

# 企业管理案例

唐兴华 曹刚 主编

武汉测绘科技大学出版社



## 前 言

本书是为工科院校的学生编写的企业管理理论和方法的教材。

在党的十四届五中全会上,中央提出了实现经济增长方式根本转变的目标,即由粗放型经济增长向集约型经济增长转变。众所周知,集约型经济增长的基本要素是科学技术和现代管理。可以毫不夸张地说,科学技术和现代管理是当前经济快速、有效增长的两个车轮,缺一不可。这就要求我们在校的工科大学生,不仅要扎实地掌握本专业的技术理论和方法,还应学习一些现代管理的理论和方法,成为既懂技术又懂管理的专业人才,以便将来为我国的经济发展作出应有的贡献。这正是我们编写此教材的初衷。

本教材的基本指导思想是:突出企业管理的基本规律和基本理论,使学生了解企业管理的历史、现状及改革、发展趋势,以适应时代要求;同时尽量做到理论联系实际,使学生掌握一些基本的管理方法。

本教材由唐兴华和曹刚两位副教授担任主编,负责总体设计、编审把关。参加本书编写的人员有:湖北工学院工商管理系的唐兴华、曹刚、李桂陵、魏想明、钱红光、王德发、夏晶、文亚萍、杨强、甘俊,以及空军后勤学院的王爱玲。

由于编者水平所限,编写时间仓促,加之形势发展较快,书中难免有不当之处,恳切希望读者指正。

---

# 目 录

## 第一篇 组织篇

|                       |      |
|-----------------------|------|
| 第一章 工业企业与企业管理         | (2)  |
| 第一节 工业企业              | (2)  |
| 第二节 工业企业管理            | (8)  |
| 第三节 工业企业的组织机构         | (13) |
| 第二章 现代企业制度            | (23) |
| 第一节 我国国有企业制度改革的目标模式选择 | (23) |
| 第二节 现代企业制度的基本内容       | (31) |
| 第三节 国有企业的现代企业制度改革     | (39) |
| 第四节 现代企业的治理结构         | (45) |
| 第三章 资产重组管理            | (51) |
| 第一节 资产重组概述            | (51) |
| 第二节 资产评估              | (61) |
| 第三节 产权交易              | (73) |
| 第四节 组织机构的调整           | (82) |
| 第五节 资产重组后企业文化的建立      | (86) |

## 第二篇 营销篇

|              |      |
|--------------|------|
| 第四章 市场营销及其研究 | (95) |
| 第一节 市场概述     | (95) |

|     |           |       |
|-----|-----------|-------|
| 第二节 | 市场购买行为理论  | (102) |
| 第三节 | 市场营销研究    | (112) |
| 第四节 | 市场预测      | (118) |
| 第五章 | 市场营销策略    | (137) |
| 第一节 | 市场细分及定位   | (138) |
| 第二节 | 产品与产品组合策略 | (152) |
| 第三节 | 定价策略      | (166) |
| 第四节 | 销售渠道策略    | (177) |
| 第五节 | 促销策略      | (183) |

### 第三篇 生产篇

|     |                 |       |
|-----|-----------------|-------|
| 第六章 | 生产营理            | (200) |
| 第一节 | 生产过程的组织         | (200) |
| 第二节 | 生产计划            | (216) |
| 第三节 | 生产作业计划          | (226) |
| 第四节 | 网络计划技术          | (239) |
| 第五节 | 生产作业控制          | (248) |
| 第六节 | 现场管理优化          | (257) |
| 第七章 | 质量管理            | (266) |
| 第一节 | 质量与质量管理概述       | (266) |
| 第二节 | 质量管理的基本概念       | (273) |
| 第三节 | 质量管理的基本原理       | (281) |
| 第四节 | 质量管理常用的几种统计分析方法 | (290) |
| 第五节 | 质量体系            | (318) |
| 第六节 | 质量认证与质量认证制度     | (326) |
| 第八章 | 物资管理            | (336) |
| 第一节 | 物资管理概述          | (336) |

|            |                   |              |
|------------|-------------------|--------------|
| 第二节        | 物资的分类和物资消耗定额····· | (340)        |
| 第三节        | 物资储备定额·····       | (348)        |
| 第四节        | 库存物资的管理与控制·····   | (360)        |
| 第五节        | 物资供应计划·····       | (366)        |
| 第六节        | 仓库管理和物资节约·····    | (374)        |
| <b>第九章</b> | <b>设备管理·····</b>  | <b>(381)</b> |
| 第一节        | 设备管理的意义和任务·····   | (381)        |
| 第二节        | 设备的购置和使用·····     | (388)        |
| 第三节        | 设备的维护和修理·····     | (398)        |
| 第四节        | 设备的更新和改造·····     | (413)        |
| <b>第十章</b> | <b>劳动管理·····</b>  | <b>(419)</b> |
| 第一节        | 劳动组织·····         | (419)        |
| 第二节        | 劳动定额·····         | (424)        |
| 第三节        | 劳动保护·····         | (428)        |

## 第四篇 财务篇

|             |                    |              |
|-------------|--------------------|--------------|
| <b>第十一章</b> | <b>财务管理·····</b>   | <b>(432)</b> |
| 第一节         | 财务管理概述·····        | (432)        |
| 第二节         | 资金的筹集·····         | (444)        |
| 第三节         | 投资决策·····          | (455)        |
| 第四节         | 收益的分配·····         | (462)        |
| 第五节         | 财务计划与分析·····       | (465)        |
| <b>第十二章</b> | <b>产品成本管理·····</b> | <b>(474)</b> |
| 第一节         | 产品成本管理概述·····      | (474)        |
| 第二节         | 成本预测和计划·····       | (477)        |
| 第三节         | 成本控制·····          | (485)        |
| 第四节         | 成本考核·····          | (496)        |

# 第一篇 组织篇

工业企业作为社会生产的基本经济单位,在市场经济条件下,应该真正成为自主经营、自负盈亏的法人实体。由于传统的计划经济模式的影响,现行的企业管理制度与市场经济体制存在着诸多矛盾。因此,为了把企业真正推向市场,必须探讨企业管理的理论和方法,如何建立现代企业制度以及资产兼并重组的理论和方法等问题。

# 第一章 工业企业与企业管理

企业管理是一门科学。随着生产力的发展,生产规模的扩大,企业管理科学化的要求日益提高。企业只有实施科学管理,才能取得良好的效益。本章主要论述工业企业的一些基本概念,企业管理的性质、职能以及企业的组织机构等内容。

## 第一节 工业企业

### 一、工业企业的概念及其特征

工业企业是从事商品生产和经营等活动,为满足社会需要并获取盈利,进行自主经营、自负盈亏,实行独立核算,具有法人资格的经济组织。工业企业一般具有以下特征:

#### 1. 社会性目的

满足社会需要是企业存在的社会性目的。主要指满足顾客需要,包括满足政府、居民和其他生产经营者的需要等。

#### 2. 经济性目的

获取盈利是企业存在的经济性目的。主要指为职工提供日益增长的物质福利和精神福利;为企业的生存和发展创造利润;为国家提供财政收入(税收)等。企业应谋求最大的或尽可能多的盈利,获得最佳的经济效益。

#### 3. 自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束

自主经营是实现企业目的和自负盈亏的条件,自负盈亏是动

力。自主经营与自负盈亏的基本纽带是独立核算,企业应承担权利带来的全部后果,不能负盈不负亏。自我发展靠盈利,有盈利企业才有留利,留利中的盈余公积金是企业发展资金的主要来源。自我约束是保证,经营者对亏损负有经济责任,企业对各种错误经营行为应具有自我约束力。

#### 4. 工业企业具有法人地位

法人是指具有一定的组织机构和独立财产,能以自己的名义享有民事权利和承担民事义务,依照法定程序成立的组织。法人应具备以下条件: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应有一定的组织机构和独立的财产,实行独立核算;④能独立承担民事责任。

#### 5. 工业企业是经济组织

企业不是政府部门,不是公益部门,不是事业单位。企业必须追求经济效益,其存在和发展的前提是能够赚钱,即能够创造利润。盈利、追求利润最大化是企业的动力源泉。

## 二、工业企业的分类

工业企业是一个总的概念,根据其不同特点,可以从不同角度把企业分为很多类型。

(一)按照所有制形式分,工业企业可为:

内资企业,港、澳、台企业,外资企业。

(二)按企业规模分,工业企业可分为:

大型工业企业、中型工业企业和小型工业企业。它主要是依据企业的生产能力、机器设备的数量、固定资产原值和职工人数四个方面来划分的。

(三)按企业生产力要素结构分类,工业企业可分为:

1. 劳动密集型企业

劳动密集型企业意指技术装备程度低、用人多、单位产品成本中活劳动消耗所占比重大的企业。这种企业一般投资较少,单位投资吸收的劳动力较多,技术操作要求较低,劳动工具比较简单。

## 2. 资金密集型企业

资金密集型企业指单位产品所需投资较多、技术装备程度较高、用人较少的企业。这种类型的企业,一般具有劳动生产率高,工艺过程比较复杂,设备比较庞大,原材料消耗量大,投资多,单位投资劳动力容量少等特点。

## 3. 知识技术密集型企业

知识技术密集型企业指综合运用先进的、现代化的科学技术成就的企业。这类企业多数分布在需要花费较多的科研时间和产品开发费用,能生产高、精、尖产品的部门、行业,如电子计算机工业、宇航工业等。此外,也有人把教学用设备、软件设计、信息处理、高级服装和咨询服务等企业,都归入知识技术密集型企业。它一般具有如下特点:需要综合运用多门学科的最新科研成果,技术和设备比较先进、复杂,投资费用大,科技人员比重大,操作人员也要求具有较高的文化科学知识水平,使用一般劳动力和消耗原材料较少,污染也较少等。

# 三、工业企业的构成要素

工业企业的根本任务是为社会提供适销对路的产品,为国家提供资金积累,为企业的发展和职工生活创造更多的利润。为完成此任务,工业企业必须具备以下要素:

**人:**指具有一定技能的人。包括操作工人、工程技术人员、管理人员、服务人员。人员的素质是决定企业生产经营成果的核心。

**财:**指企业生产经营活动所需的资金,有固定资金和流动资金之分。资金是连接人和其他生产要素,形成生产能力的粘结剂。

**物:**包括土地、建筑物、设备、工具、原材料、动力、成品及半成

品等。它是企业生产经营的物质基础。

信息：包括各种外来情报，有关政策和法规文件，产品图纸及工艺文件，原始记录及统计数据、计划与制度等。它是工业企业组织生产经营活动的依据。

上述四个要素中，人是最核心的要素。人的素质是决定管理素质、技术素质的基础。因此，提高人的素质应当列入企业的首要任务。目前有的企业只注意抓财、抓物，忽视职工文化素质的培养、技术水平、管理水平的提高，这是一种缺乏现代管理思想的短期行为的表现。这些企业的领导者应当充分认识党的十三大提出的“百年大计，教育为本”的意义，致力于提高劳动者的素质。

企业具备了人、财、物、信息，只是顺利地生产出社会所需要的产品和劳务，并赢利的基本前提，要达到生产经营的预期目标，还要依靠有效的管理，把上述诸要素按照一定的目的，科学地、有机地组合起来。因此，管理也是工业企业一个特殊的要素。

#### 四、企业经营的权利和责任

##### （一）企业经营权

企业经营权是指企业根据国家依据法律授予其经营管理的财产享有占有、使用和依法处分的权利。根据我国全民所有制工业企业和《全民所有制工业企业转换经营机制条例》的规定，结合我国改革的实践，企业享有依法行使以下几项经营权：

（1）生产经营决策权：企业根据宏观计划指导和市场需要，自主作出生产经营决策。

（2）产品、劳务定价权：除国务院或省级物价部门管理的少数产品，其余由企业自主定价。

（3）产品销售权：除按国家指令性计划合同生产的产品或国家专营的个别产品，其余均可在全国范围内自主销售。

（4）物资采购权：自主选择购货单位、形式、品种和数量。

(5)进出口权:条件具备的企业,由政府批准可以自营进出口,其余企业可在全国范围内选择外贸代理企业。

(6)投资决策权:符合国家产业政策及行业、地区规划又能自行解决资金及生产条件的,可自主立项。

(7)留用资金支配权:自主决定留用利润的用途和比例。

(8)资产处置权:自主出租、抵押、有偿转让一般固定资产。

(9)联营、兼并权:自主选择联营单位和形式。

(10)劳动用工权:自主招工和决定用工形式、合理劳动组合。

(11)人事管理权:企业按照德才兼备、任人唯贤的原则和责任与权利相统一的要求,自主行使人事管理权。

(12)工资、奖金分配权:自主决定分配形式及分配制度。

(13)内部机构设置权:自主决定机构设置及人员编制。

(14)拒绝摊派权:有权拒绝不合理摊派及检查、评比、考核。

## (二)企业的责任

在赋予企业充分经营权的同时,企业必须承担相应的经济 and 法律责任,建立约束机制和监督机制,正确处理国家、企业和职工三者之间的利益关系。

### 1. 企业的经济责任

主要是指企业负亏的责任,即企业作为独立法人进行经营活动,对企业财产损失应负的经济责任。

企业应承担与亏损有关的两种责任:一种是民事责任,主要是指债务引起的财产责任。民事责任的履行是依法进行债务的清偿。承担民事责任的主体是企业,企业用以承担民事责任的财产是国家授予其经营管理的财产。另一种是工作责任,主要是指厂长和职工对企业亏损应承担的经营管理工作的责任,工作责任的后果是行政或经济的处罚。承担工作责任的主体是厂长和职工,厂长对企业盈亏负有直接经营责任;职工按照企业内部经济责任制,对企业盈亏也负有相应责任。

根据企业亏损的成因,可分为政策性亏损和经营性亏损两种。政策性亏损是企业为实现政府规定的社会公益目标或者生产指令性计划产品,由于定价原因而形成的,它应由政府部门采取调整或放开产品价格,给予相应的补贴等办法处理。经营性亏损是企业由于经营管理不善造成的,它应该根据企业有关人员责任大小和亏损时间长短等,进行行政处理和经济处罚。

## 2. 企业的法律责任

在我国,企业必须在法律规定的范围内进行生产经营活动,企业如果违反有关法律、条例的规定,拒绝履行应尽的责任和义务,拒不执行国家指令性计划,不履行合同,滥用经营自主权,就要承担由此产生的法律责任。根据情节轻重,企业应承担的法律责任包括:①由政府主管部门做出的责令改正;②由有关国家机关对违法行为者,包括厂长、其他厂级领导和直接责任人员,分别追究行政责任,给予经济处罚,包括扣发工资、奖金、罚款等;③由国家特定的行政机关,对犯有轻微违法行为,但尚未构成犯罪的企业给予行政处罚,包括警告、罚款、责令停业、没收违法所得、吊销营业执照等;④对企业厂长、其他厂级领导和直接责任人员,犯有玩忽职守罪和报复陷害罪的,要承担刑事责任。

### (三)建立分配约束机制和监督机制

扩大企业的经营自主权和强化企业自负盈亏的责任,必须建立企业分配约束机制和监督机制。

#### 1. 建立企业分配约束机制的原则和要求

建立企业分配约束机制的总原则是:企业必须坚持工资总额增长幅度低于本企业经济效益增长幅度;职工实际平均工资增长幅度低于本企业劳动生产率增长幅度。在此原则下,企业可以采取适合自己特点的工资、奖金分配办法。这里指的企业经济效益依据实现利税计算,企业劳动生产率以净产值计算。

建立企业分配约束机制的具体要求是:①企业职工的工资、奖

金、津贴以及其他工资性收入,应纳入工资总额,并取消工资总额以外的一切单项奖;②企业必须根据经济效益的增减,决定职工收入的增减;③企业应当每年从工资总额的新增部分中提取不少于10%的数额,作为企业工资储备基金,由企业自主使用,其数额累计达到本企业1年工资总额后,可以不再提取。

## 2. 建立企业分配监督机制的方法

(1)加强职工民主监督。企业的工资调整方案和奖金分配方案,应当提请职工代表大会审查同意。

(2)严格政府监督。企业职工工资总额基数的确定与调整,应当报政府有关部门审查核准。亏损企业发放的工资总额不得超过政府有关部门核定的工资总额;厂长晋升工资调整方案和奖金分配方案,应当接受政府有关部门的监督。

(3)建立和完善社会监督。企业工资、奖金的分配,有条件的可由登记注册并经政府有关部门特别认可的会计事务所或者审计事务所审核。

# 第二节 工业企业管理

## 一、工业企业管理的概念

工业企业管理,就是根据生产力和生产关系的要求,对企业的生产经营活动进行决策、计划、组织、指挥、协调、控制和激励,以保证企业任务的完成。

工业企业管理,是社会化大生产的客观要求和必然产物。马克思指出:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”

这就是说,管理之所以必要,是由劳动的社会化引起的。并且,它已成为人们共同劳动得以顺利进行的必要条件。共同劳动的规模越大,劳动社会化程度越高,管理工作也就越复杂和越重要。因此,不论是哪种社会生产方式,只要是一种分工协作从事集体劳动的社会化大生产,都必须有企业管理。我国社会主义工业企业,尤其是全民所有制大型工业企业,都是社会化、现代化的大生产,随着我国进一步实现工业化和生产的商品化、社会化、现代化,企业中的生产手段将更加现代化,劳动和社会化程度会不断提高,社会经济联系会更加广泛,这就要求必须有现代化的企业管理与之相适应,才能把现代化的生产技术变为先进的生产力,才会有更高的经济效益。

## 二、工业企业管理的性质

任何社会生产都是在一定生产方式下进行的。由于生产过程具有二重性,即既是物质资料的再生产,又是生产关系的再生产。因此,对生产过程的管理也就存在二重性,一种是与合理组织生产力相联系的管理的自然属性;另一种是与维护生产关系相联系的管理的社会属性。

### (一)管理的自然属性

现代生产对管理的要求主要表现在以下方面:首先,工业生产必须按生产力运行规律办事;其次,企业内部的生产、技术、经济活动的各环节、各方面要保持适当的比例关系;最后,客观上要求用最少的资金和劳动消耗,生产出尽可能多的、高质量的产品,这些内容是现代化大生产对生产力组织工作的客观要求。可见,管理的这种性质是不以人的意志为转移的,也不因社会制度和意识形态的不同而改变,是生产力发展水平和劳动的社会化程度决定的。

### (二)管理的社会属性

管理的社会属性是指管理要受一定生产关系、政治制度和意

意识形态的影响与制约。管理是为了达到预期目的所进行的具有特殊职能的活动。谁的预期目的？什么样的预期目的？实质上就是“为谁管理”的问题。作为一种推动生产发展的动力，管理不可避免地要反映一定的生产关系，在一定的生产关系中进行，受生产关系的影响和制约，并反映生产资料占有者的利益和要求。

### （三）管理二重性理论的现实意义

#### 1. 全面认识管理的任务和作用

管理既要合理组织生产力，又要努力改善生产关系。发展生产力是社会进步的要求，也是管理的首要任务，那种片面强调管理的社会属性，忽视对生产力合理组织的观点是错误的。但由于人们总是在一定生产关系中从事劳动，如果生产关系处理不当，意识形态中的消极东西多了，就会严重阻碍生产力的发展。因此，要防止“见物不见人”的倾向，要努力改善生产关系及上层建筑，使之适应生产力发展的需要。

#### 2. 全面地认识对管理人员的素质要求

由管理的基本任务所决定，管理人员既应具备组织生产力的技术知识和能力，又应具备处理人际关系及各种社会关系的知识和能力。只懂业务技术或只善于处理社会关系的管理者，都难以全面而顺利地完成任务。

#### 3. 全面地认识国外管理理论与经验

由于管理有自然属性，在生产力组织方面的理论和经验共性比较多，即便在处理人际关系及各种社会关系方面，也存在着不少各国都适用的理论和经验。因此，我们应当努力学习，借鉴发达国家的管理理论和经验。但是，管理毕竟受不同的社会经济制度和意识形态的影响，因此，在学习和借鉴国外理论和经验过程中，必须根据不同的国情有所选择，不能盲目照搬。

### 三、企业管理的职能

企业管理的职能,是指企业管理活动的职责和功能。它是企业管理人员对管理对象施加影响的方式和具体表现,是设计管理者职务和管理机构功能的依据。国外最早提出企业管理职能的是法国的法约尔,他把管理的具体职能概括为:计划、组织、指挥、协调和控制五个方面,即所谓的“五职能学派”。后来也有人主张“三职能”(即计划、组织、控制)、“四职能”(即计划、组织、控制、激励)等,但多数人认为,管理的基本职能包括:

#### 1. 决策职能

是指企业根据外部环境和内部条件,按照企业总的任务确定决策目标,拟定实现目标的方案并作出选择和决定。决策是行动的基础,是决定企业生产经营成败的关键。因此,人们常说,管理的重心在经营,经营的关键是决策,决策是现代企业管理的一项首要职能。

#### 2. 计划职能

计划是为执行决策作出的具体规划。企业有了正确的决策之后,还必须要有保证决策得以实现的各种计划,指导企业各项生产经营活动有计划地进行。计划职能就是根据决策目标和实施方案的要求,采取综合平衡的方法,制订各种长、短期计划,确定各种主要技术经济指标,并组织其实施的一系列管理工作。企业实施计划职能,进行计划管理的过程,也是实行目标管理的过程。充分发挥企业管理计划职能的作用,能使企业各个方面、各个单位以至每个职工都有明确、具体的奋斗目标,使企业各部门、各环节的工作很好地衔接和协调起来,建立良好的生产和工作秩序。

#### 3. 组织职能

企业要实现生产经营的目标和计划,必须把进行生产经营活动的各个环节、各个部门和各种要素,从劳动的分工与协作上,从

上下左右的关系上,以及从空间与时间的相互结合上,合理地组织起来,形成一个有机的整体,这就是企业管理组织职能所要解决的问题。这项工作水平的高低,将直接关系到能否更好地调动职工的积极性,充分发挥企业各种物质技术条件的作用。它在一定程度上决定着企业效率的高低和生产经营活动成果的大小。

#### 4. 指挥职能

是指为了有效地组织企业生产经营活动,企业要建立有一个权威的、高效率的生产经营统一指挥系统,上级有权对下级单位和人员的活动实施统一领导和指挥,下级必须服从执行上级的命令、指挥。实施企业管理的指挥职能,必须坚持集中统一的原则,避免多头领导;要强调权威和服从,克服软弱涣散状态;同时,还应同广泛发扬民主、加强思想政治工作结合起来。

#### 5. 控制职能

控制也称监督,是指企业在实现经营目标、执行各种计划和进行生产经营过程中,经常地把实际情况同原订的目标、计划、标准和制度等进行对照,以便及时发现偏差,查明原因,采取措施加以调整,保证原订目标、计划等得以实现的一系列管理活动。它包括对生产、库存、质量、成本、财务等各方面的控制。

#### 6. 协调职能

就是协调企业内、外部各种关系,使其建立起良好的配合关系,以便更有效地实现企业的任务。其中对内协调,是指在企业内部所进行的协调活动。它又可以分为纵向协调和横向协调。前者是指上下级领导人员和职能部门之间的协调,它是更重要、也是更困难的一种协调。对外协调,是指企业在生产经营活动中,与外部各单位及用户之间的协调,企业只有同时搞好对内对外协调,生产经营活动才能顺利进行,企业经营目标才能更好地实现。

#### 7. 激励职能

激励就是调动人们的积极性,激励的目的在于充分发挥人的