

JIANCAI GONGYE QIYE GUANLI

# 建材工业企业管理

(第三版)

王延生 主编

武汉工业大学出版社



本书为中等专业学校工艺、机械、电气、财会等非企业管理专业教材。全书共分九章,结合我国建材工业特点,系统地论述了建材工业企业管理原理与组织、经营管理、生产管理、物资管理、全面设备管理、劳动管理、科技管理、全面质量管理、财务管理等。全书贯彻了基本理论、基本知识、基本技能方针,具有较好的系统性。

本书还可用作建材工业系统高等职业技术教育教材,可供工程技术人员和其他管理人员学习、培训企业管理知识时阅读参考。

#### 图书在版编目(CIP)数据

建材工业企业管理(第三版)/王延生主编. —武汉:武汉工业大学出版社,1999.1  
ISBN 7-5629-1450-8

I. 建…

I. 王…

II. 建筑材料工业-工业企业管理

N. F407.96

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 03369 号

武汉工业大学出版社出版发行  
(武汉市洪山区珞狮路 122 号 邮编 430070)  
各地新华书店经销  
武汉工业大学出版社印刷厂印刷

\*

开本:787×1092 1/16 印张:18.75 字数:480 千字  
1999 年 1 月第 3 版 1999 年 1 月第 8 次印刷  
印数:34 501~39 500 册 定价:18.50 元

### 第三版说明

本书自1990年5月与广大读者见面以来,至今已经8年。在这段时间内本书从第一版到第二版,共印刷五次,基本满足了教学需要。

为了更好地满足教材建设的迫切需求,我们又对原书进行了全面修订。

这次修订的主要内容有:

第一,在第一章中重点增加了现代企业制度,并对不同所有制企业的领导制度作了详细介绍。第二,对第九章财务管理进行了较大的修改,并重点介绍邯钢“模拟市场核算,实行成本否决”的经验。第三,在每章后增加了复习思考题与练习题,便于复习巩固。第四,删去了经济核算一章的内容。

本书是根据建材中等专业学校教学的需要,按照中等专业学生必须具备的企业管理知识来编写的。在内容安排上既保持了必要的系统性,又考虑到各专业的不同要求和实际教学需要,各学校可按不同专业要求,在40~60学时范围内选用。各专业课时分配建议书见下表。

各专业课时分配建议书

| 章次 | 章 名          | 课时    | 工艺类 | 电气类 | 机械类 | 财会统计 | 其他经济类 |
|----|--------------|-------|-----|-----|-----|------|-------|
| 一  | 建材工业企业原理与组织  | 6     | 6   | 6   | 6   | 6    | 6     |
| 二  | 建材工业企业经营管理   | 8~16  | 16  | 8   | 16  | 16   | 16    |
| 三  | 建材工业企业生产管理   | 10~14 | 10  | 10  | 10  | 14   | 14    |
| 四  | 建材工业企业物资管理   | 4     | 0   | 0   | 0   | 4    | 4     |
| 五  | 建材工业企业全面设备管理 | 6     | 0   | 6   | 6   | 0    | 0     |
| 六  | 建材工业企业劳动管理   | 4     | 0   | 0   | 0   | 4    | 4     |
| 七  | 建材工业企业科技管理   | 6     | 6   | 6   | 6   | 6    | 6     |
| 八  | 建材工业企业全面质量管理 | 8~10  | 10  | 8   | 10  | 10   | 0     |
| 九  | 建材工业企业财务管理   | 8     | 8   | 0   | 0   | 0    | 8     |
| 合计 |              | 60~74 | 56  | 44  | 54  | 60   | 58    |

参加本书编写的有:湖北省建材工业学校高级讲师王延生(第一、三、四、八章)、讲师明洪盛(第六章)、讲师杜锡彬(第七章)、会计师王骅(第九章)、洛阳工业高等专科学校讲师朱鸿霆(第二章)、山西省建材工业学校高级讲师郑立(第五章)。王延生担任主编,并对全书初稿进行了修改、统纂工作。洛阳工业高等专科学校赵克森副教授担任主审,洛阳工业高等专科学校副教授邵安兆担任参审。

在教材编写与出版过程中,曾得到国家建材局教材办公室、建材中专技工教学指导委员会、武汉工业大学出版社及有关单位和许多同志的支持和帮助。同时,我们还参考了国内外的有关教材、专著和论文,在这里一并表示衷心感谢。由于编者水平有限,书中错误和不妥之处在所难免,恳请读者批评指正。

编者

1998年8月

# 目 录

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 第一章 建材工业企业管理原理与组织 ..... | (1)   |
| 第一节 建材工业企业管理概论 .....    | (1)   |
| 第二节 建材工业企业管理组织 .....    | (13)  |
| 第二章 建材工业企业经营管理 .....    | (27)  |
| 第一节 经营管理概论 .....        | (27)  |
| 第二节 市场调查和预测 .....       | (30)  |
| 第三节 决策 .....            | (39)  |
| 第四节 建材工业企业计划管理 .....    | (58)  |
| 第三章 建材工业企业生产管理 .....    | (67)  |
| 第一节 生产管理概论 .....        | (67)  |
| 第二节 建材工业企业生产过程组织 .....  | (69)  |
| 第三节 生产计划 .....          | (78)  |
| 第四节 生产作业计划 .....        | (90)  |
| 第五节 网络计划技术 .....        | (97)  |
| 第四章 建材工业企业物资管理 .....    | (133) |
| 第一节 物资管理概论 .....        | (133) |
| 第二节 物资消耗定额 .....        | (136) |
| 第三节 物资储备定额 .....        | (139) |
| 第四节 物资供应计划 .....        | (143) |
| 第五节 仓库管理 .....          | (147) |
| 第五章 建材工业企业全面设备管理 .....  | (151) |
| 第一节 全面设备管理的内容和任务 .....  | (151) |
| 第二节 设备的选择、购置与使用 .....   | (155) |
| 第三节 设备的维护保养和修理 .....    | (158) |
| 第四节 设备的改造和更新 .....      | (172) |
| 第五节 设备的经营工作 .....       | (173) |
| 第六章 建材工业企业劳动管理 .....    | (176) |
| 第一节 劳动管理的意义和任务 .....    | (176) |
| 第二节 劳动定额 .....          | (177) |
| 第三节 定员工作 .....          | (191) |
| 第四节 劳动组织 .....          | (196) |
| 第五节 劳动生产率 .....         | (199) |
| 第七章 建材工业企业科技管理 .....    | (203) |
| 第一节 科技管理的意义、任务和内容 ..... | (203) |

|               |                          |              |
|---------------|--------------------------|--------------|
| 第二节           | 科学研究管理                   | (203)        |
| 第三节           | 技术开发管理                   | (204)        |
| 第四节           | 技术改造管理                   | (207)        |
| 第五节           | 日常技术管理                   | (211)        |
| 第六节           | 价值工程                     | (218)        |
| <b>第八章</b>    | <b>建材工业企业全面质量管理</b>      | <b>(227)</b> |
| 第一节           | 产品质量及提高建材工业产品质量的意义       | (227)        |
| 第二节           | 质量体系                     | (229)        |
| 第三节           | 质量管理的统计方法                | (238)        |
| 第四节           | ISO9000 系列标准             | (251)        |
| <b>第九章</b>    | <b>建材工业企业财务管理</b>        | <b>(255)</b> |
| 第一节           | 建材工业企业财务管理概论             | (255)        |
| 第二节           | 资金筹集管理                   | (256)        |
| 第三节           | 资产管理                     | (263)        |
| 第四节           | 成本和费用管理                  | (274)        |
| 第五节           | 利润管理                     | (282)        |
| 第六节           | 财务分析                     | (285)        |
| 第七节           | 邯钢实行“模拟市场核算,实行成本否决”的经验介绍 | (290)        |
| <b>主要参考文献</b> |                          | <b>(294)</b> |

# 第一章 建材工业企业管理原理与组织

## 第一节 建材工业企业管理概论

### 一、建材工业的地位和作用

建筑材料工业是国民经济原材料工业生产中的一个重要部门,是发展国民经济的基础工业。它既为国家提供生产资料,又为人民提供消费资料。建筑材料工业部门除了为城乡建设和工程建设提供建筑材料外,还为工农业生产、交通运输和国防建设提供非金属矿产品和无机非金属新材料。发展建筑材料工业对美化城市环境、美化人民生活居住环境,起着越来越重要的作用。发展建筑材料工业还可以促进社会主义商品经济的发展,回笼货币,积累资金。

党的十一届三中全会以来,党中央与国务院十分重视建材工业的发展,多次听取关于发展建材工业的汇报,肯定了国家建材局在发展建材工业中的成绩。近几年来,国家给建材部门的基本建设投资和技术改造资金均有大幅度的增加,同时对建材工业给予减免税收、增加银行贷款、提高折旧等许多优惠,大大增强了建材企业的活力,大大激发了全国建材行业广大职工的生产积极性,生产呈现出一个协调、稳定、健康发展的新局面。

### 二、建材工业的技术经济特点

建材工业本身的技术经济特点,是制定政策、规划生产和研究管理的重要依据。我国建材工业有以下几个技术经济特点:

#### (一) 以矿物为原料,从事矿山开采

非金属矿本身就是采掘工业。建材工业中的水泥、玻璃、砖瓦等企业都有矿山、粘土的开采。据不完全统计,建材工业每年的矿石和粘土的采掘量在5亿吨以上。建材工业生产大部分用矿物作原料,所以,“建材部”又有“半个矿山部”之称。

#### (二) 建材工业主要是窑炉生产,把矿物进行高温煅烧,加工为成品

窑炉煅烧的生产过程,决定着建材工业是消耗能源较大的工业部门。1979年被列为全国耗煤大户的第四位。因此,节能就成为建材工业的突出问题。

#### (三) 建材工业的原料和产品,大都体重、量大、运输损耗多

据1979年统计,建筑材料和非金属矿产品的运量,占铁路总货运量的22%。运输费用在建筑材料费用中占很大比例。而且建材工业的原料和产品,多为粉粒或易耗物,所以运输损耗也比较多。如袋装水泥的运输损失占5%~10%,平板玻璃的运输破损约占8%~10%。因此,建材工业必须充分注意合理布局,尽量靠近资源和消费地,以减少运输,避免浪费。

#### (四) 可综合利用工业废渣多

各工业部门排出的各种废渣,不仅大量占用土地,而且扩散污染,1980年全国废渣总排放量达3亿多吨。这些废渣多数含硅酸盐成分,可作为生产建筑材料的资源,进行综合利用,变废

为宝。如煤矸石、粉煤灰掺作烧砖的内燃物；水淬矿渣作水泥的混合材等等，每年可利用几千万吨，对国计民生都有好处。

#### （五）建材工业使用劳动力多，属于劳动密集型工业

建材工业的技术装备程度低，每个职工占用资金的比例是重工业部门最少的一个。而且在建材工业中集体所有制的小型型企业比较多，装备比较落后，需要劳动力就更多。建材工业属于劳动密集型工业，可以提供劳动就业机会，另一方面更应加强劳动管理。

#### （六）建材工业中小型企业和集体所有制企业多，产品的地方性强

在全国建材工业企业的总数中，大中型工业企业还不到1%，绝大部分是小型企业，其中集体所有制企业占80%以上。现以水泥厂为例，在1980年总产量中，近三分之二是地方小水泥厂生产的。所以，发展建材工业就要统筹兼顾，不能偏废。

#### （七）建材工业还具有行业多、品种多、数量大的特点

以上这些技术经济特点，说明建材工业既具有很多有利条件，也存在不少困难因素。如果能够扬长避短，发挥优势，节约能源，综合利用工业废渣，合理布局，将是一个大有发展前途的工业部门，也是国民经济所必需的工业部门。

### 三、建材工业企业的性质和任务

#### （一）建材工业企业的概念

建材工业企业是为适应市场需要，获取盈利，而实行自主经营、自负盈亏，依法独立享有民事权利并承担民事责任的建材商品生产和经营单位。

这个概念有以下三个要点：

1. 建材工业企业是以市场为导向、以盈利为目的，从事建材工业商品生产和经营活动的经济组织

建材工业企业同国家行政机关、文教卫生系统、医院等事业单位是不同的。它也不同于其他工业企业（钢铁、化工、汽车、石油、纺织……）、商业企业、交通运输企业、建筑企业以及农业企业（农场、牧场）等经济组织。建材工业企业是必须以市场为导向，以盈利为主要目的而开展各种建材生产经营的经济组织。

2. 建材工业企业是实行自主经营、自负盈亏、独立核算的经济组织

建材工业企业通过商品交换实现的销售收入，在补偿了生产经营中的各种耗费，并依法上交各种税收后，剩余部分为企业的利润，由企业自主支配。若销售收入不抵各项耗费，发生亏损，由企业自己抵补。对生产经营中发生的债务，由企业负责偿还。

3. 建材工业企业是依法成立、依法经营的经济实体

建材工业企业必须依照法律程序，由工商行政管理机关核准登记才能成立，并要在规定的经营范围内进行建材生产经营活动。建材工业企业作为一个法人企业，必须同时具备下述三个条件。

① 依法成立，经由工商行政管理部门审查登记，有自己独立的组织机构，使用自己的名称，有自己的场所；

② 拥有独立支配的财产，这是从事生产经营活动的物质基础，是自负盈亏、独立承担经济责任和民事责任，维护市场经济秩序的条件和保证；

③ 以自己的名义进行生产经营活动并承担法律责任，在银行开设账户，对外签订经济合

同,经济活动的后果由自己承担,当发生经济纠纷时,以自己的名义参加诉讼,独立地享有民事权利和承担民事义务。

## (二) 社会主义建材工业企业的性质

在社会主义初级阶段,我国所有制结构是以公有制(国有经济、集体经济以及混合所有制经济中的国有成分和集体成分)为主体、多种所有制经济成分共同发展。因此,除了国有建材企业和集体建材企业这两种公有制的经济形式外,还有个体建材企业、私营建材企业、外商建材企业和不同经济成分的企业自愿实行多种形式的联合经营而构成的各种形式的混合经济企业。

社会主义建材工业企业是以生产资料公有制为基础的,包括国有企业和集体企业。它与生产资料属于资本家私人占有的私营企业有根本区别,同时与中外合资企业、中外合作企业、外资企业、股份制企业也有本质的不同。

从生产关系看,社会主义建材工业企业具有以下一些主要特征:

① 社会主义建材工业企业的本质特征,是生产资料社会主义公有制。这决定了社会主义建材工业企业必须遵循国家的方针、政策和规定,在国家计划指导下,为满足社会需要,为提高企业和社会经济效益,积极从事建材生产经营活动。私营和外资的建材工业企业是以生产资料私有制为基础的,其生产目的是实现最大限度的利润,其生产经营活动也必须根据市场需要有计划地进行。

② 社会主义建材工业企业中的全体职工是工业企业的主人。实行职工当家作主的民主管理,他们的关系是在根本利益一致基础上的同志式的互助合作关系,职工群众为国家、企业和自身的利益而劳动。在私营企业和外资企业中劳动者处于被雇佣、被剥削的地位,管理企业的大权完全掌握在资本家手中,不可能实行真正的民主管理。

③ 社会主义建材工业企业在分配上,坚持按劳分配为主体、多种分配方式并存的制度,兼顾国家、集体和个人三者利益,使职工的收入既与个人劳动贡献相结合,又与企业生产经营效果相联系。在私营企业和外资企业中不可能真正实行按劳分配,而是资本家最大限度地榨取劳动者的剩余价值。

④ 社会主义建材工业企业各企业之间有一定的竞争,但这种竞争是在国家统一领导下进行的,实行优胜劣汰,发挥市场对资源配置的基础性作用。私营企业和外资企业之间是你死我活的竞争关系。

由此可见,社会主义建材工业企业与私营、外资企业在生产资料所有制、生产目的、生产经营活动、职工地位、收益分配和企业关系等方面都有本质区别。只有充分认识这些本质区别,才能坚持社会主义方向,搞好社会主义建材工业企业的管理工作。

## (三) 现代建材工业企业的生产特征

现代建材工业企业是社会化大生产和科学技术迅速发展的产物,在生产技术上具有以下特征:

① 现代建材工业企业生产专业化程度高,产品固定品种少。

② 现代建材工业企业拥有一定数量的技术装备,采用机器设备进行生产,并系统地将科学技术知识应用于生产,运用现代化的各种仪器仪表、电子技术和控制设备。现代建材工业企业的生产系统是一个将劳动工具、劳动对象和劳动力组成生产率很高的人机系统。这样的人机系统必须注意物的合理安排,更要充分发挥人的作用,才能合理地组织生产。



③ 现代建材工业企业集中大量的技术工人、专业管理人员和工程技术人员。企业内部劳动分工很细,协作关系密切。

④ 现代建材工业企业的生产过程具有严格的比例性和高度的连续性。它的主机之间与运输设备之间、各车间、各工序之间都必须保持严格的比例,才能协调一致连续生产。

⑤ 现代建材工业企业的生产与外部环境有密切、广泛的联系。现代建材工业企业同农业、商业、其他工业、交通运输业以及国民经济其他部门有着多种多样的密切联系。任何一个建材工业企业都不能离开其他企业的生产技术及经济联系而孤立存在。随着社会主义市场经济的发展,现代建材工业企业必须要有适应外界环境的应变能力,才能生存和发展。

从生产力方面认识现代建材工业企业的特征,有着重要意义。我们要认识到,在生产力方面,社会主义现代建材工业企业和私营、外资现代建材工业企业具有一些共同的特征,但现代建材工业企业又具有不同于其他现代工业企业的特征。因此,必须按照现代建材工业企业的特征要求来管理现代建材工业企业。

#### (四) 社会主义建材工业企业的任务

社会主义建材工业企业的任务是由其社会主义性质及其在国民经济中的地位所决定的。社会主义建材工业企业的基本任务是在国家统一指导下,用尽可能少的人力、物力和资金消耗,生产出尽可能多的价廉物美的建材产品,扩大社会积累,满足人民和国家的需要。具体来说,建材工业企业应完成以下任务:

① 生产价廉物美的建材产品,以满足社会主义经济建设、城乡人民住房和美化城市环境的需要。

② 扩大建材产品生产,促进社会主义市场经济的发展,回笼货币,降低产品成本,增加企业利润,为国家积累建设资金。

③ 在发展建材产品生产的同时,不断提高职工的物质文化生活水平,加强建材工业企业的社会主义精神文明建设。

④ 除完成上述任务外,社会主义建材工业企业还要对国家承担经济责任和法律责任。

#### (五) 社会主义建材工业企业的权限、责任和利益

为保证社会主义建材工业企业能实现自己的任务,在国家统一计划指导下,国家给企业一定的经营自主权。同时还要明确企业对国家应尽的责任,在企业完成国家任务的前提下还要给企业一定的利益。把企业的责任、权限和利益紧密结合起来,企业才能增强活力,促进企业生产力的发展和经济效益的提高。

##### 1. 社会主义建材工业企业有相对独立生产经营自主权

随着国民经济体制的改变,企业的权限也会相应地变化,现阶段国有建材工业企业的权限包括以下几个方面:

① 计划管理自主权。国有建材工业企业在产、供、销方面有一定的权限,在确保国家计划和供货合同的前提下,可以安排生产市场需要的产品,也可以自行销售国家计划外的产品。此外,建材工业企业还有权选择供货单位,并与它签订合同,直接供应与结算。

② 财务管理自主权。国有建材工业拥有一定的资金,并对资金有使用权。企业有银行借贷权,可向银行借入流动资金和其他贷款;企业有税后利润分配权,有权按照国家规定,从实现的税后利润中提取公积金、公益金,向投资者分配利润;企业有提取折旧和使用权。企业有固定资产购置处理权,企业可以购置新的固定资产,对多余的固定资产可以转让或出租。

③ 物资管理权。企业可与物资供应部门签订供货合同,履行合同条款;企业有权选择价廉物美的物资,有权选择供货企业和供货地点,调整供货数量;企业有权合理使用和节约物资,对节约的物资可自行处理。

④ 劳动管理自主权。企业可根据精简和提高效率的原则,自行确定编制定员;企业有权按照国家规定择优录用新职工;企业根据职工的表现,有权奖励或处分;企业可以决定工资形式和奖励制度。

⑤ 外贸自主权。企业有权同外商洽谈贸易,了解国际市场动态,掌握经济情报,组织产品出口和技术引进;对出口产品的外汇收入,有权按照国家规定使用。

## 2. 社会主义建材工业企业的责任

在明确企业权力的同时,也要规定企业的责任。社会主义建材工业企业的责任,就是要保证完成企业的基本任务,具体来说,主要有以下方面:

① 政策方向责任。企业要认真贯彻执行党和国家的路线、方针、政策、法令,坚持社会主义方向,保证国家财产的价值和增值。

② 任务合同责任。企业要保证完成国家计划任务,履行经济合同。如果企业完不成国家指令性计划和合同任务,要承担经济责任,受经济制裁。

③ 经济效益责任。企业要合理组织生产经营活动,有效地利用人力、物力、财力不断提高企业经济效益。

④ 财经纪律责任。企业要严格遵守财经纪律,按时缴纳税金。

⑤ 改善管理责任。企业要努力提高企业的生产技术水平和管理水平,充分发挥企业生产资料和劳动者的作用,走挖掘潜力、革新、改造的道路,扩大企业再生产。

⑥ 安全环境责任。企业要做到安全生产,搞好环境保护,不断改善劳动条件,在发展生产的基础上,逐步改善职工生活。

⑦ 思想政治责任。企业要加强职工思想政治工作,提高职工的思想觉悟和科学文化水平,培养共产主义理论和道德情操,建设高度的社会主义物质文明和精神文明。

## 3. 社会主义建材工业企业的利益

国家要给企业和职工一定的经济利益,要处理好国家、企业和职工的经济利益分配关系。当企业完成国家计划与缴纳税金任务后,企业的税后利润应按规定由企业支配使用,这样才能调动企业的积极性。要克服企业吃国家大锅饭,职工吃企业大锅饭的弊病,必须根据企业的经济效益来分配国家、企业和职工三者的利益。

# 四、建材工业企业管理的意义、性质和功能

## (一) 工业企业管理的重要意义

工业企业管理就是对工业企业生产经营活动进行决策计划、组织指挥和监督控制等一系列管理活动的总称。对建材工业企业进行严密的科学管理具有十分重要的意义。

1. 工业企业管理是确保建材工业企业生产经营活动顺利进行的必要条件

建材工业企业的生产经营活动是一种严密的集体劳动过程,这就需要进行严密的组织与管理,把企业的劳动力、劳动手段和劳动对象合理地组织起来,生产经营活动才能顺利进行。

2. 工业企业管理是发展社会生产力的强大手段

加强工业企业管理能增加建材工业企业的产品产量,改善产品质量,不断提高劳动生产

率,从而发展企业和社会的生产力,满足人民和国家不断增长的物质文化生活需要。

### 3. 工业企业管理是维护和发展社会主义生产关系的客观要求

社会主义生产关系基本上是适应社会主义生产力发展要求的,但在某些方面还有不适应和不完善的地方。因此,要求通过工业企业管理来逐步完善生产关系。在工业企业内部不仅反映了人与人的关系,如工人之间、工人与管理人员之间、工人与领导之间的关系,还反映了企业与国家的关系,这就要求必须处理好国家、企业和职工三者的利益关系,做到国家多收、企业多留、职工多分。

### 4. 工业企业管理是使工业企业取得良好经济效益的重要保证

加强工业企业管理可以达到用最少的人力、物力、财力,生产出既多又好的产品。党的十二大报告中要求以提高经济效益为中心。这就必须加强企业管理,全面开展经济核算,不断提高工业企业的经济效益。

### 5. 从国内外经济发展经验看企业管理的重要性

我国社会主义经济建设的实践证明,重视和加强工业企业管理,经济建设发展就快,经济效果就好。反之,削弱或取消企业管理,经济发展就缓慢,经济效果就差。党的十一届六中全会以来,特别是党的十二大以来,企业管理的重要意义,已被大家所公认。在国外把管理、科学和技术三者称为企业生存和发展的“三大支柱”。国外又把科学管理和现代技术称为经济发展的“两个车轮”。

由此可见,随着生产发展和科学技术的进步,企业管理的重要意义愈来愈显著。我们要从思想上认识企业管理的重要意义,自觉地学好与用好企业管理这门学科。

#### (二) 企业管理的二重性

工业企业管理具有二重性,既具有与生产力、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的社会属性。

① 工业企业管理的自然属性是现代化大生产的一种客观需要。在这方面,社会主义工业企业管理与资本主义工业企业管理都是一样的,这是科学地组织生产力的需要,是技术问题。

② 工业企业管理的社会属性是工业企业一定生产关系的体现和反映,即所谓阶级性。在这方面国有企业的企业管理与私营企业、外资企业的企业管理是有本质区别的。在资本主义社会资本家通过企业管理监督工人劳动,残酷地剥削劳动者创造的剩余价值,为资本家掠夺最大限度的利润。在社会主义国有企业,职工是企业的主人,直接参加企业民主管理,处于主人翁的地位。但是,在社会主义现阶段,劳动还没有成为人们生活的第一需要,仍然是一种谋生的手段。因此,在提倡自觉劳动的同时,也需要有严密的组织纪律来约束,管理仍然是一种以监督劳动的手段而起作用,但这种监督在本质上与资本主义社会有根本不同。

从企业管理的二重性中,应该明确认识以下几个问题:

① 企业管理是一门科学,有其自己的内容和规律。社会主义与资本主义的企业管理都是科学地组织生产力方面的经验总结,是在长期实践中取得的科学知识,是人类共同的财富,就其科学方法本身来说,它是没有阶级性的,既可以为资产阶级服务,也可以为无产阶级服务。因此,有关这方面的科学,都应当借鉴为我们所用。但资本主义企业管理具有鲜明的阶级性,从本质上讲是“为掠夺而管理”、“借管理来掠夺”。所以,对资本主义企业管理中反映生产关系的“资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段”以及对于“外国资产阶级的一切腐朽制度和思想作风”,必须进行揭露和批判。

② 我们要系统地总结我国企业管理的经验,创造出一套适合我国国情的企业管理的制度、方法和内容。

③ 我们还要努力学习国外的先进管理经验,借鉴一切国家企业管理方面的先进经验,结合我国国情加以取舍、吸收并有所创造,洋为中用。

### (三) 建材工业企业管理的功能

企业管理的二重性,说明企业管理具有合理组织生产力的一般功能和与维护与完善生产关系的特殊功能,整个企业管理过程就是这两个基本功能共同发生作用的过程。在管理过程中,管理的基本功能是通过一系列的具体功能来实现的。各管理学家对管理功能的划分有不同的看法,但就其实质而言可以归纳为:决策与计划、组织与指挥、监督与控制三种主要功能。

#### 1. 决策与计划

这是企业管理的首要功能,决策与计划两者密不可分。企业要编制长期和短期计划,先要进行预测,根据大量有关的资料(市场需求、价格变动、能源与原材料供应情况、技术发展趋势等)的分析计算,得出预测结果。再从预测结果中选出几种方案,通过技术经济分析比较,选出技术上先进,经济效果最优的方案,这就是所谓的决策。最后将决策方案的目标编入计划中。

#### 2. 组织与指挥

根据计划目标的要求,合理地组织企业的生产经营活动,建立生产行政管理组织系统(指挥系统),明确各机构与各岗位的职责分工,根据信息(数据、指标、报表与决议等),按照计划、组织与指挥生产经营活动。

#### 3. 监督与控制

在组织与指挥生产经营活动中,监督与控制计划的执行情况。将实际完成与计划目标对比,找出偏差,分析原因,采取措施,修正计划,确保计划的完成。监督与控制的内容有:

① 生产控制。生产进度与生产调度控制等。

② 质量控制。抽样检验与废品控制等。

③ 成本控制。工时消耗、原材料消耗定额与费用支出等控制。

④ 库存控制。原材料、半成品,制品和成品的储备量控制,原材料订货和成品销售等的控制。

⑤ 财务控制。财务收支、流动资金、固定资产以及利润完成情况等的控制。

以上企业管理的三个功能始终贯穿在企业生产经营活动的每一个阶段,计划是首要环节,组织和控制是为了保证计划实现,三者之间既有循环,又相互交叉地起作用。

### (四) 工业企业管理的研究内容

工业企业管理的内容按其业务范围分,可归纳为以下几方面:

① 管理制度和管理机构。主要包括基本管理制度的建立、管理层次的确定、职能机构的设置、管理人员的配备、各机构和人员职责的划分,各项规章制度的建立等等。

② 计划管理。主要包括企业长期计划的确定,年度、季度计划的编制和检查分析,定额管理工作和原始记录的建立等。

③ 生产过程的组织和管理。主要包括生产过程的组织工作,生产能力的核算,生产计划和生产作业计划的编制、执行和检查分析,生产调度以及其他日常生产管理。

④ 技术管理。主要包括技术情报工作,科学研究试验,标准化工作,日常工艺和技术档案工作,技术革新和技术组织措施工作。

⑤ 新产品试制管理。主要包括新产品的设计,新产品工艺规程的编制、执行和修订,新产品试制和鉴定,新产品生产技术准备计划的制定和管理等。

⑥ 质量管理。主要包括产品质量的全面管理,产品质量计划和质量分析,产品质量检验和质量控制等。

⑦ 能源管理。主要包括建立能源管理机构,加强能源计量管理与统计系统,制定各项能源管理制度与能源消耗定额,研究和制定节能方案等。

⑧ 设备和工具管理。主要包括设备的日常管理、维护保养,设备的利用、改造和更新,设备修理计划的制定和贯彻执行,以及工具的管理等。

⑨ 物资供应和产品销售管理。主要包括原材料、燃料、动力等消耗定额和储备定额的制定,物资供应计划的编制、执行和检查分析,物资的采购、运输、保管和发放,物资的合理使用、节约代用、回收和综合利用,以及产品的销售等工作。

⑩ 劳动管理。主要包括劳动定额、编制定员和劳动组织,职工的招收、调配和培训,劳动保护和劳动竞赛,劳动计划的编制、执行和检查分析等。

⑪ 工资管理。主要包括工资制度、工资形式、奖励和津贴工作,工资计划和职工生活福利工作等。

⑫ 财务管理和经济核算工作。主要包括资金筹措、资产管理、成本费用管理、销售收入管理、利润及其分配管理以及经济核算工作等。

工业企业管理的内容很广泛,但从理论上概括起来,主要是涉及生产力、生产关系、上层建筑三个方面的问题。

从生产力方面看,主要是研究生产力合理组织问题,就是把劳动者和生产资料结合起来组织好。如工厂布置、设备排列和工作场地的组织;产品技术标准、工艺规程和操作方法及各种定额的制度;生产的计划、控制和管理;安全生产、劳动保护、质量管理、设备管理和物资管理等。总之,就是研究如何根据国家计划、市场需要和建材工业企业的生产技术特点,合理地组织产品的生产过程,高产、优质、低消耗地生产建材产品。

从生产关系方面看,主要是研究如何正确地处理好企业内部人与人的关系,如领导和群众的关系、工人群众之间的关系、工人和管理人员及技术人员的关系等;还要研究如何处理好企业内部的分配关系,企业与国家、企业与企业之间的经济关系;建立和完善管理体制、组织机构、经济责任制等。总之就是要研究如何调动各方面的积极性和创造性,争取获得最大的经济效益。

从上层建筑方面看,主要是研究如何结合建材工业企业的实际情况,贯彻执行党和国家的方针、政策、法令和计划,健全规章制度,严格劳动纪律,搞好社会主义精神文明建设,以便维护社会主义生产关系,促进生产力的发展。

#### (五) 全民所有制工业企业企业管理的基本特征

全民所有制工业企业企业管理与资本主义工业企业管理有着本质的区别,其基本特征如下:

##### 1. 国家计划性

全民所有制工业企业必须服从国家统一计划的指导,按照社会需要来组织生产。国家计划性的具体表现为:企业的建设和发展必须服从国家计划的要求;企业必须保证完成国家下达的指令性计划任务;企业必须严格执行国家的各项政策和法令;企业必须按照国家的统一规定,

合理地分配企业的经济效益。

## 2. 民主性

在全民所有制工业企业内,职工是企业的主人,充分调动广大职工的积极性和创造性,提高职工主人翁责任感,参加企业民主管理,办好全民所有制建材工业企业。职工代表大会是企业民主管理的基本形式,是职工管理企业的权力机关。

## 3. 加强思想政治工作

全民所有制工业企业必须加强工业企业的思想政治工作,不断提高全体职工的政治觉悟,使职工能自觉地为四化建设而奋斗,能正确处理企业内的人民内部矛盾,正确处理国家、企业与职工的关系。

## 4. 贯彻按劳分配原则

根据职工对国家和企业的贡献大小、劳动的数量与质量,支付给劳动者报酬。反对干好干坏或干多干少一个样的平均主义。

正确认识全民所有制工业企业管理的上述特征,对搞好全民所有制建材工业企业管理和有鉴别地吸收国外的先进管理经验都有重要意义。

## (六) 努力实现管理现代化

我国目前的工业管理体制和经营管理方法同现代化大生产在很多方面不相适应,因此,必须进行改革。要从我国实际出发,认真总结自己的管理经验,还要吸收国外的先进管理经验和方法,努力实现管理现代化。要使管理现代化,必须对传统管理思想、管理组织、管理方法和手段进行改革。这正是目前进行经济体制改革的一项重要内容。根据当前我国企业管理的实际状况,管理现代化的内容应包括以下几个方面。

### 1. 管理思想现代化

正确的经营思想是实现企业管理现代化的核心。企业的经营管理人员要破除过去长期形成的只管生产不管经营销售的产品经济思想,树立起以提高经济效益为中心的社会主义市场经济思想。具体来说,管理思想现代化就是要树立以下管理观念:

① 经济效益观念。建材工业企业要自觉遵守国家的政策和法令,服从国家计划的指导,服从全局利益,把企业的经济效益和社会效益统一起来,力争以尽可能少的人力、物力、财力和时间的投入,获得尽可能多的高质量、低成本建材产品的产出,以满足人民生活和社会的需要。

② 战略决策观念。战略决策就是对企业的长期发展与未来的经营方针作出预见性的决策。它是企业通过认真研究内部条件与外界环境的变化而制定的。企业要根据外部环境和市场需求的变化,及时调整自己的经营战略,以保证企业经营决策的正确性。企业制定正确的经营战略,是企业在激烈的竞争中得以生存和发展的根本保证。

③ 质量第一和市场竞争观念。工业企业只有树立质量第一和市场竞争观念,为用户提供优质产品和良好的服务,才能在竞争中取得信誉,立于不败之地,从而得以生存和发展。

④ 人才开发观念。企业要特别重视人的作用,要善于发现人才、吸引人才、培养人才,在这方面要舍得花大本钱作智力投资;要合理使用人才并用有效方法调动人的积极性。

⑤ 时间观念、信息观念和资金周转观念。企业要充分认识“时间是金钱”、“信息是资源”的意义,善于运用信息资源,善于捕捉时机,并迅速采取正确的对策。企业还要善于利用多种渠道筹集资金,善于使用资金,重视资金的时间价值,加快资金周转,提高投资效益。

### 2. 管理组织高效化

企业要根据经营战略和中、长期战略目标,按照适当的管理幅度,合理的管理层次,统一指挥与专业分工相结合原则,设置管理组织机构,确定生产组织和劳动组织形式。这些组织应符合本企业的生产技术特点、规模大小和生产发展的要求,使各管理层次、各职能机构和每个职工有高度的工作效率,能充分发挥各自的作用。企业要加强经营、开发性工作。企业还要确立并实行厂长负责制,进一步完善和发展企业经济责任制和企业内部经济责任制,采取多种形式吸收广大职工参加企业民主管理,使企业具有较高的工作效率和较强的应变能力,保证企业经营战略目标的顺利实现。

### 3. 管理方法科学化

管理方法科学化是指现代管理方法在管理上的具体应用。现代管理方法是指现代科学技术成果,包括自然科学和社会科学的某些成果在管理上的应用。1984年1月国家经委提出在全国工业企业中推广18种现代化管理方法。这18种现代化管理方法是:市场预测、量本利分析、系统工程、决策技术、全面计划管理(含目标管理)、滚动计划、网络计划技术、全面质量管理、全面经济核算、全员设备管理、价值工程、优选法(正交试验法)、线性规划、看板管理、成组技术、ABC管理法、经济责任制和电子计算机应用。1996年1月3日国务院批转国家经贸委、冶金部关于邯郸钢铁总厂管理经验调查报告,要求全国工业企业按照市场要求,建立起“模拟市场核算,实行成本控制”的管理机制。以上这些现代化管理方法对企业生产经营活动中各种事物的研究,从定性分析发展为定量分析,从经验判断转向采用数理决策方法,从孤立地分析问题改为应用系统观点分析问题,它可使复杂的生产经营问题条理化和简单化,从而取得最优化选择。工业企业积极应用现代化管理方法,将从根本上改变我国传统管理的落后状况。建材工业企业在应用现代化管理方法时要在总结过去行之有效的经验和方法的基础上,结合本企业的实际情况有计划、有步骤地推广和应用现代化管理方法。

### 4. 管理手段电子化

管理手段电子化就是根据企业的实际情况,逐步将电子计算机应用于管理领域。电子计算机具有运算速度快,计算精度高,信息存储能力强以及综合分析和自动控制等功能。工业企业要逐步应用电子计算机,建立企业的信息网络系统,实现信息搜集、传递和处理工具的现代化。企业还可以根据需要创造条件,积极应用其他现代管理手段,包括各种先进的检测手段,显示监控装置,通讯设备和办公自动化设备等。

### 5. 管理人员专业化

管理人员专业化就是管理人员必须具有必要的专业知识,工业企业要有一支门类齐全、成龙配套的专业人员来管理企业。在建材工业企业中从设计、工艺、设备、质量管理到供销、经济核算、财务成本管理和人事管理等,都已发展成为专门化的管理。这种管理工作的专门化,必然要求管理人员既要有丰富的实践经验,又必须具备一定的专业知识,否则是不能把现代建材工业企业管理好的。而且管理现代化的五个内容是离不开管理人员专业化的,它是实现其他管理现代化的前提和保证,是实现企业管理现代化的基础。因此,企业在智力投资和培训人才方面要肯花本钱,不仅加强业务技术培训,更要注意精神文明建设,造就一批实现企业管理现代化的新人。

上述实现企业管理现代化的五项基本内容是一个整体概念,缺少某一方面都不能算实现了企业管理现代化。

## 五、企业管理基础工作

### (一) 企业管理基础工作的意义和作用

企业管理基础工作是指为了实现企业的经营目标和管理职能,必须提供的资料依据、共同准则、基本手段和前提条件等各项工作。

企业管理基础工作是企业管理的重要组成部分,基础工作的完善程度直接关系到企业的管理水平和经济效益的高低。没有健全的企业管理基础工作,是不可能搞好企业管理工作的。所以,企业要提高生产经营管理水平,不断提高企业经济效益,必须建立和健全企业管理基础工作。

企业管理基础工作具有以下四个特征:

① 科学性。企业管理基础工作要反映企业生产经营活动的客观实际情况,必须提供可靠的资料依据,它是一项科学性很强的工作。例如定额管理工作中产量定额的制定,不是随意想象和凭估计来制定的,而是根据客观生产实际,用科学的测试方法,对大量的测试数据进行统计分析计算而确定的。

② 群众性。企业管理基础工作存在于企业的各个部门、各个环节和全体职工的工作之中,企业管理基础工作要依靠企业全体职工共同制定和执行,所以它是一项群众性工作。

③ 客观性。企业管理基础工作具有客观性,它是不随人的主观意志而改变的。在企业生产经营活动中存在着物质流动(物流)。伴随着物流同时存在着原始记录、数据、报表等资料在生产经营活动的各个环节流动,称为信息流动(信息流)。物流和信息流是客观存在的,我们只能如实记载和客观反映,而不能随意更改。

④ 前提性。企业管理基础工作是为各项企业管理提供数据、资料和可靠的信息,所以它必须先行,它是企业管理的前提性工作。

企业管理基础工作在企业管理中具有以下重要作用:

1. 为决策、计划、组织、指挥和控制提供可靠的依据。企业管理基础工作为管理者提供可靠数据、资料和信息,这些是行使各种管理职能的主要依据。只有做好基础工作,才能使管理者更好地行使各项管理职能。

2. 便于稳定正常的工作秩序。做好企业管理基础工作,能掌握企业生产经营活动中物流的情况与客观规律,也能保证得到真实可靠的经济信息,从而建立稳定的正常工作秩序,有效地组织生产经营活动,实现企业的经营目标。

3. 为贯彻按劳分配原则提供可靠依据。公有制建材工业企业职工个人消费品的分配原则是“按劳分配”,必须依靠科学的资料、统计和计算。企业管理基础工作如实地反映客观实际,提供了整套的数据资料,有利于按劳分配原则的贯彻执行。

4. 有利于企业提高经济效益。良好的企业管理基础工作使企业掌握生产经营活动的实际情况,及时发现和克服企业存在的问题,不断改善企业经营状况,适应新情况的变化,以优质、高产、低耗、低成本、价廉的建材产品满足社会需要,不断提高企业的经济效益。

### (二) 企业管理基础工作的主要内容

企业管理基础工作的主要内容是:信息工作、定额管理工作、规章制度、计量工作、标准化工作和技术业务培训工作等。

#### 1. 信息工作



信息是指原始记录、资料、报表、密码、数据等。企业生产经营活动需要大量的数据资料作为依据,企业要想适应市场变化更需要有及时准确的信息。因此,信息工作是企业管理基础工作的重要内容。信息工作由原始记录、数据管理和资料贮存工作所构成。

### (1) 原始记录

原始记录是企业生产技术经营活动的最初直接记录。它是用统计方法收集、记录、整理、汇总后,作为分析的依据,是统计资料的基础;是考核各项技术经济指标的基础;也是贯彻按劳分配的可靠依据;它又是企业对车间、班组进行管理的工具,它对企业实行全面经济核算、落实企业内部经济责任制、建立正常生产秩序,都有重要作用。原始记录要做到及时、准确、全面、系统。及时是指对生产经营活动的记录要及时,资料整理要及时,资料报送使用部门要及时。准确是指原始记录要如实记载,切实反映实际情况,不得弄虚作假。全面是指对需要的数据和资料都要尽量记录与搜集。系统是指对企业各部门各环节原始记录的要求和格式要规范化、统一化、简明化,做到上下、左右和前后三个一致,形成一个有机整体,保证信息的系统性。原始记录的设计和填报要归口一个职能部门管理,避免重复和混乱。

### (2) 数据管理和资料贮存工作

数据是指企业在生产经营活动中取得的有关数字的凭证。数据管理是搜集和积累数据,用统计方法,按照不同要求归纳、整理、分类、分析和绘制图表,并用数学方法、计算工具对其进行科学加工、贮存、传递、使用和管理。企业的生产经营活动一般可用一定的数据来反映。企业要依靠这些数据进行管理工作,没有充分的数据就不能进行科学的管理,也无法判断企业生产经营活动的成果。数据管理工作要抓好三个环节,即全面搜集数据、迅速处理数据和科学地运用数据,使数据发挥应有的作用。

资料贮存工作是指企业在生产经营过程中形成的原始记录、文字材料、计算材料、图纸、照片、录像、录音等科技经济文件等的贮存工作。上述资料是企业检查工作、总结经验、进行科学研究、改进生产经营管理的主要依据。因此,必须做好资料贮存工作,要建立一定的档案工作机制,制定统一的文件归档制度,并逐步实现资料贮存微缩化、检索电脑化、档案管理自动化。

### 2. 定额管理工作

定额是企业一定的生产技术组织条件下,对生产经营活动各方面所规定的人力、物力、财力利用方面的标准。它是企业编制各种计划的基础,是进行经济核算、组织劳动竞赛的重要手段,也是进行科学管理、增产节约、提高企业经济效益的有效工具。企业管理中的定额大体上可归纳为以下几个方面:

① 劳动定额。有工时定额(单位产品的时间定额)、产量定额(单位时间的产品产量定额)、基本生产工人的设备看管定额和辅助工人的服务定额等。

② 物资消耗定额。有单位产品的主要原材料、辅助材料和燃料消耗定额、工具消耗定额及各种动力(水、电、蒸气)消耗定额等。

③ 设备利用定额。有机器设备的产品产量定额和机器设备的利用率等。

④ 流动资金定额。有储备资金定额(材料储备)、生产资金定额(在制品、半成品)、成品资金定额及库存现金定额等。

⑤ 管理费用定额。有车间制造费用定额和管理费用定额等。

### 3. 规章制度

企业的规章制度是指企业对生产技术经济活动所制定的各种规章、章程、程序和办法的总