

新编 现代工业 企业管理

(修订版)

何业才 主编

经济管理出版社

新编现代工业企业管理

(修订版)

何业才 主编

经济管理出版社

责任编辑 苏全义
技术设计 蒋 方
责任校对 郭虹生

图书在版编目 (CIP) 数据

新编现代工业企业管理/何业才主编. -2 版 (修订本).
北京: 经济管理出版社, 1998. 1
ISBN 7-80118-546-3

I. 新… II. 何… III. 工业企业管理 IV. F406

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 25560 号

新编现代工业企业管理

(修订版)

何业才 主编

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京国马印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 14.25 印张 367 千字

1998 年 1 月第 2 版 1998 年 1 月北京第 3 次印刷

印数: 19 001~30 000 册

ISBN 7-80118-546-3/F·523

定价: 20.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

(凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836)

修订版前言

《新编现代工业企业管理》(修订版)是一部综合性的管理教材。修订版是根据党的十五大精神和近几年企业管理的新发展,对初版有关内容作了适当的修改与补充。主要是重新改写了第一章“总论”,增加了“企业人事劳动组织管理”和“企业资产评估”两章。此外还增加了依法营销、名牌战略、ISO9000 质量管理标准、邯钢成本否决经验以及企业进入国际互联网等内容。

修订版是在党的十五大提出“加快国有企业改革”、“建立现代企业制度是国有企业改革的方向”的新形势下,为适应高等院校教学和工业部门举办企业管理短训班的需要而重新修订的。本书也可作为工业企业管理干部自学之用。

全书共分十五章,由何业才主编。第一章、第二章、第十四章由何业才编写,第三章、第四章、第五章、第六章由赵少宾编写,第七章、第八章、第九章、第十章由孙军编写,第十一章、第十二章由安学锋编写,第十三章由程玉民编写,第十五章由陈绍明编写。

对本书的编写与出版工作给予大力支持和帮助的同志,我们在此深表谢意!对于在使用本书过程中提出宝贵意见的同志,我们也在深表谢意!本次修订,由于时间仓促,加之我们水平有限,书中难免有不妥之处,恳切希望读者批评指正。

编 者

1997 年 11 月

前 言

《新编现代工业企业管理》是一部综合性的管理教材。全书体现了国家经济体制改革对国有企业提出的新要求与已经采取或即将采取的重大举措，全面系统地阐述了企业管理的基本理论与方法，并对近年来我国一些企业创造的或国外先进的管理理论与方法作了较为详细的介绍。

本书是在中央提出把企业推向市场，建立现代企业制度的新形势下，为适应高等院校教学和工业部门举办企业管理短训班的需要而编写的，也可作为工业企业管理干部自学之用。

全书共分十三章，由何业才担任主编。第一章由何业才编写，第二章、第三章、第四章、第五章由赵少宾编写，第六章、第七章、第八章、第九章由孙军编写，第十章、第十一章由安学锋编写，第十二章由程玉民编写，第十三章由陈绍明编写。

对本书的编写与出版工作给予大力支持和帮助的同志，我们在此深表谢意！由于我们水平有限，加之时间仓促，书中难免有不妥之处，希望读者批评指正。

编 者

1995 年 1 月

目 录

第一章 总论	(1)
第一节 工业企业	(1)
第二节 工业企业管理	(13)
第三节 资本主义企业管理的产生与发展	(16)
第四节 我国企业管理的产生与发展	(22)
第五节 现代企业制度	(25)
第六节 企业管理基本原理	(28)
第七节 企业管理基本方法	(35)
第八节 企业管理基础工作	(40)
第九节 外国企业管理特点与发展趋势	(43)
第二章 人事劳动组织管理	(50)
第一节 领导体制	(50)
第二节 组织机构	(54)
第三节 人力资源管理	(56)
第三章 经营战略管理	(62)
第一节 经营战略体系	(62)
第二节 经营环境	(70)
第三节 经营战略的制定与实施	(78)
第四节 企业形象战略	(82)
第五节 名牌战略	(86)
第四章 市场分析	(91)
第一节 市场的概念和分类	(91)
第二节 购买行为的研究	(101)

第三节	市场细分化与目标市场	(107)
第四节	市场调查	(114)
第五节	市场预测	(121)
第五章	经营决策与经营计划	(133)
第一节	经营决策概述	(133)
第二节	经营决策方法	(140)
第三节	经营计划	(152)
第六章	营销管理	(164)
第一节	产品策略	(164)
第二节	价格策略	(182)
第三节	销售渠道策略	(189)
第四节	促销策略	(193)
第五节	营销组合策略	(202)
第七章	生产过程与组织	(206)
第一节	生产管理概述	(206)
第二节	劳动组织	(208)
第三节	生产过程	(216)
第四节	生产类型	(218)
第五节	生产过程的空间组织	(220)
第六节	生产过程的时间组织	(227)
第七节	流水生产组织	(232)
第八节	成组技术	(240)
第九节	定置管理	(242)
第八章	生产技术准备	(247)
第一节	生产技术准备的任务和内容	(247)
第二节	产品设计工作	(248)
第三节	工艺准备	(251)
第四节	新产品试制和鉴定	(253)
第五节	生产技术准备计划	(255)

第六节	价值工程	(258)
第九章	生产计划与生产作业计划	(261)
第一节	企业的生产能力	(261)
第二节	生产计划工作的内容与原则	(270)
第三节	企业生产计划的指标体系	(272)
第四节	生产计划的编制方法	(273)
第五节	生产作业计划	(275)
第六节	网络计划技术	(287)
第七节	生产作业控制	(295)
第十章	质量管理	(305)
第一节	质量与质量管理	(305)
第二节	全面质量管理	(307)
第三节	可靠性	(318)
第四节	质量审核	(322)
第五节	质量成本	(323)
第六节	全面质量管理的统计分析方法	(324)
第十一章	物资管理	(338)
第一节	物资管理概述	(338)
第二节	物流控制	(340)
第三节	物资消耗定额工作	(342)
第四节	物资供应计划	(345)
第五节	仓库管理	(348)
第六节	物资利用管理分析	(351)
第十二章	设备管理	(353)
第一节	工业企业设备管理概述	(353)
第二节	设备的选择与评价	(356)
第三节	设备的使用和维修	(358)
第十三章	财务成本管理	(364)
第一节	概述	(364)

第二节	筹资和投资的管理	(370)
第三节	资产管理	(378)
第四节	成本和费用的管理	(382)
第五节	营业收入和利润的管理	(385)
第六节	财务分析	(390)
第十四章	企业资产评估	(395)
第一节	资产评估概述	(395)
第二节	资产评估标准和评估方法	(404)
第三节	企业资产评估	(409)
第十五章	计算机在企业管理中的应用	(424)
第一节	计算机应用的发展阶段和特点	(424)
第二节	计算机在企业管理领域的应用	(428)
第三节	计算机应用的效益	(430)
第四节	计算机应用的条件	(433)
第五节	管理信息系统的开发	(440)
主要参考书目		(446)

第一章 总 论

工业企业管理是一门涵盖社会科学与技术科学的综合性边缘科学。其内容涉及工业企业生产经营全过程管理的各个方面。本章着重介绍工业企业管理的基本理论与基本方法以及我国有关国有企业改革的重大战略举措。

第一节 工业企业

一、工业企业概念及其特征

工业企业，是指以盈利为目的，以生产要素为手段，以社会化大生产的方式，从事工业生产经营活动为主，最大限度满足用户不断增长的需要，而依法自主经营、自负盈亏，并具有独立法人资格的经济组织。工业企业是在手工业作坊基础上发展起来的。随着科学技术的进步和社会生产力的发展，机器和机器体系在生产中得到了广泛的应用，从而产生了大机器工业企业，即现代工业企业。现代工业企业的主要特征是：

1. 工业企业必须是为社会提供有用的工业产品或工业性劳务作业。说明工业企业按照社会分工原则，只负责或主要负责向社会提供满足人们需要的工业物质产品或文化产品，而不是其他产品。

2. 工业企业必须以机器或机器体系为主要生产手段，组织社会化大生产。主要表现在广泛地进行专业化大协作和充分地利用现代生产技术来组织工业产品（或工业性劳务作业）的生产经营。在企业外部依靠社会分工组织专业协作，在企业内部采用精细的

分工与机器体系进行生产技术活动，从而，大大地提高了企业与社会的生产效率和组织效率。

3. 工业企业是社会商品生产和经营的基本经济单位。在社会主义市场经济条件下，企业生产的产品无论是生产资料还是消费资料，都属商品范畴。它通过商品流通环节同其他单位或消费者个人发生经济联系。为此，它必须按照市场的经济规律来组织自己的生产经营活动，努力提高产品质量，降低消耗，节约成本，增加效益，实行自主经营，自负盈亏，独立核算。企业是市场竞争的主体。

4. 工业企业必须具有独立的法人资格。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，依照法定程序成立的组织。作为法人，企业不同于一般行政单位的附属工厂，也不同于一个公司或总厂下属的非独立性的分厂、车间，它是对外独立，在法律上具有经济权益并承担经济责任的经济独立体。

二、工业企业的分类

不同类型工业企业的生产经营管理工作有其不同特点与规律。为了更深入地研究企业管理的规律与方法，必须按不同的标志对企业进行分类。

按企业生产资料所有制形式的不同，可将我国工业企业分成公有制企业和私有制企业两大类。公有制企业又可分为全民所有制企业、集体所有制企业、混合所有制企业等；私有制企业也可分为外国独资企业、个体私有制企业等。在社会主义初级阶段，公有制为主体、多种所有制经济共同发展，是我国的一项基本经济制度。全民所有制企业，是指企业产权归国家所有；集体所有制企业，是指企业产权归企业职工所有；混合所有制企业，是指企业产权多元化的企业，这个多元化包括政府、集体、外资、私人同时拥有或部分拥有企业一定份额的产权，即由国家或集体控股和参股的股份制企业；中外合资企业，是混合所有制企业的一种，

是指企业产权按照契约约定由中、外各方拥有一定份额的企业；外国独资企业，是指企业产权归外国企业和其他经济组织或个人所有的企业；个体私有制企业，是指企业产权归我国公民个人所有的企业。

按企业生产规模的不同，可将我国工业企业分成：大型企业、中型企业和小型企业。衡量企业生产规模大小的主要标准是企业的生产能力、固定资产原值、机器设备数量和职工人数等，不同工业部门有其不同的分类标准。如汽车行业以生产能力的大小即以年产多少万台汽车作为大型、中型、小型企业的标准，而一般机械制造行业则以企业拥有固定资产原值的多少来作为划分大型、中型、小型企业的标准。

按企业经营方式的不同，可将我国工业企业分成：国营企业、民营企业、合资经营企业、私营企业等。国营企业是指国有国营的企业，即生产资料归全民所有，由国家经营的企业。民营企业是指生产资料归全民所有或集体所有，由个人或集体承包、租赁而进行经营的企业。合资经营企业一般是指中外合资共同经营的企业。私营企业是指生产资料归私人所有，由出资者自己负责经营的企业。

按企业生产类型的不同，可将企业分成单件生产、成批生产和大量生产三类企业。单件生产企业的特点是产品品种多且不稳定，产量又少，每个工作地所承担的品种数与工序数都很多，工作地专业化程度很低。成批生产企业的特点是产品品种少，但每种产品都有一定的产量，可组织成批轮番生产，生产具有较大的重复性，工作地专业化程度相对地也较高。成批生产还可根据产品批量的大小细分成小批生产、中批生产和大批生产。大量生产企业的特点是产品固定，品种少，产量大，生产重复性高。在通常情况下，每个工作地都固定加工一道或少数几道工序，工作地专业化程度很高。这类企业，生产单位的组成多采用对象专业化形式。

三、工业企业的组织形式

现代工业企业的组织形式是多种多样的。不同的企业组织形式，其管理方式不同，在国民经济中发挥的作用也不同。企业为了适应市场经济的要求，有权根据自身特点和市场环境来选择自己适当的组织形式。现代工业企业的组织形式通常是按资产的组织形式和所承担的法律责任的划分，在我国社会主义初级阶段，现代工业企业的主要组织形式有：独资企业、合伙企业、合作企业、公司企业、集团企业等。

1. 独资企业，又称个人企业或个人业主制企业，是指出资人依法在我国境内由单一个人出资、个人经营、独享收益、独担风险，并对独资企业债务承担无限连带责任的营利性组织。

2. 合伙企业，是指依法在我国境内由各合伙人订立合伙协议，共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险，并对合伙企业债务承担无限连带责任的营利性组织。

独资企业与合伙企业的共同特点是企业不是法人，出资者都是自然人，对企业债务负有连带的无限责任，即当企业资不抵债而宣布破产时，出资者个人或合伙人都要用自己的其他财产来抵偿债务。这两种企业，一般筹资有限，规模较小，风险较大，但经营机制灵活，决策迅速及时，出资者享有全部经营利润，因此，在市场经济的初期阶段或不发达地区，对出资者吸引力较大。在我国现阶段，作为公有制的补充形式，尚是我国工业企业的有效组织形式。

3. 合作制企业，又称股份合作制企业，是一种新型的企业组织形式，它是企业职工劳动合作和资本合作的有机结合。劳动合作是基础，职工共同劳动，共同占有和使用生产资料，利益共享，风险共担，实行民主管理，企业决策体现多数职工意愿，资本合作采取了股份形式，是职工共同为劳动合作提供的条件，职工既是劳动者，又是企业出资人。股份合作制企业是独立法人，以企业全部资产承担民事责任，主要由本企业职工个人出资，出资人

以出资额为限对企业的债务承担责任。职工投资入股以自愿为原则，允许少数职工暂不入股，职工之间的持股数可以有差距，但不宜悬殊太大。不吸收本企业以外的个人入股。职工离开企业时其股份不能带走，也不得退股，必须在企业内部转让，其他职工有优先受让权。职工个人股和职工集体股应在总股本中占大多数。企业应当设置职工个人股，还可根据情况设置职工集体股、国家股和法人股。股份合作制是我国广大劳动者为适应社会主义市场经济的要求，发展社会生产力，加快城镇小企业改革步伐而寻求的一种现代企业制度的创新。必将成为我国城镇小企业改制的重要形式。

4. 公司制企业，是指受我国《公司法》保护在中国境内设立的有限责任公司和股份有限公司。有限责任公司和股份有限公司都是企业法人。有限责任公司，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公司的债务承担责任。股份有限公司，其全部资本分为等额股份，股东以其所持股份为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司的债务承担责任。有限责任公司和股份有限公司的股东作为出资者按投入公司的资本额享有所有者的资产受益、重大决策和选择管理者等权利。公司享有股东投资形成的全部法人财产权，依法享有民事权利，承担民事责任。公司以其全部法人财产，依法自主经营，自负盈亏，按照市场需求自主组织生产经营，目的在于增加经济效益，提高劳动生产率，实现资产保值增值。公司内部实行权责分明、管理科学、激励和约束相结合的管理体制。公司必须依法制定章程，公司章程对公司、股东、董事、监事、经理等具有约束力。

有限责任公司应由2个以上50个以下股东共同出资设立。由国家授权投资的机构或者由国家授权的部门单独投资设立的有限责任公司称为国有独资公司。国务院确定的生产特殊产品的公司或者属于特定行业公司，应当采取国有独资公司形式。一般有限责任公司应设股东会，股东会是公司的权力机构，依法行使

职权。国有独资公司不设股东会，由国家授权投资的机构或者国家授权的部门授权公司董事会行使股东会的部分职权，决定公司的重大事项，但公司的合并、分立、解散、增减资本和发行公司债券，必须由国家授权投资的机构或者国家授权的部门决定。

股份有限公司应有 5 人以上为发起人，其中须有过半数的发起人在中国境内有住所。国有企业改制为股份有限公司的，发起人可以少于 5 人，但应当采取募集设立方式。股份有限公司的设立，可以采取发起设立和募集设立两种方式。发起设立是指由发起人认购公司应发行的全部股份而设立的公司。募集设立，是指由发起人认购公司应发行股份的一部分，其余部分向社会公开募集而设立的公司。股份有限公司注册资本的最低限额为 1 000 万元人民币。股份有限公司又分为上市公司与非上市公司两种：上市公司，是指公司股票获准在社会上公开发行，并可以进入证券交易所自由交易的股份有限公司；非上市公司，是指公开向社会发行股票，但股票不能获准在证券交易所进行买卖转让的股份有限公司。

公司制企业是现代化大生产的产物，是市场经济发展对企业组织形式的一种现实选择，它已被市场经济发达国家的企业普遍采用，也是我国建立现代企业制度的一种有效形式。我们一定要按照“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的要求，对我国国有大中型企业实行规范的公司制改革，使企业真正成为市场的法人实体和竞争主体。公司制企业与个人独资企业、合伙企业相比较，具有明显的特点：①公司是法人。公司拥有法人财产权和其他一系列的法人行为权利。②公司承担有限责任。出资者只以自己的出资额为限承担责任；公司只以法人财产为限对债务承担责任。③集中资本，实现规模生产经营。公司制企业，特别是股份有限公司，能把社会上闲置、分散的小额资金聚积起来，以满足企业扩大生产经营规模，增强企业竞争实力，使企业在竞争中处于有利地位。④所有权与经营权分离。公司法人财产制度

的实质，是确认投资者拥有所有权，企业拥有独立的法人财产权。这种组织形式既赋予了经营者的自主权，又保障了所有者的合法权益。

5. 企业集团，是指由两个以上、具有内在联系且在功能上能够互补的一批独立企业法人所组成的企业法人联合体。在市场经济下，一些在技术、生产、业务上有着相互关联的企业，为了共同利益，实现规模经营，增强市场竞争实力，它们以资本为主要纽带，按照自主、平等、互利的原则，在自愿的基础上，以适当方式组建而成。企业集团的主要特点是：①企业集团必须是由若干个具有独立法人地位的企业单位和事业单位所组成的联合经济组织。②企业集团内部必须以产权联结为主纽带，建立和规范母公司和成员企业之间的关系。企业集团中的成员企业，按其与企业联系程度的不同，一般分为核心层（总公司）、紧密层（控股层）、半紧密层（参股层）和松散层（协作层）。核心层一般以实力最强或有名牌产品的企业为核心，将生产技术业务相互联系的若干工厂和研究单位集合在一起，具有独立的法人地位。紧密层、半紧密层、松散层各个成员企业虽在不同程度上受制于总公司，但各自保持法人地位，自主经营，自负盈亏。③企业集团必须实行规模化经营，按照社会化大生产原则，采用现代先进的生产组织方式来组织生产经营。在我国，现在组建企业集团目的之一，就是要打破在计划体制下已形成的那种条、块分割的“大而全”、“小而全”的分散局面，以把我国有限资源通过合理的企业组织结构调整，使其潜能得以更大的发挥。

为了迎接 21 世纪的到来，为了适应跨国经济的兴起，为了我国经济能在激烈的国际竞争中立足和发展，我们必须要建立一批以全民所有制为基础的、大型的、先进的、在国内经济中具有支柱地位、在世界市场上占有一定份额、具有较强的国际竞争力的国家级、世界级的大公司、大集团。江泽民同志指出：“一个国家经济的发展，工业化的实现，经济整体素质的提高，主要依靠大

型企业和企业集团。要以资本为纽带，通过市场组建跨地区、跨行业、跨所有制的生产力较强的大企业集团。”由此可见，发展大公司、大集团将是我国企业组织结构调整的一个重要方向和目标。

四、社会主义工业企业

社会主义工业企业是指企业生产资料以社会主义公有制为基础，以满足社会主义建设和人民日益增长的物质和文化生活需要，以对社会做贡献为目的的盈利性经济组织。

（一）社会主义工业企业的基本性质

1. 社会主义工业企业是以生产资料公有制为基础。在我国社会主义初级阶段时期，全民所有制企业、集体所有制企业以及混合所有制企业中的公有成分都是公有制，理所当然的都属于社会主义工业企业，是我国的经济主体。个体所有制企业和混合所有制企业中的私有成分虽不属于公有制范畴，但在我国社会主义初级阶段，仍是公有制的一种必要补充，是现阶段国家经济发展不可忽略的必要组成部分，今后应按照是否有利于发展社会主义社会的生产力，是否有利于增强社会主义国家的综合国力，是否有利于提高人民的生活水平这“三个有利于”为根本判断标准，来判断我国工业企业所有制的存在形式，不要轻率地给企业作出是社会主义还是资本主义的结论。只要公有制在企业中占主导地位且起着支配作用，这个企业的社会主义性质就不会改变。

2. 社会主义工业企业的生产目的是为了最大限度地满足社会和人们的物质生活和文化生活的需要。尽管现在国家把企业推向了市场，企业应以盈利为目的，但是，以社会市场需要为导向，进行合法经营，保护消费者的合法权益也是企业义不容辞的天职。

3. 社会主义工业企业的分配原则应该是按劳分配，即多劳多得。要按劳动的质量与数量，要按劳动的技术与条件来分配劳动报酬。对那些质量好、数量多、技术高、劳动条件恶劣、劳动强度大的岗位和个人应该给予较高的相应报酬。在分配中既要反对“大锅饭”的平均主义，也要适当注意“左邻右舍”。“效益优先，