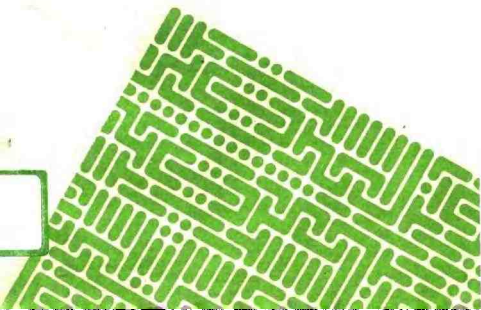


工业企业 经营管理

■ 主编：汪建涛 张召龙

■ 湖南科学技术出版社



湘新登字 004 号

工业企业经营管理

汪建涛 张召龙 主编

责任编辑:颜汨

*

湖南科学技术出版社出版发行

(长沙市展览馆路 3 号)

株洲冶金工业学校印刷厂印刷

(印装质量问题请直接与本厂联系)

*

1994 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开本:787×1092 毫米 1/32 印张 12 字数 250,000

印数 1—5000 册

ISBN 7-5357-1408-0

F·182 定价:6.75 元

前 言

工业企业管理是大、中专学校工科和财经类学生的必修课。原有的工业企业管理教材多沿用计划经济理论体系编写,内容陈旧老化,与党的十四大明确提出的建立社会主义市场经济体制的新形势要求很不适应。继续使用老教材教学,不利于提高教学质量,也不利于培养社会所需的人材。更新教材,势在必行。

新编的《工业企业经营管理》是以邓小平同志建设有中国特色社会主义理论为指导、遵循贯彻中共中央关于建立社会主义市场经济体制的决定和国务院关于深化经济体制改革的有关文件精神编写的。本书刻意博采众长,力求适用并有所创新,增加了股份制企业等新内容。本书可作为中等专业学校的通用教材,也可作为各大专学校和在职干部培训班的教材。

本书主要讲述我国现代工业企业经营管理的基础理论和基本方法。全书共分十二章,第一章概论,着重阐述我国现代工业企业的特征、任务、权限和企业管理体制等,第二章至第十二章分别阐述现代工业企业经营管

理各个方面的内容和方法。

参加本书编写的同志有：株洲冶金工业学校的汪建涛、张召龙、刘青松、汪宇燕、陈支武，湖南省财会学校的肖业立、卢威，甘肃冶金工业学校的刘广场，山东冶金工校的韩玉珍、刘稳章，江南中专学校的欧自清，河南冶金工校王爱姣、王荣琴，零陵工业职工中专的易恢敏，福建冶金工业学校的林志，恩施工业学校的潘崇善、谭宗宪。本书由汪建涛、张召龙担任主编，肖业立、潘崇善担任副主编，谭镜星担任主审。

本书的出版得到了上述学校领导的大力支持和帮助，湖南科技出版社的颜汨同志为本书的编辑付出了辛勤的劳动。谨此表示感谢。

由于时间短促，水平有限，本书如有缺点和错误，希望读者提出宝贵意见，以便今后改进。

编 者

1994 年 3 月

目 录

第一章 概论	(1)
第一节 现代工业企业的特征和分类	(1)
第二节 现代工业企业的任务和权限	(9)
第三节 工业企业管理的产生及发展	(13)
第四节 我国工业企业的管理体制和组织机构	(21)
第二章 市场预测与经营决策	(31)
第一节 市场与市场信息	(31)
第二节 市场调查	(36)
第三节 市场预测	(44)
第四节 经营决策的意义、内容和原则	(59)
第五节 经营决策的程序和方法	(63)
第三章 经营计划管理	(74)
第一节 企业经营计划管理的意义与作用	(74)
第二节 经营计划管理的任务和特点	(77)
第三节 经营计划的内容和指标体系	(80)
第四节 企业经营计划的编制	(89)
第五节 企业经营计划的执行和调整	(93)
第六节 经营计划管理的基础工作	(94)
第四章 生产管理	(104)

第一节	生产过程组织	(104)
第二节	生产计划	(116)
第三节	生产作业计划	(121)
第四节	网络计划技术	(126)
第五章	质量管理	(134)
第一节	质量管理概述	(134)
第二节	质量保证体系	(138)
第三节	质量管理常用统计分析方法	(144)
第六章	劳动工资管理	(177)
第一节	劳动组织	(177)
第二节	劳动定额	(187)
第三节	工资管理	(194)
第七章	设备管理	(201)
第一节	设备管理概述	(201)
第二节	设备日常管理与使用	(202)
第三节	设备维修管理	(209)
第四节	设备管理的经营决策	(219)
第八章	物资管理	(226)
第一节	物资管理的任务	(226)
第二节	物资消耗定额	(229)
第三节	库存管理	(234)
第四节	物资供应计划	(241)
第五节	仓库管理	(244)
第九章	销售管理	(249)
第一节	销售管理的内容及组织	(249)
第二节	市场研究	(253)
第三节	定价策略	(257)

第四节	销售计划·····	(261)
第五节	销售渠道·····	(264)
第六节	促销策略·····	(268)
第十章	财务管理·····	(281)
第一节	财务管理概述·····	(281)
第二节	资金筹措管理·····	(282)
第三节	固定资产管理·····	(286)
第四节	流动资金管理·····	(289)
第五节	成本和费用管理·····	(291)
第六节	营业收入和利润管理·····	(295)
第十一章	股份制企业及其组织·····	(299)
第一节	股份公司概述·····	(299)
第二节	股份公司的组织机构·····	(304)
第三节	公司的决策机构·····	(307)
第四节	公司的执行机构和监督机构·····	(318)
第十二章	电子计算机在企业管理中的应用·····	(325)
第一节	概述·····	(325)
第二节	电子计算机在企业管理中的应用方式 和一般步骤·····	(331)
第三节	电子计算机在企业管理中的应用举例·····	(334)
第四节	管理信息系统简介·····	(346)

第一章 概 论

企业管理是社会化大生产的客观要求和必要条件,现代化的工业生产技术要求现代化的管理与之相适应。没有先进的管理方法,先进的科学技术就无法推广,也无法充分发挥作用,现代化大生产也就不能顺利进行。先进的科学技术和先进的经营管理是驱使现代经济高速发展的两个车轮,二者缺一不可。在建立社会主义市场经济体制的新形势下,我国工业企业乃至整个经济战线,紧紧围绕提高经济效益这个中心,把管理问题提高到战略的高度,把企业管理这门学科列为经济工作者的必修课程,把管理现代化作为努力奋斗的目标,就成为当务之急了。

第一节 现代工业企业的特征和分类

工业企业经营管理学的研究对象是工业企业。我国现有的工业企业,特别是大中型企业,绝大部分是现代工业企业。研究工业企业的经营管理,首先要对现代工业企业本身有个全面、正确的了解和认识。

一、现代工业企业的概念

现代工业企业是应用现代生产技术,从事工业生产活动,依法自主经营,实行独立核算,自负盈亏,具有法人资格的社会经济组织。

这个概念具体包含以下几点含义：

1. 现代工业企业是在现代生产技术的基础上从事社会化大生产。因而，它在生产力水平上与使用简单手工工具的手工业生产有着根本的区别。

2. 工业企业是从事工业生产活动的，也就是说，它是为社会提供工业产品或工业性劳务的经济组织。因而，工业企业所承担的社会分工与农业企业、商业企业、交通运输企业、咨询服务企业等不同。

3. 工业企业是社会商品生产者，是国民经济的基本经济单位，具有相对独立的经济利益。它必须实行独立核算、自负盈亏，并谋求盈利。因而，它同国家行政机关、同学校等事业单位是有区别的。

4. 工业企业作为依法自主经营的社会经济组织，必须具有法人资格，独立享有民事权利和承担民事义务。因而，它在法律地位上与那些不具有法人资格的内部机构、附属单位是不同的。

二、现代工业企业的特征

特征是一事物区别于他事物的特别显著的征象和标志。任何事物都有自己的特征。认识现代工业企业具有的特征，是研究企业经营管理活动的根本依据。

我国的现代工业企业与资本主义国家的现代工业企业都是建立在现代科学技术基础上的社会化生产企业，它们在生产动力方面有着共同的一般特征。

(一)广泛采用机器和机器体系进行生产，并且不断把现代科学技术成果应用于生产

机器和机器体系是现代化的生产工具。机器化大生产是现代工业企业区别于手工业企业的主要标志。生产工具越先进，意味着生产力的水平越高。随着科学技术的迅速发展，电子计算机

的广泛应用,机器设备越来越先进,并向着性能更完善、结构更精密、操作更简便、效益更突出的方向发展。有的生产环节正在采用电子计算机模拟人的智能,代替人来操作、检测、监视和调控生产过程。有的企业正在逐步实现生产过程的全部自动化。这样,机器不仅极大程度地减轻了人的体力劳动强度,而且部分代替了人的脑力劳动。

现代工业企业的主要生产活动是由劳动者直接操纵机器设备来完成的。因此,产品的数量和质量、物资和能源消耗、产品成本等在很大程度上受机器设备技术状况的影响。同时,现代工业企业由于技术装备水平不断提高,对设备的投资越来越多,与机器设备有关的费用在产品成本中所占的比重亦相应提高。工业企业拥有现代化的技术装备要求人们采取与机器设备自身运转规律相适应的企业管理方式、方法和技术,使机器设备处于良好的运转状态。只有这样,企业的生产活动才能顺利进行,企业才能取得良好的经济效益。

(二)劳动分工精细,协作严密

现代工业生产既有精细分工,又有高度协作。产品的生产过程可按产品的加工顺序,分成许多不同的工艺阶段,也可按产品的不同部件划分为许多专门加工过程。每个工艺阶段和专门加工过程又可细分为许多工序。生产过程的不同工艺阶段和专门加工过程,分别采用不同的机器设备,配备不同工种的工人和专业技术管理人员。企业生产的任何一种产品,都是企业全体员工共同劳动的成果。现代工业企业的生产经营活动就是在这样广泛、细致分工的基础上协调进行的。

现代工业企业的内部分工与手工业企业的本质区别,就在于它主要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。企业内都细致的分工必然要求有严

密的劳动协作,而分工精细有可能使生产各个环节在时间和空间或者数量和质量上发生脱节。因此,在客观上要求企业进行强有力的组织管理,促使各部门、各环节的工作能够同步、协调地发展。由此可见,组织好生产经营过程的精细分工和严密协作,是现代工业企业管理的重要内容和提高经济效益的有效途径。

(三)生产过程具有高度的比例性和连续性

在现代工业企业里,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,它们之间在生产能力上相互协调,具有严格的比例性。企业所需的各种机器设备,一般是根据机器的性能和正常运转速率,按照一定的比例配置的。在生产过程中,其中任何一台机器发生中断、失常、误差,都会影响生产各环节之间的协作与配合。机器联系愈紧密,生产率愈高,机器之间的配合制约作用愈显著。采用流水生产线生产的现代企业,整个工艺过程都是用管道和机器连接起来的,不但生产具有高度的连续性,而且各生产环节的原材料投入和成品半成品产出,在数量上存在严格的比例性,要求前后生产环节之间紧密配合,否则就会影响产品质量和生产进度,给企业造成经济损失。由此可见,生产过程的比例性和连续性,是组织现代化工业生产的客观要求,是工业企业加强生产技术管理的一个重要方面。

(四)具有广泛而密切的外部联系

随着科学技术的进步,社会化大生产的发展,工业企业的专业化程度不断提高。不仅同一类产品,而且某一种零部件都可以专门由一个企业来承担生产,工业企业的专业化程度越高,企业之间的联系也就越广泛而密切。

现代工业企业既是大量工业产品的生产者,又是大量物质资料的消费者。这样,工业企业之间,工业企业同农业、商业、交通运输等部门的经济单位之间,必然要发生各种各样的联系。保

持和加强这种联系是现代工业企业生产经营活动正常进行的必要条件,脱离这种联系,企业的生产经营活动就不可能进行。

现代工业企业在生产关系方面的本质特征是由企业生产资料所有制形式决定的。在现阶段,我国坚持贯彻以公有制为主体,多种经济成分共同发展的方针。在积极促进国有经济和集体经济发展的同时,鼓励个体、私营、外资经济发展,并依法加强管理。随着产权的流动和重组,财产混合所有的经济单位越来越多,将会形成新的财产所有结构。就全国来说,公有制在国民经济中占有主导地位,建立以公有制为主体的现代企业制度是发展社会化大生产和市场经济的必然要求。

国有工业企业具有的基本特征是:

1. 企业中的国有资产所有权属于国家,企业拥有包括国家在内的出资者投资形成的全部法人财产权,成为享有民事权利、承担民事责任的法人实体。

2. 企业以其全部法人财产,依法自主经营、自负盈亏,照章纳税,对出资者承担资产保值增值的责任。

3. 出资者按投入企业的资本额享有所有者的权益,即资产受益、重大决策和选择管理者等权利。企业破产时,出资者只以投入企业的资本额对企业债务负有限责任。

4. 企业按照市场需求组织生产经营,以提高劳动生产率和经济效益为目的,政府不直接干预企业的生产经营活动。企业在市场竞争中优胜劣汰;长期亏损、资不抵债的应依法破产。

5. 建立科学的企业领导体制和组织管理制度,调节所有者、经营者和职工之间的关系,形成激励和约束相结合的经营机制。所有企业都要向这个方向努力。

三、工业企业的分类

工业企业可以按不同的标准进行分类。这对于正确反映和

研究工业企业的各种结构和生产经营活动,为国家实行宏观调控和管理提供依据具有重要意义。下面着重介绍我国现行的对工业企业的几种分类。

(一)按企业生产资料的所有制性质分类

根据国家统计局和国家工商行政管理局 1992 年 10 月 20 日颁布的《关于经济类型划分的暂行规定》,我国工业企业按生产资料的所有制形式可以分为以下几种类型:

1. 国有企业。国有企业的生产资料归国家所有,是社会主义公有制经济的重要组成部分。它包括中央和地方各级国家机关、事业单位和社会团体使用国有资产投资举办的企业,也包括实行企业化经营,国家不再核拨经费或核拨部分经费的事业单位和从事经营性活动的社会团体,以及上述企业、事业单位和社会团体使用自有资金投资兴办的企业。

2. 集体企业。这一类企业的生产资料为公民集体所有,是社会主义公有制经济的组成部分。它包括城乡所有使用集体投资兴办的企业,以及部分个人通过集资自愿放弃所有权并依法经工商行政管理机关认定为集体所有制的企业。

3. 私营企业。它是指生产资料为公民私人所有,并以雇佣劳动为基础的一种经济类型。私营企业包括所有按照《中华人民共和国私营企业暂行条例》规定登记注册的私营独资企业,私营合伙企业和私营有限责任公司。

4. 个体经济。这是指以个体劳动为基础,生产资料和劳动成果归劳动者个人所有和支配的一种经济类型。它包括所有按照《民法通则》和《城乡个体工商户管理暂行条例》规定登记注册的个体工商户和个人合伙企业。

5. 联营企业。它是指不同所有制性质的企业之间或者企业、事业单位之间共同投资组成新的经济实体的一种经济类型。联

营企业只包括具备法人条件的紧密型联营企业,不具备法人条件的半紧密型联营企业和松散型联营企业仍按其各自的所有制性质划归经济类别。相同所有制性质的企业之间或者企业、事业单位之间共同投资组成的紧密型联营企业,不列此类,按其所有制性质划归相应的经济类别。

6. 股份制企业。它是指全部注册资本由全体股东共同出资,并以股份形式投资兴办企业而形成的一种经济类别。股份制企业主要有股份有限公司和有限责任公司两种组织形式。

全民、集体、联营、私营企业等经济组织虽以股份制形式经营,但不以股份有限公司或有限责任公司登记注册的,仍按原所有制性质划归经济类别,虽以有限责任公司名义登记注册,但由一个全民所有制或集体所有制股东投资的有限责任公司,暂按其股东的所有制性质划归经济类别。

7. 外商投资企业。这是指外国投资者根据中华人民共和国有关涉外经济的法律、法规,以合资、合作或独资的形式在中国大陆境内开办企业形成的一种经济类型。外商投资企业包括中外合资经营企业、中外合作经营企业和外资企业三种形式。

8. 港、澳、台投资企业:指港、澳、台投资者参照中华人民共和国有关涉外经济的法律、法规,以合资、合作或独资的形式在大陆举办企业而形成的一种经济类型。港、澳、台地区投资企业可以分为合资经营企业、合作经营企业和独资企业三种形式。

9. 其他。

(二)按企业的生产规模分类

工业企业生产的或果是工业产品,企业在一定时期内(一般为一年)生产的产品数量能较好地反映企业规模的大小。1992年,国家经济委员会、国家计划委员会、国家统计局、财政部、劳动人事部以国经贸企(1992)176号文件发布了《大中小型工

业企业划分标准》，全国统一按这一标准划分大中小型工业企业规模。

国家标准依据企业生产规模划分为特大型、大型(分为大一、大二两档)、中型(分为中一、中二两档)、小型四个类型。国家标准规定，凡产品单一的行业，能以产品生产能力划分的须按产品设计生产能力或查定生产能力划分；凡产品品种繁多，难以按产品设计生产能力或查定生产能力划分；凡产品品种繁多，难以按产品划分的则以生产用固定资产原值作为划分标准；凡规定有两项(或两项以上)划分指标的行业，企业规模的两项(或两项以上)指标须同时达到标准。

(三)按工业企业的组织形式分类

我国现代工业企业大体有两种基本组织形式。

1. 单厂工业企业。单厂企业是指一个工厂就是一个企业。这种形式的工业企业，一般是由在生产技术上有密切联系的若干基本生产车间、辅助生产单位和管理部门所构成。它们实行全厂统一经营，统一核算盈亏，统一处理对外经济事务。

2. 多厂性工业企业。多厂性工业企业是指一个企业由许多工厂组成。多厂性企业一般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起来，形成企业性工业集团公司，组成它的各个工厂在生产经营上执行统一的计划，在经济上统一核算盈亏，在法律上统一为一个法人单位。

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。它的优越性在于能科学地进行分工协作，合理地组织生产能力，有利于提高企业的劳动生产率和经济效益，是现代工业的重要组织形式。

第二节 现代工业企业的任务和权限

一、现代工业企业的任务

现代工业企业的根本任务是：在国家宏观调控体系的指导下，根据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需要。

工业企业的这一根本任务是建立社会主义市场经济体制的客观要求，是由工业企业在国民经济中的地位、作用和企业和社会性质所决定的。只有正确认识它的全部含义，企业经济工作才不致陷入盲目性。

(一)企业必须在国家宏观调控体系的指导下发展商品生产

我国正在建立的社会主义市场经济体制，就是要使市场在国家宏观调控下起到配置资源的作用。为了实现这个目标，国家将逐步建立完善以间接手段为主的宏观调控体系，实施管理经济的职能，保证国民经济的健康运行。国家计划管理将把重点放到中、长期计划上，主要运用指导性计划、综合协调宏观经济政策和经济杠杆。工业企业是国民经济的基本单位和市场竞争的主体，企业的重大经营活动必然受制于市场变化和宏观调控机制。市场经济既为企业发展提供机遇，也使企业不断面临新的挑战 and 困难。因此，工业企业只有遵循国家宏观调控的指导，积极参与市场竞争，建立适应市场要求管理科学的现代企业制度，才能更好地完成企业的根本任务。

(二)努力创造财富，为社会提供工业产品和劳务

工业是国民经济的重要物质生产部门，在整个国民经济中工业处于主导地位。一个国家或一个地区的工业是由众多的工业企业组成的。在一定时期内，工业企业为社会提供产品的品种

越多、质量越好、成本越低、数量越充足,就意味着企业为社会创造的财富越大,越能满足社会需要。

(三)努力为国家积累资金

进行社会主义现代化建设需要大量的资金。国家资金的来源主要依靠企业的积累。每一个工业企业都肩负着为发展国家建设积累资金的重要任务。我国的财政收入大部分来自工业企业上交的利润和税收,企业如果不能盈利,国家财政收入就成了无源之水,国民经济就会陷入严重的困境,企业本身也无法生存下去。因此,社会主义工业企业应千方百计提高经济效益,把增加积累当作根本任务中的头等大事来抓,为国家建设和企业发展积累资金做出更大贡献。

二、现代工业企业的权限

工业企业的权限和责任问题实质上是国家和企业之间的经济关系问题。为了充分发挥工业企业对社会生产中的作用,必须正确处理国家和企业的关系,在国家宏观调控体系的指导下,让企业具有独立经营的权力和自主发展的条件。如果削弱或取消了企业在这方面的自主权,就会导致国民经济失去活力,社会生产力势必受到影响。

工业企业必须拥有相应的权力,从根本上说,这一点是由企业作为商品生产者的地位所决定的。工业企业是从事商品生产的基本单位,它对自己的生产经营成果是要承担经济责任的。而权力和责任是统一的,只有责任而无权力,企业就无法顺利发展。为了使工业企业能切实地履行自己承担的责任,在生产和流通领域中发挥主动性和积极性,就必须给予企业必要的自主经营权。

全民所有制工业企业经营权是指企业对国家授予其经营管理的财产享有占有,使用和依法处分的权力。主要内容有: