

企业改制与管理 实用全书

鲁长华 刘 军 主编

中国建材工业出版社

内 容 提 要

企业是社会的经济细胞,一个国家的昌盛,一个民族的发达与该国企业的状况息息相关。而企业的状况,直接决定于企业管理知识与管理水平。先进、适应、科学的企业管理制度与技能不仅是发展中的中国迫切需要的也是现实生活中非常缺乏的。管理篇正是为贴近这种需要、服务于这种需要,力图用精炼易懂的方式回答企业管理实践中遇到的各个方面、各个环节、各个层次的问题。

全书分七部分:管理方法与原理、战略管理、市场营销、人力资源开发与管理、生产作业管理、质量管理、设备管理。既有一些基本的管理理论,用以培养塑造一种新型的管理思维框架,又有大量的管理操作方法和技巧,可以直接为我所用,更胜一筹。

该书是官产研的智慧结合。全文结构严谨、文笔流畅、可读性强、实用价值大。既可作为管理战线的实际人员的致胜法宝,又可作为高等院校师生的枕边藏书。

编 者

一九九八年六月

管

理

篇

目 录

企业与企业管理

第一章 企业与企业管理	(1)
第一节 企业的特征、任务和组织形式	(1)
第二节 企业管理与管理学	(3)
第三节 企业管理基础工作	(6)
第四节 现代企业制度	(10)
第二章 管理学的形成与发展	(13)
第一节 管理学发展概述	(13)
第二节 管理学的产生与形成	(14)
第三节 管理科学理论	(18)
第三章 现代管理理论	(20)
第一节 现代管理理论流派简析	(20)
第二节 现代管理理论	(22)
第四章 管理中的计划工作	(25)
第一节 概述	(25)
第二节 计划工作的程序和原理	(27)
第三节 目标与战略	(29)
第四节 预测	(34)
第五节 决策	(36)
第五章 管理中的组织工作	(43)
第一节 概述	(43)
第二节 组织机构的设计	(47)
第三节 组织机构的运行	(51)
第六章 管理中的人员配备工作	(60)
第一节 概述	(60)

第二节	主管人员的选拔聘用	(63)
第三节	主管人员的考核与评价	(68)
第四节	人员培训	(72)
第七章	管理中的领导与指导工作	(76)
第一节	概述	(76)
第二节	人与人的激励	(78)
第三节	组织中的正式沟通与非正式沟通	(85)
第四节	领导方法与领导艺术	(89)
第八章	管理中的控制工作	(99)
第一节	概述	(99)
第二节	控制工作的原理与要求	(103)
第三节	控制的方法与技术	(106)
第九章	企业形象标识系统——CI工程	(118)
第一节	CI概说	(118)
第二节	CI实施的准备工作	(125)
第三节	企业精神的重塑——理念识别	(131)
第四节	企业风采的展示——活动识别	(140)
第五节	企业“美容术”——视觉识别给企业一张漂亮的“脸”	(148)
第六节	CI的管理和进一步推进	(152)
第十章	企业危机的公共关系处理	(155)
第一节	什么是公共关系	(155)
第二节	企业危机的公共关系处理	(160)
第十一章	现代企业文化	(166)
第一节	企业文化的内容与特征	(166)
第二节	美日企业文化比较及启示	(174)
第三节	建设有中国特色的企业文化	(181)

企业经营战略

第一章	绪论	(187)
第一节	企业经营战略的产生	(187)
第二节	企业经营战略的概念和特征	(189)
第三节	企业经营战略的构成及制定过程	(191)

第二章 企业经营环境分析	(195)
第一节 企业宏观环境分析	(195)
第二节 企业中观环境分析	(199)
第三节 企业微观环境分析	(206)
第三章 企业内部条件分析	(208)
第一节 企业素质与企业活力分析	(208)
第二节 企业资源分析	(210)
第三节 企业营销分析	(213)
第四节 企业组织效能与管理现状分析	(219)
第四章 企业经营战略分析	(222)
第一节 企业经营领域	(222)
第二节 企业经营思想	(224)
第三节 企业使命和战略目标	(238)
第四节 企业经营战略体系	(239)
第五章 企业职能战略	(243)
第一节 市场战略	(243)
第二节 产品战略	(249)
第三节 企业研究与开发战略	(254)
第四节 企业人力资源开发战略	(259)
第六章 企业国际化经营战略	(268)
第一节 企业国际化经营概述	(268)
第二节 企业国际目标市场的选择及决策	(271)
第三节 企业进入国际市场方式的选择	(273)
第四节 企业跨国经营战略	(279)
第七章 企业总体经营战略	(284)
第一节 一般经营战略	(284)
第二节 小企业经营战略	(286)
第三节 大型企业的经营战略	(296)
第八章 企业经营战略管理	(309)
第一节 战略管理过程	(309)
第二节 战略与组织结构	(316)
第三节 企业经营战略与企业文化	(323)

第九章 战略与领导	(330)
第一节 战略管理呼唤战略家	(330)
第二节 战略家模型	(332)
第三节 战略领导班子与激励	(335)

人力资源开发与管理

第一章 人力资源开发与管理导论	(341)
第一节 人力资源	(341)
第二节 人力资源开发与管理	(342)
第三节 人力资源开发与管理的发展	(346)
第二章 人力资源计划	(351)
第一节 人力资源计划概述	(351)
第二节 人力资源供求预测	(353)
第三节 人力资源计划的编制	(355)
第四节 人力资源计划的控制和评价	(359)
第三章 工作分析	(361)
第一节 什么是工作分析	(361)
第二节 工作分析的专门术语与工作特性	(361)
第三节 工作分析的程序	(362)
第四节 工作描述	(363)
第五节 工作说明书	(364)
第六节 收集工作信息的主要方法	(366)
第七节 管理工作方面的工作分析	(369)
第八节 工作分析中各种信息类型与标准	(370)
第四章 人员招聘与录用	(376)
第一节 招聘计划	(376)
第二节 招聘工作	(378)
第三节 招聘工具的设计	(380)
第四节 对推荐材料、申请材料的评审	(381)
第五节 招聘工作的评估	(381)
第五章 招聘测试方法	(384)
第一节 心理测试	(384)

第二节	知识考试	(389)
第三节	情景模拟和系统仿真	(391)
第四节	面试	(397)
第五节	评价中心	(399)
第六章	人员使用及培训开发	(402)
第一节	职位分类和工作安排	(402)
第二节	定编定员管理	(404)
第三节	人员调配晋升	(406)
第四节	人力资源的开发与培训	(411)
第五节	职业计划	(417)
第七章	员工工作考评	(421)
第一节	员工工作考评概述	(421)
第二节	影响工作考评的主要因素	(422)
第三节	工作考评的主要方法	(424)
第四节	工作考评的审核	(427)
第八章	激励与报酬	(429)
第一节	激励概述	(429)
第二节	激励理论	(431)
第三节	员工的压力	(436)
第四节	报酬补偿系统	(438)
第五节	员工的工资	(439)
第六节	员工的福利	(443)
第九章	劳动关系与劳动法制	(445)
第一节	劳动关系	(445)
第二节	劳动立法	(446)
第三节	劳动合同	(447)
第四节	集体合同	(451)
第五节	工作时间和休假时间	(452)
第六节	劳动争议及处理	(453)
第七节	企业中的工会和职代会	(455)
第十章	个体心理与人力资源	(458)
第一节	个性	(458)
第二节	态度	(462)
第三节	动机	(465)

第四节 挫折	(468)
第十一章 群体心理与人力资源	(473)
第一节 企业中的群体	(473)
第二节 群体凝聚力与群体士气	(474)
第三节 企业的凝聚力	(476)
第四节 企业价值观	(477)
第五节 企业精神	(479)
第六节 企业群体意识的其他表现形式	(482)
第七节 企业中的人际关系	(483)
第八节 企业人事管理的心理误区	(488)
第十二章 人力资源会计	(490)
第一节 人力资源会计概述	(490)
第二节 人力资源会计的基本原理	(493)
第三节 人力资源会计的计量	(495)

市场营销

第一章 绪论	(505)
第一节 市场营销研究的内容	(505)
第二节 市场营销发展过程	(506)
第二章 市场与市场营销	(510)
第一节 企业与市场	(510)
第二节 市场营销的核心概念	(511)
第三节 市场经营观	(513)
第三章 市场营销环境	(515)
第四章 市场购买行为理论	(520)
第一节 消费者市场购买行为	(520)
第二节 组织市场购买行为与决策	(524)
第五章 市场营销计划与战略	(530)
第一节 市场营销计划	(530)
第二节 市场营销战略	(534)

第六章 市场需求测量与预测	(539)
第一节 市场需求测量的有关概念	(539)
第二节 估计目前市场需求的基本方法	(542)
第三节 市场需求预测的主要方法	(543)
第七章 目标市场决策	(549)
第一节 市场细分	(549)
第二节 目标市场决策	(556)
第八章 市场营销组合决策	(563)
第九章 产品决策	(570)
第一节 产品整体概念与市场营销	(570)
第二节 产品生命周期	(573)
第三节 产品组合决策	(577)
第十章 新产品开发	(586)
第十一章 价格决策	(595)
第一节 价格理论	(595)
第二节 价格决策	(605)
第十二章 渠道选择	(615)
第一节 市场营销渠道的结构	(615)
第二节 市场营销渠道的类型	(616)
第三节 影响市场营销渠道选择的因素	(619)
第四节 中间商的类型与作用	(621)
第十三章 物流管理	(628)
第一节 物流管理概述	(628)
第二节 物流管理的特点	(629)
第三节 运输决策	(632)
第四节 仓储决策与存货控制	(633)
第十四章 促销组合决策	(636)
第一节 销售促进	(636)
第二节 促销组合	(638)
第三节 广告原理与广告管理系统	(641)
第四节 广告媒体与广告预算	(644)

第五节	人员推销原理	(647)
第六节	推销员的招聘、训练与考核	(650)
第十五章	市场营销组织	(654)
第一节	目标和效率	(654)
第二节	市场营销组织的类型	(655)
第三节	市场营销组织的设计与发展过程	(658)
第十六章	市场营销控制	(663)
第一节	市场营销控制的基本问题	(663)
第二节	年度计划控制	(665)
第三节	赢利能力控制	(670)
第四节	效率控制	(671)
第五节	战略控制与市场营销审计	(672)
第十七章	市场营销信息系统	(675)
第一节	企业营销与信息	(675)
第二节	市场营销信息系统	(677)
第十八章	国际市场营销	(683)
第一节	国际市场营销环境	(684)
第二节	国际市场营销方式	(688)
第三节	国际市场营销战略	(690)
第四节	中国企业进入国际市场的战略与策略	(695)

现代生产管理

第一章	现代生产管理概论	(703)
第一节	生产管理在工业企业中的地位与作用	(703)
第二节	现代企业生产系统功能和结构	(705)
第三节	生产过程	(707)
第四节	生产类型	(710)
第五节	现代生产管理的特征	(714)
第二章	生产系统的合理布置	(716)
第一节	厂址选择	(716)
第二节	企业的生产单位及其合理配置	(720)
第三节	厂区布置	(723)

第四节 车间的布置	(729)
第三章 流水生产与成组技术	(736)
第一节 流水生产	(736)
第二节 成组技术	(745)
第四章 劳动定额	(752)
第一节 劳动定额的概念和作用	(752)
第二节 工序结构分析和工时消耗分类	(753)
第三节 现场观测	(755)
第四节 定额标准资料	(766)
第五节 劳动定额的修改和贯彻	(769)
第五章 生产计划	(772)
第一节 生产计划的主要指标及编制步骤	(772)
第二节 生产任务的统筹安排	(775)
第六章 生产作业计划	(780)
第一节 期量标准的制定	(780)
第二节 车间作业计划的编制	(788)
第七章 网络计划技术	(794)
第一节 网络图	(794)
第二节 网络时间的计算	(797)
第三节 时差和关键线路	(802)
第四节 网络计划的优化	(805)
第五节 应用网络计划技术的实际工作步骤	(808)
第八章 生产控制	(811)
第一节 生产作业控制	(811)
第二节 成本控制	(816)
第九章 物资管理	(819)
第一节 物资管理的任务和物资的分类	(819)
第二节 物资供应计划	(820)
第三节 物资消耗定额	(823)
第四节 库存量的管理	(826)
第五节 仓库管理和物资节约	(832)

第十章 工作研究与工作设计	(835)
第一节 传统工业工程与现代生产管理	(835)
第二节 工作研究	(839)
第三节 人-机工程	(846)
第四节 工作设计	(851)
第十一章 物料需求计划(MRP)与制造资源计划(MRP II)	(857)
第一节 概述	(857)
第二节 MRP 的工作逻辑	(860)
第三节 MRP 参数的确定	(866)
第四节 生产数据库	(870)
第五节 能力需求计划	(875)
第六节 生产活动控制	(880)
第八节 MRP 及 MRP II 的实施	(887)
第九节 MRP II 在我国的应用	(892)
第十二章 准时化生产方式(JIT)	(895)
第一节 概述	(895)
第二节 JIT 生产系统设计与计划技术	(900)
第三节 JIT 生产现场控制技术——看板系统	(907)
第四节 JIT 的优点及其与 MRP 之比较	(915)
第五节 JIT 在我国的应用	(918)
第十三章 计算机集成制造系统(CIMS)	(920)
第一节 概 述	(920)
第二节 CIMS 的组成	(924)
第三节 CIMS 与成组技术	(937)
第四节 CIMS 在我国的应用研究	(942)

质量管理

第一章 绪 论	(947)
第一节 概 述	(947)
第二节 我国质量管理概况	(950)
第三节 名牌战略	(954)
第四节 质量管理的基础工作	(959)
第二章 质量管理中人的因素	(961)

第一节	人的因素在质量管理中的重要作用	(961)
第二节	质量领导者对人力资源的管理	(965)
第三节	质量文化	(967)
第四节	QC 小组	(971)
第三章	产品设计开发和制造过程中的质量管理	(975)
第一节	产品设计开发的质量管理	(975)
第二节	制造过程中的质量管理	(985)
第四章	服务过程中的质量管理	(995)
第一节	产品销售前的质量管理	(995)
第二节	为用户服务	(998)
第三节	产品使用效果调查、处理及信息反馈	(1002)
第四节	消费者权益保护法	(1003)
第五章	质量信息管理	(1009)
第一节	概述	(1009)
第二节	质量信息系统	(1010)
第三节	计算机辅助质量信息系统	(1017)
第六章	质量审核和质量改进	(1022)
第一节	质量审核	(1022)
第二节	产品质量审核	(1026)
第三节	工序和体系的质量审核	(1029)
第四节	质量改进	(1031)
第七章	质量监督	(1036)
第一节	质量监督的涵义与性质	(1036)
第二节	如何有效地实施技术监督工作	(1037)
第三节	产品质量监督管理体制与基本形式	(1041)
第四节	产品质量法	(1044)
第五节	产品质量责任	(1048)
第八章	质量管理与质量保证	(1052)
第一节	ISO 9000 系列标准——国际贸易通行证	(1052)
第二节	GB/T 19000 系列国家标准概述	(1055)
第三节	质量管理和质量体系要素指南	(1060)
第四节	质量保证模式	(1066)
第五节	全面质量管理与 ISO 9000	(1072)

第九章 质量体系的建立与实施	(1074)
第一节 质量体系的确立	(1074)
第二节 质量体系文件的编制	(1077)
第三节 质量体系的实施与运行	(1084)
第四节 企业领导在质量体系建立和运行中的职责	(1087)
第十章 质量体系认证	(1089)
第一节 概述	(1089)
第二节 质量体系认证的实施程序	(1095)
第十一章 质量的经济性	(1101)
第一节 概述	(1101)
第二节 质量成本的概念	(1102)
第三节 质量成本的核算	(1104)
第四节 质量成本分析和报告	(1106)
第五节 质量成本的计划与控制	(1109)
第十二章 质量管理的统计方法	(1111)
第一节 质量管理中的数据收集与整理	(1111)
第二节 质量管理中的常用统计方法	(1113)
第三节 抽样检查	(1123)

设备管理

第一章 总 论	(1135)
第一节 设备的概念与设备管理的任务	(1135)
第二节 现代设备管理方法与手段	(1137)
第三节 设备管理的技术经济指标	(1142)
第二章 设备管理组织与设备管理理论	(1144)
第一节 设备修理的组织形式	(1144)
第二节 设备管理与维修的组织机构	(1145)
第三节 设备工程理论	(1147)
第四节 全员参加的生产维修理论	(1151)
第三章 设备的选择过程	(1157)
第一节 设备的选择	(1157)

第二节 设备的评价	(1162)
第三节 设备装置方案的实施	(1165)
第四章 设备的使用、维护和检查	(1167)
第一节 设备使用中的管理方式	(1167)
第二节 设备的维护保养	(1170)
第三节 设备的检查	(1172)
第五章 设备的修理	(1175)
第一节 设备修理的类别和方法	(1175)
第二节 设备维修的管理制度	(1177)
第三节 设备的修理计划	(1181)
第四节 备件管理	(1184)
第五节 大修理基金的提取和使用	(1187)
第六章 设备的改造与更新	(1189)
第一节 设备的磨损与设备寿命	(1189)
第二节 设备的革新与改造	(1190)
第三节 设备的更新	(1192)
第四节 设备改造与更新的组织	(1194)
第七章 有关设备的资产评估方法	(1197)
第一节 机器设备的评估	(1197)
第二节 特殊设备的评估	(1201)
第三节 设备折旧的计算	(1205)

第一章 企业与企业

第一节 企业的特征、任务和 组织形式

一、什么是企业，由最简单的概念引发的最复杂的问题。

企业是整个经济系统中从事生产经营活动并获取盈利的基本经济单位，即国民经济的“细胞”。工业企业则是从事工业生产经营活动、自主经营、自负盈亏、独立核算的商品生产者和经营者，是具有一定权力和义务的法人。

按照著名经济学家，诺贝尔经济学奖获得者科斯的论述，企业组织是权衡交易费用的选择，是市场的局部替代品，企业作为一个组织，允许一个权威（一个企业家）来支配资源，就能节约某些市场的运作成本。能节约大量的交易谈判和信息采集费用，这就是市场机制下企业存在的本质。尤其当市场的不确定性增大和信息的取得变得困难时，组织的比较优势就格外突出。跨国公司的发展更能说明这个问题。

了解企业的本质，对于我们企业管理的重要意义在于：更加深刻地理解企业运作机理，从而为更好运作管理的各项职能夯实基础。

企业包含企业主制企业、合伙企业和公司制企业。这是企业制度的三种基本形态。

（一）企业主制

企业主制的特点是个人对企业的创办，筹资、经营、债务负全部责任。也就是说，单人业主对企业的负债具有“无限的债务责任”。业主完全控制自己的企业，有完全的自主权。但这种制度由于业主个人的财力有

限，或者难以筹到更多供企业发展的资金，所以企业的发展壮大受到限制。

在企业主制企业中，所有权、产权和经营权集于单人业主一身。即单人业主既是所有权主体又是产权主体和经营权主体。他作为所有权主体具有收益权；作为产权主体他有权支配企业的所有资产，甚至拍卖企业，即具有支配权或市场交易权。作为经营权主体，他有权对企业的生产经营活动进行管理。在这种产权制度或产权结构下，企业主本身就是监工。在扣除企业雇员的工资之后的剩余收入全归企业主，即企业主拥有剩余索取权。剩余收入越多，监督动机越强，从而生产效率越高。

（二）合伙制

合伙制企业的特点是，由两个或多个合伙人组成，每个人分担一部分资产，同时也分担部分亏损和盈利。每个合伙人对整个合伙制企业所负的债务具有无限的责任，一直到动用他全部个人财产。假设他在合伙制企业中的资产份额是20%，如果企业失败，他应该赔偿20%的亏损。而其他合伙人应该赔偿80%。（当然另有约定除外）。但是，如果其他人无力赔偿他们份额的部分时，持20%份额的那位合伙人应有责任代为赔偿。这种无限责任的特点，使合伙制通常局限于小型的和个人照管的企业，以及像会计师事务所、律师事务所等更注重个人智慧的企业。根据合伙制法律所包含的“相互代理”原则，每一合伙人都有权代替整个合伙制企业来承包责任。

合伙制的产权结构与企业主制的产权结构有类似之处。在合伙制企业中所有权、产