



揭阳职业技术学院

电子商务创业学院

《企业管理》教案

(2025-2026 学年第 2 学期)

教师姓名: 郑 瑾

所授专业: 电子商务

授课班级: 电商(自主) 241

《企业管理》课程整体教学设计

一、课程的性质和任务

（一）课程的性质

企业管理是电子商务、移动商务、网络营销和直播等专业的基础课程，通过本课程的学习，将全面地、系统地掌握现代管理的基本理论和方法，明确管理的四项职能：计划、组织、领导、控制的相关内容和相互关系，理解并掌握各项职能的相关方法和技术，重点对企业管理生产控制、物流管理和财务管理三个方面的问题进行分析和决策，能够结合企业经营模拟沙盘教具融理论与实践于一体、集角色扮演与岗位体验于一身进行相应的实践教学，培养学生分析市场、制定战略、营销策划、组织生产、财务管理等方面的管理应用能力和创新能力，参悟科学的管理规律，培养团队精神，全面提升管理能力。

（二）课程的任务

企业管理是一门系统地研究管理活动的普遍规律和一般方法的科学。它是一门广泛吸收多学科知识的边缘科学，同时又具有很强的实践性，属于应用科学。因此，高等职业教育中以基层管理人员综合管理技能的培养为主线，按照“以培养创新精神为灵魂，以培养实践能力为根本”的教学理念，培养学生基层管理岗位所需的综合管理技能与素质，为进一步学习专业课和为日后的实际管理工作奠定理论基础，就成为该课程最为重要的任务。

通过本课程的学习，解决两方面的问题：其一，通过沙盘游戏等一系列的实验环节，使学生了解基本的管理知识，认识在分析市场、制定战略、营销策划、组织生产、财务管理等一系列管理活动的作用，参悟科学的管理规律，同时也对企业资源的管理过程有一个实际的体验；其二，通过方法的传授和对案例的分析，引导学生提高观察能力、思考能力、判断能力和操作能力，能运用所学知识解决简单的实践问题。最终使学生养成自觉地按照管理的原理、方法处理事务的习惯。本课程的教学应注重理论联系实际，在讲解管理基本理论知识的基础上，注重管理方法的习得。

二、教学目标与要求

通过该课程的学习，学生应了解科学的管理理论与思想的发展，掌握管理的计划、组织、领导和控制，管理与环境与现代决策的基本原理，掌握管理过程中的一些具体的解决问题的方

法和步骤，并能够与其他学科的知识相结合，进行灵活运用。

企业管理是经济管理类专业的基础课程，通过本课程的学习，将全面地、系统地掌握现代管理的基本理论和方法，明确管理的四项职能：计划、组织、领导、控制的相关内容和相互关系，理解并掌握各项职能的相关方法和技术，对管理实践问题进行分析和决策，能够结合相关案例进行分析、研究，结合相应的实践进行教学，培养学生在管理方面的应用能力和创新能力。

（一）知识教学目标

1. 正确理解管理的涵义，掌握企业经营管理所涉及的基本理论和方法；
2. 通过理论教学和沙盘模拟分析与讨论，使学生掌握企业经营管理的基本方法和技能，提高分析和解决企业经营管理问题的能力；
3. 掌握管理四大职能即计划、组织、领导、控制的基本原则、内容及技术方法；
4. 了解管理创新的内容。

（二）能力教学目标

1. 掌握企业经营管理的全过程，树立共赢理念、诚信理念、全局观念；
2. 掌握战略管理、生产运作管理、市场营销管理、财务管理的基本知识，进行市场营销管理、采购管理、质量管理、生产管理、财务管理活动，具备处理解决企业中的实际问题的能力；
3. 能够运用组织结构设计的原则和理论，对真实组织进行合理的结构设计和职权配置；
4. 掌握企业经营管理中实施和应用 ERP 的一般过程及基本方法，具备企业建设 ERP 系统的实施能力；
5. 能够综合运用管理理论和知识解决实际问题，为学习后续各门专业管理课奠定理论和方法基础。

（三）素质教育目标

1. 具有热爱所学专业，诚实守信、爱岗敬业、团队合作的精神和强烈的法治意识；
2. 具有自主学习能力,并在学习和各种实践活动中,能分析和解决企业经营管理过程中的实际问题；
3. 具有从事相应岗位工作所必需的企业经营管理知识，能熟练地运用计算机从事企业经营管理活动所涉及的各项工
4. 具有胜任管理工作的良好的业务素质和身心素质；
5. 具备现代管理理念和竞争意识，具有开拓创新精神和可持续发展能力。

（四）课程思政育人目标

1、强化社会主义核心价值观教育。通过对社会主义核心价值观的学习和思考，引导学生树立正确的价值观念，如追求真理、追求卓越、追求社会公平正义等。

2、培养学生的责任意识 and 团队精神。管理学强调领导力和团队合作能力的培养，通过思政教育，可以进一步引导学生关注集体利益，培养他们的责任意识和团队精神。

3、培养学生的创新精神和实践能力。管理学注重培养学生的创新能力和实践能力，思政教育可以通过激发学生的创新意识和实践精神，推动他们在管理实践中不断探索和创新。

三、教学方法与手段

企业管理是一门实践性很强的学科，本课程采用讲授、情景模拟、沙盘游戏、研讨式教学、参与式、案例、课堂讨论等**教学方法**，使学生把所学的内容与实践联系起来，启发学生思考，培养学生的分析能力，用所学的理论与方法去分析、解决基层管理岗位中所遇到的实际问题。在**教学方法**改革方面，遵循“知识传授与能力培养并重”的原则，不断地探索、应用各种**教学方法**，强调各种方法的综合利用，构建合理的**教学方法**体系。

采用项目教学等互动式教学方式为主体进行课内实践教学，按照岗位能力的要求使教学内容模块化,突出教学的应用性、实践性。按岗位重组课程,以培养高技能人才为先导,以培养学生动手能力和创新能力为目的，改革课程体系，构建“工学结合、能力递进”的实践教学体系，按照工作过程系统化要求进行课程开发与设计，实施融学、教、做为一体的教学模式。

四、理论与实践课程内容与学时分配

1. 教学进度安排

根据教学计划规定的学时数为 54 学时，具体学时分配如下表，供参考。

篇章	内容	理论课时	实验课时	小计	
第 1 篇 概论	前置知识	企业经营相关概念	2	0	6
		企业管理与 ERP	2	0	
		沙盘教具认知	0	2	
第 2 篇 企业经营模拟	第一年运营	初始年	2	0	6
		模拟经营	0	4	
第 2 篇 企业经营模拟	第一年运营	总体战略制定	1	0	6
		产品与市场定位	1	0	
		第一年运营	0	4	

	第二年运营	竞争战略选择	1	0	6
		MRP 制定	1	0	
		第二年运营	0	4	
	第三年运营	投资管理	1	0	6
		融资管理	1	0	
		第三年运营	0	4	
	第四年运营	SWOT 分析	2	0	6
		产品生命周期分析	1	0	
		波士顿矩阵分析	1	0	
		第四年运营	0	2	
	第五年运营	全面成本管理	1	0	6
		人力资源管理	1	0	
第五年运营		0	4		
第六年运营	经营绩效评价	1	0	6	
	本量利分析	1	0		
	第六年运营	0	4		
第 3 篇 分析与评价	企业经营总结	企业经营数据分析	4	0	6
		项目总结报告	2	0	
合计			26	28	54

2. 思政映射与融入点

教学周次	授课要点	思政映射 与融入点	授课形式与教 学方法	教学预期成效
1-2	组织机构设置、企业设立、广告制作	企业的经营需要团队成员相互协作、沟通、协调，共同完成任务。	教师讲授、课堂互动；学生讨论	通过学习，学生可以理解团结协作的重要性，尤其是在工作中。团队协作可以帮助团队成员更好地完成工作，实现共同目标。
3	初始状态设定、初始年运营、财务报表编制	团队成员根据各自的专业特长和兴趣爱好，被分配不同的任务，如市场调研、产品设计、生产管理、财务分析等。	教师讲授、课堂互动；学生讨论、分组实训	通过组队和角色分配，让学生认识到个人价值在集体中的作用，激发他们更加珍视集体荣誉感。
4-14	竞争战略选择、MRP 制定、	团队成员需要定期开会，讨论任务进	教师讲授、课堂互动；学生讨论、	在项目实施过程中，学生可以学习

	投资管理、融资管理等	展、问题解决和成果分享。同时，团队成员需要相互信任、尊重和支持，以保持团队的凝聚力。	分组实训	到责任担当的重要性。团队成员，要勇于承担自己的职责；作为领导，要鼓励团队成员勇于承担责任，培养他们的责任感和担当精神。
15-16	经营绩效评价、量本利分析	团队成员和组长要共同进行评估，总结经验教训，并提出改进意见。	教师讲授、课堂互动；学生讨论、分组实训	沟通与协调是团队协作中不可或缺的要素。在总结经验教训的过程中，学生可以学习到如何有效地沟通、倾听和表达自己的意见，从而促进团队的协作和凝聚力。
17-18	项目总结报告、领导与行为理论、激励、管理沟通	项目组长负责组织会议、分配任务、协调资源等。在项目实施过程中，组长要注重培养团队成员的领导力，鼓励他们勇于承担责任、表达意见、解决问题。	教师讲授、课堂互动；学生讨论、分组实训	通过学习，学生可以深入了解团队协作与领导力培养的重要性，同时也可以培养他们的团结协作精神、责任担当意识、沟通与协调能力和创新与变革思维。

第一篇 概论

教学目的和要求

一、教学目标：

- 1、掌握管理与管理者基本概念。
- 2、深刻体会 ERP 核心理念
- 3、全面阐述一个制造型企业的概貌；
- 4、了解企业经营的本质
- 5、了解新商战创业模拟沙盘教具

二、课程思政育人目标

- 1、理解团结协作的重要性
- 2、理解为实现共同目标、更好地完成工作，团队协作是必不可少的

教学重点与难点

- 一、管理起源及其性质；
- 二、管理职能与管理过程；

三、企业设立的几个关注点；

四、如何制定企业发展计划；

教学方法

多媒体演示与讲授

段永平 VS 路华强案例分析

成功 VS 有效管理者的课堂讨论

新商战创业实战训练的情景模拟

教学学时

6 学时

本课作业：1、 查询并理解企业信息化各版块的内容及功能

2、 学生由 5-8 人组成沙盘模拟团队进行企业初始年模拟经营，并按角色完成并提交企业

运营记录表

教学内容

项目 1 企业与管理

教学内容

- (1) 掌握管理与管理者基本概念
- (2) 掌握管理的职能
- (3) 掌握管理者的技能
- (4) 掌握管理者的角色理论

任务一：企业与现代企业制度

一、企业的概念与类型

1、企业的概念

2、企业的类型：(1) 独资企业 (2) 合伙企业 (3) 公司制企业

3、企业设立程序

二、现代企业制度

1、现代企业制度的特点：(1) 产权关系明晰化

(2) 企业地位的法人化

(3) 出资者责任有限化

(4) 政企关系合理化

(5) 管理体制科学化

2、现代企业制度的内容：(1) 法人财产制度 (2) 有限责任制度 (3) 组织管理制度

3、虚拟企业：(1) 虚拟企业的含义

(2) 虚拟企业的特点

(3) 虚拟企业的运行模式：①虚拟生产②虚拟开发③虚拟销售④虚拟管理

任务二：管理的含义与职能

一、管理与企业管理的含义

1、管理的定义

(1) 管理是计划、组织、控制、激励和领导五项基本活动。这五项基本活动也称为管理的五大基本职能。

(2) 管理是通过人力、物力和财力实现组织目标的活动，即围绕着组织目标使组织的各类资源的利用和谐化、同步化的活动。

(3) 管理是协调组织资源使组织成员更高效地达到组织目标的过程。

2、管理的特点

(1) 管理是共同劳动的产物。由于共同劳动，人们结成分工和协作关系，并形成了共同的目标，从而使管理工作成为必要。

(2) 管理是一系列相互关联、连续进行的活动过程。管理贯穿于共同劳动的始终，在组织活动的不同阶段，管理工作有着不同的重点。

(3) 管理具有明确的目标。一切管理活动都服从和服务于组织的既定目标，没有共同的目标，就没有共同劳动，也就不需要管理。

(4) 管理是各种资源要素的合理配置和有效利用。管理的对象是组织中的人力和物力资源，管理的实质就是通过计划、组织、领导和控制等手段，实现组织内部各种资源要素的合理配置和有效利用。

3、管理的必要性

(1) 管理是共同劳动的黏合剂。

(2) 管理是技术进步的推进器。

(3) 管理是提高企业经济效益的金钥匙。

4、企业管理的定义

企业管理是管理的一种特殊范畴，是管理的一般职能在企业生产经营活动中的应用。具体说，企业管理是指为实现企业生产经营目标，完成企业生产经营任务，对企业生产经营过程进行计划、组织、控制、激励和领导的工作的总称。

二、管理的智能

1、计划职能

计划职能是指为适应社会需要，通过对外部环境和内部条件的调研、预测，就组织目标、经营方针和发展战略作出决策，制定短期和长期计划，确定实现计划的措施和方法，并将计划指标层层分解落实到各个部门和各个环节的职能。

计划是管理的首要职能，是实现组织、领导、控制职能的前提，它使企业的经营活动具有方向性、目的性和自觉性。没有计划的管理是无序的、盲目的管理。计划职能运用得当可以获得最大的成效；若运用不当，则会导致极大的浪费和损失。计划职能有如下作用。

(1) 在企业管理诸职能中处于主动地位，为组织、领导、控制职能提供目标、要求和标准。

(2) 使企业员工明确奋斗目标，起到统一人心的作用。

(3) 有助于正确地把握未来，使企业的生产经营与整个社会的需要和发展协调一致。

(4) 有利于企业合理地开展生产经营活动。

(5) 编制各种计划，使企业管理有的放矢。

2、组织职能

组织职能是指为实现组织的目标，把组织活动的各个要素、各个环节和各个方面，从劳动的分工和协作上，从纵横交错的相互关系上，从时间和空间的相互衔接上，合理地组织起来，以形成一个有机整体，从而有效地实现组织目标的职能。

组织职能属于执行性职能，它是完成计划目标的手段，是实现计划目标的组织保证，并为领导、控制职能的实施创造条件。组织职能有如下作用。

(1) 根据企业的基本任务和计划目标，确定企业管理体制，建立合适的组织结构，设置和完善相应的经营管理机构。

(2) 确定全体员工的职务、职责、职权及其相互间的协作关系，从而使组织群体具有较高的生产力和工作效率。

(3) 把企业的基本任务以及各种物质要素具体落实到部门和个人，利于企业目标的实现。

(4) 根据计划职能所形成的目标和方案建立相应的规章制度，使企业管理有章可循。

3、控制职能

控制职能是指检查、监督、确定组织活动的进展情况，纠正偏差，从而确保总的计划及组织目标得以实现的职能。控制职能一般涉及三个基本问题：确定目标、衡量业绩和纠正偏差。

控制职能是管理职能的重要组成部分，它属于保障性职能。没有计划、组织、领导，也就无从实行控制；没有控制，则无法保障计划、组织、领导职能的实施。因为实现控制的必要前提是要有明确而完整的计划，否则就没有衡量的标准；要有组织机构，即确定由哪个部门或哪个人来采取检查、监督和调节措施，由谁来承担产生偏差的责任，否则就没有人来履行控制职能；要有关于控制对象的及时而准确的信息，需要各个层次、各类人员的领导、沟通或指导，否则也无法控制。另一方面，实施控制职能，可以纠正计划、组织、领导职能在实践工作中的偏差，从而确保管理职能的实施及其成果与预期目标一致。控制职能有如下作用。

(1) 反馈信息：通过控制系统的信息反馈，不断接受企业内外部各方面的信息，使企业同经营环境相适应。

(2) 纠正偏差：综合性的管理控制可以随时发现决策与计划中存在的问题，以便采取补救措施或进行必要的调整，从而尽可能减少损失，并为新决策与计划提供资料和依据，最终实现企业的经营目标。

(3) 提高效益：通过各种专项控制，使生产经营成本降低、质量改善，从而提高企业的经济效益。

4、激励职能

现代管理是以人为本的管理。以人为本就是要通过激励来调动人们工作的积极性、主动性和创造性。

所谓激励，就是激发和鼓励。从现代管理学的角度可以将其定义为：通过满足人的需要，激发人的动机，将其内在潜力转化为实现目标的行为过程。所谓需要，是指人们对某种目标的渴求和欲望，它既包括基本需要，也包括高层次需要。所谓动机，是指诱发、活跃、推动和引导行为指向一定目标的心理过程。激励的这一定义包含以下三层含义。

(1) 激励是一种强化作用。管理者将外部因素（物质或精神的）适当地刺激于被管理者，使外部刺激转化为人的内在动机或动力，从而强化（增强或减弱）人的行为的过程。

(2) 激励是一种心理状态。就人的内心世界而言，激励就是人的内在动机被激发起来，处于一种强烈的要求以满足欲望的状态，并且形成一种对行为的巨大动力。

(3) 激励是一个持续反复的过程激励是一个由多种复杂的内在、外在因素交织起来持续作用和影响的复杂过程，而不是一个互动式的即时过程。

5、领导职能

领导职能又称指挥职能，是指带领和指导组织成员去实现共同目标的各种活动的整个过程。领导职能有两个要点：一是对组织的各个层次、各类人员的领导、沟通或指导；二是协调组织内部各部门、组织成员和组织同外部各种利害关系集团之间的关系。领导工作的核心和难点是调动组织成员的积极性，这就需要领导者运用科学的激励措施和领导方式。

领导职能同样属于执行性职能，它是实现企业计划和目标的必要条件。因为计划职能为企业经济活动确定了目标和实现目标的途径，组织职能为实现计划目标建立了有机联系的整体结构，这些都是企业生产经营管理的必要前提。但是，如果没有集中的指挥，没有一个统一的意

志，即使有周密的计划、完善的组织，也不能使企业按既定目标良性运行。因此，管理必须具有领导职能，其作用在于以下几点。

(1) 传递信息：领导者通过下达各种信息，有效地引导被领导者实现目标计划。

(2) 提供动力：领导者运用多种领导方式，使企业上下团结一致、人际关系和谐、员工心情舒畅，从而为企业的发展提供强大的动力。

(3) 排除故障：领导者对企业生产经营过程中出现的困难、矛盾及问题予以及时的指导、处理和解决。

任务三：管理者与企业管理组织

一、管理者

1、管理者的定义

(1) 有一个明确的目的，这个目的般是以一个或一组目标来表示的。

(2) 都由一群人组成。

(3) 形成一种系统性的结构，用以规范和限制成员的行为。例如，建立规章制度，以使组织成员知道应当做什么和怎样做。

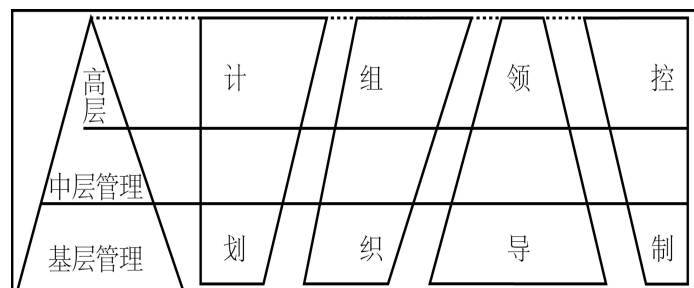
2、管理者的分类

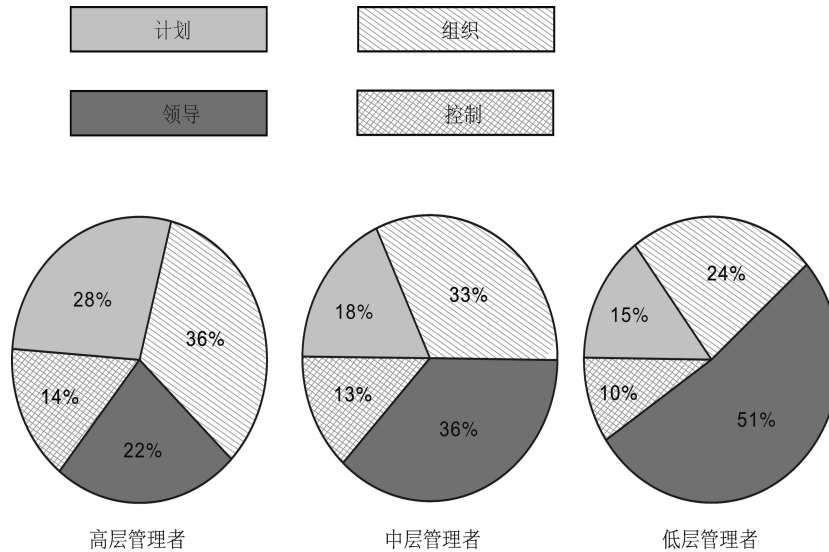
(1) 管理者的层次分类：

①高层管理者：高层管理者是指那些对组织的管理负有全面责任，并侧重负责制定组织的大政方针，沟通组织与外界交往联系的人，如公司的总经理、工厂的厂长、大学的校长等。高层管理者对组织发展战略、行动计划、资源安排拥有充分的权力。他们的决策是否科学、职权利利用是否得当等，直接关系到组织的存亡兴衰。

②中层管理者：中层管理者是指那些主要以贯彻高层管理者所制定的大政方针，指挥基层管理者活动为职责的人，如公司的事业部经理、工厂的车间主任、大学的系主任等。他们管理的下属规模差别很大，多则数百人，少则几十人，因此，不可能去做太多的具体工作，而是根据上级的计划和部署，把具体任务分配给各基层单位，同时指导、支持和协同基层管理者的工作。中层管理者在组织中起着承上启下的作用，对上下级之间的信息沟通、政令通行等负有重要的责任。

③基层管理者：基层管理者是指那些直接指挥和监督现场作业人员，去完成上级下达的各项计划和指令的人，即第一线管理人员，如工厂车间的班组长、学校的课程组长、宾馆的前台领班等。他们所管辖的仅仅是作业人员而不涉及其他管理者，主要职责是给下属作业人员分派具体任务，保证各项任务的有效完成。





(2) 管理者的领域分类:

①综合管理人员是指负责整个组织或组织中某个事业部全部活动的管理者。小型组织可能只有一个综合管理者，那就是总经理，他要统管该组织包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动。而大型组织可能会按产品类型设立几个产品分部或按地区设立若干个地区分部，此时，该公司的综合管理人员就包括总经理和每个产品或地区分部的经理，每个分部经理都要统管该分部包括生产、营销、人事、财务等在内的全部活动。

②专业管理人员是指负责组织中某一类活动或职能的管理者，如生产部门管理者、营销部门管理者、人事部门管理者、财务部门管理者以及研究开发部门管理者等。现代组织随着其规模的不断扩大和经营环境的日益复杂多变，将需要越来越多的专业管理人员，专业管理人员的地位也变得越来越重要。

1、管理者的职责和所需技能

(1) 管理者的职责

①设计和维护一种环境，使身处该环境中的组织成员在组织内协调工作，从而实现组织目标，是所有管理者需承担的基本职责。具体来说，任何层次的管理者都承担着以下一些职责。

作为领导者，保证组织活动的顺利进行。包括代表组织内某一部门与外界保持必要的接触，负责本单位、部门成员的任用、训练、评价和指导等。

②作为信息收集和发布者，保证信息的集散和畅通。包括通过人际交流、调查研究等方式了解情况，把握全局；向组织成员下达指令和通报有关信息；向外界和上级介绍本单位、本部门的工作情况。

③作为决策者，保证决策的及时正确。包括目标、战略和制度的确定；不断探索新的途径，进行组织运行的创新；随时对目标和计划的实现情况进行监控，对组织出现的问题进行妥善解决；决定权限范围内的资源在组织成员之间合理分配和利用等。

④作为联络人和谈判者，保证同组织内部成员之间和外部相关利益集团沟通渠道的畅通；代表本单位、本部门就某些问题与外部或组织内部成员进行必要的谈判和磋商等。

(2) 管理者所需的技能

管理者要尽到组织赋予他的职责，必须要具备相应的管理技能。管理学者们对管理者应具备哪些技能，可谓仁者见仁、智者见智，但至少有两个方面的管理技能是管理者不可缺少的。

①专业技能：专业技能是指在涉及方法、工艺和过程等活动中所需要的知识和水平，即专业技能要求管理者能够利用专业技术和工具。例如，机械工使用工具作业，其主管应当具备教会工人如何使用工具的能力；会计主管也需要具备会计师处理资金核算问题的能力。

②人际交往技能：人际交往技能是指与他人一起工作的能力，即协作精神，也就是善于创造良好的氛围，使组织成员能够自由地、无顾虑地表达个人的观点和发挥能力。

③理性技能：运用理性分析能力综观全局，认清为什么要做某事，洞察企业与环境之间相互影响复杂性的能力。具体包括：理解事物的相互关联性，从而找出关键影响因素的能力；确定和协调各方面关系的能力；权衡不同方案优劣和内在风险的能力等。

④设计技能：设计技能是指以有利于组织利益的各种方式解决问题的能力。特别在组织的高层，管理者不仅要善于发现问题，还应具备像优秀工程师那样善于找出对某一问题切实可行的解决办法的能力。

二、企业管理组织

1、企业管理组织的概念

2、企业管理组织的构成及其作用

(1) 企业管理组织的构成

①管理人员：管理人员是管理组织中的主体，其数量、质量（素质）和结合的方式决定性地影响到整个组织的效率和其他各个方面。管理人员的主体作用，主要通过三个环节来实现：第一，职务和管理人员素质的协调一致。通过个别管理岗位的职务和人员的优化配置，可促进组织群体素质的优化。第二，管理人员和职位、责权的统一。这是决定管理人员发挥效用的基本措施。第三，管理人员素质的培养和提高。这需要通过组织的适当的激励方式以及经常性有目的的措施来做到。以上三个方面的结合，是管理人员的主体作用发挥进而影响整个组织效率的根本性保证。

②管理的规章制度：规章制度是组织行为的准则，是组织凝聚力的保障之一。整个组织系统中的不同的层次、环节、岗位及管理人员能力素质的差异，需要有共同的纪律加以约束和协调，才能取得组织的良好群体效应。这就是规章制度的作用。有了规章制度，组织系统才能有秩序地、协调地运行。例如企业规章制度涉及面很广，包括经营企业管理制度，组织机构管理制度，办公总务管理制度，财务管理制度，人事管理制度，员工勤务管理制度，员工福利管理制度，生产管理制度，质量管理制度，采购管理制度，仓储管理制度，销售管理制度，代理连锁业务管理制度，广告策划制度，CI管理制度，进出口管理制度等。

③企业信息：企业信息是企业管理组织的媒介。管理人员在组织中的活动是通过相互传递和交流信息来进行的，整个管理组织对企业内部生产经营活动的安排和贯彻落实，也要通过信息指令进行。企业吸收有关的外部信息，采取适当决策和措施，来安排自身的活动。信息是管理组织的神经系统，其完整与灵活与否同样会影响和决定管理组织的功效。

(2) 企业管理组织的作用

3、企业管理组织设计的内容

(1) 上层决策组织系统的设计。上层决策组织系统的设计主要是指企业领导制度和顾问或咨询组织的设置。现代企业制度要求企业实行公司治理结构，由股东会、董事会、总经理和监事会负责企业各项事务。顾问或咨询组织在企业领导进行决策时充当顾问和提供咨询。

(2) 生产经营指挥系统的设计。企业的生产经营指挥系统是以厂长（经理）为首的各级生产经营单位及其行政负责人和成员所组成的垂直形态的管理组织系统。其基本任务是：在厂长（经理）的直接领导下，各级生产经营单位及其行政负责人员负责统一指挥企业的生产经营活动，保证企业生产经营活动顺利而有效地进行。

(3) 职能或参谋组织系统的设计。职能或参谋组织系统是由各级职能或参谋机构及其负责人和成员组成的水平形态的管理组织系统。各级职能或参谋机构是同级生产经营行政负责人的参谋和助手，分别负责某一方面的管理任务。

(4) 管理组织实体的设计。任何组织系统都是由许多具体的组织实体（单位和部门）所构成的。因此，企业管理组织实体设计是企业管理组织系统设计的重要内容之一。每一个管理

组织实体的设计，通常应按下列顺序进行：①设定该组织实体目标；②确定为实现该目标所必须进行的活动项目；③确定为完成全部活动项目而必须配备的职务人员；④设置管辖这些职务人员的机构；⑤明确该组织实体在整个管理组织系统中的地位、作用以及与其他组织实体之间的关系。

4、企业管理组织设计的原则

(1) 目标一致原则。设置每个组织机构都要服从企业管理目标的需要，并且上下目标一致。要让企业的每个部门、每个人了解企业的总目标，并围绕目标计划自己的行动；同时，不能为了本部门的利益影响总目标的实现，应动员全体职工为完成总目标而努力。

(2) 集权与分权原则。大型企业要把重要权力和方针、政策、制度的制定权以及重要的人事任免权等集中在高层领导，而把处置日常业务的一般权力授予下级管理人员。集权与分权的程度要根据领导与下属的素质以及外部环境来决定。适当分权不仅可以使高层领导集中精力于重大决策，而且可以调动下属的积极性，发挥更多人的专长，增强企业的灵活性。

(3) 统一指挥原则。每一个职工只能有一个上级，只接受一个上级的命令和指挥，并对其负责。否则多重领导，令出多门，就会造成下属无所适从，权利和纪律就会遭受严重破坏。

(4) 管理幅度与管理层次原则。管理幅度指一个领导有效管理下属的人数；管理层次指一个企业组织机构分几个层次领导。管理幅度与管理层次有内在联系，在完成同样数量工作的情况下，管理幅度和管理层次的宽窄、大小是互为倒数的。

(5) 权责对等原则。企业中每一个机构都应按权责对等原则设置。有一定的职务应负担一定的责任，同时也享有相应的权利。责任是随权利而产生，又是权利的对等物，拥有权利是为了更好地履行职责。责任与权利应该一致，每一个机构不应有权无责、有责无权或权责不相称，更要避免“因人设事”地建立机构。

(6) 专业化原则。企业组织机构的设置，必须根据专业化原则进行分工，明确每一个部门及个人的职责。但分工要适当，既要考虑分工的专业化，又要从合作的角度来考虑把各种分工组合起来，即类似的工作应组合在一个部门，这样可以减少部门与部门、人与人之间的工作矛盾，提高工作效率。一般可根据目标和活动方式来组合部门，如产品型部门、顾客型部门、地区型部门、职能型部门、过程型部门以及混合型部门等。究竟采取何种类型，应权衡利弊，加以选择。

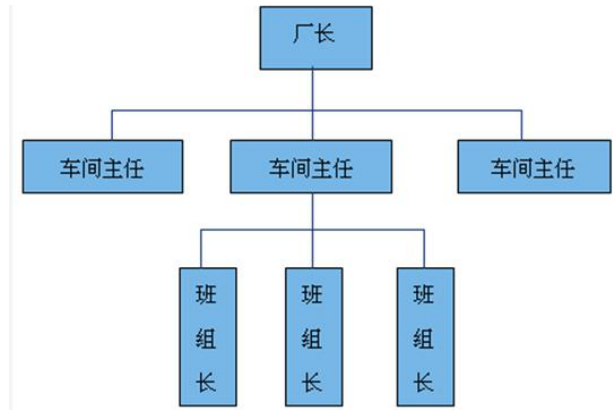
(7) 适应性原则。现代企业的组织机构必须对内外部环境的变化有适应能力。由于内外部环境因素都在不断地发生变化，设计组织机构时要有一定的适应性，这样才能使组织机构既能适应不断变化的情况，又可达到相对的稳定性。当企业的内外部环境发生巨大变化时，则应重新设计与改革企业的组织机构。

5、企业管理组织结构的形式

(1) 直线制

直线制是早期的企业组织结构形式，又称军队组织形式。其特点是从最高管理层到最低管理层，上下垂直领导，没有职能机构。以制造企业为例，直线制的组织形式表现为由厂长领导若干车间主任等中层领导，由车间主任领导所属各班组长，班组长直接领导本班组的工人，厂长、车间主任及班组长直接行使全部职能管理工作。

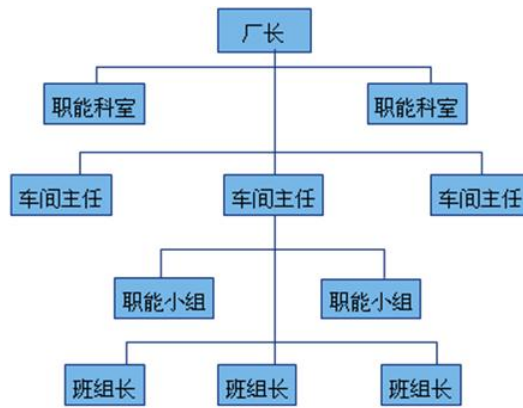
直线制组织结构的特点是：机构简化，权力集中，命令统一，决策迅速，责任明确。其缺点是：没有职能机构当领导的助手，要求企业领导人具有较高的素质，通晓各种业务，成为“全能式”人物，这对现代大型企业来说是极其困难的。这种组织结构形式适合于产销单一、工艺简单的小型企业。



(2) 职能制

职能制以“直线制”组织形式为基础，但否定了企业领导人的个人集权制，在企业内部各管理层次都设有职能机构，各职能机构在自己的业务范围内有权向下属发布命令和指挥，各级领导者除了服从上级指挥外，还要服从上级各职能部门的指挥。

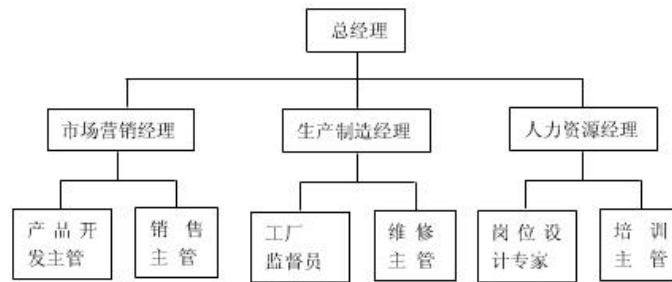
仍以制造企业为例，直线制为基础，在厂长和车间主任之间设置职能科室，在车间主任与班组长之间增设职能小组。这种组织形式的优点是分工较细，管理深入，能充分发挥职能机构的专业管理作用；但多头领导、政出多门，妨碍了企业的统一集中的指挥。



(3) 直线—职能制

直线—职能制是在直线制和职能制基础上发展起来的，又称直线—参谋制。它以直线制为基础，在各级领导之间设置相应的职能部门，分别从事专业管理，作为该级领导者的参谋部。直线领导作为主体，同时，职能部门作为参谋。职能部门在各自范围内所做的计划、方案以及有关指示，必须经各级领导者批准下达，职能部门对下级领导者和下属职能部门无权直接下达命令或进行直接指挥，只起业务指导作用。其具体的做法是按照工艺特点、产品对象或区域分布来划分车间、班组，建立直接系统。同时在各级管理层次设置生产调度、技术检验、经销等职能部门，作为同级领导者的参谋机构，对下级层次进行管理和业务的指导，在获得直接领导者的授权后可具有一定程度的决策权、控制权和协调权。

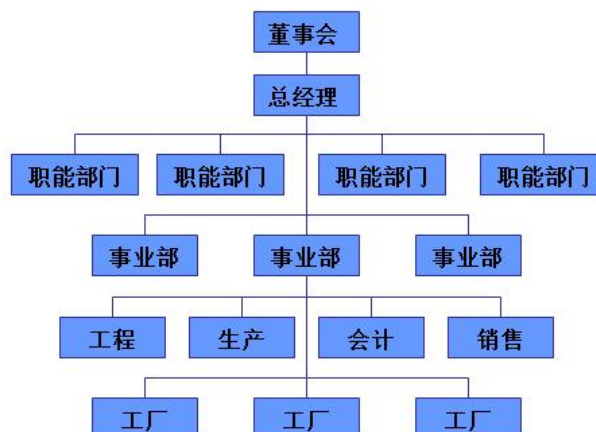
直接—职能制的优点是：它一方面保持了实行直接领导、统一指挥的优点；另一方面又克服了职能制粗放管理的缺点，可以避免职能制政出多门的弊病。我国目前大多数企业采用的是直线—职能制的组织结构形式。



(4) 事业部制

事业部制又称 M 型结构 (Multidivisional structure)，简称 (M-form)，或多部门结构，有时也称为产品部式结构或战略经营单位，它是一种分权制的企业组织形式。事业部制首创于美国的通用汽车公司，它是把企业的生产经营活动，按产品或地区的不同建立经营事业部。这些事业部在总公司领导下，实行独立核算，自负盈亏。每个事业部都是一个利润中心，都对公司负有完成利润计划的责任，同时，在经营管理上也拥有较大的自主权。

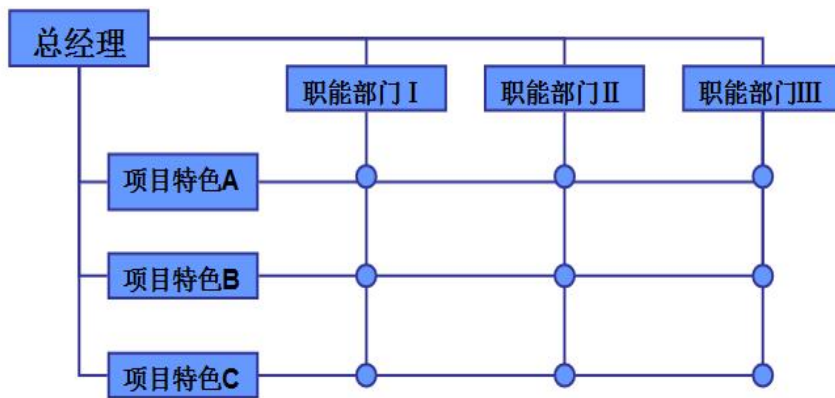
事业部制实行集中决策、分散管理的原则，总公司主要负责研究和制定公司的各种政策、总目标和长期计划，并对各部的经营、人事、财务等实行监督；各事业部则在总公司的政策、目标、计划的指导和控制下，发挥自己的主动性，并可以根据自己生产经营活动的需要设置组织机构。



(5) 矩阵制

矩阵式组织结构形式是在直线职能式垂直形态组织系统的基础上，再增加一种横向的领导系统，它由职能部门系列和完成某一临时任务而组建的项目小组系列组成，从而同时实现了事业部式与职能式组织结构特征的组织结构形式。矩阵式组织结构也可以称之为非长期固定性组织结构。

这种组织形式的优点是打破了传统的一个管理人员只受一个部门领导的管理原则，使企业管理中纵的联系和横的联系、集权化和分权化都很好地结合起来。这不仅加强了各部门之间的协作，提高了中层管理和基层管理的积极性与责任感，并且可以集中专门的知识技能和经验来执行计划与解决问题，还可以使最高管理层集中精力制定决策、目标和长期计划以及对执行情况监督。例如组成一个专门的产品（项目）小组去从事新产品开发工作，在研究、设计、试验、制造各个不同阶段，由有关部门派人参加，力图做到条块结合，以协调有关部门的活动，保证任务的完成。这种组织结构形式是固定的，人员却是变动的，需要谁，谁就来，任务完成后就可以离开。项目小组和负责人也是临时组织和委任的。任务完成后就解散，有关人员回原单位工作。因此，这种组织结构非常适用于横向协作和攻关项目。



(6) 多维制

多维制组织又称主体组织。只有纵向领导系统的管理组织，称为一维组织；既有纵向领导系统，又有横向领导系统的管理组织，称为二维组织。二维组织只是平面结构。具有三维以上的结构，就构成了管理组织的立体结构。现实中，比较常见的是三维组织，即按产品划分事业部，成立产品利润中心；按地区划分管理机构，成立地区利润中心；按专业划分职能部门，形成参谋机构。三维结构把产品事业部经理、地区经理和总公司专业参谋部门三者的管理有机地统一和协调起来了。这是系统理论在管理组织中的具体应用。这种组织形式一般适用于跨国公司或规模巨大的跨地区性公司。

项目 2 了解企业经营的本质的本质

教学内容

1、分组训练

沙盘模拟每次 6 组，每组 6-7 个学生，为一个模拟公司，学生要担任不同企业角色，每个学生至少要担任一个角色。在运营企业前，每个团队要制订出企业运营规划，运行结束后要提交模拟训练总结，与前期的规划对比。

2、作业形式

作业分为两部分：模拟记录——记录，小组每个成员按角色记录运作步骤结果，记录模拟过程中出现的问题；沙盘模拟总结报告——模拟活动结束后提交，主要总结模拟的感受和问题。每小组对企业经营结果做出自己的分析，以及与竞争对手的优势和劣势分析，整改措施等。

项目 3 沙盘教具认知



ERP 沙盘（或 ERP 模拟沙盘）是针对代表先进的现代企业经营与管理技术的 ERP 而设计的角色体验的实验平台。

教师与学员在模拟中的角色分工

教师与学员在模拟中的角色分工

模拟经营阶段	具体任务	教师角色	学生角色
组织准备工作		引导者	认领角色
基本情况描述		企业旧任管理层	新任管理层
企业运营规则		企业旧任管理层	新任管理层
初始状态设定		引导者	新任管理层
企业经营竞争模拟	战略制订	商务、媒体信息发布	角色扮演
	融资	股东、银行家、高行贷者	角色扮演
	订单争取、交货	客户	角色扮演
	购买原料、下订单	供应商	角色扮演
	流程监督	审计	角色扮演
	规则确认	咨询顾问	角色扮演
现场案例解析		评论家、分析家	角色扮演

全面提升学员综合素质



CEO 按照企业经营流程记录表中指示的顺序发布执行指令。每项任务完成后，CEO 须在任务项目对应的方格中打勾；财务总监在任务项目对应的方格内填写现金收支情况；生产总监在任务项目对应的方格内填写在制品的上线、下线情况；采购总监在任务项目对应的方格内填写原材料的入库、出库情况；营销总监负责竞标及把产品卖出去。

ERP沙盘模拟岗位设定及职责

首席执行官	财务总监	营销总监	生产总监	采购总监
制定发展战略	日常财务记账和登账	市场调查分析	产品研发管理	编制采购计划
竞争格局分析	向税务部门报税	市场进入策略	管理体系认证	供应商谈判
经营指标确定	提供财务报表	品种发展策略	固定资产投资	签订采购合同
业务策略制定	日常现金管理	广告宣传策略	编制生产计划	监控采购过程
全面预算管理	企业融资策略制定	制定销售计划	平衡生产能力	到货验收
管理团队协同	成本费用控制	争取订单与谈判	生产车间管理	仓储管理
企业绩效分析	资金调度与风险管理	签订合同与过程控制	产品质量保证	采购支付决策
业绩考评管理	财务制度与风险管理	按时发货应收款管理	成品库存管理	与财务部协调
管理授权与总结	财务分析与协助决策	销售绩效分析	产品外协管理	与生产部协同



第二篇 企业经营模拟

教学目的和要求

一、教学目的：

- 1、学会在团队中沟通和协作；
- 2、根据岗位要求，评价团队成员；
- 3、组建沙盘模拟团队；
- 4、能够指挥模拟企业运营；
- 5、能够协调分歧，解决运营过程中出现的问题；

二、课程思政育人目标

- 1、认识到个人价值在集体中的作用，
- 2、激发学生的集体荣誉感

教学重点与难点

- 1、了解沙盘模拟团队的组成；
- 2、组建团队的步骤；

- 3、理解沙盘模拟各个角色的职责及要求
- 4、了解 CEO 职责；
5. 掌握经营流程记录表结构与内容；

教学方法

多媒体演示与讲授

管理游戏：传数字

项目任务：出游计划制定

视频：格兰仕战略选择

新商战创业实战训练的情景模拟

教学学时

36 学时

本课作业：学生由 5-8 人组成沙盘模拟团队进行为期 6-7 年的企业模拟经营，并按角色完成并

提交各年的企业运营记录表

教学内容：

项目 1 企业战略管理

任务一：企业战略管理认知

一、企业战略与企业战略管理

1、战略的含义

(1) 战略是一种计划

大多数人将战略看作一种计划，即它是一种有意识的、有预计的行动程序，一种处理某种局势的方针。把战略作为一种计划对待，强调战略是一种为了实现特定目标而进行的有意识的活动。它是组织领导人为组织确定的方向以及为此而进行的一系列活动。

(2) 战略是一种计谋

将战略视为计谋主要是指通过公布企业的战略或战略意图，向对手宣布本企业的竞争意愿和决心以及相应将采取竞争性行动，以期形成对竞争对手的威胁。

(3) 战略是一种模式

这一观点认为，战略是企业为了实现战略目标而进行重要决策、采取有效途径和行动以及为实现目标对企业主要资源进行分配的一种模式。这种定义将战略视为一系列的行为。

(4) 战略是一种定位

明茨伯格指出，战略可以包括产品及过程、顾客及市场、企业的社会责任与自我利益等任何经营活动和行为，而重要的是，战略应对一个组织在环境中正确确定自己的位置，从而使上述各项行为在正确的定位之下来进行。这种意义上的战略，成为企业与环境之间的纽带。

(5) 战略是一种观念

这种定义强调的是企业高层管理人员特别是企业董事会成员的整体个性对形成组织特性

的影响，以及组织特性差别对企业的存在目的、社会形象和发展远景的影响。

2、战略管理的概念与性质

3、战略管理的特征：

(1) 战略管理具有全局性 (2) 战略管理具有长远性 (3) 战略管理具有纲领性(4) 战略管理具有抗争性(5) 战略管理的主体是企业的高层管理人员(6) 战略管理涉及企业资源的配置问题(7) 战略管理需要考虑企业外部环境中的诸多因素(8) 战略管理具有一定的风险性

二、企业战略的层次

1、企业战略结构

(1)总体战略

总体战略（也称公司战略）是企业最高层次的战略，是一种有价值取向的概念性的战略。总体战略是从公司全局出发，结合内外环境，对企业重大长远经营问题所作出的总体筹划与安排。总体战略主要解决以下问题。

- ①选择企业所从事的经营范围和领域，即回答经营何种业务的问题。
- ②在确定经营业务后，决定资源在各事业部门之间的分配问题。
- ③如何提高企业的投资回报率的问题。
- ④选择最优企业投资组合与回报问题，这也是总体战略的核心。

(2) 竞争战略

竞争战略（也称事业部战略）属于第二层次的战略，是企业内部某一个事业部或事业领域的战略。竞争战略是在既定行业内，决定如何构建竞争优势的战略。其重点要解决的是：在分析内外部环境的基础上，在选定业务或产品市场内，如何构建超过竞争对手的竞争优势。

(3) 职能战略

职能战略属第三层次的战略，是一种作业性的、操作性的策略。职能战略是为了实现竞争战略，结合事业部内部的各个职能，分别制定的短期性策略。职能战略一般包括：科技与产品开发策略、市场营销策略、生产与运作策略、财务策略、人力资源开发策略等。

2、战略事业单位

- (1) 战略事业单位的概念
- (2) 战略事业单位的特征
- (3) 战略事业单位的设立方式

3、企业的战略管理过程

企业经营战略的管理过程可以划分为四个大的阶段：战略分析、战略制定、战略实施和战略控制。

1. 战略分析

企业制定战略的前提与基础就是正确地分析企业的经营环境。

- (1) 分析外部环境，以寻找发展的机会，规避可能遇到的威胁。
- (2) 分析内部环境，克服隐忧，构建竞争优势。

2. 战略制定

战略制定是战略管理的核心环节。

- (1) 在内外部环境分析的基础上，认识企业使命、目标。
- (2) 正确评估目前的企业绩效。
- (3) 结合策略组合因素（机会、威胁、优势、隐忧）分析，选择战略。
- (4) 对战略决策进行评估。

3. 战略实施

战略制定后，将战略付诸实施。

- (1) 分析战略实施的环境与条件。
- (2) 制定战略实施的对策计划。如果是战略事业单位，要制定各职能策略。
- (3) 构建并调整更有利于战略实施的组织结构与机制。

(4) 科学地分配资源，以保证战略目标的实现。

(5) 有得力的领导与有效的激励。

4. 战略控制

在战略实施的过程中，必须进行有效的控制，以确保战略目标的实现。

(1) 实行分级控制，并重点抓好对责任中心的控制。

(2) 控制关键因素，抓好信息反馈。

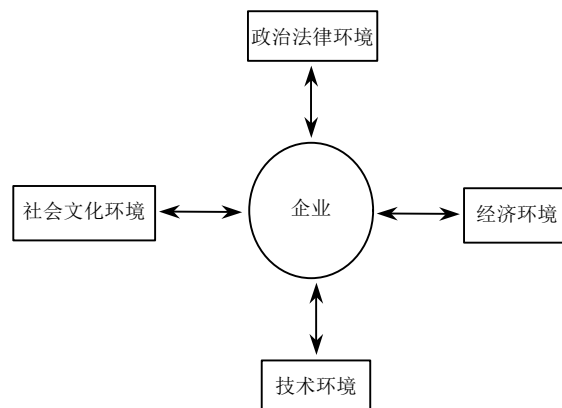
(3) 采用科学的控制方法与技术。

(4) 及时进行协调与纠正，确保战略实施的有序进行与目标的实现。

任务二、企业经营战略环境分析

一、企业宏观环境分析

企业宏观环境是指对企业发展具有战略性影响的环境因素。企业的宏观环境因素包括政治法律环境、经济环境、社会文化环境、技术环境和自然环境，这是企业一般共处的环境。它一方面具有变动性和不可控性，另一方面也具有一定的规律性。为了制定正确的战略，必须考虑这些因素。企业能否全面、准确、及时地掌握和分析这些因素，对企业成败有着巨大的影响。由于自然环境的变化一般较小或较慢，而政治环境、经济环境、技术环境和社会文化环境的变化可能较大，因此，后者对企业经营战略的影响更为显著。所以，企业宏观环境因素分析的主要内容是政治法律环境、经济环境、社会文化环境和技术环境。对企业的宏观环境进行分析的方法被称为 PEST 分析法。



1. 政治法律环境因素分析

政治法律因素是指一个国家或地区的政局稳定状况、政府政策、政府管制、政治力量和立法等因素。这些因素常对企业经营活动具有现实和潜在的制约与影响。国家每出台一项新政策，颁布一条新法令，往往都会对企业产生或大或小的影响。有些政策、法规可能会给企业提供一些新的经营机会；有些则会限制企业的战略选择，甚至会导致企业效益下降，进而影响到企业的生存和发展。

(1) 政治因素分析。国家政治环境直接影响着企业的经营状况。对于企业来说，很难预测国家政治环境的变化趋势。政治环境因素一旦影响到企业，会使企业发生非常迅速的变化。企业领导者需要具备较高的政治素质，保持高度的政治敏感性，随时关注并认真理解、执行党和国家的各项方针、政策、法规，从而为企业的发展制定出正确的经营战略。

(2) 法律因素分析。法律是政府用来规范和约束企业的一种直接或间接手段。随着市场经济的发展，政府以往所采取的行政管理手段变为主要通过法律形式来贯彻执行。这些法律、法规的作用是双重的：一方面，它们对企业的行为有着种种的限制；另一方面，它们也保护着企业的合理竞争与正当权利。因此，法律因素也是企业制定战略必须考虑的一个重要因素。

2. 经济环境因素分析

企业是一个经济实体，其所处的经济环境不断地发生着变化，在制定经营战略时，企业应

对其所处的经济环境有一个非常清楚的了解和认识。

3. 社会文化环境因素分析

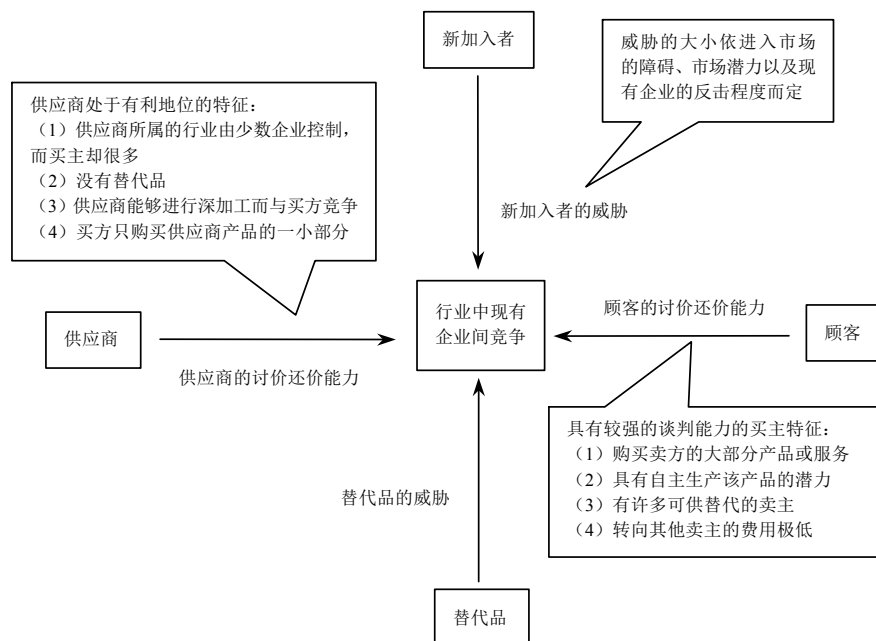
社会文化环境是指一个国家或地区人们共同的价值观、生活方式、人口状况、文化传统、教育水平、风俗习惯、宗教信仰等各个方面，这些因素是人类在长期的发展过程中逐渐形成的，人们总是自觉不自觉地接受这些准则作为行动的指南。社会文化因素对企业有着多方面的影响，其中有些是直接的，有些是间接的，最主要的是它能够极大地影响社会对产品的需求和消费。特别是外贸出口产品，如果对出口国家的社会文化环境没有全面而深刻的了解，往往会影响产品的销路。

4. 技术环境因素分析

技术环境因素主要是指与本企业产品有关的工艺尤其是科学技术的现有水平、发展趋势与发展速度。现代企业的发展在很大程度上受到技术的影响，包括新材料、新设备、新工艺等物质化的硬技术以及体现新技术、新管理的思想、方式、方法等信息化的软技术。科学技术的发展和应用，对于提高生产效率、降低成本及开发新产品、新技术有着十分重要的作用，它能为企业带来新的发展机会和生存空间。那些捷足先登的企业能够抓住机会，一跃而上，从而成为行业的领袖。而那些因循守旧者，那些跟不上现代科技发展速度的企业，将在新一轮的竞争中被淘汰。

二、行业竞争力分析

1、行业竞争分析----波特的“五种竞争力量模型”



(1) 新加入者的威胁

所谓新加入者，也称潜在进入者，可以是新创办的企业，也可以是由于实现多元化经营而新进入本行业的企业。新加入者往往会带来新的生产能力和充裕的资源，与现有企业争夺市场份额和利润，从而对企业的生存和发展形成巨大的威胁。我们把这种威胁成为进入威胁。进入威胁取决于进入障碍和现有企业的反击强度等。

①进入障碍。进入障碍是指要进入一个行业需克服的障碍和需付出的代价。如果一个行业的加入障碍比较高，新加入者的进入就比较困难，对行业内现有企业的威胁就比较小；反之，则威胁较大。

②现有企业的反击强度。现有企业对进入者的态度和反应，直接影响到新进入者的成功与否。如果现有企业对新进入者采取比较宽容的态度，新进入者进入某一行业就会相对容易一些；

反之，如果现有企业非常在意甚至不满，就会对新进入者采取强烈的反击和报复措施，如在规模、价格、广告等方面加以遏制，这为新进入者增加了成功的难度。

(2) 现有企业的竞争

在同一个行业内部，存在着众多生产相同或相似产品的企业，它们被称为同业企业。同业企业之间始终存在着竞争。不过，其竞争的激烈程度往往因行业不同而不同，有的行业竞争比较缓和，有的行业非常激烈。影响其竞争激烈程度的主要因素有以下几方面。

- ① 同业企业的数量和力量对比。
- ② 行业发展的速度。
- ③ 产品的差异化程度与用户的转换成本。
- ④ 固定成本和库存成本。
- ⑤ 行业内生产能力的增加幅度。
- ⑥ 退出障碍。

(3) 替代品的威胁

替代品是指那些与本行业的产品具有相同或相似功能的其他产品，如晶体管可以替代电子管，E-mail 可以代替电报、纸质信函等。替代品的出现，会给行业内的所有企业带来冲击。替代品往往在某些方面具有超过原有产品的竞争优势，比如价格低、质量高、功能新、性能好等，因此，它有实力与原有产品争夺市场、分割利润，使原有企业处于极其不利的地位。企业应随时警惕替代品的出现，并预先制定出防范措施。不过，当某些替代品的出现代表着时代潮流，具有很强的市场吸引力的时候，企业采取完全排斥的态度，不如采取引进、吸纳新技术的态度更为有利。比如，当彩色胶卷、彩色电视机等新产品出现在市场之后，原先那些生产黑白胶卷、黑白电视机的企业与其一味采取抵抗态度，不如尽快吸纳新技术，跟上时代的发展。

(4) 供应商的讨价还价能力

供应商是指企业从事生产经营活动所需要的各种资源、配件等的供应单位。它们往往通过提高价格或降低质量及服务的手段，向行业的下游企业施加压力，并以此来榨取行业利润。供应商的讨价还价能力越强，现有产业的盈利空间就越小；反之，则盈利空间大。

(5) 顾客讨价还价的能力

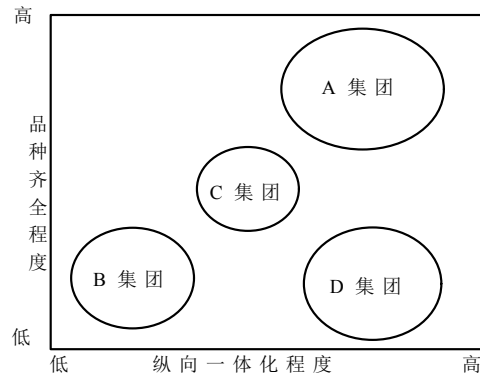
顾客是企业产品或服务的购买者，是企业服务的对象。顾客对本行业的竞争压力，表现为要求企业提供的产品尽可能价格低、质量高，并且能提供周到的服务。同时，顾客还可能利用现有企业之间的竞争对生产厂家施加压力。

2、行业内部结构分析----战略集团分析法

(1) 战略集团

(2) 战略集团图

战略集团图分析法是一种利用战略集团图进行的分析法，既不同于产业整体分析法，也不同于针对单个企业的个别分析法，而是介于两者之间。该方法不仅能够从行业中找出不同企业战略管理的共性，更准确地把握行业中的竞争方向和实质，还能使企业更好地了解战略集团的竞争状况以及不同战略集团之间的差异，从而帮助企业预测市场变化，发现新的战略机会，并揭示不同战略集团之间演变的难点和障碍所在。



- (3) 战略集团间的竞争
- (4) 战略集团内部的竞争
- (5) 企业的竞争对手的确认

三、企业资源与能力分析

1、企业资源分析

(1) 有形资产：有形资产是比较容易确认和评估的一类资产，它包括财务资源和物质资源，一般可以从企业的财务报表上查到。

(2) 无形资产：无形资产是企业不可能从市场上直接获得，不能用货币直接度量，也不能直接转化为货币的那一类经营资产，包括企业的技术、商誉、文化等。

(3) 人力资源：人力资源主要是指组织成员向组织提供的技能、知识以及推理和决策能力，我们通常将这些能力称为人力资本。

2、企业能力的构成

- (1) 研发能力
- (2) 生产能力
- (3) 营销能力：①产品竞争能力分析②销售活动能力分析③市场决策能力分析
- (4) 组织能力

四、SWOT 分析

SWOT 分析是战略分析中非常重要的工具，也是一种战略性的分析方法。当然，SWOT 分析法的正确使用来源于知识、经验、充分的信息、战略思维和商业直觉，它是一个非常具有综合性的思维过程。

SWOT 分析法就是确认企业所面临的优势 (strength) 与劣势 (weaknesses)、机会 (opportunities) 与威胁 (threats)，并据此确定企业的战略定位，最大程度地利用内部优势和机会，并使企业劣势与威胁降至最低限度。常用的方法是详尽地明确行业状况和企业内部战略环境，对所列的因素逐项打分，然后按因素的重要程度加权并计算其代数和，以判断其中的内部优、劣势与外部的机会与威胁。

	潜在外部威胁 (T)	潜在外部机会 (O)
外部 环境	<ul style="list-style-type: none"> ☒ 市场增长较慢 ☒ 竞争压力增大 ☒ 不利的政府政策 ☒ 新的竞争者进入行业 ☒ 替代产品销售额正在逐步上升 ☒ 用户讨价还价能力增强 ☒ 用户需要与爱好逐步转变 ☒ 通货膨胀递增及其他 	<ul style="list-style-type: none"> ☒ 纵向一体化 ☒ 市场增长迅速 ☒ 可以增加互补产品 ☒ 能争取到新的用户群 ☒ 有进入新市场的可能 ☒ 有能力进入更好的企业集团 ☒ 在行业中竞争业绩优良 ☒ 扩宽产品线、满足用户需要及其他
	潜在内部优势 (S)	潜在内部劣势 (W)
内部 环	<ul style="list-style-type: none"> ☒ 产权技术优势 ☒ 成品优势 	<ul style="list-style-type: none"> ☒ 竞争劣势 ☒ 设备老化

境	<input type="checkbox"/> 竞争优势 <input type="checkbox"/> 特殊能力 <input type="checkbox"/> 产品创新 <input type="checkbox"/> 具有规模经济 <input type="checkbox"/> 良好的财务资源 <input type="checkbox"/> 高素质的管理人员 <input type="checkbox"/> 公认的行业领先者 <input type="checkbox"/> 买主的良好印象 <input type="checkbox"/> 适应力强的经营战略 <input type="checkbox"/> 其他	<input type="checkbox"/> 战略方向不明 <input type="checkbox"/> 竞争地位恶化 <input type="checkbox"/> 产品线范围太窄 <input type="checkbox"/> 技术开发滞后 <input type="checkbox"/> 营销水平低于同行业其他企业 <input type="checkbox"/> 管理不善 <input type="checkbox"/> 战略实施的历史记录不佳 <input type="checkbox"/> 不明原因导致的利润率下降 <input type="checkbox"/> 资金拮据 <input type="checkbox"/> 相对于竞争对手高成本及其他
---	---	--

1. 增长型战略 (SO)

当机会较多、优势较大的时候，采取增长型战略。企业应该集中于某单一经营领域，利用自己的优势占领市场。企业可以选用纵向一体化向自己的上游供应商或下游销售商扩展。企业可以少量的相关产品进行多样化的经营，同时利用自己的优势，开拓市场上的机会。

2. 扭转型战略 (WO)

当市场机会多，但是企业处于竞争劣势时，企业需要扭转现状，摆脱自己的劣势竞争地位。推荐企业在某一经营领域制定集中战略，以某一个领域为突破口改变现状。如果条件允许，企业应考虑与同行的其他企业合并。为了减小风险，企业可以进行多样化经营。如果这一切难以奏效，则放弃这一块市场。

3. 防御型战略 (WT)

当市场威胁大，企业又没有优势的时候，企业只能采取防御型战略。推荐的方法是谋求与竞争对手合作或合并，以加强竞争地位。企业也可以从某一个领域突破，制定集中的战略。企业可以选用纵向一体化和多样化经营。如果难以成功，企业可以将该市场中的业务分离出去，或者把资源收回，用到其他领域。

4. 多样化战略 (ST)

当企业有较大的竞争优势，但市场机会不多的时候，企业适合采取多样化经营战略，把企业带向具有更大发展空间的市场。另一种进入新领域的方法是寻找合作或合资经营的机会。

五、企业价值链分析

1、基本活动

基本活动是指企业的生产经营活动。它包括内部活动、生产活动、外部活动、市场活动和售后服务，这些活动与商品实体的加工流转直接有关，是企业的基本增值活动。基本活动根据企业所处行业不同而有所不同。

2、辅助活动

辅助活动是用以支持基本活动而且内部之间又相互支持的活动，主要包括人力资源管理、技术开发和采购等工作。

任务三、企业竞争战略

一、成本领先战略

1、适用条件

(1) 外部条件

①企业所处行业的产品基本上是标准化或者同质化的，由于产品在性能、功能等方面几乎没有差异，消费者购买决策的主要影响因素就是价格的高低。

②企业产品的市场需求具有价格弹性。消费者对价格越敏感，就越倾向购买低价格企业提供的产品，成本领先战略就越有吸引力。

③实现产品差异化的途径很少。这样很难进行特色经营以使自己的产品具有独特的优势。也就是说，不同品牌之间的差异化对消费者来说并不重要，从而使得消费者对价格的差异非常敏感。

④现有竞争者企业之间的价格竞争非常激烈。绝大多数消费者使用产品的方式都是一样

的，即用户要求相同的标准化的产品能够满足购买者的需求。在这种情况下，较低的销售价格成了购买者选择品牌的主要决定因素。

⑤消费者的转换成本很低。当消费者从一个企业的产品转向另一个企业的产品所承担的成本较低时，他具有较大的灵活性，从而容易转向选择低价格、同质量的企业提供的产品。

(2) 企业本身必须具有的能力和资源

2、优势分析

(1) 能形成进入障碍

利用巨大规模和成本优势形成进入障碍，使欲进入该行业者望而却步。那些导致低成本的因素往往是潜在进入者需要克服的进入障碍。例如，在某些行业里，大规模生产在降低了产品成本的同时，也提高了行业的进入障碍。

(2) 能有效地防御来自竞争对手的抗争

当其他竞争对手由于对抗而把自己的利润消耗殆尽以后，取得领先地位的企业仍能获得适当的收益。当消费者购买力下降，竞争对手增多，尤其是发生价格战时，成本领先地位可以起到保护企业的作用。

(3) 能获得高于行业平均水平的利润

低成本企业可以利用低价格的优势从竞争对手那里挖掘销售量和市场占有率，即使行业内存在很多竞争对手，具有低成本地位的企业仍可获得高于行业平均水平的利润，这将进一步强化其资源基础，使其在战略选择上有更多的主动权。

(4) 能对抗强有力的买方

购买者讨价还价的前提是行业内仍有其他企业向其提供同类产品或服务，一旦价格下降到低于最有竞争力对手的水平，购买者也就失去了与企业讨价还价的能力。

(5) 能有效应对来自替代品的竞争

替代品生产厂家在进入市场时，或者强调替代品的低价格，或者强调替代品的特性和用途。占据成本领先地位的企业在前两种情况下，企业可以通过进一步降价以抵御替代品的市场侵蚀，在这种情况下，企业仍可占领一部分对价格更敏感的细分市场。

(6) 能实现“低成本、较高的收益”的良性循环

企业通过某种方式取得了在行业范围内的成本领先地位后，一般情况下都会获得较高的市场份额，同时获得较高的利润。而较高的收益又可加速企业的设备更新和工艺变革，反过来进一步强化企业的成本领先地位。

3、风险分析

二、差异化战略

1、使用条件

(1) 外部条件

- ①存在很多途径创造企业与竞争对手产品之间的差异，并且这种差异被顾客认为是有价值的。
- ②顾客对产品的需求和使用要求是多种多样的，即顾客需求是有差异的。
- ③采用差异化策略的竞争对手很少，即真正能够保证企业是“差异化”的。
- ④企业技术变革很快，市场上竞争的焦点主要集中在不断地推出新的特色产品。

(2) 内部条件

- ①企业具有很强的研发能力，并且研究人员要有创造性的眼光。
- ②企业在行业中具有产品质量或技术领先的声望。
- ③企业在这一行业有悠久的历史或吸取其他企业的技术优势并自成一体。
- ④企业具有很强的市场营销能力。
- ⑤企业能够得到各种销售渠道强有力的合作。
- ⑥企业的研发部门、市场营销部门等职能部门能够实现密切协作。

⑦企业要具备能吸引高级研究人员、创造型人才和高技能人才的物质基础和良好氛围。

2、优势分析

- (1) 降低顾客的价格敏感程度
- (2) 形成强有力的进入壁垒
- (3) 增强讨价还价的能力
- (4) 防止替代品的威胁

3、风险分析

(1) 不适合的差异化风险

没有认清有必要进行差异化的突破点。如果购买者满足于基本的产品，认为“附加”的属性并不值得支付更高的价格，在这种情况下，低成本生产商战略就可以击败差异化战略。

忽视及时向购买者宣传差异化的价值，仅依靠内在产品属性来获得差异化。

过度的差异化会导致产品的价格相对于竞争对手过高，或者差异化属性超出购买者的需求。

(2) 高代价的差异化风险

实现差异化的成本很高，从而形成了较高的销售价格。如果价格超过了顾客的承受能力，顾客就会放弃差异化产品的诱惑，转而选择物美价廉的产品。这时实行低成本战略的企业就会占据竞争优势。

(3) 差异化的模仿风险

由于竞争对手的模仿降低了产品的特色，或使差异趋同化，顾客感受不到产品个性给他们带来的愉悦，差异的优势也就慢慢消失。因此，企业在实行差异化战略时，要高度关注差异模仿性和持久性。典型的例子是我国的 VCD 大战，该行业的技术易掌握，行业成熟快，生产企业之间相互模仿，顷刻之间便有数十个生产厂家，使产品雷同，直接导致了轰轰烈烈的价格风潮。

(4) 差异化的竞争和转移风险

竞争对手推出更有差异化的产品，使得企业原有的购买者转向了竞争对手的市场。

三、集中化战略

1、基本概念

2、适用条件

- (1) 目标市场足够大且可以盈利，或者虽然是小市场但具有成长潜力。
- (2) 企业的资源或能力有限，不允许选定多个细分市场作为目标。
- (3) 在所选定的目标细分市场中没有其他的竞争对手采用这一战略。
- (4) 企业拥有足够的能力和资源，能在目标市场上站稳脚跟。
- (5) 企业凭借其建立起来的顾客商誉和企业服务来防御行业中的竞争者。

3、优势分析

(1) 该战略目标集中明确，经济效果易于评价，战略管理过程易于控制，从而带来管理上的便利。

(2) 可以避开行业中的各种竞争力量，可以化解替代品的威胁，可以针对竞争对手最薄弱的环节采取行动。如根据消费者不断变化的需求形成产品的差异化优势；或者在为该目标市场的专门服务过程中降低成本，形成降低成本优势；或者兼而有之。

(3) 便于集中使用企业资源和力量，更好地服务于某一特定市场。

因此，根据中小型企业规模、资源等方面所固有的一些特点以及集中化战略的特性，集中化战略对中小企业来说可能是最适宜的战略。

4、风险分析

(1) 由于企业将全部力量和资源都投入到了一种产品或服务或一个特定的市场，当顾客偏好发生变化、技术出现创新或有新的替代品出现时，这部分市场对产品或服务的需求就会下降，企业会受到很大冲击。

(2) 竞争者打入了企业选定的部分市场，并且采取了优于企业的更集中化的战略。

(3) 产品销量减少，产品要求不断更新，造成生产费用的增加，导致采用集中化战略企业的成本优势被削弱。

项目 2 企业财务管理

任务一 企业财务管理基础认知

【案例导入】诺基亚中国的财务管理案例

【知识链接】

一、企业财务管理的定义

财务管理也称理财，是在一定的整体目标下，企业组织财务活动、处理财务关系的一项经济管理工作。财务管理的对象是资金及其流转，包括资金筹集、资金投放、资金分配等方面。

二、企业财务管理的内容

财务管理的内容主要包括财务活动的管理控制和财务关系的处理两个方面。

(一) 企业的财务活动

企业的财务活动具体包括资金的筹集、运用、回收及分配等一系列行为。也就是企业的资金运动过程。从整体上讲，企业的财务活动包括以下过程。

1. 筹资活动

一般而言，企业可以从三个方面筹集并形成三种性质的资金来源：

一是从所有者处取得权益性资金；

二是从债权人处取得债务性资金；

三是从企业获利中留存一部分权益性资金。

2. 投资活动

投资有广义和狭义之分：

广义的投资是指企业将筹集的资金投入使用的过程，包括企业内部使用资金的过程和企业对外投资资金的过程。

狭义的投资仅指企业将现金、实物或无形资产等投放于企业外部其他企业或单位而形成的股权型投资或债权性投资。

3. 资金营运活动

资金营运活动既包括由于支付工资、营业费用及其他各项费用的现金支出，也包括由于企业销售产品或提供劳务所取得收入的现金回收。

4. 分配活动

利润总额首先要按国家规定缴纳所得税，税后利润要提取公积金，分别用于扩大积累、弥补亏损和改善职工集体福利设施，其余利润分配给投资者或暂时留存企业。

筹资活动、投资活动、资金营运活动和分配活动等共同构成了财务活动的主要内容，同时这些财务活动之间也是密切相关的。

(二) 财务关系

企业在筹资、投资、营运和分配等财务活动中必然要与企业的利益相关者之间发生广泛的经济联系，从而产生与利益相关者之间的经济利益关系。这种经济利益关系，也称财务关系，主要包括以下几个方面。

1. 企业与国家之间的财务关系

企业与国家之间的财务关系，主要体现在两个方面：一是国家为了实现其职能，以社会管理者的身份，无偿参与企业收益的分配。企业必须按照法律规定向国家缴纳各种税费；二是国

家作为投资者，通过其授权部门或机构以国有资产向企业投入资本金，并根据其投资比例，参与企业利润的分配。

2. 企业与投资者之间的财务关系

投资者凭借其出资，有权参与企业的重大经营管理决策，分享企业的利润并承担企业的风险；被投资企业必须依法保全资本，并有效运用资本实现盈利。投资者是企业最重要的利益相关者，因为投资者拥有企业的所有权。企业与投资者之间的财务关系体现为投资与受资的关系。

3. 企业与债权人之间的财务关系

企业与债权人之间的财务关系，主要是指企业向债权人借入资金，并按借款合同的规定按时支付利息和本金所形成的经济关系。企业除利用投资者投入的资本进行经营活动外，还要借入一定数量的债务资本，以扩大企业经营规模，并相应降低企业的资本成本。企业的债权人主要由本公司的债券持有人、金融信贷机构、商业信用提供者及其他出借资金给企业的单位和个人。企业利用债权人的资金，要按约定的利率，及时向债权人支付利息。债务到期时，要合理调度资金，按时向债权人归还本金。企业与债权人的财务关系在性质上属于债务与债权关系。

4. 企业与受资企业之间的财务关系

企业与受资企业之间的财务关系，主要是指企业以购买股票或直接投资的形式向其他企业投资所形成的经济利益关系。随着市场经济的不断发展，企业经营规模和经营范围的不断扩大，企业收购或兼并其他企业和对其他企业进行参股、控股越来越普遍。企业向其他企业投资，应按约定履行出资义务，并根据其出资额参与受资企业的利润和分配。企业与受资企业的财务关系在性质上也属于所有权性质的投资与受资的关系。

5. 企业与债务人之间的财务关系

企业与债务人之间的财务关系，主要是指企业以购买债券、提供贷款或商业信用等形式将资金出借给其他企业所形成的经济利益关系。企业将资金出借后，有权要求债务人按约定的条件支付利息和归还本金。企业与债务人的关系体现的是债权与债务关系。

6. 企业内部各单位之间的财务关系

企业内部各单位之间的财务关系，主要是指企业内部各单位之间在生产经营各环节中相互提供产品或劳务所形成的经济关系。企业内部各单位之间既分工又合作，共同形成一个完整的生产经营系统。企业内部每个单位是一个相对的系统，各子系统既要履行各自独立的职能，又要相互协调、配合，只有这样，企业整个系统才能高效而稳定地运行，从而实现企业既定的生产目标。在实行企业内部经济核算制和企业内部经营责任制的情况下，企业供、产、销各个部门以及各个生产车间，相互提供的产品和劳务要按内部转移价格进行核算，以便客观考核和评价各单位之间的工作业绩与利益关系。

7. 企业与职工之间的财务关系

企业与职工之间的财务关系，主要是指企业向职工支付劳动报酬过程中所形成的经济关系。企业应向职工及时足额支付工资、津贴、奖金等劳动报酬，从而实现按照职工提供劳动数量和质量对消费品的分配。企业与职工之间的财务关系，体现着职工个人与企业在劳动成果上的分配关系。

8. 企业与社会公众之间财务关系

企业与社会公众之间的财务关系主要体现在两个方面：一方面，作为商品或劳务的提供方和接受方，应该遵循等价交换的原则；另一方面，企业作为社会的组成部分，不仅不能将环保成本转嫁给社会，而且必须拿出一定的财力支持社会公益事业。企业与社会公众之间的财务关系，体现为一种责任与义务的关系。

上述财务关系广泛存在于企业财务管理中，体现了企业财务管理的实质，从而构成了企业财务管理的另一重要内容。企业应该通过正确处理和协调与利益相关者之间的财务关系，创造

良好的财务管理的内、外部环境，为最终实现企业的财务管理目标服务。

任务二 企业筹资管理

【案例导入】华谊兄弟股票发行

1. 公司简介
2. 华谊兄弟发行股票的原因
3. 华谊兄弟发行股票的具体情况分析
4. 华谊兄弟发行股票的启示

【知识链接】

企业筹资是指企业根据生产经营活动对资金需求数量的要求，通过金融机构和金融市场，采取适当的方式，获取所需资金的一种行为。

一、企业资金筹集的基本要求

资金是企业的血液，供血不足，企业就会经营困难甚至陷入倒闭的绝境。筹集资金是企业的基本财务活动，是使用和分配资金的前提条件。筹资管理是一项重要而复杂的工作，成功的企业管理人员应该具备筹资能力，善于利用有效的筹资渠道和方式，化解资金匮乏问题，使企业不断发展壮大。为了经济有效地筹集资金，企业必须满足一些基本要求。

（一）合理确定资金需求量，努力提高筹资效果

企业筹资首先要考虑筹集多少资金。筹资过多而企业没有相应的投资能力，会降低资金使用效率，提高企业财务成本；筹资不足会影响企业正常生产经营。为了确定生产经营所需的资金量，必须认真做好预测工作，使资金的筹集量和需求量相适应。

（二）适时取得资金，保证资金投放需要

筹资还涉及时间问题，即何时需要资金。筹集资金要按照资金投放使用时间来合理安排，使筹资和用资在时间上相衔接。既要避免筹资过早形成资金闲置，又要避免因取得资金滞后而贻误投资的有利时机。

（三）周密研究投资方向，大力提高投资效果

筹集资金的效果最终是通过投资反映出来的。好的项目会增加企业盈利，并改善以后的筹资条件；而差的投资项目不仅不能使企业增加盈利，甚至连投资都难以收回，使企业财务状况进一步恶化。因此，企业筹资前必须进行周密的投资分析，选择最佳投资方向。

（四）认真选择投资渠道和方式，力求降低资金成本

企业筹集资金可以采用的渠道和方式多种多样，不同筹资渠道和方式的难易程度、资本成本和财务风险各不一样。因此，要综合考虑各种筹资渠道和筹资方式，研究各种资金来源的构成，求得最优的筹资组合，以便降低筹资成本。

（五）综合安排资本结构，保持适当偿债能力

企业资金有两种来源：负债和自有资金。负债和自有资金的比​​例形成了企业的资本结构。资本结构不仅决定企业财务风险的大小，还直接影响企业的偿债能力。企业筹资必然要影响原有的资本结构。所以，企业在选择筹资渠道和方式时，必须合理安排资本结构，既要防止负债过多，导致财务风险过大，偿债能力不足，又要有效地利用负债经营，以提高权益资本的收益水平。

二、资金筹集的渠道和方式

（一）筹资渠道

筹资渠道是指企业筹措资金的来源和通道。认识和了解各种筹资渠道及特点，对企业充分拓宽和正确利用筹资渠道是很有必要的。企业筹资渠道主要有以下 6 种形式。

1. 国家财政资金

国家对企业的直接投资是国有企业最主要的资本来源渠道，特别是国有独资公司，其资本全部由国家投资形成，产权归国家所有。

2. 银行信贷资本

银行信贷资本是各类企业筹资的重要来源。我国银行分为商业性银行和政策性银行两种。商业银行是以营利为目地，从事信贷资金的投放；政策性银行是为特定企业提供政策性贷款。我国商业性银行主要有：中国工商银行、中国农业银行、中国建设银行、中国银行以及交通银行等。政策性银行主要有：国家开发银行、农业发展银行和中国进出口银行。银行信贷资本拥有居民储蓄、单位存款等经常性的资本来源，贷款方式灵活多样。

3. 非银行金融机构资本

非银行机构是指除了银行以外的各种机构及金融中介机构，在我国主要由信托投资公司、保险公司、租赁公司、证券公司等。它们有的集聚社会资本，融资融物；有的承销证券，提供信托服务，为一些企业直接筹集资本或为一些公司发行证券集资提供服务。

4. 民间资本

我国企业和事业单位的职工以及广大城乡居民持有大笔的货币资金，这些人可以对一些企业直接进行投资，为企业筹资提供资本来源。

5. 企业内部资本

企业内部资本主要是指企业通过提留盈余公积金和保留未分配任务而形成的资本。这是企业内部形成的融资渠道，比较便捷，成本低，有盈利的企业都可以利用。

6. 外商和我国港澳台资本

外国和我国香港、澳门、台湾地区的投资者持有的资本也可以加以利用，从而形成所谓的外商投资企业的筹资渠道。

(二) 筹资方式

筹资方式是指企业取得资金的具体形式。目前我国企业有 6 种筹资方式：吸收直接投资、发行股票、银行借贷、发行债券、融资租赁、商业信用。其中，吸收直接投资和发行股票筹集的资金为永久性的权益资本；发行债券和融资租赁主要是为企业获得长期债务资本；商业信用通常是为企业筹集短期债务资本；银行借贷既可以用于筹集长期债务资本，也可以用于筹集短期债务资本。

1. 吸收直接投资

吸收直接投资是企业以协议等方式吸收国家、其他企业、个人和外商直接投入的资本，形成企业资本金的一种筹资方式。吸收直接投资不以股票为媒介，适用于非股份制企业，是非股份制企业筹集自有资金的一种基本方式。

吸收直接投资的优点如下。

(1) 所筹集的资本属于企业的自有资本，与借贷人资本相比，能提高企业的自信和借款能力。

(2) 不仅可以获得现金，而且能够直接获得所需要的先进设备和技术，能够尽快形成生产经营能力。

(3) 所筹集的资金不能随意抽回，也不需要到期偿还，有利于降低财务风险。

吸收直接投资的缺点如下。

(1) 通常资本成本比较高。

(2) 由于没有证券作为媒介，产权关系不够明晰，也不便于产权交易。

2. 发行股票

股票是公司筹集自有资本而发行的有价证券，是持股人拥有公司的凭证，代表持股人在公司中拥有的所有权。股票持有人即为公司的股东，股东凭股票从公司分得红利，并可根据规定行使某些权利。股票融资是公司最主要的资金来源之一。

普通股是股票中最普通的一种形式，也是公司资金的基本来源。普通股筹集资金的优点如下。

(1) 没有固定的股息负担。公司有盈利，并认为适于分配股利才分配股利；公司盈利较

少，或者虽有盈利但资金短缺或有更好的投资机会，也可以少支付或暂不支付股利。

(2) 普通股股本没有固定的到期日，无需偿还，成为公司的永久资本（除非公司清算时才可能予以偿还）。

(3) 筹资的风险小。利用普通股筹资不存在到期还本付息的风险，资本使用上也无特别限制。

(4) 发行普通股筹集自有资本能提高公司信誉。普通股股本以及由此产生的公积金，是公司筹集资本的基础。较多的普通股本，有利于提高公司的信用价值，同时也为筹资提供了强有力的支持。

普通股筹资的缺点如下。

(1) 资本成本高。由于投资股票的风险较高，股东相应要求得到较高的报酬率，并且股利要求从税后利润中支付，无法享受纳税上的好处。此外，普通股的发行、上市等都需要较高的费用，所有这些都增加了成本。

(2) 可能分散公司控制权。发行新股会增加新的股东而使原股东的控制权分散，可能会遭到现有股东的反对。

3. 银行借贷

银行借贷是指企业根据合同向银行（或其他金融机构）借入的需要还本付息的款项。期限在 1 年以上的为长期借款，在 1 年以下的为短期借款。银行借贷是企业筹集债权资本的常用方式。

银行借贷的优点如下。

(1) 速度快。由于借款合同是借款双方直接协定的，无需公开招募资金的程序，因此，可以在较短的时间里筹集资金。

(2) 成本低。银行借款的利息可在税前支付，减少企业实际负担的利息费用。

(3) 灵活性大。借款合同是借款双方协定的，因此，借贷的时间、数量和条件可以根据条件在经双方协商后变更。

(4) 不改变股东的控制权。借贷表明一种债券债务关系，贷款者对企业没有控制权，削弱不了股东对企业的控制权。

(5) 发挥财务杠杆作用。由于银行借款的利息一般是固定或相对固定的，当企业的资本报酬率超过了贷款利息时，企业只需给银行支付固定利息，剩余部分归企业所有，从而发挥财务杠杆作用。

银行借款的缺点如下。

(1) 增加企业风险。银行借款有固定的还本付息期限，企业到期必须足额支付。在企业经营不景气时，这种情况无异于釜底抽薪，会给企业带来更大的财务困难，甚至可能导致破产。

(2) 限制条件多。银行借款合同对借款的用途有明确的规定，对企业资本支出额度、再融资等行为有严格的约束，借款后企业的生产经营活动必将受到一定程度的影响。

(3) 筹资数量有限。银行借款的数额往往受到贷款机构资本实力的制约，一般不能像发行债券、股票那样一次筹集大笔资金。

4. 发行债券

债券是企业依照法定程序发行的，约定在一定时期内还本付息的有价证券，是债券持有人拥有企业债券的凭证。债券持有人可按期取得固定利息，到期收回本金，但无权参与企业管理，也不参与分红，持券人对企业的经营亏损不承担责任。由于购买债券的投资者来自社会的各个层面，所以从某种程度上来说，发行债券是向社会借钱。企业发行债券通常是为其大型项目一次筹集大笔长期资本。

发行债券筹资的优点如下。

(1) 资本成本较低。债券的利息通常低于股票的股利，而且债券的利息允许在税前扣除，

发行企业可享受减税利益，故企业实际负担债券成本明显低于股票成本。

(2) 具有财务杠杆作用。由于债券利息率通常是固定的，不论企业盈利多少，债券持有人只收取固定利息，而更多的盈利可用于分配给企业所有者，起到财务杠杆的作用。

(3) 保障企业控制权。债券持有人无权参与企业的管理决策，企业发行债券不会像发行普通股那样分散股东对企业的控制权。

发行债券筹资的缺点如下。

(1) 财务风险较高。债券有固定的到期日，并需定期支付利息。在企业经营不景气时，还本付息将成为企业严重的财务负担，甚至会导致企业的破产。

(2) 限制条件多。为了保证债券持有人的权益，发行债券的限制条件较多且严格，从而会限制企业对债券融资的作用，还可能会影响企业以后的筹资能力。

(3) 筹资额有限。企业利用债券筹资一般受一定额度的限制。我国规定累计债券总额不能超过企业净资产的 40%，这就限制了企业的筹资数量。

5. 融资租赁

融资租赁是指当企业需要筹措资金、添置设备时，不是以直接购买的方式投资，而是以付租金的形式向租赁公司借用设备。租赁公司按照企业选定的机器设备，先行融通资金。它是现代租赁的主要类型，是承租企业筹集长期资本的一种特殊方式，通过租赁，企业可不必预先筹措一笔相当于设备价款的资金，即可获得所需设备。

融资租赁的优点如下。

(1) 迅速获得所需资产。融资租赁集“融资”和“融物”于一身，一般要比先筹措现金后再购置设备来得快，可使企业尽快形成生产经营能力。

(2) 限制较少。企业运用股票、债券、银行借款等筹资方式，都受到相当多的资格条件的限制，相比之下，融资租赁的限制条件较少。

(3) 全部租金通常在整个租期内分期支付，可适当减低不能偿付的危险。

(4) 租金费用可在所得税前扣除，承租企业能享受税收优惠。

融资租赁的缺点如下。

(1) 成本高。租金总额通常要高于设备价值。

(2) 承租方要承担必要的维修、保养、保险工作。

6. 商业信用

商业信用是指商品交易中因延期付款或延期交货而形成的借贷关系。它是企业之间的一种直接信用行为。商业信用已经成为企业短期融资的主要来源之一。一般来说，中小企业从其他渠道融资比较困难，只好借助于商业信用融资。

商业信用融资的优点如下。

(1) 融资便利。商业信用与商业买卖同时进行，属于一种自发性融资，不用进行非常正规的安排，而且不需办理手续，一般也不附加条件。

(2) 限制条件小。商业信用使用灵活且具有弹性，在使用规定等方面较少限制。

商业信用融资的缺点是期限较短，不利于企业对资本的统筹运用，如果拖欠，则有可能导致企业信用地位和信用等级下降，对今后的购货和筹资不利。

任务三 企业投资管理

【知识链接】

企业投资，是指企业投入财力，期望在未来获取收益的一种行为。

一、企业投资行为认知

投资贯穿于企业整个存续期内，是企业生存和发展的基础，具有特殊的意义。投资决策始终是企业管理的重要内容。对于创造价值而言，投资决策是所有决策中最重要的决策。投资决

定了企业购置的资产类别，不同的生产经营活动需要不同的资产，因此，投资决定了企业日常经营活动的特点和方式，投资的方法和策略决定着企业的前景。

1. 企业投资的动机

获取投资收益是企业投资的主要动机，其根本目的是增强企业竞争力，降低风险，获取更大利润。具体来说，企业投资的动机主要有以下几种。

(1) 发展性动机。企业发展有两种方式：一是提高企业效率为特征的内涵性发展方式；二是以扩大企业规模为特征的外延性发展方式。企业规模的扩展必然需要增加厂房、设备等固定资产或技术等无形资产，管理效率的提高和改善往往也需要增加管理技术的投入，如管理软件、管理方案、计算机硬件的购置及管理人员的培训等，这些方面的投入都是投资，来自于企业的发展性动机。

(2) 恢复性动机。在企业的存续期间，正常的经营耗费、技术的进步或管理上的损失，会使原有生产经营能力逐步减弱。为了维持自身的生存能力，企业必须不断补充已消耗的能力，及时维护或更新设备，改进技术和管理，由此产生企业正常经营活动中的投资需要。

(3) 挑战性动机。企业的经营战略要随着经济形势、发展趋势和市场需求变化进行调整，以适应快速变化的竞争需要。企业的战略调整涉及产品方向、经营方式等诸多内容的改变，有时甚至涉及资产重组。无论是资产调整还是经营调整，往往都需要改变企业的生产场所、生产技术与工艺，为此，也需要资金的投入。

2. 企业投资的分类

(1) 直接投资和间接投资。按投资与企业生产经营的关系，投资可分为直接投资和间接投资两类。直接投资是指把资金投放于生产经营性资产，以便获取利润的投资。在非金融性企业中，直接投资所占比重很大。间接投资又称证券投资，是指把资金投放于证券等金融资产，以便获取股利或利息收入的投资。随着我国金融市场的完善和多渠道筹资的形成，企业间接投资越来越广泛。

(2) 短期投资和长期投资。按投资回收时间的长短，投资可分为短期投资和长期投资两类。短期投资又称为流动性投资，是指投资期不超过一年或一个营业周期的投资，如短期票据、存货等投资，能随时变现的长期有价证券也算是短期投资。长期投资则是指超过一年或一个营业周期的投资，主要是对厂房、机器设备等固定资产的投资，也包括对无形资产和长期有价证券的投资。其中，固定资产是长期投资的最基本类别，因此，长期投资有时专指固定资产投资。

(3) 对内投资和对外投资。根据投资的方向，投资可分为对内投资和对外投资两类。对内投资即项目投资，是指把资金投放在企业内部，购置各种生产经营用资产的投资。对外投资是指以现金、实物、无形资产等方式或者以购买股票、债券等有价证券方式对其他企业的投资。对内投资都是直接投资；对外投资主要是间接投资，也可以是直接投资。随着企业横向经济联合的开展，对外投资越来越重要。

(4) 初始投资和后续投资。根据投资在生产过程中的作用，可将投资分为初始投资和后续投资。对企业的整个生命周期而言，初始投资是在建立新企业时所进行的各种投资。其特点是投入的资金通过建设形成企业的原始投资，为企业的生产、经营创造必要的条件。后续投资则是指为巩固和发展企业再生产所进行的各种投资，主要包括为维持企业简单再生产所进行的更新性投资，为实现扩大再生产所进行的追加性投资，为调整生产经营方向所进行的转移性投资等。对企业的一个具体投资项目而言，初始投资是在新项目开始时所投入的第一笔资金；后续投资则是在新项目取得阶段性成果所进行的追加性投资。

二、企业投资管理的基本原则

1. 认真进行市场调查，及时捕捉投资机会

捕捉投资机会是企业投资活动的起点，也是企业投资决策的关键。在市场经济条件下，投资机会不断变化，它受到诸多因素的影响，最主要的是受市场需求变化的影响。企业投资前，

必须认真进行市场调查和 market 分析，寻找最有利的投资机会。市场是不断变化和发展的，对于市场和投资机会的关系，也应从动态的角度加以把握。正是由于市场不断变化和发展，才有可能产生一个又一个新的投资机会。随着经济不断发展，人们收入水平不断增加，人们的消费需求也发生了很大变化，无数的投资机会正是在这种变化中产生的。

2. 建立科学的投资决策程序，认真进行投资项目的可行性分析

在市场经济条件下，企业的投资决策都会面临一定的风险。为了保证投资决策的正确有效，必须按科学的投资决策程序，认真进行投资项目的可行性分析。投资项目可行性分析的主要任务，是对投资项目技术上的可行性和经济上的有效性进行论证，运用各种方法计算出有关指标，以便合理确定不同项目的优劣。财务部门是企业资金的规划和控制部门，财务人员必须参与投资项目的可行性分析。

3. 及时足额地筹集资金，保证投资项目的资金供应

企业的投资项目，特别是大型投资项目，建设工期长，所需资金多，一旦开工，就必须有足够的资金供应，否则就可能使工程项目中途下马，出现“半截子工程”，造成很大的损失。因此，在投资项目上马之前，必须科学预测投资所需资金的数量和时间，采用适当的方法，筹集资金，保证投资项目顺利完成，尽快产生投资效益。

4. 认真分析风险和收益的关系，适当控制企业的投资风险

收益与风险是共存的。一般而言，收益越大，风险也越大，收益的增加是以风险的增大为代价的，而风险的增加将会引起企业价值的下降，不利于财务目标的实现。企业在进行投资时，必须在考虑收益的同时认真考虑情况，只有在收益和风险达到比较好的均衡时，才有可能不断增加企业价值，实现财务管理的目标。

三、企业投资的基本程序

（一）投资项目的提出

投资项目的提出是项目投资程序的起点。根据企业投资战略，对各投资机会加以初步分析，从所投资行业的成长性、竞争情况等方面进行分析。投资方向初步确定以后，在投资方案设计前应进行广泛的信息分析与收集工作，从财务决策支持网络中调出并补充收集有关总市场规模、年度增长率、主要或潜在对手的产品质量、价格、市场规模等信息，分析自己的优势、劣势，选择合适的投资时间、投资规模、资金投放方式，制定出可行的投资方案。

企业的股东、董事、经营者都可提出新的投资项目。一般而言，企业的最高层提出的投资，多数是大规模的战略投资，其方案一般由生产、市场、财务等各方面专家组成的专门小组提出；基层或中层提出的主要是战术性投资项目，其方案由主管部门组织人员拟定。

（二）投资项目的评价与决策

1. 投资项目的评价

投资项目的评价主要涉及如下工作：一是把提出的投资项目进行分类，为分析评价做好准备；二是计算有关项目的预计收入和成本，预测投资项目的现金流量；三是运用各种投资评价指标，由各项投资及可行性顺序进行排队；四是编制项目可行性报告。

（1）项目正式立项后，由项目小组负责对项目进行下一步可行性分析，一般从以下几个方面评估。

- ①相关法规、政策是否对该业务已有或有潜在的限制。
- ②行业投资回报率。
- ③企业能否获取与行业成功要素相对应的关键能力。
- ④企业是否能筹集项目投资所需资源。

如果项目不可行，应通报相关人员并解释原因；如可行，则向董事会或项目管理委员会递交可行性分析报告。如果董事会通过了投资项目的可行性分析报告，则投资管理部门应聘请人员对投资项目的实施进行下一步的论证，包括建设规模、建设依据、建设布局和建设进度等内

容，作为项目决策的最后依据，并开始投资项目的洽商，以确定其实际可行性。项目小组确认项目的可行性后，编制项目计划书提交总经理参考并指导项目实施。

(2) 项目计划书的主要内容如下。

- ①项目的行业背景（市场规模、增长速度等）介绍。
- ②项目可行性分析。
- ③项目业务目标
- ④业务战略实施计划。
- ⑤财务分析。
- ⑥资源配置计划。
- ⑦项目执行主体。

2. 投资项目的决策

对投资项目做出评价后，要由企业的决策层做出最后决策，投资金额小的战术性项目投资或维持性项目投资，一般由部门经理做出；特别重大的项目投资还需要报董事会或股东大会批准。不管由谁最后决策，其最后所做的结论一般可以分成以下3种：接受这个投资项目，可以进行投资；拒绝这个项目，不能进行投资；发还给项目提出的部门，重新论证后再处理。

(三) 投资项目的实施与评价

对项目做出进行投资的决定后，要积极筹措资金，按照拟定的投资方案有计划、分步骤地实施项目。在投资项目的执行过程中，要对项目进度、项目质量和项目概算等进行监督、控制和审核，防止项目建设中的舞弊行为，确保项目质量，保证按时完成。

在投资项目的实施过程中和实施后都要对项目的效果进行评价，以检查项目是否按照原先的计划进行，是否取得了预期的经济效益，是否符合企业总体战略和投资战略规划。

1. 项目实施控制的关键点

(1) 项目质量的控制。这是项目成功的关键。企业应规定工作质量标准，并以此为尺度来衡量项目的目标，同时监督这些目标的进度。

(2) 项目成本的控制。企业应把预算的和实际的项目进度、成本和工作状况结合起来，组成成本控制系统，采用关键路线法控制项目时间进度，并制定一个项目成本办公机构监督、检查项目进度和成本支出。

(3) 对项目施工时间的控制。制定施工项目进度表，根据各项工作的先后顺序安排完成时间。

2. 投资项目预期目标评价

在投资项目建成投产后，要评价项目是否实现预期目标，主要内容包括以下几点。

(1) 项目的总结评价。一般是在项目建成投产后一定时期，检查投资项目决策是否合理、正确，一旦出现新的情况，要随时根据变化的情况作出新的评价。如果情况出现重大的变故，原投资决策已经变得不合理，就要对投资是否终止做出选择，以避免更大的损失。项目的总结评价包括：项目在生产、财务、管理方面存在的问题及其原因；项目建成后，在决算、进度等方面同项目准备与审定时预算的数据是否有偏差及其原因；项目实施过程中对项目原设计或原评估的重大修改及其原因；项目建成提出后对社会、政治、经济和环境的影响程度；为使项目建成投产后获得最大的经济效益而采取的一系列措施；对项目前景的展望。

(2) 投资回收及其分析。为了保证投资的收回，要建立一整套规章制度，在项目投资前，应签订有关投资贷款偿还合同，规定投资的回收期、回收额以及防范风险的措施。

四、企业投资决策指标

投资决策指标是指评价投资方案是否可行或孰优孰劣的标准。现金流量是评价投资方案是否可行的基础性指标。

现金流量是指在投资活动中，由于引进一个项目而引起的现金流入和现金流出的数量。这

里的现金不仅包括各种货币资金，而且包括项目需要投入企业拥有的非货币资源价值（或重置成本）。

投资决策的评价指标分为贴现现金流量指标和非现金贴现流量指标两大类。

（一）贴现现金流量指标

1. 净现金流量

净现金流量是指一定期间内现金流入量与现金流出量的差额。这里所说的一定时期，有时指一年，有时指投资项目持续的整个年限内。净现金流量的计算公式为：

$$\text{净现金流量} = \text{现金流入量} - \text{现金流出量}$$

在投资决策中，对现金流量的估计一般分三个阶段考虑。

（1）第一阶段：初始现金流量，即开始投资时发生的现金流量。它一般包括以下几个部分。

①固定资产投资，包括固定资产的购置、建造、运输、安装等。

②流动资产上的投资，即流动资产上垫支的资金，包括材料、在产品、产成品和现金等，一般假设项目结束时收回。

③原有固定资产变价收入，指固定资产更新时原有固定资产变卖收入所得的现金收入。

④其他，指有关职工培训费、注册费等。

（2）第二阶段：营业现金流量，即项目投产后整个寿命期内，正常生产经营活动所产生的现金流量。

营业现金流量一般以年为单位进行计算。这里的现金流入是指营业现金流入（销售收入或业务收入）；现金流出是指营业现金支出（材料费、工作费、维修费等）缴纳的税金。

在分析营业现金流量时，一般要计算每年的净现金流量，其计算公式是：

$$\text{净现金流量} = \text{营业收入} - \text{付现成本} - \text{所得税} = \text{净利润} + \text{折扣}$$

（3）第三阶段：终结现金流量，即投资项目完结时所发生的现金流量。它主要包括如下内容。

①固定资产的产值收入或变价收入。

②原来垫支的各种流动资金的回收。

③停止使用的土地变价收入等。

2. 贴现指标

贴现指标是指考虑了资金时间价值的指标。

资金的时间价值，是指资金在不同的时点上的价值量不等。今天的1元钱与将来的1元钱的值是不等值的，资金随着时间的推移而增值。资金的时间价值可以用相对数表示，即利率（或报酬率）；也可用绝对数表示，即利息（或报酬额）。贴现指标主要有三个。

（1）净现值。净现值是指与投资项目有关的所有净现金流入量，按某一贴现率折算为现值，减去初始投资总现值后的余额，或未来现金流入现值与初始投资现值的差额。净现值的计算公式为：

$$\text{净现值} = \text{各年现金流入量的现值之和} - \text{投资额的现值之和}$$

净现值能够反映投资方案给企业带来的总收益是多少，对企业的贡献有多大。按该指标评价投资方案，如果是单个投资方案，净现值大于0，该方案可行；如果净现值小于0，该方案不可行。如果两个或多个方案比较，则净现值大的方案较优，一般选择净现值大的方案。

净现值指标的优点是考虑了资金的时间价值，能够反映各种投资方案的净收益，因此是一种较好的方法；缺点是不能揭示各个投资方案本身可能达到的实际报酬率是多少，特别是初始投资额不同的项目比较时，用绝对数净现值指标可能会做出错误的判断。

（2）获利指数。获利指数是指投资项目未来报酬总现值与初始投资总现值之比。获利指数的计算公式为：

$$\text{获利指数} = \text{未来报酬总现值} / \text{初始投资额总现值}$$

获利指数反映投资获利程度,但不反映获利多少。在只有一个备选方案是否采纳的决策中,获利指数大于等于1,则采纳;否则就拒绝。再有多多个方案的互斥选择决策中,应采用获利指数大于等于1,且最大的投资方案。

获利指数指标的优点是能够真正反映出投资项目的盈亏程度,有利于在初始投资额不同的方案对比;缺点是不能揭示出项目对企业贡献额的大小,无法判断出企业价值增加多少。

(3) 内涵报酬率。内涵报酬率也称为内部收益率,是指使投资项目未来各期现金流入现值等于其现金流出现值,即净现值等于0时的贴现率。

内涵报酬率就是投资项目的实际投资报酬率,反映了投资项目的实际获利水平,但不能反映项目给企业带来的收益总额。在只有一个备选方案的决策中,如果计算出的内涵报酬率大于或等于企业的资本成本或必要报酬率就采纳;反之,则拒绝。在有多多个备选方案的互斥选择决策中,应选用内涵收益率超过资本成本或必要报酬率最多的投资项目。

内涵报酬率指标的优点是考虑了资金的时间价值,反映了投资项目的真实报酬率,而且不受贴现率高低的影响,比较客观,易于理解;缺点是这种方法的计算过程比较复杂,特别是每年的营业净现金流量不等的投资项目,一般要经过多次预算才能算出。

(二) 非贴现指标

非贴现指标是指不考虑资金时间价值的各种指标。

1. 投资回收期

投资回收期是指从投资方案实施起,至回收全部原始投资所需要的时间,也就是使投资项目的累计现金流入量等于累计现金流出量的时间。一般以年为单位。投资回收期越短,说明收回投资所需要的时间越少,投资风险越小,投资效果越好。

如果每年的营业净现金流量不相等,则运用累计净现金流量的办法计算回收期,根据各年尚未收回的投资额进行确定。运用投资回收期法进行投资决策时,首先要确定一个企业能够接受的期望投资回收期,然后用投资方案的投资回收期与期望投资回收期比较。只有实际的投资回收期小于期望投资回收期时,方可接受该投资方案,如果有多个投资方案进行比选,则应在满足上述要求的可接受方案中选择投资回收期最短的方案。

投资回收期指标的主要优点是:计算简单,指标含义清楚,容易理解,能鼓励投资者尽快收回投资;可以在一定程度上揭示投资方案的风险大小,投资回收期越长,风险就越大,反之亦然。主要缺点是:一是没有考虑货币的时间价值,人为地缩短了投资项目的回收期限;二是忽略了不同投资项目超过投资回收期以后的现金净流量的差别,影响了决策的准确性。因此,此法不作为评价项目取舍的方法,仅作为辅助评价方法使用。

2. 平均报酬率

平均报酬率是投资项目寿命周期内平均的年投资报酬率,也称平均投资报酬率。

平均报酬率的计算方法有很多,其中最常见的计算公式为:

$$\text{平均报酬率} = (\text{平均现金流量} / \text{初始投资额}) \times 100\%$$

运用平均报酬率进行评价时,应实现确定企业要求达到的收益率或必要平均报酬率。当只有一个备选方案时,投资项目的平均报酬率高于必要的报酬率的方案才能入选;在有多多个方案的互斥选择决策中,应选择平均报酬率最高的方案。

平均报酬率指标的优点是简明易懂,容易计算掌握,并能说明各投资方案的收益水平;缺点是未考虑资金的时间价值,把第一年的现金流量看作与其他年份具有相同的价值,有时会做出错误的决策。平均报酬率通常不作为独立的投资决策评价指标,更多的是在事后的考核评价中使用。

任务四 企业资产管理

【案例导入】中国联通资产管理案例分析

【知识链接】

资产管理是指企业运用各种手段对资产进行组织、协调、控制，以达到保值、增值的效果。资产是企业过去的交易或者事先形成的、由企业拥有或控制的、预期会给企业带来经济利益的资源。资产是企业、自然人、国家拥有或控制的，能以货币来计量收支的经济资源，包括各种收入、债权等。资产是会计最基本的要素之一，与负债、所有者权益共同构成的会计等式，成为财务会计的基础。

一、资产分类

1. 按照流动性对资产进行分类，可以分为流动资产和非流动资产

流动资产是指可以在一年或超过一年的一个营业周期内变现或者耗用的资产，主要包括货币资金、短期投资、应收和预付款项、存货、待摊费用等。除流动资产以外的其他资产，都属于非流动资产，包括长期投资、固定资产、无形资产和其他资产。

2. 按照有无实物形态对资产进行分类，可以分为有形资产和无形资产

有形资产有狭义和广义之分。狭义有形资产通常是指企业的固定资产和流动资金。广义有形资产则包括企业的资金、资源、产品、设备、装置、厂房、人才信息等一切生产要素在内，即有形资产就是有一定实物形态的资产。

无形资产是指企业长期使用而没有实物形态的资产，包括专利权、非专利技术、商标权、著作权、土地使用权、特许权等。

二、流动资产的管理

流动资产是指能够在一年或超过一年的一个营业周期内变现的资产。

流动资产包括：现金、短期投资、应收票据、应收账款、存货、待摊费用、待处理财产损益、一年内到期的长期投资等。

加强对流动资产的管理有利于企业生产经营活动的顺利进行；有利于提高企业流动资金的利用效果；有利于保持企业资产结构的流动性，提高偿债能力，维护企业信誉。因此，流动资产的管理目标就是合理安排结构，加快周转，实现流动性与收益性双赢。

（一）现金管理

现金是指在生产过程中暂时停留在货币形态的资金，包括库存资金、银行存款、银行本票、银行汇票等。

现金是变现能力最强的资产，既可以满足企业生产经营开支的各项需求，也是企业贷款还本付息和履行纳税义务的保证。拥有足够的现金对于降低企业的风险，增强企业资产的流动性和债务的清偿性具有十分重要的意义。但是，由于现金属于非盈利性资产，即使是银行存款，其活期利润也是非常低的，因此，现金的持有量并非多多益善，现金的持有量过多，它所提供的流动性边际效益便会随之下降，从而导致企业的收益水平降低。因此，加强企业的现金管理，首先是必须合理确定企业的现金持有量，并保持现金持有量的实际值与理论值相对均衡。

1. 企业持有现金的主要动机

（1）交易性需求，主要是应对企业日常经营生产的现金支付。如日常的采购、发放工资与股利、纳税、分红、偿还债务等。

（2）预防性需求，是指正常活动以外的随机需求，它决定了企业承担风险的程度。企业持有这部分现金是备意外之需。

（3）投机性需求，主要是将置存的现金用于有利可图的方面，利用于市场的波动来获利。如企业可以购入价格有利的有价证券，或是在原材料价格突然下跌时购入原材料等。

2. 现金管理目标

现金管理的目标就是在保证企业高效、高质地开展经营活动的情况下，尽可能地保持最低现金占用量。

3. 库存现金限额

企业库存现金由其开户银行根据企业的实际需要核定限额，一般以 3~5 天的零星开支额为限。边远地区和交通不便地区的企业的库存现金限额，可以多于 5 天，但不得超过 15 天的日常零用开支。

4. 现金预算

现金预算是基于现金管理目标，依托企业未来发展规划和组织架构，在充分调查与分析各种现金收支影响因素的基础上，合理估测企业未来一定时期的现金收支状况，并对预期差异进行控制的方法体系。

现金预算通常按年、分季、分月（包括旬、周、日）编制。现金预算有收支预算法和调整净收益法两种。

（1）收支预算法。这是指将预算内可能发生的一切现金流入、流出项目分类列入现金预算表内以确定收支差异，采取适当财务对策的方法。它意味着凡涉及现金流动的事项均纳入现金预算，不论这些项目属于资本性还是属于收益性。

（2）调整净收益法。这是指运用一定的方式，将企业按权责发生制计算的预期净收益调整为按收付实现制计算的预计净收益，在此基础上加减有关现金收支项目，使企业净收益与现金流量相互关联，从而确定预算期现金余额并做出财务安排的方法。

5. 现金的收支管理

现金收支管理要实现在保证有充足的现金支付能力的同时，降低占用额。降低占用额的途径有以下几种。

（1）加速收款。发生应收账款可以扩大销售规模，但会占用企业的资金，因此需实施妥善的收款策略，缩短收账时间。

（2）推迟应付款的支付。企业在不影响自己信用的条件下，尽可能地推迟应付款的支付期。

（3）合理使用现金浮游量。从企业开出支票，收款人收到支票并存入银行，到银行将款项划出企业账户，中间需要一段时间，这段时间占用的现金量称为现金的浮游量。尽管企业已开出支票，但仍可以使用，不过须注意控制使用时间。

（4）闲置现金投资管理。可将闲置现金用于短期证券投资以获取股息收入，如果管理得当，可为企业增加相当可观的净收益。

6. 最佳现金持有量的确定

企业因交易性动机、预防性动机和投机性动机的需要而持有一定量的现金余额，同时由于现金基本上是一种非盈利性资产，过多地持有现金势必造成资源浪费。考虑到上述两方面的原因，企业必须确定现金的最佳持有量。最佳现金持有量的确定方法主要有现金周转法、随机模式和成本分析模式。

7. 现金收支的日常管理

遵守国家《现金管理暂行条例》关于现金使用范围、库存现金限额及严格现金存取手续的规定。

合理组织现金收入支出，及时处理收支矛盾。

做好收支余缺的调节工作。

建立企业内部结算中心，合理调度资金。

搞好银行转账结算工作。

（二）应收账款的管理

应收账款是指由于对外销售产品、材料、供应劳务及其他原因，应向购货单位、接收劳务的单位及其他单位收取的款项，包括应收销售款、其他应收款、应收票据等。

应收账款是流动资产的一个重要内容。企业通过赊销、委托代销和分期收款等商业信用形式，利用应收账款可以扩大销售，减少存货，从而增加销售利润，但是也会相应增加应收

账款成本,包括:机会成本,即因资金被占用在结算过程中而失去可用于投资所能获取的收益;管理成本,即在客户信用状况的调查、有关信息的收集以及记账和催收账款等方面发生的费用;坏账成本,即应收账款因故无法收回而造成的损失。

1. 应收账款管理的目标

在发挥应收账款强化竞争、扩大销售功能效应的同时,尽可能降低投资的机会成本、坏账损失与管理成本,最大限度地提高应收账款投资的效益。

2. 信用政策的确定

既然应收账款是一种商业信用,同时也是企业的一种投入,那么,企业在利用应收账款进行赊销时,就一定要考虑其利用效果的好坏。为此,必须建立企业的信用政策,包括信用期、信用标准、现金折扣政策和收账政策。

(1) 信用期。这是指企业对外提供产品或劳务时允许顾客延迟付款的时间界限。例如,若某企业允许顾客在购货后的50天内付款,则信用期为50天。延长信用期,会使销售额增加,产生有利影响;反之,应收账款、收账费用和坏账损失相应增加,并产生不利影响。因此,企业必须慎重研究,确定恰当的信用期。信用期的确定,主要是分析改变现行信用期对收入和成本的影响。

(2) 信用标准。这是指顾客获得企业的交易信用所应具备的条件。如果顾客达不到信用标准,便不能享受企业的信用或只能享受较低的信用优惠。企业在设定某一顾客的信用标准时,往往先要评估顾客赖账的可能性,这可以通过“5C”系统来进行。所谓“5C”系统,是评估顾客信用品质的5个方面,即:品质(Character)、能力(Capacity)、资本(Capital)、抵押(Collateral)、和条件(Conditions)。

(3) 现金折扣政策。现金折扣是企业对顾客在产品价格上所做的扣减。向顾客提供价格上的优惠,主要目的在于吸引顾客为享受优惠而提前付款,缩短企业的平均收款期。另外,现金折扣也能招徕顾客购货,借此扩大销售量。折扣的表示通常采用如5/10、3/20、N/30等形式,其含义为:5/10表示10天内付款,可享受5%的价格优惠,即只需支付原价的95%,如原价为10000元,只需支付9500元;3/20表示20天内付款,可享受3%的价格优惠;N/30表示付款的最后期限为30天,此时付款无优惠。

(4) 收账政策。企业对各种不同过期账款的催收方式,包括准备为此付出的代价,就是收账政策。例如,对过期较短的顾客,不过多地打扰,以免将来失去这一市场;对过期稍长的顾客,可措辞婉转地写信催款;对过期较长的顾客,可频繁地信件催款并电话催询,如有必要可亲自上门催款;对过期很长的顾客,可在上门催款时措辞严厉,必要时提请有关部门仲裁或提请诉讼等。需要说明的是,催款收账要发生费用,而且有些费用还很高(如诉讼费)。一般来说,收账的花费越大,收账措施越有力,可收回的账款应越大,坏账损失也就越小。因此,在制定收账政策时,要在收账费用和减少坏账损失之间做出权衡。

3. 应收账款日常管理

为了进一步规范应收账款的日常管理和健全客户的信用管理体系,要对应收账款在销售的事前、事中、事后进行有效控制。

(1) 建立客户档案,进行有效的信用评估和跟踪记录。

(2) 事前控制。从初识客户到维护老客户,经办业务的各级管理人员都应全面了解客户的资信情况,选择信用良好的客户进行交易。

(3) 事中控制。包括做好发货查询、货款跟踪及回款记录、账龄分析工作。

由于上述情况会给企业应收账款的管理带来困难,因此要定期对账,避免双方财务上的差距像滚雪球一样越滚越大,从而造成呆账、死账现象;对账之后要形成具有法律效力的文书,而不是口头承诺。

(4) 事后控制。一是做好欠款的追收工作。对拖欠账款的追收,要采用多种方法清讨,

催收账款责任到位。原则上采取大区经理负责制，再由大区经理落实到具体的业务员身上。如果是单一的大区经销商或代理商，则由客服中心定期与其沟通、催讨。对已发生的应收账款，可按其账龄和收取难易程度，逐一分类排序，找出拖欠原因，明确落实催讨责任。对于资金周转确实困难的企业，应采取订立还款计划、限期清欠、债务重整策略。应收账款的最后期限，不能超过回款期限的 1/3（如期限是 60 天，最后收款期限不能超过 80 天）；如超过，应马上采取行动追讨。二是做好总量控制、分级管理。财务部门负责应收账款的计划、控制和考核。销售人员是应收账款的直接责任人，企业对销售人员考核的重点首先是指标。货款回收期限前一周，电话通知或拜访负责人，通知其结款日期，并在结款日时前往拜访。

（三）存货管理

存货是指企业在日常活动中持有的以备出售的产成品或商品、处在生产过程中的产品，在生产过程或提供劳务过程中耗用的材料、物料等。

存货是反映企业流动资金运作情况的晴雨表，因为它不仅在企业营运资本中占很大比重，而且又是流动性较差的资产。企业持有存货的最终目的是为了出售，无论是可供直接出售的存货（如企业的产成品、商品等），还是需要经过进一步加工后才能出售的存货（如原材料等）。

存货管理的基本目标是如何在其成本与收益之间进行利弊权衡，实现二者的最佳组合。

1. 企业的存货内容

（1）原材料。这是指企业在生产过程中经加工改变其形态或性质并构成产品主要实体的各种材料及主要材料、辅助材料、外购半成品（外购件）、修理用备件（备品、备件）、包装材料、燃料等。而为建造固定资产等各项工程而储备的各种材料，虽然同属于材料，但是因其不符合存货的定义，因此，不能作为企业的存货进行核算。

（2）在成品。这是指企业正在制造的尚未完工的产品，包括正在各个生产工序加工的产品和已加工完毕但尚未检验或已检验但尚未办理入库手续的产品。

（3）半成品。这是指经过一定的生产过程并已检验合格交付半成品仓库保管，但尚未制造成为产成品，仍需进一步加工的中间产品。

（4）产成品。这是指工业企业已经完成并验收入库，可以按照合同规定的条件送交订货单位或者可以作为商品对外销售的产品。企业接受外来原材料加工制造的代制品和为外单位加工修理的代修品，制造和修理完成验收入库后，应视同企业的产成品。

（5）商品。这是指商品流通企业外购或委托加工完成，验收入库用于销售的各种产品。

（6）周转材料。这是指企业能够多次使用，但不符合固定资产定义的材料，如为了包装本企业产品而储备的各种包装物、各种用具、玻璃器皿、劳动保护用品，以及在经营过程中周转使用的容器等低价值易耗品及其他周转材料。但是周转材料符合固定资产定义的，应当作为固定资产处理。

2. 存货管理

（1）存货经济采购批量控制。

（2）存货 ABC 分类管理。特别重要的库存（A 类）；一般的库存（B 类）；不重要的库存（C 类）三个等级，然后针对不同等级分别进行管理和控制。

三、固定资产的管理

固定资产通常是指使用期限超过一年的房屋、建筑物、机器、机械、运输工具以及其他与生产经营有关的设备、器具和工具等。

固定资产属于产品生产过程中用来改变或者影响劳动对象的劳动资料，是固定资本的实物形态。固定资产在生产过程中可以长期发挥作用，长期保持原有的实物形态，但其价值则随着企业生产经营活动逐渐转移到产品成本中去，并构成产成品价值的一个组成部分。

1. 固定资产的特点

（1）周转时间比较长。

- (2) 固定资产变现能力差。
- (3) 固定资产数量相对稳定。
- (4) 固定资产的价值和实物形态可以分离。

2. 固定资产的分类

企业固定资产种类很多，根据不同的分类标准，可以分成不同的类别。企业应当选择适当的分类标准对固定资产进行分类，以满足经营管理的需要。

(1) 按经济用途分类，分为生产固定资产和非生产固定资产。生产固定资产，是指直接服务于企业生产经营过程的固定资产。非生产固定资产，是指不直接服务于生产经营过程的固定资产。

固定资产按经济用途分类，可以反映企业生产经营用固定资产和非生产经营固定资产之间的组成变化情况，借以考核和分析企业固定资产的管理与利用情况，从而促进固定资产的合理配置，充分发挥其效用。

(2) 按使用情况分类，分为使用中的固定资产、未使用的固定资产和不需用的固定资产。使用中的固定资产，是指正在使用的经营性和非经营性固定资产。由于季节性经营或修理等原因，暂时停止使用的固定资产仍属于企业使用中的固定资产；企业出租给其他单位使用的固定资产以及内部替换使用的固定资产，也属于使用中的固定资产。未使用的固定资产，是指已完工或已购建的尚未交付使用的固定资产以及因进行改建、扩建等原因停止使用的固定资产。不需用的固定资产，是指本企业多余或不适用，需要调配处理的固定资产。

固定资产按使用情况进行分类，有利于企业掌握固定资产的使用情况，便于比较、分析固定资产的利用效率，挖掘固定资产的使用潜力，促进固定资产的合理使用，同时也便于企业准确、合理地计提固定资产折旧。

(3) 按所有权进行分类，分为自有固定资产和租入固定资产。自有固定资产，是指企业拥有的、可供企业自由支配使用的固定资产；租入固定资产，是指企业采用租赁方式从其他单位租入的固定资产。

(4) 按经济用途和使用情况进行综合分类，分为生产经营用固定资产、非生产经营用固定资产、租出固定资产、不需用固定资产、未使用固定资产、租入固定资产。

3. 固定资产管理的要求

- (1) 保证固定资产完整无缺。
- (2) 提高固定资产的完整程度和利用效果，减少固定资产占用，节省固定资产寿命周期的费用支出。
- (3) 正确核定固定资产需用量。
- (4) 正确计算固定资产折旧额，有计划地计提固定资产折旧。
- (5) 进行固定资产的投资预测。

四、无形资产的管理

1. 无形资产的内容

无形资产作为以知识形态存在的重要经济来源，在经济增长中的作用越来越大。一切与企业生产经营有关，能为企业带来经济效益的、没有物质实体的资产，都属于无形资产，主要包括以下几种。

(1) 专利权。专利权是国家专利机关依照有关法规规定批准的发明人或其权利受让人对其发明创造成果，在一定期限内享有的专有权或独占权。

(2) 商标权。这是指专门在某类指定的商品或产品上使用特定的名称或图案的权利。

(3) 著作权。这是指制作者对其创作的文学、科学和艺术作品依法享有的某些特殊权利。

(4) 土地使用权。这是指国家准许某企业在一定期间内对国有土地享有开发、利用、经营的权利。

(5) 非专利技术。也称专有技术，是指不为外界所知的、在生产经营活动中应用的、可以为企业带来经济效益的各种技术和诀窍。

(6) 特许权。又称经营特许权，是指企业在某一地区经营或销售某种特定商品的权利，或是一家企业接受另一家企业使用其商标、商号、技术秘密等的权利。

2. 无形资产的确认

无形资产在满足以下两个条件时，企业才能加以确认。

- (1) 该资产产生的经济利益很可能流入企业。
- (2) 该资产的成本能够可靠地计量。

企业能够控制无形资产所产生的经济利益。例如，企业拥有无形资产的法定所有权，或企业与他人签订了协议，使得企业的相关权利受到法律的保护。在判断无形资产产生的经济利益是否能流入企业时，企业管理部门应对无形资产在预计使用年限内存在的各种因素做出稳健的估计。企业自创商誉以及内部产生的品牌、报刊名等，不应确认为无形资产。

3. 无形资产的转让和投资

(1) 无形资产的转让。无形资产的转让包括所有权转让和使用权转让两种类型。无论哪种转让取得的收入，均计入企业其他销售收入。

转让成本的计算因转让类型的不同而不同。转让无形资产所有权时，转让成本按无形资产的摊余价值计算；转让使用权时，按为履行出让合同规定的义务所发生的费用（如派出的技术服务人员的费用等）作为转让成本。

土地使用权的转让与其他无形资产有所不同。根据国家有关规定，国有企业的建设用地，现仍采取划拨方式，政府不对企业收取地价费，企业通过划拨方式取得的土地使用权也不得转让、出租或抵押。如确有需要对土地使用权进行转让时，对其转让收入，包括土地出让金和土地收益金（或土地增值费），企业不能作为其他销售收入处理，需全部上缴国家。

(2) 无形资产的投资。无形资产的投资，是指企业用无形资产的所有权对其他企业所进行的长期投资。投资时按评估确认或按合同、协议约定的价值作为投资额。这一数额与无形资产账面净值的差额，作为资本公积金处理。

4. 无形资产的管理

无形资产管理是指企业对无形资产资源进行筹划、控制、配置、运用，使之得到有效保护，充分实现保值、增值效果的管理活动，其核心在于构建和完善知识产权战略。对无形资产的管理包括以下几点。

- (1) 正确评估无形资产的价值。
- (2) 提高无形资产的利用效果。
- (3) 按规定在其有效使用期内平均摊销已使用的无形资产。
- (4) 加强无形资产的法律保护。

任务五 企业利润管理

【案例导入】 中国上市公司业绩股票激励模式案例分析

一、企业利润构成

企业利润是企业一定时期内生产经营的财务成果，包括营业利润、投资收益和营业外收支净额。

1. 营业利润

营业利润是指企业从事生产经营活动所产生的利润，通常表现为企业在某一会计期间的营业收入减去为实现这些营业收入所发生的费用、成本、税金后的数额。营业利润是企业通过自身的生产经营活动所取得的。

2. 投资收益

投资收益是指企业进行投资所获得的经济利益,如企业对外投资所分得的股利和收到的债券利息等。投资活动也可能遭受损失,如投资到期收回的或到期前转让所得款低于账面价值的差额,即为投资损失。投资收益减去投资损失则为投资净收益。

随着企业管理和运用资金权利的日益增大,资本市场的逐步完善,投资活动中获取收益或承担亏损,虽不是企业通过自身的生产或劳务供应活动所得,却是企业利润总额的重要组成部分,并且其比重发展呈越来越大的趋势。

从表面上看,尽管企业投资的目的有所不同,但从本质上说,企业考虑的是某项投资能给企业带来多少利润、投资收益是否超过资金成本。否则,这项投资就是无意义的、无价值的。

风险和收益是一对相互联系的概念,一般来说,风险越大,收益越大,不存在收益很大而风险很小的投资。企业对外投资时,需要在风险和收益之间相互平衡,以期在一定的风险下使收益达到较高的水平;或在收益一定的情况下,使风险维持在较低的水平上。

3. 营业外收支净额

营业外收支净额是指企业在一定会计期间内,正常经营活动以外的各项收入与支出相抵后的余额。营业外收入包括固定资产盘盈、处置固定资产净收益、处置无形资产净收益、罚款净收入等。营业外支出包括固定资产盘亏、处置固定资产净损失、处置无形资产净损失、债务重组损失、计提的无形资产减值准备、计提的固定资产减值准备、计提的在建工程减值准备、罚款支出、捐赠支出、非常损失等。

营业外收支虽然与企业生产经营活动没有多大的关系,但从企业考虑,同样带来收入或形成企业的支出,也是增加或减少利润的因素,对企业的利润总额及净利润产生直接的影响。

二、企业目标利润

目标利润是指企业在未来一段时间内,经过努力应该达到的最优化控制目标。

目标利润是企业未来经营必须考虑的重要战略目标之一,是根据拟投资项目的具体条件,在全面分析、研究项目开发收入与成本因素之后,经过充分的市场调查和反复的计算平衡确定的。目标利润一经确定,便成为企业生产经营活动的行动依据,企业要根据目标利润来组织销售收入,控制销售成本的资金占用。

企业确定目标利润最常用的方法有以下几种。

1. 量本利分析法

量本利分析法是一种利用产品销售、销售额、固定成本、变动成本与利润之间的变动规律,对目标利润进行预测的方法。运用量本利分析法应建立在对市场充分调查研究的基础上,通过对市场的调查分析,首先对产品的销售量或销售额做出科学的预测,然后再分析、预测企业的固定成本、变动成本、贡献毛利率等,最后确定目标利润。

2. 相关比率法

与目标利润相关的比率主要有销售利润率、成本利润率、经营杠杆率及资本净利率等,管理者可根据分析,先对这些比率进行预测,根据预测来确定目标利润。

3. 简单利润增长比率测算法

利润增长比率测算法也是企业确定目标利润的一种常用方法。它主要适用于稳定发展的企业。用该方法确定目标利润,即根据企业历史最好利润水平、上年度达到的利润水平及过去连续若干年,特别是近两年利润增长率的变动趋势与幅度,综合预测期可能发生的变动情况,确定预计利润增长率,然后预测出目标利润。

4. 标杆瞄准法

标杆瞄准法是以最强的竞争企业或同行业中领先的、最有名望的企业为基准,将本企业产品、服务和管理措施等方面的实际状况与基准进行定量化评价和比较,分析基准企业的绩效达

到优秀水平的原因为，在此基础上选择改进的最优策略，并在企业连续不断地反复进行，以改进和提高企业业绩的一种管理方法。其应用的范围十分广泛，企业可以全方位、全过程、多层次地进行标杆管理，也可以就企业的某一项经济活动（如确定目标利润）进行标杆管理。

目标利润一经确定，就要保持相对稳定。修正目标利润的情况并不经常发生，只有执行过程中出现了新问题，遇到了出乎意料的新情况，如国家经济政策的调整、市场环境的变化、重大灾害的影响等，并且这些新问题、新情况对目标利润的影响程度较大，使目标利润变得不甚合理，才对目标利润进行修正，以保持目标利润先进性和合理性。目标利润的修正事关企业全局，必须严格按照程序进行修正。

三、企业经营利润分配

利润分配，是将企业实现的净利润，按照国家财务制度规定的分配形式和分配顺序，在国家、企业和投资者之间进行的分配。

利润分配的过程与结果，是关系到所有者的合法权益能否得到保护，企业能否长期、稳定发展的重要问题。为此，企业必须加强利润分配的管理和核算。

利润分配的主体一般有国家、投资者、企业和企业内部职工；利润分配的对象主要是企业实现的净利润；利润分配的时间，即确认利润分配的时间是利润分配义务发生的时间和企业做出决定，向内向外分配利润的时间。

1. 利润分配的顺序

企业实现的利润总额按国家规定做相应调整后，应先依法缴纳所得税，利润总额减去缴纳所得税后的余额即为可供分配的利润。除国家另有规定者外，可供分配利润按下列顺序分配。

(1) 被没收的财务损失、支付各项税收的滞纳金和罚款。

(2) 弥补企业以前年度亏损。

(3) 提取法定盈余公积金，即按税后利润扣除前两项后的10%提取法定公积金。公积金已达注册资金的50%时可不再提取。盈余公积金可用于弥补亏损或按国家规定转增资本金。

(4) 从税后利润中提取法定公积金后，经股东会或者股东大会决议，还可以从税后利润中提取任意公积金。

(5) 向投资者分配利润。企业以前年度未分配的利润，可以并入本年度向投资者分配。

2. 股利政策

股利政策是股份公司关于是否发放股利、发放多少以及何时发放的方针和政策。

股利政策有狭义和广义之分。狭义上，股利政策就是指探讨保留盈余和普通股股利支付的比例关系问题，即股利发放比率的确定。而广义的股利政策则包括股利宣布日的确定、股利发放比例的确定、股利发放时的资金筹集等问题。

股利政策主要有以下几种。

(1) 剩余股利政策。是指以首先满足公司资金需求为出发点的股利政策。

(2) 稳定股利额政策。是指以确定的现金股利分配额作为利润分配的首要目标，一般不随资金需求的波动而波动。

(3) 固定股利率政策。这一政策要求公司每年按固定的比例从税后利润中支付现金股利。从企业支付能力的角度看，这是一种真正稳定的股利政策。但这一政策将导致公司股利分配额的频繁变化，给外界传递一种公司不稳定的信息，所以很少有企业采用这一股利政策。

(4) 正常股利加额外股利政策。按照这一政策，企业除每年按以固定股利额向股东发放成为正常股利的现金股利外，还在企业盈利较高、资金较为充裕的年度向股东发放高于一般年度的正常股利额的现金股利，其高出部分即为额外股利。

项目3 企业营销管理

任务一 市场营销认知

一、营销基础知识：

1、市场

人口+购买力+购买欲望=市场

2、市场营销

在创造、沟通、传播和交换产品中，为顾客、客户、合作伙伴以及整个社会带来价值的活动、过程和体系。主要是指营销人员针对市场开展经营活动、销售行为的过程

二、营销观念

1、生产观念

生产观念是指企业的经营中，只重视生产，而轻视市场的观念。生产观念认为，“皇帝的女儿不愁嫁”，只要生产好的产品，顾客就一定购买。因此，企业要集中精力于资源，提高生产率，扩大生产，降低成本，市场是“不攻自得”，市场与顾客的需求被明显地忽视。在资本主义工业化的初期和以后的很长一段时间，以及我国计划经济时期，基本上是由生产观念支配的。

2、产品观念

随着生产力与市场经济的发展，消费者的需求受到重视，企业注重生产受顾客欢迎的产品。因此，企业将关注的重点放在如何开发与生产容易销售的产品，但是，仍然不注重对顾客需求的研究与满足。这种产品观念比生产观念有所进步，开始关注顾客的“需求物”了，但仍忽视对顾客本身需求与整个市场的研究，仍属于卖方主导的理念。

3、推销观念

随着生产力与市场经济的进一步发展，产品市场开始由卖方市场向买方市场转化。在中国时间大致为 20 世纪 20~40 年代。由于产品开始出现供过于求，企业把关注点投向市场，将强化推销作为经营的重点。推销观念认为，顾客一般存在购买惰性与抗衡心理，企业只有大力推销，刺激顾客大量购买，才能取得经营的成功。推销观念的进步在于重视了市场，以及对顾客的能动作用；但是它仍然忽视顾客本身的需求与主导地位，因此，仍属于卖方导向。

4、市场营销观念

市场营销观念是指企业在经营的过程中，高度关注顾客的需求，以满足顾客的需求为核心和目标组织营销活动。市场营销观念属于买方导向。市场营销观念认为：

(1) 营销是企业经营的关键环节，直接决定企业的绩效与经营的成败。

(2) 有效的营销是市场营销，即必须按市场机制运作企业的营销。

(3) 市场营销必须以满足顾客的需求为核心与目标。“顾客至上”，“顾客第一”，企业的市场营销，包括一切的经营活动都是为顾客创造价值，这是市场营销观念的灵魂。

(4) 决定企业经营最终力量是顾客的需求。

5、社会市场营销观念

社会市场营销观念是指企业经营要兼顾企业、顾客和社会三者的利益，按照追求企业利润，满足顾客需要的目标，按照有利于社会环保与福利相统一的原则组织市场营销。社会市场营销观念认为：

(1) 市场营销首先是一种社会行为，应与社会整体利益相一致，而不能仅仅局限于消费者的自身需求。

(2) 追求企业利润是企业经营的直接目标，并且是企业生存发展的先决条件；重视顾客需要，满足顾客需求永远是企业经营的核心职能；实行绿色营销，使企业的营销有利于环境保护、有利于全社会的整体利益，是现代营销的本质特征，必须实现三者的统一与协调。

(3) 社会市场营销是一种以社会利益为核心、兼顾各种利益、协调统一的现代大营销观念，属于社会导向的营销观念。

任务二：市场调研

一、市场调研的内容

1、市场需求调研

(1) 调查产品需求量。了解企业所在地区的需求总量、已满足的需求量和潜在的需求量；了解本企业市场产品销售量在市场销售总量中所占的比重，即本企业的市场占有率；了解开拓地区市场的可能性。

(2) 调查需求结构。了解总量结构；了解每类产品的品种、花色、规格、质量、价格、数量等具体结构；了解市场和产品细分的动向；了解引起需求变化的因素及影响程度；了解城乡需求变化的特点；了解开拓新消费领域的可能性等。

(3) 调查需求的时间。了解消费者需求的季节、月份、具体的购买时间；了解需求时间内的品种和数量结构。

2、市场营销环境调研

(1) 宏观市场环境调研。宏观环境是对企业营销活动影响较大的社会因素，包括人口、经济、自然地理、科学技术、政治、法律、社会文化等因素。

(2) 微观市场环境调研。微观环境是与企业紧密联系、直接影响和制约企业营销活动的各种参与者，包括企业、供应商、营销中介、顾客、竞争者和公众。

3、市场营销实务调研

(1) 产品调研。产品调研的内容一般包括：对新产品的的设计、开发和试验的调研；对产品的包装、款式、品牌和品牌个性的调研等。此外，还有一个很重要的方面是了解产品的作用，如果企业的产品是用来吃的，可以强调产品的美味和营养丰富，但如果过多地强调产品的包装漂亮，消费者未必感兴趣。

(2) 价格调研。价格调研的内容一般包括市场供求情况及其变化趋势的调研；影响价格变化的各种因素（如产品成本、市场状况）的调研；替代品价格的调研；新产品定价策略的调研等。

(3) 渠道调研。销售渠道调研的内容一般包括：对中间商的调研；对影响销售渠道选择的各个因素的调研等。

(4) 促销调研。促销调研的内容一般包括：促销手段的调研；促销策略的可行性调研等。

(5) 服务调研。服务分为售前、售中和售后服务，在调查时应了解消费者对服务需求的具体内容和形式；了解企业目前所提供的服务网点数量、质量能否满足消费者的需求，消费者对目前服务的意见反应如何；调查了解竞争者提供的服务内容、形式和质量等。

二、市场调研的方法

1、直接调查

直接调查是通过实地调查收集一手资料的调研方法。

(1) 访问法。访问法是被广泛采用的一种直接调查方法。它通过询问的方式向被调查者了解、收集市场资料，可以在准备有问卷的情况下进行，也可以在没有调查问卷的情况下进行。具体包括面谈访问法、邮寄调查法、电话访问法、留置调查法和网上调查法。

①面谈访问法。这是调查人员通过与被调查者直接面谈询问有关问题的调查方法。在实践中，只有当需要通过深入面谈才能了解到消费者的需求，或者调查询问的内容多而复杂时，才适合采取面谈访问法的方法。

②邮寄调查法。这是将事先拟定好的调查问卷寄给被调查者，由被调查者根据要求填写后寄回的一种调查方法。采取邮寄调查法，要特别注意调查问卷的设计。

③电话调查法。这是调查人员借助电话工具向被调查者询问、了解意见和看法的一种调查方法。电话调查因通话时间不能太长，所以询问时大都采用两项选择法。此外，要注意电话礼仪，包括：积极的态度；语气要对主题充满兴趣；说话速度不可太快；要有礼貌；依问卷进行；不可抢答或不容被调查者作答等。

④留置调查法。这是调查人员将调查问卷当面交给被调查者，说明填写要求，并留下问卷，让

被调查者自行填写，再由调查人员定期收回的一种市场调查方法。

⑤网上调查法。这是借助互联网、计算机通信技术等实现调研的一种调查方法。

(2) 观察法。这是通过观察被调查者的活动取得第一手资料的一种调查方法。在这种方法下，调查人员和被调查者不发生接触，由调查人员直接或借助仪器把被调查者的活动按实际情况记录下来，被调查者往往是在不知情的情况下进行调查的，处于一种自然状态，所以取得的资料能更加反映实际，也不受调查人员等外界因素的影响。有时被调查者不愿意用语言表达的，也可以通过观察其实际行为而获得。当然，现场观察、记录的往往只限于表面的东西，消费者的动机、态度等是无法通过观察而获得的。在某些情况下，当被调查者意识到自己被观察时，可能会有不正常的表现，从而导致调查结果的失真。如果对一些不常发生的行为或持续时间较长的事物进行观察，花费时间较长，成本很高，而且调查人员需要身临其境进行观察，这就要求观察人员具有良好的记忆力、敏锐的观察力、判断能力和丰富的经验，把握观察法的要领。

(3) 实验法。这是通过实验对比来取得市场第一手资料的调查方法。实验法通常是由市场调查人员在给定的条件下，对市场经济活动的某些内容和变化加以实际验证，以此衡量影响效果。例如，为了验证改变产品包装的经济效果，就可以运用实验法，在选定地区和时间内进行小规模的实验性改革和销售，以测试、了解市场反应情况，然后根据测试的初步结果，再考虑是否进行推广，推广的规模多大。这样做有利于提高工作的预见性，减少盲目性，比较清楚地了解事物发展的因果关系，这是访问法和观察法不易做到的。因此，在条件允许的情况下，企业改变产品包装、改变产品品质、调整产品价格、推出新产品、改变广告形式和广告内容时，都可以采用这种方法。

2、间接调查

这是从各种文献资料中收集信息资料的方法，因此也称文案调查。一般来说，企业进行的大量调研都可以首先运用间接调查来满足对信息的需求。在间接调查方式下，调查人员只需花费较少的时间和费用就可以获得有用的信息资料；不受时间和空间的限制，通过对文献资料的搜集和分析，就可以获得有价值的历史资料，搜集资料的范围广；不受调查人员和被调查者主观因素的干扰，反映的信息内容更为真实、客观。

间接资料是历史的记载，随着时间的推移和环境的变化，这些数据资料难免会过时；文献档案中所记载的内容，大多数情况下很难与调查人员从事的调查活动一致，需要进一步加工处理，这限制了它的利用率。所以，对文献资料的搜集，必须根据调研目的，从繁杂的文献档案中识别、归纳出有价值的信息资料，减少资料搜集的盲目性。

三、市场调研的步骤

1. 明确调查目的
2. 制定实施计划
3. 整理、分析资料
4. 撰写调查报告

任务三：市场营销环境分析

一、市场营销环境构成

- 1、宏观环境
 - 1) 政治、法律环境
 - 2) 经济环境
 - 3) 社会文化环境
 - 4) 自然地理环境
 - 5) 人口环境
 - 6) 科学技术环境
- 2、微观环境

(1) 中间商。中间商是协助企业寻找消费者或直接与消费者进行交易的组织或个人，包括代理中间商和经销中间商。代理中间商不拥有产品所有权，专门介绍客户或与客户洽谈、签订合同。代理中间商包括代理商、经纪人和生产商代表。经销中间商购买产品并拥有产品所有权，主要有批发商和零售商。中间商与企业关系密切。它关系到企业的销售量能不能增加。

(2) 实体分配公司。这主要是指协助生产企业储存产品，并将其从原产地运往销售目的地的仓储物流公司。实体分配包括包装、运输、仓储、装卸、搬运、库存控制和订单处理等内容，其基本功能是调节生产与消费之间的矛盾，弥合产销时空上的分离，以便适时、适地和适量地将产品提供给消费者。

(3) 营销服务机构。这主要是指为生产企业提供市场调研、市场定位、促销产品、营销咨询等方面的营销服务的机构，包括市场调研公司、广告公司、传媒机构及市场营销咨询公司等。

(4) 金融中介机构。主要包括银行、信贷公司、保险公司以及其他对货物购销提供融资或保险的各种金融机构。

2、供应商

供应商是指向企业及其竞争者提供生产经营所需要资源的企业或个人。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、资金及其他用品等。

3、顾客

顾客是企业产品与服务的直接购买者或使用者的总称。顾客是企业服务的对象，也是营销活动的出发点和归宿，它是企业最重要的环境因素。

4、竞争者

竞争者是指与企业存在利益争夺关系的其他经济主体。企业的营销活动常常受到各种竞争者的包围和制约。因此，企业必须识别各种不同的竞争者，并采取不同的竞争对策。竞争者主要有以下几种类型。

(1) 愿望竞争者：是指提供不同产品、满足不同消费欲望的竞争者。

(2) 一般竞争者：是指满足同一消费欲望的不同产品的竞争者，是消费者在决定需要的类型之后出现的次一级竞争，也称平行竞争。

(3) 产品形式竞争者：是指满足同一消费欲望的同类产品、不同产品形式之间的竞争者。

(4) 品牌竞争者：是指满足同一欲望的同种产品形式但不同品牌的竞争者。

5. 公众

公众是指对企业实现营销目标有实际或潜在利害关系和影响力的团体或个人。企业所面临的公众主要有以下几种。

①融资公众：是指影响企业融资能力的金融机构，如银行、投资公司、证券经纪公司、保险公司等。

②媒介公众：是指报纸、杂志、广播电台、电视台、网络媒体等大众传播媒介，它们对企业的形象及声誉的建立具有举足轻重的作用。

③政府公众：是指负责管理企业营销活动的有关政府机构。企业在制订营销计划时，应充分考虑政府的政策，研究政府颁布的有关法规和条例。

④社团公众：是指保护消费者权益的组织、环保组织及其他群众团体等。企业的营销活动关系到社会各方面的切身利益，必须密切注意并及时处理来自社团公众的批评和意见。

⑤社区公众：是指企业所在地附近的居民和社团组织。

⑥一般公众：是指上述各种类型公众之外的社会公众。一般公众虽然不会有组织地对企业采取行动，但企业形象会影响他们的惠顾。

⑦ 内部公众：是指企业内部的公众，包括董事会、经理、企业员工等。

3、企业自身

企业自身包括市场营销管理部门、其他职能部门和最高管理层。企业为开展营销活动，必须依

赖于各部门的配合和支持，即必须进行制造、采购、研究与开发、财务、市场营销等业务活动。

二、市场环境分析的方法

SWOT 分析法，即 Strength（优势）、Weaknesses（劣势）、Opportunities（机会）、Threats（威胁）的综合分析

（一）优势和劣势（内部环境）企业优势和劣势分析，实质上就是企业内部经营条件分析，或称企业实力分析。

1、优势

优势是指企业和对于竞争对手而言所具有的优势人力资源、技术、产品以及其他特殊实力。充足的资金来源、高超的经营技巧、良好的企业形象、完整的服务体系、先进的工艺设备、与买方和供应商长期稳定的合作关系、融洽的雇员关系、成本优势等，都可以形成企业优势。

2、劣势

劣势是指影响企业经营效率和效果的不利因素与特征，它们使企业在竞争中处于劣势地位。一个企业潜在的弱点主要表现在：缺乏明确的战略导向、设备陈旧、盈利较少甚至亏损、缺乏管理、缺少某些关键的技能、内部管理混乱、研究和开发工作落后、企业形象较差、销售渠道不畅、营销工作不得力、产品质量不高、成本过高等。

（二）机会与威胁（外部环境）

环境机会的实质是市场上存在着“未满足的需求”。它既可能来源于宏观环境，也可能来源于微观环境。随着消费者需求的不断变化和产品生命周期的缩短，市场上出现了许多新的机会。环境机会对不同企业是不相等的，同一个机会环境可能成为一些企业有利的机会，也可能成为另一些企业的威胁。环境机会能否成为企业的机会，要看此环境机会是否与企业目标、资源及任务相一致，企业利用此环境机会能否比其竞争者带来更大的利益。

环境威胁是指对企业营销活动不利或限制企业营销活动发展的因素。这种环境威胁主要来自两个方面：一方面，环境因素直接威胁着企业的营销活动，如国家颁布《环境保护法》，对造成环境污染的企业来说，就构成了巨大的威胁。另一方面，企业的目标、任务及资源同环境机会相矛盾。如人们对自行车的需求转化对摩托车的需求，使自行车厂的目标与资源同这一环境机会产生矛盾——自行车厂要将“环境机会”变成“企业机会”，需要淘汰原来的产品，更换全部设备，培训、学习新的生产技术，这对自行车厂无疑是一种威胁；摩托车的需求量增加，自行车的销售量减少，给自行车厂又增加了一份威胁。

（三）市场营销环境分析——SWOT 分析

在对企业环境因素进行评价时，一个有意义的分析方法便是企业优势、劣势和市场机会、威胁的结合分析，这种分析方法就是 SWOT 分析，也称为企业内外情况对照分析。

任务四：市场细分、目标市场选择及市场定位

一、市场细分

（一）细分标准

1、按地理因素细分市场

地理细分是将市场划分为不同的地理单位，如南方和北方、城市和农村等。企业可以选择一个或几个地理区域开展业务，也可以选择所有地区，但要注意各地区在需求和偏好方面的差异。

2、按人口因素细分市场

这是按人口统计变量，如年龄、性别、家庭生命周期（家庭生命周期指的是一个家庭诞生、发展直至死亡的运动过程，它反映了家庭从形成到解体呈循环运动的变化规律。家庭随着家庭组织者的年龄增长，而表现出明显的阶段性，并随着家庭组织者的寿命而消亡。）、收入、职业、教育、宗教等因素划分不同群体，从而对市场进行细分。

3、按心理因素细分市场

常用的心理细分因素包括社会阶层、生活方式、人格特征和对促销因素的灵敏度。例如，不同

社会阶层的消费者常常具有不同的个人偏好，这一因素往往是许多企业经常运用的细分标准：高收入阶层的消费者比较偏爱名贵而且稀有的名牌产品，中下收入阶层的消费者则更看好经济实惠、品质相宜的产品；社会阶层的不同也导致了消费者个人偏好的差异，从而造成消费者在产品使用、店铺挑选、媒体接触以及广告信息的接受等方面也极为不同。

4、按消费者行为因素细分市场

这是指根据消费者不同的购买行为，如追求的利益、购买时机、使用频率和品牌忠诚程度等细分变量进行细分。

（二）细分程序

1. 选择并确定产品进入市场的范围。
2. 列出企业所选定的市场范围内消费者的潜在需求或产品的所有效用。
3. 评议各种需求，确定几种最迫切的需求作为细分市场的重要因素。
4. 除去共同的需求特征，保留各差异特征作为细分的主要标准。
5. 根据不同消费者的不同需求划分相应的市场群，并对每个市场群予以命名。
6. 分析每一个细分市场的不同要求、购买行为的特点及产生的原因，找出各细分市场的新变数。
7. 分析各市场的规模及市场中消费者的潜在购买力，结合本企业的资源情况选择目标市场，进行市场定位。

二、目标市场选择

（一）选择的条件

- 1、必须有一定的需求或市场容量。
- 2、有一定的购买力。
- 3、竞争者未完全控制目标市场。
- 4、企业有能力经营

（二）选择的策略

1、无差异市场营销策略

企业经过细分后，权衡利弊得失，不考虑各细分市场的共性推出一种产品，采用一种市场营销组合策略，试图在市场上满足尽可能多的消费者需求，集中力量为之服务的策略，就是无差异市场营销策略。

无差异营销一般用于细分后的市场消费群体，这些消费群体虽有差别，但共性明显是根本性的。企业的基本营销策略可以求同存异，兼顾不同的细分市场。

该策略的优点是：产品可以大量生产、大量运输与储存，成本大大降低；企业深入了解细分市场的需求特点，能采用针对性的产品、价格、促销和渠道策略，从而获得强有力的市场地位和良好的信誉。

该策略的缺点是：由于现实消费需求与欲望的多种多样，消费者的某些特殊需要得不到满足；当行业竞争十分激烈时，企业难以获得较好的利润；容易导致竞争激烈和市场饱和。

采用这种策略受到一些客观条件的限制，以下几种情况可以采用无差异性营销策略：第一，挑选性不大、需求弹性小的基本生活资料和主要工业原料，如棉花、粮食、煤炭等；第二，经营的企业不多、竞争性不强的产品，如石油等。

2、差异性市场营销策略

选择若干个细分市场作为目标市场，以不同的营销策略适应不同的目标市场，这是差异性营销的战略思路。

该策略的优点是：会使产品的适销性较强，目标市场越多，消费者的需求越大，销量也就越大，利润也就越多。

该策略的缺点是：企业生产的产品多，就会增加设备、工人、研究费用等，生产成本相应增加；

经营的产品多，企业的销售费用、广告费用、储存费用等都会大幅度增加，销售成本会相应增加，产品的总成本自然会提高，消费者能否接受是企业应当慎重考虑的。

3、集中性市场营销策略

在细分市场的基础上，选择一个或有限的几个细分市场作为目标市场，集中企业资源，以相对统一的营销策略开拓市场，这种战略思路称作集中营销。

该策略的优点是：可以照顾个别市场的特殊性，在个别市场占有优势地位，提高企业的市场占有率和知名度；由于采用针对性强的营销组合，节约了成本和营销费用，因此，中小企业较适合运用集中性市场营销策略，大企业在拓展某一区域或国别市场的初期，也可借鉴这种战略思路。

该策略的缺点是：企业的目标市场比较狭小，产品过于专业化，一旦经营市场发生变化，经营风险较大，发展潜力小。

三、市场定位

（一）定位的步骤

- 1、分析目标市场的现状，确认本企业潜在的竞争优势
- 2、准确选择竞争优势，对目标市场初步定位
- 3、显示独特的竞争优势和重新定位

（二）定位的方法

- 1、产品差异定位
 - （1）产品质量
 - （2）产品价格
 - （3）产品的用途
 - （4）产品的特色
 - （5）使用者类型
 - （6）利益定位
- 2、品牌差异定位
- 3、服务差异定位
- 4、人员差异定位
- 5、创造形象差别

任务五：市场营销组合策略

一、产品策略

（一）整体产品

一般来说整体产品包括以下 5 个层次。

- （1）核心产品。它是消费者购买产品或服务所要真正获得的利益和服务。
- （2）形式产品。它是核心产品得以实现的方式。形式产品有五大特征或者说是五大功能，包括品质水平、特色、样式、商标及包装，服务产品也同样具有类似的特征。
- （3）期望产品。它是指消费者购买产品或服务时期望得到和默认的一系列基本属性与条件。
- （4）延伸产品。它是指提供产品或服务时增加的附加服务与保障，也是消费者购买产品或服务时希望得到的附加服务与利益。
- （5）潜在产品。它是指现有产品可能发展的前景，包括现有产品的所有延伸和演进部分，最终可能发展成为未来产品潜在状态的产品，如彩色电视机可能发展为录放机或电脑终端机等。

（二）产品组合

产品组合又称为“产品经营结构”，是指一个企业生产经营的全部产品线和产品项目。

产品线，是指企业生产经营的一组具有类似功能、能满足同类需求的产品；产品项目，是指产品线中各种不同的品种、规格、型号、品牌、质量、价格的特定产品。

1、产品组合的长度、宽度、深度和关联度

通常而言，一个企业的产品组合是通过产品组合的长度、宽度、深度和关联度来反映的。

(1) 产品组合的宽度。这是一个企业产品组合中所拥有的产品线的总数。

(2) 产品组合的长度。这是一个企业产品项目的总数，即产品线中产品项目之和。

(3) 产品组合的深度。产品线的深度是指一条产品线内有多少不同的产品项目。项目越多，产品线就越长，产品的品种就越多，对于满足同一目标市场消费者的多样化需求和降低产品的成本起着重要的作用。

产品组合的深度是指全部产品线的平均深度。

(4) 产品组合的关联度。这是指各产品线在最终用途、生产技术、销售渠道以及其他方面相关联的程度。产品线间联系越紧密，产品组合的关联度就越大，就越有利于企业的经营管理；反之，管理难度增大。

(三) 产品生命周期

产品生命周期的 4 个阶段

产品从投入市场开始，直到被市场淘汰为止的整个阶段，称为产品的生命周期。

以销售额（或销售量）的变化来衡量，一个典型的产品生命周期，一般可以分为 4 个阶段：导入期、成长期、成熟期及衰退期。

(四) 品牌与包装

1、品牌策略

(1) 统一品牌策略。统一品牌策略是指企业生产的所有产品都使用同一种品牌进入市场。如娃哈哈集团的产品，无论是营养口服液、果奶、营养八宝粥、纯净水、童装都冠以“娃哈哈”这一品牌。采用这种策略，有利于建立一整套企业识别系统和企业统一的品牌商标，广泛传播企业精神和特点，让产品具有强烈的识别性，提高企业的声誉和知名度；可以利用市场上已知名的品牌推出新产品，有利于节省商标设计费用和促销费用，提高广告效果。

企业采用这种策略必须具备以下两个条件。

①这种品牌必须在市场上已获得一定信誉。

②采用统一品牌的各种产品具有相同的质量水平，否则，会因为某一产品质量不佳而影响其他产品及整个企业形象。

(2) 个别品牌策略。个别品牌策略是指企业按产品的品种、用途和质量，分别采用不同的品牌。如宝洁公司生产的洗发水，采用海飞丝、潘婷、飘柔、沙宣等不同品牌。采用这种策略能够严格区分不同产品的质量、档次，反映不同产品的产品特色，以满足不同消费者的需求，扩大市场容量，取得规模效益；企业承担的风险较小，即使一两种品牌产品不受市场欢迎，也不会影响其他品牌产品的销售，不会对企业整体形象造成不良影响。当然，企业要为每一个产品设计品牌，为每一个品牌做广告宣传，费用高，消费者也不易记住，不利于树立企业的整体市场形象。

(3) 中间商品牌策略。中间商品牌策略是指企业将产品大批量地销售给中间商，再由中间商以自己的品牌销售产品。采用这种策略可以利用中间商良好的信誉以及庞大、完善的销售体系，为企业在新市场推销新产品。由于这种策略需要中间商承担各种费用和 risk，因此，只有实力雄厚、控制能力强的中间商才能使用自己的品牌。

(4) 无品牌策略。一般来说，绝大部分企业或产品都使用品牌，但在某些特殊情况下，可以不使用品牌，只注明产地、生产企业名称。

无品牌策略适用以下 3 种情况：一是产品技术要求简单，不同企业生产的产品质量是相同的，消费者没有必要凭品牌去购买，如原材料、煤炭、电力等；二是小范围的地产、地销产品，习惯只注明产地或厂家，如土特产、手工艺品等；三是临时性加工或一次性生产的产品，一般使用销售者的品牌。

2、包装策略

(1) 类似包装策略。这是指企业所生产的各种产品在包装上采用相同的图案、标志和色彩或其他共同特征。这种包装策略可以使消费者从包装的共同特点产生联想，一看就知道是哪个企业的产品，从而使企业扩大影响，促进销售。同时，可以节省包装设计费用。但这种策略只适用于质量水平大致相当的产品。如果企业的各种产品品质过分悬殊，将会影响优质产品的声誉。

(2) 等级包装策略。将产品分为若干等级，对高档优质产品采用优质包装，对一般产品采用普通包装，使产品的包装与价值相称，表里一致，方便消费者选购。

(3) 配套包装策略。这种策略也称为组合包装策略，是将数种有关联的产品组合装置在同一包装物中。这种策略不仅方便顾客购买、携带和使用，也增加了产品的销售。

(4) 双重用途包装策略。这种策略也称为再使用包装策略，是指将原包装内的产品使用完后，包装物还可以另作他用。这种策略也能引起顾客的购买兴趣，同时用作其他用途的包装物还可起到广告宣传作用。

(5) 附赠品包装策略。这种策略是指在包装物内附赠礼品或奖券。这种策略有利于吸引顾客购买和重复购买，以扩大销售，这在儿童用品市场上最具有吸引力。

二、价格策略

1、新产品价格策略

高价“撇脂”策略

低价“渗透”策略

2、老产品价格策略

产品的销售价格很难保持长期不变，必须及时地进行调整。价格调整包括两种可能情况：一种是根据市场条件的变化主动进行调整，称为主动变价；另一种是针对竞争对手的价格变动进行调价，称为应对变价。

3、心理定价

声望定价策略

尾数定价策略

招徕定价策略

折扣定价策略

数量折扣策略

现金折扣策略

功能折扣策略

季节折扣策略

三、渠道策略

(一) 渠道结构

(1) 实体流程，是指实体原料及成品从生产者转移到最终消费者的过程。

(2) 所有权流程，是指产品所有权从一个市场营销机构到另一个市场营销机构的转移过程。

(3) 付款流程，是指货款在各市场营销机构之间的流动过程。

(4) 信息流程，是指在市场销售渠道中，各市场营销机构相互传递信息的过程。

(5) 促销流程，是指由一个营销机构运用广告、人员推销、公共关系、促销等活动对其他营销机构施加影响的过程。

(二) 渠道选择

1. 确定渠道长度

渠道长度有直销、一级渠道、二级渠道、三级渠道等不同模式，如图所示：

图 4-1 渠道长度的不同模式

与渠道长度有关的一个主要问题是渠道控制与资源运用的关系。长渠道要求企业只支付有限的财务资源就可以，但在销售过程中，对渠道的控制能力却非常低；短渠道虽然耗费企业更多的资源，但却实现了对渠道的高度控制。如何协调二者的关系。应考虑以下因素的影响。

(1) 产品。这里是指产品的体积和重量、单位价值、产品的标准化、技术特性对渠道选择的影响。如果产品的单价低，销售渠道就可以长些；产品的单价高，渠道销售就应该短些。

日用百货一般要经过一个以上的批发商，以便通过大量销售和广阔的市场覆盖使企业有利可图，就是考虑日用百货的单价比较低，因而选择了长渠道。

(2) 市场因素。

①市场容量。如果市场容量大而顾客单次购买的数量少，宜采用长渠道；市场容量大而顾客单次购买的数量也大，宜采用短渠道，以减少环节和费用，提高企业的效益。

②市场密集程度。在顾客密度高的地区，应采用较短的渠道，以减少流通环节的费用；而在分散性市场，则采用长渠道，借助中间商进行产品的销售。

③市场成熟度。在导入期，为加快消费者对产品的认识，有些企业会投入大量的人力、物力、财力，组成强大的销售队伍向消费者销售产品，而有些企业因自身营销实力较单薄，主要依靠中间商打开市场，但销售渠道都较短；进入成长期、成熟期后，产品大量生产就要大量销售，因此，应采取较长的销售渠道，将产品全面铺向市场，以取得规模效益。

(3) 制造商。

①制造商规模。较大的企业在渠道设计上较大的选择，因为这类企业有较强的财务能力和管理能力，所以大企业都倾向于直接销售；小企业一般选择中间商销售，而且往往选择长渠道，使企业更快地从渠道成员那里取得贷款，减少在仓储、运输、零售设施建设等方面的投资。

②制造商产品组合。产品相似特别是关联度较大的产品，可以通过相同或类似的渠道销售，大大降低成本。

2. 确定渠道宽度

(1) 密集式销售。在密集式销售中，凡是符合生产企业最低信用标准的渠道成员都可以参与其产品或服务的销售。密集销售意味着渠道成员之间的激烈竞争和很高的产品市场覆盖率。密集式销售最适用于便利品，它通过最大限度地方便顾客来推动销售的提升。采用这种策略有利于广泛占领市场、及时销售产品、便利购买。其不足之处在于，在密集销售中能够提供服务的中间商数目总是有限的；生产企业有时需要对中间商的培训、销售支持系统、交易沟通网络等进行评价，以便及时发现其中的障碍；在某一市场区域内，中间商之间的竞争会造成销售努力的浪费；由于密集式销售加剧了中间商之间的竞争，他们对生产企业的忠诚度便降低了，价格竞争更激烈，中间商也不再愿意合理地接待客户了。

(2) 选择性销售。生产企业在特定的市场选择一部分中间商来推销本企业的产品。采用这种策略时，生产企业不必花太多的精力联系为数众多的中间商，便于和中间商建立良好的合作关系，可以使生产企业获得适当的市场覆盖面。与密集销售策略相比，采用这种策略具有较强的控制力，成本也较低。

选择性销售中常见的问题是如何确定中间商区域重叠的程度。在选择性销售中重叠的量决定着在某一给定区域内选择性销售和密集式销售所接近的程度。虽然市场高重叠率会方便顾客的选购，但也会在中间商之间造成一些冲突。低重叠率会增加中间商的忠诚度，但也降低了顾客的方便性。

(3) 独家销售。生产企业在一定地区、一定时间只选择一家中间商销售自己的产品。独家销售的特点是竞争程度低。一般情况下，只有当生产企业想要与中间商建立长久而密切的关系时，才会使用独家销售。它比较适用于服务要求较高的专业产品。

对中间商而言，独家销售使中间商们得到庇护，即避免了与其他竞争对手作战的风险；独家销售还可以使中间商无所顾忌地增加销售开支和人员，以扩大自己的业务，不必担心生产企业另

谋高就。

对生产企业而言，采用这种策略，能在中间商的销售价格、促销活动、信用和各种服务方面有较强的控制力，并通过这种形式取得中间商们强有力的销售支持。

独家销售的不足之处主要是：由于缺乏竞争会导致中间商力量减弱，因为在市场中他们占据了垄断性位置，独家销售会使中间商们认为他们可以支配顾客；对于顾客说，独家销售可能使他们在购买地点的选择上感到不方便。

采用独家销售时，生产企业和中间商通常要签订协议，在一定的地区、时间内，规定中间商不得再经销其他竞争者的产品；生产企业也不得再找其他中间商经销该产品。

（三）选择中间商

（1）中间商的市场范围。市场是企业选择中间商最关键的因素，因为它直接关系到企业产品的销售。首先，要考虑选定的中间商的经营范围与所预计销售地区是否一致。其次，确定中间商的销售对象是否为企业所希望的潜在顾客，这是最根本的条件，因为企业都希望中间商能打入自己已确定的目标市场，并最终说服顾客购买自己的产品。

（2）中间商的产品政策。首先，考虑中间商经营多少产品线，这里的产品线是指中间商的产品有多少供应来源。其次，了解中间商经营的产品组合是竞争产品还是促销品，应该避免选用销售竞争产品的中间商。当然，如果本企业产品的竞争优势明显大于竞争对手，可以给顾客一个选择权，由顾客决定购买有竞争力的产品。

（3）中间商的地理区位优势，即位置优势。对于零售商而言，应该是顾客流量较大的地点；批发商的选择要考虑它所处的位置是否有利于产品的批量储存与运输，通常以交通枢纽为宜。

（4）中间商的财务状况及管理水平。中间商能否按时结算，包括在必要时预付货款，这取决于它的财力大小；中间商销售管理是否规范、高效，这也与企业的发展息息相关。

（5）中间商的促销政策。采用什么方式推销产品及运用这种手段的能力，直接影响着销售规模。有些产品比较合适广告促销，有些产品则适合通过人员推销。因此，在选择中间商时应考虑到中间商是否愿意承担一定的促销费用以及是否有必要的物质、技术基础。此外，在现代营销中，服务是满足消费需求非常重要的一个方面，因此，对于需要提供良好售后服务的，或者需要提供专门技术指导或财务帮助的（如分期付款），还要考虑中间商综合服务能力的大小。

（四）渠道的管理

1. 激励渠道成员

如何处理好产销矛盾是一个普遍存在的问题，因此，生产企业必须通过对中间商的经常监督和激励来及时消除这些矛盾。激励中间商的主要方法有以下几种。

（1）做必要的让步。了解中间商的经营目标和需要，在必要的时候可以做出一些让步，来满足中间商的要求，如放宽信用条件，以激励中间商积极销售产品。

（2）提供优质产品。提供适销对路的优质产品，这是对中间商最好的激励，即生产企业应该把中间商视为顾客的总代表，只有这样，企业的产品才能顺利地进入最终的市场。

（3）给予各种权利。给中间商适当的盈利、独家经营权利或者其他一些特许权，对中间商来说也是一种很好的激励方法，这样也可以进一步调动其销售的积极性。

（4）进行广告宣传。当生产企业进入一个新市场或者是推出一种新产品时，它的品牌知名度和产品的性能、特点对当地的公众来说都是陌生的，中间商不愿为此花很大的力气进行宣传。因此，生产企业应该提供强有力的广告宣传支持，或者增加广告投入，以提高其产品的知名度。另外，生产企业在必要的时候，应该向中间商提供销售以及维修人员的培训、商业咨询服务等。这不仅可以促进生产企业与中间商的合作关系，而且还可以大大提高中间环节的工作效率和服务水平。

2. 评估渠道成员

企业除了选择和激励渠道成员之外，还应该定期对这些成员进行检查和评估。如果某一个渠道

成员的绩效大大低于既定标准，则必须找出主要原因，并且采取一些可能的补救措施；对一些工作业绩不佳的中间商，要求其限期完成任务，改进工作，否则就取消合作；在渠道管理过程中，由于情况的变化，需要增加或减少渠道成员，局部修正某些渠道或者全面修整销售渠道系统。

评估中间商绩效的方法主要有两种：一种就是将每一个中间商的销售情况与上期的销售情况进行比较分析，以销售百分比作为评价标准；另一种就是将各中间商的实际销售情况与该地区的销售量进行比较，看其占整个销售额的比率，并将各中间商按照先后顺序进行排列。

四、促销策略

（一）促销组合策略

1. 推式策略

推式策略是利用推销人员向中间商促销，将产品推入渠道的策略。这一策略需要利用大量的推销人员推销产品，它适用于生产企业和中间商对其看法一致的产品。推式策略风险小，周期短，资金回收快，但前提条件是必须有中间商的共识和配合。

推式策略常用的方式是：派出推销人员上门销售产品，提供各种售前、售中和售后服务。

2. 拉式策略

拉式策略是企业针对最终顾客展开广告攻势，把产品信息介绍给目标市场的顾客，使顾客产生强烈的购买欲望，形成急切的市场需求，然后“拉引”中间商纷纷要求经销这种产品。

在市场营销过程中，由于中间商与生产企业对某些新产品的市场前景常有不同的看法，因此，很多新产品上市时，中间商往往因为过高估计市场风险而不愿经销。在这种情况下，生产企业只能先向顾客直接促销，然后拉引中间商经销。

拉式策略常用的方式有：价格促销、广告、展览促销、代销、试销等。

3. 推拉结合策略

在通常情况下，企业也可以把上述两种策略结合起来运用，在向中间商进行大力促销的同时，通过广告刺激市场需求。

在“推式”促销的同时进行“拉式”促销，用双向的促销努力把产品推向市场，这比单独地利用推式策略或拉式策略更为有效。

（二）同质性高的产品促销策略

同质性高的产品除应注意品牌形象建设、营造品牌差异化外，还应采用适当的营业推广，如会员营销，增加顾客的购买量、频次，培养顾客的忠诚度。

会员营销又称俱乐部营销，是企业以顾客为基本单位，以某项利益或服务为主题，将顾客组成一个团体，开展宣传、销售、促销的营销活动。

会员营销充分利用人们虚荣、从众的心理，满足人们对品牌的渴望，最终产生对品牌的拥有感和归属感。会员营销主要采用消费者俱乐部营销方式。这种方式不易被竞争对手发觉，能够达到暗中取胜、提高企业的营销竞争力、培养消费者的品牌忠诚度的目的。但它也有回报慢、费用高、效果难预测等缺点。因此，开展俱乐部营销应事先设定清晰的目标及所提供的服务项目、费用的预算，系统、持续、周期性地与会员进行沟通交流，将会员紧紧团结在企业身边。

项目 4 企业生产管理

任务一 生产管理认知

一、生产运作

1. 生产运作的概念

生产运作是指“输入——转换——输出”的过程，即投入一定的资源，经过一系列多种形式的变换，使其价值增值，最后以某种形式产出供给社会的过程，也可以说，是一个社会组织通过获取和利用各种资源向社会提供有用产品的过程。

2. 生产运作的过程

生产运作是一个创造财富的过程，这个过程有输入、输出和转换过程三个要素。具体来说，生产运作是将生产要素输入到转换过程，通过转换后输出产品（包括有形产品和无形产品），这个转换过程构成了企业的生产系统。

二、生产运作管理

1. 生产运作管理的概念

生产运作管理，是指为了实现公司经营目标，提高公司经济效益，对生产运作活动进行计划、组织和控制等一系列管理工作的总称。

2. 生产运作管理的目标

生产运作管理的目标可以用一句话来概括：高效、低耗、灵活、准时地生产合格产品和（或）提供满意服务。换句话说，在顾客需要的时候，以适宜的价格，向顾客提供具有适当质量的产品或服务。

3. 生产运作管理的内容

（1）战略。具体包括公司决定产出什么产品，向社会提供什么样的服务，进入哪个行业，在市场需求日趋多变的环境下如何组合各种不同的产品组合策略和研发新产品策略，以适应产品的更新换代，为此需要投入什么，如何优化配置所需要投入的资源要素，如何设计生产组织方式，如何确立竞争优势，等等。

（2）设计。生产运作系统设计包括公司的选址、设施选择、生产规模、技术决策、设施建设、设备选择与购置、生产与运作系统总平面布置、车间及工作地布置等；其目的是为了把公司的战略落到实处，使公司从蓝图变成实实在在的厂房、车间、生产线，最终以最快的速度、最少的投资建立起最适宜公司的生产系统主体框架。

（3）运行。生产运作系统的运行，主要解决生产运营如何适应市场的变化，按用户的需求，输出合格产品和提供满足顾客的服务。它是对生产运作系统的正常运行进行计划、组织和控制。其目的是按技术文件和市场需求，充分利用公司资源条件，实现高效、优质、安全、低成本生产，最大限度地满足市场销售和公司盈利的要求。

（4）维护和改进。任何系统都有生命周期，如果不加以维护和改进，系统就会瘫痪。生产运作系统的维护和改进包括设备的维修与质量保证，以及整个生产系统的不断改进和各种先进的生产方式与管理模式的采用。

三、生产运作的类型

生产运作根据生产输出的不同，可以划分为制造型生产和服务型生产；根据产品或服务的专业化程度可以划分为大量生产、单件生产和成批生产。

（一）制造型生产和服务型生产

制造型生产与服务型生产最根本的区别在于输出的产品不同。制造型生产主要提供物资性的产品，服务型生产主要提供服务性的产品，而产品的不同，又使得两种生产的结构和组织实施不同。制造型生产所有资源都集中于生产出优质的物资产品；而服务型生产就以提供优质的服务为主，其所有的资源都集中于帮助员工为客户提供优质的服务。

（二）大量生产、单件生产和成批生产

产品或服务的专业化程度可以通过产品或服务的品种数多少、同一品种的产量大小和生产的重复程度来衡量。显然，产品或服务的品种数越多，每一种的产量越少，生产的重复性越低，则产品或服务的专业化程度就越低；反之，产品或服务的专业化程度就越高。按产品或服务专业化程度的高低，可以将生产划分为大量生产、单件生产和成批生产三种生产类型。

1. 大量生产

大量生产亦称量产，是指产品数量很大，大多数工作地点长期按照一定的生产节拍（在流水线生产中，相继完成两件制品之间的时间间隔）进行某一个零件的某一道工序的加工。大量生产产品品种单一，产量大，生产重复程度高。

2. 单件生产

产品对象基本上是一次性需求的专用产品，一般不重复生产。因此，生产中品种繁多，生产对象不断在变化，而通常生产设备和工艺装备采用通用性的，且工作的专业化程度很低。

3. 成批生产

成批生产是指一年中分批轮流地制造几种不同的产品，每种产品均有一定的数量，工作地点的加工对象周期性地重复。例如，机床、机车、电动机和纺织机的制造属于成批生产。

由于大批生产与大量生产的特点相近，所以，习惯上合称“大量大批生产”。同样，小批生产的特点与单件生产相近，习惯上合称“单件小批生产”。有的公司生产的产品品种繁多，批量大小的差别也很大，习惯上称之为“多品种中小批量生产”。“大量大批生产”、“单件小批生产”和“多品种中小批量生产”的说法比较符合公司的实际情况。

4. 流程式生产是通过一条生产线将原料制成成品，比如集成电路、药品及食品、饮料制造、采掘业、冶炼业等。这个行业关心的是如何在与分销商和零售商打交道的过程中降低成本，并笼络住他们。

任务二 生产过程组织

一、生产过程含义

生产过程是指从投料开始，经过一系列的加工，直至成品生产出来的全部过程。换句话说，生产过程是为完成商品生产所必需的，按一定客观要求组织起来的劳动过程和自然过程的总和。在生产过程中，主要是劳动者运用劳动工具，直接或间接地作用于劳动对象，使之按人们预定目的变成产品或服务。

（一）生产过程的构成

1. 结构性构成

结构性构成主要表现为劳动者和生产设备的组织形式。但它不同于行政性组织，是一种由生产任务关系形成的工作组织，主要有工作地、工作中心等。

2. 任务性构成（流程）

任务性构成是指生产过程中任务的分解与结合，主要表现为任务的分工及协作关系。主要包括工艺、工序、工步等。

（二）生产过程的特性

1. 生产过程的连续性

生产过程的连续性是指产品和零部件在生产过程各个环节上的运动，自始至终处于连续状态，不发生或少发生不必要的中断、停顿和等待等现象。

2. 生产过程的比例性

生产过程的比例性是指生产过程的各个阶段、各道工序之间，在生产能力上要保持必要的比例关系。

3. 生产过程的节奏性

生产过程的节奏性是指产品在生产过程的各个阶段，从投料到成品完工入库，都能保持有节奏

地均衡地进行。

4. 生产过程的适应性

生产过程的适应性是指生产过程的组织形式要灵活，能及时满足变化了的市场需要。

二、生产过程的空间组织

(一) 工艺专业化形式

工艺专业化原则是指按照工艺特征建立生产单位，将完成相同工艺的设备和工人放到一个厂房或一个区域内，这样构成诸如铸造厂、锻造厂、热处理厂、铸造车间、锻造车间、机械加工车间、热处理车间、车工工段、铣刨工段等生产单位。工艺专业化原则的特点是三“同”一“不同”，即同类设备、同工种的工人、相同的工艺方法，只是加工对象不同。如铸造车间、机械加工车间、装配车间。

(二) 对象专业化形式

对象专业化原则是指按照产品（或零件、部件）建立生产单位，将加工某种产品（零部件）所需的设备、工艺装备和工人放到一个厂房或一个区域内，这样构成诸如汽车制造厂、发动机厂（车间）、电机车间、齿轮工段、曲轴工段等生产单位。

任务三 生产计划与控制

一、生产计划体系

生产计划是企业经营计划的重要组成部分，是企业对生产任务做出的统筹安排，是企业组织生产活动的依据。编制生产计划是生产管理的一项基本任务，它是根据市场的需求和企业的技术、设备、人力、物资、动力等资源能力条件，合理地安排计划期内应当生产的产品品种、产量和出产进度，充分地满足社会和用户的需要。

(一) 生产计划的体系

生产计划可以按其在工业企业生产经营中所处的地位和影响的时间长度，划分为长期、中期、短期三个层次。这三个层次的生产计划相互联系、相互配合，构成了一个完整的生产计划体系。

1. 长期生产计划

长期生产计划是整个企业的生产指导计划，其计划长度一般为3~5年，或更长的时间。

2. 中期生产计划

中期生产计划，又称为综合生产计划或生产计划大纲，其计划期一般为1年。因此，很多企业又称之为年度生产计划。

3. 短期生产计划

短期生产计划，又称为生产作业计划，它的计划期在半年以下，一般为月或跨月计划。

(二) 生产计划的主要指标

生产计划的主要指标包括产品品种、质量、产量与产值等。它们各有不同的经济内容，从不同的侧面反映企业计划期内生产活动的要求。

1. 品种指标

产品品种指标是企业在计划期内应该生产的产品名称和品种数量。

2. 质量指标

产品质量指标是企业在计划期内各种产品应达到的质量标准。

3. 产量指标

产品产量指标是企业在计划期内应该生产可供销售的工业产品的实物数量和工业性劳务的数量。

4. 产值指标

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，以便于不同行业进行

比较。根据具体内容与作用不同，产值指标分为商品产值、总产值和净产值 3 种。

上述各项生产计划指标的关系十分密切。既定的产品品种、质量和产量指标，是计算各项产值指标的基础，而各项产值指标又是企业生产成果的综合反映。企业在编制生产计划时，应首先落实产品的品种、质量与产量指标，然后据以计算产值指标。

二、生产作业计划

生产作业计划是生产计划的具体执行计划，属于生产计划体系中的短期生产计划，它把生产计划中规定的月度生产任务具体地分配到各车间、工段、班组以至每个工作地和个人，规定他们在月、旬、周、日以至轮班和小时内的具体生产任务，并按日历顺序安排生产进度，从而保证按品种、质量、数量、期限和成本完成企业的生产任务。生产作业计划是建立企业正常生产秩序和管理秩序的主要手段，是企业计划管理的重要环节。

（一）作业计划标准

作业计划标准又称期量标准，是指为制造对象（产品、部件、零件等）在生产期限和生产数量方面所规定的标准数据。期量标准是编制生产作业计划的重要依据和组织均衡生产的有力工具。企业的生产类型不同，生产过程组织也就不同，因而形成了不同的期量标准。

1. 批量和生产间隔期
2. 生产周期
3. 生产提前期
4. 在制品定额

（二）生产作业计划的编制

1. 在制品定额法

在制品定额法适用于大量大批生产类型。这类企业生产产品品种比较少，产量比较大，工艺和各车间之间的分工协作关系密切稳定，只要把在制品控制在定额水平上，就可以保证生产过程正常地进行。采用在制品定额法，就是运用预先制定上的在制品定额，按照产品的反工艺顺序，从生产成品的最后车间开始，连续地计算各车间的出产量和投入量。

2. 提前期法

提前期法适用于成批生产企业。这类企业各种产品轮番生产，各个生产环节结存的在制品的品种和数量经常不一样。但是，各种主要产品的生产间隔期、批量、生产周期和提前期比较固定，因此，可以采用提前期法来规定车间的生产任务。所谓提前期法，就是将先制定的提前期标准转化为提前量，来规定车间的生产任务使车间之间由“期”的衔接变为“量”的衔接。

3. 生产周期法

生产周期适用于单件小批生产企业。这类企业生产任务多数是根据订货合同来确定的，生产的品种、数量和时间很不确定，产品是一次性或定期重复生产。因此，各车间的生产在数量上衔接比较简单，关键是合理搭配订货，调整处理如品种多变与保持车间均衡负荷之间的矛盾。

三、生产现场管理

近年来，在企业中广泛应用的生产现场管理方法有“5S”活动、定置管理和目视管理等。通过这些方法的应用，各企业的生产现场管理水平能得到明显改善。

（一）“5S”活动

1. 5S 活动的起源

5S 活动源自日本，已有 40 多年的历史，刚开始只是强调工厂的整理、整顿，后来由于管理提升的需要，又增加了清扫、清洁、素养，形成了现在的 5S 活动体系。

2. 5S 活动的内涵

5S 活动指的是：整理（Seiri）、整顿（Seiton）、清扫（Seiso）、清洁（Seiketsu）和素养（Shisuke）。因上述 5 个日文词汇的罗马拼音第一个字母均为“S”，故称为 5S。

（1）整理。整理是按照整治的原则，规定正确秩序，即要区分“要”与“不要”物，并将不

要物清理。

(2) 整顿。整顿是将必要物品定位、定量放置好，便于拿取和放回，排除浪费。

(3) 清扫。清扫是彻底清理场所的垃圾、污垢和异物，使其干净及容易显现问题点。

(4) 清洁。清洁是重点地做好整理、整顿和清扫，形成制度化、规范化，包含解决问题的对策及成果的维持。

(5) 素养。素养是努力提高员工的素养，使员工遵守规定的事项，自觉执行各项标准，并养成习惯。

(二) 定置管理

1. 定置管理的基本要求

要进行入、物、场所的合理组合，以提高作业效率和生产效率。

要做到工位器具标准化、规范化，以为生产提供有利条件。

现场道路通畅，环境整洁，以保障操作人员安全和身心健康。

严格按定置图定置，使现场图、物、场、账一致，减少多余的物品存放，做到节约、高效、控制。

2. 定置管理的基本方法

定置管理最终要实现人、物、场所的有效结合，达到高效地完成预定任务的目标。其中最基本的是人和物的结合。

(1) 人与物的结合状态。

①A 状态。A 状态即人与物能马上结合并发挥效能的状态。

②B 状态。B 状态是指人与物处于寻找状态或尚不能很好发挥效能的状态。

③C 状态。C 状态是指生产现场的人与物失去联系的状态。

(2) 物与所的关系。

①A 状态。这是一个良好的状态。工作环境良好，场所中物品置放有序，作业空间、通风设施、恒温设备、光照、噪声、粉尘等状态都符合人的生理、生产、安全与卫生的要求。

②B 状态。这是一个需要改善的状态。工作环境存在着一些缺憾。场所的布局不尽合理，或只满足生理需要，或只满足生产需要，或两者都不能满足。

③C 状态。这是一个需要彻底改造的状态。这种状态的存在和延续对现场人员有严重危害。定置管理的任务是努力使物与场所保持 A 状态，杜绝 C 状态，并坚决采取果断措施和对策，将 B、C 状态转换为 A 状态。

(3) 定置方法。定置方法有两种基本形式。

①固定位置，即场所固定、物品存放位置固定、物品信息媒介固定。

②自由位置，即相对地固定一个存放物品区域，至于在这个区域内的具体放置位置要由生产过程来决定。

3. 定置管理的原则

(1) 定置必有图。在开展定置管理时，必须有定置图来辅助进行。

(2) 定置必有物。图物相符，要把生产场所存在的各种物品都反映在定置图上。

(3) 有物必有区。划区进行管理堆放，区域明确。

(4) 有区必有牌。发挥信息媒介的作用，让各区都有鲜明标志，并使信息标准化，标牌的颜色、规格、文字、数字的字体大小，全厂要统一规定。

(5) 有牌必分类。将同一类别的物品，放在各自指定的区域内，按类存放，不能乱放，做到各就各位，并且不能占用任何交通运输通道。

(6) 账（图）物必一致。使各类台账或定置图与实物一致。

(三) 目视管理

1. 目视管理的含义

目视管理是利用形象直观、色彩适宜的各种视觉感知信息来组织现场生产活动，达到提高劳动生产率目的的一种管理方式。

2. 目视管理的优点

- (1) 目视管理形象直观，有利提高工作效率。
- (2) 目视管理透明度高，便于现场人员相互监督，发挥激励作用。
- (3) 目视管理有利于产生良好的生理和心理效应。

3. 推行目视管理的基本要求

推行目视管理，要防止搞形式主义，一定要从企业实际出发，有重点、有计划地逐步展开。在这个过程中，应做到的要求是：统一、简约、鲜明、实用、严格。

- (1) 统一。即目视管理要实行标准化，消除五花八门的杂乱现象。
- (2) 简约。即各种视觉显示信号应易懂，一目了然。
- (3) 鲜明。即各种视觉显示信号要清晰，位置适宜，现场人员都能看得见、看得清。
- (4) 实用。即不摆花架子，少花钱、多办事，讲究实效。
- (5) 严格。即现场所有人员都应该严格遵守和执行有关规定，有错必纠，奖罚分明。

4. 目视管理工具

(1) 红牌。红牌，适宜于 5S 活动中的整理，是改善的基础起点，用来区分日常生产活动中非必需品。挂红牌的活动又称为红牌作战。

(2) 看板。用在 5S 的看板管理中，用于表示物品放置场所等基本状况的表示板，标示物品的具体位置在哪里、做什么用、数量是多少、谁负责、谁来管理等重要的项目，让人一看就明白。

(3) 信号灯或者异常信号灯。在生产现场，第一线的管理人员必须随时知道，作业员或机器是否在正常地开动、是否在正常地作业。信号灯是工序内发生异常时，用于通知管理人员的工具。

(4) 操作流程图。操作流程图本身是描述工序重点和作业顺序的简明指示图，也称为步骤图，用于指导生产作业。

(5) 提醒板。提醒板，用于防止遗漏。健忘是人的天性，不可能杜绝，只有通过一些自主管理的方法来最大限度地减少遗漏和遗忘。

(6) 区域线。区域线就是对半成品放置的场所或通道等区域，用线条把它画出来，便于整理与整顿，常用于定置管理。

(7) 警示线。警示线，就是在仓库或其他物品放置处用来表示最大或最小库存量的涂在地上的彩色漆线，用于看板管理中。

(8) 告示板。告示板是一种及时管理的工具，也就是公告，就某一通知或内容广而告之，让所有的人都知道，如几点召开什么会议等。

(9) 生产管理板。生产管理板是揭示生产线的生产状况、进度的表示板，记入生产实绩、设备开动率、异常原因（停产、故障）等，用于看板管理。

任务四 质量管理

一、质量及质量管理的含义

质量是指“一组固有特性满足要求的程度”，是反映产品、过程或服务满足规定或潜在需要（或要求）能力的特征和特性总和。

二、质量管理的发展

1. 质量检验阶段（QC）

20 世纪初，人们对质量管理的理解还只限于质量的检验。质量检验所使用的手段是各种的检测设备和仪表，方式是严格把关，进行百分之百的检验。

2. 统计质量控制阶段（SQC）

这一阶段的特征是数理统计方法与质量管理的结合。

3. 全面质量管理阶段（TQM）

最早提出全面质量管理概念的是美国通用电气公司质量经理费根堡姆，他在 1961 年发表的《全面质量管理》一书中提出：“全面质量管理是为了能够在最经济的水平上并考虑到充分满足用户要求的条件下进行市场研究、设计、生产和服务，把企业各部门的研制质量、维持质量和提高质量活动构成为一体的有效体系。”为全面质量管理理论做出突出贡献的还有美国人戴明和朱兰，以及石川馨、田口玄一等一批日本质量管理学家。这一时期，诞生了一系列质量管理方法和工具，如准时化生产、看板生产、质量功能展开、田口方法、老七种工具、新七种工具等。质量的概念也从狭义的符合规范发展到以“顾客满意”为目标。全面质量管理不仅提高了产品与服务的质量，而且在企业文化改造与重组的层面上，对企业产生深刻的影响，并被许多“世界级”企业的成功经验证明是一种使企业获得持久竞争能力的质量管理战略。

三、全面质量管理

（一）全面质量管理的指导思想

全面质量管理（total quality management, TQM）是企业管理的中心环节，是企业管理的纲，它和企业的经营目标是一致的。这就是要求将企业的生产经营管理与质量管理有机地结合起来。全面质量管理的基本指导思想有以下几个方面。

1. 质量第一

市场的竞争归根结底就是质量的竞争，企业的竞争能力和生存能力主要取决于它满足社会需求的能力。任何产品都必须达到所要求的质量水平，否则就没有或未完全实现其使用价值，从而给消费者、给社会带来损失。从这个意义上讲，质量必须是第一位的，“质量第一”的指导思想已成为世界各国的共同认识。

2. 用户至上

“用户至上”就是要树立以用户为中心，为用户服务的思想。要使产品质量与服务质量尽可能满足用户的要求，用户满意了，产品才有销路，产品质量的好坏最终应以用户的满意程度为标准。企业的全体职工必须牢固树立用户至上的思想，不仅要做到产品质量达到标准，而且要服务周到。同时还要倡导“下道工序就是用户”的思想，不合格的零部件不能转给下道工序。只有这样，用户才能买得放心、用得满意。

3. 事前控制为主

质量是设计、制造出来的，而不是检验出来的，这说明事前控制是提高产品质量的关键所在。在生产过程中，检验属于事后控制，它可以避免不合格品流入市场，但不能决定不合格品的生产。所以影响产品质量好坏的真正原因并不在于检验，而主要在于设计和制造。设计质量是先天性的，在设计时就已决定了质量的等级和水平；而制造只是实现设计质量，是符合性质量。但二者不可偏废，都应重视。

4. 强调用数据说话

数据是客观事物的定量反映，用数据说话就是用事实说话。这就要求在全面质量管理工作中必须具有科学的工作作风，在研究问题时不能满足于一知半解和表面现象，对问题的处理不但要有定性分析，还要进行定量分析，做到心中有“数”，这样可以避免主观盲目性。

在全面质量管理中广泛地采用了各种统计方法和工具，其中用得最多的有“七种工具”，即因果图、排列图、直方图、相关图、控制图、分层法和调查表。常用的数理统计方法有回归分析、方差分析、多元分析、实验设计、时间序列分析法等。

5. 突出人的积极因素

与质量检验阶段和统计质量控制阶段相比较,全面质量管理阶段格外强调调动人的积极因素的重要性。这是因为现代生产多为大规模系统,环节众多,联系密切复杂,远非单纯靠质量检验或统计方法能够奏效的。必须调动人的积极因素,加强质量意识,发挥人的主观能动性,以确保产品和服务的质量。全面质量管理的特点之一就是全体人员参加的管理,“质量第一,人人有责”。1962年日本在我国“鞍钢宪法”三结合小组的启发下开展了质量管理小组活动,对保证和提高质量起了很大的作用。

要提高质量意识,调动人的积极因素,一靠教育,二靠规范,需要通过教育培训和考核,同时还要依靠有关质量的立法以及必要的行政手段等各种激励及处罚措施。

(二) 全面质量管理的方法

1. PDCA 循环

PDCA 循环又叫戴明环,是美国质量管理专家戴明博士提出的,它是全面质量管理所应遵循的科学程序。全面质量管理活动的全部过程,就是质量计划的制订和组织实现的过程,这个过程就是按照 PDCA 循环,不停顿地周而复始地运转的。

(1) PDCA 循环的四个阶段。

P (Plan) ——计划阶段,确定方针和目标,确定活动计划。

D (Do) ——执行阶段,实地去做,实现计划中内容的细节。

C (Check) ——检查阶段,总结执行计划的结果,注意效果,找出问题。

A (Action) ——处理阶段,对总结检查的结果进行处理,成功的经验加以肯定并适当推广、标准化;失败的教训加以总结,以免重现,未解决的问题放到下一个 PDCA 循环。

2. PDCA 循环的特点

PDCA 循环可以使我们的思想方法和工作步骤更加条理化、系统化、图像化和科学化。它具有如下特点。

(1) 大环套小环,小环保大环,推动大循环。

(2) 不断前进,不断提高。

(3) PDCA 循环是一个综合性的循环。

四、质量管理思想

1. 六西格玛管理

六西格玛 (Six Sigma, 6σ) 六西格玛是摩托罗拉公司发明的术语,用来描述在实现质量改进时的目标和过程。西格玛 (σ) 是统计员用的希腊字母,指标准偏差。术语六西格玛指换算为百万分之 3.4 的错误/缺陷率的流程变化 (六个标准偏差) 尺度) 是一种能够严格、集中和高效地改善企业流程管理质量的实施原则和技术。它包含了众多管理前沿的先锋成果,以“零缺陷”的完美商业追求,带动质量成本的大幅度降低,最终实现财务成效的显著提升与企业竞争力的重大突破。

六西格玛管理的基本理念如下。

(1) 真正关注顾客。

(2) 无边界合作,也叫全面合作。

(3) 以数据 (事实) 驱动管理。

(4) 针对过程采取措施。

(5) 主动 (预防性) 管理。

(6) 追求完美但容忍失败。

2. 朱兰的质量管理思想

美国著名质量管理专家朱兰 (J.M.Juran) 最重要的质量管理思想表现在他的质量管理“三部曲”和质量“螺旋”理论。

朱兰认为，产品中的质量问题 80%是由于管理不善引起的，要提高产品质量，就必须抓住策划、控制、改进这三个主要环节，即质量计划、质量控制和质量改进。这一管理模式称为“朱兰三部曲”。

五、质量管理工具

（一）质量管理的旧七种工具

（1）分层法。分层法又叫分类法，是整理质量数据的一种重要方法。它是把所收集起来的数据按不同的目的加以分类，将性质相同、生产条件相同的数据归为一组，使之系统化，便于找出影响产品质量的具体因素。

（2）排列图。排列图也叫巴雷特图、主次因素分析图和 ABC 法。它是用来找出影响质量的主要因素的一种方法。它一般由两个纵坐标、一个横坐标、几个长方形和一条折线组成。左边的纵坐标表示频数（如件数、金额、时间等）；右边的纵坐标表示频率；横坐标表示影响质量的各种因素，按频数大小自左至右排列；长方形的高度表示因素频数的大小；折线由表示各因素的累计频率的点连接而成。

（3）因果图。因果图是整理和分析影响产品（工程、工作）质量的各因素（原因）之间的关系，即表示质量特性与原因之间的一种工作图。它又称因果分析图、树枝图或鱼刺图。

（4）直方图。直方图又称质量分布图和质量散布图。它是将数据按大小顺序分成若干间隔相等的组，以组距为底边，以落入各组的频数为高所构成的矩形图。直方图是用来整理质量数据，从中找出规律，用以判断和预测生产过程中质量好坏的一种常用工具。

（5）管理图。管理图，又称控制图。它是用于分析和判断工序是否处于稳定状态，带有管理界限的图。它有分析用管理图和控制用管理图两类。前者专用于分析和判断工序是否处于稳定状态，并且用来分析产生异常波的原因；后者专用于控制工序的质量状态，及时发现并消除工艺过程的失调现象。

（6）散布图。散布图，又称相关图。它是在处理计量数据时，分析、判断、研究两个相对应的变量之间是否存在相关关系，并明确相关程度的一种方法。

（7）调查表。调查表，又称检查表、统计分析表，它是为分层收集数据而设计的图表，用来进行数据整理和粗略的原因分析。可根据不同的目的要求，设计多种多样的调查表。

（二）质量管理的新七种工具

日本在开展全面质量管理的过程中通常将关联图、KJ 法、系统图、矩阵图、矩阵数据分析法、PDPC 法以及箭条图统称为“新七种工具”。

（1）关联图。关联图，是指用连线图来表示事物相互关系的一种方法。它也叫关系图。

（2）KJ 法。KJ 法是日本川喜田二郎提出的一种质量管理工具。“KJ”二字取的是川喜(KAWAJI)英文名字的第一个字母。这一方法是从错综复杂的现象中，用一定的方式来整理思路、抓住思想实质、找出解决问题新途径的方法。KJ 法不同于统计方法。统计方法强调一切用数据说话，而 KJ 法则主要用事实说话，靠“灵感”发现新思想、解决新问题。

（3）系统图。是指系统地分析、探求实现目标的最好手段的方法。

在质量管理中，为了达到某种目的，就需要选择和考虑某一种手段；而为了采取这一手段，又需考虑它下一级的相应的手段。这样，上一级手段就成为下一级手段的行动目的。如此这样，把要达到的目的和所需要的手段，按照系统来展开，按照顺序来分解，做出图形。

（4）矩阵图。矩阵图，是指借助数学上矩阵的形式，把与问题有对应关系的各个因素列成一个矩阵图；然后，根据矩阵图的特点进行分析，从中确定关键点（或着眼点）的方法。

（5）矩阵数据分析法。矩阵数据分析法，与矩阵图法类似。它区别于矩阵图法的是：不是在矩阵图上填符号，而是填数据，形成一个分析数据的矩阵。它是一种定量分析问题的方法。目前，在日本尚广泛应用，只是作为一种“储备工具”提出来的。应用这种方法，往往需求借助电子计算机来求解。

(6) PDPC法。PDPC法(process decision program chart的英文缩写),又称过程决策程序图法。它是在制订达到研制目标的计划阶段,对计划执行过程中可能出现各种障碍及结果作出预测,并相应地提出多种应变计划的一种方法。这样,在计划执行过程中,遇到不利情况时,仍能有条不紊地按第二、第三或其他计划方案进行,以便达到预定的计划目标。它不是走着看,而是事先预计好。

7. 箭条图

箭条图法,又称矢线图法。箭条图又叫矢线图,是用网络的形式来安排一项工程(产品)的日历进度,说明其作业之间的关系,以期高效率管理进度的一种方法。其用途主要是用来安排工程、事项的日历进度,尤其是较复杂的进度。它是计划评审法在质量管理中的具体运用,使质量管理的计划安排具有时间进度内容的一种方法。它有利于从全局出发、统筹安排、抓住关键线路,集中力量,按时和提前完成计划。

项目5 企业采购管理

任务一 采购计划管理

一、制定采购计划的目的

编制采购计划的主要目的是:预计所需物资、材料的时间和数量,防止供应中断影响产供销活动;避免材料储存过多,积压资金,以及占用堆积的空间;配合企业生产、销售等运营计划和资金调度;使采购部门事先做好准备,选择合适或有利时机购入所需材料或物资;确定材料耗用标准,以便控制材料采购数量及成本。

二、编制采购计划时需要考虑的因素

采购计划的制定从宏观方面讲,要保证和企业整体经营目标相一致,微观方面还要和采购部门的预期目标相一致,但除此之外还要考虑到其他部门的影响因素以及相互关系。

1. 销售和生产计划
2. 物资用料清单
3. 存量状态

三、采购预算编制的步骤

(1) 审查企业以及部门的战略目标。预算的最终目的是为了保证企业目标的实现,企业在编制部门预算前首先要审视本部门和企业目标,以确保它们之间的相互协调。

(2) 制定明确的工作计划。在明确了企业整体的战略目标和规划、本部门的分目标以后,部门首先要制定出明确的工作计划。在明确了本部门关键的业务活动和工作职责范围等具体情况之后,着手规划部门的工作计划,以与企业的规划相协调。

(3) 明确所需资源。在前两个步骤认真做好以后,接下来的主要工作就是管理者明确预算过程中所需的资源情况。包括本企业内部和外部的潜在的资源获得情况,以便为其他计划和预算打好基础,从而也可以确定企业预算所需的人力、物力、财力。

(4) 推出准确的预测数据。数量预测是为预算做准备的,无论采用什么方法,针对什么目标得出的预测结果,企业最终要用于生产计划、推行费用预算、管理费用预算以及其他预算中。

(5) 汇总。汇总各部门、各分单元的预算,最初的预算总是来自每个分单元,而后层层提交、汇总,最后形成预算。

(6) 提交预算。预算是关于预计收入和可能支出的动态模型,反映的是未来的事情。由于外在的环境总是变化的,因此,必须根据实际情况的变化不断进行修订,以确保预算最大程度地贴近现实,反映实际支出。由于预算总是或多或少地与实际有所差异,因此,有必要选定一个偏差范围。偏差范围的确定可以根据行业平均水平,也可以根据企业的经验数据,它的主观性很强,同管理者的偏好有很大关系。

任务二 仓储作业管理

一、仓储管理概述

1. 仓储的概念

仓储是仓库储存和保管的简称，一般是指从接受储存物品开始，经过储存保管作业，直至把物品完好地发放出去的全部活动过程。概括地讲就是指通过仓库对暂时不用的物品进行收存、保管、交付使用的活动过程。在这个活动过程中包括存货管理和各项作业活动，即静态的物品储存和动态的物品存取。

2. 仓储的作用

- (1) 仓储是确保社会再生产顺利进行的必要条件。
- (2) 仓储是保持商品使用价值和合理使用的重要手段。
- (3) 仓储可以加快资金周转、节约流通过程费用，降低物流成本。

3. 仓储管理的概念

仓储管理是指对仓库和仓库中储存的货物进行管理，是仓储机构为了充分利用所具有的仓储资源（包括仓库、机械、人、资金、技术），提供高效的仓储服务所进行的计划、组织、控制和协调过程。仓储管理已不是单纯的货物存储，而是兼有包装、分拣、整理、简单装配等多种辅助性功能。

二、商品入库管理

（一）商品入库交接

由于货物到达仓库的形式不同，除了一小部分由供货单位直接运到仓库交货外，大部分要经过铁路、公路、航运、空运和短途运输等运输工具转运。凡经过交通运输部门转运的商品，都必须经过仓库接运后才能进行入库验收，因此，货物的接运是入库业务流程的第一道作业环节，也是仓库直接与外部发生的经济联系。商品接运是商品入库和保管的前提，接运工作完成的质量直接影响商品的验收和入库后的保管保养。商品接运的主要方式有以下几种。

- (1) 到承运单位提货。
- (2) 到供货单位提取货物。
- (3) 承运单位送货到库。

除了以上几种方式外，接运的方式还有铁路专用线到货接运、供货单位送货到库等。

（二）商品入库验收

商品入库验收是根据合同或标准的规定要求，对入库的商品的品质、数量、包装等进行检验验收的总称，凡商品进入仓库储存，必须经过检查验收，只有验收后的商品方可入库保管。

1. 质量检验

质量检验是鉴定商品的质量指标是否符合规定。质量检验分外观质量检验和内在质量检验。前者是从外观、外包、规格、品种等方面进行检验，后者是由专业技术检验单位进行。检验方法有感官检验和理化检验两种。感官检验一般是由仓库保管员在验收商品时凭感官检查商品的包装、外观等；理化检验一般由技术检验部门进行取样测定。

2. 数量检验

商品运到后，收货人员要按商品入库单清点商品数量。商品数量检验包括点件查数、抽验查数和检斤换算等方法。点件查数法是指按件、只、台等计量的商品检验方法，即逐件、逐只、逐台进行点数加总求值。抽验查数法是按一定比率开箱验件的方法，一般适合批量大、定量包装的商品。检斤换算法是指通过重量过磅换算该商品的数量，这种方法适合商品标准和包装标准的情况。

3. 包装检验

物资包装的好坏、干潮直接关系到物资的安全储存和运输。所以，对物资的包装要进行严格验收，凡是产品合同对包装有具体规定的要严格按规定验收，如箱板的厚度。纸箱和麻包的质量

等。对于包装的干潮程度，一般是用眼看、手摸方法进行检查验收。

4. 验收中发现问题的处理

商品在验收中，可能会发现一些问题，验收人员应根据不同情况，采取不同的方法，在有效期内进行处理。

(1) 商品入库凭证不齐或不符时，仓库有权拒收或要求重办入库凭证，将所到商品另行堆放，暂作待验处理，待证件到齐后再进行验收。

(2) 凡质量不符合规定时，验收人员应如实慎重填写商品验收记录，并及时通知存货单位，由存货单位向供货单位交涉处理。

(3) 数量、型号、规格不符合规定时，应根据造成的原因不同分别进行处理，如问题是由于供货单位少发、错发原因引起时，应及时向存货单位和供货单位反映，由存货单位与供货单位协商解决。在问题未解决前，该批商品应单独存放、妥善保管，不得发放出库。以备供货方复查。待问题解决后，再办理入库手续。

(三) 商品入库手续办理

入库物品经过点数、查验之后，可以安排卸货、入库堆码，表示仓库接受物品。在卸货、搬运、堆垛作业完毕后，与送货人办理交接手续，并建立仓库台账。

1. 交接手续

交接手续是指仓库对收到的物品向送货人进行的确认，表示已接收到物品。办理完交接手续，意味着分清运输、送货部门和仓库的责任。完整的交接手续包括以下几点。

(1) 接受物品。仓库通过理货、查验物品，将不良物品剔出、退回或者编制残损单等表示明确责任，确定收到物品的确切数量、物品表面状态良好。

(2) 接受文件。接受送货人送交的物品资料、运输的货运记录、普通记录等，以及随货在运输单证上注明的相应文件，如图纸、准运证等。

(3) 签署单证。仓库与送货人或承运人共同在送货人交来的送货单、交接清单上签署。各方签署后留存相应单证。入库、查验、理货、残损单证、事故报告由送货人或承运人签署。

2. 登账

登账的主要内容有：物品名称、规格、数量、件数、累计数或结存数、存货人或提货人、批次、金额，注明货单位或运输工具、接（发）货经办人。

3. 立卡

物品入库或上架后，将物品名称、规格、数量或出入状态等内容填在料卡上，称为立卡。料卡又称为货卡、货牌，插放在货架上物品下方的货架支架上或摆放在货垛正面明显位置，货卡按其作用不同分为货物状态卡、商品保管卡。其中商品保管卡包括标识卡和储存卡等。

4. 建立档案

建立商品档案，是将商品入库作业全过程的有关资料进行整理、核对，建立资料档案，为商品的保管、出库业务活动创立良好条件。

三、商品出库管理

(一) 商品出库方式

1. 送货

仓库根据货主单位的出库通知或出库请求，通过发货作业把应发物品交由运输部门送达收货单位或使用自有车辆把物品运送到收货地点的发货形式，送货可向外地送货，也可向本地送货。以送货方式出库的手续，须由送料人员办理发料凭证，一式四份，一份送料人签收后交给仓库保管留存并依次核销库存，一份由保管员签章后留存，一份由送料人、保管人共同签章后交给送料单位，一份由送料人、保管人共同签章后交物料统计员。

仓库实行送货具有多方面的好处：仓库可预先安排作业，缩短发货时间；收货单位可避免因人力、车辆等不便而发生的取货困难；在运输上，可合理使用运输工具，减少运费。

2. 自提

这种发货形式是由收货人或其代理人持取货凭证直接到库取货，仓库凭单发货。仓库发货人与提货人可以在仓库现场划清交接责任，当面交接并办理签收手续。

3. 过户

过户是一种就地划拨的形式，物品实物并未出库，但是所有权已从原货主转移到新货主的账户中。仓库必须根据原货主开出的正式过户凭证，而予以办理过户手续。

4. 取样

货主由于商检或样品陈列等需要，到仓库提取货样（通常要开箱拆包、分割抽取样本）。仓库必须根据正式取样凭证发出样品，并做好账务记载。

5. 移仓

移仓是指货主为了业务方便或改变储存条件，将某批库存自甲库转移到乙库。仓库也必须根据货主单位开出的正式转仓单办理转仓手续。

（二）商品出库作业

商品出库作业流程的一般程序是：核单一记账—配货—复核—发货。

（1）仓库部门在接到出库凭证后，必须对出库凭证进行审核，包括审核出库凭证的合法性和真实性；核对出库商品的品名、型号、规格、单价、数量；审核出库凭证手续是否齐全、内容是否完整。

（2）出库凭证经审核确实无误后，将出库凭证信息进行处理。记账员将出库凭证上的信息按照规定的手续登记入账，同时在出库凭证上批注出库商品的货位编号，并及时核对发货后的结存数量。

（3）配货过程包括拣货和分货两个环节。拣货就是依据客户出库单或仓储部门的拣货单，尽可能迅速地将商品从其储存位置或其他区域拣取出来的作业过程。在拣货作业完成后，根据客户订单进行货物分类工作，即分货。

（4）为了保证出库商品不出差错，配好货后企业应立即进行出货检查，即复核。复核由复核员按出库凭证对出库商品的品名、规格、单位、数量等进行复核，既要复核单货是否相符，又要复核货位结存量来验证出库量是否正确。检查无误后，复核人在出库凭证上签字，方可包装或交付装运。

（5）复核完成后，有的商品不需要进行包装就可直接装运出库，有的需要进行包装才可装运出库，这时需要加上包装这个作业环节。出库商品无论是要货单位自提，还是交付运输部门发送，发货人员必须向收货人或运输人员按车逐件交待清楚，划清责任，即进行点交。在点交完后，应装车发运。

四、仓储成本管理

仓储成本指仓储企业在储存物品过程中，包括装卸搬运、存储保管、流通加工、收发物品等各项环节和建造、购置仓库等设施设备所消耗的人力、物力、财力及机会成本、风险成本的总和。仓储成本包括折旧费、职工薪酬、修理费、管理费用、财务费用、销售费用、能源费、耗损材料费、货物仓储保险费、外协费、营业税金。仓储成本是衡量仓储企业经营管理水平和管理质量高低的重要标志。

第三篇 分析与评价

教学目的和要求

一、教学目的：

1、能够独立撰写自己担任的角色的总结报告；

2、分析其他角色的总结报告；

二、课程思政育人目标

1、认识责任担当的重要性

2、培养学生的责任感和担当精神

教学重点与难点

1、CEO、CFO、CPO、CSO、COO、CIO 总结报告的主要内容；

2、学习报告实例的写作技巧，并与自己的报告相比较,说明自己的报告有哪些优点和不足；

教学方法

讲授法、探究法

教学学时

6 学时

本课作业：1、以各沙盘模拟团队为单位进行企业经营结算

2、按角色完成并提交总结报告

教学内容

一、产品盈利性分析

（一）销售分析

销售分析中提供了以下分析内容：

1、市场占有率分析

市场占有率分析包括某年度市场占有率、各市场累计占有率和累计占有率分析。

（1）某年度市场占有率是指某年度各公司在所有当年所有市场中的各种产品销售额占总销售额的比重。

（2）某市场累计占有率是指经营若干年之后，对一个市场进行的占有率分析，这个分析重点告诉经营者，那个企业在这个市场中做得比较好。

（3）累计市场占有率

（4）某产品、某年度的市场占有率从产品的角度反映各公司的市场占有率，说明各公司对产品的销售能力。

2. 广告产出比分析

广告投入产出分析，是评价广告投入收益率的指标，

其计算公式为：广告投入产出比=订单销售总额/广告投入

广告投入产出分析用来比较各企业在广告投入上的差异。这个指标告诉经营者：本公司与竞争对手之间在广告投入策略上的差距，以警示营销总监深入分析市场和竞争对手，寻求节约成本，策略取胜的突破口。根据市场和时间的不同，系统提供了两项统计指标，一是某一年的广告投入产出比，

（二）成本分析

成本分析从以下两个方面着手，通过计算各项费用占销售的比例揭示成本与收入的关系；通过成本变化趋势发现企业经营过程中的问题。

企业成本由多项费用要素构成，了解各费用要素在总体成本中所占的比例，分析成本结构，从比例较高的那些费用支出项入手，分析发生的原因，提出控制费用的有效方法。

费用比例的计算公式为：

费用比例=费用/销售收入如果将各费用比例相加，再与 1 相比，则可以看出总费用占销售比例的多少，如果超过 1，则说明支出大于收入，企业亏损，并可以直观地看出亏损的程度。

1、费用比例分析费用比例分析包括经常性费用比例分析和全成本比例分析，分别在两个页面用柱状图展示。

在主界面点击“成本分析”按钮，即可进入经常性费用比例分析的页面，经常性费用仅包括直接成本、广告、经营费、管理费、折旧和利息，这些费用项目是经营过程中每个时期必不可少的费用支出项目。这里展示的经营费用是根据下式计算出来的。

经营费=设备维修费+场地租金+转产费+其他费用

2、全成本比例分析

3、成本比例变化分析

企业经营是持续性的活动，由于资源的消耗和补充是缓慢进行的，所以单从某一时间点上很难评价一个企业经营的好坏。比如，广告费用占销售的比例，单以一个时点来评价，无法评价好坏。但在一个时点上，可以将这个指标同其他同类企业横向来比，评价该企业在同类企业中的优劣。在企业经营过程中，很可能由于在某一时点出现了问题，而直接或间接地影响了企业未来的经营活动，所以不能轻视经营活动中的每一个时点的指标状况。那么如何通过每一时点的指标数据发现经营活动中的问题，引起我们的警惕呢？在这里，给出一个警示信号，这就是比例变化信号。

（三）市场分析与定位

企业经营到第三年，是至关重要的一年，因为企业在这一年要面临偿还长贷的压力，所以对于每一组来说就是多拿订单，提高销售额。另一方面，到了第三年每一组基本都有 3 个市场，本地、区域、国内。市场的扩大对于企业来说，有利于其订单数的增加，销售额的增长。因此，企业在这一年就是要认真研究市场预测、自身的产能和资金来打好广告，争取销售额突破 80M。但是，对于大多数企业来说，产能是影响拿订单的非常关键的一个因素。大家发现在第市场订单量非常多，但是确生产不出来，这就是产能的问题，如何在这一年提高产能是影响今后销售额增长的关键因素之一。所以，同学们在这一年除了交单之外，另一个需要重点考虑的问题就是生产线的产能，争取多上全自动手工线，极大提高产能，对于企业未来的发展起到决定性作用。

实训效果：

今年是企业经营的第三年，通过前两年的经营模拟，各个小组对 ERP 企业经营模拟已经基本掌握，熟悉了整个操作过程。第三年是至关重要一年，面临着资金吃紧的状况，因为要在第三年末去偿还长贷，因此要保障利润的前提下，来提高企业的权益，扩大企业贷款的能力。第三年经营结束后，各个小组负责编制利润表、资产负债表，应在第三年运营开始之前，严格做出现金预算，同时在实际运营过程中严格按照现金预算去执行，控制企业的成本与风险，扩大企业的收益。

（四）全面预算管理

企业经营到第四年会面临几个问题：

（1）现金骤减。由于从第三年开始，每个企业都会面临偿还长期贷款，每年最少 20M。到了第四年，现金流不多，而同时又没有权益让企业再接着贷款。所以到了第四年，如何筹款是每个企业面临的一个重要问题。有以下途径：首先，可以选择变卖大厂房，产生 40M 四期的应收账款；其次，就要依靠当年的销售额了。

（2）广告的投放。到了第四年，本地、区域、亚洲市场会对 ISO9000、ISO14000 有更高的要求，这就意味着每个企业在打广告的时候要根据每个产品针对市场给 ISO9000 打广告。

(3) 利润提高。企业一般经营到第四年，应该扭亏为盈。但是有一些企业到了第四年仍然亏损，需要一些企业去总结、反省亏损的原因。主要原因就是产能不足，那么如何提高企业产能呢？在资金有限的情况下，改善产能是每个企业都面临的一个主要问题。

实训效果：

今年是企业经营的第四年，通过前三年的经营模拟，各个小组对 ERP 企业经营模拟已经基本掌握，熟悉了整个操作过程。第四年重在对企业实行全面的预算管理，也就是让学生体会到现金流对企业的重要性，一个企业很可能因为现金流断了而导致破产关门。所以在第四年学生对生产经营的每个环节都要做到全面预算管理。只有预算合适了，并且经营过程中严格按照预算执行，才不会出现意外的情况。第四年经营结束后，各个小组负责编制利润表、资产负债表，应在第三年运营开始之前，严格做出现金预算，同时在实际运营过程中严格按照现金预算去执行，控制企业的成本与风险，扩大企业的收益。

五、企业经营过程中面临的主要问题：

企业经营到第五年、第六年面临的首要问题仍然是偿还长期贷款，如何保有充裕的现金是每一家企业首先要解决的难题。为了现金增加，就要注意广告方案的组合，保证企业得到足够的订单。在最后两年的经营过程中，每一家企业的销售额最少要在 100M 以上。同学们在经营过程中发现获得订单的相对容易些，但是企业的产能严重不足，生产不出来那么多的产品，所以后几年制约企业快速快速发展的首要问题就转变成产能的问题。

企业在头几年经营过程中如果生产线水平过高，就会造成折旧过高，导致权益下降过快，产能过低又造成订单量减少，所以企业在最初就要规划好企业生产线的组合。

实训效果：

企业信息化管理发展至今，已经成为企业赖以生存的重要手段之一。同学们经过 6 年的企业经营模拟，已经感同身受的理解到信息化对企业的重要性，同时还包括零库存、市场定位、全面预算等等方方面面的知识。