# 关于企业经营与管理的毕业论文

来源：网络 作者：寂夜思潮 更新时间：2024-08-29

*第一篇：关于企业经营与管理的毕业论文人力资源管理：从后台走向前台［提要：传统的人事管理把精力放在员工的考勤、档案、合同管理等事务性的工作上，被定位为后勤服务部门。到了90年代，随着企业基础管理模式的深刻变革，在管理中，人作为一项资源，而且...*

**第一篇：关于企业经营与管理的毕业论文**

人力资源管理：从后台走向前台

［提要：传统的人事管理把精力放在员工的考勤、档案、合同管理等事务性的工作上，被定位为后勤服务部门。到了90年代，随着企业基础管理模式的深刻变革，在管理中，人作为一项资源，而且是重要的战略资源，人们所强调的“科技以人为本”的思想得到了越来越多的认同。在这一管理思想的指导下，以人才测评、绩效评估和薪资激励制度为核心的人力资源管理模式得以确立。与传统的人事管理相比，新的人力资源管理模式无疑有了重大的飞跃。而21世纪，对人力资源管理提出更高的要求，它必须是动态的，而且是前瞻性的，是指导实践工作的。只有对人力资源管理进行新的定位，从后台走到前台，才能真正使人力资源管理成为整个企业管理的轴心。］

后台式的人力资源管理现状

目前的人力资源管理往往注重于招聘、员工合同管理、考勤、绩效评估、薪金制度、调动、培训等与公司内部员工有关的事项，却忽略了与顾客的联系，没有关注顾客需求和市场的变化。

这种后台式的人力资源管理，是指人力资源部门作为一个内部管理部门对业务部门提供服务和支持，而对公司所经营的业务缺乏深入了解的机会，缺乏对整个公司走向的洞察力。因此，人 1

力资源管理所采用的管理方式也只能是事后的一些修补措施，而真正的人力资源规划也成为一种想象，根本无法有效地实行。这种滞后于实践的管理模式，也注定了人力资源部门无法成为一个企业的轴心部门，从而难免成为一个无法与业务部门并列的、具有相等地位的部门。只有在业务部门提出需求以后，才能采取一些设法满足业务部门需求的静态的行动，是一种被动式的反应（reactive），它对业务部门的真实需求缺乏深入的分析，更无法指导实践。

外部环境对人力资源管理提出的新需求

Internet的出现，信息高速公路的不断延伸，使地球变得更小，更像一个信息化的村庄。在信息时代，企业管理模式和经营模式面临各种新的挑战。唯有变化才是Internet时代唯一不变的。动态的变化的时代必然需要有与之相应的前瞻性的动态企业管理模式。

这种外部环境的巨大变化，已经直接影响到了企业的基础管理。90年代的企业中业务流程重组、组织扁平化越来越被认同。信息技术的应用使虚拟组织、知识管理等成为企业管理者面临的日常事务。走动式管理（walk-around management）、开卷式管理（open-book management）等各种新的管理模式不断出现。面对企业基础管理的模式的革命性变革，而建立在基础管理模式平

台之上的人力资源管理却缺乏革命性变革的动力和行动，这显然无法适应Internet时代对企业管理和人力资源管理的新要求。尤其在IT行业，人力资源管理的特殊性更是非常明显：从业人员普遍具有年轻化，流动性大，知识更新快，独立性、团队性、知识性强等特点，因此对人力资源管理提出了更高的要求。人力资源管理的解决方案

前台式：人力资源管理在Internet时代必须从后台移到前台，对客户、业务和市场有必要的深入接触和了解，在此基础之上把握整个公司走向的洞察力和对整个行业走势的前瞻性预测。动态式：唯有变化才是唯一不变的现象是信息时代的特征。因此，人力资源管理的模式也必须是动态的，变化着的，并且是实时的。从事人力资源的管理人员，也可以是经过岗位调换的，有其它部门工作经历的人员。其办公也可以是流动的，而不一定静止地固定在办公室。

轴心式：在整个公司中，人力资源部门与其他部门相比应处于中心的地位，像一个机器中的轴心。人力资源管理工作不仅仅是人力资源部门的工作，它应该是每个部门经理工作的组成部分。已有不少大中型企业在组织结构中设立副总裁级的人力资源总监职务（CHO，Chief HR Officer），并在其它部门建立人力资源岗位。

实现人力资源管理的前台式、动态式和轴心式的人力资源战略，应成为三种不同层次上的战略：企业、跨部门及部门。企业层次上：在企业层次上的人力资源管理需“一把手”的亲自参与。尤其对于人力资源规划与人力资源开发，公司的利益能与员工分享，直接回答“What\'s In It For Me”。企业必须注重和不断提高员工满意度，帮助员工作职业生涯规划。高薪招聘最优秀的人，并倡导活力、互动的、灵感激发式的企业文化。跨部门层次上：建立革命性的制度如：岗位调换制，跨部门团队建设，内部客户制等。

部门层次上，又分为两种情况：

1．人力资源部：作为轴心的人力资源管理是提升整个公司管理水平的关键。人力资源部门要担任“导师”的角色。人力资源部门的员工要做人力资源专家、培训导师。人力资源部门不但应该有意识地通过岗位调换和培训，帮助非市场部门的员工了解客户、市场的走向；更重要的是人力资源部作为人力资源规划、招聘政策、培训计划、薪金制度的制定者和执行者，只有对企业、市场和行业发展的全局性的把握，才能真正实现人力资源管理上的各项功能。

因此人力资源部不应该仅仅埋头于内部事务，而应该了解业务和市场。并从外部来确立对人力资源部门的业绩评估标准，也

就是让其他部门、顾客来评估人力资源部门的工作，并挖掘对人力资源部门的未表明的期望。而且把公司的外部顾客也作为企业的人力资源，他们同样是企业技术、产品创新的资源。

2．其他部门：人力资源管理工作应该是每个部门经理工作的组成部分。但在IT行业，许多部门经理是由业务人员提拔的，对于管理和人力资源管理没有经验，甚至没有必要的认识。对于新提拔的经理，人力资源部应给予培训，并把人力资源管理作为经理业绩考核的重要内容之一，特别是其评估下属员工业绩的能力。部门经理应该主动与人力资源部门沟通，共同实现管理的目标，而不仅仅在需要招人或辞退员工时，才想到人力资源部。企业要真正有效地运行，必须使人（people）、流程（process）、技术（technology）这三者有最佳、最合理的组合，并使整个企业的经营从技术驱动（technology-driven），变为业务驱动（business-driven）。人力资源管理模式只有建立在人、流程和技术这三者有最佳的组合及商务驱动的企业基础管理平台之上，才有可能真正实现“科技以人为本”。

人力资源管理的模式是建立在企业基础管理的平台之上的，而企业基础管理则随其外部环境的变化而变化。对于外部环境变化的嗅觉不灵敏，人力资源管理必然滞后于企业基础管理对外部环境的认知。因此，有必要大力提出人力资源管理必须从后台走

向前台，从静态管理转到动态管理，从滞后于实践进到前瞻于实践。只有这样，人力资源管理才能真正成为整个企业管理的轴心，并真正实现“科技以人为本”。同时，应使人力资源管理工作成为其他每个部门工作的一部分。进行人力资源的战略管理，需要对人力资源工作的重要性和紧迫性有真正的认识，并充分理解人力资源管理的决策性、全局性和长期性。

**第二篇：连锁企业经营与管理**

A：逛商场，从商场的门进来，商场正在搞节日促销活动，热闹非凡，A边浏览各品牌店铺边欣赏，（B-D学生扮演店铺穿着本店品牌服饰的营业员），A边浏览边欣赏B-D的模特兼营业员。觉得B店铺的衣服过于华丽不适合自己学生穿着，C店铺过于正装，D店铺服饰适合自己这类的年轻女孩，觉得自己应该买一套为接下来的生日聚会做好准备，最终选择在D店铺挑选了自己喜欢的款式。回到学校后，同学们都对A同学的穿着感到羡慕。

顾客商场购物体验：

A1：进入商场和四家店铺，感受了商场和店铺的装饰打扮，对商场和店铺的品味形成一种感觉，可以感受到商场和店铺的高档，认为商场和店铺有品味。

顾客商场购物体验：

A2：A同学在比较了四家店铺的衣服款式后，做了一个比较判断，最后才做出自己的购买决定，最后采取了购买行动。

顾客商场购物体验：

A3：购物回来，当A同学穿着刚买的D品牌服饰，得到了很高的回头率，心里美滋滋的。

案例：

A4：营业员的不诚信行为和恶劣的服务态度给张大妈留下了很坏的印象，最终失去了张大妈这个忠实的顾客。

案例：

A5：商场和品牌培养一个顾客不容易，而失去一个顾客却是非常的容易，这给商场和品牌的经营者提出了一个警告。

案例启示

A6：顾客是上帝

A1：A2

A1扮演顾客，A2扮演营业员，A1想要换试几件自己喜欢的衣服，叫A2去拿，A2只顾自己和别的营业员聊天，对A1的要求置之不理，引起与顾客的冲突。

A3：A4

A3作为顾客，在一款鞋子面前挑了36码的鞋子和35码断货的鞋子，最终挑了仅剩一双的35码鞋子，结果在结账后营业员错拿了36码鞋子给顾客，顾客回家后一看拿错了，就拿回到商场，要求营业员更换35码鞋子，由于营业员要从别的商场调货才能弥补失误，而两个商场之间的路程较远，营业员借故不予退换，引起与顾客的冲突。

A5：A6

A5作为顾客，因所购买的商品过期，要求超市营业员退货，营业员不予退货引发的冲突。

引起冲突的原因

A1：营业员服务态度有问题A3：营业员工作失误A5：商品质量问题

在第二个情景中，如果我是当事的营业员，我会认真听顾客的要求后，向顾客陈述这样的事实，更换35码鞋子不是一时半会就能更换好，且因为路程较远，需要一定时间完成相关调货程序，建议顾客耐心回去等待，保证1-3天内调货完成再告知顾客来门店换货，或者按照退货程序予以退款，将主动权拿回到自己手上，这样避免与顾客发生冲突。

在第三个情境中，如果我是当事的商场主管，我会认真听顾客的要求后，先真诚的向顾客道歉，并对顾客提出解决问题的办法，并对当事营业员采取一定的处罚，最大限度地保留住顾客对商场的忠诚。

**第三篇：现代企业经营与管理**

思考题：

企业具有哪些特征：经济性、社会性、独立自主性、能动性、竞争性

公司制企业有何优点：1，降低了经营风险，承担有限责任2，可以发行股票，有利于筹集资本，扩大生产经营规模3，有利于法人资本的稳定和优化资本组合4，使所有权与经营权分离，实行专家管理，提高了效率，企业寿命得以延长

梅奥的人际关系学说有哪些观点：1有关需求，动机和激励问题及人性的研究2关于领导及领导行为的理论3关于企业群体行为的研究

现代管理的发展趋势寿命：强化系统化、重视人因素、重视“非正式组织”的作用、广泛的运用先进的管理理论和方法、加强信息工作、把效率和效果结合起来、重视理论联系实际、强调“预见”能力、强调不断创新、强调权力集中

企业组织结构的设立应遵循什么原则：目标统一性原则、分工协调原则、管理幅度原则、责权一致原则、统一指挥原则、集权与分权结合原则、精于高效原则、稳定性与适应性结合原则、均衡性原则

企业文化的作用有哪些？企业文化由哪些内容构成：导向作用，约束作用，凝聚作用，激励作用，辐射作用，陶冶作用，创新作用1精神层（企业最高目标、企业哲学、企业精神、企业风气、企业道德。企业宗旨）2制度层（一般制度、特殊制度、企业风俗）3物质层（企业名称、外貌，产品特色，技术工艺，设备特性，企业的徽记，旗帜，服装，歌曲，企业文化，体育，生活设备，企业造型和纪念性建筑，企业纪念品，企业文化传播网络）

企业的发展型战略包括哪些内容：集约型成长战略（市场渗透、市场开发、产品开发战略）多元化战略（相关，混合多元化）一体化战略吧（纵向、横向一体化）企业集团有哪些特征与作用：1企业集团是法人联合体，是一个企业群体2组成企业集团的若干企业是以资产为主要连节纽带，这是其运行的基础和条件3企业集团具有多层次的组织活动4企业集团规模庞大，其经营范围伸向经济生活的多个领域5企业集团经营多元化和全球化，产业 资本与银行资本融合建立起属于自己的金融机构1发展企业集团可以使企业生产要素实现优化组合，谋取规模经济效益2发展企业集团可以提高产业组织竞争力3建立企业集团可以提高企业组织的科研开发能力和产品创新力4企业集团可以带动社会经济有序发展5发展企业集团可以减少或分散经营风险，通过子公司进行风险投资，母公司只承担经营失败的有限责任6发展企业集团可以比较灵活地调整结构，可以发挥集团的综合优势提高企业集团的综合经济效益，分散风险，有助于跨国经营的实现 企业跨国经营的方式有哪些：横向型水平型多种经营、垂直型多种经营、混合型多种经营

企业做出转产决策时应考虑哪些问题：要准确预测市场、要符合国家的生产政策、考虑产品生命周期所处阶段、应当尽可能利用原有的生产设备和生产线 库存管理的目标是什么：库存成本最低、库存保证程度最高、不允许缺货、限定资金、快捷

消费者市场的需求有何特点：消费者市场的需求的无限扩展性、消费者市场需求的各个层次性、消费者市场需求的复杂多变性、消费者市场需求的可诱导性、消费者市场需求的分散性

影响销售渠道选择的因素有哪些：产品因素（产品的价格、产品的体积和重量、产品的款式和时令性、产品的物理化学性质、产品的通用性、产品经营技术性的强度和要求服务的情况）市场因素（消费者的数量和分布情况、产品消费量的大小、消费者的购买习惯）企业自身因素（企业信誉和实力、企业自身的销售能力、企业选择销售渠道时经济效益的大小）政治因素

PDCA循环有何特点：大环套小环，一环扣一环，小环保大环，推动大循环、管理循环如同爬楼梯一样螺旋式上升，每转动一圈就上升一点，就实现一个新的目标，不停转动就不断提高、管理循环式综合性循环四个阶段划分是相对的，不能机械地把他们分开，而精密衔接，而且各阶段之间存在一定的交叉、管理循环关键在于“A”阶段，只有把成功的经验和失败的教训都纳入各项标准，规程和制度中，才能使今后的工作少走弯路，不断提高

全面质量管理有何特点：全员的质量管理、全过程的质量管理、全范围的质量管理、多种方法的质量管理

人力资源有何特点：人力资源具有双重性、人力资源具有可再生性、人力资源具有能动性、人力资源具有时代性、人力资源具有持续性、人力资源具有时效性 企业资金筹集应遵循什么原则：合理确定资金的需求量，控制资金的投放时间、应当把建立良好的投资条件作为争取外部资金的基础、周密研究投放方向，大力提高投放效果、认真选择筹资来源方式，力求降低资金成本、维持企业合理的资金结构，以确用负债经营

如何合理地使用设备：合理配置设备、合理配备操作人员、为设备使用创造良好的工作环境和条件、建立健全的各种规章制度和责任制度、经常对员工进行正确使用设备和管理设备的教育

什么是利润的敏感性，进行利润敏感性分析有何意义：它是指研究与分析一个系统因周围条件发生的变化而引起其状态或输出结果变化的敏感程度的方法。以保证原有目标利润的实现

**第四篇：企业经营与战略管理**

1、简述企业管理的基本要素构成及内容。

答：要素一：管理主体—管理者及其管理机构具有主动、支配和影响作用的因素

1、管理者要树立正确的管理观念，指导自身的管理活动；

2、如何调动下属的积极性，获得组织成员的必要服务；

3、提高自身素质和管理水平，成为学习型组织的教练。

要素二：管理客体—管理对象物。人员、资金、技术、物资、组织、信息

1、内部各要素之间的匹配与整合，使组织成为一个有机的动态系统；

2、组织内部与外部环境的良性循环；

3、组织利益与个人目标的有效结合；

4、人力资源管理；

5、生产过程管理。

要素三：管理目的—管理活动要达到的最终目标，包括组织目的与个人目的。

1、组织目标的先进性与现实性；

2、组织目标的科学性与灵活性；

3、组织目标与个人目标的有机结合。

要素四：管理环境—管理活动所涉及的空间要素，对内指组织的状态、结构与气氛，对外表现为该组织在社会中的地位、市场状况和公共关系。

1、组织内部良好的文化氛围与和谐的人际关系；

2、在社会中的良好形象；

3、组织对于环境的适应能力。

要素五：管理方法与艺术—管理的一般原理、原则、程序与方法及其创造性运用

1、管理者如何借鉴前人的经验与教训，遵循科学的原理与方法进行管理；

2、在实践中灵活运用原理、原则，并加以创新。

2、结合《美国通用汽车案例》从企业特征的角度分析，破产前的美国通用汽车公司失去了那些性质？

答：2024年，通用成立101年华诞，通用一直是美国工业的象征和荣耀。从1927年以来一直是全世界最大的，然而从2024年开始，几乎一直在亏损。2024年通用公司亏损额达到387亿美元，创下该公司成立100年来最大亏损额。

2024年6月1日，通用汽车申请破产保护。总资产为823亿美元，总债务为1728亿美元，资产负债率高达210%。

3、简要说明管理标准的内涵及其管理标准化的重要意义。

答：是指对企业技术标准、管理标准与工作标准的制定、执行和管理工作。

管理标准：对企业各项管理工作，具有科学依据并经实践证明行之有效的管理内容、管理流程、管理责权、管理办法、管理凭证等制定的标准。

工作标准：衡量有关工作质量的准则，即用来衡量企业各项工作任务完成好坏的标准。

4、简述企业制度的内涵与构成。

答：是以产权制度为基础和核心的企业组织制度和企业管理制度。

企业产权制度：界定和保护参与企业的个人或组织财产权利的法律和规范；

企业组织制度：企业组织形式的制度安排,规定企业内部的分工协调/权责分配;

企业管理制度: 管理思想/组织/人才/方法/手段.5、从资产所有者形式出发，简述自然人企业与法人企业的主要区别。

答：自然人企业又称独资企业，个人企业、是指由个人出资兴办，完全归个人所有和控制的企业，这类企业在法律上是自然人企业，不具有法人资格。

法人企业是指公司制企业，是由两人以上依法集资联合组成，有独立的注册资金，自主

经营、自负盈亏的法人企业。

自然人企业是最早产生也是最简单的企业形式，流行于小规模生产时期。由于其具有经营规模小，管理简单，经营灵活等特点，在小型加工、零售商业、服务业等领域较为活跃。

与自然人企业不同的是，法人企业在法律上具有独立的人格，是被法律承担具有民事权利能力和民事行为能力，依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织。

6、企业组织设计的基本原则。

答：（1）、专业化与劳动分工。适度分工，提高效率，团队式工作小组。

（2）、职权与职责。权责对等；适当授权，职权下授，责任不下授。

（3）、直线职权与参谋职权。直线指挥人员，职能参谋人员。一个船长原则。

（4）、管理幅度与管理层次。高、中、低层次的管理幅度，5-8-15人。

7、结合《华为流程再造案例》，试述职能导向管理与流程导向管理的主要区别。

答：职能导向、按照垂直职能的不同划分部门，建立层层的行政管理控制体系，企业管理体就是一个层级的控制命令体系，依法行事是其主要的行为准则，职能部门之间经常出现职能重叠、职能空缺的现象，各不同的职能部门之间经常出现缺少共同目标，导致目标不一致的现象，重叠、交叉的层级体系导致信息流通发生阻碍，管理层面以控制、协调性的工作为主。

流程导向、以流程为导向的组织模式重组，以追求企业组织的简单化和高效化，反向、既从结果入手，倒推其过程，关注结果和产生这个结果的过程，注重过程效率，流程是以时间为尺度来运行的，全流程的绩效表现取代个别部门或个别活动的绩效，重新思考流程的目的，使各流程的方向和经营策略方向更密切配合，强调运用信息工具的重要性，以自动化、电子化体现信息流增加效率、鼓励各部门的成员共同追求流程的绩效，重视客户需求的价值。

8、为什么今天文化力成为竞争的显性要素。

答:生产领域：全球市场供过于求，资源、技术、工资要素退居其次，品牌文化成为企业差异化竞争的首选策略.消费领域：服务消费、旅游、教育、“吃文化”趋强，世界品牌的示范效应拉动我国消费水平快速国际化.世界经济一体化：世界顶尖级企业跨国竞争，不同民族文化的碰撞、比较、融合，本土企业必须借鉴国际企业的文化管理才能与之争锋.知识经济显现：以人为本的时代，生产文化、消费文化、管理文化渐成气候。

9、企业文化精神层、制度层、物质层的主要内容及相互关系。答：精神层：企业文化的本体，是企业文化的核心和导向。企业发展愿景、发展目标、发展理念、如何发展、企业精神、如何行动

制度层：企业文化的激励约束机制。达成共识的精神层文化的结晶。法律，法规，程序。产品层：企业文化的映象和物化。

10、我国企业文化管理的提升途径。

答：（1）、理念更新、精神重塑，辐射制度变革、物质革新;

(2)、企业家理念更新，带动引导员工改变行为;

(3)、把握时代脉搏，从民族传统文化中汲取养分;

(4)、以标杆企业为榜样，模仿创新企业文化;

(5)、在企业重组兼并中变革企业文化。

11、公司战略与经营战略的联系与区别。

答：公司战略、事业部战略、经营战略、职能层战略共同构成了企业战略体系。在实际工作中，这三个层次的战略制定与战略实施过程是各级管理者相互协商、紧密配合的结果。应该做什么业务—经营领域？如何配置资源及发展业务；

怎样在特定产品市场上实现可持续竞争优势；

怎样具体操作以实现公司战略、经营战略,提高资源配置效率。

12、多元化战略的四种形式及内容。

答：（1）、复合多元化 多种产品或劳务没有任何共同主线和核心平台的多元化，即多项业务领域不存在任何技术关联、经济关联。

（2）、同心多元化 以市场或技术为核心的多元化。包括市场同心多元化、技术同心多元化两种形式。

（3）、垂直多元化 在一个完整产品价值链中，企业在原先承担生产阶段的基础上向前向或后向发展经营。包括前向垂直多元化、后向垂直多元化。

（4）、水平多元化 企业利用原有市场，在同一领域内进行多品种生产经营，实质上是技术-市场同心多元化。

13、集中化战略的特点与实施途径。

答：集中化战略：经营活动集中于某一特定的购买者集团、产品线或某一地域市场。

实施途径：成本领先集中战略，差异化集中战略。

集中化战略的特点

--集中资源服务于特定目标。如果顾客需求变化、技术进步或替代品出现，会弱化企业差异化优势。

--战略目标集中明确，便于管理。但如果销量下降，生产费用增加，成本优势就会削弱。

15、企业、商品进入国际市场的五种方式及特点比较。

答：（1）、间接出口 通过中间商或其他国内代理机构来经营产品的出口业务。投资少，风险小，但不能直接掌控国际市场。

（2）、直接出口 企业直接销售产品给国外客户，建立国际营销渠道，树立国际形象。

（3）、进口贸易 获得廉价的生产要素和资源，以降低成本，提高产品竞争力。

16、合资经营企业与独资经营企业的特点比较。

答：合资经营 ：两个或两个以上的不同国家或地区的企业共同投资组成的具有法人资格的企业。易取得东道国政府的支持与合作。

独资经营： 设立海外独资子公司。

可以摆脱合资企业在经营目标、企业文化方面的冲突，子公司的经营活动完全纳入总公司的整体战略框架之中。缺点是难以得到东道国的合作与扶持。

17、物流概念的内涵及环节。

答：物流（Logistics）是指物品从供应地向接受地的实体流动过程。根据实际需要，将运输、储存、装卸搬运、包装、流通加工、配送、信息处理等基本功能实施有机结合(全部或部分环节均可)。

物流包括空间位移、时间变动和形状、性质变动，从而创造物品的时间和形态效用，但不包括物品所有权的转移。

18、传统物流与现代物流的差异。

答;现代物流（Modern logistics）是相对于传统物流而言的。它是在传统物流的基础上，引入高科技手段，即运用计算机进行信息联网，并对物流信息进行科学管理，从而使物流速度加快，准确率提高，库存减少，成本降低，以此延伸和放大传统物流的功能。

(1)、服务功能上的差异。一般传统物流的服务功能是相对独立的，因此不具备控制整个供应链的功能；而现代物流强调的是对供应链的全面管理和有效控制。

(2)、与客户关系的差异。传统物流与客户的关系是建立短期合约，以价格竞争和标准服务赢得客户；而现代物流与客户通常是战略合作伙伴的关系，通常以降低成本、提供增值和定制物流服务满足客户的需求。

(3)、信息系统建设的差异。传统物流无外部整合系统，有限的或没有 EDI 联系，更没

有卫星跟踪系统；而现代物流实施信息系统，广泛运用 EDI 以及卫星跟踪系统。

（4）代物流企业采用的是现代化、信息化、全面质量管理系统的管理。

19、强化供应链管理能力的途径。

答：（1）、从交易到关系管理。传统的上下游企业关系是交易导向的，存在大量的短期行为。要变到长期的、双赢的、高度融合的关系管理形式的供需关系。

（2）、从利润管理到盈利管理。传统的供应链管理缺乏系统的思想，局限于企业自身的利润指标。盈余管理的思想更注重资产的使用效率，将资产集中在企业的核心能力，而将其他非核心的职能外包给联盟内的其他成员。

（3）、从库存管理到信息管理。“虚拟库存”是供应链管理中的一个重要概念，其核心思想就是借助现代信息技术手段，通过信息实时共享实现快速反应以尽可能的降低库存，用信息库代替商品库存。

（4）、从产品管理到顾客管理。传统企业由于过度关注产品而患了“营销近视症”，现代供应链理理论是以顾客为导向，需求驱动的供应链网。这种企业关注焦点的改变是供应链变革的根本。

20、试举例分析，技术创新过程的技术推动型与需求拉动型的辩证关系。

答：在技术创新过程的各环节之间，以及技术创新推动与市场需求拉动之间存在交互作用。在大多数工业品的技术创新实践中，技术创新过程是由技术创新和市场需求因素共同引发的，区别在于技术或市场的作用先后顺序不同。在有市场需求的地方，必然会拉动技术创新发展；在有技术突破的领域，迟早会萌发市场需求。

**第五篇：三化管理与企业经营**

推行“一项制度”、“三化”管理 加快企业经营机制转换

摘 要：分析了煤炭企业创新经营管理，推行“一项制度”、“三化”管理的必要性，提出管理是主题，制度是基础，创新是灵魂，改革是动力；同时还要有与之配套的保证措施，才能收到良好的效果。

关键词：责任法人制度 内部市场 创新经营 方法 步骤 实践成效

对于每个企业来说，经营是龙头，经营决策决定着企业的成败。美国著名经济学家诺贝尔经济学家得主赫伯特·西蒙教授告诉我们：“经营管理的核心问题是经营，经营的核心问题是决策，决策的核心问题是创新”。因此，搞好企业这项系统工程必须从研究市场、改善经营抓起，按照市场经济的规律，不断开展经营创新，这是搞好企业管理的新课题。几年来，山西焦煤集团公司\*\*矿从市场竞争与企业的实际出发，以符合市场经济规律的新的认识来开展全面的经营创新，把市场机制引入企业，分阶段在全矿范围内推行了“一项制度”、“三化”管理，取得了良好效果，原煤产量逐年大幅递增，经济效益稳步攀升，全员效率提高到 吨/工，矿井生产模式人员素质、装备水平和管理水平得到进一步的改善和提高，企业管理迈上健康高效、超常规的发展轨道。

1、矿井概况

\*\*煤矿是古交矿区最后一座现代化特大型矿井，于1988年8月开工建设至1997年10月31日建成试生产，2024年1月正式投产。设计年生产能力400万吨，井田面积71km2，储量10.48亿吨，可采储量6.4亿吨，共有可采煤层13层，主要可采煤层3层，即山西组2#煤层，太原群的8#、9#煤层，煤种以焦煤为主，肥煤次之，还有少量瘦煤、贫煤。地层整体呈北高南低的单斜构造。地质构造复杂、断层发育，瓦斯涌出量大，全井田带压开采。矿井开拓方式为主斜、副立联合开拓，分为+750和+650两个水平，初期开采为+750水平，服务年限47.9年。

2、“一项制度”、“三化”管理的内涵及重点

2.1 一项制度，即“现任法人”管理制度，就是以法人责任形式，确立矿所属各单位、各部门为责任主体，以行政一把手为责任法人代表，党委书记为责任保证人，党政一把手负总责，领导班子中的其他成员为其分管范围内的责任人。以落实责任为核心，层层建立以经济责任、法律责任和社会责任于一体的责任目标体系，并运用经济的、法律的以及必要的行政手段进行综合考核的管理制度。

2.2 三化管理，即内部市场化、工作标准化、考核制度化

1）内部市场化管理机制，就是通过企业管理机制再造，将市场机制引入企业内部，以各部门和单位工作为内部市场的经营主体，建立起一种新型的企业管理模式。各市场主体之间按市场的原则运行，依据统一的内部价格，进行经济往来。大市场之间的经济活动由矿市场化管理办公室进行宏观调控，通过内部市场机制在全矿线与线之间、线与各基层单位之间、基层单位与各班组之间以及班组与班组之间，形成规范的有偿往来利益制约的关系，变过去单纯的行政隶属关系为行政隶属和经济关系的有机结合，做到以市场统一矿井管理的行为，以市场调控矿井管理的节奏，使矿井内部的管理活动与市场接轨。

2）工作标准化就是质量标准化和岗位作业标准化。这是矿井安全生产的基础和保证。因此，我们在高产高效矿井建设中，始终把基础建设作为长线工程，持之以恒，常抓不懈，成立专门领导组，下设办公室，根据新的质量标准化评分办法，制定具体实施细则和检查验收办法，尤其是对于新标准中没有明确限量规定的内容做了明确规定；每年坚持开展各专业的质量标准化会战，每次会战都制定出具体的达标项目、重点工程，责任到人，严格奖罚，从而推动质量标准化工作向纵深发展。

在岗位标准化作业方面，本着“由理论向实践，由应知向应会转变”的原则，抓岗位培训、持证上岗，提高职工持作技能，规范操作行为。全矿上岗人员应知应会率达到95%，规范操作率达到85%以上。机关业务科室根据业务范围、工作内容对本系统内的每项工作、每个岗位、每个职工的标准进行准确描述，做到事事有规范，件件有标准。

3）考核制度化，就是从地面到井下，建立完善全方位的考核体系，逐级落实责任，使依法治矿和人性化管理在每个人、每个工种、每个岗位得到落实。每月由企管办牵头，对各单位的工作绩效进行检查、量化打分、奖罚兑现。全部可控的全部考核，部分可控的部分考核，不可控的不考核。

3、推行“一项制度”、“三化”管理的重要性和必要性

1）近年来，随着市场竞争的日趋激烈，国有企业普遍面临着生存与发展的挑战，特别是煤炭行业出现的市场疲软、销售不畅、价格下滑、货款回收困难的不利局面，严重制约着煤炭企业的改革和发展，对于山西焦煤集团公司\*\*矿这样一座年轻的特大型现代化矿井，也不例外，唯有按照市场经济规律，逐步构建科学的企业的管理体系和高效的运行机制，不断开展经营创新，提高企业核心竞争能力，企业才能适应市场，进而开拓市场，提高企业经济效益。

2）近年来，我们也曾先后认真学习邯钢、海尔、海信、兖煤、新汶等先进企业经验，深化企业内部经营管理，实施“三条线”管理，这些学习和尝试，无疑为企业管理走向科学化积累了定贵的经验。但由于学习的往往是局部经验，企业之间的具体情况也不尽相同，加之企业中还不同形式不同程度地存在着计划经济时代的落后管理方式，以及两个文明建设认识和发展上的不均衡，百倍的努力往往事倍功半，难以达到管理科学化的目的。实践证明，企业要改革，要实现管理科学化，没有现成的模式可搬，必须充分结合企业自身实际，尊重企业管理的内在规律，尊重企业管理的整体性去探索和创新，“以创新强管理，向管理要效益，以创新求突破，靠管理求发展”，才能实现预期的管理目标。

在如何实现管理创新上，我们认为，绝不能仅仅在形式上求改变，打破常规，而关键是在内容上要充实、要丰富、要切中要害，注重结合；在举措上要得力，力求具体、可行、有效和完善。企业的生产经营和精神文明建设是一个统一的不可分割的整体。因此，管理要创新就必须从企业整体的高度着眼与入手，坚持两手抓，两手硬，必须克服过去责任不到位，落实不到位的问题，确保政令畅通，水流到头。正是基于这样一个企业管理“整体性”的正确认识，并抓住任何工作要在“目标明确、责任到位、落实到位”这一指导思想，才确定了对矿井“两个文明建设同安排、同考核、同奖惩”的“责任法人”制度以及与之相配套的“三化”管理工作思路。

3）内部管理主要沿用了以行政手段为主的管理模式，其弊端如下：一是不能使各经济主体之间直接发生横向经济往来。服务与被服务双方之间是行政指令的关系，不仅浪费人力，还往往发生不必要的错误指挥。更重要的是服务与被服务单位之间不能互相制约；二是“水平法”确定的承包基数不尽合理。各单位一旦最初的承包基数不合理，以后承包便都建立在不合理的基础之上，往往形成鞭打快牛，保护落后的情况，限制了各单位降本增效的积极性；三是行政管理的最大特点是领导“说了算”，容易导致管理中的随意性。同时，领导干部自己也陷于繁杂的事务圈子和各种矛盾的漩溜之中，终日忙得不可开效，很难有充足的时间和精力研究企业更重要的宏观调控和发展战略；四是容易造成制定计划目标与责、权、利脱节，有计划无责任，或者只有责任而无权无利；五是长期以来“人治大于法治”，加之各项制度还需进一步完善。无法可依，有法不依的现象在企业管理中仍比较突出。制度好，可以使坏人变好，制度不好，可以使好人变坏；六是行政管理往往使内部考核检查形式化。这些弊端，通过推行“一项制度”、“三化”管理，可以得到有效克服。

综上所述，推行“责任法人”管理制度和内部市场化、工作标准化、考核制度化管理，是煤炭企业进入社会大市场以后，与市场接轨的必然选择。

4、“一项制度”、“三化”管理的形成过程

1997年10月31日\*\*煤矿正式试生产后，正处于我国经济体制转变时期，煤炭企业遇到了前所未有极其复杂的困难。一方面爆发东南亚金融危机，世界经济遇到极大冲击。另一方面国内经济遇到体制和结构两个比较大的调整，发展处于关键时期。同时，按照建立现代化企业制度和党和国家推进国有企业结构优化，产业升级的战略决策，我矿直管单位西山矿务局于1998年1月依法改制成西山煤电集团公司，2024年10月山西省委、省政府抓住煤炭市场恢复性增长的历史契机，发展“大集团、大公司”的方针政策，积极打造集团煤“航母”，又由西山煤电集团、汾西矿业集团、霍洲煤电集团共同组建成立了山西焦煤集团公司。面对新发展机遇，\*\*矿如何发挥得天独厚的资源优势，抢抓企业改制带来的各个不同时的政策机遇，把潜在的优势变成现实的竞争力，把分散的微弱优势凝聚成率先发展的优势，矿党政班队经过认真科学地分析了企业的内外环境后，清醒地认识到：当前国有企业面临的困难固然有许多客观原因，但经营管理不适应市场经济的要求是一个重要原因。搞好国有企业要改善宏观环境，提供良好的外部条件，但这些都不能代替企业管理，企业的改革、改组、改造等各项工作都必须通过加强管理这一基础工作才能实现。因此，加强管理是企业工作的重中之重。只有加强管理，才能最大限度地调动与发挥职工的积极性、主动性和创造性，逐步提高职工队伍的整体素质；只有加强管理，才能实现依法经营，堵塞漏洞，降低产品成本，提高产品质量，使产品在市场中具有竞争力；只有加强管理，科学技术才能更快更有效地转化为企业的现实生产力，更好地促进产品的升级换代和结构调整。总之，只有加强管理，才能增强企业的综合实力，企业才能在市场竞争中立于不败之地。因此，提高管理水平，实现科学管理，成为全矿上下的一致共识。为此，从1999年起推行“责任法人管理”制度，在执行过程中，我们又分阶段，有重点对责任目标体系、责任考核体系，内部管理制度等进行了改进，充实和完善，按照“分线管理，分线核算，一线一制”的总原则，推进下属单位经营方式的多样化改革。尔后，又配套提出了内部市场化、工作标准化、考核制度化“三化”管理。可以说“三化”管理是“一项制度”的延伸和丰富拓展，是“一项制度”的具体保证措施，两者是密切相关，辩证统一的有机整体，缺一不可。

5、“一项制度”、“三化”管理实施方案的重要内容

5.1责任法人制度的主要内容

责任法人制度实施方案是本着以经济效益为中心的原则制订的。内容主要包括责任目标体系、责任考核奖罚体系和实施监督体系三个部分。在责任目标体系中，尽可能采用定量的指标，其中经济责任指标分为指令性指标和指导性指标；在考核奖惩方面，坚持奖惩结合、物质激励与精神激励相结合的原则。

责任目标体系 包括四个方面的责任目标，①经济责任目标，主要是与企业效益直接相关的产量、质量、安全、成本、效率、精减分流、销售收入、盈亏等指标，由矿根据市场要求和企业发展规划，结合各单位实际具体确定。②法律责任目标，即企业依法治企、依法经营的责任目标，包括对外交往中的经济担保、抵押、合同管理，以及党风廉政建设、普法教育和社会治安综合治理责任目标等方面任务指标，根据矿井依法治企的总体要求和阶段性目标分解落实。③社会责任目标，即当前企业所承担的全部社会责任，包括职工物质文化生活、环境保护、计划生育、信访工作、维护职工合法权益责任等，由矿按照当地政府相关规定的目标具体分解落实。④政治责任目标，即企业党的建设、思想政治工作、精神文明建设等责任目标。

责任考核奖惩体系 责任指标的考核奖惩，主要与工资分配直接挂钩，与各种精神奖励相联系。经济责任指标的考核原则上奖罚对等，法律责任、社会责任的考核原则上只罚不奖。对各“责任法人”单位经济责任指标的考核，根据盈亏、安全等主要指标完成情况，按月考核。根据超利（减亏）、减利（超亏）幅度大小，采取不同的奖扣档次，与工资奖金分配直接挂钩。另外，经济责任指标中将盈亏、安全等作为指令性指标，其它一些质量、工作指标作为指导性指标，执行不同的考核奖扣标准。法律责任目标、社会责任目标的考核，按相关规定分系统分别考核，汇总考核结果。对完不成指标任务的，经予经济处罚，还要按有关规定予以行政、法律处罚。特别需要说明的是，考核奖惩体系除对单位的考核规定外，还专门针对“责任法人”单位主要领导制订了考核管理措施，将责任目标、权力、考核奖励办法以签订《责任法人综合目标责任书》形式明确规定下来，对其党政正职，在盈亏、安全等主要指标上采取风险抵押形式，按任务完成情况给予不同比例的奖罚。特别对完不成半年盈亏责任指标的单位，给党政一把手黄牌警告；对由于经营不善、造成经营性亏损、完不成全年盈亏（费用）指标的单位，党政一把手就地免职。通过落实责任，大家既有压力，又有动力，调动了各方面工作积极性。

实施监督体系 矿组织有关部门人员成立了“责任法人”综合考核领导组，负责制订监督管理细则，组织定期或不定期考核工作。矿长与下属单位科（队）长签订《责任法人综合目标责任书》。各“责任法人”单位对指标层层分解，逐级落实，一级对一级负责，每个区队、班组、岗位和个人都有明确的任务、指标，在整个矿井范围内形成一个网络状“责任法人制”实施监督体系。由企管办组织对各责任法人单位进行季度检查、半年巡检、年终审计考核，法律和社会等责任指标由各专业系统进行考核，最后由“责任法人”综合考核办公室汇总、审查考核结果，提出综合考核奖罚意见，经矿批准后执行。年终总评时，兼顾经济的、法律的、社会的各类责任指标完成情况，克服以往轻重不一，工作不平衡的问题，同时对一些指令性指标完成情况实行“一票否决”。另外对领导干部责任目标的考核与各级领导干部的民主评议和组织考核结合起来，对责任落实不好、工作效果差的，实行末尾淘汰制，强化激励约束机制。同时，还把各单位的综合考核结果与单位的评模、评先进结合起来，对综合考核结果差的单位，规定不得参加省、市和集团公司模范单位、先进集体的评比。这些措施和办法既激发了各单位完成各项责任目标的内在动力，又增强了各单位创优争先的工作积极性。

5.2推行“三化”管理的做法和步骤

a、确立分级市场，构建内部市场结算主体

根据现有的组织机构，全矿分为二级市场结算主体。一级市场结算主体为煤炭生产线的各队、供应公司、机电公司、及各科室；后勤服务线，多经三产线及其它直属单位。二级市场主体为煤炭生产线各队内部各班组，后勤服务线、多经三产线下属的各运行点或厂点。通过市场主体的细化和延伸，使全矿每个单位都成为内部市场竞争主体。

1）采、掘、开单位。矿井模拟以质论价收购制。以生产的原煤或进尺为商品，吨煤或延米成本为单价，当月产量或进尺与内部售价的乘积为总收入，原煤生产过程中自身实际发生的各项成本、费用，即：工资、材料、配件、电力、设备租金、供风以及辅助、服务单位所提供的维修、维护、运输费用为总支出。各单位作为供方与矿井结算。总收入减总支出为各单位结算内部利润。内部利润为正数时可按利润额的50%提奖，其中人均100元以内可全额发放，人均100—200元时征收50%的调节费，人均200元以上时征收100%的调节费。当内部利润率为负数时，100%用工资抵补。

2）辅助服务单位。对采掘单位提供的服务全部量化，按所定价实行有偿服务，按劳取酬，总收入为服务量×服务单价，由被服务单位支付。

3）机关各科室。按测定的费用，实行定额费用承包，动态管理和考核，节超按规定比例奖罚。

4）后勤公司：按所提供的各类服务数量、质量乘内部市场价格，计算出服务总额；向被服务单位进行结算，由接受服务的单位列支；凡是后勤公司单位之间的结算，直接由后勤公司考核办理结转手续；凡是需要向其他一级市场主体结算的，由后勤公司考核办负责向矿结算中心结转。

5）多经公司：实行“四自经营”，为矿提价产品、劳务、加工服务等，并按协议价格通过矿内进行结算。

一级市场主体负责各二级市场主体的市场化运作管理，对其下属单位进行收支核算。这样各市场主体为了提高效益增加工资收入，只有努力提高生产效率、降低消耗，主动采用新技术、新设备，降低成本。形成了完不成各项经济指标受罚，完成好了增加收入的激励机制。

b、测算制定内部价格体系

价格是市场的基本要素，建立价格体系是内部市场规范动作的前提。为此，矿成立了9个价格测算业务组，测定核实对价格起作用的各种因素价值量，包括工资单价、材料消耗定额及单价、机电设备维修配件加工单价、电力消耗定额及单价、各类设备、支护用品租赁单价及其他支出和各类工作量的统计。在此基础上对各类价格进行汇总，按独立核算单位所构成的成本要素进行合成。

如2024年综采一队年产量100万t。主材0.2元/t、辅助材料0.53元/t、工资2.02元/t、电力0.66元/t、配件1.20元/t、租赁费12.05元/t其它支出(运输费用、办公费等）2.74元/t。汇总合成后综采一 队综合单价为19.4元/t。

对于个别服务单位，如各排水点、变电所供电等不好计量，也不好考核，根据岗位人数、工资及材料消耗水平，只要完成任务，不致影响生产，每月确定一定的固定收入。

6、推行“一项制度”和“三化”管理的保证措施

推行“一项制度”和“三化”管理是一个比较复杂的系统工程，涉及范围广、工作量大，还要随时根据市场变化进行宏观调控，因此，必须制定与之配套的保证措施；一是转变观念。要使内部市场化管理顺利实施，首先必须树立市场观念，否则，一切措施如同虚设，发挥不了效应；二是加强组织领导，建立强有力的组织保证体系。矿成立推行“一项制度”、“三化”管理领导组，矿长、书记任组长，各分管矿领导和各业务部门负责人为成员。领导组下设办公室。领导组每月召开一次专题会议，总结安排“一项制度”、“三化”管理的有关工作，及时协调解决各市场主体之间发生的经济矛盾，及时协调不合理价格，同时按照效率优先，兼顾公平的原则，平衡各单位的收入情况。市场化管理办公室负责制定严密的工作计划，加强领导，确保内部市场化工作有条不紊地进行；三是加强经营管理。首先要抓好各项管理基础工作，包括标准化作业，完善计量考核手段，健全定额和台帐，加强班组建设和现场管理。在此基础上健全、完善适应内部市场化要求的各项科学管理制度，加强专业管理；四是维护政策、制度的严肃性。从而保证市场机制能够正常发挥作用。五是引入赛马机制，把市场经济的利益调节机制引入企业内部，给了每个人以平等的竞争机会；在开展绩效考核时，把压力层层传递给每一名员工，把企业生存和发展的重任由全员分担，使每一名员工都动起来，聚集出企业的整体活力。

几年来，\*\*煤矿通过实施“一项制度”、“三化”管理，企业面貌发生了深刻变化。

——强化了各级领导干部的责任意识，转变了干部工作作风。使人人心中有压力，人人肩上有担子，“责任与失误共负，奖励与处罚同享”，各级干部按照责任要求，主动深入基层找问题、抓管理、送服务，与基层管理人员、技术人员打成一片，把管理职能和任务落到了实处。同时，克服了“两张皮”、“一手软、一手硬”、顾此失彼的老问题，保证了各项目标任务的全面实现。实践证明，各系统的工作不仅没有削弱、紊乱，反而得到加强、协调发展。正是通过做了深入细致的思想政治工作、精神文明建设工作、社会治安综合治理、矿区稳定工作等，有力地促进了各项经济指标的完成，经济指标的完成又保证了其它工作的正常开展。

——推出了一系列配套改革管理措施，振奋了职工精神。新机制带来了观念上、工作上的改革创新，使职工看到了企业的希望和未来。职工在实践中感到，现在工作干好干坏不一样，关键看自己的工作实绩，自己的一言一行关系到企业发展，同时也体现着自身价值。过去煤矿是以生产为中心、以产量论英雄、以销量评功绩，不管市场是否接受、货款是否收回，职工只讲投入，不问产出。推行内部市场化管理以来，成本观念、效益意识深入人心，每个单位、每个岗位都由生产型向经营型转变，每个工作日下来，投入产出情况一目了然，职工的竞争意识、服务意识也不断强化。

——加强了企业管理的基础工作。各单位都结合各自实际建立完善了工人岗位责任制、操作标准和干部岗位责任制，基本上达到了“全、细、严”的要求，对于克服职责不清和无人负责的现象起到了较好的作用。所谓“全”，就是工人的标准有七项内容，即：产量、质量指标、技术操作标准、事故控制标准、设备使用维护标准、文明生产标准、限额耗材定额和劳动纪律规定。干部办事细则必须有四个方面，即：分管指标必须完成；分管的基础工作必须健全；专业分析必须及时、准确；业务工作必须取得成绩。所谓“细”，就是按工人岗位确定标准，每个岗位都要订出几条标准；每一个干部都要把所承担业务，一项一项地订出办事程序，协作关系，时限和完成程度。所谓“严”，就是制定岗位标准和办事细则，不能迁就现状，而且要按创水平的要求制订。不仅有“定向”要求，而且有明确的数量、质量、时间要求，能够据以考核。如综一队将安监处下发的岗位作业标准下发到职工手中，加强培训教育，不定时进行抽考，督促职工认真学习业务知识和熟练掌握岗位技能，让职工上标准岗、干标准活；综采三队每天由队长、书记主持班前会，总体把握当天值班情况及井下现场情况并安排生产任务。班长具体分工，各工种人员必须说出其岗位工作标准、注意事项、出现紧急情况的应急措施等方可上岗。这样以来，班前会明显由过去传统的被动教育变成了主动学习，推动了全队的标准化工作。机电科修订了机电设备管理制度、供用电系统管理制度、机电事故管理制度、分配方案、考勤制度等，真正做到事事有规范，件件有标准。

——降低了成本费用。各市场主体自觉地把生产经营过程中所发生的各类费用变为自己的费用进行管理，在价格一定的前提下，成本费用相对不变，超了就要减少收入，材料费用支出减少，工资就会增加。有了这种制约机制，每个单位、每个职工自觉地节支降耗，努力减少费用支出，使生产成本逐年降低，去年全矿原煤单位成本比1999年降低 %，后勤服务线实行物业管理后，各种漏洞大大减少，全矿每年可减少后勤支出 元。

\*\*煤矿在推行责任法人制度和“三化”管理方面取得了一些成绩，但还有不足，如目前形成的煤炭生产、后勤服务、多经三产、内部资金和内部物资市场都还不够完善；人力资源市场、科技市场等还不发育。只有不断总结经验，吸取教训，才能使内部市场更加科学、规范，才能使我矿的经济效益得到进一步提高。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找