

现代工业企业管理

XIANDAI GONGYE QIYE GUANLI

主编 李瀛心 副主编 吴价宝

中国矿业大学出版社

编委名单

主 编 李瀛心

副主编 吴价宝

编 者 (按姓氏笔画为序)

刘松先 李瀛心 李艳波 陈 华

吴价宝 张成考 赵跃华 徐永其

责任编辑 吴 萍

责任校对 杜锦芝

现代工业企业管理

主 编 李瀛心

副主编 吴价宝

中国矿业大学出版社出版

新华书店经销 中国矿业大学印刷厂印刷

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 12.375 字数 310 千字

1996 年 12 月第一版 1996 年 12 月第一次印刷

印数 1—3100 册

ISBN 7 - 81040 - 661 - 2

F · 111

定价:14.50元

序
1

前 言

《现代工业企业管理》是适应理工科院校非管理专业教学而推出的一本教材,由淮海工学院经济管理系管理工程教研室教师集体编写。

本教材体现了社会主义市场经济体制的要求,在内容上既比较全面地介绍了现代企业管理学的理论与方法,又突出了理工科非管理类专业教学的特点。教材力求通俗、实用、便于自学。

本教材的内容包括:企业管理总论(基本知识)、市场调查与预测、经营决策与计划、生产过程与生产计划、劳动组织与劳动定额、技术与开发、物资管理、质量管理、技术经济分析等九章。每章之后附有思考与练习题,并选编了有关案例,以利于读者自学和理论联系实际。

参加本教材编写的有李瀛心(第一章)、吴价宝(第五、六章)、陈华(第二章)、刘松先(第三章)、李艳波(第四章)、张成考(第七章)、赵跃华(第八章)、徐永其(第九章)。全书由李瀛心、吴价宝总纂修改定稿。

本教材可作为理工科非管理专业大学生的教科书,也可作为工程技术人员、经济管理人员的培训教材,同时对爱好企业管理学的读者来说也是一本有益的自学参考书。

在教材编写过程中,我们参阅了大量的文献资料,书后所列的主要参考文献仅是其中的部分,在此一并致以衷心感谢。限于编者的时间与水平,书中难免有疏忽不妥之处,敬请读者批评指正。

编者

1996年10月于淮海工学院

目 录

第一章 现代企业管理引论	(1)
第一节 企业概述	(1)
第二节 企业管理的性质和职能	(11)
第三节 企业管理基础工作与管理现代化	(20)
第四节 企业领导制度与组织机构	(30)
第五节 现代企业制度	(36)
思考与练习	(42)
本章案例	(42)
第二章 市场调查与预测	(45)
第一节 市场调查概述	(45)
第二节 市场调查程序与方法	(51)
第三节 市场预测概述	(56)
第四节 定性预测法	(63)
第五节 定量预测法	(70)
思考与练习	(85)
本章案例	(86)
第三章 经营决策与计划	(88)
第一节 经营环境分析	(88)
第二节 经营决策类型与决策程序	(90)
第三节 经营决策方法	(94)
第四节 企业的基本经营决策	(108)
第五节 经营计划	(128)
思考与练习	(132)
本章案例	(134)

第四章 生产过程与生产计划	(137)
第一节 生产过程与生产类型.....	(137)
第二节 生产过程的空间组织与时间组织.....	(145)
第三节 流水线组织.....	(153)
第四节 生产计划.....	(161)
第五节 生产作业计划及控制.....	(169)
思考与练习.....	(183)
本章案例.....	(184)
第五章 劳动组织与劳动定额	(187)
第一节 劳动组织概述.....	(187)
第二节 多设备管理与工作地组织.....	(193)
第三节 工时消耗与劳动定额的构成.....	(204)
第四节 劳动定额的制定方法.....	(210)
思考与练习.....	(217)
本章案例.....	(218)
第六章 技术研究与开发	(231)
第一节 技术开发.....	(231)
第二节 产品开发.....	(238)
第三节 技术改造与技术引进.....	(245)
第四节 设备管理.....	(250)
第五节 价值工程.....	(261)
思考与练习.....	(270)
本章案例.....	(271)
第七章 物资管理	(278)
第一节 物资管理的任务及分类.....	(278)
第二节 物资定额.....	(281)
第三节 物资供应计划与订购方式.....	(289)
第四节 仓库管理.....	(293)

思考与练习·····	(296)
本章案例·····	(297)
第八章 质量管理 ·····	(300)
第一节 质量与质量管理·····	(300)
第二节 质量保证体系·····	(306)
第三节 质量管理常用的统计方法·····	(315)
思考与练习·····	(330)
本章案例·····	(332)
第九章 技术经济分析 ·····	(336)
第一节 技术经济分析概述·····	(336)
第二节 资金的时间价值·····	(339)
第三节 经济评价的基本方法·····	(350)
第四节 技术经济效果的不确定性分析·····	(363)
第五节 可行性研究概述·····	(366)
思考与练习·····	(370)
本章案例·····	(374)
主要参考文献·····	(387)

第一章 现代企业管理引论

现代企业管理以研究企业生产经营活动为特定对象,探索企业生产经营活动中涉及生产力、生产关系和上层建筑三方面规律性的问题,旨在全面提高企业经济效益。为此,必须首先全面地认识现代企业,同时掌握现代企业管理的基本知识。

本章主要内容为:现代企业及其特征、现代企业的法律形式、企业素质、企业管理的性质和职能、企业管理的内容和管理方法、企业管理基础工作与管理现代化、企业领导制度与企业组织机构、现代企业制度基本知识等。

第一节 企业概述

一、企业及其特征

(一) 企业及社会主义现代工业企业的概念

一般认为,企业是从事生产、流通和服务活动,为社会提供商品或劳务,进行自主经营并获取盈利的社会基层经济单位。

上述企业概念中,包含以下四个方面的重要含义:①企业活动限定在从事生产、流通和社会服务;②企业是为社会提供商品或劳务而不是为自己的消费而生产某种产品或提供自我服务的社会组织;③任何企业都要自主地从事经营活动,以盈利为主要目的,并以其盈利承担起越来越多的社会责任;④企业是一种特殊的社会基层经济组织。

当我们根据上述含义来观察周围的社会组织时,我们发现,国

家机关、政府主管部门都从事一定的经济工作,但它们履行的是管理经济的职能,并不直接从事生产、流通、服务等经济活动,它们不是经济实体;医院、学校及其它各类社会公益机构均为社会和公众提供服务,但它们不是以盈利为目的的经济组织;家庭是社会的基本细胞,从原始社会到封建社会,社会生产主要以家庭为基本经济单位,但是,从来没有称家庭为企业。总之,企业是个历史范畴,它是商品生产和商品交换的产物。随着社会生产力的发展,社会分工越来越精细而复杂,人们生产和生活所消费的物品和需要的服务越来越多的依赖通过商品交换的方式取得,于是出现了专门从事商品生产和提供社会服务并以交换为目的的社会经济组织,这就是企业。在社会经济发展的历史上,企业的历史是与资本主义经济紧密相联的,但是,企业并非资本主义特有的社会经济组织。

勿庸置疑,工业企业是从事工业生产和提供工业劳务的企业,具体来讲,社会主义现代工业企业,应是建立在生产资料社会主义公有制为主体的基础上,应用现代工业生产技术、自主从事工业商品生产经营活动的、具有法人资格的经济实体。

上述概念,强调以下含义:①生产资料社会主义公有制为主体。我国工业企业生产资料所有制形式,主要是全民所有(国有经济)和集体所有(集体经济)两种形式,这两种形式都是生产资料公有制。在经济体制改革中,股份经济的发展形成了各具特色的生产资料混合所有形式,社会主义企业以生产资料公有制为主体。②大量应用现代生产技术装备,生产中主要使用机器、机器体系完成生产过程,大量采用电子技术实现自动控制和监测。因而现代工业生产与手工业生产有着根本的区别。③从事工业商品的生产经营活动,为社会提供商品或劳务。生产是为了交换,因而企业必须更多地研究社会需要,生产价廉物美的商品,完成交换过程。④自主经营。企业要独立核算,自负盈亏,具有单独的经济利益。⑤具有法人资格。现代工业企业必须能独立承担民事责任,履行民事义务。

（二）社会主义现代工业企业的特征

任何工业企业，都是一定生产力和生产关系的统一体，它既是社会生产力的担当者，又是一定生产关系的体现者，因此，社会主义现代工业企业的基本特征，要从生产力和生产关系两方面分析。

1. 生产力方面的特征

现代工业企业既是建立在现代科学技术基础上的机器大生产，又是具有高度分工协作的劳动社会化大生产。具体表现是：

（1）现代工业企业拥有比较复杂的生产技术装备，大规模地采用机器和机器体系进行生产。生产过程复杂，生产经营活动各环节关系复杂。生产经营活动的正常秩序更多的依赖于生产技术装备的状态。

（2）现代工业企业内部分工精细，协作关系严密。在生产经营活动中，人、机、事构成一个复杂的系统，必须正确地处理人机匹配、人事分工的问题，而这里体现的劳动分工和劳动关系（协作关系）是建立在使用现代机器和机器体系的基础上的，必然受制于机器体系的客观要求，生产过程的各工艺阶段、各加工工序和加工过程以致每个人的活动都要同机器体系的运转协调一致。

（3）生产过程越来越多的高科技性。现代企业中，现代科学技术已经渗透到生产过程的各个方面和生产力各要素之中，成为企业发展必不可少的因素和强大推动力。高新技术非但给企业带来巨大的经济效益，而且能促使企业素质的全面提高。

（4）具有广泛的、密切的外部联系。一方面，社会生产专业化程度的提高，使企业之间在更加广泛的领域中分工协作，加强联系；另一方面，科学技术的日新月异，生产社会化程度的提高，使得企业生产所需的物质资源日益复杂，企业之间的依赖关系也更加密切。可见，现代商品经济使企业存在于极其复杂的外部环境之中，企业必须努力保持与环境之间的动态平衡才能得以生存和发展。企业如不建立广泛的密切的外部联系，就无法生存。

2. 生产关系方面的特征

这是社会主义工业企业同资本主义工业企业相比较而言的,在当前,生产关系方面的特征主要表现为:生产资料实行以社会主义公有制为主体、多种形式的所有制并存;实行按劳分配为主、多种分配形式并存;实行职工参与民主管理;建设高度物质文明和高度精神文明。

除了上述基本特征之外,现代工业企业作为商品生产者和经营者,还具有明显的经济组织特征:

(1) 现代工业企业的生产是以通过市场交换的手段达到满足社会需要为目的,因而企业必须以市场信号所反应的社会需求状况来安排生产什么和提供什么样的服务。市场是联系企业与社会桥梁,企业所生产的产品和提供的具体服务是它同其它社会组织和消费者发生经济联系的纽带。这一特征,反映在经营管理活动中,就决定了企业的经营管理必须遵循商业哲学,例如:实行等价交换,按价值规律办事;密切注视市场供应状况,按消费需求和资源状况组织生产,按供求关系调整价格;讲求商业信誉,注重企业形象;谋求利润最大化和商业道德之间的协调;不断调整企业之间激烈竞争和协同发展的关系等等。

(2) 现代工业企业必须遵循经济性原则办事,追求利润最大化。企业的存续就在于它源源不断地为社会提供适销对路、价廉物美的商品和服务,如果没有社会所接受的商品或服务,企业也就失去了生存的基础。为此,企业必须源源不断地投入各种生产要素,在投入、转换、产出、交换的循环过程中,企业最关注的是以最小的投入获得最大的产出,以便在交换中获取最大利润,以其利润维持扩大再生产并承担特定的社会责任。作为经济组织,企业必须树立起比其它任何组织都强的财务观念,具有最强的成本意识。

(3) 企业的商品生产特征和经济特征决定企业应自主经营,自负盈亏,独立承担经营风险,成为自主的经济实体。独立承担民

事责任和民事义务。

(4) 现代工业企业应获得社会承认。社会承认应包括两方面内容,其一,企业要依法履行批准登记注册手续,单独在银行开设帐户,以法律程序得到社会承认,同时也获得法律保护;其二,以其产品质量、商标、商业信誉和企业形象获得消费者、政府、合作者、投资者乃至竞争者的认可,增强生命力。

二、企业的任务和企业活动

我国《企业法》对企业的具体任务、权利和义务都作了明确的比较详细的规定,概括起来说,社会主义企业的根本任务是根据国家 and 市场反映的要求,发展商品生产,创造财富,增加积累,满足社会日益增长的物质和文化生活需要。简而言之,就是在满足社会需要的同时谋求最大利润,增加社会积累。

企业满足社会需要的任务通过两种方式完成,一种是以其生产的产品和提供的服务通过市场交换直接来达到的。在通常情况下,这种方式表现为满足消费者最直接的物质和精神的需要,这是最容易感受到的。另一种方式有多种表现形式,例如,企业向国家纳税,国家把收受的税金用以维持整个国家机器的运转,用以发展文化、教育、卫生等诸多公益事业和公益设施的耗费;企业通过维持和扩大生产规模,不断为社会提供和创造就业机会,在为社会成员提供谋生手段的同时,为社会安定和发展做出贡献;企业通过企业之间的竞争和协作,不断地推动生产力的发展,为整个社会的进步和人类生活方式和生活质量的提高做出贡献;企业在生产经营过程中的文明规范,又为整个社会文明做出贡献。

企业以上述两种方式在满足社会需要的同时,还要有剩余,否则,企业就不可能以自己的经济实力保证员工在努力实现企业目标的同时达到个人目标,尤其是个人的经济利益目标,企业就难以增强凝聚力,难以合理组织生产力诸要素,难以增加投资、扩大规

模和提高产品质量,也就不可能提供更多更好的商品和服务来满足社会需要。可见,满足社会需要和谋求最大盈利是企业的基本任务,而且两者相辅相承,构成一个问题的两个方面。只有按市场信号反映的社会需要组织生产经营活动,企业才能获取利润,同样,只有获取利润,企业才能更好的以各种方式满足社会复杂多样的需要。所以,利润、经济效益是企业一切活动的核心。

企业为了向社会提供满意的商品和服务,首先必须了解社会的需求状况,进而明确适合自己生产的具体商品和提供的具体服务项目,然后,筹集所需要的各种资源,具体地组织生产制造和产品销售,再从销售过程中了解发现新的社会需要,改善生产经营活动,从而完成一个生产经营活动的循环。

法约尔认为,整个工业生产经营活动包括六个方面:技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动、管理活动。从狭义的管理概念出发,工业企业管理应立足于企业生产经营活动的管理方面。

三、企业的类型及企业的法律形式

(一) 企业的类型

不同类型的工业企业,生产经营过程表现出不同的特点。例如,按照生产资料所有制性质不同可区分为全民所有制企业、集体所有制企业、私营企业、个人企业和合资企业等。按照生产成果的不同,可以区分为产品型企业和劳务型企业等。按照劳动力和生产资料配合比例的不同,可以区分为劳动密集型企业、资金密集型企业、技术密集型企业等。按照所属经济部门,可以区分为工业企业、农业企业、贸易企业、交通运输企业和金融保险企业等。按生产规模还可以区分为大型企业、中型企业和小型企业。

分类的目的是为了有针对性地研究企业的经济问题,例如,按照生产要素不同来分类是看哪种生产要素在总成本中所占的比重

最大,从而对这种生产要素给予特别的重视,同时,生产要素在产品总成本中所占比重的大小,也表明了企业的生产力水平。按生产资料所有制性质的区分是为了从本质上来研究企业全部活动的目的。按经济部门的区分是为了研究企业生产经营活动的基本特征等。

(二) 企业的法律形式

商品经济是法制经济,认识企业的法律形式在商品经济条件下具有特别重要的意义。随着经济体制改革的深入发展,无论新办企业还是现有企业,都遇到了关于企业法律形式的问题。企业法律形式是指依法得到批准和登记的企业出资方式 and 债务清偿责任形式。由于企业的出资方式和债务清偿责任形式既反映了企业内部的经济关系和法律关系,也反映了企业外部的经济关系和法律关系,它在相当大的程度上影响着企业的目标追求、组织形式、经营方式和管理特点。因此,在现代市场经济条件下,为新办企业选择相应的法律形式以及在改革中逐步调整和明确现有企业的法律形式,都显得非常重要。

各国对企业的法律规定各不相同,但基本上有以下几种形式:

1. 个人独资企业

是指由一个人出资兴办,归个人所有和经营的企业。这种企业可分为两种情况,一种是个人出资经营,个人劳动,常称为个体企业。如我国通常说的“个体户”。另一种情况是个人出资经营,雇工劳动,常称为私人企业(私营企业)。如温州等地区最早出现的前店后厂式的家庭作坊。个人独资企业是一种最早出现的最简单的企业形式。在法律上,企业不具备法人资格,称自然人企业,企业不独立承担法律责任,由企业主对企业债务负无限清偿责任。应该指出的是,改革开放以来,在吸引外资的过程中,我们也经常笼统的使用“独资企业”这一名称。但这里所说的“独资”泛指外商(大陆以外客商)独资,包括自然人和法人单独在大陆境内投资,并不是严格

的法律意义上的个人独资企业。

2. 合伙企业

是指由两个或两个以上的个人集资兴办、共同所有和经营的企业。合伙企业一般经合伙人同意,用一定的书面协议方式明确各自的权力、责任、义务、利益、资产等事项。合伙人对企业债务均负无限清偿责任。在我国经济体制改革中出现的家族式的或非本家的合伙经营可以认为是合伙企业。在西方国家,合伙企业通常是在某些特定行业中比较普遍,如律师事务所、会计师事务所、侦探事务所、经纪人事务所等常采用合伙形式。

3. 合作企业

合作企业是以本企业或合作经济实体内的劳动者平等持股、合作经营、股本和劳动共同分红为特征的,是以保障合作人自身利益不受中间敲榨和垄断者的盘剥为宗旨而自愿组织共同经营的企业组织形式。根据国际合作社联盟章程规定:“只要以促进其成员的经济与社会进步为目标,以互助合作为基础所经营的企业,并遵循罗奇戴尔所规定并在国际合作社联盟第23届代表大会所修订的合作社原则的,均可被认为是合作社组织。”例如,我国的农村供销合作社、城市信用合作社,如果是社员集资组建并且是共同经营,在收入分配上实行按劳分配与按股分配相结合,在产权关系上实行所有制和劳动者合一,那就是典型的合作企业。可以认为,合作企业是我国城镇小型工商企业深化改革的目标模式,尤其是在我国农村小型供销服务业及其它第三产业的发展中,其前景看好。

4. 公司

公司是由若干自然人或法人依法集资自愿联合组成,有独立的注册资产,自主经营,自负盈亏的法人企业。这个定义包括三层含义。第一,公司是企业,是企业的一种法律形态;第二,公司是法人,是人格化的企业,独立承担民事责任和民事义务;第三,公司是联合体,可以是自然人的联合,也可以是法人的联合,还可以是自

然人与法人的联合。

公司是生产力水平和商品经济高度发展的产物,是依法经营的典范。世界上多数比较发达的国家都有自己比较完善的公司法。由公司法规定公司的内容、特征、组织方式、内部机构设置、经营规则等。根据股东和公司责任的不同,多数国家的公司法,一般把公司分为无限责任公司、有限责任公司、股份有限公司和两合公司四种形式。我国1993年12月29日颁布的中华人民共和国第一部《公司法》对有限责任公司和股份有限公司都作了具体规定。与其它国家公司法不同,根据我国国情,我国公司法规定,国家为单一投资主体的公司为国家独资公司,国家独资公司为有限责任公司的一种形式。当前,我国经济生活中,对上述四种企业的法律形式,企业各有自己的选择。

四、企业素质

(一) 企业素质概念

对于素质。人们有狭义和广义的认识。狭义的认识,素质是解剖生理学和心理学中的术语,指人的先天解剖生理特点,主要是感官和神经方面的特点。这一概念强调素质的先天性。广义的认识,素质泛指整个机体的现实性,即在先天与后天共同作用下形成的身心发展总水平。这里强调素质的现实性,也包括未来发展可能性,即发展潜能。我们将广义素质概念借用于企业管理,是一种拟人化的方法,是把企业视为一个活的生命有机体。因此,企业素质是指构成企业各要素有机结合所形成的系统的整体特性和综合能力。准确地理解企业素质,应把握以下要点:①企业素质是内在的、固有的诸要素构成和决定的,又受到环境条件的影响,是企业“先天”固有特性和“后天”环境习惯性的辩证统一。②企业素质是各要素的质和量统一的系统整体。各构成要素素质是构成整体素质的要求,整体素质水平既取决于要素水平又取决于要素之间的结构合

理性。③企业素质是相对稳定和发展变化的统一。企业机体已经形成的结构决定了稳定性,各构成要素自身和它们之间的结合方式的改变又会引起整体素质的变化,因而企业素质可以提高、可以塑造。④企业素质是内在性和现实性的辩证统一。企业素质不是捉摸不定的,是可以实证的,它通过各种能力表现在外。

(二) 企业素质的构成要素

构成企业素质的主要因素除了企业拥有的人力、物力、财力之外,是指决定企业生产经营活动能量的各种要素——人员、技术、管理等要素的质和量的概念。

(1) 人员素质。是指各类人员与本职工作相适应的思想、道德、情操、纪律、文化、业务、技能、经验、科技知识、身体、事业心、创造性以及由此而产生的人际关系方方面面。企业人员又可分为领导人员、管理人员、技术人员、操作工人及其它员工,岗位不同对各类人员的素质要求也不同。

(2) 技术素质。主要是指企业满足生产经营活动需要的机器设备的技术装备水平,设计和工艺水平,新产品、新设备、新工艺、新材料的开发水平等。

(3) 管理素质。主要表现为企业生产经营体现的管理思想、管理组织、管理体制、管理方法和手段的水平。例如,经营战略思想和经营目标的正确程度,组织机构的合理化、科学化程度,现代化管理方法和手段的应用程度等。

以上三要素是互相联系、互相制约、互相渗透的。对现代企业而言,技术素质是企业素质的基础,管理素质是技术素质得以发挥的保证,人员素质是企业素质的核心。因为,技术和管理都要通过人发挥作用,人员素质决定技术素质和管理素质。

(三) 企业素质的外在表现

企业素质通过以下几种综合能力表现出来:

(1) 生存能力。即维持企业简单再生产的能力。这是企业存续

的起码要求,也是企业素质的最低标志。

(2) 应变能力。即在外环境发生重大变化时的适应力。外部环境经常变化而且不为企业所左右,企业能对外环境变化做出迅速反映和调节,是企业生存和谋求发展的前提。

(3) 创新能力。即企业在外环境复杂多变、竞争激烈情况下的主动应变能力。主动适应环境是指以不断的技术创新和管理创新改善环境。

(4) 自我发展能力。即企业扩大规模、增强实力的能力。自我发展能力的大小取决于经济效益的高低,自我发展能力是企业素质的最综合的表现。

综上所述,企业素质是企业生存和发展的前提,提高企业素质应是企业各级主管的战略任务。影响企业素质的因素复杂,但是,提高企业素质应从企业内部下功夫,花气力,不仅要着力提高人员、技术、管理等各构成要素自身的素质,而且要使人员、技术、管理有机结合,形成最佳结构状态。

第二节 企业管理的性质和职能

一、企业管理的概念

(一) 企业管理的定义

由于管理涉及到人类生产和生活的各个领域,人们从不同的角度,为着不同的需要,按不同的方式来定义它。例如,科学管理的鼻祖泰罗曾这样定义:管理是“确切地知道你要别人去干什么,并使他用最好的方法去干”。美国当代著名管理学家赫尔伯特·西蒙认为,管理就是“协调一个团体的活动以达到其共同的目标”。美国企业管理教授亨利·西斯克对管理下了这样的定义:“通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作的诸过程来协调所有的资源,以便达到既定的目标”。还有人认为管理就是决策,管理就是计划