



工业企业管理概论

于泽民 李秀兰 主编
杜庆明 楚新华

中国轻工业出版社

工业企业管理概论

李秀兰 楚新华

主编

于泽民 杜庆明

郑汝至 主审

中国轻工业出版社

前 言

为了加强和充实工科院校非管理专业学生的经营管理知识,根据教委指示,各工科院校相继开设了企业管理课程。在教学过程中,我们深深感受到缺乏一本结合中国经济体制改革实际的适合工科院校非管理专业学生需要的实用教材。

结合几年来给学生讲授企业管理课程的实际体会,本着既融合国外企业管理理论又具有中国特色,并适合工科院校学生掌握管理知识需要的原则,我们编写了院内用讲义,在此基础上经过集体讨论,分别执笔编写了《工业企业管理概论》一书。

由于企业管理是一门新兴的、综合的、实践的科学,它要求我们既不能照搬国外的理论与经验,又要结合中国企业管理实际情况,我们请了几位企业管理干部参与讨论及编写工作。

全书共十章:第一、十两章由杜庆明、夏国辉,第二、八章由于泽民、田恩洲编写,第三章由张亚洲编写,第四、五两章由李秀兰编写,第六、七两章由徐爱编写,第九章由楚新华编写,全书由李秀兰统编定稿。大连轻工学院郑汝至教授主审并给以大力支持和帮助,在此表示衷心的感谢。

编 者

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 管理科学的产生和发展	(1)
一、企业管理的意义	(1)
二、企业管理科学的产生	(6)
三、企业管理科学的发展方向	(10)
四、各种管理流派简介	(11)
第二节 社会主义企业管理	(19)
一、社会主义企业管理的特点	(19)
二、管理的二重性	(20)
三、我国企业管理工作的演变	(22)
四、总结经验，吸取教训，大胆改革，勇于创新	(24)
思考题	(25)
第二章 企业管理的基础工作	(27)
第一节 企业的组织机构	(27)
一、设置组织机构的原则	(27)
二、几种企业组织机构形式	(28)
三、目前我国企业组织机构现状	(32)
第二节 企业领导班子的建设	(33)
一、领导班子的任务与责任	(33)
二、领导者的素质	(34)
三、人才的培养	(38)
第三节 企业管理的基础工作	(39)

一、企业管理基础工作的特点	(39)
二、企业管理基础工作的内容	(40)
思考题	(47)
第三章 企业管理的决策与计划	(49)
第一节 决策的含义与分类	(49)
一、决策的含义	(49)
二、决策的分类	(50)
第二节 企业决策的科学化	(53)
一、科学决策系统的组成	(54)
二、决策程序科学化	(56)
三、科学的决策原则	(57)
第三节 决策方法	(58)
一、决策过程的系统分析	(59)
二、确定型决策方法	(60)
三、风险型决策方法	(68)
四、非确定型决策方法	(75)
第四节 计划体系	(77)
一、计划的含义及地位	(78)
二、计划的类型	(79)
三、计划工作的步骤	(84)
第五节 现代计划方法与技术	(85)
一、网络分析技术	(86)
二、线性规划方法	(87)
三、滚动计划方法	(89)
思考题	(90)
第四章 生产组织	(91)
第一节 生产过程与生产类型	(91)

一、生产过程及其组成	(91)
二、合理组织生产过程的基本要求	(93)
三、生产类型	(95)
第二节 生产过程的空间组织	(98)
一、企业生产中空间要素	(98)
二、合理布置企业的各个生产单位的要求	(100)
三、影响企业生产单位组成的因素	(100)
第三节 生产过程的时间组织	(104)
一、劳动对象的移动方式	(105)
二、产品在生产过程中的时间组织	(112)
三、产品在生产过程中的时间分析	(113)
第四节 流水线	(115)
一、流水线的基本特征、形式和组织条件	(116)
二、组织流水线生产的条件	(117)
三、流水线的设计	(117)
思考题	(122)
第五章 企业资金的筹措与使用	(123)
第一节 企业筹资概述	(123)
一、企业筹资的意义	(123)
二、企业筹资的原则	(125)
第二节 筹资渠道与方式	(126)
一、筹集资金的渠道	(126)
二、企业筹集资金的方式	(129)
三、筹资风险	(136)
第三节 流动资产的管理	(138)
一、货币资金的管理	(139)
二、债权管理	(142)

三、存货管理	(144)
第四节 固定资产的管理	(146)
一、固定资产的概念及特点	(146)
二、固定资产的分类及需要量的核定	(147)
三、固定资产折旧	(149)
第五节 财务控制	(152)
一、成本控制	(152)
二、营业收入控制	(155)
三、利润控制	(157)
第六章 新产品开发与技术管理	(161)
第一节 新产品开发的意义与基础工作	(161)
一、新产品的概念与分类	(161)
二、研究与发展新产品的意义	(163)
三、新产品开发的基础工作	(164)
第二节 新产品开发的方式和原则	(166)
一、新产品开发的方式	(166)
二、新产品开发的原则	(168)
第三节 新产品开发的规划与程序	(169)
一、新产品开发的规划	(169)
二、新产品开发的程序	(171)
第四节 产品寿命周期	(175)
一、产品寿命周期的概念及其影响因素	(175)
二、产品寿命周期的阶段及特点	(177)
三、产品寿命周期的作用	(182)
第五节 新产品开发的组织与管理	(186)
一、新产品开发的组织机构	(186)
二、产品设计的组织与管理	(187)

三、产品工艺的组织与管理	(191)
四、产品的试制、鉴定的组织与管理	(194)
第六节 技术管理	(196)
一、工业企业加强技术管理的意义	(196)
二、技术管理的主要内容	(196)
三、企业技术管理的任务	(197)
思考题	(198)
第七章 设备管理	(200)
第一节 现代设备管理的产生和发展	(200)
第二节 设备的选择与评价	(202)
一、设备管理的内容	(202)
二、设备的选择	(203)
三、设备的评价	(205)
第三节 设备的合理使用	(209)
一、设备的合理使用	(209)
二、设备的使用管理制度	(212)
第四节 设备的维护与修理	(214)
一、设备维修的理论基础	(214)
二、设备的维修制度	(218)
第五节 设备维修的组织与计划	(222)
一、设备维修工作的原则	(222)
二、设备维修的组织形式	(223)
三、设备修理计划的编制与执行	(224)
第六节 设备的改造与更新引进	(229)
一、设备的无形磨损	(229)
二、设备的改造	(230)
三、设备的更新	(231)

四、设备的引进	(234)
思考题	(237)
第八章 物资管理	(238)
第一节 物资管理的内容与任务	(238)
一、物资的概念和分类	(238)
二、物资管理的内容	(239)
三、物资管理的任务	(240)
四、企业物资管理的特点与要求	(241)
第二节 物资供应计划	(242)
一、物资供应计划的意义和内容	(242)
二、物资供应计划的分类	(244)
三、物资供应计划的编制	(245)
第三节 物资的消耗定额和储备定额	(248)
一、物资消耗定额的作用	(248)
二、物资消耗定额的制定	(249)
三、物资消耗定额的执行与考核	(256)
四、物资储备定额	(257)
五、经济批量的确定及计算	(261)
第四节 物资购销存储的信息管理	(263)
一、物资统计在物资管理中的作用	(263)
二、物资管理的原始记录	(263)
三、物资管理的统计台帐和报表	(264)
四、物资管理中的统计分析	(265)
五、物资管理中的储运及保管工作	(267)
第五节 物资管理应用实例	(269)
一、选题依据	(270)
二、要因分析	(270)

三、实施对策	(271)
四、效果评价与体会	(279)
思考题	(279)
第九章 人事管理与人际关系	(281)
第一节 人事管理概述	(281)
一、人事管理的概念及研究对象	(281)
二、人事管理在企业管理中的作用	(285)
三、人事管理的历史与发展趋势	(290)
第二节 目标管理在人事管理中的应用	(294)
一、目标管理简介	(295)
二、目标管理在现代企业中的作用	(298)
三、目标管理的实施程序	(300)
四、目标管理的工具——目标卡片	(303)
第三节 人事管理现代化	(304)
一、人事管理现代化是现代经济发展的客观要求	(304)
二、人事管理现代化势在必行	(306)
第四节 人际关系	(310)
一、人际关系的概述	(310)
二、人际关系的意义	(311)
三、建立人际关系的条件	(312)
四、人际关系的基本态度与常见的心理障碍	(316)
五、加强和改善人际关系的基本途径	(318)
六、代际关系	(321)
思考题	(323)
第十章 计算机在企业管理中的应用	(324)
第一节 计算机在企业管理中的应用	(324)
一、计算机应用于企业管理的几个阶段	(325)

二、企业管理中计算机应用的两大方面	(327)
第二节 企业管理微机应用的投入产出分析	(330)
一、计算机应用的投入分析	(330)
二、计算机应用效果的评价	(331)
第三节 企业管理应用计算机的基本条件	(335)
一、科学管理为基础	(335)
二、专业队伍的建设和管理人员的再培训	(336)
三、领导的重视	(337)
第四节 管理信息系统概述	(338)
一、管理信息系统的定义和特征	(338)
二、管理信息系统的构成	(340)
第五节 管理信息系统的开发	(344)
一、管理信息系统的研制方法	(344)
二、管理信息系统的研制生命周期	(346)
三、管理信息系统的研制过程简介	(347)
思考题	(351)

第一章 绪 论

第一节 管理科学的产生和发展

一、企业管理的意义

(一) 企业的定义

企业是社会经济组成的基本细胞，是社会经济构成的基础。一般来说，构成企业应由以下 4 项条件构成：

(1) 企业是独立的经济核算单位，经营过程中要自负盈亏。

(2) 企业应具有独立的行政组织机构和自己特点的系统的组织部门。

(3) 企业应是一个财团法人，在法律上具有独立的人格，享有法律上的权利与义务。

(4) 企业是国家的纳税单位，有自己的经营帐号，在经济流通中是一个独立的整体。

根据企业经营的范围和行业情况又可分为工业企业、商业企业、农业企业、金融企业等。

(二) 企业管理的定义

管理是人们为了达到一定的目的有意识有组织地对管理客体发生作用的社会活动。根据管理对象范围的不同可以把经济领域的管理分为国民经济管理，部门经济管理和企业管

理。

企业管理是人们在一定的生产方式下,依照一定的规律、原则、程序和方法,对企业的人力、财力、物力等各种资源及其经济活动过程进行计划、组织、指挥、控制和协调以取得最佳的经济效益的过程。

工业企业管理和一般企业管理之间是个性和共性的关系,工业企业管理遵循一般企业管理的原则、原理、方法,但要反映由不同经济活动所决定和反映的工业企业管理的特点和要求。

(三) 企业管理研究的对象

1. 企业管理研究的对象

企业管理主要是通过系统的研究,针对企业供、产、销三个主要环节,研究企业的各项管理职能计划、组织、协调、控制、指挥等工作。它的内容广泛,是一门综合性的管理科学,是研究生产力和生产关系的综合性科学。如果概括的说,又可分为三个方面:

(1) 从生产力方面看,主要研究生产力的合理组织问题。马克思说:“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因素,但是,二者彼此分离的情况下只是在可能性上是生产的因素,凡是要进行生产,就必须使他们结合起来”(《马克思恩格斯全集》第24卷第44页)。

(2) 从生产关系方面来看,主要是研究如何正确地处理企业内部人与人的关系。如领导和群众,领导之间,工人和技术人员之间,工人之间等相互关系,如何调动人的最大积极性是企业管理研究的基本内容之一。

(3) 从上层建筑方面来看,主要研究如何结合企业内、外的实际情况,贯彻国家的政策、法令及各项规章制度的建立

与执行。

总之，企业管理是一门内容广泛，研究的领域较宽的边缘性学科，要结合我国具体情况，研究我国企业管理的特点，按照客观的经济规律，解决人与人、人与物、物与物的交流，研究经营、生产、分配的一门经济科学。在搞好人与人之间关系的同时，又要研究领导艺术，所以说企业管理既是科学又是艺术，是一门综合性的学问。

2. 企业管理的特点

(1) 企业管理学是一门新兴的学科。成为一门科学要具有系统的理论，充分而有效的实践，又要有资料的积累和具体的方法。企业管理学的理论基础一般是从 1911 年泰勒 (Taglor) 发表的“科学管理原则”算起，在工科大学中开设企业管理专业是从 20 世纪 20 年代美国哈佛大学的研究班开始。一直到 20 世纪 40 年代苏联和日本相继设置了企业管理专业。我国是从 1955 年开始在工业大学开设了企业管理专业。它只有几十年的历史，所以说，企业管理是一门新兴的学科。

(2) 企业管理是一门综合性的科学。一般地把科学划分为两大类：一类是研究生产力的自然科学，一类是研究生产关系的社会科学。前者如理、工科，后者如文、史、法等。企业管理既是研究生产力的科学又是研究生产关系的科学（如图 1-1），所以说，企业管理是一门综合理工文法于一体的综合性科学。

(3) 企业管理是一门实践性的科学。企业管理学的理论是为了指导企业的生产、经营活动，而其理论又来源于实践并指导实践的应用科学，它是促进企业发展又为企业服务的科学。所以说，企业管理学又是一门实践性很强的科学。

因此说，企业管理学的特点是它的新兴性、综合性、实践性。

(四) 企业管理学的内容

如前所述，企业管理学的内容是广泛的、复杂的，研究的方向较多，但具体地应用在企业的生产过程中，从实际的应用分类，大致可分为以下三个内容：

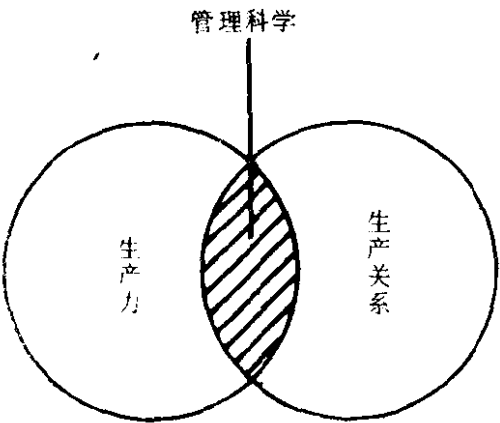


图 1-1 企业管理科学

1. 职能管理

职能管理分为八大管理：

(1) 计划管理。计划管理是一切管理工作的核心，又是组织生产过程的依据，是企业管理工作的龙头。

(2) 生产管理。生产过程是产品形成过程，是保证计划工作落实的具体执行过程。没有生产管理，一切管理工作都将落空。一切管理工作都要为生产管理服务，所以说，生产管理是管理的执行过程。

(3) 技术管理。技术管理、技术条件、技术数据是一切管理的依据。只有根据技术资料才能制定材料工时、设备等利用定额、消耗定额。可以说，技术管理工作是企业管理工作的纽带。

(4) 质量管理。产品质量的好坏，是产品生命的所在。只有好的合格产品才能满足消费者的需求，才能占领市场，为消费者接受。在商品市场的激烈竞争中，质量是关键。

(5) 财务管理。财务管理包括了资金的筹措与使用，对成本、资金、利润的核算，是企业生产的总结。企业生产、经营好坏要通过财务结算来衡量。所以说，财务管理是企业管理工作工作的总结。

(6) 设备管理。

(7) 材料管理。

(8) 人事管理。

设备、材料、人事是构成生产力的要素，能表示企业的生产能力的大小。衡量和计算企业的生产能力时，是以上述三项管理为依据的，因此也就构成了企业的生产能力。

概括地说：计划是龙头；生产是执行；技术是纽带；质量是关键；财务是总结；设备、材料、人事是构成企业生产能力的依据。总称为企业的八大职能管理。

2. 企业生产经营环节管理

企业的生产经营环节划分为供、产、销三大环节。

供、产、销是企业生产经营过程的三大环节（如图 1-2）。

供、产、销彼此相互依赖，相互关联。三者之中销是关键，产是过程，供是基础。销是沟通供、产的纽带，又是生产的目的，供应的前提。所以，只有抓好销，供才有资金，产才有意义。因此，我国企业目前正在从生产型向经营型转化。

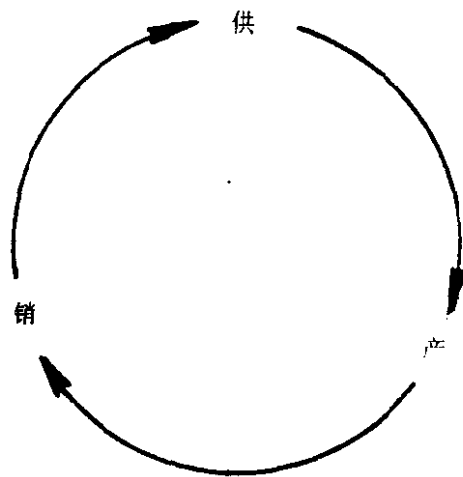


图 1-2 供、产、销企业
生产三大环节

3. 企业管理科学系统

企业管理科学系统可分为系统理论、信息理论和控制理论。

(1) 系统的观点。所谓系统就是由若干个互相作用和依赖的元素组合成具有特殊功能的有机整体。系统又要具有 4 个状态：目标、结构、循环、发展。6 种属性：集合性、相关性、目的性、层次性、适应性、整体性。

(2) 信息的传递。信息是反映企业管理之间互相联系、互相制约的一般或特殊形式，在时间和空间上的分布状况和变化程度。信息在企业管理中的重要意义在于：

- ①信息是企业计划、决策的依据。
- ②信息是指挥生产的具体方法和手段。
- ③信息是对生产过程进行控制的有效工具。

信息的表示方法有语言、文字、图像、电波、数据等。

(3) 控制的方法。它是研究如何控制复杂的系统、使系统按照预定的目标工作。为了实行有效的控制，要做到：

- ①要有目标和标准。
- ②要建立先进而有效的检测手段。
- ③及时地研究并发现可能出现的误差，建立控制的理论和方法。

二、企业管理科学的产生

目前对管理科学产生和发展阶段其说不一，笔者采用了四阶段学说。

(一) 原始管理阶段（家长制管理）

这是一种自发式的管理形式。这一阶段的特点是：

- (1) 家长式的管理方式。