



全国经济专业技术资格考试用书

ECONOMICS PROFESSIONAL QUALIFICATION

人力资源和社会保障部人事考试中心 / 组织编写

2023

工商管理 专业知识和实务 (中级)

 中国人事出版社



全国经济专业技术资格考试用书

2023 工商管理 专业知识和实务 (中级)

人力资源和社会保障部人事考试中心 / 组织编写

主 编

王 庆 赵 娴

编写人员

曹晓丽 刘 华 裴淑媛 赵 娴

杜红平 王 庆 马海龙 张志超

张学平 刘崇献



中国人事出版社

图书在版编目(CIP)数据

工商管理专业知识和实务: 中级. 2023 / 人力资源和社会保障部人事考试中心组织编写. --
北京: 中国人事出版社, 2023

全国经济专业技术资格考试用书

ISBN 978-7-5129-1888-7

I. ①工… II. ①人… III. ①工商行政管理-资格考试-自学参考资料 IV. ①F203.9

中国国家版本馆 CIP 数据核字(2023)第 053120 号

2023 年版全国经济专业技术资格考试用书防伪标识鉴别方法:

1. 防伪印刷: 防伪标识中的“RSKS”采用特殊烫金工艺, 内含微缩文字。紫外光源下观察, 防伪标识中可见红色的“RS”(自然光下不可见)。

2. 网站防伪查询及增值服务获取: 刮开防伪标识中的涂层, 获取防伪码。登录中国人事考试图书网(<http://rsk.class.com.cn>), 即可按照提示查询真伪。也可以用微信扫一扫防伪标识上的二维码验证真伪并获取出版单位提供的免费增值服务。

3. 粘贴位置: 封面左下方。

中国人事出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

*

河北眺山实业有限责任公司零五印刷分公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 18.5 印张 464 千字

2023 年 6 月第 1 版 2023 年 6 月第 1 次印刷

定价: 85.00 元

售书网站: 中国人事考试图书网

网址: <http://rsk.class.com.cn>

咨询电话: 400-606-6496

版权专有 侵权必究

如有印装差错, 请与本社联系调换: 010-81211666

我社将与版权执法机关配合, 大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者奖励。

举报电话: 010-64954652



前言

为贯彻落实习近平经济思想和中央有关精神,做好全国经济专业技术资格考试工作,促进经济专业技术人员不断提高业务能力,更好地服务经济建设,根据 2023 年版的《经济专业技术资格考试大纲》,结合我国的社会经济发展和相关方针、政策及法律法规的变化,我们在认真听取有关部门和人员意见的基础上,组织专家对“全国经济专业技术资格考试用书”进行了重新编写或修订,供广大应试人员学习参考。

书中疏漏及不足之处,恳请指正。

人力资源和社会保障部人事考试中心

2023 年 5 月

目 录

第一章 企业战略与经营决策	(1)
第一节 企业战略概述	(1)
第二节 企业战略分析	(9)
第三节 企业战略类型	(18)
第四节 企业经营决策与商业模式分析	(27)
第二章 公司法人治理结构	(37)
第一节 公司所有者与经营者	(37)
第二节 股东机构	(42)
第三节 董事会	(47)
第四节 经理层	(53)
第五节 监督机构	(55)
第六节 中国特色国有独资公司的治理要求	(57)
第三章 市场营销与品牌管理	(63)
第一节 市场营销环境	(63)
第二节 市场营销战略	(66)
第三节 市场营销组合策略	(72)
第四节 品牌与品牌资产	(79)
第五节 品牌战略	(81)
第四章 分销渠道管理	(85)
第一节 渠道运营管理	(85)
第二节 分销渠道系统评估	(95)
第三节 分销渠道发展趋势	(99)
第五章 生产管理	(104)
第一节 生产计划	(104)
第二节 生产作业计划	(112)
第三节 生产控制	(116)
第四节 生产作业控制	(118)
第五节 现代生产管理方式	(124)
第六章 物流管理	(133)
第一节 物流与物流管理概述	(133)
第二节 包装、装卸搬运与流通加工	(138)
第三节 仓储与库存管理	(146)
第四节 运输与配送管理	(156)

第七章 技术创新管理	(166)
第一节 技术创新的含义、分类与模式	(166)
第二节 技术创新战略与技术创新决策评估方法	(172)
第三节 技术创新组织与研发管理	(183)
第四节 企业管理创新	(190)
第八章 人力资源规划与薪酬管理	(197)
第一节 人力资源规划	(197)
第二节 绩效考核	(204)
第三节 薪酬管理	(210)
第九章 企业投融资决策及并购重组	(223)
第一节 财务管理的基本价值观念	(223)
第二节 筹资决策	(228)
第三节 投资决策	(235)
第四节 并购重组	(240)
第十章 电子商务	(246)
第一节 电子商务概述	(246)
第二节 电子商务的运作系统	(251)
第三节 电子支付	(257)
第四节 网络营销	(261)
第十一章 国际商务运营	(267)
第一节 国际商务概述	(267)
第二节 国际直接投资业务	(273)
第三节 国际贸易合同商订与国际贸易惯例	(277)
第四节 国际商品进出口实务	(281)

第一章 企业战略与经营决策

第一节 企业战略概述

一、企业战略与企业战略管理的内涵

(一) 企业战略的内涵

企业战略是“战略”一词在企业经营管理中的延伸和应用,是指企业在激烈的市场经济竞争环境中,在总结历史经验、调查现状、预测未来的基础上,为谋求自我生存和发展而做出的长远性、全局性的谋划。

企业战略一般具有以下特征。

(1) 全局性与复杂性。企业战略是根据企业总体发展的需要而制定的,它所追求的是整体效果,因而是一种总体决策。全局是由若干局部所组成,企业战略包括战略的制定、实施和评价等环节,是一项复杂的系统工程。

(2) 稳定性与动态性。企业战略制定的着眼点在未来而不是当前,需要考虑长远的效益,因此,企业战略实施过程具有较强的稳定性。但是,如果企业内外部环境发生较大改变,企业战略必须能够随之调整,因此,又具有动态性的特点。

(3) 收益性与风险性。企业战略的目标是实现企业发展的愿景和未来目标,因此,对企业自身而言,企业战略能够带来显性或隐性的收益。同时,随着环境的动态性增强,许多事物具有不可预测性,环境的不确定性因素增多,因此,企业战略的制定及实施具有一定的风险性。

一般来说,企业战略不是单一的,可分为若干层次。企业规模大小不同,其战略层次也相应不同。企业战略一般可分为企业总体战略、企业业务战略和企业职能战略三个层次,如图 1-1 所示。

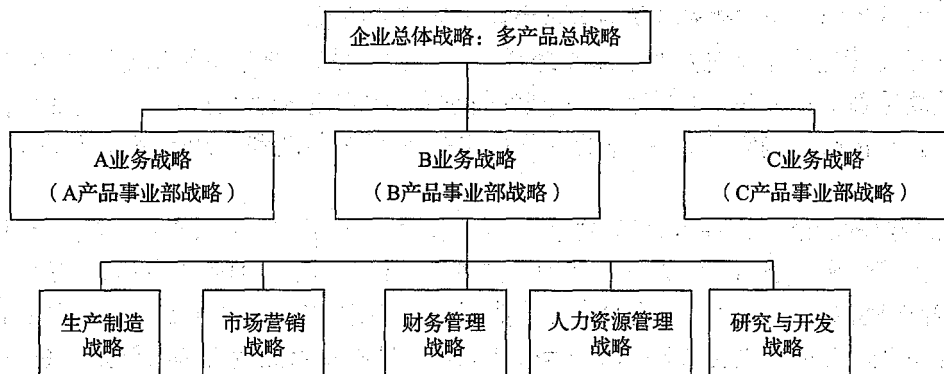


图 1-1 企业战略层次图

(1) 企业总体战略。企业总体战略一般是以企业整体为研究对象,研究整个企业生存和发展过程中的基本问题。它是企业总体的最高层次的战略,是整个企业发展的总纲,是企业最

高层管理指导和控制企业一切行为的最高行动纲领。企业总体战略或是保持原有的业务组合与资源分配方式,进行稳定经营;或是进入新的经营领域,提升发展速度,经营范围不断扩张;或是抑制某些业务的发展,防范企业风险;或是对业务组合进行较大规模的变革,退出某些关键业务,为发展新的业务领域重新配置资源等。企业总体战略影响企业未来的发展,决定和揭示企业的使命和目标。

(2)企业业务战略。企业业务战略也称竞争战略或事业部战略。企业业务战略是企业内部各部门或所属单位在企业总体战略指导下,经营管理某一个特定的经营单位的战略计划,是企业总体战略之下的子战略。企业业务战略是经营一级的战略,它的重点是要改进一个业务单位在它所从事的行业中,或某一特定的细分市场中所提供的产品和服务的竞争地位。

(3)企业职能战略。企业职能战略是为实现企业总体战略目标而对企业内部的各项关键的职能活动做出的统筹安排,是为贯彻、实施和支持总体战略与业务战略而在特定的职能领域内所制定的实施战略,包括生产制造战略、市场营销战略、财务管理战略、人力资源管理战略和研究与开发战略等。企业职能战略主要解决资源利用效率问题,使企业资源利用效率最大化。

(二)企业战略管理的内涵

“战略管理”一词是由美国企业家安索夫在其《从战略规划到战略管理》中首先提出来的。企业管理学的发展从职能化的管理走向战略性的管理是现代企业管理的一次飞跃,它对于提高企业经营绩效有着极其重要的作用。

企业战略管理是指企业战略的分析与制定、评价与选择以及实施与控制,使企业能够实现其战略目标的动态管理过程。剖析其内涵,首先,企业战略管理是企业战略的分析与制定、评价与选择、实施与控制,三者形成一个完整的、相互联系的管理过程。其次,企业战略管理是把企业战略作为一个不可分割的整体来加以管理的,其目的是提高企业整体优化的水平,使企业战略管理各个部分有机整合以产生集成效应。最后,企业战略管理关心的是企业的长期稳定和持续发展,它是一个不断循环往复、不断完善、不断创新的过程,是螺旋式上升的过程。

企业战略管理的基本任务是实现特定阶段的战略目标,最高任务是实现企业的使命,因此,企业战略管理具有明显的主体导向特征。当然,企业是环境中的一部分,各类环境因素都会对企业战略决策和行动产生影响。但是,企业如何对这些环境影响做出反应,是企业的决策。理智的管理团队会在战略分析时客观考虑与环境的关系。

企业战略管理的主体是企业战略管理者,不同层次的战略管理者承担着不同的战略管理责任。战略管理是一个动态的过程,企业战略管理者需要洞察企业内外部环境的变化,进行及时、科学、正确的战略判断,制定相应的企业总体战略、业务战略和职能战略,从而获取持续竞争优势。

按照企业的职能层次结构,可以将企业战略管理者划分为三个层次:高层、中层和基层。不同层次的管理者承担的战略管理责任和工作各有差异。高层战略管理者是总体战略的责任者,其战略管理的重点是确立企业的核心价值观,制定和实施企业的使命、目标、政策和策略;中层战略管理者是企业业务战略的责任者,其战略管理的重点是制定和实施企业总体战略下的相关业务战略;基层战略管理者是企业职能战略的责任者,其战略管理的重点是使各职能部门的功能协调配合,确保企业总体战略、企业业务战略的具体落实。简而言之,企业总体战略的制定和决策是企业高层战略管理者的主要职责,战略的实施和控制是企业中层和基层战略管理者的主要职责。

二、企业战略的制定

企业战略的制定是指从企业发展的全局出发,以实现企业使命和战略目标为指导方向,综合分析行业的动态变化,评估和预测竞争对手的行动,制定企业战略的全过程。一个战略的制定过程实际上就是战略的决策过程,如果企业不能对战略制定的所有工作进行科学有序的管理,企业就难以及时有效地制定正确的经营战略。

(一) 确定企业愿景、使命与战略目标

制定企业战略首先必须确定企业愿景、企业使命和企业战略目标。

(1) 企业愿景。企业愿景是由企业内部的成员所制定,经团队讨论达成共识,形成的大家愿意全力以赴的未来方向。企业愿景是企业对未来前景和发展方向的高度概括,表达了一种企业为之奋斗的心愿。企业愿景不专属于企业高层管理者,企业内部每一位员工都应参与构思制定企业愿景。通过沟通达成共识的企业愿景更有价值,更有针对性。

企业愿景包括核心信仰和未来前景两部分。核心信仰用以规定企业的基本价值观和存在的原因,是企业长期不变的信条,如同把组织聚合起来的“黏合剂”。核心信仰必须被组织成员共享,它的形成是企业自我认知的过程。未来前景是企业未来欲实现的宏大愿景目标及对其的准确描述。

愿景管理通过开发愿景、瞄准愿景、落实愿景三个主要步骤凝聚团队,促使企业力量得以最大化发挥。企业愿景绝不是挂在嘴边的口号,而是衡量企业战略执行情况的一把“刻度尺”。愿景管理不仅仅要开发和瞄准愿景,更应当将愿景落实到企业经营管理的各方面,将愿景落到实处。

(2) 企业使命。企业使命说明了企业的根本性质与存在的理由,说明企业的宗旨、经营哲学、信念、原则,根据企业服务对象的性质揭示企业长远发展的前景,为企业战略目标的确定与战略制定提供依据。如果说企业愿景回答的是“我是谁”的问题,那么企业使命回答的就是“企业的业务是什么”这一关键问题。

企业使命的定位通常包括以下三个方面的内容:①企业生存目的的定位。企业存在的主要目的是创造顾客,只有顾客才能赋予企业存在的意义。因此,企业生存目的的定位应该说明企业要满足顾客的什么需要,而不是说明企业生产什么产品。②企业经营哲学的定位。企业经营哲学是对企业经营活动本质性认识的高度概括,是包括企业的基础价值观、企业内共同认可的行为准则及企业共同的信仰等在内的管理哲学。③企业形象的定位。良好的企业形象意味着企业社会公众心目中形成长期的信誉,是吸引现在和潜在顾客的重要因素,也是形成企业内部凝聚力的重要原因。

明确企业使命,能够为企业确立一个始终贯穿各项业务活动的共同主线,建立一个相对稳定的经营主题,为进行企业资源配置、目标开发以及其他活动的管理提供依据,以保证整个企业在重大战略决策上做到思想统一、步调一致,充分发挥各方面力量的协同作用,提高企业整体的运行效率。

(3) 企业战略目标。企业战略目标是指企业在一定时期内沿其经营方向所预期达到的理想成果。目标体系的建立是将企业愿景与使命转化为具体的业绩目标,是一个具体化的过程。如果企业愿景与使命没有转化为具体的业绩目标,那么企业愿景与使命的宣言也仅仅是一些美丽的词句,不会取得任何理想的结果。如果企业管理者在每一个关键领域都建立目标体系,并为实现这些设定目标而采取适当的行动,这样的企业就有可能获得较好的结果。

企业的战略目标因企业的类型和使命不同而各不相同,一般可分为盈利、服务、员工和社会责任四个方面。企业战略目标应是积极的,能够起到引导和激励的作用,应是可以实现的,还应符合社会道德标准。企业战略目标的制定方法多种多样,通常包括时间序列法、相关分析法、盈亏平衡分析法、决策矩阵法、决策树法、模拟模型法等。

(二) 准备战略方案

在分析企业的内外部环境并确定企业战略目标后,企业管理者将与企业战略专家及其他有关人员一起参与企业战略方案的规划,即制订实现战略目标的详细行动计划。由于思路以及实施途径和方法的不同,初步战略方案可能是多样化的。战略方案的制定需要充分考虑企业内外部的影响因素,要识别现在是否存在相似战略,若存在,就要鉴定其是否与当前的企业目标、企业所处的环境相适应,是否存在缺陷。在识别和鉴定的基础上,再做出是在现有战略方案基础上进行修订,还是必须制定新战略的决策,以及确定新战略应在哪些方面进行改进和完善的具体方案。

(三) 评价和选择战略方案

企业战略方案评价和选择的目的是确定各个战略方案的有效性,并选择出对企业而言最有效、最满意、最适宜的战略方案。该过程是企业战略决策者专业知识、实际经验、领导作风和艺术的集中体现,企业需要综合评价自身具备的优势和劣势,客观审视外部环境的机会和威胁,采取科学的方法综合评价各种方案的有效性、可行性、收益性,正确选择企业的战略方向、战略目标和战略举措,从而充分利用企业有限的资源和能力,取得最大化的收益和产出。影响企业战略方案评价和选择的因素多元而复杂,既包括企业过去的战略、企业对外部环境的依赖性、企业文化、企业权力结构,也包括管理者对风险的态度、竞争者的反应。

三、企业战略的实施

企业战略实施是企业战略管理的关键环节,是动员企业全体成员充分利用并协调企业内外一切可以利用的资源,朝着企业战略所指的方向,自觉而努力地贯彻战略,以期更好地实现企业战略目标的过程。

(一) 企业战略实施的步骤

(1) 战略变化分析。企业在实施战略时,首先要清楚地认识到自己要进行怎样的调整才能成功地实施战略。从实际情况来看,有些战略只要求企业目前的生产经营活动发生微小的变化,而有些战略则要求企业的生产经营活动发生彻底的转变。企业管理人员应当正确分析和判断是维持企业的原有战略,还是进行常规的战略变化,或是有限的战略变化,是否需要进行彻底的战略变化或改变自身的经营方向,进行企业转向。

(2) 战略方案分解与实施。为了执行方便,需要将战略方案从时间和空间两个方面进行分解。将企业战略分解为几个战略实施阶段,每个战略实施阶段都要有分阶段的目标,相应的有每个阶段的政策措施、部门对策以及相应的方针等。为了顺利地实现战略方案分解的目标,必须编制具体的战略行动计划。通过编制行动计划,可以进一步规划任务的轻重缓急;明确每一个战略阶段或战略项目的工作量、起止时间、资源分配和负责人。在战略方案分解的基础上,企业就可以按照编制的行动计划逐步实施企业战略。

(3) 战略实施的考核与激励。考核是检验企业战略的重要标准,可以验证企业战略的正确性、可执行性和效益性。企业战略实施的考核通常采用关键绩效指标法、平衡计分卡等方法实施。在考核结束后,应给予员工合理的奖惩,从而激励员工,提升员工满意度。

(二) 企业战略实施的模式

在企业战略实践中,企业战略实施具有五种不同的模式。

(1)指挥型。指挥型模式的特点在于企业高层管理者考虑的是如何制定一个最佳战略。战略制定者,即企业高层管理者提出企业战略的初步方案,经研究后做出决策,确定战略后,向战略执行者宣布企业战略,安排其推动执行。

(2)变革型。在变革型模式中,企业高层管理者制定战略的同时,更加关注如何实施战略。在高层管理者的主导下,企业将会采取一系列变革举措,保障战略的落地。同时,企业十分重视运用组织结构、激励手段和控制系统来促进战略实施。其在原有分析工具的基础上增加了三种组织行为科学的方法:①利用组织机构和参谋人员明确地传递企业优先考虑的事务和信息,把注意力集中在重要的领域。②建立规划系统、效益评价以及激励补偿等体系,支持实施战略的行政管理系统。③运用文化调节的方法促进整个系统发生变化。该模式的缺点是,如果过分强调组织体系和结构,有可能失去战略的灵活性。因此,该模式较适用于环境确定性较大的企业。

(3)合作型。合作型模式把战略实施的相关责任范围扩大到企业其他层级管理者,调动了其他层级管理者的积极性和创造性。协调其他层级管理者从一开始就承担有关的战略责任是该模式的工作重点。由于战略实施建立在集体智慧的基础上,战略实施成功的可能性随之提高。它的不足之处是,战略是持不同观点、不同目的的参与者相互协商后的产物,可能会降低战略的经济合理性。这种模式比较适用于复杂而又缺少稳定性环境的企业。

(4)文化型。文化型模式力图使企业所有员工都参与到企业战略的实施中。在该模式中,企业高层管理者担任指导者的角色,通过灌输一种恰当的企业文化,使战略得以实施。这种模式的局限性在于:企业的员工必须具备较高的素质,企业要耗费较多的人力和时间,强烈的企业文化可能会掩盖企业中存在的某些问题。

(5)增长型。增长型模式中,企业实施战略是从基层单位自下而上形成的。它的关键是激励下层管理者的创造性,有利于制定与实施完善的战略,使企业人才的能力得以充分发挥,使企业的实力得到增强。因此,采用这一模式对企业高层管理者的要求很高,企业高层管理者要能正确评判下层管理者的各种建议,淘汰不恰当的方案。

任何一种模式都不可能适用于所有的企业。究竟运用哪种模式,主要取决于企业多种经营的程度、发展变化的速度以及目前的文化状态等。

(三) 7S 模型

企业在进行战略实施过程中,不仅需要具有明确的战略和深思熟虑的行动计划,还需要考虑组织结构、制度、员工等各方面的情况,规避战略实施过程中的失误,开展整体性和协同性的战略实施。

麦肯锡公司的 7S 模型指出,企业在发展过程中需要全面考虑结构、制度、人员、风格、技能、战略和共同价值观这七个方面的情况,如图 1-2 所示。企业在战略实施过程中也需要综合考虑这七大要素,统筹、协同各种资源和要素,保障企业战略的落地和有效实施。7S 模型认为,战略、结构、制度是企业成功的“硬件”。而共同价值观、人员、技能和风格是企业成功的“软件”。只有将硬件要素

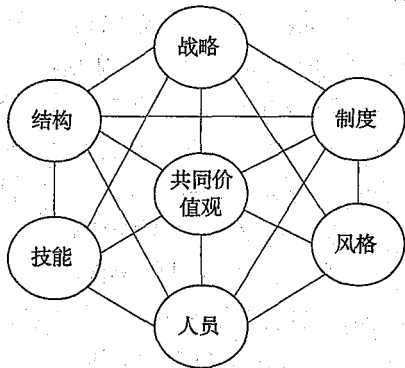


图 1-2 麦肯锡 7S 模型

与软件要素相结合,通盘考虑,合理布局,企业才能获得成功。

1. 硬件要素

(1) 战略(strategy)。战略是企业根据内外部环境及可取得资源的情况,为求得企业生存和长期稳定的发展,对企业发展目标、实际目标的途径和手段的总体谋划。它是企业经营思想的集中体现,是一系列战略决策的结果,同时又是制订企业规划和计划的基础。

(2) 结构(structure)。战略需要健全的组织结构保证其实施。组织结构是企业的组织意识和组织机制赖以生存的基础,是企业组织的构成形式,即企业的目标、人员、职位、相互关系、信息等组织要素的有效排列组合方式。它是将企业的目标任务分解到职位,再把职位综合到部门,由众多的部门组成垂直的权力系统和水平分工协作系统的一个有机整体。组织结构是为战略实施服务的,不同的战略需要不同的组织结构与之对应,组织结构必须与战略相协调。

(3) 制度(systems)。企业的发展和战略实施需要完善的制度作为保障,而实际上各项制度又是企业精神和战略思想的具体体现。所以,在战略实施过程中,应制定与战略思想一致的制度体系,要防止制度的不配套、不协调,更要避免背离战略的制度出现。

2. 软件要素

(1) 共同价值观(shared values)。由于战略是企业发展的指导思想,只有企业的所有员工都领会了这种思想并用其指导实际行动,战略才能得到成功的实施。因此,战略的制定不能只停留在企业高层管理者和战略研究人员这一个层次上,而应该让执行战略的所有人员都能够了解企业的整个战略意图。企业成员共同的价值观具有导向、约束、凝聚、激励及辐射作用,可以激发全体员工的热情,统一企业成员的意志和欲望,促使大家齐心协力地为实现企业的战略目标而努力。这就需要企业通过各种手段进行战略宣传,使企业的所有成员都能够理解它、掌握它,并用它来指导自己的行动。

(2) 人员(staff)。战略实施还需要充分的人员准备,战略实施的成败取决于有无适合的人员。有效的人员选、用、育、留机制可以为企业丰富的人才资源。高素质的人员、合理的人员梯队构成企业独特的竞争力优势,为企业战略的实现和企业的可持续发展提供了人才保障和智力支持。

(3) 技能(skills)。企业的生产经营活动是由具有一定技术能力的员工利用相应的生产要素来创造物质财富和精神财富的过程。企业战略的实施需要员工掌握一定的技能,这有赖于严格、系统的训练。因此,战略实施过程中,有效的员工技能培训是非常必要的。

(4) 风格(style)。这里主要指企业文化,是企业在长期的生产经营过程中形成的,并为全体员工共同认可和遵循的价值观念、职业道德和行为规范的总和。企业文化作为一种重要的组织力量,能将一个组织的众多成员聚集在一起,并且围绕共同的目标而努力工作,为企业战略目标的实现奠定思想基础。

7S模型提供了审视企业能否成功实施战略的一个系统集成环境,该环境在很大程度上决定了企业战略实施的效果。因此,企业在发展过程中,要全面考虑企业的整体情况,通过软、硬件两个方面七大要素之间的充分配合和有序协调,使企业战略得以有效实施。

四、企业战略的控制

企业战略控制是指企业战略管理者及战略实施者根据战略目标和行动方案,对战略的实施情况进行全面的评审,及时发现偏差并纠正偏差的活动。

(一) 战略控制的原则

(1) 确保目标原则。战略控制过程是确保实现企业的过程,通过执行战略计划确保

战略目标的实现。既要控制短期性经营活动,也要控制长期性战略活动。

(2) 适度控制原则。控制过程要严格但不乏弹性,切忌控制过度。控制的范围、程度和频率要恰到好处,否则,控制过多可能会引起混乱和目标移位。

(3) 适时控制原则。控制要掌握适当时机、选择适当的契机进行战略修正,要尽可能避免在不该修正时采取行动或者在需要修正时没有及时采取行动。

(4) 适应性原则。控制要能够反映不同经营业务的性质与需要。经营业务有大有小,对实现组织目标的影响力有轻有重。只有根据各部门的业务范围、工作特点等制定不同的控制标准和方式,才能适应不同的经营业务的需要。

(二) 战略控制的流程

战略控制的目标是使企业战略的实际实施效果尽量符合战略的预期目标。为了实现战略控制的目标,战略控制可以分为四个步骤进行,即制定绩效标准、衡量实际绩效、审查结果以及采取纠偏措施。

(1) 制定绩效标准。严格地说,战略控制过程应该从战略计划及对战略方案的评价开始。控制标准或测评标准是在战略计划指导下建立的,它是测评实际绩效和预期绩效的尺度。俗话说,无规矩不成方圆。同样,没有标准也难以进行战略控制。因此,战略控制的重点是选择建立哪些标准以及怎样控制已建立的标准。

(2) 衡量实际绩效。将企业的实际绩效与控制标准进行比较,衡量或评价企业活动的实际绩效是否符合标准,以便采取有效的对策。首先,每种标准都要有其定量的指标,定量指标强化了评价过程的客观性和可比性。其次,在实际衡量过程中还存在着许多难以定量表示的控制标准,通常采用的是定性描述与主观判断相结合의测评方法。

(3) 审查结果。对收集到的信息资料与既定的企业评价标准和企业战略目标进行比较和评价后,还需找出实际活动成效与评价标准的差距及其产生的原因。这是发现战略实施过程中是否存在问题和存在什么问题,以及为什么存在这些问题的重要过程。要做好这项工作,需要正确选择控制方法和控制机制,并在适当的时间、地点来进行。

(4) 采取纠偏措施。测评绩效是否符合标准,最终得到的结果有两种情况:一种是实际绩效符合标准,没有偏差;另一种是实际绩效不符合标准,存在偏差。在战略控制过程中,对不同的情况应该采取不同的措施。在实际控制过程中,企业活动的实际绩效没有出现偏差甚至高于标准的情况时有发生。采取纠偏措施是控制过程的重点。

战略控制过程实际上是一个不断肯定与否定的循环过程。在这一过程中,不仅要发现问题、找到原因、纠正偏差,而且也应该肯定成绩、总结经验、以资鼓励。

(三) 战略控制的方法

战略控制需要综合地、正确地运用各种现代化的控制方法,控制方法的选择恰当与否将直接关系到控制的效果。战略控制方法众多,企业可以从预算控制、财务控制、审计控制等角度有效监控战略实施过程,达到战略监控的目的。在此,列举几种具有代表性的战略控制方法。

(1) 杜邦分析法。杜邦分析法是基于财务指标的战略控制方法,由美国杜邦企业开发并使用,目前在国际上获得广泛应用。杜邦分析法采用几种主要的财务比率之间的相互关系来综合地分析企业的财务状况(见图1-3),从而评价企业盈利能力和股东权益回报水平,从财务角度评价企业绩效和战略实施状况。

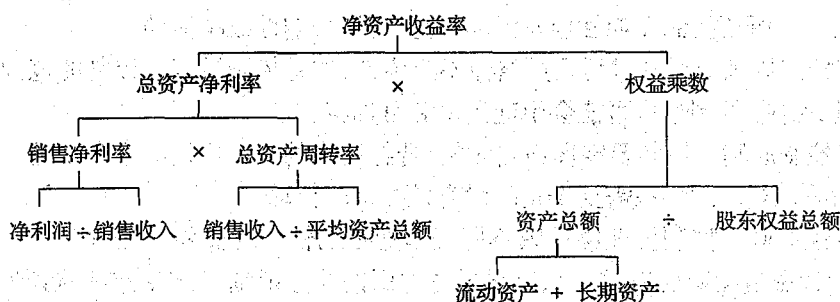


图 1-3 杜邦分析法

杜邦分析法最显著的特点是将若干个用以评价企业经营效率和财务状况的比率按其内在联系有机地结合起来,形成一个完整的指标体系。采用这一方法,可使财务比率分析的层次更清晰、条理更突出,为报表分析者全面仔细地了解企业的经营和财务状况提供方便。该控制方法特别适用于产品多样化的大企业。它们通过设立产品事业部并设立投资中心,对企业的战略实施情况进行财务控制。

(2)平衡计分卡。平衡计分卡是将企业的战略落实为可操作的衡量指标和目标值的一种新型绩效评价方法。设计平衡计分卡的目的就是要建立“实现战略引导”的绩效监控系统,从而保证企业战略有效执行。平衡计分卡是加强企业战略执行力的最有效的战略控制工具之一。

平衡计分卡的设计从财务角度、顾客角度、内部流程角度、学习和创新角度四个角度展开。这四个角度分别代表企业三个主要的利益相关者:股东、顾客、员工。每个角度的重要程度取决于角度本身和指标选择与企业战略一致的程度。

财务角度:在这一角度上,财务业绩指标可以显示企业的战略及其实施和执行是否对促进企业盈利做出了贡献。财务目标通常与获利能力有关,其衡量指标有营业收入、资本报酬率、经济增加值等,也可能是销售额的迅速提高或创造现金流量。

顾客角度:在这一角度上,管理者确立了其业务单位将竞争的顾客和市场,以及业务单位在这些目标顾客和市场中的衡量指标。顾客角度的指标通常包括顾客满意度、顾客保持率、顾客获得率、顾客盈利率,以及在目标市场中所占的份额。顾客角度使业务单位的管理者能够阐明顾客和市场战略,从而创造出出色的财务回报。

内部流程角度:在这一角度上,管理者确认了企业擅长的关键的内部流程。这些流程帮助业务单位提供价值主张,以吸引和留住目标细分市场的顾客,并满足股东对卓越财务回报的期望。

学习和创新角度:在这一角度上,企业确立了要创造长期的成长和改善就必须建立的基础框架,确立了目前和未来成功的关键因素。平衡计分卡的前三个角度一般会揭示企业的实际能力与实现突破性业绩所必需的能力之间的差距。为了弥补这个差距,企业必须投资于员工技术的再造、组织程序和日常工作的梳理,这些都是平衡计分卡学习和创新角度追求的目标。学习和创新角度的指标通常包括员工满意度、员工保持率、员工培训成本等。

平衡计分卡反映了财务和非财务衡量方法之间的平衡,长期目标和短期目标之间的平衡,外部和内部的平衡,结果和过程的平衡,管理业绩和经营业绩的平衡等多个方面。所以,它能反映企业综合经营状况,使业绩评价趋于平衡和完善,有利于企业长期发展。

(3)利润计划轮盘。利润计划轮盘是由哈佛商学院工商管理学教授罗伯特·西蒙斯 1998 年

在《利润计划要诀》一文中提出的一种基于企业战略的业绩评价模式,它是一种主要应用于战略业绩目标制定和战略实施过程控制的战略管理工具。

利润计划轮盘由利润轮盘、现金轮盘和净资产收益率轮盘三部分组成。这三个轮盘就像齿轮一样相互咬合成一个整体的三个循环,其中任何一个轮盘的数量发生了调整和变化,都会导致所有变量的改变,因此管理者在制订利润计划之前,必须对三个轮盘进行分析。

利润计划轮盘将利润作为分析战略目标的逻辑起点,试图在高层管理者与各级员工之间建立战略沟通,并估计出是否有足够的资源来支撑所选择的战略,是否能满足股东对投资回报率的期望。利用利润计划轮盘可以对战略实施过程中的销售额、利润、现金流量、新增投资、权益回报、利润率和资产损失进行精确的估计,从财务管理的角度来对企业战略进行描述。利润计划轮盘的特点在于,强调利润计划在整个战略管理中的重要性,并且明确制定出企业的战略目标,以具体的财务指标值——净资产收益率作为战略的最高业绩目标。

第二节 企业战略分析

现代企业要想在复杂多变的环境中做出有效的战略决策,就必须了解企业目前所处的内外部环境,借助科学的企业战略分析方法,识别外部机会和威胁,结合自身优势和不足,进行高效的企业战略分析,扬长避短,创建企业自身的核心竞争力。

一、企业外部环境分析

外部环境分析是企业战略管理的基础,其任务是根据企业目前的市场位置和发展机会来确定未来应该达到的市场位置。外部环境分析主要包括宏观环境分析和行业环境分析。

(一) 宏观环境分析

宏观环境又称一般环境,是指在国家或地区范围内对一切行业部门和企业都将产生影响的各种因素或力量。企业可以采用 PESTEL 分析法对企业外部的宏观环境进行战略分析。PESTEL 分析是针对宏观环境的政治 (political)、经济 (economic)、社会 (social)、科技 (technological)、生态 (environmental) 和法律 (legal) 这六大类影响企业的主要外部环境因素进行分析,如图 1-4 所示。

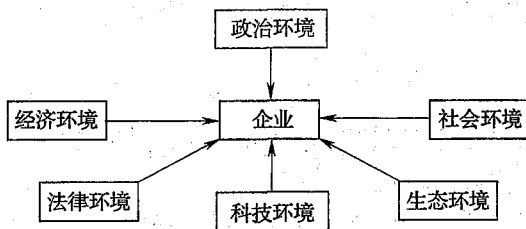


图 1-4 战略宏观环境

政治环境是指制约和影响企业的各种政治要素及其运行所形成的环境系统。政治是一种重要的社会现象。要考察企业面临的宏观环境,政治因素及其运行状况是企业宏观环境中的重要组成部分,主要包括政治制度、政治体制、政治结构、方针政策和政治形势等多个方面。政治因素给企业带来的影响异常巨大和明显,同时影响企业生存和发展的其他社会因素也都会因为政治条件及状况的不同而对企业产生不同的影响。

经济环境是指企业所在地区或国家国民经济发展的概况,主要包括宏观经济环境和微观

经济环境两个方面的内容。宏观经济环境主要是指一个国家的人口数量及其增长趋势,国民收入、国民生产总值及其变化情况以及通过这些指标反映出的国民经济发展水平和发展速度。微观经济环境主要是指企业所在地区或所服务地区的消费者的收入水平、消费偏好、储蓄情况和就业情况等因素。这些因素直接决定着企业目前及未来的市场大小。企业的经济环境分析就是要对以上的各个要素进行分析,运用各种指标,准确地分析经济环境对企业的影响,从而制定出正确的企业经营战略。

社会环境是指企业所处的社会结构、社会风俗、宗教信仰、价值观念、行为规范、生活方式、文化传统、消费偏好、人口状况与地理分布等因素的形成与变动情况。这些因素是人类在长期的生活和成长过程中逐渐形成的,人们总是不知不觉地接受这些行动准则的影响。各个国家和民族都有其各不相同的社会文化,这些因素对企业战略运营和经营决策均会产生显著的影响。

科技环境是指企业所在地区或国家的科技水平、科技政策、新产品开发能力以及技术发展动向等要素的集合。企业的发展在很大程度上受到科学技术方面因素的影响。科技进步会为企业提供有利的发展机会,也会给企业带来相应的威胁。企业必须密切关注最新的技术发展趋势,以便及时进行企业战略的制定和调整。

生态环境是指影响企业生存与发展的水资源、土地资源、生物资源以及气候资源等因素的集合,是关系到社会和经济持续发展的复合生态系统。生态环境通过外部效应对企业的成本产生影响,有利的生态环境会给企业带来正外部效应,降低企业的生产成本。不利的生态环境会阻碍企业的绿色可持续发展。随着工业化、城镇化和市场化进程的加快推进,企业不合理地开发利用自然资源对于生态环境的破坏不容小觑。企业只有秉承绿色环保的理念,崇尚低碳经济、循环经济、绿色经济,节能减排、保护环境,才能实现企业的长期稳定发展。

法律环境是指与企业相关的社会法制系统及其运行状态,主要包括国家和地方的法律法规等因素。法律法规对企业的规范和发展起到了保障、监督和限制的作用。随着社会经济的发展,企业所处的市场环境日趋复杂,随之面临各种显在和潜在的法律问题。企业的战略制定和经营决策都必须合法合规,遵循国家和地方的法律法规。

企业可以通过对以上六个方面因素的综合分析,从总体上把握宏观环境,并评价这些因素对企业战略目标和战略制定的影响,从而有效地制定、选择、调整企业的发展方向和未来战略。

(二) 行业环境分析

1. 行业生命周期分析

行业生命周期是行业演进的动态过程。同任何事物一样,每一行业都有各自产生和衰退的过程。行业生命周期可分为四个阶段。

(1) 形成期。形成期是指某一行业刚出现的阶段。在此阶段,有较多的小企业出现,因为企业刚建立或刚生产某种产品,忙于发展各自的技术能力而不能全力投入竞争,所以竞争压力较小。研究开发和工程技术是这个阶段的重要职能,在营销上则侧重广告宣传,增进顾客对产品的了解。

(2) 成长期。进入成长期,行业的产品已较完善,顾客对产品已有一定的认知,市场迅速扩大,企业的销售额和利润迅速增长。同时,有不少后续企业参与进来,行业的规模扩大,竞争日趋激烈,那些经营不善的企业已开始退出。市场营销和生产管理(提高质量和降低成本)成为关键性职能。

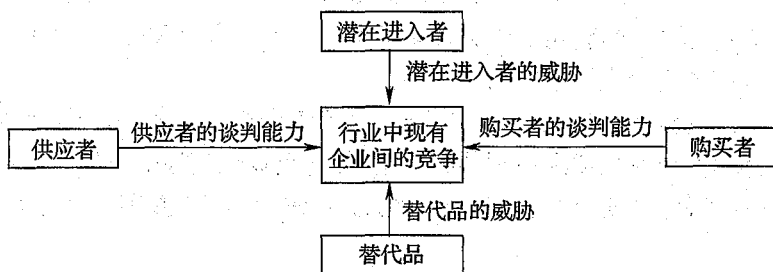
(3) 成熟期。进入成熟期,一方面,行业的市场已趋于饱和,销售额已难以增长,在此阶段

的后期甚至会开始下降；另一方面，行业内部竞争异常激烈，企业间的合并、兼并大量出现，许多小企业退出，于是行业由分散走向集中，往往只留下少量的大企业。产品成本控制和市场营销的有效性成为影响企业成败的关键因素。

（4）衰退期。到了衰退期，市场萎缩，行业规模缩小，行业中留下的企业越来越少，竞争依然很残酷。这一阶段的行业被称为“夕阳行业”，处于该行业的企业可能继续经营一段较长的时间，也可能迅速消失。

2. 行业竞争结构分析

美国著名战略管理学家迈克尔·波特教授提出的“五力模型”分析法是分析行业结构的重要工具。在一个行业里，普遍存在着五种基本竞争力量，即潜在进入者的威胁、行业中现有企业间的竞争、替代品的威胁、供应者的谈判能力和购买者的谈判能力，如图 1-5 所示。这五种基本竞争力量的状况以及综合强度，引发行业内在结构的变化，从而决定着行业内部竞争的激烈程度，决定了谁是行业中获得利润最大化的最终赢家。



（1）潜在进入者的威胁。如果潜在的竞争对手带着新增生产能力进入市场，必然要求分享市场份额和资源，因而构成对现有企业的威胁。这种威胁的大小依据产品或服务进入市场的障碍、市场潜力以及现有企业的反应程度而定。产品或服务进入市场的障碍主要包括规模经济、产品差异、资本需要、转换成本、销售渠道开拓、政府行为与政策、不受规模支配的成本劣势、自然资源、地理环境等方面。新企业进入一个行业的可能性大小，取决于进入者主观估计进入所能带来的潜在利益、所需花费的代价与所要承担的风险这三者的相对大小。

（2）行业中现有企业间的竞争。在大多数行业中，企业之间是相互依存的。一个企业的竞争性行为无疑将会引起其他企业的反竞争行为。行业内现有企业的竞争激烈程度取决于行业市场集中度的大小、行业增长速度的快慢、固定费用和存储费用的高低、产品特色与用户的转变费用、退出壁垒等。现有企业之间的竞争常常表现在价格、广告、产品介绍、售后服务等方面。

（3）替代品的威胁。向市场提供任何一种产品或服务的企业都在不同程度上受到替代品的威胁。这种威胁可以是直接的，也可以是间接的，它主要表现为替代品对企业产品价格的限制。替代品价格越低、质量越好、用户转换成本越低，替代品带来的竞争压力就越大；而这种来自替代品生产者的竞争压力的强度，可以具体通过考察替代品销售增长率、替代品厂家生产能力与盈利扩张情况来加以描述。

（4）购买者的谈判能力。购买者可以通过压价、要求提供更好的质量和服务，使供应者相互倾轧来极大地影响企业。当某一购买者或一群购买者具有以下特征时，便具有较强的谈判能力：购买供应者的大部分产品或服务；具有自主生产该产品的潜力；有许多可供替代的供应

者;转向其他供应者的成本很低。

(5)供应者的谈判能力。供应者可以通过提价、降低产品或服务的质量来影响市场上的其他企业。当供应者具有以下特征时,将处于有利的地位:供应者所在的行业由少数企业控制,而购买者却很多;市场上没有替代品;购买者只购买供应者产品的一小部分,购买者的议价能力较弱。

3. 战略群体分析

战略群体是指一个行业内执行相同或相似战略并具有类似战略特征或地位的一组企业。评价企业战略的相同或相似之处,主要是指这一组企业的战略及其竞争地位的决策变量比较接近,这些决策变量主要是指企业规模、产品技术选择、产品质量水平、垂直化分工程度、分销渠道选择等。

如果行业中各企业的战略基本一致,市场地位相称,那么该行业实际上就只有一个战略群体;相反,如果行业中的竞争企业所追求的竞争策略互不相同,各自在市场上的竞争地位也有着很大的差别,那么在该行业中,有多少竞争厂商就有多少战略群体。战略群体分组通常可以采用两种分析方法:①聚类分析,可用于大样本的实证研究。②分类分析,可用于小样本分析。

行业中战略群体的竞争主要包括以下两种。

(1)战略群体内的竞争。在战略群体内部,由于各个企业的优势不同,彼此间会形成竞争。同一战略群体内的企业虽然采用相同的战略,但各企业在实施战略的能力上会有差别,即在管理能力、生产技术能力、研究开发能力与销售能力等方面存在差别。能力强的企业就会占优势,处于有利地位。

(2)战略群体间的竞争。在行业中,如果存在两个以上的战略群体,群体间就有可能相互为对方设置市场进入障碍,导致战略群体间的竞争。各战略群体经济效益的差别,实际上就是各战略群体竞争的结果。战略群体间抗衡的程度,是由许多因素决定的。战略群体间的竞争激烈程度不仅影响着整个行业的潜在利润,而且在对付潜在的进入者、替代产品、供应者和购买者等方面表现出很大的差异性。一般来说,战略群体间的市场相互牵连程度、战略群体数量以及它们的相对规模、战略群体之间的产品差异化、战略群体采用战略的差异四个方面的因素决定着一个行业中战略群体之间竞争的激烈程度。

(三)外部因素评价矩阵

外部因素评价矩阵(external factor evaluation matrix, EFE 矩阵)是对企业的关键外部因素进行分析和评价的常用方法。其做法是先从机会和威胁两个方面找出影响企业未来发展的关键因素,然后根据各个因素影响程度的大小确定权重,再按企业对各关键因素的有效反应程度对各关键因素进行评分并计算每个因素的加权分数,最后计算出企业的总加权分数。通过外部因素评价矩阵,企业可以把自己所面临的机会与威胁汇总,明确企业自身对外部环境和竞争做出的反应是积极有效的,还是消极无效的。

EFE 矩阵的使用可分为以下五个步骤。

(1)列出关键因素。关键因素分为机会和威胁两大类,因素总数控制在 10~20 个。首先列举机会因素,其次列举威胁因素,尽量具体,尽可能采用百分比、比率和对比数字等。

(2)赋予每个因素以权重。权重值取值由 0(不重要)到 1(非常重要),所有因素的权重总和必须等于 1。权重反映该因素对于企业在行业中取得成功的影响程度的相对大小,机会往往比威胁得到更高的权重,但当威胁因素特别严重时也可得到高权重。确定权重时,主要以行业为基准,同时注意将各个具体机会或威胁因素对行业的整体影响与对企业的具体影响结

合起来考虑。

(3) 按照企业现行战略对关键因素的有效反应程度,为各关键因素进行评分。分值范围为1~4分。其中,4分代表反应很好,3分代表反应超过平均水平,2分代表反应为平均水平,1分代表反应很差。评分反映了企业现行战略的有效性,因此它是以企业为基准的。

(4) 计算每个因素的加权分数。用每个因素的权重乘以它的评分,即得到每个因素的加权分数。

(5) 将所有因素的加权分数相加,即得到企业的总加权分数。

不论 EFE 矩阵包含多少因素,总加权分数的范围都是从最低的1分到最高的4分,平均分为2.5分。总加权分数低于2.5分的,对外部影响因素的反应程度相对较差,企业需要改进经营战略以适应外部宏观环境的变化;高于2.5分,则说明企业对外部影响因素能做出较好的反应,企业经营战略是积极有效的。由于指标的选择、权重的确定和评分过程均有一定的主观性,不同专家的评价会存在一定差异。因此,采用 EFE 矩阵评价时,应力求科学、客观,保证评价方法的有效性。

二、企业内部环境分析

企业内部环境是企业经营的基础,是制定战略的出发点、依据和条件,是竞争取胜的根本。在企业内部战略因素中,有的是企业自己可以控制的,有的则是企业在短期内无法控制的。一般来说,企业内部环境是指企业内部的物质、文化环境的总和,主要包括企业结构、企业文化、企业资源等。对企业内部环境的分析,有助于企业了解自身优势和劣势,取长补短,获得竞争优势。

(一) 企业核心竞争力分析

核心竞争力是一个企业能够长期获得竞争优势的能力,是企业所特有的、能够经得起时间考验的、具有延展性的,并且是竞争对手难以模仿的技术或能力。核心竞争力是企业竞争力中那些最基本的能使整个企业保持长期稳定的竞争优势、获得稳定超额利润的竞争力,是将技能资产和运作机制有机融合的企业自身组织能力,是企业推行内部管理性战略和外部交易性战略的结果。现代企业的核心竞争力是一个以知识、创新为基本内核的企业关键资源或关键能力的组合,是能够使企业、行业和国家在一定时期内保持现实或潜在竞争优势的动态平衡系统。

1. 核心竞争力的体现

企业的核心竞争力主要体现在以下三个方面。

(1) 关系竞争力。这里指的是企业在竞争过程中所发生的或者可以形成的各种关系。企业竞争力所涉及的关系一般包括企业所在产业的发展状况,本企业与相关企业的关系,企业活动与国家的关系,企业活动所处的国际经济关系以及经济、社会、政治环境。

(2) 资源竞争力。这里指的是企业所拥有的或者可以获得的各种资源,包括外部资源和内部资源,如人力资源、原材料资源、土地资源、技术资源、资金资源、组织资源、社会关系资源、区位优势、所在地的基础设施等。

(3) 能力竞争力。这里指的是能够保证企业生存和发展以及实施战略的能力。对企业能力的研究更强调企业自身的素质,即企业的战略、体制、机制、经营管理、商业模式、团队默契、对环境的适应性、对资源开发控制的能动性以及创新性等。

2. 核心竞争力的特征

企业核心竞争力的特征主要体现在以下六个方面。

(1) 价值性。核心竞争力是企业独特的竞争能力,它必须特别有助于实现顾客所看重的核心价值,如显著地降低成本、提高产品质量、提高顾客满意度等,能够为顾客提供根本性和实质性的利益和效用,从而给企业带来显著的竞争优势。其价值性主要通过市场检验来实现。顾客是决定一种能力是否为核心竞争力的最终“裁判”,企业符合市场需求程度越高,核心竞争力价值越大,企业的竞争优势就越显著。

(2) 异质性。核心竞争力是企业内部不同的部门、不同的员工、不同的资源相互作用的结果,且这种相互作用会受到企业组织结构、部门规模、资源规模、人员素质等多种因素的影响,由此形成的核心竞争力不太可能在其他企业重复出现。任何企业的核心竞争力都是具有一定差异性的。这种差异就是企业核心竞争力的差异,核心竞争力在相当长的一段时间内是企业获得超额利润的源泉。

(3) 延展性。核心竞争力应该具备一定的延展性,能为企业在未来的发展提供潜在途径,能够满足顾客的当前及潜在需求,对企业一系列产品或服务的竞争都有促进作用。核心竞争力可以支持企业向多种产品或服务领域发展,而不是只局限于某一种产品或服务领域。核心竞争力的意义远远超出单个产品是否获利。例如,某企业的液晶显示技术,使其可以在计算器、电视显像技术等领域都比较容易获得一席之地,取得竞争优势。

(4) 持久性。持久性是指企业战略资源和核心竞争力作为利润源泉的持久程度。持久性并不是指企业的设备、产品等有形资源使用周期长,而是指无形资源具有持久性。随着技术不断进步,有形资源的生命周期越来越短,但是无论产品和设备如何变化,只要企业的运营能力和制度建设一如既往,无形资产的价值就会体现在多代产品上并持久地发挥作用。

(5) 难以转移性。转移性是指战略性资源转移的程度。转移性越低,企业的竞争优势就越大。有些资源经常发生转移,如原材料、机器设备、产品、掌握普通技能的员工甚至是企业的部分股权,这些非核心资源的交易属正常活动,不影响企业的竞争优势。而企业专有的战略性资源与核心竞争力(如扎根于企业组织、融于企业文化的管理优势和经营理念、独特且领先的技术和良好的公众形象等)是企业获得丰厚利润的资源支撑点,不能轻易地转移,否则将有可能使企业的竞争优势丧失殆尽。

(6) 难以复制性。复制性是指企业的战略资源能被竞争对手轻易模仿和复制的可能性。企业的战略资源越容易被竞争对手模仿和复制,企业就越难以拥有获取高额利润的竞争优势,其战略资源的重要性就越低。同时,缺乏差异性和专有性的资源人皆有之,一般不能称之为战略性资源,也不可能形成优于竞争对手、体现竞争优势的核心竞争力。

企业应合理分析自身的要素,找出现有的核心竞争力,制订获取核心竞争力的计划,不断培养新的核心竞争力,在企业内部合理扩散和分布核心竞争力,使一项核心竞争力在多种业务或者市场上发挥作用。

(二) 价值链分析

价值链分析是从企业内部条件出发,把企业经营活动的价值创造、成本构成同企业自身的竞争能力相结合,与竞争对手经营活动相比较,从而发现企业目前及潜在优势与劣势的分析方法。它是指导企业战略制定与实施活动的有力分析工具。

(1) 价值链。美国战略管理学家迈克尔·波特教授认为,企业的每项生产经营活动都是其为顾客创造价值的经济活动。那么,企业所有的互不相同但又相互关联的价值创造活动叠加在一起,便构成了创造价值的一个动态过程,即价值链。企业所创造的价值如果超过其成本,就能盈利;如果超过竞争对手所创造的价值,就会拥有更多的竞争优势。总之,企业通过比

竞争对手更经济或更出色地开展价值创造活动的方式来获得竞争优势。

(2) 价值链要素。企业价值链由基本活动和辅助活动两部分构成,如图 1-6 所示。基本活动是指企业生产经营的实质性活动,一般分为原材料供应、生产加工、成品储运、市场营销和售后服务五种活动。这些活动与商品实体的加工流转直接相关,是企业基本的价值增值活动。辅助活动是指用以支持基本活动而且内部之间又相互支持的活动,包括采购、技术开发、人力资源管理和企业基础职能管理。

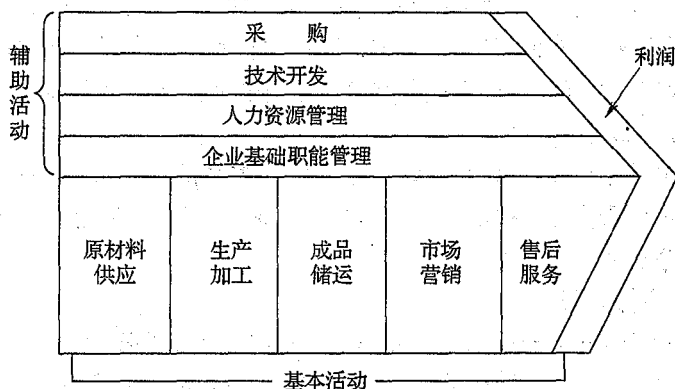


图 1-6 企业价值链

(3) 价值链分析的内容。运用价值链对企业内部能力进行分析,一般包括两个方面的内容。一是单项能力分析,即对每项价值活动进行逐项分析,以发现企业这一价值活动环节存在的优势和劣势。二是综合分析,即对价值链中各项价值活动之间的联系进行分析。分析这种联系既必要又重要:必要性是因为价值链所表示的不是一系列相互独立的活动,而是相互依存的活动系统;重要性是因为这种联系常常以整体活动的最优化和协调两种方式给企业带来优势。通过价值链分析就可以发现企业的优势不仅来源于价值链的单项活动本身,也来源于各种活动之间的联系。而且从更广泛的角度来讲,单独分析企业的能力并不能准确判断能力的优劣,也不能改进其能力,需要与其他企业,特别是领先企业进行对比分析。

(三) 波士顿矩阵分析

波士顿矩阵根据业务增长率和市场占有率两项指标,将企业所有的战略单位分为“明星”“金牛”“瘦狗”和“幼童”四大类,并以此分析企业的产品竞争力,为科学选择企业战略提供参考,如图 1-7 所示。

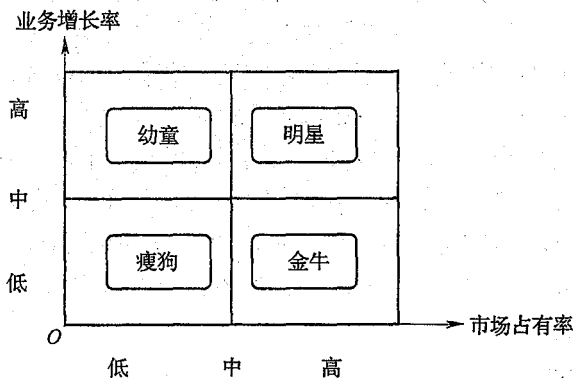


图 1-7 波士顿矩阵图

(1)金牛区。金牛区位于直角坐标系的右下角。本区的产品业务增长率较低,但市场占有率较高,能给企业带来大量的现金流,但是未来的发展前景有限。相应的战略是采取稳定战略,保持金牛产品的市场份额。

(2)瘦狗区。瘦狗区位于直角坐标系的左下角。本区的产品业务增长率和市场占有率均较低,这意味着该产品的利润较低,发展前景堪忧,且不能给企业带来充足的现金流。一般来说,理智的战略是清算战略,如果有可能,亦可采取转向或放弃战略。

(3)幼童区。幼童区位于直角坐标系的左上角。本区的产品业务增长率高,但市场占有率低,其财务特点是利润率较低,所需资金不足,负债比率高。相应的战略是对幼童产品进行必要的投资,以扩大市场占有率,从而使其转变成明星产品。如果管理者认为不能转变成明星产品,那就应采取放弃战略。

(4)明星区。明星区位于直角坐标系的右上角。本区的产品业务增长率和市场占有率均较高,代表着最优的利润增长率和最佳的投资机会。相应的战略是对明星产品加大投资,从而进一步扩大产品竞争优势。

(四)内部因素评价矩阵

内部因素评价矩阵(internal factor evaluation matrix, IFE 矩阵)是一种对企业内部因素进行分析的工具,是确定企业竞争地位的一个有效途径,是用量化的方法评估企业在每个行业的成功要素和在评价竞争优势的指标上相较于竞争对手的优势和劣势。内部因素评价矩阵是先从优势和劣势两个方面找出影响企业未来发展的关键因素,然后根据各个因素影响程度的大小确定权重,再按企业对各关键因素的有效反应程度对各关键因素进行评分并得到每个因素的加权分数,最后算出企业的总加权分数。通过 IFE 矩阵,企业可以较好地总结和评价企业在各个领域的主要优势和劣势,明确企业内部因素的竞争地位,以帮助企业经营决策者制定有效的战略。IFE 矩阵可按如下步骤来建立。

(1)列出在内部分析过程中确定的关键因素。采用 10~20 个内部因素,包括优势和劣势两个方面。首先列出优势因素,其次列出劣势因素。要尽可能具体,尽可能采用百分比、比率和比较数字。

(2)给每个因素以权重,其数值范围由 0(不重要)到 1(非常重要),所有权重之和等于 1。权重标志着各因素对于企业在产业中成败影响的相对大小。无论关键因素是内部优势还是劣势,对企业绩效产生较大影响的因素就应当得到较高的权重。

(3)为各关键因素进行评分。分值范围为 1~4 分。其中,1 分代表重要劣势;2 分代表次要劣势;3 分代表次要优势;4 分代表重要优势。值得注意的是,优势的评分必须为 4 分或 3 分,劣势的评分必须为 1 分或 2 分。评分以企业为基准,而权重则以行业为基准。

(4)用每个因素的权重乘以它的评分,即得到每个因素的加权分数。

(5)将所有因素的加权分数相加,即得到企业的总加权分数。

不论 IFE 矩阵包含多少因素,总加权分数的范围都是从最低的 1 分到最高的 4 分,平均分为 2.5 分。总加权分数低于 2.5 分的企业内部状况处于弱势,而分数高于 2.5 分的企业内部状况则处于强势。企业的总加权分数越高,企业的竞争地位就越强。与 EFE 矩阵相似,IFE 矩阵也存在主观性和动态性的特点。因此,在使用该方法评价企业内部因素时,应注意评价的科学性和客观性的修正。

三、企业综合分析

进行企业综合分析常用 SWOT 分析法。SWOT 分析法最早产生于 19 世纪 60 年代,是

一种用来评估企业的优势 (strength)、劣势 (weakness)、外部环境的机会 (opportunity) 和威胁 (threat) 的方法。利用此方法可以综合企业外部环境因素和内部环境因素,简要说明一个企业的健康状况,并帮助企业进行战略选择和制定。运用 SWOT 分析法进行企业综合分析可按如下步骤进行。

(一) 分析环境因素

运用各种调查研究方法,分析出企业所处的外部环境因素和内部环境因素。外部环境因素包括机会和威胁,它们是外部环境对企业的发展有直接影响的有利和不利因素,属于客观因素;内部环境因素包括优势和劣势因素,它们是企业在发展过程中自身存在的积极和消极因素,属于主观因素。

企业的优势是指企业所擅长的、能够提高企业竞争力的方面,如企业具有一项专有技术或技能,有高价值的有形资产,有知名品牌,声誉较好等。

企业的劣势是指企业缺少的条件或者做不好的事情,因而在竞争力方面落后于竞争对手,如企业没有明确的战略方向,企业有形资产存在缺陷,企业品牌、声誉低等。

企业外部的机会是指环境中对企业有利的因素,如政府支持、具有吸引力的市场壁垒正在消除、市场需求增长势头强劲等。

企业外部的威胁是指环境中对企业不利的因素,如新竞争对手的出现、市场需求增长缓慢、购买者和供应者讨价还价能力增强、不利的人口特征的变动等,这些是影响企业当前竞争地位或未来竞争地位的主要障碍。

(二) 构造 SWOT 矩阵

将调查分析得出的企业优势和劣势、外部的机会和威胁要素,根据轻重缓急或影响程度等排序方式,填入 SWOT 矩阵中对应的位置,构造 SWOT 矩阵分析,如图 1-8 所示。在此过程中,将那些对企业发展来说直接的、重要的、大量的、迫切的和久远的影响因素优先排列出来,而将那些间接的、次要的、少许的、可推迟的和暂时的影响因素排列在后面。

	内部分析	
外部分析	优势 S	劣势 W
	1. 2. 3. 列出优势	1. 2. 3. 列出劣势
机会 O	SO 战略	WO 战略
1. 2. 3. 列出机会	1. 2. 3. 发挥优势, 利用机会	1. 2. 3. 克服劣势, 利用机会
威胁 T	ST 战略	WT 战略
1. 2. 3. 列出威胁	1. 2. 3. 发挥优势, 避免威胁	1. 2. 3. 克服劣势, 避免威胁

图 1-8 SWOT 矩阵分析图

(三) 战略方案的制定与选择

在明晰了内外部环境后,企业便可以制订出相应的行动计划和发展战略。发挥企业优势因素,克服企业劣势因素,充分利用外部机会因素,有效化解威胁因素。运用系统的综合分析方法,将排列与考虑的各种环境因素互相匹配起来加以组合,得出一系列企业未来发展可选择的战略。将内部优势与外部机会相匹配,形成 SO 战略;将内部劣势与外部机会相匹配,形成 WO 战略;将内部优势与外部威胁相匹配,形成 ST 战略;将内部劣势与外部威胁相匹配,形成 WT 战略,构建出 SWOT 矩阵分析图,如图 1-8 所示。

第三节 企业战略类型

企业职能战略指引企业的日常职能活动,竞争战略为获取可持续性竞争优势提供支持,总体战略为企业长期发展进行总体谋划。本节主要对基本竞争战略和总体战略中的企业成长战略、企业稳定战略和企业紧缩战略进行介绍。

一、基本竞争战略

处于不同行业、不同规模、不同发展阶段的企业,具有不同的企业战略。基本竞争战略是指无论什么行业或什么企业都可以采用的竞争性战略。美国战略管理学家迈克尔·波特提出企业基本竞争战略有三种,即成本领先战略、差异化战略和集中战略。

(一) 成本领先战略

成本领先战略又称低成本战略,此战略下,企业的全部成本低于竞争对手的成本,甚至是同行业中的最低成本。成本领先战略的核心就是企业加强内部成本控制,在研究开发、生产、销售、服务和广告等领域把成本降到最低,成为行业中的成本领先者,从而获得竞争优势。

1. 成本领先战略的适用范围

成本领先战略适用于符合以下条件的企业。

(1) 大批量生产的企业,产量要达到经济规模,才会有较低的成本。

(2) 企业有较高的市场占有率,严格控制产品定价和初始亏损,从而形成较高的市场份额。

(3) 企业有能力使用先进的生产设备。先进的生产设备能够提高生产效率,使产品成本进一步降低。

(4) 企业能够严格控制费用开支,全力以赴地降低成本。

2. 实施成本领先战略的途径

成本领先战略是一种使用得最为普遍的战略。许多企业在争取竞争优势上都是从成本入手的,因而在获得成本领先的方式上积累了不少经验。成本领先优势主要有以下获取途径。

(1) 规模效应。在合理的规模经济性范围内,企业通过扩大活动规模使固定成本能在更多的产品上进行分摊,使单位平均成本降低。

(2) 技术优势。技术优势来自对传统技术的更新和新技术的研发。新技术能够提高生产效率,降低生产成本。企业在获得技术优势的过程中,还需要考虑成本的降低。

(3) 企业资源整合。企业可以通过资源的整合,增加活动或资源的共享性来获得协同效应。

(4) 经营地点选择优势。接近原料产地或需求所在地是经营地点的选择优势。除此之外,适宜的投资环境也非常重要。

(5) 提高价值链整体效益。每个企业的业务都是某一行业价值链的一个或若干个环节。

企业可以通过提高价值链整体效益的方法来提高自己业务活动的效益,从而降低企业成本。

(6) 跨业务相互关系。跨业务相互关系是指通过建立与不处于同一价值链上其他业务的合作关系来充分利用企业的资源。

(二) 差异化战略

差异化战略是通过提供与众不同的产品或服务,满足顾客的特殊需求,从而形成一种独特的优势。差异化战略的核心是取得某种对顾客有价值的独特性。这种不同于行业内竞争对手的产品或服务特色能带来溢价。如果一个企业的产品或服务的溢价超过因其独特性所增加的成本,那么拥有这种差异化将给企业带来竞争优势。

1. 差异化战略的适用范围

差异化战略适用于符合以下条件的企业。

(1) 企业要有很强的研究开发能力、一定数量的研发人员、敏锐的市场意识和创新精神,能够及时了解顾客需求,不断地在产品及服务中创造出独特性。

(2) 企业在产品或服务上要具有领先的声望,具有很高的知名度和美誉度。

(3) 企业要有很强的市场营销能力。

(4) 企业内部的研究开发、生产制造和市场营销等职能部门之间要有很好的协作性。

2. 实施差异化战略的途径

(1) 通过产品质量的不同实现差异化战略,即企业向市场提供竞争对手不可比拟的高质量产品以吸引目标顾客。产品质量优异能产生较高的产品价值,进而提高销售收入,获得比竞争对手更高的利润。

(2) 通过提高产品的可靠性实现差异化战略。产品可靠性差异化是与质量差异化相关的一种方法,它是指企业产品具有绝对的可靠性,甚至在出现意外故障或事件时,也不会丧失使用价值。

(3) 通过产品创新实现差异化战略。通常拥有雄厚研究开发实力的高新技术企业,普遍采用以产品创新为主的差异化战略。这些企业拥有优秀的科技人才和创新精神,同时建立了鼓励创新的体制机制,使技术创新和产品创新成为企业的自觉行动。

(4) 通过产品特性差别实现差异化战略。如果产品中包含有顾客需要而其他企业的产品不具备的某些特性,就会形成别具一格的产品形象。

(5) 通过产品名称或品牌的不同实现差异化战略。产品名称或品牌也可能成为企业最重要的竞争优势,经过市场检验的名称或品牌本身就会对顾客产生很强的吸引力。

(6) 通过提供不同的服务实现差异化战略。服务差异化是市场竞争的重要战略。以质取胜,以服务取胜,是大部分卓越企业采取的战略。

(三) 集中战略

集中战略又称专一化战略,是指企业把其经营活动集中于某一特定的购买群体、产品线的某一部分或某一地区市场上的战略。集中战略与成本领先战略和差异化战略不同的是,企业不是围绕整个行业,而是面向某一特定的目标市场开展生产经营和服务活动,以期能比竞争对手更有效地为特定的目标顾客群服务。

1. 集中战略的适用范围

集中战略适用于符合以下条件的企业。

(1) 市场有特殊需求的顾客存在,或在某一地区有特殊需求的顾客存在。

(2) 没有其他竞争对手试图在目标细分市场中采取集中战略。

(3)企业经营实力较弱,不足以追求广泛的市场目标。

(4)企业的目标市场在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度等方面具有相对的吸引力。

2. 实施集中战略的途径

企业实施集中战略有以下途径。

(1)通过选择产品系列实施集中战略。对于产品开发和工艺装备成本偏高的行业通常以产品系列的某一部分作为经营的重点,正确地选择产品系列为企业的持续发展奠定了基础。

(2)通过市场细分选择重点顾客实施集中战略。将经营重心放在不同需求的顾客群上是这种方法的主要特点。

(3)通过市场细分选择重点地区实施集中战略。划分细分市场,可以以地区为标准。如果一种产品能够按照特定地区的需要实现重点经营,也能获得竞争优势。

(4)通过发挥优势集中经营实施集中战略。市场占有率低的中小企业或业务部门,如果充分发挥自己的优势,将经营重点对准特定的细分市场,有重点地进行研究开发,也能获得较大的竞争优势。

二、企业成长战略

成长战略也称扩张战略,是一种在现有战略基础上,向更高目标发展的总体战略,主要包括密集型成长战略、多元化战略、一体化战略、战略联盟、国际化经营战略等。该战略以发展为导向,引导企业不断开发新产品,开拓新市场,采用新的生产方式和管理方式,扩充员工数量,扩大企业的产销规模,提高企业的市场占有率和竞争地位。

(一)密集型成长战略

密集型成长战略是指企业在原来的业务领域里,通过加强对原有产品与市场的开发渗透来寻求企业未来发展机会的一种发展战略。它是将企业的营销目标集中到某一特定细分市场,这一特定的细分市场可以是特定的顾客群,可以是特定的地区,也可以是特定用途的产品等。由于企业目标更加聚焦,其可以集中精力降低成本和追求差异化,使自己的竞争优势更强。一般来说,密集型成长战略主要有市场渗透、市场开发和新产品开发三种具体的战略形式。

1. 市场渗透战略

市场渗透战略是企业通过更大的市场营销力度,努力提高现有产品或服务在现有市场上的份额,扩大产销量及生产经营规模,从而提高销售收入和盈利水平的战略。

市场渗透战略被广泛地单独使用或同其他战略结合使用。下列情况适合采用市场渗透战略:①企业的产品或服务在当前的市场中未达到饱和。②现有消费者对产品的使用率还可以显著提高。③整个行业的销售额增长时,竞争对手的市场份额却呈现下降趋势。④企业在进行产品营销时,随着营销力度的增加,其销售额呈上升趋势,且二者的相关度能够保证市场渗透战略的有效性。⑤企业通过市场渗透战略带来市场份额的增加,使企业销售规模得以扩大,且这种规模的扩大能够给企业带来显著的市场优势。

实施市场渗透战略的基本途径有:①增加现有产品的使用人数,主要通过转化非使用者、发掘潜在的使用者、吸引竞争对手的顾客等方式实现。②增加现有产品使用者的使用量,主要通过增加对产品的使用次数、增加每次的使用量等方式实现。③增加产品的新用途,主要通过增加产品的主要用途或附带用途等方式实现。④增加现有产品的特性,提高产品的使用价值,主要通过产品换代、产品改良等方式实现。

2. 市场开发战略

市场开发战略是密集型成长战略在市场范围上的扩展,是将现有产品或服务引进新市场

的战略。市场开发战略会比市场渗透战略面临更多的战略机遇,能够减少由于原有市场饱和而带来的风险,但不能降低由于技术的更新而使原有产品遭受淘汰的风险。

实施市场开发战略的一般条件有以下五点:①在空间上存在着未开发或未饱和的市场区域。②企业可以获得新的、可靠的、经济的、高质量的销售渠道。③企业拥有扩大经营所需的资金、人力和物质资源。④企业存在过剩生产能力。⑤企业的主营业务是惠及全球的行业。

实施市场开发战略的基本途径有以下三点:①在当地发掘潜在顾客,进入新的细分市场。②在当地开辟新的营销渠道,包括雇用新类型的中间商和增加传统类型中间商的数目。③开拓区域外部市场或国外市场等。

3. 新产品开发战略

新产品开发战略是密集型成长战略在产品上的扩展,是企业在现有市场上通过改造现有产品或服务,或开发新产品、服务而增加销售量的战略。从某种意义上讲,新产品开发战略是企业成长和发展的核心,实施这一战略可以充分利用现有产品的声誉,吸引对现有产品有好感的用户对新产品产生关注。这一战略的优势在于企业对现有市场有充分的了解,产品开发针对性强,容易取得成功。但是,由于企业局限于现有的市场,也容易失去获取新市场的机会。

实施新产品开发战略的一般条件有以下六点:①企业拥有很高的市场信誉度,过去的产品或服务的成功,可以吸引顾客对新产品的使用。②企业参与竞争的行业属于迅速发展的行业,在产品方面进行的各种改进和创新都是有价值的。③企业所处的行业高速增长,必须进行产品创新以保持竞争优势;反之,如果企业所处行业增长缓慢或趋于稳定,则进行产品创新要承担较大的风险。④企业在进行产品开发时,提供的新产品能够以较高的性价比比竞争对手更好地满足顾客的需求。⑤企业具备很强的研究和开发能力,能够持续不断地进行产品的开发创新。⑥企业拥有完善的新产品销售系统。实施新产品开发战略的基本途径主要有产品革新和产品发明等。

(二) 多元化战略

多元化战略又称多样化战略、多角化战略、多种经营战略,是指一个企业同时在两个或两个以上行业中进行经营的战略。多元化战略最初是由美国战略学家安索夫在 20 世纪 50 年代提出的,包括相关多元化和非相关多元化两种基本方式。

1. 相关多元化战略

相关多元化战略又称关联多元化战略,是指企业进入与现有产品或服务有一定关联的经营领域,进而实现企业规模扩张的战略。在相关多元化战略中,企业在自己经营的核心业务的基础上,进一步开展与其核心业务相关的其他业务,以分散经营风险。

相关多元化战略可以划分为以下三种类型。

(1) 水平多元化战略。水平多元化战略是指在同一专业范围内进行多种经营,如汽车制造厂生产轿车、卡车和摩托车等不同类型的车辆。

(2) 垂直多元化战略。垂直多元化战略是指企业沿产业价值链或企业价值链延伸经营领域,如某钢铁企业向采矿业或轧钢装备业延伸。

(3) 同心型多元化战略。同心型多元化战略是指以市场或技术为核心的多元化战略,如一家生产电视机的企业,以家电市场为核心生产电冰箱、洗衣机;造船厂在造船业不景气的情况下承接海洋工程、钢结构加工等。

企业实施相关多元化战略时,应符合以下四个条件:①企业可以将技术、生产能力从一种业务转向另一种业务。②企业可以将不同业务的相关活动合并在一起。③企业在新的业务中

可以借用企业品牌的信誉。④企业能够创建有价值的竞争能力的协作方式并实施相关的价值链活动。

实现相关多元化经营的方法是多种多样的,包括企业转入密切相关产品的经营;建立在企业现有技术基础上的相关多元化经营;寻找提高工厂设备使用率的途径以实现多元化经营;利用现有原材料资源增加新的产品或服务以实现多元化经营;生产企业购买或兼并一家能迅速改善其经营管理能力的企业以实现多元化经营;建立在企业已有商标品牌和信誉基础上的多元化经营;购买或兼并那些其业务有助于巩固或扩展本企业主导业务地位的企业以实现多元化经营等。

2. 非相关多元化战略

非相关多元化战略又称无关联多元化战略,是指企业进入与现有产品或服务在技术、市场等方面没有任何关联的新行业或新领域的战略。在非相关多元化战略中,企业不需要寻求与自身业务有战略匹配关系的经营领域。

企业实施非相关多元化战略时,应符合以下四个条件:①企业所在行业逐渐失去吸引力,企业销售额和利润下降。②企业没有能力进入相邻行业。③企业具有进入新行业所需的资金和人才。④企业有机会收购一个有良好投资机会的企业。

实现非相关多元化经营的方法也有很多,包括资金充裕但发展机会小的企业寻求购买资金短缺但成功机会多的企业;受季节性和周期性销售影响大的企业把资金投向非季节性、非周期性销售的经营领域;债务重的企业寻求获得一个没有债务的企业,以便使买方企业的资金结构达到平衡,并增强其借贷能力。当买方企业购买任意行业中的任意一个企业时要求预测的盈利水平应能达到或超过计划盈利的最低标准。

(三)一体化战略

一体化战略又称企业整合战略,是指企业有目的地将相互联系密切的经营活动纳入企业体系中,组成一个统一的经济组织进行全盘控制和调配,以求共同发展的一种战略。一体化战略也是企业充分利用已有的产品、技术、市场优势,向经营的深度和广度发展的一种战略。

1. 纵向一体化战略

纵向一体化战略的实质就是扩大单一业务的经营范围,向后延伸进入原材料供应经营范围,向前延伸可直接向最终使用者提供最终产品。根据延伸方向的不同,纵向一体化战略可以划分为后向一体化战略和前向一体化战略两种类型。

后向一体化战略是指通过资产纽带或契约方式,企业与输入端企业联合形成一个统一的经济组织,从而达到降低交易费用及其他成本、提高经济效益目的的战略。企业产品由于原材料或零配件供应不上,或其成本过高,影响企业发展,这时企业可以依靠自己的力量扩大经营范围,由自己来生产原材料或零配件,也可以兼并原材料或零配件供应商,或与供应商合资办企业,形成统一的经济组织,统一规划产品的生产和销售。

前向一体化战略是指通过资产纽带或契约方式,企业与输出端企业联合形成一个统一的经济组织,从而达到降低交易费用及其他成本、提高经济效益目的的战略。企业产品由于在原材料及半成品方面在市场上有优势,为获取更大的经济效益,决定由自己制造成品或与制造成品的企业联合,形成统一的经济组织,促进企业更高速地成长和发展。

2. 横向一体化战略

横向一体化战略是指为了扩大生产规模、降低成本、巩固企业的市场地位、增强企业竞争优势、增强企业实力而通过资产纽带或契约方式与同行业企业进行联合的一种战略。当今,企

业间的合并与收购已成为企业实施横向一体化战略的主要途径。

(四) 战略联盟

战略联盟最早由美国数字设备公司(DEC)总裁简·霍普兰德和管理学家罗杰·内格尔提出。他们认为,战略联盟是指两个或两个以上的企业为了实现资源共享、风险和成本共担、优势互补等特定战略目标,在保持自身独立性的同时,通过股权参与或契约联结的方式,建立较为稳固的合作伙伴关系,并在某些领域采取协作行动,从而达到双赢或多赢目的的一种战略。根据建立联盟方式的不同,战略联盟可以分为股权式战略联盟和契约式战略联盟。

1. 股权式战略联盟

股权式战略联盟是指通过合资或相互持股等股权交易形式构建的企业战略联盟。其主要分为两种形式,即合资企业和相互持股。合资企业形式是指两家或两家以上的企业为了实现共同出资、共担风险、共享收益而建立的企业。这种形式目前应用十分普遍,尤其是在发展中国家。相互持股形式是指合作各方为加强相互联系而持有对方一定数量的股份。在这种形式下,战略联盟中各方的关系相对更加紧密,各方可以进行更加持久、密切的合作。与合资企业形式不同的是,相互持股形式的各方资产、人员不必合并。

2. 契约式战略联盟

契约式战略联盟是指主要通过契约交易形式构建的企业战略联盟。常见的契约式战略联盟有以下四种形式。

(1) 技术开发与研究联盟。由于技术开发风险大、耗资多、历时长,许多企业通过联盟获取充分的资金和自己缺乏的技术,以减少开发新技术或技术应用于生产的风险。这种联盟可以包括大学、研究机构、企业等在内的众多成员,研究成果归所有参与者共同享有。

(2) 产品联盟。两个或两个以上企业为了增强企业的生产和经营实力,通过联合生产、贴牌生产、供求联盟、生产业务外包等形式扩大生产规模、降低生产成本、提高产品价值。

(3) 营销联盟。许多企业通过联盟伙伴的分销系统增加销售,从而绕过各种贸易壁垒,迅速开拓市场,赢得顾客。其具体形式包括特许经营、连锁加盟、品牌营销、销售渠道共享等。

(4) 产业协调联盟。联盟成员建立全面协调和分工的产业联盟体系,避免恶性竞争和资源浪费,一般多见于高新技术企业。

相较于股权式战略联盟,契约式战略联盟更强调各成员企业的协调和默契,更能体现战略联盟的本质特征。

(五) 国际化经营战略

国际化经营战略是指企业从国内经营走向跨国经营,从国内市场进入国外市场,在国外设立多种形式的组织,对国内外的生产要素进行配置,在若干个经济领域进行经营活动的战略,是企业产品与服务在本土之外的发展战略。伴随贸易自由化、电子商务、先进技术的发展,越来越多的企业走出国门,走向世界,采取国际化经营战略。企业的国际化经营战略有助于企业扩大市场、利用区域优势、提高声誉和影响力,获得更大的规模经济、区位经济和学习效应,从而取得更高的投资回报率。企业的国际化经营战略将在很大程度上影响企业国际化进程,决定企业国际化的未来发展态势。

1. 钻石模型

20世纪90年代,美国管理学家迈克尔·波特提出钻石模型,用于分析一个国家某种产业在国际上具有较强竞争力的原因。波特认为,决定一个国家某种产业竞争力的要素有生产要

素、需求条件、相关支撑产业以及企业战略、产业结构和同业竞争,这四个要素具有双向作用,形成钻石体系,称为波特钻石模型,如图 1-9 所示。

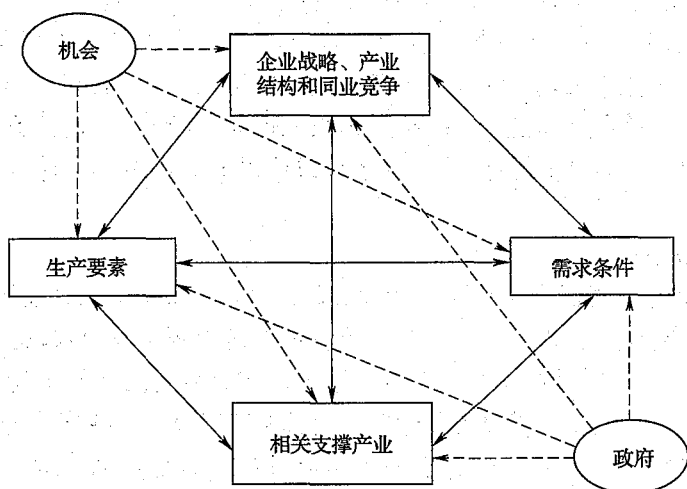


图 1-9 波特钻石模型

(1) 生产要素。一个国家的生产要素包括人力资源、自然资源、知识资源、资本资源、基础设施等。国家层面的要素(这里指生产要素)优势,可以转化为国内企业在国际市场上的竞争优势。波特指出,生产要素包括初级生产要素和高级生产要素两类。初级生产要素是指企业所处国家和地区的地理位置、自然资源、人口、气候以及非技术工人等,通过被动继承或简单投资即可获得。高级生产要素包括训练有素的中高级专业技术人才、教育科研体系、现代通信的基础设施等,需要前期在人力和资本上大量投资才能获得。

(2) 需求条件。需求条件是指国内市场对某个行业所提供产品或服务的需求情况。消费者的需求也是一种竞争优势资源,内需市场是产业发展的动力。一旦企业能够满足挑剔的和内行的顾客需求,处理好复杂苛刻的顾客需求,则可以帮助企业成长为一家跨国企业。

(3) 相关支撑产业。相关支撑产业是指国内是否存在具有国际竞争力的供应商和关联辅助行业。离开相关产业的支撑,单独的一个企业将很难保持竞争优势。通常,产业以地域为基础,成为紧密联系的产业集群,上下游产业相互促进,为产业发展提供外部动力,形成提升效应。

(4) 企业战略、产业结构和同业竞争。企业恰当的战略、国家合理的产业结构和行业良性的同业竞争,能够增强本国企业的竞争优势。良好的产业结构有助于整个产业的良性发展,而良性的同业竞争有助于引导企业努力寻求提高生产与经营效率的途径,反过来促使企业成为更好的有国际竞争力的企业。

除了四个基本要素,波特钻石模型还有两个变量,即机会和政府。机会是可遇而不可求的,它可以影响四大要素发生变化。波特指出,对于企业的发展而言,形成机会的可能情况大致有以下几种:基础科技的发明创造、传统技术出现断层、外因导致生产成本突然提高(如石油危机)、金融市场或汇率的重大变化、市场需求的激增、政府的重大决策、战争等。机会其实是双向的,它往往在新的竞争者获得优势的同时,使原有的竞争者优势丧失,只有能满足新需求的企业才能把握住机会。

波特指出,从事产业竞争的是企业而非政府,但政府对企业的国际化经营起到一定的影响

作用。政府能提供企业所需要的资源,创造产业发展的环境。政府只有扮演好自己的角色,才能成为扩大钻石体系的力量。政府无法替代企业参与国际市场竞争,直接投入的应该是企业无法行动的领域,如发展基础设施、开放资本渠道、培养信息整合能力等。

波特的钻石模型建立在发达国家经济学分析的基础上,对于发展中国家,尤其是经济正在起飞的新兴经济体,该模型也具有重要的参考、借鉴和启发作用。

2. 国际化经营战略的类型

基于降低成本的压力和地区调适的压力,企业在全球竞争中通常采用四种经营战略:全球标准化战略、本土化战略、跨国战略和国际战略。具体内容见本书第十一章,此处不予赘述。

3. 国际市场进入模式

企业参与全球化竞争,在正确选择国际化经营战略类型的基础上,还应根据自身能力选择进入国际市场的模式。国际市场进入模式是指企业进入并参与国外市场进行产品销售的方式。主要包括贸易进入模式、契约进入模式和投资进入模式三种模式。

(1) 贸易进入模式。贸易进入模式也称出口模式,是指企业在国内进行产品的生产和加工,再通过国内或国外的中间商向海外市场出口的一种市场进入模式。它通常包括直接出口和间接出口两种方式。直接出口就是企业不通过国内中间商,直接将国内生产的产品销售给国外的中间商和最终消费者,或者委托国外中间商在国际市场上代为销售。直接出口主要包括设立国内出口部、借助国外经销商和代理商、设立驻外办事处和建立国外营销子公司四种类型。间接出口是企业通过国内中间商向国际市场销售产品。

贸易进入模式是比较保守、安全、低成本、高效率以及在人员配置、产品供给和资金运用等方面便于管理的一种海外市场进入模式。尤其是在企业还处于规模小、资金缺乏、海外市场经验不足的情况下,它是首选的方式。该模式的局限性:由于信息的不对称,不能及时了解和掌握出口国家当地市场的需求;通过出口商或当地代理商不能彻底贯彻厂家的海外市场战略意图;容易受到高关税以及贸易保护主义的损害;运输成本偏高,时间较长等。

(2) 契约进入模式。契约进入模式是指企业通过与目标市场国家的企业之间订立长期的、非投资性的无形资产转让合作合同或契约而进入目标市场的一种市场进入模式。它包括许可证经营、特许经营、合同制造、管理合同等多种形式。许可证经营是指企业(许可方)与东道国企业(被许可方)签订合同,允许东道国企业在一定时期内使用其专利、商标、公司名称或其他无形资产,并获得提成费用或其他补偿的报酬。特许经营是一种专业化的许可协议。在该协议中,特许方不仅把自己的无形资产提供给被特许方,而且还要求被特许方遵守严格的经营规则。合同制造是指企业在签订合同后,向国外企业提供原材料进行加工生产、提供零部件由其组装,或者向国外企业提供详细的规格标准由其仿制,由企业自身保留营销责任的一种形式。管理合同是指企业与东道国企业签订合同,在合同规定期限内由企业负责对方全部的经营管理,借以进入目标市场国家的方式。作为回报,企业根据合同,提取相应的管理费和相应比例的经营利润。

契约进入模式与贸易进入模式的区别在于契约进入模式下企业输出的是技术、技能和工艺等无形资产,而不仅仅是有形的产品,因而可以克服商品贸易壁垒,克服由于运输成本过高而使某些出口产品在国际市场上缺乏竞争力的问题;同时可以避免经营风险,保持稳定的收入;可以利用国外的有利资源,充分发挥技术的效用。

契约进入模式与投资进入模式的区别在于契约进入模式下企业没有投资,因而不涉及股权安排。但是也由此显示出了契约进入模式的不足之处,即对受让方的经营活动缺乏必要的

控制权,可能会导致树立企业竞争对手。

(3) 投资进入模式。投资进入模式是指企业在国际目标市场投资建立或扩充一个永久性企业,并对其经营管理拥有一定程度的控制权的市场进入模式。投资进入模式包括合资进入和独资进入两种形式。合资进入是指与目标国家的企业联合投资,共同经营、共同分享股权及管理权,共担风险。企业可以利用合作伙伴成熟的营销网络,而且由于当地企业的参与,企业更容易被东道国所接受。但是也应看到由于股权和管理权的分散,企业经营的协调有时候比较困难,而且企业的技术秘密和商业秘密有可能流失到对方手中,将其培养成将来的竞争对手。独资进入是指企业直接到目标国家投资建厂或并购目标国家的企业。独资经营的方式可以是单纯的装配活动,也可以是复杂的制造活动。企业可以完全控制整个管理和销售环节,独立支配所得利润,技术秘密和商业秘密也不易泄露。但是,独资要求的资金投入很大,而且市场规模的扩大容易受到限制,还可能面临比较大的政治和经济风险,如货币贬值、外汇管制、政府没收等。

投资进入模式的最大特点是股权参与,因而也得到了对目标国市场和企业生产经营活动的更大的管理控制权。但是,投资进入模式由于较多地动用公司资源,在目标国投入的深度和广度大,使得企业管理难度较大,灵活性较小,风险较大。

三、企业稳定战略

稳定战略是指受经营环境和内部资源条件的限制,企业基本保持目前的资源分配和经营业绩水平的战略。按照这种战略,企业目前的经营方向、业务领域、市场规模、竞争地位及生产规模都大致不变,持续地向同类顾客提供同样的产品和服务,维持市场份额。从企业经营风险的角度来讲,稳定战略的风险比较小,但其制约了企业的成长,限制了企业的发展速度。企业稳定战略主要包括以下四种类型。

(一) 无变化战略

无变化战略可以说是一种没有战略的战略。采用此战略的企业一般具有两个条件:一是企业过去的经营相当成功,并且企业内外部环境没有发生重大变化;二是企业并不存在重大经营问题或隐患,因而企业没有必要进行战略调整。为保持企业现有市场地位、利润及企业平衡发展,避免战略改变给企业带来的不稳定,企业的战略目标、战略方向、战略规划等基本保持不变。

(二) 维持利润战略

维持利润战略注重短期效果而忽略长期利益,根本意图是渡过暂时性的难关,一般在经济形势不景气时采用,以维持已有的经营状况和效益。由于这是以牺牲企业未来发展来维持目前利润的战略,所以如果使用不当,会影响企业的长期发展。

(三) 暂停战略

企业在经历一段较长时间的快速发展后,有可能会遇到一些问题使得发展速度下降,此时可采用暂停战略,休养生息,即在一段时期内降低企业目标和发展速度,重新调整企业内部各要素,实现资源的优化配置,实施管理整合,为今后更快发展打下坚实基础。

(四) 谨慎实施战略

如果企业外部环境中的某一重要因素变化趋势既不明显,又难以预测,则要放缓相应的战略方案的实施进度,根据情况的变化谨慎实施或调整战略规划和步骤。

四、企业紧缩战略

紧缩战略是指企业在目前的经营战略领域和基础水平上收缩和撤退,且偏离起点较大的

一种战略。紧缩的原因是企业现有的经营状况、资源条件以及发展前景不能应对外部环境的变化,难以为企业带来满意的收益,从而威胁企业的生存和发展。企业紧缩战略主要包括以下三种类型。

(一) 转向战略

转向战略是企业 在现有经营领域不能维持原有产销规模和市场规模,不得不将其缩小;或者企业有了新的发展机会,压缩原有领域的投资,控制成本支出以改善现金流为其他业务领域提供资金的战略方案。另外,在企业财务状况下降时也有必要采取抽资转向战略,这一般发生在物价上涨导致成本上升或需求降低使资金周转产生问题的情况下。企业在实施转向战略时,可以通过调整组织结构、降低成本和投资、减少资产存量和加速收回企业资金等措施予以配合。

(二) 放弃战略

在转向战略无效时,可采取放弃战略。放弃战略是指将一个或几个主要部门转让、出卖或停止经营 的战略。这个部门可以是一个经营单位、一条生产线或者一个事业部。由于其目的是要找到肯出高于企业固定资产时价的买主,因此关键是让买主认识到购买企业所获得的技术和资源能使买方利润增加。

(三) 清算战略

清算是指卖掉企业资产或停止整个企业的运行而终止一个企业的存在。显然,清算战略对任何一个企业来说都不是最有吸引力的战略,通常只有当其他各种战略都失败时才使用。但在毫无希望的情况下,尽早地制定清算战略,企业可以有计划地、尽可能多地收回企业资产,减少损失。

一般来说,在经济不景气、资源紧缩、产品滞销、组织内部出现重大冲突、财务状况恶化以及原来的经营领域处于不利竞争地位时,紧缩战略是企业对内外部威胁做出的反应。有时,企业在经营过程中发现更加有利的机会,为了抓住和利用这一机会去实现长远的运营目标时,也会采用紧缩战略。

第四节 企业经营决策与商业模式分析

企业要在复杂的市场竞争中稳操胜券,在瞬息万变的社会经济系统中求得自我发展,经营决策和商业模式选择的正确性是最关键的。企业经营者必须审时度势,发现对企业有利的契机,制定出正确的经营决策,开展科学的商业模式分析,以帮助企业实现长期可持续发展。

一、企业经营决策的概念和类型

企业经营决策是指企业通过内部条件和外部环境的调查研究、综合分析,运用科学的方法选择合理方案,实现企业经营目标的整个过程。这一定义包含以下内容:①决策要有明确的目标。②决策要有多个可行方案供选择。③决策是建立在调查研究、综合分析、评价和选择的基础上的。经营决策渗透到企业经营的各个层次、各个环节,在指导企业经营的实践中发挥着重要的作用。

对经营决策进行分类,是为了把握各种决策的共性和个性,正确地制定和实施决策。经营决策从不同的角度分类,可分为不同的类型。从决策影响的时间长短分类,经营决策可分为长期决策和短期决策;从决策的重要性分类,与企业战略的层次相对应,经营决策可分为企业总体层经营决策、业务层经营决策和职能层经营决策,这三个层次是从高到低、从宏观到微观的

关系;从环境因素的可控程度分类,经营决策可分为确定型决策、风险型决策和不确定型决策;从决策目标的层次性分类,经营决策可分为单目标决策和多目标决策。

二、企业经营决策的要素

(1)决策者。决策者是企业经营决策的主体,是决策最基本的要素。决策者处在组织的中心,是系统中积极、能动,也是最为关键的因素,是决策系统的驾驭者和操纵者。决策者的素质和经验,以及对经营风险的驾驭能力等,对决策的把握有着十分重要的作用。现代组织中决策的作用日益增大,因此,个人决策逐渐被群体决策所取代,集体决策或团队决策成为现代决策的主体。现代决策不仅以专业知识为基础,以深入的调查研究为手段,还借助专家智囊提供咨询服务,并大量运用现代决策技术和方法。

(2)决策目标。企业经营决策目标是指决策所要达到的目的。决策目标的确立是科学决策的起点,它为决策指明了方向,为选择行动方案提供了衡量标准,也为决策实施的控制提供了依据。

(3)决策备选方案。当面对特定的条件时,企业有可能会有多种方案供决策者选择,这些方案构成了决策的备选方案。对决策备选方案的选择就是在现有条件下选择最佳行动方案。备选方案是决策的前提,也为决策者提供了充分发挥个人能力的空间,是决策者展示个人价值观、经验、分析能力和判断技巧的平台。

(4)决策条件。决策条件是指决策过程中面临的时空状态,即决策环境。决策是否正确,能否顺利实施,影响效果如何,不仅取决于决策者和决策方案,而且直接取决于决策所处的环境和条件。决策条件包括各种资源的供给和限制、各种内外部因素的相互影响及制约,以及时间的选择。对决策条件进行仔细认真的调查和分析,不仅需要决策者充分依靠科学、完善的决策系统和决策程序,而且还需要借助现代科学技术开展决策,才能最大限度地保证决策的正确可行。

(5)决策结果。决策结果是指决策实施后所产生的效果和影响,这是决策系统的又一基本要素。在做出最终决策之前,对每一个备选方案的实施结果进行客观、公正的预测和评价,既是保证决策科学化重要前提,也是方案择优的最终依据之一。

三、企业经营决策的流程

决策是提出问题并解决问题的过程。科学的决策流程,大致包括五个阶段,即确定目标阶段、拟订方案阶段、选定方案阶段、方案实施和监督阶段及评价阶段。这五个阶段构成复杂的决策流程。

(一)确定目标阶段

确定目标是企业经营决策的前提,目标要符合 SMART 原则:S(specific)是指目标应清晰明确,不能模棱两可;M(measurable)是指目标要可量化,能够准确衡量;A(attainable)是指目标具有挑战性的同时,具有可实现性;R(relevant)是指目标要与企业的其他目标相关,互相支撑;T(time-bound)是指目标要有明确的完成截止日期。同时,决策目标要有具体、明确的责任人,不落实责任人,目标很难实现。

(二)拟订方案阶段

确定目标后,要拟订一定数量的决策方案,供择优选。经营决策在于选择,提供各种可能的方案以供评价和选择是决策的基础。拟订决策方案时要注意方案的可行性、方案的完备性、方案间的互斥性。

(三) 选定方案阶段

选定方案是企业经营决策中最关键的一步。选择企业经营决策方案时,要注意以下问题:

①方案是否能够实现企业的目标。②方案选择的标准是否科学合理。③方案选择的方法是否科学适用。④方案选择的流程是否规范。

(四) 方案实施和监督阶段

为了保证方案的有效实施,需要注意以下问题:①保证方案的执行进度,按照计划逐步推进并保证计划具有一定弹性。②确定方案执行的责任人。③建立信息沟通系统,保证信息的顺畅流转。④执行过程要具有监督和控制环节,及时解决执行中的问题。

(五) 评价阶段

方案执行完毕后,企业应按照决策目标以及实施计划的要求和标准,对方案的执行进展情况进行检查和评价,及时发现问题,并找出原因,为下一次的经营决策提供必要的参考。

四、企业经营决策的方法

企业经营决策的科学性必须以科学的经营决策方法作为保证。科学的企业经营决策方法是人们对决策规律的理解和把握,是具体解决决策问题的手段或工具。科学的经营决策方法一般分为定性决策方法和定量决策方法。

(一) 定性决策方法

定性决策方法也称主观决策法,是直接利用人们的知识、智慧和经验,根据已掌握的有关资料对决策的内容进行非量化的分析和研究,对决策的方案进行评价和择优。定性决策方法主要有下述四种。

1. 头脑风暴法

头脑风暴法又称思维共振法,即通过有关专家之间的信息交流,引起思维共振,产生组合效应,从而形成创造性思维。在典型的头脑风暴会议中,决策者以一种明确的方式向所有参与者阐明问题,使参与者在完全不受约束的条件下,敞开思路,畅所欲言,并在一定的时间内自由地提出尽可能多的方案,不进行任何批评,且所有方案都当场记录下来,留待稍后再做讨论和分析。

头脑风暴法的目的在于创造一种自由思考与讨论的氛围,诱发创造性思维的共振和连锁反应,产生更多的创造性思维。头脑风暴法对预测有很高的价值,但这种方法本身仍存在缺点和弊端,即受心理因素影响较大,易屈服于权威者或重视大多数人的意见,而忽视少数人的意见。

2. 德尔菲法

德尔菲法又称专家调查法,是由美国著名的兰德公司首创的用于预测和决策的方法。该方法以匿名方式通过几轮函询征求专家的意见,预测组织小组对每一轮的意见进行汇总整理后作为参考再发给各专家,供他们分析判断,以提出新的结论。几轮函询后,专家意见渐趋一致,最后供决策者进行抉择。

运用德尔菲法的关键在于:①选择好专家,这主要取决于决策所涉及的问题或机会的性质。②决定恰当的专家人数,一般 10~30 人较好。③拟定好意见征询表,因为它的质量直接关系到决策的有效性。目前,德尔菲法普遍运用于政府机构、企业及各类组织中。

3. 名义小组技术

名义小组技术是指以一个小组的名义来进行集体决策,而并不是实质意义上的小组讨论,要求每个与会者贡献出自己的观点,其特点是与会者背靠背,独立思考。决策者首先召集具备

一定知识和经验的与会者,把要解决的问题的关键内容告诉他们,要求每个人独立地将自己的想法罗列出来。而后再让与会者依次陈述自己的观点或方案,每次每个成员只能提出一个观点或方案,不断循环,直到某一观点或方案可以涵盖所有人的观点。与会者绝对不允许对他人的观点加以反驳,只能尽可能多地罗列观点,与会者也不可以和其他人交谈或交流观点,除非是请求解释观点。在此基础上,由小组成员对提出的全部观点或方案进行投票,根据投票的结果,确定最终的决策方案。尽管如此,企业决策者最后仍有权决定是否接受这一方案。

4. 哥顿法

哥顿法又称提喻法。该方法由美国学者哥顿发明,是一种由会议主持人指导进行集体讨论的定性决策方法。首先由会议主持人把决策问题向会议成员做笼统的介绍,其次由会议成员(即专家成员)自由讨论解决方案,当会议进行到适当时机时,决策者将决策的具体问题展示给会议成员,使会议成员的讨论进一步深化,最后由决策者吸收讨论结果,进行决策。其特点是不让会议成员直接讨论问题本身,而只让其讨论问题的某一局部或某一侧面;或者讨论与问题相似的某一问题;或者用“抽象的阶梯”把问题抽象化后再向与会者提出。会议主持人对提出的构想加以分析研究,一步步地将会议成员引导到问题本身上来。例如,在进行新型烤面包器的构想决策时,哥顿法先以“烧制”作为主题,寻求有关各种烧制方法的设想。而后,再以烤面包器为主题进行讨论。哥顿法的优点是将问题抽象化,有利于减少束缚,产生创造性的想法;其难点在于会议主持人如何引导讨论的层层深入。

哥顿法虽然与头脑风暴法类似,但区别也较为明显。头脑风暴法要明确提出决策问题,并且尽可能地提出具体的意见。与此相反,哥顿法并不明确地阐述决策问题,而是在给出抽象的主题之后,寻求卓越的构想。

(二) 定量决策方法

定量决策方法是利用数学模型、量化优选决策方案的决策方法。根据决策条件的确定性划分,定量决策方法一般可分为确定型决策方法、风险型决策方法和不确定型决策方法三类。

1. 确定型决策方法

确定型决策是指在稳定可控条件下进行决策,只要满足数学模型的前提条件,模型就能给出特定的结果。确定型决策方法的模型有很多,这里主要介绍线性规划法和盈亏平衡点法。

(1) 线性规划法。企业在进行经营决策时将面临资源稀缺的问题,因此必须考虑如何将有限的资源合理地分配和使用,为企业取得最好的经济效益。当资源限制或约束条件表现为线性等式或不等式,目标函数表示为线性函数时,可运用线性规划法进行决策。

线性规划法是在线性等式或不等式的约束条件下,求解线性目标函数的最大值或最小值的方法。运用线性规划法建立数学模型的步骤是:首先,确定影响目标的变量;其次,列出目标函数方程;再次,找出实现目标的约束条件;最后,找出使目标函数达到最优的可行解,即为该线性规划的最优解。

(2) 盈亏平衡点法。盈亏平衡点法又称量本利分析法或保本分析法,是进行产量决策时常用的方法。该方法的基本特点是把成本分为固定成本和可变(变动)成本两部分,然后与总收益进行对比,以确定盈亏平衡时的产量或某一盈利水平的产量。可变成本与总收益为产量的函数。

盈亏平衡点法有助于企业在决策时确定保本业务量。企业盈亏相抵时的业务量即为保本业务量。企业获得利润的前提是生产过程中的各种消耗能够得到补偿,为此,必须确定企业的保本业务量。

2. 风险型决策方法

风险型决策又称统计型决策、随机型决策,是指已知决策方案所需的条件,但每种方案的执行都有可能出现不同后果,多种后果的出现有一定的概率,即存在着风险。

(1) 期望损益决策法。期望损益决策法是通过计算各方案的期望损益值,并以此为依据,选择收益最大或者损失最小的方案作为最佳评价方案。一个方案的期望损益值是该方案在各种可能市场状态下的损益值与其对应概率的乘积之和。运用期望损益决策法进行经营决策的步骤为:①确定决策目标。②根据经营环境对企业的影响预测市场状态并估计发生的概率。③根据市场状态的情况,充分考察企业的实力,拟订可行方案。④根据不同可行方案在不同市场状态下的资源条件、生产经营状况,计算出收益值或损失值。⑤计算各可行方案的期望损益值。⑥比较各方案的期望损益值,选择最优可行方案。

【例 1-1】某企业在下一年拟开发新产品。根据预测估计,新产品市场状态的概率是:畅销为 0.3,平销为 0.5,滞销为 0.2。新产品对应的备选方案有甲方案、乙方案、丙方案三种,每种方案在不同市场状态下的期望损益值参见表 1-1,试采用期望损益决策法判断哪种方案可以使该企业取得最大的收益。

表 1-1 各方案的期望损益值

方案	畅销	平销	滞销	期望损益值
	0.3	0.5	0.2	
甲方案	40	28	20	30
乙方案	36	36	24	33.6
丙方案	28	28	28	28

选择方案的过程如下所示。

甲方案期望损益值 $= 40 \times 0.3 + 28 \times 0.5 + 20 \times 0.2 = 30$

乙方案期望损益值 $= 36 \times 0.3 + 36 \times 0.5 + 24 \times 0.2 = 33.6$

丙方案期望损益值 $= 28 \times 0.3 + 28 \times 0.5 + 28 \times 0.2 = 28$

经过比较可以看出,乙方案的期望损益值要高于甲方案和丙方案,最终企业的经营决策应当选择乙方案。

这种决策之所以具有一定的风险性,主要是因为它利用了事件的概率,而概率只能表示事件出现的可能性,并不能确定其必然发生,所以具有一定的风险。但是,这种方法利用了统计规律,更科学、合理。

(2) 决策树分析法。决策树分析法是指将构成决策方案的有关因素以树状图形的方式表现出来,并据以分析和选择决策方案的一种系统分析法。它以期望损益值为依据,比较不同方案的期望损益值,决定方案的取舍。它是风险型决策最常用的方法之一,特别适用于分析比较复杂的问题。

3. 不确定型决策方法

不确定型决策是指在决策所面临的市场状态难以确定而且各种市场状态发生的概率也无法预测的条件下所做出的决策。由于市场状态下决策结果的不可知,因此具有极大的风险性和主观随意性。不确定型决策常遵循以下五种思考原则。

(1) 乐观原则。乐观原则是指愿意承担风险的决策者在方案取舍时以各方案在各种状态下的最大期望损益值为标准(即假定各方案最有利的状态发生),在各方案的最大期望损益值中取最大者对应的方案。

【例 1-2】某企业拟开发新产品,有三种设计方案可供选择。因不同的设计方案的制造成本、产品性能各不相同,在不同的市场状态下三种设计方案的期望损益值也各异。详见表 1-2。

表 1-2 各方案的期望损益值				
方案	畅销	平销	滞销	最大损益值
I	50	40	20	50
II	70	50	0	70
III	100	30	-20	100

在不知道各种状态的概率时,用大中取大法选择方案的过程为:①在各方案的损益值中找出最大者。②在所有方案的最大损益值中找出最大者,即 $\max\{50, 70, 100\}=100$,它所对应的方案 III 就是用该方法选出的方案。

(2) 悲观原则。悲观原则是指决策者在进行方案取舍时以每个方案在各种状态下的最小值为标准(即假定每个方案最不利的状态发生),再从各方案的最小值中取最大者对应的方案。

仍以例 1-2 所给资料为例,用悲观原则决策时先找出各方案在各种状态下的最小值,即 $\{20, 0, -20\}$,然后再从中选取最大值: $\max\{20, 0, -20\}=20$,对应的方案 I 即为用悲观原则选取的决策方案。该方案能保证在最坏情况下获得不低于 20 单位的收益,而其他方案则无此保证。

(3) 折中原则。悲观原则和乐观原则都是以各方案不同状态下的最大或最小极端值为标准的。但多数情况下决策者既非极端的保守者,也非极端的冒险者,而是在介于两个极端的某一位置寻找决策方案,即折中原则。用折中原则进行方案选择的步骤为:①找出各方案在所有状态下的最小值和最大值。②决策者根据自己的风险偏好程度给定最大值系数 α ($0<\alpha<1$),最小值系数随之被确定为 $1-\alpha$, α 也叫乐观系数,是决策者乐观程度的度量。③用给定的乐观系数 α 和对应的各方案最大、最小期望损益值计算各方案的加权平均值。④取加权平均最大的期望损益值对应的方案为所选方案。

仍以例 1-2 所给资料为例,设决策者给定最大值系数 $\alpha=0.75$,最小值系数即为 0.25,各方案最小值、最大值和加权平均值见表 1-3。

表 1-3 收益值比较表			
方案	最小损益值	最大损益值	加权平均值 ($\alpha=0.75$)
I	20	50	42.5
II	0	70	52.5
III	-20	100	70.0

方案 I : $20 \times 0.25 + 50 \times 0.75 = 42.5$

方案Ⅱ： $0 \times 0.25 + 70 \times 0.75 = 52.5$

方案Ⅲ： $(-20) \times 0.25 + 100 \times 0.75 = 70$

取加权平均值最大者： $\max \{ 42.5, 52.5, 70 \} = 70$ ，它所对应的方案Ⅲ即为最大值系数 $\alpha = 0.75$ 时用折中原则选取的方案。

用折中原则选择方案的结果，取决于反映决策者风险偏好程度的乐观系数的确定。上例中，如 α 取 0.2， $1 - 0.2 = 0.8$ ，选择结果是方案Ⅰ而非方案Ⅲ。当 $\alpha = 0$ 时，结果与悲观原则相同；当 $\alpha = 1$ 时，结果与乐观原则相同。这样，悲观原则与乐观原则便成为折中原则的两个特例。

(4) 后悔值原则。后悔值原则是用后悔值标准选择方案。后悔值是指在某种状态下因选择某方案而未选取该状态下的最佳方案而少得的收益。用后悔值原则进行方案选择的步骤为：①计算期望损益值的后悔值矩阵，方法是用各状态下的最大期望损益值分别减去该状态下所有方案的期望损益值，从而得到对应的后悔值。②从各方案中选取最大后悔值。③在已选出的最大后悔值中选取最小值，对应的方案即为用最小后悔值法选取的方案。

仍以例 1-2 所给资料为例，计算出的最大后悔值见表 1-4。

表 1-4 最大后悔值比较表

方案	畅销	平销	滞销	最大后悔值
Ⅰ	50	10	0	50
Ⅱ	30	0	20	30
Ⅲ	0	20	40	40

各方案的最大后悔值为 $\{ 50, 30, 40 \}$ ，取其最小值 $\min \{ 50, 30, 40 \} = 30$ ，对应的方案Ⅱ即为用最小后悔值法选取的方案。

(5) 等概率原则。等概率原则是指当无法确定某种市场状态发生的可能性大小及其顺序时，可以假定每一市场状态具有相等的概率，并以此计算各方案的期望损益值进行方案选择。假设各种方案产生的概率相同，通过比较每个方案的期望损益值的平均值来进行方案的选择。在利润最大化的目标下，将选择平均利润最大的方案；而在成本最小化的目标下，将选择平均成本最小的方案。

仍以例 1-2 所给资料为例，各方案有三种状态，每种状态的概率为 $\frac{1}{3}$ ，各方案的平均值如下所示。

方案Ⅰ： $50 \times \frac{1}{3} + 40 \times \frac{1}{3} + 20 \times \frac{1}{3} = \frac{110}{3}$

方案Ⅱ： $70 \times \frac{1}{3} + 50 \times \frac{1}{3} + 0 \times \frac{1}{3} = 40$

方案Ⅲ： $100 \times \frac{1}{3} + 30 \times \frac{1}{3} + (-20) \times \frac{1}{3} = \frac{110}{3}$

$\max \left\{ \frac{110}{3}, 40, \frac{110}{3} \right\} = 40$

所以，应选方案Ⅱ。

按照等概率原则进行决策，在于将结果建立在平均分配的基础上，必然与实际情况产生偏差，往往会给组织活动带来不利影响。

五、商业模式分析

(一) 商业模式的概念与特点

1. 商业模式的概念

商业模式是指为实现客户价值最大化,企业整合内外部生产要素、搭建业务体系、推动建立合作伙伴关系,形成的具有独特核心竞争力的高效运行系统,该系统通过最优实现形式满足客户需求,实现企业长期可持续盈利的目标。商业模式表达了企业价值活动的核心逻辑,具体表现为价值发现、价值匹配、价值获取三个方面。价值发现是企业洞悉客户需求,发现市场潜在的盈利点;价值匹配是企业通过资源配置和商业运营向客户交付价值;价值获取是企业通过特定的盈利模式持续获取利润。价值发现是逻辑起点,价值匹配是逻辑中介,价值获取是逻辑终点。价值的内涵不仅包括创造利润,还包括为客户、员工、合作伙伴、股东等提供价值,以及在此基础上形成的企业竞争力与持续发展力。

商业模式是一个整体的、系统的概念,既包括企业外部的客户价值实现模式、商业合作模式、投融资模式,也包括企业内部的生产模式、运营模式和盈利模式等。商业模式组成要素之间存在紧密的内在联系,彼此间互相支持,共同作用,形成一个高效运作的价值创造体系。商业模式的类型复杂多样,经历了由传统商业模式时代,到互联网时代,再到大数据时代的变迁迭代。每一种新的商业模式,都意味着一种创新、一个新的商业机会的出现。企业只有准确地把握商业机遇,设计、选择和改进商业模式才能够在商业竞争中持续获取竞争优势。

2. 成功商业模式的特点

成功的商业模式通常具有以下五个特点。

(1)能够创造独特的价值。企业通过构建适应市场需求的商业模式,发现新的市场机会,提供具有独特性的价值贡献,从而获取持续盈利能力。

(2)具有整合性和系统性。企业通过系统性的运营,能够有效整合企业内外部资源,优化价值链,协同上下游关系,释放整体效能。

(3)难以模仿。企业通过确立与众不同的商业模式,建立一整套极难复制和迁移的商业运行系统。

(4)具有抵御风险的能力。好的商业模式在政策、法律、科技等因素发生变化时,能够对风险进行预警、监控和有效防范。

(5)可操作性强。企业立足于资源现状、成本结构和发展需求,通过特定的商业模式脚踏实地地经营,满足特定客户的需求,而非空中楼阁式不切实际的空想。

(二) 商业模式的要素

商业模式的构成要素复杂多元,不同学者研究归纳的结论各不相同,不同企业在商业模式分析中所涵盖的要素也不尽相同。综合而言,商业模式通常包括企业定位、资源与能力、业务系统、盈利模式、现金流结构、企业价值等要素。

(1)企业定位。企业定位揭示了企业的战略方向、独特价值和目标客户,明确了企业应该提供什么样的产品和服务来实现客户的价值,是商业模式要素体系中起奠基作用的第一要素,包括战略定位、价值定位、客户定位、业务定位、产品定位等。

(2)资源与能力。资源与能力是企业拥有的、商业模式运转所需要的资源和能力。资源包括金融资源、实物资源、人力资源、信息资源、关系网络等;能力包括管理能力、营运能力、交易能力、创新能力等。

(3)业务系统。业务系统是企业达成定位所需完成的业务环节和业务活动,包括业务内

容、业务流程、利益相关者关系、交易内容与方式、分销渠道等。业务系统是商业模式的核心。

(4) 盈利模式。盈利模式描述了企业获得收入、分配成本、赚取利润的方法和渠道,是企业利益在利益相关者利益分配格局中实现企业利益的途径。

(5) 现金流结构。现金流结构是企业商业模式运行过程中现金流入和流出在时间序列上的表现形式。不同商业模式具有不同的成本结构、收入结构和交易结构,也就形成了不同的现金流结构。

(6) 企业价值。企业价值是指企业的投资价值,是企业预期未来可以产生的现金流的贴现值,是评判企业商业模式优劣的重要标准,由企业的成长空间、成长能力、成长效率和成长速度决定。

(三) 商业模式分析

商业模式分析是对企业的商业模式构成要素及其关系进行梳理、描述、整合的科学分析过程,能够帮助企业管理者全面地看清企业商业运营的全貌,更好地进行商业模式布局、设计和优化。

商业模式画布是分析企业商业模式的有效工具,通过将商业模式涉及的要素绘制在一张简练、可视化的图纸上,帮助企业描述、评估和优化商业模式。商业模式画布具有完整性、一致性、简洁性的特点,概括了企业发现价值、匹配价值和获取价值的过程,对企业运营商业模式所涵盖的要素进行了全面、系统、可视化的描述。商业模式画布概览了企业商业模式的全貌,其构成模块丰富多元,通常包括九个模块,如图 1-10 所示。

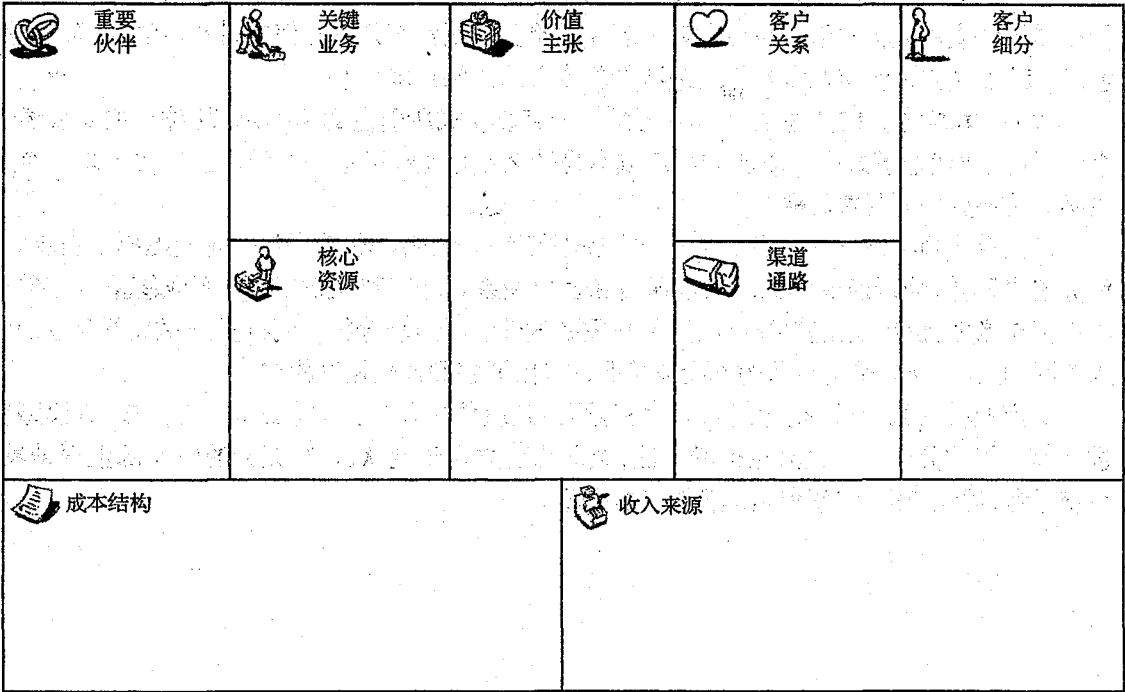


图 1-10 商业模式画布示意图

(1) 价值主张。该模块主要描绘企业为特定细分客户创造价值的系列产品或服务,主要表述四个问题:企业该向客户传递什么样的价值?企业正在帮助客户解决哪一类问题?企业正在满足哪些客户需求?企业正在提供给客户细分群体哪些系列的产品或服务?

(2)客户细分。该模块主要描绘企业要提供产品或服务的客户群,主要表述两个问题:企业为谁创造价值?谁是企业最重要的客户?

(3)渠道通路。该模块主要描绘企业是如何沟通、接触目标客户而传递其价值主张的,主要表述六个问题:通过哪些渠道可以接触企业的客户细分群体?企业通常如何接触他们?企业的渠道如何整合?哪些渠道最有效?哪些渠道成本效益最好?如何把企业的渠道与客户的例行程序进行整合?

(4)客户关系。该模块主要描绘企业与特定客户细分群体建立的关系类型,主要表述四个问题:每个客户细分群体希望企业与之建立和保持何种关系?哪些关系企业已经建立了?建立这些关系所需付出的成本如何?如何把它们与商业模式的其余部分进行整合?

(5)核心资源。该模块主要描绘让商业模式有效运转所必需的最重要的资源,主要表述四个问题:企业的价值主张需要什么样的核心资源?企业的渠道通路需要什么样的核心资源?企业的客户关系需要什么样的核心资源?企业的收入来源需要什么样的核心资源?

(6)关键业务。该模块主要描绘为了确保其商业模式可行,企业必须从事的最重要的业务,主要表述四个问题:企业的价值主张需要哪些关键业务?企业的渠道通路需要哪些关键业务?企业的客户关系需要哪些关键业务?企业的收入来源需要哪些关键业务?

(7)重要伙伴。该模块主要描述商业模式有效运作所需的合作伙伴及其结构关系,主要表述四个问题:谁是企业的重要伙伴?谁是企业的重要供应商?企业正在从合作伙伴那里获取哪些核心资源?合作伙伴都从事哪些关键业务?

(8)收入来源。该模块主要描绘企业从每个客户群体中获取的收入,主要表述五个问题:什么样的价值能让客户愿意付费?客户现在付费买什么?客户是如何支付费用的?客户更愿意以何种方式支付费用?每种收入来源占总收入的比例是多少?

(9)成本结构。该模块主要描绘运营一个商业模式所引发的成本及其结构,主要表述三个问题:企业商业模式中最重要的固定成本是什么?企业在哪些核心资源上花费最多?企业在哪些关键业务上花费最多?

商业模式画布通过三个步骤对九个模块进行逐一分析:①价值分析。企业提出价值主张,细分客户群体,分析商业模式的渠道通路和客户关系。②基础设施分析。企业衡量现有的核心资源与能力,设计或完善关键业务,寻找重要伙伴。③盈利分析。剖析商业模式下企业的收入来源和成本结构,确定企业的现金流状况,设计、调整和优化盈利模式。

除商业模式画布外,企业还可采用精益画布、组件化业务模型(CBM)、麦肯锡7S模型等进行商业模式分析。无论采用何种方法,企业均要立足于现状,进行充分的内外部数据搜集,系统思考,通盘考虑,实事求是地开展科学分析。

第二章 公司法人治理结构

企业是商品经济和社会分工发展到一定阶段的产物,是现代国民经济的细胞和基本单位。按照法律形态来划分,企业的组织形式可分为个人业主制企业、合伙制企业 and 公司制企业三种类型。其中,公司制企业即公司,是指由两个或两个以上投资主体(特殊情况为一个投资主体)依法集资联合组成,具有独立的注册资本、自主经营、自负盈亏的法人企业。

与个人业主制企业和合伙制企业这类自然人企业相比较,公司制企业具有以下三个基本特点:①资合的特质。公司是由股东或出资人拥有所有权的企业,也是投资者所有的企业。②承担有限责任。除无限责任公司以外,公司的股东或出资人都以其拥有的股权或出资额为限,对公司债务承担有限责任。③所有权与经营权相分离。公司的经营业务由公司的经理层执行,与股东或出资人没有直接的关系。

公司的形式多种多样,在公司制度的发展历程中,先后出现了无限责任公司、有限责任公司、两合公司、股份有限公司和股份两合公司等多种形式。其中,有限责任公司和股份有限公司被实践证明是最适应现代市场经济发展要求的公司组织形式。按照《中华人民共和国公司法》(以下简称《公司法》)的规定,下文中的公司是指在中国境内设立的有限责任公司和股份有限公司。

第一节 公司所有者与经营者

公司制企业的出现,使得企业所有者与经营者之间发生了分离。一般而言,公司所有者是指公司财产所有权(或产权)的拥有者,而所有权(或产权)是指经济主体对稀缺性资源所拥有的一组权利的集合,包括占有、使用、收益和处分等权利。公司经营者是指控制并领导公司日常经营事务的人员,即公司的高级管理人员。

一、公司所有者

公司的产权制度具有明晰的产权关系,它以公司的法人财产为基础,以出资人原始所有权、公司法人产权与公司经营权相互分离为特征,并以股东(大)会、董事会、监事会、经理层作为法人治理机构来确立所有者、公司法定代表人、经营者及员工之间的权利、责任和利益关系。

(一)公司的原始所有权

原始所有权是出资人(股东)对投入资本的终极所有权,其表现为股权。股权是公司股东基于其投资人资格而享有的权利。股权是相对于一般意义的所有权而言的,在现代企业理论与实践,其权能已被大大弱化。一般情况下,股东没有直接经营公司的权利,也没有直接处置法人财产的权利。股东一旦出资入股,正常情况下不能要求退股而抽走资本。公司股东依法享有资产收益、参与重大决策和选择管理者等权利。

(二)公司的法人财产权

公司法人财产由出资人依法向公司注入的资本金及其增值和公司在经营期间负债所形成的财产构成。法人财产是公司产权制度的基础,具有以下三个特点:①从归属意义上来讲,公

司法人财产是属于出资人(股东)的。当公司解散时,公司法人财产要进行清算,在依法偿还公司债务后,剩余的财产要按出资人的出资比例归还给出资人。②公司的法人财产和出资人的其他财产之间有明确的界限。公司以其法人财产承担民事责任。一旦公司破产或解散进行清算时,公司债权人只能对公司法人财产提出要求。③一旦资金注入公司形成法人财产后,出资人不能再直接支配这一部分财产,正常情况下也不得从公司中抽回,只能依法转让其所持有的股份。

应当特别注意的是,公司对其全部法人财产依法拥有占有、使用、收益、处分的权利,即公司拥有法人财产权(或称法人产权)。公司拥有法人财产和法人财产权是其确立法人地位的基础,而公司产权制度是以公司在法律上具有独立法人地位为前提的。法人财产权是公司依法独立享有的民事权利之一,也是最重要的一项民事权利。公司法人需要依照法律或公司章程行使法人财产权,依法对法人财产行使各项权能,同时以其全部法人财产承担民事责任。此外,公司还要依法维护出资人的权益,努力实现公司财产的不断增值。

(三)公司财产权能的两次分离

公司财产权能的分离是以公司法人作为中介的所有权与经营权的两次分离。其中,第一次分离是具有法律意义的出资人与公司法人的分离,即原始所有权与法人产权的分离;第二次分离是具有经济意义的法人产权与经营权的分离,这种分离形式是企业所有权与经营权分离的最高形式。

(1)原始所有权与法人产权的分离。这是公司所有权本身的分离,公司出资人的所有权转化为原始所有权,失去了对公司财产的实际占有权和支配权。如前所述,公司作为法人对公司财产享有占有、使用、收益和处分的权利。这是一种派生所有权,是所有权的经济行为。相对于公司原始所有权表现为股权而言,公司法人产权表现为对公司财产的实际控制权,保证公司财产不论由谁投资,一旦形成公司财产投入运营,其产权就归属于公司,而原来的出资人就与现实资产的运营脱离了关系。公司据此以自己的名义直接、持续地占有和支配公司财产,摆脱了出资人的直接干预。总之,股东作为原始所有者保留对资产的价值形态(股票)占有和支配的权利;公司法人则享有对实物资产的占有和支配的权利。这样,原始所有权与法人产权的客体虽然是同一财产,反映的却是不同的经济、法律关系。原始所有权体现这一财产最终归谁所有;法人产权则体现这一财产由谁占有、使用、收益和处分。

(2)法人产权与经营权的分离。这是具有经济意义的法人所有权与经营权的分离。公司法人产权集中于董事会,而经营权集中在经理手中。在法人产权界区明确,且对经营权操作区间给定时,经理具有独立的、自由的经营权。经营权是对公司财产占有、使用和处分的权利,是相对于所有权而言的。与法人产权相比,经营权的内涵较小。经营权不包括收益权,而法人产权却包含收益权,即公司法人可以对外投资获取收益。另外,经营权中的财产处分权也受到一定的限制,一般来说,经理无权自行处理公司财产。经营权受到董事会的限制。由于公司资本所有权的多元化和分散化,以及公司规模的大型化和管理的复杂化,管理活动需要由专门的人才执行,于是,公司的经营权被赋予职业经理人,出现了一个以专门从事经营管理活动为职业的经理阶层。

二、公司经营者

(一)公司经营者的含义

一般而言,经营者是指在一个所有权和经营权相分离的企业中承担法人财产的保值增值责任,对法人财产拥有绝对经营权和管理权,全面负责企业日常经营管理,由企业基于雇佣关系

聘任,以年薪、股权和期权等主要方式获得报酬的经营人员。现代企业经营者有五个显著特征:①经营者的岗位呈现职业化趋势,已经形成经理人群体和经理人市场。②经营者具有比较深厚的企业经营管理素养,能够引领企业获得良好的业绩。③经营者必须具备较强的协调沟通能力,能够协调好所有者、下属员工及客户之间的关系。④公司中经营者的产生基于有偿雇佣,经营者是受股东委托的企业经营代理人。⑤经营者的权力受董事会委托范围的限制,凡是超越该范围的决策和公司章程规定的董事会职权所辖事宜,都须报董事会决定。

(二) 经营者对现代企业的作用

通常情况下,经营者所拥有的人力资本可以给企业带来多方面的优势,使企业获得较强的竞争力,进而改善企业的经营绩效。一般来说,优秀的经营者对现代企业具有以下四个方面的重要作用。

(1) 有利于企业获得关键性资源,包括信息、资金、技术和人才等。在信息时代,信息在市场竞争中占据着制胜的地位,而信息的获取与整合常常存在一定的滞后性和非对称性,这就加大了企业的交易成本以及相关的管理费用。经营者凭借其特有的职业素质,使其在信息交流中处于内外节点,从而获取关键性信息,使企业迅速地做出反应,适应市场竞争的需要。同时,经营者依靠自身的人力资本,通过有效的经营活动,还可以获取其他一些关键性的资源。例如,经营者通过与银行等金融机构的合作获得资金的支持,通过与科研院所、高校等机构建立的合作关系获得技术以及人才的支持等。

(2) 有利于企业增强技术创新能力。受资源条件所限,多数企业不可能拥有技术创新所要求的全部能力。由于企业的集中认知特征,它理解和评估环境的能力常常是有限的,有时根本无法认识和快速适应外部环境的变化。这时,经营者的创新能力或者思维是企业创新的关键。经营者人力资本的存在,可以维持并利用其人力资本所构成的网络体系,去充分利用网络成员的知识来弥补企业的不足,通过不断学习和交流更新企业的知识结构,拓展企业的技术选择途径。

(3) 有利于企业培养团队合作能力。经营者在组织内部也是主要的人力资本,具有与员工建立信任及情感关系的能力。企业经营者与基层员工的及时沟通以及价值观念的相互融合,使得以经营者理念为基础的企业文化能够被广大员工很好地接受,并转化为团队合作的精神动力,从而使企业在共同的愿景目标下发展,形成一种新的核心竞争力。这种核心竞争力不仅有利于企业凝聚力的增强,而且也有利于员工积极性和创造性的发挥,是现代企业管理所追求的一个重要目标。

(4) 有利于完善企业的管理制度。经营者与所有者之间特殊的社会关系,构成了企业管理的基础。从一定意义上讲,企业引进经营者,有利于企业转换经营机制,实现所有权和经营权的分离,这是现代市场经济条件下企业经营的主要模式。虽然现代企业经营者所承担的经营风险有限,客观存在着经营者的道德风险和逆向选择问题,但经营者与所有者之间形成的委托代理关系可以使两者之间建立一种信任与制约关系,这种关系促使经营者更好地开展各项工作,实现经营管理科学化,实现企业资源的优化配置、战略的有效实施。

(三) 经营者的素质要求

(1) 精湛的业务能力。经营者必须具备突出的业务能力,以驾驭现代企业这个高度复杂的“机器”。业务能力是一个人的素质结构、知识结构和专业结构的综合体现,尤其以决策能力、创新能力和应变能力最为重要。一是决策能力。企业拥有技术专家和智囊群体,他们负责给企业提出多种建议性方案,而经营者的职责就是从中进行抉择。因此,经营者的决策能力和

水平直接决定企业的决策质量。如果经营者不具备较强的决策能力,就难以分辨各种方案的优劣,无法进行准确的判断,那么,即使他其他方面的能力再强,也不会成为一名出色的经营者。二是创新能力。这是一名经营者的核心能力,它表现为在经营活动中善于敏锐地观察旧事物的缺陷,准确地捕捉新事物的萌芽,提出大胆的、新颖的设想并进行周密分析,拿出可行的方案并实施。三是应变能力。应变是主观思维的一种快速反应能力,是人们创造能力的集中表现。经营者必须擅长以“权变”的理念和方法对待企业内外部环境变化,帮助企业与多变的外部环境保持动态平衡,使企业实现可持续发展。

(2) 优秀的个人品质。任何经营者首先是以“人”的概念成为社会的一分子,因此,优秀的经营者必须提升个人品质修养。在品质上经营者应具备以下两个条件:①理智感。这是经营者在智力活动和管理实践中所产生的情感体验,它与人的求知欲望、兴趣以及价值观相联系。一名具有理智感的经营者,在经营管理的过程中必然会表现出坚定的信心和乐观的精神。②道德观。这是经营者根据企业的行为规范,在评价自己和他人的思想和言行是否合乎道德标准时所产生的—种情感,这种情感能够体现经营者对所有者和员工的强烈责任心。企业经营者的优秀个性品质不仅表现为经营者的个人修养,而且是现代企业经营者的职业需要。因为—名具有优秀品质的经营者在企业员工中具有人格魅力,有利于经营者领导行为的展开,而且,经营者的个人品质往往直接影响广大员工个人品质的形成,直接塑造出特定的企业文化,对于企业的经营管理及其绩效有着不容忽视的影响。

(3) 健康的职业心态。—名优秀企业经营者的职业心态应该表现为以下四点:①自知和自信。自知即自知之明,—名理智的经营者往往清楚自己的长处和短处,在企业运作过程中善于扬长避短,善于判断“什么能干、什么不能干”,这样才能领导企业走上成功之路;自信就是始终对自己抱有足够的信心,保持旺盛的勇气。缺乏自信、不敢行动的人,往往都有许多“理由”为自己辩护,以此安慰自己,求得心理平衡,这是企业经营者必须克服的。②意志和胆识。意志坚强、富有胆识的经营者,能超越世俗、战胜自我,善于在工作中抓住最本质、最有价值的因素,敢于面对权威的挑战,敢于承受舆论的压力,达到—种非常有益的“心理自由”境界。③宽容和忍耐。宽容主要表现在对人方面,—是对犯过错的人或反对过自己的人要宽容,二是对比自己能力强的人不嫉妒。忍耐则更多地表现在对事方面,即在对条件、局势、时间的承受能力上,宽容和忍耐最能体现经营者素质的高低。它不仅仅是一种美德和技巧,更重要的是体现了经营者理智、自信的心理品质。④开放和卓越。—名成功的经营者必须保持心态开放和不断追求卓越。只有秉持开放的心态,才能持续进取,保持创新的活力;只有追求卓越,才能使自己所领导的企业不断发展,在不断自我完善的过程中引领企业发展到—种更高的境界。

(四) 经营者的选择方式

经营者是企业经营管理的核心,经营者是否称职,他们的素质和能力如何,在相当大的程度上决定着企业的命运,因此,选择合适的企业经营者至关重要。

(1) 内部选拔。内部选拔是经营者的选择方式之一,它体现了强烈的非市场性特征。内部选拔的明显优势在于,企业和入选对象之间十分了解,从而大大减少了信息的不对称,提高了用人的准确性,便于企业得到合适的人选。而入选者由于对企业十分了解,能迅速进入角色。同时,内部选拔还有利于激励员工的进取精神和工作热情。然而,与市场招聘不同,内部选拔制度具有行政命令的性质,它是企业内部活动,是人力资本进入企业之后的岗位安排和工作调整,属于原来契约的延续过程,不是企业家市场上的签约活动,因而具有非市场性的特征。

(2) 市场招聘。市场招聘是选择经营者的另—种方式,即通过人力资本市场交易获得企

业家。通常情况下,个人的价值观念、思维方式总是受到个人成长和工作环境、人生阅历等外部因素的影响,个人通过自己的工作和生活,总是会自发形成一个特有的思想体系。通过市场招聘选择企业家,可以为企业带来新的价值观念和思维方式,有助于企业拓展新市场。此外,以这种方式选择经营者,人力资本的范围比较广,而且可以克服某些在人才选拔上的个人情感因素,表现出较好的公正性和公平性。但是,由于企业家人力资本的特殊性,相对于其他市场,企业家市场范围较小,企业家人力资本的供给和需求均具有明显的垄断性。

(五)经营者的激励与约束机制

作为人力资本的经营者,其价值的实现程度,同样不能单纯依靠外部压力,必须得到经营者的主观认同。同时,由于经营者在企业中的重要地位和关键性作用,因此,有效地激励企业家,充分挖掘经营者的人力资本价值,就成为企业健康快速发展的决定性因素。现代企业所有权的分散性和经营的复杂性,导致企业经营的职业化和企业经营中委托—代理关系的出现,所有者以契约的形式将部分企业财产的经营权委托给企业家(企业的经营者)行使,企业所有权和经营权产生了不同程度的分离。由于企业家和企业所有者追求的目标不完全一致,企业家又拥有私人信息优势,因而,存在道德风险和代理成本是不可避免的。为此,企业所有者通过适当的激励与约束机制,可以减少代理成本,增加所有者收益。概括起来,经营者的激励与约束机制包括报酬激励、声誉激励和市场竞争机制三个方面。

(1)报酬激励。货币收入是经营者追求的重要目标之一,通过建立适当的薪酬制度,激励经营者在增加自身收益的同时,增加所有者收益,可以最大限度地调动经营者的积极性,充分发挥经营者人力资本的作用,从而有效减少代理成本,尽可能减少“剩余损失”,提高所有者收益和企业经营效益。对经营者进行报酬激励的形式多种多样,主要有年薪制、薪金与奖金相结合、股票奖励、股票期权等,尽可能使经营者收入与企业绩效挂钩。其中,年薪和薪金是预先确定的,并保持相对稳定;奖金则是企业根据经营者的短期经营业绩(通常以年为周期)确定,并一次性支付;股票奖励是奖金的替代形式,与奖金不同,股票激励动力来自未来的企业经营效益,因而更能鼓励经营者将其工作业绩同企业未来的经营绩效挂钩;股票期权是一种比较复杂的长期激励形式,通常是以合同的方式授予经营者在有效期内按照约定价格购买和出售一定数量公司股票的选择权利。

(2)声誉激励。按照马斯洛的需求层次理论,人们的收入越高,追求的层次就越高。而赢得他人尊重和实现自我价值是人的最高追求。一般来说,企业的经营者属于社会中收入较高的人员,获得较高物质报酬的同时,他们也期望通过成功地经营企业,向社会展示自己的才能,实现自我价值,得到社会的尊重。因此,应根据对经营者履职状况的综合考察给予经营者相应的社会地位,使经营者获得心理上的优越感。通过这种方式可以激励他们努力工作,更好地履行企业家职责,约束其单纯追求物质利益的行为,较大幅度地发挥个人工作的积极性和主动性,从而推动企业的健康稳定发展。

(3)市场竞争机制。市场竞争机制是经营者激励与约束机制的重要组成部分,它包括企业家市场、资本市场和产品市场的竞争。市场对经营者的激励与约束可归纳为两个方面:①市场竞争机制具有信息显示功能。企业经营状况通过各种市场指标反映出来,这在一定程度上体现出经营者的能力和其在企业经营活动中的努力程度,从而为上述机制发挥作用提供了客观的考察基础。②市场竞争的优胜劣汰机制对经营者位置形成直接的威胁。企业的市场竞争力在一定程度上反映了经营者的能力和努力程度,这就使能力欠缺的、不努力或努力程度低的经营者的随时都有可能被能力强的、努力程度高的经营者代替。

三、所有者与经营者的关系

在现代企业中,所有者与经营者的关系主要表现在以下两个方面。

(1)所有者与经营者之间的委托代理关系。企业董事会代表全体股东以经营管理知识、实践经验和创新能力为标准,选择和任命适合本企业的经营管理者。经营者作为所有者的意定代理人,拥有企业事务的管理权和代理权。前者是指经营者对公司内部事务的管理权,后者是指经营者在诉讼方面及诉讼之外的商业代理权。所有者和经营者的这种委托代理关系表现在以下两个方面:①经营者作为意定代理人,其权力受到董事会委托范围的限制,包括法定限制和意定限制,如某种业务方向的限制、处理公司财产的限制等。超越权限的决策和被公司章程或董事会定义为重大问题的决策,要报请董事会决定。②公司对经营者是一种有偿委任的雇佣,经营者有义务和责任依法管理好公司事务,董事会有权对经营者的经营业绩进行监督和评价,并据此对经营者做出奖励或激励,或予以解聘。

(2)股东(大)会、董事会、监事会和经营者之间的相互制衡关系。现代公司治理结构的要旨在于明确划分股东(大)会、董事会、监事会和经营者各自的权力、责任和利益,形成四者之间的制衡关系,最终保证公司制度的有效运行:①股东作为所有者掌握着最终的控制权,他们可以决定董事会的人选,并有推选或不推选甚至起诉某位董事的权利。然而,一旦授权董事会负责公司后,股东就不能随意干预董事会的决策了。②董事会作为公司的代表机构,全权负责公司经营,拥有法人财产支配权,任命、指挥经营者的权力,但董事会必须对股东负责。正是由于需要建立股东与董事会之间的制约与平衡关系,法律才将股东(大)会确定为公司的最高权力机构。③经营者受聘于董事会,作为公司的意定代理人统管企业日常经营事务。在董事会授权范围之内,经营者有权决策,他人不能随意干涉。但是,经营者的管理权限和代理权限不能超过董事会决定的授权范围,经营者经营业绩的优劣由董事会考核和评判。④监事会对董事会和经营者的工作实行全面监督。

第二节 股东机构

一、股东概述

(一)股东的含义

股东是指向公司出资或者持有公司股份并对公司享有权利和承担义务的人,是公司资本或股份的所有者。有限责任公司的股东以其认缴的出资额为限对公司承担责任;股份有限公司的股东以其认购的股份为限对公司承担责任。

(二)股东的分类和构成

由于公司的性质和类型不同,投资者向公司出资的时间以及取得股权的方式和种类不同。按照不同的标准可以对股东做出以下分类。

(1)发起人股东与非发起人股东。我国《公司法》规定,设立股份有限公司必须有一定数量的发起人。发起人是指参加公司设立活动并对公司设立承担责任的人。除发起人外,任何在公司设立时或公司成立后认购或受让公司出资或股份的人,都可以成为公司股东。同一般股东相比,发起人股东在义务、责任承担及资格限制上有自己的特点和要求。

1)对公司设立承担责任。发起人股东除了要承担办理公司设立事务的义务外,还要对公司设立承担责任。《公司法》规定,发起人应当承担下列责任:①公司不能成立时,对设立行为所产生的债务和费用负连带责任。②公司不能成立时,对认股人已缴纳的股款,负返还股款并

加算银行同期存款利息的连带责任。③在公司设立过程中,由于发起人的过失致使公司利益受到损害的,对公司承担赔偿责任。

2)股份转让受到一定限制。为加大发起人责任,防止发起人利用公司设立损害公司、股东和第三方利益,《公司法》对发起人转让股份的行为作了限制,规定发起人持有的本公司股份自公司成立之日起一年内不得转让。

3)资格的取得受到一定限制。发起人要对公司设立承担特殊义务和责任,因而其资格限制要严于一般股东。①自然人作为发起人应当具备完全民事行为能力。②法人作为发起人应当是法律上不受限制者。③发起人的国籍和住所受到一定限制。《公司法》规定,设立股份有限公司,应当有2人以上200人以下的发起人,其中须有半数以上的发起人在中国境内有住所。

(2)自然人股东与法人股东。自然人和法人均可成为公司股东。公司股东既包括自然人股东,也包括法人股东。自然人包括中国公民和具有外国国籍的人,可以通过出资组建公司或继受取得出资、股份而成为有限责任公司、股份有限公司的股东。自然人作为股份有限公司的发起人股东,作为参加有限责任公司组建的设立人股东,应当具有完全民事行为能力。法人也可以通过出资设立公司或继受取得其他公司的出资、股份而成为公司股东。在我国,可以成为法人股东的包括企业(含外国企业)法人、社团法人以及各类投资基金组织和代表国家进行投资的机构。

(三)股东的法律地位

(1)股东是公司的出资人。作为公司出资人的股东,具有以下三个特点:①股东是公司的出资人,必须履行出资义务。股东为取得股份或股权,必须在公司设立或增加资本时,根据法律、公司章程的规定和出资认购协议的约定,向公司交付财产或履行其他给付义务。②股东作为出资人是公司资本的提供者。公司是由股东出资形成资本,并以该资本为基础建立起来的法人组织。公司资本又称股本,即全体股东的出资总额。公司资本是公司法人财产的重要组成部分,是公司自主经营、独立承担责任、形成独立法律人格的物质前提和基础。③股东作为出资人取得股东资格,享有股东权。股东出资是获得股东资格的前提和依据,任何人要获得股东资格、股东权利,必须履行出资义务。公司股东作为出资人可按投入公司的资本份额享有所有者的资产收益、参与重大决策和选择管理者等权利。

(2)股东是公司经营的最大受益人和风险承担者。股东作为公司的出资人、所有者,既要获得投资收益,又要承担投资风险,是公司经营的受益者和风险承担者。主要表现在以下两个方面:①股东是典型的投资者,是以股东财富最大化为目标的投资主体。公司是营利性组织,公司的营利性不但要求公司必须进行经营活动以取得盈利,而且要求公司向其所有者——股东分配盈利。股东投资就是为了获得投资收益和回报,以实现股东财富最大化。股权投资同债权投资相比,虽然投资风险较大(回报顺序在债权人之后,且回报及回报率不确定),但由于其收益由公司业绩决定,具有不受限制的特点,因而是股东实现利润最大化的投资选择。公司的经营结果同股东利益的联系最为密切,股东是公司经营利益的最大受益人。②股东既是公司经营的最大受益人,也是公司经营的最大风险承担者。相比之下,债权人、员工同公司经营的利害关系、风险程度的关联程度都要小一些。债权人的债权一是内容确定(本金、利息、偿还期限等),二是清偿优先于股东的权利和公司剩余财产分配。公司员工的工资债权一是内容确定,二是清偿不仅优先于股权而且优先于普通债权。股东投资回报的不确定性(是否有、有多少股利不确定)、劣后性(对于普通股股东来说,股利和公司剩余财产分配劣后于普通债权、员工债权),决定了股东是公司经营的最大风险承担者。

(3) 股东享有股东权。股东权是指取得股份,基于股东地位享有的权利。股东享有股东权是股东最根本的法律特征,是股东法律地位的集中体现。股东依其出资(持股)份额对公司享有相应权利和承担相应义务。广义的股东权是股东对公司权利、义务的概括,狭义的股东权即股东对公司享有的权利——获得财产收益和间接参与公司管理的权利。

(4) 股东承担有限责任。除无限公司股东、两合公司的无限责任股东外,公司股东均对公司(债务)承担有限责任。对此,各国公司法几乎无例外地都做了规定。《公司法》规定,公司以其全部财产对公司的债务承担责任,有限责任公司的股东以其认缴的出资额为限对公司承担责任,股份有限公司的股东以其认购的股份为限对公司承担责任。可以看出,首先,公司是公司债务的直接承担者,公司要以其自身的财产而不是股东的财产承担债务责任,公司要以其全部财产对公司债务承担责任;其次,公司股东不是公司债务的直接承担者,公司股东仅以其出资额(所持股份)为限,对公司债务承担间接责任。

(5) 股东平等。股东平等是指基于股东资格而发生的公司与股东之间以及股东与股东之间的法律关系中,所有股东均按其所持股份的性质、内容和数额平等地享受权利,履行义务。

(四) 股东的权利

股东基于股东资格而对公司享有权利。股东的权利确立了股东法定的基本利益,股东权利的确认是各国公司法的重要内容。《公司法》除在总则部分明确公司股东依法享有资产收益、参与重大决策和选择管理者等权利外,还对股东享有的其他权利做了规定。根据《公司法》的规定,股东主要享有以下权利。

(1) 股东(大)会的出席权、表决权。股东(大)会是公司的最高权力机关,股东(大)会会议是股东行使权利的场所。参加股东(大)会并对股东(大)会决议事项行使表决权是股东的一项基本权利,也是股东行使自益权、参加公司管理的重要手段。

(2) 临时股东(大)会召开的提议权和提案权。为了使股东更好地通过股东(大)会行使管理公司的权利,《公司法》规定,单独或者合计持有公司3%以上股份的股份有限公司股东,可以在股东大会召开10日前提出临时提案并书面提交董事会。

(3) 董事、监事的选举权、被选举权。选择管理者是股东权利的重要内容。股东有权通过股东(大)会选举公司董事、监事。股东还享有董事、监事的被选举权,只要符合《公司法》规定的任职资格,就可以被选举为公司的董事、监事。

(4) 公司资料的查阅权。股东参与公司重大决策、对公司经营活动进行监督需要了解、掌握公司的经营状况,因而《公司法》赋予了股东查阅公司章程、股东(大)会会议记录、董事会会议决议、监事会会议决议和财务会计报告等了解公司经营状况的权利。

(5) 享有参与公司分红的权利。根据《公司法》,股东享有资产收益的权利,有限责任公司股东按照实缴的出资比例分取红利,股份有限公司按照股东持有的股份比例分配红利。公司章程规定其他分配方式的,从其规定。

(6) 享有参与公司剩余财产分配的权利。根据《公司法》,清偿公司债务后的剩余财产,有限责任公司按照股东的出资比例分配,股份有限公司按照股东持有的股份比例分配。

(7) 出资、股份的转让权。股东可以将自己持有的出资额或股份转让给他人,以收回对公司的投资。股东转让出资、股份应依法进行,遵守法律的相关限制条件和程序。

(8) 转让股份的优先购买权。经股东同意转让的股权,人民法院依照法律规定的强制执行程序转让的股权,有限责任公司其他股东在同等条件下有优先购买权。

(9) 新增资本的优先认购权。公司新增资本时,有限责任公司股东有权优先按照实缴的

出资比例认缴出资。但是,全体股东约定不按照出资比例分取红利或者不按照出资比例优先认缴出资的除外。

(10) 股东诉讼权。股东诉讼权既是股东权利的重要内容,也是股东权利有效行使的保障和救济措施。股东享有直接诉讼权,在自身权利受到侵害时,有权对侵害人提起诉讼。股东还享有派生诉讼权,在公司权利受到侵害而公司(机关)怠于行使诉讼权时,有权以出资人的名义对侵害人提起诉讼。

(五) 股东的义务

(1) 缴纳出资。股东应当按期足额缴纳公司章程中规定出资。不按相关规定缴纳出资的,承担违约责任。

有限责任公司增加注册资本时,股东认缴新增资本的出资;股份有限公司为增加注册资本发行新股时,股东认购新股,均依照《公司法》及公司章程规定执行。

公司成立后,股东不得抽逃出资。《公司法》规定,公司的发起人、股东在公司成立后,抽逃其出资的,由公司登记机关责令改正,处以所抽逃出资金额 5% 以上 15% 以下的罚款。

(2) 对公司承担有限责任。《公司法》规定,有限责任公司的股东以其认缴的出资额为限对公司承担责任;股份有限公司的股东以其认购的股份为限对公司承担责任。

(3) 遵守公司章程。公司章程是公司最重要的自治规则,对全体股东均具有约束力。股东依照公司章程的规定享有权利和履行义务。因此,遵守公司章程应当是股东最基本的义务。公司章程既可以对股东法定义务进行规定和具体化,也可以在不违反法律强制性规定的前提下对股东设定法定义务之外的义务。

(4) 忠实和勤勉。股东应当忠实地对待公司,积极促进公司目标的实现,并避免损害公司和其他股东的利益。股东的忠实和勤勉义务可以概括为以下三个方面的内容:①禁止损害公司利益。②考虑其他股东利益。③谨慎负责地行使和利用股东权利及其影响力。

二、有限责任公司股东会

(一) 股东会的性质及职权

有限责任公司股东会由全体股东组成,股东会是公司的权力机构。股东会依法行使下列职权:①决定公司的经营方针和投资计划。②选举和更换非由职工代表担任的董事、监事,决定有关董事、监事的报酬事项。③审议批准董事会的报告。④审议批准监事会或者监事的报告。⑤审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案。⑥审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案。⑦对公司增加或者减少注册资本作出决议。⑧对公司发行债券作出决议。⑨对公司合并、分立、解散、清算或者变更公司形式作出决议。⑩修改公司章程。⑪公司章程规定的其他职权。

对上述所列事项股东以书面形式一致表示同意的,可以不召开股东会议,直接作出决定,并由全体股东在决定文件上签名、盖章。

(二) 股东会的种类及召集

有限责任公司的股东会会议可分为三种:首次会议、定期会议和临时会议。其中,首次会议是指公司成立后召集的第一次股东会会议。按照《公司法》的规定,首次股东会会议由出资最多的股东召集和主持,依照规定行使职权。定期会议是指按照公司章程规定按时召开的股东会会议。临时会议是指在两次定期会议之间因法定事由的出现而由公司临时召集的股东会会议。按照《公司法》的规定,代表 1/10 以上表决权的股东,1/3 以上的董事,监事会或者不设监事会的公司的监事提议召开临时会议的,应当召开临时会议。

(三) 股东会决议

有限责任公司的股东会决议分为两种,一种是普通决议,另一种是特别决议。其中,普通决议是指股东会就公司一般事项所做的决议。普通决议的形成,由股东按照出资比例行使表决权;但是,公司章程另有规定的除外。特别决议是指股东会就公司重要事项所作的决议,通常需要以绝对多数表决权通过。股东会会议作出修改章程、增加或者减少注册资本的决议,以及公司合并、分立、解散或者变更公司形式的决议,必须经代表 $2/3$ 以上表决权的股东通过。

无论是首次会议、定期会议或临时会议,股东会每次会议都应当对所议事项的决定作成会议记录,出席会议的股东应当在会议记录上签名。

三、股份有限公司股东大会

股份有限公司股东大会是公司的权力机构,由全体股东组成,行使公司的最高决策权。股东大会是现代公司治理“三权分立”结构中的权利主体之一,被赋予至高的权力,同时由行使执行权的董事会以及行使监督权的监事会配合和制约。

(一) 股东大会的性质及职权

股东大会是股份有限公司的最高权力机构,这是由股东在公司中的地位决定的。股东不仅是公司经营活动物质条件的提供者,而且是公司经营活动的受益人。按照传统学术观点,股东享有股东权,不仅享有获取股利和公司剩余财产的自益权,还享有以法定方式参加公司管理的共益权。股东大会是全体股东共同行使其权利的机构,这就决定了股东大会作为公司最高权力机构的性质和法律地位。

股东大会享有对公司重要事项的最终决定权。在股份有限公司内部,股东大会决议具有最高的效力。在公司组织机构中,股东大会居于最高层,董事会、经理、监事会都对股东大会负责,向其报告工作。《公司法》规定,有限责任公司有关股东会职权的规定,同样适用于股份有限公司股东大会。

(二) 股东大会的种类及召开

1. 股东大会的种类

股东大会由全体股东组成,可分为股东年会和临时股东大会两种。

(1) 股东年会。股东年会是公司依照法律或公司章程的规定而定期召开的会议。《公司法》规定,股东大会应当每年召开一次年会。召开股东大会会议,应当将会议召开的时间、地点和审议的事项于会议召开 20 日前通知股东。

(2) 临时股东大会。临时股东大会是在出现法定特殊情形时,为了在两次股东年会之间讨论决定公司遇到的需要股东大会决策的问题而召开的。《公司法》规定,有下列情形之一的,应当在 2 个月内召开临时股东大会:①董事人数不足规定人数或者公司章程所定人数的 $2/3$ 时。②公司未弥补的亏损达实收股本总额 $1/3$ 时。③单独或者合计持有公司 10% 以上股份的股东请求时。④董事会认为必要时。⑤监事会提议召开时。⑥公司章程规定的其他情形。临时股东大会应当于会议召开 15 日前通知各股东。发起无记名股票的,应当于会议召开 30 日前公告会议召开的时间、地点和审议事项。

2. 股东大会会议的召开

(1) 股东大会会议的召集和主持。《公司法》规定了以下内容:第一,股东大会会议由董事会召集,董事长主持;董事长不能履行职务或者不履行职务的,由副董事长主持;副董事长不能履行职务或者不履行职务的,由半数以上董事共同推举一名董事主持。第二,董事会不能履行或者不履行召集股东大会会议职责的,监事会应当及时召集和主持;监事会不召集和主持

的,连续 90 日以上单独或者合计持有公司 10% 以上股份的股东可以自行召集和主持。

(2) 股东出席会议。股东出席会议人数要达到一定比例,才能形成具有法律效力的决议。但由于很多情况下股东不能够亲自参加大会,所以股东可以委托代理人出席股东大会会议,同时法律对这种代理作了两点限制:一是代理人应当向公司提交股东授权委托书以证明身份;二是代理人必须在授权范围内行使表决权。

(3) 临时提案的提出。《公司法》规定,单独或者合计持有公司 3% 以上股份的股东,可以在股东大会召开 10 日前提出临时提案并书面提交董事会。董事会应当在收到提案后 2 日内通知其他股东,并将该临时提案提交股东大会审议。临时提案的内容应当属于股东大会职权范围,并有明确议题和具体决议的事项。股东大会不得对通知中未列明的事项作出决议。

(三) 股东大会决议

(1) 股东行使表决权的依据。股份有限公司是典型的合资公司,股东所持股份既是公司股本的组成部分,又是股东权的计算依据。一股一权(所持每一股份有一表决权)是股份有限公司股东行使权利的重要原则。但是,公司持有的本公司股份没有表决权。

(2) 普通决议与特别决议的表决方式。股东大会的决议可分为普通决议和特别决议。对于公司的一般事宜所做的决议,可以采取简单多数的表决方式,即《公司法》规定的“必须经出席会议的股东所持表决权过半数通过”。但是,股东大会做出修改公司章程、增加或者减少注册资本的决议,以及公司合并、分立、解散或者变更公司形式的决议,必须经出席会议的股东所持表决权的 2/3 以上通过。

(3) 累积投票制。累积投票制是指股东大会选举董事或者监事时,每一股份拥有与应选董事或者监事人数相同的表决权,股东拥有的表决权可以集中使用。累积投票制与普通投票制的区别主要在于,前者使得公司股东可以把自己拥有的表决权集中使用于待选董事或者监事中的一人或多人。所以,累积投票制的功能就在于保障中小股东有可能选出自己信任的董事或监事,从而在一定程度上平衡大小股东的利益。但也可能因大小股东利益的冲突而导致公司管理机关内部的不和谐,从而降低公司的决策和运作效率,对此,《公司法》并未将累积投票制作为一种强制性制度加以规定,只是赋予了公司此项权力。

第三节 董 事 会

一、董事会制度

(一) 董事会的地位

作为法人组织,公司必须借助于一定自然人组成的机构从事经营管理活动。传统的公司经营中,股东机构作为最高权力机构对公司的经营管理有广泛的决策权,董事会的权力源于股东机构的授权并受其限制,董事会的职责只是单纯地执行股东机构的决议。在这种情况下,股东机构是决策机构,董事会是执行机构,其依附于股东机构。但是,随着公司治理理念的发展,这种以股东机构为核心的公司管理体制发生了深刻的变化。由于所有权与经营权相互分离,股东机构的权限、作用日益缩小,董事会的权限、作用则日趋扩大。总结各国公司立法的相关规定可以看出,董事会作为公司的经营管理机构,在公司的三大组织机构(股东机构、董事会、监事会)中仍然处于执行机构的地位。但在公司的实际经营活动中,董事会已不再单纯是股东机构决议的执行机构,而是兼有进行一般经营决策和执行股东机构重要决策的双重职能。在决策权力系统内,股东机构仍然是决策机构(限于重大决策),董事会是执行机构。但在执

行决策的系统内,董事会则成为决策机构(限于一般决策),而经理机构是实际执行机构,董事会处于公司决策系统和执行系统的交叉点,是公司运转的核心,董事会工作效率的高低对公司的发展有着决定性的影响。

(二) 董事会的性质

(1) 董事会是代表股东对公司进行管理的机构。股东由于向公司投资而享有股东权,享有对公司进行管理的权力。但由于股东通常人数较多,不可能由众多股东共同负责公司的经营管理,而且,公司的经营管理需要由具有专门知识、能力的专业人员承担,并非所有股东都能胜任。因此,需要产生一个小型的代表机构,既能代表股东的意志、利益,又能胜任公司管理,这个机构即董事会。

董事会是代表股东对公司进行管理的机构,主要体现在以下三个方面:①董事会的成员——董事由股东选举产生。董事既可以是股东,也可以是非股东。②董事会对股东机构负责,向股东机构汇报工作,接受股东(通过监事会)的监督。③董事会必须代表股东利益,反映股东意志,其行使职权不得违背股东制定的公司章程,不得违背股东机构决议。

(2) 董事会是公司的执行机构。董事会负责执行股东机构的决议,负责管理、执行公司业务和公司事务。作为业务执行机构,董事会的职权分为对内、对外两个方面。对内管理公司的内部事务,除全面贯彻股东机构决议外,还要召集股东(大)会,制订公司重大事务的方案、任免公司高级管理人员;对外代表公司进行交易活动,实施法律行为。

(3) 董事会是公司的经营决策机构。股东机构要对公司的最重要问题做出最后决定,因而是公司的决策机构。但股东机构并不对公司的所有重大问题都进行决策,并不是公司唯一的决策机构。股东出于自身利益和公司管理的需要,把大部分权力交给董事会行使,而自己仅保留一部分至关重要的权力(对直接涉及股东重大利益和公司性质的事项具有决定权)。这就决定了董事会不但是公司的执行机构,还是公司的重要决策机构,要对股东机构职权以外的公司重大事项进行决策。

(4) 董事会是公司法人的对外代表机构。董事会作为公司的核心机构,一般对外代表公司。《公司法》规定,公司法定代表人依照公司章程的规定,由董事长、执行董事或经理担任,并依法登记。这样规定虽为经理能担任法定代表人留下了余地,但不能改变董事会代表——董事长及执行董事担任法定代表人的主流,不能改变董事会是公司法人的对外代表机构的性质。

(5) 董事会是公司的法定常设机构。董事会(董事)是公司的法定必备机构。董事会作为常设机构的性质主要体现在:①董事会成员固定、任期固定且任期内不能无故解除。②董事会决议内容多为公司经常性重大事项,董事会会议召开次数较多。③董事会通常设置专门工作机构(如办公室、秘书室)处理日常事务。

(三) 董事会会议

(1) 董事会会议的形式。董事会会议有定期会议与临时会议两种形式。定期会议也叫常会,是董事会定期召开的会议。《公司法》规定有限责任公司董事会定期会议应当依照公司章程的规定按时召开。《公司法》对股份有限公司董事会定期会议的召开期限做了规定,即每年度至少召开两次。临时会议是介于定期会议之间的特别会议。《公司法》对股份有限公司董事会临时会议做了规定,明确了代表 1/10 以上表决权的股东, 1/3 以上董事,监事会或者不设监事会的公司的监事,可以提议召开董事会临时会议。董事长应当自接到提议后 10 日内,召集和主持董事会会议。

(2) 董事会会议的召集和主持。董事会会议同股东机构会议一样,也必须由具有召集权的人召集和主持,否则,董事会会议不能召开,即使召开,其决议也无法产生法律效力。《公司法》规定,董事会会议由董事长召集和主持;董事长不能履行职务或不履行职务时,由副董事长召集和主持;副董事长不能履行职务或不履行职务时,由半数以上董事共同推举一名董事召集和主持。召集董事会会议应当于会议召开 10 日前通知全体董事和监事。召开临时董事会会议时,可以由公司另行规定董事会的通知方式和通知时限。

(3) 董事会的表决原则。董事会决议的表决实行两个原则:①“一人一票”原则。《公司法》明确规定董事会决议的表决,实行一人一票。董事会是由股东根据“一股一权”和“资本多数决”原则选举产生的,董事会董事“一人一票”的表决原则不会违背多数股东的意志。②多数通过原则。《公司法》规定,股份有限公司董事会会议应有过半数的董事出席方可举行。董事会做出决议,必须经全体董事的过半数通过。这两个原则结合起来,即董事会会议的表决实行“董事数额多数决”。

(四) 董事会的职权

董事会作为公司的执行机构和经营决策机构,享有经营管理公司业务活动,对公司重大问题(股东机构决策外的事项)进行决策的广泛权力。董事会对股东(大)会负责,行使下列职权:①召集股东(大)会会议,并向股东(大)会报告工作。②执行股东(大)会的决议。③决定公司的经营计划和投资方案。④制订公司的年度财务预算方案、决算方案。⑤制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案。⑥制订公司增加或者减少注册资本以及发行公司债券的方案。⑦制订公司合并、分立、解散或者变更公司形式的方案。⑧决定公司内部管理机构的设置。⑨决定聘任或者解聘公司经理及其报酬事项,并根据经理的提名决定聘任或者解聘公司副经理、财务负责人及其报酬事项。⑩制定公司的基本管理制度。⑪公司章程规定的其他职权。

除《公司法》外,对董事会的规定还体现在相关部门发布的文件中。例如,2018 年,中国证券监督管理委员会(以下简称中国证监会)发布的《上市公司治理准则》第二十五条规定,董事会的人数及人员构成符合法律法规的要求,专业结构合理。董事会成员应当具备履行职责所必需的知识、技能和素质。鼓励董事会成员的多元化。此外,《上市公司章程指引(2022 年修订)》第一百零七条对董事会的职权也作了细致的规定。

(五) 董事的义务和任职资格

1. 董事的义务

公司作为法人,其经营必须委托董事、经理等自然人共同完成。董事与公司之间存在着一种契约关系。《公司法》第一百四十七条规定,董事、监事、高级管理人员应当遵守法律、行政法规和公司章程,对公司负有忠实义务和勤勉义务。《上市公司章程指引(2022 年修订)》对忠实义务和勤勉义务进行了具体的阐述。

《上市公司章程指引(2022 年修订)》第九十七条规定,董事对公司负有下列忠实义务:①不得利用职权收受贿赂或者其他非法收入,不得侵占公司的财产。②不得挪用公司资金。③不得将公司资产或者资金以其个人名义或者其他个人名义开立账户存储。④不得违反本章程的规定,未经股东大会或董事会同意,将公司资金借贷给他人或者以公司财产为他人提供担保。⑤不得违反本章程的规定或未经股东大会同意,与本公司订立合同或者进行交易。⑥未经股东大会同意,不得利用职务便利,为自己或他人谋取本应属于公司的商业机会,自营或者为他人经营与本公司同类的业务。⑦不得接受与公司交易的佣金归为己有。⑧不得擅自披露

公司秘密。⑨不得利用其关联关系损害公司利益。⑩法律、行政法规、部门规章及本章程规定的其他忠实义务。

《上市公司章程指引(2022年修订)》第九十八条规定,董事对公司负有下列勤勉义务:①应谨慎、认真、勤勉地行使公司赋予的权利,以保证公司的商业行为符合国家法律、行政法规以及国家各项经济政策的要求,商业活动不超过营业执照规定的业务范围。②应公平对待所有股东。③及时了解公司业务经营管理状况。④应当对公司定期报告签署书面确认意见。保证公司所披露的信息真实、准确、完整。⑤应当如实向监事会提供有关情况和资料,不得妨碍监事会或者监事行使职权。⑥法律、行政法规、部门规章及本章程规定的其他勤勉义务。公司可以根据具体情况,在章程中增加对本公司董事勤勉义务的要求。

2. 董事的任职资格

《公司法》规定,有限责任公司董事的任职资格与股份有限公司董事,以及公司制企业监事、高级管理人员的任职资格相同,有下列情形之一的,不得担任公司的董事、监事和高级管理人员:①无民事行为能力或者限制民事行为能力。②因贪污、贿赂、侵占财产、挪用财产或者破坏社会主义市场经济秩序,被判处刑罚,执行期满未逾5年,或者因犯罪被剥夺政治权利,执行期满未逾5年。③担任破产清算的公司、企业的董事或者厂长、经理,对该公司、企业的破产负有个人责任的,自该公司、企业破产清算完结之日起未逾3年。④担任因违法被吊销营业执照、责令关闭的公司、企业的法定代表人,并负有个人责任的,自该公司、企业被吊销营业执照之日起未逾3年。⑤个人所负数额较大的债务到期未清偿。

二、有限责任公司董事会

(一) 有限责任公司董事会的组成

有限责任公司的董事会由董事组成,董事由股东会根据《公司法》和公司章程规定的人数和条件选举产生。《公司法》规定,有限责任公司董事会的成员为3~13人。但是,股东人数较少或者规模较小的有限责任公司,可以设一名执行董事,不设董事会。执行董事可以兼任公司经理。执行董事的职权由公司章程规定。

《公司法》还规定,两个以上的国有企业或者两个以上的其他国有投资主体投资设立的有限责任公司,其董事会成员中应当有公司职工代表;其他有限责任公司董事会成员中可以有公司职工代表。董事会中的职工代表由公司职工通过职工代表大会、职工大会或者其他形式民主选举产生。董事会设董事长一人,也可以设副董事长。董事长、副董事长的产生办法由公司章程规定。

(二) 有限责任公司董事的任期与要求

《公司法》规定,有限责任公司的董事任期由公司章程规定,但每届任期不得超过3年。董事任期届满,连选可以连任。董事任期届满未及时改选,或者董事在任期内辞职导致董事会成员低于法定人数的,在改选出的董事就任前,原董事仍应当依照法律、行政法规和公司章程的规定,履行董事职务。《上市公司章程指引(2022年修订)》规定,董事可以在任期届满以前提出辞职。董事辞职应向董事会提交书面辞职报告。董事会将在2日内披露有关情况。如因董事的辞职导致公司董事会低于法定最低人数时,在改选出的董事就任前,原董事仍应当依照法律、行政法规、部门规章和本章程规定,履行董事职务。董事辞职生效或者任期届满,应向董事会办妥所有移交手续,其对公司和股东承担的忠实义务,在任期结束后并不当然解除,在本章程规定的合理期限内仍然有效。公司章程应规定董事辞职生效或者任期届满后承担忠实义务的具体期限。未经本章程规定或者董事会的合法授权,任何董事不得以个人名义代表公司

或者董事会行事。董事以其个人名义行事时,在第三方会合理地认为该董事在代表公司或者董事会行事的情况下,该董事应当事先声明其立场和身份。董事执行公司职务时违反法律、行政法规、部门规章或本章程的规定,给公司造成损失的,应当承担赔偿责任。

(三) 有限责任公司董事会的议事规则与决议方式

有限责任公司董事会会议由董事长召集和主持;董事长不能履行职务或者不履行职务的,由副董事长召集和主持;副董事长不能履行职务或者不履行职务的,由半数以上董事共同推举一名董事召集和主持。

董事会会议可分为定期会议和临时会议两种。定期会议按公司章程规定的期限定期召开。临时会议仅在必要时召开。

有限责任公司董事会的议事方式和表决程序除法律有规定的外,由公司章程规定。董事会决议的表决,实行一人一票。董事会应对所议事项的决定作成会议记录,出席会议的董事应当在会议记录上签名。会议记录应妥善保存。

三、股份有限公司董事会

(一) 股份有限公司董事会的组成

作为股份有限公司的常设机关,董事会需要由一定的成员组成以保证公司的正常运营。《公司法》规定,股份有限公司董事会的成员为5~19人,这是根据我国的具体情况所选定的人数限制。值得注意的是,董事会成员人数通常为单数,但《公司法》没有作明确的规定,即董事会成员可以为偶数。董事会成员应由股东大会选举产生,董事会对股东大会负责。

董事会成员中可以有公司职工代表,职工代表由公司职工通过职工代表大会、职工大会或者其他形式民主选举产生。董事任期由公司章程规定,但每届任期不得超过3年。董事任期届满,连选可以连任。董事任期届满未及时改选,或者董事在任期内辞职导致董事会成员低于法定人数的,在改选出的董事就任前,原董事仍应当依照法律、行政法规和公司章程的规定,履行董事职务。

股份有限公司的董事会设董事长1人,可以设副董事长。董事长和副董事长由董事会以全体董事的过半数选举产生。董事长和副董事长作为董事会的主要负责人,要使其在董事会的运作中发挥积极的作用,需要对其职权进行规定。当然,规定其职权的方式可以通过公司章程,也可以通过法律强制性地予以规定。《公司法》采取了列举的方式规定了董事长的法定职权,主要包括两项:召集和主持董事会会议,检查董事会决议的实施情况。副董事长协助董事长工作,董事长不能履行职务或者不履行职务的,由副董事长履行职务;副董事长不能履行职务或者不履行职务时,由半数以上董事共同推举一名董事履行职务。

(二) 股份有限公司董事会的议事规则与决议方式

股份有限公司董事会会议可分为定期会议和临时会议。定期会议是依照法律或公司章程的规定而定期召开的会议。《公司法》规定,董事会每年度至少召开两次会议,每次会议应当于会议召开10日前通知全体董事和监事。临时会议在董事会认为必要时召开。有权提议董事会临时会议的人员有:代表1/10以上表决权的股东、1/3以上董事或者监事会。董事长应当自接到提议后10日内,召集和主持董事会会议。董事会召开临时会议,可以另定召集董事会的通知方式和通知时限。临时会议主要是为了解决和应对临时性、突发性的公司重大事项。基于这样的考虑,法律规定了召集临时性董事会会议的情形,为使董事会会议能够及时讨论事关公司的重要事项,其召集方式应灵活方便,但对其召集条件也应有所规定。

董事会会议由董事长召集和主持;董事长不能履行职务或者不履行职务的,由副董事长

履行职务;副董事长不能履行职务或者不履行职务的,由半数以上董事共同推举一名董事履行职务。

董事会会议应有过半数的董事出席方可举行。董事会作出决议,必须经全体董事的过半数通过。董事会决议的表决,实行一人一票。董事因故不能出席,可以书面委托其他董事代为出席,委托书中应载明授权范围。董事会应当对会议所议事项的决定作成会议记录,出席会议的董事应当在会议记录上签名。

董事应当对董事会的决议承担责任。董事会的决议违反法律、行政法规或者公司章程、股东大会决议,致使公司遭受严重损失的,参与决议的董事对公司负赔偿责任。但经证明在表决时曾表明异议并记载于会议记录的,该董事可以免除责任。

(三)独立董事

《公司法》规定,上市公司设立独立董事,具体办法由国务院规定。根据2022年中国证监会公布的《上市公司独立董事规则》,独立董事是指不在公司担任除董事外的其他职务,并与其所受聘的上市公司及其主要股东不存在可能妨碍其进行独立客观判断的关系的董事。

1. 独立董事的任职资格

作为公司董事会成员,独立董事应当符合《公司法》关于一般董事的资格的规定。但是,独立董事肩负保护所任职公司相关利益者利益、督促整个董事会规范行为的使命,因而其人选应当有别于一般董事人选,满足更高的要求。

(1)独立董事的独立性。《上市公司独立董事规则》规定,独立董事必须具有独立性,下列人员不得担任独立董事:①在上市公司或者其附属企业任职的人员及其直系亲属、主要社会关系。②直接或间接持有上市公司已发行股份1%以上或者是上市公司前10名股东中的自然人股东及其直系亲属。③在直接或间接持有上市公司已发行股份5%以上的股东单位或者在上市公司前5名股东单位任职的人员及其直系亲属。④最近一年内曾经具有前三项所列举情形的人员。⑤为上市公司或者其附属企业提供财务、法律、咨询等服务的人员。⑥法律、行政法规、部门规章等规定的其他人员。⑦公司章程规定的其他人员。⑧中国证监会认定的其他人员。

(2)独立董事的任职条件。《上市公司独立董事规则》规定,担任独立董事应当符合下列基本条件:①根据法律、行政法规及其他有关规定,具备担任上市公司董事的资格。②具有本规则所要求的独立性。③具备上市公司运作的基本知识,熟悉相关法律、行政法规、规章及规则。④具有5年以上法律、经济或者其他履行独立董事职责所必需的工作经验。⑤法律法规、公司章程规定的其他条件。

2. 独立董事的人数

在我国引入独立董事制度之前,绝大多数上市公司的董事会完全由内部董事构成,《上市公司独立董事规则》规定,上市公司董事会成员中应当至少包括1/3独立董事。上市公司董事会下设薪酬与考核、审计、提名等专门委员会的,独立董事应当在审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会成员中占多数,并担任召集人。但鉴于我国独立董事既要监督与制衡内部控制人,又要监督与制衡控制股东,为使独立董事的声音不被内部董事和关联董事吞没,独立董事应在董事会中占据多数席位。这样,既可充分发挥独立董事的规模优势和聪明才智,也可充分利用内部董事的资源,特别是信息优势和利益驱动机制。需强调的是,如果独立董事不在董事会中占据多数席位,独立董事控制的专门委员会再多、独立董事对专门委员会的控制力度再大,仍然无法制止内部董事和关联董事的一意孤行。至于独立董事在董事会中占据简单多数

还是绝对多数,应尊重公司与股东自治以及市场的自由选择。

3. 独立董事的职权

《上市公司独立董事规则》规定,独立董事除应当具有《公司法》和其他相关法律法规赋予董事的职权外,还具有下列职权:①重大关联交易(指上市公司拟与关联人达成的总额高于300万元或高于上市公司最近经审计净资产值的5%的关联交易)应由独立董事事前认可;独立董事作出判断前,可以聘请中介机构出具独立财务顾问报告,作为其判断的依据。②向董事会提议聘用或解聘会计师事务所。③向董事会提请召开临时股东大会。④提议召开董事会。⑤在股东大会召开前公开向股东征集投票权。⑥独立聘请外部审计机构和咨询机构,对公司的具体事项进行审计和咨询。独立董事行使上述第①项至第⑤项职权,应当取得全体独立董事的1/2以上同意;行使上述第⑥项职权,应当经全体独立董事同意。第①②项事项应由1/2以上独立董事同意后,方可提交董事会讨论。如第①项所列提议未被采纳或上述职权不能正常行使,上市公司应将有关情况予以披露。法律、行政法规及中国证监会另有规定的,从其规定。

《上市公司独立董事规则》规定,独立董事除履行上述职责外,还应当对以下事项向董事会或股东大会发表独立意见:①提名、任免董事。②聘任或解聘高级管理人员。③公司董事、高级管理人员的薪酬。④上市公司的股东、实际控制人及其关联企业对上市公司现有或新发生的总额高于300万元或高于上市公司最近经审计净资产值的5%的借款或其他资金往来,以及公司是否采取有效措施回收欠款。⑤独立董事认为可能损害中小股东权益的事项。⑥法律、行政法规、中国证监会和公司章程规定的其他事项。独立董事就上述事项发表意见的类别可分为同意、保留意见及其理由、反对意见及其理由、无法发表意见及其障碍。如有关事项属于需要披露的事项,上市公司应当将独立董事的意见予以公告,独立董事出现意见分歧无法达成一致时,董事会应将各独立董事的意见分别披露。

4. 独立董事的义务

独立董事对上市公司及全体股东负有诚信与勤勉义务,应当按照相关法律法规、《上市公司独立董事规则》和公司章程的要求,认真履行职责,维护公司整体利益,尤其要关注中小股东的合法权益不受损害。独立董事应当独立履行职责,不受上市公司主要股东、实际控制人或者其他与上市公司存在利害关系的单位或个人的影响。独立董事原则上最多在5家上市公司兼任独立董事,并确保有足够的时间和精力有效地履行独立董事的职责。

第四节 经 理 层

经理层又称经理人、高级管理人员、高管层,是指在现代企业中对法人财产拥有经营管理权,承担法人财产保值增值责任的企业高级经营管理者。这类管理者由董事会聘任,以自身的人力资本出资并获取报酬和剩余索取权。根据《公司法》,高级管理人员是指公司的经理、副经理、财务负责人,上市公司董事会秘书和公司章程规定的其他人员。

一、经理层的地位

在传统公司经营中,董事会一般被视为公司的业务执行机构,既负责做出经营决策,也负责实际管理和代表公司对外活动。然而,现代化生产的发展对公司的经营水平和管理能力提出了更高的要求,传统的由股东组成的董事会已很难适应现代化管理的要求,需要广开才路,在更广泛的范围内选拔有专长、精于管理的代理人。于是,辅助董事会执行业务的经理层便应

运而生。公司设置经理的目的就是辅助业务执行机构(董事会)执行业务。作为董事会的辅助机关,经理从属于董事会,必须听从作为法定业务执行机关董事会的指挥和监督。对于专属董事会做出决议的经营事项,经理不得越俎代庖,擅自做决策并执行。经理的职权范围通常是来自董事会的授权,只能在董事会或董事长授权的范围内对外代表公司。董事会与经理的关系是以董事会对经理实施控制为基础的合作关系。其中,控制是第一性的,合作是第二性的。在我国由传统企业领导体制向现代企业领导体制转换的过程中,需要重新审视董事会与经理的关系,不仅要在股东机构、董事会和监事会之间建立起有效的监督制衡机制,而且在公司经营阶层内部也要形成一定的分权与制衡机制,这也是我国的公司治理体系完善过程中正在探索 and 解决的一个重要问题。

二、有限责任公司与股份有限公司的经理

我国《公司法》规定,有限责任公司可以设经理;股份有限公司设经理。理由董事会决定聘任或解聘,经理对董事会负责。

(一)经理的职权

经理的出现与设置,使公司的管理活动进一步专门化,有效提高了公司经营水平和竞争能力,充分表明了所有权与经营权相分离后企业管理方式的发展趋势。从本质上讲,经理被授予了部分董事会的职权,我国《公司法》规定,经理对董事会负责,可行使下列职权:①主持公司的生产经营管理工作,组织实施董事会决议。②组织实施公司年度经营计划和投资方案。③拟订公司内部管理机构设置方案。④拟订公司的基本管理制度。⑤制定公司的具体规章。⑥提请聘任或者解聘公司副经理、财务负责人。⑦决定聘任或者解聘除应由董事会决定聘任或者解聘以外的负责管理人员。⑧公司章程和董事会授予的其他职权。

此外,经理作为董事会领导下的负责公司日常经营管理活动的机构,为便于其了解情况,汇报工作,《公司法》还规定了经理有权列席董事会会议。

(二)经理的义务与责任

经理在行使职权的同时,也必须履行相应的义务,承担相应的责任。作为基于委任关系而产生的公司代理人,经理对公司所负的义务与董事基本相同,主要对公司负有谨慎、忠实的义务。《公司法》对经理、董事规定了相同的义务。如果经理执行公司职务时违反法律、行政法规或者公司章程规定的义务,致使公司遭受损失,应对公司负赔偿责任。在国外,如果经理在执行职务时违反法律法规或公司章程规定的义务,致使第三人受到损害,对第三人也要承担一定的赔偿责任。

(三)经理的聘任与解聘

作为董事会的辅助执行机构,经理的聘任和解聘均由董事会决定。对经理的任免及其报酬决定权是董事会对经理实行监控的主要手段。董事会在选聘经理时,应对候选人进行全面综合的考察。《公司法》对经理的任职资格做出了与董事相同的要求,不符合法律规定的任职资格的人不得成为公司经理。必须明确,法定的资格限制仅是选聘经理的最基本条件,因而出任公司经理的人,除应符合法律规定的任职条件外,还应当具备相应的经营水平和管理才能。只有选聘那些德才兼备者,才能有效地提高公司的经营水平和竞争能力。经理入选后,其经营水平和经营能力要接受实践检验,并通过述职、汇报和其他形式接受董事会的定期和随时监督。董事会根据经理的表现,可留聘或解聘,并决定经理的报酬事项。

第五节 监 督 机 构

公司制企业的监督机构即通常所说的监事会,是指以检查监督公司的财务及业务执行状况为目的而设立的机构。《公司法》要求,股份有限公司和有条件的有限责任公司设立监事会。

一、监事会制度

监事会制度是根据权力制衡原则由股东选举监事组成专门监督机关对公司经营进行监督的制度。在公司组织中,公司股东在通过股东机构行使重大事项决定权的同时,要通过董事会(及经理)代表自己对公司活动进行管理和指挥,因而不可避免地产生股东与董事(及经理)的委托代理关系。为解决委托人与代理人的意志差异,促使董事及经理从股东、公司利益角度出发履行好职责,必须设计一种能够体现对董事、经理进行监督的制度。

股东不但享有选择管理者的权利,还享有对管理者进行监督的权利。在现代公司,特别是规模庞大、股东众多的股份有限公司中,这种监督权不可能完全由股东机构直接行使,股东机构的非常设机关性质也使其难以对董事会及经理的行为进行日常性监督,因而设置专门的监事会来代表股东对经营者的行为进行监督,设立监事会就成了既符合权力制衡要求又符合效率原则的选择。监事会通过行使监督职能,形成对经营者的直接约束,不断矫正经营者可能出现的偏离股东和公司利益的行为。

监事会是公司的监督机关,是由股东机构和职工选举产生并向股东机构负责,代表股东对公司经营(公司财务及董事、经理人员履行职责的行为)进行监督的机关。一般情况下,公司监事会的监督职能主要表现在三个方面。

(1) 监事会是公司内部的专职监督机构。监事会对股东机构负责,以出资人代表的身份行使监督权力。其监督具有两个特点:一是监事会具有完全独立性。监事会一经股东机构授权,就完全独立地行使监督权,不受其他机构的干预。董事、高级管理人员不得兼任监事。二是监事个人行使监督职权具有平等性。所有监事对公司的业务和账册均有平等且无差别的监督权。

(2) 监事会的基本职能是监督公司的一切经营活动,以董事会和总经理为主要监督对象。在监督过程中,随时要求董事会和经理人员纠正违反公司章程的越权行为。为了完成其监督职能,监事会成员必须列席董事会会议,以便及时了解决策情况,同时对公司业务活动进行全面监督。监事会向股东机构报告监督情况,为股东机构行使重大决策权提供必要的信息。

(3) 监事会监督的形式多种多样。为了完成监督职能,监事会不仅要进行会计监督,而且要进行业务监督;不仅要有事后监督,而且要有事前和事中监督。监事会对经营管理的业务监督包括以下四点:①通知经营管理机构停止其违规行为。在董事或经理人员执行业务过程中违反了法律、公司章程时,监事有权通知他们停止相关行为。②随时调查公司的财务状况,审查账册文件,并有权要求董事会向其提供情况。③审核董事会编制的提供给股东大会的各种报表,并把审核意见向股东大会报告。④当监事会认为有必要时,一般是在公司出现重大问题的情况下提议召开股东会议。

二、有限责任公司的监督机构

(一) 有限责任公司监事会的组成和任期

《公司法》规定,有限责任公司设监事会,其成员不得少于3人。股东人数较少或者规模较小的有限责任公司,可以设1~2名监事,不设监事会。监事会应当包括股东代表和适当比例

的公司职工代表,其中,职工代表的比例不得低于 1/3,具体比例由公司章程规定。监事会中的职工代表由公司职工通过职工代表大会、职工大会或者其他形式民主选举产生。监事会设主席一人,由全体监事过半数选举产生。监事会主席召集和主持监事会会议。监事会主席不能履行职务或者不履行职务的,由半数以上监事共同推举一名监事召集和主持监事会会议。董事、高级管理人员不得兼任监事。

监事的任期每届为 3 年。监事任期届满,连选可以连任。监事任期届满未及时改选,或者监事在任期内辞职导致监事会成员低于法定人数的,在改选出的监事就任前,原监事仍应当依照法律、行政法规和公司章程的规定,履行监事职务。

(二) 有限责任公司监事会的性质及职权

监事会对董事、经理执行业务的情况进行监督的专门机构。《公司法》规定,有限责任公司监事会与股份有限公司监事会的职权相同,监事会或不设监事会的公司的监事可行使下列职权:①检查公司财务。②对董事、高级管理人员执行公司职务的行为进行监督,对违反法律、行政法规、公司章程或者股东会决议的董事、高级管理人员提出罢免的建议。③当董事、高级管理人员的行为损害公司的利益时,要求董事、高级管理人员予以纠正。④提议召开临时股东会会议,在董事会不履行法律规定召集和主持股东会会议职责时召集和主持股东会会议。⑤向股东会会议提出提案。⑥依照《公司法》第一百五十一条的规定,对董事、高级管理人员提起诉讼。⑦公司章程规定的其他职权。

(三) 有限责任公司监事会的议事规则

监事会每年度至少召开一次会议,监事可以提议召开临时监事会会议。监事会的议事方式和表决程序,法律有规定的除外,由公司章程规定。监事会决议应当经半数以上监事通过。监事会应当对所议事项的决定作成会议记录,出席会议的监事应当在会议记录上签名。

三、股份有限公司的监督机构

(一) 股份有限公司监事会的组成和任期

监事会是股份有限公司依据法律或公司章程设立的,对公司的业务活动进行监督的机关,是《公司法》明确规定的公司必设机关。在决定监事人数时,一般应考虑到设立监事会的目的在于牵制、监督公司的业务执行机关。如果监事会的人数众多,力量强大,当然有助于对公司董事和经理的监督,但监督成本会过高,从而影响公司和全体股东的利益;如果监事会的成员太少,力量薄弱,则根本起不到监督作用,易使监事会的设置流于形式,毫无意义。因此,监事会的组成,既应充分考虑设立监事会的目的,也应考虑公司的运营成本。

《公司法》规定,股份有限公司设立监事会,其成员不得少于 3 人。

监事会应当包括股东代表和适当比例的 company 职工代表,其中职工代表的比例不得低于 1/3,具体比例由公司章程规定。监事会中的职工代表由公司职工通过职工代表大会、职工大会或者其他形式民主选举产生。董事、高级管理人员不得兼任监事。监事会设主席一人,可以设副主席。监事会主席和副主席由全体监事过半数选举产生。监事会主席召集和主持监事会会议;监事会主席不能履行职务或者不履行职务的,由监事会副主席召集和主持监事会会议;监事会副主席不能履行职务或者不履行职务的,由半数以上监事共同推举一名监事召集和主持监事会会议。

监事任期的长短,应服从于监事功能的要求。因监事代表全体股东对董事、高级管理人员的管理行为实施监督,所以监事的任期应较董事的任期稍长些,以利于监事监督董事会的换届。但其任期也不宜过长,以不得短于高级管理人员的每届任期为宜。监事每届的任期为

3年。监事任期届满,连选可以连任。监事任期届满未及时改选,或者监事在任期内辞职导致监事会成员低于法定人数的,在改选出的监事就任前,原监事仍应当依照法律、行政法规和公司章程的规定,履行监事职务。

(二) 股份有限公司监事会的议事规则

监事会会议可分为定期会议和临时会议。定期会议至少每6个月召开一次,临时监事会会议可由监事提议召开。监事会的议事方式和表决程序,除法律有规定的外,由公司章程规定。监事会决议应经半数以上监事通过。监事会应当对所议事项的决定制成会议记录,出席会议的监事应当在会议记录上签名。

监事会会议通过做出决议的方式进行监督,监事会会议记录是监事会实施监督的重要档案资料,也是确认监事在监事会上履行监事义务的重要依据。另外,当监事违反监督义务需承担责任时,会议记录具有证据的法律效力。因此,《公司法》规定留存监事会会议记录是非常必要的。

第六节 中国特色国有独资公司的治理要求

《公司法》规定,国有独资公司是指国家单独出资、由国务院或者地方人民政府授权本级人民政府国有资产监督管理机构履行出资人职责的有限责任公司。从法律表述上看,国有独资公司作为有限责任公司的一种表现形式,在公司治理法人结构和要求上具有一般有限责任公司的通性。作为国有企业的重要组成部分,我国国有独资公司又具有独特的治理要求。

一、国有独资公司治理的基本原则

国务院办公厅《关于进一步完善国有企业法人治理结构的指导意见》指出,改进国有企业法人治理结构,完善国有企业现代企业制度应遵循以下基本原则。

(1) 坚持深化改革。尊重企业市场主体地位,遵循市场经济规律和企业发展规律,以规范决策机制和完善制衡机制为重点,坚持激励机制与约束机制相结合,体现效率原则与公平原则,充分调动企业家积极性,提升企业的市场化、现代化经营水平。

(2) 坚持党的领导。落实全面从严治党战略部署,把加强党的领导和完善公司治理统一起来,明确国有企业党组织在法人治理结构中的法定地位,发挥国有企业党组织的领导核心和政治核心作用,保证党组织把方向、管大局、保落实。坚持党管干部原则与董事会依法选择经营管理者、经营管理者依法行使用人权相结合,积极探索有效实现形式,完善反腐倡廉制度体系。

(3) 坚持依法治企。依据《公司法》《企业国有资产法》等法律法规,以公司章程为行为准则,规范权责定位和行权方式;法无授权,任何政府部门和机构不得干预企业正常生产经营活动,实现深化改革与依法治企的有机统一。

(4) 坚持权责对等。坚持权利义务责任相统一,规范权力运行、强化权利责任对等,改革国有资本授权经营体制,深化权力运行和监督机制改革,构建符合国情的监管体系,完善履职评价和责任追究机制,对失职、渎职行为严格追责,建立决策、执行和监督环节的终身责任追究制度。

二、国有独资公司党组织

(一) 国有独资公司党组织的地位和作用

1. 领导核心和政治核心作用

坚持党的领导、加强党的建设是国有企业的独特优势。国务院办公厅《关于进一步完善

《国有企业法人治理结构的指导意见》指出,明确国有企业党组织在法人治理结构中的法定地位,发挥国有企业党组织的领导核心和政治核心作用,保证党组织把方向、管大局、保落实。《公司法》第十九条规定,在公司中,根据中国共产党章程的规定,设立中国共产党的组织,开展党的活动。公司应当为党组织的活动提供必要条件。中共中央《中国共产党国有企业基层组织工作条例(试行)》指出,国有企业党组织实行集体领导和个人分工负责相结合的制度,进入董事会、监事会、经理层的党组织领导班子成员必须落实党组织决定。国有企业应当将党建工作要求写入公司章程,写明党组织的职责权限、机构设置、运行机制、基础保障等重要事项,明确党组织研究讨论是董事会、经理层决策重大问题的前置程序,落实党组织在公司治理结构中的法定地位。国有企业重大经营管理事项必须经党委(党组)研究讨论后,再由董事会或者经理层作出决定。

2. 人才保障作用

国有独资公司实行“双向进入、交叉任职”领导体制。符合条件的国有独资公司党委(党组)领导班子成员可以通过法定程序进入董事会、监事会、经理层,董事会、监事会、经理层成员中符合条件的党员可以依照有关规定和程序进入党委(党组)。党委(党组)书记、董事长一般由一人担任,推进中央企业党委(党组)专职副书记进入董事会。

国有独资公司贯彻党管干部的原则。党组织担负公司领导人员选拔任用、培养教育和管理监督的责任,支持董事会依法选择公司经营管理者、经营管理者依法行使用人权。

3. 担负反腐倡廉“两个责任”

中共中央、国务院《关于深化国有企业改革的指导意见》明确指出,国有企业党组织要切实履行好主体责任,纪检机构要履行好监督责任。具体工作包括:①加强党性教育、法治教育和警示教育,引导国有独资公司领导人员坚定理想信念,自觉践行“三严三实”要求,正确履行职权。②建立责任追究制度,并使其与公司考核等挂钩,实行“一案双查”。③推动国有独资公司纪律检查工作双重领导体制具体化、程序化、制度化,强化上级纪委对下级纪委的领导。④对公司权力的运行进行监督和制约,运用法治思维和法治方式反腐败,构筑公司领导人“不敢腐、不能腐、不想腐”的有效机制。

(二) 国有独资公司党组织的工作原则和须经党组织研究讨论的事项

1. 国有独资公司党组织的工作原则

国有独资公司党组织工作应当遵循以下原则:①加强党的领导和完善公司治理相统一,把党的领导融入公司治理各环节。②坚持党建工作与生产经营深度融合,以公司改革发展成果检验党组织工作成效。③坚持党管干部、党管人才,培养高素质专业化公司领导人员队伍和人才队伍。④坚持抓基层打基础,突出党支部建设,增强基层党组织生机活力。⑤坚持全心全意依靠工人阶级,体现公司职工群众主人翁地位,巩固党执政的阶级基础。

2. 国有独资公司中须经党组织研究讨论的事项

国有企业重大经营管理事项必须经党委(党组)研究讨论后,再由董事会或者经理层作出决定。研究讨论的事项主要包括:①贯彻党中央决策部署和落实国家发展战略的重大举措。②公司发展战略、中长期发展规划,重要改革方案。③公司资产重组、产权转让、资本运作和大额投资中的原则性方向性问题。④公司组织架构设置和调整,重要规章制度的制定和修改。⑤涉及公司安全生产、维护稳定、职工权益、社会责任等方面的重大事项。⑥其他应当由党委(党组)研究讨论的重要事项。

(三) 国有独资公司党组织的工作职责

1. 国有独资公司党委(党组)的主要职责

国有独资公司党委(党组)发挥领导作用,把方向、管大局、保落实,依照规定讨论和决定公司重大事项。主要职责是:①加强公司党的政治建设,坚持和落实中国特色社会主义根本制度、基本制度、重要制度,教育引导全体党员始终在政治立场、政治方向、政治原则、政治道路上同以习近平同志为核心的党中央保持高度一致。②深入学习和贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想,学习宣传党的理论,贯彻执行党的路线方针政策,监督、保证党中央重大决策部署和上级党组织决议在本公司贯彻落实。③研究讨论公司重大经营管理事项,支持国有资产监督管理机构、董事会、监事会和经理层依法行使职权。④加强对公司选人用人的领导和把关,抓好公司领导班子建设和干部队伍、人才队伍建设。⑤履行公司党风廉政建设主体责任,领导、支持内设纪检组织履行监督执纪问责职责,严明政治纪律和政治规矩,推动全面从严治党向基层延伸。⑥加强基层党组织建设和党员队伍建设,团结带领职工群众积极投身公司改革发展。⑦领导公司思想政治工作、精神文明建设、统一战线工作,领导公司工会、共青团、妇女组织等群团组织。

2. 国有独资公司党支部(党总支)的主要职责

国有独资公司党支部(党总支)以及内设机构中设立的党委围绕生产经营开展工作,发挥战斗堡垒作用。主要职责是:①学习宣传和贯彻落实党的理论和路线方针政策,宣传和执行党中央、上级党组织和本公司的决议,团结带领职工群众完成本公司各项任务。②按照规定参与本公司重大问题的决策,支持本公司负责人开展工作。③做好党员教育、管理、监督、服务和发展党员工作,严格党的组织生活,组织党员创先争优,充分发挥党员先锋模范作用。④密切联系职工群众,推动解决职工群众合理诉求,认真做好思想政治工作。领导本公司工会、共青团、妇女组织等群团组织,支持它们依照各自章程独立负责地开展工作。⑤监督党员、干部和企业其他工作人员严格遵守国家法律法规、公司财经人事制度,维护国家、集体和群众的利益。⑥实事求是地对党的建设、党的工作提出意见建议,及时向上级党组织报告重要情况。按照规定向党员、群众通报党的工作情况。

三、出资人机构行使公司股东会职权

《公司法》规定,国有独资公司不设股东会,由国有资产监督管理机构行使股东会职权。国有资产监督管理机构可以授权公司董事会行使股东会的部分职权,决定公司的重大事项,但公司的合并、分立、解散、增加或者减少注册资本和发行公司债券,必须由国有资产监督管理机构决定;其中,重要的国有独资公司合并、分立、解散、申请破产的,应当由国有资产监督管理机构审核后,报本级人民政府批准。

国务院办公厅《关于进一步完善国有企业法人治理结构的指导意见》提出,要以管资本为主改革国有资本授权经营体制,对直接出资的国有独资公司,出资人机构重点管好国有资本布局、规范资本运作、强化资本约束、提高资本回报、维护资本安全。

四、国有独资公司董事会

(一) 董事会的设置

国有独资公司设董事会,并依照《公司法》的规定行使职权。董事每届任期不得超过3年。董事会成员中应当有公司职工代表。董事会成员由国有资产监督管理机构委派,但是,董事会成员中的职工代表由公司职工代表大会选举产生。董事会设董事长一人,可以设副董事长。董事长、副董事长由国有资产监督管理机构从董事会成员中指定。经国有资产监督管理

机构同意,董事会成员可以兼任经理。国有独资公司的董事长、副董事长、董事、高级管理人员,未经国有资产监督管理机构同意,不得在其他有限责任公司、股份有限公司或者其他经济组织兼职。

国务院办公厅《关于进一步完善国有企业法人治理结构的指导意见》指出,国有独资、全资公司的董事长、总经理原则上分设,应均为内部执行董事,定期向董事会报告工作。国有独资公司的董事长作为企业法定代表人,对企业改革发展负首要责任,要及时向董事会和国有股东报告重大经营问题和经营风险。国有独资公司的董事对出资人机构负责,接受出资人机构指导,其中外部董事人选由出资人机构商有关部门提名,并按照法定程序任命。

(二)董事会的职权

与一般有限责任公司董事会职权相比,国有独资公司董事会职权范围更大。国有独资公司董事会对国有资产监督管理机构负责,按照《公司法》第四十六条的规定行使职权。具体内容包括:①向国有资产监督管理机构报告工作。②执行国有资产监督管理机构的决议。③决定公司的经营计划和投资方案。④制订公司的年度财务预算方案、决算方案。⑤制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案。⑥制订公司增加或者减少注册资本以及发行公司债券的方案。⑦制订公司合并、分立、解散或者变更公司形式的方案。⑧决定公司内部管理机构的设置。⑨决定聘任或者解聘公司经理及其报酬事项,并根据经理的提名决定聘任或者解聘公司副经理、财务负责人及其报酬事项。⑩制定公司的基本管理制度。⑪公司章程规定的其他职权。

《公司法》第六十六条规定,国有资产监督管理机构可以授权公司董事会行使股东会的部分职权,决定公司的重大事项,但公司的合并、分立、解散、增加或者减少注册资本和发行公司债券,必须由国有资产监督管理机构决定;其中,重要的国有独资公司合并、分立、解散、申请破产的,应当由国有资产监督管理机构审核后,报本级人民政府批准。

除上述职权外,国有独资公司董事会还可以制订国有独资公司章程并报国有资产监督管理机构批准。国有独资公司章程制定的两种方式:其一,由国有资产监督管理机构制定;其二,由董事会制订并报国有资产监督管理机构批准,这既是国有资产监督管理机构和董事会的职权,也是两个机构的义务。

(三)董事会的议事规则

国有独资公司董事会要严格实行集体审议、独立表决、个人负责的决策制度,平等且充分地发表意见,一人一票表决,建立规范透明的重大事项信息公开和对外披露制度,保障董事会会议记录和提案资料的完整性,建立董事会决议跟踪落实以及事后评估制度,做好与其他治理主体的联系沟通。

(四)专门委员会的设立

国有独资公司董事会应当设立提名委员会、薪酬与考核委员会、审计委员会等专门委员会,为董事会决策提供咨询,其中薪酬与考核委员会、审计委员会应由外部董事组成。要改进董事会和董事评价办法,完善年度和任期考核制度,逐步形成符合公司特点的考核评价体系及激励机制。

(五)董事队伍的建设

国有独资公司要建立、完善外部董事选聘和管理制度,严格把控外部董事的资格认定和考试考察程序,拓宽外部董事来源渠道,扩大专职外部董事队伍,选聘一批现职国有企业负责人转任专职外部董事,定期报告外部董事履职情况。为此,国有独资公司要健全外部董事召集人

制度,召集人由外部董事定期推选产生。

五、国有独资公司的经理层

(一) 国有独资公司经理层的设立和职责

《公司法》规定,国有独资公司设经理,由董事会聘任或者解聘。经国有资产监督管理机构同意,董事会成员可以兼任经理。经理可列席董事会会议。国务院办公厅《关于进一步完善国有企业法人治理结构的指导意见》指出,经理层是公司的执行机构,依法由董事会聘任或解聘,接受董事会管理和监事会监督。总经理对董事会负责,依法行使管理生产经营、组织实施董事会决议等职权,向董事会报告工作,董事会闭会期间向董事长报告工作。

经理对董事会负责,行使下列职权:①主持公司的生产经营管理工作,组织实施董事会决议。②组织实施公司年度经营计划和投资方案。③拟订公司内部管理机构设置方案。④拟订公司的基本管理制度。⑤制定公司的具体规章。⑥提请聘任或者解聘公司副经理、财务负责人。⑦决定聘任或者解聘除应由董事会决定聘任或者解聘以外的负责管理人员。⑧董事会授予的其他职权。公司章程对经理职权另有规定的,从其规定。

(二) 国有独资公司经理层的管理制度

1. 经理层授权管理制度

国有独资公司要建立规范的经理层授权管理制度,公司经理层逐步实行任期制和契约化管理。经理层授权管理是指为了调动经理人员的工作积极性,提高公司的运作效率,公司董事会在不违反法律法规的前提下,结合本公司的工作实际,将公司部分经营管理权限授予公司经理层。

2. 职业经理人制度

职业经理人是指受雇于企业,担任不同层级的领导和管理职务,承担相应的义务和责任,从事企业经营管理活动,以此为职业的人才。国有独资公司推行职业经理人制度,内部培养和外部引进相结合,畅通现有经理层成员与职业经理人的身份转换通道,董事会按市场化方法选聘和管理职业经理人。

3. 以优进绌退为目标的考核评价制度

国有独资公司要在日常考核工作的基础上,综合运用年度考核、民主生活会、专项考核、来信来访、社会舆情等方式,对经理人员进行日常了解和分析评价,增强考核的全面性和准确性。对在公司改革发展中无能为力、无所作为或问题反映较多、工作不在状态的经理人员坚决调整退出。

4. 与社会主义市场经济相适应的薪酬分配制度

国有独资公司的经理人员实行与选任方式相匹配、与公司功能性质相适应、与经营业绩相挂钩的差异化分配办法。对组织任命的国有独资公司经理人员,合理确定基本年薪、绩效年薪和任期激励收入;对市场化选聘的职业经理人实行市场化薪酬分配机制,可以采取多种方式探索完善中长期激励机制。

六、国有独资公司的监督机制

(一) 国有独资公司的监事会

监事会是国有独资公司的专职监督机构,其依照有关法律法规和公司章程设立,对公司董事会、经理层成员的职务行为进行监督。国有独资公司实行政府外派监事会制度,负责检查公司财务,监督公司重大决策和关键环节以及董事会、经理层履职情况,监事会不参与、不干预公司的经营管理活动。

1. 国有独资公司监事会的组成

《公司法》规定,国有独资公司的监事会成员不得少于5人,监事会成员包括由国有资产监督管理机构委派的专职监事和由职工代表出任的监事。国有资产监督管理机构派出的专职监事由国有资产监督管理机构任命。为了加强公司的民主管理,发挥职工参与公司监督管理的积极性,《公司法》规定,监事会要有职工代表参加。监事会成员中职工代表的比例不得低于1/3,具体比例由公司章程规定。监事会成员中的职工代表由公司职工代表大会选举产生,职工代表出任的监事为兼职监事。

监事会设监事会主席。监事会主席由国有资产监督管理机构从监事会成员中指定。监事会主席履行以下四项职责:①召集、主持监事会会议。②负责监事会的日常工作。③审定、签署监事会的报告和其他重要文件。④应当由监事会主席履行的其他职责。

2. 国有独资公司监事会的职权

国有独资公司监事会的职权主要包括:①检查公司财务。②对董事、高级管理人员执行公司职务的行为进行监督,对违反法律、行政法规、公司章程或者国有资产监督管理机构决议的董事、高级管理人员提出罢免的建议。③当董事、高级管理人员的行为损害公司的利益时,要求董事、高级管理人员予以纠正。④国务院规定的其他职权。

(二)企业职工民主管理与监督

国务院办公厅《关于进一步完善国有企业法人治理结构的指导意见》指出,国有独资公司要健全以职工代表大会为基本形式的公司民主管理制度和公司重大事项信息公开与对外披露制度。公司要支持和保证职工代表大会依法行使职权,加强职工民主管理与监督,维护职工的合法权益。国有独资、全资公司的董事会、监事会中须有职工董事和职工监事。

(三)建立与治理主体履职相适应的责任追究制度

国务院办公厅《关于进一步完善国有企业法人治理结构的指导意见》指出,国有独资公司董事、监事、经理层成员及党组织成员应当遵守法律法规和公司章程,对公司负有忠实义务和勤勉义务;要将治理主体的信用记录纳入全国信用信息共享平台,违约失信的按规定在“信用中国”网站公开。同时,按照“三个区分开来”的要求,建立必要的改革容错纠错机制,激励公司领导成员干事创业。

第三章 市场营销与品牌管理

第一节 市场营销环境

市场营销环境是指作用于企业营销活动的一切外界因素和力量的总和。这些外界因素和力量所形成的营销环境,由于与企业营销活动的密切程度不同,又可分为宏观环境和微观环境。

一、市场营销宏观环境

宏观环境是指那些给企业带来市场机会和环境威胁的主要社会力量,它是间接影响企业市场营销活动的各种环境要素。包括人口环境、经济环境、自然环境、技术环境、政治和法律环境、社会文化环境等要素,如图 3-1 所示。

(1) 人口环境。人口是构成市场的第一要素,人口数量直接决定市场规模和潜在容量。人口总量、地理分布、年龄结构、性别结构、民族构成等人口环境要素会对市场格局产生深刻影响。

(2) 经济环境。经济环境是影响企业营销活动的又一要素,包括收入、消费支出、储蓄与信贷、经济发展水平等因素。

在收入因素中,消费者收入是一个重要因素。消费者收入是指消费者通过各种渠道获得的货币收入的总和,包括工资、奖金、红利、股息、利息、遗产继承等。消费者收入的变化主要受国民收入的影响,消费者收入是形成社会购买力的主要因素。消费者收入包括:①可支配收入与可任意支配收入。可支配收入是指个人收入减去直接负担的各项税款(如所得税、消费税等)和非税性负担(如工会会费、住房公积金等)之后的余额。可任意支配收入是指个人可支配收入减去维持生命所必需的支出(如购买食品,交付房租、燃气费、暖气费、水电费等)和其他固定支出(如偿还贷款等)之后的余额,这部分收入越多,人们的消费水平越高,企业的营销机会也就越多。②货币收入和实际收入。货币收入是指消费者收入的总和。实际收入则是指考虑通货膨胀因素之后,货币收入所具有的实际购买力。实际收入影响实际购买力。

(3) 自然环境。自然环境是在企业发展过程中对其有影响的物质要素。企业在分析自然环境时可以考虑以下几个方面:自然资源的短缺、环境污染日益严重、政府对环境的干预日益加强、公众的生态需求和意识不断增强等。

(4) 技术环境。技术是一种“创造性的毁灭力量”。这一认识高度概括了科技发展对企业营销的影响。例如,新技术革命使得产品的平均生命周期越来越短,并影响着零售业结构和消费者的购物习惯,同时也改变了企业经营管理的方式。

(5) 政治和法律环境。任何社会制度下,企业的营销活动都必须受到政治和法律环境的规范、强制和约束。企业活动总是在一定的政治和法律环境下进行的。

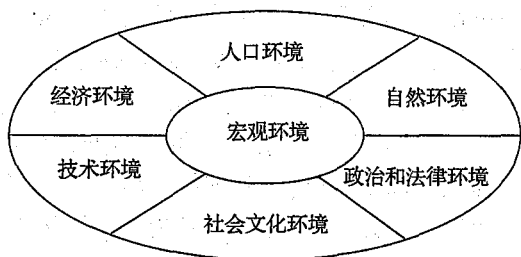


图 3-1 市场营销宏观环境要素

(6) 社会文化环境。社会文化环境是指在一种社会形态下已经形成的民族特征、价值观念、宗教信仰、生活方式、风俗习惯、伦理道德、教育水平、相关群体、社会结构等因素构成的环境。

二、市场营销微观环境

微观环境是指对企业服务其顾客的能力构成直接影响的各种力量,包括企业自身、供应商、竞争者、营销渠道企业、顾客和公众等要素,如图 3-2 所示。

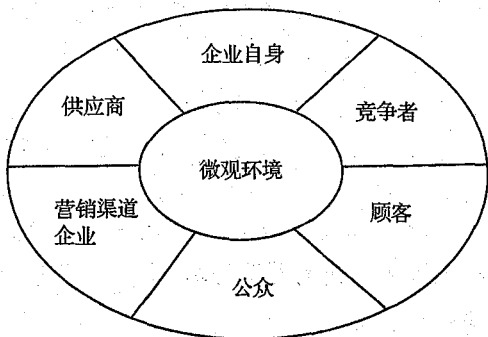


图 3-2 市场营销微观环境要素

(1) 企业自身。企业的内部组织构成了企业内部的微观环境。企业内部的微观环境可分为两个层次。第一层次是高层管理部门。营销部门必须在高层管理部门所规定的职权范围内做出决策,并且所制订的计划在实施前必须得到高层管理部门的批准。第二层次是其他职能部门。企业营销部门的业务活动是和其他部门的业务活动息息相关的,营销部门在制订和执行营销计划的过程中,必须与企业的其他职能部门相互配合,这样更有助于取得预期的效果。

(2) 供应商。供应商是指向企业提供生产经营所需资源的企业或个人。供应商所提供的资源主要包括原材料、零部件、设备、能源、劳务和资金等。供应商对企业的营销活动有着重大的影响。例如,对于零售企业来说,供应商供货的稳定性与及时性、供货的价格和质量水平变动等都可能对企业营销活动产生影响。

(3) 竞争者。一般情况下,企业经营过程中都会存在竞争对手,竞争对手的政策、业务活动等会影响市场供给情况,进而影响企业自身政策的制定、业务活动的安排等。

(4) 营销渠道企业。营销渠道企业是指协助企业推广、销售和分配产品或服务给最终购买者的那些企业和个人,主要包括中间商、实体分配机构、营销服务机构和金融机构。

(5) 顾客。顾客对企业提供的产品或服务是否认可及认可程度的高低,影响着企业营销活动的绩效大小。了解并满足顾客的需求是企业营销活动的核心。尤其应关注消费者群体的力量。消费者群体的力量是指个体需要与动机的共同性和一致性在群体中的反映。这种共同性和一致性所影响的范围越大,表现出的群体力量就越大。

(6) 公众。公众是指对企业营销目标的实现有现实或潜在影响的群体和个人,主要包括企业外部公众,如媒介、政府、社团、金融公众等;企业内部公众即企业内部的职工、股东及管理者等。

三、市场营销环境分析

市场营销环境分析即监测跟踪市场营销环境发展趋势,发现市场机会和威胁,从而调整营销策略以适应环境变化。环境发展趋势基本上可分为两大类,一类是环境威胁,另一类是市场机会。下文将通过矩阵分析法对市场营销环境进行详细介绍。

(1) 环境威胁及环境威胁矩阵。环境威胁是指由于环境的变化形成或可能形成的对企业现有经营的冲击和挑战。企业市场营销管理者应善于识别企业所面临的威胁,主要从两个方面考虑,一是环境威胁对企业的影响程度,二是出现环境威胁的可能性,两个方面不同情况的组合,可以构成环境威胁矩阵,如图 3-3 所示。

在第 I 象限内,环境威胁的影响程度高,出现的概率大,表明企业面临着严重的环境危机。企业应高度重视这一问题,必须严密监视和预测其发展变化趋势,积极采取相应的对策。

在第Ⅱ象限内,环境威胁的影响程度高,出现的概率小。虽然出现的概率小,但一旦出现会给企业营销带来特别大的危害。企业应制定相应的措施,力争避免危害。

在第Ⅲ象限内,环境威胁的影响程度低,出现的概率小,在这种情况下,企业不必过于担心,但应该注意观察其发展变化,看它是否有向其他象限发展变化的可能。

在第Ⅳ象限内,环境威胁的影响程度低,但出现的概率却很大,对此企业也应该予以重视,准备相应的对策措施。

(2) 市场机会及市场机会矩阵。市场机会是指由于环境变化形成的对企业营销管理富有吸引力的领域。分析市场机会主要有两个方面,一是潜在机会的吸引力,二是机会出现的可能性,两个方面不同情况的组合,可以构成市场机会矩阵,如图 3-4 所示。

在第Ⅰ象限内,潜在机会的吸引力和出现概率都很大,表明市场机会对企业发展有利,企业也有能力利用市场机会,应采取积极的行动措施。

在第Ⅱ象限内,潜在机会的吸引力大,但出现概率小,表明企业暂时无法利用这些机会,但一旦机会出现会给企业带来很大的潜在利益。

在第Ⅲ象限内,潜在机会的吸引力和出现概率都很小,企业应关注其发展变化,并依据变化情况及时采取措施。

在第Ⅳ象限内,潜在机会的吸引力小,出现概率大,表明企业拥有利用机会的优势,这需要企业再三思考、慎重考虑,制定相应措施。

(3) 威胁—机会综合分析。在一定条件下,环境威胁与市场机会是可以相互转换的。企业可以运用威胁—机会综合分析矩阵对所处的市场环境加以综合分析和评价,如图 3-5 所示。

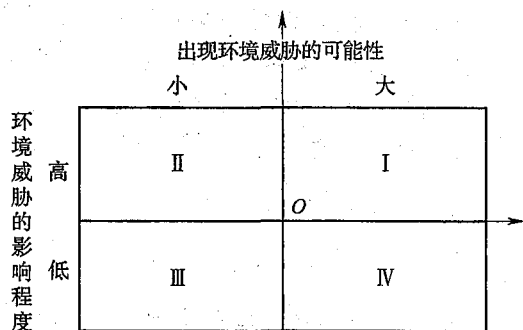


图 3-3 环境威胁矩阵图

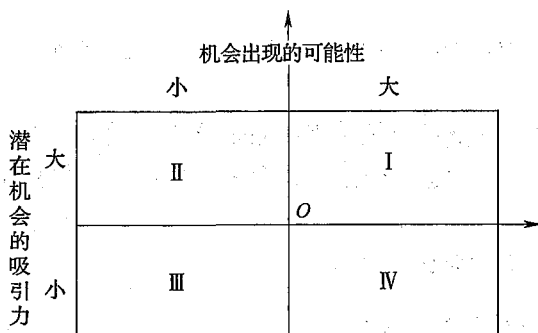


图 3-4 市场机会矩阵图

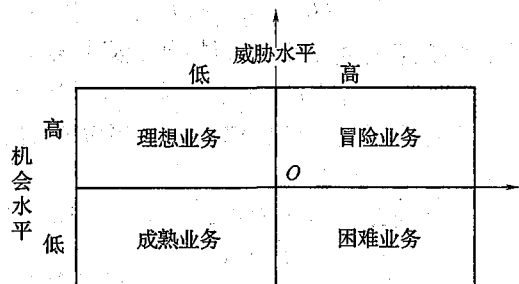


图 3-5 威胁—机会综合分析矩阵图

用威胁—机会综合分析矩阵评价企业在一定环境中的业务,可能会出现四种不同的结果,即理想业务、冒险业务、成熟业务和困难业务。

1) 理想业务,即高机会和低威胁的业务。在此条件下,利益大于危险,这是企业难得遇上的好环境,企业务必抓住机遇,不可错失良机。

2) 冒险业务,即高机会和高威胁的业务。在此条件下,机会与危险同在,利益与风险并存,企业应当进行全面分析,慎重抉择,争取利益。

3)成熟业务,即低机会和低威胁的业务。在此条件下,这是一种比较平稳的环境,企业一方面按常规经营取得平均利润;另一方面也可以积蓄力量,为进入理想环境做准备。

4)困难业务,即低机会和高威胁的业务。在此条件下,企业处境十分困难,企业必须想方设法扭转局面,说不定会“柳暗花明”;如果无法扭转局面,则应果断放弃,另谋发展出路。

第二节 市场营销战略

在当前的经济环境下,企业为了更加有效地开展市场营销活动,必须在现代市场营销观念的指导下,根据企业长远、全局的发展需要制定有效的市场营销战略,以提高企业的经营管理水平 and 市场竞争力。

一、市场营销战略规划

市场营销战略规划是企业战略规划的重要组成部分。市场营销战略规划是企业根据外部营销环境和内部资源条件对营销活动制定的较长时期的、全局性的行动方案。

企业在实施市场营销战略之前,首先应进行市场营销战略规划。市场营销战略规划过程如图 3-6 所示。



图 3-6 市场营销战略规划过程图

(一)确定企业任务

企业任务应能使企业管理者、员工以及顾客产生一种使命感。企业任务以企业任务书的形式表现出来。企业任务书引导着企业各部门的员工独立又相互配合地朝着企业目标前进。

企业任务书的撰写并非易事。一份行之有效、对企业经营有指导作用的任务书应满足以下几个条件。

(1)反映的目标有限、具体、明确。企业任务书应集中企业核心竞争力,以目标市场为基础来确定企业目标,其目标数量必然是有限的。

(2)市场导向而非产品导向。用市场来界定业务范围要优于用产品来界定。因为企业的业务活动是一个不断满足消费者需求的过程,而不仅仅是一个制造或销售某种产品或服务的过程。

表 3-1 展示了产品导向和市场导向下产品定义的对比。

表 3-1 产品导向和市场导向下产品定义的对比

产品	产品导向定义	市场导向定义
化妆品	我们生产化妆品	我们出售美和希望
复印机	我们生产复印机	我们帮助提高办公效率
石油	我们出售石油	我们供应能源
空调机	我们制造空调机	我们帮助控制室内温度
手机	我们生产手机	我们保存记忆

(3)富有激励性。企业任务书要能使员工感到自己的工作是有意义的、通过实施企业任务书能够给社会 and 他人创造价值。这样的企业任务书可以起到鼓舞士气,充分调动员工的工作热情、激发员工主动奉献的精神,有助于企业任务的实现。例如,一家经营农用物资的生产企业,若将其任务描述为“本企业是专门经营农药、化肥等产品的企业”,就不如“本企业是为农业生产的发展提供物资保障的企业”更具有激励性。

(4)政策具体、分工明确。企业任务书应强调企业想要实施的主要政策,且政策要具体、分工要明确,只有这样企业各部门人员在处理有关问题时才能按准则行事,不会出现越权及相互推诿的情况。同时,也能保证企业各部门、各级人员向外部传递信息的一致性。

(二)规定企业目标

企业管理者在确定了企业任务以后,还要把企业任务具体化为一系列的目标体系,使各部门、各级人员都有自己明确的目标,并对相应目标负责。

1. 企业目标的种类

企业常用的衡量财务、经营目标的指标有以下三种。

(1)投资收益率。投资收益率是衡量、比较企业投资效果的一项重要指标。投资收益率越高,意味着单位投资所获得的利润越多。计算公式为:

$$\text{投资收益率} = \frac{\text{利润额}}{\text{投入资本总额}} \times 100\% \quad (3-1)$$

(2)市场占有率。市场占有率是指一定时期内一家企业某种产品的销售量(销售额)在同一市场上的同类产品销售总量(销售总额)中所占的比重。

(3)销售增长率。销售增长率是指本期产品销售增加额与上期产品销售额的比值,可以衡量企业的成长状况和发展能力。计算公式为:

$$\text{销售增长率} = \frac{\text{本期销售额} - \text{上期销售额}}{\text{上期销售额}} \times 100\% \quad (3-2)$$

2. 制定企业目标的原则

企业目标的制定应遵循以下四项原则。

(1)层次性。企业任务要分解成层层具有操作性的目标体系。

(2)可量化。只有将目标具体化为一定的数量值,才能便于企业对目标实现情况进行考评;如果目标只是表述为“本年度力争使销售额有所增加”等,显然是难以考核的。

(3)现实性。企业的目标必须是切实可行的,既不好高骛远,又能激发企业员工的工作热情。

(4)协调性。各项具体目标的建立是为了实现企业的总体目标。因此,为了保证企业总体目标的实现,企业战略目标之间应相互协调。在平衡协调中,应注意分清主次,下级目标要服从于上级目标,次要目标要服从于主要目标,短期目标要服从于长远目标。

(三)安排业务组合

企业管理者制定企业任务和目标后,需要对现有的业务单位进行分析与评价,以确定哪些业务单位应当发展,哪些应当维持,哪些应当减少,哪些应当淘汰,即企业必须安排业务组合,从而更有效地利用企业的有限资源。

企业战略业务单位的评价方法中,影响最大的是波士顿咨询集团法(即波士顿矩阵分析,已在第一章中详细阐述)和通用电气公司法。

通用电气公司法又称战略业务规划网络,通常使用通用电气矩阵进行分析,通用电气矩阵选用行业吸引力和业务力量两个综合性指标对企业各战略业务单位进行评价,以帮助企业管理者做出投资决策。通用电气矩阵如图 3-7 所示。

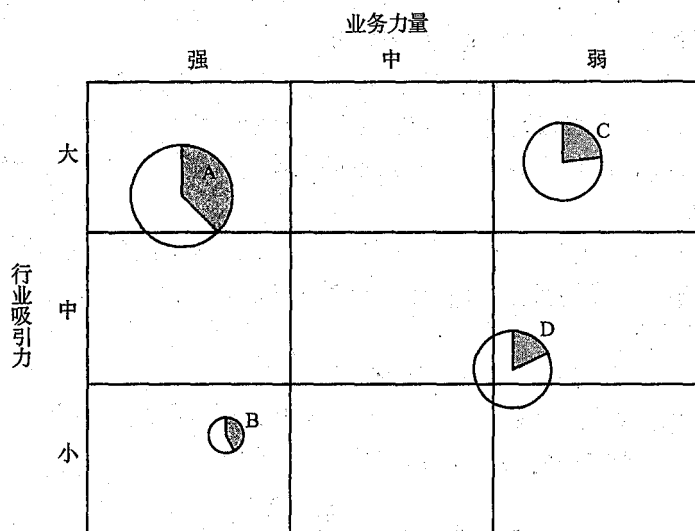


图 3-7 通用电气矩阵

根据图 3-7,通用电气矩阵可分为以下三个地带。

(1)左上角地带,又称“绿色地带”。这个地带包括的三个小格是“大强”“中强”“大中”。这个地带的行业吸引力和战略业务单位的业务力量都很强。因此,企业对这个地带的战略业务单位(图中 A)要“开绿灯”,采取增加投资和重点发展的战略。

(2)从左下角到右上角的对角线地带,又称“黄色地带”。这个地带包括的三个小格是“小强”“中中”“大弱”。这个地带的行业吸引力和战略业务单位的业务力量居于一般水平。因此,企业对这个地带的战略业务单位(图中 B、C)要“开黄灯”,采取维持现有投资水平和市场占有率的战略。

(3)右下角地带,又称“红色地带”。这个地带包括的三个小格是“小弱”“小中”“中弱”。总体说来,这个地带的行业吸引力偏小,战略业务单位的业务力量偏弱。因此,企业对这个地带的战略业务单位(图中 D)要“开红灯”,采取收割或放弃的战略。

(四)制订新业务计划

企业管理者在安排了业务组合之后,还应对未来业务的发展做出规划,即制订新业务计划。主要包括密集型成长战略、一体化战略和多元化战略等(相关内容已在第一章“企业战略类型”中详细阐述)。

二、目标市场战略

企业除了进行市场营销战略规划之外,还需要制定目标市场战略,包括市场细分、目标市场的选择和市场定位。

(一)市场细分

市场细分是指企业通过市场调研,根据顾客对产品或服务不同的需要和欲望,不同的购买行为与购买习惯,把某一产品的整体市场分割成需求不同的若干个市场的过程。分割后的每一个小市场称为子市场,也称细分市场。

需要强调的是,市场细分并不是通过产品本身的分类来进行细分,而是根据不同的顾客群来进行细分,也就是说,消费需求的差异性市场细分的基础。企业必须对市场进行分类,把购买欲望和兴趣大致相同的消费者群归为一类,形成细分市场。

市场细分要依据一定的细分变量来进行。市场细分的主要变量有地理变量、人口变量、心理变量和行为变量(见表 3-2)。

表 3-2 消费者市场细分变量表	
细分变量	具体内容
地理变量	国家、地区、城镇、农村、面积、气候、地形、交通条件、通信条件、城镇规划等
人口变量	人口总数、人口密度、家庭户数、年龄、性别、职业、民族、文化、宗教、国籍、收入、家庭生命周期等
心理变量	生活方式、个性、购买动机、价值取向、对商品和服务方式的感受或偏爱、对商品价格反应的灵敏度等
行为变量	购买时机、追求的利益、使用者状况、忠诚程度、使用频率、待购阶段和态度等

1. 地理变量细分

(1)地区。按自然地理分区,全国可分为东北、华北、华东、华中、华南、西南和西北七大市场;按自然形态划分,可分为山地、丘陵、平原、盆地等市场。不同市场的消费者对同一产品的需求有所差异。例如,口味有“南甜、北咸、东辣、西酸”的说法。

(2)城镇。按是不是城镇可分为城镇市场和农村市场;按城镇规模可分为特大型城市、大型城市、中小型城市、县城与乡(镇)等市场。

(3)气候。根据气候条件,可以把全国分成寒温带、中温带、暖温带、亚热带及热带市场。例如,具有防潮、御寒和防暑等特性的用品,在不同地区有较大的需求差别。

2. 人口变量细分

(1)年龄。根据年龄可以把消费者市场分成儿童市场、中青年市场和老年市场;儿童市场还可以进一步细分为婴儿市场、学龄前儿童市场和少儿市场。

(2)性别。由于性别不同,消费者对产品的需求也有所不同。例如,女性购买手机,偏好亮色系的外观,而男性则偏好暗色系的外观。

(3)家庭生命周期。家庭生命周期一般包括以下四个阶段:①形成阶段(自结婚开始,至第一个孩子出生结束,以家庭共同消费为主);②扩展阶段(自第一个孩子出生开始,至最后一个孩子出生结束,以子女的教育、培养消费为主);③空巢阶段(自最后一个孩子离开父母开始,至配偶一方死亡结束,以医疗、保健消费为主);④解体阶段(自配偶一方死亡开始,至配偶另一方死亡结束,以个人基本生活消费为主)。

3. 心理变量细分

(1)生活方式。生活方式一个人在生活中所表现出来的活动、兴趣和看法的模式。如有些消费者追求现代、时尚的生活方式,有些消费者则维护传统、保守的生活方式,服装制造商可以依此设计不同款式的服装。

(2)个性。个性是指通过自信、支配、顺从、交际、保守和适应等性格特征来表现一个人对其所处的环境相对持续稳定的反应。如外向型顾客和内向型顾客,他们在消费中会有所区别。

4. 行为变量细分

(1) 追求的利益。消费者往往因为追求不同的利益而购买不同的产品。如为了洁白牙齿的消费者和为了缓解牙齿敏感的消费者会选择不同的牙膏产品。

(2) 使用者状况。根据消费者对产品的使用状况,可以把消费者分成从未使用者、曾经使用者、潜在使用者、首次使用者和经常使用者等。

(3) 待购阶段。消费者总是处于购买某种产品的不同阶段。如有的消费者未知或已知某产品、有的已对产品产生兴趣、有的正打算购买某产品。

(二) 目标市场的选择

目标市场是指企业决定要进入的市场,即通过市场细分,被企业选中并决定以企业的营销活动去满足其需求的一个或几个细分市场。

1. 目标市场模式选择

企业在选择目标市场时可采用的模式主要有以下五种。

(1) 产品—市场集中化。企业的目标市场无论是从市场(顾客)或是从产品角度,都是集中于一个细分市场。企业只生产或经营一种标准化产品,只供应某一顾客群。例如某服装企业只向老年顾客提供冬季服装。

(2) 产品专业化。企业向各类顾客同时供应某种产品,但是在质量、款式、档次等方面都会有所不同。例如某服装企业向儿童、青年、中年和老年等各类顾客提供冬季服装。

(3) 市场专业化。企业向同一顾客群提供性能有所区别的产品。例如某服装企业向老年顾客提供各个季节的服装。

(4) 选择性专业化。企业有选择地进入几个不同的细分市场,为不同顾客群提供不同性能的产品。例如某服装企业既为老年顾客提供春季、冬季的服装,也向儿童顾客提供春季、秋季的服装。

(5) 全面进入。企业全方位进入各个细分市场,为所有顾客全心全意提供所需要的性能不同的系列产品。例如某服装企业向各年龄段顾客提供各个季节的服装。

2. 目标市场选择战略

在特定的目标市场内,可供企业选择的营销策略主要有三种:无差异营销战略、差异性营销战略和集中性营销战略。

(1) 无差异营销战略。企业把整体市场看作一个大的目标市场,忽略了消费者需求存在的不明显的微小差异,只向市场投放单一的产品,设计一种营销组合策略,通过大规模分销和大众化的广告,满足市场中绝大多数消费者的需求。

当企业面对的市场是同质市场,消费者需求差异性不大(如食盐),或者某种产品是某个行业不可替代的必需品(如中国书画艺术品所需的墨),或者市场处于卖方市场等情况时,企业可以采用无差异营销战略。

(2) 差异性营销战略。这是一种以市场细分为基础的营销策略。采用这种策略的企业按照对消费者需求差异的调查分析,将总体市场分割为若干个子市场,从中选择两个乃至全部细分市场作为目标市场,针对不同的子市场的需求特点,设计和生产不同产品,并采用不同的营销组合,分别满足不同需求。

有些企业曾实行过“超细分战略”,即许多市场被过分地细分,而导致产品价格不断增加,影响产销数量和利润。还有一种叫作“反市场细分”战略,即将许多过于狭小的子市场组合起来,以便能以较低的价格去满足市场需求。

(3)集中性营销战略。企业在市场细分的基础上,选择一个或几个细分市场作为目标市场,制定营销组合方案,实行专业化经营,把企业有限的资源集中利用,在较小的目标市场上拥有较大的市场占有率。

集中性营销战略由于能够在较小的市场上切实满足一部分消费者的特殊需求,有利于在市场上追求局部优势,因而能够在较小的市场上取得较大的成功。但由于目标市场比较单一和窄小,一旦市场需求发生急剧变化或出现强大的竞争者,而企业又不能随机应变时,就有可能造成巨大的损失。

无差异营销战略与差异性营销战略、集中性营销战略的区别在于:①无差异营销战略不进行市场细分,而其他两种战略都是在市场细分的基础上进行的。②无差异营销战略与差异性营销战略最终满足的都是全部市场需求,而集中性营销战略最终满足的只是局部市场需求。

(三)市场定位

市场定位是指企业根据竞争者现有产品在市场上所处的位置,针对该产品某种特征或属性的重要程度,塑造出本企业产品与众不同的个性或形象,并把这种形象传递给消费者,从而使该产品在目标市场上确定适当的位置。

市场定位是通过为自己的产品创立鲜明的特色或个性,塑造出独特的市场形象来实现的。产品的特色或个性,有的可以从产品实体上表现出来,如形状、成分、构造、性能等;有的可以从消费者心理反应上表现出来,如豪华、朴素、典雅等;有的则表现为质量水准等。

最常用的市场定位方法有以下五种。

1. 根据属性与利益定位

产品本身的属性以及由此而获得的利益能使消费者体会到产品的定位。例如,A品牌汽车有“货币的价值”的美誉,B品牌汽车有“耐用”的特点,C品牌汽车则是“节能、环保”的代表。

2. 根据使用者定位

企业常常试图把某些产品指引给适当的使用者或某个细分市场,以便根据该细分市场的特点创建恰当的形象。例如,某企业的目标市场是15~25岁、崇尚新奇事物的年轻一代,通过向其提供时尚、好玩、具有探索特性的服务产品,拉近与消费者之间的距离。

3. 根据竞争者的情况定位

定位于其竞争对手的产品附近,以便消费者进行比较与挑选,通过强调与同档次产品相同或不同的特点来进行市场定位。例如,某品牌方便面强调其调料包的口味,另一些品牌的方便面则强调其面饼是“非油炸”。

4. 根据价格定位

所谓“一分钱一分货”。在消费者心目中,价格往往是产品质量的标志。因此,企业可以根据价格来反映其市场定位。

5. 组合定位

企业可使用上述多种方法对产品市场进行组合定位。例如,某品牌护肤品内含丰富的SOD活性物质,能对抗自由基,抗衰老(属性与利益定位),价格实惠量又足(价格定位),男女老少皆宜(使用者定位)。

第三节 市场营销组合策略

一、产品策略

（一）产品组合策略

1. 产品组合的基本概念

产品组合是指企业所生产或销售的全部产品线、产品项目的组合，又称产品品种的搭配，亦称企业的经营范围和结构。产品线（产品大类）是指产品类别中具有密切关系的一组产品。产品项目是指在同一产品线内各种不同品种、规格、质量、形式、颜色和价格的具体产品。

企业的产品组合包括四个维度：宽度、长度、深度和关联度。产品组合的宽度是指企业所经营的不同产品线的数量。产品组合的长度是指产品组合中所包含的产品项目的总数。产品组合的深度是指产品线中每种产品有多少花色、品种、规格等。产品组合的关联度是指企业的各条产品线在最终使用、生产条件、分销渠道等方面的密切相关程度。产品组合示例见表 3-3。

表 3-3 娃哈哈产品组合示例

产 品 组 合 长 度	产品组合宽度						长度 18 宽度 6
	水	茶饮品	奶类	碳酸饮品	奶茶	粥	
	晶钻水 596 纯净水 350 苏打水 激活	龙井绿茶 蜂蜜绿茶 冰红茶	AD 钙奶 营养快线 爽歪歪 哈哈宝贝	非常可乐 非常柠檬 格瓦斯	黑糖奶茶 呦呦奶茶	藜麦牛奶粥 桂圆莲子八宝粥	
	4	3	4	3	2	2	

2. 产品组合的策略

（1）扩大产品组合策略。扩大产品组合策略包括增加产品组合的宽度、长度及深度。增加产品组合的宽度是指在原产品组合中增加一个或几个产品大类；扩大经营范围；增加产品组合的长度及深度是指在原有产品大类内增加新的产品项目。

（2）缩减产品组合策略。缩减产品组合策略包括减少产品组合的宽度、长度及深度。例如，取消一些需求疲软或者企业营销能力不足的产品线和产品项目等。

（3）产品线延伸策略。产品线延伸策略具体有向上延伸、向下延伸和双向延伸三种策略。向上延伸，即在企业原有产品档次的基础上增加高档产品的生产；向下延伸，即在企业原有产品档次的基础上增加低档产品的生产；双向延伸，即在企业产品原有档次的基础上，既增加高档产品的生产又增加低档产品的生产。

（4）产品线现代化策略。产品线现代化策略强调把现代科学技术应用到生产过程中。这就要求企业对产品线实施现代化改造，如设备更新。

（二）包装策略

大多数产品都需要有适当的包装，包装是整个产品生产的重要组成部分。产品包装一般包括三个层次：首要包装，即直接盛装产品的包装；次要包装，即保护首要包装的二次包装；装运包装，即为了便于储运的若干个次要包装的集合包装。

企业常用的包装策略有以下几种。

(1) 相似包装策略,即企业生产的各种产品,在包装上采用相似的图案、颜色,体现共同的特征。其优点是利于利用企业原有声誉推广新产品,同时可以节省设计成本及广告宣传费用。

(2) 个别包装策略,即企业的各种产品都有自己独特的包装,在设计上采用不同的风格。这种策略能够避免由于某一产品推销失败而影响其他产品的声誉,但也相应增加了包装设计费用和新产品促销费用。

(3) 相关包装策略,即将多种相关的产品配套放在同一包装物内出售,如化妆品套装。这样可以方便消费者购买和使用,扩大销售,增加企业利润,特别有利于推广和销售新产品,同时还可以节约包装费用。

(4) 分等级包装策略,即企业根据产品的不同质量档次,设计、使用不同等级的包装。需要注意的是,产品分级要体现产品的实际质量差异,使包装表现出的价值特征与产品的质量档次相符。

(5) 分量包装策略,即企业根据目标市场消费者的使用需要,将产品按照不同数量或重量进行包装。这样可以满足消费者的习惯消费量,方便其购买和使用,还可以节省产品包装费用支出,使产品在价格上更具优势。

(6) 复用包装策略,又称双重用途包装策略,即原包装的产品使用完后,包装物本身还可作其他用途。如香水瓶可以当作工艺品摆放。这种策略一方面可以使消费者“一物二用”;另一方面可以在消费者对包装物再使用时,发挥其广告效应,不断提示消费者重复购买。

(7) 附赠品包装策略,即企业在产品包装内附加一些赠品,或奖券或实物,给消费者以意外的惊喜,从而吸引其购买。

(8) 改变包装策略。当某种产品销路不畅或长期使用一种包装时,企业可以改变包装设计、包装材料,使用新的包装。这样可以使消费者产生新鲜感,从而扩大销量。

(三) 新产品开发策略

新产品是指产品通过更新和变革,有了新的结构、新的功能、新的品种或增加了新的服务,从而给消费者带来了新的利益的产品。

1. 新产品分类

新产品大体包括以下三类。

(1) 全新产品,即应用新技术、新材料研制出的具有全新功能的产品。这种产品无论对企业还是市场而言,都属于新产品。例如,计算机的第一次出现,就属于全新产品。

(2) 换代产品,即在原有产品的基础上,完全采用或部分采用新技术、新材料、新工艺研制出来的产品。如数字电视就是彩色电视的换代产品。一般而言,这种新产品要求消费者改变原有的消费模式。

(3) 改进产品,即通过改善原有产品的质量、性能、结构、造型形成的产品。这种新产品与原有产品的差别不大,改进的难度不高,消费者可以按照原来的方式使用改进产品。如大屏智能手机就是小屏智能手机的改进产品。

2. 新产品开发策略

(1) 按照新产品开发的方式不同,新产品开发策略可分为:①自主开发,即企业设立研究部门,通过自身的研发力量来完成产品的构思、设计和生产工作。②委托开发,即委托独立的研发机构为企业开发某种新产品。③联合研制,其方式包括联合经营、购买专利、经营特许、外

包生产、合作经营、兼并以及一般技术或专有技术引进。

(2) 按照新产品革新程度不同,新产品开发策略有:①创新策略,即企业研制和推出市场上从未有过的新产品。②模仿策略,即企业仿制市场上其他企业的产品。

(3) 按照新产品开发时机的不同,新产品开发策略有:①抢先策略,即企业不满足于现有的技术优势,全力以赴追求产品技术水平的先进性和最终用途的新颖性。②跟进策略,即企业不抢先研制新产品,而是当市场上出现成功的新产品时,立刻进行仿造或改进,迅速跟进市场。

二、定价策略

(一) 影响产品定价的因素

对企业产品定价影响较大的因素主要有市场需求、成本和市场竞争。

(1) 市场需求。在市场经济条件下,市场需求是企业制定产品价格时要考虑的主要因素。市场需求影响企业产品价格的上限。

(2) 成本。成本因素构成了企业产品价格的下限。在正常情况下,企业不可能将自己的产品价格定得低于成本。企业成本类型主要有固定成本、变动成本、总成本、边际成本等。

(3) 市场竞争。企业产品价格由成本和消费者感知价值所构成的区间内,价格水平的高低主要应考虑竞争因素。不同市场,其竞争状况不同,企业相应的定价策略也不同。

(二) 产品定价目标

在实践中,企业的产品定价目标主要有以下四个。

(1) 维持企业生存。当企业面临产量过剩、竞争激烈或者消费者需求发生变化时,它可能将维持生存作为自己的主要目标。但是,生存目标只是短期目标,不能作为企业的长期目标。

(2) 短期利润最大化。许多企业希望制定的价格能实现短期利润最大化。

(3) 市场占有率最大化。市场占有率是企业经营状况和产品竞争状况的综合反映。高市场占有率是企业长期盈利的前提。有时为了获得较高的市场占有率,企业可能放弃短期利益。

(4) 维护企业和产品形象。一些企业有知名的品牌和良好的企业形象,与之相应的是产品定价通常采用高价策略;一些企业以普通消费者为其目标客户群体,其产品定价通常采用低价策略。

(三) 产品定价方法

企业常用的产品定价方法可概括为成本导向定价法、需求导向定价法和竞争导向定价法。

1. 成本导向定价法

成本导向定价法是一种以产品成本为主要依据的定价方法,包括成本加成定价法、目标利润定价法等。

(1) 成本加成定价法。成本加成定价法即在产品成本的基础上加上一定比例的加成后所制定出来的产品价格。其公式为:

$$\text{产品价格} = \text{单位成本} \times (1 + \text{加成率}) \quad (3-3)$$

【例 3-1】 假设某儿童玩具制造商某产品的单位可变成本为 10 元,固定成本为 40 万元,预期销售量为 5 万件,预期销售收益率为 20% (即加成率为 20%),采用成本导向定价法,求该产品的价格。

$$\begin{aligned} \text{该产品的单位成本} &= \text{单位可变成本} + \text{固定成本} \div \text{销售量} \\ &= 10 + 400000 \div 50000 \\ &= 18 (\text{元}) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{该产品的价格} &= \text{单位成本} \times (1 + \text{加成率}) \\
 &= 18 \times (1 + 20\%) \\
 &= 21.6 (\text{元})
 \end{aligned}$$

(2) 目标利润定价法。企业根据总成本和预计的总销量, 确定期望达到的投资收益率, 然后推算价格。其公式为:

$$\text{目标价格} = (\text{总成本} + \text{目标利润}) \div \text{总销量} \quad (3-4)$$

$$\text{目标利润} = \text{投资额} \times \text{投资收益率} \quad (3-5)$$

【例 3-2】某企业生产一种产品, 投资额为 200 万元, 年固定成本为 60 万元, 年变动成本为 90 万元, 预期年投资收益率为 20%, 预计年销售量为 15 万件。不考虑其他因素, 求该产品的目标价格。

$$\begin{aligned}
 \text{总成本} &= \text{固定成本} + \text{变动成本} \\
 &= 60 + 90 \\
 &= 150 (\text{万元})
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{目标利润} &= \text{投资额} \times \text{投资收益率} \\
 &= 200 \times 20\% \\
 &= 40 (\text{万元})
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{目标价格} &= (\text{总成本} + \text{目标利润}) \div \text{总销量} \\
 &= (150 + 40) \div 15 \\
 &\approx 12.7 (\text{元})
 \end{aligned}$$

2. 需求导向定价法

需求导向定价法是以市场上消费者的需求强度和价值感受为基础的定价法, 包括认知价值定价法、需求差别定价法等。本章具体介绍认知价值定价法。

认知价值定价法的关键有两点: 第一, 如何准确测定买方感受价值的程度; 第二, 如何利用营销策略去影响买方的感受价值。

假设市场上有甲、乙、丙三家企业同时向市场提供某种相同的产品, 现在要求客户对三家企业的产品分别进行检测评比。主要有三种方法可供选择。

(1) 直接价格评比法。直接价格评比法即客户对每一种产品进行价格估测, 估测的价格反映了从每个企业购买的产品的总价值, 企业即可根据客户的估测价格进行产品定价。例如, 客户对这三家企业产品的估测价格分别为 2.55 元、2.00 元和 1.52 元。这说明: 第一, 客户认为甲企业的产品总价值最高, 丙企业的产品总价值最低, 乙企业的产品总价值居中; 第二, 客户对这种产品的接受价格在 2.00 元上下。因此, 企业给产品定价时既要考虑客户对产品估测价格的排序, 又要考虑客户对这种产品的价格接受程度。

(2) 直接认知价值评比法。直接认知价值评比法即客户不直接估测产品的价格, 而是将 100 点分配给每个企业的产品, 从而反映每个企业的产品的认知价值, 企业据此进行产品定价。例如, 客户分配给这三家企业的产品点数分别是 42、33、25。这说明客户认为甲企业的产品认知价值最高, 丙企业的产品认知价值最低, 乙企业的产品认知价值居中。那么, 如果当时这种产品的市场平均价格为 3.00 元的话, 根据客户认知价值的不同, 甲企业产品的定价可高于 3.00 元, 丙企业产品的定价要低于 3.00 元, 乙企业产品可定价为 3.00 元。

(3) 诊断法。诊断法具体步骤: 首先, 请客户将 100 点分配给每个产品特征, 以此来反映每个特征对于客户的重要性, 标记为重要性权数; 其次, 根据每个特征, 请客户依次将 100 点分

配给每个企业的产品,以此来反映客户对每个企业的产品特征的评价,标记为产品特征值;最后,将重要性权数与每个企业相应的产品特征值相乘再求和,即得到客户对每个企业的产品的认知价值判断(见表3-4)。

表 3-4 诊 断 法

重要性权数	产品特征	产品特征值			特征值合计
		甲	乙	丙	
25	产品耐用性	40	40	20	100
30	产品可靠性	33	33	34	100
30	交货可靠性	50	25	25	100
15	服务质量	45	35	20	100
100	客户认知价值	4165	3265	2570	—

客户对甲企业产品的认知价值判断为: $25 \times 40 + 30 \times 33 + 30 \times 50 + 15 \times 45 = 4165$ 。以此类推,客户对乙、丙企业产品的认知价值判断分别为 3265 和 2570。

因此,如果该种产品的市场平均价格是 3.00 元,那么甲企业应该给产品制定一个高于 3.00 元的价格,因为其产品的认知价值最高;丙企业的产品价格应低于 3.00 元,因为其产品的认知价值最低;乙企业的产品价格则可以定在 3.00 元,因为其产品的认知价值居中。

3. 竞争导向定价法

竞争导向定价法主要以市场上相互竞争的同类商品价格为定价基本依据,参考成本和供求状况来确定商品价格。主要有随行就市定价法、竞争价格定价法、密封投标定价法等。

(1) 随行就市定价法。在垄断竞争和完全竞争的市场结构条件下,企业很难凭借自己的实力在市场上取得绝对的优势。为了避免价格竞争带来的损失,有些企业采用随行就市定价法,即通过将本企业某产品价格保持在市场平均价格水平上来获得平均报酬。采用随行就市定价法,企业就不必去全面了解消费者对不同价差的反应,也不会引起价格波动。

(2) 竞争价格定价法。竞争价格定价法是指企业通过不同的营销方法,使同种同质的产品在消费者心目中树立起不同的产品形象,进而根据自身特点,选取低于或高于竞争者的价格作为本企业产品价格。因此,竞争价格定价法是一种进攻性的定价方法。

(3) 密封投标定价法。许多大宗商品、原材料、成套设备和建筑工程项目的买卖和承包,以及出售小型企业等,往往采用发包人招标、承包人投标的方式来选择承包者,确定最终承包价格。一般来说,招标方只有一个,处于相对垄断地位,而投标方有多个,处于相互竞争地位。标的物的价格由参与投标的各个企业在相互独立的条件下确定。在买方招标的所有投标者中,报价最低的投标者通常中标,它的报价就是承包价格。这样一种竞争性的定价方法就称为密封投标定价法。

(四) 产品定价策略

1. 新产品定价策略

新产品关系着企业的前途和发展方向,它的定价策略与新产品能否及时打开销路,占领市场,最终获取目标利润有很大的关系。新产品的定价策略主要有以下三种。

(1) 撇脂定价策略。这是一种短期内追求最大利润的高价策略,是指在新产品上市之初,将价格定得很高,以便尽可能在短期内赚取高额利润。这种策略如同“从鲜奶中撇取奶油”一样,故此得名。其适用条件是:产品的质量、形象必须与高价相符,且有足够多的消费者能接受这种高价并愿意购买;产品必须有特色,竞争者在短期内不易进入市场。

这种定价策略的优点:高价格高利润,能迅速补偿研究与开发费用,便于企业筹集资金,并掌握调价主动权。缺点:定价较高会限制需求,销路不易扩大;高价格会诱发竞争,企业压力大;企业新产品的高价高利时期较短。撇脂定价策略一般适用于仿制可能性较小,生命周期较短且高价仍有需求的产品。

(2) 市场渗透定价策略。这是一种低价策略,是指在新产品上市之初,将价格定得较低,利用物美价廉的优势迅速占领市场,取得较高市场占有率,以获得较大利润。适用条件是:潜在市场较大,需求弹性较大,低价可增加销量;企业新产品的生产和销售成本随销量的增加而减少。

这种定价策略的优点:低价能迅速打开新产品的销路,便于企业提高市场占有率;低价获利可阻止竞争者进入,便于企业长期占领市场。缺点:投资回收期长,价格变动余地小,难以应付在短期内突发的竞争或需求的较大变化。

(3) 温和定价策略。这是一种中价策略,是指在新产品上市之初,将价格定在高价和低价之间,力求使买卖双方都满意。由于撇脂定价策略定价较高,易引起消费者不满及市场竞争,有一定风险;市场渗透定价策略又定价过低,虽对消费者有利,但企业在新产品上市之初,收入甚微,投资回收期长。而温和定价策略既可避免撇脂定价策略因高价而具有的高风险,又可避免市场渗透定价策略因低价带来的企业生产经营困难,因而既能使企业获取适当的平均利润,又能兼顾消费者的利益。缺点:比较保守,不适用于需求复杂多变或竞争激烈的市场环境。

2. 产品组合定价策略

产品组合定价策略主要包括五种情况。

(1) 产品线定价。例如,某服装店经营高、中、低三种档次的男装,那么根据这三种档次,该服装店就可以为这些男装分别定价为1280元、880元和300元。当顾客购买男装时,就会从这三种价位联想到男装的高、中、低三种档次。此外,这种定价策略也满足了顾客对各种档次的男装的需求。

(2) 备选产品定价。例如,购买汽车的客户往往在购车时还会选购诸如电子开窗控制器等备选产品,这些备选产品不是必买品,但是可以满足不同客户的消费偏好。这时,汽车经销商就可以给这些备选产品定一个高价。因为高价的备选产品并不会影响汽车的销售(不是必买品),而购买备选产品的客户往往也不在意其较高的价格。

(3) 附属产品定价。有些产品在使用中需要伴随其他产品的消费,伴随的产品就称为附属产品。例如,计算机硬件和软件,计算机硬件可以看成是主产品,而软件就成为其附属产品。一般企业将主产品的价格定得较低,而将附属产品的价格定得较高。因为客户不需要经常购买主产品,但是却需要经常更换附属产品,企业就可以通过高价的附属产品的销售来获得持续的利润。

(4) 副产品定价。例如,生产肉类、石油、化工等产品时常常伴有副产品的产生。假如副产品的价值相当高,企业就可以将主产品定一个有竞争性的低价,从而获取更多的市场份额,而将副产品定一个高价,从而获得更多的利润。

(5)产品束定价。产品束定价即企业将几种产品组合在一起,进行低价销售。例如,电影院销售的年票,其价格就比单次购买的电影票价便宜得多。

三、渠道策略

渠道策略是整个营销系统的重要组成部分,主要包括渠道的构建、管理与评估等内容。渠道策略将在第四章进行详细阐述。

四、促销策略

(一)促销组合

促销组合也称营销沟通组合,就是企业把广告、人员推销、销售促进、公共关系和直复营销等方式有目的、有计划地组合在一起,巧妙运用,以求达到最佳的促销效果。

营销人员可以选择两种基本的促销组合策略——拉引策略与推动策略。

(1)拉引策略。拉引策略即生产商为刺激顾客的需求,主要利用广告与公共关系等手段,极力向消费者介绍产品及企业,使他们产生兴趣,吸引、诱导他们来购买产品。这个策略表明生产商的营销努力针对最终消费者,引导他们购买产品,因而对卖方比较有利,在销售时具有主动性。

(2)推动策略。推动策略即生产商运用人员推销和销售促进,将产品由生产商向批发商推销,再由批发商向零售商推销,最后再由零售商向消费者推销。这是一种较为传统的促销策略。这种策略表明生产商的营销努力针对渠道成员,引导他们持有产品并推销给最终消费者,因而对买方较为有利。

(二)广告及管理

广告是指广告主以付费的方式,有计划地通过媒体向所选定的消费对象宣传有关商品或服务的优点和特色,引起消费者注意,说服消费者购买使用的促销方式。

广告费用是广告管理的一项重要内容。企业通常采用以下四种方法来制定广告预算。

(1)量力而行法。量力而行法即根据企业在某一时期的财力状况来分配广告费用。这种方法比较简单易行。很多资金有限的中小企业往往采用这种方法。

(2)销售百分比法。销售百分比法即企业按照销售额(销售实绩或预计销售额)或单位产品售价的一定百分比来计算和决定广告开支,也就是说,广告费用是按照一定的比率从销售额中提取。

(3)竞争均势法。竞争均势法即与竞争者保持大体相同的广告费用。

(4)目标任务法。目标任务法即根据企业的营销目标和广告应承担的任务来规定广告预算。这种方法便于把广告费用与企业的营销目标直接联系起来,具有系统性和逻辑性。

(三)人员推销及管理

人员推销是指由企业派出推销人员或委派专职推销机构向目标市场的顾客介绍和销售商品的经营活动。

人员推销是一种极为昂贵的促销方式。据统计,人员推销的开支占销售总额的8%~15%,而广告费用平均只占1%~3%。

人员推销的工作任务主要包括以下六种。

(1)开拓市场。推销人员不仅要千方百计巩固和老用户的关系,还要善于发现和培养潜在用户,使企业的新用户能够源源不断地增加。

(2)传递信息。推销人员要把企业和产品等各方面的信息及时传达给顾客,与他们保持经常的联系,为推销产品打下基础。

(3) 推销产品。这是推销人员最基本的职责。运用专业的推销技巧,向顾客推荐产品,解答顾客的问题,以促进交易的实现。

(4) 提供服务。例如,向用户提供咨询和技术协助,承诺帮助解决售后问题并及时办理交货等。

(5) 协调分配。推销人员要协调好供需关系,特别是在货源不足的情况下,要尽可能合理安排有限的货源,并向用户做好解释工作,以巩固同交易方的业务往来和友好关系。

(6) 收集信息。推销人员要及时了解市场的变化和顾客对产品的反馈,为管理者做出正确决策提供有价值的信息。

(四) 销售促进

销售促进是指在一个较大的目标市场中,为了刺激需求而采取的能够迅速产生激励作用的促销措施。针对消费者经常使用的销售促进,有免费赠送、折价券、特价包、有奖销售、商店陈列和现场表演等方式。

(五) 公共关系

公共关系是指企业为取得社会、公众的了解与信赖,树立企业及产品的良好形象而进行的各种活动。企业公关活动的主要对象是社会公众,包括两部分:①企业外部公众,如顾客公众、媒体公众、政府公众、社会组织和商业团体以及竞争者公众等。②企业内部公众,如企业决策部门与内部职工。

(六) 直复营销

直复营销是指企业不通过中间商而是直接与目标顾客接触,从而达到获取目标顾客的快速反应并培养长期顾客关系目的的活动。直复营销的主要方式包括:①直邮营销,即寄送相关产品的宣传和提示信息给目标顾客,如寄送信件、目录、广告、样品、宣传手册等。②电话直复营销,即使用电话向目标顾客或客户直接销售产品。③电视直复营销,即通过电视向目标顾客销售产品,如电视直销广告、家庭电视购物频道等。④网络直复营销,即通过互联网向目标顾客销售产品。

第四节 品牌与品牌资产

一、品牌

品牌是用来识别一种(一系列)产品或服务的名称、术语、标记、符号或图案,或是它们的组合,使之与竞争对手的产品或服务相区别。品牌主要由品牌名称和品牌标志组成。

(1) 品牌名称。品牌名称是指可用语言表达的部分。

(2) 品牌标志。品牌标志是指可被识别但不能用语言表达的部分,包括符号、图案或专门设计的颜色、字体等。

从不同的角度出发,品牌可分为不同的类型。

(1) 按辐射区域分类,有区域品牌、国内品牌和国际品牌。

(2) 按市场地位分类,有领导型品牌、挑战型品牌、追随型品牌和补缺型品牌。

(3) 按生命周期分类,有初创品牌、上升品牌、成熟品牌和衰退品牌。

(4) 按价值指向分类,有功能价值品牌(为顾客提供基于产品本身使用价值的品牌)和精神价值品牌(为顾客提供基于产品之上的精神体验的品牌)。

(5) 按使用主体分类,有制造商品牌和中间商品牌。

- (6)按不同用途分类,有生产资料品牌和生活资料品牌。
- (7)按价格定位分类,有普通品牌(大众品牌)、高档品牌和奢侈品牌。
- (8)按不同属性分类,有产品品牌、企业品牌和组织品牌。
- (9)按知名度分类,有名牌产品、优质产品、合格产品、不合格产品的品牌等。
- (10)按所处行业分类,有多少种行业就有多少种行业品牌,如汽车行业、电器行业、餐饮行业的品牌等。

二、品牌资产

大卫·艾克在综合前人经验的基础上,于1991年提炼出品牌资产的“五星”概念模型,即品牌资产是由品牌知名度、品牌认知度、品牌联想度、品牌忠诚度和品牌其他资产五个部分组成。

(一)品牌知名度

品牌知名度是指消费者对一个品牌的记忆程度。品牌知名度可分为无知名度、提示知名度、未提示知名度和顶端知名度四个阶段。

(1)无知名度,即消费者对品牌没有任何印象。一般来说,新产品上市之初都处于无知名度的状态,或者由于品牌没有特色,容易被消费者遗忘。通常,消费者不会购买处在该阶段品牌的产品。

(2)提示知名度,即消费者经过提示或暗示之后,可能记忆起某品牌。企业经过一段时间的广告宣传等活动后,品牌可能在消费者心目中形成模糊的印象,一经提示,他们会想起自己曾经听到过的品牌。这一阶段在消费者决定是否购买该品牌的产品时具有重要的作用。

(3)未提示知名度,即消费者在无提示的情况下能主动想起某品牌。在这一阶段,消费者可能想到某一类品牌而不是具体的某一个。如提到国产电器,消费者可能想到海尔、美的、格力等众多品牌。

(4)顶端知名度,即消费者在没有任何提示的情况下第一个想到或脱口而出的品牌。当品牌成长为强势品牌,在市场上处于“领头羊”位置时,就达到了顶端知名度,这也是品牌知名度的最佳状态。数据显示,这一阶段的品牌往往是消费者指定购买的品牌。

(二)品牌认知度

品牌认知度是指消费者对某一品牌在品质上的整体印象,主要包括消费者对产品质量和服务质量的认知。

(1)产品质量。产品质量是指产品满足规定需要和潜在需要的特征及总和。描述产品质量的要素主要包括:①性能,即产品满足消费者需要的物理、化学或技术特征,如化学成分、纯度等。②耐用性,即产品的正常使用期限,如汽车的使用年限等。③可靠性,即在一定时间内、在一定条件下无故障地执行指定功能的能力或可能性。④外观,即产品的外部属性,如颜色、包装、质感等。⑤其他要素,如产品的功能、符合标准的程度以及服务能力等。

(2)服务质量。描述服务质量的要素主要包括:①有形性,即所有的有形要素,如企业内的各种设施设备、员工的外表等。②可靠性,即企业按照约定和承诺,准确、及时、无误地提供产品或服务。③保证性,即企业具备的友好态度和专业技能。④响应性,即企业迅速为顾客解决需求问题的意愿。⑤移情性,即企业给予顾客个性化的关怀和照顾。

(三)品牌联想度

品牌联想度是指消费者通过品牌而产生的所有联想,是对产品特征、消费者利益、使用场合、产地、人物、个性等的人格化描述。这些联想往往能组合出一些意义,形成品牌形象。它是

经过独特的销售主张传播和品牌定位沟通的结果。它提供了购买的理由和品牌延伸的依据。品牌联想主要包括以下五种类型。

(1) 品牌的产品特征。通过联想,消费者能够对购买品牌的产品进行普遍的联想,如果符合消费者对产品特征的基本预期,消费者将会增加购买。

(2) 相对价格。消费者将不同品牌的同质产品进行价格对比,从而选择出性价比最高的产品,也就是产生比较好的品牌联想。

(3) 用途。消费者根据同质产品的用途,结合自身的需求,对产品产生不同程度的联想。品牌联想的程度越高,企业的品牌资产价值就越高。

(4) 竞争对手。企业与竞争对手的良性竞争,会制造出品牌联想度更好的产品。

(5) 国家(地域)。不同国家(地域)的产品会给消费者带来不同的品牌联想。

(四) 品牌忠诚度

品牌忠诚度是指消费者在购买决策中多次表现出来的对某个品牌有偏向性的(而非随意的)行为反应,也是消费者对某种品牌的心理决策和评估过程。品牌忠诚度是品牌资产的核心,如果没有品牌消费者的忠诚,品牌不过是一个几乎没有价值的商标或用于区别的符号。从品牌忠诚营销观点来看,销售并不是最终目标,它只是消费者建立持久有益的品牌关系的开始,也是建立品牌忠诚,把品牌购买者转化为品牌忠诚者的机会。

通常,品牌忠诚度可分为五个级别。

(1) 无忠诚购买者。这类消费者会不断更换品牌,他们对品牌没有特别的偏好,只对价格变动比较敏感。

(2) 习惯购买者。这类消费者根据以往的消费习惯,持续购买同一品牌的产品而不更换品牌。但是,当竞争产品的优势(如价格优势、功能优势)比较明显时,他们也会转而购买竞争对手的品牌。

(3) 满意购买者。这类消费者对原来消费的品牌非常满意,已经产生了较高的品牌转换成本,因此,会持续购买某一品牌的产品。

(4) 情感购买者。这类消费者对品牌已经产生了情感上的认可,这些品牌已经成为他们生活中不可替代的一部分。

(5) 承诺购买者。这是品牌忠诚的最高级别。消费者不仅会无条件地购买这类品牌,而且对该品牌有着强烈的情感认同,甚至引以为傲。

(五) 品牌其他资产

品牌其他资产是指品牌具有的商标、专利等知识产权。如何保护这些知识产权,防止假冒产品,品牌制造者拥有哪些能带来经济利益的资源,如客户资源、管理制度、企业文化、企业形象等,品牌其他资产对企业的发展至关重要。

第五节 品牌战略

品牌战略就是企业着力塑造品牌,将品牌作为核心竞争力,用品牌带动企业发展的经营战略。品牌战略的目的就是使产品或服务在所属领域与众不同,以此推动企业的发展。在科技高度发达、信息快速传播的今天,产品、技术及管理诀窍等容易被竞争对手模仿,难以成为企业的核心专长,而品牌一经树立,则不但有价值并且不可模仿。品牌战略包括品牌有无决策、品牌持有决策、品牌质量决策、家族品牌决策、品牌延伸决策、多品牌决策与品牌重新定位决策七

个方面的内容。

一、品牌有无决策

对大多数企业来说,使用品牌有着十分重要的意义,如有利于提高顾客忠诚度,能加强与中间商讨价还价的能力,易于拓展品牌,能够获得品牌溢价,有助于获得法律保护等。

但有些产品就没有必要使用品牌。比如某些难以保证统一质量的,或消费者无须辨认的,或差别不大的商品,如电力、原油、煤炭等原始或初级产品。20世纪70年代,西方国家的许多企业对某些消费品和某些药品不规定品牌名称和品牌标志,也不向政府注册登记,实行非品牌化。其目的是节省品牌设计、制作及广告等费用,降低价格,扩大销售。

二、品牌持有决策

品牌持有决策即在品牌归属问题上做出更有利于本企业产品销售的选择。品牌归属即品牌归谁所有,由谁负责。可供企业选择的策略有三种:一是使用本企业自己的品牌,即制造商品牌或全国性品牌;二是使用中间商品牌,又称私人品牌或商店品牌,即生产者把大批产品卖给中间商,中间商使用自己的品牌进入市场;三是两种品牌并用,即有些产品使用制造商品牌,有些产品使用中间商品牌。

大多数企业使用制造商品牌,但这要花费大量的时间和金钱,所以,一些享有盛誉的企业将其有一定声誉的品牌租借给他人使用,并收取一定的费用(特许品牌),从而使一些小企业迅速发展。企业在使用制造商品牌时,必须考虑以下问题。

- (1)企业是否愿意并有能力为推广自己的品牌支付昂贵的促销费用。
- (2)企业拒绝使用制造商品牌时,有无其他渠道出售产品。
- (3)当中间商拥有自己的品牌,能否认真地推销制造商品牌,制造商对此有无应对措施。
- (4)制造商的产品在市场上是否有很高的声誉,如果制造商的商誉不如中间商时,企业就应放弃使用自己的品牌。

三、品牌质量决策

企业必须决定其品牌的质量水平,以保持品牌在目标市场上的地位。所谓品牌质量,是指反映产品耐用性、可靠性、精确性等属性的综合尺度。

(1)企业应确定其品牌的最初质量水平。一般来讲,企业的盈利能力、投资收益率会随着品牌质量的提高而提高,但不会呈直线态势上升。高质量品牌虽然会使投资收益率适度提高,但低质量品牌却会使企业投资收益率大幅降低。因此,企业应当努力提高品牌的质量水平。

(2)企业应进行品牌质量管理。在确定品牌的最初质量水平以后,随着时间的推移,企业要将品牌质量的管理变成日常质量管理的一部分。企业可选择的品牌质量管理决策包括:
①提高品牌质量,以提高收益和市场占有率。②保持品牌质量。③逐步降低品牌质量。

四、家族品牌决策

家族品牌决策即企业对其生产的不同种类、规格、质量的产品选择统一或不同的品牌名称。具体包括以下四种备选策略。

(1)个别品牌策略,即企业对各种不同的产品分别使用不同的品牌。例如,某企业生产润滑油 A、润滑油 B、汽油 C、汽油 D,在个别品牌策略下,企业分别赋予上述四种产品四个不同的品牌,使用这一策略的好处是:①个别产品的失误不会影响到整个企业的形象,特别是新上市的产品如果不成功,不至于损害企业本身的声誉。②产品增加或降低产品档次,不会影响原有产品。

(2) 统一品牌策略,即企业所有的产品都使用同一个品牌。这一策略的好处是:①不需要花费大量费用去设计更多的品牌,可以节省产品投放市场的费用。②企业的品牌一旦获得市场成功,可以很容易地向市场推出新产品,新产品的销售能力可以得到加强。但使用这一策略也有缺点,即企业会因任何一种产品的失败而使整个企业的品牌蒙受损失。

(3) 分类家族品牌策略。企业生产或销售不同类型的产品,如果都使用统一的品牌,容易使消费者混淆。因此,有些企业对各种类别不同的产品分别使用不同的品牌。例如,某企业生产润滑油 A 和润滑油 B、汽油 C 和汽油 D,在分类家族品牌策略下,润滑油 A 和润滑油 B 使用同一品牌,汽油 C 和汽油 D 使用另一品牌。

(4) 企业名称与个别品牌并用策略,即在每一个品牌之前均冠以企业名称,以企业名称表明产品出处,以品牌名称表明产品的特点。使用这一策略的好处是:可以使新产品合法化,使新产品在企业声望的推动下顺利进入市场,而无须花费更多的广告宣传费用,同时又可以表明这家企业的不同产品各有不同的特色,使各个品牌保持相对的独立性。

五、品牌延伸决策

品牌延伸决策即企业将现有成功的品牌名称使用到新产品上,包括新包装、新规格和新式样等。

使用品牌延伸决策具有以下优势。

(1) 可以明确新产品的定位,保证新产品投资决策迅速、准确,尤其是开发与原品牌关联性和互补性极强的新产品时,新产品的市场需求量一目了然,其投资规模和年产量也容易预测。

(2) 有助于减少新产品的市场风险。企业开发和创立一个新产品往往需要巨额费用,不仅包括新产品的设计、测试、鉴别、注册、包装设计等费用,还包括新产品的包装和保护费用,此外,还需要持续的广告宣传等促销费用。品牌延伸可以大大缩短新产品被消费者认知、认同、接受、信任的过程,有效地防范新产品的市场风险,并且可以节省开支,有效降低新产品的成本费用。

(3) 有助于强化品牌效应,增加品牌的经济价值。企业最初设立品牌只是使用在单一产品上,品牌延伸决策实施后,品牌从单一产品向多领域辐射,强化了品牌自身的美誉度、知名度,也使品牌这一无形资产不断增值。

(4) 能够提升品牌形象,提高整体品牌组合的投资效益,即整体的营销投资达到理想经济规模时,品牌的核心产品也会因此获益。

六、多品牌决策

多品牌决策即企业决定同时经营两种或两种以上互相竞争的品牌。例如,某企业的主打产品为润滑油,具体有 A 牌润滑油、B 牌润滑油、C 牌润滑油,三种品牌的润滑油在相同或不同的细分市场上参与竞争。

使用多品牌决策具有以下优势。

(1) 多种不同的品牌可占用较大的陈列面积,提高产品的陈列比例。

(2) 能够吸引更多的顾客以提高市场占有率。

(3) 有助于在企业内部各个产品部门、产品经理之间引入竞争机制,不断提高工作效率。

(4) 发展多种不同的品牌可使企业产品覆盖更广的市场。

七、品牌重新定位决策

一个品牌在市场上长久使用,消费者就会失去新鲜感;或者当一种相似产品出现之后,消

费者可能转移消费,使本企业的产品销量下降。这就要求企业对原有品牌进行重新定位。

在做出品牌重新定位决策时,企业要考虑:①转移成本,包括产品品质改变的费用、包装费、广告费等。一般来说,重新定位的跨度越大,费用就越高。②可能获得的收益。品牌重新定位之后,收益就由新的目标市场来决定,包括目标市场的规模、竞争对手的竞争力等。

需要各类新版纸质教材 同步训练 真题卷

联系微信 13691453053

第四章 分销渠道管理

第一节 渠道运营管理

一、渠道管理概述

(一) 市场营销渠道和分销渠道

市场营销渠道是指互相配合生产、分销和消费某一生产者的商品和服务的所有企业和个人。也就是说,市场营销渠道包括参与某种商品供产销过程的所有企业和个人,如供应商、生产者、各类中间商(批发商、零售商、代理商)、辅助商(如支持分销活动的仓储、运输、金融、广告代理机构等)以及最终消费者。

分销渠道是指促使某种商品和服务经由市场交换过程,顺利地转移给消费者(用户)消费使用的一整套相互依存的组织。其成员是指商品从生产者向消费者转移过程中,取得这种商品的所有权或帮助所有权转移的所有企业和个人,包括生产者、中间商和最终消费者。

市场营销渠道包含分销渠道,分销渠道只是市场营销渠道的一部分,如图 4-1 所示。

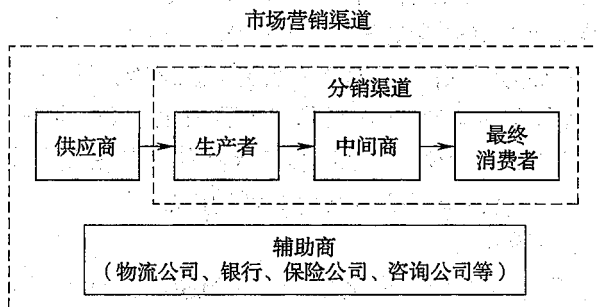


图 4-1 市场营销渠道与分销渠道

本章我们只研究分销渠道管理的问题,除特别标注外,文中所提渠道均指分销渠道。

(二) 分销渠道管理目标和任务

1. 分销渠道管理目标

分销渠道管理目标是指在一定时期内,通过有效的渠道管理所要实现的目标。分销渠道管理目标一般包括以下内容。

(1) 市场占有率。市场占有率是指一定时期内企业商品在市场上的份额。它是反映企业营销能力的一项指标。企业之所以将市场占有率作为分销目标,是因为企业商品需要通过分销才能到达消费者手中,实现其最终价值。

(2) 利润额。利润额是指企业的分销活动能给企业带来的利润数量。利润额的多少反映了企业经营状况的好坏。利润额指标不仅是企业分销渠道管理的目标,也是企业经营活动重要的指标之一。

(3) 销售增长额。销售增长额是反映企业发展状况的基本指标。它在一定程度上反映了分销效果与以往同期相比增长的情况。

上述三个指标密切相关,均是反映企业经济实力和市场竞争力的重要指标。

2. 分销渠道管理任务

分销渠道管理是指根据分销渠道的基本职能和性质开展的活动。其主要任务有:提出并制定分销目标;监测分销效率;协调渠道成员关系,解决渠道冲突;促进商品销售;修改和重建分销渠道。

二、不同类型商品分销渠道的构建

(一) 消费品分销渠道的构建

1. 消费品的定义及分类

消费品是指消费者个人或家庭使用的产品。按消费者购买习惯的不同,消费品可分为便利品、选购品、特殊品和非渴求品四种类型。

(1) 便利品。便利品是指消费者购买频繁,不愿花时间和精力比较品牌、价格,希望随时随地能买到的产品。便利品可分为日用品、冲动购买品和应急物品三种。其中,日用品是指那些价格低、经常使用和购买的产品,如食盐、方便面、洗涤用品、饮料等;冲动购买品是指消费者在视觉、嗅觉、听觉的刺激下临时决定购买的产品,如玩具、水果等;应急物品是指消费者在紧急情况下所购买的产品,如急诊药品、应急雨伞等。

(2) 选购品。选购品是指消费者对产品或服务的价格、质量、款式、耐用性等进行比较之后才会购买的产品,如家用电器、服装、美容美发产品等。

(3) 特殊品。特殊品是指具备独有特征或品牌标志的产品。对这些产品,购买者愿意付出特殊的购买努力,如特殊品牌和式样的汽车、服装等。

(4) 非渴求品。非渴求品是指那些消费者不知道或虽然知道但一般情况下不会主动购买的产品。传统的非渴求品有人寿保险、艺术藏品以及百科全书等。那些刚上市、消费者从未了解的新产品也可归为非渴求品的范畴。当然,非渴求品并不是始终不变的,特别是新产品,随着消费者对产品的了解,它可以逐步转换为其他类别的产品。

2. 常见的消费品分销渠道模式

(1) 厂家直供模式。厂家直供模式是指生产厂家直接将商品供应给终端渠道进行销售的渠道模式,如图 4-2 所示。

该模式的优点是:渠道短,信息反应快,服务及时,价格稳定,促销到位,易于控制。其缺点是:受交通因素影响大,设立过程容易出现销售盲区,管理成本高。

(2) 多家经销(代理)模式。多家经销(代理)模式是指生产厂家在建立渠道时选择多家经销商(代理商),通过建立庞大的销售网络实现分销目标,如图 4-3 所示。

该模式的优点是:分销渠道市场覆盖面广,市场渗透力强,各级渠道成员职责分明。其缺点是:渠道环节多,管理困难,容易产生窜货和价格混乱的问题。

(3) 独家经销(代理)模式。独家经销(代理)模式是指生产厂家在一定时期内,在某个地区只选择一家经销商(代理商),由该经销商(代理商)建立分销渠道系统的模式,如图 4-4 所示。

该模式的优点是:生产厂家容易与中间商达成共识,能够最大限度地调动中间商的积极性,市场价格比较稳定。其缺点是:商品销售权完全交给中间商,生产厂家在渠道控制方面存在风险。因此,一般生产厂家经常在新商品上市之初或企业本身知名度不高时选择该模式。

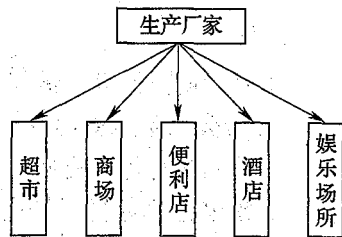


图 4-2 厂家直供模式

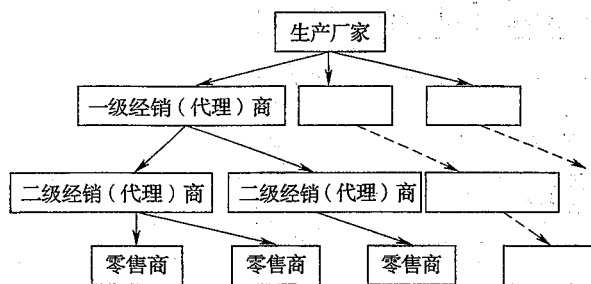


图 4-3 多家经销（代理）模式

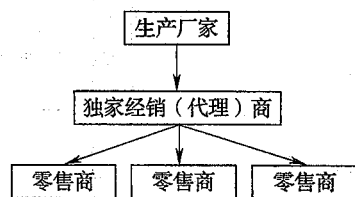


图 4-4 独家经销（代理）模式

（4）平台式销售模式。平台式销售模式是指生产厂家以商品的分装厂为核心，由分装厂建立经营部，负责向各个零售终端供应商品。该模式适用于消费密集、交通便利的大城市市场，如图 4-5 所示。在该模式下，生产厂家利用分装厂构建了强大的经销商物流平台。每个经销商负责几条街或者几家店铺的送货上门工作，达到了深度分销的效果。

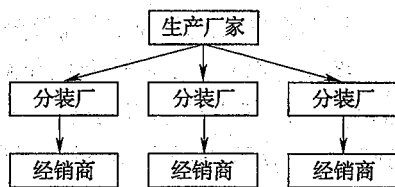


图 4-5 平台式销售模式

该模式的优点是：责任区域明确；服务半径小，送货及时，服务周到；网络稳定；受窜货影响较小。其缺点是：受区域市场条件限制大，必须经过厂家直达送货，需要较多人员的管理配合。

上述四种渠道模式在具体运用的时候，还需要根据企业的不同类型、规模和商品特点进行组合，形成复合渠道。

（二）工业品分销渠道的构建

1. 工业品市场及其特点

工业品是指以社会再生产为目的而购买的产品。通常按工业品进入生产过程的方式及其与产品成本的关系，将其分为原材料和零部件、固定资产、供应品和劳务。工业品市场又叫生产资料市场，是为人们的生产服务的，主要提供的商品是生产资料。工业品市场涉及的行业主要包括农业、林业、渔业、采矿业、制造业、建筑业、运输业、通信业、金融业、服务业等。其市场特点表现为以下五个方面。

（1）需求的派生性。需求的派生性是指工业品市场购买者对产品的需求，归根结底是由消费者对消费品的需求引申出来的。

（2）需求弹性小。需求弹性小是指工业品市场购买者对产品和劳务的需求受价格影响不大，即价格上涨，不会引发需求大幅度下降；反之，价格下降，也不会引发需求大幅度上升。

（3）专业采购。专业采购是指工业品市场购买活动由专业人员或者专业采购团队完成。

（4）一次购买量大。相对于消费品市场的购买，工业品市场一次采购量大。

（5）顾客集中稳定。该特点由工业品市场构成人员的特点决定。

2. 工业品分销渠道设计

鉴于工业品市场的特点，工业品分销渠道以具有服务功能的短渠道为主。在实践中，企业工业品分销渠道主要以直销为主，并在主要销售地点设立网点，也可以利用代理商建立销售点或者利用批发商进行销售，工业品分销渠道模式如图 4-6 所示。

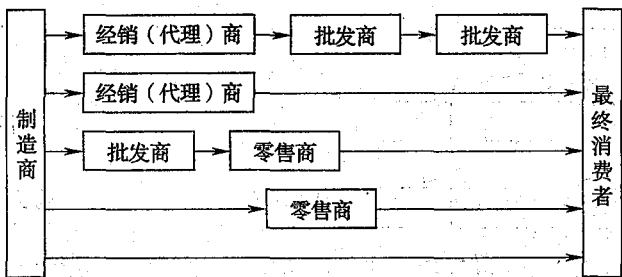


图 4-6 工业品分销渠道模式

(三)服务产品分销渠道的构建

1. 服务产品的定义、特征及分类

关于服务产品,不同学者的认识存在一定的差异。美国市场营销协会于 1960 年将服务产品定义为用于出售或连同商品一同出售的活动、利益和满足。美国著名营销学者菲利普·科特勒(Philip Kotler)于 2005 年对服务产品进行了如下界定:服务产品是一方能够向另一方提供的任何一项活动和利益,它本质上是无形的,并且不产生对任何东西的所有权,服务产品的产生可能与实际产品有关,也可能无关。

(1)服务产品的特征。根据服务产品的概念,一般将服务产品的基本特性归纳为以下五个方面。

1)无形性,即与有形的消费品或产业用品相比,服务产品的特质及组成的元素往往是无形无质的,甚至使用服务产品后的利益也很难被察觉。

2)不可分离性,即一般情况下,服务产品的生产与消费过程是同时进行的,服务人员向顾客提供服务产品的同时,顾客也完成了对服务产品的消费,两者在时间上不可分离。

3)差异性,即服务产品的构成成分及其质量水平经常发生变化,很难统一界定。与有形的消费品或产业用品质量的一致性、标准化和稳定性不同,服务产品的提供一般缺乏标准的操作规程。

4)不可储存性,即服务产品的无形性以及生产与消费同时进行的特性,使得服务产品不可能像有形的消费品或产业用品一样能够被储存起来。

5)所有权的不可转让性,服务产品生产消费过程中不涉及任何有形产品所有权的转移。这一特性更易使消费者产生风险意识,会员制是服务企业维系客户关系的常用手段。

(2)服务产品的分类。美国服务营销领域的著名学者克里斯托弗·H.洛夫洛克(Christopher H. Lovelock)的基本分类法是服务产品常用的分类方法。他按照服务对象、服务特征两方面的不同,将服务产品分为四类,见表 4-1。

表 4-1 服务产品基本分类法

服务特征	服务对象	
	人	物
行为和结果有形的服务	针对人身体的服务(人体处理服务): 客运、医疗、美容、餐饮、手术等	针对物体的服务(物体处理服务): 货运、维修、零售、加油、保管等
行为和结果无形的服务	针对思想意识的服务(脑刺激处理服务): 娱乐、艺术、广播、电视、广告、咨询、教育、 宗教、心理治疗、音乐会等	针对无形资产的服务(信息处理服务): 会计、银行、法律服务、程序编写、科学研究、 证券投资等

- 1) 人体处理服务。该类服务属于顾客高卷入的服务,如客运、医疗、美容、餐饮、手术等。
- 2) 物体处理服务。在物体处理服务过程中对象必须在场,顾客本人不必在场,如货运、维修、零售、加油、保管等。
- 3) 脑刺激处理服务。在此服务过程中顾客意识必须在场,现场或远程均可,如娱乐、艺术、广播、电视、广告、咨询、教育、宗教、心理治疗、音乐会等。
- 4) 信息处理服务。该服务不一定要求顾客直接参与,现场服务或异地服务均可,如会计、银行、法律服务、程序编写、科学研究、证券投资等。

2. 常见的服务产品分销渠道模式

(1) 直接分销模式。这是服务企业经常采用的分销渠道模式。采用该模式的根本原因在于服务产品的不可分离性,因此采用直接分销模式有助于企业更好地完成相关活动。该模式经常被医疗机构、会计师事务所等提供服务的单位采用。

(2) 中介机构组建的分销渠道。这是服务企业最常采用的渠道模式。利用中介机构提供服务的常见形式包括以下四种。

- 1) 代理商,主要应用于旅游、运输、信贷、工商服务等行业。
- 2) 经纪人,专门执行或提供某种服务,再以特许权的方式销售该服务,如保险经纪人。
- 3) 批发商,专指以大批量方式提供服务的中间商。
- 4) 零售商,如商业零售商、照相馆、干洗店等。

三、渠道成员管理

渠道设计工作完成之后,为了确保渠道设计方案的有效实施,企业必须对相关渠道成员进行选择、激励、评估和调整。

(一) 渠道成员的选择

企业一般会从经营时间的长短、成长情况、清偿能力、合作态度、经营相关商品的情况、推销人员的素质、店铺的位置等方面评估、选择渠道成员。

(二) 渠道成员的激励

激励渠道成员常用的方法有沟通激励、业务激励和扶持激励,见表 4-2。激励过程中需要注意防范两个问题:激励不足和激励过分。当商品流通企业给予渠道成员的优惠条件超过它取得合作所提供的条件时,就会出现激励过度的情况,结果是商品流通企业的销售量提高而利润下降;当商品流通企业给予渠道成员的条件过于苛刻,以致不能很好地激励渠道成员时,就会出现激励不足的情况,结果是商品流通企业的销售量下降,利润减少。

表 4-2 激励渠道成员常用的方法		
沟通激励	业务激励	扶持激励
(1) 提供产品、技术动态信息 (2) 公关宴请 (3) 交流市场信息 (4) 让经销商发泄不满	(1) 佣金总额动态管理 (2) 灵活确定佣金比例 (3) 安排经销商会议 (4) 合作制订经营计划	(1) 实施优惠促销 (2) 提供广告津贴 (3) 培训销售人员 (4) 融资支持

(三) 渠道成员的评估和调整

为了提高整个渠道的效率,商品流通企业需要定期按照一定的指标衡量相关渠道成员的表现。这些指标包括销售配额完成情况、平均存货水平、交货时间、对损坏和遗失商品的处理、

与本企业促销和培训计划合作情况等。

通过评估,发现渠道不能按照计划工作,例如,当消费者购买方式发生变化、市场扩大、新的竞争者涌现、创新分销渠道出现以及商品进入生命周期新阶段等情况出现时,需要对分销渠道进行必要的调整。

四、渠道权力管理

(一) 渠道权力的定义及其来源

1. 渠道权力的定义

一直以来,对于“权力”的解释有很多,达西(Dahi)认为,A具有对B的权力,即A能让B做其不愿意做的事情。米勒(Miller)和巴特勒(Butler)认为,权力就是控制他人行为的能力。埃齐奥尼(Etzioni)认为,权力是在人们相互对立时使对方部分或全部改变的能力。普赖斯(Price)的观点强调,权力的本质是一项影响他人行为的能力。尽管对权力的界定不尽相同,但是有一点认识是一致的,即权力与一方控制或影响另一方的行为能力有关。由此可知,渠道权力是指特定渠道成员控制或影响另一渠道成员行为的能力。

2. 渠道权力的来源

(1) 渠道权力来源的类型。渠道权力的来源有以下六类。

1) 奖励权。奖励权是指渠道成员(影响者)承诺而且能够对其他遵守其要求的渠道成员(受影响者)给予奖励。奖励权也称承诺策略,即对服从型伙伴给予好处的做法。

2) 强迫权。强迫权是指渠道中的影响者对受影响者施加惩罚的能力。它源于如果受影响者没有遵从影响者的意愿,受影响者对所要承受的来自影响者的惩罚的预测。强迫权涉及渠道成员所感觉到的可能发生的任何反面制裁和惩罚,是一种潜在的、暗示性的、明确的威胁。强迫权发挥作用的情况取决于威胁、惩罚的程度,威胁对象对威胁后果的认识和估计以及威胁信息的真实性。

奖励权与强迫权具有一定的关联性,“赏罚分明”就是指对这两种权力的运用。有人把强迫权等同于负面的奖励权(不给奖励,不兑现奖赏)。事实上,渠道成员并不把负面的制裁看成没有或者减少的奖赏。他们往往把强迫权看作是实施者对自己和企业业务的一种攻击,经常导致自我防卫和报复等行为。例如,当渠道成员认为只能得到较低的报酬时,他们的反应是漠视或者退出,但是当他们发现存在强迫权时,则会考虑反击。

虽然强迫权在使用过程中存在一定的负面影响,但并不是说在渠道管理中就不能使用强迫权,有时使用强迫权带来的收益或许远高于实施的成本,企业可以通过加强与渠道成员的沟通和增进渠道成员之间的关系等方法来克服实施强迫权带来的负面影响。

3) 法定权。法定权是指受影响者认识到影响者有明确的权力对其施加影响,并由交易合同或契约式垂直分销体系形成的明确的权力。受影响者认为,按照法律、规范或者价值观念等标准,其有责任或者必须同影响者保持一致,遵从影响者的要求。原则上,法定权来源于渠道成员之间签署的合同,可以称之为法律法定权。实践中,这一权力还经常来源于渠道关系中确定的行事标准以及交易中的规范、价值观和信仰等,可以称之为传统法定权。

4) 认同权。认同权也称参照权,是指当一个渠道成员在使用另一个渠道成员的品牌或者从事对方有利的活动时,对另一方成员产生的影响。当某渠道成员感到自身的目标与其他成员的目标关系密切或趋于一致时容易产生认同权。换言之,认同权容易产生于渠道成员认为自己与其他成员处于同一阵营时。例如,一些流通企业通过选择与某些知名制造商合作,达到提高市场声誉的目的。在这种渠道关系中,被选择的制造商就具备了认同权。

5) 专长权。专长权是指受影响的渠道成员认为,影响者具备其所不具备的某种特殊知识或有用的专长。例如,特许经营就是一种典型的租借授权人的专长开展自己业务的渠道管理方式。

6) 信息权。信息权是指渠道成员提供某类信息的能力。信息权与专长权相似,两者在提供后都不能再收回。两者的区别在于,专长权是长期经验积累或专业训练的结果,而信息权是由于某渠道成员容易接触到某类信息而对某事物的相关知识更加了解。信息权是建立在真实的信息资料基础之上,任何渠道成员都可能因为及时得到某些真实可靠的信息资料而具备这一权力,如零售商由于更方便地接触消费者而具有的有关消费者的信息权。

(2) 渠道权力来源的区分。在渠道管理过程中,企业可以通过不同的渠道来源,采用相应的方法改变渠道成员的行为。但是不同渠道权力来源之间的界限并不总是清晰的,在区分权力来源时,将六种权力来源明确进行归类且不重复计算是很困难的。因此,在区分各种权力来源时,经常采用以下两种方法对权力来源进行更广泛的分组。

1) 强制性权力和非强制性权力。将强迫权归为强制性权力的范围,把剩余的其他权力归为非强制性权力的范围。这种划分不需要区分专长权、信息权、法定权和认同权。例如,某零售商威胁放弃厂商某商品的销售时,零售商对厂商使用了强迫权;如果该零售商承诺增加该厂商某商品的销售量时,零售商使用的是非强制性权力。

2) 中介性权力和非中介性权力。当影响者向目标对象展示权力时就在使用中介性权力,即影响者可以迫使目标对象承认它的权力,中介性权力包括奖励权、强迫权和法律法定权。而没有目标对象的觉察就不存在的权力则属于非中介性权力,包括专长权、信息权、认同权和传统法定权。

(二) 渠道权力的运用

权力是无形的,管理者无法确定渠道关系中的某一方拥有多少权力。但是某一渠道成员拥有的权力越多,他就越倾向于使用权力。与渠道权力运用相关的战略通常有以下几种。

- (1) 许诺战略,表现为“如果你按照我说的去做,我会奖励你”。
- (2) 威胁战略,表现为“如果你不按照我说的去做,我就会惩罚你”。
- (3) 法律战略,表现为“你必须按照我说的去做,因为从某种意义讲,你已经同意这样做了”。
- (4) 请求战略,表现为“请按照我希望的去做”。
- (5) 信息交换战略,表现为“无须说明我想要的是什么,我们来探讨什么对我的合作伙伴更有利”。
- (6) 建议战略,表现为“如果你按照我说的去做,你会有更多盈利”。

上述每种战略都基于特定的权力来源,如图 4-7 所示。该图说明了权力运用战略与相应权力来源之间的关系。如果渠道成员缺乏相应的权力基础,其使用的相应权力战略通常是无效的。当然,某个渠道成员具有多少权力基础依赖于影响者及其目标对象的情况。

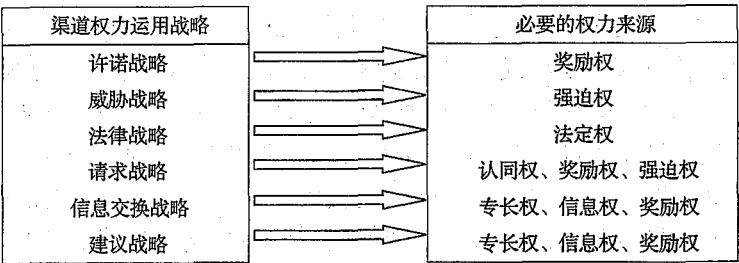


图 4-7 权力运用战略与权力来源的关系

一般情况下,渠道管理者会综合采用六种战略,但由于每种战略风格不同,管理者最经常使用的某种战略会被认为是该渠道管理的主导风格。

（三）渠道权力的保持

实践中,基于各种权力来源的影响力普遍存在,并且配合形成了渠道成员的控制力。渠道权力保持的本质是渠道控制力的保持。

1. 生产厂商渠道控制力的保持

研究显示,在一个行业或市场中,如果存在下列情况,则作为供应者的生产厂商处于有利的控制者地位。

- （1）该行业由少数几家大型厂商控制。
- （2）厂商的产品在市场上没有替代品。
- （3）获得该生产厂商的产品对购买者十分重要。
- （4）消费者或者产品是差异化的,厂商能够方便地完成成本转移。
- （5）厂商能实施前向一体化。

生产厂商作为渠道最重要的成员,为谋求渠道控制权,经常会采取相应手段来保持渠道控制力。

2. 中间商渠道控制力的保持

中间商保持渠道控制力可采取的策略见表 4-3。

表 4-3 中间商保持渠道控制力可采取的策略

序号	策略
1	采用有影响力的自主品牌
2	形成大批量的销售规模
3	提供促销服务
4	培养忠诚顾客
5	集中采购
6	适时、适度利用灰色市场
7	签订长期合作协议以销售流转慢的商品
8	适时采用垂直一体化战略
9	通过批零兼营、价格折扣等手段吸引更多顾客
10	通过灵活的货款结算政策影响供应商

品牌是用以识别销售者的产品或服务,并使之与竞争对手的产品或服务区别开来的商业名称及其标志,通常由文字、标记、符号、图案和颜色等要素或这些要素的组合构成。品牌是一个集合概念,包括品牌名称和品牌标志两部分内容。品牌名称是品牌中可以用语言称呼的部分,又称品名。品牌标志又称品标,是品牌中可以被认出、易于记忆但很难用语言称呼的部分,通常由图案、符号或特殊颜色等构成。按照品牌所有权归属不同,品牌可分为制造商品牌、经销商品牌和混合品牌。制造商品牌又称全国品牌,是由生产者建立并拥有的品牌。经销商品牌又称私人品牌,是指经销商自己创建并拥有的品牌。混合品牌是指一件商品拥有两个品牌,一个属于制造商,另一个属于经销商。目前市场上大多数品牌属于制造商品牌。中间商如果能使用自有的经销商品牌经销商品,有利于降低生产厂商和其他渠道成员的品牌管理费用和促销费用,在限制制造商品牌影响的同时,扩大自身在渠道系统的强迫权、认同权和专长权。

灰色市场策略是中间商保持渠道控制力的重要手段之一,是指中间商从所在分销渠道之外的厂商采购商品的做法。灰色市场策略会冲击分销渠道内生产厂商(供应商)的销量。生产厂商为了防止该情况的发生,保护自身的商业资源,维持市场销量,会主动加强与中间商的关系。

五、渠道冲突管理

(一)渠道冲突的定义和分类

1. 渠道冲突的定义

渠道冲突是指渠道成员之间因为利益关系产生的矛盾和不协调。例如,某二级代理商会因为生产厂商给予相邻区域代理商更大力度的广告支持而产生不满,从而导致渠道冲突。又如,甲地区分销商不执行分销协议约定,向乙地区低价倾销或窜货,同样会引起乙地区分销商的不满和愤怒而产生渠道冲突。渠道冲突的本质是渠道主体利益、行为和心理上的冲突。

2. 渠道冲突的分类

合理的渠道冲突分类是有效把握冲突类型、制定相应策略、更好地进行冲突管理的基础。从不同角度出发,渠道冲突有不同的分类方法。

(1)按照渠道成员的层级关系划分。按照渠道成员的层级关系类型,可把渠道冲突分为水平冲突、垂直冲突和多渠道冲突。这是一种传统的分类方法。水平冲突是指同一渠道中同一层次的成员之间的冲突。垂直冲突是指同一渠道中不同层次的成员之间的冲突。多渠道冲突是指当某个厂商建立了两条或两条以上的渠道向同一市场出售产品或服务时,发生在这些渠道之间的冲突。

(2)按照利益冲突与对抗性行为的关系划分。德国学者杜茨根据是否存在利益冲突和是否具有对抗性,利用杜茨模型将冲突分为四种:冲突、潜伏性冲突、虚假冲突和不冲突,如图 4-8 所示。

象限 I——冲突是指同时存在对抗性行为 and 利益冲突的情况;象限 II——潜伏性冲突是指存在利益冲突,但不存在对抗性行为的情况;象限 III——虚假冲突是指不存在利益冲突,但是双方存在对抗性行为的情况;象限 IV——如果对对抗性行为 and 利益冲突都不存在,那么这种状态就称为不冲突。

(3)按照渠道冲突程度划分。瓦格瑞斯(Wagrath)和汉迪(Hardy)在研究制造商和零售商冲突时,根据冲突频率、冲突强度以及冲突事件的重要程度,将渠道冲突分为三个层次:低度冲突区、中度冲突区和高度冲突区,如图 4-9 所示。冲突强度是指冲突双方争执的激烈程度,冲突频率是指冲突发生的频繁程度,冲突事件的重要程度是指引起冲突的问题的重要程度。

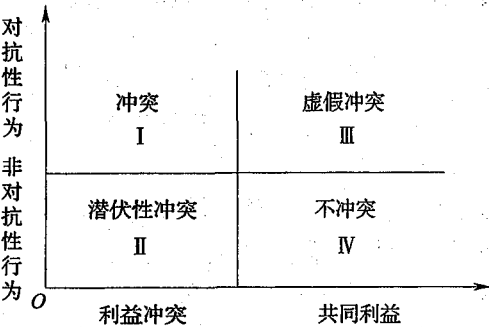


图 4-8 杜茨模型

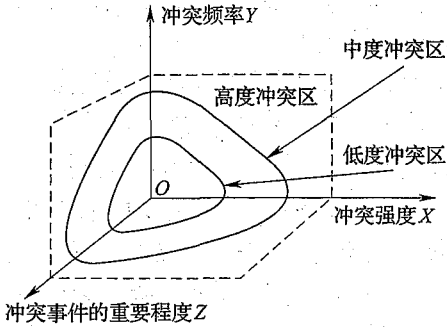


图 4-9 瓦格瑞斯和汉迪渠道冲突水平示意图

(4)按照渠道冲突对企业发展的影响方向划分。按渠道冲突对企业发展的影响方向,可把渠道冲突分为功能性冲突和破坏性冲突。功能性冲突是指渠道成员通过相互对抗消除渠道成员之间潜在的、有害的紧张气氛和不良动机的行为,通过提出和克服分歧,激励对方并相互挑战,从而共同提高绩效。例如,生产厂商给予表现优秀的经销商的返利奖励和促销奖励可能会对其他经销商产生一些影响,但是这些影响运用得当能产生“鲶鱼效应”,成为其他渠道成员发展的动力。破坏性冲突是指渠道成员间的不安心理和对抗动机外化成对抗性行为,并超过了一定的限度,对渠道绩效水平和渠道关系产生消极的破坏性影响的一种冲突状态,如窜货、赖账、制假售假等行为导致的渠道冲突。这类渠道冲突对渠道的破坏力极大,会影响渠道成员经营的信心。

(二)渠道冲突产生的原因

(1)角色错位。一个渠道成员的角色表明了其在渠道中应当承担什么样的义务,并作出使每一个渠道成员都可以接受和预见的行为规范。如果一个渠道成员的行为超出了其他渠道成员预期可接受的范围,就会出现角色错位。模棱两可的角色定位以及角色定位的随意更改必将导致渠道成员之间的冲突。

(2)目标差异。如果同一渠道系统中的所有成员都有共同的目标,那么各自的效率和利益将会实现最大化。但事实上,渠道每个成员都有各自的利益和目标,有些可能会重叠,而有些则可能毫不相关,甚至背道而驰,这样就会引发冲突。

(3)观点差异。观点差异是指渠道成员对同一情景或同一刺激作出的不同反应。例如,一个零售商如果觉得30%的毛利率是合适的,那么20%的毛利率就会使他觉得不公平。然而制造商的感觉却可能与之相反,认为给零售商20%的毛利率已经足够。

(4)沟通困难。沟通困难是指渠道成员之间缺乏沟通、沟通不畅或错误沟通等。

(5)决策权分歧。决策权分歧是指渠道成员对于其应当控制的特定领域的强烈感受。这种分歧往往发生在各成员对外在影响范围不满意的时候。例如,有权决定商品最终销售价格的是制造商还是零售商等。

(6)期望差异。期望差异是指不同的渠道成员对未来发展的不同估计、不同预期。在正确认识市场的基础上,这种差异并不明显。

(7)资源稀缺。资源稀缺是指由于渠道资源分配不均而造成的冲突。例如,一家制造商在决定采用间接销售渠道这一方式后,仍然决定保留其价值较大的客户作为自己的直接客户,这样就会导致渠道成员产生不满。

(三)渠道冲突的处理

渠道成员之间发生冲突时,管理者需要及时分析渠道冲突的类型、内容和原因,采取适当方法迅速处理。

(1)以共同利益为基础确定渠道成员的长期目标。任何渠道,除了渠道成员的局部利益外,必然存在一些共同的利益,如生存、市场份额、高品质、消费者满意度等。确立以渠道成员共同利益为基础的长期目标,有助于加强渠道成员之间的合作,减少渠道冲突。

(2)鼓励各渠道成员积极参与渠道活动和相关政策的制定过程。渠道成员参与渠道活动和相关政策的制定过程,有助于增强渠道成员之间的相互信任 and 了解,减少渠道冲突。

(3)适当运用激励手段。为减少渠道冲突,渠道领导者需要适时对相关的渠道政策、计划进行折中处理,对相关的活动规则进行修改。除上述政策激励外,渠道管理中经常采用的激励方法还包括价格折扣、数量折扣、付款信贷、业绩奖励制度、分销人员的培训、分销商

会议等。

(4) 采用人员交换的做法减少渠道冲突。渠道冲突的一个重要处理方法是在两个或者两个以上渠道层次上交换人员。通过人员交换,有利于交换人员接触对方的工作和观点,从而增加双方间的相互了解,有利于双方更好地合作。例如,制造商的管理人员可以被派驻到分销商的相关部门工作,而分销商的人员也可以到制造商的相关部门体验工作。

(5) 利用好协商、调解、仲裁和诉讼等冲突处理手段。协商、调解、仲裁和诉讼是处理经常性冲突和激烈冲突的常用手段。协商是指当事人双方在平等自愿的基础上,抱着公平、合理解决问题的态度和诚意,通过陈述事实、交换意见、多方沟通等方法,找出解决问题和争议办法的一种方式。调解是指双方或多方当事人就争议的实体权利、义务,在人民法院、人民调解委员会及有关组织主持下,自愿进行协商,通过教育疏导,促成各方达成协议、解决纠纷的办法。调解包括法院调解、人民调解和仲裁调解三类。仲裁是指纠纷当事人在自愿基础上达成协议,将纠纷提交非司法机构的第三者审理,由第三者作出对争议各方均有约束力的裁决的一种解决纠纷的制度和方式。仲裁在性质上兼具契约性、自治性、民间性和准司法性。诉讼是指处于平等对抗地位、有纠纷的双方向处于中立地位的裁判方陈诉纠纷,并请求裁判方解决其纠纷的活动。在现代社会,诉讼是国家司法活动的重要内容,国家司法权通过诉讼活动得以实现,从而达到解决社会纠纷、实现法律正义的目的。上述四种处理冲突的手段各有利弊,可综合考虑冲突和企业自身的情况加以选择和运用。

(6) 适时清除渠道成员。对那些不遵守渠道规则、屡教不改的渠道成员,渠道管理者需要对其渠道成员资格进行重新审查,并将不合格的成员从渠道系统清除。

第二节 分销渠道系统评估

建立分销渠道的目的是充分发挥分销渠道的功能和作用,实现渠道的高效运行。为此,需要渠道管理者对分销渠道的运作效率进行有效评估。

一、渠道差距评估

渠道差距是指企业在设计渠道系统时,所设计的渠道与终端消费者的要求之间存在的差距,或企业实际渠道系统与预想的理想渠道系统之间存在的差距。降低直至消除渠道差距是渠道管理的重要目标之一。服务质量差距模型有助于渠道管理者更好地实现这一目标。

(一) 渠道差距的产生

服务质量差距模型是20世纪80年代到90年代,美国营销学家帕拉休拉曼、赞瑟姆和贝利等人提出的,是一种专门用来分析质量问题根源的模型,如图4-10所示。

首先,该模型说明了服务质量是如何形成的。模型的上半部分内容与顾客有关,下半部分内容与服务提供者有关。顾客期望的服务是顾客的以往经历、个人需求以及口碑沟通的函数。另外,也受到企业营销沟通活动的影响。而顾客实际感知的服务是一系列内部决策和内部活动的结果。

其次,该模型介绍了分析和设计服务质量时需要考虑的步骤和要素。决定服务质量的要素之间有五种差异,也就是质量差距。质量差距是质量管理前后不一致造成的。最主要的差距是服务感知差距(差距5)——这是服务质量差距模型的核心,要弥合这一差距,就要对以下四个差距进行弥合:差距1——期望感知差距;差距2——质量标准差距(未选择正确的服务设计和标准);差距3——服务传递差距;差距4——市场沟通差距。

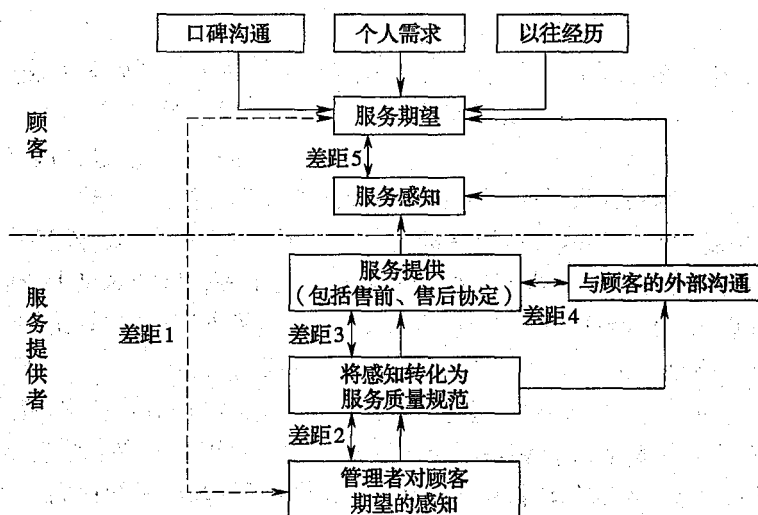


图 4-10 服务质量差距模型

期望感知差距(差距1)是指企业不能准确地感知顾客的服务期望。差距1产生的原因包括:市场调查和信息分析不准确,对顾客期望的服务了解不准确,没作需求分析,顾客需求信息在传递中改变等。质量标准差距(差距2)是指服务提供者制定的服务标准与管理者所认知的顾客期望不一致导致的差距。该差距出现的原因在于,服务质量计划缺乏高层管理者的有效支持,计划失误或计划程序有误,组织目标不明确,计划管理水平低下等。质量标准差距的大小多与差距1的大小有关。服务传递差距(差距3)是指因为服务生产与传递过程未按照企业所设定的标准进行而产生的差距。该差距产生的原因有:服务技术和系统无法满足标准的要求;服务质量标准过于复杂和僵硬,缺乏可操作性;员工不赞成该标准,所以不执行;服务质量标准与企业文化不相容;服务运营管理水平低下等。市场沟通差距(差距4)意味着企业市场宣传中所承诺的服务与企业实际提供的服务不同。该差距产生的原因有:市场沟通计划与服务运行实际未能很好融合,传统的外部营销与服务运营不协调,组织未能执行宣传中的服务质量标准,企业沟通宣传中存在过度承诺问题等。服务感知差距(差距5)是指顾客期望的服务和顾客感知或实际体验的服务不一致的情况。该差距的产生与前述的差距1、差距2、差距3、差距4有关。

服务质量差距模型有助于指导管理者发现引发质量问题的根源,并采取适当的消除差距的措施。

(二)消除渠道差距的思路

1. 消除需求方渠道差距

(1)通过对市场进行细分,详细了解细分市场顾客需求。针对不同细分市场顾客需求情况,提供不同的服务产品。

(2)根据需求方渠道差距产生的原因,有针对性地改进相关服务。

(3)通过转变目标市场,改变服务对象,实现供给与需求服务水平的平衡。例如,市场上一些小型零售商为了避开与国外大型零售商巨头的直接竞争,专注于投资大型零售商不关注的市场,并通过提供特色服务提高顾客满意度的做法。

2. 消除供应方渠道差距

(1)改变当前渠道成员的角色。在保留现有渠道成员的前提下,通过改变他们在渠道中

应承担的责任来提高效率、降低成本。

(2) 利用新的分销技术降低成本。例如,生产厂商利用互联网技术,减少流通环节,降低流通成本。

(3) 引进新的分销专家,改进渠道运营。例如,通过合作,某半导体公司把某快递公司引入其分销渠道,提高整个分销渠道的运行效率。

3. 改变渠道环境和管理限制所产生的渠道差距

渠道差距的产生除了内部管理方面的原因外,很多时候是外界环境和一些管理限制造成的。在这种情况下,消除渠道差距仅依靠渠道内部管理的改善是无法实现的。此时可以通过聘请有关专家参与重新设计和修改渠道系统等方式实现缩小渠道差距、优化渠道结构的目标。

二、分销渠道运行绩效评估

分销渠道运行绩效评估是指厂商通过系统化的手段或措施,对分销渠道的运行效率和效果进行客观考核和评价的活动过程。通常从渠道畅通性、渠道覆盖率以及渠道财务绩效等方面进行评估。

(一) 渠道畅通性评估

渠道畅通性主要评价产品流通速度,用商品传输时间来衡量。商品传输时间是指商品从企业流转到最后消费者手中的时间,以“天”为单位。

$$\text{商品传输时间} = \text{商品库存时间} + \text{各环节运输时间} \quad (4-1)$$

商品传输时间越短,渠道畅通性越好。常用的畅通性评价指标包括商品周转速度、货款回收速度和销售回款率。

(1) 商品周转速度。商品周转速度是指商品在渠道流通环节停留的时间。商品周转时间越长,说明商品周转速度越慢,渠道越不畅通;反之,商品周转时间越短,说明商品在流通领域停留的时间越少,渠道越畅通。

(2) 货款回收速度。货款回收速度是指从资金的角度反映渠道畅通程度的指标,可以用销售回款率表示,回款率越高,货款回收速度越快,渠道越畅通。

(3) 销售回款率。销售回款率是指企业实收的销售款与销售收入总额的比率,用于衡量企业的经营能力。

$$\text{销售回款率} = \frac{\text{实际收到的销售款}}{\text{销售总收入}} \times 100\% \quad (4-2)$$

(二) 渠道覆盖率评估

渠道覆盖率是指渠道成员分销商品覆盖的地理区域,可用市场覆盖面和市场覆盖率两个指标衡量。

(1) 市场覆盖面。市场覆盖面是一个绝对指标,是指分销网络终端分销商品所覆盖的地理区域。其覆盖的地理区域面积越大,顾客购买商品的便利性也越强。

$$\text{市场覆盖面} = \text{分销网络终端销售区域面积总和} - \text{相互重叠的销售区域面积总和} \quad (4-3)$$

(2) 市场覆盖率。市场覆盖率是一个相对指标,是指该渠道在一定区域的市场覆盖面积占整个市场总面积的比率。覆盖率越高,企业渠道占领市场的能力越强。

$$\text{市场覆盖率} = \frac{\text{渠道市场覆盖面积}}{\text{市场总面积}} \times 100\% \quad (4-4)$$

(三)渠道财务绩效评估

对企业而言,经济效益是衡量渠道运行绩效的核心内容。它不仅涉及企业的发展前景,还涉及渠道本身的调整。经济效益的大小可以通过财务绩效考核结果体现。对渠道财务绩效的考核主要从以下几个方面进行。

1. 分销渠道费用指标

分销渠道费用是指企业在组织商品销售过程中发生的各种流通过费用,包括仓储费、运输费、包装费、促销费和相关人工费等,可以用分销渠道费用额和分销渠道费用率等表示。

(1)分销渠道费用额。分销渠道费用额是指一定时期内分销渠道所发生的各种费用的金额总和,是判断分销渠道财务绩效的基础。

(2)分销渠道费用率。分销渠道费用率是指一定时期内分销渠道费用额和渠道商品销售额之间的对比关系。该对比可以是同渠道不同时期的对比,可以是计划与实际的对比,也可以是不同企业或不同渠道之间的对比。其计算公式如下:

$$\text{分销渠道费用率} = \frac{\text{分销渠道费用额}}{\text{渠道商品销售额}} \times 100\% \quad (4-5)$$

(3)分销渠道费用率升降程度。这是一项从动态角度反映渠道费用开支节约或者浪费情况的指标。在其他条件不变的情况下,该数值为正,说明渠道费用上升,渠道成本提高;若为负数,则在一定程度上表明渠道费用下降,节约了渠道成本。其计算公式如下:

$$\text{分销渠道费用率升降程度} = \text{本期分销渠道费用率} - \text{上期分销渠道费用率} \quad (4-6)$$

2. 渠道市场占有率指标

渠道市场占有率是指在一定时期内某渠道分销商品的销售额占该商品同期销售总额的比例。该指标可以反映该渠道在整个分销网络中的地位和作用。其计算公式如下:

$$\text{渠道市场占有率} = \frac{\text{某渠道分销商品销售额}}{\text{该商品同期销售总额}} \times 100\% \quad (4-7)$$

3. 渠道盈利能力指标

(1)渠道销售增长率。渠道销售增长率是评价渠道状况和发展能力的重要指标,是指企业在某渠道销售的商品和服务的市场销售量或销售额在比较期内的增长比率。其计算公式如下:

$$\begin{aligned} \text{渠道销售增长率} &= \frac{\text{本期销售增长额}}{\text{上期销售总额}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{本期销售额} - \text{上期销售额}}{\text{上期销售总额}} \times 100\% \end{aligned} \quad (4-8)$$

(2)渠道销售利润率。渠道销售利润率是反映渠道盈利能力的主要指标。销售利润率越高,说明该渠道运行效率越高,经济效益越好。其计算公式如下:

$$\text{渠道销售利润率} = \frac{\text{渠道利润额}}{\text{渠道商品销售额}} \times 100\% \quad (4-9)$$

(3)渠道费用利润率。渠道费用利润率是指渠道销售利润额与分销渠道费用之间的比率。该指标反映了单位费用实现利润的多少。其计算公式如下:

$$\text{渠道费用利润率} = \frac{\text{渠道利润额}}{\text{分销渠道费用}} \times 100\% \quad (4-10)$$

(4)渠道资产利润率。资产利润率是指一定时期内渠道实现的利润额与渠道资产占用额之间的比率。该指标是从投资者的角度评价渠道效益。其计算公式如下:

$$\text{渠道资产利润率} = \frac{\text{渠道利润额}}{\text{渠道资产占用额}} \times 100\%$$

(4-11)

第三节 分销渠道发展趋势

一、网络分销渠道

狭义的网络分销渠道是指生产者借助网络平台将商品或服务从生产者转移到消费者手中的过程。广义的网络分销渠道是指分销过程中的各个环节都不同程度地使用网络及管理系统,达到分销过程中商流、物流、资金流、信息流流转的目的。

(一) 网络分销渠道与传统分销渠道的比较

网络分销渠道与传统分销渠道都是为企业的商品或服务的销售环节服务。两种分销渠道的最终目的都是争夺市场份额,实现企业的各种市场经营目标。网络分销渠道与传统分销渠道的区别体现在以下几个方面。

(1) 作用。网络渠道提供了双向的信息传播模式,使生产者和消费者的沟通更加方便畅通;网络渠道是企业销售商品、提供服务的快捷途径,在实现商品所有权转移方面的作用较传统渠道有所加强;企业既可以通过网络渠道开展商务活动,又可以对用户进行技术培训和售后服务。

(2) 结构。传统分销渠道的结构是线性的,体现为一种有流动方向的线性通道;而网络分销渠道是网状的,呈现出以互联网站点为中心,向周围发散的结构。

网络分销渠道也可分为直接分销渠道和间接分销渠道。但与传统的分销渠道相比,网络分销渠道的结构要简单得多。网络的直接分销渠道和传统的直接分销渠道都是零级分销渠道,这方面没有大的区别;而对于间接分销渠道而言,网络营销中只有一级分销渠道,即只有一个信息中间商(网络中间商)来沟通买卖双方的信息,很少存在多个批发商和零售商的情况。

(3) 费用。无论是直接分销渠道还是间接分销渠道,网络分销渠道的结构都相对比较简单,从而大大减少了流通环节,降低了交易费用,缩短了销售周期,提高了营销活动的效率。首先,网络分销渠道可以有效地减少人员、场地等费用;其次,互联网的双向信息传播功能为企业开展促销活动提供了更加方便的渠道,从而减少了广告宣传费用。

(二) 网络分销渠道的特征

(1) 虚拟性。网络空间是一个虚拟的世界,在互联网上从事销售活动,企业看不到消费者,消费者也看不到企业员工;没有传统意义上的实体店铺,只有屏幕上各种商品视图和广告信息;消费者看不到实物,只能通过网站上的图片来了解商品的价格、规格、特性及已购买商品的消费者留下的对商品的评论;整个购物过程只是人与网站的“对话”,销售活动在虚拟环境下完成。

(2) 经济性。网络分销渠道可以有效地降低分销成本,提高分销效率。网络分销渠道结构简单,很多情况下是一种面向最终用户的直销方式,节省了流通环节的成本,有效降低了库存,接到订单后的实时生产成为可能。此外,利用互联网完成传统的分销功能,可以有效减少印刷和邮寄成本;网络分销渠道可以实现无店铺销售,节约相应的租金和水电费等方面的支出。

(3) 便利性。与传统分销渠道相比,网络分销能节省更多的时间与精力。一方面,制造商因网络分销,对传统中间商的依赖有所减少,流通费用降低,使消费者享受更多的折扣成为可

能;另一方面,网络分销为消费者提供了充分的信息支持,消费者通过浏览网站的指引来了解网络购物流程,按自己的偏好选择付款方式、收货方式,并可享受优惠的会员服务和优质的售后服务。此外,网络分销渠道可以使企业打破经营上的时空限制,保证企业做到面向全国、全世界 24 小时不间断地经营,这一点是传统市场中间商无法做到的。

(三)网络分销系统

网络分销功能的实现需要完善的系统支撑,这些系统包括订货系统、结算系统和配送系统。

(1)订货系统。订货系统为顾客提供商品信息,同时方便厂家(商家)获取顾客的需求信息,以求达到供求平衡。一个完善的订货系统,可以最大限度地降低库存,减少销售费用。

(2)结算系统。顾客购买商品后,可以通过多种方式进行付款,因此厂家(商家)应有多种结算方式。目前,国外流行的方式主要有信用卡、电子货币、网上划款等,而国内结算方式主要有邮局汇款、信用卡支付、移动支付等。

(3)配送系统。一般来说,商品可分为有形产品和无形产品。对于无形产品,如服务、软件、音乐等,可以网上直接配送;有形产品的配送,则会涉及运输和仓储问题。

(四)网络分销渠道类型

当前常见的网络分销渠道可分为两类:网络直销渠道和网络间接分销渠道。

1. 网络直销渠道

网络直销渠道是指生产者通过互联网直接把产品销售给顾客的销售渠道。网络直销渠道与传统直销渠道一样,都没有中间商。网络直销渠道一样也具有订货功能、支付功能和配送功能。常见的网络直销渠道有两种形式:一种是生产企业直接在网络平台上搭建网站销售产品,如企业官网;另一种是企业入驻电子商务平台直接进行销售。

2. 网络间接分销渠道

网络间接分销渠道是指生产者通过网络中间商把商品销售给顾客的销售渠道。

所谓网络中间商,是指利用网络在生产者与消费者之间从事商品交换活动的经济组织或个人。网络中间商通常利用专门的软件,为消费者提供信息搜集和过滤服务。常见的网络中间商有以下十类。

(1)目录服务商。目录服务商是指那些通过对网站进行检索和分类整理,为用户提供目录式服务的组织或个人。目录服务商包括三类:①综合性目录服务商,是指对不同站点进行检索,然后将所包含的站点分类按层次组织在一起,为用户提供各种不同站点的综合性索引的组织或个人。②商业性目录服务商,仅提供对现有的各种商业性网站的索引,如一些互联网商店目录。商业性目录服务商类似实际生活中的出版厂商和公司目录出版商。③专业性目录服务商,即针对某一专业领域或主题建立的网站,通常是由该领域中的公司或专业人士提供内容。例如,一些为用户提供品牌商品的技术评价或同类商品的性能比较信息的网站。专业性目录服务商对商业交易具有极强的支持作用。目录服务商的主要收入来源于为客户提供的互联网广告服务。

(2)搜索引擎服务商。搜索引擎服务商主要为用户提供基于关键词的检索服务。与目录服务商不同,搜索引擎服务商为用户提供基于关键词的检索服务。搜索站点利用大型数据库分类存储各种站点介绍和页面内容,用户可以利用这类站点提供的搜索引擎对互联网进行实时搜索。

(3)虚拟商业街。虚拟商业街是指包含两个以上商业站点链接的网站。虚拟商业街与商

业性目录服务商的区别在于,虚拟商业街为需要加入的厂商或零售商提供建设和开发网站的服务,并收取相应的费用。虚拟商业街的收入来源包括商家租用服务器的租金、销售收入的提成等。例如,新浪网的虚拟商业街可提供专卖店店面出租服务。

(4) 互联网内容提供商(internet content provider, ICP)。互联网内容提供商是指在互联网上向目标客户群提供所需信息的服务商。ICP提供的产品是网络内容,包括搜索引擎、虚拟社区、电子邮箱、新闻娱乐等。目前互联网上的大部分网站都提供这类服务,且一般是免费的。其预期的收益来源包括通过在互联网上免费提供信息内容,促进传统信息媒介的销售;降低信息传播的成本,从而提高利润率;为其他网络商家提供广告空间,收取一定的广告费或销售提成等。

(5) 网上零售商。网上零售是指通过互联网或其他电子渠道,针对个人或者家庭的需求销售商品或者提供服务。网上零售商不同于虚拟商业街,网上零售商拥有自己的货物清单,并直接将商品和服务销售给最终用户。网上零售商主要有两种:一种是纯网络型零售商;另一种是传统零售企业触网,将传统业务与电子商务互相整合后形成的网上零售商。

(6) 虚拟评估机构。由于互联网内容和站点繁多,用户在访问站点时,很难作出高效正确的决定。虚拟评估机构就是一些根据预先制定的标准体系对网上商家进行评估的第三方评级机构。虚拟评估机构通过为消费者提供网上商家的等级信息和消费评测报告,降低消费者网上购物的风险,对网络市场中商家的经营行为起到了间接的监督作用。目前一些目录服务商和搜索引擎服务商也提供一些站点评估服务。

(7) 智能代理。随着电子商务的飞速发展,网上商业信息正以指数级增长。面对网上海量的信息,消费者不得不花费更多的时间和精力进行筛选和处理。智能代理就是利用专门设计的程序,根据消费者的偏好和要求预先为消费者自动进行所需信息的搜索和过滤服务的提供者。智能代理软件在搜索时还可以根据用户的喜好和别人的搜索经验自动学习、优化搜索标准。智能代理可分为四种基本类型:信息代理、检测和监视代理、数据挖掘代理、用户或个人代理。那些专门为消费者提供购物比较服务的智能代理又称比较购物代理、比较购物引擎、购物机器人等。

(8) 虚拟市场。虚拟市场是为那些想要进行物品交易的人提供的一个虚拟交易场所。任何人都可以将想要出售物品的信息上传到虚拟市场的网站上,也可以在站点中任意选择和购买自己所需要的物品。虚拟市场的经营者对达成的每一笔交易收取一定的管理费用。网上拍卖站点是比较具有代表性的一种虚拟市场。

(9) 网络统计机构。电子商务的发展需要其他辅助性的服务,如网络广告商需要了解有关网站访问者的特征、不同网络广告手段的使用率等信息。网络统计机构就是为用户提供互联网统计数据的机构,如国内的中国互联网络信息中心(China internet network information center, CNNIC)等。

(10) 网络金融机构。网上交易需要信贷、结算、转账等金融业务的支持,网络金融机构就是为网络交易提供专业性金融服务的机构。

二、渠道扁平化

(一) 渠道扁平化的概念

“扁平化”一词源自彼得·M. 圣吉(Peter M. Senge)所著的《第五项修炼》一书,意指提高组织效率需要将组织结构设计得尽量扁平。“扁”意味着覆盖范围更广,“平”意味着商品和顾客的接触效率更高。“渠道扁平化”,是指渠道设计中应尽量减少商品和顾客接触的中间环节,

实现商品和顾客的直接接触,以便实现成本优势和减少中间环节的信息失真。

分销渠道能否实现扁平化目标,关键在于销售链渠道的终端是否成熟。目前,分销商的作用可分为三大类:一是作为物流平台;二是作为资金平台(包括赊销等任务);三是作为信息流平台。扁平化渠道中,分销商的作用将会被削弱,仅表现为分销商品的物流平台。

(二)渠道扁平化的原因

1. 网络信息技术的影响

网络信息技术对渠道扁平化的影响主要体现在以下几个方面:①网络技术在商业中的广泛应用,在很大程度上颠覆了传统的多层次高耸型结构渠道的经济学依据。在网络技术下,扁平化渠道结构的总成本更具有相对意义上的经济性。②网络技术的迅速发展还给企业带来了许多新的营销运作模式,如网上直销、目录营销等。③网络信息技术极大地改变了人们获取信息、传递信息的方式。

2. 渠道纵向一体化的影响

在买方市场条件下,为了避免渠道成员的机会主义行为带来的交易成本的增加,厂商会有充分的动机实行纵向一体化来控制渠道。

3. 顾客需求特征的影响

(1)顾客对商品的个性化要求越来越高。为满足顾客的个性化需求,厂商至少需要具备两个前提条件:一个是产品从大批量标准化生产转向小规模个性化定制甚至私人定制,另一个是要充分掌握顾客的需求信息。前者正在通过技术手段和管理方法的创新加以实现,而后者实现的关键在于缩短企业与顾客之间的距离,这必然要求渠道层级的精简,即要求有一个扁平化的渠道结构。

(2)顾客不确定性的增加和承诺的丧失。这意味着企业理所当然地认为忠诚顾客很可能在一夜之间转向竞争者,因此企业需要时刻关注顾客的一举一动,及时地采取应对措施。统计资料显示,获得一个新顾客的成本是维持一个老顾客的5倍,只要每年顾客的流失率降低5%~10%,公司的利润便可增长25%~75%。过多的渠道层级显然无法满足企业密切关注顾客的需要,所以对大多数为顾客流失所困扰的企业来说,渠道扁平化是一个势在必行的选择。

(3)消费的“折中主义”。今天的顾客与传统的顾客相比,更加“善变”,更加“不可捉摸”。为了跟上顾客的步伐,厂商应该尽可能贴近顾客需求,感受其需求变化,用以指导自身做出相应的变化调整,这不可避免地要求企业渠道结构的精简、长度的缩短,以至于扁平化渠道结构的形成。

(三)渠道扁平化的形式

在不同行业中,扁平化后的分销渠道依照层级数量不同,一般可分为三种形式。

1. 直接渠道

直接渠道也称绝对扁平化渠道,这是最原始的交易方式,表现为生产商—顾客的渠道模式。在网络环境下,这种传统的直接渠道形式呈现出新的形式,如网站订单、短信订单等。

2. 有一层中间商的扁平化渠道

这种扁平化渠道表现为生产商—经销商(代理商)或零售商—顾客的渠道模式。目前很多生产企业都将大型卖场等终端服务商作为其渠道扁平化构建的重要方面,很多大型卖场直接从厂商处进货,避免了代理商和其他分销商的介入。除了大卖场之外,渠道扁平化过程中,商场专柜、网站代理销售商、连锁专卖店、咨询服务提供商等终端渠道也备受重视,成为连接厂商和顾客的主力。

3. 有两层中间商的扁平化渠道

这种扁平化渠道表现为生产商—经销商(代理商)—零售商—顾客的渠道模式。这是目前最常用、最普遍的一种扁平化模式。这种模式的关键在于商品由经销商直接到达零售商手中,从生产商—经销商(代理商)—批发商—零售商—顾客模式中演变而来。这种模式的特点包括:①经销商综合实力弱。在扁平化模式下,生产商在选择经销商时,会从一线城市的经销商转向二、三线城市甚至是县村级的经销商。②经销商承担更多的物流任务。企业划分的销售区域越细、越扁平,意味着经销商数量越多,越容易发生渠道冲突。生产商为了平衡渠道成员的利益,在选择经销商时更多的是考虑其配送能力,而非市场扩展能力。③业务量的增长更多依赖于生产商自己的销售团队。渠道下移本身就要求服务更加贴近零售商,以“终端为王”为主要指导思想,强调业务员拜访客户的频率和个人绩效。④业务员数量随业务覆盖面扩大而增加。随之而来的是管理成本的增加,管理系统需要满足支持大规模运作的需求。一般情况下,商品销量大、周转速度快、人员执行力强且具备一定管理能力的企业适合选择此模式。

三、渠道战略联盟

1. 经销商之间的战略联盟

经销商建立联盟的动机是通过联盟形成的规模优势和垄断优势与供应商进行博弈,以获得更大的利润空间。借助买方市场的优势,经销商尤其是大型经销商越来越善于利用资金优势、规模优势来建立成本优势和垄断优势。通过集中采购或建立经销商联盟,经销商们可以在营销渠道中拥有决定性的发言权。

2. 供应商之间的战略联盟

这种联盟通常出现在买方市场上,随着产品同质化程度加大和市场竞争加剧,供应商对愈演愈烈的价格战苦不堪言,不得不通过达成一定的联盟(最初是价格联盟)来抵御价格的下降。部分联盟在经过较长时期的合作之后最终发展成战略联盟,而更多的联盟却因外部环境条件的变化,其合作关系具有动态性。事实上,供应商之间形成联盟多为在一定利益驱动下的短期行为。

3. 供应商和经销商之间的战略联盟

供应商和经销商形成战略联盟多存在于买方市场,是对顾客导向的营销理念的客观反映。其目的在于通过供应链中的上下游联盟与合作,提高整条供应链的效益和效率,加快市场反应速度,为顾客提供更好更满意的服务。这种渠道联盟通常是由传统的交易关系演变而来,而在长期交易中建立起来的信任和相互依赖的关系是战略联盟的基础。

第五章 生产管理

第一节 生产计划

一、生产能力

(一) 生产能力的概念

生产能力是生产系统内部各种资源能力的综合反映,直接关系到企业产品和服务能否满足市场需要,因此,在制订生产计划之前,必须了解企业的生产能力。企业的生产能力有广义和狭义之分。

广义的生产能力是指技术能力和管理能力的综合。技术能力包括人的能力和生产设备、面积的能力。人的能力是指人员数量、实际工作时间、出勤率、技术水平和思想觉悟等因素的组合;生产设备、面积的能力是指生产设备、面积的数量、水平、开动率和完好率等因素的组合。管理能力包括管理人员的管理经验与成熟程度、应用管理理论与方法的水平和提高效率的能力等。

狭义的生产能力主要是指技术能力中生产设备、面积的能力。一般所讲的生产能力是指狭义的生产能力,即企业在一定时期内,在一定的生产技术组织条件下,全部生产性固定资产所能生产某种产品的最大数量或所能加工处理某种原材料的最大数量。

生产能力是反映企业生产可能性的一个重要指标,包括三个方面的含义。

(1) 企业的生产能力是按照直接参加生产的固定资产来计算的。

(2) 生产能力必须和一定的技术组织条件相联系。企业制订年度生产计划,必须以企业年度能够拥有的技术组织条件为基础,即计划能力。生产能力可进一步细分为单机(台)生产能力、环节生产能力、综合生产能力,单机(台)生产能力影响环节生产能力,环节生产能力影响综合生产能力。

(3) 生产能力反映的是一年内的实物量。生产能力是针对生产一定种类产品或处理一定种类原料而言的。因而,生产能力必须以实物量作为计量单位。但是,由于不同企业产品的品种数量不同,具体核算时又有以下几种不同情况:单一品种的企业,可用具体产品作为生产能力的计算单位,如飞机厂的飞机架数、啤酒厂的啤酒瓶数等;品种比较稳定的多品种成批生产企业,则可用代表产品或假定产品作为计量单位;生产多变的多品种单件小批生产企业,则可采用能说明各种产品数量特征的某个重要技术参数作为计量单位,如大型汽轮机厂和大型发电厂用功率(千瓦)作为计量单位。

(二) 生产能力的种类

生产能力按其技术组织条件的不同可分为设计生产能力、查定生产能力和计划生产能力三种。

(1) 设计生产能力。设计生产能力是指企业在进行基本建设时,在设计任务书和技术文件中所写明的生产能力。它在企业投入生产一段时间后实现,在一定程度上决定了人们对企业生产能达到一定水平的期望,是企业在进行基本建设时努力的目标。

(2) 查定生产能力。查定生产能力是指在企业没有设计生产能力资料或设计生产能力资料可靠性低的情况下,根据企业现有生产组织条件和技术水平等因素,而重新审查核定的生产

能力。它为研究企业当前生产运作问题和今后的发展战略提供了依据。

(3) 计划生产能力。计划生产能力也称现实生产能力,是企业在计划期内根据现有生产组织条件和技术水平等因素能够实现的生产能力。它直接决定了近期生产计划的编制。

上述三种生产能力适用情况不同。企业确定生产规模,编制长远规划和确定扩建、改建方案,采取重大技术措施时,以设计生产能力或查定生产能力为依据;编制企业年度、季度计划时,以计划生产能力为依据。

(三) 影响生产能力的因素

影响生产能力的因素有很多,主要有以下三个。

(1) 固定资产的数量。固定资产的数量是指计划期内用于生产的全部机器设备的数量、厂房和其他生产性建筑的面积。设备的数量应包括正在运转的和正在检修、安装或准备检修的设备,也包括因暂时没有任务而停用的设备,但不包括已报废的、不配套的、封存待调的设备和企业备用的设备。生产性建筑面积中包括企业厂房和其他生产用建筑物的面积,一切非生产用的房屋面积和场地面积均不应列入。

(2) 固定资产的工作时间。固定资产的工作时间是指按照企业现行工作制度计算的机器设备的全部有效工作时间和生产面积的全部有效利用时间。固定资产的有效工作时间同企业现行制度、规定的工作班次、轮班工作时间、全年工作日数、设备计划修理时间有关。生产面积的有效利用时间,一般不存在停工修理时间,可直接根据企业是连续生产还是间断生产的不同要求,分别按日历数或制度工作日数确定。

(3) 固定资产的生产效率。固定资产的生产效率是指单位机器设备的产量定额或单位产品的台时定额,单位时间、单位面积的产量定额或单位产品生产面积占用额。

(四) 生产能力的核算

企业生产能力的核算,是根据影响生产能力的三个主要因素,在查清和采取措施的基础上,首先计算设备组的生产能力,平衡后确定小组、工段、车间的生产能力,然后各车间再进行平衡,确定企业的生产能力。具体核算时,应根据企业或企业内部各生产环节的不同生产特点而采取不同的方法。企业生产能力的核算是依据企业的产品品种、生产专业化的不同而不同。

1. 单一品种生产条件下生产能力核算

对于品种单一、批量大的企业,生产能力常用产品的实物量表示,通常可以直接按设备组生产能力、作业场地生产能力的计算公式计算,对于流水线生产则可以依据节拍进行计算。

(1) 设备组生产能力的计算。

$$M = F \times S \times P \quad \text{或} \quad M = \frac{FS}{t} \quad (5-1)$$

式中, M 为设备组的生产能力; F 为单位设备有效工作时间; S 为设备数量; P 为产量定额,也称工作定额,是在单位时间内(如小时、工作日或班次)规定的应生产产品的数量或应完成的工作量; t 为时间定额,即在一定的生产技术和组织条件下,工人或班组生产一定产品或完成一定的作业量所需要消耗的劳动时间。

【例 5-1】 已知设备组有机器 20 台,每台机器一个工作日的有效工作时间是 15 小时,每台机器每小时生产 60 件产品,该设备组只生产一种产品,求该设备组一个工作日的生产能力是多少?

$$M = 15 \times 20 \times 60 = 18000 \text{ (件)}$$

【例 5-2】 某车间单一生产某产品,车间共有车床 10 台,全年制度工作日为 250 天,两班

制,每班工作 7.5 小时,设备计划修理时间占制度工作时间的 10%,单件产品时间定额为 0.5 小时。那么该车间的年生产能力是多少?

$$M = \frac{250 \times 7.5 \times 2 \times (1 - 10\%) \times 10}{0.5} = 67500 (\text{件})$$

(2) 作业场地生产能力的计算。

$$M = \frac{FA}{at} \quad (5-2)$$

式中, M 为作业场地的生产能力; F 为单位面积有效工作时间; A 为作业场地的生产面积; a 为单位产品占用生产面积; t 为单位产品占用时间。

【例 5-3】某车间单一生产某产品,单位面积有效工作时间为每日 8 小时,车间生产面积 1000 平方米,每件产品占用生产面积 2.5 平方米,每生产一件产品占用时间为 2 小时,问该车间的日生产能力是多少?

$$M = \frac{8 \times 1000}{2.5 \times 2} = 1600 (\text{件})$$

(3) 流水线生产能力的计算。

$$M = \frac{F}{r} \quad (5-3)$$

式中, M 为流水线的生产能力; F 为流水线有效工作时间; r 为流水线节拍。

【例 5-4】某齿轮生产企业的流水线有效工作时间为每日 8 小时,流水线节拍为 10 分钟,求该企业流水线每日的生产能力是多少?

$$M = \frac{8 \times 60}{10} = 48 (\text{件})$$

2. 多品种生产条件下生产能力核算

当设备组(或工作地)生产多种产品时,由于产品品种结构的差异,不能简单地把不同品种产品的产量相加,而必须考虑品种之间的换算。在多品种生产条件下,企业生产能力的计算方法主要有代表产品法和假定产品法两种。

(1) 代表产品法。这种方法以选定的代表产品来计算生产能力,然后通过换算系数计算各具体产品的生产能力。具体步骤如下。

步骤 1: 选定代表产品。代表产品是反映企业专业方向、产量较大、占用劳动较多、产品结构和工艺上具有代表性的产品。

步骤 2: 以选定的代表产品来计算生产能力。其计算公式如下:

$$M_d = \frac{FS}{t_d} \quad (5-4)$$

式中, M_d 为以代表产品计算的生产能力; F 为单位设备有效工作时间; S 为设备数量; t_d 为代表产品的时间定额。

步骤 3: 计算其他产品的换算系数。其计算公式如下:

$$K_i = \frac{t_i}{t_d} \quad (i=1, 2, \dots, n) \quad (5-5)$$

式中, K_i 为第 i 种产品的换算系数; t_i 为第 i 种产品的时间定额; t_d 为代表产品的时间定额。

步骤 4: 计算其他产品的生产能力。

1) 将具体产品的计划产量换算为代表产品的产量。其计算公式如下:

Q_{di}=K_iQ_i (5-6)

式中, Q_{di} 为第 i 种产品的计划产量换算为代表产品的产量; K_i 为第 i 种产品的换算系数; Q_i 为第 i 种产品的计划产量。

2) 计算各具体产品产量占全部产品产量比重(以代表产品为计算依据)。其计算公式如下:

w_i = Q_{di} / (Σ Q_{di}) (i=1, 2, ..., n) (5-7)

式中, w_i 为第 i 种产品占全部产品产量比重; Q_{di} 为第 i 种产品的计划产量换算为代表产品的产量。

3) 计算各具体产品的生产能力。其计算公式如下:

M_i = (w_iM_d) / K_i (i=1, 2, ..., n) (5-8)

式中, M_i 为第 i 种产品的生产能力; w_i 为第 i 种产品占全部产品产量比重; M_d 为以代表产品计算的生产能力; K_i 为第 i 种产品的换算系数。

【例 5-5】 某企业生产甲、乙、丙、丁四种产品, 各种产品在铣床组的台时定额分别为 40 台时、60 台时、80 台时、160 台时; 铣床组共有铣床 12 台, 两班制生产, 每班工作 8 小时, 每年节假日为 59 天(一年为 365 天), 设备停修率为 10%; 计划甲、乙、丙、丁四种产品年产量分别为 100 台、200 台、300 台、50 台。试用代表产品法计算铣床组的生产能力。

以丙产品为代表产品, 则铣床组的生产能力为:

M_d = ((365 - 59) × 8 × 2 × (1 - 10%) × 12) / 80 ≈ 661 (台)

代表产品法相关计算见表 5-1。

设备负荷系数 η=600÷661≈0.908, 因为 η<1, 即铣床组的生产能力大于计划产量。

表 5-1 代表产品法生产能力计算表

产品名称	计划产量(台)	单位产品台时定额(台时)	代表产品台时定额(台时)	换算系数	折合产量(台)	产量比重	具体产品的生产能力(台)
甲	100	40	80	0.5	50	0.083	110
乙	200	60		0.75	150	0.250	220
丙	300	80		1	300	0.500	330
丁	50	160		2	100	0.167	55
合计	650	340		—	600	—	715

(2) 假定产品法。在企业产品品种比较复杂, 各种产品在结构、工艺和劳动量差别较大, 不易确定代表产品时, 可采用以假定产品计算生产能力的方法。假定产品通常是同系列或同类产品的一种假定综合产品。具体步骤如下。

步骤 1: 确定假定产品的台时定额 t_f。其计算公式如下:

t_f = Σ w_it_i (5-9)

式中, w_i 为第 i 种产品占产品总产量比重; t_i 为第 i 种产品的台时定额 ($i=1, 2, \dots, n$)。

步骤 2: 计算设备组假定产品的生产能力。其计算公式如下:

$$M_j = \frac{FS}{t_j} \tag{5-10}$$

式中, M_j 为以假定产品计算的生产能力; F 为单位设备有效工作时间; S 为设备数量; t_j 为假定产品的台时定额。

步骤 3: 根据设备组假定产品的生产能力, 计算出设备组各种具体产品的生产能力。其计算公式如下:

$$M_i = M_j w_i \tag{5-11}$$

式中, M_i 为第 i 种产品的生产能力; M_j 为以假定产品 j 计算的生产能力; w_i 为第 i 种产品占产品总产量比重。

【例 5-6】 某机械加工企业生产甲、乙、丙、丁四种产品, 各产品在钻床组的台时定额及计划产量见表 5-2。设备组共有钻床 16 台, 每台钻床的有效工作时间为 4400 小时, 试用假定产品法计算钻床组的生产能力。

假定产品法详细计算及结果见表 5-2。

表 5-2 假定产品法生产能力计算表

产品名称	计划产量(台)	各种产品占总产量的比重(%)	在钻床组的台时定额(小时)	假定产品的台时定额(小时)	生产假定产品的能力(台)	折合成具体产品的生产能力(台)
甲	750	25	20	5	—	880
乙	600	20	25	5		704
丙	1200	40	10	4		1408
丁	450	15	40	6		528
合计	3000	100	—	20	3520	3520

二、生产计划的含义与指标

(一) 生产计划的含义

生产计划是关于企业生产运作系统总体方面的计划, 是企业在计划期应达到的产品品种、质量、产量和产值等生产任务的计划和对产品生产进度的安排。它所反映的并非某几个生产岗位或某一条生产线的生产活动, 也并非产品生产的细节问题以及一些具体的机器设备、人力和其他生产资源的使用安排问题, 而是指导企业计划期生产活动的纲领性方案。

生产计划工作是指生产计划的具体编制工作。它通过一系列综合平衡工作, 为生产系统的运行提供一个优化的生产计划。

优化的生产计划必须具备以下三个特征: ①有利于充分利用销售机会, 满足市场需求。②有利于充分利用盈利机会, 实现生产成本最低化。③有利于充分利用生产资源, 最大限度地减少生产资源的闲置和浪费。

企业的生产计划一般可分为中长期生产计划、年度生产计划和生产作业计划三个层次。这三类计划紧密相关、相互依存, 构成一个完整的生产计划体系。

中长期生产计划是企业中长期发展计划的重要组成部分,计划期一般是三年或五年,也有年限更长的。它是根据企业经营发展战略中有关产品方向、市场状况、生产规模、技术水平和财务成本方面的发展要求,对企业生产能力的增长水平、企业重大技术改造和设备投资、生产线设置和生产组织形式的调整、环境保护、厂区布局等方面所做的规划。

年度生产计划是企业年度经营计划的核心,计划期为一年。它是根据企业的经营目标、利润计划、销售计划的要求和其他的主客观条件,确定企业计划年度内的产品品种、质量、产量、产值等生产指标。年度生产计划与中长期生产计划的不同之处在于:年度生产计划是以计划期现实的市场状况和充分利用现有生产能力为依据制定的企业生产纲领,是考核企业生产水平和经营状况的主要依据;而中长期生产计划则是为实现企业的发展战略,不受企业现有条件的约束,是为开创新局面所制定的生产发展规划。

生产作业计划是企业年度生产计划的具体化,是贯彻实施生产计划、为组织企业日常生产活动而编制的执行性计划。通过生产作业计划把企业的生产任务分解,分配给各车间、工段,直至每个员工;把全年的任务细化为各月、各周甚至每天每班的具体任务。年度生产计划是确定企业生产水平的纲领性计划,而生产作业计划则是生产计划的执行性计划。

(二) 生产计划指标

制定生产计划指标是企业生产计划的重要内容。为了有效、全面指导企业计划期的生产活动,生产计划的建立包括产品品种、产品质量、产品产量及产品产值四类指标为主要内容的生产指标体系。

1. 产品品种指标

产品品种指标是指企业在报告期内规定生产产品的名称、型号、规格和种类。它不仅反映了企业对社会需求的满足能力,还反映了企业的专业化水平和管理水平。产品品种的确定在生产计划中十分重要。产品品种指标的确定首先要考虑市场需求和企业实力,通常使用产品品种系列平衡法来确定。产品品种系列平衡法中所讲的市场引力是指市场吸引企业的力量,主要从四个方面体现:产品资金利润率、销售利润率、市场容量、该产品对国计民生的影响程度。企业实力主要从四个方面体现:本企业生产该种产品的生产能力、企业技术能力、企业原材料供应能力、该产品销售能力。

2. 产品质量指标

产品质量指标是衡量企业经济状况和技术发展水平的重要标志之一。产品质量受若干个质量控制参数控制。对质量参数的统一规定就形成了质量技术标准。在执行质量标准上有几种形式,即国际标准、国家标准、部颁标准、行业标准等。产品质量指标包括两大类:一类是反映产品本身内在质量的指标,主要是产品平均技术性能、产品质量分等;另一类是反映产品生产过程中工作质量的指标,如质量损失率、废品率、成品返修率等。

3. 产品产量指标

产品产量指标是指企业在一定时期内生产的并符合产品质量要求的实物数量,是以实物量计算的产品产量,反映企业生产的发展水平,是制定和检查产量完成情况、分析各种产品之间比例关系和进行产品平衡分配、计算实物量生产指数的依据。确定产品产量指标主要采用盈亏平衡分析法、线性规划法等。

盈亏平衡分析法又称量本利法或保本点法。它是根据企业在一定的生产条件下,产品产销量、生产总成本和利润之间的相关关系来分析判断的。

三者之间的关系用公式表达为:

$$E = S - (F + vQ) \quad (5-12)$$

式中, E 为利润; S 为销售收入; F 为固定成本; v 为单位产品变动成本; Q 为产销量。

其中, $S = PQ$ (P 为产品价格)。

上述关系如图 5-1 所示。

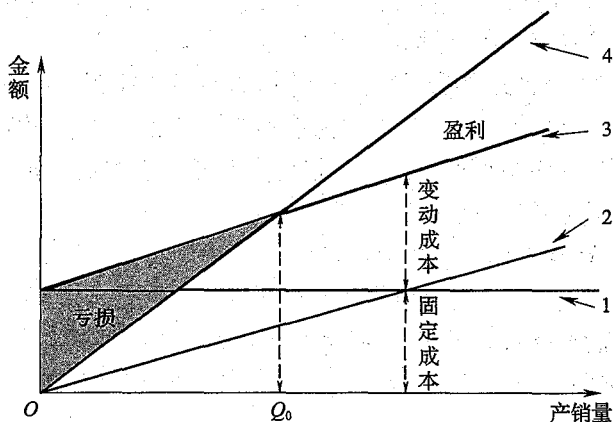


图 5-1 盈亏平衡图

在图 5-1 中, 线 1 为固定成本线; 线 2 为变动成本线; 线 3 为总成本线, 它由固定成本线和变动成本线叠加而成; 线 4 为销售收入线。

从图 5-1 中可以看出, 线 3 和线 4 的交点为盈亏平衡点或保本点, 对应此点的产销量 Q_0 为盈亏平衡产销量, 意味着当企业产销量为 Q_0 时将不赔不赚。若产销量高于 Q_0 , 销售收入线高于总成本线, 意味着企业是盈利的, 且产销量越高, 企业盈利越大。相反, 若产销量低于 Q_0 , 由于销售收入线低于总成本线, 企业将亏损, 且产销量越低, 企业亏损越大。

【例 5-7】某企业某年计划生产一种产品, 该产品单价为 500 元, 单位产品变动成本为 250 元, 其固定成本为 600 万元, 根据以上资料确定该企业不赔的最低产销量。

根据盈亏平衡图, 可看出此时 $E=0$, 因此 $S=F+vQ$, 即 $PQ=F+vQ$ 。

由此可得到: $Q = \frac{F}{P-v} = \frac{6000000}{500-250} = 24000$ (件)

因此, 企业不赔的最低产销量为 24000 件。企业要想盈利, 其产销量必须高于 24000 件。

4. 产品产值指标

产品产值指标是用货币表示的产量指标, 能综合反映企业生产经营活动成果, 以便进行不同行业间的比较。根据具体内容与作用的不同, 产品产值指标可分为工业总产值、工业商品产值和工业增加值三种形式。

(1) 工业总产值。工业总产值是指以货币表现的工业企业在报告期内生产的工业产品总量。它是反映一定时期内工业生产总规模和总水平的指标, 是计算企业生产发展速度和主要比例关系、一些经济指标的依据。工业总产值包括成品价值、工业性作业价值和自制半成品、自制设备、在制品期末期初结存差额价值。价格根据不同需要采用可变价格或不变价格。

(2) 工业商品产值。工业商品产值是工业企业在一定时期内生产的预定发售到企业外的工业产品的总价值, 是企业可以获得的货币收入。通过比较商品产值和企业的实际销售收入, 可以体现出企业生产与市场需求的吻合程度。显然, 两者差距越小, 说明生产越符合市场需求。商品产值包括: 企业利用自备材料生产成品的价值、利用订货者的来料生产成品的加工价

值、完成承接的外单位的工业性作业的价值等。

(3) 工业增加值。工业增加值是企业在报告期内以货币表现的工业生产活动的最终成果。工业增加值与工业总产值的区别在于它们确定最终成果的范围不同,工业增加值以社会最终成果作为计算依据,而工业总产值以企业最终成果作为计算依据。工业增加值以社会范围确定最终成果,不包括企业之间、部门之间相互消耗产品的转移价值,减少了工业总产值的一些重复计算部分,更加真实地体现了企业的生产活动成果。工业增加值的价值构成是新创造的价值加固定资产折旧。

三、生产计划的编制

编制生产计划可以归纳为以下四个主要步骤。

(一) 调查研究

编制生产计划之前,要企业经营内外部环境进行调查研究,充分收集各方面的信息资料,主要包括国内外市场信息资料,上期产品销售量,上期合同执行情况及成品库存量,上期计划的完成情况,企业的生产能力,原材料及能源供应情况,品种定额资料,成本与售价等。

(二) 统筹安排,初步提出生产计划指标

这一阶段的任务就是制订出多种方案,并从中选择一个较满意的方案。通常要进行以下工作:产量指标的优选和确定,产品出产进度的合理安排,各个产品品种的合理搭配,将企业的生产指标分解为各个分厂、车间的生产指标。

(三) 综合平衡,编制计划方案

在拟订和优化计划方案时,由于种种原因,往往不可能把所有约束条件和各种目标都考虑进去,因此必须围绕生产任务进行全面反复的综合平衡。综合平衡的主要内容包括:生产任务与生产能力之间的平衡,测算企业设备、生产面积对生产任务的保障程度;生产任务与劳动力之间的平衡,测算劳动力的工种、数量,检查劳动生产率水平与生产任务是否适应;生产任务与物资供应之间的平衡,测算主要原材料、动力、工具、外协件对生产任务的保障程度以及生产任务与材料消耗水平的适应程度;生产任务与生产技术准备工作的平衡等。

(四) 生产计划大纲定稿与报批

通过综合平衡,对计划做适当调整,正确制定各项生产指标,报请总经理或上级主管部门批准。生产计划大纲的主要内容包括编制生产计划的指导思想、主要生产指标、完成计划的难点及重点、采取的关键措施以及生产计划表。

四、产品出产进度的安排

生产计划指标确定后,需进一步将全年的总产量指标按品种、规格和数量安排到各季、月中去,制订产品出产进度计划,以便合理分配并指导企业的生产活动。产品出产进度应做到:保证交货日期、均衡出产、合理配置和充分利用企业资源。

产品出产进度的安排取决于企业的生产类型和产品的生产技术特点。

(一) 大量大批生产企业

大量大批生产企业安排出产进度的主要内容是确定计划年度内各季、月的产量。

(1) 各期产量年均分配法。各期产量年均分配法也叫均匀分配法,即将全年计划产量平均分配到各季、月。这种方法适用于社会对该产品需要比较稳定的情况。

(2) 各期产量均匀增长分配法。将全年计划产量均匀地安排到各季、月。这种方法适用于社会对该产品需要不断增加的情况。

(3)各期产量抛物线形增长分配法。将全年计划产量按照初始增长较快、后期增长较慢的要求安排各月任务,使产量增长的曲线呈抛物线形状。这种方法适用于新产品的开发,且社会对该产品的需求不断增加的情况。

(二)成批轮番生产企业

成批轮番生产的产品,由于各批的数量大小不一,企业在计划内生产的产品种类必然较多,因此安排产品出产进度更为复杂。通常有以下四种方法。

(1)将产量较大的产品,用“细水长流”的方式大致均匀地分配到各季、月生产。

(2)将产量较小的产品,用集中生产方式参照用户要求的交货期和产品结构工艺的相似程度及设备负荷情况,安排当月生产。集中生产可以减少生产技术准备和生产作业准备的工作量,扩大批量,有利于建立生产秩序和均衡生产,但其可能与用户要求的交货期不完全一致。

(3)安排旧产品,要考虑新旧产品的逐渐交替。

(4)精密产品和一般产品、高档产品和低档产品也要合理搭配,以充分利用企业各种设备和生产能力,为均衡生产创造条件。

(三)单件小批生产企业

这类企业的特点是产品品种多,产量少,同一种产品很少重复生产。在编制年度生产计划时,不可能知道全年具体的生产任务,因此生产任务应灵活安排。单件小批生产任务时紧时松,设备负荷忙闲不均,安排生产进度的出发点只能是尽量提高企业生产活动的经济效益。为此,这类企业安排进度时应注意以下五点。

(1)优先安排国家重点项目的订货。

(2)优先安排延期罚款多的订货。

(3)优先安排生产周期长、工序多的订货。

(4)优先安排原材料价值和产值高的订货。

(5)优先安排交货期紧的订货。

第二节 生产作业计划

一、生产作业计划概述

生产作业计划是生产计划工作的后续工作,是企业年度生产计划的具体执行计划。它根据年度生产计划规定的产品品种、数量及大致的交货期的要求对每个生产单位在每个具体时期内(季度、周、日、时)的生产任务做出详细规定,使年度生产计划得到落实。它是协调企业日常生产活动的中心环节,具体包括以下四项内容。

(1)编制企业各个层次的作业计划。它包括产品进度计划、零部件进度计划和车间日程计划。要把企业全年分季的产品生产计划分解为厂级和车间级的产品与零部件月度计划,用零部件生产作业计划作为执行性计划,并做出车间日程计划,把生产任务落实到车间、工段和班组,落实到每台机床和每个操作者。

(2)编制生产准备计划。它包括原材料和外协件的供应、设备维修、工具准备、技术文件准备、劳动力调配等内容。

(3)计算负荷率,进行生产任务和生产能力(生产设备、生产面积等)之间的细致平衡。这里的平衡不同于生产计划阶段的粗能力平衡,它与各项任务在生产设备上加工的先后顺序

直接相关,与车间的日程计划直接相关。

(4) 日常生产的派工、生产、调度、执行情况的统计分析与控制。新型生产管理方式(如MRP II、ERP^①等)打破了生产计划与生产作业计划的某些界限,把二者结合在一个更大的子系统中。例如,时间周期从日、周到月甚至更长,强调生产作业计划对生产计划的反馈调整,从抓产品计划到重视零部件投入产出计划的观念转变等,模糊了生产计划与生产作业计划原有的区别。但是一旦主生产计划确定下来,制订严格周密的进度计划以保障生产计划实施的这一作用是始终没有改变的。

相比生产计划,生产作业计划具有以下三个特点。

(1) 计划期短。生产计划的计划期常常表现为季、月,而生产作业计划详细规定周、日、时的工作任务。

(2) 计划内容具体。生产计划是生产企业的计划,而生产作业计划则把生产任务落实到车间、工段、班组和工人。

(3) 计划单位小。生产计划一般只规定完整产品的生产进度,而生产作业计划则详细规定各零部件,甚至工序的进度安排。

编制生产作业计划的要求有以下五点。

(1) 要使生产计划规定的该时期的生产任务在品种、质量、产量和期限方面得到全面落实。

(2) 要使各车间、工段、班组和工作地之间的具体生产任务能相互配合紧密衔接。

(3) 要使生产单位的生产任务与生产能力相适应,并能充分利用企业现有生产能力。

(4) 要使各项生产前的准备工作得到切实保障。

(5) 要有利于缩短生产周期,节约流动资金,降低生产成本,建立正常的生产和工作秩序,实现均衡生产。

二、期量标准

期量标准又称作业计划标准,是指为加工对象(零部件、产品等)在生产期限和生产数量方面规定的标准数据。它是编制生产作业计划的重要依据。期量标准中的“期”就是时期,“量”就是数量,两者之间存在着合理的内在联系,寻求不同条件、不同环境下的内在联系,找出规律加以规范,形成标准,作为依据去编制生产作业计划。

(一) 大量大批生产企业的期量标准

大量大批生产企业的期量标准有节拍或节奏、流水线的标准工作指示图表、在制品定额等。节拍是指大批量流水线上前后两个相邻加工对象投入或出产的时间间隔。节奏是指大批量流水线上前后两批相邻加工对象投入或出产的时间间隔。在制品定额是指在一定技术组织条件下,各生产环节为了保证数量上的衔接所必需的、最低限度的在制品储备量。

(二) 成批轮番生产企业的期量标准

成批轮番生产企业的期量标准有批量、生产周期、生产间隔期、生产提前期等。批量是指相同产品或零件一次投入或出产的数量。生产周期是指一批产品或零件从投入到出产的时间间隔。生产间隔期是指相邻两批相同产品或零件投入的时间间隔或出产的时间间隔。生产提前期是指产品或零件在各工艺阶段投入或出产时间与成品出产时间相比所要提前的时间。其相互间的关系可以用下式表示:

① 本章第五节详细讲解。

$$\text{批量} = \text{生产间隔期} \times \text{平均日产量} \quad (5-13)$$

$$\text{生产间隔期} = \text{批量} \div \text{平均日产量} \quad (5-14)$$

(三) 单件小批生产企业的期量标准

单件小批生产企业的期量标准有生产周期、生产提前期等。随着生产条件和生产数量的变化,可对期量标准做出修订。

三、生产作业计划的编制

生产作业计划通常可分为多个层次,如厂级生产作业计划、车间级生产作业计划、工段生产作业计划和班组生产作业计划,甚至到每台机床和每个操作者的生产作业计划。当然,企业编制生产作业计划可以根据实际需要而详略不一。

厂级生产作业计划是由厂级生产管理部门编制的。它根据企业年(季)度生产计划,编制各车间的月(旬、周)生产作业计划,包括生产品种、数量(投入量、出产量)、日期(投入期、出产期)和进度(投入进度和出产进度)。为各车间分配生产任务时必须与生产能力相平衡,并且使各车间的生产任务在时间上和空间上相互衔接,保证按时、按量、配套地完成生产任务。编制厂级生产作业计划分两个步骤:正确选择计划单位;确定各车间的生产作业任务。

编制厂级生产作业计划的主要任务是根据企业的生产计划,为每个车间正确地规定每一种在制品(零件、部件)的出产量和出产期。安排车间生产任务的方法随车间的生产类型和生产组织形式的不同而不同,主要有在制品定额法、提前期法和生产周期法。

(一) 在制品定额法

在制品定额法也叫连锁计算法,适用于大量大批生产类型企业的生产作业计划编制。大量大批生产条件下,工艺和各车间的分工协作关系比较稳定,车间之间在生产上的联系主要表现在提供单一品种或少数几种半成品的数量上。只要前车间的半成品能保证后车间加工的需要和车间之间库存以及库存变动的需要,就可以使生产协调而均衡地进行。在制品定额法,就是根据大量大批生产这一特点,用在制品定额作为调节生产任务数量的标准,以保证车间之间的衔接。这种方法是运用预先制定的在制品定额,按照工艺反顺序计算方法,调整车间的投入和出产数量,顺次确定各车间的生产任务。

$$\text{本车间出产量} = \text{后续车间投入量} + \text{本车间半成品外售量} + \left(\text{本车间期末库存半成品定额} - \text{本车间期初预计库存半成品结存量} \right) \quad (5-15)$$

$$\text{本车间投入量} = \text{本车间出产量} + \text{本车间计划允许废品及损耗量} + \left(\text{本车间期末在制品定额} - \text{本车间期初预计在制品结存量} \right) \quad (5-16)$$

【例 5-8】某机床企业运用在制品定额法来确定各车间的生产任务,相关数据及计算结果见表 5-3。

(二) 提前期法

提前期法又称累计编号法,适用于成批轮番生产类型企业的生产作业计划编制。生产提前期是成批轮番生产作业计划重要的期量标准之一。成批轮番生产类型企业生产的产品品种多,各种产品轮番生产,因此各个生产环节结存的在制品的品种和数量经常变化,但其主要产品的生产间隔期、批量、生产周期都是固定的,这样就可以采用提前期法来编制生产作业计划。

提前期是指产品(零部件)在各车间出产(或投入)的时间应比成品出产时间所要提前的天数。生产提前期分为投入提前期和出产提前期。其计算公式如下:

$$\text{本车间投入提前期} = \text{本车间出产提前期} + \text{本车间生产周期} \quad (5-17)$$

$$\text{本车间出产提前期} = \text{后车间投入提前期} + \text{保险期} \quad (5-18)$$

表 5-3 在制品定额计算表

产品名称			130 机床	
产品产量			10000 台	
零件编号			A1-001	A1-012
零件名称			齿轮	轴
每台件数			1	4
装配车间	1	出产量	10000	40000
	2	计划允许废品及损耗量	—	—
	3	期末在制品定额	1000	5000
	4	期初预计在制品结存量	600	3500
	5	投入量 (1+2+3-4)	10400	41500
零件库	6	半成品外销量	—	2000
	7	期末库存半成品定额	900	6000
	8	期初预计库存半成品结存量	1000	7100
加工车间	9	出产量 (5+6+7-8)	10300	42400
	10	计划允许废品及损耗量	100	1400
	11	期末在制品定额	1900	4500
	12	期初预计在制品结存量	600	3400
	13	投入量 (9+10+11-12)	11700	44900
毛坯库	14	半成品外销量	500	6100
	15	期末库存半成品定额	2000	10000
	16	期初预计库存半成品结存量	3000	10000
毛坯车间	17	出产量 (13+14+15-16)	11200	51000
	18	计划允许废品及损耗量	900	—
	19	期末在制品定额	400	2500
	20	期初预计在制品结存量	300	1500
	21	投入量 (17+18+19-20)	12200	52000

提前期的原理就是首先解决车间之间在生产时间上的联系,然后再把这种时间上的联系转化为数量上的联系,也就是将预先制定的提前期转化为提前量,确定各车间计划期应达到的投入和出产的累计数,减去计划期前已投入和出产的累计数,求得车间计划期应完成的投入和出产数。

$$\text{提前量} = \text{提前期} \times \text{平均日产量} \quad (5-19)$$

提前期法对生产的产品应实行累计编号,所以又称累计编号法。累计编号是指从年初或从开始生产这种产品起,依成品出产的先后顺序,为每一单位产品编上一个累计号码。最先生产的那一单位产品编为1号,以此类推,累计编号。在同一时间上,产品在某一生产环节上的累计号数同成品出产累计号数相比,相差的号数就叫提前量。因此,在同一时间点上,越是处于生产完工阶段的产品,其编号越小;越是处于生产初始阶段的产品,其编号越大。

$$\begin{aligned} \text{本车间出产} &= \text{最后车间} & \text{本车间} & \times \text{最后车间} \\ \text{累计号数} &= \text{出产累计号} + \text{出产提前期} & \times \text{平均日产量} \end{aligned} \quad (5-20)$$

$$\begin{aligned} \text{本车间投入} &= \text{最后车间} & \text{本车间} & \times \text{最后车间} \\ \text{累计号数} &= \text{出产累计号} + \text{投入提前期} & \times \text{平均日产量} \end{aligned} \quad (5-21)$$

这种方法的优点:①各个车间可以平衡地编制生产作业计划;②不需要预计当月任务完成情况;③生产任务可以自动修改;④可以用来检查零部件生产的成套性。

【例 5-9】某企业运用提前期法来确定各车间的生产任务。6月份装配车间(最后车间)应生产到500号,产品的平均日产量为6台。该产品在机械加工车间的出产提前期为50天,生产周期为50天。求该机械加工车间6月份出产和投入的累计号数。

机械加工车间出产累计号数 = 装配车间出产累计号 + 机械加工车间出产提前期 × 装配车间平均日产量 = $500 + 50 \times 6 = 800$ (号)

机械加工车间投入提前期 = 机械加工车间出产提前期 + 机械加工车间生产周期 = $50 + 50 = 100$ (天)

机械加工车间投入累计号数 = 装配车间出产累计号 + 机械加工车间投入提前期 × 装配车间平均日产量 = $500 + 100 \times 6 = 1100$ (号)

(三) 生产周期法

生产周期法适用于单件小批生产类型企业的生产作业计划编制。单件小批生产企业一般是按订货来组织生产,因而生产的数量和时间都不稳定,所以不能用提前期法,更不能用在制品定额法。单件小批生产类型企业编制生产作业计划要解决的主要问题是各车间在生产时间上的联系,以保证如期交货。从这个特点出发,单件小批生产类型企业采用的方法是生产周期法,即用计算生产周期的方法来解决车间之间在生产时间上的联系。

采用生产周期法规定车间的生产任务,就是根据订货合同规定的交货期限,为每一批订货编制出产品生产周期进度表,然后根据各种产品的生产周期进度表,确定各车间在计划月份应该投入和出产的订货项目,以及各项订货在车间投入和出产的时间。通过产品投入和出产进度表,可以保证各车间的衔接,协调各种产品的生产进度和平衡车间的生产能力。

第三节 生产控制

由于受到企业内外部环境的影响,在现实的企业生产组织中,往往实际情况与计划目标有差距,因此,为了协调生产过程各个方面的活动和实现生产活动的预定目标,必须进行生产

控制。

一、生产控制的概念

生产控制是指为保证生产计划目标的实现,按照生产计划的要求,对企业生产活动全过程的检查、监督、分析偏差和合理调节的系列活动。生产控制有广义和狭义之分。广义的生产控制是指从生产准备开始到进行生产,直至成品出产入库的全过程全面控制。它包括计划安排、生产进度控制及调度、库存控制、质量控制、成本控制等内容。狭义的生产控制主要是指对生产活动中生产进度的控制,又称生产作业控制。生产控制的内容很广泛,涉及生产过程的人、财、物等各个方面。

生产控制既要保证生产过程协调地进行,又要保证以最少的人力和物力完成生产任务,所以它又是一种协调性和促进性的管理活动,是生产管理系统的一个重要组成部分。生产控制的目的是提高生产管理的有效性,即通过生产控制使企业的生产活动既可在严格的计划指导下进行,满足品种、质量、数量和时间进度上的要求,又可按各种标准来消耗活劳动和物化劳动,以及减少资金占用,加速物资和资金周转,实现成本目标,从而取得良好的经济效益。

二、生产控制的基本程序

生产控制的基本程序包括制定控制标准、测量比较、控制决策、实施执行。控制目标一般由计划职能完成。但目前的实际情况是企业的控制意识薄弱,认识模糊不清,生产计划中控制目标的指标数和标准值不全,因此,需要把制定控制标准作为基本程序之一。

(一) 制定控制标准

制定控制标准就是对生产控制过程中的人力、物力和财力,对产品质量特性、生产数量、生产进度规定一个数量界限。它可以用实物数量表示,也可以用货币数量表示,包括各项生产计划指标、各种消耗定额、产品质量指标、库存标准和费用支出限额等。控制标准要求制定得合理可行。

制定控制标准的方法一般有以下四种。

(1) 类比法。参照本企业的历史水平制定标准,也可参照同行业的先进水平制定标准。这种方法简单易行,所制定的标准也比较客观可行。

(2) 分解法。把企业层的指标按部门和产品层层分解为一个个小指标,作为每个生产单元的控制目标。这种方法在成本控制中起着重要作用。

(3) 定额法。为生产过程中某些消耗规定标准,主要包括劳动消耗定额和材料消耗定额。

(4) 标准化法。将权威机构制定的标准作为自己的控制标准,如国际标准、国家标准、部颁标准以及行业标准等。这种方法在质量控制中使用较多,当然也可用于制定工作程序或作业标准。

(二) 测量比较

测量比较就是在生产过程中对生产活动的实际成果进行检查、测量,将测量结果与标准进行比较,找出差异,弄清差异的性质和程度,然后分别处理。测量比较就是以生产统计手段获取系统的输出值,与预定的控制标准作对比分析,发现偏差。偏差有正负之分,正偏差表示目标值大于实际值,负偏差表示实际值大于目标值,正负偏差的控制论意义视具体的控制对象而定。例如,对于产量、利润和劳动生产率,正偏差表示没有达标,需要考虑控制。而对于成本、工时消耗等目标,正偏差表示优于控制标准。在实际工作中要能清晰地理解这些概念,不能混淆。

(三) 控制决策

控制决策就是根据产生偏差的原因,提出用于纠正偏差的控制措施。一般的工作步骤包

括以下三步。

(1) 分析原因。有效的控制必定是从导致失控的根本原因着手的。有时从表象出发采取的控制措施也可能有成效,但它往往以牺牲另一目标为代价。造成某个控制目标失控的原因有时会有很多,所以要做实事求是的分析。

(2) 拟定措施。从导致失控的主要原因着手,研究控制措施。传统观点认为控制措施主要是调节输入资源,而实践证明对于生产系统来说这是远远不够的,还要检查计划的合理性,组织措施能否改进。总之,要全面考虑各方面的因素,才能找到行之有效的措施。

(3) 效果预期分析。生产系统是个大系统,不能用实验的方法去验证控制措施。但为了保证控制的有效性必须对控制措施做效果分析,有条件的企业可使用计算机模拟法。一般可采用推理法,即在观念上分析实施控制措施后可能会产生的种种情况,尽可能使控制措施制定得更周密。

(四) 实施执行

实施执行是生产控制基本程序中的最后一个阶段,由一系列具体操作组成。控制措施贯彻执行情况直接影响控制效果。如果执行不力,则会导致整个控制活动功亏一篑,所以在执行中要有专人负责,及时监督检查。

三、生产控制的方式

根据生产管理的自身特点,常把生产控制方式划分为以下三种。

(1) 事后控制方式。事后控制是指将本期生产结果与期初所制订的计划相比较,找出差距,提出措施,在下一期的生产活动中实施控制的一种方式。它属于反馈控制,控制的重点是下一期的生产活动。事后控制方式的优点是方法简便、控制工作量小、费用低。其缺点是控制发生在事后,本期的损失无法挽回。由于事后控制的依据是计划执行后的反馈信息,所以要提高控制的质量,需做到以下三点:具备较完整的统计资料,计划执行情况的分析要客观,提出的控制措施要可行。

(2) 事中控制方式。事中控制是指通过获取作业现场信息,实时进行作业核算,并把结果与作业计划有关指标进行对比分析,若有偏差,及时提出控制措施并实时对生产活动实施控制的一种方式,以确保生产活动沿着当期的计划目标顺利开展。这种控制方式在全面质量管理中得到广泛应用,控制的重点是当前的生产过程。事中控制方式的优点是实时控制,保证本期计划如期完成。其缺点是控制费用较高。由于事中控制是以计划执行过程中所获得的信息为依据,所以要提高控制的质量,应做到以下三点:具备完整、准确而实时的统计资料,具有高效的信息处理系统,决策迅速、执行有力。

(3) 事前控制方式。事前控制是指在本期生产活动开展前,根据上期生产的实际成果及对影响本期生产的各种因素所做的预测,制定出各种控制方案(控制设想),在生产活动开展之前就针对有关影响因素的可能变化调整输入参数用以实行调节控制的一种方式,以确保最终完成计划。它属于前馈控制,控制的重点是在事前计划与执行中有关影响因素的预测上。

第四节 生产作业控制

生产作业控制是在生产计划执行过程中,为保证生产作业计划目标的实现而进行的监督、检查、调度和调节,其主要目的是保证完成生产作业计划所规定的产品产量和交货期限指标。广义上生产作业控制通常包括生产进度控制、在制品控制、库存控制和生产调度等内容。

一、生产进度控制

(一) 生产进度控制概述

生产进度控制是生产控制的基本方面,其任务是按照已经制订出的作业计划,检查各种零部件的投入和出产时间、数量以及产品和生产过程的配套性,保证生产过程平衡进行并准时出产。生产进度管理的目标是准时生产,即在需要的时间,按需要的品种生产需要的产品数量,既要保证交货期,又要保持和调整生产速度。为此,必须自始至终掌握各种零部件的投入和出产时间、数量以及产品和生产过程的配套性。

生产进度控制贯穿整个生产过程,从生产技术准备开始到产成品入库为止的全部生产活动都与生产进度有关。习惯上人们将生产进度等同于出产进度,这是因为客户关心的是能否按时得到成品,所以企业也就把注意力放在产成品的完工进度上,即出产进度上。

(二) 生产进度控制目的

生产进度控制的目的在于依据生产作业计划,检查零部件的投入和出产数量、出产时间和配套性,保证产品能准时装配出厂。供应链环境下的进度控制与传统生产模式下的进度控制不同,因为许多产品是协作生产和转包的业务,和传统企业内部的进度控制比较,其控制的难度更大,必须建立一种有效的跟踪机制进行生产进度信息的跟踪和反馈。生产进度控制在供应链管理中有重要作用,因此必须研究解决供应链企业之间的信息跟踪机制和快速反应机制。

(三) 生产进度控制的内容

生产控制的核心在于进度管理,生产进度控制的基本内容主要包括投入进度控制、工序进度控制和出产进度控制。生产进度控制的基本过程主要包括分配作业、测定差距、处理差距和提出报告等。

(1) 投入进度控制。投入进度控制是指在产品生产过程中对产成品的投入日期、数量,及对原材料、零部件投入提前期的控制。没有投入,就没有产出,进度计划完不成常常与投入进度失控有关。投入进度控制是生产进度控制的首要环节。

(2) 工序进度控制。工序进度控制是指在生产过程中对每道工序上的加工进度的控制。有的企业甚至会把每个工人把握的每道工序用时间来确定。不过,用时间来具体衡量的,基本出现在拥有大型流水线、产品稳定、工艺相对简单的企业中。

(3) 出产进度控制。出产进度控制是指对产成品的出产日期、出产数量的控制,还包括对产品配套的控制和品种出产均衡性的控制。

二、在制品控制

(一) 在制品的概念

在制品是指从原材料、外购件等投入生产开始到经检验合格入库之前,存在于生产过程中各个环节的零部件和产品。

通常根据所处工艺阶段的不同,把在制品划分为毛坯、半成品、入库前成品和车间在制品。

(1) 毛坯。毛坯是指已由下料工序下料完毕,铸件清砂、铲毛刺、打底漆完毕,锻件去飞边整形完毕,并经检验合格办完入库手续的在制品。

(2) 半成品。半成品是指毛坯经机械加工成为零件,并已经检验合格办完入库手续的在制品。半成品一般还要进行后续加工处理。

(3) 入库前成品。入库前成品是指已完成加工任务但尚未办理入库手续的物品。

(4) 车间在制品。车间在制品是指已投入车间,正处于加工、装配、检验、等待或运输过程

中的各种原材料、毛坯、外购件、半成品等。

(二) 在制品控制的概念

在制品控制是企业生产控制的基础工作,是指对生产运作过程中各工序原材料、半成品等在制品所处位置、数量、车间之间的物料转运等进行的控制。

企业生产过程中各环节之间的联系,表现为在制品的供需关系。为了使生产过程的各个环节、各个阶段和各道工序保证生产进度,都能按计划有节奏地连续均衡生产,应该储备一定数量的在制品,它有利于缩短生产周期,加速资金周转,提高经济效益。但是过多的在制品储备是一种浪费。因此,加强在制品管理具有十分重要的意义。

(三) 在制品控制的工作内容

(1) 合理确定在制品管理任务和组织分工。

(2) 认真确定在制品定额,加强在制品控制,做好统计与核查工作。

(3) 建立、健全在制品的收发与领用制度。

(4) 合理存放和妥善保管在制品。

(四) 在制品定额

在制品定额是指在一定生产技术组织条件下,各生产环节为了保证数量上的衔接所必需的、最低限度的在制品储备量。一定数量的在制品储备,是保证生产连续进行的必要条件。但过多的在制品会导致生产场地拥挤,流动资金占用增多,以及运输保管费用的增加。

不同的生产条件下制定在制品定额的方法不同,具体有以下两种情况。

1. 大量大批流水线生产条件下在制品定额的制定

(1) 流水线内部在制品定额的制定。流水线内部的在制品可分为工艺在制品、运输在制品、周转在制品和保险在制品四种。

(2) 流水线之间在制品定额的制定。流水线之间的在制品可分为运输在制品、周转在制品和保险在制品三种。当上一流水线的节拍与下一流水线的节拍一致时,只包括运输在制品和保险在制品;当节拍不一致时,则只包括周转在制品和保险在制品。

2. 成批轮番生产条件下在制品定额的制定

成批轮番生产条件下在制品定额的制定可按车间内部在制品和车间之间半成品来确定。

(1) 车间内部在制品定额的制定。该过程是指在定期成批轮番生产的情况下,根据产品(零部件)的生产周期、生产间隔期和批量来计算在制品定额。

(2) 车间之间半成品定额的制定。车间之间的半成品是指车间之间的中间仓库中的在制品,由周转半成品和保险半成品组成。周转半成品的占用量处在经常性变动之中,因前车间入库和后车间领用的情况不同而有多种不同的形式。周转半成品定额就是计划期末的半成品占用量。保险半成品定额通常根据统计资料确定。

三、库存控制

(一) 库存控制的概念及作用

库存从广义上讲,是指一切暂时闲置但可用于未来的资源储备,包括人、财、物、信息等。从狭义上讲,库存是指用于保证生产顺利进行或满足顾客需求的物料储备。本节内容指的是狭义上的库存。库存控制是指对企业生产、经营全过程的各种物品、产成品以及其他资源进行管理和控制,使库存储备保持在经济合理的水平上。

库存控制的主要作用:①在保证企业生产、经营需求的前提下,使库存量经常保持在合理的范围内。②掌握库存量动态,避免超储或缺货现象。③减少库存空间占用,降低库存总费

用。④控制库存资金占用,加速资金周转。

(二) 库存的合理控制

库存量过大所产生的问题:①增加仓库面积和库存保管费用,从而提高了产品成本。②占用大量的流动资金,造成资金呆滞,既加重了贷款利息等负担,又会影响资金的时间价值和机会收益。③造成产成品和原材料的有形损耗和无形损耗。④造成企业资源的大量闲置,影响资源合理配置和优化。⑤掩盖了企业生产经营过程中的各种矛盾和问题,不利于企业提高管理水平。

库存量过小所产生的问题:①造成服务水平下降,影响销售利润和企业信誉。②造成生产系统原材料或其他物料供应不足,影响生产过程的正常进行。③使订货间隔期缩短,订货次数增加,订货成本提高。④影响生产过程的均衡性和装配时的成套性。

库存控制落实到库存管理上就是降低库存管理成本。

1. 库存管理成本

(1) 仓储成本是指维持库存物料本身所需花费,包括存储成本、搬运和盘点成本、保险和税收以及库存物料由于变质、陈旧、损坏、丢失等造成损失及购置库存物料所占用资金的利息等。

(2) 订货成本是指每次订购物料所需的联系、谈判、运输、检验等费用。订货成本与订购次数有关。

(3) 机会成本是指企业为从事某项经营活动而放弃另一项经营活动的机会,或利用一定资源获得某种收入时所放弃的另一种收入。机会成本的大小等于企业所放弃的选择能产生的最大收益。在库存管理过程中,机会成本主要包括两个内容:①由于库存不够带来的缺货损失。②物料本身占用一定资金,企业会失去将这部分资金改作他用的机会,由此给企业造成损失。

2. 降低库存的措施

(1) 降低周转库存:基本做法是减少库存批量。

(2) 降低在途库存:主要策略是缩短生产、配送周期。

(3) 降低调节库存:基本策略是尽量使生产和需求相吻合。

(4) 降低安全库存:安全库存是一种额外持有的库存,以免缺货影响生产和销售,起缓冲器作用。降低安全库存的主要目的是使订货时间、订货量尽量接近需求时间和需求量。

3. 库存控制的基本方法

库存控制的基本方法有定量控制法、定期控制法和帕累托法等。随着生产发展、技术进步和计算机的应用,许多企业采用了物料需求计划(MRP)、制造资源计划(MRP II)、企业资源计划(ERP)等新方法。下文将对定量控制法、定期控制法和帕累托法进行介绍。

(1) 定量控制法,又称订货点法。它是连续不断地监视库存余量的变化,当库存量达到某一预定数值(订货点)时,即向供货商发出固定批量的订货请求,经过一定时间(固定提前期)后货物到达,补充库存。其库存量能得到严格控制,减少积压和紧缺,但需要随时检查库存,管理工作量大。

(2) 定期控制法,又称订货间隔期法。它是每隔一个固定的间隔周期去订货,每次订货量不固定,订货量由当时的库存情况确定,以达到目标库存量为限度。虽然用这种方式管理起来比较简单,但有时会与生产现实脱节,明明已经缺货了,但因为未到间隔周期而不能订货,而有时存货多时还要少量订货,经济意识薄弱。

(3) 帕累托法,又称ABC分类法。1879年,意大利经济学家帕累托在统计社会财富分配时发现了大约占总人数20%的人群占有80%的财富的规律。他将这一关系用图表示出来,

就是著名的帕累托图。后来,这种分析方法和规律被广泛用于质量管理、库存管理等方面。这个方法的核心思想是分清主次、分类管理。

1951年,管理学家戴克将帕累托法命名为ABC分类法,并将其应用于库存管理,即将库存物资按品种数量和资金累计占品种总数和资金总额的比率进行分类排序,分清重点库存物资和一般库存物资,从而有区别地确定管理方式。①将库存物资品种累计占品种总数的5%~10%,而资金累计占资金总额70%左右的物资定为A类物资。对于这类物资应严格控制储备定额,制定尽量低的保险储备量,制定储备定额采用经济订购批量,采用比较短的订货间隔期,检查库存频率比较高,一般为1~3天检查一次,统计时应详细统计,即重点管理、严格控制。②将库存物资品种累计占品种总数的70%,而资金累计占资金总额10%以下的物资定为C类物资。对于这类物资的储备定额实施一般控制,制定比较高的保险储备量。制定储备定额采用经验估计法,采用比较长的订货间隔期,检查库存频率一般可按季度进行,统计时可全额统计,即一般管理、一般控制。③将库存物资品种累计占品种总数和资金累计占资金总额均为20%左右的物资定为B类物资。对于这类物资制定储备定额采用加权平均法,检查库存时间以每月或每周为主,其管理和控制程度应介于A、C类物资之间。

四、生产调度

(一)生产调度的概念

生产调度就是组织执行生产进度计划的工作,是对生产计划的监督、检查和控制,发现偏差及时调整的过程。生产调度以生产进度计划为依据,生产进度计划通过生产调度来实现。生产调度的必要性是由工业企业生产活动的性质决定的。现代工业企业,生产环节多,协作关系复杂;生产连续性强,情况变化快。某一局部出现问题或某一措施没有按期落实,往往会波及整个生产系统的运行。因此,加强生产调度工作,对于及时了解、掌握生产进度,研究分析影响生产的各种因素,根据不同情况采取应对措施是非常重要的。

(二)生产调度工作的主要内容与基本要求

1. 生产调度工作的主要内容

生产调度工作一般包括以下四项内容。

(1)检查、督促和协助有关部门及时做好各项生产作业准备工作。

(2)根据生产需要合理调配劳动力,督促检查原材料、工具、动力等供应情况和厂内运输工作。

(3)检查各生产环节的零部件、毛坯、半成品的投入和出产进度,及时发现生产进度计划执行过程中的问题,并积极采取措施加以解决。

(4)对轮班、昼夜、周、旬或月计划完成情况的统计资料和其他生产信息(如由于各种原因造成的工时损失记录、机器损坏造成的损失记录、生产能力的变动记录等)进行分析研究。

2. 生产调度工作的基本要求

对生产调度工作的基本要求是快速和准确。快速是指对各种偏差发现快,采取措施处理快,向上级管理部门和有关单位反映情况快。准确是指对情况的判断准确,查找原因准确,采取对策准确。为此,就必须建立健全生产调度机构,明确各级调度工作分工,建立一套切合实际和行之有效的调度工作制度,掌握一套能迅速查明偏差产生的原因、采取有效对策的调度工作方法。对生产调度工作的其他要求如下所述。

(1)生产调度工作必须以生产进度计划为依据,这是生产调度工作的基本原则。生产调度工作的灵活性必须服从计划的原则性,要围绕完成计划任务来开展调度业务。同时,调度人

员还应不断地总结经验,协助计划人员提高生产进度计划的编制质量。

(2) 生产调度工作必须高度集中和统一。现代化大生产中生产者成千上万,生产情况千变万化,讲管理就必须讲统一意志、统一指挥,建立一个强有力的系统。各级调度部门应根据同级领导人员的指示,按照作业计划和临时生产任务的要求,行使调度权力,发布调度命令。各级领导人员应充分发挥调度部门的作用,维护调度部门的权威。

(3) 生产调度工作要以预防为主。调度人员的基本任务是预防生产活动中可能发生的一切脱节现象。贯彻预防为主的原则,就是要抓好生产前的准备工作,避免各种生产不协调的现象出现。在组织生产的过程中,不仅要抓配套保证装配需要,还要抓毛坯保证加工需要,防止只抓出产不抓投入、抓后不抓前的做法。只有做到“以前保后”,才能牢牢把握调度工作的主动权。

(4) 生产调度工作要从实际出发,贯彻群众路线。为此,调度人员必须具有深入实际、扎实果断的工作作风和敢于负责的工作精神,要经常深入生产第一线,调研掌握一手资料,及时了解和准确把控生产活动中千变万化的情况,摸清客观规律,深入细致地分析研究出现的问题,动员群众自觉地克服和规避生产脱节现象,出主意想办法,克服困难,积极完成生产任务。只有这样,才能防止瞎指挥,使调度工作达到抓早、抓准、抓狠、抓关键和一抓到底的要求。

(三) 生产调度系统的组织

企业的生产调度部门,是实施生产作业进度控制,进行日常生产管理,以实现生产作业计划的责任部门。因此,每个工业企业都应该按照上下贯通、左右协调、集中统一、灵活有效的原则建立起生产调度系统。在各个生产环节中都应设置专职的或兼职的调度机构和人员,负责处理日常生产活动中产生的各种偏差。

大型企业一般设厂部、车间和工段三级调度。厂部以主管生产的厂长为首,设总调度室(生产科内设调度组)执行调度业务;车间在车间主任领导下设调度组(调度员);工段(班组)设调度员,也可由工段长(班组长)兼任;在机修、工具、供应、运输以及劳动等部门也要建立专业性质的调度组织。

中小型企业一般只设厂部、车间二级调度。

(四) 调度工作制度

生产调度是一项日常性的工作,应当把一些反映生产调度规律性的、行之有效的例行工作方法制度化,以指导调度工作的有效开展。调度工作制度一般有调度值班制度、调度报告制度、调度会议制度、现场调度制度、班前班后小组会制度等。

(1) 调度值班制度。为了组织调度,及时处理生产中出现的問題,厂部、车间都应建立调度值班制度。规模较大的企业可设中央调度控制台。厂部、车间都要设值班调度人员,处理当班生产中出现的問題。

(2) 调度报告制度。值班调度人员在值班期内,要经常检查车间、工段作业完成情况及科室配合情况,检查调度会议决议的执行情况,及时处理生产中的問題,填写调度日志,把当班發生的問題和处理情况记录下来,实行调度报告制度。为了使各级调度机构和领导及时了解生产情况,企业各级调度机构要把每日值班调度的情况报告给上级调度部门和有关领导。企业一级生产调度机构要把每日生产情况、库存情况、产品配套进度情况、商品出产进度情况等报企业领导和有关科室、车间掌握。

(3) 调度会议制度。调度会议是一种发扬民主、集思广益、统一指挥生产的良好形式。企业一级调度会议由企业负责生产的领导主持,主管调度工作的科长召集,各车间主任及有关科

室科长参加。车间调度会由车间主任主持,车间计划调度组长召集,车间生产副主任、工段长等参加。会前要做好准备,事先摸清问题,通知会议内容,集中解决生产中的关键问题。会议议题要突出重点,强调协作风格。会议既要发扬民主,又要统一意志。

(4)现场调度制度。领导人员在发生问题的现场,会同调度人员、技术人员、员工三方研究生产中出现的問題,以求及时解决矛盾。这种方法有利于领导人员深入实际,密切联系群众,调动生产各方面的积极性,使问题更高效地得到解决。

(5)班前班后小组会制度。小组通过班前会布置任务,调度生产进度;通过班后会检查生产进度计划完成情况,总结工作。

第五节 现代生产管理方式

一、MRP、MRP II 和 ERP

(一)物料需求计划(material requirement planning, MRP)

1. 物料需求计划概述

20 世纪 30 年代,为解决库存控制问题,人们提出了订货点法。订货点法能保证稳定均衡消耗情况下物料需求不出现短缺。20 世纪 60 年代中期,物料需求打破了原有的稳定状态,随着计算机系统的应用和迅速发展,为短时间内应对大量库存控制数据的复杂运算,美国国际商业机器公司的约瑟夫·奥列基博士运用计算机技术提出了把企业产品中的各种所需物料分为独立需求和相关需求两种类型的概念,并按时间确定不同时期的物料需求,总结出解决库存物料订货的新方法,即物料需求计划法。

初期的 MRP 没有考虑生产企业现有生产能力和采购条件约束,可能由于设备、原材料或工时等原因无法按计划时间生产,因此被称为基本 MRP 或开环式 MRP。20 世纪 70 年代,采购计划、能力需求计划、车间作业计划等被纳入 MRP,逐步形成闭环式 MRP。

2. 物料需求计划的基本原理

物料需求计划的基本原理主要来自两个方面。

(1)遵循以最终产品的生产计划导出所需相关物料(原材料、零部件、组件等)的需求量和需求时间。

(2)根据各相关物料的需求时间和生产(订货)周期确定该物料开始生产(订货)时间。因此物料需求计划较之以往的计划不同之处是基于对未来的需求。

3. 物料需求计划的结构

物料需求计划的结构如图 5-2 所示。

物料需求计划的主要依据是主生产计划、物料清单和库存处理信息三大部分,它们是物料需求计划的主要输入信息。主生产计划又称产品出产计划,它是物料需求计划的最主要输入,表明企业向社会提供的最终产品数量是由客户订单、销售预测和备件需求决定的。物料清单又称产品结构文件,它反映了产品的组成结构层次及每一层次下组成部分本身的需求量。主生产计划确定之后,根据物料清单可清楚确定产品各种组成部分的需求量,为后续的生产过程打下基础。库存处理信息又称库存状态文件,它记载着产品及所有组成部分的存在状况数据。经过 MRP 处理器处理输入信息获得的输出信息主要是输出报告,输出报告包括主报告和辅助报告。主报告是用于库存和生产控制的最普遍、最主要的报告。辅助报告又称二次报告,主要是预测未来需求、指明呆滞物料和严重偏差物料的报告。

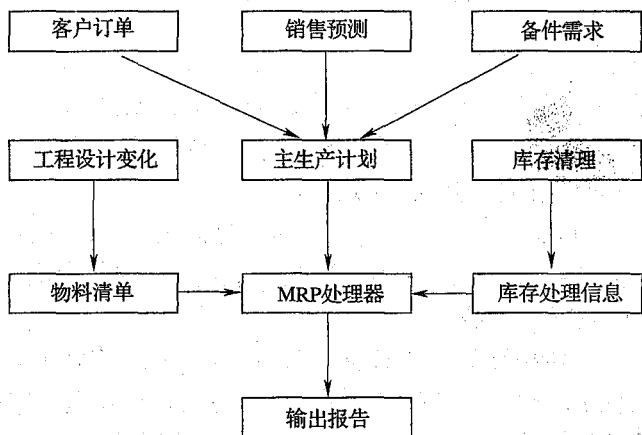


图 5-2 物料需求计划的结构

关于独立需求和相关需求,以圆珠笔为例进行说明。圆珠笔一般由笔杆和笔芯组成,笔杆由杆身、垫环、杆尾组成,笔芯由芯杆和油墨组成。圆珠笔作为一个实体可由市场决定其产量,这种需求量就是独立需求。而组成圆珠笔的笔杆和笔芯的需求量则由圆珠笔的需求量决定,因此它们的需求量就称为相关需求。但由于消费者在市场上可单独购买笔芯进行更换,某些地方可对笔芯灌油墨,因此单独销售笔芯、油墨亦属于独立需求。独立需求物料由主生产计划体现。

(二) 制造资源计划 (manufacturing resources planning, MRP II)

1. 制造资源计划概述

1977年9月,美国著名生产管理专家奥列弗·怀特在美国首次提出将货币信息纳入MRP的方式,并将其命名为“制造资源计划”,为了与MRP相区别,又因体现的是MRP的继续和发展,故称之为MRP II。

MRP II中的制造资源,主要包括人工、物料、设备、能源、资金、空间和时间,而这些资源以信息的形式加以表示,通过信息的有效集成对企业内的各种资源进行合理调配、充分利用,以形成最有效的生产能力。

MRP II是一个完整的企业计划与控制系统,它几乎涵盖了企业中的各种因素。

2. 制造资源计划的结构及其特点

制造资源计划的结构主要包括三大部分:计划和控制的流程系统、基础数据系统和财务系统。这一结构的特点主要体现在以下五个方面。

(1) 计划的一贯性和可行性。MRP II是计划主导型生产作业管理模式,计划从宏观到微观,从大到小,始终围绕企业经营战略目标展开。它以一个计划为指导原则,企业各职能部门集中制订生产计划,执行计划前进行生产能力平衡,使计划连贯、有效、可行。

(2) 数据的共享性。MRP II是全企业参与执行的信息系统,会将生产经营活动的各种信息通过系统传递到企业各个部门,从而实现数据资源的信息共享。

(3) 动态的应变性。MRP II是一个闭环系统,要求管理人员根据传递过来的信息,迅速做出反应以适应变化的需求。

(4) 模拟的预见性。MRP II能解决“如果怎样,将会怎样”这类预见性的问题,在可预见的时间期限内,将展现有可能发生的事情,以做出防范。

(5) 物流和资金流的统一性。MRP II包括销售子系统和财务子系统等,因此能较好地地将物流、资金流统一起来,更好地体现企业整体运作状况,为保证企业正常运营夯实基础。

3. 制造资源计划的应用

实施 MRP II 大致可分为三个阶段。

第一阶段,前期工程。前期工程包括:①确定需要实施 MRP II 的项目,成立项目筹备组。②决策人员在实施 MRP II 前需认识并理解 MRP II 的原理、作用和使用范围等。③开展 MRP II 的需求分析。④最后确立目标、确定实施阶段。

第二阶段,决策。它是在前期工作的基础上,为了更慎重、更可行起见而进行的决策。要广泛听取意见,针对可能遇到的困难需考虑得更充分周全,充分利用有利因素,统一思想、统一认识、统一行动,下定决心去做并做好。

第三阶段,实施。实施阶段可分三个时段:①进行培训,分析各种管理事项的处理原则和参数,整理数据,安装、调试软硬件,代表产品模拟运行,并与现行管理方式对比,进行必要的调整,形成主生产计划和物料需求计划。②在此基础上继续培训,运行能力需求计划、车间作业及采购作业。③进行再培训,运行成本会计和各种模拟功能,完成同财务功能的集成,实现物流、资金流、信息流的结合和统一,全面纳入 MRP II 系统运行。

(三) 企业资源计划 (enterprise resources planning, ERP)

1. 企业资源计划概述

企业资源计划是当今制造业中最先进的生产管理模式之一,是 MRP II 的进一步发展,它的应用范围远远超越了制造资源计划的应用范围。企业资源计划是指建立在信息技术基础上,以系统化的管理思想,实现资源合理配置、满足市场需求,为企业决策层和员工提供决策运行手段的管理平台。它是市场竞争日趋激烈、企业规模和并购迅速扩张、计算机网络化深入发展的必然产物。

ERP 与 MRP II 相比更贴近市场,功能更强大,方法更合理,管理范围更宽,综合系统考虑问题更全面。此外,还有以下七点区别:① MRP II 基本局限于企业内部资源的配置和管理,而 ERP 可以扩展到企业外部,实现完整的面向供应链各个环节的有效管理,体现对整个供应链资源进行管理的思想,管理范围明显扩大。② MRP II 主要应用于企业制造、分销、财务管理,ERP 则进一步将供应链上物料流通体系中产、供、需等环节的运输管理、仓库管理,支持生产保障体系的质量管理、实验室管理、设备维修、备品配件管理等纳入其中,使得管理功能大大加强。③ ERP 较之 MRP II 在适应生产方式上由单一型生产方式向混合型生产方式发展,能较好地支持和管理混合型制造环境,满足企业多元化经营需求,体现了精益生产、敏捷生产的思想。④ MRP II 以企业生产线为主,利用计划及其滚动作用来控制生产过程,更加强调事中控制;ERP 以企业管理体系为主,支持在线分析处理、售后服务及质量反馈,突出强调事前控制,使事前控制与事中控制有效结合思想得以实现。⑤运用 ERP 可以将经营的多企业、多地区、多国家联系在一起,这是 MRP II 无法比拟的。⑥ MRP II 主要应用于生产企业的管理,ERP 不仅应用于生产企业,也可应用于从事非生产企业、公益事业的企业。⑦ ERP 在计算机网络的使用程度上更为深化。

2. 企业资源计划的内容

目前较多的生产企业中使用的 ERP 主要包括生产控制模块、物流管理模块、财务管理模块和人力资源管理模块四个部分。

(1) 生产控制模块。生产控制模块是 ERP 的核心模块,它将分散的生产流程有机结合,加快生产速度,减少生产过程中材料、半成品的积压和浪费。这一模块的主要内容有主生产计划、物料需求计划、能力需求计划、生产现场控制、制造标准等。

(2) 物流管理模块。物流管理模块是实现生产运转的重要条件和保障,它包括分销管理、库存控制和采购管理三个部分。分销管理主要实现客户信息管理和服务、销售订单管理、销售情况分析和统计。库存控制主要实现准确反映库存现状,根据生产实际需要有效控制和调节库存,既要保证生产正常进行,又要千方百计减少物料库存,降低资金占用。采购管理主要根据实际需要,选择最佳供应商,确定最合理的采购量和储备量,保证及时准确供应物料。

(3) 财务管理模块。财务管理模块是信息的归纳者,在 ERP 中十分重要。它主要包括会计核算和财务管理两部分。会计核算主要记录、核算、反映和分析资金在企业经济活动中的变动过程和结果。财务管理主要是对会计核算的结果进行分析,做出新的预测、管理和控制。

(4) 人力资源管理模块。人力资源管理模块主要包括人力资源规划的辅助决策、招聘管理、工时管理、工资管理、差旅核算等,它在 ERP 中发挥的作用十分重要。

ERP 的上述四个模块相互间联系紧密,彼此之间有相应的网络接口实现互动,可有效整合企业内外部的各种资源,更好地满足市场需求,提高企业核心竞争力。

3. 企业资源计划的运行

实施 ERP 是企业管理的一项巨大变革,是一个重大的项目工程。它主要包括以下四个阶段。

(1) 前期工作阶段。这一阶段的主要工作有:①实施 ERP 的调研、分析,回答企业是否应当实施 ERP 的问题,明确实施的目的、作用、紧迫性、目标、效果、人力、财力、物力等客观条件以及管理基础工作等,反复充分论证后做出可行性报告。②确定实施 ERP 后,对企业领导层、供应链相关企业部门领导者及相关主要人员进行培训,使他们基本了解和掌握 ERP 的原理、思想、思路,为进一步具体决策打下基础。③结合实际选择满足本企业的需求和适应本企业发展的 ERP 软件。

(2) 实施准备阶段。这一阶段的主要工作有:①成立组织,包括 ERP 项目领导小组、项目实施小组、项目业务组,明确人员分工、工作目标和具体任务。②做基础数据准备以便录入。③将购置软件系统进行安装、调试。④录入基础数据,进行软件原型测试。这些工作均可在软件供应商的培训、指导下进行。

(3) 试验运行及实用化阶段。这一阶段的主要工作有:①模拟运行及逐步过渡到实用化。②完善 ERP 工作准则、工作规程。③进行验收、分步切换运行,这是 ERP 转入实用化的关键阶段。

(4) 更新和升级阶段。在 ERP 实施一段时间后,要根据市场、软件使用和企业、供应链相关各方的实际情况及时进行更新和升级,以不断保持时效性、先进性。

企业应用 ERP 应注意以下两点。首先,一定要结合企业实际,因地制宜,按照科学发展观组织实施,这是最关键的一条。要抓住机遇,不失时机地应用 ERP,但是绝不可赶时髦、盲目攀比跟风,否则会产生巨大的资源浪费,效果适得其反,影响企业管理工作正常进行。其次,绝不可超越企业客观现实,做无法胜任的工作,要逐步在人力、物力、财力上创造条件,只有这样才能扎扎实实地把 ERP 推行好。推行 ERP 是一个全过程培训、全员培训的过程,只有这样才能彻底推行 ERP,领导需要参与培训、供应链各方需要参与培训、员工需要参与培训,形成系统培训局面。要积极引进既懂计算机技术又熟悉专业管理业务的计算机网络专业人员。

二、精益生产管理和丰田精益生产方式

(一) 精益生产管理概述

精益生产管理(lean production management)是指一种精益化的企业生产管理方式,衍生

自丰田生产方式 (Toyota production system, TPS)。精益生产管理要求企业的各项活动都必须运用精益思想 (lean thinking)。精益思想的核心就是不断消除浪费,以最少的人力、设备、资金、材料、时间和空间等资源的投入,创造出尽可能多的价值,为顾客提供新产品和及时的服务。精益管理的目标为:企业在提供令顾客满意的产品与服务的同时,把浪费降到最低。

精益生产管理的具体目标在于效率、质量、成本、交货期、安全、士气等方面。

(1)效率 (productivity, P)。提高生产效率,是企业生产管理不断追求的目标。借助最有效的管理工具,实现生产作业标准化是提高生产效率的根本所在。根据科学和标准的生产化流程,提高企业内部的协作效率、降低沟通成本、实现标准化作业。标准化主要包括:安全操作规程标准化、部门审批流程标准化、员工绩效考核标准化等,精益生产要求的就是“一切都要标准化”。

(2)质量 (quality, Q)。努力提高并稳定产品质量水平应该是企业生产管理持续追求的目标,质量就是企业的生命体现。质量管理关注的是产品的过程质量控制,尤其对于流水线产品。生产线上产品质量不合格和返工,可能会直接导致产品的停滞和积压。生产过程中对产品质量产生绝对性影响的是生产的第一环节——原材料采购。因此,需要明确原材料质量和供应商的控制标准,每个流程需要详细记录。坚决消除因为某个环节造成的成品质量问题,杜绝后续弥补的意识。

(3)成本 (cost, C)。合理控制和降低产品成本,是生产管理必须面对的现实。控制成本和降低成本都是企业在生产管理中需要考虑的事情。美国著名经济学家大卫·卡特勒说过“80%的成本决定在设计阶段做出,前期控制成本比后期降低成本更重要”。所以,降低成本从生产过程开始阶段就需要进行规划和考虑。

(4)交货期 (delivery, D)。交货期不仅需要理解为给客户交付产品的时间期限,还要理解为产品生产过程中各个工艺环节的时间管理。准时制 (just in time, JIT)就是在需要的时间、按需要的数量、生产客户需要的产品,准时交货是精益生产的最终目的。

(5)安全 (safety, S)。安全主要是指人员的安全,而不是与机器故障、损坏相关的设备安全。安全生产可以保障生产持续有效进行,同时,保障员工安全也是企业社会使命感的重要体现。对安全的重视是以人为本的基本体现。安全指标主要包括:死亡人数、受伤人数、班组安全活动次数等。

(6)士气 (morale, M)。员工积极高涨的士气与团队和企业文化的建设,特别是精益生产管理的生产管理文化建设息息相关。员工管理涉及 5S 现场管理法,5S 即整理 (seiri)、整顿 (seiton)、清扫 (seiso)、清洁 (setketsu)、素养 (shitsuke)。这是企业管理员工的有效方法,同时搭建企业内部沟通以及文化建设平台,也是提升员工士气的重要举措。

精益思想强调以下五项基本原则:

(1)正确定义价值。正确定义价值就是以客户的观点定义价值。价值由最终客户确定,是指从客户的角度感知企业提供产品和服务的价值。价值只有在由具有特定价格、能在特定时间内满足客户需求的特定产品来表达时才有意义。

(2)识别价值流。价值流是指从原材料转变为产成品,并给它赋予价值的全部活动。识别价值流就是在价值流中找到真正增值的活动和无法增值的活动。精益思想将所有业务过程中消耗了资源而未能增值的活动叫作浪费。识别价值流的目的是发现浪费和消灭浪费。

(3)流动。精益思想要求创造价值的各个活动步骤流动起来,强调的是不间断地流动。一些根深蒂固的传统观念和做法,如部门的分工 (部门间交接和转移时的等待)、大批量生产

(机床旁边等待的在制品)等阻断了本应流动的价值。精益思想是将所有的停滞视为企业的浪费,用持续改进、JIT、单件流(one-piece flow)等方法在任何批量生产条件下创造价值的连续流动。

(4)拉动。拉动就是根据客户的需求投入和产出,使客户在需要的时间得到需要的东西。用户或制造的下游根据自身需要获取他们所需要的东西,而不是把客户不太想要的产品强行推销给客户。拉动原则消除了过早、过量的投入,减少了大量的库存和现场在制品,大大缩短了提前期。拉动原则更深远的意义在于企业直接按客户的实际需要进行生产。

(5)追求尽善尽美。价值流中存在浪费的步骤不可能通过一次改善就彻底消除,浪费是在生产过程中不断被发现和改进的。这样的良性循环成为趋于尽善尽美的过程。持续地追求完美,将造就一个永远充满活力、不断进步的企业。

(二)丰田精益生产方式

丰田精益生产方式是指丰田生产方式(TPS),由日本丰田汽车公司前副社长大野耐一主导创建,是丰田公司一种独具特色的现代化生产方式。它顺应时代发展和市场变化趋势,经历几十年的探索和完善,逐渐形成和发展为当今包括经营理念、生产组织、物流控制、质量管理、成本控制、库存管理、现场管理和现场改善等在内的较为完善的生产管理技术与方法体系。

TPS是一个包容了多种制造技术和管理技术的综合技术体系。TPS不仅是一种彻底追求生产过程合理性、高效性和灵活性的生产管理工具及技术,更是一种管理理念。它最基本的理念就是从顾客的需求出发,杜绝浪费任何一点材料、人力、时间、空间、能量和运输等资源。

要实现“彻底降低成本”这一基本目标,就必须杜绝一切浪费,这些浪费包括:①过量生产的浪费。②等待的时间浪费。③无效搬运的浪费。④加工过程的无效劳动和浪费。⑤库存的浪费。⑥无效动作的浪费。⑦制造次品的浪费。

TPS具体的思想和手段包括以下六点。

1. 准时制和自动化

准时制(just in time, JIT)和自动化(jidoka)是贯穿丰田生产方式的两大支柱。JIT生产方式本质是一个拉动式的生产系统,更有效率地响应了顾客需求。JIT生产方式是20世纪50年代初日本丰田汽车公司研究和开始实施的生产管理方式,也是一种与整个制造过程相关的哲理思想。它的基本思想是“只在必要时刻,生产必要数量的必要产品”。这种生产方式的核心是追求一种无库存的生产系统,或使库存量达到最小的生产系统。通过JIT思想的应用,企业管理者将精力集中于生产过程本身,通过生产过程整体优化、改进技术、理顺物流,杜绝超量生产,消除无效劳动和浪费,有效地利用资源,降低成本,提高质量,用最少投入实现最大产出。

JIT生产方式是一种彻底追求生产过程合理性、高效性和灵活性的生产管理技术。

自动化是TPS质量保证的重要手段。为了完善准时制生产,生产过程中依次流往后道工序的零部件质量必须百分之百合格。因此,零部件的质量检测和控制极为重要。丰田公司认为,统计抽样是不合适的,应该摒弃任何可以接受的质量缺陷水平的观念,实行“自我全数检验”。丰田公司的“自我全数检验”建立于生产过程中的自动化,即自动化缺陷控制的基础之上。

日语中的jidoka有两种含义,同时也用两种不同的汉字书写。其中一个含义就是普通的“自动化”的意思,表示用机器来代替人工。在这种自动化之下,人们只需按动电钮,机器就会自动运转完成预定的工作。但是,这样的自动工作机器并没有发现加工质量缺陷的能力,也不

会在出现加工质量缺陷时停止工作。因此,这种自动化会在机器出现错误时,自动地生产出大量的不合格制品。显然,这种自动化是无法令人满意的。丰田公司强调的是 jidoka 的另一个含义,即“自动化缺陷控制”,并将它称为“具有人类判断力的自动化”。丰田公司的自动化,即“自动化缺陷控制”,是通过三种主要的技术手段来实现的,即异常情况下的自动化检测、异常情况下的自动化停机、异常情况下的自动化报警。

2. 标准化作业

标准化作业是实现均衡化生产和单件生产、传送的又一重要前提。丰田公司的标准化作业主要是指每一位多技能作业员操作的多种不同机床的作业程序,亦指在标准周期时间内,把每一位多技能作业员所承担的一系列作业标准化。丰田公司的标准化作业主要包括标准周期时间、标准作业顺序、标准在制品存量三个内容,它们均用“标准作业组合表”来表示。

标准周期时间是指各生产单元内(生产线上)生产一个单位制成品所需要的时间。其计算公式如下:

$$\text{标准周期时间} = \text{每日的工作时间} \div \text{每日的必要产量} \quad (5-22)$$

根据标准周期时间,生产现场的管理人员能够确定在各生产单元内生产一个单位制品或完成产量指标所需要的作业人数,并合理配备全车间及全工厂的作业人员。

标准作业顺序是指用来指示多技能作业员在同时操作多台不同机床时所应遵循的作业顺序,即作业人员拿取材料、上机加工、加工结束后取下,再传给另一台机床的顺序,这种顺序在各种机床操作中保持一致。因为所有的作业人员都必须在标准周期时间内完成自己所承担的全部作业,所以在同一个生产单元内或生产线上能够达成生产的平衡。

标准在制品存量是指在每一个生产单元内在制品储备的最低数量,仍在机器上加工的半成品也应包含在内。如果没有这些数量的在制品,那么生产单元内的一连串机器就无法同步作业。但是,应设法尽量减少在制品存量,使之维持在最低水平。

根据标准化作业的要求(通常用标准作业组合表表示),所有作业人员都必须在标准周期时间之内完成单位制品所需要的全部加工作业,并以此为基础,对作业人员进行训练和对工序进行改善。

标准化作业可以归纳为以下六个要点。

- (1) 每一个流程都可以看作一个计划,这个计划将会是每一个工厂人员的目标。
- (2) 同一个流程必须用同样的方式进行操作。
- (3) 问题很容易被发现。
- (4) 它是一种高品质、高效率及高安全性的方式。
- (5) 可以迅速地解决问题。
- (6) 它是由小组成员或小组组长提出的计划,因为他们最了解自身工作内容。

3. 多技能作业员

多技能作业员又称“多面手”,是指那些能够操作多种机床的生产作业工人。多技能作业员是与设备的单元式布置紧密联系的。在 U 型生产单元内,由于多种机床紧凑地组合在一起,这就要求生产作业工人能够操作多种机床,同时负责多道工序的作业,如一个工人要同时会操作车床、铣床和磨床等。

在由多道工序组成的生产单元内(生产线上),一个多技能作业员按照标准作业组合表,依次操作多种不同的机床,以完成多种不同工序的作业,并在标准周期时间之内,巡回 U 型生

产单元一周,最终返回生产起点。而各工序的在制品必须在生产作业工人完成该工序的加工后,方可进入后道工序。这样,每当一个工件进入生产单元时,同时就会有一件成品离开该生产单元。像这样的生产方式就是单件生产、传送方式,它具有以下优点:①排除了工序间不必要的在制品。②加快了物流速度。③有利于生产单元内作业人员之间的相互协作等。特别是多技能作业员和组合 U 型生产线可以将各工序节省的零星工时集中起来,以便整数削减多余的生产人员,从而提高整体劳动生产率。

4. 看板管理系统

准时制与自动化是贯穿 TPS 的两大支柱,而看板管理可以说是让系统营运的工具。看板管理系统,简而言之,是对生产过程中各道工序生产活动进行控制的信息系统。通常,看板是一张在透明塑料袋内的卡片。经常被使用的看板主要有两种:取料看板和生产看板。取料看板标明了后道工序应领取物料的数量等信息,生产看板则显示着前道工序应生产物品的数量等信息。丰田生产方式以逆向“拉动式”方式控制着整个生产过程,看板将与取料和生产的时间、数量、品种等有关的信息从生产过程的下游传递到上游,并将相对独立的工序个体联结为一个有机的整体。实施看板管理是有条件的,如生产的均衡化、作业的标准化的设备布置的合理化等。如果不具备这些先决条件,看板管理就不能发挥其应有的作用,从而难以实现 TPS 的顺利实施。

看板具有四个主要功能。

(1) 显示生产以及运送的工作指令。看板中记载着生产量、时间、方法、顺序、运送量、运送时间、运送目的地、放置场所、搬运工具等信息,从装配工序逐次向前道工序追溯,在装配线将所使用的零部件上所带的看板取下,以此再去前道工序领取。“后道工序领取”以及“适时适量生产”就是通过看板实现的。

(2) 防止过量生产和过量运送。看板必须按照既定的运送规则来使用,其中一条规则是“没有看板不能生产,也不能运送”。

(3) 进行目视管理的工具。看板的另一条运用规则是“看板必须在实物上存放”“前道工序按照看板取下的顺序进行生产”。根据这一规则,作业现场的管理人员对生产的优先顺序能够一目了然,易于管理。并且通过查看看板就可以知道后道工序的作业进展情况、库存情况等。

(4) 改善的工具。在 JIT 生产方式中,通过不断减少看板数量来减少在制品的中间储存。根据看板“不能把不良品送往后道工序”的运送规则,一旦后道工序所需得不到满足,就会造成全线停工,由此立即暴露问题,从而采取改善措施来解决问题。这样的改善措施不仅解决了问题,也使生产线的“体质”不断增强,生产率不断提高。JIT 生产方式的目标是最终实现无储存生产系统,而看板为此提供了一个朝着这个方向迈进的改善工具。

5. 全员参与的现场改善活动

TPS 的目标和目标体系中的各子目标是通过全员参与的现场改善活动来实现的,正是这种改善活动才真正把 TPS 变得如此有效。公司全员参与的现场改善活动,是丰田公司强大生命力的源泉,也是 TPS 的坚固基石。丰田公司的经验表明,提高质量、降低成本、保证按期交货和提高生产效率的根本手段就是永不停止现场改善活动。同时,不断的现场改善也是生产系统不断完善的根本保证。

一般来说,人总是在追求不断的自我完善,生产系统也应该在运行过程中得到不断地完善;人的不断自我完善是通过不断学习来实现的,而生产系统的不断自我完善应该依靠生产系

统本身内在的动态自我完善机制来实现。TPS正是具备了这样一种独特的动态自我完善机制。

(1)建立动态自我完善机制。这种动态自我完善机制表现为“强制性揭露问题、暴露隐患”,现场管理人员和作业人员就是要针对问题提出改善的设想和措施,消除问题,使生产系统在新的水平上保持稳定。

(2)成立质量管理小组。质量管理小组是由在同一生产现场内工作的人们以班组为单位组成的非正式小组,是一种自主地、持续不断地通过自我启发和相互启发来研究解决质量问题和现场改善问题的小集体。丰田公司的质量管理小组是公司内部的非正式组织,其特点是自主性、自发性、灵活性和持续性。在这种无拘无束、相互启发和自我启发的共同研讨之中,小组中的每个成员都有机会展示自己的才智,并把学到的东西用于现场改善之中。在这种共同研讨与改善的反复过程中,每个人都能感受到负有责任和使命的喜悦、受人尊重的喜悦、成功的喜悦、技能提高和个人成长的喜悦。大家共同创造了一个心情舒畅、充满生机活力和希望的工作环境。

(3)合理化建议制度。合理化建议制度在丰田公司被称为创造性思考制度。和质量管理工作小组活动一样,丰田公司的合理化建议制度极大地促进了现场改善活动。丰田公司认为,好产品来自好的设想。因此,丰田公司提出了“好主意,好产品”的口号,广泛采用合理化建议制度,激发全体员工的创造性思考,征求大家的“好主意”,以改善公司的业务。

(4)改善,再改善。“改善”不仅是TPS的坚固基石,而且也是TPS不懈追求的目标。“改善,再改善”是丰田公司生产经营的信条,而“改善,再改善”不但需要生产系统本身所具有的内在动态自我完善机制的激发作用和企业内部组织机构与制度的保障促进作用,而且还需要正确而有效的方法。

6. 全面质量管理

TPS强行逐步减少生产系统中的零部件在制品储备,从而强制现场改善以提高零部件制品的质量。丰田公司从1961年开始引进了全面质量管理。TPS下,生产系统中的每道工序和每个环节都会对产品的生产质量产生直接影响。因此,要保证准时制生产的实现,就必须在产品的生产过程中保证产品质量,从而要求实行从原材料到半成品再到产成品全过程的质量控制和质量保证,并要求每道工序必须实行质量的自我检验,确保向后道工序输送百分之百合格的零部件制品。显然,在这种环境中,避免出现不合格的零部件制品的要求就会自然产生,就会自然形成一种“确保生产合格制品”的强制性约束机制。这样,全体人员参与的、涉及生产产品全过程的全面质量管理就会自然成为必要。“质量要在本工序制造”“后道工序就是顾客”“确保后道工序正常作业”的思想意识深深扎根于丰田公司,贯穿于生产现场。丰田公司正是在这种思想指导下,以“确保质量”为目的,在全公司范围内开展了全员参与的质量管理活动,从而极其有效地保证了丰田公司产品生产的顺利进行。

第六章 物流管理

第一节 物流与物流管理概述

一、物流的概念与功能

(一) 物流的概念

由国家市场监督管理总局和国家标准化管理委员会发布,于2021年12月1日开始实施的中华人民共和国国家标准《物流术语》(GB/T 18354—2021)中,对物流的定义如下:根据实际需要,将运输、储存、装卸、搬运、包装、流通加工、配送、信息处理等基本功能实施有机结合,使物品从供应地向接收地进行实体流动的过程。

从定义上看,物流是物的物理性流动,最终为用户服务。物流包含以下三方面的含义:①物流服务是商品。物流活动与工农业生产一样,生产过程具有生产三要素,即劳动者、劳动对象和劳动资料,物流生产提供的产品是物流服务。物流服务是典型的非实物形态的商品,向社会提供的运输服务、仓储(储存)服务、装卸搬运服务、包装服务、流通加工服务、配送服务、物流信息服务包含着无差别的一般人类劳动,即价值;提供各项物流服务还能创造一定的使用价值。随着社会经济的发展,物流对经济的支撑作用越明显,其市场需求也越旺盛。②物流活动是生产性服务活动。生产性服务是服务生产的外部化或者市场化,即企业内部的生产服务部门从企业分离出来,从而降低生产费用、提高生产效率、提高企业经营的专业化程度,是社会化分工的结果。物流活动是围绕企业生产进行的保障性服务,贯穿企业生产的上游、中游、下游诸环节,作为生产产品或提供其他服务的生产过程投入,是直接或间接为生产过程提供中间服务的典型的生产性服务活动。③物流活动创造价值。经济社会中供给与需求之间存在时间差,物流活动可以采用多种方式缩短、弥补乃至延长这一时间差,均衡供需,创造时间价值。同时,供给和需求之间因现代产业结构、社会分工而存在空间差,商品在不同地理位置有不同的价值,物流活动可以将商品从低价值区转到高价值区,创造空间价值。

(二) 物流的基本功能

构成物流的各种活动即物流的基本功能:①运输,即使物品发生场所、空间转移的物流活动。运输实现了“物”由供应地向接收地的移动,实现资源的优化配置,在物流活动中占有重要地位。②储存,也称仓储,即以改变“物”的时间状态为目的的物流活动,消除生产和消费之间的时间差。储存可以实现物流在时间上的优化配置,同样在物流活动中处于重要的地位。③装卸搬运,是指在物流活动中出现频率高、根据物流运输和保管需要而进行的作业。只有通过装卸搬运作业,“物”的实体运动的各个阶段才能连接成为连续的“流”,物流活动才可以顺利进行。④包装,是包装物及包装操作的总称,包装操作是指物品在运输、储存、交易、使用时,为保持物品价值、形状而使用恰当材料、容器进行保管的活动。包装是生产的终点,是物流的起点。⑤流通加工,即物品从生产领域向消费领域流动的过程中,为促进物品销售、维护物品质量和提高物流效率,对物品进行加工,使物品发生物理或化学变化的活动。流通加工增加了物流系统的服务功能,提高了物流对象的附加价值,降低了物流系统的成本。⑥配送,即在经济合理区域范围内根据客户要求,对物品进行拣选、加工、包装、分割、组配等作业,并按时送达

指定地点的活动。⑦信息处理,即通过收集和处理物流活动各环节生成的信息,使物流能有效、顺利进行的活动。信息处理功能一般被融合在企业管理信息系统中(见初级教材),此处不赘述。除信息处理外,其他几项基本功能将在本章后续各节中详细介绍。

二、物流管理的概念与内容

(一) 物流管理的概念

《物流术语》(GB/T 18354—2021)中,物流管理是指为达到既定的目标,从物流全过程出发,对相关物流活动进行的计划、组织、协调与控制。

物流管理的实质是通过使各项物流活动实现协调和配合,保证物流服务水平的前提下,降低物流成本,提高物流效率和效益。可以从以下几个方面理解物流管理:①客户满意是物流管理的出发点。差异化的客户服务能给企业带来独特的竞争优势,物流活动本身就是服务活动。加强物流管理、改进客户服务是企业创造竞争力的有效手段。在提供客户所期望的物流服务的同时,也要了解竞争对手的战略,实现与竞争对手在服务方面的差别化,努力提高客户满意度。②物流管理以物流整体最优为目的。物流管理不是追求某个环节或者节点最优,而是通过物流全过程、各环节、各活动的有效结合,追求综合效益、整体效益最优。③经济效益和社会效益并重。物流管理不仅要降低成本、提高经济效益,同时也必须关注物流活动对生态环境的影响。④物流管理以信息为核心。物流过程的管理依赖高效的信息沟通,没有高度发达的信息网络的支撑,物流各环节将支离破碎,无法有序、有效连接,信息使物流各环节联结为一体。

(二) 物流管理的内容

从不同的角度出发,物流管理的内容有所不同:一是对各项物流活动的管理,即对运输、储存、装卸搬运、包装、配送、流通加工、信息处理等活动的管理,这也是本章关注的内容;二是对物流系统构成要素的管理,即对物流系统中的人、财、物、方法和信息等要素的管理;三是对物流具体职能的管理,主要有物流计划、质量、技术、经济等的管理。

三、物流管理的发展

(一) 绿色物流

经济发展离不开物流,社会发展离不开环境保护。随着科技发展、社会进步,人们的环境保护意识越来越强烈。物流活动对环境有着不利的影响,例如运输活动对能源的耗用量大,会导致废气污染、噪声污染,道路需求面积大,输送的物品可能对环境造成损害;仓储活动中,储存的化学产品会对周边造成污染,保管不当可能会有爆炸或泄漏的风险,从而对环境保护产生负面影响;装卸搬运活动中,可能产生商品损坏,进而产生的废弃物造成环境污染的风险;其他的不利影响诸如过大包装、过分包装、包装废弃物等问题,流通加工中产生的边角废料、废水、废弃物、垃圾等,物流信息、无用的信息造成浪费,等等。人类的经济活动不能过分地消耗资源、破坏环境,形成一个与环境共生的绿色物流体系已经成为社会共识。

《物流术语》(GB/T 18354—2021)中,绿色物流是指通过充分利用物流资源、采用先进的物流技术,合理规划和实施运输、储存、装卸、搬运、包装、流通加工、配送、信息处理等物流活动,降低物流活动对环境影响的过程。

绿色物流是物流操作和管理全过程的绿色化,一般包括以下五个方面含义:①集约资源。通过整合现有资源,优化资源配置,提高资源利用率,减少资源浪费。这是绿色物流的本质内容,也是物流业发展的主要指导思想之一。②绿色运输。对运输线路进行合理布局与规划,通过缩短运输路线,提高车辆装载率等措施,实现节能减排的目标。还要注重对运输车辆的养

护,使用清洁燃料,减少能耗及尾气排放。③绿色仓储。一方面,仓库选址要合理,实现运输成本的节约;另一方面,仓储布局要科学,实现仓储面积利用的最大化,减少仓储成本。④绿色包装。适度包装,选用合适的包装材料,提高包装材料的回收利用率,有效控制资源消耗,避免环境污染。⑤逆向物流。由退货、产品召回、废旧物品回收等形成的物品从供应链下游向上游运动所引起的物流活动。逆向物流可以恢复物品价值、循环利用或合理处置物流活动中的物品。

绿色物流的内涵还包括绿色物流是共生型物流,注重从环境保护和可持续发展角度谋求环境与经济发展共存;绿色物流是循环型物流,包括原材料、副产品再循环,包装废弃物再循环,废旧物品再循环,资源垃圾的收集和再资源化等。

绿色物流实际上是一个内涵丰富、外延广泛的概念,凡是以降低物流过程生态环境负面影响为目的的手段、方法和过程都属于绿色物流的范畴。

(二) 第三方物流

经济全球化趋势下,企业为提高竞争力和扩大市场占有率,认识到物流作为第三利润源的重要性,但是企业必须把主要精力放在其核心业务上,因而在完成必要的物流活动时缺乏能力或精力,需要借助专业的物流服务供应商提供配套的、高效的物流服务,于是第三方物流逐渐发展起来。第三方物流是一种由独立于物流服务供需双方之外且以物流服务为主营业务的组织提供物流服务的模式。

第三方物流的出现源于管理学中的外部协作,指企业动态地配置自身和其他企业的功能和服务,利用外部资源为企业内部的生产经营服务。所以,第三方物流是企业为集中精力做好主业,把原来由自己负责的物流活动,以合同方式委托给专业的物流服务提供商,通过信息系统与物流服务提供商保持密切联系,以达到对物流全程的管理和控制的一种物流运作和管理方式,第三方物流又称合同物流。

第三方物流模式的价值体现在以下几个方面。

1. 降低成本

企业把物流业务的运作外包给专业的第三方物流企业,以支付服务费用的形式获得物流服务,不需要企业自己管理物流基础设施、设备和相关人员,从而使企业的固定成本转化为可变成本,对于那些业务量呈现季节性变化的企业,其影响更加明显。

对于第三方物流企业而言,可以更好地实现各项物流活动的规模经济,通过自身广泛的节点网络进行共同配送,或者从运输公司或其他物流服务提供商那里得到比其客户更为低廉的报价,然后集中配载不同客户的货物,因此实现大幅度降低单位物流成本。

2. 提高顾客服务水平和质量

企业利用第三方物流企业信息网络和节点网络,提高对客户订货的反应能力,加快订单处理速度,缩短从订货到交货的时间,进行门到门运输,实现快速交付,提高客户满意度。专业的第三方物流企业通过先进的信息和通信技术可以加强在途货物的监控,及时发现、处理运输或配送过程中的意外情况,保证货物的及时安全送达,实现对客户的承诺。产品的售后服务、送货上门、退货处理、废品回收等也可由第三方物流企业完成,保证企业为客户提供稳定、可靠的高水平服务。

3. 规避风险

企业自己组织运作物流活动,面临两大风险:一是投资风险,物流设施设备及其运作涉及大量投资,物流服务需求的波动性、物流管理能力相对较弱,容易造成物流资源闲置;二是存货风险,企业由于自身配送、管理能力有限,为了能对客户订货及时响应,防止缺货,快速交货,往往

采取高水平库存策略,大量存货意味着大量资金被占用,企业的变现能力减弱,存在资金风险。如果企业采用第三方物流模式,利用第三方物流企业的运输、配送网络及其专业的物流管理能力,可以提高客户响应速度,加快存货的流动周转,减少企业的安全库存,降低企业的资金风险。

4. 提高竞争力

随着市场的发展,专业化分工越来越细,企业不可能面面俱到,任何企业都面临资源有限的问题,企业把资源集中于自己擅长的主营业务上,把物流运作交给专业的第三方物流企业承担,有助于企业专注于自身的核心能力,提高竞争力。

5. 提升社会价值

第三方物流模式下,物流企业集中各项物流资源并有效整合、利用,有助于缓解城市交通压力,减少能耗、废气排放量和噪声污染等,有利于环境保护,促进经济的可持续发展。第三方物流的成长和壮大可带动我国物流业的发展,对我国产业结构的调整和优化有着重要意义。

（三）供应链管理

1. 供应链的概念和特征

供应链是围绕核心企业,通过对信息流、物流、资金流的控制,从采购原材料开始,制成中间产品以及最终产品,最后由销售网络把产品送到消费者手中的将供应商、制造商、分销商、零售商,直到最终用户连成一个整体的功能网链结构。在《物流术语》(GB/T 18354—2021)中,供应链是指生产及流通过程中,围绕核心企业的核心产品或服务,由所涉及的原材料供应商、制造商、分销商、零售商直到最终用户等形成的网链结构。供应链由核心企业、核心企业的供应商、供应商的供应商、核心企业的客户、客户的客户等组成,一个企业就是一个节点,节点企业与节点企业之间是一种供应和需求关系。

供应链的特征有:①供应链上的每一个节点都是必不可少的参与者。从范围上,供应链把对成本有影响的和在产品满足客户需求过程中起作用的每一方都考虑在内,从供应商、制造商、分销商、零售商,直到最终用户。供应链上的节点企业间是供应和需求关系、物流同步关系。②供应链是一条物流链、信息链、资金链、增值链。有效的供应链能使所有参与者受益,物流在供应链上因加工、包装、运输、配送等活动增加了产品的价值,通过信息分析、信息共享、业务共同化使所有参与者共同受益、共担风险。③供应链是由若干个供应链集成的网络结构。某个企业可以是一条供应链的成员,也可以是另一个供应链的成员,多条供应链形成交叉网络结构。最基本的供应链结构如图 6-1 所示。在实际运作中,供应链结构会复杂很多。

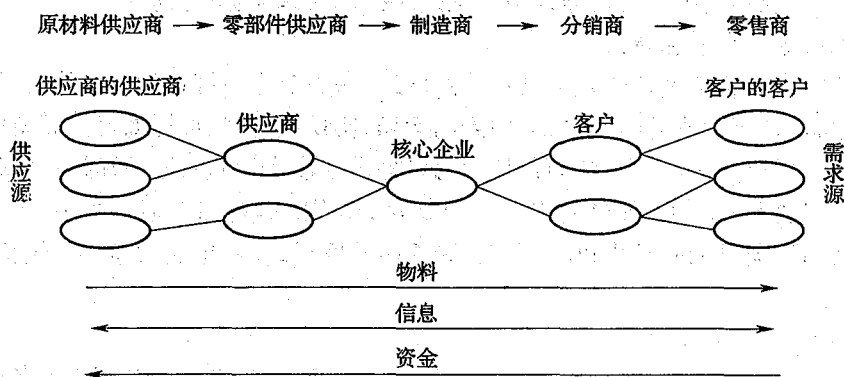


图 6-1 供应链结构示意图

2. 供应链中的“牛鞭效应”

“牛鞭效应”又称需求放大效应,即当供应链的各节点企业只根据来自相邻的下游企业的需求信息进行生产或供应决策时,需求信息的不真实性会沿着供应链逆流而上,产生逐级放大的现象,达到最源头的供应商时,其获得的需求信息和实际消费市场中的客户需求信息发生了很大的偏差。最下游的企业相当于牛鞭的根部,最上游的供应商相对于牛鞭的末梢,在根部一端只要有一个轻微的抖动(需求的变化),传递到末梢端就会出现很大的波动,很像甩起的牛鞭,因此被形象地称为“牛鞭效应”。由于这种需求放大效应的影响,上游企业往往维持比下游企业更高的库存水平。

牛鞭效应破坏了有效需求和有效供给的平衡,供应链上游企业库存水平高于实际需求,增大了整个产业的波动幅度,加大生产、供应、库存和营销风险,资金占用和成本加大,造成产品积压,降低整个供应链的运行效率,影响资源的有效配置,削弱供应链的增值能力。由此产生了供应链管理理念。

3. 供应链管理的基本理念

根据《物流术语》(GB/T 18354—2021),供应链管理是指从供应链整体目标出发,对供应链中采购、生产、销售各环节的商流、物流、信息流及资金流进行统一计划、组织、协调、控制的活动和过程。供应链管理的实质是深入供应链的各个增值环节,将客户所需的正确产品能够在正确的时间,按照正确的数量、正确的质量和正确的状态送到正确的地点,并使总成本最小。供应链管理是一种先进的管理理念,它的先进性体现在以满足客户和最终消费者的期望来生产和供应。供应链管理是战略层面上的物流一体化的扩展,将供应链中所有合作伙伴的物流部分进行合并或连接,组成完整的集成化系统。

供应链管理的基本理念包括以下几点。

(1)供应链管理强调企业间的合作。供应链管理是分析研究在产品满足最终消费者需求的过程中对成本有影响的由供应商、制造商、分销商、零售商、最终用户组成的网状结构,要求各节点企业之间实现信息共享、风险共担、利益共存,打破传统经营意识,强调在各节点企业之间建立合作伙伴关系,并从战略的高度来认识供应链管理的重要性和必要性,从而提高整个供应链的经营效率,实现对客户需求的快速反应。

(2)供应链管理是一种集成化的管理模式。传统的管理模式是对企业内部各部门的管理以及部门间的集成管理。而供应链管理是充分利用网络技术和信息技术,对业务流程进行重组,实现从供应商开始,经由制造商、分销商、零售商直到最终用户的全要素、全过程的集成化管理。链中各环节不是彼此分割的关系,而是一个有机整体,它把不同的企业集成起来以增加整个供应链的效率,注重的是企业之间的合作,以达到全局最优。

(3)供应链管理以客户和最终消费者为中心。无论构成供应链的节点企业数量多少,也无论供应链节点企业的类型、层次有多少,供应链的形成都是以客户和最终消费者的需求为导向的。有了客户和最终消费者的需求,才有了供应链的存在,供应链管理绩效的最终指标是客户满意度。

上述内容可以表现出供应链管理与物流管理之间的关系:物流是供应链的一部分,物流涉及原材料、零部件等物料在企业间的流动,供应链涉及从原材料采购开始到产品交付给最终用户的整个物流增值过程,是相关企业业务资源的集成和一体化,是供应链上的商流、物流、信息流、资金流的集成;物流管理只涉及物流路径范围的业务,供应链管理把对成本有影响和在满足客户需求时的供应链各方都考虑在内;物流管理关注企业的供应、存储、分销,把其他企业

当作交易伙伴,供应链管理关注企业之间达成多赢的战略合作伙伴关系;物流管理采用运筹学等方法研究物流优化,供应链管理将每个企业作为网络中的节点,追求多个企业的全局优化;物流管理侧重局部操作层面的问题,供应链管理侧重全局战略层面的问题。

4. 供应链合作关系与传统企业关系的区别

供应链合作关系强调企业间直接的、长期的合作,强调共同努力实现共有的计划和解决共同的问题,强调相互之间的信任和合作,这与传统企业间的关系有很大的区别(见表 6-1)。

表 6-1 供应链合作关系与传统企业间关系的区别

比较内容	传统企业间	供应链合作企业间
相互交换的主体	物料、半成品与产品	信息、服务、技术等核心资源
供应商选择标准	价格、投标	交货质量、准时性、可靠性、服务等多标准评估
稳定性	变化频繁	长期、稳定、互信
合同性质	一次性、短期合同	开放的长期战略合作
供应批量	小	大
供应商数量	多	少
供应商规模	小	大
信息交流	信息专用、严格保密	信息共享
质量控制	输入检验控制	制造商的标准管理和供应商的全面质量管理
选择范围	投标评估	广泛评估可增值的供应商

供应链中的企业成员通过信息公开、信息共享、计划共有、业务共同化等措施积极为合作伙伴提供利益,企业成员的风险分担对消除供应链瓶颈、取得合作利益有积极意义。

第二节 包装、装卸搬运与流通加工

一、包装

(一) 包装的功能与分类

包装是现代物流活动的基础,包装指为在流通过程中保护产品、方便储运、促进销售,按一定技术方法而采用的容器、材料及辅助物等的总体名称,也指为了达到上述目的而采用容器、材料和辅助物的过程中施加一定技术方法等的操作活动。

1. 包装的功能

(1) 保护功能。包装保护物品不受损伤,防止物品破损变形,使物品能承受在装卸、运输、保管等过程中可能受到的冲击、振动、颠簸、压缩、摩擦等外力作用;防止物品外观、品质发生变化,例如包装一定程度上起到阻隔水分、潮气、光线以及空气中各种有害气体的作用,防止物品发生受潮、发霉、变质、生锈等物理化学变化,导致物品外观、品质发生变化;防止鼠、虫及其他有害生物对物品造成的破坏,包装封闭不严,会给细菌、虫类等造成侵入机会,导致物品变质、腐败;包装还可以防止异物混入、污物污染、丢失、散失等。

(2)方便功能。包装使物品便于流通。包装便于保护物品本身的原有使用价值,包装物上的各种标志和标识便于管理者识别、存取、盘点,有特殊要求的物品易于引起注意;包装的集合方法和定量性特征加快了验收速度,节约了验收时间;包装规格尺寸、重量、形态适当时,便于进行装卸搬运操作,提高装卸搬运效率,特别是尺寸与运输工具的箱、仓容积吻合时,更使物品便于运输,提高运输效率。

(3)销售功能。在商业交易中,促进销售的手段很多,其中物品的包装装潢设计占有重要地位,精美的包装能激发人们的购买欲望,刺激顾客的购买行为。

2. 包装的分类

为适应不同要求和目的,包装向多样化方向发展。按包装目的不同可分为工业包装和商业包装,工业包装又称为运输包装,以保护商品、便于储运为主要目的,是运输、储存等物流环节要求的必要包装;商业包装以促进销售为主要目的,要外形美观,有必要的装潢,包装单位要与顾客购买量和商店设施相匹配。按包装使用范围不同可分为专用包装和通用包装,专用包装指专供某种或某类商品使用的一种或一系列的包装;通用包装是指一种包装能盛装多种商品,可以广泛使用的包装容器,通用包装一般是根据标准系列尺寸制造,用以包装标准规格或无特殊要求的物品,不用专门设计制造。按照包装使用次数不同可分为一次用包装、多次用包装和周转用包装。一次用包装只能使用一次,不再回收复用,一般随商品一起出售或者销售过程中被消耗掉;多次用包装回收后经适当加工整理仍可重复使用;周转用包装指工厂和商店用于固定周转、多次复用的包装容器。

(二)包装材料

包装材料是构成包装实体的主要物质,由于不同包装材料力学性能、物理性能和化学性能等千差万别,包装材料的选择对包装功能的发挥有重要影响。当然,包装功能的发挥不仅取决于包装材料本身的性能,同时还取决于各种材料的加工技术。

纸包装材料优点在于成型性和折叠性优良,易于加工,容易达到卫生要求,易于印刷,价格较低,本身重量轻,可以降低运输费用。但是纸包装材料受潮后强度下降,气密性、防潮性、透明性较差。

塑料包装材料主要优点在于塑料具有一定的强度、弹性、耐摩擦、抗震动、防潮和气体阻漏等性能,化学稳定性较好,防锈蚀;塑料属于轻质材料,加工成型简单,有优良的透明性和表面光泽,印刷和装饰性良好。但是容易产生公害,造成白色污染。

金属包装材料优点有不易破碎、不透气、防潮、防光,能有效保护内装物;具有良好的延展性;其加工技术成熟,有特殊光泽,具有良好的装潢效果;易于再生使用。但是金属材料在包装上的应用成本高、能耗大,在流通中容易生锈。

玻璃包装材料优点在于不透气、不透湿,有一定强度,透明性较好,易于塑型和加工,具有特殊的真实展现商品的效果;玻璃包装容器易于复用、回收,便于洗刷、消毒、灭菌,一般不会造成公害;原材料资源丰富,价格便宜稳定。但是玻璃用作包装材料时存在耐冲击强度低、碰撞时易破碎,自身重量大,运输成本高、能耗大等缺点。

木材包装材料的主要优点在于木材具有优良的强度/重量比,有一定的弹性,能承受冲击、振动、重压等;木材加工方便,不需要复杂的加工机械设备。但是木材容易吸收水分,容易变形开裂,容易被蛀蚀,容易腐朽等,加上受资源限制、价格高等因素影响,限制了木材在包装中的应用。

复合包装材料是两种或者两种以上具有不同特性的材料,通过各种方法复合在一起以改

进单一材料的性能,复合包装材料在包装领域有广泛应用。

(三) 包装技术和方法

1. 包装的一般技术和方法

包装的一般技术和方法是大多数内装物都要采用的包装技术和方法,主要有以下几种:

①对内装物合理置放、固定和加固,以缩小体积、节省包装材料、减少损失,例如对外形规则的物品要注意套装,对于薄弱部件要注意加固,包装内重量要注意均衡,物品与物品之间要注意隔离和固定等。②对松泡产品进行体积压缩,例如羽绒服、枕芯、毛线等松泡产品一般采用真空包装技法压缩体积,减少所占用的容积、降低运输储存费用。③合理选择包装的形状尺寸,避免过高、过扁、过大、过重,内包装形状尺寸与外包装相匹配,运输包装件尺寸与托盘、集装箱的尺寸相匹配,有效利用容积并保护物品。④包装外的捆扎,将单个物件或数个物件捆紧,便于运输、储存和装卸,还能压缩容积、减少保管费和运费。

2. 包装的特殊技术和方法

由于物品特性不同,在流通过程中会受不同因素的影响,进而导致物品受损,影响使用,如有的因受到振动冲击而损坏,有的因受潮而变质,有的因接触氧气而被锈蚀,等等。为适应某类物品的特殊需要而采用的特殊技术和方法的包装,具体有以下几种。

(1)缓冲包装技法,又称防震包装技法。物品在流通过程中发生破损的主要原因是受到运输中的振动、冲击以及装卸作业中的跌落等外力作用,不同物品承受外力作用的程度虽然有所不同,但是如果超过一定程度便会发生毁损。缓冲包装技法是指为使外力不完全作用在物品上,采用某些缓冲方法使外力对物品的作用限制在损坏限度以内的特殊包装法。缓冲包装技法可分为全面缓冲、部分缓冲和悬浮式缓冲三种方法。全面缓冲是指物品或者内装物的整个表面都用缓冲材料衬垫的包装方法,如压缩包装法、模盒包装法、就地发泡包装法等;部分缓冲是仅在物品或者内包装的拐角或局部使用缓冲材料衬垫,对整体性较好的物品或者有内包装容器的物品特别适用,缓冲材料衬垫方法有天地盖、左右套、四棱衬垫、八角衬垫和侧衬垫等;悬浮式缓冲是指先将物品置于纸盒中,物品与纸盒间各面均用柔软的泡沫塑料衬垫妥当,纸盒装入外包装箱时用弹簧张吊在外包装箱内,使物品悬浮吊起,这样可以使弹簧和泡沫塑料同时起缓冲作用,适用于极易受损的物品,如精密机电设备、仪器、仪表等。

(2)防潮包装技法。采用防潮材料对物品进行包装,隔绝外部空气,减小相对湿度变化对物品的影响,使包装内相对湿度符合物品要求,从而保护物品。防潮包装使用低透湿度或者透湿度为零的材料将物品与外部潮湿气体相隔绝,例如刚性容器密封包装、加干燥剂密封包装、不加干燥剂密封包装、多层密封包装、复合薄膜真空包装、热收缩薄膜包装等。

(3)防锈包装技法。在运输储存金属制品和零部件时,为了防止其生锈而降低使用价值或者性能,消除和减少导致生锈的各种因素,采取适当的防锈处理,例如在金属表面涂覆防锈材料,或采用塑料封存、充氮和干燥空气等。

(4)防霉包装技法。防霉包装技法是指为了防止内装物霉变影响物品质量而采取一定防护措施的方法。防霉包装通过改善生产和控制包装储存等环境条件,达到抑制霉菌生长的目的。第一,尽量选用耐霉腐和结构紧密的材料,如铝箔、玻璃和高密度聚乙烯塑料、聚丙烯塑料、聚酯塑料及其复合薄膜等,这些材料具有微生物不易透过的性质,有较好的防霉效能。第二,要求容器有较好的密封性,因为密封包装是防潮的重要措施,如采用泡罩、真空和充气等严密封闭的包装,既可阻隔外界潮气侵入包装,又可抑制霉菌的生长和繁殖。第三,采用药剂防霉的方法,可在生产包装材料时添加防霉剂,或用防霉剂浸湿包装容器和在包装容器内喷洒适

量防霉剂,如采用百菌清、菌舀净、五氯酚钠等,用于纸与纸制品、皮革、棉麻织品、木材等包装材料的防霉。第四,可采用气相防霉处理,主要有充氮包装、充二氧化碳包装等。

3. 包装操作

(1) 充填。充填是将物品放入包装容器的操作,分为装放、填充和灌装三种形式。装放是按照一定的顺序将物品放置于包装容器中,保证物品在包装容器中的有序性,具体包括装箱、装盒、装袋等方式。填充是将干燥的粉状、片状或颗粒状物品装入包装容器中,其特点在于物品具有流动性,在包装容器中没有一定顺序,是对盒、袋、瓶等容器进行填充,一般是定量填充。灌装是将液体或者半液体物品灌入包装容器内,灌装物品具有更强的流动性,要求包装容器不渗漏,有定位和定量两种方式,定位灌装是将物品灌至包装容器的某一部位,即液体平面保持在一定位置,定量灌装是通过定量装置准确地灌入一定容量的液体。

(2) 封口和捆扎。包装封口是包装操作的一道重要工序,直接关系包装作业的质量和包装密封性能。不同包装容器以及密封性能要求不同。封口方法不一,主要有黏合封口、胶带封口、热熔封口、压接封口、缝合封口、捆扎封口等。捆扎是指将物品或包装件用适当材料扎紧、固定或增强的操作,主要有直接捆扎、夹板捆扎、成件捆扎、密缠捆扎等方法。

(3) 裹包。裹包是指用一层挠性材料包覆物品或包装件的操作,用于裹包的材料有纸张、织物、塑料薄膜等,可以使用直接裹包、多件裹包、压缩捆包等方法。

(4) 加标和检重。加标是指将标签粘贴或悬挂在物品或包装件上,标签是包装装潢的标志。检重是检查包装内容物的重量。

(四) 集装化包装

1. 集装化包装的意义

集装化包装是指将一定数量的散装或者零星成件物品组合在一起,形成一个合适的单元,使其在装卸搬运、运输等物流环节中作为一个整件进行技术上和业务上处理的包装方式,又称组合包装或集装单元。集装化包装的意义在于便于采用机械化操作,可以提高装卸速度,减轻装卸搬运的劳动强度,降低运输成本和节省运杂费用,更好地保护商品的质量和数量,并促进包装实现标准化。

2. 集装化包装的形式

集装化包装的形式主要有集装箱、托盘、集装袋、货捆、框架集装等。其中,托盘在本章第三节中介绍,此处不再赘述。

集装箱是集合包装容器中最主要的形式,也称货箱、货柜,是具有足够的强度,可长期反复使用的适于多种运输工具而且容积在 1 m^3 以上(含 1 m^3)的集装单元器具。集装箱应具有如下特点和技术要求:具有足够强度,能长期反复使用;适于一种或多种运输方式运送货物,途中无需倒装;设有供快速装卸的装置,便于从一种运输方式转到另一种运输方式;便于箱内货物装满和卸空;内容积等于或大于 1 m^3 。集装箱按照用途不同可分为冷冻集装箱、框架集装箱、罐式集装箱、冷藏集装箱等;按箱体材料不同可分为钢质集装箱、铝合金集装箱、玻璃钢集装箱等;按箱体结构不同可分为折叠式集装箱、固定式集装箱、薄壳式集装箱等。

集装袋是用柔性材料制成的袋式包装容器。主要用于粉状、颗粒状如水泥、粮食、化肥、盐、糖、矿产品等物品,集装袋的特点是结构简单、自重轻、可折叠、成本低,比较常见的有橡胶集装袋、塑料集装袋、帆布集装袋,一般都可以重复使用。

货捆也是集装化包装的一种形式,采用各种材料的绳索将货物进行多种方式的捆扎,使若干件单件货物汇集成一个单元。

框架是根据货物的外形特征选择或者特制各种形式的框架,用于货物的集装化包装。集装化包装的货物可以更好地利用运输工具,提高运载能力,提高仓容利用率。

二、装卸搬运

(一)装卸搬运作业的特点

《物流术语》(GB/T 18354—2021)中,装卸是指在运输工具间或运输工具与存放场地(仓库)间,以人力或机械方式对物品进行载上载入或卸下卸出的作业过程。搬运是指在同一场所内,以人力或机械方式对物品进行空间移动的作业过程。装卸和搬运常常是在某一物流节点如仓库、车站或者码头等范围内,以改变物品的存放状态和空间位置为主要内容和目的的活动。实践操作中,装卸和搬运总是伴随在一起,常常把它们作为一种活动来看待,统称为装卸搬运。

装卸搬运活动的基本作业包括装上、卸下、移送、拣选、分类、堆垛、入库、出库等活动,是伴随运输和储存活动而产生的必要活动。在物流过程中,装卸搬运是发生频率最高的一项作业活动,花费时间较长,所消耗的费用在物流费用中的占比也较高。以我国为例,铁路运输中装卸搬运作业费约占运费的20%,在船舶运输中约占40%。有资料显示,火车货运距离超过500公里,运输在途时间多于起止的装卸搬运时间;距离小于500公里,装卸搬运时间则超过实际运输时间。此外,装卸搬运作业也是货物容易发生破损、散失、耗损的主要环节。

装卸搬运作业的特点有以下方面。

(1)装卸搬运作业量大、对象复杂。物流活动中几乎所有环节都需要有装卸搬运作业的衔接,作业量会随着运输方法的变更、仓库的中转、货物的集散等大幅度提高。在物流过程中,货物多种多样,物理化学性质、形态、重量、体积和包装方法不同,会有不同的装卸搬运作业要求,不同的储存方法和运输方式也会有不同的装卸搬运作业。

(2)装卸搬运作业不均衡。在生产领域,生产企业内部的装卸搬运作业相对比较稳定。然而,货物一旦进入流通领域,受到产需对接、市场机制的影响,物流量会出现较大的波动性。商流是物流的前提,某种货物的畅销和滞销、远销和近销,销售批量的大小对货物实物流量有着决定性的影响。从物流领域内部看,各种运输方式运量上的差别、速度的不同,使得港口、码头、车站等物流节点也会出现不均衡的装卸搬运作业。

(3)装卸搬运作业对安全性要求高。装卸搬运作业需要人与机械、货物、其他劳动工具相结合,作业量大、情况变化多、作业环境复杂等会导致装卸搬运作业中存在安全隐患。装卸搬运的安全性直接涉及作业人员的人身安全,也涉及物品安全,必须重视装卸搬运作业的安全问题。

(4)装卸搬运作业具有伴生性和起讫性。装卸搬运和其他物流环节密不可分,具有伴生性和附属性特点;同时运输、储存、包装等各物流环节一般都以装卸搬运为起始点和终结点,因此具有起讫性。

(二)装卸搬运的方法

1. 按装卸搬运作业对象分类

(1)单件作业法。指单件、逐件进行物品的装卸搬运作业。一方面是由于某些物品本身特有的属性,使用单件作业法更加安全,另一方面是在某些场合没有设置或者难以设置装卸搬运机械而被迫单件作业。

(2)集装作业法。指先将物品进行集装,再对集装件进行装卸搬运作业。可以用托盘、集装箱、集装袋等进行集装,实现单元组合化装卸,充分利用机械进行装卸搬运作业。集装作业法装卸搬运单位大、作业效率高,节约作业时间;操作单位大小一致,易于实现标准化,提高货