

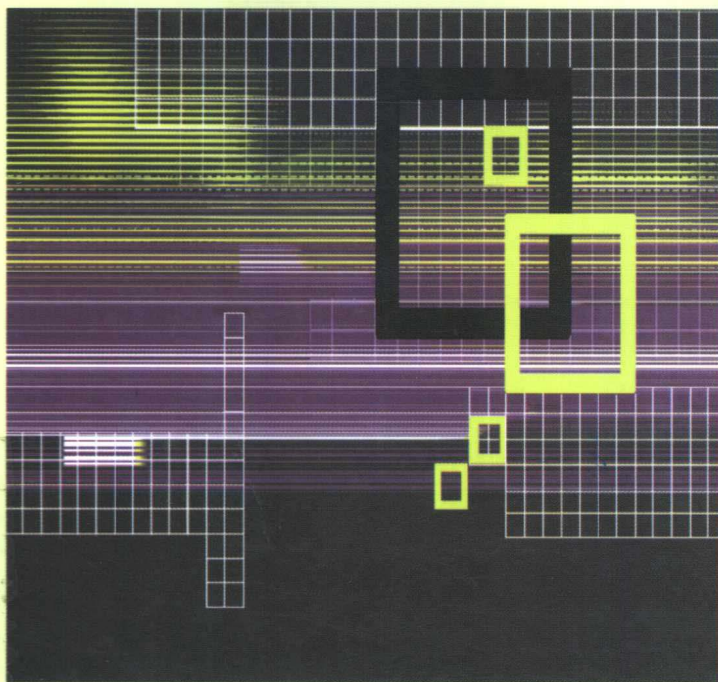
GAODENG ZHIYE JIAOYU JIAOCAI

• 高等职业教育教材 •

现代工业企业管理

XIANDAI GONGYE QIYE GUANLI

• 周玉泉 主编 郑 国 主审 •



中国轻工业出版社

ZHONGGUO QINGGONGYE CHUBANSHE

高等职业教育教材

现代工业企业管理

周玉泉 主编

郑 国 主审

 中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代工业企业管理/周玉泉主编. —北京: 中国轻工业出版社, 2003.8
高等职业教育教材
ISBN 7-5019-4001-0

I. 现… II. 周… III. 工业企业管理-高等学校: 技术学校-教材 IV. F406

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 048773 号

责任编辑: 刘云辉

策划编辑: 刘云辉

责任终审: 杜文勇

封面设计: 王欣

版式设计: 赵曦

责任校对: 李靖

责任监印: 吴京一

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街 6 号, 邮编: 100740)

印刷: 三河艺苑印刷厂

经销: 各地新华书店

版次: 2003 年 8 月第 1 版

2003 年 8 月第 1 次印刷

开本: 850 × 1168 1/32

印张: 10.125

字数: 263 千字

书号: ISBN 7-5019-4001-0/F·272

定价: 20.00 元

读者服务部电话(咨询): 010-88390691 88390105 传真: 88390106

(邮购): 010-65241695 85111729 传真: 85111730

发行电话: 010-65128898

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

E-mail: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部(邮购)联系调换

30157J1X101ZBW

前 言

本书是根据“教育部关于加强高职高专教育人才培养工作意见”的文件精神，根据高职教育的“高层次性”和“职业性”特征要求而编写的。在编写过程中，编者力求使教材能够反映高职高专课程和教学内容体系改革方向，能够反映我国当前现代工业企业管理的新理论、新发展、新动向，注重理论联系实际，按照突出应用性、实践性的原则构建教材结构，突出基础理论知识的应用和实践技能的培养，以利于学生综合素质的形成和创新能力的提高。

内容新颖、重点突出、简明扼要是本书的主要特点。本书针对非管理类尤其是工科类高等职业技术教育各专业的培养目标，将管理学原理和工业企业管理的内容融合在一起，既体现了现代企业管理的理论性和思想性，又反映了企业管理的实践性和应用性。本书较多地吸收了现代工业企业管理前沿的一些新理论，如企业文化建设与企业形象塑造、人力资源管理、现代企业物流管理、ISO 9000 系列标准等。为了使读者能更好地理解 and 掌握现代工业企业管理的基本知识，本书每章都备有“本章学习要点”、“思考与练习”，主要章节备有“案例及案例思考”，以便于教师教学和学生总结相关知识。

本书由周玉泉主编并负责统稿，郑国担任主审。周玉泉负责编写第一章、第二章、第三章、第十章、第十一章，赵爱威负责编写第四章和第十二章，王小龙负责编写第七章和第九章，汪静负责编写第五章和第六章，沈琰负责编写第八章。

本书主要适用于高职工科非管理类各专业，也可供中专各专业使用，参考学时为 60 学时左右，在教学中，各学校可根据不

同专业的需要对各章节内容加以取舍。

本书在编写过程中得到了蒋杰、汪存龙、刘钜等老师的关心和指导，也曾参考和引用了部分有关作者的著作和文献，在此一并表示诚挚的谢意！由于编写人员水平有限，书中缺点、错误在所难免，恳请广大学者、同仁和使用本教材的师生提出批评和改进意见。

编者

目 录

第一篇 工业企业管理基础

第一章 工业企业与企业管理	1
第一节 工业企业	1
第二节 工业企业管理的概念及职能	6
第三节 现代企业制度	16
第二章 工业企业管理组织	27
第一节 工业企业管理组织的原则	27
第二节 工业企业管理组织机构形式	33
第三章 企业文化与企业形象	43
第一节 企业文化	43
第二节 企业形象	54

第二篇 工业企业营销管理

第四章 市场研究	65
第一节 市场分析	65
第二节 市场调查	74
第三节 市场预测	84
第五章 经营决策	106
第一节 经营决策概述	106
第二节 经营决策方法	111
第六章 经营策略	122
第一节 产品策略与产品开发	122
第二节 价格策略	133
第三节 销售渠道策略	140

第四节 促销策略	147
----------------	-----

第三篇 工业企业生产管理与控制

第七章 生产过程组织	164
------------------	-----

第一节 生产过程及其组成	164
--------------------	-----

第二节 生产类型	168
----------------	-----

第三节 生产过程组织的基本内容	172
-----------------------	-----

第八章 生产计划与控制	186
-------------------	-----

第一节 生产能力	186
----------------	-----

第二节 生产计划	190
----------------	-----

第三节 生产作业计划与生产控制	195
-----------------------	-----

第四节 网络计划技术	198
------------------	-----

第九章 质量管理与控制	208
-------------------	-----

第一节 质量管理概述	208
------------------	-----

第二节 全面质量管理	213
------------------	-----

第三节 ISO9000 系列标准和质量管理体系	219
-------------------------------	-----

第四篇 工业企业资源管理

第十章 人力资源开发与管理	232
---------------------	-----

第一节 人力资源开发与管理概述	232
-----------------------	-----

第二节 人力资源开发	236
------------------	-----

第三节 人力资源管理	242
------------------	-----

第十一章 财力资源管理	256
-------------------	-----

第一节 成本费用管理	256
------------------	-----

第二节 财务管理概述	262
------------------	-----

第十二章 物力资源管理	272
-------------------	-----

第一节 物流管理	272
----------------	-----

第二节 设备管理	294
----------------	-----

主要参考文献	318
--------------	-----

第一篇 工业企业管理基础

第一章 工业企业与企业管理

本章学习要点

1. 工业企业、工业企业管理、有限责任制度、现代企业制度的基本概念。
2. 企业的基本类型、有限责任公司与股份有限公司的区别。
3. 企业管理的职能。
4. 现代企业制度的特征和治理结构。

现代工业企业管理作为一门应用科学是管理科学的一个重要分支,它是研究工业企业如何在激烈的市场竞争中谋求生存和发展,并有效地利用企业资源来提高经济效益的一门综合性学科。学习和研究工业企业管理,首先必须了解工业企业的概念、类型,掌握企业管理的概念及职能,以及现代企业制度等方面的知识。

第一节 工业企业

一、工业企业的概念

所谓企业,是指从事生产、流通、服务等经济活动,实行自主经营、自负盈亏、独立核算,依法成立的基本经济组织。

工业企业是最早出现的企业,它是指为满足社会需要并获得盈利而从事工业性生产经营活动或工业性劳务活动,自主经营、自负盈亏、独立核算并具有法人资格的经济组织。工业企业具有

以下特征。

(一) 工业企业是以盈利为目的的经济组织

工业企业作为经济组织，必须追求经济效益并获取盈利。盈利是企业生产经营活动取得成果的体现，也是企业生存和发展的基础，它有别于政权组织的公安、检察、法院，有别于政府机关，还有别于事业单位的学校、医院等。

(二) 工业企业是从事工业生产经营活动或提供工业性劳务的经济组织

工业企业在生产经营方向、经营方式等方面有别于农业、商业、建筑业、运输业、金融业、邮电业等企业。

(三) 工业企业是自主经营、自负盈亏、独立核算的商品生产者和经营者

工业企业作为经济组织，必须拥有一定的人力、物力、财力资源，还必须拥有充分的独立经营自主权，包括资产的处置权和产品的生产销售权等。在计划经济体制下，企业只是国家行政部门的附属物，不是真正意义上的企业。在市场经济条件下，企业必须是商品的生产者和经营者，是市场交换的主体。

(四) 工业企业是具有法人资格的经济实体

工业企业作为依法成立的具有法人资格的经济实体，必须完备以下三个法律程序：① 必须正式在国家工商管理部门注册备案。② 必须有特定的名称、固定的经营场所、一定的资金、一定的组织机构和企业章程。③ 能独立对外行使法定权利和承担法律义务。这就是说工业企业作为法人单位，其合法权益受到法律保护，并能直接承担经营活动中的法律责任。

二、工业企业的类型

工业企业是国民经济的构成细胞，由于现代经济生活十分复杂，作为基本经济单位的工业企业也就有很多类型，按照不同的标准划分，工业企业主要有以下几种类型（见表 1-1）。

表 1-1

工业企业类型

分类标准	企 业 类 型
所有制性质	国有企业、集体企业、私营企业、联营合营企业、股份制企业、外资企业
财产的组织形式和承担的法律 responsibility	独资企业、合伙企业、公司
生产要素所占比重	劳动密集型、资金密集型、技术密集型、知识密集型
企业规模	大型企业、中型企业、小型企业
组织结构	单厂企业、多厂企业、企业集团
技术性质	传统技术企业、高新技术企业

以上各类型的企业都有自己各自的特征，按照市场经济的要求，现代企业的组织形式通常是按财产的组织形式和所承担的法律 responsibility 划分的，这是国际上对企业进行分类的最常用的方法。

(一) 独资企业（又称个人独资企业）

独资企业是由个人出资兴办，完全由出资者直接经营和管理，并享有企业全部利润，同时单独承担无限责任的企业。这种形式主要适用于零售业、服务业、小型加工业等小型企业。

独资企业的主要优点是：决策迅速及时，经营方式灵活，建立和歇业手续简便，利润独享，保密性强。其主要缺点是：企业规模小，筹资有限，承担无限责任，经营风险大，人为因素对企业经营水平影响较大，企业持续发展能力较差。

(二) 合伙企业

合伙企业是由两个或两个以上当事人，按照合伙协议共同出资、共同经营、共享利润、共担风险，并承担无限责任的企业。合伙企业同独资企业相比，最大的区别在于企业的经营决策有了制约，并在一定程度上弥补了独资企业业主在资本、知识、能力等方面的缺陷。

合伙企业的主要优点是：扩大了资金来源，拓宽了经营领域，提高了竞争能力。其主要缺点是：经营规模和业务范围仍然受到限制，合伙人之间主要靠感情或脆弱的财务关系来维持，往往因一人退出或加入而引起企业的解散和重组。

独资企业与合伙企业都是自然人企业，都是所有权和经营权集于一身的企业，企业与出资人在财产上是不可分割的，出资人对企业的债务负连带无限清偿责任。如果出现资不抵债的情况，出资人要用自己的家产抵债。

(三) 公司制企业

公司制企业又称公司，它是由数人出资兴办，按照一定的法律程序组建，以盈利为目的的经济组织。公司制企业是现代化大生产的产物，它已被现代市场经济国家的企业普遍采用。

1. 公司的特点

公司企业与独资企业、合伙企业相比，具有以下特点：

(1) 所有权和经营权相分离，公司拥有独立的法人财产权。出资者的资产一旦投入公司，就成为法人财产，企业对其具有占有权、使用权、处置权和收益权，而出资者则无权直接处置企业资产，只能通过股息和分红获得回报，或通过转让自己的股份来收回投资和取得资本增值收益。在公司中，出资者不一定直接从事企业的生产经营管理活动，可以将其资产委托给专门的经营者代为经营，财产交给有经验、会管理的组织去经营，比股东自己经营的效益要好得多，极大地提高了经营管理水平。股东可以通过公司章程赋予的权力来行使重大决策权，选择管理者来约束和监督经营管理者的行为。

(2) 公司承担有限责任，大大降低了投资风险。公司制企业实行有限责任制度，这是公司制企业不同于独资企业和合伙企业的一个重要特征。有限责任制度包含两个方面的含义：一是对股东而言，他们以其出资额为限，对公司的债务承担有限责任；二是对公司法人而言，公司对其债务以其法人财产为限承担责任。

公司一旦破产，债权人无权要求股东以其出资额以外的财产来抵偿公司债务，这就大大降低了公司经营风险。

2. 公司的类型

公司的具体种类繁多，我国公司法所指的公司为有限责任公司和股份有限公司。

(1) 有限责任公司。它是指由公司法规定的一定数量的股东共同出资设立，各股东以其出资额为限对公司承担责任，公司以其全部资产对其债务承担责任的企业法人。

•有限责任公司的基本特点是：

① 股东以自己认缴的出资比例对公司承担有限责任，享受相应的权利和承担相应的义务。

② 股东人数有一定限制，《公司法》规定：“有限责任公司由二个以上五十个以下股东共同出资设定”。

③ 公司的全部资产是由各个股东出资构成的，不划分为等额股份。《公司法》规定：“有限责任公司注册资本的最低限额为：以生产经营为主的公司人民币 50 万元；以商业批发为主的公司人民币 50 万元；以商业零售为主的公司人民币 30 万元；以科技开发、咨询、服务性为主的公司人民币 10 万元。”

④ 公司向股东签发出资证明，不发行股票。

⑤ 公司股权不得随便转让，股东转让出资时，需经其他股东同意，而且其他股东有优先购买权。

(2) 股份有限公司，它是由一定数量的股东出资设立，公司的全部资本分为等额股份，可以向社会公开发行股票，股东以其认购的股份为限对公司承担责任，公司以其全部资产为限对公司债务承担责任的企业法人。

•股份有限公司的基本特点是：

① 公司全部注册资本划分为等额股份。《公司法》规定：“股份有限公司注册资本的最低限额为人民币 1000 万元。”公司以公开向社会公众发行股份的形式向社会筹集资本，出资人以份

额形式入股，以份额形式参与分配和参与企业治理。

② 股份有限公司的股东人数不得少于法律规定的最低数目。我国《公司法》规定，设立股份有限公司，应当有 5 人以上为发起人，其中必须有半数的发起人在中国境内有住所。

③ 股东不得退股，但股票具有流通性，可以自由转让。股东认购了公司的股票，不能中途退股，这就保证了公司资产的独立性和完整性，但是股东可以把拥有的股票，通过证券市场自由转让或买卖。这种股份所有权的自由转移，并不影响公司的经营活动。

④ 股份有限公司必须定期向社会公众公开其财务。由于股份有限公司属于公众公司，因此，公司必须定期将公司的年度报告和有关财务报表向股东及社会公众公布，以便社会公众了解和监督公司的财务和经营状况，保障股东和债权人的利益。

⑤ 股份有限公司可以广泛筹集社会资金，用于大型投资项目。通过大量发行股票，特别是小面额股票，能够迅速、广泛地筹集社会资金，并且具有股本无须归还、资金使用稳定、筹集成本低等特点。因而公司资本丰厚，经营规模较大，市场竞争力较强。

第二节 工业企业管理的概念及职能

一、工业企业管理的概念及其重要性

管理就是通过计划、组织、指挥、协调和控制对资源进行有效配置，以实现组织目标的过程。

工业企业管理就是为有效地实现工业企业的预定目标，而对企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调、控制和激励的综合性活动。每个工业企业都有自己的目标，而实现预定目标就必须通过计划、组织、控制、激励等一系列手段去统一企业成员的意志，协调他们的工作，将企业的各种资源合理配置起来，以

取得最佳效益，这一系列的活动就是企业管理。工业企业管理从内容上大致可分为两大部分：一部分称为生产管理，另一部分称为经营管理。生产管理是指对企业内部生产过程进行的管理，包括生产过程管理、生产计划与控制、质量控制、成本控制、劳动组织与管理等。经营管理是面向企业外部的对与市场有关的经营活动进行的管理，包括物资的采购与供应、市场调查、产品推广与销售和为用户提供服务等。因此，企业管理也可以说是生产管理和经营管理的总称。随着社会经济和科学技术的不断发展，生产社会化程度日益提高，经济全球化趋势日益加快，企业管理的重要性也日显突出。加强企业管理，提高科学管理水平，不仅是提高企业经济效益的手段，而且也是提高社会效益和市场竞争力的重要途径。

工业企业管理的重要性主要表现在以下几个方面。

(一) 科学地组织生产经营活动

工业企业管理是进行工业生产经营活动，完成工业企业基本任务的必要条件。任何工业企业要开展生产经营活动，都必须拥有一定的人力、财力和物力。随着现代化工业的出现，不仅生产技术日益复杂，企业内部分工和协作也更加精细，而且社会化程度越来越高，社会联系也更加广泛，要使企业的各种生产要素更好地结合起来，使人力、财力、物力和信息资源得到有效配置和充分利用，就必须科学地组织生产经营活动。加强企业管理，就能及时把握市场信息，制定正确的经营战略，不断开发适销对路的产品，提高产品质量，在激烈的市场竞争中立于不败之地。

(二) 加强企业管理是提高企业职工素质的重要途径

企业管理作为提高企业职工素质的重要途径，一是对职工进行培训和激励；二是提高广大职工，特别是广大管理干部的管理水平，使他们既有参与管理的意识，又有参与决策的能力；三是通过企业文化建设，形成共同的价值观，树立企业良好形象。

（三）提高管理水平是提高企业经济效益的重要手段

在一定的生产技术条件下，一个企业经济效益的高低，在很大程度上取决于管理水平的高低。这就要求企业在生产经营过程中努力降低物质消耗和劳动消耗，减少资金占用，加强企业人、财、物的管理，加强战略管理、质量管理、技术管理，完善各项规章制度，严格财经纪律，堵塞各种漏洞，以保证企业利润的实现。特别是在当前我国企业生产力水平比较低，物质技术条件比较落后，资源条件比较缺乏的情况下，企业更应当向管理要效益，着力于通过加强管理的内涵扩大再生产来促进企业的不断发展。

二、企业管理的性质与职能

（一）企业管理的性质

社会生产总是在一定的生产方式和生产关系下进行的，因而它就决定了生产过程具有两重性。它既是物质资料的再生产，又是生产关系的再生产。作为组织整个生产经营活动的企业管理，也必然具有两重性：一方面它具有与生产力、社会化大生产相联系的自然属性，另一方面又具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。

在社会主义市场经济条件下，工业企业一方面要合理组织生产力，另一方面还要正确处理企业中的各种生产关系和经济利益。正确认识企业管理的二重性理论的现实意义有以下几个方面。

1. 有利于全面理解和认识企业管理的任务和作用

企业管理既要合理组织生产力，又要维护和改善生产关系。发展生产力是社会进步的要求，也是企业管理的首要任务。但任何一项管理活动都不可避免地要涉及人与人、人与组织、组织与组织之间的关系，即生产关系。如果生产关系处理不当，也会严重阻碍生产力的发展。因此，要不断维护和改善生产关系，使之适应生产力发展的需要。

2. 有利于全面认识对管理者素质的要求

要实现管理目标，作为管理者既要具备组织生产力的技术知识和能力，又要具备处理人际关系及各种社会关系的知识和能力。只懂得业务技术或只善于处理社会关系的管理者，都难以全面而顺利地完成任务。

3. 有利于全面认识和吸收国外管理理论与经验

从管理的自然属性来看，管理在组织生产力、协调劳动过程，以及适应社会化大生产等方面的理论和经验往往带有共性，这些理论和经验是人类共同财富，拒绝学习和吸收，只能使自己多走弯路。从管理的社会属性来看，管理又会受不同的社会制度和意识形态的影响，因此，在有选择、有鉴别地吸收、学习和借鉴国外企业管理的科学方法和先进经验的同时，还要结合我国的具体情况，根据企业实际，逐步创造出一套适合我国社会主义市场经济体制的企业管理科学体系，为实现我国的工业企业管理现代化创造必要的条件。

（二）企业管理的职能

企业管理的二重性质决定了企业管理具有两个基本职能：一是合理组织生产力，二是维护和完善生产关系。前者是管理的自然属性的表现，是由劳动社会化所产生的管理的一般职能；后者是管理的社会属性的表现，是由劳动过程的社会性质所决定的管理的特殊职能。正是企业管理的这两种基本职能，才使生产力得以发展，生产关系得以维护，生产过程得以进行，生产经营的目的得以实现。在企业生产经营过程中，这两个基本职能是结合在一起并通过一系列具体职能发挥作用的。企业管理的具体职能的划分方法有多种，近代科学管理的代表人物之一亨利·法约尔把企业管理的具体职能划分为计划、组织、指挥、协调、控制五个职能，我国学者对企业管理职能的划分有着不同的看法，通常在此基础上再加一个激励职能，共六个具体职能。

1. 计划

计划是企业管理的首要职能，是其他管理职能的基础，它是为适应市场需要，通过企业的外部环境和内部条件的调研、预测，对企业的经营目标、经营方针、经营策略做出筹划和安排，制定出长期规划和短期计划，以保证企业生产经营活动有条不紊地进行。因此，计划是一项重要的不可或缺的管理职能。

(1) 计划是管理者指挥的依据，计划明确了组织成员行动的方向和方式，从而成为协调企业各方面行动的有力工具。

(2) 计划工作能促使各级管理人员提高工作效率。

(3) 计划工作还为组织各级管理人员的日常考核和控制工作提供最基本的依据。

工业企业的生产经营活动是复杂多样的，各项活动都必须有计划指导，而企业各项活动之间又是有密切联系的。因而，指导这些活动的计划也就构成了一个完整的计划体系。工业企业计划体系如图 1-1 所示。

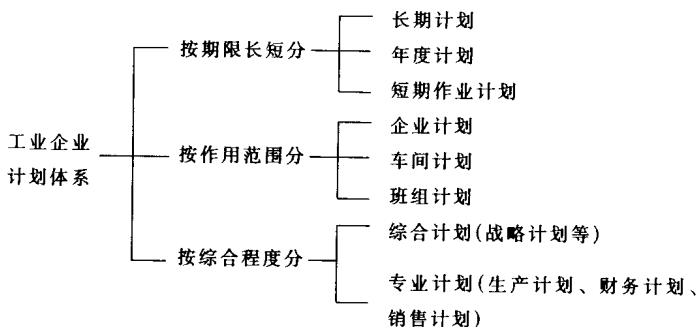


图 1-1 工业企业计划体系

2. 组织

组织就是将企业生产经营活动的各要素、各部门、各环节在空间和时间的联系上，在劳动分工和协作上，在上下左右及内外往来上合理地组织起来，形成一个有机整体，使企业的人、财、