

王延超 主编

新编工业企业管理 教程

中共中央党校出版社

J-406-43
w38

新编工业企业管理教程

主 编 王延超
副主编 崔永刚

中共中央党校出版社
·北 京·

图书在版编目 (CIP) 数据

新编工业企业管理教程/王延超主编. —北京:
中共中央党校出版社, 2002.5

ISBN 7-5035-2384-0

I. 新… II. 王… III. 工业企业管理—教材
IV. F406

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 076056 号

中共中央党校出版社出版发行

社址: 北京市海淀区大有庄 100 号

电话: (010) 62805800 (办公室) (010) 62805824 (发行部)

邮编: 100091 网址: www.dxcbs.net

新华书店经销

中共中央党校印刷厂印刷 河北三河南阳装订厂装订

2002 年 5 月第 1 版 2002 年 5 月第 1 次印刷

开本: 850 毫米×1168 毫米 1/32 印张: 13

字数: 352 千字 印数: 1—5000 册

定价: 22.00 元

前 言

随着改革开放的不断深入，工业企业的生存环境日趋宽松，面临的市场竞争亦日趋激烈。新形势下如何科学有效地实施工业企业管理，向管理要效益，增强我国企业的国际竞争力，是我们必须关注和认真研究的大问题。基于此，我们在深入学习管理理论、认真总结实践经验的基础上，编写了此书。

本书第六、九、十一章由王延超执笔，第一章由丛颖超执笔，第二章由成素英执笔，第三章由陈海燕执笔，第四章由宫淑玫执笔，第五章由唐公吉执笔，第七章由崔永刚执笔，第八章由郭振宗执笔，第十章由戚汝庆执笔，第十二章由彭松森执笔。

本书在设计构思、调查研究和行文过程中曾得到王卫东、杨焕武、刘东洲、刘维铤、汤连发、刘锡恩、高瑞南、宋玉森、唐进侃、邢俊平、刘虎恩、张成、韩兆荣等同志的支持和帮助；中共中央党校出版社的王杰同志曾给予技术指导；还借鉴了不少企业和专家、学者的创造性成果，在此，一并深表谢忱。

由于认识能力和实践条件的局限，书中错误和不足在所难免，诚请专家和读者批评指正。

作 者

2001年7月于泉城济南

目 录

第一章 总 论	(1)
第一节 工业企业管理及其构成.....	(1)
第二节 工业企业管理的特征、任务和必要性.....	(6)
第三节 企业管理的历史发展与现代化.....	(12)
第四节 企业基础管理、专业管理和综合管理.....	(19)
第五节 工业企业管理的内容和方法.....	(23)
第二章 企业组织与制度	(29)
第一节 现代工业企业的组织设计与运作.....	(29)
第二节 企业制度与现代企业制度.....	(42)
第三节 公司的设立和运作.....	(60)
第三章 经营战略	(76)
第一节 经营战略的特征和类别.....	(76)
第二节 经营战略的目标和重点.....	(85)
第三节 经营战略的制定和实施.....	(95)
第四章 经营决策	(113)
第一节 经营决策的特征、类别和前提.....	(113)
第二节 经营决策的方法.....	(120)
第三节 经营决策科学化.....	(131)
第五章 市场营销	(141)

第一节	市场营销运行系统·····	(141)
第二节	市场研究·····	(146)
第三节	营销策略·····	(165)
第六章	人力资源管理·····	(175)
第一节	人力资源管理 with 规划·····	(175)
第二节	人力资源的选择与培训·····	(179)
第三节	人力资源的激励·····	(193)
第七章	生产管理·····	(217)
第一节	生产过程组织·····	(217)
第二节	生产计划与控制·····	(229)
第三节	生产管理系统优化·····	(234)
第八章	劳动、计划、现场、设备、物资管理概述·····	(245)
第一节	劳动管理概述·····	(245)
第二节	计划管理概述·····	(256)
第三节	现场管理概述·····	(259)
第四节	设备管理概述·····	(265)
第五节	物资管理概述·····	(268)
第九章	技术创新管理·····	(277)
第一节	技术创新及其方式·····	(277)
第二节	技术创新的内容和过程·····	(284)
第三节	产品创新和工艺创新·····	(297)
第十章	质量管理·····	(307)
第一节	质量与质量管理·····	(307)

第二节	全面质量管理·····	(315)
第三节	质量管理常用的统计分析方法·····	(325)
第四节	产品外在质量管理——工业设计·····	(336)
第十一章	财务管理·····	(343)
第一节	财务管理及其内容、方法·····	(343)
第二节	筹资和投资管理·····	(349)
第三节	资产管理·····	(355)
第四节	成本和费用管理·····	(365)
第五节	收入、利润管理和财务会计报告·····	(373)
第十二章	企业文化·····	(388)
第一节	企业文化概述·····	(388)
第二节	企业文化建设·····	(398)
第三节	企业形象优化·····	(404)

第一章 总 论

随着经济全球化的迅猛推进，我国企业面临的竞争日趋激烈，要适应形势发展的要求积极参与竞争，获取竞争优势，就必须从苦练内功开始，强化企业管理，也包括以科学理论为指导强化对工业企业的管理。为此，我们就需要明确工业企业管理的一些一般问题，如工业企业管理的构成、特征、任务和主要内容、方法等。

第一节 工业企业管理及其构成

一、企业与工业企业管理

何谓企业？在汉语中它是指怀有企求从事一种与财产有关的活动的组织。在现代社会中，企业是从事生产、流通、服务等经济活动，在经济上进行独立核算的经营性组织，是独立享有民事权利和承担民事责任的法人。与其他组织相比，企业具有几个明显的特征：一是企业的活动建立在市场活动的基础上，具有经营性。企业为了达到预期目标，组织各种生产要素从事相应的经济活动，为社会提供产品或者服务，从中获取一定的收益。企业的经济活动（要素的获取与投入以及销售）是通过市场来实现的，为了实现预期目标，就需要研究市场、适应市场。二是企业具有组织性。企业要通过一定的组织形式，将人、财、物等生产经营要素有机地结合起来，企业由众多的专业化分工活动组成。这个组织体通过一定的结构与方式聚集在一起，这种联结与聚集方式

既可以使不同分工活动之间的关系简单化、顺畅化，也可以产生某种联结与聚集效应，具有 $1+1>2$ 的性质。三是企业具有一定的稳定性。企业的生产经营活动相对固定在某个地点和某个（若干个）领域，具有一定的长期性和连续性。如《中华人民共和国公司法》在公司设立的条件中明确规定：公司必须“有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件”。四是企业在经济上实行独立核算，独立享有民事权利，承担民事责任。

当然，如果是工业企业，它除了具有如上特征之外，还具有一个明显的特征——它首先是一个生产性的经济组织。怎样对产品的生产经营进行科学有效的管理，是工业企业重点研究的问题。工业，是采掘自然物质资源和对工业品原料及农产品原料进行加工的社会物质生产部门，是为国民经济各部门提供生产工具、技术装备和原材料，为人民生活提供各种工业品的物质生产部门，是国民经济的主导部门。工业可划分为采掘业、制造业和电力煤气及水生产供应业三大系列。其中采掘业包括煤炭采选业、石油和天然气开采业、黑色金属矿采选业、有色金属矿采选业、非金属矿采选业、其他矿采选业、木材及竹材采运业；制造业包括食品加工业、食品制造业、饮料制造业、烟草加工业、纺织业、服装及其他纤维制品制造业、皮革毛皮羽绒及其制品业、木材加工及竹藤棕草制品业、家具制造业、造纸及纸制品业、印刷业记录媒介的复制业、文教体育用品制造业、石油加工及炼焦业、化学原料及化学制品制造业、医药制造业、化学纤维制造业、橡胶制品业、塑料制品业、非金属矿物制品业、黑色金属冶炼及压延加工业、有色金属冶炼及压延加工业、金属制品业、普通机械制造业、电气机械及器材制造业、电子及通信设备制造业、仪器仪表及文化办公用机械、其他制造业；电力煤气及水生产供应业包括电力蒸汽热水生产供应业、煤气的生产和供应业、自来水的生产和供应业。在实际工作中，根据我国《大中小型工

业企业划分标准》的初步规定，把工业企业划分为大中小三种类型，其中年销售收入和资产总额均在 5 亿元及以上的企业，为大型企业；年销售收入和资产总额均在 5000 万元及以上的企业，为中型企业；年销售收入和资产总额均在 5000 万元以下的企业，为小型企业。根据各种不同企业的不同情况，创造性地运用现代企业管理理论和方法，强化工业企业管理，不仅有利于进一步搞活工业企业，推进我国工业顺利与国际市场接轨，而且对于推进我国整个国民经济的现代化，也具有极其重要的意义。因此，当我们对工业企业有了一定的了解之后，还必须较为明确地了解有关管理和工业企业管理的一些基本问题。

管理，是管辖和治理的意思。管辖的实质是权限，治理则是权限范围内的职能作用。管理的历史源远流长，几乎同人类发展的历史一样长，同人类共同生产实践的历史一样久。在遥远的古代，自从有了人类社会和社会组织，就存在着管理。在现代社会，管理已经渗透到各个领域、各个层面。随着社会的发展和人类的进步，管理变得越来越重要。一般而言，管理是管理主体（社会中的组织或者个人），为了一定的目的，依据一定的理论和规范，运用科学的技术方法和手段，在管辖的范围内，对管理对象进行的决策、计划、组织、指挥、协调、控制和监督等一系列活动及其实施过程。现代管理是一个涉及面宽广的庞大系统，主要包括现代经济管理和现代行政管理等，而经济管理中又分宏观管理和微观管理两大类，在微观经济管理中，企业管理是典型的构成部分，如农业企业管理、工业企业管理、商业企业管理等等，其中工业企业管理是涉及管理领域和层面最宽、层次最深、最复杂的管理。现代工业企业管理是企业现代管理的一个重要分支。

由此可见，所谓工业企业管理是管理者为了实现工业企业的生产经营目标，依据一定的理论（如马克思主义经济理论，邓小

平理论,中外管理理论等)和规范,运用科学的技术方法和手段,在管辖的范围内,对企业生产经营进行的决策、计划、组织、指挥、协调、控制和监督等一系列活动及其实施过程。为了进一步明确和把握工业企业的管理,我们应当了解其构成。

二、工业企业管理的构成

工业企业管理,面对的是一个日趋复杂的系统,要科学有效地进行管理,以适应加入 WTO 对我国工业企业的新要求,必须注意谋求企业生产经营各种要素的有机结合,实现整体优化。这些要素主要包括:

(一) 管理者

优秀的管理专家带出一流的好企业,这样的例子在实践中屡见不鲜。可见,管理者是对工业企业管理进程有决定性影响的要素,是管理活动的灵魂。从当前的情况看,在企业经营管理设计中要充分考虑调动管理者积极性的问题,要解决好使优秀管理人才顺利走上重要岗位并且经得起执政和改革开放考验的问题;同时,从“打铁还需自身硬”方面考虑,还需要适应市场经济运作的要求,采取得力措施提高企业管理者的素质^①,组织好企业家队伍建设。

(二) 管理对象

管理对象是管理者直接和间接作用的对象,是在工业企业管理中被管理的人、事、物。在实际工作中,可以根据实现经营目标的具体要求从不同角度对管理对象进行划分。但人的管理始终

① 所谓管理者素质,是指在生理基础上,通过学习、教育和锻炼,在工作实践中形成的在管理中经常起作用的内在本质要素。如政治素质、知识素质、管理才华素质、品德情操素质和身体素质等。

是工业企业管理的核心和重心,并且在企业现代管理中,管理者与被管理者中的人之间没有严格的界限,劳动者既是被管理对象,又是管理者,有参与管理的权利。因此,谋求工业企业管理的顺利进行,必须尊重职工的主人翁地位和民主权利,科学有效地实施民主管理。

(三) 管理目的

工业企业管理是企业现代管理的一个重要分支,与企业现代管理一样,是一种人为的创造性活动。为了谋求企业经营目标的实现,必须有明确和正确的管理目的。在市场经济条件下,企业能否成功地把握机遇,在市场竞争中处于有利地位,以求顺利实现经营目标,在很大程度上取决于管理者对管理目的认识程度。管理者有着明确而且正确的管理目的,直接关系到企业管理的成效。

(四) 管理职能

管理职能是管理活动应有的作用和功能,是由企业生产经营运转的客观需求所决定的,表现为专业分工的不同方面,一般是根据工业企业管理的不同阶段进行划分。关于管理职能,有若干种观点,从有利于指导我国工业企业管理的实际出发,我们倾向于七职能说,即管理职能包括七个方面:决策、计划、组织、指挥、协调、控制和监督。这七个职能相互联接,前后呼应,构成一个封闭的管理系统。

(五) 管理技术

现代化企业是指具有低能耗、低物耗、高效益和高应变能力的企业,对应于这样积极参与市场竞争的企业和企业管理,必须将管理技术作为管理构成的一个要素,而避开在管理中过多地出现不规范行为。管理技术是在工业企业管理中根据实际情况所应用的知识、理论、方法、经验和技巧等,对于提高管理水平有着直接的意义。应当指出,常用的企业管理方法只是管理技术的一个重要组成部分,并不等同于管理技术。

（六）管理环境

规范的工业企业管理是实现经营目标的必备前提，而规范的管理在很大程度上依赖于管理环境（如政治环境、经济环境、社会文化环境、法律环境等）的优化。如政治环境良好，政局稳定，人们较注重用长期眼光看问题，有利于吸引投资和促进企业管理正常运作；经济环境良好，生产、分配、交换、消费等形成良性循环，有利于企业生产经营的稳步拓展；社会文化环境良好，企业的生产规划、经营战略和决策乃至产品开发等处于良好的社会文化氛围，有利于企业较准确地追踪和把握消费心理与市场走向，有利于企业按正常秩序组织生产经营活动，以利于顺利实现管理目标。市场经济从某种意义上讲是法制经济，法律环境良好、规范，社会公众能够认真学法、懂法，并且对法律有足够的尊重，能够自觉地维护法律的尊严，能够形成一种执法严格、违法必究的良好法律环境，也有利于工业企业按照正常的管理规范组织生产经营。总之，工业企业是社会的经济细胞，其生存与发展，与社会有着千丝万缕的联系，其生产经营的顺利进行、管理目标的顺利实现，在相当程度上依赖于社会政治、经济、文化、法律环境的优化，以良好的管理环境为依托。

第二节 工业企业管理的特征、任务和必要性

一、工业企业管理的特征

工业企业管理是一项复杂的系统工程，为了能够有效地把握它，应当明确其基本特征。一般而言，工业企业管理具有如下四大特征。

（一）二重性

工业企业管理,一方面要按照社会生产发展的要求合理组织生产力,即处理人与自然界的关系;另一方面又要维护和发展一定的社会生产关系,即处理生产过程中人与人之间的关系。这就构成了企业管理的二重性。前者可称之为企业管理的自然属性,后者则是企业管理的社会属性。

管理二重性理论,是马克思主义管理理论的主要内容,也是我们研究资本主义管理科学、建立社会主义管理科学的理论基础。马克思在《资本论》第一卷中通过对资本主义企业管理的剖析,最先提出了企业管理“具有二重性”的理论。列宁在评论泰罗制时也指出,泰罗制度同资本主义其他一切进步的东西一样,有着二重性,一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段,另一方面是一系列的最丰富的科学成就。管理二重性理论对于我们在新形势下把握企业管理,处理有关的复杂问题,具有指导意义。

依据管理二重性理论分析现代工业企业管理,应当看到:对于不同社会制度下和不同管理模式的企业而言,组织生产力方面的自然属性,是具有共同性和继承性的;而维护和发展生产关系方面的社会属性,则有着明显的不同。适应建立和完善社会主义市场经济机制的要求,强化现代工业企业管理,我们必须坚持以建设有中国特色的社会主义理论为指导,按照吸收和利用世界各国包括资本主义发达国家所创造的一切先进文明成果来发展社会主义的要求,在工业企业管理中正确处理学习与独创、批判与继承、吸收外国管理经验与注重研究我国企业实际问题的关系,创立和逐步完善有中国特色社会主义的工业企业管理科学体系。理解和把握企业管理的二重性,要解放思想、实事求是地研究和吸收国外企业管理中有益的东西,切忌盲目排外;同时,也要充分发挥社会主义的优越性,注重从我国企业的实际出发,总结我国不同时期企业管理的成功经验,切忌照搬照抄国外的东西。从当前的情况看,切实以是否有利于发展社会主义的生产力,是否有利于增强

社会主义国家的综合国力,是否有利于提高人民的生活水平为标准,进一步强化工业企业管理,任务非常艰巨,我们必须做好充分的准备,以良好的竞技状态促使企业管理上水平。

(二) 综合性

随着工业企业管理由生产型向经营型的转变,随着科技进步和人们生活水平的提高,随着改革的不断深入和市场经济体制的建立,企业与社会和输出愈向纵深发展,工业企业管理的综合性特征更加明显。新形势下的企业管理要成功地把握内部各环节、各层面的运作,又要处理好与外部千丝万缕的复杂关系,必须吸收和借鉴哲学、社会学、经济学等社会科学,又要善于吸收借鉴自然科学、工程技术学等各学科的知识为管理所用,只有这样,才有利于解决来自各方面的管理问题。显然,将现代工业企业管理限定到某个专业或者企业生产经营日常业务中,是不行的,是难以挖掘管理潜力和谋求企业长足发展的。

(三) 不确定性

现代企业管理有着明显的不确定性,可从三个方面分析:就形势发展的要求而言,随着改革开放的深入和社会主义市场经济体制的建立,许多企业管理中的新生事物不断产生,为管理提出了新课题。这就要求我们不仅要分析过去,总结其规律性,研究现实,把握动态的今天,而且还要求预测未来,经常进行面向未来的思考和决策,即进行远期战略筹划。美国匹兹堡大学工商管理学教授威廉·R. 金曾讲到:有没有能力进行战略性思考,也许是人们在管理才能上的最大差异。可见,就形势发展而言,企业管理有着明显的不确定性,从时间上必须以未来为主,相信“人无远虑,必有近忧”。就企业管理的对象而言,企业管理面对的是一种复杂多变的综合体,充满互相牵制的各种矛盾,要适应生产力、生产关系、经济基础和上层建筑各个领域的社会矛盾运动,在客观上要求企业管理具有不确定性,不能固定于某一种模

式，更不能形而上学。就研究的方法而言，为了有效地进行管理，不仅要研究企业生产经营的定性方面，而且还必须从定量的方面研究其内在的规律性，即通常所说的定性研究和定量分析相结合，然而，对于大量的“未来”事项而言，无论其量还是性，都是难以确定的，只能以较强的适应性与之对应。显然，这也表明现代企业管理有着明显的不确定性。

（四）严肃性

企业管理是一门综合性应用科学，其在实践中是否有效，相当程度上取决于其严肃性，即在企业管理的每件事情的安排和每一项业务的处理中都要遵循我党一贯提倡的实事求是原则，用严肃认真的态度去对待。要做到创新求实，有布置、有实施、有检查、有总结，脚踏实地地做好每一项工作。譬如对科学有效地组织企业生产经营这一问题，也许有人认为搞得好的企业一定会有专门的办法，甚至可以称为“秘密武器”，其实，不少企业领导人在实践中的成功经验则是严肃认真地对待工作，扎扎实实地办好每一件事情。

（五）秩序性

企业管理面对的是由若干要素组成的系统，要素一旦发生变化，系统就会形成新的整体特征，产生新的功能，并对环境作出新的反应，形成新的系统内部秩序。工业企业管理不能脱离系统、脱离各种业务活动而独立存在。管理的作用是保证各种活动按正常秩序进行，一切管理都是围绕“治乱”而发生和展开的。管理的直接作用是治理混乱，而治理混乱实质上是使各项活动按照正常秩序进行，各项资源得到合理配置，各项任务按程序逐步完成。管理的本质特征之一，就是使合理的秩序现实化。

二、工业企业管理的任务

市场经济是一种以经济效益为重要杠杆、以企业为基本单位

的经济模式。在社会主义市场经济条件下，企业作为社会上的一种经济组织，其开展经营活动的基本条件是必须拥有一定的资源。如人、财、物等等。因此，工业企业管理的基本任务主要是处理好企业社会经济功能与企业发展的关系等问题，从这个意义上讲，工业企业管理的任务主要表现为如下三个方面：

1. 保证向社会尽可能多地提供适销对路、价廉物美的产品或实际有效的劳务，以满足社会需要。这是企业获取和提高经济效益的基础和前提，否则将会在市场经济的运转中受挫。当前有的企业错误地将经营管理理解为市场营销乃至产品推销，从“以产定销”的一个极端一步跳到只注重销售策略和手段而忽视按规范生产的另一个极端，出现了许多产品品质问题，这是很有害的。同时，企业的生产经营还应当注意研究普通消费者尤其是农民群众（低收入消费者）的消费需求，提倡注重价廉物美和实际有效，以赢得为数众多的消费者的依靠和信赖，这也是当前企业管理中应当注意的一个问题。

2. 促使企业不断提高盈利水平，为国家和企业的生存、发展增加资金积累。这是在满足社会需要的基础上企业管理任务的延伸和发展。企业是经济组织，不是政府机关、不是慈善机构，必须注重盈利，以满足国家和企业自身的需要。

3. 通过有效的管理，促使企业在建设社会主义物质文明的同时，建设社会主义精神文明，建设有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。这也是适应社会主义市场经济发展的需要，在企业管理中必须高度重视的问题。尤其是面对当前不少企业忽视思想政治工作，单纯运用经济手段等问题，这一任务更具有特殊意义。

三、工业企业管理的必要性

工业企业管理的必要性，可从企业管理合理组织生产力和协