

全国企业管理办公室干部岗位培训教材

企业管理系统分析

史景星 主编 徐谓良 副主编

中国企业管理协会 审定

国防工业出版社

(京)新登字 106 号

内 容 简 介

本书是全国企业管理办公室干部岗位培训教材之一。内容包括:

企业管理的性质、职能与方法,企业领导体制与管理组织机构,企业管理系统的特性,经营决策与计划系统,营销管理系统,生产管理系统,科技管理系统,质量管理系统,劳动人事管理系统,财务管理系统,企业管理基础工作,企业现场管理,共 12 章。

本书还可供企业管理干部及有关专业的大专院校师生参考。

全国企业管理办公室干部岗位培训教材

企业管理系统分析

史景星 主编 徐渭良 副主编

中国企业管理协会 审定

 国防·重工业出版社 出版发行

(北京市海淀区紫竹院南路 23 号)

(邮政编码 100044)

新华书店经售

法律出版社印刷厂印装

850×1168 毫米 32 开本 印张 9 $\frac{3}{4}$ 230 千字

1992 年 2 月第一版 1992 年 2 月第一次印刷 印数:00 001—10000

ISBN 7-118-01012-7/F·57

定价:4.90 元

前 言

企业管理办公室是企业加强管理的综合性机构,其主要任务是:根据党和国家的有关方针、政策和企业管理科学原理,统筹规划企业内部的改革和各项管理工作;及时发现企业存在的问题,提出改革方案;组织、协调、检查、督促各专业管理部门落实改进措施,以便不断增强企业素质,提高企业管理水平,增加企业效益。努力提高企业管理办公室人员的素质,对搞好企业具有十分重要的意义。

本书由中国企业管理协会委托上海市企业管理协会和上海市企业管理培训中心组织编写,作为全国企业管理办公室干部岗位培训的系列教材之一。编者根据企业管理办公室干部岗位规范的要求,以马克思主义基本理论和系统论为理论基础,把企业作为一个系统,从整体上研究企业管理的一般原理、原则和方法,并分析了企业各专业管理部门的功能、结构、工作原理、评价方法和相互关系,力求具有系统性和实用性,理论联系实际,以帮助广大企业管理办公室干部提高综合管理的能力。

参加本书编写工作的有史景星、徐渭良、魏炜、李华娟、王鸿生、张幼鸣、余信庭、谢继麟、胡昌运、陈伯群、孙毓清、徐奎兴、阮联耕等。由史景星主编、徐渭良副主编。在编写过程中,得到中国企业管理培训中心副主任刘宏泉和李铁城教授的指导和帮助,今年10月于上海举办的教学研究班上,来自全国各地的专家和企业管理部门主任对本书提出了许多宝贵意见,在此深表谢意。

对企业管理进行系统分析是一种新的尝试,我们研究得还远远不够,书中难免有不妥之处,敬请读者批评指正。

编 者 1991年12月

目 录

第一章 企业管理的性质、职能与方法	(1)
第一节 企业管理的性质、对象与内容	(1)
第二节 企业管理的基本职能	(12)
第三节 企业管理的方法	(24)
第二章 企业领导体制与管理组织机构	(29)
第一节 企业领导体制的沿革	(29)
第二节 厂长负责制	(31)
第三节 管理组织机构	(39)
第三章 企业管理系统的特性	(55)
第一节 系统科学与企业管理的关系	(55)
第二节 企业管理系统的含义	(61)
第三节 企业管理系统的特征	(65)
第四节 企业管理系统的结构	(71)
第四章 经营决策与计划系统	(78)
第一节 经营决策与计划系统的功能与评价	(78)
第二节 经营决策的内容和程序	(84)
第三节 中长期经营规划	(92)
第四节 年度经营计划	(97)
第五章 营销管理系统	(110)
第一节 营销管理系统的功能和评价	(110)
第二节 营销管理系统运行环及主要业务内容	(115)

第三节	营销管理系统与其他管理系统的关系·····	(123)
第六章	生产管理系统·····	(127)
第一节	生产管理系统的功能与评价·····	(127)
第二节	生产技术准备·····	(134)
第三节	生产计划与生产作业计划·····	(139)
第四节	生产过程控制·····	(145)
第五节	生产管理与其他专业管理的关系·····	(149)
第七章	科技管理系统·····	(154)
第一节	科技管理系统的功能与评价·····	(154)
第二节	新产品开发管理·····	(162)
第三节	日常技术管理·····	(168)
第四节	技术改造与技术引进·····	(171)
第八章	质量管理系统·····	(175)
第一节	质量管理系统的功能与评价·····	(175)
第二节	质量体系的建设和完善·····	(186)
第三节	质量体系的运行机制·····	(194)
第九章	劳动人事管理系统·····	(203)
第一节	劳动人事管理系统的功能与评价·····	(203)
第二节	劳动人事管理系统的工作标准·····	(206)
第三节	能力开发·····	(211)
第四节	企业内部部分配的系统管理·····	(215)
第五节	我国企业劳动制度改革的探讨·····	(217)
第十章	财务管理系统·····	(222)
第一节	财务管理系统的功能与评价·····	(222)
第二节	资金管理·····	(229)
第三节	产品成本管理·····	(236)
第四节	销售和利润管理·····	(241)
第十一章	企业管理基础工作·····	(245)

第一节	企业管理基础工作概述.....	(245)
第二节	企业管理基础工作的内容.....	(249)
第三节	新形势下如何加强企业管理基础工作.....	(265)
第十二章	企业现场管理.....	(268)
第一节	现场管理概述.....	(268)
第二节	现场管理组织.....	(272)
第三节	生产现场的控制.....	(279)
第四节	现场管理的优化.....	(286)

第一章 企业管理的性质、职能与方法

第一节 企业管理的性质、对象与内容

一、企业管理的性质

(一) 企业管理的概念

企业是从事商品生产与经营的经济单位。现代工业企业已有几百年的历史,手工业企业则有几千年的历史。企业需要管理,管理促进企业发展,两者相辅相成。

管理的概念,学术界已争论了上百年,至今仍是众说纷云。这些说法是:管理就是为了实现预定目标,合理组织与使用各种资源的过程;管理就是管人,就是处理人与人的各种关系;管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制等过程;管理就是决策,等等。这些说法都是从不同的侧面描绘了管理的面貌。较完整的说法,管理就是为了实现某种预定的目标,对有关过程进行决策、计划、组织、控制与激励的综合性活动。企业管理就是对企业的生产经营活动,进行决策、计划组织、控制与激励等,其目的是合理地充分地利用人力、物力和财力等资源,完成企业任务,取得尽可能大的经济效益。

企业管理是社会化大生产的产物。马克思说:“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,……。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 马克思讲的是资本主义生产发展初期的情况,企业因较大规模共同劳动的特点,需要有统一指挥,需要进行管理。在现代工业企业中,由于生产手段的不断改进,生产技术日益复杂,劳动社会化程度大大提高,企业管理也更加复杂更加重要。在一些工业发达国家,有人将管理、科学技术和人才看成是企业生存发展的三个主要支柱。美国一些企业家认为办好一个企业,三分靠技术,七分靠管理。日本则把科学管理和现代技术比喻为支持经济高速增长的“两个车轮”。我国 40 多年的社会主义建设实践证明,在重视和加强管理的年代,经济发展较快;在削弱或者否定管理的年代,经济发展就较慢,甚至停滞或倒退。

科学技术是第一生产力大家都接受了,管理也是生产力却至今还有争论。管理同劳动力、劳动工具、劳动对象、科学技术一样,是生产力要素。现在人们赋予生产力的新定义是:

$$\text{生产力} = (\text{劳动力} + \text{劳动工具} + \text{劳动对象} + \text{科学技术}) \\ \times \text{科学管理}$$

这个公式表明,管理起着乘数的作用,它能放大或缩小管理系统的整体功能。企业管理的重要作用,从理论上可以概括如下几点:

1. 企业管理是企业进行生产活动的必要条件。企业的生产过程要能顺利进行,必须拥有劳动力、劳动工具和劳动对象,而且要按照生产技术的特点,把它们合理地组织起来,保持正确的比例关系,才能充分发挥作用,这必须依靠科学的管理。

2. 企业管理是企业进行经营活动、提高经济效益的重要手段。企业是商品生产者与经营者,商品具有价值与使用价值,通过经营管理按照等价交换原则,销售自己的产品,购进所需要材料,并进行一系列财务活动,用销售产品的收入补偿生产中的一切消耗取

^① 《马克思恩格斯全集》第 23 卷,第 367 页。

得盈利。企业的经营管理搞得越好,获得的利润就会越多,经济效益也越高。

3. 企业管理是促进企业技术进步的有效途径。科学技术是生产力,每个企业都需努力发展科学技术,制订并实施企业技术进步规划,组织新产品、新工艺、新材料的研究、设计、试验和采用,开展群众性的技术革新活动,尽快改变企业的技术落后面貌,赶上和超过国内外的先进水平。

4. 企业管理是提高职工队伍素质和培养管理人才的必要保证。现代科学技术的发展及其在生产中的应用,企业规模的扩大和市场竞争的激化等,对企业职工的思想觉悟、文化技术水平和管理水平的要求越来越高。因此,必须加强企业管理,加强思想政治工作,组织好对职工的培训,搞好工资奖励和生活福利工作,促进企业职工队伍素质的不断提高。

(二)企业管理的二重性

企业管理的二重性是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。不过它具有二重性。”^① 马克思这里所说的二重性,是指企业管理既有同生产力、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。一方面,它是由分工协作的集体劳动所引起的,是社会共同劳动过程的一般要求,属于合理组织生产力的指挥劳动,为一切社会化大生产所共同有,由此形成管理的自然属性。它是由生产力的发展水平和劳动社会化程度所决定的。另一方面,管理又是一定生产关系的要求,它是实现某种特定生产目的的手段,属于维护生产关系的监督劳动,为某种生产方式所特有,由此形成管理的社会属性。它是由社会生产关系的性质所决定的。

^① 《马克思恩格斯全集》第25卷,第431页。

企业管理之所以具有二重性,从根本上说,是由于生产过程是生产力和生产关系的统一体(见图 1—1)。要保证生产过程的顺利进行和实现特定的生产目的,既要合理组织生产力,又要维护生产关系。资本主义企业管理的二重性反映了资本主义过程的二重性,作为对生产使用价值的社会劳动过程的指挥,反映了社会化大生产的一般要求;作为对资本价值增殖过程的监督劳动,则体现了资本主义生产关系的剥削实质。社会主义企业管理仍然具有二重性。从自然属性说与资本主义企业管理没什么区别,仍然表现为合理组织生产力;从社会属性说则有本质的区别,表现在管理权力属于劳动者,管理的目的是为了发展社会主义生产,满足社会全体成员的需要,管理的方式能真正实行民主管理等。

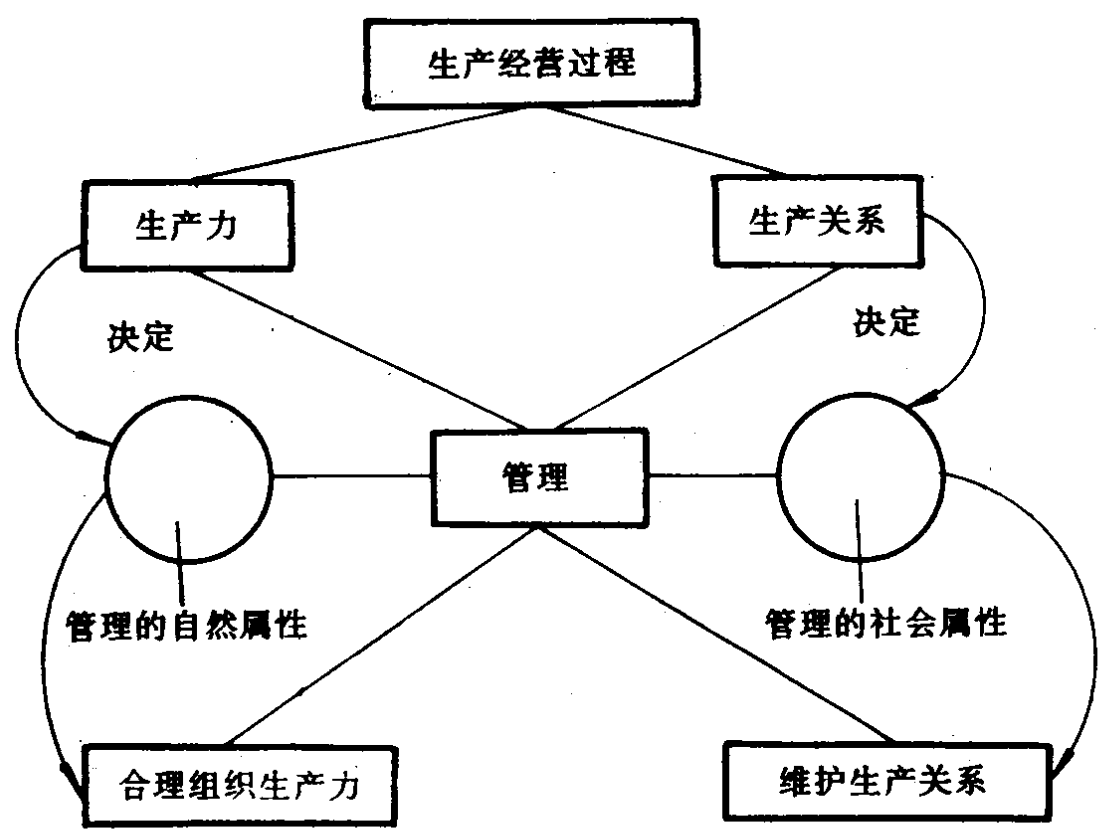


图 1—1 企业管理的性质示意图

马克思主义关于管理二重性学说,全面地深刻地阐明了企业管理的产生、性质以及管理在组织社会化生产和实现社会目的等方面的重要作用。认识企业管理二重性原理对于社会主义企业管理的实践具有重要的指导意义。

首先,它告诉我们,搞好企业管理一方面要注意适应现代化大生产的要求,采用科学管理方法,合理组织生产力。如果违背了企业管理这种自然属性的要求,就会遭到客观规律的惩罚。另一方面,社会主义企业管理也要重视社会属性的要求,忽视社会主义生产目的和民主管理要求,管理也搞不好。

其次,依据企业管理二重性原理,我们要正确对待资本主义国家企业管理的理论与方法,既不能一律照搬,也不能全盘否定。凡是主要由自然属性决定的又适合我国国情有用的管理理论与方法,要大胆放手地予以吸取和借鉴,对那些同我国社会主义制度和生产关系不相容的糟粕,要坚决地给予批判和摒弃,以坚持企业的社会主义方向。

二、企业管理的对象

(一)企业管理对象的系统分析

企业管理对象是指管理主体为达到预定目标发挥管理功能作用于上的管理客体。这里的管理主体就是指企业管理者,管理客体是指企业生产经营过程中的人力、物力、财力、时间和信息等基本要素(见图 1—2)。企业管理者运用各种管理的基本功能,充分发挥人、财、物、时间与信息等要素的作用,并与外部环境保持相对平衡,以实现预定的管理目标。企业的这五要素是相互联系、相互作用的系统,是一个不可分割的整体。

任何整体都是由相对独立的、有机结合的各个部分组成。这些部分可以按人、财、物、信息、时间来划分,也可以由不同承担的部门来划分。管理者如果看不到整体,就不可能有全局观念,不可能主动搞好分工与协作;如果看不到整体中的各个

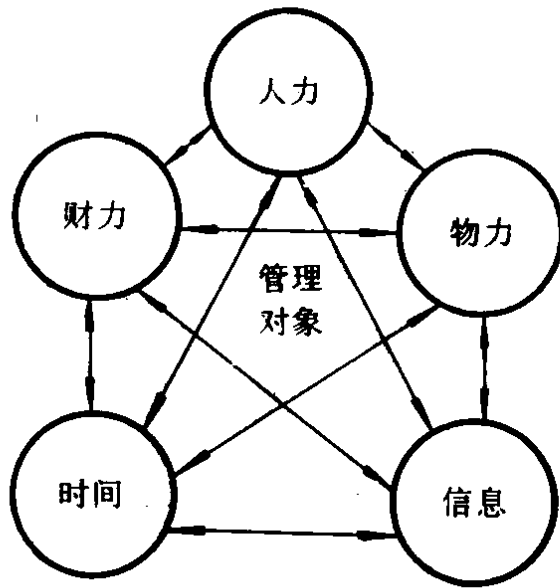


图 1—2 管理对象示意图

部分，也就看不清整体的结构与格局，认识上的模糊，工作上就分不清主次。另外，企业管理的对象，不只是看得见的整体和部分，还有看不见的、无形的各种“关系”，整体与部分的关系、部分与部分的关系、这个整体与其他相关事物的关系等。这些看不见的“关系”，不但是企业管理的对象，有时甚至比有形的对象更加重要，从某种意义上说，企业管理就是要处理好管理对象之间的种种错综复杂的关系。

无论对何种要素的管理，都是人管理人的活动，因此在企业管理对象系统结构中，人及其行为机制是管理的中心。从这个意义上说，构成企业管理对象系统结构中，最基本的要素是人、组织和环境，它构成管理对象系统层次结构的因果链环。正序是从内向外，即人—组织—环境；反序是从外向内，即环境—组织—

人。这是具有层次结构的动态系统。

人是管理要素的“核心”，兼有决策者、管理者和操作者三重身分。但由于管理体系中的相对分工，不同的人又必须充当着相对独立的“角色”。人与人有联系有目的扩展而形成组织。管理总是对特定组织的管理。管理组织的内部结构，是由人的个体构成群体，再由群体构成组织。群体是构成组织的职能单位，也是个体与组织之间的联系环节。组织既是管理的主体，又是管理的客体（对象），同时还是管理的一种职能。在管理对象系统中，组织是个关节点，向内可以考察组织的内部结构，构成组织、群体与人的各种内部封闭矛盾关系，以维持组织的工作频率；向外可以考察组织的外部环境，构成组织与组织外部开放矛盾关系，以适应企业的生存环境。

（二）企业管理的环境效应。

环境是人们活动所及的空间。大系统中其他子系统相对于某一子系统来说就是环境。环境因素的改变必然会影响系统功效的发挥。企业管理环境就是指影响企业管理效能的内部与外部因素。企业管理与其环境互相作用、互相制约构成“管理—环境”的动态系统。国内外各管理学派在日益加强企业经营战略决策中，都十分重视对管理环境的分析研究。

目前国内把影响企业管理效能的内部因素称为企业内部条件，把外部因素称为企业外部环境。这里所讲的企业管理环境就是指企业外部环境。企业的外部环境是一个复杂的、广泛的社会系统。它具有以下几个特点：

1. 多面性。企业外部环境包括许多方面，主要有：（1）政治与政策环境。包括国家的政治体制、经济体制、建设方针、改革与开放政策、各种有关法规与经济政策等。（2）社会经济环境。包括社会生产力水平、人民收入水平、社会经济结构、交通运输、通讯、人力资源、能源供应、人民的文化素质等的现状及其发展趋势。（3）市场环境。包括市场需求动向、市场消费结构动向、本企业产品的竞争能

力、同行业者的经营动向及竞争实力、国家进出口贸易的现状与发展趋势等。

2. 多层次性。企业外部环境按其与企业关系,可分为四个层次:(1)企业生产经营最直接的环境。如用户、协作厂、原材料与配套件供应、能源供应;与政府机关、金融单位、科研单位的交往与业务往来。(2)企业与所在地区行业活动的环境。(3)宏观国民经济发展计划及政策、法令等环境。(4)国际环境。

3. 整体性。从理论上分析,企业环境可以分成上述几个方面和若干不同层次,但这些不同方面与层次是相互交错、相互影响、相互制约的,形成了复杂的、无法用函数式表示的质与量的关联。

4. 变化性。企业外部环境是个动态因素,除了渐变外,还会发生速变、突变、大幅度变化。社会因素、自然环境一般变化较慢;政治环境,有时相对稳定,有时会发生突变,经济环境的变化带有一定的规律性;市场环境则千变万化,难以捉摸。由于各种环境因素变化的特点不同,给企业的生产经营带来许多问题。所以企业要经常分析企业的外部环境变化,善于凭借自己的优势寻找到自己的适应点和生存带,及时地调整或修改企业的经营战略。

社会系统不同于生物系统,生物系统的基源是细胞,而社会系统的基源是人。一般生物只有适应环境的本能;而人具有改造环境的能力。企业管理是社会系统,企业管理活动表现为人的智力行为。因此企业管理具有环境适应性与环境改造性两方面的效应。

1. 企业管理的环境适应性

在一定条件下,有些环境因素,如市场需求、国家政策、法令、经济体制等,能够迅速感应管理观念和管理功能,它作为一种外在力量,企业是无法控制和抗拒的,只能去适应。特定的企业管理模式取决于特定的生产经营环境。随着我国经济体制改革,由产品经济向有计划商品经济转化,企业管理也从生产型管理模式向生产经营型管理模式转化。

2. 企业管理的环境改造性

企业管理的环境改造性,取决于环境要素的可塑性及其程度。要使物质的运动转化按着人们(管理)的需要方式进行,就必须创造一定的环境条件。企业管理作为发展生产力的能动要素,具有信息反馈、调节和控制等功能,它对企业所处的生存环境不会仅仅是去消极适应,而可以通过自己功能的发挥去直接或间接反作用于客观环境。如市场疲软,企业可以通过开发新产品、开拓市场去创造顾客;另外还可以通过政府机关制订一定的政策、法令和改革经济体制,为企业和企业管理创造一个良好的宏观环境,就像修建平坦的道路为车辆的行驶提供一个平稳的环境一样。

三、企业管理的内容

企业管理工作的内容很多,按各项管理工作在企业生产经营活动过程中的作用与性质,可以分为经营管理和生产管理两部分。

(一)经营管理的内容。经营管理是企业执行经营职能所从事各种管理工作的总称。它的主要任务是根据市场需要为用户提供价廉物美的商品,增强企业的竞争能力,提高企业经济效益,实现企业的经营目标。经营管理的内容包括企业环境研究、经营决策与计划、产品开发、产品销售、财务核算等。

(二)生产管理的内容,生产管理是企业为了将劳动对象转化为产品所从事的各种管理工作的总称。它的主要任务是合理地组织运用各种生产资源生产出合格的产品。生产是经营的基础。没有生产就谈不上经营。生产管理的内容包括生产组织、生产技术准备、设备动力管理、劳动组织、物资供应、产品质量管理等。

在实行产品经济的条件下,工业企业的主要职能是从事生产,企业管理属于生产型管理,经营的职能很少,也未获得应有的重视。1979年以来,我国实行经济体制改革和企业改革,明确了社会主义经济是有计划的商品经济,要在国家计划指导下大力发展商品经济,承认企业是相对独立的商品生产者与经营者,企业之间必

须按照等价交换的原则交换劳动产品。随着企业生产经营自主权的扩大,国家缩小了对企业的行业干预,缩小了下达的指令性计划,而市场对企业活动的影响日益扩大,包括形成合理价格的信号,形成需求对供给的约束力量,刺激生产者对市场需求和市场竞争作出积极、灵敏的反应等。企业经营环境的这种变化,迫使企业从过去只重视生产,不重视流通,工厂以外的一切都由国家包办代替的状况,转变到密切注意市场变化,据此组织生产与经营、谋求利润的实现与生产的增长。因此,中央有关部门及时提出了企业管理“转轨变型”的问题,即从产品经济转到有计划商品经济的轨道,从生产型管理转到生产经营型管理。

要实现企业管理由生产型到生产经营型的转变,客观上要求企业本身在管理思想、原则、程序和方法上有重大变化,同时也要求有一个适宜企业转型的外部环境。

从企业管理指导思想上说,要从以生产为中心转变为以经营为中心,从以产定销转变为以销定产,要树立市场观念、竞争观念、

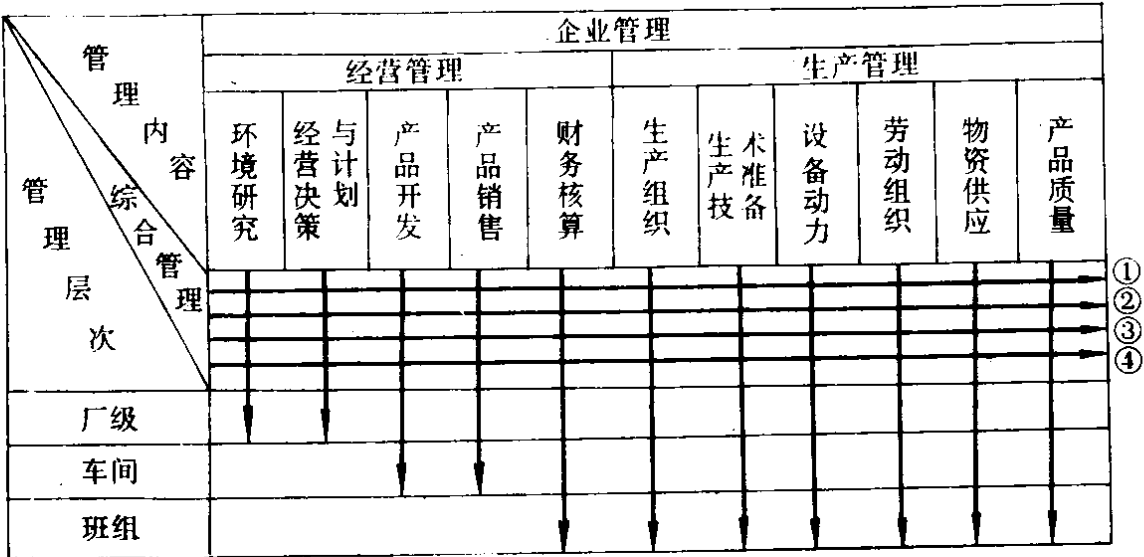


图 1-3 企业管理内容相互联系图

- ①全面计划管理;②全面质量管理;
- ③全面经济核算;④全面劳动人事管理。

经济效益观念、质量观念、人才观念和 information 观念等。从企业组织机构上说要加强经营决策和市场销售机构,建立经济技术信息管理机构,强化技术开发、新产品开发和人才开发机构,要加强这些部门和机构之间的横向联系和协调。从企业管理内容上说,要开展一些新的业务,如经营决策、市场调查和预测、推销技术和信息管理等(企业管理内容的相互联系见图 1—3)。从外部环境来说,各级管理机构要调整与企业的关系,切实落实企业的经营自主权,建立和健全各种经济法规,运用价格信贷、税收、利率和工资等来进行宏观经济管理与调节,减少行政性干预,建立科学技术和企业管理咨询中心,为企业进行各种咨询服务。

四、我国企业管理的历史与现状

旧中国工业极端落后,1949 年全国解放时,现代工业只占国民经济生产总值的 17%,企业管理水平低,科学管理底子差,小生产习惯势力对企业管理影响大。建国 40 多年来,我国企业管理经历了一个曲折的过程,既有成功的经验,也有失败的教训。

在国民经济恢复时期,对刚建立起来的国营企业进行了民主改革与生产改革,改革了企业管理机构与制度,推动了生产的恢复和发展。但当时由于缺乏管理大生产经验,企业管理存在某些混乱现象,管理制度也未能完整地建立起来。1953 年开始了第一个五年计划建设时期,我国全面系统地学习苏联企业管理经验,实行计划管理,建立生产责任制和各种规章制度,加强技术管理,开展经济核算,提高了企业管理水平。但苏联的企业管理办法本身并不完善,片面强调集中计划管理,否定市场作用,忽视民主管理,滋长了官僚主义,影响职工积极性的发挥。从 1958 年大跃进进到 1961 年贯彻“整顿、巩固、充实、提高”方针,再到文化大革命的十年动乱,我国企业管理经历了混乱、整顿、混乱的两次反复,企业管理水平停滞不前,甚至还发生了倒退。

党的十一届三中全会后,我国开始进行经济体制、企业管理体