

• 穆庆贵 陈文安 主编

新编 工业企业管理

• 立信会计出版社

新编工业企业管理

主 编 穆庆贵 陈文安

副主编 朱 敏 胡焕绩

立信会计出版社

有 限 公 司

(沪)新登字 304 号

上海财经大学丛书

新编工业企业管理

穆庆贵 陈文安编

立信会计出版社出版发行

(上海中山西路 2230 号)

邮政编码 200233

新华书店经销

联合科教文印刷厂印刷

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 12.5 字数 305,000

1993 年 9 月第 1 版 1994 年 4 月第 4 次印刷

印数 20,001 55,000

ISBN7—5429—0171—0/F·0165

定价: 8.70 元

前 言

本书是根据党的十四大精神,适应社会主义市场经济发展和企业经营机制转换的需要,结合我国当前经济体制改革的形势和搞活企业的要求,探索在社会主义市场经济形势下,如何搞好企业管理,完善有关企业经营管理的内容和科学管理的方法。特别是企业管理如何同国际进一步接轨,使企业更好地面向国际市场,开拓新的局面。本书分五篇。第一篇管理原理与组织;第二篇经营战略管理;第三篇生产管理与控制;第四篇科技开发管理;第五篇财务信息管理,共二十章。第一篇阐述了工业企业运行的基本原理,如企业的运行系统、运行方式;第二篇阐述企业管理战略、导向、实施、跨国经营、经营计划运行方式;第三篇阐述企业生产、劳动人事与物资控制原理、方法;第四篇阐述企业科技开发运行方式与要求,以及国有资产管理;第五篇阐述了企业财务、成本信息管理系统的应用等。

随着我国改革开放的不断深化,企业管理的实践有了新发展,为此我们在书中注入大量新的内容,如经营战略管理中的跨国经营,以及如何适应市场经济来编制经营计划等都有新的提法等等,有利于企业在经营机制转换中研究和应用。

本书适用财经、工科院校和工业管理部门举办企业管理进修班、研究班的需要,以及职工大学、业余大学和企业管理人员函授、自学之用。

参加本书编写的同志有:李葆坤、穆庆贵、陈文安、朱敏、章健、周健临、胡焕绩、孙红云、周菊仙、郑纯选、陈晓龙、张

勤国等。

本书在编写过程中,得到上海财经大学博士生导师杨公朴教授和颜光华教授、程兆汾教授及夏大慰副教授等热情支持,在此谨表谢意。

由于编写人员的水平有限,书中的缺点在所难免,恳切希望读者批评指正。

编者

目 录

第一篇 管理原理与组织

第一章 工业企业及其管理	1
第一节 工业企业的特征和任务	1
第二节 企业管理的重要性和职能	3
第三节 企业管理的发展	6
第四节 企业经营责任制和企业经营机制	11
第二章 企业领导制度和管理组织	20
第一节 企业领导制度	20
第二节 企业管理组织	30
第三章 企业文化	44
第一节 中国管理人员面临的新现实	45
第二节 塑造企业文化	48

第二篇 经营战略管理

第四章 企业经营战略	56
第一节 企业经营战略与导向	56
第二节 企业战略环境分析与经营战略体系	59
第三节 企业总体经营战略与经营分战略	64
第四节 企业经营战略的实施与控制	66
第五节 企业跨国经营战略	69

第五章 经营决策与经营计划	73
第一节 经营决策原则和程序	73
第二节 经营决策方法	79
第三节 企业经营计划	89
第六章 企业市场分析和市场预测	95
第一节 企业市场分析	95
第二节 市场调查	100
第三节 市场预测	105
第七章 产品策略和定价策略	116
第一节 产品概念与产品功能	116
第二节 产品组合与经营策略	117
第三节 产品寿命周期理论及其应用	120
第四节 产品定价策略	124
第八章 销售渠道和促销策略	129
第一节 销售渠道策略	129
第二节 促销策略	138

第三篇 生产管理与控制

第九章 生产过程组织与控制	149
第一节 生产过程组织的要求	149
第二节 企业生产类型	151
第三节 生产过程的空间组织和时间组织	155
第四节 流水生产的组织与控制	164
第十章 生产计划与生产控制	168
第一节 生产计划	168
第二节 生产作业计划	178
第三节 生产作业控制	186

第四节	网络计划技术及其优化	189
第十一章	劳动人事管理	199
第一节	劳动组织	199
第二节	劳动定额	205
第三节	劳动定员	213
第四节	劳动人事制度与优化劳动组合	216
第五节	工资制度和劳保福利	220
第十二章	物资管理与库存控制	225
第一节	物资管理的任务和分类	225
第二节	物资消耗定额	226
第三节	物资储备定额	231
第四节	物资供应计划	234
第五节	物资库存控制	236

第四篇 科技开发管理

第十三章	技术开发管理	243
第一节	技术开发的意义、对象和特点	243
第二节	技术引进管理	247
第三节	技术改造管理	251
第十四章	新产品开发管理	255
第一节	新产品开发的意义	255
第二节	新产品开发的原则与程序	258
第三节	新产品开发管理	264
第四节	价值工程在新产品开发中的应用	266
第十五章	质量管理与控制	271
第一节	质量管理及其发展	271
第二节	全面质量管理和质量保证体系	273

第三节	质量管理的统计方法	276
第四节	质量管理七种新方法	287
第五节	质量成本控制	292
第十六章	设备管理	299
第一节	设备综合管理的内容和任务	299
第二节	设备的选择和评价	300
第三节	设备计划修理与故障修理	304
第四节	设备的改造与更新	308
第五节	维修备件管理	313
第六节	设备综合工程学及全员设备管理	315
第十七章	国有资产管理	318
第一节	国有资产管理概述	318
第二节	国有资产评估的作用、原则和程序	322
第三节	国有资产评估的计价标准和方法	325
第四节	企业国有资产评估	328
第五节	国有资产评估机构与管理	337

第五篇 财务信息管理

第十八章	成本管理与控制	341
第一节	成本费用与成本管理	341
第二节	确定目标成本与编制成本计划	346
第三节	成本控制、核算和分析	351
第十九章	财务管理与决策	359
第一节	财务管理的作用、特征和任务	359
第二节	资金筹措决策	362
第三节	流动资产资产管理	366
第四节	固定资产资产管理	370

第五节	利润管理及其分配·····	373
第二十章	信息管理·····	375
第一节	信息的特征与种类·····	375
第二节	企业信息管理·····	376
第三节	信息流与信息管理系统·····	379
第四节	计算机在企业管理中的应用·····	381

第一篇 管理原理与组织

第一章 工业企业及其管理

我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制,其首要环节是加快转换国有企业经营机制。工业企业管理就是围绕这一环节而展开的。这一章主要阐述工业企业的特征和任务,企业管理的重要性和职能,企业管理的发展,以及企业经营责任制和企业经营机制。这是研究企业管理的立足点和出发点。

第一节 工业企业的特征和任务

一、工业企业的特征

工业企业是从事工业生产和经营的经济组织。它最初是在资本主义制度下产生和发展起来的,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。社会主义工业企业是以公有制为基础的,与建立在私有制基础上的资本主义工业企业既有区别,又有共性。其共性也就是工业企业的一般特征,它主要表现为以下几点:

第一,工业企业是国民经济的基本单位,拥有一定资源(人力、物力、财力),形成一定的生产力,在社会化大生产的分工中,担负一定的产品生产或生产服务,构成社会生产力的基础,促进社会经济的发展。

第二,在商品经济条件下,企业生产的产品是作为商品进入市场,通过销售,从价格与成本的差额中牟取利润。因此,企业是营利的经济组织。

第三,在法律上,工业企业具有“法人”地位,即具有一定的组织机构和法定财产,能以自己的名义进行民事活动,享有法律规定的权利,履行法律规定的义务。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、工业企业的任务

社会主义工业企业的任务是由其性质和特征以及在国民经济中的作用所决定的。总的说来,其任务就是:在社会主义市场经济条件下,为社会生产工业产品、提供生产性劳务,以满足人民日益增长的物质文化需要,既为国家积累资金,又为企业自我发展创造经济效益,从而把企业建设成为高度的物质文明和高度精神文明的现代化企业。具体说来,社会主义工业企业的任务可概括为三个方面。

第一,在社会主义市场经济的条件下,根据市场需要为社会提供适销对路的工业产品和工业性劳务。

第二,以提高经济效益为中心,在提高质量、节约消耗和发展生产的基础上,为国家积累更多的建设资金,为企业自我改造、自我发展创造更多的收益。

第三,抓好社会主义精神文明建设,建设有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。

三、工业企业的类型

社会主义工业企业可按不同的标志进行分类,按照企业生产的社会化组织程度划分,大致可分为以下几种:

第一,单厂企业:即一个工厂就是一个企业,工厂一般由生产

技术上密切联系的若干车间和一些管理部门组成,进行系统的生产经营活动,在经营管理上具有相对独立性,并具有法人资格。

第二,多厂企业:即由若干非独立性工厂组成,它的形式主要有总厂和公司等。多厂企业的公司不同于行政性公司,不是行政管理机构,而是经济实体的企业性公司。总厂所属的各个工厂实际上相当于车间,不具有独立经营的法人地位。

第三,企业集团:是一种在经济联合基础上建立的密切联系的企业群体组织。其形式和规模随经营范围不同而多种多样,有的以工业生产为主,有的是生产与科技相结合,有的是生产、科技、贸易相结合,有的是工贸结合,有的甚至可兼有工、农、商、科技、外贸、运输等全能的综合形式,超出了工业企业的范围。

企业集团中的成员企业,按与集团联系紧密程度的不同而分成不同层次:如总公司(核心层)、控股层(紧密层)、参股层(半紧密层)、协议层(松散层)。企业集团核心层一般以实力最强或有名牌产品的企业为核心,将生产技术业务相联系的若干工厂集合在一起,实行人、财、物、产、供、销“六统一”的总公司或核心层,它具有法人地位。至于同集团公司联合的半紧密层或松散层的其他企业,则虽属集团公司成员,却仍保持各自的法人地位,但往往由总公司统一交税、贷款则统贷统还,各工厂的负责人也多由总公司任命。总之,企业的形式随着我国经济体制改革的深入开展而仍在变化发展。

第二节 企业管理的重要性和职能

一、企业管理的重要性

任何一个工业企业都拥有一定的人力、物力、财力,为有效组织这些生产要素,对企业需要进行一系列的管理工作。管理是由人们共同劳动所引起的,规模愈大,人员愈多,管理就愈重要。随着现代化大工业的出现,不仅生产技术复杂,企业内部分工和协作更加

精细,而且社会化程度愈来愈高,社会联系也更加广泛,要使生产力的各种要素更好地结合起来,使人力、物力、财力得到有效配合和充分利用,就更需要科学地组织生产。因而,管理不仅是促成有效分工与协作的需要,而且也是促成资源(人力、物力、财力、技术、信息等)有效结合的需要。可以说,工业企业管理是社会化大生产的客观要求和必然产物。随着商品经济的高度发展,工业企业的活动从组织生产扩展到组织经营,使企业的管理从生产过程扩展到流通领域。由于组织经营促使企业直接涉足于市场、参与市场竞争、更侧重于经济效益,从而使企业进行运筹决策、行销谋略等管理问题更为突出。因此,科学的经营管理艺术,已成为工业企业生存发展的需要。工业企业管理就是对企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、监督与调节,以适应外部环境变化,充分利用各种资源,实现企业经营目标的一系列工作。

二、企业管理的两重性

社会生产总是在一定的生产方式,一定的生产关系下进行的,生产过程具有两重性质,它既是物质资料的再生产,又是生产关系的再生产。因而作为组织整个生产经营活动的企业,也必然具有两重性质: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。马克思在分析资本主义企业管理时曾明确指出:“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,其管理目的就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,社会主义企业管理

^① 《资本论》第一卷,《马克思恩格斯全集》第23卷,第368页。

自然属性的一般职能与资本主义企业管理是相同的。在生产关系方面,它的社会属性的特殊职能同资本主义企业管理则有着根本的区别。它不存在剥削社会劳动的职能,取而代之的是维护社会主义公有制的分配制度、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~~满足~~社会需要,为社会主义生产和建设而服务。

正确认识工业企业管理的两重性,具有十分重要的现实意义。明确企业管理的自然属性,我们就可以消除管理上“左”的思潮,研究现代工业企业的生产技术特点,吸收和借鉴资本主义发达国家的企业组织社会化大生产的先进经验;明确企业管理的社会属性,我们就可以划清社会主义企业管理与资本主义企业管理的本质区别,从而总结我国工业企业管理的经验,充分发挥社会主义制度的优越性,逐步创立具有中国特色的社会主义企业管理体系。

三、企业管理的职能

根据企业管理两重性所阐述的组织生产力和生产关系方面的两种基本职能,是对整个生产过程组织在理论上的抽象概括。实际上,生产过程是生产力和生产关系的统一体,人与物的关系同人与人的关系紧密结合而不可分割。这两种基本职能是结合在一起发生作用的。在具体的管理活动中,企业管理的职能可以概括为若干具体方面。许多管理学者对企业管理的职能划分,说法不一,但一般认为有以下五种职能。

第一,计划职能:这个职能是指通过调研、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和方法,并将计划指标层层分解落实到各个部门、各个环节。

第二,组织职能:这个职能是指要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关系上,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。

第三,指挥职能:这个职能是指对企业各级各类人员的领导或指导,保证企业生产经营活动的正常进行和既定目标的实现。

第四,协调职能:也称调节职能,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,使它们能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活动的横向协调。

第五,控制职能:这个职能也称为监督职能。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。

上述五个具体职能是相互联系、相互制约的。国外研究管理的许多学派有不同的观点,有人主张把决策、激励、创新、挖潜、教育等从管理过程中划分出来成为各个具体职能,但多数学派还是主张以上五项职能。

第三节 企业管理的发展

工业企业管理最初产生于资本主义社会,随着商品经济、社会化大生产以及科学技术的飞速发展,企业管理的内容日益丰富。我国社会主义企业管理则是从建国以来才有较大的发展,以下简要地加以阐述。

一、资本主义企业管理的发展

对资本主义企业管理一般可分为传统经验管理(十八世纪后期至二十世纪初)、科学管理阶段(二十世纪初至四十年代)和现代管理阶段(二十世纪四十年代到现在)。其实,所谓传统经验管理只是手工作坊型小生产管理方式,是资本家个人经验管理,而社会化大生产的企业管理是从工厂发展以后,从二十世纪初期科学管理

才开始发展的。这里仅对科学管理和现代管理作简要介绍。

(一) 科学管理

所谓科学管理阶段实际上是由美国的企业管理者泰罗(F.W.Taylor)开创的。他提出的科学管理这一名词被人们广泛接受和引用。泰罗根据他在工厂的研究,于1911年发表了《科学管理原理》一书,阐述了他的“科学管理”理论,这一理论指导他在实践中取得提高效率的巨大成就而为人们承认。他对科学管理总结出四点:(1)对工人操作的每个动作进行科学研究,用以替代老的单凭经验的办法;(2)科学地挑选工人并进行培训和教育,以代替工人的自由发展;(3)在工人与管理人员之间提倡协作精神,以保证工作按照科学的设计程序进行;(4)在工人与管理人员之间,应有适当的分工,明确划分计划职能(管理者的工作)和执行职能(劳动者的工作),并由计划职能帮助实施执行职能。这四点是提高劳动生产率的一种科学管理制度,人称“泰罗制”,它主要着重于对生产管理和工资制的革新。不仅如此,泰罗还主张一切管理问题都应当而且可以用科学的方法去研究解决,实行各方面工作的标准化,使个人经验上升为理论,并据此创导专业管理。这样就开创了科学管理阶段。有不少人追随泰罗在科学管理方面作出了贡献,如吉尔布勒斯发展了动作研究,甘特创造出生产作业计划的线条图。与泰罗同时提倡科学管理的法国的法约尔(H.Fayol)进一步发展了管理组织的理论,其中企业管理职能五要素:“计划、组织、指挥、协调、控制”及若干管理原则,就是在1914年他发表的《一般管理与工业管理》一书中提出的。现在不少管理学者把泰罗与法约尔等的成就称为古典科学管理理论。

(二) 现代管理

从40年代开始,企业管理进入现代管理阶段,特别是第二次世界大战以后,科学技术和工业生产迅猛发展,复杂产品、大型工程相继出现,企业规模不断扩大,市场竞争剧烈,阶级矛盾也进一