



● 中等职业技术学校教材

工商企业管理

湖南省中等职业技术教育教材编审委员会

湖南科学技术出版社

目 录

第一章 概 论	(1)
第一节 社会主义工商企业	(1)
一、社会主义工商企业的概念	(1)
二、社会主义工商企业的特征	(2)
三、社会主义工商企业的经营方式	(6)
第二节 企业管理的性质、内容和方法	(7)
一、企业管理的性质	(7)
二、企业管理的职能	(9)
三、企业管理的内容	(11)
四、企业管理的方法	(13)
五、企业管理的基础工作	(14)
第三节 企业的组织机构和规章制度	(16)
一、企业组织机构的设置原则	(16)
二、企业组织机构的形式	(17)
三、企业的规章制度	(20)
四、企业的政治思想工作	(21)
复习思考题	(22)
第二章 企业的目标管理与经营计划	(23)
第一节 目标管理的概念和作用	(23)
一、目标管理的概念	(23)
二、目标管理的优缺点	(23)
三、目标管理的作用	(24)

第二节 企业的目标体系	(25)
一、目标的分类及其制订原则	(25)
二、企业目标的制订与展开	(27)
第三节 企业目标的实施与考核	(29)
一、企业目标的实施	(29)
二、企业目标的检查和评价	(30)
第四节 企业经营计划的编制	(33)
一、企业经营计划的意义	(33)
二、经营计划的分类及其指标体系	(34)
三、经营计划的编制	(36)
复习思考题	(37)
第三章 工业企业的生产管理	(38)
第一节 生产过程的组织	(38)
一、生产过程组织的概念和要求	(38)
二、生产类型	(40)
三、生产过程的组织形式	(42)
四、流水生产线的组织	(45)
第二节 生产能力的核定	(47)
一、生产能力及其影响因素	(48)
二、生产能力的核算	(49)
第三节 生产计划的编制	(52)
一、生产计划及其工作内容	(53)
二、生产指标的确定	(53)
三、产品生产进度的安排	(55)
第四节 生产作业计划与控制	(58)
一、生产作业计划及其内容	(58)
二、生产作业期量标准	(59)

三、生产作业计划的编制·····	(61)
四、生产作业控制·····	(66)
复习思考题·····	(70)
第四章 企业的质量管理 ·····	(71)
第一节 产品质量与全面质量管理·····	(71)
一、产品质量与工作质量·····	(71)
二、提高产品质量的重要意义·····	(72)
三、质量管理科学的发展和全面质量管理的特点·····	(73)
第二节 全面质量管理的组织与计划·····	(75)
一、全面质量管理体系的作用与构成·····	(75)
二、全面质量管理体系的运转方式·····	(77)
第三节 质量控制·····	(79)
一、质量波动与工程能力·····	(79)
二、质量控制图·····	(81)
三、质量控制分析·····	(83)
四、质量成本分析·····	(86)
复习思考题·····	(88)
第五章 企业的技术设备管理 ·····	(90)
第一节 新产品的开发和生产技术准备计划的编制·····	(91)
一、新产品开发的意义·····	(91)
二、产品的寿命周期·····	(92)
三、新产品的试制和生产·····	(94)
四、生产技术准备的计划工作·····	(99)
第二节 技术改造的管理·····	(104)
一、技术改造的意义和内容·····	(104)
二、技术改造的基本原则·····	(106)
三、技术改造的组织工作·····	(107)

第三节 设备管理的内容与设备的选择和评价·····	(112)
一、设备管理的内容·····	(112)
二、设备的选择·····	(113)
三、设备的评价·····	(115)
第四节 设备的合理使用·····	(117)
一、设备合理使用的重要性·····	(117)
二、设备合理使用的内容和要求·····	(117)
第五节 设备的维护和修理·····	(119)
一、设备的维护和保养·····	(119)
二、设备的修理·····	(121)
三、设备修理计划的编制、执行与检查·····	(125)
第六节 设备的更新·····	(129)
一、设备更新的意义和内容·····	(129)
二、设备最优更新周期的确定·····	(130)
复习思考题·····	(134)
第六章 企业的物资管理·····	(135)
第一节 物资管理的意义和任务·····	(135)
一、物资的分类·····	(135)
二、物资管理的内容·····	(136)
三、物资管理的意义和任务·····	(137)
第二节 物资消耗定额和储备定额·····	(137)
一、物资消耗定额·····	(137)
二、物资储备定额·····	(142)
第三节 物资的采购管理·····	(146)
一、物资供应计划·····	(146)
二、物资采购·····	(149)
三、ABC分析法·····	(151)

第四节 物资的节约和综合利用.....	(153)
一、物资的节约	(153)
二、物资的综合利用	(154)
复习思考题.....	(155)
第七章 企业劳动工资管理	(156)
第一节 劳动工资管理的内容和任务.....	(156)
一、企业劳动的特点	(156)
二、劳动工资管理的意义	(157)
三、劳动工资管理的内容	(158)
四、劳动工资管理的任务	(159)
五、提高劳动生产率的途径	(160)
第二节 劳动定额和编制定员.....	(161)
一、劳动定额和编制定员的意义	(161)
二、劳动定额的制定方法	(163)
三、编制定员工作	(167)
四、职工招聘和调配管理	(169)
五、职工劳动考核	(172)
第三节 劳动组织.....	(173)
一、分工与协作	(173)
二、劳动组织形式	(174)
三、劳动保护	(176)
第四节 劳动报酬管理.....	(177)
一、劳动报酬管理的内容和任务	(177)
二、劳动报酬管理的原则	(178)
三、工资形式	(179)
四、奖励制度	(180)
五、集体福利	(181)

六、报酬公平化	(182)
第五节 职工培训	(183)
一、职工培训的重要性和迫切性	(183)
二、职工培训的层次	(184)
三、职工培训的途径	(185)
复习思考题	(186)
第八章 商业企业商品购进管理	(187)
第一节 商品购进管理的基本要求	(187)
一、把握不同商品的购进原则	(187)
二、科学制定进货目标	(188)
三、努力增加花色品种	(189)
四、优化商品进货渠道与购进方式	(190)
第二节 商品购进的控制	(190)
一、商品购进数量的控制	(190)
二、商品购进时间的控制	(194)
三、商品购进质量的控制	(195)
第三节 商业企业商品购进的组织	(196)
一、加强采购的计划性	(196)
二、加强商品采购人员队伍的建设	(196)
三、强化购进商品资金和合同的管理	(197)
四、商品购进的检查与分析	(197)
复习思考题	(198)
第九章 商业企业商品销售管理	(199)
第一节 商品销售管理概述	(199)
一、商品销售在商业企业经营过程中的地位	(199)
二、商品销售的类型	(199)
三、商品销售管理的任务	(200)

四、商品销售管理的原则	(202)
第二节 商品销售过程的管理	(202)
一、销售前的准备工作	(203)
二、销售过程的现场管理	(205)
三、销售后的反馈控制	(206)
第三节 营业场所的管理	(208)
一、企业名称招牌的管理	(208)
二、橱窗管理	(208)
三、商品陈列管理	(209)
第四节 商品销售规范化服务	(210)
一、正常服务规范	(210)
二、多功能服务规范	(211)
三、现代技术服务规范	(211)
复习思考题	(212)
第十章 商业企业商品储运管理	(213)
第一节 商业企业商品储运管理的意义与任务	(213)
一、商品储运管理的意义	(213)
二、商品储运管理的任务	(214)
三、商业企业商品储运的特点	(215)
第二节 商品储存管理	(216)
一、商品储存的合理化要求	(216)
二、商品储存管理的主要内容和基本管理制度	(219)
三、商品储存量与库存结构的动态控制	(225)
第三节 商品运输管理	(226)
一、商品运输管理及其必要性	(226)
二、合理组织商品运输	(227)
三、商品运输过程的管理	(230)

四、商品运输效益考核的主要指标	(232)
复习思考题.....	(235)
编 后.....	(236)

第一章 概 论

第一节 社会主义工商企业

社会主义工商企业,包括全民所有制的国有工商企业和集体所有制的工商企业。本书研究的是我国国有工商企业的管理,但就其组织企业生产经营活动的基本原理和基本方法来说,对集体所有制的工商企业也是适用的。

一、社会主义工商企业的概念

社会主义现代工商企业,是建立在生产资料社会主义公有制的基础上,运用现代科学技术,从事工业、商业的生产经营活动,相对独立的经济实体。是自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产和经营单位。是独立享有民事权利和承担民事义务的企业法人。这一概念,包括三个方面的含义:

(1)企业的生产资料属社会主义全民所有或集体所有,即企业的全部生产资料,是全体劳动人民或部分劳动人民的公有财产。它与生产资料属于资本家私人占有的资本主义企业有着根本的区别,同时与私营企业、中外合资经营等企业也有着本质的不同。

(2)社会主义工商企业,是采用现代科学技术从事工业生产和商品流通活动的经济组织。它与农业企业、交通运输企业、建筑安装企业、金融企业等的社会分工不同,在国民经济建设中发挥的作用也不同。这是从社会分工的角度,说明了工商企业与其

它企业的区别。

(3)社会主义工商企业是相对独立的商品生产者和经营者，是实行独立核算，自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的经济实体，是独立享有民事权利和承担民事义务的企业法人。这是它区别于国家行政机关、学校、医院等事业单位和其它单位的重要标志。

上述社会主义工商企业的概念，既突破了过去那种把工商企业看成是国家机构的附属物，不承认企业是相对独立的经济实体的陈旧观念，也突破了那种把工商企业只看成是单纯的生产单位和交换单位，不承认它是商品生产者和经营者的传统观念。所有权同经营权适当分开，是政企职责分开的重要依据。《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》，是坚持政企分开，转变政府机构职能，保障国家对企业的财产所有权，实现企业财产的保值、增值，落实企业的经营权，增强企业活力，促进我国社会主义经济飞速发展的重要保证。

二、社会主义工商企业的特征

工商企业是一定历史条件下的生产力和生产关系的统一体。它既是社会生产力的承担者，又是一定的生产关系的体现者。我们必须从生产力和生产关系两个方面，来分析和认识社会主义工商企业的基本特征。

(一)从生产力方面看 社会主义现代工商企业与资本主义现代工商企业具有共同的特征，都是建立在现代科学技术基础上具有高度分工和协作，大规模采用机器和机器体系进行生产、流通的社会化大生产。在这方面，社会主义工商企业的主要特征是：

(1)技术装备比较复杂。在手工业和个体商业企业中，由于

工具设施简陋,工作效率、商品质量和服务质量主要取决于工作人员的经验、技巧和体力。而现代工商企业则不同,由于大规模的采用机器设备和电子技术,虽然劳动者的经验、技巧和体力对商品生产和流通,仍然具有重要作用,但是机器的运转有自身的规律性,无论产品的设计,工艺规程的制定,操作方法的改进等等,都要系统地运用科学技术来解决,只有这样,才能有效地使用复杂的技术装备和技术方法,发展商品生产和商品流通。

(2)劳动分工精细,协作关系严密。现代工商企业的生产过程和流通过程,包括了一系列相互衔接、紧密联系的部门和环节,每个过程和环节,又进一步划分为许多阶段和工序,分别采用不同用途的机器和设备,而且还要求有各种必不可少的辅助部门、服务部门和管理部门与之相配合;需要配备各种不同工种的劳动者,技术人员和管理人员。现代工商企业的生产经营活动,就是在这样广泛,细致分工的基础上进行的。

精细的劳动分工,必然要求严密的劳动协作。分工的复杂化,必然带来协作关系的严密性。这种协作关系的形成,主要是根据机器体系的客观要求,在合理分工的基础上加强协作,使企业生产经营过程的各个阶段以至每个人的活动,都能同机器体系的运转协调一致,使企业的生产经营活动顺利进行。

(3)生产过程的高度比例性和连续性。现代工商企业的生产过程,要求在各生产环节、各工序之间,在生产能力上保持适当的比例,在时间上相互配合衔接。特别是在连续性生产要求较高的化工、冶金等行业中,生产各个组成部分的联系更为密切。在其它工业企业中,随着科学技术的日益进步,机械化、自动化程度的逐步提高,生产过程的比例性和连续性也要求更加准确,更加严密。

(4)企业的生产过程与流通过程具有广泛的外部联系。随着

科学技术的不断发展,不仅推动了企业内部的分工协作,而且也促进了企业之间的分工与协作。如整个工业生产,可以按照各种不同的分工形式,建成许多专业化的生产企业,分别承担初级产品、中间产品和最终产品的生产。同样商业企业也可按经营品种的不同,建成许多专门化经营的商业企业。

工商企业的专业化程度越高,企业之间分工越细,它们之间的联系也就更加广泛、密切。同时,生产社会化的发展,还使工商企业同农业、交通运输业、建筑业等部门的经济单位,发生更广泛的联系,没有这种企业与企业之间的广泛联系,工商企业的生产经营活动是无法进行的。

从生产力方面认识社会主义工商企业的特征,有着重要的意义。从生产力看,一方面社会主义工商企业同资本主义工商企业具有共同的特征;另一方面,现代工商企业的生产、流通同手工业的生产、流通是有根本区别的。因此,现代工商企业管理,绝不能采用小生产的办法,必须按照组织社会化大生产的要求来管理。要学会运用现代科学管理组织,管理技术和管理方法进行,否则将有碍生产力的发展。

(二)从生产关系方面看 社会主义工商企业具有以下一些主要特征:

(1)生产资料社会主义公有制,是社会主义工商企业的本质特征。全民所有制工商企业的生产资料属于代表全体劳动人民的国家所有,但是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。生产资料的全民所有制决定了社会主义工商企业必须遵循国家制定的方针、政策,在国家宏观计划指导下,根据市场需要,为提高企业和社会的经济效益,作出经营决策,生产产品和社会提供服务,取得相应的经济利益。这与资本主义企业是有本质区别的,后者是以生产资料私有制为基

础的,其生产资料和产品,都是资本家的私人财产,完全由资本家个人或集团支配,企业的生产经营活动以实现资本家榨取更多的利润为目的。

(2)在分配上,实行各尽所能,按劳分配的原则。由于生产资料公有制,消灭了剥削,劳动者成了企业的主人,根据按劳分配的原则,领取相应的报酬,不断提高自己的物质文化生活。而在资本主义制度下,生产资料私有制决定了劳动力是商品,资本家和工人的关系,是剥削与被剥削的关系。资本主义企业的生产目的,就是最大限度地榨取劳动者的剩余价值。

(3)实行职工群众当家作主的民主管理。在社会主义制度下,职工是企业的主人,要办好企业,领导者必须依靠广大职工实行民主管理,保障职工参加管理企业的民主权利,充分体现劳动者的主人翁的地位。在资本主义制度下,劳动者处于被雇佣,被剥削的地位,管理企业的大权,完全掌握在资本家手中,因此,不可能实行真正的民主管理。

(4)建设社会主义的物质文明和精神文明。生产资料社会主义公有制,要求企业在建设高度物质文明的同时,要努力建设社会主义的精神文明。物质文明的建设是社会主义精神文明建设的基础;而社会主义的精神文明对物质文明的建设不仅起巨大的推动作用,而且保证它的正确发展方向。因此社会主义工商企业,不仅要生产和提供更多的符合社会需要的产品,而且要建立一支科学文化知识和思想道德水平较高的又红又专的职工队伍,培养建设社会主义现代化企业的一代新人。这是社会主义企业区别于资本主义企业的一个重要特征。

从生产关系方面,认识社会主义工商企业特征,使我们能准确把握社会主义企业同资本主义企业的本质区别,因而在学习和借鉴资本主义企业管理经验时,决不能全盘照搬,要坚持社会

主义方向,充分发挥社会主义制度的优越性,使企业越办越好。

三、社会主义工商企业的经营方式

近几年来,随着经济体制改革的不断深入和发展,我国社会主义工商企业在多种经营方式方面有了很大发展。主要有以下几种:

(一)全民所有,政府直接经营 过去许多大中型全民所有制企业都实行这种经营方式。随着经济体制改革的不断深入和发展,实行政企分开,今后各级政府,原则上不再直接经营管理企业,采取国家直接经营的企业将会减少。国家只对某些关系国计民生的铁路、航空、邮电、能源和原材料基地等骨干企业才由政府部门直接经营管理。

(二)全民所有,集体承包经营 即由代表集体的厂长(经理)与企业的主管部门签订承包合同,规定它的责、权、利。企业按照合同规定进行独立自主的经营,除按规定向国家纳税外,还要给企业的主管部门上交一定的利润。企业上交税利后完全由企业自负盈亏。

(三)全民所有,个人承包或租赁经营 对于规模很小的全民所有制工商企业,也可以采用租给或包给集体或劳动者个人经营的方式。

(四)股份制经营 股份制企业是全部注册资本由全体股东共同出资,并以股份形式构成的企业。股东依在股份制企业中所拥有的股份参加管理,享受权益,承担风险,股份可在规定条件下或范围内转让,但不得退股。我国股份制企业主要有股份有限公司和有限责任公司两种组织形式。

在全民所有制企业中推行股份制企业试点,其主要作用是:

(1)转换企业经营机制,促进政企职责分开,实现企业的自主经营,自负盈亏,自我发展和自我约束。

(2)开辟新的融资渠道,筹集建设资金,引导消费基金转化为生产建设资金,提高资金使用效益。

(3)促进生产要素的合理流动,实现社会资源的优化配置。

(4)促进国有资产的营运效率,实现国有资产的保值、增值。

(五)中外合资经营、合作经营

1. 合资经营 是指我国企业与外国企业或个人共同投资,共同经营,共担风险,共负盈亏的一种方式。主要是股权式的合资经营。合资各方可以现金实物,工业产权等进行投资。

2. 合作经营 它是契约式的合营,即合作双方共同举办各种企业或者进行资源开发,合作双方的权利、义务和责任由双方通过合同予以规定。

中外合资经营和合作经营是利用外资、吸引外商来我国投资的好形式,是我国社会主义经济必要的、有益的补充。

第二节 企业管理的性质、内容和方法

一、企业管理的性质

企业管理就是对企业生产经营活动进行决策、计划、组织、指挥、协调与控制等一系列管理活动的总称。马克思在《资本论》中指出:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。”又指出:“一旦从属于资本的劳动成为协作劳动,这种管理、监督和调节的职能就成为资本的职能,这种管理的职能作为资本的特殊职能取得了特殊的性质。”(《马克思恩格斯全集》,人民出版社,1972年版,第23卷,第367~368页)这是马克思对资本主义企业管理所作的科学的分析,明确地指出了企业管理的二重

性质。

企业管理的二重性,从根本上说,是由于生产过程是生产力和生产关系的统一体。它一方面是指进行社会化大生产的必要条件,是社会劳动过程的一般要求,由此而形成管理的自然属性;另一方面,它又是社会生产关系的体现,是实现生产目的的重要手段,由此而形成管理的社会属性。认识这二重性,对于我们正确理解企业管理的职能和内容,划清社会主义企业管理与资本主义企业管理的界限,具有重要意义。

为了合理组织生产力而进行的企业管理,是现代化大生产的必要条件。不管是资本主义制度还是社会主义制度,只要是规模较大的共同活动,就需要有一定的管理。由此而形成企业管理的一般性质,称为企业管理的自然属性。它取决于生产力的性质,而不取决于生产关系的性质。

企业管理虽然是由生产力的性质所引起、所决定的,但是,企业管理同时又是生产关系的体现,是实现社会生产目的的重要手段,所以企业管理又具有社会属性。

企业管理的社会属性是与企业的生产关系相联系的。生产关系的性质不同,企业管理的社会属性也有着根本的区别。资本主义企业管理的社会属性集中表现为剥削性。因为在资本主义企业中,由于生产资料为资本家所占有,决定了企业管理的全部权力属于资本家,只能按照资本家的意志和利益进行管理。资本家管理企业的根本目的是为了榨取尽可能多的剩余价值,追求最大限度的利润。

在社会主义条件下,企业管理仍然具有二重性,因为社会主义企业既是社会生产力的承担者,同时也是生产关系的体现者。因此社会主义的企业管理,同样具有与生产力,与社会化大生产相联系的自然属性;又具有与生产关系和社会经济制度相联系