

· 现代经营
管理系列 ·



新编 工业企业管理

XINBIANGONGYEQIYEGUANLI

穆庆贵 · 陈文安 ● 主编

● MUQINGGUI CHENWENAN ZHUBIAN

立信会计出版社
LIXINKUAIJI CHUBANSHE

XIANDAIJINGYINGGUANLIXILIE

· 现代经营管理系列 ·

新编工业企业管理

(新版本)

主 编 穆庆贵 陈文安
副主编 胡焕绩 朱 敏

立信会计出版社

(沪)新登字 304 号

新编工业企业管理

(新版本)

主 编 穆庆贵 陈文安

副主编 胡焕绩 朱 敏

立信会计出版社出版发行

(上海中山西路 2230 号)

邮政编码 200233

新华书店经销

立信会计常熟市印刷联营厂印刷

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 15 字数 368,000

1995 年 4 月第 2 版 1997 年 1 月第 7 次印刷

印数 115,001—135,000

ISBN7-5429-0266-0/F·0254

定价: 17.00 元

新版前言

本书是根据党的十四大精神,建立以公有制为主体的现代企业制度,进一步适应社会主义市场经济发展的需要,结合我国“深化改革、扩大开放、促进发展”的形势和搞活企业的要求,探索在社会主义市场经济条件下,如何搞好企业管理,完善有关企业经营管理的内容和科学管理的方法。特别是企业管理如何同国际进一步接轨,使企业更好地面向国际市场,开拓新的局面。本书分五篇。第一篇管理原理与组织;第二篇经营战略管理;第三篇生产管理与控制;第四篇科技开发管理;第五篇财务信息管理,共二十章。第一篇阐述了工业企业运行的基本原理,如企业的运行系统、运行方式;第二篇阐述企业管理战略、导向、实施、跨国经营、经营计划运行方式;第三篇阐述企业生产、人力资源与物资控制原理、方法;第四篇阐述企业科技开发运行方式与要求,以及国有资产管理;第五篇阐述了企业财务、成本信息管理系统的应用等。

随着我国改革开放的不断深化,企业管理的实践有了新发展,为此我们在书中注入大量新的内容,如建立以“产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学”为特征的现代企业制度,经营战略管理中的跨国经营,以及如何适应市场经济来编制经营计划等都有新的提法等等,有利于企业在经营机制转换中研究和应用。

本书条理清晰,操作性强,适用财经、理工科院校和工业管理部门举办企业管理进修班、厂长(经理)研究班的需要,以及职工大学、业余大学和企业管理函授、自学之用。

参加本书初版编写的同志有:李葆坤、穆庆贵、陈文安、朱敏、

章健、周健临、胡焕绩、孙红云、周菊仙、郑纯选、陈晓龙、张勤国等。新版由穆庆贵教授、陈文安副教授、胡焕绩副教授、周菊仙高级会计师等，对全书内容作了较全面系统的补充和修改。

本书在编写过程中，得到上海财经大学博士生导师杨公朴教授和颜光华教授、夏大慰教授等热情支持，同时，对支持本书出版的詹文锦社长；对本书编辑出版做了大量工作的朱祖董、朱肖鼎、曹均伟等同志，在此深表谢意。

由于编写人员的水平有限，书中的缺点在所难免，恳切希望读者批评指正。

编 者

1994年12月完稿

目 录

第一篇 管理原理与组织

第一章 工业企业及其管理	1
第一节 工业企业的特征和任务.....	1
第二节 企业管理的重要性和职能.....	6
第三节 企业管理的发展.....	9
第四节 企业经营责任制和企业经营机制	15
第五节 现代企业制度	19
第二章 企业领导制度与管理组织	27
第一节 企业领导制度	27
第二节 企业管理组织	38
第三节 企业管理基础工作	54
第三章 现代企业文化	58
第一节 企业文化的内容和特征	58
第二节 国外企业文化	64
第三节 企业文化建设	72

第二篇 经营战略管理

第四章 企业经营战略	81
第一节 企业经营战略与导向	81
第二节 企业战略环境分析与经营战略体系	84

第三节	企业总体经营战略与经营分战略	89
第四节	企业经营战略的实施与控制	92
第五节	企业跨国经营战略	94
第五章	经营决策与经营计划	98
第一节	经营决策的原则和程序	98
第二节	经营决策的方法	104
第三节	企业经营计划	114
第六章	企业市场分析和市场预测	120
第一节	企业市场分析	120
第二节	市场调查	126
第三节	市场预测	130
第七章	产品策略和定价策略	143
第一节	产品的概念与产品的功能	143
第二节	产品组合与经营策略	144
第三节	产品寿命周期理论及其应用	147
第四节	产品定价策略	152
第八章	销售渠道和促销策略	156
第一节	销售渠道策略	156
第二节	促销策略	165

第三篇 生产管理与控制

第九章	生产过程组织与控制	177
第一节	生产过程组织的要求	177
第二节	企业的生产类型	179

第三节	生产过程的空间组织和时间组织·····	183
第四节	流水生产的组织与控制·····	192
第十章	生产计划与生产控制·····	200
第一节	生产计划·····	200
第二节	生产作业计划·····	210
第三节	生产作业控制·····	218
第四节	精益生产·····	221
第五节	网络计划技术及其优化·····	230
第十一章	企业人力资源管理·····	241
第一节	劳动组织·····	241
第二节	定额的制定·····	247
第三节	人事定员·····	255
第四节	人事管理部门的作用和职能·····	258
第五节	企业员工的工薪和福利·····	265
第十二章	物资管理与库存控制·····	270
第一节	物资管理的任务和分类·····	270
第二节	物资消耗定额·····	271
第三节	物资储备定额·····	276
第四节	物资供应计划·····	279
第五节	物资库存控制·····	290

第四篇 科技开发管理

第十三章	技术开发管理·····	297
第一节	技术开发的意义、对象和特点·····	297
第二节	技术引进管理·····	301

第三节	技术改造管理	305
第十四章	新产品开发管理	309
第一节	新产品开发的意义	309
第二节	新产品开发的原则与程序	312
第三节	新产品开发管理	318
第四节	价值工程在新产品开发中的应用	321
第十五章	质量管理与控制	326
第一节	质量管理及其发展	326
第二节	全面质量管理和质量保证体系	328
第三节	质量管理的统计方法	331
第四节	质量管理七种新方法	342
第五节	质量成本控制	346
第六节	质量保证系列标准	353
第十六章	设备综合管理	356
第一节	设备综合管理的内容和任务	356
第二节	设备的选择和评价	357
第三节	设备计划修理与故障修理	361
第四节	设备的改造与更新	365
第五节	维修备件管理	369
第六节	设备综合工程学及全员设备管理	372
第十七章	国有资产管理	375
第一节	国有资产管理概述	375
第二节	国有资产评估的作用、原则和程序	379
第三节	国有资产评估的计价标准和方法	383

第四节	企业国有资产评估·····	386
第五节	国有资产评估机构与管理·····	395

第五篇 财务信息管理

第十八章	成本管理与控制·····	399
第一节	成本费用与成本管理·····	399
第二节	成本费用预测和成本计划的编制·····	406
第三节	成本控制、核算和分析 ·····	415
第十九章	财务管理决策与评价·····	429
第一节	财务管理的内容、作用、特征和任务·····	429
第二节	资金筹集·····	432
第三节	流动资产资产管理·····	436
第四节	固定资产管理·····	440
第五节	其他资产、对外投资和企业清算 ·····	443
第六节	营业收入、利润分配、财务报告与评价·····	447
第二十章	信息管理·····	455
第一节	信息的特征与种类·····	455
第二节	企业信息管理·····	456
第三节	信息流与信息管理系统·····	459
第四节	计算机在企业管理中的应用·····	461

第一篇 管理原理与组织

第一章 工业企业及其管理

我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制,其首要环节是加快转换国有企业经营机制,建立以公有制为主体的现代企业制度,促使国有企业成为市场经济的主体。工业企业管理就是围绕这一环节而展开的。本章主要阐述工业企业的特征和任务,企业管理的重要性和职能,企业管理的发展,企业经营责任制和经营机制以及建立现代企业制度等。这是研究企业管理的立足点和出发点。

第一节 工业企业的特征和任务

一、工业企业的特征

工业企业是指以盈利为目的的运用生产要素从事商品和劳务生产活动,进行自主经营、自负盈亏,并具有独立法人资格的经济组织。工业企业最初是在资本主义制度下产生和发展起来的,经历了简单协作、工场手工业和机器大工业三个发展阶段,到现代发展成为高度社会化大生产的企业。社会主义工业企业是以公有制为主体的,与建立在私有制基础上的资本主义工业企业既有区别,又有共性。其共性也就是工业企业的一般特征,它主要表现为以下几点:第一,工业企业是国民经济的经济细胞,拥有一定资源(人力、

物力、财力),形成一定的生产力,在社会化大生产的分工中,担负一定的产品生产或生产服务,构成社会生产力的基础,促进社会经济的发展。第二,在市场经济条件下,企业生产的产品是作为商品进入市场,通过销售,从价格与成本的差额中牟取利润。因此,企业是盈利性的经济组织。第三,在法律上,工业企业具有“法人”地位,即具有一定的组织机构和法定财产,能以自己的名义进行民事活动,享有法律规定的权利,履行法律规定的义务。作为“法人”,企业不同于一般行政单位的附属工厂,也不同于一个公司或总厂下属的非独立性的分厂、车间,它是对外独立,在法律上具有经济权益并承担经济责任的经济独立体。

二、工业企业的任务

社会主义工业企业的任务是由其性质和特征以及在国民经济中的作用所决定的。总的说来,其任务就是:根据社会主义市场经济需要,为社会生产工业产品,提供工业性劳务,以满足人民日益增长的物质文化需要,既为国家积累资金,又为企业自我发展创造经济效益,从而把企业建设成为高度的物质文明和高度精神文明的现代化企业。具体说来,工业企业的任务可概括为三个方面:第一,在社会主义市场经济的条件下,根据市场需要为社会提供适销对路的工业产品和工业性劳务,为繁荣社会主义市场经济服务。第二,以提高经济效益为中心,在提高产品质量,增加产品品种,节约消耗,降低产品成本和发展生产的基础上,为国家积累更多的建设资金,为企业自我改造、自我发展创造更多的收益。第三,抓好社会主义精神文明建设,建设有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。

三、工业企业的组织形式

现代工业企业的组织形式是多种多样的。人们为了对相同组织形式的工业企业进行有效的经营管理,并充分发挥它们在发展国民经济中的作用。按照市场经济的要求,现代企业的组织形式通

常是按财产的组织形式和所承担的法律责任来划分的。现代工业企业的组织形式主要有：

(一) 独资企业(又称个体企业、个人业主制企业)

它是由单个人出资兴办,完全由出资者直接经营和管理,并享有企业全部经营利润,同时对企业债务负完全责任,如果经营失败,出现资不抵债时,出资者个人要用家庭财产来抵偿。这种企业多存在于市场经济的初期或不发达的地方,有些特殊工艺的制作也采用这种形式。其特点是:自然、人为因素对企业影响大,规模小,筹资有限,出资者个人负无限责任,风险大,但建立和歇业程序简单方便,产权可灵活转让,决策迅速及时,经营方式灵活,利润独享,保密性强。

(二) 合伙企业

它是由两个或两个以上的个人联合经营的企业,合伙人按契约规定的比例相应地分享收益,承担责任,合伙人既是出资者,同时也都参与经营管理。合伙企业同个体企业最大的区别在于企业的经营决策有了制约,不会再因为一个人的失误而酿成大错。但合伙人之间主要靠感情或脆弱的财务关系来维系,往往因一人退出或加入而引起企业的解散和重组。合伙企业的特点是:企业的经营有了制约,但经营规模仍不大。合伙企业和个体企业都是所有权和经营权集于一身,企业没有独立的法律人格,因此,都属于自然人企业,出资者承担无限责任。

(三) 公司企业

它是指由两个以上的投资者出资,按照一定的法律程序组建以盈利为目的的组织。公司企业是现代社会化大生产的产物,是市场经济发展对企业组织形式的现实选择,它已被现代市场经济国家的企业普遍采用,在机制上提供了企业平等参与国际市场竞争的条件。公司企业与个体企业、合伙企业相比具有两个显著特点:

(1)公司是法人,拥有法人地位、法人财产权、法人的一系列自己的

行为权利；(2)公司承担有限责任，即出资者对公司以自己的出资额为限承担责任，公司对债务以法人财产为限承担责任。

公司企业在市场经济发展过程中，已形成一套完整的组织形式，实现了单体决策、经理负责执行、独立监督和民主管理，使所有者、经营者和生产者之间通过公司的权力机构、监督机构形成各自独立、权责分明、相互制约的关系，以法律和公司章程加以确立和实现。这种组织形式既赋予经营者充分的自主权，又切实保障所有者的权益，同时又能调动生产者的积极性，具有其他企业组织形式不可比拟的优势。主要表现为：(1)它突破了单个资本，小额组合的限制，而尽可能地把分散的、单个的小资本组合起来，有效地实现资本集中，进行规范化大生产；(2)资本由广泛分散到高度集中经营，必然使企业制度化、专门化、科学化，从而又进一步促进生产力的发展；(3)有限责任制解除了投资者的后顾之忧，鼓励和进一步刺激了投资的欲望和积极性。

(四) 企业集团

它是一种在经济联合基础上建立的密切联系的企业群体组织。其形式和规模随经营范围不同而多种多样，有的以工业生产为主，有的是生产和科技相结合，有的是生产、科技与贸易相结合，有的是工贸结合等。企业集团中的成员企业，按与集团联系紧密程度不同而分成不同层次：如总公司（核心层）、控股层（紧密层）、参股层（半紧密层）、协议层（松散层）。其核心层一般以实力最强或有名牌产品的企业为核心，将生产技术业务相联系的若干工厂集合在一起，实行人、财、物、产、供、销“六统一”的总公司或核心层，它具有法人地位。至于半紧密层或松散层的其他企业，虽属集团公司成员，却仍保持各自的法人地位，但往往由总公司统一交税，贷款则统贷统还，各工厂的负责人也多由公司任命。

在我国，除上述企业组织形式之外，还有国有独资企业、股份合作企业以及“三资”企业、跨国企业等。这些组织形式都是符合

我国国情,适合我国生产力发展水平的。

四、工业企业的责任、权力和利益

社会主义工业企业为了实现自身的任务,既要向社会和国家承担应负的责任,又必须拥有完成自身任务的权力,并获得应有的利益。

(一) 企业的责任

企业的责任是指企业在从事生产经营活动和处理对外经济关系时应该履行的义务。工业企业的责任主要是:(1)按照市场需要或国家指令性产品计划,努力生产和提供社会需要的工业产品或工业性劳务;(2)合理地使用人力、物力和财力,努力进行技术改造,推动科技进步,提高产品质量和服务质量,严格依法订立和履行合同,全心全意为用户服务;(3)认真贯彻执行国家法规法令和政策,依法按时足额缴纳各种税金、费用,接受财政、审计、劳动工资和物价等机关的监督和检查;(4)保障国有资产保值、增值,并对经营性亏损承担经济责任;(5)提高劳动生产率、节约能源和原材料、降低成本,不断提高企业和社会经济效益;(6)搞好劳动保护和环境保护工作,贯彻安全生产制度、改善劳动条件,做到安全生产和文明生产,保证职工身心健康,维护社会利益;(7)加强职工思想政治教育、法制教育、爱国主义教育、科学文化教育和技术业务培训,提高职工队伍素质;(8)在发展生产和提高经济效益的基础上,相应地增加职工收入,搞好集体福利事业,逐步提高职工的物质和文化生活水平。

(二) 企业的权力

企业为了更好地完成自己应负的盈亏责任,必须享有相应的经营权力。当前,依据国家有关法规和条例规定,国有工业企业的经营权是指企业对国家授予其经营管理的财产享有占有、使用和依法处置的权利。具体来说,国有工业企业享有以下十四项经营权:(1)生产经营决策权;(2)产品、劳务定价权;(3)产品销售权;

(4)物资采购权;(5)进出口权;(6)投资权;(7)留用资金支配权;(8)资产处置权;(9)联营、兼并权;(10)劳动用工权;(11)人事管理权;(12)工资、奖金分配权;(13)内部机构设置权;(14)拒绝摊派权。

(三) 企业利益

企业利益是指在行使自己权力和完成自己应负责任时所取得的合法经济收入。企业经营管理好,经济效益高,经济收入多,反之则少。企业的权力、责任和利益是统一的。有责无权无利,企业完成自己应负的责任就没有保证和动力;有权有利而无责任,全民所有制和集体所有制企业的财产就不会增殖,甚至受到破坏和侵蚀。所以,企业的经济利益同经济权力一样,应受到国家法律的保护,任何单位和个人都不得侵犯。

第二节 企业管理的重要性和职能

一、企业管理的重要性

任何一个工业企业都拥有一定的人力、物力、财力,为有效组织这些生产要素,对企业需要进行一系列的管理工作。管理是由人们共同劳动所引起的,规模愈大,人员愈多,管理就愈重要。随着现代化大工业的出现,不仅生产技术复杂,企业内部分工和协作更加精细,而且社会化程度愈来愈高,社会联系也更加广泛,要使生产力的各种要素更好地结合起来,使人力、物力、财力得到有效配合和充分利用,就更需要科学地组织生产。因而,管理不仅是促成有效分工与协作的需要,而且也是促成资源(人力、物力、财力、技术、信息等)优化配置的需要。可以说,工业企业管理是社会化大生产的客观要求和必然产物,随着市场经济的发展,工业企业的活动从组织生产扩展到组织经营,使企业的管理从生产过程扩展到流通领域。由于组织经营促使企业直接进入市场、参与市场竞争、更注

重于经济效益,从而使企业进行运筹决策、行销谋略等管理问题更为突出。因此,科学的经营管理艺术,已成为工业企业生存发展的需要。工业企业管理就是对企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、监督与调节,以适应外部环境变化,充分利用各种资源,实现企业经营目标的一系列工作。

二、企业管理的两重性

社会生产总是在一定的生产方式,一定的生产关系下进行的,生产过程具有两重性质,它既是物质资料的再生产,又是生产关系的再生产。因而作为组织整个生产经营活动的企业,也必然具有两重性质:一方面它具有与生产力、社会化大生产相联系的自然属性;另一方面又具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。马克思在分析资本主义企业管理时曾明确指出:“资本家的管理不仅是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能,它同时也是剥削社会劳动过程的职能”。^① 这说明资本主义企业管理既是合理组织生产的手段,又是资本家对雇佣工人进行剥削的工具,其管理目的就是为了剥削工人创造的剩余价值,榨取最大限度的利润。在社会主义条件下,组成生产过程的,仍然是生产力和生产关系两个方面。在生产力方面,社会主义企业管理自然属性的一般职能与资本主义企业管理是相同的。在生产关系方面,它的社会属性的特殊职能同资本主义企业管理则有着根本的区别。它不存在剥削社会劳动的职能,取而代之的是维护社会主义公有制的分配制度、正确处理人们在生产过程中的相互关系的职能。管理的目的则是为了满足社会需要,为社会主义生产和建设服务。

正确认识工业企业管理的两重性,具有十分重要的现实意义。明确企业管理的自然属性,我们就可以消除管理上“左”的思潮,研究现代工业企业的生产技术特点,吸收和借鉴资本主义发达国家

① 《资本论》第一卷,《马克思恩格斯全集》第23卷,第368页。