



现代工业企业 管理概论

范肇青 主编
徐 渊

复旦大学出版社

现代工业企业管理概论

主 编 范鉴青 徐 琳

编 者 (按姓氏笔划为序)

卞海宁 朱小鹏 邢育敏

沈正清 范鉴青

施肇霞 徐 琳

复旦大学出版社

内 容 提 要

本书主要论述了我国现代工业企业的管理原理，系统地介绍了各种现代化管理的技术与方法，其中包括：管理原理与组织、经营管理、生产管理、质量管理、物资管理、设备管理、劳动管理、财务成本管理、信息管理、标准化、涉外经营管理和行为科学。

本书可作为大、中专院校（包括电大、夜大、函大等各类成人高校）非管理专业学习现代工业企业管理的教学用书，亦可供各级企业领导干部和管理人员学习以及职务、岗位培训之用。

现代工业企业管理概论

范鉴青 徐 琳 主编

复旦大学出版社出版

（上海国权路579号）

新华书店上海发行所发行 常熟市第四印刷厂印刷

开本850×1168 1/32 印张 14 字数351,000

1991年5月第1版

1991年5月第1次印刷

印数1—5,000

ISBN7-309-00682-8/F·145 定价：5.70元

前 言

根据中共中央十三届五中全会提出的工业企业改革的精神，本着培养和提高学生与工矿企业管理人员的管理能力和素质的指导思想，我们组织编写了此书。

本书从我国工业企业的实际出发，着重反映中国社会主义工业企业管理的特色，系统而全面地介绍现代工业企业管理原理、组织、方法、策略等，较为详细地介绍普遍适用的现代化管理方法。全书包括管理原理与组织、经营管理、生产管理、质量管理、物资管理、设备管理、劳动管理、财务成本管理、信息管理、标准化、涉外经营管理和行为科学等十二章。

各章的编者分别为：绪论、第六章、第十一章，范鉴青；第一章，朱小鹏、赵熔煌、范鉴青；第二章，施肇霞、范鉴青；第三章，沈正清、卞海宁；第四章、第五章、第七章，徐琳；第八章，邢育敏、徐琳；第九章、第十章，卞海宁；第十二章，陈建国。

全书由范鉴青、徐琳主编。

全书由东南大学管理学院李松涛副教授、李世清副教授任主审，由孙元林经济师任副主审。

在本书的编写过程中，除遵循科学性、系统性和适用性等原则外，还特别注意了内容上的深入浅出、重点突出、“少而精”以及理论与实践相结合。

本书既可作为大、中专院校(包括电大、夜大、函大等各类成人高校)非管理专业学习工业企业管理的教学用书；又可供各级企业领导干部和经济管理干部的职务、岗位培训之用；还可作为企业管理干部及有关教师的参考读物。

本书编写组于1989年3月拟定了编写大纲。在初稿完成后，经过多次集体讨论，征求意见并送审稿人审阅，再根据讨论情况，特别是审稿意见，对初稿进行了反复修改，并在1991年1月于江苏常州召开的审定会上审定通过，最后由主编定稿。

参加审稿及出席审定会的有：李松涛、李世清、孙元林、陆统望、邱坤荣、周培基、仇向阳、朱森源、周冠伟、陈裕斌、于震、史君迈、刘新德、丁海庚、钱伟民、谢盘坤、胡敏成等。

本书的编写得到了江苏省教委教学处、江苏省计经委干部教育处、企业管理处、江苏省人大财经委办公室、江苏广播电视大学、常州矿山机械厂、常州市委宣传部、常州市政府秘书处、常州市计经委干部教育科等许多单位的领导和同志的热情鼓励与具体帮助，在此一并表示衷心感谢。

由于编者的水平和时间所限，书中不妥之处在所难免，恳请读者批评指正。

编 者

1991年1月

绪 论

管理是人类组织社会活动的一个最基本的手段，已有悠久的历史。而工业企业管理的产生和发展，却只是近200年间的事情。无论是从宏观经济，还是从微观经济的角度来看，管理都是非常重要的，特别是在科学技术、社会经济不断发展的今天。世界各国在发展经济中，都十分重视提高管理水平，常常把科学、技术管理称为发展经济的三大支柱，并把管理放在第一位。还有人认为发展经济是“三分靠技术，七分靠管理”。总之，用现代管理可推动现代经济发展，这已被世界诸多国家的长期实践所证实。我国是社会主义国家，要使国民经济能持续、稳定、协调地发展，加速实现社会主义现代化的进程，就必须十分重视管理，掌握现代管理知识和运用现代管理方法。

一、工业企业管理的研究对象

工业企业管理的研究对象十分广泛，概括起来，主要是涉及生产力，生产关系和上层建筑三个方面的问题。

从生产力方面来看，主要是研究生产力的合理组织。马克思说：“不论生产的社会形式如何，劳动者和生产资料始终是生产的因素。但是，二者在彼此分离的情况下只在可能性上是生产因素。凡要进行生产，就必须使它们结合起来。”^①把劳动者、劳动工具和劳动对象，按照生产技术特点合理组织起来，保持正确的比例关系，就是生产力的合理组织问题。如科学地计划与组织

①《马克思恩格斯全集》第24卷，第44页。

生产过程，合理地配备劳动力，正确地布置厂房和机器设备，及时地供应生产所需的原材料等。

从生产关系方面看，主要是研究如何正确处理生产经营活动中人与人之间的关系。如领导和群众、工人和技术人员及管理人员和工人群众之间等的关系；还要研究如何正确处理企业内部的分
配关系，企业与国家、企业与企业之间的经济关系；等等。只有正确处理好上述关系，才能调动一切积极因素，发挥职工的积极性和主动性，促进企业生产的发展。

从上层建筑方面看，主要是研究如何认真贯彻执行党和国家的有关路线、方针、政策和法令，搞好社会主义精神文明建设，结合企业实际，建立和健全各项规章制度，做到统一指挥、统一行动，以维护社会主义生产关系，确保生产活动能正常进行。

企业的生产过程，既是产品的形成过程，又是价值的形成过程；既创造使用价值，又创造价值。因此企业管理不仅要组织好劳动者、劳动对象、劳动手段这些生产力因素，还必须进行价值范畴，诸如价格、成本、利润等的管理。企业的生产活动是人与物两因素有机结合共同起作用的结果，因此企业管理在搞好物的管理的同时，还要搞好人的管理。要不断地解决阻碍企业产品和价值形成过程中生产力、生产关系和上层建筑等方面的问题。

由于社会主义工业企业与资本主义工业企业在生产关系方面存在着一系列的本质区别，如在生产资料所有制、生产目的、与国家的关系、物质财富的分配关系、人与人之间、企业与企业之间关系等诸方面，两者均不相同。因此在企业管理上，除了在生产
力合理组织方面有共同的规律之外，在涉及到生产关系方面，社会主义企业管理还有它自己的特殊性质和特殊规律。此外，企业管理还因各企业所处的时间、环境不同而有所不同。

由于工业企业管理涉及生产力、生产关系、上层建筑等方面的问题，因此它是一门跨经济科学和技术科学的边缘科学。但是，

它既不同于主要研究生产关系发展变化规律、解决人与人之间经济关系的一般经济学，又不同于主要研究生产力、解决人与自然关系问题的技术科学，它具有经济学和技术科学互相渗透的特点。由于经济现象的复杂性和多因素性，因此解决管理问题，有些可以通过定量的计算和分析，也有一些并不能通过建立单纯的数学模型求得最佳答案，而只能按照客观规律的要求，从实际出发，通过定性分析，进行创造性的管理。从这个意义上说，企业管理不仅是一门科学，而且还是一门艺术。

二、工业企业管理的研究方法

首先，必须以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导，以企业管理的实践为基础，坚持实事求是的科学态度，深入企业管理实际，进行调查研究，尊重群众的实践经验，并且运用判断和推理的方法，把管理实践经验上升为理论。既要总结过去的实践经验，又要研究现状，特别是现代化建设中的新情况、新问题。此外，还要重视企业管理学的历史联系，要注意考察其过去，现状及发展趋势。

其次，要认真研究和吸收外国企业管理中合乎科学的内容，坚持“洋为中用”。因为体现现代化大生产要求的科学管理的组织和方法，并不具有阶级的属性，社会主义企业可以利用它来推动生产力的发展，不断满足人民日益增长的物质和文化生活需要。世界上各个国家的企业管理学，都是从本国的实际出发，吸取外国的科学管理成果，并在不断地总结自己实践的基础上形成和发展起来的。因此，我们也应当这样来建立具有中国特色的社会主义企业管理学。

第三，必须树立系统的观点和采用系统分析的方法。在分析研究企业管理问题时，要从整体着眼，从相互联系、相互影响的各种因素中，找出它们的各种关系，采取有效措施，最终实现总

体的最优化。即不应当把每一个企业看成是一个孤立的个体，而应当看成是整个国民经济的一个有机组成。因此，研究企业的生产经营活动，解决企业的问题，应当同整个社会主义建设事业紧密联系起来；企业人、财、物、信息等诸因素的投入和产、供、销活动，应当和企业长远的发展目标、企业的改革措施结合起来。

最后，必须注意与其它学科之间的联系。由于企业管理学是一门边缘科学，与它密切联系的学科有哲学、政治经济学、国民经济管理学、工业经济学、工业统计学、工业会计学、工程技术、计算机语言与程序设计、心理学、行为科学、法学等。因此应当注意运用这些学科的知识，不断提高企业管理水平。

三、工业企业管理研究的主要内容

根据我国的实际情况，工业企业管理研究的主要内容，一般分为以下几大部分：

1. 经营管理。包括进行经营战略决策、研究和开发新产品、制定经营计划、进行企业经营诊断和经营效果的评价与分析等内容。

2. 生产管理。主要指企业年度生产计划、生产作业计划及控制、生产过程的组织工作等。

3. 质量管理。主要指做好产品质量的全面管理工作、运用合适的质量管理统计分析方法并做好质量管理的经济分析。

4. 物资管理。主要指各类物资的消耗定额和储备定额以及物资供应计划的制定，库存物资的管理和节约等。

5. 设备管理。主要指设备的选择、评价、维修以及设备的综合管理等。

6. 劳动管理。主要指劳动定额、劳动组织、劳动分工与协作等。

7. 财务、成本管理。包括财务管理和成本管理两部分。主要指固定资金、流动资金、专项资金的管理和利润管理、产品成本管理与分析等内容。

8. 信息管理。主要指企业的物流、信息流的管理与信息等的处理等。

此外，还包括企业的组织管理、企业标准化、企业涉外经营管理、行为科学等内容，所有这些内容都是研究工业企业管理所必须具备的知识。

工业企业管理内容的划分，不是固定不变的，可以根据需要而定。

四、学习工业企业管理的目的和意义

我国四十多年来企业管理的实践证明，在社会主义条件下，企业生产力的发展，首先决定于国家经济管理体制是否合理。企业是国民经济的细胞，是人们进行生产、交换、分配等经济活动的基本单位，国家必须给企业以必要的、适度的改善经营管理、实行技术进步与发展的职责、权力和利益，为增强企业活力提供必要的条件。其次，企业生产的发展，还决定于企业本身的主观努力和企业对外部环境的适应能力。企业家不能超越国家的合理规定而谋求企业的发展和经济效益的提高，然而企业家却可以而且必须在客观条件许可的范围内争取企业的发展和效益的提高。这里，一个决定性的条件，就是企业领导以至广大职工必须学习和掌握企业管理的知识。

管理是生产力。在一定的意义上说，管理的作用，比增加设备和提高技术更大。许多国外企业，为了求得自己的生存与发展，增强竞争能力，如果说过去它们很注意生产技术方面的投资，那么现在它们更注重开发智力、网罗人才和强化经营管理方面的投资。一个企业领导者不能是一个不讲科学的鲁莽家，也不能是一

个狭隘的经验主义者，而必须是一个善于开创新局面的企业家，必须是管理的内行，必须是具有驾驭企业变化发展能力的专家。

学习企业管理科学，就是要掌握以反映中国社会主义企业管理客观规律的科学理论与方法，造就一支既掌握技术，又懂科学管理的企业职工队伍，以促进企业生产的发展和管 理 水 平 的 提 高。

目 录

前 言

绪 论

第一章 工业企业管理的原理与组织

- 第一节 工业企业管理的发展过程.....1
- 第二节 工业企业管理的性质、职能和基本原理.....9
- 第三节 我国工业企业的领导制度、管理组织机构及经济责任制.....16
- 第四节 企业中的党组织和思想政治工作.....30

第二章 经营管理

- 第一节 经营管理的几个基本问题.....39
- 第二节 经营策略.....45
- 第三节 市场调查与预测.....52
- 第四节 经营决策.....76
- 第五节 经营计划.....95
- 第六节 新产品开发.....100
- 第七节 价值工程.....107

第三章 生产管理

- 第一节 生产管理的内容、基本任务和指导原则.....123
- 第二节 生产过程组织.....125
- 第三节 生产计划工作.....150
- 第四节 生产作业计划工作.....159
- 第五节 网络计划技术.....178
- 第六节 定置管理.....192

第四章 质量管理

第一节 质量与质量管理的概念	198
第二节 全面质量管理	202
第三节 质量管理中常用的统计分析方法	211
第四节 质量管理的经济分析	248

第五章 物资管理

第一节 物资管理的任务与物资分类	255
第二节 物资消耗定额	256
第三节 物资储备定额	261
第四节 物资供应计划	267

第六章 设备管理

第一节 设备管理的内容、意义和任务	272
第二节 设备的选择和经济评价	273
第三节 设备的合理使用与维修	278
第四节 设备的改造与更新	282
第五节 设备的综合管理	287

第七章 劳动管理

第一节 劳动定额	289
第二节 劳动组织	303

第八章 财务与成本管理

第一节 企业中的资金运动	310
第二节 资金管理	314
第三节 产品成本管理	325
第四节 经济核算与分析	330

第九章 信息管理

第一节 信息和信息的分类及特点	338
第二节 工业企业中的物流和信息流	341
第三节 信息处理	345

第四节 信息管理的现代化·····	349
第十章 企业标准化	
第一节 标准化的作用、定义及分类·····	351
第二节 标准化形式·····	357
第三节 企业的标准化工作·····	362
第四节 标准化经济效果的评价·····	368
第十一章 企业涉外经营管理	
第一节 国际市场经营·····	371
第二节 企业进出口贸易实务·····	375
第三节 技术引进·····	386
第四节 企业利用外资的方式·····	390
第五节 外汇与汇率·····	400
第十二章 行为科学	
第一节 行为科学的一般问题·····	405
第二节 个体行为·····	409
第三节 群体行为·····	418
第四节 领导行为·····	426
主要参考文献 ·····	433

第一章 工业企业管理的原理与组织

研究工业企业管理，首先就应了解工业企业管理的发展，掌握工业企业管理的性质、职能和基本原理，以及领导制度与管理机构，同时还应了解企业中的党组织和企业的思想政治工作。

第一节 工业企业管理的发展过程

管理是人类社会活动和生产活动中普遍存在的社会现象。正如马克思所说：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动。”^①这就是说，凡是有组织、有目的的共同劳动和集体活动，都需要管理，以统一步调，并按一定要求达到预期的目标。共同劳动和集体活动的规模越大，分工越精细，协作面越广，管理工作就越复杂，就越显得重要。所以说管理就是对共同劳动这一社会活动加以计划、组织、激励、控制和协调，以期达到预定目标的一门新兴科学。

管理与社会生产密切联系，是随着生产力和科学技术的发展而建立和发展起来的。尽管古代就有许多卓越的工程建筑，如我国的万里长城、四川都江堰水利工程等，不仅是生产技术和劳动协作发展到一定程度的标志，也是人类管理才能和经验的结晶。但管理作为一门科学则是资本主义工厂制度建立以后的事。由于

①《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页。

生产力和科学技术迅猛发展，使生产技术不断更新，生产规模越来越大，管理科学也就应运而生。

一、资本主义工业企业管理的发展过程

随着资本主义经济的发展，资本主义工业企业管理经历了一个长期的发展过程，并逐渐形成了管理理论，大体上可分为以下三个阶段：

（一）传统管理阶段

这个阶段是从18世纪后期到20世纪初，即从资本主义工厂制度出现时起，到资本主义自由竞争阶段结束为止，经历了100多年。

传统管理，也称为早期管理或经验管理，主要解决怎样实行分工协作，保证生产过程以一定的效率正常进行，并解决怎样充分利用人力、物力和财力，减少资本的消耗，以取得更多的利润。其内容主要是应用简单的计算方法进行生产、工资和成本管理。其特点是，管理者凭个人的经验进行管理，没有摆脱小生产经营方式并缺少科学的管理方法；工人凭自己的经验操作，没有操作规程，靠师傅带徒弟的方式培养新工人。严格地讲，当时的管理尚未成为一门科学。到19世纪末，就已不能适应资本主义发展的需要了。

（二）“科学管理理论”阶段

这个阶段大体是从19世纪末到20世纪40年代，约经历了半个世纪。“科学管理理论”是随着资本主义从自由竞争向垄断资本过渡而逐渐形成的。

“科学管理理论”阶段，也称为古典管理理论阶段。在这一阶段，资本主义的生产关系和生产力都发生了重大变化，企业规模不断扩大，生产技术更加复杂，竞争空前激烈。企业为了求得生存和发展，迫切要求提高企业管理水平，要求把过去资本家管理企业的个人经验加以总结提高，使之科学化、系统化和标准化，

用科学管理代替传统管理。

最先突破传统管理、提出科学管理理论的主要代表人物是美国的泰罗。他原是美国一家钢铁厂的工人，后来当了工长、总技师和总工程师。从19世纪末他着手进行企业管理的试验研究，根据多年试验研究的结果，于1911年发表了代表作《科学管理原理》一书，该书对资本主义企业管理产生了巨大的影响。泰罗提出的科学管理的基本原理主要包括下列内容：

1. 对工人操作进行细致的科学分析、实行操作方法的标准化。
2. 对工人的劳动时间进行科学分析，制定了合理的劳动时间定额。
3. 规定不同的工资单价，实行有差别的计件工资制度。
4. 按照操作标准对工人进行科学训练，代替过去那种由师傅带徒弟的传统培训工人的方法。
5. 在管理人员与工人之间实行适当的分工，明确划分管理职能和执行职能，使管理工作进一步专业化。

此外，泰罗等人还对职能管理制和组织机构上的管理控制原理等方面进行了探讨，认为企业管理方面的问题都应当而且可以用科学的办法加以研究和解决，都可以制定出一定的标准予以保证。这样就把单凭个人经验办事的传统管理方法上升为理论，形成了一系列科学管理的原则、原理和方法，开创了科学管理的新阶段。

与泰罗同时对科学管理理论作出了重要贡献的还有：美国的甘特、福特和吉尔布雷斯夫妇、法国的法约尔、德国的韦伯等人。

科学管理理论着重研究的是厂内生产管理方面的问题，主要解决的是属于生产组织方法科学化、生产程序标准化、提高生产效益等方面的问题。