

现代工业 企业管理

李自加 主 编
吕贻斌 胡石明 副主编

中南工业大学出版社



中财 B0046625

现代工业企业管理

主 编 李自如
副主编 吕贻桢
胡石明

中南工业大学出版社

【湘】新登字号 010 号

现代工业企业管理

主 编:李自如

副主编:吕贻桢 胡石明

责任编辑:彭达升

*

中南工业大学出版社出版发行
核工业中南230研究所印刷厂印装
新华书店总店北京发行所经销

*

开本:787×1092 1/32 印张:14.5 字数:331 千字 插页:

1995年7月第1版 1996年4月第2次印刷

印数:11001—17000

*

ISBN7—81020—768—7/F·140

定价:14.50元

本书如有印装质量问题,请直接与承印厂家联系调换

前 言

党的十四大将建立社会主义市场经济体制确定为我国经济体制改革的目标,并将建立现代企业制度作为深化企业改革的目标模式。为了适应市场经济发展的需要,为了实现我国社会主义现代化的宏伟目标,为了加强企业内部经营管理工作,必须重视管理科学的研究和应用,不断提高国民经济的管理水平和工业企业的经营管理水平,取得更大的经济效益。这就需要培养大批企业管理人才,尤其要加强高等学校工程技术专业学生的现代企业管理知识的教育,使他们既懂现代科学技术,又懂现代企业管理。为此,我们根据现代企业管理理论的最新发展、客观的迫切需要和教学实践的总结,编写了这本《现代工业企业管理》。

本书针对高等学校理工科专业的特点,较系统地介绍了现代工业企业管理的基本理论和现代管理技术。全书共12章,内容丰富,条理清晰,通俗易懂,实用性强,是理工科专业学生学习企业管理和各个经济管理学院、系、成人高等教育及企、事业单位培训广大经营管理人员的理想教材,也可供从事经济管理工作的领导和有关人员自学参考。

本书由中南工业大学工商管理系李自如教授任主编,吕贻桢副教授、胡石明副教授任副主编。参加本书编写的有:李自如(第一、二章)、罗剑宏(第三章)、沈超红(第四章)、张立宏(第五章)、吕贻桢(第六、八章)、胡石明(第七、九、十二章)、单汨源(第十章)、彭忆(第十一章)。在编写过程中,参考了一些兄弟院校的教材及有关专著,在此一并表示衷心的感谢!

由于编写时间仓促和我们的水平有限,书中难免有不当之处,在此恳请读者批评指正!

编 者

1995 年 6 月于长沙

目 录

第一章 现代企业管理概论	(1)
第一节 现代企业.....	(1)
第二节 企业管理.....	(7)
第三节 企业管理的产生和发展	(10)
第四节 企业管理原理、职能和现代化.....	(19)
第五节 企业管理组织结构	(27)
第六节 现代企业制度	(33)
第二章 企业经营战略、决策与计划	(39)
第一节 企业经营战略	(39)
第二节 企业经营决策	(55)
第三节 企业经营计划	(78)
第三章 市场营销	(87)
第一节 市场营销概述	(87)
第二节 市场细分化	(90)
第三节 市场调查与市场预测	(92)
第四节 市场营销组合策略.....	(102)
第四章 研究与发展	(120)
第一节 研究与发展概述.....	(120)
第二节 技术和技术进步.....	(124)
第三节 新产品开发.....	(136)
第四节 价值工程.....	(143)

第五节	研究与发展管理·····	(149)
第五章	生产管理·····	(154)
第一节	生产及生产管理概述·····	(154)
第二节	生产计划·····	(166)
第三节	生产组织·····	(187)
第四节	生产控制·····	(212)
第六章	质量管理·····	(215)
第一节	质量与质量管理概述·····	(215)
第二节	全面质量管理中常用的因素分析法·····	(224)
第三节	直方图法·····	(231)
第四节	控制图法·····	(243)
第五节	相关图法·····	(250)
第七章	设备管理·····	(256)
第一节	设备与设备管理概述·····	(256)
第二节	设备的选购与使用·····	(259)
第三节	设备的维护与检修·····	(267)
第四节	设备的改造与更新·····	(284)
第五节	设备的综合管理·····	(292)
第八章	物料管理·····	(298)
第一节	物料管理的意义、任务和分类·····	(298)
第二节	物料消耗定额·····	(301)
第三节	物料库存控制模型·····	(304)
第四节	仓库管理及物料节约·····	(319)
第九章	人力资源管理·····	(321)
第一节	人力资源管理概述·····	(321)
第二节	劳动生产率与劳动组织·····	(324)
第三节	劳动定员与劳动定额·····	(330)

第十章 信息资源管理	(345)
第一节 信息资源管理概述.....	(345)
第二节 计算机信息系统.....	(355)
第十一章 财务管理	(372)
第一节 企业财务管理概述.....	(372)
第二节 资金筹集与使用管理.....	(384)
第三节 成本管理.....	(396)
第四节 利润管理.....	(406)
第十二章 企业文化与企业形象识别	(414)
第一节 企业文化概述.....	(414)
第二节 企业文化建设实务.....	(427)
第三节 企业形象识别概述.....	(434)
第四节 企业形象识别策划实务.....	(440)

第一章 现代企业管理概论

第一节 现代企业

一、企业的概念

企业是当今世界经济大战的前线部队,每个企业就是一个战斗连队,大型公司或企业集团就是各方面的集团军。每一个国家在这场世界经济大战中的成功与失败,在极大程度上是决定于处在前线作战的企业的实力和活力。

今日的企业管理学,已不仅仅是企业家的事情,而是政府、产业部门、专家学者共谋之大业。现代企业管理,是以企业为主体全社会的经营管理。没有这样的大企业观,企业是无法搞好的。单靠企业本身的力量,怎么能进入国际市场,与强手竞争呢?用“企业中心观”和“大企业观”作指导思想,是许多新兴国家的企业出奇制胜、获得成功的“法宝”。

企业是从事生产、流通和服务等经济活动,以产品或劳务满足社会需要并获取盈利,实行独立核算、自主经营、自负盈亏,依法设立的经济实体,是具有法人资格的基本经济单位。企业的概念包含了以下四点含义:

1. 企业是经济实体。企业不同于事业单位、公益和政府部门的是,它必需追求经济效益和获得盈利。盈利是企业创造附加价值的重要组成部分,也是社会对企业所生产的产品和服务能满足社会需要的认可和报酬。在正常的市场价格体系下,一般说来

为社会做出的贡献与企业取得合理的利润两者应当是一致的。企业销售的产品和服务对需求者和社会贡献大,则所得到的利润越多;反之利润小的企业则可看作这个企业对社会贡献小;亏损企业不仅没有为社会创造财富,相反的是在消耗社会的财富。企业没有盈利,不仅企业不能扩大再生产,职工生活水平难以提高,而且企业利润的减少将导致国家和地方财政收入的减少,从而使国家和地方的经济发展停滞。确保企业获得合理的利润,不仅应是企业的目标,而且也是企业对社会承担的重大责任。

2. 企业必须自主经营和自负盈亏。企业要获取利润就要保证自己的产品和服务在品种、质量、成本和供应时间上能随时适应社会 and 消费者的需要。在社会主义市场经济体制下,要求企业的生产围绕经营转,经营围绕效益转,一切围绕市场转。企业除了强化内部管理外,企业必须对市场和社会环境的变动及时主动地作出反应,即具有经营上的自主权。企业要有经营自主权就必须进行独立核算,承担其行使经营自主权所带来的全部后果,即必须自负盈亏,否则,企业就不可能有负责任的经营行为和正确地行使自主权。

3. 企业必须承担社会责任。满足社会需要不仅指满足顾客和用户的需要,而且包括满足股东、银行、职工、供货者、交易对象、同行业竞争者、政府部门、地区社会、周围居民以及一切与之相关社会团体的需要。因为,只有满足了他们的需要以后,企业才能正常地运转,获取利润,得以生存和发展。这就决定了企业不能只为自身谋取利益,而且要肩负兼顾各方面利益的社会责任。企业的社会责任还表现在为社会提供就业的机会,防止环境污染,节约国家资源和为社会建设作出贡献上。

4. 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,依照法定程序成立的组织。具有法人资格的组织一般应具备如下几个条件:

- (1)必须正式在国家工商行政管理部门注册登记;
- (2)应有专门的名称、固定的工作地点和组织章程;
- (3)具有一定的组织机构和独立财产,实行独立核算;
- (4)能独立对外。

二、企业的分类

企业的类别可以通过不同的方法进行划分。

1. 根据企业所属的经济部门不同,可划分为工业企业、农业企业、建筑安装企业、交通运输企业、商业企业、物资企业、邮电企业、旅游企业、金融企业等。

2. 根据生产力各要素所占的比重可以划分为劳动密集型企业、资金密集型企业 and 知识密集型企业。

(1)劳动密集型企业是指技术装备程度较低,用人较多,产品成本中活劳动消耗所占比重较大的企业。

(2)资金密集型企业又称技术密集型企业,即所需投资较多、技术装备程度较高、用人较少的企业。它要求具有雄厚的资金、先进的技术装备、大量的技术人才。因而,资金密集型企业的生产率较高,物资消耗少,单位产品成本低,竞争能力强。

(3)知识密集型企业是指综合运用先进科学技术成就的企业。这些企业有较多的中、高级技术人员,需要花费较多的科研时间和产品开发费用,能生产高、精、尖产品。

3. 根据生产资料所有制形式可分为全民所有制企业、集体所有制企业、合资经营企业以及私营企业。

(1)全民所有制企业。它的特点是生产资料归国家或全民所有,企业作为独立的或相对独立的经济单位只有使用权和经营权,企业必须保证国有资产的保值增值,并根据市场需求导向的

原则进行自主经营、自负盈亏,企业主要领导人由上级主管部门委派任免。

(2)集体所有制企业。它是一定范围的劳动群众占有生产资料的企业。它是独立的经济单位,独立经营、自负盈亏,可以自主地支配自己的资产和产品,管理人员依法实行聘任制或从全体劳动者中选举产生。

(3)合资经营企业。这是由两个或两个以上不同所有者的单位或个人共同投入资金、设备、技术及其他资源并通过协议共同经营的企业。它的主要特点是共同投资、共同经营、共分利润、共担风险。合资企业的形式有中外合资企业、公私合资企业、全民所有制与集体所有制合资企业。合资经营企业既可以实行共同经营、统一核算,按各自投资的比例分配利润的形式,也可以实行共同经营、独立核算、分别记帐,按不同的所有制形式分别上交利润和税金后再进行利润分配的形式。

(4)私营企业。它是由私人单独占有生产资料和产品企业。这种企业的特点是完全自主经营、自负盈亏。

4. 按企业规模可分为大型企业、中型企业和小型企业。企业规模一般指企业的生产能力、机器设备的数量或装机容量、固定资产原值和职工人数等四个方面。划分企业规模的具体数值和内容重点随着科学技术水平和生产社会化程度的不断提高以及行业的不同而有所变化。

5. 根据国际惯例,企业形态可划分为独资企业、合伙企业、公司企业。这是世界各国最流行的划分企业的方法。

(1)独资企业是指个人出资兴办,完全归个人所有和控制的企业。其日常的业务也由该人负责或委托他人代为经营,所有权与支配权合而为一。该出资者可享有企业所有的利润,但亦要独立承担企业所有的风险。这种企业在法律上为自然人企业。这

类企业一般是小型企业,特别是小型工商企业、个人服务企业、小型农场等。独资企业的优点是,开办容易,利润独享,出资人拥有绝对决策权,法律限制较松,结构简单。独资企业的缺点是负无限责任,筹措资金困难,企业生存时间有限,企业规模有限。

(2)合伙企业是由两个或两个以上的出资人共同出资兴办、联合经营的企业。合伙企业常常采用书面协议,即以合伙经营合同的形式,明确收益分享和亏损分担责任。合伙企业的优点是,开办容易,信用较佳,资金来源较多,可推行管理专业化。合伙企业的缺点是,负无限责任,权力分散,决策缓慢,权益转移困难,退出困难,生存时间有限。

(3)公司企业是指两个以上的出资者(法人或自然人)集资,依法定条件和程序设立的,以营利为目的的企业法人。

三、公司的特征

1. 集合性。一般来说,公司是由两个以上的股东集资组成的经济组织。纵观世界大多数国家的公司法,都明确规定公司的股东必须在两人以上。我国 1993 年 12 月 29 日通过的“公司法”规定:有限责任公司由二个以上、五十个以下的股东共同出资设立;设立股份有限公司,应当有五人以上为发起人。不难看出,公司组成有其明显的集合性。但是这种集合性并非绝对地不变,随着社会经济条件的变化,有些国家规定允许设立“一人公司”。

2. 营利性。公司的任务是从事商品的生产、流通或服务性经营活动。这是公司作为企业法人与政府机关、事业单位及其他社团法人相区别的一个重要标志。股东出资目的决定了公司的任务,而公司的任务又决定了公司必须以营利为目的。公司需要通过利润的合理分配,使股东享受到切实的经济利益。

3. 独立性。公司是依法成立的具有权利能力和行为能力的经济组织,是具有独立人格的企业法人。这种独立性表现为:

(1)公司拥有自己独立支配的财产,公司的一切财产不直接归股东支配,而是直接归公司,公司法人的财产在法律上、事实上都已经与股东的个人财产相分离。

(2)公司以自己的名义独立从事经营活动。公司对外是以自己的名义从事生产经营活动,而不是以全体股东的名义。

4. 标准性。公司是依法定条件和程序设立的,受公司法直接调整。公司法对公司的设立条件及公司的类型都有严格的规定,成立公司必须具备相应的条件。

5. 自由性。公司是一种法定的企业法人组织形式,公司的设立及公司的经营活动不允许任何人垄断。根据法律规定,只要具备一定条件就可以设立公司,即在法定的公司类型中自己选择一种依法定的程序设立公司。公司可以自由设立,也可以依公司章程和法定程序自由解散。

四、公司的种类

公司的种类因各国法律制度不同而有区别。总起来说,有以法国、德国为代表的大陆法系和英美法系两大类。

大陆法系的公司依股东责任不同,而将公司分为以下四种:

①无限公司。无限公司的全体股东对于公司债务负无限连带责任,即公司的资产不足抵偿其债务时,各股东都应以其全部财产,对公司的债务负连带清偿责任。由于无限公司的股东责任太重,资本筹集不易,出资转让困难,目前已经较少。

②有限责任公司。有限责任公司的全体股东对于公司债务只负有限责任,即仅以各自出资额或出资额以外的担保额对公司债务负责。它是最晚出现的一种公司形式。这种公司是股权式结合,股东人数较少,组织机构灵活,比较适合于中小企业。目前有限责任公司在各国公司数量中占绝大多数。

③两合公司。在两合公司里,一部分股东就公司债务负无限

责任,而另一部分股东则负有限责任。两合公司的一种特殊形式是股份两合公司,有限责任部分的资本分为等额股份,以此发行股票,股东仅就其认购的股份负责。

④股份有限公司。股份有限公司是由有限责任股东组成,全部资本分为等额股份,股东仅就所持股份对公司债务负责的公司。股份有限公司有部分上市公司,上市公司可以向社会公开发行股票并自由转让。

英美法系按公司股票掌握对象及其股票转让方式分为封闭式公司和开放式公司(或称内部公司和公众公司)两种,相当于大陆法系的有限责任公司和股份有限公司。

我国公司法中规定的公司也只分为有限责任公司和股份有限公司两种。另外,还有一种是国家独资公司,它是国家授权投资的机构或者国家授权的部门单独投资设立的有限责任公司。

第二节 企业管理

一、企业管理的概念

企业管理是指企业的领导者和全体职工,为了充分利用各种资源,保证整个生产经营活动的统一协调,实现企业管理任务,达到提高经济效益的目的,而进行的计划、组织、控制、激励和领导等一系列综合性活动。它包含以下四点含义:

1. 企业管理的主体应该是企业的领导者和全体职工,没有领导者和全体职工的参与,没有他们主人翁的积极性、智慧和创造性,就根本谈不上管理。

2. 企业管理的客体对象是企业整个生产经营活动,包括从资源输入到加工转换,直至产品输出全过程的活动。企业管理实际上就是对企业人、财、物、供、产、销进行管理。

3. 企业管理的目的是充分利用各种资源,保证整个生产经营活动统一协调,使企业的输入—转换—输出形成良性循环,以达到提高经济效益的根本目的。

4. 企业管理的职能是计划、组织、控制、激励和领导。

二、企业管理的要素

国外一些学者,非常简洁地将企业管理的基本要素概括为“七个 M”。

1. 人事(Men)。人事要素包括职工的招聘、培训、考核、奖惩、升降、任免。

2. 金钱(Money)。金钱要素包括资金来源、预算控制、成本分析、财务分析。

3. 方法(Methods)。方法要素包括生产计划、质量管理、作业研究。

4. 机器(Machines)。机器要素包括工厂布局、工艺装备等。

5. 物料(Material)。物料要素包括材料的采购、运输、储存、验收等。

6. 市场(Market)。市场要素包括市场需求预测、生产方向分析以及价格和销售策略制定等。

7. 工作精神(Morale)。工作精神要素包括提高工作效率、把职工的兴趣、热情、志向引导到生产或工作上,发挥人的积极性、创造性。

三、工业企业管理系统模式

工业企业管理系统是一个“投入—转换—产出”的连续过程,其基本模式如图 1-1 所示。

工业企业的生产经营活动,是在社会主义市场经济体制下,企业通过市场调查研究,按照市场需求进行产品设计、试制到生产制造、销售及售后服务,并根据用户的信息反馈不断地改进老

产品、研制新产品等一系列过程。这是一个反复循环的过程，是一个不断提高技术水平，改进产品质量，更好地满足用户需要的过程。因此，企业管理不仅是对生产过程的管理，而且包括生产前的市场调查与预测、新产品研制和生产后的产品销售的经营过程的管理。

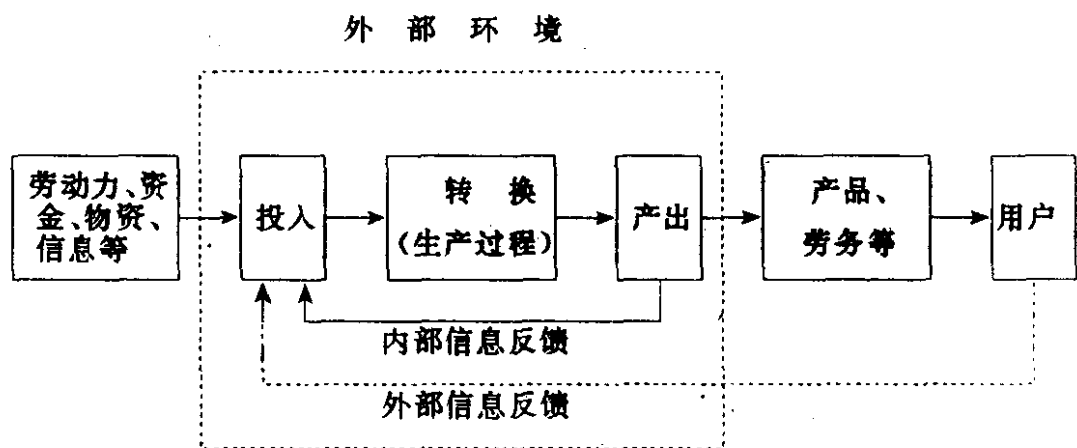


图1-1 工业企业管理系统基本模式图

在企业的生产经营活动中，人、财、物、供、产、销是一个复杂的动态系统，既受到企业内部各种因素的影响，同时也受到外部环境的各种因素影响，在企业的动态系统中，人、财、物、信息都在流动，整个管理系统讲究流动，越流动，效率越高。企业一般都有三股流：从实物形态看，有一股物质流，即原材料、在制品、半成品、成品等物的流动；从货币形态看，有一股资金流，是物流的货币表现，即原材料、工具、设备等价值的转移和资金的占用、不断地变化和流动，实现价值的增值；另外一股流是信息流，即企业生产经营活动中，有不断变化着的数据、指标、情报、资料等信息的流动。企业管理过程就是要及时掌握企业内外各方面的信息，通过对信息资料的分析研究，对物流和资金流进行合理的组织管理，使劳动力、劳动对象和劳动手段在时间上、空间上密切配合，以尽可能少的活劳动消耗和物化劳动消耗，生产出尽可能