

工业企业管理学

主 编 辜美进
副主编 刘 军
李新然



大连理工大学出版社

工业企业管理学

主 编 辜美进

副主编 刘 军 李新然

大连理工大学出版社

(辽)新登字 16 号

内 容 提 要

本书系统地阐述了现代企业经营管理的基本理论和基本方法。介绍了管理概论,西方管理理论近代的进展概况,国内外领导体制和组织原理,经营决策与经营计划,生产管理,质量管理,市场营销与策略,计划协调技术,公共关系原理,外贸业务基础等十章内容。本书力求深入浅出地阐明经营管理的基本原理和方法。

本书可作为高等院校非管理专业学生学习管理知识的教材,也可作为经理、厂长、一般管理干部、工程技术人员的参考读物。

工业企业管理学

Gongye Qiye Guanlixue

主 编 辜美进

副主编 刘 军 李新然

大连理工大学出版社出版发行 (邮政编码: 116024)

大连铁道学院印刷厂印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 10.5 字数: 262 千字

1993 年 12 月第 1 版

1993 年 12 月第 1 次印刷

印数: 1—4000 册

责任编辑: 方延明

责任校对: 陈 旭

封面设计: 孙 滨

ISBN 7-5611-0842-7

定价: 7.90 元

F · 157

前 言

管理普遍存在于国家、社会、军队、企事业单位等人的集合中，并且由来已久，处处、事事、时时需要管理。通过管理，使人类社会处于有序、稳定、进步、发展的进程之中。

现代管理科学经过近一个世纪的产生、形成、发展和完善，其内容在不断丰富，理论水平在不断提高，已成为一门具有广泛指导意义的学科。从泰罗的科学管理到今天管理理论的丛林，各种学派，各种观点，各种管理技术、技巧，层出不穷，争芳斗艳，大放光彩，推动着社会的进步，科学技术和经济的发展。

随着我国市场经济体制的确立和逐步完善，已经掀起经营管理的热潮。在商品多样化、丰富化的今天，企业间的竞争日趋激烈，市场行情变化迅速，科学技术的发展日新月异，知识和信息激增。在此背景下，企业要生存、发展，企业家不仅必须追求卓越的管理，而且更需要谋求正确、有效、灵活的经营。因此，正确的经营思想、经营方针、经营目标、经营决策以及有效的市场营销管理，对企业的发展，经济效益的提高，有决定性的作用。

公共关系学是近几十年兴起的新学科。企业只有通过塑造良好的形象，提高知名度，珍惜企业的信誉，与各方面建立起良好的关系，才能赢得顾客，占领市场。

随着世界经济一体化趋势的发展，国际贸易的规模在不断扩大，各企业都在谋求对外贸易的自主经营权，以提高企业的竞争地位。

本书对上述有关内容都有比较全面的论述。

此外，每个人生活在社会中，都具有三方面的管理使命：一是管理好自己；二是接受社会和所在组织的管理；三是管理好家庭和(或)管理好所在组织或别人。因此，人人需要管理知识，人人需要善于经营，才能在社会上立足，谋求个人事业的发展与成

功。本书的经营管理知识，对每个人都有一定的启示和参考价值。

本书共分十章，由辜美进编写第一、八、九章，刘军编写第四、七章，李欣然编写第二、五章，段延春编写第六章，李家连编写第三、十章。全书由辜美进担任主编，刘军、李欣然担任副主编。

由于编写时间仓促，加之编者水平有限，难免存在缺点、错误，敬请读者批评、指正。

编 者

1993.12

目 录

第一章 管理概论	1
第一节 管理的概念及其职能	1
第二节 管理及管理理论的二重性	5
第三节 经营管理哲学	9
第四节 企业管理的内容和任务	12
第二章 西方企业管理理论	18
第一节 古典管理理论(I)——泰罗的科学管理理论	19
第二节 古典管理理论(II)——法约尔的古典组织理论	23
第三节 行为科学理论(I)——人际关系理论	26
第四节 行为科学理论(II)——几个主要方面的成就	31
第五节 现代管理理论	39
第三章 企业组织原理	43
第一节 经营组织的基本概念	43
第二节 组织理论的发展	48
第三节 组织均衡论	52
第四节 经营管理的权限和责任	53
第五节 组织构造的基本类型	55
第六节 企业领导体制	62
第四章 经营决策与经营计划	73
第一节 经营管理概述	73
第二节 经营决策的作用与类型	78
第三节 企业经营环境分析和研究	81
第四节 经营决策的原则与程序	94
第五节 决策分析法的应用	99
第五章 生产管理	118
第一节 生产管理概述	118
第二节 生产过程组织	121

第三节	生产计划	142
第四节	生产作业控制	152
第六章	工业企业产品质量管理	157
第一节	产品质量和全面质量管理	157
第二节	质量保证体系及其运行	161
第三节	质量管理常用统计方法	180
第七章	企业的市场营销与策略	206
第一节	市场营销与管理	206
第二节	产品策略	215
第三节	定价策略	224
第四节	销售渠道策略	234
第五节	促销策略	239
第八章	计划协调技术(统筹方法)	247
第一节	计划协调技术的概念由来和应用	247
第二节	网络图(工序流程图)	249
第三节	网络时间计算	256
第四节	网络计划的优化	264
第五节	计划协调技术的执行程序	270
第九章	公共关系原理	271
第一节	公共关系及其实务概述	271
第二节	企业领导者的公关意识	276
第三节	公共关系部门及其任务	282
第四节	公共关系规划及其实施	286
第十章	外贸业务基础	298
第一节	基本概念	298
第二节	国际贸易方式	303
第三节	国际贸易交换的主要条件	309
第四节	货物的交付	319
第五节	货款的支付	322

第一章 管理概论

第一节 管理的概念及其职能

一、管理的概念

马克思指出：“一切规模较大的直接社会劳动，都或多或少地需要指挥，以协调人的活动，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又指出：“许多人在同一生产过程中，或在不同的但互相联系的生产过程中，有计划地一起协同劳动，这种劳动形式叫做协作。”^②也就是说，社会化大生产中，不同生产过程及同一生产过程的各阶段，劳动者既有分工，又有协作。在这种劳动条件下，为了实现集体生产活动的预期成果，就要对生产过程和劳动过程加以组织、指挥、监督等等，使各方面工作（活动）相互配合，各个劳动者协调动作，这就是管理。

管理普遍存在于国家、军队、社会、企事业单位等人的集合中，并且由来已久。各个管理学家都给管理这个词下定义。因此，管理的概念也有各种各样的说法。有的说，管理就是借助他人的力量来达到组织预定的目标；有的说，管理就是领导；有的说，管理就是一个人或一个组织，为了达到一定的目的所采取的最有效、最经济的措施。由于我们主要介绍企业管理的内容，在这里，对企业管理的概念作如下描述：企业管理是指对企业所从事的各项工作（生产、技术、购销、财务、人事、基本建设等）进行计划、组织、协调、指挥、控制、监督、激励等，以便充分利用企业的资源（人、财、物、时间、信息等），完成企业的任务，实现经营管理目标的一种综合性活动。

① 《马克思恩格斯全集》第23卷367页。

② 《马克思恩格斯全集》第23卷362页。

二、管理的基本职能

实行有效成功的管理，就要运用各种管理职能（功能），应用先进的管理技术、技巧、方法以及必要的装备如电子计算机、各种通讯设备等，正确处理企业中人与人、人与物、物与物、企业与环境等的各种关系，实现整体协调与配合，以获得尽可能好的经济效益和社会效益。

但是管理的职能也是众说纷纭，多数管理学家公认，最基本的职能是计划、组织、控制，当然还有其它职能。随着社会化生产规模的扩大，竞争的激烈化，企业环境变化迅速，管理日趋复杂，管理政策的制定和管理决策具有重要意义。关于决策的职能，留在经营决策一章中叙述。

企业管理的具体职能如下：

1. 计划职能

计划是管理的首要职能，也是管理过程的出发点和归宿。

所谓计划，是对未来经济、技术、生产等活动的统筹安排和设计。一般包括计划期要实现的目标，达到该目标的行动方案，技术组织措施以及实施计划的步骤，监督、检查、调整计划执行情况的手段等。

要使计划制定得合乎现实性、协调性、最优性的要求，就必须进行科学的预测和调查，占有充分的资料，进行综合分析，得出事物（市场、产品、技术等）发展变化的趋势，结合本企业的实际情况，制定出科学的、综合平衡的计划，以指导企业的各项活动。

企业的计划，按时间分，有长期、中期和短期计划；按内容分，有经营计划、生产计划、销售计划、财务计划等。

对计划的管理包括制订计划、执行计划、检查和考核计划执行情况 and 结果、对结果进行处理这样一个完整的过程。

2. 组织职能

组织职能包含两方面的内容，作为动名词是组织起来的意思。

思，如生产过程组织、劳动过程组织，以便人、财、物、信息等生产要素在空间和时间上有机结合起来，互相衔接，密切配合；作为名词是指组织机构、组织体系，为了使企业的机能正常运转，必须建立和确定组织机构（体系）作为完成任务的组织保证，使企业成为一个多层次、有秩序、有效运转的正式权力机构，包括建立各级行政指挥机构、配备人员、制定规章制度，规定各级、各类组织的职能、责任、权限、隶属和协作关系，人员考核和晋升制度等。详细内容在第三章叙述。

3. 指挥（指导）职能

企业必须建立集中的有效的统一的生产经营指挥系统，在统一计划和调度下，行使指挥权，使各部门、各车间、各工段、甚至每个人的活动，相互配合，步调一致，保证按质、按量、按时完成预定的任务。

另外，管理人员对下属人员有义务进行指导，帮助出主意、想办法，使下属人员明确要达到的目标，知道如何更好地完成工作任务，并提高下属人员的工作能力和效率，提高他们的素质，增强其工作责任心和使命感。

4. 控制职能

对各项经济、技术、生产等活动计划的实际执行情况进行跟踪、检查、监督，考察（度量）每一步的执行结果并与原标准、目标、计划进行比较，发现差异及差异变化率，分析原因，采取必要的对策，及时加以纠正，使各项活动或计划的执行按预定的要求进行，保证企业经营目标的实现，这就是控制，如图1-1所示。

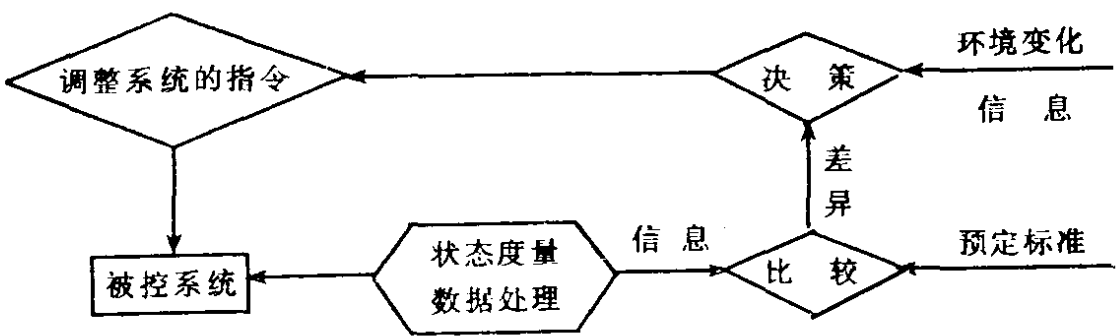


图 1-1

企业中，产品质量不合格，产量、品种未按计划完成，燃料、电力等消耗过大，资金周转不开等现象，都是失控的表现。

企业的各项活动都是有计划按程序进行的，但由于主客观情况的变化，如人员缺勤，机器出故障，市场变化迅速，原材料、协作件供应延误等，使得难以按原计划进行，为了避免失控现象产生，就要进行控制，如生产进度控制，产品质量控制，库存量控制，成本控制等。为了加强控制，必须提高信息度量、反馈流通的速度，如建立管理信息系统或网络。

5. 协调职能

协调职能主要是指管理者运用其领导艺术和行政权力，使企业中的每个部门和个体，密切揉合在一起，使每个部门（个体）对整体的关系达到最大的融洽，也就是使企业各部门、各成员之间以及与整体之间的关系配合默契，步调一致，协同行动，消除相互间的摩擦、矛盾、隔阂，朝着企业同一目标努力。这样，组织的成效必然大于各个体成效之和。

因此，管理者也可以说是协调者，尽量做到内部协调，内外协调，上下（纵向）协调，横向协调，人、财、物、信息协调，目标、行动、利益分配协调，才能使管理工作有条不紊，高效率，出成果，见效益。

如何协调，这是一种管理艺术，是管理者素质、智慧、能力、权威的表现。每个管理者都应善于协调，才能发挥企业整体的综合的优势和力量。

6. 教育和激励的职能

人是企业的主体这个观点必须牢牢地树立起来。企业中，一切工作都是通过人去做的。因此，管理的主要对象是人。企业要生存发展，要在竞争中立于不败之地，就必须把企业职工，特别是有专长的工程技术人员和能工巧匠，当成宝贵的财富，通过激励的办法，来调动和保护职工的积极性、创造性。同时也通过教育培养的途径，给职工创造继续学习科学技术知识和技能的条件，提高职工的素质，增强企业竞争的力量。

7. 挖潜与创新

人类社会在迅速前进，科学技术的发展日新月异，永无止境。企业又面临竞争激烈、市场变化迅速的局势。管理工作要能适应这种环境，必须是创造性的开拓型的，不能仅是适应型的，更不应是僵化、死板型的。因此，挖潜、创新是理所当然的。就是说，企业管理者必须树立挖潜、创新的观点，树立一切都可以改进、改善的观点，变革、革新的观点，并努力去发现问题，分析问题，寻找挖潜、创新的途径和方法，不断提高企业的竞争地位和经济效益。

企业管理主要就是研究和实施上述管理职能的理论、原则、制度、政策、方法、手段，并全面地综合地正确地灵活地运用这些职能，达到最有效地利用资源，以尽可能少的物化劳动和活劳动的消耗及资金占用，生产出尽可能多和好且适销对路的产品，并将其销售出去，以获得尽可能好的经济效益和社会效益。

第二节 管理及管理理论的二重性

企业管理具有什么性质呢？它的目的和手段又是什么呢？从上述分析可知，单个企业的管理目的是通过为用户生产产品或提供服务来提高企业的经济效益。整个国家所有企业的管理目的则是发展生产，振兴国民经济，满足人民不断增长的物质和文化的需要。而其手段则是利用现代化的科学技术成就。马克思在分析资本主义企业管理的性质时，曾指出管理的性质具有二重性，一方面是同生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面是同生产关系、社会制度相联系的社会属性。前者没有阶级性、社会性，它的基础是自然规律和科学技术的应用；后者有阶级性、社会性，它的基础是生产关系、社会制度和经济制度。也就是说，资本主义的企业管理是按照现代化大生产的运动规律办事，运用先进的科学技术和原理、方法，促进生产力的不断提高；另一方面，则是始终为了维护资本主义制度，当然，与此同时也促进了社会经济的发展。

马克思关于管理二重性的观点，同样适用于社会主义的企业
管理。我国的企业管理同样存在二重性。在自然属性方面，同
样是自然规律和科学技术的应用，而社会属性方面，则是维护
和完善社会主义制度。

此外，管理理论本身是行动的指南，而不是教条。要灵活
理解、掌握和应用管理理论，它在自然属性方面也存在着二
重性，具体表现为以下几个方面。

一、科学性与艺术性

从上个世纪末本世纪初开始，随着近代工业和科学技术
的发展，社会的进步，人们把管理作为一门知识进行系统化
的理论研究和实践，并逐步形成管理科学的概念体系和原理。
从泰罗的科学管理发展到今天的管理理论的丛林，各种学派，
各种观点争芳斗艳，不断丰富和促进管理科学的发展。

但管理也是一种艺术，是指导人们量力而行的艺术，随
机应变的艺术，是打开人们心灵窗户的艺术，是决策艺术，
组织艺术，指挥艺术，广告宣传、销售同样是艺术。管理
效能的发挥，既是管理科学应用的结果，也是管理艺术的反
映。高层管理更多的是艺术性。

二、原则性与灵活性

管理实践活动必须遵循一定的原则、程序、条例等，才
能有条不紊、按部就班地进行。但管理面对的现实情况，
要处理的问题，被管理的对象，所处的环境又是变化多端
的。因此，管理理论的原则性必须灵活地运用，具体情况
具体分析，因地制宜、扬长避短、发挥优势。否则，就会
变成教条主义、形而上学、形式主义。原则性与灵活性
的有效结合，是管理取得成功的途径之一。

三、主观性与客观性

管理往往是根据当前和未来的事态发展，事物或管理对象的运动变化来作出决策、计划，以指导当前和未来。这就要求管理者作出的决定（策），要尽可能与客观事物的状态及变化的规律相符，决策才是正确的有效的。但由于决策时往往不可能得到全部的信息（由于时间和费用的限制）以及管理者直观判断的误差等原因，要想使主观与客观完全相符是困难的。但管理者却不能想当然，犯主观主义的毛病，而应尽可能作出符合客观实际的决策，使主观性与客观性一致起来。加强调查研究，加强信息反馈与跟踪，有利于使主观认识与决策接近客观实际。

四、现实性与预见性

管理主要针对现实与未来，过去的年代已成为历史，不需要我们去管理，而只能作为今后的借鉴。因此，管理者必须从当前的现实情况出发，以解决当前面临的问题。但管理者还必须考虑未来，并着力于预测未来的发展趋势，特别是潜在趋势。在当今科学技术日新月异，生产力飞速发展，经济环境变化迅速，市场行情波动较大，竞争激烈，信息和知识激增的年代里，经常调查当前情况并预测未来的发展趋势，对于及时制定合理、正确的政策有巨大意义。预测不准或不加预测，将导致管理的失败。因此，预测预报科学是相当重要的。

五、准确性与模糊性

生产活动、经济活动的统计数据，必须完整、准确、可靠，不允许统计数据的不准确，更不允许弄虚作假。特别是当今计算机用于管理日趋普遍，而输入计算机的数据当然要求绝对准确。否则，输入的是垃圾，输出的也是垃圾，那将导致决策的失误，管理的失败。

但另一方面，管理对象、管理系统是不断变化的。管理系统是一个过程的集合体。它表现出一定的行为，具有一定的特性，呈现出各种各样的状态。因此，完全用数字是很难表现和概述这些

行为、特性和状态的，往往必须用语言来描述，而语言本身就带有一定的模糊性，这种模糊性对具有共同语言的人来说，是可以理解的。但理解的程度、范围各不一样。如我们说，某个时期某种新产品的需求量是高的或中等或低的。但是，高到何种水平？中等又在什么范围内，都没法确切地量度，最好加上一定的数据范围来表达，才具体些。

模糊数学或称模糊集理论会帮助管理者更精确地描述管理对象或管理系统的内容、规律和特征。

六、确定性与随机性

技术、工艺、设备、厂房、人员数量、产品、生产过程等等具有确定性。在一定的生产能力条件下，所能生产的产品数量、品种等，也具有确定性。与此同时，也存在很多随机性的现象，如人员缺勤、机器故障、废品出现、运输事故造成的物资供应短缺等。市场需求量，竞争对手的出现，经济环境的变化等同样具有随机性。这种随机性往往是不可控制的。

当然，随机现象可以通过资料的积累进行统计分析，利用概率理论加以统计推断。但这种推断不可能百分之百正确，而具有一定的偏差。因此，必须加强管理过程的监督、协调、指挥与控制，尽量预防和避免随机性事件给我们带来的不利影响，使管理过程运行在预定的轨道上。

七、统一性与多样性

管理的社会属性表明管理的目的是维护该社会制度和生产关系。为此，政府就要制订一系列统一法规（如合同法、税法、环境保护法、劳动保护法、产品质量法、公司法、各种资源开采法等）和政策（如财政政策、金融政策、分配政策、价格政策、技术经济政策、人才政策等）对企业的经营管理活动进行必要的适当的约束和管制。

与此同时，企业众多，各行各业，大小，千差万别。企

业的历史、规模、经营方式和内容、环境条件等各不相同，不可能采用统一的组织体系，相同的管理模式。也就是说，要在统一性(统一法规、政策)下面，实行多样化的管理，八仙过海，各显神通，因地制宜，发挥优势。这种统一(集中)政策、分散管理的方针，也适用一个大公司大企业内部的管理。相反，没有统一法规和政策或不完善，就会造成漏洞、不协调。而什么都要求统一、集中就会缺乏弹性，缺乏生命力，并将导致管理的死板、教条，失去创新精神而陷入僵化。统一性与多样性的适当化是搞活企业的条件之一。

两重性的内容还可举出许多，我们讨论上述内容，无非是要指出管理这门科学的性质，为我们学习管理理论指明方向。读者有兴趣的话，可以去探索这方面的内容。

第三节 经营管理哲学

经营管理哲学是指导企业管理人员的学说。它是关于企业家的信仰、观念、指导原则、价值观等的高度概括。哲学是一切科学之母。同样，经营管理哲学也是经营管理科学之母，是指明经营管理科学的方向的。不同企业家信奉不同的管理哲学，就会有不同的经营思想、不同的价值观念，就会有不同的决策行为和管理政策。当然，也就会给企业带来不同的命运，获得不同的绩效。被称为“经营之神”的松下电器公司前总裁松下幸之助说过这样的话：“不管是经营者或管理者，要养成正确的人生观、事业观、社会观，只要具备这些涵养，他所做的决策虽然不能百分之百正确，大概也会八九不离十了”。可见经营管理哲学对于企业家来说是多么重要。正确的经营管理哲学指明企业家对下述问题有正确的认识并把握住前进的方向。

1. 经营管理指导思想

企业家正确的经营指导思想应该是对国家、对企业、对社会、对职工、对消费者高度负责。用台湾飞利浦公司罗总裁的话：“企业家以良知、良心、良行的知行统一观为指南，也就是以良好的思想、认识、作风和行为作为经营管理的指导原则，以诚

实的态度对待一切。不搞投机取巧，不违法经营，不钻国家政策、法律的空子，以企业质优价廉的产品或服务去赢得顾客。

2. 对待外部环境的态度

企业处在一定的环境中，是国民经济大系统中的一个基本单位。任何企业都与各方面发生这样或那样的联系和关系。都与许多其它企业发生千丝万缕的经济联系。外部环境对企业的经营管理有重大影响。企业家怎样看待这个环境呢？正确的思想和做法，就是去适应外部环境的变化，去为外部环境的改善添砖加瓦，而不是起不良的影响。本着“我为人人，人人为我”、“对人方便，对己方便”的精神与各方面打交道，与其它企业进行各种经济活动。良好的外部环境，对经营管理起促进作用。相反，不好的外部环境，会起阻碍作用。如企业不按时向别的企业交货或交的货质量有问题或不按时付款，就会影响别的企业按时交货，也影响别的企业的产品质量，并造成相互拖欠款项，搞不好，就会像一筐螃蟹互相箝制，谁也动弹不得。那整个国民经济就会受到影响。

3. 对产品或服务的看法

企业家对产品的看法不同，会有不同的经营管理结果。不妨看下面的例子，本世纪初，美国通用汽车公司战胜福特汽车公司的原因之一，就是对汽车的看法不同。当时，福特汽车公司的老板——亨利·福特认为汽车是人们的基本必需品，因此把全部汽车都漆成传统的黑色。而通用汽车公司则认为汽车是一种消闲产品。只要能为驾驶者带来愉快，就应当根据他们的要求漆成各种颜色，配齐各种各样的附件。看起来只是对汽车颜色的不同看法，实际上隐含着一种经营管理哲学——对产品的不同看法。1930年，通用汽车公司后来居上，销售额超过了福特汽车公司。当今，对产品的不同看法仍然影响着企业的经营管理。有的企业家认为，产品能使用就行，外观造型、包装是次要的。因而外观造型不艺术，包装不美观，因而销路不好，价格也提不上去。有的企业家认为产品是为顾客服务的，顾客都有爱美之心，因而外观