

中等专业学校教材

工业企业管理与技术经济基础

河北省工业管理学校 王汝纲 主 编
广西机械工业学校 邹 宁 副主编

机械工业出版社

97
F406
140
2

中等专业学校教材

工业企业管理与技术经济基础

河北省工业管理学校 王汝纲 主 编
广西机械工业学校 邹 宁 副主编

XAH21/26



机械工业出版社

268703

参 考 文 献

- 1 徐金石主编. 工业企业管理与技术经济(第2版). 北京: 机械工业出版社, 1991
- 2 王汝纲主编. 工业企业管理. 北京: 机械工业出版社, 1993
- 3 穆庆贵, 陈文安主编. 新编工业企业管理. 上海: 立信会计出版社, 1995
- 4 夏曦主编. 市场营销. 北京: 机械工业出版社, 1995
- 5 徐金发主编. 市场调查与预测. 杭州: 杭州大学出版社, 1993
- 6 杨化民, 周立华主编. 经营管理学. 北京: 电子工业出版社, 1987
- 7 蒋葆芳主编. 工业企业生产经营管理. 北京: 机械工业出版社, 1991
- 8 何钟秀著. 现代管理学. 杭州: 浙江教育出版社, 1989
- 9 中国机械工业企业管理手册编辑委员会编. 中国机械工业企业管理手册. 北京: 机械工业出版社, 1991
- 10 ISO/TC176. ISO8402—1994质量管理和质量保证——词汇(1). 世界标准化与质量管理. 1994,(9): 2~5
- 11 ISO/TC176. ISO8402—1994质量管理和质量保证——词汇(2). 世界标准化与质量管理. 1994,(10): 5~9
- 12 陈炳权, 王世芳主编. 质量管理学(修订版). 上海: 上海科学技术文献出版社, 1995
- 13 杨文士主编. GB/T19000—92——ISO9000—87系列标准贯彻实施指南. 北京: 中国科学技术出版社, 1993
- 14 庄恩岳等编. 新财务管理方法. 北京: 中国审计出版社, 1995
- 15 李现宗等编. 新财务管理实务. 北京: 中国审计出版社, 1995
- 16 财政部注册会计师全国考试委员会办公室编. 财务管理. 大连: 东北财经大学出版社, 1995
- 17 国家计委, 建设部编. 建设项目经济评价方法与参数(第二版). 北京: 中国计划出版社, 1993
- 18 傅家骥, 姜彦福主编. 工业企业技术改造项目经济评价方法教程. 北京: 机械工业出版社, 1988
- 19 马洪等编. 经济管理大辞典. 北京: 中国社会科学出版社, 1985
- 20 郑友敬著. 技术经济基本理论与分析方法. 北京: 中国展望出版社, 1985
- 21 王汝纲, 任祥光编. 机械工业经济管理. 北京: 机械工业出版社, 1993
- 22 沈景明主编. 机械工业技术经济学. 北京: 机械工业出版社, 1981
- 23 陈光健等编. 中国建设项目管理实用大全. 北京: 经济管理出版社, 1993
- 24 黄永彦等编. 建设项目管理实用手册. 北京: 中国计划出版社, 1991

前 言

本书是根据机械工业部中等专业学校管理类专业教学指导委员会1994年10月南宁会议制定, 1996年3月经机械部专家委员会审定的工程技术类专业用“工业企业管理与技术经济基础”教学大纲编写的。

本书系根据中等专业学校工程技术类专业培养目标、应掌握的企业管理知识和具备应有能力的要求, 从工程技术人员实际需要出发, 在徐金石主编的《工业企业管理与技术经济》(第2版)教材的基础上, 重新编写而成的必修课教材。随着我国改革开放进程的不断深化, 企业管理与技术经济分析的实践有了新的发展, 因此, 本书在编写时, 注意注入了一些新的内容, 旨在为满足工程技术人员懂管理、会管理, 掌握和运用技术经济分析的理论与方法, 适应深化改革、扩大开放、促进发展的需要。

本书除作为中等专业学校工程技术类专业教学用书外, 也可作为职工中等专业学校工程技术类专业的教材, 并可供管理部门、企业工程技术人员自学之用。

本书除绪论外, 共分十章: 第一章工业企业管理概论, 第二章工业企业经营决策与计划, 第三章工业企业生产过程组织, 第四章劳动定额与物资消耗定额, 第五章技术改造与新产品开发, 第六章质量管理, 第七章设备管理, 第八章财务管理, 第九章技术经济分析的基本原理与方法, 第十章工程项目可行性研究。每章后均列有习题。

本书绪论由王汝纲编写, 第一章由张凌云、王汝纲编写, 第二章由董义才编写, 第三章由边子奇编写, 第四、五章由徐莉编写, 第六、七章由邹宁编写, 第八章由行建海编写, 第九、十章由张凌云编写。王汝纲、邹宁分别担任主编、副主编。秦皇岛煤炭工业管理学校高级讲师周永仓和哈尔滨机械工业学校讲师夏暎担任主审。

参加本书审稿会的有机械工业部教材编辑室高级工程师冯铎, 河北省工业管理学校、广西机械工业学校、山西省工业管理学校、云南省机械工业学校、河北省机电学校的编者, 以及夏暎、张光瑞、刘津平等。他们对书稿提出了许多宝贵意见, 在此表示衷心感谢。

鉴于改革开放在不断深化, 许多新经验、新问题尚有待于我们去进一步认识和实践, 加之水平和条件所限, 书中缺点和错误在所难免, 恳切希望读者批评指正。

编者

1996年3月

目 录

前言		
绪论	1	
习题	4	
第一章 工业企业管理概论	5	
第一节 工业企业	5	
第二节 工业企业管理的职能和 内容	9	
第三节 企业领导制度	15	
第四节 企业管理组织	20	
第五节 企业文化	28	
习题	30	
第二章 工业企业经营决策与计划	31	
第一节 市场调查与预测	31	
第二节 经营决策	42	
第三节 经营计划	49	
第四节 网络计划技术	54	
习题	58	
第三章 工业企业生产过程组织	60	
第一节 生产过程与生产类型	60	
第二节 生产过程的空间组织	62	
第三节 生产过程的时间组织	68	
第四节 流水生产组织	73	
第五节 生产现场定置管理	82	
习题	84	
第四章 劳动定额与物资消耗定额	86	
第一节 劳动定额	86	
第二节 物资消耗定额	94	
习题	99	
第五章 技术改造与新产品开发	100	
第一节 技术改造	100	
第二节 新产品开发	102	
第三节 价值工程	107	
习题	120	
第六章 质量管理	122	
第一节 质量与质量管理	122	
第二节 质量管理的方法	127	
第三节 工序质量分析与控制	132	
第四节 正交试验法	145	
习题	148	
第七章 设备管理	150	
第一节 设备管理的意义和任务	150	
第二节 设备的选择与评价	151	
第三节 设备的使用与维修	154	
第四节 设备的更新与改造	165	
习题	168	
第八章 财务管理	169	
第一节 财务管理概述	169	
第二节 筹资管理	170	
第三节 企业资产的管理	172	
第四节 成本和费用管理	177	
第五节 收入和利润管理	179	
第六节 财务报告与财务评价	182	
习题	187	
第九章 技术经济分析的基本原理 与方法	188	
第一节 技术经济分析的基本原理	188	
第二节 资金的时间价值	191	
第三节 技术经济分析的基本方法	196	
习题	203	
第十章 工程项目可行性研究	204	
第一节 工程项目可行性研究概述	204	
第二节 项目的经济评价	209	
习题	218	
附录	220	
附录 A 相关系数检验表	220	
附录 B 现值系数表(1的现值)	221	
附录 C 年金现值系数表 (1的现值)	224	
参考文献	227	

绪 论

“工业企业管理与技术经济”是一门横跨社会科学与自然科学的边缘学科。它是按客观规律的要求，遵照技术经济统一原则，合理地配置企业资源，适应企业外部环境的变化，实现企业生产经营目标，努力提高社会和企业经济效益的学科。它是由一系列管理理论、管理体制、管理组织、管理方法和技术经济分析方法等组成的，用来指导人们从事生产、经营、技术的管理科学体系。

一、《工业企业管理与技术经济基础》的研究目的

学习《工业企业管理与技术经济基础》的目的，主要是运用技术经济统一的原则，合理地组织生产力，不断调整和完善生产关系，促进生产力的发展，提高经济效益。其研究内容主要包括：优化组织生产要素，努力提高产品质量，降低产品成本，提高劳动生产率，大力推动技术进步，不断增强产品的竞争能力；根据企业内外环境的条件，精心研究市场，把握市场条件的变化，快速、灵活、准确地作出反应，有效地参与竞争；建立科学的企业领导制度、组织管理机构、生产组织，有效地配置资源，提高资源的利用水平；建立和增强资产经营意识，实现国有资产的保值和增值，提高企业自我积累、自我发展能力；建立和完善与市场经济运行规律相适应的企业内部各项管理制度；大力开发人才资源，不断调整和完善生产关系，发挥经营者和劳动者的积极性；加强企业领导班子和企业文化建设，塑造企业良好形象，提高企业整体素质。

合理组织生产力，促进生产力发展，是企业管理工作的基本职能。但在组织生产力时，必须是技术先进与经济合理相结合，通过技术与经济相结合的分析方法，从各项技术方案中选择技术上先进、经济上合理，能获取最佳经济效益的最优方案。在企业管理决策中，无论是基本建设、技术改造，还是开发新产品、设计经营系统等各种技术方案的选择与确定，都离不开技术经济分析的方法。因此，作为一名工程技术人员，必须熟悉生产技术规律和经济发展规律，懂得企业管理知识，树立经济观点，掌握技术经济分析方法，这样，才会有利于做好本职的技术工作。

二、工业企业管理的重要性

首先应该明确，只要是社会化生产，只要存在分工协作的共同劳动，就必须要有管理。管理是企业从事生产经营活动的必要条件和内在要求，是企业赖以生存的重要基础。只要社会生产经营活动不终止，只要企业这一经济细胞仍然存在，就必然需要企业管理。

管理是随着经济发展和技术进步而不断变革和完善的。纵观工业化以来企业的历史，真正形成一种企业制度，并且相对稳定下来的企业管理变革，大致可概括为三个时期。

第一个时期是本世纪20年代美国的科学管理时期。随着资本主义从自由竞争向垄断资本主义过渡，企业规模、市场不断扩大，生产技术不断发展，管理工作随之也日趋复杂，因而迫切需提高管理水平。这一时期的资本家已难以胜任直接管理工作，而需由雇佣的经理、厂长来管理。他们则将个人积累的管理经验进行总结提高，使管理向科学化、系统化、标准化发展，所以称为“科学管理”。科学管理吸取了工业化几十年的经验，并条理化成为一种

基本的企业制度。

第二个时期是本世纪70年代日本和欧洲的全面质量管理时期，也可称为第一次管理变革时期。第二次世界大战后，日本和欧洲的经济开始起步时，他们面对的市场是美国资本和美国货的一统天下，日本和欧洲在基本生产要素上都不占优势，唯一的优势是劳动力成本。但他们吸取了20年代以来大量管理思想成果，结合自己的文化，依靠提高质量和适销对路挤进了市场。这两条靠的是改进管理工作，提高人的素质，调动人的积极性和发挥人的聪明才智实现的。他们把人的积极性、人的潜力发挥，把有限的生产要素，集中到主要方向上，确立了一个高效体制。正是在这种背景下，形成了“全面质量管理”思想。因为全面质量管理提供了通过全员参与、给工人权力等提高人的素质和调动积极性的办法，实行生产过程中全面的动态质量监控，从而达到低成本下的高质量、低价格。“全面质量管理”实质上是通过质量问题把外部市场需求和内部效率成本问题在效益的基础上统一起来了，它使企业在内、外两方面都获得成功，同时建立和稳固了符合自己实际情况的企业制度。

以全面质量管理为核心的企业管理变革有两大功绩：一是证明了发展程度落后的国家，如果能够发挥自己的文化特长，就能建立适合本国国情的高效企业机制，实现经济的超速发展，并能在某些领域战胜强大的对手；二是为新的企业管理变革准备了基础，提供了新思想、新观念和操作经验。

第三个时期是本世纪90年代提出了“企业重新构建”（或称企业流程再造）新概念时期。举世公认，目前的世界已开始进入信息化和全球化进程的时代，它根本上改变了企业的内外关系。对外，企业必须快速、准确地对市场的变化作出反应；在内部，企业需要建立合作、协调机制以提高效率。信息化要求彻底改变工业化时期的生产管理模式，变大规模生产为灵活生产，变分工和等级制为合作与协调。这样，人的问题和结构、程序的问题同时提到企业的面前。你要快速、灵活地对市场作出反应，要压缩管理层次，减少流转环节，精减人员，提高效率，你就要放权，调动人的积极性，同时要提高人的素质，就要创造一个良好的环境。

企业重新构建的完成有赖于社会的重新构建，实际上是第二次企业管理的变革。它有两个基础、三个中心和两个方向。两个基础即企业信息化和知识化的基本建设；三个中心就是以市场为中心的目标和策略，以人为中心的价值观和企业文化，以效率和效益为中心不断变革的制度和程序；两个方向即开放和合作。总之，这次企业管理变革将创造出信息时代企业管理的一些基本制度。

从西方企业管理的变化和发展看，我们必须认真总结自己的经验，打破封闭，解放思想，大胆吸收和借鉴人类社会创造的一切文明成果，吸收和借鉴当今世界各国一切反映现代社会化生产规律的先进经营方式、管理方法，创造出符合我国国情与文化特点，具有中国特色的企业制度。

我国的工业企业管理既走过曲折的道路，也积累了丰富的经验。目前正处于由计划经济体制向市场经济体制转轨时期，企业环境和企业自身都发生了深刻的变化，但企业管理等内因对企业的发展却起着越来越重要的作用。为此，一定要在抓好企业改革的同时，加强企业管理，这是企业最现实的选择。

首先，加强企业管理有利于有效地组织企业的生产经营活动，合理地配置企业资源，达到企业效益的最大化。进行企业改革，其目的是要建立起使企业成为自主经营、自负盈亏、自我约束和自我发展的独立的商品生产者和经营者的新机制。为此，企业必须自觉地加强企

业管理，加速技术进步，提高经济效益，才能实现企业改革的目的。

其次，企业要合理地组织生产力，促进生产力的发展，就必须改革与之不相适应的生产关系。为此，只有加强企业内部管理，不断地调整和完善企业全体职工的相互关系，充分发扬职工的积极性和主动性，才能促进生产力的发展。

第三，加强企业管理可以巩固企业改革的成果。改革的成果最终应体现为经济的发展、国力的增强，并具体表现为企业经济效益的提高。为此，抓好企业内部管理，主动适应内外环境的变化，才能巩固企业改革的成果，使之发扬光大。

最后，加强企业管理有利于解决企业面临的难题。目前企业面临的问题，主要有管理思想落后，经营观念陈旧，管理不严，纪律松弛，基础工作薄弱，管理整体素质不高，企业管理跟不上市场经济发展的需要等等。为此，只有改进和加强企业管理，提高企业管理水平，促进企业改革向纵深发展，才有利于解决企业面临的上述难题。

加强企业管理是企业发展的主题。提高企业管理水平是永无止境的。要在深化改革中强化企业管理，努力开创企业管理工作的新局面，为提高我国经济增长和效益作出贡献，为企业更快地发展作出贡献。

三、学习《工业企业管理与技术经济基础》的方法

学习和研究《工业企业管理与技术经济基础》要有正确的指导思想，掌握一定的科学方法。必须以马克思主义、毛泽东思想、邓小平建设有中国特色社会主义的理论为指导思想，从现实的管理实际出发，运用唯物辩证法分析企业生产经营活动及其有关工作各要素之间的相互客观联系，掌握其运动变化规律。但必须注意以下几个问题：

(1) 要树立企业管理意识 目前我国正处于经济体制转轨时期，企业环境和企业自身都发生了深刻的变化，企业管理面临新的挑战，迫切需要改革和加强企业管理。首先，企业界应充分重视，在严格各项管理基础工作的同时，要注重管理思想的转变，管理组织、管理方法和管理手段的创新。企业领导应将主要精力放在企业的决策和经营管理上，企业管理人员要不断改革和完善企业内部管理制度，适应外部环境的变化，并认真组织实施；工程技术人员要懂管理、会管理，要能运用技术经济分析方法，为领导决策提供依据并当好参谋。其次，理论界应关注在改革中面临的新问题，及时总结实践中的新经验，建立有中国特色的企业管理理论。最后，政府应为企业创造一个良好的宏观环境，重视企业管理的宣传、引导和教育工作，营造一个重视企业管理、尊重企业管理人才的气氛。总之，要使改进和加强企业管理成为社会性运动，才有利于企业管理的创新和经营管理的形成，进而提高企业管理的水平。

(2) 坚持实践的观点 实践是认识的来源、认识的目的，是推动认识发展的动力、检验认识是否正确的标准。《工业企业管理与技术经济基础》是实践的经验总结与理论概括，是指导企业管理工作、改进和完善企业管理工作的依据。企业管理理论只有在实践中才能获得预期效果，才有它存在的价值。所以学习《工业企业管理与技术经济基础》，必须深入企业管理实践，进行调查研究，尊重群众的实践经验，坚持实事求是的科学态度，分析企业管理的现实问题，做到理论与实践的统一。

(3) 树立系统观点 所谓系统，是指由相互联系、相互作用的诸要素组成的具有一定功能的有机整体。它有自然系统和人造系统两大类。大至国民经济，小至一个单位，都可以看成是一个系统。系统是普遍存在的。研究学习《工业企业管理与技术经济基础》，运用系统观点，就是把企业当作一个系统来研究，立足整体，统观全局。企业系统是由诸要素（目

标、人、财、物、信息等)之间相互联系和相互作用关系组成的。因此,要从企业各部门之间的内在联系、系统结构及其职能,未来发展的前景,外部环境的变化以及企业内部条件等方面,综合地、精确地去考察系统,以达到整体的最佳效能。同时,还要研究在国民经济大系统中,企业生产经营活动与整个国民经济、政策法规、供销单位以及竞争同行的现状和发展趋向的关系,以适应外部环境的变化。

(4) 坚持定量分析与定性分析相结合 随着企业管理水平的不断提高,企业中有大量的问题需要进行定量分析,如生产组织、资源配置、方案优化等,其范围还将日益扩大。但还存在着一些无法量化的因素,如企业形象、政策法规的执行等,这就需要进行定性分析。为此,学习《工业企业管理与技术经济基础》,应把定量分析和定性分析结合起来,从定性分析中尽可能找出定量依据,反过来又从定量分析数据的关系中作出定性分析。

习 题

1. 学习《工业企业管理与技术经济基础》的目的是什么?
2. 试述企业管理变革的历史时期划分及其特点。
3. 为什么要改进和加强企业管理?
4. 学习《工业企业管理与技术经济基础》要注意哪些问题?

第一章 工业企业管理概论

第一节 工业企业

一、企业及其分类

(一) 企业的概念

企业是一个历史概念，它是久已存在的社会经济组织。企业的存在和发展，是与社会的存在和发展密切联系的。一方面，企业是社会生产力发展的历史产物，生产力水平的高低直接决定了企业的生存方式、技术特点和组织规模；另一方面，企业的存在和发展又要受到社会、经济、政治、文化等方面的制约。

然而，人们对企业的认识经历了一个发展变化的过程。随着经济体制改革和社会主义经济理论的发展，时至今日，关于企业的定义可以描述为：企业是一个独立的商品生产者和经营者，以盈利为目的，自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展，依法设立并具有法人资格的经济实体。

上述定义包括以下三方面含义：

(1) 企业是独立的商品生产者和经营者，是自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的经济实体。企业具有独立的经济利益，不是政府附属的生产单位，要进行独立核算、自主经营，作为市场主体进入市场，谋求利益，自我发展，同时承担风险。

(2) 企业是以盈利为目的的经济组织。企业不同于国家政权机关的行政组织和学校、医院等事业单位，它是以盈利为目的的经济组织。

(3) 企业是依法进行登记、具有法人资格的独立经济组织。企业独自享有经济法人的权利，并履行相应的义务和责任。在与其他经济组织往来中，表现为各自独立的平等关系。

(二) 企业的分类

现代社会中的企业，其本身表现形式是多种多样的。为进一步认识企业，需要对企业的形式加以分类。

1. 按企业所属行业领域分类

(1) 农业企业 指从事农、林、牧、渔、采集等生产经营活动的企业。

(2) 工业企业 指直接从事工业性产品（或劳务）生产经营活动的企业。工业企业表现形式可按不同标志分类：按工业部门划分，可分为采掘工业企业和加工工业企业；按企业组成形式划分，可分为单厂企业和联合企业；按企业规模划分，可分为大型企业、中型企业和小型企业；按企业结构中的要素结构划分，可分为劳动密集型企业、资金密集型和知识密集型企业；按企业生产过程的特点划分，可分为采掘型、合成型、分解型、调制型和装配型企业等。

(3) 商业企业 指在社会再生产过程中专门从事商品流通，提供批发、仓储、零售服务的企业。

(4) 邮电企业 指通过邮政和电信传递信息、办理通信业务的企业。

(5) 施工房地产开发企业 指主要从事土木建筑、设备安装、工程施工、房地产开发的企业。

(6) 运输企业 指利用运输工具专门从事运输生产或直接为运输生产服务的企业。

(7) 金融、保险企业 指专门的经营货币和信用业务以及从事保险业务的企业。

(8) 电影、新闻、出版企业 指从事电影制品生产和新闻出版业的企业。

(9) 旅游、饮食服务企业 旅游企业指以旅游资源为凭借,服务设施为条件,通过组织旅行游览活动向旅客出售劳务的服务性企业。饮食服务企业是指从事饮食服务和其他服务的企业。

2. 按法律形态和产权关系进行分类

(1) 个人业主制企业(又称单一业主制企业、个体企业、独资企业) 它是指由业主个人出资兴办,自己经营,收入归自己所有,风险也 by 自己承担的企业。这类企业一旦经营失败,出现资不抵债的情况,要用自己的全部家庭财产来赔偿。它具有建立和歇业程序简单易行,产权能够比较自由地转让,经营者与所有者合一,经营方式灵活,决策迅速,利润独享,保密性强,勤俭节约等优点。其缺点是:由于本身财力有限,取得贷款的能力较差,难于从事大规模的工商业活动,企业的生命力较弱;企业完全依赖于业主个人的素质,难于由外部人员替换。

(2) 合伙制企业 是指由两个或两个以上的个人通过签定合伙协议联合经营的企业。合伙人共享利益,共担风险。当经营失败出现资不抵债时,合伙人按出资比例,以个人的家庭财产进行赔偿。它可以由部分合伙人经营,其他合伙人仅出资并共负盈亏;也可以由所有合伙人共同经营。

合伙制企业的优点是:可以共同筹集资本,共同承担责任,减少银行贷款的风险;由于合伙人共负盈亏,对企业债务负有无限连带责任,因而责任心一般很强,有助于提高企业的信誉。其缺点是:首先,合伙制企业是根据合伙人之间契约建立的,当一位原有合伙人的撤出或接纳新的合伙人时,都必须重新确立一种新的合伙关系,从而造成法律上的复杂性。其次,由于所有的合伙人都有权代表企业从事经济活动,重大决策都需要得到所有合伙人的同意,因而容易造成决策上的差错或延误。再次,所有合伙人对企业债务负有无限连带责任,这就使那些并不能控制企业的合伙人面临很大危险。最后,尽管合伙人共同出资,但每个人的资产毕竟有限,因此仅局限于规模较小的生产和经营领域内。

由于合伙制企业的特点,决定了它一般适合于规模较小、管理不复杂、资金需要量较少而合伙人个人信誉非常重要的企业,如会计事务所、律师事务所等。

(3) 公司制企业 是指由两个以上股东出资建立的,公司享有由股东投资形成的全部法人财产权,依法享有民事权利,承担民事责任的企业。其特点是:公司以其全部法人财产,依法自主经营、自负盈亏,属社团法人;具有股东所有权与法人财产权的分离;公司法人财产具有整体性、稳定性和连续性;公司实行以其全部资产对公司的债务承担责任。公司制企业的形式很多,但具有代表性的公司是有限责任公司和股份有限公司。

1) 有限责任公司,又称有限公司,是指由两个以上五十个以下股东共同出资设立,股东以其出资额为限对公司承担责任,公司以其全部资产对公司的债务承担责任的企业法人。有限责任公司的资本无需划分等额的股份,也不发行股票。股东的出资额由股东协商确定,

股东之间出资额并不要求相等。股东确定出资额并缴纳股款后，公司向股东签发出资证明书，作为在公司中应享有的权益凭证，但不能自由买卖。股东在出让股权时，必须经全体股东过半数同意，并要优先转让给公司老股东。

有限责任公司的优点是：设立程序比较简单，公司帐目无需向公众公开披露，利于保密；公司内部机构设置灵活，股东数量少，比较容易协调。其缺点是：由于公司不能公开发行股票，权益证明不能上市流通，筹措资金的规模和范围一般都较小，难以适应大规模生产经营活动的需要。因此，有限责任公司一般适合于中小企业。

在我国，凡国家授权投资的机构或者国家授权的部门，均可单独设立国有独资的有限责任公司。过去已设立的国有企业，凡符合《中华人民共和国公司法》规定具备设立有限责任公司条件的单一投资主体，均可改建为国有独资的有限责任公司。

2) 股份有限公司，又称股份公司、公开公司或公众公司，它是指由五人以上股东发起组织，全部资本划分若干等额的股份，股东就其所持股份为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司的债务承担责任的企业。股东可以是自然人，也可以是法人，不受资格限制。股东仅是股票的持有者，他们的所有权益都体现在股票上，并随股票的转移而转移。

股票是一种有价证券，可以在社会上公开发行和自由转让，也可以在证券交易所或金融机构进行买卖。但不能退股，以保持公司资本的稳定。

股份有限公司的股东不论大小，只以其认购的股份对公司承担有限责任。一旦公司破产或公司解散进行盘点，公司债权人只能对公司的资产提出还债要求，而无权直接向股东讨债。

为了保护股东和债权人的利益，股份有限公司必须向公众公开披露财务状况。

股份有限公司的优点是：股东承担有限责任，从而减小股东投资风险；公司向社会发行股票，可以广泛吸收社会资金，能迅速扩展企业规模，增强企业在市场上的竞争力；股票自由买卖，资本转移迅速、灵活、方便，提高了资本的流动性，同时对公司经理形成强大的压力，鞭策其努力提高经济效益；公司有一套严密的管理组织，能够保证大规模工商业的有效经营。其缺点是：公司的开设和歇业的法定程序较为复杂；公司的营业情况和财务状况向公众披露，难于保守秘密；股东购买股票的目的，主要是为了得到更多的股利和从股票升值中获利，对公司缺乏责任感，一旦公司效益差，则股东立即抛出股票，对公司经营不利；所有权与经营控制权的分离，会产生复杂的授权和控权关系等等。

二、现代工业企业的特征和任务

工业企业是指直接从事工业性产品或劳务经营生产活动的企业，它是现代社会中最基本的经济组织。工业性产品生产或劳务活动，是指运用物理、化学、生物等技术，对自然资源、农业产品和它们的中间产品进行加工，使其转化为生产资料和生活资料或维持其功能的活功。工业企业是在手工业作坊的基础上发展起来的。随着社会生产力的发展，在生产中使用机器，产生了大机器工业企业，即现代工业企业。

(一) 现代工业企业的特征

1. 大规模地采用先进的技术装备和有系统地应用科学技术知识进行生产

手工业主要依靠人力和手工工具进行生产。现代工业企业则广泛应用先进的技术装备进行生产，它拥有比较复杂的技术装备。劳动者广泛运用机器和机器体系，以及物理、化学、生物等多种综合技术进行生产，并且日益机械化、自动化和电子化。生产效率的提高，主要

依靠科学技术进步。企业中生产工人的比重和作用日益下降，而从事管理、技术、信息、研究与开发等方面的人员比重和整体的作用则日益上升。现在许多发达国家企业的工人，只占企业人员的1/3左右，而且据预测还有进一步下降的趋势。这种趋势表明，现代工业企业越来越依靠科学技术新成果，对技术装备、技术方法进行改进和创新，依靠掌握科学技术的劳动者，合理地组织生产或有效地运用先进技术装备进行生产。

2. 劳动分工细致，协作关系密切

现代工业企业中，劳动分工更加精细，协作更加复杂、严密，而且这种分工是由机器设备的性能决定的。细致的劳动分工要求严密的劳动协作。一个产品的生产分成许多不同的工艺阶段，划分为许多零部件的专门加工过程；每个工艺阶段和专门加工过程又细分为许多工序，采用不同的机器设备，由不同工种的工人进行生产。企业生产过程的各个工艺阶段、各个加工过程、各道工序以至每一个人的活动，都要同所使用的机器体系的运转协调一致，达到相互衔接、密切配合，以保证企业生产的顺利进行。

3. 生产过程具有高度的比例性和连续性

现代化生产要求各生产环节、各工序的生产能力保持适当的比例；在时间上相互衔接，具有连续性。随着生产机械化、自动化程度的提高，以及流水线和自动线的广泛采用，生产过程的比例性和连续性的要求越来越高。

4. 生产社会化程度高，企业与外部有广泛密切的联系

由于科学技术的进步和生产社会化的发展，现代工业生产在各种不同的分工方式基础上，建立起许多专业化的企业，分别担任各种初级产品、中间产品和最终产品的生产，专业化企业之间的联系和协作也越发广泛和密切。一个企业进行生产所需要的工具、设备、原材料以及多种元器件、零部件，要由许多企业提供。同时，每个企业也要用自己生产的产品或劳务，为其他企业服务。生产社会化程度的提高，将使工业企业与外部的联系与协作更加广泛和密切。

（二）现代工业企业的任务

现代工业企业的任务是在国家计划指导下，根据市场需求，发展商品生产，满足社会需要；创造财富，增加积累；促进生产力的发展。具体任务是：

1. 满足社会需要

工业企业提供的产品或劳务，必须适销对路，物美价廉，主动满足社会需要。企业要盈利、要生存和发展，满足社会需要是前提和必要条件。从满足社会需要这个角度看，现代工业企业的任务主要表现为：生产工业产品或提供劳务，以满足社会再生产或消费的需求；向国家纳税，以满足社会成员的共同需要；提供工作机会，以满足社会成员的就业需要。

2. 获取利润，使资产所有者的资产保值和增值

所谓利润，是指通过销售产品得到的收入扣除生产经营过程中的各种消耗以后的剩余。没有利润，企业就无法追加投资去扩大生产规模求得发展，企业职工的收入就不会增加，工作和生活条件就难以改善，经济效益难以得到保证。为了实现企业生存和发展的目标，为了使企业职工取得更多的经济利益，为了使每个资产所有者的资产保值和增值，企业必须通过生产经营活动实现一定的利润，为国家积累更多的建设资金，为企业自我改造、自我发展创造更多的收益。

3. 抓好精神文明建设，培养建设现代化企业的职工队伍

现代工业企业在建设高度物质文明的同时，也要努力建设精神文明，二者关系十分密切。建设社会主义精神文明表现为教育、科学、文化知识发达和人的思想政治、道德水平的提高，建设有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍，使全体职工的积极性和聪明才智得到最充分的发挥，促使企业整体素质的提高。

4. 积极建设现代企业文化，不断提高企业素质和管理水平

在社会主义市场经济条件下，建设有中国特色的企业文化，不仅是顺应世界管理科学发展的趋势，而且也是建设现代化企业的需要。通过企业文化建设，在企业中形成共同的价值观念体系，进而在企业中创造各种文化环境，增进人们相互之间的交流和了解，加强彼此的信任感和凝聚力，为提高企业整体素质和管理水平作出贡献。

5. 努力塑造企业形象，赢得社会的信任

塑造企业形象，主要是提高企业的知名度、信誉度和定位度，这是企业最重要的无形财富。为此，企业必须用良好的产品形象、组织形象、风格形象、外观形象等作基础，在社会上树立自己的有效形象和特殊形象。这是在社会主义市场经济条件下企业竞争的需要，是社会化大生产的需要。它有利于激发职工的责任感，有利于形成良好的社会环境，更有利于吸引资源（人才、资金、技术、信息等）。

第二节 工业企业管理的职能和内容

任何一个工业企业，都拥有一定的人力、物力、财力。为有效地组织这些生产要素，需对企业进行一系列的管理工作。管理是由人们共同劳动所引起的，是社会化大生产的客观要求和必然产物。随着现代化大工业的出现，规模越大，人员越多，劳动分工与协作越密切，技术越复杂，社会经济联系越广泛，要使生产力各种要素更合理地配置并得到有效的利用，管理就越显得重要。随着市场经济的发展，工业企业的活动从组织生产扩展到组织经营，使企业的管理从生产过程扩展到流通领域，这就使其直接进入市场，参与竞争，更侧重于经济效益，从而使企业进行运筹决策、营销谋略等管理问题更为突出。因此，工业企业管理已成为企业生存发展的需要。工业企业管理就是企业管理者按照客观规律的要求，对企业的生产经营活动进行计划、组织、领导、控制，充分利用企业内部各种资源，适应外部环境的变化，实现企业经营目标，努力提高经济效益所做的一系列工作。

一、工业企业管理的职能

工业企业管理的职能是指实行科学有效管理所具备的基本功能和基本工作内容。在具体的管理活动中，它可以概括为若干具体方面。许多管理学者对企业管理的职能划分说法不一，但一般认为有以下四个具体职能。

（一）计划职能

计划是决定企业目标和规定实现目标的途径、方法的管理过程。企业的一切管理活动都是从计划开始，按计划组织领导，用计划来保证目标实现的。所以，计划是企业一切工作的纲领，是一切活动的灵魂。好像一个乐队必须要有乐谱，一项工程项目施工必须要有设计蓝图一样。根据这个要求，计划的制定和设计过程应该是精细和慎密的，需要掌握大量信息，进行一系列的调查预测，然后进行决策。企业只有依靠完备的计划工作，才能将企业的一切活动统一而协调地按计划运行起来。如果企业的计划职能不健全，企业的经济活动就会象一

盘散沙，难以达到预定的目标。

企业计划职能的主要内容包括：

1. 调查研究

调查研究的范围包括企业内部条件和外部环境。企业内部条件主要是分析企业内部对各种资源的拥有情况和利用能力；企业外部环境主要是研究企业经营活动的环境特征及其变化趋势。

2. 进行经营决策

经营决策是在调查研究的基础上，根据调查研究所揭示的环境变化中可能提供的机遇或造成的威胁，以及企业在资源利用上的优势和劣势，科学地确定企业在未来某个时期的经营方案和目标。

3. 编制经营计划

确定企业经营方案和目标后，还要研究实现目标需要采取哪些具体行动，这些行动对企业各部门、各环节在未来各个时期的工作提出了具体的要求。因此，编制经营计划，实质上是将决策目标在时间上和空间上分解到企业各部门和各环节，对每个单位、每个成员的工作提出具体的要求。

（二）组织职能

组织职能是指为实现企业的目标，对人们的生产经营活动进行合理的分工与协作，合理配置和使用企业的资源，正确处理人们相互关系的管理活动。通过组织工作，可以把企业生产经营的各个生产要素、各个环节和各个方面，从劳动分工和协作上，从时间和空间的联系上，合理地组织起来，使企业形成一个有机整体，成为一部正常运转的“大机器”。

企业组织职能的主要内容包括：

1. 设计组织机构和结构

组织机构设计是在分解目标活动的基础上，分析为实现企业目标，需要设置哪些岗位和职务，然后根据一定的标准，将这些岗位和职务加以组合，形成不同的部门；组织结构设计是根据企业活动及其环境特点，规定各种职务和组织机构的权利和职责及上下左右的关系。

2. 选配人员

选配人员是根据各岗位所要从事的活动要求以及企业职工素质和技能特征，将适当的人员安置在组织机构的适当岗位上，并按职务授予必要的权力，即合理用人。

3. 组织的运行与调整

组织领导要向在各岗位的人员发布工作指令，并提供必要的物质和信息条件，使组织能正常地运行。通过组织运行，分析组织的合理性，研究并实施组织机构与结构的调整和变革，使其更有利于实现企业目标。

（三）领导职能

领导职能是指管理者利用组织赋予的权力和自身的能力，指挥和影响下属为实现企业目标而努力去工作。有效的领导能在合理的制度环境中以自己的权力、能力和威望，针对职工的需要及行为特点，采取一系列措施去指挥、协调、激励，提高和维持职工的劳动积极性。

（四）控制职能

控制职能是指接受企业内外的有关信息，按既定的目标和标准，对企业系统进行监督、检查，发现偏差，采取措施纠正，使工作能按原定的计划进行，或适当地调整计划，以达预

期目的的管理活动。控制的目的在于保证企业实际的生产经营活动及其成果同预期的目标相一致。通过控制职能,把企业的计划任务和目标转化为现实。为了实现企业控制职能,必须要确立控制标准,衡量工作成效,纠正偏差,使管理过程得以周而复始地不断循环。

企业管理的上述职能是相互联系、相互作用、相互渗透的,是一个有机整体。计划职能是实现组织、领导和控制职能的前提;组织职能是实现企业目标和计划的组织保证,并为领导和控制职能创造条件;而领导职能和控制职能是有效地实现企业目标和计划的必要手段。

二、工业企业管理的内容

工业企业管理的内容十分广泛,涉及到企业的人、财、物、信息等多种资源和供、产、销多个环节。其主要内容一般可划分为以下几部分:

(一) 经营管理

企业是一个动态开放系统的整体,它在生产经营活动过程中与外界发生着密切的联系。企业要从外部获取各种资源,根据市场需求生产适销对路的产品。所以,经营管理就是对企业与外界发生联系活动的管理。其任务是研究企业的经营条件和市场状况,决定企业的生产经营方向,制定经营目标和经营计划,保证企业适时得到适当数量和种类的各种资源,成功地营销转换这些资源所得到的产品,充分实现产品的价值。经营管理的主要内容有:经营条件研究,市场调查、预测和决策,经营计划的编制与执行,市场营销管理等。

(二) 生产管理

生产管理是指对企业全部生产活动进行综合性、系统性的管理。从事生产活动,是工业企业最基本的特征。做好生产管理工作,可以合理地组织企业的生产活动,充分利用企业资源,有效地进行生产控制,提高企业的生产效率,保证按品种、按质量和按期限完成企业的生产任务。生产管理的主要内容有:工厂、车间布置,生产组织,生产技术准备,生产计划,生产作业计划,生产控制,定额管理,物资管理等。

(三) 科技管理

现代工业企业在生产力方面的一个显著特征,就是将先进的科学技术应用于生产实践。科技管理就是对与生产活动同时进行或体现在生产过程中的科学研究、技术开发和技术工作等的管理。其任务是保证科学研究和技术开发顺利进行,加速科学技术转化为生产力的进程;建立良好的生产技术工作秩序,及时为生产提供先进合理可靠的技术文件,为生产顺利进行提供一切技术条件和保证。科技管理的内容包括:科学研究管理、技术开发管理、新产品开发管理、技术改造管理、质量管理、设备管理、日常技术管理、技术经济分析及可行性分析等。

(四) 组织与人事管理

随着科学技术的进步和社会化大生产的发展,企业规模不断扩大,专业化分工越来越细,组织对企业生产经营活动的作用日益突出。组织的载体是人。对组织的设计、人员的任用、激励和领导,就是组织与人事管理。其任务是合理地组织人力资源,调动职工的积极性,保证生产过程正常进行,并促进企业生存和发展,为提高企业劳动效率和经济效益提供条件和保证。劳动与人事管理的内容包括:确定企业组织机构、制定规章制度、劳动组织、定额、人事定员、人事管理、人员的选聘、职工培训及工资奖励工作等。

(五) 财务管理

财务管理是对企业资金运行的管理,即对企业资金的筹集与获得,运用与耗费,回收与

分配所进行的管理,是对企业生产经营活动进行的综合性管理。其任务是做好各项财务收支的计划、组织、控制、核算、分析和考核工作,依法筹集资金,有效利用企业各项资产,实现企业生产经营目标,努力提高经济效益。财务管理的内容包括:资金筹集,流动资产、固定资产、无形资产、递延资产和其他资产的管理,对外投资,成本费用、营业收入、利润分配、财务报告及财务评价等。

三、企业管理的方法和手段

(一) 企业管理的方法

企业管理的方法很多,不同方法有不同作用,运用时应根据不同情况、不同需要,采用多种方法相互补充、结合使用。其主要方法有:

1. 行政方法

行政方法就是指依靠行政组织的权威,运用命令、规定、指示、条例等行政手段,按照行政系统、层次的管理方式。行政方法以鲜明的权威和服从为前提来管理企业,带有强制性。它有利于明确目标,坚持社会主义方向;贯彻执行党和国家的路线、方针、政策;进行战略指导,政策引导。这也是政府机关转变职能、间接管理企业的一种手段。强调行政方法,绝不是强迫命令、个人专断、官僚主义和瞎指挥,也决不是以行政方法否定其他管理方法。管理的行政方法必须要和经济方法结合起来,注意发挥经济方法在管理中的作用。

2. 经济方法

经济方法是按照客观经济规律的要求,运用经济杠杆和经济方式管理企业。具体地说,通过运用诸如工资、利润、税收、利息、奖金、罚款以及经济责任制、经济合同等一些经济杠杆,组织、调节和影响管理对象的活动,提高工作效率,促进经济效益的提高。经济管理方法的形式是多种多样的,不能简单地统一规定,更不能不加分析地套用。但是,任何管理的经济方法,其实质是贯彻物质利益原则,从物质利益上处理好国家、企业和职工三者之间的经济利益,调节好三者之间的经济关系,促使企业全体职工关心企业的经营成果,努力提高经济效益,从而有效地调动各方面的积极性,促使企业发展。

3. 教育方法

教育是做人的工作,是对人施加影响,从德、智、体等诸方面提高人的素质的活动。由于人是企业中最活跃的因素,所以教育历来是企业管理的基本方法之一。

教育方法就是对职工进行思想政治教育、科学技术和文化知识的教育,提高企业职工素质,以适应社会主义现代化建设的需要,培养一支有思想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。教育方法有利于传播新思想、新观念、新技术、新方法,使人能迅速适应新形势,达到新的水平,它必将对企业各方面的发展起着长期的、根本的和有决定性的影响。教育方法也是职工自我完善、自我发展和进行社会主义精神文明建设的客观需要。但应该看到,教育方法并非万能的,也有其局限性,必须与其他管理方法结合加以运用,才能收到更好的效果。

4. 社会心理方法

社会心理方法是指运用社会心理科学的知识,通过了解被管理者的社会心理活动的特点,按照人们在工作中的社会心理活动规律,来搞好管理的方法。

人们的社会心理活动是多方面的,诸如风气习惯、相互关系、性别、年龄、受教育程度、个人智力和体力、特长、爱好以及对工作态度等等。在现代管理活动中,客观上存在着社会