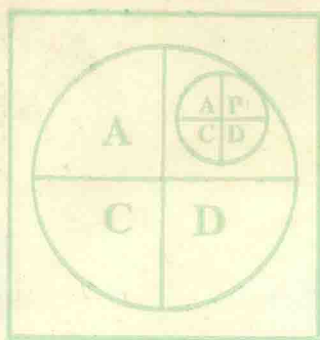
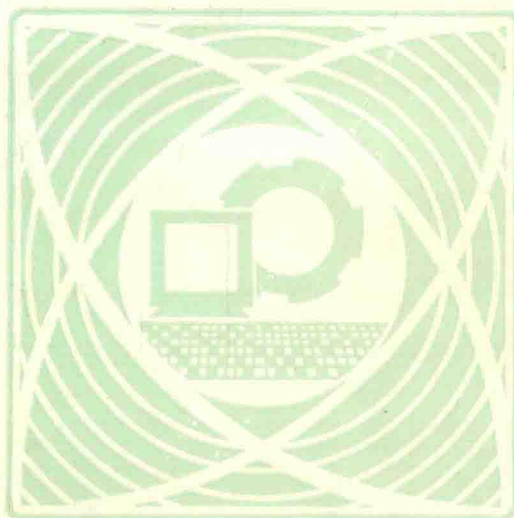




董金岭 主编

工业企业经营管理学

GONGYEQIYEJINGYINGGUANLIXUE



青岛海洋大学出版社

工业企业经营管理学

董金岭 主编

青岛海洋大学出版社

(鲁)新登字 15 号

工业企业经营管理学

董金岭 主编

*

青岛海洋大学出版社出版发行

青岛市鱼山路 5 号

邮编 266003

新华书店经销

山东农业大学印刷厂印刷

*

1995 年 12 月第 1 版 1995 年 12 月第 1 次印刷

32 开本 (850×1168 毫米) 15.5 印张 420 千字

印数:1—5000

ISBN 7—81026—748—5/F · 159

定价:15.80 元

前 言

为适应社会主义市场经济发展的需要,提高企业素质和经营管理水平,我们组织从事经济管理研究的有关专家和企业经营管理人员,合作编写了这本《工业企业经营管理学》。

长期以来,我国企业的经济效益一直低下,究其原因是多方面的。其中突出的表现有:一是政企不分,企业作为政府的附属物,缺乏自主经营的权力;二是企业在计划经济管理体制下,不能自主地开展面向市场的经营活动;三是企业责、权、利不清晰,没有自我发展的动力。由此而产生的后果是企业经营意识薄弱,管理水平低下,经济效益较差。实行改革开放以来,情况有了一些好转,但使我国企业经营管理活动走上正规化、规范化的轨道,仍然需要一段漫长的路程。党和国家提出的社会主义市场经济理论,对于深化企业改革,转换企业经营机制,促使企业的正常运行,开辟了广阔的道路。我们认为,要搞好企业管理体制的改革,就要做到:

1. 按现代企业制度的要求,重组或改造企业。明晰产权关系,使投资者、经营者和劳动者责、权、利清晰,使企业真正成为自主经营的法人实体。

2. 企业完全按市场需求进行生产经营活动。企业应根据市场的状况进行经营决策,调整产品结构,组织生产活动,开展市场营销,使其具有完全的经营自主权和灵活性。

3. 企业应成为自负盈亏的经济实体。企业的生产经营活动要转移到以提高经营效益为中心的基点上来。企业为自身的生存和发展,开展经销活动,加强内部管理,完善管理制度,形成自我发展、自我约束经营机制。

基于上述思想,我们在编写中着重突出企业是经营管理的主体,

强调按现代企业制度的要求进行企业经营制度的改革,强调以经营效益为中心进行经营管理活动。全书共 20 章,内容完整系统,从企业组建到经营谋划;从生产管理、要素管理到市场营销;从技术管理到财务管理;从企业内部经济责任制到外部公共关系,从单项经济效益评价到综合经营效益分析,都做了较为详细的阐述。本书是从事宏观经济管理和微观企业管理人员的指导性工具书,也是高等院校经济管理类专业的基本教材,也可以作为各类经济管理人员学习经营管理的培训教材。

本书由董金岭任主编。(以姓氏笔划为序)马继渭、丰殿启、史兆斌、邱心滨、张义涛、高燕、徐美灵任副主编。参加编著的作者有(以姓氏笔划为序):马继渭、王跃、王洪雨、丰殿启、井维新、史兆斌、刘洪太、纪林尚、邱心滨、陈明奎、周兵、周玉溪、周衍平、张义涛、胡炳茹、姜洪胜、姜永斌、高燕、徐美灵、梁秀莲、崔永贵、董旻、董金岭。编写大纲由董金岭审定,各位作者独立完成了有关章节的编写。全书由董金岭修改、总纂、定稿。

本书在编写出版过程中,得到了山东农业大学经贸学院的大力支持,各位作者所在单位给予了大力协助,各位作者参阅了有关专家、学者的大量著作、论文。在此,一并致以衷心的感谢。

鉴于作者水平所限,时间仓促,本书的缺点、不足在所难免,恳请各位专家和同行给予批评指正,不胜感激。

编著者

1995 年 12 月

目 录

绪论	1
第一节 现代企业	1
第二节 现代企业制度	7
第三节 企业管理现代化	13
第一章 企业的设立	26
第一节 企业的组建	26
第二节 股份公司的组建	36
第三节 股份制与企业集团	40
第二章 企业经营管理	47
第一节 经营管理的内容	47
第二节 经营思想	51
第三节 经营目标与目标管理	58
第三章 企业经营环境	64
第一节 企业经营的环境因素	64
第二节 企业经营环境分析	68
第四章 市场调查、预测和经营决策、计划	78
第一节 市场调查	78
第二节 市场预测	91
第三节 经营决策	99
第四节 经营计划	106
第五章 企业经营战略	112
第一节 企业经营战略及其发展	112
第二节 企业经营战略的内容及特征	115
第三节 企业经营战略的模式	119

第四节	企业经营战略的制定	124
第六章	产品开发	130
第一节	生产方向	130
第二节	产品开发的决策	132
第三节	建立合理的产品结构	139
第四节	评价产品的方法	142
第五节	产品开发计划	154
第七章	生产过程组织	157
第一节	生产过程组织的构成和要求	157
第二节	生产类型的划分	161
第三节	生产过程的空间组织	165
第四节	生产过程的时间组织	169
第五节	生产过程的组织形态及方法	174
第八章	生产计划	181
第一节	生产计划的编制	181
第二节	生产任务的统筹安排	186
第三节	生产能力的配置	194
第九章	生产作业计划	202
第一节	期量标准	202
第二节	生产作业计划的编制程序	217
第三节	生产作业计划的编制方法	219
第四节	生产调度工作	224
第五节	在制品管理	227
第十章	劳动人事管理	229
第一节	劳动组织	229
第二节	劳动定额	233
第三节	劳动定员	239
第四节	工资和福利	242
第十一章	设备管理	250

第一节	设备管理的意义和任务	250
第二节	设备的选型和配套	252
第三节	设备的使用	257
第四节	设备的维护和修理	260
第五节	设备的改造与更新	266
第十二章	物资管理	270
第二节	物资管理的意义和内容	270
第二节	物资消耗定额和物资储备定额	276
第三节	物资的需求与控制	281
第四节	采购管理和仓库管理	285
第十三章	质量管理	292
第一节	产品质量及质量管理	292
第二节	质量管理的基本内容	297
第三节	质量控制	302
第十四章	成本费用管理	319
第一节	产品成本费用及其分类	319
第二节	成本费用计划及其编制	323
第三节	成本费用分析	333
第四节	成本费用的日常管理	337
第十五章	市场营销管理	344
第一节	市场和市场营销	344
第二节	市场细分和目标市场营销	347
第三节	产品策略	352
第四节	价格策略	357
第五节	销售渠道策略	370
第六节	促销策略	375
第十六章	财务管理	382
第一节	资金筹集管理	382
第二节	流动资产资产管理	389

第三节	固定资产管理.....	394
第四节	无形资产、递延资产和其他资产管理	399
第五节	利润管理.....	403
第十七章	企业公共关系.....	409
第一节	企业公共关系及其作用.....	409
第二节	企业外部公共关系.....	417
第三节	企业内部公共关系.....	424
第十八章	企业内部经济责任制.....	431
第一节	企业内部经济责任制的涵义和作用.....	431
第二节	企业内部经济责任制的原则和内容.....	433
第三节	企业内部经济责任制的基本形式.....	440
第四节	企业内部经济责任制的基础工作.....	446
第五节	内部银行.....	450
第十九章	经营分析与企业诊断.....	455
第一节	经济效益及其评价指标.....	455
第二节	经营分析.....	466
第三节	企业诊断.....	478

绪 论

第一节 现代企业

一、企业的产生和发展

工业企业是生产力发展到一定水平的产物,是商品经济长期发展的必然结果,它随着商品经济的发展不断演化和完善。

1. 手工业作坊 手工业作坊是企业的最初形态。封建社会末期,在小商品生产者两极分化的基础上,产生了手工业作坊。当时,作坊主把分散的手工业工人雇佣到一起,进行大体相同的作业。生产规模一般较小,尚没有明显的分工。大约在 14、15 世纪,欧洲地中海沿岸的一些城市,就在航运、纺织和采矿业中出现了这种企业的萌芽。

2. 手工业工场 手工业工场是资本主义商品生产迅速发展的产物,是企业的雏形。15 世纪末伟大的地理发现,以及随之而来的世界市场的扩大,使得欧洲的新兴资产阶级有可能依靠暴力掠夺手段获得大量的货币资本和雇佣劳动力,从而推动了资本主义生产的迅速发展,手工业工场开始兴起。由于生产规模的扩大,生产资料较多地集中到资本家手中,开始了较多的劳动分工。16 世纪中叶到 18 世纪末的 250 多年中,手工业工场占领着统治地位。

3. 工厂 工厂是工业企业的近代形态,是资本主义“产业革命”的产物。1769 年水力编织机发明使用,随后建立了世界上第一个棉纺工厂。十八世纪 80 年代蒸汽机的应用,为工业生产解决了动力资源。“产业革命”使资本主义生产力获得了前所未有的发展,工厂的出现,机器的使用,完善的劳动分工和劳动协作,创造了比手工业生产方式高得多的劳动生产率。经过第一次产业革命,机器和机器体系逐

步取代手工劳动而成为近代工业的技术基础。工厂的出现标志着工业企业的产生,工厂制度是现代企业制度的前身和基础。

4. 公司 公司是由两人以上集资组成的一种企业组织。它是资本主义从自由竞争阶段发展到垄断阶段的产物。随着生产社会化的不断发展,公司出现了多种形式。按债务清偿责任,公司分为无限公司、有限公司、两合公司、股份有限公司、股份两合公司等。世界上出现的第一个托拉斯组织是 1882 年成立的美国美孚石油公司。

5. 跨国公司 随着资本主义的发展,世界市场的竞争加剧,出现了跨国公司。跨国公司是垄断企业通过直接投资,在国外拥有若干分支机构或子公司而形成的国际性垄断企业。早在第一次世界大战之前就出现了一些国际性的垄断组织,它们以世界市场为对象,在国家之间组织生产和经营。第二次世界大战之后,由于科学技术的迅速发展,市场争夺的加剧,跨国公司得到了迅速的发展。跨国公司的出现标志着企业经营规模的扩大和现代企业制度的完善。

二、企业的涵义

工业企业是应用现代科学技术,从事生产工业产品或提供工业性劳务活动,进行自主经营、独立核算的盈利性经济组织,是具有一定权利和义务的法人。企业所生产的产品不管是生产资料还是消费资料都属于商品。它通过商品的流通、交换与其他单位或者消费者发生经济联系。

作为工业企业应具备四个条件:(1)必须是为社会生产需要产品的、盈利性的、独立的经济实体。在国家宏观控制和市场引导下,企业有独立进行生产经营的实际权力,独立承担对投资者、对其他单位的经济责任,并有独立的经济利益,实行独立核算、自负盈亏。(2)必须有能源、原材料、交通运输等必要条件,有自己的名称和生产经营场所。它是一个有内在联系的生产经营统一整体。它集聚着一群生产劳动者,其内部既有分工又有协作,为实现共同的生产经营目标而共同劳动。(3)必须是具有法人资格和地位的商品生产者和经营者。它要经工商行政管理部门核准登记,发给营业执照,取得法人资格。它

是依法成立的,具有自己的组织机构、明确的经营范围和相应的经营方式,能独立对外的经济组织。它有权代表所属单位与其他经济组织签订合同或契约,承担民事责任。(4)它是建立在一定生产资料所有制基础上的、能保障所有者权益和实行按劳分配的经济组织。

三、企业的基本特征

1. 经济性 企业是商品生产经营单位,是从事经济活动的经济组织,这一特征使它区别于不从事经济活动的行政组织、政治组织、群众组织和学术组织等非经济组织。企业作为商品经济的产物,它是独立的商品生产者和经营者。工业企业的产品是为满足市场和社会的需要而生产的,其产品要在市场上接受用户的评判和检验,并通过交换,得到社会的承认,实现其价值和使用价值。企业的经济性和商品性要求企业按价值规律进行等价交换,按价值规律办事,从事生产经营活动。

在现代社会化大生产中,每个企业承担一定的社会分工,并根据专业分工的特点,形成自己的独立的生产经营体系,成为市场经济活动的载体。各个企业之间互相依存,有着密切的技术、经济联系。

2. 盈利性 企业为了生存和发展就必须实行独立核算、自负盈亏。在生产经营活动中,以收抵支并获得盈利。

3. 自主性 企业是独立的生产经营者,实行所有权和经营权相分离,并对自己的生产经营活动负法律责任和经济责任。与其责任相对应,企业必须拥有自主经营的权利。

企业是社会生产力的直接组织者,是社会生产关系的直接体现者,是社会财富的直接创造者。企业作为国民经济的细胞,它是一个能动的有机体。企业的能动作用表现在:按照社会需要组织生产经营;对外部环境能够准确地分析其发展趋势,作出能动的反应;能够承受环境激烈的变化甚至冲击;企业具有自我改造、自我发展、自我完善、自我约束的能力。

4. 竞争性 在商品经济中,同类企业、同类商品之间的竞争具有普遍性、长期性、激烈性、严酷性。竞争使企业接受考验,优胜劣汰,

给企业以压力和动力,促进企业改善经营管理,提高企业整体素质。

四、企业的经营方式

建立现代企业制度,是发展社会化大生产和市场经济的必然要求。经济体制改革使工业企业由原来的所有权与经营权完全一致的经营方式,发展为两权分离的多种经营方式。企业经营方式主要有以下几种类型:

1. 全民所有,国家经营 企业的生产资料和产品归全民所有,由国家有关主管部门委托厂长,在国家的直接指导下,进行企业的生产经营活动。这种经营方式一般适用于对国民经济有重大影响的少数大型骨干企业,如军工企业、铁路运输企业、电力企业、邮电企业、煤、油原料能源企业等。随着社会主义市场经济体制的建立,这种经营形式将日趋减少。

2. 全民所有,集体承包经营 企业的厂长由企业招聘或民主选举,由经营者代表职工集体与国有资产管理部門(如国有资产管理局)签订承包经营契约。企业根据市场需要自主经营,实行责、权、利相结合。这种经营方式适用于一般的大中型企业。实行这种经营方式的企业有较大的压力、动力和活力。

承包经营在现阶段是占主导地位的企业经营制度,对于调动企业和职工的积极性,促进企业长远发展,已经起到了积极作用,但是也暴露了一些问题。今后一个时期内进一步完善承包经营责任制重点要解决好的问题是:(1)改善国家与企业的分配关系,使国家收入增长,企业注意投资效益,形成自我约束机制;(2)按行业资产平均收益确定承包基数,创造平等竞争条件;(3)通过竞争公开选择经营者,促进企业家队伍的形成;(4)以国有资产代表充当发包主体,使资产所有权人格化、具体化,采取有力措施,保证国有资产保值增值,防止国有资产流失;(5)推行全员风险抵押,体现出全体职工是承包主体,增强职工的经营意识,提高职工对企业收益的关切度;(6)建立企业资金分帐管理制度,使企业形成自我积累资金的机制,走自负盈亏的道路;(7)强化内部管理,克服以包代管,充分释放承包制的效能。

3. 全民所有,个人承包经营 这种经营方式主要适用于一些资金不多、规模较小的企业。

4. 全民所有,租赁经营 这种经营方式与承包方式相类似,不同之处是以租金代替承包利税。

5. 集体所有,集体经营;

6. 集体所有,个人承包或租赁经营;

7. 合资经营 是由两个以上的企业相互之间以各方的资金、机器设备或技术,通过协议而联合起来的经营方式。合资经营可以是国内企业,也可以是中外合资企业等。

8. 多种所有制,股份经营 这种经营方式主要适用于新建企业和组建的企业集团。股份制企业所有制多元化,可以是国家、集体、个人和外资的混合所有制。实行股份经营是我国各类企业的基本经营形式和发展方向。

五、企业的责任和权利

工业企业作为独立的社会经济组织,应当负有社会经济责任,也应具有与责任相对应的社会经济自主权利。

1. 企业的责任 工业企业的社会经济责任是多方面的,主要包括下列几个方面:

(1)企业对国家和投资者的责任 企业必须保障所有者权益,承担企业资产保值增值的责任,按市场需求组织生产经营活动,并履行对外签订的合同;按国家规定按时交纳各项税款或按规定比例上交利润。向投资者分配股金或红利,为社会发展提供产品和资金。

(2)企业对用户的责任 企业要为用户提供物美价廉的多品种、多规格的商品,提供优良的服务。生产销售不合格产品,给用户造成直接经济损失的,应承担包修、包换、包赔责任。有意生产伪劣商品或因产品质量直接造成国家和用户严重经济损失或人身伤亡事故的,要承担相应的经济责任,甚至要追究法律责任。

(3)企业对社会的责任 企业除应为社会事业提供发展资金外,还要承担为社会提供就业机会和净化社会环境,包括社会治安及自

然环境保护的责任。

(4)企业对职工的责任 企业要为职工提供安全良好的工作条件、合理的工资福利待遇,为职工提供接受教育、提高文化技术水平和施展才华的机会。随着生产的发展,企业要不断提高职工的物质和精神生活水平。

(5)企业负有经营性盈亏的责任 由于生产经营管理不善或经营决策失误造成严重亏损或负债超过偿还能力,依法破产,企业应负有破产责任。

2. 企业的权利 工业企业要能够承担所应负的责任,必须要有相应的权利作为保证。企业的权利从总的来说就是要具有商品生产者和经营者的完全权利,使企业能够独立行使生产经营自主权。

(1)经营方式的自主权 企业可以运用投资者授予的经营管理的财产,享有占用、使用和依法处分权,实行自主经营,并有权按照一定的程序决定企业的经营方式,采取承包、股份、租赁等多种形式。

(2)经营方向的自主权 企业可以根据国家和社会的需要自主决定经营方向,制定长期的发展战略规划,安排年度生产经营计划。

(3)劳动人事管理的自主权 企业拥有干部任免权;企业有权根据生产经营需要确定机构的设置和人员的配备;企业具有招工择优录用权;企业具有对本企业职工奖惩权;企业有权决定自己的工资奖金分配,在实行工资和效益挂钩的企业,企业有权决定自己的工资标准,进行工资改革。

(4)资金使用权 企业有权支配使用税后留利部份;自主支配使用企业的各类资金;企业可以利用余富的发展基金参与社会的投资,通过购股、购买债权等方式向外扩张;企业有权采用多种方式向社会进行集资用于自己的生产发展;企业有权利用银行贷款或社会游资进行技术改造;企业有权出租和有偿转让多余、闲置的资产,但收益的分配必须遵循有关的程序和按规定进行。

(5)产供销自主决策权 企业有权按照市场需求自行安排生产计划,生产适销产品;企业有权自行选择质量好、价格低、有供货保证

的材料和配套物资;企业可以根据市场行情和销售的需要,自主决定产品价格;企业有权自行选择销售渠道;企业有权参与对外贸易事务,可以自行支配创汇收入。

第二节 现代企业制度

现代企业制度是工业企业长期发展形成的管理制度。建立现代企业制度,对于我国企业的组建、经营和管理具有十分重要的意义。

一、现代企业制度的涵义

现代企业制度是指符合社会化大生产特点,适应市场经济体制需要,体现企业独立法人实体和市场主体的要求,在国家法规的规范和约束下,企业具有独立的财产权和经营责任的一种企业制度。

1. 现代企业制度是社会经济的微观经济体制 企业制度是企业体制,是一种制度体系,它涉及企业外部环境和内部机制的各个方面。这个体系要明确企业的性质、地位、作用、行为方式和与企业、与消费者以及职工等方面的基本关系,最主要的是确立企业民事法律关系的主体地位和市场主体地位。确立企业民事法律关系的主体地位,是指从法律上规定企业法人具有民事权利能力和民事行为能力,是依法独立享受民事权利和承担民事责任的组织。确立企业的市场主体地位,就是确立企业是具有独立经济利益的经济组织,企业的行为要受市场经济规律的制约,接受市场的支配,在公平竞争中优胜劣汰。

2. 现代企业制度是市场经济体制的基础 现代企业制度是一种开放体系,是社会经济体制的一个子系统。每一种特定的经济体制,就要有与之相适应的企业制度;每一类企业制度又反映了一定的经济体制。因此,在一定的社会制度下,微观经济体制必须与宏观经济体制相适应。我国当前推行的以建立现代企业制度为主要内容的企业改革,既是建立社会主义市场经济体制的需要,又是建立社会主义市场经济体制的必须。要通过建立现代企业制度进一步发展社会

市场经济,完善社会主义市场经济体制。

3. 现代企业制度是具有中国特色的企业制度 现代企业制度是社会化大生产和市场经济发展的产物。资本主义制度下的现代企业制度逐渐成熟,推动了资本主义经济的巨大发展,它是人类智慧和人类经济实践活动创造的巨大文明成果。我国建立现代企业制度,是社会化大生产和社会主义市场经济发展的客观要求。具有中国特色的社会主义现代企业制度,要体现以公有制为主体,多种经济成分并存;按劳分配为主体,多种分配形式并存;体现党组织的政治核心作用和职工参与民主管理和监督的要求。

二、现代企业制度的基本特征

1. 产权关系明晰 产权关系明晰是现代企业制度的首要特征。所谓产权关系明晰,就是要用法律界定出资者与企业间的关系,即产权关系,明确各自的权力、义务和责任。企业中的国有资产所有权属于国家,其它资产属于投资者,企业则拥有国家、集体以及个人在内的出资者投资所形成的全部法人财产权,成为享有民事权利、承担民事责任的法人实体。

财产权是指民事主体享有的具有经济利益的民事权利,包括财产所有权及与财产所有权有关的财产权、债权、继承权等,其中所有权与债权是重要的财产权。与财产所有权有关的财产权是指使用权、经营权等。财产权具有物质财富的内容,可以用货币进行计算,因而可以有偿或无偿转让,也可以以继承的方式转让予他人。产权是一种与所有权有关的财产权,是指出资者对其投入资本金的企业法人财产所拥有的财产权力,产权是相对于财产所有权与企业法人财产权而言的。产权、财产所有权和企业法人财产权都属于财产权,它们之间既有联系又有区别。财产所有权是从财产的归属意义上讲的,所有者对财产享有占有、使用、收益和处分的权利;产权是出资者向企业的投资行为产生的,因此,产权是出资者的一种权利,产权的主体是出资者,即谁出资、谁就享有企业产权。所有权的主体与产权的主体一般是合一的,如私有出资者既是投资财产的所有权主体,也是投资