

工业企业经营管理学入门

[美] J.A.舒宾 著



B

**BUSINESS MANAGEMENT
AN INTRODUCTION TO
BUSINESS AND INDUSTRY**

机械工业出版社

工业企业经营管理学入门

[美] J.A.舒宾 著

任自瑜 译

杨文士 校



机械工业出版社

这是一本工业企业管理入门书。全书共分七篇：第一篇管理与工业、第二篇企业的组织与创办、第三篇研究工作、产品开发与工厂设施、第四篇生产效率、第五篇企业的经营管理、第六篇工业关系与工资、第七篇综合管理。本书内容通俗易懂，层次清晰，对普及科学管理有一定作用。可供企业各级领导和管理、技术人员及高等院校有关专业师生阅读参考。

Business Management
An Introduction to Business and Industry
JOHN A. SHUBIN
Harper & Row, Publishers, Inc.

工业企业经营管理学入门

[美] J. A. 舒宾 著
任自瑜 译 杨文士 校

机械工业出版社出版 (北京阜成门外百万庄南街一号)

(北京市书刊出版业营业许可证出字第117号)

机械工业出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行·新华书店经售

开本 850×1168 1/32·印张 9 1/2·字数 251 千字
1985年9月北京第一版·1985年9月北京第一次印刷

印数 00,001—21,670·定价 2.80 元

统一书号：15 033·5786

出版者的话

本书的作者J. A. 舒宾博士，从事工业经济、企业管理以及经济学方面的研究工作多年，曾任联合国工业计划顾问和美国纽约大学经济学教授，现在是美国加利福尼亚州洛杉矶经济顾问公司的总经理。

本书比较系统地介绍在企业的经营管理活动中如何根据科学管理原理来分析、研究和解决各方面的实际问题，例如新企业的筹建，厂址的选择，管理机构的设置，各项规章制度的建立，新产品的研制，企业中人力、物力和财力的合理组织与利用，提高企业经营管理水平的方法和程序，外部经济因素对企业经营管理的影响等。本书的内容通俗易懂，层次清晰，对于普及科学管理基本知识有一定的作用。本书介绍的一些方法和程序，对我国企业管理的实际工作有一定的参考价值，可供企业各级领导和管理人员、技术人员，以及大专院校有关专业师生阅读、参考，也可作为各种类型管理培训班的参考教材。

1983年9月

目 录

第一篇 管理与工业.....	1
第一章 科学管理的兴起.....	1
第二章 工业的发展.....	6
第二篇 企业的组织与创办.....	10
第三章 所有制的形式与企业的合并.....	10
第四章 筹措企业资金.....	18
第五章 组织机构的类型与原则.....	23
第六章 组织机构的设置与改进.....	30
第七章 企业的创办、规划与风险.....	39
第三篇 研究工作、产品开发与工厂设施.....	51
第八章 企业的地点.....	51
第九章 研究与产品开发.....	56
第十章 标准化、多样化与精简化.....	66
第十一章 工厂设备与材料运输.....	70
第十二章 建筑物、照明与空调.....	79
第十三章 电力与热能.....	88
第十四章 工厂设备的维修.....	94
第四篇 生产效率.....	101
第十五章 工作的简化——工序、操作与时间研究.....	101
第十六章 时间研究.....	111
第十七章 工厂布局.....	119
第五篇 企业的经营管理.....	135
第十八章 质量控制与检验.....	135
第十九章 采购.....	145
第二十章 存货管理.....	154

第二十一章 生产计划与管理——加工路线、 进度与调度.....	164
第二十二章 产品经销——定价、销售与广告.....	200
第六篇 工业关系与工资.....	217
第二十三章 工业关系——公共关系、劳资关系 与人事管理.....	217
第二十四章 工资管理——职务评价、绩效考核与 奖励制度.....	236
第七篇 综合管理与控制.....	272
第二十五章 审计与成本核算.....	272
第二十六章 综合计划——预算控制与盈亏 平衡分析.....	286

第一篇 管理与工业

第一章 科学管理的兴起

为了实现科学管理，企业家、工程师或学者必须对管理有一个透彻的了解，即知道科学管理的演变过程，掌握它的分析方法。只有这样才能对企业经营作出卓有成效的贡献，并得到相应的报酬。科学管理运动是在二十世纪上半叶，为了对付现代化企业日益复杂的挑战而兴起的。由于人们公认它能提高经营效率，因此运动的规模不断扩大。

一、管理运动

工厂制度的发展，提出了如何结合与协调生产诸因素（即人、原材料与机器）这样复杂的管理问题。这是工厂规模扩大，产品品种和产量增加，加工工艺复杂化和劳动专业化以后的必然结果。管理科学的发展大大落后于工业新时代的技术的发展。

十八和十九世纪的管理人员，通常是性格坚强、独断专行但未受过专业训练的人。在企业管理方面，他们依靠直观判断和自身的经验。那时虽有制造工艺专家，但无专门的管理人才。管理的职能与做法往往是为了应付出现的问题而临时凑成的，这些权宜之计以后就变成固定的管理惯例。难得有人对此重新审查，作出评价。但是，现代企业的复杂性，却要求管理与生产经营方面的专家给予注意。他们把各职能部门（财务、技术、采购、制造、销售和人事）的工作协调起来，同时进行有效的指导。应用科学管理的分析方法，可以提高经营管理水平。

泰罗的开拓工作 管理运动始于十九世纪末，二十世纪初。

当时，F.W.泰罗（Frederick W. Taylor）对因循守旧的管理陋习提出了怀疑。他运用科学分析制定了较好的管理方法。他的早期结论（1880～1890）终于导致管理科学的创立，使他成为公认的奠基人。泰罗的思想可用以下原则概括（他把这些原则称之为“管理职责”）：

1. 他们（管理人员）把人的工作分成若干部分，使每个部分发展成一门科学，用以代替凭经验办事的陋习。

2. 他们按照科学的原则录用工人，然后加以训练和培养；而在过去，工人自选工作，尽最大努力提高自己的水平。

3. 他们与工人亲密合作，以便保证所有的任务都按规定的科学原则完成。

4. 工作与职责大致由管理部门和工人平分。管理部门承担比工人更为合适的工作；而在过去，几乎所有工作和大部分职责都压在工人身上^①。

泰罗提出的上述原理及其在有限范围内的应用，只是一种革命性方法的开始，它向传统的管理方法提出了挑战。泰罗退休以后，一批人数逐渐增加的支持者继续发展管理科学。尽管他们的理论体系与方法在细节上与泰罗的不同，但两者基本上是相似的，都有共同的目标。

科学管理 现代科学管理采用了适合企业经营的一整套原则与做法，例如直线与参谋组织，方法分析，程序标准化，奖励计划，统计质量控制和预算编制。它用科学方法解决企业的经营问题，促进管理技术的发展。科学管理用的是一种客观的、实验性的方法，即首先从问题和需要出发，进而搜集、整理和分析数据，然后提出一项试验性的原则或规则，并付诸实践，以确定其合理性与有效性。在这个过程中，科学管理还利用其它科学的研究成果，如经济学、统计学与工业心理学。

① 泰罗著《科学管理原理》一书“科学管理”部分。纽约哈珀兄弟图书公司1947年版，第36～77页。

科学管理的调研程序 (1)简明扼要地陈述经营方面的问题、需要或目标(例如建立生产管理制度或调动雇员的积极性);(2)采用最新的调查与统计方法——财务报表,工艺流程图,工作分析,抽样与统计相关分析——搜集全部有关资料;(3)将资料分门归类,进行透彻的分析,从中找出行动计划、实施方案或技术;(4)根据已发现的各项因素的真实关系,认真拟定新计划、标准程序或技术;(5)把方案或解决办法付诸实践,在贯彻的过程中检验其有效性。必要时,可根据新的调查结果或变化的情况进行修改。

总之,科学管理的内容不是一成不变的,它也不是包治百病的灵丹妙药。确切地说,它是处理与解决管理问题的一种方法,人们可以从中找到适合特定情况的具体措施。科学管理的方法可用于进行多种调查研究,比如说,为某一机构的成立、新厂的布局或工资制度的设计等制订调研程序。关于专题调研的方法,以后的章节还会提到。在任何情况下,调研程序都是按照上述五个步骤推导出来的。

“运筹学”——科学管理的延伸 依靠运筹学,科学管理可以更准确地解决某些具体的实质性问题。运筹学把数学和实验技术(如同用在物理学和生物学一样)应用到企业经营、政府治理或军事行动的研究上^①。因此,运筹学是科学管理方法的延伸,它把数学的先进技巧应用进去,以便更准确地解决某些经营管理问题。

运筹学适用于解决具备某些特征的问题:(1)问题不能太笼统或模糊不清。也就是说,能很容易地给问题下定义,这样才能以明确无误的标准评价结果;(2)问题必须由有形的、可衡量的因素组成,以便搜集资料进行定量分析;(3)问题应有可供选择的解决办法,使管理部门能够挑选符合企业目标的最佳方案。

因此,运筹学能解决这样一些具体问题,诸如规定维修费用或更换设备的时间;根据生产需要的最低库存量决定原料的采购

① 在第二次世界大战期间,政府雇用的一批科学家首次应用运筹学,为加强军队工作提出了各种建议。

量；决定工厂何时须加班加点或何时应转包给第三者：等等。

在运筹的过程中，分析人员^①一般要做一个模型——简要地描述该问题，其中包括对问题至关重要的各项因素。他们往往按照数学方程式做一个模型或提出一种假设。模型通常是根据观察数据或凭经验制作的，而描述问题的假设必须是通过实验始终可以证实的。

根据问题的性质，分析人员可以应用许多数学技巧。例如，通过对前几年废品量的抽样分析，就能定出加工中废品的允许限额；或者通过“统计质量控制”，可以减少废品（见263页）。依靠“线性规划”——把若干互相依存的因素联系起来分析，以获得最佳效果——可以为几台机器安排加工进度，使总加工时间缩短到最低限度。分析人员还可以应用这样一些数学方法：“定量”法——用数值表示影响问题的各项因素；“蒙特卡罗”法——不用数量模型而通过随机取样预测结果；“对策论”——概率论的一种具体应用。

二、企业管理的目前状况

随着工业的发展和火公司把所有权与管理分开的趋势，管理人员的职业地位逐渐形成。由于把管理交给职业经理，科学管理方法得到了更广泛的运用。今天，企业管理不仅与公司的创办和内部业务有关，而且涉及公司的改组、扩大或缩减。这是因为经济与环境不断在变化，必须随时采取相应的措施。

管理的职能 企业管理一般分成两大类：（1）行政管理；（2）业务管理。尽管两者分工不同，各有侧重，但对于经营好的企业来说，需要把全面规划与具体执行紧密地结合起来。

行政管理的职能 工业行政管理部门（或称“上层管理”部门）的职能是，制订企业的总方针与主要目标，协调财务、生产和销售等业务。这些职能由董事会和高级经理人员（总裁、总经

① 分析人员可能是掌握了高级数学技巧的工业工程师或管理顾问，或者是精通实验研究的科学家。

理和副总裁)承担。他们规定公司的任务和首要目标,提出组织机构与工作程序的总方案,主持制定重要计划,审批其中的专题项目。

业务管理的职能 贯彻行政部门的总方针与计划,是业务管理的职能。业务管理由各部、科室和车间的领导以及工长承担。有时,高级经理人员也包括在内(他们常被称作“业务经理”),因为这些人经常以行政管理的身分参与制定总方针,同时又以业务管理的身分参与方针的贯彻执行。

管理顾问的职能 管理顾问是专门研究企业管理(或某一方面)的应聘专家,为企业解决管理方面的问题,提高其经营效率。出现这种职业有两个原因:(1)几乎没有什么中小企业雇用受过专门训练的管理人才,因此无法有效地分析和评价企业的全面情况,提出重要的建议;(2)许多高级经理人员忙于应付日常工作,没有充裕的时间进行细致的研究;有时他们也缺乏公正的观点,不能对结果作出客观的评价。企业管理顾问不受因循守旧思想的约束。他们以批判的眼光研究企业的方法、措施和计划,并用新的观点对每个问题提出建议。他们经常与其它企业打交道,因而积累了丰富的经验,有许多很好的设想。此外,比较地说来,他们没有成见与偏袒之嫌,而这往往是当事人的建议所无法避免的。当然,最好由企业领导指派一位在编人员与顾问一道工作,以便在新计划和措施开始实施以后能坚持到底。

外部因素对管理的影响 虽然企业管理主要与内部因素(产品设计,工厂布局,生产管理和人事管理)有关,但也会受到外部因素的影响。上层管理部门不能无视这些外部因素而随心所欲地制订方针政策;比较重要的外部因素有政府的法令和规定(如公司法,征税法,公用事业委员会的规定,工厂法和劳工立法),季节与商业周期变化(市场需求与价格的变化)引起的经济波动,技术的发展,劳工组织的动向和公众舆论。最近,政府与劳工组织在更大的程度上参与了企业管理。企业领导必须保持机构的灵活性,以便有效地对付经济、社会与政治方面发生的变化。

第二章 工业的发展

在工厂制度诞生以前，工业生产的最常见方式是手工业制和代产包销制（又称家庭手工业制）。工业革命使这些生产制度逐渐淘汰，代之而起的是大型的企业。不过，企业组织的各种形式都是在早期商业发展的基础上兴起的。

企业组织和管理的早期根源 在中世纪的后期，英国和西欧的生产非常先进，手工业生产方式的出现先于代产包销制。由于没有明确地划分发展阶段，所以这些生产制度尽管每况愈下，仍然继续同英国、欧洲大陆和其它地区新兴的工厂制度并存。

手工业制 手工业制的企业是属个人所有的小工场（有时是个人家庭作坊），雇用熟练工人（擅长某一行业的工人），用手工工具生产定制的产品。大约从十四世纪到十八世纪工厂制度出现以后，消费品都是用这种方式生产的。熟练工人用自己的工具，从原材料开始制造皮革、家具和金属器皿等消费品。产品的设计和加工方法的安排全靠他们自己的手艺和独创性。在那时，专业化分工并不普遍，管理比较简单，主要依靠熟练工人的积极性。

手工工场的经营利益和对外商业关系，是通过手工业行会促进和调整的。行会会员包括从事某一行业（如木工与修鞋）的熟练工人与雇主——师傅。每个行会都由会员组织与管理；并通过调整价格与工资、改善劳动条件、学徒待遇和产品质量，促进他们自身的利益。由于工场规模小，工人与雇主之间的社会差别甚微，因此劳资关系比较简单。在中世纪的大部分时间里，代表城市商人的商业行会垄断全市的贸易。为了逃避商业行会的严密控制，各手工业行会开始自销产品，致使商业行会逐渐衰亡。到十六世纪，手工业行会终于控制了城市的经济命脉。

代产包销制 会员为了逃避行会的控制而离开城市后，手工

业行会开始衰落，代产包销制（或家庭作坊制）应运而生。从十六世纪到十八世纪中期左右，代产包销制占据显著的地位，其特点是出现了经纪人——商人。他们购进原料，分发给家庭作坊工人代产，然后为成品寻求市场。在某些情况下，经纪人为工匠提供手工工具和手动设备。这样，手工业工人就逐渐地同工具的所有权脱离开来。虽然加工产品费时太多，质量也难以控制，但代产包销制的形式灵活，不受行会清规戒律的约束。此外，它扩大了经营范围，增加了产品的品种和产量。可以说，代产包销制的创始人就是工厂制度实业家的祖先。

工厂制度 工厂制度的诞生为大规模生产开辟了道路，但也带来了管理方面的问题，即为了达到预期的产品数量和质量，应如何协调与控制人、原料和机器。通过逐步解决这些问题，促进了科学管理和专业管理的发展。

工业革命的起源 “工业革命”是技术与经济发展的代名词。在十八世纪，经济与技术突飞猛进；到了十九和二十世纪，仍然保持着发展的势头。它创造了现代化大生产和现代企业，并用不断发展的技术取代过去相对静止的生产制度。由于英国的自然条件和制度比较有利，工业革命首先在该国兴起，然后波及美国和欧洲大陆。通过一系列的发明（如纺纱机，轻型牵引机，动力织布机，蒸汽机和车床等），工具和设备采用动力驱动，实现了机械化（用煤做燃料的蒸汽机是最早期的动力源）。效率更高的动力机械代替了手工工具和手工工场的熟练工人。拥有投资资本的个人（实业家）能够陆续添置这些昂贵的机器，安装在专门的建筑物（工厂）里，并通过这种新的生产方式获取利润。交通运输设施（收税高速公路、运河和铁路）的发展扩大了销售市场，把煤、铁和其它原料的产区与新兴的工业中心连接起来。

大工业发展的趋势 从早期的手工工业制到工厂制度的过渡，其速度因产业和地区而异；但由于工业革命已占支配地位，所以它的发展过程总的来说是平稳的。工业革命首先波及消费品工业，然后是资本货物工业。在消费品工业中，首当其冲的是纺织工业，

其次是服装、金属制品、食品工业和运输业。从工业化的进程来说，工厂的资本货物（机器与设备）生产和钢铁的大规模生产始终落后于消费品的生产。一直到后阶段，规模巨大的机械化才扩展到采掘业（如伐木与采矿）和农业。工业化的发展速度不仅取决于丰富的资源、技术的进步、积累与投资，还取决于市场的不断扩大。

美国工业的兴起 由于特殊的原因，美国的工业化与欧洲的有所不同。丰富的资源与劳动力的相对不足，促使工厂广泛采用机械，尤其是节省人力的自动化机械。相对地说，美国的工业没有受到封建传统的影响，因此能在很大的程度上放手采用最快和最好的方法。得天独厚的自然环境加上迅速增长的人口，开辟了庞大的国内市场；这对大规模生产方式的迅速发展是个有利条件。其中，关键是零部件生产实现标准化和通用化。

目前的工业技术 工业化的发展采取了新的形式。目前工业技术^①的进步包括机械化的程度不断提高；新能源、新材料和新工艺的出现；新的或改型产品的投产；以及科学管理的完善。人们几乎可以从任何工业的革新过程中，至少找到两个这样的例子。现代技术与地区专业化正在世界的范围内把人组合起来，形成相互依赖的关系。甚至在迄今不发达的地区，工业化的步伐也在加快。

对生产的影响 工厂制度的兴起对生产有以下几方面的影响：（1）工人与生产工具的所有权脱离，因而依靠向工厂主出卖劳力谋生；（2）生产变得更加“迂回曲折”——劳动力被越来越多的机器所取代，结果提高了单位产量资本的比例，降低了所需劳动力的比例；（3）工厂在生产与装配标准（通用）零部件时实行严密的专业分工，因而使工人的技艺转让给机器，产品的产量与质量更加依赖机器的加工过程，而不是机器的操作人员；（4）劳动专业化与技术转让给机器，降低了商品生产中熟练劳动力的比例，提高了半熟练劳动力的比例；（5）复杂的工厂生产管理制度造成

① 工业技术系指科学分析方法在工业中的应用。

管理方面的问题，从而推动了管理专业与科学管理的逐步发展。

对经济的影响 工业化对经济的影响是深远的，其中最重要的有以下几方面：（1）采用效率更高的生产制度以后，产量、生活水平和利润都有了增长。而大部分利润又用于发展工业的投资；（2）股份公司和大公司成为积累资本、开发新技术的主要手段；（3）商业区人口的集中和城市化开辟了广大的市场，使商品的销售更加方便；（4）新的生产制度产生了新的经济团体——工厂的工人和实业家；（5）由于工厂制取代了手工业制，因而降低了手工业工人的地位，扩大了劳动力市场，以致技术不熟练的男工、女工和童工都成为工厂雇用的对象；（6）手工业工人作用的缩小与地位的降低，是促使工会发展的一个因素。同时，这又增加了劳资关系的复杂性；（7）地区专业化的扩大和在经济活动中的相互依赖，加剧了经济波动，成为雇佣劳动者和实业家日益头疼的问题。

第二篇 企业的组织与创办

第三章 所有制的形式与企业的合并

厂商是一种所有制组织。它把各种生产因素结合起来，构成一个单位^①，以便生产、销售商品或提供服务，从中获取利润。为了选择最适合企业的组织形式，企业家必须仔细地权衡各种所有制形式的利弊。在美国，企业所有制形式主要有独资、合伙和公司三种。

一、所有制形式

所有制系指在法律上对财产的所有权，因此包括拥有与处理的权利。必须把所有制组织与业务机构区别开来，后者只履行企业管理的职责。“私人所有制”系指个人行使对财产的权利，并承担由此而产生的一切责任。公共所有制系指政治机构（地方、州和联邦的政府机构）产生、行使和拥有这些权力^②。

在决定采用何种形式以前，企业家应考虑企业的最初规模和性质、需要的资本额、分配利润和分担风险的合适方法、管理部门需要多大的灵活性与控制权，以及影响所有制形式的各种法律与税则；等等。虽然在大多数情况下选定最合适的形式并不困难，但有些问题，例如有限责任与巨额税款的矛盾，管理工作简便与筹集资本困难的矛盾等，必须通盘考虑，妥善解决。当独资或合

① 这里的“单位”系指生产商品与提供服务的有形单位（工厂，货栈，百货商店）。

② 混合所有制系指私人与政府机构分享所有权。这种所有制在美国很罕见，但在欧洲则屡见不鲜。

伙不再适用，或者不能带来任何利益时，企业改用公司的形式一般不会遇到许多困难。

独资(individual proprietorship) 独资系指个人以自己的名义成立并经营企业，对财产享有所有权。

优点 独资适用于小型企业(轻工业工厂，零售商店，农场等)。其理由如下：(1)不必履行法律手续，执照费不多；(2)企业实行集中领导，管理比较灵活，能发挥主动性，迅速作出决断，个人还能感受到事业成功的喜悦；(3)停业或改变企业性质比较方便。

缺点 (1)由于独资的性质，企业一般很难另筹资本，这样就限制了企业的规模，不能充分利用大量生产的优越性；(2)企业承担的风险大，因为业主对债权人的债务依法承担偿还的无限责任。在诉讼中，业主本人可能是被告，也可能是原告；(3)当企业扩大时，业主可能无法挑起全面领导与协调业务的重担；(4)如业主死亡或严重伤残，企业就会瘫痪。

普通合伙企业(partnership) 合伙协议可规定各人的权利、义务和所有权份额，以及如何分配利润与承担损失。如果没有这样一个限制性协议，企业的控制或管理权则被视为是平分的。即使各人的投资额不等，法院仍按均等原则分摊利润或损失。不经其他合伙人的同意，任何人不得转让自己的股权。

优点 普通合伙具有独资企业的大部分优点，同时兼有自身的长处。(1)申请成立企业的法律手续比较简单，费用不多；(2)由于至少有两个人入股，资本一般比较雄厚，在规模上超过了独资企业；(3)比较容易获得贷款，因为所有的合伙人都依法承担偿还企业债务的责任。同时，无限责任的特点使它的信用地位高出资产相同的公司；(4)可以把几个人的经验与才干集中起来，有利于企业的经营；(5)在改革企业时，不必象公司那样履行法律手续。

缺点 (1)每个合伙人都依法承担偿还企业债务的无限责任；(2)任何合伙人都可能因他在合伙问题上采取的行动，使企业(其