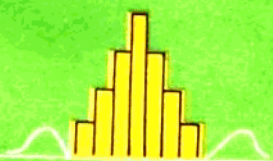


微观管理学

management

陈茂洸 主编



湖南科技出版社

微 观 管 理 学

陈茂光 主编

责任编辑：柏 立

•

湖南省科学技术出版社出版发行

长沙铁道学院火车头印刷厂印刷

•

开本 787×1092毫米 1/32 印张 16.75 字数 388000

1993年3月第1版 1993年3月第一次印刷

印数 1—5000册

ISBN 7—5357—1229—0/F·159

定价：8.00元

前 言

党的十四大已明确提出，我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济。面对市场经济这一新的机遇和严峻的挑战，过去沿用的企业管理理论和方法，有些已完全不适用了，有些则需改进、补充和完善。建立起适应市场经济要求的企业管理理论和方法，以指导企业管理实践，使企业新的挑战中赢得胜利，这是企业管理工作者刻不容缓的任务。

本书就是试图按照市场经济的要求，从企业是自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产和经营单位，是市场主体的角度来分析阐明企业，建立企业管理理论和方法体系。全书内容分四篇26章。第一篇企业管理原理，主要论述企业及企业管理理论、原则和方法，第二篇企业经营管理，主要阐明企业在市场经济条件下有关经营决策、经营战略、市场调查预测、产品与技术开发、市场营销策略等理论和方法；第三篇企业生产管理，主要讲述为了满足市场需求而建立的生产管理系统的理论和方法；第四篇财务管理，主要介绍适应市场需要，符合“会计准则”要求的资产、成本、利润等财务管理基本知识和方法。

本书由陈茂洸同志担任主编，周盛厚、黄建英两同志担任副主编。第一篇、第四篇由陈茂洸总纂；第二篇由周盛厚总纂；

第三篇由黄建英总纂。全书最后由陈茂洸总纂定稿。

参加本书编写的有：陈茂洸（导言，第2、9、11、13、22、23、24、章）、周盛厚（第5、6、8、12、15章）、黄建英（第18、19、20、21章）、刘全英（第16、17章）、罗又专（第25、26章）、刘岚（第9、14章）、乐泓（第4、7章）禹雪梅（第1、3章）。

由于本书是在我院原来的“现代企业管理讲义”的基础上，经过增补、加工、提炼，增加目前最新的管理方法和理论，所以，它可作为高等院校企业管理教材，也可作厂矿企业管理干部的读物。

本书在编写和出版过程中，得到湖南经济管理干部学院、湖南科技出版社的领导和同志们的大力帮助与支持，在此谨致诚挚的谢意！

由于时间仓促，水平有限，书中如有错漏之处，敬请读者批评指正。

编 者

1992. 11

目 录

导论	(1)
----	-----

第一篇 企业管理原理

第一章 企业及其基本特征	(10)
第一节 企业概述	(10)
第二节 全民所有制工业企业的特征和任务	(15)
第三节 企业的权利和责任	(17)
第四节 企业的素质和活力	(21)
第二章 企业环境	(28)
第一节 企业环境的作用	(28)
第二节 宏观环境对企业的影响	(34)
第三节 中观环境对企业的影响	(38)
第四节 微观经济环境分析	(43)
第三章 企业管理的性质和职能	(44)
第一节 企业管理的意义	(44)
第二节 企业管理的二重性	(47)
第三节 企业管理的职能	(48)
第四节 企业管理的类型及方法	(50)
第四章 企业管理发展及其主要理论学派	(58)
第一节 企业管理发展阶段	(58)

第二节	科学管理理论学派	(67)
第三节	行为科学理论学派	(71)
第四节	企业文化论	(81)
第五章	企业经营机制及经营方式	(86)
第一节	企业经营机制	(86)
第二节	企业经营方式	(96)
第六章	企业领导制度	(111)
第一节	我国企业领导制度的演变	(111)
第二节	厂长负责制	(113)
第七章	企业管理组织	(120)
第一节	企业管理组织原则	(120)
第二节	企业管理组织的设计	(127)
第三节	企业管理组织形式	(130)
第八章	企业管理现代化	(138)
第一节	企业管理现代化内容	(138)
第二节	企业管理基础工作	(142)

第二篇 企业经营管理

第九章	经营决策	(159)
第一节	经营决策概述	(159)
第二节	经营决策方法	(166)
第十章	市场调查与预测	(189)
第一节	市场调查研究	(189)
第二节	市场预测	(194)
第十一章	企业经营战略	(209)
第一节	企业经营战略概述	(209)
第二节	经营战略环境分析	(211)

第三节	经营战略目标	(217)
第四节	企业经营战略选择	(218)
第十二章	经营计划	(225)
第一节	经营计划的特点和分类	(226)
第二节	经营计划指标体系	(230)
第三节	经营计划的编制、执行和控制	(233)
第十三章	新产品开发	(238)
第一节	新产品开发的意义	(238)
第二节	新产品开发过程	(243)
第三节	产品设计管理和产品工艺管理	(250)
第四节	正交试验法	(256)
第五节	价值工程	(266)
第十四章	技术开发管理	(283)
第一节	技术开发的概念和意义	283
第二节	技术改造	(284)
第三节	技术引进	(291)
第十五章	销售管理	(297)
第一节	产品策略	(297)
第二节	分销渠道策略	(305)
第三节	促进销售策略	(310)
第四节	价格策略	(315)

第三篇 生 产 管 理

第十六章	生产过程组织	(319)
第一节	生产过程组织概述	(319)
第二节	生产过程的空间组织	(324)
第三节	生产过程的时间组织	(327)
第四节	流水生产的组织	(332)

第十七章 劳动组织	(338)
第一节 劳动组织	(338)
第二节 劳动定额	(340)
第三节 劳动定员	(345)
第十八章 生产计划与生产作业计划	(348)
第一节 生产计划	(348)
第二节 生产作业计划	(353)
第三节 网络计划技术	(364)
第十九章 全面质量管理	(381)
第一节 全面质量管理概述	(381)
第二节 常用七种质量管理法	(386)
第三节 新七种质量管理法	(409)
第四节 质量成本	(420)
第二十章 物资管理	(424)
第一节 物资管理概述	(424)
第二节 物资消耗定额及物资储备定额	(426)
第三节 物资供应计划	(433)
第二十一章 设备综合管理	(436)
第一节 设备综合管理概述	(436)
第二节 设备管理理论简介	(442)
第三节 设备维修与管理 制度	(452)
第四节 设备的快速折旧	(457)
第二十二章 生产现场管理	(463)
第一节 现场管理概述	(463)
第二节 现场管理方法	(469)

第四篇 财 务 管 理

第二十三章 财务管理概论	(497)
---------------------------	--------------

第一节 财务管理概念	(497)
第二节 财务管理的内容和任务	(497)
第三节 财务管理的方法体系	(500)
第二十四章 资产管理	(502)
第一节 资金筹措	(502)
第二节 固定资产管理	(502)
第三节 流动资产资产管理	(503)
第二十五章 成本、费用、利润管理	(507)
第一节 成本、费用管理	(507)
第二节 利润和利润分配管理	(511)
第二十六章 经济核算	(516)
第一节 经济核算概念	(516)
第二节 经济核算的主要内容和指标	(517)
第三节 经济核算的方法	(521)
主要参考文献	(524)

导 论

党的十四大明确提出：“我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制，以利于进一步解放和发展生产力。”建立社会主义市场经济体制，一方面要加快市场体系的培育，深化分配制度和保障制度的改革，加快政府职能的转变，加强国家宏观调控作用；另一方面，由于我国经济体制改革的中心环节是企业改革，企业改革的关键是转换经营机制，转换机制的重点是落实企业的自主权。因此，加强企业微观管理研究，把企业推向市场无疑是当务之急。

一、微观管理学的研究对象

微观管理学是系统地研究企业生产经营活动规律，并运用这些规律来合理组织企业生产力，不断完善企业生产关系，及时调整企业的上层建筑，以适应市场经济需要，促进生产力发展的一门综合性、应用性很强的边缘科学。它具有很强的实践性、艺术性、边缘性和权变性。由于它主要是研究企业生产经营活动规律，因此，它的研究对象主要是企业及企业生产经营活动的全过程，包括资源输入管理，生产加工转换管理，以及产品、劳务输出管理的全过程。或者说是研究企业再生产过程的各个环节，包括生产、流通、分配、消费等微观经济管理问题。

微观管理学的研究对象具体应包括如下三个方面：

一是企业生产力组织问题。主要是研究如何根据国家宏观调控计划、市场需求和本企业特点，合理地组织配置好企业各种生产要素，优化企业系统输入、转换、输出过程，生产出适应市场需求、质优价廉的产品或提供优质的服务。

二是企业生产关系方面的问题。主要是研究如何转换企业经营机制，使企业适应市场的需求，成为依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产和经营单位，成为享有民事权利和承担民事义务的企业法人。

三是企业上层建筑方面的问题。主要是研究如何在企业贯彻执行党和国家的方针、政策、法令、法规，特别是如何运用开放改革的各种经济政策和《企业法》、《转换经营机制条例》、《经济合同法》，抓好企业文化建设，建立健全适应市场经济要求的各种管理制度，积极组织开展思想政治工作，充分调动职工主动性和积极性。

二、微观管理学的任务

根据微观管理学的定义，不难看出，微观管理学研究的任务，就是要研究探索企业管理的规律，并运用它来提高企业的生产经营管理水平，建立中国式的企业管理体系、理论和方法，促进生产力的发展。具体有如下几项任务：

（一）研究如何在企业管理中合理组织生产力

1. 研究如何根据社会化大生产的要求组织企业生产经营活动。社会化大生产使得劳动分工越来越细，技术越来越复杂，专业化、协作化水平越来越高，联合越普遍和高级，竞争越来越激烈，管理越来越复杂。因此，任何企业的生产经营活动和管理都必须符合和适应这一要求，实行不同形式、不同水

平的专业化、协作化和联合化的生产。

2. 研究如何合理配置企业生产要素，合理组织企业的生产过程。企业生产要素，包括劳动对象、劳动资料、信息、能源等。这些要素随着科学技术的发展而不断发生变化，而且生产要素中任何一个要素的变化，都会影响到其他要素的变化，从而不断改变生产力的性质，导致企业内部组织的变化。同时，由于企业生产的产品不同、结构不同、生产工艺流程及方法不同，生产特点和类型也不同。因此，不仅要充分认识生产要素在生产中的巨大作用，对它们进行合理的配置，而且要根据市场要求，企业的特点、条件，采取不同的空间和时间的组织方法，合理地组织生产过程，以保证企业生产的正常进行。

3. 研究如何合理、高效率、高效益地组织生产。企业在进行生产经营活动过程中，要不断地进行技术改造和改建、扩建新项目。因此，必须根据市场合理配置生产力的要求，全面研究企业的资源条件、地理条件、市场条件、社会条件，以及企业长远发展，综合发展的需要，合理、高效率、高效益地组织企业生产。

4. 研究如何运用现代化科学管理方法、手段。微观管理学是一门综合性的边缘科学，涉及自然科学、社会科学、管理科学的知识和方法。因此，只有充分运用最新科学研究成就的科学技术成果，采用各种现代管理方法和手段，才能不断提高企业管理水平。

（二）研究如何在企业管理中完善和维护生产关系

1. 研究如何解决生产关系束缚生产力发展问题。社会主义公有制生产关系，总的来说为发展生产力创造了良好的条件，但是过去高度集中的经济体制，无人负责的产权关系，分

配上的平均主义、大锅饭，职工的终身制等等，严重地束缚了企业生产力的发展。因此，必须深入进行经济体制改革，使企业真正成为自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者，采取灵活多样的经营方式，解决企业生产关系束缚生产力发展的问题。

2. 研究如何按经济规律管理企业。社会主义企业生产目的是最大限度满足人民不断增长的物质、文化生活的需要，这就要求企业必须走向市场，讲究经济效益，生产出物美价廉、适销对路的产品。因此，企业必须按照经济规律，正确处理国家、集体、个人三者关系，充分调动两个积极性，搞好企业生产经营管理。

3. 研究如何在宏观经济指导和调控下搞活企业。十多年的经济体制改革为搞活企业创造了较好的环境，经济体制的深入发展将为企业创造更良好的外部环境。在保证生产经营外部条件下，企业应做好人、财、物、产、供、销、储、运、调，市场信息沟通等方面的综合平衡和协调，充分挖掘企业的内部潜力，以实现优质、低耗、高效率、高效益的管理。

4. 研究如何建立高度集中统一，高效的生产经营决策系统和指挥系统。在社会化大生产的现代企业里，如果不建立起高度集中统一的生产经营决策、指挥系统，生产经营活动是不可能顺利进行的。如何建立起这样一个系统，切实实行厂长负责制，理顺党、政、工三者关系，是企业管理亟待解决的头等重要任务。

（三）研究如何调整好企业的上层建筑

1. 研究如何根据企业实际情况，落实、贯彻、执行党和政府的各项政策、法令等，特别是要研究如何落实实施“企业

转换经营机制”问题。

2. 研究如何在新形势下,围绕生产经营活动,实现企业生产经营目标开展思想政治工作。

3. 研究如何建立精简有效的组织机构,建立和健全各种规章制度。

4. 研究如何在抓好物质文明的同时,抓好精神文明建设,培养自己的企业文化。

三、微观管理学的内容体系

由于微观管理学的研究对象十分广泛,任务十分繁重,因而其研究内容也十分复杂和广泛。总的来说,微观管理学的研究包括三个方面的内容:一是生产力方面的内容,即有关如何合理组织生产力的问题,如生产要素的空间组织、产品生产过程组织、标准化工作等;二是生产关系方面的内容,即如何正确处理生产经营过程中人与人的关系(企业与国家、部门、地区之间,企业与企业之间,企业内部上下左右之间),包括物质利益关系,以激励人的积极性,提高劳动生产率,如企业的领导机制问题、管理组织机构问题、劳动组织问题、物质分配问题、人事制度问题等;三是上层建筑方面的内容,如《企业法》、《企业转换经营机制条例》、《破产法》、《经济合同》、思想政治工作以及规章制度等。

微观管理学这三个方面的内容是紧密联系、不可分割的。这些内容来源于生产经营管理实践,是企业生产经营管理活动在理论上的概括和反映。它是由一系列的管理理论、管理原则、管理形式、管理制度、管理方法、管理手段等组成的管理科学体系。这个体系可以认为是由两大部分内容组成:一是属于理论、原理等高度抽象的部分,这就是一般所说的“企业管

理原理”，或叫“企业管理原理与组织”，或叫“企业管理总论”；二是具体的专业管理部分，也就是通常所说的狭义经营管理、生产管理、技术管理等各种专业管理的内容。由于企业管理的内容都要通过企业具体管理的工作体现出来，因此为了更好地研究和运用企业管理的规律，学者们把它分为各种专业管理，但不同学者归纳的具体专业管理却不尽相同。我国目前大体上分为如下几种管理体系。

1. 传统的八大管理体系

在管理原理的指导下，将企业管理分为八大管理进行研究和运用。这八大管理是：计划管理、生产管理、技术管理、质量管理、劳动管理、物质管理、设备管理和财务管理。

2. 四大管理体系

在管理原则的指导下，将企业管理分为经营管理（包括财务管理）、生产管理、科技管理、信息管理进行研究和运用。

3. 四全管理体系

在企业管理原理指导下，将企业管理分为全面计划管理、全面技术与质量管理、全面经济核算和全面劳动人事管理来进行研究和运用。

4. 两大管理体系

在企业管理原理指导下，将企业管理分为生产管理和经营管理两大管理体系来进行研究和运用。

5. 纵向管理体系

在企业管理原理指导下，将企业管理按公司（总厂——分厂——车间——工段——班组的纵向形式进行研究和运用。

6. 职能管理体系

在企业管理原理指导下，将企业管理按其职能，即计划、

组织、指挥、控制、协调等管理过程进行研究和运用。

我们认为，企业管理内容非常丰富复杂，因而必须建立一个综合性的管理体系。也就是说，必须在企业管理原理指导下，一方面解决好专业管理与横向块块管理之间的关系；另一方面，又要解决好专业管理与纵向条条管理之间的关系，要求在专业管理基础上开展综合性管理，把综合性管理渗透到各专业管理中，其内容体系如图1。

四、微观管理学的研究方法

（一）唯物辩证法

唯物辩证法是研究任何学科的最具普遍性的基本方法。微观管理学是一门综合性、实践性很强的应用科学，企业生产经营管理规律的认识和产生只能从企业管理实践中来，也只能放在实践中检验其正确与否。由于企业管理实践本身极其复杂，涉及到生产力、生产关系和上层建筑各方面，而影响因素又不断变化，因此，我们必须以马克思主义的唯物辩证法为指导，坚持实事求是、理论联系实际的原则，深入企业管理实际，考察企业内外环境和各种生产经营要素的矛盾活动，以获得丰富的、真实的第一手资料，并加以分析、融炼、提高，进一步完善和发展管理理论。

（二）系统分析法

应用系统分析法研究企业管理学，一是要把企业作为一个开放系统来研究。这就是说，一方面要把企业看成是整个国民经济的一个细胞，是国民经济整体系统的重要组成部分，分析研究企业生产经营活动，必须与整个国民经济联系起来，解决企业的具体问题，必须从国民经济整体目标功能和整体利益出发，把企业微观管理放在宏观经济管理体系中进行研究。另一

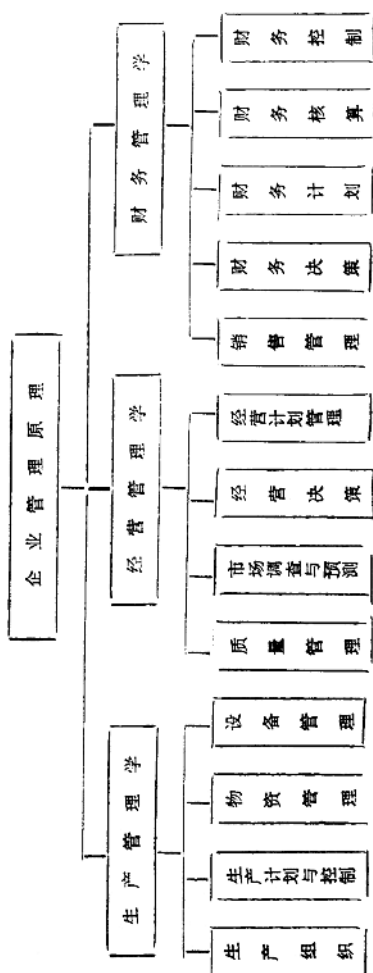


图1 微观管理内容体系