

工业企业管理学教程

辽宁省职工教育教材编审委员会

葛长库 王国栋 编著



光明日报出版社

工业企业管理科学教程

葛长庠 王国栋 编著

光明日报出版社

工业企业管理科学教程

葛长库 王国栋 编著

光明日报出版社出版

(北京永安路106号)

辽宁省新华书店发行

沈阳新民印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 印张:13.8125 字数:290千字

1985年12月第1版

1985年12月第1次印刷

印数:1—6000册

统一书号:4263·013

定价:2.50元

前 言

本书为适应现代管理科学发展的需要，结合党的十二届三中全会精神及我国经济体制改革的要求，全面、系统的论述了现代工业企业管理的有关问题。

全书分为绪论，工业企业管理科学原理，经营决策与计划概论。生产管理、财务管理、信息组织与管理等六部分。

本书的内容覆盖了国家经委颁布的企业管理干部考试大纲的全部内容。

本书可供工业企业管理干部自学和培训的教材或参考书；亦可作为大专院校管理专业师生的参考书及厂长、经理考试的复习用书。

本书由大连大学经济管理学系葛长庠、东北工学院数学系王国栋编著。

由于我们水平有限，书中一定存在着不少缺点和错误，希望读者批评和指正。

编 著 者

1985年12月

目 录

绪 论

- 一、工业企业管理科学的研究对象…………… (1)
- 二、工业企业管理科学的研究方法…………… (8)

第一章 工业企业管理科学原理

- 第一节 社会主义工业企业管理概论…………… (10)
 - 一、社会主义工业企业的基本特征…………… (10)
 - 二、社会主义工业企业与国家的关系…………… (14)
 - 三、社会主义工业企业管理的特性…………… (18)
- 第二节 现代管理科学基础理论…………… (21)
 - 一、现代管理科学的基础…………… (21)
 - 二、现代管理科学的核心内容…………… (25)
 - 三、研究现代企业管理的指导思想…………… (27)
 - 四、研究企业管理科学的基本方法…………… (27)
- 第三节 现代管理科学原理概述…………… (30)
 - 一、系统整体性和要素效用性原理…………… (31)
 - 二、系统动态相关性和时空变换性原理…………… (35)
 - 三、管理信息传递性和反馈控制性原理…………… (40)
 - 四、规律效应原理…………… (48)

五、人的能动性原理·····	(53)
----------------	------

第二章 经营决策与计划概论

第一节 概述·····	(57)
一、企业管理的基础工作·····	(58)
二、经营计划与决策的关系·····	(63)
三、企业的经营思想与经营目标·····	(65)
第二节 市场调查与预测·····	(68)
一、市场调查内容与主要方法·····	(69)
二、市场调查和预测对企业管理的意义·····	(73)
三、市场预测的内容·····	(75)
四、市场预测的方法和程序·····	(77)
第三节 经营决策与经营计划·····	(98)
一、经营决策·····	(98)
二、企业生产经营活动的盈亏分析·····	(116)
三、经营计划·····	(122)
第四节 决策与管理·····	(131)
一、产品决策·····	(132)
二、销售决策·····	(144)
三、财务决策·····	(159)
四、企业的技术改造决策·····	(175)

第三章 生产管理

第一节 生产管理的任务、原则与组织·····	(186)
------------------------	-------

一、生产管理的任务与原则·····	(186)
二、企业的生产组织与劳动组织·····	(195)
第二节 产品开发与价值工程·····	(217)
一、新产品的开发与老产品的改造·····	(218)
二、价值工程·····	(232)
第三节 生产计划与生产作业计划·····	(254)
一、生产计划·····	(254)
二、生产作业计划·····	(260)
三、网络计划技术·····	(269)
第四节 全面质量管理·····	(280)
一、全面质量管理的基本特征·····	(281)
二、质量保证体系·····	(284)
三、全面质量管理活动常用统计工作方法·····	(292)
第五节 工业企业的物资管理·····	(297)
一、关于物资管理的意义基本认识·····	(298)
二、物资供应计划·····	(301)
三、物资仓库管理与企业能源管理·····	(309)
第六节 线性规划在生产管理中的应用·····	(315)
一、线性规划的基本概念·····	(316)
二、线性规划模型的求解·····	(322)
第七节 生产过程中的设备管理·····	(328)
一、设备管理的任务和内容·····	(329)
二、设备的选择与使用·····	(330)
三、设备维护、检查与修理·····	(333)
四、设备的改造与更新·····	(339)
五、设备全面管理的中外经验·····	(342)

第四章 财务管理

第一节 成本管理	(345)
一、成本构成	(345)
二、成本管理的内容与意义	(349)
三、产品成本计算与成本计划的编制	(351)
四、成本控制与成本分析	(358)
第二节 财务管理	(365)
一、企业财务管理概述	(365)
二、固定资金管理	(368)
三、流动资金管理	(375)
四、利润管理	(382)
五、企业专用基金管理	(385)
六、财务收支计划	(388)
第三节 企业经济核算	(389)
一、全面经济核算的意义和内容	(389)
二、企业经济核算的组织工作	(394)

第五章 企业中的信息组织与管理

第一节 企业中的实物流动与信息流动	(400)
一、实物流动与信息流动	(400)
二、实物流动与信息流动的关系	(401)
三、实物流动与信息流动的特点	(402)
第二节 信息处理的内容和要求	(404)

一、信息处理的内容·····	(404)
二、对信息处理工作的要求·····	(408)
第三节 管理信息系统·····	(410)
一、管理信息系统特点与系统构成·····	(411)
二、建立企业管理信息系统的 方式与原则·····	(415)
第四节 电子计算机在工业企业管理 中的应用·····	(418)
一、电子计算机的主要性能和电子计算机 的基本构成·····	(419)
二、电子计算机在企业管理中的应用与 发展·····	(422)
三、电子计算机应用于企业管理的效益··	(424)
四、企业管理应用计算机的基本 条件与计算机管理系统的开发·····	(427)

绪 论

在社会生产力高度发展的现今社会中，现代管理科学是研究现代社会中，各种社会现象的规律和如何实现对其控制的科学。从根本意义上讲，管理是人们的社会实践行为，是人们对各种社会实践过程的控制活动，所以被管理的对象必须是能够被人类控制的，只有这样才能发挥我们的主观能动作用，达到对各种不同类型的社会过程的管理目的。

现代管理科学是一门综合学科，它涉及自然科学和社会科学的很多学科，所以我们经常讲现代管理科学是一门高度综合的、新型的边缘科学。

我们的社会实践活动，概括地讲都是为了认识世界和改造世界，我们在建设社会主义社会的历史进程中，研究现代管理科学的目的就在于探索、认识现代管理活动的客观规律，用以指导“四化”建设，不断地提高我们社会实践活动的社会效益和经济效益，促进物质文明和精神文明的提高与发展。

一、工业企业管理科学的研究对象

我们这里研究工业企业的管理，为了方便简称“企业管理”。

企业管理的主导内容是围绕着计划、组织、调节、控制

等各项管理职能，在很广泛的意义上展开的。体现在具体问题上就是生产经营管理、人事行政管理和组织管理等等，如果上升到理论上讲，可概括为对生产力、生产关系和上层建筑三个方面的管理。

马克思说过：“不论生产的社会形式如何，劳动者和生产资料始终是生产的要素。但是，二者在彼此分离的情况下只在可能性上是生产要素。凡要进行生产，就必须使它们结合起来”（《马克思恩格斯全集》第24卷，第44页）。

这就是说，企业管理科学从生产力的角度，是研究生产力的合理组织问题。孤立的劳动者，或者生产资料，只能在可能的意义上是生产要素，要想进行物质产品的生产，必须通过管理活动使劳动者和生产资料有机地、合理地结合起来。在企业管理中，关于工厂的布置、设备配套和排列以及工作现场的组织与按排；有关产品的技术标准、工艺规程、规范和操作方法，以及工时定额、物料消耗定额等各种定额的制定与考核；生产的作业计划和控制、设备运行与维护、物资采购与供应，以及质量管理等等，都属于生产力的合理组织问题。从生产力的角度研究企业的管理问题，就是要研究企业如何根据国民经济计划、社会的需求和本企业的生产作业能力以及技术特点，有效地合理地组织物质产品的生产过程，使企业能够保质、保量、按期地产出产品，并且保证产品在生产过程中对生产资料的低水平消耗。

从生产关系方面来说，我们主要研究如何认识和正确处理企业内部人与人之间相互制约关系。这些关系如领导和群众的相互关系，工人和技术人员、管理人员之间的相互关系，管理人员与工程技术人员之间的相互关系，以及工人群

众之间的相互关系等。从生产关系的内容来说，还要研究企业与国家、企业与企业之间的经济关系，当然还要研究企业内部的分配关系。同时，关于管理体制、组织系统与机构、岗位责任与经济责任等等，也都属于生产关系范畴。研究这些关系，就是要认识它们相互间的制约和促进作用，通过我们的管理活动调动各方面蕴藏的社会主义积极性和创造力，力争获得与“四化”建设要求相适应的经济效益水平。

在企业管理活动中，结合企业的经营与生产实际，积极地、正确地执行党和国家的方针政策、及各项有关法令、指令性和指导性计划；建立和健全各类规章制度，严格劳动纪律，正确执行奖惩，搞好社会主义精神文明建设，维护和巩固社会主义生产关系，促进生产力的高速度发展。

综观企业的生产过程，我们很容易看到，产品的产出过程是物质资料被人为地变革，形成为社会所需求的新的产品过程。同时，伴随这一过程，从政治经济学的角度来说，便是价值形成过程，也就是说，在产品产出过程中既创造了使用价值又创造了价值。由此出发，我们对企业管理，不仅要把作为生产力要素的劳动者和生产资料很好地组织与结合，生产出为社会所需求的物质产品，积极地进行使用价值范畴的管理；而且还必须对货币资金、产品成本与价格，以及利润税收等方面属于价值范畴的内容进行管理。

企业的生产活动是人、财、物诸因素共同起作用的结果。所以，要管理好企业，不仅要根据生产过程的要求管好财和物，而且还必须同时管好人这个最活跃的生产力因素。只有不断地发现、认识和解决阻碍企业生产发展的生产关系和上层建筑方面问题，使人的积极作用能够充分发挥，才能

使企业具有蓬勃的生命力，才能使经营活动取得最大效益。

企业管理科学的任务，就是要揭示生产力、生产关系、上层建筑三个方面管理内容及其规律性，认识企业管理的规律和寻求有效的科学的管理方法。

在我们的社会主义条件下，企业管理具有与我们社会性质相适应的特殊规律。这些特有的情形与规律主要表现在生产关系和上层建筑方面的管理，而生产力的合理组织并不表现为特殊规律，因为包括同生产力相联系的人的活动在生产中的分工与协作关系的合理组织，是任何社会形态下的生产活动都需要的，社会主义企业和资本主义企业对于这方面管理要求都是一致的，所以从这个意义上我们可以学习和借鉴国外企业管理的理论和方法。

当然，由于企业性质、规模；所处时间和环境、经营条件等方面的差异，不同的企业还具有由企业个性所决定的不同的管理规律。在科学技术迅速发展，工业生产社会化程度不断提高的社会条件下，生产力的合理组织问题伴随不同历史时期的生产力发展水平也各具特点，所以要灵活地处理生产力合理组织问题，不能教条地照搬，也不能机械地相互移植。我们研究工业企业管理科学，除了要了解不同社会形态下的不同性质、不同环境和不同历史时期的企业管理规律外，更重要的是要加深对我们社会主义社会的了解和认识，着重研究和掌握我们中国式的社会主义企业的管理内容和规律，建立我们自己的企业管理科学，服务于社会主义“四化”建设。

企业管理科学它既区别于主要的生产关系和解决人与人之间经济联系的一般经济学科，同时它与一般的工程技术学

科也有区别，也就是说企业管理科学既不是单纯的经济学科，也不是单纯的技术学科，它具有两大类学科互相渗透的特征。仅管如此，通常我们在广义的基础上把企业管理科学划到经济科学范畴内，这仅仅是为了方便而采取的一种权宜之计。

“管理”一词具有统辖、处理和控制的含义，管理具有一定的时间过程，管理者在一定的时间、地点和管理对象范围内，经过调查研究，采取一定的计划决策步骤，确定管理目标以后，对企业所拥有的人、财、物和时间等基本要素进行合理的组织，并且还必须在管理过程中密切地注意信息的收集与传递、反馈与控制，以保证通过我们的管理活动，使企业的经营与生产正常进行，并保持与企业外部环境的相对平衡，对企业进行科学的、有效的管理，使管理目标能够得以顺利实现。

现代企业管理具有多方面职能，概括起来可归纳为如下五个主要方面：

1、调查研究 掌握与企业生产经营活动有关的信息

对任何企业管理者来说，要想取得生产经营活动的成功，毫无例外的都必须在调查研究、占有和掌握信息方面下功夫。否则，无法确定适宜的管理目标，得不出预测结果，也就不能进行科学地决策和制定计划。在执行决策过程中，协调控制的根据是企业内外的反馈信息。所以我们可概括地讲，对工业企业的管理，主要的就是对企业内外的信息管理，离开了信息，企业的现代管理就无法进行。

2、预测 计划和科学决策

根据各类信息研究未来的活动就是预。测预测是认识和研究企业生产经营活动变化和发展规律的技术性活动。计划是企业国民经济计划制约下，由国家统一领导，在预测的基础上，根据社会需求的内容和条件，结合企业本身情况确定的生产经营目标，以及制定实现目标的方案和措施等等。实现企业生产经营目标的方案往往可以有很多种，这就要求我们在多种方案中，经过分析和比较选择出经济效益条件最好的方案实施，这便是科学决策。

3、组织和指挥

为实现企业生产经营目标，建立合理的生产经营系统，并通过管理实现其组织与指挥。

为了实现企业的生产经营目标，必须将企业内各生产力要素，以及生产经营的各个环节，在企业最高管理机构的统一部署和指挥下，组织起来，对各种必要的机构作出合理安排，并且根据实际需要和可能，确定出各种职能机构的职责范围和经济责任，规定出各级领导应负的责任和掌握的权限，合理地选配各类人员，对企业生产经营活动进行有效的指挥。

4、检查 考核与监督

对企业生产经营活动进行检查、考核与监督，并对生产经营活动进行协调和控制。

为了确保企业生产经营目标的实现，每个企业都必须随

时检查和考核计划的执行情况，并且对企业的每一个成员的工作态度、效率和工作任务完成情况进行监督，并通过教育和经济手段，使他们的工作积极性得到充分发挥。如果通过检查，发现偏离了原定目标，就要及时地进行分析研究，发现问题，采取有效措施对企业的生产经营活动进行协调和控制。

5、开发智力

历史经验证明：在企业生产经营活动过程中，充分发挥人的主观能动作用是提高生产效率和促进生产的重要条件。为了适应现代化的要求，管理者必须受到应有的教育和训练，提高其专业和业务知识与技能，完善他们的知识结构，使他们的自身素质和水平能够适应现代企业管理的要求。不进行智力开发，在现代企业管理中，要提高经济效益是不可能的。

人是最活跃的生产力因素，人是企业中最宝贵的资源，现代企业管理科学中一个很重要的核心问题是对人的科学管理。

尽管管理具有多方面职能，但由于经济现象的复杂性和多因素特征，使很多客观因素无法定量表述，所以管理科学不可能象有些学科那样，最佳结果可以单纯地通过数学计算获得，也不可能为解决管理问题提供精确的标准模型。

我们的企业管理，只能按照客观规律约束与要求，从实际出发，有所开拓实行创造性的管理。这也决定了工业企业管理不单纯是一门管理科学，而且还是一种管理的艺术，所以工业企业管理科学的研究对象是极其广泛的。

二、工业企业管理科学的研究方法

马克思主义关于企业管理的基本原理，是我们研究企业管理的根本指导思想和理论基础。我们必须在掌握基本原理和理论的基础上，勇于探索和创新，建立适合我国国情、具有中国特色的企业管理科学。因此企业管理科学的研究方法有如下几点。

第一、不能离开社会实践，坚持辩证唯物主义和历史唯物主义的研究方法。企业管理科学产生于管理实践，是关于企业管理经验的科学总结和理论概括，并用于指导实践。研究企业管理科学，必须深入企业管理实际，坚持实事求是的科学态度，认真作好调查研究，总结我们管理企业的经验与教训，充分认识我们社会主义建设的新情况，把实践经验上升为管理科学理论。

辩证唯物主义认为，一切事物和现象之间都是既相互联系，又相互制约，并且一切事物都是在不停顿地发展变化。所以，我们必须用全面的观点和历史的观点，去观察和分析问题。只有把企业作为社会经济体系的基本单位和整个国民经济的有机组成部分，不是孤立地看待企业和企业管理，我们才能正确地认识企业和企业管理。从历史唯物主义的角度，研究企业管理，不能割断历史，要重视发掘和究研企业管理的历史联系，只有这样才能从历史的考察中结合对现状的研讨，认识发展趋势，发现规律。

第二、马克思主义认为，一切事物都是物质世界的组成部分，而且物质世界处于永恒的运动之中。企业的生产经营