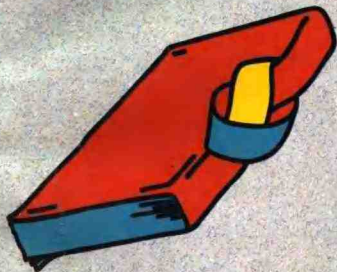




当代经济理论大专教材

总主编

曹钢



现代工业企业经营管理

王炳润 主编

陕西人民出版社

98
F406
151
2

当代经济理论大专教材

现代工业企业经营管理

主 编 王炳润

副主编 史小龙 李文安
张小平 何玲利

XAH213



3 0074 0038 9

陕西人民出版社



C

479228

现代工业企业经营管理

主 编 玉炳润

副主编 史小龙 李文安

张小平 何玲利

陕西人民出版社出版发行

(西安北大街131号)

洛南彩印厂印刷

850×1168毫米 32开本 4插页 10印张 220千字

1997年8月第1版 1997年8月第1次印刷

印数:1—3000

ISBN 7-224-04460-1/F·576

定价:15.50元

《当代经济理论大专教材》

顾问 何炼成 孙安华

总主编 曹 钢

总编委 (按姓氏笔画为序)

王炳润 刘光荣 刘振平

李永昶 沈广杰 韩树存

雷进虎

前 言

《当代经济理论大专教材》丛书就要同读者见面了。作为本套丛书的总主编,我感到由衷的高兴。

本丛书是在中共陕西省委党校陕西经济研究所组织协调下,采取自愿合作的方式,由陕西省委党校,陕西省内九所地、市委党校,山西省临汾地委党校等单位的同志共同编写而成。其旨在于改变长期存在的地、市委党校使用教材杂乱,一些教材质量较差和知识陈旧的问题,从而为提高地、市委党校教学水平作出一定贡献。这次编写的本身,也就是一次在大范围内进行的很有意义的科研协作活动。

本套教材定位于大专层次的学员使用,这既满足地、市委党校大专班教学的需要,又具有较为广泛的社会适用性。因为就目前社会发行的多种经济理论教材版本来看,其中多数为本科以上教材,也有的并不明确划分本科与大专的层次,形成两层次混用,而专门以大专学员为对象的教材并不多见。本教材的使用对象在定位大专层次时,也考虑了非党校同层次学员的适用性。所以,它同样可以作为普通高校、成人院校大专级别教学用书和自学读物。

本套教材的选题是按一般经济类大专专业教学内容确定,首批出版的著作有:《当代政治经济学(修订本)》、《现代工业企业经营管理》、《国民经济管理学》、《市场营销学概论》、《当代世

界经济概论》、《财政与金融概论》、《发展经济学论纲》等。

从总体上说,这套教材在吸收前人研究成果的基础上,形成了以下几个特点:

(1)作为一整套教材,它的总体结构较为合理。各书之间相互关系比较协调,在知识面的覆盖上既有相衔接,又较少重复。

(2)按照建立社会主义市场经济体制的基本要求,思想解放,观点创新,注重反映了改革开放的新鲜经验和新知识。

(3)内容实在,知识性强,具有较好的操作性,尽量减少了那些空泛议论。

(4)文字上力求通俗易懂,清晰简练,每本书的总字数一般都在 20 万字左右,在分量上适宜于大专层次教学使用。

本套教材的编写是在总编委会直接领导下进行的。各位总编委都很好地完成了所承担的工作任务。尤其是总编委认真地抓了各书编写提纲的审定,并对最后书稿作了统一修改。在整个编写过程中,各参编党校都能积极配合,协调工作。著名经济学家、博士生导师何炼成教授和中共陕西省委组织部副部长孙安华同志出任本丛书编写顾问。陕西人民出版社副总编朱玉编审和本丛书责任编辑常平阳、马来、米祥等同志,都对编写工作提供了有力支持。在此,我对各有关单位和同志表示衷心的感谢。

当然,由于本套教材书目较多,涉及知识领域较宽,加之我们水平有限,其中存在一些问题在所难免。为此,我也诚心希望读者给予批评指教。

曹 钢

1997 年 6 月 6 日

目 录

第一章 总论	(1)
第一节 现代工业企业及其特征	(1)
第二节 企业经营管理概述	(8)
第三节 企业管理的基础工作	(15)
第二章 现代企业制度及企业经营机制	(23)
第一节 现代企业制度及其特征	(23)
第二节 企业经营机制	(29)
第三节 公司的领导制度	(34)
第三章 企业经营战略	(43)
第一节 企业经营战略概述	(43)
第二节 战略环境分析	(51)
第三节 经营战略的实施与控制	(57)
第四节 企业跨国经营	(60)
第四章 经营决策和经营计划	(64)
第一节 经营决策的涵义与内容	(64)
第二节 经营决策的原则和程序	(71)
第三节 经营决策的方法	(76)
第四节 经营计划	(88)
第五章 市场调查、市场预测与目标市场	(95)
第一节 市场调查	(95)

第二节	市场预测·····	(102)
第三节	市场细分化与目标市场的选择·····	(109)
第六章	产品决策及开发管理·····	(115)
第一节	产品及产品决策的重要性·····	(115)
第二节	产品决策的内容及方法·····	(122)
第三节	产品开发管理·····	(133)
第七章	企业销售管理·····	(139)
第一节	定价策略·····	(139)
第二节	营销渠道策略·····	(144)
第三节	促销策略·····	(148)
第八章	企业财务管理·····	(158)
第一节	财务管理的任务和内容·····	(158)
第二节	资金的筹集与管理·····	(161)
第三节	企业资产管理·····	(166)
第四节	成本、销售收入、利润管理·····	(178)
第九章	企业技术改造管理·····	(187)
第一节	企业技术改造及其必要性·····	(187)
第二节	企业技术改造决策·····	(191)
第三节	企业技术改造的组织管理·····	(199)
第十章	技术与信息管理·····	(205)
第一节	技术管理的意义与任务·····	(205)
第二节	技术开发管理·····	(209)
第三节	企业信息管理·····	(219)
第十一章	目标管理·····	(229)
第一节	目标管理的内容、特点和分类·····	(229)
第二节	制定目标的原则和程序·····	(234)

第三节	现代企业的评价指标体系·····	(238)
第四节	目标管理的推进和考核·····	(243)
第十二章	全面质量管理 ·····	(250)
第一节	全面质量管理的涵义和特点·····	(250)
第二节	全面质量管理的任务和内容·····	(256)
第三节	全面质量管理的基本方法·····	(259)
第四节	质量管理的创新与国际化·····	(267)
第十三章	价值工程 ·····	(272)
第一节	价值工程的基本概念及其原理·····	(272)
第二节	价值工程的特点和指导原则·····	(278)
第三节	价值工程的工作程序·····	(280)
第十四章	企业文化 ·····	(294)
第一节	企业文化的产生和发展·····	(294)
第二节	企业文化的内容和作用·····	(299)
第三节	我国的企业文化建设·····	(305)
后 记	·····	(311)

第一章 总 论

现代企业是社会经济机体的细胞,是现代市场经济的微观主体,全面正确地认识现代工业企业,是学习研究现代企业管理的基本出发点和基础。

第一节 现代工业企业及其特征

一、现代工业企业的涵义

企业是产品及劳务的生产经营单位,是从事生产和经营活动的最基本经济组织。要成为企业,必须满足两个基本条件:一是它必须是在分工的基础上,通过劳动者的协作形成的生产经营组织;二是它必须是自主经营、自负盈亏,具有法人资格,能独立承担财产责任和其它民事责任的经济实体。因此,企业的涵义,应是具有内部分工协作,实行自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的生产经营单位和独立的经济实体。

工业企业是从事工业生产和经营的经济组织。它经历了简单协作、工场手工业和机器大工业三个发展阶段,到现代发展成为高度社会化大生产的企业。现代工业企业是建立在现代科学技术和社会化大生产的基础上,以市场为导向,独立从事工业产品(或劳务)的生产经营活动,实行独立核算、自负盈亏并具有法

人地位的营利性的经济组织。

随着技术进步、经济发展和社会分工的深化,工业企业的组织形式也在不断地发展变化。就其基本形式来看,一种是单厂性工业企业;一种是多厂性工业企业。前者指一个工厂就是一个企业,企业内部各个组成部分(车间、工段、班组)之间,按照产品或工艺要求,在生产技术上有着密切的联系。后者是指由许多工厂组成的工业企业。它们既可以按照经济合理和专业化协作的要求,把一些生产技术或经营业务上有密切联系的工厂组织在一起;也可以是跨部门、跨行业实行多角化经营的工业企业。多厂性工业企业大多采取企业性公司、总厂或企业集团等形式。

二、现代工业企业的基本特征

现代工业企业,是建立在现代化大生产的基础上,适应市场要求的,依法自主经营、自负盈亏、独立核算的商品生产和经营单位,是独立享有民事权利和承担民事义务的企业法人。以国有企业来说,它既是现代社会生产力的担当者,又是社会主义生产关系的体现者,因商它应具备以下几项基本特征。

(一)拥有比较复杂的技术装备

同采用手工工具进行生产的手工企业相比,现代工业企业拥有复杂的技术装备,运用机器体系进行生产,广泛地采用现代科学技术。每个现代工业企业都拥有一套与其生产过程相适应的生产设备、动力设备、动力传导装置、起重运输机械等等。尤其是近几十年来,由于电子计算机和其它现代科学技术在生产中的广泛运用,使现代工业企业的技术基础发生了革命性变化,各种机器设备、仪器、仪表在现代工业企业的生产过程中越来越重要,也越来越复杂。

(二)生产过程具有高度的科学性和技术性

在现代工业企业中,生产是运用机器体系来进行的。机器和手工工具不同,本身就有较强的科学性和技术性。而且,随着科学技术的进步,为了制造一种产品,往往要综合运用多种科学技术。产品的设计,工艺过程的确定,操作方法的选择,以及生产过程各个阶段的划分和结合等,都直接取决于科学技术原理的应用。现在,科学技术已渗透到生产过程的各个方面、生产力的各要素之中,已成为生产力发展的必不可少的因素和强大的推动力。

(三)劳动分工精细,协作严密

随着复杂的技术装备的采用和发展,科学技术的广泛运用,企业内部的劳动分工更加精细,协作更加严密。每一个现代企业,都是一个既有严密分工又有高度协作的复杂的生产体系。在现代工业企业中,整个生产过程,不仅分成许多不同的工艺阶段(如机械制造厂的铸精、机械加工、热处理、装配等阶段),而且还划分为许多产品不同部分的专门加工过程(如机械加工阶段划分为轴类加工过程、齿轮加工过程、箱体加工过程等)。每个工艺阶段和专门加工过程,又细分为很多工序,采用不同的机器设备,有许多不同工种的工人、工程技术人员和管理人员在一起从事生产劳动。任何一种产品,都是整个企业甚至许多企业成百人、成千甚至数万人共同劳动的成果。精细的分工,必然要求严密的协作。分工细致,容易使各环节在时间和空间、数量和质量等方面脱节。因此,在客观上要求有强有力的组织管理,使各方面和各环节同步协调地发展。

(四)生产过程具有高度的比例性和连续性

在现代工业企业里,生产过程的各个组成部分之间的联系,

表现为各种机器设备之间的联系,受机器设备本身运转规律的支配。这种联系愈紧密,生产效率就愈高,机器设备之间的配合制约作用就愈显著,而生产中某个环节的比例失调或中断所造成的经济损失就愈大,这就要求现代工业企业必须保证生产过程的高度的比例性和连续性。

(五)作为市场主体,具有广泛的外部联系

在现代市场经济条件下,企业是市场的主体,它的全部生产活动,都同市场有着密切的联系。随着生产的发展和科学技术的进步,工业企业的专门化程度越来越高,企业之间的分工更加精细,企业之间的协作联系更加广泛而密切。此外,随着生产社会化程度的不断提高,工业企业与交通运输业、商业、农业等部门的经济单位,发生着千丝万缕的联系。任何一个企业,如果离开了同其它企业和经济单位的广泛的技术经济联系,它就不可能在市场经营中获得成功和发展。

(六)不断吸收现代管理的新观念,采用新方法

企业管理理论经历了古典管理理论、科学管理理论、人际关系理论三个阶段,目前正处在现代管理理论阶段,形成了许多重要的管理理论和方法。现代工业企业应具有结合自身实际情况,吸收一切有益的管理理论、观念和方法,不断提高其管理水平的能力。当前,特别要注重对企业文化的研究和探讨,总结出精辟有效的经营哲学;焕发出具有个性和凝聚力的企业精神;形成独具特色、内涵丰富的企业整体识别系统,使企业在日趋激烈的市场竞争中,更具生命力。

(七)以现代企业制度构建企业运行机制

企业制度是指在一定的社会经济制度中存在的企业组织形式、管理方式和法律规范等方面的总称。在近代,随着资本主义

商品经济的产生和发展,作为社会生产基本单位的资本主义企业才随之产生,在企业运行过程中才逐渐形成相应的规则、规程或行为规范,因而才出现了企业制度。随着商品经济发展为现代市场经济,与之相适应的现代企业制度也就逐渐形成。它主要包括两个内容:一是现代法人制度和有限责任制;二是科学的法人治理结构。建立现代企业制度,搞好国有企业的改革和发展,是在本世纪末初步建立社会主义市场经济的关键。国有大中型现代企业应按照具有中国特色的现代企业制度的基本特征和要求尽快建立起现代企业制度,构建适应社会主义市场经济要求的企业运行机制。

我国国有现代企业在生产关系方面则具有三个本质特征:一是劳动者共同占有生产资料,以联合劳动为基础;二是劳动者是企业的主人,在企业内享有同等的政治经济权利;三是职工个人消费品分配实行以按劳分配为主体、多种分配方式并存的制度。

三、现代工业企业的类型

现代工业企业,可以根据其财产构成和生产类型作以下分类。

(一)现代工业企业按财产构成划分

1. 业主制独资企业。

业主制独资企业,又称个人企业,也就是我国现在的个体户和私营企业。这种企业是由业主个人出资兴办经营,归个人所有和控制的企业,同时承担企业的全部债务责任。这种企业是一种最古老、最简单的企业形式,在现代经济社会中,也发挥着重要作用。在市场经济国家,业主制独资企业通常存在于零售业、“自

由职业”、个体农业等领域,由零售店铺、注册医生、注册律师、注册会计师、家庭农场等组成。在工业企业中数量大但不占支配地位。

2. 业主制合伙企业。

这是由两个或两个以上的个人联合经营的企业,合伙人分享企业所得,并对营业亏损共同承担责任。这种企业一方面具有扩大资金来源和信用能力;相对提高了决策能力;增加了扩大和发展可能性等优点。另一方面也存在着合作关系不稳定,容易造成决策上的延误和差错;合伙人承担无限责任,面临较大风险等局限性。因此,这类企业比较适应规模小,资本需要量较小而合伙人个人信誉有明显重要性的企业,如律师事务所、会计师事务所、广告事务所、股票经纪业等。

3. 法人公司企业。

又称股份公司,是指由一定数量以上的股东,内部集资、发起设立,或通过法定程序向公众发行股票,筹集资本,具有法人资格的企业。这类企业的主要优点是:公司股东对于公司的亏损和债务,负有限责任;发行股票,可自由转让,便于筹集巨额资本扩大企业规模,有发展的可能性;管理效率高;所有权转移方便;企业有较强的稳定性和生命力。在现代市场经济中,公司制企业虽然在数量上不是最多,但它们却占据着支配地位,大中型企业通常都采用公司形式。公司制企业可具体称为无限责任公司、两合公司、有限责任公司、股份有限公司等多种形式,但现代法人公司制的典型形式是有限责任公司和股份有限公司。

(二)现代工业企业按生产类型划分

1. 按生产经营范围划分。

其中,又有多种划分和类型:如原材料工业企业和加工工业

企业；轻工业企业和重工业企业；军工企业和民用企业。这每种类型企业又包括多种企业。

2. 按生产要素结构特点划分。

(1)劳动密集型企业。其基本特征是，技术装备程度低，用人多，产品成本中活劳动消耗所占比重大，如服装厂、工艺美术厂。

(2)资金密集型企业。其特征是，单位产品所需投资较多，技术装备程度高，用人少，如钢铁厂、汽车厂、石油化工厂。

(3)技术(知识)密集型企业。这类企业需要综合运用多门学科的最新科研成果，中高级科技人员比重大，使用劳动力和消耗原材料少，如电子计算机厂。

3. 按生产工艺特点划分。

(1)装配型企业。通过对零件的加工和装配制成产品，如机械制造厂。

(2)合成型企业。把不同成分的原材料合成产品，如水泥厂。

(3)分解型企业。原料加工处理后，分解成多种产品，如炼油厂、焦化厂。

(4)调制型企业。通过对加工对象形状或性能的改变而制成产品，如轧钢厂、橡胶厂。

(5)采掘(提取)型企业。从地下、海水中开采和提取产品，如采矿企业、采油企业。

4. 按产品生产的重复性划分。

可划分为单件型、分批型、连续型生产企业。

5. 按机器设备排列方式划分。

可划分为直线型、机群型、移动型生产企业。

6. 按生产过程划分。

可划分为单线型、组合型、扩散型生产企业。但是，在实践中

一个企业往往是几种生产类型同时存在。

第二节 企业经营管理概述

一、企业经营管理的涵义

企业经营的涵义是一个不断丰富和发展的过程。管理是协作劳动的需要。在个体手工业劳动条件下,个体劳动者是自己指挥自己。在机器大工业逐步发展起来以后,形成了以企业内部生产过程管理为重心的生产型企业管理。随着科学技术和生产力的迅猛发展以及现代市场经济的形成和发展,以侧重于流通过程,把生产和流通有机地结合起来,从而保证企业经营目标的实现为特征的经营型企业管理已成为现代企业管理的共同取向。

企业经营管理是指企业面向市场和用户,充分地利用外部条件和企业内部经济资源,通过制定与实施经营战略计划 and 市场营销决策,最大限度地满足市场需要,获得是好的经济效益,实现企业经营目标的一系列管理活动的总称。

传统的国有企业管理,是一种单一的生产型管理,在建立社会主义市场经济体制的实践中,它面临着由生产型管理向经营型管理转变的艰巨任务。生产型管理和经营型管理表现为工业企业管理的两个不同历史阶段,是两种不同的管理方式,有着不同的涵义。生产型管理,基本上是对企业内部生产行政事务的管理,是执行性质的管理。这种管理方式所面临的市场是卖方市场,其基本指导思想是以产定销,目的是提高工作效率或生产效率。经营型管理,则是对企业全部经济活动(包括生产过程和流通过程)的管理,是决策性质的管理。这种管理方式所面临的市