

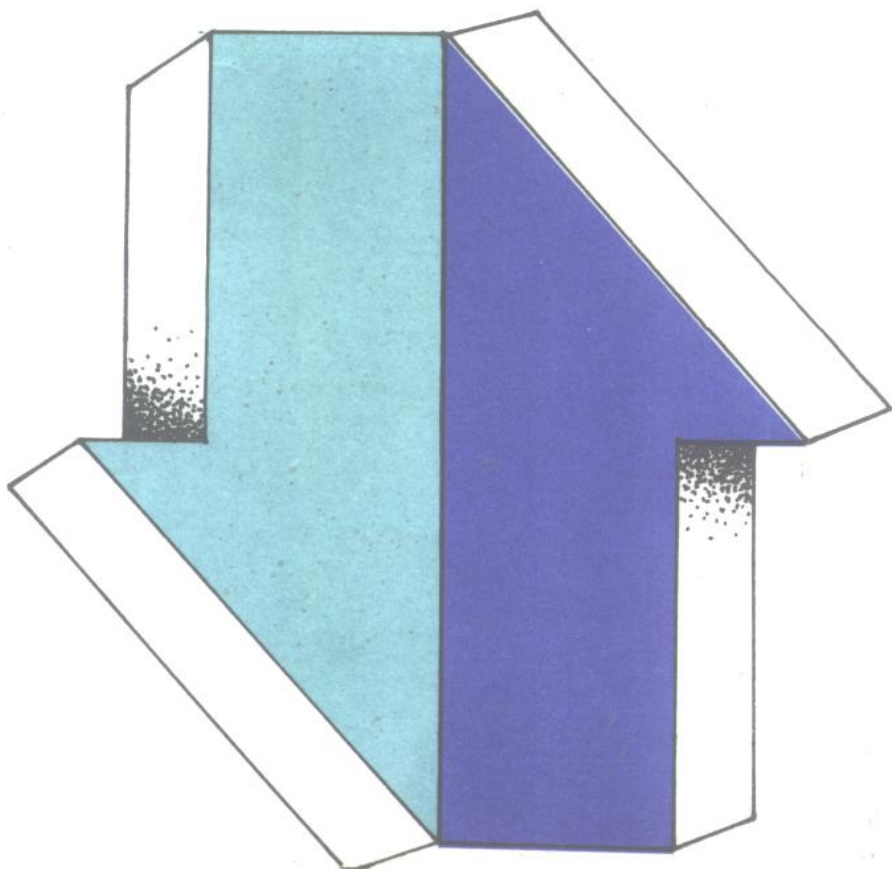


中等职业技术学校试用教材

工业企业 管理基础

袁守启 李 彬 编

高等教育出版社



中等职业技术学校试用教材

工业企业管理基础

袁守启 李 彬 编著

高等教育出版社

(京) 112 号

内 容 简 要

本书是中等职业技术学校电子电器、电工、机械、电子、建筑等专业的公共课教材,也可作为职业高中管理类教学用书。书中概括地介绍了工业企业管理的基本知识,重点讲解了以车间、班组管理为主的生产管理知识和全面质量管理知识。全书共分八章,可安排授课 40 学时左右。本书由邢文英审稿。

本书还可供成人中专、技工学校及工业企业管理人员作培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

工业企业管理基础/袁守启,李彬编.-北京:高等教育出版社,1997 重印

ISBN 7-04-004336-X

I. 工… I. ①袁… ②李… III. 工业企业管理-技术学校-教材 IV. F406

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (95) 第 10612 号

*

高等教育出版社出版

新华书店总店科技发行所发行

高等教育出版社印刷厂印装

*

开本 787×1092 1/32 印张 7 字数 150 000

1993 年 10 月第 1 版 1997 年 7 月第 7 次印刷

印数 55 424-70 433

定价 5.50 元

目 录

第一章 工业企业管理概论	1
第一节 工业企业的特征与分类	1
第二节 工业企业管理组织原则	13
第三节 工业企业管理组织结构	18
第四节 工业企业规章制度	27
第二章 工业企业领导制度与民主管理	31
第一节 企业党组织的地位与作用	31
第二节 厂长负责制	41
第三节 职工民主管理	48
第三章 企业思想政治工作	60
第一节 思想政治工作的意义与任务	60
第二节 思想政治工作的基本内容	65
第三节 思想政治工作的原则和方法	71
第四章 车间和班组的管理	83
第一节 车间的地位和作用	83
第二节 车间的管理权力和任务	85
第三节 车间主任的职责和车间的管理机构	90
第四节 车间党组织对生产行政工作的保证监督作用	96
第五节 生产小组的地位和作用	100
第六节 生产小组的管理权力和管理工作	104
第七节 小组长的职责	108
第八节 生产小组的管理形式	112
第五章 生产组织与劳动组织	117

第一节	生产组织	117
第二节	劳动组织	135
第三节	劳动定额和定员	145
第六章	全面质量管理	162
第一节	产品质量及其重要意义	162
第二节	全面质量管理的特点和内容	166
第三节	质量控制的统计方法	172
第四节	全面质量管理的组织工作	182
第七章	设备综合管理	186
第一节	设备的选择与使用	186
第二节	设备的维护和修理	190
第三节	设备的更新与现代化改装	200
第四节	设备的日常管理	201
第八章	企业的信息管理与计算机应用	205
第一节	信息管理概述	205
第二节	计算机简介	210
第三节	管理信息系统	213

第一章 工业企业管理概论

第一节 工业企业的特征和分类

我国是社会主义国家，工业企业中是以公有制为主体，私有企业和其他性质的企业为补充。因此，本书除了讲解工业企业的一般特征外，重点介绍社会主义工业企业。

工业企业是直接从事工业性生产或提供工业性劳务的经济组织。它拥有一定数量的工人、技术人员和管理人员，以及生产资料，依照国家政策法规和价值规律，独立地进行生产和经营活动，具有法人资格，其权利和业务受法律保护。

工业企业在国民经济中起着主导地位的作用，是农业、工业、科学技术和国防现代化的物质基础。

一、社会主义工业企业的概念

社会主义工业企业，是以生产资料社会主义公有制为基础，在国家宏观计划和政策法规指导下，根据市场需要，应用现代生产技术，从事工业生产经营和劳务活动，实行自主经营、自负盈亏、独立核算的、具有法人地位的社会主义商品生产和经营单位。

社会主义工业企业的这个概念表明：

- (1) 它的生产资料是归全体人民或部分劳动者集体所有。
- (2) 它是建立在现代生产技术基础上的，同手工业企业的生产力水平是有区别的。

(3) 它是为社会提供工业产品或工业性劳务的经济组织，与农业、商业、交通运输企业等单位的经营管理和活动方式不同。

(4) 它是依法自主经营、自负盈亏、独立核算的单位，以自己的销售产品或工业性劳务的收入抵偿支出，并取得盈利，它同不实行独立核算的生产单位、事业单位（如机关内部的印刷厂、学校、医院）不同。

(5) 它作为从事工业生产经营活动相对独立的经济单位，具有法人地位，厂长是法人代表。它在法律地位上，与行政组织的附属单位和经济组织的内部机构不同。

二、社会主义工业企业的特征

社会主义工业企业是国民经济的基层单位，它既是社会生产力的担当者，又是社会生产关系的体现者。因此，社会主义工业企业的特征必须从生产力和生产关系两方面来说明。

（一）生产力方面的特征

社会主义工业企业绝大部分是现代工业企业。它既是建立在现代科学技术基础上的大机器生产，又是具有高度分工与协作的社会化大生产。具体表现在以下几个方面：

(1) 大规模地采用机器和机器体系，并广泛地应用现代科学技术知识进行生产。社会主义现代工业企业拥有比较复杂的技术装备，主要运用机器和机械体系，并把各种仪器、仪表、电子技术和自控装置应用于生产过程。因此，现代工业企业必须按照机器体系本身的规律及生产力本身的发展规律来组织生产活动，必须在产品设计、工艺规程、操作方法等方面系统地运用现代科学技术知识。

(2) 劳动分工比较精细，协作关系更为复杂、严密 社会主义现代工业企业通常都设有许多车间、工段、班组；有管理部门、辅助部门和服务部门。从生产过程来看，可分成许多不同的工艺阶段（如机械制造企业可分为铸锻、机械加工、热处理、装配等工艺阶段），每个工艺阶段又可分为很多工种和工序。整个生产活动就是在这种精细的劳动分工基础上进行的。这样也就形成了生产过程的各个部分、各工艺阶段、各工种、各工序之间复杂的、严密的协作关系。因此，一个现代工业企业是由其内部结构组成的有机整体。

(3) 生产过程的各部分具有严格的比例性和高度的连续性 现代化生产、要求各生产环节、各工序之间，在生产能力上要保持适当的比例。在一些企业里，生产具有高度的连续性，例如在石油化工、金属冶炼等企业，整个工艺过程都用各种机器设备和管道紧密地联系在一起。在另一些企业里，随着机械化、自动化程度的逐步提高，生产流水线等先进生产组织形式的广泛采用，生产的连续性也在逐步提高。总之，比例性和连续性是现代化大生产的客观要求，违反这一要求，就会影响正常生产，甚至造成各种事故。

(4) 处在市场环境中，与外界有着广泛而密切的联系 任何一个现代化企业都处在社会分工的大系统中，因此，它一定要反映市场的需要，按照价值规律进行生产和提供社会服务，它所需要的工具、设备、原材料、燃料、动力、外购件和外协件等等，需要其它企业来提供；同时，它还与国民经济其它部门的许多经济单位，有着千丝万缕的联系。任何一个工业企业，如果离开了与其它单位的技术经济联系，生产是不可能进行的。

(二) 生产关系方面的特征

从生产关系方面看，社会主义工业企业具有下述几个特征：

(1) 生产资料公有制，是社会主义工业企业的根本特征
资本主义工业企业是以生产资料私有制为基础的。其生产资料和产品，完全归资本家私人所有，由资本家支配。社会主义工业企业是以生产资料公有制为基础的，不论全民所有制，还是集体所有制，它的生产资料和产品，都是全体劳动人民或部分劳动人民集体的公有财产。它的生产经营活动，必须遵守党和国家的各项方针、政策、法令；在国家计划指导下，充分发挥市场对资源配置的基础性作用；并按照国家宏观的规定缴纳税金、利润。

(2) 实行各尽所能按劳分配为主原则 在资本主义制度下，工人为资本家进行劳动，所得的工资只是劳动力价值或价格的一种转化形式。

在社会主义制度下，消灭了剥削。企业的全部收益分配，必须兼顾国家、集体、个人三者利益关系。一部分，以税利形式上缴国家，用于社会主义建设；一部分，企业留下用于扩大再生产和举办集体福利事业；一部分，根据按劳分配为主原则，以货币形态分配给劳动者个人。

(3) 职工是企业的主人，实行民主管理企业 在资本主义制度下，劳动者是资本家的雇佣者。在社会主义制度下，劳动者是生产资料的主人，是国家和企业的主人。因此，在实行厂长负责制的同时，必须健全职工代表大会制度和各项民主管理制度，充分发挥工会组织和职工代表在审议企业重大决策、监督行政领导和维护职工合法权益等方面的权力和作用，体现工人阶级的主人翁地位。这是社会主义性质所决

定的，绝对不允许有任何的忽视和削弱。

(4) 在建设社会主义物质文明的同时，建设社会主义精神文明，培养有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍

这是社会主义企业区别于资本主义企业的一个重要特征，是使企业沿着社会主义方向健康发展的保证。

以上是社会主义工业企业在生产力和生产关系两个方面的主要特征。掌握了生产力方面的特征，才能自觉按生产力运动规律和经济规律组织企业的生产经营活动，进一步增加企业的活力，使它们真正成为相对独立的、自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产和经营单位。掌握了生产关系方面的特征，就能够使我们区分社会主义企业同资本主义企业的异同。从而坚持社会主义方向，并吸取资本主义企业有益的管理经验，为我所用，使企业适应市场经济的要求，建立具有中国特色的社会主义工业企业管理，办好社会主义企业。

三、社会主义工业企业的分类

按不同标志对工业企业进行分类，目的是为了便于分类指导、分类统计、并且根据不同企业的特点组织生产和进行经营管理权。我国社会主义工业企业通常有以下一些分类方法。

(一) 按所有制形式分类

社会主义工业企业按生产资料所有制形式可以分为两类：

1. 全民所有制企业

它的财产归全体劳动人民所有，是我国基本的经济形式之一，它在整个国民经济中处于领导地位，起着主导作用。国家依照所有权和经营权分离的原则授予企业经营管理权。

企业对国家授予其经营管理的财产享有占有、使用和依法处分的权利。企业依法取得法人资格，以国家授予其经营管理的财产承担民事责任，并要保证国有资产的保值增值，防止国有资产流失。企业根据政府主管部门的决定，可以采取承包、租赁等经营责任制形式。

全民所有制企业在经营管理上的主要特点有：在国家宏观计划指导下，企业有权自行安排生产社会需要的产品或者为社会提供服务，有权接受或者拒绝任何部门和单位在指令性计划外安排的生产任务；有权按国家规定自行销售本企业的产品；有权自行选择供货单位，购进生产需要的物资；除国务院规定由物价部门和有关主管部门控制的价格以外，企业有权自行确定产品价格、劳务价格；有权依照国务院规定与外商谈判并签订合同，按国务院规定提取和使用分成的外汇收入；有权依照国务院规定支配使用留用资金；有权确定适合本企业情况的工资形式和奖金分配办法，有权依照法律和国务院规定录用、辞退职工；有权决定机构设置及其人员编制；有权依法与其他企业、事业单位联营、投资，持有其他企业的股份，有权依照国务院规定发行债券。企业必须完成指令性计划、必须履行依法订立的合同。企业的主要干部由上级主管部门委任或招聘，有的可以由企业职工代表大会选举。

长期以来，由于我们把全民所有制企业同国家机构直接经营企业混为一谈，国家对全民所有制企业管得过多过死，使企业缺乏应有的活力。今后，随着经济体制的改革和转换企业经营机制的要求，全民所有制企业在服从国家宏观计划和管理的前提下，企业有权选择灵活多样的经营方式，有权安排自己的产供销活动，有权拥有和支配自留资金，有权依

照规定自行任免、聘用和选举本企业的工作人员，有权自行决定用工办法和工资奖励方式，有权在国家允许的范围内确定本企业产品的价格等等。总之，要使企业适应市场的要求，真正成为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏、自我发展和自我约束的商品生产和经营单位，成为独立享有民事权利和承担民事义务的企业法人。

2. 集体所有制企业

它是社会主义公有制经济的另一种形式。其生产资料和产品属于一定集体范围内的劳动者共同所有；其利润，除按规定以所得税形式上缴国家一部分外，其它由本集体支配和使用。集体所有制企业的特征，通常是用“集体所有，独立核算，自负盈亏，民主管理，按劳分配”来概括。它在经营管理上，与全民所有制企业比较，有更多的独立性和灵活性。

除了全民所有制与集体所有制企业外，还有私人所有制企业，根据其法律特征分别定为个体工商户、个人合伙、私营企业等。外商投资企业是公有制企业与外国私人资本的結合，按照其法律特征划分为中外合资经营、中外合作经营、外商独资经营等。股份制企业是全部注册资本由全体股东共同出资，并以股份形式构成的企业，主要有股份有限公司和有限责任公司两种组织形式。股份有限公司企业按投资主体不同，股权设置有四种形式，即：国家股、法人股、个人股与外资股。在我国，目前坚持公有制为主体的原则，进行股份制试点。承包、租赁企业，不改变企业原有性质，只是经营方式不同。

(二) 按生产规模分类

社会主义工业企业按其生产规模的大小，可以分为大

型、中型、小型工业企业三类。工业企业的生产规模，主要体现在生产能力、机器设备的数量、固定资产原值和职工人数四个方面。因此，这四个方面也就成为划分企业生产规模的标准。其中产品的生产能力（一般为一年内生产的合格产品数量）是生产规模的主要标准。也有少数行业，企业的生产规模是按装机容量和设备数量来划分的。随着机械化、自动化水平的提高，以职工人数作为生产规模的划分标准是不适宜的。

当前，不同行业部门大、中、小型具体划分标准，详见表 1-1、1-2、1-3。

表 1-1 用企业产品的生产能力划分

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 及以上	10~100	10 以下
煤炭开采企业	年产原煤 (万吨)	500 及以上	200~500	200 以下
炼油厂	年加工原油 (万吨)	250 及以上	50~250	50 以下
汽车制造厂	年产能力 (万辆)	5 及以上	0.5~5	0.5 以下
水泥厂	年产能力 (万吨)	100 及以上	20~100	20 以下
手表厂	年产能力 (万只)	100 及以上	40~100	40 以下

表 1-2 用设备数量划分

企业种类	计算单位	大型	中型	小型
发电厂	装机容量 (万千瓦)	25 及以上	2.5~25	2.5 以下
棉纺织厂	纱锭 (万锭)	10 及以上	5~10	5 以下

表 1-3 用固定资产划分

企业种类	计算单位	大型	中型	小型
通用设备 制造厂	固定资产原值 (万元)	3000 及以上	80~3000	800 以下

(三) 按组织形式分类

社会主义工业企业为了合理地组织生产力，提高经济效益，更好地处理企业内部的分工协作及经济利益关系，根据生产技术特点和生产力水平的不同，常采取各种不同的组织形式。主要有以下几种：

1. 工厂

这是指一个工厂就是一个企业，即所谓单厂企业。这是我国最基本、最大量的企业组织形式。这种形式的企业，一般是由生产技术上有密切联系的若干生产车间、辅助生产车间和管理部门所组成。实行全厂统一经营管理、统一核算盈亏、统一处理对外经济联系。

2. 总厂

总厂是由若干共同为生产某种产品服务的分厂所组成。这种形式比较适宜加工装配行业，例如机械、电子行业，由若干分厂分工生产某些零件或元器件，由装配厂负责总装。由于各分厂目标相同，利益一致，组成总厂实行统一管理、统一核算，有利于企业内部的技术交流和协作，增强企业的竞争能力。

3. 公司

公司是由两个以上的单位集资组成的企业。它是按照专业化协作和经济合理的原则，把生产技术统一的不同工厂组织在一起，主要形式是专业公司和联合公司。专业公司是由

同一行业中生产同种或同类产品的若干工厂实行横向联合所组成。公司各组成部分的生产技术基本相同，例如汽车工业公司、烟草工业公司、服装工业公司等。联合公司是由若干个彼此存在着一定生产技术联系的不同行业或生产不同类产品的工厂联合组成的。公司各组成部分的生产技术可能截然不同，但它们可能是对同一原料进行连续顺次的加工，也可能综合利用同一原料生产各种不同的产品。如钢铁联合公司、石油化工联合公司等。建立企业性公司，可以集中分散的资金、设备和技术力量，扩大企业的规模，减少管理层次，充分发挥大生产的优越性。企业性公司实行统一经营，统一核算，在法律上是一个独立的法人单位。目前，我国还有一些行政性工业公司，对下属企业实行行政领导和管理，是事业性单位，不实行独立的经济核算。随着经济体制改革的进行，行政性公司要逐渐过渡为企业性公司。

4. 经济联合体

这是我国近几年来在工业改组和联合中出现的新事物，它有多种多样的形式。按联合体的内容可分为：生产要素的联合，工艺的联合、产供销联合、工商联合、工贸（外贸）联合、农工商联合、科研生产联合等等。按联合体的管理方式可分为：松散的联合、相对集中的联合、高度集中的联合。按联合的范围来分：有本地区的联合、本部门的联合，也有跨地区、跨部门的联合。按联合体的所有制来分：有集体与集体的联合，全民与全民的联合，国营与集体的联合等等。

经济联合体这种松散的相对稳定的经济联合组织，有其独特的经营管理方式。参加联合的各方“三不改变”，即领导体制和隶属关系不变，所有制性质不变，财务关系不变。各

方本着国家指导、自愿结合、平等互利、讲求经济效益的组织原则，在生产、科研、技术、设备、劳力、物资以及销售等方面彼此联合。各方实行独立核算、自负盈亏、按照等价有偿的原则，在各成员单位之间进行产品配套、物资协作以及技术转让等生产经营活动。经济联合体联合的内容和项目，一律用经济合同固定下来。

建立经济联合体的优越性主要表现在三个方面：一是有利于发挥联合体内各个企业的优势，扬长避短，搞活经济，逐步实现生产的专业化。二是有利于打破部门分割和地区封锁，逐步形成以城市为依托的、各种规模、各具特色的经济区，实现企业组织结构的合理化。三是有利于企业人、财、物的适当集中使用，加速技术改造，提高劳动生产率和产品的竞争能力。

5. 企业集团

企业集团是适应社会主义市场经济和社会化大生产的客观要求而出现的一种具有多层次组织结构的经济组织。它的核心层是自主经营、独立核算、自负盈亏、照章纳税、能够承担经济责任、具有法人资格的经济实体。

企业集团是以公有制为基础，以名牌优质产品或国民经济中的重大产品为龙头，以一个或若干个大中型骨干企业、独立科研设计单位为主体，由多个有内在经济技术联系的企业和科研设计单位组成。它在某个行业或某类产品的生产经营活动中占有举足轻重的地位，有较强大的科研开发能力，具有科研、生产、销售、信息、服务等综合功能。

组建企业集团，对深化经济体制改革，发展生产力具有深远意义。发展企业集团有利于打破条块分割，改变企业“大而全”、“小而全”的格局，促进企业组织结构合理化；有

利于发展社会化、专业化生产协作，实现生产要素的优化组合和资源的合理配置，形成合理的经济规模；有利于促进技术进步，使科学技术迅速转化为生产力；有利于增强企业经济技术实力，提高企业在国内外市场中的竞争能力；有利于实行政企职责分开，转变政府管理经济的职能，深化企业内部改革，完善企业经营机制。

组建企业集团应坚持以下原则：自愿互利，积极引导；鼓励竞争，防止垄断；优化组合，结构合理；依靠科技，增强后劲。

组建企业集团的条件：一般由紧密联合的核心层、半紧密联合层以及松散联合层组成。集团公司是企业集团的紧密联合层，是集团的实体部分，逐步实行资产、经营一体化；半紧密联合层的企业可以以资金或设备、技术、专利、商标等作价互相投资，并在集团统一经营下，按出资比例或协议规定享受利益并承担责任；松散联合层的企业在集团经营方针指导下，按章程、合同的规定享有权利，承担义务，并独立经营，各自承担民事责任。企业集团可试行股份制。

集团公司必须具备：共同遵守的章程，与其经营范围相适应的条件和手段（如资金、设施、场所等），集团公司企业名单、健全的财务制度、相对稳定的组织形式和管理机构，以及可行性论证报告。

企业集团的领导体制，原则上由成员单位根据实际情况自行协商确定。集团公司，有的可以实行董事会领导下的经理负责制，也可以实行经理负责制等其他领导制度，不论哪种制度，都要建立相应的民主管理和监督机构。