

现代工业企业管理纲要

福建省经济专业职务系列聘任考试教材

- 戴克商 主编
- 鹭江出版社



F406

208

3

福建省经济专业职务系列聘任考试教材

现代工业企业管理纲要

戴克商 主编



鹭江出版社

B

491340

1988年 厦行

现代工业企业管理纲要

戴克商 主编

*

鹭江出版社出版·发行
(厦门莲花新村观远里19号)
福建新华印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/329.125印张191千字

1988年2月第1版

1988年2月第1次印刷

印数: 1—20400

书号: ISBN 7-80533-079-4/F·7 定价: 2.00元

前 言

为了适应我省经济专业职务系列聘任工作的需要，我办委托福建经济管理干部学院的专业教师编写了《现代工业企业
管理纲要》一书，作为不具备学历要求的同志申报经济师、助理经济师、经济员职务的应考教材。该书主要供有关干部参加经济专业技术职务考试之用，亦可作为广大经济工作者日常工作的参考书。

该书按照党的十三大精神、我国现行的有关工业企业管理的方针、政策，根据经济专业大专程度要求及经济工作岗位的需要，既注意了企业管理知识的系统性，又突出了经营、质量、经济管理部分的内容。

该书由戴克商同志主编并审阅定稿。参加编写工作的有刘忠一（第1—3章）、黄瑞璋（第4—6章）、戴克商（第7—12章、第16章）和林升镗同志（第13—15章）。书后附有复习提示，以帮助应考人员重点掌握本专业应具备的企业管理知识。

此书的编写出版得到福建经济管理干部学院及鹭江出版社的大力支持，福州大学杨李炼副教授对编写大纲也提出指导性意见，在此表示谢忱。编写该书时参考了有关的著作，在某些章节引用了有关书刊的一些内容，编者借此向有关作者一并致谢。由于该书编写任务下达较迟，着笔审阅时间仓

促，疏漏之处，敬祈读者指正。

福建省经济委员会职称改革办公室

1987年12月

目 录

第一章 工业企业管理概论.....	1
第一节 社会主义工业企业.....	1
第二节 企业管理的二重性和职能.....	4
第三节 企业管理的内容和任务.....	8
第四节 企业管理的现代化.....	11
第二章 企业的组织与领导制度.....	20
第一节 企业的组织.....	20
第二节 工业企业的领导制度和领导班子.....	23
第三章 建立和完善企业经营机制.....	34
第一节 社会主义全民所有制企业同国家的关系.....	34
第二节 工业企业的经营方式.....	37
第三节 完善企业内部经济责任制和分配制度.....	44
第四章 经营决策与经营计划.....	53
第一节 企业经营目标与经营思想.....	53
第二节 经营决策.....	58
第三节 经营计划.....	70
第五章 市场研究.....	79
第一节 市场及其分类.....	79
第二节 市场调查.....	82
第三节 市场预测.....	86

第六章 企业的基本经营决策	91
第一节 产品决策	91
第二节 定价决策	96
第三节 销售决策	100
第四节 技术改造与技术引进	106
第五节 财务决策	112
第七章 产品开发管理	120
第一节 产品开发概述	120
第二节 新产品开发程序	122
第三节 价值工程在新产品开发中的应用	125
第四节 新产品开发的管理	130
第八章 生产管理与组织	133
第一节 生产管理概述	133
第二节 生产过程组织	135
第三节 劳动组织和保护	139
第四节 劳动定额与定员	142
第九章 生产计划和控制	145
第一节 生产计划	145
第二节 生产作业计划	150
第三节 网络计划技术	154
第十章 质量管理	160
第一节 质量与质量管理的概念及其重要意义	160
第二节 全面质量管理	164
第三节 全面质量管理基本方法概述	170
第四节 质量保证体系	182
第十一章 物资管理	188

第一节	物资管理的任务和物资的分类·····	188
第二节	物资供应计划·····	191
第三节	仓库管理和物资节约·····	196
第十二章	设备管理·····	198
第一节	设备管理的意义和内容·····	198
第二节	设备的选择和使用·····	199
第三节	设备的维护和修理·····	201
第四节	设备的更新与改造·····	205
第十三章	企业的成本、利润管理·····	207
第一节	成本管理概述·····	207
第二节	成本计划·····	211
第三节	成本核算·····	219
第四节	成本分析与成本控制·····	222
第五节	利润管理·····	226
第十四章	企业的资金管理·····	231
第一节	企业资金概述·····	231
第二节	固定资金管理·····	234
第三节	流动资金管理·····	239
第四节	专项资金管理·····	244
第五节	财务收支计划·····	246
第十五章	企业的经济核算·····	249
第一节	全面经济核算概述·····	249
第二节	企业经济核算的组织·····	255
第三节	经济活动分析·····	259
第十六章	企业的信息管理·····	266
第一节	信息与信息管理·····	266

第二节 电子计算机及其在企业管理中的应用.....	269
---------------------------	-----

附录：复习提要

第一章 工业企业管理概论

第一节 社会主义工业企业

工业企业管理的对象是工业企业。这就首先必须弄清楚什么是工业企业(以下简称企业),以及社会主义工业企业的特征。

一、工业企业

什么是企业?简单地说,它是一种盈利性的经济组织。工业企业就是从事工业生产的自负盈亏的经济组织,是具有一定权利和义务的法人。

首先要明确,它是一个经济组织。经济组织是直接从事经济活动的实体:从事生产活动的是生产企业,其中从事工业生产的是工业企业;从事流通活动的是商业企业;从事运输活动的是运输企业;等等。

其次,企业还必须是盈利性的经济组织。作为企业,必须是国民经济的一个基本核算单位,进行独立核算并对盈亏负责,否则就不能叫企业。

第三,经过批准设立的企业,在法律上就取得“法人”地位。法律要保护它的合法的经济权益,同时它也要承担在经济活动中的法律责任。

从企业的含义可以看到，作为一个工业企业，至少应具备下述四个条件：

1. 必须拥有一定的资源（包括物资和人力），是一个有内在经济联系的经济实体。

2. 应该从事独立的工业经济活动。对国家来说，它是一个有充分自主权的商品生产者和经营者。

3. 在经济上必须独立核算、自负盈亏。

4. 在法律上，企业是法人，有一定的义务和权利。

二、社会主义工业企业的基本特征

我们要研究的是社会主义工业企业管理，因此，既要弄清社会主义企业与资本主义企业的共同之处，也要看到社会主义企业与资本主义企业又有根本区别。

1. 从生产技术方面看，社会主义工业企业同资本主义工业企业具有共同的特征：都是以社会化大生产为基础。具体表现在以下几个方面：

（1）大规模地采用机器和机器体系进行生产，并且有系统地将科学技术知识应用于生产。

（2）生产过程具有高度的比例性和连续性，必须合理地组织生产过程。

（3）现代工业企业的内部分工，不仅在规模上大大超过工场手工业，而且还要受机器体系的客观要求所制约。

（4）企业生产具有广泛的密切的外部联系，企业必须提高适应外界变异的能力，不断推进技术进步。

了解这些建立在社会化大生产基础上的现代工业企业的共同特征的意义在于：对待现代化工业企业，绝不能象手工业生产那样采用小生产的管理办法，必须根据现代工业企业

生产技术方面的特征，按照它内在的客观规律来管理。

2.从社会性质方面看，社会主义工业企业同资本主义工业企业有根本区别。社会主义工业企业在这方面的主要特征表现在：

(1) 生产资料社会主义公有制。这同资本主义企业以生产资料私有制为基础有着本质区别。社会主义企业的生产资料是全体劳动人民或部分劳动人民集体的公有财产，劳动者是企业的主人，具有支配、使用生产资料的权利和义务，是企业的主体。就全民所有制企业来说，生产资料是归代表全体人民利益的国家所有。但是，根据所有权经营权分离的原则，国家所有并不妨碍企业成为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，也不妨碍企业可以采取灵活多样的经营方式。

(2) 实行以按劳分配原则为主体的分配方式。在社会主义企业中，主要实行以按劳分配原则为主体的分配方式。劳动者的收入首先取决于集体劳动的劳动成果，其次取决于劳动者个人的劳动贡献，按照劳动的数量和质量进行个人消费品的分配。

(3) 社会主义工业企业的劳动集体是“自由平等的生产者的联合体。”个别劳动者在社会主义企业与企业之间的流动，是个别劳动者与劳动集体互相选择的行为，不存在劳动力买卖的雇佣关系。

(4) 企业内部实行民主集中制，在职工民主管理的基础上，建立集中、统一指挥的厂长(经理)全面负责制。劳动集体是企业法人的主体，厂长(经理)是法人的代表。

(5) 企业不仅出产品，出物质成果，也培养人才，在建

设社会主义物质文明的同时，要建设社会主义精神文明，培养有理想、有道德、有文化、有纪律的一代新人。

(6) 企业生产的目的是为了**满足国家建设和人民日益增长的物质文化需要，为社会需要服务**；同时，也要不断提高经济效益，为国家和企业自身创造更多的积累资金。这不同于资本主义企业单纯为追求利润而生产。

(7) 企业之间的关系，首先是互相协作、互相支援的关系。但这种关系并不排斥竞争，只不过在竞争的目的、性质、范围和手段上，同资本主义条件的弱肉强食根本不同。

明确社会主义企业同资本主义企业有本质区别的特征的意义在于：在企业管理中，应严格掌握这些区别，才能坚持企业的社会主义方向，充分发挥社会主义制度的优越性，开创具有中国特色的社会主义企业管理的新路子。

三、社会主义工业企业的任务

社会主义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。企业是国民经济的基本构成单位，是物质生产的主要的直接承担者，是社会生产力发展和经济技术进步的主要力量。其任务是，在服从国民经济发展的总体要求下，为社会生产工业品（包括从事工业性服务等）以满足国家建设和人民日益增长的物质文化需要，为国家积累资金，为企业自我发展作贡献，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。

第二节 企业管理的二重性和职能

一、企业管理的二重性

所谓管理，就是在一定条件下，人们遵照一定的规律、原则、程序和方法，对管理对象进行决策、计划、组织和控制，从而实现某种目标。

工业企业管理是企业中为了保证整个生产经营活动的统一协调而进行的决策和计划、组织和指挥、控制和协调、教育和鼓励等一系列工作。其任务是，按照社会化大生产的客观规律，合理地严格地组织企业的生产经营活动，最有效地利用人力、物力、财力，提高企业的经济效益。

工业企业管理是生产力发展的产物，是社会化大生产的要求，是人们劳动过程的协作性所引起的机能。正如马克思指出：“一切规模比较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人活动，并执行生产总体的运动——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，一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥”。（《马恩全集》第23卷第367页）马克思这句话，生动而形象地说明了在人们的共同劳动中管理的必要性。

马克思在分析管理的必要性的同时，也正确地指出了企业管理的二重性。他说：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。”

（《马恩全集》第25卷，第431页）什么是管理二重性呢？马克思通过分析资本主义企业管理指出：一方面，凡是许多人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上。这是每一种结合的生产方式中必然进行的

劳动。另一方面（完全撇开商业部门不说），凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立的的生产方式中，都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用就越大。马克思讲的资本主义的企业管理，一方面是同生产力发展和生产社会化程度相联系，是生产力发展的客观要求。我们把这种管理叫做管理的自然属性。另一方面，在资本主义企业中存在着两个对立的阶级——工人和资本家，资本家为着取得更多的剩余价值，他就需要管理。这就告诉我们，企业管理还同生产关系和社会制度相联系，我们把这种管理叫做管理的社会属性。马克思讲的资本主义企业管理的二重性告诉我们这样一个基本原理，那就是管理既有同社会生产力、社会化大生产相联系的自然属性，又有同生产关系、社会制度相联系的社会属性，这就是企业管理的二重性。在社会主义制度下，企业管理同样具有二重性。只是由于社会主义生产资料公有制，消失了剥削，管理的社会属性同资本主义有本质的不同。

正确认识企业管理的二重性，具有十分重要的意义。明确了企业管理的自然属性，必须按照现代工业企业生产力的运动规律办事，用尽可能少的劳动消耗和物质消耗，生产出尽可能好、尽可能多的产品，满足社会的需要。为此，在对外开放中，我们引进先进的科学技术，吸收和借鉴资本主义发达国家的企业组织社会化大生产的先进经验，是正确的，必要的。明确了企业管理的社会属性，我们必须把现代化大生产和生产资料社会主义公有制对管理的要求结合起来，充分发挥社会主义制度的优越性，逐步创立具有中国特色的社会主义企业管理体系。

二、企业管理职能

企业管理职能，是指企业领导者为了实行有效管理所必须具备的基本功能。企业管理职能，既有由劳动社会化产生的属于合理组织社会化生产的职能，还有由这一劳动过程的社会性质产生的属于维护生产关系的职能，这两种职能又总是结合在一起的。在实际的管理活动中，企业管理的基本职能可概括以下几个方面：

1.计划职能。是指通过调研、预测，对企业的经营目标、经营方针作出决策，制订长期和短期计划，确定实现计划的措施方法，并将计划指标层层分解落实到各个部门、各个环节。

2.组织职能。是指把企业生产经营活动的各个要素、各个环节和各个方面，从劳动的分工和协作上，从纵横交错的相互关系上，从时间和空间的相互联系上，合理地组织起来，以形成一个有机整体，从而有效地进行生产经营活动。

3.指挥职能。是指对企业各级各类人员的领导或指导，保证企业生产经营活动的正常进行和既定目标的实现。

4.协调职能。也称之为调节职能。是指协调企业内部各级部门的工作，协调各项生产经营活动，使它们建立良好的配合关系，消除工作中的脱节现象和存在的矛盾，以有效地实现企业的目标。协调可分为上下级领导人员和职能部门之间活动的纵向协调和同级各单位部门之间活动的横向协调。

5.控制职能。也称之为监督职能。是指按预定计划目标、标准进行检查，考察实际完成情况同原定计划标准的差

异，分析原因，采取对策，及时纠正偏差，保证计划目标的实现。

这些具体职能，在企业管理过程中是相互联系、相互制约的。关于企业管理的具体职能的划分，国外研究管理的学者有不同的观点，国内的研究者对企业职能的划分也不尽一致，但对计划、控制和组织，认识基本是一致的。

第三节 企业管理的内容和任务

一、企业管理的内容

企业管理的内容，从总体来说，可以分为三个方面。一是按照社会化大生产的客观要求，在生产过程中把诸生产要素有机地结合起来，使其发挥最大效用，取得最好的经济效益。这就是通常所讲的生产经营管理。这方面的具体内容有：进行市场调查、产品设计、试制、制造、销售和为用户服务等生产经营全过程的管理。它包括经营计划方面的管理，生产和技术方面的管理（如：科技管理、生产管理、质量管理、设备管理、劳动工资管理），物资和销售方面的管理，成本和财务方面的管理。

二是在生产过程中，组织和协调人与人之间的关系。即通常所讲的人事行政管理。主要包括职工的录用、考核，干部的选拔、配备，人事档案、职工的技术业务培训、保卫工作、集体福利事业及职工民主管理等。

三是在生产过程中对上层建筑方面的建设和管理。即通常所讲的企业思想政治工作和组织领导。主要包括对职工的思想政治教育及企业的领导制度、领导班子建设和规章制度