

现代工业企业管理

主编 李锦生 谢明荣



中国矿业大学出版社

现代工业企业管理

主编 李锦生 谢明荣

中国矿业大学出版社

《现代工业企业管理》编者名单

主 编 李锦生 谢明荣
副主编 桂文琳 邬文强 李存芳
宋德明 张育频
编 者 (以编写章节为序)
谢明荣 张育频 李存芳
李锦生 宋德明 李春梅
邬文强 桂文琳

现代工业企业管理

主编 李锦生 谢明荣
责任编辑 姜 华

中国矿业大学出版社出版
新华书店经销 江苏省赣中印刷厂印刷
开本 850×1168 毫米 1/32 印张 13.625 字数 342 千字
1996 年 12 月第一版 1996 年 12 月第一次印刷
印数 1—4300 册

ISBN 7 - 81040 - 596 - 9

F · 100

定价:14.80 元

前 言

党的十四大明确提出了我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制。十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》又进一步提出了转换国有企业经营机制,推动国有企业股份制改造,建立起产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度的要求,这为我国国有企业改革开辟了更为广阔的天地,也为企业管理提出了新的、更高的要求。为满足实现经济体制和经济增长方式的根本性转变对企业管理教学的需要,我们编写了《现代工业企业管理》这本教材。

本教材是在总结我国经济体制改革的成功经验,广泛吸收国内外现代管理理论精华的基础上编写的,可作为各校企业管理教学用书,也可供广大技术、管理干部自学之用。全书分为三篇,共十八章,李锦生、谢明荣任主编。第一、二、三章由徐州工业学校谢明荣编写,第四、八章由张家口工业交通学校张育频编写,第五、十七、十八章由徐州工业学校李存芳编写,第六、七、十三章由徐州工业学校李锦生编写,第九、十一章由张家口工业交通学校宋德明编写,第十章由徐州工业学校李春梅编写,第十二、十五章由江苏省冶金经济管理学校邬文强编写,第十

四、十六章由湖南工业学校桂文琳编写。

对本书编写出版过程中给予大力支持和帮助的同
志,我们在此深表谢意! 由于水平所限,加之成书仓促,疏
漏不当之处望读者批评指正。

编者

1996. 11

目 录

第一编 企业管理概述

第一章 工业企业	(1)
第一节 工业企业的概念及其特征.....	(1)
第二节 企业的类型、经营方式和经营形式	(6)
第三节 企业的任务、权限和责任.....	(12)
第四节 企业的经营要素	(16)
第五节 社会主义工业企业的创办及其变化	(18)
第六节 工业企业的基本制度	(21)
第二章 工业企业管理的性质、职能和内容	(26)
第一节 管理及管理原理	(26)
第二节 企业管理的性质	(33)
第三节 企业管理的职能	(35)
第四节 工业企业管理的内容	(37)
第五节 企业管理现代化	(39)
第六节 企业管理组织	(46)
第七节 企业管理方法	(51)
第三章 现代企业制度	(59)
第一节 现代企业制度概述	(59)
第二节 现代企业制度的基本内容	(62)
第三节 有限责任公司和股份有限公司	(69)
第四节 建立配套改革的现代企业制度	(73)

第四章 企业管理的基础工作	(76)
第一节 企业管理基础工作概述	(76)
第二节 企业管理基础工作的内容	(79)
第五章 企业文化	(92)
第一节 企业文化的概念及特征	(92)
第二节 企业文化的内容及功能	(95)
第三节 企业形象	(101)

第二编 经营管理

第六章 市场调查和市场预测	(108)
第一节 市场及其分类	(108)
第二节 市场调查	(110)
第三节 市场预测	(115)
第七章 经营决策	(128)
第一节 经营决策概述	(128)
第二节 决策方法	(135)
第三节 经营策略	(149)
第八章 经营计划	(158)
第一节 经营计划概述	(158)
第二节 经营计划的内容	(162)
第三节 经营计划的编制与执行	(168)
第九章 营销管理	(175)
第一节 营销管理概述	(175)
第二节 市场营销战略	(179)
第三节 营销组合策略	(185)
第十章 财务管理	(200)
第一节 筹资管理	(200)
第二节 资产管理	(208)

第三节	成本和费用管理	(213)
第四节	销售收入及利润管理	(215)
第五节	财务评价	(219)
第十一章	投资决策的经济分析评价方法	(224)
第一节	资金的时间价值	(224)
第二节	投资项目经济评价基本方法	(231)

第三编 生产管理

第十二章	生产过程管理	(245)
第一节	生产管理的内容与要求	(245)
第二节	生产过程组织与生产类型	(250)
第三节	流水生产线	(261)
第四节	成组技术	(269)
第十三章	企业生产计划	(277)
第一节	企业生产能力	(277)
第二节	企业生产计划指标及其确定	(281)
第三节	网络计划技术	(285)
第十四章	生产作业计划	(303)
第一节	生产作业计划的内容和作用	(303)
第二节	期量标准的制定	(305)
第三节	生产作业计划的编制方法	(314)
第十五章	质量管理	(324)
第一节	质量管理概述	(324)
第二节	质量保证体系	(331)
第三节	质量分析的方法	(337)
第十六章	物资管理	(356)
第一节	物资管理概述	(356)
第二节	物资定额管理	(360)

第三节	仓库管理·····	(371)
第十七章	企业劳动人事管理·····	(376)
第一节	劳动生产率·····	(376)
第二节	劳动定额·····	(379)
第三节	劳动定员·····	(387)
第四节	劳动保护与劳动保险·····	(390)
第十八章	设备管理·····	(395)
第一节	设备管理概述·····	(395)
第二节	设备的选择和使用·····	(397)
第三节	设备的检查、维护与修理·····	(403)
第四节	设备的改造与更新·····	(412)
附录	复利终值和现值表·····	(416)

第一编 企业管理概述

第一章 工业企业

第一节 工业企业的概念及其特征

一、企业的概念

企业是指具有法人资格的以盈利为目的的所有参与生产、流通及提供服务的经济组织。

(一) 企业必须具有法人资格

法人,是指具有民事权利能力和民事行为能力,依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织。全民所有制企业、集体所有制企业、私营企业,在我国领域内设立的中外合资经营企业、中外合作经营企业和外资企业,有独立经费的机关以及具备法人条件的事业单位、社会团体等都可以成为法人。法人的本质是法律对一定的社会组织赋予法律上的人格。

法人应具备以下四个条件。

1. 依法成立

一个组织要成为法人,必须经过一定的法律程序,即完成核准、登记手续,才能取得法人资格。

开办的企业或者成立的机关、事业单位和社会团体必须符合法律规定,并为法律所允许。这通常有三种情况:一是依照国家的命令成立的;二是经过国家机关审查、批准和登记成立的;三是依照国家颁发或认可的规定、章程等法规而组织起来的。

2. 有独立的财产或经费

法人自主经营的财产是法人进行经济活动的物质基础。法人自主经营的财产,是指法人有权享有独立核算或独立预算的财产。

3. 能够独立承担民事责任

法人必须能以自己的名义参与经济活动,并在发生争议时参与经济仲裁和经济诉讼,享受权利,承担义务。

4. 有自己的名称、组织机构和场所

法人有一个严格的组织体,要以自己的名义对外参加各种活动,并有一定的组织机构作为代表。法人的名称是用于区别其他法人的标志,无名称的法人社会不予承认。

以上四个条件,是取得法人资格必须同时具备的。如果不具备这些条件,那就不是法人。

(二) 企业的经济性

企业必须是经济组织,这是它区别于不从事经济活动的政治组织、行政组织、群众组织和学术组织等非经济组织的标志之一。企业必须独立自主地从事商品生产和流通等经济活动,且实行自负盈亏、独立核算。

(三) 企业的盈利性

企业是从事经济活动的组织,人类从事任何经济活动,都是为了获得一定的经济效益。在市场经济条件下,一切企业都应以自主生产经营活动获得的收入来抵偿支出并取得盈利。不讲效益,没有盈利,企业就不能维持简单再生产,更不能扩大再生产,因此就没有财产所有者和经营者的效益,没有搞好企业生产经营的积极性,没有生产技术的进步,也就没有管理水平的提高和企业的发展。

社会主义全民所有制工业企业是以生产资料全民所有制为基础,依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的社会主义商品生产和经营单位,是具有法人地位的经济实体。

二、企业的特征

(一) 企业在社会组织中的特征

在市场经济条件下,企业作为一个社会组织的分支系统,与其他社会分支系统相比,除前述的经济性和盈利性特征外,还具有以下基本特征。

1. 社会性

在社会化大生产中,每个企业承担一定的社会分工,并根据专业分工的特点,形成自己独立的生产经营体系。随着科学技术的发展,社会分工愈来愈细,致使将社会生产分解成了许许多多独立企业化单位,而各个企业之间互相依存,有着密切的技术经济联系,离开了这种联系,社会生产就无法进行。

2. 商品性

企业是市场经济的产物。在市场经济条件下,不论是资本主义企业,还是社会主义企业,它们都是商品生产者和经营者;而在各类企业之间,在企业与用户之间,也是通过商品发生经济联系,并按价值规律进行等价交换。因而,商品性是企业的另一特征。

3. 竞争性

在市场经济条件下,同类企业、同类产品之间的互相竞争,是不以人们意志为转移的客观规律,又是企业生存和发展的重要条件。竞争给企业带来压力、动力,使企业产生危机感、紧迫感,并推动了科学技术的不断进步,促进了经营管理的不断改善,导致了市场经济的不断发展。因此,竞争也是企业的一般特征。

4. 能动性

企业作为国民经济的细胞,它是一个能动的有机体。国民经济实力不仅取决于企业的规模和数量,还取决于企业的素质和活力,更取决于企业的能动作用。企业的能动性不仅表现在对外部环境的适应能力上,还表现在自我改造、自我发展、自我扩充和自我增值的能力上。

5. 自主性

企业作为一个经济组织,必须具有法人地位,按照法律规定,以自己的名义独立自主地从事生产经营活动,并对企业的经济活动负完全的法律责任和经济责任。

6. 协同性

它是企业的自然属性。企业的协同性主要表现在两个方面:一是在企业内部,实行着大规模的分工与协作;二是在企业外部,社会化大生产要求全社会范围内进行分工与协作。有关企业为了完成同一产品的生产过程,必须在企业之间实行专业化、协作化、联合化生产,协作又把相关的生产单位联结成一个有机的整体。

(二) 社会主义全民所有制工业企业的特征

(1) 社会主义全民所有制企业是建立在生产资料公有制基础之上的,这是同生产资料建立在私有制基础上的资本主义企业的本质区别。

(2) 社会主义企业间存在着竞争,但这种竞争是在根本利益一致的前提下,为了更好地实现共同目标、处理好分工与协作而互相促进的竞争。

(3) 社会主义工业企业的生产经营活动是在整个国民经济宏观控制下进行的,企业具有相对独立性。

(4) 要求正确处理国家、企业、个人三者之间的关系,坚持以按劳分配原则为主体,多种分配形式并存,效率优先,兼顾公平的分配原则。

(5) 在企业内坚持实行民主管理,职工是企业的主人,人与人之间是平等关系、是配合劳动的关系。

(6) 社会主义企业既注重于物质文明建设,又注重于精神文明建设,在社会主义两个文明建设中起着重要的作用。

(三) 现代工业企业的特征

现代工业企业是运用现代科学技术从事工业性商品(劳务)生

产经营活动的企业。现代工业企业具有以下三个基本特征。

1. 广泛地实行专业化协作

现代工业企业是建立在社会化大生产基础上的,而社会化大生产都具有整个社会共同劳动的性质,其活动范围远远超过了企业、地区、甚至国界。专业化是社会分工的产物,社会分工发展的结果把社会生产分解为若干个独立的、专业化的生产单位。专业化越发展,企业间的相互依赖性也越高,为了完成同一产品的生产过程,各有关企业必须互相协作。协作又把相关的生产单位联结成为有机的整体。随着科学技术的发展和新技术、新工艺、新材料、新设备、新能源的采用,往往需要有专门的技术知识、较大的生产批量和较多的设备投资。只有当企业采用专业化协作这种先进的生产组织形式时,才易于具备这些条件。所以,技术进步的结果必然促进专业化协作的发展。而专业化协作的发展又为技术进步创造了必要的条件。因此,实行广泛的专业化协作就成为现代工业企业发展的必然趋势。

2. 广泛地采用现代科学技术和先进机器设备体系生产

社会化大生产是现代科学技术和生产力发展的结果,社会化大生产必然与现代科学技术和先进机器设备相联系。社会化大生产系统要求应用各种机械化设备、自动化设备、精密计量检测仪器、电子技术和电子计算机等现代科学技术的最新成就来装备企业。

3. 广泛采用科学的管理方法

由于专业化协作的发展、现代科学技术的进步及先进机器设备的采用,使企业与企业之间、企业内部各生产环节及各生产要素之间的生产联系愈来愈严密、复杂。为了保证生产过程的协调配合和可靠运作,要求协作企业、各生产环节在相互关联的时间、空间、数量、质量等方面必须按照事先规定的计划和标准办事,否则,必然会受到许多无法估计的因素的干扰。在这种情况下,单纯依靠过

去的传统管理方法已经不够了,必须在总结各种传统管理方法的基础上,因地制宜地采用更加有效的科学管理方法,进一步提高管理的质量和效率,以适应社会化大生产的客观要求。

第二节 企业的类型、经营方式和经营形式

一、企业的类型

企业分类的方法很多,当前企业改革的方向是实行现代企业制度,它将企业划分为个体业主制企业、合伙制企业以及公司制企业(详见本书第三章介绍)。但要完全实现现代企业制度,考虑到企业的改制、接轨、规范化运作、国家立法、社会立法等方面条件,估计要用5年左右时间才能逐步推开。

目前,我国仍沿用按所有制的不同形式,将企业划分为以下四种类型。

1. 全民所有制企业

全民所有制企业是采取国家所有制形式,所以也称国有企业。企业的生产资料归全体劳动人民所有,国家代表全体劳动人民对企业实行宏观指导。企业也将按国家和劳动人民的利益来组织生产经营活动,以它的生产经营成果来满足国家及人民的需要。国有企业是国民经济的主导力量,特别是其中的大中型企业是国民经济的命脉,在社会主义经济建设中占有重要的地位,是社会主义经济的决定因素。

2. 集体所有制企业

集体所有制企业是指生产资料归集体所有,坚持自愿结合、自负盈亏,具有较大经营管理自主权的企业。集体所有制是社会主义公有制经济的重要组成部分。我国集体所有制企业存在着多种形式,如农村有生产、供销、信用、消费等各种经济组织,还有从事农、林、牧、副、渔生产和工业、建筑业、运输业以及其他服务性生产经

营活动的经济组织；城镇有工业合作社、合作工厂、街道工业生产和生活服务的经济组织。

3. 私营企业

私营企业是指生产资料属于私人所有，这里说的私人可以是一个人，也可以是若干人。在私营企业中存在着雇佣劳动关系，企业投资者是企业的所有者，工人创造的剩余价值被企业资产所有者占有，这同全民所有制、集体所有制企业具有本质区别。私营企业是社会主义公有制经济的补充。国家保护私营企业的合法权利和利益，并对私营经济实行引导、监督和管理。私营企业的存在和发展，有利于促进生产、增加供给、活跃市场、更好地满足人民的生活需要；有利于扩大就业；有利于增加国家积累。我国的私营企业分为私营独资企业、私营合伙企业和私营有限责任公司三种类型。

4. 外资企业

兴办外资企业是当前我国引进技术和外资的一种重要形式，是我国改革开放政策的一个重要组成部分。开办外资企业对于引进国外先进技术，吸收外国的先进管理经验，加快培训我国的技术人才和管理干部，开拓国外市场，发展出口贸易都是十分有利的。外资企业根据中外投资多少和经营权限的不同，可以分为中外合资经营企业、中外合作经营企业和外商独资企业三种类型。

二、企业的经营方式

企业的经营方式又称企业资产经营方式，是指企业资产所有者从自身利益出发，在确保资产所有权的前提下，有条件地把资产的占有、使用、处置、收益等经营职能转让给企业，正确处理所有者与经营者之间经营关系的方式。随着市场经济的不断深入，我国企业的经营方式正向多样化方向发展，先后出现了承包经营、租赁经营、股份经营、招标经营、合资经营、合作经营、联营和国有民营等方式。这些经营方式，有利于改善企业经营机制、优化企业行为；有利于增强企业活力、激发企业的主动性和进取性，使企业真正成为

市场经营的主体,成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的社会主义商品生产者和经营者。

1. 承包经营方式

企业的承包经营是指企业资产所有者将资产的经营权承包给企业的经营者,并以经营合同的形式,明确所有者和经营者的责、权、利关系,在这一前提下,由企业自主经营。这种经营方式,按承包经营对象、企业特点的不同,由发包方和承包方共同商定采用的具体经营方式。对规模较大、自动化程度较高、连续作业紧密、产供销较稳定、管理水平较高、经济效益较好的企业,可实行集体承包,并且实行厂长负责制。对一些规模较小、产供销不稳定、管理较简单的企业,宜采用合伙或个人承包。

承包经营具有以下特征:

(1) 遵循包死基数,确保上缴,超收多留,欠收自补的原则。

在承包期内,企业拥有比较充分的经营自主权,企业创造的利润除按有关合同或规定上缴给国家外,其余全留给自己,这种透明度较高的政策,有利于调动职工的劳动积极性。

(2) 风险与利益一致,压力与动力同在。

企业承包经营一般不仅要确保上缴利润,而且还要承担企业的技术改造责任以及承担市场变化、贷款利率、汇率、价格等风险。企业的全体职工都要面对这些风险,因此必须挖掘内部潜力,根据市场变化及时搞好生产经营,以力争取得最好的经济效益。

(3) 要有利于兼顾利润增加和资产增值。

只有企业的资产不断优化和增长,才能使企业的利润不断增长,企业利润增长才能使企业资产更新成为现实,能够使企业有自我改造、自我发展的后劲,以实现企业利润和资产的同步增长。

(4) 有利于实现投资者主体的转换。

长期以来,我国实行以国家投资为投资主体的体制,使企业长期依靠国家吃“大锅饭”,并产生投资饥渴症。承包经营使企业成为