

企业管理干部岗位培训丛书之二

现代工业企业管理

主编 戴镇亚 陈道庆 吴福驹



南京出版社

企业管理干部岗位培训丛书之二

92
F406
9
2

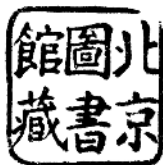
现代工业企业管理

主编 戴镇亚 陈道庆 吴福驹



3 0074 0443 1

南京出版社



B 796314

企业管理干部岗位培训丛书之二

现代工业企业管理

主编 戴镇亚 陈道庆 吴福驹

南京出版社出版发行

南京花园印刷厂印刷

开本: 787×1092毫米 1/32 印张: 10.4 字数: 236千字

1991年1月第1版 1991年1月第1次印刷

印数 1—5000册

ISBN 7—80560—248—4/F·20

定价: 4.00元

责任编辑: 余 力

绪 论

管理，自古有之。凡有人群为实现一定目标而协同劳动的地方，就会有管理。埃及的齐阿普斯金字塔，系用二百三十万块平均重达五千斤左右的巨石砌成，若没有统一指挥，没有组织管理，偌大的工程是难以完成的。中国的万里长城这一浩大建设工程同样如此。它们不仅是古代劳动人民勤劳智慧的象征，也是人类历史上有效管理实践的一座座不朽的丰碑。

管理是进行社会生产劳动的必要条件，也是生产劳动社会化的必然产物。随着科学技术的日益发展和生产社会化程度的不断提高，管理问题则愈益显得重要。众所周知，科学、技术和管理已成为现代文明鼎足而立的三大支柱，科学技术和科学管理是推动经济高速发展不可缺少的两个轮子。这已为许多国家的历史经验所证实。

美国是一个高度发达的资本主义国家。美国经济发展之所以领先于各资本主义国家，其中一个重要原因，是美国十分重视科学管理。用他们自己的话来说，美国的经济的发展，三分靠技术，七分靠管理。“阿波罗登月计划”的总负责人韦伯博士说过：“我们没有使用一项别人没有的技术，我们的技术就是科学的组织管理。”

日本是一个后起的经济大国。它之所以能跻身于世界发达国家之列，是与其坚持“洋为日用”、“引进技术与引进管理并重”的方针，并从本国实际出发，创造出一整套符合日本国情的新型管理体系分不开的。日本的管理学家认为：“管理与

备，管理更重要，管理出效率，管理出质量……管理为采用更先进的技术准备了条件。”可见，科学管理对于经济发展具有何等重要的地位。

反之，谁不注重管理，谁轻慢管理，则必将得到相应的“报应”，甚至酿成严重后果。这方面亦是不乏先例的。

第二次世界大战后的英国，科学技术不比美国落后，工业基础也不比美国薄弱，但英国的科学技术在促进本国工业发展方面却远远落后于美国。原因何在呢？著名管理学家戴尔在《企业管理的理论与实践》一书中说得入木三分：这在很大程度上“必须归因于它的经营管理人员，”他们中很多人“采取贵族态度”对待企业管理，根本不注重科学管理方法的应用与推广，以致即使在使用大致相同的机器的条件下，英国工人的平均产量还不足美国同行业工人平均产量的二分之一。

我国“十年动乱”期间，林彪、“四人帮”一伙全盘否定我国前十七年的企业管理的实践和经验，他们给合理的规章制度戴上“管卡压”的帽子，强令企业管理机构统统取消，迫使企业管理专家、学者转业、改行，致使我国的企业管理完全陷于瘫痪状态。这种反科学的行为，使得我国国民经济蒙受了巨大的损失。

管理问题，举世瞩目，它已成为当今人类社会活动中一个非常重要的理论和实践问题。甚至有的学者认为，管理是科学的科学，技术的技术，工程的工程。正因为如此，不少经济发达国家的竞争目标，已从“技术差距”转向“管理差距”方面来了，向管理要资源、要效益、要时间、要速度已成为许多国家的热点问题，管理学亦因之成为当代最热门的科学之一。许多原先从事数学、电气电路、自动控制工作的专家、学者也纷纷转行来到这块新的领地上拓荒、耕耘，并获得了丰硕的成果。

现代工业企业管理，是管理学的一个重要分支。它是专门研究现代工业企业生产经营活动客观规律的一门学科。其研究客体是工业企业本身，并视企业为一动态系统。现代工业企业管理的内容，既有生产力的合理组织问题，又涉及生产关系的自我完善问题。因而它是一门新兴的、应用型的、界乎技术科学与经济科学之间的边缘科学。

然而，现代工业企业管理作为一门独立的学科还很年轻，其理论有的不甚成熟、尚处于不断发展之中，其体系还有待进一步完善。但是，随着科学技术的不断进步，特别是随着运筹学、系统论、信息论、控制论以及计算机技术的发展，它必将以无限的生命力立于世界科学之林。

我国工业基础薄弱，科学技术落后，管理水平则更低，正如许多专家、学者所指出的，加强企业管理、提高管理水平是我国工业企业当前亟待解决的问题。我们一定要正视这一现实，要努力学习马克思主义的经济理论，探索社会主义初级阶段商品经济发展的客观规律，要彻底摒弃轻视管理科学的小生产观念，从传统的、狭隘的经验管理的天地里解放出来。我们还应当结合国情，借鉴发达国家适应社会化大生产的管理经验，借它山之“石”，攻我工业企业之“玉”，努力提高我国工业企业管理水平，逐步创立具有中国特色的社会主义工业企业管理体系，以促进我国的“四化”建设。

目 录

第一篇 工业企业管理基本原理·····	(1)
第一章 工业企业管理基本原理概述·····	(1)
第一节 企业管理的基本概念·····	(1)
第二节 企业管理的基本职能·····	(4)
第三节 企业管理的发展简史·····	(7)
第四节 企业管理的基础工作·····	(12)
第二章 社会主义工业企业·····	(16)
第一节 社会主义工业企业的基本特征·····	(16)
第二节 社会主义工业企业的领导制度·····	(20)
第三节 社会主义工业企业的管理组织·····	(25)
第四节 社会主义工业企业的转轨变型·····	(29)
第三章 企业内部经济责任制与企业内部经济核算·····	(33)
第一节 企业内部经济责任制·····	(33)
第二节 按劳分配与工资制度·····	(36)
第三节 企业内部经济核算·····	(40)
第四章 现代企业管理的基本原理·····	(45)
第一节 企业管理现代化·····	(45)
第二节 系统论、信息论与控制论·····	(47)
第三节 现代企业管理的基本原理·····	(55)
第四节 现代企业管理的基本原则·····	(58)

第二篇 经营管理..... (62)

第五章 经营管理概述..... (62)

第一节 经营与经营管理..... (62)

第二节 经营思想、经营目标与经营方式..... (65)

第三节 经营战略、经营策略与经营方法..... (69)

第六章 市场研究..... (73)

第一节 市场与市场研究..... (73)

第二节 市场预测..... (76)

第三节 外向型经济与市场的开拓..... (87)

第七章 经营决策..... (92)

第一节 经营决策的基本概念..... (92)

第二节 决策的基本方法..... (94)

第三节 多目标决策、多级决策与决策敏感性分析 (103)

第八章 经营计划..... (113)

第一节 全面计划管理..... (113)

第二节 经营计划的基本概念..... (115)

第三节 经营计划的编制与执行..... (118)

第三篇 生产管理..... (124)

第九章 生产管理概述..... (124)

第一节 生产管理的基本概念..... (124)

第二节 生产过程..... (127)

第三节 生产类型..... (130)

第十章 生产过程组织与劳动组织..... (133)

第一节 生产过程的空间组织..... (133)

第二节 生产过程的时间组织..... (139)

第三节	劳动组织与劳动保护.....	(152)
第十一章	生产计划工作.....	(157)
第一节	生产计划的基本概念.....	(157)
第二节	生产计划的编制.....	(159)
第三节	线性规划及其应用.....	(168)
第十二章	生产作业计划工作.....	(172)
第一节	期量标准.....	(172)
第二节	均衡生产.....	(176)
第三节	生产作业计划的编制.....	(179)
第四节	计划评审技术.....	(188)
第四篇	科技管理	(198)
第十三章	科技管理概述.....	(198)
第一节	科学技术在现代工业企业中的地位.....	(198)
第二节	科技管理的基本概念.....	(201)
第三节	日常科技管理.....	(203)
第十四章	产品开发与工艺管理.....	(206)
第一节	技术开发.....	(206)
第二节	产品开发.....	(209)
第三节	价值工程与反求工程.....	(214)
第四节	工艺管理.....	(220)
第十五章	质量管理与可靠性工程.....	(227)
第一节	全面质量管理.....	(227)
第二节	质量管理常用的方法.....	(232)
第三节	可靠性工程.....	(241)
第十六章	设备管理与技术改造.....	(246)
第一节	设备管理.....	(246)

第二节	技术引进	(253)
第三节	技术改造	(257)
第五篇	财务管理	(263)
第十七章	财务管理概述	(263)
第一节	财务管理的概念、内容与任务	(263)
第二节	财务管理的原则与体制	(266)
第三节	财务管理的方法与程序	(269)
第十八章	资金管理	(271)
第一节	固定资金管理	(271)
第二节	流动资金管理	(277)
第三节	专项资金管理	(286)
第十九章	成本管理	(289)
第一节	产品成本	(289)
第二节	成本计划与成本控制	(294)
第二十章	投资决策分析	(304)
第一节	资金的时间价值与风险价值	(304)
第二节	确定型投资决策分析	(313)
第三节	风险型投资决策分析	(322)
后记		(325)

第一篇 工业企业管理基本原理

第一章 工业企业管理基本原理概述

第一节 企业管理的基本概念

一、企业管理的定义、实质与目的

1、企业管理的定义。关于“管理”的定义，学术界至今仍是众说纷纭，莫衷一是。美国著名的管理学家亨利·希克斯是这样表述的：管理是通过计划工作、组织工作、领导工作和控制工作来协调所有的资源，以达到既定的目标。按此说，企业管理则是对企业的生产经营活动，进行合理计划、组织、指挥、协调和控制，以发挥企业各种要素最大的群体效能，最终使企业获得最佳的经济效益和社会效益。

2、企业管理的实质。企业管理的实质在于通过发挥管理职能来提高企业管理系统的功效，归根结底在于对企业生产经营活动的优化管理。对于一个企业，若管理得当，各管理要素的群体效应则大于各自效应之和；反之，若管理不善，各管理要素的作用不能充分发挥，甚至彼此间相互抵消，其群体效应则小于各自效应之和。加强企业管理，就是使企业系统各种管理职能得以充分发挥，以增强人与人、人与物、物与物之间的群体效应。

3、企业管理的目的。企业管理的目的是为了提高劳动和

工作的效率。应当指出,对于不同的社会制度,企业管理的目的却有着本质的不同。在资本主义国家中,资本家是为掠夺而管理,借管理来掠夺。而在社会主义国家中,企业管理则是有效地增加企业的经济效益和社会效益。这里所说的经济效益主要是指以较少的投入取得较多的产出;而社会效益则是指符合人民生活、国家建设和社会发展的根本利益。显然,在社会主义国家中,国家、企业和个人这三者之间的利益是一致的,没有什么根本的矛盾与冲突。

二、企业管理的基本要素

就工业企业而言,企业管理有下列五大基本要素:

1、人,这是企业管理五要素中的第一要素。人也是生产力诸要素中的第一要素。对人的管理,就是要充分调动并发挥人的积极性和主观能动性,就是要做到人尽其才,适才适用。

2、财,主要指企业所拥有的物质资料的价值表现。对财的管理,应按价值规律行事,讲求生财、用财之道,应自觉遵守国家的财经纪律。

3、物,主要指企业拥有的机器、设备、材料和资源等。对物的管理,应本着节约的原则,做到开源节流、物尽其用。

4、信息,主要指技术经济信息,如市场行情、生产情况、科技情报、国家经济政策等。对信息的管理,必须本着及时、准确、适用、经济的原则。

5、时空,主要指企业生产经营活动的时间与范围。对时空的管理,就是充分利用时间、空间,加强对上述四大要素的管理。

除上述五要素说外,还有所谓七M要素说,即 Men(人)、Money(资金)、Machines(机器)、Materials(材料)、Methods(方法)、Market(市场)、Morale(精神)。

三、企业管理的二重性原理

所谓二重性，是指事物所具有的双重特性。关于管理的二重性，是马克思首先提出的。他明确指出：“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。”^①这说明资本家的管理既是合理组织生产的手段，又是资本家剥削雇佣工人创造的剩余价值的工具。企业管理之所以具有二重性，主要由于在任何社会制度下的生产过程，一方面是物质产品的再生产过程，另一方面又是生产关系的再生产过程。因而，作为组织整个生产过程的企业管埋亦必然具有二重性：一方面它具有与生产力、社会化大生产相联系的自然属性，即企业管理的科学性；另一方面它又具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性，即企业管理的阶级性。

马克思关于管理二重性的精辟论断，同样适用于社会主义工业企业。因此，我们应当正确认识企业管理二重性原理，这对于我国社会主义经济的发展，具有十分重要的现实意义。

首先，我们必须正确认识企业管理的自然属性，坚持企业管理的科学性、合理性，使之适应现代化大生产的客观要求。由于不同社会制度下的企业管理具有相同的自然属性，我们就可以在思想上彻底清除长期以来“左”的影响，理直气壮地借鉴发达国家的管理经验和管埋方法，洋为中用，以促进我国的“四化”建设。

同时，我们还必须正确认识企业管理的社会属性，充分认识社会主义企业管理与资本主义企业管理的本质区别，从而坚定我们的信念，充分发挥社会主义制度的优越性，正确处理和

^①《马克思恩格斯全集》第23卷，第368页。

解决社会主义生产关系方面的问题，改革一切与社会生产力不相适应的上层建筑。

第二节 企业管理的基本职能

企业管理的职能，即是企业管理的功能。若从管理的二重性来看，企业管理具有两种职能：即合理组织生产力的一般职能与维护、完善生产关系的特殊职能。若把企业管理当作一个动态过程，则又可分为若干种职能。下表罗列了部分学者对管理职能的各自不同的见解。

表1.1

年代	姓名	计划	组织	控制	激励	协调	指挥	人事	决策	创造革新	通讯联系	集合资源
1916	法约尔	△	△	△		△	△					
1934	戴维斯	△	△	△			△					
1937	古利克	△	△	△		△	△				△	
1947	布朗	△	△	△			△	△				△
1949	厄威克	△	△	△								
1951	纽曼	△	△	△		△						△
1955	孔茨 奥唐奈	△	△	△				△				
1964	梅西	△	△	△				△	△			
1964	米	△	△	△	△				△	△		
1966	希克斯	△	△	△	△					△	△	
1970	海曼 斯科特	△	△	△	△			△				
1972	特里	△	△	△	△							

由表1.1可看出,各派学者都把计划、组织、控制列为管理的基本职能。自六十年代以后,激励亦被视为管理的基本职能。此外,随着科学技术的不断发展,企业的内外联系活动相应增多,协调这一职能亦愈来愈显得重要。下面简要介绍一下这五种职能。

一、计划职能

计划是指工作或行动之前预先拟定的具体目标、内容和步骤,是一种针对未来所采取的行动而进行分析和选择的过程。计划的内容既反映出管理目标的各项技术经济指标,又规定着实现目标的方法、手段和途径。科学的计划工作应做到以下两点:

- 1、严格按程序行事。计划工作的程序大体如下:明确使命及目标——收集信息与预测——分析企业内外条件——制订初始可行方案——方案优化与评价——计划方案的决策——计划的实施与控制——信息反馈与计划的调整。

- 2、实行目标管理。这是计划实施的关键。舍此,计划就难以落实。

二、组织职能

组织就是将企业的各基本要素、各环节、各部门,从分工协作上、相互关系上、时间与空间的结合上,科学地划分职责,合理地组织起来以形成一个有机的整体。组织职能是企业管理的最基本的职能。随着科学技术的发展,企业规模不断扩大,专业分工越来越细,管理的环节和层次越来越多,组织的横向联系越来越广泛,组织职能就愈益显得重要。例如美国的阿波罗飞船,先后共有40万人参加研制,涉及到120多个大学、

科研单位和两万余家制造厂，历时十年，耗资近300亿美元。对于如此庞大、复杂的工程项目，如果不进行严密的组织，则是很难如期实现的。

三、控制职能

所谓控制，是指组织的领导或职能人员对所属的工作效果检查、衡量，并与预期标准相比较，找出偏差或发现新的潜力，分析原因，采取对策，及时纠正，以确保目标的实现。企业在生产经营过程中，由于随机的因素甚多，实际情况与计划不符的现象时有发生，这是正常的。但如果不及时控制，到头来很可能小差异酿成大问题。管理中的控制过程，大体分四个步骤：

- 1、设定控制标准，如设定进度、次品率、质量、销量等指标；
- 2、用控制标准分析、衡量实际的工作状况；
- 3、建立有效的信息反馈体系，及时发现某些偏差的趋势；
- 4、采取对策，确保生产经营活动的顺利进行。

四、激励职能

激励是通过研究和满足人们生理的、心理的需要，激发职工的工作动机和积极性，从而使人们的聪明才智得以充分发挥的一种管理活动。自六十年代开始，资本主义国家愈来愈注重激励理论的研究，重视人的因素，强调以人为中心的管理方式。应当指出，西方的激励理论同样具有二重性，一方面它具有很大的虚伪性，不过是资本主义剥削的一种巧妙的手段而已；而另一方面，它又具有科学性、合理性的一面，可供我们借

鉴。社会主义企业中激励的方法可分为物质激励与精神激励两种。但在激励过程中,应将二者有机地结合起来:精神激励应伴随以一定的物质形式,而物质激励则要具有一定的精神意义。

五、协调职能

协调是指企业在进行生产和经营活动时,各部门之间、人员之间以及内部因素与外在环境之间需要通过一定方式来加强联系、协同配合,以实现企业的经营目标。协调有内部协调和对外协调之分。前者旨在使各部门、人员等内部因素步调一致、相互促进;后者主要是适应和利用外部环境,包括与主管部门和国家的步调基本一致,与外界其他组织的活动相协调,与外在的经济、社会和技术等因素相适应。

以上的各项管理职能并不是独立存在的,而是密切相联的,是在同一管理过程中实施的。这就是管理职能的总体性。

第三节 企业管理的发展简史

人类进行有效管理的历史已达六千年之久。一部人类文明史,就某种意义上说,亦是一部管理思想、管理实践的发展史。作为管理思想记载的第一个例子,是希伯来人的领袖摩西的岳父耶特鲁对摩西的批评。他指出,摩西处理政务,事必躬亲,不利于管理。他建议:1)制订法令,昭示民众;2)设立等级,委任管理人;3)责成管理人实施分级管理。这些管理原则与现代管理组织程序亦不相悖。同样,在我国《周礼》、《六韬》、《孙子兵法》等典籍中,可供借鉴的管理思想和管理原则亦是相当丰富的。

然而,作为工业企业管理,则是资本主义工厂制度出现以