

朱瑤翠 张学先 编著

集体工业 企业管理



上海科学技术出版社

集体工业企业管理

朱瑶翠 张学先 编著



上海科学技术出版社

2621/03

集体工业企业管理

朱瑶翠 张学先 编著

上海科学技术出版社出版

(上海瑞金二路450号)

新华书店上海发行所发行 江苏省句容排印厂排版

商务印书馆上海印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 17 字数 378,000

1990年2月第1版 1990年2月第1次印刷

印数: 1—3,000

ISBN 7-5323-1601-7/F·55

定价: 7.80元

前 言

随着经济体制改革的深入发展，城镇集体所有制的工业企业得到了进一步的发展，成为国民经济中一支重要的力量。在新的形势下，尽快地提高集体工业企业的管理素质，使管理干部尽快地掌握现代企业管理基本知识，已是当务之急。由于集体工业企业这种迫切的需要，上海市计划管理研究会教育培训部于1986年、1987年、1988年先后在上海市区、郊县和江苏省部分城镇集体工业企业举办了现代企业管理讲座，获得了学员和当地领导的好评，并取得了一定成效。我们在总结教学体会和多次调查研究基础上，编写了这本《集体工业企业管理》。本书既可作为集体工业企业各类管理人员的培训教材，也可作为经济管理干部和院校从事经济管理教学者的参考。

本书在编写过程中，作者曾多次深入企业实地调查，为企业作管理咨询。因此，书中材料丰富、重点突出，事例具体，易于读者接受。又考虑到集体工业企业之间的管理水平参差不齐，在阐述现代管理知识时，既用了定量分析的数学公式，又用了定性文字表达，且力求做到系统化、通俗易懂。

本书第一、二、三、四、五、七、八、九、十一、十五、十六、十八章由朱瑶翠同志编写，第六、十、十二、十三、十四、十七章由张学先同志编写。最后由朱瑶翠同志统纂定稿。

在本书编写过程中，我们得到了上海市集体事业办公室、

上海市二轻局、上海市地区经营管理部等有关企业的大力支持、帮助和审稿。在此,表示衷心的感谢。

由于我们水平有限,经验缺乏,编写时间仓促,书中挂一漏万,不当之处,在所难免,恳请行家、读者批评指正。

作 者

1988年10月于上海

目 录

前 言

第一章 概论

第一节 集体工业企业概况	1
第二节 集体工业企业的性质和特点	8
第三节 提高集体工业企业素质的必要性	12

第二章 集体工业企业的基础工作

第一节 规章制度	24
第二节 职工教育	28
第三节 计量工作	32
第四节 定额管理工作	36
第五节 原始记录和统计工作	47

第三章 集体工业企业经营管理

第一节 经营管理的概念	63
第二节 加强经营管理的重要性	70
第三节 经营思想、方针与目标	72
第四节 经营战略和策略	82

第四章 集体工业企业市场调查与销售预测

第一节 社会主义市场	87
第二节 市场调查	94
第三节 销售预测	107

第五章 集体工业企业经营决策

第一节 经营决策的实质	120
第二节 经营决策的分类及内容	124
第三节 决策的方法与程序	127
第四节 有效的经营决策	140

第六章 集体工业企业信息管理

第一节 信息的意义及作用	145
第二节 信息的内容	149
第三节 信息的收集与处理	152

第七章 集体工业企业产品开发

第一节 产品开发的意义	160
第二节 产品开发的内容	164
第三节 产品开发的方式、程序与方法	167
第四节 产品开发的策略	180

第八章 集体工业企业全面计划管理

第一节 全面计划管理的意义	183
第二节 计划的内容	189
第三节 计划的编制、执行与控制	201
第四节 网络计划技术	208

第九章 集体工业企业销售管理

第一节 销售管理概述	222
第二节 销售业务	225
第三节 销售服务	238
第四节 销售策略	242
第五节 经济合同	248

第十章 集体工业企业生产管理

第一节	生产管理的意义与任务	259
第二节	合理组织生产过程	264
第三节	生产计划	276
第四节	生产作业计划	283
第五节	日常生产组织工作	289

第十一章 集体工业企业质量管理

第一节	产品质量与全面质量管理	295
第二节	质量保证体系	306
第三节	质量管理的统计方法	316

第十二章 集体工业企业技术改造

第一节	技术改造概述	347
第二节	技术改造的目标和内容	350
第三节	技术改造的组织管理工作	356
第四节	技术改造经济效果的评价	359

第十三章 集体工业企业劳动管理

第一节	劳动定员与定额	365
第二节	工资与奖励	374
第三节	企业内部经济责任制和按劳分配	379
第四节	劳动保护 and 环境卫生	384

第十四章 集体工业企业设备与物资管理

第一节	设备与物资管理意义	388
第二节	设备管理	393
第三节	物资管理	407

第十五章 集体工业企业财务管理

第一节 集体工业企业资金概述	420
第二节 固定资金管理	426
第三节 流动资金管理	436
第四节 专用基金和利润管理	448

第十六章 集体工业企业产品成本管理

第一节 产品成本管理的意义	458
第二节 目标成本预测和成本计划的编制	465
第三节 成本核算与成本分析	474
第四节 降低产品成本的途径	486

第十七章 集体工业企业经济核算

第一节 实行经济核算的意义	494
第二节 企业内部经济核算的内容和方法	497
第三节 经济核算的组织形式	503
第四节 搞好经济核算的途径	505

第十八章 集体工业企业的横向经济联合

第一节 横向经济联合的发展和作用	511
第二节 联合的基本形式及内容	517
第三节 横向经济联合的巩固和发展	522

展望	530
----------	-----

第一章

概 论

我国工业经过四十年的建设，形成了一批全民所有制的大中型企业和众多的集体所有制企业，两大类型企业分工协作，相互补充，相互促进，这是我们进行社会主义现代化建设的重要物质基础。党的十一届三中全会以后，随着经济体制改革的逐步深入，出现了其他一些不同所有制的企业，它们是社会主义所有制企业的必要补充，而前述两种企业，仍是国民经济中的重要支柱。

近年来，集体工业企业发展迅速，显示出它旺盛的生命力，在国民经济中起着重要的作用。因此，正确地引导集体工业企业的发展，改善生产经营管理，提高经济效益，是当前发展集体工业企业一项重要工作。

第一节 集体工业企业概况

一、集体工业企业的含义

(一) 工业企业

“企业”是从事生产、流通，以及服务性活动独立核算的经济单位。工业企业就是从事工业生产经营活动的经济单位。这

里首先应该明确它是一个经济单位，因此它和行政单位有区别。经济单位是直接从事经济活动的。其中从事工业生产经营活动的是工业企业，从事商品流通活动的是商业企业，从事运输活动的是运输企业等。

其次，作为一个企业，它必须进行独立的经济核算和自负盈亏，因此它又必须是一个盈利性的经济单位。

第三，企业是法人，厂长是法人代表。每个企业都具有自己的独立的经济权利、经济责任和经济利益。因此它被批准设立后，在法律上就取得法人地位。在法律上要保护它的合法经济权利、经济利益，同时在经济活动中也要承担法律中所规定的经济责任。

（二）集体工业企业

是社会主义劳动群众集体所有的工业企业。也就是指社会主义劳动群众集体占有生产资料和产品工业企业。它是社会主义公有制工业企业的一种形式。

集体工业企业在国家计划指导下，独立进行生产经营活动，并自负盈亏。在我国，集体工业企业还要按照法律规定，实行民主管理，由企业全体劳动者选择和罢免管理人员，决定生产经营活动中的重大问题。

根据上述的定义，可以归纳为下列几点：

（1）社会主义集体工业企业的生产资料以及产品，都属于集体劳动人民公有，在企业内部，实行按劳分配；

（2）社会主义集体工业企业是从事工业性生产活动，为社会提供工业性产品或劳务；

（3）社会主义集体工业企业在从事生产活动的同时，还要进行供销、财务核算等一系列活动，确保企业的盈利；

（4）社会主义集体工业企业在国家计划指导下，有权独

立支配企业的财产和产品,并具有法人地位。

二、集体工业企业的分类

根据集体工业企业发展的历史和所在地区来分,可分成城镇集体企业和乡镇集体企业两大类。

(一)城镇劳动群众集体所有制的工业企业

1. 城镇集体企业的由来

我国城镇集体所有制企业在发展过程中,小部分是由本世纪五十年代初期,城镇个体经济经过社会主义改造后建立的,大部分是由国家和全民所有制经济的领导和扶持下,由劳动群众自己努力兴办起来的。例如,1958年以街道闲散劳动妇女为主体组织起来的街道工厂;1970年以后,不少国营工业企业自己兴办的“五七”工厂;以及近几年来,城市待业青年根据自身技能所长以及客观需要建立的劳动服务公司与生产服务合作组织。

2. 城镇集体工业企业的类别

城镇劳动群众集体企业又分为“小集体”企业和“大集体”企业。现简述如下:

(1)“小集体”企业。它是指在一个企业范围内的劳动群众集体所有制的企业。它亦实行独立经济核算,自负盈亏。它主要特点有:

① 企业产品销售收入以及其他收入,一部分以所得税形式上交国家,一部分以合作事业发展基金上交主管部门,大部分留作为企业资金。

② 在企业自有资金中,一部分作为公积金和公益金。前者用于发展生产,后者用于职工生活福利和职工劳动报酬。

③ 由于企业生产经营成果的不同,因此在各个集体企

业之间,以及一个企业内部的劳动报酬,在不同时期,都有差别。

(2)“大集体”企业。是部门范围内劳动人民集体所有企业。生产规模较大,生产经营条件较好,一般实行行业归口,由市(区)、县的主管行政机构(局、公司)管理的企业。它的特点是:

① 实行行业归口后,生产资料由劳动者所有逐渐转化为局、公司所有。

② 企业的利润,除按规定向国家纳税外,还要按一定比例向上级主管局或公司上交合作事业发展基金,余下的作为企业扩大再生产和职工生活福利费。

③ 企业职工工资的标准,由主管单位在系统内进行平衡而确定。并有一定标准的劳保福利待遇。

(二)乡镇企业

乡镇企业即乡(社)、村(队)举办的企业。

乡镇企业还包括部分社员联营的合作企业,其他形式的合作工业和个体企业,但它们所占的比例极小。

1. 乡镇企业的发展过程

我国的乡镇企业,是在农业合作化运动中产生和逐步发展起来的。大量出现在1958年。1986年上海市郊乡镇工业企业总产值(包括村办工业企业)为89.79亿元,占上海市集体工业企业总产值的50.5%;向国家交纳税金(包括村办工业企业)为5.32亿元,许多产品在全国同类产品占有相当的比重,其中“一厂一品”的产品也不少,每年还为外贸提供二十亿元的出口商品。它对加快乡镇经济的发展,增加乡镇人民收入,促进农村小集镇建设,合理工业布局,为城市大工业加工产品等方面,都起着很重要的作用。

2. 乡镇企业经营的特点

- (1) 乡办乡有,村办村有;
- (2) 企业利润一部分用于支援农业生产和乡镇集体福利事业;
- (3) 乡镇企业规模一般较小,而且分散;
- (4) 生产技术装备程度一般较低,不配套;
- (5) 供、产、销没有保证,所谓“技术靠退休,供销靠朋友”;
- (6) 企业内职工实行亦工亦农的劳动制度;
- (7) 企业职工工资在各企业之间,同类企业之间,都不统一。它和农民收入有一定的内在联系。

三、集体工业企业的作用

集体工业企业经过三十多年来的建设,发展很快,成绩巨大,在国民经济中占有重要地位,发挥了极大的作用。

(一)在国民经济中的重要地位与作用

1985年统计全国已有工业企业(不包括村办企业)为46.32万个,集体工业企业(不包括村办企业)为36.78万个,占79%;在全国工业总产值中,集体工业企业占28%;在全国职工总人数中,集体工业企业占27%;在全国固定资产投资总额中,集体企业占13%,在全国工资总额中,集体工业企业占22%,它在全国工业系统中,占有重要地位。

(二)出口创汇的一支生力军

从出口创汇来看,1986年仅乡镇企业创汇就达到45亿美元。目前生产出口产品的企业已达到9000多家,出口产品3000多种,销往一百多个国家和地区,不少产品还获得国际奖。例如:江苏省武进县第四纺织机械厂研制的JH—IG活齿减速

机,1985年在日内瓦举行的国际新发明展览会上获金奖;上海市嘉定县唐行衬衫厂曾获美国开华特贸易总裁专程来华赠予的金质奖牌,美国奥斯福公司赠予的银质奖牌,产品被誉为“远东最佳”优质产品;浙江省淳安县郭村茶厂生产的“特级珍眉”茶,在第二十五届优质食品博览会上获金质奖等等。可以预见,乡镇企业出口创汇的新局面,一定会在不远的将来展现在我们面前。

(三)满足社会多样化的需要

从满足社会日益增长的、多样化的需要来看,集体工业企业亦作出了重大贡献。许许多多的日用小商品,都是由集体工业企业生产的。

日用小商品具有花色品种、规格型号繁多,劳动消耗大,实现利润少等的特点。但是,这类日用小商品同人民生活息息相关,市场对这类小商品的需要又是千变万化的,全民工业企业由于“船大难掉头”,转产不如集体工业企业灵活。集体工业企业“身手灵活”,转产快,就可以“八仙过海,各显神通”,发挥自己的优势,生产数以万计的小商品,满足社会和人民的需要。例如:1986年上海市集体工业企业生产的小商品,供应市场的就有一百多亿的商品零售额,满足了社会多种需要。

(四)产品结构繁多,门类俱全,方便人民生活

从产品结构来看,无论是重工业产品、还是轻工业产品,集体工业企业都占一定比例。其中特别是轻纺工业和日用小商品工业产品,属集体所有制工业企业生产的为数更多。如:丝绸、服装、塑料制品、铝制品、搪瓷、陶瓷、竹木制品等,以及工艺品、玩具、食品、茶叶和铁锅、烟花爆竹等,产值所占比重也大,对方便人民生活起了极大作用。

(五)点多面广,促进工业合理布局

从地区分布来看,集体工业企业遍布全国各地的大、中、小城镇与小集镇,它为加速建设和繁荣经济,促进工业合理布局,协调发展,都起了极大作用。

总之,集体所有制工业企业,无论从总体来看,还是从某一侧面来看,在国民经济中都是十分重要的。在四化建设中,全民所有制工业企业和集体所有制工业企业都各具有不同的作用,它们是不能互相代替的,只有相互补充、协调发展,才能更好地发挥各自作用,为四化建设贡献力量。

四、集体工业企业管理的内容

企业管理是人们从事管理企业生产经营活动的一门科学。管理好一个工业企业,组织好整个企业生产经营活动,牵涉到人、财、物各种资源的合理使用,和供、产、销各个环节的协调配合。做好这些工作,才能建立正常生产与工作秩序,并获得最大的经济效益。这就需要从各方面加强各项管理工作。因而在企业管理中形成了各项生产经营管理。如经营决策、产品开发、信息管理、销售管理、计划管理、质量管理、生产管理、劳动管理、设备管理、物资管理、财务成本管理等。这些管理相互之间,都有着紧密的内在联系。企业各级管理人员,都要从企业管理整体出发,把各项专业管理组织起来,加强横向联系,防止扯皮、踢皮球等现象。才能真正建立起一个科学管理体系。

以上管理内容,根据集体工业企业的性质与特点,本书以后各章,有选择地进行重点的阐述,以便读者有所借鉴。

第二节 集体工业企业的性质和特点

一、集体工业企业的性质

集体工业企业是劳动群众集体占有生产资料和产品，并实行按劳分配的企业，因而决定了以下性质：

(1) 集体工业企业的全体职工是企业的主人，他们有着共同的根本利益，相互之间是互助协作关系；职工群众有权选举和罢免企业领导和管理人员，可以决定企业生产经营活动中的重大问题。

(2) 集体工业企业生产资料归集体所有。它有权独立支配企业的财产和产品，在国家的统一领导和计划指导下，独立核算，自负盈亏。任何单位和个人都不能以任何借口，占有、侵吞和平调集体工业企业的财产和产品。

(3) 集体工业企业在职工分配上，其原则是按劳分配，但形式可以多种多样。

(4) 在社会主义建设中，国家应采取鼓励、指导和帮助集体经济的发展政策，实行“放水养鱼”、“孵鸡生蛋”的方针，要体现“欲取先予”的原则，在财政、税收等方面适当加以扶持。

(5) 全民工业企业、集体工业企业在各自领域里都具有不可相互替代的作用，国家应全面规划，统筹兼顾，使集体经济进一步发挥它的固有特点，更好地为四化建设作出应有的贡献。

(6) 集体工业企业是劳动群众共同占有生产资料的经济组织，由职工群众集资入股来兴办。企业盈利时，提取一定