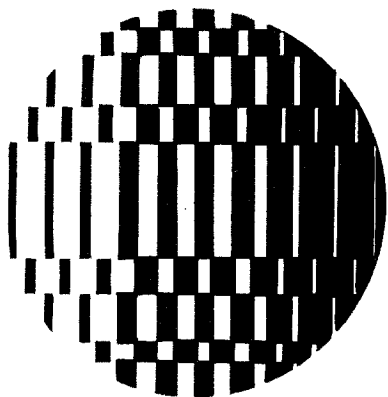


成人高等教育系列试用教材
《专业证书》班

现代企业管理学

张树臣 主编



青岛海洋大学出版社

现代企业管理学

张树臣 主编

*

青岛海洋大学出版社出版

(青岛市鱼山路5号)

山东纺织工学院民益技术开发部排版

青岛胶州印刷厂印刷

新华书店发行

1990年8月第1版 1990年8月第1次印刷

32开(850×1168毫米) 19.875印张 516千字

印数1—9000

ISBN7-81026-062-6/F·6

定价:6.50

计划单列市成人高教教材编写组织委员

顾	问	梁济宏		
主 任 委 员		陈宗岐		
副主任委员		夏桂松	方明万	
委 员		姜 涛	陈家庆	胡晋延
		刘甫生	杜小憐	侯万鸿
		叶浩生	杨永平	方达思
		刘国兴	许克亮	

《现代企业管理学》编写组

主 编	张树臣		
副主编	李贵平	任起顺	江孝吟
编 委	(以姓氏笔划为序)		
	王季英	王明杰	江孝吟
	任起顺	刘世勋	刘宝祥
	张树臣	张遵海	李贵平
	杨貽权	罗声鹏	高 炜
	章纪祥		

前 言

随着我国成人高等教育事业的发展，特别是成人高等教育试行《专业证书》制度，非常迫切地需要具有突出成人高等教育特点的教材。故此，在国家教委成人教育司的支持下，由哈尔滨、长春、沈阳、大连、青岛、西安、重庆、成都、武汉、南京、宁波、深圳、厦门、广州等十四个市教委成人高教部门组成了计划单列市成人高教教材编写组织委员会，拟有计划地分期分批组织编写成人高等教育系列教材，以满足教学需要。

全国计划单列市成人高教教材编写组织委员会于1990年1月开始，首先组织试编了第一批共14种急需教材，这批试编的教材有：《工业技术学》、《会计原理》、《经济法》、《商业企业管理学》、《政治经济学》、《经济数学》、《数学》（理工类）、《应用文写作》、《微机应用》、《电工技术基础》、《领导科学》、《现代企业管理学》、《工业统计》、《内科学》等。通过上述教材试编、试用后，我们将不断总结经验，陆续编写出成人高等教育的系列教材。

由于编写成人高等教育系统教材是一项新的工作，特别是要突出成人教育特点，加之成人高等教育专业复杂、门类繁多，编写工作具有很大难度。我们第一批试编的教材尽管做了很大努力，但由于时间仓促。水平有限，所以不妥乃至错误之处在所难免，试望读者批评指正。

全国计划单列市成人高教教材编写组织委员会

1990年5月

编写说明

本书是受全国计划单列市成人高教教材编写组织委员会委托编写的。全书概括地阐述社会主义现代工业企业管理学的主要内容,介绍现代企业管理的基本理论和现代化管理方法。编写中,认真贯彻党的十三届四中、五中、六中全会精神,不断总结我国近年来工业企业管理的实践经验,同时注意吸收国外企业管理经验理论和方法的有益部分。结合成人高校教学实践和工业企业管理工作的实际需要,突出成人高等教育特点,既注意教材建设的系统性、完整性;又做到简明扼要,通俗易懂。因而,适于工业企业领导干部和管理人员,经济管理类大专《专业证书》学员,以及高等学校、电大、函大、职大的学生学习现代企业管理学之用。通过学习对增强人员和企业素质,办好社会主义企业,将会起有益的促进作用。

本书由张树臣主编,李贵平、任起顺、江孝吟任副主编,全书由张树臣、刘世勋统稿后,经中国人民大学沈思聪教授主审,并提出修改意见,最后由主编修改定稿。除全体编写组成员参加了编写大纲论证会和主编、副主编、主审参加了审定稿会外,青岛市政府文教卫生办公室高教处处长、全国计划单列市成人高教教材编写组织委员会委员杜小憐同志和吕祖利同志主持了各次会议,并做了大量的组织工作与编审的具体工作。

参加本书编写的共9所院校13位教师:

青岛建筑工程学院	张树臣、张遵海
哈尔滨大学	李贵平、王明杰
大连管理干部学院	任起顺、高 炜
南京市业余工业大学	章纪祥、王季英
武汉市经济管理干部学院	江孝吟

哈尔滨经济管理干部学院 刘世勋
沈阳机械工业局职工大学 刘宝祥
重庆市机械工业局职工大学 杨贻权
成都发动机公司职工大学 罗世鹏

本书编写过程中得到了青岛市政府文教卫生办公室及青岛市计委、经委、财政局、劳动局等业务主管部门的极大关怀和指导，特别是在编写的大纲论证以及审定稿阶段，他们提了许多宝贵意见和建议。在编写的内容上吸收和参考了不少企业管理教材及专著的成果，恕不一一列举，特一并致谢。限于编者水平、加之时间仓促，欠妥及疏漏乃至错误之处在所难免，诚望读者批评指正。

编 者

1990年7月

目 录

第一章 现代企业管理概论	1
第一节 社会主义现代工业企业及其管理学研究的对象和方法.....	1
第二节 企业管理概述	16
第三节 企业管理的历史沿革	29
第四节 工业企业管理组织	43
第五节 企业管理基础工作	58
第二章 中国现代工业企业领导制度与思想政治工作	65
第一节 中国现代工业企业的领导制度	65
第二节 企业中的思想政治工作	75
第三章 生产过程组织	85
第一节 生产过程组织与生产类型	85
第二节 生产过程的空间组织	93
第三节 生产过程的时间组织	112
第四节 流水生产组织	118
第五节 成组技术及其应用	124
第四章 市场调查与预测	132
第一节 市场及市场信息	132
第二节 市场调查	144
第三节 市场预测	154
第五章 经营决策	169
第一节 经营决策概述	169
第二节 经营决策基本方法	178
第六章 全面计划管理	210
第一节 全面计划管理概述	210
第二节 目标管理	215
第三节 经营计划	219
第四节 滚动式计划法及其应用	228

第七章 生产计划与生产作业计划	233
第一节 生产计划	233
第二节 线性规划方法在生产计划中的应用	254
第三节 生产作业计划	259
第四节 看板管理	294
第五节 网络计划技术	299
第八章 物资管理	318
第一节 物资管理的任务、要求和分类	318
第二节 物资消耗定额	319
第三节 物资储备定额	323
第四节 物资供应计划的编制和组织实施	328
第五节 ABC 分类法与仓库管理	332
第六节 能源管理	336
第七节 物资与能源节约的途径	342
第九章 销售管理	345
第一节 销售管理的意义和内容	345
第二节 销售计划	346
第三节 市场开拓决策	349
第四节 销售策略决策	353
第五节 定价决策	359
第十章 产品开发	365
第一节 产品开发概述	365
第二节 新产品开发管理	375
第三节 正交试验法及其应用	389
第四节 生产技术准备工作	397
第五节 生产技术准备计划	408
第六节 价值工程	413
第十一章 设备管理	436
第一节 设备综合经营管理及其内容和任务	436

第二节	设备的购置	443
第三节	设备的使用和维修	446
第四节	设备的改造和更新	457
第五节	全员生产维修(TPM)	464
第十二章	全面质量管理	470
第一节	产品质量的重要性	470
第二节	质量管理的发展	473
第三节	质量保证体系	479
第四节	统计质量控制	485
第十三章	技术改造	518
第一节	技术改造概述	518
第二节	技术转移	524
第三节	技术改造的管理	529
第十四章	全面经济核算	536
第一节	全面经济核算概述	536
第二节	经济核算的内容和方法	539
第三节	经济核算的组织工作	547
第四节	成本管理	549
第五节	财务管理	559
第十五章	全面劳动人事管理	577
第一节	全面劳动人事管理概述	577
第二节	劳动管理	579
第三节	人事管理	598
第四节	按劳分配与工资制度	601
第十六章	信息管理	610
第一节	信息与信息管理	610
第二节	电子计算机常识概述	615
第三节	电子计算机辅助企业管理	621

第一章 现代企业管理概论

第一节 社会主义现代工业企业及其 、管理学研究的对象和方法

研究中国社会主义现代工业企业管理；首先要对社会主义现代工业企业及其特征有一个全面正确的认识，才能明确它对管理提出的要求和办企业的方向，这是探讨社会主义现代工业企业管理的立足点和出发点。然后在此基础上，认识社会主义现代工业企业在国民经济中的地位，企业的分类，企业的素质和增强企业活力的途径等，进而探讨社会主义现代工业企业管理学的研究对象和方法。

一、社会主义现代工业企业及其特征

（一）社会主义现代工业企业的概念

社会主义现代工业企业是在生产资料公有制基础上，应用现代生产技术，从事工业生产经营活动的相对独立的经济实体，是自主经营，自负盈亏的商品生产者和经营者，是法人。

这个概念有以下四个含义：

1. 生产资料所有制是社会主义的公有制。这一点区别于资本主义工业企业。
2. 使用现代的技术装备，即以机器形态出现的生产工具以及以电力、蒸气等形态出现的动力。它区别于手工业企业。
3. 从事工业生产经营活动，即为社会提供工业产品或工业性劳务。它区别于农业企业、商业企业、交通运输企业等。
4. 以销售自己的工业产品或从事工业性劳务所得的收入来抵偿自己的支出，取得盈利。它区别于政权机关的行政单位以及医

院、学校等事业单位。

只有全面具备以上四条的才是社会主义现代工业企业。它就是我们所要研究的管理对象。

社会主义现代工业企业按所有制形式可分为两个部分：一是社会主义全民所有制现代工业企业，即社会主义国营现代工业企业；二是社会集体所有制现代工业企业，它与国营现代工业企业一起形成庞大的工业企业体系。本书讲述的现代企业管理学与之具有很大联系。

为了研究社会主义国营现代工业企业，必须明确三点：

第一，社会主义国营现代工业企业是一个商品生产者和经营者。它生产的产品无论是生产资料还是生活资料都是商品。因此，它就必须遵循商品生产的规律，实行等价交换的原则。

第二，社会主义国营现代工业企业是一个相对独立的经济实体。它一方面必须执行国家规定的方针、政策、法令，保证完成国家下达的指令性计划和国家规定的上缴利税任务，服从国家行政管理；另一方面要自主经营，自负盈亏。

第三，社会主义国营现代工业企业是法人。它的开办根据法律规定，经过审批手续，具有法人资格。它的经营自主权和经济利益受法律保护。它对国家和社会应尽的义务也受法律的监督。

（二）社会主义现代工业企业的特征

社会主义现代工业企业是生产力和生产关系的统一体，所以应从这两个方面来分析它的特征。

1. 从生产力方面看，社会主义现代工业企业的特征和资本主义现代工业企业是一样的，即建立在现代科学技术基础上的大机器生产，又是高度分工和协作社会化大生产。它的具体表现如下：

（1）大规模地采用机器和机器体系进行生产，并系统地将科学知识运用于生产；

（2）由于受机器体系客观运动规律的制约，企业内劳动分工

细密、协作关系复杂；

(3) 由于生产社会化的提高，在技术、经济等方面，企业同外部环境有着广泛而密切的联系；

(4) 生产过程具有高度的比例性、连续性和适应性。

以上说明，社会主义现代工业企业在生产力方面和手工业是有区别的，因而不能采用小生产的单凭经验的管理，而必须采用科学管理和现代化管理。

2. 从生产关系方面看，社会主义现代工业企业的特征主要有以下四点：

(1) 生产资料社会主义公有制，是社会主义现代工业企业的根本特征。资本主义企业，是以生产资料私有制为基础的，其生产资料和产品，完全归资本家私人所有，由资本家支配。社会主义企业，是以生产资料公有制为基础的，无论是全民所有制还是集体所有制，都是社会主义公有制。它的全部生产资料和产品，包括机器设备、厂房、建筑物、原材料等等都是全体劳动人民或部分劳动人民集体的公有财产，严禁任何人侵吞和挥霍。这一条同资本主义私人所有制有根本区别。

(2) 社会主义工业企业实行“各尽所能，按劳分配”的原则。在资本主义制度下，劳动力是商品。资本家付给工人的工资是劳动力的价值，而工人所创造的价值远远超过自己的工资收入，超过的部分就是剩余价值，这一部分完全被资本家无偿占有了。所以，在资本主义企业里的分配关系是剥削关系。而在社会主义工业企业里实行“各尽所能，按劳分配”的原则。企业职工所创造的价值可以分为三个部分，一是职工工资；二是企业的利润留成，它用于三个方面，即生产发展基金、集体福利基金、奖励基金；三是以利润或税收的形式上交国家，由国家统一分配使用，用于社会的经济建设、文化教育、卫生保健，社会福利等方面。归根到底都用在劳动人民身上。这是对资本主义剥削制度的根本否定。

(3) 在社会主义现代工业企业中，人和人之间的关系是同志

式的互助合作关系。在资本主义企业里，由于工人是雇佣劳动者，资本家和工人之间是剥削与被剥削的关系。在社会主义企业里，由于生产资料是社会主义的公有制，领导和职工都是企业的主人，人和人之间的关系是新型的同志式的互助合作关系，工人在企业里不仅是生产者，也是管理者。因此，社会主义现代工业企业，必须实行职工群众当家做主的民主管理，维护职工的主人翁地位，加强社会主义精神文明建设，培养“四有人才”，建设一支又红又专的职工队伍。

另外，社会主义企业之间是平等互利的关系，他们可以在自愿互利的基础上联合经营。同行业之间虽然也有竞争，但他们是在根本利益一致基础上的正当竞争关系。企业和消费者之间是在保证消费者利益原则下的服务关系，这是社会主义生产目的决定的。这些关系都不同于资本主义社会的尔虞我诈，惟利是图等不正当的关系。

(4)社会主义国营工业企业和国家之间总的讲是从属关系。根据马克思主义的理论和社会主义的实践，所有权和经营权是可以适当分开的。因此，在处理企业和国家的关系上可以实行既有统一性，又有独立性的原则，即在全体上保证国民经济的统一性，又可以在局部上保证各个企业生产经营的多样性、灵活性和进取性。为此，社会主义国家机构必须通过计划和经济的、行政的、法律的手段对企业进行必要的管理、检查、指导和调节；通过税收等形式从企业集中必须由国家统一使用的纯收入；委派、任免或批准选聘企业的主要领导干部；并且可以决定企业的创建和关、停、并、转、迁。企业必须认真地贯彻执行国家的方针、政策、法令，服从国家的计划和管理。在此前提下，国家也要给企业一定相对独立的自主权。企业有权选择灵活多样的经营方式，有权安排自己的产供销活动，有权拥有和支配自留资金，有权依照规定自行任免、聘用和选举本企业工作人员，有权决定用工办法和工资奖励方式，有权在国家允许范围内确定本企业产品的价格等。

社会主义现代工业企业在生产关系方面的这些特征区别于资本主义企业,因此要按照社会主义的原则正确地处理内外部关系,调动各个方面的积极性。

(三) 社会主义现代工业企业在国民经济中的地位。

1. 企业是国民经济的基本构成单位,就象生物体的细胞一样,它应当是具有生命力的活的细胞,有很大的能动性。在社会主义国家的统一领导下,充分发挥它的能动性,可以满足社会的需要做出贡献。

2. 企业在国家统一领导下,具有相对的独立性。例如在国家计划指导下,有相对独立的生产经营权;在履行向国家上交税利义务的前提下,有相对独立的经济利益。

3. 企业的设立要由国家经济管理机构审查批准。一旦设立,在法律上就具有法人的地位。法律保护企业的合法权益,同时也监督企业履行法律所规定的义务,就象宪法规定了公民的基本权利和义务一样。随着经济体制改革的进一步深入,企业的基本权利与义务,由国家制定《全民所有制工业企业法》和《集体所有制工业企业法》等作出明确规定。

当然,上述情况并不排除在某个特定时期内国家重新收回企业的某些自主权。

在一般的情况下,国家对于企业实行管理,应体现有相当水平的主导性和连贯性,体现我国实际情况的灵活性以及科学系统性。

二、我国企业的分类与企业素质

(一) 我国企业的分类与组织形式

1. 我国企业的分类

根据企业在整个社会再生产过程中的经济职能,可划分为工业企业、农业企业、建筑安装企业、交通运输企业、商业企业、金融企业等。

工业企业又分采矿类企业、冶炼类企业、原材料工业企业、制

造工业企业、综合类企业等。其中：

按企业组织结构形式划分为单厂企业、多厂企业和联合企业等；按企业规模划分为大型企业、中型企业、重点企业、小型企业等；按产品的经济属性分为生产资料产品的生产经营企业和消费资料产品的生产经营企业；按生产力诸要素所占的比重划分为劳动密集型企业、技术密集型企业以及资金密集型企业；按社会主义企业的隶属关系可分为中央企业、地方企业、街道企业、乡镇企业；按生产过程的特点划分为采掘型、成型型、分解型、调制型和加工装配型企业；按生产类型特点划分为单件小批生产、成批批量生产和大批量生产等不同类型的企业。

2. 工业企业的组织形式

我国社会主义现代工业企业，大体有两种基本组织形式。

(1) 单厂工业企业。所谓单厂工业企业，即一个工厂就是一个企业。这种形式的企业，一般是由在技术上有密切联系的若干车间（工段、班组），一些服务单位（如供应蒸气、机修等单位）和管理部门所构成。它实行全厂统一经营，统一核算盈亏，统一地处理对外经济联系事务的一个法人单位。

单厂工业企业的各个组成部分，在生产技术的联系上，一般有以下几种形式：

①、各个组成部分对产品进行顺序加工，工艺过程前后衔接。如机器制造厂的毛坯准备、机械加工和装配部分；

②、各个组成部分同时制造工艺性质相同的不同产品。如橡胶工厂中分为生产汽车轮胎、自行车轮胎和胶鞋等部分；

③、生产技术上的服务关系。如工厂中的设备维修、工具制造、动力供应等部分，是为基本生产部分服务的。

(2) 多厂性工业企业（如总厂、工业公司、企业集团等），所谓多厂性工业企业，是指一个企业是由许多工厂所组成的。它是按照专业化协作和经济合理的原则，把许多生产技术上或经营业务上有密切联系的工厂组织在一起；它是企业性工业公司，其组

成的各个工厂(分厂),在生产经营上按统一计划进行,在经济上统一核算盈亏,统一纳税,在法律上统一为一个“法人”单位。

其具体形式有以下几种:

①、专业公司。它是由同行业,生产同类产品或零部件,或工艺相同的工厂联合组成的公司,它是工厂生产横向联合的形式。可分别划为行业公司,产品专业公司,零部件专业公司,工艺专业公司,工具公司,设备维修公司等。

②、联合公司。它是由彼此存在着一定生产技术经济联系的不同行业或生产不同产品的工厂,实行联合生产或联合经营的公司,它是工业生产的纵向联合,可分为从原材料生产到产品加工全过程组成的联合公司;以大专院校,科研单位和生产企业组成的科研生产联合公司等。

③、综合性公司。它是以综合利用资源,能源,充分利用机器设备和科技力量为基础,把同行业,生产同类产品或不同行业生产不同产品的工厂及生产科研单位联合起来组成的公司。它是工业生产的环形联合,带有企业集团性质。

上述工业公司,从地区范围上看,有地区性公司,有跨地区性公司;有全国性公司,有跨国公司,从所有制性质上看,有全民所有制工厂组成的公司,有集体所有制工厂组成的公司,有全民所有制和集体所有制组成的公司以及中外合资组成的公司等。

另外还有经济联合体,这是一种松散的但相对稳定的经济联合组织,参加联合的各方不改变各自的领导体制和隶属关系,本着国家指导,自愿结合,平等互利,讲求经济效益的组成原则,在生产、科研、技术、设备、劳力、物资及销售等方面彼此联合。经济联合体的各方实行独立核算,自负盈亏,不失法人资格,按照等价有偿的原则,在各个成员之间进行产品配套,物资协作以及技术转让等生产经营活动,联合项目和内容一律按合同形式予以固定。其主要形式有:生产要素联合,工艺联合,工商联合工业与外贸联合,农、工、商联合,生产、科研、销售联合等。

组织多厂性工业企业和经济联合体，是科学技术进步和社会化大生产（专业化、协作化、联合化）发展的客观要求，具有很大的优越性。它有利于科学地进行分工协作，更合理的组织生产力，提高劳动生产率，节约人、财、物力；有利于应用新的科研成果，提高生产技术水平，发展新产品等。所以它是现代工业的重要组织形式。但是；组织多厂企业是有条件的，并应遵循一定的原则，不顾条件是否可能，违背组织原则，盲目联系，反而会带来相反的结果。

（二）现代企业的素质和活力

1、工业企业素质

（1）工业企业素质的涵义。工业企业素质就是构成工业企业经济实体诸因素机制的凝结，是企业从事工业生产经营活动诸能力的综合。这是分析了工业企业本身内在的性质及外延的功能而得出的结论，工业企业是通过自己的生产经营活动，通过企业内部各因素机制作用的发挥而为社会生产价廉物美、适销对路的产品。为国家提供税金，谋求企业的生存和发展。所谓提高企业各因素的素质水平，发挥其机制作用，提高工业企业素质，就是要努力提高企业的能力，使企业成为能充分施展其作为“经济实体”、“社会主义商品生产者和经营者”、“法人”的自主经营、自负盈亏、自我改造、自我发展的能力。

（2）构成企业素质的内涵因素。工业企业素质主要地是由工业企业内在的固有因素的素质凝聚而成。决定企业的内在因素有职工队伍的因素，经营管理的因素，技术进步的因素等。其中职工队伍的素质尤为重要。职工队伍是由多种人员组成的，其中领导人员的素质是关键。

不能把企业外部因素归结为企业素质问题，而决定企业素质好坏的是企业自身的固有因素。

（3）体现企业素质的外延能力。企业素质高与低，是通过外延的生产经营活动能力表现出来的。具体说来主要体现在产品设