

工业企业 经营管理理论 与实务

毕凤英 张光永 编著

哈尔滨工业大学出版社

工业企业经营管理 理论与实务

毕凤英 张光永 编著

哈尔滨工业大学出版社

内 容 提 要

本书对工业企业的经营方针、市场研究、经营决策、经营计划、资金筹集与管理、物资供应与管理、成本控制、新产品开发、技术引进和技术改造、投资决策的财务评价、工业企业的经济责任制、经营诊断等，从理论与实践的结合上作了集中、扼要地阐述。全书资料翔实，具有不少独到的见地，实用性强。本书适于工矿企业、经济管理部门、经济理论工作者，以及经营管理专业学生阅读。

工业企业经营管理理论与实务

毕凤英 张光永 编著

*

哈尔滨工业大学出版社出版发行

哈尔滨市外文印刷厂印刷

*

开本787×1092 1/32 印张11.375 插页2 字数253 000

1989年3月第1版 1989年3月第1次印刷

印数1—3 000

ISBN 7-5603-0108-8/F·13 定价3.70元

目 录

第一章 经营管理概述	(1)
第一节 经营管理理论的产生与发展.....	(1)
第二节 社会主义企业的经营思想.....	(7)
第三节 经营目标.....	(12)
第二章 市场研究	(17)
第一节 市场调查.....	(17)
第二节 市场预测概述.....	(24)
第三节 市场预测方法.....	(35)
第四节 预测的应用.....	(62)
第五节 市场分析.....	(70)
第三章 经营决策	(89)
第一节 企业经营决策的作用与分类.....	(89)
第二节 定性决策法.....	(96)
第三节 定量决策法.....	(102)
第四章 经营计划	(118)
第一节 经营计划的概述.....	(118)
第二节 长期经营计划.....	(124)
第三节 企业年度经营计划.....	(130)
第四节 经营计划的编制、执行和控制.....	(136)

第五章 资金的筹集与管理决策	(140)
第一节 资金筹措决策.....	(140)
第二节 企业资金管理的决策.....	(148)
第三节 企业的盈利.....	(160)
第四节 财务分析.....	(162)
第六章 物资供应与管理	(165)
第一节 物资管理的意义和分类.....	(165)
第二节 物资消耗定额.....	(168)
第三节 库存管理.....	(171)
第四节 物资供应计划.....	(182)
第七章 成本控制	(187)
第一节 成本控制概述.....	(187)
第二节 目标成本控制.....	(200)
第三节 量一本一利分析.....	(211)
第八章 新产品开发	(227)
第一节 新产品开发的意义和条件.....	(227)
第二节 新产品开发的过程.....	(232)
第三节 新产品开发的管理.....	(239)
第四节 产品寿命周期理论及应用.....	(243)
第五节 新产品开发实例分析.....	(251)
第九章 技术引进和技术改造	(258)
第一节 引进技术是改造 现有企业的有效途径.....	(258)

第二节	技术引进的方式·····	(264)
第三节	技术引进的可行性研究·····	(275)
第四节	工业企业技术改造的目标和内容·····	(281)
第十章	投资决策的财务评价·····	(289)
第一节	投资决策概述·····	(289)
第二节	评价投资效益需要考虑的主要因素·····	(292)
第三节	评价投资方案的基本方法·····	(299)
第四节	评价投资方案经济效果 的数量方法的具体应用·····	(310)
第十一章	工业企业的经济责任制·····	(314)
第一节	经济责任制的实质与目的·····	(314)
第二节	经济责任制的形式·····	(319)
第三节	工业经济责任制的基础工作·····	(328)
第十二章	经营诊断·····	(339)
第一节	企业诊断的一般概念和程序·····	(339)
第二节	经济责任制诊断·····	(346)
第三节	经济责任制诊断方案的实施·····	(351)

第一章 经营管理概述

第一节 经营管理理论的产生与发展

工业企业经营管理的理论是随着社会生产力的发展而发展的，它是商品经济的必然产物。人类社会的历史充分证明，社会共同劳动规模的扩大，劳动分工和协作愈精细、复杂，管理工作也就愈精细、复杂和重要，因此管理由来已久，古今中外，许多卓越工程不仅是生产技术、协作劳动发展程度的标志，而且也是人类管理经验的结晶。为了更好地了解经营管理理论的产生及特征，必须了解我国和资本主义国家企业管理的发展过程。

一、资本主义工业企业管理理论的形成与发展

从手工业作坊到现代化的大生产，资本主义的管理理论大致经历了四个阶段。

第一阶段，亚当·斯密古典管理理论阶段。

18世纪下半叶，资本主义的生产处于由手工业作坊向机器生产过渡的时期。虽然这个时期的生产力还比较低，但由于相当多的工人在一起进行大规模的生产，劳动的分工和协作得到了较大的发展，英国古典经济学家亚当·斯密对劳动的分工和协作进行了仔细的观察，总结出了由于劳动分工而产生的三项经济利益：

1. 工作的熟练。当工人重复的完成单项作业时，就会使工人的技术更加熟练。

2. 时间的节约。可以节约由于变换工序而损失的时间。

3. 新工具的发明。当劳动者在限定的范围内努力使作业专门化时，就会发明出新的生产工具。

亚当·斯密把这些看法写进了《国富论》，该书于1776年出版，成为人类历史上第一本对劳动分工进行科学总结的著作。

第二阶段，以泰罗等人代表的科学管理学说阶段（19世纪末到20世纪30年代左右）。19世纪末，资本主义生产迅速发展，生产规模扩大，劳动力感到紧张，企业的劳动效率低，这时泰罗开始对工人的劳动动作和劳动时间进行研究，并且通过这种研究总结出一套科学的管理方法：

1. 用科学的方法确定工人的工作量、工作时间和工作方法；

2. 用科学方法选择和训练工人；

3. 达到标准定额者有奖，达不到定额者罚；

4. 促进管理人员与工人的“亲密合作”，管理人员与工人分工合作，改变过去把大部分责任推给工人的情况。

泰罗和吉尔布雷恩等人用电影、照相等对工人的劳动动作进行研究，竭力简化劳动动作和缩短完成定额所用的时间，大大提高了劳动生产率。泰罗等人的研究和实践，在本世纪初的工厂管理方面，掀起了一场声势浩大的革命。从此，对工厂生产的管理由只凭经验管理走上了科学管理的道路。列宁指出，泰罗制有两个方面：一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段；另一方面是一系列的最丰富的科学成就，即按科学来分析人在劳动中的机械动作，省去多余的笨拙的动作，制定最精确的工作方法，实行最完善的计算和监

督制等等。列宁还认为，应该在俄国研究与传授泰罗制，有系统地试行这种制度，并且使它适应下来。泰罗的同时代人，法国的企业家兼管理顾问法约尔，把管理过程分为计划、组织、指挥、协调和控制等五个不同的步骤，对管理理论作出了很大的贡献。

第三阶段，以梅奥等人为代表的人际关系阶段（从20世纪30年代左右至第二次世界大战结束）。泰罗的科学原则虽然有科学的一面，但是，在当时对工人来说过于残酷，因此激起了工会的强烈反对，致使泰罗制在一段时间内无法继续推行。面对这种情况，美国垄断资产阶级及其学者们开始了对工人心理的研究，美国哈佛大学教授梅奥经过研究认为，必须“重视人性”“把工人当人看待，而不是当机器零件看待”。总之，就是要搞好工厂中人与人之间的关系，只有这样，才能使工人产生强烈的工作欲望和动机，并乐意为企业出力。第二次世界大战以后，许多资产阶级社会学家、心理学家和人类学家继续在人际关系方面进行研究，并创造了工业心理学等不少新理论。后来芝加哥大学的一些教授认为人际关系的提法太露骨，经过研究把人际关系改为行为科学，成为资产阶级管理理论的重要组成部分。

第四阶段，以西蒙等人为代表的现代管理理论阶段（从第二次世界大战结束迄今）。第二次世界大战后，美国是战胜国，在战争中发了财，在工业上由军用生产转入民用生产，尤其是先进技术的应用，使生产飞速发展，供求关系发生了极大的变化，由卖方市场转变为买方市场，竞争非常激烈。在这时期企业管理理论方面出现了许多新的学派，其中较大的是以西蒙为代表的决策理论学派。西蒙认为，必须把泰罗的科学管理学说与梅奥的人际关系学说结合起来，才能构

成较为完整的管理理论，并提出了效能和效率两个概念。此外，西蒙还把电子计算机和高等数学在企业管理上的应用大大向前推进了一步，出现了预测技术和决策理论。

二、我国工业企业经营管理的发展

早在20世纪20年代后期和30年代，也就是在第二次国内革命战争时期，我们党在广大地区建立了革命根据地和人民民主政权。在当时的革命根据地里，已经有小型工厂，其中包括支援战争的军工厂。抗日战争爆发后，党领导人民在敌后建立了许多抗日根据地。在这些根据地又建设起一些规模大小不同的工厂。在这些工厂里积累了一些具有我国特色的社会主义企业的管理思想和经验，它继承发扬了我们党的优良传统，具体表现在：

1. 坚持党的领导，加强政治思想工作；
2. 贯彻群众路线，依靠广大人民群众；
3. 发扬自力更生、艰苦奋斗、勤俭创业和勤俭经营的革命方针；
4. 实行供给制，由于正处在战争环境，支援前线是当时的中心工作，因而在工厂管理上以生产管理为中心。

1949年全国解放后，对各解放区的私营工业企业进行了民主改革和生产改革，肃清了遗留在企业管理中的封建压迫和剥削的残余影响，激发了工人群众当家作主的主人翁责任感，促进了生产的恢复和发展。

1952年我国完成了恢复国民经济的任务，实现了财政经济的根本好转。1953年开始了有计划的大规模建设，在第一个五年计划期间，我国的工业企业管理基本沿用了苏联40年代后期和50年代初期的一套管理方法。1953年工业企业中推

行以生产作业计划为中心的计划管理，相应的建立了生产责任制，这对当时建立生产秩序，发挥工业企业的生产能力，完成国家计划都起了很大的作用。继生产秩序整顿之后，不少企业由于品种单一，而出现了“吃不饱又吃不了”的局面。在1954年前后又加强了以产品质量与品种为中心的技术管理，对推动广大工业企业向多品种生产发展和提高产品质量起了重要作用。在整顿了生产秩序和技术秩序之后，为了提高工业企业的经济效益，在1956年到1957年前后又加强了以厂内经济核算为中心的经济管理。在第一个五年计划期间，由于有了这一系列的管理方法与管理体制，使广大工业企业开始走上了科学管理的轨道。仿照苏联建立的这一套高度集中的以行政管理为主的经济体制，在国家与企业的关系上是一种中央集权的体制，即把管理企业的各种权限大多都集中在国家行政部门手中，国家通过各部门（如工业部）和地区（如省市）的行政系统对企业进行管理。管理的办法不是以经济手段为主，而是以行政手段为主。这个时期的企业没有自主权，只是为了完成国家计划而生产，是典型的生产型企业的管理模式。

1956年到1976年，我国在政治、经济上受极左思潮的影响，中国的经济和管理遭受了极大的破坏，企业几乎陷于无管理状态。1976年粉碎四人帮之后，特别是党的十一届三中全会以来，在企业的管理工作中，认真贯彻了党的调整、改革、整顿和提高的正确方针，才使我国的企业管理得到恢复和发展。

总观建国三十多年历史，我国主要是执行一套高度集中、统收统支、以行政管理方法为主的经济管理体制。这种管理体制把企业作为各级行政机构的附属，企业在经济上没

有独立性，没有经营决策的自主权。企业唯一的任务是为完成上级下达的计划指标而生产。因此，企业只管生产，不问需求，不问效果，不管经济。这种企业管理，仍然是生产型的管理。

1979年以来，开始经济管理体制改革，企业的自主权扩大了，企业开始成为相对独立的商品生产者和经营者。实行独立核算，自负盈亏，企业只管生产已经远远不够了，必须对企业的内部、外部环境进行分析研究，对各项经营活动作出正确的决策，企业直接和市场联系，从筹集资金、资源采购到组织产、供、销和售后服务等各项经营活动都由企业独立完成，这样企业便由生产型管理逐步转化为经营型管理。与此相适应，经营管理理论在我国也就逐渐形成和发展起来了。

从上述分析不难看出，经营是从管理发展起来的。由管理发展到经营是管理思想的发展，使企业各方面发生了深刻的变化。经营和管理既有区别又有联系。所谓经营，是考虑战略方面的问题，侧重于战略决策，确定企业的方向、目标、方针、规划等，它解决企业带全局性的重大问题。而管理则属于战术范畴，它侧重于执行职能，是企业目标和决策的具体化，解决的是“怎样干”的问题。但是，经营与管理又是密不可分的。一方面经营要指导管理，没有正确的经营目标和正确的战略决策，企业就要盲目生产，管理就失去方向，收不到好的经济效益。另一方面管理要为经营服务，实现经营目标和决策要依靠科学的管理。没有科学的管理，再好的决策也不能很好地实施，也不能收到好的经济效益。因此，经营和管理是有着密切的联系，本书把经营和管理作为一个词用，叫做经营管理。

第二节 社会主义企业的经营思想

工业企业的经营思想，是指工业企业为了实现一定的经营目标，从事经营活动和处理各方面经济关系，解决各种经营问题的指导思想，是引导工业企业沿着社会主义方向进行经营活动的行动指南。企业的经营思想是在一定环境和一定条件下形成和发展的。所以，在不同的社会制度下，衡量经营思想正确与否的标准是不同的。资本主义企业经营思想最根本的原则标准是谋求最大限度的利润，符合这一标准就是正确的，否则就是错误的。社会主义企业是建立在生产资料公有制基础上的，它的经营思想的基本标准是最大限度地满足社会和人民物质文化生活不断增长的需要，最大限度地提高企业的经济效益。它既要反应社会主义企业的性质，又要反映商品生产和价值规律的要求，所以社会主义企业必须树立如下观念。

一、全局观念

全局观念就是要全面系统的看问题。一方面，社会主义社会，国家、企业和职工的利益是根本一致的，企业只是国民经济中的一个小局部，企业和职工利益本身也包括在国家利益之中；另一方面，企业又是相对独立的商品生产者和经营者，企业和职工有它独立的经济利益，所以在处理国家、企业、职工三者的经济关系时，企业应当自觉的使自己的局部利益服从整体利益，个人利益服从集体利益，当前利益服从长远利益。

二、战略观念

所谓战略观念是指企业的管理者要明确自己最主要的职责是确定战略目标，立足于长远发展，为“明天”而经营，为“明天”而工作。在企业的经营实践中有许多决策不仅影响当前的经营状况，并且会影响到今后的生存和发展，所以企业必须从战略观念出发全面系统地分析情况，研究对策，决不能孤立片面的只顾眼前利益而不顾长远利益。

三、经济效益观念

经济效益观念是指管理者要充分认识讲求经济效益是一条重要的客观规律。企业的一切工作都是为了提高经济效益。所谓经济效益就是指经济方面有益的效果。任何社会的实践活动，都是人类通过输入、加工（转换），取得输出，进而服务于人类本身的过程。这个过程是在不断循环和发展着的。从企业来说，就是把人、财、物和信息，输入到企业的工作系统，经过内部的加工转换、输出产品、劳务、人才和更高一级的信息，为人类的生产、生活和进一步循环服务。这种输出的结果，就是效果。这种效果在不同的企业，不同的时期，会有所不同，可能是有益的效果，也可能是无益的效果。无论是有益和无益都有一个程度上的差别，我们所说的经济效益就是指经济方面这种有益的效果。效益大小的评价标准是由企业提供的效果（产品或劳务）能满足社会成员日益增长的物质和文化需要的程度来决定的。提高经济效益就是提高为社会需要满足的程度。对企业来说，就是以最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和劳务。

经济效益是个数量的概念，有绝对效益和相对效益之分。绝对经济效益是产出大于投入的净成果，如利润额、税金、净产值、国民收入总额等。相对效益是一种比率，如资金利润率、人均国民收入等。绝对效益说明经济效益的大小，而相对经济效益则说明水平的高低。

讲求经济效益还必须正确处理近期效益和长远效益的关系，经济效益观念是企业经营思想的归宿，所以，企业经营者必须充分认识提高经济效益的重要性。要采取切实可靠的方法提高经济效益。

四、为用户服务观念

在社会主义商品生产条件下，社会主义经济效益，必须通过市场反映出来。市场是各种商品交换关系的总和，它往往是社会需要的晴雨表，作为商品生产者的社会主义企业，是否满足社会需要，首先就体现在是否满足用户对产品的各种要求（如品种、质量、数量、交货期、价格、包装、购买方式、销售前后服务等）。用户的需要应当是企业生产的起点和目标，只有按照市场需要组织生产，处处为用户着想，真正做到“用户的需要就是企业的任务”。这样，企业才能在买方市场中广开销路，赢得用户。资本主义企业非常懂得用户的重要，他们提出“用户是帝王”、“一切为用户”等等口号，并且确实把为用户服务的工作做得很细、很周到，其目的无非是为了争夺市场，赚取利润。他们实质上不是真正为用户服务而是为利润服务。我们社会主义企业是真正全心全意为用户服务的，因为企业和用户的根本利益和奋斗目标是一致的。我们应当比资本主义企业服务的更好。

五、竞争观念

社会主义企业不仅要为市场需要服务，而且要在竞争中取得胜利。社会主义企业之间的竞争和资本主义企业之间尔虞我诈、大鱼吃小鱼的竞争有着本质的不同。社会主义企业的竞争主要表现在：

质量以优取胜，品种以新取胜，服务以好取胜，价格以廉取胜，交货期以快取胜。

竞争的实质是个别企业各自把自己的经济效益与社会的平均水平相比较。竞争的结果，必然会大大促进后进的企业千方百计的提高质量，降低成本，增加品种，改进服务态度，按期交货。否则用户就会买别人的产品，后进企业的产品就卖不出去，企业和职工的经济利益就会受到直接的影响。这是一种很大的压力和动力。竞争实际上是，企业经营管理水平的竞争和科学技术水平的竞争。企业只有把这两个方面搞上去才能在竞争中取胜。

六、创新观念

企业要在竞争中取胜，关键在于创新、要创新就要有科学的思想，就是永不满足于已经取得的成就，要敢于去破坏今天，去创造明天，把创新观念贯穿于企业经营活动的始终，才能使企业在竞争中永远处于领先地位。

(1) 企业要在市场上努力发现新的需求、新的用户、新的机会，在产品上要不断开发新的品种、新的款式、新的包装、新的使用价值，不能几十年总是“一张老面孔”。

(2) 在生产上要广泛采用新技术、新工艺、新材料、新设备，尽可能提高生产效率、降低生产成本，做到优质、

高产、低耗。

(3) 在人才使用上也要善于发现新人、培养新人、提拔新人、使用新人，使企业职工队伍永远朝气蓬勃。

(4) 在经营管理上要鼓励提出新点子、新道道，敢于改革一切不合理的规章制度，反对一切因循守旧，墨守陈规的做法。

七、人才观念

树立人才观念主要在于从思想上认识人才的重要性、人才的标准和特点，从而做到爱才、识才和用才。用才问题涉及面很广，也很复杂，往往需要具体情况具体分析。对于人才不能求全，应该善于发现各种人才的特长，知才善用，敢于不拘一格的使用人才，充分调动他们的积极性，才能使企业永远具有竞争力。

八、信息观念

信息是当代企业的四大要素（人、财、物、信息）之一，是重要的战略战术资源。企业是否能及时准确的获得信息，对企业的竞争和生存发展至关重要。所以，企业的决策者要树立信息观念，要充分重视信息的作用，加强各项有关信息的基础工作，尽可能采用现代化手段和各种方法获得信息。只有信息灵，才能抓住有利时机，做出有效的决策。否则，企业将陷于盲目的经营，导致在竞争中失败。

九、法律观念

企业的经营管理者要树立法制观念，要认识到法律对现代经营管理活动的重要作用，特别要重视和学习经济法和企