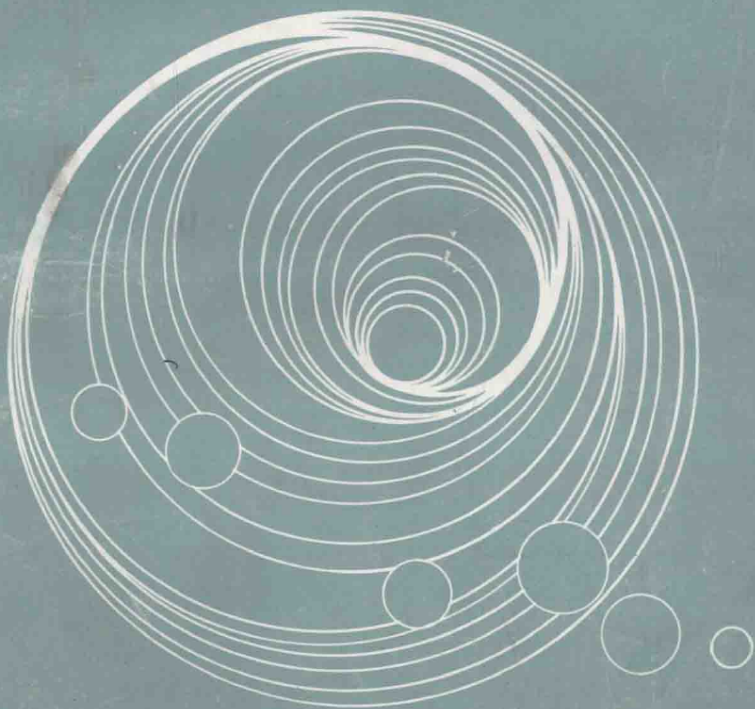


刘恒杰 主编

现代工业企业管理



南阳市委党校编

现代工业企业管理

主 编 刘恒杰

副主编 吕天强

汪聚贵

王天祥

南 阳 市 委 党 校 编

一九九六年二月

现代工业企业管理

主 编 刘恒杰

南阳市委党校编

印刷：南阳印刷总厂 字数：263千字

开本：787×1092毫米32开 印张：11.99

出版日期：1996年2月 印数：1—1000册

豫内资料准印通字宛新出发第95020号

前 言

为了适应当前教学亟需，我们在总结几年来教学和教材建设经验的基础上，编写了本书。

本书由汪聚贵同志策划，刘恒杰同志任主编，吕天强、汪聚贵、王天祥同志任副主编。参加本书编写的同志有（以章为序）：刘恒杰（第一章）、赵东敏（第二章）、汪聚贵（第三章）、吕天强（第四、九章）、王天祥（第五章）、唐寒冰（第六章）、王敬锁（第七章）、王诗振（第八章）、刘荣阁（第十章）、张利平（第十一章）、陈中梅（第十二章）。

在编写过程中，我们注意吸收了国内外专家、学者的最新科研成果，还参阅了大量的教材、论文和其它资料，并得到了南阳市委党校领导的热情关怀和大力支持，谨在此一并表示诚挚的谢意。

本书力求突出知识性、针对性和适用性，紧紧围绕建立现代企业制度这个中心，理论联系实际。由于我们理论水平有限，经验不足，再加上时间仓促，疏漏与不当之处在所难免，恳请读者批评、指正。

编 者

一九九六年二月

目 录

第一章 企业及其社会责任

- 第一节 企业…………… (1)
- 第二节 企业的环境与社会责任…………… (18)
- 第三节 企业经营方向的选择与管理…………… (26)

第二章 企业的创立与调整

- 第一节 创立企业的基本条件和程序…………… (39)
- 第二节 企业的合并与分立…………… (60)
- 第三节 企业的整顿与解散…………… (70)

第三章 工业企业管理的基础工作

- 第一节 工业企业管理基础工作的作用和内容… (80)
- 第二节 标准化工作…………… (83)
- 第三节 计量工作…………… (88)
- 第四节 定额工作…………… (89)
- 第五节 原始记录与统计工作…………… (91)
- 第六节 信息工作…………… (96)
- 第七节 基础教育…………… (100)

第四章 经营决策与计划

- 第一节 经营思想与目标…………… (104)
- 第二节 经营决策…………… (114)

第三节	经营计划·····	(126)
第五章	销售管理	
第一节	销售管理的概念、意义和内容·····	(137)
第二节	市场调查·····	(139)
第三节	市场预测·····	(145)
第四节	销售计划·····	(153)
第五节	运用营销策略组合, 开拓目标市场·····	(155)
第六章	老产品的整顿和新产品的开发	
第一节	产品的概念及产品生命周期理论·····	(165)
第二节	老产品整顿·····	(168)
第三节	新产品的开发·····	(171)
第四节	价值工程·····	(176)
第七章	生产管理	
第一节	生产过程组织·····	(185)
第二节	生产计划·····	(193)
第三节	生产作业计划与控制·····	(205)
第八章	质量管理	
第一节	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·····	(221)
第三节	质量保证和质量保证体系·····	(223)
第四节	质量管理的统计方法·····	(234)
第九章	设备管理	
第一节	设备管理的主要内容与任务·····	(247)
第二节	设备的选购和合理使用·····	(252)

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·····	(276)
第五节	设备租赁制·····	(279)

第十章 劳动管理

第一节	劳动定额和劳动定员·····	(282)
第二节	劳动组织·····	(291)
第三节	劳动者的招收与职业教育·····	(295)
第四节	工资、奖金、津贴与福利·····	(301)
第五节	劳动保护·····	(308)

第十一章 物资管理

第一节	物资管理的意义和任务·····	(313)
第二节	物资消耗定额和储备定额·····	(318)
第三节	物资供应计划的编制及组织实施·····	(330)
第四节	仓库管理及物资的节约·····	(336)

第十二章 财务管理

第一节	财务决策·····	(341)
第二节	资金管理·····	(358)
第三节	成本费用管理·····	(362)
第四节	税金和利润·····	(370)

第一章

企业及其社会责任

企业是现代社会经济的基本单位，它在一定的环境中生存和发展，并根据社会需求和自身目标进行选择 and 决策。企业管理是国民经济诸项管理中的基础管理，企业活力决定国民经济的活力。增强企业活力是我国经济体制改革的中心环节，要自觉有效地管好企业，就应对企业及其社会责任有一个较科学的理解。

第一节 企业

一、企业是现代社会经济的基本单位

所谓企业，是指从事生产、流通、服务等经济活动，具有法人资格，以产品或劳务满足社会需要并获取盈利，实行自主经营、自负盈亏、独立核算的经济组织。企业是现代社会经济的基本单位。

人类的社会生产活动是社会化活动。生产力发展水平不同，社会程度不同，生产组织也不同。任何一个社会形态，总有与它的生产力水平相适应的一定形式的基本生产单位。

原始社会的生产力极其低下，个人无法单独地同自然力和猛兽作斗争，必须集体劳动，形成一种集体力量与自然抗衡。这时候，由血统关系组成的氏族，就成了适应当时生产

力水平的社会生产基本单位。

随着农业的发展，生产工具的改善，一个家庭可以耕作一片土地，取得比氏族经济更高的劳动生产率，氏族经济就逐渐瓦解了。家庭逐渐成了社会生产的基本单位。生产力的发展，又产生了由奴隶主组织的强制性的奴隶集体劳动形式。随着奴隶制的崩溃，又产生了封建制的、以农民家庭为社会生产基本单位的生产组织形式。从原始社会到奴隶社会，又发展到封建社会，商品生产虽然有所发展，但基本上都是手工劳动为基础的自给自足的自然经济，生产社会化程度比较低。

随着商品经济的高度发展和机器的采用，逐渐出现了资本主义的生产方式，社会生产组织形式发生了根本变革。社会生产的基本单位由家庭或作坊演变成由资本家雇佣大批工人，使用现代化生产设备，高度社会化的企业。由于资本集中和积聚，企业规模和组织形式也在不断发展。除独资企业、合伙企业以外，还出现了不同形式的公司企业。有个人投资兴办的企业，也有政府投资兴办的企业。无论企业采取什么样的形态，它终归是社会生产的基本单位。

在现代社会里，企业作为其基本单位，发挥着愈来愈大的作用。它的发展状态影响着整个社会经济生活发展水平。在生产领域，企业是生产的现场。劳动力同生产资料直接结合，并生产出产品，是在企业里实现的。企业通过合理组织生产力，使人力、物力、财力得到有效的利用。在交换领域，企业是实现交换的基本环节。每个企业都要同原材料、能源、生产设备、设施的供应者、产品用户、运输单位、设计科研机构形成各式各样的交换关系。这些关系通过销售活动和经济合同联系起来，形成整个社会的生产和再生产条

件。在分配领域，职工要从企业得到工资、奖金、津贴等，每个职工的最终收入，很大程度上取决于企业的经营活动成果。国家要从企业得到税金，国家的政治、经济、文化生活等，很大程度上也受到企业经营活动成果的影响。

总之，社会经济发展规模和速度，不仅取决于企业的规模和数量，更重要的是取决于每个企业的活力和素质。企业是现代社会经济的基本单位。

二、企业的分类

企业是各类经济实体的总称。为了便于分类指导、分类统计，并根据不同行业的特点组织生产和经营管理，常从不同角度对其进行如下分类：

（一）按行业特征分类

根据经营行业的不同，主要可以分为以下几种类型：

1、工业企业

工业企业是从事工业性产品生产和劳务活动的企业。包括采掘工业企业、加工工业企业和技术服务性的工业企业。工业性产品生产和劳务活动，是指运用物理、化学、生物等技术，对自然资源、农产品和它们的中间产品进行加工，使其转化为生产资料和生活资料或维持其功能的活动。工业企业是在手工业作坊基础上发展起来的。随着社会生产力的发展，在生产中使用机器，又产生了大机器工业企业，即现代工业企业。其主要特点：

（1）大规模地采用机器或机器体系进行生产，并且系统地将科学技术应用于生产。机器有其自身的运转规律，它使企业生产具有高度的组织性、科学性和技术性。在现代企业中，无论是设计产品、制定工艺规程，选择操作方法，组

织生产过程，都必须系统地运用科学技术知识。

(2) 劳动分工更加精细，协作关系更加复杂、严密。在现代工业企业中，整个生产过程中分成许多不同的工艺阶段，划分为许多个部分的专门加工过程（如机械加工阶段划分为轴类加工、齿轮加工、箱体加工等）。每个工艺阶段和专门加工过程又分为许多工序，采用不同的机器设备，有不同工种的工人从事生产，每一种产品都是企业全体人员共同劳动的成果。这种分工取决于生产过程所使用的机器体系的客观要求。细致的劳动分工要求严密的劳动协作。企业生产过程的各个工艺阶段、各个加工过程，各道工序以至每个人的活动，都要同机器体系的运转协调一致，保证企业生产顺利进行。

(3) 生产过程具有高度的比例性和连续性。现代化生产要求各生产环节、各工序的生产能力保持适当的比例，要求各生产环节、各工序之间在时间上相互衔接，具有连续性。随着机械化和自动化程度的日益提高，以及流水生产线、自动生产线等先进生产组织形式的广泛采用，生产过程的比例性和连续性的要求将越来越高。

(4) 生产社会化程度高，有广泛、密切的外部联系。由于科学技术的进步和生产社会化的发展，现代工业生产在各种不同的分工方式基础上（如按工艺阶段或零部件分工），建立起许多专业化的企业（工厂），分别担任各种初级产品、中间产品和最终产品的生产，专业化企业间的联系和协作也愈益广泛和密切。一个企业进行生产所需要的工具、设计、原材料，以及多种元器件、零部件，要由许多企业提供。同时，每个企业也要用自己生产的产品或业务，为其他企业服务。生产社会化的发展还使工业企业与农业、交通运输业、商业，以及国民经济的其他部门的许多经济单位，

发生着千丝万缕的联系。

2、农业企业

农业企业是从事农、林、牧、渔、采集等生产经营活动的企业。农业主要是通过人们的劳动去强化或控制、利用动植物（包括微生物）的生活机能和外界的自然力，从而取得产品的生产部门。

如果根据企业所从事的生产门类进行划分，那么农业企业可划分为广义农业企业和狭义农业企业。广义农业企业主要包括：农业（种植业）企业（如：粮食生产企业、棉花生产企业等），林业企业（如林木业生产企业、橡胶生产企业等），牧业企业（如：养猪生产企业、养牛生产企业等），副业企业、渔业企业（如：海洋捕捞生产企业、淡水养殖生产企业等）。狭义农业企业主要包括：粮食生产企业、棉花生产企业、油料生产企业、麻类生产企业等。

有的农业生产企业，还可细分。如养猪生产企业，还可分为种猪生产企业、肉猪生产企业等。有的农业企业，则实行多种生产兼营，例如，农林兼营企业，农牧兼营企业等。有的农业企业还实行农工商联营等。

3、商业企业

商业企业是指社会再生产过程中专门从事商品交换活动的企业。商业企业通过商品买卖活动，把商品从生产领域送到消费领域，实现商品的价值，满足社会生产和人民生活的需要，并获得盈利。

现代商业企业适应现代商品流通的要求，促进商品经济的发展，并很快在商品流通中占据主导地位。虽然如此，但相当大的一部分是中小型商业企业，其中家庭（族）商业企业很有特色。家庭（族）商业企业规模小，经营方式灵活，

布局分散，便于群众就近购买，有许多独特的长处。当今世界各国，包括商品经济高度发达的国家，家庭（族）商业企业都占有相当重要的地位。家庭（族）商业企业本身也在变化。现代商业企业的许多管理经验和方法已被移植到家庭（族）商业企业。在发展现代化商业企业的同时，有步骤地推动家庭（族）商业企业现代化，发扬它的特长，弥补现代化商业企业的不足，已经作为一个重要问题引起许多国家的重视。

商业企业可分为若干类：

根据企业的组织管理特征，分为现代商业企业和家庭（族）商业企业。

根据企业在商品流通中的地位和作用，分为批发企业和零售企业。批发企业有产区批发企业、销区批发企业和中转地区批发企业。零售企业有百货商店、连锁商店、超级市场、邮售商店、信托商店等。

根据企业经营的商品种类，分为综合性商业企业和专业性商业企业。

根据企业规模，分为大型企业、中型企业和小型企业。

根据企业的业务性质，分为销售企业、加工销售企业、仓储（或储运）企业等。

4、运输企业

运输企业是指利用运输工具专门从事运输生产或直接为运输生产服务的企业。运输业是国民经济先行部门，对于促进工农商业的发展，城乡经济文化交流、巩固国防、发展对外贸易有着重要的意义。它可以扩大原料供应范围和产品销售市场，使资源得到充分利用；加速商品周转，使产品及

时迅速到达消费者手中；它有利于调节物资分配和生产力的布局，减少库存物资和在途物资积压，减少流动资金占用量，方便群众生活，促进旅游业的发展等。

运输企业按运输方式可分为铁路运输企业、公路运输企业、水上运输企业，民用航空运输企业和联合运输企业等。水上运输企业，又可细分为远洋运输企业、沿海运输企业和内河运输企业。按照运输对象可分为客运企业、货运企业和客货运输企业。按照作业专业化性质又可分为单纯运输企业、装卸企业和运输装卸企业。

运输是实现人或物的位置移动。工矿企业和农业企业内部运输，是生产过程的直接组成部分。运输企业承担的运输是工农企业外部的运输，是生产过程在流通领域的继续，运输劳动消耗是所运产品价值的追加，运输企业具有下述特点：

（1）运输企业不生产有形产品，不能储存，不能转让，生产的过程同时就是消费的过程，要提高效益就要充分消费，提高满座率和载运率，避免回程空载。

（2）大型企业较多，投资大，建设周期长。因此，较大的运输企业大都是由国家直接经营，或者由股份公司经营。同时，只有在资本积累到一定程度，信用制度比较发达的时候，才可能投资兴建象铁路、航空等类大型运输企业。

（3）固定资产比重大，流动资金占用少，除了能源、工资外，很少需要原材料。

（4）运输安全是运输企业的基本指标，确保旅客和货物的安全是运输质量的直接组成部分。

（5）人员分散，除港口、车站装卸地固定外，作业区

域范围较广，生产人员流动性大。

5、建筑安装企业

建筑安装企业主要从事土木建筑和设备安装工程施工的企业。通常包括建筑公司、工程公司、建设公司等。

建筑安装企业的产品是各种工厂、矿井、港口、铁路、桥梁、管线、道路、住宅以及公用建筑等建筑物、构筑物和设施，形成各种生产性和非生产性的固定资产，是国民经济各部门和人民生活的重要物质基础。社会经济的发展和人民物质文化生活水平的提高，在很大程度上取决于建筑安装企业所提供的产品的数量和质量。同工业产品相比，建筑安装企业的产品，特别是建筑产品，有几个重要的特点：固着地，不便移动；复杂多样，彼此各异；体形庞大，整体难分；经久耐用，使用期长。这些特点直接影响建筑安装企业的生产和管理。主要表现是：

（1）生产的流动性。表现在建筑安装企业的人员和机具，甚至整个企业机构，要随着施工对象坐落位置的变化而迁移流动，转移区域地点。在一项工程的措工过程中，施工人员和机具要随施工部位的转移，不断地交换操作场所。

（2）生产的单位性。由于建筑物或构筑物的功能要求不同，所处的自然条件和社会经济条件各异，每个工程各有特殊的设计、施工条件。工料供应、施工方法、工程进度和现场布置都要因时、因地制宜，分别对待，相应地编出各不相同的施工组织设计，单独编制工程预算，以确定造价并进行成本核算。

（3）建筑安装生产周期长。较大的工程工期常用年计算，施工准备期也长，施工中要长期占用大量的人力、物力和资金，因而加速工程进度和资金周转，提高效率，降低成

本，就成为管理的重要任务。

(4) 露天和高空作业多，受自然条件的影响很大，质量和安全管理工作特别突出。

(5) 建筑安装企业（在合同中常称乙方）一般都是通过与建设单位（业主，在合同中常称甲方）签订专门的建设合同，按照建设单位提供的设计图纸、施工说明和相应的概算或预算造价进行承包施工。

6、邮电企业

邮电企业是指通过邮政和电信，传递信息，办理通信业务的企业。

邮电企业生产过程的特征是：生产结果不是任何新的实物产品，而是信息空间位置的转移，为用户提供效益；它的生产过程也是用户的消费过程；传递信息的过程总是在消费双方之间进行的，因而生产过程一般要由两个或两个以上的邮电企业参加才能完成。邮电企业是国民经济的一个重要物质生产部门，通过提供快速、高效、优质的各种通信手段，加快各类信息的传递，把社会生产、分配、交换和消费有机地连结起来，加快社会生产过程、流通过程以及人民群众的联系过程，准确、快速地进行信息传递。特别是在信息发达的社会中，邮电企业的作用更加重要。

邮电企业经营业务主要分为邮政和电信。邮政业务主要是：函件，包括信函、明信片、印刷品、盲人读物等；包件，包括包裹和快递小包；邮政汇兑，分普通汇兑和电报汇兑两种。报刊发行，包括报刊订阅和报刊零售。电信业务主要是：长途电话，分国内长途电话和国际长途电话两种。按不同的服务对象和业务性质，国内长途电话可分为代号、特种、首长、紧急调度等8类；电报，分国内和国际电报两

种，国内电报又可分为防空、天气、特种等11类；传真，分相片、真迹、文件、报纸传真4类；市内电话，包括普通电话、电话副机及附近，同线电话等几种业务；农村电话，包括普通电话，电话副机，同线电话等12种业务；数据通信，用电信通信设备传输和处理数据信息的业务等。

在邮电企业的技术装备方面，邮运、邮政投递主要使用自行车、汽车、摩托车、铁路邮政车厢、船舶和飞机等交通工具；邮政内部处理主要采用手工处理、包裹分拣机、自动盖戳机、汇票稽核机、报纸自动分发流水线等；邮政营业主要装备有邮票和报纸自动出售机、包裹收寄机、取包机等；长途电话，一般企业以明线载波为传输设备，部分电信企业已装备有中同轴电缆载波设备，和微波载波设备及长途电话自动交换机；市内电话，设备有磁石制和共电制人工交换机，步进制电话自动交换机或纵横制电话自动交换机、程序控制电话自动交换机；电报，一般通信企业装备有电传机或电子自动转报机和中文译码机。随着社会生产力水平的不断提高，邮电企业也将实现现代化。现代化邮政要广泛实行机械化、自动化和电子化，现代化电信要建成以同轴电缆、微波、卫星和光缆等大容量通信平线为主的采用自动交换的通信网，能够传输各种现代电信业务。

7、旅游企业

旅游企业是指凭借旅游资源，以服务实施为条件，通过组织旅行游览活动向游客出售劳务的服务性企业。主要业务是招揽游客，组织游客按一定路线游览，从中获得效益。它具有投资少、利润高、收效快的特点。

旅游企业首先要开发和利用旅游资源。各种风景名胜，文物古迹、民族文化艺术、风土人情和一切能引起游客兴趣