

熊亚君 雷文惠 编

《工业企业管理》 自学指导



西南财经大学出版社

92
F406
28
2

《工业企业管理》自学指导

熊亚君 雷文惠 编

1992.11.14

西南财经大学出版社

1992·成都

(川)新登字017号

责任编辑:左 强

封面设计:刘 怡

《工业企业管理》自学指导

熊亚君 雷文惠 编

西南财经大学出版社出版 西南财经大学出版社发行
四川省新华书店经销 西南财经大学出版社印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 印张3.6875字数74千字

1992年5月第一版 1992年5月第一次印刷

印数:1—8000册

书号:ISBN7-81017-402-9/F·312

定价:1.40元

前 言

《工业企业管理》自学指导是与《工业企业管理》(西南财经大学工业企业管理教研室编著,四川科学技术出版社1987年版)配套的辅导教材。编写的目的是为了帮助读者学习教材。考虑到自学考试的特点,本书主要介绍各章的学习目的和要求、内容提要、应掌握的基本概念、复习思考题、作业题、应掌握的重点和难点。

本书由熊亚君(第一、二、五、九、十章)、雷文慧(第三、四、六、七、八章)编写。由于受教材和编写人员水平的限制,难免有缺点和错误,敬请读者批评指正。

编者

1992年元月

目 录

第一章 概论	(1)
一、学习目的和要求.....	(1)
二、内容提要.....	(1)
三、应掌握的基本概念.....	(9)
四、复习思考题.....	(9)
第二章 经营与决策	(11)
一、学习目的和要求.....	(11)
二、内容提要.....	(11)
三、应掌握的基本概念.....	(18)
四、复习思考题.....	(18)
五、作业题.....	(19)
第三章 计划管理	(21)
一、学习目的和要求.....	(21)
二、内容提要.....	(21)
三、应掌握的基本概念.....	(28)
四、复习思考题.....	(28)
第四章 销售管理	(30)
一、学习目的和要求.....	(30)
二、内容提要.....	(31)
三、应掌握的基本概念.....	(38)
四、复习思考题.....	(38)
五、作业题.....	(39)

第五章 生产管理	(40)
一、学习目的和要求	(40)
二、内容提要	(40)
三、应掌握的基本概念	(55)
四、复习思考题	(56)
五、作业题	(56)
第六章 质量管理	(58)
一、学习目的和要求	(58)
二、内容提要	(58)
三、应掌握的基本概念	(65)
四、复习思考题	(65)
五、作业题	(66)
第七章 产品开发管理	(67)
一、学习目的和要求	(67)
二、内容提要	(67)
三、应掌握的基本概念	(75)
四、复习思考题	(76)
第八章 物资与设备管理	(77)
一、学习目的和要求	(77)
二、内容提要	(77)
三、应掌握的基本概念	(87)
四、复习思考题	(87)
五、作业题	(88)
第九章 劳动管理	(89)
一、学习目的和要求	(89)
二、内容提要	(89)

三、应掌握的基本概念·····	(94)
四、复习思考题·····	(94)
五、作业题·····	(95)
第十章 财务管理与经济效益 ·····	(96)
一、学习目的和要求·····	(96)
二、内容提要·····	(96)
三、应掌握的基本概念·····	(106)
四、复习思考题·····	(107)
五、作业题·····	(107)

第一章 概 论

一、学习目的和要求

本章是全书的总论，是从总体上说明社会主义工业企业的特征、任务和权责；企业管理的性质和职能，并在此基础上阐明企业的领导制度、组织机构和规章制度。目的是对社会主义工业企业 and 企业管理有一个总的认识，以便进一步研究各项管理工作。

通过这一章学习，要求掌握社会主义工业企业的性质和任务，企业管理二重性的原理及现实意义，厂长负责制，设置组织机构的原则和各种组织形式的特点，以及企业规章制度等。

二、内容提要

（一）企业的特征和任务

1. 工业企业的特征

全民所有制工业企业是以生产资料社会主义公有制为基础、从事工业生产经营活动的相对独立的经济组织，是自主

经营、自负盈亏的社会主义商品生产和经营单位，是具有一定权利和义务的法人，

工业企业是生产力和生产关系的统一体，从生产力和生产关系两方面考察，全民所有制工业企业有三个基本特征：

（1）现代工业企业的生产技术特征 全民所有制工业企业在生产技术方面，同资本主义工业企业没有根本区别，而与手工业企业不同，它既是建立在现代科学技术基础上的大机器生产，又是具有高度分工与协作的社会化大生产。具体表现为：①采用机器体系进行生产，有系统的运用现代科学技术；②劳动分工精细，协作严密；③生产过程有高度的比例性和连续性；④同外界有着广泛而密切的联系。

（2）社会主义性质 从生产关系来看，首先是企业的社会性质，企业的社会性质是由生产资料所有制性质决定的，生产资料所有制不同，企业的社会性质也就不同。社会主义工业企业和资本主义工业企业的根本区别就是生产资料所有制不同，以及由此决定的劳动者的地位、收益分配和生产目的不同。

我国的全民所有制工业企业是建立在生产资料公有制基础上的，这就决定了它的社会性质是社会主义的，表现为：①企业的全部生产资料和产品属于全体劳动人民；②企业的全体职工都是社会主义劳动者、企业的主人，他们之间是互助合作的平等关系；③企业的收益按规定向国家缴纳税金，税后利润留给企业；④企业内部按照“各尽所能、按劳分配”的原则决定职工的劳动报酬；⑤企业生产的目的是按照社会主义基本经济规律的要求，满足社会生产不断增长和人民生活水平不断提高的需要；⑥企业之间是相互协作支援的关

系，它们之间的竞争是为了相互促进、共同提高：⑦企业在建设高度物质文明的同时，建设高度的社会主义精神文明，培养共产主义新人。

（3）在国家统一领导下的相对独立经营 这是就全民所有制工业企业与社会主义国家之间的关系来说的，也属于生产关系方面。根据生产资料的所有权与经营权可以适当分离的原则，全民所有制企业在生产经营上应当具有相对独立性，既服从国家的统一领导，承担国家规定的责任，又享有一定的经营自主权和独立的经济利益，实现责任、权限和利益相结合。

为什么要实行相对独立经营呢？原因有三：①在社会主义制度下，企业仍然是社会经济的基本单位；②适应社会主义商品生产的要求；③全民所有制企业是一个具有独立经济利益的经济组织。

2. 工业企业的任务

全民所有制工业企业的社会主义性质和它在国民经济中的作用决定了它的任务是：在不断提高生产技术、劳动生产率和经济效益的基础上，在国家计划指导下，为社会提供工业产品和劳务，为国家积累资金，为满足社会需要和企业自我发展作出贡献，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。

3. 经济责任制

工业经济责任制是在国家计划指导下，以提高经济效益为目的，责、权、利相结合的一种生产经营管理制度。它有两个环节，一是企业对国家的经营责任制，处理企业同国家之间的关系。其内容包括企业的责任、权限及国家和企业的

利益分配。另一是企业内部经济责任制，处理企业内部各级、各部门之间的关系。

(二) 企业管理的性质和职能

1. 企业管理的必要性

企业管理就是对企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、监督和调节。社会主义企业管理的必要性，具体表现为五个方面：(1)是进行工业生产活动的必要条件；(2)是进行经营活动的必要手段；(3)是促进科学技术发展的有力武器；(4)是培养又红又专的职工队伍的必要保证；(5)是维护和完善社会主义生产关系的客观要求。

2. 企业管理的二重性

(1)企业管理二重性的含义 企业管理二重性是指：一方面它是进行社会化大生产的必要条件，是组织协作劳动过程的一般要求，由此形成管理的自然属性；另一方面，它又是社会生产关系的体现，是实现生产目的的重要手段，由此形成管理的社会属性。

(2)企业管理二重性是由生产过程二重性决定的 由于生产过程既是物质资料的再生产，又是生产关系的再生产，要保证生产过程的正常进行，企业管理必须具有两方面的职能，一是合理组织生产力，一是维护生产关系。合理组织生产力的职能体现着企业管理的自然属性，它是共同劳动过程的一般要求，为一切社会大生产所共有。企业管理中维护生产关系的职能体现着企业管理的社会属性。在企业管理中，有关维护生产关系的原则、制度和方法，都是适应某种生产关系的需要，为实现特定的生产目的服务，一般都具有

历史的暂时性，并不为各种生产方式所共有。

(3)社会主义企业管理与资本主义企业管理既有相同之处，又有本质区别。因为企业管理的自然属性主要决定于生产力发展水平和劳动社会化程度，而不取决于生产关系的性质，所以，社会主义企业管理和资本主义企业管理的自然属性是相同的。而企业管理的社会属性决定于生产关系的性质，并随着生产关系性质的变化而变化。由于生产资料公有制代替了资本主义私有制，社会主义企业管理和资本主义企业管理的社会属性有本质区别。资本主义企业管理的社会属性集中表现为剥削性。具体表现为以下特征：管理的权力属于资本家及其代理人，管理的目的是为了榨取尽可能多的剩余价值，管理方式带有专制性和欺骗性等。在社会主义企业管理中资本主义企业管理的剥削社会劳动的职能被消灭了，代替它的是维护社会主义公有制和分配制度，正确处理人们在生产过程中的相互关系的职能。因此，社会主义企业管理具有以下一些新的特征：管理的权力属于劳动者，管理的目的是为了发展生产，满足社会全体成员日益增长的物质和文化需要，管理的方式是民主的，实行民主管理等。

(4)正确认识企业管理二重性，具有重要的现实意义，明确企业管理的自然属性，就可以消除左倾思想影响，研究现代工业企业生产技术特点，吸收和借鉴资本主义发达国家企业组织社会化大生产的先进经验。明确了企业管理的社会属性，就能划清社会主义企业管理与资本主义企业管理的本质区别，总结我国企业管理的经验，充分发挥社会主义制度的优越性，逐步创立具有中国特色的社会主义企业管理体系。

3. 企业管理的职能

企业管理的两种基本职能（合理组织生产力和维护生产关系）是理论上的抽象概括。在企业管理实践中，这两种职能总是结合在一起发生作用的，当它们结合作用于生产经营活动时，表现为计划、组织、指挥、监督、调节等五项具体职能，这五项职能是相互联系、相互制约的，不可缺少，也不能偏废。

（三）厂长负责制

厂长负责制就是厂长对企业的生产经营和行政管理全权负责。

为什么要实行厂长负责制？首先，是社会化大生产的客观要求。现代工业企业的生产技术特点决定了只有实行厂长负责制，由厂长对生产经营实行统一指挥和统一领导，才能对生产技术和经营管理问题迅速作出决断，对国内外的各种信息迅速作出反应，保证生产顺利进行和提高经济效益。第二，是实践经验的总结。我国企业领导制度经历了一个长期实践，逐步完善的过程，大体经历了四个阶段。党中央在作了大量调查研究，认真总结历史经验以后，决定在工业企业中，逐步实行厂长负责制，以适应生产发展和经济体制改革的需要。

实行厂长负责制，关键在于选好厂长。厂长的人选，必须符合干部“四化”的要求。

实行厂长负责制，要解决好党政分工问题，企业党委对企业实行思想政治领导，要保证监督企业贯彻执行党和国家的方针政策，确保企业的社会主义方向。同时，还要集中精力加强党组织自身建设，搞好职工的思想政治工作。

实行厂长负责制，要加强职工民主管理，建立和健全职代会制度和其它民主管理制度，切实保障职工群众当家作主的权利和地位，以调动广大职工群众的积极性。

（四）企业组织机构和规章制度

1. 组织机构

组织机构设置的原则是：（1）统一领导，分级管理；（2）按管理业务建立职能机构，合理分工，密切协作；（3）从企业实际情况出发，服从生产经营需要；（4）精简机构，提高工作效率。

组织机构的形式有以下几种：

（1）直线一职能制（或称生产区域制） 这种形式的特点是按照生产工艺特点、产品对象或区域分布来划分车间、工段和班组，建立起行政领导系统；各生产单位的行政领导人统一管理本单位的生产行政工作，直接向上级负责，各级根据需求和可能，设置职能机构，配备专职人员，他们是同级领导人的助手和参谋，只能对下级职能机构或人员实行业务指导，不能发布命令。目前，我国绝大多数企业采用这种组织形式。

（2）事业部制 这种形式的特点是把企业的生产经营活动，按产品大类或地区建立事业部，实行总公司集中决策，事业部独立经营。优点是使企业最高层领导集中力量搞好企业的战略决策和长远规划，有利于调动各事业部领导人的积极性，但可能造成各事业部较多的各自利益而影响相互之间的协作。它一般适用于规模较大、产品种类较多且各种产品之间的工艺差别较大、市场多变的企业。

(3) 矩阵组织结构形式 它是把按职能划分的纵向领导系统，同按产品和项目划分的横向系统结合起来，形成一个纵横相联的矩阵组织机构。其优点是有较强的灵活性，有利于加强各部门的横向联系，便于集中各种专门知识和技能，迅速完成某一特定项目。它一般适用于创新任务较多和生产经营复杂多变的企业。

2. 规章制度

规章制度是企业管理一项基础工作，它规定着职工在共同劳动中应当执行的工作内容、工作程序和工作方法，作为职工行动的规范和标准。建立和健全规章制度有重要的意义：首先是现代工业生产的客观要求；其次是调动职工群众积极性的重要手段。

企业规章制度的基本内容有：基本制度，工作制度，责任制度。

贯彻执行规章制度的要求是：(1)加强政治思想工作，提高职工执行制度的自觉性；(2)加强业务培训，提高职工技术业务水平，并提供执行制度所必须的物质条件；(3)对执行情况经常检查，并进行奖惩；(4)正确处理规章制度的“定”与“变”、“破”与“立”的关系，坚持合理的规章制度，及时改革不合理的规章制度。

3. 企业内部经济责任制

企业内部经济责任制是工业经济责任制的组成部分。它主要是通过落实企业对国家承担的经济责任，解决企业与职工、职工与职工之间的经济关系，改变职工吃企业的“大锅饭”的状况，促使职工重视并努力提高企业的经济效益。

实行企业内部经济责任制的基本原则是：(1)责、权、利

相结合；(2)国家、集体、个人利益相统一；(3)职工劳动所得同劳动成果相联系。

经济责任制的形式有：(1)责任落实上采取多种形式的承包。如逐级承包、项目承包、单项指标承包、课题承包等。(2)在内部分配上可采取灵活多样的分配形式。如记分计奖、承包奖励制、计件工资、浮动工资等。

三、应掌握的基本概念

社会主义全民所有制工业企业

企业管理 工业经济责任制

厂长负责制 规章制度

企业内部经济责任制

四、复习思考题

1. 社会主义工业企业在生产技术方面有哪些特征？
2. 社会主义工业企业的社会主义性质表现在哪些方面？
3. 为什么社会主义工业企业要有相对独立性？
4. 什么是管理二重性？明确管理二重性有何现实意义？
5. 社会主义工业企业管理和资本主义工业企业管理有哪些区别？
6. 为什么要实行厂长负责制？
7. 建立企业组织机构应遵循哪些基本原则？

8. 简析各种组织机构形式的特点及适用范围。
9. 为什么社会主义工业企业必须建立健全规章制度?
10. 实行企业内部经济责任制应遵循哪些基本原则?