

管理科学丛书

现代工业企业管理概论

主 编 张武农

副主编 谢科范

罗险峰



企业管理出版社

GUANLI KEXUE CONGSHU

99
F406
164
2

管理科学丛书

现代工业企业管理概论

主 编:张武农

副主编:谢科范 罗险峰

XAH 22/20

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代工业企业管理概论/张武农主编. —北京:企业管理出版社,1998.1

ISBN 7-80001-998-5

I. 现… II. 张… III. 工业企业管理-概论 IV. F406

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 00541 号

现代工业企业管理概论

张武农 主编

企业管理出版社出版发行

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

(发行部电话:(010)68414644)

*

新华书店北京发行所发行

华中理工大学印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 12.625 印张 315 千字

1998 年 2 月第 1 版 1998 年 2 月第 1 次印刷

印数:1—5000 册

定价:20.00 元

ISBN 7-80001-998-5/F·996

管理科学丛书编审委员会

主任委员:万君康

副主任委员:刘国新 王仁祥

委员:(以姓氏笔画为序)

万君康 王仁祥 邓明然 刘国新

李必强 李海婴 吴忠义 胡树华

康灿华 谢科范 詹明清

总 序

管理,是一个永恒的课题,没有科学的管理,就没有世界。它是古老的,自有人类的共同劳动始,就有管理。它又是新颖的,生产力的迅猛发展,科学技术的飞跃进步,不断丰富和刷新着管理的内容,使其由“传统管理”经由“科学管理”发展到现代管理。现代管理和现代科技已成为现代社会文明的鼎足,管理科学也相应地得到长足的发展,成为理论园地里的一片常青的郁林。

武汉汽车工业大学(原武汉工学院)创建管理专业已有 30 余年,在管理科学的教学和科研方面,积累了一定的经验。现工商管理学院设有管理工程、技术经济、投资经济、管理信息系统、工业外贸、国际金融、市场营销、会计学等专业,为现代化建设培养本科、双学位、硕士、博士等多层次管理人才。社会主义市场经济体制的建立和世界科技经济一体化的发展,迫切要求我国高等学校进一步加强学科建设,提高教学质量,因而根据新形势的要求,我们组织编写了本套“管理科学系列丛书”,计划于 1995~1996 年两年内先后出版《现代工业管理》、《现代经营管理学》、《国际金融学》、《工业会计概论》、《现代企业统计》、《管理信息系统》等 10 本书,在 2000 年间,还计划出 10~15 本专著或教材。

这套丛书本着理论与实践结合、宏观经济管理与微观经济管理结合的原则,分别从不同侧重面系统阐述了生产、经营、金融、科技、信息、财务、会计、统计等学科的理论、方法和实务。在编撰中注重了充分吸纳国内外管理科学研究的新成果,其体系和内容具有创新性、实用性、可读性的特点,它适用作高等学校的教材,也可作

社会各界人士学习经济管理科学的读本。

我们期望,这一套丛书的出版,将为推进管理学科的建设,培养“面向现代化、面向世界、面向未来”的高层次管理人才和精明能干、开拓创新的企业家做出贡献。

万君康

1995年10月

前 言

为满足高等院校工科类学生学习企业管理的需要,按照国家教委《经济管理基础课程教学基本要求》(教高司 1996.152 号)拟定的教学大纲,我们组织编写了这本《现代工业企业管理概论》。在编写过程中,我们既荟萃了管理科学的理论精华,又注意融入我国经济体制改革和企业制度创新的最新研究成果,力图使学生通过较短时间的学习,对市场经济的基本规律、现代企业管理的理论和方法有一个系统的认识。

本书由武汉汽车工业大学工商管理学院张武农任主编,谢科范、罗险峰任副主编,参加编写的还有华润兰、喻金田、方明、杨晓勇、张先军等老师。具体分工是:张武农编写第一、三、四、八章,谢科范、华润兰编写第二、九章,罗险峰编写第五、十二章,张先军编写第六章,杨晓勇编写第七章,喻金田编写第十章,方明编写第十一章。全书由张武农提出编写大纲并总纂,博士生导师李必强教授担任主审。

在书的编写过程中,自始至终得到武汉汽车工业大学工商管理学院管理科学丛书编审委员会的关心和指导,在此我们表示衷心谢意。

管理科学博大精深,由于我们水平有限,书中不妥之处,敬请读者批评指正。

编 者

1998.2.8

目 录

第一章 概述	1
第一节 工业企业.....	1
第二节 工业企业管理.....	4
第三节 工业企业管理原理.....	18
第四节 企业管理的基础工作.....	29
第二章 企业制度创新	34
第一节 市场经济与企业经营机制转换.....	34
第二节 现代企业制度.....	45
第三节 国有企业改革.....	52
第三章 市场研究与预测	58
第一节 市场概述.....	58
第二节 市场研究.....	65
第三节 市场调查.....	76
第四节 市场预测.....	81
第四章 经营战略与决策	93
第一节 经营战略.....	93
第二节 经营决策.....	102
第三节 经营决策方法.....	106
第四节 经营计划.....	113
第五章 市场营销	119
第一节 市场营销概述.....	119
第二节 产品策略.....	124
第三节 价格策略.....	139
第四节 分销渠道策略.....	151
第五节 促销策略.....	158
第六章 生产管理	164
第一节 生产过程和生产类型.....	164
第二节 生产过程组织.....	171

第三节	流水生产组织·····	179
第四节	生产计划·····	185
第五节	现代生产管理方法·····	194
第七章	质量管理 ·····	207
第一节	质量管理的基本概念·····	207
第二节	质量管理的基本原理·····	212
第三节	质量体系和质量保证模式·····	223
第四节	质量管理中常用的几种工具·····	230
第八章	劳动管理 ·····	246
第一节	工作研究·····	246
第二节	劳动定额·····	252
第三节	劳动组织·····	258
第九章	企业科技管理 ·····	266
第一节	企业科技进步与企业科技管理·····	266
第二节	企业技术创新·····	274
第三节	企业技术改造·····	284
第四节	企业技术引进·····	291
第十章	技术经济分析 ·····	296
第一节	技术经济分析的基本原理·····	296
第二节	技术经济分析中的时间因素·····	304
第三节	技术经济分析的基本方法·····	311
第四节	价值工程·····	323
第五节	建设项目可行性研究·····	335
第十一章	财务管理 ·····	343
第一节	资金管理·····	343
第二节	成本费用管理·····	358
第三节	利润管理·····	366
第十二章	企业信息管理 ·····	373
第一节	信息、数据与企业管理信息·····	373
第二节	企业信息化·····	378
第三节	企业管理信息系统·····	382

第一章 概 述

企业管理既是一门科学,又是一种艺术,要学习现代工业企业管理,首先必须知道什么是工业企业,工业企业管理有哪些具体职能和任务,必须研究现代工业企业的特征和管理原理。此外,还必须了解企业管理的发展,特别是我国改革开放以来企业制度的变革。

第一节 工业企业

一、工业企业的概念

工业企业是经济社会的基本单位,是从事工业产品或劳务的生产经营活动,实行独立核算、自负盈亏,具有法人资格的营利性组织。工业企业的概念包括以下具体内容:

(1)工业企业是一个营利性的经济组织,是经济社会的基本单位。

(2)工业企业是从事工业产品或劳务生产经营活动的经济组织。

(3)工业企业是实行独立核算、自负盈亏的经济实体。

(4)工业企业是依法成立并独立地行使法定权利和义务的社会经济组织。

工业企业必须同时满足这些条件。

二、现代工业企业的特征

现代工业企业是社会生产力不断发展的产物,科学技术的普遍采用和生产的社会化是现代工业企业最基本的特征,其具体特征是:

(1)采用机器体系进行生产,拥有复杂的技术装备,科学技术对生产的促进作用越来越大。

(2)劳动分工精细,协作严密,生产过程具有高度的连续性和适应性。

(3)生产、经营等各个环节相互制约、相互协调构成一个有机整体。

(4)企业的规模越来越大,企业与企业之间,企业与社会之间的联系日益广泛。

三、现代工业企业的任务

现代工业企业的根本任务是在国家宏观计划调控下,根据市场的需求,有效地组织企业的生产,为社会提供适销对路的工业产品或劳务,为国家贡献更多税金,为企业创造更多利润,为职工提供更好的福利。现代工业企业的具体任务有:

(1)认真执行国家的方针、政策、法令、法规,完成国家指令性计划任务和经济合同,保护企业财产不受侵犯。

(2)科学合理地使用企业的各种资源,有效地组织企业的生产。

(3)根据社会需求生产价廉物美、适销对路的产品,确保产品质量。

(4)严格遵守国家财经纪律,按照各种税法规定及时上缴税金,承担相应的社会义务。

(5)大力推进技术进步,不断提高企业的生产、技术和管理水

平。

(6)保证安全生产,搞好环境保护,提高职工的健康水平。

(7)加强精神文明建设,不断提高职工的科学、文化、技术水平。

(8)增加企业的自我积累,不断改善职工的生活福利。

四、工业企业的类型

工业企业按不同的标志有不同的分类。

1. 按照所有制形式分类:

(1)国有企业。其生产资料属于全民所有。国家代表全民的利益,行使生产资料所有权。

(2)集体企业。其生产资料属于部分人集体所有。包括城镇集体企业和乡镇集体企业。

(3)股份制企业。企业的资本通过股份的形式筹集。包括国内各种经济成份的股份制企业和中外合资企业。

2. 按照生产过程的工艺特点分类:

(1)采掘型企业。例如煤炭、采矿等企业。

(2)合成型企业。例如冶金和某些化工企业。

(3)分解型企业。例如炼油和某些化工企业。

(4)加工装配型企业。例如机床、汽车等机械工业企业。

3. 按照生产结构和产品的成本特点分类:

(1)劳动密集型企业。生产过程以消耗活劳动为主,或产品成本中工人的工资占较大份额。

(2)资金密集型企业。生产过程需要消耗大量物化劳动,或产品成本中材料、设备折旧及燃料动力等费用占较大份额。

(3)技术密集型企业。生产过程采用大量高新技术,或产品的科技含量很高。

随着科学技术的不断发展,某些劳动密集型企业或资金密集

型企业可逐步地转化成技术密集型企业。

4. 按照生产规模分类：

(1)大型企业。

(2)中型企业。

(3)小型企业。

确定企业的生产规模主要考虑企业生产能力的大小、固定资产原值、职工人数等因素。

5. 按照企业专业化程度分类：

(1)大量大批生产企业。

(2)成批生产企业。

(3)单件小批生产企业。

这种分类方法除了考虑工作地的专业化程度外，还应当考虑产品的复杂程度，因此，生产不同产品的企业划分批量的标准是不同的。

此外，按照企业的组织形式，可以分为单厂企业、多厂企业（公司或总厂）；按照企业的活动内容，可以分为生产型企业、生产经营型企业、科研型企业等等。

第二节 工业企业管理

一、管理的概念

1. 管理的定义簇

管理是人们从事共同劳动的产物，凡是有人群共同劳动的地方都存在管理问题。由于人类生产实践、管理实践的发展及认识水平的提高，管理的定义也在不断发展完善。

科学管理学派的代表人物泰罗、福特、吉尔布雷斯夫妇等人认为：管理就是提高车间的内部生产效率。

管理过程学派的代表人物法约尔、孔茨认为：管理是一个存在于任何组织中的过程，这是一个“在组织中设计并维护一种环境，使身处其间的人们能以最高的效率协同工作，以达到预定组织目标”的过程。

行为科学学派的代表人物梅约、马斯洛等人认为：管理就是运用人类学、社会学、心理学、经济学的理论和方法来研究并协调人们在生产中的行为，使之达到最佳生产境界的一种艺术。

决策理论学派的代表人物西蒙认为：管理就是决策。决策贯穿于管理的所有环节。

系统管理学派的代表人物伯塔朗菲认为：管理就是对系统与环境的关系及系统内各部分之间的关系进行控制并适时调节的一门技术。

我国目前用得比较普遍的定义是：管理是人这一主体采用一定的方法作用于客体，使其存在并朝一定的目标发展所进行的活动。

综合各个时期，各种流派对管理的定义，有利于更加全面、深刻地理解管理的含义。

2. 管理的必要性

管理是社会化大生产的客观要求和直接产物。工业企业管理就是对工业企业的生产、经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制，以实现企业经营目标的活动总称。

企业管理的必要性是由共同劳动所决定的。人们的共同劳动客观上需要协调每一个人的活动，使之围绕一个共同目标而协同动作。马克思曾经指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动……”。“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”。现代工业企业生产技术复杂，市场环境多变，不仅企业内部分工精细、协作密切，而且与市场的交换关系越来越复

杂,在这种情况下要实现企业的经营目标,加强管理尤为重要。

二、管理的二重性与基本职能

(一)管理的二重性

作为企业管理对象的经济活动过程是生产力与生产关系的综合统一体,这使得对其实施的管理又具有双重属性和两个方面的基本职能。一方面,管理是进行社会化大生产的必要条件,是社会劳动过程的一般要求,由此形成管理的自然属性和合理组织生产力的职能;另一方面,管理又是社会生产关系的体现,是实现社会生产目的的重要手段,由此形成管理的社会属性和维护生产关系的职能。

社会主义企业管理具有二重性。这是因为,一方面社会主义企业管理同样是组织共同劳动,合理组织生产力的要求,具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性。就这方面来讲它与资本主义企业管理并无本质区别。另一方面,社会主义企业管理也具有同生产关系相联系的社会属性。但是,由于生产资料公有制代替了资本家私人所有制,在同生产关系、社会制度相联系的社会属性方面,社会主义企业管理与资本主义企业管理有着本质的区别。社会主义企业管理的权力属于劳动者;管理的目的是为发展社会主义生产,提高经济效益;利益的分配要充分考虑国家、集体、个人三者的关系;管理的方式是实行职工当家作主的民主方式。这些都反映了我国企业管理的社会主义性质。此外,即使我国经济正朝着多元化发展,各种经济形式的企业仍然应遵守国家的各种经济法规,企业的劳动者同样受到国家劳动法等法律的保护,这些企业的生产关系仍然同资本主义企业有着本质的不同。

(二)管理的职能

企业管理的作用是通过管理的职能体现出来的,由于企业管理具有二重性,它同时也就具有两方面的基本职能。一是合理组织

生产力的基本职能；二是维护和完善生产关系的基本职能，这两方面的基本职能又总是结合在一起同时发生作用的。

企业管理的基本职能是通过一些具体职能来实现的。国外最早提出企业管理职能的是法国的法约尔，他把管理的具体职能概括为：计划、组织、指挥、协调和控制五个方面，即所谓“五职能学说”。以后也有人主张“三职能”、“四职能”、“七职能”的。

1. 决策职能

决策职能是指企业根据外部环境和内部条件，按照企业总的任务，确定决策目标，拟定实现目标的方案，并作出选择和决定。决策是行动的基础，是决定企业生产经营成败的关键。现代管理理论认为，管理的中心是经营，经营的关键是决策，决策是企业管理的一项首要职能。

2. 计划职能

计划是为执行决策作出的具体规划。企业有了正确的决策之后，还必须保证决策得以实现的各种计划，指导企业各项生产经营活动有序地进行。计划职能就是根据决策目标和实施方案的要求，采取综合平衡的方法，制订各种长、短期计划，确定各种主要技术经济指标，并组织其实施的一系列管理工作。

3. 组织职能

企业要实现生产经营的目标和计划，必须把进行生产经营活动的各个环节、各个部门和各种要素，从劳动的分工与协作上，从上下左右的关系上，以及空间与时间的相互结合上，合理的组织起来，形成一个有机的整体，这就是企业管理组织职能所要解决的问题。

4. 指挥职能

指挥职能是指有效地组织企业生产经营活动，企业要建立一个有权威的、高效率的生产经营的统一指挥系统，上级有权对下级单位和人员的活动实施统一领导和指挥，下级必须服从执行上级

的命令。实施企业管理的指挥职能,必须坚持集中统一的原则,避免多头领导,要强调权威和服从。

5. 控制职能

控制也称监督,是指企业在实现经营目标、执行各种计划和进行生产经营的过程中,经常地把实际情况同原订的目标、计划、标准和制度等进行对照,以便及时发现偏差,查明原因,采取措施,加以调整,保证原订目标、计划等得以实现的一系列管理活动。它包括对生产、库存、质量、成本、财务等各方面的控制。

6. 协调职能

协调企业内外部的各种关系,以便更有效地实现企业的任务,这是管理的协调职能。其中,对内协调是指在企业内部所进行横向和纵向的协调活动,对外协调,是指企业在生产经营活动中,与外部各单位及用户之间的协调。

7. 激励职能

人是企业中最活跃、最能动的因素。激励就是激发人的动机、诱导人的行为,使其发挥内在潜力,去实现自我目标。企业管理要善于运用激励理论,在树立企业目标时要充分考虑职工的需要,把企业利益和个人利益结合起来,激发职工在实现自身价值的同时,努力为实现企业目标作出贡献。

企业管理的二重性和职能的关系见图 1.1。

三、工业企业管理的任务及内容

(一) 工业企业管理的任务

工业企业管理就是对工业企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制,以实现企业的经营目标。因此,工业企业管理的基本任务是维护和完善社会主义生产关系,合理地组织生产力,发展社会主义经济;正确处理企业内部人们在生产过程的相互关系,企业同国家之间、企业同其他经济单位之间的关系;调动全