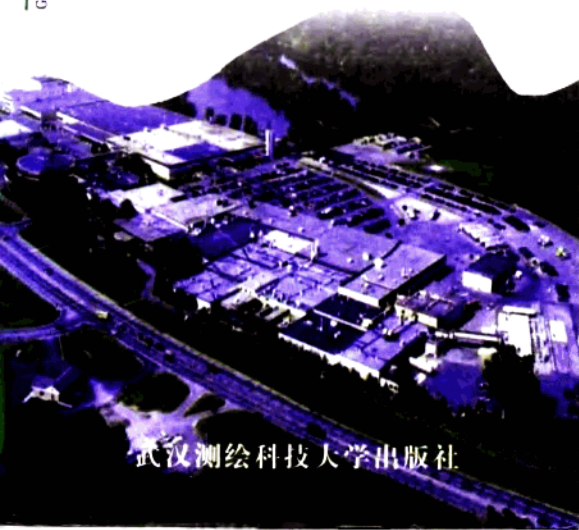


GONGYE QIYE SHENGCHAN JINGYING GUANLI

# 工业企业 生产经营管理

周润仙 余平 李绍和 编著



武汉测绘科技大学出版社

## 前 言

本书是《工业企业管理原理》(武汉测绘科技大学出版社 1998.3)一书的姊妹篇,亦属湖北省自考办指定的教学用书,主要供高等教育自学考试经济管理、工业管理工程等专业的考生学习工业企业管理课程用,也可供普通高等学校的有关专业课程教学(含函授教学)及企业管理干部培训使用。

目前,人类社会正在向信息时代快步迈进,中国正处于将建设有中国特色社会主义伟大事业全面推向 21 世纪的关键时刻。为适应这一形势发展的需要,中国必须大力提高国民经济的管理水平和企业的生产经营管理水平,这就需要培养大批的高级管理人才,尤其需要加强对现代企业生产经营管理知识的普及教育。也正是为适应这一需要,我们在工业企业生产经营管理学科体系的调整方面作了一点尝试,编著了这本书。在本书的编写中,我们力求从我国生产经营管理的实际出发,按建立社会主义市场经济体制的客观要求,在课程体系和内容的创新方面作出了一定的努力和探索,注重了理论性、实用性和操作性,比较系统地介绍了工业企业生产经营管理的原理、方法和技巧。

工业企业的生产经营活动,是工业企业最基本的生产实际活动。对企业生产经营活动的管理,构成企业管理的主体内容。本书共设置了三篇:第一篇,经营管理;第二篇,生产管理;第三篇,劳动人事管理。本书的编写人员是(以篇章先后为序):周润仙(第一篇),李绍和(第二篇),余平(第三篇)。本书的编著者会同《工业企业管理原理》一书的编著者陶维国老师共同讨论研究确定全书的

框架设计。

本书的编写,借鉴了国内外科学管理的理论和方法,吸收了有关专家学者的一些研究成果;本书的出版,得到了湖北省自考办、武汉测绘科技大学出版社的支持与指导,得到中南财经大学工商管理学院各位领导及各位老师们的关心、支持和帮助,在此一并表示诚挚的感谢。

因现代企业生产经营管理本身是一门随管理实践的发展而不断发展的学科,加之我们自身的水平有限,书中谬误之处在所难免。诚请各位读者批评斧正。

编著者 1998年5月

# 目 录

## 第一篇 经营管理

|                   |       |
|-------------------|-------|
| 引论                | (1)   |
| 第一章 企业经营环境与市场研究   | (21)  |
| 一、企业经营环境          | (21)  |
| 二、市场及其分类          | (24)  |
| 三、市场细分化和目标市场的选择   | (27)  |
| 四、市场调查            | (32)  |
| 五、市场预测            | (38)  |
| 小结                | (56)  |
| 第二章 产品决策          | (62)  |
| 一、产品的概念及产品决策的基本要求 | (62)  |
| 二、产品的评价方法         | (65)  |
| 三、新产品开发决策         | (76)  |
| 四、企业现有产品调整策略      | (80)  |
| 五、产品组合策略          | (80)  |
| 六、品牌战略            | (88)  |
| 七、产品包装策略          | (96)  |
| 小结                | (99)  |
| 第三章 技术决策          | (105) |
| 一、技术开发与创新决策       | (105) |
| 二、技术改造决策          | (114) |

|                           |              |
|---------------------------|--------------|
| 三、设备更新决策 .....            | (116)        |
| 四、可行性研究 .....             | (120)        |
| 五、价值工程 .....              | (123)        |
| 小结 .....                  | (137)        |
| <b>第四章 价格决策 .....</b>     | <b>(143)</b> |
| 一、影响价格的因素 .....           | (143)        |
| 二、制定价格的程序 .....           | (147)        |
| 三、制定价格的方法 .....           | (149)        |
| 四、定价策略 .....              | (155)        |
| 小结 .....                  | (159)        |
| <b>第五章 销售决策 .....</b>     | <b>(162)</b> |
| 一、计划销售量的确定 .....          | (162)        |
| 二、销售渠道及其选择 .....          | (164)        |
| 三、促销策略 .....              | (170)        |
| 四、销售业务工作 .....            | (183)        |
| 小结 .....                  | (184)        |
| <b>第六章 财务决策 .....</b>     | <b>(187)</b> |
| 一、利润决策 .....              | (188)        |
| 二、成本决策 .....              | (193)        |
| 三、投资决策 .....              | (197)        |
| 四、企业筹资决策 .....            | (208)        |
| 五、资金分配决策 .....            | (221)        |
| 小结 .....                  | (224)        |
| <b>第七章 企业涉外经营管理 .....</b> | <b>(233)</b> |
| 一、企业涉外经营及其必然性 .....       | (233)        |
| 二、企业涉外经营的发展阶段 .....       | (235)        |
| 三、企业涉外经营的特点 .....         | (236)        |
| 四、中国企业涉外经营的原则 .....       | (237)        |

|                  |       |
|------------------|-------|
| 五、企业涉外经营目标 ..... | (239) |
| 六、企业涉外经营战略 ..... | (241) |
| 七、企业涉外经营方式 ..... | (243) |
| 小结 .....         | (254) |

## 第二篇 生产管理

|                            |       |
|----------------------------|-------|
| 引论 .....                   | (258) |
| 第八章 生产系统 .....             | (261) |
| 一、生产系统的基本构造及其特征 .....      | (261) |
| 二、生产物流系统 .....             | (266) |
| 三、生产信息系统 .....             | (281) |
| 小结 .....                   | (286) |
| 第九章 生产计划 .....             | (288) |
| 一、生产计划的主要指标 .....          | (288) |
| 二、生产计划的编制 .....            | (293) |
| 三、生产计划任务的合理安排 .....        | (302) |
| 四、生产能力的核定 .....            | (309) |
| 小结 .....                   | (320) |
| 第十章 生产作业计划 .....           | (323) |
| 一、期量标准的制定 .....            | (323) |
| 二、大量生产条件下生产作业计划的编制 .....   | (338) |
| 三、成批生产条件下生产作业计划的编制 .....   | (340) |
| 四、单件小批生产条件下生产作业计划的编制 ..... | (343) |
| 五、网络计划法(技术) .....          | (346) |
| 小结 .....                   | (361) |
| 第十一章 生产控制 .....            | (366) |
| 一、生产控制系统 .....             | (366) |
| 二、生产调度指挥系统 .....           | (370) |

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| 三、生产作业控制 .....        | (375) |
| 小结 .....              | (385) |
| 第十二章 生产技术准备工作 .....   | (386) |
| 一、产品设计准备工作 .....      | (386) |
| 二、工艺准备工作 .....        | (394) |
| 三、新产品的试制与鉴定 .....     | (400) |
| 四、生产技术准备计划 .....      | (402) |
| 小结 .....              | (403) |
| 第十三章 质量管理 .....       | (406) |
| 一、产品质量与全面质量管理 .....   | (406) |
| 二、质量保证体系 .....        | (409) |
| 三、质量分析与控制的方法 .....    | (424) |
| 四、工序能力的测定 .....       | (449) |
| 小结 .....              | (453) |
| 第十四章 设备管理 .....       | (457) |
| 一、全面设备管理的产生及其特点 ..... | (457) |
| 二、设备的选择和评价 .....      | (460) |
| 三、设备的使用和维修 .....      | (467) |
| 四、设备修理计划 .....        | (479) |
| 五、设备的更新和改造 .....      | (485) |
| 小结 .....              | (488) |

### 第三篇 人事劳动管理

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| 引论 .....                  | (492) |
| 第十五章 职位分类及劳动定额、定员工作 ..... | (495) |
| 一、职位分类 .....              | (495) |
| 二、劳动定额 .....              | (500) |
| 三、定员工作 .....              | (507) |

|                              |       |
|------------------------------|-------|
| 小结·····                      | (514) |
| <b>第十六章 人员规划</b> ·····       | (517) |
| 一、人员规划工作概述·····              | (517) |
| 二、人员调研和人员预测·····             | (524) |
| 三、人员规划的编制·····               | (527) |
| 小结·····                      | (531) |
| <b>第十七章 人员的招聘与调配</b> ·····   | (532) |
| 一、用工制度·····                  | (532) |
| 二、工人招收·····                  | (535) |
| 三、干部的聘用·····                 | (539) |
| 四、人员的流动与调配·····              | (545) |
| 小结·····                      | (549) |
| <b>第十八章 全员教育</b> ·····       | (551) |
| 一、全员教育的任务和意义·····            | (551) |
| 二、职工教育的特征和要求·····            | (554) |
| 三、职工教育的内容和形式·····            | (558) |
| 四、职工教育的组织与计划·····            | (560) |
| 小结·····                      | (563) |
| <b>第十九章 人员考核、晋升与奖惩</b> ····· | (565) |
| 一、职工考核·····                  | (565) |
| 二、职工的晋升·····                 | (571) |
| 三、职工的奖惩·····                 | (574) |
| 小结·····                      | (577) |
| <b>第二十章 劳动报酬和劳动保护</b> ·····  | (579) |
| 一、劳动报酬的原则·····               | (579) |
| 二、工资制度·····                  | (582) |
| 三、工资形式·····                  | (591) |
| 四、奖金制度和津贴制度·····             | (595) |

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| 五、劳动保护 .....          | (598) |
| 小结 .....              | (603) |
| 第二十一章 社会保险和职工福利 ..... | (606) |
| 一、社会保险 .....          | (606) |
| 二、劳动保险与保险制度改革 .....   | (609) |
| 三、职工福利及其改革 .....      | (614) |
| 小结 .....              | (617) |
| 附录:复利表 .....          | (619) |

# 第一篇 经营管理

## 引 论

任何企业都是为了满足社会某种需要和获得一定经济利益而建立的。企业一经建立,就开始承担起社会赋予它必须满足社会日益增长的物质和文化需要的使命。现代企业的使命,是要提高社会的工作、文化、生活的质量。要完成这一使命,必须使其具体化和量化为企业的经营目标,然后通过企业的经营活动来实现这些目标。可见,企业经营是实现企业宗旨,完成企业使命的必然手段,企业经营活动,理所当然地构成企业的基本实践活动,是企业,就必然要从事经营,经营是企业的天职。

现代企业经营的核心问题是平衡,即不断地寻求企业的外部环境、企业内部条件、企业经营目标三者之间的动态平衡;经营的重点在企业如何练好内功,不断提高自我生存、自我发展能力,以适应不断发展变化着的外部市场的需要;其着眼点在企业—市场的互动作用和谋求企业—市场—社会三方利益目标的统一和实现。

我们可以将现代企业经营作这样的概括,即:企业以外部环境和内部条件为依据,以商品生产和商品交换或资产经营或提供劳务、技术、资金、信息或服务等为手段,以市场为舞台,最有效地利用资源,进行有效和高效的运作,以最终满足市场、用户的需要,取

得最大化经济效益,求得企业的生存和发展为目标的一系列经济活动。

经营是商品经济所特有的范畴。企业经营是在商品生产日益发展,市场范围不断扩大,市场竞争日益激烈的情况下逐步形成和发展起来的,故其必然同商品生产、商品交换相联系,同市场密切相关;其活动必然以市场为对象,以满足市场、满足社会需要为条件,以效益为目标。由此决定了企业经营具有下述特性:

### 1. 内外的统一性和动态平衡性

一方面,外部环境是企业生存和发展的条件,企业经营与外部环境息息相关;另一方面,企业经营又必须受自身客观条件的制约。企业经营目标只有通过对外部和内部条件的交叉分析才能科学合理地确定,可见,企业经营的成功是建立在企业内外的协调统一的基础之上的。

现代企业所赖以生存的外部环境是不可控的,企业只能顺势而存而绝不可能左右和支配外部环境。在现代社会经济生活中,企业所面临的外部环境十分复杂而且多变,企业只有密切注视外部环境的动态,并根据外部环境的变化,通过发挥自身的积极性、主动性和创造性,不断地调节自身的活动,做到以变应变,变中求稳,稳中有变,才能在与外部环境的动态平衡中求得生存和发展。

### 2. 快速应变性

信息时代企业的外部环境十分复杂:一方面,信息化使需求本身在多品种、高质量得到满足后将向更加个性化的方向发展;另一方面,企业通过信息化手段与个人需求建立了直接的联系,技术和管理创新促进了个性需求的发展。这两方面因素的共同作用促使市场进一步细分化并趋向个性化。消费需求的个性化又进一步促进原材料需求的多样化、高品质化。信息网络又使消费品的生产者和生产资料的生产者形成共同开发的网络组织,从而大大地提高了技术在整个产出中的含量。显然,企业经营只有具有快速应变性

才能满足复杂的、变化着的市场需求。与此同时,信息时代也使企业的各经营要素本身的内涵及其地位产生变化。企业内外所发生的变化要求企业在经营上作出快捷的应变,信息化使之成为可能:信息化建立了企业、市场和顾客之间的桥梁,企业可以快速、准确地了解市场动向和顾客需求;快速地调动和筹集资金;快速地改变科研生产计划,推出新产品;快速、低成本、高效率地销售。工业时代的大规模生产和推销被灵活生产和服务所取代,小批量、多花色、多品种越来越成为生产的主要模式,企业被市场所驱动,其经营活动总是处于快速的、不断变化之中。企业应明确现代企业经营的这种特点,并适应这种变化和形式。

### 3. 风险性

只要从事经营,就必然要承担风险。由于现代企业外部环境的复杂多变,并且具有不可控性,企业在作经营决策到实施决策方案的时间差之内有许多因素是始料不及的,故经营者在决策上的失误在所难免。显然,风险与机遇总是并存的,这就要求企业经营者要提高对风险的识别能力和承受能力,注重可行性研究和科学决策,要善于避开风险,抓住机会,发挥优势,去赢得经营的成功。

### 4. 竞争的复杂性

在工业时代,企业的边界比较清晰,是竞争对手还是合作伙伴,一目了然。但是在信息时代,企业的边界显得模糊不清,既是竞争对手又是盟友是企业间常见的关系。那么,企业应在复杂的竞争之中,明辨竞争态势,采取正确的竞争策略,保持自身的优势地位。

由于企业外部经营环境发生变化,现代企业经营也必然要根据变化了的外部环境和企业内部条件产生新的变化,去寻求企业新的生存结合点,现代企业经营至少发生了以下几个方面的变化:

(1)经营的内容在拓宽。企业的经营已从原来单一的商品生产经营发展为包括资产要素在内的全面经营。包括有形资产(固定资产)的出租、抵押和有偿转让(拍卖);无形资产和资源(商标、专利、

信息等)的有偿转让;金融性资产(有价证券、股票等)的买卖等。

(2)经营的范围和方式在变化。现代企业经营范围不仅在拓宽,例如,跨部门、跨行业的多种经营,而且产生了经营方式的嫁接或组合,例如,农工贸、工贸技联合经营、合资经营、特许专营、国际联营等方式。江泽民同志在党的十五次代表大会报告中指出,中国企业要以资本为纽带,通过市场组建跨地区、跨行业、跨所有制和跨国经营的、竞争力较强的大企业集团。要继续采取改组、联合、兼并、租赁、承包经营和股份合作制、出售等资产形式。

(3)经营模式在发生变化。工业时代,是以物质资料为原料,以机械化为手段,以资本和体力劳动为生产要素的、大规模的物质产品的生产和消费时期。工业时代的基本逻辑是:谋求效益必须提高效率,提高效率必须求助于分工和专业化,分工和专业化必须采取大规模。这就决定了企业经营的基本方式是从设计到生产到销售的技术驱动,采取大规模生产模式。规模模式是与规模市场相吻合的,其核心是以规模求效益。质量模式是在规模模式的基础上发展起来的,是一种改善,一种改良,它没有脱离工业时代的基本特点和基本规律。信息时代,是信息的生产规模远远超过物质的生产规模增长的时代,是信息和知识已成为社会增长的决定性基础的时代,市场由规模市场转变为细分市场、个性化市场,这就决定了由市场驱动企业,企业的经营只能是从需求到设计到生产服务,采取灵活经营模式。这种模式是与细分化、个性化市场相一致的。

(4)经营导向在改变。现代企业的经营导向经由生产导向、产品导向、推销导向、市场导向,发展为社会市场导向。现代企业越来越明确企业利益与需求者的利益和社会利益的辩证统一关系,最终选择从社会利益和消费者长远利益出发。一方面,注重企业的生产经营与社会、市场和消费者的适应性;另一方面,企业主动去发掘、改变和创造市场需求,在使社会和消费者利益得到满足的同时,企业自身的利益得到实现。

(5)绿色经营成为现代企业经营的趋势。绿色经营,指企业从保护环境、资源,有益社会出发,以节约能源、资源和保护生态环境和社会环境为中心,着重污染的防治,资源的充分利用,新资源的开发,资源的再生利用,实现企业—环境—社会三者统一利益目标的经营。绿色经营是商品经济和社会物质文明程度发展到一定阶段的产物,是企业与社会相互冲突又相互协调的产物,是历史发展的必然。工业的发展,一方面,创造了丰富的物质,满足了人们在物质和文化生活等方面的需要;另一方面,工业产品的生产和消费,又伴随产生对环境的污染(水质污染、大气污染、噪音污染、白色污染等),对资源的滥用和浪费,对生态环境的破坏及有毒有害物质对人体的危害。人类的生存环境的恶化已构成对人类生存的严重威胁。在此关键时刻,人类求生存的本能唤起人们的绿色意识,包括环境意识、生态意识、保健意识,世界绿色和平运动在猛烈地冲击,国际社会在积极地推动,各国政府也在积极引导,……

来自企业外部的压力,迫使企业开展绿色经营;另一方面,企业生存的本能也促使企业认识到,只有绿色经营才能长远地为社会、为需求者所接受,企业只有开展绿色经营才有出路,只有与环境、与社会协调才能长存,况且,企业的利益收入是与企业经营的绿色化程度密切相关,社会对企业的绿色经营所给予的将是更丰厚的回报。企业的生存和发展目标及利益目标也在驱动企业向绿色经营发展。目前,绿色信息、绿色设计、绿色产品、绿色制造、绿色包装、绿色价格、绿色促销、绿色渠道、绿色专柜、绿色服务等绿色经营方式与内容已悄然出现,绿色经营业已成为企业经营的发展趋势。

任何一个企业,只要它经营,就必然有一定的指导思想在支配和指挥着企业的一切经营行为,这就是经营思想。

企业的经营思想是企业进行经营活动时,用以解决各种经营问题的指导思想。它由一系列观念或观点构成,并贯穿于企业经营

活动的全过程。如果说科学技术是第一生产力,那么只有在正确的经营思想的指导之下,科学技术才能转化为现实的生产力。一个企业经营思想正确与否,对一个企业的生存和发展、前途和命运起决定性作用,故企业经营者应当将树立正确的经营思想、发挥经营思想应有的作用提到应有的高度上来认识。

企业经营思想的形成受多种因素的影响,归纳起来不外乎主观因素和客观因素两种。从主观上看,取决于企业领导者的知识水平、实践经验、个人素质、思想方法、工作作风、眼光、胆略等等。从客观上讲,它取决于一定社会的政治经济制度、生产力发展水平、社会生产方式和管理方式。从社会主义企业是以公有制为主体的性质来看,决定了社会主义企业的一切经营活动的根本目的是为社会主义建设和提高人民物质文化生活水平;另一方面,从社会主义企业是自主经营、自负盈亏,依法独立享有民事权利并承担民事责任的商品生产者和经营单位来看,其经营思想必须符合和体现商品生产的价值规律和竞争规律的要求,应树立市场观念、竞争观念、创新观念等等;从社会生产力发展水平来看,社会已发展到了信息时代,以信息化为背景的企业管理大变革正在冲击着以分工和部门制为基础的旧的管理模式,企业经营管理的观念也需要“更新”和“重新组合”,总而言之,现代企业需要从全新的角度重新考虑建立企业的经营思想和观念体系。

企业的经营思想由基本思想和指导思想构成。企业经营基本思想也可称为企业经营理念,它解决企业存在的目的。企业经营的指导思想也可称为企业经营观念,它主要解决企业怎样活动才能实现由基本思想所规定的各种目标。

经营理念是经营主体自身具备的有关经营方面的观念、意识和品质。经营理念客观上有两大类,即道德的经营理念和非道德的经营理念。所谓道德的经营理念是指以消费者、用户为本,以社会为本的经营理念,强调企业的一切经营活动均应以满足消费者、用

户的需要,保障消费者健康和谐、保护环境资源和社会进步为目标,在此前提下来求得企业自身的快速发展的一种基本思想。在道德的理念支配下,企业的经营活动表现为文明经商、公平买卖、货真价实、诚实无欺、优质服务、平等竞争、廉洁自律、守法经营。所谓非道德的经营理念是指以自我为中心,以攫取尽可能多的利润为目的,认为只有损人才能利己、只有你死才能我活。在非道德经营理念支配下的企业,为了赚钱,可以不顾一切,不择手段。其经营活动表现为假冒伪劣、欺诈蒙骗、短斤缺两、哄抬价格、盗用商标、不实广告、污染环境、偷税漏税、行贿受贿等。

不同的经营理念支配下终将产生截然不同的结果:非道德理念指导下,企业经营行为一般是以破坏环境、掠夺资源、损害消费者合法权益、扰乱市场秩序、严重危害社会开始,以身败名裂、以身伏法的可耻下场告终。在道德的理念指导下的企业经营行为,一方面,有利于建立良好的企业声誉和企业形象,增强了消费者、用户、社会、协作单位等对企业的信任,从而使企业易于吸引投资,易于扩大产品销路,易于加快商品流转,使企业获得丰厚的利润;另一方面,有利于建立稳定的市场秩序,使企业能有一个良好的生存和发展的市场环境。无数事实证明,市场经济越成熟、越完善、竞争越激烈,就越能排斥非道德的理念及非道德行为,而道德的理念及其支配下的正当、公平、高尚的经济行为才能得到社会的认可和鼓励。因此,企业应择善而行,确立道德的经营理念。

在技术由机械化、自动化走向信息化,社会由大工业时代走向信息时代,现代企业应确立什么样的经营观念才能更好地实现企业的宗旨,实现企业的目标呢?这也是企业所面临的和必须解决好的问题。企业具体应确立以下经营观念,并应赋予其新的内容。

### 1. 系统观念

现代企业之所以要确立系统观念,在于:

首先,企业本身是一个系统。企业是存在于社会这个大系统中

的一个分支系统,是由人、财、物、技术和信息组合而成的多层次的、多维的、立体的、有机的人造系统,是不断地与外部进行物质、能量、信息交换的、活的、有序的、开放的、动态的转换系统。因而,企业就必须从其本身是系统这一客观事实出发,从系统本身所固有的特性出发来从事经营活动,这才是科学的态度,也是实现企业成功经营所必须持有的观念;

其次,企业的经营活动具有系统性。这是由企业本身的性质、地位、特征以及目标决定的。现代企业经营活动,包括与企业外部环境、内部条件、经营目标三者之间动态平衡有关的一切活动,具体包括对企业经营环境分析,对市场的研究,对企业经营条件的分析,企业经营战略与策略的制定,企业经营计划的制定,企业经营组织的构建,企业经营运行控制,企业经营绩效分析等内容。这些活动具有系统所具有的一切特征,即具有共同的目标、相互关联性和对环境的适应性。企业经营的任何一个环节都关系到整体目标的实现,从这一角度来说,企业也必须确立系统观念;

再次,企业经营管理是系统的。企业经营管理不是一些管理方法的堆积,而是在一定的市场需求、一定的技术发展阶段或状况中,由一系列的经营理论、原则、方针、制度、方法、程序等构成的完整体系。企业经营管理的目标是通过行使管理的决策、计划、组织、指挥、协调、控制、激励这一系列相互区别而又相互联系的职能,根据企业经营的外部环境和内部条件,不断地对企业这个人造系统进行调整和再造,使之成为对社会和环境具有适应性,对需求具有创造性,经营决策具有科学性,具有对经营资源要素优化配置功能的,投入产出转换运行具有协调性和高效性的系统,它将企业的一切经营活动系统化和目标化,以实现企业的经营目标。

## 2. 市场观念

在社会主义市场经济条件下,企业是市场的主体,市场是企业赖以生存的空间,是其从事生产经营活动的舞台,企业在市场上的