

现代 工业企业 管理 纲要

钱志新 张慰冰 主编

上海人民出版社

现代工业企业管理纲要

钱志新 张慰冰 主 编

上海人民出版社

责任编辑

陆国钧

封面装帧

范 华

现代工业企业管理纲要

钱志新 张慰冰 主编

上海人民出版社出版、发行

上海绍兴路54号

(邮政编码:200020)

无锡市马山印刷厂印刷

1990年3月第1版

1990年3月第1次印刷

开本 787×1092 1/32

印张 15.5

字数 340,000

印数 1-8,000

ISBN7-208-00849-3/F·170

定价:4.90元

主 编 钱志新 张慰冰

副主编 张晨晓 张庆增

编 委	钱志新	张慰冰	张晨晓
	张庆增	石 桥	范焕松
	曹振兴	尹 晨	路 遥

吴冬华

序

由无锡市经济委员会、中国企业管理无锡培训中心、无锡市干部学校部分教师合作编写的《现代工业企业管理纲要》，正式由上海人民出版社出版了。这是值得庆贺的事。

企业管理的重要性，是随着生产的发展和科学技术的进步，逐步为人们所认识的。我国的社会主义工业企业是建立在生产资料公有制的基础上从事工业生产经营活动的相对独立的经济组织。其根本任务是在国家的统一计划指导下实行自主经营，为社会提供工业产品和劳务，向国家上缴税金和利润，同时也创造自身存在和发展的条件。为了完成上述任务，必须加强企业管理。近几年来，我们按照党中央提出的“必须加强经济科学和管理科学的研究和应用，不断提高国民经济的计划、管理水平和企业事业的单位的经营管理水平”的要求，从理论和实践的结合上，深化对管理科学知识的研究，推进现代管理科学的普及和运用，工业企业的管理水平不断提高，促进了工业生产的迅速发展。

在进一步治理整顿和深化改革中，工业企业的现代化管理的任务尤其重要和迫切。根据党中央、国务院的要求，在治理整顿过程中，各地区、各部门必须端正指导思想，切实

纠正片面追求发展速度，盲目扩大生产规模，以及依靠乱涨价提高收入的倾向，真正下大功夫改进经营管理，提高科技水平，讲求经济效益，走投入少、产出多、效益高的经济发展路子。为此，各工业企业必须强化现代管理，切实提高现代管理水平，克服“以包代管”的现象，下大力气健全和完善从定额管理、成本管理、资金管理、质量管理到经济核算的各项基础工作和规章制度，严格工艺规程和劳动纪律，全面提高职工素质和企业素质，充分发挥广大职工的积极性，提高劳动生产率，从节约中求增产，向经营管理要效益。

在这样的形势下，正式出版发行《现代工业企业管理纲要》，对已在岗位和即将上岗位的企业管理人员学好现代管理科学知识、提高现代管理水平，一定有很大的帮助。此书吸取了企业管理的新经验，内容和结构较为新颖，有较强的针对性和时代感，可作为企业管理干部培训教育用书，也可作为其他经济管理干部学习现代企业管理的参考资料。

1989年12月于南京

目 录

序	吴冬华
第一章 企业管理概论	(1)
一、企业管理的性质和职能	(1)
二、资本主义企业管理的发展	(5)
三、现代企业管理的基本原理	(9)
四、我国企业管理的历史和管理现代化	(13)
第二章 社会主义工业企业	(26)
一、社会主义工业企业的基本特征	(26)
二、社会主义工业企业的任务	(30)
三、社会主义工业企业的权利和义务	(32)
四、社会主义工业企业的经营方式	(38)
第三章 企业领导制度与组织机构	(47)
一、企业的领导制度	(47)
二、企业的领导班子	(58)
三、企业的组织机构	(66)
第四章 企业思想政治工作	(78)
一、企业思想政治工作的根本任务	(78)
二、企业思想政治工作的基本内容	(81)
三、企业思想政治工作的原则和方法	(86)

第五章 企业人事管理	(91)
一、企业人事管理的任务和内容.....	(91)
二、企业人事管理机构 and 制度.....	(93)
三、企业职工招聘和使用.....	(96)
四、企业职工晋升和奖惩.....	(100)
五、企业职工培训和考核.....	(102)
第六章 企业管理基础工作	(109)
一、企业管理基础工作的特点和作用.....	(109)
二、企业管理基础工作的内容.....	(111)
第七章 经营与经营决策	(121)
一、经营与经营管理.....	(121)
二、经营思想.....	(122)
三、经营决策.....	(124)
四、经营计划.....	(134)
第八章 市场调查与预测	(141)
一、市场及其分类.....	(141)
二、市场调查.....	(144)
三、市场预测.....	(148)
第九章 产品决策与开发	(159)
一、产品决策.....	(159)
二、新产品开发.....	(166)
三、现代管理方法在产品开发中的运用.....	(170)

第十章	产品定价决策	(185)
一、	价格的构成与分类.....	(185)
二、	定价的依据和方法.....	(188)
三、	价格的监督与管理.....	(192)
第十一章	销售渠道与促销决策	(194)
一、	销售渠道.....	(194)
二、	促销决策.....	(197)
三、	国际市场的开拓.....	(200)
四、	现代工业企业的销售管理.....	(203)
第十二章	技术改造与技术引进	(207)
一、	技术改造的含义和内容.....	(207)
二、	技术改造的决策和组织工作.....	(209)
三、	技术引进.....	(214)
第十三章	生产过程组织和劳动组织	(220) 262
一、	生产过程组织.....	(220)
二、	劳动组织.....	(235)
三、	劳动定额.....	(241)
第十四章	生产计划与生产作业计划	(246) 382
一、	生产计划.....	(246)
二、	生产作业计划.....	(254) //
三、	网络计划技术.....	(264)
四、	线性规划在生产计划中的应用.....	(279)

✓	第十五章 全面质量管理	(284)
	一、质量与质量管理概念.....	(284)
322	二、全面质量管理的特点.....	(286)
	三、质量保证体系.....	(293)
	四、质量管理常用的统计分析方法.....	(297) //
✓	第十六章 物资管理	(316)
	一、物资管理的意义和物资的分类.....	(316)
	二、物资消耗定额.....	(319)
232	三、物资储备定额.....	(326)
	四、A B C分析法.....	(331)
	五、物资供应计划和库存控制.....	(333) //
✓	第十七章 设备管理	(339)
	一、设备管理概述.....	(339)
232	二、设备的经济评价和使用.....	(341)
	三、设备的维护和修理.....	(346)
	四、设备的更新和改造.....	(352)
	五、设备的综合管理.....	(358) //
	第十八章 成本管理	(362)
	一、成本管理概述.....	(362)
	二、成本预测.....	(366)
	三、成本计划.....	(371)
	四、成本控制.....	(377)
	五、成本核算.....	(379)

六、成本分析.....	(385)	
第十九章 财务管理	(389)	
一、资金管理.....	(389)	
二、利润管理.....	(406)	
三、财务决策.....	(412)	
四、财务收支计划.....	(429)	
✓ 第二十章 经济核算	(432)	
一、经济核算及其意义.....	(432)	19
二、经济核算的内容.....	(433)	
三、经济核算的方法及基础工作.....	(440)	
四、经济核算的组织工作.....	(443)	
五、经济活动分析.....	(448)	
✓ 第二十一章 现代工业企业的信息管理	(451)	
一、信息与信息流.....	(451)	18
二、信息处理的内容、要求与方式.....	(456)	
三、电子计算机在信息管理中的应用.....	(460)	//
第二十二章 经济法基础知识	(469)	
一、经济法的概念与作用.....	(469)	
二、经济立法、经济仲裁和经济司法.....	(472)	
三、主要部门经济法简述.....	(479)	

第一章 企业管理概论

一、企业管理的性质和职能

(一) 企业管理的重要性

管理是社会化大生产的客观要求和直接产物。马克思在《资本论》里讲：“管理是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。”^①这就是说管理之所以必要，是由共同劳动决定的。凡是许多人一起相互配合劳动，就必须有管理。共同劳动的分工越细密，规模越大，技术越复杂，管理也就越重要。

工业企业管理是按照客观规律的要求，对企业生产经营活动所进行的计划、组织、指挥、控制和协调。其任务是合理地严密地组织企业的生产经营活动，最有效地利用人力、物力、财力，提高企业的经济效益。社会主义工业企业是社会化大生产，同样需要严密而科学的管理。

企业管理的重要性具体表现在以下几个方面：

1. 企业管理是进行工业生产经营活动的重要条件。企业的生产过程要能进行，必须拥有劳动者、劳动资料和劳动对

^① 《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页。

象，而且要按照生产技术特点合理组织劳动，保持正确的比例关系，这就需要实行管理，使生产力的各要素结合起来。

2. 企业管理是实现经营活动，提高经济效益的重要手段。社会主义企业是商品生产者，它的产品具有使用价值和价值，要通过市场进行交换，销售产品，购进原材料，用销售收入补偿生产中的一切耗费，取得盈利。为此，就必须进行管理，组织供产销的紧密衔接，取得较大的经济效益。

3. 企业管理是加速科学技术发展的有效杠杆。科学技术是生产力。生产技术的发展，对管理的形式和方法会不断提出新的要求，而有效的管理又能促进技术的进步。管理搞不好，先进技术的作用就不能得到充分发挥，企业技术落后的面貌就不能得到尽快改变。

4. 企业管理是维护和完善社会主义生产关系的客观要求。企业的生产是在一定的生产关系基础上进行的，社会主义生产关系基本上是能适应生产力发展的要求，但其中某些方面或某些环节还存在着与生产力发展不相适应的情况，必须在实践中逐步加以完善。实行管理就是要维护和完善社会主义生产关系，发挥各方面的积极性和主动性，以促进工业生产的发展。

（二）企业管理的二重性

企业管理的性质是二重的。一方面，它具有与生产力相联系的自然属性，是社会劳动过程的一般要求，发挥着合理组织生产力的作用，是进行社会化大生产的必要条件；另一方面，它具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性，是实现生产目的的重要手段，反映了生产资料占有者的意志，

发挥着维护和巩固一定的生产资料所有制的作用，表明了不同生产方式下企业管理的实质。

企业管理的二重性是由生产过程的二重性决定的。企业的生产过程是生产力和生产关系的统一体，它一方面是物质资料的再生产过程，另一方面又是生产关系的再生产过程。前者决定了企业管理的自然属性，后者决定了企业管理的社会属性。马克思在分析资本主义企业管理时指出：“资本家的管理不仅是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能，它同时也是剥削社会劳动过程的职能。”^①这说明资本主义企业管理既是合理组织生产力的手段，又是资本家对雇佣工人进行剥削的工具，其管理目的是为了剥削工人创造的剩余价值，榨取最大限度的利润。在社会主义条件下，组成生产过程的仍然是生产力和生产关系两个方面。在生产力方面，企业管理的自然属性还是表现为合理组织生产力。而在生产关系方面，由于生产资料公有制取代了资本主义私有制，它的社会属性与资本主义企业管理有着根本的区别。剥削社会劳动的职能被消灭了，代替它的是维护和加强集体劳动，正确处理人们在生产过程中的相互关系的职能。管理的目的是为了发展社会生产，满足社会需要，为社会主义生产和建设服务。

正确认识企业管理的二重性，具有十分重要的意义。它可以帮助我们正确区分社会主义企业管理与资本主义企业管理的异同，既要看到资本主义企业管理的剥削实质，又要吸取和借鉴资本主义企业管理中对我们有用的东西。并在这一基础上，从我国实际出发，把社会主义生产关系同现代化

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第368页。

大生产的要求结合起来，逐步创立具有中国特色的社会主义现代化的企业管理体系。

（三）企业管理的职能

企业管理的职能是由企业管理的性质决定的。企业管理的二重性，决定了企业管理具有两方面的职能：一是合理组织生产力；这是企业管理自然属性的表现，是企业管理的一般职能。二是维护和巩固社会主义生产关系；这是企业管理的社会属性的表现，是企业管理的特殊职能。企业管理的二重性正是通过这两种基本职能在企业生产过程中的作用表现出来的，而当它们结合在一起作用于生产过程时，又表现为一系列具体的职能。

企业管理的具体职能可以概括为五个方面：

1. 计划职能。计划职能是企业管理中的首要职能。它是指通过调研、预测，对企业的经营目标、经营方针作出决策，制订长期和短期计划，确定实现计划的措施方法，并将计划指标层层分解落实到各个部门、各个环节。

2. 组织职能。组织职能是指为实现企业的目标和计划，而把企业生产经营活动的各个要素、各个环节和各个方面，从劳动的分工和协作上，从纵横交错的相互关系上，从时间和空间的相互联系上，合理地组织起来，以形成一个有机整体，从而有效地进行生产经营活动。

3. 指挥职能。指挥职能是指企业各级领导，以各自的职责和权限为基础，通过下达命令、指示和任务，统一职工的行为，保证企业生产经营的正常进行和既定目标的实现。

4. 协调职能，也称之为调节职能。它是指协调企业内部

各级、各部门的工作,协调各项生产经营活动,使之建立良好的配合关系,消除工作中的脱节现象和存在的矛盾,以有效地实现企业的目标。协调可分为上下级领导人员和职能部门之间活动的纵向协调和同级各单位、部门之间的横向协调。

5. 控制职能,也称之为监督职能。它是指按预定计划或目标、标准进行检查,考察实际完成情况同原定计划标准的差异,分析原因,采取对策,及时纠正偏差,保证计划目标的实现。

上述各种职能,是一个有机的统一整体,相互联系,相互制约。企业领导人员必须全面地发挥各职能的作用,不能有所偏废。

二、资本主义企业管理的发展

管理的历史由来已久。但是,现代工业企业管理则是资本主义工厂制度出现以后的产物。随着商品经济、社会化大生产以及科学技术的飞速发展,资本主义企业管理的内容也相应地日趋丰富。

资本主义企业管理的发展,大体经历了三个阶段。

(一) 传统管理阶段

传统管理阶段大致从18世纪后期到20世纪初期,即从资本主义工厂制度出现起,到资本主义自由竞争阶段结束时为止,历时100余年。这一阶段大工业生产开始发展,但企业规模不大,生产力水平低,工人凭自己的经验来操作,管理

人员凭自己的经验来管理，没有统一的操作规程和严格的规章制度，对工人的培养仅靠师傅带徒弟的方式。正因为一切靠经验办事，所以也有人把这一阶段的管理称之为经验管理。这种传统管理的特点是小生产管理方式。到了19世纪末20世纪初，这种状况已不能适应资本主义发展的需要，客观上要求用新的管理办法代替传统的经验管理。

（二）科学管理阶段

科学管理阶段大体是从20世纪初期到40年代，前后经历了约半个世纪。随着资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段的过渡，企业规模不断扩大，生产技术更加复杂，阶级矛盾日益尖锐化。这些都要求提高企业管理水平，将过去积累的管理经验加以系统化、标准化和理论化，于是出现了“科学管理”的理论，其创始者是美国的泰罗(F. W. Taylor)，他被称为“科学管理之父”。泰罗从1881年开始在企业里长期进行管理工作的试验研究，于1911年发表了《科学管理原理》一书，集中反映了他的研究成果。泰罗对企业管理的最大贡献，是他主张一切管理问题都应当而且可能用科学的方法去研究和解决，实行各方面的标准化，使个人的经验上升为理论，从而开创科学管理的新阶段。

泰罗提出的科学管理理论主要有：

1. 工作方法的标准化。通过分析研究工人的操作，选用最合适的劳动工具，集中先进合理的操作动作，省去多余的不合理的操作动作，制定出各种工作的标准操作法。
2. 工时的科学利用。通过对工人工时消耗的研究，规定完成合理操作的标准时间，定出劳动的时间定额。