

XIANDAIQIYEGUANLIXUE

# 现代企业管理学

● 主 编: 朱天锐

● 副主编: 黄建英

xiandaiqiye  
guanlixue

xiandaiqiye  
guanlixue

湖南科学技术出版社

# 现代企业管理学

朱天兢 黄建英主编

责任编辑：龚绍石

\*

湖南科学技术出版社出版发行

(长沙市展览馆路8号)

湖南省新华印刷厂印刷

\*

1990年8月第1版第1次印刷

开本：787×1092毫米 1/32 印张：14.375 字数：328,000

印数：1—5,200

ISBN 7—5357—0322—6

F·104 定价：5.80元

## 前 言

本书是为工科院校“企业管理”课程编写的教材，也可作为经济管理干部学习用书。

参加本书编写的有：湖南大学朱天锐（第1、10、15章）；中南林学院张成伍（第2、7章）；湖南省轻工业专科学校张社（第3、9章）；湖南经济管理干部学院黄建英（第4、14章）；长沙铁路分局朱天枏（第5、16章）；株洲工学院王润球（第6、11章）；湖南科技大学赵起（第8、13章）；江西经济管理干部学院王小美（第12章）；中南林学院蔡嫫（第17、19章）；江西财经理工干部学院刘建平（第18章）；长沙交通学院贺平（第20、24章）；长沙有色冶金专科学校郝良勋（第21、22章）；湖南税务专科学校袁胜强（第23章）。本书由朱天锐担任主编，黄建英担任副主编。朱天锐审定第4、5、7、8、13、14、16、18、19、20、21、22章；黄建英审定第1、2、3、6、9、10、11、12、15、17、23、24章，全书最后由朱天锐负责定稿。

在本书编写过程中，我们得到了湖南大学经济管理工程系和湖南经济管理干部学院有关领导和同志的大力支持和帮助，参考了国内有关企业管理类书籍和资料，吸取了国内外许多专家学者的研究成果，在此一并表示感谢。

由于当前我国经济体制改革正在不断深入，企业管理学中

许多新问题尚待实践和探索，加上我们水平有限，书中难免有不妥之处，希望读者批评指正。

编 者

1990年6月

# 目 录

|                           |        |
|---------------------------|--------|
| 第一章 导言 .....              | ( 1 )  |
| 第一节 企业管理学的研究对象和任务 .....   | ( 1 )  |
| 第二节 资本主义企业管理的发展过程 .....   | ( 7 )  |
| 第三节 企业管理的现代化 .....        | ( 14 ) |
| 第四节 企业管理基础工作 .....        | ( 18 ) |
| 第二章 企业管理的性质和职能 .....      | ( 25 ) |
| 第一节 企业管理的性质 .....         | ( 25 ) |
| 第二节 企业管理的职能 .....         | ( 28 ) |
| 第三章 企业领导制度和经营机制 .....     | ( 33 ) |
| 第一节 社会主义工业企业的特征和任务 .....  | ( 33 ) |
| 第二节 厂长(经理)负责制 .....       | ( 38 ) |
| 第三节 企业思想政治工作 .....        | ( 46 ) |
| 第四节 企业经营机制 .....          | ( 51 ) |
| 第四章 企业环境和企业资源 .....       | ( 61 ) |
| 第一节 企业环境 .....            | ( 61 ) |
| 第二节 企业的社会责任和企业公共关系 .....  | ( 67 ) |
| 第三节 企业资源 .....            | ( 72 ) |
| 第四节 企业文化和企业精神 .....       | ( 77 ) |
| 第五章 企业管理组织机构 .....        | ( 83 ) |
| 第一节 企业管理组织的基本原理 .....     | ( 83 ) |
| 第二节 我国现代工业企业管理的组织机构 ..... | ( 92 ) |

|                         |        |
|-------------------------|--------|
| <b>第六章 经营目标和经营战略</b>    | ( 96 ) |
| 第一节 经营目标和目标管理           | ( 96 ) |
| 第二节 经营战略和策略             | (103)  |
| <b>第七章 经营预测</b>         | (109)  |
| 第一节 市场需求研究              | (109)  |
| 第二节 市场调查                | (114)  |
| 第三节 市场预测                | (118)  |
| <b>第八章 经营决策</b>         | (126)  |
| 第一节 经营决策的基本概念           | (126)  |
| 第二节 经营决策方法              | (129)  |
| <b>第九章 经营计划</b>         | (144)  |
| 第一节 经营计划的内容和编制          | (144)  |
| 第二节 经营计划的执行和控制          | (153)  |
| <b>第十章 新产品开发</b>        | (156)  |
| 第一节 产品的寿命周期             | (156)  |
| 第二节 新产品开发程序             | (162)  |
| 第三节 新产品开发的策略与技法         | (167)  |
| <b>第十一章 市场经营策略</b>      | (172)  |
| 第一节 产品策略                | (172)  |
| 第二节 价格策略                | (182)  |
| 第三节 销售渠道策略              | (186)  |
| 第四节 销售促进策略              | (192)  |
| <b>第十二章 技术引进和技术改造</b>   | (196)  |
| 第一节 技术引进                | (196)  |
| 第二节 技术改造                | (203)  |
| <b>第十三章 生产管理概述</b>      | (209)  |
| 第一节 生产管理的含义、意义和内容       | (209)  |
| 第二节 生产管理的任务和原则          | (212)  |
| <b>第十四章 生产过程组织和劳动组织</b> | (215)  |

|      |                      |       |
|------|----------------------|-------|
| 第一节  | 生产过程和生产类型 .....      | (215) |
| 第二节  | 生产过程组织 .....         | (219) |
| 第三节  | 流水生产 .....           | (227) |
| 第四节  | 劳动组织和劳动定额 .....      | (230) |
| 第十五章 | 生产工艺准备 .....         | (241) |
| 第一节  | 生产工艺准备工作概述 .....     | (241) |
| 第二节  | 工艺方案和工艺装备的经济分析 ..... | (244) |
| 第三节  | 正交试验法 .....          | (253) |
| 第十六章 | 生产计划和生产作业计划 .....    | (261) |
| 第一节  | 生产能力与生产计划 .....      | (261) |
| 第二节  | 生产作业计划 .....         | (268) |
| 第三节  | 网络计划技术 .....         | (275) |
| 第十七章 | 全面质量管理 .....         | (284) |
| 第一节  | 全面质量管理的概念和特点 .....   | (284) |
| 第二节  | 质量保证体系 .....         | (287) |
| 第三节  | 质量成本 .....           | (293) |
| 第四节  | 质量管理常用的统计方法 .....    | (297) |
| 第十八章 | 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  | 物资消耗定额和物资储备定额 .....  | (319) |
| 第三节  | 物资供应计划 .....         | (329) |
| 第十九章 | 设备综合管理 .....         | (335) |
| 第一节  | 设备综合管理的内容和任务 .....   | (335) |
| 第二节  | 设备的选择和使用 .....       | (338) |
| 第三节  | 设备的维护和修理 .....       | (342) |
| 第四节  | 设备的改造和更新 .....       | (350) |
| 第二十章 | 资金管理 .....           | (353) |
| 第一节  | 资金管理的内容和任务 .....     | (353) |
| 第二节  | 固定资金管理 .....         | (355) |

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| 第三节 流动资金管理 .....          | (363) |
| 第四节 专项资金管理 .....          | (371) |
| 第二十一章 成本管理 .....          | (379) |
| 第一节 产品成本的经济内容 .....       | (379) |
| 第二节 目标成本和成本控制 .....       | (388) |
| 第三节 成本分析 .....            | (403) |
| 第二十二章 利润管理 .....          | (407) |
| 第一节 利润指标体系 .....          | (407) |
| 第二节 目标利润 .....            | (411) |
| 第二十三章 投资决策 .....          | (415) |
| 第一节 企业投资决策概述 .....        | (415) |
| 第二节 资金时间价值 .....          | (418) |
| 第三节 投资方案的经济评价方法 .....     | (422) |
| 第二十四章 企业内部银行 .....        | (436) |
| 第一节 企业内部银行的职能和任务 .....    | (436) |
| 第二节 企业内部银行核算体系 .....      | (439) |
| 第三节 企业内部计划价格的制定 .....     | (445) |
| 第四节 企业内部银行结算方式和结算程序 ..... | (448) |



# 第一章 导 言

企业管理学是一门综合性的科学。它是指导人们如何管理企业经营、生产、技术活动的一门学科。

社会主义企业管理学，是一门揭示社会主义企业管理的规律性的科学。它主要研究如何按客观规律的要求来合理组织生产力，不断地完善生产关系，适时地调整上层建筑，以促进生产力的发展。

把马克思主义普遍真理同我国的具体实际结合起来，走自己的道路，建设有中国特色的社会主义，这是我们总结历史经验教训得出的基本结论，是我国进行现代化建设的根本指导思想，是我们建设具有中国特色的社会主义企业管理学的根本指导思想。

创建具有中国特色的社会主义企业管理学，必须以马列主义、毛泽东思想为指导，研究企业管理这门学科的客观规律，弄清楚这门学科的研究对象、研究方法等问题。

## 第一节 企业管理学的研究对象和任务

### 一、企业管理学的研究对象

企业管理学主要是研究工业企业系统的生产管理和经营的整个过程。在这一点上，它与国民经济管理学和工业经济管理

学在研究的广度、深度、具体化程度以及着重点上是有所区别的。国民经济管理学研究社会生产总过程的组织管理；工业经营管理学研究工业各部门经济活动的组织管理。两者都是研究宏观经济的管理问题。而企业管理学所研究的范围没有它们那么广泛，只限于企业的管理，即研究微观经济的管理问题。

企业管理学主要是围绕各项管理职能，如计划、组织、控制等而展开的。它的内容很广泛，主要包括生产经营管理、人事行政管理、思想政治工作、组织领导等。从理论上概括起来分析，主要是涉及生产力、生产关系、上层建筑三个方面的问题。

从生产力方面看，主要是研究生产力合理组织问题，如工厂、车间布置和工作场地的组织，产品生产过程的组织，设备管理、质量管理、物资管理等。

从生产关系方面看，主要是研究如何正确地处理企业内部人与人的关系，如领导和群众的相互关系，工人和技术人员、管理人员的相互关系，工人群众之间的相互关系等；研究如何处理企业内部的分配关系，企业与国家、企业与企业之间的经济关系；建立和完善管理体制、组织机构、经济责任制等等。总之，是要研究如何调动各方面的积极性和创造性，争取获得最大的经济效益。

从上层建筑方面看，主要是研究如何结合企业实际，贯彻执行党和国家有关的路线、方针、政策、法令、计划，建立必要的规章制度以及思想政治工作等等。这些上层建筑要反映经济基础的要求，适应生产力发展的需要，才能对企业生产起保证和促进作用。因此，它们也属于企业管理学研究的内容。

企业管理学这三方面的研究内容是紧密结合、不可分割的，是通过企业管理的具体工作存在和表现的。企业管理工作这三

个方面的矛盾和统一，融合为企业管理的总体。我们要在企业管理的总体中，对上述三方面同时进行研究。

企业管理学既要研究生产力、生产关系和上层建筑三方面的问题，研究经济规律、生产力规律以及自然规律等有关问题，就必然同许多学科如政治经济学、国民经济管理学、工业经济学、技术经济学、数学及各种技术科学等发生紧密的联系。所以，这门学科的性质不是单纯的经济科学或技术科学，而是一门介于经济科学和技术科学之间的边缘科学。因此，企业管理学的学科体系也应该按其研究对象的内容来建立。

中国社会主义企业管理，与资本主义企业管理比较，有它的特殊情形和特殊性质。这就是说，除在生产力的合理组织等方面，社会主义企业管理与资本主义企业管理有共同的规律之外，还有它自己的特殊规律。企业管理不仅因企业性质而异，还因企业所处的时间、环境的不同而不同。从时间条件看，由于科学技术的进步和生产社会化程度的提高，企业管理中的生产力合理组织问题，势必要相应发展，各个历史阶段的管理规律各有其不同的特点，不能机械地互相移用。从环境条件看，各个国家、各个民族均有自己的具体情况，因而企业管理规律也各有其特点，同样不能机械地移用。由此可见，我们对不同性质、不同历史阶段、不同环境的企业管理规律都应有所了解。但是，我们应该着重研究和掌握中国社会主义企业管理的规律，创建具有中国特色的社会主义企业管理学，为社会主义现代化建设服务。

## 二、企业管理学的研究任务

企业管理学的任务，就是研究和揭示生产力、生产关系和上层建筑这三个方面管理内容的规律性。也就是说，研究和揭示企业管理的客观规律性，提高企业的生产水平、技术水平和

管理科学水平，建立具有中国特色的企业管理学科体系，为四个现代化的建设服务。

### (一)按照生产关系运动规律的要求管理企业

所谓生产关系运动规律，即政治经济学所揭示的社会经济规律。按照生产关系规律的要求管理企业，应做到以下几点：

1.按照生产关系一定要适合生产力性质的规律的要求进行管理。这是一切社会所共有的规律。在社会主义制度下，它要求社会主义生产关系建立后，必须大力地发展生产力，并在此基础上适时适度地调整完善生产关系，为生产力的发展开辟道路，以发挥社会主义经济制度的优越性。根据这一要求，我们在改革企业管理体制，调整生产、分配、交换关系时，必须根据生产关系和生产力之间客观存在的矛盾情况，以及企业已成熟的物质条件所许可的限度去进行。

2.按照社会主义基本经济规律的要求进行管理。它要求在现代化的技术基础上，高速度地发展社会主义生产，最大限度地满足社会日益增长的需要。因此，我们必须有计划、有步骤地对企业进行技术改造，尽快地改变生产技术的落后面貌，建立起强大的物质技术基础，使生产不断增长和不断完善。

3.按照国民经济有计划按比例发展规律的要求进行管理。它要求社会主义经济必须实行有计划的统一领导和按比例地协调发展。根据这一要求，我们必须在国家的统一计划指导下进行企业的生产经营活动，同时又必须把由国家计划所体现的社会需要和由市场及用户直接反映的社会需要结合起来。在保证企业正常生产所必要的外部条件的基础上，充分挖掘企业内部的潜力，组织好供、产、销和人、财、物的综合平衡，安排好企业各环节的比例关系，实现持续的高速度的发展。

4.按照社会主义按劳分配规律的要求进行管理。它要求个

人消费品的分配必须以社会成员提供的劳动量为尺度，实行各尽所能、按劳分配的原则，正确处理国家、企业和个人之间的经济利益关系，充分调动劳动者的积极性，保证劳动生产率不断地增长。

5. 按照价值规律要求进行管理。它要求确定商品价格时，必须以生产它的社会必要劳动时间为基础，实行等价交换的原则。因此，我们必须承认它对社会主义生产和流通起着一定的调节作用，必须根据这一要求，在企业里实行全面的经济核算，彻底改变那种供给制式的管理办法，从根本上扭转很多企业长期亏损的不合理局面，实现优质、高产、多品种、低消耗和增加收入的要求，争取最大的经济效益。

## (二) 按照生产力发展规律要求管理企业

所谓生产力发展规律，即合理组织生产力所必须遵循的规律。下面的一些问题是合理组织生产力时所必须考虑的。

1. 组织生产过程必须全面认识生产力的构成，以及各要素的相互作用和其发展趋势。科学技术的发展，使劳动工具、劳动对象和劳动者的技能亦发生了巨大的变化，不断改变着生产力的性质。生产力中的每一种要素发生变化，必然引起其它要素相应地发生变化。要制造具有新性能的机器，必须使用能满足其性能要求的新材料；要对新材料进行加工又需要使用新的机器设备；要使用新机器，加工新材料，就要求劳动者必须掌握新的更复杂的技能。同时，生产力各种要素的变化，势必会引起生产组织和劳动组织的变化。因此，客观上要求我们在进行管理时，必须全面地认识生产力的构成。既要看到劳动者、劳动工具的重要作用，又要看到劳动对象在生产发展中的重要作用，还要看到生产力各种要素间的相互作用，预见到生产力发展的一般趋势，并充分估计它们对生产组织的影响，才能适

应科学技术进步的要求，合理地组织企业的生产过程。

2. 社会化大生产必须按专业化、协作化、联合化的形式加以组织。社会化大生产使劳动分工越来越细。在分工基础上发展起来的专业化、协作化和联合化，综合了劳动分工与劳动协作、生产分散与生产集中的成果，从而成为合理组织社会化大生产的客观规律。因此，不论是组织整个工业生产，还是组织企业的生产，都必须按照社会主义大生产本身的客观要求，实行不同形式、不同水平的专业化、协作化和联合化的生产，才能从小生产的经营方式逐步转到大生产经营方式的轨道上来，取得多方面的技术经济效益，实现多快好省的目标。

3. 企业的生产过程必须根据不同的生产特点和类型，采取不同的空间、时间组织方法。由于工业企业生产的产品不同，产品的结构不同，工艺方法不同，所以生产的特点和生产的类型也不同，因而要求组织生产过程的具体方法也必须不同，这也是组织生产过程所必须遵循的客观规律。如果违背这一规律，企业的生产过程就不能保持连续性、比例性和节奏性。

4. 企业进行技术改造，建项目、上措施，必须符合生产力合理布局的要求。合理配置生产力对新建企业固然重要，对老企业的技术改造也同样重要。大量的老企业在确定改建、扩建项目或者采取重大技术措施，进行技术改造时，必须根据合理配置生产力的要求，全面地考虑资源条件、市场条件和企业长远发展、综合发展的需要，进行有科学根据的技术经济分析，才能为合理组织企业的生产过程，加强企业管理创造良好条件。

5. 在安排企业各方面的比例关系，组织综合平衡时，必须依据马克思的再生产原理。马克思的再生产原理，全面揭示了社会再生产的组成及比例关系和实现条件。它既是生产关系运动的规律，也是生产力运动的规律，不但在组织整个社会再生

产时必须反映它的要求，而且在组织企业的生产和再生产时，也必须反映它的要求。特别是在具体安排企业各方面、各环节的比例关系时，在研究各项基金的形成和使用，在评价考核企业的经营效果时，只有依据和运用马克思的再生产原理，才能保证企业生产和再生产正常进行所必需的各种条件。

### （三）按照上层建筑方面的规律管理企业

在工业企业管理过程中，除存在上述两个方面的规律外，还存在一些与生产关系紧密相联的上层建筑方面的规律，也需要我们认真地研究和反映。例如，我们制订的管理企业的方针、政策、原则、办法等，必须适应加强社会主义经济基础和促进生产力发展的需要；我们的政治思想工作必须围绕着生产任务这个中心，结合生产任务去进行，以保证生产任务很好地完成等等，这些都是企业管理中必须遵循的客观要求。

此外，还存在许多与生产力直接有关的自然科学方面的规律。企业管理学虽然不是技术科学，不是工艺学，不是专门研究这些规律的，但在企业管理中，尤其是在技术管理以及生产管理和劳动管理中，都要遇到和受到它的影响。所以，也必须适应它的要求，才有可能全面地加强企业的科学管理，提高企业的生产技术和管理水平。

## 第二节 资本主义企业管理的发展过程

企业管理科学是企业管理实践经验的总结和理论探索。它是随着工业生产的产生而产生，并随着生产技术和企业管理经验的积累而发展丰富起来的。100多年来，资本主义国家在企业管理上积累了比较丰富的经验，其中有些是值得我们参考和借鉴的。

资本主义企业管理的发展，大体经历了三个阶段。

### 一、传统管理阶段

传统管理阶段是从十八世纪后期到二十世纪初，即从资本主义工厂制度出现起，到资本主义自由竞争阶段结束时为止，经历了100多年。

1771年，世界上第一个工厂——英国的曼彻斯特纺织厂——诞生了，它宣告资本主义工厂的出现。随之便产生了工厂管理的需要，于是资本主义的企业管理也就开始了，出现了管理上的第一个分离，即管理与体力劳动的分离。当时，企业的经营管理主要由资本家来进行，资本家是管理人员。以后，随着生产的发展和企业规模的扩大，管理日益复杂，加上资本主义寄生性的加剧，资本家便不再从事管理工作，引起了资本家同经营管理人员的分离，这就是管理上的第二个分离。资本家把管理职能交给专职的经营管理人员后，于是出现了马克思在《资本论》中所称的“特种雇佣人员”——经理、厂长、监工和领班，作为资本家的代理人，专门从事企业管理工作。人们把这一阶段的管理称为早期管理阶段，或称为传统管理阶段、经验管理阶段。

传统管理主要研究的内容是：如何解决分工协作，保证生产正常进行；如何减少资本的耗费，以赚取更多的利润。因此，生产管理、工资管理和成本管理，就成为传统管理的主要内容。

传统管理的主要特点是：没有完全摆脱小生产经营方式，主要凭管理者个人的经验进行管理，没有科学的管理方法；工人凭自己的经验操作，没有操作规程；工人和管理人员的培养，只是靠师傅的传授，没有统一的标准和要求。从管理科学的角度来看，基本上是属于积累实践经验的阶段。



## 二、科学管理阶段

科学管理是随着资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段过渡而逐渐形成的。这一阶段，大体是从二十世纪初到四十年代。

在这一时期，随着资本主义国家工业的迅速发展，工业企业的科学管理开始形成，人们对于企业作为一个组织应具有什么功能、组织机构如何设置、企业内部如何分工、各部门如何协调，以及工人如何生产、如何培训、如何提高生产效率等问题，积累了不少经验。有人专门研究这些问题，把经验总结为理论，从而出现了一些学派。这一时期的主要学派有：以泰罗为代表的科学管理学派，法约尔的组织理论丰富了科学管理内容；以梅奥为代表的人际关系学派，发展为以后的行为科学学派。

最先提出科学管理理论的是美国的工程师泰罗。他在企业里长期进行管理工作的试验研究，主张研究操作合理化，据以制订时间标准(定额)；实行差别计件工资制，藉以诱导工人努力掌握新的操作方法。其代表作是1911年出版的《科学管理原理》。他倡导用科学思想、科学方法来处理和解决企业管理问题，强调：“科学管理是用精确的科学调查研究和科学知识来代替个人的判断或意见。”泰罗提出的科学管理理论的要点如下：

(1) 运用观测分析方法制定工作定额；

(2) 把工人使用的工具、设备、材料以及作业环境标准化；

(3) 实行有差别的计件工资制；

(4) 把计划职能和执行职能分开，以便用科学方法代替原来的经验工作法；

(5) 对于管理组织问题，泰罗有两项主张：一是实行“职能制”，即使每一管理者只承担一两种管理职能，同时每一管理者对工人都有指挥监督权；二是实行“例外原则”。所谓例外原