

工业企业运行与管理

主编 朱镇邦



复旦大学出版社

T406
274
3

工业企业运行与管理

朱镇邦主编

W607 / 10

复旦大学出版社



C

060021

工业企业运行与管理

主编 朱镇邦

复旦大学出版社出版

(上海国权路579号)

上海财经大学印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张7.625 字数164 000

1988年12月第1版 1988年12月第1次印刷

印数 1—5 000

ISBN7—309—00421—3/F·86 定价：2.25元

前 言

为适应非企业管理专业讲授工业企业管理学的需要,我们编写了《工业企业运行与管理》一书。本书共分上篇、下篇和附录三个部分。上篇从静态与动态两方面比较详细地阐述了工业企业运行的基本原理与知识,如企业的运行系统、运行目标、运行方式、经营机制、运行环境及其内部人、财、物、信息的流转。下篇简要地阐述了工业企业管理的一些基本理论和人事、经营、生产、财务以及涉外经营等方面的内容、要求与方法。附录部分简要编写了四则实例,从不同角度介绍了一些工业企业目前在加强管理方面的经验与做法,以增加读者的感性知识。

随着我国改革开放的不断深入,企业管理的实践有了不少新发展,为此我们在书中尽可能作了适当的介绍与补充。鉴于非企业管理专业本课程的教学一般仅有50—70课时,本书的内容不能也不应面面俱到,所以我们在编写中采取了对补充的新内容适当详细、对传统的有众多教材可资参考的内容适当简略的方针,使字数控制在15万上下,以适应这一层次教学之需。本书编写上的详略不代表讲授要求上的轻重,在校课时教师可根据教学需要对有些内容作适当展开和裁减。

本书适用于财经院校及职工大学、业余大学等非工业经济或企业管理专业的工业企业管理教学和广大工业企业的干

部管理知识培训及专业证书培训，也可用于一般读者的自学进修。

本书由上海财经大学工业经济系朱镇邦主编，参加编写的人员有（以姓氏笔划为序）叶菲、朱敏、朱镇邦、杨建荣、姚小波、夏健明。

本书在编写中得到了上海财经大学工业经济系程兆汾等教授的悉心指导，得到了其他老师的关心与支持，得到了上海钢材厂、上海吴淞化工厂、上海新力机器厂、上海港滬仪器仪表成套厂等企业所提供的热情帮助，此外我们还参考了《社会主义工业企业管理》等有关教材，为此特致以衷心的感谢。

由于我们水平所限，书中不免存在一些疏漏之处，有些表述也可能言不尽意，为此恳请读者批评指正。

编 者

一九八九年十一月

目 录

上 篇 工业企业的运行

第一章 社会主义工业企业及其运行	(1)
第一节 工业企业是社会主义微观经济运 行的主体	(1)
第二节 企业的运行系统	(4)
第三节 企业运行的特点	(8)
第二章 工业企业运行的外部环境	(12)
第一节 外部环境系统	(12)
第二节 外部环境对企业运行的影响 ...	(15)
第三节 市场环境分析	(20)
第三章 工业企业运行的目标与方式	(25)
第一节 企业的运行目标	(25)
第二节 企业的运行方式	(29)
第三节 企业运行中的行为特征	(34)
第四章 工业企业的经营方式与经营机制 ...	(38)
第一节 企业资产的经营方式	(38)
第二节 经营企业的方式方法	(44)
第三节 企业的经营机制	(47)
第五章 工业企业生产要素的流转运行	(56)
第一节 企业的人流运行	(56)

第二节	企业的物流运行	(61)
第三节	企业的资金流运行	(64)
第四节	企业的信息流运行	(68)

下篇 工业企业生产经营运行的管理

第六章	工业企业运行管理概论	(75)
第一节	管理在企业运行中的地位	(75)
第二节	企业管理的性质与职能	(79)
第三节	企业管理的演变历程	(84)
第四节	我国企业管理的发展	(89)
第五节	企业管理基础工作	(94)
第七章	工业企业的组织与人事管理	(98)
第一节	企业领导制度	(98)
第二节	企业组织机构	(102)
第三节	企业的人才开发与使用	(109)
第四节	企业的精神文明建设	(113)
第五节	企业职工的物质利益	(117)
第八章	工业企业经营战略管理	(121)
第一节	企业经营战略及其目标	(121)
第二节	市场调查与预测	(125)
第三节	经营决策	(129)
第四节	综合经营计划的制订和实施	(134)
第五节	市场营销	(137)
第九章	工业企业生产要素的组合与管理(上)	
		(143)
第一节	新产品开发	(143)

第二节	生产过程组织及其形式	(148)
第三节	劳动定额与生产能力的核定	(152)
第四节	生产计划与生产作业计划	(155)
第五节	生产作业控制	(160)
第十章	工业企业生产要素的组合与管理(下)	
		(162)
第一节	物资供应与管理	(162)
第二节	设备维修与管理	(168)
第三节	质量管理与质量保证体系	(173)
第四节	网络计划及其优化	(177)
第十一章	工业企业财务与成本管理	(182)
第一节	成本计划与控制	(182)
第二节	财务决策与管理	(188)
第三节	经济核算与经济活动分析	(196)
第四节	价值工程的运用	(200)
第十二章	工业企业涉外经营与管理	(207)
第一节	工业企业涉外经营的形式与特点	(207)
第二节	建立健全工业企业的涉外经营 机制	(212)
第三节	加强涉外经营的组织与管理	(218)
附 录		
1.	遵纪守法, 以法治厂	
	——上海铜材厂进入良性循环的 轨道	(223)
2.	狠抓技术进步, 发展涉外经营	
	——稳步成长的上海吴淞化工厂	(226)

3. 军民结合，振兴企业

——上海新力机器厂的经营之道

..... (229)

4. 根据乡镇企业的特点抓好经营管理

——脱颖而出的上海港沿仪器仪表

表成套厂 (232)

第一章 社会主义工业企业及其运行

在任何社会形态中，微观层次的经济活动都是整个国民经济活动的基础。在社会主义有计划商品经济中，微观经济运行的主体是企业，即从事生产、流通、服务等活动的独立经济核算单位，其中工业企业居于主导地位。工业企业的性质、特征与结构等是研究工业企业运行与管理的立足点与出发点，它们与宏观经济运行机制一起决定着企业运行的目标、方式及其行为，决定着企业的经营方式和经营机制，决定着企业管理的性质及其特色。

第一节 工业企业是社会主义微观经济运行的主体

一、社会主义工业企业的性质与特征

社会主义工业企业是以生产资料公有制与社会化大生产为基础，主要从事工业生产经营活动的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，是具有一定权利和义务的法人。这就是说：首先，社会主义工业企业是企业而不是其他的经济组织；其次，社会主义工业企业是现代工业企业而不是工场手工业和个体手工业；再次，社会主义工业企业也不是资本主义工业企业等非社会主义性质的工业企业。

社会主义工业企业的这种性质，决定了它具有以下基本特征：

1. 在社会属性方面，社会主义工业企业与资本主义工业企业相区别。表现为：第一，生产资料主要实行社会主义公有制，企业的全部或部分生产资料是全体劳动人民和部分劳动人民的公有财产。第二，生产目的是为了全体劳动人民日益增长的物质和文化生活需要。第三，职工既是企业的劳动者又是企业的主人。第四，职工个人消费品的分配，实行按劳分配为主的原则。第五，企业既是建设社会主义物质文明的经济单位，又是建设社会主义精神文明的社会基层单位。

2. 在生产技术方面，社会主义工业企业与个体手工业和工场手工业相区别。表现为：第一，拥有比较复杂的技术装备，大规模地采用机器和机器体系进行生产。第二，生产过程具有严格的比例性、高度的连续性和灵活的适应性。第三，劳动分工精细，劳动协作严密，且必须适应机器体系的客观要求。第四，具有广泛而密切的外部联系。

3. 在经营管理方面，社会主义工业企业与作为行政机关隶属物的经济组织相区别。表现为：第一，具有独立的经营管理责任，包括维护企业的财产不受侵犯；合理使用生产要素，提高经济效益；制订厂纪厂规、操作规程和岗位守则；做好环境保护和劳动保护工作；缴纳税金和其他费用；改善职工生活福利水平等等。第二，具有独立的经营管理自主权，包括生产经营决策自主权；投资决策权；企业留利支配使用权；劳动工资管理权；经营方式选择权等。第三，具有独立的经济利益，包括企业的留利积累及其集体福利和企业生产经营活动的效益相联系；企业职工的实际收入和企业的经营效益及劳动者的贡献相联系。

二、工业企业的地位与任务

社会主义工业企业是工业生产经营活动的主要承担者，是社会生产力发展和经济技术进步的主导力量，我国现有工业企业约50万个，提供的税收和利润占全国财政收入的80%以上。因此，工业企业是我国社会主义建设和整个国民经济的中坚。

社会主义工业企业在国民经济中的这种地位及其社会性质决定了企业的根本任务是根据国家计划和市场要求，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。这一任务主要体现着两方面的要求：一是要为社会提供更多更好的工业产品或工业性劳务，不仅数量要多，质量要好，品种要全，而且款式要新，价格要合理。二是要认真讲求经济效益，为国家积累更多的资金，为企业本身的发展创造更多的收益。为此，除重视个别企业的经济效益外，更要重视社会的整体经济效益。

三、工业企业的组织形式

为使企业的生产经营活动有效地进行，企业的生产要素要进行适当的组织。我国工业企业的组织形式基本上有两类，一类是单厂企业，另一类是多厂企业。

单厂企业是指一个工厂就是一个独立核算的企业。单厂企业在生产经营上具有相对独立性，也就是在国家计划指导下，实行自主经营、自负盈亏，对自己的生产经营成果负有经济责任，在法律上具有“法人”资格，有权独立处理同其他单位相互间的经济事务。

多厂企业是由若干个无法人地位的工厂组成的企业，其组织形式可以是总厂、公司或企业集团等。尽管其具体的组织形式不同，实质都是按照经济合理和专业化协作原则，把

许多生产技术上或经营业务上有密切联系的工厂组织起来的企业。它既是在国家计划指导下实行统一经营、统一核算的经济组织，又是对所属工厂实行统一领导和组织分工协作的管理机构，在法律上具有“法人”地位。

第二节 企业的运行系统

一、工业企业的构成要素

工业企业是以工业生产经营活动为主、实行自主经营与自负盈亏的商品生产者和经营者，是社会生产力形成的主要场所。生产力的三要素——劳动者、劳动对象和劳动工具在这里得到结合，实现了投入与产出之间的转换。工业企业虽然像钟表那样有自己的运行系统，而且这些系统又一刻不停地运行着，但是任何系统归根到底仍是由若干基本元素组成的。构成企业的基本要素主要是人、财、物以及信息这四个部分。

1. 人是构成企业最主要的元素，是生产力三要素中居于主导地位的元素。企业是围绕某个经济目的集聚起来的人的组织。社会主义国营企业里的人包括经营者和生产者两部分，他们都是劳动者，人们通常称之为企业职工。股份制企业的股票持有者，有些不是企业的职工，不是该企业的劳动者，但也应视为企业内部的成员。

人作为企业的构成要素，除了需要具有生产、技术、管理等方面的知识和技能或一定的资金以外，还需要具有一定的价值观和觉悟，这些综合起来就构成了人的素质。人的素质是影响企业运行的重要方面。

2. 物是劳动工具和劳动对象这些生产要素的统称，是

生产力发展水平的主要标志，也是企业运行的物质基础。企业所拥有的物通常包括建筑物、机器设备、土地、原辅材料、在制品、半成品、成品、能源、运输设备、工夹具等等。

3. 财是物的货币表现形式，包括已经物化的商品资金、生产资金、储备资金和有待于物化的存款和现金等。

4. 信息包括企业的名称与声誉、产品的商标、企业生产经营所需的科学技术情报、企业积累的数据资料、执行中的规章制度、企业制订的发展目标及其规划、企业确立的信念、价值观以及传统、风气、习俗等等。企业运行离不开信息，信息是企业运行的向导及其积聚的无形财富。

人、财、物与信息作为企业的构成要素，既是独立的，又是相互依存与联系的。如物是财的实物形式、财是物的货币形态；信息是人的观念形态，人是信息的最终接收者和处理者；人驾驭着物，物又制约着人……任何工业企业都必然是上述四要素的综合体。

二、企业系统的构成与基本功能

企业是根据一定的经济目的人为地组织起来的复杂的人造系统。它和任何其他系统一样，是由若干相互作用与相互依存的部门所组成、并具有特定功能的有机整体。它具有一切人造系统都有的诸如集合性、相关性、目的性和环境适应性等特征。

工业企业系统的特定功能是进行投入产出的转换，为社会提供所需的产品和劳务，并从中求得自身的发展。因此，投入较少的生产要素，经过转换，产出较多的商品或劳务，并通过市场买卖，获得较多的生产要素，再经过转换，产出更多的商品或劳务……如此循环往复，形成了企业运行的主

旋律和基调（见图 1-1）。投入产出的转换功能和寻求生存与发展机会的机体扩展功能是企业的两大基本功能。

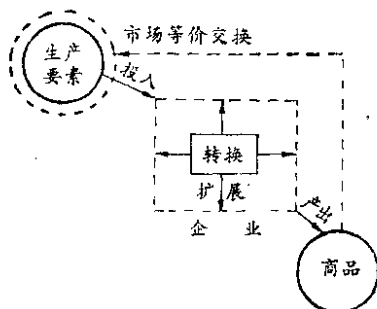


图 1-1 企业基本功能示意图

企业系统由许多子系统所构成，各个子系统又有自己的若干子系统，从而形成了企业系统网络。企业系统按内容划分的一级子系统一般包括以下六个部分：

1. 科技开发分系统。这是企业与市场的结合部，是决定企业经营方向的关键环节。它包括企业的研究设计部门、市场调研部门、新产品试制部门等。

2. 生产分系统。这是企业从事投入产出转换的主体部分，一般由若干生产车间和生产、技术、质量、动力、设备、物资、外协等部门组成。生产分系统的子系统包括基本生产、辅助生产、准备生产和生产服务等部分。

3. 营销分系统。这是企业从事商品经营与服务的部分，承担着市场交换的职责。它一般包括销售、售后服务，运输等部门。

4. 财务分系统。这是企业从事资金运动的部分，也是

机体扩展功能的主要承担者。财务分系统包括企业财务、经济核算等子系统，它由财务、厂内银行等部门组成。

5. 人力资源分系统。这是企业从事人员配置和人才开发的部分。它包括教育、培训、劳动、工资、职代会、工会等部门。人力资源分系统的子系统一般由职工教育培训、职工业绩考核评定、劳动定额、职工工资奖励、职工劳动保护等组成。

6. 审计分系统。这是企业对其资金运动状况进行审查核实和作出评价的子系统，由企业审计部门单独构成。

三、企业管理系统的构成

企业运行与企业管理是既有联系又有区别的两个范畴，这就像轮船的运行和轮船的管理是两个概念一样。企业系统是按企业运行的需要由上述六大分系统组成的，虽然各个分系统都有其管理方面的任务，但它们并不是根据系统管理的需要组织起来的，因此难免在管理职能方面出现交叉与重叠。企业管理系统是根据企业系统管理的要求组成的，它通常包括以下五个子系统：

1. 经营计划系统。经营计划系统的主要职责是根据国家计划和市场需要调节企业运行的方向、制定管理的目标与方针、编制企业的长中期计划和年度计划并对计划的实施与控制给予指导。

2. 作业管理系统。作业管理系统的主要职责是按照经营计划的要求进行作业与实施，并对实施的质量与进度负责，因此作业管理系统也就是执行管理系统。它一般包括制造管理系统、技术管理系统、物资管理系统、销售管理系统和运输管理系统等。

3. 作业控制系统。作业控制系统是按照经营计划的要

求对各项作业活动进行事先、事后和现场等多种控制。按内容分它包括采购控制、生产控制、质量控制、库存控制、销售控制、人员控制、设备控制、成本控制等。

4. 财务管理系统。财务管理系统的主要职责是按照经营计划的要求对企业的资金运动进行管理。财务管理系统作为执行系统和控制系统,它侧重于钱,而作业管理系统和作业控制系统则偏重于物。

5. 管理组织系统。管理组织系统的主要职责是对上述各管理系统提供信息、服务与保障。它包括服务系统、支持系统和信息系统等组成部分。这里服务系统主要提供诸如生产工艺、操作技术、质量标准、管理标准以及后勤生活等服务;支持系统主要提供所需的各种资源,如物资、设备、人才以及组织机构等等。信息系统主要提供所需的信息资料,供计划、执行和控制时使用。

第三节 企业运行的特点

一、企业运行的含义

社会主义工业企业的运行就是指企业运行系统各环节各要素相互协调,有机结合,综合发挥其各项基本功能,使企业日常生产经营活动不停顿地开展,不断地实现企业经营目标,完成企业任务,形成企业发展的良性循环。也就是说,工业企业的运行是一个复杂的人造机体各部分各环节相关运动的综合结果,这一运行以生产经营活动作为基本内容,以经营发展战略与计划的实现逐一作为运行目标,以螺旋型良性循环作为企业正常运行与发展的标志,并以企业运行机制作为运行的基础。