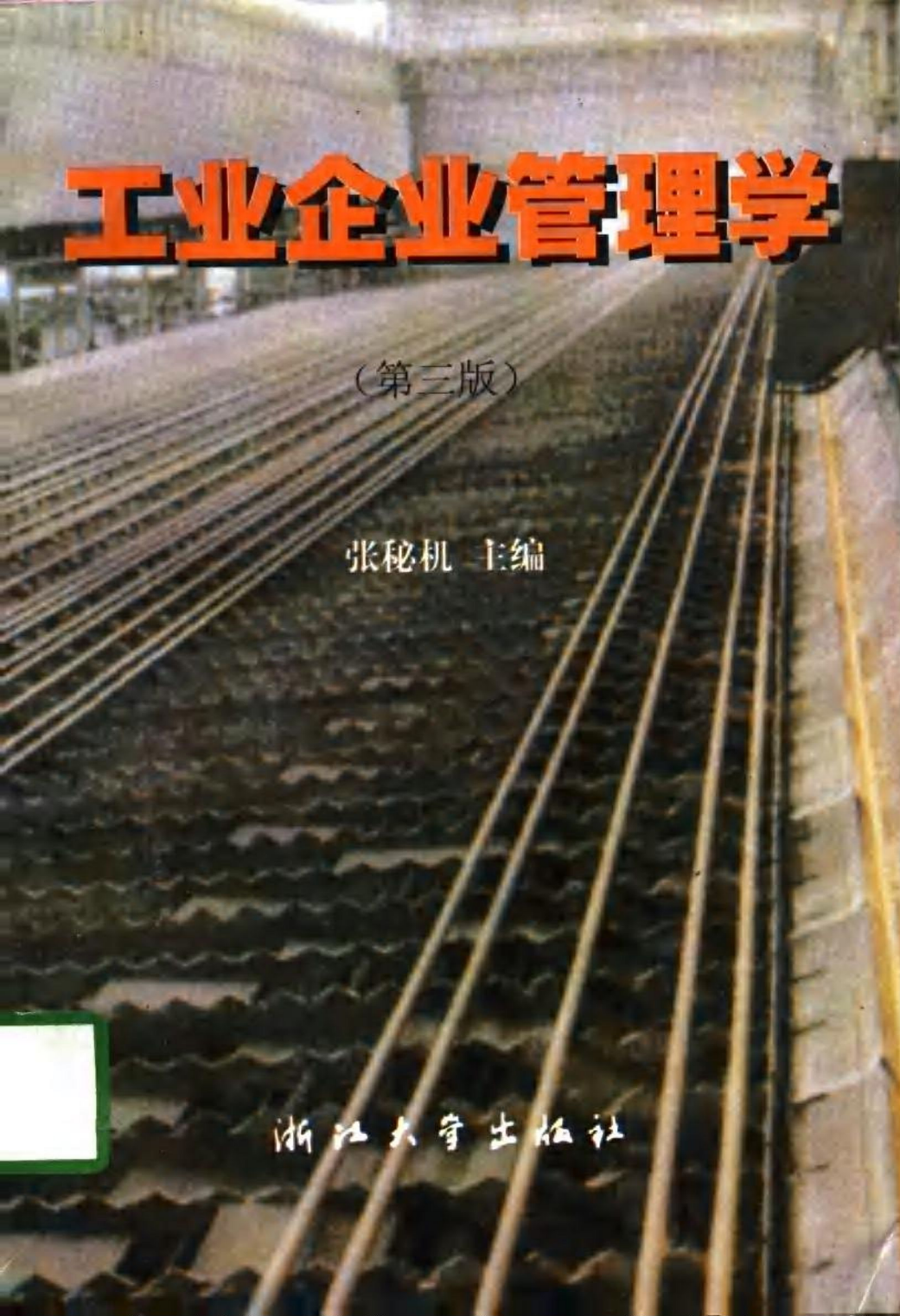




工业企业管理学

(第三版)

张秘机 主编

浙江大学出版社

工业企业管理学

(第三版)

张秘机 主编

浙江大学出版社

工业企业管理学

(第三版)

张秘机 主编

责任编辑 李玲如

*

浙江大学出版社出版

浙江大学出版社计算机中心电脑排版

杭州金融管理干部学院印刷厂印刷

浙江省新华书店发行

*

850×1168 32开 14印张 377千字

1990年8月第1版 1998年6月第3版 1998年6月第9次印刷

印数:70001—75000

ISBN 7-308-00552-6/G·071 定价:14.00元

第三版前言

本书是在 1994 年的《工业企业管理学》(第二版)基础上经过重大改进的新编本。

新编本根据读者的意见和经济形势发展的需要,在内容上作了较多的修改和补充。

本书具有如下几个明显的特点:

一、具有较强的系统性。教材在讲了管理的一般原则、原理之后,紧接着讲企业的建设(厂址选择到工厂布局),然后讲述企业为了进行生产所需进行的市场调查、预测和决策,以及经营上的各种策略,在此基础上,再讲企业内部如何组织生产,如何搞新产品研制,如何提高产品质量,如何组织物资供应,如何进行劳动人事管理,如何提高经济效益等等,一气呵成。

二、在本书之后还附有各章的复习思考题、习题和案例可供选用。本书除可作理工科大学工程技术各专业企业管理课程教学用书之外,也可作为工业企业领导干部和管理人员的培训教材。教学中可根据各专业的特点,在 36~72 学时范围内灵活选用。

本书由王爱民(第 1 章 1、6 节)、黄并弘(第 3 章)、张秘机(第 1 章 2~5 节、第 2、4、5、6、7、8、14、15 章及习题与案例)、王笑曼(第 9、11、12、13 章及习题与案例)董珂(第 10 章)、张俭(第 16 章)编写,由张秘机统纂定稿。

由于我们水平有限,编写的内容又作了较大的改革,如有不足或欠妥之处,敬请读者批评指正。

编者

1997 年 11 月

目 录

第一篇 总论

第一章 企业管理学原理	3
第一节 工业企业.....	3
第二节 企业管理的性质和职能.....	6
第三节 企业管理的基本原理、原则.....	12
第四节 企业管理的基础工作	22
第五节 企业文化	30
第六节 管理科学发展的趋势	37
第二章 领导理论与领导艺术	42
第一节 企业领导者与企业家	42
第二节 领导理论	45
第三节 领导艺术	53
第三章 领导制度与管理机构	66
第一节 现代企业制度	66
第二节 企业的领导制度	73
第三节 企业管理机构	84

第二篇 建设篇

第四章 企业建设的可行性研究	93
第一节 企业建设项目的可行性研究	93

第二节	企业规模的选择	101
第三节	厂址的选择与评价	107
第五章	工厂布置	114
第一节	工厂布置的要求与内容	114
第二节	工厂布置的形式	120
第三节	工厂布置的方法	125

第三篇 经营篇

第六章	市场调查与预测	131
第一节	企业市场分析	131
第二节	市场调查	134
第三节	市场预测的内容与程序	139
第四节	市场预测的方法	143
第七章	企业经营决策	153
第一节	企业经营决策的内容	153
第二节	企业经营决策的原则与程序	157
第三节	企业经营决策的方法	161
第八章	企业经营策略	172
第一节	经营策略概述	172
第二节	经营方向策略	175
第三节	产品发展策略	179
第四节	市场定位与开拓策略	183
第五节	产品定价策略	186
第六节	产品销售策略	191

第四篇 生产管理篇

第九章 生产过程组织	199
第一节 生产过程组织与生产类型.....	199
第二节 生产过程的时间组织.....	205
第三节 生产现场管理.....	210
第四节 几种先进的生产组织形式.....	212
第十章 计划管理	228
第一节 计划管理概述.....	228
第二节 经营计划与生产计划.....	231
第三节 生产作业计划与控制.....	236
第四节 网络计划技术.....	239
第十一章 科技管理	252
第一节 企业技术进步.....	252
第二节 技术开发.....	254
第三节 技术引进.....	258
第四节 技术改造.....	264
第五节 设备综合管理.....	269
第十二章 产品开发管理	278
第一节 新产品开发概述.....	278
第二节 新产品开发的原则与程序.....	282
第三节 新产品开发管理.....	285
第四节 新产品的的设计.....	287
第五节 价值工程在产品开发中的应用.....	288
第十三章 质量管理	293
第一节 质量与质量管理.....	293
第二节 质量管理与质量保证国际标准.....	298
第三节 质量成本.....	302

第四节	质量分析与质量控制的常用方法.....	305
第十四章	物资管理.....	315
第一节	物资管理的任务和物资的分类.....	315
第二节	物资消耗定额和储备定额.....	318
第三节	物资需用量的确定与订购方式.....	325
第四节	仓库管理.....	329
第五节	物资的节约和综合利用.....	332
第十五章	财务管理.....	337
第一节	企业财务管理概述.....	337
第二节	企业资产管理.....	339
第三节	成本与费用管理.....	351
第四节	企业的财务报告与财务评价.....	359
第五节	企业财务分析的方法.....	366

第五篇 劳动工资管理篇

第十六章	劳动工资管理.....	375
第一节	企业劳动工资管理概述.....	375
第二节	劳动定额管理.....	379
第三节	劳动定员管理.....	386
第四节	职工的招聘与任用.....	391
第五节	劳动报酬管理.....	394
习题与案例.....		402

第 一 篇

总论

第一章 企业管理学原理

第一节 工业企业

一、企业的涵义

研究企业管理,必须弄清楚什么是企业,要明确社会主义工业企业的性质和任务。

一般说“企业”是依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束、独立核算的商品生产和经营单位,是为满足社会市场需要并为创造社会积累的经济组织。企业依法取得法人资格,企业的合法权益受到法律保护,企业也要遵守法律、法规。

首先要明确企业是一个经济组织,它和行政组织或政权组织是有区别的。经济组织是直接从事经济活动的组织,从事生产经营活动的是生产经营企业,从事流通活动的是商业企业,从事组织物资流通和物资经营业务的是物资经营企业,从事运输活动的是运输企业等。社会主义的国家机构是政权组织或行政组织,是掌握政策、统筹规划、组织协调、提供服务和检查监督的组织,从宏观上引导管理企业和管理经济,但并不直接从事经济活动,不能算经济组织,不能称为企业。严格地说,为了社会主义市场经济体制的建立,根本途径是政企的职能分开。代表国家管理经济的行政机关,应坚持政企分开的原则,加强宏观调控,微观分开,依法进行协调、监督和管理,为企业提供服务。政府部门主要是制定经济政策、法规和发展规划并监督企业执

行,所以,政府部门应当和执行这些政策、法规、规划以及直接从事经济活动的企业职责分开。

其次,企业还必须是盈利性的经济组织。有些从事生产、流通、服务性经济活动的单位,并非都是盈利性的,属于事业单位或服务单位,不能称为企业。如为行政机关、学校服务的运输队、印刷厂、食堂、医院等也从事运输、生产、服务活动,是经济组织,但不是盈利性的,这些单位是事业单位而不是企业。目前要加强第三产业,有些事业单位可以实行“企业化”经营,加强经济责任以提高服务质量与经济效益,经政府批准成立独立核算的企业,依法也取得法人地位,这样可以减少行政开支,将这些单位推向市场,为社会作出贡献。

每一个经过批准设立的企业,在法律上就取得了“法人”地位。法律要保护“法人”的合法权益,同时“法人”也要承担在经济活动中的法律责任。事业单位不是经济“法人”。它的法律责任要由它的主管部门负责。“法人”是法律用语,是与“自然人”对称,是依法成立并能以自己的名义行使权利和负担义务的组织。

二、企业必须具备的条件

设立企业必须依照法律和国务院规定,要具备一定条件,报请政府或政府主管部门审核批准。经工商行政管理部门核准登记、发给营业执照,企业就取得法人资格。企业应当在核准登记的经营范围从事生产经营活动。

设立企业必须具备以下条件:

1. 企业生产经营的产品或从事的经营活动是满足社会所需要的。
2. 企业要具备“供应源”,如原材料、能源、水源等以及交通运输的必要条件。
3. 有企业的名称和生产经营的场所。
4. 企业要有符合国家规定的资金(包括固定资产和流动资金)。
5. 企业要有自己的组织机构和主要负责人。

6. 企业要有明确的经营范围。

7. 法律、法规规定的其他条件。

企业必须具备以上条件,方可申请批准并登记,取得营业执照,方能进行合法经营。

企业合并、分立或者终止,以及经营范围等登记事项的变更,须经工商行政管理部门核准登记。

三、社会主义工业企业的任务

社会主义工业企业的根本任务是发展社会生产力,是根据国家计划 and 市场需求,发展商品生产与经营,创造财富、增加积累,满足社会和人民日益增长的物质和文化生活的需要。

1. 企业必须完成指令性计划,必须履行依法订立的合同。

2. 企业必须保障固定资产的正常维修、改进和更新设备,保证企业财产的保值与增值。

3. 企业必须保证产品质量和服务质量,对用户和消费者负责。

4. 企业必须提高劳动效率,节约能源和原材料,努力降低成本,增加积累,对国家多作贡献,使企业能拥有自我发展和不断开拓的能力。

5. 企业必须加强安全保卫工作,不断改善劳动条件,做好劳动保护和环境保护工作,做好安全生产和文明生产。还要维护正常生产经营秩序,保护企业财产不受侵犯。

6. 企业应当加强思想政治工作、法制教育、国防教育、科学文化教育和业务技术培训,提高全体职工的素质。在建设社会主义的物质文明的同时,建设社会主义精神文明,培养一代又一代有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。

7. 企业要不断提高技术水平,鼓励职工进行科学研究、发明创造、开展技术革新,不断进行产品开发,提供价廉物美、适销对路、达到世界先进水平的名牌产品,让国家和群众满意。

企业要能完成上述各项任务,必须具有相应的权力,否则就难以

完成任务。根据我国企业法的规定,企业拥有如下若干权力,主要有:经营管理权,包括生产经营决策权,即享有产品、劳务定价权,产品销售权,物资采购权,进出口权,投资决策权,留用资金支配权,资产处理权,联营、兼并权,劳动用工权,人事管理权,工资、奖金分配权,内部机构设置权,拒绝摊派权等十四种权,以便推动企业进入市场,增强企业活力,提高企业经济效益,促进企业的不断发展。此外,企业还有权抵制任何部门、单位不按规定随意对企业进行检查、评比、评优、达标、升级、鉴定、考试、考核。企业经营权受法律保护,任何部门、单位和个人不得干预和侵犯。如有侵权行为可向政府有关部门或法院申诉或起诉。

第二节 企业管理的性质和职能

一、企业管理的涵义与作用

企业管理是一个内容和领域十分广泛的概念,世界上至今尚无权威性的定论。一般认为,企业管理是根据生产力和生产关系的客观要求,对企业的生产经营活动进行全面合理的安排,以达到预期目的的一种活动。这种活动包括两方面的内容:一是对生产活动进行的管理,称为生产管理;二是对经营活动的管理,叫经营管理。一般地说,工业企业管理就是生产管理与经营管理的总称。

企业管理是一门科学。说它是一门科学是因为管理是由一些概念、原则、原理和方法等构成的科学知识体系,是有规律可循的。它要求企业的领导者必须按照客观规律的要求来对企业的生产经营活动进行全面合理的安排,而不能想当然,违背客观规律进行管理,否则就会受到客观规律的惩罚。

企业管理也是一门艺术。说它是一门艺术是因为管理在运用时具有较大的技巧性、创造性和灵活性,很难用规律或原理把它禁锢起

来。它要求管理者必须灵活地运用这些原则原理,根据不同的时间、地点和人物,根据不同的行业、企业规模和生产方式,运用不同的方法来进行管理。所以管理的方式和方法从来就没有什么统一的模式。有些企业的管理方式和方法在该企业行之有效,运用于另一企业可能就行不通。

管理具有很强的实践性。学校里培养不出“成品”经理来。要成为一个成熟的管理者,除了通过培训使其掌握管理科学的基本知识外,还必须经过管理实践的长期锻炼,有一个经验积累过程。

任何一个工业企业要想有效地进行生产经营活动,不断地提高市场竞争能力和经济效益,就必须进行科学的、严密的管理。这是因为:

1. 管理是社会化大生产的客观要求。众所周知,管理是由协作劳动引起的,凡是许多人在一起共同劳动,就必须有管理,就需要有人来统一大家的意志。正如马克思所指出的:“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……。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。”同时又指出:“管理是一种生产劳动,是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。”^①工业企业作为商品生产者和经营者,要使企业生产经营活动能顺利进行,就必须把劳动者、劳动资料和劳动对象等生产要素,按生产技术的特点有效地组织起来,把产品生产出来,销售出去,这就需要管理。而且,企业的规模越大,分工越细,管理就越重要。

2. 管理是科学技术发展的要求。社会的进步有赖于经济的发展,而振兴经济必须依靠科学技术的进步。可是,如果没有科学的管理,即使有了先进的科学技术,也难以发挥作用,取得好的经济效益。例如,1961年美国的阿波罗登月计划,动员了200多家公司,120所大学,400万人参与,耗资300亿美元。1969年登月成功后,该计划负责人韦伯就作了一个十分精辟的总结:“我们没有使用别人没有的技

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷第367页

术,我们的技术就是科学的组织管理。”又如,美国的曼哈顿工程,动员 15 万科技人员,耗资 20 亿美元,历时 3 年,造出了世界上第一批原子弹。事后,该工程负责人奥本海默总结说:“使科学技术充分发挥威力的是科学的组织管理。”以上实例说明了:科学技术和管理的相辅相成的:即科学技术的发展促进了管理的发展,而科学的管理又反过来促进科学技术的发展,使其发挥更大的作用。

3. 管理是一种资源。企业要进行生产经营活动,必须要有资源。资源大致可分为两大类:一是有形资源,如机器设备、厂房、建筑物、土地、水、原材料、能源、劳动力等;二是无形资源,如信息、管理等。大量事实证明,在生产技术条件大致相同的一些同类企业中,由于管理水平不同,其经济效益会有显著的差异。如市场调查、市场预测、经营决策的正确与否,营销策略、营销的手段与方式是否正确,企业的组织机构是否健全,组织纪律是否严格,赏罚是否分明等都将严重地影响到企业职工积极性的发挥、资源的有效运用和企业的经济效益。当前,我国有些企业在技术、设备、工艺上都比较先进,同发达国家相比并不逊色,但生产效率和经济效益却有较大差距,其根本原因就是管理落后。所以,人们认为,管理也是一项能够创造财富的重要资源。

4. 管理是企业提高经济效益的需要。随着我国经济体制改革的深入发展,我国经济已由计划经济转入市场经济,工业企业的活动已由生产领域扩展到流通领域,企业直接参与市场竞争,更注意于经济效益,从而使企业在市场调查、预测、决策及营销策略等管理问题的重要性更为突出,它已成为企业生死存亡的大问题了。正如党的十三次全国代表大会报告中强调指出的:“现代科学技术和现代化管理是提高经济效益的决定性因素,是使我国经济走向新的成长阶段的主要支柱。……科学技术进步和管理水平的提高,将在根本上决定我国现代化建设的进程,是关系民族振兴的大事。”

二、企业管理的性质和职能

(一)企业管理的两重性

企业管理的二重性,是马克思在分析资本主义企业管理职能时提出的,但它同样适用于社会主义企业管理,是我们正确理解企业管理性质和职能的关键,也是创建和发展具有中国特色的社会主义现代企业管理科学体系的理论基础。

企业管理的二重性,是指企业管理的自然属性和社会属性。自然属性是与生产力相联系的,是进行社会化大生产的必要条件,是合理组织生产过程的客观要求;社会属性是与生产关系以及社会制度相联系的,是一定生产关系的体现,是实现生产目的的重要手段,它起着维护和完善一定生产关系的作用。

企业管理的自然属性,取决于生产力的发展水平和劳动的社会化程度,是一切社会化大生产所共有的,它不随生产关系的变更而变更,与社会制度无关,而企业管理的社会属性,则随着社会生产关系的变更而变更。

正确认识企业管理的二重性,对正确区分社会主义企业管理和资本主义企业管理,正确对待国外企业管理的经验,特别是资本主义企业管理的经验,具有指导意义。

(二)企业管理的职能

企业管理的职能,是指企业领导者为了实现有效管理所必须具备的基本功能。

关于具体职能的划分,其说不一,但计划、组织、控制三职能,为国外各学派所公认。在国内也有提出计划与预测、组织与指挥、监督与控制、教育与鼓励以及挖潜与创新等更多职能的。我们则对决策与计划、组织、协调、控制和指挥五个基本职能作简要说明。