

现代工业企业管理学

主编 金永英 崔升波 戴春风

东北大学出版社

前 言

党的“十四大”确立了中国经济改革的目标是要建立社会主义市场经济。根据党的“十四大”精神，为了适应社会主义市场经济发展和企业经营机制转换的需要，结合我国当前经济体制改革的形势和搞活企业的要求，以及为了适应高等院校教学改革的需要，考虑到现有企业管理教材已属陈旧，我们组织编写了这本新教材。编写时，注意理论联系实际，反映国内外现代工业企业管理科学中的最新研究成果，使企业更好地面向市场，并力求做到简明、实用。

本书由沈阳黄金学院客座教授、阜新矿业学院学报主编余永英及沈阳黄金学院经济系企业经济教研室主任崔升波、戴春风共同拟定编写大纲，担任主编、统纂定稿，郑云虹、黄储印、刘贺新、杨亮担任副主编。各章编写者：第一章（余永英）、第二章（崔升波、黄储印）、第三章（戴春风、黄储印、王庆国）、第四章（郑云虹、刘贺新、王会全）、第五章（戴春风、刘贺新、于东欣）、第六章（崔升波）、第七章（董影卓、王会全）、第八章（戴春风、于东欣）、第九章（郑云虹、王庆国、纪勤伟）、第十章（崔升波、赵恩财、张俭飞）、第十一章（杨亮、崔荣珍）。

本书在组织编写中，得到沈阳黄金学院及教务处、经济系领导的大力支持，谨此表示衷心感谢。在编写过程中，曾参考许多学者著作，限于篇幅，不能一一列出，特向这些作者表示感谢和歉意！

本书主要是供高等工科院校财经类、非管理工程类本、专

科专业作为教材使用，也可以作为成人教育及中等专业学校的教材，同时，还可作企事业单位进行岗位培训用教材以及各级各类管理人员的参考读物。

由于编者水平所限及时间仓促，书中疏漏和不当之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

编者

1995年3月于沈阳黄金学院

目 录

前 言

第一章 现代企业管理原理	(1)
第一节 现代企业管理的基本概念.....	(1)
第二节 现代工业企业管理的任务和内容.....	(9)
第三节 工业企业管理的产生和发展	(11)
第四节 现代企业制度	(16)
第五节 企业文化	(26)
第二章 现代化企业管理方法	(31)
第一节 现代化管理方法概述	(31)
第二节 技术经济分析	(32)
第三节 网络计划技术	(46)
第四节 价值工程	(55)
第五节 线性规划	(61)
第三章 企业经营管理	(68)
第一节 企业的经营决策	(68)
第二节 企业的经营战略	(81)
第三节 市场调查和市场预测	(89)
第四节 企业的经营计划.....	(104)

第四章 企业市场营销	(108)
第一节 市场和市场营销组合.....	(108)
第二节 市场细分和目标市场.....	(113)
第三节 产品策略.....	(118)
第四节 定价策略.....	(127)
第五节 销售渠道策略.....	(133)
第六节 促销策略.....	(136)
第五章 企业生产过程	(141)
第一节 生产过程组织.....	(141)
第二节 生产计划.....	(150)
第三节 生产作业计划.....	(158)
第四节 生产控制.....	(166)
第六章 企业全面质量管理	(174)
第一节 质量与全面质量管理.....	(174)
第二节 质量体系.....	(182)
第三节 质量管理的统计方法.....	(188)
第四节 质量认证.....	(205)
第七章 企业技术管理	(210)
第一节 新产品开发管理.....	(210)
第二节 技术开发与引进管理.....	(219)
第三节 技术改造管理.....	(223)
第四节 日常技术管理.....	(229)

第八章 企业设备综合管理	(236)
第一节 设备综合管理概述.....	(236)
第二节 设备的选择和评价.....	(242)
第三节 设备的使用与维修.....	(246)
第四节 设备的改造与更新.....	(254)
第九章 企业物资管理	(261)
第一节 物资管理概述.....	(261)
第二节 物资消耗定额与储备定额.....	(264)
第三节 物资供应计划.....	(273)
第四节 物资库存管理.....	(276)
第十章 企业人力资源开发管理	(286)
第一节 企业人力资源开发管理概述.....	(286)
第二节 企业人力资源规划.....	(290)
第三节 企业人力资源的开发管理体系.....	(299)
第四节 企业人力资源的流动和引进.....	(306)
第十一章 企业财务管理	(313)
第一节 财务管理概述.....	(313)
第二节 资金管理.....	(318)
第三节 无形资产与递延资产管理.....	(334)
第四节 利润管理.....	(337)
第五节 企业清算管理.....	(340)
参考文献	(345)

第一章 现代企业管理原理

第一节 现代企业管理的基本概念

一、现代工业企业的特征

现代工业企业是应用现代生产技术，从事工业生产和经营活动的经济组织或经济单位，是自主经营、自负盈亏的企业。这些企业，包括公共所有、私人所有或混合所有的，都有一个共同特点，即它们都是独立的经济实体，能够按照自身的利益，根据市场信息作出生产与经营决策，并对经营结果负完全责任，是具有一定权力和义务的法人。其主要特征如下：

1. 它是国民经济的基本单位，拥有一定的资源（人力、物力、财力），形成一定的生产力，客观上构成了社会经济力量的基础，独立从事生产流通或服务（劳务）活动，即独立从事生产经营活动，促进社会经济的发展，具有“法人”地位。

2. 它是建立在现代生产技术基础上的社会化大生产，拥有先进的技术和装备，生产过程机械化、自动化水平较高；劳动分工精细、协作关系严密；生产过程具有高度比例性和连续性；生产具有广泛的外部联系，企业必须提高适应外界的能力。

3. 它是从事商品生产以营利为目的的经济组织，具有独立的经济权益，并为了取得更大的利益，能主动、积极地发

展和壮大自己。并非凡是独立从事生产经营活动的经济组织或单位就一定是企业。例如，大学附属的印刷厂，或某公司企业的工厂、车间等，其目的首先是保证本部门的需要，虽然也可能承接外单位的业务，但本质并非以营利为目的，不是实行自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的经营机制，只是一种事业性单位。

二、现代工业企业的类型

1. 全民所有制企业。全民所有制企业在我国的国民经济中占主导地位，改革前，企业没有独立地位，只是政府主管部门下属的生产单位，随着社会主义市场经济的确立，《企业法》已明确规定国营企业更改为国有企业，向所有权和经营权不断分离机制上发展，国有企业在法律规定的范围内有权自主经营。

2. 集体所有制企业。其生产资料及产品属于一定范围内的劳动者集体共有。企业领取执照后，即具有法人资格。

3. 独资企业。是一个企业主单独出资进行生产经营，生产资料和产品归私人（个人）所有和控制的企业。在资本主义国家，它是一种在数量上占绝大多数的企业组织形式。

4. 合伙企业。是两个以上的企业主共同出资联合进行生产经营，并归它们共同所有和支配的企业。通常采用书面协议，即合伙经营的合同形式加以规定。

5. 公司企业。即股份制企业。它是法人企业，而独资企业和合伙企业是自然人企业。根据法定承担债务责任不同，公司企业有无限公司、有限公司、两合公司、股份有限公司、股份两合有限公司等五种类型。

无限公司，是由若干负无限责任的出资人共同出资组成

的企业。无限责任即指各股东不问出资或盈亏分配比例，对公司债权人所负共同或单独清偿全部债务的责任。

有限公司，是由负有限责任的出资人共同出资组成的企业。有限责任股东仅以出资额为限对公司负责，公司以其全部财产承担债务责任。股东除了必须缴足自己所认购的金额外，对公司没有连带清偿责任。

两合公司，是由若干无限责任和有限责任的出资人共同出资所组成的企业。该公司中的无限责任股东对公司债务承担连带无限清偿责任，有限责任股东仅以其出资额为限对公司负责。

股份有限公司，是通过发行股票，由若干负有责任的出资人，按股份筹资组成的企业，公司的资本总额分股份，股东个人财产与公司财产分离，所有者和经营者分离，设立与招股必须严格遵守法定程序，帐目公开，适合规模较大的企业，如果管理效率高，有发展的可能性，延续性也极大。但也有组建困难，政府的限制较多（如发行股票等），税务较重的缺点。大多数公司采用这种形式。

股份两合有限公司，是两合公司的一种特殊形式，与两合公司的区别，仅在于其中负有限责任的出资方式分为股份，是兼有无限公司和股份有限公司性质的企业。

现在人们通常把股份有限公司即股份公司当作公司企业的典型形式。广义公司企业即广义股份制公司，包括各种公司，在本质上都是一种把不同所有者的不同份额资本（资金）集中起来，联合进行生产经营，并按照投入的资本（资金）参与分配的企业组织形式。

我国的股份制企业资金制度方面，同样是实行以股票形式集中或联合社会资金的企业资金制度，是建立在社会主

义公有制为主体的多种经济形式共存的基础之上的，是以社会主义公有制为主体的多种所有制经济的企业单位或个人，其中包括社会主义全民所有制企业、个体企业、私营企业、中外合资企业、中外合作企业、外商独资企业和各种联合企业及各种职工和居民个人等等。虽然股份制企业也存在许多问题，但它是企业组织形式的发展方向，在实践中还要不断地加以完善。

6. 企业集团。是一种在经济联合基础上建立的密切联系的企业群体组织。其形式和规模随经营范围不同而多种多样，有的以工业生产为主，有的是生产与科技相结合，有的是生产、科技、贸易相结合，有的是工贸结合，有的甚至可兼有工、农、商、科技、外贸、运输等全能的综合形式，超出了工业企业的范围。

企业集团中的成员企业，按与集团联系的紧密程度不同而分成不同层次，如总公司（核心层）、控股层（紧密层）、参股层（半紧密层）、协议层（松散层）。企业集团核心层一般以实力最强或有名牌产品的企业为核心，将生产技术业务相联系的若干工厂集合在一起，实行人、财、物、产、供、销“六统一”的总公司或核心层，它具有法人地位。至于同集团公司联合的半紧密层或松散层的其他企业，则虽属集团公司成员，却仍保持各自的法人地位，但往往由总公司统一交税，贷款则统贷统还，各工厂的负责人也多由公司任命。总之，企业的组织形式随着我国经济体制改革的深入开展而仍在变化发展中。

三、企业管理的性质与职能

工业企业的中心活动是生产经营活动。工业企业管理，就

是为了有效地实现预定目标，而对生产经营进行计划、组织、指挥、协调和控制的综合性活动。

企业的生产经营活动，大体可分为两大部分。一部分为生产管理，即企业内部进行的生产活动，其中包括基本生产活动、辅助生产活动、生产与技术准备活动等；另一部分为经营管理，涉及到企业外部，联系到社会的生产、流通、分配与消费过程，包括原材料和能源物资的采购与供应、劳动力和设备的调整与补充、资金的筹措和运用、市场调查研究和产品的销售和售后服务等。

工业企业管理，也可以说是生产管理的总称，但同时包括人事行政管理、组织机构和领导体制的设置等。它是经济管理的一个分支。主要是围绕各项职能开展生产经营活动，使企业的人、财、物、产、供、销做到最佳的配合。其研究对象是研究企业在国家政策指导与法规约束下，如何按照客观规律的要求，合理组织生产力，不断完善生产关系，适时地调整上层建筑，以适应和促进生产力的发展。

（一）企业管理的二重性

社会生产总是在一定的生产方式、一定的生产关系下进行的，生产过程具有两重性质，它既是物质资料的再生产，又是生产关系的再生产。因而作为组织整个生产经营活动的企业，也必然具有两重性质：一方面具有与生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面又具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。

1. 自然属性，即企业管理的共性。企业管理必须同现代化生产力、社会化大生产相联系，适合现代化大生产的客观要求。新的生产技术必然要求有新的管理。首先，企业管理必须按照现代工业企业生产力运动的规律办事。如采用先进

合理的生产组织形式、合理分工和组织协作，加强新产品开发、新工艺、新设备的科学技术管理；加强企业与企业间的协作关系，严格岗位制度等等。其次，企业内生产技术经济活动的各个环节、各个方面，要保持适当的比例关系。企业各部门和各环节是一个有机的统一整体。最后，要加强定额的制定、执行和控制，要用尽可能少的资金，生产出尽可能多和好的产品。

2. 社会属性，即企业管理的个性。企业管理又具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。我国有多种经济成分存在，但国有企业占主导地位，当前国家要加强宏观调控，特别是一些关键性的基础工业。

正确认识工业企业管理的两重性，具有十分重要的现实意义。明确企业管理的自然属性，可以消除管理上“左”的思潮，研究现代工业企业的生产技术特点，吸收和借鉴资本主义发达国家的企业管理经验，组织社会化大生产的先进经验；明确企业管理的社会属性，可以划清社会主义企业管理与资本主义企业管理的本质区别，从而总结我国工业企业管理经验，充分发挥社会主义制度的优越性，逐步创立具有中国特色的社会主义企业管理体系。

（二）企业管理的职能

企业管理的职能，就是企业领导者为了实行有效管理，所必须具备的基本功能。现代企业管理的具体职能主要包括下列内容：

1. 决策与计划。这个职能是指通过调研、预测，对企业的经营目标、经营方针作出决策，制订长期和短期的计划，确定实现计划的措施和方法，并将计划指标层层分解落实到各个部门、各个环节。

2. 组织和指挥。组织是指要把企业生产经营活动的各个要素、各个环节和各个方面，从劳动的分工和协作上，从纵横交错的相互关系上，从时间和空间的相互关系上，合理地组织起来，以形成一个有机整体，从而有效地进行生产经营活动。指挥是指对企业各级各类人员的领导或指导，保证企业生产经营活动的正常进行和既定目标的实现。

3. 协调和控制。协调又称调节。为了有效地实现企业目标，使企业内部上下左右之间以及对外的工作能保持良好的配合关系，需要进行协调活动。协调可分为企业内部协调、对外协调、纵向协调和横向协调。控制是检查企业生产经营活动实际进行情况，发现问题，分析原因，采取必要的对策，及时纠正偏差，保证计划目标的实现。要建立高效周密的管理信息系统，加强如质量控制、财务控制、成本控制等。

4. 激励和教育。企业生产经营活动的实现和完成，人是最为关键的因素，要调动职工的积极性，激励他们发挥自己才能，提高工作效率。教育一方面是职工的政治思想教育，另一方面，要提高职工的文化水平和业务水平。未来的市场是人才市场的大战，人才在未来社会中的地位更为重要，所以要加强人才的教育和培养。

企业管理的上述职能是一个统一的整体，它们为着企业生产经营活动，既相互依存，相互制约，缺一不可，又各自发挥着独立的作用。

四、企业管理的基础工作

企业管理的基础工作是企业生产经营活动中，为实现经营目标和管理职能，提供资料依据、共同准则、基本手段和前提条件必不可少的专业管理工作。

（一）规章制度

规章制度是对各项管理工作和劳动操作的要求所作的规定，是企业职工行动的规范和准则。包括责任制度、工作制度、基本制度。责任制度是规章制度的核心，体现的则是经济责任和技术责任，是制度执行的重要保证。

（二）标准化工作

标准化是组织现代化社会生产的重要手段，是企业生产、技术、经营活动的共同依据。标准化工作包括技术标准和管理标准。技术标准是企业标准的主体。标准有国际标准、国家标准、部颁标准和企业标准。进行工业生产必须符合这些标准，这是节约原材料和能源消耗、合理利用资源的有效措施。

（三）定额工作

定额是企业一定生产技术条件下，为合理利用人、财、物所规定的消耗标准和占用标准。一般有劳动定额、物资定额、设备利用定额、资金定额等。并且随着技术的进步，要进行定期和不定期的修改，使企业生产经营状况能够适应市场的变化，但又要保持相对的稳定。

（四）计量工作

计量是用一种标准的单位量，去衡量另一同类的量值。技术标准必须通过计量工作来完成，对原始资料进行测试、检验、化验和分析等工作。产品的质量控制和生产过程控制，很大程度上是通过计量工作来监测的，材料的消耗也是通过计量工作来反映的。

（五）信息工作

在企业中，信息是指生产技术经济活动中的原始记录、资料、数据等。信息工作是指组织和利用信息。包括搜集、整

理、加工、传递、反馈、存储、输出等步骤。计算机的普及与发展，微机越来越发挥它的作用，所以信息一定要及时、准确。既要加强原始资料的存储工作，同时还要加强通讯设备，以保证信息迅速地转化为对企业本身有作用的预测和决策。

（六）基础教育

要注重职工的知识水平、文化水平及技术能力的提高。按照企业各个岗位的“应知、应会”的要求，对职工进行基础教育和基本技能的训练，同时还要抓好对职工的知识更新教育。

第二节 现代工业企业管理的任务和内容

一、现代工业企业管理的任务

从宏观上讲，企业管理的总体任务是指企业对国家与社会承担的责任或义务，包括精神文明和物质文明建设两个方面。精神文明建设的任务是：加强企业文化建设，坚持企业的社会主义发展方向，树立正确的价值观念与经营思想。物质文明建设的任务是：加强企业经济建设，增强企业生产经营能力，提供适销对路、物美价廉的产品；提高经济效益，增加国家财政收入，增加职工收入，改善职工生活。

必须强调的是，企业管理的总体任务是以提高企业经济效益为中心的。生产适销对路的产品是提高经济效益的前提，增加国家财政收入与职工收入是提高经济效益的结果，精神文明建设的物质基础是物质文明建设。从这个意义上说，企业管理的总体任务实质就是全面提高企业经济效益。

从微观上讲，企业管理的任务是指为完成总体任务而必

须进行的具体任务，通常包括：

1. 依据市场需求，不断开发新产品，调整产品结构。
2. 高效率地组织企业的生产经营活动，努力提高产品质量，降低产品成本。
3. 积极依靠科学技术，不断开展技术革新与技术革命，改造和更新设备，努力提高企业整体生产技术水平。
4. 积极筹集资金，保证生产经营所需物资供应和各项合理支出，在产品适销对路的前提下，努力发展生产，扩大经营。
5. 加强职工队伍建设，抓好企业的思想政治工作，全面提高职工素质。
6. 贯彻国家的政策法规，正确处理国家、企业和职工三者的利益关系，坚持企业生产经营的社会主义方向。
7. 改善劳动条件，组织职工安全生产，文明生产，搞好环境保护，搞好职工福利，为职工创造一个良好的工作环境和生活环境。
8. 不断改进与完善现有的企业管理体制、企业经营方式与管理制度；适时调整组织机构，制定、修改、废除企业规章制度；结合企业具体情况，积极采用现代化管理手段和方法，努力提高企业的管理水平与管理效益。

二、现代工业企业的管理内容

现代工业企业管理中除了与事业单位管理相同的内容外，还有其特有的生产经营管理内容。具体包括以下内容：

1. 人事劳动管理。
2. 行政管理。
3. 生活福利管理。

4. 经营计划管理。包括企业各种计划的编制、执行、监督、检查与处理的动态管理。

5. 生产技术管理。这是企业生产经营管理中的核心部分。包括技术管理、生产管理、质量管理、设备管理及物资管理等。

6. 市场与销售管理

7. 财务管理。

第三节 工业企业管理的产生和发展

管理科学的发展是随着生产力和生产关系的发展进行的，生产力水平决定企业管理水平，生产方式决定管理方式。管理的历史由来已久，但现代工业企业管理则是资本主义工厂制度出现以后的产物，直到 19 世纪末 20 世纪初，随着生产力的高度和科学技术的飞跃进步，管理作为一门科学才发展起来。

一、资本主义企业管理的发展过程

资本主义企业管理大体上经历了传统管理、科学管理和现代管理三个阶段。

（一）传统管理阶段

这个阶段从 18 世纪 80 年代开始，先后经历 100 多年时间。这个阶段的主要特点是：企业经营者也是企业的资本所有者；生产和管理凭经验办事，没有统一的操作规程，没有统一的管理办法；采取师傅带徒弟传授个人经验的办法培养工人。代表人物是英国的亚当·斯密和美国的巴贝奇。

在这个阶段，由于蒸汽机的使用，引起了工业生产的革