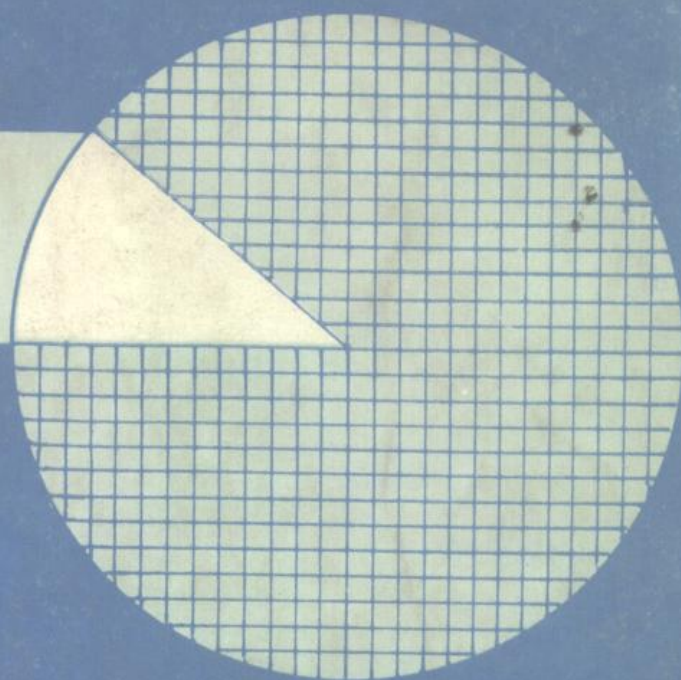


高等院校企业管理

干部专修科试用教材



GAODENG YUANXIAO
QIYE GUANLI
GANBU ZHUANXIUIKE
SHIYONG JIAOCAI

机械工业企业经营管理

武汉工学院 汪兴民 主编

机械工业出版社

高等院校企业管理干部专修科试用教材

机械工业企业经营管理

武汉工学院 汪兴民主编



机械工业出版社

机械工业企业经营管理

武汉工学院 汪兴民 主编

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）

中国农业机械出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行·新华书店经售

开本 787×1092 1/16·印张 18 3/4·字数 457 千字

1986年3月北京第一版·1986年3月北京第一次印刷

印数 0,001—7,900·定价 3.90 元

统一书号：15033·6257

前 言

本书是根据机械工业管理工程类专业教材编审委员会经营管理教材编审小组一九八三年元月天津会议为两年制企业管理干部专修科制订的《机械工业企业经营管理》教学大纲编写的。

本书共分十章，包括：第一章经营管理概论，第二章经营组织，第三章市场调查和预测，第四章经营管理决策，第五章经营计划，第六章产品决策，第七章技术改造，第八章市场营销，第九章经营效果评价，第十章经营管理诊断。

本书的第一、七、八章由武汉工学院汪兴民编写，第二、六章由湖南大学童名显编写，第三、五、十章由吉林工业大学杨国民编写，第四、九章由长春光学精密机械学院赵玉志编写。由汪兴民任主编，由北京工业学院洪宝华任主审。

本书在编写过程中，参考了兄弟院校的内部教材。在审稿会上，机械工业部教育局、教材编辑室、浙江大学、哈尔滨工业大学、清华大学、华中工学院、合肥工业大学、上海机械学院、江苏工学院、洛阳工学院等单位的代表，对本书的讨论稿提出了许多宝贵意见，在此一并表示衷心的感谢。

由于编者的水平有限，资料不足，时间仓促，缺点和错误在所难免，敬请广大读者给予批评和指正。

编 者

一九八五年三月

目 录

第一章 工业企业经营管理概论	1	第六章 机械工业企业的产品决策	163
§ 1-1 工业企业	1	§ 6-1 产品决策的意义与任务	163
§ 1-2 工业企业管理	3	§ 6-2 产品生命周期及其策略	164
§ 1-3 工业企业经营	21	§ 6-3 产品组合及其策略	171
§ 1-4 工业企业的经营环境	27	§ 6-4 新产品开发	182
第二章 机械工业企业的经营组织	34	第七章 机械工业企业的技术改造	194
§ 2-1 企业的经营组织和机构	34	§ 7-1 技术改造的意义和方针政策	194
§ 2-2 企业的领导	43	§ 7-2 技术改造的组织管理工作	200
§ 2-3 工业经济责任制	53	§ 7-3 机器设备更新	208
第三章 市场调查和预测	58	§ 7-4 技术改造项目的经济效果评价	216
§ 3-1 市场调查的意义和内容	58	第八章 机械工业企业的市场营销	220
§ 3-2 市场调查的步骤和方法	60	§ 8-1 市场和市场营销	220
§ 3-3 抽样调查	64	§ 8-2 机械产品的订价策略	226
§ 3-4 市场预测概述	75	§ 8-3 商标、包装和销售服务	234
§ 3-5 定性预测方法	80	§ 8-4 产品销售工作	240
§ 3-6 时间序列预测法	87	第九章 机械工业企业经营效果评价	253
§ 3-7 因果关系预测法	102	§ 9-1 企业经营效果评价的意义	253
第四章 机械工业企业经营管理决策	107	§ 9-2 企业经营效果评价的组织工作	256
§ 4-1 经营管理决策的分类与内容	107	§ 9-3 企业经营效果评价与分析的 基本方法	261
§ 4-2 经营管理决策的组织	111	第十章 机械工业企业经营管理诊断	268
§ 4-3 经营管理决策的基本分析方法	118	§ 10-1 企业经营管理诊断的 特点和种类	268
第五章 机械工业企业经营计划	133	§ 10-2 企业经营管理诊断程序	271
§ 5-1 企业经营计划管理的意义 和分类	133	§ 10-3 企业经营管理的综合诊断	275
§ 5-2 企业长期经营计划	138	§ 10-4 企业经营管理的专题诊断	279
§ 5-3 企业年度经营计划	142	§ 10-5 企业市场营销诊断实例	283
§ 5-4 企业年度经营计划的综合平衡	150	主要参考书目	293
§ 5-5 企业经营计划管理的基础工作	159		

第一章 工业企业经营管理概论

§1-1 工业企业

一、工业企业概念

工业企业经营管理的研究对象是工业企业。所谓工业企业，是指以出产工业产品（或劳务）和具有营利性目的的生产经营活动的经济组织。

这个定义说明：

企业是一个经济组织。这是“企业”区别于文教、科研、卫生等事业单位和中央到地方的各级国家行政机关、行政组织的最主要特征。企业是国家国民经济体系的一个基本单位和细胞，它在国民经济发展中发挥着重大作用。企业作为一个经济组织，必须具有相应独立的经济责任、经济权力和经济利益。例如一个为教学、科研或行政工作服务的印刷厂，这个工厂也要进行生产活动，但只要它不是经济组织，就只能属于单纯的事业、行政单位，而不能称为企业。

工业企业是从事工业生产活动的生产单位，为社会提供工业物质产品或工业性作业。这是“工业企业”区别于农业企业、商业企业、交通运输等企业之处。企业要进行工业生产活动，就必须拥有相应的劳动者、劳动手段和劳动对象，并将这三者在时间和空间上有机地结合起来，将各种劳动对象按照预先的要求加工成各种具有一定使用价值的产品；或者集合有关生产要素，提供各种具有一定使用价值的劳务，以满足社会的某种需要。

工业企业在从事工业生产活动的同时，还要进行以盈利为目的的一系列独立的经营活 动。这是因为在商品生产的社会里，工业企业还是商品生产者，与商品生产有关的经济规律和经济范畴还在一定范围和限度内发挥作用。这样就要求工业企业不仅是一个生产单位，还必须是一个经营单位。因为按照商品生产的要求：首先，工业企业在组织生产各种具体的产品之前，必须要决定生产什么产品，生产多少；其次，还要组织各种生产所必需的原材料、燃料、动力、协作件等的供应和产品的销售；再次，工业企业作为相对独立的商品生产者，要进行独立的经济核算，保证产品出售后使用价值得到实现，各种劳动消耗得到补偿，并获得盈利，以取得进行再生产和扩大再生产的必要条件。这也就是说，工业企业不仅从事具体的生产活动，而且要将企业的外部环境和内部条件合理结合起来，开展一系列独立的经营活 动，使企业成为一个经营单位。

工业企业这种社会经济的组织形式，是适应资本主义商品生产经营方式而产生的，是在手工业基础上发展起来的，是随着生产工具的发展而逐步完善的。在中外历史上工业生产的最初形式是尚未脱离自给自足的家庭经济组织的手工业，其生产特点是靠手工技艺使用简单工具从事生产，技术保守落后，生产发展极其缓慢。随着商品经济的发展，资本主义工业发展到以分工制为基础的手工工场以后，才出现了以盈利为目的的工业企业的经济组织形式。随着手工工场的发展，资本家为了获取超额利润，不断改善生产工具，逐步从手工工具过渡到单个机器，进而又过渡到机器体系，并不断采用先进科学的方法来组织生产，这样就逐步形

成了现代化工业企业。现代化工业企业的特点如下：

首先，大规模地采用机器进行生产，并且有系统地将科学知识应用于生产。在手工业企业中，工人使用手工工具进行生产，生产的效率和产品的质量，主要取决于工人的体力和个人经验的技巧。现代工业企业的生产中广泛采用机器体系，特别是生产过程中各种自动控制设备、电子技术和各种计量方法的不断完善和提高，这就使得机器设备和科学技术的作用越来越大，越来越在更大范围内和更高的程度上代替和超过人力。在现代工业企业中，无论是新产品方案的选择、产品的设计、工艺规程的制订和操作方法的选择、生产过程的划分与结合，生产进度的控制监督，等等，都必须系统运用科学技术的知识和先进的计量工具来解决。因此，人们在生产过程中，必须按照日益现代化的机器生产的特点和规律来组织生产，并要充分掌握现代科学技术和科学管理的知识，才能取得生产活动的主动权。

其次，现代化工业生产高度社会化，使劳动分工和协作有了很大发展。现代化工业生产中，企业与企业，以及企业内部各生产环节之间，劳动分工更加精细，协作关系更加严密复杂，形成了广泛的分工协作体系。这样就使得现代化工业企业的外部 and 内部的生产组织管理工作和技术经济工作非常复杂，只有按照专业化协作的原则组织各工业企业的生产，实行合理的分工和布局，并严格地组织协调和配合，才能有效地组织企业的生产，推动工业企业不断向前发展。

再次，现代化工业企业对生产过程的比例性、连续性和适应性的要求空前提高，为满足比例性和连续性的要求，必须对诸生产要素在数量、空间和时间上进行合理安排，以保证生产的正常进行和提高经济效益。而要满足适应性的要求，就要保证企业拥有不断进行产品更新换代的技术和能力，能随着科学技术的进步和市场需求的变化，及时地能动地调整生产过程，顺利地转入新产品的生产，以保证企业的竞争能力。

二、工业企业的组织形式

任何一个工业企业，都必须具有以下三个标志：在生产技术上要联系。这是指工业企业的各个生产环节之间，在生产技术上要密切相关，紧密联系，为完成共同任务而开展活动；在生产经营上要自主。这是指工业企业在生产经营上应具有一定的自主权，在经济上应独立核算，在法律上应具有“法人”的地位；在生产行政上要统一。这是指工业企业的各组成部分之间，在行政上要服从统一领导、统一指挥和统一行动，使各方面工作形成一个有机的整体。

根据以上三个标志，现代工业企业有以下两种基本组织形式：

（一）单厂工业企业，即一个工厂就是一个企业。这种工业企业是直接由生产技术上有着密切联系的不同生产车间（下分工段、生产小组）和一些管理部门、服务部门所组成。整个全厂统一进行生产经营、核算盈亏和对外经济联系。

单厂企业的各组成部分在生产技术上的联系形式一般有以下几种：

1. 工艺过程相同。如铸造厂的不同车间（或工段、班组）分别担任各种铸件的铸造，如铸钢件、铸铝件、铸铜件等。橡胶厂的不同车间（或工段、班组）分别担任汽车轮胎、自行车轮胎等的制造等。
2. 工艺过程前后衔接。如机器制造厂的不同车间，分别担任毛坯准备、机械加工和装配部分，纺织厂的不同车间，分别担任精花、梳棉、并条、粗纺和精纺部分。
3. 生产技术上服务关系。如工业企业的动力供应、工具制造、设备修理等部门与基本

生产单位的联系。

(二) 多厂企业，即一个工业企业由几个、几十个工厂所组成。它的组织形式可以是专业生产公司、联合公司、或者是总厂、联合企业等。多厂工业企业性的工业公司不同于行政性工业公司，后者只是单纯对生产某类产品、某一成套设备、或执行某一相同工艺的有关企业实行统一领导、归口管理的一种行政管理机构，是国家管理企业的一个行政环节，它是事业性单位，不是实行独立经济核算的企业。多厂性工业公司尽管表现形式多样，但它们都是按照专业化协作和经济合理原则把若干分散的单厂企业组织起来，实行统一领导、统一经营管理、统一核算盈亏的经济组织，它在法律上统一为“法人”单位。

多厂工业企业按照技术、经营联系的方式不同，有着以下各种不同组织形式：

1. 同类产品或相同工艺技术的联合。如标准件公司、电子元件公司、电力工业公司、铸造公司、锻件公司等。由于产品或工艺相同（或相似），有利于生产专业化的分工，进行工厂的技术改造，加强组织管理。
2. 从原材料到成品各阶段的联合。如钢铁联合企业，包括炼铁、炼钢和轧钢等工厂；纺织印染联合企业，包括纺纱、织布和印染等工厂，有时，还可以进一步把原材料生产联合进来，如钢铁联合企业包括矿山原料的采掘。这种形式的联合，有利于加强各生产环节之间的联系，缩短运输时间，节省运输费用，并有利于缩短整个产品的生产周期。
3. 协作配套的联合。以某项产品为中心，把主机厂、零部件厂、工艺协作厂联合起来。如汽车工业公司、电视机工业公司、缝纫机工业公司等。这类工业公司有利于零部件生产和加工工艺专业化，有利于产品的配套和新产品的发展，有利于提高产品质量和生产效率。
4. 以综合利用为基础的联合。包括综合利用资源、能源或“三废”等。如石油化工联合企业，以石油为原料，生产各种油类和化工产品；焦化联合企业，把炼焦和从炼焦废气中提取焦油、苯、氨等产品。这种形式的联合企业，可以使物尽其用，并防止环境的污染。
5. 研制单位和产品制造厂的联合。这种联合公司以新产品研制单位为主，研制出来的产品分别由各制造厂生产，产品统一由公司销售。这是一种有利于发展新产品、节约和使用技术力量的联合。
6. 其它形式的联合。例如由科研单位与生产单位的联合，工商联合，工农联合等形式。

组织多厂性工业企业，是现代化大生产和科学技术发展的必然要求，它具有很大优越性。由于多厂性公司的生产规模较大，技术力量比较集中，能科学地进行分工协作，更合理组织生产力，生产效率高，节约人力、物力和财力，也能及时利用新的科学技术成果，不断提高生产技术水平，发展新产品。所以它是现代工业的重要组织形式。

三、社会主义工业企业的特征和任务

(一) 社会主义工业企业的特征

马克思在《资本论》中详尽地分析了资本主义的商品生产，指出商品具有两重性，从而引伸出体现在商品中的劳动的两重性和生产过程的两重性。根据这种两重性的分析来看企业，企业作为生产经营活动的经济组织，同样也具有两重性：它既是生产力活动的组织，又是一定生产关系的组织。因此，社会主义工业企业和资本主义企业，既有共性，也有个性。就生产力活动组织而言，它们之间是没有什么本质区别的，要有，也只是生产力发展水平、劳

动社会化程度的不同等方面的差别。而就生产关系而言，社会主义工业企业同资本主义企业则有根本区别。这些根本区别就是社会主义工业企业的特征，主要有以下几个方面：

1. 社会主义企业是公有制企业，生产资料归全民所有，与生产资料私有制的资本主义企业有根本不同。企业的全体成员都是社会主义劳动者，都是企业的主人，他们之间的关系是建立在根本利益一致基础上的同志式互助合作关系。企业经营的内容与发展方向要服从于国家和社会的需要。

2. 社会主义企业仍然是一个商品生产者，必然具有商品生产的能动性和经济利益。但这种能动性只能是在国家统一领导下的相对能动性，企业必须服从国家统一计划的领导，贯彻党的方针、政策，遵守国家的法律和各项制度，不得各自为政，自行其是。企业的经济利益也要与国民经济的整体利益相结合，在两者发生矛盾的时候，局部的经济利益要服从整体经济利益。这就根本不同于资本主义企业的绝对独立性和唯利是图。

3. 社会主义企业的生产目的，是为了满足社会日益增长的各种需要，同时也要不断提高上交给国家和自身的经济利益。这也不同于资本主义企业单纯为追逐企业利润而生产。

4. 社会主义企业实行按劳分配的原则，企业职工收入既与个人的劳动贡献相联系，又与企业整个经营成果相联系。企业与企业之间，职工与职工之间允许有收益上的差别，但又要由国家统一领导下进行控制和安排，更不容许有人剥削人的现象存在。

5. 社会主义企业之间也存在着竞争，但由于公有制企业之间利益的一致性，在国家统一计划指导和协调之下，企业与企业之间更主要的是相互协作配合关系，这就根本不同于资本主义企业之间那种单纯的你死我活的竞争关系。

（二）社会主义工业企业的任务

根据上述社会主义企业的特征，社会主义工业企业的任务可从两方面来考察：一是企业的根本任务，二是企业的具体任务。

我国社会主义工业企业的根本任务是：在国家集中领导和统一计划的指导下，为社会提供物质产品或劳务，为国家提供利润，也为企业自身的发展提供收益。

企业的这一根本任务，是由它的社会主义性质和特征所决定的。根据这一根本任务，每个企业都应该在国家统一计划指导下，努力增加生产，扩大产品品种，提高产品质量，为满足社会需要提供更多产品和劳务；同时，还必须节约各种资源，降低产品成本，广开销路，为国家、企业的发展和人民生活水平的提高创造更多的利润。这是衡量企业生产经营好坏的重要标准。

企业的根本任务只是对企业进行生产经营活动的总的纲领，它本身包含着企业必须完成的许多具体任务，主要有以下几个方面：

1. 全面完成企业的品种、产量、质量和供货期计划，以最大限度地满足社会对工业产品（或劳务）的需要。

2. 加强科学研究，广泛深入地开展技术革新活动，积极开发新产品、新技术、新工艺和新材料，不断提高企业生产技术水平。

3. 积极开发劳动资源，改善劳动组织，加强定额管理，改善劳动条件，以确保安全生产，不断提高劳动生产率。

4. 合理地选择和使用固定资产，搞好固定资产的维修和改造，加强固定资产的管理，提高设备完好率，不断改善现有固定资产的利用程度，合理使用基本折旧基金、大修理基金

和企业的生产发展基金，有计划地进行补充、挖潜、革新、改造生产手段，增加和完善企业的生产能力。

5. 严格物资管理，科学地制订物资消耗定额和物资储备定额，加强库存管理和控制，减少和消除积压，杜绝各种损失和浪费，尽量节约原材料、燃料和动力消耗。

6. 科学地制订流动资金定额，加强流动资金管理，合理使用流动资金，加速流动资金周转，尽量节约资金。

7. 加强全面经济核算，建立和健全各种经济责任制，节约各种费用支出，不断降低产品成本，增加企业盈利，按规定上缴各种税金和利润，严格遵守财经纪律。

8. 努力学习、研究和应用现代科学管理技术，不断提高企业生产经营管理水平。

9. 加强职工政治思想教育、技术培训和管理工作，不断提高职工的政治思想和文化技术水平。

10. 切实搞好工资奖励和生活福利工作，在生产发展的基础上不断提高职工的物质文化生活水平。

以上十项具体任务，都是企业根本任务的具体化，它们之间是密切联系的，是一个有机整体。因此，对于工业企业的具体任务，必须正确认识和全面理解，决不能把各项具体任务割裂开来和对立起来，片面地强调一个方面而否定另一方面。否则，必将给企业的工作造成危害，妨碍企业生产的迅速发展，以及最终影响企业根本任务的完成。所以，每个工业企业都应该千方百计地无条件地完成企业的根本任务以及各项具体任务，为加速实现我国四个现代化和改善人民生活做出更大贡献。

四、机械工业企业的技术、生产和市场特征

与其它行业的企业相比，机械工业企业有它自己一系列的技术、生产和市场特征，主要表现在：

（一）技术方面特征

1. 机械产品的品种规格繁多，标准化工作要求较高。

机械工业要装备国民经济各部门，机械产品要满足社会生产和人民生活多种多样的需要，必然存在极其繁杂的品种和规格。据统计，我国目前生产的机械产品达数十万个品种规格。这种繁杂的品种规格是不利于组织生产经营活动的。为了促进技术进步，提高生产经济效益，合理发展品种，保证产品质量，消除贸易障碍，便于实行科学管理，在机械产品生产标准化工作是很重要的。标准化有多种形式，每种形式都有其特定的含义和内容，针对不同的标准化任务，达到不同的标准化目的。机械产品中标准化的主要形式有：（1）简化一指在一定范围内缩减对象（事物）的类型数目，使之在既定时间内满足一般需要的标准化形式；（2）统一化一指把同一事物两种以上的表现形式归并为一种或限定在一定范围内的标准化形式，统一化与简化有密切联系，但也有区别，前者着眼于取得一致性，后者着眼于精炼；（3）系列化一指对同一类产品中的一组产品同时进行标准化的形式，机械产品系列化一般包括制订产品基本参数系列、编制系列型谱和进行系列设计三个方面；（4）通用化一指在互相独立的系统中，选择和确定具有功能互换性或尺寸互换性的功能单元标准化形式；（5）组合化一指在按照标准化原则，设计并制造出一系列通用性较强的单元（标准单元），根据需要拼合成不同用途的产品的一种标准化形式。

2. 机械产品的结构具有复杂性、严密性和精确性。

任何一台较为复杂的机器产品，都由成千上万个零部件所组成，结构非常复杂，一般都具有机械、电器、液压、数控等多种系统，系统内部和系统之间都要有严格精密的要求。例如一般的机床就可以划分为传动系统、操作系统、润滑冷却系统、电器系统等，各个系统又由许多的零部件组成。这些复杂的结构，保证了产品的工作能力、精度、灵敏度、准确度，以满足各方面的使用要求，达到技术上先进和经济上的合理。

3. 机械产品的加工工艺过程的内容繁多，要求严格。

机械产品加工工艺过程的复杂性是同产品结构的复杂性相联系的。机械产品的加工工艺过程一般包括毛坯制造过程、零件加工过程和制件装配过程等三个基本阶段。而各基本阶段又划分为不同性质的工序，工序下还可细分为工步、操作、动作等。所有的工序及其更细小的单元都有严格的工艺要求和工艺操作规程，违反这些要求和规程，机械产品就达不到规定的技术标准，就要影响产品的质量甚至影响产品的存在。与工艺过程复杂相紧密联系的是生产过程的机械化程度很高，大规模采用各式各样复杂的技术装备（机器、工艺装备等），并配备有各种专业的技术人员和各种工种的工人。

（二）生产方面的特征

1. 机械产品的专业化协作程度很高，产品成套性组织工作复杂。

专业化协作是社会分工发展的结果，是生产社会化的产物，是现代化大生产发展的客观规律。机械工业企业的专业化协作最为复杂，最具有代表性。由于现代机器的产品结构复杂，而且加工工艺要求既高而又复杂，每个零件加工都有严格的技术标准。如果每个机械产品的全部零件和加工工艺都集中由一个综合性的全能厂承担，技术上既不合理，经济上也不合算，而且在实际上还往往是不可能实现的。因此，机械工业产品的生产一般都采取专业化生产的形式，一个企业只负责整机产品的部分零部件的生产或个别工艺的加工，这便在企业之间不可避免地产生了相应的协作形式。由于广泛采用专业化和协作化的生产组织形式，产品成套的组织工作很复杂，在技术上、时间上、数量上都要按主机的要求来组织，要严格地相互协调和配合。

2. 机械工业企业内部生产过程的各个部分联系非常密切，要求具有高度的比例性、连续性和适应性。

由于机械产品是一种多零件多工序的生产，企业内部的生产过程划分一般较细，从材料、毛坯投入到装配成成品，要经过好几个工艺阶段和成百上千以至上万道工序的加工。为了保证生产过程各组成部分相互协调，使生产能顺利地进行，企业所采用的机器设备以及相应的工人数量，必须根据产品加工的工艺要求，按照一定比例配备，这就是比例性要求。其次，生产过程各环节之间在时间的配合上也要保持相互衔接，以保证零件在生产过程中加工时间最少，中断时间最少，辅助工时最少，这便是连续性的要求。最后，一个企业应具有能适应产品不断更新的能力，以便能随着社会需要的变化及时地吸取最新科学技术成果，灵活地调整生产过程，顺利地转入新产品的生产。这就要求企业大力充实科学研究、新产品设计和试制力量，并要尽量采用适应性强的生产线和设备，以适应生产变动的需要。

3. 机械产品所需的原材料种类多、质量高而且供应组织工作复杂。

机械产品在生产过程中要使用和消耗大量的原材料、辅助材料和燃料，据统计一般中型机械工厂需要近万种物资。这些原材料费用在机械产品成本构成中一般要占60%—70%，而且这种比重还有逐步升高趋势。机械产品所需要的原材料种类极其繁多，要来自国民经济

各部门，如黑色和有色金属、橡胶制品、塑料制品、石油制品、棉毛制品、甚至煤炭、木材、造纸、玻璃、皮革、粮食等。所以，机械工业同国民经济其它部门在生产上和组织管理上有着千丝万缕、互相依存和互相促进的关系。各种原材料的质量对机械产品的质量有直接的影响，由于机械产品的技术复杂和质量要求严格，所以对原材料的型号、规格、材质等都应有明确具体的要求。同时不同生产类型企业对供货数量、成套性和供应期也都有不同的严格要求。

（三）机械产品的市场特征

1. 机械产品市场的供求关系是由多种因素构成的。

机械产品的主要需求对象是物质生产单位，这就决定了机械产品的市场供求关系是复杂的，是由多种因素决定的，这些因素之间又是互相影响的。这些因素可以概括为以下三个方面：

（1）党和国家关于发展国民经济的总方针和总政策，以及各部门的具体方针和政策。例如在国家基本建设投资增长、规模扩大时，大型成套设备的需求必然迅速增长，与之有关的通用机械、仪器仪表、基础元件等也要相应增长；而当国民经济处于调整时期、基本建设放慢速度，上述这些产品的需求量就会大大减少；

（2）国民经济各部门生产手段更新改造的需要与可能。这也就是要考虑各部门的技术政策、更新改造的投资规模以及各生产单位自有生产发展基金和更新改造资金等条件，以便准确地分析固定资产更新对机械产品需求量的影响；

（3）机械产品本身的技术水平和产品多样化状况。例如机械产品本身的技术水平有显著提高，或品种规格多样化，能从多方面满足用户的要求，市场的需求量便将大大增长；反之，就不可能增大市场需求量。

2. 机械产品的用户对产品的购买一般都有预定的计划、严格的选择标准，并且是通过集体决策来购买。

任何生产单位对于机械产品的购买，一般都要经过有关业务、技术人员的设计或计算，然后编制采购计划和预算，有的需要计划还要经过上级有关部门的批准。这种通过计划确定的需求量一般比较准确可靠，不致反复。其次，由于机械产品品种规格很多，技术性能比较复杂，用户在购买时根据不同用途有着不同的选择标准。例如轴承，如果用于高速度、高负荷部门，则必须严格要求产品质量和可靠性；如果用于不便于拆卸更换的部门，则特别要求经久耐用；如果用于一般非关键部位，则对质量要求并不很高，而价格要求可能成为主要标准。最后，由于一些复杂的机械产品专用性强，价格较高，在购买时一般要经过企业有关业务人员、职能部门和企业领导集体研究共同决策。

3. 机械产品的销售组织工作是非常复杂的

过去，在机械产品完全通过国家计划进行分配的情况下，销售渠道比较简单。当机械产品作为商品进入市场后，其销售渠道即发生很大变化，有多种销售方式，组织销售工作就要复杂得多。同时，机械产品的销售工作，还具有业务谈判时间较长，购买次数少，数量大，技术服务要求高以及付款方式多样化等特点，这些都要求我们在组织机械产品销售工作中认真加以考虑。

归纳机械工业企业的上述三方面特征，说明了与其它行业（农业、运输业、商业以及冶金、煤炭、化工、纺织等）相比较，其生产过程和经营过程都要复杂得多，对其相应的管理

工作也要复杂得多，提出了更高的要求。为了合理地组织机械工业企业的生产，有效地进行企业的经营管理，必须熟悉和掌握这些特征，并根据这些特征进行工作。只有这样，才能严密地组织和协调整个企业的生产经营活动，促进生产的发展，不断地提高经济效益。否则，生产经营活动就不能正常进行，以致造成破坏，遭受巨大损失。

§1-2 工业企业管理

一、工业企业管理的两重性和职能

(一) 什么是工业企业管理

工业企业为实现自己所承担的任务，就必须对自己的生产活动进行管理。没有管理就无法进行生产活动。管理，作为一种社会分工，历史上很早就存在的。它的产生是人们共同劳动引起的，是生产发展到一定阶段的产物。马克思说“一切规模较大的直接社会劳动或活动，都或多或少的需要指挥，以协调个人的活动。……一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥”。^①马克思在这里讲的指挥，就是我们所说的管理。随着社会生产力的发展，工业企业的分工日益细化和复杂化，不仅生产技术和科学研究逐步发展，而且管理工作也相应地从简单到复杂，由低级向高级地发展，而且越来越受到人们的重视。目前，无论是先进发达国家，还是发展中国家，对管理科学的作用都是十分强调的。一个国家，一个民族，其是否能生存和发展，要看是否具备管理和科学技术这两方面的能力，特别是管理方面的能力。管理工作之所以这样重要，这是因为：

1. 管理是促进科学技术发展的有力武器。开发物质需要工业企业，工业企业的进步需要科学技术，而科学技术的发展与运用需要管理的推动。企业要发展科学技术，将科研成果尽快地应用于生产过程，就必须制订、执行和运用科学技术发展规划，开展群众性的技术革新活动，组织新产品、新工艺、新材料的研究、设计、试验和采用。这些都要通过一系列管理工作来实现。

2. 管理不仅是实现工业企业生产的重要条件，而且本身也是生产力的重要组成部分。在复杂的现代机械工业企业中，必须通过管理来实现劳动力、劳动手段和劳动对象三者空间和上的协调配合，以便科学地计划和组织生产过程，正确布置厂房和机器设备，齐备地供应原材料，使企业生产力得到充分发挥。

3. 管理是争取工业企业良好经济效益的必要手段。作为商品生产的工业企业，它的产品除了必须具备满足社会需要的使用价值外，同时它的产品的价值也要为社会所承认，能用产品的销售收入补偿生产中的耗费，并取得盈利。为此，企业必须通过相应的管理工作，组织人财物和供产销的平衡衔接，开展全面的经济核算，使有限资源发挥最大效用，沟通产销，增加生产，提高质量，降低成本，增加收入。

总之，在企业发展中把管理所发挥的效果比做财富，比做资源，比做时间，都不过分。因此，国外对于管理的重要性有着各种生动的比喻和说法：例如“三分、七分”论——即企业的成败三分靠良好的技术，七分靠良好的管理；“两个车轮”论——即先进的技术和先进的管理是经济高度发展的两个车轮，缺一不可；“三大支柱”论——它是指一个管理，一个科学，一个技术是当代社会进步与文明的三大支柱，其中管理又是首位。由此可见管理的重

^① 《马克思恩格斯全集》第二十三卷，人民出版社1972年第一版，第367页。

要性。

以上简单地谈了管理的重要性。但什么是“管理”呢？目前也有着各种各样的说法：管理是对人的管理而不是对物的管理。管理就是决策；管理是为了实现预定目标，组织和使用各种资源的过程；管理就是根据一个系统所固有的客观规律，施加影响于这个系统，使这个系统呈现一个新状态的过程；管理即实行计划、组织、指挥、协调和控制；等等。这些都是从管理的内涵和外延，分别从管理的本质、目的、手段、职能、对象、过程、关键等，持不同观点，对管理作出的不同解释。

（二）就管理的职能而言，又有着几个不同的学派：1. 七职能学派，即管理具有“计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。”七项职能；2. 五职能学派，即管理具有“计划、组织、指挥、协调、控制”五项职能；3. 四职能学派，即管理具有“计划、组织、指挥、控制”四项职能；4. 三职能学派，即将管理职能归纳为“计划、组织、控制”三项；5. 二职能学派，即将管理职能简化为“计划与控制”二大项。实质上，无论怎样划分，只是职能含义的广狭之差，没有原则的区别。

按照管理的职能内容，所谓机械工业企业管理，就是对企业整个生产经营活动，进行预测和计划，组织和指挥，监督和控制，教育和鼓励，挖潜和创新，保证企业任务的实现。

（三）工业企业管理的两重性

企业管理的两重性、是由马克思首先提出来的，他说：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动，不过它具有两重性”^①。企业管理的两重性，一方面是管理的自然属性，另一方面是管理的社会属性。所谓企业管理的自然属性，指企业管理是劳动过程的普遍形态，是合理组织生产力的一般要求，为一切社会化大生产所共有。所谓企业管理的社会属性，指企业管理又是生产关系的体现和反映，同社会制度有着直接的联系。企业管理之所以具有两重性，是由于生产过程是由生产力和生产关系这两个不可分割的统一体所决定的。要保证生产过程的正常进行，企业管理必须具备两个方面的基本职能，一是合理组织生产力的职能，另一个是维护和完善生产关系的职能。管理企业的过程正是这两个基本职能共同结合发生作用的过程，这就是生产力得以发挥，生产关系得到维护和完善，生产过程得以进行，生产目的得以实现的过程。

按照马克思的理论，无论资本主义或社会主义企业管理，都具有两重性。在社会主义工业企业中，它的自然属性还是表现为合理组织生产力，在这一点上与资本主义企业没有本质区别。但在社会主义制度下，由于生产资料公有制，全国实行统一的计划经济，生产社会化的广度和深度要比资本主义大得多，更有条件实行科学管理。而在企业管理的社会性方面，社会主义工业企业与资本主义企业则有着根本的区别，这是由于生产资料所有制不同的，社会制度的不同所产生的。这种根本区别主要表现为以下四个方面：

1. 社会主义企业管理是工人阶级对企业实行管理，管理体现了工人阶级的意志和利益。而资本主义企业是属资本家个人私有，管理体现了资本家的意志和利益。
2. 社会主义企业中是同志式关系代替了资本主义企业中那种剥削与被剥削的关系。
3. 社会主义企业的民主管理和自觉纪律代替了资本主义企业的专制统治和欺骗。
4. 社会主义企业生产经营活动的有计划按比例发展代替了资本主义企业生产经营活动

① 《马克思恩格斯全集》第二十五卷，人民出版社，1972年5月第一版，第431页。

的竞争与无政府状态。

综上所述，我们讲企业管理的两重性，主要是为了要说明：

企业管理的两重性是由生产过程两个不可分割的因素生产力和生产关系所决定的。

社会主义企业管理和资本主义企业管理的联系和区别。从管理的自然属性方面，都是社会化大生产，对生产力的管理和组织方法基本相同。而在管理的社会属性方面，虽然管理都具有监督劳动的外壳，但由于所有制不同，监督劳动的内容和实质也就不同。

可以批判地继承，学习资本主义企业管理的经验，但要结合本国的国情。

(四) 工业企业管理的职能

从企业管理两重性的分析中，可看出企业管理有两方面基本职能：合理组织生产力，维护和完善生产关系。为了分清管理的两重性，作为理论上的抽象来考察，我们把两者区别开来是完全必要的。但在实际的企业管理工作中，这两种基本职能总是结合在一起发挥作用的。当它们结合在一起作用于企业的生产过程时，表现为预测和计划、组织和指挥、监督和控制、教育与鼓励、挖潜与革新等具体的管理职能。这是因为生产过程原本是生产力和生产关系的统一体，人与物的关系和人与人的关系密切不可分割。这也就是说，企业管理的两重性，基本职能和具体职能之间，是互相联系的有机整体，决不能孤立地、片面地加以理解。它们之间的关系可参见图1-1企业管理性质和职能示意图。

1. 预测和计划

预测和计划是企业管理的首要职能。预测和计划，就是对企业未来的生产经营活动确定长期和短期奋斗目标，制订企业经营方针，制订和选择不同方案。预测和计划的要求，就在于正确掌握未来的发展，作出正确的决策，以便有效地利用现有资源，以期获得最大的经济效果。它的具体内容包括用数字表示的销售额、产量、产值、品种和利润等，所需原材料、劳动力、工资、经费、投资等，以及各种主要技术经济指标；还包括各项工作开展计划，规定解决某一问题的目的内容执行进度负责人以及工作标准等。我国国营工业企业的预测和计划的职能，是在国家的集中领导和统一计划下实现的；但是为了实现市场调节作用的要求，在预测和计划工作中，要求企业发挥更大主动性，特别是预测的作用。在工业

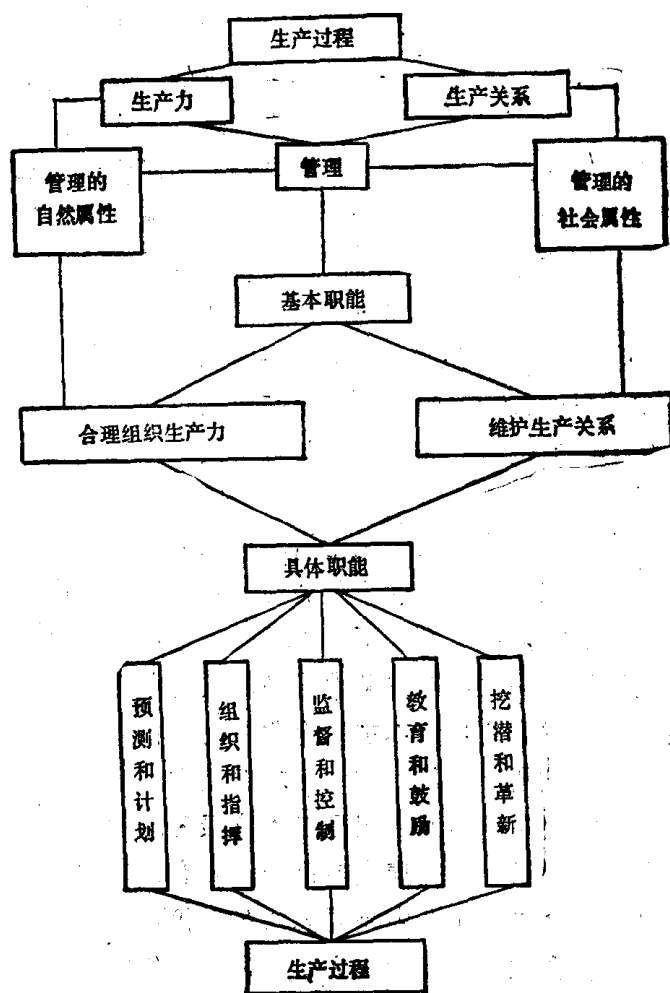


图1-1 企业管理性质和职能示意图

企业中预测的种类是很多的，如技术预测，品种预测，需求量预测，市场占有率预测，成本预测等。

2. 组织和指挥

所谓组织，就是把生产经营活动的各项要素（人员、原材料、设备、资金、市场、情报等）在空间上和时间上合理组织起来，形成一个有机的整体，从而最大限度地发挥它们的作用。组织是一项重要的管理职能，是执行其它管理职能必不可少的前提。从一定意义上讲，组织水平的高低直接决定着企业生产经营成果的大小。企业管理的组织职能所要解决的问题，主要是建立管理体制，设置企业管理机构，确定各职能机构的作用、分工和职责，合理的选择和配备人员。

所谓指挥，就是对企业内各级管理机构 and 人员活动的领导。它也是保证企业生产经营活动顺利进行不可少的必要条件。没有统一的指挥，企业的人财物等要素虽然已经组织起来，各级管理和职能机构虽然已建立起来，企业的生产经营活动仍不能正常进行。特别是在现代化的机械工业企业里，分工精细，协作复杂，一环扣一环，互相制约，连续程度很高，任何一环的活动不协调，就会影响整个生产经营过程的正常进行。因此，在企业里必须建立集中统一的指挥。建立与健全以厂长为首的有权威的、有效能的全厂统一生产经营指挥系统，是实现集中统一指挥的主要保证。

3. 监督和控制

所谓监督和控制，就是为了检查和掌握企业生产经营活动的进展情况和实际成果是否与原定计划、目标和标准相符合，发现差异，找出原因，及时采取措施，加以消除。因此，监督和控制职能与预测和计划的职能有着十分密切的关系。为了顺利地实行监督和控制职能，必须事先有科学的预测和计划，没有预测和计划，监督和控制将是无的放矢。预测和计划愈全面，愈明确，监督和控制的作用和效果也就愈大。同时预测和计划又要靠监督和控制来组织实现。只有有效地实行监督和控制，预测和计划的实现才有更有力的保证。

在企业生产经营活动中，监督和控制是多方面的，其中包括生产的监督控制，质量的监督控制，库存的监督控制，成本的监督控制，等等。为了有效的发挥监督控制职能，必须建立严格的规章制度，明确的责任制，完整的定额和标准，以及系统的检查和精确的核算等等，使监督和控制具有充分的客观依据，建立科学的信息反馈制度，即将输出的部分再输送回来，以便同原来规定的标准相比，如发现偏差，即调节输出，加以纠正，这具有重要作用。

4. 教育和鼓励

所谓教育，主要是指政治思想教育和文化技术教育。在企业管理工作中，运用教育职能，不断提高广大职工的社会主义觉悟，调动他们的生产积极性，并对职工实行全员培训，提高他们的技术业务水平，是企业生产多快好省发展的重要保证。但是，教育不是万能的，还必须要有鼓励。所谓鼓励，从正面讲就是奖励，从反面讲就是惩罚，但其中奖励应是主要方面。鼓励还包括精神鼓励和物质鼓励，两者必需结合，不可偏废。

5. 挖潜和革新

所谓挖潜，就是挖掘现有企业内部尚未充分利用的生产潜力。这是由于生产是不断发展变化的，随着生产技术的发展，劳动组织的改进，工人技术水平和操作水平的提高，新的资源出现，以及新的经营管理方法的完善等，都会使企业内部出现人力、物力、财力方面进一

步充分利用的可能性。要把这种潜力变为现实，企业管理的一项重要职能就是要想尽一切办法进行挖潜，以提高企业生产经营的经济效果。所谓革新，就是要不断开展技术革新和企业改造工作，使企业创造出更多的新产品，新工艺、新技术和新的经营管理方法。这也是生产技术发展的客观要求，同时也是企业管理的重要职能。

上述工业企业管理五个方面的职能，是相互联系、相互制约的有机的统一整体，缺一不可，也不可偏废。通过预测和计划，明确企业的目标和任务；通过组织和指挥，建立实现目标和任务的手段；通过监督和控制，使计划更加符合实际；通过教育和鼓励，更充分有效地调动广大职工在完成目标和任务的积极性和提高技能；通过挖潜和革新，能合理利用企业的人力、物力和财力，提高企业的经济效益。

二、资本主义企业管理的发展过程

资本主义企业管理的发展，大约经历了三个阶段：早期管理、科学管理和现代管理。也有的主张划分为四个阶段，从现代管理再划分出一个最新管理阶段。现按三个阶段来阐述：

（一）早期管理阶段

又称为传统管理、古典管理或经验管理阶段。这个阶段一般是从十八世纪后期到二十世纪初，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。经历了一百多年。

工厂形式是逐渐形成的，在工厂这种形式以前是手工业，由手工业发展到工厂，在工业上是一个重大变革，这种变革产生于十八世纪八十年代工业革命以后。在工业革命以前，在工场手工业生产中，生产规模小，工具简陋，社会化程度很低，分工简单，一家一户是一个生产单位，管理由家长负责，管理工作很简单，还根本谈不上我们目前所讲的工业企业管理。在工厂形式形成以后，利用机器进行生产，工厂增多了，生产规模扩大了，分工精细，协作严密，管理工作日趋复杂，从而便日益引起了资本家重视管理工作。一开始是资本家直接担任管理者，以后随着生产的发展和企业规模的扩大，企业管理日益复杂，资本家逐渐脱离生产过程和不再从事直接的管理工作。企业的管理工作开始由资本家的代理人——专职的管理人员（经理、厂长、监工、领班）担任。这就是说，在十八世纪末工厂形式产生后，工业企业的专职管理就产生了。以后一直到十九世纪末二十世纪初，大约一个世纪时期，企业管理发展比较缓慢，一直没有形成一套完整的企业管理理论。这个阶段管理的特点，总的来说，保留小生产方式，凭经验办事，没有形成一套完整的管理理论，企业管理缺乏严密的管理体制和一套科学管理的方法。具体来说有以下三点：

首先，凭经验进行生产和管理。工人凭自己的经验进行操作，没有统一的操作规程。资本家和管理人员也凭自己经验中所归纳的一些管理办法进行管理，缺乏理论基础。工人和管理人员的培养，也只是靠师傅传授经验的办法，没有统一的标准和要求。

其次，企业管理的重点主要是解决如何分工协作，保证生产正常进行问题；以及如何减少生产的耗费，获取更多的利润。因此，当时企业管理的重点是生产管理、工资管理和成本管理。

再次，开始出现资本家与管理者分离。由于出现了大企业，管理愈来愈复杂，需要专门知识，资本家不得不请经济学家、工程技术人员来管理企业。因此资本家直接管理企业的地位逐渐被削弱，开始被各种专职的管理人员所取代。

在早期管理阶段，还未产生比较系统完整的管理理论。但是，在管理实践中以及在理论