

工业企业管理 简明教程

魏 葵 易济林 周兆福 主编



武汉工业大学出版社

92

F406.72

57

✓

工业企业管理简明教程

魏 葵 易济林 周兆福 主 编
查年生 余道凡 万楚珊 副主编
黄沛钧 主 审

74417123



3 0074 0434 0

武汉工业大学出版社



B 902006

鄂新登字13号

工业企业管理简明教程

魏葵	易济林	周兆福	主 编
查年生	余道凡	万楚珊	副主编
	黄沛钧	主 审	
	朱益清	责任编辑	

•
武汉工业大学出版社出版发行
新华书店湖北发行所经销
湖北省咸宁地区印刷厂印刷

•
开本: 787×1092 1/32 印张: 15.5 字数350千字

1992年6月第1版 1992年6月第1次印刷

印数: 1—5 000

ISBN 7—5629—0627—0/F·123

定价: 5.85元



前 言

建设有中国特色的社会主义必须大力发展社会生产力，发展国民经济实力。改革、开放以来，随着以经济建设为中心的战略决策的决定，在我国加强企业管理已受到高度的重视。为了适应成人院校企业管理学科教学的需要，针对成人学习的特点，结合我国企业管理的实际，我们编写了这本《工业企业管理简明教程》。

本书应用系统论原理，置企业于社会环境这一开放系统中来阐述现代企业管理原理和方法，便于具有一定企业管理感性知识的干部、职工通过学习建立现代管理的整体观念，融汇贯通企业管理的基本理论知识。本书注重现代管理方法的应用，并于各章之后备有短小精练的实例供教学时分析讨论，以培养学员分析问题、处理管理实务的能力。在内容组织上，本书力求结合我国企业管理现状，深入浅出，简明扼要。

本书主要用作成人院校工业企业管理学教材、各种企业管理短期培训教材，也可作为企业管理人员自学用书。

参加本书编写的单位有：武汉市经济管理干部学院；湖北省经济管理干部学院；甘肃省经济管理干部学院；成都冶金管理干部学院；湖北省黄冈工业管理干部学校；湖北省咸宁地区工业干部学校；湖北省孝感地区经委培训中心等院校。

本书各章具体撰稿人是：魏葵（绪论、第四章），杨象兴（第一章、第九章），汪元群（第二章），付觉非（第三章），钟载国（第五章），万楚珊（第六章），杨建新（第七章），

盛绪大（第八章），易济林（第十章），房思勤（第十一章），周兆福（第十二章），李道欽（第十三章），余道凡（第十四章），樊为（第十五章），查年生（第十六章），宗良荣（第十七章）。由魏葵提出“编写提纲”（讨论稿），并对全书进行统稿。

本书由武汉工学院黄沛钧教授担任主审，并为本书的编写作了具体指导。参加此书编写的院校领导，也给予了大力支持和帮助。武汉市经济管理干部学院黄镇宇、安徽省经济管理干部学院潘庭荣等同志在本书的编写过程中参与了讨论，提出了很多宝贵意见。在此谨向为本书的编写、出版给予了热情关怀、帮助的领导和同志们致以衷心的感谢！

教材建设是一项重要而又艰巨的任务。鉴于创建中国特色的企业管理学任重而道远，加之编者水平有限，时间仓促，书中的错误和不当之处在所难免，诚恳欢迎使用本教材的教师、学员和广大读者批评指正。

编 者

1991年9月20日于武汉

目 录

绪论——社会主义企业管理学.....	(1)
--------------------	-----

第一篇 企业管理导论

第一章 社会主义工业企业.....	(10)
第一节 社会主义工业企业的特征.....	(10)
第二节 社会主义工业企业的分类.....	(17)
第三节 社会主义工业企业的经营方式.....	(24)
第二章 企业管理概述.....	(35)
第一节 企业管理的性质和职能.....	(35)
第二节 企业管理的对象、核心和目的.....	(38)
第三节 企业管理的发展.....	(41)
第四节 企业管理的基础工作.....	(53)
第三章 企业管理组织.....	(61)
第一节 组织与管理组织.....	(61)
第二节 企业的组织原则与形式.....	(63)
第三节 我国企业组织机构的改革.....	(71)
第四章 企业系统管理.....	(78)
第一节 系统管理概述.....	(78)
第二节 企业管理的系统性.....	(82)
第三节 企业系统管理的方法.....	(91)

第二篇 企业系统要素管理

第五章 人员管理	(98)
第一节 人——企业系统第一要素.....	(98)
第二节 企业劳动组织.....	(104)
第三节 职工物质利益.....	(122)
第四节 企业人力资源的开发与劳动保护.....	(127)
第六章 物资管理	(137)
第一节 物资——企业系统对象要素.....	(137)
第二节 物资供应计划工作.....	(140)
第三节 物资订货及存货控制.....	(151)
第七章 设备管理	(165)
第一节 设备——企业系统手段要素.....	(165)
第二节 设备选择与评价.....	(169)
第三节 设备的维修.....	(174)
第四节 设备的改造与更新.....	(182)
第八章 资金管理	(192)
第一节 资金——企业系统价值要素.....	(192)
第二节 企业资金及其运动.....	(193)
第三节 成本管理.....	(206)
第九章 信息管理	(225)
第一节 信息——企业系统联络要素.....	(225)
第二节 管理信息处理.....	(232)
第三节 管理信息系统.....	(235)

第三篇 企业系统运行管理

第十章 企业环境研究	(246)
第一节 企业环境研究的意义.....	(246)
第二节 企业环境研究的内容.....	(250)
第三节 市场环境研究.....	(256)
第十一章 企业战略与策略	(267)
第一节 企业战略.....	(267)
第二节 企业策略.....	(277)
第十二章 经营决策	(297)
第一节 经营决策概述.....	(297)
第二节 企业决策的一般方法.....	(306)
第三节 财务决策方法.....	(318)
第十三章 计划管理	(330)
第一节 计划管理原理.....	(330)
第二节 计划的种类及其指标体系.....	(334)
第三节 目标管理.....	(340)
第四节 计划技术和方法.....	(342)
第十四章 技术开发管理	(361)
第一节 技术开发概述.....	(361)
第二节 新产品开发.....	(367)
第三节 价值工程.....	(376)
第十五章 生产过程管理	(390)
第一节 生产过程及类型.....	(390)
第二节 生产过程的组织.....	(396)
第三节 生产计划.....	(410)

第四节	生产作业与控制	(417)
第十六章	质量管理	(425)
第一节	产品质量与质量管理	(425)
第二节	全面质量管理	(429)
第三节	常用质量统计分析方法	(439)
第四节	质量成本分析	(463)
第十七章	经营成果管理	(471)
第一节	工业企业管理成果和成果管理	(471)
第二节	企业管理成果的评价	(477)

绪 论

——社会主义企业管理学

企业，作为现代国民经济的细胞，担负着为社会提供产品和服务的重要使命。社会肌体的繁荣兴盛取决于企业本身的生命力，表现为企业对社会的贡献。在一定的外部环境中，企业兴衰成败的关键在于对企业的管理。社会主义条件下，尤其要通过提高企业管理水平来办好企业，以增加社会财富，提高人民生活水平。随着经济的发展，改革的深入，学习研究企业管理的基本理论、方法，掌握企业管理的客观规律，研究企业管理的新问题、新动向已成为我们进行社会主义现代化建设的一股时代潮流。

一、企业管理学的科学基础与特点

（一）企业管理的科学性

现代企业及其管理已经存在了 200 多年，但是，企业管理是不是科学，至今在学术界还是一个有争议的问题。

什么是科学？简单地说，科学就是反映客观规律的知识体系。任何一类自然现象或社会现象，只要经过人们长期实践和研究，都可能逐步积累经验，发现规律，从而发展成为一种专门的技艺或专门的科学。某为一门科学，必须具备四项最基本的条件：（1）具有独特的研究对象；（2）具有严密的理论基础；（3）具有完整的结构体系；（4）具有科学的研究

方法。

现代企业管理经过长期的实践和研究，在以上四个方面已经取得了重大成就。

1. 企业管理学的研究对象

任何一门科学，都必须有它自己独立的研究对象，才能同其它科学，特别是同相邻近的科学区别开来。

毛泽东指出：“对于某一现象的领域所持有的某一种矛盾的研究，就构成某一科学的对象。”^①那么，企业管理这门科学是在什么领域中研究什么矛盾运动的呢？现代企业（特别是工业企业）规模大，管理的内容广，层次多，生产技术和产品十分复杂，生产的社会化程度高，劳动分工细，而市场情况又千变万化。企业的生产活动不仅涉及经济、技术、文化和政治等各个领域，而且关系到部门之间、地区之间、企业之间以及国家、企业和个人之间一系列的经济关系。在这广阔的活动领域中，企业管理活动的具体内容（如决策、生产、技术、财务、人事……等）虽十分广泛，但从理论上概括起来，主要还是涉及生产力、生产关系、上层建筑三个方面。企业管理学的研究对象，就是研究为了促进生产力的发展，在企业中如何合理组织生产力、不断完善和维护生产关系、及时调整上层建筑三个方面的客观规律。生产力、生产关系、上层建筑三个方面，在企业的生产经营活动中，是一个密切联系、相互影响、错综复杂的矛盾运动过程。企业管理学的任务，就是要在矛盾运动过程中，研究揭示出它们在企业管理方面的客观规律性。

企业管理学作为一门科学，它要研究生产力的组织，但不同于解决人和自然关系的工程技术学；它要研究生产关系的完

^① 毛泽东选集，第一卷：第284页。

善，但又不同于主要解决生产关系的政治经济学；它要研究上层建筑，但又不同于政治学等。正由于如此，它才成其为一门独立的学科。

2. 企业管理学的理论基础

企业管理学的理论基础包括社会科学和技术科学两个方面。从社会科学方面来看，资本主义企业管理是以资产阶级经济学、社会学、心理学等作为它的理论基础的，而社会主义企业管理则是以马克思主义哲学、经济学和科学社会主义作为自己的实践和理论基础的。在技术科学方面，现代企业为了发展生产，总是积极地把先进的科学技术成果引用到管理中来。早在160年前，就有人用秒表和电影摄影技术来研究工人的操作，以后又大规模地发展了流水生产线、自动生产线和机器人等。近20年来，由于系统理论、控制理论和信息理论的发展和成熟，正在形成企业管理的严密而统一的基础理论。

3. 企业管理学的结构体系

在企业管理的结构体系方面，发达国家有各种管理理论体系，有人称之为“管理理论丛林”。就我国工业企业管理的结构体系来说，也有不同的观点和体系划分。如从系统论观点出发，认为企业管理可由纵向的经营管理、生产管理两大子系统和横向的各项专业管理子系统交叉构成；从综合管理的观点看，可由全面计划管理、全面质量管理、全面劳动人事管理、全面经济核算所构成等。各种不同的管理理论体系从不同的角度深入发展，它们相互联系、相互补充，使企业管理的结构体系日臻完整成熟。

4. 企业管理的研究方法

企业管理的研究方法因立场观点和角度不同而存在不同的方法。这些方法基本上可分为定性与定量两大类。定性的方法

是指直接利用人们的知识、经验和智力，对矛盾和矛盾的各个方面进行分析研究的方法。定量的方法则是指利用数学模型进行计算研究的方法。

企业管理是一项创造性的工作。由于存在许多活的因素，在实际研究企业管理的时候，不能单纯通过数学计算求得最佳答案。必须将定性和定量方法结合起来使用，才能相得益彰，卓有成效地揭示出管理的本质规律。

从以上分析可以看出，企业管理作为一门科学的基本条件已经具备，已经作为一门新兴的、正在迅速成长的科学跻身于世界科学之林，为人类的今天和明天作着积极的贡献。尽管企业管理还有一些未知的、模糊的领域，还存在着依靠个人的经验、魄力、权威处理问题的一些无法度量的被称作“艺术”的部分，这正从某种意义上突出了企业管理科学的创造性和灵活性。科学性和艺术性并不是互相排斥的，而是互相补充的。未来将会证明，伴随着企业管理实践的探索和创新，企业管理科学将不断进入一个新的发展阶段。

（二）企业管理学科的特点

企业管理学具有三个最基本的特点：

1. 企业管理学是一门交叉科学

如前所述，企业管理既涉及社会科学方面的知识，如社会学、经济学、法律学、心理学等，又直接联系到自然科学和技术科学，如数学、机械学、电子技术等；既有生产力的组织与管理方面的问题，又有生产关系、上层建筑方面的问题；既有理论方面的问题，又有应用方面的问题。由于其涉及的内容和范围十分广泛，因此它是一门横跨社会科学和自然科学和边缘科学，也称交叉科学。

整个科学史可以证明，几乎所有的新兴科学都是从几门学

科的交叉处发展起来的，而这种从多学科的结合部发展起来的边缘科学，无不具有强大的生命力。

2. 企业管理学是一门软科学

在计算机科学中有硬件和软件之分。硬件是指计算机的中心存储器、运算器、输入和输出装置等各种具有物质形态的设备和装置。软件是指指挥和控制计算机运算的各种算法语言、程序、指令、数据库等知识形态的技术。现在人们把研究只具知识形态的技术称为软技术或软科学。企业管理学是专门研究企业生产经营过程中各种有物质形态的人、财、物和无物质形态的信息、技术等各种资源合理组织和利用的科学。它的研究对象和成果，不是这些有形物质的本身，而是有效地利用并组织这些资源的原理、战略、设想方案、计划程序及方法。因此，企业管理学是一门软科学。

随着现代科技的发展，专门提供知识形态产品的软科学的地位和作用将日益增大，其发展前途将非常广阔。

3. 企业管理学是一门应用科学

按照科学结构的观点，科学的门类结构主要由基础科学、技术科学和应用科学所构成。每一类科学本身，又由相应的科学理论和技术方法所组成。管理科学是研究应用管理理论和方法直接促进生产力发展的科学。而企业管理学又是管理科学的一个分支。因此，它属于应用科学的范畴。

应用科学的共同特点是理论与实践的密切结合。企业管理学的一切理论和方法都是从实践中来的，又都必须到实践中去，解决实践中的矛盾和问题。因此，学习研究企业管理学必须与企业管理的实践密切结合起来。

二、创建中国社会主义企业管理学

企业管理学同企业管理的实践一样，具有不同社会性质、不同国家的特点。世界上不存在一套放之四海而皆准的企业管理学。指导中国的企业管理，必须创建具有中国特色的企业管理学。

（一）创建中国社会主义管理学的客观基础

1. 不同社会、不同国家存在各自的企业管埋规律

企业管理的规律，从理论上概括可分为生产力发展、生产关系运动和上层建筑三个方面的规律。从不同社会性质、不同国家比较的角度看，又可分为以下几类：

（1）各个社会都存在的管理规律

企业虽是资本主义发展的产物，但由于管理产生于共同劳动，在各个社会却是早就存在了。在人类历史发展的较早时期，人们就开始运用正式组织，有意识地设计和指挥这样的组织去达到事先确定的目的。这就是说，各个社会都要组织共同劳动，这就必然存在着一些共同的管理规律。如管理必须讲求效率，讲求效果就是一个共同的规律。

（2）几个社会共同存在的规律

企业管理的有些规律，可存在于几个不同的社会。如社会主义社会和资本主义社会的企业都是建立在社会化大生产基础上的，都存在着高度的社会分工，都存在着商品生产和商品交换。因此，它们也会存在一些共同的企业管埋规律，如企业管理必须充分考虑专业化和协作，必须充分考虑价值规律的作用等。

（3）一个社会经济形态特有的规律

各个社会经济形态有自己固有的特点，因此也必然存在特

殊的管理规律。如资本主义企业的开办、转产、破产完全受价值规律自发调节，而社会主义企业在这些方面除了受到价值规律的作用外，首先要受到国民经济计划的调控；资本主义企业管理实行按资本分配，而社会主义企业则须由职工当家作主，实行按配劳分为主体的分配形式等。

（4）一个国家特有的规律

当代各国有效的管理都同自己的民族传统和习惯紧密相联。日本如此，西欧各国也是如此。它们的企业都是现代化的，管理也都是各有成效的，而各国的管理又都具有各自的民族特色。我国的社会主义制度和其它国家的社会主义制度相比有自己的特点，因而也会出现一些只存在于我国的社会主义企业管理规律。我国企业管理有一些自己的好经验，如强调职工群众在企业管理中的重要作用，强调思想政治工作等，从中可以逐步总结出中国社会主义企业管理的特殊规律。

通过上述分类可以看出，探索和创建中国社会主义企业管理学具有客观可能性和必要性。

2. 我国社会主义企业管理已有一定实践基础

一切科学都源于实践，企业管理学则以企业管理的实践经验为基础。我国社会主义企业管理经历了半个多世纪的实践，已经有了较为丰富的正反两个方面的经验。

新中国成立以后，我国开始大规模地建立和管理现代化的社会主义企业。但早在新民主主义时期就产生了社会主义企业管理的萌芽。全国解放以后，我们曾认真学习过外国的经验，曾实践过我们自己的一套行之有效的管理制度、管理方法。我们有过成功，也有过失误。波浪起伏的历程、曲折的道路，使我国企业管理积累了宝贵的正反两个方面的经验，这正是创建我国社会主义企业管理学的基础。特别在当前，正在深入进行

的改革是一场更加伟大的实践。在这场改革中，适合我国实际情况的、有利于发展社会生产力的新的管理经验必然不断出现。改革实践为创建中国社会主义企业管理学提供了科学基础，为建立科学的中国社会主义企业管理学提供了检验和完善的又一契机。

应当指出，中国社会主义的企业管理是一个逐步形成、不断发展的动态的历史过程，因此中国社会主义企业管理学也是一门动态的、发展的科学。只有不断实践、不断总结，才能不断发展，不断完善成熟。

(二) 创建中国社会主义企业管理学的指导思想和方针

1. 坚持“古为今用”、“洋为中用”的指导思想

探索一条途径，创建一门有特色的学科，指导思想是很重要的。我国发展企业管理、创建自己企业管理学科的指导思想，是坚持“古为今用”、“洋为中用”。

任何事物都有它的继承性，承先才能启后。我国有悠久的历史 and 光辉灿烂的文化，古代思想宝库光彩夺目，管理艺术博大精深。《孙子兵法》、《三国演义》、儒家学说等关于竞争致胜之道和处理人际关系的诀窍不仅在我国的一些企业管理活动中被发掘运用，就是在国外一些国家也被广泛借鉴。批判地继承优秀的文化遗产，在现代企业管理中加以创造性的运用，才能充分显示我国企业管理的独特风格，也才能指导我国企业管理的实践。

取人之长、补己之短，是各国发展自己企业管理的普遍规律。只有不断引进、消化、吸收国外一切先进的管理理论、方法，借鉴他们的经验并加以创新，使其成为符合自己国情的行之有效的管理理论和方法，才能加速发展我国社会主义企业管理的进程，才能使中国社会主义企业管理学以其鲜明的特色、