

工

业

企

业

管

理

学

上

江国编
礼维主
郭陶

● 高等院校财经专业类自学函授教材

● 湖北科学技术出版社

- 高等院校财经专业类自学函授教材

工业企业管理学·上·

- 郭礼江 陶维国 主编
- 湖北科学技术出版社

主 编 郭礼江
副主编 陶维国
编著者 郭礼江 陶维国
余 平 周润仙

高等院校财经专业类自学函授教材
工业企业管理学

上 册

郭礼江 陶维国 主编

湖北科学技术出版社出版 新华书店湖北发行所发行
武汉市新华印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 16.5印张 2插页 414,000字

1986年10月第1版 1987年1月第1次印刷

ISBN7—5352—0011—7/C·0001

统一书号：4304·17

印数：15,001—20,030 定价：3.75元

前 言

目前，国内外有关企业管理方面的书籍已经不少，但专为成人自修和函授编写的企业管理教材还不多见。而成人自修和函授这种高等教育形式，是我国教育体系的重要组成部分，需要大力发展，长期坚持下去。为了适应这种需要，我们在总结近几年从事函授和自修辅导教学经验的基础上，编写了这套教材。

本教材分上下两册，共六篇。上册包括总论、企业组织、经营管理等三篇，下册包括生产管理、科学技术管理、劳动人事管理等三篇。根据自修和函授以自学为主的特点，教材在保证内容系统、完整的前提下，注意突出重点和难点；在每篇开头，通过引论对全篇内容作了概括介绍，在每章之后都作了小结，并附有复习思考题和练习题。

本教材第一、四篇由陶维国编写，第二、六篇由余平编写，第三篇的第九、第十、第十一、第十三、第十四、第十五章由周润仙编写，第五篇和第三篇的引论、第十二、第十六章由郭礼江编写。郭礼江任主编，陶维国任副主编。

本教材特约请《中国企业管理百科全书》责任副主编、中南财经大学工业经济系林友孚教授和湖北省高等自学考试委员会工业经济专业委员、中南财经大学工业经济系主任王文章副教授审定，在此表示衷心感谢。

编 者

1986年8月

目 录

(上册)

第一篇 总论	(1)
引论.....	(1)
一、工业企业管理学的研究对象与方法.....	(1)
二、怎样学好工业企业管理学.....	(5)
三、本篇在工业企业管理学中的地位.....	(8)
第一章 社会主义工业企业.....	(10)
一、现代工业企业的构成因素和基本形式.....	(10)
二、我国国营工业企业的生产技术特点.....	(21)
三、我国国营工业企业的社会性质.....	(25)
四、社会主义工业企业的根本任务.....	(33)
小结.....	(37)
第二章 企业管理的性质、职能、原则及方法体系.....	(40)
一、工业企业管理的客观必要性.....	(40)
二、工业企业管理的二重性.....	(42)
三、工业企业管理的职能.....	(45)
四、社会主义工业企业管理的基本原则.....	(43)
五、工业企业管理的方法体系.....	(52)
小结.....	(59)
第三章 工业企业管理的发展过程.....	(62)
一、资本主义工业企业管理的发展过程.....	(62)

二、资本主义企业管理的主要学派与理论·····	(73)
三、中国社会主义工业企业管理的发展过程·····	(92)
小结·····	(96)
第四章 企业管理的现代化及其基础工作·····	(99)
一、我国工业企业管理的现代化·····	(99)
二、工业企业管理的基础工作·····	(108)
小结·····	(123)
第二篇 企业组织 ·····	(126)
引论·····	(126)
第五章 管理组织·····	(128)
一、管理组织及其发展·····	(128)
二、管理组织设计的内容和程序·····	(130)
三、管理组织设计的原则·····	(133)
四、管理组织形式的选择·····	(141)
五、我国工业企业管理组织的改革·····	(150)
小结·····	(152)
第六章 生产过程组织·····	(154)
一、生产过程及其影响因素·····	(154)
二、组织生产过程的要求和内容·····	(160)
三、生产过程的空间组织·····	(163)
四、生产过程的时间组织·····	(173)
五、生产过程的组织形式·····	(180)
六、成组技术·····	(194)
小结·····	(207)
第七章 劳动组织·····	(210)
一、劳动组织的意义和任务·····	(210)
二、劳动分工与配备工人·····	(211)

三、工作地的组织	(216)
四、工作组和工作轮班的组织	(221)
五、多机床管理的组织	(232)
小结	(238)
第八章 组织制度	(240)
一、企业领导制度	(240)
二、经济责任制	(252)
三、规章制度	(259)
四、管理业务工作标准化	(263)
小结	(267)
第三篇 经营管理	(270)
引论	(270)
第九章 经营思想、经营方针、经营目标和经营环境	(274)
一、经营思想与经营方针	(274)
二、经营目标	(280)
三、经营环境	(281)
小结	(284)
第十章 市场研究	(286)
一、市场的概念及其分类	(286)
二、市场细分化和目标市场的选择	(290)
三、市场调查	(295)
四、市场预测	(304)
小结	(331)
第十一章 经营决策	(337)
一、经营决策的概念和作用	(337)
二、经营决策的种类	(339)
三、经营决策的基本要素	(343)

四、经营决策的基本方法	(348)
小结	(363)
第十二章 产品决策	(368)
一、产品决策的内容和要求	(368)
二、产品寿命周期和量本利分析	(370)
三、新产品开发决策	(383)
四、老产品经营决策	(395)
五、产品组合决策	(404)
小结	(408)
第十三章 价格决策	(415)
一、商品价格及其种类	(415)
二、影响价格的因素	(417)
三、制订价格的程序	(422)
四、制订价格的方法	(425)
五、订价策略	(431)
小结	(435)
第十四章 销售决策	(438)
一、计划销售量的确定	(438)
二、市场开发策略	(440)
三、销售渠道的选择	(442)
四、促销策略	(446)
五、销售业务工作	(456)
小结	(461)
第十五章 财务决策	(463)
一、利润决策	(464)
二、成本决策	(471)
三、投资决策	(478)
四、筹资决策	(489)

五、资金分配决策	(493)
小结	(501)
第十六章 经营计划	(506)
一、计划管理的作用和要求	(506)
二、经营计划体系和计划指标体系	(509)
三、经营计划的编制	(514)
四、经营计划的贯彻执行和调整	(520)
小结	(526)

第一篇 总 论

引 论

工业企业管理学是一门研究如何管理工业企业生产经营活动的科学。它是工业企业管理实践经验的总结和抽象，反过来又指导企业管理的实践。

为了帮助大家以科学的态度和科学的方法，坚持学好、用好这门科学，首先同大家谈谈以下几个问题。

一、工业企业管理学的研究对象与方法

(一) 关于管理的基本概念

所谓管理，即管辖和治理之意。管辖是以握有一定的权柄为前提的，体现着一定的关系，如：人们对物的所有或占有关系，一部分人对另一些人的隶属或统领关系等。治理则是管理者为达到一定的预期目标，在其职权范围内对管理对象所开展的一系列职能活动（决策、计划、组织、指挥、控制、激励等等）。两者的有机结合，就是管理。

管理必须具备的基本要素，主要有：第一，管理者；第二，管理对象；第三，管理目标及相应的手段、方法。管理科学的根本任务，就在于通过对管理实践活动的研究，揭示客观存在于诸管理要素间的本质的内在联系（亦即规律和规律性），并用以指

导管理实践。

（二）工业企业管理学的研究对象

管理活动总是在各具个性的不同领域和一定范围内，针对特定的对象分别进行的。因而管理可以区分为不同层次、不同部门、不同方面的管理。“根据科学对象所具有的特殊的矛盾性”^①，管理科学也相应有种种的区分。

工业企业管理，就是针对工业企业所开展的一系列管理活动。工业企业管理学，则是研究工业企业管理规律及其运用的科学。

工业企业管理的规律，是工业企业管理学的研究对象。它具有复杂性和多属性的特点。

一方面，在一定的社会条件下，工业生产要正常的进行，需要有各种生产要素（劳动者、生产资料），从而需要解决多方面问题（如商品经济条件下的供、产、销问题），处理人与物、物与物、人与人以及企业内外等多方面的相互关系。这些问题和关系的处理，既受生产技术规律的制约，又受到社会经济制度、相应的上层建筑的制约和影响。因此，作为工业企业管理学研究对象的企业管理规律，不仅涉及生产技术方面，且而涉及社会生产关系、上层建筑诸方面。

另一方面，从社会历史的角度作纵的考察，虽然工业企业是近代资本主义商品经济的产物，但管理活动先于工业企业而出现在其它领域，历史极为久远（例如，在生产技术落后的条件下，古代劳动人民曾经通过组织劳动协作，建造了壮观的殿宇和金字塔）。不同社会阶段的管理之间，工业企业管理和其它管理之间，均各有个性而又具有共性（如古代建筑业需要组织协作，现代工业企业也需要组织协作）。因此，若将工业企业当作基本经

^①毛泽东：《矛盾论》，《毛泽东选集》合订本，第284页。

济组织看待，其管理活动的规律，又可分为四种类型：第一，属于某一国家特有的管理规律；第二，属于某一种社会形态特有的管理规律；第三，不同社会形态、不同国家共有的企业管理规律；第四，存在于已知一切社会、有关基本经济组织的管理规律。第四种类型的规律，可谓一般规律，其余三种，可谓特殊规律。^①

必须明确指出：我们所学习和研究的，是中国社会主义工业企业管理学。研究的目的是，在于提高我国社会主义工业企业管理的科学性、有效性，保证社会主义工业企业根本任务的圆满完成。因此，我们研究的重点，是依据有关基本经济组织的一般管理规律，以中国社会主义的实际为基点，全面探求涉及生产力、生产关系、上层建筑等几个方面的工业企业管理规律。但同时还必须说明：这决不意味着我们可以不去研究别的社会主义国家、别种社会形态（主要指资本主义社会）的工业企业管理规律。因为：第一，“普遍性即存在于特殊性之中”^②。不研究各国、各种社会特有的工业企业管理规律，便无法揭示最一般的企业管 理方面的规律。第二，事物的特殊性往往由比较才得以显示和认识。不了解资本主义特有的企业管理现象和规律性，常常也难以深刻地认识社会主义工业企业管理的规律，并准确地把两者予以区分。

（三）工业企业管理学的研究内容和研究方法

研究对象的复杂性和多属性，决定了社会主义工业企业管理学研究内容的广泛性和研究方法的多样性。

^①注意这里说的特殊与一般，指的是上述规律间的关系：在各自的客观条件下各种特殊规律都具有一般性。特殊规律不等于个别经验。明确这一点，有重要的实践和理论意义。我们既应通过总结经验发现规律，又要避免把不具备一般指导意义的个别经验当作规律。否则，是会给工作带来危害的。——编者

^②毛泽东：《矛盾论》，《毛泽东选集》合订本，第293页。

社会主义工业企业管理学研究的内容应包括三个方面：第一，生产力方面，即合理组织生产力的问题。主要有：生产要素的空间组织、时间衔接，生产、经营、技术活动过程的安排、控制，企业成果的检测、评定等等方面的管理制度、手段、方法。第二，生产关系方面，即如何正确处理上述活动过程中人与人的关系（具体表现在企业与国家、部门、地区之间，企业与企业之间，企业内部上下左右之间）。包括物质利益关系。第三，上层建筑方面，要研究上层建筑的各个方面如何反映经济基础的要求，适应工业企业生产力发展的需要。显而易见，以上三个方面是紧密联系、不可割裂的。

广泛的研究内容，相应要求有多种的研究方法：第一，最基本的是唯物辩证法。因为认识企业管理规律的根本源泉在管理的实践。而管理实践活动极为复杂，涉及发展变化着的生产力、生产关系、上层建设等的诸多方面、诸多因素。以马克思主义的唯物辩证法为指导，坚持实事求是，即深入企业管理实际，考察研究事物的矛盾活动，获得丰富的、真实的感性材料（包括一切可靠的间接经验材料），同时，借助现有的管理科学理论，才可能形成或发展对客观规律的认识。第二，唯物辩证法不能代替一切科学方法，研究工业企业管理学，还需要运用其它方法。基本的如：历史和逻辑相统一的方法（既把握事物的发展进程，又撇开个别的偶然的现象），定性研究与计量研究相结合的方法（全面地认识事物质和量的规定性），系统研究方法（以揭示管理因素的整体结构联系和整体优化的规律性）等。具体的研究方法则很多，如观察、实验、抽象、模拟、各种数学方法、统计方法等等。这些方法中，有全部科学的一般方法（如哲学方法），有现代自然科学和社会科学的一般方法，有特殊的科学方法，由此而形成工业企业管理学研究方法的多样化特点。

(四) 工业企业管理学的性质

研究对象的多属性和研究方法的多样性,表明工业企业管理学是一门介于社会科学和自然科学之间的应用性边缘科学。它与哲学、经济学、社会心理学、生产技术学、数学、系统科学等等有着密切的关系。当然,这并不是说,工业企业管理学可以是上述相关学科的理论、观点、方法的简单搬用和拼凑。我们应善于融汇多学科的知识,深化对本学科独特对象的研究,丰富和完善本学科的理论体系。

二、怎样学好工业企业管理学

自学工业企业管理学,应该针对本学科特点,结合各人自身条件,采用科学的、适宜的方法。由于学习者情况有别,具体学习方法可以多种多样。但要学好这门科学,有几点是值得共同注意的。

(一) 坚持理论与实践相结合

坚持理论与实践的结合,既是由学习的一般目的所决定的,也是由本学科的基本特点所决定的。不少学者认为:“学习的目的应该在于创新。”^②所谓创新,固然也指学术上的“推陈出新”,但根本的还是指对自然、对社会的变革与改造。高校学生特别是函授生、自修生的学习,与变革社会、改造自然的实践是密切相关的。工业企业管理学,更是一门实践性很强的科学。因此,理论与实践的结合,既是衡量我们是否学好本学科的基本标准之一,又是引导我们学好本学科的基本途径之一。

^①温元凯:《学习成功要讲究学习方法》,《治学方法谈》,中国青年出版社,1983年版,第14页。

坚持理论与实践相结合，具体说来，就是应努力做到：

1. 学用结合，能动地获取新知。通过用，加深对基本理论的理解，巩固所学知识；通过用，改造客观世界，同时完善和发展主观认识。这样，也就全面地提高了学习的成效。

2. 正确处理个别与一般的关系。提倡“学用结合”，决不是搞“实用主义”。在学与用的过程中，应处理好两种“个别与一般”的关系：

（1）本职业务与管理系统的关系。即以系统观念认识本专业管理业务的地位（学），处理好局部与全局的关系（用），保证企业管理整体效果最佳（目的）。

（2）行业、企业特点与工业企业管理一般的关系：工业企业管理的基本原理，应是工业部门不同行业的全部企业管理实践的理论概括，具有一般指导意义。但在论述中所用的若干实例，既符合一般性，又具个别性（特殊性）。所以在学与用的过程中，我们应善于区别两者，不能将个性当成共性（学），而应将一般原理创造性地、灵活地运用于本企业的具体实践之中（用）。

当然，提倡理论联系实际，学用结合，必须以首先吃透基本原理为前提，这一点是不容忽视的。

（二）处理好“专”与“博”的关系

工业企业管理学是一门边缘性科学。要“吃透”其基本原理，单学基本教材是不行的。为了“专”深，应该“博”学。所谓“博”，包括学习研究企业管理方面必要的政策文件、经验材料和科学论文，也包括结合某些管理问题的学习，随时有针对性地研读其它相近学科的书籍。由于各种相关学科与工业企业管理学具有某些内在的联系性，由于工业企业管理学本身的实践性、发展性，在上述范围作较广泛的研读，有多方面的好处：一是可以“触类旁通”，帮助我们更深刻地理解本学科的基本理论；二是

能在一定程度上克服因指导教师缺乏、面授时间很少所带来的一些困难，帮助我们打开思路，甚至直接释疑解惑；另外，大有利于我们自学能力、科研能力和工作能力的提高。

（三）处理好继承与质疑批判的关系

质疑批判的精神，是科学发展的必要条件，也是学习进步的必要条件。明代学者陈献章曾说：“学贵知疑”，“疑者，觉悟之机也。一番觉悟，一番长进”^①。知疑，也就是通过独立思考，较透彻地领悟书本知识，进而联系实际，完善或发展原有认识的过程。社会主义的工业企业管理学，是一门很年轻的科学，内容、体系都尚待进一步充实、完善。学习这门科学，特别需要有以科学批判为根据的质疑精神，处理好继承学习与质疑批判的关系。

正确处理继承与质疑批判的关系，首先要做到坚持坐下来认真读书，并尽可能地多读书，汲取各种有用和科学的知识以充实自己。但是，必须独立思考，具有勤于探索科学真理，敢于坚持科学真理的精神。那种奉教科书为“圣经”，不加思索便全盘接受的作法，无论于理论知识的消化或实际运用，都是不利的。不注重独立思考，缺乏科学批判的精神，就只能是人云亦云、陈陈相因，这不是真正的继承，更谈不上创造性，难以促进企业管理实践的发展。在某种社会条件下，还可能导致出现一则德国谚语所说的情况：“青年人相信许多假东西，老年人怀疑许多真东西。”有同志认为：“历史上有些重大错误，就是这两种倾向相结合的产物”^②。社会主义的工业企业管理工作，是一项政策性强、涉及面广的群众性的实践，必须尽可能地避免发生工作失误。因此，在学习工业企业管理学的过程中，应当以马列主义原

^①转引自《人民教育》1980年第4期，第16页。

^②王梓坤：《略谈独立思考》，《治学方法谈》，中国青年出版社，1983年版，第20页。

理和一切科学真知为基本指导，努力培养自己独立思考和正确开展科学批判的能力。这样，才能做到在续承的基础上发展原有认识，为创造性地从事社会主义工业企业管理实践提供正确的先导。

总起来看，学习是一项很艰苦的劳动。它固然必须讲究方法，讲究技巧，如泛读与精读相结合，作读书笔记、卡片，运用速读技巧等等，但无论是理论内容的掌握和正确运用，还是学习方法和技巧的获得，都需要付出艰辛的努力，没有现成的坦途或捷径可走。自学工业企业管理学这门实用性的边缘科学，尤有其特殊的难度。要学好它，不仅需要努力具备一定的主观条件，如掌握必要的相关学科的基本知识，基本技能，积累一定的实践经验等等，还要求创造一定的客观条件，如适宜的实践场所、多方面的信息渠道等。总之，需要我们付出艰苦的劳动。对此，应有足够的思想准备。不过，我们也相信：只要大家明确学习目的，端正学习态度，坚持理论联系实际，坚持独立思考，刻苦钻研，向一切内行的人们虚心求教，就一定能取得好的学习成效。

三、本篇在工业企业管理学中的地位

社会主义工业企业管理学是一门新兴学科，但经过一段时期的发展，已初步形成其理论体系，包括内容体系和逻辑体系。由于思路的不同，它的内容体系，可以有不同的结构形式：

（1）按研究对象的基本内容（生产力、生产关系、上层建筑三个方面）建立体系。

（2）按管理的具体职能（决策、计划、组织、指挥、控制、激励等）建立体系。

（3）按管理对象的业务工作领域（生产、技术、经营、财务、劳动人事等等）建立体系。