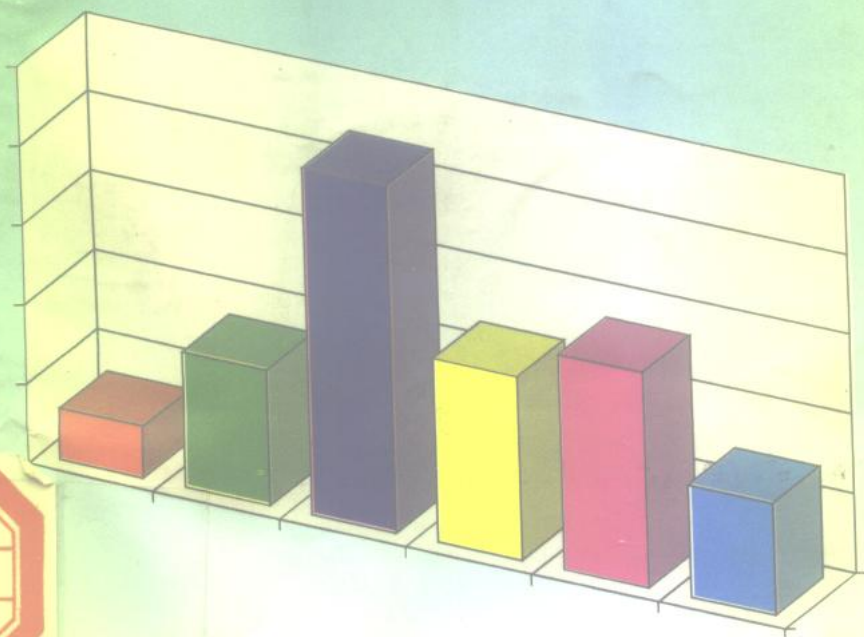


新编工业企业 管理基础

贺梅生 主编
孔繁众 主审



● 哈尔滨工业大学出版社

新编工业企业管理基础

贺梅生 主编

孔繁众 主审

哈尔滨工业大学出版社

内容简介

本书以阐述企业管理的基本理论和方法为主,分十三章,分别介绍了企业及其类型、市场经济、经营决策与计划、产品开发与管理、资金、成本与利润、资产评估、生产管理与质量管理等内容。

本书可供非管理专业学生及各类管理干部作为教材使用,也可供技术干部自学管理知识之用。

新编工业企业管理基础

Xinbian Gongye qiye Guanli Jichu

贺梅生 主编

*

哈尔滨工业大学出版社出版发行

肇东粮食印刷厂印刷

*

开本 787×1092 1/32 印张 12.875 字数 287 千字

1996年2月第1版 1998年1月第3次印刷

印数 10 001—20 000

ISBN 7-5603-1130-X/F·238 定价 13.00 元

前 言

近年来在邓小平同志建设有中国特色的社会主义理论及其“南巡讲话”精神的指引和鼓舞下,企业管理的内容大大丰富和充实。本书是在这种生动的经济形势下,以《工业企业管理基础》一书为基础,进行修订再版的。它以阐述企业管理的基础理论和基本方法为主,加强了企业组建、企业经营机制和市场经济及财务管理、资产评估等方面的新内容。同时结合我国近年来企业管理改革的经验,参考有关方面的教材和资料,注意吸收了国外企业管理的有益部分,力求做到少而精,重点突出,通俗易懂。

本书可作为大专院校非管理专业师生及各类干部培训的教材,也可供技术、经济、管理干部自学管理知识之用。

全书共分十三章。其中,第二、三、九、十章由尹继荣同志编写;第五、六、七、十一章由孔林同志编写;其他各章由贺梅生同志编写并负责全书总纂。华北航天工业学院教授孔繁众同志对全书作了审阅。由于编者水平有限,不妥之处,在所难免,恳请读者提出宝贵意见,以便今后修改。

编者

1995年10月

目 录

第一章 企业管理概论

- § 1-1 企业管理的性质 (1)
- § 1-2 企业管理的发展 (5)
- § 1-3 企业素质与企业管理的基础工作 (10)

第二章 社会主义企业及其类型

- § 2-1 社会主义企业的概念 (19)
- § 2-2 企业的分类 (20)
- § 2-3 社会主义企业的任务 (22)
- § 2-4 企业的领导制度和组织机构 (23)

第三章 企业的组建与终止

- § 3-1 国内企业的设立及终止 (34)
- § 3-2 涉外企业的组建与终止 (37)
- § 3-3 公司的组建与终止 (47)

第四章 企业经营机制

- § 4-1 企业经营机制的意义与原则 (62)
- § 4-2 企业转换经营机制的主要内容 (68)
- § 4-3 企业转换经营机制的形式 (74)

第五章 市场经济与市场预测

- § 5-1 社会主义市场经济 (78)
- § 5-2 市场及其作用 (82)
- § 5-3 市场的划分 (85)
- § 5-4 市场细分化与目标市场 (89)

§ 5-5	市场调查	(95)
§ 5-6	市场预测	(99)
第六章 经营决策与经营计划		
§ 6-1	经营与经营管理	(110)
§ 6-2	经营思想、经营方针、经营策略	(114)
§ 6-3	经营决策	(119)
§ 6-4	经营计划	(137)
第七章 产品管理与产品开发		
§ 7-1	产品寿命周期	(146)
§ 7-2	产品决策	(151)
§ 7-3	产品定价	(164)
§ 7-4	产品开发	(171)
第八章 物资管理与销售管理		
§ 8-1	物资管理的任务与物资分类	(181)
§ 8-2	物资消耗定额与储备定额	(183)
§ 8-3	物资供应计划	(192)
§ 8-4	销售管理	(195)
第九章 资金管理		
§ 9-1	资金的时间价值	(209)
§ 9-2	筹集资金的管理	(212)
§ 9-3	投入资金的管理	(224)
§ 9-4	资金的一般管理	(237)
第十章 成本、收入及利润管理		
§ 10-1	成本管理	(246)
§ 10-2	营业收入、利润及其分配	(256)
§ 10-3	财务计划、财务报告和财务评价	(261)

第十一章 企业资产评估工作

- § 11-1 企业资产评估的意义 (273)
- § 11-2 企业评估的现行市价法 (282)
- § 11-3 重置成本法 (287)
- § 11-4 未来收益法 (299)
- § 11-5 资产评估的其他方法与法律责任 (303)

第十二章 生产管理

- § 12-1 生产过程组织 (307)
- § 12-2 生产过程的先进组织形式 (316)
- § 12-3 企业生产计划 (328)
- § 12-4 企业生产能力的核定 (331)
- § 12-5 生产作业计划 (336)
- § 12-6 价值工程及其应用 (349)
- § 12-7 网络计划技术 (363)

第十三章 质量管理

- § 13-1 质量与质量管理 (375)
- § 13-2 全面质量管理 (376)
- § 13-3 产品质量的经济分析 (396)
- § 13-4 企业质量计划 (399)

第一章 企业管理概论

§ 1-1 企业管理的性质

一、企业管理学科的性质

社会主义企业管理是以马克思主义理论为指导,以企业生产经营管理实践为基础,从社会主义企业的特征出发,阐述运用决策、计划、组织、控制等管理职能,力求做到正确进行经营决策,合理组织生产,及时调整上层建筑,更好地维护和完善生产关系,促进生产力发展,以取得最好经济效益的一门管理科学。

现代企业是一个有机整体,它所处的内外环境是动态的,各种经济因素错综复杂、变化多样。企业管理问题涉及了生产力、生产关系、上层建筑诸方面的问题。为了解决和处理好企业管理问题,我们必须遵循客观经济规律和自然规律,吸收和运用同它有密切联系的多学科知识,如经济学、技术学、会计学、统计学、数学等方面的知识,把定量分析与定性分析有机地结合起来,才能获得满意的经济效果。所以企业管理又是一门综合社会科学和自然科学为一体的一门边缘科学。

二、企业管理的二重性

管理是协作劳动的需要。凡是有许多人在一起共同劳动,

完成一个共同的任务,就必须有管理。企业管理是在历史上出现了企业这个事物后才形成的,是随着个体劳动生产发展为简单协作生产,再发展到机器协作生产而逐步形成并发展起来的。

企业管理的性质是二重的。二重性原理是马克思主义管理理论的主要内容,是社会主义管理科学的理论基础。马克思在关于管理二重性的论述中,明确指出企业管理的二重性,一方面是由分工协作的集体劳动所引起的,体现了社会化大生产的要求;另一方面是监督劳动所引起的,体现了巩固和维护生产关系的要求。前者称为管理的自然属性,后者称为管理的社会属性。

1. 管理的自然属性。企业管理具有同现代生产力、社会化大生产相联系,适合现代化生产的属性,称作管理的自然属性。现代化生产离不开管理,没有管理就无法保证生产正常有效地进行,管理是为了适应生产力的进步而产生的,它取决于生产力发展水平和劳动社会化程度。从管理的自然属性来分析,社会主义企业管理和资本主义企业管理具有共性,没有什么根本的区别。

2. 管理的社会属性。企业管理具有同生产关系、社会制度相联系的属性,称作管理的社会属性。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,管理是维护和巩固社会生产关系,实现社会生产目的的重要手段,它执行着监督劳动的职能。社会主义企业管理是维护和完善社会主义生产关系,发展社会主义生产,满足人们日益增长的物质和文化生活的需要。从管理的社会属性来分析,社会主义企业管理和资本主义企业管理具有本质上的不同。

马克思关于企业管理二重性的基本原理,同样适用于社

会主义企业管理。列宁在谈到泰勒制时提出：“一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就，即按科学来分析人在劳动中的机械动作，省去多余的笨拙的动作，制定最精确的工作方法，实行最完善的计算和监督等等”（《列宁选集》第3卷，第511页）。因此应从我国国情出发，“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”，开创中国社会主义企业管理的新局面，走出一条中国式的企业管理的道路。

三、企业管理的基本职能

企业管理具有合理组织生产力的职能和维护生产关系的职能，这两个基本职能是通过企业管理的具体职能来实现的。有关具体职能的探讨，不同的学派有不同的划分，但没有实质上的差异。

（一）计划职能

计划职能是指决定企业目标和规定实现目标的途径、方法的管理活动。实现计划职能使企业内各个部门、全体职工有明确具体的奋斗目标，部门之间的工作能很好地衔接和协调，建立起正常的生产和工作秩序。计划职能是企业管理的一项首要职能，在各个管理职能中占有先导地位。

企业的一切活动都必须有计划进行，才能取得成效，它是企业各项工作的依据，通过计划职能协调企业各方面的工作，使复杂的生产经营活动能有条不紊地进行。

企业管理的计划职能也包含了决策的能力，而企业的一切决策都要通过计划来实现，通过预测手段对企业生产经营活动的内部环境和外部环境的多变情况进行预测和认识，制定决策方案，以增强企业的应变能力。

（二）组织职能

组织职能是指为了实现企业的共同任务和目标,对企业的生产经营活动进行合理的分工和协作,合理配备和使用企业的各项资源,正确处理人们相互关系的管理活动。组织职能为计划目标的实现提供组织上的保证。它在一定程度上决定企业效率的高低和生产经营活动成果的大小。企业组织体制和机构设置必须要有利于企业生产行政的统一指挥,有利于企业全体职工参加企业各项管理活动。没有组织就无法实现管理。

（三）控制职能

控制职能是指接受企业内部和外部的有关信息,按既定的目标和标准对企业的生产经营活动进行监督和检查,发现偏差采取纠正措施,使工作能按原定计划进行,或适当地调整计划,以达到预期目的的管理活动。控制职能与计划职能是不可分割的,计划是控制的前提,为控制提供目标和标准,没有计划就不存在控制;控制是实现计划的手段,没有控制,失去控制,计划就不能实现。控制职能在实现过程中包含着指挥和协调的功能。

（四）激励职能

激励职能是激发人的内在潜力,强化人的需要动机,充分发挥和提高人的积极性,完成和达到生产经营目标的管理活动。激励理论是在 20 世纪 40 年代后逐渐形成的,在后期的行为科学中得到较大的发展。

激励职能强调人的因素,要充分地调动人的积极性,从实际需要出发,充分发挥劳动者的主观能动性,改善企业各个环节的工作,提高企业的经济效益。

综上所述,在企业管理活动中,计划职能是最基本、最首

要的职能,组织职能是为实现管理活动提供保证,控制职能是为实现管理活动提供指挥和监督,而激励职能是为实现管理活动提供动力。其职能系统如图 1-1 所示。

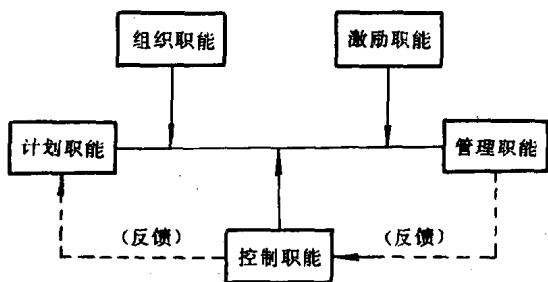


图 1-1 管理职能系统图

§ 1-2 企业管理的发展

一、资本主义企业管理的发展

(一)传统管理阶段

传统管理阶段又称早期管理阶段,约在 18 世纪 80 年代开始到 19 世纪末。当时的企业规模较小,组织简单,企业的经营管理者一般也就是企业的资本所有者,企业由资本家进行管理,完全凭个人的经验,无论从管理上,还是从生产上都没有摆脱小生产管理的影响,完全沿袭小生产管理的传统。

(二)科学管理阶段

科学管理阶段约在 20 世纪初至 20 世纪 40 年代左右。它是随着资本主义的自由竞争向垄断阶段过渡而逐步形成的。最先提出科学管理理论的代表人物是美国的泰罗(F. W. Taylor)。他提出操作方法标准化,确定工时定额,实行有差别

的工资制度,按操作标准对工人进行训练以及在职能部门进行分工管理。泰罗主张一切管理问题都应当用科学的方法进行研究解决,并建立各种标准来予以保证,决不能以个人经验办事,从根本上否定了传统管理的做法,开创了科学管理的新阶段。他在1911年发表的《科学管理原理》一书,成为资本主义企业管理方面的早期代表著作,影响较大,在资本主义企业管理史上,泰罗被称为“科学管理之父”。

对科学管理作出贡献的代表人物还有:吉尔布雷斯(F. B. Gilbreth),长期从事动作研究和疲劳研究,被称为动作研究的创始人;甘特(H. L. Gantt),泰罗的合作者,他创造了生产计划进度表,又称甘特图表,至今还在广泛采用,同时他还提出计件奖励工资制度;法约尔(H. Fayol),对经营管理的活动、职能和原则进行了理论上的研究,发表过《一般管理和工业管理》等著作;此外还有福特(H. Ford),埃默森(H. Emerson)等人。

科学管理理论在美国和欧洲各国得到了广泛的传播和应用,使企业管理实践得到了进一步的提高。

(三)现代管理阶段

现代管理阶段约从20世纪40年代至现在。当第二次世界大战结束以后,特别是在50年代中期,由于科学技术的飞速发展和商品竞争的加剧,促进了现代管理的发展。现代管理可以分为管理科学派和行为科学派。管理科学派实际上是泰罗理论的继续和发展,目前出现了很多派生的学派,如决策理论学派、经验管理学派、数学管理学派、社会系统学派等。行为科学派则是强调人的行为,研究行为产生的原因和影响行为的因素,通过激励人的主观能动性和创造力来提高企业各部门的生产效率。行为科学派提出的激励理论主要有需要层次

理论、双因素理论、公平理论、目标理论等。

在现代管理阶段采用了运筹学和系统理论的方法,以电子计算机为科学手段,结合行为科学的应用,把企业作为是由人和物组成的完整系统而进行综合管理,使企业管理从理论到实践,进入了一个新的阶段。

二、我国的企业管埋

我国企业管理发展的历史是比较短的。解放前我国的工业基础十分薄弱,没有什么企业,也无法谈到管理,新中国成立后才开始了我国社会主义企业管理的历史。

(一)初期阶段(1949—1956年)

全国解放初期国家没收了官僚资本企业,并对这些企业进行社会主义改造,同时着手建立我国的企业管理制度。当时主要是学习和引进前苏联的工业企业管理制度和方 法,普遍实行计划管理,推行各种管理制度,克服了企业管理的混乱状态,开始走上了科学管理的轨道,推动了生产的发展。但是也存在着管理过于集中,主要靠行政办法管理,忽视经济手段,民主管理制度不够健全,另外片面强调学习照搬,不顾国情。

(二)探索阶段(1957—1965年)

这个阶段主要是在总结前段工作的基础上结合我国实际情况,探索我国企业管理的途径,提出实行党委领导下的厂长负责制和党委领导下的职工代表大会制。在“大跃进”期间,也改革了许多不合理的规章制度,加强了民主管理,实行了“两参一改三结合”的制度。但是在这个阶段由于“左”的干扰,高指标、瞎指挥造成了生产上的混乱,直到1961年党中央提出了对国民经济实行“调整、巩固、充实、提高”的八字方针和工业七十条,我国企业管理才迅速地走上了健康发展的道路。

(三)挫折阶段(1966—1976年)

十年动乱,企业管理遭到建国以来最严重的挫折与破坏。“四人帮”反革命集团,疯狂反对发展社会生产力,攻击四个现代化是“资本主义复辟”,污蔑“工业七十条”是复辟资本主义的黑纲领,废除了过去行之有效的科学管理制度和方法,全盘否定十七年的管理经验,搞统统推翻、一切打倒,使我国企业管理遭受了一场严重的灾难,给社会主义建设事业带来了不可估量的损失。

(四)发展阶段

粉碎“四人帮”以后,特别是十一届三中全会以来,我国的企业管理进入了一个新的发展时期。通过企业整顿,扩大企业自主权,增强企业活力,加强民主管理,实行经济责任制,提高企业素质,推广现代化管理方法,使我国的企业管理出现了一个新的局面。尤其是随着我国经济体制改革和政治体制改革的不断深入,实行“两权分离”的原则,确立了我国企业的厂长(经理)负责制,有效地克服了以往经济工作中缺乏严格责任制的弊端,提高了企业自主经营、自负盈亏、自我发展的能力,进一步增强了企业的活力。改革、开放将使我国的企业管向着具有中国特色的管理目标迈进。

三、企业管理现代化

企业管理现代化是运用科学的思想、组织、方法和手段,对企业的生产经营活动进行有效的管理。企业管理适应生产力和生产关系的发展变化是一个动态过程,它的内容将随着社会的发展而发展。

企业管理现代化的主要内容:

1. 树立现代化的科学的管理思想

管理思想是管理现代化体系的主要组成部分。现代化企业管理思想包含：人才第一的思想、民主管理的思想、现代经营思想和经济效益的思想等。

2. 建立科学的管理组织和制度

企业的组织机构和规章制度要能适应现代生产力的发展和现有生产关系性质的要求，根据企业的情况，合理地设置机构，配备人员，并建立和健全以责任制为中心的科学的规章制度，保证企业生产经营活动的顺利进行。

3. 采用先进的管理方法

总结和继承传统的管理经验和方法，并结合我国国情，积极推广和应用先进的管理方法，如目标管理、市场预测、价值工程、网络计划技术、决策技术、ABC管理法、量本利分析以及全面质量管理等。

4. 使用先进的管理工具

企业要积极采用各种先进的检测工具、控制装置和电子计算机设备，积极开发电子计算机在企业管理中的应用。

人才是企业管理现代化的核心，没有一大批具有现代化管理知识、丰富的实践经验的管理人才，企业管理现代化就无从谈起。

企业管理现代化是与生产技术现代化相互配合发展的。企业应从生产实际出发，随着生产技术的发展，逐步改变管理的落后状态，学习和推广企业管理的科学知识，掌握先进的管理科学原理、方法和工具，在实现生产技术现代化的同时实现企业管理现代化。

§ 1-3 企业素质与企业管理的基础工作

一、企业的素质

企业素质是素质概念的一种延伸,属于广义素质的含义。每个企业都存在素质问题,它直接关系到企业的生存和发展,关系着社会主义经济建设的进行。

(一)企业素质的概念

企业素质是指构成企业生产力诸要素的质量和企业管理的水平。

企业素质是企业内部各种因素有机结合后所能产生的作用,其具体表现为:

1. 生存能力。企业必须具有维持内部正常生产循环的能力。能把企业的各项资源投入顺利地转变为产品的输出,并能保持正常的循环。这种能力也可看作为企业的生产能力。

2. 应变能力。企业必须具有适应外界环境不断变化的能力。随着科学技术的发展,市场的需求是多变的,因此企业必须在学习技术和经营管理上不断革新创造,更好地满足国家建设和人民生活的需要。

3. 竞争能力。在多变的国内外市场中,企业必须具有竞争能力,要以产品的高质量、低价格、多品种、高技术,以灵活的经营方式,确保企业立于不败之地,并从竞争中取得发展。

4. 信息反馈能力。企业必须具有及时收集、准确处理、迅速传递信息的能力。能灵敏地掌握市场的动态、消费者的具体需求,迅速作出反应和新的决策。

5. 盈利能力。企业必须具有在生产经营活动中获得较高盈利的能力。要不断开拓生产门路,不断降低物质消耗,力求