

工业企业管理学

(上册)

主 编 李洪春
副主编 王以荣
王喜然
郭万金
喻 良
潘开标

中国经济出版社

工业企业管理学

(上册)

主 编 李洪春

副主编 王以荣 王喜然 郭万金
喻 良 潘开标

中国经济出版社

内 容 简 介

《工业企业管理学》共分上、中、下三册,本书为上册,系统地阐述了工业企业管理的产生与发展,比较全面地分析了我国企业的组织改革、人员管理、思想政治工作,以及企业经营管理、经营战略、经营决策、市场营销和开发等问题。全书论理深刻,联系实际,具有中国特色。

本书可作为经济管理干部学院教材,也可作为工业企业各级管理干部、专业管理人员岗位职务培训和自学、函授教材。

责任编辑:黄允成

封面设计:王乃晋

工业企业管理学

(上册)

李洪春 主编

*

中国经济出版社出版发行

(北京市翠微路22号)

北京印刷三厂印刷

各地新华书店经销

*

850×1168毫米 1/32 10 16/32印张 275千字

1988年10月第1版 1988年10月第1次印刷

印数:1—16,000

ISBN 7-5017-0120-2/F·186

定价:3.50元

前 言

党的十三大报告指出,现代科学技术和现代化管理是提高经济效益的决定性因素,是使我国经济走向新的成长阶段的主要支柱。

对我国工业企业各级领导干部和各层次管理人员进行大规模的系统培训,既是实现七届人大提出的五年目标的迫切需要,也是改善工业企业管理,尽快扭转管理比技术更落后的状态的重要措施。为适应这一要求,我们组织十四所经济管理学院编写了《工业企业管理学》。这套教材注意吸收了党的十一届三中全会以来工业企业管理理论的研究成果,贯彻党的十三大精神,以及改革、开放、搞活的成功经验。本教材刻意博采众长、自成一家,并力求适合具有高中以上水平的在职管理干部自学提高。因此,本教材除作为经济管理干部学院教材外,还可作为各级工业企业、管理干部、专业管理人员岗位职务系统培训和自学、函授教材。

本教材分上、中、下三册,共三十八章。上册为工业企业管理总论篇和经营战略与决策篇;中册为生产组织与计划篇和企业财务管理与分析篇;下册为工业企业科技管理篇。

参加编写的有山东经济管理干部学院、安徽经济管理干部学院、江苏经济管理干部学院、上海经济管理干部学院、浙江经济管理干部学院、福建经济管理干部学院、江西经济管理干部学院、徐州经济管理干部学院、苏州经济管理干部学院、南通经济管理干部学院、江西财经管理干部学院、胜利油田钻井培训学校、上海第二工业大学、云南经济管理干部学院的专业教师。

本教材由李洪春主编;王以荣、王喜然、郭万金、喻良、潘开标

为副主编。参加编写的有：周锡才、李树义、张之一、张克业、藏瑞琢、孔德棚、葛希林、王效昭、邱敬波、胡昌运、李柏龄、熊上昉、朱学东、游赛、刘金生、须立人、林升铿、杜国林、戴克商、王汝海、胡莉莉、张新东、尹玉兵、赵人范、童建良、吴鼎周。

在编写过程中，得到上述各院校的的领导支持，谨表谢意。本教材参考了部分有价值的有关论著，恕不一一致谢。

编者

1988年5月

目 录

第一篇 工业企业管理总论

第一章 绪 论	(1)
第一节 工业企业	(1)
第二节 工业企业管理	(7)
第三节 推进企业管理现代化	(15)
第二章 企业管理的产生与发展	(23)
第一节 资本主义企业管理	(23)
第二节 创建中国特色的企业管理	(35)
第三章 企业组织	(46)
第一节 企业组织概述	(46)
第二节 企业组织机构的形式	(53)
第三节 我国工业企业组织改革的方向	(57)
第四章 人员管理	(63)
第一节 人员管理的任务和原则	(63)
第二节 心理学原则	(66)
第三节 人员考核	(67)
第五章 企业领导	(75)
第一节 领导任务及其素质	(75)
第二节 领导制度	(80)
第三节 领导艺术	(87)
第六章 企业的思想政治工作	(94)
第一节 思想政治工作的任务和特点	(94)

第二节 企业思想政治工作的基本内容·····	(97)
第三节 企业思想政治工作的原则和方法·····	(100)
第四节 加强对思想政治工作的领导·····	(107)
第七章 计算机辅助企业管理·····	(112)
第一节 电子计算机的基本知识·····	(112)
第二节 工业企业中的管理信息系统·····	(122)
第三节 计算机辅助管理需要注意的问题·····	(136)

第二篇 经营战略与决策

第八章 经营管理概论·····	(141)
第一节 经营管理的产生·····	(141)
第二节 经营思想与经营目标·····	(146)
第三节 企业经营环境研究·····	(153)
第九章 企业经营战略·····	(166)
第一节 企业经营战略的内容和特征·····	(166)
第二节 现代企业经营战略的发展趋势·····	(173)
第三节 企业发展战略·····	(177)
第四节 企业经营战略的制定·····	(183)
第十章 企业经营决策·····	(191)
第一节 企业经营决策体系·····	(191)
第二节 企业决策的科学化·····	(197)
第三节 决策过程的系统分析·····	(203)
第四节 决策方法·····	(208)
第十一章 市场营销策略·····	(228)
第一节 市场及其分类·····	(228)
第二节 市场策略·····	(233)
第三节 市场营销组合和产品策略·····	(239)
第四节 定价策略·····	(248)
第五节 销售渠道策略和促销策略·····	(255)

第十二章	开发国际市场·····	(263)
第一节	国际市场特点及形势分析·····	(263)
第二节	进入国际市场的策略·····	(270)
第三节	出口贸易常识·····	(276)
第十三章	市场调查和预测·····	(283)
第一节	市场调查·····	(283)
第二节	市场预测·····	(289)
第十四章	经营计划·····	(305)
第一节	工业企业计划管理概述·····	(305)
第二节	经营计划的内容·····	(309)
第三节	经营计划的编制·····	(313)
第四节	经营计划的执行和控制·····	(317)
第五节	滚动计划方法·····	(321)

第一篇 工业企业管理总论

第一章 绪 论

党的十三大报告提出,为了实现党的十一届三中全会以后我国经济建设战略部署的第二步奋斗目标,“必须坚定不移地贯彻执行注重效益、提高质量、协调发展、稳定增长的战略。这个战略的基本要求是,努力提高产品质量,讲求产品适销对路,降低物质消耗和劳动消耗,实现生产要素合理配置,提高资金使用效益和资源利用效率,归根到底,就是要从粗放经营为主逐步转上集约经营为主的轨道”。

要实现这一战略要求,必须在发展科学技术的同时,搞好管理现代化。管理现代化是我国工业企业长期的战略目标。当前刻不容缓的任务是迅速改变技术落后、装备陈旧、工艺粗糙、管理松懈、产品水平低、质量差、消耗大、成本高、糟踏资源的状态。这不仅是缓解我国社会经济生活的矛盾,而且也是跻身国际市场的需要。

本章将在论述工业企业的一些基本概念的基础上,重点论述工业企业管理的基本理论;工业企业管理的职能和任务;工业企业管理现代化的内容和实现工业企业管理现代化的途径。

第一节 工业企业

一、工业企业的含义

工业企业管理学的研究对象是工业企业。因此,研究工业企业管理首先要搞清楚有关企业的一般概念,进而搞清楚工业企业

和中国社会主义工业企业的一些基本概念。

现代学者多将工商企业统称企业。英文词汇是“Enterprise”，“Enterprise”的原意是艰巨、复杂或冒险性的事业。寓意经营企业要有竞争和风险，要有一定的场所、一定数量的雇员，还要集合其他一些生产要素，面对社会和市场，并且在承担风险的前提下谋取利益。

关于什么是企业，多年来许多学者有过多种不同的表述。有的学者干脆把先人的研究综合表述为：企业是设在一定的地点、拥有若干员工，并根据预测，结合生产和经营要素，在创造利润的动机和承担风险的准备下，有计划、有控制、讲求效率地从事某种生产、交换、服务；提供货物或劳务，以满足社会和顾客的需要；具有经济责任、经济权力、经济利益，实行独立核算、自负盈亏的经济实体。这种表述虽然冗长，但为避不全之嫌，不无道理。

工业企业一词，在国内也有多种表述，但无原则区分，一般广为接受的表述是：工业企业是从事商品生产和经营，为满足社会需要，并获取盈利而进行自主决策、实行独立核算、自负盈亏、具有法人资格的社会经济组织。

社会主义工业企业是以生产资料社会主义公有制为基础的，在生产力和生产关系方面具有以下特征：

(1) 生产力方面的特征。社会主义现代工业企业与资本主义现代企业在生产力方面有着共同的特征，它们都是建立在现代科学技术基础上的社会化生产。具体来说，大规模地采用机器和机器体系生产，并且不断地把现代科学技术的成果应用到生产经营活动中；专业化分工越来越细，劳动者之间既有严格的分工又有密切的协作，统一于机器体系的客观要求；任何产品都是整个企业千百人共同劳动的成果；生产过程的组织有着严密的比例和连续性；对外部环境变化的适应性，包括适应现代科学技术的进步和社会需求的不断更新变化。

社会主义工业企业在生产力方面的这些特征是相对于手工业

企业而言的。认识生产力方面的这些特征，人们可以自觉地摒弃小生产的管理方式和管理思想，以适应社会化大生产的客观规律进行科学管理。

(2) 生产关系方面的特征。社会主义工业企业生产关系的特征是相对于资本主义企业和我国个体企业而言的，其基本特征是由生产资料公有制所决定的。具体来说，生产资料全民所有或者集体所有；职工个人收入与企业的经营效益和劳动者的实绩直接挂钩；职工是企业的主人，可以行使主人权力，参与企业的民主管理。

按照工业产品不同的经济用途，工业企业可分为生产生产资料的工业企业和生产消费资料的工业企业；从工业原料的供求联系和劳动对象的性质来分，可分为采掘工业企业和加工工业企业，以及机器制造企业、化学工业企业、金属冶炼工业企业、纺织工业企业和电子工业企业等；从所有制性质来分，社会主义工业企业有全民所有制工业企业和集体所有制工业企业。

工业企业在生产经营范围和方式上不同于商业企业、农业企业和农工商联合企业。

二、构成工业企业的要素

工业企业的根本任务是向社会提供物美价廉的工业产品或工业性劳务，为自身的生存、发展并取得盈利。同时，也为国家财政收入作出贡献。要完成此任务，工业企业必须具备以下要素。

人，指具有一定技能的人。包括工人 技术人员及管理人员。人员的素质是决定企业生产经营成果的核心。

财，指企业生产经营活动所需的资金。资金是连接人和其它生产要素，形成生产能力的粘结剂。

物，指厂房、机器设备等劳动手段，以及原材料等劳动对象，是企业生产经营的物质基础。

信息，指情报、资料、数据、图纸、计量标准、制度、指令等，它是

工业企业组织生产经营活动的依据。

时间,世界上的一切节约都可归结为时间的节约,时间是企业的财富,企业要获得成功,必须抓住时机,赢得时间。

上述五个要素中,人是最核心的要素。人的素质是决定管理素质、技术素质的基础。因此,提高人的素质应当列入企业的首要任务。目前有的企业只注意抓财、抓物,忽视职工文化素质的培养、技术水平、管理水平的提高,这是一种缺乏现代管理思想的短期行为的表现。这些企业的领导者应当充分认识党的十三大提出的“百年大计,教育为本”的意义,致力提高劳动者的素质。

企业具备了人、财、物、时间、信息,只是顺利地生产出社会所需要的产品和劳务,并取得赢利的基本前提,要达到生产经营的预期目标,还要依靠有效的管理,把上述诸要素按照一定的目的,科学地、有机地组合起来。因此,管理也是工业企业一个特殊的要素。

三、工业企业的责任和权利

(一)工业企业的责任和义务

1. 企业必须全面完成指令性计划,必须按期按量完成国家交给的任务,并履行对外签订的供货合同。

2. 企业必须保证产品质量和服务质量,对用户和消费者负责。生产不合格的产品,给用户和消费者造成直接经济损失的,应当承担赔偿责任;造成国家财产和人身伤亡等重大事故,要追究企业有关领导人和当事人的行政责任,直至追究刑事责任。

3. 企业必须进行全面的经济核算,合理使用资金,节约原料和能源,努力降低成本。

4. 企业必须遵守财经纪律,遵守工资制度和物价管理,按章缴纳税金、费用和利润,自觉接受国家的审计和物价监督。

5. 企业必须不断地采用新的技术成果;根据国家的技术政策,进行以节约能源、原材料、增加产品品种、提高产品质量为重点

的技术改造。

6. 企业必须做好劳动保护和环境保护工作,做到安全生产和文明生产。

7. 企业应当加强思想政治教育,对职工进行道德和法制教育,不断提高职工的科学技术和文化素质。

8. 企业必须按规定并准确填报有关各项统计、会计报表。对弄虚作假者,要追究责任,情节严重者要追究法律责任。

9. 企业应负有经营性盈亏责任。由于生产经营管理不善,造成企业严重亏损或负有超过偿还能力的债务,企业应负有破产的责任。

(二)工业企业的权利

为了履行企业的责任和完成企业的任务,企业必须享有充分的权利,彻底改变过去那种婆婆多、负担重、权力小、责任大的状况。企业应当享有商品生产者和经营者应有的权利,并与承担的责任要相适应。

1. 企业有权决定自己的经营方式,采取承包、租赁、股份等多种形式。

2. 企业有权决定自己的经营方向,制定经营战略和规划。

3. 在国家计划指导下,企业有权自行安排生产经营计划,有权拒绝任何部门没有物资保证或没有销售保证的生产任务。

4. 企业在完成国家计划任务后,可以自行销售本企业的产品。

5. 除按国务院规定由物价部门和有关主管部门控制的价格以外,企业有权自行确定产品价格和劳务价格。

6. 企业有权自行选择供货单位,购进生产需要的物资。

7. 企业有权采取多种形式筹措生产和建设资金,有权支配使用自有资金。

8. 企业有权发展外向型经济,进入国际市场、参与国际竞争,并有权使用分成的外汇收入。

9. 企业有权组织跨地区、跨行业、跨所有制关系的多种形式的经济联合体或企业集团,有条件的企业可以组织跨国公司。也可以通过承包、控股、购买的方式兼并其它企业。

10. 企业有权决定自己的机构和人员编制。

11. 企业有权在国家允许的范围内决定自己的工资形式和工资标准。

12. 企业有权依法制定本企业的厂规厂法,并对职工实行奖惩。

13. 企业有权按国务院的规定决定录用和辞退等用人办法。

14. 企业有权有偿处置企业固定资产,但收益只能用于企业的技术更新和改造。

15. 企业有权拒绝任何单位不合理的人力、物力和财力摊派。

(三)工业企业功能

企业功能是指为了达到企业目标而对环境发展变化所作的能动反应。经济体制改革的不断深化,对企业提出了新的要求。一方面要能准确地认识本企业所处的环境;另一方面要灵敏地作出适应环境变化的有效的反应。具体来说,工业企业功能表现为以下几点:

1. 对外部环境的分析能力。企业既要能够准确地分析环境的现状,又要能够分析所处环境的发展趋势。这样,才有可能及时、甚至超前作出适应环境发展趋势的能动反应。

2. 强有力的竞争能力。包括实力优势和竞争策略。

3. 承受外部冲击的能力。企业所处的环境可能是极其有利的,有时可能既有有利的一方面,又有不利的一方面,也有时可能处于不利,甚至遭受风险性的冲击。在这种情况下,企业要生存下来,并且伺机发展,就必须具有耐冲击的能力,方能化险为夷。

4. 创新能力。创新是企业获得发展的前提条件。企业只有不断创新,不断地开发新品种,开辟新的经营、服务领域,才能满足社会不断增长和变化的需求,并为社会提供发展基金。

第二节 工业企业管理

一、工业企业管理的含义

工业企业管理是为了实现工业企业的目标,而对其生产经营活动进行计划、组织、协调、控制和监督的总称。

工业企业的目标是为社会提供物美、价廉、适用的工业产品或劳务,以满足人们的需要;同时,为国家提供资金,并使企业自身得到发展。仅有目标,没有明确的指导思想和计划、组织、控制等一系列活动,目标就同虚设。而这一系列活动,正是由企业管理所担当的。犹如一个剧团,既要选择剧本、演员、道具,又要依靠编导、指挥,才能演出精彩的节目。工业企业管理的任务就是要为达到企业目标创造一种环境,使得企业既与社会大环境融合,又使其内部的人、财、物、时间、信息等获得最合理的利用。

二、工业企业管理的性质

任何事物的性质,决定于事物本身的活动内容及其特征。工业企业是一个相对独立的商品生产者和经营者,一方面要按国家计划、市场需求与企业自身条件,进行合理组织,使之能按品种、质量、产量、交货期的要求、低消耗地生产产品,即进行生产力的合理组织。另一方面,企业生产经营活动中不可避免要涉及人与人、人与企业、企业与企业、企业与国家之间的种种关系。企业还应在国家有关政策、法令、计划下开展生产经营活动。

企业管理理论不可能回避上述两类问题,即合理组织生产力和维护、完善生产关系。这两个方面的性质分别称之为管理的自然属性与社会属性。

认识企业管理的两重属性,对理解下述问题有益:

1. 企业管理所研究的学科范围,涉及到自然科学及社会科

学。

2. 企业管理是科学与艺术的结合。在合理组织生产力方面，有很多科学方法可以应用。如厂址选择、工厂布置、定额标准、操作方法等。同时，管理涉及到人，而人是有思想、有感情的，调动和激励人的因素，除了可以应用当代心理学的一些研究成果，还有很多艺术问题，如分配某工作于他人，接受指令的人会因其使用的方式不同而影响积极性。

3. 企业管理人员必须重视外部环境的分析，尤其是学习与掌握有关政策、法律、条例，以保证企业生产经营活动的正常进行。

4. 每一个职工都是企业的主人。这就为实行真正的民主管理提供了理论依据，而且为正确处理国家、集体、个人三者关系创造了良好条件。

5. 认识企业管理的自然属性，为有选择地学习国外先进管理技术提供了理论依据。

列宁曾经批评那种把社会主义看成是自我封闭的体系，无须向资产阶级学习的错误观念，指出：“我们不能设想，除了以庞大的资本主义文化所获得的一切经验为基础的社会主义外，还有别的什么社会主义”。他根据当时的历史条件提出：“苏维埃+普鲁士的铁路秩序+美国的技术和托拉斯组织+美国的国民教育等等等++=总和=社会主义”。社会主义是一个新生的社会制度，同时又是一个开放的社会制度，我们现在还处在社会主义初级阶段。社会主义也要经历一个从不成熟到比较成熟，从不完善到比较完善的发展过程。新制度要全面超过并最终战胜旧制度，必须把旧制度尚存的可以利用的积极因素吸收过来，使它在新的基础上得到发展。因此，我国社会主义企业吸收人类文明的优秀成果，包括吸收资本主义企业管理中一切有益的成分，来充实和丰富自己是完全必要的。事实上，几百年来，资本主义企业管理积累了很多行之有效的经验，正是这些有效的经营管理使资本主义企业赢得了高的生产经营效益和工作效率，而恰恰在这方面我们又有相当的

差距。因此,我们没有理由排斥国外的,包括资本主义企业的成功的、有益的东西。当今社会是一个开放的社会,相互影响、相互渗透、相互交融、相互取长补短,是一种趋势。一些工业发达国家包括资本主义国家也在不断研究和借鉴我国企业管理的经验。不过,各个国家的历史、地理、文化、思想方法与观念不同,企业管理也有不同的风格。我们在学习国外企业管理的先进经验时,需要掌握住一个基本的原则,就是要适合中国社会主义的国情,做到以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家。

三、企业管理的内容

工业企业管理的内容是围绕其管理的目的展开的。企业管理的目的是增强企业的功能,最终实现工业企业的生产经营目标。

企业管理的内容主要是两大方面,即属于上层建筑方面和属于组织生产力方面。

属于上层建筑方面的管理内容主要有:企业精神(企业文化)的建设,这是对职工思想、观念、经营道德规范、作风的建设,它是一项带有根本性的建设;领导与组织,确立领导体制、领导者、建立组织和协调关系;建设职工队伍,指建立一支数量足够的、素质优良的劳动者队伍;物质利益分配,包括确定合理的分配制度、工资制度和奖金制度的实施;经营战略、方针、策略的制定和实施等。

属于组织生产力方面的管理内容主要有:生产技术和产品的开发和改造;强化管理基础工作;各项专业管理,包括生产、技术、营销、财务、安全等活动的管理,形成工业企业管理的完整系统。

工业企业管理具体表现为一系列管理职能。关于工业企业管理职能的一般提法是计划、组织、协调、控制、监督、激励、创新。

计划——象征着为达到预期的某一目标及达到该目标的主要手段。计划是企业管理的首要职能。当然,要作计划,必须对未来相关事物进行调查、预测及决策。

组织——按照计划目标,把企业的各要素从时间、空间上合理