

工业企业经营管理学

主 编 葛应坤

副主编 王德立
邓明强

机械工业出版社



前 言

本书突出了我国十四届三中全会确立的市场经济体制的国情,考虑到企业管理知识的基础性和较全面性,本着“少而精”的原则,突出重点,照顾一般,恰当地把握好深度和广度;且取题简捷,内容精练,不显臃肿,不硬凑内容和篇幅,将企业管理的基础理论、生产经营管理、产品营销管理以及管理信息系统等知识进行科学的组合。本书适合于高校、中专校作为企业管理教学用书,更适合于非管理专业教学之用;同样也可作为成人教育及短期培训教材。

本书由省化工系统企业管理协会常务理事袁晓舫副教授主审;南京动力高等专科学校江红编写第十三章,向有才编写第十二章,此外仇炯给予帮助。对南动高专企业管理教研室和学校有关部门的大力支持表示感谢。

编者

94.7.2 于南京

目 录

第一章 绪论	(1)
第二章 企业概论	(11)
第一节 企业的基本概念与特征	(11)
第二节 企业的作用与基本职能	(15)
第三节 企业的组织形式及分类	(17)
第四节 企业的经济责任制与股份制企业	(21)
第三章 管理概论	(27)
第一节 管理的基本概念	(27)
第二节 管理理论的发展	(32)
第三节 管理的二重性	(43)

第四节 现代管理原理	(45)
第四章 经营决策	(51)
第一节 决策的概念	(51)
第二节 经营决策的基本过程	(53)
第三节 经营决策的方法	(56)
第五章 企业营销管理	(67)
第一节 营销管理概述	(67)
第二节 营销管理及其任务	(69)
第三节 企业营销策略	(72)
第六章 投资经济分析	(86)
第一节 投资决策概述	(86)
第二节 投资决策要素	(87)
第三节 投资决策的基本方法	(97)
第四节 投资决策基本方法的应用	(110)

第七章 设备管理	(120)
第一节 设备管理的任务、内容和意义	(120)
第二节 设备的选择和评价	(123)
第三节 设备的使用、维护与修理	(129)
第四节 设备的更新与改造	(139)
第八章 企业生产过程组织	(144)
第一节 企业生产过程组织	(144)
第二节 劳动组织	(156)
第九章 生产计划与网络计划技术	(164)
第一节 生产计划的主要指标及编制步骤	(164)
第二节 网络计划技术概述	(172)
第三节 网络图	(176)
第四节 网络图的计算	(184)
第五节 网络计划的优化与调整	(189)

第十章 价值工程..... (194)

第一节 价值工程概述..... (194)

第二节 价值工程对象的选择和情报收集..... (197)

第三节 功能分析..... (203)

第四节 功能评价..... (207)

第五节 制定改进方案..... (211)

第十一章 全面质量管理..... (216)

第一节 产品质量和质量管理..... (216)

第二节 全面质量管理的概念及特点..... (221)

第三节 全面质量管理的内容..... (224)

第四节 质量保证体系与质量控制分析..... (228)

第五节 质量的经济分析..... (239)

第十二章 财务管理..... (243)

第一节 财务管理概述..... (243)

第二节 筹资管理	(245)
第三节 流动资产管理	(247)
第四节 固定资产的管理	(253)
第五节 成本与费用管理	(259)
第六节 利润管理	(263)
第十三章 管理信息系统概述	(266)
第一节 管理信息系统概念	(266)
第二节 管理信息与信息系统	(279)
第三节 管理信息系统的开发过程简述	(283)
第四节 管理信息系统的发展	(288)

第一章 绪论

人类的任何社会实践活动都离不开理论的指导,伴随着大机器工业而产生的企业管理也同样离不开管理理论的指导。随着人类对企业管理实践活动的深化,经济学、管理学、系统论、信息论、方法论学科的不断发展,企业管理的理论也将日趋完善。本教材就企业管理的基本理论、基本方法进行探索。在这一章里将介绍以下几方面内容:建立《企业管理学》必要性、我国企业管理的发展、企业管理学的研究对象、企业管理学的研究方法。

一、建立《工业企业管理学》的必要性

具有经常性活动的企业,常面临着生产、销售、管理三个问题,从某种意义上讲,三个问题中最重要的是管理问题,而生产与销售可以统称为经营。经营是企业的基本职能,决定企业发展的方向、目标、方针,是企业其它各项工作的中心。工业企业就是通过经营来满足社会需要,给国家提供积累,并通过经营获得企业的经济利益。经营的好坏,对社会的贡献大小,对企业和职工所得多少都有着决定的作用。

管理是从经营中分离出来的一种职能,是指实现企业发展方向、目标的职能,是经营发展到一定规模的产物。管理一旦成为一种专门的职能,便具有相对独立性,产生出自己的运动规律。管理是对企业经营活动的计划、组织、指挥、监督和调节,并通过这些职能对企业的发展目标和经营计划进行指导,以保证企业以较少的劳动耗费取得较大的经营成果。由此看来,企业经营好坏决定于企

业管理好坏。

管理与经营是企业经济活动的统一体,它们是相互联系、相互依赖、相互渗透的双重关系。管理产生于经营,为经营服务;反过来,管理对经营进行指导和控制。

管理对经营作用的程度,取决于企业的现代化程度。现代化企业规模大、分工细、部门环节多,各环节依赖性很强。因此,管理的作用已经不仅影响企业经营的好坏和经营成果的大小,还往往决定着企业经营的成败。

因而,建立《企业管理学》的必然性就在于管理的客观必然性。其必然性表现在以下几方面:

(一) 管理是人类共同劳动的客观需要,是社会化大生产的客观要求和直接产物。

任何直接生产过程都具有社会结合的状态,劳动者从事的是协作或共同劳动,而不是孤立的劳动,为了使各个劳动者的活动得以协调进行,以达到预期的目的,就需要管理。

马克思说:“一个单独的提琴手是自己指挥自己;一个乐队就需要一个乐队指挥。”这就是说,个体劳动者就是自己管理自己,经营与管理是无法分离的;那么,一个劳动的协作体就必须服从于一个统一的管理,否则是无法共同劳动、共同协作的。这就是说,管理成为共同劳动过程得以进行的必不可少的条件。

因此,从企业内部来分析,没有管理就不能建立起正常的秩序;没有管理,生产活动也不可能顺利进行;没有管理,商品就不可能从生产领域转移到消费领域。从企业外部来看,企业在社会化大规模生产和经营的条件下,只能是整个社会的组成部分,而不是一个自给自足的独立王国。在社会生产的各个部门和企业之间,各个地区之间以及企业同国家行政机关之间都存在着前所未有的千丝万缕的联系。比如一个工业企业进行生产经营,不仅要在采购原材料的过程中与农、商打交道,形成工商、工农关系;还要在进行合理

的调运材料、商品时,形成工交关系;还要在销售商品、产品过程中形成工商间的产销关系;甚至直接与消费者打交道,形成产销关系;同时,工业企业在生产经营过程中还必须同银行发生关系,以及同工商管理、财政信贷、税务等部门的联系。这些上下左右,纵横交错联系的正常进行,也必须要有合理的组织、指挥和协调。

(二) 管理是现代科学和生产技术发展的保证

社会的前进依靠经济的发展,而振兴经济必须依靠科技的进步。可是若没有科学的管理,即使有了先进的科技,也难以发挥作用。因此,经济的发展是“三分靠技术,七分靠管理”。

现代社会随着社会分工和科技的不断发展,人类征服自然的能力日益提高,从长远和全社会角度来加强管理的重要性与迫切性也就越来越突出了。以航天技术为例,航天产品的复杂程度和动员社会协作的广泛程度都是空前的,没有先进的管理,要想取得成功是难以想象的。比如 1942 年,美国的曼哈顿工程,动员 15 万科技人员,耗费 20 亿美元,历时三年,制造出世界第一批原子弹,该工程负责人,物理学家奥本海默认为:“使科技充分发挥威力的是科学的组织管理”。1961 年美国的阿波罗登月计划,发射火箭“火星五号”有 560 万个零部件,前后参与该计划的有 400 万人,最多的一年动员 42 万人。参加研制的有 200 多家公司,120 所大学,耗资 300 多亿美元。1969 年阿波罗登月计划的负责人韦伯说:“我们没有使用别人没有的技术,我们的科技就是科学管理。”

(三) 管理是提高工作效率、社会经济效益的必由之路

建国以来,我国建成的一批现代化企业,它们拥有的设备、技术、工艺都是先进的。其中有的企业同发达国家的同类企业相比,并不逊色。但生产效率和经济效益却远远落后于先进国家,其根本原因是管理落后。对于这些企业来说,管理改善之时,就是效益提高之日。因此,有的学者指出:“管理是促进社会经济发展的最基本、最关键的因素,今后的世界,不会有经济未开发的国家,而只会

有管理不健全的国家”。一个企业，甚至一个国家，对管理的重视和开发程度，反映了经济发展水平和认识上的成熟程度。

（四）管理是一种资源

从国内外经济发展历史来看，在一定的生产技术条件下，管理对提高经济效益起着决定性的作用。企业生产的发展要求不断地、有系统地把科技成果应用于生产；企业管理的形式和方法，也总是跟着生产技术的进步而变革的。同时，生产技术的进步，又需要有效的管理来保证。管理不好，先进技术也难以发挥作用。在生产技术大体相同的一些同类企业中，由于管理水平不同，其经济效益会有显著的差异。同等条件下，管理得好的企业，可以挖掘人力、物力、财力资源，可以用较少的消耗创造出同等的效益来。所以，人们认为，管理与生产技术是决定一个企业生存和发展的两个“车轮”，缺一不可。管理是一项能够创造财富的重要资源。

管理是客观必然，而且必将随社会飞速发展，管理的形式和方法也会逐步改善和提高。如果使管理的形式和方法更好地为实践服务，就要对管理的理论进行研究，使之来源于实践，反过来又指导实践。另一方面，要使参与生产实践的人都懂得如何管理，如何运用管理于实际工作中，这就有一个理论知识的学习提高问题，所以必须建立企业管理学。

二、我国现代企业的历史发展

（一）1949年以前的企业

1. 新生的资本主义企业

从十九世纪末到二十世纪初，由于中日战争彻底暴露洋务派“新政”的破产。开始形成为独立阶级的资产阶级得到初步的发展。在1900年以前，由民族资本兴办的工矿企业资本在一万元以上的不过几十个。到1914年，资本在一万元以上的企业达549个，其中百万元以上的达17个；第一次世界大战到中国第一次国内革命战争结束（1914年—1927年），中国近代产业工人已达180万—250

万人；1927年—1937年是民族危机和经济危机进一步发展的时期，中国民族资本主义经济遭到破产和半破产的境遇。抗日战争时期及其以后，中国民族资本遭受日本帝国主义直接蹂躏和中国官僚资本的激烈排挤、兼并而处于奄奄一息的时期。不过民族工业的真正广泛的致命危机还不在战争时期，而是在战争胜利之后。统计数字可以看出：据1945年后方工厂登记统计，全年登记厂数732家，其中下半年273家。进入解放战争时期，美国取代了日本。由于国民党反动派的倒行逆施和美国垄断资本的日益加紧掠夺，国民党统治区的经济迅速走向总崩溃，真正的民族资本主义自然不能逃此厄运。

2. 战争年代企业状况

我国的工业企业管理，开始于第二次国内革命战争时期，当时在江西苏区办了一些工业，主要是生产为战争服务的军需品和日用工业品，以手工业生产形式为主。由于生产方式简单，设备简陋，生产力低下，又分散在战争环境的农村，因而一些管理办法和经验就带有一定的局限性。但是那时所形成的许多基本管理思想，对现代工业企业管理仍具有现实意义。

这些基本思想和经验是：①坚持以生产为中心，以物质条件保障革命战争和人民生活需要为管理目标；②注重把党的理论联系群众，批评与自我批评的工作作风，以及官兵一致，军民一致的关系，运用于企业管理，实行政治民主，技术民主和管理民主；③发扬自力更生、艰苦奋斗、勤俭节约的精神；④突出当前的思想政治工作，教育群众要把个人利益与集体利益联系在一起。

（二）1949年以后的企业发展

1949年新中国成立后，企业管理大致可分为七个发展时期：

1. 经济恢复时期（1949年～1952年）

新中国成立后，官僚资本主义企业变为国家所有，从而使国家掌握了这些现代工业企业。当时，为了解放生产力和发展生产力，

在企业中开展了两种改革运动,即民主改革和生产改革。在这个阶段里,破除了旧的生产关系,改革了企业的管理机构和管理制度。实行工厂管理委员会和职工代表会议制度,吸收职工群众参加企业管理,开展各种形式的劳动竞赛,推动了生产,迅速发展国民经济。

2. “一五”计划时期(1953年~1957年)

1953年,我国开始了大规模有计划的经济建设,并对农业、手工业和资本主义工商业进行社会主义改造。与此同时,实行国民经济第一个五年计划。经济建设的发展,意味着管理要发展。当时,为了克服企业管理中的混乱状况,必须建立和健全一套科学管理制度和方法,以适应经济建设发展的需要。这就是当时企业管理所要解决的主要矛盾。

为了解决这个矛盾,在全国范围内全面地、系统地学习和引进苏联的工业企业管理的制度和办法,实行了计划管理,建立生产技术财务计划制度;推行生产作业计划工作;建立各项原始记录、统计工作和生产责任制;实行了技术管理,建立、健全工艺管理、设备管理、劳动定额、质量管理等制度;实行了经济管理,建立了厂内经济核算、经济活动分析的制度;建立、健全了生产指挥系统和管理机构等,使我国企业管理基本上走上了计划经济管理的轨道,也培养了一批企业管理干部,推动了社会主义经济建设。

苏联的管理方法有其缺陷。例如:它强调用行政办法来管理,忽视经济方法的调节;忽视民主管理和思想政治工作;只强调纵向管理,不重视横向管理;重视生产忽视经营等等。而我们在学习中又不加分析,一切照抄,机械搬用,因而没有形成一套适合我国国情的管理办法。

吸取经验教训以后,以苏联的经验为借鉴,提出了多、快、好、省地建设社会主义的方针,1956年规定了在工业企业中实行党委领导下的厂长负责制;1957年又决定在企业实行党委领导下的职

工代表大会制。这些基本思想和决定对于克服企业管理中出现的一些偏向,对于继承和发扬党的优良传统,调动一切积极因素,促进生产力的迅速发展,起到了重要的作用。

3. 大跃进时期(1958年~1960年)

1958年我国进入第二个五年计划时期,广大干部和群众的社会主义积极性空前高涨。在企业管理方面也出现了一些新的创造,如工人参加管理,干部参加劳动,领导干部、技术人员、工人三结合解决生产技术问题,以及改革不适应生产力发展要求的某些规章制度等,为完善我国的企业管理提供了新经验。但是,由于当时党在经济工作的指导思想中“左”的错误,从而导致了另一种倾向,就是把在第一个五年计划中建立起来的某些适应现代化大生产要求的科学管理制度和办法加以否定。结果,一度出现了对客观规律尊重不够,出现了脱离实际的高指标,瞎指挥,乱操作,不顾产品质量,不讲经济效益,责任制度松弛,生产秩序混乱等现象,造成了极大的浪费和损失。

4. 国民经济调整时期(1961年~1966年上半年)

1961年我国提出了对国民经济进行“调整、巩固、充实、提高”的方针,同时在进一步总结了正反两方面经验的基础上,颁发了《国营工业企业工作条例》草案(即“工业七十条”)。在这个条例中,强调了按客观规律办事,加强科学管理,对企业的性质、任务、基本制度和各项管理工作,都作了具体明确的规定。它体现了把当年的优良传统同现代化大生产相结合的精神,从而推动了我国的企业管埋沿着我国自己的道路向前发展。

5. 文化大革命时期(1966年~1976年)

文化大革命中,我国的企业管理遭到空前的浩劫,把十几年在实践中总结出来的一套行之有效的企业管理的制度和办法,全部加以否定,抹煞了社会主义大生产基础上的科学管理,对资本主义国家在这方面积累起来的有用经验一概拒绝,从而使我国的企业

管理出现了大倒退、大混乱,给我国的经济建设带来无法估量的损失。

6. 经济体制改革时期(1978年~1993年)

十一届三中全会以来,全国工作重点转移到现代化经济建设上来。我国企业管理又进入了一个新的发展时期。在认真总结我国企业管理经验教训的基础上,吸取并借鉴当今各国包括资本主义发达国家在内的反映现代化大生产规律的先进经营管理方法。1984年10月,《中共中央关于经济体制改革的决定》指出:增强企业活力是经济体制改革的中心环节,并且对企业的性质、权限、领导制度、经营方式,以及如何确定国家和全民所有制企业之间、职工和企业之间的正确关系等,作了明确的阐述,从而为搞活企业,为改善我国的企业管理,推进企业管理现代化指明了方向。

7. 市场经济体制时期(1993年始)

党的十四届三中全会确立了市场经济体制,企业必须建立与市场经济相适应的制度,而现代企业制度是社会化大生产,市场经济体制下的产物。但是我们搞现代企业制度,主要着眼点是为了转换企业经营机制,必须靠市场机制来经营,必须把行政机制转化为市场机制,才是今天所要求转换企业经营机制的根本实质所在。而现代企业制度具体的形式是公司制或股份公司制度。

三、企业管理学的研究对象

企业管理实践活动中,有人与人之间的关系。例如,领导与被领导之间、岗位之间、部门之间、环节之间的关系;也有人与物之间的关系,例如人员编制与生产之间的比例关系;生产工人与生产规模之间的关系;还有物与物之间的比例关系,原材料的投入与产成品之间的关系,资金投入与经营收入之间的比例关系等。总之,管理关系是个复杂的关系体。由此可见,管理关系按其属性划分有属于生产关系方面的,比如人与人之间关系研究,也有属于生产力范畴的,比如人与物、物与物之间的关系研究,有属于上层建筑方面

的,比如部门之间的关系研究,企业与政策、法令的关系研究等。因此,企业管理也就是对企业活动中人的活动、物的使用进行计划、组织、指挥、监督和调节。对人的活动、物的使用的计划、组织、指挥、监督和调节所产生的经济关系,称之为管理关系。

在管理中,物质技术设备、原材料、资金、产成品,生产经营都是被管理的对象,即为管理的客体;至于人,既是管理的主体,又是管理的客体;被管理是为客体,在生产过程中,对于被加工对象,人便成为主体。管理关系就是在管理主体与管理客体之间形成各种关系,这些关系发展及其变化规律就是管理学的研究对象。因此,企业管理学的研究对象是研究企业经济活动中的管理关系及其发展变化规律的学科。

四、企业管理学的研究方法

本学科的研究方法与其它学科一样是唯物辩证法。唯物辩证法告诉我们,研究问题必须有发展观点。事物不是一成不变的,也不是孤立地存在的,总是同周围的事物相互联系、相互制约、相互依赖的。企业作为一个整体,它和内部、外部都存在着各种各样、千丝万缕的联系。离开这些关系就没法考察企业的经济活动及其发展变化规律。

因此,企业管理学既要研究企业自身,又要研究企业在社会再生产总过程中的地位,同社会其他因素的关系,以及同整个社会政治、经济联系,并加以分析研究、只有这样才能透过现象看到本质,真正把握住企业管理关系运动的规律性,更好更完善地研究企业管理学。

在研究的同时还要注意以下几点:

(一) 企业管理学是一门边缘学科,在研究中将会遇到以下规律,即生产关系一定要适合生产力性质的规律,社会主义基本经济规律,国民经济有计划按比例发展规律,各尽所能按劳分配规律,以及生产力发展规律、同生产力直接有关的自然科学方面的规

律等。尽管这些规律不属于企业管理学的研究范畴,但企业管理必须遵循这些规律,符合这些规律的要求,同时还要吸收和利用社会学、心理学、经济生态平衡学、消费经济学、数学、系统工程学等社会科学和自然科学的有关理论。

(二) 必须坚持以我为主、博采众长、为我所用的原则,吸收西方企业管理中先进技术和方法。但是不能照搬照套,而应该结合本企业的具体情况加以应用。

(三) 必须结合中国国情,考虑中国的经济发展水平和资源条件,十分重视总结中国建国以来的社会主义企业管理的实践经验,要走具有中国特色的道路。