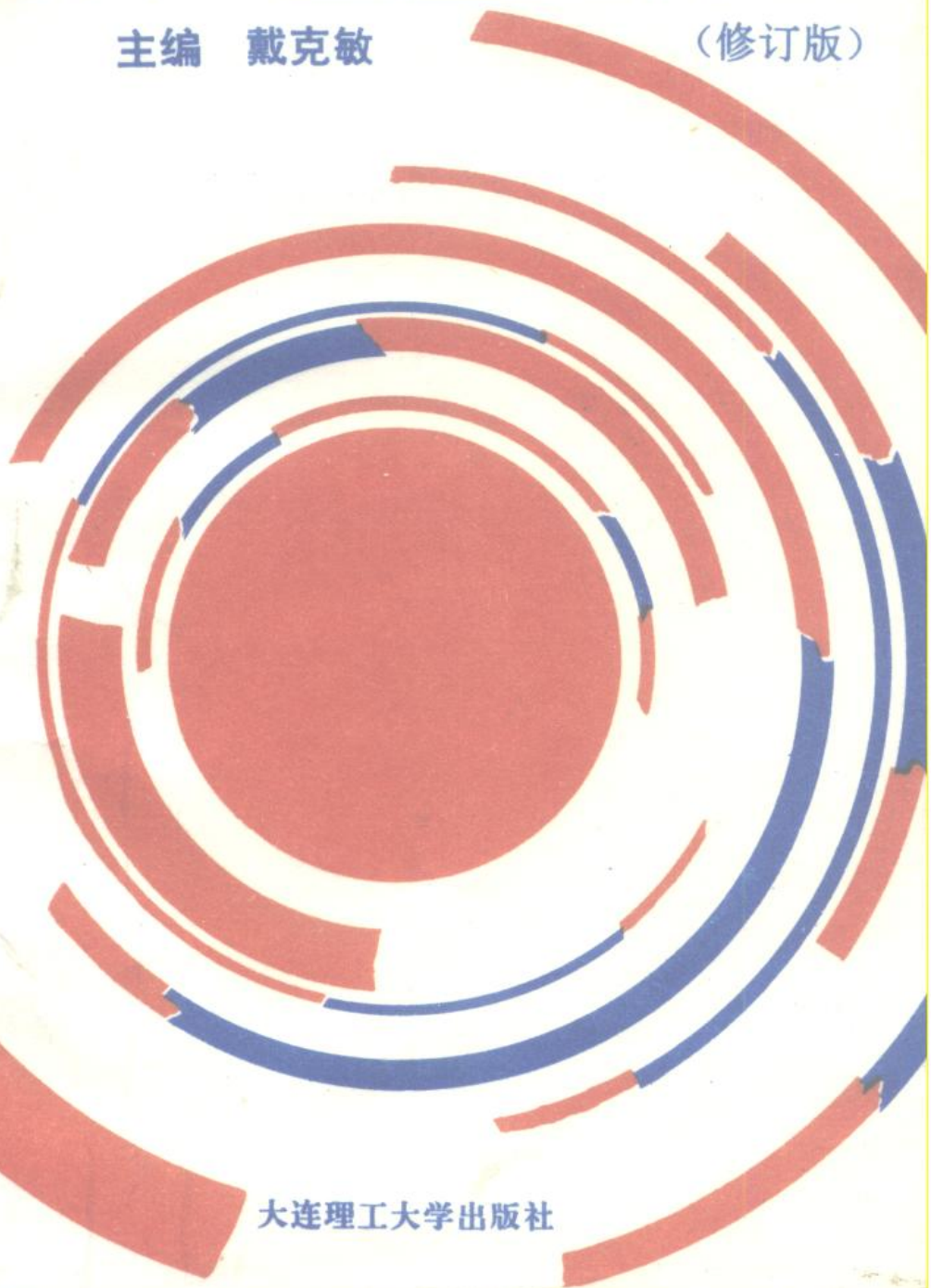


现代工业企业管理

主编 戴克敏

(修订版)



大连理工大学出版社

F 406

405366

D 11

(2)

现代工业企业管理

主编 戴克敏



大连理工大学出版社

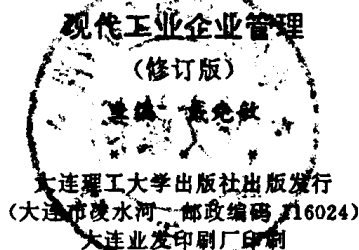
(辽)新登字 16 号

EA10/56 24
内 容 提 要

为适应企业管理现代化的需要,培养我国管理方面的人才,作者在从事多年教学和科学研究的基础上编写了此书。

本书的主要内容为:企业与企业管理;现代管理原理;企业经营战略;市场调查与预测;经营决策;经营计划;生产系统设计;网络计划技术;质量管理;设备管理;价值工程;技术改造;库存控制;财务管理;企业形象设计;计算机在企业管理中的应用。

本书系统性强,较全面地介绍了现代企业管理的基本理论和管理技术。内容充实,实用性较强,是企业管理的理想教材。



开本:850×1168 1/32 印张:12.125 字数:306千字
1991年8月第1版 1996年6月第6次印刷
1994年3月第2版 印数:34501—46500册

责任编辑:刘 杰 责任校对:冬 月
封面设计:孙宝福

ISBN 7-5611-0454-5
F·72

11.80 元

再 版 前 言

《现代工业企业管理》自1991年8月出版以来,许多大专院校、管理培训中心、企业和经济管理部门采用了这本教材,并认为该书具有系统性和实用性,是一本既适合教学又便于自学的较好书籍。同时也提出了一些有益的意见与建议。

几年来随着我国经济体制改革的不断发展,企业发生了很大的变化。作为企业管理这门科学迫切需要更新理论、增加适合企业管理需要的新内容和新方法,使之更臻完善。基于这种情况,对本书进行了修改和再版。

再版的《现代工业企业管理》修改和增加了现代企业管理概论一章的内容,重新编写了财务管理一章,增加了企业形象设计系统和计算机在企业管理中的应用两章,其它各章略做了一些修正。再版的增改工作由大连理工大学管理学院的戴克敏、蒋贵善、肖洪钧、宋建波、俞明楠、王志栋、滕素艳共同完成。第一章由戴克敏、王志栋、滕素艳修改,第二章由肖洪钧编写,第三章到第十二章由戴克敏修正,第十三章由宋建波编写,第十四章由蒋贵善编写,第十五章由俞明楠编写。再版的统稿由戴克敏和滕素艳负责。

再版工作中,尽管我们非常认真和努力,但由于种种原因仍无法避免错漏和不当,敬请读者提出宝贵意见。

作 者

1994年6月18日

前 言

加强企业管理,是我国国民经济发展中的一项战略任务。近几年,党和国家制定和颁发了一系列关于进一步加强企业管理的重要决定和规定。随着经济体制改革的不断深入发展,企业管理体制也进行了一些重大改革和有益的探索,企业管理现代化正在有计划有步骤地推行,而且取得了显著的成果并积累了不少新的经验。但是,就整体来说,我国管理落后的面貌还没有根本改变。要从根本上改变企业管理的落后面貌,是一项复杂而艰巨的任务,需要从很多方面努力工作,而关键在于培养造就管理人才,提高从事经济工作人员的水平。当前迫切需要深入系统地学习和掌握现代管理的基本理论、基本方法和管理的经验。为了适应这一需要,作者为大连理工大学编写了《现代工业企业管理》教材,并在多年讲授的基础上,重新修改、编写了这本书。

本书以党的十三届七中全会精神为指导,以为社会主义现代化建设服务为宗旨,较为全面系统地介绍了现代工业企业管理的基本理论和管理技术。全书内容充实,条理清晰,通俗易懂,实用性强,是理工院校“企业管理”公共课和各级党校、干校、成人高等教育及企业培训广大经济管理干部的理想教材,也可供其它高等院校和从事管理工作的干部自学参考。

本书由戴克敏主编，大连理工大学汤正如教授审定。

本书各章的编写分别为：第一章、第三章、第四章、第五章、第六章、第七章、第八章、第九章、第十章、第十一章由戴克敏编写，第二章由肖洪钧编写，第十三章由康树森编写。

在编写过程中，参考了一些大专院校的教材及有关专著，在此一并表示感谢。

由于我们的水平有限，书中难免有不足之处，诚请读者批评指正。

作 者

1991 年 2 月

目 录

第一章 现代企业管理概论	1
第一节 企业管理的概念.....	1
第二节 企业管理的发展及其重要性	12
第三节 企业管理现代化	22
第二章 企业的经营战略	38
第一节 企业经营战略的概念和基本理论	38
第二节 企业的发展战略	45
第三章 市场调查和预测	58
第一节 市场调查	58
第二节 市场预测	66
第四章 经营决策	84
第一节 经营决策的概念、分类及其重要性	84
第二节 经营决策的内容、原则和程序	89
第三节 经营决策的方法	98
第五章 经营计划	119
第一节 企业计划管理的意义、任务和要求.....	119
第二节 经营计划的种类和计划指标体系.....	122
第三节 计划的编制、执行和控制.....	126
第六章 生产系统的设计	131
第一节 生产系统设计的要求.....	131
第二节 生产系统设计的原则和方法.....	135
第三节 零件在加工过程中移动方式的设计.....	143
第四节 流水生产的组织设计.....	149

第七章 网络计划技术	153
第一节 网络图的组成.....	154
第二节 网络图的绘制.....	156
第三节 网络图的参数和计算.....	161
第四节 网络图的优化和调整.....	170
第八章 质量管理	177
第一节 质量管理概述.....	177
第二节 质量管理常用的统计方法.....	182
第三节 新的质量控制七种工具简介.....	204
第九章 设备管理	208
第一节 设备的选择、评价和使用.....	209
第二节 磨损与故障.....	213
第三节 设备维修.....	220
第四节 设备更新.....	227
第五节 设备的综合管理.....	233
第十章 价值工程	238
第一节 价值工程的基本原理.....	238
第二节 价值工程的对象选择.....	243
第三节 价值工程的功能分析.....	248
第四节 方案的创造与评价.....	262
第十一章 技术改造	270
第一节 技术改造概述.....	270
第二节 技术改造方案的确定和评价.....	275
第三节 技术改造的组织和管理.....	279
第四节 技术引进.....	282
第五节 可行性研究.....	289
第十二章 库存控制	295
第一节 库存的基本概念.....	295

第二节	确定情况下的库存·····	297
第三节	不确定情况下的库存·····	300
第四节	库存控制的方法·····	308
第十三章	财务管理·····	316
第一节	企业资金运动和财务管理·····	316
第二节	融资管理·····	318
第三节	资金运用管理·····	322
第四节	成本和利润管理·····	328
第五节	财务计划·····	331
第六节	财务分析·····	333
第十四章	企业形象识别系统·····	336
第一节	企业形象识别的系统概述·····	336
第二节	企业形象识别系统的运作·····	344
第十五章	电子计算机在现代企业管理中的应用·····	362
第一节	企业管理系统与电子计算机·····	362
第二节	计算机辅助企业管理系统·····	366
第三节	计算机辅助管理系统的开发·····	373

第一章 现代企业管理概论

企业管理研究的对象是企业，只有全面正确地认识企业与管理内涵、发展过程和重要性，了解现代管理的基本原理与管理现代化的特征，才能进行现代企业管理。

第一节 企业管理的概念

一、企业

企业是从事生产、流通和服务等活动，为满足社会需要并获取盈利，实行独立核算，进行自主经营、自负盈亏，具有法人资格的经济单位。企业是生产力和商品经济发展到一定水平的产物。

1. 企业是经济实体。企业不同于事业单位、公益和政府部门，它必须追求经济效益和获取盈利。盈利是企业创造附加价值的重要组成部分，也是社会对企业所生产的产品和服务能否满足社会需要的认可和报酬。在市场价格体系理顺的情况下，一般说来为社会做出的贡献与企业取得合理的利润两者应当是一致的；企业供应的产品和服务对需求者和社会贡献越大，则所得到的利润越多；反之，利润小的企业则可看作这个企业对社会贡献小；亏损越多的企业不仅没有为社会创造财富，相反的是在消耗社会的财富。企业没有盈利，不仅企业不能扩大再生产，而且职工生活水平也难以提高。税收是国家财政收入的重要来源，企业利润的减少将导致国家和地方财政收入的减少，从而使国家和地方的发展停滞；从这点来说，企业确保获得合理的利润，不仅应是企业的目标，而且也是企业对社会承担的重大责任。

2. 企业必须自主经营和自负盈亏。企业要获取利润就要保证自己的产品和服务在品种、质量、成本和供应时间上能随时适应社会和消费者的需要。为此除了加强企业的内部管理外，企业必须对市场和社会环境的变动及时主动地作出反应，即具有经营上的自主权；而权利和义务是对等的，企业要有经营自主权就必须进行独立核算，承担其行使经营自主权所带来的全部后果，即必须自负盈亏；如果企业只负盈不负亏，就不可能有负责任的经营行为和正确地行使自主权。

3. 企业必须承担社会责任。对于企业概念中的“为满足社会需要”应作广义的理解，它不仅指满足顾客和用户的需要，而且包括了满足股东、银行、职工、供货者、交易对象、同行业竞争者、政府机关、地区社会、周围居民等一切与之相关社会团体的需要。当然他们的需要有时是不一致的，甚至是相互矛盾的，但企业必须经过权衡在一定的程度上满足了他们的需要以后，企业才能正常运转，获取利润，得以生存和发展，这就决定了企业不能只为自身谋取利益，而且要肩负兼顾各方面利益的社会责任。企业的社会责任还表现在为社会提供就业的机会，防止环境污染，节约国家资源和为社区建设作出贡献上。

4. 企业必须是法人。所谓法人是指具有一定的组织机构和独立财产，能以自己的名义进行民事活动，享有民事权利和民事义务，依照法定程序成立的组织。一般应具备以下几个条件。

- (1) 必须正式在国家政府有关部门注册备案完成登记手续；
- (2) 应有专门的名称、固定工作地点和组织章程；
- (3) 具有一定的组织机构和独立财产，实行独立核算；
- (4) 能独立对外。

二、公司

公司是依法设立，由若干法人或自然人共同出资组成，自主经营、自负盈亏，能够独立承担民事责任、享受民事权利、从事

生产经营或服务性活动的营业性社会经济组织。

公司具备企业的所有内容,但不能囊括企业的全部组织形式。公司是企业的一种基本组织形式,但公司不是企业的唯一组织形式。

(一) 公司是企业,即具有企业的特定内涵

1. 公司是独立的商品经营者,具有企业的独立性、商品性、盈利性的经济特征。公司的经营活动,就是在商品经济条件下,直接参与商品生产和商品流通的过程,公司提供产品和服务通过商品交换形式来实现。公司经营活动的目的,就是在一定的经营要素及其外部条件下,设法获取更多的经济效益,求得公司的日益发展壮大。

2. 公司是社会再生产中的最基层环节。国民经济是由成千上万个活的细胞——企业构成,企业的经营活动构成了国民经济的循环运动——社会再生产运动。这就决定了企业是社会再生产中的重要地位。公司作为企业的一种组织形式,同样也具有这一特性,不管什么类型公司,也不管公司的经营规模多大,都改变不了公司在社会经济生活中的地位——社会再生产的最基层环节。

3. 公司是具有内在经济联系的经济实体,对国家承担自负盈亏的经济责任。公司总是以国家授予其经营的财产或通过集资联合的财产承担民事责任,这就决定了公司必须以开拓者的姿态,努力开拓市场,适应市场变化,做到独立核算、自负盈亏,成为市场的参与者和竞争者。尽管每一公司都只是社会再生产中的一个基层环节,但它是一个有着健全和完善的组织机构和管理机构的自我良性循环整体,这就使公司不可能成为政府的附属物,与政府的关系仅是政企关系,发挥自己在经济生活的作用时,接受政府的监督管理。

(二) 公司是一种不同于一般企业的企业组织形式

公司具有一般企业所具有的基本特征,但作为规范化程度较

高的、组织结构较完善的一种企业组织形式，又具有不同于一般企业的法律特征。其区别表现在如下几个方面：

1. 出资方式不同。除全民所有制的独股公司（或国家独股公司）外，公司要具备一个基本条件，即公司投资人必须是两人（包括法人）或两人以上共同投资组成的经济实体，采用股权式或股份制。这是区别公司与一般企业的法律界限之一。

2. 责任形式不同。公司的股东以其所认缴的股份资本额对公司承担无限或有限清偿责任，公司以其全部资本对其债务承担责任。而一般企业则以国家授予其经营管理的财产或企业自有财产承担民事责任。

3. 法律地位不同。公司依法登记注册后，取得法人资格，而企业依法登记注册，并不一定都能取得法人资格。如半紧密型联营企业、私营企业中的独资企业和合伙企业及其他不具备法人条件的企业和经营单位，依法登记注册后，并不取得法人资格而仅取得合法经营权。

4. 管理体制不同。公司的一般管理体制是实行董事会领导体制，企业则一般实行厂长（经理）负责制。

5. 适用的法律规范不同。公司由公司法进行调整、规范公司的设立、组织、经营、分立、合并、解散、终止、清算以及其他对外关系等行为；企业则由企业法和其他有关法律进行调整。

公司的经济功能主要表现为：有助于推动商品经济的发展，有利于生产专业化协作的实现，有利于利用规模经济提高经济效益，有利于资源综合利用，有利于开发新产品。

三、企业的分类

由于现代经济生活十分复杂，作为基本经济单位的企业也就有很多类别，企业的类别可以通过不同的方法进行划分。具体划分原则和企业类型如表 1-1 所示。

表 1-1

企业的类别

分 类 原 则	企 业 类 型
根据企业所属经济部门划分	1. 农业企业 2. 工业企业 3. 建筑安装企业 4. 运输企业 5. 商业企业 6. 物资企业 7. 邮电企业 8. 金融企业
根据生产力各要素所占比重划分	1. 劳动密集型企业 2. 技术密集型企业 3. 知识密集型企业
根据生产资料所有制划分	1. 全民所有制企业 2. 集体所有制企业 3. 合资经营企业 4. 私营企业
根据企业规模划分	1. 大型企业 2. 中型企业 3. 小型企业
根据产品的经济性质划分	1. 生产生产资料的企业 2. 生产消费资料的企业
根据组织结构类型划分	1. 单厂企业 2. 多厂企业 3. 公司

1. 根据企业所属的经济部门可划分为农业企业、工业企业、建筑安装企业、运输企业、商业企业、物资企业、邮电企业、旅游企业和金融企业。

工业是指运用物理、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、加工成产品或维持其功能的活动。凡是从事工业性产品（或劳务生产）经营活动的企业，都称为工业企业。

现代工业，又称“大机器工业”，是在自然经济条件下的“个体手工业”和资本主义“工场手工业”的基础上发展起来的。列宁说：“大机器工业与以前各种工业形式不同的一些特点，可以用一句话来概括：劳动的社会化”，作为现代工业基层单位的现代工业企业，其特点具体表现在：

第一，大规模地采用机器体系进行生产，并有系统地将科学知识应用于生产。

第二，企业内部分工协作的规模和细密程度极大地提高，并受机器体系的制约。

第三，生产过程具有高度比例性和连续性。

第四，生产社会化程度高，有广泛而密切的外部联系。

和小生产的手工业比较，现代工业在上述四个方面，在深度和广度上，都有明显的差别。我们必须依据它的特征，遵照它的内在的客观规律，才能进行有效管理。

2. 根据生产力各要素所占的比重可以将企业划分为劳动密集型企业、资金密集型和知识密集型企业。

劳动密集型企业是指技术装备程度较低，用人较多，产品成本中活劳动消耗所占比重较大的企业。换句话说，劳动密集型企业是那种单位劳动力占用的固定资产少，活劳动占成本的比重大以及资本有机构成低的企业。

资金密集型企业又称技术密集型企业，即所需投资较多，技术装备程度较高，用人较少的企业。资金密集型企业同劳动密集型企业相比一般生产率较高，物资消耗少，单位产品成本低，竞争能力强。但它同时要求具有雄厚的资金，先进的技术装备，还要有大量的技术人才，相应配套的服务设施，否则就难以发挥优势。

知识密集型企业是指综合运用先进科学技术成就的企业。这些企业有较多的中、高级技术人员，需要花费较多的科研时间和产品开发费用，能生产高、精、尖产品，比如宇航工业企业、大规模集成电路企业等等。

3. 根据生产资料所有制形式可分为全民所有制企业、集体所有制企业、私营企业以及合资经营企业。

全民所有制企业，这些企业的特点是生产资料归国家或全民所有，企业作为独立的或相对独立的经济单位只有使用权和经营权，企业必须维护国家财产，根据市场导向的原则进行自主经营、自负盈亏，主要领导干部由上级部门委派任免。

集体所有制企业，它是一定范围内的劳动群众集体占有生产资料的企业。它是独立的经济单位，独立经营、自负盈亏、可以

自主地支配自己的资产和产品，管理人员依法进行聘任或从全体劳动者中选举产生。

私营企业，是由私人单独占有生产资料和产品企业。这种企业的特点是完全自主经营、自负盈亏，比如我国目前存在的外国私人直接投资的私营企业以及一些个人自办的企业。

合资经营企业，这是由两个或两个以上不同所有制的单位或个人共同投入资金、设备、技术及其它资源并通过协议共同经营的企业。它的主要特点是共同投资、共同经营、共分利润、共担风险。合营的形式有中外合营企业、公私合营企业、全民所有制与集体所有制合营企业。合营企业既可实行共同经营、统一核算，按各自投资的比例分配利润；也可实行共同经营、独立核算、分别记帐、按不同的所有制形式分别上交利润和税金后再进行利润分配。

4. 按企业规模可分为大型企业、中型企业和小型企业。企业规模一般指企业的生产能力，机器设备的数量或装机容量，固定资产原值和职工人数等四个方面。划分企业规模的具体数值和内容重点随着科学技术水平和生产社会化程度的不断提高以及行业的不同而有所变化。

5. 按企业的组织形式可分为单厂企业、多厂企业、公司。单厂企业即一个工厂就是一个企业。这种企业一般是由在生产技术上有密切联系的若干生产车间、工段、班组、服务单位和管理部门所构成。这种企业实行全厂统一经营、统一核算盈亏，统一处理对外联系事务。

总厂是指一个企业由若干共同为生产某种产品服务的分厂所组成。这种形式比较适宜于规模稍大的加工装配行业，例如，机械行业或电子行业。规模稍大的汽车厂均由发动机分厂、底盘分厂、冲压分厂、总装分厂等组成汽车总厂。由几个分厂组成总厂不仅便于专业化分工和协作，而且便于授权和管理。总厂一般均

实行统一经营、分级核算、并授予分厂某些处理对外经济事务的权力。

四、管理

(一) 管理

一般来说，管理就是根据事物的客观规律，通过计划、组织、控制等职能作用于管理对象，使之适应外部环境，以达到预定目的的人类活动。

(二) 管理的职能

管理的一般职能是指企业领导者为了实行有效管理所必须具备的基本功能，一般包括以下内容：

1. 计划职能。就是把企业各种生产经营活动按照实现企业目标的要求加以统一，纳入统一的计划，以及各项生产经营活动的专业具体计划。计划职能广泛地说，包括：研究和预测未来的情况变化，作出正确的预测；决定计划目标，企业经营方针和政策；编制完成计划目标的综合计划（经营计划），以及各项专业活动具体行动计划；计划的修正、检查与评价等。

2. 组织职能。企业为了有效地进行生产经营活动，必须把企业的全体人员组织起来，合理地进行分工协作。所谓组织，就是把企业生产的各要素、各生产环节、各部门，从分工协作上、相互关系上和空间时间的结合上，科学地划分职责，组织成为一个协调一致的整体。

3. 指挥职能。指挥职能就是为了有效地指挥职工活动的一种管理工作。企业职工成千上万，必须有统一的组织，服从统一指挥，这是现代化生产的客观要求。指挥职能包括指挥、领导、监督、教育、鼓励、正确处理各种关系等。

4. 控制职能。就是根据政策、目标、计划标准，以及经济原则对企业生产经营活动进行监督、控制和检查。

5. 协调职能。是为了有效地达到企业经营目的，对企业生产