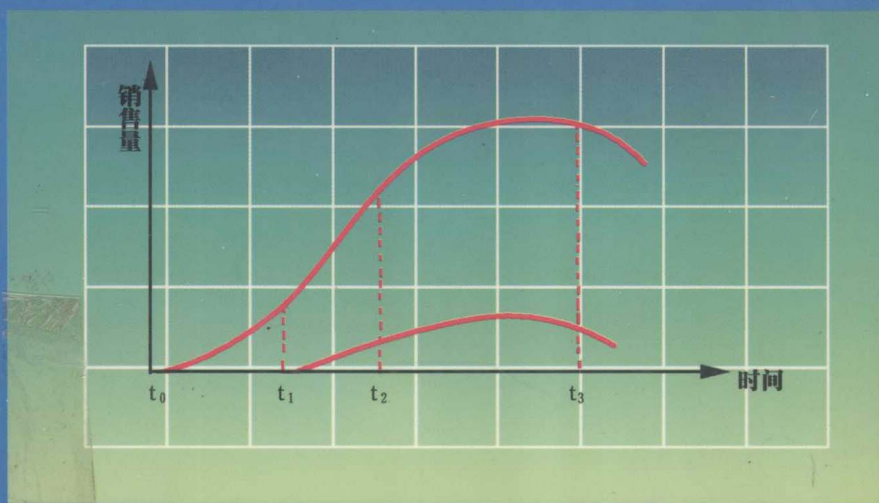


工商企业管理

GONGSHANG QIYE GUANLI

史丽萍 沈云岗 主编

许广义 主审



哈尔滨工程大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

工商管理.史丽萍,沈云岗 主编.

—哈尔滨:哈尔滨工程大学出版社,2001.6

ISBN 7-81073-162-9

I.工... II.①史...②沈... III.工商企业—企业管理—教材 IV.F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 033277 号

哈尔滨工程大学出版社出版发行
哈尔滨市南通大街 145 号 哈工程大学 11 号楼
发行部电话:(0451)2519328 邮编:150001
新华书店经销
哈尔滨工业大学印刷厂印刷

*

开本 850mm × 1 168mm 1/32 印张 11.9375 字数 291 千字
2001 年 6 月第 1 版 2001 年 6 月第 1 次印刷

*

印数:1~2 000 册
定价:16.00 元

前 言

建立社会主义市场经济,顺应世界经济一体化发展趋势,提高企业整体管理水平成为关键所在。企业整体管理水平的状态不仅与企业的各级管理者密切相关,而且与企业的全体成员密切相关,更与未来的后备队伍的状况密切相关。提高企业竞争力的关键也在于此。

本书从企业管理的基本原理出发,按照企业管理系统的建立、企业管理系统的运行、企业管理的诊断与调整的生命顺序,来构建学科体系。力求在兼顾工业和商业企业特征的同时,从实际出发,理论联系实际,并吸收当代企业管理科学的最新成果和观念,充分体现科学、实用、新颖的编写宗旨。

为便于复习和掌握相关章节的内容,本书还在各章后配备了本章小节和各类练习题及案例等以备选用。

本书是编者在多年教学实践基础上编撰而成。第十一章、第十二章和第十三章由哈尔滨工程大学史丽萍编写;第一章、第二章、第三章由黑龙江商业大学沈云岗编写;第四章、第五章、第六章和第十七章由哈尔滨工程大学马永红编写;第七章、第八章、第十五章和第十六章由哈尔滨理工大学陈洪彬编写;第九章、第十章、第十四章由哈尔滨工程大学金振声编写。由于作者水平所限,在书中难免存在不妥之处,望各位读者批评指正。

本书可做为大学本科生、专科生学习工商企业管理课程之教材,也可做企业各类人员管理知识培训教材。

编者

2001年4月

目 录

第一部分 原理篇

第一章 企业

第一节 企业的概念	1
第二节 企业的特征	2
第三节 企业的产生与发展	4
第四节 企业的类型	7
本章小结	18
习 题	18

第二章 企业形态

第一节 我国传统的企业形态	19
第二节 现代企业形态	21
本章小结	25
习 题	25

第三章 管理与企业管理

第一节 管理及其职能	26
第二节 管理思想的演变	30
第三节 企业管理及其发展趋势	36
本章小结	39
习 题	40

第四章 企业管理一般原理及相应原则

第一节 系统原理	41
第二节 人本原理	46

第三节 动态原理	49
第四节 效益统一原理	53
本章小结	56
习 题	56
第五章 现代企业与现代企业制度	
第一节 现代企业的基本特征	59
第二节 现代企业制度	67
第三节 我国国有企业改革	70
本章小结	75
习 题	76

第二部分 计划篇

第六章 计划管理

第一节 计划及作用	83
第二节 企业的计划体系	86
第三节 企业计划的编制执行与控制	89
本章小结	93
习 题	94

第七章 预 测

第一节 预测概述	97
第二节 定性预测方法	100
第三节 定量预测方法	104
本章小结	111
习 题	111

第八章 决 策

第一节 经营决策概述	113
------------------	-----

第二节 确定型决策方法	116
第三节 风险(随机)型决策方法	125
第四节 不确定型决策方法	129
本章小结	131
习 题	132
第九章 项目管理	
第一节 项目管理概述	137
第二节 项目管理的计划与控制	143
第三节 项目管理组织	163
第四节 项目管理与网络计划技术	166

第三部分 组织篇

第十章 新产品开发

第一节 产品寿命周期	181
第二节 企业技术改造的基本原则	186
第三节 新产品开发	189

第十一章 价值工程

第一节 价值工程原理	198
第二节 价值工程的实施步骤与方法	202
第三节 方案的创造与实施	204
本章小结	207
案 例	207

第十二章 技术经济分析

第一节 技术经济分析概述	214
第二节 经济性评价基本要素	215
第三节 经济性评价方法	222

本章小结	230
习 题	230

第四部分 控制篇

第十三章 质量管理

第一节 质量管理概述	232
第二节 质量管理及其发展	236
第三节 全面质量管理	239
第四节 ISO9000 系列	243
习 题	248

第十四章 先进的企业管理方式

第一节 准时生产方式	252
第二节 物料需求计划(MRP)与制造资源计划(MRP II)	264
第三节 虚拟企业组织	277
第四节 供应链管理	282
案 例	296

第五部分 改进篇

第十五章 企业管理创新

第一节 企业管理创新概述	299
第二节 企业基层管理创新	301
第三节 创造性解决问题的方法	308
本章小结	324
习 题	325

第十六章 企业再造

第一节	企业再造产生的背景	326
第二节	企业再造的概念与特征	332
第三节	企业再造的方法	336
本章小结		342
习 题		342
第十七章	企业诊断	
第一节	企业诊断的含义及步骤	349
第二节	企业诊断的重点和内容	353
第三节	企业决策诊断	354
第四节	企业领导行为和管理情境因素诊断	359
第五节	企业经济效益的诊断	361
本章小结		363
习 题		363

第一部分 原理篇

第一章 企 业

企业:经济机体的细胞,影响整个机体的活力;社会大厦的基础,影响人民生活的质量。

第一节 企业的概念

所谓企业,就是指为了满足某种社会需求,而从事生产、流通或服务等活动,实行自主经营、独立核算、自负盈亏,具有法人资格的经济组织。

作为企业,必须具备以下基本条件:

1. 物质条件。拥有一定数量和质量的生产经营设备和资金。
2. 活动空间。具有从事一定规模的生产和经营活动的场所。
3. 人力资源。拥有一定数量的,具有一定知识和技能的生产者和经营管理人员。
4. 社会职能。企业必须是整个社会分工体系中的一个环节,承担社会再生产过程中的生产、流通等某种社会经济职能。
5. 法人资格。企业实行自主经营、独立核算,享受法律授予

的权力并承担相应的义务。

6. 经济组织。企业从事经济活动的目的是取得盈利,同时也要承担相应的社会责任。

第二节 企业的特征

企业是社会生产力发展到一定水平上的产物,是在一定社会生产方式条件下,从事生产和经营活动的经济组织。因此,企业在生产力和生产关系两个方面,都具有一些基本特征。了解企业特征有利于加深对企业的认识,从而有利于加强对企业的管理。

一、企业的一般特征

与生产力相联系的企业特征,也称企业的一般性,主要表现在以下几个方面:

1. 社会分工与协作

生产力越发展,专业化社会分工越发达。因而,企业与企业之间、企业与其外部环境之间的联系也越来越密切,企业间的协作关系也越密切。

每一个企业实际上都处在整个社会分工体系的某个环节上,承担着某种社会经济职能。所有的企业共同承担着满足社会需求的任务。某一个企业如果脱离了满足社会需求的社会分工体系的任何一个环节,该企业就会失掉其存在的社会必要性,从而被社会所淘汰。

社会分工引起了企业之间,以及企业与其他部分之间的协作和联系;社会需求则指导企业为什么而协作和联系。

2. 企业内部的分工与协作

企业是通过内部的分工与协作关系来完成其所承担的社会经济职能的。企业内部的分工与协作既包括横向上各部分、各环节间的分工与协作,又包括纵向上各层次间的领导与隶属关系。

合理地组织企业内部的分工与协作关系,有利于提高群体效率,减少内耗,高效地实现企业的社会经济职能,从而求得企业在其特定环境中的生存与发展。

3. 一定的科技含量

任何一个企业都有一定的科技含量,它不仅体现在生产和经营的物质手段上,还体现在管理方法、人员素质等多方面。

随着生产力的发展,企业的科学技术含量也在不断地提高,为社会创造着更多和更新的财富,甚至改变着人们的生活方式。因此,任何一个企业都必须具备与其所处的时代相适应的科技含量。先进的科学技术有利于企业的快速发展,落后的科学技术不利于企业完成其所承担的社会经济职能,甚至会被时代所淘汰。

4. 一定的企业规模

任何一个企业都有一定的规模。一方面,随着协作关系的不断密切,企业联合不断深化,企业规模向大型化发展。企业大型化有利于提高企业的规模效益、合理利用资源、提高竞争力和抗风险能力,增强科技开发能力等。另一方面,由于专业化分工的不断发展,也造就了一些专业化程度高、知识和技术密集型的小规模企业。这种企业投资少,见效快,具有某一专业领域中的知识技术优势,机动灵活,适应性强,效率高,因此有其独特的生存空间。

二、企业的社会特征

与生产关系和利益关系相联系的企业特征,也称企业的社会特征,主要表现在以下几个方面:

1. 企业是独立自主的商品生产者和经营者

首先,企业具有经济上和利益上的独立性。企业以自己的名义占有并支配一定数量的资产,为实现经济利益最大化而从事商品生产和经营,并为此而承担相应的风险。

其次,企业具有经营和管理上的独立性。企业根据社会需要进行自主决策,以便更有效地组织生产要素,实现尽可能多的经济利益。

外在的强制干预会削弱企业的独立性,因而会挫伤企业的经济活力,导致经济的停滞不前。

2. 企业具有一定的生产资料所有制形式

企业不仅是社会生产力的基本载体,同时也是所有制的基本体现者。我国现阶段实行以公有制为主体的多种所有制成分并存的生产资料所有制形式。某一企业内部,也可以有多种所有制成分并存。

多种所有制成分并存,既符合我国现有生产力的发展水平,又有利于推动我国国民经济的快速发展。改革开放 20 余年的事实已经证明了这一点。

第三节 企业的产生与发展

作为生产的组织形式和社会的基本经济单位,企业是在社会生产力发展到一定水平的基础上,随着商品生产和商品交换而产生和发展的。

在自然经济占统治地位的社会,随着生产力的发展,出现了许多手工作坊,其中较大的手工作坊具有一定的生产规模,并有一定数量的劳动者。但是,手工作坊并未形成社会的基本经济单位,所生产的产品是供统治阶级消费之用,不是为了商品交换,不是追求价值的增殖,不发生经营活动,因此这些手工作坊并非严格意义上的企业。

随着生产力水平的提高,商品生产和商品交换的发展,社会的基本经济单位在资本主义社会发生了根本变化,企业产生了。促进这一变化的主要因素有:

1. 大量自由民的出现,成了产业后备军。
2. 机械、设备的广泛使用,为企业准备了物质技术条件。
3. 财产私有制的不断完善和银行、货币制度的建立,为企业

提供了金融保障。

4. 市场的进一步扩大,为企业开辟了广阔的发展空间。

企业的发展,经历了以下三个基本阶段。

一、手工业生产时期

手工业生产时期是指,从封建社会后期的家庭手工业,经过商人雇主制这种过渡形态,到工场手工业,在生产的组织形式上,逐渐形成了企业的雏形。从16世纪到17世纪,西方一些国家资本主义原始积累的速度加快,资本的力量向海外扩张,大规模地剥夺农民土地,迫使家庭手工业瓦解,并开始向资本主义工场手工业转化。商人雇主制是这一转化中的过渡形态,它是一种以商业资本为中心的组织形式。最初是由商人为手工业作坊提供原材料,并收购和销售其产品,这就形成了以商号为中心的,许多小手工业作坊结合形成的一种松散的生产联合体。这时手工作坊在生产上还是独立的,但在流通领域已被商业资本控制了。后来,商人由“包买”产品发展为“包买”劳动力,即家庭手工业者不以出卖产品的形式,而以出卖劳动力的形式去替商人工作,这样就形成了真正意义的商人雇主制。在商人雇主制的基础上,又发展成商人提供统一的劳动场所,对生产中的分工协作进行统一的直接管理,这样就完成了由家庭手工业向工场手工业的过渡,出现了企业的雏形。

工场手工业具有区别于家庭手工业的明显特征:

1. 规模大,有同时雇佣几百人的大型工场。
2. 产业结构更完善,在许多行业都建立了工业工场。
3. 大量使用机器进行生产。
4. 工场内部形成了较为完善和严密的分工和协作关系。

二、工厂生产时期

随着工场手工业的逐步发展和资本主义生产关系的不断扩展,西方各主要国家相继进入工业革命时期。在工业革命过程中,出现了一系列新技术、新发明,大型机器,尤其动力机得到普遍的

使用,集中生产的工厂迅速增加,工厂大工业迅速发展。到 19 世纪,工厂制度先后在英国和德国等国的各个主要行业建立起来,工场手工业的发展完成了一次质的飞越,真正意义上的企业形成了。

对于工场手工业而言,工厂制度的主要特点是:

1. 工厂具有较雄厚的资本实力,分散的小型生产者难以与其竞争。

2. 采用机械化生产,大量地节省了人力并大幅度地提高了生产效率和效益。

3. 掌握生产技术和工艺的手工业者形成了一批产业队伍,为工厂制度提供了必要的人力资源。

4. 工厂内部具有更为深化和严密的劳动分工和协作关系,生产走向社会化。

三、企业生产时期

工厂制度的建立,顺应了商品经济发展的需要,并推动了生产力的大发展。从 19 世纪末到 20 世纪初,工厂的发展十分迅速,生产的组织形式也发生了更迅速更深刻的变化,企业作为整个国民经济一个基本经济单位的地位得到最后确立,工厂生产时期过渡到了企业生产时期。这时资本主义也从自由资本主义完成了向垄断资本主义的过渡。

对于工厂生产时期而言,企业生产时期的主要特点是:

1. 生产规模空前扩大,出现了辛迪加、托拉斯和康采恩等多种垄断组织。这些组织往往又是跨地区和跨国家的。垄断加剧了竞争和企业之间的兼并,使生产进一步走向集中和规模化经营。

2. 不断地研发和采用新技术和新设备,生产的科技含量不断提高,使生产技术迅速发展。

3. 建立和采用一系列科学管理制度和管理理论,使管理从传统经验型过渡到科学管理阶段。

4. 管理权和所有权相互分离,形成了专门从事经营管理的经

理阶层,有限责任制最终确立,现代企业制度逐步形成。

5. 企业在整个社会经济生活中的作用越来越大,所承担的社会责任也越来越多,而且越来越重要,并且向政治、军事、外交、文化等各方面渗透。

第四节 企业的类型

按照不同的标准,可以把企业划分为不同的类型。以劳动对象为主要标准,可以把企业分为以下八种基本类型:农业企业、制造企业、流通企业、金融企业、交通运输企业、邮电通讯企业、建筑安装企业和房地产企业等。

一、农业企业

所谓农业企业是指从事农、林、牧、副、渔等生产经营活动,以动植物和微生物为主要劳动对象,以土地为基本生产资料,通过养殖动植物和微生物来满足人们需要的企业。

(一) 农业企业的种类

1. 种植企业,是通过栽培农作物而取得产品的企业。其劳动对象还可以进一步细分为粮食作物、经济作物、饲料作物,以及蔬菜、花卉园艺作物等。

2. 林业企业,是指培育、保护和利用森林资源的生产企业,包括造林、营林和对成熟林的采伐和利用。

3. 畜牧企业,是指利用动物的生理机能,通人工饲养、繁殖以取得畜产品的企业,包括家禽、家畜的饲养企业,也包括对某些野生动物进行商业化饲养的企业。

4. 渔业企业(也称水产业),是指从事养殖和捕捞水产经济动植物的企业。

5. 副业企业,是指除了农、林、牧、渔以外的,从事其他产品生产的企业。

（二）农业企业的特点

由于许多自然因素直接参与农业企业的生产过程,因此,农业企业的基本特征是其生产过程受自然条件的影响非常之大,具有强烈的季节性和地域性。其表现为以下三个方面:

1. 生产周期长。由于农业生产过程要依赖动植物的生长过程,而动植物的生长周期很长,这就决定了农业生产的周期也很长。采用现代化科学技术可以在一定程度上缩短农业生产周期、提高效率。

2. 加工种类多。农产品加工是指对农业企业提供的各种产品通过物理、化学或生物的方法进行加工,这是使初级产品转化为消费品所必需的一个环节。由于农产品的种类千差万别,消费需求各不相同,因而加工过程,以及所采用的工艺方法也各不相同,这就形成了加工种类多的特点。

3. 贮藏作用大。农产品贮藏是指利用物质技术设备,将农产品存放一定时期,保持其使用价值不被破坏的一种生产活动。由于农产品生产的季节性、分散性和不稳定性与农产品消费的常年均衡性之间存在矛盾,这就决定了农产品贮藏的必要性。

（三）农业企业的职能

农业是国民经济的基础,因为农业企业所提供的是人类的生存资料,这又是国民经济其他企业得以存在和发展的基础,也是各种社会经济活动赖以生存和发展的前提。我国农业劳动生产率还比较低,这就影响了制造企业和其他各项建设事业的发展,影响了人民生活水平的提高。因此,提高农业企业的管理水平,加快农业企业的发展,是发展我国经济的一项重要任务。

二、制造企业

制造企业是指以机器为劳动手段、采掘自然物质资源和对工业品及农产品原料进行加工的企业。

（一）制造企业的种类及其影响因素

制造企业因其劳动生产物的性质不同,可分为冶金、电力、燃料、化工、机械、建筑材料、食品、纺织缝纫、皮革、造纸、文教用品以及其他生产企业。由于人们的消费需求和生产需求多种多样,而且在不断地变化,因而制造企业的种类也多种多样,企业结构也在不断地变化。影响制造企业结构变化的主要因素有:

1. 生产力和科学技术的发展水平。生产力和科学技术的发展创造了许多新工具、新工艺、新材料等等,这样就创造了许多新的企业,改变了许多原有的企业,甚至淘汰了落后的企业,使制造业的企业结构不断地发生变化。

2. 社会需求结构的变化。制造企业的产品是用来满足社会需求的,社会需求结构的变化要求制造业与其相适应,因而会引起制造企业在结构上的变化。首先,是生产性社会需求影响着制造业的企业结构,如农业对机械、化肥、农药的需求变化,新型合成材料对金属材料的替代作用等。其次,是非生产性需求也从多方面影响着制造业的企业结构,如饮食的比重在降低,高档和耐用消费品的需求在增加,家庭劳动的社会化,生活的舒适化等。

3. 对外贸易的数量及其结构。制造企业不仅肩负满足国内需求的任务,而且肩负满足国外需求的任务;同样,国内的某些需求也要通过进口来得到满足。因而,进出口贸易的数量及其结构,必然影响国内制造企业的结构。

(二) 制造企业的特点

1. 大规模地采用机器或机器体系进行生产,生产过程中的科学技术含量在不断地提高。这样,一方面减轻和节约工人劳动,提高劳动生产率;另一方面使企业生产和管理上的组织性、科学性和技术性也得到不断的提高。

2. 劳动分工更加精细和复杂,协作关系也更加紧密和严格。

3. 生产过程具有越来越高的比例性和连续性。要使生产的最终效益最大化,就必须使生产过程中的每个环节、每道工序保持