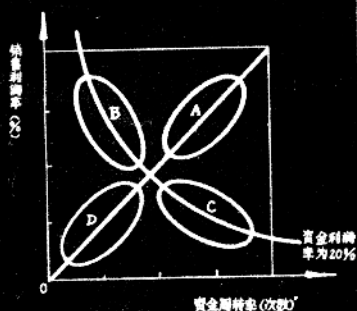


生产与经营管理



序 言

中共中央《关于经济体制改革的决定》，明确指出社会主义计划经济必须自觉依据和运用价值规律，是在公有制基础上的有计划的商品经济。这个论断，是对过去传统观念的重大突破，是对马克思主义政治经济学的重大发展，对我国的社会主义经济建设具有重要的指导意义。

根据这一指导思想，《决定》对我国社会主义企业作了明确的规定，指出要使企业真正成为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，具有自我改造和自我发展的能力，成为一定权利和义务的法人。这样做，既在全体上保证整个国民经济的统一性，又在局部上保证各个企业生产经营的多样性、灵活性和进取性。要做到这一点，关键在于培养大批既有现代化的经济、技术知识，又有革新精神，勇于创造，能够开创新局面的经营管理人才，特别是企业管理干部。

中央号召我们，要在不太长的时间内，造就出大批能够卓有成效地组织和指挥企业生产和经营的厂长（经理），能够有力地加强企业的技术管理、推动技术进步的总工程师，能够切实加强企业经营、提高经济效益的总经济师，能够严格维护财经纪律、精打细算、开辟财源的总会计师，能够坚持正确政治方向、团结企业广大职工的党委书记，形成一支包括这些人才在内的、门类齐全、成龙配套的社会主义经济

管理干部和技术干部的宏大队伍。

要实现中央这一伟大号召，培训各种经营管理干部实为当务之急，特别是培训企业的生产经营管理干部更为迫切。徐泽民同志多年来从事《企业管理》的教学工作，并在我系先后学习了经济管理专业全部课程，同时查阅了不少国内外有关生产经营管理的书刊资料，编写了《生产与经营管理》这本教材。该教材在马克思主义政治经济学理论的指导下，结合我国社会主义企业生产经营管理的实践，并吸收了西方现代化生产经营管理的方法，概要地提出了我国社会主义企业生产经营管理的内容、原则和方法，是一本比较好的教材，适合于培训企业中级经营管理人才和中专、技校学生教学之用，也可作为一般经济管理干部的参考读物。谨向以上的同志们推荐。

西北大学经济系

何炼成

1985年3月15日

目 录

第一章 导 论

第一节 生产与经营管理的概念、任务和研究方法···	(1)
一、生产管理的概念、内容和任务·····	(1)
二、经营管理的概念、任务和意义·····	(4)
三、研究生产与经营管理的方法·····	(5)
第二节 工业企业生产与经营管理的形成和发展·····	(7)
一、工厂制度初期的管理思想·····	(7)
二、“科学管理”时代的管理思想·····	(10)
三、现代西方“科学管理”的管理思想·····	(10)

第二章 生产管理

第一节 生产过程组织·····	(21)
一、生产过程及其组织的要求·····	(21)
二、生产过程组织的基本内容·····	(24)
三、生产过程组织形式·····	(30)
第二节 生产作业计划·····	(33)
一、生产作业计划的编制程序·····	(33)
二、生产作业计划的编制方法·····	(35)
三、生产调度工作·····	(53)
第三节 网络计划技术·····	(58)
一、网络计划图·····	(58)

二、时间值的计算·····	(70)
三、调整与优化·····	(78)
第四节 价值工程·····	(88)
一、价值工程的概念·····	(88)
二、价值工程的实施·····	(91)
第五节 产品质量和质量管理·····	(97)
一、工业产品质量的概念·····	(97)
二、提高工业产品质量的意义·····	(98)
三、全面质量管理的特点·····	(99)

第三章 经营管理

第一节 企业经营管理所面临的问题·····	(106)
第二节 经营管理的主要内容·····	(108)
一、经营决策·····	(108)
二、市场预测·····	(109)
三、产品开发·····	(110)
四、销售服务·····	(111)
第三节 市场信息在市场经营中的作用·····	(112)
一、市场信息的概念和特征·····	(113)
二、市场信息的搜集与整理·····	(114)
三、市场信息在市场经营中的作用·····	(116)
续编一 国外企业管理发展的趋势及其对我国企业 管理的启示·····	(119)
续编二 开发最重要的战略资源——人才·····	(131)

第一章 导 论

第一节 生产与经营管理的概念、 任务和研究方法

生产和经营这两个名词在社会化大生产出现之前，是作为同一名词来使用的，即都是指从事于生产活动。但是随着社会化大生产的发展，社会分工越来越细，它们也就被赋予了不同的含义。我们知道，在社会化大生产条件下，任何企业的活动都要经过两个过程和三个阶段。两个过程是指生产过程和流通过程，三个阶段是指购买、生产和销售。这两个过程和三个阶段在社会化大生产条件下相对独立之后，人们往往把生产过程和生产阶段称之为生产，把流通过程和购买、销售称之为经营。因此，在管理上现在有生产管理和经营管理之分。生产管理和经营管理作为一个统一活动来研究的话，它研究的对象就是生产经营管理的整个过程。下面我们对这两个方面分别作进一步的探讨。

一、 生产管理的概念、内容和任务

1. 生产管理的概念

生产管理是指企业对生产过程进行管理。企业的生产过程，是按照预定的企业目标和计划，充分利用人、财、物，生产出社会需要和用户满意的产品的过程。生产管理就是对这一过程进行计划、组织、指挥、控制与协调。

生产管理有广义和狭义之分。广义的生产管理是指对企业全部生产活动的管理，即包括对生产过程和流通过程的管理。狭义的生产管理，只是局限于对企业生产过程的计划、组织、协调与控制。它包括对生产过程的组织、生产计划和作业计划的编制、生产准备、在制品管理、生产作业核算以及生产调度等日常管理工作。我们这本书中讲的是狭义的生产管理。

2. 生产管理的内容

生产管理的内容就是做好生产过程的组织、计划、准备、控制等方面的工作。

(1) 组织。这里所说的组织，是指生产过程组织与劳动过程组织的统一。生产过程组织就是指合理组织生产过程各阶段、各工序在时间上和空间上的衔接协调。劳动过程组织是指在生产过程组织的基础上，正确处理好劳动者之间的关系以及劳动者与劳动工具、劳动对象的关系。只有处理好生产过程组织和劳动过程组织的关系，才能保持生产过程的连续性、协调性、均衡性和经济合理性。由于影响生产过程的因素多种多样并经常在发生变化。因此，企业要十分注意提高生产组织形式和劳动组织形式的应变能力，以提高劳动效率和经济效益。

(2) 计划。主要是指生产计划与生产作业计划，即企业生产的品种计划、质量计划、产量（产值）计划和生产进度计划以及保证计划实现的技术组织措施。

(3) 准备。主要包括工艺技术、人力、物力、能源和设备完好运转方面的准备。这些都是正常生产活动所必须具备的基本条件，是实现生产计划的重要保证。

(4) 控制。是指对生产过程实行全面的控制。从范围来看，它包括对生产组织、生产准备和生产过程的各个方面的控制；从内容来看，它主要包括生产进度、产品质量、生产费用、库存和资金占用的控制等。生产控制是完善生产组织，实现生产计划，提高产品质量，降低生产消耗，降低产品成本，提高经济效益的重要手段。

3. 生产管理的任务

企业生产管理的基本任务，就是在生产活动中，要以尽可能少的人力、物力和财力投入，生产出尽可能多的社会需要的产品，也就是要取得最好的经济效益。具体来说，主要有：

(1) 遵循社会主义的生产目的，实行以需定产，保证生产出社会需要的适销对路的产品。这是工业企业生产活动的首要任务。每一个企业都必须根据国家计划和市场需要，树立“质量第一”、为用户服务的思想，按照用户所需的品种、质量、数量和交货期来组织生产，在厉行节约、不断降低生产消耗的基础上，努力生产出用户满意的产品。

(2) 全面完成企业计划所规定的目标和任务，包括产品品种、质量、产量、产值、成本、资金、利润、安全等重要指标。当然，这里所说的计划和任务，是指与国家计划任务相统一的，与全局的、社会的经济效益相统一的。

(3) 充分利用人力资源，合理组织劳动力。在生产过程的三要素（人、劳动工具、劳动对象）中，人是最积极的因素。因此，要重视人的因素，充分发挥广大职工、科技人员和管理干部在生产中的重要作用。要建立和健全生产组织机构，合理地组织分工和配备相应的人力，严格按定额定员组织生产，整顿劳动纪律，加强经济责任制，加强思想政治工

作，有计划地进行职工培训等。

(4) 加强物资的管理（包括劳动资料和劳动对象），充分地、有效地利用物质资源。要做到在必要的时间内，及时供应必要数量的生产资料，以保证生产的需要。这是企业提高产品质量、降低产品成本、加速资金周转、提高经济效益的先决条件。此外，还必须加强设备管理，提高设备完好率，充分发挥现有设备的作用。

二、经营管理的概念、任务和意义

1. 经营管理的概念

所谓经营管理就是指企业必须对产品生产、产品销售以及销售后的技术服务等活动进行组织、控制和管理。

企业经营管理也有广义和狭义之分。广义的经营管理是指工业企业活动全过程的管理。狭义的经营管理只是限于企业在流通过程中的活动，即产品销售以及销售后的服务工作。我们这本书中讲的是狭义的经营管理。

企业经营管理必须考虑企业生产发展的方向，密切企业同整个社会经济活动的联系，并使企业生产出来的商品适应国家和社会的需要，以迅速实现销售，尽快地进入流通领域，尽可能以较好的效益来实现商品的价值。

2. 经营管理的任务

简单地说，经营管理的任务，就是在党的方针、政策和国家计划指导下，面向市场和用户，充分利用企业的人力、物力和财力，按照社会主义基本经济规律的要求，在产品质量、品种、配套、价格、交货期、技术服务和配件供应等方面，最大限度地满足国民经济和用户的需要，并使国家、企业、职工都增加收益。企业为了实现这一任务，除了外部因

素外，企业内部每个成员和各个部门都要为办好企业作出积极贡献。具体的努力方向是：

(1) 从领导到职工必须树立四个观点，即市场观点、竞争观点、经营观点、系统观点。

(2) 不断提高和改善企业生产技术水平，以生产出更多、更好的产品。

(3) 推行在国家计划指导下，以提高经济效益为目的，责、权、利相结合的经济责任制。

(4) 从计划落实做起，将企业中、长期经营计划逐步搞起来。

3. 经营管理的意义

企业的根本任务是以生产为中心，提供符合社会需要的物质产品或劳务，从而达到为国家提供积累，为人民生活服务的目的。所以，企业经营管理的效果如何，会直接影响国民经济的发展。

企业重视不重视经营管理，其经济效果大不一样，甚至会关系到企业的生存和发展。正因为这样，经营管理同决定企业发展的方向、目标、方针等方面是密切联系在一起的。因此，企业的各项管理工作都是从属于经营管理，为经营管理服务的。

三、研究生产与经营管理的方法

马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主义是指导我们研究生产经营管理的世界观和方法论。

1. 从实际出发，理论与实际相结合

把马克思主义理论同我国企业管理的实际密切结合起来，总结我国企业生产经营管理的实践经验，探索生产经营

管理的规律，促进企业生产经营管理向深度和广度发展。

2. 要用全面的、历史的观点来认识问题和解决问题

一切事物都是相互联系、相互制约的，而且是不断发展变化的。因此，要正确地认识和解决问题，就应以时间、地点和条件为转移，全面地、历史地观察问题和分析问题。在分析、研究企业的生产经营活动和解决企业中存在的问题时，应当从整个社会主义建设事业紧密地联系起来；分析、研究企业的某项技术经济指标、成果和问题要有机地结合起来；对于每一项管理技术与管理方法都不应当孤立地、静止地来认识和对待，而应当用全面的、历史的观点来认识、分析和对待。因为昨天可能还是先进的新技术和新方法，今天就可能已经变成落后的旧东西。

3. 要坚持以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家的原则，积极吸收资本主义企业管理中合乎科学的内容和方法。

由于生产资料所有制的不同。社会主义企业的生产经营管理与资本主义企业生产经营管理在性质上是有差别的。但是，社会主义企业与资本主义企业都是建立在现代生产技术基础上的社会化大生产。社会化大生产所要求的科学管理方法，本身是没有阶级性的。它可以为一定的阶级利益服务，但不具有属于某一阶级的阶级属性。因此，我们努力把资本主义企业管理中反映现代科学技术发展要求、反映社会化大生产要求的管理方法吸收过来，并根据我国的实际情况，加以消化利用，不断提高企业的管理水平，

4. 要注意工业企业生产经营管理与其他学科之间的联系，吸收利用多种科学知识。

企业生产经营管理的本身，包括社会科学和自然科学中的多方面知识。如与政治经济学、国民经济管理学、工业经济学、技术科学、心理学、会计、统计等其他学科都有着密切的联系。所以在学习研究生产经营管理时，应注意运用其它学科的知识，以便取得更大的经济效益。

第二节 工业企业生产与经营管理 的形成和发展

自古以来，人类社会就一直进行着管理的活动。但正式把管理作为一门科学加以研究和探讨，则是在近百年才开始的。管理乃是为了达到共同的目的，富有成效地获得、利用和分配人力、物力、资源的一种活动。

工业企业生产经营管理思想的形成和发展可分为三个不同的时期。

一、工厂制度初期的管理思想

工厂制度初期的管理思想是从十八世纪的工业革命开始的。在工业革命之后，随着自然科学和生产技术的日益发展，生产劳动的社会化程度愈来愈高，与此相适应，管理的实践和理论也在不断地演变和创新。在工厂制度的初期，较为出色的管理思想的先行者有英国的欧文（1771～1858）和巴比奇（1792～1871），还有美国的麦克考勒（1815～1878），这些人都强调，管理是生产要素之一，是生产能顺利进行的重要条件。认为，管理主要是用经验和制度来加强人和生产资料、人和人在生产过程中的合理配置，协调生产和市场的关系。

二、科学管理时代的管理思想

十九世纪末，资本主义从自由竞争过渡到了垄断阶段。

工厂的规模越来越大，使用的机器越来越多，生产技术日趋复杂，竞争由于垄断也更加激烈。资本家迫切要求总结过去的管理经验，加以系统化、科学化，用科学的管理方法代替传统的 management 方法，以提高管理水平和劳动生产率获取更多的利润。另一方面，由于资本家的残酷剥削，劳资矛盾激化，劳动生产率低落。面对这种局面，如何把工人的生产干劲调动起来，就成为企业管理的一个极为重要的问题。在这种客观条件下，产生了科学管理的理论和方法。其代表人物有泰罗、爱默生、巴斯、甘特、吉尔布雷斯夫妇、费约等人。这里我们仅对泰罗和爱默生这两位科学管理时期的知名人物及其管理思想，扼要地加以介绍。

1. 泰罗 (1856~1915 年)，美国人。他年青时考取了美国哈佛大学法学院，不知何因，他终于弃学就工，到一家水力机械厂当学徒，最后到一个钢铁公司做一名普通工人。在六年之中先后被提升为组长、机修车间主任、总机械师，一直到总工程师。其间通过函授自学，于 1883 年获得斯蒂文森理工学院机械工程学位。他在这个公司工作十二年，专门从事改进管理和金属切屑的试验。1895 年他写了《计件工资制度》一书。

主要的论点是：

(1) 利用时间研究，对工序操作进行观察和分析，选择最好的操作方案，据以制定时间标准（定额）。

(2) 实行差别计件工资制。达到或超过定额者，工资按基本工资单价 125% 计算；达不到定额者，则以 85% 计算。以诱导工人努力掌握新的操作方法。

(3) 工资的支付不是根据工人的年资、级别，而是直接

根据工人所完成的工作数量、质量和工作的技术难度。用泰罗自己的话说，那就是工资是付给人们本身的。而不是付给他们的职位的。

(4) 工人和管理人员之间要密切合作。泰罗把“高工资，低成本”作为他科学管理的一个终极目标。不久，泰罗又提出“作业管理制度”的设想。其内容主要包括四个组成部分：①用详细的书面指示，规定每个工人每天的作业量，以及完成作业的每一组成部分所需的确切时间。②要用精确的时间研究来规定每天的作业量，而且操作上所用的工具和原材料都必须标准化。③能在规定的时间内完成作业的工人，付给高额工资，对不能完成定额的工人，付给低工资。④要用完备的工作制度，把计划工作和执行工作分开，在车间设置职能工长，制定工艺指导卡、工时和成本、加工路线和先后顺序、劳动纪律、机器设备维修、质量检查等工作。

1901年后，泰罗专门从事写作和讲演，而后相继出版了《车间管理》、《论成功之道》、《科学管理原理》等。

我们如何用科学的态度来评价泰罗制呢？列宁在《苏维埃政权的当前任务》一文中说得好：“资本主义在这方面的最新发明——泰罗制——也同资本主义其它一切进步的东西一样，有两个方面：一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段。另一方面是一系列的最丰富的科学成就，即按科学来分析人在劳动中的机械动作，省去多余的动作，制定最精确的工作方法，实行最完善的计算和监督制等等。”

2. 爱默生（1850～1931年），是美国人，他在节约时间和降低成本方面，是美国独树一帜的“效率工程师”。在他写的《效率十二条原则》一书中指出，要多方设法减少生

产单位产品的劳动和资本的消耗，从而建立起杜绝浪费、富有效率的工业体系。爱默生提出的效率十二个原则是：

- (1) 有明确规定的奋斗目标；
- (2) 管理人员要有丰富的见识；
- (3) 有个精明干练的咨询班子；
- (4) 严明的纪律；
- (5) 大公无私，公平待人；
- (6) 及时、准确、可靠的信息和会计制度；
- (7) 工作的计划性和迅捷的调度；
- (8) 要规定出工作的标准方法和安排好工作的时间进

度；

- (9) 标准化的工作条件；
- (10) 标准化的操作方法；
- (11) 成文的标准工作条例；
- (12) 对效率的酬偿，即奖励制度。

三、现代西方科学管理的管理思想

第二次世界大战后，在管理理论中，利用现代自然科学和技术科学的最新成果，主要是各种先进的数学方法，电子计算机技术，系统论、控制论、信息论等，广泛地运用到管理上来，形成了一系列新的组织管理方法和组织管理技术，使整个管理工作提高到前所未有的水平。

现代西方科学管理实际是泰罗的“科学管理”的继续发展。它们都是企图抛弃凭经验、凭自觉、凭主客判断来进行管理，而采用科学的方法，探求最有效的工作方法或最优方案，以达到最高的工作效率。也就是说以最短的时间，最小的支出，得到最大的效率。但现代科学管理的研究已经突破

了操作方法、操作水平的范围，而向整个组织的所有活动方面扩展，要求进行整体性、系统性、全面性的研究，所以它所采用的手段，即现代化科学技术，也大大不同于泰罗那时的情况。它的基本特征是：以系统的观点运用数学、统计学的方法和电子计算机技术，为现代化管理的决策提供科学的依据，通过计划与控制，以解决各项生产、经营问题。概括地说，就是系统的观点，数学的方法，电子计算机技术，决策的目的。

1. 科学管理主要为决策服务

资本主义的发展，使企业内外环境起了极大的变化。企业本身的规模日益扩大，内部分工更加精细，大规模的组织已成为普遍的组织形式，管理任务更加复杂，工作更加繁忙。更为重要的是，企业又面临着一个动荡的世界，通货膨胀，经济衰退，社会道德败坏，政治、经济技术条件，市场变化莫测。企业的兴衰存亡，不仅仅取决于生产效率的高或低，而主要取决于方针政策的正确与否。在企业管理中作出正确的决策，比以往更加重要，而其过程也更加复杂。

理想的决策，必须以事实为根据，采取逻辑的思考方法。它要求迅速取得大量的资料、数据、按照事物的内在联系进行客观的计算和正确的分析，以代替主观判断，并且根据反映组织利益的评价经济效益的准则来进行决策。而科学管理的研究和发展有助于决策的合理的系统的程序和方法，以便管理人员作出合适的决策，并通过控制等职能解决生产、经营等问题。所以，科学管理的发展过程，在很大程度上也就是决策的现代化过程和合理化过程。运用科学管理，可以减少决策的风险，提高决策的质量。

2. 数学在组织管理上的应用

现代科学管理的一个突出的特点是把数学应用到组织管理上来，并由此逐步形成了一门十分重要的学科，即“运筹学”。国外有不少管理学家把运筹学与科学管理等同起来，认为这是两个同义词。现代科学管理的建立，实际上也是从运筹学的形成而来的。“运筹学”至今也还没有一个统一的全面定义。就其内容来说，它是这样一门科学，即在已定的物质的条件（人力、物力）下，为了达到一定的目的，运用科学的方法，主要是数学的方法，进行数量分析，统筹兼顾研究对象的整个活动的所有各个环节之间的关系，为选择出最优的方案提供数量上的依据，以便作出综合性的合理安排，最经济最有效地使用人力、物力，以达到最大的效果。

“运筹学”作为一门学科，是第二次世界大战后，由军事部门首创的。在军事部门推动下，有人继续尝试把数学方法应用于经济领域。如1947年乔治·丹兹格运用线性代数确定了稀有资源的最优分配方案。这再一次明显地表明，这种方法有助于解决企业的许多管理问题。当时又出现了高速的电子计算机，运筹学开始迅速地在美国的一些大型企业中，然后，逐步在其他工业企业中得到推广应用。

在实践中，由于组织管理工作的对象有各种各样不同的情况，运用数学和其它科学的方法也随之而不同，这就产生了各种不同的管理方法和技术，形成了运筹学的许多新的分支，进一步充实发展了运筹学的内容。运筹学的主要分支有：

（1）规划论。主要用来研究如何统筹安排和合理调度人员、设备、材料、资金、时间等，使得这些因素构成的体系进行最适当的运行，以及最有效地实现预定的工作任务。根