

工业企业管理教程

主编 蒋鳳尧



NEUPRESS
东北大学出版社

前 言

当前,我国正在加速建立社会主义市场经济体制,深化企业改革,加强企业管理已被视为搞活国有企业的根本途径。为了适应高等院校教学改革,特别是工科院校非经管类专业学生均要学习经济管理知识的需要,我们编写了这部“工业企业管理教程”。本书在编写中,紧密结合当前我国企业管理实际,融进了企业管理的新理论、新知识和新方法,力求做到内容新颖、方法全面、知识系统、结构严谨、简明易懂,突出理论性、科学性、实践性和实用性。

本书共分三篇十四章:第一篇企业管理原理,包括工业企业管理概述和工业企业组织管理等两章;第二篇企业生产管理,包括企业生产组织与管理、物资管理、设备工具管理与技术改造、劳动管理和质量管理等五章;第三篇企业经营管理,包括经营决策、经营计划管理、营销管理、财务管理、新产品开发管理、信息管理和经营审计等七章。本书由蒋恩尧教授任主编,张青山、姜国庆副教授任副主编,作者有王志瞳、关婷、刘凤英、陈玉芹、宋丽丽、张青山、姜国庆、祝爱民、袁冶、梁杰、崔东红、葛新、蒋恩尧等同志(按姓氏笔画排序)。

本书可作为高等院校非管理类专业学生学习企业管理的教材,也可以作为各类成人及企业管理人员培训企业管理知识的教材和参考书。

本书在编写过程中参考了国内外有关资料和著作,谨表谢意。由于时间仓促和作者水平所限,书中难免有疏漏和不妥之处,敬请读者批评指正。

蒋恩尧

1997年4月

目 录

第一篇 企业管理原理

第一章 工业企业管理概述

第一节 工业企业及其类型	1
第二节 工业企业管理及其发展	5
第三节 工业企业管理原理及原则	15
第四节 工业企业管理职能及管理方法	20
第五节 工业企业管理基础工作	24

第二章 工业企业组织管理

第一节 建立国有工业企业的现代企业制度	31
第二节 公司制度的组织形式	33
第三节 公司的组织机构	35
第四节 工业企业的领导制度	37
第五节 工业企业管理组织机构	41
第六节 工业企业经济责任制	50
第七节 企业文化	59

第二篇 企业生产管理

第三章 生产组织与管理

第一节 生产过程组织	65
第二节 现代生产组织方法	77
第三节 生产计划与生产作业计划	102

第四章 物资管理

第一节 物资管理概述.....	131
第二节 物资消耗定额.....	134
第三节 物资储备定额.....	141
第四节 物资供应计划.....	150
第五节 仓库管理和物资节约.....	156

第五章 设备、工具管理与技术改造

第一节 设备管理概述.....	165
第二节 机器设备的选择与评价.....	171
第三节 设备的使用、维护和修理.....	175
第四节 设备更新改造与企业技术改造.....	186
第五节 工具管理.....	194

第六章 劳动管理

第一节 劳动组织及其管理.....	197
第二节 劳动定额及定员工作.....	202
第三节 劳动报酬.....	209
第四节 劳动保护及劳动保险.....	215

第七章 质量管理

第一节 质量管理概述.....	217
第二节 全面质量管理的方法.....	226
第三节 质量成本管理.....	251

第三篇 企业经营管理

第八章 经营决策

第一节 经营决策概述.....	257
第二节 经营决策原则和程序.....	259
第三节 经营决策方法.....	262
第四节 敏感性分析与风险分析.....	280

第九章 经营计划管理

第一节 工业企业计划及计划管理.....	291
第二节 工业企业经营战略规划.....	298
第三节 年度经营计划.....	303
第四节 经营计划的执行和控制.....	311

第十章 营销管理

第一节 市场与目标市场策略.....	315
第二节 市场调查与市场预测.....	323
第三节 营销策略和方法.....	337
第四节 销售业务组织.....	346

第十一章 财务管理

第一节 财务管理概述.....	349
第二节 资金筹措及运用管理.....	355
第三节 成本及费用管理.....	369
第四节 利润及其分配管理.....	383

第十二章 新产品开发管理

第一节 产品开发概述.....	392
第二节 产品设计与工艺管理.....	405
第三节 生产技术准备.....	416

第十三章 信息管理

第一节 信息及信息管理.....	423
第二节 企业管理信息系统.....	426
第三节 电子计算机在企业管理中的应用.....	431

第十四章 经营审计

第一节 经营审计的内容和程序.....	440
第二节 企业能力审查.....	441
第三节 经营控制审计.....	443
第四节 企业经济效益审计.....	447

第一篇 企业管理原理

第一章 工业企业管理概述

第一节 工业企业及其类型

一、社会主义工业企业的概念与特征

(一) 社会主义工业企业的概念

社会主义工业企业是现代工业的基本经济单位，是从事工业性产品或劳务生产经营活动的企业。它是以社会化大生产和生产资料公有制为基础，依法自主经营、自负盈亏、独立核算，具有法人资格的社会主义商品生产和经营单位。

上述概念包括以下几点涵义：

(1) 社会主义工业企业是以社会化大生产为基础，这是它区别于手工业、小生产作坊的主要标志。

(2) 社会主义工业企业是以生产资料公有制为基础，这是它区别于其他私有制企业的重要标志。

(3) 社会主义工业企业是从事工业性产品或劳务生产经营活动的相对独立的经济实体，这是它区别于商业企业、交通运输企业、基

本建设企业、农业企业等的重要标志。

(4) 社会主义工业企业是自主经营、自负盈亏、独立核算的商品生产者和经营者，这是它区别于国家行政机关、事业单位以及不实行独立核算的工业企业的下属单位车间、工段的重要标志。

(5) 社会主义工业企业是具有一定权利和义务的经济法人。所谓经济法人，是指依法成立并能独立地行使法定的权利和义务的社会经济组织。具有法人资格的相对独立的工业企业，至少应具备以下三个条件：第一，必须在政府管理部门注册，具有合法的、独立的经营条件，取得政府和法律的承认。第二，具有独立的经济核算权，在国家银行设有帐户，自主经营、自负盈亏。第三，能独立自主地进行生产经营活动并严格按照法律规定行使权利和履行义务。

在市场经济条件下，企业是市场上资本、土地、劳动力、技术等生产要素的提供者和购买者，又是各种消费品的生产者和消费者，因而是十分重要的市场主体。企业可以通过转产、停产、整顿、合并、分立、解散、破产等方式进行产品结构和组织结构调整，实现资源合理配置和企业的优胜劣汰。

(二) 社会主义工业企业的特征

任何工业企业都是一定的生产力和生产关系的统一体。它既是生产力活动的组织者，又是一定生产关系的体现者。因此，分析社会主义工业企业的特征，应从生产力和生产关系两个方面进行。

1. 生产力方面的特征（即生产技术特征）

社会生产力的发展具有连续性，它不会因所有制和社会制度的变更而改变。因此，社会主义工业企业同资本主义工业企业在生产技术方面就具有相同的特征，主要表现在以下几方面：

(1) 大规模地采用机器和机器体系进行生产，并不断将现代科学技术应用于生产。

(2) 企业内部劳动分工精细，生产协作复杂。

(3) 生产过程具有高度的比例性和连续性。生产过程各环节之

间的联系，主要表现为各种机器设备之间的联系。

(4) 社会化程度高，在技术上和经济上有着广泛的外部联系，成为一个开放系统。

正确认识社会主义工业企业的生产技术特征，对于加强企业管理，不断提高管理水平具有重要意义：第一，明确社会主义工业企业是现代化、社会化大生产，因此就不能再沿用小生产的传统管理办法进行管理，而必须采用与现代生产技术相适应的现代管理方法进行管理。第二，由于社会主义工业企业与资本主义工业企业在生产技术方面具有一定的共性。因此，资本主义工业企业的先进科学技术和管理办法，我国完全可以学习和借鉴。

2. 生产关系方面的特征

(1) 生产资料的社会主义公有制（包括全民所有制和集体所有制）是社会主义工业企业的根本特征。

(2) 社会主义工业企业实行各尽所能，按劳分配原则。生产的目的是为了最大限度满足全体劳动人民日益增长的物质和文化生活的需要。

(3) 实行职工群众当家作主的民主管理制度。

(4) 在建设高度物质文明的同时，建设高度社会主义精神文明。

正确认识社会主义工业企业在生产关系方面的特征，明确社会主义工业企业与资本主义工业企业的本质区别，对于坚持社会主义方向，发挥社会主义制度的优越性，建立具有中国特色的社会主义科学管理体系，有着重要意义。

二、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：在国家宏观调控下，根据市场需要，在不断提高经济效益的前提下，为社会提供适销对路的工业产品或劳务，为国家提供更多的利润和税金，同时也为企业自身发展创造良好的条件。

社会主义工业企业的具体任务如下：

(1) 认真执行国家的方针、政策、法令、法规，完成各项经济合同，保护公有制财产不受侵犯。

(2) 合理有效地使用企业的人力、物力和财力资源。

(3) 根据社会需要生产适销对路的产品，确保产品质量，对用户负责。

(4) 严格遵守国家财经纪律，按照税法规定及时上缴各种税金。

(5) 大力推进技术进步，不断提高企业的生产、技术和管理水平。

(6) 保证安全生产，搞好环境保护，努力提高职工的健康水平。在发展生产的基础上，不断改善职工的生活福利条件。

三、工业企业的类型

社会主义工业企业可以按照不同的标志，划分为不同的类型。

第一，按照所有制形式，可以分为：

(1) 全民所有制企业。其生产资料属于全民所有。国家代表全民的利益，行使生产资料的所有权。

(2) 集体所有制企业。其生产资料属于部分劳动群众集体所有，包括城乡各种形式的集体企业和乡镇企业。

(3) 各种形式的股份制企业。

(4) 中外合资企业。

第二，按照生产规模可以把工业企业分为大型企业、中型企业和小型企业。确定企业的生产规模，主要考虑四个方面的因素：①企业生产能力的大小；②机器设备及其他技术装备的数量；③企业的固定资产原值；④企业的职工人数。

第三，按照生产过程的特点，可将工业企业分为采掘型企业、合成型企业、分解型企业和调制型企业等。

第四，按照工业企业的专业化程度，可分为大批大量生产企业、

成批生产企业和单件小批生产企业。

第五，按照企业的组织形式，可分为单厂企业、多厂企业（公司或总厂）和各种形式的经济联合体。

第二节 工业企业管理及其发展

一、工业企业管理的概念及必要性

管理是人们共同劳动的产物，凡有人群共同劳动的地方，都存在管理问题。管理是一种客观要求。工业企业管理就是对工业企业的生产、技术和经营活动进行计划、组织、指挥、控制和协调等全部活动的总称。

企业管理的必要性是由共同劳动所决定的。人们的共同劳动客观上要求协调每一个人的活动，使之围绕一个统一的目标协同动作，并在规定的时间内完成各自的工作任务，以保证企业目标的顺利实现。马克思曾经指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动……”。“一个单独的提琴手，是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥”。现代化大生产技术复杂，分工精细，协作关系密切，在这种情况下，加强企业管理尤为重要。企业管理的必要性可以概括为以下几个方面：

（1）企业管理是保证企业生产经营活动顺利进行并取得良好经济效益的重要手段。

（2）加强企业管理，可以有利地利用人力、物力、财力和信息等资源，调动各方面积极性。

（3）加强企业管理，可以促进企业科学技术进步，提高企业职工素质。

（4）加强企业管理，可以维护和完善社会主义的生产关系和上

层建筑。

(5) 加强企业管理，可以保证安全生产、促进企业精神文明建设。

二、工业企业管理的发展过程

(一) 资本主义企业管理的发展过程

资本主义企业管理产生于 18 世纪产业革命以后，随着资本主义生产的发展，企业管理经历了传统管理、科学管理和现代管理三个阶段。

1. 传统管理阶段（18 世纪后期～20 世纪初）

这个阶段管理的突出特点是没有完全摆脱小生产管理方式的影响，工人凭自己的经验进行操作，没有统一的操作规程。管理人员凭自己的经验进行管理，没有统一的管理办法。工人和管理人员的培养，主要是采取师傅带徒弟传授个人经验的办法，没有统一的标准。传统管理大约经历了 100 多年的时间，到了 19 世纪末，已经不适应资本主义生产发展的需要了。

2. 科学管理阶段（20 世纪初～20 世纪 40 年代）

随着资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段的过渡，企业规模不断扩大，生产技术愈加复杂，劳资矛盾日益加深，这些都要求提高企业管理水平，要求将过去积累的经验加以系统化、标准化和理论化。于是，“科学管理”理论也就随着诞生了。这一理论的创始人是美国人泰罗（Taylor）。他根据自己试验研究的结果，于 1911 年发表了世界第一本管理科学专著《科学管理原理》。他倡导用科学思想、科学方法来处理和解决企业管理问题。在资本主义企业管理史上，泰罗被资产阶级称为“科学管理之父”。

泰罗提出的科学管理理论的主要内容有：

(1) 工作方法的标准化。通过分析研究工人的操作，选用合适的劳动工具，集中先进的操作方法。

(2) 工时的科学利用。通过对工人工时消耗的研究,规定完成合理操作的标准时间,制定出各种劳动的时间定额。

(3) 实行有差别的计件工资。在规定的时间内,按照标准操作方法完成工作的工人,按较高的工资率计发工资,否则按较低的工资率计发工资。

(4) 按标准操作法对工人进行培训。集中培训取代了师傅带徒弟的传统培训方法。

(5) 明确划分计划职能与作业职能。计划职能人员负责调查研究、计划、控制以及对操作者进行指导,逐步发展到管理人员的专业化。

这一时期,对科学管理作出贡献的还有美国人吉尔布雷斯夫妇、甘特、福特以及法国人法约尔等。

科学管理,主要是以工厂内部的生产管理为重点,以提高生产效率为中心,解决生产组织方法科学化和生产程序标准化等方面的问题。

3. 现代管理阶段(20世纪40年代~现在)

第二次世界大战以后,为适应生产技术和经济的迅猛发展,资本主义企业管理又进入了一个新的发展阶段——现代管理阶段。资本主义现代管理主要有“管理科学”和“行为科学”两大理论流派。“管理科学”理论,实际上是泰罗的“科学管理”原理的继续和发展。它是在科学管理的基础上,应用现代自然科学(如运筹学、概率论、数理统计等)和技术科学(如自动化技术、电子计算机技术等)的新成果,以提高企业的生产效率和经济效益。“行为科学”理论是从社会学、心理学的角度研究管理问题,强调社会环境、人际关系对生产和工作的影响。“行为科学”强调以调动人的积极性来提高企业的生产效率和经济效益。现代管理阶段的主要特点是:①强调搞好企业战略发展的研究和预测,突出了经营战略和经营决策;②十分重视行为科学理论的研究和应用,强调调动人的积极性;③广泛应

用现代自然科学和技术的新成果，强调管理方法和管理手段的现代化；④实行生产专业化和经营多样化，并把产品开发、市场开发作为企业发展的核心问题；⑤采用分权管理体制和全过程的系统管理。

（二）我国企业管理的发展

我国企业管理的历史，经历了两种不同的社会制度。新中国成立前，早在 19 世纪后期，随着帝国主义的入侵，出现了一批现代工业企业。由于当时我国是一个半封建、半殖民地国家，工业基础十分薄弱，企业管理具有较浓厚的封建买办色彩。我们党在第二次国内革命战争和以后的抗日战争、解放战争时期，为适应革命战争的需要，在解放区创办了一些工业企业。当时的管理思想和管理经验主要是：坚持党的领导，重视思想政治工作；坚持艰苦奋斗、自力更生、厉行节约、勤俭办厂的方针；坚持发扬政治民主、技术民主、管理民主，注意提高群众的生产和革命的积极性和主动性。

新中国成立后，随着我国经济的迅速恢复和发展，我国的企业管管理，经历了一个曲折前进的发展过程。

在第一个五年计划期间，引进了苏联 40 年代末 50 年代初的一整套科学管理方法。普遍实行了以生产作业计划为中心的计划管理，建立了生产责任制；以工艺管理为中心的技术管理，推行了技术检查、技术标准和劳动定额等制度；以厂内经济核算为中心的经济管理，建立了生产指挥系统和管理机构，从而建立了正常的生产秩序、技术秩序和经济秩序。这些管理制度和方法，在社会主义工业的初创阶段，对加强企业管理起了很大作用。但是，当时的管理方法，也有其不够完善的一面。例如，单纯用行政办法管理经济；过分强调集中管理；忽视民主管管理；放松思想政治工作等。

1956 年，党的第八次代表大会，对这方面的工作认真进行了总结，在强调继续发扬党的优良传统的基础上，提出了“在企业中应当建立以党委为核心的集体领导和个人负责相结合的领导制度”。1957 年，党中央又决定在企业中进行党委领导下的职工代表大会

制，1958年总结了在我国企业中出现的“两参一改三结合”（即干部参加劳动，工人参加管理，领导干部、技术人员和工人实行三结合改革不合理的规章制度）的经验。1961年9月根据当时国民经济“调整、巩固、充实、提高”的八字方针，颁布了《国营工业企业工作条例》（简称工业七十条）。1964年学习、推广了大庆建立生产指挥系统，建立以岗位责任制为中心的各项管理制度，开展社会主义劳动竞赛和评比活动的经验。1996年开始的“文化大革命”全盘否定了17年的企业经验，造成了我国企业管理的大混乱、大倒退。

党的十一届三中全会以后，纠正了工作中“左”的错误，决定把工作重点转移到社会主义现代化建设上来，贯彻了国民经济调整、改革、整顿、提高的方针，并从指导思想上、组织领导上、管理制度上对企业管理工作进行了整顿和建设，使我国企业管理重新走上了科学管理和现代管理的轨道。1984年10月，党的十二届三中全会通过了《关于经济体制改革的决定》。在决定中，明确指出：“要使企业真正成为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，具有自我改造和自我发展的能力，成为具有一定权利和义务的法人。”同时还明确指出：要建立自觉运用价值规律的计划体制，发展社会主义商品经济；要建立合理的价格体系，充分重视经济杠杆作用；实行政企职责分开，正确发挥政府机构管理经济的职能；建立多种形式的经济责任制，认真贯彻按劳分配原则，以及造就一支社会主义经济管理干部的宏大队伍等。

1986年7月，国务院颁发了《关于加强工业企业管理若干问题的决定》。提出在“七五”期间，要把提高产品质量、降低物质消耗和增加经济效益作为考核工业企业管理水平的主要指标，并相应提出了国家特级企业、国家一级企业、国家二级企业和省（自治区直辖市）级先进企业的主要标准。标准主要包括产品质量、物资消耗及企业管理水平等指标的先进程度。

1992年6月30日国务院第106次常务会议通过了《全民所有

制工业企业转换经营机制条例》，这是中国经济体制改革向纵深发展的重要标志，这也给企业管理提出了新的任务和课题。1993年召开的党的十四届代表大会正式确立了我国经济体制改革的目标是建立市场经济体制。这样，如何建立起具有社会主义市场经济特色的企业管理体系和模式，就成为我国企业管理工作的重要研究任务和内容。

三、企业管理的任务和内容

1. 企业管理的任务

社会主义企业管理的基本任务是维护和完善社会主义生产关系，合理地组织生产力，发展社会主义经济；正确处理企业内部人们在生产过程中的相互关系，企业同国家之间、企业同其他经济单位之间的关系；调动全体职工的积极性，不断提高经济效益。

企业管理的中心任务是提高经济效益。所谓经济效益，就是企业在从事生产经营活动中，以尽可能少的物化劳动和活劳动消耗，尽量少的资源占用，生产出尽可能多的符合社会需要的工业产品。经济效益包含着效用和效率两方面的内容，效用是指产品的品种、质量、性能、价格等适销对路。在产品适销对路的前提下，要以尽量少的投入，取得尽可能多的产出。这就是效率问题。经济效益，应该是效用和效率的统一，使用价值和价值的统一，近期效益与远期效益的统一，宏观效益与微观效益的统一。

2. 企业管理的内容

为了实现企业管理的任务，企业管理内容主要包括四个方面，即生产经营管理、人事行政管理、思想政治工作和组织领导。

(1) 生产经营管理。它是指企业从进行市场调查和预测开始，到进行经营决策，产品的设计、制造、销售和技术服务等生产经营全过程的管理。它是企业管理最主要的组成部分，具体内容包括：①经营计划管理；②生产管理；③技术管理；④质量管理；⑤设备和

工具管理；⑥劳动工资管理；⑦物资管理；⑧销售管理；⑨财务管理等。

企业生产经营管理的内容和程序如图 1-1 所示。

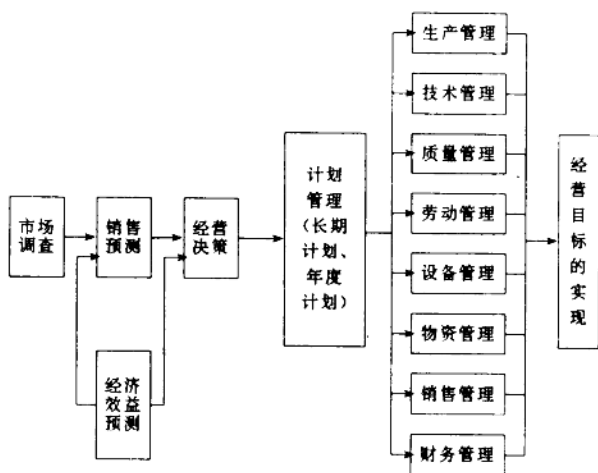


图 1-1 生产经营管理程序图

(2) 人事行政管理，企业和人事行政管理主要包括：职工录用考核，干部的选拔配备，人事档案，职工的技术业务培训，保卫工作以及职工的集体福利事业的管理等。

(3) 思想政治工作。企业职工思想政治工作是调动职工积极性和创造性，全面完成各项任务的重要保证。其内容主要包括系统的共产主义思想体系教育和日常的思想政治教育两个方面。

(4) 组织领导。主要内容有：正确贯彻执行企业的领导制度；建立科学的企业组织机构体系；领导班子建设；企业规章制度建设等。正确的组织领导是调动职工积极性，全面实现企业经营目标的组织