

中共江西省委党校函授教材

主编/李步超

工业企业 经营管理概论



江西党校函授

江西高校出版社

99
F406
171
2

工业企业经营管理概论

主 编:李步超

副主编:周晓红

程家健

11.100/02



江西高校出版社



3 0040 7970 7

工业企业经营管理概论

*

江西高校出版社

(江西省南昌市洪都北大道96号)

邮编:330046 电话:(0791)8512093,8519894

江西省人民政府印刷厂照排

江西省人民政府印刷厂印刷

各地新华书店经销

*

1998年8月第1版 1998年8月第1次印刷

787mm×1092mm 1/32 10.25印张 236千字

印数:10000册

定价:12.50元

ISBN 7-81033-837-4/F·135

(江西高校原图书如有印刷、装订错误,请随时向承印厂调换)

《工业企业经营管理概论》

编 委 名 单

主 任 委 员:虞梅生

副主任委员:温俊彬 梁 坚 龚培兴

委 员:程素珍

说 明

遵照中共江西省委的意见,从1997年开始,江西省委党校函授学院大专教育独立招生办学,这是江西干部教育工作上的一件大事,它既标志着江西省委党校函授教育工作进一步成熟,也标志着大专教育走上了一个新的历史阶段。

教材建设是党校函授教育的一项基本建设,是教学改革中的一项十分重要的内容,是衡量教学质量的一个重要标志。编写教材,则是独立招生办学首先要抓好的紧迫工作。省委党校校委从全面提高干部队伍素质、适应江西实际、推动江西改革开放和现代化建设出发,决定组织精兵强将编写所用教材。为了保证教材质量,校委对教材编写体制进行了改革,并采用竞争机制确定主编和作者。实践证明,校委的这些举措是正确的,体现了科学办教育的态度,也收到了良好的效果。

现在,经过编写人员的精心写作和反复修改,所编教材陆续出版了。这些教材,坚持了马克思列宁主义毛泽东思想,高举了邓小平理论的伟大旗帜,汇集了理论界、社科界的最研究成果,体现了规范化、系列化、体系化,具有较强的专业性。但是,由于时间仓促,水平有限,这些教材难免存在不足之处。欢迎广大教师和学员在使用过程中批评指正。

在此,也向为编写教材付出辛勤劳动的专家、学者和作者表示感谢!

中共江西省委党校
函授教育教材编写委员会
1997.6.30

目 录

第一章	绪论	1
第一节	西方企业管理的演变.....	1
第二节	我国企业管理的发展.....	7
第三节	企业管理科学发展的新趋势	16
第二章	现代企业制度	23
第一节	企业制度的演变	23
第二节	现代企业制度的特征	34
第三节	现代企业制度的建立	40
第三章	公司制的运作	50
第一节	公司的主要形式	50
第二节	公司的设立	53
第三节	公司的组织结构	62
第四节	公司的变更	74
第四章	企业经营决策与计划	82
第一节	企业的经营环境	82
第二节	企业的经营决策	90
第三节	企业的经营计划.....	106
第五章	企业销售管理	117
第一节	销售管理的指导思想及任务.....	117

第二节	市场调查与分析	120
第三节	营销活动的管理与组织	126
第四节	营销策略	131
第六章	企业生产组织与管理	141
第一节	工厂的布局	141
第二节	生产计划与控制	151
第三节	现场管理	165
第七章	企业质量管理	170
第一节	质量管理的发展历程	170
第二节	全面质量管理的任务和内容	178
第三节	质量控制的统计方法	183
第四节	加强质量管理的途径和措施	195
第八章	企业技术进步	202
第一节	企业技术创新	202
第二节	企业技术引进	210
第三节	企业技术改造	216
第四节	设备与工艺管理	222
第九章	企业人事管理	231
第一节	劳动定额与定员	231
第二节	员工招聘与培训	242
第三节	员工的考核	250
第十章	企业文化	258

第一节	企业文化的产生和发展·····	258
第二节	企业文化的内容和功能·····	262
第三节	美日企业文化的特征·····	270
第四节	建设具有中国特色的企业文化·····	273
第十一章	企业成本管理 ·····	281
第一节	成本管理概述·····	281
第二节	成本预测与计划·····	286
第三节	成本控制和析·····	290
第十二章	企业财务管理 ·····	295
第一节	企业财务管理概述·····	295
第二节	企业筹资·····	299
第三节	企业投资管理·····	304
第四节	企业营运资金管理·····	309

第一章 绪 论

工业企业经营管理学是管理科学的一个分支,它应用管理学的基本理论和方法,研究企业经营活动的展开和生产要素的组合。因此,在讨论工业企业经营管理的具体内容以前,有必要先了解一下西方企业管理理论、我国企业管理的发展和企业管理科学的新趋势。

第一节 西方企业管理的演变

西方企业管理理论是随着近代资本主义制度的出现而逐步形成和发展起来的。资本主义工厂制度已经有一个半世纪的发展历史,其管理理论已经经历了三个阶段,现正处于第四个发展阶段之中。

一、古典管理理论阶段

这一阶段主要研究分工协作与劳动生产率的关系,亚当·斯密(Adam Smith)为该阶段管理理论的代表人物。

亚当·斯密是英国古典政治经济学的主要代表人物之一,他的《国民财富的性质和原因研究》不仅是经济学论史上不朽巨著,而且也是管理学宝贵的思想遗产。在这本书中,他不仅阐述了劳动价值理论,而且详细分析了劳动分工带来的好处。

斯密认为,劳动是国民财富的源泉。一国财富的多寡,取决于两个因素:一是该国从事有用劳动的居民在总人口中所占的

比重；二是这些人的劳动熟练程度、劳动技巧和判断力的高低。财富的增加可以提高人民的幸福程度，而提高劳动者的技巧和熟练程度，从而提高劳动生产率，则是增加一国物质财富的重要途径。劳动分工有助于这个目标的实现。

斯密详细分析了制针业的生产情况，他指出，即便是制针这样简单的作业，如果每个人都完成全部的制造过程，那么一个雇佣 10 个人的工厂每天只能生产 200 根；而如果将制造过程分解成好多个不同的作业程序，每个人员从事有限的操作时，那么尽管工厂设备简陋，也可使产量达到 48000 根以上。为什么“同样数量的劳动者因为有了分工就能完成更多量的工作呢”？斯密认为，原因有三个：

第一，劳动分工可以使工人重复完成简单的操作，从而可以提高劳动熟练程度，提高劳动效率；

第二，分工节省了通常由一种工作转到其他工作所损失的时间；

第三，分工使劳动简化，使工具专门化，从而有利于创造新工具和改进设备。而新机械的发明和应用，又使得劳动进一步简化和减少，从而使得一个人能够完成许多人的工作。

斯密关于劳动分工的分析，后来发展成为管理学的一条基本原则。

1832 年，英国数学家查理·巴贝奇(Charles Babbage)在他代表著《论机器与制造业经济学》一书中，继续了斯密的关于劳动分工的研究，并指出，劳动分工不仅可以提高工作效率，还可以为资本家带来减少工资支出的好处。他认为，一项复杂的工作，如果不进行分工，每个工人都要完成制造过程中的每项劳动，企业则必须根据全部工序中技术要求最高和体力要求最强的标准来雇佣工人，并支付每个人的工资。相反，在进行了合理

的分工后,企业就可以根据不同工序的复杂程度和劳动强度来雇佣不同的工人,支付不同标准的工资,从而使工资总额减少。

二、科学管理理论阶段

这一阶段主要研究劳动动作和劳动时间的关系,主要在技术组织系统方面,其代表人物是美国的工人工程师泰罗(Fredrick W. Taylor)。

泰罗所创立的科学管理的基本出发点是侧重于解决生产现场的管理问题;根本目的是谋求最高工作效率;达到最高工作效率的重要手段是用科学的管理代替传统的经验管理;实施科学管理的核心问题,是要求管理者(雇主)和工人双方在思想上彻底来一次精神革命,即使双方都认识到提高劳动生产率对两者都不利,应相互协作,共同为提高劳动生产率而努力,把注意力从盈余的分配转移到增加盈余量上来。

根据上述出发点,泰罗提出了以下科学管理方法。

第一,选择“第一流工人进厂,并加以培训、提高”。泰罗认为,人有不同的秉赋才能,只要工作合适,都可成为第一流的工人。例如,身强力壮的男工,干重活是第一流的,而干细活则不一定;相反女工心灵手巧,虽难以承受重活,但擅长细活。

第二,对工人的操作进行动作与时间研究,确定每一工作的最佳操作方式。

第三,制定“合理的日工作定额”。

第四,实行有差别的计件工资制。

第五,把管理职能与执行职能分开。

第六,实行职能管理。

第七,实行例外管理。

泰罗所创造的这一套科学管理理论,提供了解决企业管理中两个主要问题的方法:一个是提高工人劳动生产率,一个是提

高企业管理的效率。泰罗由此而成名,被世界各国共誉为“科学管理之父”。

亨利·法约尔(Henri Fayol)着重研究的是高层领导问题,管理思想要比泰罗开阔,弥补了“泰罗”的不足。他的重要贡献是指出了十四条管理原则,其主要内容是:分工、权力与责任要统一;严明纪律;令出必须统一;指导必须统一;个人利益要服从整体利益;职工的报酬要尽可能的公平合理;权力要相对集中;权力线要能够保证命令与信息的传递;要建立有条不紊的生产秩序;与职工打交道要做到“仁爱与公正”;人员要保持稳定;尽一切可能给职工提供发挥创造性的机会;培养团队精神。法约尔提出的这些原则,使企业管理理论进一步丰富和系统化,成为企业管理发展史上的一个里程碑。

三、行为管理科学理论阶段

20世纪30—50年代,随着社会学、心理学、生理学、管理学等科学的发展,企业管理理论随之发生了重大转变,即把对职工实行严厉的管理方式转变为比较温和的“诱导”公式。

行为管理科学与科学管理理论相比,其基本特征是:揭示人的行为产生的原因及其规律性;它研究的内容包括:生产过程中的人际关系问题;有关人的需要、动机和激励问题;有关人性的假设问题;以及群体心理和领导方式等问题。其主要理论有:

1. 人际关系理论

人际关系是行为科学的早期思想,它是以梅奥(George Elton Mayo)所主持的霍桑试验为基础提出来的。这一理论推翻了科学管理理论的假设。其主要观点为:企业的职工是“社会人”;企业生产效率提高关键在于提高工人的士气;企业中除了“正式组织”之外,还存在着“非正式组织”;企业管理人员应具有新的领导能力。

2. 层次需要理论

美国心理学家马斯洛(Maslow)通过对人的行为产生的驱动力研究,认为人的行为是由需要驱动的。并且他把人的需要按发生顺序,由低到高分五个层次:生理上的需要;安全上的需要;感情、归属上的需要;地位和受人尊重的需要;自我实现的需要。

层次需要理论说明:人们一般是按照这个阶梯由低到高来追求各项需要,在低一级的需要相对满足以后,追求更高一级的需要就成为驱动行为的动力。

3. X 理论和 Y 理论

这是美国工业心理学家麦格雷戈(Mc. Gergor)在总结资本主义国家管理经验时提出的两种对立的管理理论。

X 理论是对传统管理的概括和总结。是指管理者把职工视为具有以下特征的一种观点:好逸恶劳,逃避工作;胸无大志,缺乏进取心,宁愿听从指挥而不愿负责任;以我为中心,自私,漠视组织的利益;反对变革,把平稳安全看得高于一切;容易被人煽动和利用。基于这种对人的看法,传统管理的办法是强制、监督、惩罚、物质刺激,迫使工人努力完成组织给它的任务。

Y 理论的观点正好与 X 理论相反。其主要观点是:人的本性并非好逸恶劳,对工作的好恶取决于工作对他是一种满足还是一种惩罚;控制和惩罚并不是使人完成企业目标的唯一方法,人们在执行自愿的任务中能够自我控制和自我指挥;在正常的环境和条件下,人们热衷于发挥自己的才能和创造力,并能够主动承担责任;人们工作所谋求的最大报酬是自我意识和自我实现的需要得到满足。基于上述观点,管理者的基本任务是要创造一个能多方面满足工人需要的环境,使人们的智慧、才能得以充分发挥,以更好地实现组织和个人的目标。

4. 管理坐标理论

该理论是美国得克萨斯大学管理教授布莱克(R. Black)和穆顿(T. S. Mouton)提出的。该理论认为,管理者的使命包括两个方面:对生产的关心和对职工的关心。两者不可偏废。对管理人员应从这两个方面综合进行考核。考核的方法可用一张九等分的坐标图:横坐标表示对生产的关心程度,纵坐标表示对职工的关心程度,纵横交叉共有八十一格,即八十一个坐标点,每一点都表示一种管理状态或类型,其中方格四角和中心格代表五种典型的管理。

1,1型管理:对生产和职工都不关心,称为混帐管理。

1,9型管理:企业气氛轻松友好,但生产松松垮垮,称为俱乐部管理。

9,1型管理:只抓生产,不关心人,称为任务型管理。

5,5型管理:对生产和生活都比较关心,但关心程度都不够,属于一般型管理。

9,9型管理:这是一种最佳的管理,对生产和职工都很关心,企业职工关系协调,士气旺盛,生产任务完成出色,称为战斗集体型管理。

四、现代管理理论阶段

以前各阶段的管理理论,都局限在企业内部,对外部环境因素考虑得较少。自60年代以来,环境已成为企业管理不可忽视的一个重要方面。为了解决管理理论与实践相脱离的矛盾,许多研究人员就企业如何在变化的环境中经营进行了多方面的探索,在此基础上形成了一系列不同的理论观点和流派。美国管理学家把这种状况称为出现了“管理的理论丛林”。这片“丛林”中,已经形成并具有重要影响的流派主要有:社会系统学派,决策理论学派,系统管理学派,经验主义学派,转变理论学派,管理科学

学派,等等。这里只举 1、2。

1. 社会系统学派

社会系统学派是从社会学的角度来研究管理,把企业组织及其成员的相互关系看成是一种协作的社会系统,其创始人是美国的高级理论和管理学家巴纳德(Cherster I. Barnard)。

巴纳德在他的 1938 年出版的《经理人员的职能》代表作中研究了社会系统的特征及其构成要素,并分析了经理人员的任务和作用。

巴纳德认为组织是一个协作系统,它包含了三个基本要素,即:协作的意向、共同的目标和成员间的信息沟通。经理人员的职能是:建立和维持一个信息沟通系统;从不同的组织成员那里获得必要的服务;规定组织的共同目标,并用各个部门的具体目标来加以阐明。

2. 决策理论学派

决策理论是以社会系统理论为基础,吸收行为科学和系统论的观念,运用计算机技术和统筹学的方法而发展起来的一种理论。这个学派的主要代表人物是西蒙(Herbert A. Simon)。由于在决策理论的研究中作出了杰出贡献,西蒙获得了 1979 年度的诺贝尔经济学奖。

决策理论的主要观点如下:管理就是决策,决策贯穿于整个管理过程;决策过程包括四个阶段的工作:情报活动、设计活动、抉择活动和审查活动;决策的准则是“令人满意”;决策活动分为两点,即程序化决策和非程序化决策。

第二节 我国企业管理的发展

一、我国古代的企业管理

我国的生产发展很早,在管理上有着丰富的经验与历史遗产,遗憾的是我们还没有很好地总结和发掘,成为管理规律来指导生产。

我国古代的大工程“万里长城”、“都江堰水利工程”、“京杭大运河”等工程,若没有符合客观规律的管理方法,完成这些工程是不堪设想的。肯定地说,在这些工程中,必定有一些符合客观规律的管理方法,这是我们的宝贵财富。

日本企业家重视学习中国三本书:一是《孙子兵法》,一是《三国演义》,一是《西游记》。学习《孙子兵法》是为了学习统筹策划,战略方面的管理;学习《三国演义》是为了学习用计设谋的对策技术;学习《西游记》是为了学会随机应变的权变技巧以适应市场的变化。他们将这些理论和经验成功地运用于现代化管理中,取得了显著成效,这是值得我们深思的。

虽然,我国古代企业管理思想比较零星分散,但大体可以择要归纳为组织、经营、用人和理财和管理五个方面。

1. 组织

我国关于组织的理论和实践,起源很早。

距今 2500 年孙武所著《孙子兵法》这本书曾提到军、旅、卒、伍的军队编制,据张预注释,周制军为 12500 人,旅为 500 人,卒为 100 人,伍为 5 人,层次关系明晰,编制比较完备。

墨翟(约公元前 468~376 年),就提出过劳动分工的思想。他说:“譬如筑墙然,能筑者筑,能实壤者实壤,能砍者砍,然后墙成。”

元代董搏霄曾指出“百里一日运粮术”的具体做法,即:“每人行十步……三千六百人可行百里,每人负米四升,以夹布囊盛之,用印封识,人不息肩,木不着地,排列成行,日行五百回,计路二十八里。轻行一十四里,重行一十四里,日可运米一百石,每运

给米一升，可供二万人。”这里讲的“米不着地”，可减少不必要的停滞时间；“排列成行”、“人不息肩”，可缩短操作过程，提高工作效率。这种办法符合现代流水作业的原理。

中国古代陶瓷业最发达的地方是江西景德镇，从明代起，文献中记述瓷器的制造，分工已很细致。窑有各种窑户，一窑中有各种工匠。按各类瓷器设置各种专业作坊，如官古器作、大琢器作等。尚有间接与陶瓷业生产有关的各项分工（如补窑工、茭草工等）和各种匠户（如砖户、木匠户、铁匠户等）。

2. 经营

我国历史上范蠡、白圭、子贡、吕不韦、猗顿、邓通等人，都由于经营工商业而成巨富。历史上著名的经营理论，有范蠡、计然的待乏原则和积著之理。待乏原则提出“水则资车，旱则资舟”，“夏则资裘，冬则资絺”，是指市场上的物质，应预测未来的迫切需要，方有利可图。水灾时制作车，因为灾后车将成为短缺急需商品，价格将上涨。反之，天旱时经营舟船，旱后，舟船将成为短缺急需商品，价格将上涨。夏天贩运皮货，冬天早售葛麻，都是预测将米，道理相同。“积著之理”是指获取利润的方式。《史记·货殖列传》载：“务完物，无息币。以物相贸易，腐败而食之者勿留，无敢居贵。论其有余不足，则知贵贱。贵上极则反贱，贱下极则反贵。贵出如粪土，贱取如珠玉。财币欲其行如流水。”这是指所经营的物品，必须质量完好，货币不能停滞不用。在采购物品时，对易腐烂的东西，切勿长期存储，贪图高价。通过商品数量的多寡，预测其价格贵贱。某商品价太贵必转而下落，太贱则又会回涨。指出要使货物和货币，像流水一样经常流动和运行，才能得到经济效益。这也反映了市场经营原理。

西汉司马迁在他的《史记》中也列举了一些生产经营原则，如重视货币资本，资金要不断地运转，利润率不可过高，经营要