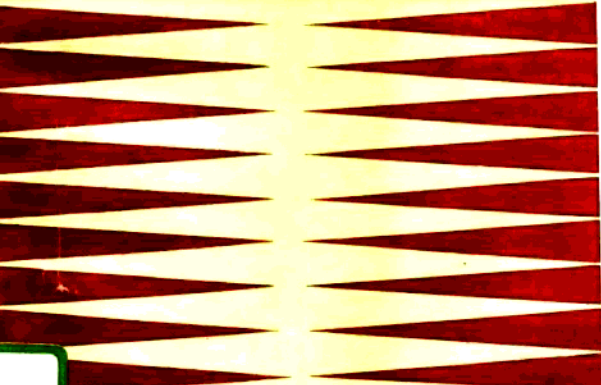


现代 工业企业管理学

主编 孙鸿铮 王 杰



改革出版社

前 言

工业企业管理是各类财经院校和工科院校的管理类专业一门重要的专业基础课。工业企业管理的基本理论和方法也是各级经济管理人员不可缺少的专业知识。

党的十四大以来,随着社会主义市场经济体制的逐步建立,关于企业的改革在不断深化。从《条例》的颁布到转换企业经营机制,旨在把企业完全推向市场;党的十四届三中全会通过的《决定》明确提出建立现代企业制度;《公司》法的颁布和实施,确立了现代企业的法律地位。在这种形势下,工业企业管理的基础理论和具体内容都发生了很大变化。为使这门学科的教学紧密结合企业改革的实践,我们联系组织了全国十多所高校的有关教学人员,编写了这本《现代工业企业管理学》作为本科教材。

本书由高等院校经济类教材编委会组织编写。李世广同志作具体的联系和协调工作。奚祥华同志参与了大纲的起草和审定。参加撰稿的同志是:奚祥华(第一章)、李世广(第二章)、马云峰(第三章)、黄岩(第四章)、刘丽君(第五章)、韩晓民、李玉宝(第六章)、王珂琦(第七章)、王杰(第八章)、赵经训(第九章)、黄金辉(第十章)、于英海(第十一章)、郭伟(第十二章)、郑艳萍(第十三章)、沈小静(第十四章)、孙鸿铮(第十五章)、甄建华(第十六章)、宋彩平(第十七章)、郭晓军(第十八章)。参加编写的院校有:东北林业大学、浙江工业大学、黑龙江经济管理干部学院、厦门大学、北京物资学院、西北纺织工学院、西南石油学院、西北师范大学、大连轻工学院、黑

龙江大学、兰州工商行干校、黑龙江省二轻干校、河北企管培训中心、黑龙江省电力设计院、南京经济学院。

为了提高本教材的新颖性、科学性和实用性,专门在杭州开会
对书稿进行了会审,参加书稿初审工作的有孙鸿铮、王杰、李世广、
郭伟、郭晓军和郑艳萍等同志。会后主要由奚祥华同志对部分章节
进行了补充和修改,并按审稿会意见略调整了本书的框架结构。最
后由李世广、奚祥华统稿定稿。

本书是参加编写的十几所院校的统编教材。主要供高等财经
院校本科管理专业、财会专业及理工院校的企业管理专业公共课
教学用书;也可作为党政干部学院相关专业的教材,还可供企业管
理人员学习专业知识之用。

本书编写过程中,得到了以下单位和同志的大力协助,他们
是:北京大学博士生导师肖均基教授,哈工大彭瑞瑞教授,浙江工
大丁静副教授,西北纺织工学院管理系办公室,厦门大学企管系办
公室,西北师大经济系刘萍同志,大连轻工学院经贸系办公室,大
连管理干部学院张晋经副教授,哈尔滨市经干院吴恩启副教授等。
在此一并致谢。

由于时间仓促,加之水平有限,书中疏漏错误在所难免,恳请
各位专家和读者批评指正。

编者

1995年4月

目 录

管理基础篇

第一章 导论

- 第一节 工业企业及其管理..... (1)
- 第二节 市场经济条件下企业的经营管理 (14)
- 第三节 企业的经营方式 (24)
- 第四节 建立现代企业制度 (27)

第二章 工业企业领导制度和管理组织

- 第一节 企业领导制度 (33)
- 第二节 企业管理组织 (43)
- 第三节 现代企业的领导制度和组织机构 (57)

第三章 工业企业的劳动人事管理

- 第一节 劳动人事管理概述 (60)
- 第二节 劳动组织与劳动定额 (63)
- 第三节 职工录用与劳动报酬 (70)
- 第四节 劳动人事管理现代化 (76)

第四章 企业文化

- 第一节 企业文化的内涵 (80)
- 第二节 企业文化的构成要素与功能 (84)
- 第三节 企业文化建设 (91)
- 第四节 开展公共关系活动塑造企业的形象 (94)

企业经营篇

第五章 工业企业经营环境研究和预测

第一节 企业经营环境概述	(99)
第二节 企业外部环境研究	(101)
第三节 企业内部经营条件分析	(104)
第四节 综合分析	(107)
第五节 企业经营预测	(110)

第六章 企业经营决策

第一节 经营决策的概念与重要性	(115)
第二节 经营决策的分类与程序	(117)
第三节 确定型经营决策方法	(121)
第四节 风险型决策方法	(128)
第五节 非确定型决策方法	(134)

第七章 企业的经营计划

第一节 企业计划工作的改革	(138)
第二节 经营计划的结构	(143)
第三节 经营计划的编制	(149)
第四节 经营计划的执行与调整	(152)

第八章 企业经营诊断与风险管理

第一节 企业经营诊断概述	(156)
第二节 企业经营诊断的内容和方法	(161)
第三节 企业风险管理的程序	(174)
第四节 企业风险处理的基本方法	(178)

第九章 企业产品开发与技术改造

第一节 产品的寿命周期	(183)
第二节 产品开发	(187)
第三节 技术改造	(190)

第四节	技术改造方案的评价与选择·····	(195)
-----	-------------------	-------

生产管理篇

第十章 企业生产管理概论

第一节	生产管理在企业管理中的地位和作用·····	(198)
第二节	生产管理的任务和内容·····	(201)
第三节	生产管理的基本原则·····	(205)
第四节	厂长在生产管理中的工作重点·····	(210)

第十一章 企业布局与生产过程组织

第一节	企业选址与布置·····	(214)
第二节	企业的生产过程·····	(219)
第三节	生产过程空间组织·····	(223)
第四节	生产过程时间组织·····	(227)
第五节	先进的生产组织形式·····	(232)

第十二章 企业生产计划和生产作业计划

第一节	企业生产能力的核定及生产任务的平衡·····	(244)
第二节	生产计划的主要指标及编制步骤·····	(250)
第三节	生产作业计划·····	(254)
第四节	网络技术计划·····	(260)

第十三章 企业质量管理

第一节	贯彻产品质量法·····	(271)
第二节	塑造企业的质量形象·····	(274)
第三节	全面质量管理·····	(277)
第四节	企业质量控制与质量创新·····	(284)

第十四章 企业物资管理

第一节	物资管理的任务及物资的分类·····	(299)
第二节	物资消耗的核定·····	(302)
第三节	物资采购计划·····	(307)

第四节	库存控制与仓库管理·····	(311)
第十五章	企业设备的综合管理	
第一节	概述·····	(317)
第二节	设备的维护和修理·····	(322)
第三节	设备的改进和更新·····	(328)
第四节	设备的经营性管理·····	(331)
第十六章	企业财务管理	
第一节	资金的筹集·····	(336)
第二节	投资决策·····	(346)
第三节	固定资产管理·····	(350)
第四节	流动资产资产管理·····	(355)
第五节	利润管理·····	(362)
第六节	企业资产评估·····	(364)

管理信息篇

第十七章	管理信息系统概论	
第一节	信息的概念·····	(369)
第二节	信息与企业管理·····	(373)
第三节	管理信息系统·····	(381)
第四节	COPICS 系统简介·····	(388)
第十八章	管理信息系统开发	
第一节	管理信息系统开发的战略规划·····	(392)
第二节	管理信息系统开发过程·····	(396)
第三节	管理信息系统开发方法与方式·····	(410)
第四节	开发管理信息系统应具备的条件·····	(414)
参考文献	·····	(417)

管理基础篇

第一章 导论

工业企业管理是研究探索工业企业生产经营规律性的一门综合性学科,是由一系列的管理理论、职能、原则、形式、方法和制度等组成的科学体系。它的研究对象是工业企业,只有全面地了解工业企业及其管理的涵义、发展过程和当前深化企业改革、转换国有企业经营机制的形势下,工业企业的新变化,才能搞好工业企业的管理,使之适应社会主义市场经济体制的要求。

第一节 工业企业及其管理

一、工业企业

(一)企业的经济特征

1. 企业的涵义

企业是从物质产品的生产、流通或服务性工作,为盈利而进行自主经营、自负盈亏,实行经济核算,并具有法人资格的经济组织。它是社会生产力和商品经济发展到一定阶段的产物。

2. 企业的特征

企业作为商品生产者和经营者,直接参与社会的经济活动,具有以下特征:

(1)企业是以盈利为目的的经济组织

这一特征首先说明,企业同历史上的其它经济组织是不同的。如原始社会的氏族公社、封建社会的家庭。虽然它们也是物质资料

的生产单位,是一种社会经济组织,但它们并不是为从事商品生产和盈利而组织起来的,所以它们不是企业。其次,企业也不同于事业单位、公益和政府部门。这些单位和部门不从事商品生产及经营,更不以盈利为目的,它们和企业也是不同性质的组织。再次,不能只把从事物质资料生产的经济组织才看成企业。这就是说,企业可以从事物质资料的生产,也可以是从事流通的,也可以是从事其它服务事业的,只要是以盈利为目的组织起来的经济组织,都是企业。

(2)企业是统一的经济实体

企业不仅是一个经济组织,拥有一定的生产资料和劳动力,构成生产经营活动的物质基础,而且是一个统一独立的经济实体。就是说,企业可以由一些下属单位组成。这些下属单位应该进行分工,但必须在技术上、经济上存在一定联系;各下属单位可以有自己的具体目标,但这些具体目标必须服从企业的总目标;各下属单位可以有自己的责、权、利,但在经济、组织上和法律上都不应当是完全独立的;各下属单位可以有密切的协作关系,但不存在商品关系,只有整个企业者才是商品生产者。

(3)企业必须自立经营,实行独立核算和自负盈亏

企业要盈利,就要保证自己的产品和服务在品种、质量、成本和供应时间上能适应社会的需要。为此,企业必须对市场和社会环境的变动及时主动地作出反应,即具有经营上的自主权。企业有了经营自主权就必须对经营后果负完全的责任,使企业不亏损。这就要进行独立核算,对经营过程中的活劳动和物化劳动的耗费,进行正确的计算和严格的监督,用自己的收入补偿支出,保证取得盈利。并对盈亏完全负责。独立核算、自负盈亏是两个统一的条件,不进行独立核算、自负盈亏的不是真正的企业,只进行经济核算,不自负盈亏的经济组织也不是真正的企业。

(4)企业具有法人的地位

企业作为社会经济组织必须是法人。所谓法人是指具有一定的组织机构和独立财产,能以自己的名义进行民事活动,享有民事权利和承担民事义务,依照法定程序成立的组织。一般应具备以下几个条件。

- ①必须正式在国家政府有关部门注册备案,完成登记手续;
- ②应使用专门的名称,有固定工作地点和组织章程;
- ③具有一定的组织机构和独立支配的财产,实行独立核算;
- ④能独立对外开展各种经济活动。

(二)工业企业的任务和类型

工业企业是从事工业生产和经营活动的经济组织。它最初是在资本主义制度下产生和发展起来的,经历了简单协作、工场手工业和机器大工业三个发展阶段,到现代已发展成为高度社会化大生产的社会经济组织。

1. 工业企业的任务

总的说来,工业企业的任务是:在社会主义市场经济条件下,为社会生产工业产品,提供生产性劳务,以满足人民日益增长的物质文化需要,既为国家积累资金,又为企业自我发展创造经济效益,从而把企业建设成为高度的物质文明和精神文明的现代化企业,具体说来,可概括为以下三个方面。

(1)适应社会主义市场经济的要求,根据市场需要为社会提供适销对路的工业产品和工业性劳务;

(2)不断提高产品质量,降低消耗,减少环境污染,增加经济效益,为国家积累更多的建设资金,为企业自我改造、自我发展创造良好的条件;

(3)抓好安全生产,不断提高职工的生活福利待遇,加强精神文明建设,增强职工素质,建设有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。

2. 工业企业的类型

按照工业企业的组织形式可分为：

(1)单厂企业

即一个工厂就是一个企业，工厂一般由生产技术上密切联系的若干车间和一些管理部门组成。这种企业实行全厂统一经营、统一核算盈亏，统一处理对外联系事务。

(2)多厂企业(工业公司或总厂)

所谓多厂工业企业，是指一个企业是由许多工厂组成的。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，其组成的各个工厂(分厂)，在生产经营上统一进行，在法律上是一个统一“法人”单位。

(3)企业集团

这是一种在经济联合基础上建立的密切联系的企业群体组织。其形式和规模随经营范围不同而多种多样，有的以工业生产为主，有的是生产与科技相结合，有的是工贸相结合，有的是生产、科技、贸易相结合，有的甚至可兼有工、农、林、商、科技、外贸、运输等全能的综合形式，超出了工业企业的范围。企业集团按成员企业联系的紧密程度可分为紧密型的、半紧密型的和松散型的。紧密型的企业团成员实行人、财、物、产、供、销“六统一”，企业集团具有法人地位。松散型的企业集团成员虽属于企业集团，但仍保持各自的法人身份。半紧密型的企业集团介于两者中间。

二、工业企业管理

(一)工业企业的重要性

每一个工业企业都有一定的人力、物力和财力等资源，为了有效地组织这些生产资源，必须对企业进行一系列的管理工作，即企业管理工作。所谓的企业管理，是指企业的全体管理者为了实现企业的经营目标，按照客观规律的要求，综合运用各种手段和方法，对企业的全部活动及其组成要素进行计划、组织和控制等一系列有机联系的活动的总称。

企业管理所要解决的问题,是使企业的产品和服务不断地适应市场需要,合理地选择企业从事的业务范围和目标市场,决定最合理的经营资源分配方案,加强企业的市场竞争能力,提高企业的经济效益。

为了提高企业的经济效益,必须以最小的投入(最少的人力、物力消耗和最少的资金占用),取得尽可能多的产出(符合社会需要、适销对路的产品、质量及获得较高的利润)。事实说明,不改变企业的生产技术条件,仅采用先进的管理方法,加强企业管理,生产就可以成倍增长,经济效益可以大幅度提高。

目前,我国的工业企业同发达国家的工业企业相比,普遍存在着技术落后、管理落后的问题。企业管理落后,不仅使企业引进的先进技术不能发挥应有的作用,而且使现有的设备能力也不能充分发挥作用,生产效率低,产品质量差,资源浪费很大。我国企业管理落后,不只是管理理论、管理方法和管理手段落后,更主要的是管理思想落后。对管理的认识和重视不够,只重视引进技术而忽视学习和借鉴国外的先进管理经验。日本在40年代末和50年代初,大量引进国外先进技术,但经济并没有很快地发展起来。他们总结经验认识到只引进技术,而管理跟不上是不能发挥先进技术应有的作用,要把引进技术与引进管理并重。于是开始引进管理并根据本国国情加以改造,使日本的经济得到高速发展。并把引进技术与引进管理比作日本经济起飞的“两个轮子”,得出了经济发展三分靠技术,七分靠管理的结论。

工业企业管理是社会化大生产的客观要求和必然产物,随着社会主义市场经济体制的建立,工业企业的活动从组织生产扩展到组织经营,使企业管理从生产过程扩展到流通领域。由于组织经营促使企业直接面向市场,参与市场竞争,从而使企业进行运筹决策、行销谋略等管理问题更为突出。因此,科学的企业管理艺术,已成为工业企业生存发展的需要。总结我国企业管理经验,借鉴国外

先进的企业管理经验,开拓一条适合我国特点的企业管理道路,是工业企业管理学要解决的一个关键问题。

(二) 企业管理的职能

企业管理的职能,可以理解为对企业实行有效的管理所必须具备的功能。在具体的管理活动中,企业管理的职能可以概括为若干具体内容。国外学者对企业管理的职能划分说法不一,但一般认为有以下五种职能。

1. 计划职能

这个职能是指通过调研、预测,对企业的经营目标、经营方针作出决策,制定长期和短期计划,确定实现计划的措施和方法,并将计划指标层层分解落实到企业的各个部门,生产的各个环节。把企业各种生产经营活动,按照实现经营目标的要求,纳入统一的计划。

2. 组织职能

组织职能,是指对企业的各种要素在经济活动中的相互关系进行合理的组织。它主要包括两方面的内容:

(1)按照企业的目标,合理设置机构,建立管理体制,确定各个职能机构的作用,规定各级组织机构的权力和责任,合理地选择配备人员,建立起一个统一有效的管理系统;

(2)根据各个时期任务所规定的目标,合理地组织人力、物力和财力,保证各部门、各环节互相衔接,以取得最佳的经济效益。

组织职能的执行,要从企业的生产经营特点出发,服从企业的经营方针和目标。

3. 指挥职能

为了保证企业的生产经营活动按计划、有组织地运转起来,企业的生产经营活动,都必须服从统一的指挥,这是现代化大生产的客观要求。指挥职能包括领导、指挥、教育、鼓励、正确处理各种关系等。它是对企业各级各类人员的领导或指导。

4. 协调职能

也称调节职能,是指为完成企业计划目标而对企业各部门、各环节的活动加以统一调节,使之配合得当的管理活动。在企业管理过程中,协调是带有综合性、整体性的一种职能。其目的就是为了使各种活动不发生矛盾或互相重复,保证相互间建立良好的配合关系。

协调包括广义协调和狭义协调。广义协调不仅包括系统内部的协调,而且包括对外的协调,即企业与合作者的协调。狭义协调是指企业内部协调,它又分为纵向协调与横向协调,纵向协调中指系统内部上下级之间的协调;横向协调是指企业内部各部门之间的协调。

5. 控制职能

企业管理的控制职能,是指根据经营目标、计划、标准以及有关原则对企业的生产经营活动过程及其成果进行监督、检查。考察实际完成情况与原定计划的差异,分析原因,采取措施,及时纠正偏差,保证计划的实现。

以上各种管理职能并不是独立存在的,而是密切联系的,是一个围绕管理目标而构成的相互联系的有机整体。它们既相互依存,又各自发挥其独立的作用。对企业管理来说,是围绕着生产与经营活动和提高经济效益、社会效益这个中心展开的。

(三) 企业管理的发展

工业企业管理最初产生于资本主义工厂制度到现在已有二百多年的历史。随着商品经济、社会化大生产以及科学技术的飞速发展,企业管理的内容日益丰富。企业管理的发展大致经历了经验管理、科学管理和现代化管理三个阶段。

1. 经验管理

在18世纪末叶,英国工业革命之后,资本主义国家的工业生产由工场手工业过渡到采用机器生产的工厂。随着工厂制度的产

生,一些学者如英国古典政治经济学的代表人物亚当·斯密和英国数学家巴贝奇对于劳动分工和专业化等问题进行了理论研究,但是经历了一百多年还没有形成管理的科学体系。企业管理基本上沿袭16世纪中期工场手工业出现以来的传统管理方法,即家长式的经验管理。其特点是企业管理还没有摆脱小生产经营方式的影响。例如资本家靠个人的经验进行生产和管理;工人凭个人的生产经验进行操作,没有统一的规程和标准,工人和管理人员的培养,主要是依靠师傅带徒弟的形式,传授个人的生产和管理经验。到19世纪末期,由于生产力的发展、市场的扩大和大规模地采用机器体系生产,生产过程本身的连续性、均衡性对企业的组织管理提出了新的要求。这些要求提高了企业管理的水平,将过去积累的管理经验系统化和科学化,使企业管理进入了新的发展阶段。

2. 科学管理

科学管理阶段是由美国的管理学者泰罗开创的。他的主要管理思想集中地反映在1911年发表的《科学管理原理》一书中,他认为在一切管理问题上能够而且应该用科学的方法进行研究和试验,找到提高工作效率的途径。泰罗科学管理的主要内容如下:

(1)定量作业和标准化原理。即通过改进操作技术和方法,进行动作研究和时间研究,以制定工作定额,规定工人的作业量,并通过劳动工具和劳动环境的标准化来提高劳动生产率;

(2)实行有差别的计件工资;

(3)对工人进行挑选和教育培训,以发挥其最大能力,成为“第一流的”工人;

(4)在劳资双方之间培养“诚意合作”的精神,以保证工作按照科学的设计程序进行。

(5)在工人和管理人员之间实行明确的分工并实行“职能工长制”。

泰罗研究的重点是工人个体的作业管理和车间管理。泰罗的

科学管理一方面极大地提高了劳动生产率,另一方面也提高了企业管理的效率。泰罗为科学管理的发展奠定了理论基础。

除泰罗外还有一些管理学者对科学管理做出了重要的贡献。如法国人法约尔在《工业管理和一般管理》一书中提出了 14 条组织管理原则,发展了科学管理中的组织理论;美国人甘特在管理上,运用线条图制定生产作业计划和控制计划的执行情况,即所谓的“甘特图”至今仍为企业管理中常采用的一种管理方法;美国人福特创立了汽车工业的流水生产线,促进了生产组织工作的进一步标准化,并为生产自动化创造了前提条件。他们都从不同的侧面企业管理进行了研究,在企业管理的理论上、实践上都起了很大作用。科学管理阶段的主要特点是:企业管理向科学化、标准化、系统化方面发展,企业管理只涉及企业内部的生产技术组织和提高工作效率的问题。

3. 现代管理

本世纪 40 年代,企业管理进入了现代管理阶段,特别是第二次世界大战以后,科学技术和工业生产迅猛发展,复杂产品、大型工程相继出现,企业规模不断扩大,市场竞争激烈,阶级矛盾也进一步加深,所有这些都对管理提出了新要求,促使企业管理在思想内容、组织、方法、手段等方面有了更大的发展,从而形成了全新的企业管理。它具有以下特点:

(1)突出经营决策。剧烈的市场竞争要求企业管理者要从长远的角度来分析企业的经营方针,作出战略性决策。而决策贯穿于企业管理的全过程,从某种意义上说,管理就是决策。在决策时,不仅要进行定性分析,而且要有定量分析,用数学模型来确定决策的变量。经过详细的科学论证,作出正确的决策。

(2)开发新产品,提高技术水平是企业发展的核心问题。市场竞争的核心是产品的竞争和技术的竞争,企业要在当今形势下生存和发展下去,就要不断推出新产品,积极采用新技术这是每一个

管理者都要认真考虑的问题。

(3)实行以人为本的管理。人是生产力当中最积极最活跃的因素,提高企业管理者和全体员工的素质,采取相应措施,调动企业全体人员的积极性、主动性和创造性,发挥他们的聪明才智是企业发展的根本。

(4)广泛应用现代科学技术的新成果。概率论、数理统计、运筹学、电子计算机等在企业管理上的应用提高了管理的效率和质量,使企业管理的内容更加丰富,这些新成果的应用已成为现代企业管理的重要标志。

(5)实行系统管理。就是把企业作为一个开放系统。即外部受环境因素的制约,内部又将各管理部门分为若干子系统,应用系统工程原理,从系统的最优化观点出发,进行企业管理的各项决策。

(6)管理学派林立。这一阶段管理学出现了许多学派,主要有七大学派。

①管理程序学派。该学派是在法约尔管理思想的基础上发展起来的。这个学派视管理为一种程序和许多相互关联着的职能,并认为可以将这些职能逐一地进行分析,归纳出若干原则作为指导,以便更好地提高组织效力,达到组织目标。该学派强调管理职能的共同性,任何组织尽管它们的性质不同,但所应履行的基本管理职能是相同的。管理程序学派的最突出贡献是为管理整个企业提供了一系列的原理和方法,尤其是法约尔对管理的五种职能分析,为管理领域提供了一套科学的理论框架,从而为将管理学引进课堂打下了基础。

②行为科学学派。行为科学派是在人际关系理论的基础上发展起来的。该学派认为管理是经由他人努力以达到组织目标,管理中最重要因素是对人的管理,所以要研究人,尊重人,关心人。满足人的需要以调动人的积极性,并创造一种能使下级充分发挥能力的工作环境,在此基础上指导他们的工作。行为科学学派为管理