

现代工业企业 管理教程

主编 刘希宋



哈尔滨船舶工程学院出版社

F 406
L 75

460135

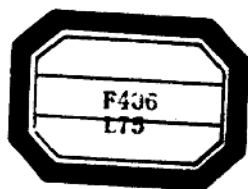
现代工业企业管理教程

主编 刘希宋



00460135

哈尔滨船舶工程学院出版社



1185/34

077

现代工业企业管理教程

主编 刘希宋

•

哈尔滨船舶工程学院出版社出版发行

哈尔滨铁路局印刷厂印刷

•

开本 787×1092 1/32 印张 12.3125 字数 276千字

1990年8月 第1版 1990年8月 第1次印刷

印数 1—9000册

ISBN 7-81007-107-6/F·7

定价, 3.80元

前 言

深入进行现代化管理知识的教育，既是当前促进国民经济发展的迫切需要，也是推进我国管理现代化的一项长期性的战略任务。本书就是适应这种需要而编写的。

本书旨在用较短的时间（36—72学时），使学员掌握现代企业管理的有关基本知识与方法。因此，在内容安排上，既重视了企业管理知识的系统性，覆盖面涉及生产管理、经营管理、技术经济、组织行为学等方面的基本内容；同时，又突出了适用性强的特点，重点加强了预测、决策、质量管理、技术经济分析、价值工程、网络技术现代管理理论与方法的有关内容。

本书为读者提供一本内容较精干、实用性强的教材，它作为高等院校工科专业企业管理课程教科书，也可以作为企业管理干部培训或进行自学之用。同时，对于高等院校管理专业师生，它也是一本较全面的教学参考书。

参加本书编写的有刘希宋（第一、二、四、五、九章）、杨青基（第六、八、十二章）、张国华（第十、十一章）、傅毓维（第三、七章）、唐志民（第十三章）。全书由刘希宋主编。

由于我们的学识水平有限，书中难免有不妥或错误之处，敬祈读者予以指正。

编 者

一九八九年四月十五日

目 录

第 一 章 概 论	(1)
第一节 企业管理的性质和职能	(1)
第二节 西方管理科学发展的历史过程	(5)
第三节 企业组织结构	(9)
第 二 章 企业经营战略及预测、决策方法	(20)
第一节 企业经营战略	(20)
第二节 经济预测方法	(23)
第三节 经营决策概述	(47)
第四节 决策方法	(51)
第 三 章 企业经营计划	(66)
第一节 经营计划概述	(66)
第二节 长期计划与年度计划	(73)
第三节 经营计划的编制、执行和控制	(77)
第四节 网络计划技术	(87)
第 四 章 产 品 决 策	(96)
第一节 产品决策概述	(96)
第二节 产品寿命周期	(99)
第三节 产品组合	(104)
第四节 新产品开发	(112)
第 五 章 企业资金及产品成本管理	(123)
第一节 资金管理	(123)
第二节 成本管理	(137)
第 六 章 价值工程	(152)

第一节	价值工程的基本概念	(152)
第二节	价值工程工作对象的选择	(159)
第三节	功能分析	(164)
第四节	改进方案的制定	(176)
第 七 章	技术经济分析的方法	(186)
第一节	技术经济分析方法概述	(186)
第二节	资金的时间因素	(188)
第三节	技术经济效果的静态分析法	(206)
第四节	技术经济效果的动态分析法	(218)
第 八 章	工程建设项目的可行性研究	(232)
第一节	概 述	(232)
第二节	可行性研究的类型	(233)
第三节	可行性研究的内容	(236)
第四节	厂址选择	(239)
第五节	投资估算	(245)
第六节	可行性研究经济评价	(247)
第 九 章	技术 改 造	(254)
第一节	技术改造概述	(254)
第二节	企业技术改造的基本原则	(258)
第三节	技术改造决策过程和技术改造的组织工作	(261)
第四节	设备更新周期	(264)
第 十 章	生产过程的组织	(272)
第一节	生产过程组织的基本原理	(272)
第二节	生产过程的空间组织	(282)
第三节	生产过程的时间组织	(287)
第四节	流水生产的组织	(293)
第十一章	产品质量管理	(302)

第一节	产品质量管理概论.....	(302)
第二节	全面质量管理.....	(306)
第三节	质量管理的统计方法.....	(313)
第十二章	设备管理	(329)
第一节	设备管理的意义和任务.....	(329)
第二节	设备的选择与评价.....	(330)
第三节	设备的使用、维护与修理.....	(334)
第四节	设备的更新改造.....	(340)
第五节	设备的综合管理.....	(343)
第十三章	组织行为学原理 及 应 用	(348)
第一节	组织行为学的产生和发展状况.....	(348)
第二节	个体心理和行为.....	(352)
第三节	激励理论与应用.....	(359)
第四节	群体心理和行为.....	(370)
第五节	领导的心理和行为.....	(377)

第一章 概 论

第一节 企业管理的性质和职能

一、管理的概念

企业管理是一个比较新的研究领域，管理方面的主要著作的出现是近七十多年的事。对于管理的概念，管理学家们有不同的表述，即强调管理某一方面或几个方面。管理的古典学派的著作家把管理定义为：使集团成员所作的努力能达到集团目标的协调过程。他们把计划、组织与控制三个基本职能同其他附属职能联系起来，形成一个精心制作的概念结构。行为学派的著作家认为，既然管理者必须“通过他人来完成工作”，因此管理是真正的行为科学。管理科学学派的著作家认为，管理就是决策，管理就是运用科学方法来解决能以数量表示的管理问题。

综合各方面的观点，一般说来，管理是在组织系统之中，通过计划、组织、控制等职能，动员和有效运用各种资源（包括人、财、物、时间、空间、信息等资源，关键是人的因素），使之适应外部环境，以达到系统目标的人类活动。

二、企业管理的两重性

企业管理的两重性，是指它既有同生产力、社会化大生

产相联系的自然属性，又有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。这是马克思在分析资本主义企业管理过程时指出的。企业管理的自然属性，反映了企业管理和科学技术及生产力的内在联系，管理的性质归根结底是由生产力决定的，管理是合理组织生产力的手段。有人把管理视为生产力的一个要素。企业管理的社会属性，反映了企业管理和生产关系、上层建筑的内在联系，管理反映处于统治地位的阶级或集团的利益，具有维护生产关系的职能。

管理两重性理论对我国管理现代化有重要的现实意义。企业管理的自然属性，表明适应于科学技术和生产力发展的管理思想、原则、方法、手段，具有继承性、连续性和共同性；企业管理的社会属性，表明企业管理中维护生产关系的原则、制度、方法，适应某种生产关系的需要，往往具有历史的暂时性和特殊性；即使在同一种生产方式下，也要按着社会发展不同阶段的具体情况作出变革。没有一成不变的模式。我国管理现代化要坚持“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针。必须总结我国的历史经验，认真研究我国经济的实际情况和发展要求，同时必须吸收和借鉴当今世界各国包括资本主义发达国家反映现代化社会生产规律的先进经营管理方法。这是我们对马克思主义关于管理两重性理论的具体运用。

三、企业管理的职能

在企业组织中，管理的基本职能是什么？这是管理过程学派的理论家们长期以来不断深入研究的问题。

研究这一问题的先驱者是法约尔（1841—1925）。法约尔是19世纪末20世纪初的法国实业家，他积几十年的实践经验，从企业全局的观点提出对企业组织管理的一系列主张。他把管理定义为五项职能（或称管理要素），即计划、组织、指挥、协调与控制。

计划——设计行动方针，以便一个组织去实现目标。

组织——动员组织的物力、人力资源使计划得以执行。

指挥——激励雇工使他们进行工作，使职工团结、努力、有创造性、忠诚。

协调——保证组织的资源利用与各项活动和谐地进行，以达到要求的目的。

控制——监督计划，确保其适当执行，有效的控制建立在迅速行动的基础上，必要时还须制裁。

在管理职能中，法约尔特别强调计划与组织。通过进行预测，提出行动计划，建立组织，选择人员，一座企业舞台就安排就绪。组织建成以后要使它行动起来，这是指挥的任务；协调使组织的各部分和谐一致；控制用实际情况去检验计划与指示的执行，以过去的工作为依据制订出新的计划，从而使管理的周期重新进行下去。

美国的古利克（1892—）和英国的厄威克合编而于1937年出版的《管理科学论文集》一书，在该论文集中古利克提出了有名的POSDCORB管理七职能论，即：计划（Planning）——这是为了实现企业所设定的目标而制定出所要做的事情的纲要，以及如何做的方法；组织（Organizing）——为了实现企业所设定的目标，必须建立权力的正式机构

和组织体系，并规定各级的职责范围和协作关系；人事（Staffing）——包括职工的选择、训练、培养和恰当安排等；指挥（Directing）——包括对下属的领导、监督和激励；协调（Coordinating）——这是为了使企业各部门之间工作和谐，步调一致，共同实现企业的目标；报告（Reporting）——包括下级对上级的报告和上级对下级的考绩、调查和审核；预算（Budgeting）——包括财务计划、会计、控制等。古利克提出的七种管理职能，以后虽有人加以增减或修改，但基本上包括了古典管理学派到那时为止有关管理过程论述的各个方面，成为以后有关这类研究的出发点。

目前关于管理职能的概括，一般采用五项职能。即：

计划，就是确定企业生产经营活动的目标、方针和策略，编制长期和短期计划，指导企业的各项生产经营活动。它是企业管理的首要职能。

组织，就是按照制订的计划，通过合理的分工协作，把企业的生产、技术、经济活动合理组织起来，形成一个有机的整体，以充分利用企业的资源，实现企业的目标。

指挥，就是对企业各级各类人员的领导和指导，保证企业生产经营活动的正常、有效地进行，以保证企业目标的实现。

监督或控制，就是对企业的生产经营活动进行检查，考察实际情况与计划目标的差异，分析原因，采取措施，加以纠正，保证计划的实现。

协调，就是协调企业内部各单位、各部门的工作，协调各项生产经营活动，使它们建立良好的配合关系，避免发生重复或矛盾，有效地实现企业的目标。

上述五个方面的内容相互联系、相互渗透，缺一不可。

第二节 西方管理科学发展的历史过程

管理是一种实践，有人类的文明史就有管理。但是，管理成为一门科学，人们系统地研究它、发展它，是近百年的事。在西方成为系统的管理理论，公认是在19世纪末到20世纪初，此后，从其发展历史及内容来看，大体分为三个阶段。

第一阶段 19世纪末到20世纪初形成的所谓“古典管理理论”

古典管理理论的主要内容包括：

（一）泰罗的科学管理

科学管理的本质，就是用科学方法来解决管理问题。所谓科学方法，即在系统观察和科学实验的基础上，提出假说或阐明普遍规律，这是管理思想的一次飞跃。科学管理的创始人泰罗（Frederick W Taylor, 1856—1915）在资本主义管理史上被称为“科学管理之父”。科学管理的代表人物还有美国的甘特（Henry Gantt, 1865—1919）、吉尔布雷斯（F·Gilbreth）等人。科学管理主要探讨了在工厂中提高劳动生产率的问题，主要内容有：1. 生产操作标准化及工具、设备、材料以及作业环境的标准化；2. 工时科学利用，制定工作定额；3. 实行有差别的、刺激性的计件工资制度；4. 对计划职能和执行职能进行划分，采用职能管理制。泰罗的代表作是1911年出版的《科学管理原理》一书。1912年泰罗在美国国会众议院特别委员会对泰罗制的听

证会上的证词，也是研究科学管理的重要文献。

（二）古典组织理论

古典组织理论涉及整个企业组织的协调与在这些组织中管理人员的作用，主要包括两方面：一是组织设计的基本原则；二是管理的基本职能。其代表人物有法国的法约尔、德国的韦伯（Max Weber, 1864—1920）以及美国的古利克、英国人厄威克等人。法约尔提出的管理原则共14条，即：1. 分工；2. 权限与责任；3. 纪律；4. 命令的统一性；5. 指挥的统一性；6. 个别利益服从于整体利益；7. 报酬；8. 集权；9. 等级系列；10. 秩序；11. 公平；12. 保持人员稳定；13. 首创精神；14. 集体精神。韦伯的贡献是提出了所谓理想的行政组织体系理论。厄威克提出了他认为适用于一切组织的八项原则，即：1. 目标原则；2. 权利和组织相符；3. 职责原则；4. 组织阶层原则；5. 控制广度原则；6. 专业化原则；7. 协调原则；8. 明确性原则。

泰罗的科学管理和古典组织理论，不但在当时起了重要作用，对以后管理理论的发展也有着深远的影响，其中许多原理至今仍被参照采用。

第二阶段 从本世纪20年代后期开始的人群关系理论以及在此基础上发展起来的“行为科学”

人群关系理论的代表人物有梅奥（Elton Mayo, 1880—1949）和罗特利斯伯格（Fritz J. Roethlisberger, 1898—1974）。他们从20年代后期开始，在美国进行了有名的霍桑工厂试验，提出了以下原理：1. 工人是“社会人”；2.

企业中除了“正式组织”之外，还存在着“非正式组织”；

3. 新型的领导能力在于，通过对职工满足度的提高而激励职工。他们认为，工人并不是把金钱当作唯一动力的“经济人”，而是在物质之外还有社会和心理需求的“社会人”，要在正式组织的经济需求和非正式组织的社会需求之间保持平衡，这样就可以弥补古典管理理论的不足。

梅奥等人奠定了行为科学的基础之后，西方从事这方面研究的学者大量出现，主要集中在四个领域：1. 有关人的需要、动机和激励问题；2. 同企业管理有关的所谓“人性”问题；3. 企业中的非正式组织以及人与人的关系问题；4. 企业中领导方式的问题。总之，“行为科学”是从人的需要、动机、心理、行为等不同角度，研究个人行为、领导行为和组织行为规律，以调动人的积极性以及建立有效的组织。

第三阶段 第二次世界大战以后发展起来的当代西方管理理论，主要有以下的学派，1. 社会系统学派，代表人物有美国的巴纳德（C.I. Barnard, 1886—1961），巴纳德认为，社会的各级组织都是一个协作系统，包含有协作的意愿、共同的目标、信息联系三个要素，经理人员是在协作系统中作为相互联系的中心。2. 决策理论学派，代表人物有美国的西蒙（H.A. Simon, 1916—）、马奇（J.G. March）等人。它是吸收了行为科学、系统理论、运筹学和计算机程序等学科的内容而发展起来的，它对决策过程、决策的准则、程序化的决策和非程序化决策、组织机构的建立同决策过程的联系等作了分析。3. 系统管理学派，代表人物有卡

斯特 (F.E.Kast) 等人, 认为管理应运用“系统论”的理论和方法, 它的许多内容有助于自动化、控制论、管理信息系统等学科的发展。4. 经验主义学派, 代表人物有美国的德鲁克 (Peter Drucker, 1909—) 等人, 他们认为企业管理科学应该从企业管理的实际出发, 以大企业的管理经验为主要研究对象, 加以概括和理论化。5. 权变理论学派, 认为企业管理要根据内外条件随机应变, 没有一成不变、普遍适用的“最好的”管理理论和方法。6. 管理科学学派, 所谓管理科学 (MS) 又叫运筹学或作业研究 (OR), 它是一种定量方法, 运用科学方法来解决能以数量表示的管理问题。它兴起于第二次世界大战以后, 其特点是: 主要用于企业决策; 采取对问题的系统观点; 使用数学模式; 运用电子计算机。他们认为, 管理就是用数学模式与程序来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序, 求出最优的解答, 以达到企业的目标。管理科学就是制定用于管理决策的数学模式与程序的系统, 并把它们通过电子计算机应用于企业管理。7. 会计学派, 认为经济分析和成本管理是管理研究的重点。此外, 关于管理过程和行为科学在古典理论的基础上又取得突破性的新发展。

在现代管理阶段, 随着科学技术的进步和商品经济的高度发展, 资本主义企业管理在理论和实践的结合上取得了重大的进展, 它具有下列主要特点: 1. 经营战略成为企业管理的首要问题; 2. 专业化协作和多样化经营得到广泛的发展; 3. 推进技术改造和技术进步成为企业发展的核心问题; 4. 重视智力开发, 把人才的培养和合理使用放在战略

发展的重要地位；5. 不断改善管理体制，日益把集权和分权、统一性和灵活性结合起来；6. 广泛运用现代自然科学新成果和现代管理手段，主要是把数学方法和电子计算机运用于管理；7. 十分重视行为科学的研究和应用。

加速实现管理现代化是我国当前面临的紧迫任务，认真总结我国的历史经验，研究我国企业管理的实际状况和发展要求，吸收和借鉴国外反映现代化生产规律的先进经营管理和技术经济分析方法，使企业管理既适应生产力发展要求，又适应社会主义生产关系和社会主义制度的要求，这是我国搞管理现代化的指导思想。

第三节 企业组织结构

一、现代工业企业的特征

现代工业企业是现代商品经济和现代科学技术相结合的产物。它兼有两方面的特点：1. 企业作为现代商品经济的基本单位，其特点是：（1）企业以商品生产者的地位而存在，它是现代商品经济和国民经济的细胞；（2）企业是自主经营、自负盈亏的经济实体，具有独立的经济利益，具有自我生存、自我改造，自我发展的能力；（3）企业必须取得“法人”资格。2. 现代工业企业的生存与发展作为与现代科学技术相结合的产物，它具有以下特点：（1）大规模采用机器体系进行生产，有系统地采用科学技术进步的成果；（2）企业内部专业化协作大大提高，内部分工受机器体系的客观要求所制约；（3）生产过程具有高度的比例性。

和连续性；（4）生产社会化程度高，具有广泛的密切的外部联系。

分析现代工业企业的特征，才能按照它的内在的客观规律，建立与之相适应的组织结构，进行有效管理。

二、企业组织结构设置的基本原则

（一）组织的概念

所谓组织，就是动态的组织过程（从无序到有序，从旧序到新序）和相对静态的社会实体单位（有序的组织实体）的统一，具体来说，包括四个要点：1．动态的组织过程，就是把人、财、物和信息，在一定的时间和空间内进行有效配合的过程；2．组织是相对静态的社会实体单位，就是把动态组织过程中有效的合理的配合关系相对地固定下来所形成的组织结构模式；3．组织是实现既定目标的手段；4．组织既是一组工作关系的技术系统，又是一组人与人关系的社会系统，是这两个系统的统一。

（二）组织结构

组织设计的结果是形成组织结构（structure），它的内容包括：1．工作职责的专业化、部门的划分以及直线指挥系统与职能参谋系统的相互关系等方面的工作任务组合；2．建立职权、指挥系统、控制幅度和集权分权等人与人互相影响的机制；3．开发最有效的协调手段。

（三）建立组织结构的基本原则

企业组织是一个系统，无论从组成企业的人、财、物