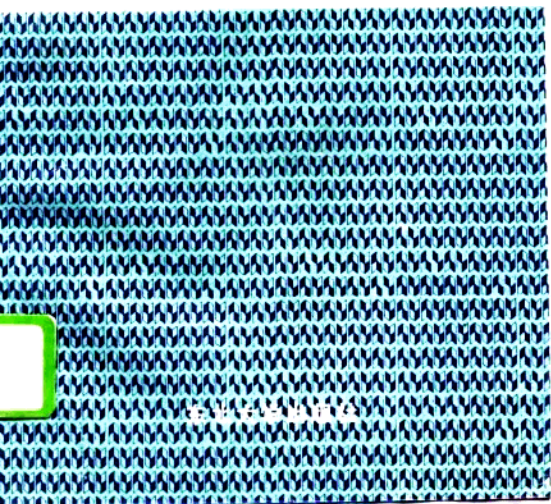


工业企业管理 思想与方法

王秀英 李广进 主编



序

在商品经济或市场经济条件下,如果企业技术装备水平基本相同,则企业经济效益的大小、市场应变能力和竞争能力的强弱完全取决于企业管理水平,这已为多数人所共识。我国进入 80 年代初,那时有一大批硬专家(工程技术人员)进入企业领导班子。为适应领导工作的需要,80 年代中期在全国范围内组织了大中型企业厂长(经理)进行企业管理理论的培训和继续学习。这对当时工程技术人员能胜任企业领导工作无疑是非常必要的,也达到了预期的目的。今后在一个相当时期里,我国工、农、医、交、建等系统企业领导集团仍然是硬、软专家结合,以硬专家为主的类型。硬专家要懂经济、会管理,即使不进入领导集团,工程技术人员也应具备一定的企业管理知识。适应这种形势,80 年代以来有越来越多的工科院校在工程技术、工艺类专业开设了企业管理课,以培养懂技术、懂管理的“复合型”人才。这既是现代市场经济的要求,也是工科高等教育改革的趋势。

高校工科专业开设企业管理公共课,这并不难,只要人们认清趋势,转变教育观念就可以办到,难是难在如何开好这门课。教员应主要讲些什么,学生应主要学些什么,这要在教学实践中不断地摸索和总结,不断完善这门课的教学内容。当前各地各高等院校编写的企业管理专著、教材很多,各有长处。王秀英、李广进等同志在研究我国企业制度和企业管理发展趋势,总结我校十多年来企管公共课教学经验和对

多种版本的企管专著、教材内容进行吸收、借鉴的基础上，编写出《工业企业管理思想与方法》一书，这本书具有以下四大特点：

第一，党的十四届三中全会已确定了我国国有企业要改工厂制度为现代企业制度即实行股份制。今后，不仅新建企业将主要采用股份制形式，现有国有企业也将逐步改造为股份制（有限责任公司，国有独资公司和股份有限公司）企业。更多的大专毕业生将在股份制企业里就业。该书适应了建立现代企业制度的要求，增加了有关股份制企业的必要内容。这不能不说是一种远见卓识之举。

第二，在市场经济条件下，虽然我国还是发展中国家，生产还不是相对过剩，基本上还属于短缺经济，但是买方市场已基本形成，企业的命运已经同市场营销紧紧地连在一起。如果说生产决定企业兴衰存亡的话，市场营销则规定了企业生产要素的投向、投量和组合。它已成为企业的核心内容之一。该书比较全面的系统地介绍了市场营销理论和有关知识，这是非常必要的。尤其是根据我国外贸体制改革，加快授予具备条件的国有生产企业、商业物资企业和科研单位外贸经营权的需要，该书写进了国际市场营销一章是具有预见性的。

第三，改革开放以来，我们从西方引进了不少科学的企业管理方法，创造了许多具有自己特色的科学的管理方法，也总结了许多成功的管理经验。该书从中选择了在我国十几年来企业管理实践中常用的、重要的、带有一些各行业通用性的管理方法，并对所选择的每一种方法作了系统的、准确的介绍。

第四，该书在内容上突出了“两新”：吸收了当前最新的管理理论和管理思想；融进了最新的有关资料。把握了“两

个动态”：即有关企业制度改革和外贸体制改革等改革动态；有关国内外企业管理发展动态。注意了“两结合”：将西方发达国家的现代管理理论和我国实际相结合；将管理理论同企业管理实践相结合。

总之，该书具有内容新、理论方法阐述准确、结构合理、繁简相宜等长处；既具有现实实用性又具有在较长时间里的稳定性的特点；既适合作为非管理专业大专学生企业管理公共课教材，也可作为企业工程技术人员、企业管理人员的自修参考书。

姜法祥

1994年11月

目 录

序

上篇 现代企业制度及管理基本理论

第一章 现代工业企业

第一节 企业的性质与类型	(2)
第二节 企业的功能与效益	(6)
第三节 企业的责任与权利	(9)
第四节 企业的素质与能力	(11)
第五节 企业行为与经营机制	(14)

第二章 股份制企业及其组织机构

第一节 股份制经济及作用	(19)
第二节 社会主义的股份制	(24)
第三节 股份制企业	(27)
第四节 股份有限公司的组织机构	(30)

第三章 企业管理基本理论

第一节 管理的概念及意义	(38)
第二节 管理的性质与职能	(42)

第三节	管理理论的演进及发展趋势	(43)
第四节	企业管理基础工作	(56)

第四章 股份公司的规范化管理

第一节	股份公司的经营机制	(62)
第二节	上市公司	(68)
第三节	动态环境对上市公司的影响	(70)
第四节	上市公司与股票市场	(73)
第五节	上市公司发展战略	(75)

中篇 市场营销

第五章 营销管理与营销战略

第一节	市场与市场营销	(79)
第二节	营销管理及任务	(87)
第三节	市场营销战略	(90)

第六章 市场营销环境分析

第一节	市场营销环境分析及意义	(97)
第二节	企业外部环境分析	(98)
第三节	企业内部条件分析	(107)

第七章 购买者分析

第一节	消费者市场及消费者行为分析	(110)
第二节	生产者市场及行为分析	(121)

第八章 市场细分化与目标市场策略

- 第一节 市场细分化…………… (126)
- 第二节 目标市场的选择与策略…………… (129)
- 第三节 市场定位…………… (132)

第九章 市场营销组合策略（上）

- 第一节 市场营销组合…………… (137)
- 第二节 产品策略…………… (139)
- 第三节 价格策略…………… (154)

第十章 市场营销组合策略（下）

- 第一节 分销渠道策略…………… (167)
- 第二节 促销策略…………… (173)

第十一章 国际市场营销

- 第一节 国际市场及营销环境分析…………… (188)
- 第二节 进入国际市场各种策略方案的选择…………… (193)
- 第三节 国际市场营销组合策略…………… (195)

下篇 企业管理的基本方法

第十二章 营销调查与预测方法

- 第一节 市场营销调查方法与技术…………… (205)
- 第二节 市场预测方法…………… (210)

第十三章 决策原理与方法

- 第一节 决策的概念和类型..... (228)
- 第二节 科学的决策思想和程序..... (231)
- 第三节 决策的一般方法..... (234)

第十四章 生产组织与生产计划

- 第一节 生产过程组织..... (245)
- 第二节 生产计划..... (251)
- 第三节 生产作业计划..... (258)
- 第四节 看板管理..... (261)

第十五章 工程计划方法

- 第一节 线性规划法..... (266)
- 第二节 网络计划技术..... (270)

第十六章 质量管理

- 第一节 质量管理概述..... (287)
- 第二节 全面质量管理..... (291)
- 第三节 常用的几种统计分析方法..... (294)

第十七章 价值工程

- 第一节 价值工程概述..... (312)
- 第二节 价值工程的程序和对象选择..... (317)
- 第三节 功能分析与方案改进..... (323)

第十八章 技术经济分析

- 第一节 概述..... (329)
- 第二节 资金的时间价值及计算..... (332)
- 第三节 技术经济评价的方法..... (338)
- 第四节 工程项目可行性研究..... (346)

第十九章 ABC 管理法及其应用

- 第一节 ABC 管理法 (351)
- 第二节 ABC 管理法的应用 (352)
- 第三节 经济批量法..... (355)

后 记

上 篇

现代企业制 度及管理基本理论

企业是商品经济中以营利为目的，从事独立的社会性经济活动的组织。现代工业企业是以法人制度为基础，以所有权与经营权分离为管理原则，以现代生产技术为基本手段，从事工业生产经营活动的独立的经济组织。它是以股份制经济为基础，实行的以股份有限公司为典型的公司制模式的公司制度。它以明晰的产权关系、独立的经营方式成为当今企业管理的方向。以现代科学技术的成果装备企业，在实行现代企业制度的基础上进行科学管理是进行工业企业管理的首要任务。这是本篇所要讨论的内容。

第一章 现代工业企业

工业企业是一个系统，从系统理论的观点看，它是一个被控制对象，即管理者的管理对象。控制系统的行为，并使系统沿着既定目标前进的最基本条件是了解系统。

第一节 企业的性质与类型

一、企业的属性

企业(Enterprise)，是指商品经济中以营利为目的，从事独立的社会性经济活动的组织。从人类社会的发展历史上看，自然经济和简单的商品经济并不采取企业这种组织形式。企业，是随着资本主义的发展而形成的，从一开始，它就与比较发达的社会分工和商品经济联系在一起。随着社会分工和商品经济的普遍化，企业成为基本的经济组织。

企业既是商品的生产者，也是商品的经营者，它具有以下三个基本属性：

1. 经济性 企业是从事经济性活动的组织，这是企业的首要特性。它的经济性含义是指，企业通过商品生产和流通，为商品消费者提供使用价值，以此来实现自身的价值。从事经济性活动的方式很多，如从事商品生产、商品交换（流通）以及商业性劳务等。

2. 营利性 一切从事经济性活动的组织并非都是企业。作为企业，必须具有营利性，亦即企业是为盈利而经营的经

济组织。若从事经济性活动，但不以营利为目的，则不能称之为企业。正如美国学者凡勃仑所说：“企业的动机是金钱上的利益，它的方法实质上是买和卖，它的目的和流通的结果是财富的积累”。也就是说，成为企业的根本标志是营利。

3. 独立性 作为企业必须具有独立性，即企业必须独立核算，自主经营，自负盈亏，是独立的法人组织。企业与工厂并非同一个概念。企业是工厂，但工厂不一定是企业。工厂是劳动者从事工业生产活动的场所。虽然有的工厂从事经济性活动且以营利为目的，但不具有独立性，因此也不能称其为企业。

综上所述，可以看出，企业的基本属性是与商品经济的通常规定相对应的。

二、企业的特征

通常，现代企业的特征除在生产方面是用现代生产技术装备起来的外，还应具备财产独立、有限责任以及所有者、经营者与劳动者相分离的特征。这些特征就我国的历史、现状来看，大多数企业还不可能完全具备，关于这一问题，将在后面的内容中加以讨论。

三、企业的类型

一般从不同的着眼点来划分企业的类型：

1. 按企业的所有制性质划分 企业分为社会主义企业和资本主义企业。

社会主义企业是建立在生产资料公有制基础之上的经济组织，其生产资料归全体劳动者所有，劳动者全体是一切国

有企业的主人。企业的经营内容和发展方向服从整个国民经济发展的要求，企业为满足社会和人民的物质文化需要而生产。

资本主义企业是建立在生产资料私有制基础之上的经济组织，其生产资料归资本家私人或代表其利益的政府所有，企业经营的内容和发展方向服从资本家榨取最大限度利润的目的，企业生产商品的价值归资本家所有。

2. 按照企业生产要素的密集程度划分 可分为劳动密集型企业、资金密集型企业 and 知识密集型企业。

劳动密集型企业是指单位投资吸收劳动力较多，企业技术装备水平低，需要大量使用劳动力从事生产活动的经济组织，如服装、刺绣等企业。

资金密集型企业是指单位产品所需投资较多，技术装备水平较高，用人少的经济组织，如基础化工、钢铁和汽车制造等行业的企业。

知识密集型企业中集中着较多的中、高级技术人员，多属于需花费较多的科研时间和开发费用，生产高、精、尖产品的高新技术产业，如计算机、生物工程等企业。

以上三种类型的企业有各自的生存条件，在企业建立及发展方向上应从资源（包括劳动力资源）、环境、人的素质几面进行考虑。

3. 按照企业规模划分 可分为大型企业、中型企业和小型企业。

国际上通常将企业粗分为大、中、小型企业。然而，区分的标准常因不同的国家、不同的行业及部门而有所不同。由于生产力发展水平不一致，故在同一个时点上，不同的国家有不同的标准；即使对于同一个国家、同一行业，各个历史

时期的划分标准也不一致。通行的做法是，企业的规模主要参照企业生产能力、机器设备的数量、固定资产原值和职工人数这四个方面的条件。由于企业生产的是产品，在某一时期内（通常以年为单位）生产的产品数量能较好地说明企业规模的大小。因此，我国企业规模划分的主要标准是企业产品的年综合生产能力。如钢铁联合企业年产100万吨以上为大型企业，10~100万吨、10万吨以下分别为中、小型企业；又如炼油厂年加工原油为250万吨以上、50~250万吨、50万吨以下的分别为大、中、小型企业。在不能以产品产量为标准的情况下，则分别用固定资产原值、主要设备数量等作为划分标准。如装机容量在25万千瓦以上、2.5~25万千瓦、2.5万千瓦以下的分别为大、中、小型企业；又如，通用设备制造厂固定资产原值在3000万元以上、800~3000万元、800万元以下的分别是大、中、小型企业。

4. 按照企业的组织范围和形式划分 可分为单厂企业和多厂企业。

单厂企业是指一个工厂就是一个企业，具有法人地位。这种企业由与在生产技术上有密切联系的若干车间（下分工段、班组）和一些管理部门、服务部门所组成。

由两个以上工厂组成的企业为多厂企业。它的主要构成形式有：①同类产品或相同工艺技术的工厂组成的专业公司，如电力工业公司、标准件公司；②由工艺过程前后衔接的工厂组成的联合公司，如纺织印染联合企业、钢铁企业等；③装配厂和所需零部件的生产厂联合组成的总厂或公司，如汽车工业公司、计算机公司等；④建立在物资综合利用基础上的联合企业，如石油化工联合企业等。

5. 按照资本来源的方式划分 可将企业分为内资企业

和外商投资企业。外商投资企业中有中外合资经营、中外合作经营、外国独资经营企业。对于外商投资企业，我国政府有相应的法规规定。例如，中外合资经营企业是我国的企业或其他经济组织同外国的企业或个人之间合资的在我国领土上经营的股权式企业。特点是合资各方共同投资、共同经营、共担风险、共负盈亏。合资各方以现金、实物和工业产权等进行投资。又如，中外合作经营企业是我国的企业或其他经济组织同外国的企业和其他经济组织或个人之间为发展经济技术合作、自然资源的合作开发等，依据我国法律确定合作双方的权利、义务和责任，实行契约式合营的企业。它是一种无股权的按合约地域不同、经营方式不同等进行划分的企业。

第二节 企业的功能与效益

企业的功能是指构成企业系统诸要素所具有的作用以及由这些构成要素在系统总体运作下所产生的综合效能。

一、企业的组成要素

构成工业企业的基本要素主要有资金、物资、技术、人员和管理。

1. 资金 资金是组成企业的最基本要素。企业资金可简单分为固定资金和流动资金两大类。固定资金是固定资产（厂房、设备等）的货币表现。流动资金的占用形态表现为各种流动资产，如购买生产用的原材料、支付工资等。除上述两类资金外，还有专项资金，它为某种特定用途所使用，一

般不直接参与生产经营活动的循环和周转。

2. 物资 物资要素主要是指原材料、燃料动力等。原材料为企业的生产经营活动提供劳动对象，燃料动力则提供能源。物资要素也是组成企业的基本要素。

3. 技术 技术要素决定企业采用劳动手段的状况，进而决定了一个企业的生产力发展水平以及产品的竞争能力。因此，技术要素是企业的基本要素。

4. 人员 企业这一系统的运作离不开人的活动，因此，在企业系统诸要素中，人员是最重要的要素。

5. 管理 企业系统中各生产要素的有机结合是通过人的一种特殊的系统活动实现的，而这一特殊活动就是管理。有关这一问题，后面内容还将详细讨论。

企业系统中诸要素是按照系统理论的原则进行有机的结合并产生出系统总体的功能。

二、企业的基本功能

企业所从事的生产经营活动过程，是一个从输入各种生产要素到生产出社会所需要的产品或劳务（有时还要将产品或劳务直接供给用户）的过程。由企业的性质决定，企业的基本功能是用尽可能少的要素输入，转化出尽可能多的产品或劳务输出并迅速得以实现，以取得最佳的社会经济效益。

三、企业效益

通常， $\text{效益} = \text{输出} / \text{输入}$ 。企业效益是衡量企业有效利用各种要素或资源的重要尺度，是考察企业功能发挥程度的重要依据。

从广义的角度讲，企业效益指标有三个：生产性（或技术性）效益、经营性效益和社会性效益。

1. 生产性效益 生产性效益表明企业在以最经济的方法实现预定目标的生产活动中，生产技术上的合理程度或生产管理的水平。在生产活动中，当输入了原材料、设备、劳动等要素以后，其输出与这些输入的要素之一的比率就称为该要素的生产率。例如，输入为职工人数或劳动时间时，输出和它的比率就是劳动生产率。

生产性效益根据其输出量的形态分为实物生产率和价值生产率。实物生产率中的输出量一般用重量、长度、个数等物量单位表示，主要反映企业诸要素在使用上的合理性。价值生产率中的输出量以销售收入、利润等货币单位表示，它被用来观察企业的生产管理是否充分体现了最经济原则。

2. 经营性效益 经营性效益表明企业在一定时期内生产经营活动新创造的价值，它可以说明企业的经营管理水平和对社会经济活动的贡献程度。通常采用附加价值指标来测度企业经营性效益。

在企业经营中，把提供投资（或生产资料）者、提供经营职能者和提供劳动者三位一体，共同创造出来的价值称为附加值。其由三个要素构成，即投资者的投资收益、经营者的经营收益和劳动者的劳动收益。公式为

附加价值 = 投资收益 + 经营收益 + 劳动收益

该公式可具体化为

附加价值 = 利润 + 税金 + 工资 + 其他

其中，工资部分包括职工所得的工资、奖金、津贴和其他福利费用。其他是指利息支出、租贷费等。可以看出，生产性效益是内含在经营性效益之中的，是经营性效益的基础。此