

高等院校选用教材

工业生产经营管理

鲍学曾 主编

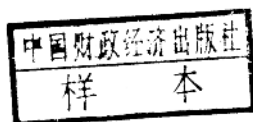
中国财政经济出版社

87
F406
154
3

128.7/08

工业生产经营管理

鲍学曾 主编



中国财政经济出版社



B 376430

工业生产经营管理

鲍学曾 主编

*

中国财经出版社出版

(北京东城大佛寺东街8号)

河北省涿县印刷厂印刷

*

850×1168毫米 32开14.125印张361 000字

1986年8月第1版 1986年8月北京第1次印刷

印数：1—10,000

统一书号：4166·701 定价：2.80元

前 言

《工业生产经营管理》是根据中共中央十二届三中全会《关于经济体制改革的决定》和有关政策的精神，为高等财经院校财政、金融、计划、会计、统计各专业编写的专业基础课教材。本书也是上述各专业经济工作人员学习工业企业管理知识的自学参考书。本书为适应启发式教学和自学的要求，与上述各专业关系不大的内容予以删减，与各专业工作有关的各项业务管理的内容则尽可能作详尽阐述，以坚持学用一致原则，讲求实效。

《工业生产经营管理》是由厦门大学、中央财政金融学院、辽宁财经学院共同协作编写的。参加编写的有以下同志：绪论、第一章管理的基本理论与方法、第二章社会主义工业企业，由厦门大学饶元煦副教授编写；第三章经营思想与市场预测、第四章经营决策与经营计划，由辽宁财经学院季煦副教授编写；第五章销售与生产管理、第六章设备与技术改造管理，由辽宁财经学院王栋讲师编写；第七章劳动与人事管理，由厦门大学郑沛伦讲师编写；第八章物资管理，由中央财政金融学院鲍学曾副教授编写；第九章成本管理、第十章财务管理、第十一章工业企业内部经济责任制，由中央财政金融学院王柯敬讲师编写；第十二章经济效益的诊断与评价，由中央财政金融学院鲍学曾副教授编写。初稿写出后，在集体讨论和各章作者修改的基础上，由鲍学曾副教授负责总纂和主编，饶元煦副教授、季煦副教授任副主编。

本书编写过程中，厦门大学葛家澍教授、余绪缨教授给予热情支持，并提出了指导性意见，财政部教育司、工商银行总行教

育部、工商银行浙江省分行、工商银行北京市分行等有关单位给予大力支持和帮助，对此我们表示衷心感谢！

编 者

一九八六年四月

目 录

绪 论	(1)
第一章 管理的基本理论与方法	(7)
第一节 管理理论的形成和发展	(7)
第二节 管理的职能	(11)
第三节 管理的原理	(14)
第四节 管理的现代化	(27)
第五节 管理整顿与改革	(29)
第六节 管理的基础工作	(31)
第二章 社会主义工业企业	(35)
第一节 社会主义工业企业及其特征	(35)
第二节 工业企业的生产类型与生产过程	(39)
第三节 社会主义工业企业的权力与责任	(47)
第四节 提高企业素质	(50)
第三章 经营思想与市场预测	(55)
第一节 经营思想与经营观念	(55)
第二节 工业企业的市场策略	(62)
第三节 市场调查	(72)
第四节 市场预测	(86)
第四章 经营决策和经营计划	(100)
第一节 经营决策原理	(100)
第二节 经营目标	(116)
第三节 经营计划	(121)
第四节 经营计划的指标体系	(128)
第五节 目标管理	(130)

第五章 销售与生产管理	(138)
第一节 销售与生产管理的基本要求	(138)
第二节 销售计划与生产计划	(141)
第三节 生产控制	(152)
第四节 质量控制	(172)
第五节 销售业务管理	(185)
第六章 设备与技术改造管理	(193)
第一节 设备的选择与评价	(193)
第二节 设备的使用和维修	(197)
第三节 设备综合管理	(208)
第四节 技术改造的管理	(211)
第五节 网络计划技术	(220)
第七章 劳动人事管理	(227)
第一节 劳动组织工作	(227)
第二节 劳动定额与劳动定员	(233)
第三节 劳动生产率计划	(248)
第四节 职工培训与考核	(254)
第五节 工资基金管理	(259)
第八章 物资管理	(265)
第一节 物资管理的意义和内容	(265)
第二节 物资消耗定额与物资储备定额	(271)
第三节 物资需求计划	(282)
第四节 存货控制	(291)
第五节 物资和能源的节约	(301)
第九章 成本管理	(307)
第一节 成本管理的主要内容	(307)
第二节 成本预测与目标成本	(313)
第三节 成本控制与成本分析	(323)
第四节 价值工程	(338)

第十章 财务管理	(347)
第一节 资金管理	(347)
第二节 盈利管理	(358)
第三节 专用基金管理	(369)
第四节 财务决策	(375)
第十一章 工业企业内部经济责任制	(388)
第一节 实行企业内部经济责任制的意义	(388)
第二节 企业内部经济责任制的原则和内容	(390)
第三节 企业内部经济责任制的基本形式	(397)
第四节 企业内部经济责任制的基础工作	(403)
第十二章 经济效益的诊断与评价	(408)
第一节 经济效益概述	(408)
第二节 经济效果指标	(413)
第三节 经营分析	(420)
第四节 企业诊断的程序和方法	(430)

绪 论

工业企业生产经营管理是一门科学，它是长期实践的产物。工业企业生产经营管理作为一门科学，表明企业具有自己管理的规律性，有它自己的原理、法则和方法。要对企业生产经营活动进行科学的管理，就必须认识和掌握这门科学。

资本主义国家的工业企业管理，从历史看，它伴随着工厂的产生和随着资本主义生产的发展而发展起来的。不过，在资本主义发展的初期阶段，它还只是一种狭隘的传统经验管理，还受小生产的影响，实际上处于积累经验的阶段。随着生产社会化程度的提高，科学技术的进步和市场商品竞争的日趋激烈，资本主义的管理思想和理论由于历史的发展和现实的经济需要，因之也跟着产生和发展起来，并形成了各种不同的学派。这些管理理论经过长期的管理实践和提高，才逐渐发展形成现代科学管理的思想和体系。总结上升为系统化、理论化的科学，科学代替了经验，从而使管理这门科学就更加臻于成熟。社会主义工业企业管理学是适应社会主义社会化大生产发展要求，从长期实践中产生，由现代系统管理的管理理论、原则、制度、技术、方法、手段所组成，用以指导人们科学合理地使用人力、物力、财力以有效地组织管理企业生产经营活动的一门科学。

工业企业生产经营管理，从学科体系内容看，它是工业企业管理学的一个有机组成部分，属于经济学的一门分支。这门科学的研究对象是工业企业生产经营活动的客观规律性，亦即研究如何按照客观规律的要求，来合理组织生产力，不断完善生产关系，适时地调整上层建筑以促进生产力的发展。就是说，研究工业企业经营管理最为重要的就是要认识管理的客观规律性，要

学会按照生产经营管理的规律办事，讲究科学管理。

现代工业的生产过程是复杂的，要把生产力组织好，必须按照社会需要和企业生产技术特点安排工厂、车间的合理布置，才能科学地组织产品生产过程。要确定并采取先进的生产组织和劳动组织形式、确定产品技术标准、工艺规程，就要加强生产管理、设备管理、质量管理、物资管理等一系列工作才能保证按期、按量、按质、按品种的出产产品。企业要合照地组织生产力，离不开生产关系和上层建筑问题。从生产关系上说，要围绕以人作为中心进行管理，正确处理好企业内部人与人的关系；处理好企业与国家、企业与企业之间的相互关系，包括处理好分配关系，完善组织机构和经济责任制等。只有把生产关系处理好了，才能调动各方面的积极性与创造性，更好地去完成生产任务。同样，企业要进行生产经营活动，离不开要贯彻执行党和国家的路线、方针、政策和法令，离不开搞好社会主义精神文明建设，严格劳动纪律，也离不开计划和各种规章制度。这些方面都属于上层建筑的问题，但它同生产力的合理组织也有密切联系。正因为如此，企业就要在处理生产力和生产关系矛盾运动的整体中，对上述三个方面进行研究，并且按照客观规律的要求，提出管理的科学理论和原则，选择先进合理的管理形式，调整好企业的管理体制，正确抉择企业的经营决策，不断改进和完善管理的经济责任制度和基础工作，才能使企业生产经营管理这门科学，能够正确地指导企业管理的生产经营实践活动。因此，对企业生产经营活动进行科学管理的任务，就是在管理工作中，研究和揭示这三个方面的客观规律性，使企业在组织生产力、完善生产关系和调整上层建筑等方面能够获得预期的效果。

工业企业生产经营管理要研究如何按照客观规律的要求来合理组织生产力，要研究生产关系以及反映这些关系的上层建筑问

① 《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页。

题。因此，它必须同许多门学科发生密切联系，要吸收各门学科的新成就与管理科学相结合，并且具体应用到企业生产经营管理的实践中来。因而，工业企业生产经营管理这门学科的性质是一门横跨自然科学和社会科学的边缘科学，是一门多学科的综合性科学。

工业企业生产经营管理是一门科学，学习和研究这门科学有重要的意义。人们过去有一种错误的片面性看法，误认为技术是科学，管理不是科学，因而存在着重技术、轻管理的思想。现在人们的认识转变了，开始认识到管理本身就是一门科学，管理和技术都是同等重要的。科学技术是生产力，但科学技术必须同管理相结合，才能转化为现实的生产力。没有先进的科学技术，不能实现社会主义现代化，如果不加强管理，不提高现代化管理水平，同样也不能实现社会主义现代化。

搞好工业企业生产经营管理的重要性，可以从以下三方面来认识：

（一）搞好管理，这是任何企业合理进行各种活动的必要条件。

马克思说过：“凡是有许多人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部有关的职能上，就象一个乐队要有一个指挥一样。”^① 马克思在这里所说的指挥，就是指管理，这是理解管理重要性的基本点。它表明管理是由人们共同劳动的协作性质所引起的，凡是有共同协作劳动的地方，客观都必须有管理。只要有社会共同生产劳动的存在，就不能没有管理，管理是合理、有效地组织生产活动所必需的。

（二）现代科学技术的发展，规模的扩大，愈来愈需要运用现代科学管理思想、组织、技术、方法和手段来实施管理。

有效的管理能使生产力各要素科学地结合而产生出高的生产

^① 《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页。

力。这说明,先进的管理对生产的发展是起了重要的推动作用,越是现代的工业生产,实行现代化的管理就尤为重要。一个现代的企业是否具有自我改造、自我发展的开拓能力,必将取决于是否具有更加有效的科学管理与组织能力。

(三) 讲究科学,加强管理,这是我国进行四个现代化建设的迫切需要。

社会主义工业企业是建立在社会主义公有制基础上的,它比资本主义企业具有无比的优越性。因此,社会主义企业的性质,就决定了它应当比资本主义企业具有更广泛、更突出、更科学的管理。这就迫切要求我们认真地总结、推广我国建国以来积累起来的企业管理经验和教训,从我国实际情况出发,努力学习国外科学的、先进的管理经营技术和方法,不断提高企业素质,提高企业管理现代化水平,走出具有中国特色的现代化企业管理的新路子,这是摆在我们面前的一项重要任务。

认识企业管理的重要性,也有助于我们明确学习这门课程的目的性。要学习管理,就必须先要认识企业,认识社会主义工业企业是在怎样理论和原则的指导下进行生产经营活动的。因此我们要学会掌握和运用这门科学管理的理论和方法,才能认识企业生产经营活动的规律性,增强自己学会有效管理企业的自觉性与本领。对于计划、财政、金融、会计的管理人员来说,更要善于正确、及时地反映企业的生产经营活动,才能应用经济杠杆来做好计划、监督与协调的管理工作、亦即应用财政监督、利润税收、银行信贷、会计核算等经济手段,促进企业不断去改善经营管理,提高经济效益。

学习工业企业生产经营管理,应当具有正确的研究方法。这门科学是一门应用科学,具有很强的实践性,因而在学习、研究的过程中,必须以马克思主义的基本原理作为理论基础,以辩证唯物主义和历史唯物主义作为研究的指导思想和研究方法,具体地说要明确以下几点:

(一) 搞好科学管理，就要坚持学会按客观规律办事。讲科学管理，就是指符合客观规律要求的管理，凡是合乎客观规律要求的管理才是科学的，违反客观规律的管理就不是科学的。搞瞎指挥是一种主观盲目性的管理方法，是不科学的。“四人帮”横行时期，单纯用政治口号代替管理的客观规律；对管理者只讲政治条件不讲业务条件；搞“无规章制度的工厂”否定了严格、科学、合理的规章制度，结果遭受到客观规律的惩罚，导致生产的破坏和管理上的倒退，这个教训是十分深刻的。

(二) 要坚持按马克思主义的辩证唯物论和历史唯物论的观点办事。马克思主义的辩证唯物论和历史唯物论认为，一切现象都是互相联系和相互制约的，一些事物都是在不断发展和变化。因而我们应当学会用全面、历史和发展的观点去观察分析企业生产经营管理中的各种问题。例如，根据历史唯物主义观点，企业发展的根本动力是职工的创造性。因而所有的管理原则、制度，都应当有利于职工积极性与创造性的发挥，而不是压制与压服。所以就要求我们去研究影响人的行为的客观环境，研究人们行为活动的规律，只有这样才能正确处理好“人”与“物”的关系。

(三) 要坚持技术与经济相结合的观点，重视经济效益，搞好管理。为了要迅速发展生产力，企业必须适应现代工业发展的要求，努力采用先进技术，不断提高企业的生产技术水平。但是，现代工业组织生产，必须重视先进科学技术应用的同时，更要重视获得较高的经济效益。若不提高经济效益，任何一个企业都不能生存与发展。作为一个管理人员，因而应当具有“以经济效益为目标，以技术为手段，用经济统帅技术”的观点，来促进技术经济的结合，实现管理的科学化与现代化。

(四) 要坚持理论联系实际的观点坚持改革，搞好管理。管理科学，是企业长期实践活动在理论上的概括，是管理实践的科学总结。因此，学习理论，又要回到管理实践中来加以检验、充实和提高。凡是正确的要给予肯定、推广，不完美的要加以补

充、发展。对国外的理论和经验，也要在实践中试用、消化，吸收或加以改革、创新。坚持“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针。既要反对固步自封，又要反对生搬硬套的倾向。实现四个现代化，增强社会主义工业企业的活力，还必然要求多方面地改变同生产力发展不相适应的生产关系和上层建筑，改变一切不相适应的管理方式，活动方式和思想方式。因此，学习管理，搞好管理也必须围绕搞活企业这个中心环节进行改革，我们的任务就是要提高对改革的自觉性，运用马克思主义理论，结合我国的国情，对创立具有我国自己特色的现代化管理体系作出贡献。

第一章 管理的基本理论与方法

研究工业企业生产经营管理，需要考察近代和现代企业管理是在怎样的管理理论指导下形成发展起来的，需要探讨有关企业管理职能的理论，以便按照马克思主义关于管理两重性的原理，在学习外国企业管理有益经验的同时，注意发扬我国管理的优点，以更好地按照企业管理的客观规律，运用管理科学的基本理论、技术和方法来指导我们的生产经营管理工作。

本章内容属于管理导论的概述性质，是从总体上阐述管理理论的形成与发展，管理的职能，管理的基本原理，以及企业管理科学化与理论化等问题。

第一节 管理理论的形成和发展

企业管理的历史由来已久，考察资本主义国家的企业的管理，都是在一定的理论指导下形成和发展起来的。企业管理发源于资本主义社会初期，伴随着资本主义工厂制度形成而同时产生。它大体经历了三个阶段的发展过程。

一、传统管理阶段

传统管理阶段大体是指十八世纪末到十九世纪末，即从资本主义工厂制度出现起到资本主义自由竞争阶段结束时为止，总共经历了一百多年的时间。这个阶段的突出特点是：管理是凭经验进行，在经验积累的基础上，虽然出现了一些管理方法的程序化，但管理理论和管理思想较多的还是反映了小生产的传统方法和特点，主要还是企业主个人办工厂的实践经验，因而它只是一

种经验的管理方法，还没有把管理经验上升为理论，也没有形成科学管理的管理方法和规章制度，所以人们称之为传统经验管理。

二、科学管理阶段

这个阶段大约在十九世纪末到二十世纪四十年代，这时资本主义从自由竞争进入到垄断阶段，企业规模扩大，生产技术复杂，市场竞争日趋激烈，传统的经验管理已不能适应资本主义生产发展的需要，所以就需要根据过去的管理经验进一步加以总结提高，使它逐步形成科学化、系统化的管理理论。最初提出“科学管理”理论的代表人物是美国的泰罗（F·w·Taylor），他经过大量的试验与深入研究，认为一切企业管理问题，都要用科学的方法去研究和解决，各种工作都要实行标准化才能进行有效的管理，而中心问题是大力提高劳动生产率。泰罗的管理理论可概括为六个方面：（1）时间研究原理。他认为对所有的作业都要规定标准时间；（2）按件计酬原理。实行有差别的计件工资制度；（3）计划与作业分离原理。管理者担当计划职能，劳动者担当作业职能；（4）作业的科学方法原理。管理者要研究作业方法，训练劳动者；（5）经营控制原理。高级管理阶层要将某一部分权力交给较低管理阶层，只处理例外事项的管理；（6）职能管理原理。管理者实行管理职能的分工和专业化。泰罗提出的这些原理，使企业管理摆脱了小生产传统的影响，开始从传统经验管理走上了科学管理的道路，这是资本主义企业管理的一个重大发展和变化，对以后管理理论的发展也有着深远的影响，其中许多原理和做法，至今也仍然可作为现代企业管理的重要依据。列宁对泰罗制有过精辟的分析。他指出：“资本主义在这方面的最初发明——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。”^①这说明泰罗制有它科学性的一面，但

^① 《列宁选集》第3卷，第511页。

由于它是为资本家利益服务的，所以也就成为残酷剥削工人的手段。继泰罗之后，还有法国的法约尔（Henric Fayol）和德国的韦伯（Max Weber）。法约尔在《工业管理和一般管理》（1916）一书中，阐述了他的管理理论。法约尔认为管理活动包含五种因素，即：计划、组织、指挥、协调、控制。他并提出十四条管理原则，即：（1）分工；（2）权限与责任；（3）纪律；（4）命令的统一性；（5）指挥的统一性；（6）个别利益服从于整体利益；（7）报酬；（8）集权；（9）等级分别；（10）秩序；（11）公平；（12）保持人的稳定；（13）首创精神；（14）集体精神。此外法约尔还特别强调管理教育的重要性。韦伯的贡献主要集中在组织理论方面，他在《社会组织 and 经济组织理论》一书中，论述了行政组织体系的理论，认为这种体系能提高工作效率。“科学管理”学派从泰罗、法约尔、韦伯等人开始算起，距今已一个世纪，他们的理论至今仍受人们的重视。

三、现代管理阶段

现代管理阶段大约从第二次世界大战结束到现在。由于这一时期科学技术的迅速进步，市场商品竞争异常激烈，对管理提出了许多新的要求，从而促进了企业由“科学管理”向现代管理过渡。

资本主义现代管理理论，主要分为“管理科学”和“行为科学”两大流派。前者实际上是泰罗“科学管理”理论的继续和发展，它进一步吸取了现代自然科学和技术科学的新成果，靠运筹学，系统工程、电子计算机这些科学技术手段而形成的一种现代的组织管理科学；后者是强调从心理学、社会学的角度研究管理，重视社会环境，人的相互关系对提高工效的影响。从这两个学派中看出，管理科学派主要是强调管，认为管得严才能出效率；行为管理学派主要是强调人的行为，认为应当从人的行为的本质中激发出动力，才能提高效率。行为科学的理论固然重要，但资本主义所存在的固有矛盾并不是行为科学所能解决的，因而从七十年代起管理理论有了新的发展，即出现了新的管理理论