

现代工业企业管理

主编 曾祥镠

天津科技翻译出版公司

95
F-406
80
3

现代工业企业管理

主 编 曾祥铎
副主编 王志学 周作光

X242



3 0074 0376 3

天津科技翻译出版公司出版



C

216214

津新登字(90)010 号

现代工业企业管理

编 著 曹利镭

责任编辑 王秀兰

天津科技翻译出版公司出版

(邮政编码:300192)

新华书店天津发行所发行

亚细亚排版公司激光照排

河北省霸州市印刷厂印刷

* * *

开本:850×1168 1/32 印张:12 字数:304千字

1994年3月第1版 1994年3月第1次印刷

* 印数:1—5000册

ISBN 7-5433-0620-4

F·82 定价:7.95元

编写说明

党的十四大把建立社会主义市场经济体制确立为我国经济体制改革的目标模式,这一重大转折必将对我国经济、政治、科技、教育、文化等各个领域产生深远的历史影响。为了积极适应经济体制改革和对外开放的新形势,满足各校管理类专业教学的迫切需要,在国家教委高教二司的支持下,北方地区十省市(含京、津、晋、冀、鲁、豫、内蒙、辽、吉、黑)的30几所普通高校的管理系(院)的代表于1992年11月27~30日在天津举行了第一届教学协作会议,决定统一组织编写一批内容新颖、知识体系合理、适应对象明确的教材供各院校在教学中使用。第一批教材的书目和主编单位是:《经营管理学》,由吉林工学院主编;《市场营销学》,由山东工业大学主编;《技术经济学》,由河北工学院主编;《生产管理学》,由河北工学院主编;《系统工程学》,由延边大学主编;《管理信息系统的分析与设计》,由天津纺织工学院主编;《现代工业企业管理》(非管理专业用),由齐齐哈尔轻工学院主编。与会的各院校还积极承担了各书的副主编和参编任务。这批教材的编写,在各院校领导的支持和参编同志们的努力工作及通力协作下,已于今年7月按计划完成,并经今年8月在长春举行的第二届会议上审定定稿,现交付有关单位出版。

由于本项工作属首次大面积协作,时间也比较仓促,故这批教材中必有不尽人意之处。我们在欢迎国内各院校积极采用的同时,恳切希望各方面的专家、学者和广大师生提出批评指正。

北方高校管理类专业教学协作会

1993年8月6日于长春

前 言

在社会主义市场经济的新形势下,我国工业企业面临着又一次新的考验,机遇、威胁和挑战并存,企业要争得生存和发展,就要抓住机遇、避开威胁,在企业管理的深层次改革上下功夫,不断增强企业活力,去迎接各种挑战。为适应这一新形势,并培养与之相适应的新型管理人才,我们在总结国内经济体制改革成就和吸取国外现代化企业管理先进经验的基础上,结合我国社会主义市场经济的特点及其发展趋势,编写了本书,作为高等工科院校各类专业《工业企业管理》课程的教材或教学用参考书,亦可作为工业企业从事管理工作实践的技术人员、管理人员和科技工作者的参考书。

全书共四篇,十章。第一篇,工业企业管理导论;第二篇,经营管理。第一章,工业企业的经营与经营决策;第二章,市场研究;第三章,工业企业的产品开发与技术改造;第四章,工业企业的销售管理;第三篇,生产管理。第五章,工业企业的生产管理;第六章,工业企业的质量管理;第七章,工业企业的物资供应管理;第八章,工业企业的设备管理;第四篇,经济管理。第九章,工业企业的财务管理;第十章,价值工程。

书中内容涉及工业企业管理工作最主要方面,分别介绍了进行现代化企业管理的基本理论和基本方法,教师可根据各专业的特点和需要有重点地选用。

本书由齐齐哈尔轻工学院、吉林工学院、沈阳财经学院和天津大学冶金分校联合编写,曾祥镭任主编,王志学、周作光任副主编。齐齐哈尔轻工学院曾祥镭编写第一篇和第三篇的第七章;吉林工学院王志学编写第三章、第六章和第八章;沈阳财经学院周作光编写第二章和第四章;天津大学冶金分校高静编写第一章和第十章;

沈阳财经学院王小军编写第五章；齐齐哈尔轻工学院盛秋生编写第九章。全书由哈尔滨工业大学吴凤山教授审阅定稿。

由于我们的水平有限，书中难免存在错误和不妥之处，恳请读者批评、指正。

编 者

1993 年 10 月

目 录

第一篇 工业企业管理导论

第一节	社会主义市场经济概述·····	1
第二节	工业企业的性质和特征·····	4
第三节	工业企业管理的产生与发展·····	5
第四节	工业企业管理的职能·····	11
第五节	工业企业管理的基本任务·····	15
第六节	工业企业管理的基本方法·····	16
第七节	工业企业的经营机制·····	20
第八节	工业企业管理的基础工作·····	22

第二篇 经营管理

第一章	工业企业的经营与经营决策·····	35
第一节	企业经营环境分析·····	35
第二节	经营与经营的指导思想·····	41
第三节	经营目标与目标管理·····	44
第四节	经营决策·····	49
第二章	市场研究·····	78
第一节	市场研究的意义·····	78
第二节	市场研究的分类·····	79
第三节	市场及其分类·····	81
第四节	市场信息·····	88
第五节	市场竞争·····	94
第六节	市场调查·····	97

第七节 市场预测·····	102
第三章 工业企业的产品开发与技术改造·····	115
第一节 新产品开发的意义及开发方式·····	115
第二节 老产品改造·····	122
第三节 新产品开发的程序·····	128
第四节 工业企业的技术改造与技术引进·····	133
第五节 工业技术市场·····	145
第四章 工业企业的销售管理·····	150
第一节 销售管理的意义和内容·····	150
第二节 用户购买动机和购买行为的研究·····	151
第三节 市场营销策略·····	156
第四节 销售计划·····	170
第五节 经济合同·····	174
第六节 企业的公共关系活动·····	180

第三篇 生产管理

第五章 工业企业的生产管理·····	190
第一节 生产管理的任务和基本原则·····	190
第二节 生产过程组织·····	193
第三节 劳动组织与劳动定额·····	209
第四节 生产计划的制订和生产作业控制·····	217
第五节 网络计划技术的应用·····	227
第六章 工业企业的质量管理·····	233
第一节 质量及其影响因素·····	233
第二节 全面质量管理·····	237
第三节 质量体系·····	241
第四节 常用的统计分析方法·····	251
第七章 工业企业的物资供应管理·····	274
第一节 物资供应管理的任务和物资分类·····	274

第二节	物资消耗定额和储备定额的确定·····	275
第三节	物资采购和物资供应计划·····	281
第四节	仓库管理·····	287
第八章	工业企业的设备管理·····	291
第一节	设备管理的意义和任务·····	291
第二节	设备的选择与使用·····	292
第三节	设备的维护和修理·····	298
第四节	设备的更新与改造·····	303
第四篇 经济管理		
第九章	工业企业的财务管理·····	312
第一节	工业企业财务管理的意义、任务和方法·····	312
第二节	成本管理·····	322
第三节	资金管理·····	329
第四节	销售收入及企业纯收入管理·····	339
第十章	价值工程·····	349
第一节	价值工程概述·····	349
第二节	价值工程的工作程序、原则和方法·····	352
第三节	价值工程的对象选择·····	354
第四节	价值工程的功能分析·····	356
第五节	改进方案的制定与评价·····	367

第一篇 工业企业管理导论

第一节 社会主义市场经济概述

社会主义市场经济就是指在社会主义条件下的市场经济。我们把社会主义同市场经济结合起来,就说明它既具有市场经济本身的一般属性,又具有不同于其它社会条件下市场经济的特殊性,是为社会主义建设服务的一种新型经济体制。

市场经济的共性并不依赖于社会制度的性质,把它当作资源配置方式和发展社会生产力的手段,就不存在姓“资”和姓“社”的问题。市场经济的共性特征主要表现为以下几个方面:

(一)经济关系市场化。指社会上的一切经济活动都处于市场关系之中,生产经营者之间是平等竞争的关系,以价值规律作为协调各生产要素流动和促进资源优化配置的基本经济法则。

(二)企业行为自主化。指企业是自主经营、自主决策、自负盈亏、自我发展的法人主体。

(三)宏观调控间接化。指政府一般不干预企业的生产经营,而是通过经济杠杆和各种政策来调节企业的经济行为。

(四)经营管理法制化。指一切经营活动都要受制于一套科学而严整的法规体系,使得整个社会的经济运行有一个健全科学的法律规范。这些市场经济的共性,在资本主义市场经济中已经清晰地体现了,在社会主义市场经济中也同样应该具备。另一方面,由于社会主义市场经济是与社会主义制度结合在一起的,因而它又具有与资本主义市场经济不同的特殊性。社会主义市场经济运行的目的,是满足全体社会成员不断增长的物质和文化方面的需要,在经济运行的宏观调控上,国家能够把人民当前和长远的利

益、局部和整体的利益结合起来,可以更好地发挥计划与市场两种手段的长处。

我们在建立社会主义市场经济模式时,要考虑到市场经济的共性,也就是说,既要吸收西方市场经济中体现的现代化社会商品经济内在的规律和先进的经营管理方法,又不能生搬硬套西方市场经济,而是要瞄准世界市场经济发展的总趋势,结合我国的具体国情,把市场经济的共性与中国社会主义经济的特殊性有机地结合起来,建立起一个有中国特色的社会主义市场经济。

归纳起来,我国的社会主义市场经济主要有以下几个特点:

1. 是市场在资源配置中起基础性作用的市场经济。具体表现为三个方面:首先是在这种市场经济条件下,各种商品的供求关系影响着商品的价格,由于价格的涨落影响着生产者和消费者的利益,由此而刺激着生产者和消费者避害趋利的决策,从而牵动了资源在社会生产各部门和各环节上的流动,这种流动反过来又影响着供求关系。如此反复,从而调节着生产和需求,实现社会资源的合理配置。其次是市场经济中优胜劣汰的竞争机制,迫使企业采用低成本高效率的生产技术和方法,从而使资源向效益好的企业和环节集中,既促进社会资源得以最有效的利用,也有利于促进整个社会的技术进步。第三是市场在产品资源配置中的基础作用。每种产品在生产时都要消耗多种资源,这些资源的组合比例,一方面取决于产品质量和技术上的要求,同时还受到价格的影响。产品的生产者必然要按照节约的原则确定各种资源的组合比例,从而促使各种产品所需资源的优化配置。市场在资源配置中的这种基础性作用,使得社会的各项经济活动按价值规律的要求,将各种资源都得以充分而有效的利用。

2. 是国家对社会经济活动实施宏观调控的市场经济。由于市场结构本身难以达到完全的竞争和提供完全的信息,再加上市场调节又具有自发性和后发性的特点,因而仅仅靠市场经济自身的运转,就难以避免周期性经济危机;难以完全实现产业结构的优

化、难以实现长期的经济稳定；难以防止两极分化，难以应付生态、环境和资源防护等对未来的重大挑战等问题。为了克服市场经济自身的弱点和消极方面，就必须有政府对经济的宏观调控，以此来引导和干预市场经济的运行。政府通过制订经济发展规划、调控宏观经济总量、调整产业结构和各部类的重大比例关系、制订社会经济发展战略、规划国家资源的总体配置和生产力布局以及集中一定的资金进行重点建设等等，使社会资源得到更为合理的利用，并通过制订和实施相关的经济法规来建立和维护市场规则，保护公平竞争，从而实现市场经济的有序运行。

3. 是以公有制为主体，个体经济、私营经济以及外资经济为补充，多种经济长期共同发展的市场经济。公有制经济在国民经济总体上，在基于产业和主导产业中占支配地位，始终发挥其影响和带动整个社会经济体系迅速发展的功能。但它不排除某些非基干和非主导产业在某些特殊条件下或局部经济地区中，使非公有制经济在较大程度上发挥其有益作用；也不排除采取现代经济的控股形式与其它经济形式的联合经营。公有制企业和其它成分的企业都完全进入市场，在平等的竞争中发挥公有制企业特别是国营企业的主导作用。

4. 是以按劳分配为主体，其它分配方式为补充，兼顾效率和公平的市场经济。在公有制企业内部实行按劳动量和劳动成果的大小进行分配；对各生产要素形成的生产成果实行市场化评价，并对某些社会成员过高的资产收益和土地使用权转化而来的过高收益实行有效地调节；效励一部分企业和劳动者通过合法经营和诚实劳动先富起来，保护社会成员和企业的知识产权，取缔以非法手段牟取暴利，并不断完善社会保障制度等等，通过包括市场手段在内的各种调节手段，既鼓励先进，刺激效率，合理拉开收入差距，又注意缓解社会分配的不公，防止两极分化，逐步实现共同富裕。

5. 是以健全而完善的金融市场为核心，各类生产要素市场一体化的市场经济。各类市场逐步发育完善，并在全国形成统一的市

场体系。价格形成机制市场化。各种形式的地区封锁、市场阻隔和条块分割被彻底打破，建立健全了符合现代市场经济的组织机构、法规制度和监督管理体系，使市场经济活跃而有序地运行。

6. 是面向世界大市场开放的现代市场经济。当今世界是开放的世界。经济生活国际化已成为一种不可抗拒的史潮。我国的市场经济也必将同世界市场经济融为一体而成为世界市场经济的重要组成部分。在一系列社会经济生活领域中通行符合国际标准、规范、准则和惯例的经济法则，促使我国经济尽快地走向世界。

第二节 工业企业的性质和特征

工业企业作为独立经营的商品生产者，它既是生产力活动的组织，又是体现一定生产关系的组织。因而，社会主义企业与资本主义企业，既有共性，又有区别。就生产力活动的组织来说，它们之间没有什么区别，要有也只是生产力发展水平、劳动社会化程度不同等方面的差别，但它们都是现代工业企业，具有现代工业的生产技术特征。从生产关系来说，由于它们所依附的所有制不同，因而在性质上又有着根本的区别。一切工业企业都具备以下共性特征：

(一)与手工业不同，工业企业具有现代化的生产技术特征，拥有较为复杂的技术装备，系统地将科学技术应用于生产，劳动分工细，协作严密，生产过程具有高度的比例性和连续性。

(二)它们都是从事生产的经济组织，集中了一批(脑力和体力)劳动者，在企业内部分工和协作的基础上为共同的生产目的而劳动。

(三)它们都从事商品生产。

(四)在社会生产的分工与协作上，每个企业只能分担一部分生产任务，并在生产技术上拥有一个能完成其所分担任务的生产体系。

(五)它们通过交换和其它企业、消费者发生经济联系。

(六)它们具有独立的经济利益，并为之而努力，在市场竞争中

求得生存和发展。

(七)它们是整个社会经济的基本单位,是构成社会经济力量的基础。一个国家经济力量的强弱,主要是看它的细胞——企业是否具有活力而定。

社会主义企业与资本主义企业的区别,主要在于它依附的所有制不同。社会主义企业在生产关系方面的特征是:

1. 它以公有制为基础,生产资料归全民或集体所有。工业企业自身没有生产资料的所有权,只有经营权。

2. 在社会主义企业中,劳动者不是被剥削的对象,而是企业的主人。企业职工之间是完全平等的关系。

3. 社会主义企业具有独立自主的经营权,但这种独立性是在国家宏观间接调控下的相对独立性。企业必须是在国家的方针、政策、法律和各種制度的范围内进行独立自主的经营。

4. 社会主义企业是商品生产者,具有其独立的经济利益,但企业的利益必须与国家的经济利益相结合。企业的局部利益必须服从国家的整体利益。

5. 社会主义企业生产的目的是为了满足不同社会日益增长的各种需要,要以不断地提高经济效益来增加国民经济的积累和促进企业的发展。

6. 社会主义企业实行按劳分配为主体,兼顾效率和公平的其它分配方式为补充的原则。企业职工的收入与个人的贡献相联系,又与企业的经营成果相联系。企业之间、职工之间允许有收益上的差别,但不允许人剥削人的现象存在。

7. 社会主义企业之间允许竞争,通过市场竞争实行优胜劣汰,促进社会产业结构的优化组合。

第三节 工业企业管理的产生与发展

管理是由劳动的分工与协作引起的。凡是有劳动分工与协作的集体生产活动就需要进行管理。因此,管理与生产实践活动是密

不可分的。但是,管理形成一门科学,并上升为理论,是随着生产力的发展,在资本主义社会出现的。

(一)资本主义工业企业管理的发展。资本主义管理理论的发展,大体经历了以下三个阶段:

1. 传统管理(或经验管理)阶段。这个阶段从 18 世纪后期到 20 世纪初,即从资本主义工厂制度出现到资本主义自由竞争阶段结束为止,共经历了 100 多年。

传统管理的主要特点是:管理的指导思想认为工人总是偷懒的,必须实行强制性管理;管理的方式是家长式、独断专行式的;管理的依据全凭个人的经验和感觉。没有统一的管理办法。工人从事生产时没有明确的操作规程和统一的技术标准。生产效率的高低和产品质量的好坏,全凭工人的技术手艺和经验,对工人和管理人员的培养,也是靠师傅带徒弟的办法传授经验,没有统一的标准和要求。这种传统的管理方式一直沿袭到 19 世纪末,由于它已经不再适应当时资本主义社会发展的需要,客观上就要求过渡到一种新的管理方式。

2. 科学管理阶段。本阶段是从 20 世纪初到 40 年代,大约经历了半个世纪,是资本主义从自由竞争过渡到垄断阶段逐渐形成的。在这个时期,由于工厂的规模越来越大,使用机器越来越多,生产技术日益复杂,再全凭经验进行生产和管理已经很不适应了,这就迫切要把过去积累的管理经验系统化和科学化。这样,企业管理就进入科学管理阶段。科学管理的代表人是美国的弗雷德里克·泰罗和法国的亨利·法约尔等人。泰罗在 1911 年发表的《科学管理原理》一书,集中反映了他的管理思想。他认为一切管理问题都应该而且能够采取科学的方法,其主要内容是:

(1)劳动方法标准化。即通过操作技术和操作方法的改进以达到合理利用工时,提高工效。

(2)实行有差别的工资制度。

(3)对工人进行科学的选择和培训。

(4)制定科学的工艺流程。

(5)管理和劳动分离,把管理工作称为计划职能;把工人的劳动称为执行职能。

泰罗的“科学管理”在美国一些企业实施的结果,一方面极大地提高了劳动生产率,同时又提高了企业管理的效率。泰罗为科学管理的发展奠定了理论基础。泰罗重点研究了工人个体的作业管理和车间管理,而法约尔则在其基础上,提出了14条组织管理原则,即:①实行分工;②责权统一;③纪律严明;④指挥统一;⑤计划和决策统一;⑥局部利益服从整体利益;⑦工资报酬公平合理;⑧权力集中;⑨良好的生产秩序;⑩保持人员稳定;⑪树立平等的观念;⑫创新精神;⑬集体精神;⑭建立各环节的横向联系。

法约尔对管理组织及其功能的深刻分析为科学管理的组织理论作出了重大贡献。泰罗和其他同期先行者的理论与实践构成了泰罗制。以泰罗为代表的学者所形成的学派,称为科学管理学派。

3. 现代管理阶段。本阶段是从20世纪40年代开始直到现在。第二次世界大战后,资本主义经济出现了许多新的变化:科学技术进步加快,生产社会化程度越来越高;社会生产力得到了巨大的发展。在工业生产迅速增长的同时,又有许多复杂的产品和工程需要组织大规模的分工与协作,需要更为复杂的管理和控制。这一切都对管理提出了新的要求。在此阶段中,不少经济学家、管理学家和实业家从事现代管理理论的研究。由于他们所研究的重点不同,因而出现了各种学派,其中最主要的有“管理科学派”和“行为科学派。”“管理科学派”是科学管理的继承者和发展者。它是在“科学管理”的基础上,应用现代自然科学(如概率论、数理统计等)和技术科学(如自动化技术和电子计算机等)的新成果而形成的一种现代化组织管理科学。“行为科学派”是在50年代初新兴的学派。它的早期代表人物是美国哈佛大学教授梅约。他和他的哈佛研究小组在霍桑工厂进行了有名的“霍桑研究”,得出的结论是:生产不仅受物理和生理的因素影响,而且还受到社会学和社会心理学的影响。

企业要提高劳动生产率并获得高额利润,就必须从人的需要、动机、行为、目标的相互关系和社会环境等方面对企业经营活动效果所产生的影响进行研究。因此,它强调企业管理应当以人为中心,而物质技术条件是第二位的。必须从社会学、心理学的角度作“人”的工作,处理好人际关系,以此来调动人的积极性。

两派观点不同,各有侧重。管理科学派侧重于生产组织工作;行为科学派侧重于生产关系的调节。但在实际企业管理工作中,既有生产力的组织问题,也有生产关系的调节问题。从70年代起,新的管理理论把这两大学派的理论予以综合运用,使它们互为补充,从而形成了系统管理理论。系统管理理论的基本观点是:做好企业管理工作,必须对人、物、环境这三个要素进行全面系统的分析,从过去的闭环系统发展为开环系统,从过去重视生产管理过渡为重视经营管理,从过去重视近期的战术决策转移到重视远期的战略决策上来等等。

总之,现代管理的主要特点是把企业作为一个受多种因素影响,并由若干个分系统组成的整体系统,进而对其实行系统管理。在管理中重视人的作用,重视并广泛应用社会科学和自然科学的新成果,重视经营决策和行为科学。因此,企业管理工作的预见性、综合性和工作效率,都比科学管理阶段有了显著的提高,适应了现代化大生产的需要。

(二)我国社会主义工业企业管理的发展。解放前的旧中国是一个经济落后的半封建半殖民地国家,工业基础非常薄弱,没有完整的工业体系,基本上是小手工业式的管理方法。真正的工业企业管理是在建国后逐步形成和发展起来的。其形成发展过程,大体上分为以下几个时期:

1. 国民经济恢复时期(1949~1952年)。新中国成立后,我们没收了官僚资本企业,使之为国家所有。为了生产不致中断,在一段时期保留原有机构、人员和管理方法,并逐步进行民主改革,改革旧的生产关系、旧的管理机构和旧的管理制度,依靠工人阶级,