

实用企 业管理

主 编 张占耕
副主编 胡剑锋 姚建坤

SHI YONG QI YE GUAN LI · QI YE GUAN LI



东南大学出版社

内 容 提 要

本书分别从经营管理、生产管理、技术管理、投资决策、经济法律制度等五个方面系统地介绍了企业管理的理论、方法和实际应用。

本书具有三个特点：一是容量较大，较全面地介绍了企业管理的基础知识；二是联系实际，注重内容的可操作性，并有实例；三是结构新颖，可以给予读者以新的启示。本书既可作为高等院校学习管理知识的教科书，也可作为有关部门和企业的经济管理培训教材或参考书。

序

科学管理作为人类知识体系的一个分支，并不久远，而社会的管理实践却源远流长，凡有人群的地方，就有管理。人类要进行有秩序的生产和生活，必须彼此间进行配合和协调，这就是管理活动。随着社会化大生产的发展，管理成为人类社会生活中必不可少的职能。因此，人类的历史充满着丰富的管理思想的痕迹，系统积累了科学管理的知识，直至今日形成了完整的管理科学体系。

运用科学管理知识，对社会生产、流通、分配、消费的诸环节进行有效的管理，对企业的人、财、物进行合理配置，可以最大限度地提高社会生产力。我们知道：“科学技术是第一生产力”，从广义上说，这里的科学技术当然包括管理活动在内。科学地合理地组织、配置、协调生产力的各个要素，使之优化组合达到最优配置的效果，就会产生最大的经济和社会效益，促进生产力的发展。可见，科学和管理是社会主义现代化事业发展的不可缺少的两翼。

随着社会主义改革和发展事业的深入，搞活国营大中型企业，不断提高成千上万个小型企业和乡镇企业的经济效益，仍有许多工作要做。这其中十分关键的是进一步提高技术和加强管理。企业要腾飞，民族要振兴，没有科学管理理论和方法是难以实现的。正因为如此，几位中青年管理学者和实际工作者合作编写了这本《实用企业管理》，这是很有意义的。

编好一本实用性很强的管理学著作，并不容易，这不仅需要熟知管理学的原理和方法，而且要紧密结合企业经济运行的实际，这正是本书作者们的努力之处。将二者有机地结合起来，才能加强实用性，使管理学原理和方法成为企业管理工作者手中的武器。我认为，不能说本书在这方面已经很成功了，但作者毕竟作出了十分可贵的工作。虽然本书阐述的是管理学的基本原理和方法，但这里有作者的新的视角，尽管本书侧重于企业的可操作性，但在字里行间仍不乏新念。当然象任何一本著作一样，书中不足之处也在所难免。我希望通过这些实用性的著作普及和推广管理学知识，让更多现在的和未来的企业管理工作者掌握它，为社会主义现代化事业发展服务。

周 三 多

一九九一年十一月于南京大学

目 录

前言.....	(1)
绪论.....	(1)
第一节 企业管理的内容.....	(1)
第二节 企业管理的体制.....	(5)
第三节 企业管理的经济效益.....	(12)

经 营 管 理 篇

第一章 市场调查.....	(21)
第一节 市场调查的内容.....	(21)
第二节 市场调查的形式.....	(24)
第三节 市场调查的技巧.....	(28)
第四节 市场调查的对象选择.....	(34)
第二章 市场预测.....	(39)
第一节 市场预测的分类.....	(39)
第二节 特而非法.....	(43)
第三节 趋势外推法.....	(48)
第四节 因果预测法.....	(56)
第三章 经营战略.....	(63)
第一节 产品开发战略.....	(63)
第二节 市场开发战略.....	(66)
第三节 市场总体战略.....	(71)
第四节 常用经营战略.....	(82)
第四章 营销策略.....	(86)

第一节	产品策略.....	(86)
第二节	价格策略.....	(90)
第三节	销售策略.....	(98)
第四节	广告策略.....	(102)

生 产 管 理 篇

第五章	生产准备.....	(109)
第一节	工艺准备.....	(109)
第二节	人员准备.....	(117)
第三节	物资准备.....	(125)
第六章	生产组织.....	(131)
第一节	生产过程的空间组织.....	(131)
第二节	生产过程的时间组织.....	(143)
第三节	流水线生产的组织.....	(147)
第七章	生产计划.....	(155)
第一节	长期生产计划.....	(155)
第二节	年度计划.....	(159)
第三节	生产作业计划.....	(168)
第八章	生产控制.....	(186)
第一节	投产前的控制.....	(186)
第二节	生产过程的控制.....	(190)
第三节	生产控制的方法.....	(197)

技 术 管 理 篇

第九章	产品开发.....	(205)
第一节	新产品开发的范围和过程.....	(205)
第二节	新产品开发的调研和决策.....	(207)
第三节	新产品开发的设计和研制.....	(213)

第四节	新产品开发的组织和工艺·····	(215)
第十章	企业质量管理·····	(219)
第一节	全面质量管理的内容·····	(219)
第二节	企业质量管理的保证体系·····	(223)
第三节	企业全过程的质量管理·····	(225)
第四节	企业质量管理的常用工具·····	(230)
第十一章	企业设备管理·····	(239)
第一节	企业设备的选择·····	(239)
第二节	企业设备的维修·····	(243)
第三节	企业维修的管理制度·····	(248)
第四节	企业设备的更新改造·····	(256)
第十二章	企业标准化·····	(261)
第一节	企业标准化的概述·····	(261)
第二节	企业标准化的原理·····	(266)
第三节	企业标准化的工作内容·····	(272)

投 资 决 策 篇

第十三章	决策方法·····	(279)
第一节	决策概述·····	(279)
第二节	非确定型决策·····	(286)
第三节	风险型决策法·····	(292)
第四节	多目标决策·····	(296)
第十四章	项目可行性研究·····	(299)
第一节	资金的时间价值·····	(299)
第二节	工程项目的技术经济分析·····	(308)
第三节	可行性研究的程序和内容·····	(321)
第四节	厂址选择·····	(326)
第五节	投资估算·····	(333)

第十五章	价值工程	(338)
第一节	价值工程的对象	(338)
第二节	价值工程的功能分析	(347)
第三节	价值工程的功能评价	(351)
第四节	价值工程的方案制订	(356)
第十六章	量本利分析	(362)
第一节	量本利分析的基础	(362)
第二节	量本利分析的方法	(369)
第三节	量本利分析中的变动因素	(374)
第四节	量本利分析的应用	(377)

经济法制篇

第十七章	经济合同法律制度	(387)
第一节	经济合同的订立	(387)
第二节	经济合同的履行	(394)
第三节	经济合同的变更与解除	(401)
第四节	经济合同中的经济责任	(406)
第十八章	工业产权法律制度	(413)
第一节	商标法	(413)
第二节	专利法	(421)
第十九章	工业企业法律制度	(427)
第一节	全民所有制工业企业法	(427)
第二节	涉外企业法	(431)
第二十章	经济仲裁和司法制度	(444)
第一节	经济仲裁	(444)
第二节	经济司法	(449)
后 记		(453)

绪 论

本书名为“实用企业管理”，顾名思义，它不仅是进行抽象的理论介绍，而是以其应用性和可操作性为主。这是因为，随着我国经济体制改革的深入发展，越来越多的处在第一线的管理工作者需要学习、了解、并掌握管理知识。以他们为读者对象，应该以应用性、实用性为主。

但是，重视“应用”，并不等于可以忽视理论。为此，在绪论中我们感到仍有必要用十分有限的篇幅深入浅出地向读者介绍一些与管理有关的、必不可少的理论知识，这样，将有利于读者学习并掌握本书的内容。

第一节 企业管理的内容

“管理”一词在我国已家喻户晓。“三分技术，七分管理”，现在已成为一些经济管理工作常用的一句口头禅。我国经济至今仍然比较落后。不少有识之士认为，中国经济要振兴，必须重视管理。他们把管理和科技比作我国经济起飞不可缺少的两个翅膀。

然而，究竟什么叫“管理”？说简单了似乎人人都清楚，说精确了却似乎谁也说不清。国内外学者对此就众说纷纭，至今没有一个统一的定义。法国有位叫法约尔的学者曾认为，企业管理是指生产过程中的计划、组织、指挥、协调、控制等五方面的功能。以后许多学者则各持一执，说法不一。主张二功能、五功能、六功能、七功能者均有之。然而不管何种主张，我们认为，

所谓的管理实质上是一种物质生产的组织活动，各种“功能说，”只能是这种物质生产的组织活动反映。

众所周知，人类的物质生产是人类生存和发展的必要条件，因而管理起源于物质生产之中，并且至今物质生产的管理仍然是管理所包括的主要内容。人类之所以能发展成如今主宰世界的万物之灵，一是由于人类具有其它生物所没有的利用和改造自然的能力，即人类善于巧妙地利用自然力，使自己有限的的能力得以放大，并使自然力服从于自己的目的。正是这个原因，我们把人类认识和改造世界的能力——科学技术称为第一生产力。另一个原因，则是因为在物质生产活动中，人类不是以单个的人而是以群体的方式利用和改造自然的。单个人的力量毕竟太微弱了，而群体的力量则要强大得多，完全可以与大自然抗争。正是人类以群体的方式参加物质生产活动，于是产生了内容十分丰富、范围十分广泛的管理活动。

一、生产资料的组织

生产资料是物质生产活动中不可缺少的因素，特别是其中作为人类改造利用自然的工具，它是人类利用自然规律有目的地利用并扩大自己能力的器具。对于生产工具的研究，原本应该属于自然科学的范畴（比如说工程技术范畴的内容）；但是由于人类物质生产活动中使用的并不是简单的几个工具，而是形形色色的一大群。于是，这就存在着各种工具的互相匹配问题，以及各种原材料、辅助材料、燃料与之以及彼此间的匹配问题，例如产品加工经过许多工序，就存着哪些工序要连续进行，哪些工序要并行进行的问题——而这些范围的内容正属于管理要研究的内容。

二、生产资料与劳动者间的协调

这方面的协调是通过二者在质量、数量、时间、空间多方面

的配合来实现的。例如，机器设备可以成年累月地连续运转，而人却不行，工作一定时间后就要休息，这就涉及到如何根据机器设备的性能组织劳动的问题——生产资料与劳动者在时间上的配合。又如，机器设备的布局不仅要考虑工艺顺序的需要，还要考虑有利于工人操作和运输的方便，使劳动省力、省时，这是生产资料与劳动者在空间上的配合。再如，流水线需要若干个工人同时劳动，其中缺少一个工人便会使整个流水线瘫痪，这是二者在数量上的配合。此外还有二者在质量上的配合，如1个复杂的设备10人操作1小时是不能用1个工人工作10小时来代替的。

三、劳动者的组织

这方面的管理包括三层意义。第一层意义与前面所说的一样，是纯粹从生产力意义上的管理。正如马克思所说的，凡是有许多人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与全部活动有关的职能上，就象一个乐队要有一个指挥一样。第二层意义是从人类社会性方面来组织劳动。人不是“机器人”，而是“社会人”，人有思想，有创造力。因此劳动者作为生产力的一个要素，与其它生产力要素不同。对于劳动者的组织管理，除了前面所说过的那些其实只起着把各种生产力要素“粘合”起来的作用外，还起着“催化”的作用。“管理心理学”，“企业文化管理”研究的就是这方面的内容。第三层意义是从人类物质利益方面进行组织劳动。物质利益关系是人类的一种社会性，但它又与一般的社会性不同，它与生产方式直接联系。例如在资本主义社会是剥削的雇佣关系，社会主义是没有剥削的“共同劳动”。这一层管理会极大地影响着生产力的合理组织。不同所有制形态下的管理有其共性，社会主义经济管理可以借鉴西方资本主义管理，但这一层管理应该不在其中。通常我们讲管理具有二重性，其中有一重主

要就是指这一层的管理。

四、宏观协调

这是物质生产社会化的客观要求。一方面，企业是相对独立的商品生产者，生产经营行为由企业根据自身的利益作出，并由自己负责；另一方面，企业又是社会化大生产中的一个环节，企业的行为又必须对社会负责，同时除了企业局部和眼前的利益外，还存在着长远和整体的利益，这就要求国家的整个社会的物质生产进行必要的宏观管理。国家对企业进行宏观管理通常有三个方面内容：经济管理、行政管理、法律管理。经济管理指主要用经济方法进行管理，行政管理则是指用行政手段进行管理。社会主义经济的计划应以指导性为主，但这并不意味着可以取消指令性计划，少数有关国计民生的方面，国家仍有必要使用一定的行政手段进行管理。为了保证上述管理的严肃性，为了使国家的间接管理落实到实处，还需要借助于法律进行管理。正因为如此，本书在法制篇专门介绍了一些与企业经济管理有关的法律知识。

目前，国内管理教科书大都把管理分为两大部分：一部分是纯粹在企业内部的活动，这部分是以生产活动为中心，即我们所说的生产管理。另一部分涉及到企业外部的，即我们所说的经营管理。在涉及管理功能时一般均分为计划、控制、组织三方面功能。有些教科书则把管理方法独立成为一部分，或称管理方法，或称技术经济学。这些分类有利于叙述，是很有必要的。为了统一和学习方便起见，我们在书中基本上采用上述分类方法进行研讨。但我们必须注意，这种或那种分类只是根据管理形式上的特点，并不反映实质。因此在以下各章讨论的管理问题都包含着自然、社会各方面极其丰富的内容。在学习和运用时，我们必须注意多方兼顾，灵活运用，切忌机械、教条，死搬硬套。

第二节 企业管理的体制

一个生物体要生存、发展，既要有新陈代谢、酸碱平衡等各种生物规律的充分实现，又要有使这些规律能充分实现的各种器官作保证。与此相似，企业要有良好的机制，一方面，必须在上节中所说的管理的各个方面，遵循自然规律和经济规律；另一方面，也得有保证这些规律能得以充分实现的各种“器官”，即要有一个健全的企业体制。只有这样，企业才能很好地配置并组织生产力的各个要素，以达到最佳效益。

企业管理体制的建设，主要有以下三方面的内容。

一、企业的基本经济制度

企业的基本经济制度由生产关系的性质决定，但归根到底又是由生产力的发展水平所决定的。在我国，主要的是实行社会主义生产资料公有制。由于劳动者是生产力的决定因素，因此劳动者成为主人翁的公有制具有无比的优越性。对于我国绝大多数公有制企业来说，保证企业的社会主义方向和工人的主人翁地位是企业所有制建设的主要内容。为此，要落实社会主义物质利益，完善按劳分配、健全职工代表大会制度、保证党组织的核心作用。由于这些内容我们将在法律制度篇工业企业法作较为详细的阐述，这里不赘言了。

目前，我国仍处于社会主义初级阶段，因而除了公有制外，还允许而且有必要发展其它各种形式的经济成份：

(1) 个体所有制经济。在这种所有制条件下，生产资料归个人所有，并由个人经营，产品也属于个人所有。它是社会主义经济的补充成份，但由于经营规模较小，一般不适应大规模的生产。

(2)以雇工经营为特征的私营经济。这是一种具有剥削性质的资本主义经济。但私营经济在我国由于受到公有制经济的巨大影响，并且服务于公有制经济，因而它不但不会损害我国公有制经济，而且是必要的有益的补充。

(3)外资企业，无论是独资，还是合作，或者是合资企业，它们都是国家资本主义的一种经营形式。在我国条件下它是一种可以限制、规定其活动范围的国家资本主义经济成份。由于我国生产力比较落后，资金短缺，利用外资发展我国工业可以赢得时间，加快实现四化。

上述几种所有制各具有其优点和弱点，公有制经济没有剥削，目标一致，有利于社会的共同目标的实现，保持社会公平，防止利益的对抗和贫富的对立。个体经济，特别是私营经济在经济利益的强烈刺激和制约下，会积极参与市场竞争，并有利于充分利用社会资源。因此，在公有制为主的前提下，发展多种经济成份符合社会主义初级阶段的我国生产力的现实。

二、企业的经营制度

经营方式是所有制的一种具体形式。生产关系必须适应于生产力，作为生产关系的具体形式的经营制度同样要适应于生产力。经营制度与生产力相适应是一种相对易于变动的关系，因此企业的所有制性质确定后，它的具体的经营形式则应该根据企业的实际而定。从其本质意义上说，经营形式是经营权的使用方式。这是以所有权和使用权的分离原理为前提的。企业经营形式的制度化，即成为企业的经营制度。在我国，工业企业一般有以下几种经营制度。

1. 承包经营责任制

即通过责权利相结合的原则，企业所有者有条件地把企业交给企业的劳动者经营。目前，我国90%的工业企业都试行这种经营

形式。在具体做法上，根据各地各行业的实际，又有所不同，有实行上缴利润递增包干、减亏承包、行业投入产出承包、风险抵押承包等多种形式。

2. 租赁经营

即通过对生产资料出租与承租进行的经营。这种经营形式利用生产资料所有权与经营权相分离的特点，把生产资料乃至整个工厂出租给经营者经营，出租者获得租金，经营者得到经营利润。租赁经营可以充分利用生产资料，促进技术进步，有利于协作和联合。但这种方式比较适用于规模不大、宜于分散经营的小企业。

3. 股份经营

即通过发行股票的形式，把社会闲散资金集中起来，从而将许多分散资金联合起来的一种经营形式。股票所有者凭股份公司发给相当于投资额的股票，定期领取一定的股息，而企业的经营权完全交给股份公司经营。股份制是一种适应社会化大生产的经营方式，本身没有确定的经济性质，目前我国还只在少数企业进行试点。

三、企业的组织制度

企业的组织制度既由生产关系又由生产力所决定，但归根到底是由生产力决定。它具体受行业特点、生产规模、生产技术的复杂程度、专业化水平、市场需求的变化，管理水平等因素的影响。从较深层次分析，决定企业管理结构的因素是企业所面临的商品经济和生产力发展状况。这从企业管理组织形式发展的历史过程中不难看出。

近代工业发展初期，企业管理简单，资本家与企业管理者集于一身，严格地说不存在企业管理组织。工业革命之后，资本主义工厂制度确定，企业生产规模扩大，分工协作日益复杂起来，

管理成为一门专门的职业，资本家与管理职能分离，专门从事管理的经理、厂长、监工由此而产生。于是“直线管理”、“直线职能”、“直线参谋”等管理组织形式随着企业生产和市场发展相继产生。

近二三十年以来，国外企业管理组织结构发生了很大的变化。以生产执行型为主的传统组织形式正在被以经营决策型为主的现代管理组织形式所代替。在不少发达的工业化国家出现了事业部制、矩阵制等现代企业管理组织。它与传统组织机构相比，一是企业管理组织机构日益庞大复杂。如日本的帝国化学公司在全世界45个国家有分支机构。二是企业管理组织的分工更加细化。如在事业部制，总公司集中高层次决策，事业部独立经营，工厂负责生产，企业管理组织结构的这些变化同样是商品经济和生产力发展的必然结果。第二次世界大战后，资本主义生产规模进一步扩大。世界范围社会化分工协作已经形成。现代企业组织已经不能局限于传统组织较小规模以及以执行生产管理为主的功能。在高度统一和高度灵活基础上，既要有利于自动化、连续化程度空前高涨的大规模生产；又要适应于瞬息万变，竞争激烈的世界市场，于是现代企业的各种组织形式应运而生。

下面我们把各种企业的管理组织制度作简单的介绍：

1. 直线制

这是一种最早、最简单的企业管理的组织形式。权限是直线型的。比如厂长指挥车间主任，车间主任指挥组长，关系十分明确。由于实行此种制度要求管理人员通晓各种专业知识，因此只能适应于规模不大，生产简单的企业。

2. 职能制

职能制排除了直线制单一的垂直指挥。各级负责人都设有相应的职能机构或职能人员。他们均有权在自己的业务范围内向下级下达命令。也就是说，对下级各部门来说，既要服从上级负责

人的指挥，又要服从上级各职能部门的指挥。此制度的优点是提高了管理的专业化程度，但存在着政出多头的缺点。

3. 直线参谋制

该制度的最大特点是把直线制与职能制结合起来。一方面，各种管理负责机构均设有相应的参谋部，以充分发挥专业管理的作用；另一方面，又避免多头领导，各级管理机构仍然保持集中统一指挥。具体做法是：指挥权归于各级管理机构，由他们对该部门的工作全面负责；职能部门的工作人员只是参谋，直接对他们负责，没有指挥能力。

4. 直线职能参谋制

该制度是对直线参谋制的一种改进。与直线参谋制不同的是，在保证直线指挥的前提下，直线职能参谋制给予一些协调性部门——如生产调度部门、经营销售部门或技术检验部门必要的、但是有限的指挥权。因此这种组织制比直线参谋制更完善，更有效。

5. 事业部制

事业部是一种半独立的经营机构，它从属于总公司，受总公司的管理和监督。事业部的经营方针、战略以及资金等重大问题由总公司负责，而生产经营的具体管理由事业部独立经营。事业部是利益责任中心、产品和市场的责任中心，是分权化的一个单位。实行事业部制，总公司可以从具体的管理事业中摆脱出来，集中精力作好战略决策和长远规划。而事业部对于生产全过程能够统一管理、独立经营，因而提高了管理的灵活性和适应性。

6. 矩阵制

它是由纵横两套管理系统组成。一套是纵向的职能管理系统，另一套是横向管理系统。横向管理系统根据项目要求组成，因而是一种暂时性组织。纵向的职能管理系统是固定的机构。这样，每一个职工同时要服从两套管理系统的指挥，突破了传统的