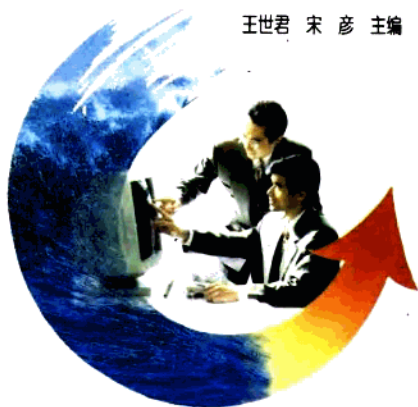


现代

XIAN DAI
GONG YE QI YE GUAN LI

工业企业管理

王世君 宋彦 主编



● 辽宁大学出版社



前 言

自从企业管理学被做为一门科学全面引进改革开放的中国以后,国内管理科学的研究日益深入,学科分支日趋繁茂,浩如烟海的专业著述为管理科学的发展正在树立起一座又一座理论丰碑。

无庸讳言,经济社会的发展要求人们普遍了解和掌握一定的管理科学知识。对于工科高等院校的非经济管理专业学生来说,更需要掌握现代工业企业管理的一些基本理论和基本方法。这就需要一本既能融现代企业生产、经营、技术、质量、财务、组织等管理学科知识于一炉,又经过浓缩和提炼,能够反映现代企业管理最新知识的综合性企业管理教科书。为此,我们组织编写了这本教材。本书可做为工科大、中专学校非管理专业学生学习工业企业管理课程的教材,亦可供企事业单位在职管理人员及工业企业职工岗位培训使用。

本书由辽宁工学院经济管理系组织编写。王世君负责全书的体例设计并撰写第二、三、四、五、六章,宋彦撰写第一、九章,韩世乘撰写第七、八、十、十四章,郭峰撰写第十一、十二、十三章。全书由王世君、宋彦统稿,张立新主审。

目 录

前言

第一章 绪论	1
第一节 企业管理概述	1
第二节 企业管理的发展过程	8
第三节 企业管理定理	16
第四节 企业管理方法	23
第五节 企业管理系统	29
第二章 现代工业企业	38
第一节 现代中国工业企业	38
第二节 现代企业制度	49
第三节 现代企业组织	78
第四节 企业文化	98
第三章 经营决策	112
第一节 经营决策概述	112
第二节 经营决策原则与程序	117
第三节 定性决策方法	121
第四节 确定型决策方法	124
第五节 风险型决策方法	130
第六节 非确定型决策方法	147
第四章 计划管理	154
第一节 全面计划管理	154
第二节 长期经营计划	158
第三节 年度经营计划	162

第四节	经营计划的编制、执行与控制	166
第五章	营销管理	182
第一节	营销管理与市场	182
第二节	市场调查与预测	185
第三节	营销策略与方法	199
第四节	国际市场的开拓	215
第六章	产品开发	222
第一节	产品开发概述	222
第二节	新产品开发程序	226
第三节	产品设计与工艺管理	232
第四节	生产技术准备	238
第五节	技术改造与技术引进	245
第七章	生产管理	253
第一节	生产管理概述	253
第二节	生产过程组织	256
第三节	生产计划与作业计划	268
第四节	生产作业控制	276
第五节	网络计划技术	280
第八章	劳动管理	294
第一节	劳动力组织管理	294
第二节	劳动定额与定员	305
第三节	职工培训与劳动报酬	313
第四节	劳动保护与劳动保险	320
第九章	财务管理	325
第一节	财务管理概述	325
第二节	筹资管理	333

第三节	资金运用管理	343
第四节	成本与费用管理	356
第五节	营业收入与利润管理	363
第六节	财务分析	368
第十章	质量管理	378
第一节	质量管理概述	378
第二节	质量体系	389
第三节	质量管理常用工具	393
第四节	工序质量控制	402
第五节	抽样检验与质量成本	413
第十一章	物资管理	422
第一节	物资管理概述	422
第二节	物资消耗定额	425
第三节	物资储备定额	431
第四节	物资供应计划	435
第五节	库存管理	439
第十二章	设备综合管理	453
第一节	设备综合管理的内容与任务	453
第二节	设备选择与评价	454
第三节	设备使用与维护	459
第四节	设备计划修理与故障修理	462
第五节	设备更新与改造	465
第六节	设备综合工程学	470
第十三章	企业技术经济分析	476
第一节	技术经济分析原理	476
第二节	技术经济分析方法	485

第三节	价值工程	498
第四节	经济效果的考核与分析	518
第十四章	管理信息与咨询	525
第一节	信息与信息管理	525
第二节	管理信息系统	530
第三节	计算机在企业管理中的应用	535
第四节	企业管理咨询	537

第一章 绪论

② 在人类社会的发展史上,劳动的集约程度和科学技术的发展水平是社会进步的明显标志。现代工业企业是在社会进步和经济发展过程中形成的社会经济组织,是人类劳动从个体手工业生产到社会化大生产、从原始工具使用到现代科学技术的集中体现。随着劳动分工与协作的发展,管理也就成为企业生存和发展的重要条件。管理的实践活动是人类社会发展的伴生物和催化剂,随着管理经验的不断丰富,实现了管理实践到管理理论的升华,进而步入了科学的殿堂。

第一节 企业管理概述

一、企业管理的含义

管理的实践活动由来已久,哪里有共同的协作劳动,哪里就有管理。然而,管理由一种实践活动升华为科学的理论,仅仅是从本世纪初开始的。一九一六年,法国著名的管理学者法约尔在他的代表作《工业管理和一般管理》一书中给管理一词首次下了定义,他说:“管理,就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”。此后,许多中外管理学者就管理的定义都有不同侧面的研究和表述。

如何理解管理的定义?综合各家之表述,管理的定义应该包括管理的对象、目的、任务和手段。

首先,管理是在共同的协作劳动中产生的一种职能性活动,所以管理的对象只能是一切组织体。

任何组织都有其既定的集体目标,一个集体如果没有明

确的目标,就不可能存在集体成员的有序活动和取得良好的活动效果。所以,管理的目的就是要实现集体的目标。

任何组织都有其生存的内部和外部环境,集体的每个成员在这个环境中要为实现集体的共同目标做出最大的贡献。显而易见,创造和维护一种有利于发挥集体成员作用的环境,是管理的根本任务。

创造和维护一种环境,是通过行使管理职能来实现的。管理的手段就是行使管理职能。

综上所述,管理的概念可以做如下表述:管理是指通过计划、组织、指挥、控制职能,创造与维护一种环境,协调集体成员努力工作,实现集体目标的活动过程。

现代企业是人、财、物力资源相对集中的经济组织,企业内部微观经济活动及其与社会宏观经济运行体系的联系都存在着一定的规律性,对这些规律的研究和运用,是合理配置企业内部资源,正确处理企业内外生产关系的基础。在社会主义市场经济体制下,企业是市场经济的主体,支配企业运行的客观规律不外乎是生产技术规律和社会经济规律,现代企业管理就是要通过研究这两方面规律及其对企业的影响和作用,实现企业内部生产、经营、技术、设备、财务、物资等方面的科学管理。

二、企业管理的性质

现代企业管理,同其他社会经济活动一样,是人们共同劳动的客观需要。同时它又是一定的社会生产关系的体现,为了维护生产资料所有者的利益和意志,同样需要对企业的各项活动进行管理。如此说来,企业管理具有两重性。就是说,它既有同生产力相联系的自然属性,又有同生产关系相联系

的社会属性。生产力的发展水平和生产关系的社会表现形态决定了企业管理的两重性。

企业管理的两重性,是马克思在《资本论》中分析资本主义企业管理的性质和功能时首先提出来的。他指出:“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动,不过它具有两重性。”管理的两重性集中表现在两种管理职能上:一是指挥,二是监督。指挥劳动是组织生产的功能,它是由劳动分工协作引起的,是社会化大生产的客观要求。不论社会形态如何,只要存在劳动分工与协作的集体生产活动,都需要指挥劳动来组织生产。这种决定于生产力发展水平,由共同劳动过程所决定的企业管理的性质,就是管理的自然属性,这种自然属性为任何社会形态所共有,也可称为企业管理的共性。监督劳动是行使资本剥削雇佣劳动的功能,是由生产资料的资本主义私有制决定的,它反映了资本主义社会形态下生产关系的要求,所以形成了资本主义企业管理的社会属性。

企业管理的两重性,不仅存在于资本主义社会,也同样存在于社会主义社会。也就是说,社会主义现代企业管理也具有两重性,它与资本主义企业管理不同的是管理的社会属性发生了根本变化。这是由社会主义的生产关系决定的,由于生产资料所有制不同,社会主义企业管理的目的和手段与资本主义企业管理也有明显的不同。因而,社会主义同资本主义企业管理的社会属性具有本质的区别。

三、企业管理的职能

企业管理之所以具有两重性,从根本上说来,是由于生产

过程是生产力和生产关系的统一体。管理的两重性是企业管理的内在属性,是通过管理职能的作用表现出来的。管理的自然属性通过合理组织生产力的职能来表现,管理的社会属性通过维护和完善生产关系的职能来表现。在管理实践中,合理组织生产力、维护和完善生产关系是企业管理的两项基本职能。管理企业的过程正是这两个基本职能共同发生作用的过程,也就是使生产力得以发挥、生产关系得以维护、生产活动得以正常进行、生产目的得以实现的过程。

企业管理的基本职能总是结合在一起发生作用的。当它们结合起来作用于生产过程时,又表现为计划、组织、指挥、控制、协调等具体的管理职能。

1、计划

计划是决定企业生产经营目标,选定实现生产经营目标的途径和方法。计划正确与否是企业生产经营活动成败的首要环节。因此,通过调查研究,预测未来,制定和选择方案,做出正确决策,确定企业生产经营活动的目标和实现目标的措施,是企业管理的首要职能。

2、组织

组织是根据企业生产经营目标的要求,把企业生产经营的各项要素和各个环节,从时空与纵横的相互联系上合理组织起来,使企业形成一个有机的整体。组织可分为静态组织和动态组织。静态组织是以提高管理效率为目标,研究管理机构设置、人员配备、权力结构划分、生产结构布局以及规章制度建立等组织形态的。动态组织是以协调人际关系,调动人的积极性为目标,研究组织行为的变化、管理体制的变革、调节部门及各环节之间的关系、沟通信息传递渠道等组织体

运转的。

3、指挥

指挥是通过组织系统,有效地传达命令和指示,使全体职工按照集中统一意志完成本职工作,保证企业生产经营目标的实现。指挥包括领导、监督、激励和教育等方面的内容。企业素质首先决定于人的素质,所以,对企业职工开展积极的思想政治工作和文化、技术、业务培训,全面提高职工素质,是实现指挥职能的基础。

4、控制

控制是根据企业生产经营目标,确定检查标准,对企业生产经营活动进行监督和检查,发现问题,查明原因,及时采取措施加以解决,以消除和纠正脱离标准的偏差。在企业生产经营过程中,控制分为事前、事中和事后控制。事前控制也叫前馈控制,控制对象是企业输入的资源;事中控制也叫过程控制,控制对象是正在进行的作业;事后控制也叫反馈控制,控制对象是输出的工作成果。控制是对计划执行情况的监督,控制反馈又是制订新的计划的依据。

5、协调

协调是统一和调节企业各方面的活动,使企业各项工作顺利进行,协调活动贯穿于企业管理的全过程。协调可分为内部协调和外部协调,内部协调又可分为垂直协调和水平协调。通过协调,可以解决企业内外之间、各部门之间、各生产环节之间出现的矛盾,使企业管理的各项职能得以落实。所以,协调又是前四项职能的综合与实现的保证。

企业管理的具体职能,是互相联系、互相制约的有机体。在企业管理的不同阶段、不同环节,各项职能的运用各有侧

重,但不可偏废。

四、企业管理的任务

现代工业企业是市场经济条件下的社会经济组织。企业的存在是为了满足社会和人民生活的某种特别需要,实现某种特定的社会目的,为社会做出应有的贡献。企业管理作为一种手段,担负着实现企业生存目的的三项重要任务:

第一、创造和提高企业的经济效益

工业企业是工业产品生产的直接承担者,是社会生产力发展和经济技术进步的主导力量。工业企业通过向社会提供产品或劳务,取得经济效益,不断扩大积累,增加社会财富。就此而言,工业企业首先是为了取得经济上的成就而存在的。因此,企业管理必须始终把创造和提高经济效益作为自己的首要任务,并把它贯穿于管理的全过程。

第二、调动和发挥企业职工的积极性

人是生产力诸因素中最积极、最活跃的因素,是最可宝贵的资源。任何社会组织,只有通过具有无限潜力的人力资源开发,才能完成其使命和任务。因此,管理者就要创造和维护一种能使每个职工充分发挥自身积极作用的企业内部环境,使企业工作富有活力,并使职工在工作中取得成就。只有每一个职工有了工作成就,企业的成就才能得到保证。

第三、承担企业对社会的影响和责任

工业企业产品生产,并不是为了满足自身需要,而是为了交换,以满足社会需要。企业为社会提供商品或服务,必然对社会产生影响,企业产品对社会消费的导向作用,更使企业肩负着对社会的责任。社会主义工业企业为社会繁荣和发展必须履行自己的责任和义务,这包括坚持社会主义方向,为社会

提供质优价廉的产品和服务,照章纳税,守法经营,保护环境,促进地区经济发展等具体的社会责任。企业对社会的影响和责任,是企业的社会生存环境的直接表现。企业管理不仅要创造和维护企业的内部环境,同时也要创造和维护能使企业不断适应的社会环境。

企业管理的三项任务常常是在同一时间和同一管理行为中完成的。创造和提高企业的经济效益,是企业生存的理由和目标。但是,如果对工作 and 职工管理不当,或者忽视企业对社会的影响和责任,最终都将会导致企业生存环境的破坏,使企业无法生存。

五、企业管理的价值

企业管理作为一门科学,在经济社会发展的过程中,发挥了巨大的作用,人类也正是在管理的实践中不断认识和发掘出了管理科学的应用价值。

企业管理的根本价值就在于它是一种重要的经济资源。在企业里,实际上存在两类资源,一类是由可见的人、财、物力资源构成的硬资源,一类是由管理资源构成的软资源。管理之所以能够成为一种资源,是因为企业在不增加硬资源投入的情况下,通过完善内部经营机制,合理利用人力、物力和财力,可以增加产量、产值和利润,为社会创造更多的财富,甚至在减少硬资源的情况下,也可以取得同样的经济效益。许多企业提出的“向管理要效益”的口号,正是基于这样一种认识,也恰好说明企业管理是一种经济资源。

管理资源同硬资源相比,是企业生产经营活动中潜在的、经济的、广泛存在而又取之不尽的社会性资源。

管理资源在企业生产经营活动中,是一种动态资源,而硬

资源则是一种静态资源。静态资源的存在一目了然,而动态资源是在劳动者和生产资料相结合,形成生产经营活动时才能显现出来并发挥作用的无形的潜在资源。开发和利用管理资源不需要投资或投资很少就可以取得可观的经济效益,比起在企业设备能力和物资消耗定额不变的情况下,扩大生产规模必须相应增加设备和原材料投资来说,管理资源有经济性,也可以说是一种廉价资源。在企业的生产经营活动中,每一道工序、每一个环节都需要管理,企业的管理资源可谓无处不在。它又与其他资源不同,不会经过加工、磨损而耗费。随着科学技术发展和管理经验不断丰富积累,企业管理总在不断发展和提高,所以它是具有无限开发潜力的资源。

管理资源是依附于生产力与生产关系的统一运动而存在的。如果离开了生产力与生产关系统一的生产经营活动,它就失去了存在的条件。这种管理资源的社会性容易使得管理者只能看到硬资源的存在及其使用效益,而忽视管理资源的开发和利用。特别是在我国企业管理水平还十分落后的情况下,有些企业管理者把管理做为企业内部的一种独立的活动,误认为管理就是行使权力与组织的目的,这样更不可能认识到管理的价值。我们要在企业管理的实践中不断提高我国企业管理的水平,必须对企业管理的价值有一个新的认识。

第二节 企业管理的发展过程

管理这个现象早就存在于人类的活动之中,管理的思想也自然由来已久。管理思想的发展是随着社会进步和经济发展而升华的。十八世纪末发生在西方的资产阶级产业革命推动了资本主义经济的迅速发展,同时也直接推动了管理思想

的发展和管理理论体系的形成。到本世纪初,西方经济发达国家关于管理理论的研究已成体系,形成了许多流派。管理理论的形成和演变过程也正是企业管理发展的过程。从管理理论发展的历史及其内容来看,企业管理理论的发展过程大体经历了三个阶段:

一、科学管理理论

二十世纪初,资本主义自由竞争阶段已经结束,当时生产力的发展水平不高,科学技术的成就远未被充分利用。为了进一步发展生产,在管理方面必须有一个较大的突破。所以,在当时的美国、法国、德国等国家几乎同时产生了科学管理运动,形成了各有特点的科学管理理论。

美国的泰罗是最早提出科学管理理论的,在资本主义企业管理史上,他被称为“科学管理之父”。一八九五年到一九一二年,他先后发表了一系列管理方面的著作,其理论要点主要包括:

- 1、科学管理的中心问题是提高劳动生产率。
- 2、为了提高劳动生产率,必须挑选“第一流的工人”。
- 3、要使工人掌握标准化的操作方法,使用标准化的工具、机器和材料,并使作业环境标准化。
- 4、实行刺激性的工资报酬制度。
- 5、把计划职能同执行职能分开,变经验工作法为科学工作法。
- 6、实行职能工长制和例外原则。

这些内容被称为“泰罗制”。泰罗对企业管理学的最大贡献就在于他主张一切管理问题都应当而且可能用科学的方法加以研究和解决,使经验上升为理论,开创了科学管理之先

河。同一时期,在美国的一些泰罗的追随者,通过对科学管理理论的探讨和研究,对泰罗的主张作了补充和发展,如甘特指挥作业的“甘特图表”、吉尔布雷斯的动作研究和疲劳研究、福特的流水作业法等,并在企业管理的实践中加以推广和应用。

科学管理理论在法国的杰出代表是法约尔,他提出的一般管理理论对西方管理理论的发展具有重大的影响。法约尔的一般管理理论把经营和管理作为两个不同的概念区分开来,提出经营包含六种活动,而管理则是六种活动之一。管理又由五种要素构成,其关系如图 1—1 所示:

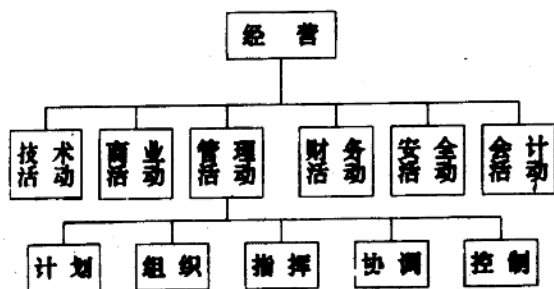


图 1—1 法约尔的科学管理理论

同时他提出了管理教育的必要性和可能性,提出了管理的十四项原则。

德国的韦伯是泰罗和法约尔的同代人,他对科学管理理论的贡献主要是提出了著名的行政组织体系理论。他认为理想的行政组织体系是通过职务或职位管理,形成一种标准的

组织模式,使其在精确性、稳定性、纪律性和可靠性等方面都优越于其他组织形式,并适用于各种管理工作。韦伯把“理想的行政组织体系”的结构,描绘成一个稳定的正三角形结构,并分为三个层次。其中处于尖顶的最高领导层是决策层;中级管理阶层是行政官员层,也是决策执行层;底层是一般工作人员层,也是实际工作操作层,如图1—2所示:

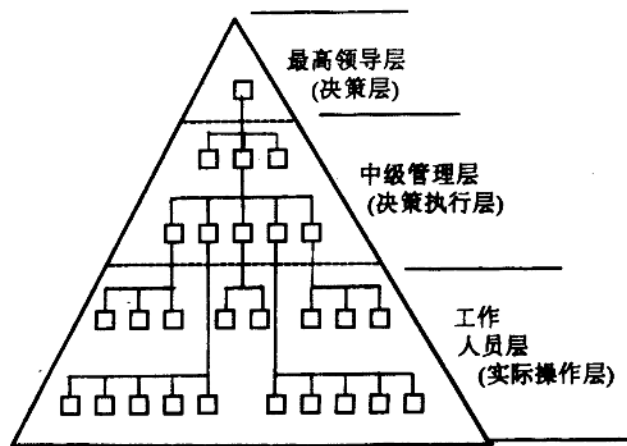


图1-2 韦伯“理想的行政组织体系”

韦伯提出的这种行政组织体系结构,在目前的企业管理组织结构中并不少见,可见其理论影响之深远。后来,有的管理学者据此进一步研究,提出了统一指挥、控制幅度、例外原则、等级原则等“理想的行政组织体系”所必须遵循的原则。

科学管理理论,使企业管理由经验走向科学,形成了现代