



高职高专制造类专业基础课规划教材

现代 工业企业管理

◆ 吴 拓 编著



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

高职高专制造类专业基础课规划教材

现代工业企业管理

吴 拓 编 著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本教材是为适应高职高专工科类各专业企业管理课程教学改革的需要而编写的。本书吸收了国内外工业企业管理的先进经验,重点介绍了工业企业管理的新理念,以便适应现代工业企业管理的需要,全面提高管理者的管理水平和管理素质。全书共9章,包括工业企业管理概述、工业企业的经营管理与经营战略、工业企业的市场营销管理、工业企业的生产管理与技术管理、工业企业的质量管理、工业企业的物流管理与设备管理、工业企业的财务管理、工业企业的人力资源管理、企业文化与企业形象设计等。本书注重实际应用,突出基本概念,理念先进,内容精练,案例丰富。

本书可供高职高专院校工科类各专业作为教材,也可供相关企业管理人员参考。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

现代工业企业管理 / 吴年美编著. —北京:电子工业出版社, 2012.9

高职高专制造类专业基础课规划教材

ISBN 978-7-121-17967-9

I. ①现… II. ①吴… III. ①工业企业管理—高等职业教育—教材 IV. ①F406

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 194261 号

策划编辑:朱怀永

责任编辑:朱怀永 特约编辑:王 纲

印 刷: 北京市李史山胶印厂

装 订:

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 787×1 092 1/16 印张: 19.75 字数: 505 千字

印 次: 2012 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 3 000 册

定 价: 35.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。

前 言

随着社会的进步、科学的发展,管理工作已越来越受到世人们的重视。人们逐渐认识到,科学、技术和管理是促进现代社会文明发展的三大支柱,有的经济学家甚至认为管理本身就是一种资源,它是作为“第三生产力”在社会上发挥作用的。

管理是促成社会经济发展的最基本的关键因素,各类各级管理人员卓有成效的管理保证了各类组织的有效运行和人们生活水平的稳步提高。

工业企业是现代社会经济的最基本单位。国家的繁荣昌盛,希望在工业,致富靠工业。随着世界经济的飞速发展和经济全球化进程的进一步加快,全球性的市场竞争日益激烈。进入 21 世纪以来,尤其是我国加入 WTO 之后,我国工业企业面临的不仅仅是科学技术和知识的挑战,更严峻的是管理竞争上的威胁。现代工业企业管理对工业企业的生存和发展起着至关重要的作用。近年来,我国借鉴国外科学的管理经验,结合我国的具体国情,逐步完善了我国的管理体系,并使国民经济处于长期高速发展和稳定运行的状态。可以说,科学的企业管理是国民经济高速发展的基石。

成功的企业管理依靠的是一批掌握了现代市场经济理论和现代企业管理知识、有创新精神、训练有素、善于经营的高素质企业管理人才。而高素质企业管理人才的培养重任则责无旁贷地落到了高等院校的肩上。

依据高职高专教育的人才培养目标和高职高专毕业生就业岗位的调查分析,高职高专毕业生工作四五年之后,便有 40% 以上的人走上了管理岗位,随着时间的推移,高职高专毕业生中从事企业管理工作的人必然越来越多。因此,加强高职高专学生企业管理知识的教育是非常必要的。

本教材是专为适应高职高专教育和高等专科教育工科类专业企业管理课程教学改革的需要而编写的,其特点是:

- ① 突出高职高专教育的特点,以“必需、够用”为度;
- ② 突出改革创新的特点,对传统的企业管理知识结构进行了大胆调整;
- ③ 突出时代特点,紧跟时代发展步伐,注重新的管理理念的介绍;
- ④ 突出实际应用特点,内容精练,案例丰富,既有导读案例又有分析案例。

全书共 9 章,由吴拓编写。本书的编写参考了大量有关企业管理的著作,书后附有书目,编者在此谨向被引用过资料的作者表示深深的谢意。

鉴于编者学识、能力有限,书中疏漏和失当之处在所难免,敬请专家学者和广大读者不吝指正。另外,为方便教学和自学,本书配有“电子教案”,如需要可以发邮件至 edupub@126.com 邮箱索取。

作 者

2012 年 6 月

目 录

第一章 工业企业管理概述	1
导读案例	1
第一节 企业与工业企业	6
一、企业的概念	6
二、企业的特征和目标	6
三、工业企业	7
四、现代工业企业的内涵	9
第二节 管理与工业企业管理	11
一、管理的概念	11
二、工业企业管理	12
第三节 现代企业管理理论	16
一、企业管理的基本理论及其发展	17
二、现代企业管理原理	19
三、企业管理现代化	21
第四节 工业企业管理体制	25
一、工业企业组织形式的概念	25
二、工业企业的组织结构及其演进	25
三、现代工业企业的组织原则	27
四、工业企业组织机构的形式	28
五、现代工业企业管理制度	34
六、现代工业企业的法律形式	36
思考与练习一	37
案例分析	37
第二章 工业企业的经营管理与经营战略	43
导读案例	43
第一节 工业企业的经营理念与经营目标	48
一、企业经营的概念	48
二、工业企业的经营理念	49
三、企业经营的要素与目标	51
四、企业的经营与管理	54
第二节 企业经营的环境与资源分析	56
一、企业经营的外部环境	56
二、企业内部条件分析	60
三、企业经营的资源	61

第三节 企业经营的市场调查与预测	62
一、市场研究	62
二、市场调查	64
三、市场预测	66
第四节 企业的经营战略与决策	73
一、企业经营战略概述	73
二、企业的经营决策	78
思考与练习二	85
案例分析	86
第三章 工业企业的市场营销管理	89
导读案例	89
第一节 市场营销概述	92
一、市场营销的概念	92
二、市场营销的构成要素	93
三、市场营销的功能及其带来的产品效用	93
第二节 现代企业市场营销观念	93
一、市场营销观念的演变	93
二、现代企业市场营销观念	94
第三节 市场营销管理	95
一、市场机会分析	95
二、市场细分及目标市场选择	98
第四节 市场营销策略	101
一、产品策略	101
二、价格策略	103
三、分销渠道策略	105
四、促销策略	107
第五节 用户关系管理	109
一、用户关系管理的含义	109
二、用户关系管理的作用	110
三、用户关系管理的内容	111
四、用户关系管理实施的步骤	111
思考与练习三	112
案例分析	113
第四章 工业企业的生产管理与技术管理	115
导读案例	115
第一节 生产管理概述	117
一、现代生产的形式与特点	117
二、工业生产管理的内容和任务	118
三、工业生产管理的发展趋势	120

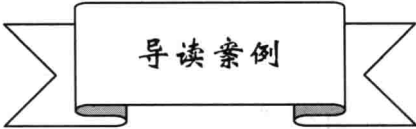
第二节 工业生产过程组织	121
一、生产过程及其构成	121
二、合理组织生产过程的要求	122
三、工业生产的类型	123
四、生产过程的空间组织和时间组织	123
第三节 生产计划与控制	126
一、生产计划的概念与作用	126
二、生产计划工作的内容和原则	127
三、生产计划的指标体系	128
四、生产计划的编制	129
五、生产计划的执行与控制	129
六、JIT 生产方式	131
第四节 生产现场管理	133
一、生产现场管理的概念	133
二、看板管理	133
三、5S 活动	134
第五节 技术管理	135
一、企业技术管理的内容	135
二、技术革新	136
三、技术开发	136
四、技术引进	136
五、技术改造	137
六、信息资源开发与管理	137
第六节 新产品开发	139
一、新产品开发的概念、特征及分类	140
二、新产品开发的意义与条件	140
三、新产品开发的原则和方式	142
四、新产品开发的程序	143
五、新产品开发的策略	145
思考与练习四	146
案例分析	147
第五章 工业企业的质量管理	156
导读案例	156
第一节 质量与质量管理	157
一、质量概述	158
二、质量管理	159
三、质量管理体系	163
四、质量保证体系	164
五、质量体系认证程序	165

第二节 质量波动与质量控制	166
一、产品质量的波动	166
二、过程与过程质量	167
三、过程质量控制方法	169
第三节 品质检验与质量改进	170
一、产品质量检验	170
二、质量改进	172
三、质量管理小组	174
第四节 工业企业质量管理的常用工具与技术	176
一、排列图	176
二、直方图	177
三、控制图	179
四、散布图	180
五、调查表与分层法	181
六、因果图	183
七、对策表	184
思考与练习五	185
案例分析	185
第六章 工业企业的物流管理与设备管理	188
导读案例	188
第一节 物流的基本概念	190
一、物流的含义	190
二、企业物流活动的内容	191
三、工业企业物流的分类	192
第二节 企业物流系统	192
一、企业物流系统及其构成	192
二、企业物流系统的特征	192
三、企业物流在生产经营中的地位和作用	193
第三节 工业企业物流管理	193
一、企业物流管理需要解决的问题	193
二、工业企业物流管理的三个主要环节	195
三、工业企业物流管理的发展方向	198
四、企业物流的成本管理	201
第四节 设备管理概述	204
一、企业的设备及其分类	204
二、设备管理的含义	204
三、设备管理的目标和任务	205
四、设备管理的内容	205
五、设备管理水平考核指标	206

六、设备综合管理	206
第五节 设备的选择与使用	208
一、设备的选择与评价	208
二、设备的合理使用	209
第六节 设备的维护与修理	210
一、设备的维护保养	210
二、设备的检查	210
三、设备的修理	211
第七节 设备的更新与改造	212
一、设备更新和改造的含义及意义	212
二、设备更新和改造的依据	213
思考与练习六	213
案例分析	214
第七章 工业企业的财务管理	220
导读案例	220
第一节 企业财务管理概述	222
一、企业财务管理的任务和原则	222
二、企业财务管理的目标和内容	223
三、企业财务管理的环节和制度	224
第二节 企业筹资管理	225
一、企业筹资管理概述	225
二、筹资的渠道与方式	226
三、资金成本与资金结构优化	227
第三节 企业投资管理	229
一、企业投资管理概述	229
二、投资方案的审核与评价	230
三、证券投资管理	233
第四节 企业的资产管理	234
一、流动资产的管理	234
二、固定资产的管理	237
第五节 财务报告与财务分析	239
一、财务报告	239
二、财务分析	243
思考与练习七	244
案例分析	245
第八章 工业企业的人力资源管理	248
导读案例	248
第一节 人力资源开发与管理	250
一、现代企业人才需求的特点	250

二、企业人力资源的开发	251
第二节 工业企业人力资源的激励	254
一、激励理论	254
二、激励方式与激励原则	258
第三节 劳动人事管理	260
一、劳动组织	260
二、劳动定额	262
三、劳动定员	264
四、劳动合同	265
五、工资制度和劳保福利	266
思考与练习八	268
案例分析	268
第九章 企业文化与企业形象设计	273
导读案例	273
第一节 企业文化	278
一、企业文化概述	278
二、企业文化的内容	282
三、企业文化建设	283
第二节 企业形象设计	286
一、企业形象的含义及构成要素	286
二、企业形象的塑造	288
第三节 现代企业公共关系	289
一、现代企业公共关系的概念	289
二、现代企业的公关艺术	291
三、现代企业公关人员的基本要求	292
四、现代企业公共关系策划	294
第四节 领导方法与领导艺术	295
一、领导与领导者的科学概念	295
二、领导方法与领导艺术	296
三、领导者的创造力与哲学观	299
思考与练习九	302
案例分析	302
参考文献	305

第一章 工业企业管理概述



导读案例

【案例 1-1】管理知识的重组

1. 管理知识的冰山结构

管理知识的整体，恰似漂浮在大海里的一座冰山，而已被人们认识的管理知识——事实知识与原理知识或者说科学化知识只不过是冰山露出来的一角，大量的管理知识——技能知识与人际知识或者说艺术化知识还隐藏在水面以下，等待着人们去发现。

管理知识的结构与冰山的结构一样，是不断变化和浮动的，重要的不仅是要认识到管理实践需要各种管理知识的结合，还应认识到艺术化知识正是科学化知识的源泉，要善于不断地将艺术化知识转化为科学化知识，以求更好地指导自己的管理实践。

2. “屁股决定脑袋”

此话说来不雅，但却形象地描述了一种现象，即“人的立场不同（或经验不同、思维方式不同），一定会影响他的研究（决策）结果”。

即使同是著名管理学家，他们的研究也有相当大的区别，因而孔茨曾将近代不断涌现的众多管理理论流派称为“管理理论丛林”。这一“丛林”枝叶繁盛。尽管各种学派彼此相互独立，但他们的基本目的是相同的。这种情况恰似盲人摸象。也许聪明人会说，我退后几步，一看就知道大象的模样了。但洞察管理理论整体绝不像退后几步观察大象那样简单。现实中的管理者总是因为自己的经验领域、思维方式与价值观不同，从而提出不同的管理观点。实践者和研究者都是从不同角度去努力观察管理这头“大象”，在不断为描述和凸显“管理大象”的真面目做出自己的一份贡献。

【案例 1-2】W 氏企业的管理体制

广东温氏食品集团有限公司（以下简称 W 氏集团）成立于 1983 年，是一个以养鸡业、养猪业、奶牛业为主导，兼营水产养殖、肉品加工、动物保健药品生产等多元化、跨行业、跨地区的大型企业集团，拥有 3500 多名员工。其中大专以上学历的科技管理人员 350 多人，位列全国农业企业 150 强，在广东省排名第一位。

W 氏集团的成功之道，在于除了创建企业独特的“公司+农户+客户”经营模式和以科技为先导之外，还在于 W 氏集团在企业内部实行“全员股份制”的管理体制。

W 氏集团成立之初，就以股份的形式有效地团结了一批创业骨干，齐心协力，共谋发展。随着 W 氏的不断成长，股份制也不断规范和成熟，形成了完善的企业内部全员股份制。在 W 氏集团内部，每一名员工按照职位的不同，每年都可以认购配送股份，并且允许股票

在企业内部流通。由于企业经营业绩稳步上升，W 氏集团的内部股票基本可以保持 20%~30% 的年收益率，员工们都非常愿意持有公司的股份，并且由于自身利益与公司经营业绩联系密切，“与企业共命运”不再是一句挂在嘴边的空话，而是成了员工的实际行动。W 氏集团与华南农业大学的合作也是在股份制的基础上建立起来的，除拨给研究经费外，华农可以以其技术参股，每年参加公司的内部分红和股票配送，这也使得大学科研人员的研发热情得以充分调动。

2001 年以来，为适应企业长远发展的需要，W 氏集团进行了企业管理结构的规范和改造，进一步完善了全员股份制，使这一具有 W 氏特色的企业经营方式在新的形势下继续发挥作用。

【案例 1-3】“正泰”的组织变迁

中国正泰集团公司是温州最大的民营企业之一，专门生产电器元件。它经历了从成立之初的作坊式到股份合作制，又从股份合作制到公司制，再发展成企业集团，最后到控股集团的巨大变迁，稳步完成了适应企业发展阶段的治理方式的调整和变换。到 2000 年销售额已达 30 亿元，并开始实施新的竞争战略，从而走向现代企业规模扩张模式的发展道路。

正泰集团公司的成功得益于其产业定位和产业升级的核心竞争战略，而这种竞争战略的成功实施是与它的企业制度和公司治理方式的及时转换紧密相连的。正泰集团公司认为，民营企业的发展应分三步走：第一步是要取得生存权，并使资金的积累达到一定程度；第二步是战略调整和夯实基础阶段，建立现代企业制度，并做强、做大企业；第三步则是大提高、大发展阶段，努力形成自己的企业文化，并将企业塑造成“百年老店”。

从 1994 年到现在，正泰在向外扩张、进一步做大的同时，还致力于现代企业制度建设，积极开展各种制度创新活动。一方面，不断完善内部核算和分配制度，正确处理职工、股东、国家三者之间的利益关系；另一方面，又以企业法和公司法为准则，不断深化企业改革，按照现代企业制度的要求，建立、健全“三会”（董事会、股东会、监事会）制度，并形成了三会制衡、三权并立的机制，适度分离企业经营权与所有权，给股东以实惠，给人才以舞台，从而规范了企业行为，增加了企业活力。

正泰集团公司从家庭作坊到股份合作，再到规范的股份制，正是他们主动顺应市场经济，不断创新机制的结果。

【案例 1-4】通用电气公司的组织管理

1. 通用电气公司的管理体制

美国各大公司的企业管理体制从 20 世纪 60 年代以后，为了适应技术进步、经济发展和市场竞争的需要，强调系统性和灵活性相结合、集权和分权相结合的体制。到 20 世纪 70 年代中期，美国经济出现停滞，有些企业在管理体制方面又出现重新集权化的趋向。有一种称作“超事业部制”的管理体制，就是在企业的最高领导之下、各个事业部之上的一些统辖事业部的机构就应运而生了。美国通用电气公司（GE）是美国、也是世界上最大的电气和电子设备制造公司，它的产值占美国电工行业全部产值的 1/4 左右。美国通用电气公司于 1979 年 1 月开始实行“执行部制”，就是“超事业部”管理体制的一种形式。

2. 不断改革管理体制

由于通用电气公司经营多样化，品种规格繁杂，市场竞争激烈，所以它在企业组织管理方面也积极进行改革。20 世纪 50 年代初，该公司就完全采用了“分权的事业部制”。当

时,整个公司一共分为 20 个事业部。每个事业部各自独立经营,单独核算。以后随着时间的推移和企业经营的需要,该公司对又组织机构不断进行了调整。1963 年,公司的组织机构共计分为 5 个集团组、25 个分部和 110 个部门。到 1967 年以后,公司的经营业务增长迅速,几乎每一个集团组的销售额都达 16 亿美元,原有的组织机构已不能适应,于是集团组扩充到 10 个,分部扩充到 50 个,部门扩充到 170 个;同时领导机构也进行了改组。

3. 新措施——战略事业单位

在 20 世纪 60 年代末,通用电气公司在市场上遇到威斯汀豪斯电气公司的激烈竞争,公司财政一直在赤字上摇摆。公司的最高领导为摆脱危机,于 1971 年在企业管理体制上采取了一种新的战略性措施,即在事业部内设立“战略事业单位”。这种“战略事业单位”是独立的组织部门,可以在事业部内有选择地对某些产品进行单独管理,以便事业部将人力物力能够机动有效地集中分配使用,对各种产品、销售、设备和组织编制出严密的有预见性的战略计划。这种“战略事业单位”可以和集团组相平;也可以有些相当于分部的水平,还有些相当于部门的水平。通用电气公司的领导集团认为“战略事业单位”是“十分有意义的”,对公司的发展十分重要。事实也证明了这一点,1971 年,该公司在销售额和利润额方面都创了新纪录。

4. 重新集权化——执行部制

20 世纪 70 年代中期,美国经济又出现了停滞,通用电气公司领导担心到 20 世纪 80 年代可能会出现比较长期的经济不景气,于 1977 年年底又进一步改组公司的管理体制,从 1978 年 1 月实行“执行部制”,也就是“超事业部制”。这种体制就是在各个事业部上再建立一些“超事业部”,来统辖和协调各事业部的活动,也就是在事业部的上面又多了一级管理。这样,一方面可以使最高领导机构减轻日常事务工作,便于集中力量掌握有关企业发展的决策性战略计划;另一方面也增强了企业的灵活性。

5. 建立网络系统

通用电气公司在企业管理中广泛应用计算机后,又建立了一个网络系统,从而大大提高了工作效率。这个网络系统把分布在 49 个州的 65 个销售部门、分布在 11 个州的 18 个产品仓库,以及分布在 21 个州的 40 个制造部门(共 53 个制造厂)统统连接起来了。当顾客打电话来订货时,销售人员就把数据输入到这个网络系统,它就自动进行以下一系列工作:如查询顾客的信用状况,并查询在就近的仓库中是否有这种产品的存货;在这两点得到肯定的回答以后,这个网络系统就同时办理接受订货、开发票、登记仓库账目,如果需要,还同时向工厂发出补充仓库存货的生产调度命令,然后通知销售人员顾客所需货物已经发货。这全部过程在不到 15s 的时间内即可完成。值得注意的是,除了办事速度快以外,这个网络系统实际上还把销售、存货管理、生产调度等不同的职能结合在一起了。

6. 科研组织体制

同样,美国通用电气公司也非常重视科研工作,而且已有悠久的历史。从公司成立后的第二年,就有一位德国青年数学家斯坦梅兹从事科研工作,1900 年即成立实验室。据 1970 年《美国工业研究所》报道,该公司共有 207 个研究部门,其中包括一个研究与发展中心,206 个产品研究部门,共有科研人员 17 200 余人,占公司职工总人数的 4%。

通用电气公司的科研工作分为基础理论和应用研究两个方面。1968 年,通用电气将 1900 年

成立的实验室正式命名为研究与发展中心，来从事这两方面的工作。该中心下设两个研究部，即材料科学与工程部（分4个研究室）以及物理科学与工程部（分5个研究室）；此外有3个行政管理部，即研究应用部、研究管理部、法律顾问部。公司的206个产品研究部门一般设在产品生产厂附近，重点放在应用研究方面。

【案例1-5】活力28的兴衰之旅

1998年，在一次关于洗衣粉认知率的调查中，高居榜首的不是汰渍、奥妙等广告满天飞的外资品牌，也不是熊猫、白猫这些老牌国有洗衣粉企业。达到100%认知率的是在市场上消失了近一两年的活力28。

然而就在1999年，上市公司活力28却发布亏损公告，引来社会一片哗然。一个上市三年的绩优企业，怎么突然亏损到足以将过去三年的业绩全面抹去？人们觉得不可思议。

一个被誉为“民族之骄傲”的企业为何如此匆匆落幕？让我们走入活力28的兴衰之旅，去细细品味其中的甘苦滋味吧！

1. 成功：一次尴尬的转型

提起活力28，不得不追溯到1951年，这个由李先念亲自命名的企业只是湖北沙市的一家油厂，与日后生产洗衣粉毫不相干。这家油厂向日化延伸的第一步，不过是觉得油脂废料的丢弃极为可惜，于是将其加工成肥皂作为一种补充。

20世纪80年代中期，沙市油厂面临着巨大的生存压力，由于国家的宏观调控，原材料价格上涨，赢利的空间越来越小。油厂领导人第一次感到身上的担子很重，于是工厂急需发出一个新产品来缓解危机。

一年一度的广交会给当时的沙市油厂带来了契机。荷兰一家公司提供了一种洗衣粉配方，具有去污力强、用量少、超浓缩等特点，希望转让给国内的洗衣粉厂家。油厂负责人滕继新灵机一动，仿佛觉得曙光就在眼前，于是火速组织人马进行商谈。结果配方让这个本不是做洗衣粉的“外马”获得了，超浓缩洗衣粉也就成了沙市油厂安身立命的法宝。

活力28后来又经过一段艰辛的市场之路，终于成功了。

2. 巅峰：一个虚壮的英雄

在广告的强大推动下，活力28排队等货的人数不胜数，甚至还要拉关系、走后门才能拿到货。活力28不仅让地处湖北的沙市闻名全国，也使职工的待遇让人羡慕不已，众多明星参加的活力28文艺晚会更是轰动一时。

滕继新这时已不再满足单一的洗衣粉生产，而是要借势发力，一口气引进了国外先进的餐洗、洗发水、香皂设备，为活力28规划了一个大日化的美好蓝图。

不可否认，滕继新的规划对活力28未尝不是一件好事。因为从长远看，单一的产品在日渐激烈的竞争中难以规避风险，而多业并举则可以给活力28加大抗风险的筹码，更何况滕继新选择的都是成长性十分强劲的洗发水、香皂等。

但这种前瞻性并未如愿以偿，而只是留下悲怆的足音。何以至此？据调查分析，主要是当地政府不适当的“关照”，致使活力28迎来了一批兄弟企业的加盟。而这种加盟并未给企业注入活力，反而让活力28的资金捉襟见肘；加之一口气引进了大量的先进设备，不仅让企业耗资超负荷，而且使得销售资金的投入力不从心。因此，滕继新的日化霸业梦想就注定要破灭。

3. 合资：一个被迫的壮举

1994年以后的活力28，不仅呆账达到近1亿元，而且流动资金严重匮乏，新项目又相继胎死腹中，拳头产品洗衣粉的销量也开始下滑，严峻的企业形势令人忧心忡忡。如何寻找突破，重焕生机？活力28想到了上市，但这一方式却遭到了市政府的拒绝。无可奈何，活力28选择了合资。经过一番讨价还价之后，活力28于1996年以品牌和生产设备一起作价7000万元与德国的邦特色公司进行合资，成立了美洁时公司。3个月之后，活力28又戏剧性地被批准上市。

对活力28来说，合资与上市似乎一扫阴霾，“钱”景一片光明。但短暂的喜悦过后，人们才发现美洁时面对的是一堆没有商标的洗衣粉，是等待开辟销售渠道的新商品。

4. 重组：一出落幕的悲剧

在活力28集团的二次创业中，为自己勾画了大好前景：形成以洗涤、纸品、纯水、房产、医药五大支柱的集团化公司，同时兴建活力工业园，洗衣粉、餐洗和纯水要在2005年分别达到20万吨的产能。只可惜，面对这个泡沫，职工早已视之漠然。实情是，除了洗涤产品在苟延残喘外，其他产品均奄奄一息。1999年，是活力28集团彻底走向落寞的一年。

活力28的陨落，无非是集团多元化，资金严重分流，经营由之恶劣的众多企业中的一个典型。为了挽救企业，证监会勒令活力28进行资产重组。为了重组成功，市政府又抽调千部任董事长，主要工作就是稳定职工情绪，尽快恢复活力28的活力。

此后的活力28集团就像走在一根钢丝上，颤颤巍巍。虽然活力28的领导换了一茬又一茬，但是整个企业人心惶惶，而且整个销售工作处于停滞状态。至此，这个日化行业与证券市场的双料明星正式结束了其光辉历程。

5. 再生：一个美丽的梦幻

活力28集团不再是上市公司了，又成为当年的小小日化厂，十几年过后，又重新回到了起点。这一切，让活力28人心灰意冷，上市三年来招收的近三百名大学生，其中技术人才早在重组后就纷纷离去，近两百名销售人员也在分流之后“孔雀东南飞”，目前只剩下几个大学生留在日化厂销售部。

这种政府性的重组，几乎断送了活力28的命运。尽管口口声声说要发展日化行业，但以活力28的现状，重生还有机会吗？

在变幻莫测的竞争世界里，人们又开始了一个新的梦幻！

6. 反思：一个共同的教训

纵观整个中国的企业，国营也好，民营也罢，不少都是几年光景就开始走下坡路了，再好也不过十几年而已，似乎成了一个怪异的规律。从广东中山的威力、爱多到河南洛阳的春都、飞龙，就连当初在家电业声名显赫的长虹、康佳也低下了自己高贵的头。这些当年还信心十足要进军世界500强的明星企业，脚还没伸出国门，就在自家门口摔了个大跟头！

仔细研究这些明星企业的历程，不难发现一些共性。

- ① 成功之后好大喜功，盲目多元化；
- ② 地方政府不适当的干预，让企业失去独立经营权；
- ③ 企业市场竞争意识淡薄，对企业环境缺乏分析研究；
- ④ 企业管理不科学、制度不健全。

活力28的兴衰史不过是众多陨落企业的一个缩影，透过它可以让有过类似经历，或正在经

历,或许将会经历的企业警醒:面对加入 WTO 的全球化经济市场,中国的大门已向全世界开放,中国的企业只有先练好内功,才能真正具有竞争的實力。但愿活力 28 的悲剧不再重演!

第一节 企业与工业企业

一、企业的概念

企业是一种从事生产、流通或服务等经济活动,为社会提供商品或劳务,满足社会需要并获取赢利,实行自主经营、自负盈亏、独立核算,具有法人资格的经济组织。

按照这一定义,企业可分为工业企业和商业企业两大类。工业企业乃是从事工业性生产的经济组织,它利用科学技术、机械设备,将原材料加工成社会所需要的产品,同时获得利润。商业企业则是指从事商业性服务的经济实体,它以赢利为目的,直接或间接向社会供应货物或劳务,以满足顾客的需要。

作为一个企业,必须具备以下基本要素。

① 拥有一定的资源,即既拥有一定数量、一定技术水平的生产设备和资金,又拥有一定的技能、一定数量的生产者和经营管理者;

② 拥有开展一定生产规模和经营活动的场所;

③ 从事社会商品的生产、流通或服务等经济活动;

④ 生产经营的目的是获取利润,在经济上必须独立核算、自负盈亏,具有自我发展和自我改造的能力;

⑤ 法律上具有法人地位,有一定的权利和义务。

任何企业都应具有这些基本要素,其中最本质的要素是企业的生产经营活动必须获取利润。

二、企业的特征和目标

1. 企业的特征

从企业的定义中,不难发现企业具有如下特征。

首先,企业是一个经济组织,它与行政组织或政权组织不同,它的主要任务是执行政策法令和发展规划,直接从事生产、流通等经济活动。

其次,企业也是一个社会组织,是一个向社会全面开放的系统,它的经济活动必然受到社会环境、政治环境等的影响和制约,它对社会发展、文化繁荣会产生重大影响,企业是国民经济的微观基础。

再次,企业必须是营利性的经济组织,是一个基本核算单位,实行独立核算,自负盈亏,那些虽然也从事生产和服务活动,但是非营利性的组织则不是企业。

此外,企业必须经过政府批准设立,在法律上取得“法人”地位,企业直接承担在经济活动中的法律责任,法律也同时保护企业的合法经济权益。

简言之,企业具有主体性、独立性、营利性、活力性和开放性。

2. 企业的目标

企业为了生存和发展,不仅要满足本企业的目标,而且要满足范围更大的社会需要和期待。因此企业的目标具有两重性,即既要追求自身的经济效益,谋求自身发展;又要满足社

会的需求,承担社会责任。

(1) 获取利润

追求生产利润和扩大企业规模,是每个企业理所当然的自己的独立的发展目标。任何企业一旦问世,不论谁是企业资产的所有者,其首要任务就是要获得利润。没有利润,企业员工的工作条件和生活条件就难以改善,甚至企业本身也无法继续生存。只有获得一定的利润,企业才能生存得更好,才有能力追加投资去扩大生产规模,取得更好的经济效益。

(2) 承担社会责任

企业不仅是一个经济组织,而且是一个微观的社会组织。企业必须生产和提供人们所需的物品,满足社会需要才能存在。企业的正常生产秩序也必须由社会、由国家提供服务和保证。因此,企业与社会密切相关。企业必须自觉承担一定的社会责任,向国家缴纳税金,满足社会公益活动和公益设施的需要;必须同政府一道共同设法解决面临的社会问题,例如不断创造和提供更多的就业机会,保护自然环境等。

(3) 获取利润与承担社会责任的关系

企业的双重目标在整个企业发展过程中其分量是不同的、变化的。企业需要利润,同时必须承担社会责任。企业从单纯追求利润最大化,到获取适当利润的同时承担社会责任,体现了企业价值观的转变和进步。事实上,承担社会责任与获取利润的关系并非相互排斥,而是互为条件、互相补充的。

首先,利润是企业满足社会需要程度的标志。一个企业获取的利润越高,意味着其产品越能够满足社会上购买者的需要,越能够赢得社会的认可,在市场也越受欢迎。

其次,利润也是企业满足社会需要的前提。没有利润,企业就难以追加投资,就难以扩大经营规模,就不能生产更多的产品满足社会需要,也就无力承担更多的社会责任,就更不能为社会提供更多的就业机会和解决社会问题的资金。

因此,利润和承担社会责任是相辅相成的。只有满足社会需要,承担社会责任,企业才能获取利润;同时,只有获取一定利润,企业才能更好地满足社会需要,承担社会责任。

三、工业企业

工业生产是指运用物理、化学、生物等技术,对自然资源、农业产品及其中间产品进行采掘、加工并使之成为具有一定功能的产品的活动。凡是从事工业性产品或劳务生产经营活动的企业均称为工业企业。

工业企业经历了资本主义的简单协作、工厂手工业和机器大工业三个阶段,才逐步发展成为社会化大生产的现代化工业企业。

1. 工业企业的基本特征

现代工业企业具有如下基本特征。

① 大规模地采用以现代生产技术装备起来的机器体系进行生产,并有系统的科学知识应用于生产;

② 实施科学的分工和严密的协作,有广泛、密切的外部联系,属于一种高度社会化的大生产;

③ 生产自动化程度高,生产过程具有高度的比例性和连续性;

④ 生产遵循可持续发展原则,十分注重环境保护。