

新编经贸系列丛书

刘长庚 田银华 张 彪 总主编

# 普通企业管理学

胡学军 刘巨钦 陈锡文 主编



中国物资出版社

(京) 新登字 090 号

## 普通企业管理学

作者 胡学军 刘巨钦 陈锡文等  
出版 中国物资出版社  
邮 码 100834  
发 行 新华书店北京发行所  
印 刷 北京四季青印刷厂  
开 本 32 开 850×1168 毫米  
印 张 8.75  
字 数 225 千字  
印 数 3000 册  
版 次 1994 年 8 月 第 1 版第 1 次印刷  
书 号 ISBN7-5047-1016-4/F·0361  
定 价 10.50 元

## 经贸系列丛书顾问及编委会名单

学术顾问 (按姓氏笔画排列)

田江海 赵人伟 高涤陈 霍俊超

编委会主任 胡学军 赵文绪 左柏云

总 主 编 刘长庚 田银华 张 彪

编委会成员 (按姓氏笔画排列)

王明章 左柏云 田银华 李占兴

朱开悉 乔桂明 刘巨钦 刘长庚

扬文杰 张 彪 陈书林 陈锡文

范拥清 周 平 郑绍钰 赵文绪

胡学军 袁筑丽 钟武强 程惠芳

雷中强

# 经贸系列丛书

## 总序言

改革开放以来，尤其是近几年，我国的经济形势已发生了很大的变化。市场经济正在逐步的形成和完善；随着关贸总协定缔约国地位的恢复和世界多国贸易组织的参加，我国与世界接轨的步伐将进一步加快，也愈将溶为世界经浊的一部分；随着企业经营机制的转换和企业产权改革进行，企业管理的形式已发生重大变化；随着1992年12月财政部颁布的《企业会计准则》和《企业财务通则》及1993年12月国务院颁布的《中华人民共和国增值税暂行条例》在我国的全面施行，我国的会计核算模式及方法体现已实现了根本性的转换；成熟的市场经济也就是完善的法制经济，我国的经济立法已越来越完善；证券市场已经历了繁荣和萧条，最后将走向稳定。经济理论是对经济形势、经济问题及经济规律的高度概括，必须适应经济形势发展的需要。

高等学校是以培养社会所需要的高级人才为目标，而实一这一目标的一个重要硬件是要有便于学生使用的又反映社会发展的教材。为了满足这个需要，我们组织全国25所高校的专业教师编著出版了第一批共九本经贸系列丛书。

这九本书是由湘潭大学国际经贸管理学院牵头组织的，参编的高校有：湖南大学、浙江工业大学、湖南农业大学、山东农业大学、西安电子科技大学、中南林学院、中南工学院、西北林学院、长沙交通学院、长沙铁道学院、湖南高学院、洛阳工学院、苏州丝绸工学院、湘潭矿业学院、厦门水产学院、重庆交通学院、广东财贸管理干部学院、安徽经济管理干部学院、开封大学、五邑大学、湖南建材专科学校、湖南城建专科学校、吉林商业专科学校、辽宁交通

专科学校等。本丛书是25所高校具有较高理论水平和教育经验的专业教师合作的结果。

本丛书拟出版三十本，第一批共九本，即为《西方经济学》、《国际贸易实务》、《证券投资原理与实务》、《新编中国经济法学》、《基础会计学》、《工业会计》、《统计学原理》、《普通企业管理学》、《经贸应用文写作》等。其余各书将于1995年陆续出齐。此丛书的出版，可为我国高校各经贸专业提供系统的教材。

本系列丛书具有如下几个显著特点：

第一，各书占有的材料新。不管哪本书，都是根据目前的最近材料写成的，比如，《基础会计学》和《工业会计》就反映了我国的新会计制度和新税收制度，《证券投资原理与实务》就依照了我国1993年12月颁布的《公司法》，等等。

第二，各书吸收了各种教材、专著和各种杂志专业论文的成果，体系和观点都较科学和客观。

第三，各书都体系完整、观点明确、阐述清楚、文字流畅，适用于各层次的同志阅读。

我的老师，著名经济学家赵人伟研究员、田江海研究员、高涤陈研究员、霍俊超研究员对本丛书的写作给予了学术上的指导，借此机会，感谢他们对我的培养，对本丛书的大力支持。

本丛书在写作过程中，参阅了大量的书籍和论文，在此无法一一列举，借此表示感谢。

湘潭大学教务处、科研处对本丛书的出版也给予了极大的支持，也在此表示感谢。

最后还要感谢中国物资出版社对出版本系列丛书的大力支持。由于时间仓促，各书中定有不当之处，敬请同仁和读者指正。

刘长庚

1993年7月18日于北京

# 目 录

## 总序言

<b>第一章 企业管理概论</b> .....	(1)
<b>第一节 工业企业及其特征</b> .....	(1)
一、企业及工业企业.....	(1)
二、社会主义工业企业.....	(1)
<b>第二节 工业企业的组织形式和生产类型</b> .....	(5)
一、工业企业的组织形式.....	(5)
二、工业企业的生产类型.....	(8)
<b>第三节 企业管理的概念及其二重性</b> .....	(9)
一、工业企业管理的概念.....	(9)
二、管理的二重性.....	(10)
<b>第四节 企业管理的职能与作用</b> .....	(14)
一、企业管理的职能.....	(14)
二、企业管理的作用.....	(16)
<b>第五节 企业管理的内容与方法</b> .....	(18)
一、企业管理的内容.....	(18)
二、企业管理的方法.....	(19)
<b>第二章 企业管理的思想演变</b> .....	(22)
<b>第一节 传统管理阶段和管理思想</b> .....	(22)
一、欧文的管理思想.....	(22)
二、巴比奇的管理思想.....	(23)
三、麦克考勒的管理思想.....	(23)
<b>第二节 科学管理阶段的管理思想</b> .....	(24)

一、泰罗的科学管理理论 .....	(24)
二、法约尔的一般管理理论 .....	(26)
三、韦伯的行政组织体系理论 .....	(28)
四、梅奥的人群关系理论 .....	(29)
第三节 现代管理阶段的管理思想 .....	(29)
一、管理科学学派 .....	(30)
二、行为科学 .....	(31)
第四节 中国社会主义企业管理的发展演变 .....	(35)
<b>第三章 企业领导制度和组织机构 .....</b>	<b>(37)</b>
第一节 企业领导制度 .....	(37)
一、厂长(经理)在企业中的主要职责 .....	(38)
二、厂长在企业中的主要权限 .....	(38)
第二节 企业组织机构 .....	(39)
一、建立企业组织机构应遵循的原则 .....	(39)
二、企业组织机构的形式 .....	(41)
第三节 企业规章制度 .....	(47)
一、规章制度的概念 .....	(47)
二、规章制度的内容 .....	(47)
三、规章制度的执行 .....	(48)
四、企业内部经济责任制 .....	(49)
第四节 企业民主管理与思想政治工作 .....	(51)
一、职工代表大会制 .....	(51)
二、工会委员会 .....	(52)
三、党的基层委员会 .....	(52)
<b>第四章 企业的基础管理工作 .....</b>	<b>(54)</b>
第一节 信息管理 .....	(54)
一、信息管理的含义及其作用 .....	(54)
二、对信息管理工作的要求 .....	(55)
第二节 计量管理 .....	(56)

一、计量管理的含义及其作用 .....	(56)
二、计量工作的基本要求 .....	(56)
三、搞好计量管理要抓住几个主要环节 .....	(57)
<b>第三节 标准化管理</b> .....	(58)
一、标准化管理的含义及其作用 .....	(58)
二、标准的种类 .....	(59)
三、标准化工作的要求 .....	(60)
<b>第四节 定额管理</b> .....	(60)
一、定额管理的含义及其作用 .....	(60)
二、定额的种类 .....	(61)
三、定额管理工作的要求 .....	(62)
四、编制定员的方法 .....	(62)
<b>第五节 班组管理</b> .....	(63)
一、班组管理的含义及其作用 .....	(63)
二、班组的主要任务 .....	(64)
三、班组管理的基本要求 .....	(65)
<b>第五章 企业的经营管理</b> .....	(66)
<b>第一节 经营管理的概念与地位</b> .....	(66)
一、经营管理的概念 .....	(66)
二、经营管理的地位 .....	(69)
<b>第二节 经营思想与经营目标</b> .....	(70)
一、经营思想 .....	(70)
二、经营目标 .....	(71)
<b>第三节 经营方针与经营策略</b> .....	(75)
一、经营方针 .....	(75)
二、经营策略 .....	(75)
<b>第四节 经营计划</b> .....	(77)
一、经营计划的作用 .....	(77)
二、经营活动和计划 .....	(77)



三、经营计划编制 .....	(79)
四、经营计划的执行与调整 .....	(79)
<b>第六章 市场调查与预测 .....</b>	<b>(82)</b>
<b>第一节 市场调查 .....</b>	<b>(82)</b>
一、市场调查的概念、内容和作用 .....	(82)
二、市场调查的类型、要求与步骤 .....	(84)
三、市场调查的方法与技术 .....	(87)
<b>第二节 市场预测 .....</b>	<b>(90)</b>
一、市场预测的作用和内容 .....	(90)
二、市场预测的原则、类型和步骤 .....	(92)
三、市场预测方法 .....	(94)
<b>第七章 企业经营决策.....</b>	<b>(100)</b>
<b>第一节 经营决策概述.....</b>	<b>(100)</b>
一、经营决策的含义.....	(100)
二、经营决策的分类.....	(100)
三、经营决策系统.....	(102)
<b>第二节 确定型决策技术.....</b>	<b>(103)</b>
一、极值法.....	(103)
二、盈亏平衡分析法.....	(104)
三、排序法.....	(110)
<b>第三节 风险型决策技术.....</b>	<b>(110)</b>
一、收益矩阵.....	(111)
二、决策树法.....	(112)
<b>第四节 不定型决策技术.....</b>	<b>(116)</b>
一、“好中求大”准则 .....	(116)
二、“差中求大”准则 .....	(117)
三、“现实主义”准则 .....	(117)
四、“同等概率”准则 .....	(118)
五、“最大后悔值中求最小”准则 .....	(118)

<b>第八章 市场营销策略</b> .....	(120)
<b>第一节 产品策略</b> .....	(120)
一、产品及其生命周期.....	(120)
二、产品生命周期的特征和企业营销策略.....	(122)
三、产品组合.....	(123)
四、产品的品牌、商标和包装.....	(125)
<b>第二节 价格策略</b> .....	(127)
一、定价目标.....	(127)
二、定价方法.....	(127)
三、定价策略.....	(128)
<b>第三节 销售渠道策略</b> .....	(131)
一、销售渠道.....	(131)
二、中间商.....	(132)
三、销售渠道策略.....	(132)
<b>第四节 促销策略</b> .....	(134)
一、人员推销.....	(134)
二、营业推广.....	(135)
三、广告.....	(136)
<b>第九章 生产过程的组织</b> .....	(139)
<b>第一节 生产过程及生产类型</b> .....	(139)
一、生产过程的概念.....	(139)
二、生产过程的构成.....	(140)
三、组织生产过程的要求.....	(141)
四、生产类型的概念.....	(141)
五、划分生产类型的标志.....	(142)
六、提高工作地专业化程度的措施.....	(144)
<b>第二节 生产过程的空间组织</b> .....	(144)
一、生产单位的基本组织形式.....	(145)
二、生产系统的布置.....	(148)

第三节	生产过程的时间组织·····	(151)
一、	顺序移动方法·····	(152)
二、	平行移动方式·····	(153)
三、	平行顺序移动方式·····	(154)
第四节	流水生产的组织·····	(155)
一、	流水生产的概念、特征和基本形式·····	(155)
二、	单一品种流水线的组织设计·····	(158)
<b>第十章</b>	<b>生产计划与控制</b> ·····	(164)
第一节	生产计划·····	(164)
一、	生产计划的主要指标·····	(164)
二、	产品出产进度的安排·····	(166)
三、	生产能力的核算及同生产任务的平衡·····	(167)
第二节	生产作业计划·····	(169)
一、	期票标准的制度·····	(169)
二、	生产作业计划的编制·····	(173)
第三节	生产作业控制·····	(175)
一、	生产调度·····	(175)
二、	生产进度控制·····	(176)
三、	在制品管理·····	(176)
<b>第十一章</b>	<b>物资管理</b> ·····	(178)
第一节	物资管理概述·····	(178)
一、	物资及其分类·····	(178)
二、	物资管理及其意义·····	(179)
第二节	物资消耗定额·····	(180)
一、	物资消耗定额及其作用·····	(180)
二、	制定物资消耗定额的主要方法·····	(181)
三、	主要原材料消耗定额的制定·····	(181)
四、	辅助材料消耗定额的制定·····	(182)
第三节	物资储备定额·····	(182)

一、物资储备定额的组成	(183)
二、经常储备定额的确定	(184)
三、保险储备定额的确定	(186)
四、季节性储备定额的确定	(187)
<b>第四节 物资供应计划</b>	(187)
一、物资供应计划的编制	(187)
二、物资供应计划的组织实施	(189)
<b>第五节 仓储管理</b>	(191)
一、ABC分析法在物资管理中的应用	(191)
二、仓库管理	(192)
<b>第十二章 设备管理</b>	(195)
<b>第一节 设备管理概述</b>	(195)
一、设备管理的概念和意义	(195)
二、设备管理的发展过程	(195)
三、设备综合经营管理的基本类型	(196)
四、我国设备管理工作的改革和完善	(198)
<b>第二节 设备的选择和评价</b>	(199)
一、设备的选择	(199)
二、设备的经济评价	(200)
<b>第三节 设备的使用和维修</b>	(203)
一、设备的使用	(203)
二、设备的磨损和故障规律	(203)
三、设备的维护	(206)
四、设备的修理	(207)
<b>第四节 设备的更新和改造</b>	(209)
一、设备的更新	(209)
二、设备的改造	(215)
<b>第十三章 产品开发与技术管理</b>	(216)
<b>第一节 产品开发</b>	(216)

一、产品开发的概 念	(216)
二、开发新产品的 条件	(217)
三、新产品开发的 方式	(218)
四、新产品开发的 程序	(218)
<b>第二节 技术管理</b>	(220)
一、产品设计工作 的管理	(220)
二、工艺管理	(222)
<b>第十四章 全面质量管理</b>	(226)
<b>第一节 全面质量管理概述</b>	(226)
一、质量的概念	(226)
二、产品质量标准	(227)
三、全面质量管理 的概念及特点	(228)
四、质量保证体系 及其运转的基本方式	(229)
五、建立和健全企 业的质量保证体系	(232)
<b>第二节 质量管理的统计方法</b>	(233)
一、统计控制的概 念	(233)
二、质量管理中的 数据	(233)
三、质量管理中常 用的统计方法	(234)
<b>第十五章 人事管理</b>	(251)
<b>第一节 企业人事管理的概论</b>	(251)
一、人事管理是企 业管理的核心	(251)
二、企业人事管理 的任务	(252)
三、企业人事管理 工作的具体内容	(252)
四、企业人事管理 中应遵循的基本原则	(253)
<b>第二节 员工的招募和调配</b>	(253)
一、企业补充员工 的渠道	(253)
二、对求职者的考 查和选拔	(255)
三、劳动合同	(256)
四、企业内合理 的人事调配	(257)

第三节 全员培训与人才开发.....	(258)
一、企业全员培训.....	(258)
二、企业的人才开发.....	(260)
第四节 考核、奖惩与薪资管理.....	(261)
一、人事考核.....	(261)
二、奖励与惩戒.....	(263)
三、企业薪资管理.....	(265)

**后记**

# 第一章 企业管理概论

企业是独立的社会经济基本单位，是社会经济发展和人民生活水平提高的物质基础。管理是人类组织社会活动的基本手段，是推动经济发展的重要因素。我们要管理好社会主义企业，就必须十分重视管理，掌握现代管理知识和运用现代管理方法。把我国社会主义工业企业的管理水平切切实实地搞上去。以下从五个方面来论述这一问题。

## 第一节 工业企业及其特征

### 一、企业及工业企业

#### (一) 企业的概念

企业通常是指从事生产经营、流通或服务经济活动、实行自主经营、独立核算、自负盈亏，并具有法人资格的经济组织。

#### (二) 工业企业

工业企业是指应用现代生产技术，从事工业生产经营活动，实行独立核算，自负盈亏的经济组织。其任务是为社会提供商品或工业性劳务，为国家增加积累，为本企业获取利润。

### 二、社会主义工业企业

社会主义工业企业是以社会主义生产资料公有制为基础，从事工业生产经营活动，实行独立核算、自负盈亏的经济组织。这一概念有以下五层次的含义：社会主义工业企业的生产资料主要是以国家所有及集体所有两种，社会主义公有制成份为基础，其它所有制形式作补充。这在所有制性质上与生产资料归资本家私有的资本主义企业有着根本的区别；社会主义工业企业是为社会提供工业产品

或者工业性劳务的经济组织，这在生产经营活动的方式上和具体管理上与农业企业，商业企业，建筑企业，交通运输企业，金融企业，咨询服务企业等不同；社会主义工业企业广泛地进行专业化协作和广泛地应用现代生产技术，这在生产发展水平上与以简单手工工具为基础的手工企业不同；社会主义工业企业是从事工业生产经营活动，具有一定权利和义务的法人。因此，企业作为法人，是依法成立，有独立的机构，有独立的财产，有民事权力，有经营权，这与行政组织的附属单位和经济组织的内部机构显然不同；社会主义工业企业是独立的商品生产和经营的经济组织，实行独立经济核算，自负盈亏。与不实行独立核算，自负盈亏的国家机关、社会组织、事业单位等非经营性机构不同。

### 1. 工业企业的特征

工业企业具有以下基本特征：

(1) 工业企业是一个进行商品生产和经营的经济组织，是国民经济的基本经济单位，是社会物质财富的创造者。

工业企业是建立在商品生产基础上的。因此，它所生产和经营的产品都是商品。

我国实行的是社会主义市场经济。工业企业生产的商品通过流通、交换与社会其他单位或消费者发生经济联系。因此，工业企业必须按照商品生产的经济规律和市场规律安排生产经营活动。在社会主义市场经济条件下，工业企业只有不断地改善经营、加强管理、提高质量和效益，才能满足人们日益增长的物质需要，促进社会经济稳步健康发展。

企业进行商品生产，就必须尊重市场机制的重要作用。要加强对市场进行调查和预测，分析和掌握市场的变化，使企业生产的产品符合市场需求，满足社会需要，真正做到适销对路，物美价廉；同时，企业内部要实行独立核算，自负盈亏，以取得尽可能大的经济效益。

(2) 工业企业应用现代生产技术进行社会化大生产。众所周知，



现代工业是从古老的手工业发展而来的。随着社会的发展，生产技术的进步，推动着手工业脱离农业形成独立的“个体手工业”。后来又发展成为资本主义简单协作的手工作坊和工场手工业。直到产业革命后，便大规模地采用机器生产，从而出现了现代资本主义机器大工业。大机器工业的出现和不断发展，突破了手工生产的局限性，促进了劳动分工和协作关系的大发展，生产的社会化程度越来越高。同时，在企业内部专业化分工与合作的程度也大大提高了。

工业企业是大机器工业。它大规模地采用机器和机器体系进行生产，而产品的生产过程是由若干个各不相同的专用机器设备来进行的。要求生产过程具有高度的连续性、比例性和均衡性。

随着科学技术的发展，机械化和自动化程度的日益提高，计算机和机器人的广泛应用，成组技术及流水线等先进生产组织形式的广泛采用，对生产过程的各环节各工序之间的组织，要求有更高的严密性和准确性，以保证整个生产过程的顺利进行。

工业企业为适应社会需求，必须提高自身的应变能力。由于社会分工和企业内部分工的精细化及企业生产的专业化发展，企业与其他企业或经济单位之间的联系和协作更加广泛和密切。任何一个企业都离不开同其他企业和经济单位的技术经济联系，否则，生产就不可能正常进行。

(3) 工业企业推广和应用科学的管理方法。管理作为一门科学，是随着近代工业的发展而逐步形成的。现代管理技术和方法是行之有效的企业管理手段。它在生产实践中不断完善和发展，有力地促进管理的质量和效率的提高，适应了社会化大生产的客观要求。

## 2. 社会主义工业企业的特征

社会主义工业企业除具有工业企业的一般特征外，还具有以下特性：

(1) 社会主义工业企业实行生产资料社会主义公有制。这是社会主义工业企业区别于资本主义工业企业的本质特征。资本主义工业企业是以生产资料私有制为基础的，其生产资料和产品，完全归