

工业企业 管理基础

孔繁众 贺梅生 编



哈尔滨工业大学出版社

F 406
J4-2

工业企业管理基础

孔繁众 贺梅生 编



哈尔滨工业大学出版社

(黑)新登字第4号

内容简介

本书较简明地阐述了现代工业企业管理的基础理论,介绍了现代管理的基本方法及各种方法的适用条件。主要内容有:工业企业管理概论、经营管理、生产管理、财务管理、企业升级工作等部分,共十二章。书后附有复习思考题和案例分析题。

本书可供非管理专业学生及各类管理干部做为教材使用,也可供技术干部自学管理知识之用。

工业企业管理基础

孔繁众 贺梅生 编

哈尔滨工业大学出版社出版
新华书店首都发行所发行
黑龙江省绥棱县印刷厂印刷

*

开本 787×1092 1/32 印张 12.375 插页 1 字数 276000

1990年6月第2版 1994年7月第5次印刷

印数 31001—41000

ISBN 7-5603-0503-6/F·106 定价 5.60 元

前 言

本书是根据党的第十三次全国代表大会提出的工业企业改革精神,本着为培养提高学生和管理人员能力与素质的指导思想而编写,并经航天工业部教材编审委员会审定,确定为部属大专院校非管理专业学生及各类管理干部培训班使用的教材。自1989年2月出版后,为许多学校、企业广泛采用,受到读者欢迎。为满足社会需要,我们对原版做了部分修改,予以再版。

本书以阐述工业企业管理的基础理论和方法为主,力求做到少而精、重点突出、通俗易懂。同时结合我国近来工业企业管理改革的经验,参考各兄弟院校教材,注意吸取国外企业管理的有益部分。在编写中,曾邀请哈尔滨工业大学管理学院吴凤山、方淑芬担任主审。

全书共分十二章及附录二则(包括复习思考题与案例),其中第一、六、七、八、九、十章由贺梅生同志编写,其他各章及附录由孔繁众同志编写并负责总纂。这次再版,增加了我国工业企业升级工作的有关内容。由于编者水平有限,不妥之处在所难免,恳请读者提出宝贵意见,以便今后修改。

编 者

1990年4月

目 录

第一章 工业企业管理概论	(1)
§ 1-1 社会主义工业企业及其类型	(1)
§ 1-2 工业企业的领导制度和组织机构	(6)
§ 1-3 企业管理的性质和基本职能	(14)
§ 1-4 工业企业的素质及基础工作	(22)
§ 1-5 企业的思想政治工作	(27)
第二章 经营决策与经营计划	(33)
§ 2-1 经营与经营管理	(33)
§ 2-2 经营思想、经营方针、经营策略	(38)
§ 2-3 经营决策	(43)
§ 2-4 经营计划	(60)
第三章 市场与市场预测	(70)
§ 3-1 市场及其作用	(70)
§ 3-2 市场的划分	(72)
§ 3-3 市场细分化与目标市场	(77)
§ 3-4 市场调查	(83)
§ 3-5 市场预测	(86)
第四章 产品管理与产品开发	(97)
§ 4-1 产品寿命周期	(97)
§ 4-2 产品决策	(102)
§ 4-3 产品定价	(115)
§ 4-4 产品开发	(122)
第五章 物资管理与销售管理	(133)

§ 5-1	物资管理的任务与物资分类	(133)
§ 5-2	物资消耗定额与物资储备定额	(135)
§ 5-3	物资供应计划	(144)
§ 5-4	销售管理	(148)
第六章	生产组织与技术准备	(162)
§ 6-1	生产过程组织	(162)
§ 6-2	生产过程的先进组织形式	(171)
§ 6-3	生产技术准备	(184)
§ 6-4	价值工程及其应用	(190)
第七章	生产计划与生产作业计划	(206)
§ 7-1	企业生产计划	(206)
§ 7-2	企业生产能力的核定	(210)
§ 7-3	生产作业计划工作	(214)
§ 7-4	网络计划技术	(228)
第八章	质量管理	(241)
§ 8-1	质量与质量管理	(241)
§ 8-2	全面质量管理	(244)
§ 8-3	全面质量管理的统计分析方法	(249)
§ 8-4	质量保证体系	(265)
§ 8-5	产品质量的经济分析	(268)
§ 8-6	企业质量计划	(271)
第九章	设备与技术改造	(274)
§ 9-1	设备的选择和评价	(274)
§ 9-2	设备的使用和维修	(278)
§ 9-3	设备的更新和改造	(282)
§ 9-4	技术改造	(283)
第十章	劳动定额与工资组织	(295)

§ 10-1	劳动定额的概念和作用	(295)
§ 10-2	工时消耗分析	(298)
§ 10-3	劳动定额的制订方法	(301)
§ 10-4	劳动定额的贯彻和修改	(303)
§ 10-5	企业的工资与奖励	(304)
第十一章	财务管理与经济核算	(309)
§ 11-1	财务与财务管理	(309)
§ 11-2	财务决策	(312)
§ 11-3	企业资金和利润	(320)
§ 11-4	成本管理	(330)
§ 11-5	财务计划	(337)
§ 11-6	经济核算	(341)
第十二章	企业升级工作	(345)
§ 12-1	企业升级工作的意义与方法	(345)
§ 12-2	企业升级标准	(349)
§ 12-3	主要产品质量标准	(352)
§ 12-4	主要物质消耗标准与考核指标	(355)
§ 12-5	经济效益指标	(360)
§ 12-6	对企业管理工作的要求	(362)
§ 12-7	企业升级审定工作	(364)
附录 I	复习思考题	(370)
附录 II	教学案例	(372)
	主要参考书目	(384)

第一章 工业企业管理概论

社会主义工业企业管理是以马克思主义理论为指导，以企业生产经营管理实践为基础，从社会主义工业企业的特征出发，阐述运用决策、计划、组织、控制等管理职能，做到正确进行经营决策，合理组织生产，正确调整上层建筑，更好地维护和完善生产关系，促进生产力发展，以取得最好经济效益的一门管理科学。

现代工业企业是一个有机整体。它所处的内外环境是动态的，各种经济因素错综复杂、变化多样。企业管理问题涉及了生产力、生产关系、上层建筑诸方面的问题。为了更好地解决和处理好企业管理问题，我们必须遵循客观经济规律和自然规律，必须吸收和运用同它有密切联系的多学科知识，如哲学、经济学、工业经济学、技术学、社会学、心理学、会计学、统计学、数学、法学等方面的知识，把定量分析与定性分析有机地结合起来，才能获得满意的经济效果。所以工业企业管理又是一门综合社会科学和自然科学为一体的一门边缘科学。

工业企业管理基础主要是从社会主义工业企业的特征出发，阐述企业管理的基础理论和基本方法。

§ 1-1 社会主义工业企业及其类型

工业企业是工业企业管理的具体对象。为了有效地掌握工业企业管理的基础理论和方法，对工业企业基本形态的了

解是很重要的。本书重点阐述全民所有制的社会主义工业企业。

一、社会主义工业企业

企业是个历史的概念。它是生产力发展到一定水平的产物，是商品生产发展的结果。在商品经济社会里，企业是社会生存和发展的基础。

全民所有制的社会主义工业企业是相对独立的经济实体，是自主经营、独立核算、自负盈亏的社会主义商品生产和经营单位，并且具有法人资格。因此，全民所有制的社会主义工业企业有以下四个方面的含义。

（一）企业的生产资料为全民所有

社会主义工业企业的生产资料是建立在全民所有制基础上的，这就决定了企业必须是遵循国家制定的方针政策，在国家计划指导下，以满足社会需要以及提高企业和社会的经济效益为目的，进行生产经营活动的经济实体。

企业生产资料全民所有，这是与资本主义工业企业的生产资料私人所有的根本区别。

（二）企业建立在现代生产技术的基础上

现代工业企业的生产是采用各种机器和机器体系进行的，是用现代技术装备起来的，不同于手工业生产，整个生产过程要求有严密的组织。企业的产品是企业全体职工共同劳动、共同努力的结果。企业之间有密切的协作关系。企业内的生产和管理具有高度的科学性和技术性，广泛地采用科学技术的新成就。

（三）企业是自负盈亏地从事工业生产活动

工业企业是以从事工业生产经营活动为主，为社会提供价廉物美的工业产品，并且是独立核算、对经营成果负责的

社会主义商品生产者和经营者。

（四）企业是经济法人

工业企业是自主经营的经济实体，受法律承认。既有以收抵支、承担盈亏的责任，也有权同其他经济组织签订合同、协议，且具有法律效力，受国家的法律制约和保护。

二、工业企业的分类

（一）按企业的所有制分类

1. 全民所有制企业。生产资料归全体人民所有，是我国工业企业基本形式之一，在我国国民经济中占主导地位。

2. 集体所有制企业。生产资料归劳动群众集体所有。它在国家的统一领导和计划指导下，独立进行生产经营活动，自负盈亏，国家采取鼓励、指导和帮助的政策，发展集体经济。集体所有制企业在我国将长期存在，并不断得到发展。

（二）按企业组织形式分类

1. 单厂工业企业。一个工厂就是一个企业，企业由联系密切的一些车间（工段、小组）和一些服务部门、生产技术职能部门构成，共同进行生产经营活动。

2. 多厂工业企业。一个企业由若干个工厂组成。这些在生产技术和经营业务上有密切联系的工厂组织在一起，组成总厂或工业公司，下属的工厂（分厂）接受总厂的统一指挥和协调，是现代工业的重要组织形式。

3. 经济联合体。这是我国近年来出现的一种组织形式，可以由在生产和经济上具有一定联系的不同地区、不同行业、不同部门的企业与企业联合组成，具体形式有产供销联合、工商联合、农工商联合、科研生产联合等不同类型的联合企业。

(三) 按企业的生产能力分类

按照企业生产能力的大小可以划分为大型企业、中型企业、小型企业。不同的企业其生产能力大小具有不同的表示方法，具体划分如表 1-1 所示。

表 1-1 企业按生产能力分类

企业种类	计 算 单 位	大 型	中 型	小 型
钢铁联合企业	年产钢 (万吨)	100 以上	10~100	10 以下
煤炭开采企业	年产原煤 (万吨)	500 以上	200~500	200 以下
汽车制造厂	年产能力 (万辆)	5 以上	0.5~5	0.5 以下
水 泥 厂	年产能力 (万吨)	100 以上	20~100	20 以下
手 表 厂	年产能力 (万只)	100 以上	40~100	40 以下

(四) 按企业的生产类型分类

工业企业的生产类型可分为大量生产类型企业、成批生产类型企业和单件生产类型企业。常见的是以工作地专业化程度来划分，如表 1-2 所示。

表 1-2 企业按生产类型分类

生 产 类 型	固定于工作地上的工序数
大 量 生 产	1~2
大 批 生 产	2~10
中 批 生 产	10~20
小 批 生 产	20~40
单 件 生 产	40 以上

(五) 按企业的经营方式分类

我国工业企业的经营方式一般都是全民所有制企业由国家经营，集体所有制企业由集体经营，近年来随着经济管理

体制的改革和所有权与经营权的适当分离，企业扩大了自主权，能够在国家计划指导下自主经营，并且出现了以下几种不同的经营方式。

1. 国营企业集体经营。对于大、中型工业企业，生产资料全民所有，由企业劳动者集体经营，企业厂长由国家上级部门委派或企业招聘、民主选举，由政府主管部门批准。

2. 国营或集体企业个人经营。对于一些小型企业，可以由国家或集体承包或租赁给个人经营。承包者或租赁者负责向国家或集体交纳利润和税金，并组织企业的生产经营活动。

3. 合资经营。由两个以上全民所有制企业、集体所有制企业或者国内外个人投资者联合经营的企业。它是股权式的合营，由企业的董事会任命经理，负责领导企业的生产经营活动。

4. 合作经营。合作双方共同创办企业，合作双方的权利、义务和责任，是在合同签订时由双方共同商议确定，是一种契约式的合营。

三、社会主义工业企业的任务

社会主义企业的基本任务是：在国家计划指导下，为社会生产工业产品以满足人民日益增长的物质文化需要，积极为国家积累资金，为企业自我发展作出贡献，把企业建设成为具有高度物质文明和高度精神文明的现代化企业。

（一）服从国家的统一领导

社会主义工业企业是国民经济的基本构成单位，是国民经济的主要部门，在国家的统一计划指导下，为满足不断增长的社会物质生活和文化生活的需要，作出贡献。国家利用经济、行政、法律等手段来指导和调节企业的生产经营活动，

企业必须保证全面完成国家分配的任务。

（二）积极为国家积累资金

社会主义工业企业是从事工业生产经营活动的经济组织，为社会提供工业产品和劳务，并为国家积累资金。

（三）努力加快企业的发展

企业在国家的统一领导下，具有相对的独立性，具有一定的经营自主权，在履行向国家上交税利义务的同时，有相对独立的经济利益，也应有自我改造和自我发展的能力。所以企业要不断地提高生产、技术和管理水平；不断改善职工的生活福利；加强企业的思想政治工作，提高全体职工的政治觉悟；保证安全生产，搞好环境保护；把企业建设成为具有高度物质文明和高度精神文明的现代化企业。

§ 1-2 工业企业的领导制度和组织机构

一、工业企业的领导制度

工业企业的领导制度是我国在社会主义建设中必须解决的一个极其重要的问题。一个企业是否充满活力，关键在于领导，而领导的好坏，在于领导制度是否健全，领导班子是否配备得当。如果领导制度不健全，领导班子配备不得当，企业工作就可能发生决策失误、指挥失灵、职责不清、无人负责、管理混乱、经营亏损等一系列失误，给企业带来不可估量的损失。

企业的领导制度属于上层建筑范畴，既要反映生产力的要求，也要反映生产关系的要求。因此，作为企业的领导，要处理好企业中党委、行政、职工的地位和作用问题，使企业

内部各方面的关系取得协调，充分调动各方面的积极性。

（一）企业的行政指挥

社会主义工业企业是一个有机的统一的整体。就企业内部来看，生产经营活动必须要有单一的、直接的领导和指挥；就企业外部来看，企业作为一个经济实体与外界有着广泛联系，它的一切活动就必须有代表人来进行。实践证明，企业必须有厂长来全权负责其生产经营活动，进行统一的行政指挥，才能出现指挥灵、决策快、办事效率高的局面。

（二）企业党委的领导

企业中党委的领导是为保证和监督党和国家各项方针政策的实现，是做好企业党的思想建设、组织建设和思想政治工作的保证。企业中党的任务是用民主的方法、说服教育的方法和疏导的方法，对企业的全体职工进行贯彻党的路线、方针、政策的领导，积极支持职工群众正确地行使当家作主的权利；大力支持厂长对全厂的生产经营活动实行统一领导、统一指挥、全权负责；监督和保证党的路线、方针、政策在企业中得到贯彻落实，使各项经济任务得以胜利完成。

（三）企业的民主管理

在社会主义工业企业的民主管理中，职工群众真正当家作主，行使企业民主管理的权利，是社会主义制度优越性的具体表现。

社会主义工业企业的民主管理是社会生产力高度发展的需要。企业现代先进的生产技术需要广大职工以主人翁的工作态度，充分发挥主动精神才能驾驭，企业的民主管理为广大职工发挥聪明才智提供了良好条件。

社会主义工业企业实行民主管理也是改革经济管理体制

的需要。由于进行经济管理体制改革，扩大了企业经营管理自主权，实行了企业经济责任制，打破了企业吃国家的大锅饭，职工吃企业的大锅饭的局面，使企业职工的物质利益同企业的经营好坏直接联系起来，职工则更加关心企业的生产经营状况。这就更需要发扬民主，吸取群众意见，搞好经营管理工作。企业内部经济责任制的进一步完善，也更需要广大职工积极参加民主管理。

企业的民主管理具有很多形式。职工代表大会制是当前我国工业企业中职工群众当家作主，发挥主人翁作用的基本形式之一。

二、工业企业的厂长负责制

（一）厂长负责制

厂长负责制就是厂长对企业的生产指挥和经营管理全权负责。

全民所有制工业企业的厂长是一厂之长，是企业法人的代表，对企业负有全部责任，处于中心地位，起着中心作用。

实行厂长负责制是我国全民所有制工业企业领导制度的重大改革，也是我国经济体制改革的一项重要内容。这项改革，是发展社会生产力，完善社会主义制度的一项重大措施。对社会主义现代化建设事业必将产生深远的影响。

厂长负责制是社会化大生产的客观要求。工业企业是建立在现代先进科学技术基础上的，这样的生产必然要有一个统一的意志、统一的指挥。尤其在当前科学技术飞速发展、市场环境瞬息万变的情况下，为了搞活经济，适应竞争的需要，企业必须对生产经营中的重大问题作出果断的决策，对

国内外的各种信息迅速地作出反应。要做到这一点，必须实行厂长负责制。

厂长负责制也是实践经验的总结。建国初期，1951年5月经中央批准的东北局关于党对国营企业领导的决议中指出：“厂、矿中的生产行政工作实行厂长负责制”。1953年以后，我国推行苏联的“一长制”。1956年党的“八大”决定在企业中实行党委领导下的厂长负责制。1961年“工业七十条”明确指出党委包揽行政事物的弊端，使企业管理得到了加强。1966年十年动乱，“四人帮”推行一条极左路线，企业领导制度遭到严重破坏，厂长行政指挥权被取消，实行“革委会”领导，到了后期又强调党的“一元化”领导，党政合一。1978年“工业三十条”恢复了党委领导下的厂长负责制，但是并没有形成以厂长为首的生产行政统一指挥。1978年党的十一届三中全会提出：“党委集体领导，职工民主管理、厂长行政指挥”的根本原则，对健全企业的领导制度起了积极的作用，但还存在不少弊端，厂长对企业的生产经营活动无法负责，遇到需要迅速作出决策的问题不敢决定，坐失良机，企业办事效率低，无人负责现象严重，经济效益差。自1984年起开始了厂长负责制的试点工作，并且在六届人大第二次会议的“政府工作报告”中提出，要逐步实行厂长负责制，党的十三大进一步指出全民所有制企业，无论实行哪种经营责任制都实行厂长（经理）负责制。事实已经证明，当前在我国工业企业实行厂长负责制的条件已经成熟，势在必行。

几年的试点实践充分证明，改革企业领导体制，实行厂长负责制的决定是正确的，是适合我国工业企业现代化管理要求的。需要指出的是，企业领导体制改革，同其他改革一

样，从试点到成熟，要有一个逐步发展的过程。改革中必然会出现许多新问题。这些问题只能通过改革的不断深入得到解决。

（二）厂长的权限

1. 决策权。厂长对企业的生产经营活动以及行政管理事宜有决策权。对企业中的一些重大问题可以召集和主持厂务会议进行讨论，征求党委的意见，听取党委的建议，并且听取职工代表大会和全体职工的意见，作出最后的决策。

2. 统一指挥权。厂长对企业一切生产经营活动和行政工作实行统一指挥，企业职工必须服从指挥。

3. 人事任免权。厂长对企业职工有调动、任免、升迁、奖励和惩罚权。对企业厂级领导副职，可以提出任免名单，报主管部门批准；对企业中层行政干部有任免权；对有重大贡献的职工有晋级权；对违犯纪律的职工有处分、开除、辞退权。

4. 决定权。厂长对企业规章制度的建立、修改和废除有决定权。

（三）厂长的责任

1. 对国家负责。厂长必须严格遵守和执行国家的一切法律和法令，贯彻执行国家的方针政策，坚持社会主义方向，坚决完成国家下达的指令性计划。

2. 对社会负责。厂长必须对用户负责，履行经济合同，提高产品质量，为社会提供适销对路的产品。要保护环境和自然资源，负责治理“三废”，减少污染。

3. 对企业负责。厂长必须在保证完成国家的指令性计划前提下，充分发挥企业的生产能力，努力提高经济效益，增强企业自我改造和自我发展的能力。