克服了企业追求利润最大化的短期行为；(3)上市公司股价比较容易量化，从而股东财富最大化目标比较容易量化，便于考核和奖惩；(4)考虑了资金的时间价值。股票价格会受到企业未来收益的影响，即受到收益发生时间的影响，因此这个指标体现了资金的时间价值。

股东财富最大化存在如下一些缺点：

(1)适用范围窄，它只适用于上市公司；(2)它只强调股东的利益，而忽略了其他利益相关者，如企业的债权人、经营者、员工，甚至社会的利益；(3)随着产权的交易，股东凭借自己的有利地位侵犯其他利益主体的行为时有发生，使得各主体利益不平衡；(4)股票价格是衡量股东财富的重要标准，股票价格受多种因素影响，并非都是公司

所能控制的，把不可控因素引入理财目标是不合理的。

4.以企业价值最大化为目标

第二节 财务管理的基本价值观念

资金的时间价值观念：

(一)资金时间价值概念

资金时间价值有两种表现形式：

其一是相对数，即时间价值率，是扣除风险报酬和通货膨胀缩水后的平均资金利润率或平均报酬率；

其二是绝对数，即时间价值额，是资金在生产经营过程中带来的真实增值额，即一定数额的资金与时间价值率的乘积。在假设没有风险和通货膨胀的情况下，即可以利率和利息代表时间价值。

(二)资金时间价值的计算

在资金可以再投资的假设基础上，资金的时间价值通常是按复利计算的。下面分一次性收付款项和年金两种情况，分别介绍资金时间价值的计算。

1.一次性收付款项的复利终值与现值

(1)一次性收付款项的复利终值。

在某一特定时点上一次性支付(或收取)，经过一段时间后再相应地一次性收取(或支付)的款项，即为一次性收付款项。终值又称将来值，是现在一定量现金在未来某一时点上的价值，俗称本利和。假设：

i ——即期利率；

n ——计息周期数；

P ——现值

F ——终值

2.年金终值与现值

年金是指在一定时期内发生的等额、定期的系列收付款项。定期缴纳保险费、用直线法提取的固定资产折旧、分期付款购房、等额支付贷款等都是年金问题。

年金按其每次收付发生的时点不同，可分为后付年金、先付年金、递延年金、永续年金等几种。

(1)后付年金的终值与现值。

后付年金又称普通年金，即各期期末发生的年金。

风险价值观念：

企业的财务决策都是在一定的风险情况下作出的，因此必须充分考虑投资的风险价值，运用风险报酬原理作出正确的财务决策。

(一)风险价值概念

风险是事件本身的不确定性。从财务管理角度来说，风险是指由于未来影响因素的不确定性而导致其财务成果的不确定性。

投资者一般都厌恶风险，力求回避风险。投资者进行风险投资是因为风险投资可以得到额外的报酬——风险报酬。

在不考虑通货膨胀的情况下，投资者预期的投资收益率包括两部分：

一是资金的时间价值(投资者推迟消费要求得到的补偿)，它是不考虑投资风险而得到的价值，即无风险的投资收益率；

二是风险价值，即风险报酬率。投资者预期报酬率可以用下面的公式表示：

投资者预期报酬率=资金时间价值(无风险报酬率)+风险报酬率

(二)单项资产(或单项投资项目)的风险衡量

风险的衡量与概率相关，并由此同期望值、标准离差、标准离差率等相关。对风险的衡量通常会有以下几个环节：

(1)确定概率分布。概率是用百分数或小数来表示随机事件发生可能性及出现某种结果

可能性大小的数值。将随机事件各种可能的结果按一定的规则进行排列，同时列出各种结果出现的相应概率，这一完整的描述称为概率分布。

(三)风险报酬估计

上面介绍了如何计算标准离差率来反映投资方案风险程度的大小，但标准离差率还不是风险报酬率。我们在标准离差率的基础上，引入一个风险报酬系数 b 来计算风险报酬率。计算公式如下：

风险报酬率=风险报酬系数×标准离差率

即 $RR=b \cdot V$

第三节 财务管理的内容

筹资管理：

(一)筹资管理的含义

筹资是指企业作为筹集资金的主体，根据其自身的生产经营状况、对外投资和调整资本结构等活动的需要，通过筹资渠道和金融市场，运用筹资方式，经济有效地筹措和集中资本的活动。

筹资活动是企业财务活动的起点，筹资管理是企业财务管理的一项最基本、最原始的功能。

(二)筹资管理的原则

筹资活动必须遵循一些基本原则，包括合法性原则、规模适度原则、适时性原则、结构合理原则等。

(三)筹资渠道与方式

实践中，企业通过一定的筹资渠道，运用一定的筹资方式来实现筹集资金的目的。了解各种筹资渠道有利于企业有效地筹集资金。

1.筹资渠道

主要的筹资渠道有以下几种：

(1)国家投入资本。(2)银行信贷资本。(3)非银行金融机构资本。

2.筹资方式

筹资渠道说明了企业资金的来源渠道，筹资方式是指企业筹集资金所采取的具体形式利用的具体工具。筹资方式一般有以下几种：

(1)吸收直接投资。这种筹资方式是指筹资方与投资方通过协商签订协议，筹资方直接筹集到股权资本，投资方享有企业一定的所有权，享有相应收益并承担经营风险。

(2)发行股票。发行股票是股份制公司筹集股权资本的基本方式。这种方式要以股票为媒介。发行股票分为公开发行和非公开发行。公司上市后可通过配股和增发的方式进行股权再融资。

投资管理：

(一)投资管理概述

企业进行投资活动的动机有以下几种：

(1)获利。(2)分散风险。(3)控制。

(二)固定资产投资管理

固定资产是指使用年限在一年以上,单位价值较高,并且在使用过程中保持原来物质形态的资产。固定资产是企业从事生产经营活动的必要的物质基础,且其价值大,使用时间长,因此企业必须重视固定资产投资决策与管理。固定资产投资主要包括:厂房的新建、扩建、改建机器设备的购进及更新。

1.固定资产投资的特点

(1)投资数额大,发生次数少。固定资产单位价值高,虽然投资次数少;但是每次投资的数额巨大,对企业的现金流产生较大的影响。(2)回收时间长。固定资产使用期限长,其收益也是在相当长一段时期内逐步收回的,因此一旦进行了投资,对企业的影响是长期的,要特别谨慎。(3)变现能力差。固定资产大多是厂房及机器设备,有很强的资产专用性,不易改变用途和出售,变现能力差。因此,固定资产投资一经完成,总保持一定的资金占用额,相对稳定。

基于固定资产投资的特点可知,固定资产投资的风险很大,企业应加强固定资产投资管理。

2.固定资产投资管理程序

决资产投资决策的程序有以下几个步骤：

(1)确定投资决策目标。(2)投资项目评价。(3)投资项目决策。(4)投资项目实施与控制。

(三)股权投资管理

1.长期股权投资的分类

根据对被投资企业的影响,长期股权投资分为四类：

(1)控制。(2)共同控制。(3)重大影响。(4)无重大影响。

2.长期股权投资的后续计量方法

(1)成本法。(2)权益法。

营运资金管理：

筹资是取得资金的过程,投资则是资金的投放和使用过程,资金一旦被投放或使用便形成企业的资产,包括流动资产、长期投资、固定资产、无形资产及其他长期资产,其中的流动资产是指可以在1年内或超过1年的一个营业周期内运用或变为现金的资产,包括现金、短期投资、应收账款及存货等。流动资产减去流动负债后的余额即为营运资金。

营运资金是企业为了维持正常的经营活动所需要的资金,即企业在经营活动中可用的流动资产净额。

财务管理的日常活动是对营运资金的管理,包括对流动资产的管理和对负债的管理。这里仅对流动资产的管理进行阐述。

(一)现金及有价证券管理

国家对现金管理有明确规定,包括:

(1)现金的使用范围。即指企业的现钞交易,只能在一定的范围内使用,如:支付工资、津贴;支付个人的报酬、劳保费用等以及规定的其他对个人的支出;差旅费;以及中国人民银行规定的其他支出。(2)库存的现金一般以3—5天的零星开支为限。(3)不得坐支现金,即企业不能用其收到的现金直接支付现金开支。(4)不得出租出借银行账户。(5)不能套用银行信用。(6)不得保存账外公款,不能把公款以个人的名义存入银行。

(二)应收账款管理

应收账款政策又称信用政策,是指企业在赊销时,为对应收账款进行规划和控制所制定的基本原则和规范,主要包括信用标准、信用条件和收款政策三个方面。

(1)信用标准。(2)信用条件。

(三)存货管理

利润分配管理:

(一)利润分配的顺序

利润分配是将企业实现的净利润,按照国家财务制度规定的分配形式和分配顺序。在国家、企业和投资者之间进行的分配。利润分配的过程与结果,是关系到所有者的合法权益能否得到保护,企业能否长期、稳定发展的重要问题,因此,企业必须要加强利润分配的管理和核算。

公司取得利润后首先应按规定上交企业所得税,余下为税后利润。税后利润分配的顺序应执行《中华人民共

和国公司法》的规定。公司分配当年税后利润时,应当提取利润的 10%列入公司法定公积金;公司法定公积金累计额为公司注册资本的 50%以上的,可以不再提取;公司从税后利润中提取法定公积金后,经股东会或者股东大会决议,还可以从税后利润中提取任意公积金;公司弥补亏损和提取公积金后所余税后利润,有限责任公司依照《公司法》第 35 条的规定分配,股份有限公司按照股东持有的股份比例分配,但股份有限公司章程规定不按持股比例分配的除外。

(二)股利政策

一般来说,通常有四种股利政策:

(1)剩余政策。

(2)固定股利政策。

固定股利政策的优点是:

第一,有利于公司树立良好的形象,有利于稳定公司股票价格,从而增强投资者对公司的信心。

第二,有利于投资者安排收入与支出,特别是那些对股利有较强依赖性的股东。其缺点是股利支付与公司盈利能力相脱节。

(3)固定股利比例政策。

(4)低定额股利加额外股利政策。

第四节 财务分析

财务分析概述:

财务分析是以企业的财务报表等会计资料为基础,对企业的财务状况和经营成果进行分析和评价的一种方法。它是财务管理的重要方法之一。财务分析的内容可归纳为四个方面:偿债能力分析、营运能力分析、盈利能力分析和发展能力分析。

财务报表的使用对象不一样,可能分析的目的也就不一致,使用人都会从中选择自己需要的信息,重新排列,并研究相互关系,使之符合特定决策的要求。

一般来说,企业的财务报表主要有以下几种关系人使用:

(1)投资人。分析企业的盈利以及成长潜力,来决定是否投资或者撤出已有投资。

(2)债权人。分析企业偿还债务的能力，以及贷款的风险，从而决定是否为其提供贷提前收回贷款或者转让债权决策。

(3)经理人。进行财务分析可以找出问题的所在，可以改善企业的财务状况。经理人在此方面涉及最广，几乎涉及所有外部使用人员关心的所有问题。

(4)政府。通过财务分析了解企业的纳税情况;了解国家的经济状况等。

(5)中介机构。中介机构可以通过分析了解企业的财务状况，从而给其他报表使用人提供专业的咨询。

主要财务报表：

财务报表是企业经营情况的记分牌，财务分析的主要依据是财务报表。企业的主要财务报表包括：资产负债表、损益表以及现金流量表。

(一)资产负债表

资产负债表是反映企业某一特定日期财务状况的会计报表。资产负债表根据“资产=负债+所有者权益”这一会计恒等式反映资产、负债和所有者权益这三个会计要素的相互关系，把企业在某一特定日期的资产、负债和所有者权益各项目按照一定的分类标准和一定的排列顺序编制而成。表的左边为资产项，按资产变现能力的大小排序。表的右边为负债及所有者权益，按需偿还的先后顺序排列。资产负债表是企业对外报送的主要会计报表之一。资产负债表表明企业某一时点静态的财务状况，即企业所拥有或控制的经济资源的数额及其构成情况;企业所负担的债务数额及构成情况;企业的所有者在企业享有的经济利益数额及构成情况(见表 8—3)。

(二)损益表

损益表也称利润表，是反映企业在一定期间的经营成果及其分配情况的报表。企业年检时要求企业提交上一年度的损益表。损益表主要是依据收入实现原则和配比原则的要求，一定会计期间的营业收入与同一会计期间的营业费用(成本)相配比，从而计算出企业一定期间的净收益或净损失，因此，它是一张动态会计报表。损益表主要为报表使用者提供企业盈利能力方面的信息。通过损益表提供的信息，可以评价或考核企业经营管理者经营业绩和能力(见表 8—4)。

(三)现金流量表

现金流量表是反映企业一定会计期间现金流入和流出的会计报表，它属于动态的会计报表。企业编制现金

流量表是为会计报表使用者提供企业一定会计期间内现金和现金等价物流入和流出的信息，反映企业经营活动、投资活动和筹资活动的动态情况，以便于报表使用者了解和评价企业获取现金和现金等价物的能力，并据以预测企业未来的现金流量。

这里的“现金”通常包括现金和现金等价物。现金等价物必须具备四个条件：

① 限短;②流动性强;③易于转换为已知金额现金;④价值变动风险很小。

财务比率分析：

企业的财务报表中包含大量的财务信息，我们利用这些数据得出大量的有用的财务比率这些比率可以揭示企业的经营管理的各个方面。

财务比率大致说来有四个方面：偿债能力、营运能力、获利能力及发展能力。

(一)偿债能力分析

1.短期偿债能力分析

(1)流动比率。

流动比率=流动资产÷流动负债

运用该指标应注意的几个问题：

(2)速动比率。

速动比率=速动资产÷流动负债

速动资产是指流动资产减去变现能力较差且不稳定的存货、待摊费用、待处理流动资产损失等后的余额。通常简化处理为流动资产减存货。

西方企业传统经验认为，该指标为1时是安全标准。该比率小于1，企业面临很大的偿债风险;若大于1，尽管企业的债务偿还性较高，但却会因企业现金及应收账款资金占用过大而大大增加企业的机会成本。

(3)现金流动负债比率。

现金流动负债比率=(经营现金净流量÷流动负债)×100%

2.长期偿债能力分析

(1)资产负债率。

资产负债率=(负债总额÷资产总额)×100%

这一比率越小，表明企业的长期偿债能力越强。

(2)产权比率。

产权比率=(负债总额÷所有者权益)×100%

(3)已获利息倍数。

已获利息倍数=息税前利润÷利息费用

(二)营运能力分析

营运能力比率又称运营效率比率,是用来衡量企业在资产管理方面效率的财务比率。营运能力比率包括:存货周转率、应收账款周转率、流动资产周转率和总资产周转率等。

1.应收账款周转率

应收账款周转率(次)=营业收入÷平均应收账款余额

平均应收账款余额=(应收账款年初数+应收账款年末数)÷2

应收账款周转天数=平均应收账款余额×360÷营业收入

盈利能力分析：

1.营业净利率

营业净利率=(净利润÷营业收入净额)×100%

2.营业毛利率

营业毛利率=[(营业收入-营业成本)÷营业收入]×100%

营业毛利率是企业营业净利率的最初基础，没有足够大的毛利率便不能盈利。

3.资产净利率

资产净利率=(净利润÷平均资产总额)×100%

4.净资产报酬率

净资产报酬率=(净利润÷平均净资产额)×100%

净资产报酬率充分体现了投资者投入企业的自有资本获取净收益的能力。

5.总资产报酬率

它是反映企业一定时期内获得的报酬总额与企业平均资产总额的比率，是反映企业资产综合利用效果的指标，也是衡量企业利用债权人和所有者权益总额所取得盈利的重要指标。

总资产报酬率=(利润总额+利息支出)÷平均资产总额