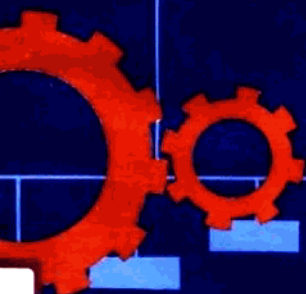


现代工业企业 管 理 学

田 雨 王仁昆 卢润德 编著



前 言

一般公认，先进的管理和先进的科学技术是推动现代经济高速发展的两个车轮，二者缺一不可。同国外先进水平相比，我国工业生产的技术水平固然落后，但是，我们的管理水平更加落后，正所谓“三分缺技术，七分缺管理”。我国工业当前最主要的问题是：管理水平低。不进行管理的改革，不提高管理的水平，技术进步就缺乏内在的动力，有了好的科技成果也不可能有效地推广使用，有着好的科技人才也不能充分发挥作用。所以，我们要认真学习、研究工业企业管理学，并设法结合实际应用它。

本书之所以取名“现代工业企业管理学”，是因为其有着浓郁的现代气息，具有以下特色：

1. 内容全而精，详、略安排得当。
2. 介绍了国家经委决定向全国范围普遍推广应用的18种现代管理方法。
3. 介绍了国内外企业管理的理论和实践的发展动态，介绍或提出了许多新观念、新内容，而这些是其它现有企业管理教科书中所没有的。

本书共分六篇，第一篇由卢润德编著，第二篇由王仁昆编著，第三、四、五、六篇由田雨编著。各篇成稿后，由主编田雨对全书进行修改、定稿。

本书在编著过程中，参考了几十种国内外著作，也引用了一些资料，在此，谨向作者们致以衷心的感谢。此外，陆瑾、陈耀芳都誊写了部分手稿，在此一并致谢。

限于篇幅和时间，本书难免有不当之处，敬请读者批评指正。

编 者

1990年12月

目 录

第一篇 工业企业管理总论

第一章 绪 论	(1)
第一节 工业企业.....	(1)
第二节 工业企业管理.....	(7)
第三节 工业企业管理基础工作.....	(13)
第四节 工业企业管理现代化.....	(17)
第五节 企业管理与管理科学发展过程.....	(20)
第二章 现代管理科学基本原理	(32)
第一节 系统原理.....	(32)
第二节 整分合原理.....	(36)
第三节 控制原理.....	(37)
第四节 封闭原理.....	(39)
第五节 弹性原理.....	(41)
第六节 能级原理.....	(42)
第七节 动力原理.....	(45)
第三章 工业企业制度与组织机构	(48)
第一节 工业企业领导制度.....	(48)
第二节 工业企业经济责任制.....	(52)
第三节 工业企业管理制度.....	(57)
第四节 工业企业组织机构设置的原则.....	(57)
第五节 工业企业组织机构形式.....	(58)
第六节 我国工业企业组织机构改革的新动向	(65)

第四章 工业企业人事组织与管理	(68)
第一节 工业企业人事组织.....	(68)
第二节 劳动组织与工资制度.....	(71)
第三节 人事管理.....	(74)
第四节 行为管理.....	(77)
第五章 领导科学与领导艺术	(96)
第一节 概述.....	(96)
第二节 领导方法.....	(97)
第三节 领导艺术.....	(104)
第四节 领导者的能力与素质修养.....	(109)

第二篇 工业企业经营决策与管理

第六章 经营决策概论	(112)
第一节 经营的概念.....	(112)
第二节 经营思想.....	(115)
第三节 企业经营计划的内容.....	(121)
第七章 企业外部环境研究	(122)
第一节 环境的概念和内容.....	(122)
第二节 企业环境的预测.....	(129)
第八章 企业内部情况分析	(135)
第一节 内部情况分析应注意的事项.....	(135)
第二节 内部情况分析的内容.....	(136)
第三节 战略目标与内部情况对比分析.....	(140)
第九章 经营决策	(143)
第一节 概述.....	(143)
第二节 怎样才能正确决策.....	(148)
第三节 战略决策.....	(163)

第四节	企业决策目标与方案的制定	(167)
第五节	规范化型决策方法	(169)
第十章	经营计划	(185)
第一节	概述	(185)
第二节	计划的编制	(186)
第三节	计划控制和计划方法	(188)
第十一章	产品决策	(190)
第一节	企业生产方向的决策	(191)
第二节	产品开发决策	(193)
第三节	产品评价方法	(198)
第十二章	销售决策与管理	(205)
第一节	销售的意义及销售决策的内容	(205)
第二节	市场开拓	(206)
第三节	产品与定价决策	(208)
第四节	销售渠道和促销策略	(209)
第十三章	财务决策	(211)
第一节	资金成本和货币的时间价值	(211)
第二节	投资决策和筹资决策	(214)

第三篇 生产管理

第十四章	生产管理概论	(220)
第一节	生产管理的概念和指导原则	(220)
第二节	生产管理的任务和内容	(220)
第十五章	工厂布置与生产过程组织	(222)
第一节	工厂布置	(222)
第二节	生产过程的组织	(223)
第三节	成组技术	(230)

第十六章 生产技术准备	(233)
第一节 生产技术准备的内容与任务.....	(233)
第二节 设计准备.....	(234)
第三节 工艺准备.....	(236)
第四节 新产品试制和鉴定.....	(237)
第五节 生产技术准备计划.....	(238)
第十七章 生产计划	(240)
第一节 生产能力.....	(240)
第二节 生产计划的编制.....	(241)
第三节 生产任务的统筹安排.....	(242)
第十八章 生产作业计划与控制	(245)
第一节 生产作业计划工作的内容和任务.....	(245)
第二节 期量标准.....	(245)
第三节 车间作业计划的编制方法.....	(247)
第四节 生产控制.....	(249)
第十九章 质量管理	(254)
第一节 质量与质量管理.....	(254)
第二节 质量保证体系.....	(256)
第三节 质量管理常用的统计方法.....	(259)
第二十章 物资管理	(268)
第一节 物资管理的意义和任务.....	(268)
第二节 物资消耗定额.....	(269)
第三节 物资储备定额.....	(270)
第四节 物资供应计划与采购和管理.....	(272)

第四篇 计划管理

第二十一章 线性规划	(276)
-------------------------	---------

第一节	概述	(276)
第二节	线性规划方法的应用举例	(280)
第二十二章	网络计划技术	(284)
第一节	概述	(284)
第二节	网络计划技术的应用	(289)
第二十三章	滚动计划	(292)
第一节	概述	(292)
第二节	滚动计划编制方法	(293)
第二十四章	全面计划管理	(295)
第一节	概述	(295)
第二节	全面计划管理在我国的应用	(296)

第五篇 科学技术管理

第二十五章	技术管理	(298)
第一节	新技术开发的内容及程序	(298)
第二节	技术引进	(300)
第三节	技术改造	(302)
第四节	日常技术管理	(304)
第二十六章	新产品开发	(305)
第一节	新产品开发概述	(305)
第二节	新产品开发的内容和程序	(312)
第三节	价值工程	(317)
第二十七章	设备管理	(323)
第一节	全员设备管理	(323)
第二节	设备的选择与使用	(325)
第三节	设备的维护与修理	(326)
第四节	设备的改造与更新	(330)

第六篇 财务管理

第二十八章	财务管理概述	(336)
第一节	财务管理的概念和内容.....	(336)
第二节	财务管理的职能和原则.....	(336)
第二十九章	企业经济核算	(338)
第一节	企业经济核算的概念、原则和组织...	(338)
第二节	全面经济核算.....	(339)

第一篇 工业企业管理总论

现阶段我国经济建设的目标是：注重效益、提高质量、协调发展、稳定增长。要实现这一战略目标，就必须在发展科学技术的同时，搞好管理的现代化，为此，我们必须认真学习和研究企业管理学，并造就大批既掌握管理理论又懂得如何应用的管理人才。

本篇将论述工业企业的一些基本概念；企业管理的基本原理与方法；企业领导制度与组织机构；企业人事与组织管理；领导的科学与艺术等内容。

第一章 绪 论

第一节 工业企业

一、工业企业的含义

工业企业一词在国内外有多种表述，一般广为接受的定义是：工业企业是从事商品生产和经营，为满足社会需要，并获取盈利而进行自主决策、实行独立核算、自负盈亏、具有法人资格的社会经济组织。

工业企业具有由生产力决定的自然属性和由生产关系、社会制度决定的社会属性的两重性。

中国现代工业企业主要指全民所有制企业和集体所有制企业，他们都是建立在生产资料社会主义公有制的基础上的，具有以下特点：

1. 企业的生产资料是社会主义公有制。它与公私合

营、私营、中外合资经营等企业有着本质的不同。

2. 是以从事商品生产或工业劳务输出活动为主的经济组织，这是与其他类型的企业不同的重要标志之一。

3. 是相对独立的商品生产者和经营者，是实行独立核算、自主经营、自负盈亏的经济实体。这是区别于事业单位的主要标志。

4. 在法律上是具有一定权利和义务的法人。

二、构成工业企业的要素

1. 人：指具有一定技能的人，包括工人、技术人员及管理人员。人员的素质是决定企业生产经营成果的核心。

2. 财：指企业生产经营活动所需要的资金。资金是连接人和其它生产要素，形成生产能力的粘结剂。

3. 物：指厂房、机器设备、工具等劳动手段，以及原材料等劳动对象，是企业生产经营的物质基础。

4. 信息：指情报、资料、数据、图纸、计量标准、制度、指令等，它是企业组织生产经营活动的依据。

5. 时间：世界上的一切节约都可归结为时间的节约，时间是企业的财富，企业要获得经营的成功，必须把握住时机，赢得时间。

以上五个要素，人是最核心的要素。

三、工业企业的分类

1. 按所有制形式分为：

国营企业、集体企业、乡镇企业、私营企业、“三资”企业。

2. 按经营方式分为：

经济承包制企业、租赁经营制企业、股份制企业。

3. 按企业的规模大小分为：

大型联合企业、大型企业、中型企业、小型企业。

4. 按组织形式分为:

单厂性企业、多厂性企业。

5. 按行业性质分为:

矿产企业、重工企业、轻工企业、化工企业、能源企业、纺织企业等等。

6. 按生产工艺过程分为:

单向加工型企业、组合加工型企业、分枝加工型企业。

四、工业企业的经营方式

发展多种经营方式是搞活企业和发展社会主义商品经济,建设社会主义现代化的客观要求。由于我国现阶段生产力发展水平总的来看还比较低,各地区的经济发展和各行业各企业的生产发展也很不平衡,这就决定了我国在一个相当长的历史时期,全民所有制经济、集体经济和个体经济等多种经济形式将长期并存。

近几年来,随着经济体制改革的不断深入和逐步展开,我国现在多种经营方式得到了很大发展,归纳起来大体有以下几种:

1. 全民所有、国家经营
2. 全民所有、集体经营
3. 全民所有、集体承包经营
4. 全民所有、个人承包经营或租赁经营
5. 全民所有、股份经营
6. 中外合资、合作经营

此外,外商与我国企业联合的经营方式还有补偿贸易、来料加工、来样加工、来件装配等形式。

五、工业企业的任务、责任、义务和权利

1. 工业企业的任务

工业企业的根本任务是，在国家计划和经济、行政、法律的管理下，进行商品生产，提供产品或劳务，为国家积累资金，满足社会日益增长的物质和文化生活需要。

2. 工业企业的责任和义务

①企业必须全面完成指令性计划，必须按期按质按量完成国家交给的任务，并履行对外签订的供货合同。

②企业必须保证产品质量和服务质量，对用户和消费者负责。生产不合格的产品，给用户和消费者造成直接经济损失的，应当承担赔偿责任；造成国家财产和人身伤亡等重大事故，应追究企业有关领导人和当事人的行政责任，直至追究刑事责任。

③企业必须进行全面的经济核算，合理使用资金，节约原材料和能源，努力降低成本。合理利用基本折旧基金，大修基金和利润留成，有计划地进行挖潜、革新、改造，改善生产手段，发展生产，提高经济效益。

④企业必须遵守财经纪律，遵守工资制度和物价管理，按章缴纳税金、费用和利润，自觉接受国家的审计和物价监督。

⑤企业必须不断地采用新的技术成果，根据国家的技术政策，进行以节约能源、原材料、增加产品品种、提高产品质量为重点的技术改造。积极采用新工艺、新技术、新材料，加强科学研究，大力提高企业的生产技术水平，不断发展新产品。

⑥企业必须做好劳动保护和环境保护工作，做到安全生产和文明生产。

⑦企业应加强思想政治教育工作，对职工进行道德和法

制教育；加强职工技术培训，不断提高职工的科学技术和文化素质。

⑧努力学习和应用科学的管理方法，不断地提高企业的经营管理水平。

⑨企业必须按规定填报有关各项统计、会计报表。对弄虚作假者，要追究责任，情节严重者要追究法律责任。

⑩企业负有经营性盈亏责任。由于生产经营管理不善，造成企业严重性亏损或负有超过偿还能力的债务，企业应负有破产的责任。

3. 工业企业的权利

①企业有权决定自己的经营方式，采取承包、租赁、股份、中外合作等多种形式。

②企业有权决定自己的经营方向，制定经营战略和规划，有权自行安排生产经营计划，有权拒绝任何部门没有物资保证或没有销售保证的生产任务。

③企业在完成国家计划任务后，可以自行销售本企业的产品。

④除按国务院规定由物价部门和有关主管部门控制的价格以外，企业有权自行确定产品价格和劳务价格。

⑤企业有权自行选择供货单位，购进生产需要的物资。

⑥企业有权采取多种形式筹措生产和建设资金，有权支配使用自有资金。

⑦企业有权发展外向型经济，进入国际市场、参加国际竞争，并有权使用分成的外汇收入。

⑧企业有权组织跨地区、跨行业、跨所有制关系的多种形式的经济联合体或企业集团，有条件的企业可以组织跨国公司。也可以通过承包、挖股、购买的方式兼并其它企业。

⑨企业有权决定自己的机构和人员编制。

⑩企业有权在国家允许的范围内决定自己的工资形式和工资标准。

⑪企业有权依法制定本企业的厂规厂法，并对职工实行奖惩；有权按国务院的规定决定录用和辞退等用人办法。

⑫企业有权有偿处置企业固定资产，但收益只能用于企业的技术更新和改造。

⑬企业有权拒绝任何单位不合理的人力、物力和财力摊派。

六、企业的活力与素质

所谓企业活力，就是企业具有在党和国家的方针、路线、政策和计划的指引下，能够自觉运用价值规律和新技术，发展社会主义商品经济，适应国内外市场需求的变化，不断生产出适销对路的产品，以满足社会日益增长的物质文化生活的需要，使企业不断自我改造，自我发展，不断扩大再生产，在竞争中处于有利地位，依靠自己的经济技术力量求得生存和发展的各种生产经营活动的能力。

所谓企业素质，则是指企业从事工业生产经营活动能力的内在素质，在生产经营活动中形成的各种能力，如新产品开发能力，扩大再生产能力，合理利用资源的能力，市场开拓的竞争能力，以及适应市场和外部环境变化的应变能力等。

增强企业活力，提高企业素质是现阶段整顿和改革的重要课题。目前，我国工业企业正面临着一场严重的挑战，面临着一个如何迅速增强活力，提高素质的根本转变问题。如果企业不能实现这个根本的转变，就会无法生存，更谈不上发展前进。增强企业活力，提高企业素质，已成为现代工业企业的中心工作和首要任务。

第二节 工业企业管理

一、管理的概念与意义

一般说来，管理是根据事物的客观规律，通过计划、组织、控制等职能作用于管理对象，使之适应外部环境，以达到预定目的的人类活动。

管理既是一门科学，又是一门艺术。“管理是科学”，是说管理是由一些概念、原理、原则和方法构成的知识体系，是有规律可循的。这些基本理论方法对管理的实践有很大的指导意义。管理知识可以通过学习和传授而得到。“管理是艺术”，是说管理知识在运用时具有较大的技巧性、创造性和灵活性，很难用规律或原理把它禁锢起来，而且管理研究的因素很多，由于可控因素的多变和不可控因素的存在，有些问题只能凭借经验管理。也就是说，在具体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。

企业管理学是研究生产经营过程中各种有物质形态的人、财、物和无物质形态的信息、情报与技术等各种资源的合理组织和利用的科学。企业管理学，是利用管理的理论和方法来解决实践中的管理问题，指导实践，推动生产力的发展，所以说它既是一门软科学，又是一门应用科学。

由于管理的内容十分广泛，需要运用许多学科的知识。如社会学、心理学、行为科学、经济学、数学、运筹学、经营管理学、生产组织学、会计学、统计学，以及法律、价格、金融、贸易等等学科的知识。所以，企业管理学又是一门边缘学科（或称交叉学科）。它既有自然科学的特点，又具有社会科学的特点。

二、工业企业管理的含义

什么是企业管理呢？企业管理就是对企业所从事的各项活动（生产、技术、供销、财务、人事、生活、基本建设等），运用科学的方法和手段，实施决策、计划、组织、指挥、协调监控和激励等的一系列活动，其目的是充分利用企业资源，完成企业的任务，提高经济效益，使企业能够生存并得到发展。

三、工业企业管理的性质

企业管理必然具有两重属性：一方面它具有与社会化大生产、生产力相联系的自然属性；另一方面它具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。

自然属性是由生产力水平和劳动社会化程度所决定的，它要求管理必须适应现代化大生产的客观要求，即：①按照现代工业企业生产力的运动规律办事；②企业内生产技术、经济活动的各个环节各个方面保持适当的比例关系；③按社会的需要，用尽可能少的劳动消耗，尽可能少的资金，生产尽可能多和好的产品；④要适应现代科学进步在生产中应用的需要，要不断提高信息管理水平和职工的科学文化与技术水平。

社会属性是由生产关系、社会制度所决定的。它要求社会主义工业企业的管理必须做到：①把企业生产经营的积极性和灵活性同全社会经济发展的计划性结合起来；②要实行企业职工当家作主的民主管理；③要发展企业职工之间新型的社会主义的人群关系；④要实行“各尽所能，按劳分配”的物质利益分配原则。

正确认识工业企业管理的两重性具有十分重要的现实意义。明确了自然属性，我们就可以消除管理上“左”的思

潮，研究现代工业企业的生产技术特点，吸收和借鉴资本主义发展国家的企业组织社会化大生产的先进经验，明确了社会属性，就可划清社会主义企业管理与资本主义企业管理的本质区别，从而总结我国工业企业管理的经验，充分发挥社会主义制度的优越性。

四、工业企业管理的任务

其主要任务是：不断提高企业生产经营活动的活力和企业素质，在不断提高全面经济效益的前提下，全面完成国家计划和企业生产经营计划，为生产适销对路的产品或劳务，为国家积累资金，为企业的生存与发展，为满足全社会及企业职工日益增长的物质和文化生活需要作贡献。

五、工业企业管理的职能

管理职能或功能问题是管理理论的重要范畴之一，它决定着管理结构的形成。从总体上回答管理“干什么”、“怎样干”和“为什么干”的问题。

1. 决策。决策是人们确定未来行动目标和从两个以上实施目标的行动方案中选择一个合理方案的分析判断过程。

一个有效称职的管理者，就在于他对未来的有效地决策。只有正确地决策未来，才能把握未来，使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。有效正确的决策，关系到企业的生存与发展，是促进企业各项管理工作充分发挥积极作用的重要手段。

正确的预测是正确的决策的依据和基础，必须做好外部环境研究，内部条件分析和信息管理工作，进行有关的科学预测，在此基础上，才能搞好决策工作。

2. 计划。就是在决策的基础上，筹划具体的实施行动步骤。是为实现目标、决策方案而拟定的时间程序、工作步