

现代工业企业管理教程

牛雪筠 李同宁 主编



中国建材工业出版社

内 容 简 介

本书属管理科学范畴。全书从企业系统管理的角度,应用现代管理理论和方法,重点介绍了有关管理的最新观念、现代企业制度、企业的经营管理、产品及其开发管理、生产过程的组织和控制、质量管理、设备管理、财务管理、企业管理信息系统和行为科学等有关内容。本书可作高等院校管理类及非管理类专业学生的教学用书,也可作为企业各级管理人员、工程技术人员和广大员工的自学参考书。

前 言

本书主要针对工业企业系统,但适用于任何企业系统。

本书编写的目的是使高等院校管理与非管理专业的学生、企业各级管理人员、工程技术人员以及广大职工,对现代科学管理知识有所了解,具有现代管理思维意识,会运用这些理论、方法于企业实践,以提高企业的管理水平和企业的整体素质。

本书编写的宗旨是以现代企业管理理论和管理思想为基础,充实现代管理的新观念、新方法,尽量作到理论论述有一定的深度和超前性,实际应用又有较好的可操作性。

由于现代企业管理涉及的内容甚多,本书不可能一一论及,仅针对当前企业改革的重要问题,如企业的系统结构、现代企业制度、市场经济下企业管理的突出内容(经营管理、财务管理、产品及其开发管理、生产管理、质量管理、设备管理、企业管理信息系统)、以及与当代科学管理理论并行的组织行为理论等进行重点论述。本书作为教材使用时,可根据学生的专业结构、层次,对有关内容进行删减。

参加本书编写的是:牛雪筠(第一、三、六章,第二章

第九节);李同宁(第二、七章,第四章第九节);李晓冬(第五、九章);韩静轩(第四、八章)。牛雪筠对部分章节进行了修改,最后由牛雪筠、李同宁总纂定稿。

在本书编写过程中,得到了曲秀江、李帮义副教授的许多具体帮助。王正祥副教授、范钦亮工程师对本书的编写和出版给予了支持。我们向以上各位专家表示衷心的感谢。

当今的管理思想、管理理论和方法不断创新,日益发展。相比之下,本书定会有许多不当之处,敬请指教。本书编写当中,曾参考了许多相关领域的文献资料,限于篇幅,没有一一注明,在此谨向有关作者致谢。

编者

1997年元月

目 录

第一章 总论	(1)
第一节 管理概述.....	(1)
第二节 现代企业系统	(12)
第三节 现代企业制度	(19)
第二章 经营管理	(36)
第一节 概述	(36)
第二节 企业经营环境分析	(40)
第三节 市场调查	(45)
第四节 经营预测	(49)
第五节 经营决策	(66)
第六节 企业战略	(78)
第七节 经营计划	(81)
第八节 市场营销管理	(86)
第九节 企业的国际化经营.....	(102)
第三章 产品及其开发管理	(111)
第一节 产品及其生命周期.....	(111)
第二节 产品组合策略.....	(120)
第三节 新产品及其开发.....	(126)
第四节 价值工程及其在产品开发中的应用.....	(131)
第四章 生产过程的组织和控制	(153)
第一节 生产过程及构成.....	(153)
第二节 合理组织生产过程的基本要求.....	(154)
第三节 生产类型及其划分.....	(157)

第四节	生产过程的空间组织和时间组织·····	(160)
第五节	流水线生产的组织和设计·····	(167)
第六节	生产作业排序·····	(176)
第七节	生产作业控制·····	(181)
第八节	成组技术与准时生产方式·····	(188)
第九节	网络计划技术·····	(201)
第五章	质量管理 ·····	(222)
第一节	概述·····	(222)
第二节	质量保证与质量体系·····	(230)
第三节	质量成本管理·····	(239)
第四节	质量管理的常用方法·····	(247)
第六章	设备综合管理 ·····	(287)
第一节	概述·····	(287)
第二节	设备的选型与评价·····	(291)
第三节	设备的使用、维护和修理·····	(294)
第四节	设备的更新与改造·····	(302)
第五节	设备的磨损、故障理论及状态监测和诊断技术·····	(305)
第七章	企业财务管理 ·····	(312)
第一节	资金筹集管理·····	(312)
第二节	流动资产的管理·····	(318)
第三节	固定资产及其他长期资产管理·····	(322)
第四节	长期投资管理·····	(331)
第五节	成本和费用管理·····	(341)
第六节	营业收入、利润及其分配·····	(348)
第七节	财务报告与财务评价·····	(351)
第八章	企业管理信息系统 ·····	(357)
第一节	管理信息系统的概念·····	(357)

第二节 企业管理信息系统的实现过程.....	(364)
第三节 企业管理信息系统的应用.....	(373)
第九章 行为科学与管理.....	(383)
第一节 个体行为与管理.....	(383)
第二节 群体行为与管理.....	(394)
第三节 领导行为与管理.....	(397)
附表 1	(408)
附表 2	(409)
附表 3	(412)
主要参考书目	(413)

第一章 总 论

管理是一个与人类共有的古老概念,个体和群体都存在着管理行为。特别是在当今时代,管理渗透到一切领域,小至个人、家庭、企业,大到国家、社会、世界,都与管理息息相关。可以说是人人参与管理,人人被管理。现代工业企业管理是研究现代工业企业中有关管理上的问题和规律的科学。即把企业看作是一个开放的复杂系统,研究如何应用现代管理思想,管理理论和方法,对其实施正确有效的管理的一门科学。

本章首先介绍有关管理的概念、地位、作用,发展史及现代管理的一些新观念,然后介绍企业的概念、地位、作用和现代企业系统的构成要素及构成方式,最后介绍现代企业制度的有关问题及在我国建立现代企业制度的必要性。

第一节 管理概述

一、管理的概念

“管理”从字义上可理解为管辖与处理,即管人与理事。“辖”指权限,“处理”指行使,总起来是“在权限内行使职能”。到底何谓管理,马克思对管理的本质,给予了形象的描述:“凡是许多人进行协作的劳动,过程的联系和统一,都必然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活动有关的职能上,就象一个乐队要有一个指挥一样。”(《马克思恩格斯全集》第25卷第431页)。这一描述指明了以下几点:

1. 管理是人们进行的一种实践活动。

2. 管理是社会共同劳动的需要。
3. 管理表现为对共同劳动的协调、控制、指挥的全过程。
4. 管理的主体和主要对象是人。

美国当代管理学家西蒙认为：管理就是协调一个团体的活动以达到其共同的目标。彼得森和普洛曼认为：管理是一个特定的人群，用以确定、阐明和实现其目的和目标的技能。还有人认为：管理，就是研究如何将人力与物力，投向于一个动态的组织之中，使之达到目标。总之，我们可以这样说：管理，是管理者通过自觉地控制人和组织的行为，使之有效地达到预期目标的综合活动过程。如果把管理归纳为与之有关联的五大块：管理主体、管理客体、管理目的、管理条件和管理职能，则可定义为：管理是管理主体为了某种目的，在一定的管理条件下，对管理客体行使管理职能行为的一系列的活动。这里管理主体就是管理者，是生产资料的所有者或他们的代理人，其在管理过程中始终处于主导地位；管理客体指被管理者（管理对象），一般指人、财、物、信息、时间等管理要素；管理目的是实现组织目标；管理条件指组织内部条件及外部环境状况；管理职能指计划、组织、指挥、协调、控制、教育和创新等。

近年来，一些人*认为上述的管理定义具有局限性，管理定义的外延要扩大。从管理是“管理意志的贯彻和表现”为出发点，提出了“三维管理理论”。即在管理活动中，客观上存在着三个维度的管理方式，它们反映三个维度的管理意志。那就是由组织中管理者为主的逐级向下属所进行的管理（G理论——体现管理者意志的管理）；由属于下层的员工向上司们或组织的其他方面所进行的管理（B理论——体现被管理者意志的管理）；由组织外部来的管理力量对该组织的管理（W理论——体现组织外部意志的管理）。这

* 谢敏、盛立先等著《W理论——关于组织外部来的管理、受外管理及对外管理的叙述》光明日报出版社 1993.8

三个维度的管理集聚于组织体内，相互交织，构成了一个特殊的管理网络，使组织体内的各个成员最终形成“管理——被管理”的双重人格，使组织在它的社会管理氛围中，表现出“管理——被管理”的双重性质。这个以管理意志为主线的三维管理理论，对在现代企业制度下，实行工业企业的科学管理，使管理适应市场经济和社会化大生产的需要，会有很大启迪。

二、工业企业管理的学科性质

工业企业管理是管理学科的一个分支。它与管理学科的其他分支一样，在学科性质上具有两重性。既有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性，又有同生产关系相联系的社会属性。

企业管理的自然属性表现为：是由分工协作的集体劳动所引起，属于合理组织生产力和指挥劳动，是社会劳动过程的必然要求，是一切社会化大生产所共有的客观规律。它决定于生产力的发展水平和劳动的社会化程度，与生产关系和社会制度的性质无关，也不会随生产关系和社会制度性质的变化而变化。常把企业管理的这种自然属性称为生产力属性。它要解决的是应怎样合理组织生产力的一些形式和方法问题，即管理活动的技术性问题，需要一些自然科学技术来支持，如现代数学、统计学、运筹学、管理工艺学、工程学，以及系统论、控制论、信息论和计算机科学等。

企业管理的社会属性表现为：是一定社会生产关系的反映和体现。要服从于生产资料所有者的利益和意志，是一种监督劳动，执行着维护和巩固生产关系、实现特定社会目的职能。它要解决的是为谁而管理、为何而管理、采用哪些维护生产关系的原则、制度和组织形式，以实现预期的管理目标的问题。常把企业管理的社会属性称为生产关系属性。这属于管理的立场、思想和态度问题，要由各种社会科学技术来支持。如政治学、经济学、社会学、人文学、以及哲学、心理学、组织行为科学等。正由于工业企业管理研究的是企业中生产力和生产关系的问题，具有两重性（既要研究如何应

用科学管理的方法、手段,合理组织生产力,又要研究如何改善生产关系,使之适应生产力发展的需要),所以说这是一门跨自然科学和社会科学的综合性、边缘性学科。是一门实践性很强的应用性学科。

三、现代管理在企业中的地位和作用

本世纪以来,特别是二战以后,全世界掀起了管理热潮。从工业发达国家的工业现代化经验来看,管理在其中起着重要作用。管理现代化和生产技术现代化是实现工业现代化的重要组成部分,两者相辅相成,缺一不可。有人甚至说:19世纪是工业世纪,20世纪则作为管理世纪载入史册。美国人自己认定,他们是三分靠技术,七分靠管理,使他们在战后一举成为世界第一经济强国。日本不甘落后,50年代末期在学习西方先进管理经验的基础上,结合自己的国情,总结出适合东方文化的、有特色的管理方法,使日本国的经济在60年代起飞,加入了世界经济强国的行列。他们自己总结说:管理与设备,管理更重要,管理出效率,管理出质量,管理可以提高经济效益,管理为采用更先进的技术准备条件。

对于企业来说,管理也是一种资源。应该意识到,企业除了存在着物质资源、人力资源、财力资源和信息资源外,还存在着第五种资源,即管理资源。这是因为企业可以在不增加人力、物力和财力的情况下,通过改善经营管理,合理组织、调配、利用现有的人、财、物力,就可增加产量、产值和利润,为社会创造更多的物质财富。马克思曾说:“由于协作和分工产生的生产力,不费资本分文,这是社会劳动的自然力”。管理作为一种特殊资源,具有如下特点:

(一)潜在性 只在企业的经营活动中体现出来;

(二)经济性 其开发和利用一般不需投资或很少投资;

(三)广泛性 它存在于企业各项活动的各个环节和各个层次;

(四)无限性 只要企业的生产经营活动不停止,这种资源就

永远存在,并随企业的发展而发展。

管理资源和劳动力、劳动工具、劳动对象、科学技术一样,是企业的生产力要素。它对后几种要素,起着放大和缩小的作用。

一个国家、一个民族,一个企业对管理的重视程度,往往反映了这个国家,这个民族,这个企业的发展水平,反映着他们对经济发展要求的自觉认识程度。建国后,我国的经济建设取得了一定的成绩,但由于忽视管理,也给我国的经济造成了极大损失。改革开放以来,企业管理工作已取得了长足的进步,但从全局看我国的企业管理,总体水平还是很低的,有些问题还相当突出。一是管理思想落后,经营观念陈旧;二是管理不严,纪律松弛;三是基础工作薄弱,整体管理素质不高;四是企业领导素质不高,知识老化;五是企业经营决策能力差,不讲信用,急功近利。这些问题只有靠深化改革和加强管理来解决。

科学管理是现代企业制度的重要组成部分。不对现行的管理体制、组织结构、管理方法进行改造,使之转入现代化的轨道,就会束缚生产力的发展,就不能适应市场经济和社会化大生产的要求,也就谈不上建立现代企业制度。改革的最终目标也就难以实现。可以说科学管理是企业的永恒主题。

四、企业管理的发展史

只要有共同的社会劳动,就会有管理活动,管理的历史源远流长。古代的一些大型工程,如埃及的金字塔,我国的万里长城,都是人类管理智慧的结晶。企业管理,始自18世纪欧洲产业革命以后,至今已有两百多年的历史。大体经历了三个阶段:

(一)传统管理阶段

也称经验管理阶段。从欧洲产业革命的18世纪中后期,到19世纪末、20世纪初的这段时间。当时,工场手工业向大机器工业过渡,提出了对企业进行管理的要求。产生了管理者与劳动者的分离,生产资料所有者担任了企业管理者。该阶段的管理特点是:业

主同时是经理,凭自己的主观经验进行管理;工人凭自己的经验进行操作;技术的传授靠师傅带徒弟;内部组织松散,无规章可循;劳动没有定额,工资没有标准,劳资纠纷不断。至使劳动生产率低下,生产发展十分缓慢。这个阶段没有摆脱小生产传统方式的影响,一切凭经验,靠传统,处于早期的、放任自流的管理状态,所以也称这个时期的管理为早期管理或放任管理。

当时,资本主义生产已经有了相当规模。如美国,1806年其工业产值已超过农业产值。一些现代工业(煤炭、钢铁、铁路运输等)已开始发展,出现了托拉斯、卡特尔等垄断组织形式。传统管理状态已不能适应资本主义发展的需要,客观上要求科学管理的理论和方法的出现。

(二)科学管理阶段

这个阶段大体是从20世纪初到40年代前后。此时,美国及一些工业技术发达的国家,工业迅速发展。企业作为一个有效组织,应具有什么功能;组织机构如何设置;内部如何分工;各部门如何协调;工人如何选拔、培养;管理者如何组织生产以提高生产效率等问题,人们积累了一定的经验。许多人专门研究了这类问题,把经验上升为理论,产生了科学管理理论和管理技术。其中主要的代表人物是泰罗。下面就泰罗的管理思想和管理方法简单作以介绍:

泰罗(W·F·Taylor)是美国一家钢铁厂工程师。在他当领班时,就对各种专业工人的操作动作进行了研究。例如,著名的搬铁块实验,工人按他设计的一套标准动作、规定的工作、休息节律干活,平均日产量由12.5吨提高到47.5吨。他还进行过铁锹实验、金属切削实验等。提出了“动作标准”、“工时定额”、“工作流程”、“计件工资”等一系列的科学管理方法。他的主要著作《科学管理原理》是早期科学管理的代表作。他的理论被称为“泰罗制”。他本人也被西方工业国公认为“科学管理之父”,在全世界都有深刻影响。当今许多重要管理理论都是在他的理论基础上发展起来的。

泰罗制的内容大体有以下几个方面：

1. 操作方法标准化 通过观察分析，制定各种工作的标准动作，培训工人按此标准实施，改变师傅带徒弟的方法。

2. 工时利用科学化 用秒表通过对标准动作的时间研究，去除宽裕时间，制定出标准时间，再根据标准时间，制定科学的劳动定额。

3. 工资定额差别化 实行有差别的计件工资制，对按标准操作方法在规定的时间内完成或超额完成生产定额的人，按高工资率计算工资。

4. 组织分工明确化 管理人员与操作人员明确分工，使管理人员专业化。车间里设专门的职业领班，专管派工、检验、送料等。工人专门从事工艺过程劳动，并有分工。

对于泰罗制，当时许多人说它是“残酷的剥削”，因为它给资本家带来了更大的利益。如前述的搬铁块实验，工作效率提高了三倍多，而工人的工资由 1.15 \$ 提高到 1.88 \$，仅增加了 0.65 倍。革命导师列宁对泰罗制作过全面正确的评价，“泰罗制也同资本主义其他进步的东西一样，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，即按科学来分析人在劳动中的机械动作，省去多余的、笨拙的动作，制定最精确的工作方法，实行最完善的统计和监督制度等等”^{*}。

泰罗制的科学方法目前仍在世界上许多国家被广泛应用。70 年代美国统计仍有 83% 的企业应用泰罗制的基本方法。前苏联曾掀起的斯达哈诺夫运动，就是以操作合理化为主要内容的社会主义劳动竞赛。我国 50 年代推广的纺织女工郝建秀操作法及 80 年代推广的车工曲守建的操作法，都与泰罗制的原则相符。

与泰罗同时期的吉尔布雷斯(F · B · Gilbreth)、福特(H ·

^{*} 《列宁选集》第 3 卷，第 511 页。

Ford)、甘特(H·Gantt)及法国的法约尔(H·Fayol)等人,都对科学管理的理论和方法作出了巨大贡献。如吉尔布雷斯长期从事动作研究和疲劳研究,以提高工作效率;福特提出了工艺过程标准化、工序时间同期化、辅助作业协调化,创立了世界上第一条流水生产线(汽车工业流水生产线);甘特发明了横道线作业图,用此来制定生产作业计划并控制其执行;法约尔则以企业整体为对象,着重研究企业的高层管理和组织管理理论,提出了企业的六项基本功能、管理的五项职能、企业管理的十四条原则*。泰罗等人的研究侧重基层生产工人的具体操作合理化和基层管理,以提高生产效率;法约尔则着重研究企业的上层组织和管理,以提高管理人员的工作效率。两者互为补充,形成了那个时期科学管理的完整理论和方法,取代了传统管理。

(三)现代管理阶段

从本世纪40年代至今。二战过后,西方的科学技术和工业生产空前发展。“五新”(新技术、新工艺、新材料、新设备、新产品)的出现,使生产规模不断扩大,生产社会化程度不断提高,进而出现了“五大”(大企业、大工程、大科研、大军事、大系统)。它们规模庞大、功能综合、因素众多,是以往无法比拟的;随着科技和生产手段的进步,产品和技术更新换代速度大大加快,市场变化迅速,竞争十分激烈;职工队伍的结构、政治和文化素质也发生了巨大变化。像以往那种以工序管理对象,或靠管理者个人的智慧、能力进行管理,都难以适应已变化了的客观形势,这就促使了从科学管理向现代管理的过渡。

现代管理理论早期是以梅约(E·Mayo)为代表,从人际关系

* 企业的六项基本功能是:技术、营业、财务、会计、安全、管理;管理的五项职能是:计划、组织、指挥、协调、控制;企业管理的十四条原则是:实行专业分工、权力集中化、权责一致、统一命令及指挥、统一计划、目标、遵守纪律、确立生产秩序、分层次管理、个人利益服从集体利益、报酬公平、平等待人、保持人员稳定性、发挥创造力和团结。

学说发展起来的行为科学学派,和延续泰罗、法约尔等管理思想,强调把现代科学技术应用于管理中的管理科学学派。60年代以后,管理学界形成了各种管理理论和流派盘根错节的一片热带丛林*。如以巴纳德(C·L·Barnard)为代表的社会系统学派;以西蒙(Herbert A·simon)为代表的决策理论学派,以约翰逊(Richard A·Johnson)等为代表的系统学派;以德鲁克(Peter F·Drucker)为代表的经验学派;还有权变理论学派、经理角色学派等。

现代管理与传统管理的区别在于:

1. 传统管理把单一的,局部的管理作为研究对象。现代管理要求把企业的“人”、“物”和“环境”三因素综合起来,作为一个系统和整体进行研究。强调局部服从整体,企业适应环境。

2. 传统的企业管理重视分工和划清部门的职责和权限,着眼于提高部门内部的效率。现代管理理论要求在分工的基础上强调部门之间的沟通、协调、综合、平衡,以系统目标来调解部门目标,达到全面最优。

3. 传统管理常以个人直观经验为基础,定性分析多,惯于事后总结提高。现代管理方式则强调运用多学科的知识,对系统进行科学的、合乎逻辑的分析、计算、预测,使定性分析与定量分析紧密结合,提高管理的科学性、预见性和准确性。

4. 传统的企业管理把人看成是如同机器一样的“被动人”,只知道追求个人利益的“经济人”,忽视人的主动性。现代管理强调企业中的人是生活在一定社会环境中的“社会人”,应从多方面去激发人的主动性、创造性。

总之,现代管理采取了系统的、动态的观点;心理的和行为的观点;科学的和定量的观点;把它们综合成一个整体,统一在认识

* 美国管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)曾这样形象化的描述

和把握人的能动特性上,构成特定情况下特定的管理方式。

五、企业管理现代化

企业的技术现代化和管理现代化是相辅相成,缺一不可的,都是提高企业整体素质和经济效益的重要途径。没有企业管理的现代化,就不能形成具有真正意义的现代企业。实现企业管理现代化是综合运用科学的管理思想、组织、方法和手段,对企业实施最有效的管理,具有深刻的内涵。可以从以下几个方面去理解:

1. 科学的管理思想 这是企业管理现代化的核心,要彻底摆脱小生产经营、封闭式传统思想的束缚,树立起现代化的经营意识。包括市场经济意识、用户意识、竞争意识、创新意识、效益意识、时间和信息是企业主要资源意识等,使企业具有充沛的活力。在管理中既要强调“管”的作用,在技术上、组织上,制度上下功夫,用科学的管理方法和手段促进生产效率的提高;又要强调人的能动性,从社会学、心理学的角度来研究管理,通过发挥和调动人的内在潜力来促进劳动生产率的提高,这是现代管理思想的一个突出特点。

2. 科学的组织体系 这是企业管理现代化的基础。根据企业具体情况,从提高生产经营效率出发,按照职责分工明确、精兵简政,合理设置组织机构、配置人员。建立健全以目标责任制为中心的科学的严格的规章制度,理顺生产力和生产关系的矛盾,达到管理组织系统的高效运行。

3. 科学的管理基础工作 企业的管理基础工作是实现企业管理职能的必要前提,是建立、维持企业正常生产经营秩序的有效手段,是为监督、考核目标责任,贯彻按劳分配原则提供的科学依据,也是由传统管理转向现代管理的基本条件。它具有科学性、群众性、发展性和先行性。企业管理基础工作的好坏直接影响其他各项业务管理的绩效,影响整个企业的管理水平。目前我国企业管理基础工作大致包括:标准化工作、定额管理工作、原始记录统计工作、计量工作、信息工作、规章制度和基础教育等内容。