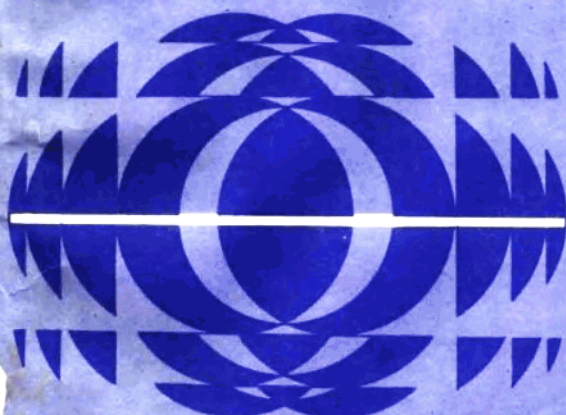


高等院校非管理类教学用书

工业企业管理学

主 编 李海婴 徐敏豪
副主编 王 彦 张 强



武汉工业大学出版社

工业企业管理学

主 编 李海晏 徐敏豪

副主编 王 彦 张 强



武汉工业大学出版社

B

605960

内 容 提 要

本书全面系统地介绍了工业企业管理的基本概念、原理及方法,并结合十年来我国经济体制的改革给工业企业管理实践带来的深刻变化,从理论与实践的结合上阐述了生产、经营、质量、技术改造、财务成本、经济法及涉外经济管理等方面的内容。

本书既可作为各类高等院校工程技术专业、经济管理类企业管理专业学生学习工业企业管理知识的教材或参考用书,又可作为工业企业管理人员、经济管理部门人员的工作参考读物及自学用书。

工业企业管理学

李海晏 徐敏豪 主 编

王 彦 张 强 副主编

武汉工业大学出版社出版发行

新华书店湖北发行所经销

湖北新生印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 11.375 字数 285千字

1989年9月第1版 1989年9月第1次印刷

ISBN 7-5629-0271-2/F·0021

印数 0001—7100

定价: 4.80元

序

李海婴、徐敏豪、王彦和张强等大多数同志是我们的学生和同事，他们是与新中国一起成长起来的、现在都已是活跃在教学第一线的骨干。早些时候我们得知，他们正在着手编写一本既能反映时代特色、又适用于各类高等院校工程技术专业、经济管理类非企业管理专业的《工业企业管理学》教材，现在终于完成了，我们由衷地感到高兴和欣慰。他们这种注重教材的基础建设、注重充实和发展学科内容的精神是非常难能可贵的。

有关《工业企业管理学》的教材，虽然目前已出不少，但多数编写时间较早，内容亟待更新。该书的特色在于：体现了我国经济体制改革使企业管理发生的深刻变化，体现了企业管理从以生产技术为中心的生产型管理向以经济效益为中心的生产经营型管理的转变；体现了企业管理中法制观念的加强，体现了我国企业管理理论在内容深度和广度方面的扩展，体现了吸收、借鉴国外先进管理理论方法与继承我国企业管理实践经验的结合。这本教材的出版，无疑对培养管理人才、提高人们管理知识水平将起到积极作用。

当前，我国经济体制改革正处于关键时期，经济要发展，活力在企业，管理出效益，关键是人才。我们衷心希望我界同仁，密切关注我国经济体制改革的进程，不断总结企业管理教学和企业管理实践中的新鲜经验，重视教材建设，为培养造就千百万合格的企业管理人才，作出应有的贡献。

汪兴民 杨大兴

1989年5月于武昌马房山

前 言

《工业企业管理学》课程是高等院校工程技术专业、经济管理类非企业管理（如计统、财会等）专业的必修课程。它旨在使学生全面了解和掌握工业企业管理的基本理论、内容和方法。为了适应教学的需要，我们根据多年教学实践的亲身体会编写了这本教材。

本教材由武汉工学院管理学院李海婴、孟庆瑞、杜兰英、朱雨文、张光禄、郭玲，武汉工业大学管理系王彦，成都大学管理系张强，武汉市社会科学院城市经济研究所徐敏豪编写。第一、十章由李海婴编写，第二、六（第四节）、七章由王彦编写，第三、四、五、六章由徐敏豪编写，第八章由杜兰英、朱雨文编写，第九章由李海婴、张强编写，第十一、十二、十三章由张强编写，第十四、十五章由张光禄编写，第十六章由孟庆瑞编写，第十七章由郭玲编写。李海婴、徐敏豪任主编，王彦、张强任副主编。

本教材特约请全国高校工业外贸专业指导组组长、武汉工学院管理学院院长汪兴民教授和武汉工学院经济管理系主任杨大兴副教授审定并写序，在此表示衷心的感谢。

本教材在出版过程中承蒙武汉工业大学出版社的领导及编辑，湖北新生印刷厂的领导、干部及印刷人员的大力支持，在此一并致谢。

编 者

1989年5月

目 录

前 言

第一章 社会主义工业企业及其管理	(1)
第一节 社会主义工业企业.....	(1)
第二节 企业管理的产生和发展.....	(5)
第三节 企业管理的性质和职能.....	(7)
第四节 企业管理的原则和方法体系.....	(9)
第五节 我国工业企业管理现代化.....	(11)
第二章 企业领导与管理组织	(14)
第一节 企业领导.....	(14)
第二节 管理层次与管理幅度.....	(19)
第三节 管理组织.....	(21)
第三章 经营与经营环境	(29)
第一节 概 述.....	(29)
第二节 经营思想、经营方针与经营目标.....	(31)
第三节 经营环境.....	(36)
第四章 市场调查与预测	(42)
第一节 市场与市场细分策略.....	(42)
第二节 市场调查.....	(46)
第三节 市场预测.....	(52)
第五章 经营决策与计划	(62)
第一节 经营决策概述.....	(62)
第二节 经营决策的基本方法.....	(65)
第三节 经营计划.....	(82)
第六章 产品决策	(93)

第一节	产品决策的内容和要求	(93)
第二节	新产品开发决策	(101)
第三节	老产品整顿决策与产品组合决策	(109)
第四节	价值工程概要	(118)
第七章	销售管理	(123)
第一节	销售价格	(123)
第二节	销售渠道	(129)
第三节	产品促销	(132)
第四节	销售计划与销售合同	(137)
第八章	技术改造	(140)
第一节	技术改造与技术结构	(140)
第二节	技术改造的可行性研究	(144)
第三节	技术改造的效果评价	(161)
第九章	生产管理	(165)
第一节	生产过程组织	(165)
第二节	生产计划	(176)
第三节	生产作业计划	(184)
第四节	网络计划技术概要	(188)
第十章	质量管理	(194)
第一节	概 述	(194)
第二节	质量管理的常用方法	(206)
第三节	质量保证体系	(215)
第十一章	劳动管理	(218)
第一节	劳动组织	(218)
第二节	劳动定额	(227)
第十二章	物资管理	(233)
第一节	概 述	(233)
第二节	物资消耗定额与储备定额	(234)

第三节 物资采购与仓储管理·····	(242)
第十三章 设备管理 ·····	(246)
第一节 概 述·····	(246)
第二节 设备的选购与评价·····	(251)
第三节 设备的使用与维修·····	(254)
第十四章 财务管理 ·····	(262)
第一节 概 述·····	(262)
第二节 固定资金、流动资金与专项资金的 管理·····	(265)
第三节 销售收入和盈利的管理·····	(274)
第四节 财务收支管理与经济核算·····	(278)
第十五章 成本管理 ·····	(285)
第一节 概 述·····	(285)
第二节 目标成本的确定和成本计划的编制···	(288)
第三节 成本核算、成本控制与成本分析·····	(293)
第十六章 经济法与经济司法 ·····	(303)
第一节 经济法与经济法律关系·····	(303)
第二节 经济合同法律制度·····	(312)
第三节 经济仲裁与经济司法·····	(320)
第十七章 涉外经济管理 ·····	(329)
第一节 概 述·····	(329)
第二节 进出口业务·····	(332)
第三节 国际经济技术合作方式·····	(345)
第四节 外汇、汇率及其风险防范·····	(351)

第一章 社会主义工业企业及其管理

社会主义工业企业是我们实施管理的客体，为了探寻其管理的规律性，本章从介绍社会主义工业企业入手，简要阐述工业企业管理的产生与发展、性质与职能、原理与方法体系、管理现代化及其基础工作等内容。

第一节 社会主义工业企业

一、社会主义工业企业的特征

1. 社会主义工业企业的概念 工业企业作为从事工业生产的营利性的经济组织是在资本主义制度下产生和发展起来的，它经历了简单协作、工场手工业和大机器工业三个阶段，逐步发展成为社会化大生产的现代工业企业。社会主义工业企业是以生产资料公有制为基础，运用现代生产技术，为满足社会需要并获取盈利而从事工业生产经营活动、实行自主经营、自负盈亏的经济组织。

2. 社会主义工业企业的特征 ①生产力特征。与资本主义工业企业相同，它是建立在社会化大生产基础之上应用现代生产技术和企业管理技术的企业；②生产关系特征。与资本主义工业企业不同，它是建立在生产资料公有制基础上的企业；③经营管理特征。它是从事工业生产经营活动的商品经济基本单位，是在国家统一领导下进行相对独立经营的经济组织。

二、工业企业的分类

1. 按企业的所有制形式分类 主要有：①全民所有制企业（又称国营企业）。其生产资料归全体人民所有，是我国工业企

业的基本形式之一，②集体所有制企业。它是社会主义公有制经济的另一种形式，其生产资料属于一定范围内的劳动者共同所有；③股份制企业。它是我国体制改革后出现的一种新的所有制类型的企业，企业股份中含有国家股、企业股、社会法人股、职工集体股和个人股的不同组合，表现为一种混合经济成份。此外，近年还出现个人所有的私营企业。

2. 按企业的生产规模分类 按生产规模的大小，工业企业可分成大型、中型、小型三类企业。工业企业的生产规模表现在企业的生产能力、机器设备数量、固定资产原值和职工人数等方面。

3. 按企业的经营方式分类 主要有：①国家所有，国家经营；②国家所有，集体经营；③国家所有，个人经营；④集体所有，集体经营；⑤集体所有，个人经营；⑥合资经营。

4. 按企业的组织形式分类 主要有：①工厂。一个工厂就是一个企业即单厂企业；②总厂。由若干有生产联系的分厂组成，由总厂实行统一管理、统一核算的企业；③公司。由两个以上的单位集资组成的企业，有专业公司和联合公司等形式；④经济联合体。由许多在生产、经营、物资、技术等方面有联系的企业组成的具有紧密的或松散的经济关系的企业组织形式。

5. 按企业的生产方式分类 可分为采掘业（即开采工业原料的企业）和加工业（即利用采掘业或农业提供的原料进行工业加工、生产制品的企业）两大类。按其生产过程的特点又可将加工业划分为流程式生产（如化工厂）和加工装配式生产（如汽车厂）等。其中以加工装配式生产最为复杂。

三、工业企业系统的组成

任何一个现代工业企业都是一个复杂的系统。所谓系统是指由相互作用的若干组成部分结合而成的、具有特定功能并处于一定环境中的有机集合体。系统一般具有集合性、关联性、整体

性、目的性、环境适应性的特征。

现代工业企业系统由一系列相关联的物质性要素集合而成。基本的物质要素有劳动者、劳动手段、劳动对象、科学技术和资金等。现代工业企业系统由许多子系统组成,主要包括:

(1) 计划子系统: 负责制定长期、短期的经营目标、经营方针和生产经营计划等。

(2) 技术子系统: 负责产品的开发、研制、设备更新、技术改造等。

(3) 生产子系统: 负责筹措和合理运用各种生产要素, 按计划科学地组织生产。

(4) 物质供应子系统: 负责按质、按量、按时经济地供应生产经营活动所需的物资。

(5) 产品销售子系统: 负责进行市场调查、制定销售计划、组织销售和售前售后服务等。

(6) 成本财务子系统: 负责筹措和合理使用资金、负责核算、分析和控制产品成本。

(7) 人事教育子系统: 负责人力的组织与调配、职工的使用、培训与管理等。

四、工业企业的任务

工业企业的任务就是在国家宏观调控下, 努力为社会生产价廉物美的工业产品或提供优质劳务, 在科技进步的基础上, 提高经济效益, 多为国家提供利税, 同时也为企业自身的发展提供收益。总之, 企业的中心任务是提高经济效益, 以尽可能少的投入获得最大的产出。

企业为完成任务而开展的活动通常可归纳为以下四个内容:

①信息流; ②资金流; ③人流; ④物流。国家推行以责、权、利三结合为核心的企业经济责任制, 为企业承担上述任务奠定了基础。企业经济责任制包括企业对国家的经营责任制和企业内部经

济责任制两方面内容。

企业经营责任制确定了企业在生产经营活动中的经济责任、经济权利及经济利益。企业的经济责任是指企业在从事生产经营活动中应履行的义务，它包括企业对国家应遵循政策、法令、保护国家财产、不断革新技术、坚持科学管理、严守财经纪律和企业对社会应信守合同、生产价廉物美的产品、做好环境保护等两个方面的责任。企业的经济权利是指经营自主权，它包括经营决策、计划管理、财务管理、物资管理和劳动管理等方面的自主权。企业的经济利益是指企业在运用经济权利进行自主经营并承担应有的经济责任后，按国家政策规定应享有的经济利益，它是与其经营的经济效益相联系的。

企业内部经济责任制是以企业对国家经营责任制为前提，进一步明确企业内部各单位和职工个人责、权、利的一种管理制度，其目的在于调动企业职工当家作主、努力生产提高经济效益的积极性和主动性。它是企业对国家的经营责任制的基础。

五、工业企业的素质

企业素质是企业适应竞争、生存、发展的基本条件，它是企业自身特征质和量的综合反映。企业人力、物力、财力、资源状况、生产技术和经营管理水平，是构成企业素质的主要因素。企业素质包括：①职工素质。指企业各类人员的思想觉悟、文化知识和技术业务水平；②技术素质。指机器设备和其它技术装备的现代化程度、原材料、能源的保证程度和利用状况、技术专利、技术储备的占有量和科学研究、技术进步、产品开发的可能性等；③管理素质。指管理基础工作完善程度、管理工作的效率及现代管理科学成果的应用情况等。

企业素质是形成企业能力的基础，素质好的企业一般具有较强的承担任务、发展壮大、改旧创新、随机应变和适应竞争的能力。一个素质高、能力强、活力旺盛、生机勃勃的企业，必定是

经济效益好的企业，其主要标志是：①产品不断创新；②成本不断降低；③人才不断开发；④技术不断更新；⑤管理水平先进等。

第二节 企业管理的产生和发展

管理有着悠久的历史。从有人类共同劳动开始就产生了管理，然而现代工业企业管理则是随着现代工业的出现而产生的，且随着现代工业生产的发展而发展的。从世界范围来看，企业管理的发展经历了三个阶段。

一、传统管理阶段（18世纪后期—20世纪初）

传统管理主要是解决分工协作，使生产正常进行，减少资本耗费，争取更大利润等问题。因此，当时管理的主要内容仅局限在生产、工资、成本等方面。传统管理的突出特点是依靠经验进行管理，工人凭经验操作。显然它不能适应日益扩大和日益复杂的社会化大生产的客观要求。因此，随着工业生产的发展，企业管理也进入了一个新的阶段。

二、科学管理阶段（19世纪末—20世纪40年代）

由于传统经验管理的局限性，致使生产效率低下，产品粗制滥造，导致许多国家对企业生产经营管理的重视并进行干预，管理迫切需要科学化。当时在美国、法国、英国等许多企业的工程技术人员和管理人员开始研究管理的规律性，探索管理的基本理论。其中最有影响的是美国的泰勒和法国的法约尔。

泰勒最先提出“科学管理”的理论，因此，被称为“科学管理之父”。他的主要理论是他多年在企业生产现场从事管理试验研究的结果。其主要内容有：①工作方法标准化；②工时的科学利用；③实行计件工资制；④划分计划职能与作业职能。泰勒的代表作是《科学管理原理》。

泰勒主要从事于企业内的生产管理和作业研究方面的探索，法约尔则在管理职能与管理原则上进行了研究。他的理论包括在他的重要著作《工业管理与一般管理》之中。他将管理划分为计划、协调、组织、指挥和控制五个职能。并提出了十四条管理原则：①权、责统一；②统一指挥；③统一领导；④建立横向联系；⑤专业分工；⑥纪律；⑦集体利益；⑧报酬公平；⑨权力集中；⑩生产秩序；⑪平等；⑫人员稳定；⑬创造力；⑭团结合作。

科学管理阶段的许多管理理论，至今仍为许多国家的管理界所奉行。

三、现代管理阶段（20世纪40年代— 现在）

二次世界大战后，世界经济形势的特征是科学技术和工业生产迅速发展、企业规模进一步扩大、生产过程的高度自动化、技术更新周期缩短、市场竞争激烈，这种形势促进了企业管理理论的长足发展。

现代管理阶段是各种管理理论迅速发展、百家争鸣的时期。有以孔茨为代表的管理过程学派；以德鲁克为代表的经验主义学派；以卡斯特为代表的系统管理学派；以伯法为代表的数理学派；以西蒙为代表的决策学派和以梅约为代表的行为学派等。以上各种学派大体上可分为“管理科学”和“行为科学”两派。

“管理科学”实际上是“科学管理”理论的发展，是在原有的科学管理理论的基础上吸收了现代自然科学和技术科学的新成就，采用了运筹学、系统工程、决策技术、电子计算机等新方法和新手段而形成的现代管理科学。“行为科学”是从社会学、心理学的角度对人的目的与动机的相互关系和社会环境等方面进行研究，并探索它们对企业管理的影响，它强调人的因素和激励的作用。

上述的各种管理理论并不是完全对立的，而是从不同方面进行研究的结果。从长远来看可能出现互相补充，共同发展的共溶化趋势。

第三节 企业管理的性质和职能

一、企业管理的性质

1. 管理的概念 对于这一概念，不同的理论流派解释各异，泰勒认为“管理就是监督”，梅约认为“管理就是激励”，西蒙认为“管理就是决策”，当然，这都是从一个方面去认识和强调管理的作用。从本质看，这一概念可定义为管理是为管理对象创造一种环境，使管理对象在这一环境中能合理地利用人、财、物并达到预期的目标。对于工业企业管理而言，管理对象就是工业企业。

从上述概念出发，管理应具有：①目标性。即任何管理活动是应有目标的，并应首先制订科学的管理目标；②指导性。管理的一切工作内容都是为管理对象创造其正常运行的环境与条件而不是代替其运行；③合理性。任何科学的管理应是合理的。

2. 企业管理的二重性 工业企业管理的性质是二重的。一方面，企业管理是进行社会化生产的必要条件，是社会劳动过程的一般要求，从而具有与生产力、科学技术、社会化生产相联系的自然属性；另一方面，它又是社会生产关系的一定体现，是生产资料所有者维护其经济权益的重要手段，从而具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。工业企业管理的二重性，归根结底是由于其客体生产过程本身就是二重的，是生产力和生产关系的统一体。管理的二重性表明其自然属性是企业活动客观规律的反映，我们可以吸收世界各国的企业管理中对我国适用的理论和经验，而社会属性是一定所有制关系和社会条件在管理上的反映，所以对国外的企业管理中与我国制度、国情不相容的糟粕应予摒弃而不能盲目引进。

二、企业管理的职能

工业企业管理职能可分为基本职能与具体职能。企业管理有两种基本职能，一是合理组织生产力，二是维护和发展生产关系。其中前者在任何社会条件下本质上都是相同的，体现着社会生产劳动过程的一般要求，故称一般职能；后者则因在不同的社会生产关系下体现各自的本质互不相同的特殊要求和特殊活动方式，故称特殊职能。

企业管理的具体职能有：①决策与计划。决策职能是对企业的经营目标以及实现预期目标的各种方案所作出的选择和决定。决策是管理过程的核心，是企业经营成败的关键，是行动的基础。计划职能就是根据决策目标的要求，通过对未来发展的预测，决定目标，制订实现目标的具体计划等一系列管理活动；②组织与指挥：组织职能是为实现生产经营活动的目标与计划把企业生产经营活动的各种要素，各个环节从分工协作上，从空间与时间的相互结合上，合乎规律地组合配置，使之形成一个有机的整体。指挥职能就是为了有效地组织企业生产经营活动而建立有权威的生产经营统一指挥系统，对企业各级、各类人员实行集中统一的领导或指导；③控制与协调：控制职能是企业为实现目标，执行计划和进行各项生产经营活动过程中，把实际进行情况与即定的目标、计划、标准和制度等进行对比，以发现偏差，查明原因和采取措施加以纠正的一系列管理活动。协调职能就是协调企业内各单位一切生产经管活动，以及企业与外部环境的联系，使其建立良好的配合关系，以便有效地实现企业的任务。④教育与鼓励，教育职能包括进行思想教育和文化技术业务教育。鼓励职能包括采取精神鼓励和物质鼓励，奖惩结合。⑤挖潜与创新。挖潜职能是指充分挖掘企业潜力。创新职能是指企业不墨守陈规，而要不断进取创新。企业管理的各项具体职能是相互联系、相互制约、互为补充、相辅相成的。

第四节 企业管理的原则和方法体系

一、企业管理的原则

管理原则是决定整个管理系统的结构、机能和运转的基础，在具体的管理活动中发挥着重要的作用，因此，各个管理系统都有与其特点相适应的一系列管理原则。工业企业的管理原则有：①效益原则。工业企业生产经营活动的本质就是通过向社会提供产品或劳务并取得盈利，而且企业的经济效益是国家经济的基础，所以讲求经济效益是实施管理的首要原则；②系统原则。现代管理的一个突出特点是系统观念的广泛运用，管理对象不再被看成一个孤立的单一的部分，而是由许多相互联系、相互作用的要素，按一定结构，为一定目的结合起来的整体。用系统的方法追求系统整体上的最优是系统原则的具体体现；③分合原则。为了实现高效率的管理，必须在系统整体规划下实行明确分工，并在分工基础上实行有效的结合；④反馈原则。对决策和指挥的实施所引起的作用结果作出反应，并反应到决策者和指挥者，以利对结果与目标之间的差异作出调整，这就是反馈。如图1—1所示。

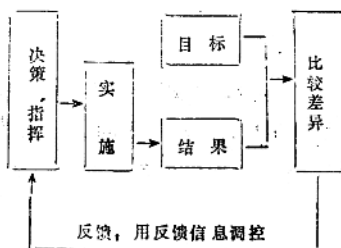


图 1—1



图 1—2