

高等财经专科学校教材

工业企业管理概论

(修订本)

许庚申 主编

中国财政经济出版社

国家开放大学教材

工业企业管理概论

（第1版）

陈国祥 主编

中国财政经济出版社

高等财经专科学校教材

工业企业管理概论

(修订本)

许庚申 主编

中国财政经济出版社

(京) 新登字 038 号

图书在版编目(CIP)数据

工业企业管理概论. -2 版 (修订本). -北京:中国财政经济出版社,1994

(高等财经专科学校教材)

ISBN 7-5005-2610-5

I. 工… II. Ⅲ. 工业企业-企业管理-概论 IV. F406

中国版本图书馆 CIP 数据核字(94)第 04525 号

中国财政经济出版社出版

社址:北京东城大佛寺东街 8 号 邮政编码:100010

北京印刷一厂印刷 各地新华书店经销

*

850×1168 毫米 32 开 10.625 印张 252 000 字

1994 年 6 月第 1 版 1995 年 6 月北京第 2 次印刷

印数:20 101—30 230 定价:9.60 元

ISBN 7-5005-2610-5/F·2472

(图书出现印装问题,本社负责调换)

编 审 说 明

本书是全国财经类通用教材。经审阅，我们同意作为高等财经专科学校试用教材出版。书中不足之处，请读者批评指正。

财政部教材编审委员会

1994 年 4 月

前 言

《工业企业管理概论》是为高等财经专科学校编写的教材，也供财经管理干部业务学习参考。

本书以党和国家的方针、政策、法令和制度为依据，注意反映社会主义市场经济体制以及企业转换经营机制的精神，体现了企业实行经营型管理的要求。在系统阐述我国企业管理经验的基础上，对国家颁发的《企业管理现代化纲要》所推荐的国外现代管理理论和方法，也作了相应的介绍。

本书第一版于1990年3月出版，由许庚申同志任总纂，参加编写的有许庚申、刘铁城、慈勤广等同志。

本书根据财政部1992年教材修订计划进行第一次修订。参加修订的有集美财经高等专科学校许庚申（第1、2、5、8章）、辽宁财政专科学校刘太昌（第3、9章）、江苏财经高等专科学校王慰梅（第4、7章）、中南财经大学湖北财政分校夏丹阳（第6、10章）。由许庚申担任主编。

由于我们水平有限，书中不妥之处，敬请读者批评指正。

《工业企业管理概论》编写组

1994年1月

目 录

第一章 企业管理的原理和组织	(1)
第一节 社会主义工业企业的特征和分类	(1)
第二节 企业管理的性质、职能和对象	(11)
第三节 企业管理的产生和发展	(20)
第四节 企业领导制度	(31)
第五节 企业组织机构	(40)
第六节 经济责任制	(47)
第二章 经营决策与计划	(53)
第一节 经营决策	(54)
第二节 经营计划	(79)
第三章 销售管理	(90)
第一节 市场开拓	(90)
第二节 销售计划的编制	(108)
第四章 技术管理	(111)
第一节 产品开发管理	(112)
第二节 技术开发	(120)
第三节 价值工程的应用	(132)
第五章 生产管理	(144)
第一节 生产过程的组织	(144)
第二节 生产能力的核定	(156)
第三节 生产计划	(163)

第四节	生产作业计划与控制	(173)
第五节	网络计划技术	(190)
第六章	质量管理	(200)
第一节	产品质量和全面质量管理	(200)
第二节	质量保证体系	(206)
第三节	产品质量控制的统计方法	(211)
第四节	质量成本分析	(229)
第七章	设备管理	(234)
第一节	设备的购置和使用	(235)
第二节	设备的维护与修理	(240)
第三节	设备的改造与更新	(248)
第八章	劳动管理	(253)
第一节	劳动定额	(253)
第二节	劳动组织	(260)
第三节	工资、奖励和生活福利	(266)
第四节	职工教育	(275)
第九章	物资管理	(281)
第一节	物资消耗定额和储备定额	(281)
第二节	物资供应计划	(293)
第三节	仓库管理	(297)
第十章	财务管理	(301)
第一节	筹集资金的管理	(301)
第二节	流动资产的管理	(307)
第三节	固定资产的管理	(312)
第四节	无形资产、递延资产和其他资产的管理	(315)
第五节	对外投资的管理	(317)
第六节	成本费用的管理	(319)

第七节 营业收入和利润的管理 (324)

第八节 财务报告及财务评价 (328)

第一章 企业管理的原理和组织

第一节 社会主义工业企业的特征和分类

一、社会主义工业企业及其特征

社会主义工业企业是以生产资料公有制为基础，应用现代生产技术，从事工业生产经营活动的独立的经济实体，是依法自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产和经营单位，是具有一定权力和义务的法人。

从工业企业的定义中可以看出，社会主义工业企业的主要特征是：

1. 它是实行生产资料社会主义公有制

社会主义工业企业是以生产资料公有制为基础的，不论是全民所有制，还是集体所有制，都是社会主义公有制。这种强大的公有制经济，体现企业的社会主义性质，坚持社会主义方向的本质特征。这一特征决定了：(1) 企业的机器设备、厂房、原材料以及经营的产品都是全民或集体的公有财产，企业职工都是企业的主人。(2) 企业经营的目标要按照社会主义经济规律的要求、适应市场的需要来确定。(3) 企业必须服从国家对经济的宏观调控，贯彻国家的经济政策、财经法规，执行国家的计划指导和必要的行政管理。(4) 在分配关系上要正确处理好国家、企业、个人三者的利益关系，实行“各尽所能、按劳分配”的原则。(5) 必

须坚持社会主义物质文明和精神文明两手抓，培养共产主义新人。

2. 它是应用现代技术的社会化大生产

现代工业企业是建立在现代科学技术基础上的大机器生产。它广泛使用机器体系，拥有复杂的技术装备，科学技术成就大量应用于生产，生产过程机械化、自动化水平很高；劳动分工更加精细，协作严密，在生产过程中，劳动者、劳动对象和劳动手段三者在时间和空间上要求紧密衔接，相互配合。

3. 它是商品生产和经营单位，具有法人资格

企业作为独立的商品生产和经营者，要主动适应市场的要求，依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的从事商品生产和经营；独立享有民事权利和承担民事义务的企业法人。企业为了使自已取得法律地位，开办企业应具备的主要条件：

(1) 产品先进实用，为社会所需要，符合国家的产业政策，经国家有关部门批准；

(2) 原材料、能源、水力资源和交通运输有保证；

(3) 有自己的名称和生产经营场所；

(4) 有符合国家规定的资金；

(5) 有自己的组织机构，必要的职工配备；

(6) 有明确的经营范围；

(7) 资源开发、土地征用、建设规划、环境保护和安全保卫等等，要符合法律、法规的规定；

二、社会主义工业企业的分类

社会主义工业企业可按照不同的标志进行分类。这种分类对于深入研究社会主义工业企业的管理活动是必要的。工业企业划分的类型主要有：

(一) 按所有制形式分类

社会主义工业企业按生产资料所有制形式可以分为全民所有制企业、集体所有制企业、私营企业。现阶段社会主义企业，从资金所有权看，就有独资、合资和资金社会化三种类型。

1. 公有制独资企业。是指由公有制的某种成份单独投资创办、并归其所有和控制的企业，即国有企业和集体所有制企业。国有企业，是由国家投资兴建，所有权属于全社会劳动者，由国家控制的全民所有制企业，它是社会主义企业中的主要骨干力量；集体所有制企业是部分劳动群众集资创办，所有权归这部分劳动者掌握的企业。

2. 社会主义合资企业。是指由公有制起主导作用的两个以上企业，根据经济合理、自愿互利等原则，以资金、技术、物资和劳务等要素联合的方式，共同创办并所有的社会主义合资企业。合资联营企业的类型很多，如产业之间的工贸、工农、贸工农、科工贸等联合企业；工业内部有纵贯产品制造全过程的纵向联营；有同行业或同类产品生产的横向联营；有生产相似产品或地域相近企业的综合联营等。根据合资联营的程度还可分为：松散型联合、半紧密型联合、紧密型联合、联合企业和大型企业集团等五种类型企业。企业集团是一种多层次的大型经济组织，它以优势企业为轴心，融合各类企业群体，成为圈层结构的企业集团，是我国企业结构合理化的方向，是 90 年代产业政策的重要内容。

改革开放以来，我国公有制企业与外商联合兴办了一批中外合资和合作企业。中外合资企业是股权式联营的经济实体，合资各方按投资比例分享利润，共担风险；中外合作企业是契约式联营的经济实体，合作各方签订合作开发项目的合同，明确责、权、利，各方共同遵守。它们不是纯粹的公有制或私有制，这是

现阶段社会主义合资企业的特殊形式。

3. 资金社会化的社会主义企业。指公有制基础上的股份制企业。社会主义股份经济，是以社会化生产为基础的发达的商品经济相适应的一种经济组织形式，是社会主义所有制结构多元化发展的客观要求。“股份”是指将企业资本金分为若干等额的股票，由投资者认购持有，凭证领取相应股息或红利。股份企业实行发股票形式向社会集资，将闲散资金集中起来经营，按股份分配利益、分担风险，是企业转换经营机制较好的目标模式。股份企业的主要形式有：(1) 由国家、地方和企业等多个国有经济投资主体组成的国有股份企业。(2) 由国有经济与集体经济合办的公有制联合股份企业。(3) 由国有经济或集体经济同社会个人投资者合股兴办的社会主义混合股份企业。

(二) 按企业规模划分

企业规模是指企业占用固定资产、劳动力等经济资源数量的集中程度。按企业规模的大小，分有大型、中型和小型工业企业三种类型。我国划分工业企业生产规模的主要标准是产品生产能力，也有些行业，是按装机容量、设备数量或固定资产原值来划分企业规模的。例如，钢铁联合企业年产钢 100 万吨及以上为大型企业；10—100 万吨为中型企业；10 万吨以下为小型企业。又如，棉纺织厂则以纺纱设备的万纱锭来划分企业规模大小，10 万纱锭及以上的为大型企业，5—10 万纱锭为中型企业，5 万纱锭以下为小型企业。

(三) 按企业生产要素结构划分

根据企业各生产要素结合的比例构成不同，可将企业划分为劳动密集型企业、资金密集型企业与技术密集型企业。

1. 劳动密集型企业。指活劳动消耗占单位产品成本比重较大的轻纺、食品、工艺品等企业。它一般吸收劳动力多，产品灵

品多变、资金效益好，适应我国劳动力多、资金短缺、生产力落后和消费需求旺盛的国情。

2. 资金密集型企业。指物化劳动消耗占单位产品比重较大的矿山、冶金、能源、石化、机械、电子等企业。它一般具有劳动生产率高、单位产品成本低、竞争能力强等特点，但它的一次性投资较多，资金回收周期长，要根据国情、国力，统筹规划建设。

3. 技术密集型企业。指集中采用先进科技成果，单位产品活劳动成本中，脑力劳动耗费较多，附加值较大的高、新技术企业。其职工中科技人员比重大，职工智能素质较高，原材料消耗和环境污染比较少，产品更新换代快。这是科技、教育事业进步和全民族文化素质提高的结果。但这类企业对基础设施要求较高，只能在智力优势突出产业发达的大、中城市的地区兴办。在我国的十年规划中，把发展这类企业放在重要的战略地位。此外，还可以按企业的经营方式分类，分为国家所有、国家经营、国家所有、集体经营、国家所有、个人经营、集体所有、集体经营、集体所有、个人经营等多种形式。还可以按企业组织形式的不同，分为单厂企业、多厂企业等。

三、社会主义工业企业的任务和素质

(一) 社会主义工业企业的根本任务

社会主义工业企业（以下简称企业）在国民经济中的地位和作用，以及企业的社会主义性质，决定了企业的根本任务是：根据国家计划 and 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。

1. 服从国家计划 and 市场需要

确定社会主义工业企业的任务，要依据国民经济有计划按比例

例发展规律的要求，自觉地运用价值规律，来发展社会主义市场经济。国家利用计划，运用经济、行政、法律等宏观调控手段和市场调节，引导企业的生产经营活动。企业在国家计划指导下，根据市场需要，开展自己的生产经营活动，就能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，更好地完成国家计划和合同任务。

2. 为社会创造物质财富和精神财富

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生产工业产品或提供劳务。在一定时期内，企业为社会提供适销产品，品种齐全，质量越高，数量越充足，成本越低，就能更好地满足社会需要和增加社会财富。

企业在坚持建设社会主义物质文明的同时，建设社会主义精神文明，建设有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。

3. 努力为国家和企业积累资金

社会主义建设需要大量资金。国家资金来源主要来自企业的积累，企业承担着为国家进行社会主义建设积累资金的重要任务。企业为国家积累资金的多少，直接影响到国家的财政收入，关系到社会主义建设的规模和速度，同时，也关系到社会主义社会各种共同需要的满足。

从企业本身发展来看，无论是研究、试制新产品，进行技术改造，采用新技术、新工艺、新设备和新的管理方法，培养新的人才，掌握新的知识，都需要资金，而资金的来源最终还要依靠企业本身的积累。从任何渠道借来的资金，也得靠企业赚得的利润来偿还。在现实的经济生活中，企业如果不能获得利润，就无法生存下去。

(二) 社会主义工业企业的素质

为了使社会主义工业企业在发展社会商品生产、实现技术进

步、完成国家所赋予的任务，必须大力提高企业的素质，增强企业的活力。

企业素质是指企业从事生产经营活动的能力。也就是组成企业各系统及其基本要素的有机整体。构成企业素质的主要因素是企业的人力、物力、财力资源的状况和生产技术与经营管理水平。具体包括：人员素质、技术素质和管理素质。人员素质，是指企业各类人员的思想品质、文化知识和技术业务水平；技术素质，是指企业中机器设备和其他技术装备的现代化程度，原材料、能源的保证程度和利用状况，技术专利、技术储备的占有量和科学研究、技术进步、产品开发能力等；管理素质，指企业管理基础工作的完善程度 管理工作的效率及现代管理方法的应用和效果等。上述三因素相互渗透，不可分割，其中人员素质是主导素质，也是技术素质和管理素质的基础。

上面说的企业素质，是从企业内涵的要素来理解，就外延说，工业企业素质高低是通过企业的产品开发能力、扩大再生产能力、市场开拓能力等表现出来。

随着市场经济的发展，市场竞争日趋激烈，企业必须具备的最重要的是应变能力。根据企业外部条件的变化，在产品开发、生产创新、市场销售的开拓，与企业各方面工作能有机协调，作出相应对策，以适应环境，实现企业的目标。

增强企业活力，主要应该解决好两个方面的关系问题，即确立国家和企业之间的正确关系，政府转变职能，扩大企业自主权，转变企业经营机制，确立职工和企业之间的正确关系，保证劳动者在企业中的主人翁地位，贯彻按劳分配的原则，把职工的劳动所得与劳动成果联系起来。

四、工业企业的权限和责任

根据《全民所有制工业企业转换经营机制条例》、《全民所有制工业企业法》的精神，搞活国有大中型企业，巩固社会主义经济基础，必须加快转换企业经营机制，加快企业推向市场，推动企业改革向深层次发展。重点解决企业经营权，赋予企业充分自主权；强化企业自我约束机制、自负盈亏的责任。

（一）工业企业的权限

1. 企业享有生产经营决策权。有权根据国家宏观计划指导和市场需要，自主作出生产经营决策，生产产品和社会提供服务。

2. 企业享有产品、劳务定价权。企业有权根据政府物价部门的规定和市场供需情况，自行确定产品价格和劳务价格。

3. 企业享有产品销售权。可以在全国范围内自主销售本企业生产的指令性计划以外的产品，或完成计划生产任务后的超产部分的产品。

4. 企业享有物资采购权。对指令性计划供应的物资，有权要求与生产企业或者其他供货方签订合同。对计划外所需的物资，可以自行选择供货单位、供货形式、供货品种和数量，自主签订订货合同，自主进行物资调剂。

5. 企业享有进出口权。具备有进出口经营权的企业，可根据国家外汇管理的有关规定，自主使用留用外汇和进行外汇调剂；可以在境外承揽工程、进行技术合作或提供其他劳务；在获得进出口配额、许可证等方面，享有与外贸企业同等的待遇；自主使用自有外汇安排业务人员出境、进口自用的设备和物资。

6. 企业享有投资权。企业依照法律和国务院有关规定，有权以留用资金、实物、土地使用权、工业产权和非专利技术向国