



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

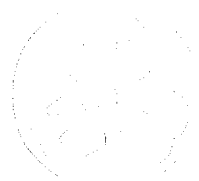
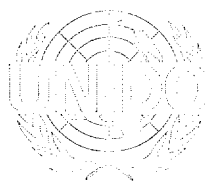
22242
(1 of 6)

女企业家示范培训教材



(一)

总 论



联合国工业发展组织
中华全国妇女联合会

目 录

前言 全国妇联副主席王淑贤(中文)	(3)
前言 联合国工业发展组织总干事 Carlos Magariños 先生(英文)	(5)
简介 联合国工业发展组织 - 促进妇女参与中国现代化进程的培训计划	
中文	(7)
英文	(11)
总论	
战略经营管理	
中文	(16)
英文	(17)
市场营销与国际市场营销	
中文	(19)
英文	(21)
会计与财务	
中文	(23)
英文	(25)
人力资源开发与人事管理	
中文	(27)
英文	(28)
培训方法	
中文	(30)
英文	(31)
时代呼唤女企业家队伍的发展 王庆淑(中文)	(33)

CONTENT

Foreword by Ms. Wang Shuxian, Vice – President, All China Women’s Federation (ACWF)	(3)
Foreword by Mr. Carlos Magariños, Director General, United Nations Industrial Development Organization (UNIDO)	(5)
Introduction: UNIDO – A Training Program Designed to Promote Women’s Participation in the Modernization Process of China	
Chinese	(7)
English	(11)
Executive Summaries	
Strategic Business Management	
Chinese	(16)
English	(17)
Marketing and International Marketing	
Chinese	(19)
English	(21)
Accounting and Finance	
Chinese	(23)
English	(25)
Personnel Management and Human Resources Development	
Chinese	(27)
English	(28)
Training Methodology	
Chinese	(30)
English	(31)
Essay: “The Need for the Development of Women Entrepreneurs in China” by Ms. Wang Qingshu (Chinese)	(33)

前 言

女企业家示范培训教材就要同大家见面了。这是一部体现中外专家和企业界妇女的智慧与合作精神之作,是联合国工业发展组织与我国外经贸部国际经济技术交流中心、全国妇联为促进妇女参与现代化进程而积极合作的一项丰硕成果。在此,我们首先感谢联合国工业发展组织支持中国改革开放和现代化建设,并根据企业界妇女的特点及需求,确定了一个促进妇女参与现代化进程的项目,该项目的培训方案为期四年,分三个阶段完成。它已经并将继续对开发妇女人才、促进妇女素质提高和企业的发展、推动现代化建设进程产生一定的影响。项目的实施不仅培训了 60 多名师资和 150 余名企业界妇女管理人士,而且在国际专家和国内专家以及有关人士共同努力下,编写了这套教材。该教材全套 6 册,共 60 余万字,既体现了相关领域目前的国际水平,又具有鲜明的中国特色,是中国企业管理者,特别是企业界妇女为提高自己的、振兴企业、奉献社会,在实践中可以运用和参考的好书。

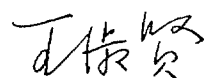
在此,我们还要感谢为该项目提供资金支持的德国政府;感谢为教学及教材编写工作做出贡献的国际专家——新加坡南洋理工大学的四名教授、讲师;感谢积极领会国际专家意图、结合中国情况为修改教材做出贡献的中国专家——以中华女子学院和部分省、自治区、直辖市妇女院校为主的几十名专家、教授和讲师;感谢参与培训并对教材提出过宝贵意见的女企业家;感谢项目的具体实施单位——全国妇联国际联络部以及中华女子学院;感谢对实施项目给予热情合作与支持的农业部、中国企业家协会以及河北、山东、江苏等省的乡镇企业局、党校、妇联等单位;感谢所有为项目成功及教材出版做出贡献的单位与个人。此外,作为在培训班讲义基础上集体编写、修改而成的一套教材,我们还必须感谢其中引用的一些现有出版物原作者及其出版单位。

全国妇联作为项目的合作伙伴,衷心祝贺项目的圆满成功和教材的顺利

出版,热切期望以此推动全国企业界妇女的培训与咨询工作迅速发展并取得丰硕成果,以促进中国妇女参与改革开放和现代化建设的进程。

当然,由于专题不同和市场需求各异,其写作风格、文字繁简亦有所区别;另外,由于协调及编辑、校对过程中的某些问题,也可能导致内容与文字上的缺欠或失误,恳请读者指正。

中华全国妇女联合会副主席、书记处书记



王 淑 贤

1998年7月

FOREWORD

Within the framework of China's economic reforms, the contribution of Township and Village Enterprises "TVEs" to the sustainable economic development of the country have become increasingly important. One of the most notable characteristics of the TVE sector is the high participation rate of women entrepreneurs and managers, a testimony to the valuable contribution of women to the modernization process in China. However, the introduction of competition in business has brought the risk of marginalizing those women entrepreneurs and managers, who have had to cope with diminishing access to business and management training opportunities as well as other socio-economic resources and related services.

In order to assist women entrepreneurs and managers in the TVE sector to become more competitive in the modern market economy, UNIDO collaborated with the All China Women's Federation (ACWF) and its training institution, The Chinese Women's College (CWC), to develop a set of comprehensive training modules for modern enterprise management. I am very pleased to present this Model Training Package addressing the needs of women entrepreneurs and managers in China's TVE sector.

The four substantive modules of the Model Training Package, (Human Resources Management, Strategic Management, International Marketing and Finance/Accounting) have been developed on the basis of a series of careful assessments across China. The Package has been tailor-made for the Chinese context, presented in the Chinese language and supplemented with China-specific case studies, in order to facilitate the smooth understanding and dissemination of the training programme across the country.

With a view to increasing the sustainability of the training programme, UNIDO has also worked on building the capacity of Chinese trainers to deliver modern management training, using the Model Training Package. In the course of

developing The Model Training Package, a group of qualified Chinese trainers have been selected and trained in the organization and management of the training program. This exercise enabled the Chinese trainers to acquire not only substantive knowledge in their professional fields but also the practical skills to conduct training sessions utilizing modern training methodologies.

It is my sincere hope that the training program and this Model Training Package will contribute to the further advancement of women entrepreneurs and managers in their endeavours to run a competitive business in the TVE sector, an emerging force of the growing Chinese economy.



Carlos Magariños
Director General
UNIDO
January 1998

联合国工业发展组织 《促进中国妇女参与现代化进程培训计划》

项目背景、需求评定及启动前计划

1、起因

“促进中国妇女参与现代化进程培训项目”源于三方面重要的考虑。工发组织在帮助象中国这样处于过渡期国家的现代化方面所扮演的角色；促进妇女在传统上男子为主的企业环境中的作用；最后但不是最小的原因是开发企业家/经理的经营企业和管理的的能力，使她们更好地配置资源，为社会创造财富和价值。将重点放在乡镇企业女企业家/经理上，工发师资培训班项目具有战略意义。

2、中国乡镇企业

二十世纪 80 年代初，中国乡镇企业就已经是农村地区朝气蓬勃的经济力量，它以手工工业和农产品加工工业为基础。它形成了一个农业、工业、商业综合体系，其生产活动几乎包含国民经济的各个方面。

随着中国乡镇企业 80 年代和 90 年代的发展，有的企业已打入国际市场。根据农业部乡镇企业局的统计，农村企业在 1997 年头三季度出口商品价值 4008 亿元(483 亿美元)，比 1996 年同期增长 17.6%。据 1997 年 11 月 7 日《中国日报》报道，乡镇集体企业 1997 年生产增值产品价值 6763 亿元(815 亿美元)，比上年同期增长 17.8%。根据中国年度报告统计，在过去的几年中，乡镇企业所创造的增值率 1995 年为 21.4%，1994 年为 15.8%，相比之下，国有企业增值率 1994 年为 6.8%，1995 年为 9.5%。

3、妇女参与乡镇企业和工业进程

尽管乡镇企业取得了引人注目的成绩以及对中国经济的巨大贡献，但是乡镇企业怎样突出地改变中国农村妇女的生活却很少提及。农村中小企业为失业和半失业的农村妇女进入经济活动提供了便利，往往女工能优先进入纺织、食品加工、化工、电子及工艺制造等领域。例如在山东省；据中华全国妇女联合会统计，全省有 2399 名女厂长/经理，其中 2034 名年龄在 45 岁以下(占全部约 85%)，这些女企业家中约有 10% 领导的是年均生产总值超过 500 万元的企业。其中 228 名受过中高等专业教育。

4、女企业家/经理的需求和所受限制

受教育不够及管理知识欠缺是中国女企业家/经理面临的主要限制。这影响了女企业家/经理对业已进行的普通管理培训的参加率。根据农业部所属乡镇企业培训中心的统计，女企业家在管理和技术培训班的参加率为 2% - 3%，财会培训班为 15%。乡镇企业培训中心没有人知道在他(她)的机构里有专门为经理开设的课程。

女企业家分为界限分明两部分。一部分受过高等教育。这部分女企业家的企业大部分在较发达的东部沿海地区,且已达到一定的发展规模。另一部分包括乡镇女企业家的绝大多数,她们仍然缺乏最基本的管理技巧。她们需要市场营销、金融、财会及质量方面的培训。此外,掌握某些产品的专业知识以图在中国开辟新市场,这对她们极为重要。

在中国国内市场有很雄厚的基础、且有一定规模的组织和结构的企业的的女企业家,对深入了解国际市场操作尤有兴趣。她们还需要提高技术转让上的技巧。

这些女企业家一个很重要的缺陷是她们不能使其他效率高的同事与其分提责任。也不能在一般事务上向他们下放权力。由于雇佣熟练的技术人员和经理人员并激励他们对企业极其重要,因而她们需要在人力资源和领导能力方面得到更多的培训。

另外,由于缺乏雄厚的资金基础,乡镇企业比国有企业提供的社会保障要少(如幼儿园、住房、养老金)。妇女尤其受影响。

5、中国女企业家/经理的培训需求

对需求至关重要的是如何进行这一步及象中国这样有数百万计企业家/经理的大规模培训的项目。下列六个战略领域必须考虑:

- 1) 乡镇女企业家/经理的培训需求
- 2) 培训专家的遴选
- 3) 中国基本的利用
- 4) 政府支持
- 5) 资金
- 6) 实施

1) 乡镇女企业家/经理的培训需求

在北京举行的需求评定班中,25名参加者是来自北京市、河北省、山东省、江苏省的女企业家。在此评定班,确定了女企业家感兴趣的四个主要领域:市场营销、金融/财会、人力资源开发(包括人事管理)和战略经营管理。

2) 培训专家的遴选

鉴于中国文化及其它方面的差异,选择专家必须是既有专业知识和培训技能,又能得到参加培训者的认可。其中尤为重要是知识及交流能力。故遴选标准是每个人应掌握英文和中文作为工作语言。有在发展中国家特别是在亚洲地区从事企业管理和企业培训方面的经验。结果在新加坡南洋理工大学南洋商学院的支持下,遴选了一批国际专家承担培训任务。在他们的帮助下,这些专家草拟了培训教材和资料。这些将构成综合性的“示范培训教材”。它由下列领域的五个部分构成:金融/财会、市场营销、人力资源开发(包括人事管理)、战略经营管理和培训方法。教材有两大特点:(1)课程和教材适合中国乡镇女企业家的需求;(2)是用中文写成。

3) 中国基本设施的利用

在中国,中华全国妇女联合会在提高妇女地位方面起至关重要的作用。作为从省、市到乡、村保护和促进妇女要益的组织,全国妇联在每个省都建立了培训女性管理人才的机构。但其课程大多限于平常一般管理,而与乡镇女企业家/经理的不断增多的需求联系不是特别紧密。然而,全国妇联及其遍布全国的培训机构却构成实施任何项目的最好的最完善的基础设施。与全国妇联协作,为工发组织在提高中国女企业家/经理方面起媒介作用,提供了良机。

4) 政府支持

全国妇联作为一个部级组织,以及它的网络及各地的培训机构,工发组织选其作为促进妇女参与中国企业现代化进程的重要基点。同时,农业部,特别是乡镇企业局也给予了支持,他们提供了有关乡镇企业有价值的信息,也使此项目能顺利实施。

5) 资金

此项目启动由联合国工业发展组织工业发展基金提供资金。

6) 实施

本项目的实施包括两步骤:酝酿和正式实施

实 施

4、酝酿

1) 组织结构和协调

全国妇联国际联络部国际项目合作处处长担任该工发项目的国内协调员。中华女子学院被确定为基本工作点。全国妇联高度重视此项目,指定中华女子学院副院长作为中方项目总监督员。

2) 学员的选择和启动安排

通过农业部乡镇企业局网络,省级及全国乡镇企业局与全国妇联相配合,为在北京举办的师资培训班做了安排和组织工作,并由于需要安排参观了工厂。

3) 国际专家的遴选及他们的参与

在新加坡南洋理工大学南洋商学院的帮助下,在四个战略领域方面各挑选了一名国际专家。国际专家的任务是培训国内专家,教授师资培训课程。另外还要求他们准备“示范培训教材”,与国内专家和师资培训班成员共同完成此项工作。

正式实施

此项目最终目的是提高全国妇联培训机构的培训能力,组织全国妇干院校,为女企业家开展培训及其它支持活动。但是,由于人力和财力的局限,此项目力求作为一个样板完美实施,使全国妇联系统及其培训机构能以此为榜样在全国推广。因而,如果此项目能以小规模,一步一步实施的话,正如所希望的,工发组织的媒介作用将非常有效。总的说来,考虑分三阶段正式实施。

第一阶段:师资培训班:国际专家培训国内专家

第一阶段:主要任务是在来自北京、山东、江苏的企业家提出的培训需求的基础上提出“示范培训教材”的草案,它确定了女企业家感兴趣的四个主要领域。工发组织指定来自南洋理工大学的四名国际专家负责准备“示范培训教材”。这些专家主持了为期3周名为“师资培训班”的培训课程,培训涉及30名中国国内专家。培训如期结束,为进一步完善“示范培训教材”提出了如下建议:

A、在四个都增加中国的个案分析
B、应更重视培训方法

观察和指导培训进程,使“示范培训教材”成稿

第二阶段:举行先期测试,评估
国内专家培训女乡镇
企业家/经理的能力

在全国妇联和中华女子学院的支持下,挑选从事培训的国内专家,使“示范培训教材”定稿

第三阶段:国内专家培训国内师
资

帮助形成培训机构,如有必要,实地提供支持。

后 续:从师资培训班到“发
展妇女企业领导能
力的伙伴”

UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION (UNIDO)

A Training Program Designed to Promote Women's Participation In the Modernization Process of China

I. OBJECTIVES

The UNIDO Model Training Package for women entrepreneurs/managers in Township and Village Enterprises serves the purpose of promoting women's participation in China's modernization process. The package encompasses three important objectives:

- Improving women's roles in and contributions to a traditionally male – dominated business environment, particularly in emerging private sector initiatives of the Chinese economy;
- Developing the entrepreneurship and management capabilities of entrepreneurs/managers in Township and Village Enterprises (TVEs) so that they may better allocate resources, create wealth and add value to the society's and;
- Assisting Chinese training institutions in acquiring new training tools and materials as well as qualified trainers. This will enable those institutions to identify the needs of women entrepreneurs/managers in TVEs, adjust the training modules and programs to their needs, and organize and conduct their own training programs for modern business management, a task vital to the process of China's socio – economic modernization.

While focusing on the capacity building of women entrepreneurs/managers of TVEs in China, UNIDO's Model Training Package also has the strategic objective of contributing to the capacity building of Chinese business management trainers and instructors through the Training of Trainers (TOT) approach.

II. CHINESE TOWNSHIP AND VILLAGE ENTERPRISES

Early in the 1980's, China's TVEs were already a promising economic force in rural areas, developed on the basis of the handicraft and agricultural – produce processing industries. The TVE's formed an integrated agricultural –

industrial – commercial system, and the production activities of the sector embraced almost all aspects of the national economy.

As China's TVEs evolved through the 1980's and into the 1990's, some enterprises grew into private business entities, which became competitive in the global market. According to statistics supplied by the Township Enterprises Bureau of the Ministry of Agriculture, rural firms supplied export commodities worth 400.8 billion Yuan (US\$ 48.3 billion) in the first three quarters of 1997, a 17.6 % increase on the same period of the previous year. As reported by the China Daily (7 November, 1997), township collective firms produced a value – added output of 676.3 billion Yuan (US\$ 81.5 billion), up 17.8 % from the same period in 1996. In previous years, based on the Annual Report of Chinese Statistics, the rate of added – value contributed by TVEs increased 15.8 % in 1994, and 21.4 % in 1995, compared to a rate for state – owned enterprises of 6.8 % in 1994, and 9.5 % in 1995.

III. PARTICIPATION OF WOMEN IN TVEs AND THE INDUSTRIAL PROCESS

Beyond the notable performance of TVE's and their contribution to China's economy, equally significant is the extent to which TVE's have changed the living conditions of Chinese peasant women. Rural small – and medium – scale industries offer an easy entry into economic activity for unemployed or under – employed peasant women. The majority of them are engaged in industries such as textiles, food processing, chemicals, electronics and handicraft production.

There are two distinct categories of women entrepreneurs within the TVE sector. The first category includes those women entrepreneurs with a relatively high level educational background. This group of women manage TVE's situated mostly in the more developed Eastern coastal areas, which by now have well – developed enterprises. The second category consists of the huge majority of the TVE women entrepreneurs/managers in rural areas who still lack the most basic administrative skills, including subjects such as marketing, finance, accounting and quality management.

According to statistics compiled by the All China Women's Federation (ACWF) in 1997, 2,034 out of 2,399 women factory directors/managers surveyed in the province of Shandong (i. e. about 85 %) are under 45 years of age. Almost 10% of these women entrepreneurs work in enterprises with an output value of over five million Yuan/year. Only 228 (9.5 %) of these women

managers had an education of specialized middle school level or higher.

IV. NEEDS AND CONSTRAINTS OF WOMEN ENTREPRENEURS/MANAGERS IN THE TVE SECTOR

A small group of women entrepreneurs/managers engaged in TVE's have achieved a considerable scale of business operations. However, poor educational background and inadequate management knowledge, compared to their male counterparts, are the main constraints the majority of Chinese women entrepreneurs/managers face. This is reflected in the rate of participation of women entrepreneurs/managers in existing management training courses. According to the TVE Training Centres (which are linked to the Ministry of Agriculture), the percentage of women participants ranges from 2 – 3 % in management and technical courses, to 15% in accounting. Furthermore, there are no courses offered specifically targeting women entrepreneurs/managers at the TVE Training Centers.

Women managers heading factories, which have achieved a certain level of organization and mechanization, with an established base in China's domestic market, are especially interested in studying international marketing practices. They also need to upgrade their skills in technology acquisition and transfer. On the other hand, for those women entrepreneurs/managers engaged in small scale production in rural areas, mainly aiming at the local market, specializing in certain products is vital in order to explore new markets inside China.

Another important constraint on women entrepreneurs is their inability to share their responsibility with other efficient staff or to delegate secondary tasks to other staff. They need more training in the area of human resources management and leadership, since the employment and motivation of skilled technicians and managers is of the utmost importance to their enterprises.

Furthermore, owing to the lack of a sound capital base, TVEs generally offer limited social security and support services, such as kindergartens, housing and rental subsidies, pension funds etc., compared to those offered by state-owned enterprises. Women are the gender most affected by these factors.

V. CHARACTERISTICS OF THE MODEL TRAINING PACKAGE

Based on assessed needs

The four major modules of the model were identified as a result of needs assessment undertaken amongst women entrepreneurs/managers of TVE's from

Beijing as well as from Hebei, Shandong and Jiangsu provinces. The needs identified were:

- i) International marketing;
- ii) Finance/accounting;
- iii) Human resources development (including personnel management) and;
- iv) Strategic business management.

In addition, the Model Training Package includes a module on training methodology. This provides both trainers and trainees with the theoretical bases and practical application of modern training methodologies.

Adapted to the chinese context

To be effective, the Model Training Package must be adapted to the cultural background and socio – economic conditions of running a business in China. The training program should be easily accessible and understandable to Chinese women entrepreneurs/managers in TVEs. It also has to be disseminated widely through the existing network of training institutions throughout the country. For this purpose, the Model Training Package has two features:

- i) The Chinese (Mandarin) language is used.
- ii) Curricula and modules are adapted to the Chinese business context, particularly supplemented with China – specific case studies.

These principles were applied throughout the process of developing the Model Training Package. Assistance was provided by a group of international experts who are not only familiar with the socio – cultural context of the Chinese economy, but are also fluent in the Chinese language. Collaborating closely with a team of national Chinese experts, the international experts drafted the training materials on specific subjects of modern management, and adjusted them to the Chinese context.

Close collaboration with government and training institutions

In China, the All China Women’s Federation (ACWF) plays an essential role in promoting the status of women, from the provincial and municipal level down to the township and village level. The ACWF has established a network of training institutions in every province to train Chinese women for management positions. The Model Training Package therefore has the aim of contributing to the capacity building of those training institutions to deliver upgraded management programs relevant to the challenges faced by TVE entrepreneurs/managers in the modernization of their businesses.

VI. USE OF THE MODEL TRAINING PACKAGE FOR FUTURE DEVELOPMENT

Through the active participation of the government, training institutions, trainers and entrepreneurs/managers in TVEs, the ultimate objective of the UNIDO training program and its Model Training Package is to assist Chinese training institutions and Chinese trainers in institutionalizing the capacity building program for women entrepreneurs/managers in TVE's. Therefore, whilst disseminating the training program using the Model Training Package at the provincial and regional levels, the Training of Trainers (TOT) workshops should also be continued at a national level. Furthermore, the Model Training Package will be reviewed regularly, adjusting the content based on the changing needs of women entrepreneurs/managers in China's TVEs, providing updated case studies, and developing appropriate training methodologies.

战略经营管理

总论

当今市场变化日新月异,新的竞争对手不断涌现,而顾客的行为也在不时地改变,为了造就并维持企业的长期增长,企业的经营者必须提前规划,并且明晰企业的使命。这种长期规划被称为“战略规划”,或“战略经营管理”。战略经营管理包括确定企业的目标,分析企业内部和经营环境,以及制定和实施相应的战略以达到企业的目标。

本教材是分十个部分,以求达到以下几个目的:

* 促进远景目标的开发,并把企业的经营者培训成为具备战略头脑的规划师;

* 介绍一系列企业规划和管理常见的战略;

第一部分是战略经营导论。主要内容包括战略经营的重要性,战略经营的概念与特征,战略经营的层次和程序,以及企业的使命及目标,并且介绍了SWOT分析法。

第二部分是对战略环境的分析。重点对企业的宏观环境、中观环境和微观环境作了分析,并分析了企业的内部条件。

第三部分详细介绍了企业发展型战略,其中包括:集中成长战略、市场发展战略、产品发展战略、多样化经营战略、企业一体化战略、企业兼并。

第四部分介绍企业紧缩型战略;重点分析了转向或重组、抽资、放弃和清算等战略。

第五部分介绍企业稳定型战略,包括它的类型、特点和适应条件。

第六部分介绍了一般竞争战略,主要是成本领先战略、产品差异化战略和集中战略。

第七部分是对国际化经营与战略联盟的介绍,包括:企业国际化成长进程与战略特征,国际化竞争战略,战略联盟的发展与类型、合并与竞争等等。

第八部分是对企业成长与创新战略的介绍,主要内容有:企业成长的类型与特点,创新与竞争优势,创新战略,核心竞争能力与选择。

第九部分是关于战略方案的评价与选择的内容:

——多样化的企业分析方法

——战略选择矩阵

——影响战略选择的因素

第十部分讲述战略实施与控制,主要包括:战略实施体系,战略实施组织与执行原则,战略控制。

最后,在附录一、二中,分别作了案例分析和讨论题的布置。

Strategic Business Management

Executive Summary

Nowadays markets are transforming rapidly, with new competitors emerging quickly and customer behavior changing fast. In order to create and sustain long term growth, business managers must plan well in advance and have a clear vision of the mission of their businesses. This kind of long-term planning is called “strategic planning” or “strategic business management”. Strategic business management involves defining business objectives, analyzing internal and external business environments and future trends, and formulating and implementing proper strategies to achieve the objectives.

This module consists of ten chapters and intends to achieve the following objectives:

- To train managers to be strategically-minded planners;
- To teach managers to become aware of the surrounding environment and to analyse the internal and external business environment;
- To introduce a variety of commonly adopted strategies.

Chapter one provides an outline and emphasizes the importance of a business strategy. It includes an overview of business strategies, arrangements and procedures for strategy formulation as well as enterprise missions and purposes. Finally it introduces the Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats (SWOT) analysis method.

Chapter two covers strategic environment analysis. The chapter focuses on the analysis of an enterprise’s macro, medium and micro-environments, as well as the analysis of an enterprise’s interior conditions.

Chapter three provides a detailed introduction to enterprise development strategies, including: concentration and growth strategies, market development strategies, production development strategies, business diversification strategies, enterprise unification and enterprise mergers.

Chapter four introduces retrenchment strategies, focusing on an analysis of

turnaround or re-organization, capital reduction and liquidation strategies.

Chapter five introduces the categories, characteristics and suitable conditions for stabilising strategies.

Chapter six introduces normal competitive strategies, focusing on the cost leadership strategy, product differentiation strategy and concentration strategy.

Chapter seven covers globalization and international strategic alliances, including: the course of enterprise globalization and growth, global competition strategies, development and categories of strategic alliances, mergers and competition.

Chapter eight provides an introduction to enterprise expansion and innovation strategies, focusing on: categories and characteristics of enterprise expansion, innovation and competitive advantage, innovation strategies, core strategic competencies and choices.

Chapter nine covers the evaluation and selection of appropriate strategies. It covers diversification methods, the strategic selection matrix, and factors influencing strategic selection.

Chapter ten gives an account of strategic execution and control, focusing on strategy implementation systems, strategy implementation groups and principles as well as strategic control.

Finally, appendices one and two provide case analysis and discussion questions.

市场营销与国际市场营销

总论

作为联合国工业发展组织“示范培训教材”的一个部分,“市场营销”册包含有九章内容,其目的是使参加培训者了解市场营销作为一门管理学科的精髓:理解消费者行为;市场营销研究;市场营销计划的制定与执行;了解市场营销全貌;掌握分析工具;熟悉国际贸易体制以及影响国际市场营销的诸因素。

第一章解释何为市场营销且通过透彻分析,从概念明确的市场的需求确认和为使产品满足需求而调整企业生产入手,阐明市场营销与销售概念的区别。

第二章着重说明作为有效的市场营销之基础的消费者个人购买行为的重要性。本章节将探讨满足消费者市场与企业机构市场的艰巨任务;剖析企业机构购买过程,包括使用者、购买者、决策者及保管者,通过下列内容,研究企业购买决定:问题的提出、总的需求说明、产品规格、供应渠道、建议的索取、供应者的选择、定单规格、评价表现等。

第三章将充分探讨“市场营销计划将巩固管理的成果并说明管理者的意图”这一概念。本章包括营销环境评估、寻找机遇、监控危险。实质上,营销计划包含如了解竞争对手及其反应手段等所有战略行动,还有一个公司如何形成其战略,作好每一件事而不给竞争对手以还手的可乘之机,成为市场优胜者或市场领导者。

第四章充分探讨了市场调研。市场调研包括收集与某一特别的营销问题或影响公司发展机遇等问题有关的信息、市场信息体系、如何从各信息源收集信息并分析对比,另外本章还研究了市场营销的方法:市场细分、市场目标以及市场定位。

从第五章到第八章详细讨论了市场营销的本质特征——产品政策、价格政策、销售渠道以及促销。每章都是对企业家管理的企业特别重要的领域。

第五章研究了产品战略及新产品设计。包括对下列项目做协调决定时的战略挑战,如产品品种、产品线分类及产品生命周期的监控,以及支持、提高公司在市场上的地位的有系统的新产品开发的战略政策。

第六章就如何运用成本、需求及竞争对定价的影响(或一种定价,或三者影响之下的定价)来形成企业价格政策以取得满足市场及实现公司既定目标的任务。

第七章分析了作为企业面临的最重复杂和最富有挑战性决定之一的分

销渠道决定。首先是对消费者渠道的需求以及商家销售渠道的目标及局限性进行评估。另外本章还包括的内容之一是设计人力销售系统,以减少提供满意销售服务总成本。

第八章探讨了促销政策。包括触及市场上购买者所必需的所有实质性的大规模促销手段,如广告、促进销售、公众关系及针对特定购买者的人员促销。

第九章既研究了国际营销战略,还探讨了做出国际营销决定的系统方法的必要性。本章还探讨了诸如汇率、不稳定政局、保护主义及贸易壁垒等风险因素。最后,本章还分析了使产品、价格、促销及分销渠道适应于国内市场及企业发展国际营销需求的重要因素。

Marketing and International Marketing

Executive Summary

An integral part of UNIDO's Model Training Package, the marketing module embodies nine chapters and aims to familiarize participants with the essentials of marketing as a management discipline. Topics include: understanding consumer behaviour, market research, marketing planning and implementation, an overview of marketing, acquisition of analytical skills and acquaintance with the foreign trade system, as well as factors affecting international marketing.

Chapter one explains what marketing is and how it differs from "selling" in identifying the needs of a clearly defined market and by adjusting company efforts to make products meet those needs.

Chapter two stresses the importance of understanding consumer buying behaviour as the basis for sound marketing. This chapter examines the challenges of serving consumer markets and business markets, and explores the business buying process including users, buyers, deciders and gatekeepers. Business buying decisions are explored, involving such steps as problem recognition, general need description, product specification, supply channels, soliciting proposals, supplier selection, order specification and performance review.

"A marketing plan consolidates management efforts and speaks the mind of managers." This concept is fully explored in Chapter three. It includes an assessment of the marketing environment, searching for opportunities and monitoring threats. In essence, marketing planning embodies all strategic actions including knowing competitors and their reaction patterns, formulation of company strategies and the way a company can become a market leader by doing everything right and leaving no opening for competitors to seize attacking opportunities.

Market research is fully explored in Chapter four. Market research involves collecting information relevant to a specific marketing problem or challenging opportunity facing the company, as well as market information systems and the collation and analysis of information from various sources. In addition, the chapter investigates various approaches to marketing: Mass marketing, product – variety marketing and target marketing.

The essence of the four “P” s (Product, Pricing, Placing and Promotion) of marketing are fully explored throughout chapters five to eight. Each of these four chapters extensively covers areas of particular importance to entrepreneur – managed enterprises.

Chapter five deals with product strategy and new product design. It covers the strategic challenges of making coordinated decisions on product items, product lines and the product mix as well as monitoring the product life cycle, along with the strategic formulation of a systematic new product development process that will sustain and improve the company’s position in the market.

Chapter six illustrates how the cost, demand and competition approaches to pricing can be used (either individually or in combination) to form a pricing strategy, in order to achieve the objectives of both serving the market and achieving the organizational goals of the company.

Chapter seven explains why distribution channel decisions are among the most complex and challenging decisions facing a firm. It begins with assessing customer channel service needs and company channel objectives and constraints. The chapter also investigates the task of designing physical distribution systems that minimize the total cost of providing a desired level of customer service.

Chapter eight covers promotion policy. This includes all essential large – scale promotion tools that are necessary to reach buyers in the market, such as advertising, sales promotion, public relations, and personal selling targeted to specific buyers.

Chapter nine deals with international marketing strategy, and considers the need for a systematic approach to international marketing decisions. Risk factors such as exchange rate fluctuations, unstable governments, protectionism and trade barriers are explored. Finally, this chapter deals with the challenges of making product, price, promotion and placing suitable for the domestic market, as well as the importance of an organization developing the international market.

会计和财务

总论

众所周知,会计是企业的语言,虽然财务和企业财务是企业管理中最富于挑战性的任务之一,但只有会计才能将企业信息提供众多利益机构,如政府机构、银行、股东、赊款者和公众,而最重要的是给企业管理者提供信息。

示范培训教材“会计和财务”册分四个部分介绍了会计/财务学科四个基本领域的内容,第一章是会计/财务总览,第二章重点说明财务、会计其报表功能及企业管理工具的实质。第三、四部分介绍“成本”。

第一部分作为本册的总览,全面介绍了会计的构架,对财务会计和管理会计做了区分。财务会计目的是满足政府机构、银行、股东及赊款者的需要。而管理会计是为企业管理人员而拟制,帮助他的企业决策。因而成本会计的目的是为企业管理服务,而不拘于财务会计的原则,有时出现非量性信息。

第二部分分析了财务会计的性质,它内容广泛,既有财务报表和帐单的准备,又包括资产负债表和营业损益表等具体内容。

除探讨为满足管理需要做财务报表而提供财务信息外,还分析了各种分析工具及其运用方法。特别详细研究了通用的比率分析法,这些分析涉及总绩效,如价格和收入比率、投资回报率、资本报酬率、股东产权收益率及营业回报率。在衡量利润方面,分析方法有毛利率,净利率,每股收益;在检验投资利用率方面,分析的方法包括资产周转率、投入资本周转率、产权资本周转率、资本密集度、应收帐款周转率、存货可供销售天数、存货周转率、运用资本周转率;对财务状况检验的分析方法有流动性比率、酸性测验比率、产权比率、偿债性比率、已获得的计时利息、运用资本比率、股利报酬率、股利分配率。

第三部分重点介绍成本及成本分析。成本因目的而异。如生产成本就是生产产品和服务的成本,商业和管理成本即广告、推销、销售产品或提供服务的成本,而只用于管理目的的成本,与生产及营销提供服务均无联系。

第三部分还介绍了生产成本的计划和控制作为一种管理工具的重要性,使学员掌握三大成本要素:直接材料、直接人工和制造费用以及为管理目的如何计算并报告这些成本。还分析了他们的行为及把它们分解为固定成本和变动成本的方法以及把混合成本分解为固定成本和变动成本的方法。除此之外,还探讨了“成本-利润-业务量分析”,它是为方便企业管理者分析、策划、监控企业运作的成本会计的一个重要组成部分。在本章结尾,举了多个事例说明“成本-利润-业务量分析”如何作为有益的分析方法,帮助管理者合

理地分配有限的资源,有效地进行企业操作。

第四部分在前一部分基础上进一步探讨产品成本计算和产品成本,这是为管理者做好企业重要决策利用会计信息的关键。

Accounting and Finance

Executive Summary

It is commonly known that accounting is the language of business. Although finance and business financing is one of the most challenging tasks in business management, it is accounting that communicates business information to interested parties, such as the government, banks, shareholders, creditors and the public at large and most important of all, to business managers.

The accounting and finance module of the Model Training Package addresses four fundamental areas of the accounting/finance discipline in four chapters. Chapter one serves as an introduction to the discipline, while chapter two highlights the essentials of financial accounting as a reporting function, and as a tool for business management; chapters three and four focus on "costs".

As an introduction to the module, chapter one provides a general framework of accounting. It makes a distinction between financial accounting and management accounting. Financial accounting attempts to satisfy the needs of the government, bank managers, shareholders and creditors, while management accounting, on the other hand, has its mission in helping business managers to make informed business decisions. For this reason, the aim of cost accounting is to serve the needs of business management rather than being confined in its practice to financial accounting principles. Thus at times, it can involve non-quantifiable information.

Chapter two explains the nature of financial accounting. It includes extensive coverage of the preparation of financial statements and accounts statements, as well as the contents of accounts in balance sheet and operating statement forms.

In addition to communicating financial information through financial reporting for the needs of managers, various analytical tools and their use are also demonstrated. The popular "ratio analysis" method will be explained in particular detail. This includes analysis of overall performance, such as price/earnings ratio, return on investment, return on capital, return on shareholders equity and

operating return. In measuring profitability, the tools studied will include gross margin percentage, profit margin and earnings per share. For testing of investment utilization, analysis methods will include asset turnover, invested capital turnover, equity turnover, capital intensity, days cash and days receivable and collection, days inventory, inventory turnover and working capital turnover. Analysis methods for testing financial conditions include current ratio acid – test debt/equity ratio, debt/capitalization ratio, times interest earned, working capital ratio, dividend yield and dividend payoff.

Chapter three focuses on costs and cost analysis. It stresses that different costs have different purposes. For example, product cost is a cost directly incurred for producing goods and services, whereas commercial and administrative costs are those costs incurred for advertising, promotion, and/or selling goods/services. Costs incurred for administrative purposes only are not directly associated with either the production or marketing of goods and/or services.

Chapter three stresses the importance of production cost planning and control as a management tool by helping participants to grasp the three important cost elements: direct material, direct labour and manufacturing expenses (or overheads) and how those costs are accounted and reported for managerial use. Costs behavior, and how they may be categorized as either “variable” or “fixed”, as well as methods used to divide mixed costs into fixed and variable costs are studied. The chapter also examines the “cost – profit – volume” analysis, an important part of cost accounting, which assists business managers to analyze, plan and control business operations. At the conclusion of this chapter, various examples are given to illustrate how the cost – profit – volume analysis may be used as a powerful tool for analysis, helping managers to operate their business more efficiently and effectively to allocate scarce resources.

Chapter four builds on the foundation of chapter three, with an explanation of product costing and product costs, the core of the managerial use of accounting information to make important business decisions.

人力资源开发及人事管理

总论

“人力资源开发和人事管理”共包括十章。每章开头的学习目的作为培训指南及学习测评。每章结尾都有深层次的问题及个案分析使参加培训人员通过自由讨论、角色表演和各式小组形式交流积极投入学习。这样，概念和理论能融入真实生活情境。

绪论部分阐述了乡镇企业发展过程中本学科的重要性以及人力资源开发与人力资源管理的区别。这些观点将融合为一知识整体，它要求开发人的技能，并为管理目的系统化掌握这些技巧。

第二章着重于人力资源开发和人事管理的理论基础。它探讨了东西方这些理论的起源，重点放在对所有权的个人需求上，因为所有权直接与个人权利及做决定的必需性相联系。

第三章侧重于激励。因为它是促使一切人类活动的驱动力。本章认为管理的最大任务是如何激励个人为满足他们自己的个人需求及实现企业目标而工作。

第四章从一个比传统的只重视满足企业需要的更高的角度研究人力资源开发和人事管理。本章不但深入探讨了开发工作人员及经理所受到的挑战，而且承认他们的个人价值。这种观点对这些观念与建立企业文化的基础相融合尤为重要。

第五章至第十章讨论了人力资源开发和人事管理实践的一面。第五章讨论了领导问题的内核，强调必须重视与完成任务直接相联系的领导问题。本章还探讨了领导的各种类型，强调他们应该在一个明显需要领导（如技术领导及社会集团领导）的组织中发挥作用。

第六章探讨了授权问题。首先研究了“领导”与“授权”的密切联系。因为没有有效的授权，企业管理的效能很难正常发挥。第七章讨论了人力资源开发计划，它是一种基于个人和企业需求的企业长期经营战略。第八章重点探讨行政制度、工作分析、表现和审验以及奖励制度。同时还研究了所有权参与问题。

第九章研究了团体管理及它如何为满足个人需求及实现企业目标作贡献。

结尾用实例论述了人力资源开发和人事管理的成功一面。说明它们如何才能为企业的有效发展做贡献。另外，结尾部分包括了一些附于正式培训教材的极其有用的信息。这些信息包括源自在北京与其它基地举办的师资培训班的成果。它包括人力资源开发及人事管理课程培训方法的大纲、学员提出的问题、作者的答疑。另外还附加了其它一些有意义的东西，包括基于中国女企业家经历的个案分析。

Human Resources Development and Personnel Management

Executive Summary

The human resources development and personnel management training module comprises ten chapters. The learning objectives at the beginning of each chapter serve as a training guide and measurement of study progress. At the end of each chapter, insightful questions and case – studies allow participants to take an active part in learning through free discussion, role-plays or other forms of group interaction. In this way, concepts and theories can be transformed into real life situations.

The introductory chapter explains the importance of the discipline in the context of township and village enterprise (TVE) development. The chapter also explains how human resources development differs from personnel management. These two concepts have formed an integrated body of knowledge requiring both the developments of human skills and familiarization with these techniques for the purpose of systematizing management aims.

Chapter two focuses on the theoretical bases of human resources development and personnel management. It explores the origins of these theories in the East and West, with an emphasis on the need for individuals' ownership rights, since ownership rights are directly associated with individual rights and the need for making decisions.

Chapter three concentrates on motivation, since it is the driving force that prompts all human activities. This chapter shows that the challenge for management is now to motivate individuals to work toward satisfying both their personal needs and the attainment of enterprise objectives.

Chapter four approaches human resources development and personnel management at a higher level than the traditional approach, which focuses merely on meeting the needs of the firm. This chapter not only delves deeper into the challenge of developing staff and their managers, but also recognizing their individual value. This approach is vital to the aggregation of these ideas into a foundation that will build enterprise culture.

development and personnel management. The essence of leadership is discussed in chapter five, which emphasizes the need for leadership as it relates directly to task accomplishment. The chapter explores various types of leadership and stresses that they should function in areas where the need for leadership (such as technical leadership and social group leadership) is evident.

Delegation is discussed in chapter six. The chapter begins with the close relationship between “leadership” and “delegation”. Without effective delegation, it would be difficult to achieve effective enterprise management. Chapter seven deals with human resources development planning, which is viewed as a long – term business strategy based on the needs of both the individual and the enterprise. Chapter eight focuses on administrative systems, work analysis, performance and measurement, as well as the reward system. Consideration is also given to ownership participation.

The subject of chapter nine is group management and how it can contribute to the satisfaction of individual needs and the attainment of the enterprise objective.

The module concludes with an illustration of the success of human resources development and personnel management, showing how they contribute to effective enterprise development.

In addition, the module includes some extremely useful information appended to the formal training package. Much of this information is the fruit of Training of Trainers (TOT) workshops conducted in Beijing and other training centers. The information includes an outline of the training methodology for the human resources development and personnel management course, questions raised by participants, and answers provided by the author. Among other topics of interest, cases based on the experience of China’s women entrepreneurs are appended.

培训方法篇

总 论

概括地说,培训方法目的是确保“师资培训班”取得满意的培训和学习的
良好效果。

培训方法篇更多地注意营造良好氛围,激励及便利个人的学习需求,传
统的课堂讲授方法鼓励教师只是灌输知识给学生,尽管如此,本部分在介绍
提高其实效方法的同时,也探讨了其它方法。

本篇共分九章。第一章简要介绍了“示范培训教材”的特点,强调实用的
重要性。“教材”结合了在东方实行和在西方受欢迎的培训方法,特别针对开
发中国女企业家/经理自我提高的能力的需求。另外,本章还探讨了在培训
或课堂环境下如何最佳使用本教材。

第二章探讨了教学理论以及如何将其运用于教学实践。实质上,本章强
调,育人者必须重视和理解“激励”对人的作用;如果他们受内外部环境的激
励,他们是会学习且热爱学习的。为说明这一点,本章举了多个实例。

第三章介绍了现在东西方流行的各种培训方法,包括:案例分析、角色表
演、行为研究、制定经营计划,实地学习或实地考察、做讲座以及测验、考试等。

第四章开篇就简单介绍运用实例这一课堂教学方法的历史,并说明了课
堂教学成功的原因。本章探讨了实例选择标准,对以企业管理真实经验为描
写实例材料的方法也作了解释和说明。

第五章是关于角色表演。在人力资源开发和人事管理中的个案,用作实
例,通过具体环境中角色表演说明个案这一教学方法的作用。同舞台剧和
影视表演一样,运用角色表演激励学员学习成功与否,取决于表演者和“观
众”能否把她们作为剧中一员全身心地投入。本章对教师协调“剧中发生的内
容”同教学和教学目的的作用作了说明和强调。

第六章涉及制订企业计划,建议各个学员把自己的企业作为背景制订企
业计划,通过计划制订,使学员从整体上来考虑企业,并且确立她的有关企
业发展潜能开发的构思及源泉。

第七章介绍了运用实质的研究、实地考察等方法学习其它企业经验问
题。它强调了在旅行开始前准备工作的重要性,为产生满意结果必须将它作
为有组织的学习活动来对待。

第八章是关于“讲座”。讲座这一形式有很长的历史,但一个成功的讲座
要通过允许和鼓励学员提问来增强其效果,只有通过提问和解答,讲座的内
容才能融入个人的知识体系中。

第九章举了一个考试作弊的例子说明作为激励学员学习的一个因素,尽
管很不寻常,但必须指出,为了使个人去学习,必须激励他(她)想学的欲望。

Training Methodology

Executive Summary

The aim of this training methodology is to ensure that the training/learning objectives of the Training of Trainers (TOT) program generates effective and efficient results.

The training methodology module emphasizes creation of a favorable environment that stimulates and facilitates the individuals' learning needs. The traditional classroom lecturing method that encourages instructors to impart their knowledge to participants and the way to improve its effectiveness are also explored, along with other teaching methods.

The module consists of nine chapters. A brief introduction in chapter one explains the characteristics of The Model Training Package, and stresses the importance of practicality. The package features a blend of what has been practiced in the East and popular methods used in the West, and is aimed specifically at the needs of developing Chinese women entrepreneurs' /managers' own capacity to grow. In addition, the chapter also shows how the training package can be best used in the training or classroom environment.

Chapter two explores teaching/learning theories and how these theories relate to learning in reality. In essence, the chapter emphasizes that those who "teach" others must appreciate and understand the effect of "motivation": Individuals will learn and strive to learn, if they are stimulated by the circumstances and environment. Various examples are given in the chapter to illustrate this point.

Chapter three provides a description of various educational methods which are currently used both in the East and West, including case analysis, role play, behavioural studies, formulation of business plans, on-site learning or field trips, lecturing and tests and examinations.

Chapter four begins with a brief survey of the history of using case – studies as a vehicle for classroom teaching and explains the reasons for classroom learning success. The remainder of the chapter covers case selection criteria, the writing of cases based on actual business management experiences and how cases can be effectively used in classroom learning. For illustration purposes, the level (from

0% to 100%) of participation between instructional staff and participants are given, and the methods of handling case material in small group situations are both explained and illustrated.

Chapter five covers role play, cases used in the module “Human Resources Development & Personnel Management” are used as examples to illustrate how cases can be put to use as a learning method through role-playing case situations. Similar to acting on the stage or film, the success of role – play in motivating individuals to learn depends on whether the actors and the “audience” become personally involved in the situation, as if they were part of the “play”. The role of the trainer in bridging “what is happening in the play” with “learning” and “the learning objective” is explained and stressed.

Chapter six deals with formulating a business plan. It suggests that an individual participant uses her own business as the background to formulate a business plan. This enables the individual to think of the business as a complete entity, and concentrates all her thoughts and resources on the development of enterprise growth potential.

Chapter seven provides a guide, relating the use of site visits and/or field trips to learn from others in business. It emphasizes the importance of preparation before the trip begins and treats it as an organized learning experience in order to generate results.

Chapter eight is on “lecturing”. Although lecturing has a long history of knowledge sharing, a successful lecture must be reinforced by allowing and stimulating participants to ask questions. Only through question and answer sessions can the substance of a lecture penetrate into the learning system of the individual.

Chapter nine concludes the module by giving an example of cheating in an examination as a factor motivating individuals to learn. Although unusual, the point that must be noted is that in order for the individual to learn, she/he must be motivated to “learn”.

时代呼唤女企业家队伍的发展 (讲授提纲)

讲四个问题:

- 一、女性参与管理是必然的趋势
- 二、在企业管理层次进行性别研究的意义
- 三、女性管理者潜在的优势和劣势
- 四、向现代管理者应具备的基本素质趋同

一、女性参与管理是必然的趋势

自原始社会解体以来,大约已有数千年之久,女性处于从属和深受压迫的地位。“男尊女卑”、“男主外、女主内”、“女子无才便是德”,对性别关系、性别分工和性别角色的这类规范,在所有“文明社会”里,本质上都是一样的。社会以男性为中心定位,女性作为家务奴仆、繁殖的工具和性的玩物,她们的才智和她们在社会发展中所起的作用受到了压制。妇女对于禁锢生活的抗拒,是从进入父权社会之后就已经开始了的。但是,当时在生产力低下的条件下,这类抗拒行为,或者收效甚微,或者是个别人的举动,仅在局部范围内有所表现,不可能对传统的性别格局有大的触动。直到20世纪之后,世界上的这种性别格局,才开始发生越来越大的变化。

在产业界,这种变化最早可以从欧洲产业革命以后算起,纺织工业的发展,需要大量的廉价劳动力。原来封建小农经济的生产模式“男耕女织”受到冲击,一批从事小农生产和家务劳动的妇女,走出家庭,在纺织、服装等手工作坊或工厂从事体力的和初级技术性的劳动。在其他领域,女性所能够从事的工作,也和她们的身份和能力相适应。例如,当保姆、女佣、护士。在商业发展的地方,女性也有充当小商贩的。至于知识女性则主要当家庭教师、女秘书等等服务性、辅助性的工作。这类工作一般可以说是家务劳动的延伸,被认为适合妇女担任,形成为妇女的传统职业。社会上的其他许多行业对妇女来说,都是禁区,都是男人的领地。而近代生产力迅速发展带来的一个最重要的变化正是,随着时间的推移,在社会发展中,妇女一步一步地走进了男人的领地。有了第一个女司机,就逐渐出现了千百万个女司机;有了第一个女教师,就逐渐出现了一批女教师;有了第一个女医生,也逐渐出现了一批女医生,等等。第一次世界大战,特别是第二次世界大战,大批男子投入战争,各行各业的许多岗位,不得不由妇女来替代,他们在比男子更为艰苦的条件下,证明了男人能够做到的,妇女也是能够做到的。战争提供了机会,使妇女打破了男子领地——妇女禁区的神话。第二次世界大战以后的最近半个世纪里,尽管也不时听到“妇女回到家庭去”的噪音,但是,科学技术的发展不仅推动了社会生产的急剧发展,而且,极大地缩小了性别间体力差距的意义;由于教育逐渐

普及,妇女文化素质普遍有所提高,核心家庭增多,家庭趋小;家用电器的使用,家务劳动进一步的社会化;以及妇女节制生育医药技术手段的进步;等等,所有这些,都给妇女创造了就业和突破传统职业的空前有利的机会和条件。各国妇女参与社会生产的数量也确实有了极大的发展。妇女劳动力在社会总劳动力中的比重,在一部分发达国家中,可以达到40%以上。在我国,由于重视维护妇女的劳动权,注意消除性别歧视,虽然经济上还是发展中国家,但是,女劳动力也占到了全国劳动力总数的43.6%,城镇女职工在全国职工总数中也达到了38%左右。而且,现在,可以说,地上地下,天上水下,世间各行各业,对妇女绝大部分都已不是禁地。这无疑社会的巨大进步。

但是,也要看到,由于妇女参与社会劳动起步晚,妇女的文化科技水平总体偏低,也由于社会对妇女还存在着歧视现象,在相当一个长的时期中,妇女参与生产的层次低,妇女参与管理的更是凤毛麟角。在西方,直到本世纪中叶,妇女参加管理还是很少见的。有的妇女能够参加管理往往是由于家族的原因。为要管理父亲或丈夫的财产,才得以参加对企业的管理,例如,克里斯蒂管理《花花公子》杂志,这是由她的父亲创办的;莫亚·利尔在丈夫去世后才成为利尔航空公司的董事长。中国的情况略有不同。解放前,不用说,知名的女企业家是屈指可数的(上海金笔大王汤蒂因、北京的化学工业企业家浦洁修等)。解放后,由于政府的重视,在女工比较集中的纺织系统和轻工业的部分企业工厂里,以及一些街道工厂里,成长过不少的女厂长、女经理。但和男性相比,所占比重仍是很低的。还不能说已经形成了一个相当有影响的女企业家群体。

一直到近30年来,情况才有了更加迅速的变化。在一些发达国家,出现了女企业家大批崛起的现象。例如,在美国许多州的中小企业,女企业家管理企业已开始超过半数。在阿拉斯加,比例高达84.7%。据统计,1980—1988年,企业家总数增长了56%,而女企业家增长了82%。在我国,女企业家队伍的迅速扩大是从农村实行改革开放以后开始的。经济结构的调整,多种经营的发展,原来从事农业的大量剩余劳动力向非农业转移,促进了乡镇企业的大发展,也将许多改革开放意识比较强的男子和妇女推上了企业管理的舞台。在乡镇企业中成长起来的女企业家占了女企业家队伍的多数。与此同时,国有企业的改造,民营企业的发展以及企业干部制度的改革,也都给妇女创造了脱颖而出,参与管理的机会。遗憾的是,我们至今还缺乏这方面性别统计的资料。据调查,广东省广州市妇联1993年举办了29期培训班,就培训了1296名女企业家,还推荐了部分女企业家参加香港“外向型经济人员培训班”学习。而据广东全省的不完全统计,1994年只有女厂长、女经理3100多人。广东省的这个数目显然是不足的。国内有两个全国性的女企业家协会,都是建立不久、正在逐步扩大联系面的组织。其中一个女企业家协会吸收了5000多会员;另一个协会吸收了700多会员。也显然,它们远远没有包括所有女企业家。但是,即使如此,我们仍然可以认为在我们这个经济原来很落

后,近些年来取得高速发展的国家,有许多地方,女企业家是从无到有地迅速发展起来。特别是乡镇企业发展很快的地方,女企业家更是在成倍、成几倍、成十几倍地增长着的。这次世界第四次妇女大会在北京召开,中国女企业家群体在95'妇女论坛上主办了“企业管理与妇女”的研讨会,吸引了各国妇女代表参加,能够容纳600多人的帐篷会场,被爆满的与会者挤得水泄不通,许多很有份量的发言,使得讨论气氛非常热烈,反映出这个主题受到普遍关注,也说明中国女企业家的实力与影响。

(讲授课程至此,组织一个即席调查会,要求每个学员在课堂上按顺序回答三个问题:

1、你们的祖母是干什么的,她们的文化程度如何?

2、你们的母亲是干什么的,她们的文化程度如何?

3、你们的文化程度如何?在担任管理者之前干什么工作?是什么时候当上厂长、经理的?

经过口头或书面调查,由学员代表当场口头一一汇报,当场作出统计,并向学员报告调查结果。)

从调查结果看,

1、可以粗略地见出二十世纪以来中国部分农村妇女参与经济的轨迹,祖母一辈,是传统农妇,主要从事家务劳动,部分时间参与辅助性家庭农、副业;母亲一辈,绝大部分是集体农民,参与集体农业兼顾家务;这两代妇女都没有出现企业管理者。“我”是从集体农民走向乡镇企业,并从事企业管理的新一代。

2、可以说明农村妇女文化素质的提高与社会参与有明显的正比关系。祖母一辈绝大部分是文盲;母亲一辈绝大部分是小学和初中文化程度;“我”绝大部分是高中和大专文化程度。

3、可以说明改革开放给妇女进入管理层次提供了更多的机会。“我”在担任管理者之前,曾是农村会计、民办教师、普通农民等等。改革开放后,随着乡镇企业的大发展,经过亦农亦工的锻炼,逐步担任企业管理职务,当上了厂长、经理。

就全国范围内观察,我们还可以看出,女企业家队伍是适应整个国民经济发展的需要,伴随经济的发展而发展起来的。经济发展的速度越快的地方,如广东及沿海城市,江苏、浙江等较发达地区,乡镇企业和其他多种经济成分的企业发展很快,女企业家队伍扩大的幅度就比中西部地区要大得多,而且,可以预见,尽管我国各地经济发展很不平衡,但只要经济继续发展,社会文明程度不断提高,女性人才的素质又能够适应经济发展的需要,女企业家的队伍,就必然会继续发展、壮大。社会不会停止前进的脚步,女性由突破传统分工,到进入管理层次,在经济领域里,和男子一样,具有同等的机会和分享权力;并且要在经济建设和社会发展中发挥越来越大的作用,这一点,已然被历史所证明,而且还将要继续证明:它是一种必然的、不可抗拒的大趋势。

当然,我们也还要看到,虽然越来越多的妇女进入企业管理层,而且,在女企业家队伍中,有的人已是大型现代企业的一把手,有一些人在企业经营管理方面已经做出了出色的,甚至是卓越的成绩(便山东琴岛电冰箱厂杨厂长、首都钢铁公司赵总经理、河南新乡京华公司刘总裁,以及那些受到过全国妇联表彰过的杰出的女企业家那样),但是,女企业家在全国企业家总数中所占比重,仍然偏低;她们绝大多数还只是中小企业的管理者;有不少女性企业管理者姓“副”,是副厂长、副经理等,还不是企业里的一把手;成熟的、优秀的的女企业家还比较少;在女企业家队伍的发展、壮大的道路上,仍存在着这样或那样的障碍,等等。所有这些,都是值得我们认真注意的。因为,只有克服了发展中的障碍,逐步改变了目前的一些落后状态,女性参与企业管理的社会发展大趋势,才会由可能性变为现实性。

二、在企业管理层次进行性别研究的必要性

这里,提出了一个在企业管理领域里进行性别研究的必要性的问题。也就是说,是否要从性别角度审视企业管理,比较研究在管理行为中的性别差异,特别是要研究女性在企业界继续发展的优势、障碍和对策问题。

有人说,当企业家是凭个人的才干和机遇,当企业家没有性别的区别。或者说,性别分析对企业家和企业管理而言,没有什么意义。

(此时组织学员就“性别分析对企业家和企业管理究竟有没有意义”的问题进行讨论,请她们各抒己见,结合自己的亲身经历和感受,说明对这个问题的看法。如有不同意见,更应要求讲出道理,提出例证。经过讨论后,归纳不同的结论,稍作分析,自然地引导向下面的讲课内容。)

为什么说在企业管理层次有必要从性别角度进行研究呢?

首先,因为我们在其中生存与发展的环境,仍然存在着性别歧视。尽管许多国家,包括我国,在法律上是承认男女平等的,承认男女不分性别在经济领域里就业、晋升的机会是平等的。但是,法律上的平等,不等于事实上的平等。在实际生活中,我们仍然可以感觉到,妇女的发展仍然存在着各种障碍,也仍然存在着各种形式的对妇女的歧视。一种是由于社会结构上的缺陷,本来应该由社会和男女双方共同承担的任务,例如家务劳动和抚育子女,被视为理所当然地片面地压在了妇女的肩上。社会生产力发展的水平、社会的体制都还不可能无偿地对妇女提供减轻这些负担的设施和条件。这样,女性是负重前进,男性是轻装前进,在自由、平等的竞争中,妇女并没有获得真正的自由和平等。在这种情况下,一个单位,一个企业容纳男性就比容纳女性要容易得多,于是就发生了诸如“宁要武大郎,不要穆桂英”之类的事情。另一种是由于思想意识方面的原因。人们的思想意识往往滞后于存在的变化,在一个有着几千年封建传统的国家,重男轻女、男尊女卑、男外女内的性别歧视观念和性别分工模式,不可能一下子在所有的人们的头脑里清除。妇女在社会上

会时常感受到“妇女头发长、见识短”、“妇女本来就不行”、“这是妇人之见”的歧视和不信任的眼光。在原来能够显示男性优越、长期被男性垄断的领地里,要求人们平心静气地、公正地对待新闯进来的异性竞争者,是相当地不容易的。有的男对手在竞争中占了上风,就会认为“败在一个娘儿们手里”、“在娘儿们手底下工作”,有损于“男子汉的尊严”,是一椿“奇耻大辱”。女性本来不容易走上管理岗位,即使好不容易走上了管理岗位,要站住脚也是不容易的。有的人对女性领导表面恭敬,内心深处不服,横挑鼻子竖挑眼。你真正表现出了实力,他才不得不服,否则,或者当面无理顶撞,或者背后议论,流言蜚语满天飞。更有甚者,在有的素质不高的男性主管的心目中,女职工还有“玩物”、奴婢和“花瓶”的成分,顺我者昌,逆我者亡,“性骚扰”夹带着去留升降的威胁,在西方国家,已经构成为一种损害女性尊严、妨碍女性发展的性别歧视现象。在我国,这类情况虽不多见,但也不能说是绝对没有发生的。

客观环境还包括家庭环境。男女都既承担社会角色,又承担家庭角色。但是,对于男子来说,他一般是以事业为主,不会因照顾家庭影响事业。他又是主要的养家糊口的人,是一家之长,他期望于妻子的是“贤内助”,是在事业上对他有所帮助,在生活上为他服务的女人。男子的家庭角色一般不会妨害他的社会角色,甚至能够有助于他的社会角色更好地得到发展,对于妇女来说,则往往不然。无论她的社会角色对她有多么高的要求,她都不容易回避家庭角色加于她的负担,不能不面对“贤妻良母”的传统角色的期待,而力不从心。妇女双重角色的困惑,如果得不到丈夫的同情和理解,就有可能是“只顾一头”,或者“两败俱伤”。由于处理不好家庭、社会双重角色的矛盾,影响妇女发展的事例,是屡见不鲜的。这种情况还可能成为家庭解体的原因,由此受到伤害的也往往是妇女和孩子。这样的例证,实在是举不胜举。对于这类不尽如人意的家庭,人们常说:“家家有一本难念的经”。

当然,和几千年以前的情况不同。社会越来越开明,大多数男子能够接受男女平等的思想和有关的政策,并且在和妇女长期共事中,认识到不少的妇女在才能和敬业精神上不亚于男子,甚至还会感到不少的妇女领导人有许多男性所没有的长处,在妇女手下工作也不错。有许多双职工的家庭逐渐建立起了新型的民主平等的夫妻关系,能够相互支持、相互帮助,共同承担家务、抚育子女,家庭生活很温馨。社会和家庭中出现的这些对于妇女发展有积极意义的因素正在不断扩大。但是,我们仍然不能以偏概全,仍然不能低估在我们这个社会主义初级阶段的社会里所存在的各种形式的性别歧视对妇女发展的消极影响。

其次,还有许多问题出在我们妇女自身。我们不能不承认历史对妇女是很不公平的。由于历史的原因,妇女总体文化素质偏低,是竞争中的弱势群体。世界上文盲约九亿人,妇女占三分之二。中国文盲约1.2亿人,妇女占70%。女孩辍学多,受高等教育的机会少于男性。这种情况必然使妇女在竞争中处于不利地位。当然,情况已经和正在发生着很大的变化,有的国家义务教

育已经普及,大学生中女性甚至开始接近或者超过男性的数量,中国女性受教育的情况也正在发生很大的变化,我们的时代已经涌现出了许多杰出的女性,她们在社会参与中能够发挥重要作用和迎接严峻挑战。但是,妇女文化素质总体偏低的情况仍然存在。这种情况,当然会给更多的妇女掌握现代科技和参与管理造成困难。

同时,我们还必须看到,传统文化影响下形成的其他性别差异,也仍然在不同的人身上不同程度地存在着。不承认这一点,也是不实际的。问题在于,要认识这些差异是后天习得的、是在一定的社会条件下形成的,而且要学会正确对待这些差异。

弗洛伊德相信“生理结构决定命运”,女人就是天生不如男人。不对,历史事实已驳倒了这个结论。几百年来,妇女的生理结构并没有发生多大的变化,但是,妇女的命运却发生了根本的甚至是翻天覆地的变化。事实上,大脑解剖并不能证明妇女的智商低于男子,正如本世纪初一位大数学家希尔伯特在抗议不许妇女当大学讲师时所说的话:“这里毕竟是大学,而不是洗澡塘。虽然还有人为阻拦妇女进入社会工作而伪造妇女的低智商值。”历史事实是,男女生理上的体力差异是与漫长时期性别的自然分工、社会分工以及对男女不同的教养要求有关系的。这种体力上差异的意义,因为社会日益进步、科技不断发展,而正在逐渐地很快地缩小。或者虽然体力上的差异还存的,但是,它并不能影响妇女的发展,或者,在许多领域实际上已经仅有“优势互补”的意义。

现在,我们在这里所特别要说的性别差异,不是生物性的,而是社会性的,是作为“社会关系的总和”的人,在一定的经济结构之上的社会文化影响下形成的性别差异。西蒙·德·波娃有一名名言:“女人不是天生的,而是被塑造成的”。孩子从一出世就有性别之分,就被教导,“女人要有女人的样子”,“男人要有男人的样子”。人们是按照自己的社会的不同性别角色的行为规范去学会成为男性或女性的。处于社会变革时期的我们这一代人身上,或多或少都还刻有传统性别角色教育的痕迹,反映出上一辈人对我们的行为的期待。例如,男孩被期待着的是,强壮、果断、敢于竞争、理智、主动性强、责任心强、成为光耀门庭的人、领导者;女孩则被期待要:温柔、文弱、被动、顺从、重感情、有依赖性、善解人意、成为好助手、好的追随者。在中国,儒家女教要求妇女成为贤妻良母、相夫教子的影响则是相当深的。小孩在少儿时期,就通过排辈命名、服装、玩具、行为举止、品德要求、能力培养和确定生活目标,等等,在家庭、幼儿园、学校和各种社会关系中,进行着不同性别的社会化的过程。在逐渐形成了有差异的性别特征的同时,也在一定程度上影响着不同性别的人的人生追求。

在我国,社会主义对男女平等持肯定的和积极的态度。中国共产党和人民政府鼓励妇女成才,高度评价妇女在经济建设和社会发展中的作用,引导妇女清算封建文化中歧视妇女的种种思想影响。“中华儿女多奇志,不爱红

妆爱武装”，“男子能干的，妇女也能干”，“妇女能顶半边天”等等，所有这些，对克服传统性别角色教育中的消极影响，起了相当大的作用。这一代妇女，特别是在经济领域里最有活力、最富光采的女性群体，她们的生活目标已经和这个社会的发展目标相联系，行为规范和性格特点也根本有别于传统妇女。甚至，可以认为在不少的女性身上，个性差异的意义大于性别差异的意义。但是，我们仍然不能不承认，在一些方面，例如，气质、性格、心理状态、行为方式，以至人生追求……等等，在有些妇女身上仍然表现出传统性别角色教育的这样或是那样的影响。对于这些影响，我们要能够正确地对待，注意克服那些消极影响和阻碍自己发展的东西，使之成为对发展有积极意义的优势，这就是我们研究这个问题的目的之一。

再次，企业组织生产和交换，企业管理的对象首先是人，而人就当然有性别之分。男职工和女职工有相同的问题。而由于性别原因，也面对不同的特殊问题。他们在接受管理、遵守劳动纪律，在岗位劳动、学习和创造等方面有哪些问题是相同的，又各有哪些不同的特点？特别是，和男职工不同，妇女除了参加物质生产之外，还承担了生命的再生产和社会劳动力的再生产的任务；女职工有着与生育机能相联系的经期、孕期、产期等问题；妇女承担的家务劳动也比男性要沉重。她们面对的困难肯定比男性要多得多。女职工在劳动中要表现出色，也肯定比男职工要付出更多的努力和代价。问题还在于，社会和企业是否同时肯定这两种生产的社会价值？在中国社会保障制度还不尽完善的条件下，在不同的所有制的企业中，在依法保护妇女权益方面存在哪些矛盾，如何解决这些矛盾？对于这些问题，作为管理者，必须做到心中有数，才能正确执行《劳动法》、《中国妇女权益保护法》和有关的政策、法规，才能做到真正关心女职工的工作和生活，提高她们劳动的积极性和敬业精神。这无论对于妇女发展，还是对于企业发展都是具有重要意义的。

而作为女性管理者，对于女职工的特殊问题，理应有更深切的体会，对此更负有双重的责任，不仅自己要争取发展，还要关心其他女性的发展。尤其是在那些女职工比较集中的企业，任何一个管理者都更要关心女性职工的特殊困难，正确处理企业管理中这些与性别差异有关的问题。

总之，从以上三方面，我们可以得出结论：在企业管理领域进行性别分析和性别研究是十分必要的。

三、女性管理者潜在的优势和弱势

讨论这个问题时，先要明确两点。一，女性管理者身上的优势，并非原封不动地反映出她们在社会化过程中按照传统文化要求所形成的那些品质。而是适应现代化文明要求对那些品质进行过改造、扬弃，发展的结果。二，所谓“弱势”，应该看做是传统文化影响的残余，它们也并非都以本来的面目表现出来，但确实是不同程度地存在着的。这里，也要充分估计社会主义思想品德教

育对当代女性管理者的行为规范和行为方式的意义。

以下,我们从一般的女性特点来审视女性管理者可能有的优势和弱势。

女性管理者的优势,或者说,是可以发展成为优秀管理者的品质的那些优点:

1、已经进入管理层次的女性,在现代竞争对妇女相当苛刻的条件下能够进入管理层次,一般都有着“过五关,斩六将”克服许多困难和障碍的经验,表现出了女性的韧性、好胜和执着追求成就的特点。她们追求的目标和传统女性也不同,她们希望在参与社会发展中求得自身的发展,对于能够进入男性过去垄断的领地,她们珍惜难得得到的这个施展才能的机会。

2、女性在原来所处的家庭关系中,主要是为家人服务,养成为他人服务的心理素质:“贤惠”,关心他人,乐于助人,往往不辞辛劳,不计报酬。这个特点可以升华成为为人民服务,为群众服务的思想基础。

3、重视人际关系,善解人意、善与人同,容易合作,细心协调。这个特点的形成与女性长期的处境有关。它有利于团结共事,发挥集体作用,有利于联系群众,在工作中比较注意依靠群众。

4、处理问题比较谨慎,稳妥认真,兢兢业业,在决策前惟恐筹划不够周密,往往从多方面思考利弊,多方面听取意见,才下决心。

5、工作方式一般采取信任,同情与理解的态度,支持他人的工作,遇到反对意见,耐心说服,不采取命令和强制的办法。这一点,和传统女性地位有关,社会和家庭一般不允许她们独断专行。

6、重视工作环境的气氛,对周围人的情绪相当敏感,使人感到有人情味,亲切、温暖。女性管理者的弱势,或者说,是对一个成熟的管理者而言,可能还存在的不足之处:

1、主动进攻的劲头不足,往往被动、温顺、等待。如在接受邀请、要求晋升时常持这种态度,不能主动表达个人的意愿和有所行动,难以充分适应竞争的需要。

2、对实现自己的目标缺乏,对自己承担任务的能力不能充分肯定,不同程度的自卑,往往对前景忧心忡忡,深受困扰,甚至有时情绪为之波动,迁延难解。做不到“提得起,放得下”。

3、优柔寡断。决策前瞻前顾后,患得患失,犹豫不决,踌躇不前,欲弃难舍,欲罢不能,缺乏“快刀斩乱麻”和多谋善断、一锤定音的魄力,以致有时当断不断,贻误时机。

4、害怕风险。对有发展的可能但不知深浅的新事物、新问题心存顾虑,惟恐失败,不敢试探,不敢承担责任,希望受到保护和取得有力者的支持。

5、对待批评难以泰然处之,往往出于面子耿耿于怀,胸襟不够豁达、开朗,难以承受的委屈感、挫折感使心理久久不能平衡,甚至常常产生情绪化的反映。

6、回避矛盾。害怕或者不好意思说“不”,缺乏在第一线面对面地处理冲突的经验,害怕矛盾明朗化、激化,往往息事宁人,不敢碰硬,以致有时养痍遗

患,反而扩大了矛盾。

7、对献身事业常有内疚感。未能从传统的“贤妻良母”的角度期待中解脱出来,对因事业影响家庭服务,内心不安,常怀愧疚,尽力弥补,造成自身超负荷运转,进而影响工作。

以上对女性管理的优势和弱勢的提示,并不一定在所有的人身上都有表现,也不一定是在所有的人身上都有同等程度的表现。前面说过,在有的人身上,个性特点甚至超出了性别特点。新旧影响交错,不同民族不同地区的不尽相同的性格、心理特点,不同的家庭出身,不同的文化教养等等,都可能影响一个人的思想、性格、气质、心理状态的形成。情况是很复杂的,从性别角度分析也不能简单化。

但是,毕竟性别特点还是起一定的作用。因为,它是男性中心文化的历史积淀在特定的性别人群身上的反映。我们应该以对待传统文化的批判继承的精神来对待它。按照社会发展和妇女发展的要求,去其糟粕,取其精华,发扬优点,克服缺点。同时,要认识有的优点和有的缺点是相对的、相辅相成的,关键在于掌握适当的“度”。过与不及,都可能促使优势、劣势的相互转化。我们要肯定所有的积极因素,把潜在的优势变为现实的优势;同时,注意克服弱势,并在一定条件下,努力促使其转化为优势。也应指出,这里只是对女性管理者素质的一个重要方面从性别角度做出分析,并不能够涵盖全部女性管理者的素质问题。要成为一个成功的管理者还需要其他一些重要的条件。其他的那些重要条件不仅对管理好企业是必要的,而且,它们还能够对上面我们所谈到的女性管理者素质方面的一些问题产生影响。这一点,我们下边还会提到。

四、向现代企业管理者应该具备的基本素质趋同

(此时向学员提问:企业管理者和企业家这两个名称是不是一码事?请学员发表意见。讨论后再由教师作出如下归纳:)

刚才讨论过,企业管理者和企业家是不是一码事。我认为,可以说是一码事,又不是一码事。二者的任务、职责和基本条件是相同的,是一码事。但是,从“者”到“家”恐怕还有一点距离。还要一点时间来证明。有位知名的企业家认为,真正的企业家在阅历上至少要有五年以上。这五年间,不管市场如何变化,他都能在市场经济大潮中,带领职工博风击浪,使企业出现“芝麻开花节节高”的发展态势。这样的企业领导人才配称得上是企业家。这种说法很有道理。那种只能走顺风船,不能走逆风船的舵手,不能称为好的舵手。同理,不能充分证明自己无论是在顺境中还是在逆境中都是能够适应社会主义市场经济要求的企业管理者,也不能算是一个十分成熟的企业管理者。这样的管理者暂时不称为“家”,可能要好一点。

企业管理是一门科学。它本身没有性别属性,是中性的。管理的对象是一

定范围内的人和物的系统,经过科学决策、确定目标后,管理者就要对人和物系统内的各种基本要素,进行控制、协调、充分利用,并与外部环境保持相对平衡,以实现有效管理,达到目标。一个企业搞得如何,在很大程度上取决于这个企业的管理者、领导者如何。任何外部环境的改善,都代替不了企业内部管理的作用。而无论管理者是男性还是女性,都得向管理要效率、要效益。管理不好,企业好不了。这一点,无论对谁,都是毫不留情的。因此,人们关心企业管理者的素质。

一个好的企业管理者应该具有什么样的素质呢?对此,许多管理科学的书刊和一些成功的企业家都曾提出过种种有价值的意见。将这些意见归纳起来,一个好的企业管理者的基本素质表现为以下四个方面:

第一,要有为人民服务 and 为企业献身的精神。

古人说,“君子爱才,取之有道”。我们不是那种不顾国家和消费者利益、唯利是图的老板,也不是只图养家糊口的雇佣劳动者,我们是社会主义国家的企业管理者。因此,必须自觉地把人民的利益、企业的利益、个人的利益正确地结合起来;把个人的发展和社会发展的总目标联系起来;以企业为家,兢兢业业,敢于负责,能于开拓,富于献身精神。同时,要适应改革开放的发展,顾大局、识大体,遵纪守法。

第二,要有群众观点,全心全意依靠广大职工,善于走群众路线,关心群众,善于调动广大职工的积极性和创造性。

第三,要有适应社会主义市场经济要求的现代化经营管理知识和思想,精通本行业务,企业发展具有规划、决策水平和组织实施能力。

第四,要善于学习。不仅要学习经济、学习现代管理知识、学习与本行有关的科技知识,尽快掌握这些知识的最新成果,而且要学习政治、学习政府有关的经济政策、法规。要不断地更新自己的知识结构,在改革开放中,新事物和新问题经常发生,更需要理论结合实际地去学习。

近些年,我国经济发展处于由计划经济向社会主义市场经济转型的时期。改革经济体制,调整产业结构,建立现代企业制度的任务十分繁重;同时,市场竞争相当激烈,企业经营管理困难也较多,诸如,筹集资金,改造设备,产品升级换代,以及尽可能地提高劳动生产率和企业的经济效益……等等。要解决这些问题,在同样的外部条件下,对所有企业管理者的素质都是严峻的考验。

可见,对一个好的企业管理者的基本素质要求不是很低,而是相当高的。而且,正是在市场的海洋上开顺风船的时候,要求于企业管理者的更高。参照我们在前面所讨论到的女性管理者的优势,可以看出,二者在许多地方是不谋而合的。只需要自觉地将女性自身原有优势加以提炼、发扬,便可以具备一个好的管理者所必备的某些素质。另一方面,参照对企业管理者基本素质的要求,对比女性管理者的可能存在的弱势,找出二者之间的差距,便知道了自己所要努力进步的方向了。

对这个问题的认识,存在两种极端的倾向。一种是,认为女性天生软弱,没有主见,没有魄力,根本不能从事管理工作;另一种观点则认为女性的特点最适合做人的工作,将来社会的行政管理和企业管理只有按女性管理者的管理模式来进行才行。实践已经驳倒了第一种观点,而第二种观点也失之偏颇。把在以男性为中心的社会里培养出来的“第二性”的特征全盘加以肯定,不仅不符合实际,也不利于妇女的进步。无论是男性还是女性,都应该实事求是地向现代企业管理者所必须具备的素质趋同,按照这些素质的要求发扬优点、克服缺点为好。在和男性同事相处中,不是要谁压倒谁,搞新的性别歧视和性别对抗,而是要淡化性别差异,强化彼此作为企业管理专家的形象,同心协力,做到优势互补。

这里,要特别提出,改革开放以来,中国最大的妇女组织——中华全国妇女联合会大力提倡中国妇女要做“四有四自”新妇女。也就是说,要做“有理想、有道德、有文化、有纪律”、“自尊、自信、自立、自强”的现代妇女。这个要求对于女企业家来说,也是适用的。因为,达到四有四自的要求,你就全面的具备了现代女性的基本素质和继续发展的基本条件,在社会主义市场经济环境里,在管理企业中就有可能正确处理上述各类矛盾,克服各种困难,取得成功。

除此之外,还要向女企业管理者提一些补充的具体的建议。

1、不要以你是女性为理由,来要求或者期望给予你法律规定以外的特殊照顾。你既然得到了平等参与的机会,就必须在平等的条件下,努力地、出色地完成完全任务。不管你遇到什么困难,在管理岗位上都不要轻易打“退堂鼓”。

2、不要总期望周围的人能够忘记你是女性,是女性并不可怕。企业真正需要的是称职的、业务熟练、富于自信的管理专家,不论是男性是女性。企业管理的成功之道不在于你改变性别。

3、“胜败乃兵家之常事”,在竞争中,或者在工作中,你当然要竭力争取成功,但也要有失败的思想准备。贵在经得起失败。你比男性管理者的困难可能更大,失败的可能性更多。有了这个思想准备,你就不会一蹶不振。而是要加倍努力地学习和工作。

4、和周围的人建立适度的关系。或者说和同事的关系要适度,态度诚恳得体。要作为一个女性管理者受到尊重和使人感到亲切,能于承担责任,对人处事公平,切不可炫耀权力,但要善于运用权力。

5、注意在你自己的身上塑造现代女性的形象。切不可感情用事、意气用事,动不动流泪、撒娇、使小性子、拉长脸,这些都被认为是“女人的名字是弱者”、幼稚和不成熟的表现;还要注意,一定要守时,不要拖拖拉拉,磨磨蹭蹭,琐琐碎碎,嘀嘀咕咕,没完没了,这些被认为是“婆婆妈妈”的特征,是落后封闭的生活方式的遗留,与现代节奏也不相适应。至于服饰、美容,必须落落大方,和身份相称,反映出文化审美素养和气质内涵。这些虽是细节,但如果不注意,往往就是这些细节损害了女性管理者又有权威、又很亲切的形象。

6、尽可能争取有一个稳定、温馨的后方。合情合理地处理家庭与事业的关系。对于这两者的作用效率,要争取协同效应($1+1>2$,相互促进,超过单个努力的成效之和),保证相加效应($1+1=2$,共同努力,保持了总和效果),避免拮抗效应($1+1<2$,或沉沦于家庭,影响事业进展;或事业成功,家庭危机重重)。生活中形成为协同效应的不乏其例,我们要重视他们的生活经验。但是正如一个文学家所说的:“幸福的家庭都是一样的,不幸的家庭则各有各的不幸。”万应灵丹是没有的,如果陷于拮抗效应,就只能对症下药,各显神通,适度地真诚地调整,就有可能做好。

最后,作为女性的企业管理者,还要重视如何履行自己的双重责任。首先当然要是合格的管理者,把企业管理好。同时,也要当好妇女发展的带头人,成为女职工的好姐妹。怎样才能做到这一点呢?

1、以身作则,推己及人,不仅自己要具备“四自”精神,还应该用“四自”精神激励和教育女职工,调动她们的劳动积极性,提高她们对国家建设和企业发展的责任心,启发她们提高自身素质的要求,上下齐心,共同办好企业。

2、支持职工群众组织,努力维护女职工合法权益,积极创造条件,尽可能解决她们的特殊的实际困难。特别要善于同工会、女职工委员会合作,共同关心女职工的各项劳动权利。须知这些权利都是经过近一二百年来工人运动、妇女运动和无数先烈流血牺牲奋斗得来的。权利来之不易,千万不可在我们这一代人手中丧失。

3、重视企业文化建设,形成有利于企业发展,也有利于职工发展的文化氛围和企业精神。企业广告关系企业形象,反映企业文化,必须予以重视。有些广告反映出落后的妇女观,宣扬传统的性别定型观念和性别分工;有些广告歪曲妇女形象,迎合社会落后思想,是一种不能容许的性别歧视。企业管理者对此绝不可趋利忘义。女性管理者更应该正确对待这个问题。

中国正面临跨世纪的经济大发展时期,时代呼唤着企业家(其中包括女企业家)队伍的迅速壮大。你们不仅要完善自己,而且对广大妇女姐妹的发展负有天然的责任。让我们共同努力以赴,把自己培养成为思想成熟、敏锐,业务精通,富于开拓精神,在参与我国现代化进程中有所作为的企业管理人才,决不要辜负了人民的信任和女企业家这个闪光的称号。

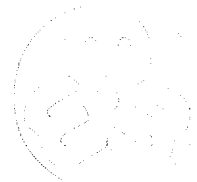
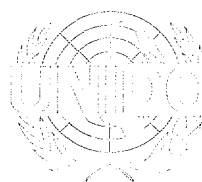
22242
(2 of 6)

女企业家示范培训教材



(二)

战略经营管理



联合国工业发展组织
中华全国妇女联合会

联合国工业发展组织和中华全国妇女联合会
《促进妇女参与现代化进程培训计划》示范培训教材

合作发展妇女企业精神

战 略 经 营

主 讲 人:王介松(新加坡南洋理工大学高级讲师)
(中国中华女子学院荣誉教授)

赵景华(中国山东大学工商管理学院
院长、教授)

黎 桦(中国江苏省妇女干部学校教
研会主任、讲师)

总 审 核:贾秀总(中华女子学院副院长、编审)

打字、复印:中华女子学院培训中心

一九九八年一月

战略经营管理

总 论

战略经营是从企业经营管理的全局和未来出发来研究有关企业的生存与发展问题的新兴学科。在当今战略制胜的时代，企业管理者必须学会战略思维，实行战略经营，才能赢得竞争优势，立于不败之地。本册内容包括 10 个部分，其目的如下：

——将经理人员培养成具有战略思维的计划者和能善于采取战略行动的人。

——综合企业管理所有课程，全面化地分析企业。

——促进远景目标开发，明了外部环境和分析内部情况，能够确认战略性问题、策划未来，正确进行战略性活动。

第一部分是战略经营导论。主要内容包括战略经营的重要性，战略经营的概念与特征，战略经营的层次和程序，以及企业的使命及目标，并且介绍 SWOT 分析法。

第二部分是对战略环境的分析。重点对企业的宏观环境、中观环境和微观环境作分析，并分析企业的内部条件。

第三部分详细介绍企业发展型战略，其中包括：集中成长战略、市场发展战略、产品发展战略，多样化经营战略、企业一体化战略、企业兼并。

第四部分介绍企业紧缩型战略，重点分析转向或重组、抽资、放弃和清算等战略。

第五部分介绍企业稳定型战略，包括它的类型、特点和适应条件。

第六部分介绍一般竞争战略，主要是成本领先战略、产品差异化战略和集中战略。

第七部分是对国际化经营与战略联盟的介绍，包括：企业国际化成长进程与战略特征，国际化竞争战略，战略联盟的发展与类型、合并与竞争等等。

第八部分是对企业成长与创新战略的介绍，主要内容有：企业成长的类型与特点，创新与竞争优势，创新战略，核心竞争能力与选择。

第九部分是关于战略方案的评价与选择的内容：包括多样化的企业分析方法，战略选择矩阵，影响战略选择的因素。

第十部分讲述战略实施与控制，主要包括：战略实施体系，战略实施组织与执行原则，战略控制。

最后，在附录一、二中，分别作了案例分析和讨论题的布置。

目 录

第一章 战略经营导论	(1)
第一节 战略经营的重要性	(1)
第二节 战略经营的概念与特征	(1)
第三节 战略经营的层次	(4)
第四节 战略经营的程序	(6)
第五节 企业使命与目标	(7)
第六节 SWOT 分析法	(8)
第二章 战略环境分析	(11)
第一节 企业宏观环境分析	(12)
第二节 企业中观环境分析	(13)
第三节 企业微观环境分析	(17)
第四节 企业内部条件分析	(20)
第三章 企业发展型战略	(23)
第一节 集中成长战略	(23)
第二节 市场发展战略	(25)
第三节 产品发展战略	(25)
第四节 多样化经营战略	(26)
第五节 企业一体化战略	(30)
第六节 企业兼并	(31)
第四章 一般竞争战略	(34)
第一节 成本领先战略	(34)
第二节 产品差异化战略	(35)
第三节 集中战略	(37)

第五章 企业稳定型战略	(38)
第一节 稳定型战略的类	(38)
第二节 稳定型战略的特点	(38)
第三节 稳定型战略的适应条件	(39)
第六章 企业紧缩型战略	(39)
第一节 转向或重组战略	(40)
第二节 抽资战略	(40)
第三节 放弃战略	(41)
第四节 清算战略	(41)
第七章 国际化经营与战略联盟	(41)
第一节 企业国际化成长进程与战略特征	(42)
第二节 国际化竞争战略	(43)
第三节 战略联盟的发展与类型	(45)
第四节 战略联盟的合并与竞争	(46)
第八章 企业成长与创新战略	(47)
第一节 企业成长类型和特点	(48)
第二节 创新与竞争优势	(50)
第三节 创新战略	(53)
第四节 核心竞争能力与企业成长	(54)
第九章 战略方案的评价与选择	(56)
第一节 多样化的企业分析方法	(56)
第二节 战略选择矩阵	(61)
第三节 影响战略选择的因素	(62)
第十章 战略实施与控制	(64)
第一节 战略实施体	(64)
第二节 战略实施组织与执行原则	(65)

第三节 战略控制	(67)
附录一:战略经营案例分析	(68)
案例一:加拿大庞麦乐集团	(68)
案例二:美国科技合伙公司	(86)
案例三:芬兰奥突浦欧公司.....	(100)
案例四:金利来	(104)
附录二:战略经营讨论题(作业)	(111)

第一章 战略经营导论

第一节 战略经营的重要性

远古时代的恐龙是非常庞大和凶猛的动物，可是如今已不存在。历史中，强盛的帝国，例如：巴比伦帝国（现在的伊拉克）、罗马帝国（现在的意大利）、西班牙等等，如今已不再是强国。

从前的企业巨霸，如美国的 RCA，它曾经是出产真空管的首屈一指的公司。可是今天，在电子业中，已经很少听到它们，而 Motorola 和 Intel 却名声大噪。

从历史的研究中，我们能发现，无论是动物、国家或企业，都会遭到衰退或灭亡的命运。他们的这种命运有一共同点，那就是环境的改变，它们无法适应、更新。要适应、更新；就必须了解环境的改变，从而有计划地改变自己，这就是战略经营的要点。

企业能把战略经营这门学术应用恰当，就能生存而且强盛。没有应用这门学术，自当灭之。

企业已进入了一个战略制胜的崭新时代。因为当今企业所处的环境比以往任何时候都要复杂多变，竞争之激烈，在时空上超越了国家、地区的界限而引伸至地球上各个角落里每日每夜的对抗；在深度上超越单纯的产品功能、质量、价格的范畴而引伸至设计、包装、品牌、服务、销售渠道、广告、营业推广、公共关系、人力资源等全方位的对抗。因此企业不仅要有能力对企业外部环境的瞬息变化作出反应，而且必须高瞻远瞩，在一个非常长的时间内审时度势，把握企业的内部条件与外部环境的动态平衡，以求得长期生存与发展。

第二节 战略经营的概念与特征

一、“战略”一词来源于希腊字“Strategy”，其本来含义是“在敌对状态下将军指挥军队克敌制胜的艺术和方法”。

“战略”一词与企业经营联系在一起并得到广泛应用的时间并不长。1965年，美国经济学家安索夫(H.I. Ansoff)所著的《企业战略论》一书问世后，战略经营才作为一个具有科学性的概念确立下来。1979年，安索夫又发表了《战略经营论》，他认为“战略”一词要限定在“产品—市场战略”的

意义上使用，应在一定的经营领域内开发新的产品与市场，撤出不适宜的产品与市场，有计划地提高本企业现有的产品与市场的地位，这是企业取得成功的关键。安索夫关于战略经营的理论，对企业制定经营战略起到了推动作用。

企业要在复杂多变的环境中求得生存和发展，必须对自己的行为进行统盘的谋划。二十世纪六十年代以前，在一些企业中虽然也存在着类似于这种谋划的活动，但所使用的概念不是战略经营，而是企业制定长期计划、发展规划、企业政策等。

关于战略经营的概念，至今尚未有统一的、规范化的定义。美国管理学家L·L拜亚斯(L·L Byars)在《战略经营》一书中认为：“战略经营是指对一个组织的未来方向制定决策和实施这些决策，它大体可分为两个阶段：战略规划和战略实施。战略规划指下列诸方面的决策：(1)规定组织的使命；(2)制定出指导组织去建立目标、选择和实施战略的方针；(3)建立实现组织使命的长期目标和短期目标；(4)决定用以实现组织目标的战略。战略实施是指下列诸方面的决策：(1)建立实现战略的组织结构；(2)确保实现战略所必要的活动能有效地进行；(3)监控战略在实现组织目标过程中的有效性”。还有许多学者提出了一些不同观点。

根据各国学者对战略经营的认识，我们把战略经营定义为：战略经营就是从战略的高度去经营企业，通过一系列的管理决定(或经营决策)，联系组织与其外部的环境，引导内部的活动，以求得企业长期生存和不断发展。

企业进行战略经营必须制定企业战略，企业战略就是企业根据内外环境及可取得资源的情况，以超越竞争对手、发展自己为目的，以争夺顾客、争夺市场为主要内容，所展开的一系列带有全局性、根本性和长远性的谋划。

二、战略经营的起源

在世界各国早期的企业管理中，没有企业制定经营战略，所以谈不上战略经营。企业进行战略经营，是市场经济发展到一定阶段时的产物，是在企业外部环境范围扩大、内容复杂、变化频繁，从而使企业的生存和发展经常面临严峻挑战的情况下产生的。战略经营是二十世纪五十年代首先在美国产生，后来传播到德国、日本、英国等，八十年代初传到中国的。当时，中国工业科技管理大连培训中心和天津企业管理培训中心等单位邀请美国及日本企业经营管理专家来华，讲授企业战略课程，并编写、出版了介绍国外企业经营战略的书籍，在全国及各省市又相继召开了各种类型的企业战略研讨会，掀起了一股“战略热”，使越来越多的企业开始进行战略经营。

三、战略经营的特征

1、全局性

企业的经营是以企业的全局为对象，它追求的是企业的总体效果。虽然

它必须包括企业的局部活动，但是这些局部活动是作为总体行动的有机组成部分在战略中出现的。

2、长远性

战略经营是着眼于未来的。其目的主要不在于维持企业现状，只考虑眼前利益，而是为了创造企业的未来，立足于企业的长远利益。追求长期利益是为了从一个长时间看，能获得最大的利益，如果短期利益的追求与长期最大利益不协调(或存在矛盾和冲突)，则短期利益的放弃就可能是必要的。

3、竞争性

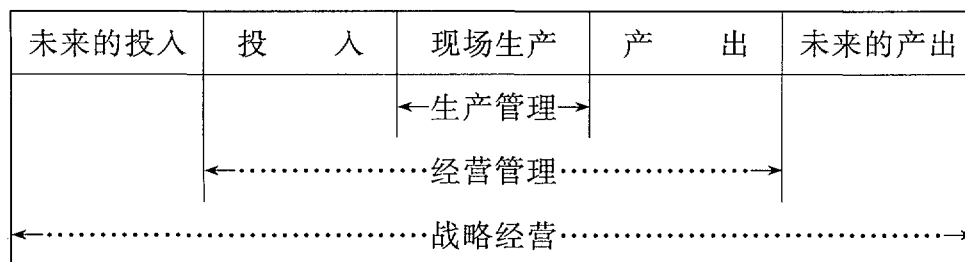
战略经营就是要在激烈竞争中壮大自己的实力，使本企业在与竞争对手争夺市场和资源的斗争中占有相对优势。企业制定的经营战略，实际上就是企业与竞争对手抗衡的行动方案，同时也是针对来自各方面的许多冲击、压力、威胁和困难，为迎接这些挑战而制定的长期行动方案。

4、战略经营的方案具有纲领性

企业战略规定的是企业总体的长远目标、发展方向和重点、前进道路，以及所采取的基本行动方针、重大措施和基本步骤，都是原则性的、概括性的规定，是对企业生产经营活动的各个方面都具有普遍的权威指导意义的总谋划，具有行动纲领的意义。在战略经营的过程中，必须通过展开、分解和落实等过程，使战略方案转变为现实可行的行动计划。

战略经营的以上特征，决定了战略经营同一般的生产管理、经营管理的区别。在此，可以用一个模型来描述三者之间的关系：

生产管理——经营管理——战略管理的关系



按照传统的观点，经营管理是企业对目前的投入、物质转换和产品产出的管理，而战略管理则从时间上和范围上扩大了投入与产出的管理过程。两者虽然都是全过程的管理，但各有不同的侧重点，美国佐治亚(Gergia)大学管理学院的教授威廉·F·格鲁克和劳伦斯·P·乔奇认为它们的区别在以下几个方面：

经营管理与战略管理的区别

经 营 管 理	战 略 管 理
<ol style="list-style-type: none"> 1、关心已建立的企业管理目标。 2、经营的目标通常为大量的过去的经验所证明,是有效的。 3、经营的目标可以分解为企业各执行部门的具体子目标。 4、最高领导人较多关注的是企业经营手段的应用。 5、最高领导人能较迅速地了解企业目标的执行情况。 6、为了完成经营目标,企业将规定一系列奖励的办法,刺激企业员工的积极性。 7、企业与竞争对手之间所存在的“比赛规则”,对于有经验的领导人来说是熟悉的,他能把握局势的变化也能胜任自己的工作。 8、经营中存在的问题很快就能反映出来,这些总是比较具体,对有经验的管理者来说也较熟悉 	<ol style="list-style-type: none"> 1、关心新目标和战略的识别与评价。 2、新的目标值得争论,对其实施,企业几乎没什么经验。 3、战略的目标通常着重考虑的是企业的生存和发展。 4、最高领导人较多考虑的是影响企业生存和发展的外部环境的变化。 5、几年以后,最高领导人才能知道战略目标的执行情况。 6、企业战略计划中,一般没有用物质手段刺激员工积极性以完成战略目标的内容。 7、企业家要探索和思考许多全新的领域,过去的经验已经不可能适用,也不可能把握住“新的比赛”。 8、在一定意义上说,战略中的问题是抽象的,要延续一段时间后才能知道,并且可能是不熟悉的。

第三节 战略经营的层次

企业的不同层次具有各自不同的战略目标,相应也具有各自不同的战略。公司目标的确定对公司战略的形成具有重大影响,职能部门目标则和职能部门战略紧密相关。一般来说,企业战略可以划分为三个层次,即公司战略、事业部战略、职能战略。相应地,战略经营据此也可划分为公司战略经营、事业部战略经营和职能部门战略经营三个层次。

一、公司战略(Corporate Strategy)

公司战略研究的对象是一个组织,该组织是一些相对独立的业务的集合体,这些相对独立的业务有时被称为战略业务单位(Strategic Business Units,简称SBU),国际上有以下几种观点说明了由多个战略业务单位组成的公司存在的合理性:

(1)组合论:该观点认为,将单独的业务组织在一起,更有利于对它们实施

有效的管理,如财务管理,正在成熟的业务单位所创造的现金收入可用来满足正在高速增长的业务单位对资金的需要。

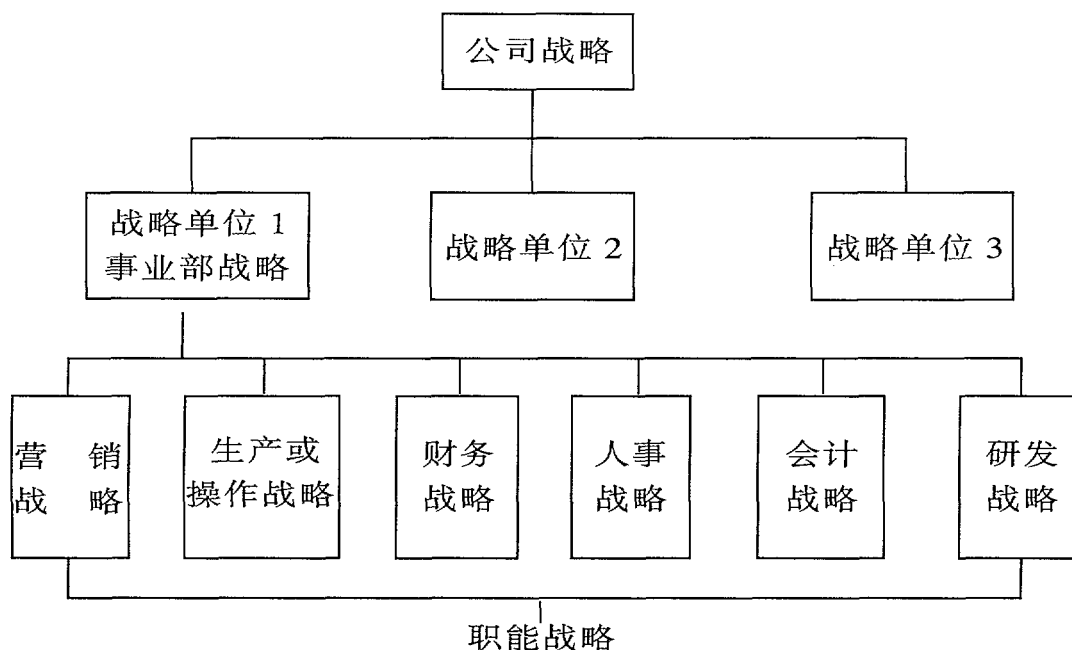
(2)协同论:公司存在的基本原因,在于它建立在 SBU 之间存在重要相似之处这个基础上,这使得各个 SBU 共享资源,从而有利于单项业务费用的减少或在市场上更为有力的竞争。

(3)核心能力论:如果公司形成了一种特殊能力,就可以将这种能力应用于其他业务单位,实现竞争优势。例如,日本本田公司将小型四冲程汽油发动机的制造技术应用于汽车、割草机、艇外推进机器产品的生产之中。

公司战略实际上是指导、安排整个公司经营活动的规划,它涉及到企业不同产品系列,以及各个战略业务单位,或各职能部门等的综合行动。公司战略包含三项基本内容:1、确定企业所有战略活动的范围、组合及重点;2、在公司各有关战略业务单位或职能部门之间建立起一种协调机制;3、确定投资优先顺序,在公司各项主要活动之间合理分配资源。

二、事业部战略(或 SBU Strategy)

事业部战略是指指导各战略业务单位运行的战略规划。它着重讨论:1、企业如何在相应经营领域内进行竞争;2、每个主要职能部门在建立竞争优势中的作用;3、事业部内部资源分配。事业部战略可以从企业内、外两方面进行考虑。从外部来讲,事业部战略着重于促进该事业部进行有效竞争的各种行动和手段,如应保持什么样的竞争优势,应满足什么样的消费群体和顾客需求,应强调所提供产品和服务的何种特性,如何抵制竞争者采取有关战略行动,当社会、经济



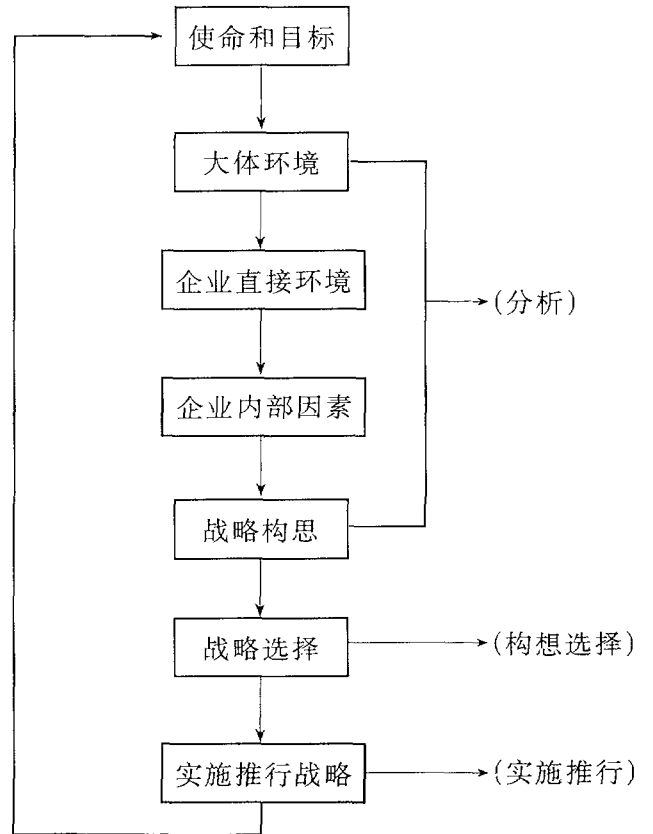
以及行业等发生变化时,企业应当采取何种对策等。从企业内部来讲,事业部战略侧重于如何使事业部内部的不同职能部门协调一致以适应市场的变化,其中最主要的就是要增强自己的独特能力。此外,事业部战略的建立还必须与事业部的资源相适应。

三、职能部门战略(Functional Strategy)

职能战略是事业部内部各职能部门的行动规划。生产战略、财务战略、营销战略等构成了事业部战略的基础,并且提供了更具体的部门行动路线。其中,生产战略研究与生产有关的各项活动——工厂的布置、材料的供应、劳力的安排、产品的制造等,生产战略的优劣直接影响企业生产成本的高低,产品质量的好坏,生产能力的利用等。财务战略主要研究如何在满足有关利益团体的要求的条件下为企业战略提供资金支持,换言之,财务战略主要讨论资金来源和资金运用的问题。营销战略主要研究企业和市场之间的关系,研究不同产品的需求以及企业如何满足这些需求,具体来说,就是研究企业的产品、定价、促销和营销渠道之间所构成的营销组合策略。

第四节 战略经营的程序

- 一、战略经营三大问题:
 - 1、我们现在的处境?
 - 2、去哪儿?
 - 3、如何抵达?
- 二、战略经营的程序是:



第五节 企业使命与目标

企业战略是由企业使命、战略目标和实现战略目标的方案等构成的。战略方案是为实现其战略目标服务的,而战略目标又体现了企业使命的要求。因此,战略经营必须从确定企业使命和战略目标开始。

一、企业使命(Mission)

1、企业使命的重要性

(1) 给予整体目前的方向。企业使命的确定,常常会从整体上引起企业发展方向、道路的改变。

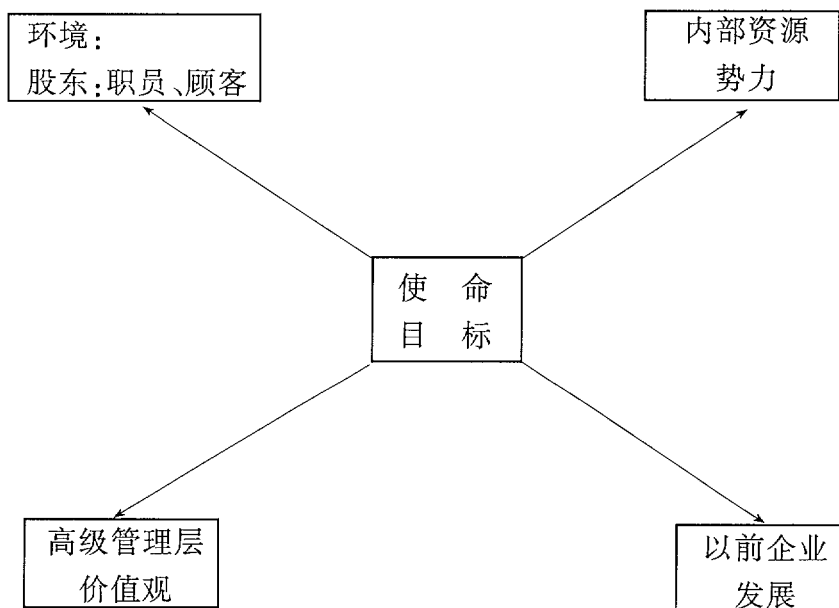
(2) 树立为社会、为顾客服务的良好形象。

(3) 引导资源分配,使企业把有限的资源合理分配在能够保证企业使命实现的经营事业和经营活动上。

(4) 引导企业的发展,企业使命是战略方案制定和选择的基础。

(5) 建立基本组织风格与文化。

影响制定使命目标的因素是:



企业使命阐述了企业的任务是什么? 这些任务因何而存在, 以及企业所能作出的独特贡献。具体地说, 企业在确定使命时, 需要战略决策者回答两个问题: 第一, 我们应该从事什么样的事业? 第二, 我们应当成为什么样的企业?

例如: 美国艾维斯汽车租赁公司(Avis Rent-A-Car)的企业使命是: “我们希望成为汽车租赁业中发展最快、利润最多的公司”。这一表述既规定了艾维斯公司的经营业务(即从事的事业)是汽车租赁业, 又说明了要成为什么样的事业(发展最快、利润最多)。

任何一个组织的使命, 都应包括两个方面: 组织哲学和组织宗旨。

所谓组织哲学，是指一个组织为其经营活动方式所确立的价值观、信念和行为准则。所谓组织宗旨，是指规定组织去执行或打算执行的活动，以及现在的或期望的组织类型。要确定一个组织的宗旨，就得首先确定它现有的或潜在的顾客，还应当考虑组织的经营业务是否适当?是否应改变经营业务?

在确定企业使命时，应注意的问题是：

(1)要以消费者的需要为中心，而不要以产品或技术来确定使命。因为产品和技术容易过时，而消费者的需要延续时间长。如：生产计算尺的企业若确定其使命是为消费者提供计算尺，当市场上出现了新产品时(例如电子计算机)，企业在经营上就容易陷入被动。如果当初把企业的使命定为向消费者提供计算工具，这样的使命对市场变化的适应性就比较大。

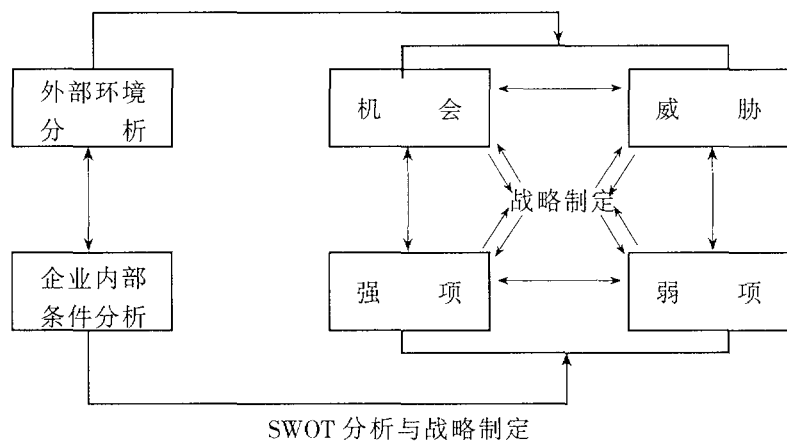
(2)企业使命要具有鼓动性，使人感到一种使命感、光荣感、自豪感，既可以树立企业为社会、为大众服务的良好形象，又能鼓舞员工自觉地为实现企业使命而努力工作。

(3)企业使命应具有相对稳定性。企业使命在一定时期内具有稳定性，才能在战略经营中具有指导意义，如果朝令夕改，就会使企业经营发生混乱。但随着企业环境发生了变化，也应该经常重新审查企业的使命，必要时就应该调整或修改企业使命。

第六节 SWOT 分析法

所谓 SWOT 分析，就是通过对企业优势、弱势、机会和威胁的分析，制订或者修改本企业的战略，使其宗旨、目标、公司哲学、营销手段等方面适应本企业 SWOT 变化的要求。

S = Strengths 优势 W = Weaknesses 劣势
O = Opportunities 机会 T = Threats 危险、威胁



企业内部的优势和劣势是相对于竞争对手而言的，表现在资金、技术设备、职工素质、产品市场、管理技能等方面。下面是进行 SW 分析时可能需要考虑的因素：

- (1)企业的市场位置是否清楚?
- (2)企业的竞争能力如何?
- (3)顾客对企业及其产品的看法如何?
- (4)企业的各种职能是否得力和很效率?
- (5)企业的规模效益如何?
- (6)企业是否有优质优势?
- (7)企业是否有低成本优势?
- (8)企业是否有恰当的资金来源?
- (9)企业的产品改进和开发能力如何?
- (10)企业的管理状况和水平如何?
- (11)企业是否有明确的战略方向?
- (12)企业是否闲置了设备、设施及其他经营资源?
- (13)企业的人才状况如何?
- (14)企业的技术状况和技术开发能力如何?
- (15)企业的营销能力如何?
- (16)企业是否还具有其他的竞争优势和竞争劣势?等等。

衡量企业优劣势有两个标准：一是资金、产品、市场等一些单方面的优劣势；二是综合的优劣势，可以选定一些因素评价打分，然后根据重要程度进行加权，取各项因素加权数之和来确定企业是处在优势还是劣势。在战略上企业要扬长避短，内部优势强，就宜于采取发展型战略，否则就宜于采用稳定型或紧缩型战略。

企业外部环境是企业所无法控制的，企业外部环境中有的对企业发展有利，可能给企业带来某种机会，例如宽松的政策、技术的进步，就有可能给企业降低成本、增加销售量创造条件。有的外部环境对企业发展不利，可能给企业带来威胁，如紧缩信贷、原材料价格上涨、税率提高等等。来自企业外部的机会与威胁，有时需要与竞争对手相比较才能确定。有利的条件可能对所有企业都有益，威胁也不仅仅是威胁本企业，因此，在有些情况下还要分析同样的外部环境到底对谁更有利或更无利，当然，企业与竞争对手的外部环境是不可能完全相同的，但很多时候却有许多共同点，此时，对机会与威胁的分析不能忽略与竞争对手相比较。

一般地，下面一些问题是进行 OT 分析时需要考虑的：

- (1)是否可以进入新的市场或开拓潜在市场?
- (2)是否可以开发具有潜在优势的新的产品系列或更新老产品系列?
- (3)是否可以延伸开发一些新产品或开发一些互补型的新产品?
- (4)是否可以进行纵向和横向联合?
- (5)外部环境中是否发生了有利于本企业的重要事件?
- (6)市场增长势头如何?

- (7)主要竞争对手是否作出一些重要决策而导致发生有利于本企业的变化?
- (8)有无新的较强大的竞争对手出现的迹象?
- (9)是否存在替代产品?如果有的话,其发展前景如何?
- (10)政府是否制定了有利或不利于本企业的政策或法规?
- (11)本行业的竞争强度是否增加?
- (12)顾客的需求变化朝着什么方向发展?
- (13)顾客和供应商讨价还价的能力有何变化?等等。

通过以上分析,可以选择四种战略:

(1)SO 战略是依靠内部优势、利用外部机会的战略。如,当一个资本雄厚、技术先进、职工素质高(内部优势)的企业发现某一国家的市场有发展潜力(外部机会)时,那么它就应该采用 SO 战略去开拓这一外国市场。

(2)WO 战略是利用外部机会、改进内部劣势的战略。如一个面对计算机服务市场需求增长(外部机会)的企业却十分缺乏技术专家(内部劣势),那么

	内部优势(S)	内部劣势(W)
	1、… 2、… 3、…	1、… 2、… 3、…
外部机会(O)	SO 战略	WO 战略
1、… 2、… 3、…	依靠内部优势 利用外部机会	利用外部机会 克服内部劣势
外部威胁(T)	ST 战略	WT 战略
1、… 2、… 3、…	利用内部优势 避免外部威胁	减少内部劣势 回避外部威胁

它就应该用 WO 战略去购入一个高技术的计算机公司。

(3)ST 战略是利用内部优势、避免外部威胁的战略。如,一个药业公司的资本实力强,销售渠道很多(内部优势),但是产品需求萎缩,那么就应该采取 ST 战略,搞多角化经营。

(4)WT 战略是直接克服内部劣势和回避外部威胁的战略。如一个产品质量差(内部劣势),供应渠道不可靠(外部威胁),就应该采取 WT 战略,强化内部管理,提高产品质量,进而考虑进行后向联合,以稳定供应渠道。

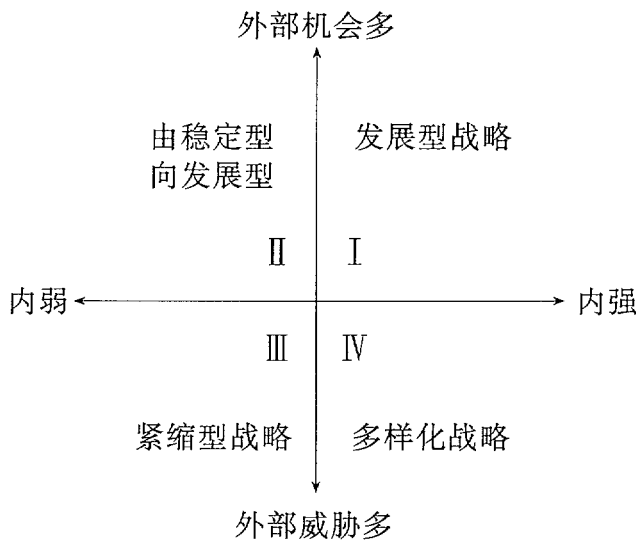
如图所示,处于第 I 象限,外部有众多机会,又具有强大内部优势,宜采用发展型战略;处于第 II 象限,外部有机会,而内部条件不佳,宜采取措施扭转内部劣势,可采用先稳定战略后发展战略;处于第 III 象限,外部有威胁,内部状况又不佳,应设法避开威胁,消除劣势,可采用紧缩战略;处于第 IV 象限,拥有内部

优势而外部存在威胁,宜采用多样化战略,以分散风险,寻求新的机会。

克莱斯勒汽车公司的 SWOT 战略组合

克莱斯勒汽车公司	优势(S)	劣势(W)
	1、产品价值量增进 35% (1985—1987 年) 2、Chrysler 劳工成本比 Ford 和 GM 低 3、Chrysler 飞行喷射器领先 4、Chrysler 损益平衡点从 2.4 降到 1.5(百万辆汽车) 5、Chrysler 拥有子弹头车市场 50% 份额	1、收购 AMC 公司,使贷款资金比增至 60% 2、不动产/总资产 = 42% (同行平均的 4 倍) 3、Chrysler 合资的活动比 Ford 和 GM 低 4、Chrysler 的生产范围限于加拿大、墨西哥和美国
机会(O)	SO 战略	WO 战略
1、美元贬值 2、航天和国防工业增长率 20% 3、消费者可开销的收入每年增加 5% 4、利息降低 5、MS 新汽车项目出问题	1、收购航天公司(S3, O2) 2、增加出口 50% 小型面包车(S1, S5, O1)	1、成立航天合资公司(W3, O2) 2、建立生产线在欧洲(W4, O4)
威胁(T)	ST 战略	WT 战略
1、外国进口市场份额增加 2、中东动乱,油价可能上涨 3、Ford 刚推出新汽车	1、增加广告费 50% (S1, S5, T1, T3)	

SWOT 战略选择图:



第二章 战略环境分析

进行企业的战略环境分析,是制定企业战略的基础和前提。企业的战略环境分析,不同于对企业的一般环境分析。战略环境分析,不可能也没有必要对与企业运行相关的所有的环境因素进行详细的分析研究,而是有重点地抓住关键环境因素,特别是那些过去和现在都已对企业的经营和发展产生重大影响,并且还将继续对企业运行产生不可低估作用的战略因素进行分析,然后科学地预测其发展变化的趋势,发现环境中蕴涵着的有利机会和时机、主要威胁和挑战,据此作出战略决策。

战略环境分析包括企业外部环境即宏观环境、中观环境和微观环境分析和内部条件分析两部分。

第一节 企业宏观环境分析

企业宏观环境,包括政治环境(Political)、经济环境(Economic)、社会文化环境(Social)、技术环境(Technological)和生态环境(Ecological),因此也称为PESTE分析。其分析要点是:

一、政治环境(Political)

政治环境主要指一个国家或地区的社会制度、政治体制、国家政局、方针政策、法律法规等。这些因素往往影响、制约着企业的长期投资和经营管理。

二、经济环境(Economic)

经济环境主要是指企业经营过程中所面临的各种经济条件、经济联系等方面的客观因素。包括国际国内经济形势、国民经济增长率、经济周期、人均收入、国家人口总量、价格水平、通货膨胀率、汇率、利息率、失业率、基础设施等。特别是企业所面临的产业环境和竞争环境,是企业战略经营必须考虑的关键因素。

三、技术环境(Technological)

企业的技术环境是指一个国家或地区的技术水平、技术力量、技术政策以及技术发展动向等。它具有变化迅速、影响面大(超出国界)的特点,随着世界科学技术日新月异的发展,产品更新、产业演变越来越快,技术环境对企业的影响也越来越大。

四、社会环境(Social)

社会环境指一个国家或地区的社会组织结构、民族特征、文化传统、宗教信仰、教育水平、民俗习惯、社会道德风尚等。社会环境对企业使命、战略观念、企业文化、经营思想、管理风格、企业制度等都有多方面的影响,因此,不同国家和地区的企业的战略经营都存在着一些国别差异和文化差异。

五、生态环境(Ecological)

生态环境是指企业在特定国家或地区生存与发展的自然条件与环境。如环境污染与治理情况等,这方面的差异也受经济发展水平的制约。

第二节 企业中观环境分析

企业的中观环境,主要是指行业环境。行业环境分析的目的在于了解企业所在的行业或所要进入的行业的概貌和竞争结构,正确认识行业的生命周期。

一、行业生命周期

行业的生命周期是指从行业出现到行业完全退出社会经济活动所经历的时间。行业的生命周期主要包括幼稚期、成长期、成熟期、衰退期四个阶段(如下图曲线1),它是由社会对该行业的产品需求状况决定的。图2—1中的曲线2代表在相当长时间内平稳发展的行业。

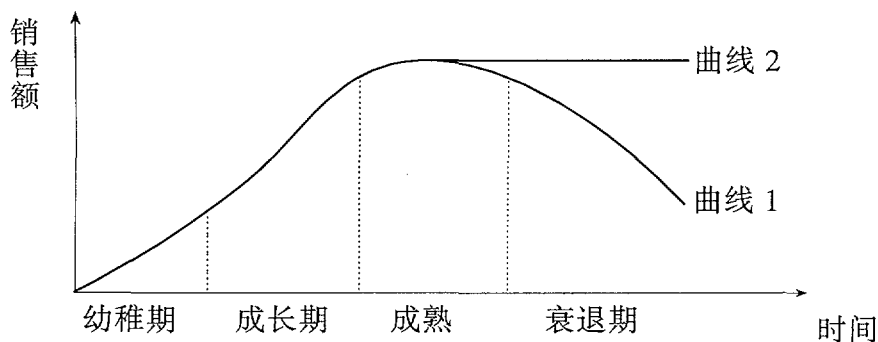


图 2—1 行业生命周期发展阶段

如何识别一个行业处于生命周期的哪个阶段?常用的标志有:市场增长率、需求增长率、产品品种、竞争者数量、用户购买行为等。

1、幼稚期的特征:市场需求增长较大,销售额有一定增长,产品设计尚未定型,技术变动大,竞争者较少,利润不大甚至亏损,在产品、市场与服务策略上有多种选择,企业进入壁垒较低。

2、成长期的特征:需求高速增长,销售额随之猛增,技术渐趋定型,产品开始形成差别化,生产能力可能出现不足,企业进入壁垒提高,竞争者数量增多,利润呈加速度增长态势。

3、成熟期的特征:市场需求趋向饱和,销售增长缓慢,产品设计已成熟,买方市场形成,竞争激烈,行业赢利下降,企业进入壁垒很高。

4、衰退期的特征:市场需求下降,销售额大幅度下跌,生产能力过剩,产品品种及竞争者数目减少。

只有了解了行业目前处于何种阶段,才能决定企业在此行业中是进入、维持还是撤退。对于一项新的投资决策,选择朝阳产业、避免进入夕阳产业,是一个极为重要的战略问题。

二、行业结构分析

哈佛大学的教授波特(Porter)认为,行业结构是决定行业竞争规则和竞争激烈程度的根本因素。行业结构指的是行业的内在经济关系。任何一个行业都存在着五种基本竞争力量,即潜在的加入者的威胁,替代品或服务的威胁,供应者讨价还价的能力、购买者讨价还价的能力、行业内现有企业的竞争。如图 2—2 所示。

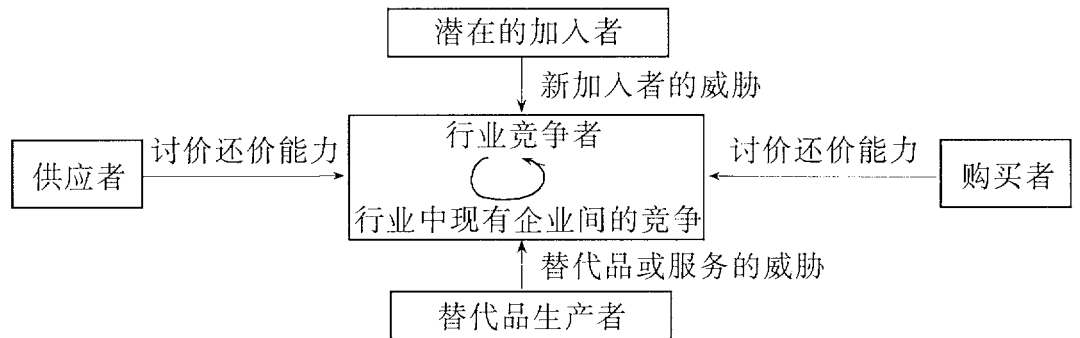


图 2—2 行业竞争结构

这五种基本竞争力量的现状、消长趋势及综合强度,决定了行业的竞争激烈程度和行业利润的最终潜力。行业的竞争强度虽然是由这五种力量决定的,但它们的作用是不同的,五种力量中常常是最强的力量起决定性作用,这由不同行业的具体特点决定。

(一)可能的新进入者的威胁

新进入者会对本行业带来威胁,这种威胁称为进入威胁。进入威胁的大小取决于进入壁垒和原有企业的反击强度。新进入者的进入壁垒是指该企业进入新行业需要克服的障碍和付出的代价,其高低主要取决于以下因素:

1、规模经济。若行业内原有企业的生产都已达到一定的规模,新加入者如果以较小的规模进入该行业就会长期面临高成本的劣势;而如果以较大规模进入,则面临现有企业强烈反击的风险。这两种情况都可能出现。

2、产品差别化。产品差别化意味着现有的企业由于过去的广告、顾客服务、产品特点或由于第一个进入该行业而获得商标及信誉上的优势。它迫使进入者投入大量资金克服原有的顾客信誉。因此,差异优势建立了进入障碍。

3、资金需求。进入一个新的行业需要大量的投资,除了要建设厂房、购买设备外,还要招聘和培训人员、作广告、进行研究开发,这笔投资也构成了一种进入障碍。

4、转换成本。这是指购买者变换供应者所支付的一次性成本。它包括重新训人员、增添新设备甚至包括建立一种新关系需付出的心理代价等,就使购买者不轻易变换供应者。

5、销售渠道。在某种程度上产品的理想销售渠道已为原有的企业占用,新的进入者必须通过压价、协同分担广告费等方法促使销售渠道接受其产品。

而这些方法的采用降低了新加入者的盈利能力。

6、与规模无关的成本劣势。主要包括专利权、最优惠货源的独占、廉价的劳动力及独有的生产经验等,都可导致原有企业成本较低,新加入者一时难以达到这一成本水平。

7、政策。国家对有些行业颁布许可证(如医药、食品、邮电等)、关税及非关税壁垒等,都会使新加入者费用增高。

(二)行业内现有企业之间的竞争

行业内现有企业之间的竞争总是存在的,其竞争的激烈程度主要取决于以下六个因素:

1、竞争者的多少及势均力敌程度。当一个行业内企业数量众多时,为了占有更大的市场份额和取得更高的利润,以便改善其竞争地位,必定会引发激烈的竞争。即使在企业为数不多的行业,若各企业的实力均衡,由于它们都有支持竞争和进行强烈反击的资源,也会加剧行业内竞争。

2、行业增长率。行业增长率大时,企业只要保持与行业同步增长就可收益,因而竞争比较缓和。而当行业增长缓慢时,各企业为寻求出路,就会把力量放在争夺现有市场份额上,从而使现有竞争者的竞争激化。

3、高固定成本或存储费用。当一个行业固定成本较高时,企业为降低单位产品的固定成本,势必采用增加产量的措施。从而使生产能力急剧膨胀,直至过剩,而且还会导致产品价格竞争,从而使竞争激化。

4、产品特色与用户的转变费用。若用户从购买一个企业的产品转到购买另一个企业的产品转变费用较低时,则竞争激烈;相反,如果转变费用高,行业内不同企业的产品各具特色,各企业有各自不同的用户,则竞争不烈。

5、规模经济的要求。在规模经济要求大量增加企业生产能力的行业,新的生产能力不断增加,就必然会经常打破行业的供需平衡,使行业产品供过于求,迫使企业不断降价销售,强化了现有竞争者之间的抗衡。

6、退出壁垒。退出壁垒指经营困难的企业在退出行业时所遇到的困难。这是由以下原因造成的:

(1)专业化的固定资产。这种固定资产清算价值低或转换成本高。

(2)退出的费用高。包括劳动合同费、安置费、设备备件费等很高。

(3)战略关系密切。如退出某一行业会使企业在其他经营领域的产品形象、营销能力等方面受到很大影响。

(4)感情障碍。企业不愿从纯经济角度公正地作出撤退决策,原因有对具体业务的了解、对雇员的忠实、对自己事业的担忧等。

(5)政府和社会的约束。如因失业问题,地区经济平衡发展问题,政府反对或劝阻企业退出某一行业。

在分析了上述退出壁垒以后,波特还将进入壁垒与退出壁垒进行了组合分析,如表 2—1 所示。

表 2-1 行业进入壁垒和退出壁垒的矩阵

退出壁垒 获利状况 进入壁垒	高	低
	高	低
高	利润高 风险大	利润高 风险小
低	利润低 风险大	利润低 风险小

从获利情况看，最好的组合是进入壁垒高而退出壁垒低，在这种情况下，新进入者将受到抵制，而不成功的企业会离开本行业。相反，进入壁垒低而退出壁垒高是最不利的情况，在这种情况下，当行业吸引力较大时，众多企业纷纷进入该行业；当该行业不景气时，过剩的生产能力仍聚集在该行业内，企业之间竞争激烈，相当多的企业会因竞争不利而陷入困境。

(三)可替代品的压力

替代品是指那些与本行业产品具有相同或相似功能的产品，如洗衣粉可代替肥皂。可替代品的压力主要来自三个因素：

- 1、替代品的盈利能力。如果替代品盈利能力较高，则会对本行业原有产品形成较大压力，因为替代品的成本低就具有竞争的价格优势。
- 2、生产替代品的企业所采取的经营战略。如果它采取迅速增长的发展战略，就会对本行业造成更大的压力和威胁。
- 3、用户的转变费用。用户改用替代产品的转变费用越小，则替代品对本行业的压力越大。

(四)购买者的压力

购买者对本行业的竞争力表现为要求产品价格更低、质量更好并索取更多更好的售后服务，他们会利用各企业间的竞争来施加压力。总的来讲，购买者压力趋向于降低本行业的盈利水平。来自用户的压力主要取决于以下几个因素：

- 1、购买者的集中程度。如果本行业的产品集中供应给某一个或几个购买者，这一个或几个特定用户的购买数量占企业销售额的很大比例，那么购买者压力就大。
- 2、购买者从本行业购买产品的标准化程度。如果产品标准化程度高，差别小，则用户的选择余地大，会给本行业形成较大压力；相反，购买者对特色鲜明的产品很难施加压力。
- 3、购买者从本行业购买的产品占其成本的比重。如果这个比重很大，则他们对价格、质量问题敏感。

4、购买者的转变费用。购买者转向购买其他行业产品的选择余地越大,则对本行业形成的压力越大。

5、购买者的盈利能力。如果购买者的盈利能力低,则这些用户在购买时对价格会很敏感。

6、购买者采取后向联合的现实威胁。如果买方有可能后向一体化,那他们会在讨价还价中处于有利的迫使对方让步的地位。

7、本行业产品对用户产品质量或服务的影响程度。如果买主的产品质量决定于从本行业购买的产品,则买主对价格不会很计较,对本行业构成的压力较小。

8、购买者掌握的信息。如果购买者掌握的信息很充分,就可以保证他在所有的供应者之间得到优惠的价格,对本行业构成的压力就大。

(五) 供应者的压力

供应者对本行业的竞争压力主要表现在要求提高供应品的价格,以便获得更多的利润。供应者的压力主要取决于以下几个因素:

1、供应者的集中程度和本行业的集中程度。如果是少数供应者供给本行业中分散而众多的企业,那么将对本行业构成较大的竞争压力;反之,则竞争压力小。

2、供应品可替代的程度。如果供应品的可替代程度高,即使供应者再强大,对行业也不会构成较大的竞争压力。

3、本行业对供应者的重要程度。如果本行业是供应者的重要用户,那么来自供应者的压力会较小。

4、供应者对本行业的重要程度。如果供应品对本行业的生产起关键性作用,则来自供应者的压力就大。

5、供应品的差异性和转变费用。如果供应品具有特色并且转变费用很大时,供应者讨价还价能力就会增强,会对本行业施加较大压力。

6、供应者前向一体化的可能性。如果供应者有可能前向一体化,就会增强它们对本行业的压力。

7、行业内企业后向一体化的可能性。如果本行业的企业有可能后向一体化,就会降低他们对供应者的依赖程度,从而减弱了供应者对本行业的压力。

以上是行业结构分析的内容,据此可以了解本行业五种竞争力量的基本情况,为以后战略决策的制定奠定基础。

第三节 企业微观环境分析

企业的微观环境指与企业产、供、销、人、财、物、信息、时间等直接发生关系的客观环境。主要是指企业与顾客、竞争对手、同盟者、供应者以及企业所在社区等有关机构之间的关系。由于企业与顾客、供应者、竞争者和同盟者之间的关

系,直接影响着企业战略经营的成败,所以被作为战略关系重点分析。

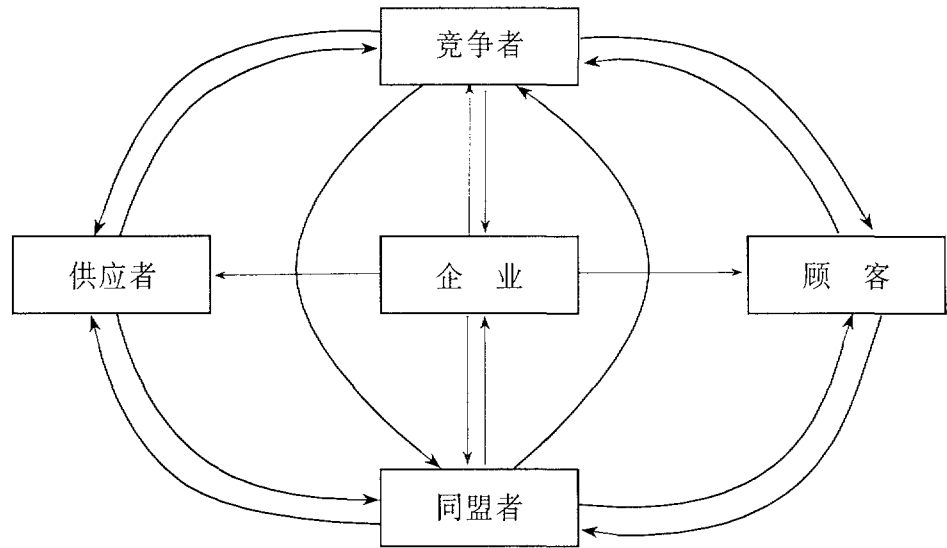


图 2—3 影响企业战略经营战略关系

一、顾客分析

顾客是企业产品或劳务的购买者,包括企业产品或劳务的用户和中间经销商。企业必须用自己的产品或劳务很好地满足他们的需要。

企业与顾客之间存在着四种基本关系:

- 1、服务与被服务的关系
- 2、销售与购买的关系
- 3、选择与被选择的关系
- 4、争夺与被争夺的关系

顾客是企业与其它竞争对手争夺的对象。顾客的需要有两种:其一是一般需要,这是指所有顾客共同的、必须满足的需要;其二是差异需要,这是指与其他顾客不同的又是竞争者还未满足的需要。企业如果不能满足顾客的一般需要,它的产品或劳务就是无用的,企业也就失去了存在的条件。但是,企业如果做到了满足顾客的一般需要,并不等于获得了生存和发展的保证。因为企业的生存和发展还取决于企业能否比竞争对手更吸引顾客,所以满足顾客的差异需要是赢得竞争优势的关键。

二、供应者分析

供应者是指保证企业维持正常生产经营活动的各种要素(人、财、物、技术等)的来源单位,包括物质资源的供应者、资金资源的供应者和人力资源的供应者等。企业与供应者同样存在着服务与被服务、购买与销售、选择与被选择、争夺与被争夺的关系。企业为了获得资源,必须积极主动地吸引供应者把资源投入本企业,因此必须在与竞争对手争夺资源时提高本企业对应供应者的吸引力。

表 2-2 企业与供应者的关系分析

	竞争对手实力强	竞争对手实力弱
供过于求	<ul style="list-style-type: none"> ·对资源及供应条件可适当选择 ·付出的代价较小 ·要采取强有力的争夺措施 	<ul style="list-style-type: none"> ·对资源及其供应条件可充分选择 ·付出代价小 ·要采取一定的争夺措施
供不应求	<ul style="list-style-type: none"> ·获得资源困难 ·要付出大的代价 ·要通过激烈的争夺 	<ul style="list-style-type: none"> ·获得资源困难 ·要付出较大的代价 ·要通过较激烈的争夺

当资源供不应求时,企业面临的主要矛盾是能否获得资源,当资源供过于求时,供应者面临的主要问题是能否找到资源的需要者。在这不同的情况下,影响企业与供应者交易条件的主要因素都是竞争对手实力的强弱。

三、竞争对手分析

竞争对手既包括那些与本企业生产功能相同或相似产品和替代品的企业,也包括那些与本企业使用相同资源的企业。从企业经营的角度看,竞争对手有直接的竞争对手和间接的竞争对手,现实的竞争对手和潜在的竞争对手。企业与竞争对手都存在着两种关系:

- 1、相互争夺市场和资源的关系。
- 2、控制与反控制的关系,相互削弱经营能力。

企业与竞争对手的竞争,实质上是实力的较量,因此,两者都会根据竞争状况采取对策来发展自己的优势和实力。

四、同盟者分析

同盟者与本企业有利害共同性或优势和劣势及利益的互补性。同盟者可分为基本同盟者(全面合作)与临时同盟者(某时、某事、某方面的合作);直接同盟者和间接同盟者;现实的与潜在的同盟者;长期的与短期的同盟者等。随着企业内外环境的变化,企业与同盟者的关系具有可变性和复杂性,即同盟者有可能变成竞争对手,而竞争对手也可能变为同盟者,本企业的合作者也可能同时又是竞争者的合作者。企业与同盟者的关系实际上是一种协同合作的关系,因此许多同盟者之间都采取了联合的形式。如企业与购买者(本企业产品或劳务的经销者和购买量大的使用单位)联合,形成产销联合;企业与供应者联合,形成产供联合等等。这样做,两者既巩固了同盟关系,又增强了竞争实力。由于竞争的需要,企业对于各种类型的同盟者的状况和特点等均应进行具体分析。以便把握变化趋势。

第四节 企业内部条件分析

企业内部条件的分析主要包括企业素质与企业活力分析、以及企业内部各部门的职能分析等。

一、企业素质与企业活力分析

企业素质是指构成企业各要素的质量及其这些要素相互结合所产生的整体功能。企业素质是个质的概念,而不是一个量的概念。看一个企业素质好不好,主要不是看它的规模大小,而是看这个企业各要素的质量及各要素相互结合所产生的整体功能好不好,生存与应变能力强不强。企业素质包括三个方面,即企业的技术素质、企业的管理素质和企业的人员素质。

企业活力就是指企业作为有机体通过自身的素质和能力在与外界环境交互作用的良性循环中所呈现出的自我发展的旺盛生命力的状态。

企业活力通过以下五种能力得以体现:

- 1、获利能力
- 2、竞争能力
- 3、生长能力
- 4、适应能力
- 5、凝聚力

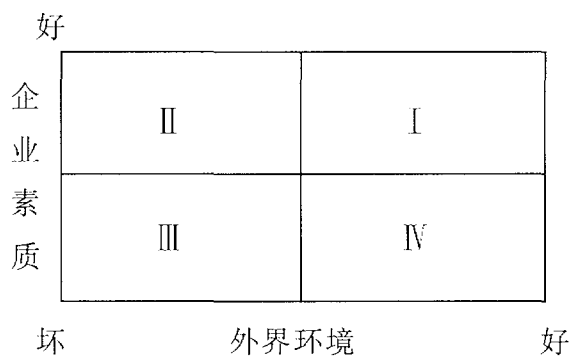


图 2-4 企业活力的四种状态

企业活力受企业素质与外界环境制约,有四种状态。

第 I 象限: 企业自身素质好, 外界环境适合企业发展, 则企业活力一定很强。

第 II 象限: 外界环境不适合企业发展, 但企业素质好, 则企业活力不会很强。

第 III 象限: 外界环境不适合企业发展, 企业素质又不好, 则企业活力一定很差。

第 IV 象限: 外界环境适合企业发展, 企业自身素质不好, 企业活力不会强。

需要指出的是, 企业素质是个“动态”的概念, 环境的好坏也是一个相对的概念。

二、价值链与企业职能分析

(一) 价值链(Value Chain)分析法

美国管理学家迈克尔·波特认为：“每一个企业都是用来进行设计、生产、营销、交货以及对产品起辅助作用的各种活动的集合。所有这些活动都可以用价值链表示出来。一个企业的价值链和它所从事的单个活动的方式反映了其历史、战略、推行战略的途径以及这些活动本身的根本经济效益。”

(《美》迈克尔·波特《竞争优势》华夏出版社 1997 年第 36 页)

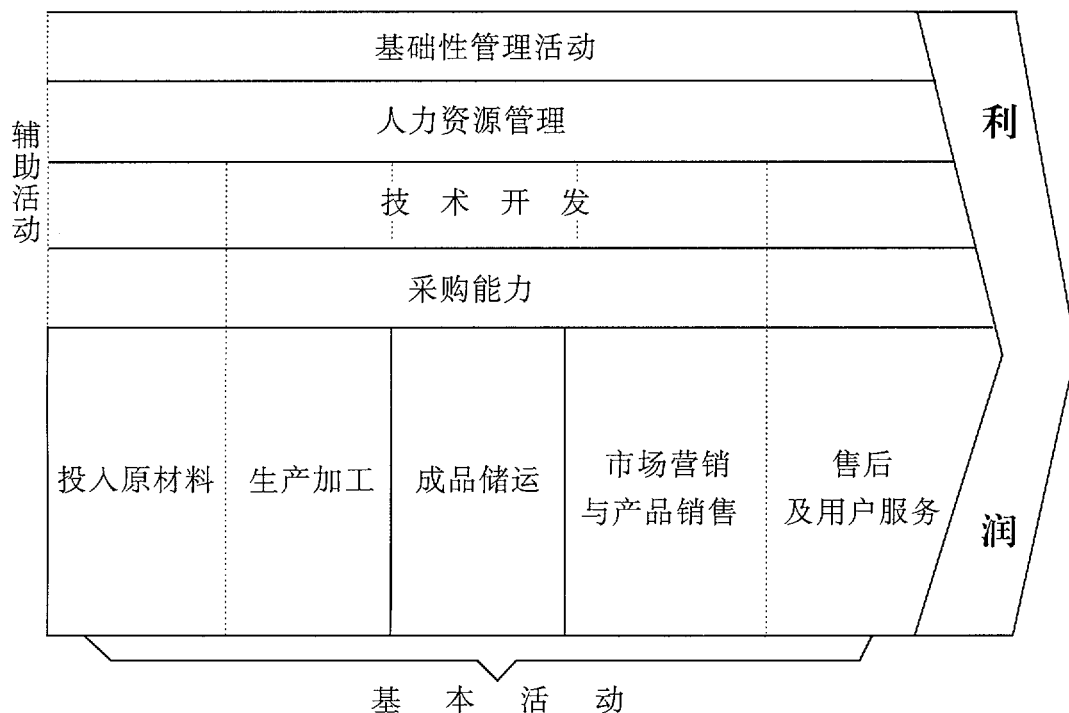


图 2-5 通用价值链

价值链可以分成两大部分：下部为企业的基本增值活动，即一般意义上的“生产经营环节”，如材料供应、生产加工、成品储运、市场营销和售后服务，这些活动都与商品实体的加工流转直接相关。上部列出的是企业的辅助性增值活动，包括人事管理、技术开发、采购管理和基础性管理活动。这里的技术和采购都是广义的，技术开发管理既包括生产性技术，也包括非生产性技术，如决策技术、信息技术、计划技术等；采购管理既包括生产原材料的采购，也包括其他资源投入物的管理，如广告筹划、市场预测、战略研究、信息系统设计等。

价值链的各环节相互关联，相互影响。一个环节经营管理的好坏可以影响到其他环节的成本与效益，如采购环节采购高质量的原材料，生产加工环节就可以减少工序，少出次品，缩短加工时间，根据产品实体在价值链的各环节的流转程序，企业的价值活动可以被分为“上游环节”和“下游环节”两大类。企业的基本价值活动中，材料供应、产品开发、生产加工是“上游环节”，其经济活动的中心是“产品”，与产品的技术特性紧密相关；成品储运、市场营销和售后服务是“下游环节”，其经济活动的中心是“顾

客”，成败优劣主要取决于顾客特点。

在一个企业众多的价值活动中，并不是每一个环节都创造价值，企业所创造的价值，实际上来自企业价值链上的某些特定的价值活动，这些真正创造价值的经营活动，就是企业价值链上的“战略环节”。企业在竞争中的优势，尤其是能够长期保持的优势，主要就是这种战略环节的优势。

“战略环节”视不同行业、不同企业而异。要保持企业对某一产品的垄断优势，关键是保持这一产品价值链上战略环节的垄断优势，并不需要在所有的价值活动上都保持垄断优势。从战略经营的角度讲，战略环节要紧紧控制在企业内部，很多非战略性的活动则完全可以通过鉴定合同的方式承包出去，尽量利用市场(由专业化企业承担)以减低成本，增加灵活性。如，很多靠特殊技能竞争的行业，例如广告业、表演业、体育业，其垄断优势主要来自对若干关键人才的垄断，可口可乐是对糖浆配方、麦当劳是对“巨无霸”汉堡包的专用调料的垄断，在高科技行业，许多企业的垄断优势通常来自对若干关键生产技术(如计算机的硅片生产技术)的垄断。美国国际商业机器公司(IBM)在计算机市场的优势，在很大程度上来自于IBM的覆盖全球的强大的组织体系，这种组织体系是在设计、生产、销售和维修大型商业计算机的长期过程中发展起来的。就个人电脑而言，其关键技术不在IBM手中，其关键部件都是IBM向其他公司采购来的，但IBM牌的个人电脑售价却高于其他各种质量相同的“杂牌”电脑，深受消费者的偏爱，其主要原因就是IBM的声誉和覆盖全球的销售、维修、服务的组织体系，为消费者提供了购买技术复杂产品时所极为需要的质量保证。所以利用价值链，可以比较分析出企业的战略环节和内部优势。

(二)企业内部各部门的职能分析

企业要进行战略经营，必须对企业内部各部门进行全面诊断，以明确其职能是否与企业战略的要求相适应。

企业各部门的职能分析包括营销分析、财务分析、生产分析、人事分析和组织高层管理力分析等。分析要点如下：

1、营销分析

——产品宽度线 Breadth Product Line(产品的种类与型号)

——收集市场情报的能力

——各产品销售量的比例

——市场份额

研究 4PS(产品、价格、促销、分销)

2、财务分析

——资金——内部、外来

——企业/股东关系

——财务,会计系统

——财务比率分析(Financial)

3、生产分析

——购买能力,原材料供应者关系

——生产系统

——生产成本

——规模经济效益

4、人事分析

——人员的士气

——人员的经验技术

——人事方针

——人员流动

5、组织高层管理力分析

——组织机构

——企业形象

——控制能力与系统

——领导风格

——策划能力

——不同事业单位的相互作用

第三章 企业发展型战略

发展型战略是指企业在分析外部环境和自身条件及其总体变化趋势的基础上,使企业向更高一级的目标发展的战略。该战略以发展为导向,明确企业未来发展方向以及与这个发展方向相一致的企业未来产品、市场和资源分配的整体方案,引导企业不断开发新产品,开拓新市场,采用新的生产管理方式,以便扩大企业的产销规模,提高企业的竞争地位,增强企业的竞争实力。

第一节 集中成长战略

集中成长战略(Concentrated Growth Strategy)是指以快于过去的增长速度来增加某个企业现有产品或劳务的销售额、利润额或市场占有率。这是企业最常采用的发展战略之一,特别是在社会消费者对企业的产品或劳务的需求日益增大时最为成功。

集中成长战略是以现有产品和现有市场为对象的。采用这一战略一定要弄清市场的潜力所在。一般而言,之所以实行这一战略,是因为:

(1)市场上缺少一个或几个产品系列(产品线缺口)。

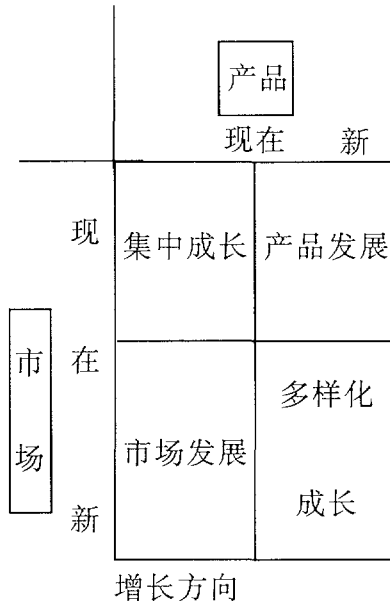


图 3-1 产品—市场战略组合

(2)市场上由于销售渠道少而且不够通畅，产品难以通过现有的销售系统达到顾客那里(销售缺口)。

(3)许多应该成为本企业产品用户的潜在顾客没有变成现实顾客，现有市场没有得到充分利用(利用缺口)。

(4)由于种种原因，许多应该成为本企业产品用户的顾客，却购买了竞争对手的产品，成了竞争对手的用户(竞争缺口)。

企业要实现集中成长以弥补所有上述缺口，有以下几种可供选择的企业发展战略：

(1)增加新的产品线，或在原有产品线内开发新产品。

市场结构概貌

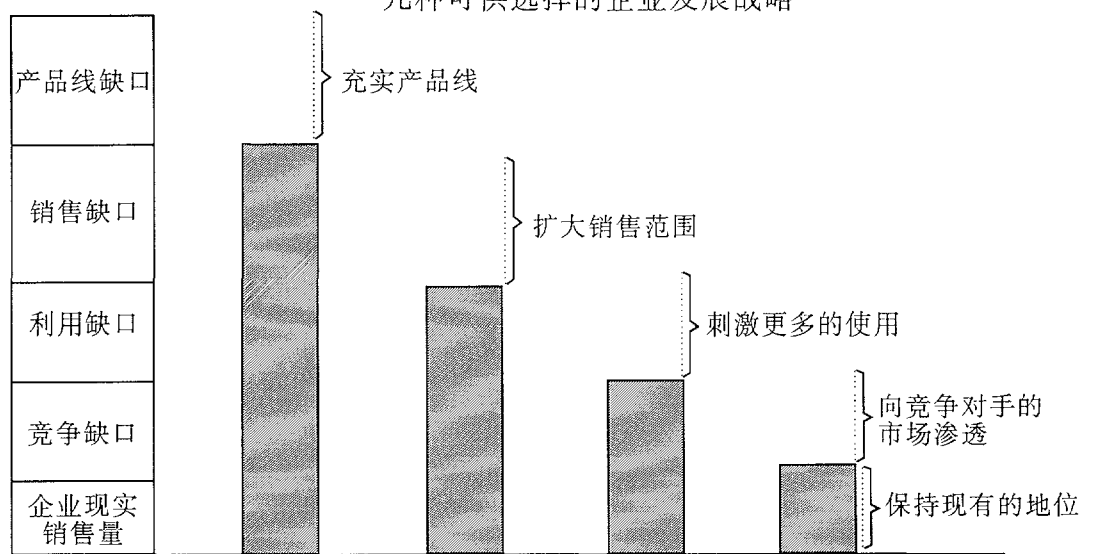


图 3-2 弥补缺口的发展战略

(2)扩大销售范围，强化销售系统，向国内外新市场扩张。

(3)由于销售量 = 产品使用人的数量 × 每个使用人的使用频率，所以，可通过广告宣传、促销和特殊定价方法，鼓励那些不使用(或很少使用)本企业产品的人使用(或更经常地使用)本企业的产品。

(4)通过产品差异化、广告和定价策略向竞争对手的市场渗透。

第二节 市场发展战略

市场发展战略(Market Development Strategy)是由现有产品和新市场组合而产生的战略，它以开拓新市场为导向，重点发展企业现有产品的新顾客层或新的地域市场。

实行市场发展战略有三种办法：

1、市场开发。就是将本企业原有产品打入新的市场上去，新市场有两个含义，一是指相关市场，即使本企业的产品进入其他企业的目标市场；二是全新市场，即将本企业的产品投入别的企业还未进入的刚刚开始形成的区域市场。在这里，市场开发既包括国内市场，也包括国际市场。例如黑白电视机在国内大中型城市逐渐普及了，企业就考虑将黑白电视机销往农村，开辟农村市场以扩大销售量。又例如，一些企业将自己的产品销往第三世界国家和新兴国家，因为这些国家会给第一个进入该国市场的企业提供十分宝贵的机会，而且这种战略早期投资少，企业对现有产品无需做大的改进就可以进入正在形成的新兴市场。企业可以通过调整自己的市场营销组合来适应新市场的特点，也可以通过建立营销网络与别的企业合作投资进一步增强实力。

2、要在新市场寻找潜在用户，激发其购买欲望，扩大新市场的占有率。

3、企业也可以考虑增加新的销售渠道。实施市场发展战略的企业，必须注意因客户减少或技术上的落后而导致的风险，必须重视新产品的开发。

第三节 产品发展战略

产品发展战略(Product Development Strategy)是以产品创新为主导，对企业现有市场投放新产品，或利用新技术增加产品和种类，以扩大市场占有率和增加销售额的企业发展战略。

实施产品创新战略，必须分析和找出企业各种产品处于生命周期的何种阶段，其目的是使在不同生命周期阶段都有产品存在。这样，整个企业的产品生命周期分布得比较均匀，一个产品衰退了，总有另外的产品开发出来，维持公司产品的续存发展，始终处于一个有竞争实力的地位。同时，还要注意再创产品第二生命，即在产品进入衰退期前，就为这项产品进行重新设计，通过改进外观、增加功能、提高品质等办法升级换代，延长产品成熟期

阶段，使产品始终不能进入衰退期，以保持其旺盛生命和持续繁荣景象。

从某种意义上说，产品发展战略是企业发展战略的核心，因为对企业来说，市场毕竟是不可控因素，而产品开发是企业可以努力做到的可控制因素，风险相对要小一些。实施这一战略的具体办法有：

- 1、增加产品系列。
- 2、加深产品线，即在原产品已有型号、规格的基础上增加其他新的型号、规格的同类产品。
- 3、推出功能更优、价值更合理的新产品，充分发挥企业的研究与开发等方面的竞争优势。

第四节 多样化经营战略

企业为了更多地占领市场和开拓新市场，或避免经营单一事业的风险，往往会实行多样化经营战略。多样化经营战略(Diversification Strategy)一般是指企业同时生产和提供两种以上基本经济用途不同的产品或劳务。

一、企业采用多样化经营战略的原因

由于市场扩大化和竞争复杂化，企业采用单一产品、单一市场集中经营的风险加大，因此采用多样化经营战略。由于企业生产的各种产品的用途不同，产品生命周期也不同，如果搞得不好，就可以使企业在任何时候，都有处于生长期的产品，这样才能较长时期保持企业经营的有利地位，分散了经营的风险，增加了企业经营的安全性，实现稳定的经营。

采用这一战略的内部原因：

- 1、企业要充分利用盈余的经营资源，多考虑采用多样化战略；企业的资金、人力、技术、加工能力、场地、原材料、本场的废料等有形资源及企业的信誉、形象、信息、商标等无形资源都是促使企业考虑多样化战略的因素。
- 2、企业的主导产品的销售额增长缓慢，甚至出现负增长而又有余力的时候。
- 3、新企业的盈利率高过现有企业时。
- 4、当企业按照现运行情况运行达不到经营目标时，如果企业领导人发现本企业状态与其经营目标存在很大差距、意识到非采取革新行动而这一革新行动又不是其他常规方案所能代替的时候，企业就会考虑采用多样化战略。

二、多样化经营战略的种类

1、相关多样化战略(Concentric Diversification Strategy)

该战略是指通过发展和本企业现有的产品和劳务密切相关的新产品(或新劳务)进入多样化的经营领域，求得企业快速发展的战略。其最大特点是，企业所发展的新产品或新劳务一定能够有效地利用企业原有的专门技术、技

能、管理经验、生产能力、销售渠道、品牌商标、企业形象等。这种发展战略实际上就是把企业原有生产经营的种种长处，往新产品和新市场的开发方向发展延伸，取得更大的效果。

相关多样化有三种形式：

(1) 平行多样化

又称横向多样化，是以现有的产品市场为中心，向水平方向扩展事业领域。如生产电冰箱的企业又生产微波炉。

(2) 纵向多样化

又称垂直多样化，是以现有的产品、市场为基础，向垂直方向扩大事业领域的战略。纵向多样化战略好象河流一样，有上游、下游之分。例如钢铁生产，整个生产过程有采矿、运输、炼铁、炼钢、轧钢、深加工和产品销售。如以轧钢为原生产阶段，则产品为钢材。采取纵向多样化战略，如向上游发展，即向炼钢、炼铁发展，甚至投资采矿、运输；向下游发展，即向深加工发展。这种战略适于生产、开发和销售关联度强的企业。

(3) 多向多样化

这是指虽然与现有的产品、市场领域有些关系，但是通过开发完全异质的产品、市场来使事业领域多样化。包括：①技术关系多样化，如半导体器件厂向生产收音机、电视机的多种经营发展；②市场营销关系的多样化，例如铅笔厂生产钢笔、圆珠笔等。通过利用共同的销售渠道、共同的顾客、共同的促销方法、共同的企业形象和知名度，获得最大效益。

2、不相关多样化战略(Conglomerate Diversification Strategy)

该战略是指企业发展与现在的产品(或劳务)大不相同的、生产和销售都不相关的其他产品(或劳务)。

实行不相关多样化经营战略的风险比较大，从外部环境来看，企业对新的经营领域不熟悉，缺乏经验，仅仅为了熟悉和积累经验就必须付出相当代价。从内部条件来看，不相关多样化不可避免带来内部组织结构膨胀，以及由此而带来的管理上的各种难题，这也很容易带来消极的后果。

三、选择正确的进入战略

企业常根据对即将进入的产品——市场的熟悉程度选择合适的进入战略。它们按两个方面定义熟悉度：

1、市场，有三个水平的熟悉度

(1) 现有基础，现有产品所处的市场。

(2) 新，熟悉。由于深入研究，存在有经验的人员，或者以顾客身份与市场有某种联系，从而对市场比较熟悉。

(3) 新，不熟悉。缺少关于某个市场的知识和经验。

2、科技，指产品中包含的技术或服务，也有三个水平的熟悉度：

(1) 现有基础，现有产品中所含的技术或服务。

		进 入 战 略		
市 场	新、不 熟 悉	合 资	创业资金 或教育性的收购	创业资金 或教育性的收购
	新 熟 悉	内部市场发展 或收购或合资	内部创业 或向外收购 或购买专利	创业资金 或教育性的收购
	现有 基础	内部发展 (或向外收购)	内部产品发展 或向外收购 或购买专利	合 资
		现有基础	新——熟悉	新——不熟悉
		科技		

图 3-3 进入战略

(2)新，熟悉。因为工作与该技术有关，或对该技术已有深入研究，从而使公司熟悉该技术。

(3)新，不熟悉。缺少关于该技术的知识和经验。

由上图可见，随着企业对市场和科技两个方面熟悉度的降低，资源和投入水平也应该降低。企业最常见的进入途径是内部发展和企业收购。内部发展主要是利用本企业的资源在要打算参与的行业建立新的业务单位，形成新的生产能力和供销渠道，发展新业务。企业收购就是通过兼并一个企业进入新行业，1995年3月，国际荷兰集团收购巴林银行仅用了4天，其中更重要的好处是克服了巨大的进入障碍。内部创业是在现有企业中建立一个新的事业单位，可以不受现有组织文化、机制与结构的限制，IBM公司的个人计算事业部就是一个最好的例子，在极短的时间内，IBM就在这个独立的组织中完成了个人计算机的开发与营销工作。合资是指两个或两个以上的企业为实现某些共同的目标出资组建一个新的具有法人地位的企业，合作双方共同承担风险，彼此提供某种对方缺少而又急需的资产和技能，从而快速进入市场。替代合资的另一种形式是联合，即各方可以共享市场进入所需要的资源，如索尼公司就与一系列高技术小企业有合作技术协定，这些企业使索尼公司处于某些技术前沿，索尼公司则允许小企业利用它的生产、设计和营销资产。教育式收购也叫学习式收购，即收购小企业，小企业虽未形成较大力量，但它为进入某一市场提供了窗口，能够为企业的成长提供知识、经验和基础。创业资金就是企业进行风险资本投资进入某个事业领域。各种战略的优缺点如下表所示：

表 3-1 进入战略的优缺点

进入战略	主要优势	主要缺点
内部发展	使用现有资源,避开了收购企业所需要的成本	进入市场的时间被延长,未来不确定,尤其是在产品市场不熟悉时
内部创业	使用现有资源,可保留住有才能的企业家	“成功”的功劳划分不清,产生内部压力
收购企业	节省时间,快速进入,克服进入障碍	母公司对新事业领域不熟悉
合资或联合	可以加强技术与营销的结合,以挖掘企业的综合潜能	企业伙伴间存在潜在冲突;其中一个企业在经营过程中可能会跌价;存在分销风险
购买专利	快速得到经市场检验的技术,降低财务风险	缺少专有技术和技能,将依赖许可人
创业资金	打开新技术或新市场的窗口	不可能单独成为企业成长的主要激励者
教育式收购	提供了窗口和初始员工	比风险资本有更大的初始财务风险

四、企业采用多样化经营战略要注意的问题

1、多角化的程度要适当。多角化经营能最大限度地发挥企业潜力,并使资源达到最充分的运用。多角化程度愈高,管理愈复杂,超过一定限度,企业便无法控制。

2、当企业规模较小而产品及市场都在不断增长的情况下不宜采取多角化经营。

3、要处理好多角化经营与专业化生产的关系。

4、对进入的新行业的利弊必须进行认真和严肃的评估,作好可行性研究。

第五节 企业一体化战略

“一体化”(Integration)是指将独立的若干部分结合成为一个整体,这是企业实力增强、扩展企业时产生的一个重要战略。一体化战略分为两类:纵向一体化战略和横向一体化战略。

一、纵向一体战略(Vertical integration)

纵向一体化是指在向前和向后两个可能的方向上扩大企业现有经营业务的一种发展战略。向前一体化就是企业利用现有产品来进行深度加工,进一步生产出新产品或自行销售其产品(或劳务)。向后一体化则是指企业把生产现有产品所需要的零部件及劳务,由外购改为自供或自产。

导致企业采取纵向一体化战略的因素很多,主要有:

1、向前一体化使组织能控制销售和销售渠道,这有助于消除库存积压和生产下降的局面。这时采用向前一体化战略,还可以直接掌握市场动向,了解顾客需要的变化,对改进生产也有利。

2、当一个企业产品的经销商有较大的利润时,或者用现有产品深加工生产的新产品附加值较高时,企业就可能采用向前一体化战略,以增加自己的利润。

3、向后一体化使一个组织能对它生产现有产品或劳务所需原材料的成本、质量及其供应情况进行有效的控制,这时采用向后一体化战略,有利于降低成本、减少风险,使生产稳定正常地进行。

4、某些企业之所以采用一体化战略,是希望建立全国性销售组织和扩大生产规模来获得规模经济带来的利润。规模经济会降低总成本。

5、为了达到某种程度的垄断控制,某些企业采用向前一体化或向后一体化,来扩大它们在特定市场或产业中的规模和实力。

虽然有如此多的诱因促使企业采取纵向一体化战略,但企业在采取这一战略时,一定要非常慎重。

纵向一体化的风险有:

1、纵向一体化后,企业规模明显增大,有的成为大型企业集团,由于投资巨大,就使企业很难再摆脱这一产业,当该产业处于衰退时,企业就会面临巨大的危机。

2、实行纵向一体化时,需要进入新的业务领域,由于业务生疏,可能会导致低效率或者经营失败。因此,对巨额投资的一体化项目要特别慎重。如搞汽车制造就不一定要向后搞钢铁冶炼,以避免巨额投资所带来的巨额负担。

3、一旦实现了纵向一体化,企业就可能缺乏活力。因为这时的企业领导者往往过多地注意自成一体的业务领域,而忽视外界环境中随时可能出现的发展机会。鉴于这些潜在的危机,有的企业家只部分地采用纵向一体化战略,既保持

了企业的灵活性,又尽量分享了纵向一体化带来的好处,不失为聪明之策。

纵向一体化战略,可以通过企业内部壮大,与别的经营领域的企业实行联合或者以企业兼并的办法来实现。

二、横向一体化(horizontal integration)

横向一体化,也称为水平一体化,是指企业通过购买与自己有竞争关系的企业来扩大规模、增加利润的发展战略。

横向一体化和同心多样化(或相关多样化)有类似之处。两者新增的产品和劳务与企业现有的产品和劳务极为密切相关。其差别是:在同心多样化(或相关多样化)的情况下,新产品或劳务的增加既可以通过内部开发,又可以通过购买另一个组织来实现,这个被收买的企业生产的产品或劳务与本企业生产的产品或劳务极为相关,但不直接互相竞争。而在横向一体化的过程中,只有通过购买竞争对手来增加新产品或劳务。由此可见,这两种战略的差别甚微。

实行横向一体化的好处是:

- 1、首先是能够吞并或减少竞争对手。
- 2、横向一体化后能够形成更大的竞争力量去与别的竞争对手抗衡。
- 3、能够获得被吞并企业的技术、人才及管理经验,并取得规模经济效益。

实现横向一体化的主要途径是:

- 1、联合,即两个或两个以上的相互竞争的企业在某一业务领域进行联合经营,共同分享利润和承担风险。
- 2、兼并,即一个实力雄厚的优势企业兼并一个与自己有竞争关系的企业。
- 3、合并,即两个实力相当的有竞争关系的企业合并成一个企业。
- 4、建立集团,即由业务相互关联、有竞争关系的若干企业组建成企业集团。

第六节 企业兼并

实施前述的多样化经营战略和一体化战略所常用的方法是企业兼并。企业兼并(Merger)是指一个企业通过购买另一个企业全部或部分的资产或产权,从而控制、影响被兼并企业,以增强企业竞争优势、实现企业经营目标的行为或方法。

企业兼并与企业合并不同。企业合并(Amalgamation)是指参与企业通过所有权和经营权的同时有偿转移,全部放弃法人资格,不再独立存在,实现资产、要素、经营的合并,由一个新成立的、取得法人地位的企业集中统一经营的做法。企业合并的双方是平行的伙伴,合并一旦实现,一般是由双方企业共同组织新的领导班子,但兼并则呈现明显的不平等性。首先,兼并企业的实力明显强于被兼并企业,因此被兼并企业接受兼并条件往往是迫不得已的,被兼并企业的领导人没有重新领导企业的权力,而只能听任兼并企业的领导者重新分配工

作。

一、企业兼并的类型

企业兼并有多种类型：

(一)从行业角度划分

企业兼并从兼并双方所处的行业情况，可以划分为横向兼并、纵向兼并和复合兼并。

1、横向兼并。是指处于相同行业，生产同类产品或者工艺相近的企业之间的兼并。目的是为了迅速扩大生产规模、降低成本，提高市场份额。

2、纵向兼并。是指生产或经营过程相互衔接、紧密联系的企业之间的兼并。其实质是通过处于生产同一产品不同阶段的企业之间的兼并，从而实现纵向一体化。

3、复合兼并(又称混合兼并)。是指产品和市场没有任何联系的企业之间的兼并，从而导致经营业务的扩大、经营多样化和减轻风险。

(二)从是否通过中介机构划分

从兼并是否通过中介机构，可以划分为直接兼并和间接兼并两种类型：

1、直接兼并。指兼并方直接向目标公司提出兼并要求，双方经过磋商，达成协议，从而完成收购活动。由于双方配合，兼并成本相对较低。

2、间接兼并。指兼并方直接在证券市场上收购目标公司的股票，从而控制目标公司。这种兼并方式容易引起股价的飞涨，同时可能会引起目标公司的激烈反应(如采取反兼并措施)，从而增加了兼并难度和兼并成本。

(三)按支付方式划分

按兼并过程的支付方式不同，兼并可以分为现金兼并、股票兼并和综合证券兼并三种。

1、现金兼并。指兼并方通过向目标公司的股东支付一定数量的现金而获得目标公司的所有权。

2、股票兼并。是指兼并方通过增发股票的方式获取目标公司的所有权。增发股票，会影响公司的股权结构，原有股东的控制权会受到影响。

3、综合证券兼并。指在兼并过程中，兼并方支付的不仅仅是现金，还有股权、可转换债券等多种形式。

(四)从兼并动机划分

从兼并方的兼并动机划分，有善意兼并与恶意兼并两种。

1、善意兼并。兼并方提出兼并条件后，如果被兼并方接受了兼并条件，则为善意兼并。

2、恶意兼并。如果兼并方提出兼并条件，遭到目标公司的拒绝，兼并方只有在证券市场上强行收购，目标公司采取各种反兼并措施予以抵制，这种兼并为恶意兼并。

二、企业兼并的原因

企业通过兼并谋求发展,可能出于多种战略思考:

- 1、获得被兼并企业拥有的技术,特别是高、精、尖技术。
- 2、获得被兼并企业拥有的商标、商誉和销售市场。若把竞争对手兼并过来,还可以减少竞争,增加市场份额。
- 3、获得被兼并企业拥有的土地或其他急需的资源。
- 4、获得被兼并企业已经进入的一个新的发展中的经营领域。这样还可以绕开各种进入壁垒。
- 5、有利于进行资本、技术、管理、商标、人才等经营资源在更大范围内的使用,以便调整本企业的经营机构。
- 6、有利于确保本企业的原材料、半成品的稳定供应。
- 7、有利于获得贷款、税收方面的优惠和政策上的支持。例如两家公司,一家公司利润高,征税高;另一家公司亏损,不交税,如果实现兼并,两家公司盈亏相抵,就可以不交税或少交税。
- 8、有利于兼并方在很短的时间内,以较小的投资,实现企业大规模的扩张,迅速成为大型企业集团或跨国公司。

就被兼并的企业来说,它们接受兼并可能出于以下原因:

- 1、通过被兼并,获得新的资本、技术及其他稀缺经营资源的投入,使之摆脱困境,企业焕发生机,取得新的发展。
- 2、通过被兼并,使本来要破产的企业找到解脱的办法,原有的资源得以重新配置。
- 3、通过被兼并,使一些有经营特色、传统名牌而又经营困难的企业,依附实力强大的企业继续发展。

三、企业兼并应注意的问题

并不是所有的企业兼并都是成功的,因此,企业兼并时应注意以下问题:

- 1、企业兼并必须在企业战略指导下选择目标企业。如果目标企业被兼并后可能与本企业的发展战略不能吻合,即使价格再便宜,也不宜兼并。
- 2、正确估计自身的实力。兼并企业,必须有强大的实力作后盾,否则兼并其他企业后便要大规模举债,造成本身财务状况严重恶化,利息负担重或者到期不能归还本金,会导致企业走向破产。
- 3、兼并前必须对目标企业作详尽调研和审查。许多企业在兼并程序结束后才发现,被兼并的企业并不象当初想象的那样有发展的潜力和机会,而是存在着各种重大问题,从而使兼并方陷入困境。因此,兼并方必须认真研究,确认双方的优势、劣势及其他关键性的资源因素,并拟定兼并后实施的优势互补方案和遗留问题的解决方法。
- 4、兼并过程中必须做好有关工作。要阐明兼并之后对双方投资者、经营者和企业员工所带来的好处和损害,对受到损害的人员要作出适当的补偿,以减少兼并实施的阻力。

5、兼并后要对被兼并企业进行迅速有效的整合。通过调整被兼并企业的领导班子, 派驻高级管理人员, 稳定企业的局面, 然后迅速开展各方面的工作, 其中, 特别要注意文化融合, 注意调动被兼并企业员工的积极性。

第四章 一般竞争战略

一般竞争战略(Generic Competitive Strategy)是指竞争战略的基本类型。企业为了赢得竞争优势, 往往采取互相有内在联系的三种战略, 即成本领先战略、产品差异化战略和集中战略。

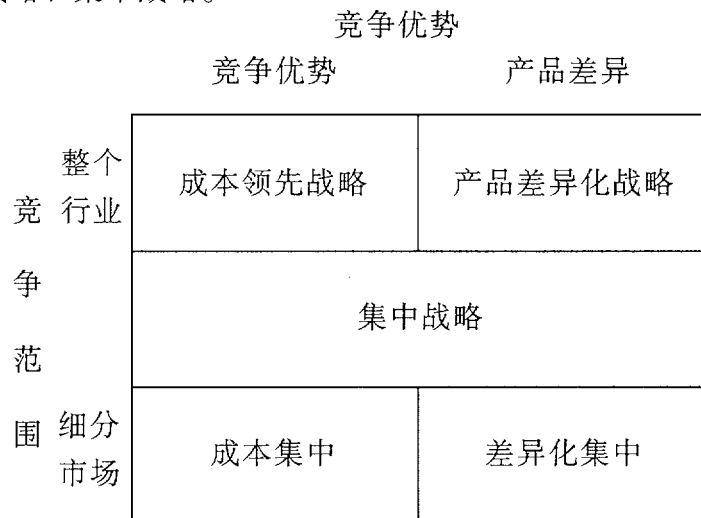


图 4-1 一般竞争战略

第一节 成本领先战略

成本领先战略 (Low - Cost Strategy) 的核心是使企业的的全部成本低于竞争对手的成本, 也就是在追求产量规模经济效益的基础上来降低成本。

一、成本领先与竞争优势

企业产品价格的基础是产品的成本, 所以价格竞争的实质是产品成本的竞争。如果企业提供“标准”质量的产品和服务, 其成本明显低于行业平均值, 就会赢得较高的利润。

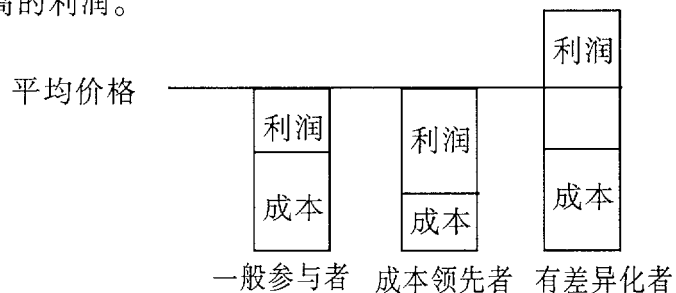


图 4-2 成本领先者: 利润比较

只要成本低，企业尽管面对着强大的竞争力量，仍可以在本行业中获得高于平均水平的收益。这是因为如果企业处于低成本地位，那么在行业竞争中，当其他部分对手已经没有利润时，本企业仍可以获得收益；低成本也使企业能够对抗强有力的买主，因为买方的力量再强，也只能使产品价格降到效率次优的竞争对手的水平，本企业仍可在此价格基础上获利；低成本还可以使企业灵活地对付投入品成本的上升，从而抵御供应方的冲击；同时，导致低成本的因素通常会由于规模经济或成本优势而建立起高的进入壁垒，防止潜在进入者的威胁；最后在与代用品的竞争中，低成本的企业也比本行业其他竞争企业处于更有利的位置。总之，企业的低成本地位能够抵御全部五种竞争力量的威胁，从而确立本企业的优势地位。

二、企业实现成本领先的途径

1、成本领先战略需要企业树立成本观念，在内部形成成本控制的制度和文 化，对自身的每种活动进行深入研究，以发现降低成本的机会。

2、企业要取得全面低成本的地位，需要有较高的市场占有率，有营销创新。

3、产量要达到经济规模，均衡生产能力利用率。

4、生产设备先进，有预先投资。

5、使地理位置最优化。

三、成本领先战略的风险

1、技术进步使过去的投资或知识作废。

2、行业的新进入者或其他企业通过模仿或通过投资于现代化设备而学会实现低成本。

3、由于把注意力集中在成本上，忽视了客户的需要和产品销售市场的情况变化。

4、成本上涨使企业与采用差异化战略的竞争对手在产品价格上差距缩小，使企业竞争力减弱。

第二节 产品差异化战略

产品差异化战略(High Differentiation Strategy)是指企业所提供的产品和服务与众不同，在整个行业中独一无二，别具一格。该战略的核心是了解顾客的需求，并为满足顾客的需求对产品和服务的品质特征作出相应的改变。

一、产品差异化与竞争优势

实行差异化战略并不意味着企业可以忽视成本，只不过成本不再是首要的战略目标。企业如果成功地实现了产品差异化战略，也可以处于对付五种竞争力量的有利的防御位置，获取较高的收益。差异化使得顾客对本企业的产品产生忠实性，对价格的敏感度就降低，从而为企业提供了一个阻碍竞争

对手冲击的隔离层。同时，顾客对品牌的忠实性还形成了强大的进入壁垒，产品的独特性使潜在进入者难以进入该行业。产品差异化还可以产生较高的收益，增强企业对付供应商的讨价还价的能力，同时差异化无疑可以缓和买方的压力，因为买主对具有独特性的产品别无选择并且价格敏感性较低。最后，当企业通过产品差异化而获得忠实的顾客后，它在面对替代品的竞争冲击时，处于比其他竞争者更有利的地位。

实现产品差异化有时会妨碍取得较高的市场占有率。为了实现差异化，企业需要进行广泛的研究开发、产品设计、高质量的原材料和对消费者的大力协助等工作，这些都需要耗费大量的资金。同时，即使全行业的所有客户认为该企业是最优秀的，也只能有部分客户愿意或能够支付较高的产品价格。

二、如何实现产品差异化

1、内在因素差异化

内在因素差异化是指企业的产品在性能、质量、设计和附加功能等方面的独特性：

- (1)从原材料及采购入手实现差异化。
- (2)通过技术开发而实现产品改进、生产工艺革新。

2、外在因素差异化

- (1)通过广告宣传塑造差异化产品形象。
- (2)通过强化售后服务确立产品的差异化优势。
- (3)建立独特的销售渠道。

三、实施产品差异化战略容易犯的错误

- 1、无意义的独特性，过分的别具一格。
- 2、溢价太高。
- 3、不能正确地认识市场需求。

四、产品差异化与成本领先

在一个企业的同一个产品上同时采用产品差异化和成本领先战略是困难的。在为这两种战略有着不同的管理方式和开发重点，其市场观念也存在差异。如果企业的条件适合采用降低成本反而生产差异化的产品，就得不偿失，因为采取成本领先战略要杜绝一切浪费现象。

在同一市场中，随着时间的推移，常会出现这两种竞争战略循环变换的现象，即“产品差异化→成本领先→产品差异化”的循环变换。一般来讲，为了竞争及生存的需要，企业往往先实行产品差异化战略，随后其他企业看到这种差异化产品有利可图，纷纷仿制此种产品，这样差异化产品逐渐丧失了其优势，只有再采用成本领先战略，努力降低成本。由于竞争趋于激烈，利润逐渐减少，企业要维持较高的利润，就必须着手开发新产品，再次采用产品差异化战略，新一轮循环开始。

美国管理学家海尔(Hall)对以上两种战略提出了一个模型。

有些实力强的企业为了能在竞争中处于“伊甸园”的位置，同时追求大批量、高差异性的产品，也取得了成功。

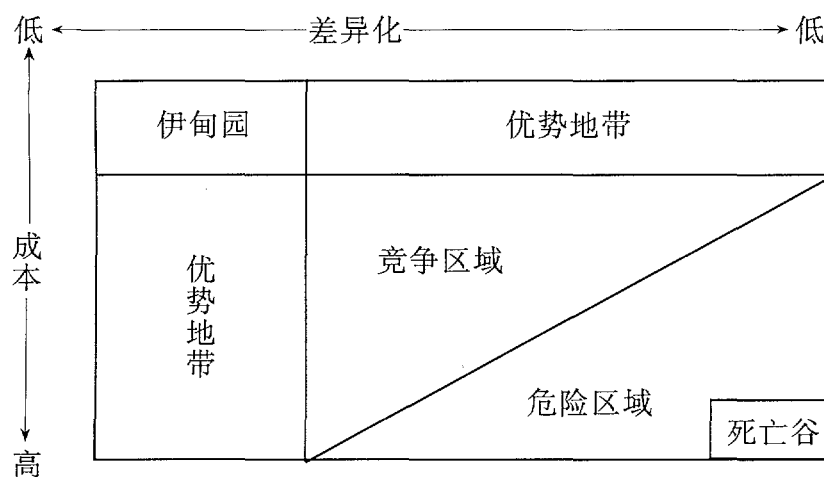


图 4—3 海尔模型

第三节 集中战略

集中战略(Focus Strategy)是指企业把经营重点放在某一特定顾客集团，或某种特殊用途的产品，或某一特定地区上，专门为某一特定目标服务，其核心在于能够比竞争对手提供更为有效的服务。

一、集中战略的类型

集中战略有两种形式，成本集中与差异化集中。企业着眼于特定市场上取得成本优势的叫做成本集中，它相对于服务整个市场竞争厂商，降低了服务该部分市场的成本。企业着眼于特定市场上取得差异化优势的叫做差异化集中。由于目标广泛的竞争厂商可能在满足某个特定市场需要方面表现不力，因而差异化集中的企业抓住了未满足的需求，提供了更好的服务，从而确立了自己的竞争优势。

集中战略适用于中小企业。它经营目标集中，管理简单方便，可以集中使用企业的人、财、物等资源，并深入钻研以至于精通有关的专门技术，详细掌握产品的市场、用户及行业竞争的情况，因此该战略可使企业集中力量，争得产品和市场的优势，成为“小市场中的大巨人”。

二、集中战略与细分市场

集中战略是否成功，关键在于企业对细分市场的选择是否正确，即要根据企业品种的差异和顾客需求的差异，将整个行业市场划分为几个不同细分市场，并根据企业自身的资源和能力，选择适合企业发展的，既能持久又能盈利的目标细分市场。

三、集中战略的风险

- 1、本行业的其他企业也采用集中战略，或者以更小的细分市场为目标，采用超集中战略，从而对本企业造成威胁。
- 2、由于技术创新和新的替代品的出现，消费者的偏好和市场结构发生变化，使本企业的需求量下降，实行集中战略的优势丧失。

第五章 稳定型战略

稳定型战略(Stability Strategy)是指限于企业外部环境和内部条件，企业在战略期所期望达到的经营状况基本保持在战略起点的范围和水平上的战略。

第一节 稳定型战略的类型

一、无变化战略(No Change Strategy)

企业经过各种条件的分析后，只能保持在现有战略的基础水平上，不仅战略经营活动按照原有方针在原有经营领域内进行，而且其在同行业中所处的市场地位、产销规模、效益水平等都希望维持现已达到的状况，保持不变。

二、微增长战略

企业在保持稳定的基础上略有增长与发展的战略。这与上一章介绍的发展型战略不同，这里的增长是一种常规意义上的增长，而非大规模的发展。如：企业在市场占有率保持不变的情况下，随着总的市场容量的增长，企业的销售额略有增长。

三、维持利润战略(Profit Strategy)

企业在特定情况下，以牺牲企业未来发展来维持目前利润的战略。实施这一战略的企业多是为了度过一定时期的难关。

第二节 稳定型战略的特点

1、稳定型战略的特点是：

- (1)满足于过去的经济效益，决定继续追求与过去相同或相似的目标。
- (2)企业继续用基本相同的产品或劳务为原有的顾客服务，这实际上意味着企业的产品创新较少。
- (3)在战略期内，每年期望取得的成就按大体相同的比率增长。
- (4)力争保持现有的市场占有率，稳定和巩固企业现有的竞争地位。

2、稳定型战略的优缺点分析:

稳定型战略的优点是:

(1)风险相对小。由于企业基本维持在原有的产品、市场领域,避免了开发新产品和新市场所必需的巨大投入和在激烈竞争中开发失败的巨大风险。

(2)内部潜力大。企业保持原有的经营规模和经营资源,有利于企业挖潜改造,在完善内部经营机制上下功夫,增产节约,增收节支,降低成本,提高质量,提高产品竞争力。

(3)应变能力强。当外部环境恶化时,企业采用稳定型战略可以保存实力,休养生息,积蓄力量,等待时机,以便东山再起。

稳定型战略的缺点是:

(1)企业发展缓慢。

(2)容易忽视发展的机遇。

第三节 稳定型战略的适应条件

稳定型战略对于那些正处于上升阶段的产业和在稳定环境中取得成功的企业来说是适应的。

企业采用这一战略的原因,大致有:

1、企业经过了一段长时间的高速发展后,可能会出现物质资源不足,技术力量薄弱,人员素质水平不高等一系列情况,难以适应发展的要求,在这种情况下,企业短时期采取稳定型战略。

2、如果企业在某一产品领域投资量已达到最佳水平,再追加投资去发展,则企业的盈利率不仅不会提高反而还会降低,因此从盈利目标出发,企业会采取稳定型战略,拿走很多利润而不增加对其的投入,以发展新产品,开拓新市场。

3、企业领导人在战略选择过程中,由于对经济形势预测没有把握,或者由于自身谨慎的性格特点,不愿改变现行战略,就可能选择稳定型战略。

4、如果企业改变战略,企业就要生产经营新的产品和进入不熟悉的领域,风险增大,这是过去取得成功的职工所不愿意的。

第六章 企业紧缩型战略

企业紧缩型战略(Turnaround Strategy)是指企业从目前的战略经营领域或基础水平上收缩或撤退、且偏离战略起点较大的一类经营战略。

第一节 转向或重组战略

转向或重组战略(Turnaround or Reorganization Strategy)是指企业改变原来的经营方向、重新调整企业经营结构的战略。该战略不仅意味着企业原有的产品和服务要作重大的调整,而且也意味着企业内部的管理体制、机构、人员和资源配置也相应作出重大变化,给企业重新定向、重新定位,以稳住阵势,渡过难关。

实施转向或重组战略一般包括三个阶段:

第一阶段:压缩。压缩企业的经营规模和经营范围。如退出微利或不盈利的领域,关闭一部分亏损分厂,减少职工人数,降低办公费、广告费、培训费等。

第二阶段:强化。采取措施稳定企业局面和职工的思想,对企业的现状和前景进行全面认真的分析,寻找改进的办法,强化内部管理。

第三阶段:重建。通过调整组织,进行技术改造,开发新产品等措施使企业得到恢复并重新进入发展阶段。

转向或重组战略适合于那些有严重问题但仍可以挽救的企业,一般企业多在下列情况下采用这一战略:

- 1、企业虽然还具有一定的实力,但是在相当长一段时间内没有实现原定目标。
- 2、企业决策失误,错过了重要的外部机会,又受到外部威胁。
- 3、企业被低效率、低利润率、低士气所困扰,自身管理混乱。
- 4、企业在过去一段时间内亏损,市场竞争地位严重弱化。

第二节 抽资战略

抽资战略(Harvesting Strategy)是指减少企业在某一特定领域内的投资。这个特定领域或是一个战略经营单位、事业部、产品线,或是特定的产品。其目的是削减费用支出和改善现金流量。以后可以把资金投入新的、盈利率高或有发展前途的领域。

企业一般在下述情况下采用抽资战略:

- 1、企业的某领域正处在稳定或日益衰退的市场中。
- 2、企业产品或服务的市场占有率小,并且扩大市场占有率的费用太高,或者维持现有市场占有率需要花费愈来愈多的费用。
- 3、企业减少投资,企业产品销售额的下降幅度不会太大。
- 4、企业能更好地利用闲散的资源。
- 5、企业的某领域不是公司经营中的主要部分。为了强化企业主导领域的

经营。

6、企业某领域不能带来满意利润，甚至正带来亏损。

第三节 放弃战略

当抽资战略和转向或改组战略失效时，常常采用放弃战略。放弃战略(Divestment Strategy)就是卖掉公司的一个主要部门，它可以是一个经营单位、一条生产线、一个事业部或分厂。放弃战略以现金回收为目的，在原有市场下不再进行任何新的投资，停止一切设备的维修，中止广告和研究开发，停止一切售后服务，缩减产品的配销渠道，最终放弃这一领域。

企业采用放弃战略的主要原因是：

1、一个分部的问题造成整个企业陷入被动局面。

2、一个分部需要大量的资金和其他资源投入才能生存，而这种需要超过了企业所能或愿意提供的数量。

3、企业急需资金而又一时无法从外部筹集。

实施放弃战略会使管理者的自尊心受到伤害，威胁着专业经理人员的前途，因为在外界看来，放弃是失败的象征，所以，实施这一战略，必须慎重做好各方面的工作，提供有说服力的依据，鼓励管理人员从全局出发考虑放弃战略问题。

第四节 清算战略

清算战略(Liquidation Strategy)是通过拍卖资产或停止全部经营业务来终止整个企业存在的战略。

实施清算战略是最令人不愉快的和痛苦的选择。通常只有在其他战略全部失灵时才加以采用。及时地进行清算较之固执地坚持无法挽回的事业，可能是最适宜的战略。坚持无法挽回的事业，其结局只能是不可避免地破产，这样，股东的损失会更大。明智的决策并非易事，尤其在管理者的理智、感情和自尊融于一起时更是如此。

第七章 国际化经营与战略联盟

企业的国际化经营，指的是企业在获取资源、进行生产、销售、研究开发等方面的经营活动不限于国内地区，而是扩大到世界范围。在全球竞争的过程中，越来越多的企业实施国际化经营战略，由于企业单独依靠自身的力量去应付复杂多变的国际经营环境，已变得相当困难，一些企业之间便开始结成战略联盟，以便相互利用其核心能力去赢得竞争优势。

第一节 企业国际化成长进程与战略特征

一、企业的国际化成长进程

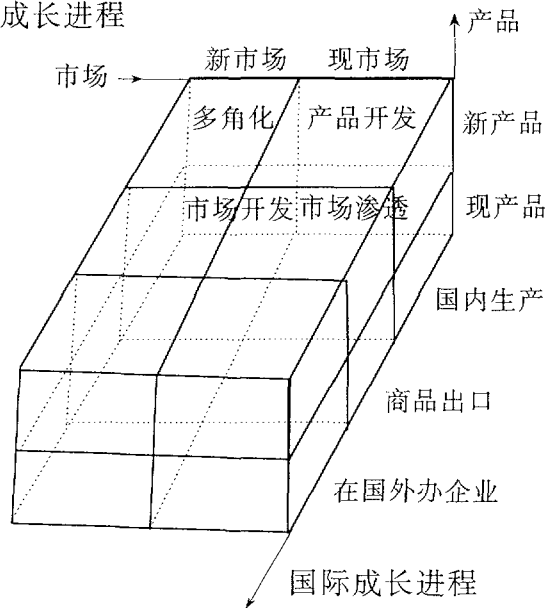


图 7-1 国际化的产品——市场战略箱图

当企业领导把向国外发展摆在企业发展的中心位置时，企业的国际化成长战略便成为企业战略体系的主体。

由于企业跨国经营的环境更多地受国际环境的影响，因此，企业推行的国际成长战略便带有特殊的问题。

根据国际经验，大多数企业在成长前期都走“产品——市场”发展战略之路。其中，市场渗透、市场开发、产品开发可综合归纳为“扩大经营”，从而与多角化(即多样化)经营相对应。当企业以上四种战略实施范围超越了本国疆界时，就进入了跨国经营领域。根据典型的跨国经营的发展程序，企业迈向跨国经营的第一步是进行商品出口，第二步是向海外进行直接投资，发展海外企业。如果以这一程序为横断面，则可画出企业产品——市场成长战略箱图。

由此可见，国际化经营战略与一般性的国内经营战略就基本思想而言并无明显的不同，但由于环境差异，前者要比后者复杂得多，同时也要求企业必须具有更高的管理水平和战略能力。

二、国际化经营战略的特征

与一般性的国内经营战略相比，国际化经营战略具有如下特征：

1、战略环境的复杂性

企业国际化经营，不仅涉及到母国环境，而且更重要的涉及到东道国环境和整个国际环境，包括各国的社会制度、政治法律、经济体制、文化差异等，后两者通常是国内经营不必多考虑的。

表 7-1 国际化经营与国内经营战略环境的差异

国内经营	国际化经营
(1)民族与语言较单一	(1)多种民族和多种语言
(2)市场相对同一	(2)相互分割为互不相同的许多市场
(3)信息易于获得	(3)搜集信息困难,需投入大量人力与财力
(4)政治因素相对次要	(4)政治因素往往起决定作用
(5)经营环境相对稳定	(5)多国经营环境,其中许多国家经营环境很不稳定
(6)同一金融环境	(6)不同的金融环境
(7)单一货币	(7)多种货币,各自的稳定性和实际价值互不一致
(8)经营法规明了	(8)不同的经营法规,有些不成熟易变且不明晰
(9)熟悉的管理风格和管理方式	(9)不同的管理风格和管理方式

2、国际化经营战略的多变性

国际化经营战略的多变性是由国际经营环境因素的复杂多变造成的。

3、战略视野的广阔性

企业制定国际化经营战略意味着放眼世界市场和世界资源分布,而不是仅仅盯着某一国家或地区的市场和资源,它以多国为基础来优化运作与结果,而不是将跨国运作只看成是多个互相独立的国别经营活动的简单组合。

4、战略的实施和控制困难。企业实施国际化经营,必然伴随着资源(资本、商品、技术、管理等各种要素)的跨国界转移,必须建立起结构功能更为复杂的指挥、控制系统,才能使企业在国内外的各分支机构按国际化的要求正常运转。

第二节 国际化竞争战略

企业国际化竞争的战略很多,在此主要介绍迈克尔·波特的国际竞争战略模型。

波特认为,为了寻求竞争优势,跨国公司可选择低成本战略和产品差别化战略。从跨国公司的经营范围来看,这一点是通过母公司与每一个子公司的特定关系来进行的。就是说,国际企业必须决定什么样的活动最好配置在什么样的国家(区位),并协调分散在不同地点的相似活动。协调的程度从无(国际网络中的每一个相似的子公司都独立于其他子公司而运转)到高(对类似而分散的活动实行紧密的控制)。

如果用“活动的配置”表示经营网络中的各个企业价值活动集中或分散的程度,用“活动的协调”表示分散在不同地区的相似价值活动的协调强度,据此可有四种战略选择:

(一)独自存在的战略

在这种战略指导下,每个东道国完成一套价值链活动,各个子公司之间极少或根本无需协调,很多公司只在一国经营。这种战略主要在食品和零售业等行业中应用。

(二)具有子公司间广泛协调性的国外高投资战略

高对外投资,子公司之间广泛协调,如药品制造业,通常的做法是往往以一种先进技术为基础,在多个国家设立研究和开发机构,然后对这些分散的研究开发活动进行全球性协调,从而把浪费与重叠现象降至最低限度。

(三)简单一体化战略

这是一种以出口为基础、分散化营销的战略。即使价值链活动的某一个或几个环节实现集中和协调。企业可设立一个(或几个)世界规模的大厂,集中生产,分销世界各国。

(四)纯粹的全球战略

这种战略要求对密集程度很高的活动进行高度协调。例如,丰田公司直到八十年代仍将汽车制造集中在日本,仅把广告、环境和安全要求、维修等活动国际化。

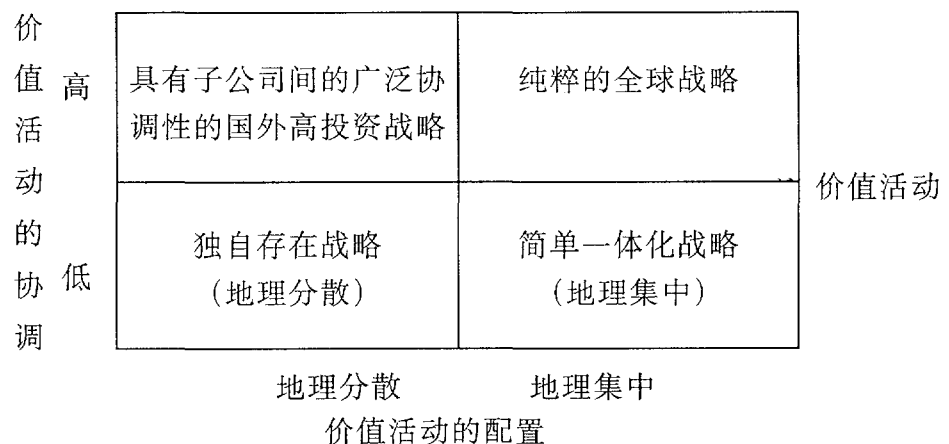


图 7-2 波特的国际竞争战略模型

第三节 战略联盟的发展与类型

一、战略联盟的新发展

战略联盟是两个或两个以上的企业，出于对整个世界市场的预计和本公司总体战略经营目标的考虑，为了一定的目的通过一定的方式而组成的网络式的联合体。相互间建立起一种互相补充、互相衔接、共同开发、共担风险、共享收益的合作关系。

企业间的结盟与合作久已存在，并非是什么新鲜的东西，但近十几年来战略联盟所出现的一些新的发展方向，使得这种合作关系被赋予了崭新的意义，日益成为一种重要的战略工具和战略手段而受到众多企业的重视。这些新的发展方向是：

1、战略联盟越来越多地发生在进行跨国经营的企业之间，形成国际战略联盟。

2、战略联盟越来越多地发生在竞争对手之间，如通用汽车公司与丰田汽车公司、苹果公司与国际商用机器公司达成战略联盟，这是以往难以想象的。

3、原来处在毫无联系的不同行业中的企业，现在也开始进行战略式的结盟与合作。战略联盟这一组织形式并不像传统的企业具有明确的层级和边界，而是边界模糊，机动灵活，形式多样，目的性强。

二、战略联盟的形成原因

1、国际竞争的加剧

大部分跨国公司都有着在产品销售与服务方面进行残酷竞争的经验，都意识到竞争对手的优势所在，因此，剧烈的竞争不排除合作的可能。为了减低竞争程度，利用对方优势克服自身劣势，寻求机会充分发展现有企业业务，而进行战略联盟。

2、技术进步。当今世界的技术进步水平和速度促使跨国公司去寻找可能的合作伙伴，以共享技术诀窍和互补效应。许多当代的新技术，如电子、生物、新材料、新能源等，研究耗资巨大，技术要求复杂，单一企业承担研究，负担重而风险也过大。因此，规模经济和成本负担促使企业在技术创新方面形成合作力量。

3、市场。各方利用联盟伙伴的销售网络，联合占领市场，以及共创新市场。

4、全球化。企业国际化经营战略的重要性日趋增强，国际商务壁垒的提高，区域经济集团化的发展，导致了跨国公司之间的合作。

可见，企业相互之间结成战略联盟，其直接动机，主要包括资源共享和风险/成本共担，前者就是技术诀窍、资本、人力资源方面的共享，后者是指

双方共同投资可以增强承担风险和成本的能力，这两者有时同时起作用。

有的学者提出，如果用“活动带给组织的复杂度”和“活动的执行费用”作为两个座标的话，则出现下面四种情况：

活动的执行费用	高	自做	战略联盟
	低	内部活动 或 外购	外购
		低	高
		活动带给组织的复杂度	

图 7-3

只有当“活动带给组织的复杂度”高和“活动的执行费用”也高时，才会进行战略联盟。

三、战略联盟的类型

关于战略联盟的类型和特征，人们还没有统一的认识，一般可以分成以下几类：

1、松散的战略联盟

所谓松散，是指不采用股权合资式的结合，而是在非股权方面的战略性加盟。如：许可证、R&D(研究与发展)、合作供销、供应协议等。

2、紧密型的战略联盟

常见的合资企业就属紧密型的合作，但只有那些具有战略意义的合资企业才属于战略联盟。紧密的战略联盟以合资企业的形式出现，保证了联盟拥有一个共同的、具有独立身份和管理组织机构的场所。

3、互补战略联盟。一是发达国家跨国公司之间的结盟，为了应付全球性竞争而取长补短。二是发达国家与发展中国家或欠发达国家的公司间的战略结盟，特点是发达国家的合伙者向发展中的或欠发达国家的公司转让技术，后者则向前者开放国内的某部分市场或提供具有战略意义的自然资源等。

4、避免过分竞争的战略联盟

由在国际市场上处于竞争地位的企业，为实现公平竞争、减少相互的竞争代价而采取的联合形式。

因此，战略联盟的特征就在于“战略”，它不是一般的合作，不是短暂的互通有无，而是为了长远发展而采取的具有战略性的合作。

第四节 战略联盟的合作与竞争

一个寻求盟友的企业必须深入考虑两个基本问题——合作与竞争。成功

的战略联盟总是在优先考虑本企业关键战略目标的前提下，能够成功地把握和管理好协作与竞争之间的相互关系和作用。因此，战略联盟对企业所提出的挑战在于，第一，能否清醒地认识到合作各方谈判能力的变化并及时作出反应；第二，能否始终在合作过程中保持与对方在实力与贡献上的均衡。也就是说，作为全球竞争的一种新的战略手段，战略联盟这种竞争性的合作能否真正实现，还取决于企业家的能力与智慧。

一、战略伙伴的选择

导致战略联盟成功的一个关键因素，是选择正确的合作伙伴，这需要考虑两个基本要素：

1、合作伙伴之间的协同优势和战略配合

不论寻找什么样的合作伙伴，这个伙伴必须具有互补性资产，能够提供实现联盟目标所必需的某些资源和能力，这样，两个合作伙伴的资产具有互惠优势，产生协同效果，可以降低某些领域内的成本，提高在市场上的竞争能力和形象，对双方都有利可图。

2、合作伙伴的文化配合

合作伙伴的文化敏感性都非常敏锐和灵活，双方应该学习彼此的文化差异。当企业的规模、优势、需要和意识等基本相当的时候，合作伙伴之间容易产生平稳的合作关系。合作一方不得试图去控制另一方，战略企图不起冲突。

二、战略联盟合作与竞争的基本原则

1、合作就是竞争。明智的公司进入联盟时既要有清醒的战略目标，又要考虑伙伴的目标。

2、只要合作成功，各方都是赢家。在通常的竞争中，总是一方赢，另一方输，反之亦然。在战略联盟中，这种思维方式应该转变。

3、合作是有限度的，公司要意识到这是竞争的妥协，因为他们有可能使对方获得技术和秘密，所以要仔细监督对方的行为。

4、持续的相互承诺和支持。合作各方不可能制定一个完全的可执行的合作合同。在战略联盟的过程中，总会有许多不确定性，因此，合作各方应有持续的相互承诺与支持。

5、向对方学习十分重要。最佳的公司都把合作视为向对方伙伴学习的机会，运用联盟学到那些合同上没有的东西。

第八章 企业成长与创新战略

国际上许多管理学者和企业家都把企业作为能动的有机体，各有一定的寿命。台湾企业家张安平专门对企业寿命进行过分析，他认为：“无论在东

方或西方，大多数的企业只有着与人一般的短暂生命。1970年前，美国及日本 50 家最大的公司，所剩寥寥无几。”松下幸之助也说过：“松下电器也会自然消亡。”研究表明：不管企业怎样发展，客观上都形成自己的成长类型。企业要想长久不衰，就必须不断创新，培养核心竞争力，以增强企业活力。本章主要探讨与战略经营有关的“创新”与“企业成长”这两大关键问题。

第一节 企业成长类型和特点

考察企业的成长类型，必须研究企业的生命周期。企业生命周期，是指企业诞生、成长、壮大、衰退、直至死亡的过程。它一般可以划分为孕育期、求生存期、高速成长期、成熟期、衰退期和蜕变期等六个阶段。中国社会科学院陈佳贵教授按照企业的规模扩张来划分企业的成长方式，将企业的成长类型划分为 A、B、C 三种类型：

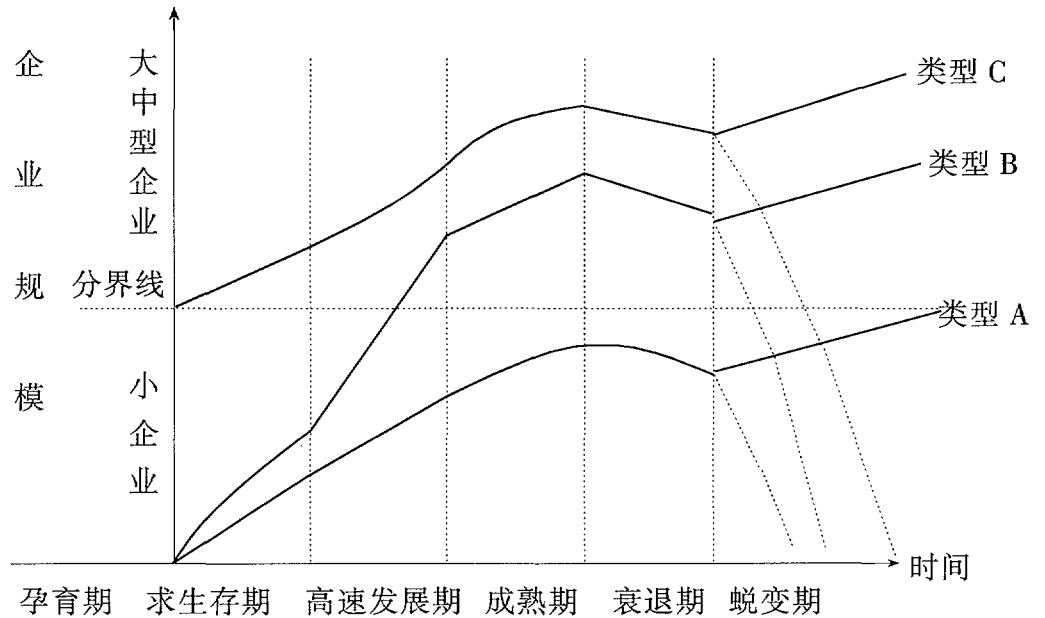


图 8-1 企业生命周期和成长类型

类型 A 为欠发育型。指企业在建立时是一个小企业，经过多年的成长与发展，虽然素质可能提高了，实力也可能增强了，但是在它们的生命延续的整个过程中，始终没有成长为大中型企业。

类型 B 为正常发育型。是指企业在诞生时，只是一个小企业，经过多年的成长，不仅素质提高了，实力增强了，而且从一个小企业成长为一个大中型企业，甚至成长为一个超级大企业。

类型 C 为超常发育型。这一类企业诞生时，就是大中型企业，因此在成长过程中它们的起点高，实力强，它们中的不少在成长过程中发展为超级大

企业和跨国公司。

企业不同的成长类型，在企业生命周期不同成长阶段上的特点也有所不同。在此以正常发育型为例：

一、孕育期

孕育期是企业的创建阶段。在筹备过程中，产品方向、工艺技术装备、建厂地点等的选择余地都很大，可塑性强。企业建成什么样子，主要取决于创办者的实力、技能、经验、发展目的以及市场定位等因素。这时的企业投入大，建设周期长，其基础工作做得好坏，对企业以后的发展影响大。

二、求生存期

企业取得注册登记开始运营后，就进入求生存期，处于求生存期的企业，实力较弱，依赖性强；产品方面不稳定，转业率高；发展速度波动大，破产率高；管理工作不规范，管理制度不健全。但创新精神强，这时企业的主要精力放在开拓产品市场、树立企业形象方面。

三、高速发展期

处于这一阶段的企业多为中型企业，或正在由小型企业向中型企业发展的企业。其特点主要是：实力增强，经营者已积累了比较丰富的经验，企业职工增加；企业形成了自己的主导产品；不仅有很强的创新精神，而且具有很快将创造发明投入使用的能力；企业发展速度快、波动小；开始由单厂企业向多厂企业发展；而且专业化水平提高，由于产品得到了社会的承认，出现了生产赶不上市场需求增长的现象，为了解决这一矛盾，不少企业往往把零部件扩散出去，让别的企业生产，发展了与其他企业之间的协作与联合；企业的管理逐步规范了；管理组织机构开始由集权制向分权制发展。这样的企业战略重点就由争取生存转到争取有利的发展机会和争取各种发展的资源方面来。

四、成熟期

在高速发展期，仍有相当多的企业被淘汰，保留下来并获得较大发展的企业就进入了成熟阶段，处于这一阶段的企业多为大中型企业或正由中型企业向大型企业发展的次大型企业，其特点是：发展速度减慢，但效益提高；产品逐步向多样化方向发展，并形成了有特色的产品，甚至名牌产品；企业树立起了良好的形象；随着分公司、分厂的增加，企业向集团化方向发展，内部管理逐步由集团向分权模式发展；但整个企业创新精神减退，思想趋于保守，其工作重点应该是防止和克服骄傲自满情绪，强调创新，只有创新，才能延缓衰退期的到来。

五、衰退期

企业到了衰退期以后，“大企业病”日益严重，其症状很多，包括：间接生产人员增多，管理机构宏大的“肥胖症”；决策过程复杂、行动迟缓的“迟钝症”；企业内部各个部门、各个单位的矛盾增多、协调困难的“失调症”；各单位本位主义严重，企业上层领导很难控制的“失控制”；安于现状、墨守陈规的“思想僵化症”，等等，都属于大企业病的表现。另外，企业工艺落后，技术设备陈旧，产品老

化,生产萎缩,效益降低,负债增加,财务状况恶化。这时企业的战略重点就应该 是促进企业的蜕变,再进行创新。

六、蜕变期

企业进入蜕变期以后,实际上存在着两种前途:一是衰亡(如图 8-1 中的虚线所示)。企业在成长的各个阶段,都会因为各种原因而破产,使企业消失,但这些破产死亡只是“夭折”,就象人在儿童或青年时期因各种事故死亡一样。而进入衰退期以后的破产死亡是企业机体老化而引起的,所以称为衰亡。二是蜕变,正如某些昆虫的蜕变一样,是改变了形体而存续下去,这可以通过组织形态的改变(如被兼并、合并、分离、重组等等)和产品的蜕变(如转产)来实现。在蜕变期,如果没有创新,就形不成竞争优势,企业仍然会消亡。所以,创新,赢得竞争优势,就是企业生命力的源泉。

第二节 创新与竞争优势

创新(Innovation)包括技术创新、管理创新、制度创新、市场创新等多个方面。在此主要从技术创新的角度来研究竞争优势与企业成长问题。

一、技术创新与“A-U 创新模型”

技术创新的定义有广义和狭义之分。狭义的技术创新是指创造新技术并把它引入产品、工艺或商业系统中去,或者创造了全新的工艺技术以及对现有技术的改进。广义地讲,技术创新指由技术变化所引起的一系列的产品、营销、管理、市场和企业组织变化或产业和经济系统的变化。

技术创新还有根本性技术创新与渐进性技术创新之分:(1)根本性技术创新是指企业首次向市场引入的、能对经济产生重大影响的产品或技术。它又包括根本性产品创新和根本性工艺创新两种,根本性产品创新包括全新的产品或采用与原产品技术根本不同技术的产品。根本性工艺创新是指以全新的方式生产产品和提供服务。(2)渐进性创新几乎是看不见的,渐进性创新对产品性能和成本等都有显著的影响,虽然单个看每个创新所带来的变化都很小,但它们的累积效果都是巨大的,如福特 T 型车早期价格的降低和可靠性的提高就实现了这种格局,从 1908 年到 1926 年,汽车价格从 1200 美元降到 290 美元,成本的降低是无数次工艺改进的结果,究竟多少次,连福特本人也数不清楚。

美国学者阿伯纳西和厄特拜克以产品生命周期理论为基础,研究了大量技术创新问题,建立了以自己的名字命名的“A-U 创新模型”,认为企业的产品创新与工艺创新是相互关联的。

“A-U 创新模型”把产品创新、工艺创新划分为三个阶段:

1、流动阶段。即指产品生命周期的早期,这时存在着大量的产品创新,往往有多种产品设计为争夺主导地位而竞争,这是企业为建立能最佳满足潜在用户需要的主导设计而对产品进行修正和改变的结果。如汽车工业,早期至少有四种类型的设计(分别以内燃机、电池、木材和蒸气作为动力)为争夺市场而竞

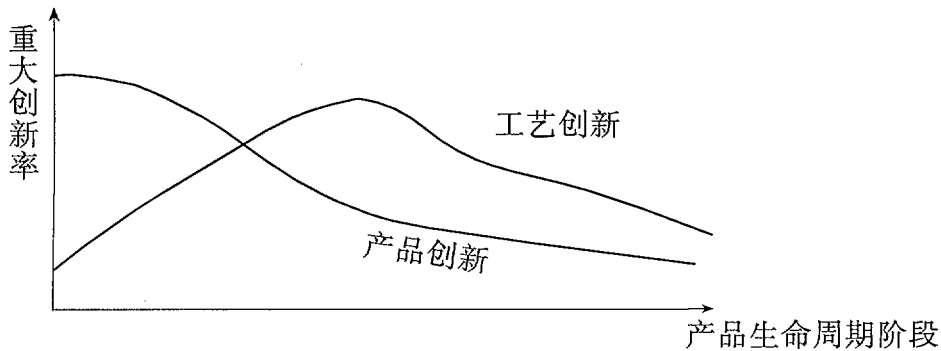


图 8-2 产品创新与工艺创新

争。

2、过渡阶段。一旦主导设计确定，重点就转移到工艺创新上，以便为生产者提供大量生产所需要的能力。所用设备一般也从通用设备转变到专用设备。这一期间，产品创新的水平急剧下降，产品基本稳定。

3、确定阶段。产品已经成熟，于是渐进性的产品创新和重大的工艺创新长期并存，其结果是使生产成本显著降低和产品质量明显提高。

二、技术跳跃与竞争优势

一般说来，革命性的技术创新对经济的作用方式有三种：一是技术创新本身形成一个产业，如电力和计算机产业；二是这些产业又引出某个产业，如电力工业引发仪器仪表和通讯产业的诞生；三是技术创新改造了某个产业，使之重新成长，如电弧炉对钢铁业的发展。

当一项革命性的创新突破一个新的尚未开发的领域之后，重要的甚至是根本性的技术创新会成批出现。毫无疑问，企业家将通过创新，寻求以技术为基础的垄断以及超额利润。

但是，对多个产业和企业大量的研究表明：改进产品和工艺过程所花费的努力和投资效果之间的关系往往呈 S 型曲线状。刚开始投入资金发展新产品或新工艺时，进程缓慢。然后投入必要的关键资源，发展就快速上升。最后，虽然投入的发展基金越来越多，但发展变得越来越困难，技术进步的代价越来越高。

这说明任何领域的技术创新都客观地受到技术极限的限制。如果达到了极限，无论你怎样努力尝试，也无法进步了。当接受极限时，想要获得一小点进步，所需的费用都急剧增加。因此，对企业来说，知道极限是至关重要的，至少可以停止向无法改进的项目大量投资，这有助于企业确定正确的创新方向。

如果技术接近极限，就要采用新的技术，即从一种技术向另外一种技术转换，该过程就是技术跳越。在一条 S 曲线与另一条新的 S 曲线开始形成之间，有一个中断，叫做技术间断点。这是因为新曲线形成的基础知识结构与老的 S 曲线完全不同或有很大的区别。例如：从蒸汽机到内燃机；从晶体管

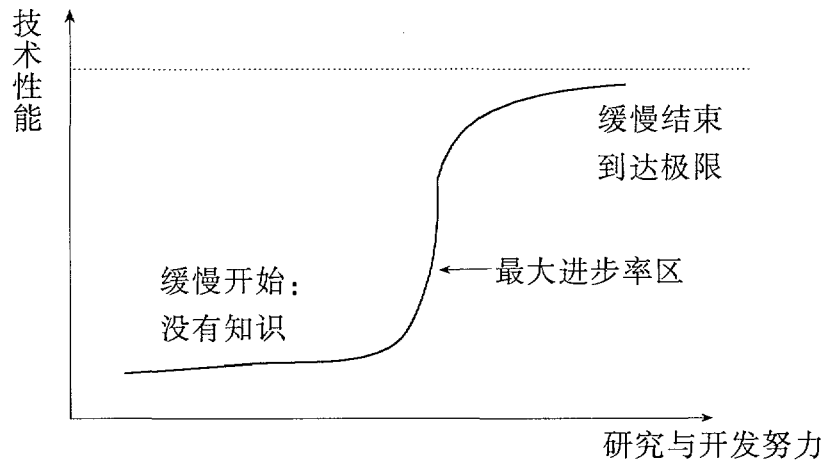


图 8-3 技术进步的 S 曲线规律

到集成电路，从螺旋桨飞机到喷气式飞机，从天然纤维到人造纤维，从留声机到录音机，再到激光唱机，这些都属于技术间断点。

汽车轮胎帘子布中的技术变化提供了一个很好的关于技术跳越的例证：

轮胎帘子布必须达到一定的强度、热稳定性、粘性和耐疲劳性，才能使轮胎保证汽车行驶平稳、防燥、耐久，并且价格便宜。

棉花是第一种用做轮胎帘子布的纤维。

第一次技术跳跃是将人造丝引入制造轮胎帘子布而引起的。生产人造丝的主要厂商有美国的粘胶纤维公司和杜邦公司。共投资 1 亿多美元，以改进轮胎性能，结果证明，人造丝强度比棉花高，用此做的轮胎寿命长。资金投入在性能方面呈递减效果，开始的 6000 万美元获得了高于最初的 800% 的效益差别，其后 1500 万美元取得了 25% 的效益差别，六十年代初，由于人造丝技术已达到了极限，最终投入的 2500 万美元，只得了 5% 的效益。

第二次技术跳跃是杜邦公司的投资方向从人造丝转到其拥有专利的尼龙轮胎帘子布上。从图 8-4 中可见，尼龙比人造丝有更好的性能、更高的技术极限，结果美国粘胶纤维公司由于没有转向而失败，最终被别的企业收购。

第三次技术跳跃是聚脂的采用。当时由于尼龙轮胎被冻后，轮胎底部就会产生一个“平点”。当轮胎转动时给人以与地面撞击的感觉，于是，作为汽车城的底特律的工程师们就要轮胎厂家寻找尼龙的替代品。这样，杜邦公司和赛乐尼斯(Celanese)公司及其他厂家就都开始探索替代品。杜邦公司的战略是，一边寻找象聚脂一样的聚合物替代品，一边试图改进尼龙的柔性，以消除轮胎的“平点”。但很不幸，杜邦公司不知道尼龙技术已接近了技术极限，大量的研究投入无济于事，白白浪费了 7500 万美元。因为赛乐尼斯公司研究的轮胎帘子布的性能更好，使轮胎在更低的温度下也没有“平点”，赛乐尼斯用于研究与开发的经费仅相当杜邦的 1/2，但进步速度却是杜邦公司的 2.5 倍。轮胎生产技术的发展并未到此结束……由此可见，技术间断点是最具潜力的竞争优势源。

轮胎帘子布技术跳越的例子可以说明:技术创新是使竞争对手之间生产份额发生重大变化的重要源泉,它还可能是使占统治地位的企业死亡或让位的最经常的原因,因为它能够增加或减少企业利润,可以创造新的产业,也可以改变或摧毁现有产业。技术间断点或技术跳跃,甚至可以使一个正在成长的企业突然“夭折”。

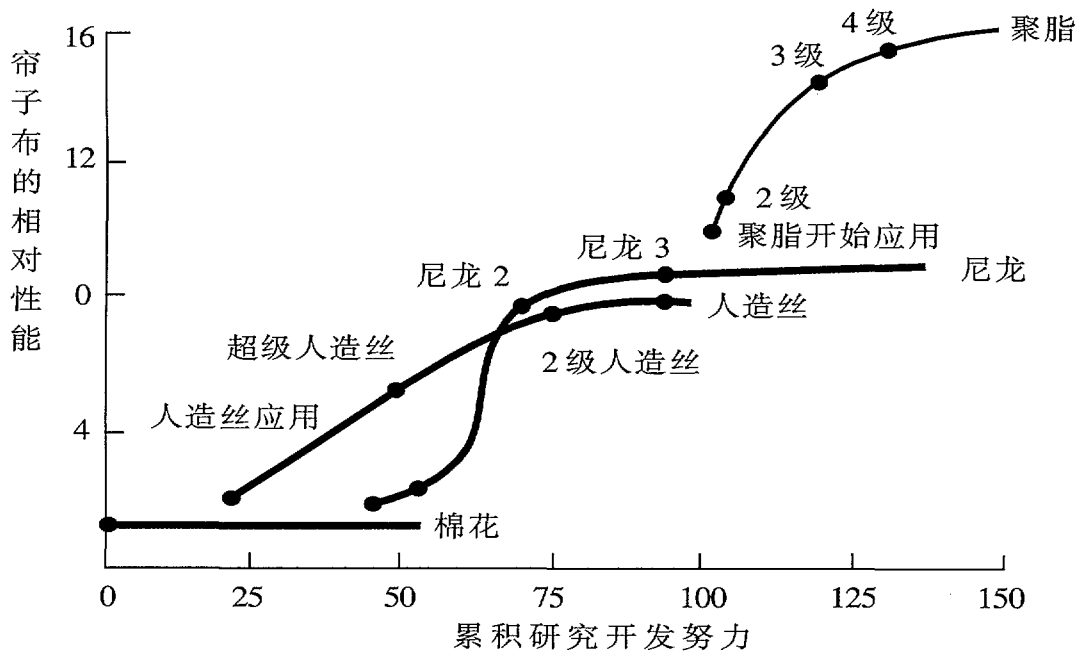


图 8-4 轮胎帘子布技术中的 S 曲线

所以，技术创新与技术跳跃，应该是企业战略经营的核心内容之一。

第三节 创新战略

根据哈佛大学商学院教授波特(Porter)的理论，企业可以采取三种战略来实现竞争优势：成本领先、别具一格(差别化)和集中战略。在技术跳跃带来产业剧变的时期，仅仅实行上述三种战略是不够的。从技术变化、技术创新与竞争优势的关系来看，还有四种基本战略，即创新领先战略、创新紧跟战略、专门市场战略、以及成本最小战略。

一、创新领先战略

创新领先战略是指企业在竞争开始之前使新产品投入市场。它提供的优势是，在竞争对手采取新技术之前的一段时期内，在新技术的开发利用方面形成暂时的垄断。为了实现技术领先地位，这种战略要求对应用性的 R&D (研究与开发)给予较强的资源配置。力求达到最高水平的开发。强调应用研究，有些创新领先者为了快速形成竞争优势，越来越多地利用外部技术能力源，如联合开发，采用其他企业部件和购买企业等。这样，最早将产品推向市场，便可获得垄断利润。

二、创新紧跟战略

创新紧跟战略,包括在产品生命周期成长阶段早期进入市场和对竞争对手的创新进行快速模仿两个方面。这种战略通常要求有较强的和敏捷的开发和工程设计能力,对应用或基础研究注意较少。实行这一战略的企业,密切关注实行创新领先战略的企业的开发工作,试图从创新者的失败中学习,以便能开发出含有“高级特征”的改进的、更为可靠的产品,同时又能避开那些已被证明为市场失败的产品创新。“紧跟者”战略特别强调从创新者那儿拉走顾客,自己不太强调创造基本需求。

三、专门市场战略

专门市场战略,服务于基本技术得以特别应用的小块需求。市场进入一般发生在 PLC(产品生命周期)的早期或成长期阶段,也可以发生在市场进一步细分化的后期阶段。这种战略要求,在实际工程设计方面有较强的能力,制造部分具有较强的柔性。它并不要求有大规模的或大量生产的能力,高技术小企业常采用此战略。

四、成本最小化战略

成本最小化战略,是指企业在产品生命周期成长阶段后期或成熟阶段早期进入市场、通过以降低成本为目的的工艺和产品设计改进、生产系统改进,以及通过总管理费用最小化和经营成本控制,来实现对竞争对手的相对成本优势。该战略要求企业具备实现低成本地位所必需的产品和工艺设计技能。并谋求效率和大规模自动化生产。

后进入市场战略不太强调基础与应用研究,因而减少了 R&D 投资的风险。但这种防御型战略并不能解决企业的技术风险,尤其是技术过时的风险。

当然,技术引进也是企业必须重视的。

第四节 核心竞争能力与企业成长

国际工商界认为,发展核心竞争能力(Core Competence)并基于其核心竞争能力参与竞争,是企业迅速成长的关键。企业核心竞争能力是指使企业开发独特产品、发展独特技术和发明独特营销手段的能力,它使企业在战略上有别于其他企业。

如果把多样化的企业比作一棵大树,树干和主要大树枝就是核心产品,较小些的分枝是事业单位,树叶、花和果实是最终产品,提供营养、食粮和稳定基础的根系是核心竞争能力,组成根系的主根是核心能力。如果你仅仅看竞争对手的最终产品,就可能看不到它们真正的实力所在。正象你只看到茂密的树叶、果实而看不到大树强盛的根系一样。依据核心能力组合观点描述的企业体系如下:

核心竞争能力实际上是核心能力的组合,是企业竞争优势的根源。现在世界上一些快速成长的企业已不再把自己看成是制造产品的事业单位的组合,而是核心能力的组合。许多多样化经营的大型企业集团,表面看起来,经营很杂乱,如 NEC(日本电器公司)在计算机、通信和半导体领域处于领先地位,而且还经

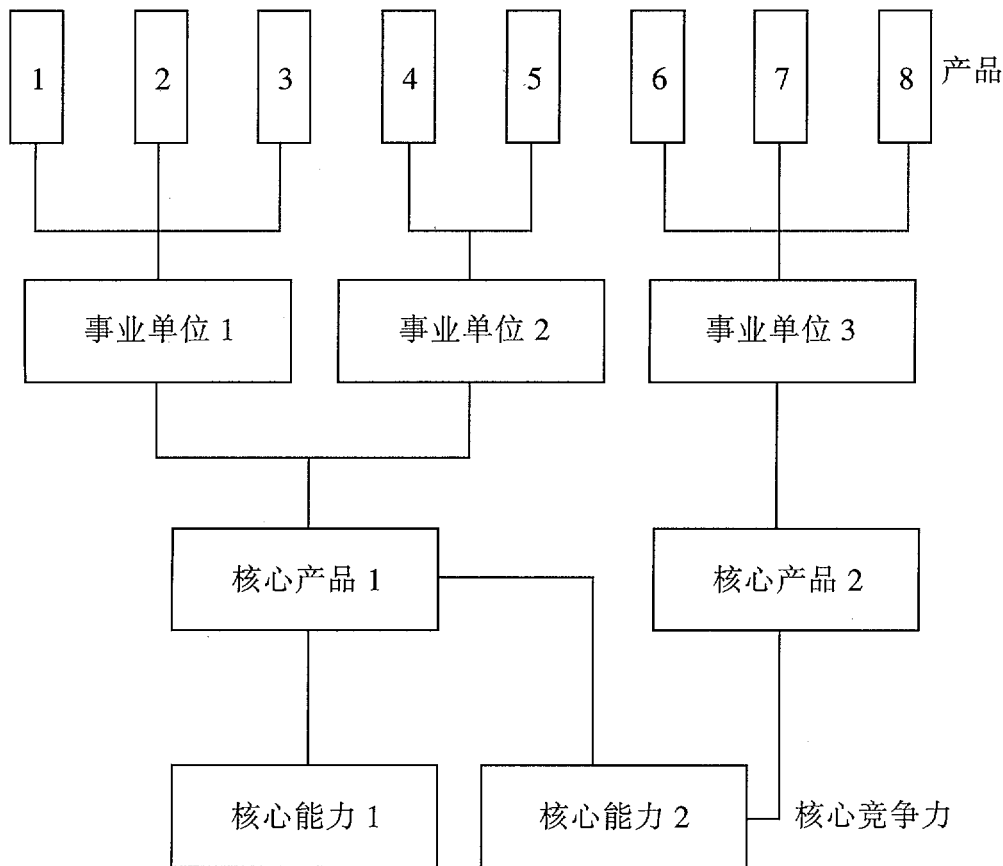


图 8-5 核心竞争力

营其他一些看起来不相干的领域,但如果按各种事业单位背后的核心能力来看,这些事业就变得内在相关了。NEC 核心能力是数字技术,特别是超级规模集成电路技术和系统集成技术。再如佳能公司,其在光学镜片、图像处理和微处理器控制几个方面的核心能力,使它能很容易地进入复印机、激光打印机、摄像机和图像扫描仪等多种从外部看大不相同的市场。

核心产品实际上又是几种核心能力的实物体现,如英特尔公司的微处理器、宏达公司的发动机,都是核心产品。核心产品是设计技能与导致最终产品多样化的开发技能之间的关键联系,是实际产生(决定)最终产品价值的部件或组件。

为了保持企业在特定领域中的核心竞争力的领先地位,许多成功的企业都在努力奋斗以实现其核心产品在世界制造份额中最大化。如松下公司,在录像机关键部件方面占世界制造份额的 45%,远远超过其 20% 的品牌(Panasonic 和 JVC 等)份额。松下在核心产品压缩机世界市场份额上也具有统治地位,约占 40%,尽管它在空调和电冰箱市场上的品牌份额都很小。在这里,明确在最终产品市场上品牌份额和某一特定核心产品所实现的制造份额的区别,具有重要的战略意义。

企业如果不是通过培育核心能力,形成具有领先地位的核心竞争力,而是试图依赖于别的方面的竞争力来建立市场份额的领先地位,那么它就可能是在

流沙上行走,其竞争优势将是暂时的,企业将是短命的。这就是为什么企业还没明白自己是靠什么获得成功的,就已经被市场无情淘汰了的原因。

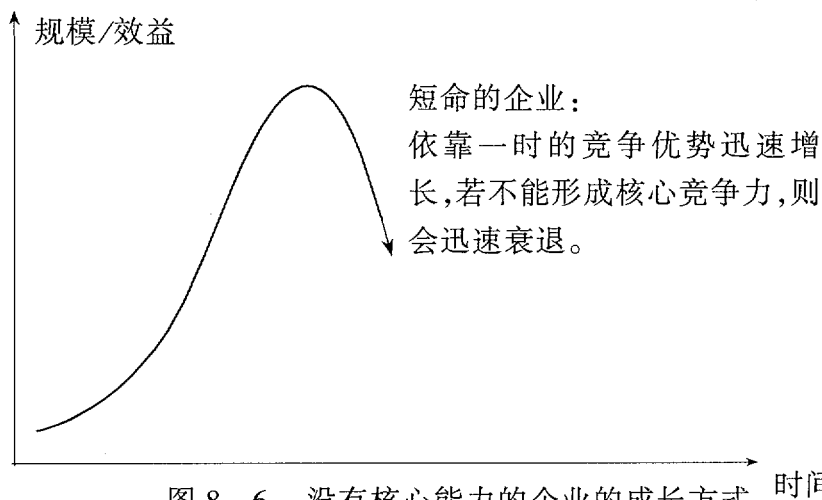


图 8-6 没有核心能力的企业的成长方式

因此,对任何企业而言,培育核心能力都是战略任务。一旦高级管理层(在分公司或 SUB 经理帮助下)确认了公司的核心能力是什么,就应该从人、财物、信息、时间等所有资源方面给予最大的支持,并鼓励企业内部创新,也可通过外部联合为迅速形成和增强企业的核心竞争力创造条件。

第九章 战略方案的评价和选择

企业战略方案评价的目的在于确定各个战略方案的有效性。运用多样化的企业分析法,比较不同战略方案的优缺点、风险及效果,最后慎重地进行战略选择,直接关系到企业的兴亡盛衰,十分重要。

第一节 多样化的企业分析法

在企业战略方案的评价工作中,主要运用多样化的企业分析法,包括波士顿矩阵、GE 矩阵等。

一、波士顿矩阵(BCG Portfolio Matrix)

波士顿矩阵又叫“市场增长——市场占有率矩阵”,它是由国际上最负盛名的波士顿咨询集团(Boston Consulting Group—BCG)首创和推广起来的一种简单而有效的二维分析法。

波士顿矩阵是基于两个点的坐标所组成的方格图。可以应用于分析多样化企业集团现有战略单位,从而确定各单位在集团中所扮演的角色以及如何分配资源。

方格图的纵坐标为市场增长率;横坐标为相对市场占有率。

方格图中的每个圆圈代表不同的战略单位。圆圈的大小,表示该单位的销售额占全集团的份额。

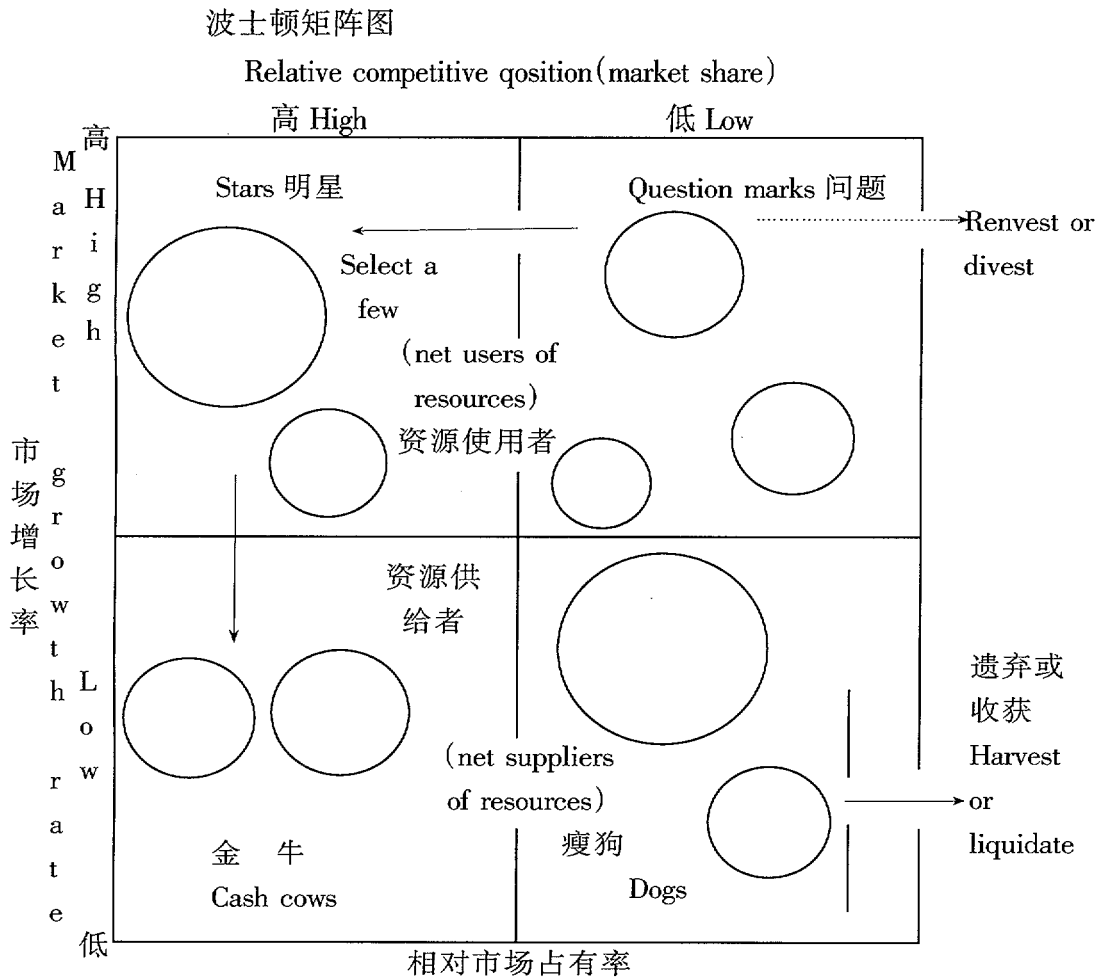


图 9-1 波士顿矩阵图

其中,该矩阵纵坐标表示该项业务的市场增长率,即销售额增长率。它代表了公司该项业务的市场吸引力。销售额增长率是根据历史资料计算的。其计算公式是:

$$\text{销售额增长率} = \frac{(\text{本期总销售额} - \text{上期总额})}{\text{上期总销售额}}$$

波士顿矩阵中的市场增长率(即销售额增长率)的高低分界线一般定在10%,如果公司经营的多项业务属于同一行业,则可把行业的平均增长率作为分界线。

横坐标表示公司某项业务的相对市场占有率,它代表了公司在该项业务上拥有的实力。其计算公式是:

$$\text{相对市场占有率} = \frac{\text{本公司某项业务本期销售额}}{\text{最强的竞争对手该项业务本期销售}}$$

例如:本公司 A 战略业务单位的市场占有率为 20%,最大竞争者的市场占有率为 50%,则相对市场占有率为 $20/50 = 0.4$ 。

波士顿矩阵中的相对市场占有率高与低的分界线一般定在 1.0,因为高于

1.0 就是市场占有率的领先者。

假设某公司有 10 个战略业务单位，它们的现有的大小和市场经营状况如下图所示：

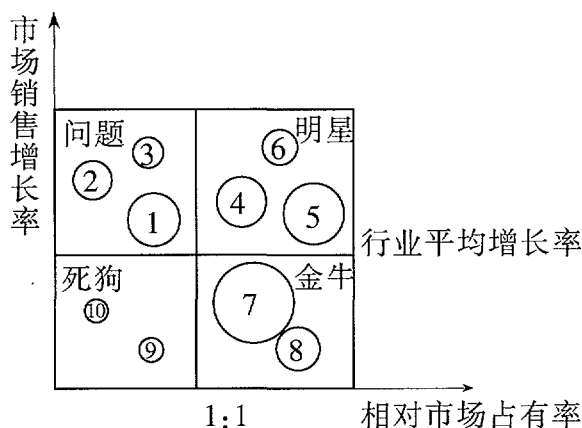


图 9-2 某公司的波士顿矩阵分布图

图中圆圈的大小表示战略业务单位在企业利润(货销售额)中的比重，比重越大，圆圈越大。这样就可以把企业的战略业务单位分成四类：

(1)问题类(Question mark)。问题类是市场销售增长率高而相对市场占有率低的业务单位。大多数业务单位都首先从问题类开始，然后依次进入明星类、金牛类，最后成为瘦狗类业务。一般说来，问题类业务资金的需求量大，但在内部形成资金积累的能力差，因为市场份额较低，又由于新产品的产业化，企业必须添置厂房、设备和人员，以跟上迅速发展的市场要求。所以对新业务的投资决策，企业必须做好可行性研究。

(2)明星类(Star)。一个问题类产品如果投资成功，就越来越具有市场吸引力，出现高销售额增长率，并增大了实力和市场优势，就会变成明星类。明星是高速成长市场中的领先者，由于同时企业必须投入大量资金来维持其高速增长或击败竞争者，故明星并不意味着高利润。明星类业务往往能为企业造成一批光彩夺目的品牌。

(3)金牛类(Cash Cow)。当企业某一战略业务单位的市场销售增长率低于 10%，而同时保持较高的市场占有率的话，明星类业务就变成了金牛类业务。由于市场增长潜力不大，企业不必进行大量投资，同时又因为该业务已成为市场领导者，具有规模经济和较高的利润率，故其可以为企业带来大量的现金收入，这时，其收回的资金已大于再投资的需要。在企业能够集中调度资金的前提下，它们可以提供投资于其它业务的资金。

(4)瘦狗类(Dog)：瘦狗类业务是指市场增长率低缓、市场占有率也低的企业业务。一般说来，其利润率很低，也可能会有有一定的亏损。对瘦狗类产品，企业必须在市场预测和分析的基础上，决定是维持、收缩、还是淘汰。

一般说来，比较合理的业务结构是：问题类业务占公司全部业务的 20%

- 30%，明星类业务约占 30% - 40%，金牛类业务约占 40% - 50%，瘦狗类业务约占 5% - 10%左右。

从动态的角度来看，某一战略业务单位的发展轨迹应遵循问题→明星→金牛→瘦狗的正常顺序，否则就属不正常(见图)，因为企业投资战略业务单位是为了获得理想的报酬。如果问题类业务尚未投资就被市场淘汰，成为瘦狗，就无报酬可谈；如果问题类业务刚一投资就变成金牛类业务，就使企业失去了创品牌的机会，一般说来，其规模效益不甚明显，市场前景不很诱人。如果明星类业务直接陷入瘦狗阵中，那就会使企业的投资白白浪费，难以收回。这正如一个人一样，应正常地经历天真烂漫的少年期、绚丽多彩的青年期、稳建成熟的中年期和仍有所为的老年期，而不能发生诸如夭折、早殇和少年老成之类的不正常状态。

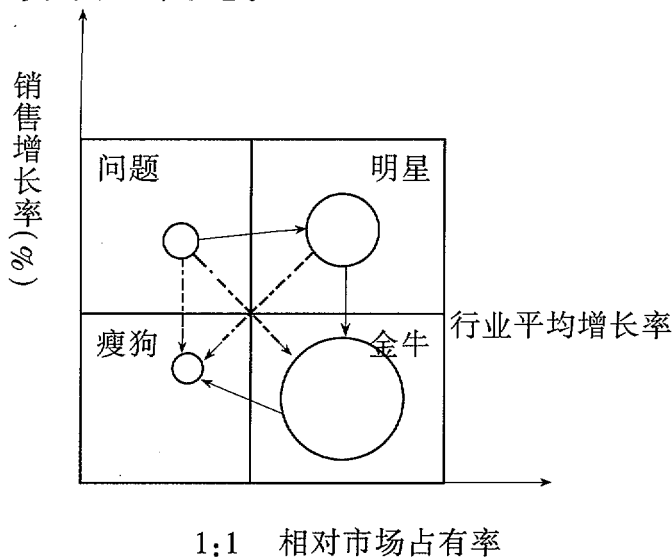


图 9—3 战略业务单位的动态发展轨迹



公司进行波士顿矩阵分析的目的在于要把企业中高盈利、低发展潜力的业务的资金投向有长远发展和盈利潜力的、有吸引力的业务之中去，通过这种资金平衡调度达到公司的总体优化。矩阵中各领域的战略方针及资金流向关系可归纳如下表：

表 9 - 1 各领域战略方针及资金流向关系

业务类别	市场占有率方针	业务盈利能力	投资需要	净资金流
明星	保持或扩大	高	高	接近于 0 或小负数
金牛	保持	高	低	大正数
问题	扩大 利用或退出	无或亏损 低或亏损	很高 回收	大负数 小正数
瘦狗	利用或退出	低或亏损	回收	正数

采用波士顿矩阵进行分析具有简单明了的优点，但也存在局限性，该矩阵运用的前提是，行业的吸引力由市场增长率（即销售量的增长率）来表示，企业实力用市场占有率来表示，企业销售量的大小和盈利的多少是一致的，公司在各项业务的资金回收与资金投入应当是平衡的。以上假设均带有一定的片面性，仅用市场增长率一个指标并不能全面反映行业吸引力，仅用市场占有率一个指标也不能全面反映企业实力。企业销售量的大小与企业盈利的多少有联系，但也不尽一致。扩大市场占有率，利用经验效应取得成本领先地位，是企业取得经营成功的有效途径，但也不是唯一的。发挥企业产品特色或重点瞄准某个特定的局部市场，同样有机会取得经营的成功。

二、GE 内外因素九象限矩阵(The Internal - External Matrix)

GE 内外因素九象限矩阵是美国通用电器公司首先采用的一种分析公司多样化经营战略的分析方法。

在矩阵图中，纵坐标代表每个行业的吸引力，它是公司外部多个影响因素的加权综合值，如：市场增长率、市场大小、行业过去的盈利能力、预测的盈利能力、竞争的激励程度、面临的机会与威胁、季节性的周期性的影响、技术和贸易的需求、环境因素的影响、社会政治法律影响，等等。其加权综合值的程序如下：

- (1)确定行业吸引力的因素；
- (2)根据其重要性，给每个因素一个权值；
- (3)评价各业务单位在每个因素上的情况如何；
- (4)算出加权后的平均值；
- (5)计算出该行业的吸引力大小。

下表即给出了一个分析行业吸引力的例子。

表 9-2 生意或行业吸引力因素分析

吸引力的因素	权重值	评价值	加权评价值
市场大小和增长	0.5	5	0.75
季节和周期性	0.10	8	0.80
科技	0.10	1	0.10
竞争强烈度	0.25	4	1.00
出现机会和威胁	0.15	1	0.15
资金需求	0.05	2	0.10
利润	0.10	3	0.30
社会、政治、法律、环境影响	0.10	7	0.70
吸引力得分	1.00		3.90

其中：加权评价值 = 权重值 × 评价值

在矩阵图中，横坐标表示业务单位的实力——竞争地位，它主要是公司内部多个影响因素的加权综合值，其评价因素包括：相对市场份额、增加市场份额的成功可能性、盈利能力、在质量与成本上与竞争对手抗衡的能力、对顾客和市场的了解、公司在各业务方面满足行业中竞争成功要求的技能(如营销网络、促销能力、后勤服务等)、生产能力水平、高级管理层素质等。

在矩阵图中，圆圈的面积代表行业大小，而圆圈中的扇形代表业务单位的市场份额，如下图：

在上图中九个象限分为三个类型：

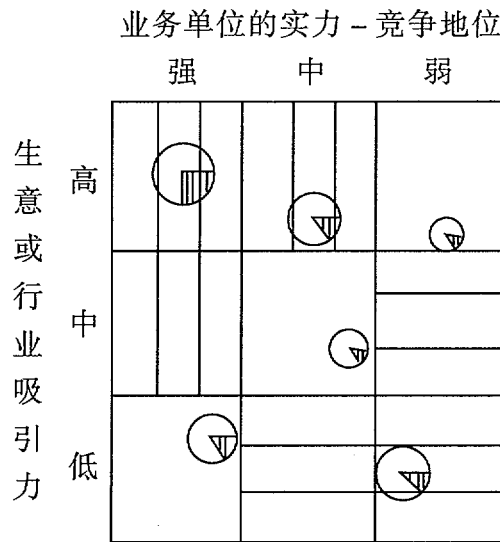


图 9-4 GE 内外因素九象限矩阵图

第一类型：矩阵图中左上角带竖线的三个象限，行业吸引力和业务的实力及竞争地位都是有利的，最适宜采用发展型战略，如集中成长、市场发展、产品发展和联合等战略。在公司里分配资金时应优先考虑这个类型的业务单位。

第二类型：矩阵图中的从右上角到左下角的三个空白的象限，要么行业吸引力差，要么业务单位的实力——竞争地位弱，两个方面都居中游，则宜采取稳定型战略，亦可进行市场集中和产品开发，这个类型的业务单位在公司分配投资资金时，应当放在次优先的地位。

第三类型：矩阵图中右下方的三个画了横线的象限，在这个区域的业务单位适宜采用紧缩型战略，如回收或放弃战略，对其中有的能继续为公司创造效益的业务单位可采取维持战略。

第二节 战略选择矩阵

假如战略评价过程已经筛选出最好的一个方案，战略决策就很容易了。然而，在多数情况下，战略评价过程提供给决策者的是若干种可行方案。

一般认为，企业根据自身优劣势和内外资源两方面的情况，能够回答企业适用于何种战略的问题，这样就推出了下面一个战略选择矩阵：

象限 I 中的企业，由于当前全力经营的业务增长机会有限或风险太大，可以采用纵向一体化战略来减少原材料供应或向下游延伸的不确定性带来的风险，或采用企业联合战略，这样既能获利，管理部门又不用转移其对原有经营业务的注意力。由于企业从外部来增强资源能力耗费的时间和贸易量都很大，战略管理人员必须注意防止在克服劣势中又造成另一些劣势的情况出现。

象限 II 中的企业，宜采用紧缩战略。如实行转向或重组战略，将资源集中于有竞争优势的业务上。如某种业务劣势已构成重大障碍或克服劣势造成成本过大，就必须放弃该项业务。

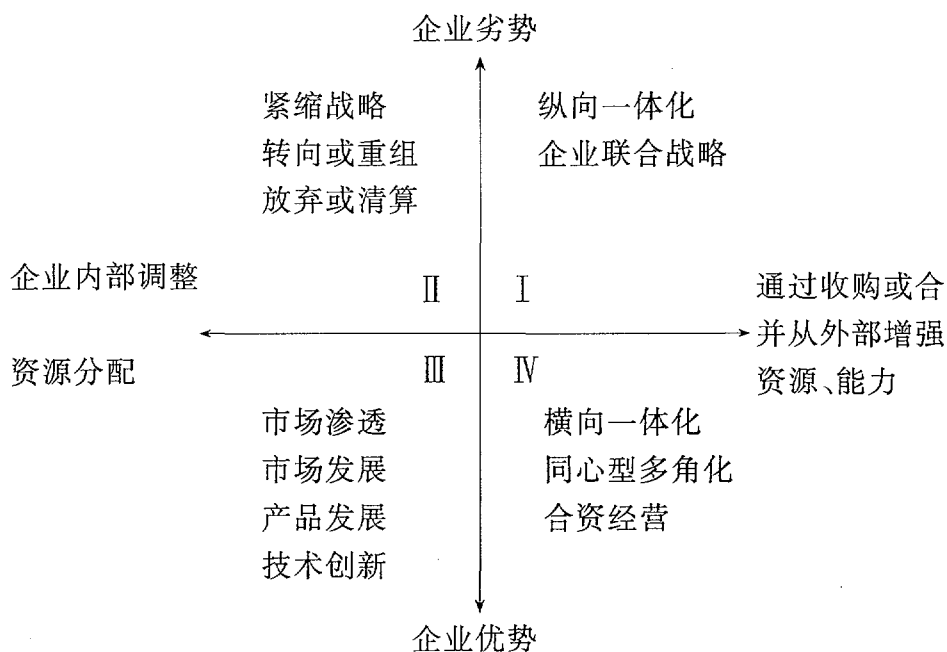


图 9-5 战略选择矩阵

象限 III 中的企业具有优势，例如企业产品的市场占有率要求企业扩大生产达到规模经济，而且企业认为能从内部增加投入的资源来达到此目的，则可从市场渗透、市场开发、产品开发及技术创新这四种战略中进行选择。

象限 IV 中的企业也具有优势，而且可通过向外部积极扩大势力范围的办法进一步增强企业优势，还可以从横向一体化、同心型多角化经营或合资经营战略进行选择。这样，既求得发展，又减少风险。

第三节 影响战略选择的因素

战略选择是确定企业未来战略的一种决策，而且是非程序化决策，因此在进行战略决策时，除了考虑市场增长率、行业吸引力、企业竞争地位、内

部优、劣势和外部环境等因素外，还需要把握许多非理性的、非计量因素，如领导人的价值观及对风险的态度等，这是用模型分析所解决不了的。前面提到的有关战略评价和战略选择的方法、模型，仅能提供给决策人员一种思路。

研究表明，有些因素对战略决策过程起着关键性作用。其中一些因素是：

1、组织过去的战略

对多数组织来说新的战略方案的选择往往受过去的战略的影响。这部分地说明为什么在改变战略时，往往需要更换高层管理人员。

2、管理者对风险的态度

任何战略评价过程都不可能消除在战略选择的最终决策中的风险。如：收购一个新公司要承担什么风险？扩大企业规模 50% 会遇到什么风险？管理者对风险的态度影响着对战略方案的选择。

3、企业对外部环境的依赖程度

企业存在于环境中，公司必须面对股东、顾客竞争对手、供应商、政府等，如果企业高度依赖于其中一个或多个因素，其战略方案的选择就不能不迁就这些因素。

4、企业文化与权利关系

企业文化与权利关系对战略选择有重大影响，一个权利很大的总经理支持某个特定战略，这个特定战略往往就成为组织的最后选择。但如果总经理选择的战略与文化相抵触，在战略实施中就可能出现许多麻烦问题。然而在多数成就非凡的企业中，总经理和其他高层管理者都认识和创造实施战略所必须的文化。

5、中层管理人员和职能人员的影响

如果中层管理人员和职能人员参加战略选择过程，那么他们的选择有所不同，其观点部分地受他们个人视野及其所在单位的目标和使命的影响。大多数情况下，中层管理人员和职能人员是通过参加草拟战略方案以及对各方案风险的评价，来影响战略的选择的。

6、竞争对手的反映

企业领导在作出战略选择时必须考虑竞争对手的反击能量，以及对战略能否取得成功的可能影响。

7、时间上的考虑

若战略选择和决策的时间短，就会减少在评价方案时所能收集的信息量。例如美国克莱斯勒汽车公司的财政危机增加了战略决策的紧迫感。当人们处于时间压力之下，往往更看重消极因素，而不重积极因素，并且在决策时考虑的因素较少。

第十章 战略实施与控制

战略实施是指贯彻已选定的战略所必需的那些活动。这些活动包括建立组织机构、管理日常的组织活动和评价战略的有效性等。美国的管理学家托马斯·波奈玛(Thomas V. Bonoma)曾对战略实施的重要性提出了如下看法：“一个合适的战略如果没有有效的实施会导致整个战略失败。但是，有效的战略实施不仅可以保证一个合适的战略成功，而且还可以挽救一个不合适的战略或者减少它对企业造成的危害。”

		战略制定	
战略实施	有效	成功	挽救或 及时放弃
	没有有效	麻烦 (战略达 不到预 期目标)	失败

图 10-1 战略制定与战略实施的关系

第一节 战略实施体系

战略实施是一项行政性工作，它是在企业最高管理层的领导之下，由企业的中下层管理人员组织实施的。总经理必须对企业的战略实施承担全部责任。其主要任务有：

1、确认实施所选择的战略对行政管理的要求，探明企业战略的实施过程中将产生的问题；2、协调企业战略与企业的内部组织行为，使之相互适应；3、推进战略实施过程；4、监督战略实施过程。这四项任务可以转化为五项战略管理工作：(1)建立一个有能力贯彻实施计划的组织体系；(2)分配企业资源，将企业主要能力集中于企业的战略目标；(3)激励职工为实施确定的企业战略计划而努力；(4)为企业的战略活动建立内部行政保障系统；(5)实现战略领导，采取行动改进战略的实施。

企业高层领导要完成这些工作，需要使企业的内部结构和经营活动与企业战略相适应，使企业内部组织环境与战略实施的要求相适应，就是要为企业的战略管理创造一个积极的企业文化环境。这种适应反映在以下方面：

- (1) 战略与企业的组织结构相适应；
- (2) 战略与企业的技术与能力相适应；

- (3) 战略与企业的资源分配相适应；
- (4) 战略与企业的组织激励系统相适应；
- (5) 战略与企业的内部政策和工作程序相适应；
- (6) 战略与企业员工的价值观念相适应；
- (7) 战略与企业的预算和计划方案相适应。

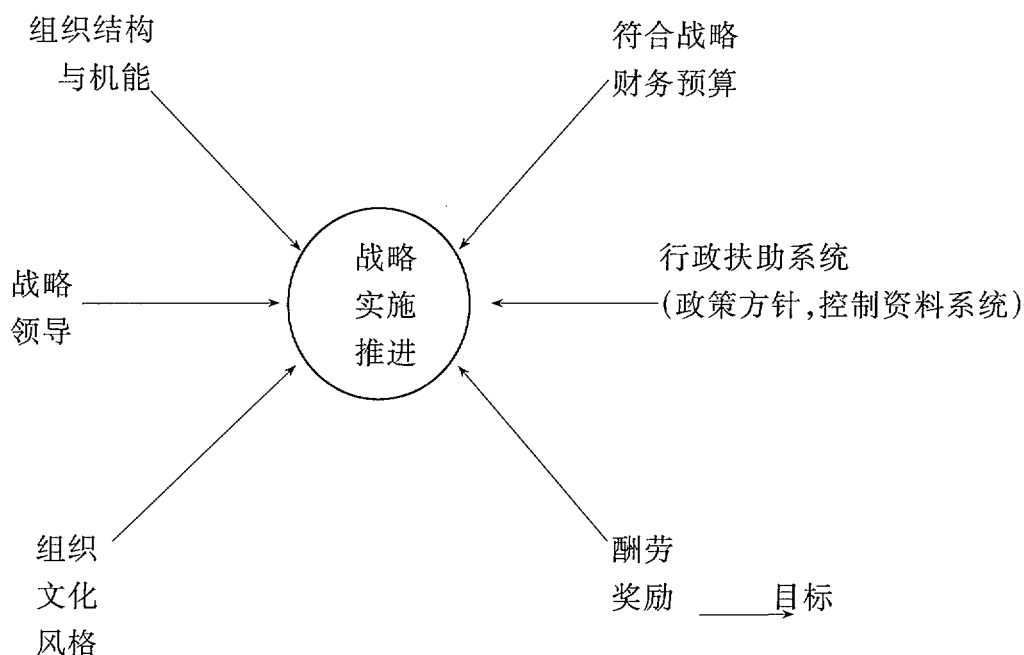


图 10—2 战略实施推进

第二节 战略实施组织与执行原则

1、战略实施的组织结构

战略的具体推进和运作总是通过一定的组织机构来实现的。因此，“组织”是战略执行中的最重要的要素，必须建立一个高效率的、与战略相适应的组织机构。这个组织机构必须做到目标明确、相互协调、合理授权，否则，就根据无法使战略得到很好的贯彻实施。

战略层次	管理层次及其负责人	战略经营的工作重点
企业总体战略	企业的董事会或政策委员会、总经理	确定和实施企业的使命、方针、目标和战略
职能部门	战略经营单位的经理 事业部经理 企业职能部门负责	确定和实施实现总体战略的相关策略
战术	战略经营单位、事业部和职能部门中的中层管理人员和基层领导	实现与战略的方法和步骤

战略实施的核心问题是高层领导班子问题，企业战略领导班子是企业战略实施的领导核心，必须合理搭配，发挥群体优势。其次要建立专门的战略执行智能部门，具体推进战略实施工作，进行检查、评估、监控。还应聘请外部顾问，与社会智囊团保持密切的联系，以借用外脑。

2、战略执行原则

战略执行原则是把战略方案变为现实的活动过程，它受到各种条件的制约，需要通盘考虑，遵循以下主要原则：

(1)对战略方案要进行层层分解，制定详细的实施计划，战略分解包括时间和空间两个方面，时间上的分解是把战略方案的长期目标分解为短期目标，再把短期目标分解为更为具体的计划指标；空间上的分解则是把战略方案按战略经营单位(子公司和职能部门)进行分解，再进一步分解到基层单位，并落实到具体工作部门和个人，形成一个各层有分工、各级相联结的责任体系(见下图)：

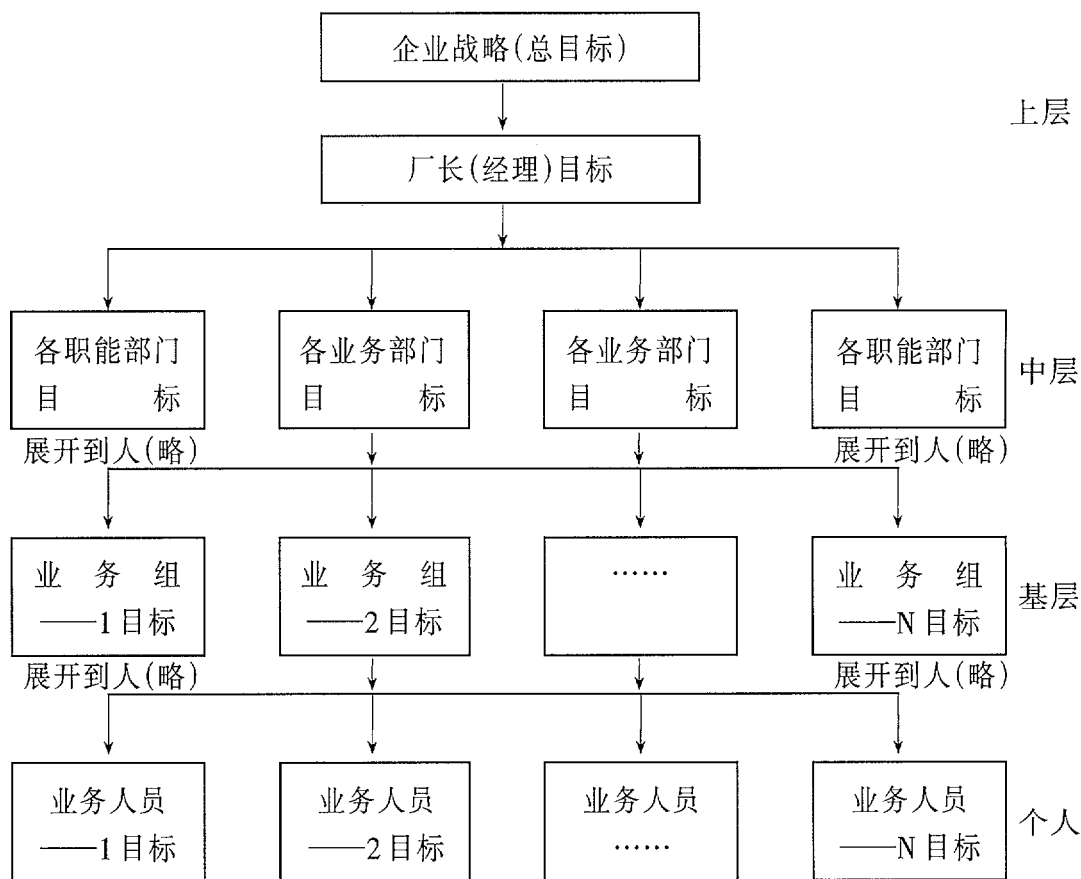


图 10-3 战略分解

(2)培育全员的战略观念，适应战略经营的需要

必须改变从总经理到中层管理人员，再到一般员工的传统思想与行为，建立起关心企业全局和长远发展的行为规范、工作方法、价值观念和精神面貌，形成独特的组织文化风格。

(3)合理选择战略执行的负责人选,并根据完成任务的好坏,予以适当的奖励与惩罚。战略领导班子必须能力互补,相互匹配,各层次负责人必须具有战略观念和实际能力,对自己承担的战略任务负责。

(4)建立与战略要求相一致的组织机构。要在分析现有组织机构优缺点的基础上,设计和选择符合战略实施所需要的具有自己特点的组织机构,明确相应的责任与权利,并建立行之有效的规章制度。

(5)合理的配置战略资源。在战略实施过程中,资源的合理配置直接影响战略执行效率。因而在资源调度上要优先保证战略重点的需要。全部资源配置都要围绕着战略目标的完成和战略任务的实现来展开,做到有效最优。

第三节 战略控制

战略控制的第一步是建立计划的里程碑及预算和目标,实际成果和预算及目标相比较才能察觉进展程度,每抵达一里程碑,可再观察所走的路线是否还合适。

预算包括销售量、资金、成本、开支等。

主要的控制点是那些对战略成功或失败有举足轻重的项目。

战略的策划是根据一些未来的假设。所以控制的另一面是不断地探测所假设的未来景象是否还正确。如果假设有所改变,战略也必须调整。下级必须常提交报告书,以报告进展的快慢及问题。

附录一：战略经营案例分析

【案例一】

麦乐集团(The Pomerleau Group)

1989年3月13日,Herve Pomerleau(庞麦乐集团的总裁和唯一股东)正在评定公司最近的财务状况。庞麦乐集团是加拿大 Quebec 省最大的建筑公司,也在全国排名第9位。庞麦乐集团是在1984年采用垂直统一化战略(Vertical Integration)以扩张业务。从1984年到1988年,营业额增加一倍,达到\$212million。但是集团中的最大制造子公司,海林(Hyalin International Inc.)的业务并不理想。其营业额是\$29million。海林专于制造绝缘玻璃和装饰玻璃和门帘式外墙,自从1985年被庞麦乐集团购买后,生意都无起色。1988年,海林重复三年的亏损,超过一亿元。Herve Pomerleau刚收到一份顾问的报告书,是关于海林应采用的营业策略。Herve Pomerleau正在考虑如何取用顾问报告书的提议和海林在集团中未来的角色。

加拿大的建筑业

加拿大的建筑业包括建新、重修、维修和拆除不动结构物及改造自然地形,1988年,加拿大有130,000家公司从事建筑业,总共聘请680,000人,其总收入占全加拿大的\$87 billion的建筑业的51%,其余的49%的工程是由政府、公用事业局及其他公司负责。在这行业中的公司大部分都是规模较小的,只有5%的公司收入超过\$1 million,但是他们却负责59%的工程。小规模的公司一般在本区活动,大公司活动范围在省内。只有20家公司的营业范围广达全国以及国外(主要在美国及发展中国家)。要进入此行业并不困难,因为所需的投资不高。

建筑公司分普通承包商、工程承包商和专业承包商(Trade Contractor),普通承包商从事建筑房屋、工厂、商业及公共机构建筑物。工程承包商建造非建筑物如海事建筑、公路、水利工程、发电厂、铁路、石油和天然气设备等。专业承包商一般是二手承包商,协助普通承包商及工程承包商安装电器设备及机械,建造墙和天花板、屋顶、挖掘、打地基、焊铁、倒钢筋水泥、安装玻璃窗、门帘式的外墙、拆除和油漆工作。此行业中83%的公司是专业承包商,14%为普通承包商,3%是工程承包商。专业承包商都是小型的。1986年公司平均收入为:专业承包商\$550,000,工程承包商\$2.4million,普通承包商\$1million。专业承包商税前销售利润(Pretax Return on Sales)是4.3%,高于此行业平均数3.6%。

建筑工程一般是通过公开投标方式授予普通和工程承包商。承包商再把整个工程分割成几部分,分给二手承包商,并不一定应用公开投标方式授予。承包

工作通常是根据价格授予。但是承包商的信誉,如可靠性、品质也有影响,对于工程建设业、科技、工程和项目管理(Project Management)的能力很重要。

一手承包商依赖二手承包商,其程度因公司而异。好多公司只有一小组中坚人物负责管理工地事务,大部分的实际工作交由二手承包商和聘请临时工。有些公司靠公司内部人员负责大部分的工作,只用二手承包商于特别项目。全部工作参与者都负起准时完工及品质优良的责任。10-15%的合同价格会被普通承包商或项目拥有保留。只有在工程竣工90天后,工程准时完成及品质合格之下才归付于承包者。

建筑活动不只是动荡及周期性的行业,也易受到商业周期波动的袭击。当经济活动减低时,竞争者常压价投标。生意蓬勃时,人员及材料又短缺,这限制了利润。加拿大的气候的变化使承包商需承受季节性的起落。建筑业是劳力多的行业,劳力占总成本的30%。因此工人和管理层的关系严重地影响公司的成绩。

自1984年以来,建筑业增长超过50%。住房的蓬勃增加使建筑物的兴建成为建筑业增长最快速的市场,特别是在 Ontario, Quebec 占其次(见 Exhibits 1 and 2)。可是,当它在1988年达最高峰时,预测显示市场将稳定于\$80 billion 直到1992年,观察家也担忧加拿大公司在国际市场的竞争力有限。其主要原因是没有公司具有多样化的技能和综合工程设计及建造,生产力问题的研究和发展不足或不存在,技术工人缺乏。加拿大公司在国外的建筑工程只有\$900 billion。海外市场需求超过\$1 trillion。加拿大是工业国中少数没有综合的建筑物有足够规模和资源与国际性的公司(例如 Bechtel(USA), Fluor(USA), Bourgués(France), Holzuras(FRG), Shimizu(Japan))有效的竞争。而建筑业正走向全球化。强大的日本建筑公司正全力的进军北美市场。

玻璃和建筑业

平面玻璃在加拿大最大的用户是建筑业,占全加拿大需求量的50%。运输工具的需求量是33%。在建筑业中,平面玻璃多用在窗、门、和玻璃墙上。在近25年来,平面玻璃占总建筑材料成本的份额从2%增至15%,成为主要材料之一,平面玻璃用于单墙和制造成加工玻璃如绝缘、强化和层压玻璃。

绝缘玻璃是用二或三层玻璃,由间隔体分开,再封密其边缘制造而成。这个过程无复杂的科技,可用手工制造。但自动化的设备已逐渐需要减少劳动成本,以应付价格竞争和日益严格的品质及交货期限的要求。绝缘玻璃生产自动化设备须花费\$2 million 的投资。年产量要有4million 平方尺才能达到成本效率。

强化和层压玻璃生产程序的科技复杂。强化过程中,玻璃被加热到极点(Strain Point),然后快速冷却。层压玻璃的制造是把两三层玻璃间插橡皮层粘接在一起所组成。层压和强化玻璃用在制造绝缘或非绝缘窗。外墙玻璃是用于非住宅建筑物。层压玻璃比强化玻璃易破损,不过不会破碎,而在层压之后可以切

割、磨光。制造这两种玻璃的投资最低要 \$ 1.5 million, 并且要超过 3 million 平方尺的产量。

在加拿大, 平面玻璃由产家直接销售给大的安装玻璃公司, 门窗制造商。在这细分市场, 主要的玻璃需求是标准尺寸的用于大量生产的窗。顾客对价格敏感而要求短交货期。有些装置玻璃外墙或门帘墙的承包商也直接向玻璃厂购买。这些承包商专长于在建筑场地装置玻璃、窗和门帘墙系统。门帘墙是一种轻型的外皮, 悬挂在架构上, 用于办公楼和非住宅物。这种系统又经济又省时, 有各式各样的外形和表面, 应用玻璃和金属片。平面玻璃制造商也供给大顾客装置玻璃和门帘墙的服务。

各种玻璃也有通过分销商售卖给小承包商和窗制造商, 因为需求太少。有些分销商也从事制造绝缘、强化和层压玻璃给同样的顾客。他们的市场主要的需求是定制尺寸的玻璃, 除价格外也注重品质和服务。这些公司也常和平面玻璃产家竞争大宗的合同并削价争取。在 1986 年, 35 家公司生产绝缘玻璃, 18 家生产强化玻璃, 7 家生产层压玻璃。在这些公司中, 包括美国在加拿大的分公司 PPG Industries 和 AFG Inc. 他们在 Toronto 有生产设备, 也是加拿大唯一的平面玻璃制造商。这些大公司也出产其他加工玻璃, 例如彩色、层包、染色玻璃。一般的绝缘玻璃制造商, 职员不过 20 位, 产量不过 3 million 平方尺。在超过 1800 玻璃墙承包商中, 只有 20 家最大的从事装置门帘墙系统。

玻璃需求量和建筑市场有直接联系。由于建筑业的蓬勃, 需求量也从 1982 年快速的增加。1986 年, 绝缘玻璃消费量是 \$ 108 million, 而 1983 年是 \$ 57 million。强化玻璃从 1983 年的 \$ 29 million 销量增至 1986 年的 \$ 57 million。层压玻璃的市场从 1983 年的 \$ 20 million 增至 1985 年的 \$ 30 million, 后落至 1986 年的 \$ 20 million。平面玻璃在 1986 年的进口量是 \$ 150 million, 大部分为特别玻璃如反光或有线玻璃, 这种玻璃因加拿大市场小, 无法在本地有经济效率的生产。强化玻璃市场, 进口占加拿大市场 20%。层压和绝缘玻璃的进出口量微不足道, 因为运输费高。

玻璃运输费占总成本的 25%, 因此在 500 到 700 公里的运送范围内并不经济。运输费高和用者要求快速送货, 使加拿大绝缘玻璃市场被少数的区域性的制造商分割。好多家大用户正转向 Just - in - time (JIT) 购买系统, 更需要快反映、近距离和服务, 这使玻璃业在不久的将来会更走向区域化。

看到建筑业将在 1992 年抵达停滞时期, 观察家预测会面对困难年代, 特别是绝缘玻璃, 因为此类玻璃目前已取用于 80% 的住宅和非住宅建筑物。可是强化和层压玻璃的需求量还会增长, 紧跟着天窗、日光室、温室、斜玻璃墙、弯玻璃等使用增加, 政府也可能会制定法令规定非住宅建筑物必须要用强化或层压玻璃。

低散发和热镜玻璃是北美刚冒出的主要产品。这种玻璃有一涂层或多元体层 (Polymer Layer), 能在冬天减少热能出屋, 在夏天减低热能入屋。这比绝缘玻

璃更节省能源,最适合加拿大市场。1988年,不足10%的玻璃窗采用这种玻璃,预测显示在1995年,30%的绝缘玻璃窗会采用此类玻璃。

因为重修与维修现有的架构的趋势增巨,绝缘玻璃和好多建筑材料一样,逐渐被视为消费品而非工业产品。这种趋向预料会转变许多建筑材料供应者的企业战略。当这种工业趋重于营销时,制造商必须强调品牌,产品认可和拉动营销以及产品的品质和形象。

庞麦乐集团

1964年,当聘请 Herve ' Pomerleau 的建筑公司破产而不能完成 Saint - Georges - deBeauce 的工程时,他会见工程的业主,提议让他完成工程,他当时年龄32岁,具有10年以上建筑工人的经验,没有高中文凭,又不会说英语,他决定在 Quebec 市东南方 100km 和 Moutreal 东北方 350km 的一个小城成立他自己的建筑公司。25年后,Herve ' Pomerleau 是庞麦乐集团的总裁和唯一股东,其集团是 Quebec 最大建筑公司(见 Exhibits 3 和 4)。1988年,这个集团的收入为 \$ 213 million,几乎全部的收入是来自 Quebec,居全加拿大第9位承包商和第四位建筑商。(见 Exhibits 5 和 6)。其利润高于此业的平均数。Herve ' Pomerleau 和他的公司成为 Beauce 众所皆知的成功的故事,Beauce 是在 Quebec 偏远的一个角落,一向是靠农业和森林业,它比其他地区培养出更多的创业家。

管理层常归功于定力和毅力或百折不挠的精神,这种精神渗透整个组织和反映在公司的方针中。如聘请和升级的方针都强调毅志和永不气馁的力量还有优越的能力,以评估未来或现有的职员。公司享有“难对付的谈判者”的盛名,他们要二手承包商给予重大的让步,但也给承包商公平的利润。结果,公司名声绰绰,享有能成功的执行别人所不能执行的工程项目和接受别人不敢承受的规格及限期的盛誉。

集团的目标简单:供于工人工作和确保众人的自尊,把公司办成先在 Quebec 然后在加拿大名列前茅的建筑公司。

此外,公司也以创业精神和能抓紧机会的能力为自豪。虽然公司大,它还尽力保留家庭似的气氛和公司所属的团体的敬仰。

公司的结构

庞麦乐集团下有6个企业单位,其中 Herve ' Pomerleau Inc. 建筑子公司是集团的中坚份子,占有集团65%的总收入。开始时,Herve ' Pomerleau 特长于取获政府建筑物的合同,承建超过150家 Quebec 的公共建筑物如学校、监狱、办公楼等,尤其是大和复杂的项目。从这些经验引导它建造办公楼、购物中心、大型制造设备、水闸和发电厂。当生意缓慢时,它也从事较小的工程项目以维持活动的数量。其实在1978-1982年经济萧条时,它还有盈利,虽然它被逼收取好多建筑物和购物中心,由于业主无法付帐。在那段时期,公司也参与 Algeria 的一两宗小型建筑项目。尽管如此,公司长远和未来

的重点还是大型项目及面向 Ontario 和美国增加地区的阔度。它也要更深入工业建筑市场和积极地参与 James Bay 水利工程的第二阶段。

自从 1970 年起，公司应用垂直统一战略以加强对项目的外观品质和准时完工紧要活动的控制。这一战略的实施使得许多原本分配给专业承包商的工作归为公司自己做。比较其竞争者，庞麦乐集团依赖二手承包商执行对整体建筑项目有紧要关系的工作的程度大大缩小。在这段时期，公司也获取了挖掘地基和钢筋水泥的独特技能。在电气和机械方面，公司也和几家二手承包商建立了持久和良好的关系。有时还担保他们向银行贷款并应用供给合同来帮助其发展。这二手承包商也以优良的价格和条约来回报。

集团的垂直统一战略引导他们建立和获购四家子公司。这些子公司的业务都和建筑的外观和建筑项目紧要工作有关。

在 1988 年，这些子公司的销售量占总集团的 25%。Ciments et Tuiles de Beauce(CTB)在 1970 年成立。这个公司专门从事于水泥地面和用瓷砖、大理石等来铺盖地、墙和建筑外层的工作。7 年后，Herve ' Pomerleau 创立了 Ebenisterie Beaubois(EB)，一家木工和室内装饰的公司。它制造特设的办公室家具和购物中心、商店、餐馆的装饰。经过 1986 年的大亏损后，EB 变换管理层和实施成本计算系统及以生产率为基础的工人花红制度，从而使 EB 恢复盈利。1982 年集团购买 Beton Bolduc Inc. 大部分的股份。Beton 出产水泥产品如普通和装饰用的砖块铺地砖和预制的水泥建筑外表的构件，当 Beton 的业主向庞麦乐求助时，Beton 面临着破产。在集团财力和企业管理的援助下，Beton 在 1988 年达到从未有的利润高峰。

海林是一家绝缘玻璃制造商和玻璃外墙及门帘墙二手承包商。它是集团中最大的制造子公司，也是唯一一座落在 Beauce 外的公司。好多年来公司都遭遇到严重的财务问题。从 1985 年被集团收购后，好几次尝试扭转终归失败，还没有盈利。

1974 年，集团通过 HLP mc 进入地产业，这个子公司拥有和管理很多购物中心、办公楼、仓库和饭店，这些都处于 Quebec, Ontario 和 Maritimes，这些都是自营式或联营运用集团在建筑方面的知识。在集团不满两年的 \$ 500 million 的工程项目内，\$ 60million 是 HLP 所给的。在 1988 年的集团总收入中 HLP 占 10%。HLP 在未来预料会扮演更重要的角色。

结合集团内的地产、制造和建筑子公司及内部的工程及测绘的资源，集团能供给顾客广泛的产品和服务。集团的 27 位工程师和一组测绘师有能力负责 Turnkey Project。这能力是其他 Quebec 承包商少有的。这种项目包括选择地点测绘与设计，建议租户和地产管理的顾问不只限于建造工作。有时集团能获得合同是因为有内部供给建筑产品。这些子公司也能参与集团的建筑项目。因此超过 50% CTB's 和 EB's 的入息直接和集团的项目有关。Beton 的收入只有 15% 来自集团，而海林来自集团的收入是 25%。

组织

集团的最高管理层是 7 人组成的执行委员会。它包括 Heve Pomerleau, 3 位副总裁(建筑)和财务, 行政和地产发展副总裁各 1 位。自 1987 年负责子公司的副总裁离开后, 总裁就负起这项任务。执行委员会每两个星期在星期六开会 2-4 小时。拟定议程的任务由参会者轮流负责。

建筑副总裁和总裁大部分的时间花在协商合同上。建筑副总裁也监督投标和工程的工作。项目经理和监督是使工程盈利和准时完工的关键人物。他们直接负起执行工程的工作。这两种职位有相同的职能, 都管理工地的工人和工作。虽然经理通常经验比较丰富也有自主权。好的项目经理和监督不易寻得。他们须要在建筑副总裁或高级项目经理岗位上实习 5 年。有时副总裁也直接负起大的和重要的工程。

虽然子公司的基本运作和其他同行的类似, 但在组织上有 3 点巨大的差异。第一, 一般公司的建筑副总裁超过 50 岁, 从 25 岁开始在工地工作, 按部就班地升上去。因此经理和监督的年龄在 40 岁左右。但是, Herve Pomerleau Inc 监工的平均年龄低于 28 岁。而经理的平均年龄小于 35 岁, 副总裁低于 40 岁, 从管理层来看, 这使公司能得益于年轻人的闯劲。

第二, 与竞争者对比, 他们一般的建筑工人都是聘用于个别的工程项目, 只有项目经理是公司聘请的固定职员, 然而 Herve Pomerleau Inc 大部分的职员包括工地人员是固定职员。实际上, 所有的 300 余位工地监督和管工及 400 多技术建筑工人在一年 12 个月中都担保有工作。其余的工人是依工程的大小和种类而聘顾。

第三, 这些固定职员能分享利润, 根据他的职位、所参与项目的盈利和整个公司的成绩而定。

职位越高的, 花红受整个公司成绩影响的份量也增加。副总裁的花红则完全根据整个集团利润而定。制造子公司也有分享利润的制度, 但是他们的花红只限于本单位的成绩而定。因此, 全体职员的总收入比一般同行高, 虽然基本薪金比别人低。公司的非凡的成绩主要归功于固定职位和分享利润上, 一位副总裁肯定说这固定性使我们能由于分享利润而激发职员, 让他们觉得是公司一份子。可是, 它却带给经理很高的压力去维持这么多的职员。我们要给他们工作, 要找寻工程项目。我们不愿意失去我们已训练成的人员。

海林国际公司

1988 年, 海林的人息是 \$ 28 million, 有 200 名职员。而 1986 年只有 180 名职员和 \$ 3 million 的销售量(见 Exhibit 7)。虽然有此销售量的增长, 还有不断的在组织中各阶层削减成本, 公司的亏蚀连续 3 年在 \$ 1 million 左右。

庞麦乐集团收购海林(当时称 Cayouette - Superseal), 是发生在 1985 年 8 月, 海林破产之后。当时, 海林是集团 3 个建筑项目的玻璃和门帘外墙的供应商, 更重要的是供应在 Montreal A 级的 32 层的 Laurentian 集团的办公楼的需求。这项目不只是集团有史以来最大的工程项目, 也是第一座在 Montreal 主要的办公楼承建项目, Montreal 是集团在多年来想攻入的重大市场。海林的破产威胁到准时完成这项目及集团可靠建筑商的名誉, 有可能使在 Montreal 的项目成为第一也是最后一次。收购的协议以海林的供应商接受集团付给海林欠他们 \$ 4 million 的 25% 完成。

Cayouette Group 木窗, 厨房柜, 钢露台门及玻璃门帘墙承包商的问题是在 1983 收购 Superseal 后开始, Superseal 玻璃和窗的主要供应者。在合并之后, Superseal 的销量大跌, 因为那 Cayouette 竞争的 Superseal 顾客向别家公司购买玻璃和窗。当庞麦乐接管海林时, 海林形势很差。海林的总部在前两年迁移 3 次, 那些公司文件还在盒子里, 公司也正处于实施新电脑系统中, 因此没有准确的成本预算或财务数字, 还有大多数的年轻和有技术的人员也离开公司。当地的社团和供应者及顾客都认为庞麦乐集团在 Laurentian 建筑物完成后结束海林公司。在海林职员的一次集会中, Herve ' Pomerleau 做了个许诺要继续海林的营业。为避免裁员所造成的社会负担, 他诺言保存先有的职位, 还可能增加更多的职位。

在集团财务副总裁和一位会计师的暂时协助下, 负责子公司的副总裁在不愿意的情况下接管海林总经理之位。

在几个月内, Cayouette 的窗和橱柜的业务和有关的厂房都被卖, 与门、玻璃、门帘墙业务有关的机器和职员都被集中在 Saint - Hyacinth Superseal's 绝缘玻璃工厂内。

其中, 碰到些困难, 把不同的地方和不同的企业风格下的人聚集在一起, 副总裁(子公司)在海林 1987 年亏蚀 \$ 1 million 之下离开海林集团。海林的会计系统也出了问题, 在 1987 年 4 月所聘请的海林营销经理被升为总经理。

海林的操作

海林专门分销玻璃和制造绝缘玻璃给窗门的分销和制造商还给中小型设玻璃者。虽然竞争剧烈, 海林的削价和快速交货(3 天交货期而行业平均是 5 天)使绝缘玻璃的销售从 1986 年的 \$ 3 - 5 million 增加到 1988 年的 \$ 8.5 million。1988 年海林 2 million 平方尺的玻璃产量占 Quebec 市场的 20%。这增长主要来自售卖给住宅窗口制造者标准型绝缘玻璃。海林的扩张区域的战略引导它进入 Ontario 和 Maritimes 市场。

在 Quebec 绝缘玻璃市场, 海林是和单一产品公司竞争, 它的规模是和海林绝缘玻璃生意相似或少。价格的竞争一向剧烈。最近几个月更抵高峰。自从一竞争者, Cover, 采用自动化设备, 并用股票上市所筹的资金来削减贷款和利息以

来,海林和其他出产者只采用劳力多,并人工生产线已无法在 1988 年绝缘玻璃价格低过 1985 年的情况下作有效的竞争。谣传海林的两家竞争者已出现财政问题,虽然他们和大间窗口制造商有密切的联系。PPG Industries 也退出市场,可是 Cover 还是强盛而利润也在增加。

海林的钢材和露台门售卖给窗门制造商和分销商以及预制房屋建造商。钢门是由两片钢装在木框上,中间注入泡沫绝缘体,钢板从大钢铁公司收买的。露台门是由强化玻璃装在木框和塑胶框上所制成。这些产品经过大改良后销售量从 1986 年的 \$ 3.5 million 升至 \$ 6.5 million。海林虽有 50,000 钢门销量值 \$ 4.5million 和 Stanley 多过 300,000 销售量相比还是小公司。要在这市场扩张似乎困难,因为它虽要投资在昂贵的机器上。在露台门市场中,海林直接与塑胶零件供应商竞争,那间公司也是 Quebec 主要露台门制造商。钢和露台门的生意竞争剧烈,以价格为主。

海林是玻璃和门帘外墙的承包商,这是海林增长最快的生意,销售量从 1986 年 \$ 5 million 到 1988 年 \$ 13 million。部分的成绩应归功于庞麦乐的合同,占海林/玻璃门帘墙的 50% 合同。虽然好些承包商不愿和庞麦乐的子公司做生意,海林还能和一些公司维持好关系,其他公司则和海林竞争者打交道。

其中一家公司是 LBL,它是一家挂牌公司专营装设玻璃和门帘墙,材料是向海外购买。在近两年来,它增长一倍,1988 年的销售达 \$ 30 million。另一家是 Zimcor 私人公司,大约是海林的三倍。它焊接铁的结构也有喷漆和电镀的机械,玻璃则向海外购入。海林则在这两家公司之间,它购入金属结构,不过用本厂的绝缘玻璃。可是一半的合同须用强化玻璃,强化玻璃须从外购入。为增强市场地位,最近海林向外聘一位有 30 年经验的专家。海林相信这会大幅度的提高公司在门帘墙市场的信誉和科技。

海林也认为其竞争力受到高材料成本的限制。供应者卖产品给海林的价格比给别家公司高 5 至 7%,以回收海林被庞麦乐收购的损失。一家钢铁供应商还要庞麦乐做海林的担保才肯售卖给海林。因为产品的众多和不同的形状和大小,海林还是无法可靠的计算出每一线产品的利润。最后,海林常年累积的亏本和削减成本的尝试限制了长期发展的潜能。好多年来,公司没有什么投资于科技研究,新产品创发和新机械。

顾问的报告书

Herve' Pomerleau 聘请一组顾问以提呈大套重生战略给海林。报告书在 1989 年 3 月呈献于集团和海林管理层。下列是报告书摘要的一部分内容:

我们推荐海林实施下列策略

(a) 绝缘玻璃:海林应用高品质的产品和服务更深入 Quebec“非标准型”的细分市场。海林应停止扩张标准型绝缘玻璃的销售区域。

(b) 钢和露台门:海林应发展高速增长的重修市场。海林应推出高价而有差

异的产品给一大批的顾客。

(c)玻璃/门帘墙承包生意:海林应强调发展那些生意有突出的机会和利润高的,并且能应用庞麦乐的关系增强竞争力。海林应扩大其顾客圈子。

在这份报告里,顾问也强调海林缺乏有效的低价竞争因素。他们也没有推荐大幅度改变公司基本产品及市场的焦点。根据报告,在没有可靠的成本计算系统和准确的利润预算下,无法提议应消除那些现有的产品线。

集团经理们对报告书的反映参差不齐。基本上没有反对其建议。但是它也没有提出解决海林问题的根本办法。海林陆续的亏蚀已使高级经理在三年来损失了多过\$ 200,000的花红。他们一定要拿定主意以停止海林的消费基金。集团没有太多的选择,尝试卖出全部或一部分海林并不成功。要关闭海林也不行,根据一位经理说“这个公司的风格强调顽强性格,我们不会放弃,也不喜欢看到别人经营得比自己好。这形势藏有太多的自尊心和个人的许诺,使我们无法放弃。”

集团管理层相信顾问的报告书不容易实施。要使海林能竞争,绝缘玻璃生产自动化是非常必要的。可是经过近年的亏损,管理层已无意投资千百万元于自动化或强化或层压。集团对海林的问题感到十分棘手。他们本质上是“建筑者”,对制造业,特别是绝缘玻璃和门的生意认识浅薄。其实,海林是集团中唯一的制造公司,它的业务不完全和商业和工业建筑有关联。

很多经理都认为,海林应当专于承包玻璃和门帘外墙。这种生意和建筑有很多类似点。这种生意的操作须要提呈项目和业主、供应者,二手承包商协商和监督建筑工地,这些都是集团所熟悉的工作,也可以支助海林。因为玻璃和门帘墙是非住宅物所必需的物件,留住这项生意,符合集团要在这种建筑市场成为主要的竞争者的目标。可是玻璃和门帘墙承包商预料会遭受很大的波折。在美国,很多公司包括 PPG 已退出这行业,因为无法接受这行业的风险和动荡。这生意已经非常复杂,发展商要高贵的设计,可是在建筑时只付低级的价格。门帘墙系统的不可靠和漏水问题,受到广泛的报导,产业商都要求承包商给予长期的保证,通常要承包商装换破玻璃和缺陷长达 20 年。

海林的总经理不喜欢放弃产品线,也对集团内经理的反映和批评有些不满。他认为,首先海林需要一段时间来调整适应近两年的快速成长。差不多有半数的职员都是新来的,要受训练。他们要吸取经验。新的电脑系统也要适应后才能提供财政信息。除此,专于玻璃和门帘墙承包工作也有风险,因为绝缘玻璃和门给予公司稳定。这也要裁退海林 50%的职员。制造绝缘玻璃也能增加平玻璃购买量,取得更低的价格。总的来说,海林需要多些时间,集团管理层的支持和重视:“……每个人应该认清我们从 1986 年以来已走过相当长的路程,也改变了很多。可是还未显示利润。这种形势在一家象庞麦乐集团这么成功的公司是很难交代的……”。

结论

会议后的几天,Herve Pomerleau 重新检讨顾问的报告书。他了解经理们对

海林和报告书所忧虑的,同时他也记得对海林的承诺。他也知道海林的总经理对他的经理的反应感到沮丧,已经想辞职。他正考虑应如何处理海林。

案例讨论题:

- 1、讨论加拿大建筑业的环境。
- 2、讨论加拿大玻璃业所面对的环境。
- 3、庞麦乐集团从创业起到 1989 年的战略?
- 4、分析庞麦乐集团的技能及特长。
- 5、庞麦乐集团如今所面临的主要问题是什么?应如何对付?
- 6、海林的问题应该如何解决?

加拿大建筑工程的价值,1976 - 1988 与 1989 - 1991 预测

EXHIBIT 1 Value of Construction Work Performed in Canada, 1976 - 1988 and Forecast to 1991

(In millions of current dollars)(\$ 000,000)

	Building Construction(房屋)		Engineering Construction(工程)					总值
	住宅	非住宅	路	海事	电 铁路	石油设备	其他	
1976	\$ 12,669	\$ 7,803	\$ 2,394	\$ 1,756	\$ 4,176	\$ 2,154	\$ 2,178	\$ 33,131
1977	13,126	8,181	2,691	2,065	4,757	2,724	2,259	35,803
1978	13,780	8,454	3,035	2,175	5,298	3,336	2,113	38,190
1979	14,267	10,439	3,380	2,272	5,900	4,643	2,122	43,023
1980	13,762	12,668	3,731	2,467	6,148	6,709	2,731	48,327
1981	16,365	15,173	4,092	2,829	6,943	8,780	2,704	56,884
1982	13,581	15,262	4,310	3,038	7,255	9,706	2,912	56,065
1983	16,851	13,901	4,326	2,946	6,866	8,128	2,930	55,948
1984	16,647	14,765	4,276	2,916	6,387	8,552	3,031	56,574
1985	24,145	17,314	5,176	3,143	6,101	9,207	2,893	67,983
1986	28,885	18,542	5,193	2,955	6,123	6,728	3,275	71,701
1987	36,003	21,225	5,065	2,903	6,579	5,917	3,164	80,856
1988	35,651	22,626	5,284	3,329	7,467	7,490	3,432	85,279
Forecasts < = (预测)								
1989	\$ 33,000	\$ 21,000	\$ 5,900	\$ 3,400	\$ 7,800	\$ 8,100	\$ 3,500	\$ 82,700
1990	31,000	19,000	6,400	3,700	8,000	8,700	3,600	80,400
1991	30,000	19,000	6,600	3,800	8,900	8,800	3,700	80,800

* Preliminary.

+ Intentions.

Maclean Hunter Research Bureau estimates association Construction Forecast Company.

Source: (Maclean Hunter Research Bureau 1988). Construction Canada

建筑业价值 II / Cases in Strategic Management

EXHIBIT 2 Value of Construction performed as a Percentage of Total Construction Activity in Canada, by Region, 1984 - 1988

省(Region)	1984	1985	1986	1987	1988
Atlantic province	9.0%	8.5%	8.0%	7.3%	7.2%
Quebec	20.8	21.2	21.7	22.4	21.9
Ontario	29.6	31.1	35.3	37.4	36.7
Manitoba	3.3	3.6	3.9	3.6	3.7
Saskatchewan	4.6	4.8	4.1	4.1	4.1
Alberta	16.8	16.6	14.4	12.9	14.0
British Columbia	15.7	14.3	12.5	12.3	12.4
Canada, total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Canada, total (in billions of dollars)	\$ 56.5	\$ 67.9	\$ 71.7	\$ 80.8	\$ 85.2

Source: Maclean Hunter Research Bureau

25/The Pomerleau Group (\$ '000,000) 859

EXHIBIT 3 Quebec's 10 Largest Contractors, 1988 (In millions of dollars)
10 位最大承包商

排名 Rank	承包商	销量 Sales	资产 Assets	(雇员) Employees
1988 1987		1988 1987	1988 1987	1988 1987
1	1 Pomerleau Group	\$ 212.9 \$ 181.9	\$ 299.2 \$ 223.9	1,235 1,390
2	2 Simtra	152.4 145.4	59.8 64.7	1,055 1,177
3	3 BG Checo International	113.2 98.8	57.8 42.9	1,170 1,137
4	5 Simard - Beaudry	97.1 89.0	48.6 39.3	550 300
5	4 Groupe Vibec	90.8 90.0	70.0 45.0	660 650
6	- Laurent Gagnon	80.0 30.0	125.0 75.0	1,000 325
7	7 Pavage Beaver	69.0 62.0	36.0 34.0	600 800
8	8 C de Const. Nat.	56.0 52.0	3.0 2.5	700 600
9	9 Lambert Somec	43.3 46.5	24.9 28.1	980 940
10	- Plibrico	42.0 38.5	10.0 10.0	625 625

Source Les Affaires, June 11, 1988, and June 17, 1989

EXHIBIT 4 Selected Data on Pomerleau Group, 1979 - 1988

Year	销量 Sales (in million of dollars)	庞麦乐资产 Assets (in millions of dollars)	职员人数 Number of Employees
1979	\$ 53.4	\$ 42.0	675
1980	60.6	54.2	714
1981	66.4	45.8	737
1982	64.0	68.8	887
1983	89.8	85.4	1,028
1984	122.8	140.9	1,647
1985	166.4	192.3	1,283
1986	184.2	176.4	1,283
1987	181.9	223.9	1,390
1988	212.9	299.2	1,235

10 位最大承包商

EXHIBITS 5 Canada's 10 Largest Contractors (1988)(In million of dollars)

Rank		公司	地点	Sales		Main Activities
1988	1987	Company	Location	1988	1987	
1	1	PCL Construction Group	Edmonton, AB	\$ 184.5	\$ 1,259.9	Building construction, roadbuilding industrial construction, heavy civil engineering
2	2	Elis - Don	London, ON	811.0	756.0	Building construction, excavation and foundation
3	6	Banister Continental	Edmonton, AB	365.8	204.4	Heavy civil engineering, building construction, excavation and foundation sewer
4	3	Georges Wimpey Canada	Toronto, ON	349.0	351.0	Roadbuilding, heavy civil engineering, excavation and foundation, sewer
5	-	Fluor Daniel Canada	Calgary, AB	314.1	-	Industrial construction
6	8	Commonwealth Construction	Bumaby, BC	290.4	183.0	Heavy construction, industrial construction
7	4	Dominion - Bridge - AMCA	Rexdale, ON	260.0	260.0	Building construction structural work
8	5	Comstock	Scarborough, ON	232.0	218.8	Mechanical and electrical work, utilities
9	9	Pomerleau Group	St - Georges, QC	212.9	181.9	Building construction, excavation and foundation
10	11	Eastern Construction	Toronto, ON	201.0	173.9	Building construction

Source: Canadian Construction Record, June 1989.

EXHIBIT 6 Canada's 10 Largest Builders, 1988
(In Millions of dollars)

Rank				Sales	
1988	1987	Company	Location	1988	1987
1	1	PCL Construction Group	Edmonton, AB	\$ 1,184.5	\$ 1,259.9
2	2	Eills - don	London, ON	811.5	756.0
3	3	Dominion - Bridge - AMCA	Rexdale, ON	260.0	260.0
4	5	Pomerleau Group	St. Georges, QC	212.9	181.9
5	7	Eastern Construction	Toronto, ON	201.0	173.9
6	-	Menkes Developments	North York, ON	200.0	NA
7	10	Dilligham Construction	Vancouver, BC	199.6	161.0
8	4	Caurcn, Inc	Toronto, ON	181.5	195.2
9	6	Stuart Olson Construction	Edmonton, AB	180.9	175.1
10	-	CANA Ltd.	Calgary, AB	168.7	142.7

NA = not available

Source: Canadian Construction Record, June 1989

The Pomerleau Group 海林财务报告

EXHIBIT 7 Selected Data on Hyailin International, 1985 - 1988

	1985	1986	1987	1988
Sales(销量)	\$ 15.7	\$ 12.9	\$ 17.9	\$ 27.7
(in millions of dollars)	11.61%	3.4%	7.7%	10.3%
Gross margin(总利润资产)				
Assets				
(in millions of dollars)	\$ 7.1	\$ 10.6	\$ 12.9	\$ 17.6

(注:本案例由新加坡南洋理工大学王介松先生译编)

【案例二】

美国科技合伙公司

今年三月份，当珍妮·谢里尔离开西利尔电子公司总裁卡尔·汤普逊的办公室时，她知道此生中最大一次机会已经交到她手里。她所不清楚的是，这到底是她职业生涯中一次重大进展的机会呢，还是摔个大跤的机会。

刚刚给予谢里尔的机会，就是担任科技合伙公司的总裁，这是位于加州厄尔蒙特市的一家小型电子部件公司。西利尔公司最近在一宗股票交换式交易中，把科技公司从它的三位业主兼经理手中买过来了。汤普逊对她说：

“我们买下这家公司有两个原因。第一，他们供应我们两种重要部件，是对我们企业很关键的、有专利的、别家供应商所没有的项目，而他们又曾多次误期，一再不按计划交货，坑了我们。况且，他们的质量控制不保险。我们是需要他们造的产品，可我们受不了他们不按期发货以及马马虎虎的生产和检验。而且这同样部件的其它用户也受不了他们这一套。第二，我们认为他们有很出色的科学和工程技术方面的能力，可是管理却很弱。我们相信自己能把他们这一摊子买卖翻一个身，并使我们的这笔投资得到蛮不错的收益。同时，我们能解决得了他们给我们造成的困难。分配给你的任务就是要做好这两方面的工作。”

珍妮·谢里尔其人

谢里尔是一位自信而顽强的管理干部。事实上，她曾从一个非常守旧的家庭里跑出来，进入一所很大的高等学府，靠工作和借债来支付她的开销。这种经历抹去了她身上所具有的“依附性女性”的痕迹。她决定到哥伦比亚大学的管理学院攻读硕士学位，主修市场学专业，认为这样才能最快地脱颖而出。然而学位虽已到手，她却发现觅得一项有吸引力的职务谈何容易，比她原来想象的要难多了。由于她毕业那年正赶上经济衰退，提供职业的机会寥寥；同时她还感觉到象她这样的一个仅有校园工作经历的妇女，单凭自己感受到的那点干劲，是难以使招聘者得到深刻印象的。

对她表现出一种强烈而持久的兴趣的一家公司，就是这西利尔电子公司。因为她本已知道，这家位于密契根州柯斯特堡的公司坚持要聘的是大学时念工科而又得过管理硕士学位的人，所以她感到吃惊，怀疑西利尔公司是想非要聘用一位妇女，这才给了她以青睐。到那公司去做过一次探问，她发现该公司既无妇女任管理干部，也无妇女当工程师。然而，招聘者强调他们需要市场学方面的专长，所以，她带着几分担心，终于跨进了一个工程师们的天地。

其实，谢里尔是置身于一个富有挑战性而又有多多种多样工作的环境中

了。派给她的头一项任务是当一名市场分析师，这用上了她的专门知识，而且也给了她一个机会，利用夜晚和周末，去熟悉一个基本上以电子学为主的技术性背景的情况。当了一阵一套新计算机设备的项目管理干部，又干了一阵招聘企业管理硕士的工作，都增添了 she 经历的多样性。接着她又去干了一段时间产品管理工作，后来就成了一个“特制产品”分部的销售经理。到她 32 岁，得到科技公司总裁的那项任命时，她已经有了一项多次获得成功的可观记录。当她的朋友们问她终身大事在生活计划中将怎样安排时，她的标准答复是：“到现在为止，我还没怎么想过这问题。正象政治家们常爱说的那样：‘我总是让我的选择门户洞开的’。”

在谢里尔镇定自若神态的背后，深藏着她自己担任这项新职务的能力方面的两种隐忧。其一，她从没干过独当一面、总管全盘的工作，对能不能当好一个年轻的头头还不太有把握——在她的那些比她年长的下级眼里，她确实还非常年轻。其二，她从没准备过一份书面战略计划，也从没有把她的声誉押宝在一份这种计划上。骤然间，一个科室职工所撰写的报告和作为部门经理的她所必须拟定并执行的计划报告之间的差别，一下子变得很大起来。怎样去制备这种报告，怎样去赢得同事们对她的支持，怎样去向最高层领导鼓吹和兜售她的报告，这一切都变成了非常现实的问题。下面的故事说明了谢里尔用来应付上述两项挑战的过程，它既揭示了一些成功，也说明有几分运气，还表明她的一些探索，这些探索显出了她的阅历还不深。

科技合伙公司

科技合伙公司是 9 年以前由 3 位电子工程科学家组建起来的，三人中有两位受聘为一家西海岸大型电子公司的中层职员，另一位则是加州一所重点工科学院的副教授。伯纳德·艾许和马克·费德斯坦两人在加州工学院时曾是同班同学，在随后 15 年中两人又一直保持密切的社交往来。在此期间，他俩都在各自的单位中升迁到了部门领导这一级。康拉德·伍德沃斯在加州工学院当助教，攻读他的博士学位时，跟艾许和费德斯坦仅有点头之交。后来他到加州另一所工科院校任教时，曾为艾许所工作的公司做过咨询工作。通过这种关系，他重新结识了艾许和费德斯坦，这种结识后来发展成了亲密的友谊。

这三个人经常谈到弃职而去创办他们自己的电子企业的事。艾许和费德斯坦对自己公司那种正规的结构与僵化的规程感到越来越泄气和失望。而伍德沃斯本是不太安分的人，现在又加上他对教书日感乏味，对校方以出书和发表论文的记录作为获得终身职务任命的条件，从而强制他埋头著述越来越充满敌意。此外，这三个人都想要一个股东身份，使他们能有机会实现他们获得巨额资本收入的夙愿。

终于，他们三人决定去发射他们自己的“登月飞船”了。他们建成了资本总额为 70 万美元的科技合伙公司。持股权均分成三份。艾许和费德斯坦每人提供 35 万美元，部分来自他们自己的储蓄，部分则以个人债券从他们的亲属处借

得。伍德沃斯的贡献则是把他关于电子器械的 3 项专利交给公司。伯纳德·艾许被委任作这家新企业的总裁,马克·费德斯坦任司库,康拉德·伍德沃斯为科研主任。实际上,他们同意彼此以平等的合伙人身份来经营这家企业,所有的决策都合作制定。

这些合伙人决定试行由自己来生产并销售伍德沃斯发明的器械。他们在厄尔蒙特租下一片小厂,买来必需的设备,聘得一小支职工队伍,生产样品,并出去争取加州电子公司的订货。

他们先卖掉几小笔订货,然后得到一笔大批量的重复订单。然而,订单来得时多时少,在经营了半年后,他们得出结论说,在他们专利产品的市场正渐渐发展、而伍德沃斯正为另两种大有可为的部件而奋力工作时,若没有一批稳定的日常工作量,那这个企业是不可能盈利的。为他们已接触的各电子企业承接分包工作,应当是获得稳定收入最见功效的来源。这就要参与竞争性招标而边际利润甚微,不过它能对付一般行政管理费用的支出。自从首次取得这种稳定收入以来,科技合伙公司就一直干这种分包活,再加上生产它自己的专利部件。

科技合伙公司生产各式各样花色繁多的电子部件:有超敏单体式和互锁式系列开关、高速电子脉冲转播器,还有尖端性的微伏调节与测量系统的部件。近半数的销售额得自这些专利产品。去年科技公司曾把这类产品卖给 7 家公司。一家在销售额中要占 100 万美元略多的最大的主顾就是西利尔电子公司,它把科技公司的超敏开关用于好几种过程控制系统上。其他购买科技公司特制产品的主顾中,有阿姆佩克斯公司、英特尔公司、国民半导体公司和德克萨斯仪器公司。

科技公司特制产品的主顾们,除了西利尔公司一家外,都不和科技公司维持稳定的关系或大批量采购。它们采取的战略看来是利用科技公司作为一种高技术资源,取得其独特部件装到它们自己的还处于早期推销阶段的先进产品上去。然后到产品的销售已经发展到大批量时,就转而采用自己内部制造的类似部件。

照艾许和费德斯坦的看法,科技公司产品的使用波动不稳的原因也是各式各样的,这包括大批量订单的成本偏高、质量不太可靠以及按用户生产进度计划供货的困难等。前面已经提到,西利尔公司对这些情况也有些不快,可是西利尔公司两相比较,还是宁愿不自己搞设计和生产,至少在把科技公司兼并进来以前是这样。

科技公司的营业中分包工作的那部分,在总销售中的数量增加,这是来自形形色色且变化不定的顾客集团,其中有一家通常要占科技公司这类营业总额的 20% 以上。

在科技公司,最高层管理中那种合伙人方式一直在继续着。所有这 3 个人——艾许、费德斯坦和伍德沃斯——总是一起讨论每一重大决策。日常经营中,很明显伍德沃斯是主管研究工作的,但艾许和费德斯坦的工作就往往重叠了。一般说来,艾许在生产方面花的时间多一些,而费德斯坦则在销售和财务方面

多费点心。他们聘来一位生产主任伊凡·森德伯格,这有利于他们在高层领导方面灵活机动。

虽然科技公司一直在稳定的增长着,但对各位合伙人来说,它赚钱的能力却越来越令人失望了。附表 28-1 及 28-2 中所显示的去 5 年来的经营结果,远低于企业初创时这些合伙人所预计的,他们的工作关系也因此开始受到威胁了。

科技合伙公司营业绩效表

附表 28-1

单位: \$ 1000

项 目	去年	2 年前	3 年前	4 年前	5 年前
净销售额					
特制产品	4917	3543	2580	1760	1308
分包工作	5208	4145	3467	3125	2555
总销售额	10125	7687	6047	4885	3863
销货成本	8782	6667	5184	4287	3863
经营盈利	1343	1020	863	598	586
科研与开发费用	600	450	450	300	300
销售与行政管理费用	626	402	323	260	192
税前净收入	117	168	90	38	94
所得税	52	72	32	15	36
净利润	65	96	58	23	58

科技合伙公司盈亏平衡表(去年年末)

附表 28-2

单位: \$ 1000

现金	63	应付借债	238
应收帐款	1515	长期借债	57
		现期应付款	
存货	925	应付帐款	1056
		应付项目	729
总流动资产	2503	总流动债务	2080
财产与设备	1226	长期借债	
(扣去折旧后净值)		股东权益	720
		普通股	700
		留存盈余	229
		净值	929
总资产	3729	总负债与净值	3729

原来的如意算盘是想创一项盈利增长记录，然后公开发行股票，成为“公众持股公司”，这包括他们自己的一些股票及向公众提供的新股票。而今盈利方面成效平平，妨碍了这一步骤的实现，到这次被买过去以前，合伙的人们对未来的展望变得越趋悲观了。伍德沃斯对推销他所开发的特制产品所做的努力以及生产质量的监督管理，都持批评态度。艾许和费德斯坦则埋怨伍德沃斯对自己开发项目在科学上的新颖性兴趣甚浓而对其大批量销售的潜力极其淡漠。艾许和费德斯坦两人相互间也开始就生产、销售和财务方面职责重叠的问题发生争执。三个人都对公司营业继续依赖占毛收益巨大份额的分包业务感到失望，这种分包买卖的边际利润甚低，又不能搞出专利保证来。

正当三位业主间的相互不满将造成一个严重威胁企业稳定的因素时，西利尔电子公司关于买下科技合伙公司的建议因而就来得恰逢其时了。在这种情况下，建议中的条款是有吸引力的。西利尔电子公司建议：(1)双方交换股票，西利尔自己一方的股票按市面价格计(成交时为每股盈余的11倍)，而科技公司按每股平均资本净值计；(2)给三位业主每人一份5年聘任合同，并继续保留他们的薪金标准与福利待遇；(3)在5年聘任期间，可发给以销售额及利润增加额为基础的额外奖金；(4)设置一位新总裁，以便在管理方面提供强有力的指导。三位合伙人在西利尔公司的这个子公司中具有高级副总裁的头衔。这项建议被接受了，并于今年3月生效。

过渡期中的管理

科技公司的高级干部们对西利尔电子公司提名的那位新总裁将会如何行事感到有些不安，这是可以理解的。她比他们要小10岁多，又不是工程师，还加上又是一个女的，这更使他们不摸底了。当谢里尔经过一星期的结识，初步了解了情况后，指出眼下没有什么立即要处理的大事时，紧张感便转向松弛，甚至有了些热情了。

谢里尔很快就断定，抓紧目前状况进行初步整顿，是任何未来战略的必要基础。于是，她为当年剩下的一段时间设置了具体的指标，包括延迟交货要减少50%，质量事故与返工要求应减少75%，成本下降30万美元，税前利润率要达到销售额的4.1%(可与头一年的1.2%对照)。

三位合伙人照以往的习惯做法，开始讨论这些指标是否合情合理。可是谢里尔打断了他们的谈话，说：“瞧，你们全知道，这家企业近年的经营效益只属一般而已。这显然没有达到当初创办这个公司时你们所设想的目标。有了西利尔公司的支持，你们如今便有机会来实现这些目标了。如果这家企业实现它可能的指标，你们的聘任合同就能在下一个5年之内给你们一笔特别的奖金。至于我呢，是重任在肩，如临如履。我已经着手给自己在西利尔公司里铺设一条挺不错的职业道路，我不想因为没干好这次分派给我的任务而毁了前程。我们全都

有一股想取得成功的强烈愿望。不过必须认识到科技公司已经不再是闹着玩的一场游戏或是自己的一次观光旅行了,如果它过去曾经是的话。你们是相信这一点的,而且西利尔公司也相信,这家企业有着宝贵的资源。所以让我们别在原地兜圈子,而放手去工作吧。”

除了订出今年的具体指标外,谢里尔还要求写出关于科技公司战略规划的建议书。谢里尔给各位高级副总裁都分别布置了一些近期计划,她本人则承担了起草一份战略计划的责任,这份计划是要在12月里呈交给西利尔公司的总裁的。建立了每周一次的领导班子会议制度,来交换有关进展与问题的情况。她交代得很清楚,希望都干劲十足地把各人分派的任务抓起来,取得进展。

高级副总裁们

这次布置的“近期计划”给了谢里尔机会,来进一步跟她的三位同伙谈谈话和观察他们。她已经从西利尔公司中主持同科技公司谈判的副总裁约翰·列昂纳德那里收到了关于他们三人的初步评价。下面就是从谢里尔在科技公司头几个星期中搜集来的情况概要。

康拉德·伍德沃斯。列昂纳德说过:“此人除了很想发一笔大财外,可以说是很接近于一位纯科学家的类型。他兴致浓起来的时候,能够一口气干上一通宵。他的性格趋向于独立,讨厌听别人指示,坚信货色好就不愁找不到买主。”

在科技公司的实验室里,当谢里尔首次去跟由4名博士和6名硕士组成的科研班子见面时,伍德沃斯对正在测试中的一种装置显得特别热情。他说:“别看这个小玩意儿不起眼,它能给电子脉冲高速传递的技术带来一次翻天覆地的变化。它能改造这家公司的前途。”在回答谢里尔所提出的该装置何时能做好准备给将来可能的用户演示这一问题时,他解释道:“有两个问题我们解决得还不够好。不过我敢肯定有一个我们能做到——也许就是下个礼拜一,也许从现在起还要半年。”至于说到在大批生产时可能出现的问题嘛,他说:“对这个我毫无想法。这是伯尼·艾许的事,可是伯尼也还没想到这一点呢。要是我给他瞧见一点新名堂,他就会蹦起来,恨不得马上就到工厂里去把它造出来,尽管我们还没把全部问题解决掉。所以我已经学乖了,对新玩意儿全都守口如瓶,直到我们知道已经做好了起飞的准备时为止。在那以前,我的原则是把它当头号机密来保护。有时我真希望能围着这个实验室造起一圈中国式的长城来才好呢。”

在谢里尔进一步寻根究底时,伍德沃斯继续说:“这个企业的路子没走对。我们根本就不该把那摊子分包的业务混在一起经营。这是在最低级的技巧水平上和最低的市场价值条件下来使用我们的资源。依我看,我们就该把分包的那摊子污七八糟的买卖一股脑儿地全给扔到窗子外边去,好集中精力抓我们自己的业务。”

伯纳德·艾许。在三位高级副总裁中,数艾许对要使这家企业发展下去,生

产方面究竟该搞些什么了解得最清楚,可是他却对办起一个管理得法的车间并不真正感兴趣。相反,他却喜欢——费德斯坦也一样——到用户单位去,跟那儿的工程师们一块发现科技公司的部件能怎样显著地改善用户产品的性能。

然而,正是这位艾许使谢里尔对科技公司的生产设施有了一个透彻的了解。在生产主任森德伯格的陪同下,他们巡视了那间有空调的、无尘的、静悄悄的车间。有大约 40 名工人或正在监控着自动化机器,或在另一些精密设备上操作精巧的控制装置;另外 40 名工人身着护士一样的白罩衫和帽子,戴着乳胶手套,正通过显微镜在观察着一些微型装配作业。

森德伯格解释说,整个工厂的劳动力全是只付工资别无外快的。在谈到厂内劳资关系时,他不无自豪地说,本厂三次有人企图组织工会都未得逞。这厂实行的是一班制作业,偶尔超时加加班。质量控制是跟生产操作结合起来进行的,由职工就地检验自己的活计。不过由于订货来得不规则,所以同一个小组既要生产特制产品,又要接纳分包的小批量活计。“我们这儿产量还可以提高 50%,想翻一番就得搬新地方了。”

在回答谢里尔关于成本控制的问题时,艾许把他和森德伯格保存的各批订货的工作报表拿出来给她看,说:“这些数字全是我们对真正成本是多少的个人估计。有些订货进展顺利,有的带来叫人头疼的问题,要加班,所以费用就高了。当然,一个车间要生产多种不同产品,生产费用的分摊就只能凭主观判断了。不过我们确实需要总的成本数据,尤其是在分包活招标时,好帮助我们准备投标。”(各批活成本单上的累计值表明,分包类工作占科技公司总营业额中的比重是:净销售额 51.4%;销货成本 61%;直接劳力成本 53.8%;原材料成本 52.7%;生产费用 63.4%。去年分包类工作的经营亏损估计约占分包总销售额的 2.8%;而特制类产品的经营盈利额则估计约占该类产品销售额中的 30.3%。)

艾许还说明了另一个问题:“我们的组织情况大概没你们西利尔公司那么正规。康尼·伍德沃斯分管实验室,因为我们需要他在那儿,他自己也想在那儿干。至于马克和我,工作就混起来干了。我花好些时间抓销售,马克有时专抓生产。从技术意义上说,他是司库,可实际上我俩都干那工作。反正直到在这套办法还行,不过也许你想做点调整。”

马克·费德斯坦。跟前面提到的两位同伙比起来,费德斯坦给人的印象是难对付些,爱搞摩擦,动不动就冒失地干起来。他的这种进取精神大约为这个“三重唱组”办起的这家“科技公司”提供了推动力。约翰·列昂纳德推测道:“好些事都是他开的头,然后掉过头去对别的什么事有了兴趣,留下一堆烂摊子让人去收拾。不过你要是能强迫他专心致志于什么事情上,他倒真是有才能的人。”

费德斯坦解释道:“我们在销售方面的一套做法倒是挺简单的,伯尼·艾许和我两个人接特制产品方面的订货单;推销员他们搞来分包方面的生意。当然,

象我们这样一家小企业里是不可能划分得那么清楚的。伯尼和我老是要插手到分包的业务里去,尤其是投标方面;而推销员们就得帮我们去跟那些特制产品的用户们保持联系。例如,我们驻中西部的代表就跟西利尔电子公司有很密切的接触。他这家伙干得真不赖,现在他们把我们买了过去,当起我们的老板来了。

“在最高一级,我们简直是一团糟。我们三个有一种荒唐的想法,就是我们得彼此作为平等的合伙人来管理这家企业。这一直没行得通,恐怕永远也行不通的。我们得花上好长时间达成一致协议,这就意味第三个人即使还认为自己没错也常常得屈服,或是决策迟迟定不下来,而这就更糟。我曾多次把这点跟伯尼和康尼谈,可是他俩喜欢的就是这一套。”

在回答谢里尔有关预算的问题时,费德斯坦说:“我们多年来一直编制季度盈亏预算。贷款给我们的银行喜欢这个。可是讲老实话,这没多大意思。你可能已经注意到了真正的数据波动很大。这是因为订货来得不定期而发货也不规则。真算数的是订货单而不是预算,所以我们不怎么把预算当作一回事。只要把存货保持得低低的,科技公司的日子就能对付得过去。虽然我得承认,要是我们手头存货多些,用户凡是进度一紧,随时就能向我们订购,他们就会高兴点。可是我觉得,预算并不是解决这问题的办法。”

短期反应

对谢里尔的“近期计划”的反应甚佳。这个计划是把力气着重花在科技公司的业务中人人都认为应予改进的弱点上的。同样重要的是士气提高了。这有好几个原因:起初人们对新老板到底将会怎么办的正常焦虑解除了;没有谁给炒了鱿鱼,也没强制推行什么快刀斩乱麻的补救措施。相反,谢里尔这人倒是挺和蔼友善的(对于整个组织里的人,不仅是对她几个直接打交道的伙伴),愿意听取建议,而且她问的一些刨根究底的问题,倒确实是需要认真回答的。同时,她还当上最后仲裁人的角色,敢拍板定案;尽管她经验不太足,但公司里已经注入一种有了统一方向的感觉。

最高层的人很清楚有几个涉及长远的问题尚待解决。可是大家对近期需要都有了一致的认识,而且努力解决它们,这就把人们的精力吸引了过去。否则是很容易变成相互矛盾的。人们忙得顾不上找担心的事。谢里尔发现几位以前的合伙人之间的冲动、发火的现象减少了。

经营效益也有所提高。到10月底以前,谢里尔已能编制出关于当年的经营报表了。这份报表表明,前一段抓紧整顿还是值得的(参见附表28-3),虽有一些削减,可这公司基本上是承接了大量业务而开销却未相应提高;在用户服务方面的改进也是很显著的,对用户承诺的交货期,尤其是给西利尔公司的订货,绝大多数都是按期交付的;质量废次率大幅度降低了。所以经济效益不是靠牺牲这些无形项目而取得的。

科技公司去年实际与今年预计营业状况表 *

附表 28-3

单位: \$ 1000

项 目	去年实际	今年预计
净销售额		
特制产品	4917	6300
分包项目	5208	6100
	—————	—————
总销售额	10125	12400
销货成本	8782	10600
	—————	—————
营业盈利	1343	1800
科研与开发费用	600	700
销售与行政管理费用	626	700
	—————	—————
税前净收入	117	400
所得税	52	200
	—————	—————
净利润	65	200
	—————	—————

* 以前 10 个月实际记录为基础。

谢里尔现在对所有权转到新业主手中后的第一年将会在克服障碍方面成绩卓越是充满信心的。可是她很清楚现在的干劲水平极难再维持下去。换“新老板”带来的刺激作用就要渐渐消退掉了，而她至今还没被迫做过任何一个不寻常的决定。更令人担忧的是，这公司管理上有这些明显的弱点，而且搞的是特制产品与分包工作两条战线同时作战的经营方式，前景堪虞。

较长期的展望

谢里尔在科技公司的头 6 个月中，时间主要花在拟订西利尔公司总裁要她年底呈交的长期战略上了。

几位高级副总裁的书面建议帮助甚微。他们不过重复了一下谢里尔已经了

解了的他们的个人偏爱,并且做了一点开门见山式的预测,既没怎么考虑威胁和风险,也不大注意对资源的要求。从她自己方面来说,她可是对本公司的前景做了深入的研究。她拜访了一些经理和工程师,其中有的是用户单位的,还有一些是非用户单位的;跟一些工商企业杂志的编辑们交谈过,又花了好些天跟西利尔公司总部搞研究工作的人员打成一片。从这些以及其他一些信息来源处,她探究了本行业的趋势、技术的演变、“外购还是自制”决策方面的经济规律,以及电子业中特制产品的生命周期等。

在科技公司内部,她考察了生产进度安排及采购过程。循着订货单的处理路线,跑过了它的全过程,和职工们谈谈他们在分包业务方面的工作,还陪着推销员们去登门拜访用户及未来的主顾们。她还跟贷款给科技公司的银行家谈到电子业的趋势和风险,以及为什么本行业中有些公司经营成功而另一些却失败的原因。

此项调研中的另一项重要收获,是对她的三位高级副手们可能对科技公司做出什么长期贡献作了一番评估。谢里尔得出的结论是,伍德沃斯这个人是一位特别有才华的科学家,他的个人贡献对本公司特制产品业务的持续发展是十分重要的。然而,他对市场需求和生产方面的问题稀里糊涂,太不敏感,而且对科研管理工作不感兴趣,使他不具备当科研与开发工作领导的条件。要是任命一位新的科研与开发主任而让伍德沃斯来当总科研工程师,这样安排就会好得多了。

她的另一个结论是,费德斯坦是一位能干的技术销售代表,至于当负责销售与市场工作的经理,虽然还过得去,可算不上什么很杰出的角色。不过他若担任财务与稽核方面的高级干部,则既缺乏训练,又没有一位优秀财会干部的客观性;而若是费德斯坦拒绝把他在这方面的职权移交给一位更合适的人,那谢里尔愿意冒失去此人的风险。至于艾许,只要有适当的指导,是能当好一位生产副总裁的,但谢里尔怀疑他在这样一个迅猛扩展的企业里处理好采购或人事工作的能力。在这方面,也许也需要另一位副总裁。

幸运的是,只要制定一份计划,说明未来的收益抵得上它的风险,则科技公司发展所需的长期资金是能从西利尔公司搞到的。

战略抉择

从这一分析以及谢里尔为了捕捉她自己的灵感而做的大量“如果——则将”式的笔记中,她归纳出科技公司面临的基本抉择只有两条:一是继续现有的双线作战式经营方针,既承担特制元件又承担分包这两类业务。这是一条相对说来较保险但却增长缓慢的道路。由于分包盈利甚微,收益多半只能属于中等,展望未来5年的前途,谢里尔预计按此战略可使销售量翻一番,税前收益约在销售量的5~7%的范围之内(与今年预计的3.2%可作一对比)。

另一种选择则是停止接收分包订货而集中科技公司的全部精力于特制产

品的设计、制造与销售上。这样一来,明年工厂虽然要裁减职工,却需大力加强科研开发、材料采购与人事工作方面的力量。集中了优势兵力,再加上伍德沃斯在实验室中所冥思苦索出的新产品,谢里尔预计3年内利润可翻3番,而这一数字在随后的3年中还可再翻3番。这比头一种经营方法风险是大些,但增长与利润的潜力也高多了。

一个未知数是西利尔电子公司的领导对科技公司发展所愿承担风险的倾向性究竟有多大。汤普逊总裁说过,他既要让科技公司成为供应西利尔公司其他各分部关键性部件的可靠来源,又要能给它对科技公司所作的原始投资提供一笔丰厚的收益。但在这两项目标之间应作怎样的权衡取舍他却没有提。谢里尔相信,汤普逊和他的高级同事们若不面对交代得清清楚楚的各种备选方案,他们是不会就此问题对她明确表态的。她微含讥讽地说:“我要是不追究这问题,是甭想知道答案的。”于是,谢里尔计划在她不久将呈交的报告把这两种选择列进去。

谢里尔为她的报告起好了一份草稿,这报告是她计划12月初要送呈汤普逊的,是她头一回制定的一份战略规则。它还从心理的影响和策略上的考虑两方面作点调整,并使论点更臻合理。在对这份文件作最终修改定稿以前,谢里尔想先试试她的几位高级副总裁们对它的接受程度,并取得他们的建议。下面的摘要与解释罗列出了这份草稿的主要内容:

(1) 战略备选方案

甲:科技公司的的发展,可以遵循两条不同的战略方针之一进行:①继续执行特制产品与分包并举的双轨并进方针;②中止分包业务(完成现有合同规定的批量,但不再承受新订货)而集中全部资源在特制产品上。

乙:第一种选择是低风险的战略。它可以持续地满足西利尔公司在购并科技公司方面的两项既定目标之一,即保证科技公司部件的供应及时,并符合质量规格。它很有可能来赚取和维持中等的利润并使西利尔公司的投资能保持中等的收益率。但在这种水平上,它将实现不了西利尔公司购并科技公司时的第二项目标:使对科技公司的投资能获得较高收益率。这一选择在今后3年中,只需要西利尔公司一小笔补充投资(约100万美元)以帮助满足科技公司在下一个5年中实现预计的销售额稳步而缓慢增长的资金需要,这种需要主要靠它自筹解决。它将保留现有的高级管理干部与管理结构,这两者对满足此方案在行政管理方面的需要是适当的。

丙:第二种选择则是潜力甚大而风险也大的战略。它打开了本企业迅猛发展的大门,很有可能使销售额在未来5~7年中翻上10番,并使利润获得相应增长,同时使西利尔公司的原始投资及后继的投资都有很高的收益率。此种选择接受后至少头两年内必然会引起销售额与收入的大幅度损失。且由于资金不能接近自筹,所以需要西利尔公司巨额的补充投资。它还要聘用若干新高层管理干部,并可能引起科技公司三位创办者中某一个或两个人辞职而去。

丁:没有一条既保有第一种选择的低风险特征又具有第二种选择的全部潜力的可行的“中间”战略。成功地贯彻第二种战略就要求心不二务地集中科技公司全部现有资源以及补充的投资与人力,用于满足此方案的需求上。

(2) 建议

我建议公司批准第二种方案,即立刻逐步中止一切分包工作;抓紧招聘所需的新高级经理人才,尽可能从西利尔公司内招,必要时则外招;公司承诺满足已提出的高速扩展所需资金,并接受头两年中的经营亏损,数额在下面说明。

(3) 双轨战略:分包加特制产品

甲:科技公司独有的宝贵资源,就是它那种发明、开发、制造并销售堪称为艺术品式的特制电子部件的能力,如超敏开关、高速电子脉冲转播器及微伏测控部件等。这种资源的核心,便当推那位充满发明与开发天才的康拉德·伍德沃斯了。他的才能是无人可替代的。在后勤支援方面有用的,是伯纳德·艾许和马克·费德斯坦两人的才能,尽管他俩的才能没那么可贵,而且显然是可以替代的。科技公司现有的特制产品仅代表了该公司潜能的发挥与开拓的第一步而已。

乙:科技公司特制产品的市场,包括了电子业与计算机业的各主要细分面,在其他利用高速电子器械的终极产品行业里还有额外的潜在市场。这些都是高速增长型市场。同样重要的是,在这些市场中部件的性能与质量比价格更为重要。处于迅速进展技术前沿的部件制造商只要一旦能进行大批量半自动化生产,则其边际利润就特别高。

丙:科技公司既有这种能力,这些市场又有这样的规模与扩展率,那又为什么科技公司迄今发展得这样缓慢而且利润那样低呢?这种平平的绩效可由几种因素的综合影响来说明:

①如上所述,分包工作分散了最高层领导班子的时间与精力。

②康拉德·伍德沃斯没能聘到能指导一个高质量的研究组,而且他在选择科研开发战略时,又不愿接受市场导向的指导。他的情况就象独奏天才的典型例子那样:他只有一个人单干时才能干得最有效能。

③缺乏第一流的管理技巧。伯纳德·艾许也许在适当领导下能成为一位有效的生产管理的干部。但在人事管理方面,从他的幼稚情况来看,他是个外行。马克·费德斯坦则在适当领导下能成为一位有效的销售管理干部的人,但在财务与控制方面,他是一个外行。艾许可能愿意承认他的不足。费德斯坦则可能相反。

丁:附图 28-1 表明了一种组织机构计划,它将有克服该公司管理上的弱点并给予该公司充分利用其潜在优势所需要的管理能力。单一开发特制品战略的成功,取决于科技公司在电子部件方面正演进着的技术上超前的能力。反过来,这种魁首地位的取得,又取决于能否招来科研开发、财务控制与人事管理诸方面称职的高级管理人才。这还进一步取决于西利尔公司是否愿意接受因科技

公司支持它自己撤出分包业务并加强它开拓其特制产品的基础而造成的至少 2 年的经营损失,以及它是否愿意在高级管理人才与生产设施两方面作进一步的巨额投资。最后,它还取决于科技公司能否经得住它那 3 人组成的创业集体破裂时而造成的冲击。

戊:在专攻特制产品战略下对特制产品销售额的预测(附表 28-4),是以下列假设为基础的:

①科技公司现在出售的部件,在现有的及经改进过的技术状态下,在今后若干年内都不会因新开发的进展而变得过时,也不致因用户决定自行制造类似器械而损失销售额。与用户单位的工程管理干部及电子业有识之士最近所作的讨论表明,2年内技术过时的可能性甚微,2年后则把握变小。由于科技公司改进了它的产品质量与交货及时性方面的表现,用户转为自行制造变得不太具威胁性了。

②假定伍德沃斯的多相三级管耦合器的开发若能完成并投产,则预计特制产品销售额在两年内可增加至 1300 万美元,3年内至 2200 万美元。这种令人耳目一新的装置,其潜在市场预计可大到一年 1 亿美元交易额之多,这是根据与用户方面的工程师们讨论及其他电子业方面材料所作的估计,不过是假定它的性能和预计的那么好,并可进行半自动化生产的话。我相信未来的一年之内,这些要求就都能达到。果真做到了这一步,则上述预测还算是最小的。

③西利尔公司必须准备对迅速的增长提供资金支持。按附表 28-3 中的预计,下一年中将需要 100~150 万美元来补充建设一家新厂与办公楼所需的抵押贷款,并补偿预计的经营亏损。还需要一定资本以便使科技公司能保持必要实力,足以用有利的利率取得银行的短期贷款,这在 2 年中约需 50 万美元,随后那一年也许还要 100 万美元。(4)小结

甲:在为科技公司特制产品的用户这一最具吸引力的市场服务方面,该公司一直是它自身的最大祸首。但是,目前在改善供货日期与质量缺陷方面已有较好进展,再加上对现有产品正大刀阔斧地作进一步的改善,将使该公司在这一有吸引力的业务上,有较大扩展。

乙:科技公司的这类在其实验室中已有的工艺品似的元件,其潜在的新市场是既大而又利润丰厚的。对这一有吸引力并有扩展潜力的市场进行资源平衡,并且不要用利润微薄的分包业务来抵消它,就能使科技公司转变成西利尔电子公司的一株大摇钱树。

丙:在为科技公司选择一项战略时,基本考虑就是西利尔公司买下科技公司时所抱的目标。那种双轨并进式的战略,充其量只能保证为西利尔公司提供它的其他分部所使用的某些关键性部件的可靠来源,而投资的长期报酬率只是中等。专门发展特制产品的战略若能成功,则代表了向一新技术领域的大胆迈进,能带来高速增长以及对原有的和补充的投资的长期报酬率。究竟做何抉择,请公司领导定夺。

科技合伙公司今后 3 年 2 种方案预算

附表 28 - 4

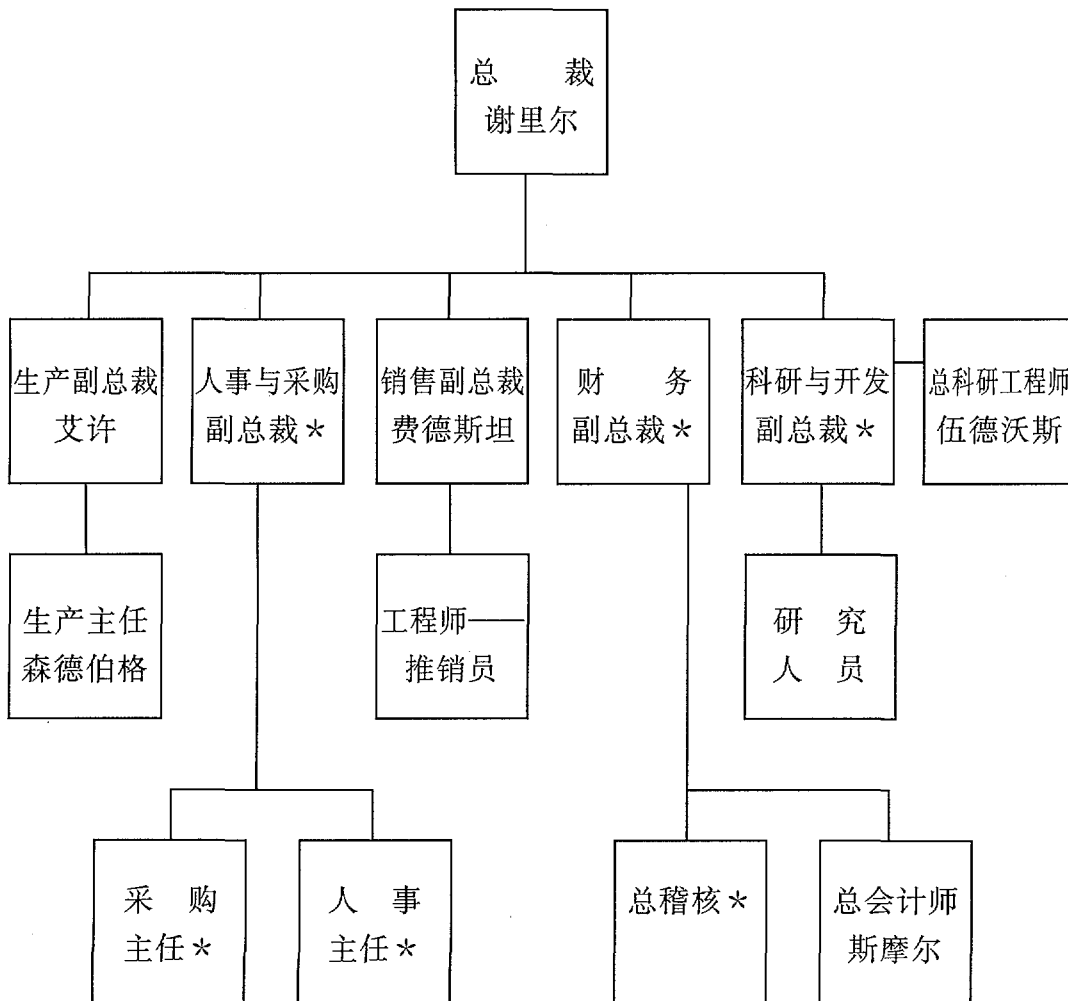
单位: \$ 1000

净 销 售 额	若继续实行现有双轨战略			若集中全力于特制产品 *		
	下一年度	第二年	第三年	下一年度	第二年	第三年
特制产品	7500	9000	10500	9700	13000	2200
分包项目	7500	9000	1100	2600	—	—
	—	—	—	—	—	—
总销售额	15000	18000	21500	12300	13000	22000
销货成本	12400	15000	18000	11300	11400	16000
	—	—	—	—	—	—
营业盈利	2600	3000	3500	1000	1600	6000
科研与开发	800	900	1100	1300	1800	2500
费用	—	—	—	—	—	—
销售与行政	800	1000	1200	900	1200	1400
费用	—	—	—	—	—	—
税前净收入	1000	1100	1200	(1200)	(1400)	2100
所得税	460	510	550	-	-	100
净利润	540	590	650	(1200)	(1400)	2000
	—	—	—	—	—	—

* 完成现已接受的分包合同,但不再寻求新分包业务。

附图 28-1

科技合伙公司为采用全力经营特制品战略所建议的组织结构



* 这些人拟自本公司之外聘用,很可能是从西利尔电子公司。

副总裁们的忠告

谢里尔要她的三位高级同事在感恩节后的那个星期六假日,到科技公司空无一人的办公室来跟她见面。在前一个小时,她口头介绍了她的报告稿的内容,强调了报告依据的道理,并给他们看了财务预报表和所建议的组织结构方案。关于她对三位副总裁的评价,她略而不提。但她却从充分利用这3人各自的特殊才能以便为本企业的长远成功做出最佳贡献的角度,解释了为什么要带些新的高级管理干部进来的原因。

她最后小结说:“除非你们看出有什么强烈的反对理由,否则我打算做的,就是把这两种战略抉择方案摆到卡尔·汤普森总裁面前,建议他采纳第二种方案。如果我们全力以赴地抓特制产品,我相信科技公司在5年或者6年之内就

能变成一家资产达 6000 万美元的企业,税前收益率可超过 20%。如果我们僵守现在的战略,我想我们不大可能看到销售额会高过 2500 万美元,税前收益对销售额的比值只能在 8% 上下而已。好了,各位有啥想法?”

她听到的反映并不太出她的预料,可也没给她带来多少安慰。马克·费德斯坦头一个开腔。

他说:“我想你是谈了两条基本的想法,一条好,另一条糟。那条好主意就是甩掉分包活而集中力量搞咱们自己的产品。我们刚开张的时候,力微本薄,干不了这个;我们那时连起码的安全也保证不了,没有足够安稳的收入基础。可是现在我们的地位不是那么不堪一击了,特别是有了西利尔公司来当我们的靠山。所以我想这么干是对的,同时我也不认为这会有什么太大的风险。”

“可是珍妮,我可要放上一炮了。我觉得你所建议的把我们 3 人从这家企业的领导班子里排除掉的主意可是个坏点子。我不是全盘否定你小结时谈到的把我们的才能用到对本企业帮助最大的地方这套说法。你所建议要做的其实很清楚:把康尼拉下来不管研究和开发了,把我撤下来不管财务了,把伯尼降下来,手法是把他的采购和人事方面的权给夺了。把这些并到一块儿,你的计划合起来就是把这公司的管理权从我们 3 人手里给夺光。这正是我们把科技公司卖给西利尔公司的时候我所担心的事,可是我没想到会来得这么快。你已经在这里呆了 8 个月,你如今已经做好了抽刀见血的准备。我个人并不因为这事对你有什么责怪。汤普逊派你来,正是要你这么干的,你是按总部的命令行事罢了。”

谢里尔平静地说:“马克,卡尔·汤普逊派我来,是要我干凡是有助于使这家企业取得成功的事。而我想咱们 4 个人齐心协力,今年已经开了一个好头。我如今想干的无非是想看得更远一点,好决定怎么办才能化小胜为大胜。”

费德斯坦回答说:“好,够了。那么就让我们采用你那集中优势的战略,咱们 4 个继续来管理它好了。我想我们已经表明了我们是能办到这一点的。不过让我先把一件事交代清楚:要是你把这份建议交给汤普逊,想带些新人来参加最高层领导班子,我可不会呆在这儿等着看他批不批准。你提出这种建议的那个时刻,就别把我打在里边。”

谢里尔并没跟他就这点争论,却对艾许说:“伯尼,你是怎么想的。”

艾许说:“我想的头一件事就是,还没碰上一件值得激动的事以前,咱们犯不上就一蹦老高的。冷静一下吧,马克。要是珍妮真为这企业出了个好主意,而我因为丧失了个人权利、地位或类似这种乱七八糟的玩意儿就把它否定掉,那就未免太愚蠢了。要是这个企业真象她想的那样扩展,要是真象她预计的那样,赚那么些钱,那按照我们得到的聘用合同,这些利润里好大一份就能转到银行里我们的个人户头上来。至少对我来说,只要能发财,就算我不再管人事和采购也毫无所谓了。”

“不过我们能发财吗?依我看珍妮摊到桌面上来的,就是要在继续经营我们在行的生意和将宝全押到一件风险极大的事业里去这两者之间作出选择。头一

种选择可能不太能激动人心,不过企业是在扩展,它正开始赚回一笔蛮象样的利润,而且以后还能赚得更多。第二种选择可就吓我一跳,就好象上赌城拉斯维加斯去逛一趟似的——也许我们能交上好转,发笔大财;可也许我们会输得去当裤子,把公司老本全赔上。我可不愿意丢了我那一条裤子。

“有没有第三种选择方案呢,珍妮?我们为什么不能保持甚至发展我们那套分包业务而同时又试着去建立特制品业务,而这套业务可以比分包扩展得更快呢?这样一来,就算我们在实验室里有一段时期没搞出什么名堂来,而这总是会碰上的,那我们就在分包方面还有一个相当保险的老底子,又搞起我们的特制品来了。也许这样发的财没有你那第二种选择真干得很理想时发的那么多。不过也许咱们穷起来也不会穷得象它没搞成时那么穷吧。”

谢里尔说:“在我回答以前,我想听听康尼是怎么想的。”

康尼应声说:“这容易,我想这是个了不起的好主意,而且我觉得我们该这么办。分包这种活不是咱公司该干的。我很欢迎让我摆脱我整个行政管理方面的事务,腾出手来全力搞科研。至于你,马克,我觉得你要是集中精力管财务或是营销,你该高兴才对。在一个迅速扩展着的企业里,你想两方面兼顾并重,这是根本办不到的。要是你对财务比营销更喜欢,我敢肯定珍妮把她的建议改一改,让你干财务副总裁而另聘一位新的营销干部是不会有啥困难的。”

谢里尔并不对他们的评论表明自己的反应,却敦促他们3个深入地评价她的特制品战略,特别着重于要想成功地贯彻这套战略,到底对他们各自负责的职能领域有什么要求。随后的讨论中,没有发现什么在她自己的分析中未曾探讨过的重大问题。到那天下午的最后,她说:“让我们把今天叫做一个重要的日子吧。今天对我来说可是十分可贵的。我要把你们说过的仔细想一遍,我会让你们知道我决定怎么办的。”

下一个星期一,他们一个个都上她的办公室来继续那天的会议。

马克·费德斯坦对她说:“我说我不会是单纯放弃财务和控制职能而是退出公司,这话是算数的。我无保留地赞同特制品战略。我还反对让别人来参加领导班子,这同样是毫无保留的。要是你愿意接受康尼的建议,保留我做财务和控制方面的头,而让外边的人来干营销,那我愿意重新考虑我的决定。否则,就我来说,再没啥回旋的余地,话到此为止了。”

她回答说:“马克,我不认为你这一套是可取的。你知道,这是一种风险很高的战略。我想要是我们能把最好的资源用在能起最大作用的地方,就能减少风险。照我的判断,你当营销工作的头,对本企业来说最宝贵。要是你把这看成是降了级,那可是把情况完全看错了。这只不过是发挥人才专门化的作用,好以最大效益应付本企业的复杂需要。你要是不这样认为,那我很遗憾。我并不想失掉你,可这是你的决定。好好想一会儿吧。说不定,卡尔·汤普逊会把这整套建议扔进字纸篓里去呢。”

马克说:“珍妮,我想你是没充分懂得我所告诉你的话的全部含意。我说你

要是把你的计划建议上去,我就退出公司,这不是指我会就这么单单走出去,把我辛辛苦苦在这儿帮助建立起来的东西全留在后面拉倒了事。我会把这买卖的一大块带走,那可是很大的一块,说一个数目字吧,至少是年销售额中的150万美元。这代表了我們现有生意中两位好主顾,而且都买咱们自己的特制产品的。这两家公司里有一家是我妹夫当采购供应处长,在另一家公司任生产总工程师的是我大学的同班同学。是我发展起了跟这些顾客的生意,你最好相信这笔买卖是会跟着我一块失掉的。我很抱歉我对你这么不客气,可是你对我干的也是相当不留情面呵。”

谢里尔说:“马克,你能告诉我这些,我很感谢。你跟我谈了些值得我想想的事情。”

康尼·伍德沃斯说:“你列出来的这套办法我越想就越喜欢它。我尤其喜欢免去我负责研究组的主意。没了行政管理方面的负担,单纯当总科研工程师,这正是我一直想干的事。”

谢里尔说:“要是我们没了马克,这会使人感到恼火吗?我没准备象你建议的那样给他干财务和控制的职务。我只不过认为,对这家企业来说,那种方式不能最好地利用他的才能罢了。”

他却答道:“唉!我可真没法让他冷静下来了。我懂得你的意思。他要走,就随他的便吧。”

“要是他真带走了100万或者更多的生意呢?”

“他威胁过要这么办吗?”

“咱们别把它看成是威胁吧,只不过提到一种可能性而已。”

“这么说,你是准备要接受这个风险喽!”

“正是这样。”

伯尼·艾许说:“你那种非此即彼的方法到现在还把我搞得稀里糊涂的。我觉得没什么必要把咱们圈在这种绝对的选择里。我不懂为什么我们不能走一条中间路线,比较多的侧重咱们自己的产品而保留一些分包的业务作为保障。也许我是有点保守了。”

谢里尔说:“对你说的‘中间路线’,我不放心的是,它实际上并不是什么中间路线。这只不过是继续干我们一直那么干的事,使我们分了心,资源分散了,领导班子的时间和精力也给分散了,既要照看好增长缓慢而利润微薄的分包业务,又要管好可能会是扩展迅猛而利润丰厚的特制品业务。这家公司过去的记录证明了这种双肩挑的事很难干得好。近6个月以来,我们一直使我们的成绩得到了改进,可是这种改进的可能性就快没有了,油水都快榨完了。”

“好,也许是这样。不过我所说的中间道路是偏向于这企业的特制产品这一边的,不是让全干分包活。”

“你对这点有多强烈的感觉?”

“我是挺关心的。不过你是头,咱听你的,你咋决定我就咋办。”

“对马克所说的那些,你感到担心吗?”

“我是担心,有一点担心。也许不止是一点,还更多点。可是我们能过得去。只要是对这家企业能最有利,我就愿意去干,而不是为了我们里面的哪一个,尤其是所涉及的真正只是地位的话。地位不地位,去它的吧!我希望马克也不在乎地位,不过我猜他是在乎的。”

“要是他一走,带走了100万美元或者更多的生意呢?”

“我不相信他会那么办。我认识马克·费德斯坦好长一段日子了。他嘴上说起来比实际干起来要狠些。”

“要是这回他当起真来了呢?”

艾许吸了一大口气,说:“就算这样,咱们也能过得去。”

附录:

西利尔电子公司

西利尔电子公司是一家跨国制造公司,它生产范围广泛的电子产品和有关产品,包括数据通讯设备、长途电话设备、集成电路和计算机外围产品。国际业务去年占总销售额的25%和税前利润的30%。近5年来关键性的经营与财务数据如下:

项 目	5年前	4年前	3年前	2年前	去 年
销售额(百万美元)	872	958	1098	1349	1621
经营边际利润/销售额	16.5%	13.2%	17.8%	18.4%	18.9%
净边际利润/销售额	6.0%	3.9%	7.1%	7.6%	7.8%
盈利/总资本	11.2%	6.8%	12.5%	13.1%	14.6%
盈利/资本净值	12.8%	7.3%	13.7%	14.8%	16.3%

案例分析题:

1、假如你是汤普逊,那么,从西利尔电子公司总裁的角度来看,谢里尔所荐战略的弱点和不利之处有哪些?

2、谢里尔所荐战略的长处与优点有哪些?你若处在汤普逊的位置,该怎样对谢里尔的建议提出反应?你会全盘接受她的建议么?如果拒绝,请说明理由。

3、如果基本接受了谢里尔的建议,你作为汤普逊,需要做哪些修改?

(注:此案例由余凯成译自纽曼与洛根合著《战略、政策与控制管理》(第九版)的《综合案例》之一,赵景华选编)

【案例三】

芬兰奥突浦欧公司

奥突浦欧公司(Outokumpu Oy,简称 OKO)是芬兰最大的金属公司,其采矿和冶炼技术均处于世界领先地位。但是,近几年来 OKO 的经营状况不佳,生产、销售和盈利水平持续徘徊。公司领导层已经意识到问题的严重性,并开始研究和制定 OKO 新的发展战略。

一、背景

芬兰在第二次世界大战为生存而战的精神,以及它通过中立外交谋求国家独立的能力,是众所周知的。芬兰地处波罗的海沿岸,东邻前苏联,西接挪威、瑞士,成了东西方的缓冲国。

从地理上讲,芬兰比英国要大,但由于它的人口低于 500 万,属于世界小国行列。芬兰的土地虽有 1/3 在北极圈内,但海洋性气候使得它的气候比一些同纬度的国家暖和。它的主要港口终年开放,能接纳各国的商船。

几十年来,芬兰从传统的农业、林业转入工业制造为主的现代经济。像 OKO 这样的大公司,已成为芬兰经济的支柱。

芬兰的进出口贸易在国民经济中占很大比重,进出口贸易占国民生产总值的 1/4。原材料是主要进口项目,出口重点在制成品方面。前苏联虽是芬兰的主要贸易伙伴(两国贸易额占贸易总额的 20%),但有 1/3 的贸易额来自西方国家。

与美国不同,芬兰在许多经济领域实行国家计划和国家所有制。主要的企业、公司必须遵循国家法令,成为国家经济的动力,并提供可观的投资收入和就业条件。

二、相互合作的多样化经营

OKO 成立后的第一个 30 年,仅是一家小型铜矿公司。随着时间推移,它从三个方面改变了自己的经营规模。

第一,OKO 金属产品的多样化发展迅速,除铜产品外,它增加了金、银、锡、锑、铬、钴等稀有金属的开采和冶炼。只要在芬兰发现储量可观的矿源,OKO 便首当其冲,从事开采和冶炼。

第二,OKO 从几种金属产品开始,一方面保持稳定的矿资源,另一方面实行纵向一体化生产。如铜,从矿石到铜材、板、线等,建立了一体化的生产环节;像铬,已扩展到不锈钢的生产环节。

第三,OKO 在科研与开发上成绩显著,它以采矿及冶炼技术而成为世界的先进者之一,并同时向世界许多国家转让专门的工艺技术专利使用权。OKO 的“闪兴冶炼术”使它在世界同行中享有盛名,世界上约有一半以上新的铜冶炼厂家都从 OKO 获取技术。

OKO 在以上三个方面的迅速发展,促进了它的海外业务。在其出口产品

中,70%是金属制成品。

三、不景气,财政困难

OKO 搞合作型的多样化发展,在六、七十年代尤其显著,使其销售额和资产增加了四倍之多。虽然面临通货膨胀的干扰,出口吨位和就业率均保持上升水平。OKO 目前有 4 个子公司,详情见表 1。

不足的是,OKO 的利润水平比预计的要低得多。如近期投资的不锈钢新工艺设备,在技术上是成功的,但由于金属销售价格普遍下降,使新开的不锈钢工厂只能维持收支平衡。具体的财务状况如表 2 和 3 所示。

表 1 OKO 的子公司及其管理

子公司	销售额 (百万芬兰马克)	出口比例	雇员人数	管理部门对效益的评价
采矿及冶炼	615	85%	5060	除钴以外,由于金属价格偏低,利润收入不理想
铜及铜合金	476	59%	1838	生产率的提高促进利润的增加,但未达到预计水平
不锈钢	429	75%	1141	由于金属价格偏低,再加上工装费用,利润水平仍不理想
技术出口	307	97%	417	利润水平稳定,本年由于向前苏联和韩国出口铜冶炼技术,利润异常的高。去年收入达 175 百万芬兰马克
总部	8	94%	669	主要是科研与开发,其费用占销售额的 3.2%
总计	1835	78%	9125	

(为计算方便,可按 4 芬兰马克相当于 1 美元计算。)

表 2 OKO 的收入明细表(单位:百万芬兰马克)

销售总额		1835
调差		79
销售净值		1756
支出:		
材料费用	625	
雇员工资	523	
其他费用	321	1469
经营收入		287
减去:		
折旧费用	156	
其他支出	2	
利息	101	
外汇亏损	17	
直接税	3	279
年净收入		8

表 3 OKO 的财务结算表(单位:百万芬兰马克)

资 产		负债和股本	
现金	52	短期负债	631
应收款	533	长期借款	1319
库存品	396	银行贷款	634
流动资产	981	预支退休基金	111
		债券	343
		其它	231
固定资产	1271	保险备用金	111
其他资产	178	股东资本	369
		股份资本	283
		备用金	77
		利润留存	9
总计	2430	总 计	2430

OKO 在资助多样化发展中，负了不少债，而利润收入又达不到预想的要求，偿还能力逐渐减弱，债务成了沉重的包袱。同时，折旧费水平比正常的设备更新水平要低得多，实际的折旧费应比收入明细显示表的 15600 万芬兰马克高出 6600 万。

由于财政状况不妙，OKO 的管理部门在资金的投放上采取了保守政策。资金的投放，仅局限于那些收尾工程或有明显生产效益的项目。OKO 为摆脱财务困境，搞不好会解雇大约 1000 名工人。这种动议，恰恰与芬兰“杜绝失业”的社会目标背道而驰，政府可能要出面干预。

四、选择

没有人对 OKO 目前的经营状况心安理得。公司的生产和销售规模几年徘徊，利润收入甚微，就业率下降。因此，OKO 的管理中枢必须为前途着想，筹划解救良策。下面是公司的多方委员会提出的建议。

1、维持现有战略。

它包括：(1)集中资金以及科研力量，重点提高生产率；(2)减轻债务负担，改进债款与股本的比例关系；(3)继续向国际市场出口产品和服务；(4)暂缓一些投资项目，等金属价格上涨、经济条件有所改善、风险程度较小的时候，再搞发展。

2、从芬兰的资源角度搞发展。

OKO 的多样化发展正是遵循这条路子，它涉及：(1)继续在芬兰探矿和采矿；(2)采用先进和可行的冶炼技术，进行矿石到金属元件的初加工；(3)抓住有价值和发展前途大的产品，搞前向一体化生产；(4)向国外有关市场出口产品及服务。

OKO 目前开采的铜矿资源，只能再持续 10 年左右。OKO 强调的这一战略的“经营范围”，是基于国内的矿石资源，而不是出于国外潜在的市场。OKO 的先进技术多用于提高国内工厂的生产率上，它的海外市场是靠优质产品来稳定的。

3、海外扩张。

这个战略设想包括：(1)在有关国家建立销售机构，推销技术；(2)借助海外销售机构的推销能力，促进 OKO 的金属线、板、材产品销售；(3)建设长远的采矿及选矿基地，为 OKO 的冶炼提供可靠的原料；(4)在海外寻找合资经营伙伴，以使用 OKO 的技术和产品。

出口技术，OKO 的基础雄厚。它可通过出租或转让的方式，从工艺设备到整个厂房的设计，在国际技术市场找到出路。不过，出路不但取决于 OKO 的优势，还要看 OKO 的技术能否迎合他国的需求和实际。

OKO 的管理中枢除考虑以上三条战略外，还得注意一些相关的制约因素。首先，由于芬兰以中立外交在世界著称，它不会单纯把某一国作为主要的原料出口国。同时，它在国际事务中居小国之列，无多大的影响力，也不

作成为贸易轴心的奢想。

另外，OKO 一直对就业问题非常重视，它制定和实行一套宽而活的工资及福利政策。公司很少解雇职工，更多的是保留雇员，况且，芬兰国小，有经验的工程技术及管理人员不多，再加上语言独特(芬兰语与蒙古语沾亲，不像希腊或拉丁语系那样好学，芬兰的第二种语言是瑞士语，也不好学)，人才开发方面有很大的局限性。

再看 OKO 与芬兰政府的关系，两者之间是相当密切的。由于政府多次资助 OKO 的发展项目，购买 OKO 的股份使芬兰政府在 OKO 有经营表决权。不过，政府主要靠 OKO 的管理部门管理 OKO，自己并不插手，芬兰政府只希望 OKO 持续发展，在就业和出口方面稳中有进。看来，只要 OKO 管理中枢能拿出一个促进经济持续繁荣的可行方案，芬兰政府不会袖手旁观，是一定会从财政上给予协助的。

思考题

请根据你的见解，提出 OKO 发展战略的要点，并进行必要论证。

【案例四】

金利来

一、概况与发展阶段

金利来集团有限公司是香港最大的服装领带生产商及分销商。该集团主要从事金利来名牌为主的男士服装及饰品的生产、销售，其产品系列包括领带及有关产品、成衣、皮具及男士饰物，集团在香港和中国大陆以及意大利设厂生产，在中国大陆、香港及新加坡建立了广泛的销售渠道的网络，并通过在若干其他东南亚国家的特约分销代理商、当地批发与零售商分销产品。金利来从 1968 年开创之初的家庭手工作坊，历经 25 年的努力，发展成为营业额达 6.68 亿港元、从事国际化经营活动的集团公司。

可以将金利来的发展划分为四个阶段：

- 1、1968 - 1971 年——求生存阶段；
- 2、1971 - 1981 年——成长阶段；
- 3、1981 - 1992 年——海外扩展阶段；
- 4、1992 年以后——组建集团公司谋求新的发展阶段。

表 1 列出了 1988 - 1993 年历年营业额年增长率、利润的年增长率变化的情况，从中可以看出金利来仍处于高速成长趋势。

表 1 金利来公司历年营业额年增长率、利润年增长率

年份	营业额增长率%	利润增长率%
1988		
1989	71.3	67.9
1990	34.1	29.1
1991	44.2	92.2
1992	38.9	31.5
1993	44.6	
1994		

为简便起见，用表 2 概括了各阶段的基本特征，包括经营范围与方向、生产方式及生产布局、营销方式、目标与战略等方面的描述。

二、发展模式与三大战略

金利来发展模式可以沿以下三个方向分析：(1) 从创立名牌到名牌推广——企业扩展；(2) 从寻求、创造优势到发挥优势；(3) 由树立产品形象到树立企业形象。

上述三个方向实际上构成了金利来发展的三大战略。战略实施中，都有一系列的配套策略和措施。下面分别进行论述。

(一) 从创立名牌到名牌推广——企业扩展

创立名牌的意识和目标，一开始就扎根于创业者的头脑之中。在名牌确立之后，又成功地实施了名牌推广战略。

1、创立名牌领带——金利来 Goldlion 过程。企业的经营管理实践表明，在激烈的竞争环境中，能创造出名牌产品的企业，是其立于不败之地的保证，是其长期发展的基础。

但是有志创立名牌的创业必须清醒地认识到，创立名牌是一个长期艰苦的过程，是需要进行一系列的努力，使其产品具备和保持优良的特性并为社会公众所认知的过程。这一过程贯穿在企业的整个经营活动包括生产准备、生产领域和市场营销领域之中，它包含四个方面的内容：(1) 创立名牌意识；(2) 生产出优良产品；(3) 广泛的社会认知；(4) 品牌维护。

(1) 创立名牌意识。创立名牌意识既取决于企业家本身的价值观念、气质、

表 2 金利来公司发展各阶段的基本特征

年份	1968-1971	1971-1981	1981-1992	1992-
经营范围	香港	香港	向东南亚、中国大陆扩展	向欧洲扩展
经营产品	领带	领带	相关产品	多角化经营
生产方式	家庭手工业	专门化生产	专门化生产	局部前向一体化
生产布局	香港	香港	香港、大陆；西欧（委托加工）	香港、大陆；西欧（委托加工）
营销方式	个人推销	在百货公司搞专柜销售	由专卖店、专柜、代理商组成的销售网络	由专卖店、专柜、代理商组成的销售网络
目标战略	生存创立名牌	成长确立名牌寻求优势创造优势	成长与扩展名牌推广创造、发挥优势树立企业形象	组建上市公司与扩展名牌推广创造、发挥优势树立企业形象

精神、抱负,也取决于他对环境和机会的认识与把握。目睹香港领带市场充斥外国货的情况,激发金利来创业者创立华人名牌领带的强烈民族意识。同时,经过调查研究,发现香港市场上的名牌领带多为已在欧美市场过时的产品。这样就更为强化了创立名牌的意识和信心,开始了创立金利来名牌的不懈努力。

(2)生产出优良产品。优良、稳定的产品质量是创造名牌的基本条件。这就要通过组织的方式,把技术、质量的优势在生产过程中体现出来。要制作质地优良的领带必须在款式和花色品种的设计、原材料的选用、制作等方面,都要达到上乘的标准。事实上早在金利来发展的第一阶段,就确定了以外国名牌的质量水平为标准,并用手工制作方式,生产出可与欧美名牌媲美的领带,致使去掉标牌后,竟无法与欧洲名牌领带相区别。采用先进的专用设备进行现代化生产之后,更进一步提高了制作水平,建立了质量保证体制,确保产品质量的稳定。

(3)广泛的社会认知。商品的社会认知是通过多种手段,使目标市场的消费者了解其产品特性并对其价格认可的过程。有好的产品,不为一定区域消费者知道,等同没有;有优良产品,价格过高,不为相当数量的消费者接受,也难以达

到公司的目标。为此,金利来推行了以下策略:(1)高档产品中上水平的价格。由消费理论可知,对于价格公道、品质上乘的产品,顾客自然乐于惠顾。(2)即使产品质量已臻上乘,顾客也愿意购买,但是距成为名牌还差得很远。如果不使公众知道,并承认其为优良产品,也无济于事。金利来的实践证明,运用现代化传播手段,特别是具有直接视听效果的电视广告,对于树立产品形象,促进销售有明显效果。在这方面金利来创业者又表现出创新意识和企业家的胆识。1970年金利来创业者从极有限的资金中,拿出3万港元作电视广告,取得了明显的效果,初步确立了金利来在香港的名牌地位。

(4)品牌维护。创名牌难,维护名牌更难。一方面,名牌创立后,立即会有假冒产品出现,危及品牌的声誉,甚至使其毁于一旦。另一方面,企业内部可能认为名牌已经确立,只需卖牌子而不必注重质量,使牌子失去市场。事实上,品牌为社会知晓后的一段时间内是消费者重点对其进行继续衡量、考核的时期。许多消费者正不断地对产品进行评价,包括将其与同类产品进行横向比较;将其与早期阶段的产品进行纵向比较;以及将心目中的、想象中的产品与现实中的产品进行比较。有的厂家往往在其产品稍有名气、销售增加之际,便开始忽视质量,甚至偷工减料,最后自毁品牌。金利来创业者对此有足够的认识,认为“自己创造的牌子打响以后,值得注意的就是如何保持产品的素质,千万不要骗人”。金利来在其产品初步建立声誉之后,不仅没有丝毫松懈,反而在生产、销售的各个环节,为维护其名牌地位而努力,取得显著成效。公司推行了以下策略和措施:首先,在生产过程中继续严格控制,确保质量稳定。其次,金利来从不像其他牌子,会在节日或淡季降价推销;并在各地区保持价格统一,从而维护了名牌产品的形象。再次,为维护品牌形象,金利来不惜巨资以保持广告每天能在香港、大陆电视上出现。例如,金利来1993年度的广告总支出达3600万港元,占集团合并营业额之5.4%。最后,金利来在各地建立专营店或在百货公司设立专柜的方式,对维护品牌形象,打击假冒产品起了重要作用。金利来的上述措施,取得了显著成效。

2、名牌推广——企业扩展、品牌声誉、质量声誉可使企业获得明显的甚至是持久的销售优势。这个优势甚至可以很好地应用到企业开发与此相关的产品的市场上。在金利来品牌刚开始确立其名牌地位之际,创业者就考虑了未来的扩展,将拟议中的广告“金利来领带,男人的世界”改为“金利来,男人的世界”。这一简单的改动蕴含了创业者深思熟虑的企业扩展战略。事实上,一旦确立了金利来领带作为名牌产品的地位,名牌推广与企业扩展就沿着两个方向进行。图1的矩阵表示出金利来扩展模式。一个方向是从产品角度,由金利来领带向金利来男士饰品、服装、皮具等相关产品方向扩展,也包括向非制衣业的百货零售行业扩展。另一方向是地域上的扩展。这依次体现为1981年从香港开始向新加坡、马来西亚、泰国等东南亚国家、地区扩展,1984年向中国市场进入,以及最近向欧洲市场扩展等。

图 1 中扩展的初始点是在矩阵中标以“名牌”的方块,即由香港和领带所确

西 欧	★	★			
中国大陸	★	★	★	★	★
东 南 亚	★	★	★	★	★
新 加 坡	★	★	★	★	★
香 港	名牌	★	★	★	★
	领带	皮具	服装	男士饰品	非制衣行业

图 1 金利来的扩展矩阵

定的方格开始扩展,实现了扩展的方块中标以星号★。企业扩展的一大特征是由大量销售点和专卖店构成的网络的形成,仅以中国大陆为例,到 1993 年上半年止,销售点总数就已达 600 个,专卖店达 10 间。

(二)寻求、创造与发挥优势;

当今世界,技术发展日新月异,生产、技术领域的各个方面皆存在激烈竞争,各国之间的经济环境也有很大差别。企业活动涉及生产准备、生产、市场营销等多个领域,包括设计、研究、原材料、技术、工艺、人力资源、管理、营销能力等多种要素。各种要素的优势不可能集中在一个国家、一个地区。能在世界范围选择利用各种优势者,将是竞争中的优胜者。金利来正是在世界范围内博采众长集合了多个领域、多方面的优势,并创造出自身的优势。

香港所处的国际金融中心、自由港、国际信息中心的特殊条件为金利来实施这一战略提供了良好的外部环境。例如认识世界服饰潮流中心在欧洲而不是在香港、金利来聘请和选用欧洲著名设计师的作品,以领导领带世界新潮流;不拘一格,大胆选用世界各地的优秀管理、行销人才,以适应国际化经营的需要;选用世界第一流的面料;从德国进口第一流的领带生产线实行高效率生产等。

图 2 按生产准备领域、生产领域和市场营销领域反映了金利来众多的源泉,并综合自身优势。这就是为什么金利来在其主要市场(香港、东南亚、中国大陆)几乎没有竞争对手的关键所在。金利来创造出自身的优势之后,不断在相关产品领域进行扩展,在不同国家、地区发挥其优势,取得了良好的效果。

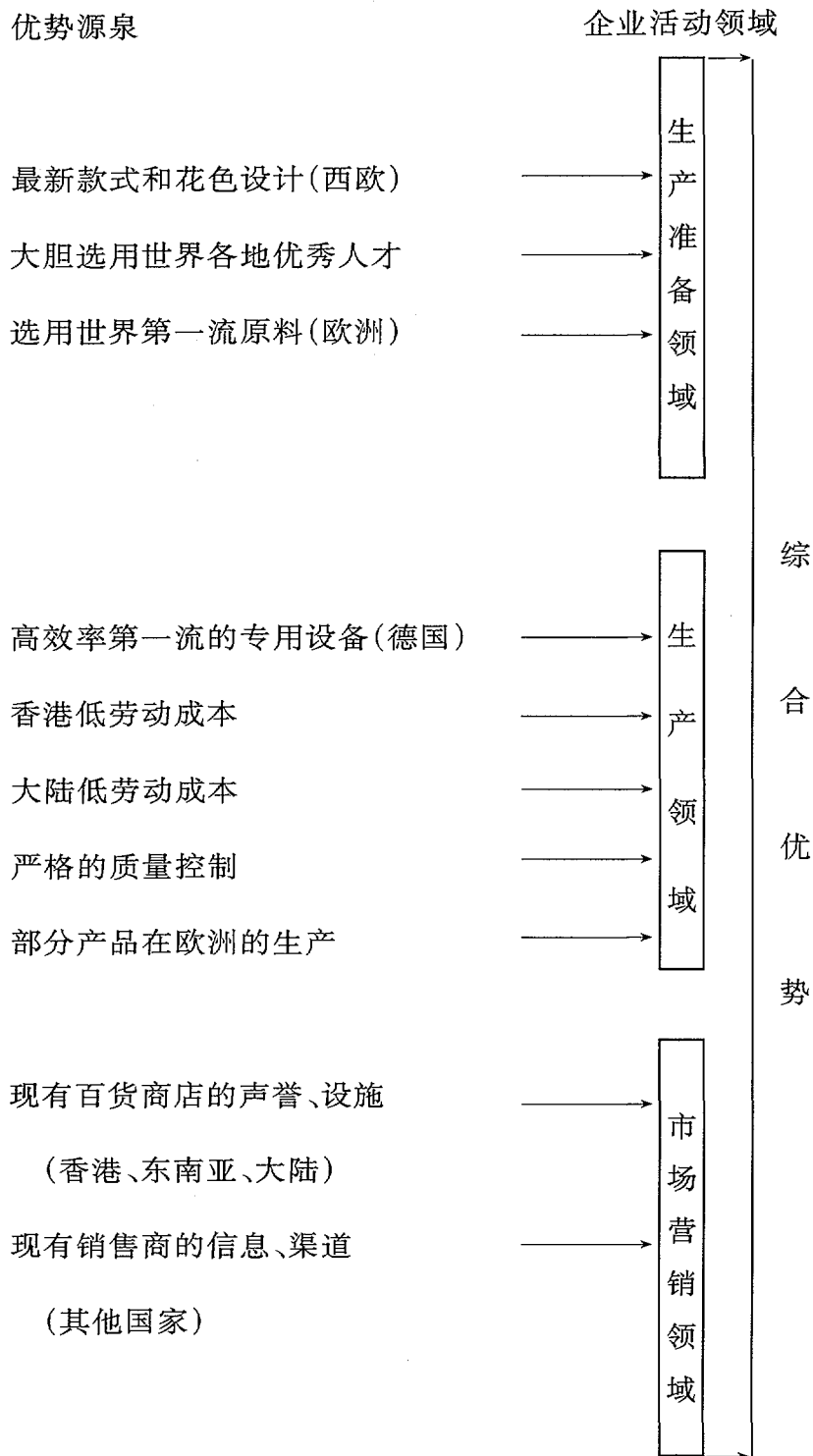


图2 金利来优势的众多源泉

(三)由树立产品形象到树立企业形象。

企业形象有经产品形象丰富和深刻得多的内涵。企业形象是社会公众群体对于企业的看法和信赖程度的综合体现。这些看法来自消费者、投资者、雇员、政府和公民等多个不同方面。良好的企业形象说明企业赢得了公众的信任，有助于业务的顺利开展。经过 25 年的努力，金利来已在其业务活动领

域树立了良好的企业形象。

1、产品形象的树立过程加速了良好公司形象的树立。因为金利来品牌与公司名称相同，品牌的推广，向不同地域的扩展，已不只局限于扩大品牌的影响，而必然对公司形象的树立产生直接的作用。

2、金利来创业者对于社会责任目标也给予了相当的重视。金利来奉行的优良产品、中等价格的策略，对质量一丝不苟的态度都给了公众以亲切可信的形象。同时金利来创业者还提出了回报社会的社会责任目标，并在医疗卫生、体育运动、教育领域、在落后地区和家乡建设等方面提供了大量捐赠和投资。广泛地参与这些活动使金利来在公众中树立了良好的形象。

3、精美的广告设计。金利来创业者所设计的商标、中英文品牌名称，精美的广告设计，恰到好处的艺术渲染效果，也为金利来形象的树立起到了重要的作用。它把现实中的金利来产品和理想中的金利来形象联结起来。

(四)发展战略的直接效果

金利来的发展战略取得了以下明显的直接效果。

(1)由于品牌推广主要沿着相关产品进行，不同产品采用同一品牌或相关品牌，它们之间有相同的消费者、市场、销售方式、销售渠道，因而可以充分利用已有的产品知识、管理知识、管理方式与技能，利用消费者对金利来品牌的信赖，节省广告费，也可以充分利用现有的设施如销售网络等，取得规模的经济性。

(2)从相关产品方向进行扩展，既保证了公司的迅速发展，又保证了公司在发展过程中的稳定性。

(3)减少了公司的机构部门的设置，轻装前进，节省成本。以1993年为例，公司员工共8000人，创造营业额6.68亿港元，人均产值达8.3万港元。例如，公司未设专门的研究与开发(设计)部门，一方面节约了成本，另一方面可以形成对市场的灵活反应机制。金利来领带每年投入市场的就有5000多个款式，2万多个花色品种。

4、形成了由创造名牌→促进业务→塑造良好企业形象→促进企业扩展的良性循环机制。

三、“勤、俭、诚、信”与创新精神

(一)“勤、俭、诚、信”为其根本

“勤、俭、诚、信”是金利来创业者的座右铭，是民族文化意识在金利来的体现，也是公司的根本。它作为公司所有员工的座右铭和行事的准则，而贯彻至今。“勤、俭、诚、信”四个字形似朴素，实则包含丰富的内容。公司在经营活动过程中，在经营策略的制定中，在管理制度中，都加以体现，如招工标准，培训员工制度，员工使用和酬报制度，以及严格的质量控制制度等。正是这种对消费者负责、对协作者负责、对员工负责、对社会负责的基本态度，是金利来能成功地实现其成长与扩展战略，树立起良好公司

形象，在竞争中立于不败之地的根本保证。

(二)不断创新为其精神

金利来的创新意识体现于整个企业的成长过程中。除了在前面提到的体现在重大的战略决策上的创新之外，具体的战术措施，也体现了如下主要创新：

(1)锲而不舍的创立中国人名牌的精神和坚持不懈的努力。

(2)率先在亚洲利用电视做领带广告；并在其后保持金利来形象每日出现(一次)在香港和大陆电视上。

(3)在大百货公司设立本公司产品专柜、并对专柜进行统一装修、统一制作广告，强化渲染效果，有利于形象的树立。

(4)把市场划分为控制与非控制市场。在控制市场内实施所提出的领带推销三原则：①经销商不准挑选花色；②批发价与零售价由公司规定；③现金交易。

(5)引而后发的进入中国大陆市场模式——1983年开始做广告，1986年产品进入中国市场。

正是这种富于进取的创新，是金利来在激烈的竞争环境中不断成长，取得良好业绩的源泉。

案例分析题：

- 1、金利来公司在发展过程中采用了哪些战略？试分析其成功的原因。
- 2、应用企业生命周期理论，分析金利来公司的成长类型和特点，并分析金利来今后发展的战略重点。

附录二：

战略经营讨论题(作业)

每4人一组

以你目前工作单位的企业为例，研讨下列的问题：

- A 分析现在中国的大体环境以鉴定对你的企业所造成的威胁及机会。
- B 分析你的企业的直接环境以鉴定对你的企业所造成的威胁及机会。
- C 分析你的企业的劣势和优势。
- D 应用以上的分析，确定你的企业面临的重大问题。
- E 应用以上的分析，讨论有何策略可取用。
- F 选择你认为最适合的策略

22242

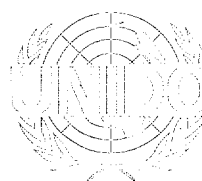
(3 of 6)

女企业家示范培训教材



(三)

市场营销与国际市场营销



联合国工业发展组织
中华全国妇女联合会

联合国工业发展组织和中华全国妇女联合会
《促进妇女参与现代化进程培训计划》示范培训教材

合作发展妇女企业精神

国 际 市 场 营 销 与 策 略

主 讲 人：梁纯菁(新加坡南洋理工大学高级讲师)
(中国中华女子学院荣誉教授)

修订、校正与案例提供：

强容琨(中国企业管理协会高级咨询顾问)

曹同乐(中国农业部乡镇企业管理干部学院
经济贸易系主任、副教授)

总 审 核：贾秀总(中华女子学院副院长、编审)

打字、复印：中华女子学院培训中心

一九九八年一月

前 言

《国际市场营销与策略》是一门应用性很强的管理学科,它属于工商管理学的范畴。这一学科只有内容更贴近实际才有价值。在编写这本教材的过程中,我们试图用最简单、明了的方式传递尽可能多的信息。考虑到这本教材是培训乡镇企业家的,而这些乡镇企业家又来自经济、文化均有差异的不同地区,他(她)们的文化层次、思想观念都不完全相同。因此,我们为讲授这一教材的教师预留了较大的因材施教的空间。“书是死的,人是活的”,我们不愿意用教材束缚教师的手脚,而是希望教师能联系企业管理的实践,使教学活动更符合“顾客”——企业家们的需求。“附录”部分是本教材的最重要内容之一,只是为了行文方便才以附录的形式出现。

讲授这一课程最好能用案例教学法,这样就能“授之以渔”,而不只是“授之以鱼”。但愿这一教材能在此方面起到抛砖引玉的作用。我们建议采用如下讲课方法和参考书目:

一、讲课方法:

1. 课堂授课
2. 案例研究
3. 集体作业
4. 学习目的问卷

二、推荐教材:

1. Philip Kotler 等,著“Principles of Marketing”第六版(1994)
2. Philip Kotler 著“Marketing Management”第八版(1994)
3. Courtland Bovee 等,著“Marketing”(1992)
4. Warren Keegan 著“Global Marketing”(4th 1989)
5. Christopher Lovelock 著“Services Marketing”即“服务业营销”(1992)

目 录

一、市场营销概论	(1)
1、市场营销的定义	(1)
2、市场的组织功能	(2)
3、市场营销的思想演变	(3)
4、市场营销的内容	(4)
5、市场部门与企业管理	(5)
6、市场经理的工作	(6)
7、市场经理的资格	(6)
8、成功管理	(6)
9、领导	(7)
二、消费行为	(7)
1、动机与人格	(8)
2、个人购买行为	(9)
3、企业机构购买行为(以工业为例)	(10)
4、中间商购买者	(12)
5、政府购买者	(12)
三、市场营销计划	(13)
1、市场营销计划的好处	(13)
2、市场计划工作过程	(13)
3、影响市场的因素	(14)
4、竞争与市场种类	(15)
5、市场领导者策略	(16)
四、市场调研	(18)
1、市场调研的课题	(18)
2、市场调研方法——资讯的来源	(18)
3、市场细分、目标与定位	(19)
五、产品政策	(21)

1、定义、分类与性质	(21)
2、产品生命周期	(23)
六、价格政策	(25)
1、定价考虑的因素	(25)
2、定价的方法与种类	(26)
3、定价策略	(28)
七、分销渠道	(29)
1、中间人的角色	(30)
2、销售商、批发商	(30)
3、分销的成本	(30)
八、促销管理与广告	(32)
1、促销方法	(32)
2、广告、公关战略	(32)
3、人员促销	(33)
九、国际市场营销战略	(33)
1、市场选择	(34)
2、产品对市场的适应性	(35)
3、打进市场	(37)
4、定位市场	(39)
5、支付	(39)
附录内容	
附录一：速效洗涤剂 (ACTIVE DETERGENT)	(42)
附录二：帕都食品有限公司 (Perdue Foods Inc.)	(49)
附录三：奥迪斯公司 (Odysseus Inc.)	(56)
附录四：可口可乐公司	(64)
附录五：东星仪器厂	(67)
附录六：河北井泾“清泉澄”酒厂	(68)
附录七：跨国公司的新趋势	(69)
附录八：怎样和对手谈判	(75)
附录九：商务谈判技巧	(79)
附录十：商务谈判技巧	(80)

一、市场营销概论

1、市场营销的定义

(A) 市场营销 (Marketing)

1) 市场营销是讲行销必须满足消费者的需求与欲望。

2) 西北大学费利浦·库脱勒说:是“人们用交易的程序,以满足各种需求与欲望的活动。”

3) 美国市场行销学会说:是“引导财货与服务,从制造厂流到消费者手中的企业活动。”

4) 综合认识:市场营销是多种计划与行动

——找出市场来源

——找出顾客需求与欲望

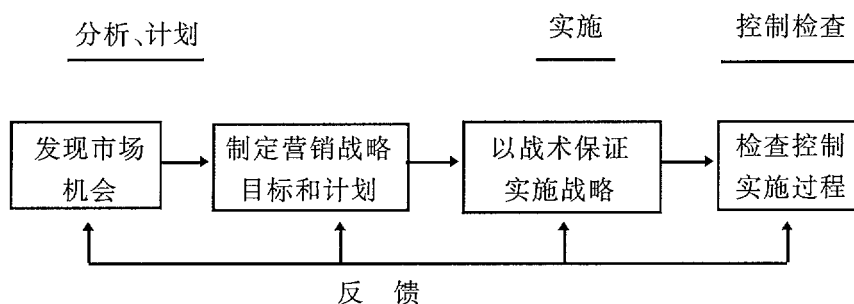
——向顾客推销产品与服务,并赚取利润

——让顾客再回头

(B) 市场营销管理 (Marketing Management)

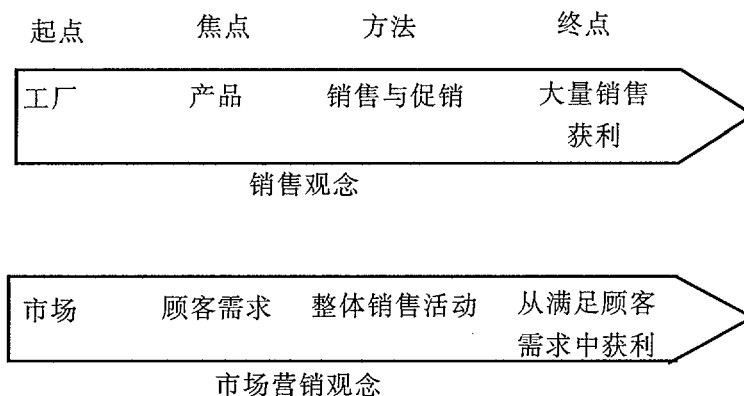
是分析、计划、实施与控制所设计的系统管理程序,建立和维持有利的交易以及市场目标的关系来实现企业的目的。市场是指消费者市场,市场管理其实是需求管理(Demand Management)。

市场营销管理程序和方法示意图



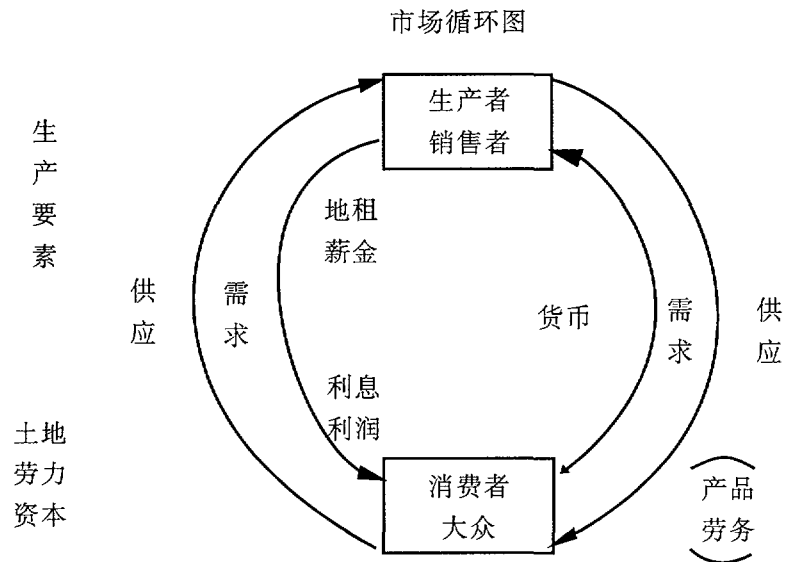
(C) 销售与市场营销观念差异 (Sales and Marketing)

两者的不同可由始点(或焦点)(Focus)、方法(Means)、以及终点(Ends)来分辨。



两者主要区别在于：第一，销售观念是以卖方（企业）的要求为中心，市场营销观念则是以买方（预期的顾客）的要求为中心；第二，销售观念认为销售的职能是以卖出产品，换取现金的活动，而市场营销观念认为销售的职能是以产品来满足顾客要求的综合活动（包括生产销售）。

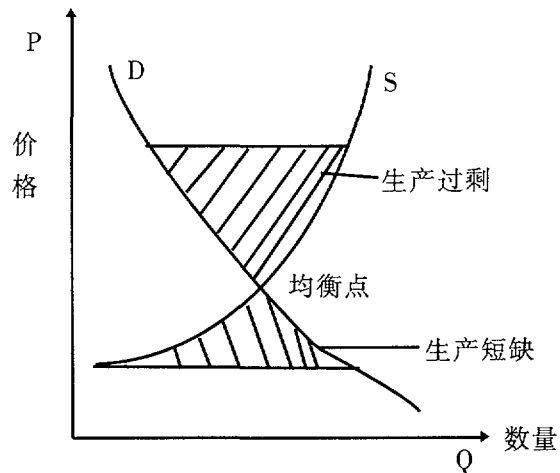
2. 市场的组织功能



消费者在生产要素市场（或者叫资源市场）出售、出租、出借劳动力、土地、资本等生产资源，取得工资、地租、利息、利润等货币收入，然后去产品市场用货币购买他们需要的产品和劳务。从宏观上说，市场循环系统组织整个社会的生产流通，满足社会全体成员的需要，实现社会目标。从微观上说，企业通过市场循环，满足目标顾客的需要，实现企业目标。

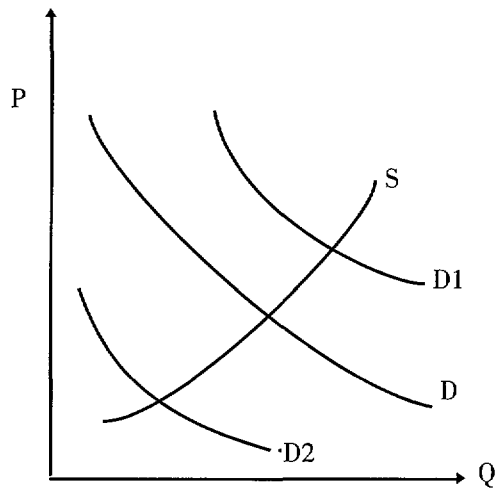
- 市场循环的影响因素：
- 1) 需求
 - 2) 政策
 - 3) 价格

需求曲线分析：



一般来说,价格愈低,需求愈大;价格愈高,需求愈小。

供求曲线分析:



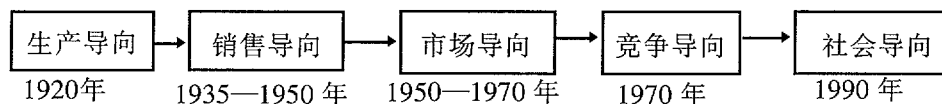
促使销量增加的因素:(即 D 至 D1)

- 收入增加
- 广告
- 人口的增加

需求减少的影响因素(即 D 至 D2)

- 购买力下降
- 替代品的发现(如咖啡代替茶)

3、市场营销思想演变



1920 年左右,市场需求是非常大的,生产的产品供不应求。因此,生产什么就卖什么。1929—1933 年,资本主义国家发生了经济崩溃,企业为争得生存,在开辟和运用销售方面,做了许多工作,推销的观念被认识到。第二次世界大战后,科技飞速发展,财富迅速增长,商品严重过剩,严酷的现实使企业转变观念。顾客需求成为推动企业的核心,市场经销的观念开始形成,不仅要有目标市场,还要保证产品质量、供货时间和适当的价格等等。七十年代以后,美国营销专家首先提出优势营销观念,中心思想是:用户的需求随着社会的进步日新月异,应根据企业本身的优势,满足用户需求和服务,需要扬长避短,以利竞争。

《孙子兵法》强调:“知彼知己,百战不殆”,这一思想也适用于市场营销。只有以己之长,克彼之短,才能在商场竞争中处于主动地位。中国形势大好,生意难做,在这种情况下,更需要企业发现并发挥自己的优势。在社会行销观念下,行销必须顾及三要项之间的平衡:公司利润、满足消费者欲望及社会的长远利益。

4、市场营销的内容

现代市场营销学将企业营销手段总结为：

产品(Product)、地点(Place)、价格(Price)和促销(Promotion)四种策略的组合的基础(以下简称“4P”)

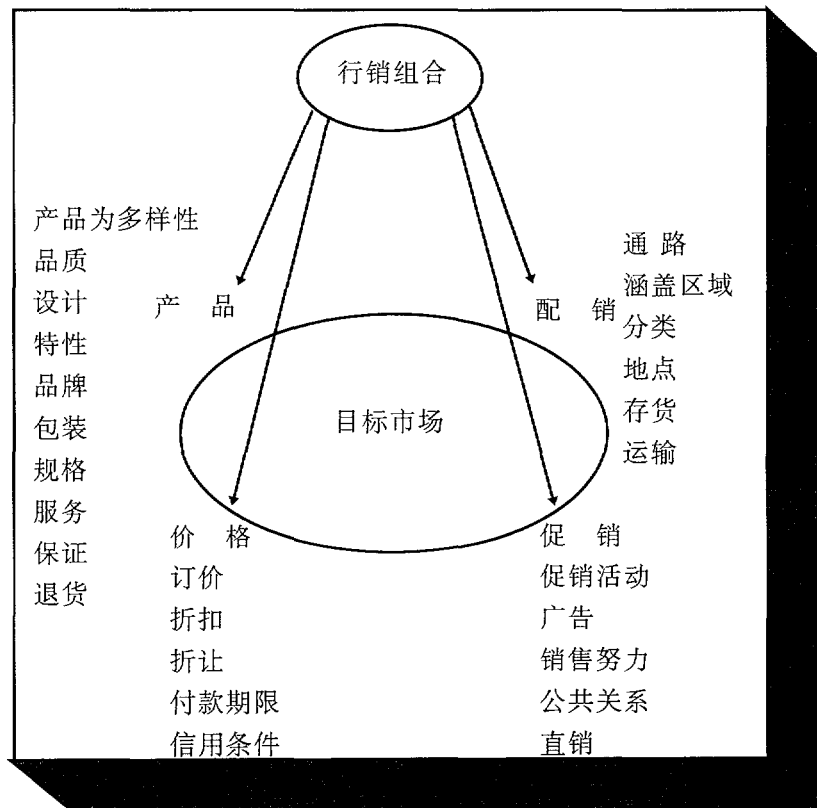


图 行销组合的 4 个 P

A、产品

它代表企业提供给其目标市场的货物和劳务的组合，其中包括产品质量、式样、大小或尺码或型号、品牌名称、包装、服务等。

B、价格

它代表顾客购买商品时的价格，其中包括价目表所列的价格、折扣、折让、支付期限等。

C、地点

它代表企业使其产品可进入或达到目标市场(顾客)所进行的各种活动，其中包括渠道所包括的区域、场所、仓储、运输等。

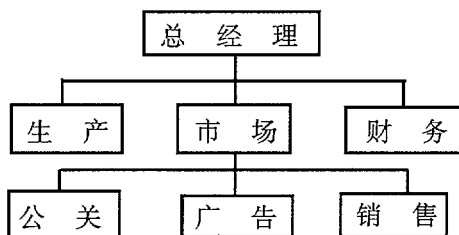
D、促销

它代表企业宣传介绍其产品的优点和说服目标顾客来购买其产品所进行的活动。

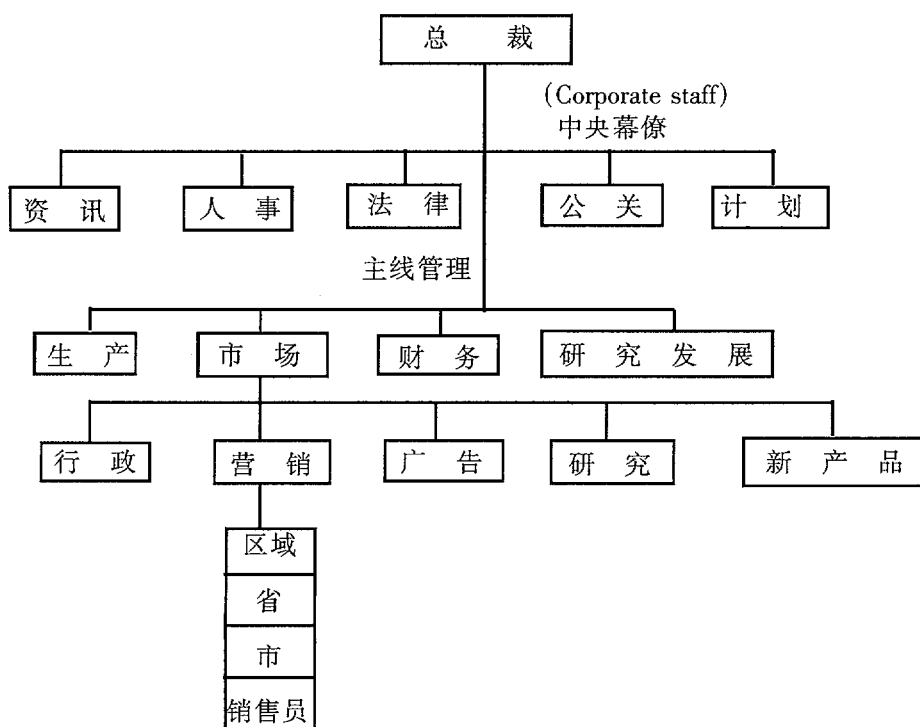
成功的市场营销工作,有赖 4P 的灵活应用与巧妙的配搭。

5、市场部门与企业管理

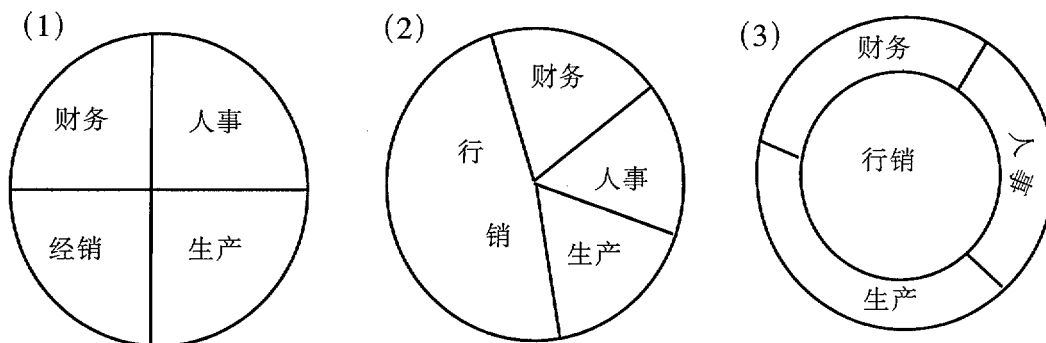
A、市场部门与企业组织结构

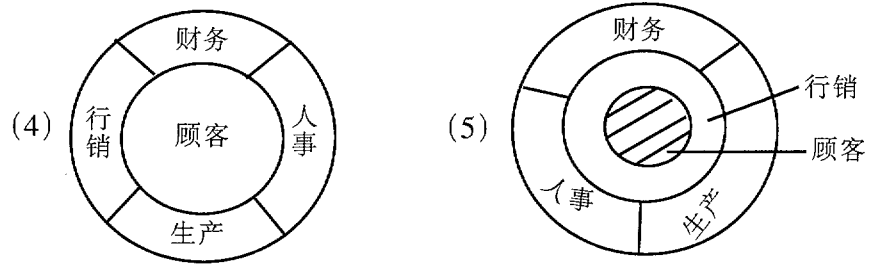


(B)全球性职能结构(Global Functional Organization)

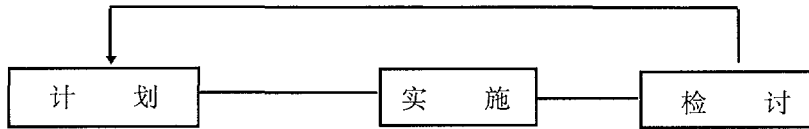


市场(行销)在公司中的地位是在不断改变的





6、市场经理的工作



确定目标	组织队伍	将成绩与目标
选择策略与方法	招 聘	做比较
计划长期目标(计划蓝图)	实 践	
拟定计划开支预算		

7、市场经理的资格

组织领导能力(管理下属员工)。

- 有智慧,了解企业的经营使命与目标,拟定市场计划。
- 协调及平衡 4P 的应用而获利润。
- 思考与想象力。
- 分析能力、解决问题能力。
- 经验与知识。

8、成功管理——可以从四个角度来作评估。

A、资源应用

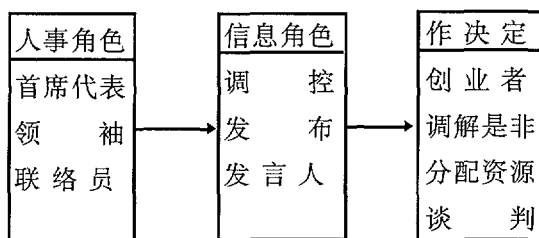
管 理	
差	良 好
无 效 果	有 效 果
无 效 果	有 效 率
浪 费 资 源	资 源 应 用 好

B、管理技能

- 1、技术:能应用的工具、技术与特殊知识。
- 2、人事:能有效地在人与人之间工作。
- 3、推理:能了解公司情况,分析问题,解决问题。

C、管理功能:计划、控制、组织、领导。

D、管理者扮演的角色：



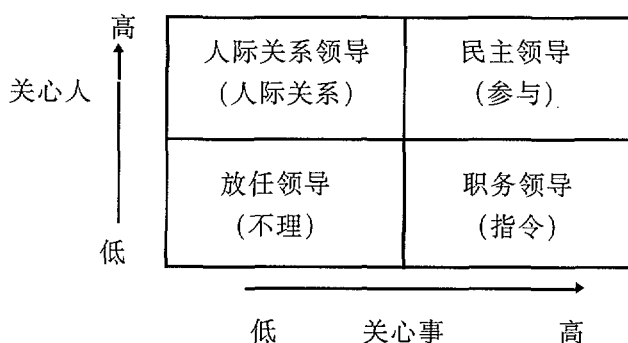
9、领导 (Leadership) ——管理功能之一，领导功能的实践，有赖一定的权力与具伸缩性的领导风格。

A、权力——权力的领导的必要资源

- 领导需要善于利用权力来完成任务
- 权力来源：

职位：奖励，处罚决定的权利，职权
个人：魅力，专业知识或资讯。

B、领导的风格：



任何一种领导风格的运用都取决于组织环境情况。

阅读资料：(1) 行销勿短视

(2) 案例研究教学法

(这两份资料分别附录在 100 页和 113 页)

案例研究：帕都食品公司——农产品利用行销策略在市场上竞争。

此案例用以详细讨论一家公司如何以 4P 的策略在市场上节节胜利，又如何以调配市场营销组合 (4P) 来同竞争者一较高低。这家公司也因以市场营销观念来满足顾客的需求与欲望而获得成功，此案例阐明了目标顾客的关键性因素，而不能张冠李戴。另一方面，此案例也说明了价值链的概念，帕都公司引用了生产程序最终是给顾客提供价值 (value) 的做法而成功 (即一条龙的生产线手段)。

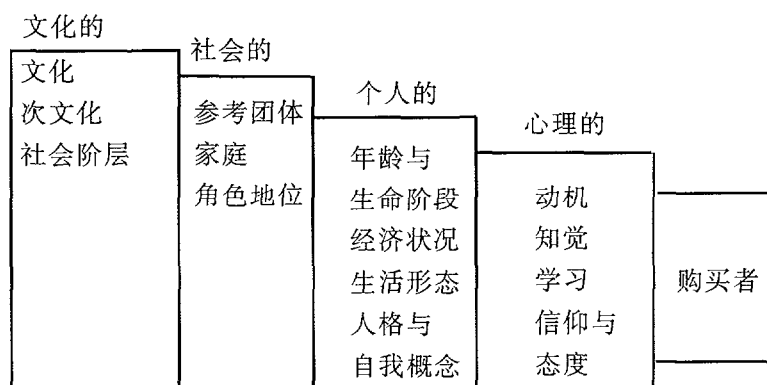
二、消费行为 (Consumer Behavior)

研究消费者到市场上购物时到底受什么因素制约。消费者分为个人和机构两大类。

购买者行为模式：

外来刺激	大脑黑盒	反应
产品	购买者特性	产品选择
价格、配销	购买者决策	品牌选择
促销	过程	经销商选择
其它政治、文化 经济、科技	主要研究购买者的 心理	购买时机 购买数量

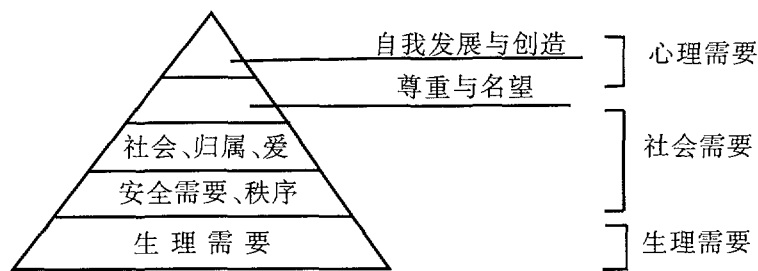
影响消费行为的各因素之详细模式(之一):



1. 心理因素的动机理论(三种介绍)

1) 弗洛依德的动机理论: 他提出自我与超自我的观点, 自我是不受其它影响, 超自我是受法律影响规范后的行为, 他认为, 人类行为受潜意识支配。故对潜意识研究, 以探知真相, 可确定影响潜意识的广告及推销方法。

2) 马斯洛的动机理论: 人类的需要以层阶的方式来排列, 最迫切的需要满足以后, 则进入上一层的需要。



3) 赫兹伯格的激励理论: 双因子理论

不满足因子——除去。如差的服务。
满足因子——加强。如保证、鲜明的图形。

4) 商品根据心理需要, 可分为:

(A) 功能类产品: 满足生理需要者、食物、用品。

(B)渴望类产品:保健、化妆品、药品。

(C)威望类产品:满足优越感、成就、夸耀和表现自我,如私人游泳池、游艇、别墅、珠宝、古董。

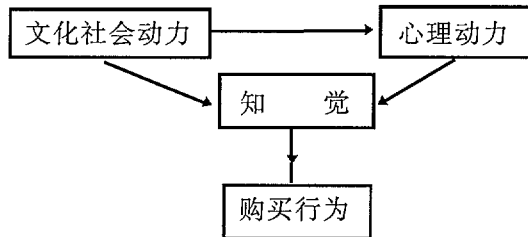
(D)地位类产品:显示社会地位,如大洋房、大汽车、艺术品。

(E)快乐类产品:满足游戏、求知、好奇、旅游、娱乐等商品。

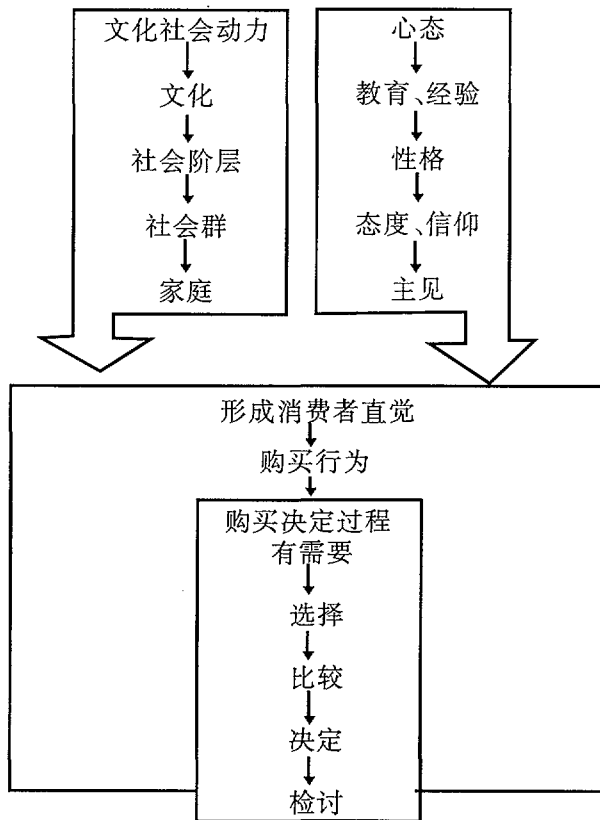
(F)成人类产品:表示成熟、智慧与风度,如咖啡、酒类、雪茄。

2、个人购买行为

B、影响个人购买行为的三大因素及其关系(模式之二)



社会、文化与心理动力对购买行为的影响可以更具具体描述为:



C、购买决定过程五个阶段

问题的认识 资讯的收集 方案评估 购买决策 购后的行为

(A)问题认识(动机)

内在刺激

外在刺激

(B) 资讯来源

人际关系——朋友、同事。

商业的——广告、业务员推销。

公共媒体——评比、广告。

经验——产品处理、试用。

(C) 方案评估

产品属性——如旅馆类价格、地点、卫生。

重要性权数——如旅馆哪类属性比较重要。

品牌印象——多受广告影响。

效用函数——用处、功能的水准与期望作比较。期望受价格影响。

评估程序——消费者会应用不同的评估方法在多重属性目标之间作一抉择。

(D) 购买决策

由购买心愿到购买决策之间要解决两个因素：

其他人的态度——妻子的意见。

非预期的情景因素——例如突然失业。

(E) 购后行为

购后满足, 购后行动(再买或不买, 投诉, 要求赔偿)与购后使用与处置。

3、企业机构购买行为

企业机构的购买者有三种：政府、工业和转卖者，我们这里以工业企业购买为例分析。

工业的购买者(Industrial Buyers)要研究的四个问题：

- 购买者做什么决定？
- 谁参加决策过程？
- 买者主要受什么影响？
- 决策过程如何？

1) 购买者做什么决定？

三种购买情况：

A、直接重买(Straight Rebuy)——如水、电、灯泡、香烟、原料。

B、改进重买(Modified Rebuy)——如新货车、电机附件、电脑。

C、新买(New Task)——办公楼、水库。

2) 谁参加决策过程？

企业内有购买中心(Buying Centre), 因需要而随时设立, 由以下五种人构成：

A、使用者(Users)——指定产品规格。

B、影响者(Influencers)——工程师、会计师。

C、决定者(Deciders)——拥有正式或非正式权力, 可做谁是供应者的决定。

D、购买者(Buyers)——筛选供应商, 谈判, 与下定单。

E、守门者(Gatekeepers)——控制资讯的流通。如技术员、采购代理商、私人秘书。

卖者策略：

A、沟通关键购买影响者。

B、多层次深入沟通、搞好关系。

3)买者主要受什么影响?

A、环境:需求程度、经济展望、币值变动、供给条件、技术转化率、竞争情况。

B、企业机构:目的、政策、程序、组织机构、机制。

C、人际关系:权力、地位、尊重、说服力。

D、个人因素:年龄、职位、教育、人品、冒险性。

E、卖者

4)决定过程如何?

A、主要购买过程

购买过程	新买	情况	
		改进重买	重买
1)认清问题	√	---	---
2)需求的描述	√	---	---
3)产品规格	√	√	√
4)寻找供应者	√	---	---
5)索取建议	√	---	---
6)选择供应者	√	---	---
7)报价订货	√	---	---
8)评价表现	√	√	√

B、选择供应商

计分

性质	很差	差	中等	好	很好
	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
1)技术与生产能力					
2)财务状况					X
3)产品可靠性			X		
4)配货可靠性					X
5)服务能力					X
6)改善			X		
7)人联关系					X
总分数	2 + 2 + 4 + 4 + 4 + 4 + 4 = 20				
平均分数	20/6 = 3.3				

C、生产采购者是否购某企业的产品考虑的因素：

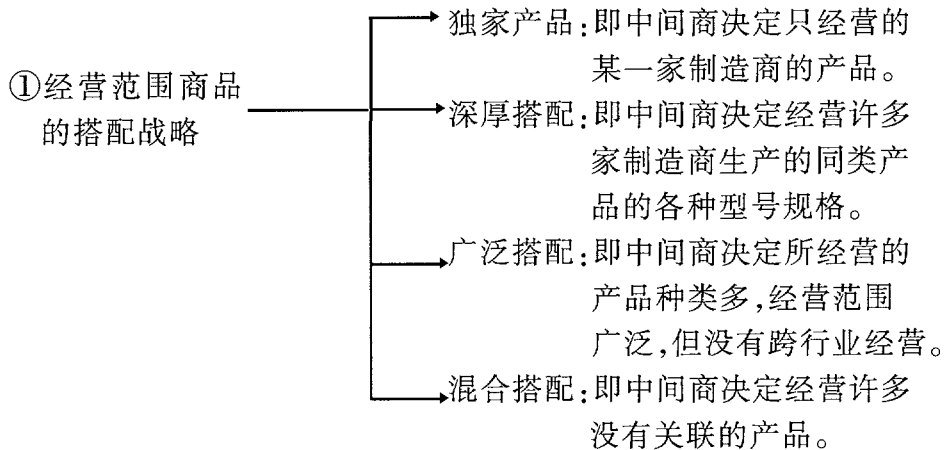
- 交货能力
- 质量、品种、规格
- 价格
- 信誉
- 维修能力
- 技术能力、生产设备
- 付款结算方式
- 企业财务状况
- 对顾客态度
- 企业地理位置

4、中间商采购者

(1)影响因素：同上，加上采购风格如：

- 忠实采购者
- 机会采购者
- 最佳交易采购者
- 创造型采购者
- 广告型采购者
- 吝啬者采购型
- 精明干练型采购者

(2)采购计划决策



②供应商

要选择最合适的供应厂商。

③什么价格和条件

要经常寻求改善供应条件，要求价格折扣。

5、政府采购者

①影响因素

同上

唯一特殊——受社会公众舆论制约

②与政府作生意的诀窍——他们通常向商界提供它所需要购买的商品信息

③采购方式

a、公开招标:登广告函说明产品什么规格、质量,限时投标

b、通过谈判签约(复杂项目采购)

三、市场营销计划

分辨最佳市场

划分如何实现及保有所需的市场份额(Market Share)

计划是联系不断的过程

1、市场营销计划的好处

1)刺激思考

2)分配职责

3)协调努力

4)允许控制与检讨成绩

5)预知难题及早提出解决方案

6)辨别机会所在

7)成为重要的参考资料

8)促成大计

△对市场计划的要求

简单

明了

完整(整体、有机性)

可行性

实际

灵活性

2、市场计划工作过程

1)确定公司的使命、范围、目标。

2)组织。

3)做实地分析(是个策略问题)。

4)确定市场目标,把现有市场排列分等级。

5)产生策略,选择策略。

6)限定计划。

7)写计划书。

8)传播,上传下达,说服,接受。

9)利用控制系统,进行评估。

10)按最新情况进行补充与修改计划。

△公司的宗旨(五个 W)

- 1)我们是怎样的企业?What
- 2)谁是我们的客户?Who
- 3)我能提供何种价值?Why
- 4)我们将成为怎样的企业?How
- 5)它应该是什么样的企业?What

3、影响市场的因素

A、影响市场的内在因素

- 1)市场部门内的因素,领导人能力、协调工作、鼓励士气、群策群力。
- 2)非市场性内在因素,包括生产设备的大小、地点、财政、能力、人力资源、研究与开发及公司的形象。

B、影响市场的外在因素

- 1)人口统计条件:人的寿命越来越长,单身家庭增加,女权增加。
- 2)经济条件:生意的循环如繁荣期、衰退期、萧条期、复兴期、通货膨胀、利息。
- 3)竞争、市场的种类与特性往往由竞争所塑造、完全竞争、垄断性竞争等影响。

4)社会文化的动力,注重生活的素质、女权增大、态度与习惯的改变。

(a)美国人的心态改变 20 年来的比较:

节俭——多花费,用信用卡;勤劳——好玩;男人为主的——男女平等,女人地位提高;重量的生活享受——重生活的素质;全靠自己——靠政府与机关;节制行乐——及时行乐;关心环保,关心产品的安全、使用——关心身体健康,选择食物;自助式购物——冲动式购物;钱多时间少(形成的特点是喜欢站式购物)。

(b)日本人的态度演变

战前——为国家努力;战后——为公司努力;目前——为个人努力。

5)政治与法律的动力

调整经济政策,社会制度调整;
工商业的关系,对广告的控制;
提供有利工商发展的政策。

6)技术的进步

电脑化、机器人、高速交通工具、飞机、传真机。

C、影响公司行销策略的因素(如图)

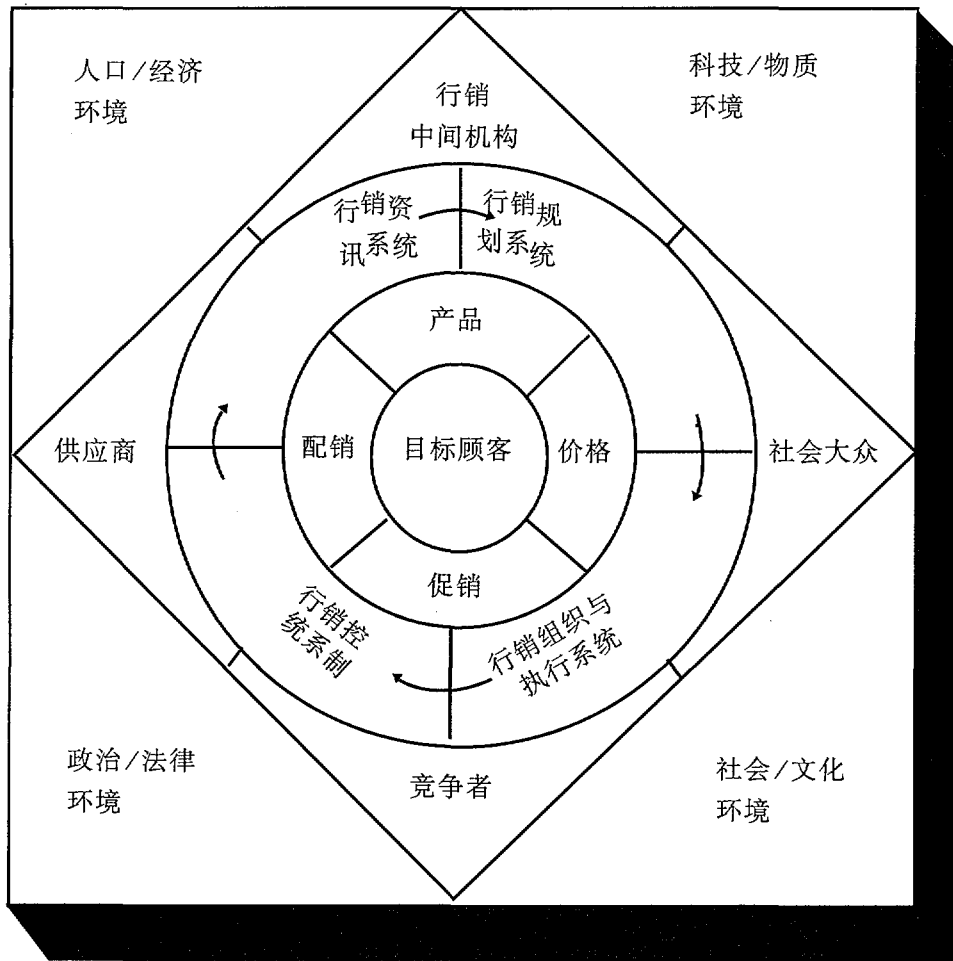


图 影响公司营销策略的因素

以目标顾客为中心,公司集中全力来满足他们,管理策略包括掌握与调控营销组合(4P),组织系统管理与有关行业搞好关系及承受或适应不能控制的外在环境的四大层次的因素。

4、竞争与市场种类

竞争与市场种类和特征

市 场 类 别	特 性				产 业 态 度
	厂商权和大小	生产因素的进退	产品的齐一性	市场知识	
完全竞争	有很多小厂商, 价格由市场决定, 个别厂商无法左右	完全自由加入或退出	产品完全齐一, 无差别	完全知晓	主要产品: 谷类、饲料种子
独占性竞争	有很多小厂商, 价格由市场决定, 个别厂商对价格略有影响	高度的加入或退出	产品相近但有差异	不完全知晓	零售商、轻工业、印刷业
寡 占	少许大厂商, 有控制价格能力	自由转移力低	或有很高的齐一性, 或有很高的差异	不一定知晓	重工业、大旅店、大型制造业、电脑专业
垄 断	独一大型厂商, 对价格有最高控制力	移转力最低	产品有齐一性, 但少有替代品	充分知晓	公用事业: 供水、供电

5、市场竞争策略

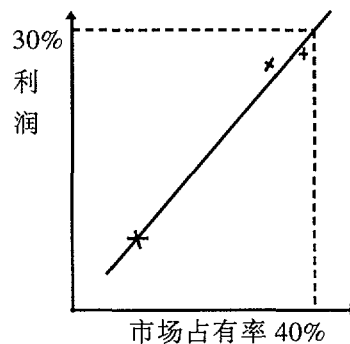
(1)、市场领导者策略

在大多数产业中总有一家企业拥有相关产品的最大市场份额, 而且在价格升降、新产品引入、分销渠道及其覆盖面和促销强度上占据支配地位。此类企业为市场领导者(Market Leader)。

(A) 扩大整个市场, 新使用者, 新用途, 更多的使用。

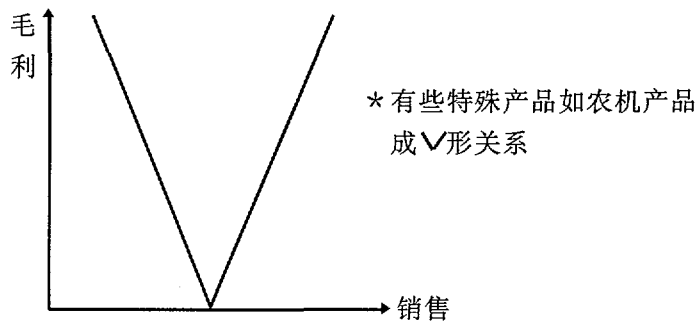
(B) 保护市场占有率, 阵地防御、侧翼防御、先占有防御、反攻防御、机动防御和撤退防御。

(C) 扩大市场占有率, 市场越大, 利润越高。



并非所有商品的市场占率都与利润成正比关系,我们应该作具体分析。

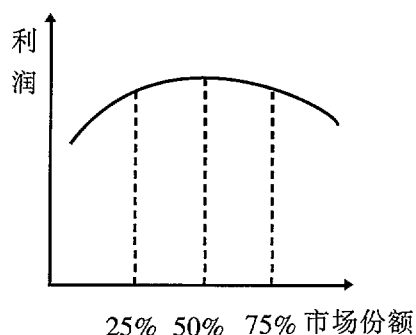
特殊商品的图形:



追求市场占有率必须考虑以下三个因素:

①造成反托拉斯行动(垄断市场)

②经济成本增加(如图)



③可能采用错误的行销组合策略

追求市场占有率并不是企业的最终目的,盲目追求市场占有率会带来不良后果。

(2)市场挑战者策略

在产业中排位第二名以后的企业中,有些实力非常强大,攻击市场领导者及其它竞争对手,此为市场挑战者。其攻击对象有:市场领导者、实力相当者、地方性小企业。可供选择的攻击战略有:正面进攻、侧翼进攻、围堵进攻、迂回进攻、游击进攻。

(3)市场追随者策略

在产业中居于不大不小的中等地位。实力比不上市场领导者和挑战者,但也不是非常弱小。这样的企业是市场追随者。一般来讲,一个行业内的大多数企业是这种企业。

(A)紧随于后,如仿制。

(B)保持距离,如改改包装。

(C)选择式追随。

(D)公司的资源和技巧。

(E)由已建立的顾客信誉来防御竞争者。

(4)市场利基者的策略。

每个行业几乎都有些小企业，他们专心关注市场上被大企业忽略的某些细分部分，在这些市场上通过专业化经营来获得最大限度的受益。处于这种地位的企业称为市场利基者。

进取有利市场位置的主要战略是专业化营销。可供选择的主要专业化方案有：按最终使用者专业化、按垂直面专业化、按客户规模专业化、按特定顾客专业化、按地理区域专业化、按产品或产品线专业化、按客户订单专业化、按质量价格专业化、按服务项目专业化、按分销渠道专业化。

四、市场调研

市场研究十年来不断成长，1983年美国市场学会搞了一次市场调研，发现在600家公司中有77%有一个正式市场部门，它们最常做的工作是确定市场的性质、测量市场的潜能、市场分量分析以及销售分析。

1、市场调研的课题

A、广告研究：动机研究、设计研究、媒介研究、广告效力。

B、商业经济与企业研究：短期预测、长期预测、商业趋势研究、价格调查、工厂与仓库地点调查、收购调查、出口与国际调查。

C、产品研究：新产品接受及其潜能、竞争产品调查、包装设计、测验现有产品。

D、售卖及市场研究：测量市场潜能、市场分量分析、确定市场性质、销售分析、分配渠道调查、市场测验、销售——酬劳调查。

2、市场调研方法——资讯的来源

市场研究是指客观及有系统地收集、记录、分析、解释及报告以提供资讯，即应用研究社会科学的方法作分析，判断与决定。

A、统计数字(Data)

(1) 基本统计数字或初级资料(Primary)——为已定的研究项目特别收集的统计数字，收集方法有三：

(a) 调查(Survey)——抽样调查、面试、函询、电话。

(b) 观察——不用口头询问，以观察为主，例如消费者对牌号的选择，电视广告的影响。

(c) 实验——小组实验，例如：鉴定食品的味道、颜色等等。

(2) 一般的统计数字或次级资料(Secondary Data)

(a) 内部——企业市场部门，经年系统收集。

(b) 外来——政府部门、商业机构、银行、研究所书报、广告社等为一般用途所累集的，供别的用途所收集的资料。

B、商业咨询公司——专业机构，收集资讯为顾客服务作研究。

C、市场及广告公司——对市场的性质、分布、广告媒介的效力、价格都有充分的手头资讯。

D、工商同业工会——为会员利益而收集市场资讯。

E、政府部门——统计局、经济发展局、气象局等。

F、银行及区域性组织——发展银行、国际银行、国际工商会团体都有不少资讯。

G、图书馆及大专学院——已出版的及专家研究的报告。

△市场调研步骤：

①预备阶段

a. 情况分析

b. 非正式调查

c. 确定目标

②实施阶段

③结果阶段

△调研方法

①实地调研法：面谈、电话、邮寄、观察。

②抽样调查：

a. 非随机抽样、方法抽样、配额抽样。

b. 随机抽样法

c. 系统抽样

③调查表的设计：注意事项；争取填表者的合作与热心、简单、明了；回答与设计要容易处理；是非题、多项选择题、等级题、配对式题。

案例：唐城

主题：制造新产品——旅游产品

目的：了解新产品设计过程，方法、定价、如何在市场上定位。

方法：市场调研（次级、初级资料）。

产品设计改进、定价、定位。

分析：①新加坡面积是 639.1 平方公里，市区在南面，工业区在北面，1965 年独立，1993 年旅游收入 87 亿，接待 650 万游客，政府鼓励大力发展旅游。

②到新加坡的是什么人，亚洲第一多。

③旅游时间一般居住 3—7 天或 2—3 天。

目标——争取让客人多住一天，这样住房率可上升，每年总收入可增加 15 亿。

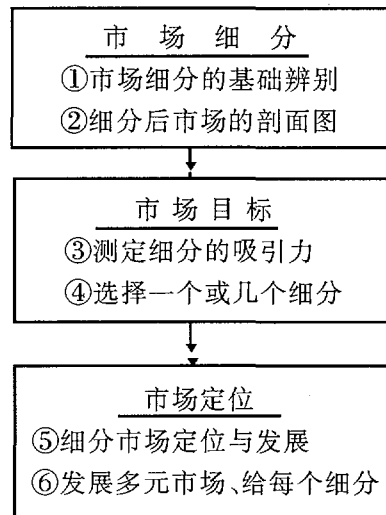
④增加吸引力，干净、绿化、友善及物品丰富。

唐城：12 公顷、投资者要设计一个方案让政府批准。

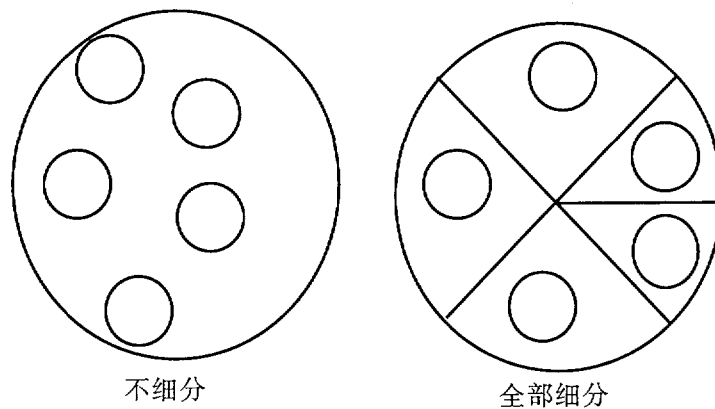
问卷内容：产品特征、定价、定位。

1600 人，其中外国人 1000 人，新加坡 600 人。关于旅游点的内容，绝大多数是想一试唐朝食品。给产品定位：东方迪斯尼乐园或东方的文化城。

3、市场细分、目标与定位



A、市场细分



细分可依据：地理、人口、心理、行为、年龄。按人生阶段如青年、初婚、全家福、空巢、老年。

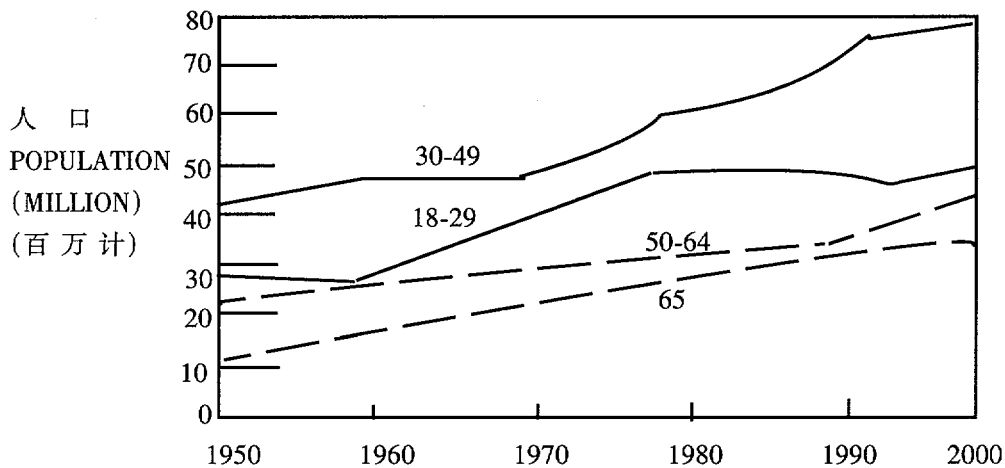
同于顾客需求的差别、因地理条件、人口条件及心理条件不同而把市场细分化。

B、市场目标：市场细分后，公司按照营业的计划及目的选择一个或多个细分做为目标。

例如美国六种主要阶层：

- ①上上层：大家族、继承人(1%)
 - ②上下层：超能力生意、爆发户(2%)
 - ③中上层：生意人、专业人员(12%)
 - ④中下层：白领工人(30%)
 - ⑤下上层：兰领工人(35%)
 - ⑥下下层：教育低、失业人(20%)
- } 大市场(85%)

1950—2000年美国年龄组分布预测：



C、市场定位：企业为了实现特定的业务目标，根据目标市场上的竞争情况和企业的自身条件，为企业及其产品在目标市场确立某种竞争地位。

如：对“唐城”的定位口号是欧洲及亚洲最大的文化名城，旅客认可也最多。

五、产品政策

1、定义、分类与性质

(1) 定义：是一套有形而可分辨的物体，每个产品有一个一般的名称，也有牌号。产品是一束性质的合成。例如：

手表 + 包装 + 价目 + 形象 + 服务 = 产品

产品也包括：服务、旅游地、禁烟等。

(2) 产品的分类

(A) 消费品——供应直接消费用途，不再转卖。

(a) 速决品——日常用品，易购，牌号不重要，价格便宜，如杂货、香烟、药品等，行销重点是：分配渠道要广，要接近消费人，一般通过批发商卖给零售商，广告由制造商负责进行。

(b) 选购品——比较讲究品质与式样，消费者喜欢比较价格、品质等才选购，不过不会花太多的时间与金钱来这么做。例如：妇女的服装、家具、家用电器或脚踏车等。行销重点是：提供买者做比较的方便，厂家将产品陈列在多个相邻的零售商店，商店的名称比厂家更重要。

(c) 特殊品——消费者对牌号有强烈的注意，愿意花时间与努力来提到它。例如：名贵的衣服、音响系统、照相机、汽车等。行销特点：因卖者坚持某牌号并不辞劳苦去寻找，厂家直接与少数的零售商挂钩，他们也各自作广告推销，或厂家补贴广告费。

(B) 工业产品。工业产品包括范围很广，分五大类。

(a) 工业原料——用来制造其它产品，计有①天然原料，如：金属、矿物、土地、森林产品与海产。②农业产品，如：棉花、小麦、水果、蔬菜、家畜及动物产品，如：鸡蛋、牛乳。

行销重点：天然原料的供应者大而有限，产品有必要小心分等级与标准

化,由于所涉量大、价贱、出产地与用户距离以及运输费是重要的考虑因素,因此通常产品直销用户,通常是长期合约或直接拥有供应资源,价格与品质有竞争,广告及牌号的作用不太大。

(b)半制成品及零件。如:生铁、面粉、棉纱、半导体与集成电路等。

行销重点:通常购买量大,一般提前一年下定单,以确保适当与准时供应,不通过中间人,卖方注重价格与服务。

(c)生产设备。如:水力发电厂、柴油机。

行销特点:每一笔交易对管理层都具有挑战性,涉及中间人,有售前及售后服务,具有高级的售卖队伍,包括工程师等。

(d)工厂附件。如:商店内的收银机、小型起重机、打字机、复印机等。

行销重点:无一定论,一般产品价高、定单内的数量小。

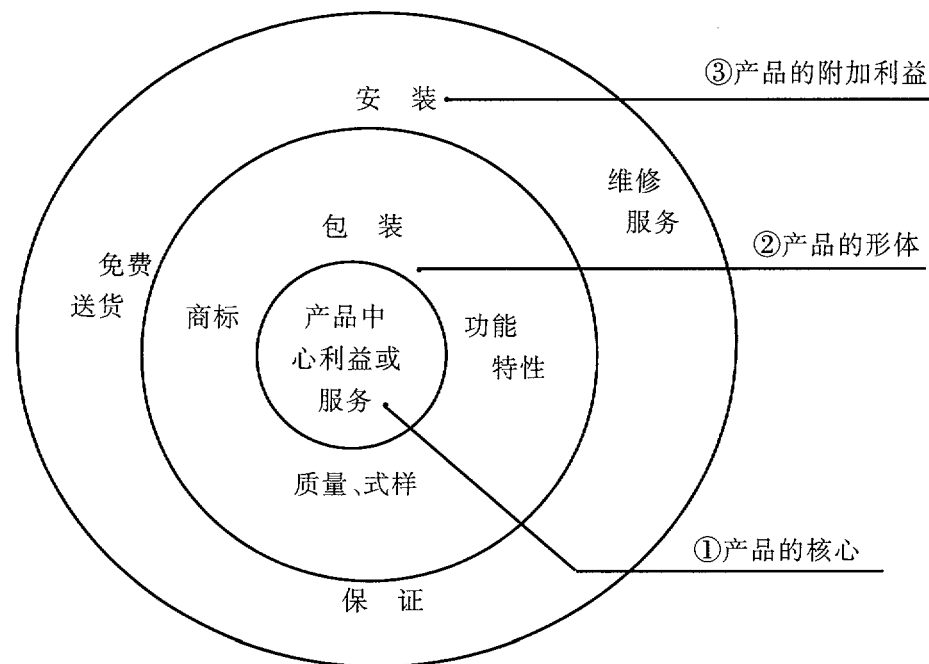
(e)操作供应品。通常是常更换的,低价易买,如:纸笔、燃料、机油等。由于分布广、利用中间人,价格竞争大、产品标准化。

(3)产品开发

企业向现有市场提供新产品或改进产品。

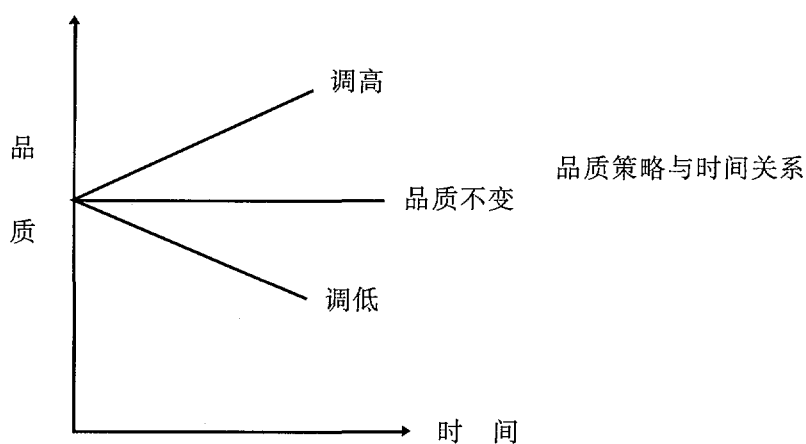
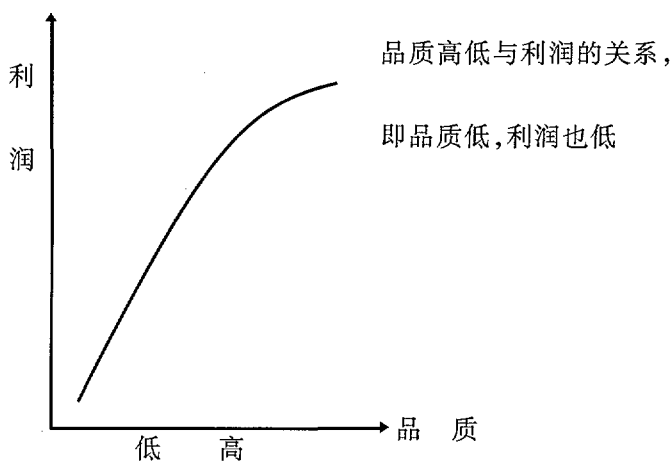
产品开发与营销计划是互相配合进行。重点是三个方面:如消费品特征图。

- ①核心产品——提供利益或服务。
- ②有形产品——包括产品的包装、特征、牌号、品质与式样。
- ③增大产品——包括产品的装配、销售及服务、广告及促销。



(4)产品性质。指产品的品质、特征与式样。它们可以随时调整使之与生命周期配合,以增加利润。例如在不同的生命周期阶段,产品的品质可调高、调低,特征加或减,式样改变。

①品质——指产品的耐用、信赖、精致、易用等,营销中由消费者知觉来测量。



②特征——特征的加减可用来区别竞争者的产品。

③式样——式样与设计也可以用来区别产品,与众不同。

(5)产品牌号。

可以使卖者易于区别产品,有法律保障,吸引和保留忠心顾客,利于市场细分策略。好的牌号会提高企业形象。

(6)包装与标签

包装是销售的有利工具,可以吸引注意力,趋向名贵与高品质,显示企业及牌号形象,也是创新的机会。包装的内容包括:设计、大小、形状、质料、颜色、文字及内容、图案。

标签要注明单位价格、日期、成份与营养。

(7)顾客服务。

设立服务部门,用以投诉、放帐服务、维修、技术服务、资讯服务等。

2、产品生命周期

产品和任何其它事物一样,也有其出生、成长、成熟以至衰亡的过程,即有其生命周期。一般认为,产品要经过四个阶段的生命周期。

(1)导入期——销量低、盈利低、市场费高。

①定高价,尽快回本。

②定低价,尽快占领广大市场。

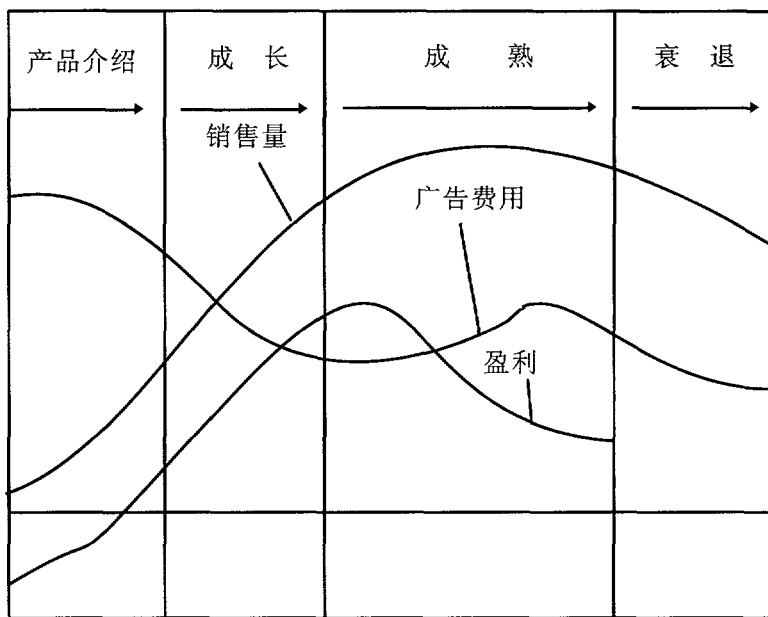
(2) 成长期——销量增加快,盈利最多,打入大众市场,竞争者加多、加强,价格高。

(3) 成熟期——销量成长停滞,盈利下降,竞争强烈,进行促销,价格下降。

(4) 衰退期——销量下降,盈利近于零,竞争少,市场费减少,价格下降。

应变方针:转移市场阵地;到有经济成长的地方;将财力转向新的投资;放弃产品。

产品生命周期



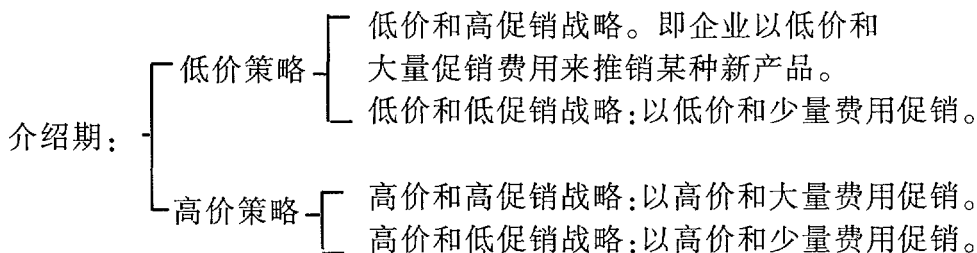
测试题目:以上所介绍的主题在乡镇企业中有什么用处?为什么?案例研究对自己产生了什么作用,学到了什么知识?

案例:洗涤剂(见附录一:速效洗涤剂材料)

工业产品与消费品利用市场营销战略在市场上进军,此案例说明以下问题:①如何产生新产品?②生产新产品的内在环境与外在环境的条件是什么?③自由市场的结构谁是(a)领导者(b)挑战者(c)追随者(d)利基者?④如何在市场上作竞争者分析?⑤如何选择市场目标?⑥如何用行销组合策略来确定产品的优越性?⑦如何争取市场渠道(零售商)的合作?⑧毛博士的速效洗涤剂会成功吗?

(5)产品生命周期策略

生命周期各阶段策略



- 成长期: [
 - 提高质量、增加功能、款式、花色,改进包装。
 - 开拓细分市场,开辟新的分销渠道,扩大商业网点。
 - 适当降价,以吸引其他购买者。

- 成熟期: [
 - 调整市场、寻找新的细分市场,并使现有的顾客多购买企业产品。
 - 改进产品。即提高质量,改进外观或式样等。
 - 改变营销组合。如削价出售,积极促销,改进服务等。

- 衰退期: [
 - 检查管理:分析研究销售额、市场份额、成本利润的变化,发现处于衰退期的产品及其老龄化的程度。
 - 决定营销策略:采取品牌重新定位等措施,使产品获得新生,或延迟其老龄化过程。
 - 作出放弃决策(转移阵地)。决定停止生产经营老龄化产品,转而生产经营其它产品,或投资到别的领域。

(6) 新产品开发策略

- 1、开发方式: [
 - 购买专利
 - 自行研制
 - 仿造

2、开发的组织

新产品开发的组织形式有: [

- 产品经理、新产品开发经理、新产品开发委员会、新产品部、新产品冒险小组。

3、开发程序:

新产品开发一般经过八个阶段: [

- 寻求创意、甄别创意、产品观念的发展和试验、拟出初步的市场营销战略报告、进行营业分析、产品开发、市场试验、商业化。

六、价格政策

定价的目的: [

- 利润趋向——赚钱
- 销售趋向——专卖
- 维持现状趋向

1、定价考虑的因素

- 内在因素: 市场目的
- 市场策略
- 成本
- 企业使命

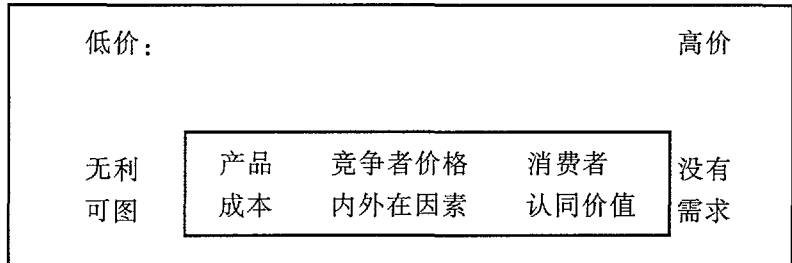
外在因素：政府的干预(最高限价)

市场的性质、需求量

竞争者价格

行销组合的应用

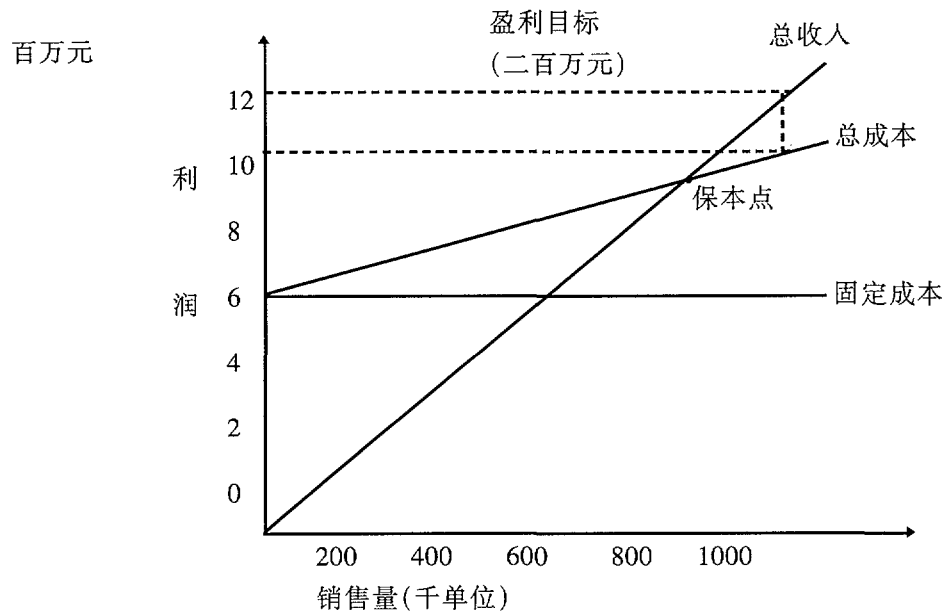
定价应考虑的问题：



2、定价的方法与种类：

定价的方法有三种，以成本为基础，以买方基础定价和竞争基础定价。

(A)以成本为基础定价



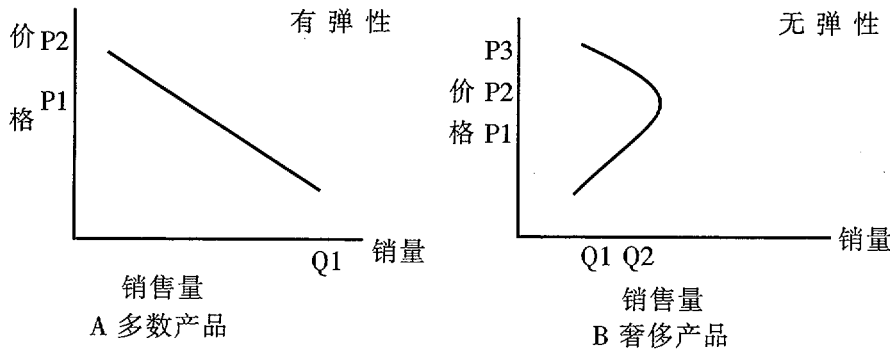
定价是从盈利目标考虑，缺点是未考虑市场。

(B)以买方基础定价。

依据买方对产品价值的理解 and 需求程度定价。

(C)以竞争基础定价。

需要考虑价格与销量关系。依据竞争者的价格来定价，或与竞争者价格相同，或高于、低于竞争者价格。



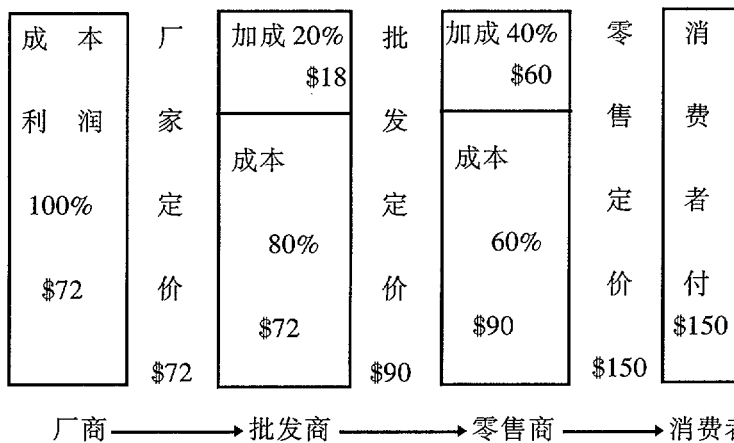
1) 总成本定价

总成本包括变动和固定成本，如果以利润目标来定价，则销售量必须达到预定的数量，否则，利润目标不能实现。

例如：房产承包商将每单位房子价格定为 99000，预定售卖 10 个单位，便可获得 10% 利润，如果只售 3 个单位，固定成本不变，则利润只有原定的一半左右 (5.6%)，请看下表。

成本售价利润	房子销售量	
	预定 10	预定 8
工资材料 7500/单位	750000	600000
固定成本	150000	150000
总成本	900000	750000
总收入(售价 99000/单位)	990000	792000
利润总数	90000	42000
每单位	9000	5250
占成本	10%	5.6%

2) 加成定价法：



3) 保本分析：主要找出固定成本、变动成本、价格，然后求出保本点。保本点指收入等于总成本，不同的价格有不同的保本点。

$$\text{保本点} = \frac{\text{总固定成本}}{\text{单位价格} - \text{单位变动成本}}$$

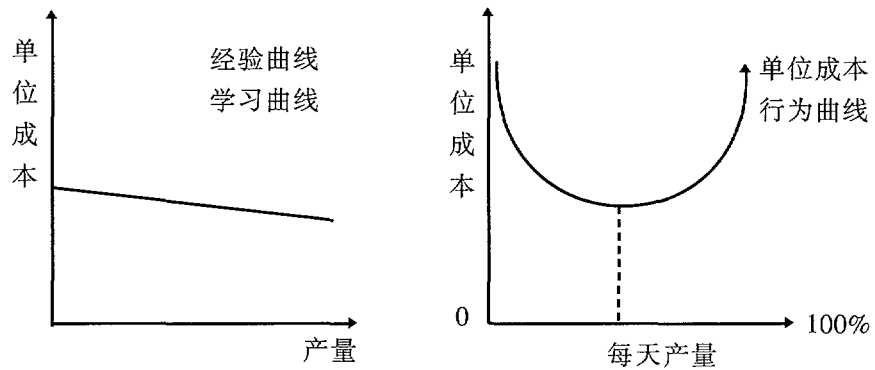
演算例子:

① 单位 价格	② 单位变动 成本	③ 供应固定 成本	④ 固定 成本	⑤ 保本点
		① - ②		④ ÷ ③
\$80	\$30	\$50	\$250	\$5.0 单位
100	20	70	250	3.6
150	30	120	250	2.1

4) 经验曲线或学习曲线定价

大公司降低成本可用固定工厂规模的途径。

产品的最低价格取决于其成本费用。



3、定价策略

选择定价方法: 成本加成定价: 用单位成本加上一定比例的加成来定价。

损益平衡分析及国际利润定价: 根据估计的销售收入、本定价。

知觉价格定价: 按照买主(顾客)对价值的感觉定价。

现行费率定价: 按照行业的平均现行费率来定价。

密封式减价定价法: 当采用投标方式竞争某笔交易时, 供货企业应把填好的标单密封送给招标人, 其报价应低于其竞争者, 这种方法叫做密封式减价定价法。

选择最终的价格时, 还需考虑: { 消费者心理
公司定价政策、形象、折扣
价格对其它方面影响, 如中间人、供应商

价格修正策略:

地理定价: 起运点定价、统一运送定价、基准点定价、区域定价。

价格折扣与折让: 现金折扣、数量、功能季节、折让。

促销定价: 损失收益以少数几种商品的亏损吸引顾客来占领市场、特殊

节庆定价、现金回扣、心理折扣。

差别定价：顾客基础、产品形式、时间、地点。

新产品定价：市场撇取、市场渗透、定位定价。

产品组合定价：产品定价、可选的产品等。

案例 1：

不二价

在台湾，制鞋业较发达，因而竞争也激烈。台北市的金华皮鞋公司在经营上常出别人不敢轻易尝试的新招，并常取得意想不到的成绩。

一天，地处延平北路金华皮鞋公司门口，挂出了“不二价”的特大招牌。所谓“不二价”即不还价。在当时的延平北路可谓风险冒得太大。因为人们到延平北路买东西，即使打心眼里喜欢某物，也要还点价，否则就得吃亏了。人们还形成概念，买东西照标价付钱是最傻不过的事。久而久之，厂商们索性把售价提高两倍左右，以便还价时折扣，也好让买卖双方满意。金华公司实施“不二价”不久，很多顾客对某双皮鞋非常中意，可就是由于根深蒂固的“怕吃亏”心理，总觉得照标价付钱亏了，使许多眼见成交的生意吹了。

金华遇到了历史上最冷清的时期，许多职工报怨：“创什么新，干脆恢复原先的做法，制定虚浮价格，来满足顾客拣便宜的心理。”公司老板叫杨金彬，主意是他出的。听到职员们的抱怨，杨考虑：“以自己多年经营皮鞋的经验来看，此次打出‘不二价’新招，是有点令人发寒；但从价格上看，本公司售价是依据皮鞋质料、做工、市场状况而确定的，且比别人的标价低一倍，自己没有亏待顾客。”经再三权衡，他认为“顾客会货比三家，再来金华的。”便决定挺一阵子。

果然不出杨老板所料，时隔不久，金华公司门庭若市。许多顾客到可以还价的商店购买，打折后，皮鞋价格往往仍比“金华”为高。因此，顾客们纷纷回头光顾金华。

“不二价”的真正用意，总算被顾客了解并接受了。职工们蹙眉锁眼的脸上也露出笑脸。

许多厂商看到“金华”的成功，纷纷效法，渐渐的也搞起了“不二价”和“公开标价”。现在，到延平北路，再也不见以往那种漫天要价和顾客大杀价的现象了。

思考题：

- 1、金华皮鞋公司实施“不二价”成功的关键何在？
- 2、你作为一名厂长，是欣赏还是否定杨老板的做法？欣赏什么？否定什么？

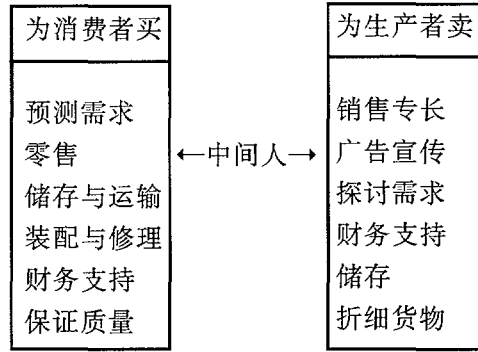
七、分销渠道

非利浦·库脱勒认为：“一条分销渠道是指某种货物或劳务从生产者向消费者移动时取得这种货物或劳务的所有权或帮助转移其所有权的所有企业和个人”。

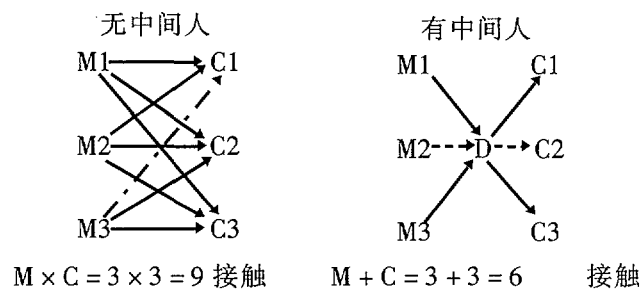
我们可以把分销渠道简单表示为：

生产者→中间人→消费者

1、中间人的角色



中间人可以节省工作量，使销售系统更符合经济利益，中间人的工作包括收集、平衡、及产品的分散。作用如图：



M 生产者 C 顾客 D 分销商

分销渠道的层次

生产者→批发商→经纪人→零售商→顾客

根据市场性质不同,中间人可有多少之分。

2、零售商与批发商

零售商的分类：

产品级：特殊品商店、百货商店、超级市场、速决品商店、超级商场。

价格形象：折扣商店、货仓式商店、目录橱窗。

无商店：邮购、自动售卖机、上门推销。

群落：市区中心、区域性、乡镇性、全国性。

功能与中间人一样的还有如下类型：

代理商——与厂家本人有长久的关系，佣金 2%—20%，用费自付。

经纪人——只按合同把买卖双方结合在一起，不接触商品，短期关系，通常代表卖方，佣金 3%。

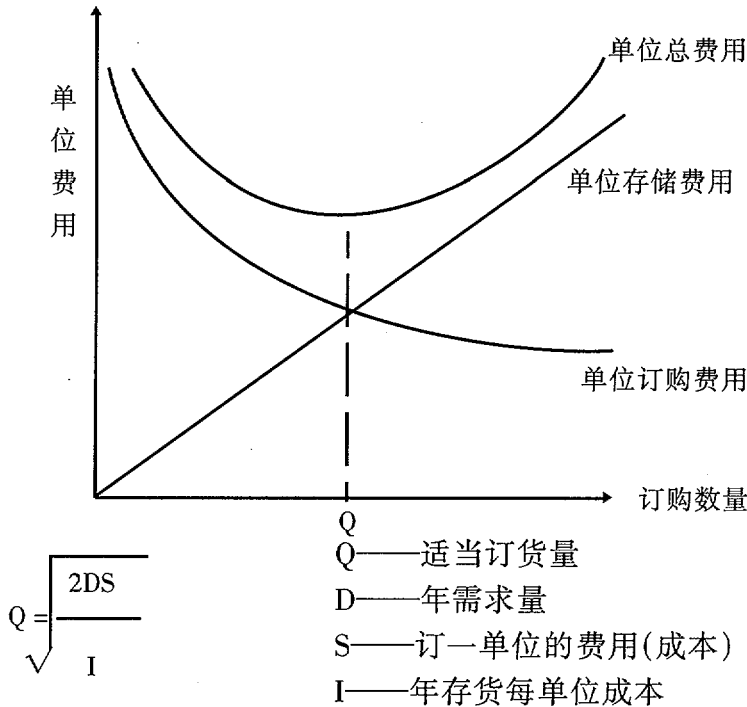
拍卖商——负责售卖，提供地方，招徕买卖双方，佣金 3%。

3、分销的成本

分配产品的成本，厂商要负担售卖额的 13.6%，中间人或重新分销商负担 28.6%，大体比例如下：

成本：	运输	仓库	存货费	搬运	包装	行政	订单处理
	46%	26%	10%	6%	5%	4%	3%

适当订货量的决定公式：



案例 2

墙内开花墙外香

提起北京“亚美”日化厂的“迷奇”系列化妆品，它的销售渠道真有点离奇。

1987 年秋，“迷奇”系列化妆品呱呱落地，就遭到了“奥琪”和“永芳”的两路夹击，在京城几乎无立足之地。

1988 年春，国际市场上掀起“回归大自然”的浪潮，一些天然材料制成的用品、食品广受宠爱。“迷奇”系列化妆品采用天然花粉、人参、当归等多种名贵中草药精制而成。“咱们是否走一条‘曲线救厂’之路？”经济师冯然提出她的想法。恰逢此时，一位日本化妆品代理商来京城探亲，亚美日化厂的经营便与日本商人牵上了“迷奇”的销售之线。

1988 年秋，亚美日化厂通过日本代理商在东京大作“名贵中草药——迷奇化妆品”广告，一时间东京掀起了“迷奇”热浪，随后席卷整个日本。尽管每瓶售价高达 1.2 万日元，但购买者纷纷，当年 10 月竟出现脱销现象。

1989 年春，亚美日化厂又到香港市场寻找代理商，把“迷奇”热浪引向东南亚和西欧，每月扩大销售 3—5 万瓶。

1989 年 5 月 4 日，“迷奇”通过了美国权威检测控制机构 FDA(食品药物管理局)的抽样检验，轻而易举地敲开了美国市场的大门，成为在美国的第一家中国高档化妆品商店，每瓶售价 60—70 美元。

1990 年春，亚美日化厂继续扩大战果。他们借助于 FDA 检验的声望和美

国化妆品之王艾尔曼所给的“它可与国际市场任何高档化妆品媲美”的赞誉大造声势,并以美国市场为窗口,一举夺得了 13 个国家的化妆品市场,订单如雪片飞来。

财大气粗的“亚美”并未忘记 1987 年在国内市场中的凄凉局面。早在 1990 年春,亚美日化厂就在北京和中央二台大造“迷奇”在海外受宠的舆论,加强刺激性的广告唤起了国内消费者的渴求。

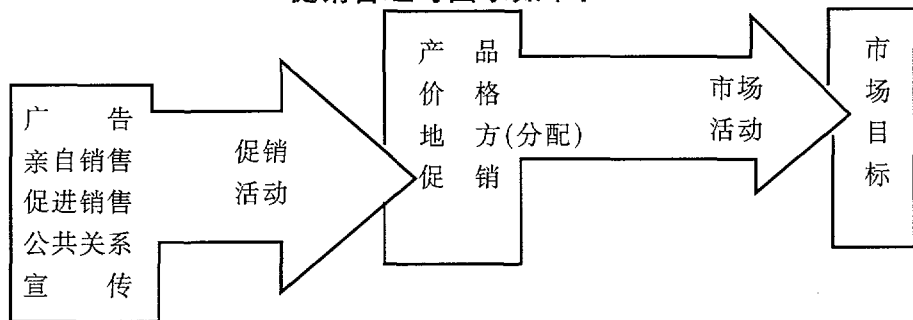
1990 年秋,周游世界的“迷奇”,尽管披上了一层洋装,但因思念故土,终于衣锦还乡,出现在东北、华北市场。“迷奇”以“向炎黄子孙作贡献”的口号,以极低的价格、强力的促销、多种销售形式,闪电般地攻克了东北和华北市场,在整个国内市场上,她猛烈地冲击着“奥琪”和“永芳”这些天之骄子的市场。

思考题:

你认为亚美日化厂的选择目标市场策略有哪些创新?哪些不足?

八、促销管理与广告

促销管理可图示如下:



促销的定义:将产品与服务通知及说服顾客的活动。销售与促销是近义词,但促销更带有进取性。

1、促销方法:

- ①广告
- ②人员销售
- ③促进销售,如陈设展示、试用、开交易会。
- ④宣传
- ⑤公众关系,目标是大众,为产品及企业服务。

2、广告、公关战略

A、广告——是将产品的信息,即广告内容利用视、听不同的媒介呈现出去,广告要注明赞助人,通常是厂家,要付费用。

B、广告的种类——大体分为三大类:

(1)产品或商业机构广告:产品广告的目的是推销产品,包括直接行动广告和间接行动广告,而商业机构广告是为建立公司的好形象,令人产生好感,包括保护广告和公共服务广告。

(2)基本需求选择广告:基本需求广告通常只强调产品而不强调商标,如

产品介绍期的先锋广告,只介绍新产品给目标市场。又如贸易与生产协会集体做广告,不注重商标。需求选择广告是竞争性广告,如产品的比较广告。

(3) 合作广告:纵向合作广告,如厂商与代理商联合登广告,横向合作广告,区域之间的竞争而联合登广告。

C、广告媒介选择的条件——

- (1) 广告的目的。
- (2) 媒介的销量及读者范围。
- (3) 广告内容与媒介相配。
- (4) 购买时节与地区。
- (5) 媒介费用。

D、广告促销应掌握的原则:

- (1) 掌握好广告的科学性和艺术性的关系。
- (2) 必须十分重视市场调研。
- (3) 明晰创意对于广告策略十分重要。
- (4) 即要让目标公众对所宣传的产品产生兴趣和购买欲。也就是引起注意的手法与目标导向要密切关联。

E、公关战略

(1) 公共关系 (Public Relations) 的涵意。英国公共关系学会所下的定义是:“公共关系业务是为了在一个组织及其公共之间建立和保持相互了解而作的审慎的、有计划的、持久不懈的努力。”

企业的公共促销活动方式有:赞助和支持公益活动、新闻宣传、听取和处理公众意见,建立广泛的联系、提供特种服务、参加社会活动等。

(2) 公共关系决策。公关决策包括四个方面:确定公关目标、选择公关内容和方法、实施公关计划、评估公关效果。

3、人员促销

A、人员促销——是指企业通过派出推销人同与一具或一个以上可能成为购买者的人交谈,作口头陈述,以推销商品,促进和扩大销售。

B、推销人员的工作任务是:寻找和发现潜在顾客。沟通企业与顾客,运用各种技术推销产品。向顾客提供各种服务,进行市场调研、估量客户的盈利能力,得出合理分配不足产品的建议。

C、人员促销的优点和缺点。优点是:经营上灵活性大,无效劳动少,实际成交率高。缺点有:费用高,好推销员难找。

九、国际市场营销战略

(1) 许多公司都是碰巧地跨进国际市场的。他们从国外买主那儿收到了一份购货订单,或者与想作为其生产线代表的销售商或代理人打交道。公司很审慎地予以同意,并意识到其几乎不知道发货事项:关税、货币及各种冒险情况。若公司做得成功,则其对外贸易的胃口会增大,会更加系统地考查在国外做生意的机会。

(2) 对于其国际范围和业务,公司必须做出几个决定:

- a. 最好打入哪些国外市场?
- b. 需要用什么样的产品来适应?
- c. 最好采取何种方法打入各个市场?
- d. 公司如何才能在该国赢得良好的信誉?
- e. 公司如何支付?

(3)下面分述这五个问题:

	任务	问题	解决方法
I	市场选择	冒险性大	市场估评
II	使产品适应 市场需要	适应性所花费 用昂贵	标准化
III	投入市场	商业界限	大量销售
IV	占领市场	竞争激烈	确立公众心目中的地位
V	支付	国家债务	逆向贸易

1. 市场选择——市场估评

(1) 当一个公司想向国外开拓的时候, 它会面临众多市场选择的可能性。最好选择一小部分市场好好经营, 这样比选择众多市场蜻蜓点水要好。

(2)下列方法供选择市场用:

- a. 地理位置毗邻法
- b. 心理状态接近法
- c. 三方势力法(例证 1)

(3) 没有任何一个单一的因素能察觉出最有前途的市场。偶尔, 会发现在某一种或数种标准上有些市场居于其它所有市场之上。通常, 市场在其性质和权衡方面差异很大。市场应根据以下几点进行估评: 市场的吸引力, 市场的冒险性和公司竞争的优势(例证 2)

例证 1

OHMAE 对三方势力的议论

1. 全球性经济结构有了根本性的改变: 然而大部分多国公司不适应这些变化。距离远难以管理

A. 大部分多国公司在太多的国家内铺开, 但是世界购买力大部分只集中在三个地区:

美国、日本和欧洲(三方势力)。

B. 大部分多国公司采取集中生产再发运各国的方法, 但是日益发展的保护贸易制会使他们受到损害。

C. 大部分多国公司让他们的经理搞众多的产品适应性, 但是三国的买方的消费口味增长速度很相似, 更希望买入标准化的产品。

D. 大部分多国公司选择先在国内出售专有技术, 但是竞争者都是很内行的而且行动迅速, 他们会仿造并引入其它市场, 而且关闭与发明者的接触之窗。

E. 大部分多国公司并不想很快优化资金密集度及生产能力,因为他们未看到一个足够规模的市场,但是这是没有掌握三方势力领导权而导致的错误。

2. 多国公司必须通过在自己内部和其他公司之间建立强大的网络来实现其三国的生存。

他们必须通过完全自己拥有的子公司,合资企业,交叉许可,战略联盟和加入财团等方法来开创其“内部化”的技术。与其它公司携手合作的原因包括(A)产品成本高和市场开发,(B)需要衔接几种不可能进行综合领导的技术。

3. 三方势力要求在三方的每个地区里建立一套强有力的管理方法。这种管理应不断地容纳有海外培训的地区厂家,他们驻留在该地区,有大量的决策权,并与总部有着良好的联系。

4. 多国公司的主要成功因素有:

- A. 在三个地区内有着强有力的管理。
- B. 强有力的战略联盟。
- C. 强有力的分配保护措施。
- D. 产品的不断的更新换代。

例证 2

公司…

国际市场

	国家				
	波兰	东德	捷克	罗马尼亚	中国
市场吸引力	5.17	5.66	5.48	3.95	5.72
竞争有利因素	6.85	2.05	4.3	1.35	6.65
冒险	<u>3.1</u>	<u>5.5</u>	<u>5.15</u>	<u>4.55</u>	<u>5.95</u>
总计	15.12	13.21	14.93	9.85	18.32

国际分析表

		市场吸引力			
竞争有利因素	高	高	中	低	低
		中国(18.32)			
			捷克(14.93)		
	中	东德(13.21)			高
			波兰(15.12)		
				罗马尼亚(9.85)	
低		高	中	低	

建议:

国际 HOUGH 应选择中国作为其主要目标,因为 A)吸引力大,竞争有利因素多,冒险小,B)定标分析中超过了所有其他国家。

案例讨论:奥迪斯公司——工业产品进入国际市场的方式

2. 产品对市场的适应性—标准化

(1) 为了取得最低的世界范围生产和销售成本, 多国公司很想要对他们的产品和销售计划进行标准化。他们很想要生产遍及世界的小汽车和遍及世界的软饮料等。很明显, 许多成功的产品在全世界是相当标准的: 索尼机器人 (Walkmen), 可口可乐、麦克唐纳 (McDonald) 产品和帕金斯 (Perkins) 喷气发动机等。

(2) 相反的论点是, 不同国家中的买主有不同的喜爱, 使其产品适应每个国家的公司会占有较大的市场。虽然这将意味着产品设计和广告等的成本较高, 但是, 较高的销售收入 (因单位销售额和价格较高) 经常超过对较高成本的补偿。

(3) 可以提出如下问题:

在什么情况下, x 国某公司能在不改变产品、价格、地点或推销情况下, 在 Y 国销售其产品并仍能获得良好的收益?

(4) 我们知道, 某些产品推销到国外市场时由于没有适应性而惨遭失败 (见例证 3)。

(5) 绝大多数广告专家都认为需要某些适应性。

(6) 在设计每一种新产品时, 公司应考虑国际市场。能采取三种设计策略 (见例证 4)

(7) 最理想的方法是仔细地评价每个销售组合变量, 以确定是否需要进行改变。这要比假定能将产品和销售计划原封不动地传递到另一国好得多。

例证 3

无差异性全球销售减退的某些例子

· 标志卡片在法国遭到失败。法国人不喜欢太甜蜜的感情, 而更喜欢写他们自己的名片。

· 龙尼麦克唐纳 (Ronnie McDonald) 的推销在日本遭到失败。“白面孔意味着死亡”。

· 飞利浦 (Philips) 公司只是在缩小了其咖啡器具的大小, 以适应较小的日本厨房后, 以及缩小了其电动剃刀的大小, 以适应较小的日本人的手以后, 才开始在日本获得了利润。

· 在发现了西班牙人很少拥有大容积电冰箱后, 可口可乐公司不得不在西班牙取消 2 升瓶装可口可乐。

· 通用食品公司的墨角藻 (Tang) 最初在法国遭到失败, 因为它所处的地位是早餐时桔子汁的代用品。法国人很少喝桔子汁, 早餐时几乎不喝。

· 凯洛格 (Kellogg) 公司的 (Pop-Tart) 在英国遭到失败, 因为它们电烤炉使用的不广泛。

· 当克雷斯特 (Crest) 公司使用美国广告活动时, 最初在墨西哥遭到失败。墨西哥人不相信或关心防衰退的好处, 面向科学的广告也不适用于墨西哥人。

· 巴比多尔 (Barbie Doll) 公司最初在日本遭到失败。

例证 4

有关国际策略的三种可能的公司立场

I. 仅为美国市场设计

轮胎只吸引着美国市场。

美国市场很大,足以产生所需的利润。

若在美国获得成功,厂商就要考虑其它市场;若在美国不能获得成功,在其它地方则也不会成功。

II. 为全球市场设计一种产品

莱维特(Levitt)的“国际标准化”论文。

在所有国家都有某些生活方式小组。

世界人口正在日益向世界生活方式发展。

某些轮胎实际上是没有任何适应性的世界产品。

定制成本很高。

通过降低定制成本,就能降低价格,而需求就会提高。

结论:设计一种有通用名称、性能、包装、颜色、广告题目等的产品。

绝大多数出口产品需要某些适应性。

研究表明,80%的产品要求一种或多种适应性。

研究表明,产品平均需要 11 种适应性中的 4 种。

适应性要素包括:

标签	名称	广告执行
包装	产品性能	价格
材料	广告题目	推销
颜色	广告媒介	

销售和利润的最大化可通过定制来获取。

这种立场有助于本地管理输入。

巨行销(megamarketing)

3. 打进市场

案例讨论:可口可乐公司——饮食工业与东道主国冲突

(1) 某些国家有很高的有形贸易壁垒(印度),而许多国家有很高的无形贸易壁垒(日本)。最近,许多国家为力求保护它们的生产厂商免受竞争,正在将贸易壁垒作进一步提高。最近,美国国会正详细审查 300 个要求保护不同美国工业的议案。

例子:

- a. 日本的 Motorola 无线电通信设备
- b. 日本的消毒鲜牛奶设备(例证 5)

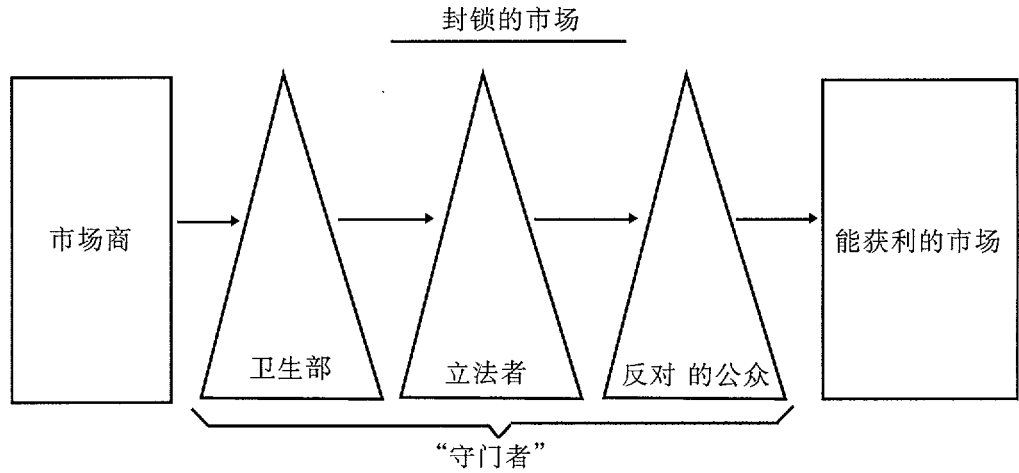
(2) 因此,打入封锁市场的手段就变得越来越重要了。所需的手段叫做巨行销。所谓巨行销就是为了进入和操纵某一特定市场,在策略上协调使用经济、心理、政治和公共关系技巧,以便使各方取得合作。大量销售商使用产

品、价格、地点、推销、政治和公众意见这 6 个(p)要素。

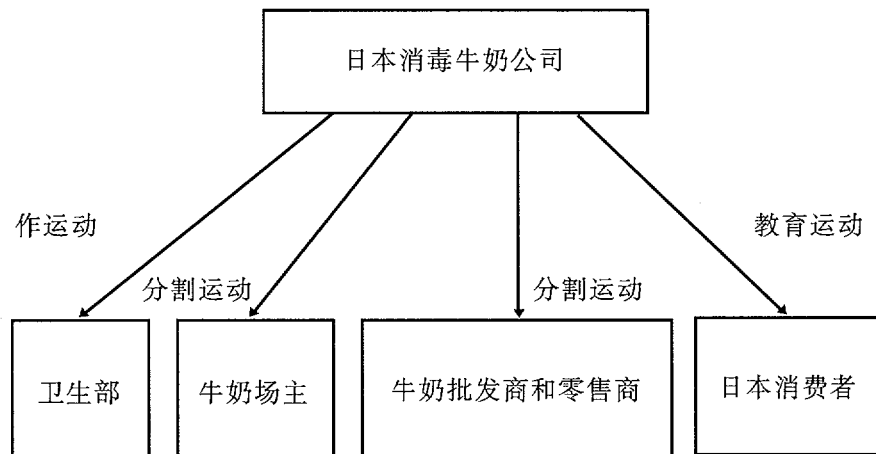
(3)高级大量销售技巧如下列例子所示：

- a. 百事可乐(Pepsi Cola)打进苏联和印度市场
- b. 日本产品打进印度尼西亚市场(例证 6)

例证 5

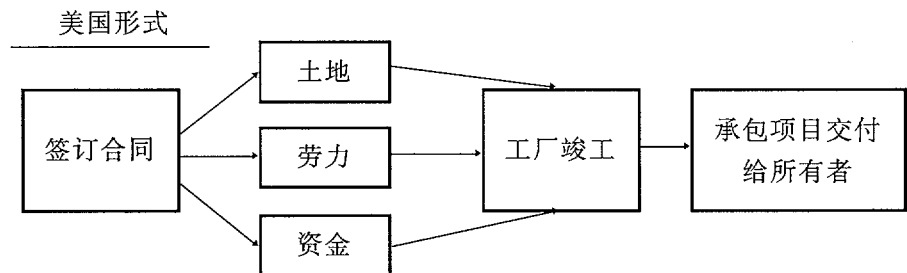


日本消毒牛奶公司的巨行销问题

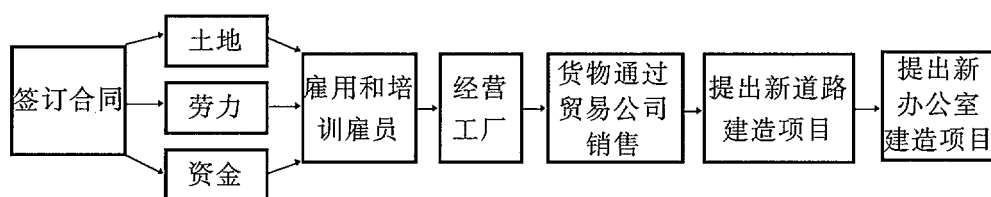


例证 6

整套承包工程



日本形式



4. 定位市场—确立公众心目中的地位

(1)许多国家对外国多国公司采取强硬态度。它们如果不是公开敌视的话,也经常以怀疑的眼光看待多国公司,各种团体会指责多国公司剥削工人,获取暴利,污染环境,伤害国内竞争者等。结果是外国多国公司必须避免会招惹批评的活动,并必须采取某些积极的措施,以赢得信誉。

(2)某些多国公司已在它们的东道国赢得了良好的信誉。这些公司已掌握了确立公众心目中的地位的手段:

确立公众心目中的地位是通过开展示范性的生产和推销业务,大兴慈善事业,支持各种手段以及逐渐使公司扎根,来共同取得东道国的重视。

例子:

- a. 在法国的 IBM 公司
- b. 在印度的 Unilever 公司
- c. Olivetti 公司

(3)多国公司必须随时注意东道国主要团体对它们的印象和看法(见例证 10)。

(4)当东道国的态度开始改变时,多国公司要制订一个更强有力且能确立公众心目中的地位的计划。

面临东南亚的敌视态度,日本国际工贸部(MITI)建议日本实业界做好以下几件事:

①日本公司应停止在东南亚的大城市里树立大型广告牌,停止做有日本公司和产品的广告。这些刺眼的广告牌给人以这些国家是日本殖民地的印象。

②日本公司应指派那些能讲当地语言、对东道国文化表示欣赏,并能情同手足地对待人的实业家到这些国家去。

③日本公司应公平地对待它们的贸易东道主,不可利用日本在议价地位上的优势。

④日本公司应培训和雇用这些国家的国民来管理他们的工商企业。

⑤日本公司应为有价值的本地事业作出贡献。

(5)确立公众心目中地位计划的关键概念是帮助东道国提高它的 GNP 和生活水平:

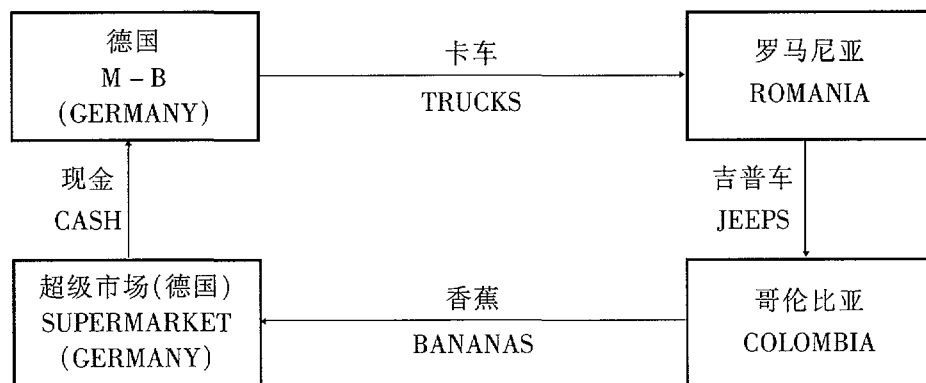
5. 支付—补偿贸易

(1)缺乏硬通货储备来支付所需产品费用的国家越来越多。除非多国公司愿意考虑各种补偿贸易协议、其中包括反购买、产品返销、抵销、交换和其

它交易,它们就不可能发展销售业务。

(2) 欧洲和日本公司在补偿贸易方面比美国公司有更多的经验和设施。绝大多数美国公司不喜欢并且抵制补偿贸易。但是,如果美国想维持竞争性,那么它们的态度必须改变。今天,世界上有 15% 之多的贸易是以非货币方式进行的,这个比例将随时可望得到增大。

(3) 补偿贸易要求创造性地找出能帮助用户“支付”产品费用的各种方法。下面是一个能说明问题的例子:



(4) 从事补偿贸易的风险是很大的:货物质量差、货物过时,谈判时间长、利润较低。但是,象其它任何技巧一样,它需要学习,公司将可通过实践更好更精通地掌握它。

日本的成功原则

1. 日本政府与实业界之间及劳资之间的合作原则作出了不懈的努力。
2. 国际工贸部 (MITI) 推出了一个远景工业政策,这个政策对于应发展哪些工业和什么时候开发作出了规定。目前,日本占领先地位的工业有:
汽车、摩托车、手表、照相机、光学设备、复印机、用户电子设备、计算器、钢。

目前,日本占第一位的工业有:

卡车、建筑设备、船用发动机、飞机、橡胶轮胎、医疗设备、空调、计算机及芯片、药品、化妆品、新式服装、旅馆、银行

3. 日本的成功有许多因素:

- a. 人民政策(终身雇用等)
- b. 协商一致地制订决策
- c. 质量小组
- d. 生产重点(无缺陷、适时、自动化)
- e. 银行资金和低利率
- f. 贸易公司
- g. 学习竞赛和技巧
- h. 适用于管理人员的相互作用的职业道路
- i. 每一工业内部的激烈竞争
- j. 重点在市场份额分享的长期规划远景,以取代以前的利润收益

k. 强调产品质量和服务

l. 给进口产品签发许可证

m. 倾销

4. 原来,日本作为一个私人牌号产品或低成本牌号产品打进了许多市场。它的出口产品以质量好著称,还时有某些新的特征。它有选择地进行销售,并提供强有力的服务。它以大做广告和哄抬价格来支持该产品。

5. 日本公司随时不断地改进产品,延长产品生产线和增加产品。

6. 最初,美国公司没有作出响应,因而失去了许多市场份额。它们试图通过求助于保护主义的情绪,把日本货拒之门外,但这只是赢得了时间。许多公司开始从日本购买零部件来降低它们的成本和提高产品质量。今天,某些美国公司正表示出强烈的竞争性响应:

IBM公司(人为的商品报废。增加产品,自动化,联合企业,国外零件进口)

Black和Decker公司(弥补产品缺口,竞争性产品分析,主动积极地定价)

通用汽车(GM)公司(联合企业,国外零件进口,市场化)

一般的国际销售错误

1. 对国外市场用户的习惯,态度,价值,需求了解不够。
2. 没有仔细地分析市场和目标。
3. 缺乏国际销售计划过程。
4. 按成本定价格,而不是按产品对用户的价值来定价格。
5. 短期入境策略而不是长期入境策略。
6. 公司组织结构与国际销售策略不相容。
7. 没有客观的以市场为依据的产品,没有在国外市场上进行服务的评价。
8. 没有使用与本国销售途径相应的方法来占领国外市场。
9. 关于金融、人民,生产和销售方面,过高估计公司在国际上的力量。
10. 没有从国际市场销售的最高层那里得到承诺。

KOTLER关于国际市场销售的准则

走向国际市场的目的不是为了盈利,而是为了生存。

呆在国内的国内公司最终将失去其国内市场。

走向国际市场的国内公司最初会损失大量金钱。

尽管如此,国内公司仍应支付其国际开办费。

国内公司应学会国际市场销售,先要学会爬,再学走。它们应爬过间接出口。直接出口,领许可证,联合企业,国外销售分公司和国外制造分公司各阶段。

公司应选择一套国际性的国家介入法,这套介入法在利润、风险和来源方面,是得到完全平衡的。如果参加成本很高,那么市场过多是错误的;如果它们的财产是互相关联的,那么市场太少是错误的。

公司应以最佳水平的国际企业为目标。如果国外的长期利润潜力和风险比国内的更有利,则公司的国际市场份额会太小。

成功的国际公司是在所有部门中的国际公司,而不是在国际部分中的国际公司。

成功的国际公司可以使地区的利益、产品和国际销售活动计划中的各种功能得到平衡。

在国际上遭到失败的主要原因是,在国际上获得了成功。

国际许可证的发放是在国外赚钱的最容易的方法,而成本也是最高的。

联合企业是适用于绝大多数情况的最简便的方法。它能提供快速了解市场情况、市场影响和资本参与。挑选合适的伙伴是主要的障碍。

国际销售活动不可委托给任何非第一流的管理者。

如果绝大多数出口代理商取得了成功,那么就要把他们派往原来的地方。

公司会始终受国际市场的震惊。好的管理者比差的管理者受震惊的程度要小,好的管理者能较好地处理惊人事件。

成功的公司敢于与优秀的公司竞争,而不是避开它们。

成功的国际销售是在被扰乱的市场并不是永久性地被扰乱时,要求坚守住这个市场。

所有的一般化都是错误的,包括这一个准则。

集体作业及案例研究作业:

一、行销管理、国际行销测验

行销管理课题,其中讲解包括以下数项:市场营销计划、行销调研、行销组合(4Ps)策略、国际行销的挑战、试述上述几项中有三项最适合在乡镇企业行销者使用,为什么?

二、行销管理课程中所采用的案例研究有以下数项:

——唐城(旅游新产品开发)

——速效洗涤剂(消费品行销策略)

——帕都食品(农产品市场竞争策略)

——奥迪斯公司(工业产品进入国际市场)

——可口可乐(饮食工业与东道主国冲突)

你从上述案例中获益最多的三项案例为何?为什么?

(后附案例)

附录一:

速效洗涤剂(ACTIVE DETERGENT)

1974年秋,新泽西州的帕特逊(Paterson)地区的维特可化学公司宣布,该公司正在新英格兰以及华盛顿、巴尔的摩市场推销一种新产品——速效洗涤剂,但不做全国性的广告。根据维特可公司开发科副主任毛斯纳博士的意

见,洗涤剂是美国市场上广告做得最多的产品之一,1974年该行业的广告费可达8千万美元,占该行业销售额的8%,毛纳斯博士认为洗涤剂是一种成熟的产品,支付如此高的广告开支是没有必要的,尤其是在“用户至上”和公众对通货膨胀十分关注的时期。按照这一分析,维特可公司把“速效”洗涤剂推向市场时,因为节省了广告开发,故价格比较低,而质量可与国内做大量广告的洗涤剂相媲美。为了使消费者熟悉这一产品,维特可公司打算依靠公众计划,显眼的“速效”商标包装纸和放在超级市场货架上的明显位置来达到这一目的。

公司背景:

维特可公司是世界上几个比较大的制造商之一,1974年度销售额超过5亿5千万美元。维特可的产品广泛应用在工业和民用上,小至家用洗涤剂大至硅藻土、尿道化学药品和系统。1973年,维特可公司销售额占民用市场的18%~19%,主要产品包括 Amalie 及 Kendall 发动机油、家用洗涤剂和润滑剂。

多年来,维特可公司一直是洗涤剂和洗涤剂原料的主要制造商。1973年维特可公司洗涤剂的销售额约2千8百万美元,其中大部分是批发给如停车商店、珠宝店和仪礼商店等主要零售商,其余都推销给其他制造商。根据工业情报资料,至今维特可跻身于名牌洗涤行业的决策有二:一是增加洗涤剂产量;二是提高利润率。每磅包装好的洗涤剂维特可公司仅获得0.27美元(包括运输),而一些全国有名的制造厂,如 Procter 和 Gamble 公司,雷浮兄弟(Laver Brother)公司或 Colgate 公司却能获得0.33~0.37美元。洗涤剂的销售是无问题的,在1974年后期,制造每磅洗涤剂的成本大约是0.19~0.21美元(包括运输、包装)。

毛纳斯博士是维特可公司开发科的副主任兼技术指导,负责速效洗涤剂的技术问题,作为一个化学博士,许多年来,毛纳斯博士他一直从事洗涤剂的研究发展工作,用他自己的话来讲:“我看到洗净的脏衣服比任一家庭主妇所做的还多得多。”直到1974年后期,维特可才雇用了几个富有销售经验的人员发展“速效”销售计划。

美国洗涤剂市场:

1974年,美国洗涤剂市场的零售额估计为11亿零5百万美元,比1973年增长了1.4%。在六十年代后期产品销售量的增长率每年为5%,但是在七十年代早期这个增长率明显下降,根据行业观察的意见,增长率下降的原因是:

- (1)消费者在每次洗衣时少用洗涤剂;
- (2)消费者在每次洗衣时多洗衣服;
- (3)与六十年代相比,建立家庭推迟和生育减少。

洗涤剂工业被三个大跨国公司 Procter 和 Gamble 公司、雷浮兄弟公司(Unilever 的子公司)和 Colgate 和 Palmolive 公司所垄断。1974年,这三个公司的洗涤剂占美国市场的91.9%,比1973年增长了1.5%,1974年,家用洗

洗涤剂估计至多占美国市场的 5%，与其他家用产品相比，这是一个值得注意的低百分率。

这三个行业的首脑是依靠多种产品瞄准单个市场，分别用大量广告和推销费用来实现各自的市场战略，1974 年，Procter 和 Gamble 公司占有市场的 54%，它推出 9 种洗涤剂；雷浮公司占有市场的 22%，它推出 7 种；Colgate 公司占有市场的 15.9%，它推出了 6 种。在那一年仅 7 种商标的洗涤剂占有市场 4% 以上，它们是：P 和 G 公司的 Tide 商标占 27.3%；P&G 公司的 Gneer 商标占 9.3%；雷浮公司的 All 商标占 9.3%；雷浮公司的 Wisk 商标占 8%；Colgate 公司的 Fab 商标占 5%；Colgate 公司的 Cold Power 商标占 4.7%；P 和 G 公司的 Bold 占 4.5%，主要洗涤剂的比较数据见表 1。

1974 年，洗涤剂在美国广告做得很多，P&G 公司、Colgate 公司和 Lever 公司分别是名列第一、第六、第七。大部分广告费花在电视上，根据工业上的估计，1974 年 P&G 公司花了 4 千 2 百 70 万美元做洗涤剂广告，Lever 公司花了 1 千 8 百万，Colgate 花了 1 千 7 百 20 万。尽管所有三家广告单位都在晚上电视节目而为这三家公司的部分产品播送广告，但大多数洗涤剂广告还是在白天的电视节目中播送，特别是以“肥皂剧”作广告，人们估计主要的洗涤剂制造商为消费者提供折扣的订货单和为经销商提供产品的补贴，所花的费用约与他们的间接广告相等。

大部分洗涤剂是在食品店销售的。洗涤剂对食品零售商来说是一种重要商品，他们常常以比较低的利润率出售，从而在消费者中建立价格便宜的形象。新泽西州的一家大的超级市场以 24 英尺宽，48 平方英尺的楼面空间用于销售洗涤剂，这是一个典型，在 1974 年 10 月的第 4 个星期，这个“典型”部门销售了 384 包粉状洗涤剂，销售额达 522.89 美元，毛利为 61.93 元，表 2 是该部门每星期洗涤剂平均销售额的详细分析，根据该超级市场的杂货经理说，洗涤剂是一种不需要操心的稳定商品。

近年来，在洗涤剂行业趋向生产低碳酸盐，大尺寸包装的洗涤剂，最近又趋于生产无碳酸盐液体洗涤剂。展望 1975 年，行业观察家认为洗涤剂产品种类增加极少，如果有一点点的话，也是少量，尽管由于通货膨胀，导致特价上涨，使洗涤剂的美元售价上涨，但新的液体洗涤剂可望在市场上有所扩大，可是低碳酸盐的粉状的洗涤剂，如 Arm & Hammer 公司的产品，不会更多地占有市场，尽管 P&G 和 Colgate 公司分别在 1974 年度扩大了大约 1.5% 的市场，(Lever 和其它公司分别失去了大约 1.5% 的市场)，预期在 1975 年各制造商市场占有率不会发生重大变化，然而由于零售货存和货架空间的压力，一些大的超级市场于 1975 年可能减少他们库存数。

1974 年，市场上主要新牌子洗涤剂是 P&G 公司的 Era，一种高能的无碳酸盐液体，它在市场上与 Lever 公司的 Wisk 牌洗涤剂进行竞争，P&G 公司于 1972 年 12 月在俄克拉荷马州、波特兰市、俄勒冈州推广 Era，并逐渐向东扩展到堪萨斯市、维切特、圣·路易斯、密尔沃基、芝加哥、辛辛那提、克利夫兰和匹斯堡。在这些市场中，公司做了大量的样品宣传和订货单赠送，提供了折价买

易和做了大量的电视广告。Lever 公司采取了“买一个,送一个”的针锋相对的策略,但由于 P&G 公司推销广告的有力,Era 仍然击败了 Wisk;在有些市场上,Era 上市仅两个月便成为畅销的液体洗涤剂。三个月内,Era 在所有竞争的粉状和液体洗涤剂中成为最畅销的。P&G 公司说 Era 在它的试验市场上占有 6% 的市场。在 1974 年的 10 月,P&G 公司开始在纽约和新莱格兰布市场上推广 Era。

同行业的人士不会去追究 P&G 公司为 Era 总共花了多少推广费用,但是 P&G 公司在 1965 年为发展 Bold 洗涤剂而花费了 2500 万美元是人人皆知的。1973 年上半年根据准确的数字,P&G 公司花费了 236,400 美元在俄克拉荷马市和波特兰 (Portland) 推销 Era,其中 204,400 美元用于电视节目,32,000 美元用于星期天报纸增刊,准确的宣传材料表明,Era 在 1974 年头六个月内的电视广告开支到了 800,000 美元,而且这还不包括以后在芝加哥、辛辛那提、克利夫兰和匹斯堡的开支。在密尔沃基,一星期内的电视广告费用就达到了 7,000 美元,据 P&G 公司方面的人士透露,电视小广告使“9/10 的妇女平均每 4 星期看 6 次 Era 广告”。所有广告均为 60 秒钟,它们的主题是“新的洗涤剂是 Era,是洗涤剂中最强有力的。”P&G 公司并没有强调 Era 中不含磷酸盐这样一个事实,在很大程度上,P&G 公司始终认为少量的磷酸盐对有效的洗涤剂是必要的。

为了推广 Gain,P&G 公司在全美国挨家挨户地推销了大约 4 千万样品,因为只有主要的大城市或地区才能得到免费的 Era 样品,而小镇得到的是邮寄的免费征购单。所以,不可能期望 Era 的样品总数会超过这一数字,在芝加哥由三物组成,即:大约 1,000,000 包 16 盎司大小的 Era,零售价为 35 美分,它们封在一个个包里,每包有一本销售小册子,一张减价 25 美分的购买 Downy 的纺织品软化剂订货单;以及一张减价 10 美分的购买二条 Zest 的单子,在密尔沃基推销的数量估计超过 1,000,000。

“速效”(ACTIVE)

维特可公司的“速效”市场策略是建立在这样的前提之上:消费市场中显著的部分将被一种新的洗涤剂产品所占领,这种洗涤剂与国内广做广告的同类产品相比,在成分和效能上完全一样,但价格便宜得多。按照毛斯纳博士的话,一个家庭主妇使用“速效”至少可以收到和“Tide”、“Cheer”、“All”一样好的效果。作为一种成熟的产品,洗涤剂在效能方面基本上是一致的,尽管它们在颜色、香味和浓度方面可以明显不同。在浓度和效能方面,“速效”做得与最畅销的牌子一模一样。

“速效”的包装使用鲜艳的颜色(红、黄、兰),以吸引顾客的注意,同时它的凹凸字体也比一般的洗涤剂包装纸上的凹凸字体用得更多,用明显的凹凸字体印在包装纸上,同样地还印有“你若不满意,还你两倍的钱”。“速效”的特点与广做广告的牌子一样好,因为不做广告,所以更便宜。据毛纳斯博士说,“速效”的包装用意在于吸引顾客来试一试,一旦“速效”到了顾客的家里,它就可以使顾客相信它的好处。

“速效”将通过超级市场和独立的食品店尽可能密集地推销。制造商的出售价将是每箱 9.45 美元(内装十包,每包重 49 盎司)。大部分超级市场可望以每包 1.10 美元到 1.15 美元出售“速效”洗涤剂。当超级市场出售那些做广告的洗涤剂时,若重量为 49 盎司,零售价为 1.25 到 1.35 美元。典型的毛利是 5% 到 12%。尽管超级市场在销售个别牌子的洗涤剂时可获得高于 20% 的毛利,但是这些洗涤剂如上面提到过的,仅占行业总量的一小部分。

维特可公司计划利用食品中间商将“速效”售给零售商。这一计划起始于新英格兰以及华盛顿、巴尔的摩市场。这两个地区被认为约有 8~10% 的洗涤剂市场。食品中间商没有取得出售这些商品的权利。具有代表性的经营活动是充当许多制造厂的代理商,所获的报酬在同行业中公认的值通常是工厂售价的 5%。最近几年来,食品中间商在推销许多产品已提高了重要度,尤其是许多行业公司生产的特殊产品,他们本身没有销售力量,已有这样一种趋势:越来越多生产袋装食品的大公司利用食品中间商来推销他们的一些产品,而公司本身的销售力量却用于推销一些其它产品。依顺这一趋势,许多制造商好象对主要食品中间商和主要超级市场之间的长期议定评价很高,他们认为与公司本身推销多种产品力量相比,食品中间商更能集中精力关心某些牌子的商品推销。

在洗涤剂产品种类中,没有一个大制造商利用食品中间商。P&G 公司被认为在包装商品行业中拥有最强的销售力量,同时 Colgate 公司和 Lever 公司的销售力量也被认为是很有有效的,维特可公司成功地在新英格兰和华盛顿市场雇佣了食品中间商,他们都很高兴能够进入洗涤剂行业。根据食品中间商早期的表示,预计在 1975 年内,“速效”在新西兰以及华盛顿、巴尔的摩市场可完成 80% 的销售额。

尽管“速效”不向消费者做广告,维特可公司还是计划在 1974 年末及 1975 年初做一些商业广告,这些广告将登在《The Griffin Report of New England》(一种新英格兰的专业报告—译者注)和《食品世界》的商业出版物上用以对零售商强调这些产品对他们的益处。主要益处是高的毛利;在通货膨胀时期对消费者有更高的价值;积极响应“用户至上”运动的形象。

公众关系主要是作为一个基本手段使顾客知道市场上有“速效”这种产品。毛斯纳博士和其它维特可公司的人员将在华盛顿区和新英格兰市场向妇女团体、教育机构、贸易协会、消费至上主义者团体发表演说,会见报纸和杂志的“消费者事务”专栏记者,在无线电广播和电视的“讲话节目”中传播。为达到这一目的,雇佣了一家公众关系公司。积以往的经验,该公司估计,到 1975 年第一季度末,将有多达一百万人通过新闻宣传渠道而熟悉“速效”,为了说明这一推测,他们解释道,高的价格和用户至上问题在 1975 年初是一个非常典型的问题,而报纸总是要为他们每周的食品专栏寻找有趣的材料。

表 1 主要洗涤剂的市场份额和平均广告费(1974年,新英格兰)

制造公司	商标	占美国 市场份额	占新英格兰 市场份额	平均广告费 (单位:百万美元)
Procter 和 Gamble	Tide	27.3%	18.3%	11.5
Lever	All(粉状和液体)	9.3%	13.3%	7.8
Procter 和 Gamble	Cheer	9.3%	4.8%	10.0
Lever	Wisk(液体)	8.0%	13%	8.4
Colgate	Fab	5.0%	6.2%	3.8
Colgate	Cold Power	4.7%	6.6%	4.0
Procter 和 Gamble	Bold	4.5%	4%	4.0
Procter 和 Gamble	Gain	3.6%	1.7%	3.3
Procter 和 Gamble	Dash	3.0%	3.8%	4.7
Colgate	Ajax	3.0%	4%	3.2
Procter 和 Gamble	Oxydol	2.7%	3.1%	3.2
Colgate	Dynamo(液体)	2.0%	2.6%	5.6
Procter 和 Gamble	Duz	2.0%	/	1.2
Lever	Breeze	1.5%	/	0.7
Lever	Drive	1.3%	/	1.0
Colgate	Punch	1.0%	/	无
Procter 和 Gamble	Bonus	1.0%	/	0.1
Church 和 Dwight	Arm 和 Hammer	/	4.9%	/
其它		10.8%	/	7.5
合计		100%	100%	80

表 2 典型超级市场出售粉状洗涤剂报表

项 目	成本单价	零售单价	周销售量	周零售金额	周利润
商标 重量(盎司)	(美元)	(美元)	(袋)	(美元)	(美元)
Tide					
20	0.47	0.53	56	29.68	3.36
49	1.12	1.27	39	49.53	5.85
84	1.87	2.13	18	38.34	4.68
All					
49	0.99	1.15	32	36.80	5.12
159	2.97	3.29	11	36.19	3.52
320	5.95	6.29	6	12.78	1.56
Cheer					
49	1.12	1.27	18	22.86	2.70
84	1.87	2.13	6	12.78	1.56
Fab					
20	0.47	0.53	26	13.78	1.56
49	1.12	1.27	15	19.05	2.25
84	1.87	2.13	6	12.78	1.56
Cold Power					
49	1.12	1.27	18	22.86	2.70
84	1.87	2.13	8	17.04	2.08
Bold					
84	1.87	2.13	7	14.91	1.82
Gain					
49	1.12	1.27	9	11.43	1.35
Dash					
49	0.99	1.15	8	9.20	1.28
157	2.97	3.29	5	16.45	1.60
Ajax					
49	1.12	1.12	9	11.43	1.35
84	1.87	2.13	1	2.13	0.26
Oxydol					
49	1.12	1.27	9	11.43	1.35
Duz					
50	1.35	1.47	4	5.88	0.48
Miracle White					
49	1.08	1.27	3	3.81	0.57
Instant Fels					
49	1.13	1.27	5	6.35	0.70
Arm & Hammer					
30	0.47	0.54	15	8.10	1.05
70	1.08	1.25	16	20.00	2.72
115	1.68	1.99	6	11.94	1.86
Private Label					
49	0.82	1.05	12	12.60	2.76
84	1.38	1.62	12	19.44	2.88
160	1.86	2.09	4	8.36	0.92

* 1 盎司 = 28.3495 克(译者注)

附录二：

帕都食品有限公司

Perdue Foods Inc.

“能手用心善经营，养出鲜嫩美味鸡。”这是纽约广告代理商 Scali Me Cabe Sloves 公司为马里兰州萨里斯堡市 (Salisbury Maryland) 帕都食品公司所开展广告宣传的主题。帕都食品公司的董事长弗兰克·帕都 (Frank Perdue) 经报纸、电台、电视等宣传，已成为纽约等地区市场上的一位知名人士。Scali Me Cabe Sloves 往往就以弗兰克帕都为号召进行宣传。1968 年时饲养子鸡的公司有数百家之多，帕都公司不过是其中之一，并不知名。可是到 1972 年底时，帕都食品公司已经成为美国名牌肉鸡的最大生产商。每周宰杀约 150 万只子鸡。这个数字几乎是 1971 年上述代理商经办时的两倍。

帕都食品公司所取得的这种显著进展，不仅引起消费者们的兴趣，更惹来了同行们的眼红。有一家主要竞争对手——马里兰州肉鸡加工公司就在 1973 年 2 月干脆对帕都公司发起了一场正面攻击，该公司在新英格兰州的商报上登载标题如下的广告：

请看 Qtis Esham 的“小伙子”肉鸡怎样把另一家公司的肉鸡打得落花流水的：

这“另一家公司”当然是指“帕都”。“小伙子”肉鸡公司的商业广告甚至还刊登了弗兰克·帕都的背面头像广告，并加注文说明：“另一家公司”。这种肆无忌惮的做法是在直截了当而又反复地针对帕都肉鸡的。例如该广告一开始就说：

那另一家公司多年来既是我们的对手，也是我们的朋友和邻居。

我们喜欢说老实话，在过去一年左右的时间，他为肉鸡行业干了很可能比我们所知道的其他任何一家公司更多的事。我们为此向他致敬。

消费者在他的“帮助”下，在他的纽约的能干的广告代理商的“帮助”下，开始认识到为购买我们就在马里兰州在海岸饲养的肉质优良、体态丰满、味道鲜嫩、皮色金黄的肉鸡，每磅多花几分钱是完全值得的。

上述情况意味着肉鸡按批论价的日子也许指日可数了。

这场竞争的新名称是利润，不仅是肉鸡生意的利润，而且同你们有关。所以就我们而言，那另一家公司确实干得不错，但他们是靠不住的。

那另一家公司乃是一个跃跃欲试的家伙，喜欢上电视和电台告诉人们我们在家乡饲养良种肉鸡。

你们认为那些商业广告节目会对我们造成损害吗？不，不会的。他们不

会有什么效果,他们恰恰帮了我们的忙。

那些广告节目的作用在于使消费者意识到,能自豪地冠以生产商牌号的肉鸡其质量胜过那些只达到美国政府规定标准水平的肉鸡。

情况是这样的吗?其实,那些商业广告节目倒也正好是在宣传 Otis Esham 公司生产的鲜嫩美味的“小伙子”肉鸡。因这个公司饲养和加工肉鸡的方法同那另一家公司差不多是相同的。“差不多”是指还有所不同而且是非常重要的不同。我们说另一家公司的肉鸡是靠不住的,关键也就在这里。

前面引述的只是双版通栏登载的四栏广告中第一栏的内容。该广告接下去说:“那另一家公司”的肉鸡是用冰块包装运输的,随着冰块的融化,就成“水淋淋”的肉鸡了。可是“小伙子”肉鸡则是速冻至 30F,并用冷冻车运输的。该广告中并报导:新英格兰州的一家主要食品联营公司 Purity Supreme 已在经营“小伙子”肉鸡;以波士顿为基地的一家“充满活力的”广告代理商 Person Mac Donald 已在为“小伙子”肉鸡做广告。该广告还专门登载了 Otis Esham, Purity Supreme 公司的 Jack Ackerman(加上文字说明该公司采购肉鸡的头,是了不起的“精明鬼”)和 Person Mac Donald 等人的照片,并以表示老式的冰块包装法经营的一栏光鸡的照片做陪衬。该广告接着就说:“当你在阅读本广告时, Otis Esham 就在波士顿的主要电台上向消费者介绍,由于采用速冻处理,所以他的鲜嫩的“小伙子”肉鸡是最好的肉鸡。该广告还提供计划宣传的其他节目的信息,以便读者可以按时收看收听等等。

Scali Me Cale Sloves 公司的负责人和高级职员见到了上述广告后,愤愤不平。有位负责人认为这是他“以前从未见到过的,是广告行业中公然的攻击。”他们考虑对策,提了三种方案:(1)对“小伙子”肉鸡的广告活动干脆置之不理,因为它不会伤害我们,倒是帮了我们的忙;(2)认为应该通过商业广告和消费者广告直接给与反击,因为这种攻击是不真实的,要驳斥那种“冰块包装蹩脚肉鸡变成水淋淋的”胡说;(3)认为现在正是开展全新一轮“帕都”宣传活动,以便赢得对“小伙子”肉鸡的主动,并从而打开崭新局面的机会。

帕都食品公司的成长:

1973年9月,绅士杂志(Esquire)刊登了一篇文章,对养鸡业做了如下描述:它“差不多是美国最后一个自由经营工业。肉鸡生产是在没有清规戒律约束、无控制的情况下进行的。穷人经营,富豪也经营,所有商人趋之若鹜。生产流水线、农场和田野、讨价还价等方面最动荡不定的因素,就是由肉鸡形成的。”

帕都公司在1968年前一直是饲养子鸡卖给其他加工厂的,1967年时销售额约为3500万美元,其中主要是出售活鸡,也包括设在东海岸一家谷仓和饲料加工厂、一些大豆加工厂、一家孵蛋养殖厂和600家同帕都公司订有合同的养鸡户等的销售所得在内。

1967年时,肉鸡存在买方市场,它使肉鸡利润有所缩减。越来越多的加工场商把同自己定有合同的饲养者结成帮,甩开帕都和其他中间人。弗兰克·帕都意识到形势对加工商有利。肉鸡同其他商品一样,其赚钱取决于薄利多销。往常,加工场商经营肉鸡,利润为每磅1/4至1/2美分,但1967年的市场情况则是:我们花14美分生产的一磅肉鸡,加工商压价只付十美分,而他们的利润竟高达每磅7美分。有鉴于此,弗兰克·帕都决定对业务进行安排。他把禽蛋孵化、小鸡交货和饲养、肉鸡加工、隔夜及时运送市场等各项生产环节协调起来,并打出自己“帕都”牌子。他这样做的目的在于饲养优质肉鸡以卖得高价。他专门研究严谨而缜密的饲养方案,使肉鸡以最佳生长率成长,并具有消费者所喜欢的金黄皮色。以后的三年时间里,帕都着手在一定的基础上针对消费者进行广告宣传。

他以纽约为中心进行推销活动,花小部分精力在其他东海岸城市推销,向西远至克里夫兰(Cleveland)。他在加工过的肉鸡翅膀上系上一块帕都标牌以资鉴别,主要由肉食店和较小的食品集团批发商经销。

帕都广告:

帕都推行这种整体综合型生产、营销和创名牌的新战略之后,带来了销量的上升和利润的增长,说明这种新战略是着有成效的。于是他日益提高自己的广告水平。他认真地研读了这方面的材料,并会见了约有50家之多的广告代理商。终于在1976年4月选择了Scali Mc Cabe Sloves公司。该公司立即行动,拟定了7月份在纽约大力开展广告宣传活动,并着手准备。说服帕都,使帕都同意把他自己作为肉鸡的发言人,就开展了一场富有特色的广告宣传。

电视广告以宣传帕都产品的质量为中心来展开活动,采用了巧妙的、幽默的手法画龙点睛地将其特色展示出来(见后附图片)。也进行了电台报纸上的宣传。同时又设计了一种新的标牌系在肉鸡的翅膀上,标牌写有公司名称和质量保证,包退包换。帕都在早上播放的秒节目中阐释道:

人们问起我的肉鸡时,总是提出两个问题。第一个问题是:

“帕都,你的肉鸡怎么会有这么好的金黄皮色的,简直令人难以置信。你可不是把肉鸡染成这样的吧?”

实事求是,我们的肉鸡皮色绝对没有什么人造的东西。如果你也有鸡,喂以优质黄玉米、紫苜蓿、玉米麸、金盏草等,你的鸡当然也会是金黄色的。对鸡进行染色是不行的。

另一个问题是:“帕都,你的肉鸡怎么这样肥嫩多汁,你可不是对肉鸡注射荷尔蒙吧?”

问这种问题真使我有恼火。我怎么会干这种事呢!鸡吃的跟我一样好,生活的象我一样好,难道还会长不好而要我采取人工方法吗?

帕都公司选择了新的广告代理商后的第一年,把全部广告活动都针对消

费者展开,在消费者心目中扎下了根,使他们喜欢上帕都肉鸡后,才展开商业广告宣传。到第一年末时,帕都已经取得了相当大的进展:纽约半数以上的肉食店和小型食品零售商都经销帕都肉鸡。对消费者的调查表明,喜欢帕都肉鸡的人,为数已大大超过 50%。尽管为进行广告宣传而增加的财务支出不公开的,但帕都说:“所花的代价都已得到补偿。”竞争的对手们估计,帕都的成本由于支付推销宣传费用而每磅增加 2—4 美分,但在零售时帕都肉鸡每磅可多卖 5—10 美分。在纽约市场出售的肉鸡中,每 6 只就有 1 只是帕都牌肉鸡。帕都公司 1972 年 3 月在康涅狄格州的 Hartford 市;1972 年 4 月在巴尔的摩市也开展了同样的广告宣传活动。于是 1972 年的销售额超过了 8 千万美元。

帕都广告大大吸引了公众的注意,这部分地是由于帕都的广告富有特色。有位评论家说:帕都节目具有南方传道士的真挚诚意和炽烈热情。许多刊物,如商业周刊(1972 年 9 月 16 日)、新闻周刊(1972 年 10 月 16 日)、绅士杂志(1973 年 4 月),都报道了帕都公司及其广告的事迹。

波士顿(Boston)宣传活动:

1972 年 12 月,帕都公司以其已经形成的基本格式在波士顿展开了一场广告宣传活动。波士顿市场有些不同于纽约市场。在波士顿,较高百分比的肉鸡销售是由同一公司下属的联号超级市场进行的。

过后不久, Otis Esham 公布了他准备在波士顿进行的广告宣传计划,甚至还提供消费者广告的确切日期。帕都立即做出反应。他把 GRP 电视和电台报道增加三倍,并包下了食品旺销日子的增版版面,以迎接“小伙子”肉鸡的挑战。帕都于 12 月 18 日进行了第一次电台广告宣传,1 月 15 日开始电视广告节目。

既然“小伙子”肉鸡在 2 月上旬就开展了首次商业广告, Scali, Mc Cabe, Sloves 公司的负责人就得考虑,下一次该采取什么措施呢? Esham 在计划 2 月份的第一周进行电台广告宣传, 4 月份进行电视广告宣传。现在 Scali, Mc Cabe, Sloves 公司还有 72 小时的时间可以利用,抓紧这 72 小时准备好电视广告节目,以驳斥“小伙子”肉鸡广告中所攻击的“水淋淋的”肉鸡这种论点,这还是有可能的。

“小伙子”肉鸡代理商的负责人 Terry Mac Donald 说:“我们会搞垮他们的。他们有出色的广告;我们有产品优势。”

讨论题: Scali, Mc Cabe, Sloves 公司应该建议弗兰克帕都采取一些什么行动?

附图 1

帕都食品股份有限公司

SCALI, MC CABE, SLOVES INC 标题:我的鸡吃的比人还好

委托人:帕都食品公司

时间:30 秒

产品:帕都肉鸡

商业广告节目编号:TV—PD—30—2C

1. 弗兰克帕都：
吃什么就有什么
样的鸡。我的鸡
吃的比人还好。



2. 我的饲料上乘，
而且我用自己的
独特配方配制饲
料。



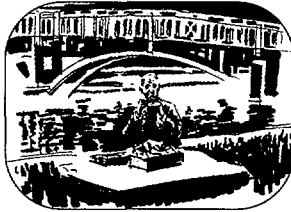
3. 我的帕都鸡
饮用的水全是
纯净井水。



4. 这就是为什么
我的鸡总是健壮
而皮色金黄的原
因。



5. 要吃这么好的
鸡,那只是吃我的
鸡。还有什么鸡比
我的鸡好呢!



6. 帕都名鸡，
果然名不虚
传。



附图 2

帕都食品股份有限公司

SCALI MC CABE SLOVES INC

委托人:帕都食品公司

产品:帕都肉鸡

标题:肉店和高级菜场

时间:10 秒

商业广告节目编号:TV—PD—10—9C

1. 弗兰克 帕都：
我不允许随便哪
种商店经销我的
肉鸡。



2. 这就是为什么
要买到帕都肉鸡
只能在……



3. 在肉店和高级菜场买到我的肉鸡。



4. (配音) 我不肯败坏我的声誉。



附图 3
帕都食品股份有限公司

SCALI MC CABE SLOVES INC 标题:卫生洁净
 委托人:帕都食品公司 时间:30 秒
 产品:帕都肉鸡 商业广告节目编号:TV—PD—30—3C

1. 弗兰克帕都: 不穿这种特殊装束者不得走近我饲养的鸡。



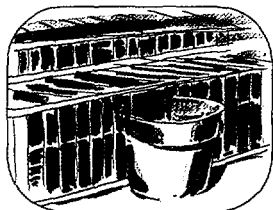
2. 这可不是为了人,而是为了鸡。



3. 这是为了保护好我饲养的鸡。



4. 我的竞争对手以为我这么做是发傻。



5. 但是为什么你看到我的肉鸡总是健壮、皮色金黄……



6. 而不是瘦孱、皮色灰暗。让我告诉你个中道理:卫生洁净。



7. (无声)



附图 4
帕都食品股份有限公司

SCALI MC CABE SLOVES INC

标题：“竞争”

委托人：帕都食品公司

时间：30 秒

产品：帕都肉鸡

商业广告节目编号：TV—PD—30—5C

1. 弗兰克 帕都：
仅仅知道我的肉
鸡多么好，对我来
说还是不够的。



2. 所以每周我都
派人出去采购我
们竞争对手们的
肉鸡。



3. 我们对这些买
来的肉鸡进行我
们对自己的帕都
肉鸡同样……



4. 严格检验。这样
做花掉了我的大
量金钱；不过这样
做是值得的。



5. 这是使我了解
我的肉鸡领先于
其他公司的肉鸡
的唯一办法。



6. 我们干得怎
样？我们赢了吗？



附录三：

奥迪斯公司 (Odysseus, Inc.)

1971年初,美国堪萨斯州堪萨斯城的 Odysseus 制造公司总裁 Donald R. Odysseus 正积极考虑该公司重大扩张的各种可能性,以及这类扩张的形式和规模。当前该公司的国际企业活动甚为有限。

Odysseus 公司于 1906 年由 Edward Odysseus 创立,开始时只是一家小机器店,到 1971 年时,该公司的总部和生产设施业已成为占地 50 万平方尺的现代化工厂,就在原来机器店坐落的附近,共有地皮 30 英亩! Odysseus 的产品遍销美国和加拿大,1970 年的净销售额为\$2,600 万,税利利润约\$150 万。1971 年初,Odysseus 雇佣一千名以上工人,其股份由一千名股东持有。该公司 1970 年的收益表和平衡表见下面显示 1 及 2。

显示 1. Odysseus 制造公司截至 1970 年 12 月 31 日止,
年度内综合损益表 (单位:1,000 美元)

收 入		
净销售额	\$26,267	
报利金、利息及其他收入	54	
		\$26,330
成本与费用		
销货成本	\$16,758	
折 旧	550	
销售、行政及一般费用	5,846	
长期债务利息	68	
		\$23,222
税前收入净额		3,108
联邦所得税(估计数)		1,600
		\$1,508
净收入		
(价格/收益比率,1971:105)		

显示 2. Odysseus 制造公司截至 1970 年 12 月 31 日
止资产负债平衡表 (单位:1,000 美元)

资 产	
现 金	\$1,758
可变卖证券	1,144
应收帐款	1,985
存 货	7,935
<hr/>	
流动资产总额	\$12,822
投资及其他资产	419
地产、厂房及设备(净值)	7,190
<hr/>	
资产总额	\$20,431
负 债	
应付帐款	\$ 625
应收股息	231
应付联邦所得税(估计数)	1,164
长期债务摊付额	86
其他应计负债	1,053
<hr/>	
流动负债总额	\$3,159
长期债务(20 年期债券,年率 61%,1987 年到期)	1,567
优先股	1,976
普通股及留存盈利	13,729
<hr/>	
负债总额	\$20,431

Odysseus 生产一系列的联结器 (couplings) 和离合器 (clutches), 包括凸缘、压缩、齿轮、屈折栓及活动圆盘联结器, 以及超限与复合离合器等。总的说来, 该公司制造 8 类标准项目, 共有 600 种不同的大小和式样, 最重要的一种产品, 是 Odysseus 活动联结器, 这是该公司研究部门于 1965 年发展出来的, 共有 70 种不同的大小和组合, 目前占该公司总销量的 1/3。Odysseus 在活动联结器及其他数种装置上, 拥有全世界的专利权。迄 1971 年, 它在离合器和联结器市场上享有稳固的地位, 虽然面对一些较大且产品多样化的厂商的竞争。

Odysseus 并不倚仗任何一个客户或行业, 它经由分配商销售产品与原始设备制造商 (即 OEMS), 后者将之用于范围广泛的产品中, 诸如机床、输送机、农具、采矿设备、绞起设备、起重机、铲土机等等。它售与任何一个行业的

数量不超过总产量的 10%，而它的最大一个客户所购买的数量不到它的总产量的 4%。一般说来，采用 Odysseus 的联结器和离合器的厂商，多半是生产一般性用途的设备的中、小厂商，而非制造高度自动化机器的大厂商。Odysseus 的销售部门经理相信，中型企业长期以来不断在装设节省劳动的设备，这一趋势将有利于它的联结器和离合器的销售。这一趋势，加上 Odysseus 的市场广阔，曾使它多少免于商业上的循环波动。在 1957—1970 期间，它的销售额由 \$1,000 万增至 \$2,600 万；在此期间，最大一次的年销售额下降只有 8%，而在最近一次的经济衰退年中，它的销售额实际上还增加了 5%。

该公司的商业目标，是在它享有专利权和特别技巧、以及由此享有强固竞争地位的产品领域里，以专门性生产者的身份来从事经营。在过去，它曾尝试发展联结器以外的产品，最初是想借此来更有效地利用公司的铸造和切削能力。但这些尝试不怎样成功；因此，公司的管理当局得出结论，认为还是应当集中力量来生产联结器和离合器。1971 年，Odysseus 先生明白表示公司的目标是做一个联结器和离合器的制造商。新的投资都是用来发展这一领域的较佳产品，以及开拓 Odysseus 产品的新市场。

Odysseus 的生产和装配设施，座落在堪萨斯州堪萨斯城附近，它的一个现代化工厂内。这个厂地有足够空间可供扩张，而且享有铁路和公路运输的便利。公司在 Boston, Jersey City, Atlanta, Columbus (Ohio) 及 Oakland (California) 等地都拥有仓储设施。把生产集中于一个工厂，可收规模经济之效，这可从下面的例子看出：公司最畅销的项目之一，是产品 K-2A (活动联结器的一项组件)；如果按 750 个单位的批量来生产，则每单位成本为 \$1.61；但如批量增为 1,200 个单位，则单位成本为 \$1.31。换言之，在 750 个单位之后再增加的那 450 个单位，其单位成本仅为 \$0.81。因此，就这项产品说，由 750 单位至 1,200 单位这一边际增量，公司可以节省成本 50%！虽然较高产量所带来的成本节省额随产品而异，但就该公司的成本结构而论，其边际成本一般都远较平均成本为低，这是它的一项基本特色。因此，加大批量，加长生产运转，可为公司带来重大的规模经济。

当然，Odysseus 的成本结构要受它的制造程序支配。在制造联结器或离合器的三个重大步骤中，第一个步骤是把钢条或钢管加以削切、铸造。充分利用现有铸造设施自能减低单位成本，但除此之外，这一部门的规模经济就很有限。第二步，经过锻造的钢片送到金工车间进行机床加工，此时，批量的大小将大大影响单位成本。就大部分产品而论，如何在两种或三种生产方法之间作选择，要取决于批量的大小。如果批量大，则所用的生产方法是采用特定用途的自动机器，其装设成本高，但单位变动成本则较低。如果批量较小，则采用的将是一般用途的车床，其装设所需时间较少，但单位成本却较高。通常较小批量的生产都较为劳动密集，例如一名操作三部机器的工人，可以在一小时内完成 300 个 2.5 寸联结器凸缘单位的所有钻孔和切削工

作。如果采用一般用途的车床和钻孔机,则同样的 300 个单位将需 6 个人工
时始能完成。但装设一部自动机器需要一天半的时间,而车床则只要两小时,
在另一方面,第三步骤的装配成本则不随批量的大小而有所变异。下面显示 3
群列若干具有代表性的组件的成本情况。

显示 3

Odysseus 制造公司产品 N-15C1 在不同批量
下的生产成本变异情形

作 业	150 单位的批量	400 单位的批量
I、铸 造	\$ 16.03	\$ 16.03
II、机床加工		
1.	17.27	10.14
2.	4.39	3.55
3.	6.14	5.04
4.	10.00	8.16
5.	5.88	4.78
6.	6.19	4.58
7.	5.82	5.82
8.	5.57	5.66
III、装 配	2.47	2.47
	\$ 79.76	\$ 66.23
产品 L-36G:		
3 单位的批量:每单位 \$ 67.40		
4 单位的批量:每单位 \$ 56.20		

Odysseus 先生认为公司在美国和加拿大的市场地位甚为强固。享有专利权的 Odysseus 活动联结器有其独特之处,非其他联结器所能复制;同时,Odysseus 的其他众多产品也各有其特殊功能,非竞争品所能提供。当然,其他的联结器和离合器系统一直在和 Odysseus 的产品系统竞争,但没有一家公司能够说得上以完全相同的产品来和它直接竞争。据 Odysseus 先生估计,他的公司的产品占美国市场上总销量的 10%;而由于国内市场的增长以及 Odysseus 在整个行业中市场份额的扩大,它在国内市场的销售额还大有扩张的余地。Odysseus 的产品是经由分配商销售,他们通常(但非一定)备有全套的 Odysseus 联结器和离合器。在这些分配商之外,Odysseus 还拥有一支 45 人的销售队伍。

1970 年,公司的出口额为 \$42 万,营业利润为 \$5 万。公司从未主动争取出口销售,但出口定单却不断流向公司在堪萨斯城的销售处。这些定单一直都获得迅速处理,不过,由于语言、习惯和通货等问题,公司认为主动开拓出

口市场十分困难。更且,Odysseus 先生一直认为他的公司在出口市场上难以竞争,因为堪萨斯城的成本太高,虽然他也认识到外国工资正在以较美国为快的速度上升。此外,还有外国政府的关税,Odysseus 产品所须缴纳的关税通常为 10% 的从价税,甚至更高。

Odysseus 对所有客户均按一致的“f. o. b. 仓库”计价。在和其他同类产品的供应商竞争时,它强调交货准时、品质、服务及商品齐全,但不强调价格。

从它的管理当局看来,产品改善或交货或服务改善可以获致较长远的竞争优势。反之,削价行动将会立即引起竞争者的同样行动。此时,销售不会增加,总收入将会减少。在出口方面,公司的出口定价政策和它的国内政策完全相同。这表示外国进口商所付的价格为美国 f. o. b. 价格另加运费和进口关税。

除了供应定货单位外,Odysseus 在美国和加拿大以外地区的业务尚包括它和英国一家联结器制造商所订的技术授权协议。1965 年,Odysseus 主管工程的副总裁前往英国度假(他曾在该国渡过少年时代),遇见曼彻斯特城的 Siren 公司董事长。Siren 是一家生产有关设备的制造商,其 1964 年的销售额达 \$350 万。当时该公司正急欲增加输电的产品,以求得产品多样化。因此,它对 Odysseus 的好几种专利品发生兴趣,特别是 Odysseus 活动联结器。就这样,Odysseus 于 1965 年末给予 Siren 独家 15 年的技术授权,准许后者在联合王国制造并销售所有现在以及未来的 Odysseus 产品。授权安排特别言明联合王国包括英格兰、苏格兰、威尔士及北爱尔兰。同时,Siren 并获得非独家授权(non-exclusive license),利用 Odysseus 的专利制造产品,行销美国、加拿大、墨西哥和法国以外的所有国家。根据技术授权协议,所有利用 Odysseus 专利制造的器件,其所装入的产品的出厂价 1.5% 须以权利金形式付与 Odysseus。Odysseus 从 Siren 所取得的权利金收入,在 1970 年为 \$4 万,1971 年可望增至 \$5 万。

Odysseus 先生对于 Siren 公司的成功大感兴趣,权利金的支付对 Odysseus 收入的增加自然是一件好事,尤其这种收入并不需要作任何新的投资即可获得。Odysseus 先生觉得被授权者(即 Siren 公司)从这项协议中获得为数极为可观的利润:在它和 Odysseus 建立关系的五年时间内,它的销售额几乎增加了两倍(1970 年的销售额相当于 \$1,100 万),它的主权资本的增值,为 Odysseus 所收到的权利金总额(共约 \$15 万)的很多倍。

在 Odysseus 和 Siren 合作的五年内,Siren 曾使对方了解:它的销售范围一般说来是在东半球,而对方则在西半球。Siren 特别注意德国的联结器和离合器市场,而且是德国一家制动器制造商的技术授权接受者。除 Siren 外,

Odysseus 公司并和一家 Scylla 订有技术授权协议,条件和 Siren 的相同(收取 1.5 的权利金)。Scylla 是法国一家生产离合器及其相关产品的制造商,座落在巴黎附近。该公司财务齐全,其管理阶层年轻而富有进取心。它在法国境内获得独家授权,在比利时境内获得非独家授权,可以出售一切含有 Odysseus 专利器件的产品。Odysseus 和 Scylla 于 1969 年成立协议,为期 10 年。1970 年的权利金收入约为 \$1 万,Odysseus 先生预期 1971 年的收入将增加一倍。

1971 年 2 月,该法国公司的总裁 Scylla 先生向 Odysseus 建议加强两个公司之间的关系。Scylla 急于想扩张他的业务,并需要资金。因此,他建议 Odysseus 公司和 Scylla 成立合资事业。据该建议的条件,Odysseus 将投入现金 \$20 万,而 Scylla 则提供一座 40,000 平方尺的厂房、设备、全国性的分配系统及管理人員。Scylla 将不再存在;经过扩大后的组织和工厂将称为 Scylla Odysseus S. A. (SOSA)。Scylla 公司的原来所有主(即 Scylla 家族)将拥有 SOSA 60% 的所有权,他们的收益将是股息加上受雇于 SOSA 的 Scylla 家族人员的薪津。Odysseus 将拥有 SOSA 的 40% 所有权,而且,为了租税方面的理由,将只收取管理费和权利金(而非股息),其总数等于所有采用 Odysseus 专利的产品的出厂价 5%。

Odysseus 先生觉得他应当认真考虑这项建议。法国的联结器市场看起来十分吸引人。而 SOSA 的地理位置和欧洲经济共同体的形成,都使 SOSA 在理论上能够供应更大的德国市场。Scylla 先生曾表示他认为德国是未来扩张的首要目标。

到现在为止,Odysseus 尚未积极寻求德国方面的商业出路,虽则德国方面曾有数家公司询问技术授权的可能性。Odysseus 甚至有可能收购德国一家联结器制造商:位于德国 Kassel 的 Charybdis Metall Fabrik 公司(CMF)。Odysseus 先生获悉 CMF 公司的年迈所有主——经理们急欲出售他们在该公司的股权,但却希望保留其经理地位。Odysseus 的英国授权者——Siren 公司——曾表明德国市场是它的销售范围(虽然它在德国并没有多大的生意),如果 Odysseus 独自进入德国而无 Siren 参加,将被认为是一种“不友好行为”。由于 Odysseus 从 Siren 那里所取得的权利金收入日益增长,Odysseus 先生不想触犯英国这位技术受权者。

Odysseus 先生并没有简便的方法来精确衡量德国和法国的联结器和离合器的市场潜力。但他知道,象他公司“L 型”那样的联结器在美国的总市场为 \$2,250 万一年。在 1970 年,Odysseus 的 L 型联结器在美国的销售额为 \$320 万,占美国市场的 14%。Odysseus 假定法国的联结器市场和法国耐久设备的销售彼此相关,而法国的市场只有美国的 12%。因此,法国的 L 型联结

器市场只有\$270万一年,SOSA 应能占有此一市场的 14%,亦即\$37.8万。同样,德国耐久设备的销售额只及美国的 20%,故 L型联结器的市场约为\$450万,其中一家使用 Odysseus 专利和技术诀窍的德国公司应可占有 10%~15%。Scylla 公司和 CMF 公司两者的类似产品的销售额,似能证实此等估计。Scylla 曾出售一种极似 L型联结器的器件,金额达\$28万,约占假定中的法国市场的 10%;CMF 也曾出售类似的器件,金额达\$37.5万,占假定中的德国市场的 8%。

1971年,欧洲市场由于工业发展和机械化的速度加快,对 Odysseus 无疑会提供很大的发展机会。因此,Odysseus 先生急于利用此等机会,其方式也许是和一家欧洲厂商合作,在欧洲设厂制造。他认为 Odysseus 应当扩张它的国外业务,原因有三:

第一,公司的目标,是集中于单一产品线,尽可能在一个大市场内销售——亦即采取地区而非产品分散化的政策,这需要公司在美国和加拿大以外的市场进行扩张。由于 Odysseus 产品的需求性质使然,低度发展地区的短期销售潜力将属有限;但在欧洲,Odysseus 的联结器和离合器似乎很容易为人接受,这一点可以由 Siren 在英国的成功实例证明。

第二,Odysseus 的复合离合器曾完成一项重大的改进,而这却是欧洲方面研究的结果。

Odysseus 先生觉得,如果成为欧洲市场上一个积极的参与者,则 Odysseus 公司将可获得有价值的新近创新,这对于公司在美国竞争地位将十分重要。在欧洲,联结器和离合器这一领域相当活跃,Odysseus 自然希望和这一工业的最新发展保持接触。

第三,Odysseus 先生十分关心他的堪萨斯城的成本趋势。他知道一家法国厂商能够以低于 Odysseus 的最近定价在堪萨斯城出售它的齿轮型的联结器。Odysseus 的工人每小时工资为\$3.65,法国厂商所付的每小时工资只有\$0.99,因此,Odysseus 如何能够和法国厂商竞争?最后,Odysseus 将不得不追随美国手表和脚踏车厂商之后,把大部分的制造活动移往国外,再把国外制造的零件(甚至完成品)输入美国。在目前,Odysseus 先生觉得美国制造商有点不愿意购买外国的联结器和离合器,而这一市场在 1970 年时也谈不上有外国的竞争。但 Odysseus 先生却担忧未来,他希望 Odysseus 能够确保一处外国供应来源,以便维持竞争地位。而且,如果公司拥有不同地区的制造设施,则它就能对抗当地工会的过份要求。

在确定 Odysseus 究否应当加深它的国外业务承担之前,Odysseus 先生希望检讨一下如何加深的方法。首先,Odysseus 可以借扩大出品销售来建立国外市场,但 Odysseus 先生深信公司的成本太高,难以在这个基础上和外商

竞争。第二,公司可以再订立一些技术授权协议。它已经和英国的 Siren 公司及法国的 Scylla 公司订立此种协议,但如果专门采用这种办法,利润毕竟有限。第三,公司可以和一家殷实的外国厂商进行合资经营。Odysseus 将供给资本和技术诀窍,外国厂商将提供人员(当地的管理技巧和劳动力)、市场出路以及对当地市场的认识。Odysseus 先生似乎认为这一方法特别可行。最后,公司可以建立全资拥有的国外子公司。Odysseus 先生看出这项办法有很多难题,因为公司缺乏国外经营的管理技巧,公司人员不熟悉国外市场和商业习惯。公司根本无法从堪萨斯城抽调一批行政人员去学习国外企业经营的错综复杂情况,而从头发展全资拥有的国外业务,又需要投入大量的时间和金钱。

Odysseus 先生知道,他的某些根深蒂固观念使他倾向于积极发展海外业务。其中一项观念是:他的企业不应当从困难工作中退缩,组织不能站着不动——要么向前,要么退后。他认为,“奋身投入”不大熟悉的地区并从经验中学习,一般说来要比冗长而耗费的查询、以至迟迟不采取行动为佳。虽然如此,他还是希望在作决定之前,要好好想过海外扩张带来的一些基本问题。

问题:

1、Odysseus 应否扩张国际企业活动?

2、是对是错,Odysseus 的管理当局业已作出正面的决定。现在的问题是:这些活动应当采取什么形式?为求成功,Odysseus 的国际活动将需要多大的范围?(可能的活动形式包括:(1)出口;(2)技术授权;(3)合资经营;(4)全资拥有的子公司,它可以是新建立的公司,也可以收购一家或多家现成的公司)。这一决定应当计及 Odysseus 的能力(例如它的产品、资金及人力,以及它的市场营销和研究的需要),该工业的竞争需要,以及国外情况,诸如贸易和商业上的障碍,包括那些国家和国家的大小,以及政治和商业上风险。

3、试评析 Odysseus 与 Siren 之间的协议安排,特别是下列问题:

a、当 Odysseus 先生和 Siren 订立技术授权协议时,他心中有些什么假定?

b、你认为这项技术授权安排是成功的吗?

c、这项安排的时机如何配合 Odysseus 公司的全面经营策略?

4、试评析 Scylla 公司的建议及收购 Charybdis 的可能性。

5、向 Odysseus 先生提供一项国际战略计划的建议。

附录:Odysseus 制造公司

	国民所得 (亿美元)	1971年 人口 (百万人)	每人 所得 (美元)	出口 (百万 美元)	进口 (百万美元)	制造业 平均每 小时收入 1971年	占世界 国民 所得%
美 国	851.1	207.0	4,111	44,137	48,520	3.56	30
西 欧	768.8	394.0	1,951	157,132	169,549		27
法 国	148.2	51.3	2,889	20,743	21,268	0.95	5
德 国	194.4	61.3	3,171	38,942	34,256	2.10	7
英 国	105.1	55.6	1,890	22,340	24,000	1.76	
东 欧	●465.3	348.8	1,334	33,956	32,826		17
日 本	199.3	105.6	1,888	24,040	19,727	1.29	7
大洋洲及 加拿大	108.2	37.4	2,893	24,884	23,431	2.35 (澳洲)	4
拉丁美洲	+ 137.8	285.3	483	117,084	120,813	0.89 (巴西)	5
亚 洲 (日本除外)	179.9	1,826.2	99	18,194	22,107	0.04 (香港)	6
中 东	32.9	103.2	319	ζ8,802	ζ7,265	0.39 (埃及)	1
非 洲	58.73	307.7	191	ζ11,865	ζ13,834	0.45 (加纳)	2
全球总计	2,802.03	3,415.2	820	340,094	358,072		99

附注说明:●指的净物质生产值(net material product)。

+ 估计数,部分加勒比海无资料。

I总项不包括加勒比海无资料国家。

ζ总项不包括无资料国家。

资料来源:Business International, "Indicators of Market Size for 131 Countries." December 1972.

附录四:

可口可乐公司

“印度的可口可乐公司在过去 25 年中所从事的业务活动说明了这样一个典型事例:某个多国公司在发展中国家内未经开发且颇为有利可图的地区里开办经营。它是如何急剧地发展起来的,而且是在有关政府对该地区尚未警觉的情况下怎样在发展过程中把当地嫩弱工业扼杀于摇篮之中的。”这一席话于 1977 年 8 月出自印度政府工业部长乔治·弗尔南德斯之口。

当时正值外汇条例法案(FERA)实施之际,FERA 规定,所有在印度经营的多国公司都必须减少其投资于新企业股金的比例,从而使至少 60% 的投资股金掌握在印度人手中。而且,减少投资股金过程中不得更改现有设施和

技术。另外,在向印度转让的技术管理准则中规定,技术知识必须在指定的时限内完全传授给印度公司。

总部设在乔治亚州亚特兰大市的可口可乐公司有一条政策,即制造饮料固体晶粒的子公司理应百分之百地隶属于母公司,以保证其配方的秘密性,这是一条“受到谨慎保护的商业秘密”,按照特许协议,软饮料的灌装作业可由世界上任何一家灌装企业进行。

因此,当时的情况是,印度的可口可乐公司需要采取与公司策略和经营政策相违背的措施。而总部面临的问题是,必须决定印度子公司这棵摇钱树的命运。(印度公司的资本稳定地保持在 Rs 0.66min。R01 估计高达 800% 至 1,200%。税前利润幅度达到 55% 至 60%。)

信息来源:本实例中数据由阿南特 R 尼甘地收集,由拉切尔推荐并协助整理。

版权所有:阿南特·R·尼甘地,1985。

可口可乐公司的外国企业

可口可乐出口公司“CCEC”,即可口可乐的海外业务机构,负责 50% 以上的可口可乐赢利。CCEC 一方面实行彻底分权,将尽可能多的生产决定权通过区域、地区和地方办事机构下放到具体人员。另一方面,决策权则掌握在乔治亚州内最上层的有关人员手中。

只是在二次大战之后,公司才对美国境外未开辟的软饮料市场作一次重要的冲刺。几年之中,可口可乐的快速增长促使公司采取了持续至今的海外基本战略。采取分权的管理方法,使公司尽可能地看上去地方化,而饮料本身仍保持着其传统形象。

CCEC 同国内其它公司一样,销售各种各样的产品,从其它软饮料到冻干咖啡。然而,大部分利润却来自向海外 800 多个灌装厂销售的可口可乐晶粒。

由于大部分灌装厂是当地的侨民,公司务必保证他们对征用(没收)顾虑的程度相对地要低于大部分多国公司。可口可乐公司在外国进行大量生产的工厂仅仅是二十八家生产其晶粒的工厂。

可口可乐的配方

美国南部的人普遍地认为,可口可乐曾含有少量的取自于可可叶的可卡因,使可乐具有一股与众不同的味道。据民间传说云,可卡因是培养消费者对可口可乐信任感的一种因素。到目前为止尚无充分证据表明,可口可乐中含有可卡因。现在,可乐制造商在酿制可乐工艺之前,将可可叶中的可卡因先提取出来。提取可口可乐的可卡因的新泽西公司每年在政府监督之下出售一吨多白粉供医疗用。

如先前所述,可口可乐晶粒的配方是严格保密的。配比、混合和酿造配方都锁在亚特兰大银行保险柜中,而且公司中且只有二位老资格化学师知道。只有在董事会专门投票表决之后,方可打开保险柜。

由于可口可乐在政府商标条例颁布之前早就存在,因此,不受这些条文的约束,甚至在今天公司仍承认,配方中大部分成分,特别是公司的秘密成分 7-X,仍不得而知。摘自工业部长乔治·费尔南德斯在 1977 年 8 月 8 日于洛克·萨布哈的发言。

可口可乐公司是五十年代初打入印度的,那时在孟买、加尔各答、德里和坎普尔开设了四家灌装厂,根据实际消费情况,每年进口将近 Rs0.8min 的晶粒。1958 年,可口可乐公司经允许在印度设立一个分公司,用进口原料制造晶粒,这样做是为了节约为四家印度灌装厂进口晶粒的外汇。经允许,可口可乐公司在印度制造晶粒,但有明确规定,生产的量能满足当时四家工厂的生产需要。

据乔治·费尔南德斯先生说,晶粒制造商为需要工业执照,登记证书并不规定任何核准的生产能力。以后几年中,在未经政府正式批准的情况下,公司大大地扩大了其晶粒的生产能力,每年从 0.3min kg 增加至 2.6min kg。这样能使公司向 1970 年底止在印度全国各地涌现出来的 22 家灌装厂提供晶粒,并在饮料行业独占鳌头。截至 1977 年,可口可乐公司占据印度软饮料市场的 45%。其余 55% 均为印度的一批竞争者。

公司通过 20% 的自由出口补充权力来进口晶粒的原材料。尽管如此,事后研究表明,晶粒的进口量只占 4.5%。随着以后进口权力从 20% 增加到 45%,CCEC 称它仍满足不了 22 个灌装厂的原料供应。即使如此,如先前所说的那样,晶粒制造仍严格地限制在这四家灌装厂里。

1973 年,又进行了一次研究。当时公司的实际用户进口权力固定在 Rs1,600,000/年。它是基于那一年的执行情况,并且不属于 45% 出口补充权力范围之内。但是,由于议会中和外界所施加的相当大的舆论压力,决定从 1973 年到 1974 年起每二年削减实际用户进口许可 11%,出口补充权力 0.5%。

出口是 CCEC 在印度设立分公司的另一个目的。出口赢利在印度经济发展项目中是占有优先地位的。因此,在 1958 年印度分公司成立时,出口赢利对于 CCEC 能获得优惠进口条件是十分重要的。1958—1970 年之间,晶粒和其它商品的出口总值为 Rs 111.2min。随后出口连年下降,1971 年和 1972 年为 Rs 15.6min,1973 和 1974 年为 Rs 10min,最后到 1976 年,为 Rs 180,000。

随着出口的下降,带来的便是 CCEC 印度分公司进口定额的削减和价格的变改的猜想。

印度的外汇少得可怜,且根据各行各业的优先顺序表少量地拨到工业中去。1977 年,印度政府认为,CCEC 赚了利润并变成了与它在印度投资完全不成比例的外汇汇款。

根据现金,厂房和机械设备折算,公司在印度的原有投资为 Rs

0.66min。在1958—1974年之间,它作为进口,利润和国内机构服务费用,以外汇形式汇出了Rs 68.7min。公司声称同一时期内已确认尚未汇出的数目为Rs 36.9min,总数超出了Rs 100min。这个数额超出了1958—1974年间Rs 99.2min的总出口利润,造成了外汇的净外流。

从对公司的限制条文上可以看出,总汇款金额不得超出总出口赢利的5%。1977年,印度政府拒绝再向公司发放原料进口许可证了。

对于诸如“可口可乐”(Coca-Cola)商标名称的使用亦引起了问题。根据由公司缔结的许可协议规定,用户无需偿付特许权使用费或其它“报酬”。但是据认为,协议中限制条文(只把用户限制在公司提供的晶粒上)等于是“报酬”。据发现,晶粒以十分高的利润(约400%)出售给印度灌装商,其中包含着很大一部分暗地的特许权使用费。

在谈及印度FERA对可口可乐生产的影响时,工业部部长说,因为该公司所占的工业发展次序较为落后,且不需要高精技术,加上出口潜力又很小,所以印度储备银行于1977年4月发出命令,要求该公司在一年内,即截止1978年,转变成印度公司,其外国投资股金不得超过40%。

CCEC同意形成印度公司,但它有资格提出,应允许该公司在印度设立一个美国公司的“质量管理联络办公室”,以保证其配方“受到谨慎保护的商业秘密”的“机密性”。这条建议与FERA的条例不一致,因为提议建立的印度公司实际上并不可能接管CCEC的生产,而仅仅起到一个由美国控制制造的晶粒销售公司的作用。而且,该协议还会影响履行向印度转让技术准则。该准则提出,在指定的时限内应将技术知识全部传授给印度公司。因此,印度储备银行拒绝了CCEC提出的申请。

印度政府曾向可口可乐公司指出,美国公司是否彻底遵守FERA条例,并将所有现行的生产经营活动(包括晶粒的技术知识和配料生产)转让给提议的印度公司。或者美国公司关闭其在印度的企业,两者任选其一,这完全取决于美国公司。

附录五:

东星分析仪器厂

东星分析仪器厂(以下简称“东仪”)始建于1960年,是中国最早生产分析仪器的专业化工厂之一。主要生产工业流程分析仪器、生物化学分析仪器和实验室分析仪器三大类产品。这些产品有12个系列,60多个品种,120多种规格。

中国实行经济体制改革之前,实行高度集中的计划经济,“东仪”的经营情况是:“四靠”、“四不问”。“四靠”——任务靠国家下达,资金靠国家投入,材料靠国家调拨、产品靠国家统购。“四不问”——不问需求、不问销售、不问价格、不问经济效益。但是,当时企业日子很好过,并在国内享有一定声誉。

1980年以后,高度集中的计划经济被打破,企业只根据上级下达的计划指标生产,产品全部由国家统购的情况得以改变。“东仪”的形势也发生了变

化,国家下达的指令性计划削减了90%以上。1980年的订货量只有全年计划生产量的19%,1981年及1982年又大幅度下降到年计划的2%,与此同时,产品的价格和利润也大幅度下降,1980年利润总额比上一年减少了39万元,1991年又减少了50多万元。“屋漏偏逢连夜雨”,同行业竞争者不断推出各种规格、型号的非常具有竞争力的产品,并实行改进市场经营的措施。市场上的用户对产品也越来越挑剔了。在这种局面下,“东仪”内部在如何采取措施方面,出现了三种不同意见:1、现在的情况是推销不利,只要在供销科增加几个推销员就行了。2、生产上有问题,只要增加生产数量、降低成本就行了。3、转变经营思想,树立“用户第一”的观念。

思考问题:

- 1、“东仪”面临的主要问题是什么?
- 2、产生这些问题的原因是哪些?
- 3、假如你是“东仪”的厂长,你准备采取哪些措施?
- 4、你对“东仪”内部的三种意见如何评价?

附录六:

河北井泾县“清泉澄”酒厂

河北井泾县“清泉澄”酒厂(以下简称“井泾厂”)是一家乡办酒厂,有职工400人,其中技术人员20人。该厂继承并革新了“清泉澄”古老名酒的传统酿造工艺。他们生产的“清泉澄”于1985年被评为河北省优质酒,在全国许多省市销售较好,并打入国际市场,销往日本及东南亚国家,享有良好的声誉。

“清泉澄”的酿造始于明朝,迄今已有近400年历史。它是采用深山矿泉水,用优质高粱,按古代秘方浸制厚朴、黄连等25种药材,再配以金银花、冰糖精制而成。它色泽光亮,晶莹剔透,如琥珀一般,质地醇香,回味无穷。据有关医疗保健部门鉴定,“清泉澄”具有滋补气血、固本强身之功效。是一种难得的保健酒。

天津是一个酒类产品的大市场。1986年底,“清泉澄”首次进入天津市场。“井泾厂”认为凭借“清泉澄”的质优价廉,肯定可以在天津占据相当可观的市场份额。然而出乎预料之外,“清泉澄”自从上市后销路一直不好,而且严重滞销,库存积压。一段时间里甚至成为天津市场的滞销品。

问题究竟在哪里呢?1987—1988年“井泾厂”组织技术小组对产品质量进行检查实验,通过观察分析他们发现,“清泉澄”见光保存半年以上酒色易退,出厂前窖存时间过短,酒味稍辣;有时存放久了易产生沉淀,影响外观,产品质量有待进一步提高。厂里还派出厂长和市场营销人员,先后六次赴天津进行实地调查研究,经过深入细致的调查研究后他们发现,除了质量原因外,还有一些其它的影响销售的因素。首先是对市场上消费者对瓶装酒的需求缺乏深入研究,总认为消费者对酒的需求没有什么差异,不知道酒的需求

也是因人而异。其次，“清泉澄”商标图案沉闷呆板，瓶上标签用浆糊粘贴易霉变脱落；一斤装瓶造型不美，底座凸出易破损也影响外观；一斤半瓶装过高无法放入商店玻璃柜内。只好放入货柜顶上或柜台下；外包装不牢，破损率高。再次，广告促销不够。1986年底“清泉澄”在《津城晚报》第二版报尾刊登了一则100字的短消息，只说是河北名酒“清泉澄”首次在沪津上市，1987年全年未作广告宣传。在经销方面是由天津各区烟酒公司零星向“井泾厂”订货，商店经销不踊跃，零售价格为8.50元（当时中档酒的价格为5—10元）。在1988年天津市场上各省市酒厂竞争激烈，瓶酒市场琳琅满目。各种展销会、新闻发布会不断举行。然而，“井泾厂”通过采取一系列措施在短短的半年时间内，就扭转了产品滞销的局面，1989年初其销售量在各省优质酒的销售中名列前茅。

思考题：

- 1、“清泉澄”在天津市场出现滞销的原因是什么？
- 2、假如你是这个厂的厂长你将如何摆脱产品滞销局面？（提示：综合运用4PS分析该厂营销活动）
- 3、如何才能使该厂产品成为畅销品？

附录七：

左右国际局势的巨人 跨国公司的新趋势

最近的一项企业管理调查显示，目前世界上有500家大型的跨国公司（Multinational Corporation 或简称为MNC）。它们的总生产量占世界非共产工业国的一半左右。在世界贸易量方面占有显著地位，而且其重要性也不断地与日俱增。

跨国公司的产生

机械化

西方国家在十九世纪工业革命后，机器代替了劳力，生产力大增。不但生产很快地满足了本地市场的需求，跟着发展成为生产过剩和产品滞销的现象。

为了给过剩的产品找出路，工业发达的国家便向国外市场找顾客，从而促使对外贸易活动的兴盛：这便是国际贸易的开始。国际贸易（International Trade）经过百多年来的演变，由于国际商业环境的转变，以及各国政府的通商条例与政策不断的改变，日新月异，经营国际贸易，并不仅限于货物的输出与进口那么简单。

尤其是制造业出产的消费品，由于在质量方面的要求较高，加上外国各个市场环境与客户的文化背景有异，进口的条件与税务也不同，于是有必要征求当地商家对该产品有认识与经验之士，作为代理商（Agent）或总分销商（Sole Distributor）。

保护主义

30年前,本地有许多大洋行土库,便是外国在本地设立的总代理。有些厂商为了要进一步保护自己的利润,而不被作为中间人的代理商先赚一笔佣金,而自己设立促销为主的分公司(Branch),产品的制造与生产却照旧留在宗主国内。

这种的贸易形式过了一段时期以后,消费国为了建设本国的经济与削减收支不平衡,并且希望摆脱对生产国的倚赖,纷纷引进机器与技术,在本国自己从事生产。但是初期的生产往往成本过高与缺乏经验,以至在产品价格方面不能与外来的类似产品互相竞争,政府便制定许多法律条文、制度与政策,企图保护本地的所谓幼儿工业(Infant Industry)。本地的南洛控股公司便是一个例子,可是几十年来,这幼儿工业并没有如预期的成长,至今还是长不大而受过分的保护的幼儿工业。

因此,由于各国为了要抗拒商业的恶性竞争而刻意保护本地的产品,保护主义的行动应用关税壁垒,固打制以及其他苛捐杂税来约束外国产品的输入。这种措施在历史上已证明会引起连锁反应的反效果。目前许多工业国家都为了保护主义而伤脑筋,个个闭关自守,贸易额随之减少,诚为工业国的大忌。

合资经营

世界的政治领袖也频频召开贸易高峰会议,谋求解决之策。并且呼吁阻止保护主义的延漫,以防止造成恶性循环而影响工业国的经济地位。

许多发展中国家,包括经济强国,除了实施不同程度的保护主义之外,一方面鼓励合作经营的方式以引进外国的资金与技术,发展本地的工业基础,同时希望进一步也成为产品输出国,向经济强国的市场赚回一笔。

合资经营(Joint Venture)在中国的经济开放政策中提倡最殷。本地的新经济政策,也有合资经营的一种方式,但是以马来人的利益为目的。最新的一种国际贸易的经营方式便是成立国际性的跨国公司。

定义

联合国的跨国企业中心曾经为跨国公司下定义。它指跨国公司是某地方设立基地的企业,在国外拥有或控制生产劳务的设备,这些企业当中并非全都有注册的公司或私人企业,它也可以是合作社或国营的企业。

近年来研究跨国公司的专家学者非常多,随着创立了一门新的学问称为国际商业(International Business)。目前许多著名的美国大学及高级商业研究所都规定国际商业为必修科,可见国际商业在企业管理知识方面的重要性。

国际商业所讨论的课题范围包括跨国公司的组织与营业策略,国家的政治经济与文化环境的分析,国际市场的研究与选择,贸易原理与国际经济,以及国际间人事管理等问题。

美国的角色

美国在世界贸易与投资方面扮演了非常重要的角色,它在世界贸易总值占了12%,以及在世界外来投资总额中占了46%。目前美国的许多大企业的常年总收入,有1/3甚至一半是由外国投资与营业赚取的。

美国的著名巨型跨国企业有益顺 (Exxon)、福特汽车公司、德萨哥油公司、国际商业机械及国际电讯等,它们主要的利润是倚赖外国的投资与经营公司所贡献的。

美国在世界 6 大洲,74 个国家拥有 11,000 家的附属公司,比第二次世界大战后的情形多 5 倍。美国跨国公司的雇员总数有 1/3 在当地聘用。近几年来,在制造业方面每 9 个工作单位中有一个是倚赖出口生意的。此外,美国的农产品有 30% 是输往外国的。

在进口贸易方面,美国的制造与国防工业,为了确保获得重要的原料,矿物质及金属,其跨国公司在外国总共投资 30% 的资力在探取这些物质方面。虽然如此,美国倚赖外国提供原料的程度每年都有增加。金属原料与矿物质例如:石油、铝、石模、钾、锡、金与锌,大部分是由外国进口的。

国际商业新动向

国际商业近年来有显著的发展,从而影响工业国与发展中国家的经济地位。新兴的工业强国开始进军国际商业的领域,而不让美国专美,他们有的是创新的技术与竞争的优势。除了私人跨国公司以外,有不少实力强大的国营企业也向国际商业找发展,此外,新的方法与形式也表现在国际商业的领域上。

这些事项的发展,使美国在国际商业的领导地位受到强大的压力与挑战。虽然美国在外国的投资额目前占了全世界外国投资额总数的 46%,可是过去 10 年来,它的地位日见势微。新兴的工业强国如西德、瑞士、日本与加拿大等,对外投资有显著的增加。

其实,美国的外国私人投资额由 1970 年的 57.8% 降至 1980 年的 46%,相比少了 11 点。而同时期,西德与日本的增长率是 3—5 倍之巨。日本人在欧洲与美国投资所产生的冲击,令东道国感到忧心忡忡,难于招架。

美失优势

现在,跨国公司不再是美国企业家的独家玩意了。除了欧洲与日本以外,发展中国家有巴西、印度、南韩、墨西哥、香港与台湾等也纷纷入场,搞国际商业。美国国际企业的领导地位,优胜差距正在逐渐缩小,当 1959 年美国工商企业全盛时代,主要 13 种工业中有 11 种美国占第一位,计有航天工业、汽车、化学、电器、食品、造纸、石油、医药、纺织与银行业。

可是到了 1976 年,美国只在 13 项中领先 7 项,短短 17 年中失去了一半的优势,即使目前美国尚占领导地位的工业,他们也迅速的退步,其中即有化学、塑胶钢铁、半导体、集成线路以及甚至飞机工业也在内,似乎只有电脑工业方面美国尚称一枝独秀,比较站得住脚,可是日本在这方面力争上游,不肯放过,直逼美国的领导地位。

日本及西欧国家,尤其是德国、瑞士与荷兰,表现充满信心与毅力,他们极力争取世界贸易份量与投资。这种现象可以从美国在世界贸易的逊退中相对地看出来。

新进场的强国

在六十年代美国贸易世界总额中占 18%，20 年后降至 12%，另外一方面美国本身的国土变成了工业国列强的战场。它有超过 200 亿的人口，国民平均收入几乎占世界第一位，人民购买力强。

亚洲“四小龙”的经济奇迹也归功于美国的市场为主。美国政府特意优待亚洲这几个国家，在贸易进口方面网开一面，优厚宽待，竟能在短短的几年中，促成这些小国成为“暴发户”，由此可见美国市场对国际贸易所具有的经济潜力。

在美国投资

现在美国成为了外国投资商的世界第二大东道国，其国内有 10 大外国投资商家，而以西德与日本的增长投资率为最高。西德在美国经营的公司由 1974 年的 203 家至 1978 年增至 710 家；而日本则由 1976 年的 48 家增加至 1979 年的 203 家。

日本虽然向全世界输出产品与投资，目前其力量却集中在美国与欧洲国家。1983 年日本在制造业的 26 亿万美元的投资，有一半是投资到外面的工业国家的。

外国投资者不但活跃于美国的高科技与化学工业，同时也进军零售业与农业。美国消费品许多是欧洲人投资的厂家所生产，目前 10% 的美国杂货生意是欧洲人所拥有，其中包括 2 家属于 10 大超级市场的连锁公司。

欧洲与日本跨国公司的迅速增加，可归功于研究与开发方面的投资与努力，结果在产品与技术方面的良好的基础，同时也使跨国公司更具伸缩性与适应力。

新进国的优势年

20 年前，法国有一位作家向西欧国家提出警告，要他们提防美国的工业侵略。他认为当时美国的企业管理技术精明，工艺水准高超，并且营业经验丰富，结果欧洲与日本并未等闲视之，反而面对警告，认真努力，发奋图强。他们加强产品创新的能力，生产技术与制造业的生产力的增长。

在 1967—1977 年的 10 年中，日本的劳工生产力增加了一倍，西德增加 70%，而美国只增加 27% 而已。在七十年代，主要工业国家中，美国的生产力增长最为缓慢，劳工生产力减少。诚然，这是由于缺乏适当的资本投资与机器改良，以及减少了研究与开发的费用。

一般上的估计，美国工厂的机器平均年龄是 20 年，西德的 12 年，而日本只不过 10 年而已，竞争的优势，便可从机器的老迈与新进的明显地分辨开来。

第三世界的公司

一般人的印象中，跨国公司是属于工业先进国家的庞大企业，在工业国家或发展中国家设立与经营附属公司，这种印象是正确的。目前世界上 95% 的跨国公司是起源于工业先进国家。大约 3/4 的外国投资总额是投资在工业国。

可是最近几年来，发展中国家也产生了一批跨国公司。一些发展中国家

已经有足够的资金、技术与能力,向外国投资发展。根据 1981 年的一份研究报告,发展中国家有 1,100 项跨国的事业,主要的是南韩、台湾、香港、印度、阿根廷与巴西。

剧烈的竞争

在 15 个领先的发展中国家当中,在外国总共投资 1,200 亿美元,包括 1,964 家附属公司,其中 938 家是在制造业方面投资。以在国外拥有附属公司而言,香港跃居榜首,共有 527 家附属公司,印度居次,有 383 家。

在第三世界国家的跨国公司,已开始与工业国家在世界市场上竞争相当激烈,并且局面日见严重,例如在中东的建筑工程,美国在竞争中败下阵来,而令发展中国家取得胜利,由南韩、印度与台湾赢得合同,尤其是南韩,在国外的建筑工程方面击败了日本与西德。

国营企业的挑战

几年前,英国首相特彻斯女士严厉实施国营企业私营化,许多小国也东施效颦,贸然跟风大喊私营化的口号。这意味着世界上诸多大小国家,都存在着为数甚多的国营企业。

国营企业有相当长久的历史,不过第二次世界大战以后,才逐渐扩大,它深深地影响着当地人民的社会经济与文化生活,政府参加自由市场的企业投资,这种做法,使亚当斯密先生的资本论,无法淋漓尽致地彻底发挥。

动口又动手

原理上,自由市场体制中,有只看不见的手 (Invisible Hand) 引导人民的投资活动,除了各得其利以外,无形中也谋利于社会,换言之,政府只能动口不动手地施法,运筹国家经济。可是现在政府竟然过分干预自由市场体制,设立许多国营企业与私人竞争。

政府插手自由企业市场,马上使市场变成不自由,因为私人的力量既微薄且脆弱,政府手中握有经济、财政与立法大权,在商业场合中,政府何止能呼风唤雨,私人企业的生死命运,简直是任由操纵与摆布。任何企业,只要不幸得到国营的“青睐”,大至银行业,小至旅店业,政府皆能畅欲所为,俯拾皆是。

国营企业的重要性及其在投资方面所占多寡,可以从国民总收入 (Cross National Product) 的比例反映出来。瑞典的国民总收入中,有 53% 是政府的开销,在高度工业化的国家当中,英国、奥地利、日本、法国和西德,政府的开销占国民总收入的 40% 以上。在工业国之中,只有美国政府的开销,占国民总收入 30% 以下。

国营的好处

政府插手工商业的原因有多种,例述如下:

- (一) 为人民保护健全的经济活动;
- (二) 缩小贫富不均的鸿沟;
- (三) 保护环境开发的平衡;
- (四) 保障消费者的利益;

(五) 减少或消除大企业威力所形成的市场独占 (Monopoly) 或寡占 (Oligopoly) 的局面;

(六) 促进工业与经济的成长;

(七) 在发展中国家, 提供就业机会。

目前, 世界上的国营企业, 控制了石油产量的 85%, 还有 40% 的铜, 33% 的铁矿与铝矿, 54% 钢铁及 20% 的汽车。传统上保留给私人经营的制造业、货物分销及服务业等, 已逐渐的被国营企业所侵占, 例如美国半导体工业的强大据点, 已被法国政府领导的国际合营集团, 发动挑战与竞争。英国在美国境内设立国营企业, 采购先进工业技术以及吸引高科技人员。

还有, 西欧四强国组织了空中客车工业集团, 由英、德、法三国政府, 提供 10 亿美元免利息的贷款作为优待, 使它能降低成本, 以较低的价格在世界市场上与美国的私人飞机工业相抗衡。现在, 这空中客车工业集团已售出 350 架以上的空中客车飞机 (Airbus)。

对销贸易流行

在过去, 对销贸易 (Counter Trade) 或称为“补偿贸易”只是流行于实行计划经济的共产主义国家之间, 例如苏联、东欧国家与少数第三世界国家。可是, 目前有许多实行自由市场的资本主义国家, 也同样地流行对销贸易制度, 例如加拿大、瑞士、瑞典, 甚至于美国, 对销贸易占全世界贸易总值的 1/4。以下是最近的一些例子, 牵涉到世界各个角落的国家。

(一) 巴西政府要求外国汽车制造商输出价值 210 亿元的汽车与卡车, 附带条件是从海外获得进口免税的汽车零件。

(二) 瑞典委任美国的通用电气公司在海外市场销售瑞典产品, 条件是获得合同在瑞典制造瑞典战斗机的引擎。

(三) 新西兰的肉类销售局同意售卖价值 2 亿美元的冷冻羊肉给伊朗政府, 而以原油作为交换。

(四) 苏联政府向日本三菱公司购买建筑机械, 而日本必须向西伯利亚购买木材。

对销贸易很受各国政府的重视, 1979 年, 只有 27 个国家要求对销贸易, 到了 1983 年, 数目增至 88 个国家。根据最近的估计, 美国已经有超过 100 家以上的大型企业, 例如通用汽车, 通用电器, 西尔士百货市场及益顺石油公司, 他们都设有附属贸易公司, 目的是为迎合国际商业上对销贸易形式的流行趋势。

结论

从上述国际商业各方面的趋势发展看来, 国际商业的环境与国际经济的性质, 正在不断地迅速改变中。九十年代的国际商业主管, 有必要具备灵敏的触觉, 了解商业环境变化的趋势, 从而探讨商业根缘的所在, 才能在营业上占尽优势。

附录八：

怎样和对手谈判

在人类的社会，没有一个人能够真正做到自给自足的地步，他必须倚赖别人的协助，才能满足个人的需求。于是人们需要通过谈判的途径来达到满足的目的，如果整个世界只是属于你或者是我一个人的，那么就没有谈判这回事了。

谈判解决问题

在动物世界里，“谈判”是以暴力与兽性的方式反映出来，它们恶斗，往往是以你死我活收场。在原始人的社会，原始人为了争夺地盘，或交换物质，就是一种“谈判”的雏型。有人说，婴儿出世不久，便会大声哭闹，吵着要吃奶，这便是人生之中谈判的开始。

成为万物之灵的人类，为了满足个人的需求，往往先经过思考之后，才采取行动。于是他们选择谈判。报纸上天天都有国际裁军的谈判的会议，在贸易方面或为了避免过分的关税障碍而谈判，其中有双边谈判，也有多边谈判。孙子兵法也有强调，以不损一兵一将最后能不战而胜，才是最上之策。现在许多强国，如果发生利益上的冲突，也尽量采用外交手段，通过谈判的方式来解决，有话慢慢说而不轻易动兵开战。

谈判条件

谈判的定义是一项人际沟通的过程，以达致协议来满足双方的条件与建立彼此的关系。这里所说的过程，不仅是个人面对面的对话际遇，而是包括应用所有的方法与工具来达致协议的过程。作为一名成功的谈判者，必须具备下列六个条件：

- (一) 品格；
- (二) 文化修养；
- (三) 精神集中；
- (四) 沟通技能；
- (五) 纪律；
- (六) 经验。

在此让我进一步详细分析、解释以上六点。

品格

(一) 品格 (Personality)：有一位朋友告诉我，他是负责评选高级雇员的，这些高级雇员将委派为海外的代表。他做事认真而不马虎，他不但亲自面试每位候选代表，甚至连他们的妻室也在内。他认为在其他条件完全同等之下，一个人的品格是作为一名驻海外代表最重要的条件。他所强调的品格包括一个人的性格、行为举止、头脑清醒、谦虚、有同情心、富有常识、能安然与人相处、精通语言等等。他要的不一定是一位好好先生，也不是一位自作聪明的人物，而是一位有深度与明白事理的人。这些便可概括地说明“品格”的定义了。

文化修养

(二) 文化修养 (Culture)：一位谈判者与个人的文化修养有密切关系。这

要看他的教育程度与知识多寡而定,同时也关连到他的家庭背景、学术成就以及所学的专长。谈判者要有多方面的才智,对问题要有认识与把握,并且在社交场合必须风度翩翩,懂得欣赏音乐与艺术。同时要口齿伶俐,什么话题都能应付自如,有个人的见识,这些可以增进谈判者之间的友谊,在谈判过程中会带来一份亲善的关系。一个有文化薰陶的人,往往精力充沛,在谈判进行时充满信心。

精神集中

(三)精神集中(Presence of Mind):精神集中并不只是机警。集中精神能使一个人反映迅速以及马上判定正确的方向。谈判过程中,时时要关注对方的小动作,例如皱眉头,改变坐着的姿势,搔耳不安或猛抽香烟而作出推论。

还有对方的讪笑、尖叫、扮脸色都是各有所云的。提高声调,可能是想要激怒对方;或者肆意大笑,可能是取笑或失望。当对方在纸上乱画,可能是不耐烦或是假装没兴趣。谈判者对全部有声或无声的沟通技巧,都要集中精神,小心观察加以利用。

所以,集中精神不但只是用眼睛观察,用耳朵细听,同时也要动脑筋来分析。对方也可能用笑话作嘲笑或讽刺。谈判者常犯的错误是受主观思考的阻塞,而忽略了周围的动静。一位好的谈判者,不会轻易被声东击西的伎俩误导。

沟通技巧

(四)沟通技能(Communication Skills):沟通技能包括聆听与说话两方面。重要的是,谈判者必须是一个好听众,听比讲更重要。虽然如此,好的发言者可激发好感与被人接受。谈判者最好能通晓多种语言,因为在国际上的谈判,往往要通过翻译,而翻译者不一定能胜任工作,而可能造成误会。谈判者有必要加以纠正,翻译者不管他长得多英俊潇洒,或博学多才,绝对不可与作为主角的谈判者抢镜头,使他处于下风。谈判的说话技巧与演讲有异,它是属于少数人对话的方式,主要是在引出对方的心事与话题,分析思考,然后加以反驳。

纪律

(五)纪律(Discipline):纪律是指谈判者能控制本身的情绪,保持冷静的头脑与堂正的态度。但是人是有感情的动物,喜、怒、哀、乐并不容易完全受到大脑的控制,外界因素引起的刺激、恼怒与矛盾,难免使一个人怒形于色。谈判者必要有足够的的能力控制自己,保持稳重的情绪作为纪律,处处表现定若泰山,温文尔雅,沉静而不急躁,说话声细,有效力,并且带有高雅的内容与几分的幽默感,谈话时也总是不会乖离主题。

谈判者在生活方面也讲究自我约束,尤其是在作谈判前的准备,必须如奥林匹克运动员一样,生活起居有一定的规律,并且勤加锻炼。当谈判圆满结束或获得胜利后,亦不可得意忘形,酗酒作乐,轻易地牺牲了完美与尊贵的形象。

经验

(六)经验(Experience):上面介绍了五种条件,谈判的最后一项重要的条件是经验。谈判所涉的项目形形色色,大小各有所异。在企业管理方面常有合同,投资合约,合资企业,合并与收购,贸易促进,供应劳务与产品,以及作外交活动等等,有些是双边或者多边的关系。谈判者不一定能样样精通,而是各有所长。无论如何,经验是重要的条件,经验使谈判者驾轻就熟,更加老练,他可心安理得,从容不迫地说服对手,令其臣服而得到最后的胜利。

谈判步骤

现在让我们来研究分析谈判的进行步骤,主要可分为六个阶段:

- (一)确定目的;
- (二)组织人力与物力;
- (三)后勤工作;
- (四)准备简报与展示;
- (五)正式谈判;
- (六)签订合同与事后工作。

确定目的

第一个步骤是确定目的。每项谈判的工作都有它的最终目的,而有必要充分了解并给予确定,尤其是谈判需要成立一个小组时,各组成员应该同样了解目的所在,包括问题的背景与谈判的原因,以作从长计议,推测研究谈判时将会牵涉到的事项而预先做好准备,作大胆的想法与小心的准备,并且限制它的范围的大小,就好象演杂技的团员一样,在上演之前,必须先视察舞台的大小与高度,即是说谈判的范围也必会有舞台般的局限。

人事部署

第二个步骤是组织队伍与调动的物资。问题是要派几个代表组成小组,委派那一阶层的职员,那几位是最适当的人选。组员们必须团结一致,合作无间而且各有专长。谈判组长要安排谁最先发言,说些什么,谁做记录或当翻译。

物资的遣用是指有关问题的研究资料,以便作辩护时用来作为证据,它包括有关社会、经济与政治问题的参考资料。同时也要想象对方可能作的反驳论点而做好准备,以达至知己知彼的地步。

后勤工作

第三个步骤是后勤工作。谈判的后勤工作一定要做到熟悉情况与预先安排妥善,尤其是在国际间的重要谈判,往往双方对后勤事物互相吹毛求疵。它主要的任务是预定谈判的时间与地点。地点可能在国外,那么谈判者一定要明了该国的情况,以及一些社会风俗与禁忌。一切细节要预先准备好,如会场的布置,桌子的形状、位子的分配与选择,都不可以马虎接受,因为这些都会影响谈判的气氛与他们的情绪,许多人都不愿意面对强烈的光源与冷气的吸风口。参加谈判的双方人数要预先同意固定。不久以前,我有一位同事到日本去谈判生意合同,日本方面采取了突如其来的众势凌人的战略,派了20多人坐下来与他一个人谈判。人数悬殊,众目睽睽之下,心理

上受到巨大的压力与威胁,谈判尚未开始,便已输了一大截。

准备资料

第四个步骤是准备简报与展示。编写简报,准备图表,模型,档案,统计数字与图片,用来作展示说明。小组中安排一位成员专门负责这些道具,当需要时可以在瞬息间作出展示。谈判的性质可以决定筹备展示内容的多寡。成功的展示,将给人留下深刻的印象,并可以成为一股有力的,心理上的主动。一项良好的努力与准备,或获得事半功倍之效。好象大律师要上高等法庭做重大的辩护一样,手中带了厚厚的法律书籍与档案,一切安排就绪,以便在法庭内大显身手一般的样子。

正式谈判

第五个步骤是正式谈判。当谈判者作好了以上四点的准备,便可以在谈判当天,很有信心昂然阔步,进入谈判的会场,整个场面几乎完全由他掌握控制之下。谈判的第一回合,通常是先来一番普通节上的客套,双方个别介绍谈判的组员。会议案进行的内容概要,可以将下一回的议程一起提出来讨论。谈判者脸上要挂着可掬笑容,心怀舒畅,充满着热情前来谈判。许多时候,议程与规则都已预先谈妥,第一回合的接触,双方都会乘这个机会多了解一下对方的性格与实力。

会议记录必须详尽记载,谈判双方各派代表组成秘书小组。会议记录在下一回开会开始时,一定要提出来让双方批准通过,或讨论同意修正,然后双方签字接受,才继续谈判。谈判者,眼睛与耳朵兼用,说话时简单扼要而且不要离题。他可以用高超的技巧,来影响谈判进行的速度与谈判的气氛。谈判达成协议,可能比预定的时间内提早或押后完成。

签署合约

最后一个谈判步骤是事后工作与签署合约仪式。所有正式谈判的内容记录要准备妥当,根据双方审批过的会议记录中的内容,起草一份完整的合约。接下来还有许多事后工作,如果谈判的任务牵涉有关整个集团,那么谈判组长必须向各位有关上司做汇报。谈判组长也可能要先预先呈上一份秘密的备忘录,加上个人的意见与评语,让上司过目,然后才起草最终的一份合同文件。

最后是签署合同仪式。这只是形式上的功夫而已,但是对集团内的公众关系部门来说,可能是一个大好的宣传机会。公关部门张行事,作为签团仪式的场所以示隆重,并且准备茶会来招待各报记者以及受邀前来观礼的人士,利用它来作为重要的宣传活动,同时也乘此机会庆祝一下谈判的工作大功告成。

接下来让我谈谈谈判的道德准则。

谈判道德准则

谈判是一项有其目的的活动,它创造了新的合同条件与双方的关系。因此,谈判的成功并不意味着赢取了一场竞争,它也不是一场只追求胜负或祈求利害得失所做的努力。如果说谈判者是抱着这种想法,那便是犯了错误,

而不是真正的谈判。谈判者并不是一名凶猛的斗士,志在杀戮敌人。他们是循着一定的规矩与道德标准做事,它是一种崇高的职责。谈判的道德准则有三项:

诚恳谦虚

第一,不要小看对方代表,或轻视他们差劲与无经验,必须当他们是你的劲敌而不是手下败将,必须小心翼翼而不可狂妄轻敌,对方也有自尊与感情。所以谈判开始时,应给对方相当程度的信任,与显示诚恳的态度。往往谈判者必须谦虚,有同情心,因此应该把个人的优越感暂时搁置一旁。

不伤和气

第二,应该切记任何谈判所得的成果,都具有短暂或长远的作用。所得内容的好处与坏处,也同样可以是长久或短暂不一的,目前谈判所得,可以帮助也可以破坏进一步的大计,所以一位聪明的谈判者能小心谨慎,高瞻远瞩地计划行事。他所感兴趣的是达成的协议的长远利益,同时令谈判双方能感到需求的满足,心里感到满足同同同样是要长久的,也不是为了一时之快或别有居心的目的,更不是仅仅为了要在自己的记录上添多一项胜利,要的是双方离开谈判的会场时,大家心里都带有一份成就感。

正直自豪

第三,成功的谈判者必须时时刻刻,细心照顾自己的荣誉与诚实的行为,无论是为自己或者是为雇主,他的言行总是诚恳,老实而不轻易受人批评的,他从来不推卸责任,为人正直,绝不受任何诱惑所屈服,他做事认真,身负重任,为善最乐而且义不容辞的。

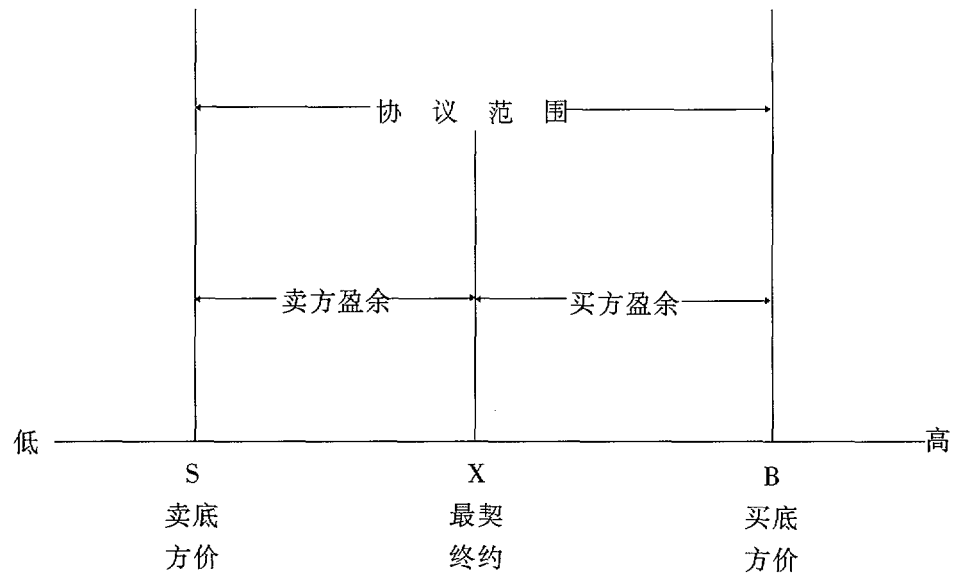
世界上所有的谈判形式,冲剖开来,都是大同小异的,不同的是每个人对准备与步骤的选择应用方面,采取深浅不同的组合,因此也造成了不同类型的谈判者。谈判的工作,将随着更频繁与扩大而进步。谈判者无形中也将会变得更高深与老练了,虽然如此,扮演中坚份子的谈判者,他们的崇高使命,却是始终保持不变的。在进步的社会里,谈判是永恒存在不可或缺的技术,因此,有聪明才干的谈判者,将应该世代地相传下去。

附录九:

商务谈判技巧

一、谈判必备的条件:

1. 至少有两方当事人;
2. 每一方都有对方感到需要的东西;
3. 每一方都有实践承诺的意愿;
4. 每一方都有沟通的能力;
5. 每一方都可以自由的接受或拒绝对方的东西;
6. 每一方都深信与对方“交易”是适当的、值得的;
7. 无论何时必须有协议范围的存在,如图示:



(卖方要求 S 或更多)
卖方希望将 X 往右移

(买方要求 B 或更少)
买方希望将 X 往左移

二、谈判者的三种典型类型：

三种类型谈判方法的比较表

	温和型	强硬型	原则型
1. 目标	达成协议	赢得胜利	有效明智的结果
2. 对方	是朋友 信任	是敌人 怀疑	问题共同解决者 信任与否与谈判无关
3. 立场	适度调整 提出建议	坚持 威胁	对准利益改变立场 探究利益
4. 人际关系	以让步维持	寻求建议让步	将人与问题分开
5. 为达成协议	接受损失	坚持有收获	讨论对双方有利的办法
6. 坚持	要达成协议	自己的立场	客观的标准
7. 结果	屈服于对方 压力之下	使对方屈服	讲道理、讲原则、不屈服于 压力

附录十

国际销售效益测算表

国际哲学

A. 是否经营管理部门已经认识到将公司设计成能够抓住全球性有利时机的重要性？

0. 经管部门首先从国内市场的销售角度作考虑，相信它有足够的机会能得到成长和成功。

1. 经管部门认为公司应进行一些临时的出口, 希望能在适当时间内产生某些额外的收入。

2. 经管部门认为, 它应组织国际销售, 并应在国外积极寻找能盈利的机会。

B、经管部门是否认识到使其产品和计划适应国内或国际每一目标市场的重要性?

0. 经管部门喜欢生产一种标准产品, 并在世界上的任何地方都以相同的方法进行销售。

1. 经管部门愿意在需要的地方, 对产品和销售计划作最低限度的变更, 例如包装和标签的改变。

2. 经管部门分别研究每个市场, 并愿意在某产品和计划方面作出那些能提高目标市场满意程度和公司可以盈利的变更。

C、经管部门是否从世界范围的角度看待用户, 从货商, 竞争者, 推销商和规划其企业时的环境?

0. 否。经营部门会将其注意力主要集中在其现有的用户, 供货商, 竞争者, 推销商和环境上。

1. 有一些。经营部门临时而分散地回顾变化中的世界环境。

2. 是。经管部门作为发展其企业计划的部分, 对其工业的世界范围发展, 进行定期的正式回顾。有效的销售组织。

D. 是否有高级职员负责公司国际活动的思考, 计划, 管理?

0. 否。在公司里没有人负责公司国际活动的思考, 计划和管理。

1. 有一些。有一名职员负责考虑国际活动, 但是他(她)不是高级职员和没有一个有效的组织来计划或进行国际活动。

2. 是。有一名高级职员负责国际活动的思考, 计划和管理, 这位高级职员有一个有效的组织来计划和进行国际活动。

E. 在工程, 制造, 购买, 销售, 后勤和金融中, 国际销售管理对国内销售管理是否起了很好的作用?

0. 否。国际销售管理部门抱怨说, 它不能得到国内销售管理者的重视或足够的支持。

1. 有一些。国际销售管理部门得到各位国内管理者的不均匀合作。

2. 是。国际销售管理部门得到各位国内管理者的有力支持。

F. 国际销售组织是否表示出地区, 产品和功能利益的良好平衡和综合?

0. 否。一个方面是全能的, 并起操纵作用, 有损于和忽略了其它方面。

1. 有一些。一个方面操纵其它两个方面, 但是考虑到了它们的要求。

2. 是。组织向在国际销售时必须进行覆盖的地理, 产品和功能方面提供平衡的覆盖率。

合适的销售信息

G. 作出决策前, 总部如何努力地探索国际销售机会?

0. 不努力。总部经常在尚未足够地探索市场机会的情况下作出决

定,不管它是否涉及出口,领许可证,联合企业等。

1. 作出了一定努力。总部在收集信息方面做了相当多的工作,但是,要比所要求的更快地作出决定,感到有压力。

2. 很努力。总部非常有效地探索国际市场机会,并仔细地判断其吸引力和成本。

H. 信息在国内和国外单位之间传播情况如何,以便信息能传播到需要的人手里?

0. 传播得不好。

1. 作了一些传播。

2. 传播良好

I. 要评价其国际企业单位的经营结果,总部收集所需信息的情况如何?

0. 情况不佳

1. 稍作了一点收集。

2. 情况良好。

策略方向

J. 为指导公司的国际活动,每年正式计划制订到什么程度?

0. 管理部门很少或没有制订正式的国际销售计划。

1. 管理部门为其国际经营制订年销售计划。

2. 管理部门为其国际经营制订了各种远景规划,每年制订了详细的年销售计划。

K. 公司的国际销售策略有什么特色?

0. 公司的现行国际策略不明确。

1. 公司的现行国际策略明确,但是不能给人以深刻印象。

2. 公司的现行国际策略明确,富有革新精神,以数据为依据,经过认真探索和充分论证。

L. 关于公司介入国际活动的可能性考虑和规划到什么程度?

0. 管理部门很少或没有进行可能性规划。

1. 管理部门作了某些可能性的考虑,但是很少进行正式的可能性规划。

2. 管理部门正式确认最重要的可能性,并制订了可能性计划。

经营效率

M. 国际经营是否具有足够的资金,以其达到它们的目标?

0. 否。资金不足以使工作完成。

1. 得到了一些。资金已备足,但是未以费用低廉的方式加以利用。

2. 是。资金已备足,并且有效地在加以利用。

N. 管理部门是否有很好的能力,对市场的新机会和威胁作出快速而有效的反应?

0. 无。市场信息传递慢,管理部门反应慢。

1. 有一些。管理部门能快速地接受相当好的信息,但是在反应上稍

慢了一些。

2. 有。管理部门能快速地接受很好的信息,并且反应迅速。

0. 公司是否在将一个市场上获悉的知识和技巧传递给其它国际单位方面做了很好的工作?

0. 没有。从组织的一个部分到另一个部分的通信联络和传递技巧很差。

1. 做了一些。在市场上获悉的情况方面,从公司的一个部分到其它部分有适当的通信联络。

2. 是。公司已经确认和创立了权限中心,在那时,各管理者能在他们的国际销售工作中求得帮助和专门知识。

总成绩

本表的使用方法如下。要为每个问题核对相应的答案。把得分加起来——总成绩可能在 0—30 之间。下面的等级表示公司国际销售效率的水平。

0—5	无	16—20	良好
6—10	差	21—25	非常好
11—15	一般	26—30	极好

资料一:《营销勿短视》

企业的成长常因管理人员的短视而丧失!

导论

每一种重要的产业都曾有过辉煌的历史。但是有些原本快速成长的产业现正面临着衰退的阴影,而一些稳定成长的产业更是完全停止了。不管在哪一种产业中,成长若因挫折而减缓或停止,绝不是由于市场已经饱和,而是因为管理上出了差错。

关键在此

错误出在高阶层主管的身上:负责决定企业目标和政策的主管应承担一切的责任。

●美国铁路公司不再成长的原因,并不是由于旅客和货物对运输的需求减少了。事实上,需求正在快速地增加。今天,铁路公司面临的主要问题并不在旅客和货物改用别的交通工具(汽车、卡车、飞机甚至电话),而是因为铁路不能满足社会需求!铁路公司让顾客跑光了的主要原因,是因为他们自视为一个铁路的企业,而非一个运输的企业。他们把自己企业的定义下错了,是因为他们采“铁路导向”,而非“运输导向”,亦即他们采取了“产品导向”,而非“顾客导向”。

●好莱坞几乎无法与电视的魔力相抗衡。事实上,大多数的电影公司均已大幅度改组,有些甚至已经消声匿迹。这些公司之所以面临这么大的困难,并非因为电视的介入,而是由于他们自己的短视,就如同铁路公司一样,好莱坞也把他们企业的定义下错了。他们认为自己是电影事业,其实他们应

该是娱乐事业才对。“电影”意含一种相当定型而有限的产品,但是好莱坞的人却自满于这块狭小的天地中。这种“愚人的自满”使得好莱坞原先曾拥有最好机会的——扩大本身娱乐事业的机会——也消失了。今天电视事业的规模已远超过以前的电影事业。如果好莱坞当初采取以“顾客导向”(提供娱乐消遣)而非“产品导向”(拍电影),它便不会落到今天的下场。而今日拯救好莱坞,促使它复苏的,却是以前那一群摧毁电影公司、打倒电影神像的电视从业员——作家、制片及导演。

其他尚有一些企业也因为目标订得不恰当,而使他们的未来面临极大的危机。我将稍后仔细分析这些不当的政策。现在我们首先用两个例子来证明完全“顾客导向”的管理方式,如何使企业即使是在大好时机已经消失后还能继续成长。这两家公司是以生产尼龙和玻璃闻名的杜邦公司和康宁(Corning)公司。

这两家公司在技术上均占有极大的优势。他们在“产品导向”这方面当然毫无疑问。但单单这一项并不足以解释他们成功的原因。否则,从前在“产品导向”方面便享有盛名的那些新英格兰纺织公司为何都关门大吉了呢?杜邦和康宁的成功绝非因为他们的“产品导向”或“研究导向”,而是因为他们采用彻底的“顾客导向”!他们经常密切注意市场上的机会,同时利用自己技术上的能力,主动的去满足顾客。这才是造成他们产品成功的主要原因。如果他们不是如此重视市场的需要,则设计出来的产品便可能不受欢迎,到那时,再高的推销技巧也无法挽回颓势。

铝制造业也一直是一个成长的产业,这该归功于战时成立的两家公司——凯氏(Kaiser)铝化学公司和雷诺(Reynolds)金属公司。若不是他们不断的开发铝的新用途,满足顾客的需求,则今日的局面必将大为改观。

很多人认为把铁路和铝,或电影和玻璃相提并论是一件不可思议的事;也有人认为铝业和玻璃业原本便比铁路业或电影业具有更大的发展潜力。这种论点所犯的错误是我们前面所讨论过的。无论是产业、产品或一批专利权,若以如此狭小的定义来限制企业的发展,实在使其未老先衰。当我们提到“铁路”时,我们应该想到我们指的是“运输”。就运输的观点而言、铁路仍具有相当好的成长机会。只要他们不把铁路企业的范围限得如此狭隘,前途实大有可为。(虽然以我个人的观点来看,铁路和其他交通工具相比,仍是一个极具潜力的运输媒介。)

事实上,铁路业目前缺乏的并不是机会,而是一些富有想象力和胆识的管理人员,来领导企业突破困境。甚至象巴顺(Jacques Barzun)这种外行人,都看出了铁路业的缺陷。他曾说过:“我非常痛心地看着在上世纪中最进步的组 织竟沦落到今天这般下场。造成这种现象的主要原因在于他们缺乏原先创立基础那种充分的想象力。公司缺乏生存下去的意志,也未能透过适当的创新和技巧来满足大众的需求。”

“过时”的阴影

没有一种重要的产业过去完全没有过辉煌的成长历史。在许多情况中,

企业的产品相当优良，没有其他的產品足以对它构成威胁，也没有其他任何能够有效替代的产品。但是即使如此，这些令人羡慕的产业仍逐一笼罩在“过时”的阴影之中。这个问题还未引起大家的注意，所以我们对此仔细地分析一下：

●干洗——过去一直是一个高度成长的行业，在毛制品的时代，具有想象力的人发明了安全又迅速的洗衣方法，而开始了它繁荣的时代。

干洗业在繁荣了三十五年之后的今天，正面临着极大的麻烦。竞争者从哪儿来的呢？是否有了更好的清洁方式取而代之呢？并非如此，主要是因为目前的衣服多属合成纤维和化学添加物制成，不太需要干洗的清洁方式。但这只是开端。目前潜伏不动，具有魔力般的超声波洗涤法一旦出现，将使得化学干洗完全成为过时而被淘汰掉。

●电力公用事业——这是另外一项毫无替代产品的事业。它被当作是所有“绝对成长的产业”中的王中之王。当白热灯泡大放光明时，煤油灯的时代亦同时结束了。稍后，水车和蒸气引擎也被简单、用途广而且耐用的电动马达所取代。家庭中各式各样的电器化制品，更使得电力事业的前途无可限量。任何人投资于这种没有竞争对手，保证不断成长的事业，都该是稳赚不赔的。

但是从另一个角度来看，事情便没有这么乐观了。许多非公用事业公司正致力于发展强有力的化学电池，这种电池可放在家中任何一个角落，而取代电力电源。这种电池一旦发展成功，将使得整个社区显得杂乱无章的电线随之消失。往日一旦遇到暴风雨时，整个街道顿时成废墟和电力中断的情景亦不会再出现了。此外，尚有一些非公用事业公司正在积极开发太阳能。

谁说公用事业没有竞争对手？他们现在称得上是完全的独占事业，但到了明天则可能无声无息地死去。要避免这种事情的发生，他们应该主动地去发展化学电池、太阳能和其他的能源。为了要继续生存下去，他们自己也应该去了解一下，目前的产品有哪些已经过时了。

●杂货店——人们可能已经逐渐淡忘了杂货店曾有过的繁荣景象。从1930年至今，随着超级市场的增加，连锁杂货店几乎已经被赶尽代绝。超级市场的力量实在惊人！第一家超级市场是在1930年开业于长岛的雅买加。到了1933年，开始盛行于加州、俄亥俄州、宾州和其他各地。但是原先的连锁杂货店却不把它们放在眼里，一提起超级市场，总认为那是卖给穷人的廉价商场。

那时，有一连锁杂货店的负责人还曾这样宣称：“我几乎不能相信有人宁舍街头杂货店这么便捷的服务，而驾车到两、三公里的地方去买东西。”——可是在1936年时，全美批发商会议和新泽西零售商协会均认为超级市场对他们不会构成威胁。他们认为超级市场只能吸引喜欢购买便宜的顾客，对整个市场影响极小。一旦超级市场大量增加，竞争结果会使销售量下降，一些超级市场将要关门。他们以为造成目前超级市场兴盛的原因，部分是由于人们喜好新厅的缘故。基本上，人们仍希望光临便利的社区杂货店，如果杂

货店能“和他们的供应商合作、减低成本、改善服务”的话,他们实仍具有相当雄厚的竞争潜能,足以支持他们渡过人们喜爱超级市场的风潮。

但是,这风潮似乎一直没有过去。连锁商店发现他们唯一的生路是加入超级市场的行列。这意味着批发商对于零售商店所做的所有投资在一瞬间付诸流水了。坚信零售哲学的厂商毫无疑问地吃了大亏。这种“坚信”的作风或许维持了他们的尊严,但却损失了大笔的利润。

但是,人是健忘的;处身于成长企业中的经营者能有几人仔细考虑到产业可能的转变?五十年前波斯顿有位百万富翁,在生前将全部财产投资于市内电车股票,他认为:“都市中对于这种有效的交通工具将是极为需要的。”他这个“认为”使他的儿子必须到加油站去工作,以维持生活。

任何听到这个故事的人都会嘲笑这位富翁的短视与无知。但是在我最近所做的调查中显示,几乎有一半的电子业经营者认为他们的小孩继续从事电子业不会错。当我提出那位老翁的故事时,他们异口同声地回答道:“那情况是不同的!”不同在哪儿呢?基本的情况不是都一样吗?

事实上,我不相信有什么成长的产业。有的只是公司组织起来创造机会,利用机会而成长。从每一个死亡或奄奄一息的成长产业的历史中,可以看出来一个自欺的循环——先是迅速的扩张,接着就是不知不觉的衰退。造成这个循环的,通常有四种因素:

- (1)认为成长是必然的事。相信只要人口增加,需求自然会增加。
- (2)认为产业中的主要产品没有有力的竞争和有效的替代品。
- (3)过于相信大规模生产,以及产量提高、成本降低时所带来的利益。
- (4)注意力太集中于某项产品上,而且不断地去实验、改进及降低制造成本。

我将详细讨论这四种因素。我将用三种产业——石化业、汽车业和电子业——特别是石化业,来阐述我的观点,因为这个产业历史最久,变化也最多。选择这三种产业除了因为它们的声誉良好,是股票市场的热门股外,同时也由于它们的经营主管在产品研究、财务控制各方面均有较进步的思想。如果“过时”的问题会在这些产业中发生的话,则我们可确信在任何地方都会发生。

人口的神话

很多人都乐观的认为随着人口的增加和社会的富裕,将使得利润更提高,这种想法使很多人减轻了对未来的警惕。当然,如果消费者增加了,同时又购买你的产品,是要比产业处于萎缩的境况要好。但是,正在成长中的产业,往往很难对未来做一良好的规划。如果思考是问题产生后的智慧反应;则没有问题,便难有思考。如果你的产品市场一直在扩大,那么你就不会再去思考如何拓展市场了。

我们在此要提出一个最令人感兴趣的例子——石化业。它的记录一直是令人羡慕的,算得上是一直在成长的最古老的产业了。目前虽然有人担忧它的成长率,该产业的人士似乎仍相当乐观。但是我相信,该产业正进行着根本的改变。它可能不只是停止成长,甚至日趋衰退。虽然,有许多情况我们不了解,但是我相信,在二十年之内,石化业可能会发现,它和今日的铁路事业相

同,处在往日光辉的余烬里。石化业不断地改善劳资关系,增加在落后地区的投资,同时利用现值法评估所有的投资,但是它仍然是个活生生的例子,显示出自满和固执如何会使机会变成灾祸。

尚有其他产业相信,人口增加会带来利润。这些行业和石化业一样有个共同的特征,那就是每个公司都认为打倒竞争者最佳的方法,是不断地改进目前的情况。如果假定顾客在选购物品时,是比较货品的特性来决定;而且销售量随着人口的增加而增加,那么上面的看法并没有错。我相信,洛克斐勒把煤油灯的使用推广进中国大陆,才真正是石油界一项创造需求的突出成就。一般的产品改良,其实引起不了特别的作用。而且,石油界最重大的一项产品改革,发展四乙铅(Tetraethyl lead),是别的行业——即通用汽车及杜邦——做出来的。石化业本身所做的大改革,都限于开采技术、生产及提炼方法的改进。

换言之,整个产业只是努力于改进制造产品的效率,并非真正的去改变产品的特质和行销的方法。而且,他们一直把企业产品界定一个相当狭小的范围里——汽油,而非能源、燃料或运输工具的动力。这种态度也更使我们相信,石化业是不会去做汽油品质的重大改进的。而且如后面将要提到的,新能源的发展,也来自其他行业。

同样的,汽车燃料在行销方法的主要创新是来自一些小的新成立的石油公司,这些公司并非把人武部精神都放在制造和提炼汽油上。这些公司的主要作法是快速地增加加油站,并且以宽广、整洁的布置,快速有效的服务以及高品质、低价格为号召。

因此,石油业的危机是从其他行业来的。总有一天,这片欠缺创新者和企业的土地,会面临重大的危机。当我们讨论过目前许多管理人员所坚持的错误信念后,会发现上述的可能性将更明显。由于第二个观念和第一个非常有关系,为了保持一贯,我将用相同的例子继续说明之。

石化业者经常坚信它们的主要产品——汽油——没有强有力的替代品,如果一定要说有的话,但它们却都是石油的下游产品(就是诸如喷射机和柴油机的燃料)。

这个假设实是一种一厢情愿的想法。主要的问题在于这些石油提炼公司本身都拥有极多的油田,只有在石油制品能顺利卖出去时,它们才有利可图。因此,它们自始至终都认为原油炼制成的汽油在汽车燃料上具有绝对的竞争优势。

这种观念完全忽略了许多反面的证据。这些证据不仅显示出,从长远的眼光来看,汽油并不是一种很好的产品;同时还显示出石油从未是一个真正成长的产业。它实在是由几个不同的产业连合在一起,而每一个产业都已经历过成长、成熟及衰退的各个时期。它之所以能一直生存至今实归功于一连串的奇迹,使它逃过了许多次的困境。底下我将谈到其中比较重要的。

首先,原油原被认为是一种药物。但是,在这流行的用法式微之前,消费大量增加,全世界到处用煤油灯,使石化业快速成长。当时人们所看好的远景,就象今日世界其他各地对汽油的看法完全相同:人们常会认为当发展中国家大幅度拥有汽车时,汽油的需求量亦会随之增加。

在煤油灯时代,石油公司彼此竞争,并且设法改进煤油灯的照明度,来和煤汽灯竞争。就在此时,一件不可思议的事发生了。爱迪生发明了白热灯泡,这种灯泡完全不需要原油。白热灯泡的出现不仅取代了煤油灯,同时几乎使得石化业无立足之地,它所剩下来的一点功用只是用来做轮轴的润滑油和家庭中的暖炉。

灾难和幸运又接着而来。当时,有两件重大的发明诞生于世,都不是来自石化业。利用燃料煤来使家中暖炉的系统已发展成功,使得原先以石油为燃料的暖炉又遭逢过时的阴影。就在这产业摇摇欲坠的当儿,内燃机诞生了,它也是行业外的人发明的。当1920年,汽油的需求竟不再明显增加时,暖炉延续了石化业一段性命;当暖炉遭淘汰后,外来的发明物又使石油业躲过了另一场危机。当市场逐渐萎缩时,战争爆发了,飞行器的骤增扩大了燃料的需求。战后,平民飞机的增加和汽车、火车逐渐的采用内燃机又造成了石化业的不断成长。

石油暖炉正当逐渐兴起之时——一般人均认为它具有雄厚的市场潜力——天然气加入了市场,成了它强有力的竞争品。虽然,石化业自己也生产天然气,致使两项产品自相竞争,但是天然气的革命并非由石化业而来。事实上一直到今天为止,石化业也没有从其中得到巨大利润。将天然气推出上市的冲劲十足的运输公司,他们开创了另一门新兴的行业。一开始,他们没有听石化业的劝告,后来他们不得不又与石油公司相竞争。

照常理推断,石油公司应该自己来发展,改进天然气的。因为他们不仅拥有油气,同时在探勘、提炼、运输以及最后的使用等各方面均拥有较多的知识和经验。但是,因为天然气的推出可能侵害到原有的石油市场,石油公司便对天然气的潜力不屑一顾。

最后从事天然气发展、改进工作的是一群在石油公司中负责原油管道传输的主管人员。他们曾积极的向石油公司提出许多建议,但均未被采纳,结果他们自组了一家天然气运输公司,并经营得非常成功。但是,即使在天然气已相当成功时,石油公司仍然没有打进天然气运输行业。于是数百亿的财富落入了别人手中。从过去至今,石化业一直死命抱着二项产品。它们很少注意根本忽略了消费者的基本需求和偏好。

战后数年间,局面没有什么改变。第二次世界大战一结束,因为产品的需求量一下子增加很多,石化业的远景相当不错。1950年时,大多数的石化业者均认为国内的需求将会以6%的幅度成长,而且至少持续到1975年。虽然自由世界的油矿储量约为年需求的20倍,但是美国可使用的部分约只有10倍。面对着日增的需求促使探勘人员四处寻找新油矿。1952年,他们无意中在中东发现了广大的油田,使得比例一下子高涨到42:1。如果油田数按过去十年的数目继续增加,则到1970年,比例将高达45:1。石油供给的丰富使得全世界的石油和石油产品的价格大幅度降低了。

石化业近来成长快速。但是它也不是由主要的石油公司所构想创立的。全美石化业每年的需求量约只占全年石油产业为一的百分之二(以量计算),因此,即使石化业目前正以百分之十的比例快速增长,但是并不会抵消在其他方面对原油需求的减少。尤其值得注意的是,石化业尚可采用其他的原料,如

煤。许多的塑胶制品亦是来自石油的加工,但是所需的石油也不多。一般而言,石油炼制公司每天要生产 50,000 桶才能达到经济效率,而一般的化学工厂,若每天消耗 5,000 桶,就算是大公司了。

老实说,石化业一直不是什么真正成长的产业。它的成长其实只是一连串的碰巧而已——许多由别的产业发展出来的新产品“刚好”拯救了它。石化业一直没有稳定的成长纪录,其主要原因是当它认为自己的产品独一无二,无法替代时,其他的行业忽然又推出一项新产品,使得它的产品一下子便过时了。虽然到现在,汽油一直尚未碰到“劫数”,但是,在未来,谁也不敢保证它能安稳的生存下去。

这些事实告诉我们没有一样产品是不会成为明日黄花的。如果一家公司自己不主动的去研究、淘汰一些不良的产品,则其他厂家的新产品会逼使自己的产品变成“过时”。除非一个产业能象石化业这样的幸福,否则它很容易便面临了危机——就象我们前面提到的铁路业、马鞭制造业、街角杂货业、电影业和其他行业等,一下子便一蹶不振。

任何一家公司若想永远保持幸运,最好的方法便是自立自强。这需要我们去了解企业成功的秘诀。我们第一个要注意的就是大规模生产。

生产的压力

大规模生产的产业中常有一股不可抗拒的倾向、迫使他们尽可能地生产。大规模生产可使产品的平均单位成本显著降低,很少有公司能抗拒得了这种诱惑力。获利的可能性令人动心,所有的努力便都投入了生产,结果行销工作便给忽略了。

盖尔布雷斯(John Kenneth Galbraith)提出了相反的看法。他认为大规模生产的结果使得产品过多,故整个公司均竭力去销售产品。结果整个社会充满了商业的气息,广告招牌到处林立,其他浪费、低俗的推销手段充斥市场。盖尔布雷斯的想法道出了若干事实,但他忽略了关键之处。大规模生产确实给厂商们造成了“脱手”的压力,但这些厂商注重的是销售,而不是行销。这些厂商往往忽视了那复杂的行销工作。

行销和销售不仅在字面上有别,在本质上亦完全不同。销售重视的是卖者的需求,行销则著重买者的偏好。销售乃是全力达到卖者的要求,尽可能的将产品变成现金;行销则是透过产品及数个阶段来满足消费者的喜好,这几个阶段包括创造产品,交到消费者手中,最后的消费或使用。

在某些产量中,大规模生产是如此的具有诱惑力,以致高层主管经常对销售部门说:“设法将货品脱手,否则我们就要遭到损失了。”相反的,具有行销观念的厂商,经常会去创造满足顾客需求的产品或服务,让消费者愿意购买。他们努力从事的不只是产品或服务而已,同时致力于了解如何才能使顾客获得最大的满足,什么式样、何时、何种情况、交易的条件如何等等。最重要的是,厂商对于产品的选择并非依循自己的意愿,而是遵照消费者的偏好。销售者透过这些手段从消费者那儿获得一些线索而后决定产品如此,使得产品成了行销工作努力的结果,但是背道而驰的却不乏其人。可以说,遵

守的比违背的要多,以汽车业为例,它向以大规模生产著称,业者也因此引以为荣,而对整个社会产生的冲击亦相当大。该产业每年要提出新车型,才能保证其兴隆不衰。他们的策略也必需是顾客导向。结果,汽车公司每年需花上数百万的美金对消费者加以研究。但是精巧型汽车在上市的第一年卖得相当好,这事实显示了底特律长久以来对消费者所做的研究完全浪费,它一点都没有指出顾客真正的偏好。底特律的汽车公司一直未注意到他们的工作有何差错,直到他们丧失了数百万的顾客后,才大梦初醒。

公司为什么隔了那么久才警觉到自己的产品不流行了呢?为什么多年来的行销研究一直未能发现顾客的真正偏好呢?行销研究的目的难道不是希望洞烛机先吗?答案是,底特律的公司没有真正研究过消费者的需要。他们所做的研究工作只是要求顾客对公司已经设计好的几种车型发表意见。所以基本上,他们做的仍是“产品导向”,而非“顾客导向”。顾客们经常有某些要求,但业者总以为只要发迹产品型态就可以满足他们了。偶尔业者也会注意到财务方面的问题,但这往往是为了业者的销售,而不是为了促进顾客的购买。

至于在满足顾客其他需求方面,几乎没有值得一提的。消费者有一些地方迫切需要服务,但是业者常视而不见,最多把它看成次要的事。这就是有关汽车修理及维护的种种问题。底特律的汽车公司把这些认为是次要的事。这中间还存在一个问题,即汽车的零售和修护就在当时并非由制造商直接负责,车子出厂后,就交到零售商手上,而零售商本身却无能力做好服务的工作。有一个例子很明显的说明了这件事:虽然良好的修护服务可以大量刺激销售、赚取利润,但销售雪佛兰牌子的七千家经销商,却只有五十七家提供了夜间修护服务。

汽车购买者对于业者目前的服务态度和付款方式均深表不满。他们所碰到的问题及发出的怨言,恐怕比三十五年前更严重。汽车制造商却一直没有真正的倾听消费者的怨言和不满。但即使他们听到了,必然也因为太关注生产而过滤掉其中一些。一般人仍认为行销上的努力是销售产品的必要手段,而来把产品视为行销研究后的结果。这是迷信大量生产好处的后果。

大量生产能为企业带来大量的利润。这确是企业策划及制定策略时不能忽视的一点,但有一个先决条件,就是要以顾客的需要为中心来考虑。我们从福特汽车公司的做法中,可以学到这一个教训。从某种意识来看,福特是美国历史中头脑最灵活又是最没有生意脑筋的人。他最不会做生意,因为他只生产那种黑色的小汽车,而不让消费者有选择其他产品的机会;他的头脑灵活,因为他设计出一系列的产品,能符合市场的需要。我们常常称赞他在生产方面颇具才气,其实这是错的。他真正的才智是表现在行销方面。我们总认为他所以敢将价钱减到五百美元以下,是因为他设计出来的装配线使成本大幅度地降低。其实,他之所以创设装配线实际是由取于他已预测出若降价到五百美元,将可销出数百万辆的汽车。所以,大规模生产应是他采取低价政策的结果,而不是原因。

福特经常反复地强调这点,但是许多“生产导向”的管理人员却往往忽略

了这项事实。以下是福特自述有关他成功的哲学：

我们的政策是降低价格、拓展业务和改良产品。你是否能发现，第一步通常是降低价格。我们从不认为成本是固定不变的。所以，我们先订出一个可以把产品大量销售出去的价格，然后我们尽量去降低成本以符合这一价格要求。我们从未担心过成本，新的价格自然会使成本降低。一般人常用的方法是将产品的成本算出，然后依此决定价格。就狭义的观点而言，这种方法虽然较为科学。但是若从较广的角度看，这却是不科学的，因为如果由此订出来的人格将使你的产品一样卖不掉，那么成本的估计又有什么意义呢？更重要的一点是，虽然成本可以仔细地计算出来，而我们的成本确实也经过仔细地计算，但是没有人晓得成本应该是多少。一个方法是……先制定一个很低的价格，使所有的人不得不去发挥最高的效率，以创造出更多的利润。我们就用这种强迫的方法，而发现了更多制造及销售的方法，这比任何无压力的研究调查有用得多了。

大规模生产会使产品的单位成本降低，这种诱人的利润常造成管理人员最严重的自欺。这种自欺会使公司受害。特别是正在“成长”的公司，想象着成本降低，需求加大，常使公司对行销和消费者都减低了应有的注意。

这种专注于某些所为的具体事情的结果，常使成长的产业逐渐衰退。它常由于公司的产品不能跟上消费者需求和嗜好的改变；行销工作和机构逐渐老化；或其他的相关产业发展出替代的新产品。业者把全部精神放在他的产品上面，连产品已经过时了都浑然不觉。

马车制造业是一个典型的例子，任何产品方面的改良都无法挽回他们的命运。但是如果该行业把自己认为是运输业，而不是马车业，它很可能继续生存下来，因为，为了生存，它必然会有相应的措施。

石化业很可能将和马车业一样，面临相同的命运。它不经意的让别的产业抢走许多大好的机会（象我们前面提到的天然气、飞弹燃料和润滑油等），人们可能会想石化业必然设法使这种事情不再发生。事实不然，供给汽车动力的燃料系统方面已有许多新的发展，这些发展不仅不是石化业做出来的，他们还对之不闻不问。煤油灯的故事似乎将要重演。因为石化业者一直试图改善氢氧化化合物的燃料，而没有想到去发展更适合消费者使用的燃料（不管这些新燃料是否可从油中提炼出来）。

以下是一些石油外的行业目前发展的情况：

约有十几家公司目前正积极地研究能源系统，试图完全取代原有的内燃机，这系统一旦发展成功，将完全不需使用汽油。这些系统的最大优点是不必经常为添加燃料而烦心。他们的设计多是使化学原料直接转变成电能，其间不必透过燃烧的过程。他们所使用的原料多是氢和氧，而不是汽油。

其他有几家公司正设法改进电池做为汽车的动力。其中有一家飞机制造商，它和其他一些电力公司合作，后者希望能利用非尖端负载的多余电力，提供为电池充电之用。另一家中型的电子公司亦是电池方面着手研究，他们主要的业务是尽量将电池的体积缩小，而供助听器之用。该公司目前也

和一家汽车厂商合作。最近在火箭上的发展,已使高能量的电池体积大为缩小,同时经得起遽增的电流。锶电极体和利用镍-镉制造的电池,必然使我们在能源上产生革命性的突破。

太阳能的利用亦渐受到人们的重视。一向以谨慎著称的底特律汽车公司最近都宣称以太阳能为动力的汽车将在1980年普及于世。

至于石油公司,他们似乎都是“发展观察家”。他们之中也有在研究电池的,但多数都着重于发展碳氢化合物的电池,很少有人注意到其他更重要的领域,象燃料电池、电力电池或太阳能电池等。他们都着重于如何减少内燃机所占的空间之类的研究,其他更重要的领域一直没有受到重视。一家石油公司最近曾针对电子电池的开发发表他们的看法:“那些公司的研究已有了重大的发展……但是这种发展对石油构成的威胁仍然太遥远,不值得重视。”

当然,你可能会问:石油公司为什么需要制造许多不同的产品呢?化学电池、电力电池或太阳能等新产品的发展完全取代现有的产品吗?答案是肯定的。这也正是石油公司必须研究发展新产品的原因,因为如果让竞争厂家抢先了一步,那么公司的前途不言可知。

如果石化业的管理人员把自己的企业当作“能源的企业”,则他可能更容易维持企业的生存。但是,如果企业的所有研究工作仍局限于原有的产品,则光有上述的观念也无济于事。他们必须真正去考虑顾客的需要,而不只是去探勘、提炼或销售石油。如果他们能把自己的企业视为解决人们的交通运输问题,则相信没有什么东西能够阻挡他们利润的大幅度增成长。

话讲得太多没有用,让我们来看看上述的理论,会得到什么结果。我们再回到开始的地方——消费者。人人都看得出来,每位驾驶对于购买汽油都颇感厌烦。事实上,汽油既不能看,又不能尝,人们买它的主要目的只是希望车子能继续行驶。加油站就象一位税务员,人们被迫定期的向他缴纳税金,以保证车子继续行驶。由于这个缘故,加油站在基本上便是不受人喜欢的,它绝对无法做到使人喜欢,充其量只是不那么令人讨厌而已。

要完全除去这讨人厌的东西,只有不用汽油。没有一个人喜欢买汽油,就象人们不愿意缴税一样。即使税务人员笑脸迎人,也无济于事。因此,如果有一家公司能够从其他方面发展出一种长久使用的燃料,解决人们购买汽油的不便,则驾驶人必然额手称庆,大表欢迎。这并不是因为新产品的技术如何优越或复杂,而是它真正满足了消费者的需要,同时减少了空气的污染。

如果石化业一旦了解这种满足消费者需要的逻辑关系,就必须努力开发更有效率、更具永久性的燃料。他们必须象零售商店变成超级市场,真空管制造商转而生产半导体一样,努力求变,而浊安于现实。为了企业的将来,他们必须舍弃目前获利的产品,而不应该抱着一厢情愿的想法,阻止公司从事“建设性的破坏”。

我极度强调这种做法是必要的,因为我认为管理人员必须尽可能跳出传统的窠臼。今日的环境,很容易让一个企业陷入只追求大规模生产的经济效益和产品导向的狭隘观念。简言之,如果管理人员不能让自己的思想活泼,则

很容易变成只重视生产物品,提供服务,而忽略了消费者的满足。在这种情况下,即使不沦落到对销售人员说:“尽量把产品脱手,我们担心利润”。也会在不知不觉当中步向没落衰退之境地。历史告诉我们,许多成长的产业都是在这种狭隘的产品观念下遭到毁灭的。

研究发展的危险

成长产业另一个大危机是高阶层主管常迷信由技术的研究发展可获致极大的利润。我先拿一个新兴的产业——电子业——做例子,然后再回到石化业上。由这两个相对的例子,我希望指出这种危险的理念之普遍以及如何根深蒂固。

在电子业中,这些令人目眩的新公司所面临的最大的危险不是他们忽略了研究发展工作,而是过度的重视它。那些快速成长的公司往往将他们的成就归诸于技术的研究,事实上这是错的。由于他们的研究受到军方的补助,同时军方的订单已确保了他们产品的销路,使他们获得成功。这种成长完全没有经过行销方面的努力。

这种情况可能使他们认为只要产品优良,就一定可以卖得出去。由于过去的优良产品创造出许多成功的企业,自然使得现在的管理人员专注于产品的发展而忽略了消费者。也产生了一种观念,认为产品不断的改良和创新,就可以保证企业不断的成长。

其他还有几个因素更强化了这种信念:

(1) 由于电子产品的技术相当复杂,所以公司中的高阶层主管多半由工程师或科学家担任。这种情况已使公司无形中产生了一种偏差:重视研究发展而忽略行销工作。公司自视为一个产品的制造者而非顾客的满足者。只有在完成所有的生产考虑后,才想到行销。

(2) 除了这种重视产品研究、发展及生产的倾向之外,另外一个倾向就是处理可控制的变项。工程师和科学家所在行的是诸如机器、试管、生产线,甚至于资产负债表之类具体有形的东西。如果是理论抽象的东西,必须是在实验室可以验证或操作的;即使不可验证,至少也需要有功能的,如欧氏几何的公理(axioms)之类。简言之,这些新成长公司的经理们,比较喜欢处理那些可以详细研究、实验及控制的事务。

行销工作并没有这些特点。消费者的嗜好很难预测,而且变化多端,难以捉摸;他们通常表现出愚蠢、短视、固执,而且令人不耐烦。那些工程师型的管理人员,当然不会这么说,但却是他们意识里深深相信的。而正由于这种观念,使得他们的日常工作只专注于熟悉和可控制的那一部分——即产品研究、工程和生产。而这样做的结果常使产品的单位成本降低,也使他们更喜欢这种作法。大规模的生产似乎是赚钱的最好方法。

今天,这些采取“科学—工程—产品导向”的电子公司之所以能够蓬勃的发展,主要的原因是电子业目前正在开拓一个新的领域,在这个领域中军方的需求保证了市场没有问题。目前电子业所处的环境,并不是去发展新市场,而是赶快生产来填饱市场;不是去发掘顾客的需求,而是顾客走上门来

主动说他需要什么东西。目前这种环境,更加阻碍以顾客为导向的营销观点的产生。

科学、技术及大量生产,如何使公司的目标发生偏差,石化业是一个最好的例子。石化业并不是不做顾客调查,而是研究的重点仍摆在如何去改善现有的状况。他们试着去发掘更有力的广告公司更有效的推销方式、各公司的市场占有率,或者一般人对加油站的服务及石油公司本身的看法。没有公司深入的去探讨人类的基本需求,也没有人尝试去了解是否有其他不同的原料来满足人们真正的需要。

有关营销和消费者的根本问题无人过问。市场被视为一个次要的问题。企业的管理人员知道这些问题的存在,但是他们却很轻视它。石化业者日夜盼望在撒哈拉沙漠发现新的油矿,对于周围的消费者,看都不看。石化业者,对于营销问题的忽视,最容易从工业出版品上看出来。

1959年,美国石油协会季刊(American Petroleum Institute Quarterly)出版百周年专号,以纪念在宾州及 Titusville 发现油田。该专号中有 21 篇专文,历数石化业的伟大成就。其中只有一篇提到了营销工作,而且只不过是附了一张图,说明加油站建筑式样的改变。在这一期里面,还有一个“新境界”的专栏,探讨石油在美国未来的社会中所将扮演的角色。几乎所有的看法都相当乐观,没有人认为石油会面临强有力竞争对手。即使在提到太阳能时,作者也乐观的认为石油将有助于太阳能的发展。没有任何人想到产业的富裕可能遭到威胁,也没有任何提到在未来的“新境界”里可能会有其他的新产品,完全取代石油的功用。

但是,石化业轻视营销工作最明显的例子,是在一系列的短文名叫“电子业的革命性潜力”中表现出来。这个专题里有“石油探勘方面的应用”、“制造过程的应用”、“提炼过程的应用”及“油管输送方面的应用”。很明显的,产业中所有主要的功能都已包含在内,唯独营销未曾提及,为什么呢?是认为电子业的进步不会影响到石油的营销工作吗(很明显的,这是错误的看法)?或者是作者忘了考虑营销工作(很可能这是个答案,而营销在企业中处于次要地位更表露无疑)?

以上这四点功能由排列次序,也显露出来石化业者和消费者的疏远程度。这个产业暗中认为它们的过程是从发现石油起,到销售出去为止。但是,我们的观点认为,该企业的起点应该是消费者对产品的需求,再从这儿逐渐回溯到前面那些较不重要的功能,而最后才考虑到探勘石油的问题。

“产业应是一种满足消费者的过程,而不是一个制造产品的过程”,这个观念是的企业经营者都必须体认的。一个产业思考的起点应该是顾客的需求,而不是专利、原料或销售的技巧。先确定了顾客的需求,而后再逐渐的向前发展。基本上,先考虑如何满足消费者的需求,而后再试着去创造一些足以满足这些需求的产品。产品如何做成,消费者并不关心。所以制造的过程不应被视为企业中最重要的一部分。最后,产业才考虑寻找原料来生产这种产品。

许多产业之所以造成“研究及发展导向”，主要是科学家在担任企业高阶主管时，常使用不科学的方法来限定企业的目标。他们违反了科学方法中头两条原则——先确认和肯定公司的问题；然后提出一些解决问题的可行方案。他们只在简单的事情上，如实验室及产品试验，具备科学的态度。他们不把消费者的需求当成企业的主要问题，并不是因为这个问题根本不存在，而是因为组织里的生活限制了管理人员的眼光，使他往相反的方向看。行销工作在企业中有如养子，居于附属和次要的地位。

我并不是说企业忽略了销售的工作，事实正好相反。但是再重复一遍，销售并不等于行销，前面已说过，销售只是千方百计让顾客的钞票来换取你的产品，至于在交换的过程中所代表的价值为何就不加关心了。但是行销的观念并不是如此，基本上它认为整个企业的过程便是不断努力的去发现。创造、唤起和满足顾客的需求。消费者也是人，只要肯用心思，就不难掌握。

事实上，在目前某些以技术为主的行业可能连销售工作亦未加注意。由于它们所推出的新产品都已有了固定的顾客，所以他们对于市场的状况可说毫无所知。他们好象是处于计划经济的社会中，只需要不断把产品送到零售店就成了。过去的成功使他们专注于一贯的做法，没有看到市场上已经乌云密布了。

结论

在不到八十年以前，美国铁路的股票一直是华尔街的佼佼者，拥有许多忠诚的投资者，连欧洲的贵族们，都拼命的购买他们的股票。任何人只要能够积攒数千元，去购买一些铁路股票，都被认为是一种永恒的财富。无论是在速度、弹性、耐久性、经济或成长潜力各方面，没有其他的效能工具能与之抗衡。巴顿(Jacques Barzun)曾这样写道，“在二十世纪之初，它是一个制度，一种传统，人类的影像，社交礼貌；是诗兴的来源，童心的孕育；是最壮观的玩具，也是最严肃的机器——仅次于灵车——它是人类历史中的一页。”

即使在汽车、卡车、飞机问世后，那些铁路业的大亨们仍沉醉于完全的自信之中，如果你在六十五年前告诉那些企业家说，三十年后的铁路将面临阻力而逐渐衰退、破产，甚至要求政府补助，他们会认为你神经错乱，认为这个预测根本不可能。任何一位神志清醒的人，都会认为这根本是一个不值一谈、不值讨论的问题。但是这个会被视为疯狂而愚蠢的看法，在今日却成了铁的事实，每一个铁路业者都痛苦的接受这项残酷的打击。

其他产业应如何去做才能逃过这种命运？消费者导向具有什么样的意义？这些问题我们在前面的例子及分析中都已大致讨论过了。至于如何去做的细节问题，需要加一篇文章，才谈得清楚。但无论如何经管一家“顾客导向”的公司，不仅需要良好的意图或高明的促销技巧才能成功，它还牵涉到复杂的组织问题及领导型态的问题。此地，让我先提出一些一般性的条件。

每一个企业都希望生存，所以每一个企业都应不断地适应市场的要求，同时还必须行动迅速才行。但是仅仅要求生存还不够，每一个人都可以想出各种不同的方式活下去，连陋巷里的懒鬼也照样的活下去了。我们应该期盼

自己的企业活得光荣,能有掌握商场的满足感;我们不单单想享受成功的果实,也想尝一尝伟大企业的成就感。

任何一家成功的企业,背后都必须有一位伟大的领导者。他必定是一位锲而不舍的领袖,追求成功的信念驱使使他不断的前进,他必须要有广阔的胸襟,能从广大的群众里吸引一群忠诚的拥护者。在企业中,这些拥护者是他的顾客。要想创造出这些顾客,则公司必须自视为一个“创造顾客”和“满足顾客”的机构。管理人员不能认为自己只是在生产产品,而必须认为自己是一个创造价值,满足顾客的组织。同时,他不必须将这个观念推展到组织的各个部门,他必须让这个观念真正的深入到各处成员的脑中,产生激动的作用。否则,公司会变得象一盘散沙,没有全体一致的目标和方向。

简言之,一个组织必须认为自己并不是在制造产品或提供服务,而是在不断的创造顾客,亦即去制造众多顾客真正需要的东西。而主管的责任便是去创造这种观念的环境、观点、态度和抱负。他必须能制定公司的型态、目标和方向。这意味着他必须很清楚地知道他要往哪里走,还必须让组织中所有的人都明了发展的方向。这是组织领导者第一个基本的要求:如果你晓得目标在哪里,则条条大路都可达到目标。

目标已经确定,那么主管就可以轻松的钓鱼去。如果整个组织不晓得或是不在意发展的方向,那么不必四处去宣传,大家很快就知道经营者并没有真正发挥领导企业的才能。

资料二:最新管理教学法——案例研究

近几年来,本地的许多企业管理课程或研讨会,都很流行采用案例研究,有些是一部分采用案例,有些则全部是案例研究。案例是一篇详细地描述了有关商业的实际营业状况。因此,处理案例中的问题,便有如经理处理实际的商业问题一样。学生可以尝试到类似身临其境的滋味,从而在学习的过程中,获得意想不到的受惠。

企业管理教育采用案例研究的方法,据说是起源于哈佛大学商业研究院。大体上,它是灵活地应用当时著名的哈佛法学院与医学院的独特教育原则,融会贯通,巧妙的配合应用在商业管理教育上。即是把一家企业的营业状况详细描述备案,然后再以医学的眼光来诊断病患之所在而讨论提出治疗的方案。这种创新的教学法,在开始时备受保守派学者的非议,并对其在管理教学上的效能,有所质疑。经过哈佛商业管理研究院多年的坚持与努力,将之发扬光大,加上该院毕业生多年来在商业社会上的优越表现,而极端地广泛受重用。案例研究的教学法随之奠定了基础。现时美国甚至国际上许多著名的管理学院,都相继采用部分或全部案例研究的教学法,以传授商业管理课程。

编写案例

在哈佛商业研究院,案例的编写是由全职的案例编写员,在教授们的监

督下进行编写。编写员的资历起码是商业硕士学位,而且是开始攻读博士学位的研究生。有些案例是教授们亲自编写的。

案例的纲要先由负责教授拟定。主题的选择通常是随着教授们在教学上有需要而定。教授根据所需要的主题,与自己的知识专长相互配合。这些知识一部分来自与许多在职的经理们的互相接触,牵涉到多种企业的处境的实际经验,加上研读最新的商业研究报导与著作。有关教授接着遴选适合的商家,进行洽谈,要求他们的支持与合作,并且在预定要编写的特殊管理问题上,给予充分的资料。通常,这些商家是哈佛商学院的校友,他们都很了解教授的用意,以及案例在教学上的目的。

第二个阶段,案例编写员开始与经理们在有关问题上作详细的面谈。翻阅公司的档案,以及收集数字资料。初稿完成后,再交给有关公司的高级人员重复核对,审查编写内容的准确与完整性。同时也决定是否要掩饰原名,这要看有关公司的意见如何。掩饰除了公司的原名以外,也可延及公司的所在地,有关人物的真姓名,甚至于数字资料。但以不至于歪曲案例的重点与主题为原则。

案例的好处

案例研究,包含了多种的公司、工业与商业处境。使学生暴露在超越日常工作范围所能提供的经验。通过致力研究处理不同领域的问题,学生可以增进许多管理科目的知识,他们会领悟到经理在实际工作上所面对的问题,这当然并不是单单有关公司的个别特殊的问题而已。学生们将许多公司的情况串连起来,融会贯通,发展成更具体的、有专业性的管理技能。兹将案例研究的好处,分析讨论如下:

(一)寻找问题症结

采用案例研究的最大好处,也许是让学生寻求案例中总是症结的所在。因为实际上高级主管的工作,九成是在寻找问题的根源。答案则比较容易解决。换句话说,在企业管理上,提出有意义的问题,眼光独到,才是管理上的重要技巧。

(二)锻炼分析能力

案例可以使个人的分析能力尖锐化。在讨论案例后,接着推荐决策时,难免要以个人所作的分析用来引证,并且提出案例中数量与质量方面的证据来支持论点。加上老师与同学提出的异议予以挑战时,学生们可以训练敏锐的思巧与严厉的推理能力。

(三)经验的交流

案例的内容本身,以及讨论案例的过程中,随着明显的课题,学生们便可以把个人过去所得的经验,在课题的范围内互相交换意见。当学生接触案例中的问题时,自然而然地根据个人多年来在营业管理方面所累积的经验,以熟练的方法与角度来剖析问题,以及利用个人的知识与惯用的尺度来衡量问题。案例讨论的过程中,诚然给个人带来了温故知新的好机会,重新评诂过去所用的方法与经验,是否恰当与中用。同时也可以采纳同学们的精湛

见解与方法,来增进自己的知识与技巧而获益不浅。

(四)开发实用的原则与概念

案例的另外一个好处,是可以开发一套实用的管理原则与概念。学生对每一个案例作个别考虑,从中发掘出重要的概念与着手处理的方法。总的来说,这一系列的案例连串起来,有助于学生们开发一些关键性的构想。将来可以应用在实际的管理情况上。

(五)新的启示

学生可以利用案例研究来达成另一项益处,即是翻新作为经理的愉快与兴奋的感觉。因为你全接触到案例上的一些难题与处理之恶劣,而暗自庆幸自己在现实管理岗位上,未曾有类似的不幸遭遇。还有,你会再次感觉到作为一个经理,是一项重大的挑战,包括在智慧、政治意识与社会环境多方面的挑战。

案例的缺点

案例研究在学习过程中,除了有以上的好处外,也有它的极限的存在。虽然,案例的内容编写方面尽量反映实际情况,到底它与现实不无距离。

第一,在学生手上的案例资料,是一篇预先整理完善的作品。在实际情况,无论是商业上或政府部门,经理人必须花很多的时间与完整的策划,反复通过收集档案,与有关负责人面谈,阅读统计报告与报纸,才能得到重要的资料与情况。

第二,案例的长短受到课堂每节时间的局限,因此只能偏重某些问题而已。例如只能强调某公司的市场、财政与生产问题等等,其他的因素例如人际关系或组织机构的影响,便可能不统统包括在同一个案例内,以避免案例太长而分散学生的注意力。

第三,看案例如同看照片一样,时间、背景与人物全部是固定的。在实际情况,商业上的问题是连续不断的。今天先解决了问题的一部分,第二天进一步继续解决尚未完毕的问题,在此同时,很可能有新的枝节问题产生。很少经理能够象处理案例的问题一样,一次就将它完满地解决,然后才着手处理第二个问题,如此清楚地前后分开。

案例的最后一个缺点也许是:作学生的可以在案例问题上决定各种解决方案,然后作出决定以后,学生并不必将之付诸实施,也完全不用对它负任何责任。

怎样准备案例研究

准备案例研究的方法,林林统统,不一而是。不过以下四个步骤,可供读者参考,协助读者用以发展成为自己的方法。

第一,先将案例快速地翻阅一遍,从每页的小题中察觉全篇案例所提供的一些资料?主题是属于哪一种课题?然后细读前一两段,以及最后一两段,再粗略地看看图表所标志的重点。

第二,详细阅读案例,将要点用彩色笔划明,心中要问,这位经理或主管人必须解决的基本问题是哪一些?并且要设身处地去进一步思考问题。

第三,将关键的问题记录在草稿纸上,然后重读案例一遍,从中找出与问题有关的事实与论据。

第四,拟定一套建议,并利用案例中分析后的资料,用来支持所提的建议。

在上述第二项步骤中,先寻找一系列的问题,然后寻求它的答案,是分析工作上最重要的一部分,案例中问题的所在,大多数可以在几个部位找到,即是案例的开头与结尾的几句话中。当然,有些问题是分散在整个案例的内容中。其中也有些问题是昭然若揭,开可遁形的。还有一些问题出现在案例中人物的交谈字句,例如:“某部门经理也同意这种看法是否……”,这些是有用的重点问题,用笔统统记录下来,然后将问题依照大小与深浅的不同,整理一次。

看待问题时,要把问题的深浅层次分清楚,才能抓住哪些是表面上的问题,又哪些才是问题的症结。举一个例子说,案例中的经理可能提出这样的问题:“为什么我们的广告起不了作用?”这是很可能是“冰冻三尺,非一日之寒”的问题。基本上的问题可能是这么问:“我们的市场细分目标是什么?我们如何去发展一套完整的战略来实现这目标?”这样便能够先确定了基本的大前题之下,着手处理当前迫切的问题。也就是说要遵循“远处着眼,近处着手”的正确原则。

划分问题

划分问题大小范围时,要适可而止。不应该大得与现实脱节,或处理不了。例如,我们阅读了许多案例之后难免要问:“有必要继续经营这家百病丛生的生意吗?不如改行做别的生意?”在案例中多数的情况,经理是不允许擅自改弦易辙,随意乖离公司原来的生意类型与使命。再说,案例中可能未具备足够的资料来处理这么重大决定,公司是应该继续存在的生死存亡问题。所以在划分问题的范围方面,必须考虑到作为一个经理的权力与控制范围作为界限。诚然也有些案例是专门为决定与安排公司的命运而写的。

分析重点

分析重点与寻找问题有所不同。举一个例子,假如问题是:“我们应该推出某种新产品吗?要卖给哪一类的顾客呢?我们应该采用哪一种广告战略?”处理这一系列问题,有必要作以下的重点分析:

- 市场的趋势
- 消费者的行为
- 竞争情况
- 保本点分析

案例的资料与事实,除了用来了解情况外,经过有系统性地分析后,便能得到一些结论。同样的以上所列的分析重点,也可能在案例内容中找到答案。

以上所述数项工作,仅限于进行个人的阅读与分析。接下来是准备小组讨论。即是将以上所学,向小组成员提出来作议论与互相切磋。请记住,小组

讨论的目的并不是要塑造共同的见解或达成小组的意见。它的目的是要让各个组员能够补充,精练及调整个人的想法。

经过个人阅读与小组研究以后,最终目的是为在课堂上集体讨论作好准备。对案例中的事实越熟悉与了解,学生对其中问题有更多的解决构想与答案,充分的准备便可能使学生充满信心在课堂上发言与为自己的观念作辩护,也可能对别人的见解作出判断,从而有机会吸收、应对以及获取他人的知识。

课堂集体讨论

在课堂上,例如哈佛商业硕士班有 80 位学生左右,教授通常让学生自由发挥,或者随意指点一位学生说:“你开始。”显然的,有充分准备的学生,皆能滔滔不绝地发言,将案例中的问题与个人的见解,有条有理地提出来,教授将所有的重点分别写在黑板上,其间教授会作提示或反问,把学生引入深一层的境界,或者发展见解的领域,同时间接地补充遗漏的重点。接着与学生讨论一些争论性的重点,让他们发挥主见。

在哈佛的课堂里,学生们情绪高涨,气氛非常积极紧张,往往教授一发问,大家马上举手,抢先回答问题,课堂参与讨论占不少分权。有些案例,教授故意引发一场辩论会,将学生分成反方与正方,激辩一番。

最后,随着案例的需要,学生有必要作出决策。

教授负责总结讨论的摘要。同时从案例与课堂上的讨论中,发掘出有用的才识与见解。一般上,教授尽量避免给案例中的难题提供答案。他们认为,“企业”如棋局局新,许多问题的答案都因时间与地点的改变而不同。再者,许多问题真正没有唯一的答案。诚然在实际情形,主管人详细地考虑当时的情况后,尽其所能作出最佳的答案,便是答案了。

吸收新知识

课堂是抒发己见,支持与辩护个人的结论与推荐方案的好场所。通过争论与研讨以达致学习的目的。另一方面,每位学生都负有重大的责任,非但要个自学习,而且还要互相与所有的同学们学习。

与参加讨论同样重要的是聆听。聆听似乎显得更重要。许多人很容易犯上“自以为是”的毛病,而造成固步自封,思想闭塞,对别人所提的意见充耳不闻。在课堂上,必须虚心向学,对他人的意见洗耳恭听,并且准备随时纠正自己的不正确立场。在现实的企业管理,岂不是要灵活而具伸缩性,才不会硬梆梆地倒下来吗?

在课堂集体讨论过后,假如想要测量所学成绩,则不应该给个人的构想与答案是否正确打分数。而是要注重从课堂中获得了几点新的学问与知识。

结论

利用案例研究作为有效的管理教学工具,最重要的一环是学生必须参加讨论。通过互相交流与建议性的争论,才能增减尖锐的分析能力与训练判断的技巧,以及增进概念性的理解能力。一个人求知的最高效率,莫过于亲自预先作深入的钻研。反过来说,假如学生未下足功夫而准备不充分,那么即使是

一篇最卓越的案例,也无法从中学有所得。

课堂上的讨论,除了锻炼严厉的思考,同时也可以发展个人的沟通技能。它使学生在高压环境之下对问题作出反应,可以激发急智与口才。课堂上在同学众目睽睽之下发言表达意见,为自己的见解作辩护,无形中 can 锻炼抒发己见的勇气,与建立无比的自信心。在现实的环境里,这些都是发展事业成就的主要基本要素。

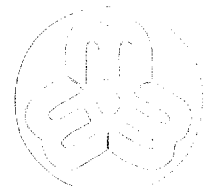
22242
(4 of 6)

女企业家示范培训教材



(四)

会计与财务



联合国工业发展组织
中华全国妇女联合会

联合国工业发展组织和中华全国妇女联合会
《促进妇女参与现代化进程培训计划》示范培训教材

合作发展妇女企业精神

财 务 会 计

主 讲 人:刘万燊(新加坡南洋理工大学讲师)
(中华女子学院名誉教授)

修订、校正与部分案例提供:

宋胜菊(河北经贸大学会计学院副院长副教授)
吴培杰(中华女子学院经济管理系讲师)

总 审 核:贾秀总(中华女子学院副院长、编审)

打字、复印:中华女子学院培训中心

一九九八年一月

目 录

第一章	会计和财务总览·····	(1)
第一节	会计·····	(1)
第二节	财务·····	(2)
第三节	会计与财务·····	(3)
第二章	财务报表和报表分析·····	(4)
第一节	损益表·····	(4)
第二节	资产负债表·····	(7)
第三节	财务状况变动表·····	(13)
第四节	财务报表分析的工具·····	(14)
第三章	成本的概念与特性·····	(33)
第一节	成本概念·····	(33)
第二节	产品成本与损益表·····	(39)
第三节	产品成本计算法·····	(48)
第四章	成本特性,本量利分析,相关成本与决策·····	(61)
第一节	成本特性·····	(61)
第二节	估计成本的方法·····	(69)
第三节	本、量、利分析 I·····	(72)

第一章 会计与财务总览

第一节 会计

一、会计

——是一个以提供财务信息为主的经济信息系统。

——该系统由会计核算和会计分析两个子系统构成。

——内容是收集、输入信息,加工、处理信息,对信息进行分析并作出决策。

——基本职能是反映、监督和控制。

二、会计分类

会计按所包括内容及职能不同可分为财务会计和管理会计。

(一) 财务会计——是反映企业财务状况和经营成果的资金会计和利润会计。

(二) 管理会计——是利用财务会计资料及其他资料,采用会计统计、数学的方法,对未来的经营管理进行预测和决策、确定目标、编制预算,在执行过程中加以控制和考核,以调动积极因素,取得最佳的经济效益。

三、财务会计与管理会计的不同

(一) 财务会计

服务对象:对企业外部提供财务信息,主要向上级和有关部门以及与本企业有经济关系的团体和个人提供资料。

工作重点:着重反映过去,提供信息。

核算对象:以整个企业生产经营活动的全过程为对象。

会计方法:必须遵守国家规定的企业会计准则。

核算要求:核算上力求准确。

法律责任:财务会计报告是正式报告,具有法律责任。

编报时间:财务会计报告必须定期编制。

信息特征:通常不具有机密性。

(二) 管理会计

服务对象:满足企业内部管理的需要。

工作重点:规划未来,控制现在和评价过去,着重于规划未来。

核算对象:可以是整个企业,也可以是车间、部门、班组,甚至责任人;可以是生产经营活动的全过程,也可以是某一具体方面。

核算方法:只服从管理人员的需要,不受制度或准则的限制。可以采用会

计、统计或数学的方法,更多的是采用数理统计方法。

核算要求:不要求绝对精确,只要计算近似值,能为决策所用。

法律责任:管理会计报告不是正式报告,不具备法律责任。

编报时间:管理会计报告根据需要决定,不要求定期编制。

信息特征:很多信息是非财务和非数量性的。

四、会计的主要内容

1、成本会计(Cost Accounting)

分析一个企业的成本以助于经理控制开销。它不只注重制造成本也关注销售产品所需的成本。好的成本会计记录能引导管理层作出正确的产品价格决定,以获得较好利润。此外也能指出亏损的产品。

2、预算(Budgeting)

那就是为企业的营业定出目标并且列示达到这些目标的详细方案。很多企业都把预算当成会计系统里最重要的项目。

3、信息系统设计(Information System Design)

确定企业内部和外部所需的信息,然后根据需求设立一个信息系统以收集原始信息加以整理后供企业人员和其它有关人士使用。这个会计讯息系统也协助控制企业的活动。

4、内部审计(Internal Auditing)

许多大型企业都设立独立审计部门。它的主要职责便是评定企业的会计和管理系统,以确保企业的作业有效率,各部门和员工遵守企业的计划与条规。

5、财务报表(Preparation of Financial Statements)

定期根据法律、管理机构要求和会计准则发表业绩财务报表。

6、税务

最基本是为企业填写和呈报税务报表,有些企业有专业税务经理为企业的税务进行长远和环球策划以降低企业的缴纳税额。

五、1993年我国财务会计主要变化

1、制订了企业会计基本准则,在此基础上制订了行业会计制度;

2、会计报表由资金平衡表、利润表、成本表改成资产负债表、损益表和财务状况变动表;

3、记帐方法由借贷记帐法、增减记帐法统一改为借贷记帐法;

4、成本计算方法由全部成本算法改为制造成本算法。

第二节 财务

一、财务

财务管理是企业管理的重要组成部分,其实质是理财。内容包括筹集、

使用、分配资金,并对日常资产进行管理。

1、资金筹集

企业从事生产经营必须有一定数量的资金。企业可采用发行股票、债券、租赁、应收帐款抵押等方式取得。不同时期、不同来源的资金,使用成本不相同。企业应慎重选择筹资方式,否则,可能造成过多的筹资费用和增加企业的风险。进行筹资决策时,需对各种筹资方式的资金成本加以比较和抉择,使一定时期的资金来源及数量同企业的经营要求相一致。

2、资金使用

筹集的目的是把资金用于生产经营活动以便取得盈利。企业财务管理部门要会同有关管理者共同决定企业经营所需要的人、财、物资金数额,以及投资的结构和组合,以便企业更好地完成目标。

3、收益分配

企业在经营中产生的利润要按规定程序进行分配,力求做到各种利益之间的权衡。分配顺序为:依法纳税,用来弥补亏损,提取公积金、公益金,最后向投资者分配利润。分配顺序不能颠倒。

4、日常资产管理

是企业理财工作的一个重点,包括生产所需的原材料要适时供应,各项生产性费用支出按时结清,产品销售收入及时收取,企业的固定资产、流动资产得到有效使用,这直接关系到企业营运资金周转顺畅和偿债能力。

以上四方面相互联系,相互依存,共同构成企业财务管理的基本内容。

二、企业财务管理部门的主要职责

1、资本预算

对重要和影响长远的投资项目或计划进行评估工作,以便在有限资金条件下选择对企业最有利的项目。

2、企业资本结构

拟定企业资本的结构。包括负债对权益的理想比率,融资的方式、年限等等。

3、营运资本管理

主要是管理存货、现金和流动投资资产。

4、赊销管理

负责分析信用风险和批准让哪些客户赊帐,并且负责控制和收款工作。

5、金融风险管理的

负责管理和对冲利率与外汇波动的风险。这是企业金融部门最新却很重要的职责。

第三节 会计与财务的关系

财务管理的内容是筹集、使用、分配资金,并对企业财务活动进行日常管

理。其职能是调理货币关系、提高资金效益；会计内容是收集、输入信息、加工处理信息。基本职能是：反映、监督和控制。两者关系密切，没有会计资料，企业很难评估财务管理工作的好坏，也很难作出财务决策。

第二章 财务报表和报表分析

1993年以前，我国企业对外编报的报表为资金平衡表、利润表、成本表及有关附表。1993年7月1日改为资产负债表、损益表和财务状况变动表及有关附表。其中财务状况变动表为年度会计报表，资产负债表、损益表为月报、季报和年报。

损益表主要是反映一个企业在某个财务期间的销售状况和减去各项开销后的盈亏程度。以下为某个企业的浓缩损益表。

第一节 损益表

一、损益表

12月31日 单位：千元

年 份	1993	1992	1991
营业额	116,000	110,000	106,000
扣除：			
货物成本	80,000	76,000	72,000
销售开支	16,000	14,000	13,000
其他	2,000	3,000	2,000
	98,000	93,000	87,000
营业收益	18,000	17,000	19,000
利息开支	1,000	1,000	1,000
税前盈利	17,000	16,000	18,000
税务	10,000	8,000	9,000
税后盈利	7,000	8,000	9,000

投资者应将三至五年的营业损益表列出以供比较。

我国现行制度规定的损益表的格式如下：

损益表

编制单位：

年 月

单位:元

项目	行次	本月数	本年累积数
一、产品销售收入	1		
减:产品销售成本	2		
产品销售费用	3		
产品销售税金及附加	4		
二、产品销售利润	7		
加:其他业务利润	9		
减:管理费用	10		
财务费用	11		
三、营业利润	14		
加:投资收益	15		
营业外收入	16		
减:营业外支出	17		
四、利润总额	20		
所得税	21		
五、利润净额	22		

从损益表上可以看出一家公司的业务进展状况及盈利程度。投资者可以按部就班地由营业额一项开始逐步分析。

二、报表结构

1、营业额

公司每年的营业额是多少?三年来的业绩是否稳步发展?是进步呢,还是一年不如一年?其变化的情况又是怎样呢?

本例的情况是,公司由1991年的1亿零六百万元,稳步增加到1992年的1亿1千万元及1993年的1亿1千6百万元。近两年分别以4百万元及6百万元增长,这是以3.77%及5.45%的增长率成长。

这样的业绩表示,公司的业务进展良好,不仅站稳了原有的市场,还能以更高的增长率逐年成长。显示公司的营业方针正确,有持续成长的潜能。

此外,投资者可以通过报表的附录,进一步研究营业额的结构如何?近年来有何变化?例如:三年来,某项产品营业额所占比重较大,且逐年是递增还是递减;哪些产品营业额所占比重较小,是递增还是递减,等等。

2、货物成本

公司的货物成本如何?每年的改变又是怎样?这基本上也反映了公司在采购方面的效率。

本例子的情况是,公司的货物成本逐年增加,但和营业额的增长同步增加,这是合理的。但如果公司的货物成本每年增加,而营业额却是逐年下降,

就反映了货物成本的增加,对公司的盈利将有负面的影响。

	(千元)		
营业额	116,000	110,000	106,000
货物成本	80,000	76,000	72,000
成本比率	68%	69%	67%

公司的货物成本为营业额的约 68%,这个比率在三年来维持稳定。如果有剧增的现象,就得进一步研究这个突增的因素。

3、销售开支

一般情况下这包括了销售部的薪金、广告费、运输费等一切有关於销售的开支。其中部分是固定的,如员工薪金;而部分是可变动的,如广告费。固定费用在短期内,很难有大的变更,不论经济景气状况如何,费用都得支出。可变动开支,则可以因经济状况改变而增加或减少。如广告费,在情况好时可以增加开支,以吸引更多的客户;如要节约开支时,也可立即减少广告开支。

	(千元)		
营业额	116,000	110,000	106,000
销售开支	16,000	14,000	13,000
成本比率	13.7%	12.7%	12.2%

本例的情况是,销售开支基本上可以配合营业额的增长,而其增加幅度较大的因素,主要是反映工资及其他费用随国家经济增长而调高。这种现象是合理的。如果销售开支没有受到合理的控制,而呈大幅度增加,长期来说,会削弱公司的盈利能力。

4、营业收益

营业额在扣除货物成本及营业开支后,就是营业收益。营业收益的多寡,反映一家公司营业效率的大小。对股东而言,公司的营业收益高,则表示公司的营业运作愈是理想。

	(千元)		
营业额	116,000	110,000	106,000
营业收益	18,000	17,000	19,000
毛利率	16%	15%	18%

营业额和营业收益比率亦称毛利率,反映业务赚钱能力的大小。比率愈大愈是理想。投资者不应单靠这一比率来下定论。因为利益和风险是永远成正比的,利益越大,也意味着风险越大。此外,比率的大小也不是绝对的,同一个 10% 的比率,对两种不同业务性质的公司,可以有完全不同的意义。一些

行业如零售百货业,由于商品及价格竞争的关系,其收益比率基本上是偏低的,因为这一类行业往往是采用薄利多销的原则,公司是以高营业额来谋取利润。而另一些行业如药剂业,由于其特殊性,其收益比率也基本上是偏高的。因为这一行业,不能靠高营业额来谋取利润,而是依赖高毛利率来赚钱。

投资者在应用收益比率来判断一家公司的盈利能力时要考虑到业务性质和风险。应该和同一类型的公司相互比较后,才能够客观地给予评价。

本例的情况是,收益比率的变动介于15%到18%之间,反映了比率基本上是稳定的。一般情况下,当比率高于银行的定期存款利率时,即可视为可以接受的比率。原因是,若是低于这个利率,则商家倒不如把资金存入银行生利息,而不必担当生意上的风险了。

5、利息开支

公司的利息开支如何?是否每年增长或减少?利息开支的增加,会相对影响公司的盈利,同时,由于债务增加也会导致财务风险的增加,此外,由于利率提高也会增加利息开支。因此,投资者应该细心分析利息开支变动的因素,是由于债务增加,或是利率提高?以决定对盈利的影响程度。

利息开支(千元) 1000,000 1000,000 1000,000

本例的情况是,三年来利息开支保持平稳,反应了财务结构并没有什么大的改变。此外,由于利息没有因营业额的增加而增加,也表示公司在财务方面的管理效率良好。

6、税前盈利

营业额扣除了货物成本,销售开支及利息开支后,若有盈余就是税前盈利。若没有盈余反而呈负数,就表示公司营业亏损。对投资者来说,税前盈利乃决定公司营业表现的最重要数字。

如果公司虽然有高的营业额,也有高的毛利率,但由于各种有关开支巨大,以至入不敷出,这也只是一种表面风光。因为公司没有盈利,股价就不会有好的表现,而派息的可能性也会相对的减少。

税前盈利(千元) 17,000 16,000 18,000

本例的情况显示公司税前盈利三年来介于1千6百万元及1千8百万元之间。表示三年来虽然各别有起落现象,但基本上还是相当稳当的。

第二节 资产负债表

一、资产负债表

资产负债表的格式并没有什么硬性的规定,不同的公司可以采用适合本身业务性质的表现方法。但无论格式怎样的不同,一些基本的内涵都是一致的,而一些重要的会计数字都必须在资产负债表上,或者在附注列出。投资者应把三至五年的报表列出以供比较:

12 月 31 日 单位:千元

年份	1993	1992	1991
流动资产			
现金	90,000	19,000	35,000
应收帐款	216,000	163,000	162,000
存货	80,000	54,000	37,000
其他			
总流动资产	386,000	236,000	234,000
流动负债:			
银行欠款	114,000	75,000	32,000
应付帐款	171,000	160,000	130,000
税务	9,000	8,500	4,000
其他	2,000	1,600	1,500
总流动负债	296,000	245,100	167,500
营业资金	90,000	(9,100)	66,500
固定资产			
产业	38,000	28,000	20,000
机械设备	36,000	33,000	18,000
投资	100,000	107,000	38,000
其他资产	8,000	2,000	2,000
总资产	272,000	160,900	144,500
普通股本	57,000	57,000	53,000
储备金	63,000	62,000	53,000
未派发盈利	50,000	28,000	18,000
股东资金	170,000	147,000	124,000
长期债务	8,000	7,800	10,000
递延税款	1,000	900	1,100
少数股东权益	2,000	3,000	1,100
其他负债	91,000	2,200	8,300
使用资金额	272,000	160,900	144,500

二、报表结构

从结构组合上,资产负债表,可以分为6个主要部分。

(一)流动资产

周而复始,不断循环流动,可以在一年或超过一年的一个营业周期内变现或去耗用的资产,或者说,在短期内经常会有变动的资产,统称为流动资产。主要有现金、客户欠帐、存货等。这些会计数字会因每日的营业运作而有变动。流动资产的多少及组合状况,对公司的短期性财务有相当大的影响。

1、现金:现金可以视为流动资产中最主要的部分,现金额大,反映公司偿付负债的能力强。表示公司的资金周转有很大的灵活性。

2、应收帐款:应收帐款的变动反映公司的期帐管理及营业政策。有些公司为了增加营业额,而给予客人更长的期帐,以争取更多的生意。期帐的好处,是可以增加公司的盈利,但这也同时带来呆帐的风险。因此,投资者要进一步分析应收帐款的品质。

所谓品质是指可以收回的期帐的多寡。如果只有少部分的期帐可以轻易收回,则表示这一应收帐款的品质恶劣。根据公司接管人的经验,当一家公司倒闭后,能够收回的欠款往往只是很少的一部分。因此许多银行家在分析这类资产时,都不会给予过高的估价。

3、存货:企业在生产经营周转的多个环节上,除固定资产以外存有的各类货物的总称。存货是公司赚取盈利的重要工具。货物售出之后,才会转为现金或应收帐款。存货的最主要问题,在于存货内是否有很多杂货,也即是有效使用期或潮流已过的停滞货品。一些公司对杂货的核点并不认真,会造成“虚有其表”的存货会计。货物的性质对存货的价值也大有影响。一些存货如咖啡、可可、肉类、蔬菜,会轻易腐坏,而食品也有使用期的限制。这一类货物,过期后就犹如废物而毫无价值。一些货物如金、银、钻石,都不会因期限而腐坏,但却也受到市场价格的变动影响。因此在分析存货时,要留意存货的种类和价格等问题。

(二)流动负债

企业将于一年或超过一年的一个营业周期内偿还的债务,或者说,在短期内经常会有变动的债务,统称为流动债务。主要有银行欠款,应付帐款,税务及股息等等。

1、银行欠款:一家业务已经上了轨道的公司,往往要借助银行、金融机构的财力来周转,以便从事更大的营业额。故此,向银行借贷融资,是商业界司空见惯的行为。对投资者来说,向银行融资有助增加公司的业务活动,但同时也带来偿付债务的问题。银行借给客户用于业务融资的贷款,如果易融资都是短期性质的,介于30-90天之间。期限一到,客户必需清理一切帐务。如果不能依期还清,势必引来不少压力。因此,银行欠款的金额越大,投资者就得更详细研究公司在偿付债务方面的能力。

2、应付帐款:有信用及享有好声誉的商家,可以利用期帐来购入货品,期

帐通常是 30-90 天。期满后必须清还,要不然就可能得不到新货源的供应,从而影响公司的业务活动。恰当的应用期帐,可以增加货源及减少因向银行融资而需支付的利息开支。应付帐款的增加,表示公司有更多的短期债务要偿还,投资者因而要留意公司的偿付债务能力。应付帐款的突然减少,也不一定表示债务风险的减少。投资者要进一步分析,公司是否因为债务太高,已经不再享有期帐的优惠,而必须以现金支付货物的购买,出现这一种现象对公司来说是不利的,投资者应提高警惕。

3、税务:公司在获利后必须按税率支付税务给税务局。这是公司必须最优先处理的债务,欠税会影响到公司的存亡。倘若公司面对无能力偿付税务的问题,则投资者务必密切关注,及时采取恰当的行动。

4、其他:这包括股息派发,其他性质的短期债务等等。

(三) 营业资金

这是流动资产和流动债务的差额。基本上表示公司偿付债务的能力及公司在短期内资金周转的灵活程度。

一般情况下,营业资金额越大,表示公司在利用流动资产以偿付流动债务的能力越大,反映公司在资金周转方面,非常有伸缩性,是一种财务健康的象征。同样的道理,当营业资金呈负数时,即表示公司在偿付流动债务方面或许会有困难,是一种不好的征兆。但是投资者也不可以单凭负营业资金额,就判断公司的财务健康性欠佳,因为公司还是可以通过售出产业或投资以取得现金作为资金周转用途的。

(四) 固定资产

公司长期持有一些资产,目的是用来协助公司进行营业、生产等用途。主要有工厂、办公楼、土地等产业,生产用的机器设备、家具、车辆等。其中也包括各种投资项目比如持有的上市股票、连号公司股票、子公司股票等等。此外,一些公司也将商誉列为资产,但一般情况下银行家在计算资产价值时并不把商誉包括在内。

投资者在分析固定资产时,最重要的是注意公司是否有重新估计产业价值。一些公司持有几十年前购入的土地,但却从来没有对这些资产给予最新的估价。这种情况很可能使得资产价值被低估。换言之,这种资产的实际市场价格,可能远远超过其帐面价格。同样的道理,投资者也得提防一些存心不良的公司,借故提高公司的资产价格,来抬高公司的价值。

所有机械、设备、车辆都应按时折旧以反映耗损,折旧率一般有适当的规定,不可过高或者过低,除非得到税务局的批准。自动化设备及电机器材等则享有优惠的折旧率。购入的买价在扣除累积折旧后,就是资产的帐面价值,但一旦公司面临财务困难或倒闭的厄运时,出现强制脱售的情况下,资产通常只能以低过帐面值出售。故银行家往往为了保守的估价再三扣除某些百分比以估计强制脱售价。

投资项目,如果是持有上市股票,则其价值可以根据股票的市价计算,不

会有太大的差距。而其他非上市股票,如持有联号股票。子公司股票则较难取得正确的估价。在这种情况下,则以董事局估价或该公司的财务报表估价为准则。

(五)实收资本

股东资金的组成部分是普通股本,储备金及未派发盈利。基本上反映股东资金势力的强弱,金额越大表示公司资金财雄势大,富有较大的企业竞争能力。

普通股本:公司所发售的股票数目乘以股票的票面价格就是普通股本,例如公司售出了3百万股,每股票面值1元的股票,其普通股本是3佰万元。

储备金:是股东资金的组成部分,传统上储备金又再分为资本储备金和盈利储备金。根据传统的定义,资本储备金源自非贸易活动,比如资产的重新评估。或者是公司已计划将之运用到资本性资产上的未派发盈利。资本储备金是不可能来派发红股的。盈利储备金源自未派发盈利,可以利用来派发红股,一些公司只以一个储备金来概括所有的储备金,虽然如此,但在习惯上还是会在会计解释附录内加以适当的区分。

(六)长期债务

公司向外界如租赁公司、金融公司或银行取得的长期贷款及超过一年的分期付款都属于长期债务。表示公司必需以长过1年的期限偿付债务。根据银行的贷款惯例,营业性长期债务多是三至五年的贷款,五至十年的贷款就不太普遍,当然,屋业贷款是例外情况,因为这种贷款可以长达20年。

投资者必须从会计解释附录中,详细查阅长期债务的性质、期限、利率、摊还方式等等。长期债务的结构对公司的财务健康有很大的影响。许多历史悠久的大公司,之所以会发生因财务困难而倒闭,往往是因为对长期债务的处理出现了问题。

我国现行制度规定的资产负债表的格式及内容如下:

资产负债表

编制单位：

年 月 日

单位：元

资产	行次	年初数	期末数	负债及所有者权益	行次	年初数	期末数
流动资产：				流动负债：			
货币资金	1			短期借款	46		
短期投资	2			应付票据	47		
应收票据	3			应付帐款	48		
应收帐款	4			预收帐款	49		
减：坏帐准备	5			其他应付款	50		
应收帐款净额	6			应付工资	51		
预付货款	7			应付福利费	52		
其他应收款	8			未交税金			
存货	9			未付利润	54		
待摊费用	10			其他未交款	55		
待处理流动资产净损失	11			预提费用	56		
一年内到期的长期债券投资	12			待扣税金	57		
其他流动资产	13			一年内到期的长期负债	58		
流动资产合计	20			其他流动负债	59		
长期投资：				流动负债合计	65		
长期投资	21						

续表

资 产	行次	年初数	期末数	负债及所有者权益	行次	年初数	期末数
固定资产：				长期负债：			
固定资产原价	24			长期借款	66		
减：累计折旧	25			应付债券	67		
固定资产净值	26			长期应付款	68		
固定资产清理	27			其他长期负债	75		
在建工程	28			长期负债合计	76		
待处理固定资产净损失	29			所有者权益：			
固定资产合计	5			实收资本	78		
无形及递延资产：				资本公积	79		
无形资产	36			盈余公积	80		
递延资产	37			未分配利润	81		
无形及递延资产合计	40			所有者权益合计	85		
其他资产：	41						
其他长期资产							
资产总计	45			负债及所有者权益总计	90		

补充资料：

- 1、已贴现的商业承兑汇票——元；
- 2、融资租入固定资产原价——元。

资产负债表的左方资产与右方的负债及所有者权益之和永远相等。

资产负债表中的每一基础上可参阅国内有企业中级财务会计书籍。将

得到圆满的答案。例如在所有者权益项目中，资本公积是企业筹资活动中，投资者实际缴付的金额超过其资本金的差额，包括股份有限公司发行股票的溢价、法定财产重估增值、接受捐赠的资产以及外币汇率折算差额。资本公积可以按照规定转增资本。

第三节 财务状况变动表

财务状况变动表是一张动态报表，它与资产负债表和损益表一起相辅相成地说明企业的财务状况和经营成果。财务状况变动表的格式如下：

财务状况变动表

编制单位：

年度

单位：元

流动资金来源和运用	行次	金额	流动资金各项目的变动	行次	金额
一、流动资金来源：			一、流动资产本年增加数：		
1、本年利润	1		1、货币资金	41	
加：不减少流动资金的费用和损失：			2、短期投资	42	
(1)固定资产折旧	2		3、应收票据	43	
(2)无形资产、递延资产摊销	3		4、应收帐款净额	44	
(3)固定资产盘亏(减盘盈)	4		5、预付帐款	45	
(4)清理固定资产损失(减收益)	5		6、其他应收款	46	
(5)其他不减少流动资金的费用和损失	6		7、存货	47	
小 计	12		8、待摊费用	48	
2、其他来源：			9、一年内到期的长期债券投资	49	
(1)固定资产清理收入(减清理费用)	13		10、待处理流动资产净损失	50	
(2)增长长期负债	14		11、其他流动资产	51	
(3)收回长期负债	15				
(4)对外投资转出固定资产	16		流动资产增加净额	52	
(5)对外投资转出无形资产	17				
(6)资本净额增加额(减少资本以“—”号表示)	19				
小 计	22				
流动资金来源合计	23				

续表

流动资金来源和运用	行次	金额	流动资金各项目的变动	行次	金额
流动资金运用:			二、流动负债本年增加数:		
1、利润分配:			1、短期借款	53	
(1)应交所得税	24		2、应付票据	54	
(2)提取盈余公积(用盈余公积补亏以“—”号表示)	25		3、应付帐款	55	
(3)应付利润	26		4、预收帐款	56	
(4)应交特种基金	27		5、其他应付款	57	
(5)调减上半年利润(调增上年利润以“—”号表示)			6、应付工资	58	
小 计	32		7、应付福利费	60	
2、其他运用:			8、未交税金	61	
(1)固定资产和在建工程净增加额	33		9、未付利润	62	
(2)增加无形资产、递延资产及其他资产	34		10、其他未交款	63	
(3)偿还长期负债	35		11、预提费用	64	
(4)增加长期投资	36		12、待扣税金	65	
小 计	38		13、一年内到期的长期负债	66	
流动资金合计	39		14、其他流动负债	67	
流动资金增加净额	40		流动负债增加净额	69	
			流动资金增加净额	70	

该表从流动资金角度反映资金变动及其原因，提供了筹资和投资活动的全部概况。根据财务状况变动表，可以了解企业的财务政策、理财能力和财务状况。如，管理者从何处筹措设备更新所需的资金？是靠自身内部的营业盈余，还是靠借入负债或其他方式？为什么收益增加现金反而减少？为什么收益增加财务状况反而恶化？营运资金中有些基础上如应收帐款和存货不正常的增加，是否可能存在滞销呆帐之类问题等等。

第四节 财务报表分析的工具

在财务报表分析中可使用不同的工具来强调这些财务报表资料的重要性。

三种基本的工具为：

- 1、水平分析。
- 2、垂直分析。
- 3、比率分析。

一、水平分析

水平分析，亦称为趋势分析，是用来评价一段期间内一连串财务报表资料的技术，以便决定其增加或减少的金额及百分比。例如，K公司最近的净销售额为：

K 公司				
(以百万元为单位的净销货)				
1991	1990	1989	1988	1987
5,786.6	5,181.4	4,651.7	4,348.8	3,793.0

如果我们假设以 1987 年为基准年度,则我们可以用基准年度的金额来计算所有增减的百分比,其算式如下:

$$\frac{\text{现在金额} - \text{基准年度金额}}{\text{基准年度金额}}$$

基准年度金额

例如,我们可以算出 K 公司由 1987 年到 1988 年其净销货增加了 14.7% [(4,348.8 - 3,793.0) / 3,793.0]。同样地,我们亦可算出 K 公司由 1987 年到 1991 年间的净销货增加了 52.6% [5,786.6 - 3,793.0 / 3,793.0]。假设以 1987 年为基准年,则其对五年中每一年的百分比为:

K 公司				
(以百万元为单位的净销货)				
1991	1990	1989	1988	1987
5,786.6	5,181.4	4,651.7	4,348.8	3,793.0
153%	137%	123%	115%	100%

为进一步做水平分析,我们将使用 Q 公司的财务报表,Q 公司为市中心的一家百货公司。该公司 1993 年及 1992 年两年浓缩财务报表的金额及变化的比率列示如下:

资产负债表的水平分析:

Q 公司
资产负债表
12 月 31 日 单位:元
增加(或减少)

	1993	1992	金额	百分比
资 产				
流动资产	1,020,000	945,000	75,000	7.9%
固定资产(净额)	800,000	632,500	167,500	26.5%
无形资产	15,000	17,500	(2,500)	(14.3%)
总资产	1,835,000	1,595,000	240,000	15.0%
负 债				
流动负债:	344,500	303,000	41,500	13.7%
长期负债	487,500	497,000	(9,500)	(1.9%)
总负债	832,000	800,000	32,000	4.0%
股东权益				
普通股,面额 \$1	275,000	270,000	5,400	2.0%
保留盈余	727,600	525,000	202,600	38.6%
总股东权益	1,003,000	795,000	208,000	26.2%
总负债及股东权益	1,835,000	1,595,000	240,000	15.0%

在该比较资产负债表中显示出由 1992 年到 1993 年间 Q 公司的财务结构有多项的变化。在资产部分,流动资产增加了 75,000 元或 7.9% (75,000/45,000),而固定资产(净额)则增加了 167,500 元或 26.5%。在负债的部分,流动负债增加了 41,500 元或 13.7%,而长期负债则减少了 9,500 元或 1.9%;在股东权益部分,我们则发现其保留盈余增加了 202,600 元或 38.6%。这些资料显示公司在 1993 年间扩增其资产,并且依靠保留公司收入来融资而非向外再举借额外的长期负债。

下面列示的是 Q 公司 1993 年及 1992 年两年内的比较损益表:

Q 公司损益表

12 月 31 日 单位:元

增加或(减少)

	1993	1992	金额	百分比
销货	2,195,000	1,960,000	235,000	12.0%
销货退回与折扣	98,000	123,000	(25,000)	(20.3%)
销货净额	2,097,000	1,837,000	260,000	14.2%
销货成本	1,281,000	1,140,000	141,000	12.4%
毛利	816,000	697,000	119,000	17.1%
销货费用	253,000	211,500	41,500	19.6%
管理费用	104,000	108,500	(4,500)	(4.1%)
经营费用	357,000	320,000	37,000	11.6%
营业利润	459,000	377,000	82,000	21.8%
其他收入及利得				
利息及股利	9,000	11,000	(2,000)	(18.2%)
其他费用及损失				
利息费用	36,000	40,500	(4,500)	(11.1%)
税前净利	432,000	347,500	84,500	24.3%
所得税费用	168,200	139,000	29,000	21.0%
净利	263,800	208,500	55,300	26.5%

比较损益表的水平分析显示了下列的变化:净销货由1992年到1993年增加了260,000元或14.2% (260,000/1,837,000),销货成本增加了141,000元或12.4%,总营业费用增加了37,000元或11.6%,因此,毛利及净利都大幅上涨。例如,毛利增加了17.1%,且净利增加了26.5%。这显示了Q公司利润的趋势是有利的。

下表所列示者为Q公司1993年及1992年的比较保留盈余表,藉由水平分析,净利增加了55,330元或26.5%,而普通股的股利只增加了1,200元或2%,且依资产负债水平分析显示其期末保留盈余增加了38.6%。正如我们先前提过的,Q公司保留了大部分的净利用来融资其额外资产设备的支出。

Q公司损益表

1992和1993年度 单位:元

	1993	1992	1993年增加或(减少)	
			金额	百分比
保留盈余,1月1日	525,000	376,000	148,500	39.4%
加:净利	263,800	208,500	55,300	26.5%
	788,800	585,000	203,800	
减:股利	61,200	60,000	1,200	2.0%
保留盈余,12月31日	727,600	525,000	202,600	38.6%

以百分比来衡量各期的变化是比较直观且有效的方法。然而,为了满足某种需要,可利用较复杂的方法。如果某一项目在基准年度或前一年度中没

有价值而在下一年度中却出现一价值,则我们无法计算出其变动的百分比。又例如在基准年度或前一年度中出现的是一个负的金额,而在下一年度却有一正的金额,或是相反的情况下,我们亦无法计算出其变动的百分比。

二、垂直分析

垂直分析,有时候即指共同比分析,是指以基准金额的百分比来表达财务报表上每个项目的技术。以资产负债表为例,我们可以说流动资产为总资产的 22% (总资产即为基准金额)。或者在一表中,我可以说销售费用为净销售额的 16% (此净销货为基准金额)。在下面列示的为 Q 公司 1993 年及 1992 年比较资产负债表的垂直分析。其资产项目的基准数为总资产,而负债与股东权益项目的基准数则为总负债与股东权益。

	1993		1992	
	金额	百分比	金额	百分比
资产				
流动资产	1,020,000	55.6%	945,000	59.2%
固定资产(净额)	800,000	43.6%	632,000	39.7%
无形资产	15,000	8%	17,500	1.1%
总资产	1,835,000	100%	1,595,000	100%
负债				
流动负债	344,500	18.8%	303,000	19.0%
长期负债	487,000	26.5%	497,000	31.2%
总负债	832,000	45.3%	800,000	50.2%
股东权益				
普通股,面额 \$ 1	275,400	15.0%	270,000	16.9%
保留盈余	727,600	39.7%	525,000	32.9%
总股东权益	1,003,000	54.7%	795,000	49.8%
总负债及股东权益	1,835,000	100%	1,595,000	100%

除了显示资产负债表上每个分类项目间的比较大小外,垂直分析也可显示其在个别资产负债及股东权益项目上百分比的变动。在比例中,即使流动资产由 1992 年到 1993 年间增加了 75,000 元,但他们在总资产中的比例由 59.2% 减到 55.6%, 固定资产(净额)在总资产中的比例由 39.7% 增加到 43.6%, 而保留盈余在总负债与股东权益中的比例则由 32.9% 增加到 39.7%。这些结果更进一步证实了我们的观察结果。Q 公司选择以盈余保留的方式来作它成长所需的融资,而非以举借更多负债的方式。Q 公司比较损益表垂直分析列示如下:

Q 公司损益表
1992 和 1993 年度
单位:元

	1993 年		1992 年	
	金额	百分比	金额	百分比
销货	2,195,000	104.7%	1,960,000	106.7%
销货退回与折扣	98,000	4.7%	123,000	6.7%
销货净额	2,097,000	100.0%	1,837,000	100.0%
销货成本	1,281,000	61.1%	1,140,000	62.1%
毛利	816,000	38.9%	697,000	37.9%
销货费用	253,000	12.0%	211,500	11.5%
管理费用	104,000	5.0%	108,500	5.9%
经营费用	357,000	17.0%	320,000	17.4%
营业利润	459,000	21.9%	377,000	20.5%
其他收入及利得				
利息及股利	9,000	0.4%	11,000	0.6%
其他费用及损失				
利息费用	36,000	1.7%	40,500	2.2%
税前净利	432,000	20.6%	347,500	18.9%
所得税费用	168,200	8.0%	139,000	7.5%
净利	263,800	12.6%	208,500	11.4%

销货成本对净销货百分比下降了 1% (62.1%), 而总营业费用下降 0.4% (17.4% 对 17.0)。因此, 我们可看出净利对销货的百分比由 11.4% 增加到 12.6%, 如先前水平分析, Q 公司似乎是一个愈来愈成功且获利良好的企业。

垂直分析的一个好处是它使你可以做不同规模公司的比较。例如 Q 公司的主要竞争者为邻镇的 P 公司。利用垂直分析, 则一小规模的地区零售商——Q 公司的损益表在与一大规模的国际零售企业 P 公司的损益表比较时会较有意义。我们将之列示如下:

损 益 表				
	Q 公司		P 公司	单位:元
销货净额	2,097,000	100.0%	13,747,000	100.0%
销货成本	1,281,000	61.1%	9,240,000	67.2%
毛利	816,000	38.9%	4,507,000	32.8%
销货及管理费用	357,000	17.0%	3,454,000	25.1%
营业利益	459,000	21.9%	1,053,000	7.7%
其他费用及收入				
(包括所得税)	195,000	9.3%	656,000	4.8%
净利	264,000	12.6%	397,000	2.9%

虽然 P 公司的净销货为 Q 公司的 6.556 倍之多,但垂直分析却可消除这种大小上的差异。这些百分比显示了 Q 公司及 P 公司的毛利率是可比较的(一为 38.9%,一为 32.8%),而他们营业利润的相关百分比却有相当大的差异(一为 21.9%,一为 7.7%)。这是因为 Q 公司的销售及管理费用百分比为 17%,而这个比率较 P 公司的 25.1% 低得多。虽然 P 公司净利为 Q 公司的 1.5 倍还多,其相对于每块钱销货的净利 2.9% 却小于 Q 公司 12.6% 的 1/4。

三、比率分析

一个比率表达了两个数量之间的数学关系。这个关系可以用百分比、比率或一简单的比例来表示。例如,某公司今年的流动资产为 40,969,000,000 元,而其流动负债为 33,624,000,000 元,由于支付流动负债的现金包括在流动资产对流动负债的比率之中,这个关系式可由一百分比表示,即流动资产对流动负债的关系为 1.22:1。

重要的财务比率

为了做主要财务报表的分析工作,我们可将比率分析分为以下四类:

1、流动性比率——衡量公司偿还短期到期债务及支付未来预期现金需求的能力。

2、获利性比率——衡量公司在一段时间内的利润或营运的成功。

3、偿债力比率——衡量公司长期生存的能力。

4、运作效率比率——衡量公司运作及使用资产的效率。

作为一项分析工具而言,比率可提供有用的信息,但单独一个比率并没有太多的意义,它所提供的信息主要来自:

1、公司多年比率的比较。

2、各相似公司间比率的比较。

3、各行业平均数的比较。

(一)流动性比率

在评价财务状况时,一企业偿付其流动负债的能力,是很重要的。短期债权人,如银行家及供应商,都对评估企业的流动性特别有兴趣。这些能用来决定公司长期偿债能力的比率包括流动比率、酸性测验比率、应收帐款周转率及存货周转率。

1、流动比率:流动比率表达了流动资产对流动负债的关系。它常用来衡量公司流动性及短期偿还能力。有时它则指营运资金的两个公司可能会拥有非常不同的流动比率。Q 公司 1992 和 1993 年之流动比率及其比较:

资料如下:

$$\text{流动比率} = \frac{\text{流动资产}}{\text{流动负债}}$$

$\frac{1993\text{年}}{1,020,000} = 2.96:1$ $\frac{344,500}{\text{同业平均数}} = 1.5:1$	$\frac{1992\text{年}}{945,000} = 3.12:1$ $\frac{303,000}{\text{P公司}} = 2.4:1$
--	--

这些数据意义何在? 在1993年的比率为2.96:1, 这表示对每块钱的流动负债而言, Q公司拥有2.96元的流动资产, 可见Q公司今年的流动比率下降了。然而, 与产业平均数1.5:1及P公司此率2.4:1比较之下, Q公司似乎更具流动性。

流动比率只是衡量流动性的方法之一, 它并未将流动资产的组合情况考虑在内。例如, 一个看来令人满意的流动比率并无法揭露它大部分的流动资产实际上都是变现较慢的存货。一块钱的现金比一块钱的存货更能偿付帐款。

2、酸性测验比率: 酸性测验比率, 或称速动比率, 为现金、有价证券及应收款净额对流动负债的关系。此比率显示了公司立即偿还短期负债的能力, 因此它是流动比率一重要的辅助工具。例如, 假设Q公司1993年及1992年流动资产包括了下列项目:

	1993	1992
流动资产:		
现金	100,000	155,000
有价债券	20,000	70,000
应收帐款(净额)	230,000	180,000
存货	620,000	500,000
预付费用	50,000	40,000
总流动资产	1,020,000	945,000

现金、有价证券(短期)、及应收帐款(净额)与存货和预付费用比起来具有较高的流动性, 因为存货可能无法立即出售, 而预付费用则可能无法转移给他人。Q公司1992年及1993年酸性比率及比较的资料如下:

$$\text{酸性测验比率} = \frac{\text{现金} + \text{有价证券} + \text{应收帐款(净额)}}{\text{流动负债}}$$

$\frac{1993\text{年}}{100,000 + 20,000 + 230,000} = 1.02:1$ $\frac{344,500}{\text{同业平均数}} = 1:1$	$\frac{1992\text{年}}{155,000 + 70,000 + 180,000} = 1.33$ $\frac{303,000}{\text{P公司}} = 1.03:1$
---	--

此酸性测验比率 1.02: 1 是否适当? 在 1993 年中, 此比率下降了一些。然而, 与产业平均数 1: 1 及 P 公司的比率 1.03: 1 比较时, Q 公司的酸性测验比率似乎是很适当的。

(二) 获利率

获利率是用来衡量企业在某一段时间内收入及其营运业绩的指标。收益增加, 或是缺乏收益, 会影响一个公司举债和以权益融资的能力, 以及公司的流动性及公司成长的能力。因此, 债权人及投资人都会对企业赚钱能力(获利率)的评价感兴趣, 且获利率通常用来对管理人员经营绩效的基本测试。

1、毛利率。毛利率是每块钱销货中毛利所占的百分比, 他以本期的销货净额除毛利计算出来。

$$\text{毛利率} = \frac{\text{毛利}}{\text{销货净额}}$$

<u>1993 年</u>		<u>1992 年</u>
816,000	= 38.9%	697,000
2,097,000		1,837,000

P 公司
4,507,000
13,747,000
= 32.8%

它显示了公司的运作效率与产品的市场定价能力。通常高毛利率比低毛利率好, 因为它显示了产品有高利润, 公司运作的效率与有利的价格。

2、净利率。净利率是每块钱销货中净利所占的百分比。它以本期的销货净额除净利计算出来, Q 公司的净利率和比较的资料列示如下:

$$\text{销货净利率} = \frac{\text{净利}}{\text{销货净额}}$$

<u>1993 年</u>		<u>1992 年</u>
263,800	= 12.6%	208,500
2,097,000		1,837,000
<u>同业平均数</u>		<u>P 公司</u>
4.1%		3.9%

Q 公司 1992 年到 1993 年的净利率稍增。它在与同业平均数 4.1% 及 P 公司的 3.9% 比较时亦较高。

高销售量(高的存货周转率)的企业,如零售商店及折扣商店,通常会有较低的净利率,而低销售量的企业,如珠宝公司或飞机制造厂则有较高的净利率。

3、资产报酬率。对获利能力一个完整的衡量方法为资产报酬率。这个比率用来衡量投资在资产每一块钱所赚得的比率。它是由净利除以平均资产计算得来。Q公司1993年及1992年的资产报酬率及比较的资料如下:

$\text{资产报酬率} = \frac{\text{净利}}{\text{平均资产}}$	
$\frac{\text{1993年}}{\text{263,800}} \div \frac{\text{1,595,000} + \text{1,835,000}}{2}$	$\frac{\text{1992年}}{\text{208,500}} \div \frac{\text{1,446,000} + \text{1,595,000}}{2}$
$\frac{\text{同业平均数}}{\text{3.8\%}}$	$\frac{\text{P公司}}{\text{5.46\%}}$

Q公司的资产报酬率从1992年到1993年略有改善,和同业平均数3.8%和P公司的5.46%比较起来,Q公司15.38%的报酬率是相当高的。

4、普通股股东权益的报酬率。另一个就普通股股东观点而言常用来衡量的比率为普通股股东权益的报酬率。这个比率可表示出业主每投入一块钱能赚得多少的净利,它是由净利除以平均普通股的总股东权益计算得来。假设Q公司在1992年年初的普通股总股东权益为667,000元,那么1993年及1992年的比率及比较的资料如下:

$\text{普通股股东权益的报酬率} = \frac{\text{净利}}{\text{平均总股东的权益}}$	
$\frac{\text{1993年}}{\text{263,800}} \div \frac{\text{795,000} + \text{1,003,000}}{2} = 29.3\%$	$\frac{\text{1992年}}{\text{208,500}} \div \frac{\text{667,000} + \text{795,000}}{2} = 28.5\%$
$\frac{\text{同业平均数}}{\text{15.3\%}}$	$\frac{\text{P公司}}{\text{13.1\%}}$

Q公司普通股股东权益报酬率29.3%与同业平均数15.3%和P公司的13.1%比起来高出了许多。

注意到Q公司股东权益的报酬率(29.3%)较其资产报酬率(15.38%)高出甚多。这是因为Q公司有效利用其杠杆作用(或称举债营业)获利,所为杠杆作用获利意味着公司发行票据或债券借款所支付的利息(即指利率)较他

利用借款所赚得的利润为低。对资产报酬率和借款利息的比较显示出了杠杆作用或举债营业的获利能力。杠杆作用只是利用非业主所提供的资金来增加业主的盈余。注意举债经营是一把双刃剑,举例来说,如果你以 11% 的利率借款,并且只得到 8% 的报酬,则举债经营将使公司遭受损失。Q 公司必须赚到比借款所付利息更多的钱,如此,股东的报酬就会超过资产的报酬,因正向的杠杆作用而获利。

(三) 偿债性比率

偿债性比率衡量公司能否存活一段长时间的能力。长期的债权人及股东都对公司的长期偿债能力感到有兴趣,特别是对支付每期利息及在到期日时清偿债务的能力。负债对总资产盈利含固定利息的倍数是反映负债偿还能力信息的两个比率。

1、负债对总资产的比率。负债对总资产的比率是衡量总资产中由债权人提供所占的百分比(此比率指出了杠杆作用的程度),它是由总负债(流动及长期负债)除以总资产计算得来。这个比率可提供公司在不伤害债权人利益的情况下,承受损失的能力。负债对总资产所占的比率愈高,则公司无法偿还其到期债务的风险愈大。Q 公司在 1993 年的比率及其比较的资料列示如下:

$$\text{负债对总资产的比率} = \frac{\text{总负债}}{\text{总资产}}$$

$\frac{\text{1993 年}}{\text{832,000}} = 45.3\%$	$\frac{\text{1992 年}}{\text{800,000}} = 50.2\%$
$\frac{\text{1,835,000}}{\text{同业平均数}} = 30\%$	$\frac{\text{1,595,000}}{\text{P 公司}} = 60\%$

这项 45.3% 的比率表示债权人提供了 Q 公司总资产的 45.3%, Q 公司 45.3% 的比率高于产业的平均数 30%,但是却比 P 公司 60% 低多了。比率愈低,则如果公司无法偿债时可用来偿还给债权人权益部分便愈大。因此,由债权人的观点看来,他通常要求较低的负债对资产的比率。

此比率的适当与否通常由公司盈余来判定。一般来说,如公用事业公司等具有较稳定盈余的公司,都比盈余变动较大周期性的高科技公司有较高的负债对资产的比率。

2、净利是利息的倍数。净利是利息的倍数此项比率提供了公司到期偿付利息能力的衡量指标,它是由扣除利息费用及所得税前的净利除以利息费用计算得来。Q 公司 1993 年及 1992 年的比率及比较的资料如下:

$$\text{净利是利息的倍数} = \frac{\text{扣除利息及所得税前的净利}}{\text{利息费用}}$$

<u>1993 年</u>	<u>1992 年</u>
$\frac{468,000}{36,000} = 13 \text{ 倍}$	$\frac{388,000}{40,500} = 9.58 \text{ 倍}$
<u>同业平均数</u>	<u>P 公司</u>
3.7 倍	3.8 倍

注意到此项比率所运用的是扣除利息费用及所得税前的净利，因为这个金额代表了能支付利息的金额。Q 公司在 1993 年的金额 468,000 元为税前净利 432,000 元加上利息费用 36,000 元计算得来。Q 公司秘赚得的为利息费用的 13 倍，比起同业平均数 3.7 倍和 P 公司 3.8 倍好得多。

(四) 运用效率比率

以下的比率主要是衡量公司在运作与资产的使用上的效率。

1、应收帐款周转率

这个比率由净赊销额（净销货减现金销货）除以平均应收帐款净额得来。除非季节性因素影响很大，否则平均应收帐款净额可由应帐帐款的期初及期末余额计算出来，若季节性因素影响很大，则平均应收帐款净额可用月份的金額来决定。

应收帐款周转率衡量公司在管理应收帐款的效率，高周转率显示公司在管理应收帐款上的效率很好，这是因为应收帐款是没有利息收入的放款，因此基本上应该越少越好，也就是说应收帐款周转率应越高越好。当然有些公司并不担忧周转率的提高，因为它可能通过较松的放款来获得较高的销售额，不过基本上还是越高越好。

假设所有的销货都为赊销且 1992 年年初的应收帐款（净额）的余额为 200,000 元，则 Q 公司的应收帐款周转率及比较性的资料如下所示：

$\text{应收帐款周转率} = \frac{\text{净赊销}}{\text{平均净应收帐款}}$	
<u>1993 年</u>	<u>1992 年</u>
$\frac{2,097,000}{180,000 + 230,000} = 10.23 \text{ 次}$	$\frac{1,837,000}{200,000 + 180,000} = 9.67 \text{ 次}$
2	2
<u>同业平均数</u>	<u>P 公司</u>
13.4 次	3.23 次

1993 年 Q 公司的应收帐款周转率进步了，和 P 公司的 3.23 次比起来，它 10.23 次的周转率是相当有利的，但稍低于同业平均的 13.4 次。

应收帐款周转率另一个常用的方式是将其转换为一个以天数来表示的平均收现天数，这可将周转率分配到 365 天而得。例如，1993 年的应收帐款周转率为 10.23 次，以 365 天分配则得到 35.7 天。这表示此应收帐款平均的收现期为 36 天，或是说大约每 5 个星期收现一次，平均收现期间通常用来评估公司信用及收款政策的效率。一般的规则是收现期间不应明显超过信用条件

期间。

2、存货周转率。存货周转率在衡量一定期间内存货平均出售的次数。它能表示出存货的流动性。存货周转率以每年的销货成本除以平均存货成本而得，除非季节性因素影响很大，否则平均存货可以由期初及期末存货的余额中算出。假设 Q 公司 1992 年期初存货的余额为 450,000 元，它的存货周转率及比较的资料列示如下：

$$\text{存货周转率} = \frac{\text{销货成本}}{\text{平均存货}}$$

$\frac{\frac{1,281,000}{500,000 + 620,000}}{2} = 2.29 \text{ 次}$	$\frac{\frac{1,140,000}{450,000 + 500,000}}{2} = 2.4 \text{ 次}$
<p>同业平均数</p> <p>3.2 次</p>	<p>P 公司</p> <p>3.63 次</p>

Q 公司的存货周转率在 1993 年稍微下降，和同业平均数 3.2 次及 P 公司的 3.63 次比较起来，它 2.29 次的周转率相对而言是较低的。一般来说，存货周转率愈快，冻结在存货上的现金便愈少，且存货过期的机会也会愈少。

存货周转率可转化为平均销货期间。例如，1993 年的存货周转率 2.29 次，去除以 365 天刚好为 159 天。而 159 天的平均销货时间和产业平均数 114 (365 ÷ 3.2) 天及 P 公司的 101 (365 ÷ 3.63) 天比较起来仍然是较高了些。

不过太高的周转率，可能意味着存货量很低，但这可能产生其他的问题或成本，比如：缺货、定货费用与启动成本等。但是基本上还是越高的周转率越好。

3、资产周转率。资产周转率是衡量一公司如何有效地动用它的资产来产生销货。它由销货净额除以本年的平均资产来决定，并且能显示投资每一块钱在资产所能产生的销货金额。除非季节性因素影响很大，平均的总资产可由期初及期末总资产的余额计算而得。假设 Q 公司在 1992 年期初总资产为 1,446,000 元，则 1993 年及 1992 年的资产周转率及比较资料列示如下：

$$\text{资产周转率} = \frac{\text{销货净额}}{\text{平均资产}}$$

$\frac{\frac{2,097,000}{1,595,000 + 1,835,000}}{2} = 1.22 \text{ 次}$	$\frac{\frac{1,837,000}{1,446,000 + 1,595,000}}{2} = 1.21 \text{ 次}$
<p>同业平均数</p> <p>1.9 次</p>	<p>P 公司</p> <p>1.4 次</p>

资产周转率表示 Q 公司在 1993 年，投资到每一块钱产生了 1.22 元的销

货。比率在 1992 年到 1993 年间稍有变化, Q 公司的资产周转率比同业平均数 1.9 次及 P 公司的 1.4 次稍低。

四、财务分析的限制

应该了解这些工具的一些限制及它们所用以分析的财务报表。

1、估计。财务报表包含了好几项估计。举例来说,我们用估计来决定坏帐准备金额、折旧期间、费用的成本及或有损失。如果这些估计不正确,则财务的比率或百分比也会跟着不正确。

2、历史成本。传统的财务报表都是以历史成本为基础,并且不再随市场价格水准调整其变动。比较不同期间未调整的财务资料可能因重大的通货膨胀或市场萧条而不正确。举例来说, P 公司销售收入 5 年来的比较显示了 21% 的成长。但是,因为在这 5 年内,其一般价格水准增加超过了 30% 将使这种比较不太正确。

3、不同的会计方法。各公司间在应用一般公认会计原则上的不同可能会阻碍它的可比性。存货的评价可采用先进先出法或后进先出法。在高通货膨胀的环境下,采用先进先出法来评价存货,其存货成本将会比采用后进先出法的存货成本来得高。例如,一个公司可能以先进先出来评价其存货成本,而同产业中的另一个公司则用后进先出法。如果存货对两公司来说都是重要的资产,则其流动比率便无法比较。这将会严重地影响其流动比率(及其他的比率)。除了评价存货成本方法的不同外,在计算折旧、折耗及摊销等项目上也会有差异产生。如果这些会计方法上的差异不可以由财务报表的附注上得知,则相对地调整这些财务资料来配合这些不同的方法使用就困难多了。

4、不合适的资料

会计年度末的资料对整年财务状况来说可能并不适合。因为,有些科目的余额(现金、应收款、应付款及存货等)可能无法代表这些科目在年中的余额,特别是那些面对季节性的行业,如零销店。

5、公司的多角化经营

企业的多角化经营也限制了其财务分析的功能。许多公司经营业务很多,使我们无法将它归类到任一产业中。你可以看看百事可乐公司和可口可乐公司,如果他们仅为饮食行业的竞争者,将可做正确的比较。但如果百事可乐公司除了制造可乐外,还拥有必胜客、肯德基、T 公司和 F 公司。而可口可乐除了制造可乐外,还拥有夏泉公司(水果饮料)、M 公司(冷冻浓缩食品)及哥伦比亚公司(影片、电视节目及广告节目),则就整体来说,它们还能加以比较吗?

案例(一):个案公司

个案公司资产负债表

1993. 12. 31

资产	1993	1992
现金	109,331	245,678
短期投资	1,355,619	1,450,578
应收帐款	3,187,369	3,586,700
存货	980,000	806,000
总流动资产	5,632,319	6,088,956
长期投资	177,804	115,597
固定资产		
土地和房屋	230,000	230,000
工厂和设备	470,846	420,273
汽车	140,625	104,025
办公室设备	285,567	270,666
累积折旧	1,127,038	1,024,964
固定资产净值	252,168	189,989
无形资产(减累积摊销)	874,870	834,975
无形资产(减累积摊销)	—	—
总资产	6,684,993	7,039,528
负债和股东权益		
银行透支	221,893	—
应付帐款	461,402	823,470
未交税金	605,670	945,817
其他	116,309	—
流动负债	1,405,274	1,769,287
长期借款	86,347	85,905
其他	—	—
长期负债	86,347	85,905
总负债	1,491,621	1,855,192
股东资本	1,500,000	1,500,000
资本积累	—	—
利润留成	3,693,372	3,684,336
股东权益	5,193,372	5,184,336
总负债和股东权益	6,684,993	7,039,528

个案公司损益表
1993. 1. 1—1993. 12. 31

	1993	1992
产品/服务销售收入	5,236,155	6,093,338
产品/服务成本	4,189,941	3,507,332
毛利	1,046,214	2,589,006
营业开支		
广告	16,104	10,614
审计	11,000	12,000
可疑/坏帐	10,300	31,500
租金	44,221	39,830
员工薪金和奖金	542,508	376,640
保险费	77	7,646
利息	16,607	1,491
折旧	93,267	70,873
交通	110,049	122,895
水电费	10,548	11,247
维修	38,540	34,506
营业税金		
其他	122,999	194,367
	(1,016,220)	(913,609)
营业利润	29,994	1,655,444
营业外/非常损失		
外汇损益	(10,467)	52,411
其他	23,912	—
税前利润	43,439	1,707,855
所得税	34,403	592,000
税后利润	9,036	1,115,855

案例(二):南洋公司

南洋公司资产负债表公司损益表
1993. 12. 31

	1991	1992	1993
资产			
现金	110,273	112,464	67,281
应收帐款	2,074,621	1,486,896	1,483,868
银行存款	1,250,000	1,300,000	900,000
存货	1,852,185	,191,882	1,310,480
其他	63,440	39,878	23,856
总流动资产	5,350,519	4,131,120	3,785,485
长期投资	8,757	4,548	4,548
固定资产			
土地和房屋	92,500	507,347	507,347
汽车	176,957	183,125	175,941
办公设备	14,751	9,751	10,681
	284,208	700,223	693,969
累计折旧	111,927	138,253	156,010
固定资产净值	172,281	561,970	537,959
总资产	5,531,557	4,697,638	4,327,992
负债和股东权益			
银行透支(信用)	446,805	296	282,325
应付帐款	3,536,885	3,098,395	2,349,401
未交税金	63,628	51,833	62,447
其他应付款	19,968	0	0
流动负债	4,067,286	3,150,524	2,694,173
长期借款	0	0	0
递延所得税	20,000	8,000	1,500
长期负债	20,000	8,000	1,500
总负债	4,807,286	3,158,524	2,695,673
股东资本	332,800	332,800	332,800
未分配利润	1,111,471	1,206,314	1,299,519
股东权益	1,444,271	1,539,114	1,632,319
总负债和股东权益	5,531,557	4,697,638	4,327,992

南洋公司损益表
1993. 1. 3—1993. 12. 31

	1991	1992	1993
销售收入	20,492,785	20,069,479	20,225,748
营业开支			
审计	4,700	4,700	4,700
可疑/坏帐	10,960	0	13,060
租金	6,900	15,705	16,899
折旧	32,158	28,327	24,941
利息	0	0	0
董事费和收入	200,470	194,870	231,370
其他	20,200,936	19,791,945	19,831,743
	(20,456,124)	(20,035,547)	(20,122,713)
营业利润	36,661	33,932	103,035
营业外/非常损益			
营业外收益	118,112	83,839	57,370
非常收益	0	16,998	0
税前利润	154,783	134,769	160,405
所得税	83,716	9,926	56,051
税后利润	71,067	94,843	104,354
往年利润留成	1,040,404	1,111,471	1,206,314
股息	0	0	(11,149)
利润留成	1,111,471	1,206,314	1,299,519

1993年、1994年、1995年损益表
1993.12 1994.12 1995.12 单位:万元

项 目	93 年	94 年	95 年
一、商(产)品销售收入	1150	2050	2250
减:商(产)品销售成本	690	1630	1650
商(产)品销售费用	145	185	200
商(产)品销售税金及附加	5.75	15.25	18.45
二、商(产)品销售利润	309.25	219.75	381.55
加:其他业务利润		31.08	
减:管理费用	160	100	120
财务费用(利息等)	20	34	42.5
三、营业利润	129.25	116.83	219.05
加:投资收益			
补贴收入			
营业外收入	8.14	9.58	8.90
减:营业外支出	15	8.5	17.50
加:以前年度损益调整			
四、利润总额	122.39	117.91	210.45
减:所得税	40.39	38.91	68.45
五、净利润	82	79	141

根据办捷公司 1993、1994、1995 年度资产负债表及损益表资料:

- 1、求得各年度速动比率、流动比率、负债比率、应收帐款周转率(次)、存货周转率、资产报酬率、成本费用利用率、净利润率。
- 2、分析办捷公司三年来公司经营管理状况及其未来发展势头,并阐述理由。
- 3、请你谈谈改善本公司财务状况的管理意见。

第三章 成本的概念与特性

第一节 成本概念

一、成本概念

在人们日常谈话中,也许没有一个会计名词比“成本”用得更广泛了。然而,不同的人对成本有不同的理解。从会计观点来看,成本是为换得某种货物或某项劳务而放弃的资源量。被放弃的资源通常是货币,即使不是货币,也仍

用货币单位来表现。

确定成本的过程有时很简单。许多产品和劳务的成本,只要问一下卖主或代理商就能知道。如果你想购买一条小船而打听买价时,将会有许多船舶经销商向你提供各种各样船舶的价格。然而,还有许多物品的成本却并不那么容易知道。要是货物并非购入而是生产出来的话,确定其成本就可能很困难了。一件工厂产品的成本,不是它在价目表上的定价,而是许多种生产资源的成本的结合体。例如,如果你决定要造一条船,那么,你就得计算造船的成本,即原材料、人工和机器设备的折旧等建造这条船舶所必需的费用。有些生产费用,如玻璃纤维、树脂和木料等的耗费,比较容易确定为这条船的成本。同样,直接从事造船的工人的工资,也容易看出是建造这条船的一部分成本。然而,另一些费用,如厂房的取暖费和电费以及厂房和机器设备的维修等,就很难按每条船加以鉴别了。而且,估计的造船成本,不象价目表上的买船价格那样肯定。

确定产品成本的困难,阻挡不住企业生产产品和提供劳务。完善的成本会计制度和程序,为各种各样的产品生产提供了确定成本的手段。许多管理会计报表和有关管理决策都要靠成本数据作为原始资料。

二、明确成本对象

要确定任何一种产品或一项经济活动的成本,首先必须明确成本对象。成本对象,是指要确定其成本的产品或活动。例如,你想要知道一条小船的成本,就得说明你需要什么样的小船。船舶经销商售船价格高低不一,低至500美元,高至5万美元。你把所要购买的小船的规格说得越清楚,你越有可能得到正确的行情。企业的会计人员同样必须明确具体的成本对象。成本对象大都是物质产品(如轮胎、冰箱、背包,等等),但也可能是某项活动(如广告活动或计算机操作等)。一般说来,鉴别成本对象并不困难,但在确定某种产品或某项活动的成本时,必须搞清哪些成本应该包括进去。

例如,大学生一年的费用可能包括:1、学费和膳宿费;2、学费、膳宿费和书籍费;3、学费、膳宿费、书籍费和零用钱;4、学费、膳宿费、书籍费、零用钱和路费;5、上述全部费用再加上因进大学学习而损失的可能挣得的工资。在上一列五项大学生一年费用中,究竟哪一项最合适呢?这将取决于决策者如何利用这方面的信息。对想要确定子女每年在大学的现金支出总额的家长来说,第四项也许是最有用的衡量费用尺度。而大学当局则可能认为第一项最能反映收费标准。个人确定成本对象时,也许还会想到买车、买房、买食品或度假等许多情况。每个情况都可以包括各种各样的成本。因此,必须彻底搞清每个情况的成本对象。对必须利用成本信息作出种种决策的企业管理者来说,这一点特别重要。成本对象不仅要反映成本的性质,而且要按照需要加以细分。

再例如,某企业的管理当局想要了解:1、整个企业的广告费用总额;2、某

种产品的广告费用;3、某个销售地区的广告费用;4、某种产品在各个地区的广告费用;5、按其他组合方式分类的广告费用。这五种确定成本对象的标准,对企业管理者的计划和控制活动都有用处。

三、成本要素

在物质产品生产过程中,会发生各种各样的耗费,这些耗费按照经济用途可分为三大类(或三个项目),它们叫产品成本项目(或成本要素),即:1、直接材料;2、直接人工;3、制造费用。

(一)直接材料是在生产某种具体产品过程中能直接加以鉴别的原材料。直接材料(如锤子的柄、沙发的木架、汽车的钢板,等等)构成产品的实体。对许多种产品来说,直接材料是最重要的成本要素。在有些情况下,实际上不可能把全部原材料成本都按照具体产品一一鉴别出来,或者即便能够做到这一点,经济上也不合算。例如:固定汽车牌子用的胶料,其价值同制造汽车的总成本比起来微不足道,会计人员就不把它看作直接材料。这样的材料叫做间接材料,它是下面将要讲到的制造费用的一部分。

(二)直接人工是生产某种具体产品过程中能明确加以鉴别的人工,它对制成这种产品直接起了作用。例如,在装配线上把各种各样的零部件组装成电视机的工人,就提供了直接人工。同样,油漆空气调节器外部面板的油漆工,在汽车车身上钻螺栓孔眼的钻工等,他们也算提供了直接人工。另外,有些人工虽为进行有效生产活动所必需,但同具体产品的生产没有直接关系。例如,在各车间之间搬运物料的搬运工,维修厂房和机器设备的维修工,他们的劳动虽为生产过程所必需,但他们的工资却不能算作直接人工费用。这样的间接人工,是我们下面要讲的制造费用的一部分。

(三)制造费用包括直接材料和直接人工以外的所有生产成本。它包含生产过程中的全部间接费用。制造费用是必要的生产成本,但这些成本不能按照各种具体产品加以鉴别。制造费用包括的内容,往往因产品和生产过程的不同而各异。尽管各企业的制造费用帐户的具体结构有所不同,但大多数工业企业都有许多共同的明细科目。除上述间接材料和间接人工外,制造费用还包括许多固定资产占用费用,即生产能量费用。它们是:1、厂房的折旧或租金;2、机器设备的折旧或租金;3、车间取暖费、照明费和动力费;4、生产设施的维修费;5、生产设施的保险费和税金,等等。

其他共同的制造费用有:健康保险费、假日工资和退休金等职工福利支出,以及监工薪金和存货处理费,等等。在我国,按财务制度规定,制造费用包括:企业各生产单位为组织和管理生产所发生的生产单位管理人工工资、职工福利费、生产单位固定资产折旧费、经营租赁费、修理费、机物料消耗、低值易耗品摊销、取暖费、水电费、办公费、差旅费、运输费、保险费、设计制图费、试验检验费、劳动保护费、季节性修理期间的停工损失等。制造费用是间接生产费用,它本质上不能按照具体产品直接加以鉴别。然而,制造费用是必需的重要

的生产成本,会计人员必须用适当方式在各种产品之间进行分配。我们将在本章中探讨制造费用在产品之间的分配问题。

一般说来,这三大类成本要素都很重要。各大类成本要素的相对重要性则取决于产品的类型和生产的方式。一种产品同另一种产品比较起来,生产中需用的材料要贵些,或者熟练人工要少些。许多种产品能用不同的方式生产出来。有些生产方法需要耗用大量手工劳动,另一些生产方法则可能实行高度自动化。企业管理者经常改变产品的生产方法,从而也改变了各大类成本要素的相对重要性。例如,生产的自动化必将降低直接人工占生产总成本的比重,提高制造费用在生产总成本中的比重。降低产品成本,增加生产能力,提高生产弹性,加强对生产的控制等,只是企业管理者改变生产资源结构的若干理由。

会计学界论述直接材料、直接人工和制造费用的问题时,经常把这些术语结合起来使用。他们把直接材料和直接人工合在一起,叫做主要成本。所谓“主要”,是指这两大类成本要素都具有直接追溯性。直接人工和制造费用合在一起,则称为转换成本,因为它们是把原材料转化为完工产品的成本。

四、制造费用

间接成本,顾名思义,不能按照具体产品加以鉴别。然而,间接成本跟直接成本一样是实际发生的重要的成本,必须构成产品成本的一部分。全部间接生产成本都要记入制造费用的帐户。然而,在制造费用帐户上登录间接成本,这并不意味着已把这些成本分配到各种具体产品上去了。制造费用在各种产品之间进行分配的过程,叫做制造费用的分配。

有一种分配制造费用的方法是:在会计期末,把全部制造费用分配到本期生产的各种产品上去。这种方法的缺点在于:会计部门只有等到本会计期末,才能算出产品的总成本。

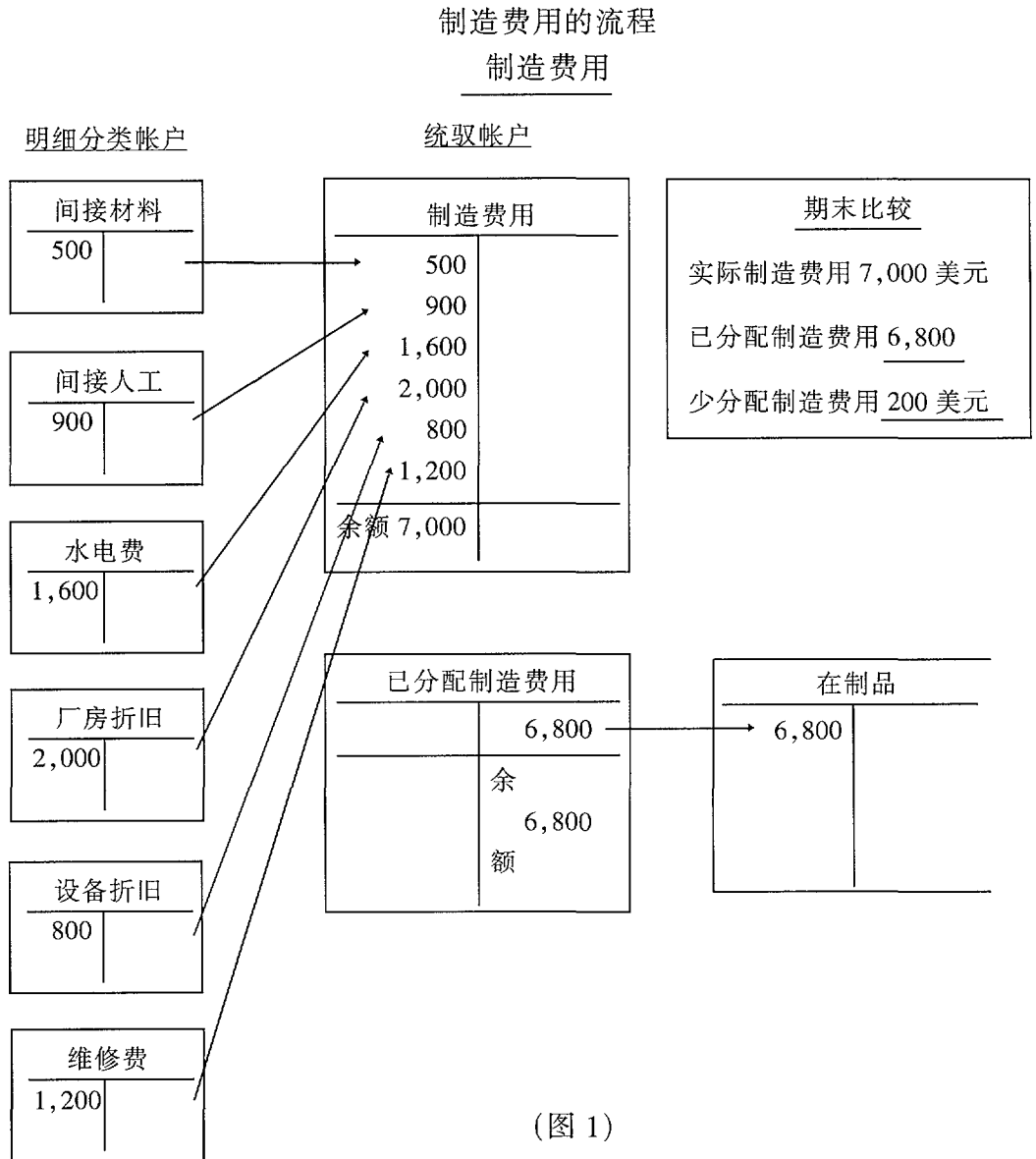
分配制造费用的较好办法是:就在产品生产过程中把制造费用分配到产品上去。然而,由于在产品进行生产时还不知道发生了多少制造费用,其分配金额必须加以估计。为此,会计人员规定了制造费用分配率。制造费用分配率,是根据预期的制造费用总额和预期的产量,预先规定的单位产量所要分摊的制造费用额。例如,会计人员估计全年的制造费用总额为40万元,直接人工总共耗费10万工时,那么,预先规定的制造费用分配率将为每1直接工时4元。这就是说,某种产品在生产过程中每耗费直接人工1小时,就要分摊制造费用4元。制造费用分配率也可按照机器小时或产品单位表示,如:每1机器小时6元,每件产品10元,等等。

在确定制造费用分配率时,首先要考虑配比原则,即:费用应该同有关的收入相匹配。在工业企业中,收入来自产品的销售,最大的费用通常是产品的生产成本,而制造费用可能占其中的一个重要部分。因此,制造费用分配率应

该尽可能地符合制造费用同产品销售收入相配比的原则。选择一个适宜的制造费用分配标准(如直接工时、机器小时,等等),对于制造费用分配率的制定非常重要,因为它直接影响产品的成本与收入的配比。制造费用分配率通常要在会计期开始之前规定出来。这种分配率一经确定,制造费用就可适时地同直接材料和直接人工一道记入生产帐户。随着生产的进行,可用预先规定的分配率进行制造费用的记帐,即:借记在制品帐户,贷记已分配制造费用统驭帐户。已分配制造费用统驭帐户累计已分配到产品上去的制造费用的总额,但这个总额不是实际发生的制造费用的总额。实际的制造费用在发生时,要借记制造费用统驭帐户。例如,当生产车间领用间接材料时,就要将这种材料的成本借记制造费用统驭帐户,贷记原材料帐户。

必须注意:这里有两个制造费用帐户:制造费用统驭帐户和已分配制造费用统驭帐户。前者的借方余额代表实际发生的制造费用,后者的贷方余额则代表已分配到产品上去的制造费用。图1反映了制造费用的流程。

在我国,归集和分配制造费用的帐户只有“制造费用”一个总帐帐户。该帐户的借方登记实际发生的制造费用,贷方登记本月分配结转的制造费用。如果分配的金额为本月实际发生的制造费用,那么,月末制造费用帐户可能有余额。余额的方向可能在借方,可能在贷方。对于“制造费用”帐户余额的处理,通常做法是计入12月份的产品生产成本,年终,制造费用帐户应无余额。



(图 1)

在会计年度末,制造费用统驭帐户的借方余额应该和已分配制造费用统驭帐户的贷方余额相同。然而,这两个帐户的余额实际上却很少相等。如果前者的余额大于后者的余额,这表明如图 1 所示,制造费用被少分配了。也就是说,实际发生的制造费用稍多于已分配到产品上去的制造费用。反之,前者的余额小于后者的余额,则表明制造费用被多分配了。在这种情况下,制造费用的实际发生额少于已分配到产品上去的制造费用。

少分配或多分配的金额通常较小。这个差额要用在损益表上调整销售成本的办法予以消除。少分配的制造费用将增加销售成本;多分配的制造费用则将减少销售成本。这样简单处理少分配或多分配的制造费用,有下列两个理由:1、金额不大;2、在一般情况下,年内生产的产品到年末大都已经售出。

如果少分配或多分配的制造费用金额很大而被全部转到销售成本上去的话,财务报表将会被歪曲。在这种情况下,就应该调整产品成本,来反映制

造费用的实际情况。我们知道,在制品帐户、制成品帐户和销售成本帐户中都有产品成本。因此,这三个帐户都要加以调整,去反映实际的制造费用。其办法就是:按照年末三个帐户的已分配额的比例分摊少分配的或多分配的制造费用。下面举一个例子来说明。假设某企业年内实际发生了制造费用 14 万元,已有 10 万元分配到产品上去截至年末少分配了 4 万元。在年内已经分配到产品上去的 10 万元中间,在制品帐户、制成品帐户和销售成本帐户的已分配额分别为 1 万元、1.5 万元和 7.5 万元。因此,在制品帐户中应加上少分配制造费用 4 万元的 10%,即 4,000 元;制成品帐户中应加上制造费用少分配额的 15%,即 6,000 元;销售成本帐户中则应加上少分配额的 75%,即 3 万元。至于少分配的制造费用或多分配的制造费用是否大得需要在制品、制成品和销售成本三者之间进行再分配,那将取决于企业管理当局判断了。

第二节 产品成本与损益表

工业企业的产品成本中所包含的某些费用,同其他各类企业的营业费用相似。例如,工资和折旧费,在工业活动和非工业活动中都会发生。然而,在工业活动中,这些费用成为产品成本的一部分,只有在产品出售时才作为费用处理。在非工业活动中,它们则总是作为发生期间的费用处理。我们比较服务性企业、商业企业和工业企业的损益表,就可清楚地看出这三类企业的不同的成本特征。

一、服务性企业

医师、律师,注册会计师、房地产经纪人和草坪管理公司等,都是不销售产品而靠提供劳务来获得收入的行业。这些服务性企业的损益表的特点是没有产品成本。从其收入中只扣除营业费用,因为按照配比原则,本期的营业费用必须以本期的收入进行抵补。服务性企业的损益表也可能包含营业外费用、营业外收入、所得税和特别收支项目,等等;为了避免不必要的烦琐说明,这里就不讲了。我们在表 2-1 中列出一个服务性企业的损益表作为例子。

北京培正会计师事务所损益表

表 2-1 1990 年 1 月 1 日——12 月 31 日

营业收入		88,000 元
营业费用:		
薪金与工资	38,000 元	
房租	4,800	
设备与装置折旧	2,400	
培训费用	2,500	
办公用品	1,600	
保险费	900	
水电费	2,200	
对学校 and 慈善组织的捐款	1,800	
营业费用合计		54,200
净利		33,800

二、商业企业

百货商店、药房,礼品商店和食品杂货店等,都是常见的商业企业。表 2-2 以利和体育用品商店为例,列出了它的 1980 年度的损益表。利和商店跟其他商店一样,先要买进产品,然后才能向顾客出售商品。商店买进商品时发生的成本,叫做商品成本。当商品出售时,商品成本变为费用,这种费用叫做销售成本。在会计期末,未售商品的成本视作资产,因为手头的货物有未来的经济价值。未售商品的成本称为库存商品列在资产负债表的流动资产类内。配比原则决定了商品成本在什么时候成为费用。如果本期损益表列入了某种商品的销售收入,那么,这种商品的销售成本就应该作为销售总成本的一部分列在同期损益表上。

商业企业的主要收入叫做商品销售收入。同销售收入相关的是已售商品的商品成本,即销售成本。销售收入与销售成本的差额称为毛利。它要在扣除营业费用之前计算出来。毛利是产品的卖价超过其成本的部分。例如,一件商品按 5 元的卖价售出,其成本为 2 元,那么,毛利将是 3 元。

一算出毛利,就可从中扣除营业费用。这类费用包括本期内产品成本以外的全部费用。商业企业的营业费用基本上与服务性企业的营业费用相同。然而,由于两者经营活动的性质不同,它们的营业费用的情况也有所不同。例如,商业企业有存货处理费,其广告费通常也多于服务性企业。尽管如此,两者营业费用的帐户分类大致相似。

利和体育用品商店损益表

表 2-2 1990 年 1 月 1 日——12 月 31 日

销售收入		236,500 元
销售成本：		
年初存货	74,000 元	
年内进货	142,600 元	
减：进货退回	(6,200)	
加：运费	2,400	
年内净进货	138,800	
可共销售货物合计	212,800	
减：年末存货	88,300	
销售成本		124,500 元
毛利		112,000 元
营业费用：		
薪金	42,900 元	
佣金	4,730	
房租	9,600	
设备租金	4,800	
设备与装置折旧	3,200	
广告费	4,400	
保险费	5,000	
用品	2,800	
水电费	6,000	
营业费用合计		83,430
净利		28,570 元

我国商品流通企业损益表的格式如表 2-2A 所示。

表 2-2A 损益表
编制单位:宏达服装商场 1993.12 单位:元

项目	本月数	本年累计数
一、商品销售收入		12,500,000
减:销售折扣与折让		
商品销售收入净额		
减:商品销售成本		5,900,000
经营费用		1,550,000
商品销售税金及附加		67,500
二、商品销售利润		4,982,500
加:代购代销收入		
三、主营业务利润		4,982,500
加:其他业务利润		
减:管理费用		1,600,000
财务费用		200,000
汇兑损失		
四、营业利润		3,182,500
加:投资收益		
营业外收入		82,500
减:营业外支出		102,500
五、利润总额		3,162,500
减:所得税		420,000
六、净利润		2,742,500

三、工业企业

工业企业跟商业企业一样,它也要从销售收入中扣除已售产品的成本,算出毛利来。然而,工业企业计算产品成本的过程要比商业企业复杂。下两章将论述工业企业的产品成本计算问题。表 2-3 列出了工业企业损益表的一个例子。

表 2-3 北京拓奇工业公司损益表
1980. 1. 1—1980. 12. 31

销售收入		792,000 元
销售成本:		
年初库存制成品	82,000 元	
加:年内完工制成品成本	442,300	
可供销售的制成品合计	524,300	
减:年末库存制成品	74,200	
销售成本		450,100
毛利		341,900 元
营业费用:		
推销和管理人员薪金	144,300 元	
佣金	34,200	
推销和管理用房屋		
器具设备与		
装置的折旧	68,400	
广告费	15,000	
办公用房保险费	8,600	
办公用品	26,500	
办公用房水电费	19,900	
营业费用合计		316,900
净利		25,000 元

在我国,工业企业损益表的格式与上述报表不尽一致,但内容大致相同,其格式如表 2-3A 所示。

表 2-3A 损益表

编制单位:华丰企业		1996年12月	单位:元
项目	行次	本月数	本年累计数
一、产品销售收入	1	10,000,000	65,000,000
减:产品销售成本	2	4,500,000	18,000,000
产品销售费用	3	1,200,000	6,200,000
产品销售税金及附加	4	1,500,000	8,000,000
二、产品销售利润	7	2,800,000	33,800,000
加:其他业务利润	9	1,000,000	6,000,000
减:管理费用	10	800,000	4,300,000
财务费用	11	200,000	1,000,000
三、营业利润	14	2,800,000	34,500,000
加:投资收益	15	2,800,000	12,800,000
补贴收入	16		
营业外收入	17	600,000	1,400,000
减:营业外支出	18	150,000	800,000
加:以前年度损益调整	20		
四、利润总额	25	6,050,000	47,900,000
减:所得税	26	1,996,500	13,200,000
五、净利润	30	4,053,500	34,700,000

工业企业跟商业企业不一样,它并不购入准备转售的产品,而是买进各种各样的生产资源来制造可供销售的产品。工业企业中从原材料通过制成成品到销售成本的成本流程,比起商业企业的产品成本流程来,难于识别。特别是间接生产成本很难追溯到各种产品上去。尽管困难很多,工业企业仍必须提供准确的产品成本,供内部形形色色的管理之用。成本数据,是本书以后章节中将要提到的许许多多管理决策和会计报表的依据。

工业企业的营业费用同商业企业或服务性企业的营业费用没有多大区别。在工业企业中,全部营业费用(如推销费用和管理费用等)都是非物质生产费用;所有的物质生产费用(包括直接材料、直接人工和制造费用)在产品售出场合下表现为销售成本,在未售场合下则表现为期末存货。

四、产成品成本明细表

必须算出本期的产成品成本,才可能确定损益表上的毛利额。表 2-3 中的毛利额根本不是某个帐户的余额,而是根据产成品成本明细表计算出来的。该明细表跟损益表一样,也针对一定时期进行编制。表 2-4 中的例子列出了 1990 年度的情况。在有些场合下,该表所包括的时期不是一年,而是一

个季度或一个月份。

产成品成本明细表反映了产品成本从在制品转化为产成品的情况，总括了某个时期内产品成本通过在制品帐户的流程。该明细表首先列出在制品期初余额，再加上该时期内的生产成本——直接材料、直接人工和制造费用。本期内增加的成本是本期发生的生产成本，它叫做本期生产总成本。本期生产总成本与期初在制品余额相加之和代表了本期生产中全部生产成本。在期末，从这个“本期生产中全部生产成本”中减去期末在制品余额将可算出本期，内转化为产品成本，它就叫做产成品成本。读者不要把“产成品成本”和“本期生产总成本”这两个术语混为一谈。前者是指本期内由在制品实际转化为产成品的产品成本；后者则是指本期发生的全部生产成本。只在本期的期初在制品余额和期末在制品余额相等的场合下，本期产成品成本和本期生产总成本才会一致。

表 2-4 北京拓奇工业公司产成品成本明细表
1980年1月1日——12月31日

年初在产品余额		46,800 元
直接材料	103,450 元	
直接人工	152,900	
制造费用：		
厂房折旧	46,000 元	
机器折旧	38,000	
间接人工	22,350	
间接材料	9,400	
保险费	12,000	
薪金	88,100	
财产税	4,200	
水电费	10,800	
	250,850	
本年生产总成本		487,200
本年生产中全部生产成本		534,000 元
减：年末在产品余额		91,700
本年产成品成本		442,300 元

五、产品成本的重要性

产品成本是测定商业企业和工业企业的经营成果的一个重要尺度。产品成本的变化能对净利等企业盈利指标发生重大影响。现在举例来说明。假设某企业的简化损益表如下：

销售收入	1,000 元
销售成本	600
毛利	400 元
营业费用	300
净利	100 元

再假设该企业的产品成本提高了 10%，即增加了 60 元 (600 元 * 10%)，其他费用和收入都不变，那么，新损益表将为：

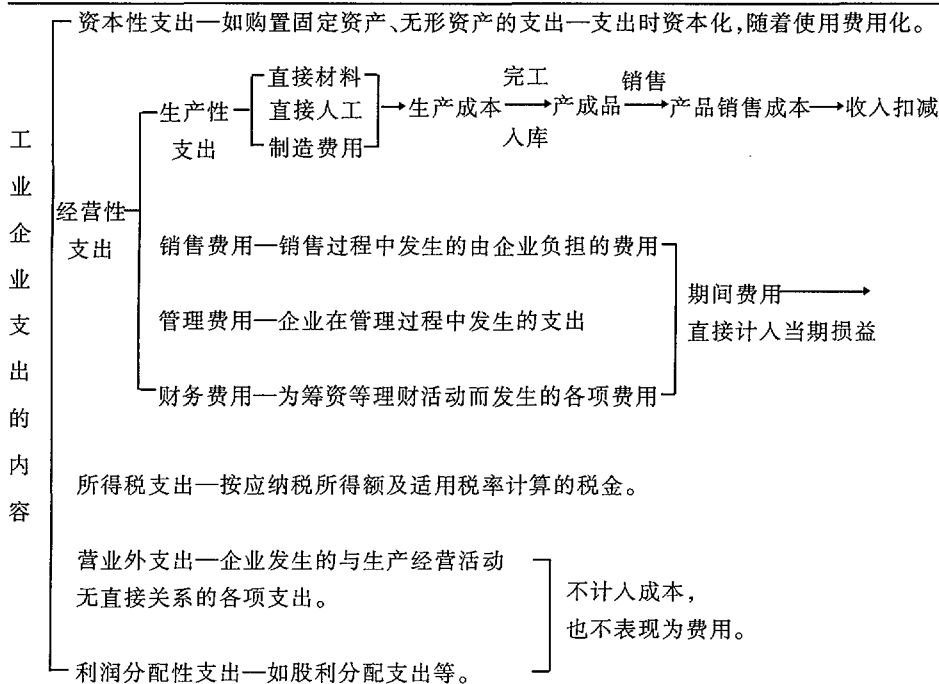
销售收入	1,000 元
销售成本	660 元
毛利	340 元
营业费用	300 元
净利	40 元

这里要注意：产品成本提高了 10% (60 元 ÷ 600 元)，毛利下降了 15% (60 元 ÷ 400 元)。然而，有真正重大意义的变化则是净利减少了 60% (60 元 ÷ 100 元)。由此可见，产品成本的较小变化量也会引起净利发生很大的变动。

六、其他成本概念

(一) 成本与费用

人们在区别成本与费用时，往往会引起概念上的混淆。其实，精确地讲，成本是指生产某种产品或提供某项劳务所耗费的资源总额，费用则是指在某个会计期间耗用的产品或劳务的金额。例如，某企业在 1990 年 8 月 1 日支出 2,400 元保了一年火险。到 1990 年末，保险有效期已过了五个月，只剩下七个月了。从这个例子中看出：保一年火险的成本为 2,400 元，本年实际发生的保险费用则为 1,000 元 [2,400 元 * (5 ÷ 12)]，成本中还有 1,400 元 [2,400 元 * (7 ÷ 12)] 未成为费用。又如，某企业花了 10 万元购买一幢房屋，预期可使用十年，使用期末没有残值，采用直线法计算折旧。在这个例子中，房屋的成本是 10 万元，而第一年使用房屋的费用则为折旧费 1 万元。这里要注意：费用是一个计时概念，要用配比原则说明；成本则是一个计价概念。那么，企业发生的支出哪些计入成本，哪些不计入成本，哪些是费用，哪些不是费用，哪些转化为费用，可用如下列图表予以说明。



(二)单位成本

在产品成本计算制度中最常使用“单位成本”这个术语。所谓单位成本,是指生产单位产品或提供单位劳务的成本。下面举若干例子:1、每次理发成本4.50元;2、每双尼龙跑鞋生产成本9.22元;3、每份销货发票处理成本5.81元;4、每台10英寸塑料卡车玩具生产成本0.48元。

用单位成本进行计划和决策尽管很方便,但必须小心从事。会计人员把全部生产成本流程简化为单位成本,这并不意味着单位成本就可以象供货单位规定的卖价那样加以利用。单位成本尽管便于计算,但必须懂得它的一些特征。

单位成本的第一个特征是:它几乎总表现为平均数值。单位成本代表某个期间生产某种产品的平均成本,或代表某一批产品的平均成本。例如,某批巧克力糖总重5,000公斤,生产总成本为6,250元,其单位成本计算如下: $6,250 \text{ 元} \div 5,000 \text{ 公斤} = 1.25 \text{ 元}$ 。这1.25元就是生产1公斤巧克力糖的平均成本单位成本不能说明它究竟是单件产品的成本,还是大批量产品或小批量产品的平均成本。建造桥梁、水坝或船舶等极少数生产过程只制造单件产品,绝大多数单位成本则都是程度不同的平均值。

单位成本的第二个特征是定期性。单位成本是一定期间的生产活动的结果。另一个期间生产一批总重5,000公斤巧克力糖的单位成本就可能高于或低于每公斤1.25元。产品的单位成本随着生产资源的成本、生产效率、管理目标等因素的变化而升降。要注意:长期的单位成本,不可能预测得准确。

(三)共同成本

会计人员想方设法按照具体的成本对象鉴别成本,因为能按照成本对象鉴别的成本有助于企业管理当局进行分析和考核。然而,有许多成本却不容易按照具体成本对象加以鉴别,因为它们是两个或两个以上成本对象的共同成本。举例说,某研究所所长负责管理各个不同的研究项目。该所长的薪金和

奖金等应分摊到所有的研究项目上去,从而是这些项目的共同成本。

企业往往必须或者最好把共同成本分配到各个有关的成本对象上去。例如,国家税务局要求确定企业应税收益所用的产品成本包括全部必要的生产成本——直接生产成本和间接生产成本。因此,企业为了确定产品成本来向税局申报净利,必须把多种产品的共同成本在各种产品之间进行分配。另外,企业管理者可能感到:在某些情况下,直接成本只占总成本的一小部分,在进行某些决策时,有必要把共同成本分配到各个成本对象上去,以利于分析成本数据。共同成本在各个成本对象之间进行分配的过程,叫做成本分配。成本分配有时候是一个简单的符合逻辑的过程。例如,研究所所长要是对他花在10个研究项目上的时间都有正确记录。那么,该所长的全部劳务报酬就可按照他在每项研究上所花费的时间的比例,在10个研究项目之间进行分配。如果依据有问题的关系分配成本,这样取得的成本数据可能没有多大价值。

(四)可控成本

可控成本的概念是管理会计中的一个非常重要的概念。这个概念在颇大程度上影响着许多管理会计报表的开发。

从严格的意义上来说,可控成本是指管理者完全拥有决策权限的成本。所谓“可控”,似乎只对管理当局来说才是一个合适的用语。从理论上讲,所有的成本都可能被企业中的某个人控制。企业的总经理应该对整个企业的所有成本负责。然而,要鉴别企业的中下层管理者对每项成本的责任就困难了。因此,在会计实务上,往往把可控成本定义为管理者可以施加某种影响或进行某种控制的成本。尽管鉴别可控成本相当困难,但可控性的概念却在很大程度上影响着制定计划、编制管理会计报表、业绩分析等许多管理会计活动。

第三节 产品成本计算法

工业家都需一套会计系统以协助他们确定和控制产品的成本——这套系统称为成本会计。成本会计的两大目标便是成本控制与产品成本的确定。

成本的控制主要通过对部门员工和主管人员的表现之评定和赏罚来达到,要鼓励各部门人员以最低的成本获得最多的良好产品,成本会计系统就需能正确的计算各个部门的成本开销和生产,以提供正确讯息给管理层,让他们了解部门与员工的表现。

成本会计也需正确计算产品的成本,以便企业能计算存货价值、利润和决定正确的价格策略。此外正确产品成本信息也可帮助企业了解哪一些产品应该放弃和哪一些产品应该推广。

这一章主要的目的是了解产品成本的计算,由于主要对象为乡镇工业企业,因此讨论的计算法也以工业生产的企业为主。

产品成本计算法大致上可分为以下几种:

- 1、分批计算法(Batch Costing)
- 2、分步成本法(Process Costing)

各企业的分批成本计算单格式多种多样,但都列有如表 1 所示的基本成本数据。生产成本至少要分为三类成本要素。分批成本计算单,除成本数据外,还要提供一些说明性的资料,如开工日期、完工日期、产品名称、完工件数,等等。批号是分批成本计算单中的一个重要项目。批号有时是简单的顺序号码,有时则是较为复杂的能提供许多有用信息的代号。例如,批号编码中可能包括零件号码、顾客号码、优先生产号码、生产顺序号码,等等。

(一) 分批成本计算单示例我们举布伦福特空调设备制造公司为例,来说明如何应用分批成本计算单。该公司制造各种商用空调设备和风扇零件。某些大型专用设备按照顾客定单制造。小型通用设备和零件等,则产出后储存于仓库,供日后在市场上销售之用。所有的产品或零件都无需连续生产,从而都可采用分批法来计算成本。

在本例中,布伦福特公司为某风扇制造商生产 200 具 36 英寸风扇壳,其生产成本在表 3-2 所示的分批成本计算单上进行累计。

布伦福特公司在 8 月 7 日开始制造这批风扇壳时,就要开立一张分批成本计算单,填写该批产品的名称、开工时期和批号。这里的批号表示产品的类型和用途以及顺序号码。当时不能填写的完工日期、完工件数和垛号,要在 8 月 22 日产品制成时,才必须填写。

同生产这批风扇壳有关的各项成本,要分别记入成本计算单的各个成本栏。直接材料成本要记上领料单号码,以供查帐号对照检索和检验差错。其他企业在摘要栏中还可能提供不同的信息(如材料的类型、数量或单位成本,等等)。

直接人工成本,依据每周的人工分配表记入分批成本计算单。每批产品的周工资记入有关成本计算单的直接人工金额栏。直接人工的日期栏和摘要栏则分别注明有关人工分配表的日期和号码。该批风扇壳花了 16 天制成,这个作业期包括了 3 周的人工分配表的人工成本。其他企业在摘要栏中也可能不记入人工分配表的号码,而填写某批产品耗用的工时数。

布伦福特公司按照相当于直接人工成本 150% 的制造费用分配率,在各批产品之间分配制造费用。由于制造费用依据直接人工成本的金额进行分配,每当在成本计算单上记录直接人工成本时,也就可记入制造费用分配额。因此,本例中的制造费用每周分配一次。其他企业也许采用机器小时等基准来分配制造费用。在那些场合下,将依据机器运转表等来确定分配到每批产品上去的制造费用,这种费用可能每天、每周或每月分配一次。总之,不管采用什么样的分配基准,制造费用都要有规则地、适时地记入分批成本计算单。

某批产品制成后,要把有关成本计算单上的各类成本进行汇总。直接材料成本、直接人工成本和制造费用要分别加计,算出每类成本要素的单位成本。单位成本是平均值。例如,21.70 元是 200 件风扇壳的直接材料的平均单位成本。在这批产品中,有的产品的直接材料单位成本可能是 20.50 元,有的

也许是 22.80 元,但其平均单位成本则为 21.70 元。同样,61.95 元只是批号为 6JL 4741 的 200 件 36 英寸风扇壳的平均单位成本。该公司以前或以单位生产的各批 36 英寸风扇壳的平均单位成本也许高于 61.95 元,也可能低于 61.95 元。单位成本是很有用的而且很容易获得的会计信息,但在计划和控制活动中以及进行决策时,必须谨慎使用。

分批成本计算单

开工日期:8/7/95 批号:6JL4741

完工日期:8/22/95 垛号:3L17

表 2 完工件数:200 件 产品名称:36 英寸风扇壳

直接材料			直接人工			制造费用		
日期	摘要	金额	日期	摘要	金额	日期	摘要	金额
8/7/95	MRQ2112	3,440 元	8/10/95	LD201	482 元	8/10/95	LD201	723 元
8/12/95	MRQ2189	670	8/17/95	LD202	1,488	8/17/95	LD202	2,232
8/18/95	MRQ2205	230	8/24/95	LD203	1,250	8/24/95	LD203	1,875
		4,340 元			3,220 元			4,830 元
成本汇总								
			总成本			单位成本		
直接材料:			4,340 元			21.70 元		
直接人工:			3,220			16.10		
制造费用:			4,830			24.15		
合 计:			12,390 元			61.95 元		

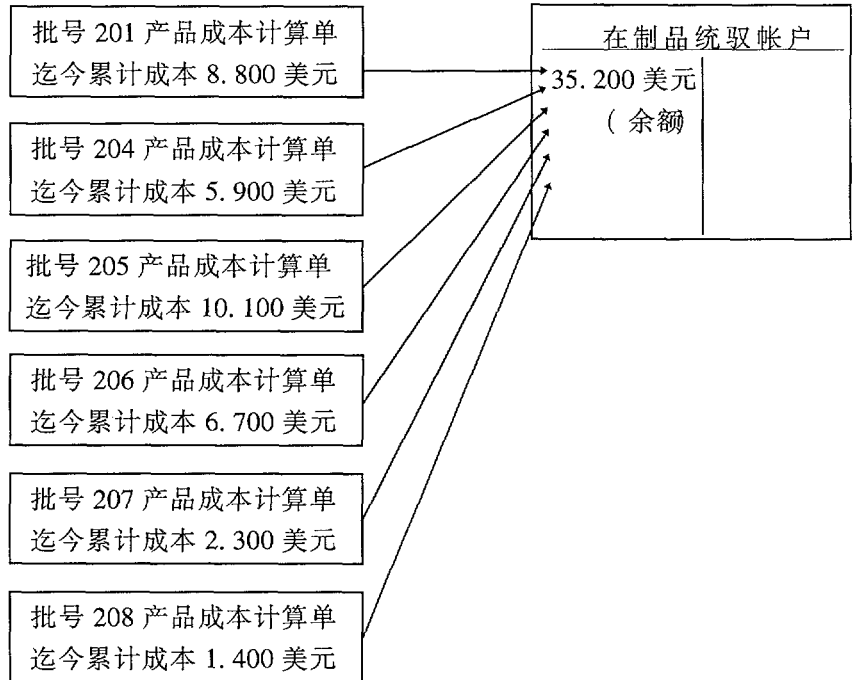
某批产品开始生产时,要为该批产品开立成本计算单,累计各类成本;到该批产品制成时,则要结清有关成本计算单,将该批产品的总成本从在产品帐户转入产成品帐户。本例那批产品在的转帐分录如下:

8 月 22 日 产成品(统驭帐户)12,390 元
 生产成本(统驭帐户)12,390 元
 (6JL47471 批号产品的生产成本转为产成品)

上列这个分录要分别过到有关明细帐户和两个统驭中去。在产品的明细分类帐包括所有的未结转的分批成本计算单。在产品统驭帐户的余额,在任何时候都应等于目前正在生产的各批产品的成本计算单上的成本之总和。图 2-3 图示了各批产品的未结转成本计算单与在产品统驭帐户的关系。当一批产品完工后转为产成品时,其有关成本计算单就要结转。已结转的成本计算单将不再成为在产品的一部分,但它仍可用来核对产品成本,测定成本变动趋势,规定产品价格和考核职工业绩,等等。

未结转的分批成本计算单与在制品统驭帐户的关系

分批产品的未结转成本计算单



(二) 部门别产品成本数据

产品成本数据的明细程度，取决于企业管理部门对信息的要求。一般来说，成本数据越明细，费用的支出就越多。但在许多情况下，支出较多费用来取得较明细的成本数据，还是值得的。

企业需要较明细的产品成本数据时，可以采用部门别分批成本计算单。它同表 3-2 中所示的一般分批成本计算单相似。然而，在部门别分批成本计算单中，除按成本要素鉴别成本外，还要按照发生成本的部门鉴别成本。下面假设布伦福特公司按照部门分批累计产品成本，表 3-3 列出了该公司的部门别分批成本计算单。

在本例中，制造这批风扇壳的是下例三个部门：切削与焊接车间、装配车间和油漆车间。在其他生产情况下，生产一批产品的生产部门可能多些或少些。部门的划分，有利于成本控制，有助于实现费用与收入的匹配原则，对考核各生产部门管理者的业绩也将起重要作用。

在部门别分批成本计算单中，除分别计算直接材料、直接人工与制造费用的总成本和单位成本外，还要按各个部门分别计算每个成本要素的总成本和单位成本。这样，鉴别生产效率或其他成本模式的变化情况也就容易得多了。

分批成本计算单

分批成本计算单

开工日期:8/7/80 批号:6JL4741

完工日期:8/22/80 垛号:3L17

表 3-3 完工件数:200 件 产品名称:36 英寸风扇壳

部门	直接材料			直接人工			制造费用		
	日期	摘要	金额	日期	摘要	金额	日期	摘要	金额
切削与 焊接车间	8/7/80	MRQ2112	3,440 元	8/10/80	LD201	482 元	8/10/80	LD201	723 元
	8/12/80	MRQ2189	670	8/17/80	LD202	642	8/17/80	LD202	963
			4,110 元			1,124 元			1,686 元
装配车间				8/17/80	LD202	846 元	8/17/80	LD202	1,269
				8/24/80	LD203	410	8/24/80	LD203	615
			0 元			1,256 元			1,884 元
油漆车间	8/1//80	MRQ2205	230 元 230 元	8/24/80	LD203	840 元 840 元	8/24/80	LD203	1,260 元 1,260 元

成本汇总								
部 门	直 接 材 料		直 接 人 工		制 造 费 用		总 成 本	
	合 计	单 位	合 计	单 位	合 计	单 位	合 计	单 位
切削与焊接部门	4,110 元	20.55 元	1,125 元	5.62 元	1,686 元	8.43 元	6,920 元	34.60 元
装配车间	0 元	0 元	1,256	6.28	1,884	9.42	3,140	15.70
油漆车间	230 元	1.15 元	840	4.20	1,260	6.30	2,330	11.65
总计	4,340 元	21.70 元	3,220 元	16.10 元	4,830 元	24.15 元	12,390 元	61.95 元

成本的概念与特性

二、分步成本计算法

按照分批成本计算法, 每批产品都有明确的开工时间和完工时间。某批产品, 不管是一天制成, 还是一个星期或一个月制成, 都能算出单位成本。连续生产, 与按批生产不一样, 可以整年不断地进行下去, 或者持续一个更长的时期而无需中断生产过程。分步成本计算法, 用来计算按照连续生产方式生产的产品的单位成本。这方面最明显的例子, 是各种资源持续地循序流转的装配线: 原材料不断地流入装配线的起端; 与此同时, 制成品又不断地流出装配线的终端。

汽车, 石油制品和许多食品, 都是按照连续生产方式生产的产品。它们的生产都没有明确的开工时间和完工时间。企业管理者不能等到年末才去归集成本数据。分步成本计算法, 则可以按照企业管理当局要求的间隔时间 (每天、每周、每月, 等等), 计算连续生产的产品的成本。

采用分步成本计算法的必要步骤如下:

- 1、设立明确的加工中心;
- 2、确定报告产品成本的间隔时间;
- 3、汇集每个加工中心报告期的生产成本;
- 4、确定每个加工中心的产量(以各该加工中心的产量单位计算);
- 5、利用第三步骤和第四步骤的数据, 计算每个加工中心的产品单位成本;
- 6、编制企业需要的管理会计报表。

在采用分步成本计算法时, 会计人员应把产品的整个生产过程划分为若干道可以明确地鉴别出来的工序。这些工序就叫做加工中心。加工中心的特点在于: 每件产品完全同质, 每件产品的加工作业也都相同。例如, 某巧克力糖厂巧克力糖块的整个生产过程分为四道工序, 即下列四个加工中心: 溶合中心, 烧煮中心、烧模中心和包装中心。前两个加工中心产出巧克力糖液, 其产量测定单位为加仑; 后两个加工中心产出巧克力糖块, 其产量测定单位则为英两。每个加工中心都只有一种产品, 不制造其他种类的产品。

分步成本计算的加工中心, 不同于分批成本计算的生产部门。一个加工中心在某个会计期间只有一种产品, 而一个生产部门在某个会计期内却可能加工许多种产品。

把各个加工中心发生的成本相加起来, 就可确定产品的总成本。一种产品的生产, 可能需要经过几个或许多个加工中心。企业该设立多少个加工中心, 这将取决于产品生产的需要, 以及企业管理当局所要求的成本数据的明细程度。

生产成本数据, 按各个加工中心分别汇集, 定期向管理者报告。报告的间隔时间多长, 决定于企业管理当局对信息的需要以及汇集和报告成本数据的费用。适时性是产品成本数据的一个重要属性, 因而需要经常编制报表。最常见的是加工中心的成本月报表或周报表。在实行会计电算化的企业中, 甚至

可能编制加工中心成本日报表。

前两个步骤是企业建立分步成本计算制的先决条件。后四个步骤,尽管可能需要定期加以评审,但也是实行分步成本计算制所必需反复进行的步骤。

通过第三、四、五步骤收集和算出的基本成本数据,要汇总起来,编制生产成本汇总表。这种报表同分批成本计算制下的分批成本计算单相似。两者的主要区别在于报表的针对性不同。生产成本汇总表,只汇总了某个加工中心在某个间隔期间的生产成本。某种产品的完整的成本数据,包括了同生产这种产品有关的所有加工中心的生产成本汇总表。分批成本计算单,则汇总生产某批产品的成本数据,而不问有无部门生产这批产品。该批产品一完工,分批成本计算单上的成本数据就要进行汇总和结转;而生产成本汇总表则按固定的间隔期(如每周或每月)进行编制。

(一)分步成本计算示例

下面举弗格斯阀门制造公司为例,来说明按照分步计算产品成本的基本程序。我们在这个例子中考查了该公司1990年6月份生产R2气阀的情况。该公司把购进的铸件在一个叫做机制车间的加工中心进行磨光和钻孔。该机制车间1990年6月份的生产成本汇总表,依据6月份的生产数据和成本数据编制出来。

六月份的生产数据与成本数据。该加工中心在1990年6月1日没有在制品余额。它6月份总共加工阀门1万件,其中有9,000件已完工转出,6月30日还结存在制品1,000件。在这1,000件上制品上,投入了直接材料100%,使用了直接人工40%,分配了制造费用40%。当月末在制品的完工率等于直接人工和制造费用的相应百分率时,人们往往用“转换成本”这个术语来代替直接人工与制造费用相加之和。如果说,月末在制品余额的转换率为40%,就意味着:在这些在制品上,已经耗用了全部直接人工需要量的40%,已经分配了全部制造费用应分配额的40%。因此,6月份的生产成本是:直接材料12,000元,直接人工7,520元和制造费用9,400元。

利用上列数据,就能编制如图表3-4所示的生产成本汇总表了。这里要注意生产成本汇总表的结构。该表的上部反映了物量的流程,下部汇总了同物量流程有关的成本流程。物质流量分为流入物量和流出物量:前者表明物量的“来龙”;后者指出物量的“去脉”。由于6月初没有在制品余额,投入生产的1万具铸件就是流入的总的量。流出总物量必须等于流入总物量。这1万件流出总物量分为下列两个部分:转入下一车间的完工品9,000件和1990年6月30日在制品余额1,000件。

该表的成本部分也分为两部分。第一部分叫做流入物量的成本。这个部分汇总了该加工中心在6月份发生的全部成本,并分别算出了三类成本要素的单位成本。

弗格斯公司机制车间

表 4 6 月份生产成本汇总表

流入总物量:		流出总物量:	
6 月份投入铸件	10,000 件	转出完工品	9,000
		月末在制品余额	1,000
	10,000 件		10,000

	成 本	约当产量	单位成本
流入物量的成本:			
直接材料	12,000 元	10,000 件	1.20 元
直接人工	7,520	9,400	0.80
制造费用	9,400	9,400	1.00
	28,920 元		3.00 元
流出物量的成本:			
转出完工品	9,000 件 @ 3.00 元 = 27,000 元		
月末在制品余额:			
直接材料	1,000 件 @ 1.20 元 = 1,200 元		
直接人工	400 件 @ 0.80 元 = 320		
制造费用	400 件 @ 1.00 元 = 400 元		
		1,920	
		28,920 元	

要计算单位成本，必须确定该加工中心在 6 月份发生的成本和产出的产量。成本数据来自领料单、人工分配表等跟分批成本计算制所用凭证一样的原始凭证；然而，产量的确定却有些不同了。在分批成本计算制下，某批产品一完工，产量就可测定出来。而在分步成本计算制下，测定产量却不那么简单，因为这种生产是连续生产。在某个时期内，既有开工的产品，又有部分完工的产品和全部完工的产品。显然，部分完工产品不能同全部完工产品等量齐观。会计人员解决这个问题的办法是计算约当产量，即测定完工产量和部分完工产量相加之和相当于多少全部完工的产量。换句话说，如果把某个时期末部分完工的产量也折算为全部完工的产量的话，在这个期间完全完工的产量一共将有多少。约当产量就是对这个问题的解答。

由于该加工中心 6 月初在制品没有余额，转出的产量 9,000 件必然都是本月内开工和完工的。除这 9,000 件全部完工的产品外，它对 6 月末在制品余额也进行了部分加工。“40% 转换率”，意味着在部分完工的产量上所耗费的直接人工和所分配的制造费用都已分别占了这两者需要总额的五分之二。换

句话说,为使这 1,000 件在制品全部完工,还需要进行 60% 的转换。因此,对直接人工和制造费用来说,其约当产量分别为本月转出的已全部完工的 9,000 件加月末在制品余额中部分完工的 400 件($1,000 \text{ 件} \times 0.4$)。另外,铸件是唯一的直接材料,它在月初都已全部投入了生产。因此,就直接材料而言,其约当产量为 1 万件。

用每类成本要素的总成本分别去除各自的约当产量,就可算出每类成本要素的单位成本。这些单位成本是该加工中心 6 月份的平均单位成本。该月以前或该月以后的各个月份的平均单位成本可能不同。一般来说,企业管理者比较一下各个月份的生产成本汇总表,将能看出成本变动的趋势了。

在生产成本汇总表中,“流出物量的成本”部分反映了“流入物量的成本”所列出的成本发生了什么样的变化。流出物量的总成本包括下列两类成本:第一类是已全部完工而被转入下一个加工中心或成为制成品的产品的成本;第二类是尚未全部完工而作为月末在制品余额仍留在该加工中心继续加工的产品的成本。

在机制车间这个加工中心中,9,000 件完工产品按每件 3 元单位成本转出,它占总成本 28,920 元的 27,000 元。月末在制品余额 1,000 件中则包括:直接材料约当产量 1,000 件,以及直接人工和制造费用的约当产量各 400 件。把月末在制品余额中各成本要素的约当产量分别乘上有关单位成本,再加以汇总,算出月末在制品余额的成本为 1,920 元。本月转出的完工品的成本加上本月末在制品余额的成本,即得流出物量的总成本。流出物量的总成本,总要同流入物量的总成本相等。在计算上有时可能发生小额尾差。这是因为:各项单位成本不是整数,需要四舍五入。为使这两类物量总成本相等,可能还要对小额尾差进行调整。

上面这个例子说明了分步成本计算法的许多基本点(包括生产成本汇总表的性质和格式)。我们对分步成本计算作了这番介绍,读者想必可了解分批成本计算法和分步成本计算法的异同点了。

三、作业成本法

以上两种算法并不能适用于所有的企业。有些工业企业需要用以上两者结合而成的算法。作业成本法便是它们结合而成的一种成本法。

有些工业的生产方式结合了专门定货生产方式和流水作业生产方式,比如一些工业企业生产多种相似而又有些不同的产品。例如:汽车制造公司,玻璃制成品公司等。这家玻璃制成品公司出产玻璃门窗,不过有些顾客可能会特别要求他们的玻璃门窗必须反光。这些反光玻璃门窗便需通过另外特别生产作业,这时便需采用分批成本法。以下是这家企业的两个定单:

	定单 101	定单 103
直接材料	2mm 的青玻璃	5mm 的灰玻璃

作业	1、切割	1、切割
	2、钻孔	2、钻孔
	3、增回火度	- - -
	4、叠层塑料胶	- - -
	- - -	5、覆以一层反光物质
	6、磨光	6、磨光

玻璃原料是按批收集，转换成本则不按批收集。它们是按各个生产做法收集，然后分配到各批成品上，它与分步成本法的相似处便是有些生产作业是每件产品都需经过的步骤。以上的两个定单便可看出作业 1,2 和 6 是每件产品都需经过的生产步骤，作业 3,4 和 5 则只分配到那些有经过该生产作业步骤的产品上。

四、工序为基成本法(ABC)

这个成本法基本上注重企业工序，不用部门而以工序(或活动)来收集成本。若产品成本收集角度来看，它同以往成本会计的主要不同点为它在非直接制造费用的分配上比较正确和详细。传统会计经常将非直接制造费用集中在一个或两三个成本中心，然后根据直接人工时、直接人工成本或直接材料量等分配到产品上。基本上这类分配法经常不反映驱动非直接制造费用的因素。若非直接制造费用占总产品成本的百分比相当低，那这类方法不会产生误导性信息，但当非直接制造费用占很大部分时，那这类武断分配法会使管理层获得错误产品成本信息而做出错误的决策。

工序为基成本法可应用在分步成本法和分批成本法上。基本上它将非直接制造费用收集于多个成本中心，然后按影响它的驱动成本因素分配到产品上，这使产品成本较正确的反映它的制造成本。比如将机器折旧按实际使用时间分配，采购费按采购次数分配，货舱费按货品体积大小来分配等等。

我们以下两个例子来了解传统成本会计法所可能产生的误导性信息。有一家企业制造了一种产品 A, B 与 C，它们的设计和制造工序的复杂性都不同。A 与 B 生产量较大，主要属于例常供应产品。C 则通常只供应给一些特别要求设计的客户，数量少但设计生产上都较复杂。总非直接制造费用为\$800,000，其他生产资料如表 3-5。

表 3-5

	A	B	C
产销量	60,000	30,000	10,000
直接人工小时	10,000	6,000	4,000
机器使用时间	15,000	10,000	5,000
生产次数	2	6	20
所需零件	12	16	40
包装次数	7	8	25

若按照传统成本法，它会将非直接制造费按产品的直接人工时分配，那所得就如表 3-6。

表 3-6

	分配法	分配非直接制造费	每单位
A	10/20	\$ 400,00	\$ 6.67
B	6/20	240,000	8.00
C	4/20	160,000	16.00
		800,000	

但事实上非直接制造费并不是全由直接人工引起，实际驱动它的因素如下：

		驱动成本因素
直接人工	\$ 100,000	直接人工时
机器应用	144,000	机器使用时间
生产线的装配	196,000	生产次数
零件处理	160,000	所需零件
包装	200,000	包装次数

若采用以工序为基成本法，非直接制造费便需驱动成本因素分配到产品上，所得是表 3-7。

表 3-7

	A	B	C	总数
直接人工	50,000	30,000	20,000	100,000
机器应用	72,000	48,000	24,000	144,000
生产线装配	14,000	42,000	140,000	196,000
零件处理	72,000	48,000	40,000	160,000
包装	35,000	40,000	125,000	200,000
	243,000	208,000	349,000	800,000
每单位	4.05	6.93	34.90	

可看出在传统方法下 C 只吸收了较少量的制造费，其实因为在设计与生产上的复杂性，引起了很多的非直接制造费。若企业不知情，将会以为 C 能为他们正确赚取很多毛利，而且可能会对 A 与 B 定出错误价格而影响了这些产品的市场。它的后果可能是灾难性的。不过企业在使用工序为基成本法前必须认真考虑有没有这个必要，因为它的费用通常会特昂贵，因此需要了解一下在这种方法下所获得的更准确讯息和其他效益是否真的值得。

五、标准成本法

以上所讨论的是数种成本收集方法。所获得的产品成本若是产品的实际成本,这种资料虽对存货价值、企业利润以及产品定价上有所帮助,但对成本控制 and 部门表现评定等方面则有不足之处。标准成本法基本上便是要弥补这不足之处。标准成本指的就是一个经过事先详细研究而确定的目标成本,也就是企业所应达到的成本。为了让管理层了解企业所达到的成本和企业所应付的成本,有些企业便采用了标准成本法。它并不是另外一种成本法,而是配合以上所述的一种成本法使用。比如分步成本法可采用实际成本来收集产品成本或采用标准成本或两者的混合体(如原材料——实际成本,转换成本——标准成本)。

通过设定一个可被接受和正确的标准成本,管理层可用它来评定部门的表现,部门员工也可以它为努力的目标,来达到标准或更低的成本。

标准成本和实际成本的差异可再分为原材料和人工的价格差异和效率差异。价格差异可了解材料对价格以及工资的掌握;效率差异则显示了企业使用的材料数量与工时是否在预算之内。这样管理层才能看出问题的所在而能对症下药。

标准成本在刚开始使用时会较为昂贵,因为企业需要花很多时间、精力来确定准确的标准成本。不过在以后的运作上将会比实际成本低得多了。这主要是因为收集实际成本时无须太过详细。

我们举一个简单的例子。比如一家玻璃制成品企业制造一种标准的玻璃窗供公共住宅使用,它的标准成本如下:

直接材料 2 平方米的玻璃 每平方米\$30——每个窗\$60

直接人工 0.8 小时 每小时\$20——每个窗\$16

实际的作业成本如下:

生产数量 10,000 个

直接材料成本 \$701,800

购买材料数量 24,200 平方米

材料价格 \$29 每平方米

直接人工费 \$171,600

直接人工时 8,800 小时

每时人工费 \$19.50

分析:

	实际	标准	差异	
直接材料	\$701,800	600,000	101,800	(高)
直接人工	171,600	160,000	11,600	(高)

价格差异 = (实际价格 - 标准价格) × 实际用量

效率差异 = (实际用量 - 标准用量) × 标准价格

直接材料：

$$\text{价格差异} = (\$29 - \$30) \times 24,200 = \$24,200 \quad (\text{低})$$

$$\text{效率差异} = (24,200 - 20,000) \times \$30 = \$126,000 \quad (\text{高})$$

$$\$101,800 \quad (\text{高})$$

直接人工：

$$\text{价格差异} = (\$19.50 - \$20) \times 8,800 = \$4,400 \quad (\text{低})$$

$$\text{效率差异} = (8,800 - 8,000) \times 20 = \$16,000 \quad (\text{高})$$

$$\$11,600 \quad (\text{高})$$

若使用以工序为基成本法，企业可确定各工序的标准成本，然后可加以分析，以了解问题的所在或表现良好的部门等等。

第四章 成本特性,本量利分析,相关成本与决策

第一节 成本特性

成本特性这个术语,是指成本的总额的变化同经营活动水平(即业务量)的变动两者之间的依存关系。有些成本项目的总额与业务量成正比例变动;另一些成本项目的总额不按业务量增减的比例变动;再有些成本项目的总额,即使业务量有所变化而仍固定不变。然而各项成本,不管怎样千差万别,一般都可按照成本特性分为:1、固定成本;2、变动成本;3、混合成本;4、半变动成本;5、半固定成本。

一、固定成本

固定成本,是指其总额不随业务量的变化而变动的成本,即在企业的某个经营活动量的范围内固定不变的成本。例如,某企业厂房每年租金 24,000 元,在该年内不管生产水平如何变化,它总是固定不变。一般来说,财产税、设备折旧费等,也都不受经营活动水平的影响,从而都属于固定成本的范畴。

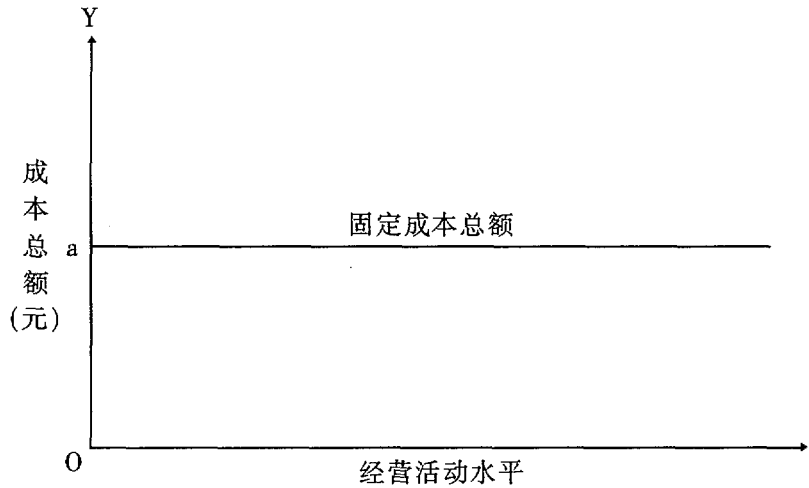
图 1 图示了固定成本的成本特性模式。以经营活动水平为横轴(X轴),以成本总额为纵轴(Y轴),可将固定成本绘成一条水平线,因为不管经营活动水平怎样变动,它都固定不变。

固定成本总额确定了该线在纵轴上的高度。在本例中,a 代表了固定成本总额,可用下列方程表示出来:

$$Y = a$$

这个方程表示成本总额 Y 等于用英文字母:“a”代表的固定成本总额。固定成本通常包括下列各项费用:

固定成本的成本特性模式



(图 1)

1、厂房折旧费、设备折旧费、一部分水电费、房产税、厂房设备保险费、车间监工工资等制造费用；2、办公设施折旧费；3、办公设备租金；4、企业管理者薪金；5、办公楼保险费；6、办公楼房产税；7、广告费；8、其他。

固定成本，往往要在各种产品、各个部门或各项经营活动（如销售活动）等成本对象之间进行分配。如按产品分配固定费用的话，每件产品分摊到多少固定成本，将取决于其产量的多寡。产量低，单位产品所分摊到的固定成本较多；产量高，单位产品分摊的固定成本则较少。下面举个例子来说明。某企业厂房的月租金 2,000 元要分配到各月产出的产品上去。如果该企业某月份生产雪橇 500 具，那么，每具雪橇将分摊到租金 4 元（2,000 元 ÷ 500 具）。然而，要是该月份的产量为 800 具的话，每具雪橇则仅分摊 2.50 元（2,000 元 ÷ 800 具）。在本例中，厂房月租金 2,000 元是固定成本，但单位产品分摊多少固定成本，则将取决于产品产量的多寡。

会计人员有时把固定成本进一步划分为约束性固定成本和选择性固定成本。约束性固定成本不能轻易取消或很快取消。一般来说，这类固定成本是为提供厂房和生产设施所必需的成本。厂房与设备的折旧费、房产税、长期租金和保险费等，是约束性固定成本的普通例子。选择性固定成本，则是指可以由企业管理当局斟酌决定，在较短期间中止支出的成本（同约束性固定成本比较而言）。这方面的典型例子包括：广告费、高级管理者薪金、研究与发展开支、新系统开发支出和可以展延租赁期的短期租金，等等。

区别约束性固定成本和选择性固定成本，对企业的某些经营管理决策来说，非常重要。

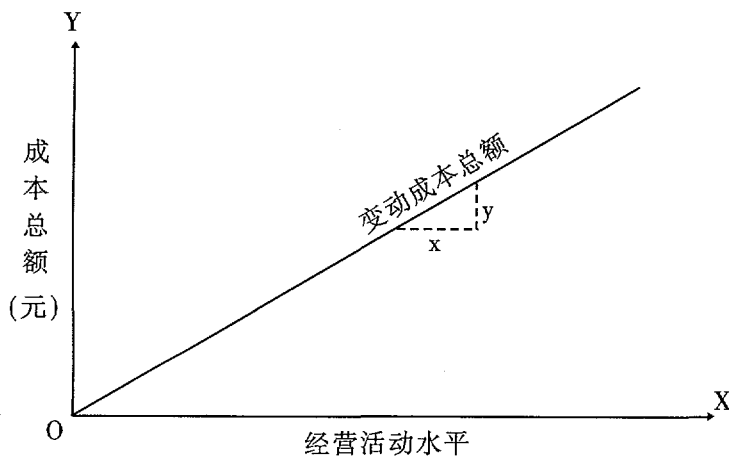
在营业萧条时期，企业取消或削减研究与发展支出，要比取消一部分生产设施容易得多。

二、变动成本

变动成本，是指其总额与经营活动水平成正比例变动的成本。成本的变

动与经营活动水平的这两者保持一定的比例。例如,假设每具雪橇的直接材料成本为 6.80 元,那么,每增产一具雪橇,直接材料成本总额就要增加 6.80 元。直接材料成本总额将决定于雪橇的产量。100 具雪橇的直接材料成本共计 680 元,101 具雪橇的直接材料成本总额则为 686.80 元。变动成本总额随着企业经营活动水平的提高而增加,但单位变动成本仍然相同。这样的比例关系使这类成本区别于其他各类成本,从而有时称之为直接变动成本。

图 2 图示了变动成本的成本特性模式。该图以经营活动水平为横轴,以成本总额为纵轴。经营活动水平每提高一个单位,成本总额也按比例增加一个单位。横轴上 X 的距离代表经营活动水平;纵轴上 Y 的距离则代表该经营活动水平所耗费的变动成本总额。Y 与 X 的比率,反映了变动成本与经营活动水平的比例关系。这个比率对所有的经营活动水平来说都相同,因此,在企业的经营能量范围内,经营活动水平每升降一个单位,变动成本总额也会随之发生相同的变化。



(图 2)

在图 2 中,变动成本总额表现为一条从原点($X=0, Y=0$)开始向右上方倾斜的直线。变动成本总额线的一般方程如下:

$$Y = bX$$

在式中:

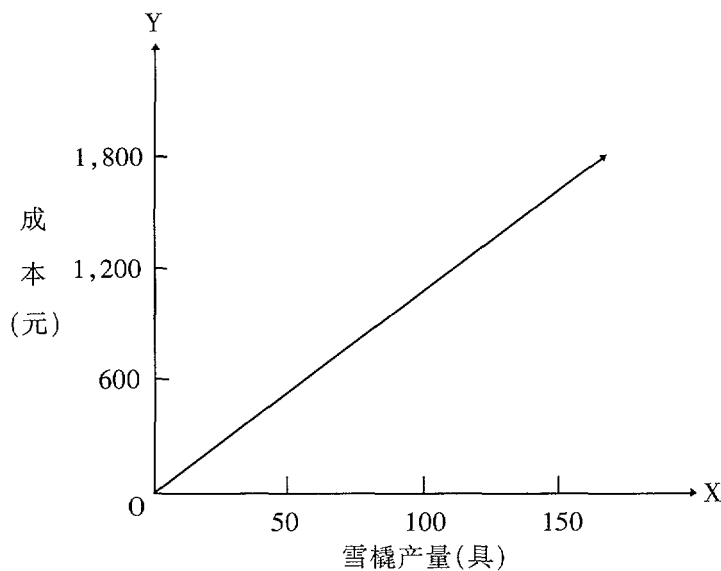
Y = 变动成本总额;

b = 单位经营活动量的变动成本;

X = 以某种计量单位(如直接工时或产量单位等)测定的经营活动水平。

上列方程表明：不管该企业生产多少具雪橇，其变动成本总额（Y）总是 6.80 元与有关经营活动水平（X）相乘之积。这里要注意：Y 对 X 的比率（Y/X）等于 b，就叫做直线的斜率或坡度，在本例中为 6.80 元。如果雪橇的产量从 100 具提高到 125 具，即 X 增加了 25 个单位，那么，其变动成本总额 Y 将增加 170 元 $[(125 \text{ 具} \times 6.80 \text{ 元}) - (100 \text{ 具} \times 6.80 \text{ 元})]$ 。其比率等于 170 元/25 具，仍为每具 6.80 元。变动成本总额对经营活动水平的比率高，直线的坡度越陡。例如，如果每具雪橇的直接材料成本为 12 元，其直接材料成本总额的方程为 $Y = 12 \text{ 元} \times X$ 。在这种情况下，直接材料成本总额的增加速度较快，反映这种情况的那条直线的坡度，如图 3 所示，也将较陡。

雪橇直接材料成本(每具 12 元)总额的成本特性模式



(图 3)

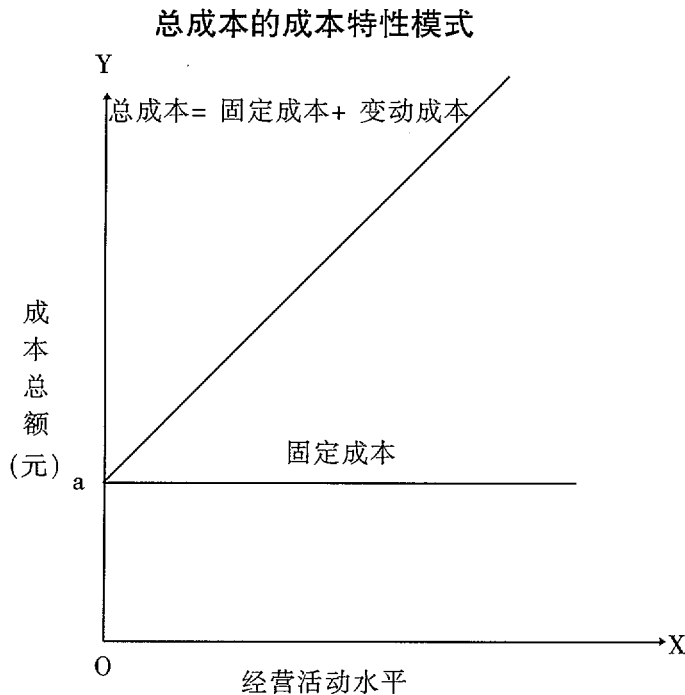
用方程表示成本与经营活动水平的关系，这对企业管理当局分配成本和进行决策来说，都非常有用。读者必须了解成本特性模式的概念及其数学表达式。

变动成本包括下列各项成本：1、直接材料费；2、直接人工费；3、变动制造费用，如：生产用品、间接材料费、直接人工的工资税、直接人工的福利开支、其他，等等；4、销售佣金；5、办公用品；6、车间水电费；7、其他。

直接变动成本有时称为可管理成本，因为企业管理者往往能决定这些成本发生与否。尽管企业管理者可以控制许多变动成本，但“可控成本”和“变动成本”却并非同义词。有些变动成本，在管理者的职责范围内也许不是可控成本。例如，维修生产设备的用品耗用量也许随着车间生产量的多少而变动，但车间主任却可能无权控制这些用品的用量。反之，某些可控成本却又可能不具备变动成本的特性。例如，企业管理者同某承包商签订一年期水压机维修

合同。在这种情况下,当管理者进行关于设备维修费用的决策时,将会把该项外包维修费当作固定成本处理。

图 4 反映了总成本的成本特性模式。固定成本总额表现为一条同横轴平行的直线。生产总成本等于固定成本总额 a 加变动成本总额。生产总成本线,要在纵轴的 a 点(它代表固定成本总额)开始标绘。这条向上倾斜的总成本线,反映了变动成本总额加固定成本总额等于生产总成本的情况。由于变动成本总额随着经营活动水平的升降而增减,总成本线也随着经营活动水平的提高而向右上方倾斜。



把固定成本总额(以下简称固定成本)的方程和变动成本总额(以下简称变动成本)的方程合并起来,就能推导出计算总成本总额(即生产总成本,混合成本总额以下简称混合成本,生产总成本以下简称总成本)的方程:

$$\text{固定成本的方程} \quad Y = a$$

$$\text{变动成本和方程} \quad Y = bX$$

$$\text{总成本的方程} \quad Y = a + bX$$

总成本方程表明总成本等于固定成本加变动成本。分别代入 a 和 b 的值,就能用数学方式表示各种不同的混合成本,这对成本分析非常有用。

在本例中,雪橇生产的总成本方程如下:

$$\text{总成本} = \text{固定成本} + \text{变动成本}$$

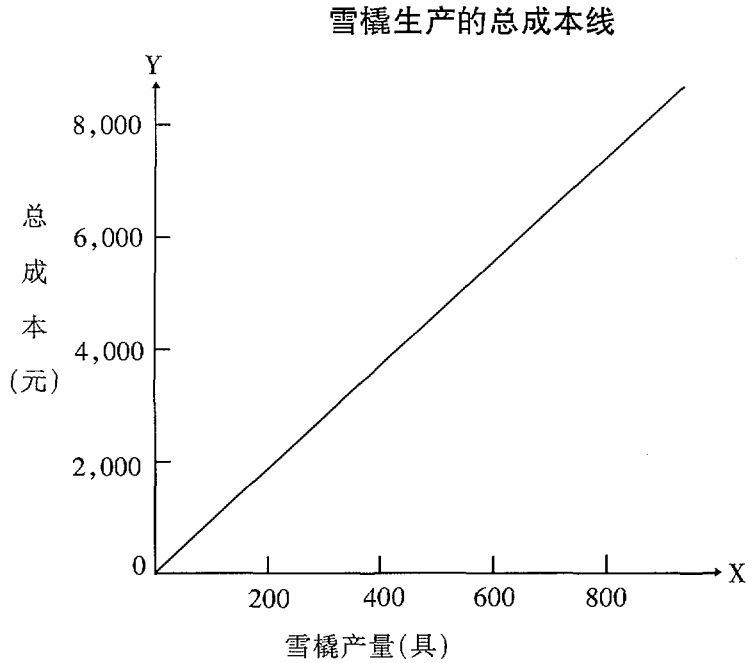
$$Y = a + bX$$

$$Y = 2,000 \text{ 元} + 6.80 \text{ 元} \times X$$

只要把雪橇的某个具体产量代入上列方程中的 X，就可算出雪橇在该产量条件下的总成本了。假设雪橇的产量为 600 具，那么：

$$\begin{aligned} \text{总成本} &= \text{固定成本} + (\text{单位变动成本} \times \text{产量}) \\ Y &= 2,000 \text{ 元} + 6.80 \text{ 元} \times X \\ &= 2,000 \text{ 元} + 6.80 \text{ 元} \times 600 \text{ 具} \\ &= 2,000 \text{ 元} + 4,080 \text{ 元} \\ &= 6,080 \text{ 元} \end{aligned}$$

图 5 反映了本例中雪橇生产的成本。



(图 5)

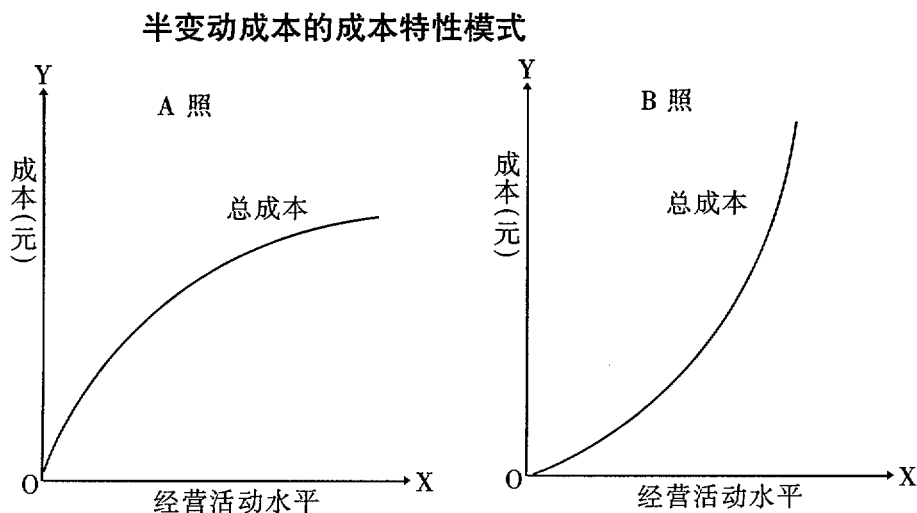
许多成本项目具有混合成本的特征：一部分是变动成本另一部分是固定成本。电费、维修费和间接人工费等，都是混合成本的例子。

三、半变动成本

半变动成本总额 (以下简称半变动成本)，随着经营活动水平的提高而增加，但其增长率并非固定不变。半变动成本可以分为下列两类：按递减率增加的成本和按递增率增加的成本。

图 6 中的 A 图，反映了按递减率增加的半变动成本。这类成本叫做熟练曲线成本。这个名称，由来自于人们观察到这样一个事实：工人对一项新作业较为熟练时，人工成本往往会降低下来。例如，工人在生产第一批新型割草机时，装配一台割草机需要耗费直接人工 3 小时。然而，他们装配第二批割草机时，每台只要耗费 2 小时 50 分钟；装配第三批时，单位产品的直接人工耗费进一步减少到 2 小时 40 分钟，等等。

图 6 中的 B 图, 则反映了按递增率增加的半变动成本这类成本的特征: 随着经营活动水平的上升, 单位产品成本越来越高。例如, 为了鼓励节约能源, 发电厂可能对企业用电差别收费; 生产用电越多, 单位产品所分摊的电费也就越多。企业管理者要密切注意这类成本, 因为它会很快失去控制。



(图 6)

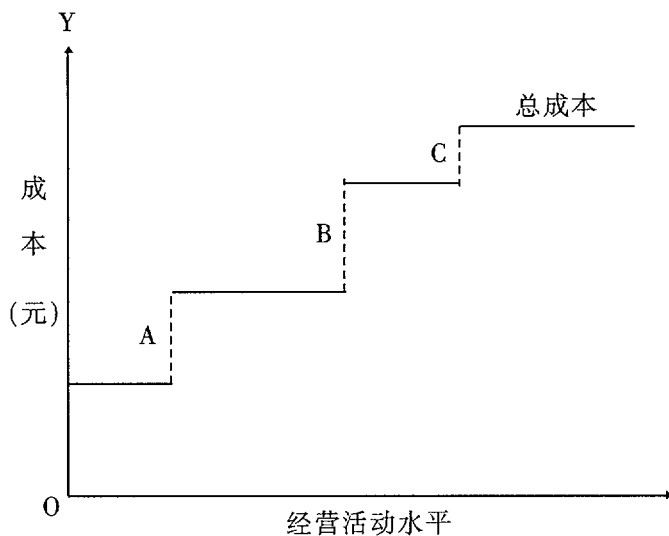
四、半固定成本

半固定成本总额(以下简称半固定成本), 随着经营活动水平的提高而增加, 但它并不持续增长, 而是间断地跳跃增加。有许多成本项目表现出半固定成本的成本特性。例如, 某企业一般不靠增添生产设施而靠工人的加班加点, 来增加生产。然而, 当该企业的生产能力已达到最大限度时, 再要增产的话那只有扩建厂房, 购置新机器了。这样一来, 生产设施的成本就会突然跳跃增加。又如, 某企业有一辆运货卡车现在已经满负载了, 再要增加运货量, 也只能再增添一辆新卡车。因此, 该企业来年增加货运量 10% 的计划, 将会导致运输设备成本的猛升。图 7 图示了半固定成本的成本特性模式。

图 7 表明半固定成本为什么又叫做阶梯成本。它既有变动成本的特性, 又有固定成本的特征。半固定成本, 既象变动成本那样, 随着经营活动水平的提高而增加(尽管不按比例增加), 又象固定成本那样, 在一定业务量(尽管并非所有的业务量)的范围内固定不变。

图 7 中的各条水平实线代表了半固定成本, A、B、C 这三条垂直虚线则分别代表从一个梯级跳到另一个梯级的成本提高额。各个梯级之间的成本提高程度也不相等。半固定成本线并不持续上升, 每当总成本从一个水平转移到另一个水平时, 它就折断了, 因此, 我们不能象对待变动成本或固定成本那样用一个简单的数学方程来表示半固定成本然而, 这并不妨碍企业管理者在进行决策时鉴别和使用半固定成本。

半固定成本的成本特性模式



(图 7)

五、关于成本特性的假设

我们对成本特性的论述，依据下列两个非常重要的假设：一是关于相关范围的假设，二是关于时间性的假设。

关于相关范围的假设，就是假定鉴别出来的成本特性模式只适于经营活动的某个范围。在经营活动量未达到或未超过这个相关范围时，都可能出现其他不同的成本特性模式。例如图 8 绘出了两条含有若干不同成本特性模式的总成本曲线。其中(a)图列出的那条总成本曲线包括三个部分：第一部分(从经营活动水平的零点到 A 点)是按递减率增加的半变动成本(即熟练曲线成本)；第二部分(从经营活动水平的 A 点到 B 点)是直接变动成本。第三部分(越过 B 点的部分)则是按递增率增加的半变动成本。(b)图绘出的总成本线也包括三个部分：第一总分从零点到 C 点，是混合成本；第二部分从 C 点到 D 点，是固定成本；第三部分从 D 开始(D 点，越过 D 的部分成本从原来较低的水平跳跃到较高的水平)表现为半固定成本。

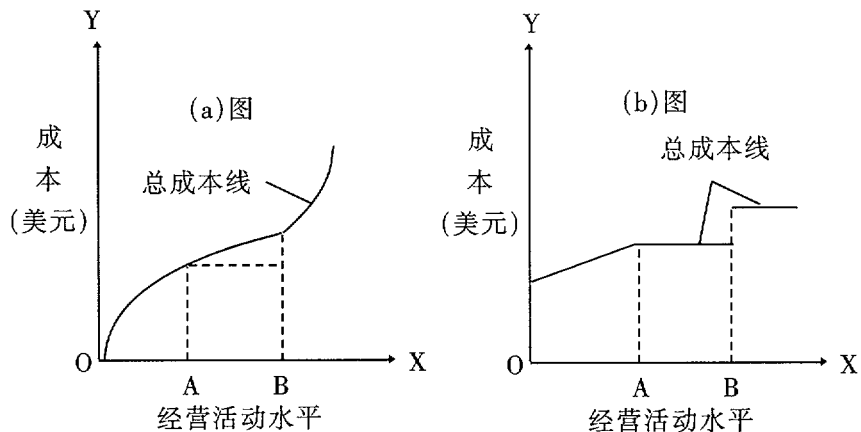


图 8 中列出的两种情况,都不可能用一条简单的成本曲线来反映。然而,很高或很低的经营水平往往同企业的决策无关,因为企业的经营水平实际上很少可能出现这些水平。同企业决策有关的是有较大可能出现的经营水平。企业这个经营活动范围,就叫做相关范围。例如,如果图 8 中(a)图的 A 点与 B 点之间的经营活动范围就是相关范围,那么,企业管理者就能认为所要考查的那项成本是直接变动成本,因为相关范围以外的其他成本特性模式都无足轻重。同样,要是(b)图的 C 点与 D 点之间的经营活动水平就是相关范围的话,企业管理者就能把所要考查的成本项目当作固定成本来处理。

关于时间性的假设,就是假定鉴别出来的成本特性模式只适用于某个时期。许多成本项目的成本特性模式在一个较长时期内可能改变;而且,从长远观点来看,也几乎没有什么成本项目是固定成本。它们尽管在当年是固定成本,但在以后各年内却可能改变。例如,租赁期一年的厂房租金,在当年是固定成本,以后各年就不再是固定成本了。又如,某食品加工厂签订了长期合同,长期采购供加工之用的易腐食料,就可能使原料费用由变动成本变为固定成本。

第二节 估计成本的方法

会计学界提出了许多方法来鉴别具体成本项目的成本特性模式。我们在下面只论述其中若干简单的、常用的成本估计法。

一、直观与专业经验

工作经验有时是不能用其他事物代替的。从事多年会计业务、能准确地预测成本的人才,在鉴别成本特性模式和估计成本水平时,往往会发挥非常重要的作用。他们经常能把许多错综复杂、互为因果的因素结合成为一个有助于预测的体系。某些专家预测成本的准确性高得惊人使我们不能否定这种非数学预测法。

二、高低点法

高低点法是企业界广泛应用来估计成本的一种简便方法,它可以把一项混合成本分解为固定成本和变动成本。我们举一个例子来说明。假设某企业 1995 年上半年各个月份的成本数据和经营活动(直接工时)数据分别如下:

月份	总成本	直接工时
1 月	54,000 元	2,100
2 月	56,000 元	2,300
3 月	62,000 元	2,400
4 月	58,000 元	1,900
5 月	44,000 元	1,500
6 月	50,000 元	1,700

从上列数据中看出：总成本在某种程度上随着经营活动水平的升降而增减。经营活动水平低的总成本，少于经营活动水平高的总成本。然而，在这里，总成本与经营活动水平两者之间的关系还不清楚。我们可以应用高低点法，来区分总成本中的固定成本和变动成本。首先选定总成本最高的月份（3月份，其总成本为 62,000 元），与总成本最低的月份（5 月份，其总成本为 44,000 元），再把这两个月的总成本的差额 8,000 元（62,000 元 - 44,000 元）除以这两个月的经营活动量的差额 900 直接时（2,400 直接工时 - 1,500 直接工时），就能算出单位变动成本，即总成本公式“ $Y = a + bX$ ”中的 b:

$$\begin{aligned} b &= \frac{62,000 \text{ 元} - 44,000 \text{ 元}}{2,400 \text{ 直接工时} - 1,500 \text{ 直接工时}} \\ &= \frac{18,000 \text{ 元}}{900 \text{ 直接工时}} \\ &= 20 \text{ 元/直接工时} \end{aligned}$$

即每个直接工时 20 元

计算结果表明：生产上每耗用一个直接工时，总成本将增加 20 元。3 月份，在 2,400 直接工时的经营上，总成本为 62,000 元。把 20 元和 62,000 元分别代入总成本公式中的 b 和 Y，求解固定成本 a 的值如下：

总成本 = 固定成本 + 变动成本

$$Y = a + bx$$

$$62,000 \text{ 元} = a + 20 \text{ 元} \times 2,400 \text{ 直接工时}$$

$$62,000 \text{ 元} = a + 48,000 \text{ 元}$$

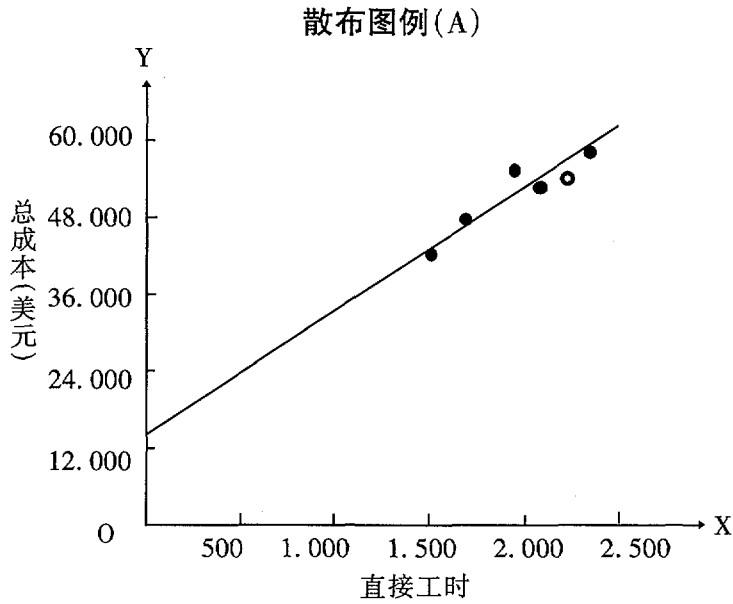
$$a = 14,000 \text{ 元}$$

用 5 月份的数据算出的固定成本的值，和上面计算结果完全相同。也就是说，用 20 元/直接工时去乘 1,500 直接工时，算出变动成本 3 万元，再从总成本 44,000 元中减去变动成本 3 万元，即得固定成本 14,000 元。

高低点法是估计混合成本中的固定成本和变动成本的一种简便方法，但这种方法可能不精确。用高低点法算出的结果，可能同实际的固定成本和变动成本相差悬殊。在这种场合下，可以应用较为复杂的统计方法来估计固定成本和变动成本。

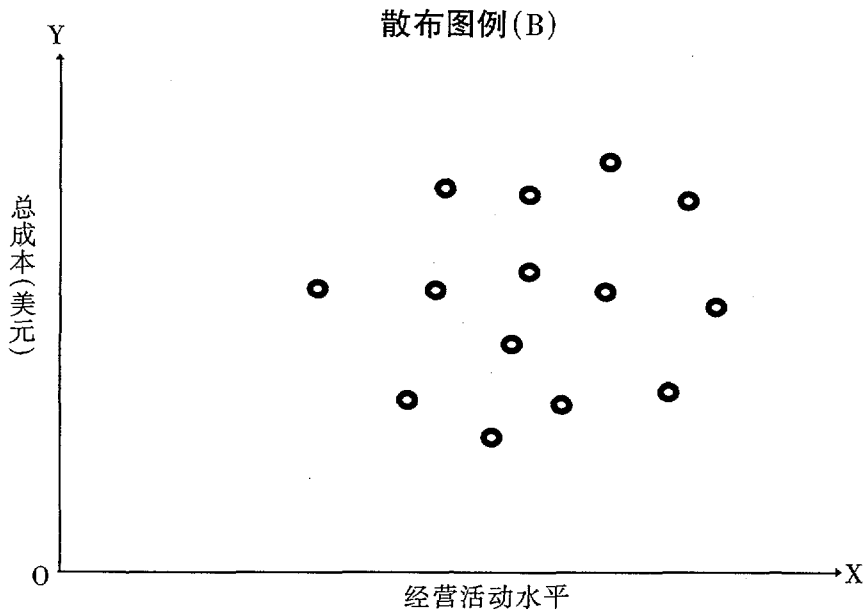
三、散布图

在有些场合下，用图形标绘成本数据很有用。如图 9 所示，以总成本为纵轴，以经营活动水平为横轴，把每项成本数据标绘成图中的一个点。这样的图形叫做散布图，因为在图中散布了一些数据点。散布图有助于鉴别一组成本数据的成本特性模式。把各项成本数据分别标绘出来，就有可能发现尽是罗列一些数据还看不清楚的关系。



把高低点法估计固定成本和变动成本所用的各项数据标绘在图 9 上,就可清楚看出这 6 个数据点之间的线性关系。通过各个数据点画一条直线,同纵轴相交于 a 点这样将通过大致估计出变动成本率 b 的值来。图中的 a 点是固定成本的估计值。如该图所示,它很接近用高低点法估计出来的固定成本 14,000 元。

在本例中,通过这组数据点,很容易绘出一条估计成本线来,因为这些成本同经营活动水平密切相关。然而,成本与经营活动水平之间的关系有时并不明显,很难准确地绘出一条能密切拟合各个观察数据的直线来。图 10 就反映了这样的情况。



(图 10)

第三节 本、量、利分析 I

一、本、量、利关系分析

企业管理者利用关于成本特性的信息,可以进行许许多多有用的分析。其中有一种非常重要的分析叫做成本、业务量、利润分析(简称本、量、利分析或 CVP 分析)。它研究成本和利润这二者如何随着业务量(经营活动水平)的变化而变动。

(一)盈亏临界分析

盈亏临界点,是指达到总成本与总收入相等而出现不盈不亏状态的业务量,盈亏临界点,可以针对一种产品、一组产品、一个事业部、整个公司或其他周密规定的成本对象来计算。在盈亏临界点,产品的总收入恰好同产销产品的总成本相等。在计算盈亏临界点时,必须把企业的生产活动和非生产活动的固定成本与变动成本都包括在内。分析中使用的全部成本的统一性,表现在分析中既要考虑可以按照产品鉴别的成本对象,又要考虑其他成本对象。

下面举个例子来说明。假设富成花园设备公司准备试制一批新型草坪喷水机,估计每台价格 5 元,每台变动成本 3 元,固定成本为 1 万元。销售收入为销售量与每台售价 5 元相乘之积,变动成本则等于单位变动成本 3 元与销售量相乘之积。盈亏临界点出现在利润为零的场合。因此,不盈不亏意味着:

$$\begin{aligned} \text{总收入} &= \text{总成本} \\ &= \text{固定成本} + \text{变动成本} \end{aligned}$$

即:

$$\begin{aligned} \text{TR} &= \text{TC} \\ &= \text{FC} + \text{VC} \end{aligned}$$

在上式中,TR 代表总收入,TC 代表总成本,FC 和 VC 则分别代表固定成本和变动成本。

总收入等于单位价格乘销售量 X; 变动成本等于单位变动成本乘销售量 X。

把上列各值分别代入公式,得:

$$5 \text{ 元} \cdot X = 10,000 \text{ 元} + 3 \text{ 元} \cdot X$$

移项整理,求解 X:

$$5 \text{ 元} \cdot X - 3 \text{ 元} \cdot X = 10,000 \text{ 元}$$

$$2 \text{ 元} \cdot X = 10,000 \text{ 元}$$

$$X = \frac{10,000 \text{ 元}}{2 \text{ 元}}$$

$$= 5,000(\text{台})$$

盈亏临界点为 5,000 台。答案以台数表示,因为变量 X 所代表的是产品销售量,即销售台数。把盈亏临界点的销售量转换为销售金额也很简单:只要

把答案中的销售台数乘上每台售价,就可算出盈亏临界点的销售金额,即:

$$5,000 \text{ 台} \cdot 5 \text{ 元} = 25,000 \text{ 元}$$

求解盈亏临界问题的另一种方法是:从单位售价中减去单位变动成本,算出单位边际贡献。所谓单位边际贡献,是指为补偿固定成本和提供利润作出贡献的那部分单位销售收入。它是产品的单位售价与单位变动成本之差。当边际贡献能完全补偿固定成本时,就达到了盈亏临界点。越过该点后,每增售一个单位产品,将能提供一个单位的边际利润。因此,盈亏临界点可以计算如下:

$$\begin{aligned} \text{单位边际贡献} &= \text{单位售价} - \text{单位变动成本} \\ &= 5 \text{ 元} - 3 \text{ 元} \\ &= 2 \text{ 元} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{盈亏临界点} &= \frac{\text{固定成本}}{\text{单位边际贡献}} \\ &= \frac{10,000 \text{ 元}}{2 \text{ 元}} \\ &= 5,000 \text{ (台)} \end{aligned}$$

在有些场合下,我们不能直接得到关于单位产品的售价和变动成本的数据。例如,假设在本例中只有如下数据:固定成本 1 万元,变动成本为销售收入的 60%。这些数据,在上列公式中就不能使用了。然而,只要把公式稍加改变,也可以把盈亏临界点计算出来。必须注意:这里求解的并非是销售量,而是销售金额,也就是下列方程中的未知项 Y 的值:

$$\begin{aligned} \text{总收入} &= \text{总成本} \\ &= \text{固定成本} + \text{变动成本} \end{aligned}$$

即:

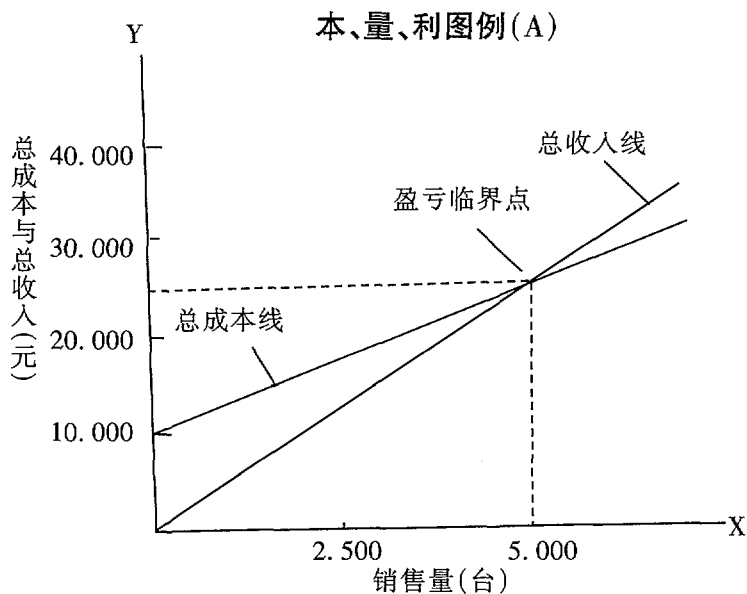
$$Y = 10,000 \text{ 元} + 0.6Y$$

换句话说,当销售收入 Y 等于变动成本(Y 的 60%)与固定成本(10,000 元)相加之和时,就会出现盈亏临界点。

求解 Y,得:

$$\begin{aligned} Y - 0.6Y &= 10,000 \text{ 元} \\ 0.4Y &= 10,000 \text{ 元} \\ Y &= \frac{10,000 \text{ 元}}{0.4} \\ &= 25,000 \text{ 元} \end{aligned}$$

在管理会计报表体系中,通常也采用图示法,我们在本书中使用了许多图形,其中一个最有用的就是本、量、利图,它也叫做 CVP 图。图 11 中列出了上例的本、量、利图。该图有一条总成本线和一条总收入线。总成本线包括固定成本(10,000 元)和变动成本(单位变动成本 3 元与销售量相乘之积)。总收入线则是单位售价 5 元与销售量相乘之积。



分析盈亏临界点固然很重要,但企业管理者往往不只是注意不盈不亏的保本情况,有时还应用本、量、利的分析方法,去研究其他一些问题,如:1、测定实现目标利润所必需的经营水平;2、测定改变固定成本的影响;3、测定改变单位变动成本的影响;4、测定改变单价的影响;5、测定改变管理策略的影响。

(二)测定实现目标利润所必需的经营水平

不盈不亏,保住老本,是任何企业的起码要求,但它不是营利企业的最终经营目标。投资者决不会把资金投入无利可图的企业。企业必须争取实现投资者可以接受的收益率。

CVP分析可以用来确定企业为补偿固定成本和实现目标利润所必需的经营水平。如果目标利润用金额来表示的话,只要把目标利润加上总成本(固定成本与变动成本相加之和),就可算出必要的经营水平了。在本例中,假设萨姆森公司规定目标利润为8,000元,通过下列计算,将能测定它实现目标利润所必需的销售量了:

$$\begin{aligned} \text{销售收入} &= \text{变动成本} + \text{固定成本} + \text{目标利润} \\ 5 \text{元} \cdot X &= 3 \text{元} \cdot X + 10,000 \text{元} + 8,000 \text{元} \\ 5 \text{元} \cdot X - 3 \text{元} \cdot X &= 18,000 \text{元} \\ 2 \text{元} \cdot X &= 18,000 \text{元} \\ X &= 9,000 \text{(台)} \end{aligned}$$

用金额来表示:

$$\begin{aligned} \text{销售额} &= 9,000 \text{台} \times 5 \text{元} \\ &= 45,000 \text{元} \end{aligned}$$

目标利润也可能不用金额来表示。例如,萨姆森公司把目标利润规定为销售收入的20%,变动成本规定为销售收入的60%。在这种情况下,必要的经营水平将可计算如下:

销售收入 = 销售收入的 60% + 固定成本 + 销售收入的 20%

把各已知值代入方程,得:

$$Y = 0.6Y + 10,000 \text{ 元} + 0.2Y$$

$$Y = 0.8Y + 10,000 \text{ 元}$$

$$Y - 0.8Y = 10,000 \text{ 元}$$

$$0.2Y = 10,000 \text{ 元}$$

$$Y = 10,000 \div 0.2$$

$$= 50,000 \text{ 元}$$

用数量表示:

$$\text{销售量} = 50,000 \text{ 元} \div 5 \text{ 元}$$

$$= 10,000 \text{ (台)}$$

我们注意到目标利润为销售收入的 20%,那么,单位售价中的 1 元(单价 5 元的 20%)将代表必要的单位目标利润。因此,这个问题也可直接用销售量来求解:

$$5 \text{ 元} \times X = 3 \text{ 元} X + 10,000 \text{ 元} + 1 \text{ 元} \times X$$

$$X = 10,000 \text{ (台)}$$

(三)测定改变固定成本的影响

固定成本这个术语,顾名思义,是指固定不变的成本。然而,有许多固定成本项目可以斟酌决定,在近期内能按照企业管理者的意图加以改变。他们利用 CVP 分析,来评价关于选择性固定成本的决策,或规划一项新的约束性固定成本(如增加财产税等)。

这种分析很容易进行:只要把这个新的固定成本代入 CVP 方程,然后考查其计算结果就行。我们仍以萨姆森公司为例来说明。假设该公司预期来年的固定成本将增加 5,000 元,那么,固定成本将成为 15,000 元(10,000 元 + 5,000 元),新的盈亏临界点将可计算如下:

$$5 \text{ 元} \cdot X = 15,000 \text{ 元} + 3 \text{ 元} \cdot X$$

$$2 \text{ 元} \cdot X = 15,000 \text{ 元}$$

$$X = 7,500 \text{ (台)}$$

由于单位边际贡献为 2 元,增加固定成本 5,000 元将需要多销产品 2,500 台,来补偿多支出的固定成本。

(四)测定改变单位变动成本的影响

原材料成本、人工成本等变动成本发生变动时,往往需要改变一下 CVP 公式中的变动成本的值。假设本例中的单位变动成本提高 0.75 元而变成了 3.75 元,那么,在新条件下使该公司保本的销售量将为:

$$5 \text{ 元} \cdot X = 10,000 \text{ 元} + 3.75 \text{ 元} \cdot X$$

$$1.25 \text{ 元} \cdot X = 10,000 \text{ 元}$$

$$X = 10,000 \text{ 元} \div 1.25 \text{ 元}$$

$$= 8,000 \text{ (台)}$$

单位变动成本的增加额 0.75 元相当于单位售价 5 元的 15%,也相当于

单位边际贡献 2 美元的 37.5%；边际贡献的减少，需要多销售产品来补偿固定成本 1 万元。

(五)测定改变单位售价的影响

改变售价的影响，类似改变变动成本的后果，也会增减补偿固定成本所需的边际贡献。假设市面萧条，该公司打算降低单价 0.40 元出售产品。在这种场合下，新的盈亏临界点将为：

$$4.60 \text{ 元} \cdot X = 3 \text{ 元} \cdot X + 10,000 \text{ 元}$$

$$1.60 \text{ 元} \cdot X = 10,000 \text{ 元}$$

$$X = 6,250(\text{台})$$

用金额表示，新的销售额将为：

$$6,250 \text{ 台} \times 4.60 \text{ 元} = 28,750 \text{ 元}$$

(六)测定改变管理策略的影响

每次只考查本、量、利模式中的一个因素的变化，很容易看出它对盈亏临界点的影响。然而，在实际工作时，却可能有若干因素同时发生变动。多因素的变化情况也不难分析，但往往很难立刻看出它们的影响。

要反映多因素的变化，必须把若干个个别因素的变化结合到一个计算过程中去。例如，富成公司预测来年的人工成本将增加，会使变动成本有所提高。在这种情况下，该公司有两个方案保持 9,000 元的目标利润。一个方案是提高产品价格来补偿变动成本的增加，但售价的提高却可能导致产品销售量的降低；另一个方案是购置新机器，实行生产自动化，来减少人工成本。新机器价值 2 万元，将导致固定成本从原来的 1 万元增加到 3 万元，但可使单位变动成本从 3 元下降到 2.60 元。采用这第二个方案实现目标利润 9,000 元所需要的产品销售量计算如下：

已知：固定成本从 10,000 元增加到 30,000 元；单位变动成本从 3 元降低到 2.60 美元；单位售价不变，仍为 5 元；目标利润不变，仍为 9,000 元。

求：在新条件下实现原定目标利润的产品销售量。

解：

$$5 \text{ 元} \cdot X = 2.60 \text{ 元} \cdot X + 30,000 \text{ 元} + 9,000 \text{ 元}$$

$$5 \text{ 元} \cdot X - 2.60 \text{ 元} \cdot X = 39,000 \text{ 元}$$

$$2.40 \text{ 元} \cdot X = 39,000 \text{ 元}$$

$$X = 39,000 \text{ 元} / 2.40 \text{ 元}$$

$$= 16,250(\text{台})$$

第一个方案是提高售价，把产品单位价格从 5 元提高到 5.50 元。为了抵销产品销售量减少的影响，该公司需要开展一次广告推销活动，这将会使固定成本增加 8,000 元并导致单位变动成本从原来的 3 元增加到 4.25 元。依据这些数据，可以进行如下计算：

已知：固定成本从 10,000 元增加到 18,000 元并导致单位变动成本从原来的 3 元增加到 4.25 元；单价从 5 元提高到 5.50 元；目标利润仍为 9,000 元。

求：在新条件下实现原定目标利润的产品销售量。

解：

$$5.50 \text{ 元} \cdot X = 4.25 \text{ 元} X + 18,000 \text{ 元} + 9,000 \text{ 元}$$

$$1.25 \text{ 元} \cdot X = 27,000 \text{ 元}$$

$$X = 21,600(\text{台})$$

由此可见，实现原定目标利润所需要的产品销售收入，第一个方案是 118,000 元(21,600 台 × 5.50 元)，第二个方案则为 81,250 元(16,250 台 × 5 元)。现在要研究的问题是：该公司管理当局在这两个方案中究竟应该采纳哪一个方案呢？只计算这两个方案的目标销售水平，是提供不出一个现成的选择标准的。例如，这两个方案都能实现目标利润的话，第一个方案就可能较好，因为它的边际安全率较高。关于边际安全率的概念，我们将在本章后一部分论述。

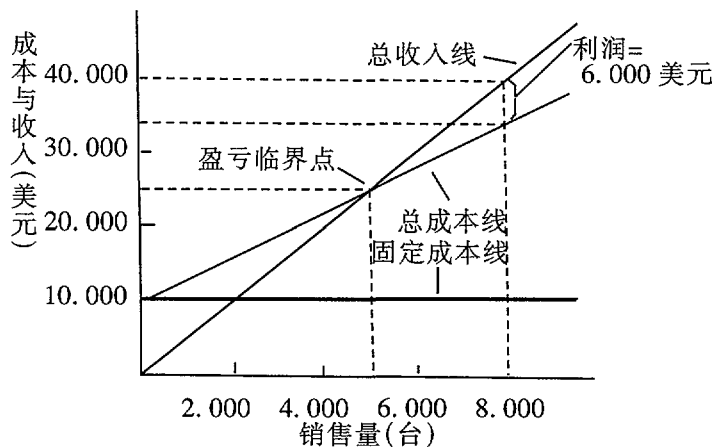
二、CVP 图解法

形象化信息，有时比用文字或数学表达的信息更为有用，更加有效。图示法有以下几个优点：

- 1、企业管理者没有时间细看各项财务数据时，能通过图形迅速了解到财务信息；
- 2、能提供一个经营活动范围(不是一个固定状态)的信息；
- 3、能以较少的资料使管理者了解到较多的信息；
- 4、能简化某些复杂问题的解法，使之较能理解。

象图 11 中那样最简单的 CVP 图，绘出了上例的 CVP 关系。固定成本为 1 万元，单位变动成本和单位售价分别为 3 元和 5 元。在表示销售量的横轴上和表示销售收入的纵轴上，都能找到盈亏临界点。这个点的销售量(5,000 台)和销售收入(25,000 元)是同以前用公式计算的结果完全一致的。图解法，除提供保本的信息外，还会显示出在不同的经营活动水平下可能发生的盈亏状况。例如，从图 12 中看出：在销售量为 8,000 台的水平下，将可获利 6,000 元，这个金额等于总收入线与总成本线两者之间的垂直距离。

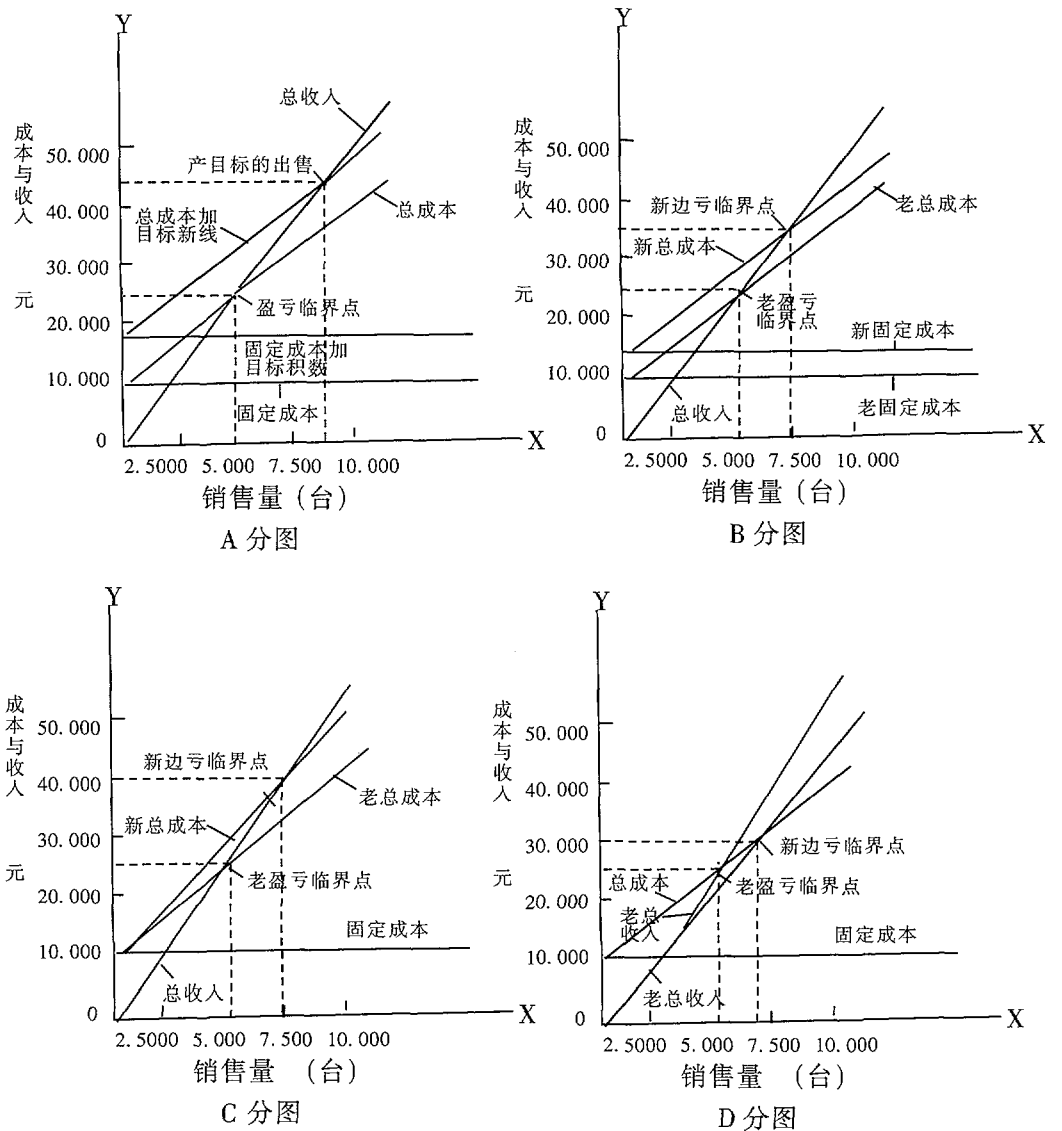
本—量—利图例(B)



(图 12)

图 13 图示了以前 CVP 分析中所用各项成本数据和收入数据的值的改变导致盈亏临界点或目标利润变动的情况。该图包括四个分图,它们分别反映了本章上面讲过的四种变动情况。各个分图都绘出了本例中的原始数据:固定成本 1 万元,单位变动成本 3 元和单位售价 5 元。另外,各个分图还分别表示了本例中的一种变动情况及其对盈亏临界点或目标利润的影响。A 分图反映了目标利润增加 8,000 元的情况;B 分图反映了固定成本增加 5,000 元情况;C 分图反映了单位变动成本提高 0.75 元的情况;D 分图则反映了单位售价降低 0.40 元的情况。把这些图解的结果同本章以前用方程计算的结果进行比较,就可检验它们是否正确。

CVP 关系各种变化对盈亏临界点影响图



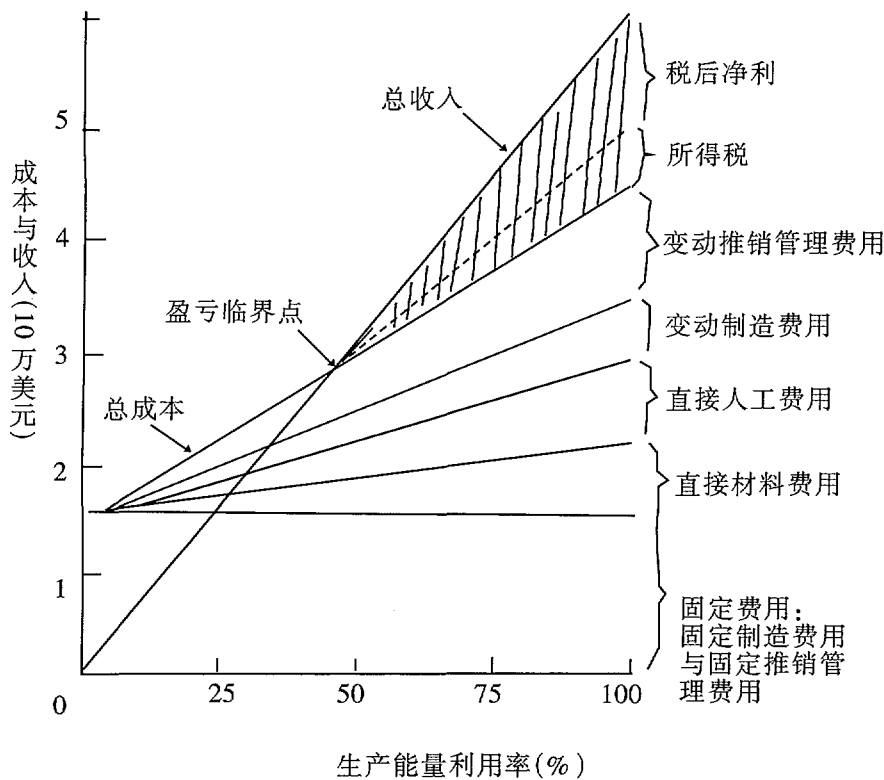
(图 13)

图解的缺点就是不很精确。从图形中很难对盈亏临界分析或其他 CVP

分析确定一个精确的答案。画得不好的图几乎完全无用。然而,许多企业管理者往往宁愿利用 CVP 图来规划经营活动,如果 CVP 关系的形象比通过计算取得的精确的答案更为重要的话。

CVP 图往往画得较为明细,即:将图中的固定成本和变动成本分别进一步划分为若干组成部分。例如,在图 14 列出的 CVP 关系明细图中,固定成本为 15 万元,变动成本为销售收入的 50%,盈亏临界点是销售收入 30 万元与生产能量利用率 50% (生产能量利用率当然也可用产量等测定经营活动水平的其他标准来代替)的交点。该图中除反映变动成本的各个明细项目外,还图示了所得税。所得税线从盈亏临界点起画,因为所得税是对企业的净利征课的。企业管理当局是否绘制 CVP 图及其质量的高低,还象其他内部管理报表一样,取决于绘制者的本领以及对这些信息的效益与成本的权衡。

CVP 关系明细图例



(图 14)

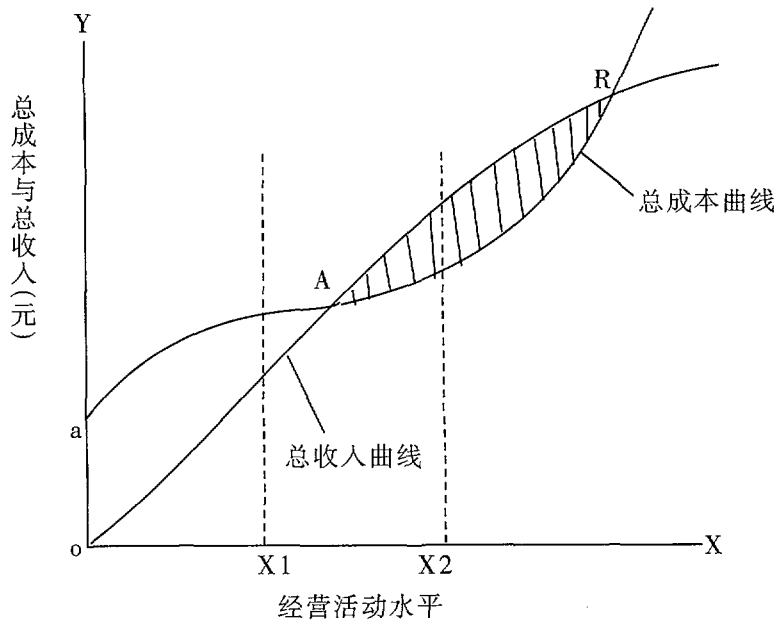
三、盈亏临界分析与相关范围假设

我们在前面已经联系成本特性讲了关于相关范围的假设。在本、量、利分析中,相关范围假设特别重要。在 CVP 分析中全部成本都假设分为固定成本和变动成本两大类。有些会计学家认为这种做法不符合成本的实际情况;图 15 则较正确地反映了实际情况。从该图表中看出:总成本和总收入线是成本特性模式有变化的曲线。这两条曲线实际上相交两次,因而出现了两个不同

的盈亏临界点——A 点和 B 点。阴影面积代表企业经营可获利范围。

图 15 可能较正确地反映了现实的成本特性，但该图形却包括了相关范围。以外的经营活动水平，它们很少可能可能出现，或者根本没有机会发生。相关范围位于经营活动水平的标度 X1 与 X2 之间。在该相关范围内，总成本曲线和总收入曲线都接近直接状态；可以把总成本曲线延伸到纵轴，绘成混合成本曲线。

总成本曲线与总收入曲线的相关范围图



(图 15)

(一) 边际安全率

边际安全率是测定实际的经营活动水平（这里以产品的销售量为例）与盈亏临界点的经营活动水平之差同实际经营活动水平相比的百分率，它可用计算公式表示如下：

$$\text{边际安全率} = \frac{\text{实际销售量} - \text{盈亏平衡点销售量}}{\text{实际销售量}}$$

边际安全率的可能值的变动范围，从 -1 到 +1。边际安全率为正值时，表明企业产品的实际销售量超过了盈亏临界点的销售量。举例说，假设某企业的实际销售量为 24,000 件，盈亏临界点的销售为 15,000 件，那么：

$$\begin{aligned} \text{边际安全率} &= \frac{24,000 \text{ 件} - 15,000 \text{ 件}}{24,000 \text{ 件}} \\ &= 37.5\% \end{aligned}$$

边际安全率也可以不按照实际数据而依据预测数据来进行计算。例如，某公司预测来年销售收入 40 万元，来年盈亏临界点的销售收入为 26 万元，那么，其预计边际安全率将为：

$$\text{预计边际安全率} = \frac{\text{预计销售收入} - \text{预计盈亏临界点的销售收入}}{\text{预计销售收入}}$$

$$= \frac{400,000 \text{ 元} - 260,000 \text{ 元}}{400,000 \text{ 元}} \\ = 35\%$$

下面我们仍以萨姆森公司的两个经营方案的例子，来说明如何应用边际安全率。按照 A 方案，单位售价不变，仍为 5 元；固定成本因添置新机器而由 1 万元增加 3 万元；单位变动成本则由 3 元降为 2.60 元。按照 B 方案，单位售从前由 5 元提高到 5.50 元；固定成本因开展新的广告推销活动而由 1 万元增加为 18,000 元；单位变动成本则由 3 元上升到 4.25 元。为了实现公司原定的目标利润，A 方案需要销售产品 16,250 台，B 方案则需要 21,600 台。现在要问：如果两个方案的目标销售量都可能达到的话，两者的边际安全率有没有差别？首先，我们分别计算这两个方案的盈亏临界点的销售如下：

A 方案：

$$\begin{aligned} & \text{盈亏临界点} \\ & \text{销售量} = \text{FC} + \text{VC} \\ & 5 \text{ 元} \cdot X = 30,000 \text{ 元} + 2.60 \text{ 元} \cdot X \\ & 2.40 \text{ 元} \cdot X = 30,000 \text{ 元} \\ & X = 12,500 \text{ 元(台)} \end{aligned}$$

B 方案：

$$\begin{aligned} & \text{盈亏临界点} \\ & \text{销售量} = \text{FC} + \text{VC} \\ & 5.50 \text{ 元} \cdot X = 18,000 \text{ 元} + 4.25 \text{ 元} \cdot X \\ & 1.25 \text{ 元} \cdot X = 18,000 \text{ 元} \\ & X = 14,400 \text{ (台)} \end{aligned}$$

然后，再分别计算这两个方案的边际安全率：

A 方案：

$$\begin{aligned} \text{边际安全率} &= \frac{\text{预计销售量} - \text{预计盈亏临界点销售量}}{\text{预计销售量}} \\ &= \frac{16,250 \text{ 台} - 12,500 \text{ 台}}{16,250 \text{ 台}} \\ &= 23\% \end{aligned}$$

B 方案：

$$\begin{aligned} \text{边际安全率} &= \frac{\text{预计销售量} - \text{预计盈亏临界点销售量}}{\text{预计销售量}} \\ &= \frac{21,600 \text{ 台} - 14,400 \text{ 台}}{21,600 \text{ 台}} \\ &= 33\% \end{aligned}$$

边际安全率图例

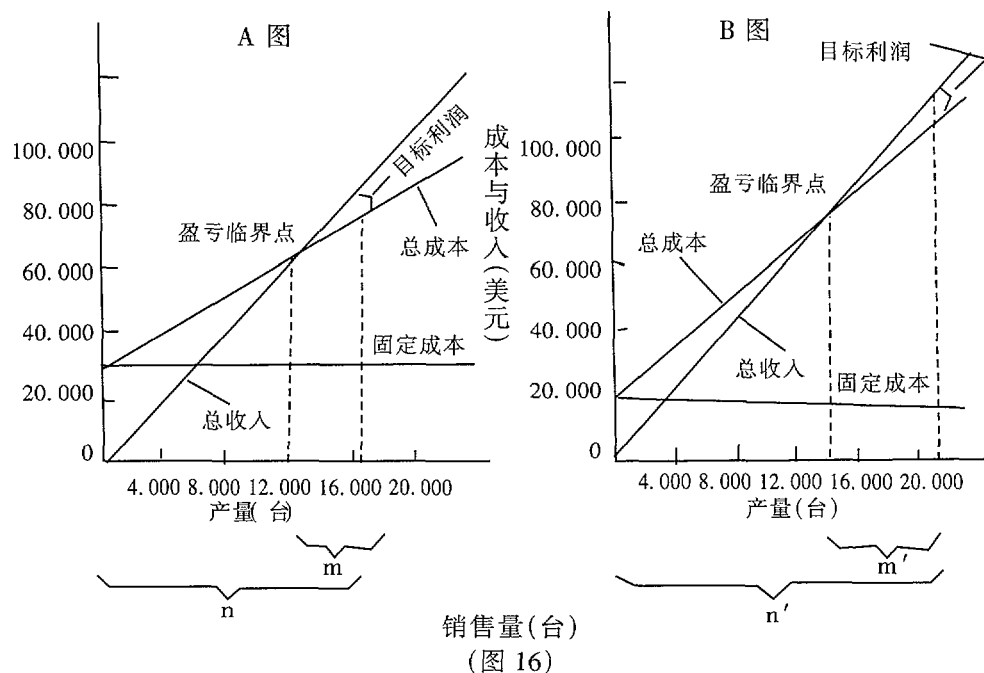


图 16 分别反映了这两个方案的边际安全率。A 图是 A 方案的情况。从图中清楚看出盈亏临界点和目标利润水平。用预期销售量(以距离 n 为代表)去除预期销售量与盈亏临界点销售量之差(以距离 m 为代表),就可算出边际安全率来。B 图则是 B 方案的情况。A 方案的边际安全率表现为 m'/n' 。

如果企业管理者对实现这两个方案的目标销售量有同等把握的话,他将会采用 B 方案。B 方案的预计销售量要比盈亏临界点的销售量高出好多,企业管理者将会认为该方案的风险小于 A 方案。边际安全率经常用来测定风险的大小,因为它可以测定实际销售高于或低于盈亏临界点销售量的程度。边际安全率越高,情况越安全,因为达到盈亏临界点的风险越小。

边际安全率的值,取决于其应用者作出什么样的决策。边际安全率分析,同所有其他比率分析一样,分析者不能给边际安全率规定参数的绝对值。边际安全率的值的意义,因行业企业管理者和决策情况的不同而各异。尽管如此,一般说,如果边际安全率接近 1,这从保本观点来看,表示情况很安全。当该比率接近零时,表示企业经营发生亏损的风险较大。边际安全率如为负值,则表明企业经营情况还未达到盈亏临界点。例如,假设实际销售量为 7,500 台,盈亏临界点销售量为 9,000 件,那么,边际安全率将为:

$$\frac{7,500 \text{ 台} - 9,000 \text{ 台}}{7,500 \text{ 台}} = \frac{-1,500}{7,500 \text{ 台}} = -20\%$$

(二)多种产品的盈亏临界分析

生产多种产品的企业,在进行盈亏临界分析和其他 CVP 分析时,还需要增加一些计算环节和某些限制性假设。如果固定成本不能按照企业产销的和各种具体产品加以鉴别的话,那就必须给多种产品计算一个单一的盈亏临界点了。为了举例说明多种产品的盈亏临界分析,我们利用以下各项数据:

	产 品		
	A	B	C
单位售价	10 元	21 元	25 元
单位变动成本	8	14	18
单位边际贡献	2	7	7
单位边际贡献率(单位边际贡献 ÷ 单位售价)	20%	33%	28%
每种产品销售量的比重	20%	50%	30%
固定成本 = 42,000 元			

由于三种产品的单位售价和单位变动成本各不相同,它们的单位边际贡献也就各异,尽管其中两种产品的单位边际贡献额凑巧相同。显然,计算多种产品的盈亏临界点的困难在于:没有一个现成的单一的单位边际贡献去除固定成本 42,000 元,算出盈亏临界点来。

解决这个问题的办法是:按照各种产品的销售量占总销售量的预期比重计算一个加权平均的单位边际贡献,其计算过程如下:

$$\text{A 产品} \quad 2 \text{ 元} \times 0.20 = 0.40 \text{ 元}$$

$$\text{B 产品} \quad 7 \text{ 元} \times 0.50 = 3.50$$

$$\text{C 产品} \quad 7 \text{ 元} \times 0.30 = 2.10$$

$$\text{平均单位边际贡献} = 6.00 \text{ 元}$$

平均单位边际贡献 6 元,是 A、B、C 三种产品分别按它们占销售总额的预期比重算出的加权平均值。尽管没有一种产品在单独销售时会提供单位边际贡献 6 元,但这三种产品组合销售时,则平均起来,预期将可提供单位边际贡献 6 元。

求平均单位边际贡献的另一种方法是:计算加权平均的单位售价和加权平均的单位变动成本,然后再从平均单位售价中减去平均单位变动成本,算出平均单位边际贡献来。表 1 列出了这种计算的全过程。两种方法的计算结果完全相同。

表 1 预期平均单位边际贡献计算表

产品	占总销量比重	售价	期望值
平均单位售价			
A	0.20	10 元	2.00 元
B	0.50	21	10.50
C	0.30	25	7.50
			20.00 元
平均单位变动成本			
A	0.20	8 元	1.60 元
B	0.50	14	7.00
C	0.30	18	5.40
			14.00 元
预期平均单位边际贡献 =			6.00 元

如果这种计算是依据销售量和成本的历史数据进行的话，算出的加权平均的单位边际贡献是过去的实际值。要是在这种计算中使用预期的销售数据和成本数据，那末，其计算结果就是期望值。大量 CVP 分析用于计划工作，因而是针对企业未来的经营活动的。即使利用了历史数据，这些数据也往往被假设为未来经营活动的估计数字。

应该指出：预期的平均单位售价 20 元并非等于各种具体产品的预期单位价格预期的平均单位边际贡献 6 元也不等于各种具体产品的预期边际贡献。预期的平均单位售价 20 元是一个平均值。换句话说，用这三种产品的预期的总销售量去除它们的预期的销售总收入，就可算出预期的平均单位价格 20 元来，尽管这三种产品中有一种产品将按 20 元的单价出售。预期的平均单位边际贡献 6 元的情况也是如此。预期的平均单位边际贡献 6 元为预期的平均单位售价 20 元的 30%。根据这些数据，我们将可象以前一样，计算盈亏临界点如下：

$$\begin{aligned}
 \text{盈亏临界点} &= \frac{42,000 \text{ 元}}{6 \text{ 元}} \\
 \text{(用销售量表示)} &= 7,000 \text{ (件)} \\
 \text{盈亏临界点} &= \frac{42,000 \text{ 元}}{0.30 \text{ 元}} \\
 \text{(用销售额表示)} &= 140,000 \text{ 元}
 \end{aligned}$$

计算多种产品的盈亏临界点所依据的重要假设是：各种产品将会出现

预期的销售结构。假如在本例的计算中所使用的三种产品的销售结构不是 20%、50% 和 30%，盈亏临界点的计算必将出错。

本例中的盈亏临界点销售量 7,000 件，包括 A、B、C 三种产品的销售量。企业管理当局也许需要分别了解每种产品的盈亏临界点销售量。这也容易做到：只要把这三种产品组合的盈亏临界点销售量 7,000 件分别去乘它们各自占总销售量的比重就行。

产品 A	$7,000 \text{ 件} \times 0.20 = 1,400 \text{ 件}$
产品 B	$7,000 \text{ 件} \times 0.50 = 3,500 \text{ 件}$
产品 C	$7,000 \text{ 件} \times 0.30 = 2,100 \text{ 件}$
合计	7,000 件

如要了解每种产品的盈亏临界点销售额，则可进行如下计算：

产品 A	$1,400 \text{ 件} \times 10 \text{ 元} = 14,000 \text{ 元}$
产品 B	$3,500 \text{ 件} \times 21 \text{ 元} = 73,500 \text{ 元}$
产品 C	$2,100 \text{ 件} \times 25 \text{ 元} = 52,500 \text{ 元}$
合计	140,000 元

以上对多种产品的盈亏临界点所进行的分析，都假设固定成本不能按照各种具体产品加以鉴别。这个假设一般说是正确的，特别是对非生产性固定成本来说，更是如此。在本例中，我们假设固定成本 42,000 元是 A、B、C 三种产品的共同成本。固定成本，如可按具体产品加以鉴别的话，就应直接算为有关产品的成本。在这种场合下，多种产品的盈亏临界分析，也将成为对各种产品分别进行盈亏临界点计算了。

四、小结

企业管理者，在进行多种多样的决策时，了解成本特性非常重要。各项成本，不管怎样千差万别，从会计角度来看，按照成本特性划分，对企业管理当局的计划和控制工作最有用的，不外下列五类：固定成本，变动成本、混合成本、半固定成本和半变动本。固定成本，在所有的经营活动水平下都稳定不变。变动成本，同经营活动水平成正比例变动。直接材料费、直接人工费和推销佣金等，都是变动成本的普通例子。混合成本，由固定成本和变动成本两个部分组成。半固定成本也叫做阶梯成本，因为它会间断地突然跳跃起来。半变动成本，随着经营活动水平的提高而增加，但其增长率并非固定不变。按递减率增加的半变动成本，叫做熟练曲线成本，它反映了工人因熟悉新作业而提高生产效率的情况。某些半变动成本则按递增率增长。

所有的成本特性分析，都以下列两个重要假设为依据。关于相关范围的假设，是假定某个成本特性模式只适用于一定的活动范围。超出这个范围，也许需要应用其他成本特性模式了。关于时间性假设，是假定某个成本特性模式只适用于一定时期。在其他期间，成本特性模式也许就不同了。

分析者有时很难鉴别一个具体成本项目的成本特性。他们除靠工作经验

外,也可应用高低点法或绘制散布图。高低点法,将成本数据最高月份与成本数据最低月份的成本差额与经济活动水平的差额相比,算出变动成本率和固定成本来。散布图,则通过成本数据的标绘,来鉴别成本特性模式。

本、量、利分析是一种很有用的管理工具,它可用来分析业务量同成本与利润三者之间的静态关系和动态关系。盈亏临界分析,用于计算总成本相等于总收入的盈亏临界点,其计算公式是:单位售价×销售量=固定成本+单位变动成本×销售量。单位售价减单位变动成本所得之差,叫做单位边际贡献,用它去除固定成本,就可算出盈亏临界点。只有把增加的固定成本和目标利润加到原始固定成本上去,才能把这两者纳入分析。单位变动成本或单位售价的改变,需要调整单位边际贡献。所有这些因素的变化都可以结合到单一的分析中去。用图形分析 CVP 关系,大大有助于企业管理者了解和应用有关信息。本、利、量图,突出了盈亏临界点和获利能力。

边际安全率,是测定实际销售量与盈亏临界点销售量之差同实际销售量相比的百分率,其计算公式为:(实际销售量-盈亏临界点销售量)/实际销售量。边际安全率的值的可能变动范围,从-1到+1。

如果在盈亏临界分析中必须同时考虑多种产品的话,就要给这几种产品计算一个单一的平均单位边际贡献。在应用历史数据的场合下,它是一个过去的实际加权平均值;在应用预测数据的场合下,它将是一个预期的加权平均值。平均单位边际贡献用来计算按销售总量或销售总额表示的盈亏临界点。各种产品的总销售量,应按照计算平均单位边际贡献时所用的产品销售结构数据进行分配。多种产品盈亏临界分析的质量,在颇大程度上取决于产品销售结构的信息是否准确。

习题(一)

1、马家鞋公司拥有速销鞋店,这些鞋店都是租来的。每间店都销售十种价格及成本相似的鞋子,马家鞋公司目前正在考虑是否要开办另一间分店,估计的收支如下:

变动数据:	每 双
卖 价	\$ 30.00
鞋 成 本	\$ 19.50
销售佣金	\$ 1.50
	21.00
每年固定开销	
租金	\$ 60,000
薪水	200,000
广告	80,000
其他	20,000
	\$360,000

- 1) 每年的保本销售额和销售量为多少?
 - 2) 若卖出 35,000 双鞋, 该店的盈亏为多少?
 - 3) 若公司给该店的经理每双 0.30 元的佣金, 那保本销售额和销售量为多少?
 - 4) 根据原来数据, 若以固定薪金调高 81,000 元来取代佣金制, 那保本销售额和销售量为多少?
 - 5) 根据原来数据, 若销售超出保本销售量后, 店经理将获得每双 0.30 元的佣金, 那么若销售量是 50,000 双的话, 该店的营业利润是多少?
- 2、长安公司三种产品—A, B 与 C。公司总裁计划在未来的营业年度里出售 200,000 件产品, 这将包括: 80,000A, 100,000B 与 20,000C。这些产品的贡献毛益分别为\$2、\$3 与\$6。公司的固定成本为\$406,000。
- 1) 公司的计划营业利润为何?
公司的保本量为何?
 - 2) 若公司卖出 80,000A, 80,000B 和 40,000C。请计算它的营业利润?
若产品的结构不变, 那下一年度的保本量为多少?

习题(二)

某乡镇企业生产儿童服装, 针对市场调研结果及企业自身生产现状, 初步预计下年度的利润水平如下:(单位:万元)

销售收入:	$500,000 \times 50$ 元/件	2,500 万元
产品生产成本:	$500,000 \times 38$ 元/件	1,900 万元
销售费用(包括管理费用):		200 万元
销售利润		400 万元

则:销售利润率为:

问:

- 1、若生产成本及销售费用的支出水平不变, 如果销售量增加到 60 万件, 而不改变企业生产规模的情况下, 企业利润额可以增加多少?
- 2、若生产成本及销售费用的支出水平不变, 如果销售量减少到 30 万件, 企业利润额会降低到多少?
- 3、若生产成本及销售费用的支出水平不变, 企业在不影响生产规模的前提下, 要求利润额增加到 500 万元, 则销售量需要达到多少? 销售收入需要达到多少?
- 4、已知该企业上一年度产品的生产成本和销售费用的详细补充资料如下:

单位产品生产成本的变动成本部分为:32 元

年度全部生产成本中的固定生产成本总额为:300 万元

单位产品的变动销售费用为:3 元

年度全年固定销售费用为:50 万元

若企业为了扩大生产规模, 引进先进技术设备, 扩建厂房, 新增投入共计

100 万元,本企业机器设备折旧年限为十年直线折旧,管理费用增加 10 万元,财务费用增加 5 万元,单位产品生产成本的变动成本为 30 元/件,问:

企业若要求利润额增加到 800 万元,则生产销售量至少要达到多少?若要去经营在投资规模扩大的情况下,采取何手段以达到目标利润?

第四节 相关成本与决策

一、相关成本的概述:

形形色色的会计信息,对企业管理者也许都有用处。例如,销售量或销售收入的数据可能有助于他们规划广告宣传运动。资产负债表项目的各种比率可能影响股利支付决策,每股收益额则可能影响筹资决策,等等。成本数据,对许多决策来说,都非常重要。然而,如上所述,成本有许多不同的类别。有些成本项目,按照职能划分为生产成本和非生产成本,等等。有些成本项目,则按照成本特性划分为固定成本、变动成本,等等。它们有时候又按照综合标志进行分类,划分为固定推销成本、变动生产成本,等等。各项成本在决策中并非同等重要;企业管理者必须鉴别出来对具体决策有用的各项成本。这样对决策有用的成本,就叫做相关成本。至于哪些成本同具体决策相关,那就不能一概而论,决策的种类不同,决策的人不同,决策的相关成本也就不同。然而,一般认为相关成本都有下列两个基本特征:1、相关成本是预期的未来成本;2、相关成本是各个可选方案之间有差别的成本。

所谓“预期的未来成本”,是指企业管理者预期将在决策所涉及的时期内发生的成本。例如,某企业管理者估计来年生产某种新产品的成本时,利用了预期将在下一年度内发生的直接人工费、直接材料费和制造费用的数据。过去的历史成本,只有在预期它们在未来期间仍将发生的场合下,才同具体决策相关。

决策时可供选择的方案之间有差别的各项成本,往往有助于分析决策,但可选方案之间各项相同的成本却对具体决策没有影响。例如,某企业管理者考虑购买一台普通钻床的方案和购买一台自动化钻床的方案时,估计这两个方案都需要耗费每小时 8 元的熟练人工,那么,工资率就同决策无关,因为这两个方案的工资率完全相同,毫无差别。然而,要是普通钻床需要耗费每小时 6 元的半熟练人工,那么,工资率就同具体决策相关了,因为这两个方案的工资率并不相同,有所差别。可供选择的不同方案之间有差别的成本,叫做差别成本。本例中的差别成本可计算如下:

$$\begin{aligned} \text{差别成本} &= \text{一个方案的成本} - \text{另一个方案的成本} \\ &= 8 \text{ 元} - 6 \text{ 元} \\ &= 2 \text{ 元} \end{aligned}$$

二、不同方案择优决策

本章所讲的许多决策,经常叫做不同方案择优决策。不同方案择优决策,要求决策者必须从两个或两个以上的行动方案中选出一个较佳的或是最佳的方案。从广义上说,所有的决策实际上都是不同方案择优决策。例如,当你要决定继续看电视或去做家务的时候,就涉及两方案择优的问题。同样,当你想决定在休假期间去海滨游泳,还是去山坡滑雪或在家休息时,又将涉及三方案择优的问题。关于两个以上方案的决策,叫做多方案择优决策。

决策者,在选择较佳或最佳方案的过程中,需要考虑许多因素。有些决策,主要依据决策者的主观判断,而不依据或很少依据分析资料。另一些决策,则需要有一系列的决策模式。一般来说,企业管理者往往应用某些会计数据去进行决策;在他分析多方案决策时,成本数据特别有用。

不同方案择优决策所涉及的问题,形形色色,多种多样。例如:1、自制还是外销某种零部件?2、把分离后的某种联产品立即进行外销,还是在厂内继续加工?3、提高某种产品的价格,还是维持它的原价?4、保留原有的低速设备;还是另购高速设备?5、新产品用半自动化设备生产,还是用全盘自动化设备制造?6、不要低于一般售价接受特殊定货?

企业管理者分析诸如此类的不同方案择优决策时,往往借助于相关成本数据。下面将举例说明各种各样的不同方案择优决策,以及同这些决策相关的各类成本。

三、两方案择优决策

许多决策,要求决策者在两个行动方案中间择取一个较佳方案。例如,某公司销售经理为了裁减人员,正在考率选择下列两个方案中的一个较佳方案:其一是购买专用电子计算机;其二是购置通用电子计算机。在有些场合下,维持原状,是可选方案中的一个方案。例如,某工厂厂长评比安装新型电话系统和维持原有的内部通讯系统的优缺点:新系统有许多优点,但原有系统的费用支上却要少得多。

我们举盛华玩具制造公司为例,来说明分析两方案择优决策时常用的某些重要概念。该公司计划生产一种新产品——塑料自动卡车,预定售价为每辆5元。现有两个制造这种新产品的方案,公司管理当局准备从中择取一个较佳方案进行生产。

A方案需要租用一台塑料压制机(每年租金6,000元),并要由某设备维修商承包对该台设备的全年维修(根据合同,每年支出维修费2,000元)。B方案则需要出高价租用一台自动化压制机,每年根据维修合同支出的维修费用也较多,但可以节省人工。表6-1分别列出了这两个方案的预期生产成本:

盛华公司两个不同方案的预期生产成本计算表

表 2

	A 方案	B 方案	固定差别成本
固定成本:			
厂房费用	4,000 元	4,000 元	0 元
设备维修费	2,000	3,000	1,000
设备租金	6,000	29,000	23,000
合 计	12,000 元	36,000 元	24,000 元
	A 方案	B 方案	单位变动差别成本
单位变动成本:			
直接材料费	1.00 元	1.00 元	0 元
直接人工费	2.50	1.00	1.50
合 计	3.50 元	2.00 元	1.50 元

表 2 列出的两个方案的各项成本,都是预期的未来成本,因而符合相关成本的第一个标准。然而,A 方案和 B 方案的各项成本并非都有差别。两个方案中相同的各项成本就不是相关成本。两者未来的厂房费用和单位直接材料费预期将会一样。两者未来的设备租金、设备维修费和单位直接人工费则预期将有差别,这三项成本的差额列于表 2 的最后一栏。本例中的这三项差别成本都具备相关成本的基本特征。

企业不管采纳哪个方案,厂房费用和单位直接材料费都相同,因此,这两项成本不应影响决策。然而,其他三项有差别的成本,则应对决策有用。拿 A 方案和 B 方案相比,前者的设备租金和设备维修费比后者总共少了 24,000 元,前者的单位直接人工费则比后者多了 1.50 元。盛华公司管理当局,要在固定成本较低但单位变动成本较高的 A 方案与固定成本较高但单位变动成本较低的 B 方案之间,进行择优。

如果只依据利润进行决策的话,盛华公司将择取能提供较多利润的方案。由于两个方案的产品单位售价相同,生产成本将决定两者之间的利润差别。现在假设该公司预期这种塑料卡车第一年的销售量为 13,000 辆,将可进行如下分析:

			A 方案	B 方案
销售收入	13,000 辆	(a)5,50 元	65,000 元	65,000 元
减:固定成本			(12,000)	(36,000)
变动成本	13,000 辆	(a)3.50 元	(45,500)	
	13,000 辆	(a)2.00 元		(26,000)
利润			7,500 元	3,000 元

通过这两种情况的比较,将可看出:在塑料卡车 13,000 辆的销售水平下,A 方案提供的利润较多;在销售量为 18,000 辆的场合下,则 B 方案较为有利。它们的利润都是依据产品的销售量和表 2 中的成本数据计算出来的。这种方法,尽管可以给两个不同的销售水平提供答案,但不能用来解决在所有的销售水平下择取较佳方案的问题。

四、成本无差别点

应用表 2 中列出的各项相关成本,就有可能解决这个一般性问题。在销售的低水平下,该公司应该采用 A 方案,因为那时候较低的固定成本足以补偿较高的变动成本。然而,随着销售量的增加,较高的变动成本最终将超过较低的固定成本,在这种场合下,B 方案较为有利。现在要问:在什么样的销售水平下将会出现这样的转折呢?答案是:它将出现在 A 方案的较低的固定成本恰好被其较高的变动成本抵消的那个点上。这个点就叫成本无差别点。在该点上企业选择两种方案的总成本相同、利润相同。它也就是这两个方案的总成本相等的销售量。令这两个方案的总成本相等,将可用总成本公式算出它们的成本无差别点来:

$$\text{A 方案的总成本} = \text{B 方案的总成本}$$

$$\text{A 方案固定成本} + \text{A 方案变动成本} = \text{B 方案固定成本} + \text{B 方案变动成本}$$

$$12,000 \text{ 元} + 3.50 \text{ 元} \times X = 36,000 \text{ 元} + 2.00 \text{ 元} \times X$$

$$1.50 \text{ 元} \times X = 4,000 \text{ 元}$$

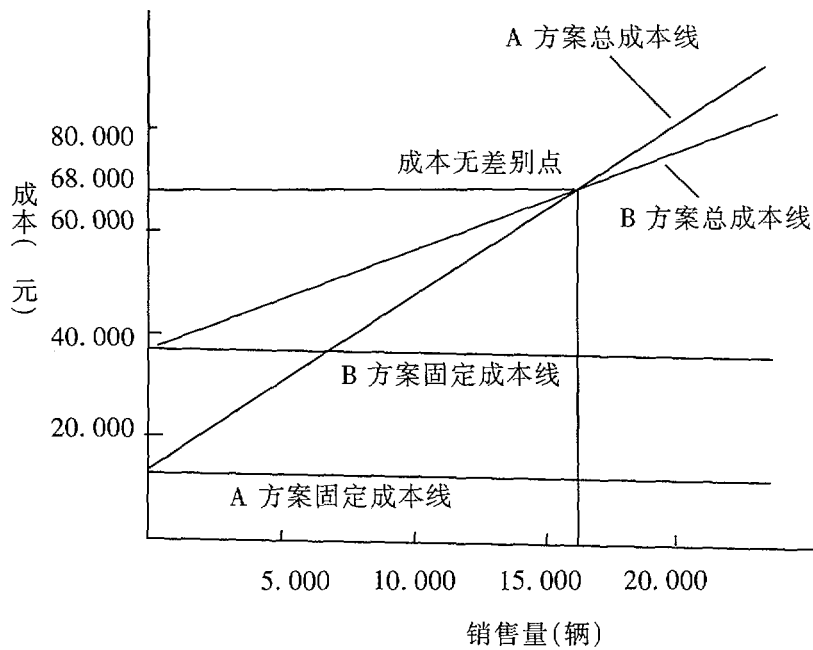
$$X = 16,000 \text{ (辆)}$$

在销售量为 16,000 辆的水平下,A 方案和 B 方案的产销总成本相等,两者提供的利润也就相同。在销售量未达到 16,000 辆时,A 方案固定成本较低,因而较为有利;销售量一旦超过 16,000 辆,B 方案提供的利润较多。而在 16,000 辆的销售水平下,该公司管理当局将会认为 A 方案和 B 方案没有什么差别。我们在下面分别计算 A 方案和 B 方案在 16,000 辆的销售水平下的利润以及稍高于这个水平(如 16,010 辆)和略低于这个水平。(如 15,990 辆)下的利润,来检验一下 16,000 辆是不是真两个方案的成本无差别点。表 3 列出了这个计算过程。

成本无差别点检验表

表 3		A 方案		
销售量		15,990 辆	16,000 辆	16,010 辆
销售收入		19,950 元	80,000 元	80,050 元
减:				
固定成本		(12,000)	(12,000)	(12,000)
变动成本		(55,965)	(56,000)	(56,035)
利 润		11,985 元	12,000 元	12,015 元
		方案		
销售量		15,990 辆	16,000 辆	16,010 辆
销售收入		79,950 元	80,000 元	80,050 元
减:				
固定成本		(36,000)	(36,000)	(36,000)
变动成本		(31,980)	(32,000)	(32,000)
利 润		11,970 元	12,000 元	12,030 元

A 方案和 B 方案的成本无差别点



(图 17)

图 17 图示了成本无差别点。A 方案的固定成本较低,这意味着 A 方案的总成本线最初低于 B 方案的总成本线。然而, A 方案的变动成本较高,其总成本线的坡度因而较陡。在成本无差别点上, A 方案的较低的固定成本终于

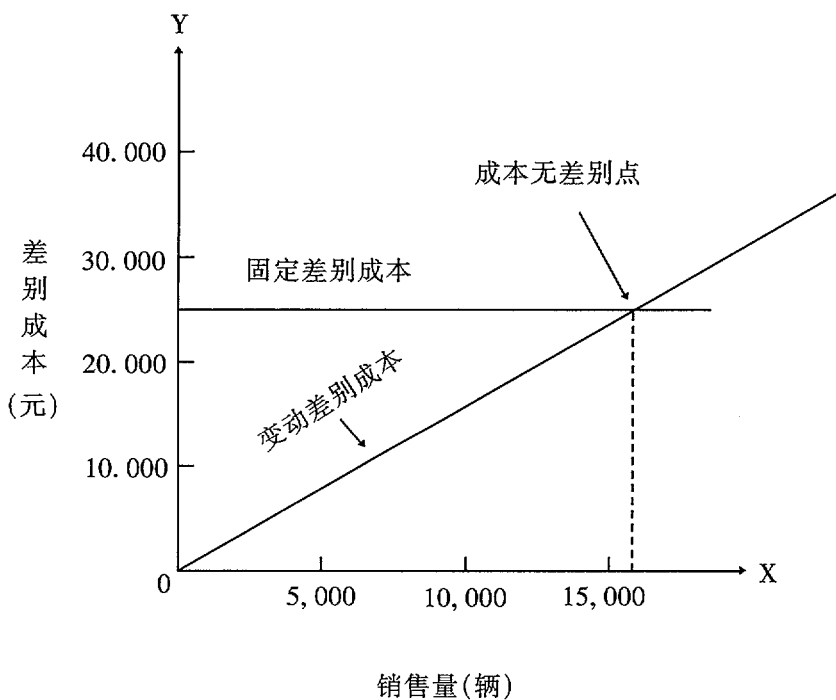
被它较高的变动成本完全抵消了。

计算成本无差别点的另一种方法是利用这两个方案的各项差别成本。表 6-1 的最后一栏中已列出了这几项差别成本。

计算过程如下：

$$\begin{aligned} \text{成本无差别点} &= \frac{\text{固定差别成本}}{\text{单位变动差别成本}} \\ &= \frac{36,000 \text{ 元} - 12,000 \text{ 元}}{3.50 \text{ 元} - 2.00 \text{ 元}} \\ &= \frac{24,000 \text{ 元}}{1.50 \text{ 元}} \\ &= 16,000 \text{ (辆)} \end{aligned}$$

用差别成本计算成本无差别点图解



(图 18)

图 18 图示了利用各项差别成本计算成本无差别点的结果。固定差别成本是 24,000 元(36,000 元 - 12,000 元)。变动差别成本线的斜率为 1.50 元(3.50 - 2.00 元)。在 16,000 辆的销售水平下,变动差别成本恰好抵消了固定差别成本。

这里要注意:如果用总成本方程求解成本无差别点时,代数计算可以把

各个变量简化为各项差别成本,也就是说,只包括单位变动差别成本 1.50 元和固定差别成本 24,000 元,即:

$$1.50 \text{ 元} \times X = 24,000 \text{ 元}$$

成本无差别点,有助于分析多种多样的不同方案择优决策,如在不同生产方案、不同销售方案、不同质量管理方案之间进行择优,等等。同样,是否自制或外购零部件、是否把分离后的联产品立即对外销售或在内部继续加工、是否接受或拒绝低于一般价格的订货等不同方案,在某种程度上也都需要利用相关成本和成本无差别点进行择优决策。在举例说明若干不同方案择优决策之前,我们先简要地论述一下盈亏临界点与成本无差别点的区别。

五、盈亏临界点与成本无差别点的比较

盈亏临界点定义为总收入相等于总成本的销售水平。用来计算盈亏临界点的公式是:

$$\text{单位售价} \times \text{销售量} = \text{固定成本} + \text{单位变动成本} \times \text{销售量}$$

而计算成本无差别点的公式:

$$\text{一个方案的总成本} = \text{另一个方案的总成本}$$

我们用恩德莱因公司的各项数据分别计算 A 方案和 B 方案的盈亏临界点如下:

A 方案的盈亏临界点:

$$\begin{aligned} 5 \text{ 元} \times X &= 12,000 \text{ 元} + 3.5 \text{ 元} \times X \\ 1.5 \text{ 元} \times X &= 12,000 \text{ 元} \\ X &= 8,000(\text{辆}) \end{aligned}$$

B 方案的盈亏临界点

$$\begin{aligned} 5 \text{ 元} \times X &= 36,000 \text{ 元} + 2 \text{ 元} \times X \\ 3 \text{ 元} \times X &= 36,000 \text{ 元} \\ X &= 12,000(\text{辆}) \end{aligned}$$

计算成本无差别点有两种方法:一是令两个方案到总成本相等;二是用单位变动差别成本去除固定差别成本。在本例中,不管用哪种方法进行计算,成本无差别的销售量 16,000 辆都远远的超过了 A 方案的盈亏临界点销售量 8,000 辆,也超过了 B 方案的盈亏临界点销售量 12,000 辆。图 6-3 图示了本例中的两个盈亏临界点和一个成本无差别点。

成本无差别点与盈亏临界点比较图

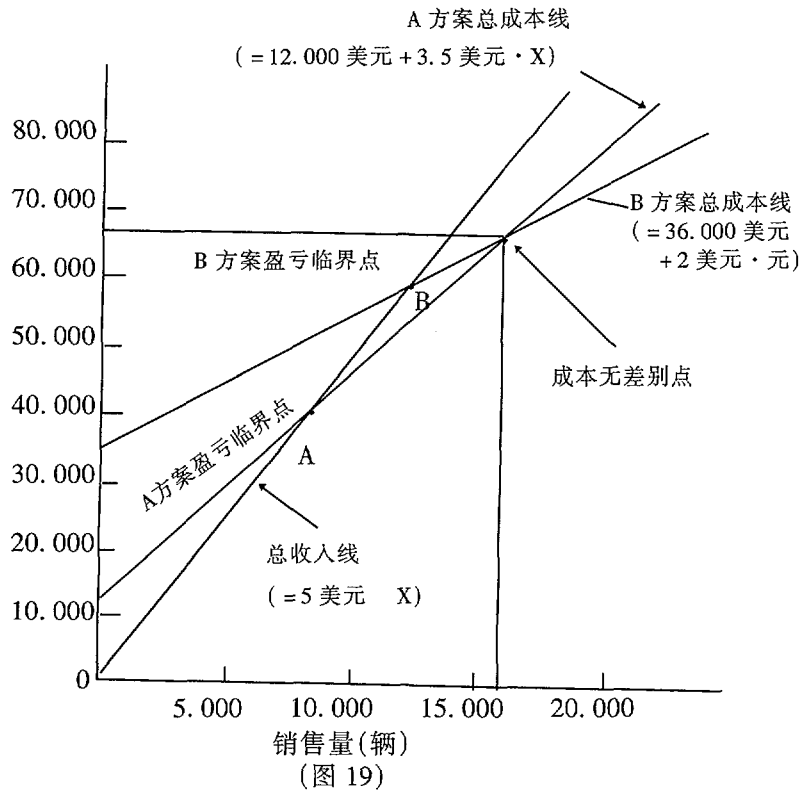


图 19 中的比较图,反映了成本无差别点的若干重要特征。成本差别点 C 出现于两条总成本线相交之处,也就是说,出现于 A 方案的总成本和 B 方案的总成本相等之处。超过了成本无差别点 16,000 辆, B 方案的较低的变动成本率将会抵消 A 方案固定成本较低的优点。

而 A 方案的盈亏临界点 A 和 B 方案的盈亏临界点 B,则分别出现于它们的总成本线与总收入线相交之处。从图中清楚看出:成本无差别点与盈亏临界点根本不同。盈亏临界点分析所提供的信息和成本无差别点分析所提供的信息并不相同,但互为补充,它们都有助于企业管理者进行决策。例如,盛华公司预期来年塑料卡车销售量为 17,000 辆时,成本无差别点分析结果表明应该择取 B 方案,因为该方案提供的利润多于 A 方案。然而,假使销售量高于成本无差别点的经营风险很大的话,公司管理者又可能择取 A 方案,因为 A 方案的边际安全率较高。这两个方案的边际安全率分别计算如下:

$$\begin{aligned} \text{A 方案边际安全率} &= \frac{17,000 \text{ 辆} - 8,000 \text{ 辆}}{17,000 \text{ 辆}} \\ &= 53\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{B 方案边际安全率} &= \frac{17,000 \text{ 辆} - 12,000 \text{ 辆}}{17,000 \text{ 辆}} \\ &= 29\% \end{aligned}$$

因此,盛华公司管理当局也可能因 A 方案的边际安全率较高而宁愿放弃预期利润较多的 B 方案。

六、相关成本的应用

我们在上面概述了成本无差别点如何用来在两个不同的方面中间选择一个较佳方案,以及盈亏临界点如何纳入决策过程。下面将讲一下其他几种决策,并举例说明如何应用相关成本。

(一) 自制或外购决策

自制或外购决策,是一种常见的不同方案择优情况。在这种情况下,决策者往往需要自制某种零部件的方案或外购该种零部件的方案之间,进行权衡和选择。例如,某家具制造商想要决定沙发的弹簧垫子自制或外购孰优的问题,等等。自制或外购决策大都涉及物质产品,但也可包括某些管理活动或服务活动。例如,某企业购买一套新计算机,可由自己职工负责维修,也可以外包给其他单位进行维修,需要在这两个方案中间权衡择优,等等。

不管自制或外购决策所涉及物质产品,还是非物质产品,分析过程都相似。企业管理者要设法把各项同具体决策相关的成本分离开来。自制或外购决策,同其他各种决策一样,其相关成本也是预期的未来成本,也是两个方案中间有差别的成本项目。在自制或外购决策中,成本数据往往表现为单位成本,如预期的自制零部件单位成本和预期的外购零部件单位成本,等等。由于产品单位成本包含了固定成本和变动成本,有时很难确定两个方案的各项差别成本。在这种情况下,单位成本必须慎重加以应用,以保证成本比较的正确性。

下面举个例子来说明。假设北京拖拉机公司是一家制造园圃小拖拉机的专业公司。该公司目前外购传动部件供生产之用。传动部件当前购价每件80元,预期明年购价将上涨到每件90元。公司现在的开工率仅为70%,可以利用多余的生产能力来制造传动部件。在自制传动部件的场合下,需要增加固定成本25,000元(租用机器设备的租金)。该公司管理当局估计明年传动部件的需要量为5,000件。表4列出了该公司估计的自制传动部件的成本数据:

北京拖拉机公司自制传动部件

表 6-3 生产成本估计表

成本项目	产品单位(件)	单位成本	总成本
直接材料费	5,000	25 元	125,000 元
直接人工费	5,000	30	150,000
变动制造费用	5,000	20	100,000
固定制造费用增加额 (机器设备租金)	5,000	5	25,000
已分配固定制造费用	5,000	12	60,000
合计		92 元	460,000 元

$$\begin{aligned} \text{传动部件预期外购价额} &= 5,000 \text{ 件} \times 90 \text{ 元} \\ &= 450,000 \text{ 元} \end{aligned}$$

从单位成本数据中看出：自制传动部件的单位成本要比外购的单位成本多 2 元。然而，自制部件的单位成本中含有已分配固定成本，这些固定成本同具体决策无关。不管传动部件自制或外购，生产能量成本 60,000 元都要发生。这样的成本叫做沉没成本，因为它们已经是已经发生、改变不了的成本。约束性固定成本大都属于沉没成本，同具体决策过程无关。在本例中，已分配的固定制造费用即不是预期的未来成本，又不是差别成本。在本例中，单位相关成本是 80 元(92 元 - 12 元)。也就是说，如果传动部件不外购而自制的话，单位成本将可节省 10 元。这里必须注意；预期的外购价格是用来进行分析的。历史成本用于编制许多内部报表和对外报表，但对决策分析来说，历史成本只是作为未来成本的指标时才有用。在本例中，外购传部件的单位成本预期将上涨 10 元。

还有一类相关成本就是机会成本。机会成本，是采用一个方案而放弃的另一个方案的可能收益。例如，北京拖拉机公司决定自制传动部件的话，就必须放弃利用生产设施来制造其他产品的机会。该公司不外购而自制传动部件，每件节省 10 元，全年总共可节省 5 万元(10 元 × 5,000 件)。然而，该公司假使利用这些生产设施制造发动机的话，每台发动机的生产成本要比预期外购价格低 15 元，在预期下年度产量为 5,000 件的条件下，全年将可节省 75,000 元(15 元 × 5,000 件)。在这种情况下，生产传动部件的机会成本就是 75,000 元，因为该公司必须放弃那个将能节省 75,000 元的生产发动机的机会。

机会成本是相关成本。许多企业管理者有时只注意一个有利可图的方案，而忽视了其他有较大吸引力的更重要的方案。

(二) 定价决策

企业的另一种重要经营决策是：为它生产的产品或提供的劳务制定价格。所有的营利企业都必须规定向顾客索取的产品(或劳务)价格。甚至一些非营利机构也需作出定价决策，如大学要规定每学期的学费，国家公园要规定游园票价，等等。

改变价格的决策，一般会影响产品的销售量、销售收入和收益率。企业管理者通常会变动产品价格来提高产品收益率，即使产品销售量有可能随之减少的话。企业管理者有时又为了应付竞争局面而需要变动产品价格。不管是什么原因导致产品价格的变化，都必须搞清楚价格变动对产品的销售量和收益率的影响。

企业管理者往往很难预测价格变动的影响。然而，我们对产品定价问题作些一般性论述，也许对他们还是有帮助的。产品涨价，通常会使顾客对产品的需求减少下去，从而导致销售量的减少。如果某种产品的价格上涨和需求减少会导致销售总收入的增加，这种产品的需求叫做无弹性需求。反之，某种产品的价格上涨及所销量的相应下降会导致销售总收入减少的话，这种产品的需求则称为弹性需求。例如，美国市场上对酒的销售量并没有随着价格上

涨而减少多少。居民对烟草产品、基本食料和电力等的需求也都弹性较小。而有现成代用品的那些产品的价格弹性则很大。例如,某石油公司把它生产的石油的价格大幅度提高,使其价格比其它石油公司的同级汽油价格高出好多的话,绝大多数顾客将去油价较低的公司购买汽油了。在许多场合下,企业很难准确地预测改变一种产品的价格的影响。譬如说,某体育用品公司打算把篮球的售价提高 2 元,从 12 元提高到 14 元。该公司各管理者都预测到篮球销量将随之有所下降,但究竟降低多少,却说法不一了,因为他们还没有确实知道这种产品的价格弹性。在这种情况下,公司管理当局最好能先掌握一些有助于他们决定是否提价或维持原价的信息。其中一项重要数据就是价格无差别点。

价格无差别点,是指按新售价将能创出原售价与原销售量所提供的原利润额的新销售量。例如,假设该公司按原售价 12 元售出 10,000 个篮球时获利 20,000 元,那么,价格无差别点就是按新售价 14 元将能创利 20,000 元的最低销售量。

我们以钰丰公司为例,来说明价格无差别点。表 5 列出了该公司 1980 年的损益表。它将产出的轻便电炉按每具 8 元的价格售给经销商。公司管理当局打算来年把单位售价提高到 9 元,预期销售量将因涨价而有所减少。如果来年涨价后的利润超过本年度利润 30,000 元,他们就将提高价格。现在的问题是要查明销售量降低多少,才会达到价格无差别点。

钰丰公司损益表		
表 5	1980 年 1 月 1 日—12 月 31 日	
销售收入	25,000 具(a)8 元	200,000 元
减:变动成本	25,000 具(a)5 元	(125,000)
固定成本		(45,000)
利润		30,000 元

30,000 元为目标利润。计算过程如下:

新售价 · 新销售量 = 单位变动成本 · 新销售量 + 固定成本 + 目标利润
 将各已知值代入公式,求解 X(新销售量)

$$9 \text{ 元} \cdot X = 5 \text{ 元} \cdot X + 45,000 \text{ 元} + 30,000 \text{ 元}$$

$$4 \text{ 元} \cdot X = 75,00 \text{ 元}$$

$$X = 18,750 \text{ 元(具)}$$

我们可按新售价 9 元与新销售量 18,750 具计算利润,来检验该解答是否正确:

销售收入	18,750 具 × 9 元 = 168,750 元
减:变动成本	18,750 具 × 5 元 = (93,750)
固定成本	(45,000)

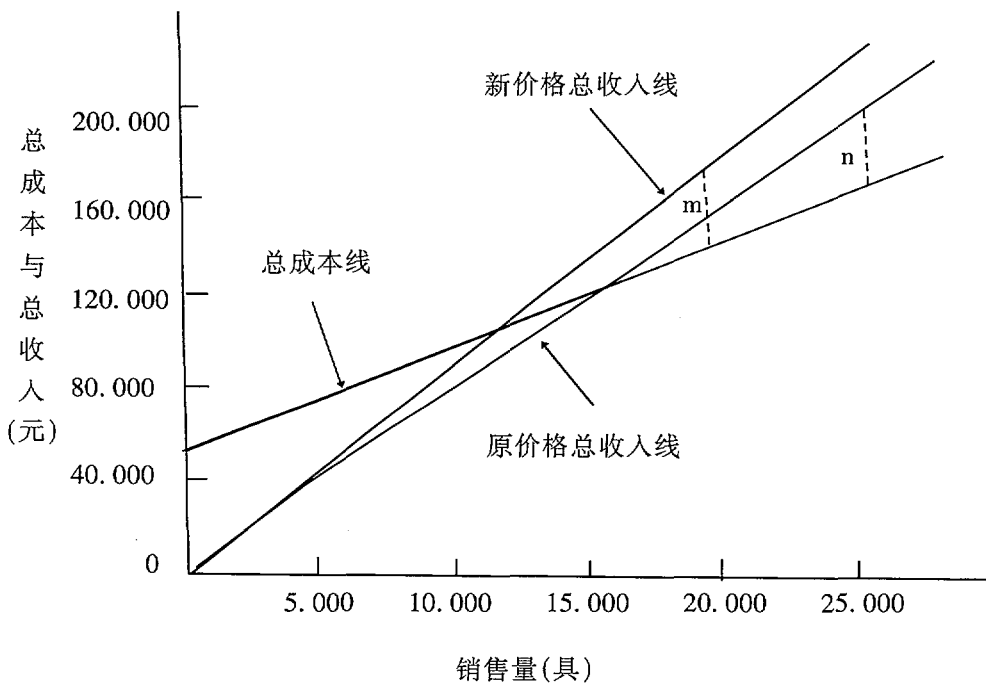
利润

30,000 元

价格无差别点表明:按新售价与新销售量提供的利润等于按原售价与原销售量提供的利润。如果公司管理当局预期按新售价的新销售量将低于价格无差别点,就不应提高价格,因为涨价结果将会使利润减少下来。反之,要是估计按新售价的新销售量将超过价格无差别点,则应提高价格,因为利润将会随之增加。例如,假设该公司预期按新售价 9 元将销售 21,000 具,创利 39,000 元,即比按原售价 8 元提供的当年利润多得 9,000 元。除价格无差别点外,企业的信誉、职工的职业保证,市场的竞争情况等因素也会影响企业定价决策。

图 20 图示了价格无差别点。当按新售价 9 元提供的利润相等于按原售价 8 元提供的利润 3 万元时,就将出现价格无差别点。图中绘出了新价格总收入线与原价格总收入线。在原价格总收入线的 25,000 具这个点上将实现利润 30,000 元。这个利润额以图中的距离 n 来表示。在新价格总收入线的 18,750 具的点上,同样将实现利润 30,000 元。这个利润额则以图中的距离 m 来表示。当然, m 与 n 是相等的。

价格无差别点示意图

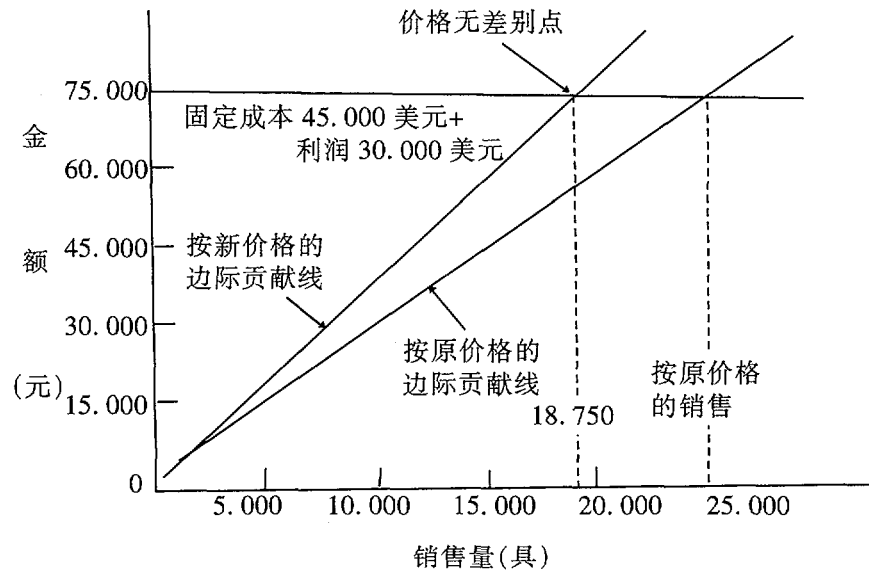


(图 20)

图 21 列出了图解这个问题的另一种方法。该图把固定成本与本年利润(或目标利润)相加之和绘成一条水平线,它代表了需用边际贡献补偿的金额。新单位售价 9 元提供单位边际贡献 4 元(单位售价 9 元 - 单位变动成本 5 元);原单价 8 元则仅提供单位边际贡献 3 元。这两条边际贡献线都从图中的原点开始,向右上方倾斜。然而,新边际贡献线上升的速度快于原边际贡献线,同那条固定成本加利润线相交于 18,750 具的销售量。原边际贡献线的相

交点则为 25,000 具。图 6-5 的图解结果和图 21 的情况完全相同,但前者往往较易看懂。

用边际贡献概念图解价格无差别点



(图 21)

这种分析还可能把其他一些因素包括进去。例如,钰丰公司打算采取某些措施提高电炉的可靠性,随后把电炉单价提高到 10 元。公司管理当局估计这个新方案将增加固定成本(包括生产和推销两方面)5,000 元和单位变动成本

1 元。我们仍可按照上述方式进行分析如下:

新单价 × 新销售量 = 新单位变动成本 × 新销售量 + 原有固定成本 + 新增固定成本 + 目标利润

把各已知值代入公式,求解 X(新销售量)

$$10 \text{ 元} \cdot X = 6 \text{ 元} \cdot X + 45,000 \text{ 元} + 5,000 \text{ 元} + 30,000 \text{ 元}$$

$$4 \text{ 元} \cdot X = 80,000 \text{ 元}$$

$$X = 20,000(\text{具})$$

从这里的“价格无差别点”看出:按照新价格和新成本的预期销售量超过 20,000 具,就应该采用这个新方案。企业管理当局往往很难按照新售价准确估计销售量,但如算出了“价格无差别点”,即使没有估计出精确的销售水平,也能进行定价决策。例如,钰丰公司管理当局,在估计电炉价格提高到 10 元以及固定推销费用和固定制造费用都增加的情况时,也许还不能肯定具体的销售量,但将相信销售量保持在 21,500 具与 23,000 具的范围内较为合理。在这种场合下,公司尽管不能明确估计新销售量,却可较有把握地规定价格和计划生产,因为估计的销售范围的最低点仍然高于“价格无差别点”。

我们还必须注意:这种比较是在两个不同的定价方案(即新价格方案与

原价格方案)之间进行的。尽管加进了某些成本变动因素,仍然只是评比两个不同的定价方案。价格无差别点本身并非规定的价格,它只是帮助企业管理者评比两个不同的定价方案。

(三)特殊定货决策

企业管理当局不应按照同一个模式评价其所有的经营机会。例如,特殊定货或一次性定货的情况,就往往和经常性定货的情况有所不同。因此,应依据同具体情况相关的成本和企业的目标,来评估每笔定货。

例如,迪万棒糖公司,因季节性销路不好而开工率只达到60%,某全国性中学乐队组织为了筹集基金,要求按照0.55元的单价订购100万支棒糖(该乐队组织按每支1元的价格出售)。这批定货,该公司可以利用当前剩余生产能量进行生产。公司估计定货的产销成本如下:

	总成本	单位成本
直接材料费	250,000 元	0.25 元
直接人工费	100,000	0.10
制造费用(其中固定制造费用占60%)	250,000	0.25
变动推销管理费用	50,000	0.05
合计	650,000 元	0.65 元

就单位成本数据乍看起来,接受这批特殊定货的话,每支棒糖似乎要亏损0.10元,总共将会亏损100,000元。然而,固定制造费用同这个具体决策无关,因为不管公司是否接受这批定货,固定制造费用总会发生。我们应该按照相关成本进行分析。分析结果表明其单位成本如下:

直接材料费	0.25 元
直接人工费	0.10
变动制造费用(占全部制造费用的40%)	0.10
变动推销管理费用	0.05
合计	0.50 元

由此可见,公司接受这笔定货,将可增加利润5万元 $[(0.55\text{元} - 0.50\text{元}) \times 1,000,000\text{支}]$ 。如果没有其他因素决策影响的话,公司管理当局应该接受这笔定货。

其他因素也可能影响特殊定货决策。企业管理当局应该重视定货价格变动对老顾客的影响。如果提高老顾客的定货价格,他们可能要求降低价格,或转身去其他企业定货。另一个问题是:搞一次性定货的顾客以后也有

可能成为经常定货的顾客,这样就需要考虑改定价格了。

七、多方案择优决策

以上各节集中讲了两方案择优的决策问题。然而,企业要考虑的行动方案往往不止两个。下面我们概述一下关于多方案择优决策的概念和程序。

多方案择优决策过程之所以较为复杂,有两个原因。首先是:决策者必须收集较多的信息,并把这些信息纳入一个合理的决策模式。要是方案很多的话,将会出现信息过多现象,也就是说,决策者掌握的信息多于他能合理吸收的信息。其次是,成本分析的计算和解释更为复杂。

尽管多方案带来了某些困难,但分析还是可能的。我们仍能确定他们的盈亏临界点和成本无差别点。然而,在多方案场合下,将会出现若干个成本无差别点。必须记住:成本无差别点是两个方案的总成本相等的销售水平。在多方案场合下,就需要依次把每一个方案同另一些方案逐个进行比较,来分别确定成本无差别点。下面以孝义县法院审理刑事案件情况为例,来说明对多方案的分析。该法院在审讯每个刑事案件之前,要分别查阅罪犯的档案,编写案情报告。这项准备工作,一向由法院工作人员去做,现在准备实行自动化,有两个方案可供选择。一个方案是采用半自动化设备来节省一部分人工;另一个方案是采用高度自动化设备来节省更多的人工。这两个方案都需要租用一些设备,而且需要把这些设备的定期维修外包出去。法院院长必须在现行办法与上述两种新办法之间择取其一。图 22 列出了这三个方案的各项数据:

在本例中,第一步是用各项相关成本数据分别计算这三个方案中每对方案的成本无差别点。首先比较 A 方案(现行的人工编写法)与 B 方案(半自动化编制法),算出 A 方案与 B 方案的成本无差别点。跟以前一样,我们要考虑的是这两个方案的预期的各项有差别的未来成本:

A 方案与 B 方案的成本无差别点

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{固定差别成本}}{\text{单位变动差别成本}} \\
 &= \frac{4,500 \text{ 元} - 1,500 \text{ 元}}{24 \text{ 元} - 14 \text{ 元}} \\
 &= \frac{3,000 \text{ 元}}{10 \text{ 元}} \\
 &= 300 \text{ 份报告}
 \end{aligned}$$

这个成本无差别点所提供的信息和上述两方案择优场合下所取得的信息完全类似。然而,在三方案择优情况下,还必须计算另外两个可能出现的

成本无差别点。因此,我们还要把 A 方案同 C 方案(高度自动化编制法)进行比较, B 方案同 C 方案进行比较,分别计算 A 方案与 C 方案之间的成本无差别点以及 B 方案与 C 方案之间的成本无差别点。三个成本无差别点都计算出来以后,就可以利用它们来分析这些可供选择的方案了。

其次,比较 A 方案与 C 方案,计算 A 方案与 C 方案的成本无差别点如下:

A 方案与 C 方案的成本无差别点

$$\begin{aligned} & \frac{12,500 \text{ 元} - 15,000 \text{ 元}}{24 \text{ 元} - 4 \text{ 元}} \\ &= \frac{11,000 \text{ 元}}{20 \text{ 元}} \\ &= 550 \text{ 份报告} \end{aligned}$$

最后,比较 B 方案与 C 方案,计算 B 方案与 C 方案的成本无差别点:

B 方案与 C 方案的成本无差别点

$$\begin{aligned} & \frac{12,500 \text{ 元} - 4,500 \text{ 元}}{14 \text{ 元} - 4 \text{ 元}} \\ &= \frac{8,000 \text{ 元}}{10 \text{ 元}} \\ &= 800 \text{ 份报告} \end{aligned}$$

在两方案择优场合下,我们很容易理解:在业务量低于成本无差别点时,应该采用那个固定成本较低、变动成本较高的方案;而在业务量超过成本无差别点时,则应采用固定成本较高、变动成本较低的方案,因为较低的变动成本已能绰绰有余地抵补较高的固定成本了。在多方案择优的场合下,概念完全相同,只是具体做法不同而已:这里不仅仅比较两个方案,而是要分别比较所有这些方案中的每对方案。

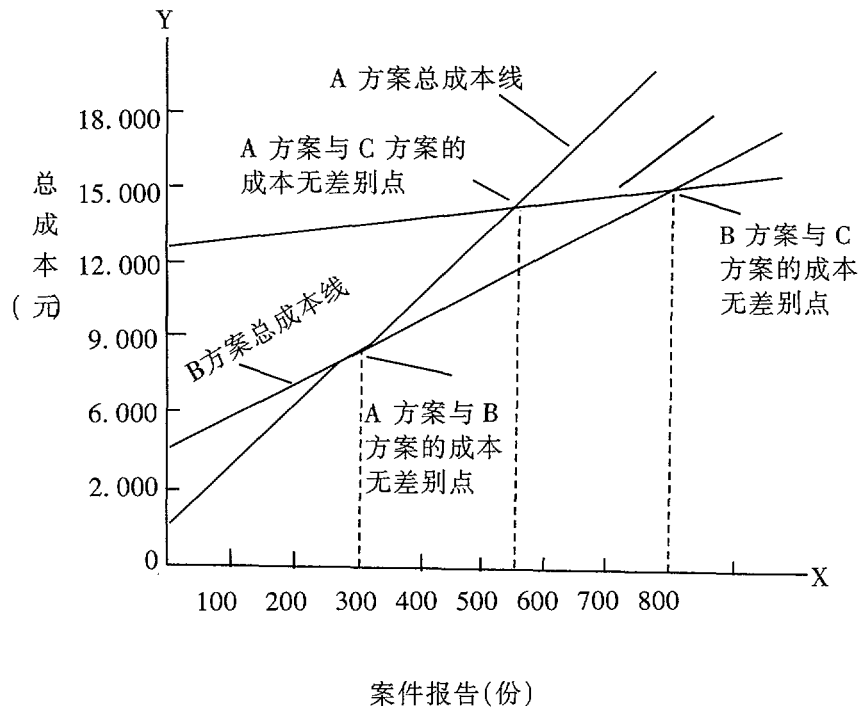
在本例中,这三个方案的效益相同,但成本各异。因此,我们要从中选出一个总成本最低的方案来。然而,各个成本无差别点的计算结果表明:各个方案的最低总成本多出现在某些经营活动的范围内。只要把各个方案出现最低总成本的业务量范围测定出来,就可选出最佳方案来。决策依存于预期的业务量。管理当局如果只依据成本进行择优的话,就应该择取其业务量将能提供最低总成本的方案。

图 22 给本例中的三个方案分别绘出了三条总成本线。每对总成本线的相交形成一个成本无差别点在零份报告至 300 份报告的范围内, A 方案的总成本最低,因为另外两条总成本线都高于这条总成本线。在从 300 份报告至 800 份报告的范围内,方案 B 的总成本最低。报告超过 800 份时, C 方案变动

成本最低,从而成为总成本最低的方案。最低总成本决策轨线用一条粗线表示出来,它反映了所有的业务量上的最低总成本。这里必须注意:A方案与C方案的成本无差别点同具体决策无关,因为在这个业务量上,B方案的最低总成本使得A方案与C方案的比较毫无意义。

分析到这里,我们还没有充分的信息足以作出正确的决策来。现在掌握的成本信息只是表明:1. 在零份报告至300份报告的范围内,应采用A方案;2. 在300份报告至800份报告的范围内,应采用B方案;3. 报告超过了800份,就应采纳C方案。

三方案最低总成本轨线图



(图 22)

法院院长要作出决策,必须测定未来时期最可能出现的业务量。该法院过去编写案情招待的情况,也许有助于进行这种预测。如果历年的案情报告份数相当稳定,或者有稳步上升的趋势,那么,将有可能较正确地预测未来的业务量了。然而,从过去情况的分析中也可能发现:案情报告的编写份数波动幅度很大,超越了任何一个方案的最低总成本变动范围。在这种场合下,那只能进行边际分析来解决问题了。另外,决策者还必须测定其他因素会不会改变上列分析结果。例如,分析结果表明C方案最佳,但在政治上可能行不通,因为这将会使一部分法院工作人员失去职业。又如,按照目前案情报告600份的情况来看,B方案很好,但就未来的发展趋势来预测,C方案的可能更好,因为预期案情报告达到800的水平时,C方案效率最高,省钱最多。一

般说,不管其他因素怎样,进行多方案的成本分析总是很有益的。

**孝义县法院三个“案情报告”
编制方案的成本分析表**

	可选方案		
	A (人工编制)	B (半自动化 设备编制)	C (高度自动化 设备编制)
每月固定成本:			
厂房费用	1,500 元	1,500 元	1,500 元
设备维修费	0	500	1,000
设备租金	0	2,500	10,000
合 计	1,500 元	4,500 元	12,500 元
单位变动成本:			
办公用品	4 元	8 元	2 元
工 薪	20	6	2
合 计	24 元	14 元	4 元

备考

A 方案(人工编制):

- 1、每份报告需要支出办公用品费用 4 元
- 2、每份报告需用人工 5 小时
- 3、小时工资率为 4 元

B 方案(用半自动化设备编制):

- 1、每份报告需要支出办公用品费用 8 元
- 2、每月设备租金 2,500 元
- 3、每份报告需用人工 1 小时
- 4、小时工资率为 6 元

C 方案(用高度自动化设备编制):

- 1、每份报告需用支出办公用品费用 2 元
- 2、每月设备租金 10,000 元
- 3、每份报告需用人工 15 分钟
- 4、小时工资率为 8 元

习题(三)

1、零件“498号”由万生公司制造以供它其中一个生产线的原材料之一。制造20,000件“498号”的单位成本为：

直接材料	\$6
直接人工	30
变动制造费	12
分配固定制造费	16

\$64

鸿城公司向万生公司建议以每件60元的价格卖20,000件“498号”给万生公司，万生公司认为只要它能够因此少25,000元，它会向鸿城公司购买。

如果万生接受鸿城的建议，它可以销减约每件\$9的固定制造费，并且所腾出的制造设施用来降低另一件“575号”的制造费用，“575号”所降低的费用至少应该多少，万生才会向鸿城购买。

2、快乐厂通过其在苏州的自动化生产线出产高品质的毛巾。每月的生产能力为48,000条毛巾，目前每月产量为30,000条，都通过零售商店出售。下个月的营业预算如下：

	总数	每件
销售额(30,000 × 20元/条)	600,000	20元/条
产品成本	360,000	12
毛利	240,000	8
行销开支	210,000	7
营业利润	30,000	1

12元产品成本包括了6元的变动直接原材料，2元直接人工(其中0.50元是变动性的)，和4元制造费用(其中\$1是变动性的)。7元的行销开支有\$5是变动性的，产品成本包括了研究与开发的开支。行销成本包括了运输和顾客服务成本。

有一间四星级的酒店要向快乐厂每月购买5,000条毛巾，为期三个月，价格为每条11元，无须付任何行销开支，快乐厂应不应该接受这份合同？

22242
(5 of 6)

女企业家示范培训教材



(五)

人力资源发展与人事管理



联合国工业发展组织
中华全国妇女联合会

联合国工业发展组织和中华全国妇女联合会
《促进妇女参与现代化进程培训计划》示范培训教材

合作发展妇女企业精神

人力资源发展和人事管理

主 讲 人:高文沅(新加坡南洋理工大学邵氏基金教授、前加拿大多伦多大学企业发展学教授、中华女子学院荣誉教授)

罗慧兰(中华女子学院社会工作管理系副教授)

汪 琦(中华女子学院山东分院副教授)

总 审 核:贾秀总(中华女子学院副院长、编审)

打字、复印:中华女子学院培训中心

一九九八年一月

前 言

本教材特别为联合国工业发展组织和中华全国妇女联合会师资培训班所写。作者参考了大量人力资源发展和人事管理的资料(原理和实践),并具有下面几个特点:

一)针对中国乡镇中小型企业人力资源发展(以后简称“人发”)和人事管理(以后简称“人管”)的需要。

二)虽然从学术上来讲,并无男女的区别,但是经过历史和环境的变迁,以及其他可能的影响因素,妇女对“人发”和“人管”方面会有一些特点,因此本手册尽力着重于妇女企业管理人员的需要来编写,作者对妇女企业管理方面的知识是根据在多伦多大学办的妇女企业管理需要循序课程,南洋理工大学企业发展中心妇女企业家培训课程,和成都企业经理人员培训的经验。

三)因为搜集资料的困难和法律权的问题,情景分析的资料,虽已尽可能根据实际情况,不过名称、地点全是虚构,因此,作为学习的资料需注重内含的原理、原理的实用性和及时地应用。

四)教材中提出了很多新原理,这些新原理是作者根据自己经历所研究的结果。这些原理都有逻辑的基础,也有些经过实践的检验,作者愿负责任。

五)“人发”和“人管”是一个很广泛的学术领域,这一份手册只限于比较重要的中小型企业直接有关系的范围,学员们如认为有必要,可以作进一步深入研究。一般说来,大专学校图书馆都有很多“人发”“人管”和有关的丛书。

六)本书是根据作者原作的初稿。初稿已经过课堂试用,学员的反映、建议和评语都已包括在本书内。

七)作者希望用这一个机会谢谢在北京参加培训的学员,他们的帮助、建议和批评都对完成这一份工作有重大的贡献。谢谢!

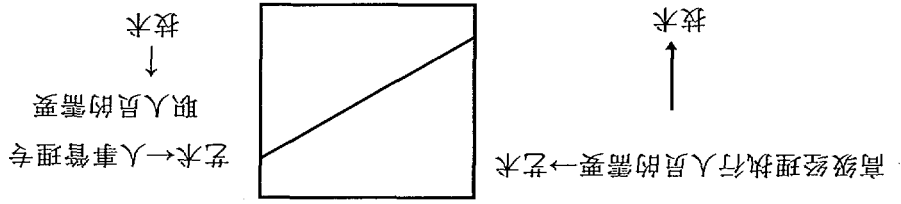
高文沅

1994年8月1日 新加坡

1995年6月 修改于中国河北

目 录

前言
第一章 绪 论 (1)
第二章 人力资源发展和人事管理的理论基础 (7)
第三章 激励或激发 (15)
第四章 由个人价值、企业文化到人力资源的计划和发展的计划和发展 (18)
第五章 企业家、企业领袖和领袖的领导 (25)
第六章 授权和职工参与企业发展策略的政策 (31)
第七章 人力资源发展计划 (34)
第八章 人事管理的制度 (46)
第九章 团体的冲突和团体的管理 (56)
第十章 人事管理的成功 (63)
附件一:(第一章至第九章)情景分析和讨论问题引导 (67)
附件二:学员对第十章表述三和表述四的贡献 (72)
附件三:李庆霁教授对成功的荐言 (76)
附件四:九·九管理风格图 (77)
附件五:联合国工业发展组织和中华女子学院关于女企业家师资 培训班《师资培训简纲》 (78)
附件六:联合国工业发展组织和中华全国妇女联合会(促进妇 女参加现代化进程培训计划)人力资源发展和人事管 理课程河北培训点特别补充资料 (84)
人事管理案例 (95)



人力资源发展和人事管理艺术需要程度的不同：

下表可以用来解释两组经理执行人员对“人发”和“人管”学识程度的不同：能具有多种人事管理技术、制度、规章方面的学识。

和人的关系。而职位较低的执行工作经理人员，特别是人事管理的人员需要规章。一般来说，如一个人在企业里的地位职务愈高，就越需要了解和学习人的了解清清楚楚认识学习的对象是“人”，“人和人的关系”，不是制度和意了解人性、习惯、背景、情感、需要等等，特别是能设身处地为人着想。主要是要了解和学习人和人的关系需要个人的决心和基本上的态度，诚实然艺术很难学习，了解和增进人和人的关系也可以学习，不同的要点系。

到企业的“人发”“人管”的目的，也可以借制度和规律增进人和人与组织的关性，就可设计和用制度规律刺激、鼓励和影响“人”的行为以及工作态度，以达究和发现，管理科学方面有了对人的需要行为的一些了解，找到他们的同样不过在本质上是一门技术，技术可以制度化、规律化。这就是说，如果根据研器，“人”是“人”。人事管理的学科虽然是和“人”有关系的学说（学术和理论），化，这样的说法如不是荒唐，最低限度也是缺乏对人性的了解。“人”不是机般说来，很难制度化或规律化，如果有人说：我们必须使人人和人的关系制度人，特别是企业管理人员必须具备的知识，是比较倾向于艺术方面的学科。一

从学科的内涵来讲，人力资源发展和人事管理是两个独立而又相关的学科。

一、人力资源发展和人事管理的不同和它们之间的关系

- (一) 进一步了解“人发”和“人管”的不同和它们之间的关系。
- (二) 介绍“人发”和“人管”的基本原理基础。
- (三) 介绍比较新颖的“人发”“人管”与中小型企业家的“人发”“人管”的理论。
- (四) 进一步了解大公司“人发”和“人管”与中小型企业家的“人发”“人管”的不同。

学习的目的：

第一章 绪论

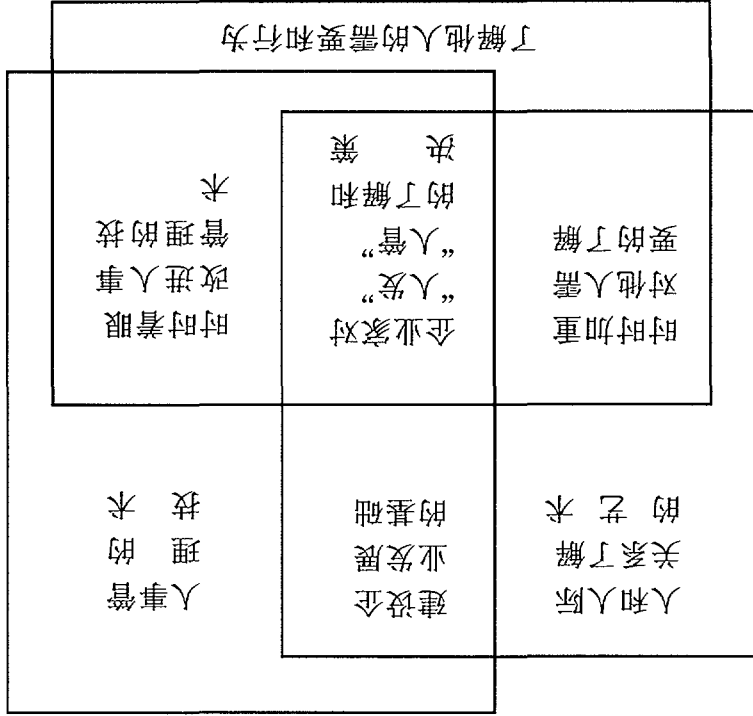
由上表看来,高级经理执行人员需要大量的对人以及人和人的关系的了解,人事管理专职人员需要熟悉大量的人事管理的制度和方法及相关的知识,例如工资管理、职工福利等等。因为人事专职人员对他人多数是职业专门方面的接触,和“人和人关系”的接触有些不同。不过从原则上严格地说,这两组人对“人和人关系”的知识需求并不是绝对性的,有弹性,随时随地的转变。因此,认真说来,了解人和人的关系是每一个人都需要的基本知识和智慧,从一个企业家的观点看来,这两种部门的知识可用下三表解述:

“人发”“人管”的程序:

- 一)人和人的关系
-
- (一)接受每人不同的原则
 - (二)了解每人不同的需要
 - (三)达到了解他人不同的利益

- 二)人事管理的技术
-
- (一)雇用技术制度
 - (二)薪金报酬工资制度
 - (三)奖励提升制度
 - (四)福利制度,等等

三)企业家“人发”“人管”技术的需要和他们的弹性(灵活性)的解述:



上图给“人发”“人管”下定义的目的,只是建立在企业家对“人发”“人管”的了解和企业决策的基础,建立企业发展的基础是根据时时改进人事管理的制度,和时时增进对他人(内部职员)的了解,特别是他们的需要和行为的了解。

二、了解大公司“人发”和“人管”与中小型企业“人发”“人管”的不同

一) 中小型企业文化和大公司文化的区别

在表面上看来,企业组织包括企业家的私人企业(创业的企业家自己经营的企业组织)和大公司(是根据投资家向公司的投资,公司是一个法人)。但是严格一点从学术上的观点看来,这两种组织——企业家自己经营的中小型企业 and 依赖资本家投资的大型大规模的公司有一些区别的,特别是在管理方面。下面一个图表将反映一些在管理方面的区别。

企业(特别是中小企业)和公司文化的区别:

基点	企业(中小型)文化 (Enterprising Culture)	公司文化 (Corporate Culture)
1、法律上的基础	1、企业家和企业分不开	1、公司是一个法人
2、管理上的区别	2、自己管理自己的企业	2、雇员管理投资人的公司
3、管理的目的	3、发展企业,满足企业家自己的希望和目的	3、最大限度盈利,达到投资家对利润的需要
4、管理策略的根基	4、多数是在长期的目的:企业生存,企业发展	4、特别是中下级管理人员;多数是短期的;一季,一年最多三年的成绩表现。

* 原则上讲来,就连大公司的总裁都是公司的雇员

三、企业家管理的中小型企业 and 雇员管理的大公司在人事管理科学上的区别

根据上面的表述,对两种组织文化的基本区别应当有一个比较清楚的认识,但这种文化的基本区别也对管理科学有很大的影响。比较说来,因为文

化和基点不同,管理科学有下面的不同:

企业家管理的中小型企业 and 雇员管理的大公司在管理科学上的区别:

基点	企业家管理的中小型企业	雇员管理的大公司
1、经营或管理的方式	亲身管理,和企业内的人员多数发展成如家庭一样的关系,多数有直接接触的机会	授权或委托管理,有正式组织和报告的系统
2、企业家对工作人员的态度	热烈的感情,有个人和个人直接的接触和了解	依照组织系统,高度分工、分职。分责任的制度
3、对经营事务的态度	多数是企业家个人的决定,个人负责决策执行的结果	依赖专门人员的建议
4、管理的原则,效力和风险	缩短报告和决策经过的程序,效果大,风险也较大	搜集音讯、资料,团体或组织支持决策风险较小。

四、企业家管理的人事管理策略的挑战

企业家管理的方式多数在于依靠企业家自己一个人的智慧、知识和能力。这种管理的方式对小型企业特别是在初期发展阶段不会有多少问题,但是一旦企业渐渐成长,企业家个人的精力有限,如果企业仍有需要继续发展,企业家于此时只有三种选择:

第一、停止企业的发展,使组织停留在一个能使企业家自己亲身管理的状态,也许增加一点授权行为。

第二、增加管理人员。

第三、采用专门职业管理制度的方法。

如果企业家要做第一种选择的话,是一个比较简单的选择。第二种选择有时是一个必须的过程。第三种选择是一个对企业家最有意义的挑战——这就是管理职业化、制度化。这样来企业内有可能面临一个挑战——怎样才能使企业职业化和制度化同时又保持企业家原始的创业和企业发展的精神?

第一章讨论问题和实例分析

第一组 讨论问题:

一) 讨论大公司雇员和企业家自管的中小型企业人事管理的不同; 鼓励学员用实情分析管理的区别。

二) 检讨小型企业家自己亲身管理的原则, 讨论亲身管理的长处和短处;

三) 大公司激励员工的条件有就业安全, 高过一般的薪金, 提升的机会等, 据你的意见, 小型企业有什么办法和大公司竞争争取人力资源?

四) 据说, 在小型企业内, 工作人员和上司有较亲近的关系和联络。这是一个好处, 但也是一个坏处, 为什么? 请解释。

第二组 实例分析:

实例一、吕娥的不幸遭遇

注: 根据实情, 不过用假名、假设的地名和组织反映实情, 但仅能用在课堂内讨论上, 与实情的是非问题无关。

(一) 吕娥的职务和在工厂的重要性

吕娥现在广州一家饼干厂任一个管理的职务——夹心饼干部督导员, 督导 20 多个职工。

饼干虽不是一个大的产品, 目前仅有 120 多名工作人员, 不过它的产品好, 特别是夹心饼干部, 它虽然不是一个最大的部门, 但是对全企业的贡献很大。因为是一个畅销和高价的产品, 每年对企业利润的贡献很大。

(二) 好景不长, 个人不幸的遭遇, 影响对企业工作的效果

1994 年 6 月, 吕娥遭遇到一个痛苦的经历, 最先是丈夫于 6 月初去世, 6 月中旬吕娥怀孕 4 个月的孩子流产, 因此身体和心情都受到很大的刺激, 到 6 月底时她的心情和身体的不舒适渐渐影响她在厂里的工作, 最先是几乎天天迟到。厂里虽有规定, 每一个职员可以轮流有一个大礼拜(星期六星期日两天), 下一次有一个小礼拜(只有星期日一天), 但是由 6 月底起, 吕娥时常有一连三个大礼拜加上她时常迟到。虽然她的一连三个大礼拜已经得到总经理批准, 但已引起人事室副主任的注意。经过一个短期的调查, 副主任朱方玉查到吕娥有一个 4 岁的孩子由外婆照理, 但最近外婆身感不适, 不能去吕娥处领她的外孙, 因此吕娥需要于每早 6 时送儿子小林去外婆处, 有时候孩子生病, 她必须请假带孩子看病。

(三) 人事室副主任的困难和对她的处置建议

对吕娥的情形, 朱方玉副主任觉得, 如果吕娥的直接上司不讲话, 她也可以暂时忍耐一点, 等待情形或可好转。但是人事室有一定的责任——决定职员年终的红包制度, 如果职员全年没有超过 15 天批准的假期, 他或她就于年底收到一个企业给职员的红包(相当于两个月的薪金)。等到 9 月中旬, 吕娥的情形仍无好转, 其他厂里的人员又提出不满的传言, 说夹心饼干的品质跌落, 和吕娥多时疏忽她的督导有关。朱方玉觉得不能再忍, 她叫吕娥和她同到总经理处, 对总经理说: 吕娥的私人不幸的遭遇, 我们都非常同情, 只是企业的需要也非常重要, 吕娥不能正常任职是她本人的原因, 我想请总经理考虑要她辞职, 最低限度应当降她的现职到包装部作包装的工作。

课堂应用:用演戏的方式,指定三人作角:

甲·吕娥,乙·朱方玉,丙·李大承(总经理)

开始讨论吕娥的情形和朱方玉的建议——决定必需的行动和怎样执行?

实例二、人事主任在组织内的职权表现

注:和上例实例一样,只作课堂的讨论,与实情是非无关。

陈云青,现年 36 岁,她于 24 岁结婚,丈夫是一个中外合营公司的经理。结婚最初 4 年关系还好,但于 1993 年,他们有了一个孩子,起先少康(云青的丈夫)很高兴,但因为幼女夜晚多啼,少康渐显烦恼,因为职务关系时常去深圳、香港等处。等到女儿苏强两岁时,有一天少康由香港回来告诉云青:“我在香港的工作很忙,暂时不能常来常去。”但这一次去港,全无音讯,下落不明,又听人说,他已离港,行迹不知,此时云青已在一家礼品盒制造厂工作,因她的工作很好,厂里的经理和全部人员都能和云青合得来。

好景不常,云青自丈夫离她后,她渐染了慢性的关节炎,工作不如以前,但是成果仍好过他人,制盒单位经理不十分满意。有一次中午饭时,制盒经理和人事主任提起云青的情形,想要解雇云青,原因是云青的工作消极性会影响到他人的业绩,但人事主任不同意经理的意见。

制盒单位所有人员的工资没有多大区别。

讨论问题:假想你是人事主任,你怎样执行你的专门职业的职权?

(注:这一个实例,人事主任的立场和制盒经理完全相反。)

第二章 人力资源发展和人事管理的理论基础

学习的目的:

- 一)介绍有关理论对“人发”和“人管”有直接的影响
- 二)介绍中国现已实践的“人发”“人管”策略和它的理论基础
- 三)增进对理论实践的综合性和实在性的理解
- 四)综合中国古代理论和西方“人发”“人管”的理论

一、近代重要人力资源发展和人事管理的理论基础

由于近代工商业发展的需要,对“人类”行为的研究也跟随发展,在理论上说来很难说是理论在先还是事实在先。在中国二千年前,理论已有流传,最出名的人性理论来自孟子和墨子:孟子说人性本善,墨子说人性本恶,哪一个对?孟子或墨子?如用今日的学识方式,可用一个研究方法(例如用统计)去证明或反证“人性本善”或“人性本恶”。如果孟子或墨子真的作了这一研究,很可能使今日的人性理论大师麦克雷戈(Douglas McGregor)哑口无言。

一般说来人力资源发展和人事管理多数用下面两种理论作基础:

1、人性理论:人性本善,人性本恶

理论 X 理论 Y 加上最近的理论 Z。

2、需要的理论:基本需要,高度的需要。

二、人性的理论和实践

孟子说人性本善,墨子说人性本恶,麦克雷戈说人性也可善,人善是人能自己管自己,性恶的人不可相信。这样两个基点造成麦克雷戈的人性理论 X 和人性理论 Y。简单说来,这一个理论包括下一点假想的基点。

理论 X:

- 1、一般人,由于遗传,不喜欢工作,如果可能的话,他们都要避免工作。
- 2、因为人性不喜欢工作,大多数人需要校正、管制、指教、惊吓、处罚,只有经过上列方式,才能使他们能尽一点效力于工作。
- 3、一般人需要和愿意被他人指挥,同时不愿负担任何责任。

理论 Y:

- 1、一般人并没有不愿和不喜欢工作的倾向。
- 2、处罚对人的压力,惊吓、处罚不是唯一使人工作达到组织的目的的方法。
- 3、人群可以激励,如果他们能满足他们的高度需要,自强、自尊、自足,由此达到最高度的满意和结果。

4、人群一般说都愿意学习,在合适的环境里,不但愿意接受,同时愿负担他们的责任。

5、人们的分析设想、创造力和方法用于解决组织问题是一个很大的研究课题。根据这上面的 X 和 Y 理论,林克(Rensis Likert)发展以一个执行理论叫作第一到第四制度,下面表述第一制度和第四制度的不同:

林克的第一和第四制度的比较

第一制度—理论 X	第四制度—理论 Y
1、企业经理人员看来对下属无信赖,不相信他们。	1、经理人员看来对下属人员有信任感,信赖他们,相信他们。
2、大多数的决策和目的是由高级人员决定,由组织内自上到下的制度来执行。	2、决策是决定大多的支持,下层、中层人员都有机会参与。
3、下层人员是被强迫去工作,因为他们害怕处罚、惊吓和威压。	3、工作人员受到激励、自愿参与组织的决策。
4、上级人员采用非常强硬的控制政策。	4、在组织内部上下层都有一个友好的关系。 5、管理广泛存在于全部组织,下层人员完全自愿肩负责任和参与管理工作。

理论 Z:

理论 Z 是一个比较新的理论。一般说来是采用理论 X 和理论 Y 的要义,加上日本人管理他们公司/组织的策略,就是说:“你如果要马儿好,你也给马儿多吃草”。这一个理论的实践是鼓励经理多注重职工的需要和福利,例如:照顾职工家庭的需要,关怀职工子女教育,供应职工终身就业的保证等等。

据中国江苏省委党校经济学教研室副教授储东涛讲,在江苏乡镇企业发展的过程中,所谓理论 Z 已在江苏执行。江苏省乡镇企业已有下列的经验:

(一)、技术指导型做法——根据自己的力量解决生产技术问题,方式如:“星期日工程师”,吸引当地技术人员参加技术改进;如“文化搭台”、“经济唱戏”、“金山之光”、“黄酒市”、“陶瓷艺术节”等等。总之,上述的方式配合当地的需要和情形(参与方法)。

(二)、直接引进型做法

这是一个长期的策略,包括:

- (1) 支付高薪——提高乡镇企业职工的薪金高过大公司给他们职工的薪金。
- (2) 解决住宿——有专家楼满足专业技术人员居住的需要,用无息贷款奖励私人建屋,建职工套楼,都是已执行的方式。
- (3) 安排子女——特别是入托、入学和长大后的就业问题。
- (4) 技术入股——用技术折成股权。
- (5) 养老金存款——企业根据职工对科技的贡献,计算 60 岁退休的养老金额以备退休后取用。

三、需要的理论

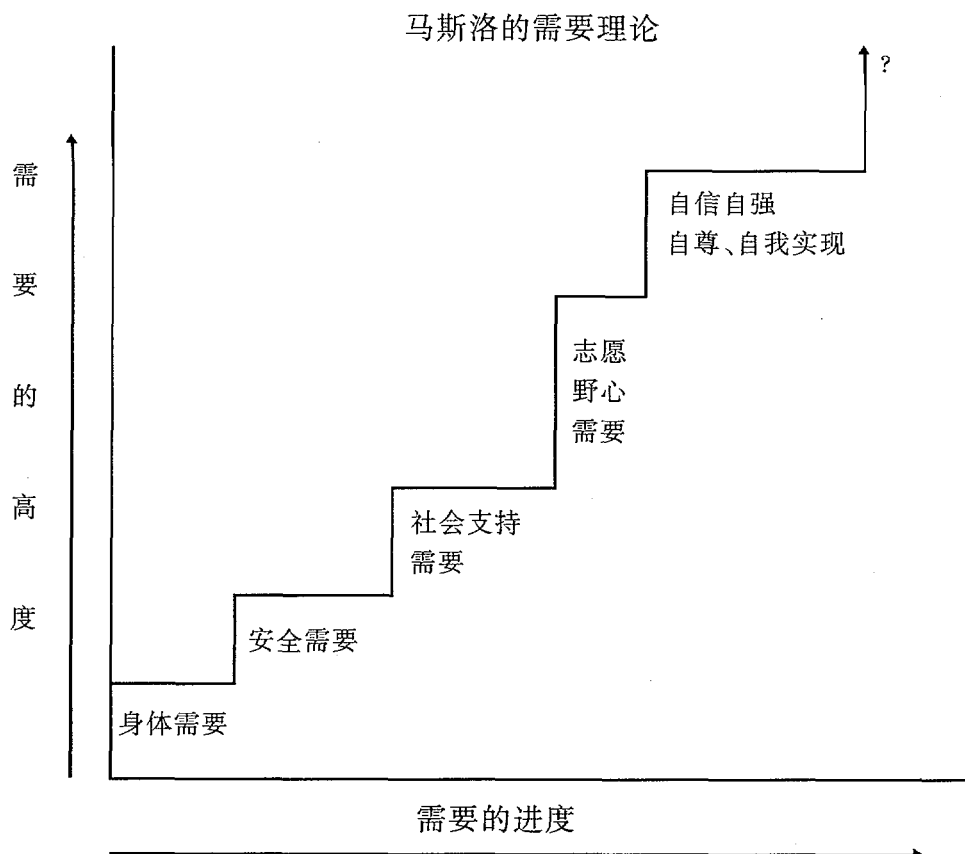
人性的理论给“人发”“人管”学术奠定了一个基础,多数西方(大约东方也是)的学者们都认为需要理论可以作为行动激进的基础,行动激进需要了解激励或激发(Motivation)怎样有效利用。激励的有效利用,必须知道个人、团体或人群的需要,知道人的需要是一部深奥的学问,据作者所知,至少有两个大“理论”(是不是大理论,学员自己可以讨论)。

第一个大理论是一个流传的古话(“食”“色”性也),在现代的需要理论上说来是两个基本的或低层次的需要,第二个大理论说是用扬子江的行船作例:

“某江上下游,船艘每日成千,不过确切说来,那里并没有千船千艘,只有两条,一条船叫“为名”,另一条船叫“为利”。

如果这一说法换成需要的理论,我们可以说它是一个“精神需要”(名)和“物质需要”(利)的原理。

在西方最出名的需要原理可以归于马斯洛(Abraham Maslow),马斯洛的需要理论可以用下图解述:



注：身体的需要是低层次的需要，自信、自尊是高的需要，高需要不能代替低需要，低需要先满足，加上高需要成为全部需要。一般说来，已由事实作证的理论是说人类需要达到满足低层次或基本需要在先，然后要达到或满足高层次的需要，如“名”、“情感”、“友谊”等等。除此以外，学者们也说有一些需要是根据先期需要发展的结果。例如有一个人要送他的女儿去美国留学，这一个需要引起他对钱的需要，对钱的需要引导到要找高薪的工作或创业的需要。因此在需要学的原理上讲，需要引起动机，动机引发行为，低层次需要满足后，可递进到更高层次的需要。

研究人类需要是一个很专门和复杂的学问，就是有很好的理论有时也很难解释一些特别的情形。下面有两个情景可供讨论：

第一个实例：这是我的需要和愿望

按照我前面给出的例子，说：“某江有船千艘，不过真正说来，只有两艘，一艘为名，一艘为利”。可是我的需要和愿望的情景告诉我们，在这个世界上也有人一不要名，二不要利，如果这样的话他们要什么呢？

这一个情景是于1980年初期，加拿大的国际发展局应一个西印度群岛国的请求，派学者去他们的国家讲述怎样发展人民的企业精神。每天早晨当我出去讲学的时候，我看到一个大约有18岁左右的年轻人在海滩钓鱼，到下午我返回海边旅馆时，他仍在那里钓鱼，有时我见到他钓到3条鱼或4条鱼，从来没有见到他钓到更多。我的好奇心促使我找他交谈。有一天下午我找到一个机会就问他：

我问他：“你在哪里做事？”

他回我：“做事，为什么？”

我问他：“看起来你还没有做事，你是不是仍在学校读书呢？”

他回我：“学校？读书？为什么？”

我对他的回答进一步解释：“如你去学校读书的话，毕业后你可以找到一份好工作或创立一个自己的企业！”

他反问我：“为什么？”

我对他解释说：“如你找到一份好工作可以成家。”

他反问我：“为什么？”

我再向他解释说：“你如能有一个固定的职业或企业，完美的家庭，将来可以有一点余产，到你年老的时候可以退休安定，钓鱼、游乐等等。”

他对我说：“好啦！我现在正是这样呀。”

对这一个青年，名和利对他没有多少关系，当然这只是一个例子。

第二个实例：人民居屋区

这个情景也是在同一个国家。这个国家有两个小岛，一个小岛是商业工业政治区，另外一个小岛是当地居民住址风景旅游区，政府根据一个美国顾问的建议盖筑很多人民住屋，住屋区里有新式的卫生设备，政府将这些住屋租给岛上的居民几乎免租金，目的是提高他们的生活水准，使居民能有好一点的享受。奇怪的是，住屋区建筑完成四五年，全岛所有的居民没有一家应政

府的要求搬到新屋区里。当我看见全街全区的空房,我就问政府随同我的人员,为什么人民不要搬到新屋区?他说:这个理由很简单,岛上的居民需要“自由”,他们现在的居棚虽然简单,不过全岛好像是他们的居屋,如果搬到新屋区,他们就失掉这一个自由。

了解每一个人的需要和愿望是一个很要紧的增进人和人的关系和增大鼓励促进力的特点。

四、让每一个人有机会表述他自己的需要和愿望。

让每一个人有机会表述他们的需要和愿望,可以从两方面努力。一方面是在日常人和人的关系联络和交谈中,一方面是管理知识方面,用制度和方法使他人自愿表述他的需要和愿望。

用人和人的关系,联络和交流:

人和人的关系真正说来是一个个人基本需要的艺术。这个艺术是一个人对人的态度。开始的态度,同情的态度,愿意考虑他人困难的态度和愿意支持他人意见的态度,都是一个正当的,好的态度。它给他人一个印象:“他是一个可以接近的人”。企业家和任何经理人员能给他人有这一个印象就已达到第一步的成功。

第二步的成功就是企业家和经理人员能够诚心静听对方的表述,技艺方面很简单,但不很容易。很简单是要诚心静听,不容易是要有耐心,有时需要表示同情和支持的态度,不过不能打断对方的表述。天主教的神父坐在木亭听教徒自述,忏悔他做错的事,神父表示同情、了解,这是一个很适合的例子,只是向神父自述忏悔时看不见神父脸上的表情,企业家和经理人员听对方解述他的需要和愿望是面对面的交谈。

用制度和方法使他人表述需要和愿望:

按照目前的惯例,所有求职人员需要填一份就业申请书。在就业申请书里,一切的表格包括个人的身份背景、教育的程度、过去的经历和熟人可作为申请人的关系或保证。作者查阅了一百多家公司的就业申请表,几乎个个公司都需要完全相同的申请人的条件,没有一家问一问申请人的个人需要。最奇怪的是所有公司的经理都谈起要想法鼓励工作人员的工作积极性,但是却不用心去了解什么是工作人员个人的需要。如果企业家、经管人员有心想找到工作人员的需要,只须在就业申请表上添加两三栏指定要申请人自己写下他个人的需要如:

希望能于两三年后升到经理人员的职位;

希望于两年后能积蓄满足升学储金,能够送自己的儿子或女儿进大学;

希望能于明年结婚成家;

希望能于6年后有自己的企业;

希望能于10年后成为一个大企业家;等等。

企业经理人员可酌情帮这些人员满足他们的需要或志愿。

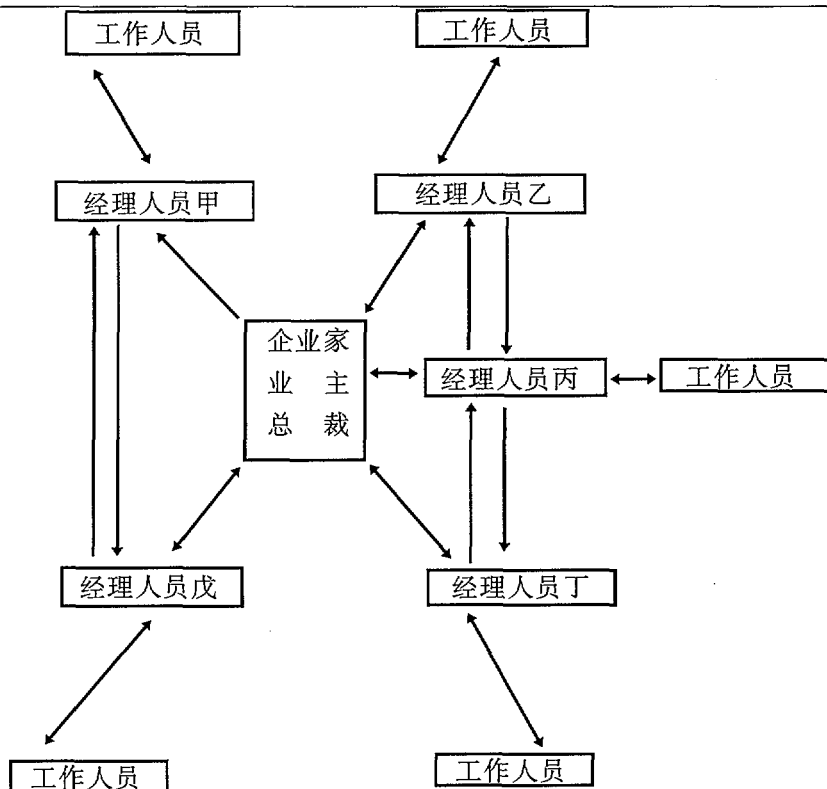
五、主有权和占有权的需要

主有权和占有权的需要在表面上没有区别,主有权一般说是私人得到经过正式商业或其他交易、给与方式,占有权一般说来是得到主权要经过强占或不和平的方式。在殖民地时期,法国、英国、荷兰、葡萄牙、西班牙用武力占据他国的土地,强入“主权”于他国的人民和政府。在目前资本主义年代,投资人投资于公司企业得到他们对公司的主有权,自立自主建业的企业家得到企业主权经过他们的创业精神和努力,也有很多甘辛劳苦自强的个人,经他们的工作得到部分企业的主权。这些都是各种形式的主权需要的表现。在人和人的关系中,嫉妒是一个需要主有权的变象。在日常的生活中,每个人都有对主有权的需要——对自己的住屋、礼物、用具、车辆,在文化艺术方面的著作权、版权、发明家的专利权都是种种主有权的实在性。因此“主有权”是一个重大的鼓励促进力。在人类历史上,大事,国际,国与国的关系;小事,人与家的事务,为了争取主有权,很多人(成千,成万,百万或者千万)牺牲了他们的生命。

为什么人类需要主有权?

不论科学怎样进步,社会学和人类学怎样发展,据每一个人的观点,每人都自信“我了解我自己,我知道我自己的需要”,“我知道什么事是对我好,什么事是对我坏”。因为这是一个基本上自知和自足的心理。除了少数的例外,人们都觉得最好是我自己决定我自己的需要,我怎样满足需要。“主权”是一个很严肃的问题,如果一个国家的主权被侵犯,结果可引起国与国的战争,私人方面,冲突不满,不友好的行动都是可能的结果。有主权是给一个人的“权利”“自由”,能决定对财产的支配,利用,个人的行为,及一切有关的事项,西方国家的劳工问题和许多人际关系的问题很多是属于主有权的问题,因为主有权和个人的有“决定性”权利有直接的关系。在企业家自己经营的企业里,企业家有企业的主权,在企业工作的人员(包括所有的人员)和企业家很可能有和家庭人员的关系一样,工作人员有机会和业主(企业家)有直接交流接触的关系。就和下图一样的关系:

企业家的企业人和人的关系

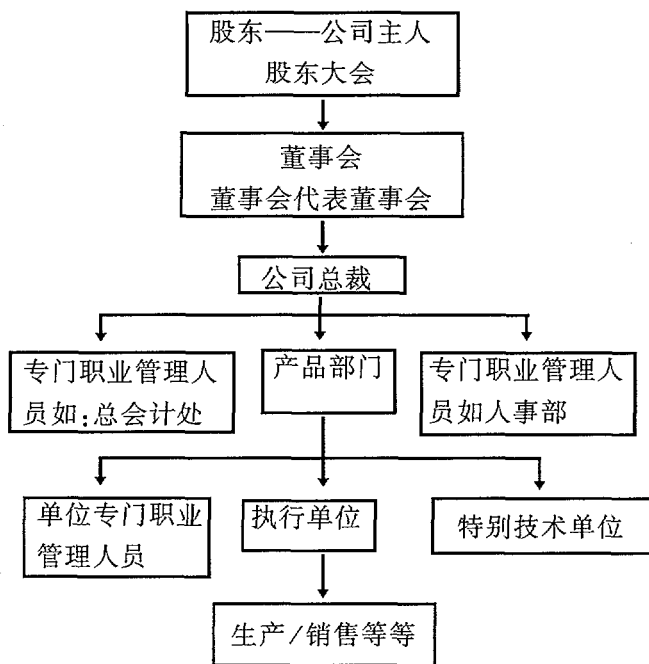


(请注意:双方交流的重要性←→)

图表的解义是说,这样的组织不是一个正式企业的组织,人和人的关系联络比较灵活一点。

从下图所列大公司的组织看来,可以了解两种方式关系的区别:

大公司专门职业管理的组织及人和人的关系



(请注意:单方直接管制性)

由上表看来,大公司大组织往往渐渐发展成一个官僚制度的管理。官僚制度的管理分开“人”和“人”的关系,成为“人”和“组织”和公文纸的关系,一个公司达到“官僚”管理的制度,人和人的关系减少,人和制度及公文纸的关系增多,人和制度的关系增多,灵活的成份不多,结果人和组织分离,鼓励促动力变成制度管理,任何事情必须按照规章制度办理,阻止或扼杀了企业发展的精神。

六、主有权的挑战

在大公司组织进入官僚化管理时,企业发展和他的竞争力会受到阻碍,主要的原因是在理论和实践上把公司的主权和公司里的人分开,结果是公司是公司(股东有主有权),组织是组织,人是人。既然企业家经营的企业比较起来可能仍保持他们的企业精神,为了要改变鼓励促进力的趋向,有很多大公司想用公司企业化促进鼓励促进力。不过如果公司仍旧让他们的组织分开主有权和工作人员,也不会有什么成效。因此有许多人想用一个比较合理的办法,使工作人员有机会变成企业一部分的主人,获得一部分企业公司的所有权。有一个很大的汽车零件制造公司(总公司在加拿大)用一种获得部分公司的主有权作为鼓励促进力的道路,这方法可以用下面的简述:

公司的总裁觉得要想增进鼓励促进力,使公司人员能对公司有更大的贡献,最好是让他们有一份对公司的主权。因此他决定组织很多的小(或子)公司,每一个子公司的负责人员给他们一个机会购买子公司的股份,如果负责人员没有钱,可以先买股份,然后由他们的薪水内扣减。公司代垫期间不计利息。如果这个人持有子公司的股份离开公司或退休,他一定会把他的股份卖给继承人。原则上股份永久留在子公司里,在他卖出子公司股份给继承人时,是按照市价或有公共会计师或专家的估计价格。如继承人不愿或没有现钱,股份便由子公司按价收回,等到继承人有钱买的时候,按照最先出卖的价格卖给继承人。

这个公司用分配公司主权给工作人员的做法非常成功。30多年前这个公司是一个小公司,只有二三十个工作人员。现在这一个公司有二十多个厂分布于加拿大、美国、墨西哥,每年的售货额到达四、五十亿美元。

上面的这个情景只是一个小例子,实在说来要使创业的企业家考虑卖给企业一部分的股权给工作人员,并不是一件必需的“人管”和“人发”的策略,只是一种方式。接受“人群需要有股份权”也是一份重要的需要。如果能使工作人员获有这一份的需要——这方式自身可以作为有效的激发政策,鼓励工作人员有一份“附属”的安慰,可能增进士气,工作效率及祥和的工作关系。

讨论问题:

一)有人说,低层次的需要和单独的需要容易满足,高层次的需要和全部的需要很难满足,你同不同意?请解释!

二)在一个企业里,每一个工作人员的需要不同,但如满足一般人的需要,唯一有效的方法是经济上支持工作人员,使他们能有财力达到和满足他们的需要。因为高工资仍是一个激发职工的对工作和企业的忠心的最有效的

方法,你同不同意这一个看法?请解释!

三)给工作人员一份股权是满足职员需有主权的需要,据你看来,为什么人群需要有“主权”?请解释!

四)请解释理论 X、Y 和 Z 的不同点!

五)据你所知,中国为什么需要需要的理论?在你看来,这些理论能不能应用于企业管理之中?

第三章 激励或激发 (Motivation)

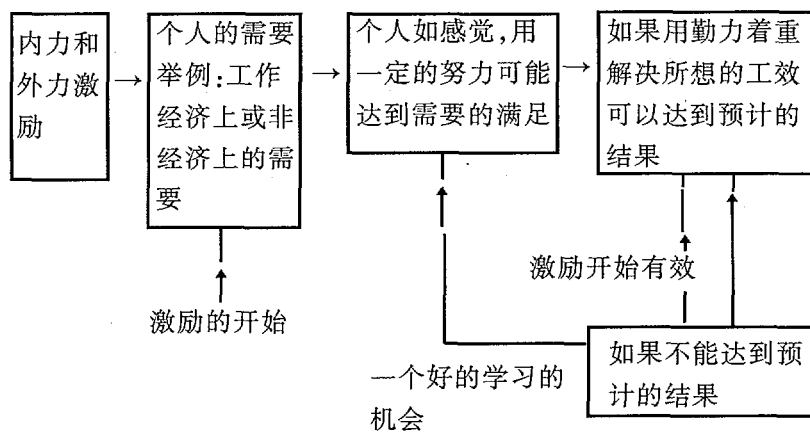
学习的目的:

- 一)增进对激励的了解
- 二)了解激励的原理和需要原理的关系
- 三)促进激励和了解它和企业“人发”“人管”策略决定的关系
- 四)组织,规律,组织和其它管理方式和激励的关系和应用

一、激励作为人力资源发展和人事管理的基础

激励和需要是密不可分的,有效的激励一定要和需要相连,这个基本原理可用下表解释:

表三. 一: 激励的基本原理



对激励的反应是人群的天性。激励有多种来源,内部的激励成为促进力可来自惧怕、快乐、感觉、舒适、思想;外部的如音讯、响声、情景,有时就连雅静、沉默、安寂都成为激励的原动力。因此,简单一点说来,这个世界上没有一个不能激励的人,也没有一个没有被激励的人,主要的问题和挑战在管理学上说来是:

- 用什么方法
- 用什么方法对什么人
- 用什么方法对什么人在什么时候
- 用什么方法对什么人在什么时候和在什么地方在什么环境

二、激励的有效：方法、人、时候、地方和环境

十多年前，美国有两个作者名为彼得士和华特门，他们有一部名著畅销全世界，名叫《追搜精华》(IN SEARCH OF EXCELLENCE)他们用了31页的书料专注为“激励”的需要，大意是：怎样帮他人(企业的工作人员)找到生命和工作的意义，重要的一点是，他们说：

“他人仍在等待对于生命和工作
有意义的激励……”

自然，生命的真实意义是最大地促动人，但是有时牺牲生命也是生命的真正意义，这就是“激励”的精华。

我命令你死(I ORDER YOU TO DIE)

第二次世界大战后期，有一营葡萄牙(联军)的兵队在山顶设营，不幸的是半山下面全部被德军占领，葡营被德军包围，葡军缺乏军需，上天无路，入地无门，全营兵员非常悲观，士气又低，情绪很坏，营长又无法促进或改善士气，在这一个无法可想的时候，葡军营长下了一道命令给全营的官兵：“我命令你死”！最奇怪的是，这个命令不但没有激起“官兵”怕死的恐惧，反而给了全营战士一个新的希望——希望能战死在沙场，抗德到底。结果使德军有一个很大的损失，葡军全营抗战到死！不过你们也不一定相信这一个故事全无毛病，因为如果葡军全部覆没，那里会有一个人能告诉我们这一个“激励”的故事？

葡军抗德的例子和许多我们知道的中国相似的故事支持一个理论：如果我们能够知道他人的需要和愿望，同时有办法使他人能达到他们的需要和愿望，每个人都可以受到激励的促动力(见表述三·一)，就是连要他人“牺牲他的最宝贵的生命”也是可能的。

激励国家的成就：

依照近年来世界历史发展的情形，日本、德国、韩国、新加坡和许多东南亚国家和地区的高速经济上的发展和成就都能归功于各种因素的激励促进力。以日本和德国为例，在第二次世界大战结束以后，这两个战败国，因受经济和政治的压力，几乎不能独立存在(受联军的统治)，在短短的二、三十年后，德国日本都能在经济达到一个很大的成就，到八十年代，这两个国家都能争得在世界上经济上的领导地位。

这一个自尊、自骄的刺激(受联军的军事管理)能使全国激起振奋的精神，这一个精神可改变不利的情形使成为有利的机会。

油荒的不利情形激发日本经济工业策略的改善：

于七十年代，全世界面临油荒，当时日本是一个先进的工业国家，石油如人体的血液一般，减少对工业需要石油的供应，就和切断血液畅流于人体，对日本全国经济的影响不难想见。但是日本能乘着这一个激励的机会，使他们的工业发展政策做了两个大转变。第一个大转变是减少对石油供应的需要，由依赖石油的工业策略转到电气电子着重的工业。第二个大转变是借了这一个促进的激励，改进汽车制造业，转入节省石油的产品。第一个大转变给日

本一个机会先进入电子的工业，第二个大转变给日本一个机会超过美国对市场汽车的供应占为一个优先的地位。这两个大工业——电子和汽车给日本的经济繁荣建立了很坚固的基点。简单说来都是激励促进力实践的成果。

讨论问题和情景分析：

第一组 讨论问题

一) 在一个企业里，如果你想提高工作人员的效率和增强他们的责任感，什么是最好的激励？请讨论！

二) 激励可能是人群活动的基础。据你的意见，什么是对工作人员的激励？是企业赚取盈利？是达到他私人的经济或非经济的目的？或了解创业的困难和自足自信自立的精神？或……？

三) 根据第二题的答案，怎样能使上述的需要满足（如经济上的满足）加进工作人员对企业的忠心，努力？

四) 什么是生命的意义。为什么生命的意义可成为有效的激励促进力？请解释！

五) 聂耳的义勇军进行曲成为中国的国歌。音乐（声音）可成为一个强烈的激励。据你的意见，用音乐作为一个激励的基础，促进工作人员对工作的兴趣和专心，是不是一个好办法？如你同意，用哪一种音乐，对哪一种工作，可作为有效的激励？如你不同意的话，请说出你的理由。

第二组 实例分析：

实例：和甫企业有限公司

注：情景是实际中小型企业管理的经验，只是人名地名借用，因为这样有便于用作中国学员的学习资料。情景只能用作课堂讨论学习，于实情是非无关。

和甫企业有限公司是一个中外合营的消费品制造公司，公司总厂在上海，分理处设于重庆、西安和广州。公司于 1988 年初设立，最先两三年，没有多大盈利，到 1991 年开始好转，所有的工厂改组为“盈利中心”，每一个中心的主任的业绩根据中心对公司盈利的贡献。计算的方法如下述：

中心的盈利 ÷ 公司对中心的投资 = 中心盈利对公司投资的比率

比率对所有的中心设为 25%

刘进奎，广州中心的主任，是接受过美国教育的年轻人。除了他的学士学位外，他也是一个精明的公共会计（CPA，CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANT）。他于 1989 年到任，每年业绩都很好，下列是他的成绩：

1989 年	24%
1990 年	30%
1991 年	30%
1992 年	32%
1993 年	33%

到 1993 年底，上海总厂的主管人员决定提升他为西南区总经理，除了现

有的重庆分厂外,区域总经理又增有两个新单位经营的责任,直接向公司的总裁报告,刘进奎的职权至少扩大五倍。

广州中心自刘进奎调升后,工作如常,直到1993年,1994年底表现很坏,1993年只达8%,1994年勉强得到平衡,公司的总裁觉得非常奇怪,让财务总监去广州调查,在和广州的新经理吴知天交谈时,吴知天告诉许全(财务总监):

——广州中心在过去5年,一点广告都没有做

——所有的设备、技术上需要的费用都没有使用,到他接任后,许多小型设备必须新购

——中心没有研究发展的费用

——中心人员的福利费用几乎完全不存在

——很多费用的项目都被计为投资

吴知天说,如果不开始用钱,三年以后,广州中心不但不能对总公司没有捐献盈利,严重一点还很可能关门,因为竞争和产品的质量可能迫使广州中心关门。

分析讨论:

——为什么赚钱的中心忽然成为成绩表现不好的中心?

——如果这一个小型企业,企业是由企业家自己管理,同样的情形不可能发生?

——有什么办法可针对这一个情形?

——什么制度激励中心经理(如刘进奎)能努力工作,表现符合企业的需要?

第四章 由个人价值、企业文化到人力资源的计划和发展的

学习的目的:

一)认识个人价值是企业文化的基础

二)表释由企业文化进入企业人力资源计划和发展的程序

三)解释企业文化对经济发展的重要性

四)建立个人的价值和企业文化的关系和个人在企业的地位

一、价值,人力资源发展的基础

当今,全世界都承认西方国家经济比较发达,可惜西方国家并无一定的标准,个人的价值和企业文化可能变成资本主义唯一的基石,因为为了增加财富,可能集合人群,但等到分配财富时,不合适的分配制度就可以使人群分开。只有个人的价值能成为企业文化的基点,才可能使工作人员找到工作的意义。

二、什么是个人的价值?

简单说来,个人的价值是个人的信仰,坚持一定生活和行动的原则。这

个原则可影响个人对他人的态度,企业经营的方针,下面的一个例子可说明个人价值对企业发展的重要性:四季大饭店是一家国际有名的大旅馆,四季大饭店的总裁是作者的一个挚友,大约于25年前,他从加拿大一个理工大学毕业,作者已在那所大学教书。

当他毕业后大约有七八年,他开始经营一家自创的旅馆——四季大饭店,开业后只有五六年,生意兴隆。除了多伦多一家以外,他发展他的旅馆到美国夏威夷群岛和其他美国城市。有一次作者和他闲谈,问他关于他的管理特点——怎样使他的企业有这么快的发展?他说,主要的原因归功于他组织里的工作人员。因为他们相信和坚守一个简单的企业价值,这个企业价值出于他的家庭价值成为他自己的个人事业和对人的价值。当作者问他这是一个什么价值?他说当他父亲由波兰到加拿大来,他决定进入建筑工作为生,因为语言的关系,他在第一次和人订立建筑契约时犯了一个严重的估计错误,结果是他估计的价格低于自己直接的现金支出。不过依照合约,他可以借故退约。他父亲当时很想退约,但是后来一想——我不能这样做,这是我的错误,我不能让我的顾客失望。因此他咬紧了牙关,卖掉自己的房子,完成契约所订的建筑物。他说:“契约是契约,我答应我的顾客的价钱,我一定要坚守我的许诺。”这是他家庭传下的价值,也是他个人的价值。后来成为他经营四季大饭店的价值。这一个人的价值也是他企业里所有人员的价值。因为个个执行坚守这一个价值,给他企业里的人员一个鼓励,促进他们建立四季大饭店的信誉,这一个信誉成为企业成功的因素。

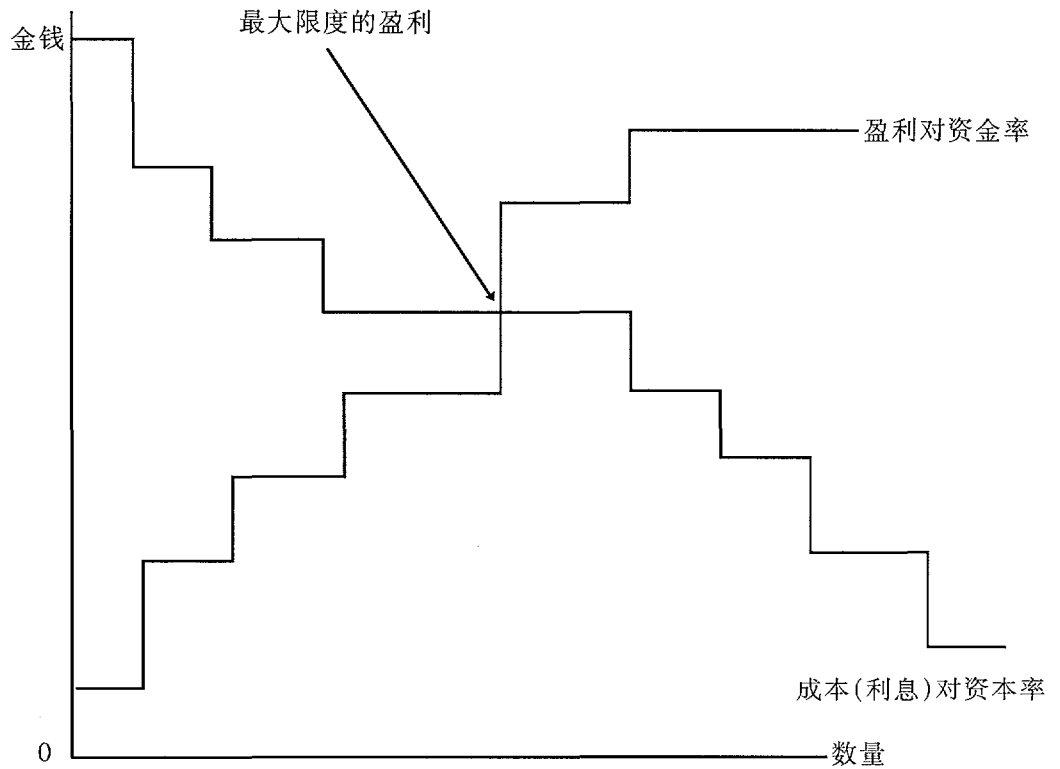
中国人全民族一起也有数不清的个人价值,作者至少知道一个个人或家庭的价值,这一个价值是“去世的人不带债务去坟场”,意思是虽然人已去世,他欠下的债子女后人仍有义务偿还。因此中国人和他人做生意的信用很好。破产的事是一件非常不光彩的事,因此海外华侨和他人做生意都得到他人的信赖。

这两个例子看来很简单,但是这些简单的事对创业和发展事业非常要紧——信用:坚持实践你的许诺,有债必偿——这是个人的价值,家庭的价值,也是企业的价值。

三、个人的价值到企业价值到企业文化

盈利是一个重要的企业目的,但不是唯一的目的。在理论上讲来,专求盈利是一个很糊涂的目的,因为:第一,盈利没有分成长期的盈利和短期的盈利。第二,最大限度的盈利只是一个理想,一个点,这一个点(见下面)很难在实际上行成的。

效用学盈利解释表

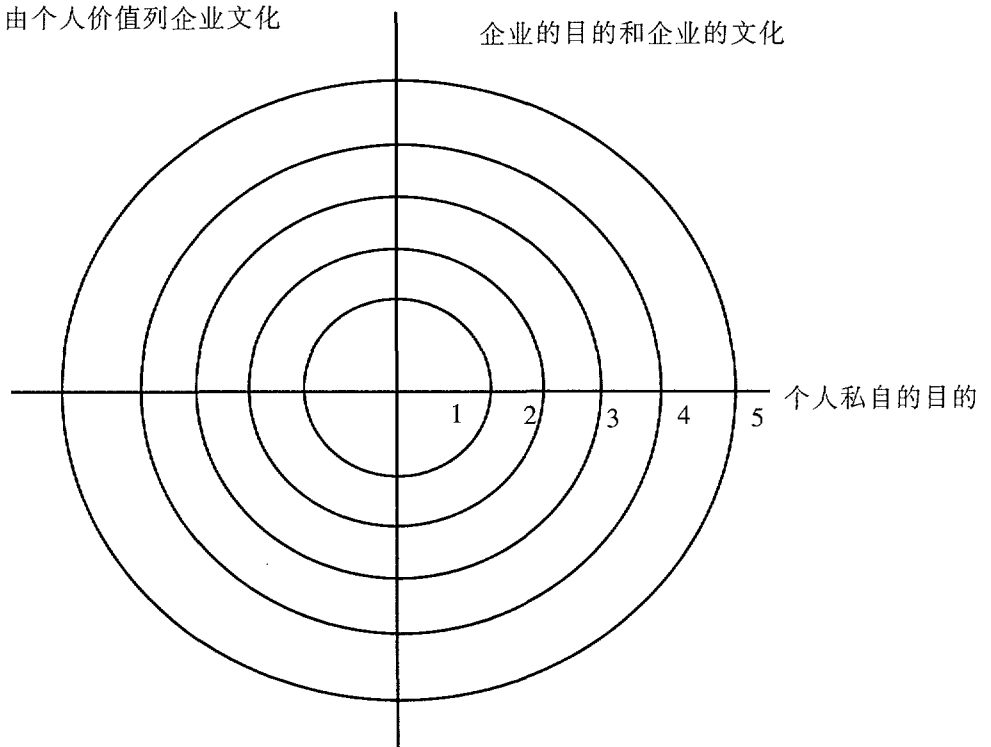


第三, 在一个企业组织, 每一个人的个人目的不同, 虽然最大限度盈利是企业的目的, 每一个人不同的目的不一定和企业的目的看齐的。

一个企业的目的必须根据两个要点, 这两个要点一定是: 人和资本, 人的重要在先, 而不是资本在先, 人的贡献是根据一个人的价值, 综合所有个人的价值发展到企业的价值。融合企业的价值和企业的盈利的目的, 就成为一个企业的文化, 这一个企业的文化就成为企业发展的推动力, 就如下面的表述:

由个人价值列企业文化

企业的目的和企业的文化



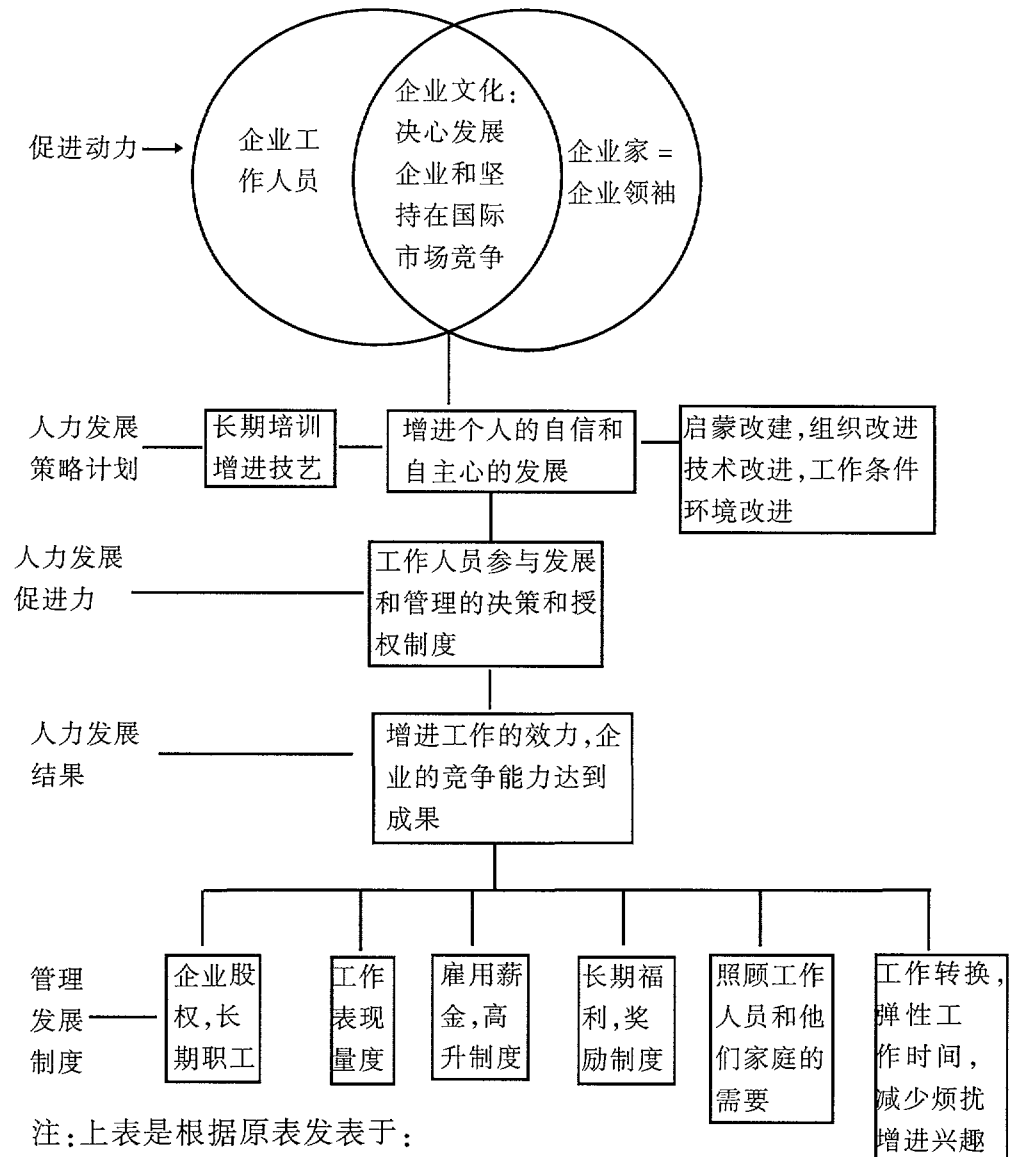
- 1、个人在企业组织里
- 2、个人的价值
- 3、个人的需要、习惯、态度
- 4、个人的技艺
- 5、企业的文化

BASED ON: RAYMOND W. Y. KAO, ENTREPRENEURSHIP:
A WEALTH CREATION AND VALUE ADDING PROCESS.
PRENTICE-HALL, SINGAPORE, 1995 COPY RIGHT

四、企业文化和人事管理及人力发展的计划

企业文化的主旨是发展企业，发展企业和获取盈利稍有不同，获取盈利可能有短期性，就像很大的公司，注意季度利润、半年利润和一年利润。企业发展注重长期性。长期发展性的企业文化包括企业工作人员个人的价值、决心。特别在今天世界上国际经济商业竞争的情形。中国的企业因为资源、人的数量和举国决心企业化的精神，在目前虽然占有优先竞争的地位，不过长期竞争的策略仍旧需要每个人的支持，因此全部人事管理和人力发展的策略必须根据两个要紧的基点：企业决心在国际市场上竞争；竞争的企业文化是企业发展的一个重要根基。特别是今日世界的自由贸易全球化（世界贸易组织——WORLD TRADE ORGANIZATION 或 WTO），如世界上一些国家已组成几个大的集团：欧盟、北美自由贸易区、亚细亚（将可能进一步到亚洲太平洋区）联盟区。竞争的长期将不止是成本低、资源富，更重要的是加工品质、服务、设计、技术等等。根据这一段解述，企业人事管理和人力发展可归于下表：

企业家的企业人力发展策略简图



RAYMOND W. Y. KAO. SMALL BUSINESS MANAGEMENT, A STRATEGIC EMPHASIS. 2ND EDITION, HOLT, REINHART AND WINSTON. TORONTO. 1984

这一个大綱以后的程序就根据上表

企业发展的促进力→第五章→企业家, 企业领袖和领袖的领导方式

人力发展的促进力→第六章→企业家建立授权制度和工作人员参与企业决策的策略

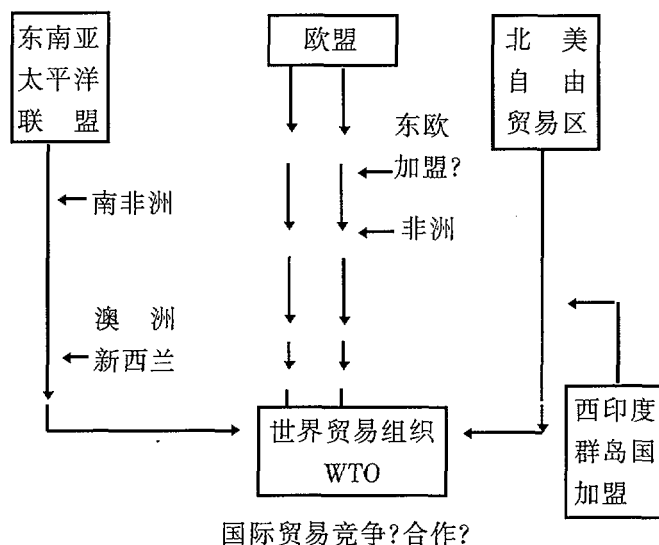
人力资源发展计划→第七章→长期培训政策, 启蒙政建, 增进个人自信、自尊和自力的发展, 照应工作人员和他们家庭的需要

人事管理制度——→第八章→工作分析, 特描和工作审查和工作业绩的衡量。雇用, 薪酬, 提升, 长期福利, 长期企业股权参预

团体管理——→第九章→团体冲突和管理, 团体的起源, 性质和管理, 会议管理

人事管理成功的度量→第十章→经理执行人员和专职人事管理成功的焦点和改正缺点的不同方策

设定决心发展企业和坚信、坚持在世界市场竞争中得到一个优先的地位, 是中国一个非常要紧的经济发展过程。30 年以前, 香港、台湾、新加坡按照西方水准, 他们在市场上竞争的潜力是成本低, 因为工资低, 这一工资低的竞争将已成为区域优点的竞争, 如下图:



讨论的问题:

一) 什么是利润的价值?

二) 讨论利润的意义, 由:

——企业家自己对企业的观点

——大公司执行经理人员的观点

三) 在什么情况下个人价值大于金钱的价值?

四) 怎样才能融合个人的价值、家庭的价值、企业的价值和企业的文化?

五) 1991 年在新加坡举行第一次世界华商大会, 有一个华侨, 他由南非参加会, 对大众说: “我来的目的是要找多条路赚更多的钱, 因为我想赚许多钱, 送我们的孩子去以色列国读书, 我不是来这里听书呆子们教我什么文化价值等等……, 我的文化也是赚钱, 价值也是赚钱……” 在场有一个 “书呆子” 回答他: “我同意你说的话, 我也要赚钱, 但是我不相信你去卖掉你的自由去赚钱, 因为你失掉了自由, 就是赚一大把钱, 你也无法去用掉的, 是不是?”

六) 有很多成功的企业家公开告诉世界: 我成功的原因多数归功于我个人的价值, 或我企业的价值, 如果我得到利润, 不是真的得到利润, 除非和我做生意的人也得到利润。不过你也想一想这一个价值是不是能用在企业办的企业? 讨论!

七)大公司的文化是为股东赚钱。什么是你的企业文化?你怎么和你的外国投资人解释,你除了赚钱以外仍有其他的因素造成你企业的企业文化?如你需要提供就业机会等等……讨论!

第四章 人力资源发展补充资料

人力资源开发

问题	采取的措施 1	采取的措施 2	采取的措施 3
1、在日常管理工作中当我的下属遇到“大风大浪”时,我一般……	——让他或她一个人去奋斗,不管他是沉与浮。	——如果我能够的话,我会立即在这个问题上帮助他或她。	——只有在他或她向我请示意见或者是请求我帮助时,我才会插手此事。
2、当我的职工提交给我的报告不令人满意时,我……	——把它打回去,并附一张条子:“你可以干得更漂亮些”。	——如果我有时间,我会努力对其加以校订和改进,而不是去打搅他或她现实正在做的工作。	——把那人找来,指出报告中的编纂之处,听取他的任何辩解,并就此提出另一种高明的做法。
3、当我的下属对于职工的态度似乎是想刺激他们时,我一般……	——把它归因于个人的个性因素,并听任它的存在。但是希望随着与职工打交道的经验的增多,他或她会有所改变	——努力去做一个和事佬,并向职工保证,他或者是她确是不是有意要伤害他们。	——把这一事件向上级汇报,并对其加以讨论,最后让我的下属去做他或她想做的关于这一事件的事情。
4、当我的职工们对一项亟待解决的问题拖延作出决定时,我一般……	——并不担心,迟误是他或她的风险或责任。	——催他或她在事情变得更糟或者是失去控制之前作出决定。	——召集一个会议,讨论这一问题,然后让职工作出他自己的或她自己的决定。
5、当他或她把这一项故障排除的工作交给我时,我一般……	——把这事交给有关方面,让这一工作回到它所从来的他或她手中。	——等待,直到这一故障排除工作结束,然后将关于这一工作的好坏程度的判断PS过去。	——时时进行讨论,对所取得的进展,以及他或她正面临的问题进行核实。
6、当他似乎正要搞坏一个特别项目的分派时,我一般……	——在他或她进一步动作之前,收回分派。	——让这个人继续完成这一工作,希望他或她能从错误中吸取教训。	——调整对可能的误解的核查,观察他或她是否能回到目标任务上来。
7、当我认为他或她不是在明智地使用管理时间时,我一般……	——非等到最后期限已过或者是某个重要项目被忽略之后再批评他或她。	——楔入,提请他或她注意重点事务和一般事务之间的区别,或者是注意应该拖延的事之间的差别。	——提出我的意见,并努力教会他或她作为一个管理者如何更有效地分配时间。因为时间就是金钱。
8、当他或她提出一个我不热心的想法时,我一般……	——把意见推在一边,说他或她最惹事生非而造成损失	——把意见看过一遍之后,交给我自己的上司和其他有关方面自己不表示任何看法。	——坦率地进行讨论,让该职工再对所提意见仔细考虑,并鼓励他或她再一次提出,决不压制任何思想的萌芽。
9、当我的下属在组织发生急剧变动时还在为部门拼命地工作时,我一般……	——让他或她躲到一边去完成该项目或者是整个工程。	——在征得我的上司同意之后,让他们知道作为管理上的改进而“正在发生什么变动”。	——建议该下属继续去干,但是要把他或她的手下给包容进去,因为这些手下可以同时参与和提出建议。
10、当我的下属对他的班组的工人进行监督管理的方式,似乎在唱“独角戏”时我一般……	——只要他或她看着合适,就给予以“成功或失败”的自由。	——对此提出警告,让他或她注意这种行为给职工精神状态所可能带来的后果。	——对获得更高生产率的方式进行讨论。通过更好地利用人力资源,求得该班组劳动生产率的提高,以便他或她能够抽出更多的时间去花在重点管理项目上。

第五章 企业家、企业领袖和领袖的领导

学习目的：

- 一)了解领袖的意义
- 二)解释企业领袖的特点
- 三)呈列企业领袖领导的基本要点
- 四)介绍领袖领导的方式

一、企业和企业领袖

在英文名字 ENTREPRENEUR 很难找到适当的中文翻译。ENTREPRENEUR 是一个广义的含义。企业家是一个创业的人(广义的创业)。他需要的精力、智慧、财力和组织力并运用这些去创造或增进一个企业的现状,为了增进自己的财富,同时又加上对社会的价值(根据作者的定义——RAYMOND W·Y·KAO。)。根据这个定义,企业家是一个创业和改进的人,一个创业和改进的人时时有创办和改进的需要。在创业和改进中,企业家也自然是一个创办和改进的领袖。

二、企业家领袖的特点

企业家领袖是一个有经济作为的领袖。和政治领袖不同,政治领袖需要政策和政治权力作为领导的基础。企业领袖,领导工作人员以经济作为其成果,这是企业领导的基础,因为作为一个企业领袖是需要用经济成果来表现的。企业领袖,不能限于“地位领袖”(如企业的总裁)或“职务工作领袖”(如高级职务、低级职务),虽然企业领袖也可以包括“地位领袖”和“职务领袖”,不过主要的成份是经济上的领袖,这就是企业领袖能领导工作人员全体合作以推动企业发展和市场竞争成功的目的。——另一种说法认为一个企业领袖是能领导全部工作人员尽力达到增加价值的效果——增加工作人员的价值和财富,增加对社会的价值,增加企业家本身的财富和价值。

三、领袖和领袖的领导

社会人类学者们有时对字眼的意思争来争去,例如什么是企业?什么是企业家?什么是领袖?谁是领袖?要达到我们对人力发展的目的,我们选择“有为”作定义的基础。虽然品质是一个很重要的因素,单就品质一项不足使一个人成为领袖。就是和企业家的定义一样,“冒险”是一个“企业家”的品质。不过人人都“冒险”,开车子是冒险,过马路也是“冒险”,就结婚和生孩子也是冒险。如果用“冒险”的品质来概括企业家的定义就会失掉定义的意思。

做领袖的第一个条件是:要有许多人跟随他,领袖没人跟随就不是领袖。跟随不是表面上的跟随,是实心实意的跟随,因此企业领袖具有下面几个条件:

(一)要有度量

中国旧时有一个说法：“百忍成金”。做企业领袖必须具有度量。因此一个做领袖的需要了解一个道理，这个道理既简单又充满智慧，可以理解如下：

第一、认识人与人都有所不同

第二、遵循人与人不同的原则

第三、了解为什么人与人不同

第四、感受人与人不同的事实

第五、融合人与人不同的优点和长处

第六、设法使人与人不同的优点作为对企业的贡献

(二)要乐观

乐观是一个态度。有些人对任何事都采用悲观的看法，还有一些人对所有事都采用乐观的看法。企业领袖需乐观。看所有的事先看他的好处，然后看他的坏处，事实上就是“坏处”中也有“好处”在里面。如果生意不好是一个坏处，但也有好的一面。因为生意不好会给企业家和经理人员一个机会，可以重新研究企业产品的品质、市场分配、人事制度、价格和竞争等情况，经过一系列的研究和分析，可以根据分析的结果设法改进。一个乐观的态度是对任何问题的情况追求隐藏在问题里面的机会，问题就不是问题。问题有时会给企业家带来新的机会，设法改进不顺利或困难的情况。

(三)要有果断的态度

人们对于新的发明、新事件的态度。一般说来，许多人对新事件、新企业的创建采取消极的态度。这种消极态度对新的发明、改进、创新是很不利的。一个人如有动机想改进旧事，创造新物，创办新企业，需要他人的鼓励、支持，不然的话，世界上就很难有进取。采取一个果断的态度，能使企业领袖受到他人的尊重。在实际情况看起来，一个企业的领袖：

第一、要接受他人的意见、新发明、新事物等，表现出他的果断的态度。

第二、如果可能的话，向发明人提供企业领袖的比较客观的意见，帮助改善新事件、新发明。

第三、如果企业领袖不能帮助或提供意见改善，可以建议另外一个人帮助新事件的提议成为事实。

(四)要有支持的态度

支持的态度和果断的态度有一点相同，这两种态度都有正面的、积极的困难。果断性是对新事业、新发明的作为；支持性是他人需要支持的时候，如面临困难的情况、犯错误或需要其他方面的帮助支持，一个企业领袖需要有这种支持的态度。特别是他人犯错误时，一个领袖的态度是帮助犯错人找到犯错的原因，限制或停止错误事件扩大范围，帮助犯错人解决他面临的困难。

(五)要有门户开放政策，能接受批评和不同的意见。

门户开放的政策在企业管理上是一个非常风行的制度。这个政策的目的是让每一个在企业里工作的人员知道你们的领袖是随时欢迎你们去他们办

公室(或其它的地方)和他交谈有关的事项。除了这一个门户开放的政策以外,企业的领袖仍需有一个开放的态度,能使工作人员(不单是职务)积极地提有关对企业的各种意见。精明的企业领袖必须诚心接受他人的建议和批评,自己再决定怎样对付的办法。企业领袖需要有一个态度——如果雇一个外方来的顾问,企业的领袖不但要接受顾问的批评和建议,同时又要支付一大笔的顾问费。最有兴趣的是,顾问的职务是专门批评和建议,如果顾问不批评的话,他怎样能值得领顾问费呢?

(六)要有冒险的精神

“市场如战场”,这一句短话足足表现企业发展面临的挑战。一个企业领袖对企业、对他自己和所有工作人员的发展负有责任。在发展企业过程中不管是介绍一个新产品、开放一个新市场或改进目前营业行动,都可能会遇到各种风险,在企业经营发展上说来,冒险是一件免不了的事,有一些人说:“无险无增多,无险无损失”。在市场上,这一句话的前一半是对的,无险无损失是不对的,因为企业家不冒险就失掉求进的机会,不冒险将用掉存余的固定成本(资产),就会使企业落后,甚至失掉企业竞争的能力。人类经历危险的时候,全部的精神多数集中在怎样逃开险境或继续前进。因此可能把危险一事全部丢在脑后。

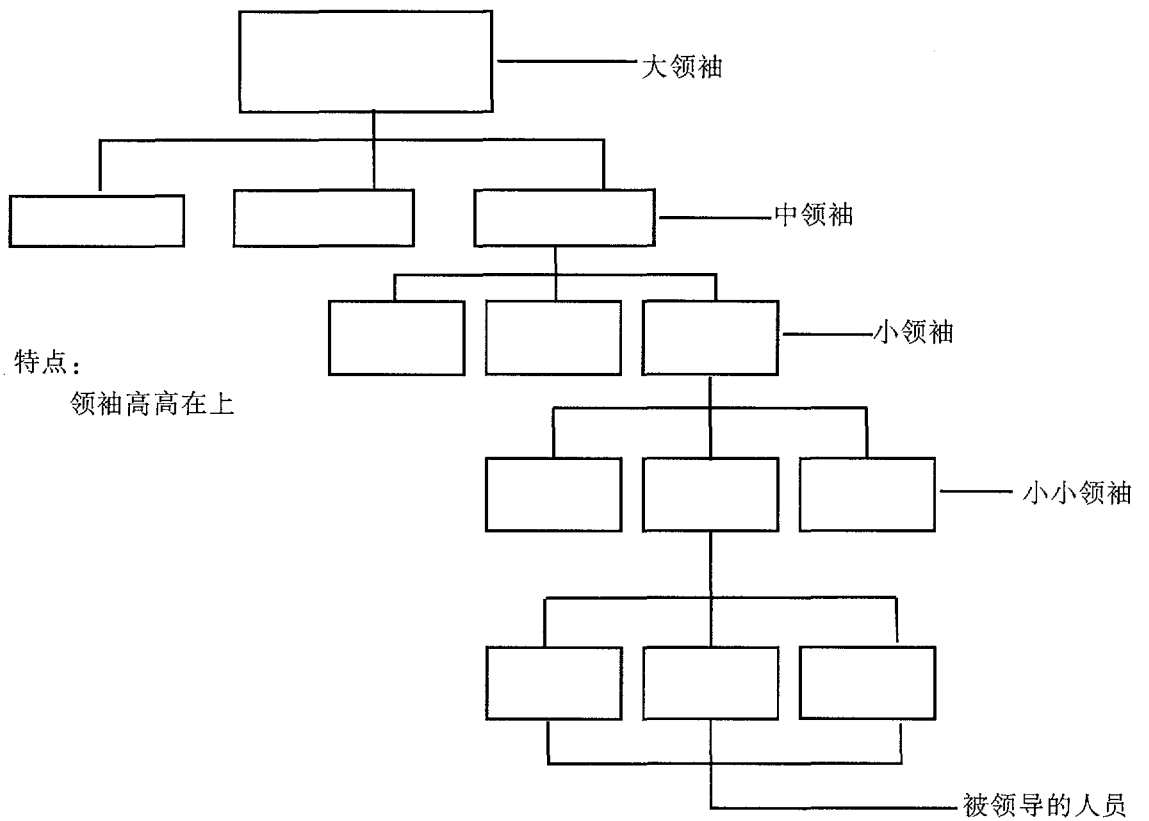
四、领袖的领导方式

各种领袖有各种领导的方式,军方领袖在职务上有区别,很多国家军界领袖的区别是他们的领导形式,也有制服和装饰的区别。就连教会领袖,如天主教的神父主教、大主教和教皇都有制服的区别,在领导方式上也各有不同。有的领袖行在群众的前头,有的跟在群众的后面;有的站在高处使所有的随从人可以看见他的形象。在大公司里,一般说来如果大总裁出面的时候,多数有一部随从人员:私人秘书、人事主任、财务处长或市场总经理,一般说来这是一个气派的表现。这个气派是一种形式,真正的领导方式仍是领袖的能力表现——达到领导的目的,如事业成功、产品畅销、财源进室。

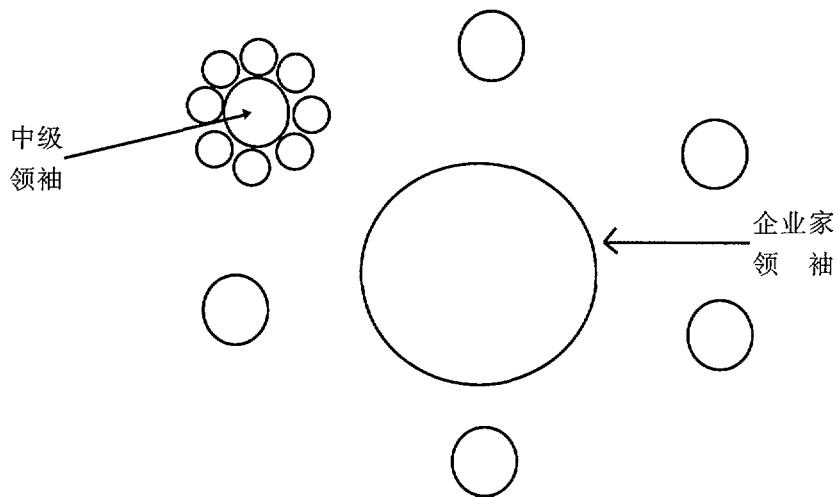
一个企业的领导方式,多数和企业家自己的个性有关。最理想的领导方式是能领导所有工作人员去尽力达到企业的目的,而且还使所有人员并不觉得他们是受到企业领袖的影响,另一方面说来,每一个人在企业的尽力是出于他们的自愿、自立、自主,就好象每一个人都有企业家的创业求进的精神。

大公司领袖领导的方式和企业领导的方式

大公司领袖——官僚式的领导方式



企业家领袖领导的方式



特点：领袖领导人员是一个活动的中心，不是高高在上。

实例分析：陈余恒：领袖不领

注：实例的内容是根据实在的情况，只是人名和地名是借用的。实例的资料是专作为课程的讨论，于实际情况无关。

陈余恒，最新获到硕士，最近，被文昌出口公司聘为公司的副总经理。余恒在得到他的硕士学位前，曾在一个香港的银行作为市场部的经理，余恒是

有雄心的中年人。

文昌出口公司的总经理在上海,有五个子公司——香港、台湾、旧金山、纽约和东京。文昌的子公司并不太大,不过外观上看来可能给人一个很深的印象。余恒非常注重他的外表,他常用化妆品盖住脸上的黑斑(年纪斑),用特别洗发药水保持头发的光黑。

余恒对他人的态度:

余恒动作快,说话时时用手势增加效力,每一次他到同事的办公室,不管别人有事无事或有没有其他人在里面,他立刻就占领一个主要的交谈地位,他要说话。几乎每一次都是这样,而且一直讲完,然后才对房里的人说:“对不起,我必须要把这一件事搞清楚”!他从来不跟别人打招呼就先开口。公司里的人十分不满意他的态度,但是因为他居副总经理的地位,他们只好把所有的不满意吞下肚里。

在文昌公司里,每个人都知道他是公司的副总经理,但他和任何人交谈时总是说:“听我说,我是公司的执权人”,他说完话后,从来不征询他人的意见。如果有人抢进一言的话,他就立刻绝断交谈或者换一个新题目。每次开会时,至少有七、八成的会议时间他独占发言的机会,事实上会议不是会议,是余恒以副总经理的身份下命令。

对下属职员和他们工作的态度:

因为他是副总经理,他的办公室有两个秘书,一个是一般秘书,一个是私人秘书。在过去的一年里,一共换了五个私人秘书,四个普通秘书,最近一个私人秘书能保持她的职位四个月。

他还有一个习惯,就是在下属面前总是过分地表现自己。虽然他并不太懂得出口贸易方面的知识,但在下属面前总表现出他是一个国际贸易的专家。下属给他报告时,他就象小学教师改批学生的工作报告那样,使做报告的人觉得反感。他不但改批他人的报告,有时拿起笔来随意给一些“×”,同时给下属说:“这一份东西就是一个门外汉都可以写得好”。他还有一个习惯,只要一有机会,就对他身边的下属严厉地说:“我们一定要改正这些马马虎虎的态度”,有时他叫女职员到他办公室谈公事,问问她的工作,有好多次女职员出来面有泪容。公司里人有一个不正式的流言:“余恒不是恒,是狠。每一次见到他,他就是狠,最好是不见他,不听他,保持和他的距离,愈远愈好”。

公司里的职员知道他的背景,但不明白他有这样的态度,怎样会抓到这么高的地位?

讨论:

一)根据上面的简情,据你的意见,陈余恒是不是一个作领袖的人材?什么样的人能做这一个公司的领袖,如副总经理?

二)地位的领袖是不是一个真领袖。如果一个地位的领袖缺乏做领袖的条件,有什么办法可使地位领袖能实在领导企业发展?

三)在一个企业里,就象在一个家庭一样。只是家长对子女有经济负担

的责任,特别是子女小的时候,除此外,也有其他责任,如教育。据你的意见,把家庭和企业领导用下表作一比较。请填写下表:

家长和企业领袖的比较

项 目	家 长	企 业 领 袖
一、职责		
二、权力		
三、其他		

注:可用小组讨论方式进行:

- 第一、小组自选领袖。
- 第二、小组决定讨论的题目。
- 第三、小组报告领袖怎样产生的。
- 第四、小组报告领袖怎样领导小组。
- 第五、由小组领袖报告讨论的结果和做结论。

参考资料:

日本企业界要求领导者应当具有十项品德十项能力:

- | | | |
|--------|--------|---------|
| 十项品德为: | 使命感 | 责任感 |
| | 信赖性 | 积极性 |
| | 忠诚老实 | 进取心 |
| | 忍耐性 | 公平 |
| | 热情 | 勇气 |
| 十项能力为: | 思维决定能力 | 规划能力 |
| | 判断能力 | 创造能力 |
| | 调查能力 | 劝说能力 |
| | 对人理解能力 | 解决问题能力 |
| | 培养下级能力 | 调动积极性能力 |

第六章 授权(DELEGATION)和职工参与企业发展策略的政策

学习目的:

- 一)认识授权的重要性
- 二)解述怎样授权
- 三)解述职工参与企业发展策略的利益
- 四)介绍职工参与的方法

一、企业家建立授权政策需要和执行的步骤

据我们所知,有关研究表明多数企业家不能够建立一个有效的授权制度。“授权”在企业发展的过程中是一个极重要的管理策略。多数企业家能管理自创的小型企业,一旦企业大到一定程度,人多事多麻烦多,问题多,企业家亲自管理每一件事简直不可能。如果不及时建立授权制度,企业前途发展受限制,就会进入一个“混乱”和“无效,无管理”状态,结果不堪设想。

授权看起来是一件容易的事,实际上并不十分简单。对企业家来说,授权就好象第一次做母亲的人,很不放心把她的初生子寄托他人照管。最常见的现象是企业家授权给一个经理,如商订一个大的售货契约。不过企业家不很放心,即使是已经授权后,他仍和授权的经理通话,每一次五分钟,通话时叫授权的经理做这个不做那个,讲这句话,不讲那句话。

另外还有的企业家觉得授权是浪费时间,增加企业的损失。有的认为:“要我教他做一件事,会浪费我很多的时间,还不如让我自己做,又可以快一点好一点”。又有一种人,觉得授权是一种浪费,因为受委托不能表现成果,就如火烧钞票一样全部浪费。因此不如不委托,让自己照理。这两种情况都是不正常的经营办法。正常的想法和实践,授权制度是一项投资,在最初时期可能有些浪费,不过一旦授权制度执行成功以后,效果之大不可限量。根据实在的经验,下面有一个授权制度的模型,可以用作一个实践制度参考:

授权制度第一步:

——找到一个可以信任的人员,这人可以得到企业家经营的全部责任。

——如果需要的话,而且企业的经济状况许可,雇用一位外面胜任的管理顾问。

——由选择好的主要人员和外来的顾问一起工作,工作目的是设计一个授权和企业组织的计划。

第二步:

——和授权的主要人员商洽有关委托和组织或改组的责任。

——如果是一个比较大一点的组织,也需要使中层管理人员了解正式组织或改组的需要。

——中层管理人员和监管人员准备他们自己在新组织的工作地位和计划,这个计划里包括他们自己个人的目的,同时解释他们自己的地位在新组织里的重要性以及其他部门、单位和他人的联络性。

——主要人员和中层管理及监察人员会议商讨新组织执行的计划,用外面顾问的报告作为参考。

第三步:

——授权的定义——全部授权

——执行新组织计划,特别注重于和组织的关系

——报告和联络合作的关系

——执行内部管理制度

- 负责中心
- 正式报告关联成立
- 供给执行表现制度
- 设立支持制度

——使大型的组织改组成为许多小型的组织,使工作人员能容易和他人联系

——鼓励企业精神

——执行正面的、果断的支持制度。

授权制度对任何创业的企业家是一个很有效的挑战,如果能使授权制度执行成功,企业家至少需要诚心遵守下面的几个要点:

第一,认识授权制度是一个投资的性质,如任何投资,收获效果是长期性的,在短期内可能会有一定的损失。

第二,如果要使授权有效,一定要自己先行将授权的事组成能委托的系统,一团散沙很难委托,不过放一团散沙在一个罐子里就可能使授权有效。

第三,授权仅需要委托“责任”,让接受授权的人自己设立他自己的制度执行,和怎样执行。

第四,如委托规定的工作已执行后,授权者不需要干涉执行的制度、方法或任何方式的干预。

二、企业工作人员参与企业家策略的形成

对创业的企业家来说,让工作人员参与决策是一个很难执行的事情。不过企业家如愿意接受企业人员建议的话,能让他参与决策,并不困难。参与的方式:可以采取正式或非正式两种,正式的咨询需要一个组织,非正式的咨询可以随时符合企业家自己的志愿。

(一)正式的咨询

正式的咨询可以组成一个小组。咨询人员可以根据他们的特长作为选择的标准。小组的意见,必需经过企业内部专门职务人员(如会计师或市场发展经理)的审阅和他们提供的意见。企业家可审查小组的意见和专门职务人员的意见,决定采用或不采用。

(二)非正式的咨询

正式的咨询如果成为企业中一部分的组织系统。在执行方面看来不会有什么麻烦。因为正式咨询小组是一个公开的制度。而非正式的咨询,在执行中需要特别小心,因为用非正式的咨询制度,可能会导致工作人员间的妨忌趋向,妨忌是冲突的祸根。采用工作人员参与企业的决策,可以增加促进力,推进工作环境,但执行时需要注意下面几个要点作为参考:

1)最简单的参与制度是用一个建议箱的方法,建议箱需要指派一个专门人员管理。

2)意见箱的意见收到后必须送给一个专门职业人员负责审阅,把意见及时提供给职能部门。

3)所有意见箱的建议必须经过企业家的审阅,并及时给一个回答,指明采取(或不采取)的行动。有些工作人员参与策略的方法仍在建议和“介绍”时期,这种方法是由企业经理邀请几位外面的专家和内部人员组成一个咨询委员会,并定期召开会议。委员会的成员组成是邀请有名的地方人士(如大学教授、群体的大公司经理人员或其他职业专门人员),他们每一个人都有自己的特长,会提供给企业家经理们好的意见。不过这种组织可能会引起另外管理的麻烦,如责任保险问题。

实例分析:

长城企业公司——吴文英

注:这一个情景是根据实情写作,只可用为课堂讨论学习的目的,与实情毫无关系,为了学习方便起见,所有人名地名都是借用。

长城企业公司原是一个乡镇企业,于1980年建立。公司的主要营业是收集农副产品加工制造。产品一部分供应乡镇或近郊,一部分转运香港、台湾销售,产品包括胡桃糖、花生糖等等。经过了两年的经营,非常成功。公司创业人吴文英和一家国营公司——中国粮油食品公司的子公司合商经营,合营成功,又得到企业发展银行一笔低息贷款,到1985年生意大发展,以副业加工和食品供应为主,长城牌的食品虽没有在全世界出名,不过已分销欧美南洋每年销额达美金\$30,000,000。此时有外国人愿意和长城合营,在世界市场上大量推销长城产品。外国投资人虽仅占20%的股份,不过其投资额超过全公司全部资金的40%,这就是说,他们以40%的投资达到20%的股份,长城公司成立了一个三合的公司,吴文英占有40%的股权,国营子公司有30%,外国私人占有20%,另外10%暂由公司留存等有机会再寻现有股增加他们的投资,或吸引外国人投资,但吴文英有优先权。公司渐渐壮大,吴文英的职务也渐渐加重繁忙,她是自食其力的创业家,仍保持创业的精神,同时她对职员们非常关心,照顾他们。文英有两个孩子,男孩14岁,女儿12岁,文英的丈夫,吴作春原是食品工程师,于1992年加入公司作该公司的副总裁(吴文英是总裁),俩人在一起的时间多,有许多不同的意见,由于意见分歧,关系渐显裂痕,孩子们也不满意,觉得父母专心他们的事业,对子女无心,感情渐渐疏淡,但是文英本人觉得她可以作为三个重要的角色:在公司是好经理,在家里

是好母亲和好妻子。在公司里文英惯于事事亲自过问,她说:“我虽然只有两个亲生的子女,但是全公司的人都象我的子女一样。”她关怀职员的福利,如对亲生子女一样。她常说:“这个公司有今天的成就,我只有一份的归功,每一个员工都有一份贡献和功劳及个人的牺牲。他们有事,有问题,我不照顾,谁照顾!”文英不但照顾职员们,而且也关怀他们的家庭——婚丧喜事、生辰等,她没有一次缺席。

就这样文英要长时间工作,自早到晚,每日至少 14 个小时,有时甚至整夜不睡,与丈夫有意见有分歧时,两人不好交谈、沟通,文英就写信给作春,希望借此能和他交流,避免面对面的冲突。

文英除担任总裁之外,还兼作财经和人事部负责人。有时在她办公室里挤满了来看她和了解公(公司)私(私人)问题的人。她简直是太忙了。由于长时间的工作和繁忙复杂的经营问题侵害了文英的健康,有小病时她从不去找医生,她说去一次医院至少要丢掉两三个小时的工作,终有一天她发高烧,她的助理不忍旁观,请了一个医生来看她,医生详细地做了检查,问了一下她的工作习惯,然后告诉她:“你要继续如此,不但会严重影响你的企业和身体,甚至会影响到你的子女。”

设想你是文英,你怎么办?

第七章 人力资源发展计划

学习目的:

- 一)了解“视力”(有眼光)的重要性和“视力”的执行性
- 二)建立“视力”或“视察力”和人力资源发展的关系
- 三)表述人力资源发展的计划和增进对计划重要性的了解
- 四)介绍启蒙改变
- 五)增进对改变的了解和改变的进度,特别是管理改变的需要
- 六)介绍组织改变,改变的需要和管理
- 七)例述改变的可能性和需要性

有效的人力资源发展计划要根据企业自己对企业前途的“视察力”(Vision),简单一点说来“视察力”是一个人的眼光,是一个有效的视力,能从企业的经营环境里,察觉企业前途的需要,“视力”需要统计的知识,但统计不是将来,只有视力可以推计企业的前途。

简单的说来,可以执行有效的“视力”一般看来有下面几种特点:

- 一)视力需要清楚,容易了解。
- 二)视力需要有一个长期的安定性,可以反映社会和市场的改变。
- 三)视力能和企业全部人员共同分享,能够达到“视力”执行人员尽力执行。
- 四) 视力能激起企业全部人员长期的兴趣,使所有企业的人员感觉光荣。

五)视力必须执行。

六)企业经理需要给执行人员以权力,让他们去执行。

“视力”给企业组织需要的执行目的,人力发展的计划必须根据这个执行开办的目的。

一、人力资源计划

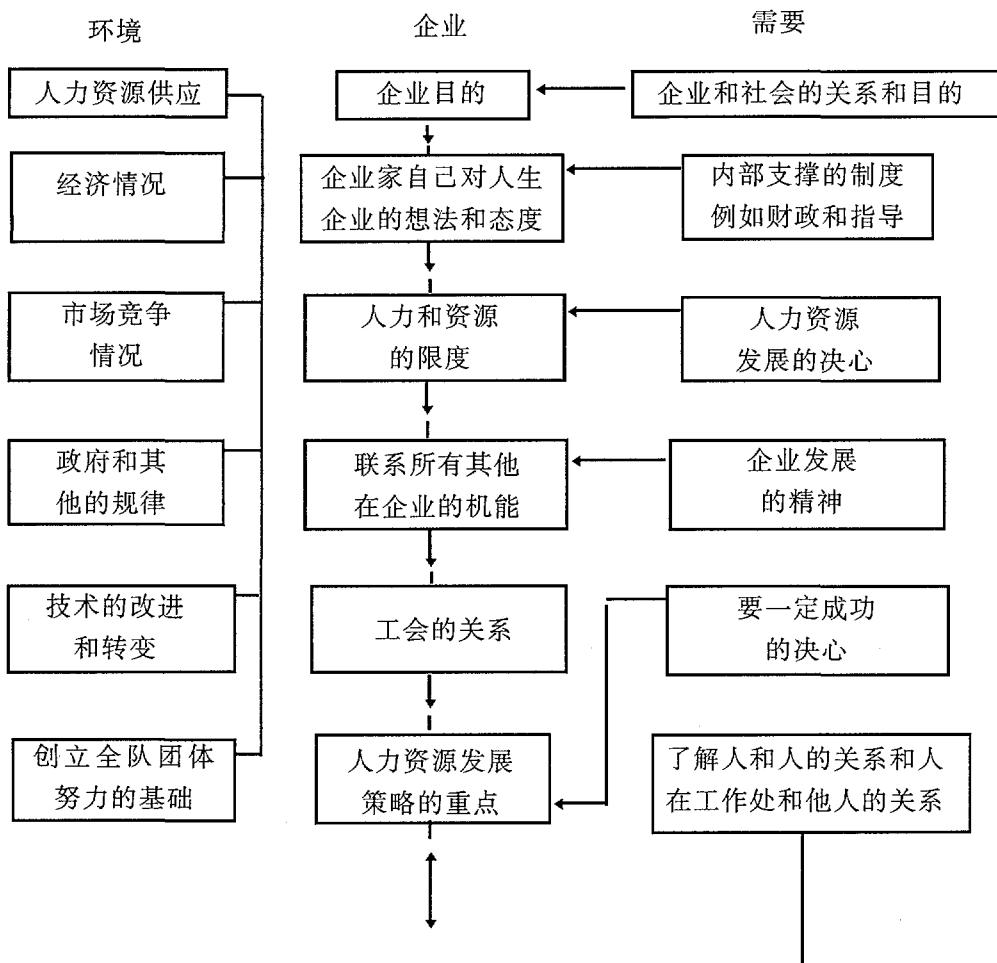
人力资源的计划不是一种特别困难的工作,不过有很多小型企业的企业家没有养成计划的习惯。

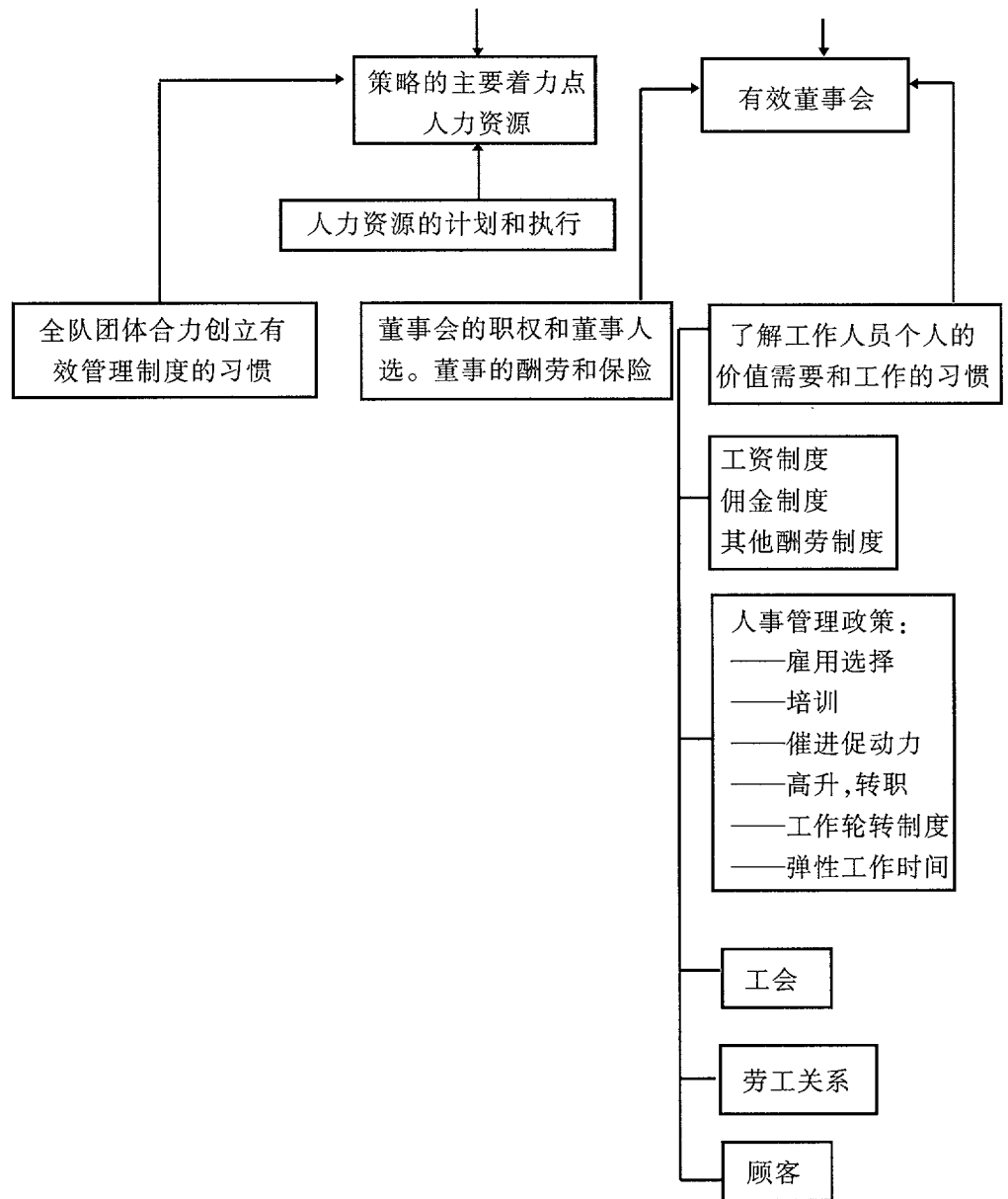
人力资源计划并不是仅属于大型组织计划范围,小型企业好,可以实实在在地计划人力资源,做计划有下面几点好处:

- 一)帮助减少裁员或停产的可能。
- 二)减少培训的成本。
- 三)使企业发展的策略容易执行。
- 四)容易执行工作授权制度,减少企业经理的个人亲自经理的困难。
- 五)增进工作人员的工作情绪,提高生产力。
- 六)帮助其他工作部门合作联系的需要。

下面一表给一个有效的人力资源计划拟样:

人力资源计划表解—企业家经营的企业





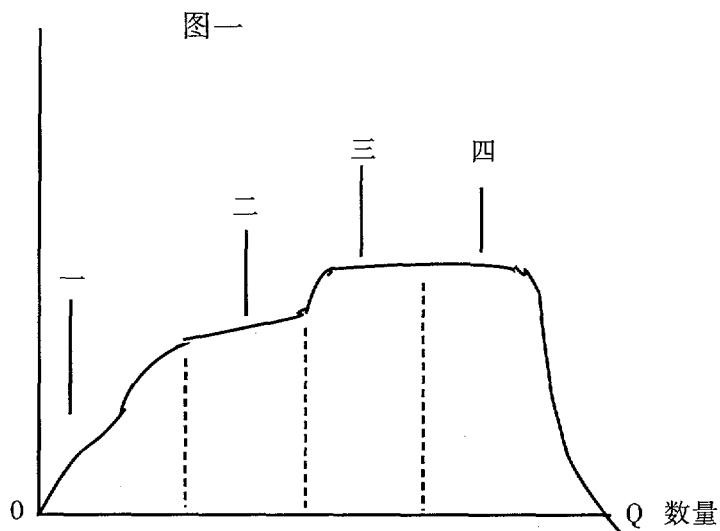
二、启蒙改变 (Initiate Change)

有人说：人类是一个习惯的动物，举动行为，一旦经过一个长时期实施就变成一个习惯，一旦变成习惯，就需要一个较大的推力才能改变形成的习惯。企业经理也是一样的道理，管理人员有一定惯例，制度是一个惯例，习惯有一个好处，好处是有“马到成功”的效果，习惯的养成是经过实行的程序，减少错误的机会。惯例可以长期使用，如果环境不变，外遇没有竞争。在企业发展学说这是决不可能的，因为环境时有改变，竞争加剧。如果一个企业坚持不变，落伍的结果不可避免。

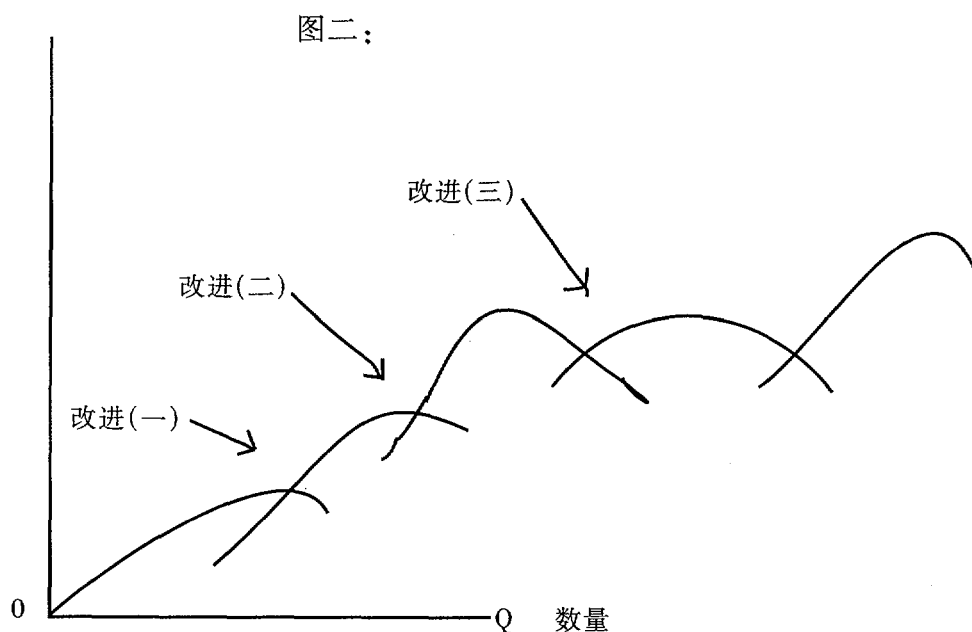
(一)、改变应时需要

在企业经理方面,每一个经营的部门单位,每一个活动都要注意改变的需要,因此每一个工作人员都需要有一个随时留意观察对改变需要的表示,下面的几个例子举出来可作为一个需要改变的参考。

产品。每一种产品严格讲都有一定生命的期限,大约有四个自下而上转变期:(一)导入期,(二)发展期,(三)成熟期,(四)衰落期。如下图:



按上图的解述,企业经理会有观察的机会(根据货品销售报告和分析)知道这种产品的变化,如果经理人员置之不理,产品可能自存自灭,如果经理人员有启蒙的精神,他就可能小心观察市场的反映,着手改进,或者是品质,或者是包装,或者是服务,或者是分配,或者是产品组合,这些改变可能重新转变产品生命的轮回,可如下图:

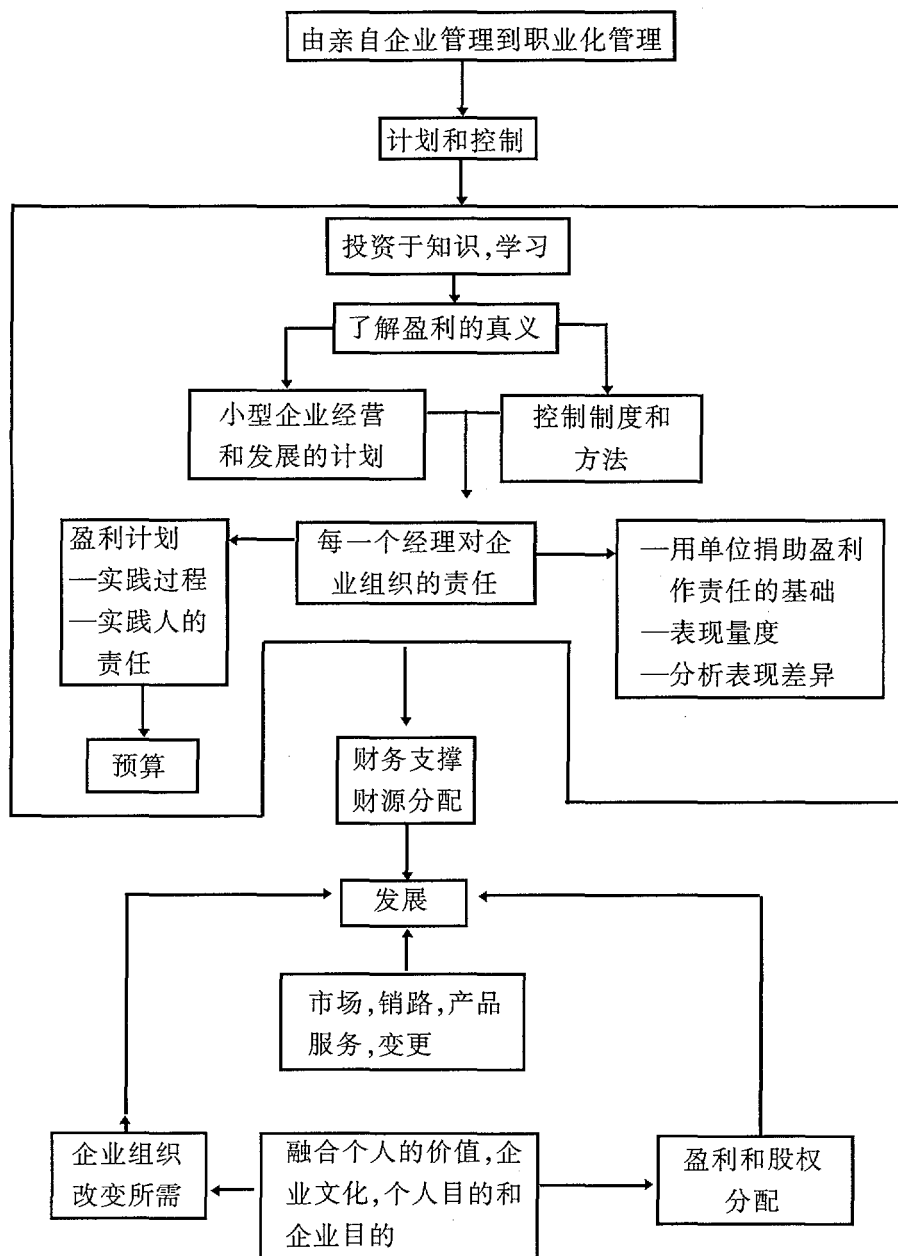


启蒙改变也是人类的习惯,有少数的人要想改变,在西方,新潮的妇女们时时变换她们的装饰,这也是要改变自己。时装是一个很大的国际市场生意,真正说来需要变化也是人的天性。有很多人把这一天性带到企业管理中去,只要仔细一想,如果企业不改变,那么怎样会有“企业发展”呢?企业发展是改变的自身对企业家的挑战,在什么情况时需要改变,怎样改变才能得到真正的利益。改变一定要彻底,不然的话情况就会转向恶化。就拿人的身体来说,如果你每天吃大鱼大肉而不运动,不走路,经过一个时期就有几个现象:第一,你需要在裤带上锥一个新洞,第二,你上一个坡就要喘气,第三好久没见面的朋友或亲戚对你说:“哎,你好福气呀”,第四,你忽然觉得有点心痛,左臂不很舒服,倒在路面上站不起来。这一个情况十分简单,其实在你天天吃大肉和需要锥一个新洞的时候,你就知道要改变饮食的习惯——多吃水果蔬菜,多走一点路,你会觉得你上坡有时候不会喘气,你的朋友就不会说你福气,他们就改口说:“哎呀,你好健康,我们好久没有见,你看起来和以前一样。”心痛,背麻和倒在路上的事就不会发生。

企业管理上也是如此,需要改变时会有一些警告的。举一个例子,如我们多数人有一个公事包,带公事包的意思是带一点没有做完的公事回家去做,不过时间一久,公事包里的“公事”渐渐加厚,有一些人带一个包不够就要带两个包,一个挑在肩上,一个提在手上,你要检查这个程序会发现每天你带来带去的公事是一样的公事,例如:1992年4月2日有一家代理商在德国询问你的产品,并希望告之他们做欧洲代表的条件,你仍旧在大堆的文件里找,你的习惯是每天回家的时候,吃过晚饭你打开公事包拿出你的公事看过一遍放回原处,第二天早晨到办公室后你又拿出原样公事看过一遍,摆在一旁,经过一天的工作。那一边的旧“公事”,加上新“公事”,又放在你的公事包里,来来去去,——那家德国代理商的询问信在那里,结果怎么样,你不难想象。“公事”搬家搬来搬去(办公室——家里——办公室——家里——……)是一个记号(不一定是警告)它告诉你,你的管理文件的办法一定要改变,如果你不改变的话,虽然不会立即遭受损失,不过你至少会丢掉和德国人做生意的机会的可能。上面一个公事包的例子告诉你需要改变你的管理“公事包”方法——由简单的完全亲自管理改到一点企业“职业化的管理”。职业化的管理需要计划、制度、控制。下面的图表给一个大概“管理”方式改变的建议:

启蒙改变:

由个人亲自管理到职业化的企业管理



注：上表的原表发表于作者的原著：

Raymond W. Y. Kao, *Entrepreneurship and Enterprise Development*, Holt, Rinhart and Winston, Canada
1989

(二)组织方面的改变

第一,组织方面的责任

根据企业管理过去的成功经验,“目标管理”(Management By Objective)是一个比较有效的对策,原因是:

- 一)每一个人在组织参与建立表现尺量的标准(讨论条件)
- 二)每一个人知道什么是他的表现尺量的标准

三)标准创立于实在表现的结果

下面几点给一个例子看“目标管理”是怎样可以实践的。这个例子里有三个不同的“目标管理”的式样:管理委员会,生产部经理和生产人事部管理人员

甲)管理委员会

管理委员会的组织包括所有企业里高级经理人员,直接对企业家总经理(或总裁)负责,委员会有下面的责任:

- 建立企业经济的目的,用“剩余”(Residual)作标准支持企业的经济目的。
- 建立企业全部销售的成本的估计去达到“剩余”的目的标准
- 批准所有投资预算(Captial Budget)
- 批准产品价值:根据市场或营业部经理的估计
- 批准每年的预算

——审阅企业去年(或过去)全部表现的成果,根据财务经理或会计部经理的报告,同时检阅他们的建议,决定需要执行的行动。

乙)生产部经理

- 决定生产数量和生产方式推进的预算。
- 决定生产的程序和生产量密集的支配。
- 决定研究(R&D)和发展的预算
- 决定货品/服务保证的成本
- 批准成本标准(Standard Cost)或标准成本。
- 控制生产成本
- 经理监督人员(Supervisor)
- 批准生产和标准成本差异的报告

丙)生产部管理——生产人事部管理人员

A. 下面是一个工厂预算管理简表

成功表现单位	目的	丈量	结果
费用管理	工厂车费不能超过 11% 的预算费用(\$5000 的预算费用)	每季粉红色报告	
工作人员 在职记录 (Retention)	改进人员在职的记录达到一年 80% 的水平	每季的人员 在职记录报告	

下面是一个工厂费用控制的式样:

B. 工厂费用控制样表

费用控制人员:陆求丽

单位/部门:管理组(工厂人事部)

日期:1994年7月24日

控制的目地:工厂费用管制:工厂生产管理的费用不能超过5% (或\$500)预算的费用

管理的执行步骤:

- | | |
|------|--|
| 负责人 | |
| 陆求丽 | |
| 单位经理 | |
| 单位经理 | |
- 一)全部管理部门的费用不能超过20%和效益(Contribution)的比率
 - 二)管理人员和工厂劳工人员的比率不过10%
 - 三)工作程序的检查必须执行于每星期一次并能达到有效的结果

C. 增进工厂人员就职记录的管理

工厂人员就职记录负责报告人员: 陆求丽

单位/部门:管理组(工厂人事部)

日期:1994年7月24日

管理目的:增进工厂在职人员到达90%的记录到达90%的时间:1996

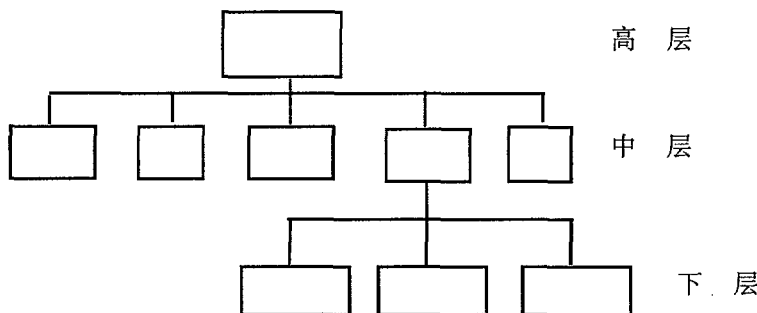
年管理执行的步骤

负责人

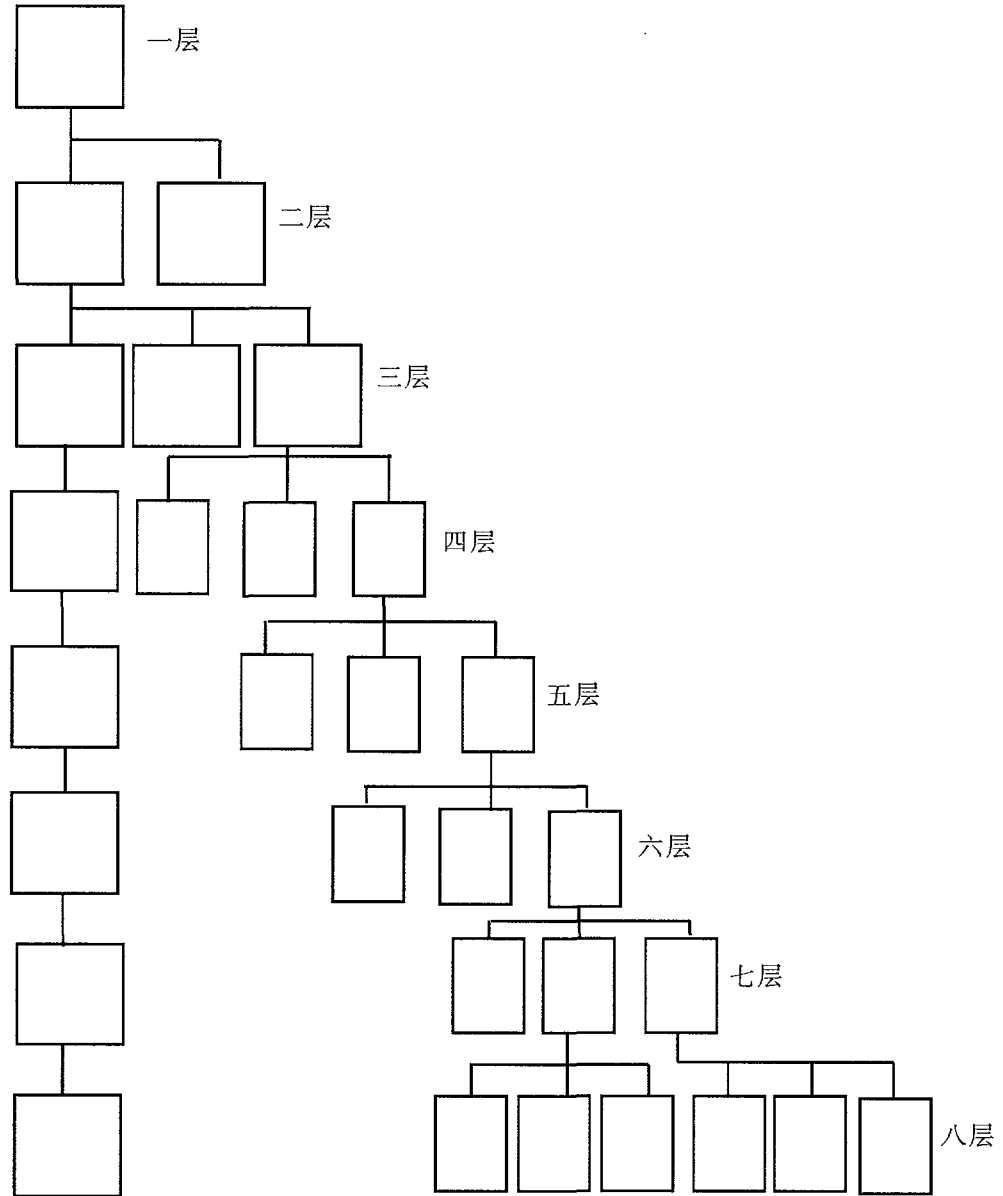
- | | | |
|--------|-----|-----|
| 王克生 | 江莱英 | 皮汗能 |
| 白教树 | 吴苏真 | 李家珍 |
| 陆求丽 | | |
| 全部单位经理 | | |
| 白教树 | 吴苏真 | 艾澜 |
- 一)单位经理必须和所有将要雇用的人员一人对一人的直接接触至少一次
 - 二)继续成绩表现检查
 - 三)工资奖金制度和执行与人事部主任合同检审
 - 四)与管理组科务人员共同检查促进工作的效力
 - (1)让大家知道全部情况
 - (2)让大家有机会参与改进需要
 - 五)单位经理必须和工作人员交谈商洽——在培训总结后30天

第二,组织方面的改变:

一个企业在它的初期发展时,组织非常简单,报告和执行的程序可能只有一、两层的机构,如图三:



等到企业发展壮大，企业机构逐渐庞大，企业组织变成一个大的三角形，意见交流上下不通，好象一个下面的情形。



这个八层报告的层序，如果一个第八层的小经理有要紧的事要报告总裁的话，要等到两年才有一个机会，等到机会来的时候，总裁的私人秘书告诉这个第八层的小经理：“对不起，总裁现在西印度群岛参加一个重要国际会议（实际上他是和他的朋友们打高尔夫球）。”在这个两年里，这个小经理经过电话听到 200 多个流行曲，和 99 个秘书人员交谈过，由天气到宗教到政府到买马票。一个组织到了这种情况，这种企业几乎是在浪费。由此可见，组织改组是一个必须的事。组织改组可由单位化到集中化和混合两种，有一个可能的方式可以改变的是卫星化的方式考虑，根据效力分析研究的结果

使一个单位有一个中心,就如一个企业家领袖领导的方式,这就是决定权集中每一个单位的中心,单位的人员执行他们的职位在单位的中心,单位的经理就是单位的中心,单位的独立性必须把单位成绩表现作为单位的支持。这样的组织最有效力的话,是单位的经理在单位内有一份股份,这一点自然是比较困难一点,不过在原则上或已有实现的成果看来,卫星化的自立自信化的组织值得考虑。

在很多的小型企业里,企业家们感到做经理的辛苦,他们认为办企业实在辛苦,在过去10年里,我每天工作十四五个小时,7天一个礼拜,52个礼拜一年,没有区别,我生意好也担忧(怕有生意不好的日子,怕有不能对付),生意不好我也要担忧(不知哪一天可以天亮)。这一种简单的表示其实是他的经理方法不对,如果有一天他生病入医院,他的企业就不得了!

对下面这种“工作死,死工作”的情况可以考虑转变管理的方法,详细的解说我们已在第六章企业家建立授权一章讲过。在此不需多说。

三、介绍改变(Introducing Changes)

人类有很多矛盾的天性,保守是一个天性,启蒙改变也是一个天性,喜欢自己的保守态度是一个天性,不喜欢他人的保守也是一个天性。启蒙改变也是一样,有很多人在企业组织里也有这一个天性,因为在任何组织内启蒙改变,改变会影响大众,改变需要有关人员学习新制度,校正个人的习惯使之符合新组织的需要。同时改变是不是对每个人都有益,实在也是一个问题,因此如企业家启蒙改变时必须改变用什么策略能使全部人员能接受、合作和得益。因此计划介绍改变严格说来是一个执行改变的一个很重要的过程。

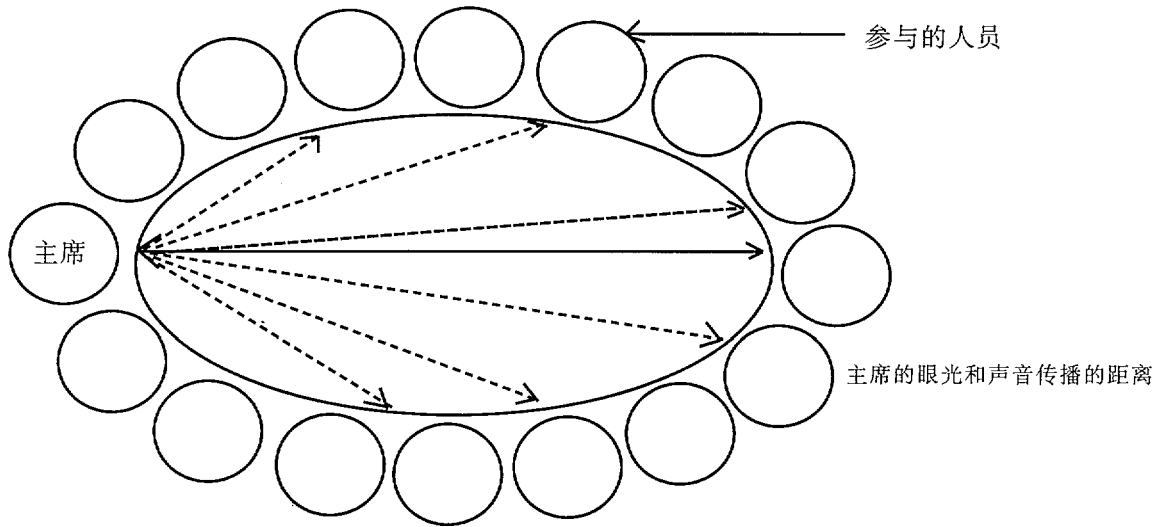
介绍改变就象一块银元的两面,一面好象有艺术(ART, SKILLS)的性质,另一面是象需要技术(Technology)的性质,说它很象艺术,是因为接触到人和人的关系,说它很象技术,是因为有可采用的方式。比较有效的方法介绍启蒙改变是召请相关的人加入筹备改变的计划,有了相关的人的参与不但能够借此机会吸收他们的意见,最要紧的是这个过程可以得到有关人的支持,结果这些参与的人员可以帮助企业经理向其他人解释改变的需要、内容和对其他人的影响,减少组织内不安定的因素,阻止谣言的兴起,逐渐介绍改变的方式,对企业组织改变有特别的价值,程序已于第六章第一节“企业家建立授权的政策”中,在那一章里谈到授权制度的实践。

其他启蒙改变的机会:

启蒙改变的原质是发明改建的原子。企业没有改变,企业的前途很有限制,企业家需要随时随地找到改进的机会。如果仔细留神的话能改变的事情很难记数,下面是一群改变的启蒙值得考虑,结果不但没有现金支付,潜在的效力也很难计算:

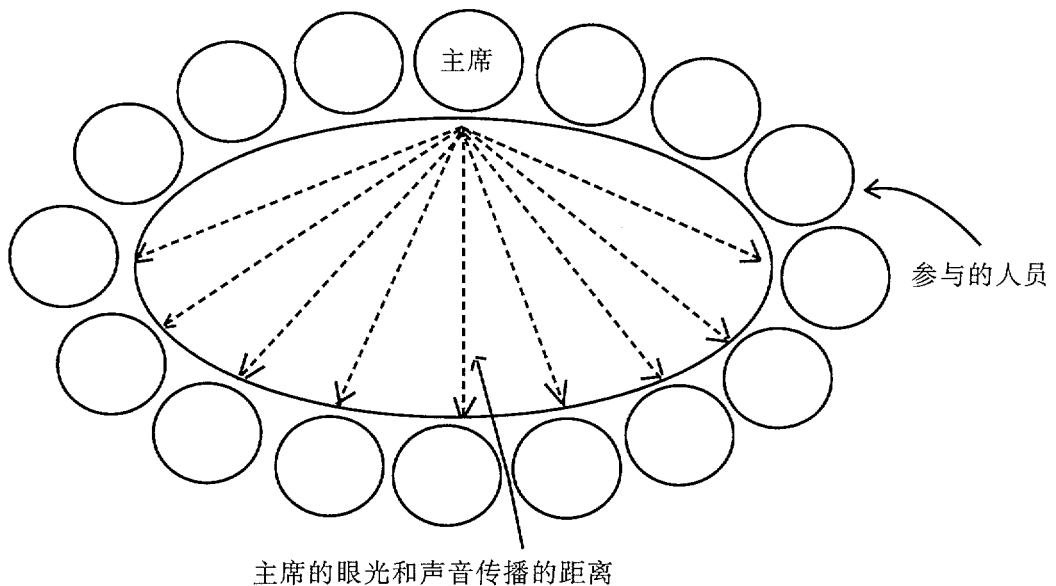
小型启蒙改变一:会议时座次的改变:

传统上开会时座次的形式是主席坐在上位,参与人员坐在周围,就如下图:



建议的改变：

如使主席坐在中间，他面对其他参与人员，距离缩短，声音的传播也缩短，最要紧的是主席减少和他人心理上的距离(坐次如下图)：



可达到的效果不但有形式上的区别，又可吸引参与人员对主席更专心的注意，给参与人员一个有和主席较近的印象。会议讨论和发言的机会也有可能得到对参与人员不同的刺激和心理上的反应。

小型启蒙改变二：改变企业理财的办法

传统上企业需要短期资金多数向银行借贷，目前中国的银行贷款制度另有不同（多数经过国家银行），不久金融市场渐渐开放，私人银行渐渐占重要地位（例如 1997 年后香港的情况），银行贷款可能成为一个对私人企业重要短期资金的来源，传统的理财办法——如你不需钱不要借钱，但是如企业急需现款，很可能很难借钱，如果改变这一个理财的传统，企业理财的经理在企

业发展繁荣时向银行商谈一笔信用,不但容易受银行经理的欢迎,更可以洽商较好借款的条件。

小型启蒙改变三:研究发展费用(Research and Development or R&D Expenditure)。

研究和发 展费用多数是大公司注意的项目,小型企业多缺乏研究发展的费用,因此在会计理财时,有很多企业都有低估经营工作的成本,高估会计盈利的状况,如果企业经理改变资金支配方案,保存几成(例如5%)的销售收入作为研究开发的费用(就和财产贬值一样),这样可以减少虚伪的会计盈利,增加企业的潜力,如正式使用研究发展的准备金,即可增加企业的竞争力,赶上技术和管理改变增进的需要。

小型启蒙改变四:实行弹性工作时间

由在城市的发展到小村镇进度到小型和中型城市,每一个城市的困难使工作人员目前工作的时间多数是由9点或8点到下午5点或6点,有人可有余力担任8小时一天的工作!又有人因为交通不便很难于拥挤的时候(个个到5点或6点下班)。情形对企业和个人都有不便,如果企业能执行一个办法(假设生产或联络制度许可)可以采用灵活弹性工作时间的办法,如双日由7点到下午7点(12小时)单日由10点到下午3点,每周的工作时间是一样,生产量和效力可能增高,给工作人员的方便(单日),减少公共交通和马路上拥挤的困难。

讨论问题:

一)具有远见视力在小型企业管理中是一个非常重要的挑战。每一个人都应具有一定的眼光,这种眼光对企业来讲很重要。中国有一句古话是“大处着眼,小处着手”。根据这句话,在人力资源计划上来看怎样实施第一步计划或者有的企业觉得企业太小招聘人材等到时再办,计划虽好,不过计划不能执行,只是苦于无结果,浪费时间是不是?讨论。

二)人力资源计划是全部企业计划的一部分,据你看来,企业计划全部依赖企业销售的能力,同时人力资源最好的策略是有长期计划,但是销售情况可能随时转变,因此作人力资源计划,不是一件太容易的事。讨论。

三)如果依照正式组织效力的观点来看,人力资源计划是哪一个单位的责任?人事部门经理或营业执行部门的责任?在小型企业的情况下,行政工作都很简单,严格的分工或许无适应感和灵活性,不能应时应情改变,你觉得这个解说如何?请解释。

四)照现今技术发展的情况来看,西方国家(特别是美国)渐渐进入用家庭作为经营基础的企业,负责生产的需要,在前进进一步的情况下,由家庭作基础的企业已达到高级技术方面,由电脑的改进和电脑软件的发展,很小小型家庭基础的企业只需一两个工作人员和主要的支架,有直接联络搜集和参加很高级的研究发展的任务,如果这一个情况传到中国(可能已有开始),小型企业怎样能作人力资源计划?是不是比较实际一点,只作怎样接受新技术的计划?请提出你的意见!

五)许多小型企业在生产中有效组织和利用董事会,也有很多企业就用董事会做一个样子,实际上这对企业是一个损失,比较先进一点的小企业利用董事会作为一个咨询的单位,因此组织一个董事会实际有效。据你看来,如果你有企业也想利用董事会作一个咨询的单位,你怎样酬报他们?如果具有责任问题,你预备怎样办?

六)根据你的企业的需要,做一个企业人力咨询发展的计划。

企业人力咨询发展计划:

第一,了解企业的需要,单位的需要。

第二,决定人力的需要。

第三,了解市场人力供应的情况。

第四,分析人力需要的限度。

第五,决定需要的资源。

第八章 人事管理的制度

学习目的:

一)增进对人事管理制度的了解和制度的实用。

二)掌握种种人事管理制度的执行方式,联合制度的目的和执行方式的细节。

三)促进帮助就业人员融合与企业组织的团体生活。

一、企业服务人员雇佣政策

求职人员选择的制度

选择求职的人事管理是一个很大的挑战,传统上的假想是依靠“求职”二字,以为所有求职的人都有就业的需要,市场上就业的人多,职位供给较少,企业雇主就能占一点上风。但近年来发展的情形并非如此,而是供职和求职两方面几乎相等,好的人才很难得。求职的需要求职,但职位必须符合他的需求;供职的企业需要人力,但人力必须符合企业的需求。从企业的一方看来,选择适当的人力需要好的选择制度和选择者个人的眼力、智力和慎重的抉择。因此需要两方人员的合力;人事职业人员专门的建议和劝告;执行经理人员的智力和眼光。

1、选择的条件

每一个职位都有一定职务职位的需要,合乎需要的人(如过去的经理职业的培训 and 正式教育的资格)减少学习加倍培训的成本。但这样的人很难找,因此企业一定要有一个选择的条件作为指导。这些条件要视职位的需要而定,每一个职位都有其特定的需要,有多种的选择条件。如果是一个有正式组织形式的企业,其需要人员的单位应准备一份人力资源需求单,注明下列要点(举例说明)。

平阳出版企业人力资源需求单：

需要人力单位： 周刊编辑部
 接触人员： 朱家耀
 接触人员分机： 5655
 传真号码： 03. 5666
 日期： 1994年7月19日

职位：周刊编辑部编辑

需要时期：1994年11月1日

职务简述：周刊编辑是一个高级管理人员职务，直接对总编辑负责，职务包括文稿检阅、根据平阳出版企业刊物发行水准决定发表文稿，其他相连的职务包括：

——编辑部执行和经理的职务，选择部内工作人员，决定工作人员的职务，职务的分配和考核全部人员业绩，以及其他有关的实务，如薪金、培训、升调、联络的全部责任，准备周刊编辑部的预算和财务部联络预算以及业绩报告。

——企业股份参与权，按照企业的规章，根据董事会的决议，企业每年分化出10%的股权作为企业职员的参与机会，股份价格根据市场决定，或由外间独立投资家或会计师决定，企业人员不需参与股份分配，这个制度是企业人员的权力而不是义务。

资格：

- (1) 大学或专科新闻系毕业，或语言专业毕业，或相等的资格。
- (2) 有两年的编辑经验。
- (3) 身体健康，年龄不超过50岁，不限性别。
- (4) 没有不良的、于工作不利的嗜好与习惯。

申请需要文件：

- (1) 填写需要的申请表。
- (2) 能为企业提供的信息。
- (3) 一篇小型自传（不超过1000字），文稿内必须说明申请人的个人事业目的。

体格检查：申请需要附寄一份健康证明，或接受企业的健康检查。

面试：当收到申请书后，总编辑负责初步审阅并决定是否面试。合格的申请需要：

- 初步面试；
- 人事部经理面试。

上面的人力资源需要比较详细，因职务或企业的需要不同，内容可多可少，这是内部文件，有关部门（EMPLOYMENT OFFICE）可用他们职务的专门知识决定怎样做广告。

2、根据上面的例子，有几个相关的人事雇佣政策问题：

- (1) 性别：最好是没有性别歧视，男女相同，根据工作的需要、市场竞争

的情形和工作成绩、表现决定薪金和酬金。

(2)年龄:只要身体健康,最好不限年龄,或以正式退休年龄为指标。

(3)对于能力受限的人员,例如身体有残疾,只要企业有合适的设备,而申请人又合乎职务的需求,就应该给以同样的机会。

(4)面试:这是一个最主要的步骤。比较理想的情形是经理人员和人事专职人员同时和求职人交谈。

A、面试的环境:办公室,面试人坐在办公桌后面,受试人直接面对面试人,给受试人一个“受审”的印象,这不是一个最好的方式。最好的办法是在办公室里有一个小圆桌,三人围坐。面试的环境应该给受试人一个和善、友好、方便的影响。面试人必须了解,就业是一个“交易”的洽谈,不应有等级的差别。

B、面试人的态度:必须要和善,一见到受试人时,应立即离开座位,坐到圆桌一边。如果需要把门关起来时,关门时需要减少受试人的注意。

C、面试的原则:

a. 面试不是一方而是双方的事,求职人需要职位,企业需要人力;面试人需要知道求职人的一切,求职人需要知道企业的一切。因此,面试人需要给受试人一个机会,使其了解企业的情形。严格讲来,比较理想的情形是面试人首先告诉受试人一些关于企业的情况,然后再启发受试人说明他的个人目的、需要、背景等等。这样可以帮助受试人稳定情绪,自由发言。

b. 面试应给受试人所有的机会发言。面试人的职务和责任,不仅是找寻受试人所具备的与职务有关的全部因素,而且应该使受试人感到可以畅所欲言。因此,面试人需要留心自己的面部表情。少说多听是一个简单的原则。在听受试人表述时,面试人需要表示有兴趣,特别要减少所有的干扰,电话和他人的拜访都需要暂时减少或切断。

c. 面试人必须避免用不需要的言语,例如:“哦,你已经告诉过我这件事”,或“这个消息够了”。

d. 如需转换话题,必须等受试人说完他正在说的事,然后再告诉他新的交谈题目。

e. 如果人事专职人员在场,千万不要以钦差大臣的身份出现,必须要加入这个三人交谈的整体。如有必要,可以帮助面试人转入有关的话题。

f. 面试一定要准时开始。让受试人等在面试室外,是一个非常不礼貌的表示。

g. 准备与企业有关的全部资料,在受试人需要时提供给他。

h. 受试人不但需要适应职务的需要,面试人还要看他能否适应团体“人”的需要。

i. 如有可能,还要找到受试人的个人价值。

D、关系人的调查:

对关系人的调查是一个必要的步骤,不过并不十分重要,因为多数求职人提供的关系人都会给企业比较好的信息。但是最好还是要同关系人接触,

提问重要的有关问题。最好在面试后(面试人对面试结果感到满意)再向关系人调查,所得的信息可以帮助经理做决定。

(5)里外问题:

从原则上讲,所有职位的机会都应向内部人员提供,内部人员应有应聘的优先机会,但程序仍应保密,因为,这里有个“面子问题”。如果内部人员不合乎职务的需要,其他同事知道后很可能失面子。

(6)资格问题:

资格问题在雇佣制度上严格地依靠于企业家自己的观点和人事专职人员的意见。很多人认为资格问题是一个非常重要的挑选程序,因为资格反映求职人的基本正式的培训资格。合乎资格的人(如大学毕业、硕士、博士或专门职业训练)减少企业培训的成本,增进就业的熟练程度,可以尽早达到平衡点。但是单靠资格当然也是不够的。

另外也有一些人觉得正式资格并不太重要,因为它只说明这个人接受到这一部分教育和训练。至于被选到的人是不是完全符合需要,还要依靠他的知识、能力、智慧和能不能与他人合作。因此不十分符合正式资格的人也有可能成为一个企业里的好的工作人员。这当然要靠经理人员的眼光和面试的结果。这样一来,在职务需要单上注明求职人与大学或专科毕业相同的资格,也可能被选择上。

(7)经验问题:

和资格问题一样,经验问题不应该是太严重的问题。如果企业家个人注重经验问题,那么学校和专门训练就没有实际价值。因为学校和专门训练不是就业经验,大学毕业的人如无实际经验,个个都会是“不合乎就业”的候选人。

经验问题也是一个相对的问题。如果一个求职人样样都好,就是没有实际经验,也没有什么大的关系,主要的是看求职人的学习能力。有些人一教就会;也有一些人教一辈子也不会。因此问题不是有无经验,挑战是多方面的:求职人的能力及其他资格、企业的培训制度、面试人的眼力和决策能力,以及求职人的诚意。

二、培训

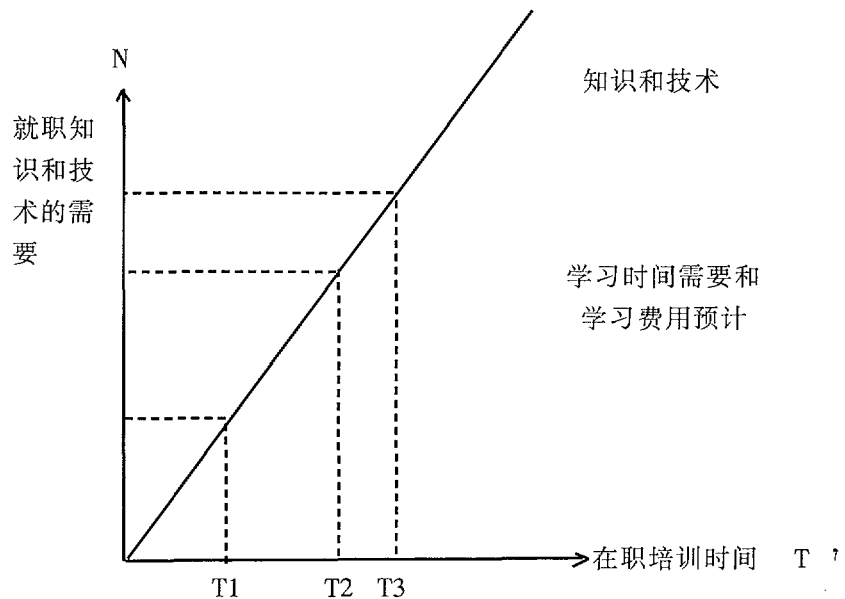
一般讲来,企业的培训至少有四个目的:

- 第一:培训就业人员使之符合企业职务的需要;
- 第二:帮助就业人员融合于企业组织里的团体生活;
- 第三:帮助就业人员能增加对企业和社会的贡献;
- 第四:帮助就业人员充分发挥自己的潜能。

(一)培训就业人员使之符合企业职务的需要

1、就职培训

就职培训是一个最简单的培训方法,多数依靠就职人员学习的决心,以及授导师(Mentor)的耐心和授导能力,时间多少不一定,大致有如下面的图解:



上图表明,就业人员在初期(T1)学习较慢,到下一期就快一点(T2),等达到学习后期(T3)时,正式授导就转入非正式的学习辅导期,由就业人员自己单独学习,同时经过授导自己解决比较困难的问题。

2、正式培训

正式培训似和正式教育一样,电脑操作培训就是一个很好的例子,正式培训和就职培训可以同时进行,如培训电脑程序员(PROGRAMMER)程序一方面可以在就职上培训,另一方面(用企业的时间)和所有其他程序学习新的相同需要的技术。正式培训根据职务的需要可以用一般正式标准的教学资料加上企业特别职务上的需要。

(二)帮助就业人员融合于企业组织的团体生活

多数企业组织并不用正式的培训去达到这一目的,不过,比较理想的方法是由企业总经理(或总裁)会同人事部经理和新就职的人员在一起举行一个比较正式的会谈,包括:

- 个人的价值
- 企业的价值
- 企业的文化
- 怎样能将个人的价值融合于企业和企业的文化
- 企业内的团体生活
- 企业人员的家庭和企业的关系
- 企业的福利政策
- 企业人员在与企业决策的程序
- 企业内的社交、健身和其他团体活动等等

(三)帮助就业人员增加对企业和社会的贡献

根据作者私人的经验,有很多企业组织支持他们的服务人员正式加入大学或专门职业进修制度,有多数这类培训并无企业的现需知识技术有直接的关系,不过因为再加上教育培训,就可能帮助就业人员增加对企业和社会的

贡献。

除了正式进入大学和专门培训的制度外,企业组织也可以在预算允许的范围,提供半正式或正式的机会。例如:

- 报纸、杂志阅览室
- 图书馆和当地的大学及公共图书馆联系,增进流动阅览的机会
- 与当地教育机构和政府机构联络,商洽可能的机会用大学或政府的设备作研究试验的处所
- 加入公益事业的团体活动
- 由负责企业人员教育和福利工作的组织举办企业工作人员学习组,用自研自讨的方法增进个人的智力同时增加对企业和社会的贡献

(四)帮助就业人员发挥自己的全部的潜能

很多在这方面的培训制度和第三方面相同,只是这一方面专重于个人发展的可能。企业可以采用支持帮助的态度,不过有几个可能的方法值得考虑:

——在前两三处都提到求职人员需要填写他的个人目的,根据这份资料,企业部门经理或人事部人员给他一个咨询机会,如果需要帮助(如一个职员希望能增进学识,读一个工业管理硕士或哲学博士等),则可以提供这样的帮助

——如果在职人员有一个新发明,企业经理可以帮助他发展他的发明,如果可能由企业和他合组一个小公司或子公司。这一种形式在英美很风行

——帮助希望求进的人员参加国际会议和其他在学术或技术上有利的会议或组织,如果可能的话,给他以经济支持,也可以考虑其他非经济的帮助。

培训制度可简略于表:

企业人员培训制度简表

目的	课程/程序/方法	结果	负责人员
1. 应符合企业的需要	1. 就职培训—— 授导师辅导 2. 正式培训—— 正式设定和工作有关的课程 1.2 可结合实践	达到满足点, 辅导咨询代 替正式授导	朱国钰 (人事部)
2. 融合于团体生活	半正式和非正式的会谈,包括企业文化、团体生活、家庭关系、社交及其他团体活动	使新人员融合企业里的成员,促进家庭气氛	刘兰英 (人事部) 朱侗 (经理室)
3. 增进个人对企业和社会的贡献	设立图书馆,供给新闻阅览资料,加入公益团体活动	建立个人的自信心和与社会的关系,增进对企业和社会的促进力	任志兰 朱为民

4. 发展个人的全部潜能	支持个人上进的机会包括由企业和个人合营小企业,以及对其他个人求进的支持	使企业的工作人员了解人力对企业的重要	朱国栋 (人事部) 朱为民
--------------	-------------------------------------	--------------------	------------------

三、工作(职务)分析、鉴定和评价(Job Analysis, Identification and Evaluation)

(一)工作(职务)的分析:

工作(职务)的分析是一个管理的程序。它的主要责任是收集关于一个特别的工作(职务)的信息,这包括:

- 观察每一个人单独工作
- 面试工作人员和他的上司的关系
- 要求工作人员每天交一份工作记录
- 要求工作人员做工作的描写(Description),以至写出工作的特异。

(二)工作分析、描写和鉴定的表述(举例说明)

工作(职务)分析、描写和鉴定的例解

工作名衔:平阳周刊编辑

直接向总编辑负责,收集外来的文稿,根据平阳出版企业发表的水准,负责编辑和出版的责任。

职务:工作描写

见第八章一、(一)1. 平阳出版企业人力资源需要单 职务简述

资格:见上述资料

- 资格 -,大学毕业

工作鉴定:见上述资料二、三、四。

(三)工作评价(Evaluation)

工作评价是一个有计划的程序,评价一个特别工作对企业的价值,根据这个评价的结果,企业负责人可以决定薪金、酬劳的数目——和其它相似和不同的职务比较:一般说来,有好几种评价的办法,最普通的一种叫做“实点方式”(Point Factor Method)。用法也很简单,只是通过详细的观察、分析决定分“点”,每一点值多少价值,薪金和酬劳根据实点的数量,方法的详细式如下:

第一步:选择一个酬劳的实点,用这一个实点去衡量所有的职务,最普通的方法是选择一群因素作为责任、需要的技术、勤力、工作环境、经验或教育程度等等。

第二步:创立一个审验的层数,用一段比例一样的尺度(多用一到十)用判决方式决定每一个点和层的价值,如:

大学教育	第一层	12 点
大学毕业	第二层	40 点
研究院	第三层	90 点

硕士	第四层	120 点
博士	第五层	200 点

各教育水准最多值 200 点,其他因素值 100 点,对一定的职位的薪金层定于 $(200 + 100) / 2 = 150$ 点,若每一点值 \$100, 这一个职务和基金就是 15000 元/月,上下的调整可以根据其他的因素。

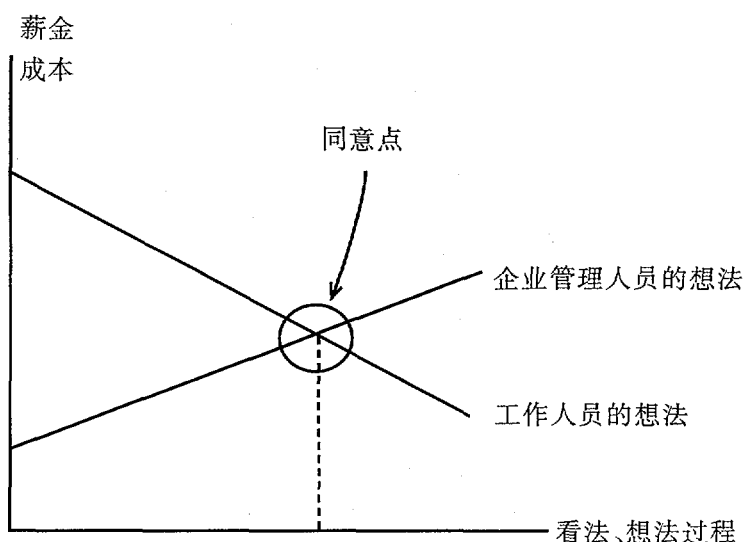
上面只是一个简单的解释,薪金、酬劳的制度有时并不是这么简单的。薪金、报酬和其他成本一样,至少有下面因素值得注意:

- 工作的价值与在企业的其它工作比较
- 人才供应的情形
- 市场上的竞争

如果薪金方面一个单独决定的条件,如一专门工作的薪金根据上例是 15000 元,但是同样的工作市场上其它雇主愿付 18000 元,这个情形很简单,那专门人员就一定会去替竞争者工作,当然,这完全依靠给求职人的音讯,若他不知道有人付 18000 元,他可能会来低薪的企业就职。

虽然一般讲来,人群需要工作,而勤奋工作需要基于很多原因,因为薪金工资代表购买力,因此对职工来说,薪资多少是一个要紧的条件。对企业来说,薪金工资是一部分很重要的成本,因此和职工的想法有时会相反,实际情形很可能像如此:

薪金工资想法看法的不同



在企业管理人员看来,那里并没有一个完美的方法,但用下面几点作为参考:

1. 薪金工资的高低需要根据工作的表现。
2. 低工资不一定是好的政策,最低程度是应该以市场工资的实际情况做参考。
3. 一定要使工作人员了解:他们的薪资是怎样和根据什么计算的。

四、薪金酬报制度

薪金报酬制度的一部分以于三(三)和其他章节提及,最主要的一点,是,决定工作人员的薪金应该留心下面的事项:

——薪金必须以工作价值为基础来设定。

——薪金必须能使工作人员感到满足,最好能鼓励他们在企业里有长期就职的计划。

——薪金要能鼓励工作人员做出良好的成绩。

——薪金必须设于预算准许的限度内。

——薪金设立需要有一个标准。

(一)固定薪金和比率制度

一般说来,薪金制度好于比率制度。如果一个工作人员表现很好,比如一个售货员正常的报酬比率是他销货量的10%,他的直接销货量如果一个月的销货值是\$1,000,000,他的佣金就是\$100,000,如果他每个月都有销货值\$1,000,000,那么他一年的收入就会有\$1,200,000,因此房地产业的售卖员喜欢这样的佣金,因为这样一年的佣金可以足够他一一辈子的费用。于是有些地产公司就想法换一个办法——给他固定的年薪\$600,000。加上一个名衔——工业区销售经理,他们希望的是这个售卖员仍能吸引\$12,000,000的销货数量。这样一来,他的酬报比率或佣金只有全部销货数的5%,不是10%。

(二)用贡献(Contribution)法付佣金

用贡献法付佣金比固定薪金和佣金更加根据销货量确定,因为贡献法给授薪人以责任使他可以管理自己的直接费用。如上例,售货人销货数量是\$12,000,000,不过他的直接费用是\$6,000,000,\$12,000,000减去\$6,000,000计算佣金就根据\$6,000,000,不根据\$12,000,000,如果乘数改为15%比于贡献金,佣金便是\$900,000。

五、提升(Promotion)

每一个企业的提升制度都不一定相同,有的企业着重于提升内部人员;有一些企业随时需新鲜血液加入机构,多数向外部征求;也有的企业用两种方法,先向内部搜寻,如不成功再向外面选择。有一些企业既向内部搜寻,也仍向外广告招聘,原因是内部人员知道,他得到提升的地位是和外部竞争的。

提升内部人员虽然是人事部门人事的调整,但执行必公平,不过有时必须注意的是高级人材有特别的需要。因此好的售货员不一定是一个销售经理的材料;好的工程师不一定可以做一个工厂的厂长。提升必须根据职位的需要,提升人的能力,如果可能的话还要有同事的支持。

讨论问题和练习:

1. 根据这一章的大纲设计一个就业申请表,在这个申请表里你一定要有一个专栏——由求职人填写他个人的就职和个人的目的。

2. 设计排列一个简单的企业对就职人员的要求规范(如准时工作、遵守企业所定的就业条件、保护企业的财产等等)。

3. 根据你的看法做一个直接支薪制度和佣金奖金制度的比较——每一个制度的长处和短处：

职工付薪制度比较

方式(制度)	优点	缺点	最有效的作用

4. 文华企业公司需要一个人事部经理，因为现任的经理已经正式向总经理辞职，文华的总经理有意提升现任的一个单位的主任，但是同时他也想考虑另外其他三个人的申请。如果你是总经理，你打算怎么做？

5. 你的企业销售部需要一个销售的代表，薪金是基本薪加 5%，根据个人对盈利的贡献。(销售金——直接费用)经验是一个不需要的条件。有一个年青人表面上看来也很不错，来此求职应征，不过他没有经验，但他对你说：“每个人都说，求职人要有经验，如果没有人给我一个机会的话，我在哪里去找经验呢？”假想：

(1) 你是市场的经理

(2) 你是人事室的经理

什么是你的立场？请解释。

6. 假如你不满意这一章大纲里提出的决定薪金制度和办法，什么是你的意见和办法？请简述！

第九章 团体的冲突和团体的管理

学习目的：

- 一)了解团体冲突原因
- 二)搜集解决团体冲突问题的办法
- 三)了解团体形成的起源、性质和对企业组织的重要
- 四)介绍团体管理的办法
- 五)探讨开会的重要性和管理过程

一、团体冲突的原因

团体冲突的原因,特别是在一个企业组织里,可归纳为下列:

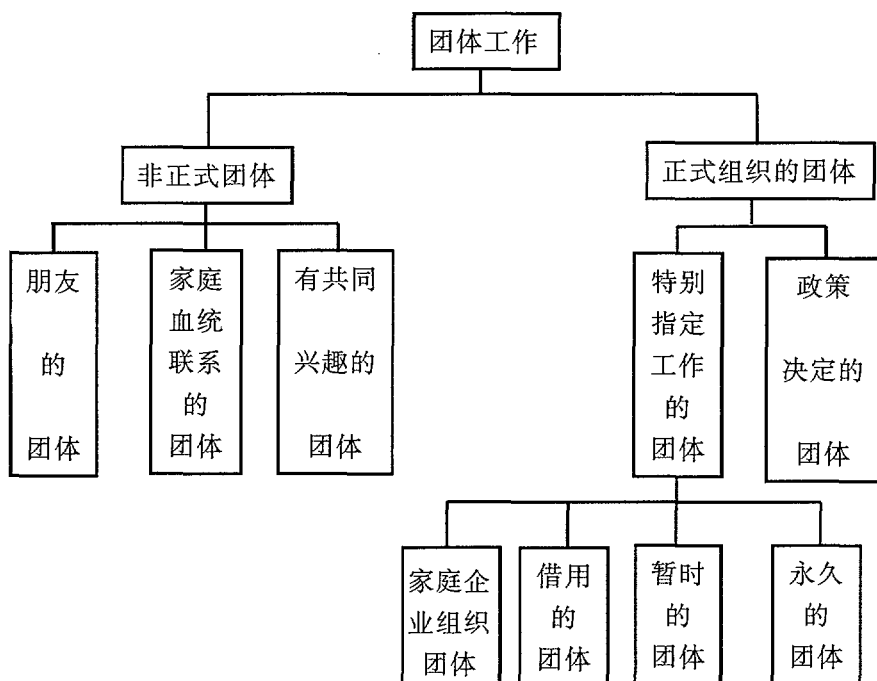
- (一)资源缺乏——办公室不够多,设备不完全,培训不足,资金不足,预算支配不平。
- (二)目的不同——销售部要多卖货,生产部赶不上购订货单,会计师或财务觉得资金被冻结在不十分需要的范围,送货不及,生产部不愿接受小型的订货单。
- (三)交流不畅——人和人脱离交流的关系,制度执行无效。
- (四)个人意见不同,个人人价值不同。
- (五)奖励薪金制度不平。

二、改善的办法

- (一)改换情形,减少冲突的原因,让单位自己发展自立自信。
- (二)用企业的文化作为大家努力的标准。
- (三)独立解决冲突的办法
 - 免除信息不通的阻碍
 - 容忍个人不同的意见,容许他人发表意见
 - 用内部竞争的办法
 - 奖励联络合作
 - 团体和团体的管理

简单说来人群集到一起就组成一个团体,团体有多种方式,有正式的团体,非正式的团体,有给命令的团体,实践工作的团体,有同一兴趣的团体,永久的团体,暂时的团体。团体的作用是集合人力、智力共同尽力工作,使能达到团体的目的。理想的团体的工作是:如用五马拉车,如果五匹马拖一个车走向同一个方向就能很有效的达到预定的地点;如果五个马奔向五个不同的方向,前途自然不可想象。

三、团体工作的结构大多如下：



每一个团体照例有一个首领。团体的管理有时和首领有很亲近的关系。如在家庭企业,首领多数是家长,当家长在世时团体可以集中在一起,家长去世后,不但企业可以解散,有时连家庭也会拆散的。

团体管理是一个非常有趣的管理组织程序。在正式的团体里,正式的组织就和公司的组织一样,职权管理多数根据地位和管理人的能力和制度规章的支持。在非正式的团体,地位虽有不同,不过地位职权有时很难执行,因为管理的人员不需了解团体人员的个人需要,个人的风采和人对人的态度能占很大部分管理的因素。

如在企业管理上说来,经理人员的最好策略是争取非正式团体的合作,如果合作时间长,也有可能使非正式团体变成正式团体的一部分。

四、学习团体管理的目的

团体管理是管理学的一部分,特别是正式团体管理(如企业管理),比较麻烦的是团体的形式增加,管理的方式也渐渐不同。因此,学习的目的仍不出于下列范围:

- 了解各种团体的不同性,特别注意非正式团体的形式。
- 用制度方式了解每一种团体的作用和工作。
- 知道和了解不同团体的管理、规章制度的不同和执行方法的不同。
- 知道团体组织的进程和发展。
- 了解团体人员集团工作的形式。
- 知道团体冲突的原因和解决办法。(见一、二)

五、开会,开会,开开会

在企业发展的一个过渡里有一个大恐龙(大小企业都是一样),这个大恐龙就是开会。开会是一件很好的事情,但如果开会管理不好的话,就是浪费时间、精力和资源。利用这些可以做其他有益的事情。企业经理,大小无别,当开会和厕所的草纸一样——愈拖愈长,很多时间没有结果。因此,管理开会是很要紧的,对小型企业来说是救命恩人,因为小型企业人力和资源都很难得。

管理开会会有很多管理的重点:

第一:考虑开会的需要

第二:考虑开会的次数

第三:怎样准备开会

第四:开会的目的和怎样达到目的

第五:怎样能使参会人了解开会的目的和需要达到开会的目的

第六:决定开会需要的时间

第七: —

第八: ———可以学员填写

第九: —

第十: —

会议的主席和所有参与人员一定要了解:在民主制度下(开会是一个例子)不会有一个“全体同意的事情”,不过仍需“决议”,因此,怎样决定开会的需要和怎样达到会议的目的,是对团体管理的一个很大的挑战。大概人人都有参会和主持会议的经验,因此,改进开会的效率和成果成为人事管理上的一个紧要部分。因此人人有责,你的意见如何?

(注:第九章无其他讨论问题。)

六、群体行为

1、群体的凝聚性

群体的凝聚性是指群体成员彼此吸引以及他们分担群体目标的程度,群体成员相互吸引力越强,个体目标与群体目标越一致,群体的凝聚力也越大。管理学的研究表明,凝聚力高的群体比凝聚力低的群体更有效,但是并不一定与效率成正比。只有在群体目标与组织目标相一致的情况下,凝聚力增强才有利于提高生产率,相反如果群体目标与组织目标背道而驰,那么,高凝聚力反而使生产率下降。

影响群体凝聚力的因素主要有:

(1)群体领导者

一个好的领导者能将群体成员组织起来,团结起来,充分发挥群体功能,美国心理学家勒温的试验表明,“民主型”的领导方式比“专制型”、“放任型”的领导方式下的群体更加友爱互助、思想活跃、凝聚力强。

(2)外部压力

当群体遭受外界压力时,其成员会增强相互间的价值观念,更紧密地结合在一起,以抵抗外力,提高群体的凝聚力。

(3) 群体的奖励方式和目标结构

研究表明,个人奖励与群体奖励相结合的方式有利于增强群体凝聚力,群体成员目标互不关联,容易降低凝聚力,群体成员个人与群体目标有机结合能增强集体观念和凝聚力。

(4) 群体的成就和荣誉。

群体成就越大,社会对该群体的评价就越高,这就能使成员产生成就感、自豪感和荣誉感,自觉维护群体荣誉,形成团体意识。

2. 群体士气

“士气”一词原用于军队,表示作战时的集体精神;现用于企业,表示群体的工作精神和服务精神。也被人们称为“团队精神”。心理学家史密斯等把士气定义为“对某个群体或组织感到满足,乐意成为该群体中的一员,并协助达成群体目标”的态度。中国自古以来就非常重视士气问题,这是因为,士气是一支军队、一个集体的精神面貌的集中体现,是直接关系到战斗的胜利、工作的成败的重要因素。

(1) 士气的产生和形成

霍桑试验表明,一个群体生产效率的高低,除了受物质上的作业条件和经济上的劳动条件的影响之外,还在更大程度上取决于士气的高低。

影响士气的因素很多,主要有如下几点:

第一、对组织目标的认同

士气是群体中成员的群体意识,它代表一种个人成败与群体成就休戚相关的心理。这种心理必须是在个人的目标与群体的目标协调一致时才可能产生,这时个人对组织有强烈的认同感,愿意为达成组织目标而努力。因此,当个人目标与团体目标一致时,个人与组织有强烈的认同感,愿意为达成组织目标而努力。因此,当个人目标与团体目标一致、团体目标与组织目标一致、个人赞同组织目标、有较强的认同感、归属感,愿意为达成组织目标而努力时,团体士气高涨。

第二,合理的经济报酬

虽然,金钱不是人们追求的唯一目标,但金钱可以满足个人的许多需求,有时它还代表一个人在组织中的贡献和成就。同工同酬,公平合理,论功行赏,可以调动职工和积极性,提高团体士气。如果薪资制度不合理,就会引起职工的不满而降低士气。

第三、对工作的满足感

对工作的满足感有利于提高士气,如果个人对他所从事的工作感兴趣,士气必须提高,对于有些喜欢迎接挑战的人来说,如果能给他一份他感兴趣同时又具有挑战性的工作,将大大激发他的潜能,提高他的士气。相反,个人对自己从事的工作厌烦,不能胜任本职工作或者学非所用不能施展其抱负,其士气必然降低。因此,人事工作和组织管理工作就根据职工的智力、才能、兴趣、技术特长安排每个人的工作,有利于激励团体成员的士气。

第四、有优秀的领导者和领导集团

一个领导者的管理作风对下级的工作士气影响极大,一般来说,凡是士气高涨的群体,领导作风比较民主,能广开言路,乐于接受别人意见,遇事能与大家商量,善于体谅职工甘苦。反之,放任型与专制型领导可能降低团体的士气。

第五、团体成员之间的和谐与心理相容性较强,相互团结协作,吸引力、凝聚力强,很少彼此冲突和埋怨,能互相理解、关心和支持,则士气较高,反之,相容性差,凝聚力弱,则士气低。

第六、良好的意见沟通

领导与下级,或同事与同事之间,如果缺乏良好的沟通,那么必然缺乏感情和信息的交流,容易引起职工的不满而影响士气。

第七、奖励方式得当

采取个体奖励制度,容易造成竞争式群体,影响群体的士气,如果能采取群体奖励制度,以群体成绩计酬分享,有利于提高群体的士气。

第八、良好的工作和心理环境

在工作中心理挫折少,焦虑少,在充满自信、自尊的状态下工作,有利于提高群体的士气。

欧美一些公司在解决人事管理难题时,往往运用四个重要指标来测定他们的组织是否健全以及困难的程度,这四个重要的指标是:职工的士气、组织的精神状态、工作纪律和个人与组织的效率。他们认为,如果一个组织的士气低下,必然使组织精神和组织纪律松弛,影响组织效率,从而导致低劣的产品和服务,导致顾客的抱怨、利润的减少乃至于破产。由此可见职工的士气对于一个组织的发展具有决定性的意义。

(2)士气的测定

士气的形成取决于个人的基本需要和意愿是否得到满足,如果一个管理者把注意力放在发现和满足职工的需求上,那么,职工会以高昂的士气作为回报,他们会象一个训练有素的球队那样,为了争夺冠军,而不惜一切去努力。用一个公式来表示,为:满足下属的基本愿望——高昂的士气——良好的精神状态——较好的工作纪律——一流的组织效率。

组织的士气往往是衡量一个人管理能力的重要指标,然而它并不是一成不变的,如何测定下属的士气呢?具体内容如下:

第一、员工的离职率

第二、生产性指数、生产效率

第三、未完成工作半途而废的比率

第四、品质管理记录

第五、迟到请假记录

第六、抱怨诉苦的内容

第七、离职者面谈的记录

第八、过多的争吵或口角

第九、有害的不负责任的传闻

第十、品行、承受力、对人的态度和礼貌

第十一、意外事故记录

第十二、个人面貌

如果一个人蓬头垢面，衣冠不整，那么他对工作的责任心和工作质量就值得怀疑。反之，如果比较注重自身形象的人，相对来说，对工作也比较认真对待。

(3)提高士气的方法

第一、重视职工的欲望以便使职工保持个性，把职工当成一个重要人物看待，不要把职工当成机器使用。

第二、当一个人做好了一项工作时就要及时赞扬他，承认他的价值，让他感到自身的重要。

第三、良好的管理有利于良好士气的形成，领导应该让职工对企业的前途充满信心。

第四、让职工知道组织的规划、政策和过程，职工特别希望能事先知道有哪些可能影响他们工资、工作条件及个人福利的事件。

第五、提供个人发展的机会，包括培训、提升或赋予挑战性的工作。如：日本麦当劳社规定，其职工服务满5年者，可派往国外的麦当劳店考察；满10年者，如果渴望自己经营分店，只要提出申请，缴付10万日元登记费，就可用“麦当劳”名义经营分店，以此协助有才华的职工实现自己的抱负。

第六、改善劳动条件。

黑暗的、肮脏的、凌乱的车间、盥洗间和休息室等，往往给人悲惨沮丧的感觉，而光线充足、通风良好、舒适清洁的工作环境，能使人精神抖擞，保持旺盛的精力。

问题：团体士气和生产率是不是成正比？

团体士气与生产率有着密切的关系，有关研究表明，士气与生产率并不是对应的直线关系。即：高士气不一定会导致高生产率，低士气有时也会出现高生产率。

在西方，许多管理人员曾经接受过PAC相互分析理论的训练。这是由加拿大柏恩博士提出的。这一理论认为，人的个性由三种心理状态构成，即：父母状态、成人状态和儿童状态。它们的英文字母分别为：Parent, Adult, Child, 简称为人格结构的PAC分析。

“父母”状态以权威和优越感为标志，通常表现为统治人、训斥人的作风，当一个人的人格结构中P成分占优势时，其行为表现为：凭主观印象办事、独断专行、滥用权威，讲起话来总是“你应该……”、“你不能……”、“你必须……”

“成人”状态表现了客观和理智，当一个人的人格结构中A成分占优势时，表现为待人接物冷静、慎思明断、尊重别人，说起话来比较客观，“我个人的想法是……”、“我提议……”、“你能不能……”

“儿童”状态象婴儿的冲动，表现为服从和任人摆布。当一个人的人格结

构中 C 成分占优势时,表现为缺乏主见,遇事畏缩、感情用事、激动易怒,讲起话来说是“我不知道……”

西方对管理人员经常采用电影示范、讲座测验等方式,帮助他们分析和识别自己在与人交往中所处的心理状态,努力把情感、思想和行为举止控制在适当的范围内,消除信息交流中的心理障碍,建立互信、互助的关系。例如,美国航空公司就曾用影片作教材,进行相互作用分析的教育,影片中一位女售票员接待两位男顾客,为他们安排旅行计划,后面一位女顾客等得不耐烦了,破口大骂“你是在同男人谈情说爱吗?没完没了,让顾客久等!”面对这种“儿童”心理状态,女售票员并不是反唇相讥,而是把局面扭转成“成人”状态,“非常抱歉,让您久等了,你需要什么帮助?”顺利解决了与顾客之间的矛盾。

在一般情况下,“成人”心理状态是解决问题的主要途径,成人的刺激,往往会诱使对方作出“成人”的反应,从而保证了交往关系的顺利进行。因此,作为一个管理者,要培养自己的理性,避免主观偏见、感情冲动,要使理智成为和谐的人际关系的主要动力。

3、群体关系的处理

在企业发展的过程中,冲突是不可避免的。人们往往把冲突理解为暴力、破坏和无理取闹。其实,冲突并非全是坏事,既有破坏性的冲突,也有建设性的冲突。对于一个企业来说,人与人之间的一团和气并不利于企业的发展。相反,某些建设性的冲突有利于刺激创造发明,鼓舞人们的进取心,开辟解决问题的新途径。

发展建设性冲突,消除破坏性冲突,提倡引进竞争机制,提高生产效率,反对用暴力或破坏方式干扰安定团结的局面;其次,要提倡民主,敢于发表不同意见,形成生动活泼的局面;再次,要加强信息的沟通,提倡意见交流,增加透明度,减少隔阂,缩短心理距离;还有,要动员广泛的各方面的力量做平衡心理差异等工作。

西方的企业采取了各种做法,鼓励职工发表意见,使上下左右的信息畅通无阻。如国际商业公司实行“有意见就提”制度,美国最大的 500 家工业公司中实行了职工建议制度,日本的许多企业也实行了提案制度。

心理学家布兰在 1977 年著的《团体冲突的处理》一文中提出了调节冲突的策略:他提出,要把冲突保持在适当水平上,应该:冲突水平过高时,要设法降低;冲突过少时,要设法增加;应从态度、行为、组织结构三方面调节冲突。

心理学家施米特等人在《分歧处理》一书中,特别指出,企业的经理人员要警惕以下现象:

- (1) 周围的人有唯唯诺诺的倾向。
- (2) 过分强调忠诚的结果,会把意见分歧与不忠诚等同起来。
- (3) 发现分歧就要把它平息。
- (4) 粉饰严重分歧以维持表面的和谐与合作。
- (5) 扩大矛盾以增强个人的影响力,削弱他人的地位。

第十章 人事管理的成功

学习目的：

- 一)用比较的方法增进人事管理的成功
- 二)用大纲合并课堂讨论与练习的方式增进对人事管理成功的认识
- 三)为学员提供学习和发展自信的机会——针对不成功的原因,寻找改进的办法
- 四)给一个非正式的结论

一、成功的相对性

成功不是一个绝对性的概念,每一个人对成功的看法不同,每一个人也有自己度量成功的方式。一般说来,负责销售的人觉得在市场内达到一定销售量就是成功;但是对企业管理的人来说,如果一个企业简单地达到销货的目的只能说是销售成功,而在企业发展的程度上来说,这也可能是一个企业破产的第一步现象。因为企业如果不知道怎样管理成本,管理人员不了解成本的真义,单纯追求销售就可能失败。就好象从前中国看到胖一点的人脸有粉红色就说:“您好,你真好,您真真有福,看看你这脸色红红光光,就可以知道你一定是万事如意、福福气、马到成功!”不过,五分钟后,这个红脸人就可能倒在地上,一命归天。

人和人的关系和人事管理的成功和这个道理一样,绝对的成功是一个相对成功过程。看一个国家的政治经济政策,也是一样的道理。什么是一个国家的经济政策的成功?对每一个政策来说,不一定是他的绝对成功,可能只是达到了一些目标。这些目标可能是:

- 负责任的政府:对人民负责任,对环境负责任。
- 安定的政府。
- 安定的社会。
- 每一个人都有机会发展他的潜力,从而有益于国家、社会和世界。
- 经济安定和繁荣:
 - 全部就业,没有失业问题;
 - 没有通货膨胀,货币值稳定;
 - 真正经济发展,长期进展力的表现;
 - 乡镇和城市的平衡发展。
- 其他等等(如收支平衡)。

二、政治经济成功和企业成功的比较

小型(中小型)企业管理发现,在人事管理方面成功的现象也是一样的,这些现象是可以和政治经济目标相比较的:

政治经济和企业人事管理

政治经济成功目标

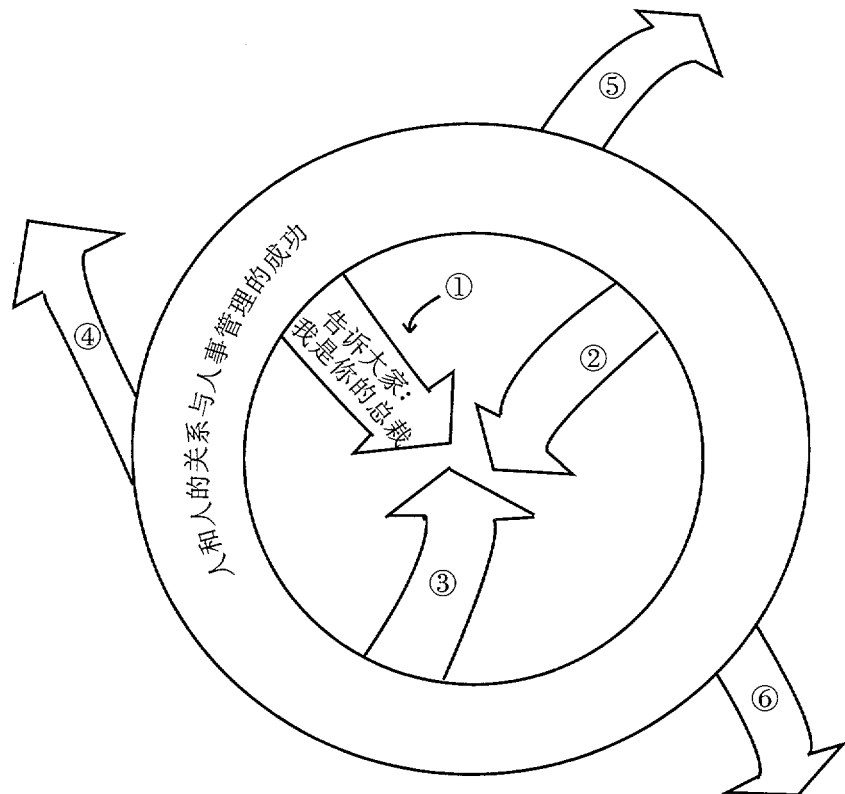
企业和企业人事管理的目标

<ul style="list-style-type: none"> ——负责政府：对人民和环境负责 ——安定的政府 ——安定的社会 ——每个人有发展他潜力的机会，对个人、国家和社会有益 ——经济繁荣 ——全部就业 ——货币值稳定 ——长期真正经济发展 ——收支平衡等等 	<ul style="list-style-type: none"> ——负责的管理：对投资者、顾客、工作人员和其他人员及环境负责 ——安定的人力资源 ——安定和满意的工作环境：和善、友好、人和人良好的交流环境 ——每一个企业的人员都有机会发展他对企业、个人、社会、国家、世界的潜力 ——企业安定繁荣 ——长期安定在业 ——货价公平 ——长期企业发展 ——达到预算目的
--	---

上面所列的项目只是一个简览，其他目标也可以加上去。

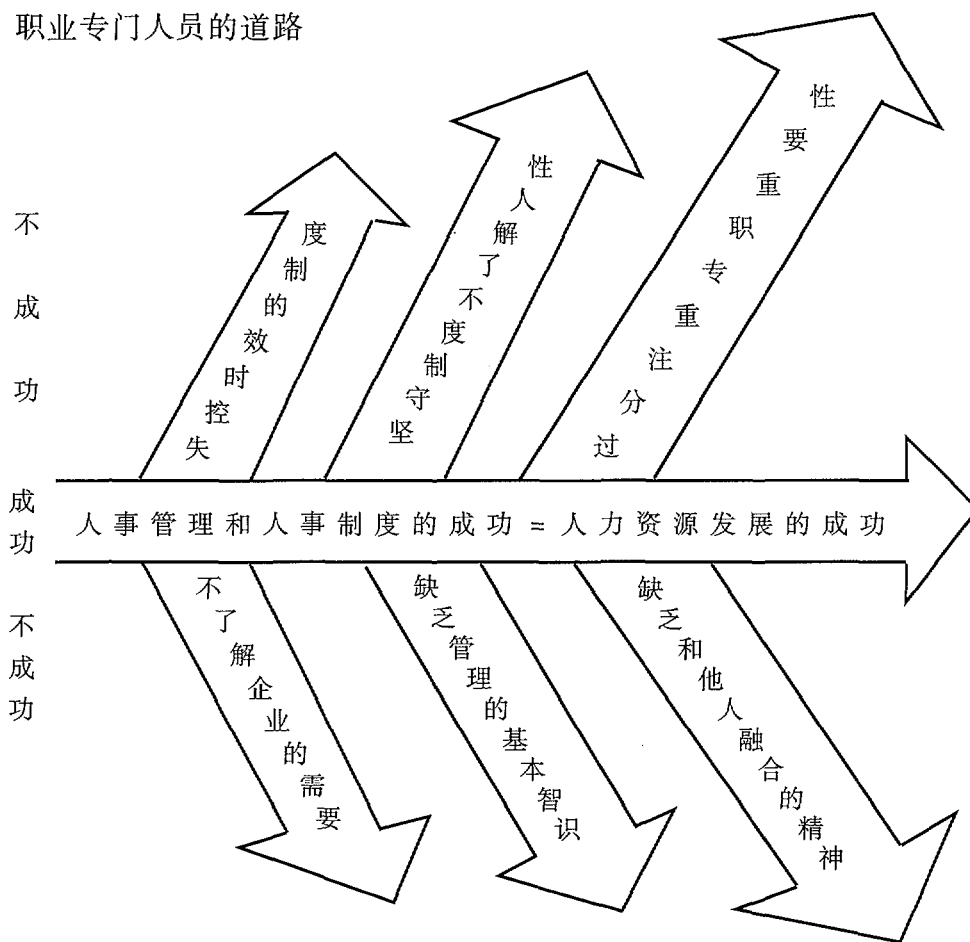
如果进一步了解人事管理成功的景象，虽然在原则上经理执行人员和职业管理人事主任没有什么区别，但在执行时可能有下面两条不同的道路：

经理执行企业家道路



- ①表示权威的态度:你们不要忘记:我是你们的大老板——总裁。
- ②我要个个人样样事完美无缺,缺乏对他人需要的敏感。
- ③我对,你不对,强硬固执。
- ④灵活。
- ⑤对他人需要有敏感。
- ⑥接受错误是学习的机会,成功的过程。

职业专门人员的道路



改进或校正企业家经理对人和人关系的路轨

不理想的道路	改 进
(一)过分表示权威的道路	
(二)万事需完美无缺的态度	
(三)我对你不对的态度	
(四)强硬固执的态度	
(五)缺乏对他人需要的敏感	

改进人和人关系的路轨(续)

你的建议

不理想的道路	改进
(六)	
(七)	
(八)	
(九)	
(十)	

改善或校正职业专门人员对人事管理不理想的路轨

不理想的道路	改 进
(一)用失掉效用的制度	
(二)坚守制度不了解人性的态度	
(三)过分注重职业专门的重要	
(四)缺乏和他人融合的精神	
(五)缺乏管理的基本智识	
(六)不了解企业的需要	

附件一(第一章至第九章)

情景分析和讨论问题引导

注:所有供给的资料并不是全部的答案,只是一个引导性质,但可用作讨论的基础,去搜寻更满意的答案。在人和人关系的学术上很难有绝对的答案,不过经过讨论,就有一些比较好的答案。

第一章 引导

第一组讨论的问题:

一、主要的不同点是基于:

大公司——雇员管理,管理的目的注重于投资人(股东)的盈利(利润投资比利率)的利益。

企业家的企业——企业家自己管理,目的是发展企业。

二、长处——亲身管理,管理个人化,有人性、情感、激情、长期企业的利益;

短处——精力有限,不客观,不职业化。限制企业发展的可能。

三、手册里提到储东涛教授在江苏省的经验可作为参考。

四、和工作人员亲近是一个最好的现象,应多鼓励。要点是不应因“亲近”的关系影响企业管理和工作。

第二组情景分析:

情景一:吕娥

要点:(一)搜寻三个人不同的观点和立场

李大承——象一个家长对家庭的子女——总经理应有对职员的态度?或领袖对下属的态度?企业的观点。

朱方玉——职业专门性,职业的观点,企业的重要性,制度规章的重要性。

吕娥——自己的困难,如无法找寻解决困难的方式和答案,家庭、工作,什么是正确的态度?

(二)相对的答案

需要决定吕娥的问题是阶段性或长期性,吕娥也应该尽力解决自己的问题。

答案应根据讨论的结果。吕娥的情形值得考虑,调换其他较灵活的工作是一个答案。

情景二:陈云青

要点:了解在一定的形势下,人事主任的立场可能会对职员的福利有多一点的考虑

按照情景,下面的要点可以建立:

(一)云青是一个好的工作人员

(二)云青工作的表现并没有低过水准。

(三)云青的情形——病情影响工作并没有达到影响他人的程度。

(四)照顾职员疾病是企业应有的职责。

由云青的情形可见,企业管理当局应详细检查企业对职工的福利制度,最后一点是企业应设立一定的“人管”制度和策略,答案需要根据在课堂里讨论的结果。

第二章 人力资源发展

讨论问题:

一、应该同意的,单独需要有限制,容易满足,低级需要有“有限制”的特性。高级需要和全体需要包括多项的需要,较难满足。

二、财力是购买力,就市场制度一般说来,每件货物,服务都有一个价格。财力和经济上的支持帮助对个人来说较易达到多数需要的满足,因此,认为这是激发职工忠心服务的较有效的方法,但财力的需要一般说来是代表全体需要的购买力,只能达到职员短期的满足,为能达到长期或无限的满足,需要无限制供应财力,实不可能,但工作人员如能达到有限度的财力的支持,加上其他需要满足的方式,可得到较好的成果——如好的工作环境,人事关系,适当的地位、有决定权等等。

三、“主权”的真义是有权决定财产、事物和一切生产消费的支配权,因此可以说要主权是要有决定权。

四、读教材这一章的内容——理论 X、Y 和 Z。

五、中国有很多需要理论,特别是人力资源发展和人事管理方面的艺术,诸葛孔明可是一个人事管理的权威,——对孟获七擒七放。学员需提供每人所知,供全班能帮助发扬中国潜在的好理论。

第三章 激励或激发

第一组讨论问题:

一、最好的是,职务的激励,如一个人喜欢玩电脑,做电脑硬件的装制和修理可能对他是一个很好的激励,工作环境和在一起工作人员的和睦关系也是一个很好的激励促进的方式。

二、最简单的回答“工作”是达到个人的希望和满足个人的需要,创业的困难是对创业的一个挑战,因此是一个很强的激励。

三、发展每个人的企业精神使每一份工作能和企业一样,鼓励创建良好的人事管理制度等等,见教材的其他全部资料(作参考),启发每个人的意见。

四、生命的意义是个很深奥的挑战问题,有意义的工作,有人事关系,有“决定权”等等,只是一部分的答案。学员需鼓励讨论工作的意义,决定权的意义,怎样帮助工作人员找到工作的意义,主有权决定权的意义和怎样通过人事管理的政策帮助工作人员了解这些意义和个人的直接关系。

五、可用音乐作为改进情绪的方法,如交响乐增进的情绪,爵士乐、行军乐、风行的跳舞乐等等,在实验时,可记录情绪的转变。然后再问一个问题——有什么音乐可增进工作的效力?

第二组情景分析:

利浦有限公司

要点:用经理会计学上的分析办法解述会计制度,也可能供给激励。

情景讨论问题:

一、大企业制度管理,制度有不全性,管理也有不全性,会计制度可能激励经理人员专重短期表绩。

二、在小型企业家管理的情况下,这个情形不会发生,因为亲身管理,企业家可能感觉到不作长期投资的危险。

三、个人的价值和企业的文化如包括“竞争”的要点,需注重短期和长期相同的重要性。

四、刘进奎应该负责广州中心的业绩,总公司可立刻改组,一面将另一个地区划出刘进奎的管制,同时将广州中心划入西南区由刘进奎负责,刘进奎必须和新任经理及财务经理共同合作。

报告下面的情形:

——过去几年的业绩分析。

——市场的需要。

——新的投资预算。

——刘进奎西南区的预计包括广州的预计。

第四章 人力资源发展

讨论问题:

一、利润的价值是真利润,经济利润不是会计利润,利润的价值是一个做生意的态度,我要利润,其他和我作生意的人也应该有利润。

二、利润的真义

——企业家(自营企业)的观点:企业成功,企业内人员快乐,长期利润。

——大公司一雇员的观点:股东的盈利。

三、例如自由,个人自由的价值可能大过金钱价值。

四、看这一章的材料表述四、二。

五、讨论:(见图上三)

六、应该可以的,因为这是唯一的办法,建立新企业是市场上的基础和他人对企业的观点和信用。

七、个人或有不同的看法,须先讨论,然后再记录下来作参考。

第五章 企业家、企业领袖和领袖的领导

情景分析:

陈余恒讨论

- 一、陈余恒不是一个领袖,因为他没有跟随的人,但是他是副总经理。
- 二、地位,领袖一定要使跟随人员能接近他/她,相信他/她,尊敬他/她,领袖的地位一定要是挣到的,不是单靠地位和权力。
- 三、需要学员自己填表。

第六章 授权

情景分析:

长城企业公司

注重点:呈文英不知道授权,不了解授权的需要,就连自己的丈夫也不知道怎样帮她减少工作的负担。

这个情景需要一个很认真的讨论,表面上看来是个人性格问题,实际上是吴玉英不知怎样管理企业——管理企业不只一个人的事,基本上说来是用他人的脑力、智力、人力和自己的精力、脑力融合建一个管理的基础——授权。

建议:吴文英应立即授权给她的丈夫、财务和人事,如不可能的话,人事无授权。

授权的进程于本章材料已有详述,请作为参考。

第七章 人力资源发展计划

讨论问题:

一、视察力,眼光是计划的开始,一般说来计划有多种好的功用:

第一,是很好的练习的机会,就是计划没有实行的话,由计划进程的学习经验也不可小视的。

第二,计划是讲计划人心里要讲的话。

第三,计划是唯一的一个使资源有成效有成果的分配的办法。

第四,计划能使人群有不同的目的在一起工作。

第五,计划针对结果。

第六,……

第七,……

二、因为是长期的,因此更需要计划,有了计划(长期)可跟着市场情形的变化随时修改。面对实情时可能面临混乱,难得管理——没有计划,没有管理。

三、计划也可以有灵活性的(见上二)

四、如一个小型家庭企业只有一个人工作,人力资源发展的计划也有需要,只是简单一点,计划是针对发展,如企业有发展的需要,工作人员有趋向增加,因此计划也有必要。

五、这是一个比较新式的管理机会或有发展的可能——用他人的脑力智慧使企业得益。选择的人员最好是专门人员,可补足企业总裁经理能力和技艺上的不足,薪金当可商洽。外用董事法律上的责任也可以保险的。

六、学员需要用成表做练习。

第八章 人事管理制度

讨论问题和练习：

一、学员开始就业申请表设计,根据下面的问题和需要：

第一、申请人的背景——基本资料:姓名、性别、出生年地等等。

第二、企业必须要知道的——申请人的过去和现在。

第三、为什么申请人需要这一份工作或职务。

第四、申请人对工作、企业的希望(如薪金等等)。

第五、申请人个人的价值。

第六、申请人个人短期和长期目的。

第七、其它有关资料。

二、问题里已有指明的需要,学员可以加上自己的意见。

三、学员可以根据表格注明的需要提出自己的意见。

四、总经理应照程序,当作他自己选择的现任主任和其它三个人一样,都无区别——这三个应该给予同样考虑的机会。

五、个人的观点不同,不过职务的区别可能影响个人的意见和看法：

(一)市场经理——多数是“利润贡献中心”(Profit Centre)的主管人,可能觉得经验是一个必要条件。

(二)人事管理——多数是“成本中心”(Cost)的主管人,可能觉得是没有经验的人,其它条件合格,应该给他一个机会。

六、请学员发表意见。

注:人事管理是一个非常复杂的管理学术问题,在一部分中小型企业中,有很多的经理人员有两种不同的意见。这两种不同的意见最后达到一个完全相同的政策：

第一个的意见是说,人事管理太重要了,我必须要自己管理。

第二个的意见是说,人事管理不是一种专门的技术和科学,我可以自己管理。

学员可用这两个不同的观点看人事管理的问题,提供意见,用手册资料作参考。

第九章 团体的冲突和团体的管理

第九章没有讨论问题和情景分析,学员将详细讨论团体管理的挑战和怎样管理会议,以减少浪费,使会议能增进效力,推进人和人的关系。

第十章 人事管理的成功

讨论问题和练习包括在大纲里,随附学员的意见,见附件二,第十章。

附件二

附件二包括学员对第十章表述三和表述四的贡献——他们对管理方面不理想的路轨的意见和如何改善的建议。

所有的记录并不十分完全,但不同的意见都尽可能包括在内。

借此机会,作者谨向下列学员表示最衷心的感谢:

邱晓鸣 赵凤琴 罗慧兰 陈先琴 郭占云 樊丽萍 徐继东 吴培杰 曹同乐 黎 桦 储东涛 王丽丽 季文华 康桂芬 李福荣 刘碧桃 汪 琦 原淑珍 孙月平 刘 昕 董彦菊 宋胜菊 张美琴 李兴芝 李庆霭 贾秀总 蔡 胜 路德珍 应诞文 强容琨

表述十(三)改进人与人关系的路轨

学员的建议

不理想的路轨	改进建议
一)过分显示权威的态度。	一)放下架子,亲近员工,靠自己的成绩影响、带动他人,以能力树权威。
二)万事皆完美无瑕的态度。	二)金无足赤,人无完人,多鼓励他人发扬优点,克服缺点。
三)我是你非的态度。	三)正确处理人和人的关系,互相学习,取长补短。
四)强硬固执的态度。	四)虚心向他人学习,和员工融合、团结,保持良好人际关系,不可称王称霸。
五)缺乏对他人需要的灵感。	五)预先了解他人的需要,满足他人情感的需要,生活、学习、升职、提薪的需要,经常深入员工中征求意见。
六)“研究研究”的态度。	六)工作要讲效率,不可遇事总是开会研究,拖拖拉拉,久议不决。
七)有章不循的态度。	七)有了厂规家规,必须人人遵守,用章程规范员工,形成遵纪守法的好习惯。
八)延长工时的态度。	八)要从技术上改进,提高单位时间的效率,不该靠延长时间的办法。
九)干了再说的态度。	九)凡事都应心中有数,有把握,有预算,不可干了再说,应有预见性。
十)怀疑某人的态度。	十)用人不疑,疑人不用,相信人才,大胆使用。
十一)对人对事漠不关心的态度,只管赚钱。	十一)了解企业内员工的重要性,他们的态度,尽力知道他们的爱好、困难、家庭的需要、大事件,如生日、添丁、婚丧嫁娶等等。
十二)一味要求他人,但缺乏对他人服务的精神。	十二)职专人员,管理人员应当伴有服务,为一线职工工作考虑,在要求的同时注意方便他们,有利发挥他们的积极性等。
十三)计较他人的过失,采取不合作态度报复。	十三)应当“责人宽”“责己严”,为了企业发展,精诚合作。

表述十(三)改进人与人关系的路轨

学员的建议

不理想的路轨	改进建议
十四)满足本企业管理水平,不求改革进步。	十四)应注意学习其他企业管理的方式,提高水平。
十五)缺乏管理的基本知识。	十五)学习、了解和掌握有关管理的课程,如“人事管理学”、“管理心理学”、“领导学”等等。
十六)对职工利益漠不关心。	十六)企业的利润是靠人去创造的。如果职工的利益得不到关心和重视,就会缺乏归属感,降低工作情绪、热情,因此需把企业的目标和职工的利益融合起来,才能有最大程度调动职工的积极性。
十七)沟通不畅。	十七)注意沟通的方式和方法,减少沟通的障碍。
十八)管理松弛,企业的规章制度形同虚设。	十八)严格工厂的管理制度,令管理人员各司其职。
十九)不愿意和不知道授权,不知道如何利用下属去工作。	十九)大事认真抓,抓好,小事要放权,让下属去管,分工要清楚明确。
二十)该奖不奖,当罚不罚。	二十)需赏罚分明。
廿一)管理不认真不负责。	廿一)抽查下属的工作,纠正下属的错误。
廿二)拉帮结伙,任人唯亲,不才取人。	廿二)要以才取人,团结大多数人。
廿三)八面玲珑,不坚持原则。	廿三)加强自身修养,提高自身道德。
廿四)当面一套,背后一套,口蜜腹剑,阴险毒辣。	廿四)加强自修,学会做一个正派人。

表述十(四)改善或校正职业专门人对不理想的人事管理的路轨
学员的建议

不理想的路轨	改进建议
一)有失掉效用的制度。	一)要根据企业的发展和变化及时修订制度,使制度切实可行又有效用,才能做好人事管理工作。
二)坚守制度,不了解人性的态度。	二)遵守制度,掌握真实情况,特殊问题需灵活处理,前提是不违反本企业的制度。
三)过分注重职业专门性的重要。	三)职业专门性固然重要,但过分注意就容易产生死板教条的错误,因为人的工作本身就是千变万化的,千篇一律地照搬死卡,势必造成不顾原因、只重后果、盲目行使职权的机械行为,容易起引人事关系的混乱。应有一定灵活性,不因人而异,而应因事而异。
四)缺乏和他人合作的精神。	四)培养和他人紧密合作的精神,这种精神有助于人事管理工作的成功。
五)缺乏管理的基本知识。	五)作为职业专门人员要认真研修有关管理的各门课程,如领导者的艺术、心理学、毛泽东的管理哲学、公共关系等等。同时需搜集了解人与人交往的技巧。
六)不了解企业的需要。	六)充分了解企业的需要,企业的使命、目标和未来的方向,便于人事管理工作开展,随着企业的壮大发展,作为职业专门人员要及时提出诸如培训计划的修改来适应发展,投入更多的财力培训员工,掌握更先进的技能,提高劳动效率,让员工有更多的机会发展自己的潜力和潜能。
七)只看上司的眼色行事。	七)尊重领导,与员工平等相处,没有亲疏之分。
八)滥用自己的职权。	八)明确自己的职权范围,不做越权人事,也不推卸应负的责任。
九)对上拍马,对下压制。	九)对上尊重的前提下,要敢于提出不同的意见,在对下爱护的前提下,要敢于反映意见和要求。
十)行贿受贿,贪污盗窃。	十)廉洁自律,不做违法乱纪事。

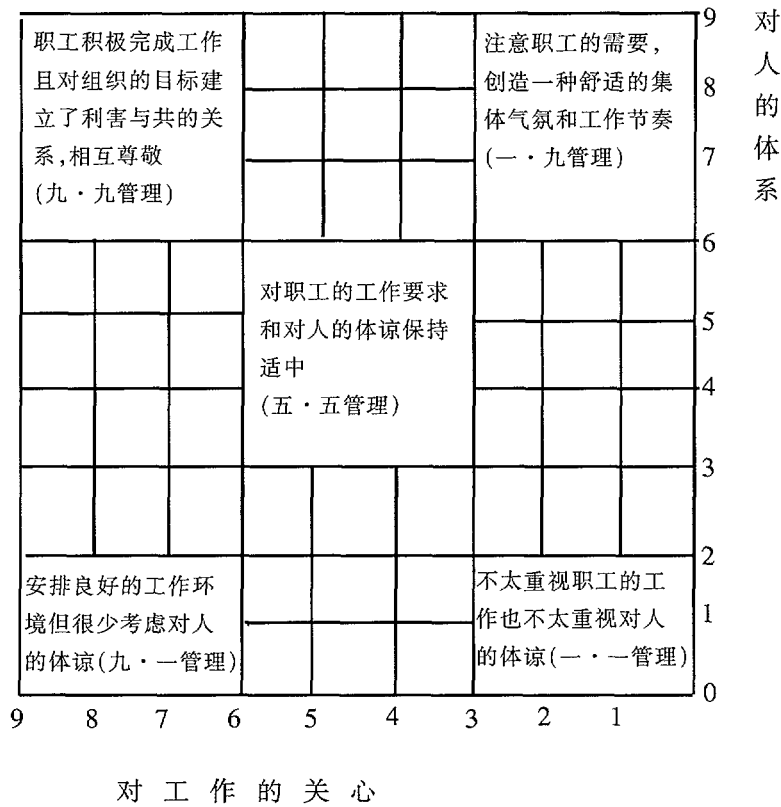
附件三

李庆霖教授对成功的荐言

中国的古语说：“失败是成功之母”，说明有时事情本身虽然失败，但取得了经验教训，也是一种成功。成功当中有未发现的隐患，恰是未来失败的原因，如不经检讨，也是一种失败。中国古代及对事物的这种辩证认识，是十分科学的，符合客观实际。因此，人们必须在成功之中寻找不成功之处，以争取更多的成功，遭受较少的失败。

附件四

九·九管理风格图



附件五

联合国工业发展组织和中华女子学院关于 女企业家师资培训班《师资培训简纲》

第一、培训目的、焦点：

一)态度 二)行为举动 三)技能

见
表

一

- 学员对企业的眼光,对企业特别是小中型私人和乡镇企业,中国改革开放的十五年来市场经济发展和世界贸易经济的情况、进展和前途。
- 新建和改进企业的现状。
- 继续促进现有和近来的机会。
- 继续发展企业的文化。

第二、培训方式:演讲(讲课)并不是一个最有效的方式,比较有效的方式必需能使学员进入学习的程序。

一、团体咨询和实情分析培训小组。

如果可能的话,用电视记录讨论分析的过程。

分析咨询的目的:集中多数的意见,由教师作为指导或资源人员,帮助学员搜寻和了解他们企业创业开始和发展的的问题或挑战。

方式:第一步

——了解培训申请人的背景,每一个人需要证明他来受培训的目的,例如:我需要发展我企业的开创者去东南亚或北美洲,或想法解决职员工作效率的问题,或我想自己要办一个企业,不过不知道如何下手。

注:申请人必需在登记注册前准备他的企业需要解决的问题。

——将学员分成小组,一个小组最多不要超过六个人,小组成员的背景最好不相同(如零售商和零售商不在一组),不过需要解决和挑战的内质相同(如创业开始)。

——每一个小组自选一个组长,组长带领小组开始讨论所有组员自备的问题,建议的方式是每一个组员用三分钟(如六个人一组, $6 \times 3 = 18$ 分钟),然后由性质相同的再组成一个小小组。

——每一个小组开始提出他们要讨论的问题,征询意见,自己记录讨论的情形或结果,全部讨论的时间大约是四十五分钟到一小时,全部第一步约需一小时二十分钟。

(休息二十分钟)

方式:第二步

指导或资源人员给每一组报告组员的问题,根据报告的问题,资源人员讲说来自的原理,全部需时约四十分钟。

——根据指导或资源人员的讲说每小组开始检讨组员的问题,试验提供问题的答案。(大约需时二十分钟)

——每一组每一个组员针对他自己企业的问题准备答案。

——带上述的答案回到自己的企业按上述答案作计划执行。

方式:第三步

如果可能的话,资源或指导人员和每一个组员接触调查他们的进度。

——全班于临近学期完结向本组报告执行的程序和结果(三个小时)。学员接受指导员和其他组员的批评和指导。

——给证件书。

方式的进程如下表:

表二:团体咨询分析过程解述 全部培训时间:六个星期

第一周 第二周 第三周 第四周 第五周 第六周

	<p>经理问题:财务——现金流动。 答题:看看平衡表,内部搜寻现金。</p>
<p>资源人员检讨</p>	<p>经理问题一:现金流动,报告执行进度。 二:人事问题,找不到合适的经理人员。 答题:看看企业对现任的酬劳,总裁自检等等。</p>
<p>指导资源人员检讨、指数</p>	<p>经理问题三:怎样增进销售。 答题:检阅广告推行、货价和成本、服务、其他。 经理问题一:现金报告;经理问题二:人事 报告。</p>
<p>资源人员检讨、指教、试作结论。根据事实理论化。</p>	<p>经理问题四:生产问题:成本高,存货多,品质问题。 答题:检查成本制度,存货反转,限额。 经理问题三:执行报告;经理问题二:结果,改进答题。 经理问题一:结果报告,如有结论,作结论。</p>
<p>资源人员指导结论,根据事实理论化</p>	<p>经理问题五:研究发展,分歧。 答题:市场经济竞争分析、资源分析。 答案:投资。 经理问题一、二、三、四报告结论。</p>
<p>资源人员作结论,根据事实理论化,记录,试作为实情分析(为以后应用)</p>	<p>经理问题六:技术改进。 答案:和经理讨论。 经理问题一、二、三、四、五:报告,总检阅。</p>

二、实情分析讨论(Case Analysis and Discussion)

在过去四十多年左右,实情分析,特别是在工商管理科学方面是一个非常盛行的学习方式,一般说来也比较有效,因为:

(一) 因为是过去的事情,选择实景多数集中比较有兴趣的案例,有刺激性。

(二) 实情里面能反射精彩的故事,可作一个很好的学习资料。

(三) 实情的作者可以将重要的管理学原理包括在实情里,因此使学员能把原理和实际情形结合起来。

(四) 实情分析与实际比较起来,可以和结论联系得更客观一点。最要紧的事是:

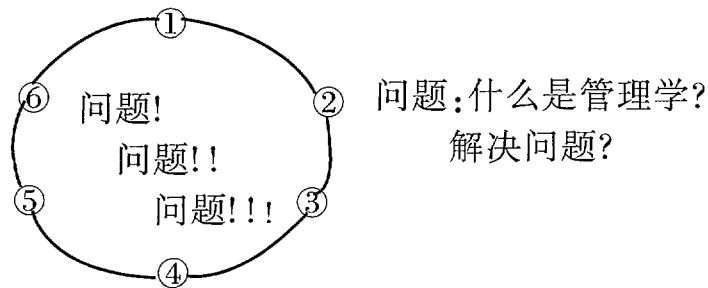
(五) 使学习实际化,使学员有一个自己能够承认自己的相同机会:如果我是在这一种情形时,我怎么办?

(六) 多数实情能够告诉我们“决心”实行的结果,因此可以和学员自己的结论相一致。

实情分析的讨论的缺点:

(一) 实情反射过去,过去不一定是未来,过去的缺点很可能使学员陷在一个学习的圆圈里,很难找到一个新出路,就像管理学应用的方式:

- | | |
|-------|--------------|
| ①指出问题 | ②分析问题 |
| ③检查问题 | ④找到可能解决问题的答案 |
| ⑤决定答案 | ⑥执行——结果 |



(二) 实情不是真正情形,缺乏实情的复杂性,实情自限于一定的情景、时间、地点和环境。

比较有效的方法用实情分析讨论:

(一) 学员不需要有充足的时间详细检阅实情,在检阅时需要记录下情景的优点。每一个学员需要有一页的记录。

(二) 指导员或咨询人需要指示分析和讨论的要点,然后组成三四个小组。(10分钟)

(三) 每一个小组需要自选一个小组的主席。

(四) 在开始讨论时,每一组需要选一个秘书负责讨论的过程记录(或用录音机)。(30分钟)

(五) 由每一个小组主席代表小组报告讨论的结果。(30分钟)

(休息 20 分钟)

- (六)全体讨论(必需记录讨论的过程)。(30分钟)
- (七)指导人员总结讨论结果。(20分钟)
- (八)指导人员请学员提供总结的意见。(10分钟)
- (九)指导人员用总结原理化。(20分钟)
- (十)学员出主意——怎样可用原理和技术作他组织的实用。

三、角色扮演:

角色扮演和实情分析及集团咨询都有一点不同,角色扮演需要一个决定的学员扮演一定的角色。角色扮演可用下述的方式:

(一)选择一个实情可以牵连至少三个角色,最多六个角色,人太多的话很难刺激全部扮演人的兴趣。

(二)每一个指定或自选的角色需要了解全部实情,如可能的话,认为角色就和他自己一样。

(三)全部扮演人员需扮演认真。

(四)指导人员需先解说每一个角色的重要性,指明每一角色和其他角色的关系,如果需要的话,潜移的理论。

(五)角色扮演时,需用录音带记录进程,扮演完结时,指导人员必需给学员一个总结指明理论采用于扮演,和怎样使扮演的过程作将来的实行。

四、地方企业家客乡讲座

咨询人员可抽时邀请当地有名的企业家,但指导人员必需事先筹备:

(一)企业家客乡的讲题必须决定。

(二)企业家并不需一定是成功的,企业家失败重建的经验也是一个很好的练习机会。

(三)指导员必须预先准备至少六个和讲题相连的问题。

(四)每一个问题必须指定一定的人员按时发问。

(五)另需至少同数的学员准备加入讨论。

(六)如果可能,指导员作讨论的主席。

(七)记录讨论的结果。

(八)客座讲后,学员和指导必须再行讨论,由指导员将全部进程理论化以备后用。

五、学员实情写作工作组

第一,案例创作。

假想每一个学员都有实际办业和工作的经验,经过一个培训的时期,每一个学员都鼓励开始用所有适用的资料准备实情写作,每一个实情必需有将用作“学习”的目的,写作的情绪可简介如下:

(一)收集所有的资料分为下列组合:

发展过程——孵化期,创业期,开始期,发展期,扩大期,等等。

管理部门——生产执行,财务,市场销售,人力发展,人事管理,研究发展,等等。

(二)供应企业的背景。

(三)解述企业创业的过程,怎样搜集资料,发现产品/服务,收集资源和设计开业等等。

(四)企业家的眼光,怎样使眼光促动进动力,渗进市场,勤苦,牺牲,家庭和个人的问题产生,因为企业的需要。

(五)怎样对付面临的问题和短期与长期计划的课程。

(六)人和人,人和企业的关系,企业的健康情形。

(七)市场竞争情形,和企业对竞争的策略。

(八)现金和理财,怎样使财政和其他作用联合。

(九)企业在市场的地位,策略需要——怎样保持和增进市场的地位。

(十)注重学习切入点。

收集十足实情经过编辑,和出版商商洽出版,所有实情可作为大专“企业发展”或“小型企业管理”课用书。

第二,培训资料:

培训资料——市场上供应的资料多数集中于:

(一)新企业创办,资料众多,一般说来注重做一份企业发展计划。

(二)小型企业管理,资料书籍对这一类的供应很多,中国也有很多出版,英文方面有很多这一类的书籍。

(三)其他有关的季刊(学术季刊)有下类(英文):

Journal of Small Business Management, U. S. A.

International Journal of Small Business, U. K.

Journal of Enterprising Culture, Singapore

Journal of Entrepreneurial Theory and Practice, U. S. A.

Journal of Small Business and Entrepreneurship, Canada

Journal of Venturing, U. S. A

and others

(四)资源人员或学员也可由其他发表的新闻报和其他出版物,包括政府的公报搜集资料。

第三,培训员

培训员必须有自己的企业精神,了解企业学的奥秘,虽然目前必须和他们一同——对企业发展集中于创业和企业改进,企业学的真义应为创改,创改为增进私人的富源(广义的富源)和对社会有价值贡献,培训员自训有三个基本需要:

能力(能胜任的)(COMPETENCE)

自信(CONFIDENCE)

领导(居于领导的地位)(LEADERSHIP)

(一)了解改创的精神,改创的进程、范围和需要。

企业或改创的精神可分为两部,一部是精神,一部是艺术,我们不会教精神,但可能基于自信,领导,可影响或改进改创精神,艺术可经过教育和学习,普通教育的能力集中于艺术的学习和培训,这些包括:

- 交流艺术
- 洽商艺术
- 分析艺术
- 人和人关系良好的艺术
- 和人有关联的艺术
- 计划的艺术

(二)了解企业家或改创人的属性,帮助改创人集中发展,创业和改造的属性,主要的属性如:

- 冒险(RISK TAKING)
- 决心(DETERMINATION)
- 坚持不变(PERSEVERANCE)
- 灵活(FLEXIBILITY)
- 领导力(LEADERSHIP)

(三)了解创改人的需要:

- 集中焦点式练习
- 集中有答题的学习
- 认识在市场上改创的机会
- 企业改创的技艺

(四)了解小型企业管理和大公司管理的不同,小型企业管理不是减型的大型公司的管理:

- 了解现金和盈余管理不同
- 了解和职员关系的不同
- 了解牺牲个人福利的重要性
- 了解管理学上基本的不同(如对信用交易问题)
- 了解理财方式的不同(投资)
- 其他

六、什么是“人事管理”

在师资培训班我们讨论什么是官僚化时,提到亲身管理和制度的冲突性,任翠茹对大家说,人事管理是:

用制度管理,用人人性化执行。

师资培训班人力资源人事管理组的成员有:

余梅香 宋兆静 王淑霞 尚晓层 任翠茹 刘兰君 求聪琴
董文娟 邓红 何燕 汪琦 罗慧兰 高文沅

附件六

联合国工业发展组织和中华全国妇女联合会
《促进妇女参加现代进程培训计划》人力资源发展和人事管理课程
河北培训点特别补充资料

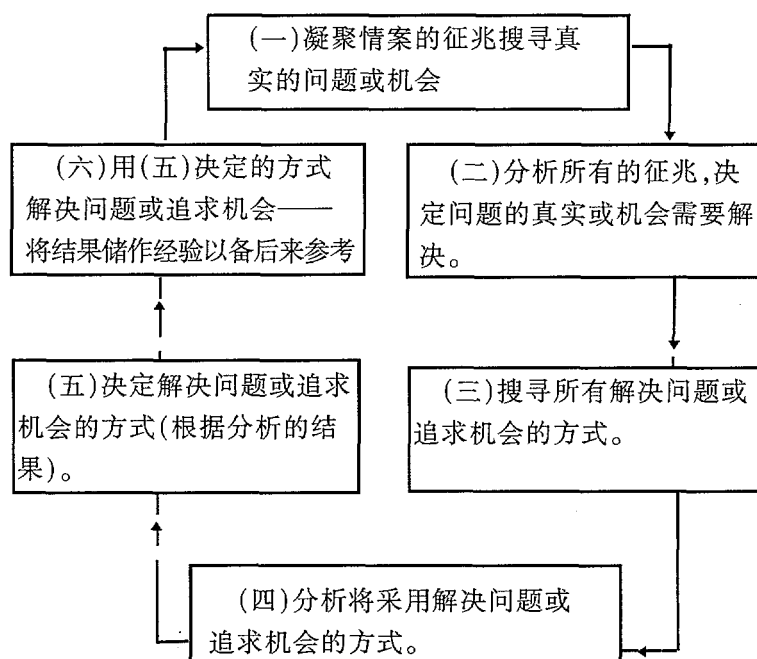
注:本资料系根据学员于 1995 年 6 月 28 日石家庄讲座提出的问题 and 需求作答。

一、问题和需求的简览

- 一) 总共参与讲座的学员:25 位乡镇企业的厂长
- 二) 总共提出的问题和要求:24 项
- 三) 问题和要求的分类:由 24 项分结成 15 项不同但有联合的问题
- 四) 问题和要求简览:

项目	计数
(一) 怎样能和企业、家庭社会融合?	一
(二) 全家参与或合营企业是不是一个好事?	一
(三) 讲义已有充实的资料, 没有其他的问题和需要	
(四) 开发人力资源是一个企业管理发展的要素, 但怎样能得到好的人才?	一
(五) 怎样对付职工的口服心不服?	一
(六) 怎样对付上级人员, 如他对事物有不同的观点和矛盾, 怎样能对付官僚式的管理?	一
(七) 技术人材难得, 除付高薪以外, 有什么办法使他们不跳槽?	一
(八) 副厂长已领受很多的薪水, 怎样能使他有责任心?	一
(九) 怎样能使女企业家的丈夫支持她、她的企业和了解她经营企业的艰苦?	一
(十) 乡镇企业多数没有大量的资金投资于雇用技术和专门职业人员, 但仍有一对技术和专职人员的需要, 怎么办?	一
(十一) 给讲述一些厂长必须的领导艺术!	一
(十二) 怎样能认识人心的行向和机巧, 以加强人的凝聚力?	一
(十三) 集体企业在管理上授权的问题, 怎样能达到理想的目的?	一
(十四) 怎样能提高企业的凝聚力?	一
(十五) 乡镇企业管理的实践!	九

二、应答上列问题采用的基本方式：



三、应答乡镇企业厂长在石家庄提出的问题 and 需求

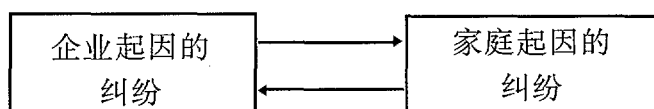
答(一)和(二):第一和第二问题有相同性,因此在一起作答:

(一)怎样能和企业家、家庭及社会融合?

(二)全家参与或搞家庭企业好不好?

甲:企业、家庭的融合和纠纷,由比较理想的立场看来,搞家庭企业是一个很好的事,有一句俗语:“家庭搞企业在一起,团结在一起。”这就是说:家庭企业能给家庭一个奋斗的目标,有一个共同奋斗的目标,能使家庭集中全力,由此增进交流的机会和了解,同时增进家庭的人际关系,但是我们必须注意,团结、共同奋斗多数是在企业启蒙、创立和建业期间发生,严格说来,家庭企业的起落经过五个过程:①启蒙创业过程;②建业过程;③发展过程;④扩大过程;⑤衰落过程。“衰落”的过程可以随时发生,不一定等到“扩大”过程之后才会发生。

据个人的经验和研究的结果,在启蒙、创业、建业期间家庭参与企业的人很容易融合在一起(第一到第二个过程),只是在第二和第四过程时,分配的问题很可能引起家庭纠纷,而且,这一纠纷和矛盾也有连环性,如下述:



乙:可能解决纠纷的办法

就如上述,家庭人员在家庭企业里能有融合合作的可能是因为在初期创业(启蒙)和建业时,因此一个最简单的方法(也是最困难的方法)是保持

企业初期创业和建业的精神——大家着眼前途共同努力,这需要领导人员具有眼光,根据企业和家庭的价值作为管理的基础。另一个比较机械的(或职业性)的方法是:

根据预防的原理在企业启蒙和创建时,事事都根据现代企业的管理方法,大家一同商量把所有的事都依法依理依人情一条一例的包括在合约里,一般说来包括下面几件重要的事情:

第一,关于投资方面,谁出多少钱有多少股份,有无选举权,和代权选举的办法。

第二,家庭人员在企业里工作,工作的详情、待遇和盈利分配。

第三,退股的条例和方法,例如一位股东(家属)要求退股,他的或他的股价应根据外请的会计师或评估师评估,如其他股东不愿出价买回股份,应将股份出外公卖,或想退股的股东仍有权根据外方估计的股价收买其他股东的股权(著者知道这是易请难做)。

第四,如有需要和大家同意,就在起业时招请一个外人参加企业,因为外人比较客观一点,可作仲裁人。

第五,如有冲突的话,有请外方专职人员(如会计师、律师、顾问专家等等)作仲裁人。

第六,领导人需公开,不能在家庭里形成小组织,个人需决心为企业发展争先。

第七,如果可能的话,招请外方有名气和地位的人作为企业的董事,大约如第五项一样,只是第五项是应时招请外人,这一项是在家庭企业的机构有外人参与企业的管理,增进企业管理的职业管理化。

最后的要点是需要所有家庭参与企业的人了解企业的重要性,分开私人和企业的关系,永记:使“企业和家庭互相觉得共同的荣誉”。

丙:和社会的关系

使企业家庭和社会融合着重于四点:

第一,使企业的家庭的价值融合于社会的利益,在这一点上看来,中国的乡镇企业在本质上是对社会有贡献的——支持乡镇经济,应付国家的需要,帮助解决农村剩余劳力就业的问题。

第二,使企业参与对社会有益的活动。

第三,增进工作人员的福利和对社会负责任的重要性。

第四,时时认识和接受“企业是社会的一份子”的真义。

(三)讲义已有充足的资料

答:不需解答。

(四)开发人力资源是一个企业管理发展的要素,但怎样能得到好的人才?

答:第七个问题——怎样能使他们不跳槽和第四个问题有相同性,因此答案将针对两个问题一起。

第一个要点是厂长们需要知道好的人才的需要,需要的原理可以在讲义

里发现(见第二章),这就是说每一个人需要不同,但基本需要在先,社会人际关系和自己事业成就的需要时时都反映在每个人对职位的看法和作为就业的指南。

一般人看这一个问题都觉得高薪可以吸引好的人才,待遇好很能使高技术的职员不跳槽,简单一点看来也是很对,但是仔细分析一下就知道,除了高薪以外,其他需要也非常要紧,有人情愿丢掉高薪的工作去任就一个比较有兴趣或和个人的志趣有关的工作,有人就业的条件是找一个地方可以使他有上进的机会,有时因为人际关系好,大家快乐都是一个吸引人才的重要因素,因此在这一个答案内,我们不提高薪,只是分析其他能吸引人才的方法。

甲)知道对方的需要——设法在厂内或组织内,在经济、人力可能的范围里去满足他的需要。

乙)凝聚企业的价值,同时设法知道对方的价值,尽力能使对方的价值融合于企业的价值。

丙)使对方能认识他的前途和企业的前途有直接的关系。

丁)增进良好的人际关系,个人能在这一个良好的关系里觉得舒服快乐,使工作的地方是一个真正好的社会环境。

戊)使信息能自由交流,职工能直接和组织/工厂建立一个良好的友善互助互利的关系。

己)最后的要点是厂长和领袖自身能对职工有一个正面支持的态度。“经理”和“管理”对很多人是无区别,这是一个错误,经理和管理在原则及实践上有很多的不同性。

另外一个特别必须注意,是针对怎样吸引好的人才问题,厂长特别需要了解征求好的人才就像在市场上做生意一样,这就是说,你们需要使求职的人知道“我为什么要为这一个厂和组织服务”?宣扬厂的或组织的特点使求职人才知道厂的或组织的特点就像做好广告吸引顾客一样。另外一点也是很普通的方式就是找可靠的人介绍好的人才,然后经过比较详细和友好的面谈也是一个很好的起点。

请注意:厂长们仍需对第八个问题的答案作参考和补充资料。

(五)怎样对付职工人员口服心不服?

答:孔明(诸葛亮)七捉七放孟获的故事是一个最合宜的答案,得人心是一个长期投资,危险性也很大,因为大家都知道一个俗语:知人不知心。严格说来这是一个“人事管理”的最大挑战。让人心服不是一件容易的事,如果是容易的话,世界就不会有(至少是少得多)离婚的事件。但是让人心服也有可能性的。这就是说人的本性是“好”的,下面是几个要点:

第一,不要专门找他人的错误,最不适宜的是找到他人的错误一定要指定她认错。面子问题非常要紧,就连最亲切的关系如夫妻、子女都是一样,你不顾他的面子,就逼着他走两条路:一条是“口是心非”,另一条是“说谎”。

第二,如觉得对方有错或做事不适宜时,最好的方法是使情形自然发展到他能自觉认识到他的错误,如他已觉自己有错,想法帮助解决错误的问

题,责怪做错事的人于事无补,对人际关系无利。

第三,要得人心,厂长或领袖要使对方知道和感觉你对他们样样都是真心,你如不给他们以真心,他也会回报给你“假情假意”,“口是心非”。

第四,职工培训可能提高职工对企业的责任感,如果厂长能自己承担一份培训的课程,又可以多加一层“同学”“师生”的关系,这种关系就比单纯的“厂长”、“职工”的关系要好建立,好的人际关系可以增进管理的效益。

(六)怎样对付上级人员的官僚式管理,如果与他们观点不同怎么办?

答:在机构庞大的组织里,官僚式“推诿”的方式是一个管理的办法,尽管这个方式制造浪费,有时不能得到成果。由“推诿”方式形成其他“官僚”式的管理——样样照规矩,每个人要执行他“地位”的职权,不灵活,不应实际需要。对付官僚式的管理在下一层的执行人员很难一时改变“官僚”的态度,但可能改变“官僚”式的执行,这就是说:“暂时入官僚式制度的内心”,知道“官僚式管理的方式”,在一定范围内实行改变,将得到的成果呈现给高级人员,再建议改进现有的官僚制度。

有一个比较不十分合宜的方法是直接和官僚和官僚制度发生冲突,因为直接冲突只能引起官僚用其地位“权力”保持“官僚”的身份地位和“官僚”制度,失败的结果是不难想见的。

如有机会改进官僚制度的话,一定要从基础着手。

观点不同是一个基本上的问题,对付这一项的问题是看人着事。有一些人的观点不同是基于个人的背景、教育、信仰或政治的观点,如想得到一个共同的观点是比较难一点。但个人的观点可以改变,因为“人”是习惯的动物,渐渐由不同到相同是有可能性的。如一个人不吃大蒜,如你叫他马上吃生大蒜是简直不可能的,但你如放蒜汁在菜肴里,他渐渐也会吃大蒜的。这也是一个“大处着眼,小处着手”的办法。

(七)副厂长已领很多的薪水,怎样能使他负责任?

答:有两个比较简单和有效的办法,这两个办法都是根据管理的原理。请注意这两个办法有关联性质的。

第一,用授权的方式。

在大一点的组织正式授权是一个必须的组织形式,在小型工厂或组织,虽然不需十分正式,但授权改组现有的组织以适应授权的需要也是可能的。

视副厂长的责任,他的地位可以组成一个“成本集计中心”或“利润中心”。如果副厂长的职位包括对外销售,可组成一个“利润中心”,不然的话,也可以组成一个“成本集计中心”。由副厂长自己的预算,厂长可以和他在一起帮他做的预算,在预算里要他自己设立表现的预计成果,这一个预计就作为他表现尺量的水准。如他的表现和预算相差太远,他需要给一个解释,解释的原因可作为改进的参考。

第二,直接联系他的表现和他的薪金或奖金。这是一个会计上的办法。程序如下(假设副厂长是一个盈利中心):

收入(如售货量)	\$1,000,000
副厂长可以控制的成本	- \$600,000

副厂长对厂的贡献 \$400,000

根据上例,厂长可设立一个支薪制度,如副厂长的月薪是\$5,000.00,再加上贡献的一成,这就是说(照上例):

副厂长的月薪是: \$5,000
 + \$4,000 (\$400,000 × 10%)

总共月薪 \$9,000

这样一来的话就能使他对厂的贡献负责。因为他的收入和表现有直接的关系。

如果副厂长只是一个成本集计的中心,只能严格执行预算的管理使他负责。请注意,他的预算一定要他自己做,不然的话,是没有用处的。

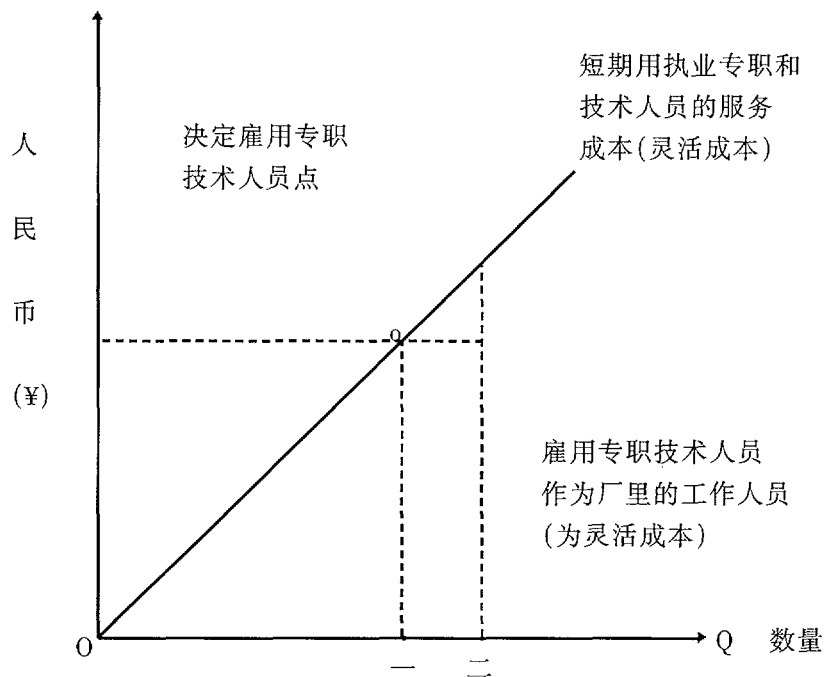
(八)怎样能使女企业家的丈夫支持她、她的企业和了解她经营企业的艰苦?

答:这一个问题产生在字眼上,问题说是“她的企业”,如果在一个小家庭里夫妻两人(或有一个孩子)有一个“你的”“我的”情形和心理,就可能会影响到“夫妻”的关系,如女企业家有自营企业,女企业家的丈夫也有自己的事业和兴趣,这两个人有“同床异梦”的情形,如此就很难使女企业家的丈夫支持她的企业和了解她的艰苦,最好或比较有效的方法是改字眼,由“女企业家的企业”改作“女企业家的家庭企业”。当然这是一个很不合理的事——为什么女企业家不能单独有企业?男企业家可以有单独的企业?这一个建议的目的并不是说使女企业家的企业改作家庭的企业,只是说在观点上看来,一个比较好的办法能使家人了解支持女企业家(或男企业家)的企业,是让家人知道艰苦的情形和企业对家庭的重要,这样的话就可以得到家人的支持,最低限度是增进对女企业家和她的企业的了解。总的来说是女企业家应该和丈夫公开一点,当丈夫是一个好朋友一样,经常交流情况,互相商谈解决问题,搜寻企业发展的机会和策略,可以使“夫妻”的关系进一步密切。

(九)乡镇企业多数没有大量的资金投资于雇用技术和专门职业人员,但仍有对技术和专职人员的需要,怎么办?

答:专门职业和技术人员和市场销售人员的性质不同,市场销售人员能对工厂或公司有直接贡献,因为他们能由卖货得到外来的资金,专职和技术人员是因为管理或研究工作,能增进产品的数量、质量和生产技术,比较好的管理方法等等对工厂或公司的长期发展有利,但短期内只能作为投资。如工厂或公司在财力方面不能雇佣专职技术人员,有一个有效方法是雇用外方执业的专职和技术人员作为工厂的顾问,根据工厂需要雇请执业的外面人根据需要买他们一定的“服务”。例如请外面执业的工程师或专家“分析外方竞争者的化学产品”、“改进工厂的生产程序”、“设立一份向朝鲜推广的农副产品”

等等,等销售金额增多,需要技术专职的服务增多,然后再专雇他们作为厂里的工作人员,下面的一个图表可以解释这一点:



请注意:如果需要专职或技术人员的服务数量是由0到一,依情作定,比较经济一点,如服务数量超过一,最好是自己雇用一位(或几位)专职技术人员以供需要比较经济一点,因此决定雇用决定点是0。

在西方国家,很多当地的大专学校帮助较小型的企业供给他们专职和技术服务的需要,收费很少,但工作也很可靠,因此是用比较高级的学生执行,但由教授或专家监督,这个方面厂长们可试和当地的大专院校探寻可能性。

(十)讲述一些厂长需要有的领导艺术!

答:最基本的领导技艺是根据下面一个简单的原理:

- 甲:认识人人不同的基本原理;
- 乙:接受人人不同的事实;
- 丙:了解人人不同的原因;
- 丁:得到人人不同的利益。

其他需要领导的艺术很难在这份补充材料中给一个比较完全的解答,但是你必须了解做领导和领导职工不是绝对的。有的时候领导的艺术是厂长要接受他人的领导。例如厂长已经授权给职员严格执行“产品品质管理,当授权以后,厂长自己也需要接受“品质”管理专门人员的领导。

领导必须是有人跟从的领袖的领导,因此厂长需时时检讨自己“我能不能”领导职工?如果没有跟随的人,这就是做领袖不能领导,说是名誉上厂长仍是领袖,实际上她并不是领袖。

在讲义上可以找到一些材料作为参考,最后,厂长们必须做到一点,这一点是:最简单和最有效的艺术是自己养成一个能静听他人的谈话,发表意见

和解释,原因和报告,不能打断他的呈述,应当有耐心地倾听,对他人的谈话表现出兴趣。

(十一)怎样能认识人心的所向和机巧,以加强人的凝聚力?

答:对应答第五个问题(口服心不服)的材料可以用作这一个问题(十一)的参考。人心的凝聚需要激励和目标(请参阅课程大纲的“激发”章,特别是那一个葡萄牙军团和抗德的故事),要想认识人心的所向很不容易,但是凝聚人心共同奋斗以达一定的目标是可能的。

在乡镇企业的凝聚人心可以根据作者提供关于“企业精神”和“企业发展”的定义,简单一点说来是“增进个人的资财,加多社会的利益”。中国乡镇企业是中国经济改革的重要成果。

另外凝聚人心是根据个人和企业的价值,要点是怎样融合这两个价值,使个人的价值成为企业价值的基础,企业的价值很可能联合和成为个人价值的一部分。价值是有实际性,是抽象的,“做生意不欺不骗”、“互利互惠”、“着眼于他人的利益就是企业的利益”,企业的价值也是个人的价值。概括地说:如能使企业和个人的目标与价值融合成为一体,就可能凝聚人心共同奋力以达目标。

(十二)集体企业在管理上授权的问题,怎样能达到理想的目的?

答:授权是不难的事,难的是怎样能使授权成为一部完全性的授权,完全性的授权可达到“授权”的理想的目的,大约是如此:

第一,就授权说,需要决定哪一部的经济动力需要授权。

第二,如第一点决定以后,集中精力使“授权的管理部分”有一个好的组织。好的组织是:(一)有系统;(二)有完全性;(三)简单,容易了解。

第三,当执行授权时,厂长必须和受权人解释清楚职务事件的真实性,现有的制度、组织和程序。

第四,全部授权,由受权者自己觉得实际的需要,计划他自己以为可以有效的执行的方法。

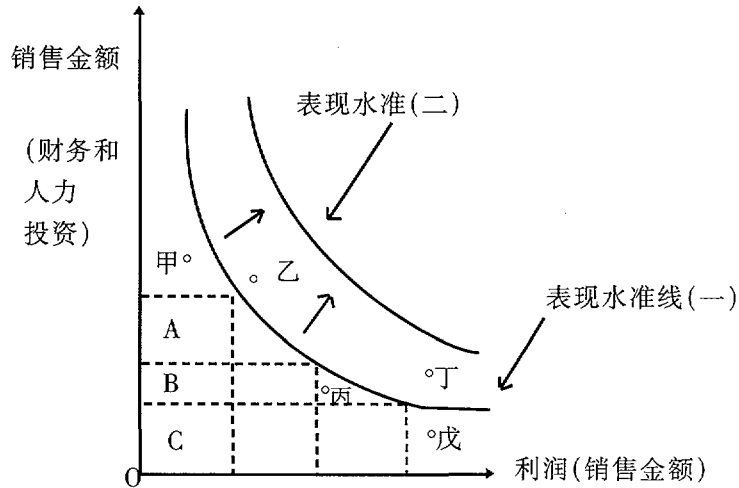
第五,授权以后,授权人不能干预受权人的执行方式,应当随时准备帮助受权人,解决他的问题。

第六,在授权初期里,受权人可能犯错,但只是能作为投资,让受权人自己想法改正错误。

(十三)怎样能提高企业的凝聚力?

答:请参考对第(十一)问题的答案。

除了已经在应答第(十一)题已有的资料,厂长们也可以采用下面一个比较机械性的方法,奖励和激发工作人员在内部竞争(在友好的环境下)的凝聚性,假想用下列的方式:



A = B = C 这就是这三种表现都是一样的合于水准

假想一个厂和五个部门甲、乙、丙、丁、戊。乙、丁两部分好过水准，甲、丙、戊低过水准，因此甲、丙、戊将被鼓励向乙、丁学习，等到大家都达到水准（表现水准线（一）），然后再提到表现水准线（二）。

（十四）乡镇企业管理的实践。

答：乡镇企业管理的实践和人事管理及人力资源发展是比较大的范围，如果这份补充资料渗进广大的范围，对其他培训的资料或有重复的可能。因此，我们将限制这个实践于几个比较重要和有特点的部门，为了方便起见，将乡镇企业管理分作五部分：一）一般管理的原则；二）财经；三）执行和生产；四）市场和销售；五）人事和人际关系。第五）项是本课程的自身，因此不提，只是由第一）到第四）的实践包括在这份资料里。

一）管理的原则

——目标凝聚的管理。根据企业家个人的价值溶合职工的价值，和对社会有益的目的作为管理的基点。

——策略管理。根据目标设定一定成果由设立策略执行。

——制度管理。如可能的话，使一大部分管理改为制度化，但不能官僚化。同时必须留心，制度是为人、厂长服务，厂长不应使自己变成制度的奴隶。

二）财经

对乡镇企业说来，最要紧的事是将利润和现金分开，了解管理的不同性，特别是对现金管理的重要。因为管理的特点和一般大企业不同，理财的方法也有些不同。厂长们需要了解管理现金的目的多数是短期的，管理“利润”可是短期的，同时也可可是长期的。

严格说来，财经可分作两部：一部是怎样吸引企业需要的资金；第二是怎样管理资金。为了方便，我们不将这两部分分开。

管理现金的要点：

主要的目标是能保证需要现金，就要有现金，下面是几点理论上的要点：

1、一定要保持流动资产和流动负债有一个比较安全的比率,这就是说,你的现金,收帐和存货的总计要大过(顶好是三比一)你对应的短期负债——如欠帐、欠银行的短期贷款等等。

2、如需现金时,第一步是不要向银行贷款,最先是看看你们的平衡表,看看有无办法收集成帐,使存货流动,然后和你厂里的供应公司商量延长还帐的期限。另外一个简单的办法是向你的顾客商洽大一点的订货存款,如原定是先付十成的全部货价,可洽商到二十成。次一步的办法是看有没有大用的固定资产,这些固定资产也可以卖作现金的。

3、如果有大量的现金在手,也不是一个十分太好的管理,这一些多余的现金可以作为长期投资(如改善生产设备、研究、推销或雇用需要的技术专职人员)或短期高利存款。

4、如需现金,最不理想的事是用长期需要的资金(如使生产制度转入高度技术化)作为急需现金的应用。

5、时时准备现金流动的分析,怎样分析很可能在财经培训的资料找得到,如果你找不到的话,一般的理财教课书可以作现金流动的分析。

三)执行和生产

执行和生产方面也有两部分相连但不同的管理要点,一点是属于工程机械生产制度的管理,厂长们大约对这一方面可能有很多经验,第二点是属于成本方面的管理,这一方面的管理也可以说和理财有关,但多数管理的实践是由成本会计上借来的,因此有人说成本会计多数是经理会计。

经理会计的原则是根据在两个主要的管理工具:预算和标准成本制度,由预算和标准成本制度产出差异分析,中国(河北)现已有一本很好的成本会计书,作者是宋胜菊老师,立信会计出版社出版,第十二章标准成本制度有一些很好的资料,宋主任(她是河北经贸学院的会计系主任)也是河北培训点的老师,厂长们如有兴趣的话,可以找到这一方面的资料,在宋主任的讲义或她的《新编成本会计》书里,这里不需多说。

四)市场销售

就和财经一样,市场销售也是这次培训的一部分,但也有几个对乡镇企业实践有关的要点可简列如下:

1、货价

决定货价根据三个因素:甲:成本;乙:需要;丙:竞争。三个因素有同等的重要性。竞争和需要,厂长们短期内不能管制,但成本上可以管制的。在管理上说来,成本一定要分成固定成本和灵活成本,在决定货价时,灵活成本可能用作短期货价一个决定的因素,为了竞争和市场需要的关系,特别是厂长需要推销一个新货或其他推销竞争的目的,但是为订货和长期的货价,厂长们必须要用全部成本作参考,全部成本是灵活成本加上分配的固定成本。大约可以简述如下:

例:如灵活成本对一件产品是\$50.00,固定成本是\$1,000,000,在一定的生产量(标准生产量)是50,000件,在50,000件内固定成本于五年以内不会

有多大变动。如果说现在的销售量和生产量是 40,000 件,厂里有 10,000 剩余生产量可作为外销。在这个情形下货价可以定为\$60.00,以达到先进韩国市场的目的。如果韩国可销售 8,000 件的话,厂里可以增加下列的利润。

销售品(出品)	$\$60.00 \times 8,000.00 = 480,000.00$
灵活成本	$\$50.00 \times 8,000.00 = 400,000.00$

出口销货对固定成本、利润的贡献 $\$ 80,000.00$

这种用灵活成本作定货价的基础只适宜于这类的情形,长期和已成立的市场,货价必须根据完全成本为基础,如下情:

灵活成本	\$ 50.00	一件
固定成本	\$1,000,000	
标准生产量	50,000 件	

每一件固定成本的分配是 $\$1,000,000 \div 50,000 \text{ 件} = \20 一件

每件全部成本是: $\$70.00$

厂长们由上例应知道,如用灵活成本作定价的基础,售价\$60.00 会有\$10.00 的长期损失,因为长期的货价需用全部成本作基础,然后再考虑竞争和需要的情形,长期和正常的货价一定要高过\$70.00。

2. 广告推销。广告是市场费用,如一个厂的产品有好品质,价格平,顾客可能传言,这也是一个有效的广告,但不需现金支出的。

厂家公司做广告目的是销货或其他原因(如竞争),因此做广告的第一要点是达到目的,用多少钱做广告虽然重要,不过是次要性。好的有效的广告需要作广告的厂家公司热情一点(爱的表示),这一个热情应表现在广告的语言能够促进人的注意,另外一件是注重广告推行的对象,对象不对的话,有时对产品有害(如向生病的人推销棺材),虽然是正确的对象,但人是怕死的,因此正确的对象变成不正确的对象。

3、分配制度和代理人——要点是要保护分配制度和代理人的利益。

4、保护产品——产品是企业的生存的理由,没有产品企业就不能生存,保护产品应从全部着手:好品质,好的吸引的包装,安全和应时的运输交货以及产品陈列都应“保护”“爱护”的成份入内。

总的来说,对乡镇企业管理的实践比较有效方法是用中国一句古话:大处着眼,小处着手。

参考书

为了厂长们的方便,如你们觉得需要找一点比较详细的资料,下面有几本书可用作参考,在中文方面有三本书,一本是一般乡镇企业管理的实践,一本是有关人事管理和以人为中心的管理,一本是专门一点成本会计但与成本和计划有关,如厂长们能看英文的话,作者有一部书现已存于北京的中华女子学院。

1、对一般管理上有益的参考书:

《中小企业管理思考百题》 袁勤生著 上海人民出版社出版 1992年

2、对人事管理有关的的书:

《以人为中心的管理》 杨东涛 袁勤生著 江苏人民出版社出版 1993年

3、与成本管制和企业计划有关的书:

《新编成本会计》 宋胜菊编 立信会计丛书 上海人民出版社 1993年

4、英文小型企业管理的书:

Raymond W. Y. Kao SMALL BUSINESS MANAGEMENT
3RD EDITION DRYDEN, CANADA TORONTO 1993

人事管理案例

【案例一】:制度、人情,孰轻孰重?

福建连城县是一个贫困山区,该县盛产红心地瓜干。山珍食品加工厂就是以制造红心地瓜干为主的乡镇企业。

该企业于1988年成立时只有3个人:谢红光,厂长;李东泉,经营副厂长,厂长的妻弟;张德顺,技术副厂长,李东泉的同学。这三个人原来都是好朋友,在创业之初能够患难与共,苦心经营。经过几年的努力,工厂有了很大的发展。资金总额从最初的3万元增至1995年的120万元;工人也增加到60余人。但工厂发达后,厂里的人事关系也开始复杂了,首先是李东泉把自己的两个弟弟招进厂内,一个任人事科长,另一个任财务科长。然后人事科长又把自己的妻子和妹妹安插在包装车间。更为重要的是,从1994年5月开始,谢红光与妻子的关系渐渐出现了裂痕,妻子经常回娘家,在李东泉面前数落谢的不是,引起李对谢的不满。

李的另一个担任财务科长的弟弟特别爱喝酒,经常喝得酩酊大醉。他还爱赌博,一次,他赌博输了不少钱,为了还债,他挪用公款10万元。厂长发现后要开除他,但李东泉和人事科长都不同意,认为厂长小题大作,让财务科长把钱还上就可以了。这件事情让谢红光大伤脑筋,因为他知道财务科长赌博成性,这次如果不处理他,势必留有后患,而且对别的违法者起不到警醒作用。但是,如果处理财务科长,那么就要得罪一大帮人,搞不好还会四分五裂。

谢红光请来了乡长和乡党委书记当仲裁人,经过他们的调解达成了—个协议:由李东泉和人事科长作为担保人。财务科长在10天之内把10万元补上,但工资必须下调一级,并保证以后不得再犯;如果10天之内钱仍然无法补齐,或者当时补齐了但以后又犯,财务科长必须马上离职,其去向由厂长安排。

这一案例反映了乡镇企业中普遍存在的问题:亲属关系和家庭关系是

如何干扰了企业制度的正常运行,由于面子和人情关系,使得厂长难以按原则实施正常的人事管理制度。如何改变这一状况呢?

1、聘请一个资历较深的企业管理咨询专家作为顾问。

2、实行股份制,建立现代企业制度,对人员的录用、考核、奖惩、升迁实行规范化、科学化的管理。

除此之外,还有什么具体而又行之有效的办法,请讨论!

(为了避免不应有的纠纷,案例中的名字均为虚拟。)

【案例二】:家族式管理出现的悲剧

有一家水泥厂,属私营企业,由一家弟兄5人合股经营,建厂时每人出股金数万元,并从农行贷款数十万元。

这家兄弟中还有个长兄,已于1983年去世。但他们几家关系一直很好,家庭观念很浓,平时谁家有了什么难事都能主动互相帮助,几乎不分你我,弟兄之间、妯娌之间以及他们叔侄、伯侄之间,从未有过矛盾隔阂。水泥厂建成后,弟兄几个念起大哥生前对他们的好处,这个说大哥虽没了,咱们还得照顾他的家啊!那个说咱不能没良心,光顾自家有钱花而不管嫂子和孩子们啊。这样他们一商量,决定让大哥家的长子进厂干活,并且一致的意见是:他家比较困难,别让孩子出股金了,让他进来管管事,到时咱也不能亏待他。于是,他们既没让侄子出钱,也没有立下任何合同字据,就让侄子进了工厂,当上了管理人员。后来时间不长,因他们弟兄5个都还有别的事做,又因自己的大侄子在厂,对厂内的工作慢慢放手了。这个厂的管理实际上就算靠给其侄了。这一年企业的经营状况很好,水泥几乎供不应求,弟兄几个都很高兴,他们开始盘算着年终如何分红,如何给其侄分配等事宜。出乎意料的是,有一天他们突然被告知:工厂无钱进原料,只得停工!这怎么可能呢?经了解才知道,原来其侄在经营中已把贷款全部控制了起来,近20万元的流动资金和盈利全部落入他的腰包。

事情发生后,几个叔叔多次苦口婆心找他要钱,让他以厂子的前途为重,但他无论如何不肯把钱拿出来。弟兄5个无论如何也没想到其侄会这样做。在工作无效的情况下,5兄弟想吓一吓他们的侄子,就说,你要再不把钱拿出来,我们可要到法院去告你了!但他们看在死去的哥哥的份上,根本也没有打算诉诸法律,仍在千方百计做其侄的工作,希望他能以大家利益为重,盼他能回心转意。结果有一天,他们弟兄5个突然接到法院的传票,他们的侄子把他们告了,理由是他是工厂的承包人,不让他到厂上班是违法的;20万元是他承包所得。此案正在审理中。

问:这一案件中可吸取哪些教训?

【案例三】:资源发展和人事管理课程三则

【例一】厂长的素质与企业的发展

某乡镇企业铸造厂，有建厂 8 年的历史，职工百余人，固定资产 120 万元，拳头产品是铸造国徽。厂长陶力勇，年龄 48 岁。该厂建厂第一年没有利润，第二年获利 50 多万元，逐年利润上升，连续 4 年盈利 200 多万元。工厂的经济效益好，职工收入比同行业高 50%，厂内各项管理工作有条不紊地进行，工人们异口同声地赞扬：“我们有一位好厂长！”

陶厂长十分重视企业管理，他亲自制定出了一系列规章制度，让工人有章可循。在日常生产中，凡是要求职工做到的事情，他总是首先做到。他关心体贴每位职工，职工们有什么困难，他都了如指掌，并帮助尽快解决。他白天忙于决策和生产，晚上还要抽时间给职工们上课，提高全厂职工的整体素质。由于陶厂长工作成绩突出，被上级领导提拔、晋升，离开了铸造厂。

该厂又调来一名叫刘小刚的厂长，年龄 45 岁。上任的第一天，就召开了全厂职工大会，他激动地坐在一张小桌子上，不断地表决心，要带领职工大干、特干。职工们都期待着新厂长能向老厂长那样率先垂范，把企业搞好。时间转眼过去了半年，这半年来，刘厂长很少进车间。一天早晨，他路过车间门口，恰好碰到一位职工迟到 20 分钟，他不问青红皂白马上电话通知车间主任：“立即开除那名工人！”后来，车间主任调查得知，那位职工的孩子上学路上被车撞了，他急忙把孩子送到医院才赶来上班。一次，一位职工生产中砸掉了一个手指头，车间主任将这位职工送往医院后，马上电话通知刘厂长，刘厂长却说：“为什么违反操作规程？罚款！”车间主任听后流下了眼泪，他想：这位职工违反了操作规程固然有错，但身为厂长也应该有句安慰的话吧！

乡镇企业少不了对外联络和应酬，但刘厂长是喝起酒来天天醉，喝醉了就随意漫骂职工，他从来就不注意自己的领导形象。刘厂长接管工厂后，当年利润才 5 万元，第二年持平，从 1993 年 6 月至 1995 年 6 月为止，该厂亏损 90 多万元。1995 年 7 月，组织上宣布撤消刘小刚的厂长职务，铸造厂也被迫停产转产。

讨论题：

- 1、你认为该厂转盈为亏的根本原因是什么？
- 2、你认为面临困境的铸造厂下一步应如何办？
- 3、陶力勇和刘小刚的根本区别在哪里？

【例二】 抓管理，企业发展之基 巧授权，领导管理之道

烟台永生金属结构厂是一个村办企业，1984 年由 7 个人创始，3 万元起家。如今已拥有工人 380 多名，工程技术人员 60 多名，固定资产 1200 多万元，年销售额达到 2300 多万元，成为集啤酒设备制作安装、木工机械制造、机械加工、锻造、铝合金门窗制作安装、防腐保温、宾馆、饭店、商店等综合性企业。10 年累计向国家交税 530 万元，上交村集体利润 260 万元，连年被评为省、市、“重合同、守信用”企业。随着企业的发展，女厂长徐杰的名字愈来愈被更多的人知晓。我们仅从徐杰厂长的企业管理、人事管理方面探究她的成功

之道。

徐杰治厂有铁手腕。她常说：“干企业如同打仗，令行禁止才能取胜。”她首先从强化基础管理入手，实施以车间班组为主体的现场管理，做到定岗、定量、定职、定责、定时、定班，这六定责任制强化了劳动纪律，做到了奖勤罚懒。她执法如山，从不姑息迁就。她把产品质量与职工的生存、命运、收入直接挂起钩来，实行厂内质量曝光，用经济手段来端正质量行为。1994年先后有2名厂级干部因产品质量原因被执行经济否决500多元。

徐杰意识到有了先进的技术，没有科学的管理不行。她利用工作之余攻读了《企业管理概论》、《人事管理学》等书籍，结合工厂实际，亲自制定了不同岗位上严密而科学的管理网络，全厂上下形成一个以效益为中心的经济运行机制。她还提出：质量就是企业的生命，质量也是一种职业道德，工厂的服务宗旨就是质量第一。她身体力行把住每道质量关，工厂生产的啤酒发酵罐，每个直径4-5米，长18米，每台重20多吨，可入孔只有50厘米，每个大罐出厂前，她都要从50厘米的入孔钻进检查三四遍。建厂10年来，他们的产品未出现过一次质量事故，用户赞扬“永生”是质量信得过、靠得住的企业。在多次工程招标中，“永生”就是靠过硬的产品质量力挫群雄。

徐杰的严明立法、严谨治厂被人们传为佳话，但更多的还是她对职工的关怀和照顾。在工人心目中她是厂长，是师傅、是朋友。她把工人当成兄弟姐妹，平时哪位工人病了，她亲自到家看望；工人到外地施工，麦子熟了，她派人把职工的麦子收回家；冬天到了，她把煤炭运到每家每户。1990年永生厂遇到困难，工厂收入下降，她诚心诚意地劝说职工另谋出路，但职工谁也不愿离开。职工说，冲着厂长我们不能走，我们要与永生共度难关。几年来永生富了，但徐杰更多想到的是一种责任和义务，把企业的利润（除保证扩大再生产外），每年都拿出一部分资金用于社会集体公益事业。她出资拉石铺路修街道，安装路灯。烟台牟平“希望之光”中小学校舍改建，她一次捐款2万元，几年来用于社会公益事业捐款共达30多万元。

1995年11月3日——11月29日，徐杰作为乡镇女企业家参加了联合国工业发展组织和中华全国妇联举办的“促进妇女参与现代化进程培训计划”山东点先期女企业家培训班的学习。在学习人力资源发展和人事管理课程中，徐杰对“授权”一课体会颇深。她认为，授权就是放权，但放权不等于交权。放权是把所管理企业中的一部分权力交给管理者所信赖的、有领导才干的部下，让他们直接参与企业的经营管理，让他们手中掌握一定的责、权、利，使企业内部更多的人被调动起积极性，产生更大的动力，从而减轻企业领导本身的工作负荷量。

徐杰说：“我想做一个贤妻良母，多给孩子一点母爱；我想做一个称职的厂长，把企业管理好，把工人的冷暖时刻挂心头；我想做一个女强人，把企业干得有声有色，给国家、集体多做贡献。可三者兼顾实属不易，我感到有些力不从心。正当我面临困境之时，有幸参加了这次学习，通过学习使我受益匪浅，我懂得了授权的重要性，懂得了怎样授权，怎样制定授权的有关制度。我

要掌握这种‘分身’的领导艺术和‘一付重担万人挑’的企业发展策略。培训班结业后,我要结合自己本厂的实际情况,搞一次模拟授权试验,充分调动下属的积极性、创造性,充分激发全厂职工的斗志,使他们各司其职,各负其责,大家齐心协力,把我们的企业办得更好!”

【例三】:“人发”“人管”课程小组讨论实况

一、课程指定讨论内容和形式

- 1、小组自选领导
- 2、小组决定讨论题目
- 3、小组报告领导是怎样产生的
- 4、小组报告领导是怎样领导小组工作的
- 5、由小组领导报告讨论结果

二、根据讨论内容和形式,乡镇女企业家班(山东点)第三自然组讨论情况小组把讨论内容归纳为四个方面:

1、小组领导产生的方式和为什么要选这个领导?

小组领导产生的方式是民主推荐选举,选出山东省德州市华利鞋厂厂长刘秀清为小组领导。选刘秀清为小组领导的原因是,大家认为她年轻有为,有组织领导能力,语言表达能力较强,应变能力、协调能力较强。刘秀清说:“既然大家都信任我,选我当小组领导,我也很高兴有这样一个机会为大家服好务,组织好小组的学习讨论。”

2、领导是怎样领导小组工作和拟定讨论题目的

首先,刘秀清带领小组人员进入工作状态,她要求大家先按照教材指定的内容进行认真学习,然后大家一起分析,一起讨论。

其次,刘秀清带头先拟定了一个有关人力资源发展和人事管理方面的例子,并要求所有小组成员拟定一个实例(也就是出一个题目)。在此基础上,选择出一个最有典型意义,最能有说服力的实例,大家一起研究、讨论如何处理。在研究处理意见时,又要求大家每人发表一个处理意见,充分酝酿,集思广益。

最后,选定出大家都认为比较满意的处理办法。

3、论题的内容(举一实例)

某乡镇集体企业,各项管理制度比较健全,企业的风气较好,职工生产积极性较高,企业效益不错。最近,该企业分管外贸出口加工产品的科长,准备接手一批加工合同,让厂长决定是否可接。厂长考虑到近期生产任务不太紧张,这个合同加工费又比较低,在任务不满的情况下,为了保工资、保费用,利不太大也可以干。因此,厂长果断决策,接下了这批合同,并开始投入生产。

在合同执行期间,厂长发现这批合同加工费低的原因是分管外贸加工产品的科长吃了回扣,拿到了工资以外的好处。这期间,企业中的其他管理人员也发现了这个问题。一时间,许多人议论纷纷,都对这位科长为了得到自己的利益而不顾集体的行为感到气愤。大家也都在看厂长如何处理这件事情。厂

长感到十分为难,如果不处理这个人,今后还会出现他这样置集体利益于不顾的人,影响会更坏;如果要处理这个人,应该用什么样的办法为好呢?

以上实例供小组人员讨论,选择出最佳处理办法。

4、讨论的结果

大家一致认为,尽管出现了实际问题,但这批合同还是一定要坚持执行到底。对这件事的处理方案有以下几个:

(1)首先找这位科长谈心,进一步了解他拿到回扣的动机和数额。然后,给他讲明利害关系和由此给企业集体和他本人带来的不利因素,并讲明如果不能正确对待的话,按厂里规定应该怎样处罚。这样就会使他提高认识,认识到自己的错误,将这笔款主动交出来。厂长可根据他接这批合同对企业的贡献,给予相应的报酬。

(2)可以采取激励的方式消除不良影响。首先向大家说明这批合同的回扣情况的确属实,但该同志已将这批回扣交到了厂里,并没有拿到个人手中,这就可以消除不良影响。然后再向大家说明该同志为了争取这批合同所做出的贡献,并适当地给予奖励。这样做之后,这位科长会感到厂长对他的教育和鼓励,更会感觉到以前的做法是不对的,他会在今后的工作中杜绝类似问题的发生,真正调动他工作的积极性和主动性。

(3)当企业厂长找这位科长谈心时,如果他不能理解,不能正确对待,不承认自己的错误,一意孤行,不顾给企业带来的影响,厂长就会看透这个人的本质,可以在今后的工作中不再信任他,不再重用他,逐渐削弱他的权力,最终让他自己感觉到不能在此工作下去,促使其自动离去。

小组全体同志认为,搞企业的目的是为了充分调动人的积极性、主动性,团结绝大多数职工一道前进,提高企业的经济效益和社会效益,而不是与人民为敌。

小组组长最后总结说:“通过对人力资源发展和人事管理课程的学习,使我们提高了当好领导的自觉性和主动性,增强了做好企业人事管理工作的决心和信心。我们要把所学到的理论知识充分运用到工作实践中去,并在促进妇女参与现代化进程中开花结果。”

注:【案例三】执笔:中华女子学院山东分院

汪琦

协助:山东威海华侨服装厂厂长

陈国红

山东烟台永生金属结构厂厂长

徐杰

山东德州华利鞋厂厂长

刘秀清

【案例四】人发和人管课程学员临场案情写作三例

【例四】:“人发”和“人管”理论和苏建鞋业集团公司的实践

1、由农村办的小厂到大型鞋业集团

苏建鞋业集团公司是名列全国十六鞋业榜首的大型鞋业企业。该企业创建之初是由现任董事长、总经理宋建业带领几十名农民创办的村办小

厂。改革开放以来,企业主动加强与国营皮鞋大厂的联系协作,虚心学习先进的管理经验和生产技术,并通过引进一批皮鞋工程技术人员,重用一些有明显缺点但确有专长的鞋业科技人才,高薪聘请(年薪 180 万元人民币)两位台湾设计大师,选配一批大中专毕业生进厂工作,派遣一批有文化的优秀青年学习皮鞋设计、制作工艺、企业管理知识等途径,建立了一支稳定的工程技术人员及管理人员队伍,迅速地提高了产品设计和生产能力及企业管理水平,生产的皮鞋畅销全国,市场占有率迅速扩大。为了适应市场需求,形成规模生产优势、品牌优势。

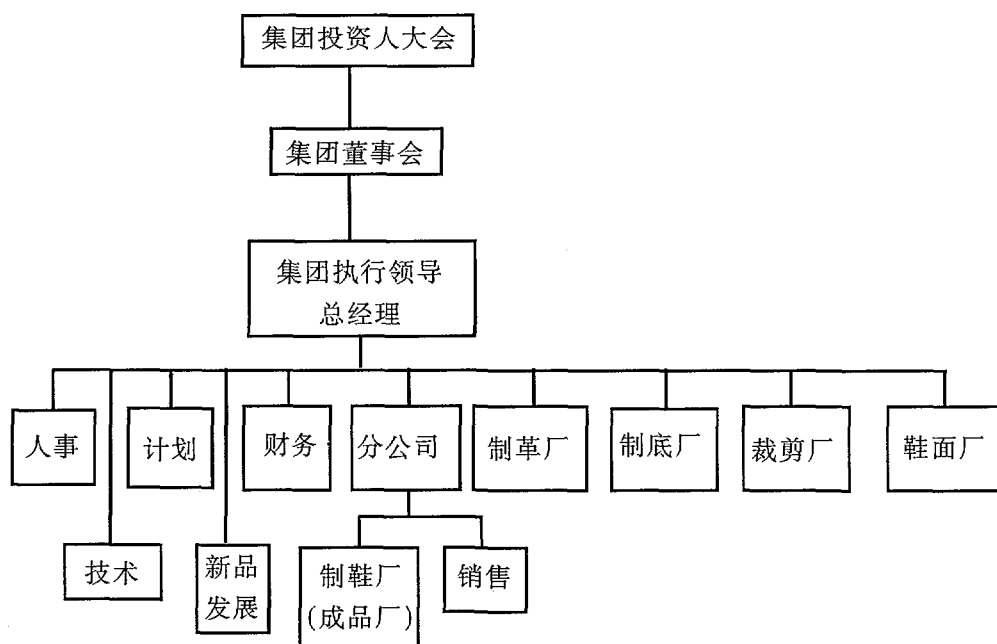
2、中外合资打入国际市场

94年起,企业与意大利一国际知名鞋业公司合资,引进设备,引进技术,开发新品,产品迅速打入国际市场。

3、改组企业内部的组织,支持发展的需要

95年根据企业发展的需要和皮革生产的特点,成立了苏建集团公司,下设人事、计划、生产、技术与新产品开发、财务等职能部门,成立了制革、制底、裁剪、鞋面、成品等生产分厂和销售、劳服等分公司,并建立了董事会领导下的总经理负责制和各职能部门主任,各分厂、分公司厂长(经理)负责制,出台了超工作量、技术革新与新产品开发、合理化建议等奖励制度,极大地调动了职工的积极性和创造性,促进了生产率水平的提高和企业快速发展。目前,该企业已发展成为年产值 3 亿多元、利税 5 千万元的乡镇工业明星企业,全国最大的鞋业集团公司。

苏建鞋业集团组织简表



请分析和建议：

一、“人发”、“人管”理论在苏建鞋业集团的应用与实践(即苏建鞋业集团在企业发展中比较成功地运用了哪些“人发”、“人管”理论)。

二、关于进一步适应市场需要开发人力资源、强化人事管理的批评建议(方略)(即如何适应市场经济要求开发人力资源、强化人事管理工作)。

三、按照你们的看法,怎样能使苏建鞋业集团的组织,特别是人事部门能成为一个“用制度管理,以人性执行”的中心?

【例五】有效的管理——企业成功的关键

某鞋业集团公司,最初由董事长朱航带领几个农民手工制作皮鞋的小型手工作坊,现发展为年产值3亿元的大型鞋业集团。除了懂得经营以外,与有效的管理是分不开的。

朱航董事长十分重视企业管理,很欣赏“以法制厂”这四个字。他说,企业靠什么来约束自己?就是要靠法,这包括国家的法律、法规,也包括企业按照《企业法》所制定的各项法规。在他的亲自领导下,企业制定了一系列规章制度。为了使规章、制度能真正起到规范职工行为的作用,得到大多数职工的认可,制定每一项规章、制度,都要经过职工充分酝酿和讨论。

朱航在用人上很有胆量,注意充分挖掘人的潜能。工艺车间有一工人叫李兵,技术很好,但这个人脾气很不好,说话生硬,不大注意人际关系,办事往往不管不顾,落下“刺头”雅号,他本人心情也不愉快,干活没干劲。朱航看中了他的技术,亲自找他谈话,过问他的工作和生活,使他的心情很快顺畅起来。朱航又排除阻力,在一项攻关项目中任命他为课题组副组长。前后一年半的时间,李兵一边学习一边研制,共提出合理化建议和技术革新20多项,胜利完成了攻关项目。

随着企业的发展壮大,生产、经营、管理方面事情日益增多,作为企业的董事长亲自管理每一件事情已不可能,为了企业的发展,朱航大胆放权,做到定岗、定量、定职、定责,各部门职责明确,各司其职,各负其责,当下属遇到麻烦时,敢于主动承担责任,使下属能大胆地工作。

为了增强企业的凝聚力,朱航注意在各种场合,采取不同方式,激发职工的积极性。公司先进工作者刘涛要结婚,可房子没有着落,一对恋人没着没落的,正在这时,朱航出面,为他们找了一间库房,让车间给收拾出来,做他们的新房,这喜坏了一对新人,也给他们周围的青年人带来了愉悦的气氛。就在这一对青年举办婚礼的时候,公司里几乎所有的领导都来了。婚礼会场简直成了全公司的一个喜庆集会,朱航代表公司领导说:“青年人是我们的希望,象小刘这样的青年更是我们的未来。我们为他们祝福,也为我们公司祝福……”他的每一句话都被掌声打断。

请分析和建议：

分析朱航董事长领导的方式,特别是他对职工关怀的态度。根据你们分析的结果,解释怎样能使他人学习他的方式和关怀的态度作为其他实践改

进(或增进)的基础?

江苏省妇女干部学院 邓 红
董文娟
中华女子学院 任翠茹

【例六】 江苏省海外旅游公司七员工辞职事件

1994年9月江苏省旅游局的直属企业——海外旅游公司发生了七个业务骨干请求调离该单位,10月份又发展到提出辞职的事件。

七人是什么人?顾石湖、宋玉霞、樊武生、张福庚、陈平等七人是从事旅游工作十几年的老职工,工作一贯勤恳,在国内外同行及本公司中都享有很高的声誉。并且他们的工作也多次获得省和国家有关部门的表彰和奖励(如顾就获得省政府授予的精神文明标兵称号,还被省级机关评为优秀共产党员)。

离开的原因:1994年初,旅游局从东南大学调了一个教师——杨健任海外旅游公司的法人代表。他到任后,不熟悉公司业务,但又不尊重、不依靠公司业务骨干,又不深入了解情况,不研究工作,由于他不能团结广大职工一起为海外公司的发展共同奋斗,藉此,几个人多次提建议,但未见改变,因而对公司的管理、发展、前景都失去了信心,由此,1994年9月提交请求调离的报告,决定离开海外公司寻找新的单位,谋求发展。

对于调离七个人也感到很痛苦,请看他们的说明:

“我们都是为海外公司发展贡献过力量的人,我们希望公司不断发展壮大,决定离开海外公司,也是一种痛苦的选择。但事出有因。问题不在于我们要调离,而在于我们为什么要调离。”

另外,根据《劳动法》和发展社会主义市场经济的要求,劳动者有择业自主权。人才流动,各自选择适合自己发展的单位就职,将有利于激发个人的积极性,有利于最大限度的发挥自己的潜能,为旅游业发展做出更大的贡献。”

杨健的态度:口头表示对集体调离报告不予同意。认为“集体向公司领导发难,企业管理的重要内容在于立规矩,防止企业利益流失,职工必须遵守规矩,调离是不满公司的管理规矩。”

七人对杨健说法的看法——我们不反对公司要建立各种规章制度,但制订这些制度必须有益于工作,必须便于业务员正常开展业务。那种不懂旅游业务的瞎指挥,只能给业务员的工作制造麻烦。(这是请求调离职工的反驳)

事态的发展:(七员工提出辞职)

10月4日顾石湖出差回公司后,发现所在的办公室——日本部,门锁被换,不能进办公室,第二天,全体职工大会上,他要求发言,被拒绝,在这种状态下,才递交了辞职报告。

为了不给今后的接收单位带去麻烦,就在职工大会后的当天下午提出辞职的七个员工,立即与副总经理办理离开公司手续,把属于江苏海外公司的业务档案、团队计划和有关物品全部交给了海外公司(有双方签署的交接清

单)。

对辞职事件杨健的说法:

公司员工大会上,杨健说,顾等人的离开,不会对我们海外公司的业务造成任何损失,团队照样运行,业务照样开展,公司继续发展。

接着又马上宣布了日本部新成员名单。

下午又用传真向日本各旅行社发函通告。

但是,对七人请调、辞职的书面意见——不予同意。

结果:

海外公司负责人认为,顾等人的离开,使公司客源流失,团队减少,蒙受巨大损失。

顾等员工认为,客源流失的肯定的,但责任不在我们,而在于公司的管理者。自由择业、人才流动是法律赋予劳动者的权力。我们在离开海外公司时已将资料全部交清,受指责的应是使人心涣散的领导者,而不是我们。

(资料来源,《管理现代化》1995年第二期)

讨论分析和建议:

- 1、根据你所知的情形,和大纲里供给你们的资料,你觉得杨健是一个什么样子的领导?
- 2、据你的意见,杨健有无领导的能力?为什么?
- 3、如你遇到这一种情况,什么是一个正确的做法?
- 4、如你是这一个旅游公司的总经理,什么是你处理的方法?你的方法应分成短期的处置和长期(比较永久)的策略。

浙江女子进修学院 求聪琴

何燕

福建省妇女干部学校 刘兰君

江西省妇女干部学校 余梅香

【例七】群体管理案例

关于某企业年终奖金的发放

南山面粉厂有职工120人,分三个部:生产部、销售部和行政后勤部。1996年,生产经营情况很好,利润大幅度增加。因此,厂长办公会决定年终发给每位职工一笔奖金,以每人600元数额发放。由于各部门情况不同,决定授权各部主任自行确定分配方案,厂长基本尊重部主任的决定。

生产部主任拿到钱感到为难,他认为好事必须办好,但这笔钱究竟怎么发,一时拿不定主意。生产部情况特殊,平时对职工有三项要求:首先要求职工努力生产,同时要求职工多提合理化建议,还要求职工努力为企业文化建设多做贡献(如多做好事,多参与公益活动等)。

部主任召集小组长开会,研究奖金分配方案,讨论中,大家提出以下六种方案:

方案一:采用发“红包”方式。

方案二:平均发放。

方案三:全体人员投票评出一、二、三等奖(三个等次按20%、60%、20%比例,奖金数额分别为900、600、300元)

方案四:按照超额完成生产定额的多少确定一、二、三等奖名单。

方案五:每条被采纳的建议奖金50元,先拿出这笔奖金,剩余部分平均发放。

方案六:按一、二、三等奖发放。采用打分形式确定等级。打分方法如下:

(1)超额生产奖50分(超额最高数被50除得出分值)。

(2)被采纳的建议20分(最高数被20除得出分值)。

(3)积极参与企业文化建设30分(最高30分,最低不限)。由部门职工相互给每个人打分,然后把每个人的得分加起来除以参加人数,算出每个人得分。

最后三项分加起来产生奖励名单。

讨论要求:根据所学的“人发”、“人管”理论,分析说明上述哪种方案更可取,或者提出新的方案。

中华女子学院山东分院 宋兆静

王淑霞

河北省妇女干部学校 尚晓层

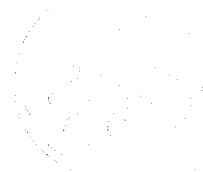
22242
(6 of 6)

女企业家示范培训教材



(六)

培 训 方 法



联合国工业发展组织
中华全国妇女联合会

联合国工业发展组织和中华全国妇女联合会
《促进妇女参与现代化进程培训计划》示范培训教材

培 训 方 法

主 讲 人：高文沅(新加坡南洋理工大学邵氏基金教授、前加拿大多
伦多大学企业发展学教授、中华女子学院荣誉教授)

总 审 核：贾秀总(中华女子学院副院长、编审)

打字、复印：中华女子学院培训中心

一九九八年一月

目 录

第一章	引 言	(1)
第二章	培训教学理论简览	(2)
第三章	最普通的教学方法简览	(4)
第四章	用案情作教习(学)方法	(5)
第五章	角色扮演	(10)
第六章	直接参与行动学习——企业发展计划	(17)
第七章	学习旅游	(19)
第八章	讲 课	(22)
第九章	结 论	(23)

第一章 引 言

一、了解示范培训教材的特点

“示范培训教材”是根据中国乡镇企业女厂长、女经理的特殊需要而编写的,教材本身有综合性、整体性的特点,但又具体分作四大手册:

- 国际市场营销与策略
- 人力资源开发和人事管理
- 会计和财务
- 战略经营和业务管理

另加本册

- 示范培训教材教学方法

所有教材具有下列特点:

- (一)简单介绍理论,着重点在于实践
- (二)融合东方和西方的精华,针对中国的国情
- (三)有联合性,可以提供研讨的机会
- (四)引用国际和中国专家及中国女企业家的实践经验
- (五)全部教材都经过中华女子学院专家的校正和审核
- (六)语言容易了解,又保存学术上的品质

二、示范培训教材的使用方法

鉴于上述特点,在使用这部示范教材时应注意下列的要点:

(一)示范教材不是一部教科书,最好把它作为一个指路标。这就是说,虽然路标指导方向,但怎样达到目的地仍靠教授和参入人员的共同努力。了解和认识教材的真义,共同汲取教材的精华或智慧,诚心研习讨论,以求达到目的。

(二)认识教材的灵活性,不要以为它们是一套死板的讲义。其灵活性是,在教学时,时时注意学员的反应,经常和学员的眼光接触,如果教授失掉学员的眼神,应该立即转换能激起她们的兴趣的是另一个方法。以“战略经营”为例,当大家提高到“市场如战场”的认识时,较有兴趣的方法是立刻提出一个很简单的问题,如“什么是市场和战场”的区别?答案可能出于学员:“在战场上,多数只面临一个敌人,因此战略是针对那一个敌人;在市场上,所有的竞争者可能都是敌人”,竞争的战略不是单纯的战略,有时是多元性的对策,这种战略有时比战场战略还要复杂一点,同时大企业惯用的战略不一定符合中小企业的战略(如广告研究)。由乡镇中小企业的立场看来,应当采取“适合市场”、“专有性”的竞争,如产品具有的特性,服务独一周到等,就连做广告,也可以用“特性”的广告和大公司的大广告竞争。如在美国一个大城市里,有一条街,街上有三个意大利的薄饼店,一个较大的薄饼店挂了一个大的广告牌说:“我们是全国最好,最好吃的薄饼店。”另外一个更大的薄饼店挂上

一幅更大的广告横幅说：“我们是全世界最大最好，最好吃的薄饼店。”最后一个最小的薄饼店也挂了一个广告牌：“我们是全‘街’的最好吃的薄饼店。”这一种方式的广告和其他种种的“特性”，形成小型企业在市场上能采取最有效的方法和战略以达到他们企业求生存和获利目的的“正合适”的竞争。

(三)教授有时对示范教材有不同的意见，多是基于东亚文化和实践的方法与西方不同，这是应该或可能的事。教授的责任是让学员认识、了解它们的不同，融合两方不同的多元精华，使学员能达到更大的收益。最不妥当的做法是告诉学员：“这是他们的意见，他们的做法”，但是“我们中国的意见和做法是这样这样……”这种做法对示范教材有破坏性，容易使学员对教材失去信心，陷入混乱。

(四)示范教材有很多地方含用较深奥的学识或智慧，下面两个由财务会计选来的例子可用以说明这一点：

第一个例子是认识和了解“利润”的真义。从理论上讲，“利润”是经营企业能保本同时有剩余的结果。严格说来，开矿卖矿产品是没有利润的，因为矿产不是商品，卖掉以后不能回本，这一个回本的原则对一般企业经营具有和矿产品同样的实践性。一般看来，多数企业的经营有两个相连但不同的活动，一个是制货卖货，另一个是财产管理。财产管理是一个非常的营业活动，制货卖货得到剩余可以说是企业经营的利润，如果所有使用的成本全部估计到，但在管理财产上，如买卖财产，所得货币值的剩余不一定是利润，如果卖出财产的货币值不能买回原有的财产(或财产的制造或贡献率)，如将卖财产的货币剩余作为利润分配给企业股东的话，这是一个很大的错误，因为这一种分配不是分配利润，而是侵蚀成本。

第二个例子是了解“成本的真义”。成本在会计上说是以货币计算，但是在原理上说，成本是经营企业、销售货品、供应服务的牺牲，会计上只讲物质和金钱的牺牲，不计其他的牺牲，如精神上的牺牲，身体健康的牺牲或丧失机会的牺牲。举例来说，有一个乡镇里的一个小学校长，丢掉她的校长年薪6万元人民币的校长职位，去做一个本镇皮革厂的厂长，厂长的年薪是4万元人民币，在会计上只计厂长的年薪是4万元，不管成本的全部金钱牺牲是6万元，严格说，这2万元厂长收入的差别也是企业应计的经营成本，但这不是我们现在实用的成本会计。下面再进一步说明这种计成本积利润方法的不合理性，如这一间皮革厂去年的会计利润是10万元人民币(¥100,000)，真正说来应该是10万元减去2万元(厂长个人收入的差别)等于8万元。这个要点是，这个企业原计的企业利润10万元含有厂长血汗牺牲2万元。

上述四点只是指出理论和事实的关系及其差距，目的是使学员能更进一步了解示范教材和管理人员的责任，从而达到更高一步的管理企业的成就。

第二章 培训教学理论简览

普通看来,培、训、教、学,虽然四字不同,但含义好似一样。这就是说,在现在的教育社会圈子里,不管是在家庭、学校、培训班或其他方式的教育机构,都具有两方面的参与者,培、训、教是一方面;学是另外一方面。培、训、教的一方面是传授知识、技术或智慧,希望对方能接受,但是,这是单方面的,受教的一方面——学员们,受培训受教不一定是主动的,间接性受教需要有激发力。看激发力的程度、大小,间接性的受教,会成为直接性的需要学习。有效的传授可以促进激发力,提高学员学习的兴趣,结果使受教、要学习成为主动的。这要比被动性的单方传授更有效。最理想的是“传授”和“受教”两方面都具有高度的激发力,同时努力,一同达到“教”“学”相同的目的。一般看来,这易说难做,秘诀是怎样能形成一个教授被激发要教,学员被激发要学,一定要学习的局面。什么是学员的激发力?能刺激她要自动学习(可能由被动到主动)以达到她们内心的需要。下面4个例子会对回答这个问题有帮助。

例一、考试的激发力

几乎没有例外,全世界所有的教育机构,由小学到读博士和成为一个职业专家(医师、会计师等等),直到今天仍用考试作为测验,决定学生受“教”的成果。虽然考试本身并不是一个激发力,但是考试是一个工具,能使学生达到个人的愿望和满足一定的需要。很多学生在学期内不专心学习,用所有的精力和时间参与社交活动,娱乐、运动、郊游和一切其他与学习功课无关的活动,因为其他活动有更大的激发力;但是一到考期,要达到及格目的的激发力超过其他活动的激发力,因此用功勤学,因为考试的结果如不及格,可能影响他们的前途。

例二、电脑热,搞电脑的激发力

在最近四五年内,特别是最近二三年,年轻的学生们(特别是小学学生们)可能坐在电脑前面一直搞电脑,那一个小小四方的盒子可以吸引到所有这些学生的注意力、集中力,就好像除此之外,全世界的任何事情都不存在,至少是与他无关。因为搞电脑的人(学生)坐在电脑前直接和电脑供给的信息交流,达到和满足搞电脑人的需要,“满足需要”在这一类情形下是使人搞电脑的激发力。

例三、爱的需要激发力

作者于1953年和另外一位在英国剑桥大学的中国留学生一起乘火车,由利物浦到伦敦转去剑桥,在利物浦上车时,他和一位年轻的法国女郎坐在一边,两人生疏,开始并无交谈。但我知道除了中文和英语外,他一个法文字母都不知,一句法语都不会说。有意思的是当我下车后,他们两人看来已很友好,这位中国留学生,靠一点手势的帮助,居然能开始说半通半不通的法语。我在一位剑桥的朋友处住了一两个星期,到我离开剑桥时,那位法国女郎和刚会说点法语的中国留学生来我朋友家为我送行,我当时惊讶不已,因为两周不见,他居然能和那位法国女郎用法语自由交谈,同时告诉我们,他们一个月后去伦敦结婚,问我们能不能参加他们的婚礼。

例四、骑自行车、控制车把的激发力

骑自行车在中国是一件非常通行的事,多数人把自行车作为去工作和回家的交通工具,其他人骑自行车是一个游乐的方式。如果我们要把所有要学骑自行车的人集中在一个教室里,教他们怎样骑自行车,教他们“平衡”的原理,怎样把握车把,怎样用刹车,不管教骑自行车的教师有多好,教学的方式怎样现代化(用电脑),这些在教室学骑自行车的人可能仍不能在路上控制自行车。但是,如果给每个人一辆自行车,要他们在广场或有很少人走的小路上练习,他们可能跌倒两三次,不需多久就会骑。这个例子是说,实际练习,亲身控制,本身就是自动学习的激发力。

上面的四个例子证明,最有效的学习,是基于几种情况的激发力。激发力促进学员需要学习,自愿学习,直接参与学习。例一是示述多数人会勤力学习、自动学习,如果他们学习的目的清楚,可能在短期内能知道勤力学习的结果——考试的结果。例二是示范每人都有内部的激发力,搞电脑能满足搞电脑的人需要知道的结果,同时能控制学习的方法,因为是一个有效力的自动学习。例三是一个很清楚的榜样,爱情的需要是人的内部需要,这个内部需要,形成一个很强的激发力,激发需爱的人学法语,因为学法语可加速达到需爱的人的爱情目的。例四是一个最普通的现实,是说行动本身是一个有效的激发力。在最近十多年,西方大学里流传一个很普通的学习方法——取名“行动学习”(ACTION LEARNING),就是根据这一个原理。

总的来说,学习是一个人的需要,由需要到想达到满足需要的目的形成激发力,因为有效的学习和有合适的“激发力”不能分开,下列几点从培训的角度看来可以帮助达到和增进学习的效力。

1、培训的教学目的必须和学员自身需要的满足相一致,如学员需要增进中小型企业管理的知识和技艺,用大公司作示范就值得考虑,但是,可以由教授解释怎样能使大公司的管理方法适应中小型企业需要。

2、教授的责任不但是“教”,主要的是能使“培训教学”环境应符合学员要学习的需要。

3、行动学习能激发学员的各种机能,用眼、用手、用脑、用耳,行动学习能融合所有的机能,使学习成为应用机能的主体,成为学员的自觉行动。

第三章 最普通的教学方法简览

教学方法不是一些死板的形式或工具,而应该有生命力和活力。一般说来,如将教和学联在一起,大约有下列方式可作为参考:

- 案情
- 角色扮演
- 直接参与,“行动学习”
- 用自作“企业发展计划”
- 实际考察

——讲课

——其他的激励方法,如考试、测验

选择上面的项列不是根据他们的重要性,而是视需要而定。有一些情形适于用讲课的方式,其他的情形可能用“行动学习”,教授人员应该考虑用所有的方式应付当时当地的情形以使学习有效。

第四章 用案情作教习(学)方法

一、激发力 and 用案情学习的方式

用实情或案情作为教材,在西方高等教育界非常通行。主要的原因,是它们有实情作背景和主干,不是空说理论——指天划地。学员们能和实情或案情建立一个无形的但又似亲切的关系,这种无形的感触和敏感形成一个激发力,促进要学习、“知道”的需要,这能使学习更加有效。

虽然用案情或实情作教材在高等教育领域有很长的历史,但是能达到今日风行的现况,却只有四五十年历史。最出名的美国哈佛(HARVARD)大学,加拿大的安大略省西方(WESTERN ONTARIO)大学都以用案情作教材出名。一般著书和用案情作教材的人(包括作者)都觉得这是一个比较有效的教学方法,特别是案情本身有吸引力,学员将自己放在案情里,有一些亲身的感触。使她们自己好像变成案情的一部分,成为案情里的人物。下面是一个实例(根据实际资料,加拿大安大略省电视机构 TV ONTARIO 电视节目:前峰竞赛者 FRONT RUNNERS, 1986, 作者担任作节目的审核员):

“八十年代初,有三个身无分文的安省西部大学学生到一个游船制造企业,凭着他们的智慧、口辩洽商的能力,吸引了一个银行家给他们一项贷款,使他们能用一个船主投资的方法,选游船,船主投资选船,由‘三浮标’(他们企业的名字)代船主经理和出租游船。三年以后,生意兴隆,财源滚进,更吸引很多人投资,到第5年,企业的销售额达一年6万美金,人人羡慕他们的成功,安省电影机构用他们成功的故事作为一个教育影片,奖励年轻人冒险创造企业作企业家,但到第6年底,突然宣布破产。”

作者用这一个案情作教材,吸引学生高度的兴趣,几乎每人都要知道下列问题的答案:

第一个问题:什么是他们成功的因素?

第二个问题:为什么很快就破产?

第三个问题:企业的生命周期,如果不破产的话,这一个企业是否能继续发展,最低限度能保持有利的地位?

对上述问题的答案是:

第一,成功的因素——企业适合市场的需要,租游船有很大的吸引力(中等收入不能去海外渡假,租一个游船,自己驾驶,到内河小湖钓鱼、游泳、观景和亲朋欢聚)。企业产品本身由投资人看来值得投资,不但可以获利,而且也

可自用游船,同时是游船的船主,企业家年轻勤力,表现他们一定可以成功的形象。

第二,失败破产的原因——“三浮标”企业发展太快,企业家缺乏管理大企业的经验,无形之中,三四年内形成一个官僚式的组织,经费速增如积雪,一临资金流动困难,负债日高,“三浮标”采用一个专业顾问的建议,求船主转换他们的有游船的主权到“三浮标”企业的股权,船主拒绝这个建议,同时收回游船作自己享用,债主逼债,数管齐下,企业家无法应付,只好宣布破产。

第三,游船企业的前途——企业发展的前途有限,因为“三浮标”没有内河湖滨的主权,如果游船太多,侵犯邻近居民的“雅静”自由,堆积垃圾等等迟早将招致政府干涉。因此“三浮标”企业的产品只有有限的生命力,很难周转,因为企业的发展被“主权”、“自然”和“人为”的环境限制。

当“三浮标”企业作为教材时,学生几乎人人都把自己放在企业家的立场上,都觉得全部的过程值得学习,但结局非常可惜。

二、怎样选择适宜的案情作教材

用案情作教材不应限于教授只上课堂用案情讲课,或者请一个外面的企业家或大公司总裁来课堂把他们的经验或遭遇的问题(ENTREPRENEURS TALK)告诉学员,然后根据他们的讲义作研讨,最后再作结论。一般说来,这也是一个很普遍的方法,特别是当教授有些缺乏合适的教材时。但是这里有一定的局限性,主要的是多数来讲课的人只说他们的成就,企业的皮毛,有时甚至可以说不是事实。据作者的经验,在八十年代后期,加拿大和美国签订北美自由贸易合约,作者请到一个家具制造厂的总裁到多伦多大学管理硕士班谈一谈他对合约的办法和他的企业的发展机会,他来到课堂说了很多对合约称赞的好话,说自由贸易合约的制定给他的工厂一个很大的发展机会,说他将他的扩大生产的计划搞好,下半年就开始加工制造,使他的产品制造由加拿大进入美国的市场。奇怪的是,当他和“多大”学生讲课后一个月,他将他和家具制造厂全部搬到美国。学生知道了这个事,问作者为什么他的“说话”和“行动”不合,作者无法作答,只好说:“这是他做生意的决策。”

一般说来,在市场上可能找得到很合适的案情作为培训教材,看学员的背景,普通用作教材的案情都是比较简短和需要解决问题的案情,这一类的案情多数是针对企业面临的困难,经过分析和检讨,搜集选择答案或结论的程序,然后集体作一个解决的决策,一般看来,这类案情教材可以帮助学员增进他们管理的能力、技术和技艺,帮助她搜寻解决问题的方法,如同这样的管理问题或困难出现她自己的企业里一样。

另外一方面的案情是比较长的案情,特别是哈佛大学教授著的案情,这一类长的案情不一定要学员想法解决企业面临的问题,可能是用作使学员学习他人的管理经验,多数含有大量的财务和会计信息,因此用这类的案情作教材,有教授和学员两方面都应喜爱用数字为基础的案情分析,因为财务分析供给更大的激发力,有人说会计数字是企业的言语。

有一类案情具有“战略经营”的特性,数字、财务音讯再加上“战略经营”

的需求,可能使案情给学员一个“愈长愈多”的感觉,结果失去了意义。就是用作分析的话,也只有皮毛式的作用,失去学习的真义,因此最适宜的案情是不太长也不要太短,但包括下列的要件:

(1)全部案情不超过 20 页纸。

(2)有一个简单的介绍含有:

1)创业的起因,或需要发展的原因,包括市场、产品或服务的分析。

2)企业家的含有现实性的幻想、目标。

3)资金的来源,如投资家的投资是资金来源的一部分,投资家投资的条件。

4)现在的情形。

(3)企业家个人的背景,企业的组织和人力资源。

(4)现在市场分析和企业推销的战略及产品、服务于市场的“洽合”性,以及人力资源。

(5)企业在市场上的地位和业绩。

(6)财务详情,需有现金流动预计表、平衡预表、利润损失预计表。

(7)企业发展的机会和面临的问题。

如果较难找到合适的案情,最好的办法是自己找适合的企业,如有在市场已成熟的企业面临竞争、推销、改组、技术落后或其他经历的困难,都可用为教材,只是需要企业领导人员能同意用他们企业的经验作教材。

在中国每一个地区,乡镇和农村都可能找到值得用作学习的资料,成功和失败都是宝贵的经验和有现实意义的教材,例如在全国妇联管理干部学院(现中华女子学院)编印的现代管理科学基础知识讲座(1985年7月)内有20多个企业管理的实践资料,虽然原况已不十分适于作案情教材,但经过研究,加上财务信息、组织和企业的目标,可以写作成有教材品质的案情,如果嫌1985年的资料太旧,向当地企业洽商,用他们的经验作案情教材也是有很大的可能性的。

三、用案情作教材应注意的要点:

用案情作教材在理论和实践两方面看来,都已证实是一个比较有效的教学方法,但是当实用时,需将下列要点留在心上:

1、案情都是过去的经验,用经验作教材,需要能使经验理论化。

2、应有一个自信,不管是任何良好的管理制度和案情呈现的管理方法,全都是改进和创建的可能性。

3、采取一个样样事都有值得批评的地方,批评的基本态度应含创建性,避免专意毁灭性的批评。

4、了解在实际情形下,很难找到有绝对性的答案,但是经过多数人的研讨,将会有比较良好的答案。

5、比较有效的用案情作教材的方法是在每一个案情经过分析研究到作结论后,拜访案情里的企业或相似的企业,作一个实地的调查,看课堂里得到的结论和企业的实情有无区别?什么区别?为什么有区别?这样能进一步

达到学员学习的目的。

6、最后,了解每一个案情都有它的特点,守住一个死板的方法和定律不是一个合宜的态度,比较适合的教学法是:

- (1)承认每一个案情具有每个案情的特点。
- (2)根据具有特点的原理,采用灵活的方法处理。
- (3)设立一个环境,能创造“激发力”。

(4)根据和依激发力的基础选择合宜的方式(如小组讨论、角色扮演)决心尽力达到学习的目的。

四、教学方法一,全部学员和教授合力研讨和作结论。

主要由于教授的愿望、背景、教授和学员参加讨论的程度、学习的方式,各有不同,但大略可分为下列类别:

参与分析讨论的程度	教授参与	学员参与
(一)学员为主,集中案情的焦点,教授静听,由学员自主讨论、分析,得到一个全体同意的结论,教授评注讨论分析的程序和集体的结论并解释结论的实践性,学员自己担负组织的责任,自选主持讨论的主席。	10%	90%
(二)学员为主,集中案情的焦点,教授帮助学员讨论的形式和组织的形式,不干涉讨论和分析的进程,但仔细记录讨论分析的要点,最后评注全部的过程,并指出结论的实践性。	20%	80%
(三)同(二),但在研讨分析过程中,如有需要,由教授提出讨论要点,作一个简单的介绍。	30%	70%
(四)教授给学员一个大纲,设定讨论和分析的方式,设立一定时间(如30分钟分析、30分钟讨论,10分钟作结论)达到讨论分析的结果和作结论。	40%	60%
(五)教授开始设立讨论的大纲,以身作则,介绍和解释需要的知识、原理和技术作为案情分析、研讨的工具,引导学员进入分析研讨的进程,教授同时参与讨论。	50%	50%

(六)教授开始讲述原理,如会计原理、人性、决策原理等等,然后建立原理和案情、实践的关联,其他部分和(五)相同。	60%	40%
(七)教授开始用方式如(六),同时自己作结论(示范)。	70%	30%
(八)教授准备一些问题,使学员先学习案情,根据预定的问题,指定一个(或数个)学员做报告,领导讨论和作结论。	80%	20%
(九)教授用案情作为讲述的基础,开始授课,保留一小部分时间让学员提问题,由学员自找答案。	90%	10%
(十)用案情的资料讲课,讲解案情的过程。	100%	0%
(十一)学员负全部责任,教授只坐旁听,记分,不干涉讨论、分析和做结论的进度(测验)方法。	0%	100%

五、教学方法二:小组讨论

全部学员和教授参与案情分析,研讨和作结论适合的人数限于最多30人,就连一个20人的群体参与案情分析研讨,有时也觉得较大,不能达到理想的学习效果。比较好的做法是,将一个大团体(20个人或30个人)再改编为几个小组,5人或7人可以认为适合,5人一组比7人一组更为理想。

1、由学员自己组织小组——这是一个普遍采用的编组方法,其中有长处,也有短处。长处是由学员自组,多数是找相熟的人编在一起,既然大家相熟,研讨的进度可能很顺利,增进组员的友谊和了解;短处是熟人在一起可能对研讨分析不采取一个严肃的态度,不做彻底的分析,马马虎虎的讨论,结果也可能是马马虎虎。另一个短处是,如无外人加入团体,也没有新鲜血液注入。另外应注意的一项是,如学员自动编组,她们应该选择组员有不同的背景,能代表各种企业组织里不同的性能,如:市场推销、财务、‘人发’和‘人管’作决策的总经理和具有技术能力生产、品质管理的专门人员,在这一种情形下,小组组员们自选她们的组长,组长的职务是主持讨论,承认每一个人的发言权,领导大家作结论。

2、由教授负责编组——在有一些情形下,由教授编组可能比较合宜,特别是要选择组员具有不同的背景,如在讨论一个案情具有战略推销、扩大市场的决定性,有代表性的组员具有不同的观点,可使讨论生动,到结论时可以汇萃精华,达到综合性、多元性的比较完全的有意义的总结。

根据教学的原理和作者的经验,编小组讨论分析案情,从学员的立场看来,是一个非常有效的学习工具,从教授的立场看来,可以集中精力直接和学

员交流知识、意见,增进“教”、“学”和人与人之间的关系,但是教授应抓住下列的要点,诚心诚意和学员交流:

第一,鼓励学员建立她们自己和案情的关系,更进一步的方式是让她们觉得她是案情里的一个人物(如我是总经理的话),在第五章角色扮演时,再详细地讨论这一想法和做法。

第二,教授应激发学员内心的“需要”,发表她们的意见,提供她们的技术,才能参加讨论,教授应该使每人每组都有发言的机会。

第三,教授应使每一个学员觉得她是小组的一份子,是贡献者,不只是一个旁听员或不开口的伙伴。

第四,每一个组员都应有一个分析、讨论、预计的结果,不应该很随便地借用其他组员的结果当作自己的结果。可能全组有一个预计相同的结果,但必须经过每一个人的思考讨论,然后达到一个相同的预计结果。

第五,每一个组员应该觉得所有分析、研讨和得到的结论都能有在自己企业应用的价值,可以知道怎样应用。

第六,教授应选择刺激性的案情,一个小组应像一个工作单位,或一个家庭。

第七,基于技术、信息传输的高速进步,用电脑软件分析和经电脑网络可以帮助分析、讨论、检核案情里繁杂的情形,但是使用时必需注意,用电脑软件分析和依赖世界电网搜集信息只能增进“效力”,但是“决策”仍是人的机能和责任。

第五章 角色扮演

严格说来,角色扮演也是“小组”方式的变形,主要和小组讨论的不同点是,在小组讨论进行时,小组参与讨论的人是站在一个客观的立场,和做顾问一样,帮助他人作计划,解决问题,帮助他人搜集市场信息,帮助他人扩大市场推销,帮助他人挑选重要的经理、决策人员。但采用角色扮演时,参与人在一个主观的立场——我是张文兰,总经理;我是马秀芬,财务处长;我是宋文辉,市场推销经理;我是刘云清,人事主任。这样能使参与人有“演戏当真”的感觉,增加参与人内心的需要——需要想、需要说、需要做,这种种的需要成为一个很强的激发力。

一般看来,多数的案情都可以用作角色扮演,例如有一家企业的总经理叫李维宁,在小组讨论的情况里,组员的立场似:“我看这个总经理李维宁是太固执,他既不了解市场的趋势,又不听别人告诉他的实情,和石头一样,一点感觉没有。”但在角色扮演时,就不是组员说李维宁是一个固执的“老头子”,是李维宁自己对自己说:“我左右的人员都说我是一个固执、不听他们建议的人,其实我一点都不觉得我太固执,我也听他们的话,只是他们所有的建议都不合我的意思。”

一、用角色扮演作为谈判或洽商课题的教学方法

用角色扮演作教学的方法可以作为所有培训的课程,特别是在市场推销和“人发”“人管”的课程,用市场推销作例,假设现有一个买卖洽商的情景,教授可使学员分为三个小组:买方、卖方、旁观或资源人员组,每一个组员应具备一份完全的资料。准备进入洽商谈判的买方卖方两个小组应预先作好自我准备。应准备的项目很多,下列是一些要点:

第一,两方都要预计有效的策略。

第二,两方都要有一个决心,洽商的结果一定能使两方都满意。

第三,两方洽商的人都要尽力实行自己控制,不仅是交谈,语言、时间,也须有控制。

第四,洽商双方人员都需有自信心。

第五,两方都需有沟通的技能。

第六,两方都应有诚心。

第七,两方在心理上都应有完全准备。

第八,谈判和洽商的目标必须认清。

第九,时常要学习对方的要点。

第十,在洽商谈判时不要自供音讯。

第十一,两方要时时保持一个良好的态度,这就是说,如果我们不能做生意,谈判的结果不满意,但是我们仍可以做朋友。

这上面的十一点(还有其他未列的要点)不但是可用于市场推销谈判的场合,也可以用作其他洽商、谈判的借鉴。

在谈判洽商的进度时,教授千万不要干预,如果干预,一定是因需要。教授只能站在一个“顾问”的立场,不直接干预,只提供意见,由谈判的两方决定接受或不接受教授的建议。不过教授必需在谈判洽商完结后(有时谈判洽商不达到一个双方同意的结果,但谈判洽商的本身是一个成功的表现和有一个高价值的学员学习经验)作一个总结,给所有谈判洽商的过程一个无偏见的评论。

二、用角色扮演作为其他案情学习的方法

一般看来,所有的案情都可以:

(一)采用小组讨论的方式

(二)用角色扮演作为学习的方法

当然,有一些案情,用角色扮演比较适合,其他的案情,用小组讨论的方式也可达到良好的效果。据作者的体验,学员(生)多数觉得角色扮演能提高参与人的兴趣。教授在选择方法时应见机行事,需注意的事是,虽然角色扮演能提高学员的兴趣,但是在实践时如要想达到良好的结果,满足学习的目的,仍需建立一个适宜的环境和角色的安排,能刺激学员需要学习的情绪。为了达到这一目的,作者用了“人力资源开发和人事管理”课程里的两个案情,作了三次临课堂的试验,试验的目的是要找一个最合适的方式——这个方式是能促进学员的内部激发力,增强她们内心对角色扮演参与的需要。

第一个案情可以用作实验的是吕娥的不幸遭遇。第一次用这个案情是在北京,用小组讨论的方式。一个小组讨论人事主任的立场和怎样处理吕娥不遵守厂规的现况;另外一个小组讨论总经理的立场和怎样处理吕娥不幸的遭遇影响她的工作表现,厂里的生产和组织建立的奖罚制度。讨论的方式是将两组完全分开,第一组的讨论非常热烈,集中点是建立在:

——吕娥不幸的遭遇值得同情,应该同情;

——但是吕娥的自身问题应该自身解决;

——厂有厂规,如果不守规章的工作人员厂方不按章处理,不但只是破坏管理的制度,更难的是对其他守规章的工作人员无法交代;

——人事主任的职务是按规章行事;

——另外有件很难处理的事,是年底给红包的厂例,吕娥的情形不能忽略。

根据上面讨论的结果,小组的推荐是吕娥应该自行辞职,人事主任方面应向总经理建议,当吕娥离厂后先解决她自己的家事再考虑她复职的可能。

另一组的讨论也提到厂方规章的重要,但是焦点集中在:

——吕娥对厂里过去的贡献;

——吕娥和其他工作人员的关系;

——厂里对工作人员的态度;

——吕娥的基本问题;

——在厂方的规章和管理执行方面,为什么没有制度可以预防这一类情形的发展?

——这是厂方的问题,还是吕娥的问题?

——如要吕娥离职,是否能解决这一问题,或增加厂里的问题和本人的困难?

——如果不采取严格的方法如按章执行,后果怎样?

这一组讨论整个的进程有一个很高的情绪,整个地传递给旁观人(作者)一个印象是全部参与的学员都集中于讨论问题,由一个问题带到另一个问题,讨论的结果是给吕娥一个长期的假期,让她自己回家去解决她的问题,但是由这一个建议里带来下列几个问题:

——在假期里带薪不带薪?

——哪一个代理吕娥的工作?

——怎么样解决年底发红包的问题?

——其他的工作人员会怎么想?

观察的结果,两个小组呈现两个特点:第一组是专业职务人员(人事主任),观点集中在怎样解决问题,怎样根据制度执行,找到答案解决现在的问题;第二组站在决策(总经理)的立场集中讨论问题,扩大现有问题的范围,很难找到一个完全的、能使各方面都比较满意的解决问题的方法。最后,作者让两方面在一起讨论,全体讨论的结果指出两个对立但又有连系的要点:

第一,专业职务人员有一个用规章,根据规章解决问题的偏向;

第二,决策执行人员有一个用全局观念看一个问题,在实际执行时,可能与原来作决策时的想法不同,因此执行不同。

第二次用吕娥的情形采取角色扮演的方式,由学员自己选择她们的同学扮演不同的角色。这一次是在山东济南(上一次是在北京),在北京的学员都是中华女子学院的教授和讲师,男女混合,多数是女,只有两位男教授,年龄也有很大的区别。在济南的学员全部是女性,都是山东乡镇企业的经理人员,另外有中华女子学院山东分院的几位教授参加作旁听。

学员自己经过一段讨论和推荐(你来,我来),最后推出两位同学,一位作总经理,一位作人事主任,开始坐在一起对话,两人在一起商讨了一阵,由人事主任向总经理报告吕娥不守厂规的事实加上他对吕娥近况的观察与分析,总经理开始问了几个问题,包括下面:

- 为什么这一个不正常的情形拖了这么久,我简直一点都不知道?
- 厂里其他的工作人员对这一情形的态度怎样?
- 如果我们将吕娥开除了,厂里的人会不会说我们太过份?
- 为什么在我们厂里的规章没有条款针对这一类的情形?

总经理所有的问题看起来有一点像推迫人事主任进入她要“自己保护”的情形,并没有针对怎样解决吕娥的问题和长期对工作人员和福利有关的策略,人事主任在讨论告一段落时向总经理说:“我看最好是,我们和吕娥谈一谈,然后再作决定,你看怎么样?”总经理同意。

吕娥、人事主任和总经理三人面洽一段时间,然后总经理向吕娥提出一个她的决策,对她说:“厂里的规章个个有职务遵守,但是我们也了解你的困难,在这种情形下,我觉得你应该自己设法解决你的问题,厂里只能给你三天特别假期,假期完了以后你再回到你的工作岗位,希望一切可以回到正常,如果你回到岗位后仍无改进,到那时,我只好要你辞职。”吕娥微笑着离开总经理室,总经理然后要人事主任和厂长洽商执行她的决策,包括:

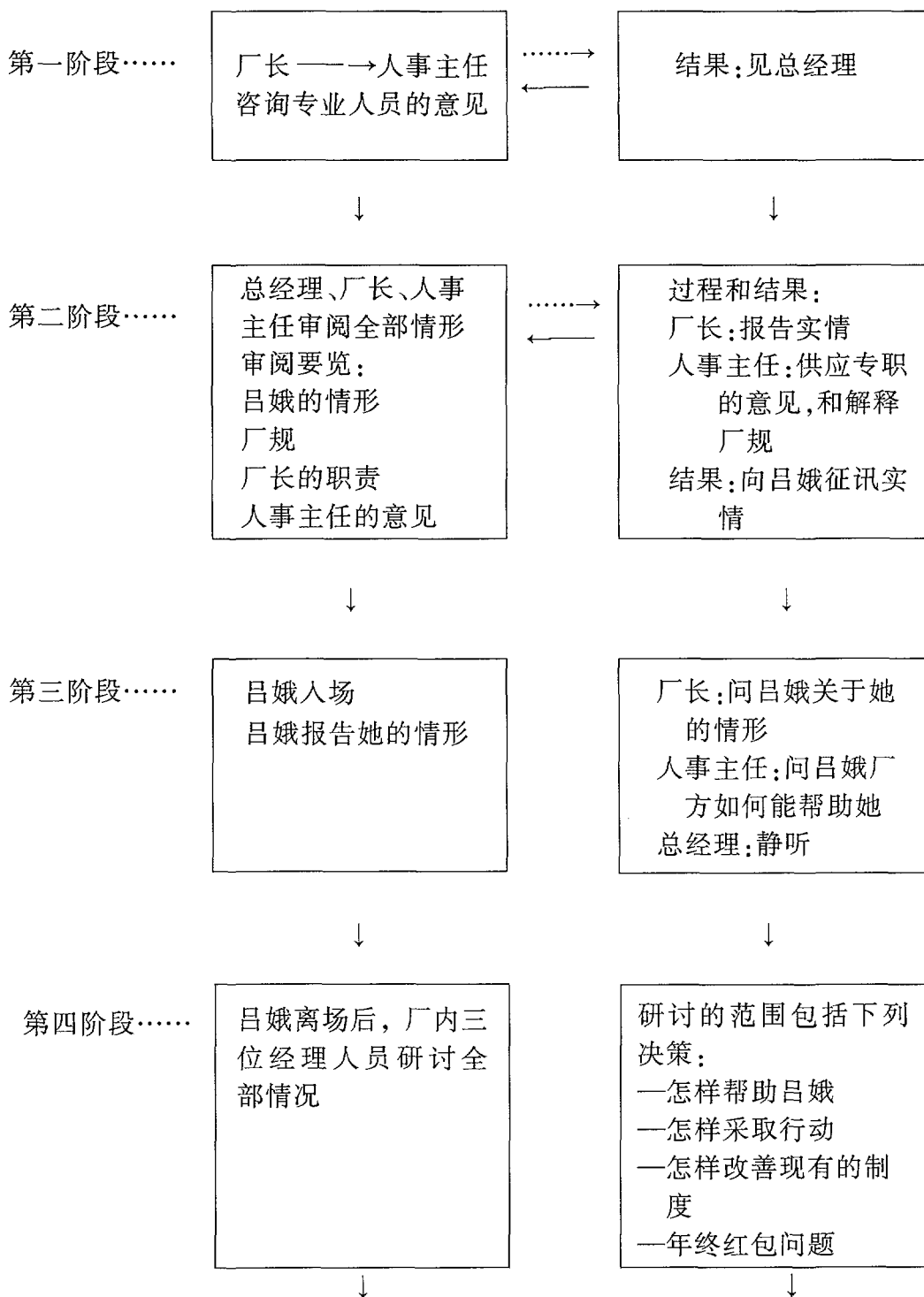
- 让吕娥带薪离职三天;
- 找一个人代理吕娥的工作;
- 人事主任准备一个详细的报告。

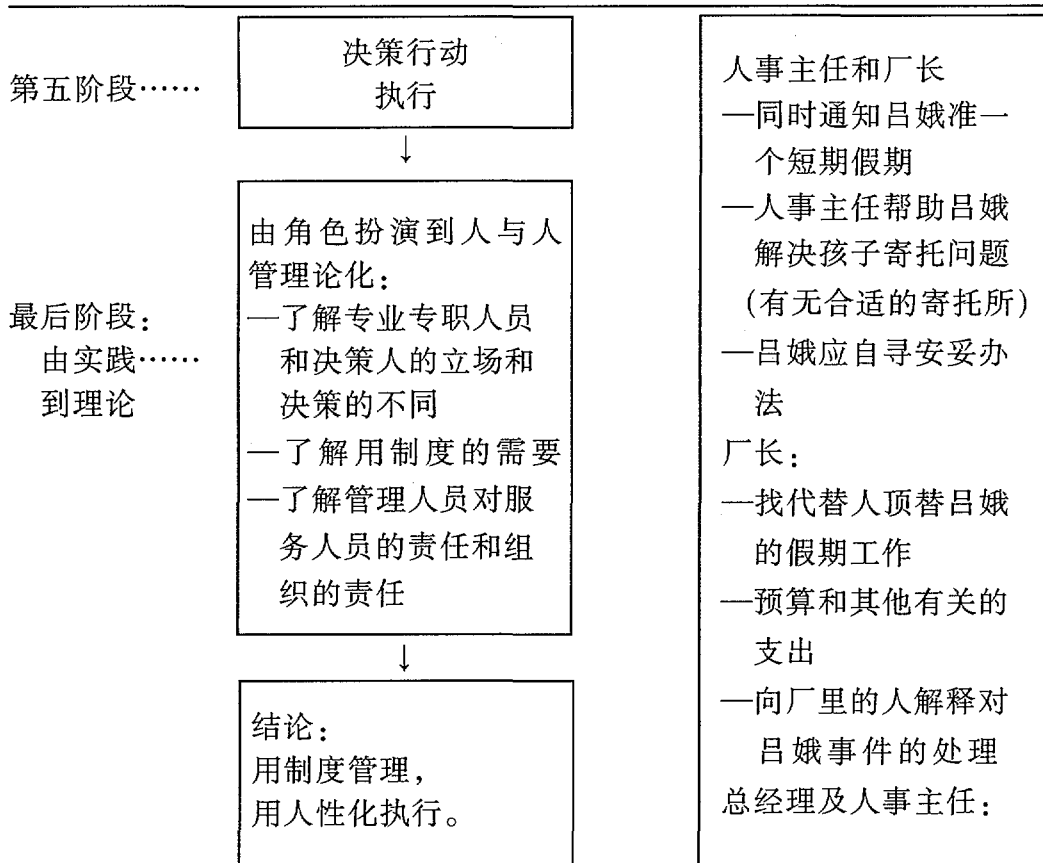
在山东济南培训班角色扮演的实践,扮演的人都非常认真,观众(其他的学员)个个都睁大眼睛看这三个人做戏,“戏”完以后,大家争相发言,发表她们对全部过程的意见。可以说用角色扮演以达“大家参与”了解“剧”情和怎样得到决策的过程。和用小组讨论的方式比较,角色扮演给其他学员和扮演人都有一个深切的印象。但是有一个缺点,就是,了解案情和决策的过程反应实情,需要补充一点,是怎样能使“实情”理论化?这就是说,如果能把全过程理论化,理论就成为每一个人自己的学识和智慧,可以用这一个得到的智慧作为个人做“经理”的将来决策的路标。

第三次用吕娥的案情作学习的方式是在北京,这一次是一个培训教师的培训,除了吕娥的案情以外,另外加入吴文英的案情。吴文英是一个非常仁慈、关怀工作人员的领导,但是她由于带病任职,工作侵害了她的健康。

这一次用吕娥角色扮演和在济南时稍有不同,在开始时是选择角色,除了以前的三个人以外,另外加上厂长、人事处主任室的秘书,厂里的其他工作人员,和做戏一样,每一个人先安排角色的任务,扮演开始时是由厂长到人事主任、咨询专职人员应付吕娥的案情,经过下列的程序:

吕娥案情角色扮演程序





在北京(1997年)培训班以吕娥的案情用角色扮演结果非常满意,不但是学员们的参与热情高,能了解立场不同决策就不同,最可提及的事是学员们都由实践到理论,认识到一点:“用制度管理,用人性化执行”(任翠茹)。

吴文英案情是第二个事例用角色扮演作为教材,只是这个案情吸引全班(一共12人)参与。吴文英是由中华女子学院山东分院宋兆静副教授扮演,她的扮演实实在在让全部学员觉得她是一个和善的人,为了照理他人的问题忘了自己,结果每一个人都拥到吴文英的办公室里,抱怨她们自身的问题,吴文英简直无法处理,以致于搞得每一件事情都是乱七八糟,无头无尾。吴文英的事例反应一个经理人员自食苦果,就是因为不了解组织制度、如何授权等等。

上面的两例案情都是属于“人发”“人管”的课程,案情分析和角色扮演也可以用作其他课程的教学方法,下列一例包括市场战略策略和另外三项课程的教材。

三、市场推销、策略和财务会计有关的案情事例

假想现在有一个村办的农副产品企业有4个产品,每一个产品都有自己的市场,全企业每年的销售量值9千万元人民币,但每年的盈利只得30万元人民币左右,最近两年盈利减低到10万元人民币左右,缺少资金发展。总经理对这一现象非常担忧,再加上最近的信息说明,竞争也非常剧烈,不但是国内的其他竞争者,连外方的产品也渐渐侵入市场。在这种种压力下,总经理觉得应和几个主要的经理人员商讨。

于9月28日,总经理召开高级人员会议。她提出这一个问题,要大家针对这种情形提出意见。第一个发言的是市场推销经理,她说:

“我们的产品品质优良,但是成本太高,据我所知,除了在国内市场外,东南亚有些国家特别是马来西亚、新加坡,都有发展到那一边的可能。”

会计和财务经理说:

“我们的产品推销看来是没有问题,但是产品成本太高,如果不改善成本,大量推销只会增加我们的困难。”

生产部门经理接来说:

“看起来你们都没有问题,是不是问题在生产方面?在我看来,我们产品的品质很好,已能供应市场的需要,利润缩小不是我们的问题,我们企业经常的开支不但是年年增加,几乎是月月增加,经费的增加不是在厂方,而是在其他部门,你们看,两三年以前,我们的销售值是近9千万,企业经费只有2千5百万,去年的销售值有9千2百万,但是企业经费增到八八成(¥22,000,000 ÷ ¥25,000,000),去年的利润是32万,如果经费没有增加的话,利润可能达2千万元人民币,因此我们的问题是怎样控制企业经费的增加。”

会计和财务经理却说:

“你说的也对,但是企业经费增加多数是因为应付市场竞争的需要。第一是全厂的生产和总部都要用电脑,再加上新请了四五位高级技术人员,都是希望能使我们的生产量增高、品质更好,针对这一个是两方面的,一方面使生产量增多,电脑化会帮我们减少劳工成本,同时增多产量。第二是要加紧向外推销,这样双管齐下,不久之后,我们的利润可以立刻增加。”

总经理听到她们三个人的对话,提出了自己的意见:

“你们三个人所说各有各的理由,主要的是我们怎么做才能使我们的情形好转,我看:

第一,控制成本要紧,企业经费膨胀已是事实,目前并无办法在短期内有什么改善,但是以后我要审查所有的投资预算,财经经理既然说如果我们的生产量增多的话,产品单位成本可以减低,这一个看法是对也不对,在我看来,我要知道:一)产品的直接成本,根据产品的成本,我要知道每一件产品的单位贡献;二)产品的销售前途,我要知道我们区域市场总计需要量,全国的需要量,除本厂外,其它的竞争者;三)除了现售量外,如果我们推销的话,推哪一种产品?向哪里推销?怎样推销?什么是我们的策略?需要的资金?

第二,生产部应该给我一个详细的报告,怎样管制我们的直接成本?

第三,我要一部完全的发展计划,这是可以由财经经理协作全体的努力,但是你们应该知道我们的财力人力,如果发展的计划要成事实,我们应该选一个最有大贡献和大前途的产品向最有效的市场推销。”

上面一个简述的案情可以用角色扮演的方式,案情里包括策略——选择最有贡献的产品、最有效的市场推销,包括财经会计,用单位边际贡献的办法决定产品的贡献,当然策略推销是市场推销的一部分。

角色扮演可选四人各负一职:总经理、财经会计经理、市场推销经理和生

产计划经理,其他学员可作为咨询人员,作后备工作,如市场研究调查,单位边际贡献的计算和生产成本分析等。

第六章 直接参与行动学习——企业发展计划

直接参与行动学习(ACTION LEARNING)并不是一个新的教学方法,但是在最近十多年内,非常风行,最普遍的行动学习方式是由学员自己作一份企业计划(BUSINESS PLAN),一般是根据一个教材,由学员自己的实际需要做一个企业创办的计划或企业发展计划,如上列的四种产品企业,根据培训班的模式看来,学员都由乡镇企业里选来,因此由学员根据教材计划,另外一种是根据学员自己实际的需要,企业发展计划可以用作“财经”“策略”“市场”“人发”课程的行动学习的方法,但是最有意义的是用作总结,包括所有企业的一切性能。

(一)所有企业发展(或创始)计划必须具备和基本要点:

1、任何企业计划必须有一份现金流动(进入,支出)预计,预计三年的流动情形,按月预计。

2、任何企业计划必须时时针对应付使用人的需要,这就是说如果这一个计划将用为吸引投资家投资,在企业计划里一定要将下列几点详呈,如:

(1) 投资报酬率——一般投资的报酬率是5年平均30%(RETURN ON INVESTMENT30%)。

(2) 资本返回期——多数投资家投资中小型企业(大型企业可以在证券交易所挂牌)都希望能于5-8年内收回原本加上期望的报酬率,因此在企业计划中应写明于5年内还本;如不能5年还本,则要写明再投资的办法。

(3) 怎样还本?靠证券交易市场是一个办法,由资产作保证购回投资是另一种办法。

(4) 所有的企业计划的表现程序需要很清楚的联合成一个整体。只叙述市场推行广告计划空言无用,一定要在财经的策划里用数字表现,所有市场推销和财经都需要和生产、执行相联系。总之,一个企业计划,企业发展计划,是一个整体,所有的部分,如生产计划、人力发展计划、财经计划、市场推销计划都是这一个整体的一部分。

(5) 任何企业计划或企业发展计划,是一个实践行动计划,因此不能给读者一个只是空言虚字而已的印象。

(6) 企业计划或企业发展计划文件是经理(计划者和执行者)的能力表现,因此全部文件必须反应预计的理想和实情相符,千万不能马马虎虎,顾头不顾尾。

(二)企业计划或企业发展计划文件的版式和必须包括的项目:

从企业管理上说来,企业计划或企业发展计划文件是经理(执行)人员心愿的文字和数字(财务方面)的表现,是一个综合所有企业预计的行动和用预

计划的行动达到企业目的的文件。版式和需要包括的项目多数是根据实际上的需要,有的文件比较简单,只有十多页,但有些文件可综合一百多页的资料,由作者教学,实际上和作大学学生企业计划竞赛裁判的经验相似,大多数有一列的项目和版式。

正式的企业计划和企业发展计划文件简要:

1、计划文件的目录(TABLE OF CONTENTS)

2、计划的概要(EXCUTIVE SUMMARY),一页纸足够。

3、企业的背景和企业有关的要件(ABOUT THE BUSINESS)。企业非财经方面的简要,创业的经过,产品主要原料的来源、供应者、主要的顾客、竞争者等。

4、企业家和企业管理组织简述(ABOUT THE ENTREPRENEUR AND THE TEAM)。关于企业家的背景和经理及技术人员组,特别需要说明为什么每一个人对企业都非常重要。

5、产品或服务的简介(PRODUCT OR SERVICE PROFILE)。包括产品的简述、特性,产品的成长,产品的生命周期,产品或服务的长期策略等等。

6、可行或可能性的研究(FEASIBILITY STUDY)。市场调查的研究报告对推动企业产品或服务进入市场的可能以及竞争上的优势。

7、市场和分析(MARKET DESCRIPTION AND ANALYSIS)。报告市场的容量(SIZE),消费者的激发力和购买习惯,市场分类,市场焦点,市场趋势,本企业占有率(SHARE OF THE MARKET)和推销法和预计占有率、销售量的计算的方法。

8、竞争(COMPETITION)。包括在市场上的主要竞争者和他们竞争的战略,以及其他能反应企业经理人员对竞争的了解的有关资料,与竞争有关的信息,和企业面临的市场情况。

9、预计的销售量(ANTICIPATED SALES)。

10、市场战略(MARKETING STRATEGY)。包括产品和企业在市场上的配合性,竞争战略赢合企业的市场目的——价格、广告推销、分配、服务及产品或服务的保证——企业家需要有策略为达到服务市场、供应满足消费者需要的目的,而零售和餐馆应特别说明地点的优势(或缺点),如有缺点的话,用什么策略改进。

11、生产和执业可能(或可行)的研究(FEASIBILITY OF OPERATIONS)。包括生产过程,技术的特需,品质保证,工厂的实情,机器、设备、电脑化以及使生产进度和执业顺利进行的其他有关策略。

12、人力(HUMAN RESOURCES)。解释人力资源的来源,人力资源的发展和人事管理的策略,如特别技术人员是企业的主干,什么是企业对他们的政策,如供应、福利、提升、培训等等。

13、财经信息(FINANCIAL INFORMATION)。包括全部3年财经的音讯,必有:

——预计3年财务的情形平衡表

——预计3年的损益表

在八十年代,作一份企业计划或企业发展计划不是一件太容易的事,因为:

第一、收集市场信息及其他和市场推销的资料,多数要作者作亲自调查搜集。今日因为世界电脑网络(WWW)的运用,很多信息在以前几乎无法在短期内搜集,目前只需坐在电脑前,经过电网,很多市场的信息可能在几分钟内现到眼前。

第二、准备财经会计信息以前需要作企业计划或企业发展计划的人花费大量时间,有时很难担保数字计算的正确性。但目前因为电脑软件事业的发展,作计划的人并不难找到合宜的软件。

教授当学员作企业计划或企业发展计划时应帮助学员解决比较困难的问题,如决定市场的大小,用什么战略能得到产品进入市场的目的,怎样使财经信息有吸引力,怎么使企业家的超优管理天才能反应在计划里面。

第七章 学习旅游

学习旅游或旅游学习是一个比较新的学习方式,特别是联合国工业发展组织和中国妇联合办的促进中国妇女参与现代化进程的培训项目,去新加坡实地考察企业管理和向他们学习管理的方法是培训项目的一部分。据作者所知,学员都很满足旅游学习的经历。如果学习旅游是将来培训项目的一部分,多加一点准备和计划可能收到更大的效果,下面几项是根据新加坡南洋理工大学南洋商学院和加拿大多伦多大学学生(MBA)的旅游学习的经验作者所知其他教育机构用旅游作学习方法得到的成果所著。

一、在旅游前——计划和组织

(一)全体计划

全体计划是培训班负责人应提供的计划,应包括:

1、向对方(如新加坡)的组织人员说明旅游学习的目的如:

- (1)调查中小型企业参与竞争的策略;
- (2)中小型企业的示范市场推销扩大;
- (3)中小型企业理财的方略;
- (4)中小型企业与大企业的关系;
- (5)中小型企业技术化的示范;
- (6)中华总商会和中小型企业的合作关系;
- (7)中国中小型企业和新加坡交易的可能性与前景;
- (8)新加坡和中国的技术交换、转移;
- (9)以新加坡为基础的企业成功的因素;

(10)新加坡企业品质管理和品质改进的经验——特别是中国乡镇企业可以学习的经验;

(11)其他有关新加坡企业成功的案例。

2、向对方建议可能探访的企业如：

- (1)食品的制造业；
- (2)软件发展企业；
- (3)纺织业和服装设计制作；
- (4)电器业和小型家用电气产品业；
- (5)旅游业(特别是私营的小型型企业)；
- (6)贸易公司；
- (7)电脑制造企业(特别是中小型企业)；
- (8)商场管理企业；
- (9)投资企业(VENTURE CAPITALISTS)；
- (10)饮料制造企业；
- (11)的士计程车企业。

3、根据由 1、2 得到的信息，然后通知参与旅游学习的学员，让她们知道对方(如新加坡)已考察可能拜访的企业，最好能复印新加坡可拜访企业的宣传或广告的资料，发给有兴趣的学员，使她们先有一点准备。

4、通知将要参与旅游学习的学员应自备一份去国外探访和学习的计划。

(二)个人的计划

每一个预参与旅游学习的学员应自己准备一个计划，其中应含有：

1、个人旅游的目的如：

- (1)建立可能做生意的关系；
- (2)增进企业管理的技艺，特别是与自己有关的企业；
- (3)搜集实际管理方面的资料；
- (4)建立联系；
- (5)增进实际企业理财的知识；
- (6)向有关企业学习竞争的策略；
- (7)调查和分析该企业有关企业转入高级技术化的原因、经过和成果；
- (8)调查和分析与人力资源应用和发展的情况；
- (9)调查和分析相同企业的发展过程，以及他们成功的经验；
- (10)准备大量的名片。

2、准备提问题

据作者所知，大多数的旅游学习都是经过一种相似的程序，先由受宾企业的公关或市场部门的人员接待来客，然后由相关负责人给大家一个“公司”的全部预制的胶片和短影片，介绍“公司”的产品、目标和服务人员工作的情形，学员很少问问题，就是有一两个有问题的话，多数不是在事前预备的问题。应该让每一个学员预先准备自己需要问的问题，如：

- (1)你们是向哪里买技术或自己发展自己需要的技术？
- (2)你们用什么方法管理和保证产品的质量？

(3)请您解释你们公司的“使命”?

(4)你们工作人员工作的态度?

(5)工作人员的福利制度?

(6)据统计上的报告,人口年龄的分配于二十一世纪开始会出现年老的人较多,这一种趋势对你们的产品销售有无影响?如有影响的话,什么是你们公司针对的策略?

(7)你们产品的生命周期大概有多少年,什么是你们公司针对的策略?

(8)什么是你们对产品售卖后服务的政策?

(9)你们的公司有无海外(或区域外)的机构,你们用什么方法和他们联系?

(10)到海外参加商品陈列展览会或其它的展览会,除了有做生意的可能,看来也是一个很好的国际联系的办法,请您指教那一类的陈列展览会对我们这企业比较最有益?

(11)你们公司在中国有没有分公司、代理人、销售部门……?

(12)除了公司股东的投资以外,你们的公司有无和“投资家”(VENTURE CAPITALISTS)做生意的经验?如果有的话,能不能告诉我们你的经验?

上列只有很小一部分的问题,当然每一个人很可能有其他很多的问题,把这一些问题记录下来,最好能把这一些题写下来去拜访那一个特别公司(企业)交给他们的联络人员,使他们有一个准备,当然有可能使一方觉得这有一点过份,或不愿回答,不知怎么回答,这些都没有关系,最低限度当在想问题时,可使学员有一个学习的准备。

(三)把上列问题(二)先在课堂和其他学员交换意见

上列的问题有一些是特别问题,有一些是普通问题,经过交换讨论的形式,可以综合简化所有的问题,变成全班的问题。使大家都能受益,也可以减少给对方(拜访的公司)的造成麻烦。

二、详列拜访的程序

(一)在拜访其他公司(企业)时,不一定每个人都有同样的兴趣。因为兴趣不同,目的也可以不同,特别是有一定的需要。如有一个学员特别对研究新产品发展有兴趣,可以写下一个自备的小本子,到那一个公司向他们请求能不能让你参观他们的研究室,他们可能说不可能,但这也没有关系。实际上,问不问是你的事,答不答是他们的事,如果与人接触和提问题时有一个很好的态度,看样子也不会得罪他们的。

(二)在拜访接待的公司(企业)时应当见机发言,见机行事,多数接待方面都给拜访者一些机会发言,就是在面子上,他们也会问大家:“你们有没有问题?”他如愿意回答你的话,他会立刻回答,不然的话,他就看看手表跟你说:“对不起,我们的时间不够,或者以后有机会再回答你。”或者直接告诉你:“对不起,我们公司不提供这一类的信息。”

在拜访时应该记录要点,拜访完后应立即整理笔记,这一个整理过程可以帮助增强记忆力。

(三) 在拜访完结后, 每一个学员应作一份报告, 如果报告不需要“交卷”的话, 就向自己做报告, 报告的内容可以简单也可以复杂, 不管简单或复杂, 都应包括下列:

- 1、拜访的公司、企业第一个印象——现代化的程度;
- 2、接待人的态度——可以学习的优点;
- 3、公司(企业)的组织——由上到下的组织机构, 组织能不能达到上下、下上沟通的需要, 能不能达到企业激发人员的目的, 管理的目的;
- 4、公司(企业)主要的竞争优势, 如产品、服务、分配制度、广告推销等等;
- 5、公司(企业)和社会上的关系, 上司和下层人员的关系——参加社会活动等等;
- 6、公司对工作人员的关系——家庭式、工厂式; 正式、非正式……;
- 7、公司的理财策略——全部股东投资、银行贷款、投资家投资、顾客(订款、押金)、供应者(应付帐款);
- 8、公司(企业)给你最深切的影响;
- 9、其他……

最后报告的结论至少应有下列二点:

第一, 可以学习的地方。

第二, 怎样能和培训的资料融合。自己企业的经理方式, 策略, 经理人员的态度, 决策的方式, 对人和对企业的看法和怎样增进效力、品质及人和人的关系, 企业和顾客的关系、企业和供应者的关系, 增加企业的销售量、应得的利润等等。

第八章 讲课

讲课(或用演讲方式, LECTURING)的方式, 在中西两方都有两千多年的历史, 中国的孔孟、西方的苏格拉底(SOCRATES, 公元前470年)都用讲课的方式传授知识, 但是必需注意的是, 讲课不是单讲, 讲课是“讲”、“学”交流, 一方面是讲(由讲师讲), 一方面是问(由听者问问题), 因此是知识的交流, 其中包括三方面的活动: 第一是“讲”, 第二是“问”, 第三是“答”, 只讲不问大约只有三分之一的效果, 其他三分之二完全寄于问答, 苏格拉底的方式, 传到今日已达二千多年, 严格说来, 苏格拉底的方式必需要有讲、问、答三项融合以达效果。

讲课的方式直至今日仍旧是一个常用的教学方法, 不但是在中国, 其他东南亚国家也是一样(这是作者的亲身观察), 西方国家也是如此, 原因很简单, 讲课是一个最基本的传授方法, 比较节省时间, 教师也可以用这一个方法传授大量的知识, 应付大量学生的需要, 特别是今日用电脑作学习工具的世界, 一个名教授在伦敦讲学, 全世界可以开电脑收音收形, 同时也可以问问题, 由教授当场回答问题, 只是中国和其他一些国家目前还没有普遍达到这一程度, 因此传统式的讲课的效力是看人, 看教法, 下列有4个普通的例子, 暂时用由“一”到“五”的评价, 最有效的是“五”, 最低效的是“一”。

第一例：教师坐在讲台或讲桌后（比较好一点是站在讲台后或站在讲桌前）直接采用自备的讲义讲、念给学员听。

评价“一”。

第二例：教师自由走动，有时坐，有时站，有时走，不看讲义，把要点写在白板或黑板上，讲课时根据大纲或要点补充比较详细的内容，学生低头作笔记，很少和教师有眼光接触。

评价“二”。

第三例：和第二例差不多，只是教师尽力抓住学员的眼神，能使讲义灵活化，有时也可幽默化，注意学员记笔记的方法和态度，有时多写，有时少写，有时提问题，对学员的问题，答案必需针对问题，针对原意，不离开课程授教的目的。

评价“四”。

第四例：和第三例相同，但是要学员多多参与，时时由教师提出激发的问题，由学员对答，同时也鼓励学员问问题，有时要其他学员对答，有时由教师自己回答，在回答以后，如有需要的话，由大家公开讨论。如有一个企业曾遇到现金流的问题，最不好是直接由教师告诉大家“向银行贷款”。比较好的办法是要学员应答，如果学员说“应该向银行贷款”的话，教师可和学员对谈，如问学员“为什么”？如果学员说：“银行的生意是以贷款收利息为主”，企业需要现款是一个“很自然的事”，这时教师可以向学员说，如一个企业面临现金流困难时，不应该向银行借款，而应该用其他的办法筹集需用的现金，这样可以打开一大套，学、问、答，达到的灵活教学方法，最后教师可以告诉学员，作为结论：

如果一个小型企业面临资金（现金）流动困难，因为生意的不好或市场不景气，最不对的想法是立刻想到银行借款；比较好的想法是打开企业的平衡表，看看有什么办法能使除现金外的资产转成现金，包括：想法收外账，使存货变为灵活的现可销售货，使其他的资产转为现金，或可招入新股东，当然，招入新股东是一个长期的计划，值得多多考虑。但是需要注意的是，如果向银行借款是一个“救命”的后诀，那么应该知道的情形是，如果一个企业是在一个“死”“活”交点上，银行很可能不批准贷款。原因非常简单，银行不是一个慈善机关，也不是一个政府，银行的存在是要赚钱，如果银行的经理知道这个企业面临绝境要借钱救命，他的想法是怕面临绝境的企业也会拖银行一起入绝境。

教师可以在这情形下告诉大家：一个需要记得的要点，如果一个企业没有钱，最好不要向银行借钱（要自己找钱）。反过来说，能得到银行贷款的最好的时候，那是企业不需要钱的时候，它是借款发展，增加投入，追求更高效益。

评价“五”。

第九章 结 论

教学由教授的立场看来是技术也是艺术，有时艺术应多于技术，所有的教学方式各有长短，主要的是自己问自己：什么能激发学生内心的需要的是

最有效的方法——要学习,一定要学习。

作者一直就觉得考试并不是一个最好的学习方法,但是考试能增加对学生的激发力,就连最现代化的教育机构仍有考试促进学生学习。很多学生全学期不勤学,不上课,但到考试时,通宵加班,死记教科书、教材,坐在电脑前像无魂无魄。这些人并不是自己要学习,他们要赶夜班是要考试及格或名列前茅。作者曾用下列一例讲述“激发”力和“学习”的关系。

大约是在二十年前,作者(我)被派作考场的监视员,突然看到一个应考人伸出他的长颈向他的邻居偷看答案。大学的规章很明确,任何考试作弊应立即停考,送到注册主任室听候处罚,但作者故意轻轻离开这一个偷看的学生,当时注册主任在场,看到我没有执行监考人的责任送偷看者待罚,要我去他的办公室,问我为什么故意忽视我的责任?我就跟注册主任说:“我是一个教师,教师的责任是趁激发力最高的时候使学生学习,我看,在那一个学生偷看他人的答案时,他学习的激发直达升华,他可以在那两三分钟里学到我三个月都不能教给他的学识,我为什么要禁止他、举告他呢?”注册主任听完我所说的话,勉强对我一笑,说:“让我们看看校长怎么说。”

这个非平常的看法险些使大学开除我,所幸的是本人在大学表现的成绩很好,从而使我逃避了校长的惩罚。

这个例子不是说作者违反校规是一件可以容许的事,这是作者的错误,不应轻视校规,但是,故事的真义很明显,就是说:在容许范围内,教授应有责任,用任何有效合理的方法以达到满足教学,能使学员学习的目的。