

中等专业学校教材

现代工业企业管理基础

蒋杰 主编

XIANDAI GONGYE QIYE GUANLI JICHU



 中国轻工业出版社

中等专业学校教材

现代工业企业管理基础

蒋 杰 主编

贺梅生 主审

 中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代工业企业管理基础/蒋杰主编.-北京:中国轻工业出版社,1999.5

中等专业学校教材

ISBN 7-5019-2309-4

I. 现… II. 蒋… III. 工业企业管理-专业学校-教材
IV. F406

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 03888 号

责任编辑:刘云辉

策划编辑:刘云辉 责任终审:滕炎福 封面设计:王宁轩

版式设计:赵益东 责任校对:郎静瀛 责任监印:崔 科

*

出版发行:中国轻工业出版社(北京东长安街6号,邮编:100740)

印 刷:中国人民警官大学印刷厂

经 销:各地新华书店

版 次:1999年5月第1版 1999年5月第1次印刷

开 本:850×1168 1/32 印张:9.5

字 数:245千字 印数:1—6000

书 号:ISBN 7-5019-2309-4/F·186 定价:19.00元

·如发现图书残缺请直接与我社发行部联系调换·

前 言

本书是根据中等专业学校工程技术专业教学的需要,按照工程技术专业学生必须具备的现代企业管理知识编写的,是一本工科各专业的通用教材。

1986年我们曾为轻工业系统的中等专业学校编写过同类教材,即《轻工业企业管理》(由蒋杰、李亦楷、刘希圣、顾有为、时一骥等同志编写)。十多年过去了,随着改革开放的深入,我国经济得到突飞猛进的发展,我国人民已成功地走出了一条有中国特色的社会主义建设道路。社会主义市场经济和现代企业制度正在加紧建立和完善。多年的实践证明,经过无数人的努力,企业管理已成为一门发展迅速、内涵丰富而且充满生机的学科。为了使工科专业的通用教材不落后于时代,我们以邓小平同志建设有中国特色社会主义的伟大理论为指导,以现代企业制度为基础,本着“博采众长,推陈出新”的原则,重新编写了这本教材。本书对现代企业管理的思想、观念、原则、原理和方法,作了简明扼要的介绍。全书既保持了必要的系统性,又体现了专业的教学特点。

参加本书编写的有蒋杰和毕甫清,由蒋杰任主编。具体分工是:第一、三、四、五、七、八、九章由蒋杰执笔,第二、六章由毕甫清执笔。贺梅生担任主审。

本书在编写过程中引用了一些专家学者的成果,在此表示谢意!

由于水平所限,加上调查研究不够,疏漏不当之处在所难免,诚请读者指正。

编者

目 录

第一章 工业企业管理总论	(1)
第一节 工业企业的概念与特征.....	(1)
第二节 工业企业管理的性质.....	(5)
第三节 现代企业制度.....	(8)
第四节 工业企业的管理机构	(13)
第二章 经营管理	(18)
第一节 经营思想、经营目标、经营方针与策略	(18)
第二节 市场调查与预测	(34)
第三节 经营决策	(43)
第三章 生产管理	(60)
第一节 生产过程的组织工作	(60)
第二节 生产过程组织的基本内容	(67)
第三节 生产计划工作	(80)
第四节 生产作业计划工作	(90)
第五节 网络计划技术.....	(111)
第四章 产品开发管理	(127)
第一节 产品开发的内容与原则.....	(127)
第二节 产品开发的程序.....	(135)
第三节 价值工程.....	(146)
第五章 全面质量管理	(163)
第一节 全面质量管理的特点与内容.....	(163)
第二节 质量体系.....	(172)
第三节 质量管理的统计方法.....	(177)
第六章 设备管理	(206)

第一节	设备的选择与评价.....	(206)
第二节	设备的合理使用与维修.....	(212)
第三节	设备的更新与改造.....	(227)
第七章	物资管理.....	(233)
第一节	物资管理的任务及物资的分类.....	(233)
第二节	物资消耗定额及储备定额.....	(234)
第三节	物资供应计划.....	(243)
第八章	劳动管理.....	(249)
第一节	劳动组织.....	(249)
第二节	劳动定额.....	(255)
第三节	编制定员.....	(265)
第九章	成本财务管理.....	(268)
第一节	成本管理.....	(268)
第二节	财务管理.....	(278)

第一章 工业企业管理总论

第一节 工业企业的概念与特征

一、工业企业的概念

工业企业是从事工业产品（或劳务）生产经营活动的独立核算的经济组织。这一概念说明以下两点：

（1）工业企业是生产工业产品（或劳务）的生产单位，它与学校、机关等非生产单位是有区别的，与从事农产品生产的农业企业、从事商品流通的商业企业也是有区别的。

（2）工业企业又是独立核算、自负盈亏的经济组织，它必然要讲究经济效益。它与那些虽然也是生产单位，但并不进行独立核算自负盈亏，如机关内部的印刷厂，学校的校办工厂等也是有区别的。

由此看来，并不是所有的工厂都是企业。区别一个工厂是不是企业，主要看两个标志：第一，看它是不是从事工业商品生产经营活动的单位；第二，看它是不是独立进行经济核算，它在法律上是不是一个“法人”单位。所谓“法人”，是指依法享有财产权利，担负义务，并能在法院起诉和应诉的社会组织。为了使工业企业取得独立的经济利益，必须赋予它独立经营和独立核算的地位和权利。一个工厂必须同时具备上述两条，才能称为工业企业。否则就不是工业企业。

根据其不同的特点，工业企业可以划分为不同类型的企业。

按某种资源密集程度，可分为：

(1) 劳动密集型企业，是指使用劳动力较多，技术装备程度低，在生产成本中直接工资支出所占比重较大的企业。

(2) 资金密集型企业，是指单位产品所需要的投资额较大，技术装备程度较高、较复杂，用人相对较少的企业。

(3) 技术密集型企业，是指综合运用现代先进的科技成果的企业。它集中着较多的中高级科技人员，具有技术装备先进、劳动生产率高、产品成本较低等特点。

按企业组织形式，可分为：

(1) 独资企业，是指个人投资，由投资者个人经营管理，个人受益并承担风险的企业。

(2) 合伙企业，是指由两个以上投资者共同出资，共同经营管理，共同受益并承担风险的企业。

(3) 公司，是指由一定数量的股东投资兴办、依法成立的企业。按照股东承担责任的不同又可分为：

①有限公司，是由两个以上的较少股东组织的、负有限责任的公司。在清偿公司的债务时，股东以各自的出资额或出资以外另加担保额为限，对公司债务承担责任。

②股份有限公司，一般是指以发行股票的方式筹集资本而组成的公司。股票是有价证券，可以在证券交易所买卖。股东以其所持公司股份为限，对公司债务负有限责任。

③股份合作制企业，是把资金入股和劳动者参与结合起来，使企业职工劳动积极性和对企业财产的主人翁责任联系在一起的企业。其特征是集资兴办，合作经营，按劳分配，按股分红。

上述几种形式是我国通常采用的形式，而股份有限公司又是其中主要的组织形式。随着市场经济体制的建立和完善，现代企业的组织形式将按我国《公司法》的有关规定进行调整和组建。企业的组织形式主要按照财产的组织形式和所承担的法律职责来划分，这与过去按所有制性质划分企业组织形式的状况有所不同。

二、工业企业的基本特征

现代工业企业的物质技术基础都是机械化和自动化的机器体系。就生产技术方面来说，与手工业相比，它有以下几个特征：

(1) 采用机器或机器体系进行生产，有系统地将科学技术应用于生产。在大机器生产的条件下，生产的效率和产品的质量不像手工业那样主要取决于工人的体力、经验和手艺，而是取决于机器的完善程度以及劳动者操纵机器的技能。在现代工业企业中，科学技术在生产中的作用越来越显著，无论是产品的设计、工艺的制定、操作方法的选择、生产过程的组织等，都必须系统地应用科学技术知识。只有掌握生产技术规律，积极推动技术进步，才能充分发挥科学技术在生产中的作用。

(2) 精细的劳动分工和严密的协作，进行高度社会化的生产。现代工业企业的生产过程，分成许多不同的阶段，还划分成许多不同的专门加工过程。每个工艺阶段和专门加工过程，又细分为很多工序，采用着不同的机器设备，需要配备不同工种的生产工人、各种专业的工程技术人员和经营管理人员，从事各种生产劳动和技术管理工作。任何一种产品都是企业成百上千人共同劳动的成果，这种社会化的生产，要求在企业内部实行精细的分工和严密的协作，而且这种分工和协作，还必须适应生产过程中机器或机器体系运转的客观要求。生产社会化的发展，也促进了企业之间的专业分工和协作，使企业同外部的经济技术联系更加广泛和密切。

(3) 生产过程具有高度的比例性、连续性，并具有反映外部条件变化的适应性。现代工业企业生产过程要能顺利地进行，就必须使各个生产环节和各道工序之间，在生产能力上保持合理的比例性，在时间配合上保持高度的连续性。这就要求按照生产工艺的特点配置各种机器设备；精确地计算各种机器设备的数量和运行速度，使之保持一定的平衡关系；严密地控制各种机器设备

运行中所出现的误差，因为一台机器的失误，往往会使整个机器体系停止运转。此外，为了符合市场的需求，企业的生产过程还应该具有较强的适应性，如采用适应性强的设备，布置设备时要考虑到以后调整的可能性，以及选择符合外部条件变化的生产组织形式等。

现代工业企业的这些基本特征，要求我们在管理企业时，努力学习和积极采用现代科学技术，加速企业物质技术基础的更新改造，按照社会化大生产的客观规律，运用科学方法，合理组织生产过程，确保生产能连续地、有节奏地进行。

三、工业企业的任务

工业企业的任务有两个，一个是根据国家计划 and 市场需求，发展商品生产，以满足社会日益增长的物质和文化生活需要；二是要通过自己的生产经营活动为国家积累建设资金和为企业自身取得盈利。

物质资料的生产是社会存在和发展的基础。工业企业属于物质资料生产部门，它必须为市场提供丰富的工业产品和劳务，以满足国民经济各部门和人民生活的需要，同时为国家增加积累，为企业自身的发展和职工生活的改善提供收益。因此，向市场提供更多更好的适销对路、物美价廉的物质产品和优质服务，是企业的根本任务。同时，由于物质文明同精神文明有着特殊的、不可分割的关系，两者互相促进，互为条件。物质文明建设为精神文明的发展提供物质条件；精神文明建设为物质文明的发展提供思想保证，对物质文明的建设有巨大的推动作用。因此，工业企业必须两个文明建设一起抓，不但要完成生产任务，而且要建设有理想、有道德、有纪律、有文化的职工队伍。

第二节 工业企业管理的性质

一、工业企业管理的重要性

企业管理是社会化大生产的必然产物。马克思说：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动……一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要乐队指挥。”^① 在现代工业企业中，由于生产手段的不断变革，生产技术日益复杂，劳动社会化程度空前提高，社会经济联系非常广泛，企业管理也就更加复杂和更加重要。

(1) 企业管理是进行工业生产活动的必要条件。要进行生产，必须拥有劳动者、劳动手段和劳动对象，而且需要按照生产技术特点，把它们组织起来，保持正确的比例关系。为此就必须科学地计划和组织生产过程，合理地配备劳动者，正确地布置厂房和设备，及时地供应原材料等，使生产力的各要素合理地结合起来。

(2) 企业管理是进行经营活动，提高经济效益的必要手段。企业是商品生产者，必须按照等价交换的原则销售自己的产品，购买原材料，用投入补偿耗费，取得盈利。为此，就必须进行管理，组织供产销的衔接平衡，开展经济核算等。

(3) 企业管理是促进科学技术发展的有力武器。生产的发展推动科学技术的进步，而科学技术的进步又推动工业生产的发展。企业要将科技成果尽快地应用于生产，就必须实行管理，制定科技发展规划，组织新产品的研究、设计、试制等。

(4) 企业管理是维护和完善生产关系的客观要求。生产关系一定要适应生产力的发展，这是普遍规律，我国实行改革开放政策，在某种意义上就是要使某些不适应生产力发展的方面，通过

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页。

改革得到不断完善，进一步理顺企业与国家、企业与市场、企业与企业、企业与投资者以及企业内部的各种关系，使国有企业按照市场经济的规律运作，只有这样，才能调动一切积极因素，促进生产力的发展。

二、工业企业管理的性质

企业管理具有两重性质，这是马克思在分析资本主义企业管理时提出来的。他说：“凡是直接生产过程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。

一方面，凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必定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全部有关的职能上，就像一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动，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者的劳动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

从马克思的上述论述中可以看出，企业管理的两重性就是指，一方面它具有与生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，它又具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。企业管理的自然属性，是社会化大生产的必要条件，是社会劳动过程的一般要求，发挥着合理组织生产力的作用。企业管理的这种自然属性，主要取决于生产力发展的水平和劳动的社会化程度，而不取决于生产关系的性质。在企业管理中，有关合理组织生产力的一些形式和方法，虽然总是在一定的生产关系下产生，但并不为某种生产方式所特有，只要是社会化大生产都能应用。但是，任

^① 《马克思恩格斯全集》第22卷，第431页。

何一种管理都离不开一定的生产关系，生产关系的特殊性质必然会给管理以制约与影响。生产关系的性质不同，企业管理的社会属性也就不同。企业管理的社会属性，取决于社会生产关系的性质。

企业管理的两重性，是由生产过程的两重性所决定的。企业的生产过程是生产力和生产关系的统一体，它一方面是物质资料的再生产过程，另一方面又是生产关系的再生产过程。马克思关于管理两重性的理论，同样适用于现代工业企业管理。我们应当重视借鉴和吸收发达国家先进的科学管理方法，结合我国的国情，把我国的企业管理提高到一个新的水平。

三、工业企业管理的职能

工业企业管理的两重性决定了企业管理有两个方面的基本职能，一是合理组织生产力的职能，二是维护和完善社会主义生产关系的职能。但是，在企业管理的活动中，这两种基本职能总是结合在一起发生作用的。这两个方面的基本职能又表现为许多具体的职能。

1. 计划职能

计划是企业各项活动的纲领。通过调查研究，预测未来，确定生产经营方针，作出决策等工作，编制出长期和短期计划，并把计划指标分解到各个部门和单位，组织计划的执行，从而使企业各方面的工作在计划指导下，有机地结合起来。

2. 组织职能

组织就是将企业生产经营活动中的各个环节、各个要素、各个部门，在劳动分工与协作上，在上下左右的相互关系上，在时间与空间的联系上科学合理地组织起来，形成统一整体，实现最佳组合。

3. 指挥职能

指挥就是对企业各类人员的领导和指导。现代工业生产技术

水平高，分工协作复杂，节奏快，连续性强，环环相扣，相互制约，为保证生产经营活动的顺利进行，必须有高度集中的指挥。因此，一方面要求对生产的指挥必须及时、正确、果断；另一方面，也要求坚决服从，令行禁止。

4. 监督职能

监督也称控制。就是检查生产经营活动的实际进行过程，根据原定的决策、计划、标准，对进度、消耗、成本、质量等实际水平进行测定、比较、分析，发现差异，分析原因，及时采取措施。要尽可能做到预先控制，以保证达到预期目标。

监督职能与计划职能的关系非常密切。监督要以计划为依据，而计划要靠监督来保证实现。

5. 协调职能

就是围绕一个目标，对企业各个生产环节、各个部门的生产活动进行统一安排和调度，使它们建立良好的配合关系，尽量消除和减少工作中的矛盾与脱节现象，以有效地实现企业的目标。

上述各项具体职能是相互联系、相互制约的有机整体，只有全面发挥各个职能的作用，才能实现有效管理。

第三节 现代企业制度

一、现代企业制度概念

以公有制为主体的现代企业制度是社会主义市场经济的基础，是发展社会化大生产和市场经济的必然要求，是我国国有企业改革的方向。现代企业制度的提出，标志着我国国有企业改革由放权让利为主要内容，转变为以理顺产权关系为重要内容的制度的建立。

现代企业制度是指产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代公司制度。主要要求有以下几点：

(1) 企业中的国有资产所有权属于国家，国家在企业拥有财产权的大小取决于国家投入该企业的资本金的多少。企业拥有包括国家在内的出资者投入所形成的全部法人财产权，成为享有民事权利、承担民事责任的法人实体和竞争主体。

(2) 企业以其全部法人财产，按照市场需求，依法自主经营、自负盈亏、照章纳税，承担资产保值增值的责任，政府不直接干预企业的生产经营活动。

(3) 出资者按投入企业的资本金享有所有者权益，包括资产受益、重大决策和选择管理者的权利，对企业的债务负有限责任。

(4) 建立市场竞争机制，企业在市场竞争中优胜劣汰，长期亏损、资不抵债应依法破产。

(5) 建立科学的领导体制和管理制度，建立决策、执行和监督体系，形成有效的激励和制约相结合的经营机制。

二、现代企业制度的体系

现代企业制度是一种制度体系，这个体系主要包括三方面内容。

1. 现代企业的法人制度

建立现代企业制度，首先要完善企业法人制度。我国有关法律规定企业应建立法人制度，但是，国有企业过去也仅仅是名义上享有法人地位，而实际上并没有法人所必须具备的独立的财产权。因此，完善企业法人制度，关键是确立法人财产权，理顺国家与企业的财产关系，实行出资者所有权与法人财产权的分离。也就是说，国家作为出资者享有财产所有权，企业作为独立的商品生产者享有法人财产权。现代企业制度一般实行公司制，出资者所有权表现为出资者拥有的股权；法人财产权表现为公司依法享有法人财产的占有、使用、收益和处分的权利，并以其全部法人财产承担民事责任。出资者作为股东，不能抽回投资，也不能对法人财产中属于自己的部分进行支配，只能按照出资比例获取公

司的收益。

2. 现代企业财产组织形式

现代企业的组织形式不以所有制性质来划分，而应按照财产的组织形式和所承担的法律责任来划分。按照这种标准，可以将企业分为三类，即独资企业、合资企业和公司制企业，已如前述。公司制企业的财产组织形式不同于前两种企业类型，公司是法人企业，它以“合资”为特征，在企业规模、负有限责任等方面明显优越于前两种自然人企业。因此，建立现代企业制度，主要是按照公司制的要求组建企业。

公司制企业的特征，主要有：以盈利为目的；实行股东所有权和法人财产权分离；法人财产具有整体性、稳定性和连续性，法人财产统一经营，股东的资本不可抽回；公司实行有限责任制度。

目前我国公司制企业的形式主要是有限责任公司和股份有限公司，两者的共同点是负有限责任，但又有不同的特点。

有限责任公司的特点及组建要求如下：

(1) 由比较少的股东组成，比较容易协调。我国《公司法》规定，可以由两个以上 50 个以下股东共同出资建立，还规定，国家授权投资的机构和国家授权的部门，可以单独投资设立国有独资有限责任公司。

(2) 注册资本金数额不多，比较容易组建。按规定注册资本金的最低限额为：以生产经营为主的公司 50 万元，以商品批发为主的公司 50 万元，科技开发、咨询、服务性公司 10 万元，以零售为主的公司 30 万元。

(3) 不发行股票，权益证明不上市流通，可以在股东内部转让。

(4) 公司只在内部向股东汇报工作，接受股东监督，无需向社会公开内部运作情况。

股份有限公司的特点及组建要求如下：

(1) 一般以发行股票方式筹集资本金，股东人数多。按《公

司法》规定，建立股份有限公司，发起人应当有 5 人以上。国有企业改建为股份有限公司，发起人可以少于 5 人，但应当采取募集股本的方式设立，不能由国有企业统一出资。募集股本的方式，有社会定向募集和社会公开募集两种。

(2) 注册资本金数额较高，按照规定不得少于 1000 万元人民币。

(3) 公开向社会发行股票。

(4) 要定期根据有关规定向社会公布公司的财务报告。

应当指出，不是所有股份有限公司都是上市公司。上市公司要依法报经国家有关部门批准，同时，还需具备某些特定条件，如公司股本总额不少于 5000 万元人民币；开业时间在 3 年以上，最近 3 年连续盈利（国有大中型企业改组为股份有限公司并作为主要发起人的，可以连续计算）。在股份有限公司中，上市公司是少数。

从上面分析可见，不同类型的公司，它们最根本的区别是财产组织形式不同。按财产组织形式来划分企业类型是市场经济发展所要求的。

3. 现代企业的治理结构

现代企业的治理结构即公司治理结构，包括公司的组织机构设置和这些机构的运作规则。应建立科学、规范的治理结构，使公司制企业能高效运行，提高公司的决策和管理能力。按有关规定，公司的治理结构分股东会、董事会、经理和监事会。这些机构的组成及其职责、相互关系如下：

(1) 股东会。股东会是公司的最高权力机构。由国家授权投资的机构和国家授权的部门以及其他出资者，选派代表参加。股东会的职权有：

①人事权。公司的董事和监事由股东会选举和更换，并且决定他们的报酬。

②重大事项决策权。如批准和修改公司章程，批准公司的财