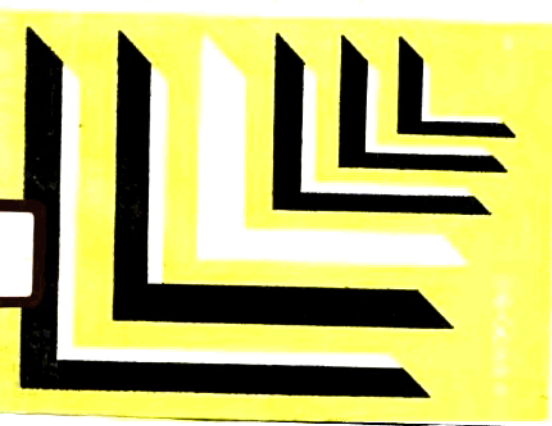


小型工业企业管理

主编 熊上坊 吴文彩 陈梅生

● 本书可作为高等院校
经济管理类、理工类、农医类
专业及相关专业的教材，也可
供从事工业企业管理工作的
工程技术人员参考。



序

“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。”

当第一只古猿从树梢悄悄地下到地面，由一双灵活的足变成一双拙笨的“手”的时候，人类就带着向大自然求索的本能诞生了，千百年来，我们的祖先就是在不断求索中前进，前进中求索。

改革，是我们一代人值得引以自豪的成功的探索。经过十年改革，我们整个国家的经济形势发生了深刻的变化，取得了举世瞩目的成就。在改革的大潮中，出现了企业承包经营责任制这样一种新的运行机制，企业由生产型向生产经营型转变，逐步成为相对独立的经济实体。无论是企业的外部环境还是内部条件，都起了深刻的变化。改革的形势，对我们整个经济管理干部队伍素质提出了新的、更高的要求。因此，大力开展企业各级各类干部岗位职务培训，努力提高他们的政治、业务素质，使之具备本岗位职务应有的知识和能力，已成为我们当前经济工作中的一项紧迫任务，也是经济管理干部教育的重点。

开展岗位职务培训，对企业各级各类干部进行马克思主义基本理论、现代化管理、领导科学、经济法规和涉外经济知识培训，是提高企业干部特别是领导干部的政治、业务素质的有效途径。通过培训，使他们能够正确理解和贯彻执行

党和国家关于社会主义现代化建设的路线、方针和政策，坚持四项基本原则，坚持改革开放；掌握现代化企业管理的基本理论和方法，提高科学管理和决策能力，加强工作中的原则性、系统性和创造性，成为一名合格的企业工作者。

搞好岗位职务培训，除了要妥善解决学习与生产(工作)矛盾外，再就是要有较高质量的师资和教材。由江西人民出版社出版的“工业企业干部岗位职务培训系列教材”，正是为了适应岗位职务培训需要，由近百位高等院校的专家、教授，经济工作部门和企业的专业工作者，在反复调查研究，并参考大量有关文献资料和多种教材的基础上，用了近一年的时间编写而成。它具有覆盖面较广，针对性和适用性均较强的特点。

希望通过这套教材的出版，能对全省工业企业开展干部岗位职务培训有所促进，有所帮助。还希望这套教材能对深化企业改革，加强企业管理和推进经济管理干部教育改革，起到一定的咨询作用。

最后，我衷心地祝愿绚丽的教育之花，结出丰硕的经济之果。

赵云章
一九八九年五月

出版说明

为了推动我省企业干部岗位职务培训工作的顺利开展，更好地为深化企业改革和提高企业经济效益服务，江西省经济委员会组织近百位高等院校和经济管理部门的专家、教授、专业干部，根据我省小型工业企业厂长、书记、工业企业车间主任、生产计划科长、技术科长、质管科长、营销科长、财务科长、劳资科长、教育科长等十个岗位应具备的知识和能力结构，编写了一套“工业企业干部岗位职务培训系列教材”，现陆续出版，供广大干部学习使用。

这套教材，比较系统地阐述了各门课程的基本理论和方法。在内容上，针对干部教育的特点，贯彻理论联系实际的原则，力求突出重点，具有针对性、实用性和先进性。在充分反映我国企业管理的经验和特色的基础上，吸收了国内外管理科学的新知识、新理论，以及我国改革的新内容和成功经验。文字简明扼要、通俗易懂，是我省工业企业中层以上领导干部岗位职务培训和自学的主要教材，同时也适合于企业一般干部的岗位职务培训，并可作为各级经济管理部门干部的培训教材和自学参考书。

本教材在江西省工业企业干部岗位职务培训教材编写委员会统一指导下编写。编委会由江西省经济委员会副主任刘大立任主任，江西省经济委员会教育处处长陈元庆、中共江

西省委组织部干部教育处处长肖春云任副主任；成员为：刘大立、陈元庆、肖春云、李宁、金祖钧、王弘远、吴文彩、熊上昉、梁坚、熊承忠、姜德凤、尹一民。

企业干部岗位职务培训是一项新的工作，由于我们经验不足，时间比较仓促，教材中难免有错误和不足之处，希望各单位和有关人员，在培训学习过程中及时提出修改意见和建议。

**江西省工业企业干部
岗位职务培训教材编写委员会**

一九八九年五月三十日

目 录

●第一章	社会主义小型工业企业	1
第一节	社会主义小型工业企业的概念、 任务和特征	1
第二节	社会主义小型工业企业的经营方式	6
第三节	承包责任制和租赁经营	10
●第二章	管理的基础理论	19
第一节	管理理论发展概述	20
第二节	管理的原理	26
第三节	管理的职能	33
第四节	企业管理的基础工作	38
●第三章	企业的领导制度和组织结构	42
第一节	企业领导制度	42
第二节	企业的组织机构	48
第三节	企业内部的经济责任制	58
●第四章	企业人力资源与效率	64
第一节	人力资源管理效率	64
第二节	职工职务分析	69
第三节	工作研究方法	73
第四节	用工形式和优化组合	79

●第五章	经营决策	87
第一节	企业的经营思想和经营目标	87
第二节	经营决策的基本要求及程序	97
第三节	经营决策的方法	103
●第六章	市场调查与市场预测	123
第一节	市场分析	123
第二节	市场调查	134
第三节	市场预测	139
●第七章	市场营销策略	154
第一节	产品策略	154
第二节	价格策略	161
第三节	广告策略	166
第四节	人力推销策略	169
第五节	销售渠道和销售服务策略	173
●第八章	经营战略和经营计划	177
第一节	经营战略的制订	177
第二节	经营战略的实施	185
第三节	经营计划	192
●第九章	国际市场的开拓	203
第一节	国际市场的环境分析	203
第二节	国际市场目标的选择	209
第三节	进入国际市场的准备	213
第四节	国际市场营销策略	219
●第十章	生产过程的组织	222
第一节	生产过程的空间组织	222
第二节	生产过程的时间组织	230
第三节	生产过程组织的形式	242

第四节 劳动组织.....	245
●第十一章 生产技术准备工作.....	254
第一节 产品设计准备.....	254
第二节 生产工艺准备.....	262
第三节 产品的试制和鉴定.....	266
第四节 价值工程的应用.....	268
●第十二章 生产计划及其运行.....	292
第一节 生产计划.....	292
第二节 生产作业计划.....	300
第三节 网络计划技术.....	310
●第十三章 生产过程的控制.....	323
第一节 生产进度控制.....	323
第二节 质量控制.....	328
第三节 库存控制.....	340
第四节 设备控制.....	348
●第十四章 资金的筹集与投向.....	357
第一节 企业资金的筹集.....	357
第二节 资金投向必须遵循的原则.....	366
第三节 企业的投资决策.....	369
●第十五章 企业财务活动的监督与控制.....	385
第一节 企业资金使用的监控.....	386
第二节 企业成本的形成与控制.....	399
第三节 企业财务活动的监控机制.....	408
●第十六章 企业综合经济效益的分析与评价.....	414
第一节 企业综合经济效益的指标体系.....	415
第二节 企业综合经济效益的分析方法以及 提高企业经济效益的途径.....	418

第一章

社会主义小型工业企业

研究社会主义小型工业企业管理，首先要对小型工业企业本身有一个比较全面的正确的认识，其中包括：搞清小型工业企业的概念及其任务；了解小型工业企业的主要特征和经营方式；研究完善社会主义小型工业企业的经营机制、深化企业改革所采取的多种经营形式的责任制；如何协调国家、企业与职工个人的经营利益关系等。这些都是本章所要阐述的内容。

第一节 社会主义小型工业企业的概念、任务和特征

一、社会主义小型工业企业的概念

社会主义小型工业企业是以生产资料公有制为基础，采用机器或机器体系，运用先进技术和先进管理方法，以从事工业生产活动为主的、规模较小的经济实体；是自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者；是具有一定权力和义务的法人。

这一概念，主要包括以下五点含义：

1. 小型工业企业的生产资料以社会主义公有制为主体。当前，我国小型工业企业，在生产资料所有制形式上，有的

是全民所有制；有的是集体所有制，其中又包括大集体和小集体两种形式以及乡镇企业；除此之外，还有少数私营小型工业企业。由此可见，我国小型工业企业以生产资料公有制为主体，基本上都是属于社会主义性质的企业，同生产资料资本家私人占有的资本主义工业企业有着根本的区别。

2.小型工业企业采用机器或机器体系，运用先进技术和先进管理方法进行社会化生产。这与使用简单工具进行劳动的手工业有根本的区别，小型工业企业在生产中使用的主要是以机器形态出现的生产工具，及电力、蒸汽等动力。

3.小型工业企业从事较小规模的工业生产经营活动。小型工业企业主要是为社会提供工业产品或工业性劳务，这与农业、商业、交通运输等企业不一样。同时，由于它的生产规模较小，因此与进行大规模生产的大中型工业企业又有所区别，按照《国营企业第二步利改税试行办法》的规定，京、津、沪三市，固定资产不超过四百万元，年利润不超过四十万元，两个条件同时具备的，为国营小型工业企业；其他地区，固定资产原值不超过三百万元，年利润不超过三十万元，两个条件同时具备的，为国营小型工业企业。

4.它是自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。小型工业企业在“国家调节市场、市场引导企业”的机制下，独立自主地进行生产经营活动，并对企业的生产经营成果负责。这同国家机关的行政组织，以及学校、医院等事业单位相区别。

5.它是具有一定权力和义务的法人。小型工业企业是依法成立，并具有独立的主体资格，享受一定权利，承担一定义务的法人。

二、社会主义小型工业企业的任务

在明确了小型工业企业的概念之后，就可以清楚地表述它的任务了。小型工业企业的任务是由它在国民经济中的地位、作用及其社会性质决定的。据《1985年中国统计年鉴》报告：1984年小型工业企业个数占全国工业总数的98.53%，产值占全国工业总产值的50%左右，并且无论从企业个数和产值数都有一个增长趋势。这些小型企业中有一部分是为大工业配套的，包括为大工业所需原料进行粗加工，为大工业某些产品提供配件等等；有一部分是为农业生产直接服务的；其余的大部分是为满足市场需要，直接为人民生活服务的。由此可见，它在国民经济中处于相当重要的地位，起着相当重要的作用。它的任务是：根据市场需要，为社会生产工业产品，以满足人民日益增长的物质文化需要；为国家积累资金；为企业自我改造、自我发展做出贡献，把企业建设成为具有高度物质文明和高度精神文明的现代化企业。这一任务是和我国企业的社会主义性质、有计划的商品经济紧密相联的，也是我国社会主义基本经济规律的必然要求。

三、社会主义小型工业企业的特征

工业企业是一定的生产力和生产关系的统一体，它既是社会主义生产力的担当者，又是一定生产关系的体现者。因而可以从这两个方面来分析社会主义小型工业企业的特征。

1. 从生产力方面来看，它介于手工业和大中型工业企业之间。小型工业企业与工场手工业相比，具有较高的生产力水平。工场手工业虽然采取了分工，但仍以手工业生产为基础，使用简单的生产工具，仍保留着小生产的特征；而小

型工业企业则采用机器或机器体系进行生产，运用先进技术、先进管理方法来改进企业的生产经营管理。小型工业企业与大中型工业企业相比，其生产力水平又显得较低，主要表现在：技术设备不很先进，工艺比较简单，多数为劳动密集型工业；职工的文化素质和技术水平比较低，经营管理比较落后，生产力水平一直提高不快，大量是微利企业，有些是亏损企业。然而也应看到，虽然在基础条件上小型企业不如大中型企业，但它也有自己的优势和长处：经营项目和产品种类比较多，服务范围广，改变产品也容易，对市场需求的变化有较强的适应性；接近原料产地和市场，可以灵活地利用资源，节约运输费用，产供销容易结合。

2. 从生产关系方面看，它同资本主义工业企业有着根本的区别，与社会主义大中型工业企业相比，共性为主，但在某些方面也有程度性差别。

(1) 资本主义工业企业是以私有制为基础的企业，其生产资料和产品完全归资本家私人所有，由资本家支配。社会主义大中小型工业企业都是以生产资料公有制为基础的，只不过公有制的程度有所差别而已，由于大中型工业企业几乎都是全民所有制企业，其生产资料和产品都是全体劳动人民的财产；小型工业企业中的集体所有制企业和乡镇企业，其生产资料和产品属于企业劳动者集体所有。

(2) 社会主义小型工业企业与大中型企业相比，具有更多的经营管理自主权。我国实行的是有计划的商品经济，为了保证国民经济的统一性，使国民经济有计划按比例地发展，各个企业必须服从国家的计划和管理。小型企业由于多为集体企业，即便是全民所有制小型企业，也多为非重点企业，受国家指令性计划控制较少，因此，在供产销等经济活

动中有更多的自主性和灵活性。

(3)社会主义工业企业实行按劳分配为主体，其他分配方式为补充的原则。在资本主义制度下，企业工人创造的剩余价值被资本家无偿占有，资本家和工人的关系是剥削与被剥削的关系。在社会主义制度下，消灭了剥削，企业的全部收益归全体劳动者所有，实行按劳分配，激励人们进行创造性的劳动。当前，除按劳分配这种主要形式之外，企业发行债券筹集资金，就会出现凭债权取得利息的情况；搞股份制企业，就会出现按股份分红；企业经营者的收入中，包含着部分风险补偿等。以上收入形式，只要是合法的，国家就会允许其存在和发展。对于小型工业企业来说，由于其经营上的更多自主权，在分配制度上较大中型企业也有更大的灵活性。

(4)社会主义小型工业企业必须实行职工当家作主的民主管理制。这一特征与大中型企业完全相同。在社会主义企业中，职工是企业的主人，他们既是生产者，又是管理者，必须保证他们参加企业民主管理的权利，在民主管理的基础上建立高度集中、统一指挥的厂长（经理）负责制。

(5)社会主义工业企业，不论大中小型，都必须坚持两个文明建设一起抓的原则。在社会主义条件下，物质文明同精神文明有着特殊的不可分割的关系，两者互相促进，互为条件，互为目的。物质文明建设为精神文明建设的发

展提供物质条件，精神文明建设对物质文明建设起着巨大的推动作用。社会主义工业企业不仅要出产品、出物质成果，也要做好职工的思想政治工作，把生产建设同职工的精神文明建设结合起来，培养出“四有”职工，创造出新型的社会主义企业。

第二节 社会主义小型工业企业的经营方式

在社会主义条件下，生产资料的所有制和企业的经营方式是既有联系，又有区别的两个范畴。所有制是指生产资料归谁所有。生产资料所有制的性质，决定了企业的社会性质。经营方式则是用什么方式对企业进行经营管理，以及正确处理所有者和经营者之间的经济关系。不同所有制的企业可有不同的经营方式，同一所有制的企业也可有不同的经营方式。社会主义小型工业企业，既有全民所有制企业，又有集体所有制企业，还有劳动者集体所有的合作经济性质的乡镇企业，由于小型工业企业经济形式的多样性和复杂性，决定了经营方式较之大中型企业更加灵活多样。

一、两权分离的原则

长期以来，我们对所有权与经营权关系的认识固定在一个僵化的模式中，这就是：全民所有制企业的所有权属于代表全民的国家，企业的经营权理所当然也只能属于国家，由国家直接管理企业，决定企业一切生产经营活动。这种旧的传统观念把全民所有制同国家直接经营混为一谈，使得政企不分，条块分割，忽视商品生产和价值规律，严重压抑了企业的积极性和创造性，使企业失去了应有的活力。

根据马克思主义的理论和社会主义的实践，实行所有权同经营权的分离，这是党的十一届三中全会以来关于社会主义企业管理理论上的一个重大突破，是深化企业改革，落实企业经营自主权的重要保证。社会主义企业实行两权分离后，企业的所有权仍然属于国家，企业的财产仍属于全民所

有，国家下放给企业的是经营管理权，企业对其经营管理的财产享有占有、使用和依法处理的权利。在两权分离的条件下，企业本身如何经营，如何发展，都可以而且应该由企业依法自主决定。企业的一切生产经营活动，只要不违背国家有关的法律、法规，都是合法的。政府主管部门的责任则是按照“国家调节市场，市场引导企业”的目标，为企业提供服务，并在各自的职责范围内对企业实行管理和监督，而不再直接经营企业，干预企业正常的生产经营活动。

实行两权分离，给企业经营者以充分的经营自主权，有利于企业内部责、权、利的全面落实。由于企业的经营成果同经营者的收入紧紧挂钩，使经营者不仅深切地感到自己的责任重大，而且真正感到企业的发展与自己的利益关系紧密，从而产生有利于国家、有利于企业、有利于个人的“企业意识”，在生产经营中，促进企业内部各生产要素的优化组合，密切加强与市场的联系，认真搞好经营决策，形成独立灵活的经营机制，真正做到自主经营、自负盈亏，成为依法享有权利并承担义务的法人。

二、企业间的横向经济联合

在社会生产发展过程中，一方面出现了生产专业化水平和协作水平不断提高的趋势；另一方面又出现了不同地区、不同部门、不同行业的企业相互进行的各种横向的经济联合。横向经济联合是发展社会主义商品经济的客观要求，是社会化大生产发展的必然趋势，也是小型工业企业依托大中型骨干企业，充分发挥自己特长和优势的一条发展路子。由于小型工业企业经济形式的多样性和复杂性，决定了小型企业经营方式的灵活性，也决定了小型企业开展横向联合必须采取

各种不同的形式，即可以是不同类型、不同规模的企业联合；也可以是企业与科研单位、大专院校之间的联合；还可以是区域之间的联合。其中，企业之间的联合是横向经济联合的最基本形式，是发展的重点，对加快我国经济体制的改革和社会主义现代化建设具有深远的意义：

一是有利于发挥大企业的骨干作用和中小企业的特长，形成新的综合优势，充分挖掘现有企业潜力，进行以内涵为主的扩大再生产。

二是有利于企业的技术进步，做到少投入，多产出，集中发展适销对路的高质量产品，增强企业的应变能力和竞争能力，提高综合经济效益。

三是有利于资源的合理开发，生产力的合理配置，资金技术的合理利用，以促进企业组织结构和产业结构的合理化。

四是有利于物资、技术、资金和信息的合理流动，促进商品市场、技术市场和资金市场的形成与发展，逐步完善社会主义市场体系。

五是有利于打破条块分割，实现政企职责分开、所有权和经营权的分离，促进政府经济职能的转变。

企业之间的横向经济联合，有以下不同内容：

1. 生产、技术的联合。可以以拳头产品为龙头，骨干企业为依托，按照专业化协作的原则，组织跨行业、跨地区以及多种所有制经济的联合。骨干企业将技术有偿转让给小型企业，协助小型企业改进工艺，提高产品质量，使小型企业得到发展。

2. 供销、经营的联合。企业之间可以联产联销，即联合生产某种产品，就地销售，利润分成，也可以向原材料和

能源生产的企业投资，扩大这些企业的生产能力，同时也使投资企业所需的原材料和能源得到一定的保证。

3. 资金的联合。即合资创办新的企业，双方共同投资，共担风险，盈亏按双方投资比例分摊。

横向经济联合是一项重要的企业经营战略决策，小型企业要在自愿的基础上，坚持“扬长避短、形式多样、互利互惠、共同发展”的原则，遵守国家的法律和有关的规定，保持所有制、隶属关系和财政收缴三不变，积极主动地开展横向经济联合。

当前，随着我国企业之间横向联合的发展，出现了企业群体，或叫企业集团，标志着我国企业间的横向经济联合已进入一个新阶段。企业群体是若干个企业根据相互之间内在的经济联系，按照“自愿互利、共同发展”的原则，以一个或几个大型骨干企业为依托，及优质名牌产品为“龙头”组建的新型的经济组织。

企业群体在联合的规模与范围上，是众多企业互相进行的多边联合，包括中央、省、市属企业，区属企业，乡镇企业，甚至个体专业户，多达十几个、上百个企业，范围跨十几个省市；在联合的方式和内容上，是许多企业在各方面进行全面的联合和综合开发；在企业之间的关系上，已由松散联合逐步变为半紧密、紧密和稳固的联合，由某一时期的联合逐步变为长期的、有计划的联合。

企业群体的发展，使得成员企业与大型骨干企业之间在经济上的“隶属关系”越来越占有举足轻重的地位，而与主管部门原来行政上的“隶属关系”将退居次要地位，从而为我国经济体制改革开辟了新途径。