

# 工业企业管 理学

主编 鲍学曾

中国财政经济出版社



# 工业企业管理学

主 编 鲍学曾  
副主编 王柯敬

C7364/17

中央财经金融学院图书馆藏书

总号 419932

书号 406 7.50

中国财政经济出版社

(京) 新登字 038 号

**工 业 企 业 管 理 学**

**主 编 鲍学曾**

**副主编 王柯敬**

中国财政经济出版社出版发行

(北京东城大佛寺东街 8 号)

中国煤田地质总局制图印刷厂印刷

(河北省涿州市)

850×1168 毫米 32 开 15.25 印张 364 000 字  
1993 年 9 月第 1 版 1993 年 12 月北京第 2 次印刷  
印数: 2701—3900 定价: 9.80 元  
ISBN 7-5005-2214-2/F·2095

# 前 言

在党的十一届三中全会的路线指引下，我国经济取得了巨大成就，国民经济高速增长，举世瞩目，工业企业不断增强企业活力，提高企业经济效益，走向市场。1992年7月颁布了《全民所有制工业企业转换经营机制条例》，为进一步深化企业改革指明了方向。这是我国经济体制改革特别是企业改革的一件大事。根据我们从事工业企业管理课程的教学实践经验，在本书编写过程中，吸取了企业管理的新法规、新条例和新成果，尽可能把企业管理理论和实践总结成为比较系统的、完整的、切实可行的教学用书。本书既可以做为高等财经院校非企业管理专业本科学生工业企业管理课程的教材，也可以做为财政、税收、金融、保险、企业财务等部门干部培训教材和职工自学用书。

参加本书编写的有：汪希宁（总论）；冯薇（经营管理）、杨树本（生产管理、设备管理）、武文超（质量管理）；聂海全、王玉梅（劳动管理）；倪文岚（物资管理）；王柯敬（成本管理、财务管理、企业内部经济责任制）；满向煜（经营分析与企业诊断）。鲍学曾同志任主编、王柯敬同志任副主编。

由于我们调查研究不够和水平有限，教材存在的缺点和不足之处在所难免，欢迎批评指正。

编 者

1992年9月

# 目 录

|                       |         |
|-----------------------|---------|
| 第一章 总 论.....          | ( 1 )   |
| 第一节 工业企业管理学的研究对象..... | ( 1 )   |
| 第二节 社会主义工业企业.....     | ( 16 )  |
| 第三节 工业企业的领导制度.....    | ( 28 )  |
| 第四节 工业企业的思想政治工作.....  | ( 38 )  |
| 第五节 工业企业管理的基础工作.....  | ( 44 )  |
| 第二章 经营管理.....         | ( 47 )  |
| 第一节 经营思想与经营观念.....    | ( 47 )  |
| 第二节 企业经营战略.....       | ( 51 )  |
| 第三节 市场调查和预测.....      | ( 56 )  |
| 第四节 企业市场策略.....       | ( 67 )  |
| 第五节 经营决策.....         | ( 73 )  |
| 第六节 经营目标与经营计划.....    | ( 81 )  |
| 第七节 开拓国际市场.....       | ( 90 )  |
| 第三章 生产管理.....         | ( 99 )  |
| 第一节 生产过程组织.....       | ( 99 )  |
| 第二节 生产计划.....         | ( 122 ) |
| 第三节 生产作业计划.....       | ( 135 ) |
| 第四章 质量管理.....         | ( 148 ) |
| 第一节 质量的有关概念.....      | ( 148 ) |
| 第二节 全面质量管理.....       | ( 154 ) |
| 第三节 质量管理的统计方法.....    | ( 165 ) |

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| 第五章 劳动管理.....         | (178) |
| 第一节 劳动组织.....         | (178) |
| 第二节 劳动定额.....         | (185) |
| 第三节 劳动定员与职工培训.....    | (199) |
| 第四节 企业劳动工资制度改革.....   | (205) |
| 第六章 设备管理.....         | (219) |
| 第一节 设备管理的内容与任务.....   | (219) |
| 第二节 设备的选择与使用.....     | (222) |
| 第三节 设备的维护与修理.....     | (232) |
| 第四节 设备更新与改造.....      | (245) |
| 第五节 网络计划技术.....       | (249) |
| 第七章 物资管理.....         | (258) |
| 第一节 物资管理的现实意义与要求..... | (258) |
| 第二节 物资消耗管理.....       | (264) |
| 第三节 库存控制.....         | (274) |
| 第四节 库存管理.....         | (289) |
| 第八章 成本和费用管理.....      | (297) |
| 第一节 成本和费用管理和任务.....   | (297) |
| 第二节 成本管理的要求.....      | (305) |
| 第三节 成本计划工作.....       | (311) |
| 第四节 成本费用控制与成本分析.....  | (328) |
| 第五节 价值工程.....         | (344) |
| 第九章 财务管理.....         | (353) |
| 第一节 财务管理的任务和要求.....   | (353) |
| 第二节 企业资金筹集.....       | (361) |
| 第三节 固定资金管理.....       | (385) |
| 第四节 流动资金管理.....       | (395) |
| 第五节 企业纯收入的管理.....     | (404) |

|                                 |       |
|---------------------------------|-------|
| 第十章 企业内部经济责任制.....              | (412) |
| 第一节 企业的承包经营责任制和<br>内部经济责任制..... | (412) |
| 第二节 企业内部经济责任制的原则和内容.....        | (415) |
| 第三节 企业内部经济责任制的基本形式.....         | (422) |
| 第四节 内部经济责任制的基础工作.....           | (429) |
| 第五节 厂内银行.....                   | (433) |
| 第十一章 经营分析与企业诊断.....             | (440) |
| 第一节 经济效益概述.....                 | (440) |
| 第二节 经营分析.....                   | (449) |
| 第三节 企业诊断的程序和方法.....             | (467) |

# 第一章 总 论

## 第一节 工业企业管理学的研究对象

任何一门科学都是来自实践并为实践活动服务的。工业企业管理学也是如此。管理活动作为人类集体劳动中一项必不可少的活动，它的产生可以追溯到远古时代。而企业管理活动则是伴随着工业革命而逐渐兴起的，至今不过二百多年的历史。在这期间由于生产力的发展及社会的不断变化，管理活动在其广度、深度，侧重点等方面也在随之变化，新的问题不断出现，新的经验和方法也在不断积累，管理实践的这些变化必然要反映到管理理论中来。因此，要想了解工业企业管理学这门学科所研究的是些什么问题，必须从动态上了解管理的实践及管理的理论两个方面的发展过程，这样才能认识到管理实践中的问题是在什么环境中产生的，管理学中的一些新的概念、观念、方法及理论是怎样产生的，才能将这门学科应用到实践时避免生搬硬套的错误，才能结合我国国情和每个企业的具体情况灵活地应用所学知识。

### 一、企业管理活动在实践中发展

西方企业管理的发展大体上经历了三个阶段，即：传统的经验管理阶段，科学管理阶段；现代管理阶段。

#### （一）传统的经验管理阶段

这一阶段是指从工厂制度诞生到泰罗的科学管理出现前这段时期，即从18世纪中到19世纪来这一百多年的时间。

18世纪起源于英国的工业革命，促使家庭生产制度转化为



工厂生产制度。蒸汽动力的出现降低了生产成本，并使价格降低、市场扩大，需求的增长，反过来又要求扩大生产规模，增加机器和工人。这时的生产就不能再是分散在一家一户进行手工操作，而是要集中在一个工作场所使用机器进行生产。因此，作为企业家的工场主就需要对共同的劳动予以指导和协调。由此可见，生产力的发展促进了生产制度的转变，进而导致了企业管理的产生。

这个时期的企业管理，对大多数企业主来说是一种非常陌生的活动。他们既没有理论指导，也没有统一的原则和规范可以依循。随着生产规模的扩大，企业主开始从亲友中或是从优秀工人中挑选管理人员协助他进行管理。但不论是企业主本人，还是协助他进行管理的监工，都没有受过管理技巧方面的训练，他们大多是凭借自己的经验各行其事，遇到什么问题，就解决什么问题，主观随意性较强，使管理活动带有浓重的个人色彩。总的来说，这个阶段的特点是没有统一的管理规范，企业主凭其个人经验及传统方法进行管理，是一种家长专制式管理，带着家庭小生产方式的痕迹。

在传统的经验管理阶段，虽然英、法等国出现过有关管理的论述，但都是零散的，没有将其系统化，因而没有能将几代人积累的经验总结归纳为若干条管理原则。这种没有理论指导的，凭个人经验各行其事的管理状况一直持续到 20 世纪初。

## （二）科学管理阶段

这一阶段是指从 20 世纪初到第二次世界大战结束这段时间。科学管理的产生与泰罗的名字是分不开的。被称为“科学管理之父”的美国人泰罗（F. W. Taylor, 1856—1915），早年在一家机械厂当学徒，22 岁时转到米德维尔钢铁公司当一名普通的工人，而后又升为机工班长、车间工长、负责全厂维修的总技师、最后又升为总工程师，那时泰罗只有 28 岁。这段经历使他有可能在生产第一线系统地研究劳动组织和生产管理问题。后来

他所从事的管理咨询工作，既为进一步的研究创造了条件，又能把他自己的一些想法应用到管理实践中去。

19 世纪初的美国，企业管理的状况仍处在传统的经验管理阶段，落后的管理水平与不断进步的科学技术水平形成了鲜明对比。当时许多工厂的产量都远远低于其额定生产能力，其症结在于低下的劳动生产率。泰罗认为，普遍存在的怠工现象主要是管理不善引起的。当时的管理者对于工人一天工作量的制定没有客观依据，只是凭一般印象和不完全的计录来确定，而且随意改变，所以经常引起争执，导致工人怠工。为了解决这个问题，泰罗进行了一系列的试验，以科学的态度系统地研究和分析了工人的操作方法和劳动时间，即著名的“时间——动作研究”。在此基础上，逐步形成了后来被称为“科学管理”或“泰罗制”的管理制度。泰罗的管理思想主要反映在：《计件工资制》、《工场管理》、《科学管理原理》等著作及在国会听证会上的证词中。

泰罗的“科学管理”包括以下几方面的内容：

1. 工作定额原理。要提高劳动生产率必须制定出合理的、工人能够接受的劳动定额。而要制定出有科学根据的“合理的日工作量”，就必须进行试验和研究，即进行工时和动作研究。泰罗的研究方法是：用秒表将熟练工人在操作过程中的每一个动作予以记录，产把这些时间加起来，再加上必要的休息时间和其它延误时间，就得出完成该项工作的总时间。这样就为工作定额的制度提供了科学客观的依据。

2. 挑选“第一流的工人”。泰罗所谓的“第一流的工人”是适合于某种工作而又有进取心的人。每个人都能找到合适的工作或培训为“第一流的工人”，那些不愿努力工作的人才是“非第一流的工人”。身强力壮的人干重活是一流的，心灵手巧的女工干细活是一流的。泰罗认为健全的人事管理的基本原则是使工人的能力同工作相配合。管理者的责任在于为雇员找到最合适的工作，培训他成为第一流的工人。制定工作定额时，泰罗是以“第一流

工人”能在不损害其健康的情况下维持很长年限的速度、能使他更愉快而健壮的速度”为标准的。第一流的速度不是以突击活动或持续紧张为基础，而是以工人能维持的正常速度为基础的。

3. 标准化工作。在制定了合理的工作定额，挑选了第一流的工人后，就要使工人掌握标准化的操作方法，使用标准化的工具、机器和材料，并使作业环境标准化，这就是所谓标准化原理。在此以前这一切都是凭经验确定的，没有任何科学依据。为了实行标准化工作，泰罗进行了大量的试验，如金属切削试验，搬运生铁试验和铁铲试验等，大大提高了工效。

4. 有差别的计件工资制。按照工人是否完成其定额而采取不同的工资率。如果工人没有完成定额，按低工资率付给，为正常工资率的 80%；如果超过定额，其全部生产都按正常工资率的 125% 付给。泰罗用这种刺激性的付酬制度鼓励工人完成和超过定额，这样虽然增加了工资支出，但生产率提高的幅度更大。

5. 精神革命。以往雇主关心的是低成本，而工人则希望高工资。泰罗认为：“双方在科学管理中所发生的精神方面的伟大革命是，双方都不把盈余的分配看成是头等大事，而把注意力转到增加盈余量上来，直到盈余大到这样的程度，以致不必为如何分配而争吵，他们会看到，只要他们停止互相争夺，转而并肩朝同一方向努力，他们的共同努力所创造的盈余的确是令人震惊的，……足够给工人大量增加工资，并同样地给制造业者增加利润。”

6. 管理专业化。为提高劳动生产率必须以科学的工作方法代替经验工作法。而单凭工人自己的经验不易找到科学的方法，他们也没有时间进行这方面的研究，所以必须把计划职能（相当于现在的管理职能）与执行职能（即工人的实际操作）分开。这是管理专业化的第一层含义。其次，还要将管理工作予以细分，使所有的管理者只承担一两种管理职能。为此泰罗设计了职能工长制。虽然这种职能工长制由于容易引起混乱而没有推广，但这为以后职能部门的建立和管理的专业化提供了参考。

7. 例外原理。所谓例外原理，就是企业的高级管理人员把一般的日常事务授权给下级管理人员去处理，自己只保留对例外事项（即重要事项）的决策和监督权。这种思想以后发展成为管理上的分权化原则和实行业务部制等管理体制。

泰罗是科学管理的创始人，但在美国，他并不是单枪匹马推广这一运动。科学管理的发展凝结着众多人的心血，其中作出较大贡献的有：卡尔·巴恩（Carl G. Barth, 1860—1939），他参与了泰罗和甘特的金属切削试验，作为一位数学家，他还为切削工人发明了一种计算尺和一套公式，并在哈佛大学讲授过科学管理课程。亨利·甘特（Henry L. Gantt, 1861—1919），他是泰罗在创建和推广科学管理时的亲密合作者。甘特发展了泰罗的刺激性工资制度，提出了成本会计的概念，并且是最早注意工业中人际关系的人之一。他所创造的甘特图，即生产计划进度表，至今仍被许多国家采用，并发展为计划评审法。弗兰克·吉尔布雷思（Frank Gilbreth, 1868—1924），他在动作研究和工作简化方面作出了特殊贡献。他的妻子利莲·吉尔布雷思在企业管理的心理方面作出了贡献。为科学管理做出贡献的还有哈林顿·埃默森、莫里斯·库克等人。

科学管理也迅速传到法国、德国、瑞士和苏联等欧洲国家。列宁曾号召苏维埃俄国“研究和传授泰罗制，有系统地试行这种制度，并使它适应下来。”科学管理虽然没有在国际上形成一个强大的运动，但其思想却已深入到各国的管理学者和实际工作中去，其影响一直持续到今天。

总的来说，科学管理的特点是将积累的管理经验加以系统化和标准化，并运用科学的方法和手段来研究和解决企业内部的生产管理问题。

### （三）现代管理阶段

这一阶段是指从二次世界大战结束到现在的这段时间。二次大战结束后，受到战争刺激的科学技术转向民用工业，生产迅猛

发展，企业生产规模不断扩大，市场竞争空前激烈。所有这一切都对企业的管理活动提出了新的要求，促使其发展为以经营战略为重点，并在管理思想、管理内容、管理组织及管理的方法手段等方面有着新特点的现代管理。其特点表现在以下几个方面：

1. 面向市场用户，突出经营决策。科学技术水平的提高，大大促进了生产力的发展。各主要资本主义国家的市场由供不应求的卖方市场逐渐变成供大于求的买方市场，企业处于激烈的竞争中，企业要想生存和发展下去，必须时刻注视市场需求的变化，及时地调整企业的经营战略，作出正确的决策。这个阶段在管理思想及管理工作内容的侧重点上都发生了较大的变化，提出了“管理的重心在经营，经营的重心在决策”的观点。同科学管理阶段重视企业内部的生产管理形成了鲜明对比。

2. 把开发新产品、提高技术水平作为企业发展的核心问题。随着科技的发展和市场购买力的提高，产品的寿命周期不断地缩短。企业若想在激烈的市场竞争中获胜，就必须不断地开发新产品以满足市场的需要。而新产品的研制、生产又是以高水平科学技术作为后盾的，而且高科技产品附加价值高、不易被模仿。因此，开发高科技的新产品，成为企业发展的核心问题和竞争的重要手段。

3. 实行以人为中心的管理。由于行为科学的广泛传播、现代人的自我意识的增强以及对生活质量的要求不断提高，如何调动职工的积极性成为企业管理中的一个非常重要的问题。此外，企业竞争在很大程度上变为科技竞争，而科技竞争实质上就是人才的竞争。所有这一切都要求企业管理者用各种方法和手段满足职工的不同的需要，充分挖掘和调动每个人的内在潜力、创造精神和工作热情，为实现企业目标作出贡献。将工人视同机器的倾向逐渐消失。

4. 广泛运用科学理论、方法和手段进行管理。战后，控制论、系统论、信息论及运筹学等现代科学理论与方法广泛地应用

于企业管理中。以电子计算机为代表的科学手段更是在管理活动中大显神通：从市场信息的搜集、整理到市场分析；从产品设计到库存控制；从办公自动化到财务管理，到处可见计算机的身影。现代管理阶段的这一特点，本质上同科学管理阶段的精神是一脉相通的；即：用科学的方法和手段去进行管理。但在应用的广度、深度及取得的效果等方面，与过去不可同日而语。

从战后至今的这段时间，企业管理活动呈多样化的特点，使人们很难用一个词予以概括，只好冠之以“现代管理阶段”。但这一阶段并未结束，新的情况也在不断发生。例如，对“企业文化”的重视。日本的经济奇迹引起各国对日本企业管理方式的注意。考察研究的结果是：日本企业管理的独特之处在于其企业文化，它包括共同的价值观念，团队精神等。而当美国人高唱厂歌时，日本人也在反省，并悄悄地拭去一些传统文化留下的痕迹。这方面的问题我们将在后面有所论述。这里所要指出的是，现代管理阶段仍在继续，其管理活动也会产生新的特点。

## 二、管理思想的演变

管理理论的发展与管理实践是紧密联系在一起的。任何一种管理思想的产生都有其深刻的社会、文化和经济背景。而某种管理理论是否有生命力，是否能够广泛传播，则是由理论自身的适用性、社会变化的速度、传播手段等众多的因素共同决定的。管理思想的演变过程揭示出管理理论是如何在管理实践推动和二者的相互影响下逐渐成熟的过程。

### （一）早期管理思想

管理活动古已有之，但在产业革命前，管理大都存在于指挥军事战役、工程施工、治国施政等活动中。科学管理产生以前，管理思想只是作为副产品见诸于某些思想家、哲学家和军事家的著作，没有形成系统的理论。例如，古希腊哲学家色诺芬（约公元前 370 年）在其著作中就有过对劳动分工优越性的论述；在

《圣经》中我们也可以找到“有效管理幅度”的观念；我国古代兵书《孙子兵法》中更是充满了精彩的竞争策略。这些零星的管理思想片断，之所以没能发展成为理论体系，主要是由于当时那种分散式的生产方式没有对管理理论的迫切渴求，更没有为它的产生提供实践的土壤。

## （二）古典管理思想

资本主义生产方式的确立，使有组织的生产活动成为人类的主要社会活动方式。它提供了产生管理理论的土壤。古典管理思想由诞生于 20 世纪初的三种管理理论所构成：泰罗的科学管理；法约尔的一般管理理论；韦伯的组织理论。泰罗的管理思想，前面已作了详尽地介绍。下面分别介绍法约尔和韦伯的管理思想。

### 1. 法约尔的一般管理理论

亨利·法约尔 (Henri Fayol, 1841—1925)，是法国的一位工程师，从 25 岁起在法国的一家采矿和冶金公司从事管理工作，后又成为这家公司的总经理。法约尔同泰罗不一样，他的注意力不是放在车间一级如何提高工效的问题上，而是对一般的管理原则感兴趣。他根据多年担任总经理的经验，提出了十四条管理原则：

(1) 分工。法约尔与泰罗一样，认为劳动分工的原则，不仅适用于技术工作，也适用于管理活动。

(2) 权力。法约尔把权力定义为“下达命令的权利和迫使别人服从的职权”。对于这一原则，法约尔有两条重要的阐述：第一，他区分了正式权力和个人权力。前者指因管理者担任的职务或地位而拥有的权力，后者是指一个管理者由于他的智慧、经验、道德品质、领导能力和以往的经历而产生的个人影响力。一个好的管理者应能用他的个人权力来弥补正式权力的不足。第二，不论在何时何地，权力和责任都是相互对应的：有多大权力就应负多大责任；负多大责任就应具有多大的权力，以后的绝大

多数管理学文献都将“责权对等”的原则奉为管理学的一条“铁律”。

(3) 纪律。纪律是成功之本，它是建立在公司及其雇员之间的服从和尊重之上的。

(4) 统一指挥。一个雇员只应接受一个上级的命令。双重指挥对权力、纪律和稳定都是一种威胁。

(5) 统一指导。目的相同的一组活动只能有一位负责人，一个计划。这条原则主要是就组织而言。

(6) 个人利益服从集体利益。

(7) 职工的报酬。法约尔把职工看成是“经济人”。他认为报酬的形式是多种多样的，受很多因素影响。但不管什么形式的报酬，其最终目的是使职工感到工作更有价值，并能激发他们的热情。

(8) 集权。法约尔认为凡是增加下级作用的重要性的任何行动都是分权，任何减少这种作用的行动则是集权。集权和分权不是绝对的，而只是一个比例问题，一个程度问题，关键在于怎样为每个企业找到一种适合下级人员能力的分权程度。

(9) 等级链。它表明企业最高级到最低级部门负责人的等级，是一种权力顺序，同时也是传递信息的途经。为了缩短信息传递过程的时间和行程，法约尔提出允许同级间的横向沟通，即在金安塔式的权力等级链之间搭跳板，使横向联系迅速有致。

(10) 秩序。即人就其位，物就其位。

(11) 公平。

(12) 保持人员的稳定性。

(13) 主动性。

(14) 团结精神。

法约尔不仅提出上面这 14 条管理原则，还提出了构成管理活动的五个要素，即：计划、组织、指挥、协调、控制。这五个要素也就是每个管理者的职能。法约尔认为，不管什么类型的组



织，不管管理者在一个组织中处于哪一层次，都要履行这五个职能，只不过比重有所不同：高层管理，计划职能最重要；基层管理，控制职能的比例要大一些。此外，他还认为，管理是可以教授有。管理活动是有规律可循的。尽管管理的实践性很强，但还是可以从中总结出一些普遍适用的原理，而且可以将这些原理传授给其他人。

由此可见，法约尔在使管理理论系统化并成为一门可传授的科学方面，做出了不可磨灭的贡献，至今，法约尔所创立的管理过程学派仍然是管理学的主流学派。

## 2. 韦伯的组织理论

马克斯·韦伯 (Max Weber, 1864—1920)，与泰罗和法约尔是同时代的人，是德国著名的社会学家和经济学家。他对管理学的贡献主要集中于组织机构这一领域。他认为官僚集权组织是最理想的组织形式。这种组织是通过“公职”或职位来进行管理的，而旧的生产制度是以家庭为基础的，是通过个人或“世袭”来进行管理的。韦伯的组织理论强调，对经济活动进行管理要依靠知识和技术能力而不能靠政治控制。韦伯所重视的是规则而不是个人，是能力而不是上级的偏爱。这样一种官僚集权组织是管理活动中实现效率的保证。韦伯由于提出官僚集权组织的概念被称为“组织理论的奠基人”。

### (三) 行为科学

行为科学，简言之，就是对人的行为及其产生的原因进行分析研究的学科。它运用心理学、社会学、人类学等理论和方法，从人的需要、动机、情绪、个性、行为与工作、环境之间的关系、人群之间的相互联系等来探索影响生产率的因素。行为科学的发展分为两个时期，早期称为人际关系学说，1949年后改称为行为科学。现在则把包括早期在内的统称为行为科学。由于行为科学对人的研究开辟了管理思想的一个新领域，因此又有人将其称为“新古典管理理论”。