

高等院校财经专业类教材

工业企业管理 概论

GONGYI QIYE GUANLI GAILUN

王 明 主编

湖北科学技术出版社

92
F406
32
2

工业企业管理 概论

王 强 主编
郭 强 副主编

XA418/117



湖北科学技术出版社

鄂新登字03号

高等院校财经专业类教材
工 业 企 业 管 理 概 论
王文章 郭礼江 主编

湖北科学技术出版社出版发行
湖北科学技术出版社黄冈印刷厂印刷
850×1168毫米 32开本 16.375印张 3插页 495千字
1986年12月第1版 1992年4月第6次印刷
印数：50 001—60 000
ISBN7—5352—0308—6/F·20
定价：6.10元

编者说明

《工业企业管理概论》一书，是供高等院校财经专业类非工业经济管理专业（包括全日制、函授和自学考试）的学生学习工业企业管理课程的教材，也可作为实际工作部门的管理干部培训用书。

本书是在原湖北财经学院学报编辑部于1983年印刷的《工业企业管理》一书的基础上修改编写的。这次修改编写，根据《中共中央关于经济体制改革的决定》的精神，以及企业管理转型的要求，结合近几年企业管理改革的实践，对原书从章节到内容都作了较大的调整和补充。特别是加强了有关经营管理方面的内容，充实了现代化管理的方法。经过修改后，本书更能适应教学的需要。

本书是由中南财经大学工业经济系工业企业管理教研室组织修改编写的。参加编写的人员有（按编写章次为序）：王文章（第一、三章）、林友孚（第二、八章）、杨耀常（第四、五、十一章）、林秋庭（第六章）、郭礼江（第七、十二章）、余陞宇（第九、十章）。王文章为主编，郭礼江为副主编。

由于编写人员的水平有限，书中的缺点错误之处，敬请读者批评指正。

编者

一九八六年

目 录

第一章 社会主义工业企业与企业管理概述	1
第一节 社会主义工业企业	1
第二节 工业企业管理的性质、职能和发 展历史	12
第三节 企业管理转型	29
第四节 工业企业管理的原则与领导体制	35
第五节 企业内部经济责任制	46
第六节 思想政治工作	52
第二章 企业管理的基础工作	56
第一节 企业管理基础工作的作用和特点	56
第二节 标准化工作	60
第三节 定额工作	65
第四节 信息工作	71
第五节 计量工作和厂内计划价格	78
第六节 规章制度	82
第七节 基础教育	84
第三章 市场调查和市场预测	88
第一节 市场及其分类	88
第二节 市场调查	92
第三节 市场预测	102
第四章 经营决策	117
第一节 经营决策的重要性和内容	117

第二节	经营决策的原则和程序·····	120
第三节	决策方法·····	126
第四节	产品决策·····	139
第五节	价格决策·····	157
第六节	投资决策·····	165
第五章	经营计划·····	171
第一节	经营计划的意义和原则·····	171
第二节	经营计划的种类和计划指标体系·····	179
第三节	年度经营计划的编制·····	188
第四节	经营计划的执行与控制·····	193
第五节	目标管理·····	199
第六章	生产管理·····	207
第一节	生产过程组织·····	207
第二节	生产能力的核定和利用·····	232
第三节	生产计划·····	238
第四节	生产作业计划·····	249
第五节	日常生产准备和生产调度·····	270
第七章	质量管理·····	279
第一节	产品质量和提高产品质量的意义·····	279
第二节	全面质量管理的特点·····	283
第三节	质量保证体系·····	286
第四节	产品质量计划工作·····	297
第五节	常用的质量控制统计方法·····	300
第八章	技术管理·····	328
第一节	新技术开发与生产技术准备工作·····	328
第二节	技术改造与技术引进·····	339
第三节	设备管理·····	348
第四节	价值工程的应用·····	361

第九章 劳动人事管理.....	372
第一节 劳动定额与定员.....	372
第二节 职工的招聘与调配.....	389
第三节 职工的培训、考核与晋级.....	394
第四节 劳动报酬形式与工资计划.....	401
第十章 物资管理.....	411
第一节 物资管理的任务和物资分类.....	411
第二节 物资消耗定额.....	415
第三节 物资储备定额.....	419
第四节 物资供应计划和采购.....	424
第五节 仓库管理和物资节约.....	431
第十一章 销售管理.....	437
第一节 销售管理的意义和任务.....	437
第二节 目标市场的选择和市场开发.....	440
第三节 销售计划.....	447
第四节 销售策略.....	453
第五节 日常的销售业务工作.....	466
第十二章 财务管理.....	473
第一节 财务管理的内容和任务.....	473
第二节 资金需要量的核定与资金的筹集和分配.....	476
第三节 资金运用的管理.....	487
第四节 成本管理.....	497
第五节 利润管理.....	511

第一章 社会主义工业企业 与企业管理概述

第一节 社会主义工业企业

学习研究工业企业管理，首先必须了解什么是工业企业，弄清楚社会主义工业企业的基本特征和任务。因为这些问题都是研究和从事企业管理工作的基本出发点和依据。

一、工业企业及其构成要素

1. 工业企业及其基本类型：

(1) 工业企业的概念。简单地说，工业企业就是从事工业产品(或工业劳务)的生产经营活动,实行独立核算、自负盈亏并具有法人地位的营利性的经济组织。这一概念包括以下四点含义：

①工业企业是一个经济组织，是一个直接从事经济活动的经济实体；

②它是从事工业产品（或工业劳务）的生产经营活动的经济组织；

③工业企业还是一个营利性的经济组织，它要进行独立核算、自负盈亏。

④工业企业在法律上应具有“法人”地位，即法律上要保护它合法的经济权益，同时它也要直接承担在经济活动中的法律责任。

只有同时具备以上条件，才是一个工业企业。

(2) 工业企业的组织形式：随着技术进步、经济发展和社会分工的深化，工业企业的组织形式也在不断地发展变化。就其基本形式来看，大体有以下两种：

①单厂性工业企业：所谓单厂性工业企业，是指一个工厂就是一个企业。此种形式的工业企业，除在经营管理上应具备独立核算、自负盈亏条件外，一般还应具备生产技术上的统一性。即企业内部的各个组成部分（车间、工段、小组）之间，在生产技术上有密切的联系。其具体联系形式有：

1) 各个组成部分对同类产品进行顺利加工，工艺过程前后衔接。

2) 各个组成部分同时平行制造工艺性质不同的产品。

3) 各个组成部分在生产技术上是服务关系等。

在一个工业企业里，往往同时存在以上几种不同的生产技术联系形式。

②多厂性工业企业：所谓多厂性工业企业，是指由许多工厂（几个甚至几十个工厂）组成的工业企业。它是按照经济合理和专业化协作的原则，把一些生产技术上或经营业务上有密切联系的工厂组织在一起的企业性公司或总厂。多厂性工业企业的具体表现形式一般有：

1) 以同类产品或相同工艺的工厂组成的专业生产公司。

2) 以工艺过程前后衔接的不同工厂组成的联合公司。

3) 以整机装配厂和零部件生产厂组成的总厂或公司。

4) 以综合利用物资为基础的联合公司。

5) 把新产品研制单位和产品制造厂联合起来的专业公司等。

多厂性工业企业所属的工厂，也可以实行独立核算、自负盈亏。在此种情况下，则应分别将它们作为独立的工业企业看待。

(3) 工业企业类型：现代工业企业，除有不同的组织形式

外，还可以根据其生产技术和经营上的特点，划分为各种不同类型，它们在管理上会有不同的特点。在这方面工业企业的主要分类方法及其类型。大体有以下几种（见表1—1）。

表1—1 工业企业生产技术和经营上的分类方法和类型

分类方法	企业类型	基 本 特 征
按 特 生 点 产 划 工 分 艺	采掘型	从地下或海水中开采、提取产品。如采矿企业、采油企业
	合成型	把不同成分的原材料合成产品。如水泥厂
	分解型	原料经加工处理后，分解成多种产品。如炼油厂、焦化厂
	调制型	通过对加工对象形状或性能的改变而制成产品。如轧钢厂、橡胶厂
	装配型	把加工好的零件组装成产品。如机械制造厂
按 特 生 点 产 划 结 分 构	劳动密集型	技术装备程度低，用人多，产品成本中活劳动消耗所占比重重大。如服装厂、工艺美术厂
	资金密集型	单位产品所需要投资较多，技术装备程度高，用人少。如钢铁厂、汽车厂、石油化工厂
	知识技术密集型	需要综合运用多门学科的最新科研成果，中高级科技人员比重大，使用劳动力和消耗原材料少。如电子计算机厂
按 容 活 划 动 分 内	生产型	单纯从事工业产品生产活动的封闭式企业
	生产经营型	既从事工业产品生产，又从事经营活动的开放式企业
	科研型	以从事科研和新产品开发为主，同时还进行生产和经营的企业

续表

分类方法	企业类型	基 本 特 征
按 重 复 性 划 分 产 品 生 产	单件型	生产产品品种多，每种产品一般制造一次，很少重复制造
	分批型	品种有限，每种产品都有一定的批量，周期性重复生产
	连续型	连续不断地大量生产某种产品或少数几种产品
按任务确定 方式划分	计划、订货型	按上级下达计划任务或用户订货进行生产
	预计型	按市场预测进行存货生产

2. 工业企业系统与构成要素：

（1）工业企业是个人造的转换系统。任何工业企业都构成一个系统。所谓系统，一般地说就是由若干相互作用和相互依赖的部分所组成的、具有特定功能的有机体。系统按其构成要素可分为两大类：一类是自然系统，即自然界本来存在的由自然物的集合体所构成的系统；一类是人造系统，是由人工建造起来的各种要素的集合体所构成的系统。工业企业属于人造系统，它一般具有以下四个特点：

①系统的集合性。他是有许多可以相互区别的要素构成的集合体。

②系统的相关性。他的各个组成要素之间存在着有机的联系。

③系统的目的性。他是依据一定的目的而构成的。

④系统的环境适应性。系统周围存在的诸要素称为系统的环境。与环境有相互联系的系统叫开放系统。工业企业属于开放系统，它要适应外界环境的要求和变化。

工业企业还是一个不断地将输入(投入)转换为输出(产出)

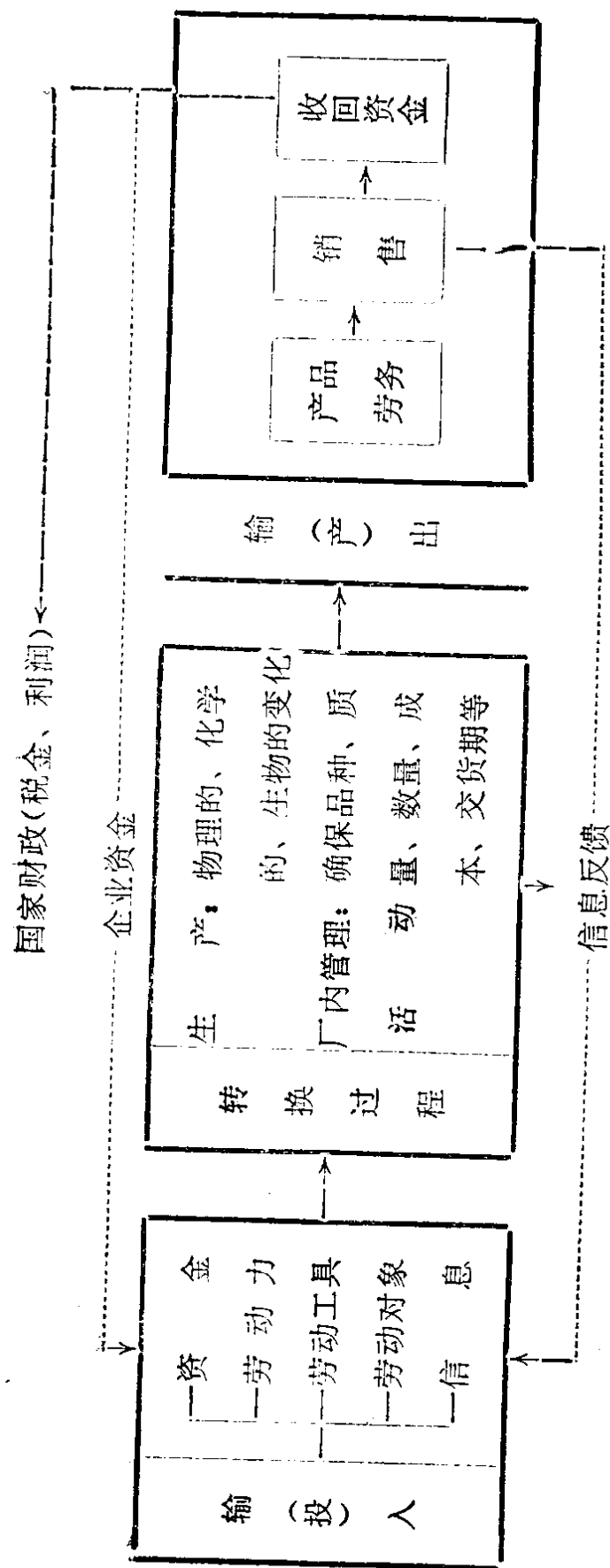


图1—1 工业企业转换系统

的动态转换系统。工业企业在生产经营活动过程中，连续不断地输入人、财、物等各种生产经营要素，并通过生产经营活动，输出一定物质产品（或工业性劳务）和税利等。其转换过程如图 1—1 所示。

（2）企业系统的构成要素：工业企业作为一个将输入转换为输出的转换系统，是由以下基本要素所构成的（见图 1—2）。

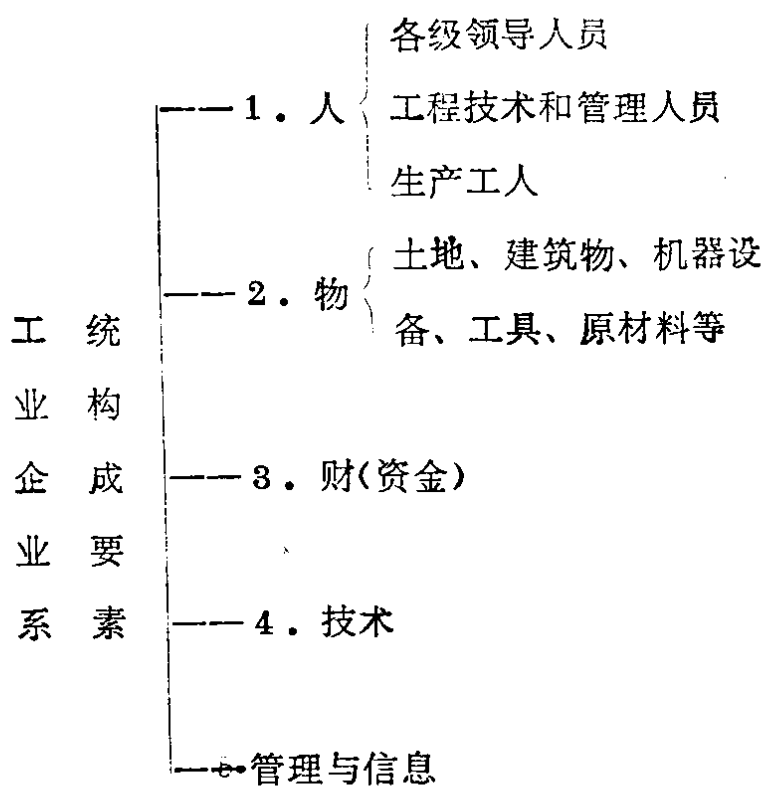


图 1—2 工业企业系统构成要素

以上五个方面中，人和物就是工业企业从事生产经营活动所必需的劳动力、劳动手段和劳动对象，即生产力的三个物质要素。资金是劳动手段和劳动对象的价值表现。企业从输入经过转换到输出的整个生产经营活动过程，从价值形态来看，实际上也就是资金运动和价值增值的过程。技术在生产过程中必然要体现在劳动者、劳动手段和劳动对象等物质要素上。除此之外，技术还表现为设计、配方、工艺流程、工艺方法等方面。工业企业作为一个动态的转换系统，只有使上述诸要素很好地结合起来，

协调配合,才能更好地发挥作用,实现从输入到输出的转换过程,并取得良好的效果,这就需要管理和企业内外部的各种信息。

二、社会主义现代工业企业的特征

我国社会主义现代工业企业,是建立在生产资料公有制和现代化大生产基础上的,具有相对独立的、自主经营和自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。它既是现代社会生产力的担当者,又是社会主义生产关系的体现者,是生产力和生产关系的统一体。因此,我们必须从生产力和生产关系两个方面,来分析和认识社会主义现代工业企业的特征。

1. 社会主义现代工业企业在生产力方面的特征:我国社会主义工业企业,尤其是国营工业企业,绝大多数都是现代工业企业。所谓现代工业企业,是就生产力方面来讲的,是同手工业企业相比较而言的。它的基本特征就是,既是建立在现代科学技术基础上,用现代技术装备起来的大机器生产,又是具有高度分工与协作的劳动社会化大生产。其具体表现是:

(1) 拥有比较复杂的技术装备。同采用手工工具进行生产的手工业企业相比,现代工业企业拥有复杂的技术装备,运用机器体系进行生产,广泛地采用现代科学技术。每个现代工业企业都拥有一套与其生产过程相适应的生产设备、动力设备、动力传导装置、起重运输机械等等。尤其是近二、三十年来,由于电子计算机和其他现代科学技术运用于生产,使原有的生产部门的技术基础发生了革命性的变化,各种机器设备、仪器、仪表在现代工业企业的生产过程中越来越重要,也越来越复杂。

现代工业企业的各种技术装备都是相互联系、相互作用和相互制约的,是一个有机的整体。只有这些技术装备经常处于良好状态,并相互配合,现代工业企业的生产才能顺利地进行。

(2) 生产过程具有高度的科学性和技术性。在手工业企业

中，用手工工具进行生产，生产效率和产品质量取决于劳动者的体力、技艺和经验。同时，产品的结构也比较简单。

在现代工业企业中，劳动者的生产技术经验也很重要，但是在这里，生产是运用机器体系来进行的。机器和手工工具不同，它有自身的运转规律。而且，随着科学技术的进步，为了制造一种产品，工业企业往往要综合运用多种科学技术。很多产品无论是产品的设计，工艺过程的确定，操作方法的选择，以及生产过程各个阶段的划分和结合等等，也都直接取决于科学技术原理的应用。现在，科学技术已渗透到生产过程的各个方面、生产力的各个要素之中，它已成为生产力发展的必不可少的因素和强大的推动力。可以说，现代工业企业的生产过程是建立在科学技术基础上的，离开了科学技术，企业的生产就寸步难行。

现代工业企业的生产过程具有高度的科学性和技术性，因此，人们对自然规律认识得越深入，对科学技术掌握得越好，就越能发挥自己的主观能动作用，促进生产的发展。

（3）劳动分工精细，协作严密。随着复杂的技术装备的采用和发展，科学技术的广泛运用，企业内部的劳动分工更加精细，协作更加严密。每一个现代工业企业，都是一个既有严密分工又有高度协作的复杂生产体系。在这里，往往有数十种以至上百种不同工种的工人和许多工程技术人员、职能人员在一起劳动，他们之间存在着非常精细复杂的分工和协作关系，而且，这种分工和协作是建立在使用现代机器体系的基础上的，必须适应机器体系的客观要求。精细分工，必然要求有严密的协作。分工细致，容易使各环节在时间和空间、数量和质量等方面脱节。因此，在客观上要求有强有力的组织管理，使各方面和各环节同步协调地发展。

（4）生产过程的各个组成部分联系非常密切。在现代工业企业里，生产过程的各个组成部分之间的联系，表现为各种机器

设备之间的联系，受机器设备本身运转规律的支配。这种联系愈紧密，生产效率就愈高，机器设备之间的配合制约作用就愈显著，由于某些机器设备失常而造成的中断带来的损失也愈大。特别是使用联动机生产的企业，例如冶金、化工等企业，生产过程更是具有高度的连续性。生产过程的这种连续性的提高，对管理提出了更加严格的要求。

（5）具有广泛而密切的外部联系。随着生产的不断发展，科学技术的不断进步，工业企业的专业化程度也在不断提高。在此情况下，不仅同一类产品，甚至某一种零件，或某一个加工阶段，都可以独立地成为一个生产体系，由一个企业来专门加工生产。

工业企业的专业化程度越高，企业之间分工越细，他们之间的联系，也就更加广泛而密切。同时，生产社会化的发展，还使工业企业同交通运输业、商业、农业等部门的经济单位，发生着千丝万缕的联系，离开了这种联系，现代工业企业的生产经营活动就很难进行。

以上现代工业企业生产力方面（即生产技术方面）的特征，实际上也就是现代化大生产的客观规律的反映。它要求我们在管理企业时，应当充分认识并力求按照其要求去进行，才能管理好企业，取得先进生产力所带来的良好经济效益。

2. 社会主义现代工业企业在生产关系方面的特征：就生产关系来看，我国社会主义工业企业，是建立在生产资料社会主义公有制基础上的，实行自主经营、自负盈亏的相对独立的商品生产经营者，他同资本主义工业企业有着根本的区别。社会主义工业企业在生产关系方面的特征，主要表现为以下方面：

（1）企业生产资料归社会主义公有。社会主义工业企业的生产资料和产品，包括机器设备、厂房、建筑物、原材料等，都是全体劳动人民或部分劳动人民集体的公有财产，只能用来为劳

动人民谋福利。为了增强企业活力，全民所有制企业的所有权和经营权可以适当分开，让企业在服从国家计划和管理的前提下，更多地行使经营管理自主权。

（2）劳动者是企业的主人。在社会主义企业里，消灭了剥削和雇佣关系，劳动者是生产资料的主人、企业的主人，他们以主人翁的态度，自觉地从事劳动，参加管理。现代企业必须有集中领导和严格纪律，需要有领导者的权威，但这些同劳动者的主人翁地位是统一的。

（3）职工个人消费品的分配，实行“各尽所能，按劳分配”的原则。

社会主义公有制的建立，劳动者主人翁地位的确立，彻底消灭了人剥削人、人压迫人的现象，在个人消费品的分配方面实行了“各尽所能，按劳分配”的社会主义原则，从而为充分调动劳动者的积极性、创造性，不断提高劳动生产率创造了优越的社会条件。

（4）企业的生产目的是为了满足不同社会的需要。在社会主义条件下，由于生产资料公有制的建立，劳动者在社会范围或集体范围内联合起来成为生产资料的共同主人，生产的产品为劳动者共同劳动的成果，属于劳动者所共有。这就是说，社会主义工业企业的生产，是为了满足整个社会及其全体成员日益增长的物质和文化需要进行的。这一目的反映了社会主义工业企业生产的本质。

以上是社会主义工业企业在生产关系方面的基本特征，这些特征充分说明了社会主义工业企业同资本主义工业企业有着根本区别，反映了社会主义工业企业的优越性。它要求我们在进行企业管理时，必须始终坚持社会主义方向，不断研究和探索完善社会主义生产关系的具体途径，充分发挥社会主义企业的优越性，以促进生产力更快地发展。