

现代工业企业管理

杨 柏 卢永忠 主编



前 言

当前,我国已确立了社会主义市场经济体制,这必然为企业管理工作带来深刻的变革,给企业管理的具体制度、内容、方法提出新的课题。广大读者迫切需要适应市场经济条件下的企业管理教材。同时,我国实现现代化需要培养大批企业管理人才,有必要加强大中专学校工程技术专业学生的现代企业管理和技术经济知识的教育,为此,急需编写一本对工程技术专业适用的现代企业管理和技术经济方面的教材。《现代工业企业管理》这本书就是适应这两种需要而编写的。本书主要是根据大、中专学校工科教育的需要,按工科学生必须具备的现代企业管理和技术经济知识来编写。考虑到学生将来从事技术设计、工业制造、企业管理和科研工作的需要,本书既保持了必要的系统性,又考虑到实际教学的需要,还反映了与社会主义市场经济体制相适应的管理制度、管理技术和管理方法。

本书在内容编写方面,采用了改革开放式经营管理整体优化的体系,将近期政策性(建立现代企业制度、企业内部三项制度改革的法规等)、科学理论性(现代科学管理方法适用于决策理论、企业生产管理)、改革实践性(企业强化管理、提高劳动效率的成功经验等)三者有机融为一体,呼应全书各章节。本书突出了建立现代企业制度及股份制经营等最新内容,以优化企业经营决策、合理配置资源、转换经营体制为核

心,以改善企业组织机构、应用现代化管理为手段,建构市场经济下企业经营管理的实用新体系。

本书特点:1. 坚持社会主义方向,具有较强理论性和政策性;2. 在认真总结我国企业管理工作成功经验的前提下,充分吸收对我国适用的国外现代化管理理论和方法,努力做到洋为中用;3. 大量引用了冶金工业企业管理的实例,体现了较强的针对性和可操作性;4. 文字力求简明扼要,通俗易懂,便于教学和自学;5. 每章均附有复习思考和练习题,使学员能通过系统练习,提高处理管理业务的能力。

本书既适用于高校本、专科和中专工程技术专业学生学习管理的教材,也可作为厂长、经理等岗位培训,还适用于企业体制改革、经营、财会等干部和有关人员的专业培训。

本书由杨柏编写第一章,卢永忠编写第二、三、四章,迟峰编写第六、七章,李维编写第八、九章,林澜编写第五、十章;杨柏、卢永忠为主编,迟峰、李维、林澜为副主编。

本书编写得到有关专家、学者的关怀和支持;同时,参考了国内外有关教材、书籍和资料,恕不一一列举,在这里一并表示衷心感谢。由于编写时间仓促,作者水平有限,书中难免有不足之处,我们真诚希望关心和使用这本教材的单位和个人对教材提出宝贵批评和建议。

编著者
一九九七年二月
于昆明

目 录

第一章 总 论

第一节	现代工业企业概述	(1)
第二节	企业管理原理	(7)
第三节	现代企业制度	(15)
第四节	工业企业的领导制度	(18)
第五节	工业企业组织机构	(26)
第六节	工业企业管理基础工作	(33)

第二章 现代工业企业经营决策

第一节	经营预测	(40)
第二节	经营决策	(53)
第三节	经营决策的方法	(57)
第四节	风险的评价与决策	(73)

第三章 现代工业企业计划管理

第一节	现代工业企业计划管理概论	(82)
第二节	现代工业企业年度经营计划的编制	(96)
第三节	冶金矿山生产计划	(102)
第四节	现代工业企业经营计划的执行和控制	(110)

第四章 现代工业企业生产管理与劳动管理

第一节 工业生产管理概述·····	(114)
第二节 冶金矿山的生产管理·····	(129)
第三节 钢铁企业的生产管理·····	(139)
第四节 现代工业企业的劳动组织·····	(148)

第五章 现代工业企业质量管理

第一节 质量管理概述·····	(162)
第二节 新产品设计开发过程的质量管理·····	(167)
第三节 产品制造的质量管理·····	(169)
第四节 产品使用过程的质量管理·····	(172)
第五节 工序统计质量管理·····	(175)
第六节 冶金矿山企业的质量管理·····	(180)

第六章 现代工业企业物资和能源管理

第一节 现代工业企业的物资管理·····	(185)
第二节 工业企业的物资供应计划·····	(189)
第三节 库存控制·····	(199)
第四节 冶金工业能源管理·····	(209)

第七章 现代工业企业设备管理

第一节 设备管理的意义·····	(219)
第二节 设备的选择与使用·····	(222)
第三节 设备的维护与修理·····	(226)
第四节 设备的改造和更新·····	(239)

第八章 现代工业企业安全管理与环境保护

- 第一节 现代工业企业安全管理概述…………… (248)
- 第二节 现代冶金工业企业生产安全…………… (254)
- 第三节 冶金工业企业的环境保护…………… (259)

第九章 现代工业企业财务管理

- 第一节 费用管理…………… (264)
- 第二节 成本管理…………… (268)
- 第三节 资金管理…………… (286)

第十章 现代工业企业技术经济评价

- 第一节 概述…………… (294)
- 第二节 资金的时间价值…………… (297)
- 第三节 技术方案的经济评价…………… (305)

第一章 总论

第一节 现代工业企业概述

一、现代工业企业的概念

(一) 企业

企业是从事经济活动,为满足社会需要并获取盈利,进行自主经营,实行独立核算、具有法人资格的经济实体。

(二) 现代工业企业

工业企业是直接从事工业生产,提供工业产品或劳务的经济实体。例如冶金工业企业是直接从事矿产资源的勘探、开采、金属冶炼、金属轧制等活动的经济实体。冶金工业联合企业一般包括从矿石开采、选矿(烧结)、冶炼、轧制以及耐火材料、设备维修制造或冶金厂矿建设安装等生产经营活动,冶金工业属于基础工业,在国民经济中占有重要地位。

二、现代工业企业的性质与特点

我国现代工业企业是由国家投资,委派人员管理的企业,是全民所有制性质的企业。因此,企业生产经营活动必须遵循国家制定的各项方针、政策和法律、法规,实行职工民主管理,体现和保障劳动者的主人翁地位;企业必须实行科学管理,不

断提高企业素质,增强企业活力,提高经济效益。

现代工业企业是建立在现代化技术基础上的,具有高度发展的生产力水平的企业。它具有以下的特点:

(一)拥有比较复杂的现代化技术设备

现代冶金企业不同于手工业企业,它是采用复杂的技术装备,运用机器和机器体系来进行生产的。例如,现代冶金联合企业一般拥有现代化的矿山设备、炼焦设备、炼铁设备、炼钢设备、轧钢设备以及机修、动力和运输设备。这些技术装备都是相互联系、相互作用和相互制约的。它们在数量上和生产工艺等方面相互配合,联结成为一个有机的整体。

(二)具有高度的科学性和技术性

在手工业企业里,劳动者使用手工工具加工劳动对象,生产基本上是靠劳动者个人的经验来进行的,生产效率很低。

在现代工业企业里,虽然劳动者的生产技术经验起着重要的作用,但是劳动者主要是运用机器、设备和机器体系来加工劳动对象。因此,在产品的设计、工艺流程的确定、操作方法的选择以及生产过程各个阶段的划分等,都必须着重于科学技术的应用。

现代工业企业必须不断地采用先进的科学技术,不断地采用现代化的管理方法。一切生产和管理活动都必须按客观规律办事。这是由现代化生产的特点决定的。

(三)劳动分工更加细致,协作要求更加严格,是一个复杂的生产体系

现代工业企业的劳动分工和协作关系不同于手工业生产,它是建立在使用现代化机器和设备的基础上的,必须适应机器、设备体系的客观要求。只有这样,企业的生产活动才能

顺利进行。

细致的分工与协作,带来了组织和管理上的复杂性。在现代工业里,生产过程的各个部分是密切联系的,主要表现为各种设备之间的联系。各种生产设备是根据生产工艺的要求,按照一定的比例配置的。如果某个生产环节失调,就会使整个生产过程不能顺利进行。在生产各个阶段配置的各种冶金设备,不仅在生产能力上要相互协调,而且在生产工艺上也要密切的联系。因此,在生产的过程中必须运用现代化管理方法组织生产,实行高度集中统一指挥。只有这样才能保证生产过程连续地顺利进行。

三、公司

公司是另外一种企业组织形态。公司是由一定数量的股东(投资者)投资兴办、依法成立的企业组织。股份制是一种完善的公司制度。

(一)股份制

1. 股份制的性质和意义

股份制是企业财产的一种组织形式,是对企业产权进行科学处理的一种方式方法。股份公司是伴随着资本主义生产发展的需要而建立起来的,它是资本家通过发行股票把分散的资本集中起来而经营的企业。由于资本主义工业化大生产的发展和资本有机构成的不断提高,开办一个企业所需的最低限度的资本也随之增多。为了解决巨额资本的筹集问题,通过股份公司的形式,应用发行股票的办法,往往可在短期内把分散的单个资本结合成为一个巨额的股份资本。这样,股份公司就成为加速资本集中、促进资本主义生产发展的有力杠杆。

股份制作作为一种完善的公司制度,赋予企业以稳定的组织形式,使之取得了独立于任何私人契约之外的特殊法人地位,从而减轻了私人利益对于企业命运的干涉。马克思指出:股份制度“是在资本主义体系本身的基础上对资本主义私人产业的扬弃;它越是扩大,越是侵入新的生产部门,它就越会消灭私人产业……”这里所说的消灭私人产业,就是在股份公司中,联合起来的私人资本取得了社会资本的形式。这段精辟的论述,使人们认识到,股份制虽源于资本主义制度,但它的出现是对“资本主义私人产业的扬弃”,它是一种积聚资本的有效方式,是人类社会进步的共同财富。它存在于不同的社会形态中,与生产资料所有制没有必然的因果关系。在我国,推行现代企业制度,重点在于转换国有企业经营机制,其目的是寻求实现公有制与市场经济相结合的有效途径。

2. 股份制的作用

建立现代企业制度的实质,对国有企业而言,是确认国家拥有财产所有权,企业拥有独立的法人财产权。实行出资者所有权与法人财产权相分离,出资者只能以股东身份依法享有资产收益、选择管理者、参与重大决策等权利,只能以股东权力影响企业行为,而不能直接干预企业的经营活动。企业拥有法人财产权,通过建立资本金制度和资产经营责任制,把自负盈亏的责任落实到企业,并由此结束政企职责不分状况。

此外,实行股份制还有利于集资、有利于产业结构的调整、有利于所有制结构的调整、有利于搞活企业以及有利于调动职工积极性等等。

(二) 股份公司

我国的股份制公司企业主要有有限责任公司和股份有限

公司。

1. 股份有限公司

(1) 基本特征

股份有限公司是指全部注册资本由等额股份构成并通过发行股票筹集资本的企业法人。其基本特征是：公司的资本总额平均分成金额相等的股份；股东以其所认购股份对公司承担有限责任，公司以其全部资产对公司债务承担责任；经批准，公司可以公开向社会发行股票，股票可以交易或转让；股东数不得少于规定的数目，但没有上限；每一股有一表决权，股东以其持有的股份，享有权利，承担义务；公司应将注册会计师审查验证过的会计报表公开。

(2) 公司的设立

公司可以采用发起方式或募集方式设立。采取发起方式设立，公司股份由发起人认购。募集方式分为定向募集和社会募集。定向募集的，公司发行的股份除由发起人认购外，其余股份不向社会公众公开发行，但可以向其他法人发行部分股份。采用社会募集，公司发起人认购的股份，不得少于公司应发行股份总数的 35%。公司注册资本的最低限额为人民币一千万元，有外商投资的注册资本不应少于三千万元。

(3) 股份

股东可以用货币、有形资产或工业产权、非专利技术、土地使用权等无形资产折价入股，但以无形资产作价所折股份金额，不得超过公司注册资本的 20%。

公司设置普通股，并可设置优先股。公司的股份按投资主体分为国家股、法人股、个人股和外资股。定向募集的股份公司可发给持股证；社会募集的股份公司则采取发行股票的形

式。公司股票应为记名股票,用股东姓名或单位名称记名。股东可按有关规定转让、赠与、继承或抵押股份。

(4) 财务会计与审计

公司应按照国家有关法律、法规制订公司的财务会计制度和审计制度。缴纳所得税后的利润按下列顺序分配:弥补亏损;提取法定盈余公积金;提取公益金;支付优先股红利;提取任意盈余公积金;支付普通股红利。

公司的股东和股东大会、董事会、总经理和监事会的介绍详见本章第四节。

2. 有限责任公司

(1) 基本特征

有限责任公司是指由两个以上股东共同出资,每个股东以其所认缴的出资额对公司承担有限责任,公司以其全部财产对其债务承担责任的企业法人。其基本特征是:公司的全部资产不分为等额股份;公司向股东签发出资证明,不发行股票,公司股份的转让有严格限制;限制股东人数,并不得超过一定限额;股东以其出资比例,享受权利,承担义务。

(2) 公司的设立

公司必须有 2 个至 30 个股东方可设立。公司注册资本为股东缴纳的股本总额,其最低限额为:生产经营性公司、商业、物资批发性公司人民币 50 万元;商业零售性公司 30 万元;科技开发、咨询、服务性公司 10 万元。股东可以用货币或实物、工业产权、非专利技术、土地使用权作价出资。公司如成为其他经济组织的有限责任股东时,投资不得超过本公司净资产的 50%。

(3) 财务制度

公司分配利润时,提取税后利润的 10%作为法定公积金,5%作为法定公益金,余额按照股东出资比例分配。法定公积金只能用于弥补亏损、增加股本等用途。

股东和股东会、董事会和总经理的介绍详见本章第四节。

第二节 企业管理原理

一、企业管理的发展简介

(一)资本主义企业管理的产生和发展

资本主义企业管理,随着资本主义的产生和发展,经历了一个长期的形成发展过程,积累了丰富的企业管理经验,二百多年资本主义企业管理,大体经历了三个阶段。

1. 传统经验管理阶段。从 18 世纪末到 20 世纪初。这个阶段的主要特点是管理者凭自己的经验从事管理,没有统一的管理办法。

2. 科学管理阶段。从 20 世纪初到 40 年代,经历了半个世纪的时间,这一阶段是随着资本主义向垄断阶段过渡而逐渐形成。

这一阶段的代表人物,是美国的泰罗,他从 1881 年开始在企业里长期进行管理工作的试验研究,于 1911 年发表了《科学管理原理》一书。在资本主义企业管理史上,泰罗被资产阶级称为科学管理之父。

泰罗对企业管理学的功绩在于,用精确的科学研究和科学知识来代替个人凭经验判断和决策。其主要内容可概括为:工作方法的标准化;制订劳动的时间定额;按标准操作法对工

人进行培训；实行有差别的计件工资制度；明确划分计划职能、控制与执行职能，并建立了职能部门，使企业管理科学化。

3. 现代管理阶段。从20世纪40年代到现在，第二次世界大战后，资本主义经济出现了许多新变化。科学技术和生产迅猛发展，大型工程和复杂产品相继产生，企业规模不断扩大，生产社会化程度进一步提高，市场竞争空前剧烈，阶级矛盾的进一步激化等等。所有这些都对企业管理提出了新的要求，并在管理思想、内容、组织、方法与手段等方面具有新特点的现代管理。具体来说，现代管理有以下主要特点：

(1) 突出经营决策，面对市场。提出“管理的重点在经营，经营的重点在决策”的观点。

(2) 实行系统管理。把企业管理作为一个开放系统，从系统的最优化观点出发，进行经营管理的战略决策。

(3) 采用自然科学和技术科学的现代化成就，把开发新产品和提高技术水平作为发展的核心问题。

(4) 实行以人为中心的管理。采用激励手段笼络人心，重视智力开发，重视教育。

(5) 广泛运用运筹学和电子计算机等现代管理手段。

随着现代管理的发展，涌现出了许多管理学派。其中有两大学派，一是“行为学派”，它认为企业生产不仅受物的因素影响，而且受社会的、人的心理因素影响。因此，主张做好人的工作，引导人们为满足自己需要而努力，激励人们的行为，以提高效率。二是“管理科学学派”，认为管理问题可以通过数学的程序、符号和模式的演算，把生产要素合理地组织起来，选出最优方案，这一学派把运筹学、电子计算机作为管理的方法和手段，使管理科学日益精确。

（二）我国企业管理的发展

管理现代工业企业，我国是在建国以后才开始。三十多年来，我国的企业管理走了一条曲折前进的道路。

在“一五”计划期间，引进了苏联的一整套科学管理方法，从而建立了正常的生产秩序、技术秩序和经济秩序。但是，当时的管理方法，也有不够完善的一面。例如，单纯用行政方法管理经济，忽视民主管理，放松思想政治工作等。

1956年，党的八大提出了“在企业中应当建立以党委为核心的集体领导和个人负责结合的领导制度”。1957年，党中央又决定在企业中实行党委领导下的职工代表大会制。1961年，颁布了《国营工业企业工作条例》（简称工业七十条）。1964年学习、推广了大庆建立生产指挥系统、建立以岗位责任制为中心的各项管理制度。而1966年开始的“文化大革命”全盘否定了17年的企业管理经验，造成了我国企业管理的大倒退。

党的十一届三中全会以后，决定把工作重点转移到社会主义现代化建设上来，贯彻了国民经济调整、改革、整顿、提高的方针，对企业管理工作全面进行了整顿和建设，使我国企业管理重新走上了科学管理和现代管理的轨道。1984年10月，党的十二届三中全会通过了《关于经济体制改革的决定》。决定明确指出，要使企业成为相对独立的经济实体。1986年7月，国务院颁发了《关于加强工业企业管理若干问题的决定》，提出要把提高产品质量、降低物质消耗和增加经济效益作为考核工业企业管理水平的主要指标。1992年6月国务院颁发了《全民所有制工业企业转换经营机制条例》；1993年党的十四大正式确立了我国经济体制改革的目标是建立市场经济体制。而建立社会主义市场经济体制的中心环节，就是要建立现

代企业制度,使企业真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展和自我约束的市场主体和法人实体。

当前,企业管理工作的重要任务,就是建立起具有社会主义市场经济特色的企业管理体系和模式。为此,应大力引进当代行之有效的现代管理思想、理论、方法、技术。结合国情,重点对企业的机构设置、用工制度、工资制度、财务会计制度进行改革,建立严格的责任体系和管理信息系统,并符合市场经济运行的要求。认真总结我国企业管理的经验,逐步创建有中国特色的社会主义企业管理科学。

二、管理与企业管理

(一)管理

管理是人类一切有组织的社会实践活动中不可缺少的职能分工,它是人类所特有的活动。关于“管理”这个词,如果从词义来说,通常是指管辖和处理。管辖指采取一定的手段去干预某一对象,处理则指通过干预使对象趋向合理。从管理学的角度,管理的概念,是对构成社会实践的一定的人力和其他各种物质资源及其相互结合后的运动过程进行的计划、组织、指挥、调节和控制活动,以实现既定的目标。人们的实践活动有经济、政治、文化、军事、科技、教育、宗教等活动,所以就有了相应的经济管理、政治管理、文化管理、军事管理、科技管理、教育管理、宗教管理等,以实现不同方面的目标。可见,只要有人的社会实践活动,就有管理在里面。就社会经济活动来讲,可分为国民经济活动、部门经济活动、企业经济活动、家庭经济活动。经济管理也相应地分为国民经济管理、部门经济管理、企业经济管理和家庭经济管理。企业是国民经济基本生产

单位,企业管理是所有管理中的“基础管理”,要使整个国民经济有活力,就得通过管理,使每个企业都有活力。所以,各类企业的管理,是整个社会经济管理中极其重要的一部分。

(二)企业管理

企业管理指企业为实现预定的经营目标,根据企业的特性及其生产经营规律,按照市场反映出来的社会需求,对企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、监督和调节的总称。

1. 管理的对象

企业管理的对象就是生产经营活动。

2. 管理的主体

企业是由管理者来管理。凡是参与管理的人,都是管理者,他们,就是企业管理的主体。

3. 管理的目的

企业管理的目的,就是合理利用资源,实现企业目标,在满足社会需求中获得更多的利润。

4. 管理的依据

企业管理的依据,是企业的特性,及由此表现出来的生产经营规律。

三、企业管理原理

管理原理是对客观事物的实质及其运动规律的表述。了解和掌握管理原理对于搞好企业管理工作具有普遍指导意义。

(一)两重性原理

商品具有两重性,作为商品生产者的企业,同样具有两重性。企业首先是生产力组织形式,同时又体现一定的生产关