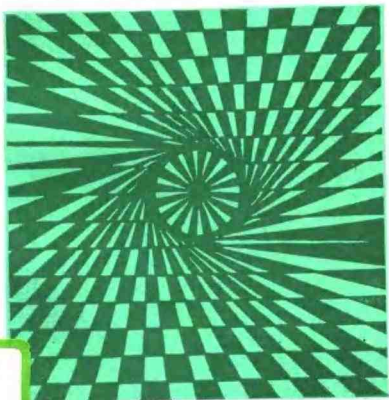


工业企业管理概论

航空航天工业部教育司组织编写



7.56

(京)新登字 181 号

内 容 简 介

本书是管理干部岗位培训系列教材之一。本书在概要介绍了一般企业管理原理的基础上,阐述了航天工业企业的特点,分别就管理组织、经营战略、生产管理、物资管理、质量管理、研究与开发管理、营销管理、财务人事劳动管理等方面作了阐述。

本书适合科长以上干部岗位培训用或自学企业管理基本知识用。

管理干部岗位培训系列教材

工业企业管理概论

(试用教材)

航空航天工业部教育司组织编写

主 编: 钱颂迪

责任编辑: 卫 迁

宇航出版社出版

北京和平里滨河路1号发行(100013)

发行部地址: 北京阜成路8号(100830)

各地新华书店经销

北京远伟印刷厂印刷

开本: 787×1092 1/32 印张: 6.125 字数: 140千字

1993年6月第1版第1次印刷 印数: 1—1000册

ISBN7-80034-629-3/G·101 定价: 6.20元

顾问 刘纪原 王礼恒 郭国正 栾恩杰 白拜尔

管理干部岗位培训系列教材编审委员会

主 任 李志黎
副主任 程银海 钱颂迪(常务) 郑济民
委 员 (以姓氏笔画为序)
王文超 尹缙瑞 江传涛 安学锋 刘以良
刘尔翼 刘庚材 刘志孚 朱毅麟 孙 铮
李广禄 李汉铃 李世培 李志黎 李彦昌
李震言 李德林 杨正国 吴宗贤 何业才
张圣锡 张成玉 张振福 张增茂 郑文义
郑济民 林 凤 罗鸿根 姜明河 赵之林
赵松龄 赵普鑑 姚洪庆 钱颂迪 曹中俄
曹舜民 戚永亮 曾庆来 程银海

管理干部岗位培训系列教材编辑部

主 任 李震言
副主任 李德林
成 员 (以姓氏笔画为序)
王 劲 王祥龙 安学锋 刘 杭 李震言
李德林 张明立 易 新 修立军

出版说明

90年代,我国航天技术正处于一个新的历史发展时期,面临着航天技术上新台阶、型号产品更新换代、队伍新老交替的形势。为保持航天技术发展势头,加速新一代航天队伍建设,部教育司组织编写、出版了一套具有航天特色的管理干部岗位培训系列教材。

系列教材编写的指导思想是:坚持四项基本原则,坚持改革开放,具有航天特色,为航天事业服务。力求系列教材既有系统性、理论性,又突出针对性、实用性和一定的先进性。

系列教材的适用对象是:以企事业单位中层管理干部的上岗、转岗培训和适应性的在岗培训为主,也可供高级管理干部和一般管理干部培训参考或自学。

系列教材强调总体系统性,但也考虑到每本教材教学内容的相对完整性。系列教材采用机关司局、院局基地和院校三结合的编写方法,把总结航天系统35年来的管理经验与吸收国内外先进的管理理论、方法结合起来,以保证系列教材的质量。

本系列教材分为试用教材和参考教材两类,试用教材为推荐的岗位培训教材,参考教材为选用教材。本系列教材系首次组织编写,缺乏经验,希望在今后使用中不断充实、完善和提高。欢迎广大读者提出批评和建议。

管理干部岗位培训系列教材编委会

1991年2月

前 言

本书是为航天系统广大工业企业管理干部进行岗位培训编写的教材。几年前就提出要编写一本反映我国航天工业企业管理特点的教材。希望以较小的篇幅,使读者了解航天企业管理的概貌。鉴此,本教材采用纲要方式编写。为符合岗位培训的要求,阐述理论性的内容较少,力争所述内容具有启发性和可操作性。使用本教材时,要注意在当前企业经营机制变革之际,书中部分内容将有较大的变化;此外,有些详细内容,还可参阅本系列教材的有关教本。本书大纲经过多次修改,最后在部体改司领导亲自主持下审定通过。本书采用“三结合”的方法编写,参加的作者有从事企业管理的实际工作者和院校老师。望广大读者提出改进意见。

本书共分十一章。参加编写的人员:钱颂迪第一章,张广仁、张海峰第二章,梅相岩第三章,郑际文第四章,赵金池第五章、侯先荣第六章,李德林第七章,徐谋商、钱颂迪第八章,徐谋商第九章,曹征兆第十章,郑际文第十一章。全书由钱颂迪统稿,刘长滨主审。本书在编写过程中得到部体改司、航天工业企业管理协会的有关领导的关心和支持。在此对曾参加过本书酝酿和研讨的沈涛、顾天发、张文翰等,表示感谢!

编 者

1992年12月

目 录

第一章 工业企业管理概述	(1)
第一节 工业企业管理内涵和职能	(1)
第二节 树立以人为本的管理思想	(2)
第三节 现代管理方法	(6)
第四节 航天工业企业管理的发展	(10)
第二章 企业管理组织与领导体制	(18)
第一节 管理组织的发展	(18)
第二节 航天工业管理的组织与特点	(23)
第三节 航天企业的领导体制	(25)
第三章 企业经营战略	(32)
第一节 经营战略概述	(32)
第二节 企业经营战略的制定	(35)
第三节 战略的组织与实施(执行)	(42)
第四章 生产管理	(49)
第一节 生产管理概述	(49)
第二节 生产组织和劳动组织	(51)
第三节 生产计划和生产作业计划	(55)
第四节 设备管理	(57)
第五节 生产现场管理	(59)
第五章 物资管理	(63)
第一节 航天物资的特点及其管理任务	(63)
第二节 物资计划与采购	(67)
第三节 物资仓库管理	(71)
第四节 企业物耗管理与控制	(79)
第六章 质量管理	(84)
第一节 质量管理概述	(84)

第二节	质量保证体系	(86)
第三节	做好质量管理应注重的工作	(90)
第四节	研制质量管理	(91)
第五节	生产过程的质量管理	(95)
第六节	国外质量管理的新发展	(97)
第七章	研究与开发管理	(100)
第一节	概述	(100)
第二节	新产品开发	(104)
第三节	型号工艺技术管理	(112)
第四节	技术改造和技术进步	(116)
第八章	市场营销管理	(121)
第一节	市场营销管理概述	(121)
第二节	目标市场	(124)
第三节	产品策略	(126)
第四节	销售价格	(128)
第五节	销售渠道	(130)
第六节	促销手段	(133)
第九章	财务管理	(138)
第一节	企业财务管理简述	(138)
第二节	企业的资产管理	(141)
第三节	资金筹集	(146)
第四节	投资管理	(148)
第五节	成本管理	(151)
第十章	劳动人事管理	(154)
第一节	全面劳动人事管理概述	(154)
第二节	人才开发与职工培训	(158)
第三节	编制定员	(164)
第四节	激励机制	(166)
第十一章	企业综合管理	(169)
第一节	综合管理概述	(169)
第二节	健全综合管理的组织体系	(173)

第三节	目标管理	(175)
第四节	信息管理	(180)
第五节	企业综合评价	(185)

第一章

工业企业管理概述

第一节 工业企业管理内涵和职能

管理是人类组织社会活动的一个最基本的手段。大至一个国家,小至两个人的合作行动,都有管理;否则就不能达某种目标。所以管理是为了达到一定目标而采用的各种方式、方法和手段,对有关的人和事进行计划、组织、指挥、协调、控制和监督的一系列活动的总称。有人类社会性的活动就需要有管理。自古以来人们在实践中积累了很丰富的管理经验;但将管理作为一门科学来研究并公开讲授的学问,始于 19 世纪末、20 世纪初。公认泰勒是科学管理的奠基人。泰勒的科学管理理论主要解决提高生产效率,增加产量的问题,使管理由传统经验型发展为科学管理。

管理理论的发展大约可分为三个阶段:一是以泰勒为代表的古典管理理论。二是以梅奥和罗特利斯伯格为代表的人际关系、行为科学管理理论。三是以巴纳德、西蒙、德鲁克等人代表注重管理科学和系统管理等的现代管理理论。

工业管理就是对工业的生产、交换、分配、消费等过程的

一切活动,进行计划、组织、协调、控制和监督等的总和。

工业企业是从事工业性产品(劳务)的生产经营活动的企业。工业性产品和劳务活动指运用物理、化学、生物等技术对自然资源,农副产品和它们的中间产品进行加工,使其转化为生产资料和生活资料或维持其功能的活动。

工业企业管理是对工业企业生产经营活动进行决策、计划、组织、指挥、协调和控制等一系列管理的总称。

工业企业管理内涵和功能是动态的,随生产发展和科技进步而发展。在现代管理科学发展过程中,不断引入诸如心理学、社会学、军事谋略学、运筹学以及自然科学各科的最新成果以及计算机工具,丰富着现代管理科学。

管理是复杂的活动,在实施管理时,其内涵往往因人、因地而异,并随管理者的偏好不同而异。

管理的功能至今还没有统一的说法。一般认为管理应包含五方面的基本功能:计划和预测、组织和指挥、监督和控制、教育和激励、创新和挖潜。

在研究和处理任何管理问题时,都应对以下基本管理要素,即管理思想和原则、管理对象、管理目的、管理组织(机构)、管理方法和手段、管理环境等,作具体分析。以利于作出正确的管理决策。

管理对象有人、财、物、信息、时间等。不论那种对象的管理,都要有人参与才能形成管理活动,产生管理的作用。所以人在一切管理过程中,既是管理者,又是被管理者。在不同场合,就具有不同的身份。管理者要学会处理好这种关系。

第二节 树立以人为中心的管理思想

传统的管理者仅关心五项基本内容,即劳动力、资金、机

器、原材料、方法,简称 5M 管理。进一步发展再加上市场,成为 6M,这种变化反映了管理者由仅注重生产转向注重生产和经营。

今天的管理者,更多地关心五项管理内容:沟通、变革、冲突、创造性和指导训练,称为 5C 管理。接着提出了 7S 管理,即战略、结构、制度、人员、作风、技巧和共同的价值观。这点说明了由注重硬件管理,逐步转向重视软要素管理。

从管理理论的发展看,由把被管理者作生产工具看待,发展为“经济人”的观点,认为人们是为了追求自身的最大经济利益而工作;随着人们经济生活的提高,继而进一步认识到经济利益不是激励被管理者积极性的唯一动力,而更需要在工作中,和周围人们建立良好的人际关系,并进行感情交流。用物质利益调动人们的积极性,只占次要作用。这就是“社会人”的观点。经过长期管理实践和研究证明:人的思想、需求、行为是复杂的,变化的。不仅因人而异,而且同一个人在不同的时间和场合也有不同的追求。所以提出“复杂人”的观点,作为新的管理理论。

特别近几年来人们进一步认识到,把企业管理搞好的关键是管理好人,发挥人的社会主义积极性、主动性和创造性;把关心人、尊重人、理解人、教育人、激励人贯彻于企业管理的全过程。在社会主义的企业管理活动中,必须以人为重点,以人为第一要素。有的企业创造了“第一要素工作法”。把做好人的工作,作为一切管理工作的“第一道工序”,要从人到物,人物结合,树立见物更要见人的管理思想和工作方法。建立以人为中心的现代管理思想。管理人不是把人管“死”,而是要管“活”,管出积极性,创造性来。这是现代管理思想的核心。

对从事企业管理工作的人员来讲,不仅要有管理知识,而且要有管理能力及良好的素质,美国理查德·帕斯卡尔等在

《日本的管理艺术》一书中提到“日本管理人员要定期训练自己置于‘无我’状态”。“把自己置于事物之外去看问题”。这里讲的都是管理人员的素质。从完善企业管理的角度讲,管理人员的知识,能力,素质都是管理好企业的必要条件,但若无自觉的搞好管理意识,企业的管理水平仍然上不去。管理的水平不象技术工作能摸得着看得见,不如产量,产值,利税等指标那样“硬”,能使人们重视。但管理工作的水平高低,却使人们能处处感觉到。提高一个企业的管理水平,要靠全体人员的努力和协调,是长期坚持努力的结果。因此没有人们的自觉性是很难办到的。因各种规章制度不可能做到完美无缺,即使有完美无缺的规章制度,若没有自觉去执行的人,也是一纸空文。所以管理理论界提出了“人本原理”。

国家体改委张彦宁同志,在总结 1989 年我国 45 家一级企业的主要经验时,归纳了七点,其中第七点是,要全心全意地依靠全体职工办好社会主义现代化企业。

在社会主义的工业企业中,广大职工既是生产者又是管理的参与者,是企业的主人。全心全意地依靠工人阶级,提高职工参与管理企业的意识和能力,使现代化管理建立在职工高度自觉的基础上,建立在群众路线的基础上,是办好企业的根本保证。

袁宝华同志在总结我国十年改革中,企业管理出现的变化与发展时,提了十个方面,其中一个方面是:

管理重点从着重对物的管理,向以“人为中心”的现代化管理转变。突出和确立“以人为本”的管理思想。

不论从管理思想发展的历史看,还是从我国企业管理的实践经验看,都有这样的结论:建立以人为中心的现代管理思想。这是搞好企业管理的基本观点。

以人为中心的管理应体现以下几方面:

1)企业职工对企业各方面的管理要实行广泛参与。这是现代化管理的重要标志之一。真正树立职工的主人翁地位和发挥主人翁的作用。

2)要十分重视培养人、教育人。在国内外市场竞争,特别面向国际市场时,企业之间的竞争是产品竞争、技术竞争,归根到底是人才的竞争。

3)要开发职工的智力资源。激励职工的创造性,以提高企业的经济效益。

4)要发挥职工的专长。

5)要为职工创造良好的劳动(工作)环境和条件。

综合以上所述现代工业企业管理可归纳为三大变化:

1)企业由重视生产管理,转向重视生产经营和产品开发研究;

2)企业由重视内部管理,转向既重视外部管理,又要重视内部管理;

3)企业由重视物要素,转向重视人这一特殊要素。

强调重视人的因素,不等于可以忽视物质因素,而是要“见物又见人”。企业领导者的管理思想和导向,是搞好企业管理的关键之一。

就我国企业管理的现状而言,自改革开放以来,企业改进管理工作的动力,由过去靠上级行政机关自上而下地行政命令布置、督促、检查为主,逐步改变为上级对企业的间接控制、政策指导、利用经济杠杆和法律手段管理企业。企业自主权的扩大,对企业管理干部,特别是主要领导干部对改进和完善企业经营管理的责任加重了。企业主要领导对改善企业生产经营管理的总体思考显得更加重要,要系统地思考、设计和实施各项管理措施。

理论上,搞好企业管理应具有的思想和观点有很多条,管

理方法也很多;改进本企业管理的方案也可列出好几个,应采用那个方案,决策者面临着很多的选择。这比执行上级指令困难得多,承担的风险也更大。

工业企业管理是多维的有机整体;有管理对象、管理思想、管理组织(含管理机构)、管理方法和管理手段、管理环境、管理习惯(企业文化)等方面。

从层次上讲一般分为上中下三层,即决策层、管理层、作业层。管理对象有产、供、销;人、财、物、信息;生产技术、经济、法律、生活、环境、思想、审计。

上述各方面随时间的推移不断发生变化。

从内外关系看,企业管理活动大体可分为两类:一为以生产为中心的企业内部管理,它要求用最经济的办法,把原料转换为产品。这是生产过程为主的管理。另一部份是涉及企业与外部关系的管理活动。这是以企业经营为主的管理。它包含与上级管理部门,横向协作单位,市场等有关的管理活动,搞好公共关系,排除干扰企业实现目标的管理活动。

第三节 现代管理方法

一、推行现代化管理的要求

现代化企业管理方法,大体可分三类:企业整体优化管理法,专业性的系统控制法,生产现场规范管理法。

企业整体优化指:从系统工程的整体观点,考察企业整体的优化管理法。管理者在有限资源的条件下,采用有效的决策、优化计划方法和管理手段。使人、财、物、产、供、销实现最佳的组合,使企业获得较理想的经营效果,如新中华厂提出降耗要做到“八要”,即“设计要新、工艺要先进、核算要准、采购要省、计量要准、库存要清、发料要限、废料要用”使全厂的物

流管理处于系统受控状态,连续三年,每年降耗五六百万。新宇厂实行生产、储备、成品三大资金归口管理。实现了局部优化管理。

企业管理整体优化应有的标志是:

1)企业管理基础工作要达到“先进、准确、齐全、配套”的水平,整个企业管理实现规范化、系统化、标准化。

2)有一支符合“四化”要求的,熟练掌握现代管理知识的管理干部队伍;具有开拓创造精神的职工队伍。

3)根据发展社会主义市场经济的总要求,制定出适应企业内外环境变化的,推动企业不断发展的企业发展经营战略。企业领导班子坚强有力,有一套科学的决策程序;使企业具有“自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束”的能力。

4)产品品种、质量、物质消耗、综合经济效益等指标创造了同行业、同规模企业的最好水平,或全国同行业先进水平,或者达到国际先进水平。

二、国外现代企业管理新方法和理论

国内外现代企业管理新理论和方法很多。国家经委在我国推动管理现代化的进程中,于80年代提出了推行现代管理的18种方法,并广泛地对管理干部进行培训。以下仅对最近引起重视的几种管理理论和方法,作简要介绍。

(一)风险管理理论

风险管理是企业等单位通过对风险的认识、分析和评估,研究以付出最少的代价,获得最大安全保证的管理方法。

风险管理是企业管理的一个新分支。它最60年代形成的,以企业面临的风险为研究对象。70年代后已普及到西方发达国家大中企业。80年代风险管理的理论传入我国,但还没有普及。航天工业企业是承担风险较大的企业。应当重视风险管理的研究。

从企业面临的风险要素看：有自然风险；社会风险；技术风险；经营风险。

从损失形态的角度看：有财产风险；责任风险；人身风险。

从企业经营的角度看：有生产风险；销售风险；财务风险。

所以企业是在充满风险的环境中生存和发展的。为此企业对面临的风险实施管理。

风险管理的过程是：

1) 风险分析的主要任务，是识别风险和估计风险；

2) 风险控制是在风险分析的基础上，对已知风险采取控制、避免风险措施；

3) 风险财务指企业发生不可避免的风险时，可通过事先的财务安排，在发生风险损失时，有一定的经济保障。处理方式有自留风险，将风险损失摊入经营成本；建立意外损失基金；请求经济补偿；风险转移，将高风险的项目委托专业公司承担；通过合同条款转让给他人；保险，是向承担保险业务的机构，支付保险金。当发生某种意外事件后，造成损失由保险部门给予补偿。

(二) 比较管理学

比较管理学是一门新兴的管理科学，它突破了国家和民族的界线，从新的角度观察和分析各国企业管理的理论和实践。提高了研究企业管理的立足点，克服了企业管理研究的狭隘性，片面性和孤立性。

比较管理学的主要研究方法是比较法。可以纵横比较，国际比较与国内比较，综合比较和专业比较，管理理论比较和管理实践比较，不同社会制度企业管理比较。

比较管理中的“法默—里奇曼”模式，认为企业外部环境

制约因素影响管理过程诸要素和管理效率。管理效率决定了企业效率。各企业效率总和决定了国家的总经济效率。可把管理过程分为10个基本要素,76个子要素。

10个基本要素:计划工作与创新、控制、组织与人员配备、指挥、领导和激励、销售、生产与采购、研究与开发、财务、企业对外关系。

外部环境的制约因素可分为四类:教育制约因素、社会文化制约因素、政治法律制约因素、经济制约因素。共29项子因素。

影响管理的经济制约因素有:国家经济体制、中央银行系统与货币政策、财政政策、经济稳定性、市场、国家拥有可利用的自然资源、可利用的资本等。

将这些因素构成矩阵模型,进行管理研究。

此外还有“尼根希—埃斯塔芬”模式、“孔茨”模式等。有兴趣的读者可查阅《比较管理学》。

在放弃航天工业企业特殊论的观点后,通过纵横比较法,研究其它企业管理的经验,这对改善航天工业企业管理很有益。

(三)几种管理方法的基本思路

1)“及时生产”管理法。这是日本许多大公司较普遍推行的一种新型管理方法。它针对日本资源短缺的特点,强调要全力排除浪费现象,提出口号是:“在必要的时间,生产必要数量的必要产品”。“及时生产”的核心是小批量生产。尽可能减少无效工时,消除过量在制品。训练多功能操作手,培养一专多能的职工。

2)和谐管理法是目前在西欧普遍推行的一种管理方法。核心是强调企业中集体和个人之间要有一种既有活力又能协调一致的关系。既充分发挥每个成员的积极性,又能把这种和