



中等职业教育“十二五”规划教材

现代企业管理

(工科大类专业适用)

张卿 主编



赠电子课件



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

中等职业教育“十二五”规划教材

现代企业管理

(工科大类专业适用)

主 编 张 卿

副主编 张小筠 刘荣华

参 编 王 鹏 梁 菲



机械工业出版社

本教材是针对中等职业技术学校工科类专业教学培养需要的企业管理知识而编写的,对传统教材内容体系进行了改革和创新,突出工科类专业特点。内容包括企业概述、物资管理、生产管理、设备管理、劳动管理、技术管理、营销管理、财务管理、企业管理常用应用文写作。教材主要讲述生产一线实用的管理知识和技能,避免了传统教材以经营管理为主而忽视工科类专业相关知识。每章后附有习题,方便教学使用。

本教材可作为中等职业技术学校工科类专业学生的学习教材,也可以作为企业工作人员的岗位培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理/张卿主编. —北京:机械工业出版社, 2014. 1
中等职业教育“十二五”规划教材. 工科大类专业适用
ISBN 978 - 7 - 111 - 45091 - 7

I. ①现… II. ①张… III. ①企业管理 - 中等专业学校 - 教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 296825 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:宋 华 责任编辑:陈 曦

版式设计:霍永明 责任校对:路恩中

责任印制:杨 曦

北京圣夫亚美印刷有限公司印刷

2014 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

184mm × 260mm · 10 印张 · 242 千字

0001—2000 册

标准书号: ISBN 978 - 7 - 111 - 45091 - 7

定价: 24.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心 : (010) 88361066 教材网 : <http://www.cmpedu.com>

销售一部 : (010) 68326294 机工官网 : <http://www.cmpbook.com>

销售二部 : (010) 88379649 机工官博 : <http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线: (010) 88379203 封面无防伪标均为盗版



前

言

本教材根据工科类专业学生毕业后的工作需要,以介绍生产过程管理为主,讲述生产一线需要的管理知识,内容贴近生产一线,实用性强。同时也讲述了营销管理和财务管理等必要的经营管理知识。

本教材与一般管理类专业用的教材相比,具有以下特色:第一,针对性和实用性强。本教材针对工科类专业学生在生产一线工作的实际情况,主要讲述与生产过程有关的管理知识和一些实用的操作技能,如库存管理、劳动时间利用、设备利用等方面的知识和技能,而经营管理方面内容仅作简单介绍。一般管理类专业用的教材中经营管理方面的内容讲述较多,生产管理方面的内容则很少。第二,职业教育特色鲜明。本教材内容针对生产一线工作的需要,符合中等职业学校学生的实际情况,简明易懂,避免理论知识过深过难。

本教材由中国职业院校教学名师、中国会计学会高级会员、陕西省机电工程学校张卿担任主编,长江师范学院经营学院张小筠任副主编。张卿编写第一、二、三章,张小筠编写第四、五、六章,陕西省机电工程学校刘荣华编写第七章,西北二棉集团有限公司王鹏编写第八章,北京商贸学校梁菲编写第九章。

为了方便教学,凡选用本书作为教材的教师,均可登录机械工业出版社教材服务网(<http://www.cmpedu.com>)免费下载电子资源包。

由于编者水平有限,书中难免有不妥之处,恳请专家和读者批评指正。

编 者

目

录

前 言

第一章 企业概述	1
第一节 企业	1
第二节 工业企业	5
第三节 工业企业管理	8
习 题	12
第二章 物资管理	13
第一节 工业企业物资的种类	13
第二节 物资采购和储存管理	14
第三节 物资仓库管理	18
习 题	25
第三章 生产管理	26
第一节 工业生产的类型和组成	26
第二节 生产过程的组织	27
第三节 材料消耗控制	31
第四节 质量管理	36
第五节 生产现场管理	45
习 题	46
第四章 设备管理	48
第一节 工业设备的种类	48
第二节 设备生产能力和需要量核定	49
第三节 设备利用状况评价	51
第四节 设备的维护与修理	56
第五节 设备的更新与改造	62
习 题	67
第五章 劳动管理	69
第一节 劳动力管理	69
第二节 劳动时间利用情况评价	75



第三节 劳动定额	79
第四节 劳动生产率	83
习 题	86
第六章 技术管理	88
第一节 新产品开发	88
第二节 技术革新和技术改造	95
第三节 技术引进	99
习 题	101
第七章 营销管理	102
第一节 营销策略	102
第二节 产品销售规划	114
第三节 销售业务管理	117
习 题	124
第八章 财务管理	125
第一节 成本费用管理	125
第二节 资金筹集管理	128
第三节 企业的资产	130
第四节 项目投资管理	132
第五节 税金和利润	133
习 题	137
第九章 企业管理常用应用文写作	138
第一节 管理制度	138
第二节 经济合同	140
第三节 商务信函	142
第四节 其他应用文书	146
习 题	149
参考文献	152



第一章 企业概述

第一节 企 业

一、企业的概念

企业是以营利为目的的经济组织。企业是国民经济的主要组成部分,是国家财政收入主要的提供者,税收的绝大部分来源于企业。企业的经营业务可以是多种多样的,但都以营利为目的,这是判断企业与非营利组织的标准。

二、企业的种类

企业按经营业务的性质,可以分为以下三类。

1. 生产企业

生产企业就是生产物质产品的企业,它们从大自然中取得物质产品或将原材料加工为物质产品。生产企业是物质财富的创造者,是国民经济的基础部门。生产企业包括农业企业、工业企业、建筑企业。

2. 流通企业

流通企业是指国民经济中流通领域中的企业,包括商业企业、货物运输企业、邮政和电信企业。它们从事物质产品或信息的传递业务,将物质产品由生产者转移到消费者手中,是社会再生产中的重要部门。

3. 服务企业

服务企业就是为企业、政府、事业单位和居民提供各种服务的企业。它们不生产物质产品,但为生产企业和流通企业提供资金、保险、技术服务,为行政事业单位和居民提供生活、餐饮、娱乐、旅游、旅行等服务。服务企业包括银行、保险、租赁等金融企业,房地产开发企业,旅客运输企业,旅游企业,居民服务企业,娱乐企业,技术服务企业及其他服务企业。

三、企业的组织形式

现代企业的组织形式分为个人独资企业、合伙企业和公司三种。

1. 个人独资企业

个人独资企业是由一个自然人投资,资产为投资人所有,投资人以其个人财产对企业债务承担无限责任的企业。

在个人独资企业中,企业是业主的个人财产,由业主直接经营。业主享有该企业的全部经

营所得。同时,对它的债务负有完全的无限责任。如果经营失败,出现资不抵债的情况,业主要用自己的家产来抵偿。

个人独资企业一般规模较小,内部管理机构简单。它的长处是设立和歇业的程序简单易行,产权能够比较自由的转让,经营者与所有者合一,经营方式灵活,决策迅速,利润独享,保密性强。精打细算、勤劳节俭是这类企业普遍具有的优点。

它的缺点在于:①企业本身财力有限,而且受偿债能力所限,贷款的能力较差,难于从事需大量投资的工商活动。个人独资企业需要扩大规模时,往往联合其他业主与其合伙经营。②企业的生命力较弱。如果业主无意经营或因健康状况无力经营,企业的业务就会中断。③企业经营好坏依赖于业主个人素质。但业主也可以聘用他人经营。

2. 合伙企业

合伙企业是由两个或两个以上的个人或法人联合经营的企业。合伙人分享企业所得,并对企业亏损共同承担责任。普通合伙人对企业债务承担无限责任,有限合伙人只承担有限责任。企业可由部分合伙人经营,其他合伙人仅出资并共负盈亏,也可由所有合伙人经营,还可以聘用合伙人以外的人经营。多数合伙企业规模较小,也有的合伙企业规模较大,甚至有几百个合伙人参加。

合伙企业与个人独资企业相比,主要有两大优点:①由于可以由众多的合伙人共筹资金,因而资本规模较个人独资企业大,也由于合伙人共负偿还责任,减少了贷款者的风险,它的筹资能力较个人独资企业大为提高。②一般合伙人对企业债务负有完全责任,意味着他们以自己的全部财产来为企业担保,因而有助于增强经营者的责任心,提高企业信誉。

合伙企业的主要缺点为:①它是依据合伙人之间的协议建立的,每当一位合伙人退出、死亡或一位新的合伙人被接纳,都必须重新谈判建立新的合伙关系。②筹集资金的能力受限于合伙人。同时,合伙人都有权代表企业从事经济活动,重大决策需经所有合伙人同意,因而容易造成决策上的延误和差错。③合伙人对合伙企业的债务负有连带责任,不以他投入的那部分资本为限。这种情况会使那些不能对企业经营活动行使控制权的合伙人面临危险。

一般说来,合伙企业的规模较小,资金需要较少。主持人的个人信誉至关重要的企业,如律师事务所、诊疗所等,可采取这种组织形式。那些规模经济要求较高、扩展迅速、提供标准化产品和服务的企业,由于需要筹集大量资金和不断接纳新的投资者,因而应以建立法人公司制企业为宜。

3. 公司

公司是以资本联合为基础设立的一种企业组织形式,是所有权与经营权分离的企业形式。公司的股东以其出资额或股份享受权利,承担义务。股东享有参与管理的权利和享受股利的权利,同时以其出资或股份向公司债务承担有限责任,即股东不以个人财产向公司承担偿债责任。在我国,公司分为有限责任公司和股份有限公司两种。

(1) 有限责任公司。有限责任公司是指由一个以上股东共同出资,每个股东以其认缴的出资额对公司行为承担有限责任,公司是以其全部资产对其债务承担责任的法人企业。

有限责任公司不对外公开发行股票,股东的出资额由股东协商确定,每个股东的出资额可以不同,股东交付股金后,不能自由流通,在其他股东同意下才可转让,并要优先转让给公司原有股东。

有限责任公司的股东通常有限额规定,我国规定公司股东人数必须在1~50人之间。当股东人数超过上限时,须向法院申请特许或转为股份有限公司。

在有限责任公司中,股东投入公司的财产与他们个人的其他财产脱钩,仅以出资额为限承担公司责任。因此,与合伙企业相比,股东承担的风险大为降低。此外,有限责任公司还具有设立程序比较简单、不必发布公告、不必公开账目、不必公开财务报表以及内部机构设置灵活等特点。有限责任公司的缺点是,筹集资金的范围和规模一般都较小,因此一般适宜中小企业。

(2)股份有限公司。股份有限公司是指注册资本金由等额股份构成,通过发行股票筹集资本,以其全部股本对公司债务承担有限责任的法人企业组织。它由对公司债务承担有限责任的股东组成。

股份有限公司的资本金总额分为每股金额均等的股份,在交易所上市的股份有限公司,其股票可在社会上公开发行,并可自由转让,但不能退股,以保持公司资本的稳定。公司中股东的身份、地位、信誉不再具有重要的意义,任何出资人都可成为股东。股东成为单纯的股票持有者,他们的权益主要体现在股票上,并随股票的转让而转移。这类公司的股东人数在法律上有最低限额规定,《中华人民共和国公司法》(以下简称《公司法》)规定至少是2人。

股份有限公司的产权分属于股东,股东有权分享公司的盈利。其途径是:①公司定期向股东支付股利。股利有两种形式:一是根据事先约定的利率向优先股股东发放股息;二是依企业盈利状况向普通股股东发放红利。②通过股票的升值获得投资收益。

股票的交易有两条途径。一是证券交易所上市,二是柜台交易。前者上市交易有一定优越性。如经审查可在交易所上市,有助于提高公司的信誉、知名度和资信度,股票价格变动可为公司经营决策提供重要依据等。但各国证券交易所为保障证券交易的质量,都对上市公司提出了较高的标准,公司要有足够的资金规模,要有多年良好的业绩,社会公开发行股票额占股本总额一定比例,记名股东不能少于最低限额等。经审查符合标准上市的公司只是少数。绝大多数股票转让是采取场外柜台交易。西方国家在交易所上市的股份有限公司约占1%~2%。

有限责任公司和股份有限公司的管理机构包括三个层次,即作为所有者的股东会或股东大会,作为法人及其法定代表的董事会和作为高层执行官员的总经理、常务董事。公司的最高权力机关是股东会或股东大会。它的例会一般一年一次,通常采取一股一票的原则进行表决,作出人事安排、公司重大经营决策以及收入分配等决定。具体来说,作为最高决策机构的股东会或股东大会拥有对剩余收入的索取权;在审议董事会关于修改公司章程、公司合并、出卖全部财产的建议和财务报告时的投票权;对高层经理人员的任命和解雇权,对董事会的起诉权;对公司经营管理活动的知情权和监察权。由于股东会或股东大会无法适应及时作出具体经营决策的需要,需选出少数人组成董事会。董事会聘任总经理和其他高级主管人员。董事和经理人员是作为由所有者授权的代理人,代表股东经营管理企业。

董事会是股东会或股东大会的执行机关,董事会成员作为股东的受托人,承担受托责任,全权负责制定经营管理战略,任命高层执行官员(即总经理),任命由总经理提名的副总经理。董事长是公司的法定代表人。董事会有权随时撤换不称职的高层执行官员。事实上,在现代大公司中,高层执行官员大多由总经理提名,董事会只起战略指导和监控作用,企业的控制权

一般掌握在高层经营管理人员之手。

在公司中,所有者与经营者、股东与高层经理人员之间形成了委托与代理的关系。委托人和代理人各自追求自己的目标。作为委托人的股东要求经理人员尽职尽责,执行好经营和指挥的职能,以便取得更多的盈利。作为代理人的高层经理人员追求的是社会地位及个人收入最大化。二者的差异需要一套有效的激励机制加以协调:①公司聘用一定数量的外部董事,设立独立的审计稽核机构(如监事会等),对经理人员进行监督;②根据经理人员工作业绩实行物质奖惩。高层经理人员的报酬决定是由薪酬委员会拟订,提交董事会审议并批准。其报酬所采取的形式有薪金、奖金、在职消费和股票或股票期权。

为了保护股东和债权人的利益,各国法律都要求股份有限公司的账目必须公开,在每一年度终了及年中时发布公司的财务报告,以供股东和债权人查询。

股份有限公司与有限责任公司相比,二者的区别如下。

1)股份有限公司规模较大,股东人数没有上限规定,股份可自由转让,董事可向社会聘任。

2)筹集资本金的方式不同。有限责任公司不发行股票,而是通过公司股东协商集资入股的方式筹集资本金。股份有限公司筹集资本金的方式有两种:①定向募集。由公司发起人认购股份,以及向一定范围的投资者募集股份。②社会募集。除公司发起人认购股份外,其余股份可在社会上公开发行股票募集。《公司法》规定,采取定向募集方式的公司不得发行股票,应以股权证代之;采取社会募集方式的公司可发行股票。

3)股份有限公司可凭借大规模的筹资能力,提高市场竞争力。

4)股票可迅速转让,提高了资本流动性,并且,股东认为公司经营不善会抛售股票,将资金投入其他公司。众多的股东出售股票可能导致某些收购者接管公司和撤换经理人员,即“用脚投票”。这种情况将对公司经理人员形成压力,鞭策他们努力提高企业经济效益。

股份有限公司也有其缺点,如公司设立程序复杂,组建和停业不像其他类型公司那样简便;公司营业情况和财务状况向社会公开,保密性不强;股东购买股票主要是取得股利和股票升值获利,缺少对企业长远发展的关心;等等。尽管如此,股份有限公司仍然是现代市场经济中最适合大中型企业的组织形式。

公司与合伙制企业比较,其优点是:①股东只对企业债务负有限责任。因此股东的风险要比合伙人小得多,从而使公司成为筹集大量资本良好的企业组织形式。②具有独立生命力。公司一旦建立,其业务不会因为股东死亡或股权转让而终止。③决策及时,在业务决策上,只需多数同意,不必一致通过。④公司的经济行为受有关法律的限制和保护,有利于政策连续性和减少差错。

四、企业的设立

1. 企业设立的条件

(1)投资人符合要求。

1)个人独资企业要求投资人必须是一个自然人,且为中国公民。

2)合伙企业要求有两个以上的合伙人,自然人或法人均可。

3)有限责任公司要求股东人数必须是50人以下,股东为自然人或法人均可。

4)股份有限公司要求股东人数应有2人以上,股东为自然人或法人均可。

(2)有合法的企业名称。

1)个人独资企业和合伙企业的名称不得使用“有限责任”、“公司”的字样。

2)有限责任公司的名称必须标明“有限责任公司”字样。

3)股份有限公司的名称必须标明“股份有限公司”字样。

(3)有投资人的出资。

1)个人独资企业和合伙企业没有出资额数额的限制。

2)有限责任公司的出资额有最低限制:通常为3万元,1人公司为10万元。

3)股份有限公司的出资额最低限额为500万元。

(4)有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件。生产经营场所包括企业的住所和与生产经营相适应的处所。住所是企业的主要办事机构所在地,是企业的法定地址。

(5)有必要的从业人员。企业要有与生产经营范围、规模相适应的从业人员。

(6)有合伙协议或公司章程。合伙企业要有合伙人达成的书面合伙协议,有限责任公司和股份有限公司要有股东共同制定的公司章程。

(7)要有公司的组织机构。公司的组织机构包括有限责任公司的股东会以及股份有限公司的股东大会、董事会或执行董事、监事会。

(8)股份有限公司的股份发行符合法律规定。这些规定主要包括:发起人认购和公开募集股份的比例,取得股票发行资格,申请股票发行的批准,验资等。

2. 企业设立的基本程序

(1)个人独资企业和合伙企业设立的程序如下:

1)向工商行政管理机关提供申请。

2)进行工商登记,领取营业执照。

(2)公司设立的程序如下:

1)发起人订立发起协议。

2)制定公司章程。

3)向政府有关部门申请批准。

4)认购股份或缴纳出资。

5)成立股东会或召开公司创立大会(即首次股东大会)。

6)建立公司组织机构,并确定董事长、董事、监事、经理人选。

7)向工商行政管理机关申请设立登记,领取营业执照。

8)有限责任公司向股东签发出资证明书,股份有限公司依法公告。

另外,企业设立后还要进行税务登记。

第二节 工业企业

一、工业企业的范围

工业的范围包括三个部分,即自然资源开采、对采掘品和农产品加工以及工业品修理。相应地,工业企业包括以下三类企业。

1. 自然资源开采企业

自然资源开采企业指对天然形成的自然资源的开采,包括矿物资源和生物资源的开采。矿物资源包括金属矿和非金属矿,如铁、铜、金、煤、石油、天然气等。生物资源包括天然植物和动物,如天然森林、天然鱼类等。但由于海洋渔业与人工养鱼不易区分,我国目前未将海洋捕捞划入工业。对生物资源开采要与农业相区别,农产品是人工培育的产品。

2. 采掘品和农产品加工企业

对采掘品加工,就是对开采来的自然资源产品进行的一系列加工。例如,将金属矿石加工成金属,再加工成零部件、机器;将石油加工成汽油、柴油等;将煤加工成焦炭和其他化工原料,进而加工成化工产品;将木材加工成木制品等。

对农产品加工,就是将初级农产品加工成食品或服装等,如粮油加工,食品加工,棉、麻、毛纺织,果品加工,制糖等。

3. 工业品修理企业

对工业品修理,就是对机器、工具、车辆等工业产品的修理活动。对工业品修理可视做对工业产品的继续加工,所以也划归工业。但对于那些为居民服务的小商品修理,如家电维修、修自行车、修摩托车、修伞、修灶具等划归服务业。房屋、建筑物维修属于建筑业,不属于工业。

二、工业企业的分类

1. 按产品的用途划分

按产品的用途,工业企业可以分为重工业和轻工业两大类。

(1)重工业。加工制造生产资料的工业为重工业,重工业是工业的基础,也是其他物质生产部门的物质基础。重工业提供社会生产的工具和主要原材料。

重工业又可以分为以下三类:

1)采掘工业,是指对自然资源开采的工业部门,即指石油开采、煤炭开采、金属矿开采、非金属矿开采和木材采伐工业等。

2)原料工业,是指提供制造工业所需的原材料和动力、燃料的工业。它包括金属冶炼和加工、炼焦和焦炭化学、化学原料、水泥、锯材及人造板等原料工业,以及电力、石油和煤炭加工等动力燃料工业。

3)制造工业,是指对原材料进行加工制造的工业。它主要是制造现代化的生产工具,其产品一般多为重工业的最后成品,包括有农业机械、工业设备、现代交通工业、建筑施工机械制造业,装配机械设备所需的构成件制造业,建造劳动条件(如厂房、铁道等)的金属结构、水泥制品等工业,以及制造农业生产资料的化肥、农药等工业。

采掘工业是整个工业,特别是重工业的基础,必须优先发展,才能满足和保证整个工业的顺利发展;原料工业提供制造的原材料,对制造工业和轻工业的发展影响很大;制造业为工业和国民经济各部门提供现代化的生产工具,它关系到国民经济的技术改造和现代化的实现。

(2)轻工业。生产生活资料的工业为轻工业,它为人民生产生活提供消费品,是提高人民物质和精神生活水平的保证。

轻工业又可以分为以下两类:

1)以农产品为原料的轻工业,包括粮油加工,棉、麻、毛纺织,服装制造,造纸,皮革加工、食品加工,烟草工业等。

2)以非农产品为原料的轻工业,即以工业产品为原料的轻工业,包括日用金属制品制造、日用化工产品制造、化学纤维制造、日用玻璃制造、陶瓷制造、家用电器制造、自行车和摩托车制造、家具制造、计算机制造、医疗器械制造、文体用品制造等。

2. 按部门划分

根据产品的经济用途、使用原材料和生产技术,工业企业可划分为以下 20 类。

(1)黑色金属工业。包括钢铁、铬、锰等金属的开采和冶炼

(2)有色金属工业。包括金、银、铝、镍、锑、锡等金属的开采、冶炼和加工。

(3)煤炭工业。即煤炭的开采和初加工。

(4)石油工业。包括石油和天然气的开采。

(5)石化工业。包括炼油、合成纤维、合成橡胶、有机化学原料生产。

(6)化学工业。包括化肥、酸、碱、电石、油漆、焦炭、轮胎等的生产。

(7)电力工业。包括发电和供电。

(8)森林工业。包括木材采运和木材加工。

(9)机械工业。包括各种机械、配件、汽车、船舶等的制造。

(10)电子工业。包括通信设备、广播电视设备、电子元件、计算机等的制造。

(11)核工业。包括核燃料武器、核仪器设备的制造和铀的开采与冶炼。

(12)航天工业。即航天设备制造。

(13)航空工业。包括飞机及空降设备等的制造。

(14)兵器工业。包括各种军事武器、设备、炮弹、枪弹、炸药的制造。

(15)建材工业。包括各种建筑材料(水泥、砖、耐火材料、石灰、地板、墙面等)、平板玻璃、玻璃纤维、石棉、石膏等的生产。

(16)轻工业。包括造纸、盐业、制糖、钟表、缝纫机、自行车、饮料、酒、电冰箱、洗衣机、印刷、塑料制品、照相机、日用化学制品、日用陶瓷制品、灯泡、食品、文教体育用品、日用染品、工艺美术制品、皮革毛皮制品等的生产。

(17)纺织工业。包括化学纤维纺织、棉纺织、毛纺织、麻纺织、绢纺、丝织、印染、缂丝等。

(18)医药工业。包括各种中、西医药制造。

(19)烟草工业。包括各种卷烟生产和烟叶复烤。

(20)市政公用工业。包括城市自来水供应、煤气供应、供热等企业。

3. 按规模划分

工业企业按规模大小划分为大型企业、中型企业、小型企业和微型企业。

(1)大型企业的标准为:从业人员 1000 人以上,且年营业收入 4 亿元以上。

(2)中型企业的标准为:从业人员 300 人及以上,1000 人以下;且年营业收入 2000 万元及以上,4 亿元以下。

(3)小型企业的标准为:从业人员 20 人及以上,300 人以下;且年营业收入 300 万元及以上,2000 万元以下。

(4)微型企业的标准为:从业人员 20 人以下,或年营业收入 300 万元以下。

第三节 工业企业管理

一、工业企业管理的职能

1. 决策和计划

决策是企业对经济发展和经营目标以及其他手段的抉择。正确的决策能够指导人们有效的活动,从而获得良好的结果。错误的决策则会产生错误的行为,使人们得到失败的教训,甚至产生巨大的损失和严重的后果。所以,决策是企业管理的首要职能。

正确的决策来自周密的调查研究,掌握市场信息,取得定量数据,预测未来的趋势,并经过方案的评价和综合平衡而得出的最优决断。

计划就是根据决策目标作出的具体安排。在工业企业,计划是各项工作中的“龙头”。只有充分发挥计划的职能作用,才能使各个方面和各个环节以至每个职工都有明确的奋斗方向,才能把各项工作有效地组织起来,建立起正常的生产秩序和工作秩序。企业的经营规模越大,生产经营过程越复杂,计划的职能作用就越重要。所以,计划职能是现代工业企业不可缺少的重要职能。

2. 组织和指挥

组织就是将企业生产经营活动的各要素、各部门、各环节在空间和时间的联系上,在劳动分工与协作上,在上下左右的相互关系上以及对外往来上,合理地组织起来,形成一个有机的整体,使企业的人、财、物等得到最合理的运用。

组织职能的执行,要从企业生产经营的具体情况出发,服从于企业经营方针和决策。组织职能水平高低,在一定程度上决定企业的工作效率和生产经营活动的成果。

指挥就是为了达到既定目标,发挥领导艺术,对下级和下属进行布置和指导,使企业的生产经营活动有条不紊地正常进行。没有正确的指挥,计划和组织的职能也不可能顺利实现。

3. 协调和控制

(1)协调也称调节。为了有效地实现企业的目标,使企业内部以及对外的工作能保持良好的配合关系,就需要进行协调活动。

协调可分为纵向协调和横向协调、对内协调和对外协调。纵向协调就是对企业内部各级之间的协调,横向协调则是对部门之间的协调;对内协调就是企业内部的协调,对外协调则是对企业与其他单位之间的协调。协调是一项综合性的职能,要做好协调工作,关键在于使全体职工明确企业的生产经营目标和决策计划内容,树立全局的观念,克服本位思想,加强互相协作,消除扯皮现象。

(2)控制又称监督,它是同计划紧密联系在一起的。没有计划,控制也失去了依据。有了计划,没有控制,计划的实现也可能落空。因此,控制和计划都是企业管理中互相配合、不可缺少的重要职能。

控制主要是对企业生产经营活动过程进行考察,把实际执行的情况与原定的计划、目标进行对比,找出差异,分析原因,采取对策,解决问题。

实现控制的职能,要求企业建立和健全一系列的规章制度,特别是应该明确的责任制,有完整的定额管理制度和严格的经济核算等。

二、工业企业管理的内容

工业企业管理的内容,就是工业企业的生产经营活动。工业企业的生产经营活动,主要包括供、产、销、人、财、物等方面,因而工业企业管理的内容包括以下几个部分。

1. 物资采购与储存管理

物资采购主要是原材料采购,是生产过程得以进行的首要环节,合理地规划原材料的采购批量、采购时机、储存定额,完成库存管理工作是生产正常进行的保证,也是提高资金利用效果、提高企业经济效益的重要一环。

2. 生产管理

生产管理是指对企业的全部生产活动进行综合性的管理,从事生产活动是工业企业最基本的特征。做好生产管理工作,可以合理地组织企业的生产活动,充分利用企业资源,有效地进行生产控制,提高企业的生产效率,保证按品种、按质量、按数量和按期限完成企业的生产任务。

3. 销售管理

企业生产的目的是要把生产的产品销售出去,实现其价值,取得收入,以获取利润。所以,销售是企业经营活动的中心环节,销售管理就是工业企业管理的主要内容。

4. 劳动管理

劳动是基本的生产要素,在任何工业生产过程中,劳动力是最基本的生产力。任何工业生产过程,都必须有三个基本条件,一是具有熟练生产技术和能力的劳动者;二是劳动手段;三是劳动对象。在生产过程中,劳动者直接或间接地运用劳动手段,使劳动对象发生物理的、化学的变化,成为合乎社会需要的产品。加强劳动管理,提高劳动时间利用率和劳动生产率,是提高企业经济效益的重要措施。

5. 设备管理

工业企业的机器设备是生产的工具,是企业生产的物质技术基础。设备的技术状态,对产品的数量、质量以及工业企业的生产经营成果都有着重大的影响。因此,合理地使用设备,及时地维修设备,不断加强设备管理,就成为工业企业管理中一个十分重要的问题。加强设备管理,提高设备利用率,合理利用设备,是提高企业资金利用效果和经济效果的重要保证。

6. 技术管理

企业竞争优势是企业在竞争性市场中存在和发展的核心,竞争优势归根结底产生于企业为客户所创造的价值。竞争的优势来源于产品的技术优势、成本优势和销售优势,这些优势的取得根本在于企业的技术创新。技术创新包括新产品的开发、新技术在生产过程中的应用、开辟新的原材料供应来源、开拓新的市场、进行技术改造等。做好技术管理工作,不断开展技术创新,是提高企业竞争力的保证。

7. 财务管理

工业企业的财务管理,就是利用货币、价值形式对企业的生产经营活动进行综合的管理。它是企业资金的形成、分配和使用过程中的各项管理总称。加强财务管理,对于促进生产的发展,加强经济核算,增加利润,节约资金有着巨大的作用。

三、工业企业管理的组织机构

1. 公司制企业的组织机构

公司制企业(有限责任公司和股份有限公司)的组织机构包括股东会或股东大会、董事会或执行董事、经理、监事会等。各机构之间的关系如图 1-1 和图 1-2 所示。

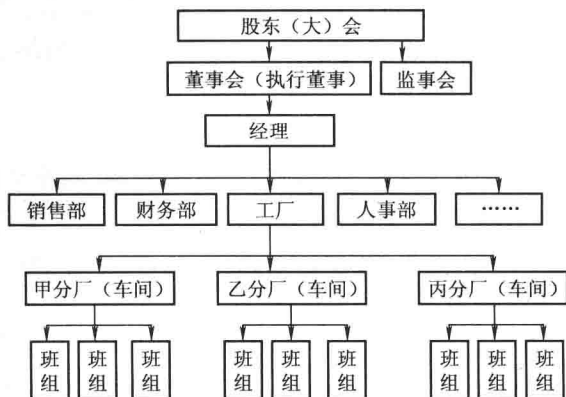


图 1-1 直线制示意图

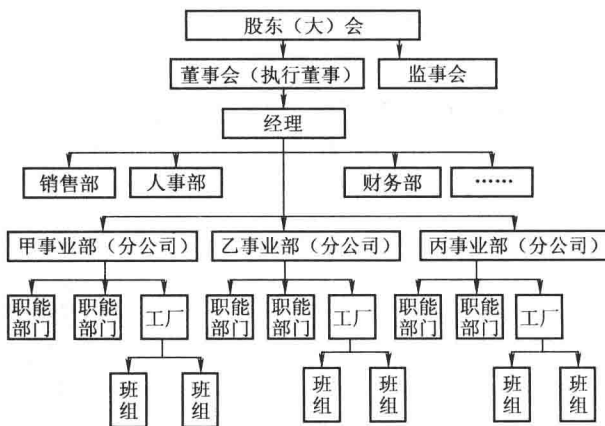


图 1-2 事业部制示意图

各机构的职权如下。

(1) 股东(大)会的职权。

- 1) 决定公司的经营方针和投资计划。
- 2) 选举和更换董事, 决定有关董事的报酬事项。
- 3) 选举和更换由股东代表出任的监事, 决定有关监事的报酬事项。
- 4) 审议批准董事会的报告。
- 5) 审议批准监事会或者监事的报告。
- 6) 审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案。
- 7) 审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案。
- 8) 对公司增加或减少注册资本作出决议。

- 9)对发行公司债券作出决议。
- 10)对股东向股东以外的人转让出资作出决议。
- 11)对公司合并、分立、变更公司的形式、解散和清算等事项作出决议。
- 12)修改公司章程。

(2)董事会的职权。

- 1)负责召集股东(大)会,并向股东(大)会报告工作。
- 2)执行股东(大)会的决议。
- 3)决定公司的经营计划和投资方案。
- 4)制定公司的年度财务预算方案、决算方案。
- 5)制定公司的利润分配方案和弥补亏损方案。
- 6)制定公司增加或者减少注册资本的方案。
- 7)拟订公司合并、分立、变更公司形式、解散的方案。
- 8)决定公司内部管理机构的设置。

9)聘任或者解聘公司经理(总经理),根据经理的提名,聘任或者解聘公司副经理、财务负责人,决定其报酬事项。

10)制定公司的基本管理制度。

(3)经理的职权。

- 1)主持公司的生产经营管理工作,组织实施董事会决议。
- 2)组织实施公司年度经营计划和投资方案。
- 3)拟订公司内部管理机构设置方案。
- 4)拟订公司的基本管理制度。
- 5)制定公司的具体规章。
- 6)提请聘任或者解聘公司副经理、财务负责人。
- 7)聘任或者解聘除应由董事会聘任或者解聘以外的负责管理人员。
- 8)公司章程和董事会授予的其他职权。

(4)监事会的职权。

- 1)检查公司财务。
- 2)对董事、经理执行公司职务时违反法律、法规或者公司章程的行为进行监督。
- 3)当董事和经理的行为损害公司的利益时,要求董事和经理予以纠正。
- 4)提议召开临时股东会。
- 5)公司章程规定其的其他职权。

(5)各职能部门和厂长的职权。各职能部门和厂长负责执行经理安排的工作任务,对经理负责是企业生产经营活动的具体执行机构,企业的各项计划、政策都是通过这一管理层来落实和实现的。

(6)事业部的职权。事业部的基本特点是把企业的生产经营活动按产品大类或地区划分部门,设立若干事业部。各事业部在公司统一领导下,实行独立经营、单独核算,承担盈亏责任;各事业部是实现总公司目标的责任单位;各事业部统一管理所属产品或地区的生产、销售、采购等全部活动,在经营管理上拥有相应的独立自主权,对公司赋予的任务负全面责任。事业部一般适用于经营多样化、规模大、市场覆盖地区广、产品品种多、市场变化快、产品间工艺差