

企业管理概论

魏素华
管延彬 主编
侯秉文

中国科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业管理概论/魏素华等主编.-北京:中国科学技术出版社,
1995.7

ISBN7-5046-1979-5

I.企… I.魏… II.企业管理-概论 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 10111 号

中国科学技术出版社出版

北京海淀区白石桥路 32 号 邮政编码:100081

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

潍坊长城印刷厂印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:8.125 字数:200 千字

1995 年 7 月第 1 版 1995 年 7 月第 1 次印刷

印数:1—4050 册 定价:8.20 元

内容提要

本书全面系统地介绍了工业企业管理的基本原理。全书共分九章：社会主义工业企业、工业企业管理概述、企业制度与组织机构、企业管理基础工作与管理现代化、经营管理、生产管理、劳动管理、物资与设备管理、质量管理。本书既可作为管理人员培训教材，又可作为自学用书。

责任编辑：矫永平

封面设计：周喜砚

正文设计：孙廷璞

前 言

根据成人高等教育培养应用型人才的要求,针对成人高校学员学习时间较短的特点,本书坚持“少而精”的原则,以能够较快较好地帮助在职学员掌握企业管理的基本原理为目的,突出教材的实用性,注重观点的正确性、内容取舍的适度性、体系结构的合理性和文字表达的通俗性。

全书共分九章,第一、第三章由魏素华编写;第二章由管延彬编写;第四章由刘治华编写;第五、第六章由崔向明编写;第七、第八章由侯秉文编写;第九章由尹瑞凤编写。

本书在编写过程中参阅了有关教材、论著,在此谨致谢意。

由于编写修改时间仓促和水平所限,错误之处在所难免,恳请读者批评指正。

编者

1995年2月

目 录

前 言

第一章 社会主义工业企业	(1)
第一节 社会主义工业企业及其特征	(1)
第二节 社会主义工业企业的类型	(8)
第三节 社会主义工业企业的经营机制	(11)
第二章 工业企业管理概述	(28)
第一节 工业企业管理的产生及其发展	(28)
第二节 工业企业管理的性质和职能	(43)
第三节 工业企业管理的方法	(51)
第三章 企业制度与组织机构	(60)
第一节 企业制度	(60)
第二节 企业组织机构	(70)
第四章 企业管理基础工作与企业管理现代化	(88)
第一节 企业管理基础工作	(88)
第二节 企业管理现代化	(104)
第五章 经营管理	(116)
第一节 经营管理概述	(116)
第二节 经营决策	(122)
第三节 经营计划	(131)
第六章 生产管理	(142)
第一节 生产管理概述	(142)
第二节 生产过程的组织	(146)
第三节 生产计划与生产作业计划	(162)

第七章 劳动管理	(179)
第一节 劳动定额.....	(179)
第二节 劳动定员.....	(186)
第三节 劳动组织.....	(188)
第四节 劳动保护.....	(194)
第八章 物资与设备管理	(196)
第一节 物资管理.....	(196)
第二节 设备管理.....	(209)
第九章 质量管理	(220)
第一节 质量管理概述.....	(220)
第二节 全面质量管理.....	(222)
第三节 质量保证体系.....	(225)
第四节 质量管理常用的统计方法.....	(231)

第一章 社会主义工业企业

要学习企业管理,首先要对中国社会主义工业企业本身有个全面的正确的了解和认识,掌握它的内在本质规律。

第一节 社会主义工业企业及其特征

一、社会主义工业企业

社会主义工业企业是以生产资料社会主义公有制为基础,应用现代生产技术,独立地或相对独立地从事工业生产经营活动的经济实体。它是自主经营、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四点含义。

(1)企业的生产资料是社会主义公有制的。它同生产资料资本家私有制的资本主义企业有着根本的区别。当前,我国工业企业生产资料公有制形式有全民所有制和集体所有制两种,两者都是社会主义性质的所有制。

(2)它是建立在现代生产技术基础上的社会化大生产。它同手工业生产有着根本的区别。在手工业生产条件下,劳动者使用的是简单的手工工具,人力是生产的主要动力。现代工业企业广泛使用电力、蒸汽等动力和以机器形态出现的生产工具,包括工具机、动力机、起重运输机、各种仪器仪表等。

(3)它是从事工业生产经营活动的。它同农业企业、商业企业、金融企业、交通运输企业等是有区别的。

(4)它是社会主义经济中具有法人地位的独立的或相对独立

的商品生产者和经营者,是国民经济的基本单位。它在国家计划指导下进行生产经营活动,实行独立经济核算,以自己的产品销售收入、工业性劳务收入抵偿支出,谋求盈利,具有相对独立的经济利益。它同国家政权机关的行政组织,同学校、医院等事业单位是有区别的。

二、社会主义工业企业的特征

社会主义工业企业的主要特征如下。

1. 广泛采用现代生产技术进行社会化大生产

工业企业是一个历史的概念,它是社会生产力发展到一定水平的产物,是随着商品生产和商品交换的产生和发展而产生和发展的。它的起源可追溯到古代自然经济条件下产生的手工业,现代工业企业就是从古老的手工业发展而来的。但是,在资本主义社会以前,还没有严格意义上的企业,初期的手工业仅是一种农民副业性质的家庭手工业。在生产技术进步的推动下,随着社会分工和商品经济的发展,手工业从农业中分离出来,才出现了独立的手工业,进而又发展成为具有资本主义简单协作关系的手工作坊和工场手工业。手工业工场已具备了较大规模,开始分工作业,实际上已有了企业雏形。产业革命后,由于大规模采用机器生产,工场手工业逐步发展到现代资本主义机器大工业,真正意义上的企业至此才算诞生。

工业企业的生产技术特征具体表现在以下四个方面。

(1)拥有比较复杂的技术装备,并系统化地将科学技术应用于生产。在手工业生产条件下,生产工具是手工工具,比较简陋,生产效率和产品质量在很大程度上要取决于工人的技能和体力。现代工业企业拥有的则是比较复杂的技术装备,劳动者广泛地运用机器和机器系列进行生产。劳动者的技能、经验和体力对生产仍然具有重要意义,但是机器设备具有其自身运转规律,劳动者进行生产时不能不受其支配。同时,随着科学技术的进步,人们在生产中往

往需要采用物理的、化学的、生物的等多种综合技术,科学技术在生产中的作用越来越显著。在现代工业企业中,无论是产品的设计、工艺规程的制定、操作方法的选择、生产过程的组织等等,都必须系统地运用科学知识来解决。人们对自然科学规律认识得越深入、越全面,就越能充分发挥自己的主观能动作用,更有效地使用现代技术装备和技术方法,合理地组织生产,促进生产的发展。

(2)生产过程社会化,劳动分工细密,协作关系严密而又复杂。在现代工业企业中,整个生产过程不仅分成许多不同的工艺阶段,而且还划分为许多产品不同部分的专门加工过程。每个工艺阶段和专门加工过程,又细分为很多工序,采用着不同的机器设备,有许多不同工种的工人、工程技术人员和管理人员在一起从事生产劳动。任何一种产品都是整个企业成百人、成千上万人共同劳动的成果。企业的生产活动,就是在这样广泛、细致分工的基础上协调进行的,它是高度社会化的集体劳动。

细密的社会分工,必然要求严密的劳动协作。分工的复杂化,也必然导致协作关系的严密性和复杂性,而且这种协作关系的形成主要是由所使用的机器体系所决定的。在现代工业企业里,只有根据机器体系的要求,合理地进行分工和组织协作,才能使生产过程的各个部分、各道工序以至每个人的活动,都能同机器的运转协调一致,才能使企业生产顺利进行。

另外,随着生产专业化和社会化的发展,企业间的分工协作关系也日益广泛和密切。任何一个企业如果缺乏与其他企业的经济技术联系,生产也是难以顺利进行的。

(3)生产过程具有高度的比例性和连续性。在手工业企业中,由于分工协作比较简单,生产的机械化和自动化程度低,生产过程的比例性和连续性还没有体现出来。在现代工业企业中,生产过程各个环节之间的联系,主要表现为各种机器设备之间的联系。各种机器设备之间在生产能力上要相互协调,要有严格的比例性。也就

是说,企业所采用的各种机器设备是根据工业产品生产工艺的要求,按照一定的比例配置的,其中任何一台设备发生故障,都会使整个生产过程的节奏遭到破坏,造成生产中断。由此可见,比例性和连续性是现代工业企业生产的客观要求。随着机械化和自动化程度的日益提高,以及流水生产等先进生产组织形式的广泛采用,生产过程的比例性和连续性的要求越来越高。

(4)企业生产具有广泛的密切的外部联系,要求企业必须具有较强的环境适应性。

科学技术的不断进步,不仅推动了企业内部的分工协作,也促进了工业企业之间的分工协作。在现代化生产的基础上,不仅某些同类型产品或某一种产品,可以独立地成为一个企业的生产对象,专门由一个企业来生产,而且产品的某一种零件、部件,或者某一工艺阶段,也可以独立地成为一个企业的生产对象,专门由一个企业来生产。总之,整个工业生产可以按照各种不同的分工方式,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。这就使企业之间产生了广泛密切的联系。

专业化程度越高,企业间分工越细,联系也就越加广泛密切。一个企业既是大量工业品的生产者,又是大量物质资料的消费者。每一个企业都要用自己的产品或工业性劳务为其他企业服务,同时也接受其他企业的服务。随着生产社会化的发展,工业企业同农业、商业、交通运输业等部门的联系会更加广泛和密切。没有这种企业间的广泛联系,工业企业的生产经营活动是无法正常开展的。

具有较强的环境适应性也是现代工业企业生产发展的客观要求。在科学技术飞速发展、市场需求复杂多变的情况下,企业要生存、要发展,就必须提高其对环境的适应性。一个企业有了这种适应性,就可以随着市场需求的变化,及时地吸取科学技术成果,灵活地调整生产过程,改变原来的生产方式,不断地提供新的产品。否则,就会因为产品滞销而被迫停产,甚至会使企业随着产品的陈

旧落后而被淘汰。

以上是从生产技术方面看现代工业企业所具有的主要特征，它说明现代工业企业生产同手工业生产有着根本的区别。因此，要管理好现代工业企业，绝不能采用小生产的管理办法，必须根据现代工业企业的生产特征，按照它的内在客观规律进行管理。

2. 它是自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者

社会主义经济是市场经济，社会主义工业企业要适应社会主义市场经济的要求，成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。这就是说，企业不仅要在国家宏观调控下，根据市场需要组织产品生产，而且还要通过市场交换实现从产品的生产者到产品的消费者的转移，并取得盈利。在市场经济条件下，价值规律对企业的生产经营活动具有重要的调节作用。价值规律决定了企业的生产经营活动要由社会必要劳动量来衡量和检验，包括企业生产产品所支出的劳动消耗和产品是否符合社会需求等情况。只有当企业生产产品的个别劳动消耗量低于社会必要劳动量，并得到社会承认时，才能获得盈利；当企业个别劳动消耗量超过社会必要劳动量，产品得不到社会承认时，就会被淘汰。价值规律的这种作用能促使企业提高效率，节约劳动消耗，实行灵活经营，从而可以灵敏地适应复杂多变的市场需求。为此，进行企业管理必须具有市场经济观念，按价值规律办事，实行生产经营型管理。

3. 它是具有一定权力和义务的经济法人

所谓经济法人，是指按照法定程序设立，有一定的组织机构（包括场所）和独立支配的财产，并能以自己的名义享有权力、承担义务的社会经济组织。法人是经济合同的主体，合同双方必须具有法人资格，其签订的合同才有法律效力。社会主义工业企业依照法律规定程序设立，经过政府主管部门批准，注册登记，领取营业执照，便具有经济法人资格。企业的主要行政负责人是法人单位的法人代表。

企业在取得经济法人的资格后,享有以下权利和义务。

(1)生产经营活动必须严格遵守各项经济法令和法规,以合法的手段取得正当的经济利益。

(2)企业正当的经营活动和合法的权益受到法律的保护。

(3)依法履行其应尽的义务。

企业只有作为真正的具有一定权利和义务的法人,才能依法正确处理各种复杂的经济关系,保护其合法的利益,推动社会主义经济的发展。

4. 它实行生产资料社会主义公有制

这一特征,是社会主义企业区别于资本主义企业的本质特征。

资本主义企业,是以生产资料私有制为基础,其生产资料和产品完全归资本家私人所有,由资本家支配。社会主义企业,是以生产资料社会主义公有制为基础的,不论全民所有制还是集体所有制,都是社会主义公有制。它们的全部生产资料和产品,包括机器设备、厂房、建筑物、原材料等等都是全体劳动人民所有的或部分劳动人民集体所有的公有财产。正是由于生产资料所有制的不同,决定着社会主义工业企业同资本主义工业企业有以下几方面的根本不同。

(1)经营目的不同。生产资料的资本主义私人占有,决定了资本主义工业企业生产的唯一目的是获取剩余价值,以最少的投资获得尽可能大的利润。社会主义工业企业生产的根本目的,是为了满足人民日益增长的物质文化生活需要。虽然企业也要求增加盈利,但盈利是为了进一步扩大社会主义生产,更好地满足人民的需要。

(2)职工地位不同。在资本主义工业企业中,工人是资本家的雇佣者,在资本家监督下出卖自己的劳动力,为资本家创造剩余价值。企业所有者资本家与工人的关系是雇佣与被雇佣,剥削与被剥削的关系。第二次世界大战后,随着科学技术的发展和资本主义社

会矛盾的加深，垄断资产阶级采取种种措施，以缓和阶级矛盾。如在资本所有权上，实行所谓“资本民主化”，以广泛发行小额股票，扩散股权来掩盖资本主义剥削的实质，实际上，这根本不可能改变工人阶级被剥削的地位。在经济管理上，采取“管理民主化”，缩短工人劳动日，造成资本主义剥削已变得“温和”的假象。“管理民主化”在一定程度上有利于缓和劳资关系，调动工人的积极性，提高劳动生产率，使资本家获得更多的剩余价值，实际上更是更隐蔽的剥削手段。而在社会主义制度下，劳动人民是生产资料的主人，是国家、社会和企业的主人，他们以主人翁的姿态为社会和自己的利益自觉地进行劳动，他们既是生产者，又是管理者，人们之间的关系是平等互助合作的关系。因此，在社会主义工业企业中，要进一步健全民主管理制度，保证广大职工及其代表参加企业民主管理的权利。

(3)分配原则不同。在资本主义企业中，工人出卖劳动力，为资本家劳动，从资本家那儿领取工资。而工资仅是劳动力的价值或价格，只是工人创造的价值的一部分，工人所创造的剩余价值则被资本家无偿占有了。在社会主义企业中，全部收益归劳动者所有。企业的收益，一部分根据按劳分配原则，以货币形态分配给劳动者个人，另一部分以税金和利润形式交给国家、企业集体，由国家和企业按照广大劳动者的利益，有计划地用于社会主义建设，扩大社会主义生产，发展社会主义科学、文化、教育、卫生以及各种集体福利事业，不断提高人民的物质文化生活水平。

只有掌握生产资料社会主义公有制的特征，严格区分社会主义企业同资本主义企业的不同社会性质，才能坚持社会主义方向，充分发挥社会主义制度的优越性，管理好社会主义企业。

第二节 社会主义工业企业的类型

按不同标志对工业企业进行分类,目的是为了便于分类指导,分类统计,并且根据不同企业的特点组织生产和进行经营管理。

我国社会主义工业企业大致可按以下几种不同标志进行分类。

一、按所有制形式分类

按生产资料所有制形式,社会主义工业企业可分为全民所有制企业和集体所有制企业。

1. 全民所有制企业

全民所有制企业又称国有企业,其生产资料归全体劳动人民所有,是我国工业企业的基本形式之一,它在整个国民经济中占主导地位。全民所有制企业目前采取国家所有制形式,企业作为相对独立的经济实体,只享有经营权。

2. 集体所有制企业

集体所有制企业即社会主义劳动群众集体所有制企业,其生产资料归本企业劳动者共同所有、共同支配,它的经济收入也归该企业的劳动者所有,为该企业的劳动者服务。集体所有制企业在国家计划指导下和国家法律允许的范围内,有完全的经营自主权。

二、按生产力各要素所占的比重分类

根据生产力各要素所占的比重,可将我国的工业企业划分为劳动密集型企业、技术密集型企业 and 知识密集型企业。

1. 劳动密集型企业

劳动密集型企业是指技术装备程度比较低,用人较多,产品成本中活劳动消耗所占比重较大的企业。在劳动密集型企业中,单位劳动力占用的固定资产少,活劳动占成本的比重大,资金有机构成低。

2. 技术密集型企业

技术密集型企业,又称资金密集型企业,即需要较多投资,需要较高程度的技术装备和较少人员的企业。它同劳动密集型企业相比,一般劳动生产率较高,物资消耗较少,单位产品成本较低,竞争力较强。但它要求拥有雄厚的资金,先进的技术装备,大量的技术人才和相应配套的服务设施等,否则就难以发挥优势。

3. 知识密集型企业

知识密集型企业是指综合运用先进的科学技术成就的企业。它一般拥有较多的中级以上技术人员,需要花费较多的科研时间和产品开发费用,能生产高精尖产品。

三、按企业规模分类

社会主义工业企业按其生产规模可分为大型工业企业、中型工业企业和小型工业企业三类。工业企业的生产规模主要体现在企业的生产能力和固定资产原值两个方面。因此,这两个方面的差别也就成为划分企业生产规模的主要标准。其中,产品的生产能力(一般为一年内生产的合格产品数量)是划分企业生产规模的最主要的标准。例如,钢铁联合企业,年生产能力在100万吨及其以上的为大型企业,10万吨到100万吨之间的为中型企业,10万吨以下的为小型企业。凡是产品品种繁多的企业,一般都按固定资产原值划分企业规模。例如,一般通用设备制造厂,固定资产原值在3000万元及其以上的企业为大型企业,800万元到3000万元之间的为中型企业,800万元以下的为小型企业。也有少数行业、企业的生产规模是按装机容量和设备数量来划分的。例如,棉纱厂纱锭在10万个及其以上的为大型企业,5万个到10万个之间的为中型企业,5万个以下的为小型企业。

四、按企业组织结构类型分类

社会主义工业企业为了合理组织生产力,提高经济效益,更好地处理企业内部的分工协作和经济利益关系,根据生产技术特点

和生产力发展程度,常常采取不同的组织结构形式。大体可以分为以下几种类型。

1. 工厂

工厂,又叫单厂工业企业。所谓单厂工业企业,即一个工厂就是一个企业。这种形式的企业,一般是由在生产技术上有密切联系的若干生产车间(工段、班组),一些服务单位(如供应蒸汽、工具、机修等单位)和管理部门所组成。它实行全厂统一经营,统一核算,自负盈亏,统一地处理对外经济联系事务。

2. 总厂或工业公司

总厂或工业公司,又叫多厂性工业企业,是指一个企业是由许多工厂组成的。它是按照专业化协作和经济合理的原则,把许多生产技术上或经营业务上有密切联系的工厂组织在一起。它是企业性工业公司,其组成的各个工厂(分厂),在生产经营上按统一计划进行,在经济上统一核算盈亏,在法律上统一为一个“法人”单位。

多厂性工业企业所属的工厂,如果不是自负盈亏,则只能视作该公司所属的生产单位而已,不能算作企业。如果公司的下属工厂都是实行独立核算、自负盈亏的,则应将它们分别作为独立的企业看待。

按照一定的原则把分散的企业组成多厂性工业企业,是科学技术进步和社会化大生产发展的客观要求,具有很大的优越性。列宁指出:“在分散的企业联合为一个辛迪加时,就能大大节省,这是经济学告诉我们的,也是一切辛迪加、卡特尔、拖拉斯的例子说明了的。”^①多厂性工业企业的优越性在于:它能科学地进行分工协作,更合理地组织生产力,生产效率高,节约人力、物力和财力;能及时应用新的科学技术成果,不断提高生产技术水平,发展新产品。所以它是现代工业企业的重要组织形式。但是,组织多厂性工

^① 《列宁全集》第25卷,第334页。

业企业也是有条件的,被组织在一起的工厂,它们在技术上或经济上是有联系的,是自愿的。公司要有一个精明干练的组织机构,能把公司产供销、人财物统管起来。公司、各分厂的经济利益能得到合理的确认。

第三节 社会主义工业企业的经营机制

我国经济体制改革的中心环节是增强企业活力,特别是增强全民所有制的大、中型企业的活力。增强企业活力的关键是转换企业经营机制。为了转换企业经营机制,把企业推向市场,增强它们的活力,提高它们的素质,1992年7月国务院发布了《全民所有制工业企业转换经营机制条例》以下简称《条例》。

一、企业经营机制的概念

机制一词最早来自希腊文,是机器的意译,意指机器、机械、机构,即人们为了达到预期目的而制造和使用的工具或手段。后来,生物学和医学引用了“机制”一词,出现了生物机制,指生物有机体的内在活动方式,包括组成生物机体的各个器官如何有机地结合在一起,它们在各种变化过程中协调地发挥机能的物理、化学性质变化,以及各种器官之间的有机联系。“机制”一词被广泛运用于社会领域,特别是社会经济领域,如经济机制、市场机制、竞争机制、价格机制等。企业经营机制是指企业有机体内各组成部分相互联系、相互制约、相互影响,从而推动企业生存和发展的过程和运行方式。

二、转换企业经营机制的目标

《条例》明确指出,“企业转换经营机制的目标是:使企业适应市场的要求,成为依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产和经营单位,成为独立享有民事权利和承担民事义务的企业法人。”