



山东省八所高

现代企业管理教程

山东省八所高校管理教学协作组编

责任编辑：邵蔚林 郑振声

封面设计：刘代 责任校对：徐同周

机械工业出版社出版（北京阜成门外百万庄南里一号）

（北京市书刊出版业营业许可证出字第117号）

山东省泰安市印刷厂印刷

机械工业出版社发行·机械工业出版社经销

开本 $850 \times 1168^{1/32}$ · 印张 $14^{2/3}$ · 字数 361 千字

1988年9月第一版·1988年9月第一次印刷

印数 00001—10950 · 定价 4.85元

ISBN 7-111-01535-9/F · 225

《现代企业管理教程》编审组

主 编： 徐 超

副主编： 周聪炽

编 委： （以姓氏笔划为序）

尹相琰 李养诚 肖景星

吴爱华 周聪炽 姜河川

徐 超 高天寿 蔡华兴

前 言

为了适应高等工科院校非管理专业开设工业企业管理公共课的需要,在山东省教育厅高教处的直接领导和支持下,山东工业大学、山东轻工业学院、山东纺织工业学院、烟台大学、山东农业机械学院、山东建筑材料工业学院、山东经济学院、青岛建筑工程学院等八所院校的管理工程系的教师,于1987年4月经开会研究,本着提高教学质量,统一对该课程的教学内容与要求,联合编写了这本《现代企业管理教程》。本书遵照党的十三大的精神,结合经济体制改革的情况,从当前实际出发,着重介绍现代工业企业的管理理论,方法和技术,定性与定量兼顾,理论联系实际。本书不仅是工科各专业学生学习企业管理课程的教材,同时也可作为工业企业工程技术人员培训教材,以及有志于学习企业管理者的自学读物。

参加本书编写的教师有:高天寿(第一、二章)、李养诚(第三章)、徐超(第四章)、尹相琰(第五、九章)、周晓炽(第六、八章)、吴爱华(第七章)、肖景星(第十章)、蔡华兴(第十一章)、姜词川(第十二章)。

参加本书编写讨论会的有:青岛大学时祥文、烟台大学高光镜、济南市职工工业大学翟铁成、济南市职工业余科技大学王进军、山东农业管理干部学院李昌齐、齐鲁石化公司职工大学路若华、张波、山东省机械工业学校姚曙燕、山东冶金工业学校刘稳章、淄博市机械冶金中专刘文义、山东省机械厅曲峰声、山东省电力工业局马长水等同志。与会同志对编写工作提出了许多宝贵

意见，在此示衷心感谢。

本书在编写过程中，得到中国经营管理研究会山东咨询中心、山东省出版总社业务处、山东省科技咨询中心经营管理咨询部、济南市职工教育培训中心等单位的领导同志的关怀和支持。同时，在编写过程中，参考了近年来国内外出版的有关书刊和资料，并采纳和利用了其中某些论点和实例，恕不一一列举，在这里一并表示感谢。

本书限于编写者的业务水平，书中难免有不妥之处，恳请读者批评指正。

山东省八所高校管理教学协作组
一九八八年四月于济南

目 录

第一章 工业企业管理概论.....	(1)
第一节 社会主义工业企业.....	(2)
第二节 企业管理的发展历史.....	(9)
第三节 企业管理的职能与内容.....	(17)
第四节 企业管理原理.....	(21)
第五节 企业思想政治工作.....	(36)
第二章 社会主义工业企业的基本制度.....	(42)
第一节 我国国营企业领导制度的演变.....	(42)
第二节 厂长(经理)负责制.....	(45)
第三节 职工民主管理.....	(48)
第四节 企业的党组织.....	(49)
第五节 工业经济责任制.....	(50)
第六节 企业管理基础工作.....	(60)
第三章 经营管理.....	(70)
第一节 经营管理总述.....	(70)
第二节 市场调查和预测.....	(80)
第三节 经营决策.....	(98)
第四章 产品开发.....	(109)
第一节 产品与产品开发.....	(109)
第二节 产品寿命周期.....	(111)
第三节 产品组合.....	(115)
第四节 新产品开发.....	(116)
第五节 产品决策的评价方法.....	(121)

第五章 生产过程组织和劳动组织	(128)
第一节 生产过程组织及生产类型	(128)
第二节 生产过程的空间组织	(134)
第三节 生产过程的时间组织	(135)
第四节 流水生产组织	(138)
第五节 劳动定额和定员	(142)
第六节 劳动组织工作	(152)
第六章 生产计划与生产作业计划	(160)
第一节 生产计划	(160)
第二节 生产作业计划工作	(179)
第七章 网络计划技术	(199)
第一节 概述	(199)
第二节 网络图	(200)
第三节 时间值的确定	(205)
第四节 网络计划的优化	(214)
第八章 质量管理	(224)
第一节 概述	(224)
第二节 质量保证体系	(232)
第三节 质量控制	(244)
第四节 质量分析	(258)
第九章 设备管理	(276)
第一节 概述	(276)
第二节 设备的选择与使用	(277)
第三节 设备的磨损和故障	(280)
第四节 设备的维修	(285)
第五节 设备的计划预防修理制度	(290)
第六节 设备的改造与更新	(295)
第七节 设备综合管理和全员生产维修制	(299)
第十章 技术改造	(304)
第一节 概述	(304)

第二节	技术改造方案的确定.....	(307)
第三节	技术改造的组织工作.....	(311)
第四节	技术引进.....	(315)
第十一章	价值工程.....	(323)
第一节	概述.....	(323)
第二节	价值工程原理.....	(326)
第三节	价值工程实施的内容、方法和步骤.....	(330)
第十二章	技术经济分析.....	(364)
第一节	概述.....	(364)
第二节	技术经济分析中的主要概念.....	(366)
第三节	资金的时间因素.....	(372)
第四节	技术经济分析的静态评价方法.....	(386)
第五节	技术经济分析的动态评价方法.....	(392)
第六节	可行性研究.....	(399)
附 录		(413)

第一章 工业企业管理概论

管理是协作劳动的产物。凡是有分工和协作的社会活动，就必然伴随着有管理活动。现代企业管理是现代化、社会化大生产的产物。马克思曾指出：“一切规模较大的社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。”说明了指令或管理已成为一切规模较大的社会劳动得以顺利进行的不可缺少的因素。就工业企业而言，管理是进行工业生产活动的必要条件，是提高企业经济效益的必要手段，是促进技术进步的有力武器，是提高企业素质的重要保证，是完善社会主义生产关系，促进生产力发展的客观要求。

企业管理的必要性和重要性，是随着生产的发展、科学技术的进步和生产社会化程度的提高，逐步为人们所认识。不言而喻，社会的进步渊源于生产力水平的提高和社会经济的发展，而振兴经济和发展生产力必须依靠科学技术的进步。然而，如果没有科学的管理，即使有了先进的科学技术也难以发挥其应有的作用。例如，执行阿波罗登月计划的负责人韦伯说：“我们没有使用过别人没有的技术，我们的技术是科学的组织管理。”党的十三大报告指出：“现代科学技术和现代化管理是提高经济效益的决定因素，是使我国经济走向新的成长阶段的主要支柱。”这说明管理和科学技术同样重要。因此，当今世界各国，尤其是工业发达国家，没有不重视管理的，而且把它提到一个很高的位置。有的把管理看成是现代社会的“三大支柱”（科学、技术、管理）之一；有的把现代经济高速发展的成功看成“三分在技术

七分在管理”等，都反映了管理的重要性。

从我国情况看，建国以来建成的一批现代工业企业的技术装备大部分是比较先进的，好的同发达国家的同类企业相比也并不逊色，但生产率和经济效益却相差很大，其根本原因是管理落后。有的学者提出：“管理是促成社会经济发展的最基本、最关键的因素。今后的世界，不含有经济未开发的国家，而只会有管理不健全的国家。”我们必须学习管理这门科学，开发管理资源，提高管理水平，为振兴社会经济而发挥管理科学的特殊作用。

第一节 社会主义工业企业

学习研究社会主义工业企业管理，首先要对社会主义工业企业本身有一个概括的了解，因为它是我们的管理对象。

一、社会主义工业企业及其特征

社会主义工业企业是以生产资料社会主义公有制为基础，应用现代生产技术，从事工业生产的相对独立的商品生产经营组织，它以销售自己的产品和工业性劳务的收入抵偿支出并获取盈利的一个经济单位，是一个具有一定权利和义务的法人。

从社会主义工业企业这一概念，我们可以看出，社会主义工业企业具有一般企业的特征。从“任何企业都是生产力和生产关系的统一体”这一原理出发，社会主义工业企业具有如下特征：

从生产力方面来讲，社会主义工业企业属现代工业。就是说，它既是建立在现代科学技术基础之上的大机器生产，又是具有高度分工和协作的社会化大生产。它具有以下特点：

（一）大规模地采用机器和机器体系进行生产，并系统地科学知识运用于生产。

（二）由于受机器体系客观运动规律的制约，企业内劳动分工细密、协作关系复杂。

(三) 由于生产社会化程度的提高，在技术 经济等方面，企业同外部环境有着广泛而密切的联系。

(四) 生产过程具有高度的比例性、连续性和适应性。

社会主义现代工业企业的上述特点，是相对于小生产的手工业生产方式而存在的，是现代生产技术和高度的社会化大生产本身所带来的必然结果，是由生产力规律（生产力的合理组织和现代技术的自身装备运转规律）所决定的，同资本主义现代工业企业没有很大差别。只有认识现代工业企业的这些特征，才能按照其内在运动规律，对企业进行有效地管理。

从生产关系方面来讲，社会制度不同，生产关系不同，企业便有本质区别，社会主义生产关系，决定了社会主义工业企业具有以下本质特征：

(一) 企业的生产资料，包括厂房、建筑物、机器设备、原材料和产品等，都是全体劳动人民的公有财产，归全体劳动人民的代表——人民民主专政的国家所有。同资本主义私人所有制有根本区别。

(二) 企业的生产目的，是由社会主义基本经济规律所决定的，“用在高度技术基础上使社会主义生产不断增长和不断完善的办法，来保证最大限度地满足整个社会经常增长的物质和文化的需要”。社会主义工业企业也讲谋求盈利“以提高经济效益为中心”。但它同资本主义企业追求最大利润，剥削劳动人民所创造的剩余价值为企业唯一目的的企业观有本质区别。

(三) 企业的分配方式，是按“各尽所能，按劳分配”为主辅之以其他分配形式的原则进行的。社会主义制度，消灭了人剥削人的现象，劳动力不再是商品，劳动者和生产资料的直接结合，克服了资本主义生产资料私人占有和生产社会化的矛盾，为按劳分配创造了条件，它同资本主义制度下劳动力是商品，劳动者取得的是劳动力价值的分配办法形成明显的对照。但是，我

我国目前尚处于社会主义初级阶段，多种经济成分并存的格局将在较长的时间内存在，这就决定了按劳分配（占主导地位）与非按劳分配（居次要地位）等并存的分配形式也将长期存在。

（四）实行民主管理，职工是企业的主人，在社会主义制度下，随着生产资料社会主义公有制的建立，职工成为国家社会和企业的主人。他们以主人翁的态度，为社会、集体和自己的利益自觉地进行劳动，并为职工群众管理企业提供了优越的条件。它同资本主义企业的所谓职工“参与管理”有本质区别。

（五）建立社会主义精神文明，培养“四有人才”。马克思说：“在改造世界的生产活动中，生产者也改变着，炼出新的品质……造成新的力量和新的观念。”社会主义工业企业，在建设高度的物质文明的同时，也建设高度的社会主义精神文明，造就一代有理想、有道德、有文化、有纪律的社会主义新人。它是巩固社会主义经济的基础，坚持企业的社会主义方向的重要条件。这也是社会主义企业区别于资本主义企业的一个重要特征。

企业的上述特征，是由于社会主义生产关系规律所决定的，同资本主义企业有着本质区别。

二、工业企业的组织形式

我国社会主义工业企业，大体上有两种基本的组织形式。

（一）单厂工业企业，即一个工厂就是一个工业企业，这种形式的企业，一般是由在地域上比较集中，在生产技术上有密切联系的若干车间（工段、班组），一些服务单位和管理部门所组成的。它是实行全厂统一经营，统一核算盈亏，统一地处理对外事务的一个法人单位。

（二）多厂性工业企业（如总厂、工业公司、企业集团等），所谓多厂性工业企业，一般是由在地域上比较分散的许多工厂所组成的，它是按专业化协作和经济合理的原则，把许多在生产技术上或经营业务上有密切联系的工厂联合在一起而形成的企业性

公司企业。其所属的工厂（分厂）在生产经营上按统一计划进行，在经济上统一核算盈亏，统一纳税，在法律上统一为一个法人单位，下属各工厂只是该公司的一个生产单位，不能算作企业。

其具体形式有以下几种：

1. 专业公司。它是由同行业，生产同类产品或零部件，或工艺相同的工厂联合组成的公司，它是工厂生产横向联合的形式。可分别划为行业公司，产品专业公司，零部件专业公司，工艺专业公司，工具公司，设备维修公司等。

2. 联合公司。它是由彼此存在着一定生产技术经济联系的不同行业或生产不同产品的工厂，实行联合生产或联合经营的公司，它是工业生产的纵向联合，可分为从原材料生产到产品加工全过程组成的联合公司；以大专院校，科研单位和生产企业组成的科研生产联合公司等。

3. 综合性公司。它是以综合利用资源，能源，充分利用机器设备和科技力量为基础，把同行业，生产同类产品或不同行业生产不同产品的工厂及生产科研单位联合起来组成的公司。它是工业生产的环形联合，带有企业集团性质。

上述工业公司，从地区范围上看，有地区性公司，有跨地区性公司；有全国性公司，有跨国公司；从所有制性质上看，有全民所有制工厂组成的公司，有集体所有制工厂组成的公司，有全民所有制和集体所有制组成的公司，以及中外合资组成的公司等。

（三）经济联合体，这是一种松散但相对稳定的经济联合组织，参加联合的各方不改变各自的领导体制和隶属关系，本着国家指导，自愿结合，平等互利，讲求经济效益的组成原则，在生产、科研、技术、设备、劳力、物资及销售等方面彼此联合。经济联合体的各方实行独立核算，自负盈亏，不失法人资格，按照等价有偿的原则，在各成员之间进行产品配套，物资协作以及

技术转让等生产经营活动，联合项目和内容一律按合同形式予以固定。其主要形式有：生产要素联合，工艺联合，工商联合，工业与外贸联合，农、工、商联合，生产、科研、销售联合等。

组织多厂工业企业和经济联合体，是科学技术的进步和社会化大生产（专业化、协作化、联合化）发展的客观要求，具有很大的优越性。它有利于科学地进行分工协作，更合理的组织生产力，提高劳动生产率、节约人、财、物力；有利于应用新的科研成果，提高生产技术水平，发展新产品等。所以它是现代工业的重要组织形式。但是，组织多厂企业是有条件的，并应遵循一定的原则，不顾条件是否可能，违背组织原则，盲目联系，反而会带来相反的结果。

现代工业企业，除有不同的组织形式外，还有不同的生产类型。如按工作的专业化程度分，有单件生产型，成批生产型，大量生产型；按设备的排列方式分，有直线型，机群型，移动型等。

三、社会主义工业企业同国家的关系

社会主义工业企业（这里着重讨论国营工业企业）它既要服从国家的统一领导，接受宏观经济的指导和必要的控制，以保证国民经济有计划按比例协调发展。同时，也要按照马克思关于“所有权和经营权可以适当分开”的理论，赋予企业必要的经营管理自主权。毛泽东同志说：“这是一个统一性和独立性对立的统一……各生产单位都要有一个与统一性相联系的相对独立性，才会发展得更加活泼”。就是说，要处理好企业同国家的关系，也就是要处理好统一性和相对独立性的关系问题。

关于统一性，即企业服从国家统一领导问题，这是由社会主义国营企业性质所决定的。社会主义国民经济是一个整体，企业是国民经济的一个组成部分（细胞），为了使各个企业的经济活动符合国民经济发展的总体要求，社会主义国家就必须通过计划和经济的手段，行政的，法律的手段对企业进行必要的管理、检

查、指导和调节，从客观上对企业进行必要的控制。如：通过价格、税收、信贷等经济杠杆来调节控制企业生产经营活动，使之符合国民经济计划的总体要求，等等。但强调宏观控制和国家的统一领导，决不是由国家直接管理企业，中共中央《关于经济体制改革的决定》实行政企职责分开，正确发挥政府机构管理经济的职能中指出：“政府机构管理经济的主要职能应该是：制订经济和社会发展的战略、计划、方针和政策；制订资源开发，技术改造和智力开发的方案；协调地区、部门、企业之间的发展计划和经济关系；部署重点工程特别是能源交通和原材料工业的建设；汇集和传布经济信息，掌握和运用经济调节手段，制订并监督执行经济法规；按规定范围任免干部；管理对外经济技术交流和合作，等等。这些职能，需各级政府付出极大努力来履行，而过去有些没有做好，有的还没有做。但就政府和企业的关系来说，今后各级政府部门原则上不再直接经营管理企业。至于少数由国家赋予直接经营企业责任的政府经济部门，也必须按照简政放权的精神，正确处理同所属企业的关系，以增强企业和基层自主经营的活力，避免由于高度集中可能带来的弊端。”这就从原则上明确了国家同企业的关系，明确了国家经济部门领导企业的职能和范围，是统一性的重要体现。

关于相对独立性，即赋予企业一定的经营管理自主权的问题。毛泽东同志在《论十大关系》中指出：“这里还要谈一下工厂在统一领导下的独立性问题。把什么东西统统集中在中央或省市，不给工厂一点权力，一点机动的余地，一点利益，恐怕不妥。……要有统一性，也要有独立性。”中共中央《关于经济体制改革的决定》还指出：“增强企业活力是经济体制改革的中心环节”。“如果全民所有制的各种企业都由国家机构直接经营和管理，那就不可避免地会产生严重的主观主义和官僚主义，压抑企业的生机和活力。”为了增强企业的活力，使企业真正成为相

对独立的经济实体，成为自主经营，自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，具有自我改造和自我发展的能力，成为具有一定权利和义务的法人，必须给企业一定的经营管理自主权。

社会主义工业企业应当具有哪些权利，在中共中央《关于经济体制改革的决定》中已作了明确规定：“在服从国家计划和管理的前提下，企业有权选择灵活多样的经营方式，有权安排自己的供产销活动，有权拥有和支配自留资金，有权依照规定自行任免、聘用和选举本企业的工作人员，有权自行决定用工办法和工资奖励方式，有权在国家允许的范围内确定本企业产品的价格，等等。”

党的十三大报告指出：“实行所有权与经营权分离，把经营权真正交给企业，理顺企业所有者、经营者和生产者的关系，切实保护企业的合法权益，使企业真正做到自主经营，自负盈亏，是建立有计划商品经济体制的内在要求。”是增强企业活力，搞活全民所有制企业的必备条件。

实行两权分离，增强企业活力，除赋予企业一定自主权外，还应采取适当的形式。党的十三大报告指出：“实行所有权与经营权分离的具体形式，可以依产业性质、企业规模、技术特点而有所不同，无论实行哪种经营责任制，都要运用法律手段，以契约形式确定国家与企业之间、企业所有者与经营者之间的责任权利关系……目前实行的承包、租赁等多种形式的经营责任制，是实行两权分离的有益探索，应当在实践中不断改进和完善。改革中出现的股份制形式，包括国家控股和部门、地区、企业间参股以及个人入股，是社会主义企业财产的一种组织方式，可以继续试行。一些小型全民所有制企业的产权，可以有偿转让给集体或个人。”

随着经济体制改革的深入和发展，社会主义初级阶段理论的形成，及对社会主义初级阶段经济规律认识的深化，并根据马克

思关于所有权与经营权可以适当分离的理论，把上述的国家统一性和企业相对独立性有机地结合起来。这样做既在全体上保证了国家经济的统一性，又在局部上保证了各个企业生产经营的多样性，灵活性和进取性，使企业保持旺盛的生机和活力，推动国民经济的高速发展。

第二节 企业管理的发展历史

一、资本主义企业管理演变过程

资本主义企业管理经历过几个不同的历史阶段，由于各个阶段的时代背景不同，企业生产经营特点不同，各个阶段的管理思想、理论、方法各有其不同的重点和特点。

（一）古典管理理论阶段

19世纪末（20世纪初），随着资本主义自由竞争向垄断过渡，科学技术有了新发展，企业规模不断扩大，生产社会化程度不断提高，为了适应当时企业生产经营的需要，许多企业管理工作者对企业管理进行了科学的试验研究，使企业管理作为一门科学最终形成。

古典管理理论的主要代表人物是美国的泰罗，法国的法约尔和德国的韦伯等人。

1. 泰罗的科学管理理论

泰罗（1856~1915）是科学管理的主要倡导者，古典管理理论的主要代表人物之一。泰罗的主要管理思想和理论观点是：

（1）良好的管理目标在于使工资提高而生产成本降低；（2）为了达到这个目标，企业管理方向必须用科学的方法研究试验，以便制定出能控制制造作业的原则和标准程序；（3）必须把职工科学地安排在各种工作岗位上，并科学地选择工具、材料和工作条件，以便达到定额；（4）用科学的办法对职工进行训练，以