

现代工业企业 管理学

吕元琮 王覆宣
董树林 房恩勤

主编



甘肃科学技术出版社

前 言

为了满足院校工业企业管理课教学的需要,由西北师范大学、甘肃省煤炭工业总公司党校、甘肃煤炭职工大学、甘肃省经济管理干部学院、甘肃省职工财经学院、兰化职工大学、兰州铁道学院、兰州工业专科学校、甘肃省财政学校、甘肃省供销学校等十所院校的教师和有关企业的同志共同编写了《现代工业企业管理学》。

我们在编写本书时力求做到:贯彻改革开放方针,增加有关企业经济体制及经营机制改革的新内容;突出实用性,尽量联系企业管理工作实际,以便于实践应用;在认真总结我国管理工作经验的基础上介绍了一些国外的管理方法;体系尽量全面系统,内容力求精炼。

本书可作为成人院校教材及普通院校公共课教材,并可作为厂矿企业及经济管理部门培训教材,以及高等自学考试辅导教材,还可作为大、中专管理专业师生和企业管理人员参考用书。

参加本书编写的有:刘清诚(第一章),周传惠(第二章),王履宣(第三章),吴建堂、王有民(第四章第一节),颜鲁信(第二节),靖明晖(第五章),候晓华(第六章),董树林(第七章),王永宏、徐兆辉(第八章),郑双成(第九章),王晓义(第十章),马振亚(第十一章),卢生康(第十二章),柳春敏(第十三章),房思勤(第十四章),吕元琮(第十五章),李晓明(第十六章),杨国寿(第十七章),甄进兴(第十八章),陈兰生(第十九章),靖明农(第二十章)。本书由吕元琮、王履宣、董树林、房思勤任主编,刘清诚、杨国寿任副主编。

在本书编写过程中,承蒙甘肃省教育委员会成人教育办公室,

省成人教育协会学术部和杨守业、汤雄、李韶华、张德森、杨宏光同志大力支持,特此致以衷心的感谢。

由于编者水平有限,时间短促,缺点在所难免,恳请读者批评指正。

编者

1991 年 1 月

目 录

第一章 社会主义工业企业及管理概论	(1)
第一节 社会主义工业企业	(1)
第二节 企业管理概论	(10)
第三节 企业管理现代化	(17)
第二章 企业领导制度与组织机构	(25)
第一节 企业领导制度	(25)
第二节 企业组织机构	(37)
第三章 企业承包经营责任制及内部经济责任制	(48)
第一节 企业承包经营责任制	(48)
第二节 企业内部经济责任制	(61)
第四章 企业思想政治工作与企业文化	(70)
第一节 企业思想政治工作	(70)
第二节 企业文化建设	(82)
第五章 企业管理基础工作	(90)
第一节 企业管理基础工作的特点及作用	(90)
第二节 企业管理基础工作的内容	(93)
第六章 市场调查与预测	(105)
第一节 市场概述	(105)
第二节 市场调查	(110)
第三节 市场预测	(117)
第七章 经营目标与经营决策	(130)

第一节	经营目标	(130)
第二节	经营决策的原则和程序	(136)
第三节	经营决策方法	(145)
第八章	经营计划	(156)
第一节	经营计划及其体系与内容	(156)
第二节	经营计划的编制、执行与控制	(160)
第三节	目标管理	(167)
第九章	产品决策与开发	(174)
第一节	产品寿命周期理论	(174)
第二节	产品方向决策	(177)
第三节	新产品的开发	(187)
第四节	价值工程	(192)
第十章	市场营销	(208)
第一节	消费心理与购买决策	(208)
第二节	销售策略	(215)
第三节	产品定价	(220)
第十一章	工厂布置与生产过程的组织	(226)
第一节	工厂总平面布置	(226)
第二节	合理组织生产过程的基本要求	(230)
第三节	车间组织形式与工序移动方式	(232)
第四节	流水生产	(238)
第十二章	劳动组织	(242)
第一节	工序分析与动作研究	(242)
第二节	时间分析与劳动定额	(246)
第三节	劳动定员与劳动组织	(250)
第十三章	生产计划及生产作业计划	(257)
第一节	生产计划	(257)

第二节	生产作业计划·····	(266)
第三节	网络计划技术·····	(275)
第十四章	物资管理·····	(283)
第一节	物资管理的任务及物资分类·····	(283)
第二节	物资消耗定额及储备定额的确定·····	(286)
第三节	物资供应计划与仓库管理·····	(293)
第四节	降低物资消耗的要求·····	(297)
第五节	降低物资消耗的一般途径·····	(300)
第十五章	设备管理·····	(307)
第一节	设备的选择和使用·····	(307)
第二节	设备的维修和全员设备生产维修制度·····	(313)
第三节	设备的改造和更新·····	(318)
第十六章	企业技术开发·····	(324)
第一节	技术开发·····	(324)
第二节	技术改造·····	(327)
第三节	技术引进·····	(335)
第四节	技术开发项目的可行性研究·····	(338)
第十七章	质量管理·····	(343)
第一节	质量和质量管理·····	(343)
第二节	全面质量管理·····	(347)
第三节	质量保证体系·····	(350)
第四节	常用的统计分析方法·····	(356)
第五节	新七种方法简介·····	(369)
第十八章	财务管理·····	(372)
第一节	成本管理·····	(372)
第二节	筹资与投资管理·····	(381)
第三节	资金和利润管理·····	(386)

第十九章	经济核算与经济活动分析	(394)
第一节	全面经济核算概述	(394)
第二节	企业的经济核算	(397)
第三节	企业经济活动分析	(409)
第二十章	电子计算机在企业管理中的应用	(417)
第一节	电子计算机的功能与组成部分	(417)
第二节	电子计算机在企业管理中的应用	(423)

第一章 社会主义工业企业及管理概论

要研究社会主义现代工业企业管理学,必须首先了解工业企业的概念、特征、任务、组织形式,工业企业与国家的关系。了解工业企业管理的二重性及其企业管理的职能和内容,以及有关企业管理现代化的基本概念。

第一节 社会主义工业企业

一、社会主义工业企业的概念

社会主义工业企业是以生产资料公有制为基础,运用现代生产技术,从事工业生产经营活动,相对独立的经济实体。是自主经营,自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。是具有法人资格的经济组织。这个概念包含了以下五点含义:

1. 社会主义工业企业的生产资料归全体人民或部分劳动者集体所有,因而不同与生产资料归资本家所有的资本主义企业。

2. 社会主义工业企业是用现代生产技术装备起来的,因而不同于以简单手工工具为基础的手工业企业。

3. 社会主义工业企业是为社会提供工业产品或工业性劳务的经济组织。因而不同与农业企业、商业企业、交通运输企业、金融企业等。

4. 社会主义工业企业作为相对独立的商品生产者,必须实行独立核算,自负盈亏。因而不同于行政机关和医院、学校等事业单位。

5. 社会主义工业企业作为从事工业生产经营活动相对独立的经济单位,必须具有法人地位,厂长是法人代表。因而不同于行政

机关的附属单位和经济组织的内部机构。

只有全面具备以上五条的才是社会主义工业企业。

二、社会主义工业企业的特征和任务

社会主义工业企业是国民经济的基本单位,是社会物质财富的创造者,也是国家、企业、个人三者经济利益的结合点。社会主义工业企业既是社会生产力的担当者,又是社会生产关系的体现者。它是生产力和生产关系的统一体。因此,社会主义工业企业的特征必须从生产力和生产关系两方面来考察。

1. 社会主义工业企业与生产力相联系的特征。

(1)企业拥有比较复杂的技术装备,要求选好、用好、管理好这些技术装备。技术装备是指企业生产过程中使用的各种机器、仪器、仪表、工具的总称。在手工业企业中,工人使用手工工具进行生产,手工工具简陋,效率低,劳动的数量和质量主要取决于劳动者的体力和经验(技艺)。现代工业企业则完全不同,它是用现代科学技术装备起来的,大规模采用机器和机器体系进行生产,这种机器和机器设备的使用正是把科学知识系统运用于生产。现代工业企业拥有现代化的技术装备,企业主要的生产活动是由人们操纵机器设备,由机器设备直接来完成的,因此,产品的数量,质量、物资消耗、能源消耗、产品成本等,在很大程度上受设备技术状况的影响。同时,由于技术装备现代化水平的不断提高,日益向精密化、电子化自动化发展,设备投资越来越昂贵,与机器设备有关的费用,如折旧费、维修费、税金等在产品成本中所占比重不断提高。另外,设备故障和事故给企业带来的损失也越来越严重。这一切都充分说明,选好、用好、管理、维修好企业的各种技术装备,不仅是现代工业企业建立正常的生产秩序的保证,而且也是取得良好经济效益的重要途径。

(2)企业生产实行广泛专业化和协作。现代工业企业从外部看

是在全社会范围内实行劳动分工的产物，社会化大生产在全社会范围内实行劳动分工，专业化是社会分工发展的必然结果，现代工业企业按照社会分工从事专业化的生产活动。一方面，它通过提供自己的产品或劳务为其他企业服务；另一方面，它又从其他企业取得原材料、燃料、动力、工具、设备。它不仅和其他工业企业有联系，而且和农业、商业、交通运输业等企业以及国民经济的其他部门有着多种多样的联系。这种联系随社会专业化协作的发展，将愈加密切，因此，每个企业都不能离开外部环境而存在。从内部看，现代工业企业是由许多人集中在一起，在分工的基础上进行的协作劳动，这种分工比工场手工业要广泛、细致，不是由人的主观意愿决定的，而是由社会化大生产的性质决定的。这种按机器体系的分工，反映在生产过程各个环节的联系上，要求具有严格的比例性和连续性。

社会主义工业企业广泛的专业化和协作又和技术进步联系在一起，技术进步的结果必然促进专业化协作的发展，而专业化协作的发展又为技术进步创造了必备的条件。因此实行广泛的专业化和协作，要求企业不断提高科学技术水平，提高企业的管理水平。

(3)企业采用科学的管理方法。由于专业化协作的发展，现代科学技术的进步以及先进的机器设备的采用，生产的社会化程度越来越高使企业与企业之间、企业内部各生产环节、各个生产要素之间的生产联系愈来愈紧密复杂，要求各个企业之间，各生产环节之间在相互关联的时间、空间、数量、质量等方面严格按照事先规定的计划标准办事。而要保持生产过程的这种高度的连续性和比例性，就必须采用现代科学技术手段，在总结各种传统管理方法的基础上，因地制宜地采用各种科学有效的管理方法，不断提高管理的质量和效率，以适应社会化大生产的客观要求。

2. 社会主义工业企业与生产关系相联系的特征。

社会主义工业企业在生产关系方面与资本主义工业企业有着

一系列本质的区别。其中最主要的几点是：

(1)企业的生产资料所有制不同。社会主义工业企业不论是全民所有制还是集体所有制，都是社会主义的公有制，生产资料和劳动产品都是全体劳动人民或部分劳动人民集体的公有财产，严禁任何个人占有和破坏。资本主义企业是以生产资料私有制为基础的，生产资料和劳动产品都是资本家个人的私有财产，社会主义公有制和资本主义私有制的区别，是社会主义工业企业和资本主义工业企业在生产关系方面的根本区别。

(2)企业财富分配方式不同。社会主义企业的物质财富归全体人民或企业的劳动者所有。其中一部分以税收和利润的形式交给社会主义国家，由国家按照全社会的需要，有计划地用于社会主义建设，扩大再生产，发展社会主义科学、文化、教育、卫生以及集体福利事业；一部分用生产基金或福利事业；其余部分作为劳动报酬，根据“按劳分配”的原则分配给企业的劳动者，并在生产不断发展的基础上逐步提高劳动者的收入，资本主义企业生产的物质财富全部归资本家私有，资本家只是按照劳动力的价格给职工支付工资，资本家和工人之间完全是一种商品的买卖关系。

(3)企业内部人与人之间的关系不同。社会主义企业的职工是企业的主人，人与人之间的关系是同志式的互助合作关系。领导和职工之间虽然分工不同，但都是企业的主人。工人不仅是生产者，而且也是管理者，资本主义企业内部，资本家同工人之间的关系是剥削与被剥削的关系，他们在根本利益上是对立的。

(4)企业与国家的关系不同。社会主义国营工业企业和国家之间从总体上讲具有从属关系。国家可以适当地采用行政、经济和法律的手段对企业的经济活动给以指导和干预，促进企业生产发展。同时按照所有权和经营权分离的原则给企业以人、财、物、供、产、销等方面的自主权，使企业成为责、权、利相结合的相对独立的经济实体。对于集体企业，国家则更多地采用经济的法律的方法来指

导企业的经济活动。而资本主义企业则由资本家与其雇佣的经理人员负责,完全独立地进行经营活动。政府对企业一般较少进行干预,多半采取某种经济杠杆或经济立法来控制 and 引导企业的经济活动。

社会主义工业企业在生产关系方面的这些特点,表明社会主义企业在生产关系方面比资本主义企业有着巨大的优越性。社会主义制度为社会主义工业企业正确处理内外部关系,调动劳动者的积极性、创造性和主动性,为企业充满生机和活力提供了可能。

三、社会主义工业企业的任务

社会主义工业企业的根本任务是:在国家计划的经济、行政、法律的管理、监督、指导调节下,进行商品生产,为社会生产工业产品,提供劳务,为国家积累资金,满足人民日益增长的物质和文化生活的需要,实现本企业职工的物质利益。

(一)在国家计划和经济、行政、法律的管理、监督、指导调节下,进行商品生产。

我国社会主义社会的主要矛盾是人民日益增长的物质文化生活需要同落后的社会生产之间的矛盾。为了解决这个主要矛盾,就必须进行经济建设,大力发展商品生产。社会主义经济是有计划的商品经济,为了保证国民经济协调、稳定、高速的得到发展。国家必须使用经济、法律、行政等手段管理和监督企业、指导和调节企业的生产经营活动,促进深化企业改革和产业结构调整。使企业生产更好地适应社会经济发展的需要,避免盲目性,提高经济效益,大力发展商品生产,以满足人民增长的物质和文化生活需要。

(二)为社会生产工业产品,提供劳务。

社会主义工业企业是从事工业生产经营活动的经济组织,企业生产活动最终结果是为社会生产工业产品提供劳务。在一定时期内,社会主义工业企业为社会提供的工业产品,品种越齐全,数

量越充足,成本越低,就能更好地满足社会劳动者个人的需要,增加社会财富,充分体现社会主义制度的优越性。

(三)力国家积累资金。

社会主义建设事业的发展,需要大量的资金。国家资金的来源主要依靠企业的积累,我国财政收入的大部分也是来自社会主义工业企业上交的利润和税收。因此企业承担着为国家积累资金的重要任务,企业如果不能盈利,国家财政收入就成了无源之水。因此,不断提高自己盈利能力,按照规定向国家交纳税金和利润,为国家积累资金,增加国家财政收入是社会主义工业企业的重要任务之一。

(四)在发展生产的基础上,办好集体福利事业,改善职工的物质和文化生活。

社会主义工业企业生产经营活动的根本目的就是为满足人民不断增长的物质和文化生活需要作出贡献,其中包括本企业职工的物质和文化生活需要。在社会主义工业企业,企业职工是真正的主人,企业生产的一切财富都要靠职工来创造,企业承担的一切任务也都要靠职工来实现。因此,社会主义工业企业必须十分关心和爱护本企业的职工,在发展生产的基础上,努力办好集体福利事业,不断改善职工的物质和文化生活,加强企业社会主义精神文明和物质文明建设,保证企业职工的社会建设积极性和聪明才智得到最充分的发挥。

四、社会主义工业企业的组织形式

社会主义工业企业为了更合理地组织生产,提高经济效益。根据企业规模、生产技术特点和生产力的发展程度,常采用各种不同的组织形式。主要有以下几种:

(1)工厂。一个工厂就是一个企业,既所谓单厂企业。这种形式的企业一般是由在生产技术上有密切联系的若干基本生产车

间、辅助生产车间和管理部門所組成，實行全廠統一經營，統一核算盈虧和統一處理對外經濟關係。

(2)總廠。由若干共同為生產某種產品服務的分廠所組成。這種形式比較適宜於加工裝配行業，例如機械或電子行業，由若干分廠分工生產某些零件和元器件，由裝配廠負責總裝。由於各分廠目標相同，利益一致，組成總廠實行統一管理，統一核算，更便於企業內部的技術交流和協作，更有利於企業經營和競爭。

(3)公司，是由兩個以上單位集資組成的企業，利用公司的形式可以集中分散的資金、設備和技術力量，擴大企業規模，組成單個工廠無法經營的現代化大企業。公司可按投資者所承擔的經濟責任和性質，分為股份有限公司和股份無限公司。公司也可按各組成部分生產技術的同一性，分為專業公司或聯合公司。在我國，專業公司通常是由同一行業中生產同種或同類產品的若干個工廠實行橫向聯合所組成。如汽車工業公司，服裝工業公司等。聯合公司通常是由若干個具有一定生產技術聯繫的不同種類產品的工廠聯合組成。聯合公司各個組成部分的生產技術可能迥然不同，不過，它們不是同種原料進行連續順次加工，就是綜合利用各種原料生產各種不同的產品，如鋼鐵聯合公司，石油化工聯合公司等。

(4)經濟聯合體，經濟聯合體具有多種多樣的形態。按聯合體的內容可分為：生產聯合、產供銷聯合、工商聯合、工貿（外貿）聯合、農工商聯合、科研生產聯合等等。按聯合體的管理方式可分為：松散型聯合、相對集中的半緊密型聯合、高度集中的緊密型聯合。其中高度集中的聯合，實際上已具有公司的性質，成為一種完整的企業組織形式。按聯合體所包括的範圍來分，有本地區聯合、本部門聯合、也有跨部門跨地區的聯合。按聯合體的所有制來分，有國營與國營聯合、國營與集體聯合、集體與集體聯合等等。

五、社会主义国营工业企业与国家的关系

社会主义国营经济在整个国民经济居于主导地位,正确处理企业和国家之间的关系,最重要的是要正确处理社会主义工业企业与国家的关系。

社会主义国营工业企业是在国家统一领导下的相对独立的经济实体,它必须服从国家的统一领导,同时,也要有一定的经营管理自主权。它是具有一定权力义务的法人。国家同国营工业企业的关系,总的来说,既要在总体上保证整个国民经济的统一性,又要在局部上保证各个企业生产经营的多样性、灵活性和进取性。

社会主义国营工业企业对社会主义国家具有从属关系。为了使各个企业的经济活动符合国民经济发展的总体要求,社会主义国家机构必须通过指令性或指导性计划对企业的经济活动在宏观上进行调控。运用经济的、行政的、法律的手段对企业进行必要的管理、检查、指导和调节,通过税收等形式从企业集中必须由国家统一使用的纯收入,委派、任免或批准聘任企业主要领导人员,并且决定企业的关、停、并、转、迁和进一步发展。

由于社会主义经济是有计划的商品经济,企业的一切经济活动都要经过市场,而市场经常发生变化,社会需求十分复杂,经常处于变动之中,企业条件千差万别,企业之间的经济联系错综复杂,任何国家机构都不可能完全了解和迅速适应这些情况。如果全民所有制的各种企业都由国家机构直接经营和管理,那就不可避免地产生严重的官僚主义,压抑企业的活力。因此,在服从国家计划管理的前提下,企业必须具有一定的经营自主权和相对独立的经济利益。

一般地说,国家给企业的权限主要有以下几方面。

(1)企业在确保完成国家计划和供货合同的前提下,可以根据市场的情况自行安排产品的生产,在执行国家计划时,如遇供需情

况发生重大变化,企业有权向主管部门提出要求调整计划。

(2)企业生产的产品,除国家特殊规定不准自销的外,以下产品可以自销:企业分成的产品,国家计划外超产的产品,试制的新产品,购销部门不收购的产品,库存积压的产品。产品自销必须按国家规定的政策、制度进行。

(3)企业生产的产品,属于工业生产资料的产品,根据政策和国家规定的价格,在国家政策许可范围内,企业有权自定价格;属于生活资料和农业生产资料,要执行国家规定价格,但企业有权用计划外自销产品与外单位进行协作。

(4)企业有权决定原材料的来源,选择供货单位。

(5)企业有权将留成所得的基金,按主管部门规定的比例,分别建立生产发展基金,新产品试制基金、后备基金、职工福利基金和奖励基金,并有权自行支配使用。

(6)企业有权把多余、闲置的固定资产出租或有偿转让。其中属于上级主管部门管理的高、精、尖设备,在出租或转让时,要报主管部门审批。

(7)企业在主管部门核定的定员编制范围内,有权按照生产的特点和实际需要,自行确定机构设置和人员配备。

(8)企业的厂长(经理)、党委书记分别由上级主管部门聘任,在此前提下,对本企业的中层领导干部有人事任免权,人员录用权,对职工有一定的奖惩权。

(9)企业在执行国家统一规定的工资标准的前提下,有权根据自己的特点,自选工资形式,分配奖励基金。

(10)企业在不变所有制形式,不变隶属关系的情况下,企业有权选择联合经营的形式,并参加这种联合经营形式。

国家不仅要给企业必要的管理权限,同时也要给企业明确相应的责任。①企业要遵守国家的政策、法令,完成国家制定的生产计划;②企业要为社会,市场生产适销对路的产品,提高经济效益,

为国家多创盈利;③企业要爱护国家财产,遵守国家财经纪律;④企业要保障职工的身体康,提高职工的科学文化水平,对职工进行社会主义,共产主义的思想道德教育,使企业成为物质文明和精神文明建设的阵地。

社会主义工业企业是责任、权限、利益相结合的相对独立的商品生产者。为了提高广大职工的责任心和充分发挥他们的生产积极性和创造性,应当按照责权利相结合,国家、集体、职工个人利益相统一,职工劳动所得和劳动成果相联系的原则。实行经济责任制,明确企业对国家应负的经济责任,国家赋予企业一定的经营权限,并根据企业的贡献大小给企业和职工一定的经济利益。

第二节 企业管理概论

一、企业管理的二重性

工业企业管理的性质是由企业生产经营本身的特点决定的。

企业的生产经营过程就是再生产过程。一方面,再生产出物质产品,另一方面,又再生产出一定的生产关系。这就决定了工业企业管理的性质具有二重性,它既有同生产力社会化大生产相联系的自然属性,又有同生产关系社会制度相联系的社会属性。

1. 管理的自然属性:

企业管理的自然属性是由社会化大生产的规律决定的。企业管理必须符合生产力发展的要求,要与技术发展水平、劳动分工与协作的形式相适应,如果仅凭主观愿望和局部的、一时的经验去管理企业,必然遭到客观规律的惩罚,使企业的生产经营活动陷入混乱,破坏企业的生产力,最终影响企业的经济效益。一切现代化企业都离不开管理,正如马克思所说的:“一切规模较大的直接社会