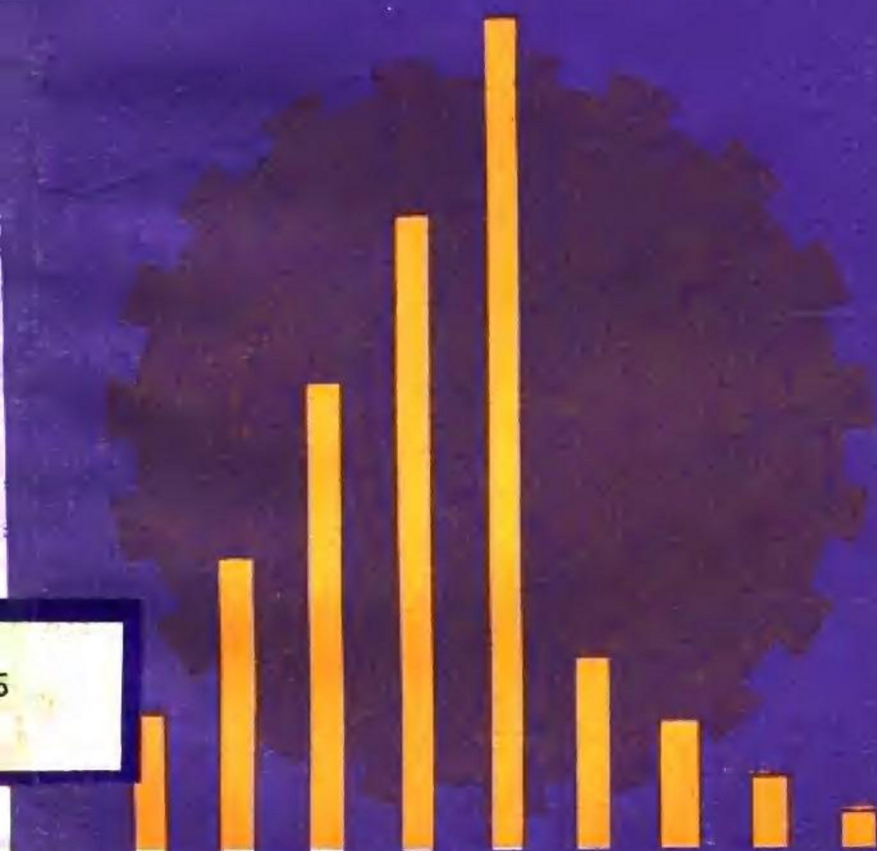


工业企业 管理基础

张昌炽 田云璋 编

上海翻译出版公司



F406

227

3

BQ 57 / 10
工业企业管理基础

张昌炽 田云璋 编

上海翻译出版公司

B446817

工业企业管理基础

张昌炽 田云璋 编

上海翻译出版公司

(上海武定西路1251弄20号)

新华书店上海发行所发行 江苏海门大新印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张7 字数157,000

1987年8月第1版 1987年8月第1次印刷

印数1—10,000

定价: 1.70元

ISBN 7-80514-099-5

统一书号: 4311·58

第二版 前 言

上海市高教局和江苏省教育厅，于1984年起组织编写、出版一些符合社会主义现代化建设需要的、能充分反映成人高等教育特点的教材和教学辅导材料。《工业企业管理》一书是其中的一本。本书适用于工科类三年制教学计划和其他非企业管理专业的40至60课时的教学需要。

本书于1985年内部试用，1986年由《职大教学》编辑部发行。原书6章，根据各方面在教学实践中的意见，对全书作了修改，补充了物资管理和劳动管理两章，并将书名改为《工业企业管理基础》。这样，更能反映本书的特点：理论的阐述既简单、扼要，但又能较全面地反映工业企业管理的全貌。

本书第二版经史景星教授审定。

我们欢迎各校在使用中继续提出宝贵意见，来信请直接寄出版社转交。

编 者

1987年2月

第一版 前 言

随着四化建设的发展,管理在经济发展中的作用愈来愈为人们所认识。各高等工科院校非管理专业都将“工业企业管理”课程列为公共基础课。为了满足各专业的教学需要,上海市高教局、江苏省教育厅委托上海市张昌炽、田云璋,苏州市陈翔礼等同志编写了这本书,并由田云璋同志负责总纂。

本书删繁就简共分六章。第一章是概论,在介绍管理科学历史演变的同时,阐明了管理的性质、任务以及它对经济发展的重要性,引导学生对管理职能有一个正确的认识;第二章、第三章、第四章对经营管理、生产管理和技术管理作了介绍,特别对预测、决策分析和网络技术等定量分析方法作了重点介绍;第五章是为工科学生学一点财务、成本知识而设置的章节;第六章技术经济分析,主要介绍了价值工程和可行性研究方法,以供在技术经济分析活动中加以应用。

由于各专业班的讲授内容和教时数不尽相同,故在使用本书时,应根据不同的要求,在内容上可作适当补充和删减。

本书编写过程中,上海市的史美申、李为仪、李克明和江苏省的倪露茜、薛仪祥、陈伟民等同志参加了讨论和修改,并征询了吴强同志的意见,最后,由复旦大学管理学院副院长史景星教授审定。

欢迎同志们对本书的不足之处提出宝贵意见,以便进一步修改和补充。

上海、江苏《工业企业管理》编写组

1986年7月

目 录

第一章 概论	1
第一节 现代工业企业管理的重要性	2
第二节 企业管理现代化的原则和内容	7
第三节 管理科学的历史演变	10
第四节 企业管理的性质、职能与任务	17
第五节 工业企业的管理制度及其组织机构	23
第二章 经营管理	33
第一节 市场调研与预测	35
第二节 经营决策	51
第三节 经营计划	63
第四节 产品销售及新产品开发	75
第三章 生产管理	81
第一节 生产过程的组成	81
第二节 组织生产的原则和形式	83
第三节 生产类型划分的意义和方法	99
第四节 计划评审法简介	102
第四章 技术管理	110
第一节 生产技术准备工作	110
第二节 全面质量管理	117
第三节 设备管理	129

第五章 物资管理.....	135
第一节 物资管理的意义、任务和分类.....	135
第二节 物资消耗定额与储备定额的制订与管理...	137
第六章 劳动管理.....	148
第一节 提高劳动生产率的意义和途径.....	149
第二节 劳动定额.....	151
第三节 定员和岗位责任制.....	160
第七章 成本财务管理.....	163
第一节 成本管理.....	163
第二节 财务管理.....	175
第三节 经济核算.....	180
第八章 技术经济分析.....	183
第一节 基本原理和方法.....	183
第二节 价值工程.....	194
第三节 可行性研究.....	211

第一章 概 论

党的十二届三中全会通过的中共中央《关于经济体制改革的决定》，对我国社会主义经济建设在思想上和理论上展示了新的一页。在实行对外开放、对内搞活经济的方针指导下，我国的四化建设取得了巨大的成就。为了适应和促进国民经济与科学技术的进一步发展，开创社会主义现代化建设的新局面，摆在我们面前一项重要而紧迫的战略任务，就是要逐步实现企业管理现代化。

建设社会主义四个现代化，必须加强企业管理，这是必不可少的条件。我们不可能沿用别国现成的工业管理方法，必须走自己的路，创建具有中国特色的社会主义工业企业管理学。

企业管理现代化是以马列主义基本原理为指导，根据社会主义经济规律，为适应社会化大生产的客观要求，运用科学的思想、组织、方法和手段，对企业进行有效的管理，使之达到或接近国际先进水平，使管理既能适应生产力发展的需要，又能适应生产关系的要求，以促进生产力的发展和经济效益的不断提高。

社会主义工业企业是以生产资料社会主义公有制为基础，应用现代生产技术，从事工业生产活动相对独立的经济实体，是自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，具有自我改造和自我发展能力，具有一定权利和义务的法人。

社会主义工业企业是社会现代化工业大生产，其基本特

征是：一方面生产建立在高度发达的科学技术基础上，机器设备在生产中得到了广泛的应用，人是机器设备的创造者和应用者，又受到机器设备运转规律的支配；另一方面，现代化工业生产建立在高度的分工协作基础上，生产的社会化程度不断提高，企业成为一个既有严密分工，又有高度协作的复杂的生产体系。在企业之间、部门之间和地区之间，工业企业还有着密切的技术经济联系。

第一节 现代工业企业管理的重要性

现代工业企业由于是现代化工业大生产，因此加强管理更具重要性。

一、加强企业现代化管理是社会化大生产的客观要求。

现代化工业大生产，客观上要求不断变草原有的企业管理方式。靠小生产的方式不行，单凭传统的经验管理也不行，必须使企业管理科学化、现代化。企业管理要不断地把先进的科学技术成果应用于生产，并要按照现代化生产技术的客观规律办事。生产的机械化、自动化、连续化和高速化，既带来了巨大的经济效益，又对企业管理提出了更高的要求，要求树立现代化的管理思想，采用更有效的管理组织和管理方式，运用更先进的管理工具和手段。不提高管理水平，就不能有效地协调全体劳动者的行动，充分发挥他们的积极性、智慧和创造力，就不能合理地组织各种生产要素，提高企业的整体效能；不提高管理水平，就不可能有产品的高质量、生产的高效率、经济的高效益。

二、加强企业现代化管理是现代科学技术发展的必然要求。

社会的进步，经济的发展，主要取决于科学技术的状况。科学技术的发展水平决定着社会生产力水平。所以说科学技术是生产力。但科学技术作为生产力还只是一种潜在的生产力，这种潜在生产力本身始终伴随着人们管理活动的发展。更为重要的是，要使潜在的生产力转化为现实的生产力，必须依赖于人们的管理活动。通过管理去推广应用新技术，从而使个别的科学技术成果转化为社会的共同财富。因此，没有管理的科学化、现代化，现代科学技术的产生是困难的，即使获得成功，要转化为社会生产力也是不可能的。科学技术只有当它和管理相结合，才能转化为现实的生产力。

当前，我国正面临着世界新技术革命的挑战，实现管理现代化更有其迫切性。现代科学技术正在掀起一场巨大的革命。其内容之新，规模之大，速度之快，以及影响人类社会的深度、广度都将是前所未有的。科学技术的发展，推动生产力发生重大的变革，要求管理思想、管理组织、管理方法、管理手段和管理人才也与之相适应。

由于科学技术的广泛渗透和影响，生产规模越来越大，综合性越来越强，各部门的专业分工越来越细，部门之间、企业之间的依存关系越来越密切，许多重大的技术、生产、经济问题，需要跨地区、跨部门、跨领域、跨学科组织大规模的协作才能解决。因此必须用现代化的方法和手段进行组织与管理。

随着科学技术的不断进步及其在生产中的应用，企业的生产技术越来越复杂，生产机械化、自动化、连续化水平越来越

越高，开发新技术、新产品的任务越来越重，要高效率地生产出高质量的产品，必须有严密的生产技术规范，能对生产经营上的许多问题迅速作出决断，这就对管理工作提出了更高的要求，要求建立强有力的生产技术指挥系统，建立与完善各种技术经济的责任制。

在科技发展日新月异的现代社会中，市场情况瞬息万变，企业必须及时地掌握市场动态，根据市场的需要组织生产和经营。如果消息不灵、情况不明、反应迟钝、动作缓慢，就会丧失时机，造成人力物力上的浪费。从这个意义上说，时间就是效益，信息就是金钱。

以上情况说明，科学技术的现代化要求管理现代化，管理现代化又促进了科学技术的现代化，两者相辅相成，缺一不可。

三、加强企业现代化管理是提高企业素质和经济效益的重要途径。

一个企业办得好不好，经济效益高不高，主要决定于企业的素质。企业的素质包括企业的人员素质、技术素质和管理素质。就管理素质讲是指企业管理的各项基础工作、经营管理制度、经营管理能力、信息传递能力、应变能力、竞争能力和发展能力等。管理现代化的进程，一方面表现为现代化管理科学的新成果不断运用于企业管理；另一方面它又表现为管理人员知识化、专业化水平的不断提高，现代化管理工具的发展和管理组织体制的完善等等。所以管理现代化的发展，必将带动企业人员素质和技术素质的提高，以至促进整个企业素质的增强。

管理现代化是提高社会和企业经济效益的重要途径。提

高经济效益是一切经济工作的出发点和核心问题。赵紫阳同志曾经四年前说过：“我们讲经济效益，首先应当明确这样一个主要观点，就是要以尽量少的活劳动消耗和物质消耗，生产出更多符合社会需要的产品。”他解释说，这里前半句是讲要节约，减少消耗；后半句是讲要增产，创造更多符合需要的社会财富。“增产节约、增收节支”，是我国整个社会主义现代化建设过程中应当始终遵循的一条方针。为此，一方面要进行技术改造，采用新设备、新工艺和新材料，不断提高劳动生产率、提高产品质量和降低消耗；另一方面要搞好宏观经济决策和国民经济的综合平衡，改革经济管理体制，完善企业的生产组织结构，发展专业化协作和经济联合，建立和健全经济责任制，加强市场预测，按社会需要组织生产，采用现代化的管理方法和手段等等。

四、加强企业现代化管理是我国企业改革的必然趋势

通过经济管理体制的改革，我国经济正在从产品经济变成有计划的商品经济，企业从封闭式的生产型逐步变成开放式的生产经营型，国家对企业的管理将逐步由直接控制为主转向间接控制为主，主要运用经济手段和法律手段，从宏观上来控制和调节经济的运行。这些重大变革，使企业的内部条件和外部环境都发生了很大变化，企业正在从旧的经营模式束缚中解脱出来，逐步成为相对独立、自主经营、自负盈亏的经济实体。企业的地位、作用的变化，以及经过引进、改造，企业生产技术面貌的变化，都要求摒弃落后的管理方式，改革不适应生产力发展要求的经营思想、管理体制和经营方式，建立与之相适应的管理思想、组织、方法和手段，实现企业管理现代化。只有这样，企业才会生机勃勃，整个

国民经济才会充满活力。

我们要建立具有中国特色的社会主义现代化管理。具有中国特色的企业管理，主要表现在以下一些方面：

1. 在以生产资料公有制为主体，多种所有制并存的条件下，企业经营方式灵活多样，实行所有权和经营权适当分开以后，经营方式更会多样化。

2. 按照有计划的商品经济的原则进行经营管理，既要服从国家计划的指导，又要根据市场需要，自主经营。

3. 集中指导和民主管理相结合，既要有领导权威，又要保障职工的主人翁地位，并且，实行领导干部、技术人员和工人的三结合。

4. 实行国家、企业和个人三者利益的结合，即在企业经济效益不断提高的前提下保证国家收益，企业基金和职工个人收入的合理分配和不断增长。

5. 坚持思想政治工作与贯彻按劳分配相结合，充分调动职工的积极性，既要造就一支有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍，又要按照物质利益原则，保障职工生活不断改善。

管理现代化同技术现代化一样，是一个历史性、世界性的概念。管理现代化的目标是要达到当时的世界先进水平。但这个目标不是一蹴而就的，要有一个发展过程，要分阶段地实现。在技术现代化方面，国家已有长远规划，要求到2000年我国企业的技术水平基本上达到世界七十年代末、八十年代的先进水平。这是指全国综合性的水平，其中大中型骨干企业应达到当时世界的先进水平。管理现代化应同当时的技术现代化大体相适应，也要有一个规划，有近期目标和长远目标。能否作这样的设想，到1990年使我国几千个大型

骨干企业和部分基础较好的中小型企业，管理上达到国外七十年代末、八十年代初的先进水平；到2000年，全国企业的综合管理水平达到国外七十年代末八十年代初的水平，大型骨干企业和少数中小型企业达到当时的世界先进水平，能建立起比较完善的具有中国特色的社会主义现代化企业管理体系，经济效益有一个大幅度的提高。

鉴于目前我国企业管理水平参差不齐，因此要“抓管理、上等级全面提高企业素质”，当前应从企业实际出发，根据具体情况，制定不同的目标和要求，采用统一规划、分级管理、分类指导、全面提高的办法，把企业管理现代化任务落实到每个企业，国务院有关部门和省、自治区、直辖市制订出一、二、三级企业标准和升级规划，企业根据规定标准提出奋斗目标 and 分阶段实施计划。“七五”期间根据企业达到的管理现代化水平，给予评定后发给等级证书。评不上三级的企业要限期整顿，整顿不行的要关、停、并、转。

第二节 企业管理现代化的原则和内容

根据我国社会主义企业的性质与特点，以及我国实现企业管理现代化的目的和要求，企业管理现代化必须遵循一些基本原则。企业管理现代化不是一个抽象的概念，它包含一系列具体的内容。

一、企业管理现代化应遵循的原则

企业管理现代化所遵循的原则，主要有下列六个方面：

1. 坚持四项基本原则，坚持贯彻党的十一届三中全会以来的路线、方针、政策，使企业管理现代化能沿着社会主义的方向发展，并充分发挥社会主义制度的优越性。

2. 坚持按照马列主义、毛泽东思想的立场、观点、方

法，运用系统论、信息论、控制论等现代科学理论，指导企业管理现代化的实践。

3. 贯彻“七五”计划战略方针，坚持把改革放在首位，正确处理管理现代化与经济体制改革和技术进步的关系，经济体制改革和技术进步要求企业管理现代化，企业管理现代化又保证经济体制改革和技术进步的顺利发展。

4. 坚持“两个文明”一起抓，使社会主义物质文明建设和精神文明建设同时并进。不能见物不见人，调动人的积极性既要靠物质鼓励，又要加强政治思想工作，不断提高职工的思想觉悟。

5. 坚持“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针。在吸取中华民族的文化精华，认真总结建国以来企业管理经验的基础上，学习借鉴外国先进的管理经验。

6. 坚持讲求实效，防止形式主义。企业管理现代化必须从部门、行业和企业的具体情况出发。采用任何现代化的管理组织、方法和手段，都要符合实际需要，考虑实际效果，不搞一刀切，防止搞形式主义。

二、企业管理现代化的内容

企业管理现代化问题，涉及到生产力的合理组织、利用和发展，也涉及到生产关系和上层建筑的合理调整和变革。工业企业管理作为一门科学，从理论上概括，它主要研究生产力、生产关系和上层建筑三方面的问题。即研究合理组织生产力、正确处理企业内部人与人之间的关系、分配关系和经济责任制，搞好社会主义精神文明建设、健全规章制度等等。就其任务来说，它研究和揭示这三方面管理内容的客观规律，使企业能按质、按量、按期、低消耗地出产产品，并获得最大的经济效益。

企业管理现代化看作是一个综合性的系统概念，其内容可归纳为下述五个方面：

1. 管理思想现代化。管理思想是指在一定社会经济条件下，对管理整体的规律性认识。管理思想现代化包括树立管理科学化、民主化、高效化的思想和经营现代化的思想。

2. 管理组织现代化。企业的管理组织一般包括管理体制、管理机构、管理制度、领导班子和干部队伍。企业管理组织现代化就是应用科学的管理组织理论，对管理组织不断优化，达到国内外同行业先进水平的发展过程。

管理组织现代化在企业管理现代化中具有重要地位，它是管理现代化的战略重点，没有管理组织的合理化，就不能保证管理思想现代化的顺利进行，不能保证有效地采用现代化的方法和手段，也不能实现人才现代化；管理组织现代化也是企业配套改革的重点，是保证厂长负责制贯彻执行的重要手段。厂长必须依靠一套优化的管理组织才能有效地开展工作。

3. 管理方法现代化。为了实现管理现代化，要求采用各种先进的管理方法。这里有容易推行、见效快、应用较广的全面质量管理、价值工程、ABC分类法、人工信息反馈、市场预测、看板管理、目标管理等。其次，网络图的方法在我国用过的单位也很多，有些厂把它应用于维修设备，大大缩短了工期；基建部门和造船、新产品试制等也应用这种方法；目前许多研究单位正在研究计算机的网络调度系统，使网络技术的应用能经常化。再次，投入产出方法也在不少单位有所应用。

4. 管理手段现代化。管理手段包含的涵义很广，从一般的运算工具算盘、算尺、计算器到卡片、通信设备，从电

视电传、录像到现代的电子计算机系统。管理手段现代化主要意味着电子计算机的广泛应用。

5. 管理人才现代化。现代化的管理需要有现代化的人才。树立现代化的管理思想，建立现代化的管理组织，以及运用现代化的管理方法和手段，关键在于提高管理人员的素质，特别是企业领导班子的素质。企业的领导班子必须按照革命化、年轻化、知识化和专业化的要求配备。各个企业要从自己的实际情况出发，建设一支既具有现代管理思想，又掌握现代管理科学知识、方法和手段，并且专业配套、结构合理的社会主义经济管理干部和技术干部的宏大队伍，是推进企业管理现代化的基本条件。

第三节 管理科学的历史演变

企业管理作为一门科学只有二百多年。它是现代大机器工业生产的必然产物。第一次工业革命带来了大机器生产和资本主义工厂制度，它最早出现在十八世纪七十年代的英国。资本主义企业出现的初期实行家长式领导。二十世纪二十年代开始，企业规模不断得到扩大，生产技术也越来越复杂。管理人员从兼职逐渐转向专职。企业的所有权与经营权也随之分离，出现了代理资方管理的特种人员，以至发展到由董事会统一管理资本主义企业的形式。

资本主义企业管理的发展，大体经历了四个阶段。

一、传统管理阶段

从十八世纪后期资本主义工厂制的出现，到十九世纪末的百余年，是一个自然发展的渐进过程。资本主义生产的发展和竞争，从客观上要求摆脱小生产的管理，这一时期出现