

工业企业管理

陆善堂 等编著

中国商业出版社

T 406
L 27

39295

国内贸易部教育司推荐教材

工业企业管理

陆善堂 等编著



中国商业出版社

(京)新登字 073 号

图书在版编目(CIP)数据

工业企业管理/陆善堂等编著. —北京:中国商业出版社,
1994.11

ISBN 7—5044—2317—3

I. 工… I. 陆… III. 工业管理 N. F406

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (94)第 09245 号

责任编辑: 黄垂华 张 辉

装帧设计: 曹同刚

中国商业出版社出版发行

(100053 北京东单门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

蚌埠中发书刊发行有限责任公司激光照排

河北玉田印机彩印厂印刷

787×1092毫米 32开 印张:11.50 插页:1 字数:248千字

1994年11月第1版 1995年12月第4次印刷

印数: 20000—30000册 定价:9.95元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

编审说明

本书由全国部分大中专技校《工业企业管理》课程骨干教师,根据部颁教学大纲,结合我国工业企业制度改革的最新实践编著而成。主要讲述工业企业管理的基础知识、基本理论、基本方法,以及有关制度和主要原则。全书以我国社会主义市场经济条件下企业改革实践为依据,大胆吸收和借鉴现代工业企业管理的一些研究成果,在原理阐释的同时,对诸如现代企业制度与发展模式重建、资产管理与集团产权改革等问题都给予了科学分析。本书可用作大中专技校教材,亦可作为工商企业管理人员业务学习用书。

本书由陆善堂、司金銮、王大鹏、高鸿、孟云珠、杨俊山合著,由陆善堂任主编,司金銮、孟云珠任副主编,由李春环主审。全书书稿完成后,由司金銮补充了一些新内容(约7万字),并对各章进行了统一修改,加大了本书的理论力度。

本书在编写过程中,得到许多学校领导和老师的大力支持和有关专家教授的热忱帮助,书中借鉴了国内外相关研究资料,在此一并致谢。对于本书中存在的缺点、错误和不妥之处,敬请广大读者批评指正,以便不断修订完善。

《工业企业管理》编审组

1994年10月

目 录

第一章 工业企业管理概论	(1)
第一节 工业企业管理的概念与性质.....	(1)
第二节 工业企业管理的过程和职能.....	(6)
第三节 工业企业管理的原则与方法	(11)
第四节 工业企业管理的发展与现代化	(16)
第二章 工业企业的基础知识	(23)
第一节 工业企业的特征与类型	(23)
第二节 工业企业的素质与活力	(30)
第三节 工业企业的经营方式	(37)
第三章 工业企业管理的机构和体制	(52)
第一节 工业企业管理的层次和机构	(52)
第二节 工业企业管理的组织机构	(58)
第三节 工业企业的领导体制	(68)
第四节 工业企业的管理制度	(75)
第四章 工业企业营销管理	(80)
第一节 工业企业市场调查的内容与方法	(80)
第二节 工业企业市场预测和决策	(87)
第三节 工业企业营销方法与谋略.....	(109)
第五章 工业企业生产管理	(122)
第一节 工业企业生产管理概述.....	(122)
第二节 工业企业生产过程的组成与优化.....	(125)
第三节 工业企业生产计划的编制与执行.....	(136)

第四节	工业企业的日常生产管理·····	(145)
第六章	工业企业技术管理·····	(154)
第一节	工业企业技术管理概述·····	(154)
第二节	工业企业工艺管理·····	(157)
第三节	工业企业科技管理·····	(164)
第四节	工业企业技术档案管理·····	(180)
第七章	工业企业全面质量管理·····	(184)
第一节	工业企业全面质量管理的 特点及内容·····	(184)
第二节	工业企业全面质量的保证体系·····	(188)
第三节	工业企业全面质量管理的基础工作·····	(195)
第四节	工业企业全面质量管理的统计方法·····	(205)
第五节	工业产品质量管理的监督机构·····	(213)
第八章	工业企业设备管理·····	(218)
第一节	工业企业设备的选择和评价·····	(218)
第二节	工业企业设备的使用和保养·····	(224)
第三节	工业企业设备的维修、改造和更新·····	(229)
第四节	工业企业设备日常管理与综合管理·····	(237)
第九章	工业企业劳动管理·····	(242)
第一节	工业企业劳动管理概述·····	(242)
第二节	工业企业劳动的组织与保护·····	(250)
第三节	工业企业劳动定额与定员管理·····	(263)
第四节	工业企业劳动工资管理·····	(273)
第五节	工业企业的职工培训与管理·····	(279)
第十章	工业企业物资管理·····	(284)
第一节	工业企业物资管理概述·····	(284)

第二节	工业企业物资定额管理·····	(292)
第三节	工业企业物资供应管理·····	(302)
第四节	工业企业物资仓库管理·····	(306)
第十一章	工业企业财务管理·····	(311)
第一节	工业企业财务管理的概述·····	(311)
第二节	工业企业成本、资产和利润管理 ·····	(314)
第三节	工业企业经济核算·····	(329)
第四节	工业企业经济活动分析·····	(335)
* 第十二章	工业企业管理发展与改革研究·····	(342)
第一节	国际工业企业管理的发展研究·····	(342)
第二节	东西方企业制度的差异比较·····	(351)
第三节	中国企业制度的改革取向研究·····	(358)

第一章 工业企业管理概论

社会主义市场经济体制的进一步完善,客观上需要得到科学的企业管理理论的指导。本书根据新时期工业企业改革的任务与目标,力求在广泛吸收中外最新研究成果的基础上,构建我国社会主义工业企业管理的新体系,并使之与国际工业企业管理“接轨”。

第一节 工业企业管理的概念与性质

一、工业企业管理的概念

社会主义工业企业管理就是由企业领导者和全体职工,按照客观规律和要求,对本企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、监督和调节,以适应外部环境的变化,并充分利用各种资源,实现企业经营目标,提高经济效益。这一概念说明了以下几层含义:

(一)主体:谁来管,企业管理的主体就是谁

社会主义工业企业管理的主体是企业的领导者和全体职工。不仅领导者行使管理职能,而且全体职工也可以参与一定的管理活动,因此,社会主义工业企业管理具有广泛的群众基础。

(二)客体:管什么,企业管理的客体就是什么

社会主义工业企业管理的客体是本企业的生产经营活动

动,它是直接生产过程和流通过程的统一。因此,工业企业的主要活动是内部的生产活动和涉及外部的经营活动。企业管理主要是对生产经营活动所进行的管理。生产经营活动就是管理的客体。

(三)目标:为什么管,就是企业管理的目的或目标

因为管理本身不是目的,而是实现一定目的的手段。社会主义工业企业管理的目的是适应内外部环境,合理利用资源,实现企业经营目标,争取尽可能好的社会效益和经济效益。

(四)职能:如何管,就是如何进行管理

工业企业主要是通过计划、组织、指挥、监督和调节等一系列的管理职能对本企业的生产经营活动进行管理。

(五)依据:根据什么管,也就是管理的依据是什么

社会主义工业企业管理的依据是按照客观规律办事。社会主义工业企业管理的有效性取决于人们认识和利用客观规律的程度。

二、工业企业管理的性质

工业企业管理的性质是二重的,即二重性。一方面它是进行社会化大生产的必要条件,是社会劳动过程的一般要求,由此形成管理的自然属性;另一方面又是社会生产关系的体现,是实现生产目的的重要手段,由此形成管理的社会属性。正如马克思所说,“凡是直接生产具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性,一方面,凡是有许多人进行协作的劳动过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上,表现在各种与局部劳动无关而与工场活动有关的

职能上,就象一个乐队要有一个指挥一样,这是一种劳动,是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。另一方面,完全撇开商业部门不说,凡是建立在作为直接生产劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中,都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重,这种监督劳动所起的作用也就越大^①”。

资本主义企业管理的二重性反映了资本主义生产过程的二重性,作为对生产使用价值的社会劳动过程的指挥,反映了社会大生产的一般要求;作为对资本价值增殖过程的监督则体现了资本主义生产关系的剥削本质。因此,资本主义企业管理的社会属性主要表现为剥削性。其主要特征,如管理的权力属于资本家及其代理人,管理的目的是为了榨取尽可能多的剩余价值,管理的方式带有专制性和欺骗性等等。这就是它的社会属性的具体反映。现代资本主义为了缓和阶级矛盾,在管理上不得不采取某些民主管理的形式,但这决不可能改变其生产关系的性质和由它决定的企业管理的社会属性。

社会主义企业管理仍然具有二重性。在生产力方面其自然属性仍表现为合理组织生产力、组织社会化大生产的基本职能。在生产关系方面由于生产资料公有制代替了资本主义私有制,其社会属性与资本主义企业管理有着根本的不同。剥削劳动过程的职能被消灭了,代替它的是维护和加强集体劳动条件,正确处理人们在生产过程中相互关系的职能。因此,社会主义企业管理具有一些新的特征,比如管理的权力属于劳动者,管理的目的是为了发展社会主义工业生产,满足社会

① 《马克思恩格斯全集》第25卷,第431页。

全体成员日益增长物质和文化生活的需要,管理的方式是民主的,可以实行真正的民主管理等,这些特征反映了企业管理的社会属性,体现了社会主义制度的优越性。当然,我国还处在社会主义初级阶段,上述特征还表现得不充分,某些方面还不很成熟和完善,这就要求我们根据生产力发展的客观要求,积极进行企业改革,不断完善社会主义企业管理制度。

三、工业企业管理的意义

学习并掌握企业管理的二重性,对于指导管理实践和发展管理科学具有重要意义。它可以使我们分清社会主义企业管理与资本主义企业管理之间的共性与个性,正确对待资本主义的管理科学和管理方法,科学地总结我国在企业管理方面的经验教训,深入探索社会主义企业管理的内在规律,坚持“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的方针,根据我国的实际情况,逐步建立起具有中国特色的社会主义管理体系,把我国的工业企业管理工作提高到一个新水平。

社会主义工业企业管理的意义主要体现在以下五个方面:

(一)工业企业管理是进行工业生产活动的必要条件

要使工业企业的生产过程得以正常进行,就必须拥有劳动者、劳动资料和劳动对象,而且还要根据生产技术的特點,进行合理组织,维持正确的比例关系。因此就必须实行管理,使生产力的各要素科学地、合理地结合起来。

(二)工业企业管理是实现生产经营活动,提高经济效益的重要手段

社会主义工业企业是商品生产者,其产品要通过市场进

行交换,即销售产品,购进原材料,用销售收入来补偿生产中的一切耗费而取得盈利。因此就必须进行管理,组织好产供销的衔接,争取较好的经济效益。

(三)工业企业管理是加速科学技术发展的有力武器

工业企业要加强科学技术研究,将科技成果尽快地应用于生产,尽快改变企业的技术落后面貌,促使企业更快地发展。

(四)工业企业管理是培养高素质职工队伍的有力保证

企业科技进步和生产发展对企业职工思想觉悟与科学技术水平的要求越来越高,客观上要求有一支觉悟高、技术过硬的职工队伍来适应生产经营活动的要求。因此,工业企业管理要以全面提高职工队伍的政治与业务技术素质作为保证。

(五)工业企业管理就是要维护和完善社会主义生产关系,发挥各方面的积极性,促进工业企业生产迅速发展

工业企业管理的重要性随着生产的发展和科学技术的进步,逐步为人们所认识的。因此有人将管理、科学和技术作为企业能否生存和发展的“三个主要支柱”。有人则把科学管理和现代技术比作支持经济高速增长的“两个车轮”。我国社会主义建设的实践表明,在重视和加强企业管理的年代,经济发展就快,在削弱或者否定企业管理的年代,经济发展就较慢,甚至停滞倒退。因此,我们应从理论和实践两方面来深刻认识企业管理的重要性,学好管理科学知识,提高管理水平。

第二节 工业企业管理的过程和职能

一、工业企业管理的过程

工业企业管理的过程是指在一定的企业管理体制下,管理者或管理机构根据管理原则,运用管理方法来实现管理目标的全部活动过程。管理系统,就是管理的主体,指的是管理部门的总和。被管理系统,指的就是企业管理的对象,包括计划、生产、质量、劳动人事、科学技术、原材料、设备、物资、成本、财务、销售等。

系统是指若干相互作用和相互依赖的部分为达到一个共同目的,按一定的秩序合成的具有特定功能的有机整体。工业企业管理系统也具有系统的集合性、相关性、目的性、有序性、整体性、环境适应性等特点。企业管理是一个系统,企业管理过程就是系统化的过程,在这个过程中始终贯穿着由劳动力组成的人流;由劳动资料、劳动对象等组成的物流;以及随之产生的大量数据、资料、指标、报表等信息流。处于社会再生产过程中的任何企业管理过程都是管理系统依据信息进行一系列决策与被管理系统创造性的实践活动,信息反馈彼此联系起来,成为不断发展运动的过程。因此说,企业管理过程就是动态中的管理系统,是信息交换过程和不断的决策过程。如图1—1所示。企业管理过程是一个决策、执行、信息、反馈、再决策、再执行、再反馈……反复循环而螺旋上升,使管理不断进步和完善的过程。

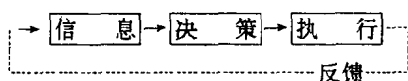


图 1—1 工业企业管理过程

工业企业的管理过程,首先要收集和分析社会政治经济情报、市场的产销状况、市场变化趋势以及企业内部被管理系统的具体变化情况等各种信息;其次,在对各种信息资料进行分析研究的基础上,确定企业目标,制定和选择方案,做出决策,订出计划和规范,指导被管理系统的生产经营活动;再次,就是由管理系统对生产经营活动所必需的人力、物力、财力各要素,产、供、销各环节和党、政、工各部门进行很好的协调,使管理机制得以正常运转;最后,汇集被管理系统从事生产经营活动情况的信息,根据反馈回来的信息,适时进行协调和监督,以改善管理,确保被管理系统在管理系统的有效控制下,实现企业预定的管理目标。同时,这一管理过程的信息反馈又可作为下一管理过程的起点。工业企业就是如此周而复始地进行着管理活动过程,如图 1—2 所示。在这个过程中,管理的中心仍是人,因为工业企业生产经营活动的各个环节、各个方面都离不开人的作用(领导者与劳动者),其素质状况直接影响着企业生产经营活动的质量和效益。可见,工业企业的管理过程,就是一个利用系统论的观点进行系统化的管理过程。在这个过程中,信息是构成系统内部各子系统之间相互联系的一种媒介,一种特殊形式,它反映客观事物的运动过程在时间上的分布状况及变化关系。用好它可以使系统的整体功能得以充分发挥,而控制就是对以往工作成果所作的衡量和对未来工作的调节。即按照计划指标,衡量计划的完成情况,引导修正计划执行中的偏差,以确保系统管理目标的实现过程。

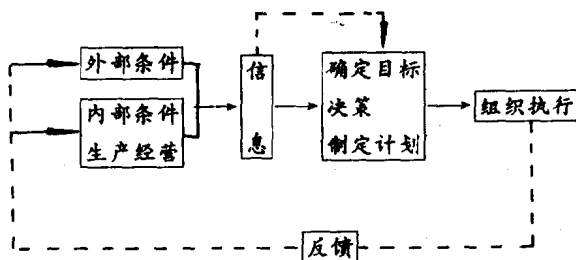


图 1-2 修订目标、补充新方案

完善工业企业的管理过程,对搞好企业管理有着重要作用。首先,它可以提高管理系统的工作效率,确保管理目标的实现和管理任务的完成;其次,可以把企业管理工作具体化,使解决管理活动中不同问题的过程具有共同的程序,即实现管理过程的共同性,使不同地区、不同领域、不同行业的管理人员进行互换成为可能,使管理的先进经验得以推广。这对于深入进行经济体制改革,搞活企业,搞好人才交流,推广引进先进管理手段和方法具有重要作用。因此,加强工业企业管理,要充分重视健全和完善企业管理过程,特别是要使各种管理职能组合成为连贯的管理过程,使企业管理的信息系统、控制系统都能达到系统化、科学化、程序化的要求。

二、工业企业管理的职能

工业企业管理的职能是指工业企业管理系统的管理人员为完成管理任务,对被管理系统实行有效管理所必须具备的基本功能。企业管理的职能是多方面的,具体划分方法也很不一致。其具体职能有以下五个方面:

(一)计划职能

计划职能就是通过调查和预测,确定生产经营活动的目

标和方针,制定和选择方案,综合平衡,作出计划决策。

计划的正确与否对企业的成败具有决定作用,从这个意义上讲计划是企业管理的首要职能。目前我国工业企业的计划职能是在国家领导和宏观计划的指导下,面向国内外市场,有效地利用现有资源,谋取最大的经济效益。同时还要将企业的目标分解为各部门、各单位以至个人的具体目标,相互衔接和协调,以利于组织实现。

(二)组织职能

组织职能就是将企业生产经营活动的各个要素、各部门、各环节和各方面在空间和时间的联系上,在劳动分工与协作上,在上下左右相互关系上,在对外往来上合理地组织起来,形成一个有机整体,充分发挥它们各自应有的作用。在执行组织职能时,要从企业的生产经营特点出发,服从企业的经营方针和决策,要建立健全企业管理体制、管理机构和规章制度,科学地组织生产经营活动,正确选拔和配备各类人员,适时进行有效的调配和调整。

(三)指挥职能

指挥职能就是对企业各级各类人员的领导(或指导)。工业企业的生产经营活动十分复杂,环环相扣,必须有高度集中的指挥。社会主义工业企业的集中指挥是建立在发扬民主的基础之上的,必须和思想政治教育相结合,不断启发和提高职工的社会主义觉悟,正确处理民主与集中、自由与纪律的关系,增强社会化大生产的组织性和纪律性。

(四)监督职能

监督职能(也叫控制职能),就是检查企业生产经营活动的实际进行情况,考察实际情况与原定计划的差异,分析其原

因,采取必要的对策。监督与计划的关系非常密切,监督要以计划为依据,而计划要靠监督来保证实现。监督职能要求建立合理的规章制度,特别是明确的责任制和奖惩制,要有完整的定额或标准,以及系统的检查和严格的经济核算,要建立完善的能满足控制要求的信息管理系统。

(五)调节职能

调节职能(也叫协调职能)是协调企业各方面的工作,协调各项生产经营活动,使它们能够建立良好的配合关系,不发生重复或矛盾,从而有效地实现本企业的目标。调节可以分为纵向调节和横向调节、内部调节和外部调节。纵向调节就是指上下级领导人员和职能部门之间的活动的协调;横向调节就是指同级各单位、部门之间活动的协调。内部调节是指企业内部所进行的协调,而外部调节则是指企业与其他单位之间进行的协调。做好调节工作的关键在于使全体职工对企业生产经营活动的目标、方针、决策、计划和规章制度都能清楚地了解,树立全局观念,互相支援、协作,克服本位主义。

工业企业管理的五个具体职能互相联系、互相制约,既不可缺少,也不能偏废,构成一个有机的统一整体。通过计划,明确企业的目标和任务;通过组织,建立实现企业目标和任务的手段;通过指挥,建立企业正常的生产秩序;通过监督,检查企业的计划完成情况;通过调节,协调企业与各方面的相互关系,加强相互间的配合。