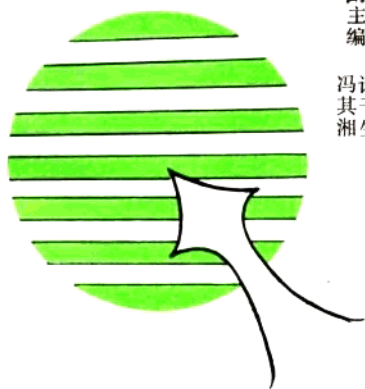

现代

工业企业管理基础

主编
冯其湘

副主编
王慰椿



东南大学出版社

XIAN DAI GONG YE QI YE GUAN LI JI CHU

现代工业企业管理基础

王慰椿 主编

冯其湘 副主编
许干生

7A11/2116



东南大学出版社



B

424619

(苏)新登字第012号

内 容 提 要

本书是根据财政部教育司1990年10月颁发的有关高等财经专科学校“工业企业管理”教学大纲的基本要求,并结合我国改革开放以来有关经济政策和现代化管理的特点,为非管理专业编写的企业管理教材。全书分十八章,除全面、系统地阐述了工业企业管理原理及组织、经营决策、市场营销、生产管理、劳动管理、物资管理、设备管理、全面质量管理、产品开发与技术管理等基本管理知识外,还重点介绍了目标管理、网络技术、价值工程、看板管理、成组技术等现代化管理理论和方法,并将我国10年改革的事绩成果充分地反映出来,以突出我国社会主义现代企业管理的特色。全书内容紧密联系实际,文理清晰,通俗易懂,便于自学。

本书除可作为非管理专业“工业企业管理”课程的教材外,亦可供成人教育班(电大、函大、职大等)学生或企业管理人员参考。

现代工业企业管理基础

王懋椿 主编

东南大学出版社出版发行

南京四牌楼2号

武进第三印刷厂印刷

开本850×1168毫米 1/32 印张16.625 字数430千

1992年3月第1版 1992年3月第1次印刷

印数:1—4000册

ISBN 7-81023-589-3

F·76 定价:7.50元

责任编辑 张新建

前 言

企业管理是高等财经专科学校的专业基础课，在教学计划中占有重要地位。目前，企业管理类的书籍为数不少，但适合财经类专科院校的教材并不多。为满足教学急需，我们根据财政部教育司1990年10月颁发的有关高等财经专科学校“工业企业管理”教学大纲的基本要求，结合我国改革开放以来经济政策和现代企业管理的特点，编写了本书。

在编写时，为了突出中国社会主义现代企业管理的特色，除系统地阐述了有关企业管理的基本原理外，还着重地介绍了我国十年改革开放的丰硕成果和现代化管理的理论、方法和手段；同时，我们还本着“少而精”的原则，突出重点，照顾一般，恰当地把握好深广度。此外，在编写过程中，正确处理企业管理课程与其他先修课程（数学、统计学等）和后续课程（管理会计、财务管理、经济活动分析等有关专业课）内容上的衔接与交叉，既保证了教材的系统性，又避免了不必要的重复。

有关“财务管理”的内容，一般财经类高校是另设专门课程讲解的。本书增加了“财务管理”内容的目的是满足其他非管理类专业学习的需要，以扩大教材的使用面。因此，本书除可供高等财经专科学校有关专业作为“企业管理”教材外，亦可供其他非管理专业及成人教育班学生或从事企业管理的专业人员作为教材或参考书。

参加本书编写工作的有：江苏财经高等专科学校王德椿副教授（第六章、第七章），桂吴翌副教授（第十章），常蓓（第十四章、第十五章、第十六章），胡晓明（第十八章），江苏省连云港市经

济技术开发区副主任冯其湘(第三章、第四章);江苏省赣榆县建筑材料工业公司经理许干生(第八章、第九章、第十三章、第十七章);江苏省赣榆县建设银行黄来斌(第十一章、第十二章);江西经济管理干部学院安文(第一章、第二章);江西省金属材料公司潘虹(第五章)。

本书由王慰梅任主编,冯其湘、许干生任副主编,常州工业技术学院徐永林副教授主审。

由于作者水平有限,在编写中难免有不妥之处,敬请广大读者批评指正。

编 者

1991年12月

目 录

第一章 企业管理概论	(1)
第一节 社会主义现代工业企业	(1)
第二节 企业管理的一般原理	(14)
第三节 企业管理现代化	(25)
第四节 现代管理的原理与原则	(28)
第二章 企业管理组织与制度	(33)
第一节 企业管理组织	(33)
第二节 企业领导制度	(41)
第三节 企业经济责任制	(48)
第三章 现代企业领导	(53)
第一节 基本概念	(53)
第二节 企业领导者与领导集团	(56)
第三节 领导方法	(63)
第四节 领导艺术	(68)
第四章 思想政治工作	(72)
第一节 企业思想政治工作的意义	(72)
第二节 企业思想政治工作的任务与内容	(74)
第三节 企业思想政治工作的原则和方法	(79)
第五章 企业管理的基础工作	(84)
第一节 企业管理基础工作的特点	(84)
第二节 企业管理的几项基础工作	(86)
第三节 企业管理基础工作的考核与评价	(95)
第六章 经营与决策	(97)
第一节 经营管理概述	(97)
第二节 市场研究	(108)
第三节 经营决策	(124)

第四节 经营计划	(139)
第七章 营销管理	(143)
第一节 营销管理概述	(149)
第二节 市场开拓	(153)
第三节 产品策略	(166)
第四节 价格策略	(170)
第五节 销售渠道决策	(174)
第六节 促销措施	(178)
第七节 企业公共关系	(180)
第八章 生产系统管理概论	(187)
第一节 生产系统的构成	(187)
第二节 生产系统管理在管理中的地位	(189)
第三节 生产系统管理的任务和内容	(192)
第四节 生产系统管理的指导原则	(193)
第九章 生产过程组织与劳动组织	(199)
第一节 生产过程及其组成	(199)
第二节 生产过程的空间组织	(207)
第三节 生产过程的时间组织	(211)
第四节 流水生产与成组技术	(216)
第五节 劳动组织与定额	(231)
第十章 生产计划管理	(244)
第一节 生产能力的核定	(244)
第二节 生产计划及其编制	(251)
第三节 生产作业计划编制	(262)
第四节 生产作业控制	(284)
第五节 看板管理	(294)
第十一章 网络计划技术	(300)
第一节 网络图的组成及画法	(301)
第二节 网络时间的计算	(308)
第三节 网络图的优化	(318)

第十二章	全面质量管理	(330)
第一节	质量和质量管理	(330)
第二节	全面质量管理	(334)
第三节	质量保证体系	(339)
第四节	常用质量控制统计方法	(346)
第五节	质量成本概念	(368)
第十三章	物资管理	(373)
第一节	概述	(373)
第二节	物资消耗定额与储备定额	(376)
第三节	物资供应计划	(382)
第四节	库存管理	(389)
第十四章	设备管理	(396)
第一节	设备的选择和评价	(396)
第二节	设备的使用和维修	(401)
第三节	设备的更新与改造	(408)
第四节	设备的综合管理	(411)
第十五章	产品开发	(414)
第一节	概述	(414)
第二节	产品寿命周期	(417)
第三节	新产品开发程序	(423)
第四节	评价产品的方法	(428)
第五节	新产品开发的组织与计划	(434)
第十六章	价值工程	(437)
第一节	概述	(437)
第二节	价值工程对象的选择和情报收集	(443)
第三节	功能分析	(446)
第四节	功能评价	(450)
第五节	方案创造与评价	(459)
第十七章	科技信息管理及技术改造	(465)
第一节	科技信息管理	(465)

第二节	专利	(472)
第三节	技术市场	(477)
第四节	技术革新与技术改造	(485)
第十八章	财务管理	(492)
第一节	概述	(492)
第二节	资金管理	(495)
第三节	成本管理	(504)
第四节	企业纯收入管理	(515)
第五节	财务收支管理	(519)
参考文献		(523)

第一章 企业管理概论

第一节 社会主义现代工业企业

一、社会主义现代工业企业及其特征

(一) 什么是社会主义现代工业企业

企业是商品生产的产物，它是从事生产、流通或服务性活动的独立核算单位。工业企业是在手工业作坊的基础上逐渐发展起来的生产经营组织，世界上第一个工业企业是1771年由美国阿尔克莱特在曼彻斯特创办的纺织厂。社会主义现代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，从事工业生产经营活动的相对独立的经济实体，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。

(二) 现代工业企业的基本生产要素

工业生产是将劳动输入转化为劳动产品或劳务而输出，以实现工业生产的目的。构成现代工业企业的基本生产要素如下：

1. 劳动者 工业生产经营过程的基本内容就是劳动，所以劳动者是构成现代工业企业的最基本的要素之一，它包括直接从事生产的工人和从事技术管理与经营管理的人员。

2. 劳动资料 即劳动手段。它是劳动者在生产过程中用以改变或影响劳动对象的一切物质资料和条件。如生产设备、劳动工具、厂房及其他建筑物等，它是企业的物质基础。

3. 劳动对象 是构成劳动产品实体和为其提供条件的各种原材料、辅助材料、燃料、动力等。

4. 资金 在商品经济条件下,资金是购置劳动资料、劳动对象、支付劳动报酬的手段,也是与外界各往来单位进行经济核算的手段。

5. 科学技术 工业企业的现代化生产过程,是运用科学技术的过程。科学技术水平的发展和提高,将引起劳动者、劳动资料和劳动对象技术状况的巨大变化,从而不断提高现代化程度。因此,科学技术对现代工业企业的发展变化起着极为重要的作用。

6. 市场信息 是指反映商品生产、技术和供需的新发展及趋势的数据资料、技术情报、技术规范等,它是现代工业企业组织、决策和生产经营的重要因素。

上述各要素相互联系、相互作用,直接影响着工业企业的生产经营活动及经济效益。

(三) 社会主义现代工业企业的特征

社会主义现代工业企业具有下列特征:

1. 它是以社会化大生产为基础,大规模地采用机器和机器体系,拥有现代化的、较复杂的技术装备,并系统地将先进的科学技术新成果应用于生产经营之中。生产具有高度的连续性、严格的比例性和灵活的适应性,且实行精细的专业化分工和严密的协作。

2. 它是以生产资料公有制为经济基础的,在国家计划经济指导下,满足社会需求的国民经济的细胞。

3. 它是社会主义商品的生产者和经营者,是营利性的经济实体。它与党政机关和社会福利事业等组织是不同的。它实行自主经营和自负盈亏,不应附属于党政机关,应有经营管理的自主权,独立承担经营风险并分享利益。

4. 它有享受权利和承担义务的行为能力,具有法人资格。

应该明确,上述社会主义现代工业企业的概念既突破了过去

那种把工业企业看成国家机构附属物，不承认企业是相对独立的经济实体的陈旧观念，也突破了那种把工业企业只看成是单纯的生产单位，不承认它是商品生产者和经营者的传统观念。党的十二届三中全会提出了把工业企业的所有权和经营权分开，是社会化大生产的客观要求，对保证搞活经济、增强企业活力起着重要作用。

二、社会主义现代工业企业的类型

为便于深入研究社会主义现代工业企业的管理活动，可按不同标志对企业进行分类。

（一）按所有制形式划分

按生产资料所有制性质的不同，有社会主义企业和资本主义企业之分。对社会主义现代工业企业而言，根据党的十三届七中全会关于“探索公有制经济多种有效的实现形式”的精神和企业所有制改革的实践，单从资金所有权看，就有独资、合资和资金社会化三种类型。

1. 公有制独资企业 是由公有制的某种成分单独投资创办、并归其所有和控制的企业，即国有企业和集体所有制企业。前者是由国家投资兴建，所有权属于全社会劳动者，由国家控制的全民所有制企业，它是社会主义企业中的主要骨干力量；后者是部分劳动群众集资创办，所有权归这部分劳动者掌握的独资企业，它与国有经济的区别是在于企业之间在生产资料占有关系上是不平等的，产生了同工不同酬的利益差异，是一种公有化程度较低的带有私有制痕迹的公有制企业。

2. 社会主义合资企业 由两个以上企业根据经济合理、自愿互利等原则，以资金、技术、物资、劳务等要素联合的方式，共同创办并所有，而其中起主导作用的是公有制企业，故统称为社会主义合资企业。合资联营企业的类型很多，如产业之间的工

贸、工农、贸工农、科工贸等联合企业；工业内部有纵贯产品制造全过程的纵向联营；有同行业或同类产品生产的横向联营；有生产相似产品或地域相近企业的综合联营等。根据合资联营的程度有五种类型：①松散型联合。它没有固定的组织形式和统一的管理机构，成员企业保持完全的独立地位，相互间的经济联系主要靠契约维持，联营内容有来料加工、补偿贸易、技术转让、物资协作、联合销货和服务等，它的群体意识较弱。②半紧密型联合。有一定的组织(如生产上一条龙协作组织)，但不一定具有法人地位，仅根据成员企业的协议从事一些生产活动和协调工作，但经济责任由成员企业自负，这种形式具有明显的但不太强烈的群体意识。③紧密型联合。它是一个取得法人地位、拥有共同发展基金、从事经营活动并承担相应责任的正式企业，它可对整个企业集团的生产经营活动进行规划、协调和服务，但各成员企业仍保留法人地位和商品生产者资格，并独立核算，这类企业已形成强烈的荣辱与共的群体意识。④联合企业。其成员企业已失去法人地位，共同联合成一个统一的经济实体，由总公司负责共同经营、统负盈亏，这是按优势互补原则形成的新企业。⑤大型企业集团。这是融合前四种形式的多层次的大型经济组织。它以优势企业为轴心，将其幅射半径内形成的紧密型、半紧密型和松散型企业群体改组和联合，成为圈层结构的企业集团，是我国企业结构合理化的方向，这是解决我国企业条块分割，小、散、乱、全状况的重要动向，是我国90年代产业政策的重要内容。

改革开放以来，我国公有制企业与外商联合兴办了一批中外合资和合作企业。中外合资企业是股权式联营的经济实体，合资各方按投资比例分享利润，共担风险；中外合作企业是契约式联营的经济实体，合作各方签订合作开发项目的合同，明确责、权、利，各方共同遵守，它们不是纯粹的公有制或私有制，类似于建国初期那种半社会主义的公私合营企业，这是现阶段社会主

义合资企业的特殊形式。

3. 资金社会化的社会主义企业 指公有制基础上的股份企业。“股份”是指将企业资金分为等额的若干单位(股票),由投资者(股东)认购持有,凭证领取相应收入(股息和红利)。因此,股份企业就是以发行股票形式向社会集资,将分散的资金集中起来经营,并按股份分配利益或分担风险的营利性经济组织。股份公司最早出现于18世纪初的欧洲,目前早已成为资本主义企业最普遍的组织形式,但它并非是资本主义的专利,社会主义现代企业也可实行股份制。我国自1984年第一家股份企业在沈阳诞生以来,股份企业日益增多,目前主要有列形式:①由国家、地方和企业等多个国营经济投资主体组成的国有股份经济。②由国有经济与集体经济合办的公有制联合股份企业。③由国有经济或集体经济同社会投资者合股兴办的社会主义混合股份企业。④某些公有制企业将部分资产股份化,鼓励职工持股,并吸收社会股金,使企业出现“一厂多制”局面。实践证明,大多数股份企业都取得了较好的效益。由此可见,社会主义企业可利用股份制这种过渡形式,但它所反映的生产关系性质与资本主义股份企业有着本质的区别。

(二) 按企业规模划分

企业规模是指企业占用固定资产、劳动力等经济资源数量的集中程度。按企业规模的大小,有大型、中型和小型三种类型。我国工业企业规模划分的标准一般有两种:其一是以生产能力为划分标准,如钢铁厂年产钢铁100万吨以上为大型企业,10万吨以下为小型企业,其余为中型;另一是以固定资产原值为标准,如棉纺厂10万纱锭以上为大型,5万以下为小型,其余为中型。

我国大中型企业的数量只占2%左右,但占用固定资产达66%,产值占工业总产值的47%,上缴利税占国家财政收入的66%,它们是社会主义建设的骨干力量。大、中型企业有利于采

用高效专用设备进行大规模专业化协作生产，有利于应用最新科技成果和开发新产品；有利于降低单位成本，提高经济效益；有利于经济资源的综合利用和环境的综合治理。但大、中型企业的建设投资多、周期长、见效慢，工艺流程复杂，技术管理要求高，故大、中型企业不宜多搞。小型企业可以弥补大、中型企业的不足，但其本身亦存在技术、设备能力薄弱，难以形成规模经济优势等弱点。近年来，一些从事高、新技术开发的科技先导型小企业脱颖而出，生机勃勃。而一些大、中型企业也借用于小企业灵活的经营机制，出现了决策分散化和经营多元化的新趋势。因此，我们在选择企业规模时，要从实际出发，坚持大、中、小并举，配套成龙，相辅相承的方针，以适应生产力多层次和社会需求多样化的要求。

（三）按企业生产要素结构划分

根据企业各生产要素结合的比例构成的不同，可将企业划分成下列类型：

1. 劳动密集型企业 指活劳动消耗占单位产品成本比重较大的轻纺、食品、工艺品等企业。它一般吸收劳动力多，产品灵活多变，资金效益好，适应我国劳动力多，资金短缺，生产力落后和消费需求旺盛的国情。

2. 资金密集型企业 指物化劳动消耗占单位产品比重较大的矿山、冶金、能源、石化、机械、电子等企业。它一般具有劳动生产率高、单位产品成本低、竞争能力强等特点，但它的一次性投资较多，资金回收周期长，要根据国情、国力，统筹规划建设。

3. 技术密集型企业 指集中采用先进科技成果，单位产品活劳动成本中脑力劳动耗费较多，附加值较大的高、新技术企业。其职工中科技人员比重大，职工智能素质较高，原材料消耗和环境污染比较少，产品更新换代快。这是科技、教育事业进步

和全民族文化素质提高的结果，故对基础设施要求较高，因此，目前还只能在智力优势突出的大、中城市的若干地区兴办。我国在十年规划中，把发展这类企业放在重要的战略地位。

此外，按企业的经营方式不同还可以把企业分为国家所有、国家经营，国家所有、集体经营，国家所有、个人经营，集体所有、集体经营，集体所有、个人经营等多种形式，按企业组织形式不同有单厂企业、多厂企业等。

三、社会主义现代工业企业的素质和活力

（一）社会主义现代工业企业的功能与任务

企业的功能是指企业对环境的作用和影响。一般企业应具备生产功能，即向市场提供适销对路、物美价廉的产品和劳务的功能；交换功能，即实现商品(货币)两次转手、易位的基本环节，维持企业及整个社会再生产持续进行的功能；分配功能，即根据社会主义按劳分配的原则，兼顾国家、企业和劳动者个人这三者的物质利益，对企业收入进行恰当的分配，以保证生产和交换延续和发展的功能；社会功能，即维护和发展社会主义经济基础，为社会主义物质文明和精神文明建设作出贡献的功能等四大功能。根据社会主义现代工业企业在国民经济中的地位、作用以及它的功能和特性，决定了它的基本任务是：根据国家计划 and 市场需求，发展商品生产，创造社会财富，增加国家积累，在满足社会日益增长的物质和文化生活需要的同时，努力把企业建设成为具有高度物质文明和精神文明的现代化企业。

（二）企业的素质

企业的功能能否正常发挥，在主观上主要取决于企业素质。企业素质是企业功能的基础，而企业功能则是企业素质的具体表现。因此，企业素质是指企业从事生产经营活动的能力，实质上也就是组成企业各系统及其基本要素的有机综合。企业素质可分

为元素(局部)素质和总体素质两个层次。

1. 企业元素素质 企业的人员、技术和管理是构成企业的基本要素，也就是影响企业总体素质的主要元素素质。人员素质是指企业各类人员的思想品质、文化知识和技术业务水平；技术素质是指企业中机器设备和其它技术装备的现代化程度，能源、原材料的供应和利用状况，技术专利等技术储备数量，科学研究、技术进步和产品开发能力等；管理素质指管理基础工作的完善程度，现代化管理方法的应用和效果等。上述三种素质互相渗透，不可分割，其中人员素质是主导素质，也是技术素质和管理素质的基础。随着现代科技的进步和发展，技术素质对企业总体素质的影响日益明显。而管理素质决定着生产力要素能否在企业成为现实生产力，也决定着人员素质和技术素质能否充分发挥作用。

2. 企业总体素质 企业一经建立，维持生存和争取发展便是其组织目标。在激烈的竞争之中，企业为实现此目标，就要将企业内部各元素素质综合和升华为总体素质，形成企业生存和发展的必备能力。因此，企业总体素质既是元素素质联结外部环境的桥梁，又是外部环境变化影响内部元素素质的中介；它既是元素素质形成和聚集的目的，又是企业与环境协调的手段。在有计划的商品经济环境中，企业总体素质包括下列六个方面的基本内容：

(1) 动力 企业运行的动力包括主动力和逆动力。企业的主动动力是对企业目标的追求而产生的激励力量，企业目标表现为自身利益和职工利益，职工对个人目标的追求可转化为对企业目标的追求，对自身利益的关心，亦可转化为对生产的兴趣、集体荣誉与社会责任感，使精神力量转化为物质力量，为企业创造更多的财富；逆动力是指在竞争环境压力下产生的激发力量。企业动力的形成和强化，离不开思想政治工作，而综合运用经济手段进