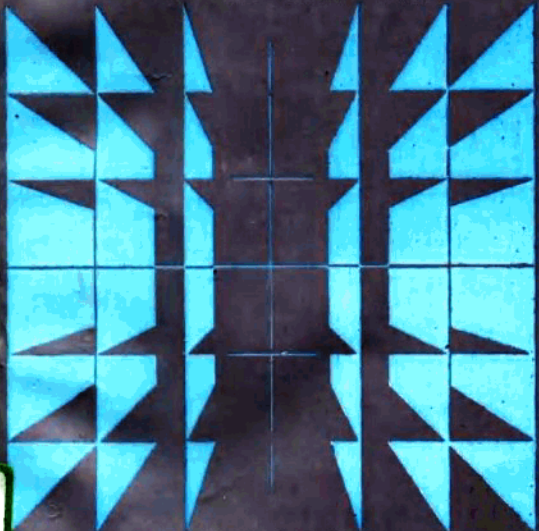


现代工业企业管理学

主 编 左传沧 姜厚琳 冯海英



石油大学出版社

编委会(排名不分先后)

张义涛	左传沧	姜厚臻	冯海英
井维新	刘维志	杨继仕	徐衍胜
乔元芳	马学宝	吴宽民	卢成忠

前 言

党的十四大明确提出：我国经济体制改革的总目标是发展社会主义市场经济，即把企业推向市场，使企业成为市场的主体，优胜劣汰，充分发挥市场调节的作用。《全民所有制工业企业转换经营机制条例》的颁布和实施，使企业拥有更多的自主权，为企业的发展增添了活力。企业股份制的试点和推行，所有权和经营权的分离，使商品生产与流通不断加强。中国要开放，中国要走向世界，新的财务会计制度的实行，使中国工业企业的财务管理更贴近国际惯例，以便参与国际间的竞争。所有出现的这些新情况，使工业企业管理无论在理论上还是实践上都发生了较大的变化，因而，管理的内容也更加丰富了。我国工业企业过去所熟悉的那一套管理思想和方法，已经不能完全适应现代市场经济的需要，为此，我们特地编写了本书。

我们在具体编写过程中，注意吸收国内、外先进的成功管理经验，注重理论与实践的有机结合，以增加本书的可操作性。同时，我们参考了大量的有关资料，并得到了有关部门领导和山东东阿阿胶股份(集团)有限公司的支持和协助。在此，谨向这些给予过我们帮助的同志们致谢。

本书可以作为企业管理专业在校学生、函授、自学者的教材；同时，也可以作为工业企业职工培训的教材和一般经营管理人员的参考用书。

由于工业企业管理这门发展中的学科，在我国只有几十年的历史，更由于全体编写人员的水平所限，因而书中的缺点甚至错误在所难免，敬请广大读者给予批评和指正，我们表示衷心的感谢。

编 者

一九九三年九月

目 录

第一章 导论	1
第一节 现代管理实践概述	1
第二节 管理科学的发生和发展	12
第三节 西方行为科学的核心内容及其对我们 的有益启示	17
第四节 现代管理的原理、原则和手段	20
第五节 企业管理现代化	28
第二章 社会主义工业企业	39
第一节 社会主义工业企业的基本特征	39
第二节 社会主义工业企业的组织形式和经营方式	49
第三节 转换国有企业经营机制,建立现代企业制度	56
第三章 市场调查	62
第一节 市场及功能	62
第二节 市场调查的作用和内容	68
第三节 市场调查的程序	77
第四节 市场调查的方法	81
第四章 市场预测	90
第一节 市场预测的意义及分类	90
第二节 市场预测的内容和步骤	95
第三节 市场预测的方法	100
第五章 经营决策与经营计划	109
第一节 经营决策概述	109

第二节	经营决策的若干相关因素	118
第三节	经营决策的程序	137
第四节	企业经营计划管理的原则	142
第五节	经营计划管理的主要内容	147
第六节	经营决策与经营计划的关系	154
第六章	生产过程的控制与计划	156
第一节	组织生产过程的基本要求	156
第二节	生产计划的编制	163
第三节	生产能力的核定与平衡	173
第四节	生产作业计划	177
第七章	劳动管理	189
第一节	编制定员	189
第二节	劳动组织	195
第三节	劳动定额	205
第四节	劳动生产率和文明生产	211
第五节	生产管理的地位和内容	217
第八章	目标成本管理及控制	226
第一节	目标管理	226
第二节	目标成本管理	236
第三节	成本控制	244
第九章	全面质量管理	249
第一节	质量管理的意义	249
第二节	全面质量管理的特点	254
第三节	质量保证体系及其运行方式	257
第四节	质量管理的统计方法	275
第十章	财务管理	284
第一节	财务管理概述	284
第二节	资金筹集	287

第三节	投资决策的基本方法·····	305
第四节	成本和费用管理·····	309
第五节	营业收入、利润及其分配的管理·····	310
第六节	财务分析与评价·····	322
第十一章	物资管理·····	327
第一节	物资管理的任务和物资的分类·····	327
第二节	物资供应计划·····	332
第三节	物资消耗定额·····	342
第四节	仓库管理·····	346
第五节	物资节约与综合利用·····	355
第六节	库存量的管理·····	359
第十二章	科学技术管理·····	365
第一节	科学技术的重要作用·····	365
第二节	科学技术管理的任务和内容·····	371
第三节	科学研究管理·····	373
第四节	技术改造和技术引进·····	378
第五节	科学技术档案管理·····	387
第六节	技术发展长远规划和技术组织措施计划·····	393
第十三章	现代企业的全面设备管理·····	397
第一节	全面设备管理的内容和特点·····	397
第二节	设备的选择与评价·····	401
第三节	设备使用过程的综合管理·····	406
第四节	设备的更新与改造·····	416
第十四章	新产品开发的管理·····	420
第一节	企业生产方向的选择·····	420
第二节	新产品开发的意义和方向·····	425
第三节	新产品开发的组织与计划·····	440
第四节	产品寿命周期策略·····	450

第五节 建立科学的产品结构·····	460
第十五章 企业人力资源开发 ·····	469
第一节 人力资源开发的意义·····	469
第二节 人力资源开发的内容·····	472
第三节 社会主义企业对“人才”的基本要求·····	479
第十六章 营销管理 ·····	482
第一节 市场细分与目标市场的选择·····	482
第二节 销售渠道策略·····	491
第三节 商标与包装策略·····	501
第四节 定价策略·····	506
第五节 促销策略·····	514
第十七章 股份制改组的理论与实践 ·····	525
第一节 股份制概论·····	525
第二节 股份有限公司·····	533
第三节 有限责任公司·····	544

第一章 导 论

“管理”这一概念包含两层既相区别、又相联系的意思。第一层意思指的是管理是一项客观的实践活动，亦即管理实践；第二层意思指的是管理 是一门研究管理实践规律的知识体系，亦即管理科学。

管理实践和管理科学首先是有区别的，因为管理实践是人所从事的一项活动，是由若干环节和若干细小的工作所构成的一个活动过程；而管理科学则是一门学科，其由管理的概念、原理、原则、规范等组成。

管理实践和管理科学还是有联系的。一方面，管理实践是产生管理科学的根基和土壤，管理科学来自管理实践，管理科学是对管理实践的理性总结。没有管理实践就没有管理科学；有什么样的管理实践就有什么样的管理科学。从根本上说，离开现实管理实践的管理科学是不存在的。另一方面，管理实践又必须接受管理科学的洗礼，同时完成从认识到实践的飞跃。离开了管理科学的指导，管理实践就会变成盲目的行动。而且管理科学只有再回到管理实践，才能得到检验。

第一节 现代管理实践概述

管理实践活动同人类历史一样久远，离开管理，人类社会就会陷入混乱，社会的维持和发展便不可能。充分揭示管理实践的本

质,有助于我们深刻理解这一实践活动的特点和规律。

一、管理的本质

虽然人们与管理活动朝久相处,但对管理的本质,或者说“管理到底是什么”的问题认识并不一致。综观各家之言,关于管理本质的认识大致有以下六种观点:

第一种观点认为,管理是人们为有效地实现组织目标对某一特定对象所进行的预测、决策、计划、组织、指挥、协调、控制和激励等工作的总称。

第二种观点认为,管理就是经由他人来达到组织目标。

第三种观点认为,管理就是决策。

第四种观点认为,管理是科学和艺术的统一。

第五种观点认为,管理就是生产力。

第六种观点认为,管理就是一个信息的搜集、加工、传输的过程。

上述诸观点虽然都在不同程度上揭示了管理的本质,但以第一种观点比较全面,因为它比较全面地概括了管理的一些基本问题。例如:

1. 为什么管——管理的根本目的在于达到组织目标。不同的组织,其目标亦不同。社会主义工业企业生产经营活动的根本目的在于为社会提供适销对路的商品和劳务,为国家建设积累建设资金以及为社会主义现代化建设培养“四有”职工队伍。

2. 谁来管——管理的主体是人。在社会主义工业企业管理中,广而言之,管理的主体是广大的职工群众,因为职工群众才是生产资料的真正主人;而狭义地看,管理的主体是企业中的各级各类管理人员。因此,在社会主义企业管理中,管理既是民主的,又是集中的。

3. 管什么——管理的客体因组织的不同而不同。工业企业管

理的客体是生产经营的全过程,诸如人、财、物、信息、环境以及供、产、销、服务等都是管理的客体。不过,应当指出,无论是过去还是现在和将来,对人的管理始终是管理的主体内容,因为所有的物的运转都是靠人完成的。正是在这个意义上,我们认为,人的问题始终是管理的核心和动力,那种“见物而不见人”的管理最要不得。

4. 怎么管——“怎么管”其实就是一个管理要干什么的问题。一般而言,管理者在其活动中要完成预测、决策、计划、组织、指挥、协调、控制和激励等工作。虽然不同层次的管理者在工作的内容和数量方面有所不同,但任何管理者无一例外地均必须完成这些工作。

因此,可以说,管理就是人们为了有效地实现组织目标而对某一特定对象所进行的预测、决策、计划、组织、指挥、协调、控制和激励等工作的总称。

二、管理的二重性

管理活动是人类共同劳动的必然产物,或者说,管理活动产生的客观基础是人类的共同劳动。因为人类活动的一个基本特点就是以群体的形式共同劳动,所以,管理是一个永恒的范畴,而且随着社会的发展和进步,管理的作用不是在削弱,而是在增强。马克思在《资本论》中论述分工协作问题时,就明确地指出:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”^①尔后,马克思又在《资本论》第三卷中进一步阐明了这一观点,他说:“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者的孤立

^① 《资本论》第1卷,第367页。

劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。”^① 马克思的这些论断为我们正确认识管理产生的客观基础指明了方向。

人类社会的共同劳动始终是在一定的生产力水平和一定的生产关系性质条件下进行的。因此，作为对共同劳动的管理活动必然表现出二重性，即自然属性和社会属性。

管理的自然属性是指：管理作为一种永恒的、普遍的人类实践活动，必然表现出某种跨越社会形态、跨越国界的共同性质。特别是面对高水平的现代生产力，管理为一切社会化大生产所共有。换言之，管理是保证一切社会化大生产得以顺利进行的必要前提条件。从这一方面讲，管理的方式、方法和水平取决于生产力发展水平和劳动社会化的程度。也正是在这个意义上，管理的原理、方式、方法等绝不会被一个国家、一个民族所独占，管理方法和技能是人类文明的有机组成部分。

另一方面，管理总是在具体的生产关系条件下进行的，管理必然为一定的社会集团服务，体现统治阶级的意志。因此，管理又必然表现出因地域、阶级的不同而相异的性质，即社会属性。显而易见的是，资本主义的管理必然为资本主义生产方式服务，而社会主义管理则必然为社会主义生产关系服务。马克思在分析资本主义管理时一针见血地指出：“一旦从属于资本的劳动成为协作劳动，这种管理、监督和调节的职能就成为资本的职能。这种管理的职能作为资本的特殊职能取得了特殊的性质。”^② “资本家的管理不仅是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能，它同时也是剥削社会劳动过程的职能，因而也是由剥削者和他的剥削的原料之间不可避免的对抗决定的。”^③ “资本主义的管理

① 《资本论》第3卷，第431页。

② 《资本论》第1卷，第367页。

③ 《资本论》第1卷，第368页。

就其形式来说是专制的。”^①而在社会主义条件下,生产资料公有制的主体地位决定了社会主义管理的民主性和国家性。可见,管理的社会属性取决于生产关系的性质,说明了不同社会形态下的管理具有本质的对抗性。

任何管理均具有二重性。管理的二重性并不是说有两种不同的管理,而是说管理呈现出“一体两面”的特征。认真学习和深刻领会马克思主义的管理二重性理论具有重要的意义。从管理的自然属性看,在企业管理中有关合理组织生产力的一些形式和方法,资本主义企业和社会主义企业没有本质的区别。也正因为如此,为了加快我国社会主义现代化建设的进程,加速我国社会主义市场经济的发展,我们必须而且可能借鉴和学习当代发达资本主义国家的先进管理经验。正象邓小平同志所指出的那样:“社会主义要赢得与资本主义相比较的优势,就必须大胆吸收和借鉴人类社会创造的一切文明成果,吸收和借鉴当今世界各国包括资本主义国家的一切反映现代社会生产规律的先进经营方式、方法。”^②但是,另一方面,从管理的社会属性看,社会主义企业管理同资本主义企业管理又有本质的区别,两种管理中有关维护生产关系的一些原则和制度,存在着根本的对抗。对资本主义企业管理中体现社会属性的内容不仅不能学习,相反地,必须坚决地予以抛弃和抵制。正如列宁在谈到泰罗制时所指出的那样:“资本主义在这方面的最新发明——泰罗制——也同资本主义其他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,省去多余的笨拙的动作,制定最精确的工作方法,实行最完善的计算和监督等等。”^③

① 《资本论》第1卷,第369页。

② 《邓小平文选》第三卷,第373页。

③ 《列宁选集》第3卷,第511页。

根据管理二重性的原理,我们对待资本主义管理的正确态度应是“取其精华、去其糟粕”,有分析、有鉴别、批判地吸收资本主义管理的合理内核,为我所用,以促进社会主义企业管理水平的不断提高。

三、管理的职能

职能是指事物固有的基本功能。管理的职能指的是管理所固有的功能。管理的职能根据划分的层次不同,包括基本职能和具体职能。

管理的基本职能是对管理功能的一般概括。按照马克思主义关于管理二重性的学说,企业管理具有两个基本职能,一是合理组织生产力,二是维护和完善生产关系。这两大基本职能高度地涵盖了管理的全部内容。不过,在实际管理工作中,很难分清哪些管理工作是关于生产力的,哪些管理工作是关于生产关系的。

管理的具体职能是对管理功能的详细说明,或者说,管理的具体职能要回答“管理到底干什么”的问题。实质上,自从1916年法国学者法约尔在其名著《工业管理和一般管理》中首次提出管理职能问题后,中外学者对管理职能的认识还从来没取得过一致的意见。不过,应当承认,法约尔其后的学者们提出的种种观点基本上都是以法约尔当时提出的管理五职能(计划、组织、指挥、协调和控制)为基础的。现以理论界公认的“五职能”说为核心,结合现代管理发展的新特点,把管理的基本职能概括为以下八个方面:

1. 预测职能。就是研究未来、推断未来的一种管理活动。预测之所以能够成为现代管理的重要职能,是因为企业生产经营的外部环境的不确定因素在逐渐增加。例如,技术的变革日新月异,市场需求的变化更趋复杂,更由于国际经济的一体化,一国经济和政治等因素的变化导致另外其他国家经济的变化更是难以把握。在如此复杂的外界环境下从事经营活动,没有战略眼光、没有洞悉未

来的能力是站不住脚的。“预则立、不预则废”的道理同样适用于企业的经营管理。

2. 决策职能。就是从若干备选方案中选出对实现企业目标最为有利的方案的一种管理活动。决策的意义在于为企业的经营管理指明方向。方向正确再加之高效率的行动,就能产生高效益;若方向错误,则全盘皆输。“南辕北辙”的故事就是对决策失误者的极大嘲讽。正因为决策具有攸关企业全局的重要意义,美国管理学家西蒙甚至把决策与管理当作同义语来看待,提出“管理就是决策”的著名论断。离开决策谈管理是管理无知的表现。

3. 计划职能。就是筹划实现方案目标的途径、方法及其它们相结合的一种管理活动。正确的决策虽然能够选定一个优秀的方案,但却不能保证方案的实施。实现方案目标的方式、方法等问题的安排必须由计划来完成。在计划中要对人、财、物等各方面作出合理的安排与筹划。执行计划职能要达到预见性、统一性、可行性、持续性和灵活性的要求。

4. 组织职能。就是为了实现企业的共同任务和目标,对人们的生产经营活动进行合理分工和协作,合理配备和使用企业的资源,正确处理人们相互关系的管理活动。

5. 指挥职能。就是为了达到既定目标,发挥领导艺术,对下级和下属进行布置和指导的管理活动。指挥是一种日常管理活动,十分复杂。一般而言,指挥者的权力有两个来源,一是来自组织的授予;二是来自下属的服从。建立自己的威信是提高指挥效率的一种极好的方法。

6. 协调职能。就是使企业内部上下左右之间,使企业内部与企业外部之间保持和谐配合关系的一种管理活动。

7. 控制职能。就是接收企业内外的有关信息,按既定的目标和标准对企业的生产经营活动进行监督、检查,发现偏差,采取纠偏措施,使工作能按原定的计划进行的一种管理活动。控制的一股

模式如图 1-1 所示。

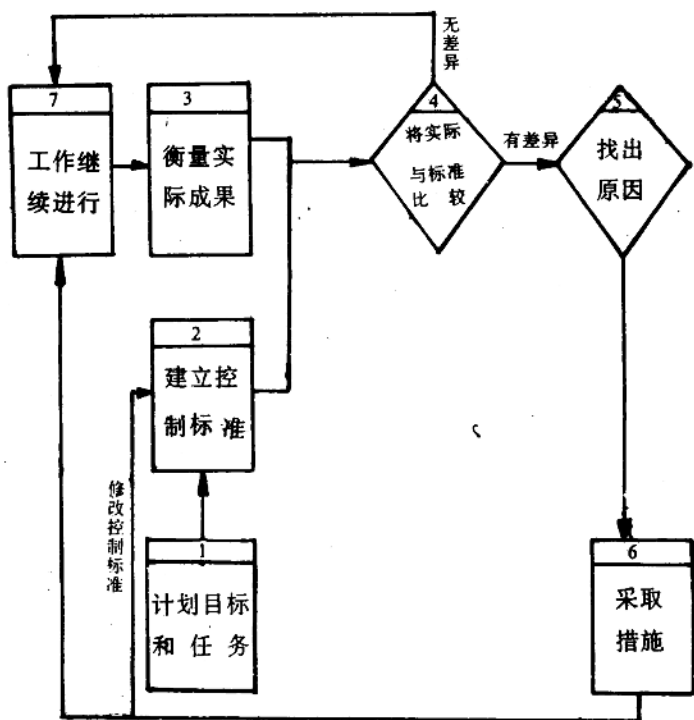


图 1——1 控制模式图

8. 激励职能。就是利用各种措施和方法，最大限度地调动职工群众工作积极性，激发人们潜能的管理活动。激励职能之所以能够成为现代管理的一个重要职能，在根本上是因为人在企业经营活动中的作用愈来愈大。

管理的基本职能和具体职能是不矛盾的。基本职能概括了管

理的两个基本方面,具体职能则指出管理的具体活动,它们是相互联系的。认识管理的职能,对于开展具体的管理活动具有重要的指导作用。

四、管理是生产力

管理的作用是指管理系统发挥其职能后的实际效果。管理表现出来的实际效果很多,因此,很多人对管理的作用有各种不同的看法。我们认为,“管理是生产力”这一命题能够高度地概括管理的作用。

在对生产力的认识中,很多人往往有一种错觉,就是只强调劳动者、劳动资料、劳动对象和科学技术是生产力,而如果说别的因素也是生产力,好象就有违经典作家的原意。其实,不管是在马克思主义的理论体系中,还是在现代生产力系统理论中,管理都毫无疑问地是生产力系统的一个当然要素。

首先,在马克思看来,劳动者、劳动资料和劳动对象在分离的情况下,只是潜在的或可能的生产力。只有三者有机结合起来,才能形成现实的生产力。管理是能把劳动者、劳动资料和劳动对象结合起来的唯一要素。因此,“没有管理便没有生产力”的说法丝毫没有错误。

其次,管理还是优化各要素组合的一种活动。现代系统理论认为,系统内部要素的结构状况影响系统功能的发挥。生产力系统中的各要素只有通过高水平的管理实现最优的结合,才能形成最高水平的生产力。

再次,管理还是实现内含扩大再生产的一种廉价的途径,所花费的代价很小,而效果却非常显著。许多发达资本主义国家经济腾飞的历史都雄辩地证明了这一点。

有一些人认为既然已经有了“科学技术是第一生产力”的论断,再提管理是生产力是否多余?其实,科学技术和管理的两码事,

而且科学技术本身也需要管理,并且科学技术越是发达,要求的管理水平也愈高。前苏联学者波波夫说得好:“在现代大机器生产中管理的作用肯定要比19世纪一个小工厂中大得多。”“由于现代化科学技术的规模日益扩大,复杂程度日益加强,因而需要对它们进行组织和管理。”^①无独有偶,我国著名农民企业家鲁冠球也深有体会地说:“1985年访问美国时同行告诉我,先进的技术弥补不了落后的管理,先进的管理可以弥补落后的技术,这话很有道理。再说,引进设备和技术要外汇,学习先进的管理知识不必花外汇,何乐而不为?”^②

应当承认,科学技术和管理的都是生产力系统中的当然要素,而且它们发挥的并不是简单的“加数”作用,而是“乘数”作用。现代生产力的各要素及其相互关系可用下面的公式表示:

$$\text{生产力} = (\text{劳动者} + \text{劳动资料} + \text{劳动对象}) \times \text{科学技术} \times \text{管理}$$

尽快提高我国企业管理水平,以迅速发展我国生产力,应该成为全社会的共识。

五、现代管理发展的大趋势

管理活动虽然从古到今始终是人类生产和生活的重要组成部分,但管理在每一时期都毫无例外地展现出时代的特色。现代社会在政治、经济、科技、教育等各方面都呈现出不同于以往的新特点。管理作为时代的产物必然受到各种因素的影响,而呈现出一系列新的发展趋势。

1. 事后管理向事前管理发展。事后管理是一种消极被动的管理方式,非常类似“死后验尸”的行动,因为验尸再细,死人亦不能复活。由于现代管理的环境日益复杂,不确定因素日渐增多,没有事前的筹划就很难应付多变的管理环境。基于这种客观环境的

^① [苏]波波夫:《管理理论问题》第5、第1页。

^② 见《人民日报》1990.9.3。