

工业企业 经营管理学 基础

徐广林 李长武 主编
吉林大学出版社

工业企业 经营管理学基础

徐广林 李长武 主编

吉林大学出版社

工业企业经营管理学基础

徐广林 李长武 主编

*

吉林大学出版社出版

吉林工学院印刷厂印刷

吉林省新华书店发行

*

850×1168 大32开 13.5印张 346 000字

1987年12月第1版

1987年12月第1次印刷

印数：1—4 500册

ISBN 7—5601—0071—6/F·7

统一书号：4323·21 定价：2.50元

前 言

本书是吉林大学经济管理系部分教师在多年教学实践的基础上编写的。它可作为综合性大学经济管理专业和其它有关专业的教材，也可作为经济管理干部培训及自学考试的教材。

本书力图阐明工业企业的基本原理，揭示企业管理的客观规律，为搞好企业的生产经营活动提供理论依据和科学方法。在编写过程中我们吸收了有关这方面的最新研究成果，以及工业企业管理中成功的经验和方法；对经济管理体制改革和扩大企业自主权过程中出现的理论问题，也以一定篇幅作了介绍；在体系上我们是以企业管理总论、经营管理、生产管理这三个专题作为主线，并注意到教材的系统性、科学性、知识性和重点性等基本要求。在书中每一章的后面，都附有思考题，可供自学者参考。

参加本书编写的同志有（按章次顺序）：徐广林（第一、二、四、五章）、李长武（第三、六、九、十章），白广仁（第七、八章）、杨大光（第十一、十七章）、于光中（第十二、十八章）、徐传湛（第十三、十四、十五、十六章）。由徐、广林李长武担任主编。由于时间仓促，水平有限，不妥之处，欢迎读者批评指正，以便再版时修订。

编 者

一九八六年三月十八日

目 录

第一章 企业管理概论	(1)
第一节 企业管理学的研究对象和任务	(1)
第二节 企业管理的性质和职能	(4)
第三节 资本主义企业管理的演变过程	(8)
第四节 我国企业管理的现代化	(13)
第二章 社会主义工业企业	(21)
第一节 企业的特征和任务	(21)
第二节 企业由生产型向生产经营型转变	(27)
第三节 企业的素质、活力和企业的权利	(33)
第三章 企业管理体制	(39)
第一节 企业领导体制	(39)
第二节 经济责任制	(47)
第三节 企业管理组织的组建程序和原则	(53)
第四节 企业管理组织形式	(58)
第四章 企业人事管理	(67)
第一节 企业用工制度	(67)
第二节 职工培训	(74)
第三节 企业的工资奖励	(79)
第五章 企业管理的基础工作	(90)
第一节 基础工作的意义	(90)
第二节 标准化工作和定额工作	(95)
第三节 信息工作和计量工作	(100)
第六章 企业经营及其外部环境研究	(107)
第一节 企业经营的作用和指导思想	(107)

第二节	企业外部环境研究的内容	(111)
第三节	市场调查	(114)
第四节	市场预测	(122)
第七章	经营决策	(133)
第一节	企业经营决策的意义与内容	(133)
第二节	决策的方法	(138)
第三节	决策系统	(146)
第八章	经营计划	(151)
第一节	经营计划工作的任务和原则	(151)
第二节	经营计划的种类和指标体系	(156)
第三节	经营计划的编制与执行	(164)
第四节	企业计划的技术方法	(167)
第九章	销售管理	(180)
第一节	销售管理的内容及其意义	(180)
第二节	销售策略	(183)
第三节	销售业务	(188)
第十章	财务管理	(195)
第一节	固定资金管理	(195)
第二节	流动资金管理	(199)
第三节	专项资金管理	(205)
第四节	利润管理	(207)
第五节	财务决策	(212)
第十一章	新产品开发	(222)
第一节	新产品开发的原则和程序	(222)
第二节	新产品开发的组织与管理	(230)
第三节	新产品开发策略	(236)
第四节	价值工程	(244)
第十二章	企业技术进步	(251)
第一节	技术开发	(251)

第二节	技术改造·····	(259)
第三节	技术引进·····	(265)
第十三章	生产过程组织与计划·····	(272)
第一节	生产类型与组织生产过程的要求·····	(272)
第二节	生产过程的空间组织和时间组织·····	(280)
第三节	生产作业计划·····	(290)
第四节	生产管理的技术方法·····	(296)
第十四章	生产控制·····	(309)
第一节	生产作业控制·····	(309)
第二节	成本控制·····	(314)
第三节	库存控制·····	(320)
第十五章	企业劳动组织·····	(329)
第一节	劳动生产率·····	(329)
第二节	劳动定额·····	(334)
第三节	编制定员与劳动组织形式·····	(340)
第十六章	物资管理·····	(349)
第一节	物资管理的任务和物资分类·····	(349)
第二节	物资消耗定额·····	(352)
第三节	物资储备定额·····	(357)
第四节	仓库管理和物资的综合利用·····	(361)
第十七章	设备管理·····	(366)
第一节	设备的购置和使用·····	(366)
第二节	设备的维护和修理·····	(371)
第三节	设备的改造和更新·····	(375)
第四节	设备综合管理·····	(379)
第十八章	质量管理·····	(383)
第一节	质量管理概念的更新·····	(383)
第二节	质量保证体系·····	(388)
第三节	质量管理中的统计方法·····	(399)

第一章 企业管理概论

工业企业经营管理学是一门在管理实践中形成和发展起来的科学。学习和应用这门科学，将有利于提高微观经济效益，正确、有效地指导企业从事生产经营活动。

本章的主要任务是，论述企业管理学的研究对象及其任务，企业管理的性质和职能，国内外企业管理的发展过程，以及展望我国企业管理的现代化。

第一节 企业管理学的研究对象和任务

一、企业经营管理学的研究对象

一门科学的研究对象，大体上规定了该科学研究的范围、研究的内容和研究的目的，决定了本学科的性质，并且把它同其它学科区别开来。企业经营管理学作为一门科学，不等于或有别于企业管理的具体实践活动。它是指导人们如何管理企业生产经营活动的一门科学，是生产实践在理论上的概括和反映。它是由一系列的经营管理理论、经营管理原则、经营管理内容、经营管理形式、经营管理方法、经营管理制度等组成。它含有生产力、生产关系和上层建筑的多种属性。

社会主义工业企业经营管理学的研究对象，就是研究社会主义工业企业生产和再生产过程的科学管理，揭示企业管理的规律性，为合理地组织生产力，不断地完善生产关系，适时地调整上层建筑，促进生产力的发展，提供理论根据和科学方法。

社会主义工业企业经营管理学研究范围主要是工业企业。它是把企业的生产和再生产过程当作一个独立的系统进行研究。

因此企业经营管理学不同于国民经济管理学和工业经营管理学。国民经济管理学是研究社会生产总过程的组织管理。工业经营管理学是研究整个工业以及工业各部门经济活动的组织管理。显然，它们的研究范围要比企业经营管理学更为广泛。由于研究的范围不同，在对待同一类问题的研究上，就显出研究的广度、深度、具体化程度和侧重点上的区别。

社会主义工业企业经营管理学研究的内容，可以概括为生产力、生产关系和上层建筑三个方面的问题。企业的生产过程是由生产力和生产关系两方面组成的，因而在经营管理学的研究内容中包涵这两方面本是题中应有之义。在生产力方面，主要是研究生产力合理组织问题。把劳动者和生产资料有效地结合起来，按照国家计划和市场需要合理地组织商品的生产、销售以及售后服务，争取获得最大的经济效益。在生产关系方面，主要是研究如何正确处理企业内部人与人的关系，如何处理企业内部的分配关系，以及企业与国家、企业与企业之间的经济关系，从而调动各方面的积极性，提高劳动的有效性。企业的生产经营活动，是与贯彻执行党和国家的方针、政策、法令，与经济体制的改革、规章制度的建立以及社会主义精神文明建设密切相关的。上述这些上层建筑方面的问题，既反映了客观规律的要求，又对生产力的发展起着保护和促进作用。所以，上层建筑方面的问题也应当包括在企业经营管理学的研究内容之中。

明确了企业经营管理学的研究对象，对于建立它的学科体系具有重要意义。但是，企业经营管理学的学科体系又不能是上述三方面内容的抽象说明，它应当是包括企业管理总论、经营管理、计划管理、生产管理、技术管理、质量管理等内容的有机整体。

二、企业经营管理学研究的任务

研究企业经营管理学，目的在于指导人们进行科学管理。科学管理的实质，是按照客观规律办事。所以，企业经营管理学研究

的任务，就是要探索和掌握企业管理的规律性，建立社会主义企业经营管理学科体系，用以指导人们提高企业的经营管理水平，提高企业的经济效益，促进生产力的发展。

由此可见，企业经营管理学研究的主要任务，就是探索和掌握企业管理的客观规律性。这是因为：首先，探索和掌握客观规律是搞好企业科学管理的客观需要。企业经营管理活动同其它活动一样，都存在着支配它运动的规律性。我们进行企业管理时，不论是组织生产力，完善生产关系，还是调整上层建筑，都必须符合客观规律的要求。否则，就会使企业管理陷入混乱状态。其次，探索和掌握客观规律是制订和执行方针政策的前提条件。要搞好企业管理，必须认真贯彻和执行党和国家有关的方针、政策、法律、条例。而党和国家制订的方针政策，是建立在正确认识客观规律基础上的，它能够对企业管理起到指导作用。所以，认真探索和掌握客观规律和贯彻执行党和国家制订的方针政策是一致的。

在企业管理中，我们必须认识和掌握如下的客观规律：首先，是政治经济学所揭示的社会经济规律。例如，生产关系一定要适合生产力性质的规律、社会主义基本经济规律、国民经济有计划按比例发展规律、价值规律、按劳分配规律等。其次，是合理组织生产力所必须遵循的生产技术规律。例如，组织生产过程必须遵循“在一定劳动时间内提供一定量产品”的技术规律、制订劳动定额所依据的工时消耗的规律、设备管理中设备运转规律和零部件的磨损规律等。此外，在思想政治教育中还必须探索和掌握决定人们行为动机和心理活动方面的一些规律。

当然，由于经济现象的多变性，经济机制具有的制约性和管理活动本身的复杂性，探求客观规律也不是一件容易的事情。但是，为了搞好社会主义经营管理学的研究，我们不但要探索社会主义经济的一般规律，还要探索社会主义经济的具体规律，使企业活动的参加者、管理者、研究者都能对丰富和发展社会主义企

业经营管理学作出应有的贡献。

第二节 企业管理的性质和职能

一、企业管理的二重性

研究企业管理，首先要了解企业管理的二重属性和它的职能，以便更好地把握企业管理的任务和内容，运用科学的管理方法进行管理，提高企业生产经营活动和各项管理工作的水平。

企业管理有着二重性质，它是马克思主义关于工业企业管理的一个重要理论。是由马克思首先提出的。

所谓企业管理的二重性，就是指一方面，它是社会化大生产进行的必要条件，是体现社会劳动过程的一般要求，由此形成管理的自然属性；另一方面，它又是实现生产目的的重要手段，是社会生产关系的体现，由此形成管理的社会属性。正如马克思所说：“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劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。”^①

企业管理的自然属性主要决定于生产力发展水平和劳动社会化程度，而不取决于生产关系的性质。企业管理的社会属性主要决定于社会生产关系的性质，并随着生产关系性质的变化而变化。我们通常所说的企业管理性质的变化主要指的就是企业管理社会性质的变化

企业管理之所以具有二重性，从根本上说，是由于生产过程是生产力和生产关系的统一体，我们知道，企业管理，一方面是生产力发展的产物，是共同劳动的客观要求。另一方面，管理是占有生产资料阶级的管理，因而它又是为维护和巩固现存生产关系

^① 《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页。

服务的。不同的生产关系决定着企业管理的不同的社会性质。也就是说，企业管理的二重性质是由组成生产过程的两因素决定的。

资本主义企业管理的二重性，就是由它所管理的生产过程本身所具有的二重性决定的。资本主义生产过程，一方面是制造产品的社会劳动过程，另一方面又是资本的价值增殖过程。作为制造产品的社会劳动过程的管理，反映了社会化大生产的一般要求；作为资本的价值增殖过程的管理，则表现了资本主义生产关系的剥削本质。所以，资本主义企业管理，一方面是合理组织生产过程、发展生产力的客观需要，另一方面又是资本家追求最大限度的剩余价值、榨取工人血汗的重要手段。这种管理既有其科学性的一面，又有其剥削性、反动性的一面。

社会主义工业企业仍然具有二重性。这是因为，现代化大生产的劳动过程本身仍然需要管理。而且，社会主义的商品生产是有计划的，能够求得更高经济效益的商品生产，它需要比资本主义更广泛、更科学、更严密的管理。这是社会主义企业管理科学性的一面。另一方面，社会主义企业管理根除了资本主义的剥削性质，生产资料的公有制使得劳动者成为企业的主人。因而，在企业中可以实行从管理方式到管理权限的最广泛的民主管理。在社会主义条件下，企业管理的这种社会属性上的根本改变，使得企业管理本身内蕴着一些新的特征。例如，企业管理的目的是为了发展生产，满足人民群众日益增长的物质文化生活的需要。社会主义全民所有制企业具有相对独立的商品生产者的地位，因而能够合理地分配新创造的价值，把国家、企业和职工三者的利益结合起来。这些特征反映了企业管理的社会属性，体现了社会主义制度的优越性。

正确认识企业管理二重性原理，对于发展管理科学和指导管理实践都具有重要意义。首先，它可以使我们分清资本主义企业管理和社会主义企业管理的共性和个性，正确对待资本主义的管理理论，管理方法和管理经验，从而不断发展我国的社会主义企

业管理科学。其次，它可以帮助我们全面地把握社会主义企业管理的任务和内容，科学地总结我国在企业管理方面的经验教训，积极吸收国外企业管理的有用经验，把我国的企业管理水平提高到新的阶段，为实现我国的企业管理现代化作出新的贡献。

二、企业管理的职能

企业管理的职能是由企业管理的二重性决定的。企业管理的二重性，又是通过合理组织生产力和维护生产关系这两种基本职能表现出来的。在企业管理的过程中，这两种基本职能共同结合发生作用，从而使生产力得到发挥，使生产关系得以巩固，生产过程能够顺利地进行。

企业管理作为指挥生产的一般要求，执行合理组织生产力的基本职能，表现为劳动过程的普遍形态，为一切社会化大生产所共有。因此，在企业管理中，有关合理组织生产力的一些形式、方法，虽然是在一定生产关系下产生的，但并不为某种生产方式所特有，只要是社会化的大生产，它都是适用的。

企业管理作为实现生产目的的手段，执行维护生产关系的基本职能，则表现着劳动过程所采取的特殊历史形态。因此，在企业管理中，有关维护生产关系的原则、措施、制度和方法，只是适应该种生产关系的需要，为实现特定的生产目的服务，一般都具有历史暂时性，并不为各种社会生产方式所共有。

在企业管理的实践中，上述两种基本职能结合作用于生产过程时，又表现为计划、组织、指挥、监督和调节等具体的管理职能。

（一）计划

计划是社会主义企业管理的首要职能。计划的正确与否对企业的成败具有决定作用。计划，就是根据上级指令、市场需要、企业内部条件和企业决策目标，确定生产经营活动的方针和目标，制定长远规划和短期计划。制定计划，要以提高经济效益为中心，进行综合平衡，确定各项主要技术经济指标和实现计划的

措施。同时，还应将计划指标分解、落实到各级、各单位以至个人，以便进行控制、考核和组织实现。

（二）组织

组织的含意，主要是根据企业总的目标和已制定的计划要求把企业的劳动力、劳动资料和劳动对象，从劳动的分工协作上，从时间空间的联结上，从企业内部和外部的纵横关系上，通过相应的组织形式，合理地、高效地组织起来，形成一个有机的整体，使企业的人、财、物得到最合理的利用。一个高效的管理组织系统，应该正确挑选、配备人员，明确各级管理机构和人员的职责范围。

（三）指挥

指挥就是对企业各级各类人员的领导或指导。工业企业生产经营活动十分复杂，生产技术要求高，分工协作紧密、连续性强，各项工作环环相扣、相互制约，因而必须有高度的权威，进行集中统一的指挥。要实现科学的集中统一指挥，必须建立强有力的生产行政指挥系统，对企业的生产经营活动实行统一领导，及时发现和解决生产经营过程中出现的各种问题。同时，还要发扬民主，通过思想工作增强职工的主人公意识，正确处理民主与集中、自由与纪律的关系，强化社会化大生产的组织性与纪律性。实行科学的指挥，要善于掌握生产和经营的发展趋势，从而作出正确的判断和决定，取得指挥的主动权。

（四）监督

监督亦称控制，就是检查企业生产经营活动的实际进行情况，考察实际情况与原定目标、计划、标准的差异，分析其原因，采取必要的对策，从而对企业的人、财、物能够有效地加以运用。监督或控制是多方面的，包括对生产的控制、成本的控制、库存的控制、质量的控制、财务的控制等等。监督与计划是紧密联系的。监督要以计划为依据，而计划要靠监督来保证实现。监督的职能要求建立合理的规章制度，特别是责任制度和奖

惩制度；要有完善的定额或标准；要建立周密的高效的管理信息系统；要有系统的检查和严格的核算。

（五）调节

调节亦称协调，就是对企业各方面工作、各项生产经营活动进行协调和调度，使之能建立良好的配合关系，不发生重复或矛盾，克服不平衡状况，以有效地实现企业的目标。调节有纵向调节与横向调节、内部调节与外部调节之分。做好调节工作，关键在于使全体职工对企业生产经营活动的目标、方针、决策、计划都能清楚地了解，树立全局观念，互相协作支援，克服本位主义。

企业管理的五个具体职能，是相互联系、相互制约的，不可缺少，也不能偏废。

根据以上分析，不难看出，所谓的企业管理，就是对企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、监督和调节，在不断提高技术和经济效益的基础上，保证企业任务的完满实现。

第三节 资本主义企业管理的演变过程

管理的历史由来已久，凡有共同劳动，就有管理。企业管理对资本主义的发展起了重要的作用，它同产业革命、科学技术一样被看成是资本主义发展的三大支柱。作为工业企业管理，则是资本主义工厂制度出现以后的产物。在资本主义发展的几百年历史中，资本主义的企业管理科学也相应地发展起来，并且积累了丰富的经验。其中，有些是值得我们学习和借鉴的，需要我们认真地研究。

资本主义企业管理的发展，大体上经历了三个阶段。

一、传统管理阶段

传统管理阶段是从18世纪80年代到20世纪初，即从资本主义工厂制度确立起，到资本主义自由竞争阶段基本结束为止，共经历

了一百多年时间。

工厂制度的出现，是工业史上的重大变化。它引起了生产方式的变革。资本主义工厂将劳动者、劳动工具和劳动对象集中在一定的空间，共同进行产品的生产，从而使生产力获得迅速的发展。开始阶段，企业管理主要由资本家本人进行。随着企业规模扩大，管理日益复杂，出现了资本家同管理者的分离。企业中出现了“特种雇佣人员”——经理、厂长、监工、领班，他们作为资本家的代理人，行使企业管理的职能。传统管理主要是解决怎样进行分工协作，保证生产的正常进行；怎样有效地使用人、财、物，减少资本耗费，以获取更多的利润。

传统管理的重要特点，是没有摆脱小生产方式的影响，仍然靠个人的经验进行生产和管理。工人凭经验进行操作，没有统一的操作规程；管理人员凭经验来管理，没有统一的管理办法；工人和管理人员的培养，只靠师傅传授经验，没有统一的要求和标准。从管理学的角度上看，基本上是处于积累实践经验的阶段。这种状况到了二十世纪初，已不能适应资本主义发展的需要，客观上要求向科学管理过渡。

二、科学管理阶段

科学管理阶段，大约是从20世纪初到20世纪40年代，经历了近半个世纪的时间。

19世纪末叶，资本主义从自由竞争过渡到了垄断阶段。随着生产技术的进步，生产社会化程度的提高，企业规模和市场的扩大，竞争空前激烈，阶级矛盾日益尖锐，资本家迫切要求提高企业管理水平，使企业管理向科学化、系统化、标准化的方向迈进。在这种客观形势下，出现了许多科学管理理论，形成了科学管理阶段。

最先提出“科学管理”理论的代表人物是美国工程师泰罗。他于1911年发表的《科学管理原理》一书，是资本主义企业管理学最早的代表著作。泰罗被人们称为“科学管理之父”。他提出

的科学管理理论的要点如下：

1、工作方法的标准化。通过分析研究工人的操作，省去多余的不合理的操作动作，制定出各种作业的标准操作方法。

2、工时的科学利用。通过对工人工时消耗的研究，规定完成合理操作的标准时间，制定劳动的时间定额。

3、实行有差别的计件工资制。对于按作业标准在规定的时间内定额内完成工作的人，按较高工资率计算和付给工资，反之按较低的工资率去计算和付给工资。

4、用标准操作法去训练工人。以此取代师傅带徒弟的传统的培训工人的办法。

5、明确划分计划职能和执行职能。把管理人员和操作工人进行适当的分工。计划职能人员负责计划、调查、控制，操作人员要服从管理当局的命令，从而使管理工作进一步专业化。

在泰罗前后，还有一些人为资本主义的企业管理科学化作出了不少贡献。例如，美国的甘特，发明了运用生产进度线条图编制作业计划和控制计划执行的管理办法，从而使生产组织工作逐步标准化；美国的福特，在1914——1920年创立了汽车工业的流水生产线，为生产自动化创造了条件；吉尔布雷思，长期从事动作研究和疲劳研究，被称为动作研究的创始人。

泰罗等人管理理论的特点是 以工厂内部生产管理为重点，以提高生产效率为中心，着重于工作方法和工作条件的研究，从而解决生产组织方法科学化和生产程序标准化等方面的问题。

与泰罗同时代的法国人法约尔由于长期担任企业的最高领导，所以他的管理理论是以企业整体为对象 着重研究企业的活动机能、管理职能和管理原则。法约尔在1916年发表了他的代表作《工业和一般管理》。他在书中把管理划分为计划、组织、指挥、协调和控制五个要素或职能，并提出了实行管理职能的十四条原则。法约尔的主要贡献是把企业管理的概念和内容进一步系统化，因而对企业管理组织的研究和管理体制的发展，产生了重