

项目一

企业注册登记

工作描述



在现有的资本和竞争环境下,组织学生按照工商注册登记流程和开业税务登记流程模拟企业登记,注册自己的企业。

主要任务如下:

- ▶任务一 组建模拟企业
- ▶任务二 进行工商登记
- ▶任务三 进行开业税务登记

任务一 组建模拟企业

组建企业首先要找准企业的经营方向和市场定位,制定正确的经营战略;依据企业的信息流、资金流、生产流架设企业的组织结构,进行人力资源规划分析,编制部门职能说明书、岗位设置方案和岗位职责说明书,然后招聘、培训人员;最后进行团队管理,宣传企业价值观念,增强团队凝聚力。

实训项目一 确定企业经营领域



实训目标

- (1) 了解企业经营范围的确立原则。
- (2) 掌握确定企业经营范围的途径。



实训内容

(1) 学生按 5~8 人进行分组,每组组建一个模拟公司,并以模拟公司的名称作为实训小组的名称(后面的实训都按此名称)。每个公司选择一名总经理,负责协调组织工作。

- (2) 组织成员讨论,确定公司经营领域。
- (3) 派代表在全班宣读公司经营范围和选择理由,全班讨论决策。
- (4) 根据讨论结果,确定公司经营领域。



实训要求

- (1) 选择公司一些产品或服务,进行市场调查。
- (2) 收集相关资料,如《企业经营范围登记管理规定》等,熟悉规定的事项。
- (3) 制定企业的经营战略规划。根据工商登记有关规定,公司营业执照经营范围字数一般要求在 80 个字以内(包括标点符号)。



成果检测

每个实训小组上交一份经营战略规划,由老师进行总结、点评,并给出成绩。

相关知识链接

经营范围是指企业的经营方向和市场地位,即企业采用哪些技术和资源、生产什么产品、提供什么服务、面向哪些市场以及满足哪些顾客的需要等一系列问题的总和。

一、确定企业经营范围的主要原则

在确定企业经营范围时,一般应遵循以下几项原则:

(1) 资源导向与市场导向相结合原则。在创业初期,企业的资源是极其有限的。在选择经营范围时,企业必须注重资源导向,充分考虑资源的有效利用,发挥自身的优势。而市场是企业生存的基础和前提,企业的经营过程实际上就是满足市场、满足顾客需要的过程。没有市场的企业是没有生命力的,市场导向同样是企业选择经营领域的重要影响因素。因此,企业在确定经营领域时,必须坚持资源导向与市场导向相结合的原则。

(2) 行业生命周期原则。在一定时期,不同行业有不同的发展前景。企业在确定经营范围时,要对行业的发展状况进行全面分析,尽量选择“朝阳行业”。

(3) 关联性原则。企业应尽量选择与其在市场和技术上有关联的行业,以减少经营风险。

(4) 专业化原则。企业的经营范围不能过宽,尤其是在不具备条件的情况下,决不能开展多元化经营,而应尽量进行某一方面的专业化生产,并培育自己在这领域的优势。

(5) 发挥优势原则。企业要寻找最能发挥自己优势的领域,不要选择陌生的行业。

(6) 符合国家、地方相关政策原则。企业应选择符合国家和地区有关政策的行业,尽量争取政府的支持。

二、确定企业经营范围的途径

在确定经营范围时,企业必须重视市场调研,充分研究市场发展趋势,认真分析买方和卖方的状况以及众多竞争者对企业的威胁,明确自身的优势和劣势,在全面分析的基础上进行定位。确定经营范围的途径很多,这里仅列举常见的四种方法:

(1) 攻人之短,从竞争对手的缺陷中捕捉机遇。市场上的产品都可能有缺陷,企业若能

分析并找出这些缺陷,就可能形成新的市场和商机。例如,中小企业可以从分析大企业和竞争对手的缺陷入手,捕捉机遇,确定经营领域。

(2) 市场细分,将未满足的市场作为经营领域。市场越是细分,由一个大企业来控制市场的可能性就越小,其他企业参与竞争的机会就越多。企业在确定经营范围时,可在对市场进行深入研究和细分的基础上,发现未被满足的市场空白点,及时推出相应产品。这种经过精心市场细分而产生的冷门产品与市场上的热门产品不同,只要对它稍作宣传,马上就能引起人们的注意,从而成为同类产品市场上的一匹“黑马”,为企业带来丰厚的利润。

(3) 拾遗补缺,从市场缺口中寻找阵地。企业应首先研究别人不经营什么,然后把自己的触角伸到那些领域。以中小企业为例,中小企业要想同大企业直接竞争,并非明智之举。大企业占据市场时间长、经营经验丰富、资源雄厚、营销网络完整,并且有规模经济的优势。但他们往往着眼于大产品、高利润,对小批量、多品种的产品不愿涉足或难以顾及。这就给中小企业留下了一些产品和市场的缺口。中小企业要发挥自己灵活的优势,抓住大企业不屑或不愿做的产品,占据这一市场,将缺口市场培育成型,伺机发展壮大。

(4) 技术创新,不断发现和满足新的需求。对于技术型企业而言,技术创新是确定经营范围的有效途径。随着时代的不断发展,人们会产生许多新的需求。如果企业能及时捕捉到这些需求,进行技术创新,开发出相应的新产品,就能开辟一块新的市场。

实训项目二 选择企业类型,建立企业组织结构



实训目标

- (1) 理解企业的含义和基本特征。
- (2) 熟悉企业类型的选择标准,能够按照企业的法律形式进行选择。
- (3) 能够根据公司发展需要架设组织结构,明确划分职能部门。



实训内容

- (1) 学生按 5~8 人进行分组,每组组建一个模拟公司。
- (2) 确定公司的类型和注册资金。
- (3) 设计公司的组织结构,划分各职能部门并明确其业务范围。
- (4) 填写公司设立申请书,撰写公司章程。



实训要求

- (1) 设计模拟公司组织结构,制定部门职责设计方案。具体包括公司简介、组织结构、职务设计与人员配置计划及各部门的责任等内容。
- (2) 完成公司章程的撰写。
- (3) 设计模拟公司组织结构图,并进行优缺点分析。



成果检测

每组上交一份公司组织结构、部门职责设计方案和公司章程,由老师总结、点评。

相关知识链接

一、企业的类型

根据不同的标准,可以将企业划分为不同的类型,具体如表 1-1 所示。

表 1-1 企业的分类

分类标准	企业类型
生产经营业务性质	工业企业、农业企业、商业企业、金融企业、交通企业、建筑安装企业、邮电通信企业、房地产企业
资产所有制性质	国有企业、集体所有制企业、私营企业、混合所有制企业
资本构成	个体(个人业主制)企业、合伙制企业、公司制企业
生产力各要素所占比重	劳动密集型企业、技术密集型企业、知识密集型企业
企业规模	大型企业、中型企业、小型企业
组织结构	单厂企业、多厂企业、企业集团
技术性质	传统技术企业、高新技术企业

在我国,公民个人出资设立的企业有三种,分别为个人独资企业、合伙制企业和公司制企业。

1. 个人独资企业

个人独资企业是指由一个自然人出资创办,全部资产完全归出资者个人所有的营利性组织。投资人享有企业的全部利润,同时独自承担企业风险。如果经营不善、资不抵债、破产倒闭,投资人就要用自己的家产抵偿。这种企业在法律上不具备法人资格,适用于小型加工、零售商业、服务业等领域。

个人独资企业一般规模较小、内部机构简单、产权关系清楚、经营方式灵活、决策迅速、对企业变化适应性较强,但其财力有限,且偿债能力不强,不易取得贷款,因此难以投资规模较大的工商业活动。由于企业规模小、承受市场冲击的能力较弱,尤其是企业的经营完全依赖于投资人的素质,如果投资人无意或无力经营,企业的业务就要中断,所以个人独资企业的生命不易长久。

2. 合伙制企业

合伙制企业是指由两个或两个以上的个人共同出资和经营的企业。合伙人共同拥有企业资产,共同分享企业经营所得,且共同对企业经营亏损承担无限连带清偿责任。合伙制企业可以由部分合伙人经营,其他合伙人仅出资并共负盈亏;也可以由所有合伙人共同经营。这类企业一般规模较小,在广告、商标、咨询、会计师事务所、律师事务所、股票经纪人、零售商店等行业较为常见。

与个人独资企业相比,合伙制企业扩大了资金来源,增强了筹资能力。同时合伙人对企业盈亏负有全部责任,有助于提高企业的信誉。由于投资人人数增多,提高了企业的决策能力和经营管理水平,增加了企业扩大和发展的可能性。合伙制企业的不足之处在于:多个合

伙人共同经营企业,容易降低决策效率,延误时机;所有合伙人对于企业债务都负有无限连带清偿责任,风险较大;企业的资产规模仍有很大的局限性,另外企业产权流动也比较困难。

3. 公司制企业

公司制企业是指两个以上的出资者共同投资,并按照一定法律程序组建的法人企业。同上述两类企业相比,公司制企业的特点主要体现在以下几个方面:

(1) 具有法人资格。公司制企业在法律上具有独立的法人资格,是一个法定的独立利益主体。公司制企业的法人地位一旦确定,就与其出资者完全分开,公司的资本和财产在法律上不再属于某个出资者个人所有,而归公司法人所有。同时公司股东不能退股,只能转让自己的股权。

(2) 实行有限责任制。现代公司(有限责任公司和股份有限公司)的股东只在其缴纳的股金范围内对企业的债务负责。一旦公司破产,债权人无权要求股东以其股金以外的财产来抵偿公司债务。这就大大降低了投资风险。

(3) 所有权与经营权分离。公司制企业拥有独立的法人财产权,出资者的资产一旦投入企业,就成为法人资产。企业对其具有占有、使用、处置和收益权,而出资者则无权直接处置企业资产,只能通过股息和分红获得投资回报,或者通过在市场上转让自己拥有的公司股份来收回投资和取得资本增值收益。在公司制企业中,投资者不直接从事生产经营活动,但可通过行使重大决策权、选择管理者等来约束和监督经营管理者行为。

二、有限责任公司设立的条件

不同类型的企业有很大区别,最重要的一点是个人独资企业和合伙制企业投资人要承担无限责任,而公司制企业(主要指有限责任公司)的设立人仅承担有限责任。在创业的时候,有限责任公司是最佳选择。通常设立有限责任公司,必须具备以下条件:

(1) 股东符合法定资格和所限人数。国家对有限责任公司的股东有明确规定:有限责任公司由 50 个以下股东出资设立。

(2) 股东共同出资并达到法定注册资本的最低限额。《中华人民共和国公司法》(以下简称《公司法》)第二十六条规定,有限责任公司注册资本最低限额为人民币 3 万元。法律、行政法规对有限责任公司注册资本的最低限额有较高规定的,从其规定。

《公司法》第二十七条规定,股东可以用货币出资,也可以用实物、知识产权、土地使用权等可以用货币估价并可以依法转让的非货币财产作价出资;但是,法律、行政法规规定不得作为出资的财产除外。对作为出资的非货币财产应当评估作价,核实财产,不得高估或者低估作价。法律、行政法规对评估作价有规定的,从其规定。全体股东的货币出资金额不得低于有限责任公司注册资本的 30%。

(3) 股东共同制订公司章程。有限责任公司章程是股东全体同意的关于公司的组织、经营的基本规定,是确定公司权利的文件,由股东各执一份。《公司法》第二十五条规定,有限责任公司章程应当载明下列事项:公司名称和住所,公司经营范围,公司注册资本,股东的姓名或者名称,股东的出资方式、出资额和出资时间,公司的机构及其产生办法、职权、议事规则,公司法定代表人,股东会会议认为需要规定的其他事项。股东应当在公司章程上签名、盖章。

(4) 以有限责任形式确定公司名称、组成公司机构。《公司法》规定,设立有限责任公

司,必须要在公司名称中标明有限责任公司或者有限公司字样,股东以其认缴的出资额为限承担责任。《公司法》还规定,有限责任公司股东会由全体股东组成,股东会是公司的权力机构。有限责任公司设董事会,其成员为3~12人。股东人数较少或者规模较小的有限责任公司,可以设1名执行董事,不设董事会。有限责任公司设监事会,其成员不得少于3人。股东人数较少或者规模较小的有限责任公司,可以设1名或2名监事,不设监事会。

(5) 依法登记。《公司法》第三十条规定,股东的首次出资经依法设立的验资机构验资后,由全体股东指定的代表或者共同委托的代理人向公司登记机关报送公司登记申请书、公司章程、验资证明等文件,申请设立登记。

有限责任公司的主要优点是:设立程序比较简单;经营规模较小,组织架构简单;股东人数少且稳定,便于沟通与管理。缺点是:股东只负有限责任,公司信用程度不高;不能公开发行股票,筹集资金的范围和规模较小,难以适应大规模生产经营活动的需要。因此,一般中小企业适宜设立有限责任公司。

三、企业组织结构

企业组织结构是指企业内各个部门的空间位置、排列顺序、连接形式以及各要素之间相互关系的一种模式,它是企业得以存在的必要条件。企业依靠内部的组织机构形式,使其各个方面建立起和谐的关系。完善的组织结构是企业完成任务、实现目标的保证。企业组织结构的形式主要有直线制、职能制、直线职能制、事业部制和矩阵制五种。

实训项目三 进行岗位设计和人员招聘



实训目标

(1) 了解职务分析的基本流程和工作要点,学会运用职务分析理论创造性地解决企业的职务分析问题。

(2) 初步掌握员工招聘的基本流程与方法,能够灵活运用面试的方法招聘合适的“员工”,并学会总结与修正招聘方案。



实训内容

1. 工作岗位分析

(1) 学生按5~8人划分实训团队,每个团队组建一个模拟公司。

(2) 事先对公司的各部门工作岗位进行调查。

(3) 分析公司设立的岗位,制作岗位说明书和任职资格说明书。

(4) 交流职务分析经验。

2. 模拟招聘

(1) 各团队准备企业简介、招聘广告、招聘岗位的工作说明书、招聘表格等资料,个人准备应聘资料。

(2) 派代表介绍企业,进行招聘宣传,发布招聘信息,模拟现场招聘。

(3) 现场招聘:第一阶段,各团队分为两部分,一部分同学扮演招聘人员,搭台进行招

聘,另一部分同学扮演应聘角色;第二阶段,角色互换,由应聘的同学扮演招聘人员,而原先招聘的来应聘。

- (4) 综合两个阶段的现场招聘情况,进行讨论,确定录用人员,当场宣布招聘结果。
- (5) 总结招聘工作,派代表上台发言,并上交招聘材料、应聘材料。



实训要求

- (1) 岗位说明书格式规范统一。
- (2) 任职资格说明书格式规范统一。
- (3) 各团队招聘主考官精心组织,作好招聘记录;应聘人员认真填写招聘表格,沉着应聘。
- (4) 撰写招聘计划方案,包括招聘岗位、时间、形式、方法、程序和预算等内容。



成果检测

- (1) 考核学生参加实训的出勤和纪律情况,实训过程中的工作态度、团队协作精神与沟通能力,对突发事件的应急能力。
- (2) 评定实训报告的格式规范程度,考查学生对专业知识的综合运用能力。

相关知识链接

一、岗位分析

(一) 岗位分析的内容

进行岗位分析,主要是确认以下问题:

- (1) 工作是什么? 进行岗位分析,首先要明确岗位名称、级别、设置目的、工作内容、任务、职责、权利、工作条件、与其他岗位的关系、在组织结构中的位置等。
- (2) 谁适合这份工作? 每个岗位都要选择合适的人员担任,要综合考虑人员的素质,如学历和专业要求、工作经验、必需的基本能力、必须接受的培训项目和培训时间、年龄和性别要求、性格要求等。
- (3) 谁最适合干这份工作? 谁最优先? 有时,一个岗位可能有很多合适的人选。这时,就要对所有人选认真分析、对比,从中确定最合适的人选,优先上岗。
- (4) 谁来进行岗位分析? 岗位分析需要多部门共同完成。一般由专家总体策划和审定,主管人员参与编写,在岗员工提供经验资源,人力资源部门作出规范、完整、系统的岗位分析。
- (5) 何时作岗位分析? 当组织业务发展,工作内容与性质发生变化,进行战略调整;兼并、扩充、增加生产线;因劳动生产率提高必须重新定岗定员;引进新的设备、工艺和技术;以及进行绩效考核和人员晋升时,都需要进行岗位分析。

(二) 岗位分析的方法

岗位分析的方法有定性分析法和定量分析法两种。其中,定性分析法包括访谈法、问卷法、观察法、工作日记法、工作参与法和关键事件法等;定量分析法包括工作分析计划表分析

法、职能工作分析法及职位分析问卷法等。

（三）岗位分析的结果

由于岗位说明书和任职资格说明书是岗位分析的结果表现,而岗位分析是人力资源管理的基础,所以它们也是人力资源最基础的参考文本。要想合理地编写岗位说明书和任职资格说明书,首先要明确什么是岗位说明和任职资格说明,然后按照岗位分析的程序进行。

岗位说明书具体说明了岗位的环境特点,主要解决工作内容与特征、工作责任与权利、工作目的与结果、工作标准与要求、工作时间与地点、工作岗位与条件、工作流程与规范等问题。岗位说明书没有统一的格式,但通常包括工作名称、工作活动和程序、物理环境、社会环境、聘用条件等内容。

任职资格说明书规定了担任某项职务的人员必须满足的各项要求,具体包括:一般要求,如年龄、性别、学历、工作经验等;生理要求,如健康状况、力量与体力、运动的灵活性、感觉器官的灵敏度等;心理要求,如观察能力、集中能力、记忆能力、理解能力、学习能力、解决问题能力、创造性、数学计算能力、语言表达能力、决策能力、交际能力、性格、气质、兴趣爱好、领导能力等。

二、人员招聘

（一）招聘的过程

人员招聘是指企业为了生存和发展的需要,在企业内外选择、聘用适宜的员工的全过程。人员招聘的基本程序如下:

(1) 招聘决策。招聘决策是指企业的最高管理层对于重要工作的岗位招聘和大量工作的岗位招聘的决定过程。首先由用人部门提出招聘申请,再由人力资源开发管理部门进行复核,最后由最高管理层决定哪些岗位需要招聘、每个岗位招聘多少人员等。

(2) 发布信息。发布信息是指企业完成招聘决策后,通过报纸、杂志、电视、电台、网络和新闻发布会等方式将招聘信息发布出去的过程。

(3) 招聘测试。招聘测试是指在招聘过程中,招聘人员运用各种科学和经验方法对应聘者加以客观鉴定的过程。

(4) 人事决策。人事决策又称人事任免决策,它是人员招聘的最后一个环节,也是十分重要的环节。如果前面几个步骤都准确无误,但最终人事决策出现差错,企业仍然招聘不到理想的员工。

（二）招聘的方法

人员招聘的检测手段分为非心理因素检测手段和心理因素检测手段,通常非心理因素检测手段包括知识考试、情景模拟、面试等,心理因素检测手段包括智力测验、个性测验和特殊能力测试等。

（三）招聘的原则

人员招聘遵循的原则包括因事设岗,因岗择人;任人唯贤,择优录用;量才录用,用其所长;公开公平,竞争上岗。

三、相关表格示例

(1) 岗位说明书(见表 1-2)。

表 1-2 岗位说明书

岗位名称		岗位定员	
所属部门		岗位编号	
直接上级			
岗位性质			
管理权限			
工作目的			
工作要求			
招聘要求			

注:以上内容可以根据企业实际需要自行调整。

(2) 任职资格说明书(见表 1-3)。

表 1-3 任职资格说明书

文件编号:

职位名称		所属部门	
直接上级		直接下级	
任职资格			
职责概要			
岗位职责			

(3) 应聘登记表(见表 1-4)。

表 1-4 应聘登记表

应聘岗位:

姓名		性别		出生日期		民族		相 片
籍贯		户籍所在地		当前住址				
身高		体重		身体状况		政治面貌		
学历		学位		毕业院校				
所学专业				外语等级		职称		
机动车驾驶证资格				其他资格证书		现工作单位		
配偶姓名				配偶工作单位				
爱好及特长								

续表

教育经历	起止时间	毕业院校	所学专业
工作情况	起止时间	工作单位	职务
自我评价			
联系电话		电子邮箱	

注:需要提供相关证明资料复印件。

任务二

进行工商登记

根据有关工商登记的法律、法规和规章,在掌握工商登记基本原理的基础上,组织学生模拟办证人员进行实际演练,帮助学生熟悉公司的工商登记程序,了解工商行政管理的相关法律、法规及行政职责,以满足就业和自主创业的需要。

实训项目一 申请营业执照的流程



实训目标

掌握公司申请营业执照的流程。



实训内容

- (1) 学生按 5~8 人划分实训团队,每个团队组建一个模拟公司。
- (2) 每个团队进行角色划分,由两名同学扮演工商行政管理机关相关工作人员,一名同学扮演银行工作人员,一名同学扮演会计师事务所工作人员,其余同学扮演申请人。
- (3) 申请人向工商行政管理机关企业注册处领取企业名称预先核准申请书,同时准备相关资料。
- (4) 申请人提交全体投资人签署的企业名称预先核准申请书,企业注册处工作人员受理、审查,处长核准。

(5) 核准后,申请人领取企业名称预先核准通知书,同时领取公司设立登记申请书等相关表格。

(6) 申请人到经工商局确认的银行开立入资专户,并将认缴的注册资金存入该账户。

(7) 申请人到经工商行政管理机关确认的会计师事务所办理验资手续。

(8) 申请人向工商行政管理机关提交相关文件,材料齐全、符合法定形式的,等候领取准予设立登记通知书。

(9) 申请人领取准予设立登记通知书后,按照准予设立登记通知书确定的日期到工商行政管理机关交费并领取营业执照。

(10) 角色互换,重复步骤(2)~(9)。



实训要求

(1) 收集企业工商登记的法律、法规,如《企业名称登记管理规定》《企业名称登记管理实施办法》《中华人民共和国行政许可法》《公司法》《中华人民共和国企业法人登记管理条例》等文件,熟悉公司设立登记的相关规定及程序。

(2) 熟练掌握公司申请营业执照的流程。



成果检测

老师根据学生的个人表现、工作态度及对相关专业知识的综合运用能力等几方面进行评定。

相关知识链接

设立公司,应当依法向公司登记机关申请设立登记。依法设立的公司,由公司登记机关颁发企业法人营业执照。企业法人营业执照应当载明公司的名称、住所、注册资本、实收资本、经营范围、法定代表人姓名等事项。

一、企业设立登记的程序

企业设立登记的一般程序如下:

(1) 由集团公司下发关于成立新公司的批复,包含新公司的注册名称、法定代表人、投资结构等情况。其中,名称一般由四部分依次组成:行政区划+字号+行业特点+组织形式。申请人除了直接到企业登记场所提出申请外,还可以通过邮寄、传真、电子数据交换和电子邮件等非固定形式提出申请。

(2) 到注册地工商登记部门领取企业名称预先核准申请书,办理名称预先核准(工商局一般在7个工作日内回复核准情况)。申请人除直接到企业登记场所提出申请外,还可以通过邮寄、传真、电子数据交换和电子邮件等非固定形式提出申请。

(3) 公司名称通过核准后,到银行开设临时账户。开设临时账户需要准备的资料包括出资协议书、法定代表人身份证件复印件。

(4) 股东划款到临时账户,请会计师事务所验资并出具验资报告。验资需要准备的资料包括出资协议书、出资方的企业法人营业执照或者自然人的身份证件复印件、法定代表人

的任职文件和身份证件复印件、企业名称预先核准通知书复印件、公司章程,以及住所使用证明。

(5) 收集整理工商注册登记资料,并提交工商登记部门,领取营业执照。申请办理有限责任公司的设立、变更、注销登记和备案,凡材料齐全、符合法定形式的,工商行政管理机关当场作出登记决定,并在5个工作日内核发营业执照或其他登记证明。申请人以非固定形式提交行政许可申请的,受理审核时限按国家工商行政管理总局《企业登记程序性规定》执行。

(6) 刻制公司所需的印章。公司所需的印章一般包括公司公章、财务专用章、收款专用章、业务专用章等。而合同专用章和发票专用章需要在开设银行基本账户后才能刻制^①。

(7) 办理组织机构代码证。组织机构代码证需要申请人到技术监督局领取申请表,填写并加盖公章后,与营业执照副本复印件和法定代表人身份证件复印件一起交技术监督局办理。

(8) 办理国税登记证和地税登记证。国税登记证和地税登记证需要申请人到税务局领取申请表,填写并加盖公章后,与营业执照复印件、组织机构代码证复印件和法定代表人身份证件复印件一起,分别交国税局和地税局进行办理。

(9) 开设银行基本账户。开设银行基本账户需要准备资料有营业执照正本复印件、组织机构代码证正本复印件、国税登记证和地税登记证正本复印件,以及法定代表人身份证件复印件。

(10) 办理注册资金划转手续。

二、申请设立有限责任公司须提交的文件

《中华人民共和国公司登记管理条例》(以下简称《公司登记管理条例》)规定,申请设立有限责任公司,应当向公司登记机关提交下列文件:

- (1) 公司法定代表人签署的设立登记申请书。
- (2) 全体股东指定代表或者共同委托代理人的证明。
- (3) 公司章程。
- (4) 依法设立的验资机构出具的验资证明,法律、行政法规另有规定的除外。
- (5) 股东首次出资是非货币财产的,应当在公司设立登记时提交已办理其财产权转移手续的证明文件。
- (6) 股东的主体资格证明或者自然人身份证明。
- (7) 载明公司董事、监事、经理的姓名、住所的文件以及有关委派、选举或者聘用的证明。
- (8) 公司法定代表人任职文件和身份证明。
- (9) 企业名称预先核准通知书。
- (10) 公司住所证明。
- (11) 国家工商行政管理总局规定要求提交的其他文件。

以上资料中,未注明提交复印件的一般均应提交原件;须提交复印件的,均应由股东签署“与原件一致”字样并加盖公章。

^① 合同专用章和发票专用章需要企业申请人先到公安局提交营业执照副本复印件和法定代表人身份证件复印件,得到公安局出具的公司公章刻制证明后,再到指定地点刻制。

实训项目二 学习工商登记的相关规定



实训目标

掌握工商登记的相关规定。



实训内容

恼人的工商登记^①

1999年底,M与乡友S经商议,决定一起到TB县投资建电站。当时言明:各人先投资,投资款交由S保管并支付各种筹建费用;待电站建成运行后,清算投资账及投资比例,办理工商登记。2000年1月13日起,M开始以个人名义陆续注入资金。2001年1月16日,M所在公司出资30万元。此间,据S讲,其本人也有出资。2001年4月,电站建成投产。但S以电费未结、工程款须支付为由,要求M继续出资。至2003年5月7日,M个人累计出资178.7万元,M所在公司出资30万元;因未算账,S出资额仍不详。

2003年3月初,M偶然在一份S拿来的工程款单上看到加盖有一枚公司印章,顿觉吃惊。经询问,方知S已在2000年5月办理了HT公司设立登记,S本人为公司法定代表人,股东为M、S以及另外一个人。而在此几年间,由于根本未算账、清资,M及其所在公司对于S等人有无出资、出资多少等情况均一无所知。于是,M要求S立即召开会议,公布并清算投资账。但S提出,要算账、交账就必须先办理公司变更登记:除了原来登记的三个股东不变外,法定代表人要由S变为M、注册资本要由60万元变为500万元。否则,不交账、算账。而如果不交账、算账,则M及其所在公司在共同出资近200万元的情况下,却既不能明晰对方的真实出资数额又无法参与公司的实际管理。在此情况下,出于“不怕有问题,算账后凭事实说话”的考虑,同年3月16日,M在公司变更登记申请书上签名,此后的变更登记手续仍由S办理。

但S办理完变更登记手续后移交给M的却是一堆票据,原来公司在此前未建账,无账可交。无奈,M只得依据由S移交并经S及另一人认可,由筹建工程师审核的票据逐步建立账务,清算投资。2005年12月,公司账务建成并委托会计师事务所进行审计和验资。30天后,审计和验资报告做出,结论表明:公司的实际出资人只有两个——M和M所在公司。

2006年1月17日,HT公司委托律师对公司工商档案进行查询,发现设立登记档案中涉及M的所有签名全部是伪造的,变更登记档案中绝大多数签名是伪造的,登记情况与实际情况完全不符。同年2月17日,HT公司向TB县工商局先后提出书面改正申请、撤销登记申请,并提交了M亲笔签名公证书、HT公司委托会计师事务所作出的审计、验资报告等。TB县工商局接到HT公司申请后,另行委托相关会计师事务所对HT公司截止变更登记时实收资本进行了审计,得出了与HT公司委托审计一致的结论。但却又迟迟不作出改正或者撤销决定,以致违法的登记行为未能得到纠正,纠纷酿成。同年8月6日,HT公司依法提起行政诉讼。

^① 高雅杰. 恼人的工商登记[EB/OL]. (2008-04-14)[2011-08-22]. <http://www.66law.cn/channel/goodcase/2008-04-14/3941.aspx>.

问题

根据《公司法》的规定,对于申请材料虚假的工商登记应当怎样处理?



实训要求

- (1) 学生按 5~8 人分组。
- (2) 学习工商登记的相关规定,认真分析案例,回答问题。
- (3) 收集在工商登记中关于申请材料虚假的相关处罚措施。
- (4) 整理发言提纲,相互交流经验。



成果检测

- (1) 每组提交一份案例分析的答案要点。
- (2) 老师根据学生的个人表现、团队意识等进行成绩评定。

相关知识链接

《公司法》第六条规定,设立公司,应当依法向公司登记机关申请设立登记。符合本法规定的设立条件的,由公司登记机关分别登记为有限责任公司或者股份有限公司;不符合本法规定条件的,不得登记为有限责任公司或者股份有限公司。法律、行政法规规定设立公司必须报经批准的,应当在公司登记前依法办理批准手续。《公司登记管理条例》第三条规定:公司经公司登记机关依法登记,领取企业法人营业执照,方取得企业法人资格;自本条例施行之日起设立公司,未经公司登记机关登记的,不得以公司的名义从事经营活动。

一、工商登记管辖

我国企业工商登记的管辖按分级管理的原则进行,国家工商行政管理总局负责下列公司的登记:国务院授权部门批准设立的股份有限公司;国务院授权投资的公司;国务院授权投资的机构或者部门单独投资或者共同投资设立的有限责任公司;外商投资的有限责任公司;依照法律的规定或者按照国务院的规定,应当由国家工商行政管理总局登记的其他公司。

省、自治区、直辖市工商行政管理局负责本辖区内下列公司的登记:省、自治区、直辖市人民政府批准设立的股份有限公司;省、自治区、直辖市人民政府授权投资的公司;国务院授权投资的机构或者部门与其他出资人共同投资设立的有限责任公司;省、自治区、直辖市人民政府授权投资的机构或者部门单独或者共同投资设立的有限责任公司;国家工商行政管理总局委托登记的公司。

市、县工商行政管理局负责本辖区内除上述公司以外的其他公司的登记,具体登记管辖由省、自治区、直辖市工商行政管理局规定。

二、工商登记事项

企业进行工商登记时,需要办理的登记事项包括:名称、住所、法定代表人、注册资本、企业类型、经营范围、营业期限、有限责任公司股东或股份有限公司发起人的姓名或者名称。企业在登记时应将相应资料准备充分。

1. 名称预先核准

企业登记首先应确定的事项是公司名称。《公司登记管理条例》第十一条规定:公司名称应当符合国家有关规定,公司只能使用一个名称,经公司登记机关核准登记的公司名称受法律保护。设立公司应当申请名称预先核准,公司名称不能与其他企业已经拥有的名称重复和相似。对于一些企业,公司名称应当反映企业的注册类型和经营特色。《公司登记管理条例》第十八条规定:设立有限责任公司,应当由全体股东指定的代表或者共同委托的代理人向公司登记机关申请名称预先核准;设立股份有限公司,应当由全体发起人指定的代表或者共同委托的代理人向公司登记机关申请名称预先核准。

申请名称预先核准,应当提交下列文件:

(1) 有限责任公司的全体股东或者股份有限公司的全体发起人签署的公司名称预先核准申请书。

(2) 全体股东或者发起人指定代表或者共同委托代理人的证明。

(3) 国家工商行政管理总局规定要求提交的其他文件。

公司登记机关应当自收到前款所列文件之日起 10 日内作出核准或者驳回的决定。公司登记机关决定核准的,应当发给企业名称预先核准通知书。《公司登记管理条例》第十九条规定,预先核准的公司名称保留期为 6 个月。预先核准的公司名称在保留期内,不得用于从事经营活动,不得转让。

2. 公司的住所

《公司登记管理条例》第十二条规定,公司的住所是公司主要办事机构所在地。经公司登记机关登记的公司的住所只能有一个。公司的住所应当在其公司登记机关辖区内。公司的住所是企业决定在何处进行登记的重要因素,企业在进行登记之前应当准备好住所证明。住所证明可以是自有或租赁证明,但它必须是能够证明公司对其住所享有使用权的文件。

3. 公司的注册资本

《公司登记管理条例》第十三条规定,公司注册资本和实收资本应当以人民币表示,法律、行政法规另有规定的除外。

注册何种类型的公司,在公司法中都规定了注册资本的最低限额。企业在准备注册资本时要按《公司法》要求达到法律规定的最低限额。

4. 对设立有限责任公司的特别要求

《公司登记管理条例》第二十条规定,设立有限责任公司,应当由全体股东指定的代表或者共同委托的代理人向公司登记机关申请设立登记。法律、行政法规或者国务院决定规定设立有限责任公司必须报经批准的,应当自批准之日起 90 日内向公司登记机关申请设立登记;逾期申请设立登记的,申请人应当报批准机关确认原批准文件的效力或者另行报批。

《公司登记管理条例》第二十二条规定,公司申请登记的经营范围中属于法律、行政法规规定或者国务院决定规定在登记前须经批准的项目的,应当在申请登记前报经国家有关部门批准,并向公司登记机关提交有关批准文件。

《公司登记管理条例》第二十三条规定,公司章程有违反法律、行政法规的内容的,公司登记机关有权要求公司作相应修改。

经公司登记机关核准设立登记并发给企业法人营业执照,公司即告成立。但企业会计

人员需要注意,在领取了企业法人营业执照后,要询问是否需要到当地的工商行政管理局作报到登记。

接下来的工作就是凭公司登记机关核发的企业法人营业执照刻制印章,到管辖的技术监督局办理组织机构代码证书,开立银行账户以及申请纳税登记。

实训项目三 工商登记相关表格的填写



实训目标

熟悉工商登记相关表格的填写。



实训内容

- (1) 学生按 5~8 人划分实训团队,每个团队组建一个模拟公司。
- (2) 每个公司准备好企业名称预先核准申请书,公司设立登记申请书,公司股东(发起人)出资情况表,董事、监事、经理信息表,法定代表人信息表等各一份。
- (3) 准备模拟公司的有关资料,准备股东、董事、监事、经理、法定代表人等有关资料。
- (4) 填写各项表格。



实训要求

- (1) 认真准备模拟公司有关资料。
- (2) 独立完成工商登记相关表格的填写。



成果检测

由老师对各团队表格填写的准确性、规范性和遵守纪律情况进行考核。

相关知识链接

企业进行工商登记需要填写的表格有:企业名称预先核准申请书,公司设立登记申请书,公司股东(发起人)出资情况表,董事、监事、经理信息表以及法定代表人信息表等。

- (1) 企业名称预先核准申请书(见表 1-5)。

表 1-5 企业名称预先核准申请书

申请企业名称	
备选企业名称 (请选用不同的字号)	1.
	2.
	3.
经营范围	许可经营项目:
	一般经营项目: (只需填写与企业名称行业表述一致的主要业务项目)

续表

注册资本/万元	
企业类型	
住所所在地	
指定代表或者委托代理人	

指定代表或委托代理人的权限:

1. 同意不同意核对登记材料中的复印件并签署核对意见;
2. 同意不同意修改有关表格的填写错误;
3. 同意不同意领取《企业名称预先核准通知书》。

指定或者委托的有效期限	自 年 月 日至 年 月 日
-------------	----------------

注:1. 手工填写表格和签字请使用黑色或蓝黑色钢笔、毛笔或签字笔,请勿使用圆珠笔。

2. 指定代表或者委托代理人的权限需选择“同意”或者“不同意”,请在中打√。

3. 指定代表或者委托代理人可以是自然人,也可以是其他组织;指定代表或者委托代理人是其他组织的,应当另行提交其他组织证书复印件及其指派具体经办人的文件、具体经办人的身份证件。

(2) 公司设立登记申请书(见表 1-6)。

表 1-6 公司设立登记申请书

名称			
名称预先核准通知书文号		联系电话	
住所		邮政编码	
法定代表人姓名		职务	
注册资本/万元		公司类型	
实收资本/万元		设立方式	
经营范围	许可经营项目: 一般经营项目:		
营业期限	长期/_____年	申请副本数量	_____个

本公司依照《公司法》《公司登记管理条例》设立,提交材料真实有效。谨此对真实性承担责任。

法定代表人签字:

年 月 日

注:1. 手工填写表格和签字请使用黑色或蓝黑色钢笔、毛笔或签字笔,请勿使用圆珠笔。

2. 公司类型应当填写“有限责任公司”或“股份有限公司”。其中,国有独资公司应当填写“有限责任公司(国有独资)”;一人有限责任公司应当注明“有限责任公司(自然人独资)”或“有限责任公司(法人独资)”。

3. 股份有限公司应在“设立方式”栏选择填写“发起设立”或者“募集设立”。

4. 营业期限:请选择“长期”或者“××年”。

(3) 公司股东(发起人)出资情况表(见表 1-7)。

表 1-7 公司股东(发起人)出资情况表

股东(发起人) 名称或姓名	证件名称 及号码	认缴出资额 /万元	出资 方式	持股比例 /%	实缴出资额 /万元	出资 方式	出资 时间	余额交付 期限	备注

注:1. 根据公司章程的规定及实际出资情况填写。

2. 备注栏填写下述字母:A. 企业法人;B. 社会团体法人;C. 事业法人;D. 国务院、省级人民政府、经授权的机构或部门;E. 自然人;F. 其他。

3. 出资方式填写:货币、非货币。

(4) 董事、监事、经理信息表(见表 1-8)。

表 1-8 董事、监事、经理信息表

姓名_____职务_____身份证件号码:_____

(身份证件复印件粘贴处)

姓名_____职务_____身份证件号码:_____

(身份证件复印件粘贴处)

姓名_____职务_____身份证件号码:_____

(身份证件复印件粘贴处)

(5) 法定代表人信息表(见表 1-9)。

表 1-9 法定代表人信息表

姓 名		联系电话	
职 务		任免机构	
身份证件类型			
身份证件号码			

(身份证件复印件粘贴处)

法定代表人签字: _____ 年 月 日

以上法定代表人信息真实有效,身份证件复印件与原件一致,符合《公司法》《企业法人法定代表人登记管理规定》关于法定代表人任职资格的有关规定,谨此对真实性承担责任。

(盖章或者签字)

年 月 日

注:依照《公司法》、公司章程的规定程序,出资人、股东会确定法定代表人的,由二分之一以上出资人、股东签署;董事会确定法定代表人的,由二分之一以上董事签署。

任务三

进行开业税务登记

开业税务登记是税收征管工作中极为重要的环节。根据《中华人民共和国税收征收管理法》与《税务登记管理办法》的相关规定,从事生产、经营的纳税人应当自领取营业执照之日起 30 日内,持有关证件向生产、经营地或纳税义务发生地的主管税务机关申报办理税务登记,税务机关审核后发给税务登记证件。

本项实训旨在通过模拟实际,帮助学生熟悉开业税务登记的方法和程序,掌握税务登记表的填写方法。

实训项目一 模拟开业税务登记的流程



实训目标

- (1) 熟练掌握开业税务登记的流程。
- (2) 能够在实际生活中办理好开业税务登记事务。



实训内容

- (1) 学生按 5~8 人划分实训团队,每个团队进行角色划分,由两名同学扮演税务机关人员,其余同学扮演纳税人。
- (2) 纳税人到税务机关领税务登记表。
- (3) 填写税务登记表。
- (4) 准备相关资料和证件。
- (5) 纳税人向税务机关报送税务登记表及有关资料,等待审核。
- (6) 税务机关审核,并核定纳税事项。如果资料完整、内容齐全、手续齐全,则审核通过;反之,由纳税人补正资料或等待税务机关核实。
- (7) 税务机关建立分户档案,打印税务登记证。
- (8) 纳税人缴纳工本费,领取税务登记证。
- (9) 角色互换,重复步骤(2)~(8)。



实训要求

收集整理相关资料,为实训做好准备工作。



成果检测

老师根据学生的个人表现、工作态度,以及对突发事件的处理能力等进行评定。

相关知识链接

一、办理开业税务登记的时间

- (1) 从事生产、经营的纳税人,应当自领取营业执照之日起 30 日内,主动依法向国家税务机关申报办理登记。
- (2) 按照规定不需要领取营业执照的纳税人,应当自有关部门批准之日起 30 日内或者自发生纳税义务之日起 30 日内,主动依法向主管国家税务机关申报办理税务登记。

二、办理开业税务登记的地点

- (1) 纳税企业和事业单位向当地主管国家税务机关申报办理税务登记。
- (2) 纳税企业和事业单位跨县(市)、区设立的分支机构和从事生产经营的场所,除总机构向当地主管国家税务机关申报办理税务登记外,分支机构还应当向其所在地主管国家税务机关申报办理税务登记。

(3) 有固定生产经营场所的个体工商户向经营地主管国家税务机关申报办理税务登记;流动经营的个体工商户,向户籍所在地主管国家税务机关申报办理税务登记。

(4) 对未领取营业执照从事承包、租赁经营的纳税人,向经营地主管国家税务机关申报办理税务登记。

三、办理开业税务登记的手续

1. 提出申请,提供证件、资料

纳税人必须提出书面申请报告,并提供下列有关证件、资料:

- (1) 工商营业执照副本或其他核准执业证件原件及复印件。
- (2) 有关章程、合同、协议书复印件。
- (3) 银行账号证明。
- (4) 法定代表人或业主居民身份证、护照或者回乡证等其他合法证件。
- (5) 总机构所在地国家税务机关证明。
- (6) 国家税务机关要求提供的其他有关证件、资料。

2. 填报税务登记表

纳税人领取税务登记表或者注册税务登记表后,应当按照规定内容逐项如实填写,并加盖企业印章;经法定代表人签字或业主签字后,将税务登记表或者注册税务登记表报送主管国家税务机关。

企业在外地设立的分支机构或者从事生产、经营的场所,还应当按照规定内容逐项如实填报总机构名称、地址、法定代表人、主要业务范围、财务负责人等。

3. 等待税务机关审核

税务机关对纳税人填报的税务登记表、提供的证件和资料,应当在收到之日起 30 日内审核完毕。纳税人提交的证件和资料齐全且税务登记表的填写内容符合规定的,税务机关予以登记,及时发放税务登记证;纳税人提交的证件和资料不齐全或税务登记表的填写内容不符合规定的,税务机关应当场通知其补正或重新填报;纳税人提交的证件和资料明显有疑点的,税务机关应进行实地调查,核实后予以发放税务登记证。对不符合规定的不予登记,也应在 30 日内予以回复。税务机关通过对税务登记申请的审核,可以掌握实际办理税务登记户数,进而掌握申报办理税务登记户的行业构成等税务管理信息。

4. 领取税务登记证

纳税人报送的税务登记表或者注册税务登记表和提供的有关证件、资料,经主管国家税务机关审核后,报有关国家税务机关批准予以登记的,应当按照规定的期限到主管国家税务机关领取税务登记证或者注册税务登记证及其副本,并按规定缴付工本管理费。

开业税务登记流程如图 1-1 所示。

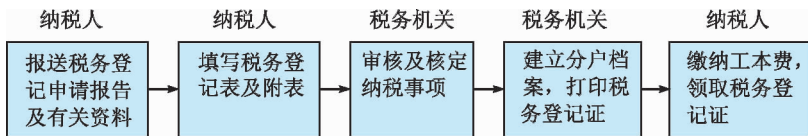


图 1-1 开业税务登记流程

实训项目二 了解开业税务登记的相关规定



实训目标

- (1) 掌握税务登记的有关规定。
- (2) 培养主动纳税的意识。



实训内容

未按规定在 30 天内办理税务登记受处罚^①

某税务所 2007 年 3 月 12 日接到群众举报,辖区内前进机械厂开业近两个月尚未办理税务登记。3 月 15 日,该税务所对前进机械厂进行税务检查。经查,该机械厂 2007 年 1 月 24 日办理营业执照,1 月 26 日正式投产运营,没有办理税务登记。根据检查情况,税务所于 2007 年 3 月 16 日作出责令前进机械厂于 3 月 23 日前办理税务登记,对未按规定办理税务登记的行为处以 500 元罚款的决定。

问题

案例中的处理决定是否有效?为什么?



实训要求

- (1) 学生按 5~8 人分组。
- (2) 学习开业税务登记的相关规定,认真分析案例,回答问题。
- (3) 收集关于未按规定办理税务登记的相关处罚措施。
- (4) 各组整理发言提纲,相互交流经验。



成果检测

- (1) 每组提交一份案例分析的答案要点。
- (2) 老师根据每个同学的个人表现、团队意识等进行成绩评定。

相关知识链接

《税务登记管理办法》第十条规定:企业,企业在外地设立的分支机构和从事生产、经营的场所,个体工商户和从事生产、经营的事业单位(以下统称从事生产、经营的纳税人),向生产、经营所在地税务机关申报办理税务登记。

(1) 从事生产、经营的纳税人领取工商营业执照(含临时工商营业执照)的,应当自领取工商营业执照之日起 30 日内申报办理税务登记,税务机关核发税务登记证及副本(纳税人领取临时工商营业执照的,税务机关核发临时税务登记证及副本)。

(2) 从事生产、经营的纳税人未办理工商营业执照但经有关部门批准设立的,应当自有

^① 石济海. 未按规定在 30 天内办理税务登记受处罚[EB/OL]. (2007-04-23)[2011-09-06]. http://www.ctax.org.cn/news/rdzt/sszgf/zgal/t20070423_367235.shtml.

关部门批准设立之日起 30 日内申报办理税务登记,税务机关核发税务登记证及副本。

(3) 从事生产、经营的纳税人未办理工商营业执照也未经有关部门批准设立的,应当自纳税义务发生之日起 30 日内申报办理税务登记,税务机关核发临时税务登记证及副本。

(4) 有独立的生产经营权、在财务上独立核算并定期向发包人或者出租人上交承包费或租金的承包、承租人,应当自承包、承租合同签订之日起 30 日内,向其承包、承租业务发生地税务机关申报办理税务登记,税务机关核发临时税务登记证及副本。

(5) 从事生产、经营的纳税人外出经营,自其同一县(市)实际经营或提供劳务之日起,在连续的 12 个月内累计超过 180 日的,应当自期满之日起 30 日内,向生产、经营所在地税务机关申报办理税务登记,税务机关核发临时税务登记证及副本。

(6) 境外企业在中国境内承包建筑、安装、装配、勘探工程和提供劳务的,应当自项目合同或协议签订之日起 30 日内,向项目所在地税务机关申报办理税务登记,税务机关核发临时税务登记证及副本。

《税务登记管理办法》第十一条规定,本办法第十条规定以外的其他纳税人,除国家机关、个人和无固定生产、经营场所的流动性农村小商贩外,均应当自纳税义务发生之日起 30 日内,向纳税义务发生地税务机关申报办理税务登记,税务机关核发税务登记证及副本。

实训项目三 填写税务登记表



实训目标

熟悉“税务登记表”的填制。



实训内容

- (1) 学生按 5~8 人分组,每组组建一个模拟公司。
- (2) 每个公司准备税务登记表一份。
- (3) 各组整理模拟公司的相关资料,包括公司的名称、成立时间、营业执照的领取地点、工商注册号(19 位数字)、经营期限、纳税人识别号、组织机构代码、法定代表人、从业人数、注册地址、邮政编码、电话、开户行、银行账号、经营范围、注册资本、网址、人员情况、投资者基本情况等内容。
- (4) 填写税务登记表。



实训要求

- (1) 认真准备模拟公司的有关资料。
- (2) 独立完成税务登记表及附表的填写。



成果检测

老师检验各组税务登记表和附表填写的准确性、规范性及遵守纪律情况,并进行评定。

相关知识链接

税务登记表分为三种,分别适用于单位纳税人、个体经营纳税人和临时税务登记纳税人。以单位纳税人为例,单位纳税人自领取营业执照,或者自有关部门批准设立之日起 30 日内,或者自纳税义务发生之日起 30 日内,到税务机关办税服务厅领取税务登记表(见表 1-10),联合办证的还需领取房屋、土地、车船情况登记表。纳税人填写完相关内容后,在相关位置盖上单位公章、法人代表章,然后将税务登记表及其他相关资料送交税务登记窗口。

税务登记表的主要内容包括:单位名称、法定代表人或者业主姓名及其居民身份证、护照或者其他合法证件的号码,住所、经营地点,登记类型,核算方式,生产经营方式,生产经营范围,注册资金(资本)、投资总额,生产经营期限,财务负责人、联系电话,以及国家税务总局确定的其他有关事项。

表 1-10 税务登记表

(适用单位纳税人)

填表日期:

纳税人名称		纳税人识别号				
登记注册类型		批准设立机关				
组织机构代码		批准设立证明或文件号				
开业(设立)日期		生产经营期限		证照名称		证照号码
注册地址		邮政编码			联系电话	
生产经营地址		邮政编码			联系电话	
核算方式	请选择对应项目打“√” <input type="checkbox"/> 独立核算 <input type="checkbox"/> 非独立核算		从业人数	____其中外籍人数____		
单位性质	请选择对应项目打“√” <input type="checkbox"/> 企业 <input type="checkbox"/> 事业单位 <input type="checkbox"/> 社会团体 <input type="checkbox"/> 民办非企业单位 <input type="checkbox"/> 其他					
网站网址		国标行业		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
适用会计制度	请选择对应项目打“√” <input type="checkbox"/> 企业会计制度 <input type="checkbox"/> 小企业会计制度 <input type="checkbox"/> 金融企业会计制度 <input type="checkbox"/> 行政事业单位会计制度					
经营范围	请将法定代表人(负责人)身份证件复印件粘贴在此处。					

续表

内 容	项目	姓 名	身份证件		固定电话	移动电话	电子邮箱
			种类	号码			
联系人							
法定代表人(负责人)							
财务负责人							
办税人							
税务代理人名称		纳税人识别号		联系电话		电子邮箱	
注册资本或投资总额		币种	金额	币种	金额	币种	金额
投资方名称	投资方经济性质	投资比例	证件种类	证件号码	国籍或地址		
自然人投资比例		外资投资比例		国有投资比例			
分支机构名称		注册地址		纳税人识别号			
总机构名称			纳税人识别号				
注册地址			经营范围				
法定代表人姓名		联系电话		注册地址邮政编码			
代扣代缴、代收代缴 税款业务情况	代扣代缴、代收代缴税款业务内容			代扣代缴、代收代缴税种			

附报资料：

经办人签章： ____年__月__日	法定代表人(负责人)签章： ____年__月__日	纳税人公章： ____年__月__日
---------------------------	----------------------------------	---------------------------

续表

以下由税务机关填写:				
纳税人所处街乡				隶属关系
国税主管税务局		国税主管税务所(科)		是否属于国税、
地税主管税务局		地税主管税务所(科)		地税共管户
经办人签章: 国税经办人: _____ 地税经办人: _____	国家税务登记机关 (税务登记专用章): 核准日期: _____年___月___日 国税主管税务机关:			地方税务登记机关 (税务登记专用章): 核准日期: _____年___月___日 地税主管税务机关:
受理日期: _____年___月___日				
国税核发《税务登记证副本》数量:	本	发证日期:	_____年___月___日	
地税核发《税务登记证副本》数量:	本	发证日期:	_____年___月___日	

填表说明:

(1) 本表适用于各类单位纳税人填用。

(2) 从事生产、经营的纳税人应当自领取营业执照,或者自有关部门批准设立之日起 30 日内,或者自纳税义务发生之日起 30 日内,到税务机关领取税务登记表,填写完整后提交税务机关,办理税务登记。

(3) 办理税务登记应当出示、提供以下证件资料(所提供资料原件用于税务机关审核,复印件留存税务机关):

① 营业执照副本或其他核准执业证件原件及其复印件。

② 组织机构代码证书副本原件及其复印件。

③ 注册地址及生产、经营地址证明(产权证、租赁协议)原件及其复印件;如为自有房产,请提供产权证或买卖契约等合法的产权证明原件及其复印件;如为租赁的场所,请提供租赁协议原件及其复印件,出租人为自然人的还须提供产权证明的复印件;如生产、经营地址与注册地址不一致,请分别提供相应证明。

④ 公司章程复印件。

⑤ 有权机关出具的验资报告或评估报告原件及其复印件。

⑥ 法定代表人(负责人)居民身份证、护照或其他证明身份的合法证件原件及其复印件;复印件分别粘贴在税务登记表的相应位置上。

⑦ 纳税人跨县(市)设立的分支机构办理税务登记时,还须提供总机构的税务登记证(国、地税)副本复印件。

⑧ 改组改制企业还须提供有关改组改制的批文原件及其复印件。

⑨ 税务机关要求提供的其他证件资料。

(4) 纳税人应向税务机关申报办理税务登记。完整、真实、准确、按时填写此表。

(5) 使用碳素或蓝墨水的钢笔填写本表。

(6) 本表一式两份(国地税联办税务登记的本表一式三份)。税务机关留存一份,退回

纳税人一份(纳税人应妥善保管,验换证时须携带查验)。

(7) 纳税人在新办或者换发税务登记时应报送房产、土地和车船有关证件,包括房屋产权证、土地使用证、机动车行驶证等证件的复印件。

(8) 表中有关栏目的填写说明:

① “纳税人名称”栏:填写企业法人营业执照或营业执照或有关核准执业证书上的名称。

② “身份证件名称”栏:一般填写居民身份证,如无身份证,则填写军官证、士兵证、护照等有效身份证件。

③ “注册地址”栏:填写工商营业执照或其他有关核准开业证照上的地址。

④ “生产经营地址”栏:填写办理税务登记的机构生产经营地地址。

⑤ “国籍或地址”栏:外国投资者填国籍,中国投资者填地址。

⑥ “登记注册类型”栏:填写经济类型,按照营业执照的内容填写。不需要领取营业执照的,选择“非企业单位”或者“港、澳、台商企业常驻代表机构及其他”“外国企业”;如为分支机构,按总机构的经济类型填写。

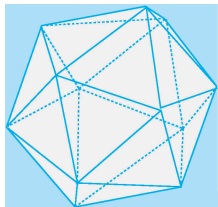
项目小结

在本项目中,重点实训任务有三个:组建模拟企业、进行工商登记以及进行开业税务登记。

(1) 在任务一中,每个实训团队首先根据企业经营领域确定的原则和途径,通过市场调查、分组讨论,确定模拟公司的经营领域;然后对比分析不同企业类型、不同组织结构,确定适合模拟公司的类型及组织结构框架;最后进行岗位分析,设置工作岗位,模拟招聘相关工作人员。

(2) 在任务二中,通过角色扮演,使学生掌握企业工商登记的流程;通过案例分析,让学生熟悉工商登记的相关规定及处罚措施;最后,学生根据模拟公司的有关资料,完成工商登记相关表格的填写。

(3) 在任务三中,通过角色扮演,让学生掌握开业税务登记的流程;通过案例分析,让学生熟悉开业税务登记的相关规定;最后,学生根据模拟公司的相关资料,完成税务登记表的填写。



项目二

制订企业经营方案

工作描述



生产经营是企业活动的中心,企业的一切活动都是为实现既定目标而进行的。因此,企业必须时刻关注市场变化,定期进行市场调研,开发出适合客户需求的产品,制订企业经营方案,以期实现长期发展。

主要任务如下:

- ▶任务一 开展市场调查
- ▶任务二 编制企业经营方案
- ▶任务三 进行产品策划

任务一

开展市场调查

进行市场调查是企业经营决策的前提。企业只有充分认识市场、了解市场需求,并对市场作出科学的分析判断,才能够制订出具有针对性的决策,为市场提供适销对路的产品或服务。

实训项目一 市场调查计划的制订



实训目标

- (1) 深刻理解市场调查的意义。
- (2) 了解市场调查的基本程序。
- (3) 掌握市场调查计划的制订内容。



实训内容

海尔在美国成功的奥秘^①

1999年4月30日,在美国南卡罗莱纳州中部的一个人口为8 000人的小镇卡姆登(Camden),海尔投资3 000万美元的海尔生产中心举行了奠基仪式。一年多以后,第一台带有“美国制造”标签的海尔冰箱从漂亮的生产线走下来,海尔从此开始了在美国制造冰箱的历史。海尔成为中国第一家在美国制造和销售产品的公司。

(一)下棋找高手

在海尔首席执行官张瑞敏眼中,海尔国际化就像是一盘棋,而要提高棋艺,最好的办法就是找高手下棋,张瑞敏选择的高手是欧洲和美国。

海尔决定用自己的品牌进军欧美市场。海尔的榜样是日本的索尼。20世纪60年代,索尼在国际市场上还默默无闻,索尼每一个新产品上市时,都首先投放到欧美地区,打出影响后再到日本和其他国家销售,索尼由此成为一个世界性名牌。

美国家电市场名牌荟萃,竞争激烈,是所有世界名牌的竞技场。而且在美国本土,家用电器也早已是处于成熟期的产品。通用(GE)、惠而浦(Whirlpool)和美泰克(Maytag)这三大美国电器生产商虎视眈眈,自然不会坐视不理,一场商业激战在所难免。那么,海尔靠什么来同这些美国著名企业叫板呢?

(二)美国市场调研

1. 需求能力

1998年、1999年中国出口美国的冰箱销售额分别为4 718万美元、6 081万美元,其中海尔冰箱的销售额分别为1 700多万美元、3 100多万美元。据统计,在美国建一个冰箱厂的盈亏平衡点是28万台,海尔现在的冰箱出口已经远远超过这个数字。

据统计,目前在美国180 L以下小冰箱市场中,海尔已占到超过30%的市场份额。但海尔大规模冰箱长期因远隔重洋而无法批量进军美国市场。项目见效后,海尔在美国市场的产品结构将更加合理,市场占有率将进一步提高。

2. 消费者的需求结构

目前,在美国200 L以上的大型冰箱被通用、惠尔浦等企业所垄断;160 L以下的冰箱销量较少,通用等厂商认为这是一个需求量不大的产品,没有投入多少精力去开发市场,然而海尔发现美国的家庭人口正在减少,小型冰箱将会越来越受欢迎,独身者和留学生就很喜欢小型冰箱。

美国营销专家科特勒说:“海尔战略的另一部分是对消费群体的定位,很正确,它针对的是年轻人。老一代习惯于购买像通用这样的老品牌,年轻人对家电还没有形成任何习惯性的购买行为,因为他们刚有自己的第一个公寓或者正在建立自己的第一个家,买自己的第一台电冰箱。所以,我认为定位于年轻人是明智的决策。”

根据以上调查分析,海尔决定在美国市场开发60 L~160 L的各种类型的小型冰箱,这

^① 韩正忠. 海尔在美国成功的奥秘[EB/OL]. 2001-12-15[2013-12-20]. http://wenku.baidu.com/link?url=sNs4rX4FqBEdfNjcbXt7GA-fuVy9Im-vIvfUX2b8CqfzJqHbF9VQF3_aZXRcW30lii3uq1-TkZTc0InQ3rjcqzefdHcEdbHP0Le2MAXWf09u.

种冰箱的需求潜力会很大。

从海尔最初向美国出口冰箱到 2003 年短短几年的时间里,海尔冰箱已成功地在美国市场建立了自己的品牌。2003 年美国的零售巨人沃尔玛连锁店开始销售海尔的两种小型电冰箱和两种小型冷柜,并同海尔签订了再购买 100 000 台冰箱的协议。海尔在美国最受欢迎的产品是学生宿舍和办公场所使用的小型冰箱。目前,这类产品的市场占有率占该型号冰箱的 25%,在赢得新的连锁店客户之后可望增至 40%。海尔在卧室冷柜方面也取得了成功,该产品在美国同类型号中的市场占有率为 1/3。海尔的窗式空调机也有广阔的市场前景,该产品已占美国市场的 3%。

问题

- (1) 海尔在美国成功的主要原因是什么?
- (2) 这个案例给人们的启示是什么?



实训要求

- (1) 学生按 5~8 人分组,每组组建一个模拟公司。
- (2) 认真阅读分析案例,并通过各种渠道,收集有关市场调查的资料,分析海尔为什么能在强手如云的美国取得成功。
- (3) 以模拟公司为单位组织讨论,谈谈该案例给企业带来的启示。



成果检测

- (1) 每位同学形成一份简要的案例分析提纲。
- (2) 老师根据每个人的案例分析提纲和在研讨会中的表现评定成绩。

相关知识链接

“现代营销学之父”菲利普·科特勒曾说过:“要管理好一个企业,必须管理它的未来,而管理未来就是管理信息。”

随着社会的发展,科学技术的不断进步,市场需求越来越复杂,变化也越来越快。企业要实现自己的营销目标,就必须适应市场的变化,努力满足市场日益增长的需求。所谓“知己知彼,百战不殆”,只有对消费者的需求了如指掌,对各地市场环境清清楚楚,对商业竞争对手准确掌握,企业才能在市场竞争中获胜。而这些情报的取得,都离不开全方位、多侧面的市场调查。因此,市场调查是市场营销整个领域中的一个重要元素。

一、市场调查的基本程序

市场调查是指运用科学的方法,有目的地、系统地收集、记录、整理和分析市场信息资料,从而认识市场发展变化的现状和趋势,为市场预测、经营决策提供科学依据的手段。市场调查的全过程可分为以下三个阶段:

(1) 准备阶段。准备阶段的主要任务是解决调查目的、范围和调查力量的组织等问题,并制订出切实可行的调查计划。首先确定调查目标,拟订调查项目;其次确定收集资料的范

围和方式;再次设计调查表和抽样方式;最后制订调查计划。

(2) 实施阶段。实施阶段是整个市场调查过程中最关键的阶段,对调查工作能否满足准确、及时、完整和节约等基本要求有直接的影响。其主要任务是组织调查人员进行培训,并按照调查计划的要求,系统地收集有关资料和数据,听取被调查者的意见。

(3) 总结阶段。总结阶段的主要任务是:对收集到的资料进行整理与分析,根据整理的资料撰写调查报告,提出调查的结论和建议,并对其追踪与反馈。

二、制订市场调查计划

市场调查计划的制订是对调查工作各个方面和全过程的考虑,包括整个调查工作过程的全部内容。

1. 明确调查目的

明确调查目的是制订调查计划的首要问题,只有确定了调查目的,找出企业在市场活动中存在的问题,才能研究和探讨解决问题的途径和方法。

2. 确定调查对象和调查单位

明确了调查目的之后,就要确定调查对象和调查单位,其目的主要是解决向谁调查和由谁来具体提供资料的问题。调查对象是指根据调查目的、任务所确定的调查范围以及所要调查的总体,它是由某些性质上相同的许多调查单位共同组成的。调查单位是指所要调查的社会总体的个体,即调查对象中的具体单位,它是调查登记的各个调查项目的承担者。

3. 确定调查项目

调查项目是制订市场调查计划的基本内容,是为了获得统计资料而设立的,目的是明确向被调查者了解哪些问题。

市场调查的内容比较广泛,企业所面对的问题不同,调查的内容也不同。企业可以根据市场调查的目的确定调查的项目,具体包括以下内容:

(1) 市场环境调查。企业的任何活动都离不开其所处的市场环境。市场环境是客观存在、不以人的意志为转移的,企业必须密切注意其变化,以更好地适应它。市场环境调查的主要内容包括:自然环境,如与该企业产品有关的自然资源、地理环境、气候环境等;经济环境,如经济发展水平、人均收入、消费水平、目标市场的人口总数、市场购买力等;社会文化环境,如思想意识、风俗习惯、宗教信仰、艺术创造、价值观等。

(2) 市场需求调查。市场是企业营销活动的出发点和归宿点,市场需求调查是市场调查中最基本的内容。市场需求调查的内容包括:消费需求调查,如人口数量、可支付购买力;消费结构调查;消费者购买动机调查。

(3) 市场供给调查。企业在生产过程中除了要掌握市场需求情况外,还必须了解整个市场的货源状况。市场供给调查主要包括商品供给来源及影响因素调查;商品供应能力调查,如企业商品供应能力、设备供应能力、资金供应能力、员工工作能力;商品供应范围的调查;等等。

(4) 市场竞争对手调查。一般而言,对竞争对手的调查主要包括:企业的竞争者都有哪些,主要竞争者所占有的市场份额是多少,主要竞争者是否存在优势,若存在,其竞争优势表现在哪些地方,行业竞争者采取的营销策略是什么,等等。

(5) 市场营销调查。营销调查是围绕营销活动而展开的市场调查,主要包括产品调查、销售渠道调查、促销调查、价格调查等。

① 产品调查的主要内容包括:产品的功能设计、用途设计、使用方便和操作安全设计、品牌和商标设计以及外观和包装设计等,产品系列、产品组合,产品生命周期,新产品的开发等。

② 销售渠道调查的主要内容包括:各类中间商应如何选择;如何既满足交货期的需要,又降低销售费用等。

③ 促销调查的主要内容包括:各种促销形式的特点,是否突出了产品和服务的特点,能否给消费者留下深刻印象等。

④ 价格调查的主要内容包括:消费者对价格的接受情况,各种同类产品的差价和优惠价格是否合理,开发新产品如何定价等。

4. 制订调查提纲和调查表

当调查项目确定后,可将其科学地分类、排列,构成调查提纲和调查表,方便调查登记和汇总。调查提纲是指依据调查目的与内容拟订的用于指导市场调查活动的纲领性文件,调查表则主要用于收集数据。调查项目是调研的重点,要按一定的逻辑顺序列出来,然后在每个调研项目下再列出需要了解的具体问题与情况。

5. 估算调查费用

调查费用因调查种类的不同而不同,在制订市场调查计划时应遵循节约原则,在有限的预算条件下达到最佳效果。估算调查费用,需要考虑的内容有:总体方案策划费或设计费、抽样方案设计费、调查问卷设计费及印刷费、调查实施费、数据录入费、数据统计分析费、调研报告撰写费、资料费等办公费用及专家咨询费、劳务费等。

6. 确定调查时间和调查工作期限

调查时间是指调查资料所属的时间,可以从何时起到何时止的时段,也可以是统一规定的标准调查时点。调查工作期限是规定调查工作的开始时间和结束时间,目的是使调查工作能及时开展、按时完成。

7. 确定调查地点

调查地点与调查单位通常是一致的,但也有不一致的情况。当两者不一致时,应规定调查地点。

8. 确定组织方式和调查方法

在制订市场调查计划时,还要规定采取什么组织方式和调查方法取得资料。收集资料有普查、重点调查、典型调查、抽样调查等方式。具体调查方法包括文案法、访问法、观察法、实验法、网络调查法等。在进行市场调查时,采取哪种方式、方法主要取决于调查的对象和任务。为了准确、及时、全面地取得市场信息,可综合运用多种调查方式。

9. 确定调查资料整理和分析方法

采用实地调查法收集的资料大多是零散、不系统的,只能反映事物的表象,无法用于深入研究事物的本质和规律。因此,要采用合理的方法对原始资料进行加工汇总,使之系统化、条理化。

- A. 冰箱
C. 洗衣机
E. 笔记本电脑或台式电脑
G. 微波炉
I. 电热水器
K. 抽油烟机
M. 消毒柜
O. 其他
- B. 彩电
D. 空调
F. 数码相机
H. 电磁炉
J. 冰柜
L. 电压力锅
N. 烘干机
P. 都没有
7. 您或者您的家人主要通过哪种渠道购买电器?
- A. 综合超市
C. 网上商城
- B. 电器商场(国美、苏宁等)
D. 专卖店
8. 您听说过海尔的网上商城吗?
- A. 听说过,购买过
C. 没有听说过
- B. 听说过,但没购买过
9. 您登陆过海尔网上商城吗?
- A. 经常
C. 很少
- B. 有时
D. 没有
10. 您有过网购的经历吗?
- A. 经常
C. 很少
- B. 有时
D. 没有
11. 您的网购频率如何?
- A. 一周一次
C. 一年一次
E. 从没有过
- B. 一月一次
D. 更少
12. 你考虑过通过网络购买家电或者电子产品吗?
- A. 考虑过,愿意尝试
B. 考虑过,但感觉现在的网购市场还不够成熟
C. 没有考虑过,网购经验不足
D. 没有考虑过,不相信网购
13. 您对以下哪些信息感兴趣?(可以多选)
- A. 海尔产品信息
C. 海尔文化
E. 海尔招聘管理
- B. 海尔公司管理
D. 海尔实习
F. 都没有兴趣

问题

- (1) 调查问卷包括哪些内容?
- (2) 如何设计调查问卷?



实训要求

根据所学知识设计一份市场调查问卷。

(1) 学生按 5~8 人分组,每组组建一个模拟公司,并确定一名总经理。每组成员各自设计一份市场调查问卷。

(2) 认真完成市场调查问卷设计,主要内容应包括问卷标题、问卷说明、被调查者基本情况、调查主题内容、编码、作业证明的记载等。

(3) 问卷设计须满足“四易”,即易于回答、易于记录、易于整理统计、易于辨别回答真伪。

(4) 注重问卷设计的询问技术和答案设计技术的有效运用。

(5) 总经理展示公司的市场调查问卷,并说明设计的理念。



成果检测

(1) 总经理归纳小组成员调查问卷设计的共性及特性。

(2) 老师对各模拟公司市场调查问卷进行评定并给出成绩。

相关知识链接

一、问卷设计的格式

调查问卷是收集第一手资料的最普遍的工具。调查问卷的设计是市场调查中的重要环节,其质量好坏直接关系到调查能否达到预期目的。一份完整的调查问卷通常包括标题、问卷说明、被调查者基本情况、调查内容、编码、作业证明的记载等。问卷设计的格式如表 2-1 所示。

表 2-1 问卷设计的格式

项 目	内 容
标题	说明调查研究的主题。标题应简明扼要,易引起回答者的兴趣
问卷说明	说明调查的目的、意义,填表须知,交表时间、地点及其他注意事项
被调查者基本情况	说明被调查者的主要特征,如性别、年龄、居住地、婚姻状况、文化程度、职业、收入等
调查内容	说明调查的基本内容,包括对人们的行为进行调查,对人们的行为后果进行调查,对人们的态度、意见、感觉、偏好等进行调查
编码	对调查项目进行编号,方便分类整理,易于进行计算机处理和统计分析
作业证明的记载	主要包括调查者的姓名、访问日期、时间等,以明确调查人员完成任务的性质

二、问卷设计应注意的问题

(1) 问卷设计的语言文字应简明、清晰、浅显易懂,不要模棱两可。具体要求如下:

① 避免提一般性的问题,如“您对某某产品的印象如何?”等。

② 避免用不确切的词,如“一些”“经常”等。

③ 避免提含糊不清的问题,如“您最近在做什么?”等。

- ④ 避免使用过于专业的术语,如“请问贵公司是否经常使用 STP 策略?”等。
- (2) 调查问卷要保持客观性,避免引导性提问。
- (3) 调查问卷要有亲切感,并要考虑答卷人的自尊。
- (4) 调查问卷的内容设计要合理,问题不宜过多或过于分散,全部问题最好能在 15 分钟内答完。
- (5) 问卷设计时要安排好问题的顺序。具体要求如下:
 - ① 问题的安排应具有逻辑性。
 - ② 问题的安排应先易后难。
 - ③ 能引起被调查者兴趣的问题放在前面。
 - ④ 开放性问题放在后面。
- (6) 设计好问题的版面格式。具体要求如下:
 - ① 问卷中各问题之间的间隔要适当,以使答卷人看卷时有舒适感。
 - ② 问卷的印刷要精美、清晰。
 - ③ 问卷的页数超过一页时要装订好,避免缺页。
 - ④ 开放性问题要给被调查者留出足够的空间。

实训项目三 开展调查,撰写调查报告



实训目标

- (1) 培养学生对市场调查资料的整理与分析能力。
- (2) 掌握撰写调查报告的技巧。



实训内容

- (1) 学生按 5~8 人分组,每组组建一个模拟公司,并确定一名总经理。
- (2) 以公司为单位根据制订的市场调查计划展开调查。
- (3) 对调查过程进行总结,分析是否与调查计划相符、存在哪些问题、应如何解决。
- (4) 对市场调查中取得的资料进行整理与分析,形成调查报告。
- (5) 对调查报告进行分析,各组成员共同讨论,作出经营决策。
- (6) 总经理对本公司的调查进行总结,并对作出的经营决策进行说明。



实训要求

- (1) 根据公司制订的市场调查计划认真展开调查。
- (2) 认真完成调查资料的审核,对真实、准确的资料进行整理。
- (3) 按照一定的程序和方法对整理的资料进行分析,使之成为适用的信息资料。
- (4) 根据分析的信息资料,撰写调查报告。



成果检测

由老师对各组的调查报告与经营决策进行评定,并给出成绩。

相关知识链接

一、市场调查资料的整理与分析

1. 市场调查资料整理

市场调查资料整理主要包括资料的审核、汇总和编码等内容。

资料的审核是指对所收集的原始资料进行初步审查和核实。审核主要包括两个方面：一是检查问卷资料中的问题；二是重新向被调查者核实。

资料的汇总是指根据调查目的将经过审核的原始资料进行分组汇总，使资料系统化、条理化，得出能够反映所研究对象总体特征的综合资料，并以列表的形式反映出这种总体特征的整个工作。

资料的编码是指为每个问题及答案分配一个数字作为代码，它是对所得资料进行计算机录入的前提。

2. 市场调查资料分析

市场调查资料分析是指将收集到的各种信息资料，按照一定的程序和方法，进行分类计算、分析和选择等，使之成为适用的信息资料的过程。其内容主要包括背景分析、状态分析、因果分析和对策研究等。

调查资料分析的方法有定性分析法和定量分析法。定性分析法是指利用辩证、逻辑和创造性思维等方法对事物发展的规律性进行判断、推理的分析方法。定量分析法是指从事物的数量方面入手，运用一定的统计学或数学分析方法进行分析，从而挖掘出事物本身的特征和规律的分析方法。

二、撰写调查报告

1. 调查报告的含义

调查报告又称调查研究报告，是指用书面表达的方式反映市场调查过程和调查结果的一种分析报告，它是市场调查成果的集中体现。

2. 调查报告的格式

一份市场调查报告，通常由扉页、摘要、目录、序言、正文、附件等几部分组成。

(1) 扉页。扉页是指调查报告的封皮，包括调查报告的标题、调查人员姓名、所属单位和提出报告的日期等内容。

(2) 摘要。摘要应概括地说明调查活动所获得的主要成果，一般包括以下内容：产品与竞争对手的当前市场竞争状况；产品在消费者心目中的优缺点；产品广告策略的成败及原因；影响产品销售的因素等。

(3) 目录。目录中应列出报告中各项内容完整的一览表，一般只列出各部分的标题名称及页码。

(4) 序言。序言应简要地说明调查的由来、委托调查的原因以及调查的目的。

(5) 正文。正文是调查报告的主体部分，必须包括研究的全部事实。从研究方法的确直到结论的形成与论证等一系列步骤都应该包括进去，但是无关紧要的或不可靠的资料

要删除。正文的具体构成虽然各不相同,但一般应包括以下内容:调查研究所用的方法、市场调查的背景资料、市场调查的结果、市场调查的结论和建议。

(6) 附件。附件是用来论证、说明或进一步阐述正文有关情况的资料,每个附件都应编号。

3. 调查报告的撰写步骤

(1) 确定主题,谋篇构思。主题是调查报告的灵魂,它应与调查的目的保持一致。主题确定后,就要全面考虑和构想调查报告的内容与形式了。

(2) 选择数据资料。对经过统计分析与理论分析所得到的调查资料,在组织调查报告时仍应选择。但选择时应注意以下方面:选择与主题有关的材料;注意材料“点”与“面”的结合;在现有有用的材料中,选择最好的材料来支持调查结论。

(3) 起草报告。起草报告是指根据已经确定的主题、选好的材料和写作提纲,写出调查报告的初稿。写作时应注意保持稿件结构合理、文字规范、通俗易懂。

(4) 修改定稿。修改定稿是指对调查报告的初稿进行反复修改,包括报告的主题、材料、结构、语言文字等,直至定稿才能向上报送或发表。

任务二

编制企业经营方案

企业要想在瞬息万变的 market 环境中生存和发展,必须善于分析企业内外部环境,作出正确的经营决策,制订正确的经营方案。



实训项目一 制订企业经营决策



实训目标

- (1) 熟悉企业经营决策的概念。
- (2) 学会企业经营决策的制订程序。
- (3) 掌握企业确定经营决策的方法。



实训内容

李宁为何陷入困境

李宁公司成立于1990年,经过20多年的探索,已逐步成为代表中国、国际领先的运动品牌公司。李宁公司采取多品牌业务发展策略,除自有核心李宁品牌,还拥有乐途品牌、艾高品牌、心动品牌。此外,李宁公司控股上海红双喜,全资收购凯胜体育。2012年8月23日,李宁半年净利下降85%,创下上市以来首次记录的全年亏损。公司为何陷入困境?

一、转型——90后李宁

李宁公司品牌重塑,强调年轻、时尚,无可厚非,但是“90后李宁”的品牌将目标人群定位于年轻一代消费者,似乎有些失策。李宁公司创立已有20多年,早已形成跨越多年龄段

的消费群体,过分强调消费者的年龄段,并不利于维护原有的品牌追随者。

另外,李宁公司的品牌定位并不清晰,战略变化非常大。这么多年没有谁能说清李宁的品牌到底是什么。

二、国际化道路遭遇滑铁卢

李宁高举的国际化战略并未为其赢得正能量。从签约的体育明星来看,要么过气,要么影响力不够,而匹克品牌却能拿下NBA。业内不少人士认为,随着国际化战略的实施,李宁品牌最具特色的民族色彩已经被淡化。

“李宁”响亮的名字曾在西班牙体育服装界畅通无阻,李宁还在巴塞罗那和瓦伦西亚建立了物流中心。但随着西班牙经济危机的深入,李宁授权商显然遭遇难以弥补的财政赤字,以至于最终走向破产。

三、多元化策略的失误

1. 品牌

李宁公司制定的多品牌战略——户外、超市品牌、乒乓球品牌、运动时尚,非但未体现综合效应,反而多数成为主品牌的拖累。以运动时尚为例,2009年经营亏损7 691万元,2011年则扩大到1.31亿元。

2. 产品

李宁公司核心运动项目从足球、篮球转向羽毛球,相对小众的羽毛球不足以支撑李宁公司的增长。李宁在时尚和专业之间游移的时候,追随者们采取集中优势资源的做法迅速崛起,如安踏定位于综合运动装备,匹克定位于专业篮球装备。

3. 市场

李宁进行换标,同时把消费人群定位为90后年轻人,并通过调研,定义消费者喜欢“时尚、酷、全球视野”。然而李宁忽视了之前培养起来的70后和80后的忠实购买者。

2010年12月20日,李宁股价一日跌去23%,市值蒸发近45亿港元,是李宁自2004年上市以来最惨痛的一天。2011年李宁被安踏超越,拱手让出了近17年本土体育用品老大的地位。

问题

- (1) 李宁公司逐渐丧失在本土体育用品老大地位的主要原因是什么?
- (2) 这个案例给我们带来哪些启示?



实训要求

- (1) 结合案例,并通过各种渠道收集企业经营决策的资料,回答案例中提出的问题。
- (2) 学生按5~8人分组,每组组建一个模拟公司,以公司为单位讨论企业经营决策的制订程序。



成果检测

- (1) 每个小组形成一份简要的案例分析提纲。
- (2) 老师根据案例分析提纲和在小组讨论中的个人表现,对每位学生评定成绩。

相关知识链接

“一着不慎，满盘皆输；一着占先，全盘皆活”，这句话喻示一个道理：无论做什么事情，成功与失败取决于决策的正确与否。

一、企业经营决策的概念

企业经营决策是指企业对未来经营发展的目标及实现目标的战略或手段进行最佳选择的过程，即决定做什么和如何去做的过程。经营决策是企业管理全部工作的核心内容。科学的经营决策能使企业充满活力，蒸蒸日上；而错误的经营决策则会使企业陷入被动，濒临险境。

二、企业经营决策的制订程序

企业经营决策的制订是一个完整的动态过程，表现出一定的连续性和序列性，具体程序包括以下几步：

(1) 发现问题。所谓问题，就是指企业目标与客观实际之间存在的差距。发现问题是决策工作的起点，问题不明，就难以找到解决问题的突破口，作出正确的决策。

(2) 提出决策目标。决策目标是指在一定外部和内部环境条件下，在市场调查和研究的基础上所预测达到的结果。决策者应根据企业所处的环境条件及其发展变化趋势，提出一个切实可行的目标。

(3) 确定价值标准。提出了决策目标以后，还需要按价值准则对这些目标加以判定。由于任何决策都要受到一定环境的制约，因此在选择价值准则时，要以客观存在的约束条件为基础。

(4) 撰写备选方案。决策目标确定以后，就应拟订达到目标的各种备选方案，以供决策者选择。在现代决策中，由于经济系统及其外部联系的复杂性，应采用多方案优选法。多方案优选法可分三步进行：第一步，分析和研究目标实现的外部 and 内部环境；第二步，拟订出多种实现目标的方案；第三步，将这些方案同目标要求进行粗略的分析对比，权衡利弊，从中选择出若干个利多弊少的可行方案，供进一步评估和抉择。

(5) 分析评估。拟订出备选方案后，采用科学的评估方法和决策技术，对预选方案进行综合评价。

(6) 方案优选。选择最优化方案是决策的关键一环，也是决策者至关重要的职能。方案优选应兼顾整体与局部、长期效果与短期效果之间的关系，以合理有效的标准选出“令人满意”的决策方案。因此，决策者要采用现代决策技术，如淘汰法、排队法、归纳法、数学方法、试验法等，广泛听取专家的意见，对各种方案的利弊作全面权衡比较，从中选出最优方案。

(7) 贯彻实施。决策方案选定后就进入实施阶段。在普遍实施前要进行“试点”实施，“试点”要注意选择整个系统中典型的环节，不能人为地创造某些特殊条件，这样即使“试点”成功，决策方案也很难全面实施。“试点”经过验证后，才能进入普遍实施阶段。

(8) 追踪决策。在执行过程中，即使是一个优选方案，由于主客观情况发生变化，也会发生与目标偏离的情况。因此，必须建立一套完整有效的信息反馈系统，对实施情况进行监

督和验证,及时反馈偏离决策目标的情况,以便采取措施加以解决。

三、企业制订经营决策的方法

(1) 量本利分析法。量本利分析法是确定型决策常用的一种方法,又称盈亏平衡分析或保本分析法。它是指通过对产量或销售量、成本、利润三者之间的关系,以及企业盈亏变化规律进行综合分析,建立数学模型,来预测利润、控制成本,为决策提供依据的一种数学分析方法。

(2) 线性规划法。线性规划法也是确定型决策常用的一种方法。它是指在线性等式或不等式的约束条件下,求解线性目标函数的最大值或最小值的方法。

(3) 决策树法。决策树法是风险型决策常用的一种方法。它是指用树状图来描述各方案在不同情况下的收益,据此计算出每种方案的期望收益,然后比较各方案的期望值,从中选优的方法。

(4) 小中取大法。小中取大法是不确定型决策常用的一种方法。采用这种方法的决策者,对未来事件结果持悲观的态度,认为未来将出现最差的自然状态。它是从最坏的情况出发,选择最有利的方案的分析方法。因此不论采取哪种方案,都只能获取该方案的最小收益。采用这种方法时,先分别找出每个方案在各种自然状态下的最小收益值,再将各方案的最小收益值相比较,最后选出最大数值的方案作为决策方案。

(5) 大中取小法。大中取小法也是不确定型决策常用的一种方法。采用这种方法的决策者,对未来前景非常乐观,认为未来会出现最好的自然状态,并对成功有较大的把握。它是从最好的情况出发,选择最有利的方案,去争取最大的收益的方法。采用这种方法时,先分别找出每个方案在各种自然状态下的最大收益值,再将各方案的最大收益值相比较,最后选出最大数值的方案作为决策方案。

实训项目二 编制企业经营计划



实训目标

- (1) 熟悉企业经营计划的基本概念。
- (2) 学会企业经营计划的编制方法。
- (3) 掌握企业经营计划的编制流程。



实训内容

- (1) 学生按 5~8 人分组,每组组建一个模拟公司。
- (2) 以公司为单位,认真分析市场需求,根据企业的生产规模、产品、人力资源、财务状况等制订经营计划。
- (3) 各组派一位成员详细介绍公司编制的经营计划,全班进行讨论。



实训要求

- (1) 分别编制模拟公司长期经营计划(5 年)和年度经营计划。
- (2) 遵循“积极可行,综合平衡”的编制原则,依照科学的编制程序。

(3) 选择合适的编制方法,如综合平衡法、滚动计划法、网络计划法。

(4) 企业经营计划的内容应包括准备工作、计划目标、综合平衡、编制计划、计划下发等。



成果检测

- (1) 检验各模拟公司编制的企业经营计划是否合理、可行。
- (2) 评价成员介绍经营计划时,准备是否充分、讲解是否到位。
- (3) 师生共同讨论,为各小组评定成绩。

相关知识链接

一、企业经营计划的基本概念

企业经营计划是指在经营决策的基础上,根据经营目标对企业的生产经营活动和所需要的各项资源,从时间和空间上进行具体统筹安排所形成的计划体系。它是企业围绕市场,为实现自身经营目标而进行的具体规划、安排和组织实施的一系列管理活动,是企业经营活动的先导,并始终贯穿于企业经营活动的全过程。

二、企业经营计划的编制方法

为保证企业经营计划编制的科学性和准确性,企业通常采用综合平衡法、滚动计划法、网络计划法等方法编制经营计划。

1. 综合平衡法

综合平衡法是计划工作的基本方法,是指通过协调与计划要达到目标有关的因素,使其在计划期内保持合理的比例,以取得最佳经济效益活动的方法。综合平衡法要解决的核心问题就是研究如何正确确定企业生产经营活动中的一些主要比例关系,如资源分配关系、平衡对待关系、投入产出关系等,并使这些比例关系协调一致。

2. 滚动计划法

滚动计划法是指将计划分为若干时期,如分为近期计划和远期计划。近期计划具体详细,是具体实施部分,具有指令性;远期计划则较为简略笼统,是准备实施部分,具有指导性。计划执行一定时期后,可以根据环境和具体情况的变化,对以后各期的计划内容进行适当的修改调整,并向前延续一个新的执行期。采用滚动计划法具有一定的灵活性,当环境发生变化时,可以适当地调整计划,使不利因素减至最少,使各个不同周期的计划前后衔接,更利于经济效益的提高和企业目标的实现。

滚动计划的编制过程如图 2-1 所示。

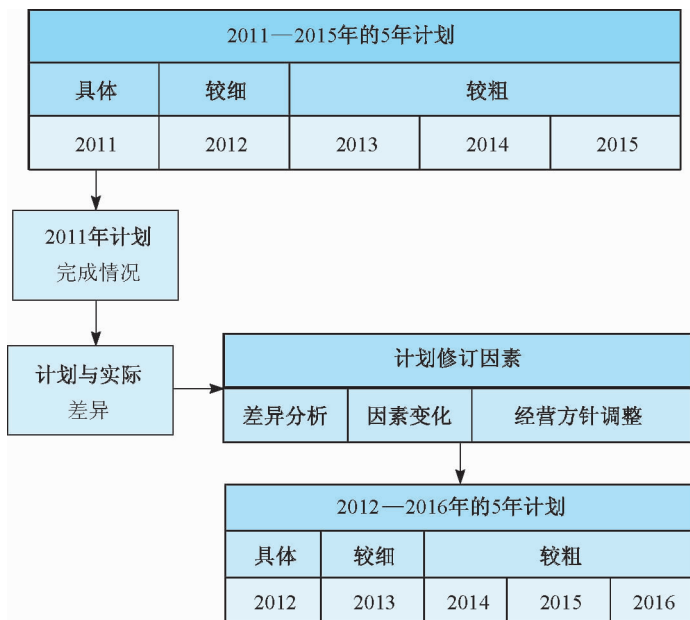


图 2-1 滚动计划编制过程

3. 网络计划法

网络计划法是指将构成整个工作项目任务的所有工作事项,按其技术、组织上的时间程序和逻辑联系,组成统一的计划流程图,并对其各环节进行分析预测,分清主次、明确关键,寻求人、财、物最佳利用方案的一种组织管理技术。这种方法特别适用于大型建设工程项目的计划管理方面。

三、企业经营计划的编制流程

企业经营计划的一般编制流程如下:

(1) 准备工作。编制企业经营计划的准备工作主要包括:确定编制计划的种类、制订计划的组织形式、制订计划方法、准备相关资料、设计指标体系和设计计划表格。

(2) 确定计划目标。计划目标是计划方案的核心,它通常以量化的数字指标来表示。计划目标是企业在充分认识和分析内外部环境的基础上,从自身的实际情况出发所确定的,主要包括计划期内企业盈利目标、产品销售目标、员工工资目标、成本目标等。

(3) 进行综合平衡。综合平衡是指根据市场分析和预测的结果,考虑企业内部可能的条件,通过统筹安排、合理组织,正确处理生产经营活动中的各种比例关系,建立起相对平衡的关系,以便合理利用企业资源,实现企业的经营目标。

(4) 编制计划。企业决策部门进行综合平衡后,开始编制企业的计划草案。经决策部门审议认可后,按计划草案的内容和格式要求,编制正式的计划文件。

(5) 计划下发,进行评价。决策部门把制订好的计划下发给各部门,并进行评价。评价的内容主要包括计划实现的可能性、计划的经济效益、计划对职工的促进作用等。

任务三

进行产品策划

企业的一切生产经营活动都是围绕产品进行的,即通过及时、有效地提供消费者所需要的产品而实现企业的发展目标。企业在生产时要以客户需求为导向进行产品的开发,形成产品的整体概念,并进行产品营销策划,这样才能将产品成功地推向市场。

实训项目一 以客户需求为导向进行产品开发



实训目标

- (1) 认识客户需求对产品开发的重要性。
- (2) 学会利用各种资源进行产品开发。



实训内容

娃哈哈企业的新产品开发

创立于1989年的杭州娃哈哈集团,能在短短的十几年内由一家校办工厂发展成为中国最大的食品饮料企业,与其实行的产品创新战略密不可分。

2005年,主要针对城市年轻白领一族的创新产品——营养快线一经推出,即成为饮料业年度黑马,不到两年销售额便突破20亿元。宗庆后对娃哈哈营养快线的定位十分准确,没有延续以往的大流通做法,而是针对其目标消费群——城市白领、大中学生,进行产品特色的告知。

营养快线的创新灵感来源于欧美国家现调的早餐食品,参考中国营养学会制定的中国居民膳食营养摄入量标准,添加了15种营养素,因此将它定位为早餐饮料。营养快线与娃哈哈之前的产品确实是不同的,其目标消费者更具有明确性和细分性,营养快线“果汁+牛奶”的特性,使这一产品超载了普通饮料的范围,进入了家庭的消费。而匆忙的早餐是白领日常遇到的问题,营养快线正好解决了这一问题。

纯正果汁与香浓牛奶的完美结合,让营养快线不但拥有来自牛奶的丰富营养和钙质,而且还有来自果汁的丰富维生素。人体所需的维生素A、D、E、B₃、B₆、B₁₂、钾、钙、钠、镁等15种营养素一步到位。

营养快线时尚的包装、清新爽滑的口感、丰富全面的营养契合了都市人的现代生活节奏,一上市就赢得了众多消费者的喜爱,成为营养早餐、课间小憩、工作闲暇、聚会旅游的理想选择。

2008年,随着营养快线销量的快速上升,为了更大程度地拓展产品的消费群体,营养快线相继与网络游戏《QQ幻想》和《梦幻西游》合作,在《梦幻西游》中,原味、菠萝味、香草冰激凌味三款营养快线通过充满趣味的场景和角色,将“营养快线”完美地融入到游戏情节中,融入到玩家的游戏生活中。

目前,娃哈哈已形成年产饮料500万吨的生产能力及与之相配套辅助生产能力,主要生

产含乳饮料、瓶装水、碳酸饮料、热灌装饮料、罐头食品、医药保健品六大类 30 多个品种的产品,其中瓶装水、含乳饮料、八宝粥等多年来产销量一直位居全国第一。十几年间不断推出的新产品体现了娃哈哈一贯的以守为攻,伺机而动的防御性战略,这也是娃哈哈制胜市场的法宝。

问题

- (1) 请说明这个案例带给人们哪些启示。
- (2) 结合案例,模拟一家公司产品研发部的管理者或员工,讨论如何根据客户需求进行产品的研发。



实训要求

- (1) 认真阅读分析案例,回答案例提出的问题。
- (2) 学生按 5~8 人分组,每组组建一个模拟公司,并确定一名总经理。
- (3) 通过各种渠道,收集有关客户需求的资料,以模拟公司为单位进行讨论。
- (4) 各公司根据客户需求调查结果进行产品开发,设计一款新产品。



成果检测

根据每个人的表现,由模拟公司总经理和老师共同评定成绩。



实训项目二 形成产品整体概念、设计产品层次



实训目标

- (1) 认识产品整体概念的内涵。
- (2) 分清产品的层次。



实训内容

顾客买的是什么?

小张和小李都是优秀的大学毕业生,他们同时报名参加了某著名品牌化妆品(中国)公司营销业务员的招聘活动。经过激烈的竞争,二人脱颖而出,成为众多参加应聘人员中的佼佼者。他们的表现令公司的人事经理非常满意,但也给人事经理的抉择带来了困难,因为公司只招聘一个人。人事经理将这个情况汇报给了公司的老总,老总对人事经理说:“这个事情好办,你通知他们二人明天到公司的旗舰店来参观。”

第二天,小张、小李准时来到该公司的旗舰店,两人看到在店面里除了工作人员以外,还有一位长者在等待着他们。这时,店里来了一位女顾客问是否有××品牌的护肤品。营业员立即迎上前去回答说:“有!”而且还主动、详细地介绍了该品牌护肤品的功能、用法和应注意的问题等。这位女士听了营业员的讲解以后,脸上露出了满意的的笑容,并买了这种化妆品。等该顾客走后,那位长者问小张和小李:“刚才的顾客到这里来买了什么?”小张立即回答说:“她买了公司生产的美白润肤霜。”长者接着问:“这是她要买的东西吗?”小张思索了片刻回答说:“是的,她要买的美白润肤霜已经买到了。”长者又问道:“还有别的什么吗?”小张一时无语。这时在旁边一直未说话的小李说:“她还购买了公司的品牌和服务,但是更重要

的是她最想买到‘年轻和美丽’，这是顾客购买化妆品的根本目的。”听到这里，那个长者微笑着对人事经理低声说了几句话，然后离开了。人事经理的脸上露出了笑容，对小李说：“你被录用了。”

问题

- (1) 请结合案例分析小张失败和小李成功的原因分别是什么。
- (2) 请说明这个案例带给经营者哪些启示。



实训要求

- (1) 认真阅读分析案例，回答案例中的问题。
- (2) 学生按 5~8 人分组，每组组建一个模拟公司。
- (3) 通过各种渠道，收集有关产品的资料，以模拟公司为单位进行讨论，并设计公司的产品整体概念和层次。
- (4) 各组派出一位代表详细介绍公司设计的产品整体概念和层次，并说明理由。全班进行讨论。



成果检测

老师根据全班讨论情况对各小组进行成绩评定。

相关知识链接

研究产品，首先应该明确产品的概念。市场营销研究的产品不仅仅指通常在市场上供出售的物质实体，即看得见、摸得着的东西，而且指能提供给市场、用于满足人们某种欲望和需要的任何事物，包括实物、服务、环境、组织、技术、观念等。这就是“产品整体概念”。

市场营销理论认为，人们对产品的需求是多层次的，产品整体概念应该包括核心产品、形式产品、期望产品、附加产品和潜在产品五个层次。

(1) 核心产品。核心产品是指消费者购买某种产品时所追求的基本效用和利益，它是顾客真正要买的东西，是产品整体概念中最基本、最主要的部分。消费者购买某种产品，并不是为了占有或获得产品本身，而是为了获得能满足某种需要的效用或利益。例如，买汽车是为了代步，买汉堡是为了充饥等。因此，企业在开发、宣传产品时应明确指出该产品所能提供的效用，以提高产品的吸引力。

(2) 形式产品。形式产品是核心产品借以实现的形式，是企业向顾客提供的产品实体和服务外观。形式产品有五个基本特征，即质量、特色、款式、品牌和包装等。通常，一个产品的基本效用必须通过某些具体的形式才得以实现。例如，对于汽车而言，其形式产品包括颜色、外观式样、品牌名称、排量等。企业经营者应首先着眼于顾客购买产品时所追求的利益，以求更完美地满足顾客需要，从这点出发再去寻求利益得以实现的形式，进行产品设计。

(3) 期望产品。期望产品是指购买者购买某种产品通常所希望和默认的一组产品属性和条件。一般情况下，顾客在购买某种产品时会根据以往的消费经验和企业的营销宣传，对所欲购买的产品形成一种期望。例如，对于购买洗衣机的人来说，一般的期望是合适的价格、优良的质量、洗涤和甩干功能以及使用安全等；而另外一些顾客可能还有其他的期望，如

用洗衣机洗红薯、洗龙虾、打酥油等。

(4) 附加产品。附加产品是指顾客购买产品时所获得的全部附加服务和利益,包括提供信贷、免费送货、质量保证、安装调试、售后服务等。附加产品的概念来源于企业对市场需要的深入认识。因为购买者的目的是满足某种需要,同时他们希望得到与满足该项需要有关的一切。美国学者西奥多·莱维特(Theodore Levitt)曾经指出:“新的竞争不是发生在各个公司的工厂生产什么产品,而是发生在其产品能提供何种附加利益(如包装、服务、广告、顾客咨询、融资、送货、仓储及具有其他价值的形式)。”目前,我国大部分家用电器产品都提供免费送货、安装调试、提供售后服务等附加产品。

(5) 潜在产品。潜在产品是指现有产品包括所有附加产品在内的,可能发展成为未来最终产品的潜在状态的产品。潜在产品是产品整体概念中的最高层次,如果企业能够做到这个层次将形成绝对竞争优势,从而彻底击败所有竞争对手。这要求企业有超强的预测能力与长远的战略眼光,不断寻求满足顾客的新方法,不断将潜在产品变成现实产品,这样才能使顾客得到更多的意外,更好地满足顾客的需要。如果做不好这个层次,企业也可能陷入困境。例如,胶卷业的柯达因为对未来摄影预测的失误从而拱手把大片摄影市场留给了数码相机公司,损失惨重。

实训项目三 了解产品生命周期,进行产品策划



实训目标

- (1) 理解产品策划的重要作用。
- (2) 熟悉产品生命周期。
- (3) 学会制定产品策划。



实训内容

海晏堂九九福参的产品策划

大连海晏堂生物有限公司(以下简称海晏堂)是中国海参领导品牌,是大连海参走向全国的引领者。它创立于1999年,主要生产、销售海刺参胶囊、冻干海刺参、即食海刺参等产品。截至2007年,该公司拥有员工200多名,行销网络遍布全国30多个大型市场,当年销售额超过1亿元。

九九福参是海晏堂针对冬季进补开发的海参促销包,自2006年起,每年重阳节开始推出至春节结束。九九福参每包装有九九八十一只海参,具有品质高、营养全、价格实惠、寓意吉祥等特点,自推出以来深受消费者喜爱。九九福参的成功得益于海晏堂的精心策划,具体包括以下内容:

(1) 市场问题。冻干海刺参一直是海晏堂核心推广的主力产品,经过两年的积累,冻干海刺参以营养全、品质高、食用方便的特点,在中高端礼品市场被部分消费者认可,但冻干概念让大众感觉陌生、难懂,在传统养生进补的海参主流市场上影响有限,在宣传费用有限的情况下,需要找到一个深入人心的概念,帮助产品快速打开养生进补市场。

(2) 分析研究。经过市场调查和消费者研究,海晏堂发现制约冻干海刺参销售的主要因素有三个方面:一是人们对冻干概念不懂,认识不到其好处;二是冻干海刺参太轻,按重量

销售模式,让人感觉产品价格高不可攀;三是礼盒包装,让消费者只在送礼时才考虑该产品。

(3) 产品策划。根据市场状况,海晏堂计划针对传统冬季进补市场,推出促销包,特惠销售,按只计价,产品定位于进补市场,兼顾礼品市场。

大连人自古有入九吃海参,连续进补九九八十一天传统习俗,这个传统深入人们的头脑中。“冬季进补八十一天特供装,九九八十一天,一天一只”概念简单明了,很容易为消费者接受,同时换算成每只的价格让消费者感觉很实惠。再根据消费心理,给产品取个吉祥的名称,九九福参就此形成。

(4) 产品推广。海晏堂主要通过以下途径进行产品推广:

① 用故事推广产品。一个优美的故事传说,能为产品注入人文情感甚至灵魂。关于海参有很多民间传说,海晏堂经过挖掘编辑,成功演绎出《铁拐李吃海参九九八十一天成仙》《天下第一福与九九福参》等故事,并将故事印在产品包装上,让产品与民间传说紧密关联。

② 强化“九九八十一天,一天一只”的概念。海晏堂凭借冻干海刺参的优良品质和原有的价格形象,将九九福参明确定位于进补臻品,并提出“冬季进补时,福参保健康,九九八十一天,一天一只”的概念,策划“2 980 元,进补一冬天”“入九倒计时”等广告宣传,一方面拉近与传统食参族的距离,另一方面对新一代人群推广食参文化,倡导一种养生生活方式。

③ 打“福气”牌,激发情感消费。健康是福,海晏堂将九九福参与中国人对福的追求,有机融合为“吃福参,好福气”,由此衍生出儿女孝心、友谊、商务顺利等深层情感表达。“三千三百八,福气带回家”成为消费的情感按钮。另外,海晏堂还在终端策划组织了“99 岁寿星发布九九福参”“新年送福大行动”“福参拜年,好运连连”等活动,用“福气”撬动市场。

问题

- (1) 结合案例,谈谈九九福参的产品策划对海晏堂有哪些意义。
- (2) 这个案例带给人们的启示是什么?



实训要求

- (1) 认真阅读分析案例,并通过各种渠道,收集产品策划的资料,每位学生写出一份分析提纲。
- (2) 学生按 5~8 人分组,每组组建一个模拟公司,并确定一名总经理。
- (3) 各组组织讨论,每位组员为模拟公司设计一份产品策划方案。



成果检测

根据每位同学的案例分析提纲和产品策划方案,由各模拟企业总经理和老师共同评定成绩。

相关知识链接

一、产品生命周期的概念

产品生命周期是指产品从研制成功投入市场开始,经过成长、成熟阶段,最终到衰退、被

淘汰为止所经历的时间。它一般经历四个阶段,即投入期、成长期、成熟期和衰退期。

二、产品生命周期各阶段的特征及营销策划思路

产品在其生命周期的四个阶段呈现出不同的市场特征,企业的策划思路要以各阶段的特征为基点来制订和实施。

1. 投入期

投入期是产品首次正式上市的销售期,其特征是产品销量少,促销费用高,制造成本高,销售利润低甚至亏本,价格决策难。因此,在产品投入期,企业的策划重点应放在促销和价格方面。具体可以选择以下策略:

(1) 快速撇脂策略。快速撇脂策略是一种先声夺人的策略,即以高价格、高促销推出新产品。它的目的是迅速扩大销售量,加强市场渗透和扩张,迅速收回产品成本。

(2) 缓慢撇脂策略。缓慢撇脂策略是一种愿者上钩的策略,即以高价格、低促销推出新产品。它的目的是以尽可能低的费用开支求得更多的利润。

(3) 快速渗透策略。快速渗透策略是一种密集渗透策略,即以低价格、高促销推出新产品。它的目的在于先发制人,先以最快的速度打入市场,取得尽可能大的市场占有率;然后随着销量和产量的扩大,降低单位成本,取得规模效益。

(4) 缓慢渗透策略。缓慢渗透策略是一种以廉取胜策略,即以低价格、低促销推出新产品。因为低价格可扩大销售,低促销可降低成本、增加利润。

2. 成长期

在成长期,消费者对产品已经熟悉。此时,产品的销售量迅速增长、成本逐步降低,企业利润快速上升。但是规模化生产和高利润也吸引新的竞争者不断进入市场,导致竞争加剧。这一时期可采取以下策略:

(1) 改善产品质量,增加产品特色和样式,满足顾客更广泛的需求。

(2) 寻求新的细分市场,吸引更多消费者,扩大市场份额。

(3) 拓宽分销渠道,扩大营业网点销售,适时降低价格,吸引对价格敏感的消费者。

(4) 建立品牌形象,加强消费者品牌信赖度。

3. 成熟期

市场需求趋向饱和,销售额增长缓慢直到转而下降,销量大但利润逐渐降低,市场竞争异常激烈,标志着产品进入了成熟期。这一时期宜采取主动出击的策略。

(1) 改进市场。改进市场是指通过发现产品的新用途和寻求新用户来扩大产品的销售量。例如,2004年,北京现代汽车有限公司在市场竞争非常激烈的情况下,挺进政府用车及出租车市场,使得当年前10个月的销量达到11.09万辆,同比增长162%,轿车销售排名超过上海通用和广州本田,排在一汽大众和上海大众之后,位列第三名。

(2) 改进产品。改进产品是指通过产品自身的调整来吸引消费者,如提高产品的质量,增加产品的使用功能,改进产品的款式、包装,提供新的服务等。

(3) 改进营销组合。改进营销组合是指通过对市场营销组合的四要素,包括产品、定价、渠道、促销,进行综合调整,刺激销售量的回升。常用的方法有降价、加大促销等。

4. 衰退期

衰退期是产品销售迅速下降的阶段。在这个阶段,企业的利润很低,大量的竞争者退出市场,大部分消费者的购买行为发生改变。面对衰退期的产品,企业需要认真研究采取哪种策略退出市场,常用的有立即放弃策略、逐步放弃策略、自然淘汰策略。

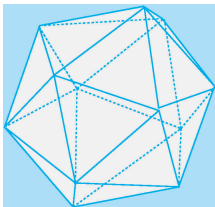
项目小结

企业制订经营方案的基本思路为:首先分析市场,其次制订经营决策和计划,最后对产品进行策划。在本项目中,重点实训任务有三个:开展市场调查、编制企业经营方案、进行产品策划。

(1) 在任务一中,通过实训一,使学生体验开展市场调查对企业的意义,了解市场调查的基本程序,以及市场调查计划的制订内容;通过实训二,使学生掌握调查问卷的格式,学会设计市场调查问卷;通过实训三,使学生能够采用恰当的方法开展市场调查,学会整理和分析调查资料,以及拟定市场调查报告。

(2) 在任务二中,通过实训一,使学生学会分析企业内外部环境,制订正确的经营策略;通过实训二,使学生掌握编制企业经营计划的基本流程与方法。

(3) 在任务三中,通过实训一,使学生学会根据客户需求开发设计产品;通过实训二,使学生形成产品整体概念,学会设计产品层次;通过实训三,使学生理解产品生命周期,掌握产品的策划思路。



项目三

制订生产决策与计划

工作描述



生产经营方案制订以后,企业可以着手做生产准备,制订采购计划,通过组织采购来满足企业所需要的生产物资;然后制订生产计划与生产作业计划,进行工艺设计,合理布置车间和仓库,开展生产活动。

主要任务如下:

- ▶任务一 开展物资采购
- ▶任务二 编制生产作业计划
- ▶任务三 做好仓储管理

任务一

开展物资采购

物资采购的好坏不仅关系着生产能否正常进行和资金周转的快慢,还直接影响着产品质量的优劣、成本的高低和企业的盈亏。物资采购的一般流程为:企业首先根据制订的经营计划确定采购物资的数量,审查所需要采购物资的种类和规格;然后填写订购单,向上级主管部门申请核准;接着选择供应商进行估价;最后填写购货单,开展物资的实际采购。

实训项目一 分析采购谈判中的技巧



实训目标

- (1) 认识采购技巧在采购活动中的重要性。
- (2) 熟悉采购谈判的一般方法。
- (3) 学会常用的采购技巧。



实训内容

采购叉车案例

2004年7月中旬某日,某公司指定某厂家来洽谈采购叉车业务。生产厂家对三吨叉车的报价是74 000元(是按出厂价下浮几个百分点定的货物价格),当时正好生产部门的经理在场,他也参与了议价。下面是双方的谈话过程:

生产部经理在咨询了叉车的相关技术参数和使用功能后,开口说:“零头去掉,70 000元如何?”

供货方代表:“减4 000元绝对不可能,最多给你们让1 000元,73 000元。”接着,他又说了一大堆物有所值的话。

生产部经理:“我们的叉车都是在你们这里买的,而接下来还要买很多台呢!”

供货方代表:“我知道你们要买很多台,所以给你们这个价格,一般我们都是以78 000元卖出去的。”

在经过了几轮唇枪舌剑后,价格降到了72 000元,生产部经理感觉很难再降价,就把“包袱”丢给了采购员张某。他一走了之。接下来采购员张某进行议价。

采购员张某沉思了片刻,转移话题反问对方说:“你说究竟要价多少?”

供货方代表斩钉截铁地回答说:“72 000元已经是最低、最优惠的价格了。”

采购员张某:“可见你们今天来的两位厂方代表都不老实!”

供货方代表莫名其妙地问:“什么不老实?”

采购员张某采用了虚晃一招的战术,说:“我们的生产部经理给你们72 000元的价格是开玩笑的,看你们老不老实,其实是我打电话要他来的。他在电话中跟我说,你们厂家的这批货只要65 000元就能谈下来了。”

这招很有效,一来可以推翻生产部经理所还的价是假的,消除供货方的心理障碍;二来给供货方一个虚招,并以65 000元作价参考。最后,双方经过实质性谈判,在10分钟内以68 000元达成交易。

接着,设备科的经理过来咨询:“有没有3米长的、定做的叉车套?”

该厂家拿出一本配件的规格和价格表,回答说:“常规制作2米长的2 000元,定做因长度不等需要加价。如果是3米的话,价格是3 000元。”

采购员张某胸有成竹地说:“经理,你要的叉车套,我会在两天内以2 000元的价格在别的厂家为你定做好。”

然后,他又向供货方厂家代表说:“如果你们可用2 000元的价格定做这批叉车套,就给你们做;否则,你们只需供应叉车就可以了,叉车套我们到别的厂家去做。”

供货方代表:“那样的价格,我们没有任何利润,我们不打算做。”

供货方代表起身,打算走了。在供货方刚转身的一瞬间,采购员张某说:“你们真不会做生意,你们知道我们公司接下来还要采购多少台叉车吗?”

供货方代表立即止步,用可喜的目光转身盯着采购员张某问:“还要多少台?”

然后,采购员张某运用心理学战术,顺水推舟、趁热打铁……过了5分钟,张某又以2 000元的价格把定做叉车套的业务谈成了。供货方代表兴高采烈、异口同声地说以后要继续和采购员张某合作。

问题

- (1) 在这个案例中,采购员张某运用的谈判方法是什么?
- (2) 采购员张某运用了哪些谈判技巧?

实训方式如下:

- (1) 学生按 5~8 人分组,每组组建一个模拟公司。
- (2) 每组抽出 3 人分别扮演生产部经理、采购员张某和供货方代表。其他同学作为观察者,现场观察扮演者的对话,并对他们说话的质量进行评价和打分。
- (3) 上述角色轮换。



实训要求

- (1) 扮演者要进入角色,认真揣摩角色的身份与思维,运用肢体语言作出相应反应。
- (2) 观察者要高度负责,认真评价扮演者的优劣,做到客观公正。
- (3) 收集相关资料,了解采购部门的组织结构与责权状况。



成果检测

- (1) 假设模拟公司需要购买 20 台机器,供应商报价 750 元一台,购买 35 台以上,每台可以给予 60 元的折扣。而公司计划购买价格是 600 元。根据收集的信息,每位同学整理一份模拟谈判方案。
- (2) 老师根据学生角色扮演中的个人表现和对采购技巧的应用,以及整理的模拟谈判方案情况进行成绩评定。

相关知识链接

物资是指生产过程中消耗的原料、材料、燃料、辅助材料、工具和设备等。物资采购是指企业为取得生产经营所需的物料、工具、机器等物资而从事的购买活动。

一、采购谈判的方法

(1) 成本分析法。成本分析法是指将各种款式的产品委托给其他企业承制时,对产品各项组合成本进行解体核算,它是一种着重于成本和利润分析的经济管理核算法。利用这种方法的技巧是以成本分析为谈判主体,找出突破口;利用对方的弱点,协同作战,以获得采购的成功。

(2) 一报二压三通法。一报二压三通法是指首先获得多家供货厂商的报价,然后根据报价进行压价,最后与目标供货厂商深入沟通,从而使采购物料成本降至最低。这种方法多适用于采购包装材料类、批量五金工具类等物料。

(3) 分解组合对号法。分解组合对号法是指把整套配件按各单个规格进行分类、合并,对照合适的供货商进行采购,以达到降价的目的。这种方法多适用于紧固件类、零配件类等物料的批量采购。因为紧固件系列包括螺杆、螺母和垫片等,这些产品都是由不同厂家生产的。而且生产螺杆和垫片的厂家不生产螺母,生产螺母的厂家不生产螺杆和垫片。以分解组合的竞标形式公开招标、竞标,可以将各有专长的供货商对号入座,达到总成本最低的目的。

的。如果是小批量的,也可以向代理商采购。

(4) 虚实结合绝招法。虚实结合绝招法是降低采购成本的一种独特的方法。采用这种方法的技巧是人为地制造一种竞争危机,使得采购物资能得到意料之外的收获。例如,先虚后实,利用供货商对成交率的欲望,用假订单报价,用真订单采购,迷惑供应商,以假象为依据使得供应商降价,实现大幅度降低采购成本的目的。

(5) 综合运用降价法。综合运用降价法是指利用供货方的心理因素、成本概念,抓住其他供货方的薄弱点,综合运用各种谈判手段,使采购成本降至最低限度。采用这种方法的技巧是抓住供货方的心理弱点,抓住时机,运用多种方法,运用专业化的谈判策略,使采购成本降至最低。

二、采购谈判议价技巧

1. 买方处于优势的议价技巧

(1) “借刀杀人”。通常询价之后,可能有多个厂商报价。对于这些报价,要进行分析、审查和比对。而一般采购人员工作很忙碌,逐一与报价厂商议价很不现实。并且议价的厂商越多,决定的时候困扰就越多。若仅从报价最低的厂商开始议价,则此厂商可能态度生硬,降价的意愿与幅度不高。“借刀杀人”的技巧是指先找比价结果排行第三低的厂商议价,探知其降价的幅度;再找第二低的厂商议价,探知其降价的幅度。经过这两次议价,底价可能就显露出来了。如果底价比原来报价最低的厂商还低,表示第三低和第二低的厂商的合作意愿较高。此时可再与原来报价最低的厂商议价,以第三低和第二低的厂商降价后的底价,要求最低的厂商降至底价以下来交易,达到“借刀杀人”的目的。若原来报价最低的厂商不愿降价,则可与第二或第三低的厂商按议价后的最低价格成交。若原来最低价的厂商降至与第二或第三低的厂商的最低价格相同或以下,则可以与原来报价最低的厂商交易。需要注意的是,“借刀杀人”技巧不宜过度使用,只要达到合理的降价目的即可,以免造成报价厂商之间的恶性竞争,耽误合作。

(2) “过关斩将”。所谓“过关斩将”,是指采购人员应善用上级主管的议价能力。通常供应商降价的意愿与幅度,视议价的对象而定。如果采购人员对议价的结果不太满意,此时可以请求上级主管来和供应商议价。当买方提高了议价者的层次,卖方会有受到敬重的感觉,可能同意提高降价的幅度。若采购金额巨大,采购人员就要请求更高的主管邀请卖方的业务主管商谈,这样效果会很好。因为高层主管不但议价技巧与谈判能力高超,而且社会关系广泛、地位高,甚至与卖方的经营者有相互投资或事业合作的关系,可能获得令人意想不到的议价效果。

(3) 化整为零。采购人员要想获得最合理的价格,必须了解供应商的底价。若是仅获得供应商笼统的报价,议价还价的幅度不会很大。若能要求供应商提供详细的成本分析表,获得真正的成本或底价,则可以以最低的价格进行采购。因此,在采购物资,尤其是采购由不同零件组合或装配而成的物资时,应要求供应商化整为零,列示各项零件并逐一报价。再与专业制造零件的厂商独立洽谈,寻求最低的单项或总价,作为议价的依据。

(4) 压迫降价。所谓压迫降价,是指在买方占优势的情况下,以胁迫的方式要求供应商降低价格,并不征询供应商的意见。由于市场不景气,供应商的存货也会积压,这时候就形成了买方市场。此时,采购人员通常遵照公司的紧急措施,通知供应商自特定日期起降价;

若原来供应商没有配合意愿,就停止合作。压迫降价法比较激烈,会破坏供需双方的和谐关系。当市场好转时,原来的供应商不是抬高售价,就是与其他方合作,合作关系很难维持。

2. 买方处于劣势的议价技巧

(1) 迂回战术。当卖方占优势时,买方与其正面议价通常效果不好,只有采取迂回战术才可能成功。

(2) 直捣黄龙。有些单一来源的总代理商,通常会摆出一副高傲的姿态,对采购人员的议价要求置之不理,使采购人员有被侮辱的感觉。此时,若能摆脱总代理商,寻求原供应厂家的报价会是很好的方法。

(3) 哀兵姿态。当买方居于劣势时,可以用哀兵姿态争取卖方的同情与支持。由于买方没有能力与卖方议价,有时应以预算不足为理由,请求卖方同意在其有限的费用下适当降低价格。买方一方面必须施展“动之以情”的议价功夫,另一方面要口头承诺将来“感恩图报”,以换取卖方“来日方长”的打算。此时,如果卖方只是削减原来过高的利润,则双方可能达成交易;而如果买方的预算距离卖方的底价太远,卖方无利可图,则合作不会达成。

(4) 釜底抽薪。为了避免卖方处于优势下仍然赚取暴利,采购人员应同意卖方有合理利润;反之,胡乱杀价,可能效果不好。通常的做法是由买方要求卖方提供所有成本资料,以核实真实的成本,然后加上合理的利润作为采购的价格。

3. 买卖双方实力相当时的议价技巧

(1) 欲擒故纵。在买卖双方实力相当、任何一方都无法以力取胜的情况下,买方应该设法掩藏购买意愿,不要明显表露非买不可的心态;否则会被卖方识破,从而处于劣势。此时买方应摆出“若即若离”的姿态,以试探性的询价着手。若能判断卖方有强烈的销售意愿,再要求更低的价格,并作出不同意即行放弃或另行寻求其他供应商的表示。通常,若买方出价太低,卖方没有销售的意愿,则不会要求买方加价;若卖方想销售,但利润太低,则会要求买方适当加价。此时,买方的需求若相当急迫,应同意略调价格,迅速成交;若买方并非迫切需求,可表明绝不调价,而卖方极有可能同意买方的低价要求。

(2) 差额均摊。当买卖双方的议价结果存在差距时,若双方各不相让,则交易极易失败。此时,买方无法取得必需的物资,卖方也丧失了获利的机会,双方都是输家。为了促进双方的交易,最好的方式就是采取“中庸”之道,即将双方议价的差额各承担一半,结果双方都是赢家。

实训项目二 编制采购计划



实训目标

- (1) 熟悉物资采购计划的处理程序。
- (2) 学会物资采购计划相关表格的编制方法。



实训内容

1. 调研

- (1) 学生按 5~8 人划分实训团队。各团队深入调查一家制造企业某种产品的生产、销

售情况,并根据该产品的物料清单和订单,编制一份物料需求分析表。

(2) 团队之间相互交流调查的结果,总结编制物料需求分析表的经验。

2. 模拟训练

(1) 每个团队组建一个模拟公司,并设置销售人员、生产部门人员、物料计划人员等角色。

(2) 销售人员进行销售预测,制订销售计划,预计下个月公司产品的市场需求量。

(3) 生产部门人员根据销售计划制订生产计划,计划好下个月的生产活动,使模拟公司在满足需求的同时又能够保证生产成本最小化。(假定目前库存为零)

(4) 生产计划编制完成后,物料计划人员进行用料分析,并制作产品结构分解图。

(5) 开展市场调查,根据调查结构制作产品的外购组件和材料价格表。

(6) 制订物料库存计划及用料计划。

(7) 确定物料购入的时间和数量。

(8) 填写物料需求计划表。



实训要求

(1) 模拟公司的产品生产工艺不要求很复杂,但至少要有 5 种以上原材料或零部件。

(2) 编制一份模拟公司的材料采购计划方案。

(3) 根据模拟公司生产经营计划编制一份物料需求计划表。



成果检测

(1) 老师检验各实训团队的实训成果,并对物料需求分析表的编制情况进行评定。

(2) 根据学生在模拟训练中的参与度和个人表现,由老师进行成绩评定。

相关知识链接

物资采购计划是指为了保证企业生产或服务的顺利进行,企业管理人员事先对物资的需用情况作出的安排和部署。由于企业的经济效益直接通过利润来表示,因此物资采购计划必须以物资供应计划为基础,要充分考虑企业对有关市场机会的利用情况。

一、物资采购计划的功能

制订物资采购计划是生产经营活动中非常关键的一个环节。物资采购计划做得不好,不仅会导致仓库物料库存过多积压大量资金,还会使生产线出现断料停工的现象。而良好的物资采购计划则可使企业确定某一时期的物料需用量,保证产销活动持续进行。采购部门获得了可靠的物资采购计划,可以早日准备采购活动,并觅得适当的采购时机,以最有利的条件采购到物美价廉的物资。财务部门依据物资采购计划,可以估算出所需要的资金,预先做好准备,以利于资金的调度。物料管理部门借助物资采购计划,可以控制物资的库存,减少呆料的发生,避免资金积压。

(2) 物料定期采购计划表(见表 3-2)。

表 3-2 物料定期采购计划表

编号: _____ 填写日期: _____ 年 _____ 月 _____ 日

材料名称	规格	估计月耗量	订购交货日期	每日耗用量	每日最高用量	安全库存	最高存量	每次定购数量	备注

生产总监: _____ 生产部经理: _____ 复核: _____ 制表: _____

实训项目三 组织采购



实训目标

- (1) 熟悉物资采购管理流程。
- (2) 掌握物资采购的具体方法。



实训内容

- (1) 学生按 5~8 人划分实训团队。每个实训团队进行角色划分,分别扮演企业领导、物料管理部门工作人员、采购部门工作人员、库房管理人员和供应商。
- (2) 物料管理部门决定采购物料的种类和数量,并向采购部门开出请购单。
- (3) 采购部门将采购计划上交拥有审核权的企业领导。
- (4) 采购人员根据领导审批的采购计划,利用各种渠道收集供应信息,确定供应商和购买时机,研究谈判技巧和价格幅度等内容,决定物流方案、物料检验标准和采购方法等事项。
- (5) 与供应商签订采购合约,以询价、报价、比价的方式,决定采购价格;以 5R 原则确定采购合同的各种条款,并以书面形式签字盖章。
- (6) 向供应商发送采购订单,一般要同时发给企业的会计部门、用料单位、收货部门,并保留原件备查。
- (7) 跟踪订单,进行进货控制,监督供应商准时交货。
- (8) 核对并完成采购交易行为,根据验收单或品质数量检验报告核对供应商交货情况,并对不良产品进行处理。
- (9) 到货后,与库房管理机构进行交接,将采购的物料入库。



实训要求

- (1) 收集相关资料,如《物料采购作业实施办法》等;熟悉规定的事项。
- (2) 确定采购的物料不能少于 5 种原材料或物料。
- (3) 完成请购单和验收单的填制。

(4) 每个实训团队形成一份实训报告。



成果检测

- (1) 老师依据实训报告对各实训团队进行评定。
- (2) 老师根据各团队成员的参与度评定成绩。

相关知识链接

一、物资采购的方法

物资采购的方法多种多样,按照不同的标准可以划分为不同的类型。

1. 按照采购价格决定方式划分

按照采购价格决定方式的不同,可以把物资采购分为询价采购、招标采购、议价采购、公开市场采购和定价采购。

(1) 询价采购。询价采购是指采购人员首先选取多个有信用、可靠的供应商,向其询问价格或者以寄送询价单的方式促请对方报价;然后对报价进行比较,选出报价最低的供应商;最后向该供应商实施采购的方法。

(2) 招标采购。招标采购是指采购方作为招标方,事先提出采购的条件和要求,邀请众多企业参加投标;然后按照规定的程序 and 标准一次性地从投标方中择优选择交易对象,并与其签订协议的一系列过程。

(3) 议价采购。议价采购是指采购人员先与供应商讨价还价,议定价格之后再行采购的方法。

(4) 公开市场采购。公开市场采购是指采购人员在公开交易或拍卖场所随时进行机动式采购。这种采购方法适用于大量采购。因为大量采购时,物资的价格变动相对频繁。

(5) 定价采购。当购买的物资数量巨大,非一两家供应商能够全部提供,或者市场上该类物资特别匮乏时,则可采用定价采购的方法进行现款收购。

2. 按照采购方式划分

按照采购方式的不同,可以把物资采购分为直接采购、委托采购和调拨采购。

(1) 直接采购。直接采购是指直接向供货商采购的行为。

(2) 委托采购。委托采购是指委托代理机构向供应商采购的行为。

(3) 调拨采购。调拨采购是指将过剩物资相互支持调拨使用的行为。

3. 按照采购时间划分

按照采购时间的不同,可以把物资采购分为定期采购和临时采购。

(1) 定期采购。定期采购是指按预先确定的订货间隔期间进行物资采购的一种方式。一般情况下,供需正常的生产企业均可采用这种方式。采购的数量,可由生产计划部门事先确定。

(2) 临时采购。临时采购是指采购行为没有固定性,仅在生产需要时采购物资。临时采购还包括紧急采购,即出现紧急情况时实施的物资采购行为。

4. 按照采购地区划分

按照采购地区的不同,可以把物资采购分为国内采购和国外采购。

(1) 国内采购。国内采购是指向国内供应商进行采购的行为。一般来说,国内采购较为方便和经济。

(2) 国外采购。国外采购是指向国外的供应商或外国供应商在国内的代理商、经销商等实施的采购行为。

二、物资采购的程序

(1) 准备阶段。准备阶段的主要任务是收集企业计划任务量、物资消耗定额、消耗统计资料、产品图样和说明书、物资计划分配指标等信息,了解实际用料情况,调查物资资源市场供求情况等。

(2) 决策阶段。决策阶段的任务包括确定采购物资的品种、规格、数量和质量要求,选择供应单位及安排进货等。决策阶段的工作主要通过采购谈判来完成,具体包括四个环节,即报价、比价、议价和定价。首先,企业通过多种渠道获得报价。这些报价不仅包括渠道供应商的报价,还包括一些新供应商的报价。然后进入比价环节,俗话说货比三家,因为专业采购物资价值可能有高有低,所以采购人员必须谨慎。由于供应商的报价单中所包含的条件往往不同,因此采购员须将不同报价中的条件转化一致后才能进行比较,以得到真实可信的结果。接着进入议价阶段,经过比价环节后,企业可以筛选出价格比较合适的供应商,并与其进行深入沟通,向其传达详细的采购要求,进一步杀价。最后是定价,经过上述三个环节之后,买卖双方均可接受的价格便可作为日后的正式采购价,一般须保持两三个供应商的报价。

(3) 供货衔接阶段。供货衔接阶段的主要任务是组织申请计划物资的订货和采购,与供货单位协商衔接。

(4) 进货作业阶段。进货作业阶段的任务包括对采购合同进行分类、整理,建立台账,编制进货作业计划,根据合同和进货作业计划收货,验收入库,按时付款结算,以及对违反合同的供货按规定拒付或提出索赔要求等。

三、物资采购需要填制的相关表格

(1) 请购单(见表 3-3)。

表 3-3 请购单

编号:		填单日期: 年 月 日						
		需用日期: 年 月 日						
请购内容	品名	物料编号	规格	单位	数量	交货地点	分批交货方式	
	通知单号码		说明事项					
参考资料	预估(库存)单价		本通知单需用量		分部负责人		主管	请购人
	库存量		可用日数					
	请购未到量		可用日数					

续表

询价记录	厂商	1	2	3	采购拟办			使用单位意见		
	总价				项目经理					采购
	备注									
验收记录	交货日期	验收编号	交货量	剔退及短缺量	实收合格量	单价	总价	实收累计量	检验人	经收人

(2) 入库明细表(见表 3-4)。

表 3-4 入库明细表

编号:

入库日期: 年 月 日

物料采购人员		检验员		入库记录人员						
物料名称	物料编号	入库单编号	储位	规格	单位用量	需要用量	入库数量	供货商	订单编号	备注

任务二 编制生产作业计划

采购了原材料,下一步就可以安排生产,而要安排生产,必须先编制生产作业计划。生产作业计划是企业组织日常生产活动、建立正常生产秩序的重要手段,其作用是通过一系列的计划安排和生产调度工作,充分利用企业的人力、物力资源,保证企业每个生产环节在品种、数量和时间上相互协调与衔接,组织有节奏的均衡生产,取得良好的经济效果。生产作业计划的编制工作主要包括:收集所需要的各项资料,核算、平衡生产能力,制订期量标准和编制生产作业计划。

实训项目一 车间布置与库房布置



实训目标

- (1) 加深对车间布置和库房布置的理解。
- (2) 学会车间布置和库房布置的理论与方法。



实训内容

1. 调研

(1) 学生按 5~8 人划分实训团队。每个团队分别走访一家生产型企业,观察它的车间布置和库房布置的特点。

(2) 分析主要的观察结果,讨论车间布置与库房布置的优缺点,说明其使用条件。

(3) 根据交流的结果,总结经验和收获。

2. 模拟训练

(1) 收集企业车间布置和库房布置的相关资料。

(2) 每个实训团队组建一个模拟公司,以模拟公司为单位组织讨论,分析如何进行车间布置和库房布置。



实训要求

(1) 绘制走访企业的车间布置与库房布置图。

(2) 设计模拟企业的车间布置与库房布置图,形成一份实训报告。



成果检测

老师根据走访企业和模拟企业的车间布置与库房布置图以及实训报告,对各实训团队进行成绩评定。

相关知识链接

一、车间布置

车间布置的任务是合理地确定车间内各组成部分的位置,即将企业内的机器设备,就工作上的便利与安全,加以适当的计划与组织,使其相互间的关系趋于合理,从而获得生产制造方面最经济有效的过程。车间布置的目的是简化工作程序,有效利用设备、缩短工作时间,减少原材料存量、降低生产成本,稳定生产效率,稳定职工情绪,实现安全生产等。

进行车间布置时,要绘制车间区划平面图,确定车间内各部分的相互位置及面积。车间布置的主要内容是生产部门的布置,即设备布置。设备布置是否合理,将影响产品的生产周期和生产成本,对劳动生产率的提高也会产生重要影响。

1. 车间布置的原则

(1) 按照生产过程的流向和工艺顺序布置设备,尽可能使加工对象呈直线运动,使产品通过各设备的加工路线最短,多设备看管的条件下,设备间运送距离最短,便于工人操作。

(2) 便于物料运输,加速设备间的物料流动,各工序间设备生产能力做到综合平衡。

(3) 合理布置工作地,确保安全。各设备之间,设备与墙壁、柱子之间要有适当的距离,设备的转动部分要有必要的防护,尽可能为工人创造良好的工作条件。

(4) 充分利用车间生产面积和生产设备。在一个车间内,区别实际情况对待,可把设备布置成直线形、L形、U形等形状,尽量防止出现难以利用的面积。应正确设计设备、墙壁、

柱子、过道之间的距离,保证设备生产能力负荷与工人的操作能力相平衡,防止设备闲置,提高设备的使用效率。

(5) 尽可能保持生产过程的连续性,使在制品处于加工或运输状态,减少中断与停顿现象。

(6) 注意维护设备精度,照顾设备工作的特点。例如,布置精加工设备时,必须考虑光线好、震动小等特点。

2. 车间布置的形式

(1) 固定式布置。固定式布置是指加工对象位置固定,生产工人和设备都随加工产品所在的某一位置而移动,如图 3-1 所示。这种布置形式适用于大型产品的装配过程,如内燃机车的配置等。由于某些产品体积庞大,不容易移动,所以可保持产品不动,将工作地按生产产品的要求来布置。对于这样的项目,一旦基本机构确定下来,其他一切功能都围绕着产品而固定下来。

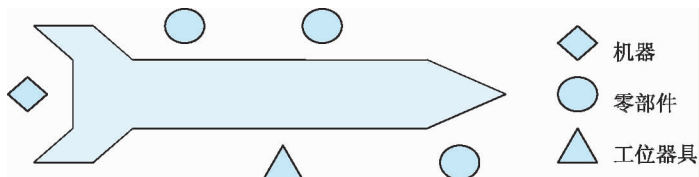


图 3-1 固定式布置示意图

(2) 按产品布置。按产品布置又称按对象专业化布置,是指将加工某种产品的所有生产设备和作业地集中在一起,按产品加工装配的工艺路线顺序布置成一条专门的加工生产线,如图 3-2 所示。



图 3-2 按产品布置示意图

(3) 按工艺过程布置。按工艺过程布置又称工艺专业化布置,是指把相同类型的设备布置在一起,完成相同工艺加工任务,如图 3-3 所示。

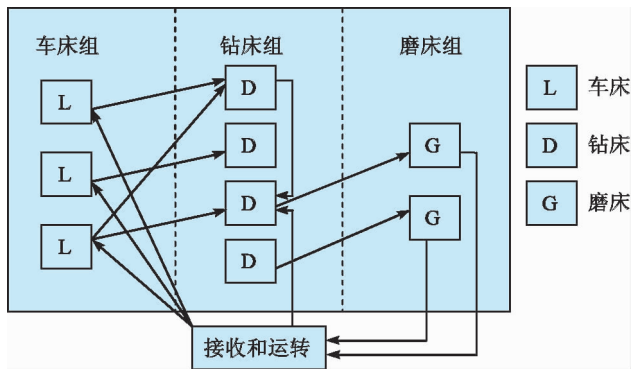


图 3-3 按工艺过程布置示意图

(4) 按成组生产单元布置。按工艺专业化布置生产和服务设施,容易造成被加工对象在生产单位之间交叉往返运输,不仅引起费用上升,而且延长了生产周期。为了克服这些缺点,人们通过实践创造了按成组生产单元布置的形式。按成组生产单元布置是指先根据结构和加工工艺上的相似性,对零件进行分类编组;再将不同种类的设备按一组零件的典型工艺流程顺序布置在一个单元内,完成一组相似零件的加工,如图 3-4 所示。它既有按对象专业化布置的优点,又具有良好的柔性。

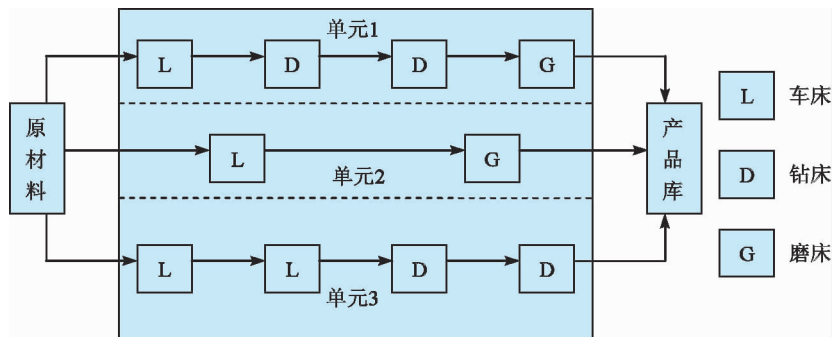


图 3-4 按成组生产单元布置示意图

二、库房布置

企业有不同类型的仓库,用于储存不同种类的物资。生产和服务过程中经常会有物资运进搬出,工作量很大。如果仓库布置不合理,也会影响生产成本。

库房布置是指对承担仓储作业流程的各个部分在仓储空间中的相对位置、物品存放方式及各种设备所作的设计和安排。仓库布置的目的是在物料处置成本和仓库空间利用间寻求最优平衡。管理者必须最大限度地利用仓库的空间,即使用全部空间而使物料处置成本较低。物料处置成本包括物料运输入库、验收、分拣、组装、存储、运输出库的费用,换一种说法就是包括设备、人员、物料、监控、保险和折旧等费用。有效的仓库布置还应减少仓库中物品的损坏和腐烂,管理者应该使保全物料所需要的费用加上物料本身的损耗达到最小。典型的仓库中的空间需求如图 3-5 所示。

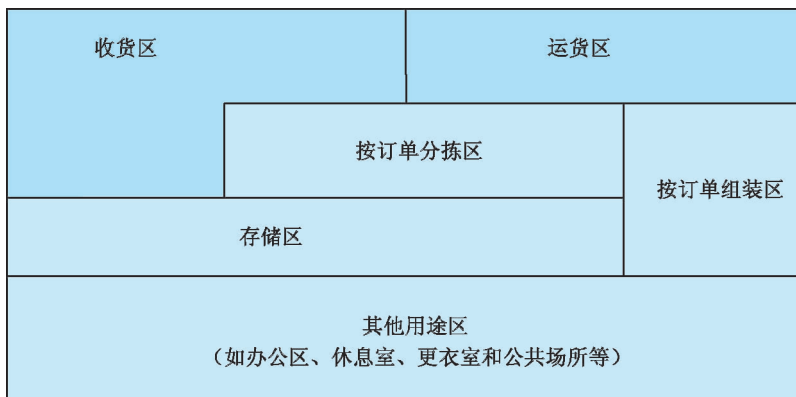


图 3-5 仓库中的空间需求示意图

库房布置应遵循以下原则：

- (1) 尽可能采用单层,因为这样不仅造价低,资产的利用率也高。
- (2) 使货物在出入库时直线或直接流动(见图 3-6),避免逆向操作和低效运作。

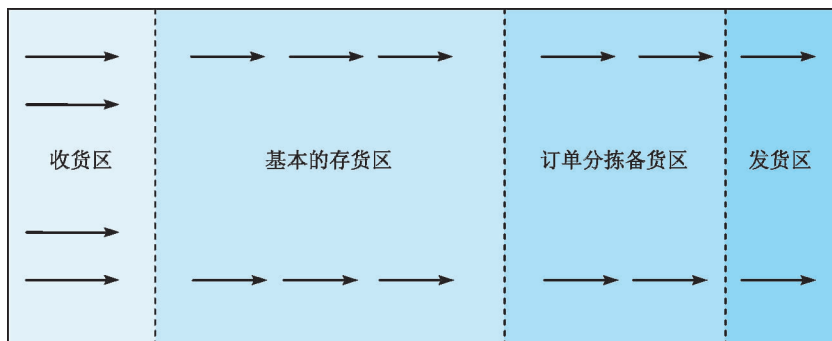


图 3-6 货物的直线流动

- (3) 在物料搬运设备大小、类型、转弯半径的限制下,尽量减少过道所占的空间。
- (4) 尽量利用仓库的高度,有效利用仓库的容积。
- (5) 将吞吐量大的货物存放在最容易存取的地方,即靠近运输区域或不太高也不太低的地方,如仓库过道两旁或靠近仓库门口的位置。
- (6) 将体积大的货物安置在距离运输区域较近的位置以减少搬运时间。
- (7) 当货物的装载体积超过其有序存储时的体积,将其安置在靠近运输区域的地方以减少处理损失。
- (8) 物资存储区域应按照存储货物的周转速度和产品的大小来设计,不能单纯、片面地设计所有的存储货架和仓储工具。

实训项目二 工艺管理



实训目标

- (1) 领会与工艺管理相关的理论知识。
- (2) 学会编制工艺方案。



实训内容

1. 调研

(1) 学生按 5~8 人划分实训团队。每个团队调查一家生产型企业,具体调查项目包括新产品样机试制工艺方案、新产品小批试制工艺方案、批量生产工艺方案、老产品改进工艺方案,以及工艺路线卡、工艺卡、工序卡等工艺文件。

- (2) 总结调查结果,组织团队讨论。
- (3) 描绘出调研企业某个产品的生产制造流程,画出流程图。
- (4) 在班级上进行交流沟通,相互借鉴经验。

2. 模拟实训

(1) 以实训团队为单位进行角色划分,分别扮演产品主管工艺员、专业工艺员和技术

经理。

(2) 产品主管工艺员参加新产品调研,对设计方案提出意见和建议,提出关键工序和新工艺项目,并组织试验研究,确定样机试制的工艺准备原则。

(3) 产品主管工艺员对产品的图纸进行工艺性评审,对符合要求的装配图或者零件图进行签字确认。专业工艺员提出样机试制必须具备的工艺装备清单及其设计任务书,编制样机试制必须具备的关键零件和关键工序的工艺流程。

(4) 产品主管工艺员编制样机试制外协件明细表,了解关键零件和关键工序的工艺流程贯彻情况,参加样机装配和调试,了解样机全性能试验情况。

(5) 专业工艺员编写工艺性审查报告;产品主管工艺员参加样机鉴定会,提出工艺性审查报告,听取意见。

(6) 产品主管工艺员按技术经理的指示,编写工艺方案。技术经理组织工艺方案审查会,进行方案论证。

(7) 专业工艺员编制工艺路线表。



实训要求

- (1) 收集资料,如《生产工艺流程管理制度》等;熟悉相关规定。
- (2) 了解各种工艺员的岗位职责。
- (3) 按要求填制工艺路线表(或画出工艺流程图)。



成果检测

老师依据实训小组的调研结果以及小组成员的模拟训练参与度评定成绩。

相关知识链接

工艺是使各种原材料、半成品变成产品的方法和过程,工艺流程又称为生产流程、加工流程。工艺管理是技术管理的组成部分,也是技术管理的核心。高水平的工艺管理是企业实现优质、高产、低耗、高效益等目标的基础,是保证企业生产正常运行的重要条件。一般来说,工艺管理包括以下几项内容:

1. 工艺调研

工艺调研的目的是了解市场和用户对产品的需求,了解国内外同类产品的工艺水平,了解新工艺、新材料的使用情况,为工艺准备奠定良好的基础,促进工艺水平的提高。

2. 生产工艺性审查

生产工艺性审查是指工艺技术人员在产品定性前,对每一张图纸进行的产品工艺性审查,它是试生产和批量投产的必要前提。在产品设计的各个阶段中,都应该设置专人进行生产工艺性审查。

3. 编制工艺方案

工艺方案是产品进行加工处理的方案,它规定了产品加工所采用的设备、工装、用量、工艺过程以及其他工艺因素。工艺方案是工艺准备工作的总纲,也是进行工艺设计、编制工艺

文件的指导性文件。除单件小批量生产的简单产品外,一般都应编制工艺方案,且在工艺设计开始时,就应编制工艺方案。

4. 审查工艺路线

工艺路线是描述物料加工、零部件装配的操作顺序的技术文件,是多个工序的序列。它是企业编制工艺规程和进行车间分工的重要依据。产品零部件工艺路线的正确与否,会影响其搬运工作量的大小、辅助时间的长短,同时与零部件的磕碰划伤有关。所以,合理的工艺路线可以保证产品质量,减少劳动损耗,有效利用设备和厂房,从而提高生产效率。

5. 工艺文件的编制和管理

工艺文件是指按一定的条件,取其最合理的工艺过程的内容和实现工艺过程的程序、方法、工具和设备,以及工艺过程中每一个环节应遵守的技术条件,用文字来表达的形式。工艺文件主要包括工艺规程、工艺装备图、劳动定额表、原材料和工具消耗定额表、检验规程以及其他工艺表格、卡片等内容,其形式和格式也是多种多样的。工艺文件是企业管理,特别是企业技术管理的重要文件,也是企业开展工艺工作的依据。企业应根据产品的特点、生产类型选择一种或多种工艺文件,并做好保管、执行及修订工作。

6. 工装的外购、设计、制造和验证

实现工艺过程所必需的各种工具、夹具、模具、工位器具、料架等,总称工艺装备,简称工装。工装分为通用工装和专用工装。通用工装一般都是通过外购或租赁获得,有的企业则部分自制、部分订购或全部自行设计制造;而专用工装全部由企业自行设计制造。外购时,一定要先熟悉工装的选择依据,确保购得的工装能够实现应有的功能;设计时,则应该以工艺方案或工艺规程作为依据。工装的设计一般由工艺部门负责;设计完成后,由制造部门开始制造;制造完成后,由使用部门进行审查、验证。此外,还要加强工装的保管、维护、领用和发放等方面的管理,尽量减少工装储备量、压缩占用量、降低工装消耗,保证及时的供应。

7. 工艺定额管理

工艺定额管理是指利用定额来合理安排和使用人力、物力、财力的一种管理办法。定额是企业生产经营活动中,对人力、物力、财力的配备、利用和消耗等方面所应遵守的标准或应达到的水平。工艺定额管理的目的是及时地提供生产所需的人力和符合规格要求的物资、能源,为生产出符合质量要求的产品做好准备。

8. 创造适宜的环境

创造适宜的环境是指根据工艺要求创造适宜的生产环境条件。例如,对温度、湿度、光照、噪声等采取措施,通过技术和管理手段对环境的各项要素进行控制,保证产品在适宜的环境中进行生产。

9. 人员培训

生产中的各种操作都是由人来进行的,所以应明确人员培训需求,实现全员岗前培训。尤其是针对特殊工种、设备和工序的作业人员,以及精密、昂贵的检测设备的操作人员,更要注重培训,必须在其考核合格并取得资格证书后才允许上岗操作。

10. 设置工序质量控制点

生产过程的质量管理是保证产品质量的关键,因此应积极地对制造过程实行工序控制,保证生产出用户满意的合格产品。对工序的控制主要是通过设置工序质量控制点来完成的,具体要求为:按照一定的设置原则来设置工序质量控制点;在对工序质量控制点进行工序能力调查和分析的基础上编制各种文件;对工序质量控制点上使用的工装和设备进行定期检查,并作好记录;对设备建立日保养点检验制度,保证设备处于良好的运行状态。

实训项目三 进行生产作业计划的编制



实训目标

- (1) 进一步领会与生产作业计划相关的理论知识。
- (2) 学会编制生产作业计划。



实训内容

1. 案例分析

某集团年度计划失败的经历

某集团公司是一家中型企业,近年来集团的一些内部问题逐渐暴露出来。总经理请来著名咨询师作企业诊断和培训。经过考察和培训,咨询师提议,制订一份合理的年度计划。总经理立即召集部门负责人,要求各自拿出部门年度计划。部门负责人接到任务后均不知所措,提交的年度计划只是按照之前几年的数据报表随意改写的目标。总经理感到管理人员没有认识到制订年度计划的重要性,再次邀请咨询师作集中培训,修改和确定出各个部门的年度计划,并逐一下发。接到计划,市场部立即落实,提出建立新产品生产基地;生产部也按照计划为各个生产基地分配了产品生产数量。

年中时,计划执行主要负责人辞职,将执行方案带给了竞争对手。集团被迫修改方案。年终总结,很多部门没有完成计划指标,投入却增加很多。总经理分别和各个部门负责人交谈,取得反馈意见。

生产部:“我们按照研发部门的创意生产,生产再好、再多,销售不出去,制订年度计划有什么用?”

市场部:“市场竞争激烈,我们不得不频繁修改销售策略,以前没有制订计划的时候,做得不是很好吗?”

研发部:“客户需求越来越个性化,我们只能根据市场部提供的信息不断改进和创新产品,还要保证新产品有市场前景……”

面对各个部门的反馈,总经理又一次陷入沉思。

问题

- (1) 企业年度计划的编制流程是什么?
- (2) 该集团年度计划失败的原因是什么?

2. 企业调研

(1) 学生按 5~8 人划分实训团队。每个团队分别走访一家生产型企业,了解走访企业的生产作业计划。

(2) 讨论观察结果,并对走访企业的生产作业计划作出合理的评价。



实训要求

(1) 认真分析案例,解决案例提出的问题。

(2) 每个团队形成一份调研实训报告。



成果检测

老师审核问题的解决情况,并对实训报告评定成绩。

相关知识链接

生产作业计划是生产计划工作的继续,是企业年度生产计划的具体执行计划。它是协调企业日常生产活动的中心环节。它根据年度生产计划规定的产品品种、数量及大致交货期的要求对企业每个生产单位,在每个具体时期内(季度、周、日、时)的生产任务作出详细规定,使年度生产计划得到落实。

一、生产作业计划的编制内容

生产作业计划包括以下几项内容:

(1) 编制企业各个层次的作业计划。企业各个层次的作业计划包括产品进度计划、零件进度计划和车间日程计划。编制时,要把企业全年分季的产品生产计划分解为厂级和车间级的产品与零部件月度计划,用零部件生产作业计划作为执行性计划,并作出车间日程计划,把生产任务落实到车间、工段和班组,落实到每台机床和每个操作者。

(2) 编制生产准备计划。生产准备计划包括原材料和外协件的供应、设备维修、工具准备、技术文件准备、劳动力调配等内容。

(3) 计算负荷率,进行生产任务和生产能力(设备、生产面积等)之间的细致平衡。这里的平衡不同于生产计划阶段的粗能力平衡,它与各项任务在设备上加工的先后顺序直接相关,与车间的日程计划直接相关。

(4) 日常生产的派工、生产、调度、执行情况的统计分析与控制。

二、生产作业计划的编制要求

编制生产作业计划要满足以下几方面要求:

(1) 要使生产计划规定的该时期的生产任务在品种、质量、产量和期限方面得到全面落实。

(2) 要使各车间、工段、班组和工作地之间的具体生产任务相互配合、紧密衔接。

(3) 要使生产单位的生产任务与生产能力相适应,并能充分利用企业现有生产能力。

(4) 要切实保障各项生产前的准备工作。

(5) 要有利于缩短生产周期,节约流动资金,降低生产成本,建立正常的生产和工作秩序,实现均衡生产。

三、期量标准

期量标准又称作业计划标准,是指对加工对象(如零件、部件、产品等)在生产期限和生产数量方面规定的标准数据。它是编制生产作业计划的重要依据。期量标准中的期就是时期,量就是数量,两者之间存在着合理的内在联系。寻求不同条件、不同环境下期与量的内在联系,找出规律性,并加以规范,形成标准,可作为编制生产作业计划的依据。

1. 大批大量生产企业的期量标准

大批大量生产企业的期量标准包括节拍、节奏、在制品定额等。其中,节拍是指大批量流水线上前后两个相邻加工对象投入或产出的时间间隔;节奏是指大批量流水线上前后两批相邻加工对象投入或产出的时间间隔;在制品定额是指在一定技术组织条件下,各生产环节为了保证数量上的衔接所必需的、最低限度的在制品储备量。

2. 成批轮番生产企业的期量标准

成批轮番生产企业的期量标准包括批量、生产周期、生产间隔期、生产提前期等。其中,批量是指相同产品(零件)一次投入或产出的数量;生产周期是指一批产品(零件)从投入到产出的时间间隔;生产间隔期是指相邻两批相同产品(零件)投入或产出的时间间隔;生产提前期是指产品(零件)在各工艺阶段投入的时间,与成品完工产出的时间相比所提前的时间。

3. 单件小批生产企业的期量标准

单件小批生产企业的期量标准包括生产周期、生产提前期等。

四、生产作业计划的编制方法

生产作业计划通常分为很多层次,如厂级生产作业计划、车间级作业计划、工段生产作业计划和班组生产作业计划,甚至为每台机器和每个操作者制订计划。当然,企业可以根据实际需要作不同的安排。

厂级生产作业计划是由厂级生产管理部门编制的,具体分为两个步骤:一是正确选择计划单位,二是确定各车间的生产作业任务。它根据企业年(季)度生产计划,编制各车间的月(旬、周)的生产作业计划,具体内容包括产出品种、数量(投入量、产出量)、日期(投入期、产出期)和进度(投入进度和产出进度)等。在为各车间分配生产任务时,必须与生产能力相平衡,并且使各车间的任务在时间和空间上相互衔接,保证按时、按量、配套地完成生产任务。安排车间生产任务的具体方法随车间的生产类型和组织形式的不同而不同,主要有在制品定额法、提前期法和生产周期法。

1. 在制品定额法

在制品定额法也称为连锁计算法,适合于大批大量生产类型企业的生产作业计划编制。在大批大量生产条件下,车间的分工和相互联系稳定,车间之间在生产上的联系主要表现在提供一种或少数几种半成品的数量上。只要前车间的半成品能保证后车间加工、本车间外售及车间之间库存变动的需要,就可以保证生产协调及均衡地进行。在制品定额法就是根

据大量大批生产的这一特点,以在制品定额作为调节生产任务数量的标准,来保证车间之间的衔接。这种方法是运用预先制订的在制品定额,按照工艺反顺序计算方法调整车间的投入和产出数量,顺次确定各车间的生产任务。具体计算公式如下:

$$\text{本车间产出量} = \text{后续车间投入量} + \text{本车间半成品外销量} + (\text{车间之间半成品占用定额} - \text{期初预计半成品库存量})$$

$$\text{本车间投入量} = \text{本车间产出量} + \text{本车间计划允许废品数} + (\text{本车间期末在制品定额} - \text{本车间期初在制品预计数})$$

2. 提前期法

提前期法又称为累计编号法,适用于成批生产类型企业的生产作业计划编制。成批生产类型企业虽然产品品种多,各种产品轮番生产,各个生产环节结存的在制品的品种和数量也经常变化,但其产品的生产间隔期、批量、生产周期都是固定的,因此可以采用提前期法来编制生产作业计划。

提前期是车间预先制订的期量标准,分为投入提前期和产出提前期,具体计算公式如下:

$$\text{本车间投入提前期} = \text{本车间产出提前期} + \text{本车间生产周期}$$

$$\text{本车间产出提前期} = \text{后车间投入提前期} + \text{保险期}$$

提前期法的原理就是首先解决车间之间在生产时间上的联系,然后把这种时间上的联系转化为数量上的联系。这种方法先将预先制订的提前期转化为提前量,确定各车间计划期应达到的投入和产出的累积数;再减去计划期前投入和产出的累积数;最后求得车间计划期应完成的投入和产出数。其中涉及的相关公式如下:

$$\text{提前量} = \text{提前期} \times \text{平均日产量}$$

$$\text{本车间产出累计号数} = \text{最后车间产出累计号} + \text{本车间产出提前期} \times \text{最后车间平均日产量}$$

$$\text{本车间投入累计号数} = \text{最后车间产出累计号} + \text{本车间投入提前期} \times \text{最后车间平均日产量}$$

$$\text{计划期车间产出量} = \text{计划期末产出的累计号数} - \text{计划期初已生产的累计号数}$$

$$\text{计划期车间投入量} = \text{计划期末投入的累计号数} - \text{计划期初已投入的累计号数}$$

这种方法的优点是:各个车间可以平衡地编制作业计划,不需要预计当月任务完成情况,生产任务可以自动修改,可以用来检查零部件生产的成套性。

3. 生产周期法

生产周期法适用于单件小批生产类型企业的生产作业计划编制。单件小批生产类型企业一般是按订货来组织生产的,因而生产的数量和时间都不稳定,所以不能采用提前期法,更不能用在制品定额法。单件小批生产类型企业编制作业计划要解决的主要问题是各车间在生产时间上的联系,以保证如期交货。从这个特点出发,单件小批生产类型企业适合采用生产周期法,即用计算生产周期的方法来解决车间之间在生产时间上的联系。

生产周期法的原理就是根据订货合同的固定交货期限,为每批订货编制出产品生产周期进度表,确定各车间在计划月份应该投入和产出的订货项目,以及各项订货在车间投入和产出的时间。企业按照产品生产周期进度表安排任务,可以保证各车间的衔接,协调各种产品的生产进度,以及平衡车间的生产能力。

任务三 做好仓储管理

仓库是指用于储存物料的场所。仓储管理是指对于储存于仓库的物料进行的管理活动。仓储管理是对生产管理的一种服务,包括企业物资的入库、分类、整理、保管及出库管理等。为了顺利完成产销活动,企业必须进行良好的仓储管理。其中,仓库中储存的物料需要经过入库和领用后,才能用于产品的制造,所以本任务将重点训练仓储入库和出库作业管理。

实训项目一 仓储入库作业管理



实训目标

- (1) 熟悉仓储入库作业管理的相关规定。
- (2) 学会仓储入库作业管理流程。
- (3) 锻炼审核和验收入库凭证的能力。



实训内容

1. 调研

(1) 学生按 5~8 人划分实训团队。每个团队调查一家仓储企业或者企业的仓库管理部门。具体调查事项包括:进料验收管理流程、设备开箱验收流程、验收状态标志流程、不合格物料退料流程、进料作业流程、入库管理流程及储位管理流程。

- (2) 总结入库作业的工作要点,分析影响物资入库的因素,撰写一份调查报告。
- (3) 各团队派一名代表在班级上总结发言,全班进行讨论。

2. 模拟训练——进料作业流程模拟

(1) 每个实训团队组建一个模拟公司并进行角色划分,分别扮演供应商、仓库主管、入库专员。

(2) 仓库主管接到采购部的接货通知后,按照货物到货时间、数量、品种、规格、性质等要求制订入库计划,并进行人员组织、储位设置、设备搬运、用具配置等准备工作。

(3) 货物到达后,仓库主管安排入库专员按规定接货,并与供应商办理交接手续。

(4) 仓库主管负责审核货物单据是否齐全,如果单据齐全无误,则对现场货物进行数量核对,并作好记录。

(5) 仓库主管确认货物验收无问题后,在收货单上签字。

(6) 入库专员根据货物分类安排货物储存并进行摆放。

(7) 仓库主管填写入库单,登记相关明细账。



实训要求

- (1) 收集相关资料,如《仓库规划制度》《物资入库管理制度》《接货管理制度》《物资入库

验收管理制度》等,熟悉规定的事项。

- (2) 了解仓库主管和入库专员的岗位职责。
- (3) 为模拟公司编制《物资入库管理方案》和《物资验收管理方案》。
- (4) 编制并填写物资入库管理表格。
- (5) 各实训小组形成一份实训报告。

成果检测

老师依据实训小组的调查报告以及小组成员模拟训练的参与度评定成绩。

相关知识链接

入库作业是指仓储部门按存货方的要求,合理组织人力、物力等资源,按照入库作业程序,认真履行入库作业各环节的职责,及时完成入库任务的工作过程。

一、入库的基本作业流程

入库的基本作业流程如图 3-7 所示。

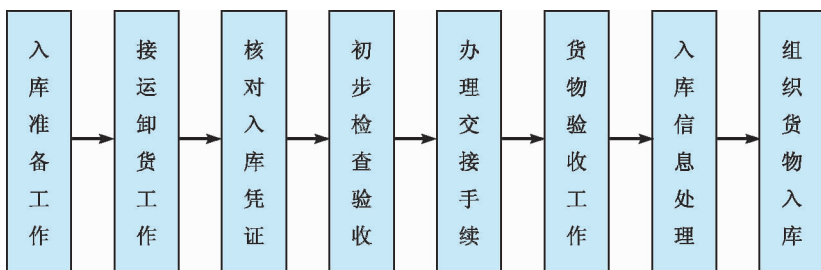


图 3-7 入库的基本作业流程

(1) 入库准备工作。做好入库前的准备工作是保证货物准确、迅速入库的重要环节,也是防止出现差错、缩短入库时间的有效措施。入库前的准备工作主要包括:编制货物入库作业计划、安排货位、组织人力、准备机械设备及计量检验器具、准备毡垫用品等。

(2) 接运卸货工作。接运卸货是指与托运货主或承运者办理所运到的货物的交接手续,为货物的入库检验做准备。接运卸货的主要形式有:接收到货通知单,到车站、码头提货;接受托运方的委托,直接到供货单位提货;接收托运方直接送到的货物;接收仓库自有铁路专用线的到货;等等。

(3) 核对入库凭证。货物到库后,仓库收货人员要首先检查货物入库凭证,然后将入库凭证上的收货单位和货物名称与送交的货物内容和标记进行核对。如果核对无误,则进入下一道工序。

(4) 初步检查验收。初步检查验收是指对到货情况进行粗略的检查,其工作内容主要包括数量检查和包装检查。数量检查的方法有两种:一种是逐件点数计总,另一种是集中堆码点数计总。无论采用哪种方法,都必须做到准确无误。在数量检查的同时,还要对每件货物的包装进行仔细的查看,查看包装有无破损、水湿、渗漏、污染等异常情况。出现异常情况时,可打开包装进行详细检查,查看内部货物有无短缺、破损或变质等情况。

(5) 办理交接手续。经过以上几道工序后,收货人员就可以与送货人员办理入库货物的交接手续了。如果以上工序中无异常情况出现,收货人员在送货回单上盖章表示货物收讫。如果发现异常情况,送货人员必须在送货单上详细注明并签字,或由送货人员出具差错、异常情况记录等书面材料,作为事后处理的依据。

(6) 货物验收工作。办理完货物交接手续后,仓库管理员还要对入库货物进行进一步的验收。货物验收工作的基本要求是及时准确,即要求在规定的时间内,对货物的数量、质量、包装等进行详细的验收。

如果仓库或业务检验部门在规定的时间内没有提出货物残损、短少以及质量不合格等问题,存货方则可认为供应的货物数量、质量均符合合同要求,双方责任已清,不再负责赔偿损失。因此,仓储企业必须在规定的时间内,准确无误地完成验收工作,对入库货物数量、质量等情况进行确认。

(7) 入库信息处理。对于验收确认后的货物,相关人员要及时填写验收记录表,并将有关入库信息及时准确地录入入库管理信息系统,更新库存货物的有关数据。货物信息处理的目的是为后续作业提供管理和控制的依据。因此,入库信息的处理必须及时、准确、全面。货物的入库信息通常包括:货物名称、规格、型号;包装单位、包装尺寸、包装容器及单位重量;货物的原始条码、内部编码、进货入库单据号码;货物的储位指派;货物入库数量、入库时间、生产日期、质量状况、单价;供货商信息,包括供货商名称、编号、合同号等;入库单据的生成与打印;等等。

(8) 组织货物入库。入库信息处理完毕,收货人员要按照打印出的入库单据根据入库程序办理入库的具体业务,组织货物入库。与此同时,将货物入库单据的其余各联迅速反馈到业务部门,作为正式的库存凭证。

二、物资入库管理表格示例

(1) 送货单(见表 3-5)。

表 3-5 送货单

供货厂商:××有限公司				厂商编号:				
卸货地点:				编号:				
运输方法:		车号:		包装情况:				
送货性质:		N 正常供货		F 首批供货		C 质检不合格退还换料		
合同号	收货单位			交货时期		年月日		
序号	产品	型号	品名	数量	单位	批号	性质	备注
1								
2								
3								
送货经办人:				收货经办人:				
签名盖章				签名盖章				
送货日期: 年 月 日				收货日期: 年 月 日				

(2) 入库单(见表 3-6)。

表 3-6 入库单

编号: _____ 年 月 日

进货单位	品 名	规格型号	数 量	单 位	单 价	金 额	结算方式	
							合同	现款

采购员:

库管员:

注:本单一式两联,第一联为仓库记账联,第二联交采购员办理付款并作为财务记账联。本单适用于成品以外的物品入库。

(3) 入库验收单(见表 3-7)。

表 3-7 入库验收单

编号: _____ 年 月 日

入库名称			数量	
验收部门			验收人员	
验收记录			结果	<input type="checkbox"/> 合格 <input type="checkbox"/> 不合格
入库记录	入库	单位	入库	部门
	主管	经办	主管	入库人

实训项目二 仓储出库作业管理



实训目标

- (1) 熟悉仓储出库管理的相关规定。
- (2) 学会仓储出库作业管理流程。
- (3) 锻炼审核和验收出库凭证的能力。



实训内容

1. 调研

(1) 学生按 5~8 人划分实训团队,每个团队调查一家仓储企业或者企业的仓库管理部门,具体调查事项包括:物料领用管理流程、限额发料管理流程、货物出库准备流程以及货物出库管理流程。

(2) 总结出库作业的工作要点,分析物资出库的注意事项,撰写一份调查报告。

(3) 各团队派一名代表在班级上总结发言,全班进行讨论。

2. 模拟训练——物料领用管理流程模拟

(1) 每个实训团队组建一个模拟公司并进行角色划分,分别扮演仓库主管、出库专员、仓储部经理、车间主任、生产车间工作人员。

(2) 仓库主管制订《物料领用管理制度》,上报仓储部经理审批后生效执行。

(3) 生产车间根据生产需要,依照领料单填写标准填写领料单。

(4) 车间主任在领料单上签字,确认领料事宜。

(5) 仓库主管对出库单审核无误后,签发出库凭证。

(6) 出库专员对物料领用和出库凭证进行审核,核对无误后开始准备发料。

(7) 物料复核无误后,出库专员与领料员办理物料交接手续,并在相应的单据上签字核实。

(8) 仓库主管进行明细账登记工作。

实训要求

(1) 收集相关资料,如《物料发放管理制度》《物料领用管理制度》《物资出库管理制度》等,熟悉规定的事项。

(2) 了解仓库主管和出库专员的岗位职责。

(3) 为模拟企业编制《物资出库管理方案》。

(4) 编制和填写物资出库管理表格。

成果检测

老师依据实训小组的调查报告以及小组成员模拟训练的参与度评定成绩。

相关知识链接

出库作业是仓库作业的最后一个环节。货物的出库作业是指仓库根据业务部门或存货单位开出的出库凭证,按其所列货物的编号、名称、规格、型号、数量等项目,组织货物出库的一系列工作的总称。出库作业的基本要求是所发放的货物必须准确、及时、保质保量地供应生产活动。

一、出库基本作业流程

出库基本作业流程如图 3-8 所示。

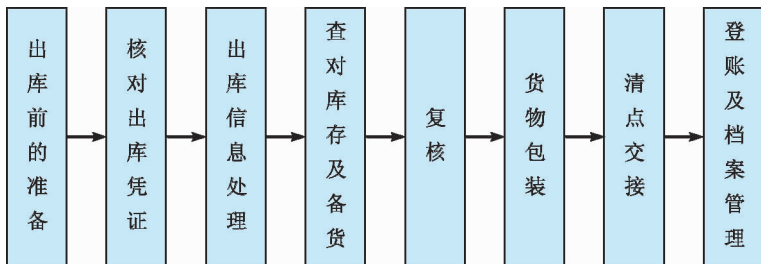


图 3-8 出库基本作业流程示意图

(1) 出库前的准备。出库应根据出库凭证的要求,做好一些准备工作,如包装、整理货物,组配、分装货物,准备包装材料、工具和用品,安排待运货物的仓容,调配装卸机具,组织人员发货,等等。

(2) 核对出库凭证。物资出库凭证,不论是领(发)料单或调拨单,均应由主管分配的业务部门签章。仓储部门接到出库凭证时,首先要对其进行仔细的审核,审核的内容包括:凭证是否合法、真实,货物的品名、型号、规格、单价、数量有无差错,收货部门等内容是否齐全和准确。核对无误后,按照出库单上所列的物资品名、规格、数量与仓库材料账再进行全面核对。核对无误后,在料账上填写预拨数,并将出库凭证移交给仓库保管人员。仓库保管人员复核料卡无误后,即可组织物资的出库工作,包括准备随货出库的合格证、使用说明书、质量检验书等。凡在证件核对中出现物资名称、规格、型号不正确,印鉴不全,数量有涂改,手续不符合要求的情况,均不能发货出库。

(3) 出库信息处理。出库凭证审核无误后,要对出库凭证信息进行处理。在采用人工处理信息方式时,由记账员将凭证上的信息按规定手续登记入账,同时在凭证上批注出库货物的货号,及时核对发货后的结存数量。当采用计算机进行库存管理时,将出库凭证的信息录入计算机后,出库业务系统会自动进行信息处理,并打印生成相应的拣货信息(拣货单)等凭证。

(4) 查对库存及备货。仓库保管人员对货物的出库凭证复核无误后,按其所列的项目内容和凭证上的批注,与编号的货位对货,核实后进行备货,这个过程可分为拣货与分货。备货时要注意以下问题:一是严格按照出库凭证所列的项目和数量进行备货,不得随意涂改;二是备货计量一般根据货物入库验收单上的数量,不用重新过秤,对被拆散的备货重新称量;三是备好的货物应放在相应的区域,等待出库;四是出库货物应附有质量说明书或抄件、装箱单等。

(5) 复核。货物备好后,为了避免和防止备货过程中可能出现的差错,工作人员应按照出库凭证上所列的内容进行逐项复核。这一环节是防止出库差错的关键。复核的内容包括:货物品种、规格、型号、批次、数量、单价等项目是否与出库单内容一致,相关配件是否齐全,外观、包装是否完好,等等。核对不符的,应立即调换,并将原错发物料退回仓库。

(6) 货物包装。出库货物有的直接出库,有的需要经过包装后出库。尤其是发往外地的货物,为了适应安全运输的要求,需要进行包装或者加固作业。凡是由仓库分装、改装或拼装的货物,装箱人员要填制装箱单,标明箱内所装货物的名称、型号、规格等并签章,以供收货人核对。

(7) 清点交接。货物经反复审核后,要和单据一起交到提货人,办理交接手续。如果是托运的,需要与运输部门办理交接手续,当面将货物交接清楚。交清后提货人员在出库凭证上签章,划分责任。

(8) 登账及档案管理。出库货物交接清点以后,仓库保管人员应在出库单上填写实发数、发货日期等内容,并签章,然后将出库单连同有关证件资料及时交给货主,办理货款结算。与此同时,仓库保管人员要把留存的出库凭证交明细账的登记人员做账;将留存的提货凭证、货物清单、记录、文件等归入档案;将已空出的货位标注在货位图上,以便安排货物。

二、物资出库管理表格示例

(1) 领料单(见表 3-8)。

表 3-8 领料单

计划用材料名称	材料编号		领料单号	
	说明	日期	数量	单位
用途或制造单号	计划领用			
	实发材料			
领料说明 <input type="checkbox"/> 未超领料 <input type="checkbox"/> 材料废品过多超用 <input type="checkbox"/> 次品过多超用		发料记录 <input type="checkbox"/> 如数发给 <input type="checkbox"/> 欠拨 <input type="checkbox"/> 欠拨后已补足		
会计_____ 仓库_____		主管_____ 领用人_____		

(2) 发货单(见表 3-9)。

表 3-9 发货单

页次:

客户名称: 编 号: 一次交货
 地 址: 订单号码: 分批交货
 交货日期:

序号	产品名称	产品编号	数 量	单 价	金 额
1					
2					
3					

仓库员: 主管: 核准: 填单:

(3) 提货单(见表 3-10)。

表 3-10 提货单

年 月 日

项 目	产 品	料 号	品名规格	单 位	数 量	说 明
						<input type="checkbox"/> 销货 <input type="checkbox"/> 样品 <input type="checkbox"/> 检验 <input type="checkbox"/> 其他
厂长批示			生产科长	物料	质管	提(送)货人

项目小结

企业在生产管理过程中,首先要制订生产决策与生产计划,为生产做好各种准备。在本项目中,主要有三项任务:开展物资采购、编制生产作业计划、做好仓储管理。

(1) 在任务一中,首先通过案例分析与情景模拟两种形式,让学生灵活掌握采购技巧与方法;然后通过调研,让学生了解生产企业物料采购的程序,并组织学生学习根据模拟公司的生产特点,编制相应的采购计划;最后根据模拟公司机构的设置及人员配备情况,让学生演练采购的各个环节,进而掌握物料采购的流程。

(2) 在任务二中,首先通过对生产企业的调研,使学生了解生产企业车间与库房布置的情况,并通过模拟演练组织学生绘制模拟公司的车间和库房布置图;然后通过调研,让学生了解某个产品的生产制造流程,同时组织模拟实训,让学生绘制模拟公司的工艺流程图;最后通过案例分析,让学生了解生产作业计划编制的步骤,并组织模拟演练让学生制订模拟公司的生产作业计划。

(3) 在任务三中,主要通过对生产企业进行调研以及模拟演练,使学生了解入库作业管理和出库作业管理的流程。