

工业企业管理学

张积山 主编

GUANLI JIKU

浙江大学出版社

F406
295

工业企业管理学

张秘机 主编

浙江大学出版社

工 业 企 业 管 理 学

张秘机 主编

责任编辑 李玲如

浙江大学出版社出版

浙江雷甸印刷厂印刷

浙江省新华书店发行

开本850×1168 1/32 印张12.375 字数310千字

1990年8月第1版 1990年8月第1次印刷

印数：0001—5500

ISBN 7-308-00552-6/G·071 定价：2.85元

前 言

本书是根据我校工程技术专业的需要，按照理工科学生必须具备的现代企业管理知识来编写的。考虑到学生将来从事技术设计、工艺制造、企业管理和科研等方面的工作，本书在内容上与传统的教材有所不同，具有两个明显的特点：一是补充了许多理工科同学在以往的《企业管理》中缺少的，而又是将来从事实际工作所必需的有关工业经济、技术经济、经营管理、领导科学等有关方面的知识；二是通过企业的建设、生产经营活动将这些知识融合在一起，并使其具有系统性。教材在讲述了管理的一般原则、原理之后，紧接着讲企业的建设（厂址选择到工厂布局），直到工厂建成，然后讲述企业为了进行生产所需进行的市场调查、预测和决策，以及经营上的各种策略，在此基础上，再讲企业内部如何组织生产，如何搞新产品研制，如何提高产品质量，如何提高经济效益等等，一气呵成。

本教材除了可作工程技术专业企业管理课教学用书之外，还可作为工业企业领导干部和管理人员的培训教材。教学中可根据各专业的特点，在36~72学时范围内灵活运用。

教材共分五篇十五章。第一篇为管理总论，内含企业管理的原则与原理，企业的领导制度与管理机构，领导与行为管理。第二篇为建设篇，主要讲工厂建设的可行性研究，厂址选择及其评价，厂内的布局。第三篇为经营篇，包括市场调查与

预测、经营决策、经营策略。第四篇为生产管理篇，包括生产过程组织、计划、技术、新产品的研制，产品质量与财务管理。第五篇为劳动人事管理篇。在本书之后还附有各章的复习思考题、习题和案例。

参加本书编写的是谭仁甫（第一、十五章）、王加徽（第二章）、张秘机（第三、四、五、六、七、八章）、王笑曼（第九、十、十一章）、徐乃安（第十二、十三、十四章）。本书由张秘机主编，负责全书的构思与统稿，以及习题和案例的编写。

由于编写时间仓促，编写的内容作了较大革新。书中难免有误，欢迎读者批评指正。

编者

1990年6月

目 录

第一篇 管理总论

第一章 企业管理的原理与原则	(3)
第一节 社会主义工业企业与管理.....	(3)
第二节 管理理论的发展历史.....	(7)
第三节 企业管理的性质和职能.....	(13)
第四节 企业管理的基本原理、原则.....	(18)
第二章 领导与行为管理	(26)
第一节 明确以人为中心的管理思想.....	(26)
第二节 领导因素是企业成败的关键因素.....	(28)
第三节 充分调动职工的积极性.....	(39)
第三章 领导制度和管理机构	(47)
第一节 企业的领导制度.....	(47)
第二节 企业的管理机构.....	(59)
第三节 企业管理现代化.....	(63)

第二篇 建设篇

第四章 企业建设的可行性研究	(73)
第一节 工业建设项目的可行性研究.....	(73)
第二节 企业规模的选择.....	(82)
第三节 厂址的选择与评价.....	(89)
第五章 工厂布置	(99)
第一节 工厂布置的要求与内容.....	(99)
第二节 工厂布置的形式.....	(105)
第三节 工厂布置的方法.....	(110)

第三篇 经营篇

第六章 市场调查与预测	(119)
第一节 市场调查.....	(119)
第二节 市场预测的内容与程序.....	(124)
第三节 市场预测的方法.....	(128)
第七章 企业经营决策	(139)
第一节 企业经营决策的内容.....	(139)
第二节 企业经营决策的原则与程序.....	(144)
第三节 企业经营决策的方法.....	(149)
第八章 企业经营策略	(160)

第一节	经营策略概述·····	(160)
第二节	经营方向策略·····	(163)
第三节	产品和技术发展策略·····	(168)
第四节	产品定价策略·····	(171)
第五节	产品销售策略·····	(177)

第四篇 生产管理篇

第九章 生产过程组织····· (185)

第一节	生产过程组织与生产类型·····	(185)
第二节	生产过程的时间组织·····	(190)
第三节	流水生产组织形式·····	(200)

第十章 计划管理····· (208)

第一节	企业计划管理与长期经营计划·····	(208)
第二节	年度经营计划与生产作业计划·····	(211)
第三节	网络计划技术·····	(217)

第十一章 技术管理····· (230)

第一节	技术改造管理·····	(230)
第二节	技术引进·····	(235)
第三节	设备管理·····	(241)
第四节	安全生产与环境保护管理·····	(251)

第十二章 产品开发管理····· (254)

第一节	产品开发概述·····	(254)
第二节	产品开发的方式和程序·····	(259)

第三节	产品设计和工艺准备·····	(263)
第四节	价值工程·····	(266)

第十三章 质量管理····· (277)

第一节	质量管理的概念和任务·····	(277)
第二节	全面质量管理的主要特点·····	(282)
第三节	全面质量管理的主要内容和工作方法··	(286)
第四节	质量管理中常用的统计分析方法·····	(289)

第十四章 财务管理····· (298)

第一节	成本管理·····	(298)
第二节	资金管理·····	(305)
第三节	利润管理·····	(312)
第四节	经济核算·····	(315)

第五篇 劳动人事管理篇

第十五章 劳动人事管理····· (321)

第一节	劳动人事管理的意义和内容·····	(321)
第二节	劳动定额与定员·····	(322)
第三节	劳动制度改革和优化劳动组合·····	(333)
第四节	工资制度及其改革·····	(336)

习题与案例····· (340)

第一篇

管理总论

第一章 企业管理的 原理与原则

第一节 社会主义工业企业与管理

一、工业企业的性质和任务

(一) 工业企业的性质

我国社会主义工业企业是依法自主经营、自负盈亏、独立核算的社会主义商品生产和经营单位，是经济法人。对社会主义企业性质的这一概括，可以从以下三个方面加以理解：

首先，在生产关系上，我国的工业企业，主要是以生产资料社会主义公有制为基础的，其生产资料和产品主要是公有财产，国家严禁任何私人和团体侵犯公有财产。其中，按经营权和所有权相分离的原则，国家把全民所有的财产授予企业以经营管理权，企业对国家授予经营管理的财产，享有占有、使用和依法处理的权利，但并不能改变国家所有权的性质。企业的这一性质，是区别于资本主义工业企业的最本质的特征。由于这一性质，就决定了企业在生产经营上，一方面要根据市场需要，依靠市场调节，按价值规律办事，另一方面要按国家计划需要，保证生产经营活动的计划性，而不能完全依赖于市场盲目调节；在企业管理上，职工是生产资料的主人，他们既要服

从厂长(经理)的统一指挥,又可以通过职工代表大会等形式,行使民主管理企业的权利,形成经营者的管理权威和职工的主人翁地位相统一的新型关系;在分配上,坚持按劳分配为主,其它分配方式为补充的分配原则。明确这些社会属性,才能坚持企业的社会主义方向,办好我国社会主义工业企业。

其次,在经济上,企业是盈利性经济组织,是自主经营、自负盈亏、独立核算的社会主义商品生产和经营单位,都是通过生产经营活动来获得一定经济利益的经济实体。企业的这一经济性质,使它区别于其它社会组织,如行政单位和事业单位,不是从事商品生产和经营并以营利为目的的单位,所以不是经营组织,这有利于改变过去政企不分的局面。

第三,在法律上,企业是经济法律关系的主体,具有“法人”资格,是享有一定权利和承担一定义务的企业法人。明确企业的法律属性,有利于正确行使企业的权利,保障企业的合法权益,以及制止企业的违法行为,必要时可追究其法律责任。

(二) 工业企业的任务

企业的根本任务是“根据国家计划 and 市场需求,发展商品生产,创造财富,增加积累,满足社会日益增长的物质和文化生活的需要”。这一根本任务,也可分为三个方面:一是要根据国家计划 and 市场需求,发展商品生产。作为企业,首先要大力发展商品生产,生产出适销对路的、质优价廉的产品,生产出为人民生活、生产建设和换取外汇等社会需要的产品,获得最大的经济数益。二是创造财富,增加积累。企业是创造国家财富的主要承担者,没有企业不断增加积累,就不可能扩大社会再生产,就不可能有国家、民族的日益繁荣富强。三是满足日益增长的物质和文化生活的需要,这是社会主义生产的最终目的,在我国这个任务主要靠工业企业来完成。

二、管理的意义和任务

（一）管理的意义

“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，是我国经济走向新的成长阶段的主要支柱”。“科学技术的进步和管理水平的提高，将在根本上决定我国现代化建设的进程，是关系民族振兴的大事”。这是党的十三大决议中所作的高度概括。

关于管理的重要性，早在资本主义初期就有所论述。

1886年美国人汤恩在《作为经济学家的工程师》一书中，就明确提出：“管理问题，同技术问题一样重要。”随着科学技术的进步和生产社会化的发展，人们对管理的认识逐步深化。如日本提出“科学技术和管理的经济起飞是两个轮子”。

国外许多专家认为：“一个国家经济的发展，虽然需要丰富的经济资源和先进的技术，但更重要的还在组织经济的能力，即管理能力。”还指出：“一个国家、民族乃至一个企业，对管理的重视和开发程度，反映了他们的经济发展水平和认识上的成熟程度。”

我国对管理的认识有过曲折的过程，党的十一届三中全会是个重要的转折点。在上层建筑领域，著名科学家钱学森，首先发出呼吁：“工科院校应恢复以前就有的企业管理课程。”国家教育部，于1982年明确指出：“只懂技术，不懂经济、管理，不能算作一个合格的工程师，今后除了教学计划中要适当安排经济和管理课程外，还要把培养学生既懂技术又懂经济管理的要求贯穿于教学的全过程。”同时，中央还一再强调：

“我国的技术落后，但管理更落后。”近年来，随着改革、开放的不断深化和发展，人们对管理的认识也进一步深化，有人认为，根据我国国情和多年的实践经验，要进一步发展和搞好

企业，提高企业的经济效益，应该抓住三个主要问题，一是政策，二是管理、三是技术改造。很明显，这一认识正在接近企业的成败“三分在技术，七分在管理”之意。这一认识，必将有利于企业的发展及经济效益的提高，从而促进改革开放的进一步深化。

（二）企业管理的任务

企业管理的任务，总的说来，就是通过生产经营活动，创造一种良好的工作环境，来组织和调动全体职工的积极性、创造性，为实现企业的根本任务，提高企业的素质和取得更好的经济效益而共同努力。工业企业素质是个综合的含义，它是决定企业生产经营活动能力大小的几个因素的有机综合，即技术进步素质、经营管理素质和职工队伍素质（包含领导人员素质）的综合。这是通过企业几个方面的能力（新产品开发能力、扩大再生产能力、市场开拓能力和应变能力等等）来体现的。提高企业素质的目的是为提高企业的经济效益。企业的经济效益，也是个综合的含义，它包括使用价值和价值的统一、近期效益和长远效益的统一、全局效益和局部效益的统一、企业效益和社会效益的统一。

企业的经济效益是企业人、财、物等资源综合作用的结果，因此除产品品种、产量、质量等实物指标外，还必须用综合的指标体系来反映。其主要指标如下表1-1所示：

表中所列的任一投入指标与产出指标之比（或倒数）可得到一个相应的效益指标，如总产值与全员人数之比是全员劳动生产率，全部资金与税利之比为资金税利率等等。最后附加上一项税利，是为了考核资金税利率等指标。

表1-1

产出 投入	总 产 值 $c + v + m$	净产值 $v + m$	销售收入	税金与利润
全员人数	全员劳动生产率			全员税利率（人均）
工资总额	百元产值工资含量			工资税利率
原材料	产值物耗率			
能源	万元产值能耗			
总成本	百元产值成本			
固定资产				
流动资金	百元产值占用流动资金		流动资金	
全部资金			周转次数	资金税利率
税利	产值税利率			

第二节 管理理论的发展历史

管理的历史和人类社会（集体劳动）的历史一样长。企业管理则是18世纪末，英国发生了工业革命，即由手工制造业发展到使用机器体系的工厂制造业，产生了工厂制度后才开始的，但正式把管理作为一门科学加以研究和探讨，却是近百年来事。

管理理论的发展过程，既是科学技术和社会经济的发展过程，也是管理者对人的认识的深化过程（从会说话的工具→经济人→社会人→决策人……）。对其发展阶段，一般综合地分为传统管理—管理理论的萌芽、科学管理和现代管理三部分：

一、传统管理—管理理论的萌芽

传统管理也叫经验管理，是指从18世纪末出现工厂制度起到20世纪初的一百多年时间里，当时，工厂虽已成为工业生产的主要方式，但由于工厂是在手工工场的基础上发展起来的，所以初期的生产管理，仍未摆脱小生产经营管理方式的传统。传统管理的主要特点是凭经验进行管理，当时的资本家或专职管理人员都凭个人的经验办事，工人也凭自己的经验进行操作，各类人员的培训，也以师傅带徒弟的方式进行，企业没有严密的组织和严格的规章制度，所以还不可能产生系统的理论。但是在长期的管理实践中，一些先驱者的管理思想及其理论研究中，出现了管理理论的萌芽，主要是亚当·斯密的劳动分工论及经济人观点和巴贝奇的作业研究和报酬制度等，对管理理论的建立和发展产生了深远的影响。

二、科学管理理论

19世纪末，资本主义从自由竞争过渡到垄断阶段，企业的规模越来越大，使用的生产技术越来越繁杂，同时，由于资本家的残酷剥削，劳资矛盾进一步激化。资本家为了获取更多利润，迫切需求总结过去的管理经验，加以系统化、科学化，并把生产工人的干劲调动起来，用科学的管理方法代替传统的管理方法，以提高管理水平和劳动生产率。在这种时代背景下，就产生了科学管理的理论和方法。

科学管理的理论是美国人泰罗接受了前人的有用成果以及与其合作者共同努力下创建的。主要包括：泰罗及其合作者的理论、法约尔的理论 and 梅奥的人际关系理论。

（一）泰罗及其合作者的科学管理理论