

現代企業管理

主編 馬家駿 編著 孫靜蘭 張仲餘 陸盛海

社會主義工業企業的特點與任務
企業與社會的聯繫與任務
企業經營戰略分析的主要形式
企業經營戰略與經營策略
企業管理組織及其權限及責任制
生產作業計劃
生產計劃與生產作業計劃
計劃管理中常用的統計方法
設備管理的基本原理、任務和內容
設備的改造與更新 設備的綜合管理
設備的預防修理
設備的定期修理
作業研究與動作分析 企業動能
成本與成本核算 成本分析
固定資產 流動資產 專用資產
現代企業管理與二十一世紀的挑戰

發展出版社

序

马 洪

解放与发展生产力，是社会主义现代化建设的根本任务。管理也是发展生产力的一个重要内容，提高企业管理水平是当前加快经济发展的一项重要任务。搞好企业，提高企业的经济效益，既要加快企业改革的步伐，又要推进企业科技进步，加强技术改造，还要加强和改善企业管理。因此，提高企业领导干部的素质，造就一批具有开创精神的改革家和企业家是企业的当务之急。

国务院有关部门对“八五”期间如何提高企业管理干部的素质，尤其是加强企业领导干部的培训，作了具体安排和部署，山西根据小型企业领导干部和企业中层干部培训的任务和要求，组织有关专家、学者编写了《马克思主义基本原理》、《现代企业管理》、《企业领导学》、《市场学》、《简明经济法教程》、《中国经济改革理论与实践》系列教材，这

是适时的、有益的和可贵的。

这套系列教材理论结合实际，不囿于传统体系，既反映了中国管理的成就与经验，又借鉴了西方发达国家的先进管理理论与管理方式；既考虑了当前需要，又考虑了未来发展，内容充实、概念清晰，它以现代管理思想、理论、方法和技能，武装企业领导干部，必将会为推动企业管理现代化作出积极贡献。

谨借本套教材正式出版之机，向辛勤的编撰者们表示祝贺！并祝愿经过培训的企业家，能理论联系实际，在改革开放的大潮中创造出新的丰功伟绩。

1992年4月

目 录

第一章	企业管理概述	(1)
第一节	企业管理的重要性.....	(1)
第二节	企业管理的职能.....	(2)
第三节	企业管理研究的对象与方法.....	(5)
第四节	资本主义企业管理的发展过程.....	(7)
第五节	企业管理的基础工作.....	(9)
第二章	企业经营机制	(21)
第一节	企业经营机制概述.....	(21)
第二节	经营承包责任制.....	(25)
第三节	股份制.....	(32)
第三章	企业经营战略与经营策略	(43)
第一节	企业经营战略的基础知识.....	(43)
第二节	企业经营环境研究.....	(46)
第三节	企业经营战略目标.....	(50)
第四节	企业经营战略分析与主要形式.....	(54)
第五节	企业经营策略.....	(62)
第四章	企业创新	(71)
第一节	产品创新.....	(71)
第二节	技术改造.....	(76)
第三节	技术引进.....	(85)
第四节	经营创新.....	(90)
第五章	生产过程组织	(94)

第一节	生产过程的概念、内容与生产类型·····	(94)
第二节	生产过程的空间组织·····	(97)
第三节	生产过程的时间组织·····	(99)
第四节	流水生产·····	(103)
第五节	成组技术·····	(106)
第 六 章	劳动组织与劳动定额·····	(112)
第一节	劳动组织·····	(112)
第二节	多设备看管·····	(118)
第三节	劳动定额·····	(121)
第 七 章	生产计划与生产作业计划·····	(129)
第一节	生产计划·····	(129)
第二节	生产作业计划·····	(141)
第三节	网络计划技术·····	(148)
第 八 章	质量管理·····	(157)
第一节	质量管理概述·····	(157)
第二节	全面质量管理 (TQC)·····	(160)
第三节	质量管理中常用的统计方法·····	(170)
第 九 章	物资管理·····	(189)
第一节	物资管理概述·····	(189)
第二节	物资消耗定额与储备定额·····	(191)
第三节	物资的库存控制·····	(201)
第四节	物资的 A B C 分类管理法·····	(204)
第五节	物资供应计划的编制·····	(206)
第 十 章	设备管理·····	(210)
第一节	设备管理的意义、任务和内容·····	(210)
第二节	设备的选择与经济评价·····	(212)

第三节	设备的使用与维修.....	(216)
第四节	设备的改造与更新.....	(225)
第五节	设备的综合管理.....	(227)
第十一章	财务管理与经济核算.....	(232)
第一节	资金管理.....	(232)
第二节	成本管理.....	(246)
第三节	利润管理.....	(259)
第四节	经济核算.....	(268)
第十二章	经济效益分析.....	(277)
第一节	生产分析.....	(277)
第二节	成本分析.....	(285)
第三节	资金分析.....	(292)
第四节	利润分析.....	(297)
第五节	效益评价.....	(302)
后 记		(320)

第一章 企业管理概述

企业管理是对企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调、控制等一系列管理活动的总称，也是由经济科学、社会科学和自然科学相结合、相互渗透而形成的一门边缘学科。它产生于社会化大生产，同时又不断促进生产力的发展，在现代企业的运行与发展中有着非常重要的地位和作用。本章着重对企业管理的重要性、职能、研究对象与方法、发展过程及其基础工作进行阐述和探讨。

第一节 企业管理的重要性

马克思说：“一切规模较大的直接社会劳动或活动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动。”这里所说的指挥、协调就是管理。现代的企业，共同劳动的规模越来越大，分工越来越细，协作越来越宽，技术越来越先进，设备越来越复杂，社会上的经济联系也越来越广泛，信息时间观念越来越强，因而对企业管理的要求也越来越高，企业管理的重要性就愈显得重要。特别是在60年代以后，管理科学受到工业技术发达国家的普遍重视。日本三菱公司董事长守屋治说：“科学技术现代化和管理技术现代化是推动生产现代化的两个轮子，缺一不可。”美国把管理、科学、技术看成是现代社会的“三鼎足”，国外还有“三分技术，七分管理”之说，即企业的成败，三分靠技术，七分靠管理，这

已足见企业管理的重要性。

第二节 企业管理的职能

一、计划职能

1. 计划的概念

所谓计划职能是指决定企业目标和规定实现目标的途径、方法的管理活动，它是企业管理的首要职能，是管理循环的开端。

计划职能是通过一系列计划活动来完成的。所谓计划，是指对未来行动所做出的一系列相关联的决定，它是通过调研和预测，根据国家任务、市场需求和用户合同确定的企业经营目标与经营方针，来制定企业的长期和短期计划，包括企业生产经营活动各方面的计划，形成企业的计划体系，确定实现计划的措施与步骤，并不断地修订、检查、评价和反馈。

2. 计划的编制

编制计划要充分进行调查研究，注意预测未来，规定切实目标；计划要与预算相吻合，确定可行的执行方法；计划要保持整体上的协调性。编制计划一般按下列步骤进行：

①明确计划目标；②决定实现目标的必要阶段；③规定各个阶段的优先顺序；④决定日程计划；⑤决定实施计划的具体项目；⑥决定控制方法；⑦对计划整体进行研究和调整；⑧采用滚动式和微调方式。

3. 计划职能的要求

①预见性；②系统性；③科学性；④连续性；⑤应变

性。

二、组织职能

所谓组织职能，是指为了实现企业的共同任务和目标，对人们在企业中的生产经营活动进行合理的分工和协作，合理配备和使用企业的资源，正确处理人们相互关系的一种管理活动。

组织职能在管理活动中具有重要作用。组织职能是计划职能得以实现的组织保证，是实现管理目标的手段。

企业为了有效地进行生产经营活动，企业领导人必须做好组织工作，具有组织工作能力，把企业的全体人员组织起来，把生产的各要素、各环节，从分工协作上，从上下左右的互相关系上，从时间空间的联结上，组成一个协调一致的有机整体。

企业组织可分为：

1. 管理机构组织

管理机构组织规定着企业的组织层次，组织系统，以及各个单位、职责、分工及其相互关系。

2. 生产组织

生产组织是对企业的生产布局、各个生产环节的划分和衔接的组织工作，如生产阶段、工序、工作地的划分等等。

3. 作业组织

作业组织规定着每个职工的职责、分工及其相互关系，是对生产过程的各个要素进行质的划分、规定量的比例，以发挥组织的效率。组织工作不是静止不变的，它将随着决策目标与计划安排的变动而及时进行调整与协调。

三、指挥职能

指挥是通过组织结构，有效地传达指令、信息，把决策与计划变成全体职工的实际行动，使全体人员都能按照统一的目的，协同的意志完成其本职工作。指挥系统是企业组织的神经中枢，不论是管理组织，生产组织，还是作业组织，都应纳入统一指挥系统，以保证企业生产经营活动的统一性与有效性。

指挥的原则有二：

1.目的协调原则，指挥每个职工的工作与企业目标相协调，为完成企业任务而有效地工作。

2.指挥统一化原则，要指挥统一，命令统一，避免多头领导。

指挥的形式有强制式、民主式，思想政治工作与行政命令相结合的方式。要想指挥如意，指挥者必须有权威、有能力。

四、控制职能

控制是通过监督检查生产经营活动的实际进程，看是否有与原定计划、目标、标准发生背离或差异的可能，分析其原因并采取措施予以消除。企业管理需要控制的范围很广，质量、成本、资金、库存等都要实行控制。

1.控制的类型

①预防型控制，②纠正型控制，③反馈型控制。

2.控制的程序

①制定计划或标准；②科学地、客观地测定、把握实际工作成果；③把实际工作成果和既定的计划或标准相比较，进行分析，评价偏差；④采取纠正措施。

3.控制的原则

• 4 •

①抓重点因素的原则；②迅速控制的原则；③战略重点的原则；④特殊的原则；⑤纠正行动的原则；⑥经济性的原则。

五、协调职能

企业协调包括纵向协调和横向协调。纵向协调也叫层次协调，是上下级之间的协调。横向协调也叫水平协调，是各个管理系统之间的同级协调。通过协调使生产技术活动和经营管理活动避免矛盾与脱节。此外，还有企业与外部环境的协调。

第三节 企业管理研究的对象与方法

一、企业管理研究的对象

1. 研究生产力的合理组织。生产力的合理组织就是把生产者、生产资料进行有效组合。如工厂布置、车间布置和工作地的组织；产品生产过程的组织；制定产品的技术标准、工艺规程和操作方法；制定产品的劳动定额和物资消耗定额以及安全生产、劳动保护、设备管理、质量管理、物资管理等。

2. 研究生产关系方面的问题。它涉及到企业的生产、交换和分配等各个方面。主要研究：如何正确处理企业内部人与人之间的关系，调动企业各方面的积极性和创造性；如何正确处理企业与国家、企业与企业之间的经济关系，分工协作关系，等价交换关系等；如何正确建立企业内部的管理体制、机构设置以及经济责任制等。

3. 研究上层建筑方面的问题。上层建筑是指企业在经济

基础上的政治、法律制度、社会意识形态，包括党的方针、政策、路线、法令、计划、规章制度、劳动纪律，搞好社会主义精神文明等，以便维护社会主义的生产关系，促进生产力的发展。企业管理是生产力、生产关系、上层建筑的统一。要解决好阻碍生产发展的生产关系并及时调整上层建筑方面存在的问题，使三者协调平衡发展。

二、企业管理研究的方法

1. 马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主义是研究企业管理的基本方法。

企业管理产生于管理实践，是企业管理实践经验的科学总结和理论概括。研究企业管理必须坚持实事求是的科学态度，深入企业实际，进行调查研究，运用判断推理的方法把管理实践上升为理论，用理论指导实践。

2. 研究企业管理还需要运用系统辩证论的方法和动态分析的方法。

企业是国民经济的基础单位，是社会经济这个大系统中的一个子系统。因此，研究企业管理要运用系统辩证论的方法，以取得整体优化，而企业的生产经营目标和经营策略要依据企业外部环境、内部条件的不断变化而改变，它是一个动态系统，所以必须要用动态分析的方法进行研究。

3. 研究企业管理必须吸收和运用多种学科的知识。

研究企业管理，要运用许多自然科学和社会科学的知识。如：哲学、政治经济学、国民经济管理学、工业企业管理学、技术学、社会学、心理学、数学、会计学、统计学、审计学、金融学、税收、财政贸易、法学等。

4. 研究企业管理必须坚持“洋为中用”的原则，从中国

的实际出发，结合中国的特点，认真研究和吸收资本主义企业管理中的先进部分，做到“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”，创建具有中国特色的社会主义企业管理学。

第四节 资本主义企业管理的发展过程

现代化的企业管理产生于资本主义的工厂制度出现之后，至今已经历了200多年的时间，其管理理论、管理内容、管理技术、管理手段在不断地发展和完善，研究资本主义企业管理的发展过程，无疑是可以作为我国企业管理的借鉴，“洋为中用”，对我国的国民经济发展不无益处。200多年来，资本主义的企业管理大致经历了三个阶段：

1. 传统管理阶段

传统管理又称经验管理，产生于1800年前后，直到20世纪初期，资本家不但是资本的拥有者也是生产经营者，多是个体生产，企业规模小，自给自足，因循守旧，维持简单再生产，全凭个人经验进行粗放管理。

2. 科学管理阶段

20世纪初，美国的泰勒（Frederick · M · Tayler）创立了科学管理，主要研究工人操作，在工人动作中剔除一些不合理动作，用秒表测定各种操作所用的时间，进行时间分析，确定合理时间，从而规定每个工人在工作日内的产量，这就是定量作业原理。同时设计一套正确工作程序去培训工人，把科学方法引进管理领域，并于1911年出版《科学管理

原理》。泰勒被称为“科学管理之父”。吉尔布雷斯 (Lillian · Gimoreth) 运用摄影技术配上特制的秒表进行更为细致的动作分析,使工效提高1倍。甘特 (Henry · L · Gantt) 发明线条图,并推行奖励工资制,工效再提高50%。还有法国的费约、美国的福特,都是在科学管理方面做出贡献的人。50年代中期,开始把数字方法引入管理,同时出现了以西蒙为首的决策学派,梅奥为首的行为学派,克莱因为首的统计学派,丰富和发展了科学管理。这一阶段延续到20世纪40年代,经历了将近半个世纪。

3. 现代管理阶段

这一阶段是从20世纪40年代至今。第二次世界大战之后,世界经济发生了新的变化,企业规模大型化、复杂化、国际化。科学技术,特别是新兴技术广泛应用于生产领域,带来了管理上的复杂化、高效化,要求企业管理必须运用现代管理方法,实现资源的合理利用,达到质量上、时间上、经济上的最好效果。所以,管理理论由操作方法、动作研究、作业标准的研究向科学组织、控制与决策的研究方向扩展。20世纪70年代,以卡斯特 (F · Kast)、罗森茨韦格 (J · E · Rosenzweig) 等人为主发表了《系统理论与管理》,强调企业的总体经营决策,它关系到企业的兴衰成败,要求企业必须适应外部环境的变化趋势,密切注视信息反馈。把系统工程 (合理组织生产和行为科学) 调动人的积极性作为现代管理的两大支柱。由于管理的重心放在经营方面,经营的中心在于决策和方案优选。这样,现代管理就有了自己的特点:

①注重战略发展的研究与预测; ②实行生产专业化与经

管多样化；③采用分权管理体制；④大力发展新产品，促进技术改造；⑤重视行为科学的研究；⑥广泛运用现代科技成就和现代化管理手段；⑦重视网络人才和职工培训。

现代化管理同时要求：

①管理机构效率化；②管理方法科学化；③管理人员专业化；④管理手段现代化。

企业管理三阶段在管理方式、原则、方法、手段上的区别如表 1—1 所列。

表 1—1

管理方式		管理原则	管理方法	管理手段
传统管理		低人工成本	计件工资	
科学管理	泰罗制	低生产成本	工时定额	秒 表
	福特制	最低生产成本	生产标准化	传送带
现代管理		最低生产成本 最高市场需要	定 量 化	电子计算机

第五节 企业管理的基础工作

一、基础工作的重要性、特点和作用

工业企业管理的基础工作，包括标准化工作、定额工作、计量工作、信息工作、数据处理工作和以责任制为核心的规章制度及对职工的技术业务培训等工作。它是正确进行经营管理决策，统一指挥生产经营活动，加速企业资金周转，提高经济效益，以及做好各项专业管理的重要依据和主要条

件，也是现代化大生产的客观要求。这些工作也是企业管理的先行性、前提性工作。

1. 企业管理基础工作的重要性

(1) 企业管理的基础工作，是社会化大生产的客观要求。现代化企业是社会化大生产，随着生产力的发展，社会分工愈来愈细，企业生产专业化程度不断提高，企业之间的相互协作更加密切，对企业管理基础工作提出了愈来愈高的要求。

(2) 企业管理的基础工作，是实行经济核算的重要条件。为了对企业人、财、物消耗进行有效的控制，对各种消耗和资金占用进行核算分析，就要有计量工作、原始记录、统计工作、定额管理、岗位责任制等健全的基础工作。

(3) 企业管理的基础工作，是企业内部实行经济责任制的重要依据。企业内部推行经济责任制，要层层制订既先进又合理的包保任务和指标，而包保指标的制定、执行、考核和分配，都以数据为依据。为了明确各单位的职责和范围，各个岗位的责任，就需要做好原始记录、台帐统计、计量工作、各项标准和定额的制定工作，以及建立健全各项规章制度等基础工作。

(4) 企业管理的基础工作，是实行企业管理现代化的坚实基础。企业管理现代化，就是在企业管理中积极采用包括电子计算机在内的先进管理手段。为此要逐步做到管理工作的程序化、管理业务的标准化、报表文件的统一化及数据的完整化和代码化，为电子计算机的使用创造条件。

(5) 企业管理的基础工作，是民主管理的重要内容。通过职工群众民主管理，搞好班组的计量工作、原始记录、统计工作和定额管理工作。坚持及时、准确、全面地填报，调