

现代 工业企业管理

全国十五所经济管理干部学院统编教材

上

XIANDAI GONGYE QIYE GUANLI

GL

鲍学曾 主

全国十五所经济管理
干部学院统编教材

现代工业企业管理

(上册)

鲍学曾 主编

中国财政经济出版社

前 言

“七五”计划期间对经济管理体制的全面改革，主要是抓好增强企业活力、商品市场体系的形成和间接控制手段的完善这三个方面，而这三个方面都要以企业管理现代化为基础。进行智力开发和加强工业企业的人才培训，提高管理干部素质，是推行企业管理现代化的当务之急。

几年来的实践经验说明，干部教育有其自身的规律和特点，特别是培训具有丰富实践经验的管理干部和领导干部，不同于普通高等教育。为了使工业管理干部系统地掌握企业管理现代化的管理方法和专业知识，不断提高干部教育的教学质量，把干部教育推向一个新阶段，以求更好地贯彻落实《国务院关于加强工业企业管理若干问题的决定》和国家经委颁发的《企业管理现代化纲要》的精神，配合经委和各主管部门搞好企业管理现代化的干部培训工作，全国十五所经济管理干部学院共同协作，编写了这本《现代工业企业管理》。

《现代工业企业管理》分上、中、下三册。上册为管理原理篇、经营管理篇，中册为生产管理篇，下册为科技管理篇、财务管理篇。本书根据中共中央十一届三中全会以来党的方针、政策，特别是中共中央十二届三中全会《关于经济体制改革的决定》和“七五”计划精神，理论结合实际，并将行之有效的各种现代化管理方法贯穿于本书各章之中，以适应企业管理专业、职工业余大学的需要，本书还可以作为工业企业高、中级领导干部和专业管理人员的职务、岗位培训的系统教材。

本书编写组，由中央财政管理干部学院经济管理系鲍学曾副

教授任主编；北京煤炭管理干部学院李定江副教授任主审。担任副主编的有：第一篇管理原理，大连管理干部学院任保桐副教授、河北经济管理干部学院苑晓峰；第二篇经营管理，湖北经济管理干部学院工经系副主任陶声良；第三篇生产管理，大连管理干部学院高泰明副教授、哈尔滨市经济管理干部学院企管系主任刘世勋；第四篇科技管理，山东经济管理干部学院企管系主任李洪春；第五篇财务管理，中央财政管理干部学院经济管理系副主任王柯敬。

本书共三十四章，参加本书编写的还有：河北经济管理干部学院孙建忠、田崇厚、孙雄先、陆长福；大连管理干部学院陈惟琼、刘延寿、张传德；云南经济管理干部学院张有甫；辽宁经济管理干部学院刘子玉；中央财政管理干部学院何清波；新疆经济管理干部学院张双茂；哈尔滨市经济管理干部学院周景森；黑龙江经济管理干部学院徐凤；广西经济管理干部学院黎奇、徐吉昌；吉林工交管理干部学院王琛；武汉经济管理干部学院李道钦、宗良荣；贵州机械干部学院孔祥玉；安徽经济管理干部学院汪少华；企业管理出版社李蕴清等。

《现代工业企业管理学》在编写过程中，国家经委干部教育局、财政部教育司、山东省及其他省市经委、山东经济管理干部学院、大连管理干部学院、北京煤炭管理干部学院、湖北经济管理干部学院、广西经济管理干部学院、河北经济管理干部学院的领导和同志们给予了积极的支持和协助，谨致谢意。由于时间仓促，我们在编写过程中难免有误，欢迎读者批评指正。

编 者

一九八七年三月

目 录

绪论.....	(1)
---------	-------

第一篇 管 理 原 理

第一章 社会主义工业企业.....	(9)
第一节 企业的特征和任务.....	(9)
第二节 工业企业的经营方式.....	(16)
第三节 全民所有制企业同国家的关系.....	(20)
第四节 企业的活力与素质.....	(24)
第二章 工业企业管理.....	(29)
第一节 企业管理的产生和发展.....	(29)
第二节 企业管理的性质、职能和任务.....	(38)
第三节 企业管理的方法.....	(43)
第三章 企业管理现代化.....	(50)
第一节 企业管理现代化的必要性和原则.....	(50)
第二节 企业管理现代化的主要内容.....	(53)
第四章 企业管理基础工作.....	(60)
第一节 企业管理基础工作的重要意义.....	(60)
第二节 企业管理基础工作的主要内容.....	(64)
第五章 企业领导制度与领导艺术.....	(78)
第一节 企业领导制度.....	(78)
第二节 领导艺术.....	(93)
第六章 企业组织机构.....	(102)

第一节	组织机构设置原则	(102)
第二节	企业组织机构的形式	(106)
第三节	企业领导班子的建设	(113)
第七章	思想政治工作与职工物质利益	(118)
第一节	思想政治工作	(118)
第二节	职工物质利益	(132)

第二篇 经 营 管 理

第八章	经营管理概论	(143)
第一节	经营开拓型管理的产生及其特点	(143)
第二节	经营思想	(146)
第三节	经营目标	(149)
第四节	经营方针与策略	(153)
第五节	经营战略	(156)
第六节	企业外部环境研究	(160)
第七节	企业内部条件分析	(162)
第九章	市场调查和预测	(165)
第一节	市场	(165)
第二节	市场需求研究	(167)
第三节	对竞争者的调查	(170)
第四节	市场信息	(171)
第五节	市场调查方法和步骤	(174)
第六节	市场预测	(178)
第十章	经营决策	(189)
第一节	经营决策的含义及其重要性	(189)
第二节	经营决策的要求	(192)
第三节	经营决策的基本过程	(194)
第四节	经营决策方法	(200)

第十一章	产品决策	(218)
第一节	产品.....	(218)
第二节	产品决策.....	(223)
第三节	产品决策的方法.....	(233)
第十二章	销售决策	(240)
第一节	销售管理的意义.....	(240)
第二节	销售渠道决策.....	(241)
第三节	促销决策.....	(244)
第四节	定价决策.....	(248)
第五节	国际市场的开发.....	(255)
第十三章	财务决策	(263)
第一节	财务决策的意义.....	(263)
第二节	资金的时间价值与风险价值.....	(265)
第三节	投资决策的可行性研究.....	(271)
第四节	投资决策的经济分析方法.....	(273)
第十四章	经营计划	(288)
第一节	企业计划工作的意义.....	(288)
第二节	全面计划管理.....	(290)
第三节	经营计划种类.....	(292)
第四节	经营计划的编制.....	(296)
第五节	经营计划的执行与控制.....	(299)

绪 论

党的十一届三中全会指出：“实现四个现代化，要求大幅度地提高生产力，也就必然要求多方面改变同生产力发展不适应的生产关系和上层建筑，改变一切不适应的管理方式，活动方式和思想方式”，把管理提到了应有的高度。实现四个现代化，要求企业管理必须现代化，这就要从我国实际情况出发，创建具有中国特色的社会主义工业企业管理学。

一、管理是一门科学，也是一种组织艺术

管理是不是一门科学？长期以来人们对这个问题的认识并不一致，有的人认为管理是个简单的问题，是个可有可无的问题，更没有把管理当成一门科学来研究。有的人甚至把管理看成是“洋框框”，是“管、卡、压”，“死教条”，他们整天被繁重的工作压得喘不过气来，到处碰壁，却不去认真总结症结的所在。在这种思想指导下，只重视“革命加拼命”的拼劲，而不重视管理科学的研究，使企业各项工作无章可循，无据可查，完全处于头痛医头、脚痛医脚的被动局面。

社会主义工业企业，是一个开放的社会技术系统。一方面，它离不开社会，受一定外部环境的约束；另一方面，又是一个采用机器和机器体系进行生产的生产技术系统。它是“人、财、物、产、供、销”的有机结合体。面对这样的管理对象，如果只凭借管理者个人的经验和聪明才智是远远不够的。作为一个管理者，必须博学多才，要具有系统的管理知识，要具备一定的素质，才能搞好企业的管理工作。

管理作为一门科学问世，已有近百年的历史，它是随着生产技术的发展而发展的。在工业发展的幼年时期，工业企业刚从工场手工业发展过来，企业规模小，生产技术简陋，那时的管理工作比较简单，完全可以凭借个人经验来管理。随着工业的发展，企业的生产经营活动越来越复杂，管理就逐步形成专门工作，管理知识也就逐步系统化为—门科学。尤其是近年来，管理科学的发展非常迅速，工业企业管理学，已形成了一门跨社会科学与自然科学的边缘科学；是一门理论与实践密切结合的应用科学；也是一门软科学。

企业管理的内容十分广泛，需要运用许多学科的知识。例如：企业的经营决策要涉及到社会学、心理学、经济学、数学、法律等多种学科的知识；企业的生产组织要涉及到基础技术、产品设计、工艺装备、计量检测等学科的知识；企业的经济核算又涉及到财务会计、价格、金融、贸易等许多学科的知识。企业管理学从纵向看，是从研究人类社会劳动分工所形成的最古老的管理原理开始，直到现代化的大型与微型电子计算机在企业管理中的应用。从横向看，既要研究社会科学的许多学科，又要研究自然科学的许多学科。因此，企业管理学是一门边缘科学或称交叉科学。

企业管理学，是利用企业管理的理论和方法来解决实践中的管理问题。一切管理理论和方法来源于实践，是管理实践经验的总结和科学概括。它能指导实践，推动生产力的发展，所以，企业管理学又是一门应用科学。

企业管理学是研究生产经营过程中各种有物质形态的人、财、物和无物质形态的信息、情报与技术等各种资源的合理组织和利用的科学。它所研究的只是合理地利用和组织这些资源的原理、战略、方案、计划和方法，而不是这些有形物质的本身。因此，企业管理学又是一门软科学。随着现代科学技术的发展，专门提供知识形态产品的软科学，在企业管理学的地位和作用将日

益增大，具有广阔的发展前景和强大的生命力。

管理是一种创造性的工作，它不象有些科学那样，可以单纯通过数学计算去求得最佳答案，也不能为管理者提供解决问题的具体标准模型，它只能使人们按照客观规律的要求，从实际出发运用唯物辩证法实行创造性的管理。诚然，企业管理中还有许多未知的、模糊的、活的因素，存在着那些靠人的经验、感觉、魄力、权威等无法度量甚至无法言传，被人们称之为“艺术”的部分。这些未知的领域，正是企业管理学应当去着力开发的处女地。科学和艺术并不是互相排斥的，而是互相补充的。但随着现代科学技术和管理科学的发展，那些未知的和模糊的领域会越来越小，但需要人们去从事管理艺术水平的要求却越来越高。未来将会证明，运用人工智能电子计算机部分地代替人们进行管理决策，并不是一种幻想。到那时管理科学将进入一个更加引人入胜的新阶段。

从上述分析来看，企业管理学不仅是一门科学，也是一种组织艺术。虽然它还不象数学、物理学、经济学等古老学科那样成熟，还有许多未知的、模糊的领域等待着有志者去探索，但它毕竟是一门新兴的、有生命力的科学。企业管理学正以它坚强的生命力跻身于世界科学之林，为人类的今天和明天作出积极的贡献，成为世界上最热门的学科之一。

二、现代工业企业管理学的研究对象

工业企业管理学是指导人们如何管理企业生产经营活动的一门科学，它来源于企业管理实践，接受管理实践的检验，反过来又指导企业管理的实践。

什么是企业管理呢？

社会主义工业企业管理就是对企业所从事的各项活动（生产技术、供销、财务、人事、生活、基本建设等）进行计划、组织、指挥、监督和控制，其目的是充分利用企业资源，完成企业的任

务，提高经济效益。

企业管理的内容是十分广泛的，从纵向来分，有经营管理和生产管理；从横向来分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，企业管理学的研究对象就是生产力、生产关系、上层建筑三个方面的组织管理问题。

生产力方面，主要是研究生产力的合理组织问题。我们知道生产要素包括劳动者、劳动工具、劳动对象。当生产要素处于分离状态情况下，它们只是可能性的生产要素，只有使它们结合起来，才能进行生产活动，才能取得生产经营成果，否则就不能把它们变成现实的生产力。把它们结合起来组织好，就要靠管理，管理就是解决生产力合理组织问题。合理组织生产力，在企业里包括很多具体内容。如工厂布置、设备排列和工作地的组织；产品技术标准、工艺规程、操作方法及各种定额的制定；生产的计划和控制以及安全生产、劳动保护、设备管理、物资管理、质量管理等。总之，管理就是要研究如何根据国家计划、社会需要和企业生产技术特点，合理地组织产品的生产过程，按质、按量、按期，低消耗地出产产品。

生产关系方面，主要是研究如何正确处理企业内部人与人之间的关系，如领导与群众的关系，工人与技术人员的关系，工人与管理人员的关系，工人群众之间的关系等；还要研究企业内部的分配关系，正确处理好国家、企业、职工三者之间的经济利益，以及企业与企业之间的经济关系；建立和健全管理体制，组织机构、经济责任制等。总之，就是要研究如何调动各方面的积极性、创造性，争取获得更大的经济效益。

上层建筑方面，主要是研究如何结合企业的实际情况，贯彻执行党和国家的方针、政策、法令和计划，研究如何搞好社会主义精神文明建设，如何建立健全企业的规章制度，严格劳动纪律等等。以便维护社会主义生产关系，促进生产力的发展。

上述三个方面的问题是既相对独立，又互相联系，密切结合，不可分割的。企业管理学作为一门科学，就是要揭示这三个方面的规律性。因此企业管理学研究的对象，可以说是研究生产力、生产关系、上层建筑三个方面的规律性。企业管理如同其它许多活动一样，有它自身的规律性，必须符合客观规律的要求。我们从事企业管理，不论是组织生产力，完善生产关系或是调整上层建筑，从提出任务，制定计划，采取措施，到具体执行，都要按客观规律办事，决不能主观盲目、“想当然”、瞎指挥。否则，就会受到客观规律的惩罚。我们常说的科学管理，就是指符合客观规律要求的管理。

支配企业管理的客观规律，主要有两类：一类是生产关系的规律，即经济规律。主要包括社会主义基本经济规律、国民经济有计划按比例的发展规律、价值规律、按劳分配规律等；另一类是生产力的规律，即生产力组织和技术发展的规律。社会主义工业企业管理学就是研究企业管理的客观规律性，按客观规律的要求提出管理的理论和原则，选择管理形式、手段和方法，建立管理制度，使我们在组织生产力，完善生产关系和调整上层建筑三个方面都能获得预期的效果。

三、创建具有中国特色的社会主义工业企业管理学

由于世界各国的国情不同，社会制度不同，因而世界上还没有一套放之四海而皆准的企业管理学，这是这门科学本身的特点所决定的。各个国家都有各自的国情特点，包括社会制度、文化、历史、地理、民族、资源等等。创建具有中国特色的社会主义工业企业管理学，必须符合中国的国情，符合社会主义制度和商品经济的要求。要以马克思主义经济理论为指导，要综合运用多种学科的知识，继承和发扬革命的优良传统，努力发展我国古代的经济思想，正确的借鉴和吸收外国的先进管理经验，把学习和独创结合起来，开创我国社会主义企业管理的新局面，实现中国式的企

业管理现代化。

(一) 要以马克思主义经济理论为指导

社会主义工业企业管理学，是一门思想性、理论性、技术性都很强的科学，是一门横跨社会科学与自然科学的边缘科学。我们是在多学科的交界处耕耘，因而要创建具有中国特色的工业企业管理学，就必须有明确的指导思想和坚实的理论基础。

目前资本主义国家企业管理的发展有一个明显的趋势，就是把西方管理理论发展中的技术组织学派和行为学派结合在一起，由此而形成了现代管理的基本特点。实现企业管理现代化，必然要涉及这些现代管理的理论与方法，对它们必须用马克思主义的辩证唯物论与历史唯物论的观点、立场和方法进行分析，决定取舍。应当看到，管理理论与管理制度都是为一定阶级服务的。列宁指出泰罗制是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，同时又明确指出它包含着科学管理的成分。行为科学是研究人们心理活动的规律，研究人们的行为动机，设法引导人们的行动，从而调动人的积极性，这里有一定的科学内容，有值得借鉴的东西。但同时也要看到，在行为科学中又掺杂了许多从资本家利益出发，对工人群众进行控制和剥削的手段。因此，要用马克思主义理论加以鉴别，有选择地吸取某些有益的东西。总之，要实现企业管理现代化，创建具有中国特色的现代工业企业管理学，必须以马克思主义经济理论为指导。

(二) 努力发掘我国古代管理思想，发扬革命的、民族的优良传统

我国是一个文明古国，拥有宝贵的历史文化遗产。所谓古代管理思想，是指1840年鸦片战争以前，中国历代王朝的代表人物在管理经济上的思想。这些管理思想，有的反映在他们的著作中，如《周礼》、《孙子兵法》等著作；有的反映在实践中，如世界闻名的古运河、万里长城等，这些都是历代劳动人民智慧的结晶。研究古代管理思想、理论和方法，总结历史的经验教训，对于创

建具有中国特色的现代工业企业管理学有着重要的意义。

党领导的人民革命已有半个多世纪，我们有自力更生、艰苦奋斗、党的领导、民主管理等优良革命传统。实现管理现代化，就要继承和发扬这些优良传统和经验。这同现代化并不是对立的，而是一致的，相辅相成的。

当代各国有效的管理，都同自己的民族传统和习惯联系在一起。这一点，日本表现得更为明显。日本的企业是现代化的，它的管理也公认是比较有效的，但是我们可以清楚地看到，日本企业管理有着浓厚的民族特色。它把传统和习惯保留下来，并且在新的条件下，在现代化企业管理中加以运用。西欧各国在企业管理中，也有这个明显的特色，他们称此为“传统加进步”。从各国管理实践中可以发现，在企业管理中运用民族的传统习惯，也已成为现代管理的一个重要特点。

（三）要正确对待外国企业管理的理论和方法

工业企业管理，是资本主义工厂制度出现以后的产物。随着资本主义生产的发展，经历了一个长期的发展过程，积累了丰富的管理经验，其中许多是值得我们学习和借鉴的。我们必须“洋为中用”，要认真研究和吸收资本主义企业管理中合乎科学的内容。

理论和方法来源于实践，又可用其指导实践，解决实践中出现的矛盾和问题。资本主义工业企业管理的理论和方法，是资本主义工业企业管理实践的科学总结。要创建具有中国特色的工业企业管理学，就需要认真总结我国工业企业管理的经验，并且要有分析有批判地学习和借鉴国外的先进管理经验。“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”，是我们学习和借鉴外国企业管理理论和方法的基本原则。

以我为主，就是学习外国经验，必须从中国实际出发，不能照搬照抄别国的理论和方法，这是总的前提。

博采众长，就是学习外国经验，不能让这个或者那个国家的

企业管理经验限制住我们的眼界。各个国家的工业企业都有许多管理经验值得我们去研究，特别是一些新的管理技术和管理方法，我们更需要广泛地研究和借鉴。

融合提炼、自成一家，就是学习外国管理经验，特别是采用现代管理手段和管理方法的时候，要注意研究和分析我国的基本条件，从实际出发，对不同的企业采取不同的管理方法，使普及与提高相结合。我们既反对固步自封、不接受新鲜事物的倾向，又要反对生搬硬套外国模式的倾向。我们要用马克思主义的立场、观点和方法，从中国实际出发，把各国的科学管理方法择其优者为我所用。这样就一定能创建具有中国特色的社会主义现代工业企业管理学。

复习思考题

1. 为什么说工业企业管理既是一门科学，又是一种组织艺术？
2. 企业管理学研究的对象是什么？
3. 如何创建具有中国特色的社会主义工业企业管理学？

第一篇 管理原理

第一章 社会主义工业企业

社会主义工业企业管理研究的对象是企业。全面正确地认识和理解社会主义工业企业的特征、任务、经营方式和责任、权限，以及提高企业素质，增强企业活力等问题，才能搞好社会主义工业企业管理。

研究社会主义工业企业管理上述问题，是本章讨论的重点，也是我们研究社会主义工业企业管理的出发点和落脚点。

第一节 企业的特征和任务

一、社会主义工业企业的概念

社会主义现代工业企业是以生产资料社会主义公有制为基础，从事工业生产经营活动为主的相对独立的经济实体，是自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，是具有一定权利和义务的法人。社会主义工业企业概念的含意，进一步阐述如下：

（一）企业的生产资料是社会主义公有制（包括全民所有制和集体所有制）。它与生产资料属于资本家私人占有的资本主义企业有着根本的区别，同时与公私合营、中外合资经营等企业有着本质的不同。

(二) 社会主义工业企业是从事工业生产经营活动为主的经济组织，这是它与商业企业、交通运输企业、基本建设企业以及农业企业等不同的标志之一。

(三) 社会主义工业企业是相对独立的商品生产者和经营者，是实行独立核算、自主经营、自负盈亏的经济实体。它同国家行政机关，同学校、医院等事业单位以及同不实行独立核算的车间、工段是有区别的。

(四) 社会主义工业企业在法律上是具有一定权利和义务的法人。这是它区别于其它单位的重要标志。

应该明确，上述社会主义工业企业的概念既突破了过去那种把工业企业看成是国家机构附属物，不承认企业是相对独立的经济实体的陈旧观念，也突破了那种把工业企业只看成是单纯生产工业产品的生产单位，不承认它是商品生产者和经营者的传统观念。党的十二届三中全会决定指出：“根据马克思主义的理论和社会主义的实践，所有权同经营权是可以适当分开的”。这是对马克思主义政治经济学的重大发展，也是我国社会主义实践经验的科学总结。这一理论是政企职责分开的重要依据，是正确发挥政府机构管理经济的职能作用的基础，也是增强企业活力，把经济搞活的重要保证，必将对促进我国社会主义经济的飞速发展产生深远的作用。

工业企业的所有权同经营权可以适当分开，这既是社会化大生产的客观要求，也是由全民所有制企业的性质及其在国民经济中的地位所决定的。应该指出，所有权和经营权的分开不会发生所有权的转移，生产资料所有权和经营权是两个既互相联系又互相区别的概念。所有权是指生产资料的归属问题，即生产资料在法律上归谁所有问题；经营权是指对生产资料的占有、使用和支配。生产资料所有制性质主要是由所有权决定的，它在经营过程中，即在企业的生产、分配、交换、流通过程的各种经济关系中得到具体体现。历史和现实都已证明，所有权和经营权的分离不会发