

GONGYEQUYEGUANLI

东北财经大学出版社

工业企业管理

季煦 主审
刘淑文 蔡世馨 孙成志 主编

前 言

根据教学的需要和我国经济体制改革的新情况,我们编写了这本《工业企业管理》一书。该书在编写过程中,力求做到以下几点:(1)认真贯彻以建设有中国特色的社会主义理论为指导的党的基本路线和《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》精神,努力探索建立具有中国特色的社会主义企业管理的途径;(2)坚持理论联系实际的原则,从我国实际出发,反映我国改革开放以来工业企业管理行之有效的实践经验;(3)本着“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的原则,借鉴外国企业管理中对我有益的内容,同时参考了国内兄弟院校企业管理教材;(4)既重视阐述企业管理的基本理论,又重视阐明企业管理的基本方法;既重视定性分析,又重视定量分析。

该书可作为高等财经院校非企业管理专业、非工业经济专业本科学生学习工业企业管理课程的教材,也可供工业部门和工业企业培训企业管理人员使用。

参加本书编写的有(以姓氏笔画为序):王栋(第十一章),刘淑文(第二章),刘明霞(第五章),孙成志(第一章),史若玲(第九章、第十三章),季煦(第四章、第十章)冷克平(第十二章),高良谋(第三章),徐韵生(第六章、第七章),蔡世馨(第八章)。刘淑文、蔡世馨、孙成志任主编,季煦主审,

由于水平所限,书中难免存在着这样或那样的缺点和不足,敬请读者批评指正。

编 者

1994 年 4 月

目 录

第一章 工业企业管理概论.....	1
第一节 社会主义工业企业.....	1
第二节 社会主义工业企业管理的意义、性质 和职能.....	8
第三节 现代资本主义企业管理的特点	14
第四节 我国工业企业管理现代化	20
第五节 现代管理的基本原理与方法	23
第二章 工业企业管理的组织工作和基础工作	31
第一节 工业企业的领导制度	31
第二节 工业企业的组织机构	41
第三节 工业企业管理的基础工作	49
第三章 经营思想、经营目标和经营战略.....	59
第一节 经营思想	59
第二节 经营目标	63
第三节 经营战略	67
第四章 经营决策	78
第一节 经营决策的内容、类别和作用.....	78
第二节 经营决策的基本原则和基本程序	84
第三节 经营决策的方法	91
第五章 经营计划.....	105
第一节 经营计划的特点和经营计划工作的 基本任务.....	105

第二节	经营计划的内容	107
第三节	经营计划的编制与执行	112
第四节	目标管理	120
第六章	销售管理	126
第一节	销售管理的意义和内容	126
第二节	市场调查	127
第三节	市场预测	132
第四节	销售计划	141
第五节	市场营销策略	143
第七章	新产品开发和老产品整顿	153
第一节	新产品开发	153
第二节	老产品整顿	161
第三节	产品寿命周期	163
第四节	价值工程	167
第八章	生产管理	174
第一节	生产过程组织	174
第二节	生产计划	181
第三节	生产作业计划与控制	197
第四节	网络计划技术及其应用	209
第九章	质量管理	219
第一节	产品质量及提高产品质量的重要意 义	219
第二节	全面质量管理的概念及特点	220
第三节	质量保证和质量保证体系	222
第四节	质量管理的统计方法	232
第十章	设备管理	248
第一节	设备管理的主要内容与任务	248
第二节	设备的选购和合理使用	251

第三节	设备的检查、维护与修理	260
第四节	设备的更新与改造	277
第五节	设备租赁制	280
第十一章	劳动管理	283
第一节	劳动管理的任务与意义	283
第二节	劳动定额和劳动定员	285
第三节	劳动组织	294
第四节	工资、奖金和津贴	298
第五节	劳动工资计划	303
第六节	劳动制度的改革	307
第十二章	物资管理	314
第一节	物资管理的重要意义和基本任务	314
第二节	物资消耗定额与物资储备定额	317
第三节	物资供应计划	332
第四节	仓库管理和物资、能源的节约	338
第十三章	财务管理	342
第一节	财务决策	342
第二节	资金管理	356
第三节	成本管理	362
第四节	销售收入、税金和利润	369

第一章 工业企业管理概论

第一节 社会主义工业企业

一、社会主义工业企业的基本特征

工业企业管理的对象是工业企业。我们在研究工业企业管理之前,必须对工业企业的特征有个正确的认识 and 了解,这是我们研究工业企业管理原理、原则和方法的立足点和出发点。社会主义工业企业是以生产资料社会主义公有制为基础,应用现代生产技术、从事工业生产经营活动的经济实体,是自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的社会主义商品生产者和经营者,是具有一定权力和义务的法人。它有以下几个基本特征:

(一)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经济实体

这是社会主义工业企业在生产关系方面的特征,也是社会主义工业企业与资本主义工业企业的本质区别。社会主义的生产资料属于劳动人民所有;企业的全体成员(无论是领导干部、技术人员、管理人员和工人)都是社会主义劳动者,都是企业的主人,他们之间的关系是根本利益一致基础上的互助合作的关系;企业经营的内容和发展方向,受劳动人民的意志支配,以满足社会需要为目的;企业内部按照“各尽所能、按劳分配”的社会主义分配原则,分配职工的报酬,从根本上消灭了剥削。社会主义工业企业这一特征要求对其管理必须坚持社会主义经营思想和社会主义方向,充分

发挥社会主义制度的优越性。

(二)社会主义工业企业具有现代工业的技术特征,大部分都是用现代技术装备起来的

这是社会主义工业企业在生产力方面的特征,它表现了工业企业的自然属性,和资本主义工业企业没有本质的区别。现代工业企业是在手工业基础上发展起来的,由于采用的生产手段不同,就使它在生产技术上具有完全不同于手工业企业的一系列特点:

1. 生产过程具有高度的科学性和技术性,拥有复杂的技术装备,采用机器体系进行生产;
2. 劳动分工精细,协作关系复杂,劳动社会化程度高;
3. 生产过程具有高度的比例性和连续性;
4. 有着广泛的外部联系。

这些特点,是企业进行生产、技术活动和管理工作的依据,要求在管理中克服小生产思想的影响,树立起社会化大生产的观念。

(三)社会主义工业企业是直接从事工业产品生产和提供工业性劳务的生产单位

这是工业企业在国民经济体系中的地位与作用的一个显著特征,是从社会分工的角度说明工业企业与其他社会单位的区别。这个特征要求社会主义工业企业,坚持社会分工,通过努力为社会提供适销对路、物美价廉的工业产品与劳务,发挥工业部门在国民经济中的主导作用。

(四)社会主义工业企业是进行自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的社会主义商品生产者和经营者,具有法人地位

社会主义工业企业所从事的工业生产活动,是商品生产活动,工业企业生产的产品,不论是生产资料还是生活资料,都是商品。这就要求在对工业企业进行管理时,必须具有商品经济观念,按价值规律办事,在企业的生产经营中,把企业的命运同企业提供的商品命运联系起来。企业只有按市场需求,不断提供适销对路、物美

价廉的产品,才有竞争力,才能生存和发展。

要想使企业真正成为商品生产者和经营者,企业必须具有自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的“四自”能力。我国传统体制是国家对企业管的过多过死,企业成为国家机关的附属物,其结果是企业没有活力。要想使企业适应社会主义市场经济的需要,必须使企业真正活起来,这就要求企业必须具有“四自”的能力。“四自”是对社会主义工业企业各方面机能的综合概括,要实现“四自”,国家应为企业创造良好的外部环境,确定企业商品生产者和经营者的地位,使其在整个经济活动中具有法人的资格。

二、社会主义工业企业的根本任务

社会主义工业企业的性质和地位,决定了工业企业的根本任务。这个任务就是:根据国家宏观经济调控和市场需求,发展商品生产,创造财富,增加积累,满足社会日益增长的物质和文化生活需要。这个任务完成得如何,是衡量一个企业是否办得成功的最重要的标志。

社会主义工业企业要实现它的根本任务,必须努力提高企业素质,增强企业活力,转换企业经营机制。

1. 提高企业素质。企业素质是决定企业生产经营活动能量大小的各种内在要素的综合,它是企业履行责任、完成任务、做出贡献的基本条件。构成企业素质的主要因素是企业的人力、物力、财力资源以及生产技术、经营管理水平。具体包括:企业各类人员的思想觉悟、文化知识和技术业务水平;机器设备以及其他技术装备的现代化程度;原材料、能源、交通运输设施的保证程度和利用情况;各类资金的拥有量、筹集的可能性及其对生产经营活动的保证程度;科学研究、技术进步和革新改造的可能性;组织机构的科学性和适应性;管理基础工作的完善程度;各项技术经济指标所达到的水平等。企业素质不是上述诸要素的简单堆积,而是它们之间协调配合,综合发挥作用的程度。企业素质的好坏,通常表现在企业

履行责任、完成任务所应具备的能力上。一个素质好的企业应具有承担任务的能力、发展壮大的能力、改革创新的能力、适应外界变化的能力和竞争能力。要提高企业素质,就要提高企业各种能力,不断增强企业的活力。为此,企业要充分调动广大职工的积极性,针对企业的不同情况,抓住主要矛盾,有针对性地采取切实可行的措施,提高企业素质。国家也要为企业素质的提高创造良好的外部条件。

2. 增强企业活力。增强全民所有制大中型企业的活力,是经济体制改革的中心环节。要实现企业的任务,必须增强企业活力。所谓企业活力主要表现在:产品有竞争力、技术有开发力、资产有增殖力、对市场有应变力等等。要搞活企业、增强企业活力,主要要解决好两个方面的关系,一是确立国家与全民所有制企业之间的正确关系,二是确立职工和企业之间的正确关系。从国家与企业之间的关系来看,就是要使所有权同经营权分开,使企业成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者,转换企业的经营机制。从职工和企业的关系来看,就是保证劳动者在企业中的主人翁地位。企业活力的源泉,在于职工的积极性和创造性,只有保证职工的主人翁地位,才能充分调动职工的积极性和创造性,从而增强企业活力。

3. 转换企业经营机制。所谓转换企业的经营机制,就是要按照发展社会主义市场经济的要求,调整、健全企业经营行为,使企业能够在宏观调控下,从政府的“怀抱”扑向市场的“海洋”,做到自主经营、自负盈亏、自我发展和自我约束。《全民所有制工业企业转换经营机制条例》明确指出:“企业转换经营机制的目标是:使企业适应市场的要求,成为依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产和经营单位,成为独立享有民事权利和承担民事义务的企业法人。”要转换企业经营机制,首先,政府必须转换职能,改革管理企业的方式,从过去对企业的直接管理转变为间接管理;其

次,要落实企业经营权,这是转换企业经营机制的前提;最后,要强化企业自负盈亏的责任,这是转换企业经营机制的关键。

为此,必须推进经济体制的配套改革,构建符合市场经济要求的产权明晰与利益关系清楚的现代企业制度,确立企业的法人财产权的主体地位,这是我国国有企业改革的方向。

三、工业经济责任制与企业的权限、责任和利益

(一)工业经济责任制

在全民所有制企业中推行经济责任制,这是经济体制改革的一个重要成果。工业经济责任制是在社会主义制度下,以提高经济效益为目标,把经济责任、经济权利与经济利益结合起来,正确处理国家、企业和职工个人三者经济关系的一种工业管理制度。它的基本原则有三点:①责、权、利相结合。其中“责”是前提,“权”是履行责任的手段,“利”是履行责任的动力;②国家、集体、个人利益相统一;③职工劳动所得与劳动成果相联系。它包括两个基本环节,就是企业对国家的经营责任制和企业内部经济责任制。企业对国家的经营责任制,主要解决企业同国家的责、权、利关系,改变企业不论经营管理好坏,一样吃国家“大锅饭”的状况。从1978年起,这种责任制发展为以承包为主的经营责任制,即根据“包死基数,确保上交超收多留、欠收自补”的原则,由企业和主管部门签订承包合同,明确合同双方的责、权、利关系。

企业内部经济责任制,主要是通过落实企业对国家承担的经济责任,正确处理企业与职工、职工与职工之间的经济关系,以改变职工对企业的经济责任不清,不论劳动和工作好坏,一样吃企业“大锅饭”的状况。

(二)社会主义全民所有制工业企业的权限、责任和利益

社会主义工业企业性质、地位和企业的根本任务,决定了它必须有一定的权利、责任和享有一定的利益。

关于全民所有制工业企业的权利在《中华人民共和国全民所

有制工业企业法》和《全民所有制工业企业转换经营机制条例》中作了明确规定。《条例》指出企业经营权是指企业对国家授予其经营管理的财产享有占有、使用和依法处置的权利，企业按国家规定的资产经营形式，依法行使经营权。这个经营权具体包括：生产经营决策权；产品、劳务定价权；产品销售权；物资采购权；进出口权；投资决策权；留用资金支配权；资产处置权；联营、兼并权，劳动用工权，人事管理权；工资、奖金分配权；内部机构设置权；拒绝摊派权等。企业的这些经营权受法律保护，任何部门、单位和个人不得干预和侵犯。

在赋予企业充分经营权的同时，必须强化企业自负盈亏的责任。《条例》针对一些国营企业经营管理不善，亏损严重，国有资产流失，分配向个人倾斜等问题，在以下几个方面作了相应的规定：(1)强化厂长(经理)对企业盈亏的责任；(2)增强企业上交利润欠收自补的责任；(3)强化企业对潜亏应负的责任；(4)强化企业的分配约束责任。此外，为了防止企业滥用经营权，《条例》还规定了相应的法律责任。

工业企业运用上述经营权，有效地履行了其所承担的责任后，还必须能够获得一定的经济利益，并且把企业的经济利益与企业生产经营活动成果、经济效益直接相联系。在利益分配上，要兼顾国家、企业和职工个人三者关系，要坚持把国家利益放在第一位。

四、工业企业的组织形式与类型

(一)工业企业的组织形式

我国工业企业大体有两种基本组织形式。

1. 单厂企业

所谓单厂企业，是指一个工厂就是一个企业。这种形式的企业必须同时具备两个条件：经营管理上的相对独立性；生产技术上的统一性。

2. 多厂企业

多厂企业就是由几个、甚至几十个工厂组成的企业。它的形式主要有专业生产公司、联合公司、生产总厂企业集团等。多厂企业与行政性的工业公司不同,它不是行政管理机构,而是企业化的公司,是按照专业化协作和经济合理的原则,把许多技术上和经营上有密切联系的工厂组织在一起,实行统一经营管理、统一核算盈亏的经济组织。它和单厂企业一样,是独立的法人单位,在经营管理上应具有相应的独立性,实行独立的核算;在生产技术上应具有统一性,各组成部分都应有明确的专业分工,技术上有密切的联系,整个企业应该是一个统一的经济实体。

(二)工业企业的类型

现代工业企业的类型不同,在管理上有不同的特点,因此,研究企业的类型对科学地管理企业具有重要的意义。根据不同的标志,对企业可以有不同的分类。

1. 按所有制形式分:主要有全民所有制企业、集体所有制企业、合资或合营企业等。

2. 按隶属关系分有:中央企业;地方企业。

3. 按生产规模分有:大中型企业;小型企业。

4. 按技术装备程度分有:技术密集型企业;劳动密集型企业;知识密集型企业。

5. 按制造工艺分有:合成装配型企业;分解型企业、调制型企业;提取型企业。

6. 按产品重复性分有:单件型企业;分解型企业;连续型企业。

7. 按经营方式分,从国有企业看有:全民所有,国家与企业共同经营;全民所有,企业经营;全民所有,集体或个人承包经营;全民所有,集体或个人租赁经营;全民所有,股份经营等等。

8. 按责任制形式划分有:独资企业、合伙企业、公司企业。

第二节 社会主义工业企业管理 的意义、性质和职能

一、社会主义工业企业管理的重要意义

社会主义工业企业要实现其根本任务,必须进行有效的管理。工业企业管理就是企业管理者针对工业企业的一定生产方式,为了充分利用企业的资源,实现企业的目标,按照客观规律的要求,对工业企业的生产经营过程所进行的计划、组织与控制的一系列活动。

企业管理是社会化大生产的必然产物,是随着资本主义工厂制度的出现而产生和发展起来的。随着企业生产规模的扩大,生产技术的不断提高,特别是现代工业企业出现以后,企业管理就显得更为重要了。我国工业企业是国民经济的主导力量,是国民经济的基础,是为国家提供财政收入、保证重点建设和改善人民生活的主要源泉,是全面开创社会主义现代化建设新局面,迎接世界新技术革命挑战的主力军。因此,搞好社会主义工业企业管理就具有更加重要的意义。

(一)企业管理是工业企业生产经营活动顺利进行的必要条件

社会主义工业企业进行的是社会化、现代化的大生产。社会化大生产的特点决定了工业企业要想顺利地进行生产经营活动,就必须进行管理,管理是使企业生产力各要素间实现科学、合理地结合的重要前提。搞好企业管理,就可以使企业消除操作无规程、质量无检查、消耗无定额、经济无核算、纪律松弛、无章可循或有章不循的混乱现象,保证企业建立起正常的生产秩序,提高文明生产的水平。

(二)企业管理是把科学技术应用于生产过程,使社会主义企

业生产不断增长的必要手段

生产发展推动了科学技术的发展,科学技术的进步又促进了工业生产的不断增长。目前,由于采用最新科技成果而使工业生产增长的比重越来越大。而没有先进的管理,先进技术的作用就不能充分发挥出来,科技成果就不能很快地应用于生产。只有通过加强管理,制订科技发展规划,培训技术力量,开展群众性的技术革新活动,不断开发出新产品、新工艺、新材料、新技术装备,才能尽快地改变企业技术落后的面貌,提高企业的技术水平,促进企业技术进步。

(三)企业管理是充分利用企业人力、物力、财力、信息资源,提高经济效益的有力武器

企业的生产经营过程,既是使用价值的生产过程,又是价值的增殖过程。这种商品生产经营活动本身就要求企业以最少的人、财、物以及有效的信息输入,实现满足社会需要的产品和劳务输出。为了有效地实现输入到输出的转换,必须加强管理。通过搞好企业管理,充分发挥人力、物力、财力、信息的作用,挖掘企业内部潜力,使生产力得到合理地利用,劳动生产率不断提高,增加收入,减少支出,使企业获得较好的经济效益。

(四)企业管理是维护和完善社会主义生产关系的客观要求

我国社会主义工业企业的生产经营活动是在社会主义生产关系基础上进行的。社会主义生产关系与生产力的发展基本上是相适应的,但其中的某些方面和某些环节,还存在与生产力发展不相适应的情况,因此,必须在生产经营过程中,通过管理逐步加以完善。处理好企业与国家、企业与企业之间以及企业内部人与人之间的关系,保证劳动者在企业中的主人翁地位,维护生产资料社会主义公有制,理顺国家、企业、职工个人三者关系,发挥各方面的积极性和主动性,促进企业生产的迅速发展。

(五)企业管理是促进社会主义精神文明建设,培养一支有理

想、有道德、有文化、守纪律的职工队伍的必要保证

生产发展和科技进步,对企业职工队伍的素质要求越来越高。只有通过搞好企业管理,加强思想政治工作,组织全员培训和考核,才能培养企业精神,造就一支“有理想、有道德、有文化、有纪律”又红又专的职工队伍,促进企业社会主义精神文明的建设。

企业管理的重要性,是随着经济的发展逐步为人们所认识的,对管理的重视程度,反映了一个国家、一个民族、一个企业的成熟程度。我国的实践也证明,重视和加强了管理,经济的发展就快;削弱或否定了管理,经济的发展就慢,甚至停滞或倒退。我们只有从理论和实践上充分认识搞好企业管理的重要意义,才能自觉地努力学习运用管理知识,提高企业管理水平。

二、企业管理的两重性

工业企业管理的性质是两重的。它一方面反映了社会化大生产的要求,表现为合理组织生产力的职能,系自然属性;另一方面又是生产关系的具体体现,表现为维护和完善生产关系的职能,系社会属性。企业管理的自然属性是一切社会化大生产所共有的。它主要取决于生产力发展水平和劳动社会化的程度,与生产关系、社会制度没有直接的关系。因此,在企业管理中,有关合理组织生产力的形式和方法,虽然总是在一定的生产关系下产生的,但并不为某种生产关系所特有。不论是资本主义企业还是社会主义企业,只要是社会化大生产就都适用。也就是说社会主义企业管理与资本主义企业管理的自然属性是一样的,没有什么根本区别。

企业的社会属性,作为维护和完善生产关系,实现社会生产目的的一种手段,则表现着共同劳动所采取的特殊历史形态。共同劳动的社会结合方式不同,管理的性质也就不同。在阶级社会里管理总是为一定的阶级利益服务的,管理的这种社会属性,是由一定的生产关系性质决定的,同时它又反映了生产关系的性质。因此,在企业管理中有关维护某种生产关系的制度、原则和方式,就

只适应这种生产关系本身的需要,是为实现这种生产关系下特定的生产目的服务的,它不为其它的生产方式所共有。所以社会主义企业管理与资本主义企业管理的社会属性有着本质的区别。

资本主义企业管理具有两重性,它反映了资本主义生产过程的两重性。资本主义企业管理中对生产使用价值的社会劳动过程的管理,反映了社会化大生产的一般要求;而对资本的价值增殖过程的管理,表现了资本主义生产关系的剥削实质。资本主义企业管理的社会属性,集中表现在它是为资本家的利益服务的,具有剥削社会劳动的职能。其主要特征是企业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,管理的方式具有专制性和欺骗性等。

在社会主义企业中,由于生产资料的社会主义公有制,消灭了剥削,使企业管理的社会属性发生了根本的变化,剥削社会劳动过程的职能消灭了,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的相互关系的职能。因此,社会主义管理就具有了和资本主义企业管理有着本质区别的特征:管理的权力属于劳动者;管理的目的是实现社会主义的生产目的,满足全体劳动者日益增长的物质文化需要;管理的方式是民主的等等。这些特征,不仅反映了企业管理社会属性的变化,也体现了社会主义生产关系的优越性。

学习企业管理两重性原理,对于指导我国企业管理实践,建立具有中国特色的企业管理科学具有重要的意义。首先,企业管理要体现现代化大生产的要求,克服小生产思想的影响,即要按照现代工业企业生产力的运动规律和生产社会化的客观要求办事;企业内部生产技术经济活动的各个环节、各个方面,要经常保持适当的比例关系,要适应科学技术进步及其在生产中的应用,不断提高信息管理水平 and 职工的科学技术水平;用尽可能少的劳动消耗,占用尽可能少的资金,生产出适销对路、尽可能多的产品。