

工业企业管理学

冯云 陈荧 王代华 主编

黑龙江教育出版社

前 言

工业企业管理是管理科学的重要组成部分；是一门指导人们如何合理组织企业生产经营活动的科学。随着国民经济的发展，我国工业企业管理发生了深刻变化。为适应建立社会主义市场经济新体制的需要，反映工业企业经营管理科学的新发展，探索中国社会主义企业经营管理的特色，为我国培养一支具有现代管理水平的干部队伍，我们编写了这本书。此书可作为党校、干校、大专院校的教材，还可供工业企业在职干部自学使用。

本教材的特点是从建立社会主义市场经济新体制的需要出发，重点集中介绍了现代工业企业管理的先进技术和方法；同时还针对我国1993年7月1日开始实施的新财务制度的规定，在财务管理一篇中，按新制度要求，阐述了财务管理；具有较强的实用性，体现了我国社会主义经营管理特色。本书第一篇介绍了工业企业管理的基本理论；第二篇集中介绍了现代工业企业管理的方法；第三、四篇介绍了工业生产经营活动过程的管理；第五篇结合我国1993年7月1日将实施的新财务制度和现状阐述了财务管理；第六篇介绍了信息管理。

参加本书编写的有郑喆（第一章）、陈炎（第二、三、四章）、冯云（第五、六、七、八、九、十、二十五、二十六、二十七章）、王代华（第十一、十二、十三、十四、十五、十六、十七、十八、十九、二十、二十一、二十二、二十三章）、张玉安（第二

十四章)、孙志武(第二十八章)。由冯云、郑喆分别统编定稿。全书由冯云、陈炎、王代华担任主编,郑喆、孙志武担任副主编。

由于水平所限,加之书中有些现行制度和做法仍在不断完善中,难免有不当之处,望读者批评指正。

编 者

1993年5月8日

目 录

前 言	(1)
第一篇 企业管理原理	(1)
第一章 企业管理概论	(1)
第一节 企业概述	(1)
第二节 企业管理的性质和任务	(11)
第二章 企业管理的基本原理	(15)
第一节 系统整体原理	(15)
第二节 结构功能原理	(18)
第三节 要素有用原理	(20)
第四节 协调和谐原理	(23)
第五节 效益最优原理	(24)
第三章 企业管理的主要职能	(26)
第一节 计划职能	(26)
第二节 组织职能	(29)
第三节 指挥职能	(32)
第四节 协调职能	(34)
第五节 控制职能	(36)
第四章 企业的组织机构	(40)
第一节 企业设置组织机构的原则	(40)
第二节 企业组织机构的形式	(44)

第二篇 企业管理方法	(49)
第五章 目标管理	(49)
第一节 目标管理概述	(49)
第二节 目标管理的程序	(54)
第六章 价值工程	(66)
第一节 价值工程概述	(66)
第二节 价值工程的实施程序	(72)
第七章 量、本、利分析法	(85)
第一节 量、本、利分析中有关的基本概念	(85)
第二节 量、本、利分析的基本模型	(87)
第三节 量、本、利分析的因素分析模型	(90)
第四节 量、本、利分析的应用	(91)
第八章 投入产出分析	(99)
第一节 投入产出分析概述	(99)
第二节 投入产出分析模型	(102)
第九章 网络计划技术	(117)
第一节 网络计划技术概述	(117)
第二节 网络图	(119)
第三节 网络图的时间参数计算	(127)
第四节 网络计划的优化	(132)
第十章 预测技术	(135)
第一节 预测概述	(135)
第二节 预测方法	(138)
第三篇 企业经营管理	(148)
第十一章 经营管理概述	(148)
第一节 生产经营型管理	(148)

第二节	经营思想与经营目标·····	(150)
第三节	经营方针与经营策略·····	(153)
第十二章	经营决策·····	(156)
第一节	经营决策概述·····	(156)
第二节	经营决策的程序及原则·····	(158)
第三节	经营决策方法·····	(160)
第十三章	市场调查和市场预测·····	(166)
第一节	市场及其分类·····	(166)
第二节	市场调查·····	(167)
第三节	市场预测·····	(172)
第四节	企业如何进入及利用市场·····	(175)
第十四章	产品决策·····	(179)
第一节	产品寿命周期理论·····	(179)
第二节	产品决策·····	(183)
第三节	产品定价决策·····	(192)
第十五章	销售管理·····	(197)
第一节	销售管理概述·····	(197)
第二节	促销决策·····	(199)
第三节	销售渠道决策·····	(203)
第十六章	经营计划·····	(206)
第一节	经营计划概述·····	(206)
第二节	经济计划的编制·····	(211)
第三节	经营计划的执行、控制和调整·····	(213)
第四篇	企业生产管理·····	(217)
第十七章	生产管理概述·····	(217)
第一节	生产管理的意义和内容·····	(217)
第二节	生产管理的任务和要求·····	(220)

第十八章	生产过程组织和劳动组织	(224)
第一节	生产过程组织	(224)
第二节	劳动组织	(232)
第三节	劳动定额	(235)
第十九章	产品开发管理	(239)
第一节	产品开发概述	(239)
第二节	新产品开发的程序	(244)
第三节	新产品的工艺准备工作	(247)
第二十章	生产计划和生产作业计划	(250)
第一节	生产计划	(250)
第二节	生产作业计划	(256)
第二十一章	全面质量管理	(263)
第一节	全面质量管理概述	(263)
第二节	质量保证体系	(267)
第二十二章	物资管理	(275)
第一节	物资管理概述	(275)
第二节	物资消耗定额及储备定额的确定	(277)
第三节	物资供应计划	(282)
第四节	仓库管理和物资节约	(284)
第二十三章	设备管理	(287)
第一节	设备管理概述	(287)
第二节	设备的选择与使用	(288)
第三节	设备的维护和管理	(291)
第四节	设备的改造和更新	(295)
第五篇	财务管理	(297)
第二十四章	资金的筹集	(298)
第一节	关于资本金制度	(298)
第二节	企业负债	(301)

第二十五章 资产的管理	(305)
第一节 流动资产的管理	(305)
第二节 固定资产的管理	(309)
第三节 无形资产、递延资产和其他资产的管 理	(317)
第四节 对外投资	(320)
第二十六章 成本和费用管理	(325)
第一节 成本和费用管理概述	(325)
第二节 成本管理与核算	(327)
第三节 期间费用管理	(331)
第二十七章 销售收入、利润及其分配	(333)
第一节 销售收入	(333)
第二节 利润及分配	(336)
附： 企业财务评价体系	(343)
第六篇 信息管理	(348)
第二十八章 信息管理	(348)
第一节 经济信息管理概述	(348)
第二节 企业的物流和信息流	(352)
第二节 经济信息的处理	(356)

第一篇 企业管理原理

第一章 企业管理概论

企业管理学，是当今世界的一门新兴科学，它的整个历史也不过百年。但是，近几十年来，在西方国家中，管理理论的研究发展的很快，尤其是第二次世界大战后，许多流派、学说层出不穷，有“管理丛林”之称。随着我国改革开放和经济建设的迅速发展，在社会主义市场经济体制下，如何提高企业管理水平、实现企业管理现代化，已成为我国国民经济和社会主义现代化建设的一个中心环节。

第一节 企业概述

一、企业的涵义

企业是指从事生产、流通或其它服务性经济活动，实行自主经营、独立核算、具有法人资格的经济组织。

企业是人类社会一定历史条件下的产物，是现代社会的经济细胞，是国民经济的基本单位。企业取之于社会，即得到社会承认并从社会取得自身生存和发展的必要条件；同时它又用之于社会，即为社会提供产品和劳务。现代企业的基本特征是：

1、企业是一个自主经营，独立核算的经济组织。

首先，企业是现代经济社会中，人们从事生产经营活动的一种经济组织。它是通过对劳动力、生产资料等生产要素的有效综合，经过供、产、销等不同环节的经济活动，来实现其一定生产经营目的的经济单位。它不是政治组织，不是行政、事业机构，也不是群众社团组织。企业在生产经营过程中，通过购进原材料、生产加工、出售产品等环节，从社会中得到利益，并通过各种渠道和方式，将所取得的利益运用于社会，从而在承担提高社会物质生活水平和促进社会发展的责任的同时，增加企业自身的实力与活力。因此，企业存在的价值就在于通过追求经济效益来提高社会物质文化生活水平。

其次，企业是一个自主经营，独立核算的经营单位。所谓自主经营，是指企业能够独立自主地使用和支配其本身所拥有的人力、财力和物力，只有这样企业才能有效自如的随着市场的需要从事经济活动。所谓独立核算，是指企业必须以其自身经营收入来抵销各项开支，并取得盈利，只有这样，企业才能够在不断壮大发展自身实力的同时，为社会提供物质财富。可见自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束，是决定企业存在的必要条件。

2. 企业是一个独立承担其特定权力和义务的法人。

法人，就是在法律上将一定的社会组织人格化，使其同自然人一样，成为法律所规定的权力和义务主体，能独立享受权利并承担义务。对企业来说，就是在法律上赋予企业以独立人格。使其具有权力能力和行为能力，有资格享受权利和承担义务，以及同社会、其它企业、消费者发生各种法律关系。

企业法人制度是商品经济发展的产物，它的形成与发展是近二百年的事情，企业法人制度先产生于资本主义社会，而且对资本主义经济的发展起到了极其重要的作用，是现代企业极为普遍采用的形式。18世纪，随着资本主义经济的发展，股份公司出现了，资本主义国家为适应经济迅速发展的需要，赋予以股份公

司形式组成的企业以法人资格。一是企业法人成为一个完全不依赖于它的参加者而独立存在的主体，企业的股东，在法律上不再被视为企业财产所有者主体，而是由原来意义上的企业主转化为股票持有人；二是企业法人占有和支配企业的全部财产，享受企业所有权、经营权，承担企业的债权、债务，能独立与其它企业和个人发生各种经济关系，象自然人一样，在法律上具权力能力和行为能力，如以企业名义在银行开户、对外签订合同等。

随着改革开放和经济建设的迅速发展，我国加快了这方面的立法工作，先后颁布了《经济合同法》《工商企业登记管理条例》《中华人民共和国全民所有制工业企业法》《中外合资经营企业法》《全民所有制工业企业转换经营机制条例》以及一系列有关方面的方针、政策，这些都是我国建立企业法人制度的主要依据。

二、企业的分类

现代企业的类型是多种多样的，创办一个企业，首先遇到的问题就是选择和确定企业的法律形式和资本构成。企业的法律形式是指企业资产所有形式在法律上的确认。企业的组织形式，实际上就是企业资产的所有形式，即资本构成形式。这一形式一般都通过法律条文予以明确规定，这就是企业的法律形式。任何单位和个人创办企业，都必须在法律确定的范围内，选择一种恰当的企业组织形式。因为，企业组织形式的选择，对于设计企业组织结构，建立企业组织结构，实现企业管理职能和有效地进行各项管理活动，具有重要意义。按照企业的法律形式，一般可将企业划分为以下几种类型：

（一）独资企业

独资企业，也称个人企业，是指一个人出资经营，归个人所有和控制的企业。这种企业在法律上一般为自然人企业，是最简

单、最古老的企业组织形式。这种企业在日本小型商店中占商业网点总数额的80%；在美国，这种所有制形式的企业约占企业总数的75%。

独资企业的优点是：1.企业组织简单。在经营上，制约因素较少，创立、变更、废止能随机应变，企业主在决定如何管理方面，无需和别的股东商量。2.企业利润归个人所有。企业个人出资，个人经营，从而利润无需与他人分摊，全部归个人所有，这样企业经营效率高，经营动力大，竞争力强，经营机动灵活，能适应不同需要，分散设立并保持经营特色。

独资企业的缺点是：1.无限的责任。独资企业要对企业全部债务负无限责任。无限责任是指法律强制企业主以个人财产来清偿企业债务。在这种情况下，企业一旦经营失败，企业主可能倾家荡产。因此企业主所有的财产都是有风险的，对于风险性大的项目，是不宜采取这种组织形式的。2.有限的规模。由于企业主只有一人，资本有限，信用有限，企业想扩大规模，完全依赖于利润的再投资。因此，这种企业发展往往是有限的，不适合用来经营需要大量资本投入的项目。同时，由于企业主要一人担负经营管理的全部职能，从借款、买卖、广告到雇工管理都由一人承担，业主经营才能必然有限，企业规模若无限扩大，业主的精力就无法承受，企业经营就会变得难以控制。所以，其规模是有限的。3.企业寿命有限。独资企业的存在，完全取决于企业主，如果业主死亡、破产、转业，或犯罪被关押，企业也就随之关闭消失了，这一类企业使企业的员工和债权人不得不承担很大风险，因此往往要求业主办理人寿保险，以便死亡时用于偿还债务，但这并不能延长企业寿命。所以，这种企业的寿命有限，属于低级企业形式。

（二）合伙企业

合伙企业是指由二人以上共同出资、共同经营、共负无限责任的企业形式。

合伙企业必须经过所有合伙人同意才能成立，通常合伙人要签定一个书面协议，即合伙经营合同书，合同中对利润和亏损的分摊、各合伙人的责任、老股东退股与新股东入股的办法、企业关闭后资产的分配、合同争议的解决方式等内容进行明确规定。合伙人（即股东）类型很多，有的负有限责任，有的负无限责任，有的不起多大作用。具体讲有以下几种情况：

1. 普通合伙人。即合伙人中从事企业经营业务并负有无限责任的股东。一般来说每个合伙企业要有至少一个普通合伙人，普通合伙人在企业中的作用是关键的，他有权代表企业对外签订合同并对企业债务负最后责任。如果企业所有合伙人都为普通合伙人，那么这个企业就称之为普通合伙企业。

2. 有限合伙人。即合伙人中按投资大小，对公司负有相应有限责任的股东。有限合伙人一般都是在合伙企业中投资，但在合伙合同中明确注明，其投入多少资本，就对公司负多大责任，其责任只限于投资资本。否则，将被视为普通合伙人，从而对企业的亏损负无限责任。

3. 其它合伙人。即除有限合伙人和普通合伙人以外的企业股东。如：不参加具体管理的合伙人、秘密合伙人、匿名合伙人和名义合伙人。

合伙企业的优点是：1. 设立容易、手续简便、易于集资、规模较大。由于每位合伙人都要出资入股，同时企业出现危机时有更多的人对债务负责，因此资金来源比较广，信用能力大，从而增加了企业扩大和发展的可能性。2. 决策能力提高，管理能力加强。由于企业合伙人都有表决权，不以出资数为限，可以集思广益，做出决策，同时企业有更多的股东参与管理活力，在各方面都增强了对经营管理各环节的控制。

合伙企业的缺点是：1. 无限的责任。合伙企业除有限合伙人外，普通合伙人都负有无限连带责任。所谓无限连带责任是指

当合伙人中某人不能全部负起他应负责的债务时，则其它合伙人对其不能负责的部份负责到底。2.管理职权分散。合伙企业中，普通合伙人原则上都可参加企业的经营管理，拥有决策权，并且都可以代表本企业与外界发生经济业务关系。这样，出资人缺乏独立性，合伙人意见难统一，甚至出现互不信任的状况。因此，即使分工明确，也难免互相干扰。3.规模有限，寿命不易延续。由于合伙企业中合伙人职权转让需全体合伙人同意，因此，一旦合伙人中某人死亡或想退股，企业在寻找股权转让人和对退股者股份的估价上往往很难确定下来，使企业只能关闭或重建。同时，由于合伙企业投资者只限于合伙人，因此，与公司相比集资能力相差甚远，企业规模仍存在局限性。

（三）公司

公司是指由两人以上集资并依法组成的以盈利为目的企业法人。它是一种比较简便、普通的企业组织形式。公司与独资企业和合伙企业的相同点在于三者都是企业的一种组织形式，在法律上都可以成为权利主体。不同点是，独资企业是个人所有个人经营，合伙企业是合伙人所有，其经营是以合伙人之间的合意为基础的。公司则是企业所有，其经营是建立在章程行为基础上的。公司章程是公司成员的共同行为标准，同意者即可加入，公司章程只有符合公司法，才准许注册登记并成立。公司的财产属于公司所有，而不是股东共有，公司经营由公司自己的组织机构来执行，与股东没有直接关系。公司与独资和合伙企业的本质区别在于，公司是法人企业，而独资和合伙企业是自然人企业。

由于公司承担债务责任的形式不同，世界各国一般把公司分为以下几种类型：

1.无限责任公司。是由两个以上无限责任股东组成的公司。其特点是，公司股东必须是自然人，公司不能做股东；公司股东对公司债务负无限连带责任，即股东责任不以出资为限，公司资

产不抵公司债务时，公司全体股东必须以自己全部财产清偿公司债务，公司具有法人资格，股权可以转让。

2. 有限责任公司。由两个以上二十人以下有限责任股东组成的公司。其特点是，公司股东对公司债务只负有限责任，即仅以出资额为限对公司负责；公司以全部资产承担债务责任；公司具有法人资格；公司股东无论出资多少，只有一票表决权；公司无权行发公司债和股票，股权须经半数以上股东同意方可转让。

3. 两合公司。由一个以上无限责任股东和一个以上有限责任股东所组成的公司。其特点是，无限责任股东对公司负无限责任；有限责任股东对公司负有限责任；有限责任股东可扩大增加，股权可转让；公司无权发行公司债和股票。

4. 股份有限公司。将确定的资本分为若干股份，由七人以上有限责任股东所组成的公司。其特点是，公司全部资本分为若干股份，由股东认购，并以认购股份为限对公司负有限责任；公司股东不直接对公司债权人负责；公司利润分配和表决权均以股份多少为依据；公司可以发行公司债和股票，股票可自由认购、转让。

5. 股份两合公司。是由一个以上无限责任股东和一个以上有限责任股东组成，其中有限责任部分的资本分为若干股份，由各有限责任股东按股认购的公司。其特点是，公司无限责任股东对公司负无限连带责任；有限责任股东以其所认股份为限对公司负责；公司可将有限责任部份的资本分为若干股份并发行股票，但有限责任股东在未得到超半数无限责任股东同意的情况下，不得将其全部或部分股份转让他人；有限责任股东一般不参与公司业务及对外代表公司。

（四）企业的联合组织

企业联合，是指各个企业为了在供应、生产、销售、投资、纳税等某一方面或某几个方面的共同利益而自愿结合成较大经济单

位的企业组织形式。加入联合组织的各个企业一般不必放弃各自在法律上独立的法人资格。如果联合起来的各企业不须统一领导，各企业经济决策自由，联合形式松散，只是为了完成某项任务而共同作出决策，那么，这种联合称为协作；如果联合起来的企业都从属于统一领导，各企业虽在法律上具有独立性，但重大经济决策受到严格统一的控制，那么，这种联合称为集中；（在集中情况下，有时哪怕对于受控企业有害，但对联合企业整体有利，受控企业也必须接受统一领导。）如果企业在联合中，将其法律上的独立权也放弃时，这种联合称为合并。

企业联合组织形式，根据经济合同的方式和范围可分为以下三种：

1. 水平方向的联合，即相同生产阶段或贸易阶段的企业联合。如若干药厂、鞋厂、若干百货商店，商业批发公司的联合。

2. 豎直方向的联合，即由于生产阶段或贸易阶段彼此相连续而形成的企业联合。如矿山、冶金、机械等不同厂家的联合。

3. 无机形式的联合。即不同行业，不同生产阶段的企业为了筹资或分担风险或纳税利益等方面的原因，而形成的企业联合。

在西方资本主义国家，企业联合的组织形式还可按法律形式分为：卡特尔、辛迪加、托拉斯、康采恩等不同形式的企业联合组织。

我国的社会主义企业是从无到有，从小到大，逐步建立和发展起来的。民主革命时期建立起来的公营和合作社企业，是我国社会主义企业的雏形。全国解放后，通过对资本主义工商业的改造，形成了大批工业、农业、商业、建筑业、外贸、金融、服务业等社会主义企业。党的十一届三中全会后，我国社会主义企业又进入了一个新的发展阶段，随着改革开放和社会主义经济建设的发展，特别是在建立社会主义市场经济新体制的今天，我国的企业正向着依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品

生产和经营单位的方向发展。随着，企业经营机制的转变，各企业已成为社会主义现代化建设中一支巨大的物质力量。按照我国现有企业所有制形式的不同，可分为以下几种形式：全民所有制企业、集体所有制企业、中外合资企业、中外合作企业、外商独资企业、个体企业、各种形式的经济联合体或企业集团以及其它所有制形式的企业。

三、企业的地位和作用

（一）企业的地位

企业都是在一定的社会经济关系中存在的，因此，其地位也受社会经济关系的制约。从最一般规定性上说明企业的地位，主要有以下五个方面。

1. 企业是商品和劳务的供给者。

在商品经济社会，作为个人、家庭、政府等单位所需要的劳务和商品都是由企业提供的，企业的这一地位决定了它是商品经济中市场供给的主体。

2. 企业是—定经济关系的接受者和生产者。

企业的产生总是在一定的经济关系中发生的，因此，企业的经济关系往往不能由企业本身选择，所以企业是—定经济关系的接受者。

企业既是一—定经济关系的体现者，也就决定了它是一—定经济关系的生产者，这是相辅相承的。因为企业要生存，要发展就不能不使自己的生产经营活动带有连贯性，而企业生产经营的过程，也就是经济关系的再生产过程。

3. 企业是生产要素的需求者。

企业供给产品和劳务，而产品的生产和劳务的提供都是需要生产要素的，因此，企业是生产要素的需求者。

4. 企业是独立的商品生产经营者。