

现代工业企业管理

主编 杨 建 田合生



河南人民出版社

目 录

第一章 企业系统与企业管理	(1)
第一节 工业企业与企业系统	(1)
第二节 工业企业的责任和权利	(12)
第三节 工业企业管理的必要性	(18)
第二章 企业组织机构与领导体制	(23)
第一节 企业组织机构	(23)
第二节 企业领导体制	(34)
第三节 股份公司领导体制	(42)
第三章 市场调研与经营决策	(50)
第一节 市场经营的指导思想	(50)
第二节 市场调查和预测	(56)
第三节 经营决策	(73)
第四章 市场营销管理	(83)
第一节 产品策略	(83)
第二节 定价策略	(96)
第三节 销售渠道策略	(102)
第四节 促销策略	(107)

第五章 生产配置	(115)
第一节 厂址选择与规模决策.....	(115)
第二节 生产过程的构成与类型.....	(122)
第三节 生产设备的配置.....	(127)
第四节 人员配备.....	(135)
第六章 生产计划与生产运行控制	(143)
第一节 生产计划.....	(143)
第二节 生产作业控制.....	(153)
第三节 物资消耗与库存控制.....	(164)
第七章 质量管理	(174)
第一节 质量与质量管理.....	(174)
第二节 全面质量管理.....	(179)
第三节 质量管理的统计分析方法.....	(194)
第八章 技术系统管理	(207)
第一节 技术开发管理.....	(208)
第二节 新产品开发管理.....	(218)
第三节 设备管理.....	(236)
第九章 财务管理	(250)
第一节 成本管理.....	(250)
第二节 资产管理.....	(269)
第三节 利润管理.....	(287)

第十章 财务分析与财务决策	(296)
第一节 财务分析.....	(296)
第二节 资金筹集.....	(306)
第三节 投资决策.....	(316)
第十一章 企业战略的谋划与实施	(329)
第一节 企业战略及其类型.....	(329)
第二节 企业战略形势分析与战略规划.....	(341)
第三节 企业战略的实施.....	(351)
第十二章 企业形象的塑造和企业文化建设	(359)
第一节 企业形象的塑造.....	(359)
第二节 企业文化与企业精神.....	(367)
第三节 企业公共关系.....	(376)
后 记	(387)

第一章 企业系统与企业管理

企业是构成经济系统并使其具有活力的细胞。研究企业管理问题，必须首先全面认识企业本身。本章就工业企业的概念、特征、组织形式、类型、系统结构、权利和责任等问题加以分析，在此基础上，进一步阐述工业企业管理的必要性和性质。

第一节 工业企业与企业系统

一、工业企业的概念和特征

（一）工业企业的概念

所谓工业企业，是指应用现代生产技术，从事商品生产经营活动的基本经济单位，是适应市场要求，实行独立核算，依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束、具有法人资格的经济组织。

（二）工业企业的特征

工业企业主要有以下特征：

1. 工业企业是经济实体。工业企业是从事商品生产及经营的基本经济单位，它要通过商品的流通、交换与其它单位或消费者发生经济联系，因此它必须按照商品生产的经济规律来进行各种生产经营活动。它不同于事业单位、公益单位和政府部门，它必须追求经济效益和获取盈利。盈利是企业新创造价值的组成部分，

也是社会对企业所生产的产品和提供的服务能否满足社会需要的认可和报酬。所以，工业企业要使自己的收入补偿自己的支出之后还有盈余，获得合理的利润，以增加国家的税收和积累，并保证企业自身不断地发展。

2. 工业企业是进行商品生产及经营的经济组织。根据社会分工，工业企业这类经济组织，必须承担一定的社会责任，它要为社会提供工业产品和工业劳务，满足顾客和用户的需要；要为国家增加积累，为本企业获取利润。同时，它还要为社会提供就业机会，防止环境污染，节约国家资源和为社区建设作出贡献。但是，不能将工业企业当作社会组织，要求它承担不适宜的社会功能，如让企业办学校，办商店，维护社会治安，照顾退休职工生活等。这些社会服务项目加在企业身上，形成“企业办社会”的局面，占用了企业的许多资源，影响了企业经济功能的发挥。所以，应明确企业应该承担的社会责任，其它的一些社会功能，应由各类社会组织分别承担，形成合理的社会分工，这样才能使企业健康、顺利地发展。

3. 工业企业必须是法人。所谓法人是指具有一定的组织机构和独立财产，能以自己的名义进行民事活动，享有民事权利和民事义务，承担民事责任，依照法定程序成立的组织。法人一般应具备以下几个条件：

- (1) 必须正式在国家政府有关部门注册备案完成登记手续；
- (2) 应有专门的名称、组织机构和章程；
- (3) 具有固定的经营场所和必要设备，具有符合国家规定的注册资金；
- (4) 符合国家法律、法规和政策规定的经营范围；
- (5) 能够独立承担民事责任。

社会主义工业企业拥有包括国家在内的出资者投资形成的全部法人财产权，是享有民事权利、承担民事责任的法人实体。

4. 工业企业必须自主经营和自负盈亏。在市场经济条件下，企业以其全部法人财产为依托开展经营活动。企业必须适应市场的变化，使企业的产品在品种、规格、质量等方面符合消费者的要求。为此，除了加强内部管理以外，企业必须根据市场变化及时作出灵活的反应，即具有经营上的自主权，否则，企业将难以在市场竞争中生存。从另一方面看，权利和义务是对等的，企业实行自主经营，就要实行独立核算，对经营后果承担责任，自负盈亏，而不能只负盈不负亏。除了照章纳税外，企业还要对出资者承担资产保值的责任。

5. 工业企业的生产是采用现代生产技术装备的社会化大生产。

(1) 工业企业广泛地运用现代科学技术，大规模地采用机器和机器体系进行生产。现代工业企业以社会化大生产为基础，以机器体系为主要生产手段。在手工业生产的条件下，劳动者使用的主要是手工工具，生产的效率主要取决于劳动者的体力、经验及手艺。现代工业则不同，它拥有比较复杂的技术设备，劳动者广泛地采用先进技术，运用机器体系进行生产。在运用机器体系进行生产的条件下，劳动者必然要受机器本身的运动规律所支配。这就要求劳动者必须认真地掌握机器设备的运动规律，按照客观规律的要求办事，充分运用现代科学技术，抛弃传统的生产方式。能否做到这些将决定生产的优劣成败。

(2) 工业企业的生产实行精细的分工和严密的协作。现代企业的整个生产经营过程，包括一系列互相衔接、紧密联系的部门和环节。每个部门和环节，又进一步划分为许多生产阶段和工序，分别采用不同的机器设备，由不同工种的工人、各种专业的工程技术人员和经营管理人员协同进行生产活动。几乎任何一种产品都是整个企业全体人员的共同劳动成果，而每个人所完成的只不过是生产过程的一个极小部分。细致的分工必然要求严密的协作。

只有加强协作，才能使生产过程的各个部分、各道工序乃至每个人的活动相互协调起来，使得生产顺利进行。这种社会化的生产，为机器大工业生产节约使用劳动力、扩大生产规模、加快产品的生产过程提供了可能，为机器大工业在经济上取得巨大效果提供了保障。但同时也使现代工业生产在组织和管理方面更加复杂。

(3) 工业企业的生产过程具有高度的比例性和连续性，具有一定的灵活性。现代工业企业所采用的各种机器设备，都是根据工业产品生产工艺的要求，按照一定比例配置的。机器设备之间的联系相当紧密，如果其中的任何一台机器发生故障，都有可能影响到整个生产过程的顺利进行。随着机械化、自动化程度的不断提高，以及流水生产线等先进组织形式的采用，企业生产过程对比例性和连续性的要求也就越来越高。此外，企业的生产经营还应有适应外部条件变化的灵活性。因为商品经济的发展，竞争和市场调节作用的加强，要求企业的生产过程具有灵活性，也就是要适应市场需求的变化，灵活地调整生产过程，及时地更新产品。

二、工业企业的组织形式与类型

(一) 工业企业的组织形式

工业企业的组织形式，是随着生产的发展而发展的。我国工业企业，大体上有三种基本组织形式。

1. 单厂企业。所谓单厂企业，是指一个工厂就是一个独立核算的企业。这种形式的企业，必须同时具备两个条件，一是经营管理上的独立性，二是生产技术上的统一性。

所谓经营管理上的独立性，是指它在国家宏观计划的指导下，在经营管理上具有自主权，实行独立的经济核算，自负盈亏，对自己的生产经营成果负有经济责任，在法律上具有“法人”资格，有权独立处理同外部的经济关系。

所谓生产技术上的统一性，是指工业企业内部各部分之间在生产技术上具有密切的联系。生产技术的联系形式可以表现为这样几种：第一，企业内部各组成部分对产品进行顺序加工，工艺过程前后衔接。如机器制造厂的毛坯准备、机械加工和装配部分，纺织厂的清花、梳棉、并条、粗纺、精纺等部分。第二，企业内部各个部分同时制造工艺性质相同的不同产品。如服装厂中缝制棉布服装、化纤服装和毛料服装等部分。第三，企业内部这一部分为另一部分服务。如机械制造厂供应电力的部分、制造工具模型的部分，就是为主要生产服务的。

在同一个企业里，生产技术上的联系，并非一种表现形式，而往往同时存在几种不同的生产技术联系形式。但不论采取哪种形式，它们在技术上必须是紧密联系的，在经济上必须是合理的。

2. 多厂企业。多厂企业，就是指由几个、甚至几十个工厂组成的企业。它是按照专业化和经济合理的原则，把许多生产技术上或经营上有密切联系的工厂组织在一起，实行统一经营管理、统一核算盈亏的经济组织。它和单厂企业一样，在法律上是独立的“法人”单位，经营管理上具有独立性，在生产技术上具有统一性，各个组成部分，既有明确的分工，又有密切的协作，整个企业是一个统一的经济实体。这种形式比较适宜于规模较大的加工装配行业，如机械行业或电子行业。一般规模较大的汽车厂都由发动机分厂、底盘分厂、冲压分厂、总装分厂等组成汽车总厂。为了便于管理，总厂一般实行统一经营、分级核算，同时授予分厂一定的权力，使它也能处理一些对外经济事务。

3. 公司。公司是依照法定程序批准、由两个以上经济单位集资组成的一种企业组织形式。公司的形式可以集中分散的资金、设备和技术力量，扩大企业规模，创办单个工厂无法经营的现代化大企业，可以更好地增强企业的市场竞争能力。按照合理组织生产的要求，适当地集中各类分散的经济资源的公司，是科学技术

进步、商品经济和社会化大生产发展的客观要求，是发展现代化工业的一种重要组织形式。

公司的形式也有许多种类：

(1) 按生产技术的联系形式不同，有同类产品或相同工艺的工厂组成的专业公司，如电力工业公司、铸造工业公司等；有工艺过程前后衔接的工厂组成的联合公司，如钢铁联合公司、纺织印染联合公司等；有协作配套的联合公司，即以某类产品为中心，把生产厂、零部件厂、工艺协作厂等组织成一个公司，如汽车工业公司、自行车工业公司等；有以物资综合利用为基础的联合公司，如石油化工联合公司、焦化联合公司等；有依照经营多角化、一体化要求组成的综合性公司，如农、工、商、技、工、贸、供、产、销一体化，或由同一个投资主体所经营的不同企业的集合。

(2) 按照公司所属企业地理分布范围不同，可分为地区性公司、跨地区公司、全国性公司和跨国公司等形式。

(3) 按照公司资金来源不同，可分为跨地区、跨部门、不同所有制单位以及同境外不同国家和地区经济单位组成的各种合资公司。

(4) 按照公司投资者所承担的经济责任和股份的形式，公司可分为无限责任公司、股份有限公司、两合公司和有限责任公司四种类型。

无限责任公司由投资者以其全部资产承担资本亏损的无限责任，投资者可以直接参加经营，但风险很大，不熟悉企业情况者不敢贸然入股，因此筹集资金比较困难，其规模和资金有限。

两合公司由无限责任股东和有限责任股东组成，无限责任股东负责公司经营并对亏损负无限责任，有限责任股东凭股份分享红利并组成股东会，选举监察人，对公司经营进行监督，但实际上无权参与经营，在公司亏损时所负责任仅以在公司投资的资本为限。

股份有限公司全部由有限责任股东组成，公司的全部资产分成等额股份，股东仅以其所认购股份承担有限责任，股票经批准可以上市。由于其股票可以上市买卖，吸收社会资金，这类公司制度严密，一般都要制定股票自由转让、股息分红、账目公开、政府和交易所监督等制度，公司内部也有股东大会、董事会、监事会、总经理职权分工以及资不抵债时的破产制度等。

有限责任公司采用内部集资方式，股票不上市，股东人数较少，组织、管理和监督较为简单，股东凭入股股份享有经济权益和承担有限经济责任。

（二）工业企业的类型

工业企业可按不同的标志进行分类，其目的是为了便于分类指导、分类统计，并且根据不同企业的特点组织生产和进行经营管理。我国的工业企业通常从以下几个方面进行分类：

1. 按所有制形式划分，可分为以下几类：

（1）全民所有制企业。其生产资料归全体人民所有，是我国工业企业的基本形式之一，它在整个国民经济中居于主导地位，起着重要的作用。

（2）集体所有制企业。其生产资料和劳动产品属于一定范围内的劳动群众集体所有，它是社会主义公有制经济的有机组成部分。

（3）中外合资企业。这是我国与其它国家或地区共同出资经营的工业企业，是利用外资、吸取国外先进技术及管理经验的—种重要形式。

（4）个体私有制工业企业。这是由个人投资建立的工业企业，由投资者负责经营管理。依法经营的这类企业，是社会主义经济的必要补充。

2. 按隶属关系划分，可分为以下几类：

（1）中央企业。就是指由国务院和主管业务部门直接管理的

企业。这些企业一般是大型的、现代化的、供产销面向全国的企业。

(2) 地方企业。就是指由各级地方（省、地市、县）主管部门管理的企业。

3. 按生产规模划分，可分为以下几类：

(1) 大型企业。指生产规模大的企业，即劳动力、劳动手段和劳动对象集中程度高的企业。大型企业是国家经济建设的骨干，它一般具有劳动生产率高、产品质量好、单位成本低、生产场地利用率高和技术先进等优点。

(2) 中小型企业。指生产规模较小的企业，即劳动力、劳动手段和劳动对象集中程度较低的企业。中小型企业是国民经济的重要组成部分，它一般具有基建投资少、建设周期短、投资见效快、生产上机动灵活、适应性强等优点。

4. 按技术装备程度划分，可分为以下几类：

(1) 劳动密集型企业。就是指技术装备程度低、投资较少、资金周转较快、容纳劳动力较多、产品成本中活劳动消耗所占比重较大的工业企业。如轻纺工业企业。

(2) 资金密集型企业。指单位产品所需投资较多、技术装备程度较高、容纳劳动力较少、资金周转较慢的工业企业。如钢铁工业企业、化学工业企业等。

(3) 知识密集型企业，亦称技术密集型企业。是指综合运用先进的现代化的科学技术手段进行生产的企业。如电子计算机工业企业、飞机制造和宇航工业企业等。

5. 按产品生产重复程度划分，可分为以下几类：

(1) 单件生产型企业。指产品品种较多且不稳定，每种产品产量低，很少重复生产的企业。这类企业每个工作地所负担的品种量及工序数都很多，因此工作地的专业化程度低。如造船厂、汽轮机厂、大型电机厂等。

这类企业技术、生产和管理的特点主要是：生产单位基本上是按工艺专业化的形式组织的，车间中多采用通用设备及工卡量具，工艺编制较粗略，计划编制具有较大的弹性。

(2) 成批生产型企业。指品种有限、产量较大、周期性重复成批生产的企业。这类企业专业化程度相对较高，所以采用部分专用设备及工卡量具，工艺编制较为详细。属于成批生产的企业有机床厂、柴油机厂等。成批生产型企业又根据产量的多少和生产的重复程度分为小批、中批和大批生产企业。

(3) 大量生产型企业。指大量重复生产某一种或少数几种产品的企业。如汽车厂、拖拉机厂等。这类企业生产的专业化水平很高，每个工作地都固定加工一道或少数几道工序，生产单位通常采用专用设备及专用的工卡量具，工艺编制详细，计划控制严格，生产的连续性、节奏性很强。

以上三类企业的划分并不十分严格。特别是大量生产与大批生产之间、单件生产与小批生产之间，生产、技术和管理的要求是接近的。所以，也有“大批大量生产”企业或“单件小批生产”企业这样的分类。

6. 按制造工艺划分，可分为以下几类：

(1) 合成装配型企业。指把不同成分（零件）合成或装配成产品的企业。如机器制造企业、水泥厂等。

(2) 分解型企业。指原料经过加工处理以后能够分解成多种产品的企业。如炼油厂、焦化厂等。

(3) 调制型企业。指改变加工对象的形状或性能而制成产品的企业。如钢铁厂、橡胶厂等。

(4) 提取型企业。指从地下、海水中提取产品的企业。如煤矿、油田等。

在实际生活中，一个企业往往是几种类型同时存在，只是从不同的角度划分并有所侧重而已。

三、工业企业系统结构

(一) 工业企业系统的基本构成要素

工业企业是个生产经营体系。工业企业为了实现自己的经营目标，就必须具备实现目标的特殊功能，即必须拥有生产某种产品、提供某种劳务所需要的人力、物力、财力，以及反映这些要素相互结合运动的各种信息。因此，工业企业系统主要是由人、财、物、信息、目标等五个要素所构成。如图 1-1。

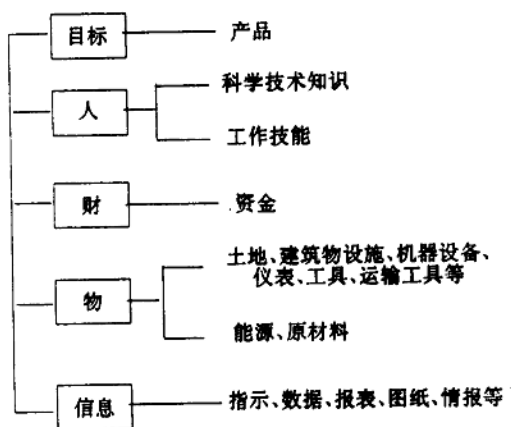


图 1-1 工业企业系统基本要素示意图

上述基本要素所构成的工业企业系统，可以抽象地看作是一个转换机构，其功能是将输入转换为输出。如图 1-2。

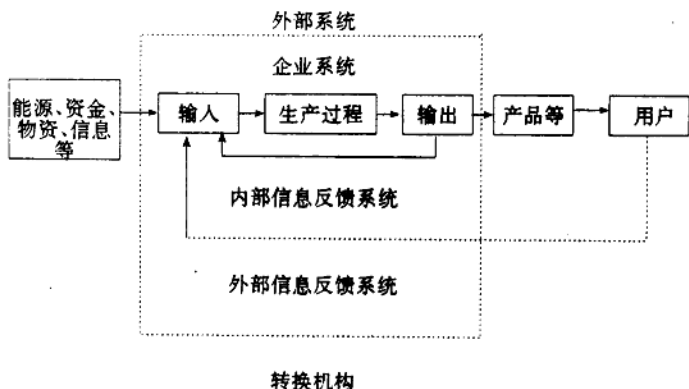


图 1-2 工业企业系统转换机构示意图

由工业企业系统转换机构可以看出，企业系统输入的原材料、能源、劳动力、资金、信息等各种资源，经过转换机构进行加工处理后，输出的是物质产品、增殖了的资金，以及具有新作用的信息等。

（二）工业企业系统结构特征

1. 工业企业系统是具有多层次、多目标的系统。工业企业作为一个系统，它可以划分为许多个分系统，如生产系统、人力资源系统、营销系统、财务系统、科技开发系统、后勤服务系统等。每个分系统又可划分为若干个子系统，如生产系统又可划分为车间、科室、班组等。可见，工业企业是个多层次的系统。由多层次所构成的系统，总是表现为总目标、分目标与各项具体目标之间的联系，因此，工业企业系统又是一个多目标的系统，应依据企业系统的层次和目标进行企业结构和功能的设计，否则，企业生产经营活动难以正常运行。

2. 工业企业是动态的开放系统。工业企业正常的生产经营活动

动，通常受到外部环境变化的影响。建立内部、外部的信息反馈网络，就是为了适时调整企业结构和行为，更好地适应内部条件和外部环境的变化，从而提高企业自身的适应和应变能力。

3. 工业企业是人机系统。工业企业是由提供劳动力资源的人和形成劳动手段的机器设备、设施、工具，以及资金、信息等要素所构成的。工业企业功能的发挥，要通过人的作用，以人为主实现人机结合。只有最大限度地发挥人的积极性、主动性和创造性，才能较好地发挥劳动手段的效能，从而创造最佳的企业效益。

第二节 工业企业的责任和权利

一、工业企业的责任

《中华人民共和国全民所有制工业企业法》（以下简称《企业法》）明确指出，“企业的根本任务是：根据国家计划 and 市场需求，发展商品生产，创造财富，增加积累，满足社会日益增长的物质和文化生活需要。”作为独立的社会经济基本单位，企业肩负着十分重要的责任。

（一）企业对国家的责任

企业对国家的责任主要表现在三个方面：

1. 服从国家的宏观计划。我国实行的是社会主义市场经济，市场在社会主义国家宏观调控下对资源配置起基础性作用，国家计划是宏观调控的重要手段。社会主义工业企业是国民经济的有机组成部分，由其基本性质所决定，它必须贯彻执行党的方针、政策，遵守法律、法规，坚持社会主义方向，在国家宏观计划的指导下，进行生产经营活动。对于少数关系国计民生的重要产品，国

家还要下达一些指令性计划。企业必须坚持按品种、数量、质量、交货期等要求，全面完成任务。所以，企业的各项生产经营活动，都要符合国家宏观经济发展的需要。

2. 依法向国家交纳各项税金、费用和利润。社会主义建设事业的发展，需要大量的资金。而国家资金的来源主要依靠企业的积累。我国的财政收入大部分来自工业企业上交的利润和税金。如果企业不能盈利，国家的财政收入就成了无源之水。如果企业发生亏损，不但没有增加社会财富反而消耗了社会积累，就更增加了国家财政的负担，成为社会主义建设的累赘。因此，不断提高自己的盈利能力，为国家建设和社会发展提供更多的利税，是企业的又一重要责任。

3. 企业必须有效地利用国家授予其经营管理的财产，实现资产增值。企业依法占有、使用的这些国有财产，要确保其保值和增值。企业必须严格执行国家财政税收和国有资产管理的法律法规，准确核算成本，定额提取折旧费、大修理费和补充流动资金；定期进行财产盘查和审计，做到帐实相符，如实反映企业的经营成果，不得采用各种不正常手段造成利润虚增或虚盈实亏，防止国有资产流失；企业要按规定建立资产负债和损益考核制度，并按国家规定把有关财务报表交注册会计师事务所审查和政府有关部门审核。如果由于经营管理不善形成经营性亏损，企业厂长和职工根据责任大小，要承担相应的责任。

（二）企业对用户的责任

企业对用户的责任主要表现为为用户提供适销对路、物美价廉的商品和劳务，做好各种售前、售中和售后的服务工作。

在社会主义市场经济条件下，企业的经营活动要从用户的需要出发，顾客第一，用户至上，根据用户的需要进行生产和经营，在满足用户需要的前提下争取更大的效益。能否适应和满足用户需要，是企业能否在激烈竞争的市场上生存和发展的关键。因此，