



工业企业管理

主编：郭建晖 副主编：陈国华 黄弘 张纯



厦门大学出版社

工业企业管理

主编 郭建晖

*

厦门大学出版社出版发行

(地址:厦门大学 邮编:361005)

福建第二新华印刷厂印刷

(地址:三明市新市中路70号 邮编:365001)

*

开本 850×1168 1/32 11.375印张 285千字

1998年12月第1版 1998年12月第1次印刷

印数:1—4500册

ISBN 7-5615-1448-4/F·237

定价:15.50元

本书如有印装质量问题请直接寄承印厂调换

前 言

1993年,我们根据需要,编写了《工业企业管理简明教程》一书。近几年来,随着社会主义市场经济体制改革的不断深入,工业企业的内外部环境发生了较大的变化,企业管理的实践有了新的发展。为此,我们在原编写的《工业企业管理简明教程》的基础上,重新编写了这本《工业企业管理》,以适应形势发展的需要。本书分为工业企业管理概论、经营决策与经营计划、销售管理、技术管理、生产管理、质量管理、劳动管理、设备管理、物资管理、财务管理等十章。它既可作为高等工科院校工业企业管理课程教材或教学参考书,也适合广大企业管理干部阅读。

本书由郭建晖同志担任主编并统稿,陈国华、黄弘、张纯同志担任副主编,胡林荣、王毅成同志参加了部分章节的编写。由于编者水平有限,书中的缺点在所难免,欢迎广大读者提出宝贵意见。

编 者
1998年10月

目 录

第一章 工业企业管理概论

第一节 工业企业的特征和任务	(1)
第二节 工业企业管理的性质和职能	(6)
第三节 企业管理的产生和发展	(10)
第四节 工业企业的组织机构	(20)
第五节 现代企业制度	(29)
第六节 工业企业管理基础工作	(39)

第二章 经营决策与经营计划

第一节 企业经营指导思想	(45)
第二节 企业环境研究	(48)
第三节 市场调查与市场预测	(53)
第四节 经营决策	(64)
第五节 经营计划	(82)

第三章 销售管理

第一节 销售管理的意义和内容	(92)
第二节 市场细分与目标市场的选择	(94)

第三节	销售计划·····	(103)
第四节	产品与价格策略·····	(105)
第五节	分销与促销策略·····	(117)

第四章 技术管理

第一节	技术开发·····	(127)
第二节	新产品开发管理·····	(132)
第三节	技术改造管理·····	(141)
第四节	技术引进管理·····	(147)
第五节	价值工程·····	(151)

第五章 生产管理

第一节	生产过程组织·····	(163)
第二节	生产计划·····	(179)
第三节	生产作业计划与控制·····	(190)
第四节	网络计划技术·····	(201)

第六章 质量管理

第一节	质量管理及其发展·····	(213)
第二节	全面质量管理的特点和内容·····	(219)
第三节	质量保证体系·····	(221)
第四节	质量管理常用统计方法·····	(224)
第五节	ISO9000 系列国际标准·····	(233)

第七章 劳动管理

第一节	劳动定额·····	(242)
第二节	劳动定员·····	(251)
第三节	劳动组织·····	(255)

第四节	职工教育·····	(262)
第五节	工资、奖金与劳保福利·····	(266)

第八章 设备管理

第一节	设备的选择与评价·····	(275)
第二节	设备的日常管理与使用·····	(280)
第三节	设备的维护与修理·····	(285)
第四节	设备的更新与改造·····	(291)

第九章 物资管理

第一节	物资管理的任务和物资的分类·····	(299)
第二节	物资消耗定额·····	(302)
第三节	物资储备定额·····	(307)
第四节	物资供应计划·····	(311)
第五节	仓库管理·····	(316)

第十章 财务管理

第一节	财务管理概述·····	(319)
第二节	筹资决策·····	(328)
第三节	投资决策·····	(334)
第四节	企业资产管理·····	(339)
第五节	利润及利润分配管理·····	(345)
第六节	财务分析与评价·····	(348)

第一章 ● 工业企业管理概论

研究企业管理,首先要认识掌握企业的特征、任务和企业管理的性质、职能等基础知识。

第一节 工业企业的特征和任务

一、企业的概念

企业是从事生产、交换或服务经济活动的盈利性的经济组织,是社会的基本经济单位。

一般来说,作为一个企业,至少应该具备下述四个条件:

1. 拥有一定的资产和职工;
2. 提供社会所需要的物品或服务;
3. 具有法人资格;
4. 其生存发展的首要目的是获取利润。

企业是现代社会的经济组织。它是个历史的概念。它的产生与发展是与商品经济相联系的。在自然经济条件下,社会生产和消费的主要经济单位是家庭,随着商品经济的发展,尤其是随着资本主义经济制度的确立,社会所需的物品或与之有关的服务须在市场上通过商品交换的形式来获取,因而,企业也就逐步取代家庭而成为社会的基本经济单位。

二、企业的分类

由于现代经济生活十分复杂,作为社会基本经济单位的企业也就有很多类别。企业的类别可以按不同标志加以分类,如可以从企业所属经济部门、生产资料所有制性质、企业规模、组织结构类型、生产力要素、产品经济性质等方面对企业进行分类(见表 1-1 所示)。

表 1-1 企业的类别

分类原则	企业类型
根据企业所属经济部门划分	1. 农业企业 2. 工业企业 3. 建筑安装企业 4. 运输企业 5. 商业企业 6. 物资企业 7. 邮电企业 8. 金融企业
根据生产力各要素所占比重划分	1. 劳动密集型企业 2. 技术密集型企业 3. 知识密集型企业
根据生产资料所有制划分	1. 全民所有制企业 2. 集体所有制企业 3. 合资经营企业 4. 私营企业
根据企业规模划分	1. 大型企业 2. 中型企业 3. 小型企业
根据产品的经济性质划分	1. 生产生产资料的企业 2. 生产消费资料的企业
根据组织结构类型划分	1. 单厂企业 2. 多厂企业 3. 公司

除上述之外,国家统计局和国家工商行政管理局于 1998 年发布了《关于经济类型划分的暂行规定》,根据这个规定,可将企业划分为国有企业、集体企业、私营企业、个体企业、联营企业、股份制企业、外商投资企业、港澳台投资企业等 8 种。

三、现代工业企业的特征

现代工业企业是运用现代科学技术从事工业性商品(劳务)生产,以盈利为目的的经济组织,是社会经济的基本单位。

现代工业企业的基本特征是：

1. 大规模地采用机器和机器体系进行生产，并且有系统地将科学技术知识应用于生产。现代工业是从手工业发展而来的，是随着生产工具的发展而发展的。在科学技术发展的推动下，生产工具逐步从手工工具过渡到单个的机器，又发展为机器体系，进而，从一般的机器体系又发展为自动化的机器体系。工业生产随着生产工具的发展，经历了小商品生产的手工业、工场手工业和大机器工业的发展阶段，逐步发展成为现代工业企业。马克思说过，“劳动资料取得机器这种物质存在方式，要求以自然力来代替人力，以自觉应用自然科学来代替从经验中得出的成规”^①，因而在大机器生产条件下，劳动者进行生产必然要受机器设备本身的运动规律所支配。同时，随着科学技术的进步，科学技术在生产中的作用越来越显著，人们在生产中，往往需要采用物理的、化学的、生物的等多种综合技术。在现代工业企业中，无论是产品的设计、工艺规程的制定、操作方法的选择、生产过程的组织，等等，都必须系统地运用科学技术知识来解决。

2. 具有高度分工与协作的劳动和社会化大生产。现代工业企业的劳动分工与协作，是建立在新的技术基础上的，它比工场手工业的分工与协作更发展了。首先，现代化大生产不仅扩大了各个生产部门的分工，而且把各种产品的生产，甚至把一种产品各个部分的生产和工艺操作，都变成了专业化生产，实行了产品专业化、零部件专业化、工艺专业化和技术后方专业化。整个工业生产是由按照各种不同分工方式建立的工厂（或企业），分别担任各种初级产品、中间产品和最终产品的生产。专业化愈发展，企业（工厂）间的联系和协作也就愈益广泛和密切。生产社会化的发展，还使工业企业同农业、商业、交通运输业以及国民经济其他部门广泛和密切地

① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第423页。

联系起来了。其次,现代化大生产不仅扩大了企业外部的分工与协作,也扩大了企业内部的分工程与协作。现代工业企业的生产过程,不仅分成许多不同的工艺阶段,而且每个工艺阶段又细分为许多工序,采用着不同的机器设备,有不同种工种的工人从事着专业化生产劳动。生产过程的各工艺阶段、各工序之间,在生产能力上具有一定的比例性,保证生产过程的连续性。马克思曾经指出,“工场手工业中,局部工人的直接协作,在各个特殊工人小组之间造成一定比例数,同样,在有组织的机器体系中,各局部机器之间不断地交接工作,也在各局部机器的数目、规模和速度之间造成一定的比例。”^①任何一种产品都是整个企业千百人甚至上万人共同劳动的成果。这种大规模的社会共同劳动所要求的分工与协作的严密性像一部精密的机器那样严格。因为,一个零件或部件的误差或失误,往往会使整个机器停止运转,同样,一个生产环节的失误,必然影响整个生产过程的顺利进行。

生产社会化是现代大生产发展的必然趋势。企业现代化不仅要为企业建立强大的现代技术基础,而且还要在这个基础上不断提高生产社会化的水平。现代社会使社会分工越来越细密,协作越来越广泛,生产社会化的水平越来越高。

3. 广泛地采用科学的管理方法。现代工业企业管理较之手工业时代和工业化社会初期,无论是管理信息的数量,还是管理的工作量和管理复杂性,都空前激增。在这种情况下,单纯地依靠过去的传统管理方法已经不适应了,必须采用科学的管理方法,以适应社会化大生产的客观要求。自1911年泰罗提出“科学管理原理”以来,管理作为一门科学,成长发展于工业企业生产经营活动实践中。今天,科学管理已成为生产力的第四要素,是现代工业企业生存和走向成功的必要条件。现代工业企业无论是计划的制定、

^① 《马克思全集》第23卷,第417—418页。

决策的形成,还是生产的组织、营销策略的调整,都需要运用管理科学中诸如计划技术、决策理论、行为科学等原理与方法。

四、社会主义工业企业的特征

在社会主义市场经济条件下,工业企业是以公有制为主体,多种所有制经济共同发展,进行社会化大生产,应用现代科学技术,自主地从事工业生产经营活动的经济组织。

社会主义工业企业既具有工业企业的一般特性,同时,由于我国社会主义性质和初级阶段国情所决定,又具有与资本主义企业根本不同的许多特征。主要表现为:

1. 社会主义初级阶段的工业企业是以公有制为主体,多种所有制经济共同发展为基础的。

2. 企业是从事工业性商品(劳务)生产和经营,进行自主经营,自负盈亏,并具有法人资格的经济组织。

3. 企业实行以按劳分配为主体,多种分配方式并存的制度。

4. 企业既是建设社会主义物质文明的经济单位,又是建设社会主义精神文明的社会基层单位。

五、社会主义工业企业的任务

社会主义工业企业是从事工业性商品(劳务)生产和经营的经济组织,是我国国民经济的支柱,承担着社会主义物质文明和精神文明建设的任务。具体来说应该做到:

1. 生产并提供社会所需要的工业性商品或服务。这是社会主义工业企业存在和发展的基础。

2. 承担社会责任。承担一定的社会责任是现代工业企业一项主要的任务和经营理念。具体来说,企业应承担的社会责任主要有:(1)保证并不断地创造和提供各种就业机会;(2)依法纳税;(3)满足职工工资、福利的需要;(4)参与社区建设;(5)保护环境,防止

污染等。

3. 获取利润。社会主义工业企业生产经营活动是以获取利润为目的的。企业为了实现其生存和发展的目标,为了使员工取得更多的经济利益,必须通过生产经营活动实现一定的利润。因此,获取利润是工业企业的一项重要任务。

4. 企业肩负着造就和培养有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍的重大任务。

第二节 工业企业管理的性质和职能

一、工业企业管理的概念

管理是社会化大生产的客观要求和直接产物。正如马克思所说:“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,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”^①企业管理是在历史上出现了企业这个事物后才形成的,是随着个体劳动生产发展为简单协作生产,再发展到机器协作生产而逐步形成并发展起来的。

工业企业管理就是企业为有效地实现预定目标而对生产经营过程进行计划、组织、指挥、协调、控制的综合性的活动。因而工业企业管理的内容和职能主要是对其生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调、控制。企业的生产经营活动大体可分为两大部分:一部分是在企业内部进行的生产活动,主要包括基本生产活动、辅助生产活动、生产与技术准备活动等;另一部分是涉及到企业外部,联

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷,第367页。

系到社会的生产、流通、分配与消费过程的经营活动,主要包括原材料和能源等物资的采购与供应、劳动力和设备的调整和补充、资金的筹集和运用、市场的调查研究、产品的销售和为用户服务等。

二、企业管理的二重性和基本职能

· 企业管理的性质是二重的。一方面,它是进行社会化大生产的必要条件,是社会劳动过程的一般要求,由此形成管理的自然属性;另一方面,它又是社会生产关系的体现,是实现社会生产目的的重要手段,由此形成管理的社会属性。

企业管理的二重性,是马克思首先提出的。他说:“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。

“一方面,凡是许多个人进行协作的劳动,过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上,表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上,就像一个乐队要有一个指挥一个。这是一种生产劳动,是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。

“另一方面,——完全撇开商业部门不说,——凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中,都必然会产生这种监督活动。这种对立越严重,这种监督劳动所起的作用也就越大。”^① 马克思还指出:“不能把共同劳动过程的性质产生的管理职能,同从这一过程的资本主义性质因而从对抗性质产生的管理职能混为一谈。”^②

从马克思的论述中,可以看到企业管理二重性原理包含以下

① 《马克思恩格斯全集》第25卷,第431页。

② 《马克思恩格斯全集》第25卷,第369页。

三方面的基本要点：

1. 任何社会化大生产中的企业管理，都具有二重性质：自然属性和社会属性。管理的二重性分别表现为合理组织生产力的管理职能和维护生产关系的管理职能。要保证企业生产过程的正常进行，企业管理必须具有这两个方面的基本职能。

2. 合理组织生产力方面的管理职能，是同生产力直接联系的，是由共同劳动的社会化性质产生的，它表现了企业管理的自然属性。维护生产关系的管理职能，是同生产关系直接联系的，是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质产生的，它表现了企业管理的社会属性。

3. 作为合理组织生产力方面的管理职能，在任何社会的企业管理中，都是共同的，没有本质的、根本的区别。作为维护生产关系的管理职能，在不同的社会制度的企业管理中有本质的区别。在资本主义制度下，企业管理的“监督劳动”，体现为剥削雇佣劳动的职能，具有阶级对抗性质；在社会主义制度下，企业管理的“监督劳动”则体现了社会主义生产目的的性质。

掌握马克思关于管理的二重性原理，有助于理解和深刻地阐明企业管理的性质、职能、产生的必然性，以及它在组织社会化大生产和维护生产关系、实现社会生产目的的方面的重要作用。企业管理的二重性原理，是马克思主义管理理论的基本内容，是企业管理基本理论之一。

学习企业管理二重性原理，有助于我们学习、掌握管理科学的特点、规律，它可以使我们从理论上分清资本主义企业管理与社会主义企业管理之间的共性和个性。

学习企业管理的二重性原理，可以使我们从理论上正确对待和处理外国企业管理的理论和方法，科学的总结我国在企业管理方面的经验教训，创立有中国特色的企业管理体系。

三、企业管理的具体职能

企业管理具有合理组织生产力的职能和维护生产关系的职能,这两个基本职能是通过企业管理的具体职能来实现的。对管理的具体职能,国内外研究管理的学者有各种各样的看法,形成了许多学派。最早系统提出企业管理职能的是法国的法约尔,他认为企业管理的职能包括计划、组织、指挥、控制、协调等五个方面。以后学者们又在这个基础上提出了人事、激励、创新、决策等职能。但认识比较一致的职能有:计划、组织、控制与激励。

1. 计划职能

计划职能是企业管理的首要职能。从广义上讲,它包括预测和决策。计划就是通过对企业经营环境的调查研究,分析预测,确定企业生产经营活动的目标和方针,制定和选择生产经营方案,然后制定出全体职工的行动纲领和实施措施。计划正确与否,对企业的成败具有决定作用。为了实现目标,就要执行计划,建立经济责任制,充分发挥计划职能的作用。同时,还要把计划具体分解落实到各部门、各车间、班组以至个人,以便于进行控制、考核和组织实施。

2. 组织职能

组织是实现计划的保证。组织是指企业按照生产经营目标和计划的要求,把企业生产经营活动的各个要素、各个环节、各个方面、各个部门在空间和时间的联系上,合理地组织起来,形成一个有机整体,从而有效地进行企业的生产经营活动。它的具体内容包括:合理地制定企业的管理环节和管理组织形式,规定各个环节和部门的职责分工、工作权限和组织协作关系;合理地挑选和配备各类人员,实行严格的考核,执行正确的晋升制度等等。

3. 控制职能

控制的职能是检查、监督和纠正下属组织或人员的活动,以保

证实际活动与计划相一致。管理的核心任务是保证计划目标的实现,控制职能与计划职能是不可分割的,计划是控制的前提,控制是实现计划的手段。控制职能在实现过程中包含着指挥和协调功能。

控制职能的实现,需要建立合理的规章制度,建立周密高效的管理信息系统,加强控制如生产控制、质量控制、成本控制等,尽可能做到预先控制,保证达到预期目标。

4. 激励职能

现代企业管理已由传统的以物为中心的管理发展到以人为中心的管理。激励职能是激发人的内在潜力,强化人的需要动机,充分发挥和提高人的积极性,完成和达到生产经营目标的管理活动。激励职能强调以人为本的管理原则,要求企业必须加强政治思想工作,采取多种途径,提高职工的文化、技术和业务水平,建立合理的奖惩制度,把职工的个人收入同他们对国家和企业的贡献联系起来,做好工资奖励和生活福利的工作。

综上所述,在企业管理活动中,计划职能是首要的、最基本的职能,组织职能是为实现管理活动提供保证,控制职能是为实现管理活动提供指挥和监督,而激励职能是为实现管理活动提供动力。

第三节 企业管理的产生和发展

管理的历史由来已久,有共同劳动,就有管理。而管理作为一门科学则是社会化大生产的产物,它是在资本主义工厂制度产生之后才逐步发展起来的,并随着社会化大生产及科学技术的日新月异而日益丰富、成熟。我国社会主义企业管理则是在新中国成立以后才有较大的发展。

一、西方企业管理的发展

管理作为一门科学是随着工厂制度和工厂管理实践的发展,在19世纪末、20世纪初开始系统形成的。

(一)古典管理理论

古典管理理论是随着资本主义从自由竞争向垄断阶段过渡逐渐形成的。其主要内容包括两个部分:泰罗的科学管理原理和法约尔的管理职能理论。

1. 泰罗的科学管理原理。泰罗(Frederick Winslow Taylor, 1856年~1915年),美国人,是科学管理运动的创始人。1911年,泰罗发表了《科学管理原理》一书,集中反映了他的研究成果。他得出了五条管理的基本原理:(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)实行差别的计件工资制;(4)在工人和管理人员之间发挥协作精神,以保证工作按照科学设计程序进行;(5)在工人和管理人员之间有适当的分工,明确地划分计划职能(管理者的)和执行职能(劳动者的),并由计划职能帮助实施执行职能。这五条原理,形成了科学管理的基本组成部分,从而否定了靠经验办事的早期管理状况,把经验上升为理论和科学,开创了科学管理的新阶段。与泰罗同时代,对科学管理作出重要贡献的还有吉尔布雷思夫妇、甘特和福特等。泰罗等人所研究和解决的科学管理问题,主要是以工厂内部生产管理为重点,以提高劳动生产率为中心,解决生产组织方法科学化和生产程序标准化等方面的问题。

2. 法约尔的管理职能理论。法约尔(Henri Fayol, 1845年~1925年),法国人,1916年发表了他的代表作《工业管理与一般管理》。他是以大企业这一整体作为研究对象的,阐述一般管理理论,侧重研究了企业管理上的组织结构和原则合理化、管理人员职责分工合理化。他的理论主要包括经营六职能、管理五要素(职