

新编 企业管理与 技术经济

河南科学技术出版社

主 编 刘建新
副主编 邵安兆 卫安超 赵克森 李国胜



新编企业管理与技术经济

主 编 刘建新

副主编 邵安兆 田安超

赵克森 李国田

河南科学技术出版社

豫新登字 02 号

新编企业管理与技术经济

主 编：刘建新

副主编：邵安兆 卫安超

赵克森 李国胜

责任编辑：孟庆云

河南科学技术出版社出版发行

（郑州市农业路 73 号）

河南洛阳解放军外国语学院印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 12.625 印张 313 千字

1992 年 12 月第 1 版 1992 年 12 月第 1 次印刷

印数：1—5000 册

ISBN7-5349-1180-X/T·246

定价：6.50 元

前 言

随着我国经济体制改革的不断深化和社会主义市场经济体系的建立与完善,对企业生产经营管理提出了更高要求。企业只有转换经营机制,运用现代管理的科学理论和方法,不断提高管理水平,才能保证适应外部环境的变化和内部资源的有效利用,取得最大经济效益。为了帮助各类人员提高管理素质,我们编写了这本《新编企业管理与技术经济》。坚持理论性、实用性并重,国内外管理理论、经验结合,定性论述与定量分析统一,力求内容系统、重点突出、通俗易懂,便于学习。

本书由洛阳建筑材料工业专科学校、洛阳水泥厂、河南省冶金建材工业厅、河南省建筑安装总公司、宜阳县委县政府、洛阳市城建局教育中心等单位长期从事管理教学工作和企业实际工作者共同撰写。在系统地介绍企业管理与技术经济的基本理论知识的同时,突出了市场营销和技术经济分析的科学方法、力求反映现代企业管理的新观点、新经验、新技术和新成果。本书可作为大专院校学生学习用书,也可供企业管理人员、工程技术人员自学之用。由于编者水平有限,加之编写时间短促,书中错误及欠妥之处在所难免,望读者批评指正。在此谨向参考书籍的作者表示谢意!

编 者

一九九二年十月

目 录

第一章 现代企业管理概论	(1)
第一节 现代工业企业	(1)
第二节 企业管理的性质和职能	(3)
第三节 企业管理的产生和发展	(7)
第四节 现代管理原理	(18)
第五节 企业管理组织	(23)
第二章 市场调查和市场预测	(40)
第一节 市场的概念	(40)
第二节 市场调查	(42)
第三节 市场预测	(45)
第三章 经营决策与经营计划	(63)
第一节 决策理论和程序	(63)
第二节 确定型决策方法	(65)
第三节 风险型决策方法	(73)
第四节 非确定型决策方法	(80)
第五节 经营计划	(84)
第四章 市场营销	(92)
第一节 市场营销概述	(92)
第二节 产品策略	(102)
第三节 价格策略	(113)
第四节 分销策略	(119)
第五节 促销策略	(125)

第五章 工业企业生产过程组织	(133)
第一节 生产过程概述	(133)
第二节 生产类型	(137)
第三节 生产过程空间、时间组织	(142)
第四节 流水线生产组织	(150)
第六章 生产计划和生产作业计划	(166)
第一节 生产计划	(166)
第二节 生产作业计划	(173)
第三节 生产作业计划的编制方法	(178)
第四节 生产作业控制	(181)
第七章 网络计划技术	(188)
第一节 网络计划技术和原理	(188)
第二节 网络图的绘制	(190)
第三节 网络时间的计算及关键线路的确定	(197)
第四节 网络计划的优化	(204)
第八章 设备管理	(209)
第一节 设备管理概述	(209)
第二节 设备的选择与使用	(212)
第三节 设备的维护和修理	(217)
第四节 设备的改造与更新	(230)
第九章 质量管理	(235)
第一节 质量管理概述	(235)
第二节 全面质量管理	(239)
第三节 数据及统计规律	(248)
第四节 质量管理常用统计分析方法	(254)
第五节 工序能力与工序能力指数	(267)
第六节 控制图	(271)
第十章 物资管理	(280)

第一节	物资管理的任务及物资分类.....	(280)
第二节	物资消耗定额及储备定额.....	(282)
第三节	库存决策及控制.....	(290)
第四节	物资供应计划.....	(301)
第十一章	技术经济分析的原理与方法 <i>△次要</i>	(304)
第一节	技术经济分析概述..... <i>计划题</i>	(304)
第二节	技术经济分析的基本原理.....	(311)
第三节	资金的时间价值..... <i>P336 不考</i>	(314)
第四节	技术经济分析的方法.....	(324)
第十二章	价值工程 <i>✓</i>	(340)
第一节	价值工程概述.....	(340)
第二节	价值工程的工作程序.....	(344)
第三节	VE 活动的组织与管理.....	(355)
第十三章	工程项目与工厂规模的技术经济分析 <i>×</i>	(358)
第一节	工程项目的可行性研究.....	(358)
第二节	工厂规模的确定及其技术经济分析.....	(366)
第三节	厂地选择的技术经济分析.....	(377)
主要参考书目.....		(394)

第一章 现代企业管理概论

第一节 现代工业企业

一、工业企业的含义

工业企业，一般是指从事工业性生产活动(包括生产工业产品或提供工业性劳务)并独立进行经济核算的工业生产单位。

任何一个工业企业，都必须具有以下两个标志：第一，在生产技术上要统一。这是指工业企业的各个组成部分之间，在生产技术上要紧密相联，结成一个整体。工业企业一般都是由生产技术密切联系的基本生产部分、辅助生产部分、技术准备部分、生产服务部分等组成。第二，在生产经营上应是一个独立单位。这是指工业企业在生产经营上应具有一定的自主权，在经济上应独立核算盈亏，在法律上应具有“法人”的地位。

按工业企业的构成，可分为单厂工业企业和多厂工业企业。
单厂工业企业是直接由生产技术统一的不同生产车间(或班组)和一定的服务单位以及管理部门构成的。一个工厂就是一个企业。多厂工业企业是按经济合理和专业化协作的原则，由生产技术有联系的许多工厂以及管理部门构成的。几个、十几个，甚至几十个工厂组成一个企业。

工业企业的生产经营目的，在我国是根据社会主义基本经济规律的要求，为了创造财富，满足人民不断增长的物质文化生活

的需要。为了达到这个目的，工业企业应该生产更多的产品，同时还应该努力增加利润。在这里利润是为全体人民谋福利的财富。

工业企业在国民经济中起着主导作用，它承担着国民经济各部门需要的各种技术装备的制造，供应着社会生产需要的原料、燃料、动力及其它工业品，成为农业、科学技术、国防及其本身现代化的物质技术基础。同时，它又是满足城乡人民物质文化生活的主要物资的提供者。

二、现代工业企业的特征

现代工业企业，一般都拥有先进的机器设备、工具和装置，集中大批的专业管理人员和工程技术人员，实行精细的劳动分工和协作，组成复杂的、连续的生产过程，从事某种工业产品的生产和销售，并在产品销售以后，收回成本，获得盈利，重新购回原材料，为再生产创造必要的条件。

(一) 现代工业企业与手工作坊的不同点

现代工业企业是在手工业作坊基础上发展起来的，随着社会生产力的发展，在生产中使用机器，产生了大机器工业企业，即现代工业企业。它与过去的手工业作坊相比，有以下特征：

(1) 大规模地采用机器或机器体系进行生产，并且系统地将科学技术应用于生产。

(2) 劳动分工更加精细，协作关系更加复杂、严密。

(3) 生产过程具有高度的比例性和连续性。

(4) 生产社会化程度高，有广泛、密切的外部联系。

(二) 现代社会主义工业企业与资本主义工业企业的不同点

在我国，社会主义工业企业与资本主义工业企业相比，又有以下的特征：

(1) 企业的生产资料(机器、设备、厂房、建筑物、土地、原材料等)以及经营的产品归全体人民，或各个劳动群众集体所有。

(2) 企业的根本任务是：以市场为导向，在提高技术、劳动生产率的基础上，提供满足社会需要的产品和劳务，不断提高企业经济效益与社会效益，为国家积累更多的资金。

(3) 职工是企业的主人，他们之间的关系是平等的互助合作关系，实行职工群众当家作主的民主管理制度。

(4) 在分配关系上，正确处理国家、企业、个人三者的利益关系。在发展生产、增加积累的基础上，提高人民生活水平，实行“各尽所能，按劳分配”的原则。

(5) 企业培养职工成为有理想、有道德、有文化和有纪律的新型劳动者，在建设社会主义高度物质文明的同时，建设高度的社会主义精神文明。

第二节 企业管理的性质和职能

一、企业管理的含义

企业管理是指对企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制等一系列管理活动的总称。

企业管理是社会化大生产的客观要求和直接产物。凡是直接生产过程与人群相结合，许多劳动者从事协作或共同劳动，为了使各个劳动者的活动能够协调进行，以达到预期目的，就需要管理。

企业管理的任务和内容，根据不同的社会经济制度而不同。社会主义企业管理的基本任务是：维护和完善社会主义的生产关系，合理地组织生产力，发展社会主义的市场经济；正确处理企业内部人们在生产过程中的相互关系，企业同国家之间、企业同其它经济单位之间的关系，调动全体职工的积极性，以尽量少的活劳动消耗和物资消耗，生产更多的符合社会需要的产品。

企业管理的内容，一般说来包括：组织领导；计划管理；生产管理；科技管理；劳动人事管理；质量管理；物资管理；设备管理；经营管理；财务管理；生活福利事业管理；思想政治工作等等。严格地说，企业中每一项活动，都需要管理。

企业管理的形成与发展是一个历史发展的过程。它的具体职能、内容、制度、理论、方法等，随着生产力的发展、生产关系的性质不同、科技的进步而发展、变化，不断地丰富和完善。

二、企业管理的性质

马克思在《资本论》中指出：“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—不同于这一总体的独立器官的运动—所产生的各种一般职能。”^①又指出：“一旦从属于资本的劳动成为协作劳动，这种管理、监督和调节的职能就成为资本的职能。这种管理的职能，作为资本的特殊职能取得了特殊的性质”。^②这是马克思对资本主义工业企业管理的科学分析，明确地指出了工业企业管理的一般性质（自然属性）和特殊性质（社会属性），即二重性。

企业管理的性质，一般是指企业管理这一活动与什么相联系和与什么有关的问题。

一般来说，企业管理与自然相联系，即与社会生产力和社会化大生产相联系，这称为企业管理的自然属性。企业管理又与社会相联系，即与生产关系和社会经济制度相联系，这称为企业管理的社会属性。以上两个属性，在企业管理学上称为企业管理二重性。

企业管理二重性的分析，如图 1-1 所示。

企业管理的二重性的相互关系是：从自然属性看，在企业管理中有关合理组织生产力的一些形式和方法，对于资本主义企业和社

① ②见《马克思、恩格斯全集》第 23 卷，人民出版社 1972 年版第 367—368 页。

社会主义企业，并没有本质区别。从社会属性看，社会主义企业管理同资本主义企业管理之间有根本区别。企业管理中有关维护生产关系的一些原则和制度，一般具有历史的暂时性，人们通常所说的企业管理性质的变化和区别，主要指的是社会属性的变化和区别。但是，企业管理的二重性又是相互联系的，反映着生产关系一定要适应生产力性质的要求。

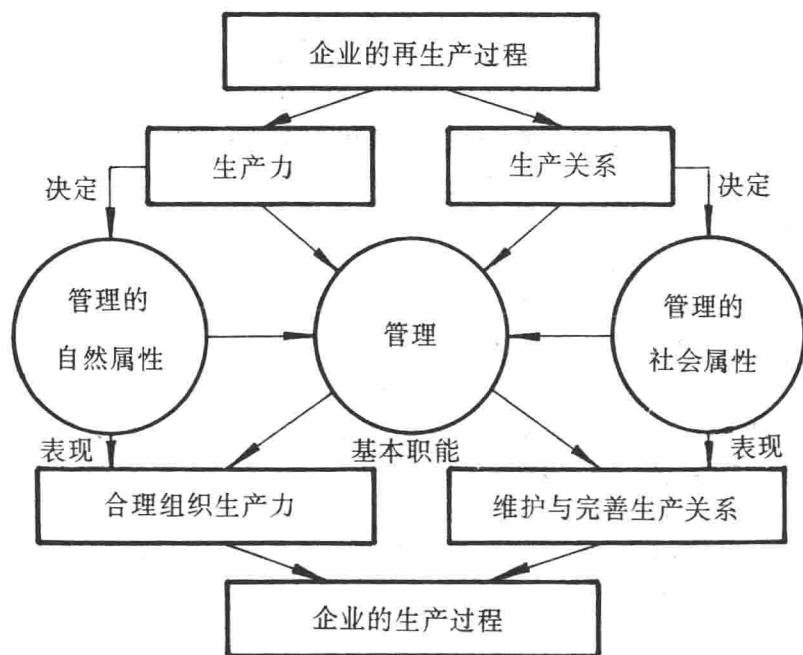


图 1-1

马克思主义的管理二重性的学说，全面而深刻地阐明了企业管理产生的必然性，性质、职能，以及管理在组织社会化生产和实现社会化生产目的等方面的重要作用，是指导人们认识和掌握企业管理的特点和规律，解决企业管理任务的有力武器。只有掌握管理二重性原理，才能分清资本主义和社会主义企业管理之间的共性和个性，正确地处理企业管理中批判与继承、学习与独创、吸收外国管理经验与结合中国实际之间的关系，实事求是地研究和吸收外国合理有益的东西。

三、企业管理的职能

按照马克思主义关于管理二重性的学说，企业管理具有两个基本职能，即合理组织生产力与维护和完善生产关系。

企业管理的基本职能是通过具体管理工作体现的。根据对企业管理工作的基本内容或过程的理论概括，可划分为以下几个具体职能：

（一）计划职能

计划职能是企业管理的首要职能。它是决定企业目标和规定实现目标的途径和方法的活动。

计划职能的基本内容是：分析和预测企业未来的情况变化；制定企业目标；拟定企业实现目标的方案；编制企业的综合计划；检查总结计划的执行情况等。

（二）组织职能

组织职能是指为了实现企业的共同任务和目标，对人们生产经营活动进行分工和协作，配备和使用企业资源，处理人们相互关系的活动。

组织职能的基本内容是：建立组织机构；分工和确定各个部门职责；按责任划分权利；明确领导和协作关系，建立信息网络；配备、使用、考核和培训人员；建立激励和奖惩制度等。

（三）控制职能

控制职能是指按企业既定的目标和标准对企业生产经营活动进行监督、检查，发现偏差，采取纠正措施，使工作能按原定计划进行，或适当调整计划，以达到预期目的的活动。

控制职能的基本内容是：制定控制标准；衡量实际成果；比较和寻找偏差的原因；采取纠正偏差的措施等。

目前，企业管理的基本职能有三职能说，有四职能说，五职能说，还没有统一的规定，不过，最根本的是以上三职能，其它都是派生的职能。

以上三种职能的关系是：计划为组织和控制职能提供目的和要求；是组织和控制职能的前提；组织为计划职能提供实现的保证；控制是计划实现的手段。

第三节 企业管理的产生和发展

企业管理是社会化大生产的客观要求和直接产物。凡是许多劳动者从事协作或共同劳动，而不是孤立劳动的地方，为了使各个劳动者的活动能协调进行，以达到预期目的，就需要管理。

马克思说：“一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”^①每一个参与集体劳动的人在工作中都必须服从集体，管理成为共同劳动过程能够进行的必不可少的条件。共同劳动的规模越大，劳动分工越细，协作越紧密，技术和设备越复杂，社会经济联系越广泛，管理工作也就越细密、越复杂、越重要。

企业管理，根据历史来看，产生于资本主义初期的18世纪后期，即从工厂制度出现后，也就随之产生企业管理。不过，资本

^① 见《马克思、恩格斯全集》第23卷，人民出版社1972年版第367页。

主义企业，在这个时期，规模不大，生产力水平较低，企业管理也比较简单。

一、资本主义企业管理的发展过程

资本主义企业管理的发展，大体经历了传统管理，科学管理和现代管理三个主要阶段。

（一）传统管理阶段

传统管理阶段，从18世纪80年代资本主义工厂制度出现起，到19世纪末20世纪初，即资本主义自由竞争阶段结束止，大约经历了一百多年时间。这个阶段，英国产生第一次工业革命，开始用机器生产代替手工生产，用自然力，机械力代替人力，企业规模有所扩大，分工协作越来越细，现代工业代替了工厂手工业。产业资本家成为生产企业的管理者和领导者，企业管理成为资本的职能。后来由于企业规模的扩大，管理工作的复杂化，管理和资本开始分离，管理工作逐渐形成一种专门的职业，出现了经理、厂长、监工、领班等资本家的代理人，行使企业管理的职能。

传统管理主要是解决如何分工协作，保证生产正常进行的问题，以及如何减少资本的消耗，以获得更多的利润。其主要内容局限于生产管理、工资管理和成本管理。

这个阶段的主要特点是：

① 企业的经营管理者一般也就是企业的资本所有者。

② 生产和管理工作主要凭个人的经验办事。工人凭自己的经验操作，没有统一的操作规程。管理人员凭自己的经验来管理，没有统一的管理办法。

③ 工人和管理人员的培养，也只是采取师傅带徒弟传授个人经验的办法。传统管理没有摆脱小生产经营方式的影响；仍然靠个人的经验进行管理，所以也叫经验管理。

（二）科学管理阶段

科学管理阶段，大体上从 20 世纪初到 40 年代，经历了约半个世纪左右。

“科学管理”是随着资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段过渡逐渐形成的。随着生产技术的进步，生产社会化程度的提高，市场和企业规模的扩大，竞争空前激烈，阶级矛盾日益尖锐化，资本主义的发展迫切要求提高企业管理水平，要求对过去的管理经验加以总结，使之系统化、科学化、标准化，用科学管理理论代替传统的经验管理。创造科学管理的代表人物主要有泰罗和法约尔。

1. 泰罗(F · W · Taylor, 1856—1915)，美国机械工程师，他从 1881 年开始在企业里长期进行管理工作的试验研究，于 1911 年发表了《科学管理原理》一书，最先提出科学管理的理论。他倡导要用科学思想、科学方法代替经验传统管理，开创了科学管理新阶段，后来被称为“科学管理之父”。

泰罗提出的科学管理的重点有：

(1) “定量作业”。就是通过对工人的动作研究和时间研究，找出最合理的动作和作业时间，确定劳动的时间定额，这就是定量作业原理。

(2) 制定工作标准指导卡。就是根据加工产品(零件)的合理操作，动作要求，制订工艺路线、加工工艺、技术标准，操作标准，工具设备标准，材料标准和环境标准等，定出各种标准操作法，这就是标准化原理。

(3) 实行有差别的计件工资制。对于完成定额的工人，按较高的工资率计发工资；对于完不成定额的工人，按较低的工资率计发工资。

(4) 按标准操作法对工人培训，改变过去传统的师傅带徒弟的办法。

(5) 计划职能与作业职能分开。计划职能人员负责研究、计

划、调查、控制及对操作者的指导，从操作工人中分离出来，逐步发展到管理人员专业化。

泰罗由于当时所处环境的限制，他的科学管理理论局限于厂内生产管理方面的问题。

在泰罗前后，对生产管理作出贡献的还有：

吉尔布雷斯(F·B·Gilbreth)。在动作研究方面作出杰出的贡献，被称为动作研究的创始人。

甘特(H·L·Gantt)。发明运用线条图制定生产作业计划和控制计划的执行，并提出“计件奖励工资制”。

福特(H·Ford)。在1914~1920年创立汽车工业的流水生产线，促进生产组织标准化，为生产自动化创造条件。

2. 法约尔(H·Fayol 1841—1925)，法国人，曾长期担任企业的总经理，他在组织管理的理论和原则方面做出了重大的贡献。他在1916年发表《工业管理与一般管理》，他提出企业经营的六活动(技术、商业、财务、安全、会计、管理)，管理的五职能(计划、组织、指挥、协调、控制)和管理的十四条原则(分工、权力和责任、纪律、统一领导、统一指挥、个人利益服从整体利益、报酬要公平、集权、等级系列、秩序、公平、人员稳定、首创精神、集体精神)。法约尔提出的这些原则和概念，在当时是既新鲜又有启发性的，成为管理思想发展上的一个转折点。

与此同时，早期的行为科学与经济定量方法也开始发展。美国的梅奥教授进行闻名世界的霍桑试验，提出人际关系学说，并发表《工业文明中的人的问题》，为行为科学研究作出良好的开端。美国的赫里斯创制了经济批量公式。美国的休哈特创制了质量控制图。前苏联的康脱罗维奇提出工业生产合理下料和物资调运的运筹方法。里昂节夫提出“投入产出分析”的数学模式。这都为数理管理学派打下了基础。

(三) 现代管理阶段