

中等专业学校试用教材

# 工业企业管理

河北省工业管理学校 王汝纲 主编

机械工业出版社

中等专业学校试用教材

# 工业企业管理

河北省工业管理学校 王汝纲 主编



机械工业出版社

## 前 言

本书是根据中等专业学校管理类教材编审委员会1987年11月成都会议制定的《工业企业管理》编写大纲编写的。全书包括了“企业管理原理与组织”、“工业企业经营管理”、“工业企业生产管理”、“工业企业质量管理”四门课程的内容。

本书根据中专培养目标、人才培养业务规格的要求,为了满足我国社会主义现代化建设的需要,结合目前我国企业管理的特点和实际,系统地阐述工业企业管理的基本原理和基本方法。贯彻理论联系实际和少而精的原则,重视能力的培养,每章附有复习思考题、作业题,以帮助读者更好地理解内容,培养分析问题和解决问题的能力。

本书是为适应中等专业学校企业管理专业教学需要编写的,也可做为经济管理干部学校、职工中等专业学校企业管理专业的教材。同时,可供企业管理干部自学使用。

全书分为四篇,分别是企业管理原理、经营管理、生产管理和质量管理,共三十四章。第一、二、三、四、五、六、七、十六、十七、十八、十九章由山东省机械工业学校姚曙燕编写;第八、九、十、十一、十二、十三、十四、十五、二十五章由河北省工业管理学校王汝纲编写;第二十章由成都市工业学校田波编写;第二十四、二十六、二十七、二十八、二十九、三十、三十一、三十二、三十三、三十四章由上海市机电工业学校许志刚编写;第二十一章由田波、王汝纲编写;第二十二、二十三章由田波、许志刚编写。王汝纲担任主编,宁波高等专科学校吴昌根副教授担任主审。

参加本书审稿的有:长春市机械工业学校刘仁璋、杭州船舶工业学校王积瑾、河北省工业管理学校欧阳炳炎、王立新等。

本书在编写过程中得到了河北机械电子工业厅智力开发处、河北省工业管理学校等单位的大力支持和帮助,特在此表示衷心感谢。

由于经济体制改革正在深化进行,许多新问题有待于不断认识和实践,加之理论水平有限,编写时间仓促,书中缺点和错误在所难免,恳切希望读者予以批评指正。

编 者

1992年8月

# 目 录

## 第一篇 企业管理原理

|                            |    |                        |    |
|----------------------------|----|------------------------|----|
| 第一章 社会主义工业企业 .....         | 1  | §4-2 厂长(经理)负责制 .....   | 38 |
| §1-1 社会主义工业企业的特征和任务 .....  | 1  | §4-3 职工民主管理 .....      | 41 |
| §1-2 社会主义工业企业的权限和责任 .....  | 6  | §4-4 企业党组织的工作 .....    | 43 |
| §1-3 企业的素质 .....           | 10 | §4-5 加强和改进思想政治工作 ..... | 44 |
| 复习思考题 .....                | 11 | 复习思考题 .....            | 47 |
| 第二章 企业管理概论 .....           | 12 | 第五章 企业管理组织 .....       | 48 |
| §2-1 企业管理的性质 .....         | 12 | §5-1 企业管理组织概述 .....    | 48 |
| §2-2 企业管理的职能 .....         | 14 | §5-2 管理组织原则 .....      | 49 |
| §2-3 企业管理的任务和内容 .....      | 17 | §5-3 企业管理组织的形式 .....   | 51 |
| §2-4 企业管理的发展及企业管理现代化 ..... | 19 | 复习思考题 .....            | 55 |
| 复习思考题 .....                | 25 | 第六章 企业管理基础工作 .....     | 56 |
| 第三章 企业管理的方法 .....          | 26 | §6-1 企业管理基础工作概述 .....  | 56 |
| §3-1 企业管理中的系统观念 .....      | 26 | §6-2 企业管理基础工作的内容 ..... | 57 |
| §3-2 企业管理中的信息观念 .....      | 29 | 复习思考题 .....            | 68 |
| §3-3 企业管理中的控制观念 .....      | 31 | 第七章 企业经济责任制 .....      | 69 |
| §3-4 企业管理的方法 .....         | 32 | §7-1 经济责任制概述 .....     | 69 |
| 复习思考题 .....                | 35 | §7-2 企业经营责任制 .....     | 71 |
| 第四章 工业企业领导制度 .....         | 36 | §7-3 企业内部经济责任制 .....   | 75 |
| §4-1 领导制度概述 .....          | 36 | 复习思考题 .....            | 83 |

## 第二篇 经营管理

|                         |     |                        |     |
|-------------------------|-----|------------------------|-----|
| 第八章 经营管理概述 .....        | 85  | §10-2 经营决策的原则和程序 ..... | 122 |
| §8-1 经营管理的重要性和内容 .....  | 85  | §10-3 经营决策的方法 .....    | 127 |
| §8-2 经营思想和经营方针 .....    | 87  | 复习思考题 .....            | 138 |
| §8-3 经营目标 .....         | 91  | 第十一章 产品开发 .....        | 140 |
| 复习思考题 .....             | 93  | §11-1 产品寿命周期 .....     | 140 |
| 第九章 市场调查和预测 .....       | 94  | §11-2 新产品开发 .....      | 144 |
| §9-1 市场及其划分 .....       | 94  | §11-3 价值工程 .....       | 150 |
| §9-2 市场研究 .....         | 98  | §11-4 商标与包装 .....      | 159 |
| §9-3 市场调查 .....         | 102 | §11-5 产品组合 .....       | 161 |
| §9-4 市场预测 .....         | 108 | §11-6 产品定价 .....       | 165 |
| §9-5 市场营销策略 .....       | 114 | 复习思考题 .....            | 172 |
| 复习思考题 .....             | 117 | 第十二章 工业企业技术改造 .....    | 173 |
| 第十章 经营决策 .....          | 118 | §12-1 技术改造的意义和内容 ..... | 173 |
| §10-1 经营决策的重要性和类别 ..... | 118 | §12-2 技术改造的原则 .....    | 175 |

## IV

|                            |     |                        |     |
|----------------------------|-----|------------------------|-----|
| § 12-3 技术改造决策与可行性研究·····   | 176 | § 14-1 计划管理概述·····     | 198 |
| § 12-4 技术改造的组织工作·····      | 183 | § 14-2 计划的种类及指标体系····· | 201 |
| 复习思考题·····                 | 184 | § 14-3 计划的编制·····      | 204 |
| <b>第十三章 销售管理</b> ·····     | 185 | § 14-4 计划的执行与控制·····   | 209 |
| § 13-1 销售管理的意义及任务·····     | 185 | 复习思考题·····             | 210 |
| § 13-2 促销策略·····           | 186 | <b>第十五章 国际市场</b> ····· | 212 |
| § 13-3 销售渠道的选择·····        | 192 | § 15-1 对外贸易的意义和特征····· | 212 |
| § 13-4 销售计划·····           | 194 | § 15-2 国际市场的调查研究·····  | 214 |
| § 13-5 销售合同的管理·····        | 196 | § 15-3 进入国际市场的策略·····  | 217 |
| 复习思考题·····                 | 197 | 复习思考题·····             | 222 |
| <b>第十四章 工业企业计划管理</b> ····· | 198 |                        |     |

## 第三篇 生产管理

|                                       |     |                              |     |
|---------------------------------------|-----|------------------------------|-----|
| <b>第十六章 生产管理的任务和原则</b> ·····          | 223 | § 21-2 生产计划的指标体系·····        | 318 |
| § 16-1 生产管理的任务和内容·····                | 223 | § 21-3 生产能力·····             | 324 |
| § 16-2 生产管理的指导原则·····                 | 225 | § 21-4 产品出产进度的安排·····        | 332 |
| 复习思考题·····                            | 227 | 复习思考题·····                   | 342 |
| <b>第十七章 生产过程和生产类型</b> ·····           | 228 | <b>第二十二章 生产作业计划</b> ·····    | 344 |
| § 17-1 生产过程及其组成·····                  | 228 | § 22-1 生产作业计划的作用和内容·····     | 344 |
| § 17-2 合理组织生产过程的要求·····               | 230 | § 22-2 期量标准的制订·····          | 347 |
| § 17-3 生产类型及其划分·····                  | 232 | § 22-3 生产作业计划的编制·····        | 364 |
| 复习思考题·····                            | 236 | § 22-4 网络计划技术·····           | 379 |
| <b>第十八章 生产过程的空间组织和<br/>时间组织</b> ····· | 237 | 复习思考题·····                   | 390 |
| § 18-1 生产单位的组成及其影响因素·····             | 237 | <b>第二十三章 生产作业控制</b> ·····    | 392 |
| § 18-2 生产单位的组成原则·····                 | 239 | § 23-1 生产作业控制的作用和内容·····     | 392 |
| § 18-3 工厂的平面布置·····                   | 241 | § 23-2 生产过程的控制·····          | 394 |
| § 18-4 生产过程的时间组织·····                 | 253 | § 23-3 生产调度工作·····           | 399 |
| 复习思考题·····                            | 258 | § 23-4 在制品管理·····            | 402 |
| <b>第十九章 先进的生产组织形式</b> ·····           | 260 | § 23-5 准时生产和看板管理·····        | 406 |
| § 19-1 流水生产组织·····                    | 260 | § 23-6 生产作业统计·····           | 408 |
| § 19-2 流水线的组织设计·····                  | 263 | 复习思考题·····                   | 415 |
| § 19-3 成组技术·····                      | 274 | <b>第二十四章 劳动定额和劳动组织</b> ····· | 416 |
| 复习思考题·····                            | 284 | § 24-1 劳动定额的形式和作用·····       | 416 |
| <b>第二十章 生产技术准备</b> ·····              | 286 | § 24-2 劳动定额的制订·····          | 418 |
| § 20-1 生产技术准备工作的任务和内<br>容·····        | 286 | § 24-3 劳动组织·····             | 443 |
| § 20-2 产品设计准备·····                    | 288 | § 24-4 编制定员·····             | 446 |
| § 20-3 生产工艺准备·····                    | 296 | 复习思考题·····                   | 449 |
| § 20-4 新产品的试制和鉴定·····                 | 305 | <b>第二十五章 物资管理</b> ·····      | 451 |
| § 20-5 生产技术准备的计划工作·····               | 307 | § 25-1 物资管理的任务和物资分类·····     | 451 |
| 复习思考题·····                            | 316 | § 25-2 物资消耗定额·····           | 454 |
| <b>第二十一章 生产计划</b> ·····               | 317 | § 25-3 物资储备定额·····           | 461 |
| § 21-1 生产计划的作用和内容·····                | 317 | § 25-4 物资供应计划·····           | 468 |
|                                       |     | § 25-5 仓库管理和物资节约·····        | 475 |

|                        |     |                          |     |
|------------------------|-----|--------------------------|-----|
| 复习思考题.....             | 477 | § 26-3 设备的维护与修理.....     | 485 |
| 第二十六章 设备管理 .....       | 478 | § 26-4 设备修理计划.....       | 496 |
| § 26-1 设备管理的作用和任务..... | 478 | § 26-5 设备更新与改造的技术经济分析... | 503 |
| § 26-2 设备的选择和使用.....   | 479 | 复习思考题.....               | 505 |

#### 第四篇 质量管理

|                                   |     |                                   |     |
|-----------------------------------|-----|-----------------------------------|-----|
| 第二十七章 质量管理的概念和<br>意义 .....        | 507 | § 32-4 因果分析图.....                 | 564 |
| § 27-1 质量的有关概念和提高产品<br>质量的意义..... | 507 | § 32-5 相关图.....                   | 566 |
| § 27-2 质量管理的发展历史.....             | 511 | § 32-6 直方图.....                   | 574 |
| 复习思考题.....                        | 514 | § 32-7 控制图.....                   | 580 |
| 第二十八章 质量管理的基础工作 .....             | 515 | § 32-8 对策表.....                   | 596 |
| 复习思考题.....                        | 522 | § 32-9 新的质量管理方法简介.....            | 597 |
| 第二十九章 全面质量管理与质量<br>管理体系 .....     | 523 | 复习思考题.....                        | 601 |
| § 29-1 全面质量管理的概念.....             | 523 | 第三十三章 计数抽样检查与<br>方差分析 .....       | 603 |
| § 29-2 全面质量管理的管理循环.....           | 524 | 复习思考题.....                        | 615 |
| § 29-3 质量管理体系.....                | 527 | 第三十四章 全面质量管理的实施 .....             | 616 |
| 复习思考题.....                        | 536 | § 34-1 质量管理小组的组织活动.....           | 616 |
| 第三十章 质量特性值分布.....                 | 537 | § 34-2 质量信得过班组与信得过<br>产品的活动.....  | 625 |
| § 30-1 质量特性值的波动.....              | 537 | § 34-3 质量成本、质量与效益的关系.....         | 627 |
| § 30-2 质量数据类型.....                | 538 | § 34-4 质量实施案例分析.....              | 635 |
| § 30-3 常用概率分布.....                | 543 | 复习思考题.....                        | 636 |
| § 30-4 分布特征的估计.....               | 547 | 附录 .....                          | 637 |
| 复习思考题.....                        | 551 | 附表A 样本大小字码.....                   | 637 |
| 第三十一章 工序能力 .....                  | 552 | 附表B GB2828—81 一次正常检查<br>抽样方案..... | 638 |
| 复习思考题.....                        | 558 | 附表C GB2828—81 一次放宽检查<br>抽样方案..... | 638 |
| 第三十二章 常用的质量管理方法 .....             | 559 | 附表D GB2828—81 一次加严检查<br>抽样方案..... | 640 |
| § 32-1 调查表.....                   | 559 | 参考文献.....                         | 640 |
| § 32-2 分层法.....                   | 561 |                                   |     |
| § 32-3 排列图.....                   | 562 |                                   |     |

# 第一篇 企业管理原理

工业企业管理是一门综合性、应用性科学。在社会主义现代化建设中学习本课程，具有重要的现实意义和实用价值。“企业管理原理”是研究和学习企业管理理论、原则、制度、形式等的重要篇章，是学习本课程的入门，同时为今后学习各篇章奠定理论基础。通过学习企业管理原理，明确管理的指导思想，初步具备企业管理的基础知识。

本篇着重讲授：社会主义工业企业、企业管理原理、企业管理的基本方法、管理领导制度、组织原理、管理基础工作及经济责任制等内容。

## 第一章 社会主义工业企业

**目的要求** 对社会主义工业企业的性质、特征有明确的认识；明确工业企业的基本任务；了解工业企业的权限和责任以及我国工业企业应具有素质。

**基本内容** 重点分析社会主义工业企业的特征、基本任务、权限、责任和应具有的素质。

### §1-1 社会主义工业企业的特征和任务

#### 一、社会主义工业企业的概念

研究工业企业管理，首先必须弄清楚什么是工业企业。所谓工业企业(industrial enterprise)，简单地说，就是从事商品生产和流通等经济活动，为满足社会需要，并获取盈利而进行自主经营、自负盈亏，具有法人资格的经济组织。

(1) 企业是从事经济活动的经济组织。从事工业生产活动的企业是工业企业；从事流通活动的企业是商业企业；从事交通运输活动的企业是运输企业等。它不同于国家行政机构，虽然有的国家行政机构也要管理经济，制订经济政策、经济法规、经济规划等，但由于它们不直接从事经济活动，所以它们仅仅是行政机构，而不是经济组织(经济实体)，不能算企业。

(2) 企业是一个以获取利润为目的的营利性经济组织。企业从事商品生产和商品交换的目的，不仅为了满足本身的需要，还要为满足社会需要和获取盈利。获取盈利是任何企业得以生存和发展的条件。企业是国民经济的基本核算单位，进行自主经营，独立核算，以自己产品的销售收入抵偿支出，谋求盈利，自负盈亏，并不断地自我发展和自我约束。企业与由国家拨给事业费的事业单位是有根本区别的。虽然有些事业单位可以实行“企业化”经营，加强其经济责任，以提高经济效益，但事业单位主要是为某项事业服务的，盈亏不是事业单位的目的。

(3) 企业是具有“法人”(corporation)资格的经济组织。所谓“法人”是指依法成立

并能独立地行使法定权利和义务的经济组织。一个企业要具有法人资格，必须在政府有关部门注册备案，有合法经营条件和完备的批准手续，得到法律上的承认；具有自主经营、以收抵支，承担盈亏责任的能力；享有同其他经济组织签订具有法律效力的合同、协议、契约，并受到国家法律的制约和保护的权利。总之，作为一个“法人”，企业要严格遵守各项法规和法令，在自己的经营活动中对社会负责，从而使自己的合法经济利益得到社会和法律的承认和保护。企业的这个特点，可以使它同不具有“法人”资格的企业内部的分厂、车间等单位相区别。

社会主义工业企业，是以生产资料公有制为基础，应用现代科学技术，具有高度发展的生产力水平，在国家统一计划指导下，能独立从事工业生产和经营活动，能依法自主经营，自负盈亏、自我发展、自我约束，并具有法人资格的商品生产和商品经营的经济实体，是我国工业部门的基层单位，是社会主义国民经济的有机整体的细胞。

## 二、社会主义工业企业的特征

任何事物都有自己的特征，认识事物的本质首先要从认识事物的特征开始。研究工业企业管理，也必须首先认清工业企业的特征。

工业企业是一定的生产力和一定的生产关系的统一体。我们分析工业企业的特征，也必须从生产力和生产关系这两个方面来分别进行，并且在相互比较中来认识。

### （一）生产力方面的特征

社会主义工业企业同资本主义工业企业在生产力方面有其共同的特征，都是建立在现代科学技术基础上的机器大生产，是有高度社会分工与协作的社会化大生产，具有高度发展的生产力水平，这是现代工业企业的共性。现代工业企业与手工业生产绝然不同，具体表现是：

#### 1. 广泛地使用机器和机器体系，将科学技术应用于生产

这是现代工业企业与工场手工业最基本的区别。现代工业企业都拥有较复杂的技术装备，例如机械工业企业，一般都有动力设备、起重运输设备、各种加工设备、检测设备和管理控制设备等，并且连结成为一个机器体系。生产过程各部分之间的联系，表现为各个局部机器设备之间的联系，其中任何一台机器设备在运转中发生误差、失常、中断，都会影响整个生产过程的正常进行。如果说在手工生产条件下，生产的质量和效率主要取决于劳动者的体力、技艺和经验，那么，在现代工业企业中，产品的质量和生产效率，往往取决于机器体系的效率和人们对于机器及科学技术掌握应用的程度。随着机械化、自动化、电子化和电脑化程度的日益提高，生产对劳动者的要求，从重数量转移到重质量，体力劳动的比重日趋减少，脑力劳动的比重相对增加。

在现代工业生产中，科学技术的应用越来越广，作用越来越大，科学技术的综合性也越来越强。人们对各种科学技术知识掌握得越深入，越全面，就越能发挥主观能动作用，就能更有效地应用现代技术装备，科学合理地组织生产。

#### 2. 实行细致的劳动分工和严密的生产协作

现代工业企业，随着生产和科学技术的发展，分工越来越细，不仅分为许多不同工艺阶段（如铸、锻、机械加工、装配等），而且每个工艺阶段又分为许多专门的加工过程（如铸造分为铸铁、铸钢、铸铜、铸铝、球墨铸铁、压铸等）。分工的细化，必然要求严密的生产协作。例如：一台普通车床由600多种不同零件组成，以每种零件平均5道工序计，就有3000多道工序，需要在上百台不同设备上，由数百名不同工种工人进行加工。此外，还需要专业工程技术人员和管理人员从事各种技术工作和管理工作。在这里劳动分工不是取决于人的主

观意愿，而是取决于生产过程所使用的机器体系的客观要求，具有纯客观的性质，这种分工协作是由所使用的机器设备本身决定的。也就是说，在现代工业企业中，要根据机器设备的要求，合理进行分工协作，使企业生产过程的各部分、各工艺阶段、各道工序以致每个人的活动，都同机器体系的运动相协调一致。只有这样，企业生产才能顺利地进行。

### 3. 生产过程联系密切，具有高度的比例性和连续性

在现代工业企业中，由于产品的结构和工艺日趋复杂，生产过程的划分越来越细，从原材料投入到装配为成品，往往要经过好几个工艺阶段和成百上千道工序。同时，现代化大机器生产又多半是大量连续，象流水一样地出产产品。要保持生产过程在时间上的连续性，就必然要求生产过程协调和配合，生产中各工序、各环节之间的生产能力保持适当的比例，要求各生产环节，各工序之间在时间上相互衔接，具有连续性。所谓连续性是指产品在生产过程中，始终处于运动状态，不是在加工，就是被运输、检验或是在装配中，不发生或少发生停顿、等待和闲置等情况。生产过程只有保持高度的比例性，才能保证连续性，说明生产过程的组织是非常严密的。任何一个生产环节的停顿都会造成整个生产过程无法正常进行。

### 4. 企业生产具有广泛密切的外部联系，生产社会化程度高

现代工业企业的分工越来越细，不仅可以一种产品为生产对象建立独立的企业；而且也可以某种零件或部件为生产对象建立独立的企业；还可以某一工艺阶段为对象，建立独立的企业。每一个现代工业企业由于专业分工细，因而都与其他企业或经济单位有着千丝万缕的技术和经济联系。任何一个企业发生问题，不能按期、按质、按量完成生产任务，都会影响有关企业生产的正常进行。任何一个企业如果没有与其他单位的技术经济联系，生产就无法进行。譬如一个汽车制造厂，它不仅本身有较大的规模，而且往往需要几十个甚至上百个工厂为它协作生产各种零部件、工具、仪表、灯具、塑料、木器、玻璃制品等。此外，原材料、能源、运输、通讯、商业、文教、卫生等设施，也是任何企业都不可缺少的外部条件。可见企业之间、企业与其他经济单位之间的联系是很复杂、很广泛、很严密的。

现代工业企业在生产力方面的上述特征，一方面是企业迅速发展生产力的物质基础；另一方面也增加了企业管理的复杂性，对企业管理提出了更高的要求。由于科学技术的进步和专业化协作的发展，现代企业管理日趋复杂。因此，必须摒弃小生产的管理思想和管理方法，更新观念，采用更加有效的科学管理方法，提高管理的质量和效率，以适应社会化大生产的客观要求。

## （二）生产关系方面的特征

从生产关系方面看，社会主义工业企业与资本主义工业企业是有区别的。它反映在社会主义制度下人与人的关系和生产经营活动等诸方面，概括起来有以下一些特征：

### 1. 生产资料公有制

生产资料公有制是指生产资料和产品归全民所有或劳动者集体所有。这是社会主义工业企业的本质特征。而资本主义工业企业的生产资料和产品，是资本家的私人财产。生产资料所有制是生产关系的决定因素，它决定着人们在生产和劳动中的相互关系和分配关系。因此，生产资料公有制是社会主义工业企业和资本主义工业企业的本质区别。

### 2. 社会主义工业企业生产经营的目的是为了满足社会需要

社会主义工业企业必须遵循国家的各项方针、政策和法规，在国家统一计划指导下，为满足社会需要，为提高企业和社会的经济效益，积极从事生产经营活动。企业根据经营管理

的成果,经济效益的大小,取得相应的经济利益,只有获取经济利益,企业才能得以生存和发展。但是,社会主义工业企业获取经济利益,必须以向社会提供优质产品和服务为前提。为此,社会主义工业企业对经济利益,必须给予高度足够的重视。资本主义工业企业由于生产资料和产品由资本家个人或集团支配,企业生产经营活动的目的是以实现资本家榨取更多的剩余价值为目的。

### 3. 社会主义工业企业实行,按劳分配为主,其他分配方式为补充的原则

这与资本主义的“按资分配”是不同的。但是,由于我国尚处在社会主义初级阶段,生产力水平不高。为了尽快发展生产力,当前除按劳分配外,还存在某些非按劳分配的成分,即按资分配和风险分配。如银行存款和债券的利息、股份制的按股分红等仍有按资分配的性质。承包制和租赁制对承包人和租赁人按经营风险大小、责任轻重,而确定的承包奖励和租赁者的高额收入,是属于风险分配(经营分配)的成分。我们实行以按劳分配为主体,其它分配方式为补充的分配原则,这对于解决企业承包者、租赁者合理的高额报酬问题,以及筹集闲散资金用于国家建设等,都是极为有利的。但这并不否定我们分配的基本原则是“按劳分配”。上述的一些非按劳分配的成分是在社会主义初级阶段按劳分配原则的补充。

### 4. 实行职工群众当家作主的民主管理

社会主义制度下,全体成员都是社会主义劳动者,都是企业的主人。在各项生产经营活动和各项制度中要充分体现和保证劳动者主人翁地位。企业职工之间人与人的关系是平等合作、联合劳动、同志式的关系。职工理所当然要行使当家做主的权利,参与企业民主管理,这是社会主义企业生产资料公有制的性质所决定的。

## 三、工业企业的组织形式

工业企业的组织形式(organization of industrial enterprise)是随着技术进步、经济发展和分工协作的深化而不断发展变化的。在我国现阶段工业企业有以下两种基本组织形式:单厂企业和多厂企业。

### (一) 单厂企业

单厂企业即一个工厂(plant)就是一个企业,它是我国最基本、数量最大的企业组织形式,我国习惯称之为“工厂”。这种企业是由在生产技术上有紧密联系的若干车间和一些管理部门、服务部门所组成的。各组成部分在生产技术上的联系,一般有以下几种形式:

(1) 各部分对产品进行顺序加工,工艺过程前后衔接。如机器制造厂由毛坯准备、机械加工和装配等部分组织。

(2) 各部分制造不同的产品,但工艺性质相同。如橡胶厂由生产汽车轮胎、自行车轮胎和胶鞋等部分组织。

(3) 某一部分为其他部分服务。如一般企业设有设备修理、工具制造、动力供应等部分为生产部分服务。

在一个企业里,往往同时存在几种不同的生产技术联系形式。

### (二) 多厂企业

多厂企业就是由几个或数十个工厂组成的企业。它的形式又可分为总厂、联合企业、专业公司企业集团等。它是按照专业化协作、联合化及经济合理的原则,将若干个单厂企业有机地组织起来,实行统一经营管理经济组织。它不是行政机构,而是一个紧密结合的经济实体。目前,我国多厂企业主要有以下几种不同的组织形式:

(1) 整机装配厂与所需零部件生产厂联合组成总厂或公司(Company), 如汽车制造总厂(或公司)、计算机公司等。这类公司有利于零部件生产专业化, 发展品种, 提高质量。

(2) 按同类产品、同类零件或相同工艺技术的工厂组成的专业公司。如标准件公司、铸造专业公司等。这类公司有利于产品的专业化分工, 进行工厂的技术改造。

(3) 按工艺过程前后衔接的工厂组成的联合公司。如钢铁联合公司、纺织印染联合公司等。这种形式的联合有利于增进各生产阶段之间的联系, 节约运输费用, 缩短产品的生产周期。

(4) 以综合利用物资为基础组织的联合公司。如石油化工联合公司、焦化联合公司等。这类公司有利于综合利用物资, 物尽其用, 并防治工业环境的污染。

(5) 生产企业与科研单位(或新产品研制厂)组成的科研生产联合公司。它可加速新产品开发, 节约使用技术力量。

(6) 技术服务公司。如电镀中心、机床维修中心、运输公司等。它有利于充分利用技术力量和提高专业技术水平。

此外, 还有工商联合、农工商联合等形式。如按公司范围大小来划分, 可分为地区性公司、全国性公司等。

把单厂企业组成多厂企业, 是社会化大生产和科学技术发展的客观要求。随着经济的迅速发展, 组织更多的大型企业和企业集团, 将是组织结构合理化的重要内容。但必须按照“自愿互利、共同发展”的原则, 才能获取较好的经济效益。

#### 四、社会主义工业企业的任务

社会主义工业企业的根本任务是: 根据国家计划指导和市场需求, 发展商品生产, 创造财富, 增加积累, 满足社会日益增长的物质和文化生活的需要, 努力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。具体任务是:

##### 1. 全面完成生产经营计划任务

社会主义工业企业是国民经济的基本单位。对国家给企业下达的指令性计划, 在保证能源、主要物资和运输等条件下, 企业必须按品种、质量、数量、交货期全面完成; 对指导性计划, 企业也要根据自身的承受能力, 实事求是地决定接受程度; 对市场调节需要的产品, 企业要积极主动满足需要。总之要全面完成生产经营计划, 更好地适应国民经济发展的需要。

企业提供的产品和劳务, 必须适销对路、物美价廉, 这样企业才有存在的价值。因此, 企业的任务绝不是只管生产, 而不管产品是否符合社会需要和能否销售出去。企业能否以优质产品和劳务满足社会需要, 这既是企业的责任, 也是企业的根本任务。

##### 2. 为国家和企业积累资金

社会主义建设需要大量资金, 而我国财政收入的四分之三是来自于工业企业上交的利润和税金。因此, 企业承担着为国家积累建设资金的重要任务。企业如果不能盈利或者出现亏损, 则不仅不能为国家提供积累, 相反还要增加财政负担, 成为社会主义建设的累赘。从企业本身的发展来看, 企业要扩大再生产, 发展新产品, 进行技术改造, 培养新的人才, 采用新的管理方法等, 都需要资金, 而这些资金也要靠企业自己来创造。所以, 企业的重要任务就是要不断地提高自己的盈利能力, 为国家建设和企业发展积累资金。

##### 3. 企业必须在发展生产的基础上, 办好集体福利事业, 改善职工的物质和文化生活

社会主义工业企业生产的目的是为了满足人民不断增长的物质和文化生活需要, 当然其中也包括本企业职工的物质和文化生活的需要。在企业中职工是真正的主人, 企业生产

的一切财富要靠职工来创造,企业承担的一切任务也要靠职工来完成。因此,社会主义工业企业必须关心和爱护本企业职工。在发展生产的基础上,努力办好集体福利事业,不断改善职工的物质生活条件。

#### 4. 建设社会主义物质文明和精神文明

社会主义工业企业在建设高度物质文明的同时,也要努力建设高度的社会主义精神文明,这是建设具有中国特色的社会主义的一个战略方针,二者关系十分密切。建设高度的社会主义精神文明,表现为教育、科学、文化知识的发达和人的思想政治、道德水平的提高。这些方面的不断提高,是创立充满生机和活力的社会主义工业企业的重要保证。社会主义工业企业不仅要生产出更多、更好的社会需要的产品,而且要建立一支又红又专的职工队伍,培养建设社会主义现代化企业的一代新人,使企业职工的社会主义积极性和聪明才智得到最充分的发挥。

## §1-2 社会主义工业企业的权限和责任

### 一、政府同企业的关系

建国以来,在不同经济发展时期,政府与企业的关系是不一样的,有一个发展变化过程,大致可划分为三个时期。

(1) 1950~1978年期间,在计划经济为主的经济体制下,我国实行政企高度合一的体制。政府既是国有企业资产的所有者,又是社会经济活动的管理者,还是各个企业的经营者,集所有者、管理者和经营者为一身,对企业的全部经济活动实行统一计划,统一管理。厂长由政府派,计划由政府定,资金由政府拨,原材料政府供,产品统购统销,盈亏统收统支。企业外无压力,内无动力,完全成为政府的附属物,像算盘珠,推一推才动一动,没有活力。

(2) 1979~1991年期间,政府与企业的关系处在改革中,企业从政府的附属物向商品经营者转变,在有计划的商品经济体制下,走“两权分离”的道路,将所有权和经营权适当分开。企业一方面瞄准市场,部分地调整自己的经济行为;另一方面看着政府,与政府讨价还价。由于政企开始部分分离,但又没有完全分离,国营企业中只有少数是充满活力,经营出色,大部分企业仍陷在困境之中。据1991年统计,全民企业中盈利、保本、亏损企业各占1/3。

(3) 1992年以后政府与企业的关系。我国从有计划的商品经济体制转向社会主义市场经济体制,企业将从对政府和市场的双重依赖转向对市场的单一依赖,即全部盯着市场。这就要求政府必须转变职能,企业转换经营机制。

处理好政府与企业的关系,首先要转变政府职能,变原来对企业的直接干预为间接调控,变原来的管理为服务,变原来的行政指挥为经济杠杆调节等。具体说,政府应遵照“政企分开、政资分离、宏观管好、微观放开”的原则,充分发挥规划、协调、监督、服务等经济管理职能,把自己该管的事管好。

政企分开,就是规范政府和企业的关系,规范各自的职能。政府不再干预企业的具体经营,而创造良好的企业运营的外部环境,搞好宏观调控,搞好社会经济的协调和管理。企业则按社会主义市场经济的要求,独立自主经营。

政资分离,是指政府的双重职能,既是经济的管理者,又是国有企业资产的所有者,二者必须分离。这样有利于政府实行对所有企业一视同仁的管理。如国有资产的保值增值、收

取国有资产应得的收益，发展国有资金的参股、控股公司等。这样既可避免政府对国有企业的过多干预，又使国有企业与其他企业处于同一起跑线上，公平竞争。

其次，是按照社会主义市场经济的要求转换企业经营机制。使企业成为依法自主经营、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。这样有利于增强企业的竞争生存能力。

## 二、企业经营机制

### （一）什么是企业经营机制

所谓“机制”，原指机器的构造和动作原理。随着机制应用范围扩大到医学和生物学，其含义也扩大为：机体的构造、功能、内在的本质联系。即有机体内动作的必然规律性。

企业经营机制是指企业这个有机体的内部结构和动作原理，即一方面是企业的经营管理体制（管理的方式、方法，即管理模式）；另一方面就是由该体制产生的某种必然趋势的机制。有什么样的经营管理体制就会有什么样的经营机制，如国家对企业实行统收统支、统负盈亏的体制，给企业带来的就是企业吃国家大锅饭的机制；相反自主经营、自负盈亏的经营体制，给企业带来的就是投入市场竞争，努力自我发展的机制。

### （二）企业经营机制的内容

转变和完善企业经营机制是搞活国有企业的核心，其内容主要包括以下四个方面：

（1）动力机制或激励机制。解决动力机制首先要提高企业参与市场竞争的主动性和创造性，使企业有旺盛的竞争力；在企业内部对职工采取有效的激励手段，严格劳动考核和人事任免制度，真正贯彻按劳分配原则，奖勤罚懒，调动全体职工的积极性。

（2）约束机制或自我调节机制。约束机制或自我调节机制是指企业自我调节投资规模、调节生产发展速度，调节消费基金增长速度、调节最大的经济效益等。当前企业经营机制的主要问题是动力机制与约束机制不对应，没有形成有效的约束机制，结果出现个别人滥用企业自主权，收入分配向个人倾斜，拼设备吃老本的短期行为，以及公费吃喝，公费旅游和生产建设上的严重浪费等现象。

（3）积累机制。在发达的商品经济条件下，企业只有投资进行技术改造和扩大再生产才能生存和发展。随着社会主义市场经济体制的建立和完善，企业将成为投资的主体，这就要求企业具有自我积累和自我发展的机制。目前不少大中型企业，除去上交税利和支付各种费用之后，积累所剩无几。企业无力更新设备、技术改造和发展新产品，导致竞争能力下降。因此，企业必须高度重视积累机制。

（4）宏观调控机制。转换企业经营机制，除了要理顺企业内部经营机制外，政府还应通过有效的宏观政策引导，为企业经营创造一个良好的政策和经济体制环境。如稳步推进价格改革，落实企业经营自主权，创造各类企业平等竞争的条件，赋予一些具备条件的企业以进出口权，优化产业结构等等，使企业在较完善的市场条件下和较好的经济体制环境中，更快地转换企业经营机制，早日成为一个具有自主经营、自负盈亏、自我发展和自我约束的真正企业。

## 三、企业的权限

根据建立和完善社会主义市场经济体制的要求，把企业推向市场，就必须明确企业的权限。在全民所有制工业企业转换经营机制条例中，企业应有的权限共14项。我们归纳为以下几点：

### （一）生产经营决策权

生产经营决策权是指企业根据国家宏观计划指导和市场需要，自主作出生产经营决策，生产产品和提供劳务，为社会服务，这是作为商品生产者和经营者的企业的经营权的一项基本内容。

（1）企业可以自主决定在本行业内或者跨行业调整生产经营范围。

（2）国家有权向企业下达必要的指令性计划，但企业有权要求在政府组织下，与需方签订合同；企业对缺乏应由国家保证的能源、物资和运输条件的指令性计划，有权根据承受能力要求调整。

### （二）销售、采购、定价权

作为商品生产和经营的企业，必须享有产品销售权、采购权和产品、劳务定价格。

（1）企业有权在全国范围内自主销售本企业指令性计划以外的产品，任何部门和地方政府不得封锁、限制和歧视。

（2）企业有权对指令性计划以外所需物资自行选择供货单位、供货形式、供货品种和数量，并可自主进行物资调剂；有权拒绝执行任何部门和地方政府以任何方式为企业指定指令性计划以外的供货单位和供货渠道。

（3）发展社会主义市场经济，必须建立相应的市场价格体制，今后除了少数最重要的或垄断性的产品和劳务价格仍由国家管理外，大量的产品和劳务价格全部放开，由市场调节，企业自主定价。

### （三）投资决策、资金支配和资产处置权

在先进技术基础和发达商品经济条件下，企业只有具有投资决策权、留用资金支配权和财产处置权，才能不断地发展。

（1）企业有权按有关规定用留用资金投资；用实物、土地使用权、工业产权和非专利技术投资；不仅可以在国内各地区、各行业投资（包括购买其它企业的股份），经批准还可在境外投资或开办企业；还可以用留用资金和自筹资金从事生产性建设等。

（2）企业在保证实现企业财产保值、增值的前提下，有权自主确定税后留利中各项基金的比例和用途；可以将生产发展基金用于购置固定资产、进行技术改造、发展新产品和补充流动资金；也可以将折旧费、大修理费和其他生产性资金合并用于技术改造或其它生产投资；有权拒绝任何部门和单位无偿调拨企业留用资金，或强令企业以折旧费和大修理费补上交利润。

（3）根据生产经营需要，企业有权对资产出租、抵押和有偿转让。如对一般固定资产可以自主决定出租、抵押或有偿转让；对关键设备、成套设备或重要建筑物可以出租，经政府批准也可以抵押或有偿转让。但为了保证国有资产的保值和增值，以及企业的生存和发展，企业处置固定资产时，必须按有关规定进行评估，其所得收入必须用于设备更新和技术改造。

### （四）人事、劳动、工资奖金分配权

作为商品生产者和经营者的企业，必须自主行使人事管理权、劳动用工权和工资奖金分配自主权。

（1）人事管理权是指按德才兼备、任人唯贤的原则，以及责权相统一的要求，自主行使人事管理。对企业技术人员和管理人员可以实行聘任制和考核制。对未聘人员可以安排其他工作，包括到工人岗位去工作。企业也可以从优秀工人中选聘干部，企业还可以从境外招

聘技术人员和管理人员；企业中层干部由厂长任免或聘任，副厂级行政管理人员，厂长有权提名由上级任免；企业可以根据生产经营的需要，在本企业设置有效的专业技术职务，待遇可由企业自主决定。

（2）企业有权自主决定劳动用工权。按照面向社会、公开招收、全面考核、择优录用的原则，自主决定招工的时间、条件、方式和数量；有权决定用工的形式，如全员劳动合同制或合同化管理；有权在做好劳动定员、定额的基础上，实行优化劳动组合；有权根据有关法规解除劳动合同，辞退或开除职工。

（3）依据政府规定企业可以在提取的工资总额以内，自主决定分配工资和奖金；可以自主决定具体分配形式等。

#### （五）进出口权

凡具备条件，经政府批准，享有进出口经营权企业，任何部门或单位不得截留，对取得进出口配额和许可证等方面，享有与外贸企业同等的待遇。对没有进出口经营权的企业，也须赋予一定的进出口权。企业可以在全国自行选择外贸企业从事进出口业务，并参与同外商谈判；自主使用留成外汇和进行外汇调剂；可根据国家规定在境外承揽工程，进行技术合作或者提供其他劳务，进口自用的设备和物资。

#### （六）联营、兼并权

在商品经济条件下，竞争必然引起资金的集中，其重要形式就是联营和兼并。联营和兼并对优化产业结构，加快技术升级，提高企业规模效益都有重要意义。因此，必须赋予企业享有联营和兼并权。企业按照自愿、有偿的原则，可以兼并其他企业，或者与其它企业联营，可以组成具有独立法人资格的经济实体或签订联营合同，共同经营或各自独立经营的联合体。

#### （七）内部机构设置权和拒绝摊派权

上述七点企业的权限，是对1978年以来经济体制改革的总结。随着企业改革的深入发展，企业的权限也将进一步扩大。所以，并不能把条例规定的14项企业经营权看作是企业享有的全部经营权。

### 四、企业的责任

企业的责任是指企业在生产经营活动中应尽的义务，用法律形式加以规定，可以推动企业改善经营，全面完成企业的各项任务。

社会主义工业企业应该承担的责任，主要有以下几个方面：

（1）认真贯彻执行国家的方针、政策和法令，保证完成国家计划和严格履行经济合同，确保国家工业生产和建设的需要。

（2）企业必须维护国家财产不受侵犯，充分利用固定资产，不断改进和更新企业设备，力争资产的保值和增殖。

（3）企业必须严格遵守财务制度、劳动工资制度和物价管理制度。按国家规定缴纳税金和上缴利润。接受财政、审计、劳动和物价机关的监督。

（4）努力发展新产品，确保产品达到质量标准，并对用户负责。

（5）努力提高企业的生产水平、技术水平和管理水平，合理有效地利用各种人力、物力和财力等资源。努力降低原材料、能源消耗，减少资金占用，降低产品成本，提高劳动生产率，不断提高经济效益。

(6) 做好环境保护工作, 对于由企业所造成的工业公害, 企业必须负责治理。

(7) 企业应保障职工的合法权利, 不断改善职工的劳动条件, 做到安全生产和文明生产, 提高职工的健康水平和身体素质。

(8) 加强职工的思想政治工作, 不断提高职工的思想觉悟; 加强文化科学技术教育, 开展技术业务培训, 提高职工的技术业务水平。

(9) 企业必须在发展生产的基础上, 改善职工的物质文化生活, 办好集体福利事业, 使职工的物质文化生活随着企业经济效益的提高而不断得到改善。

(10) 做好生产经营管理的各项基础工作, 例如: 健全原始记录、填报各种统计、会计和财务报表, 如实反映情况。

凡是不履行以上责任, 致使企业没有完成任务, 损害国家和人民利益的, 应追究企业领导人行政上、经济上和法律上的责任。

### §1-3 企业的素质

为了出色地履行企业的责任, 圆满地完成所担负的任务, 必须大力提高企业的素质, 以增强企业的活力。

#### 一、企业素质

素质, 原意是指人的心理、生理特征和状况。人的素质是指人的体质、气质和素养等。既指先天的, 也包括后天弥补和改善的。把素质的概念引伸到由人组合的团体上来, 就有军队素质、职工素质、企业素质等。企业是人的集合, 是一个有生命力的有机整体。通常讲企业素质(quality of enterprise), 是指企业从事生产经营活动的各种因素和能力的总和。企业素质如何, 既取决于企业各种因素的质量和水平, 还要看各种因素组合而形成的企业能力的强弱。企业各种因素是企业素质构成的内在基础, 企业能力则是企业素质的外在表现形式, 只有当企业各种因素结构合理, 并进行有效的组合时, 才能发挥出较强的企业能力, 形成较高的企业素质。

#### 二、企业素质的内容

构成企业素质的主要因素有企业的人力、物力、财力等资源和生产技术、经营管理等。它们构成了企业素质三个方面的内容:

##### (一) 技术素质

技术素质主要包括两方面: 一方面是指企业的机器设备、工具等技术装备的先进性、完备性、现代化程度和满足生产经营需要的程度; 另一方面是指企业科研、设计、工艺等的能力和质量水平, 技术专利、技术储备的占有量, 产品开发能力和可能性等。

##### (二) 管理素质

管理素质包括: 企业的领导制度、管理组织、管理方法、管理手段以及管理基础工作等的水平及完善程度, 现代管理科学成果的应用, 以及最终反映出来的管理效率的高低、作用的大小等。

##### (三) 人员素质

人员素质包括: 工人、技术人员、管理人员、领导干部等各类人员的思想觉悟、文化程度和技术业务水平; 他们适应现代化大生产和商品经济的能力以及他们的积极性、主动性、

创造性得到充分发挥的程度等。

上述三种素质是互相联系、互相作用、互相渗透的。其中技术素质是基础，管理素质是主导。提高管理素质，可以改善技术素质和人员素质。而管理素质又归根到底要取决于人员素质。因此，人员素质是关键，而人员素质，特别是领导人员素质最为关键。所以，上述三种素质要互相协调、同步提高，不能忽视其中任何一个方面。但是影响企业素质的主要因素，在不同企业或同一企业，在不同时期是不同的。有些企业技术装备落后，改善技术素质，进行技术改造，可能是企业当前提高素质的重点；有些企业已经具有较先进的技术装备水平，则提高素质的重点，应放在管理素质和人员素质方面、每个企业都要实事求是地分析企业现状，抓住重点，综合治理，提高企业素质。

### 三、企业素质的标志

衡量企业素质的高低，通常采用企业能力作为标志，主要表现在以下五个方面：

#### （一）企业的开发能力

是指企业开发新技术、新产品，开辟新市场的能力。企业应根据市场需要，组织内部技术力量和资源，推出适销对路、物美价廉的新产品，满足用户需要。企业还要善于发掘消费者的潜在需要，推出更新换代产品，提供新的服务项目，开辟新市场，提高市场占有率。

#### （二）企业发展壮大能力

企业作为一个“经济细胞”应有旺盛的生长增殖能力，不仅能维持简单再生产，而且在需求增加时，企业能自行迅速扩大再生产，提高产量，壮大企业的经济实力。

#### （三）改革创新能力

企业的发展有赖于改革和创新，在商品经济竞争激烈、新技术革命高潮到来的今天，企业要生存和发展，只有靠革旧和创新。努力制造优质、高效、节能、经济、安全的产品，改革管理技术，不断创新。

#### （四）企业的竞争能力

企业作为商品生产者和经营者，必须面向市场，面向市场就会有竞争。竞争能给人以动力和压力，促使企业讲究效率，催人奋进。企业要在市场竞争中占有优势，就必须在品种、质量、成本、交货期、服务等方面增强竞争能力。

#### （五）企业的应变能力

企业外部环境是经常发生变化的，这就要求企业具有适应外部环境变化的能力。树立随时准备应付变化的观念，预见变化的趋势，弄清变化对企业的影响及其程度，进而采取相应的对策，或挽救措施，调整企业计划，修订企业目标，使企业在变化的环境中取得最好的效果。

## 复习思考题

1. 确定一个组织是不是企业，主要的依据是什么？
2. 社会主义工业企业在生产技术方面的主要特征是什么？它对现代工业企业管理有何影响？
3. 社会主义工业企业的基本任务是什么？
4. 什么是企业经营机制？社会主义企业应有哪些机制？
5. 社会主义国营工业企业与国家之间应是什么样的关系？它应具有什么权力和履行哪些职责？
6. 什么是企业素质？社会主义工业企业应提高哪些素质？