

工业企业管理

高业朝 主编



中国物资出版社

(京)新登字 090 号

图书在版编目(CIP)数据

工业企业管理/高业朝主编;—北京:中国物资出版社
1995.5
ISBN 7—5047—1061—x

I.工… I.高… II.工业企业管理—概论 IV.F406

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (95) 第 06732 号

工业企业管理

高业朝 主编

出版发行	中国物资出版社
经 销	全国各地新华书店
印 刷	新蕾印刷厂
开 本	787×1092 毫米 1/32 印张 13.25 字数:290 千字
出版日据	1994 年 6 月 第 1 版 第 1 次印刷
印 数	10100 册
社 址	北京市西城区月坛北街 25 号 邮编:100834

ISBN7—5047—1061—X/F • 0375 定价:10.60 元

编 审 说 明

国内贸易部部编中等专业学校商贸系列教材,是适应社会主义市场经济发展的新形势,按照建立社会主义现代企业制度和“建立大市场、搞活大流通、发展大贸易”的要求,结合我国财税、金融体制等改革情况,由国内贸易部教育司组织有关专家、教授和长期在教学第一线任教的教师编写的。经审定,可作为国内贸易部系统中等专业学校教材,也可作为各类中等成人学校、在职干部业务岗位培训教材和企业职工自学读物。

《工业企业管理》是商贸系列教材之一,由高业朝同志任主编,胡建强同志任副主编。参加本书编写的有:高业朝(第一、七、八章);高鸿(第二章);高鸿、高业朝(第三章);冯志明(第四、九、十章);闫秀荣(第五、十一章);胡建强、闫秀荣(第六章);胡建强(第十二、十三章),最后由高业朝同志总纂。山东工业大学管理系福绪增教授审阅。

在编写过程中,曾得到经济管理部门、企业界专家、院校领导和学者的大力支持,在此表示衷心地感谢!

由于工业企业正处于转机建制时期,许多理论需在实践中探索,加之编者水平有限,缺点和不足之处在所难免,恳请读者批评指正,以便进一步修订完善。

国内贸易部教育司

1995年3月

目 录

第一章 工业企业概述	(1)
第一节 工业企业.....	(1)
第二节 工业企业的发展过程.....	(7)
第三节 工业企业的素质与活力	(13)
第二章 现代工业企业管理	(19)
第一节 现代工业企业管理概述	(19)
第二节 现代工业企业管理原理	(26)
第三节 企业管理的方法	(34)
第四节 现代企业管理职能	(39)
第五节 企业管理的基础工作	(43)
第三章 现代企业制度概述	(52)
第一节 现代企业制度的内涵与特征	(52)
第二节 现代企业的法人制度	(61)
第三节 现代企业的组织形式	(64)
第四节 现代企业的治理结构	(71)
第五节 建立现代企业制度所需的配套改革	(75)
第六节 工业企业的规章制度	(78)
第七节 国家建立现代企业制度规划	(85)
第四章 工业企业人力资源管理	(88)
第一节 人力资源需求与管理概述	(88)
第二节 人力资源管理的基本理论	(92)
第三节 人力资源管理的原则与方法	(99)
第四节 继续教育.....	(102)
第五章 市场营销	(104)
第一节 市场体系与现代企业.....	(104)
第二节 市场调查和预测.....	(110)

第三节	市场营销计划	(133)
第四节	市场营销战略	(137)
第五节	市场营销组合	(140)
第六章	企业经营管理	(142)
第一节	经营的含义与内容	(142)
第二节	企业经营机制	(150)
第三节	经营目标、经营决策与经营策略	(156)
第四节	目标管理	(174)
第七章	工业企业科技管理	(177)
第一节	科学技术的内涵	(177)
第二节	科学技术的意义	(183)
第三节	工业企业科技管理	(184)
第四节	技术改造	(189)
第八章	新产品开发	(193)
第一节	产品开发概述	(193)
第二节	新产品开发程序	(198)
第三节	产品开发设计管理	(203)
第四节	产品开发工艺管理	(207)
第五节	价值工程与新产品开发	(211)
第六节	技术美学与工业产品造型	(217)
第九章	工业企业生产管理	(225)
第一节	生产管理概述	(225)
第二节	工厂布置及生产过程组织	(229)
第三节	生产计划	(237)
第四节	生产作业计划	(241)
第五节	生产现场管理	(254)
第六节	劳动组织与劳动定额	(257)
第七节	工业企业环境管理	(264)
第十章	全面质量管理	(268)

第一节	现代质量观	(268)
第二节	全面质量管理概念及特点	(270)
第三节	质量体系	(273)
第四节	全面质量管理的工作程序	(281)
第五节	产品质量检验	(284)
第六节	全面质量管理的方法	(288)
第七节	抽样检查	(297)
第十一章	工业企业物资管理	(304)
第一节	物资管理的意义与任务	(304)
第二节	物资定额管理	(308)
第三节	物资供应计划	(323)
第四节	物流学与物资管理	(327)
第十二章	设备综合经营管理	(331)
第一节	设备综合经营管理的内容与任务	(331)
第二节	设备的选购与使用	(334)
第三节	设备维护与修理	(339)
第四节	设备技术改造与更新	(350)
第五节	设备经营管理	(358)
第十三章	工业企业财务管理	(362)
第一节	财务管理的意义	(362)
第二节	资金筹集	(365)
第三节	资产管理	(370)
第四节	成本与费用管理	(381)
第五节	收入与利润管理	(389)
第六节	企业审计	(396)

第一章 工业企业概述

第一节 工业企业

一、工业企业的概念

工业企业、是指拥有生产要素(生产资料、劳动力、资金、信息等),并使这些要素很好结合起来,以盈利为目的,从事工业性产品生产、流通或技术服务的经济单位。它运用生产要素和科学技术,对自然资源(如金属矿产、石油等),农产品及中间产品进行加工,不仅为国民经济各部门提供各种技术装备、工具、原材料、能源,而且为国防提供各种武器、运载工具等。工业是国民经济的主导部门。

工业企业既然是企业,那末,按现代市场经济的客观要求和企业自身生存与发展需要,它应具备如下基本条件或特征:

(一)工业企业应是拥有劳动力和生产资料,从事工业品生产、流通或服务的经济组织。

(二)工业企业应是独立经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的经济单位。

(三)工业企业应是具有权力能力和行为能力,有资格享受权力和承担义务的法人,即法律所规定的权力主体。

(四)工业企业必须是一个充满生机与活力的经济细胞。在市场经济运动中,它应具有很强的竞争能力、创新能力、开拓能力和发展能力,使它能自行增值。

(五)大规模地采用机器和机器体系进行生产、生产自动化;运用现代管理理论、管理思想、管理方法和手段,如电子计算机、系统论、信息论、控制论、价值工程、技术美学等,并注重实行标准化、系列化、通用化。

(六)生产过程具有高度的比例性、连续性、多元性、动态性、必须科学组织。

(七)工业企业的生产经营活动,必须按照经济活动的客观规律,如价值规律、供求规律、竞争规律,且应在法律、法规和国家宏观调控下规范自身的行为,实现企业经济效益,社会经济效益和生态效益的统一。

二、社会主义工业企业的特征

前面我们叙述了一般现代工业企业的基本条件或特征。社会主义工业企业除具有上述工业企业的自然特征外,还有由其生产关系和社会制度所决定的社会特征,这时特征反映了社会主义工业企业与资本主义工业企业质的不同,其主要表现在:

(一)社会主义工业企业生产资料以公有制为基础,多种经济成分并存。

这是由我国社会主义制度本质及现阶段生产力水平所决定的。尽管就企业资产经营形式,即指规范国家与企业的责、权、利关系及企业经营管理国有资产的责任制形式是多元化的,但生产资料仍以公有制为主体,其他经济成分并存,它是社会主义经济的有益补充。从市场形态看,我国现阶段既有简单市场,又有一般市场和现代市场,恰恰与生产资料公有制为主体,多种经济成分并存相适应。国有资产的投资形式可以多样化,但从法律归原意义上仍是国家财产,仍是公有制为主体。

(二)社会主义制度决定了工业企业劳动者的主人翁地位。

社会主义制度,从根本改变了劳动者在社会生产中的地位,成为生产资料的主人,劳动者的解放,是生产力最主要的解放。劳动者以主人翁的身份参加工业企业的各项经济活动,受到法律的保护,是发展社会主义生产力的必然。

(三)社会主义工业企业的生产经营的目的是为了满足社会及全体成员日益增长的物质文化需要,同时实现企业自身价值和盈

利。

(四)在分配制度上实行“各尽所能、按劳分配”为主,多种分配形式并存的方针。坚持“效益优先,兼顾公平”原则。

(五)社会主义工业企业之间的竞争,是在根本利益一致的前提下的竞争,工业企业通过优化生产要素,改善企业管理,提高产品质量,新产品开发,减少能源、原材料消耗,提高经济效益等正当手段,增强发展后劲,适应瞬息万变市场的需求。在注重社会效益、生态效益的同时,实现企业自身的效益。这与资本主义工业企业竞争有本质的不同。

三、工业企业的任务

社会主义工业企业的任务,是由它在国民经济中的性质、地位所决定的。其根本任务是:“根据国家总体计划 and 市场需求发展商品生产,制造财富,增加积累,不断满足社会日益增长的物质文化需要。具体任务主要有如下几点:

1. 按照党的“一个中心、两个基本点”政治路线,认真贯彻执行国家的方针、政策、法律和法规,确保企业沿社会主义方向,在法制轨道上运行。

2. 根据计划机制和市场机制的客观要求,企业作为市场主体,作为具有一定权力能力和行为能力的法人,必须加强企业经营管理(人力资源管理、生产管理、科技管理、物资管理、质量管理、财务管理),优化劳动组合,降低能源、材料消耗,搞好技术革新和技术引进,改善与调整产品结构,不断提高企业效益、社会效益和生态效益。

3. 有效利用国家授于其经营管理的财产,保值、增值,依法纳税。

4. 积极开发劳力资源,认真贯彻执行“劳动法”,改善劳动组织,尊重职工的权力和历史首创精神,在发展生产基础上,不断改善劳动条件,提高职工物质文化水平。

5. 加强思想政治工作和文化技术业务培训,按生产社会化、国际化要求不断提高职工的思想政治觉悟、道德水准和科技文化水平,增强逐步走向世界的能力,努力建设物质文明与精神文明。

上述内容是互相联系,互为补充的有机整体。

四、工业企业的分类

(一)工业部门分类

工业企业隶属于不同的工业部门,了解我国工业部门的分类,有助于理解工业企业与工业体系的关系。

1. 按经济内容,整个工业分为生产资料工业(甲类)与生产消费资料(乙类),前者如冶金,后者如纺织。

2. 按工业原料的供求联系及劳动对象性质,可把整个工业分为采掘工业与加工工业,前者如:采矿、石油,后者如机械。采掘工业的对象是自然资源,加工工业则是对从采掘工业或农业取得原料进行加工。

3. 按产品的经济用途,使用原材料相同和工业性质相同的标志,我国把整个工业分为十二个粗类:冶金工业、电力工业、煤及炼焦工业、石油工业、化学工业、机械工业、建材工业、森林工业、食品工业、纺织缝纫及皮革工业、造纸及文教工业、其他工业(如新兴的原子能工业、电子工业、合成纤维和塑料工业),同时,将这十二个粗类,分为四十四四个工业部门和一百五十五个细分类。

(二)工业企业分类

工业企业分类方法很多,其主要有如下几种:

1. 按产品的整体性可分为:

(1)单体型——指产品实体本身不可拆分,如瓷器、轮胎等。

(2)装配型——指产品由若干零部件构成,既可拆卸,又可组装,如仪表、汽车、电视机等。

2. 按组成工业企业的厂数分:

(1)单厂企业——即一个厂就是一个企业,通常由在生产技术

密切联系的若干工段、班组和职能科室组成。

(2)多厂企业——由两个或以上若干厂组成，一般采用专业公司、联合公司、总厂等名称。它是按照专业化协作和经济合理原则组织起来的，是科技进步和社会化大生产发展的客观要求，便于科学分工协作，统一安排生产与市场营销，易于形成规模经济，适应市场多变、生产社会化、国际化的形势。

3. 按工艺连续程度，可分为：

(1)连续生产型——从原材料投入，到成品、工艺过程连续进行，如：电力工业、石化工业等，生产特点决定了它不能组织平行作业。

(2)间断生产型——工艺过程可明确分出工序，常以平行方式分头组织生产，或以平行与交叉作业相结合。如飞机、机床、录像机生产企业。

4. 按生产纲领(即年产量的大小)，则可分为：

①单件生产型。②成批生产型。③大量生产型。

生产纲领不同，其组织结构、管理模式、工艺设备、工艺规程则有很大差异。如：单件生产用通用设备，工装系数低；大量生产用专用设备、专用工艺装备，自动化程度高，效率高。

5. 按生产资料所有制形式，工业企业可分为：

(1)国有企业：企业财产所有权归国家，可以与经营权统一。

如：铁路、电力、邮电通讯等特殊企业，这些企业所有权与经营权统一，是国家行使经济职能，宏观调控的需要；也可所有权与经营权分离，(大多数国营企业应如此)如：机械、纺织、食品等。

(2)集体所有制企业：产权归向该企业的投资者全体所有，所有权与经营权统一。

(3)三资企业：外商独资、中外合资、中外合作企业。

外商独资企业——由外国个人、外国企业或其他经济组织单独投资或联合投资，股权为100%，受东道国法律管辖和保护，具有法人资格，独立经济核算的经济实体。

中外合资企业——根据《中华人民共和国中外合资经营企业法》的有关规定,可以理解为:两国或两国以上的投资者在一国境内,根据东道国法律,通过签订合同,按一定比例(或股份)共同分享利润,共负盈亏,共担风险的股权式企业或有限责任企业。故中外合资企业,应是独立的资产的法定实体,是东道国(即中国)的法人。

中外合作企业——一般由外商与中方在合同期基础上的契约式或非股权式合作性企业。通常由外商提供资金或技术、主要设备、材料等,而中方提供土地、自然资源、劳动力、劳动服务或现有可利用的房屋设备、设施。三资企业和海外企业是我国实行对外开放的必然产物。海外企业,是中国独资或与外国合资在国外开办的企业。

(4)横向联合企业

它是社会化大生产和市场经济的必然产物。联合的形式可以是紧密型、半紧密型、松散型,可采取合资经营、合作生产等多种形式,均以合同、协议关系确定下来,多以专业公司、联合公司、综合公司的名称出现。横向联合的高级形式是企业集团,是以一个大企业或控股公司为核心,拥有三个以上紧密层企业和若干企业法人组成的多层次经济联合组织。是围绕主导产品和拳头产品,组建的大企业为龙头,工贸、科贸、商贸、科工贸一体,多种经济成份、多种组织形式的大型企业集团。

(5)跨国公司(工业)

跨国工业公司,是生产与经营冲破国界限制,由总公司和分散于多国的子公司构成的跨国工业集团,凭借其雄厚的人才优势、资金优势和科技优势,在国际市场竞争中处于最有利的地位。它可以利用其在海外的分支机构所形成的广泛网络系统,及时收集信息,制订全球战略目标,安排生产经营计划,建立国际销售系统,统一调配资源,以实现有效利用资金、技术和材料;可以利用其各方面的垄断地位,阻挡市场竞争,突破贸易壁垒,获取巨大的利润;它以

总公司的统一指挥与各子系统公司的灵活经营相结合的管理组织形式,有效营运,具有强大的国际市场应变能力。

无论从经济国际化还是从建立高级国民经济平衡、赶超世界工业先进水平看,我国均应充分利用马克思的“国际分工”“国际价值”“扩大再生产”等理论,抓住当代世界“和平与发展”的大好时机,大力发展外向型工业企业,使我国工业以“进出口替代相结合模式”及“出口导向模式”发展,是一项长期的战略目标。

第二节 工业企业的发展过程

一、学习工业企业发展过程的意义

工业企业既然是一个充满活力的经济细胞,如同生物体一样,那末,必然有其发生、发展和衰亡的过程。学习与熟悉其发展过程,有利于借鉴历史经验,吸取教训,认识深化和升华,从而更好地把握现在,科学地预见未来,自觉运用客观变化规律,有效地制订企业的战略和策略,积极主动地适应市场,开拓市场,使企业在激烈的竞争环境中掌握生存与发展的主动权。

二、资本主义工业企业发展过程

自从古老的手工业,即封建家庭工业,从农业中分离出来,经过漫长岁月,逐渐被资本主义手工作坊和工场所取代,由于当时生产力水平及科技水平低,还谈不上真正意义上的工业,也谈不上管理。自1771年,世界上第一个工厂即英国的曼彻斯特纺织厂诞生,到现在200多年时间里,资本主义工业企业发生了深刻地变化,生产力水平、科技水平和管理科学均获得长足的发展。现从其三个发展阶段简述如下:

(一)传统管理阶段

从18世纪后期到20世纪初期,约100年时间,即从世界上第

一个工厂诞生到资本主义自由竞争结束时为止。其间爆发了第一次工业技术革命(以蒸气机为代表),而随生产要素的多样化、复杂化,客观上要求管理,先由资本家自己管理,继而因企业规模扩大,管理义务繁重复杂,产生了专职管理人员——经理、厂长、监工及领班,传统管理开始了。其主要特征是:没有摆脱小生产经营方式的影响,仍然依靠个人经验进行管理。但必竟为尔后管理积累了经验,也在一定程度上推动了工业企业的发展。

(二)“科学管理”阶段

这里的“科学管理”远不是现代意义的科学管理。“科学管理”阶段,大约从20世纪初到20世纪40年代。

19世纪后半期,第二次工业技术革命爆发(以内燃机、电机为代表),特别是电力广泛应用于工业生产,劳动资料素质的改善,生产社会化程度提高,各种垄断组织的相继出现,阶级矛盾日益激化等,企业的内外环境条件日益复杂,迫切需要“科学管理”,于是以美国工程师泰罗和法国的法约尔为代表的“科学管理”派诞生了。泰罗研究的重心在企业内部管理,其最大贡献是:主张一切管理问题都应当而且可能用科学方法加以解决,实行标准化,使个人经验上升到理论,不要单凭经验办事;法约尔在企业管理研究上的重大贡献则是在管理职能与管理原则方面,他首先提出企业管理五个职能:计划、组织、指挥、协调、控制,并总结出十四条管理原则,如权力与责任统一、专业化等。

在综合泰罗、法约尔研究成果基础上,“科学管理”水平进一步提高。对企业生产过程组织科学化、操作方法标准化、工艺过程规范化、管理自身制度化等方而都产生了深远影响。

“科学管理”的局限性,突出表现在只着眼于企业内部,且把人当机器的附属物,忽视人的因素。

(三)现代管理阶段

这个阶段大体从20世纪40年代到现在。二战后,由于电子技术、原子能技术、空间技术等为代表的第三次工业技术革命爆发,

极大推动生产力的发展,企业规模空前扩大,出现了跨国公司,自动化程度越来越高,产品品种日益增多,市场生命周期大为缩短。市场竞争激烈……原有的“科学管理”已远不能适应如此复杂的企业内外环境;另一方面,由于交叉科学等迅速发展,为探求新的企业管理科学创造了条件。最典型的是管理科学学派、行为学派(后发展到系统管理),行为学派其代表人物是梅奥和马斯洛。管理科学学派在“科学管理”基础上,把企业管理视为一项专门技术,运用电子计算机、系统论、运筹学等建立管理模型,定量分析并用最优化技术,使管理更加科学;行为学派,则注重人心理、需求、行为研究,寻求激励人的积极性、创造性,使之外化为生产力,实现了管理重心由物到人的转变;系统管理理论,把企业的“物”、“人”或“物”、“人”、“环境”,视为一个系统特别是后者,将企业视为一个开放系统,从而实现了由局部管理到系统管理,由封闭管理向开放系统管理,由重生产管理转变到重经营管理,并使管理延伸到流通领域,与市场经济发展相协调。

由上叙述可以看出,资本主义工业企业在其发展过程中,生产力、科技、管理,互相影响,关系密切。我们应认真学习,借鉴资本主义工业发展中创造的符合客观规律的文明成果,结合我国国情,加以消化、创新。

三、中国工业企业的发展过程

(一)解放前中国工业发展概况

解放前的中国,由于漫长的封建社会,闭关锁国,西方列强的侵略掠夺,半封建半殖民地社会政治腐败,军阀混战诸原因,经济极其落后,无论工业设施还是管理方面,留给我们的是非常贫困薄弱的底子。

另一方面,也应指出:中国的民族资产阶级,特别其中的有识之士,充分利用第一次世界大战的空隙,开始从国外引进了一些技术设备、管理方法,举办了一些民族资本主义工业企业,也积累了

一定管理经验。

在民族革命和民主革命时期，我们党为了民族解放和民主革命胜利，在革命根据地创办了一些小型手工业工厂，不仅支援前线，也积累了一定管理经验。主要特点是：既具有优良的革命传统，坚持党的领导，注重加强政治思想，以生产为中心，实行民主管理及艰苦创业精神，也因历史和环境的局限性而有小生产的经营习惯，实行供给制不搞独立核算。上述特点对解放后的经济工作一直发生相当的影响。既有符合中国特点，促进生产力发展的有利的、宝贵的一面，也有对经济工作造成负面效应的一面，它可以从建国后，我国工业发展的曲折道路中不同程度地反映出来。在特定历史环境、实践条件下形成上述特点，是不足为怪的。应历史的、客观的予以分析。

（二）新中国成立后我国工业发展过程

新中国的成立，标志着中国人民从此站起来了，我国进入社会主义革命和建设的新阶段。在党的正确领导下，我们没收了官僚资本主义企业，进行三大改造，开始建立国营现代企业，实行民主改革和生产改革，初步改变了企业结构和经营管理制度。获得政权的中国人民，把长期积累的革命热情，转化为发展生产的强大动力，迅速医治战争创伤，恢复与发展生产。抗美援朝，保家卫国，并取得了伟大胜利，全国一片欣欣向荣。

在进行了三年国民经济恢复之后，1953年进入大规模经济建设时期，开始执行第一个五年计划，在短短时间内，兴建了156项重点工程，如长春汽车制造厂，华北新华制药厂等。同时，在全国范围内引进当时苏联的企业管理方法，如在企业中普遍实行计划管理。推行生产作业计划，建立生产责任制度；实行技术管理，推行工艺规程，技术检查制度，制订技术标准，劳动定额……并大量培养各类干部和工人，开展劳动竞赛，实行按劳分配等。这些符合基本客观规律要求和当时生产力水平的管理制度和方法，体现了社会主义制度的优越性，反映了现代化大生产和社会主义生产关系的

客观要求,因而为建立现代工业基础,满足国计民生和国防需要,培养一大批管理人员,推动整个国民经济发展,起了巨大作用。

另一方面,我们也应看到,鉴于当时的国际环境,资本主义国家对中国的经济封锁与歧视,朝鲜战争,及刚刚进入经济建设,尚难以比较、选择经济管理模式,何况进行社会主义革命与建设又是我国前所未有的新问题。因此,在引进苏联这套管理模式时,未加分析全套搬来,也带来一些不良影响。苏联这套管理方法也有缺点,如单纯用行政方法管理经济,忽视市场机制和价值规律的作用,在企业内部忽视民主管理,放松政治思想工作等。从而也妨碍我们把社会主义经济制度优越性同现代化大生产相结合,不利于创造与形成具有我国特色的企业管理。而且在相当长时间里影响我们冲破传统思维模式,借鉴更适应市场经济的管理理论与方法。1956年9月和1957年3月,党中央决定,在企业中实行党委领导下的厂长(经理)负责制和职工代表大会制。标志创立中国特色经济管理方法的有益开端。

1958年,全国掀起大跃进高潮,原主观上要加快经济发展步伐,但因思想方法和工作指导的“左”的错误,过分夸大了人的主观能动性,却忽视了客观规律,于是发生了高指标,瞎指挥,把第一个五年计划期间建立起来的科学管理制度和方法,予以否定、批判、否定按劳分配及商品生产的作用……其结果必然引起经济管理混乱,给国民经济造成极大损失。另一方面,此期间在生产技术和企业管理上也出现了一些新经验,如领导干部、技术人员和工人“三结合”等。但在总体上,给经济带来的损失却是灾难性的。

基于上述大跃进的问题,党中央发现后,于1961年提出了对国民经济进行调整、巩固、充实,提高的“八字方针”,并颁发了“国营工业企业工作条例(草案)即“工业七十条”,总结了正反两方面经验,把破除迷信,解放思想与尊重规律,讲究科学相结合,依靠群众同科学管理、执行严格责任制相结合,政治思想教育与物质鼓励相结合等原则精神……我国企业又重新步入科学管理轨道,经济