

何业才 / 编著

新编现代 工业企业管理

(第三版)

XINBIAN XIANDAI GONGYE
QIYE GUANLI



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

何业才 / 编著

新编现代

工业企业管理

(第三版)

XINBIAN XIANDAI GONGYE
QIYE GUANLI



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

新编现代工业企业管理/何业才编著. —北京:经济管理出版社, 2005

ISBN 7-80207-237-9

I. 新... II. 何... III. 工业企业管理 IV. F406

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 016584 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602

邮编: 100038

印刷: 北京晨旭印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 苏全义

技术编辑: 蒋 方

责任校对: 静 洁

880mm × 1230mm / 32

12.75 印张

362 千字

2006 年 1 月第 3 版

2006 年 1 月第 7 次印刷

印数: 44001—50000 册

定价: 26.00 元

书号: ISBN 7-80207-237-9/F·226

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

第三版前言

《新编现代工业企业管理》(第三版)是一部综合性的管理教材。本书第一版出版发行以后,受到广大读者欢迎,现已发行4万多册。本书第三版是根据党的十六大精神和近几年企业管理理论与实践的发展,为适应我国加入世界贸易组织(WTO)的新形势,对原版内容作了全面的改写与修订,并增补了有关内容。

第三版观念新颖、内容丰富、条理清晰、通俗易懂、理论结合实际,适于高等院校教学用书,也可作为有关部门举办企业管理短训班教材,是广大工业企业管理干部自学的良师益友。

参加本书第一版编写的同志有:何业才、赵少宾、孙军、安学峰、程玉民、陈绍明等。第三版由何业才编写。在第三版编写过程中,参阅了近年来出版的不少企业管理类书籍,从中吸纳其精华,以奉献于读者,在此特向有关作者表示谢意。

由于作者水平有限,书中难免有不妥之处,敬请读者批评指正。

作 者

2005年12月1日



作者简介：

何业才教授。1936年3月生于安徽巢县山何村。1963年毕业于北京航空学院工程经济专业。先后在沈阳飞机制造公司、湖北航天三江集团（〇六六基地）从事企业管理工作，1984年任教于华北航天工业学院。曾任管理系主任、中国航天企业管理协会理事、中国航天质量管理协会常务理事、航天科研管理研究会理事、航天军转民科技委软科学组成员、廊坊市科技专家咨询委员会委员。现任廊坊开发区卡斯特——张裕酿酒有限公司和烟台张裕·卡斯特酒庄有限公司两个中法合资企业的法方代表顾问。在国内外公开发表过30多篇论文，首次提出了商品“弹性价值”原理。出版了《航天技术科研管理》、《航天工业质量管理》和本书等专著。主持管理课题研究多年，取得多项研究成果，其中《国家级新产品评价指标体系》、《航天企业综合评价标准》、《航天三院型号研制管理信息系统》等六项成果曾获国防科工委、原国家科委、原航空航天部颁发的科技进步奖。

责任编辑：苏全义
装帧设计：杨丰瑜

目 录

第一章 总论	(1)
第一节 工业企业.....	(1)
第二节 工业企业管理.....	(10)
第三节 企业管理理论的产生与发展.....	(13)
第四节 企业文化管理.....	(20)
第五节 现代企业制度.....	(27)
第六节 企业管理基本原理.....	(31)
第七节 企业管理基本方法.....	(39)
第八节 企业管理基础工作.....	(44)
第二章 经营管理	(48)
第一节 经营战略.....	(48)
第二节 经营决策.....	(58)
第三节 经营计划.....	(71)
第四节 经营危机管理.....	(76)
第三章 市场管理	(80)
第一节 市场.....	(80)
第二节 市场调查.....	(82)
第三节 市场预测.....	(85)
第四节 市场营销.....	(93)
第五节 市场策略.....	(98)
第六节 客户管理.....	(100)

第四章 营销管理	(102)
第一节 产品策略.....	(102)
第二节 价格策略.....	(119)
第三节 销售渠道策略.....	(126)
第四节 促销策略.....	(129)
第五节 市场营销组合.....	(146)
第六节 品牌管理.....	(151)
第五章 生产过程与组织	(157)
第一节 生产过程.....	(157)
第二节 生产过程组织.....	(163)
第三节 生产组织形式.....	(177)
第四节 成组技术.....	(185)
第五节 定置管理.....	(188)
第六章 生产计划与作业控制	(192)
第一节 生产计划.....	(192)
第二节 生产作业计划.....	(206)
第三节 看板管理与准时生产制造系统.....	(223)
第四节 网络计划技术.....	(226)
第七章 生产技术准备	(238)
第一节 产品设计工作.....	(238)
第二节 生产工艺管理.....	(241)
第三节 新产品试制.....	(246)
第四节 生产技术准备计划.....	(248)
第五节 价值工程.....	(252)
第八章 设备管理	(258)
第一节 设备分类及其管理.....	(258)

第二节	设备磨损与设备寿命·····	(260)
第三节	设备的选择与评价·····	(263)
第四节	设备使用维修与更新改造·····	(267)
第九章	物资管理·····	(275)
第一节	物资分类及其管理任务·····	(275)
第二节	物资消耗定额·····	(277)
第三节	物资储备定额·····	(279)
第四节	物资供应计划·····	(282)
第五节	物资采购·····	(285)
第六节	仓库管理·····	(287)
第十章	质量管理·····	(289)
第一节	质量与质量管理·····	(289)
第二节	全面质量管理·····	(298)
第三节	ISO9000 系列标准 ·····	(304)
第四节	质量成本·····	(307)
第五节	统计方法在质量管理中的应用·····	(311)
第十一章	人事劳动组织管理·····	(330)
第一节	企业组织机构·····	(330)
第二节	劳动组织·····	(332)
第三节	劳动定额·····	(334)
第四节	人力资源管理·····	(337)
第十二章	财务成本管理·····	(344)
第一节	成本费用管理·····	(344)
第二节	财务管理·····	(350)
第三节	财务报告与财务分析·····	(361)

第十三章	资产管理与资产评估	(368)
第一节	资产管理.....	(368)
第二节	资产评估概述.....	(373)
第三节	企业资产评估.....	(379)
第十四章	企业管理信息系统	(386)
第一节	企业管理信息系统的构成.....	(386)
第二节	企业管理信息系统的开发.....	(388)
第三节	企业管理信息系统的应用.....	(391)
主要参考文献		(395)

第一章 总 论

工业企业管理是一门涵盖社会科学与技术科学的综合性边缘科学。其内容涉及工业企业生产经营全过程管理的各个方面。本章着重介绍工业企业管理的基本理论与现代企业制度。

第一节 工业企业

一、工业企业概念

工业企业,是指以营利为目的,以生产要素为手段,以社会化大生产的方式,从事工业生产经营为主,最大限度满足用户不断增长的需要,而依法自主经营、自负盈亏,并具有独立法人资格的经济组织。现代工业企业的主要特征是:

工业企业必须是为社会提供有用的工业产品或工业性劳务作业。按照社会分工原则,工业企业只负责或主要负责向社会提供满足人们需要的工业物质产品或文化产品,而不是其他产品。

工业企业必须以机器或机器体系为主要生产手段,组织社会化大生产。主要表现在广泛地进行专业化大协作和充分地利用现代生产技术来组织工业产品(或工业性劳务作业)的生产经营。在企业外部依靠社会分工组织专业化大协作,在企业内部采用精细分工与机器体系进行生产技术活动,大大地提高企业与社会的生产效率和组织效率。

工业企业必须是社会商品生产和经营的基本经济单位,是以营利为目的的经济组织,是资本、物质设备、劳动力和技术等诸种生产要素的综合统一体。工业企业通过商品流通环节同其他单位或消费者个人发生经济联系。为此,它必须按照市场经济规律来组织自己的生产经营活动,努力提高产品质量、降低消耗、节约成本、增加效益,实行自主

经营、自负盈亏、独立核算。企业是市场竞争的主体。

工业企业必须具有独立的法人资格。法人,是指具有一定的组织机构和独立财产,能以自己的名义进行民事活动,享有民事权利,承担民事义务,依照法定程序成立的组织。作为企业法人,它不同于一般行政单位的附属工厂,也不同于一个公司或总厂下属的非独立性的分公司、分厂、车间。它是对外独立,在法律上具有经济权益并承担经济责任的经济独立体。

二、工业企业的分类

不同类型企业的生产经营管理工作有其不同特点与规律。为了更深入地研究企业管理的规律与方法,必须按不同的标志对企业进行分类。

按企业所属的行业不同,企业可分为工业、农业、商业、交通运输业、邮电电讯业、建筑安装等企业。

按企业生产资料所有制形式的不同,可将中国工业企业分为公有制企业和私有制企业两大类。公有制企业又可分为全民所有制企业、集体所有制企业、混合所有制企业等。私有制企业还可分为外商独资企业、个体私有制企业。在社会主义初级阶段,以公有制为主体、多种所有制经济共同发展,是中国的一项基本经济制度。全民所有制企业,是指企业产权归国家所有。集体所有制企业,是指企业产权归企业职工集体所有。混合所有制企业,是指企业产权多元化的企业。这个多元化包括政府、集体、外资、私人同时拥有或部分拥有企业一定份额的产权,即由国家或集体控股和参股的股份制企业。这种混合所有制企业,将随着国有企业改制的逐步深入发展,会渐渐成为中国企业存在的一种主要形式。中外合资企业,是混合所有制企业的一种,是指企业产权按照契约约定由中外各方拥有一定份额的企业。外商独资企业,是指企业产权归外国企业和其他经济组织或个人所有的企业,香港、澳门、台湾地区的企业和其他经济组织或个人在大陆内地兴办的企业,按我国政府规定,也属外商企业。个体私有制企业,是指企业产权归中国公民个人所有的企业,国家采取引导、鼓励和支持的方针,保护公民的私有财产,发展经济。

按企业经营方式的不同,我国工业企业可分为国营企业、民营企业、私营企业、外商企业、合资经营企业等。国营企业是指生产资料归全民所有,并由国家负责经营的企业。民营企业是指生产资料归集体所有或个人所有,并由产权所有者本人或由其委托他人负责经营的企业,包括承包、租赁等。私营企业是指生产资料归私人所有,并由出资者自己负责经营或委托他人负责经营的企业,属于民营企业的一种。外商企业是指生产资料归外商所有,并由外商本人或由其委托他人经营的企业。合资经营企业是指中外合资各方根据契约约定共同经营或由一方单独负责经营的企业。

按企业生产经营规模不同,可将中国工业企业分为大型企业、中型企业和小型企业。根据 2003 年国家经贸委、国家计委、财政部、国家统计局联合颁布的《中小企业标准暂行规定》,工业企业应根据从业人员数、销售额、资产总额等三项指标来划分大型企业、中型企业、小型企业。大型工业企业必须同时符合以下标准:从业人员数 2000 人及以上,销售额 30000 万元及以上,资产总额 40000 万元及以上,其中若有一项达不到标准,则为中型企业。中型工业企业必须同时符合以下标准:从业人员数 300 ~ 2000 人以下,销售额 3000 万 ~ 30000 万元以下,资产总额 4000 万 ~ 40000 万元以下,其中若有一项达不到标准,则为小型企业。小型工业企业的标准是:从业人员数 300 人以下,销售额 3000 万元以下,资产总额 4000 万元以下。

三、工业企业的组织形式

现代工业企业的组织形式是多种多样的,不同的企业组织形式,其管理方式不同。企业为适应市场经济需要,应根据自身特点和市场环境,自主地选择适当的组织形式。现代工业企业的组织形式通常是按资产的组织形式和所承担的法律 responsibility 来划分的,在中国社会主义初级阶段,现代工业企业的主要组织形式有:个人独资企业、合伙企业、合作企业、公司制企业、企业集团等。

个人独资企业,又称个人企业或个人业主制企业,是指出资人依法在我国境内由单独一个人出资、个人经营、独享收益、独担风险,并对独资企业债务承担无限连带责任的营利性组织。

合伙企业,是指依法在中国境内由各合伙人订立合伙协议,共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险,并对合伙企业债务承担无限连带责任的营利性组织。

个人独资企业与合伙企业的共同特点是企业不是法人,出资者都是自然人,对企业债务负有连带的无限责任,即当企业资不抵债而宣布破产时,出资者个人或合伙人都要用自己的其他财产来抵偿债务。这两种企业,一般筹资有限,规模较小,风险较大,但经营机制灵活,决策迅速及时,出资者享有全部经营利润。因此,在市场经济的初期阶段或不发达地区,对出资者吸引力较大。在中国现阶段,仍是工业企业的有效组织形式。

合作企业,又称股份合作制企业,是一种新型的企业组织形式,它是企业职工劳动合作和资本合作的有机结合。劳动合作是基础,职工共同劳动,共同占有和使用生产资料,利益共享,风险共担,实行民主管理。企业决策体现多数职工意愿。资本合作采取股份制办法,它是职工共同为劳动合作提供的资本保证和条件,职工既是劳动者,又是出资人。股份合作制企业是独立法人,以企业全部资产承担民事责任,出资人以出资额为限对企业的债务承担责任。职工投资入股以自愿为原则,允许少数职工暂不入股,职工之间的持股数可以有差距,但不宜悬殊太大。不吸收本企业以外的个人入股。职工离开企业时,其股份不能带走,也不得退股,必须在企业内部转让,其他职工有优先受让权。企业应当设置职工个人股,还可根据情况设置职工集体股、国家股和法人股。职工个人股和职工集体股应在总股本中占大多数。股份合作制是我国广大劳动者为适应社会主义市场经济的要求,发展社会生产力,走共同富裕道路,加快城镇小企业改革步伐而寻求的一种现代企业制度的创新,它必将成为中国城镇小企业改制的重要形式。

公司制企业,是指受中国《公司法》保护在中国境内设立的有限责任公司和股份有限公司。有限责任公司和股份有限公司都是企业法人。有限责任公司,股东以其出资额为限对公司承担责任,公司以其全部资产对公司的债务承担责任。股份有限公司,其全部资本分为等额股份,股东以其所持股份为限对公司承担责任,公司以其全部资产对公

司的债务承担责任。有限责任公司和股份有限公司的股东作为出资者按投入公司的资本额享有所有者的资产收益、重大决策和选择管理者等权利。公司享有股东投资形成的全部法人财产权,依法享有民事权利,承担民事责任。公司以其全部法人财产,依法自主经营,自负盈亏,按照市场需求,自主组织生产经营,目的在于增加经济效益,提高劳动生产率,实现资产保值增值。公司内部实行权责分明、管理科学、激励和约束相结合的管理体制。公司必须依法制定章程,公司章程对公司、股东、董事、监事、高级管理人员具有约束力。

有限责任公司应由 50 个以下股东共同出资设立,其注册资本的最低限额为人民币 3 万元。有限责任公司应设股东会,股东会是公司的权力机构,依法行使职权。由国家单独出资、由各级人民政府委托本级国有资产监督管理机构履行出资人职责的有限责任公司称国有独资公司。国有独资公司不设股东会,由国有资产监督管理机构行使股东会职权,国有资产监督管理机构可以授权公司董事会行使股东会的部分职权,决定公司重大事项,但公司的合并、分立、解散、增减注册资本和发行公司债券,必须由国有资产监督管理机构决定,对那些重要的国有独资公司的合并、分立、解散、申请破产的,还应在经国有资产监督管理机构审核后,报本级人民政府批准。一人有限责任公司是有限责任的另一种形式,其注册资本最低限额为 10 万元人民币。一人有限责任公司是指只有一个自然人股东或者一个法人股东的有限责任公司。一人有限责任公司的股东不能证明公司财产独立于股东自己财产的,应当对公司债务承担连带责任。

股份有限公司应由 2 人以上 200 人以下为发起人,其中须有过半数的发起人在中国境内有住所。股份有限公司可以采取发起设立和募集设立两种方式。发起设立是指由发起人认购公司应发行的全部股份而设立的公司。募集设立是指由发起人认购公司应发行股份的一部分,其余部分向社会公开募集或者向特定对象募集而设立的公司。股份有限公司又分为上市公司与非上市公司两种。上市公司是指公司股票获准在社会上公开发行人,并可以进入证券交易所自由交易的股份有限公司,在上市公司董事会内应设立独立董事。非上市公司是指公开

向社会发行股票,但股票不能获准在证券交易所进行买卖转让的股份有限公司。股份有限公司注册资本的最低限额为 500 万元人民币,但根据《中华人民共和国证券法》规定:上市公司注册资本的最低限额则为 3000 万元人民币。

公司制企业是现代社会化大生产的产物,是市场经济发展对企业组织形式的一种现实选择,它已被市场经济发达国家的企业普遍采用,也是我国建立现代企业制度的一种有效形式。我们一定要按照“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的要求,对中国国有大中型企业实行规范的公司制改革,使企业真正成为市场的法人实体的竞争主体。公司制企业和个人独资企业、合伙企业相比较,具有明显的特点:①公司是法人。公司拥有法人财产权和其他一系列的法人行为权利。②公司承担有限责任。出资者只以自己的出资额为限承担责任;公司只以法人财产为限对债务承担责任。③集中资本,实现规模生产经营。公司制企业,特别是股份有限公司,能把社会闲置、分散的小额资金聚集起来,以满足企业扩大生产经营规模,开发新产品,增强企业竞争实力,使企业在竞争中处于有利地位。④所有权与经营权分离。公司法人财产制度的实质,是确认投资者拥有所有权,企业拥有独立的法人财产权。公司制组织形式,既赋予了经营者的自主权,又保障了所有者的合法权益。

企业集团,是指由两个以上具有内在联系且在功能上能够互补的一批独立企业法人所组成的企业法人联合体。企业集团的主要特点是:①企业集团必须是由若干个具有独立法人地位的企业单位和研究单位所组成的联合经济组织。②企业集团内部必须以产权联结为主要纽带,建立和规范母公司和成员企业之间的关系。企业集团中的成员企业,按其与集团联系程度的不同,一般分为核心层(总公司)、紧密层(控股层)、半紧密层(参股层)和松散层(协作层)。核心层一般以实力最强的企业为核心,将生产技术业务相互联系的若干工厂和研究单位集合在一起,具有独立的法人地位。紧密层、半紧密层、松散层各个成员企业虽在不同程度上受制于总公司,但各自保持法人地位,自主经营,自负盈亏。③企业集团必须实行规模化经营,按照社会化大生产原

则,采用现代先进的生产经营方式来组织生产经营。

在现代市场经济条件下,企业集团是一种跨地区甚至跨行业的大、特大型先进的企业组织形式,在经济发达国家里已有长足的发展,我国只是在近几年才开始跟进。当今,为了适应跨国经济的发展,我国企业必须抓住“改革国有资产管理体制”的大好时机,通过结构调整和企业重组的方式,建立和发展一批大型的、先进的在国内经济中具有支柱地位、在世界市场上占有一定份额、具有较强国际竞争力的国家级、世界级的大公司、大集团。江泽民同志指出:“一个国家经济的发展,工业化的实现,经济整体素质的提高,主要依靠大型企业和企业集团。要以资本为纽带,通过市场组建跨地区、跨行业、跨所有制的生产力较强的大企业集团。”由此可见,依靠市场机制,采用兼并或购买方式,实现低成本扩张,将是我国一些大公司、大集团进行企业组织结构调整的一个重要方向和目标。

四、社会主义工业企业

社会主义工业企业,是指企业生产资料以社会主义公有制为基础,以满足社会主义建设和人民日益增长的物质和文化生活需要,以对社会做贡献为目的的营利性经济组织。

1. 社会主义工业企业的基本性质是:

(1)社会主义工业企业是以生产资料公有制为基础。在我国社会主义初级阶段时期,全民所有制企业、集体所有制企业和混合所有制企业都属于社会主义工业企业,都是我国的经济主体。即使是个体私有制企业和混合所有制企业中的私有制成分虽不属于公有制,但仍属《中华人民共和国宪法》保护的范畴,是中国现阶段国家经济发展不可缺少的必要组成部分。今后,应按照是否有利于发展社会主义社会的生产力,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这“三个有利于”为根本判断标准,来判断中国工业企业所有制存在的形式,不要轻率地给企业作出是社会主义还是资本主义的结论。

(2)社会主义工业企业的生产目的是为了最大限度地满足社会和人们的物质生活和文化生活的需要。

(3)社会主义工业企业的分配原则应该是在劳动、资本、技术和管