



中国现代工业企业管理学

杜贤中·上册·
武汉大学出版社

中国现代工业企业管理学

上 册

杜贤中 编著

武汉大学出版社

1985年·武汉

中国现代工业企业管理学
(上)

杜贤中 编著

*

武汉大学出版社出版

(武昌 珞珈山)

新华书店湖北发行所发行 湖南省岳阳地区印刷厂印刷

*

850×1168mm 1/32 14.5印张 356千字

1985年5月第一版 1985年5月第一次印刷

印数: 1—25,500册

统一书号: 4279·014 定价: 2.85元

目 录

第一篇 企业管理原理

第一章 管理的基本原理.....	(1)
第一节 管理的意义和特点.....	(1)
第二节 现代科学化管理的基本原理.....	(4)
第二章 资本主义企业管理的发展过程.....	(9)
第一节 传统管理阶段.....	(9)
第二节 科学管理阶段.....	(11)
第三节 现代管理阶段.....	(15)
第三章 中国现代工业企业.....	(29)
第一节 中国现代工业企业的特点和组织形式.....	(29)
第二节 中国现代工业企业的任务、责任和权限.....	(32)
第四章 中国现代工业企业管理的基本问题.....	(36)
第一节 中国现代工业企业管理.....	(36)
第二节 中国现代工业企业管理的职能和特点.....	(41)
第三节 中国现代工业企业管理的基本原则.....	(44)
第四节 工业企业的系统管理.....	(47)
第五节 工业企业管理的基础工作.....	(53)
第六节 企业素质.....	(58)
第七节 安全生产与文明生产.....	(61)
第五章 中国现代工业企业管理组织.....	(62)
第一节 中国现代工业企业管理的基本制度.....	(62)
第二节 设置企业管理机构的原则.....	(68)

第三节 企业管理机构的组织形式·····	(71)
第四节 中国现代工业企业管理的组织机构·····	(78)
第五节 中国现代工业企业的班组建设·····	(83)
案例一:首都钢铁公司经济责任制简介·····	(86)
案例二:某拖拉机制造厂职能部门的设置·····	(91)
第六章 中国现代工业企业管理的发展·····	(95)
第一节 中国现代工业企业管理的发展简史·····	(95)
第二节 中国企业的整顿和管理改革·····	(98)
第三节 中国式的企业管理现代化·····	(104)
复习题·····	(108)
练习题·····	(111)
讨论研究(思考)题·····	(111)

第二篇 经营决策

第一章 经营方针·····	(112)
第一节 经营概念与经营思想·····	(112)
第二节 经营目标与经营策略(方法)·····	(116)
案例一:第二汽车制造厂(简称“二汽”)的经营战略决策·····	(121)
案例二:飞跃牌电视机转亏为盈的经营决策·····	(126)
第二章 经营决策的定量分析·····	(129)
第一节 决策概述·····	(129)
第二节 基建投资方案的简易决策法·····	(134)
第三节 盈亏平衡点·····	(139)
第四节 盈亏平衡点产量决策法·····	(144)
第五节 产品品种和质量的决策·····	(151)
案例:镇江树脂厂用盈亏平衡分析法研究企业经营状态·····	(162)
复习题·····	(167)
练习题·····	(167)
讨论研究(思考)题·····	(168)

第三篇 全面计划管理

第一章 计划管理概论.....	(169)
第一节 计划管理的意义、任务和原则.....	(169)
第二节 计划的种类和计划指标体系.....	(172)
第三节 计划的编制、执行与控制.....	(177)
第四节 全面计划管理的特点和核心.....	(181)
案例： 上海硫酸厂推行全面计划管理的五项工作.....	(183)
第二章 网络计划技术.....	(190)
第一节 概述.....	(190)
第二节 网络图.....	(195)
第三节 网络时间的计算原理.....	(203)
第四节 网络时间的手算方法.....	(208)
第五节 网络计划技术的应用.....	(218)
第三章 线性规划.....	(224)
第一节 概述.....	(224)
第二节 图解法.....	(227)
第三节 枚举法.....	(230)
第四节 单纯形法.....	(234)
案例： 用线性规划法编制企业最优生产计划.....	(239)
复习题	(245)
练习题	(246)
讨论研究(思考)题.....	(253)

第四篇 生产管理

第一章 工厂布置.....	(255)
第一节 工厂布置的意义、原则和程序.....	(255)
第二节 工厂布置的内容.....	(259)
第三节 工厂布置的方法.....	(262)

第四节 设备平面布置的数学方法.....	(269)
第二章 生产过程的组织.....	(274)
第一节 组织生产过程的要求.....	(274)
第二节 生产过程组织的基本内容.....	(277)
第三节 生产过程组织的形式.....	(287)
第四节 成组技术.....	(291)
案例一: 生产过程时间组织方式.....	(293)
案例二: 流水线组织.....	(295)
第三章 生产计划.....	(297)
第一节 生产能力的核定.....	(297)
第二节 生产指标的确定.....	(302)
第三节 产品出产进度的安排.....	(304)
第四节 分配车间生产任务.....	(308)
第五节 生产协作计划.....	(310)
第四章 生产作业计划.....	(311)
第一节 生产作业计划工作的内容和作用.....	(311)
第二节 期量标准.....	(313)
第三节 生产作业计划的编制.....	(316)
第四节 数学方法在作业计划中的应用.....	(325)
第五节 作业准备、作业核算和在制品管理.....	(340)
第六节 生产调度工作.....	(344)
第七节 准时生产制、看板管理和“用意多”.....	(347)
案例: 经济批量法在生产作业计划中的应用.....	(351)
复习题.....	(354)
练习题.....	(355)
讨论研究(思考)题.....	(357)

第五篇 科学技术管理

第一章 产品开发.....	(358)
---------------	-------

第一节	产品开发与科学研究	(358)
第二节	正交试验法	(359)
第三节	产品设计准备	(367)
第四节	生产工艺准备	(374)
第五节	试制与鉴定	(379)
第六节	生产技术准备工作计划	(381)
第七节	价值工程	(385)
案例:	营口市橡胶厂运用价值工程扭亏为盈	(399)
第二章	设备和工具管理	(404)
第一节	设备管理概述	(404)
第二节	设备的选择和评价	(407)
第三节	设备的日常管理和合理使用	(409)
第四节	设备的维护和修理	(411)
第五节	设备的改造和更新	(420)
第六节	设备更新决策的数学方法	(423)
第七节	设备的综合管理	(426)
第八节	工具管理	(430)
案例:	彭浦机器厂的设备管理	(433)
第三章	“挖、革、改”与技术引进、环境保护	(436)
第一节	挖潜、革新、改造	(436)
第二节	技术引进	(438)
第三节	环境保护	(442)
案例:	无锡自行车厂技术改造的主要做法	(447)
复习题		(450)
练习题		(451)
讨论研究(思考)题		(454)

第一篇 企业管理原理

第一章 管理的基本原理

第一节 管理的意义和特点

一、管理的意义

管理的产生可以追溯到很远的古代，埃及的金字塔、中国的万里长城的建造，证明了当时的人们已经具有了相当的管理和组织的能力。凡是许多人在一起共同劳动都必须有管理。管理作为一门科学，是随着近代工业的发展而逐步形成的。

管理是对被管理对象进行计划、组织和控制等。

管理是生产力。有人把管理、科学和技术三者作为发展经济的三个支柱，而管理居于首位。如果以自行车作比如的话，科学技术是自行车的后轮，主要起着动力的作用，而管理是前轮与龙头，主要起着掌握方向的作用，也有推动的作用。没有管理，就没有现代生产力。众所周知，1961年，美国组织了震惊历史的“阿波罗登月计划”，发射火箭“土星—5号”，参加这项研制的有200家公司，120所大学，400万人，花去了300亿美元。1969年，人类终于第一次离开地球，向宇宙挺进。阿波罗计划的总负责人韦伯博士总结说：“我们没有使用一项别人没有的技术，我们的技术就是科学的组织管理。”据报道，挪威在1900—1955年半个多世纪中，固定资产每增加1%，生产提高0.2%，劳动每增加1%，生产提高0.76%；而经过训练的管理人员增加

1%，生产提高1.8%，管理对生产的作用要大数倍。

就我国的情况来说，如果现有生产设备等条件不变，只要提高管理水平，就可以使劳动生产率显著地提高。总之，提高我国的管理水平，实现管理现代化，对巩固我国的社会主义制度，巩固国防，促进国民经济的发展，不断地提高人民的物质文化生活水平，加速实现四个现代化等，都具有重大的意义。

二、管理的特点

管理具有四个两重性的特点。

1. 管理性质的两重性。

从性质上看，管理具有自然性和社会性的两重属性。

管理的自然性是由生产力与社会化大生产所决定的。马克思指出：“凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然表现在一个指挥的意志上，……就象一个乐队要有一个指挥一样。”^①社会化的共同劳动需要管理。没有这种管理，不仅由协作而发展的社会生产力发挥不出来，就连生产力中物的要素和人的要素，也会因为缺乏管理而变为物不能尽其用，人不能展其才，无法达到提高劳动生产率的目的。管理的自然性在任何社会都是一样的。这就是管理的共性。

管理的社会性是由生产关系、社会制度所决定的。共同劳动过程是在一定的生产资料所有制形式下进行的。谁占有生产资料，谁就掌握管理权，并按照自己的利益和意志来进行管理。在阶级社会里，生产关系是阶级关系，因此，管理也具有阶级性。不同的社会制度，其管理的社会性是不相同的。资本主义社会的管理目的是为了从工人身上尽可能多地榨取剩余价值，它反映的是资本家和工人之间的阶级对抗关系，管理的形式是资本家的专制统治。社会主义社会管理的目的是为了满

^① 《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页。

日益增长的需要，在方法上是真正民主的，具有国家性和群众性的特点。

2. 管理知识的两重性。

管理既是一种科学，也是一种艺术。

我们说管理是一种科学，是说管理有它内在的规律和原理，如果掌握了这些规律和原理，并运用于实践，可以得到应有的结果，取得一定的成绩。

但是，管理研究的因素是很多的，各个因素又是多变的，企图完全运用科学的方法来对待它们往往是不行的，因为这些偶然的因素无法完全科学地预测。比如，五十年代，美国福特汽车公司，对于一种叫E D S O L的汽车花了很多钱做了市场研究和市场预测，他们预测得很乐观，结果直到第三年销售量才达到预测的10%，宣告预测失败。这就说明，在某种程度上来说，与其说市场预测是一种科学，不如说，市场预测是一种带有艺术性的科学。可见，对于管理中的那些多变的，无法控制的因素的研究就只能靠经验了。也就是说，在具体的经验的基础上来研究管理，这就是管理的艺术性，或者叫做经验性。

3. 管理科学的两重性，或者叫管理科学的边缘性。

管理科学与自然科学、数学、技术学有密切的关系。从这种关系来看，我们可以把管理学划归为生产技术学之列。完全不懂技术是很难搞好现代化管理的，不懂数学更是难以摸清什么是现代化管理。

管理科学与社会科学也有密切的关系，特别是和经济学、文学有密切的关系，从这种关系来看，我们可以说管理科学是一门社会科学，是一门经济科学。

总之，管理科学是一门边缘科学，既具有自然科学的特点，又具有社会科学的特点。

4. 管理分析方法的两重性。

通过定性的分析来研究管理的原理和方法，这是管理的定性分析；通过数学的分析来研究管理的原理和方法，这是管理的定量分析。我们在研究管理时，应将这两种方法结合起来使用。

第二节 现代科学化管理的基本原理

管理是一门科学。既是科学，必有原理。现代科学化管理的基本原理主要有以下几点：

一、系统原理

所谓系统原理是把管理的对象作为系统来看待，进行系统分析，以达到最优化的管理。

为了准确地贯彻系统原理，必须抓住系统的三个环节：

1. 目的性。

不同系统有不同的目的性，应针对不同系统的不同目的进行不同的管理。混淆目的，必然是混乱的管理。比如，政权和经济具有不同的功能目的，应属于两个系统，从而应有不同的管理方式。政权系统应该按区域和部门来划分，而经济系统应以达到最佳经济效益为准绳。

2. 全局性。

管理必须有全局观点，必须有一个系统的统筹规划。头痛医头，脚痛医脚的办法，挖东墙补西墙的办法，都是现代管理的大忌。

3. 层次性。

管理系统是分层次的，各层做各层的事，这才是有效的管理。系统的层次性与能级原理有密切的关系。

二、能级原理

在管理的系统中，各种管理的功能是不相同的，根据管理的

功能把管理系统分成级别，把相应的管理内容和管理者分配到相应的级别中去，各占其位，各作其事，各显其能，这就是管理的能级原理。

怎样实现能级原理呢？

1. 管理能级必须按层次具有稳定的组织形态。

管理的稳定的组织形态呈正立三角形，即（ $\triangle$ ）。这种三角形，上面具有尖锐的锋芒，下面又有宽厚的基础，也就是说从最高层到最低层，各层的领导者逐层增加，这样才能稳如泰山，立于不倒之地。倒立三角形（ ∇ ）、菱形（ $\diamond$ ）之类的管理组织形态是不稳定的，它们的特点是，上宽下尖，也就是说从最高层到最低层，各层的领导者逐层减少，头重脚轻一触就倒。

对于一个完整的管理系统而言，管理正立三角形分为四个层次。最高层次是经营层，它是确定这个系统大政方针的，它的根本任务是要把这个系统经营成什么样的模式。第二层是管理层，它是运用各种管理技术来实现经营方针的。第三层是执行层，它是贯彻执行管理指令，直接调动和组织人财物等管理内容的。最低层是操作层，它是从事操作和完成各项具体任务的。四个层次使命不同，标志着四大能级差异，不可混淆。

2. 不同管理级别应有不同的职责、权力、物质利益和精神荣誉。

各级管理者应在其位（在某种工作岗位上），谋其政（干某件事情），行其权（行使应有的权力），负其责（负某种责任），取其值（得到相应的报酬），获其荣（获得相应的荣誉），惩其误（批评、惩罚所犯过错），这就是能级原理的“七其”原则。它把动力、压力结合起来了。

3. 各类能级必须能动地对应。

现代科学化管理，必须使相应才能的人得以处于相应能级的岗位上，这就叫做人尽其才，各尽所能。高一级的管理人员应比

他的下级具有更大的才能。必须动态地实现能级对应，才能发挥最佳的管理效能。也就是说，现在你的能量高，本领大，你就应登上高一级的管理位置，后来你的能量下降了，或者有更高能量的人才涌现出来，你就应该转移到与你相应的能级中去。

这里必须指出，我们不能把管理能级原理与封建等级制混为一谈。它们二者之间的主要区别在于：①封建等级是以贵贱荣辱来划分等级的，而管理能级是以管理的自然需要来划分能级的；②封建等级是世袭垄断，高贵者永远高贵，卑贱的人永远卑贱，管理能级，人无贵贱之分，每个人都有达到相应能级的权力和均等的机会，不能垄断，不能有特权。

三、整分合原理

现代化管理的对象是一个很复杂的系统，可不可能由一个人或者少数几个人，从上到下，从左到右，把所有的事情都抓起来呢？这是不可能的。现代高效率的管理，必须在整体规划下明确分工，各尽其责，在分工基础上进行有效的综合，这就是管理的整分合原理。

四、反馈原理

我们知道，客观实际是不断变化的，面对着这不断变化的客观实际，要有灵敏、准确、有力的反应，以便保证管理科学地、有根据地进行，这就是管理的反馈原理。

对反馈的要求是：

1. 灵敏：就是及时地发现管理与客观实际之间的矛盾和变化的信息，也就是及时地发现问题和情况。
2. 准确：就是对信息和发现的情况进行过滤加工，使其成为准确可靠的信息，找出事物的内在联系。
3. 有力：就是把分析过的信息化为指挥中心强有力的行动，

以修正原来的管理动作使之更符合于实际情况,获得更大的效益。

由此可见,反馈是指三个过程:即感受、分析和决断。

现代管理中,没有一个指挥中心可以不建立自己的反馈系统,而能有效而正确地指挥的。领导者的本领只是善于在反馈系统提供的信息和可供选择的方案中作出正确的决断。

只有决策、执行、反馈、再决策、再执行、再反馈……,如此无穷地螺旋式地上升,管理才能不断地进步和完善。

五、闭环原理

所谓闭环原理是指在任一管理系统内作为管理手段的机构、管理法和人,都应该构成一个连续闭环的回路。

1. 对于管理手段的机构来说,除了指挥中心以外,应有执行机构、监督机构和反馈机构,这些机构互相联系,互相制约,构成一个闭环回路,这样才能使管理顺通、运转正常。管理机构的闭环图如下(图1-1)。

2. 对于管理手段的管理法来说,要有执行法、监督法与反馈法(如仲裁法、执行错误的处理法)。如岗位责任制是一个管理法,要有监督法、反馈法,也要有奖惩法。

3. 对于管理手段的人来说,必须有职、有责、有权、有奖、有惩,只有这样才能使得一个管理者内有动力,外有压力,行动起来有声有色。

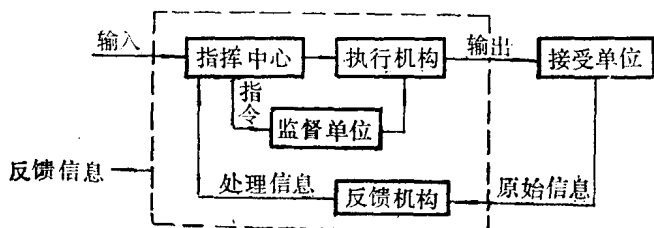


图1-1 管理机构闭环图

六、弹性原理

管理必须保持充分的伸缩性，以便及时适应客观事物可能的变化，这就是管理的弹性原理。也就是要求管理必须留有余地。前面我们已经讲过，管理涉及的因素多，变化多，只有留有余地，才能更好地解决那些无法预料的问题。

七、开放原理

企业必须与大系统相适应，与相关系统相联系。企业必须在适应和联系中生长，在生长中适应，与大系统、相关系统不断进行交换，以保持动态平衡，这就是管理的开放原理。

八、动力原理

任何事物的运动都必须要有动力，动力越大，运动越快。管理也是一样，它必须有强大的动力，而且要正确地运用动力，只有这样，才能使管理运动持续而有效地进行下去，这就是管理的动力原理。

动力有三种基本类型：

1. 物质动力。 物质动力是根本动力。物质动力不仅是物质刺激，更重要的是讲究经济效果。经济效果是检查管理实践的标准，是现代管理的灵魂。

必要的奖金，及时地提级加薪等物质刺激是现代管理的有效杠杆。

2. 精神动力。 精神动力既包括革命理想、爱国主义的信仰等，又包括奖状、先进称号等精神刺激，也包括日常思想政治工作。精神动力不仅可以补偿物质动力的缺陷，而且本身就有巨大的威力。在特定情况下，它也可以成为决定性动力。思想政治工作是一门管理科学，也是我们党的光荣传统。我们要充分发挥

思想政治工作的作用，有力地促进管理工作。

3. 信息动力。 知识、资料、消息、新闻等都可以成为信息动力，甚至爱好、志趣、好奇心等也是一种信息动力。掌握知识越多的人更有生活的动力。一件激动人心的消息报导也会成为某些人前进的动力。可见信息也可能成为一种动力。

我们要综合地、协调地、正确地运用以上三种动力。即使同一系统，随着时间、地点和条件的变化，三种动力的比重也随之变化。现代管理就是要及时洞察和掌握这种差异和变化。正如中医治病一样，包医百病的处方从古到今没有过，一个处方用到底必不是好医生。“同病异治”（同样的病采取不同的方法治疗），“异病同治”（不同的病采取同样的方法治疗），看起来似乎不合情理，但有时正是医术高明的表现，所以，现代管理要得以健康运转，必须如中医一样，善于辩证地论证和医治。

第二章 资本主义企业管理的发展过程

管理一词由来已久。但是，现代化工业企业管理则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，资本主义企业管理科学也发展起来。两百多年来，资本主义企业管理，大体经历了三个阶段，即传统管理阶段、科学管理阶段、现代管理阶段。

第一节 传统管理阶段

一、概况

传统管理阶段是从十八世纪后期到二十世纪初期，即从资本