

工业企业管理

主 编 禹力 吴兴亚
副主编 刘诚 崔生祥

辽宁人民出版社

工业企业管理

主 编 禹 力 吴兴亚

副主编 刘 诚 崔生祥

DJ05/07

辽宁人民出版社

工业企业管理
Gongyie Qiyie Guanli

主 编：禹 力 吴兴亚

副主编：刘 诚 崔生祥

辽宁人民出版社出版

辽宁省新华书店经销 北京时事印刷厂印刷

字数:331千字 开本:787×1092 1/32 印张:16

印数:1—5000

1991年1月第1版

1991年1月第1次印刷

本社工人读物编辑室编辑

(沈阳市中华路2段24号)

责任编辑：于洪乔

版式设计：张喜亮

ISBN 7—205—01650—9/F·328

定价：5.90元

前 言

本书是在我们1986年编写的《工业企业管理》教材的基础上改编的。

在改编中，根据党的十三届五中全会精神和实际工作的需要以及我们近年来的教学经验，努力探索中国社会主义工业企业管理特色，有选择地吸收了国内外企业管理理论研究和实践的新成果，对原有章节和内容进行了较大的调整，充实了一些重要内容。全书比较系统地阐述了工业企业管理基本理论和基础知识。同时，注意面向广大工会干部的需要，尽可能地联系工会工作的实际。在阐述中，力求简明扼要、通俗易懂。本书可供工会院校作为试用教材，也可作为自学工业企业管理知识的参考书。

本书分为十四章，编写人员的分工是：崔生祥（第一、十四章）；禹力（第二、十二章）、苑留增（第三、四章），富强（第五、六章）；刘诚（第七章）；陈乃容（第八章）；屠建明（第九章）；张小宏（第十、十一章）；吴兴亚（第十三章）。由禹力和吴兴亚任主编、刘诚和崔生祥任副主编。

张喜亮同志对本书作了编辑工作，表示致谢。

由于我们的水平有限，书中难免有不妥之处，希望读者批评指正。

编者

目 录

第一章 社会主义工业企业	(1)
第一节 社会主义工业企业及其特征.....	(1)
第二节 企业经营方式.....	(10)
第三节 企业经营机制.....	(16)
第二章 企业管理概论	(25)
第一节 企业管理的性质和职能.....	(25)
第二节 资本主义企业管理的产生和发展.....	(34)
第三节 我国社会主义工业企业管理历史.....	(44)
第三章 企业领导体制和管理机构	(58)
第一节 我国企业领导体制的沿革.....	(58)
第二节 企业领导体制的基本类型.....	(63)
第三节 企业的管理机构.....	(72)
第四章 企业的民主管理	(81)
第一节 企业民主管理的必然性和重要意义.....	(81)
第二节 我国企业民主管理发展过程.....	(85)
第三节 企业民主管理的形式.....	(89)
第五章 经营与经营决策	(100)
第一节 经营与经营管理.....	(100)
第二节 经营思想和经营目标.....	(102)
第三节 经营决策.....	(105)
第四节 经营战略.....	(118)

第五节 经营计划	(120)
第六章 市场营销	(124)
第一节 市场营销概述	(124)
第二节 市场调查与预测	(132)
第三节 市场营销组合策略	(141)
第七章 生产管理	(157)
第一节 生产过程组织	(157)
第二节 生产计划与作业计划	(172)
第三节 劳动组织和劳动定额	(184)
第四节 方法研究	(196)
第五节 物资的供应与库存管理	(204)
第八章 技术管理	(217)
第一节 技术管理概述	(217)
第二节 产品开发	(227)
第三节 技术改造	(239)
第四节 设备管理	(248)
第九章 质量管理	(260)
第一节 质量管理概述	(260)
第二节 全面质量管理	(269)
第三节 质量保证体系	(273)
第四节 质量管理的方法	(288)
第十章 财务与资金管理	(333)
第一节 财务与资金管理概述	(333)
第二节 流动资金管理	(336)
第三节 固定资金管理	(341)
第四节 利润管理	(348)

第五节 现代财务管理方法·····	(352)
第十一章 成本管理与经济核算 ·····	(368)
第一节 成本概述·····	(368)
第二节 成本管理·····	(372)
第三节 经济核算概述·····	(386)
第四节 经济核算方法·····	(393)
第十二章 企业精神文明 ·····	(400)
第一节 企业社会主义精神文明建设·····	(400)
第二节 企业思想政治工作·····	(404)
第三节 企业精神·····	(411)
第十三章 信息处理工作 ·····	(417)
第一节 管理中的信息及其重要意义·····	(417)
第二节 信息处理的内容和要求·····	(422)
第三节 信息处理的方式与信息处理系统·····	(429)
第四节 同计算机信息处理系统有关的问题·····	(433)
第十四章 企业管理现代化 ·····	(440)
第一节 企业管理现代化概述·····	(440)
第二节 现代管理方法·····	(448)
第三节 企业管理基础工作·····	(460)

第一章 社会主义工业企业

学习和研究工业企业管理，首先要对工业企业管理的对象——社会主义工业企业，有一个全面而正确的认识。这是我们学习和研究工业企业管理的立足点和出发点。

第一节 社会主义工业企业及其特征

一、社会主义工业企业的概念和类型

企业是社会生产力发展到一定程度的产物，它是社会经济系统中的一个基本单元，是向社会提供产品或劳务，自主经营、自负盈亏，以盈利为目的的经济组织。

社会制度不同，企业的经济性质也不完全相同。具体说，社会主义工业企业是依法自主经营、自负盈亏、独立核算的社会主义商品生产和经营单位。

社会主义工业企业的概念，包括5点含义。

1.企业的生产资料是社会主义公有制的。这是社会主义企业与资本主义企业的根本区别，也是坚持有计划的商品经济和从根本上发挥劳动者主人翁作用的基础和前提。

2.它是以社会化大生产和现代化生产技术为基础的。它同小生产和传统的手工业生产技术有根本的区别。

3.它是从事工业生产活动的经济组织。它向社会提供工业产品或工业性劳务，它不同于农业企业、交通运输企业，

商业企业和金融企业等。

4.它是一个盈利性的经济组织，具有相对独立的经济利益。它不同于非盈利性事业单位，它要以社会主义商品生产者和经营者的身份独立自主地进行生产经营活动，并对盈亏负责，还要在此基础上不断地谋求自身的改造和发展。

5.它在法律上具有法人地位，是经济法人。国家要依法保护企业所拥有的自主权限和经济利益，同时也要监督企业履行对国家、对社会应尽的义务和应承担的责任。企业则要在追求自身利益和自身发展的同时，将微观利益和宏观利益统一起来，为国家和社会多作贡献，为维护社会主义制度，为社会的稳定和繁荣履行必要的社会责任和社会义务。这是企业的性质和基本使命所决定的，来不得半点含糊。

以上5点含义，是把握社会主义工业企业概念的关键所在。

企业的类型 按照不同的划分标准，工业企业可以划归为不同的类型。

1.按所有制形式划分，企业可分成：全民企业、集体企业，国家资本主义企业和私营企业等。

2.按企业规模划分，可以把企业分成：大型企业、中型企业，小型企业。

3.按企业资金筹集方式划分，有独资企业、合资企业和股份公司等。

4.按生产力各要素所占的比重，企业可分成：劳动密集型企业、资金密集型企业，知识密集型企业等。

5.按企业组织结构形式划分，又可以分成：单厂企业，多厂企业和联合企业等。

6.按生产过程的特点划分，可分成采掘型企业、合成型企业、分解型企业、调制型企业，装配型企业等。

7.按生产方式的特点划分，又可以把企业分成：单件生产企业、成批生产企业，大量生产企业等不同类型的。

划分企业类型的意义在于：企业类型不同，其生产经营和技术特点亦有所不同。因此，在管理的具体形式和方法上也应有所不同。

二、社会主义工业企业的地位和任务

《企业法》规定，企业是依法自主经营、自负盈亏、独立核算的社会主义商品生产和经营单位。这是《企业法》对企业法律地位和性质的完整表述。社会主义工业企业除了具备《企业法》所规定的法律地位外，还有其经济地位和社会地位，概括地说，社会主义工业企业是国民经济的重要细胞；是国家财富的主要来源；是国民经济发展的主导力量和科学技术现代化的重要基地。同时，企业，特别是作为国民经济支柱的国营大中型企业，作为工人阶级聚集的场所，还是培育“四有”职工队伍的基地，是维护社会安定团结、维护社会主义制度的重要基础。

社会主义工业企业在国民经济和维护社会主义制度方面的重要地位，决定了它的根本任务是：根据国家计划 and 市场需求，发展商品生产，创造财富，增加积累，满足社会日益增长的物质和文化生活的需要。企业在明确根本任务的同时，还必须要把社会主义精神文明建设也作为企业的一项重要任务，即：企业必须坚持在建设社会主义物质文明的同时，建设社会主义精神文明，建设有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。

从企业的具体任务看，企业承担着对国家、对社会、对企业、对职工四个基本任务。

1. 企业对国家的责任。

企业作为全民所有制财产的经营管理者，必须要对国家负责。企业必须把坚持社会主义方向放在首位，把国家利益放在首位，守法经营，照章纳税，为国家提供积累，为发展国民经济，保障国家计划的有效实施和维护市场的运行秩序作出自己应有的贡献。

2. 企业对社会的责任。

企业作为从事物质产品生产或为社会提供服务的经济组织，要把为社会提供优质价廉的产品和优质的服务作为自己的重要责任，要为社会的繁荣和发展履行必要的责任和义务。为此，企业要把提高经济效益和提高社会效益统一起来，要保证产品质量和服务质量，要对用户和消费者负责，要为社会提供尽可能多的，物美价廉、适销对路的优质产品，为满足人民群众日益增长的物质文化生活需要作出自己应有的贡献。

3. 企业对企业的责任。

作为一个投入生产、流通中的具有一定独立性的社会主义资金运动的实体，企业还要对自身的发展负责。企业要在国家政策和法律允许的范围内合法经营、谋求发展；要本着互相协作、互相学习、互相支持、互相促进的精神，平等地开展同类企业间的竞争；要有效利用国家授予经营管理的财产，实现资产增殖；要在坚持科学管理和技术进步的基础上，降低消耗，提高效益，以不断提高自我改造和自我发展的能力。

4. 企业对职工的责任。

企业作为利益共同体的物质载体，作为工人群众最集中的地方，理应对职工负责。为此，企业党政工团都要确立和尊重职工的主人翁地位，保障职工的合法权益，保障职工民主管理企业的基本权力；要运用政治和经济的动力去启发职工的觉悟，调动他们的积极性，智慧和创造力，使他们能在发展生产的基础上，逐步改善和提高自己的生活；要抓紧“四有”职工队伍的建设；要依靠和团结广大职工贯彻执行党的路线，保证企业沿着社会主义的方向不断发展。

三、社会主义工业企业的基本特征

社会主义工业企业作为社会主义的商品生产者和经营者，是现阶段社会生产力和社会主义生产关系的统一体。它既是生产力的担当者，又是生产关系的体现者。同时，作为一个经济实体，它还有它的经济运行方式。认识企业在生产力和生产关系上的特征，了解其经济运行方式对于坚持企业的社会主义方向，按生产力发展的规律科学地管理企业就具有重要的意义。

从生产力方面看，社会主义工业企业与资本主义企业没有本质的不同，它们都是建立在现代科学技术基础上的大机器生产，同时又都是高度发展的劳动分工与协作的社会化大生产。

社会主义工业企业在生产力方面的特征。主要表现为以下3个方面。

1. 以机器和机器体系作为主要劳动手段进行生产，并且有系统地将科学技术知识运用于生产。

现代工业企业一般都拥有比较复杂的技术装备，都比较

广泛地运用机器和机器体系进行生产。机器设备有其自身的运转规律，在现代工业企业中，组织生产和进行管理要受到机器设备运转规律的制约。这就要求社会主义工业企业必须按现代化机器生产的特点和规律，充分运用科学技术和知识来组织和发展生产。同时，机器和机器体系应用于生产的过程，也必然是科学技术知识应用于生产的过程。因此，在现代工业企业的生产过程中，对劳动生产率的提高起主导作用的不是劳动者的体力、技艺和经验，而是管理者和劳动者对现代管理知识和科学技术知识的掌握和运用。现代科学技术和知识在社会主义工业企业中的作用越来越明显。

2. 分工细密、协作加强，生产高度社会化。

机器是在分工的基础上产生的，而机器的产生和应用，又进一步推动了劳动分工，并且使分工产生了质的变化。在现代工业企业中，要按照机器设备运转的要求进行分工，企业生产过程的各个阶段、各道工序乃至每个人的活动，都要同机器设备的运转协调一致，非如此，就难以保证企业的生产顺利进行。这使得现代工业企业的分工越来越细密。分工必然要求协作，分工是协作的基础，协作是分工的条件，伴随着分工的细密是协作的进一步加强和广泛化。分工和协作的这种相互依存、相互促进的发展关系，标志着企业生产社会化程度的不断提高，同时又促进了企业之间的分工和协作，使得企业同外部的经济技术联系更加广泛和密切。

3. 生产过程具有高度的比例性和连续性，生产过程的运行和控制有自动化的趋势。

机器和机器体系应用于生产过程，使得各生产环节和各道工序之间，在生产能力上要符合各种机器设备之间的联系。

规律，在时间配合上要保持高度的连续性。这种生产能力上的互相协调和时间上的连续不断，是现代工业企业生产的客观要求。随着科学技术和社会生产力的不断发展，企业生产过程中的这种客观要求也越来越强烈，对生产过程的运行和控制也提出了越来越高的要求。因此，广泛地运用现代科学技术和电子计算机监控生产过程，不断地提高其自动化的程度，已经成为一种必然的趋势。这不仅可以极大地改变企业的生产面貌，而且对企业管理工作也会产生深刻的影响。

社会主义工业企业在生产力方面所表现出来的特征，决定了我们在管理工业企业时，绝不能采用小生产的管理方法，必须按照工业企业特有的技术规律和社会化大生产的客观规律来进行管理。只有这样，才能合理地组织企业的生产过程，以确保生产能按比例地、连续地、有节奏地进行。

从生产关系方面看，社会主义工业企业和资本主义企业就生产资料所有制的性质而言，二者有着根本的区别，因为生产资料公有制是社会主义工业企业的根本特征。

社会主义工业企业，不论是全民所有制还是集体所有制，都是社会主义公有制。生产资料的公有制，决定了企业的财产严禁任何私人侵吞和挥霍；决定了企业必须遵守国家的有关方针政策和规定，在国家的统一计划指导下从事自己的生产经营活动；也决定了国家可以通过经济计划的综合平衡和市场调节，保证国民经济协调地发展。当然，目前我国工业企业的全民所有制，主要是单一的国家所有制形式。如何更好地适应有计划的商品经济的发展需要，还需要进行探索。因此，在经济体制改革中，除了坚持多种所有制形式并存，公有制占主导地位以外，还必须对公有制内部的具体所

有制形式也进行改革。探索适应各种不同情况的多种公有制的形式，目的是更好地发挥社会主义的优越性，从根本上促进我国生产力的发展。

生产资料公有制这一根本特征，决定了社会主义工业企业和资本主义企业有着根本的不同。

社会主义企业必须遵守社会主义生产的目的。企业在生产经营过程中要把价值和使用价值统一起来，要在满足人民日益增长的物质和文化需要的基础上谋求自身的生存和发展，绝不能为了追求自身利益而损害国家和消费者的利益。

社会主义企业必须坚持职工对企业的民主管理。生产资料公有制的建立，使得劳动者和生产资料的结合方式发生了根本的变化。在资本主义企业，人格化的资本是企业的统治者，劳动者作为雇佣的对象，在企业中处于被奴役的地位。资本主义企业中劳动者和生产资料的结合，表现为一种经济强制下的结合，工人始终处于被奴役被剥削的地位。社会主义生产资料公有制的建立，使劳动者和生产资料的结合发生了质的变化。劳动者以生产资料所有者，共同管理者和生产者的身份与生产资料相结合，并在这种结合中体现着劳动者的主人翁地位。这种特殊的结合方式是社会主义条件下职工民主管理企业最重要的基础和保证，并且也一定要以民主管理的形式表现出来。

社会主义企业必须坚持按劳分配的原则。按劳分配是社会主义初级阶段消费基金分配的主要形式。由于生产资料公有制的建立，企业的全部收益，归全体劳动者所有。劳动者把收益的一部分，按照各尽所能、按劳分配的原则，在劳动者内部进行分配，它是使劳动者的物质利益和劳动贡献相联

系的重要手段。

社会主义企业必须坚持社会主义精神文明建设。企业在建设高度物质文明的同时，必须建设高度的社会主义精神文明。这是巩固社会主义经济基础、提高企业现代化水平的需要，也是不断提高企业经济效益的需要。

社会主义工业企业在生产关系方面的特征，是由生产资料公有制这一本质特征引发出来的，它是和社会主义的政治经济制度紧密联系的。只有把握这些特征，才能坚持企业的社会主义方向，充分发挥社会主义制度的优越性，不断促进社会生产力的发展。

研究社会主义工业企业的特征，还需要研究它的经济运行方式。社会主义工业企业是个相对独立的商品生产者和经营者，因而它又具有一个商品生产者和经营者的固有特征。

企业作为一个从事商品生产的独立的经营主体，不是直接为了自身的消费需要而生产，也不是直接为满足社会需要而生产，而是为了以货币为媒介，通过交换以迂迴的形式满足自身的需要。即企业与外部的经济关系是有偿性的商品货币关系。这种关系要求赋予企业相对的独立性。这种相对的独立性不仅是商品经济条件下企业生命的必然形式，也是保证企业具有活力的必要条件。

在商品生产的条件下，企业作为一个自主经营、自负盈亏的经济组织，它活动的直接目的是追求盈利。即它是围绕价值目标的实现和不断发展而从事经济活动的。

在商品生产的条件下，竞争是企业生存的重要条件。为了适应竞争的需要，企业必须具有较强的适应性，必须根据

商品经济发展的客观规律对自身的经济活动进行调节和控制。

在商品经济中，企业成员物质利益的实现程度和企业利益的实现程度，两者具有很强的相关性。

为了保证企业在商品经济中生产经营活动的正常性，必须赋予企业经济法人的地位，即企业是具有一定权利和义务的法人，它的法定权利受到国家法律的保护，并依法履行对国家和社会应尽的义务。

社会主义工业企业的这种经济运行方式是它作为一个商品生产者和经营者所固有的，这与资本主义企业并没有本质的不同。这也是绝对不容忽视的。

只有全面和准确地掌握社会主义工业企业在生产力和生产关系方面的特征，了解它的经济运行方式，才能在坚持有计划的商品经济的前提下，按照商品经济和科学技术的客观规律管好社会主义工业企业，才能既为它们从宏观上提供必要的条件，又鼓励它们加强内部的基础工作，改善经营管理，挖掘内部潜力，以促使其增强自负盈亏、自我积累、自我约束、自我发展的能力，更好地发展公有制经济的优势和主导作用，促进国民经济有计划、按比例地协调发展。

第二节 企业经营方式

一、经营方式的概念

经营方式是指在生产资料所有制性质不变的前提下，实行所有权和经营权的分离，并使资产所有者、经营者和生产