

工业企业管理概论

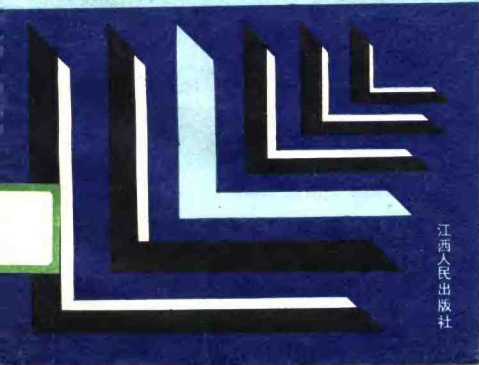
主编 吴文彩 李 宁 熊上昉

● 工业企业干部

岗位职务培训系列教材

GONGYEQIYEGANBU

GANGWEIZHIWUPEIXUNXILIEJIAOCAI



江西人民出版社

工业企业干部岗位职务培训系列教材

工业企业管理概论

吴文彩 李 宁 熊上畴 主编



江西人民出版社

B 655292

工业企业干部
岗位职务培训系列教材

工业企业管理概论

吴文彩 李 宁 熊上昉 主编

江西人民出版社出版发行

(南昌市新魏路)

南昌市抚河印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张11.62 字数26万

1989年8月第1版 1989年8月第1次印刷

印数1-19000

ISBN 7-210-00771-7/C·12

定价: 3.90元

序

“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。”

当第一只古猿从树梢悄悄地下到地面，由一双灵活的足变成一双拙笨的“手”的时候，人类就带着向大自然求索的本能诞生了。千百年来，我们的祖先就是在不断求索中前进，前进中求索。

改革，是我们一代人值得引以自豪的成功的探索。经过十年改革，我们整个国家的经济形势发生了深刻的变化，取得了举世瞩目的成就。在改革的大潮中，出现了企业承包经营责任制这样一种新的运行机制，企业由生产型向生产经营型转变，逐步成为相对独立的经济实体。无论是企业的外部环境还是内部条件，都起了深刻的变化。改革的形势，对我们整个经济管理干部队伍素质提出了新的、更高的要求。因此，大力开展企业各级各类干部岗位职务培训，努力提高他们的政治、业务素质，使之具备本岗位职务应有的知识和能力，已成为我们当前经济工作中的一项紧迫任务，也是经济管理干部教育的重点。

开展岗位职务培训，对企业各级各类干部进行马克思主义基本理论、现代化管理、领导科学、经济法规和涉外经济知识培训，是提高企业干部特别是领导干部的政治、业务素质的有效途径。通过培训，使他们能够正确理解和贯彻执行

党和国家关于社会主义现代化建设的路线、方针和政策，坚持四项基本原则，坚持改革开放；掌握现代化企业管理的基本理论和方法，提高科学管理和决策能力，加强工作中的原则性、系统性和创造性，成为一名合格的企业工作者。

搞好岗位职务培训，除了要妥善解决学习与生产（工作）矛盾外，再就是要有较高质量的师资和教材。由江西人民出版社出版的“工业企业干部岗位职务培训系列教材”，正是为了适应岗位职务培训需要，由近百位高等院校的专家、教授，经济工作部门和企业的专业工作者，在反复调查研究，并参考大量有关文献资料和多种教材的基础上，用了近一年的时间编写而成。它具有覆盖面较广，针对性和适用性均较强的特点。

希望通过这套教材的出版，能对全省工业企业开展干部岗位职务培训有所促进，有所帮助。还希望这套教材能对深化企业改革，加强企业管理和推进经济管理干部教育改革，起到一定的咨询作用。

最后，我衷心地祝愿绚丽的教育之花，结出丰硕的经济之果。

赵云章

一九八九年五月

出版说明

为了推动我省企业干部岗位职务培训工作的顺利开展，更好地为深化企业改革和提高企业经济效益服务，江西省经济委员会组织近百位高等院校和经济管理部门的专家、教授、专业干部，根据我省小型工业企业厂长、书记、工业企业车间主任、生产计划科长、技术科长、质管科长、营销科长、财务科长、劳资科长、教育科长等十个岗位应具备的知识和能力结构，编写了一套“工业企业干部岗位职务培训系列教材”，现陆续出版，供广大干部学习使用。

这套教材，比较系统地阐述了各门课程的基本理论和方法。在内容上，针对干部教育的特点，贯彻理论联系实际的原则，力求突出重点，具有针对性、实用性和先进性。在充分反映我国企业管理的经验和特色的基础上，吸收了国内外管理科学的新知识、新理论，以及我国改革的新内容和成功经验。文字简明扼要、通俗易懂，是我省工业企业中层以上领导干部岗位职务培训和自学的主要教材，同时也适合于企业一般干部的岗位职务培训，并可作为各级经济管理部门干部的培训教材和自学参考书。

本教材在江西省工业企业干部岗位职务培训教材编写委员会统一指导下编写。编委会由江西省经济委员会副主任刘大立任主任，江西省经济委员会教育处处长陈元庆、中共江

西省委组织部干部教育处处长肖春云任副主任；成员为：刘大立、陈元庆、肖春云、李宁、金祖钧、王弘远、吴文彩、熊上昉、梁坚、熊承忠、姜德凤、尹一民。

企业干部岗位职务培训是一项新的工作，由于我们经验不足，时间比较仓促，教材中难免有错误和不足之处，希望各单位和有关人员，在培训学习过程中及时提出修改意见和建议。

**江西省工业企业干部
岗位职务培训教材编写委员会**

一九八九年五月三十日

编者的话

《工业企业管理概论》是为了适应工业企业干部岗位职务培训的需要，由江西省经委教育处统一组织编写的系列教材之一。

本书较系统地介绍了工业企业管理的基本理论和方法，介绍了现代化管理的有关理论，文字简明扼要。在编写过程中，考虑到企业干部教育的特点，在内容上注意了理论联系实际，尽量采用新知识、新理论、新方法，使教材具有新意。本书是工业企业干部岗位职务培训的公共教材，也可作为高等工科院校非管理专业的试用教材，还可供有关部门的管理人员学习参考。

本书由吴文彩、李宁、熊上昉主编，金祖钧主审。参加编写的人员为：吁尊华（第一、四章）、熊上昉（第二、十一章）、李宁（第三章）、吴文彩（第五、六章）、胡林军（第七、八、九章）、洪长礼（第十章）。

由于编者水平有限，书中难免有不足或错误之处，敬请专家和读者批评指正。

编者

一九八九年六月

目 录

●第一章	社会主义工业企业	1
第一节	社会主义工业企业的特征和任务	1
第二节	企业的素质和活力	8
第三节	企业的经营机制和经营方式	13
●第二章	企业管理的产生与发展	21
第一节	企业管理的重要性、二重性和职能	21
第二节	管理的基础原理及其相应的原则	27
第三节	企业管理的发展与借鉴	35
第四节	企业管理的现代化	41
第五节	企业管理基础工作	46
●第三章	企业的领导制度和人事组织	52
第一节	党、政、工在企业中的地位和作用	52
第二节	厂长(经理)负责制与民主管理	60
第三节	企业建立组织机构的原则	68
第四节	企业组织机构的形式	74
第五节	企业人事制度与优化组合	81

●第四章	企业内部经济责任制和分配制度	89
第一节	企业内部经济责任制基本原则	89
第二节	企业内部经济责任制形式	92
第三节	完善企业内部经济责任制的条件	95
第四节	企业的分配制度	100
●第五章	经营与经营决策	117
第一节	经营思想与经营目标	118
第二节	市场调查与预测	127
第三节	经营决策	138
第四节	经销策略	152
●第六章	经营战略与计划	162
第一节	企业经营战略	162
第二节	经营环境分析	168
第三节	企业发展的几种战略类型	176
第四节	经营计划	180
●第七章	生产管理概述	191
第一节	生产过程组织	191
第二节	劳动组织与劳动定额	198
第三节	生产计划与控制	204
第四节	库存控制	216
第五节	网络计划技术	223
●第八章	科技管理概述	232
第一节	科研管理	232
第二节	产品与产品开发	238
第三节	技术改造	247
第四节	日常科技管理	252
第五节	价值工程	256

●第九章	质量管理	267
第一节	质量管理概述	267
第二节	质量保证体系	273
第三节	质量因素分析的统计图表法	276
第四节	质量控制的统计图表法	284
●第十章	财务管理概述	300
第一节	资金管理	300
第二节	成本管理	309
第三节	利润管理	318
第四节	全面经济核算	323
第五节	企业经济效益的分析与评价	328
●第十一章	财务决策	336
第一节	资金的时间价值	336
第二节	筹资决策	344
第三节	投资决策	352

第一章

社会主义工业企业

社会主义工业企业管理的对象是企业。全面、正确地认识社会主义工业企业，是研究社会主义企业管理的立足点和出发点。

第一节 社会主义工业企业的特征和任务

一、什么是社会主义工业企业

社会主义工业企业是以社会化大生产和生产资料社会主义公有制为基础，以从事工业生产经营活动为主的经济实体，是实行自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，是具有一定权利和义务的法人。

这一概念主要有四点含义：

1. 企业的生产资料是社会主义公有。它同生产资料资本家私有制的资本主义企业有着根本的区别。当前，我国工业企业生产资料所有制形式，主要有全民所有（国营经济）和集体所有（集体经济）两种形式，两者都是生产资料公有制，都是社会主义性质的企业。

2. 以社会化大生产为基础。它同手工业生产有着根本的区别。在手工业生产条件下，劳动者使用的是简单的手工

工具，人力是生产的主要动力。社会主义工业企业是用现代技术装备起来的，生产中使用的主要是机器和机器体系。

3. 它是从事工业生产活动为主的。这就是说，它是为社会提供工业产品或工业性劳务，同农业企业、商业企业、交通运输企业等是有区别的。

4. 它是社会主义商品生产的经营者，是国民经济的基本经济单位。它在国家计划的统一领导下，进行生产和流通等经济活动，实行独立经济核算，以自己的产品销售、工业性劳务收入抵偿支出，谋求盈利，具有相对独立的经济利益。它同国家政权机关的行政组织、学校、医院等事业单位是有区别的。

具有以上四个含义的企业，就是社会主义工业企业。

二、社会主义工业企业的基本特征

按照社会主义工业企业的含义，它具有四个基本特征：

1. 它应用现代生产技术进行社会化大生产。这一特征主要是同手工业生产比较而言。主要表现在：

(1) 拥有较复杂的技术装备，采用机器体系进行生产，并在生产中日益广泛地应用科学技术成果。在大机器生产的条件下，生产的效率和产品的质量不象手工业那样主要决定于工人的体力和手艺，而是决定于机器体系的完善程度和劳动者操纵机器的技能。因此，社会主义工业企业必须拥有生产所需要的各种机器设备，并使之组成机械化、自动化的机器体系；同时必须系统地应用科学技术知识，掌握生产技术规律，积极推动技术进步，充分发挥现代技术装备的作用。

(2) 实行细密的劳动分工和协作，进行高度社会化的

生产。现代工业企业的生产过程包括一系列相互衔接，紧密联系的部门和环节，每个生产部门和环节，又进一步划分为许多生产阶段和工序，分别使用着不同的机器设备，需要配备不同工种的生产工人、各种专业的工程技术人员和经营管理人员。任何一种产品都是企业成千上万人共同劳动的成果，这种社会化的生产，要求在企业内部实行细密的分工和协作，而且这种分工和协作，还必须适应生产过程中机器体系运转的客观要求。生产社会化的发展，同时也促进了企业之间的专业分工和协作，使企业同外部的经济技术联系更加广泛和密切。

(3) 生产过程具有高度的比例性、连续性，应有反映外部条件变化的适应性。现代工业企业生产过程要能顺利进行，就必须使各生产环节和各道工序之间，在生产能力上保持合理的比例性，在时间配合上保持高度的连续性。这就是说，要按照生产工艺的特点配置各种机器设备，精确地计算各种机器设备的数量、规模和速度，使之保持一定的平衡关系；同时严密地控制各种机器设备运行中所出现的误差、失常和中断现象，及时查明原因，进行有效的调整。否则，生产过程便会中断，造成损失。此外，企业的生产过程还应该具有一定的适应性，如采用适应性强的设备，布置设备时要考虑到以后调整的可能性等等。

2. 它实行生产资料社会主义公有制。这一特征是社会主义工业企业区别于资本主义企业的本质特征。其主要表现是：

(1) 社会主义公有制的建立，使劳动者成为企业的主人。他们同生产资料直接结合，分工协作，建立起同志式的互相合作关系。在个人消费品分配方面实行“各尽所能，按

劳分配”的社会主义分配原则，彻底消灭了人剥削人、人压迫人的现象。从而为充分调动劳动者的积极性、创造性，不断提高劳动生产率，创造了优越的社会条件。

(2) 由于消灭了资本主义私有制，企业的生产目的发生了根本变化，劳动者不再为资本家发财致富而是为满足整个社会及其全体成员日益增长的物质和文化生活需要进行生产。劳动性质的深刻变化，劳动成果为社会和劳动者所占有并且直接为劳动者的利益服务，这就从根本上消除了资本主义制度下生产和需要之间的对抗性矛盾，为合理地组织工业生产，科学地管理企业，提供了可能性。

(3) 社会主义公有制的建立，把所有的社会主义工业企业同整个国民经济紧密地结合起来，形成一个统一的有机整体。社会主义国家成为整个国民经济的领导者和组织者，通过制订正确的方针、政策、法律和计划，指导和调节社会主义企业的生产经营活动；同时也使社会主义企业能够根据国家的统一计划和市场需要来安排自己的生产经营活动，把企业的活动纳入国民经济有计划按比例发展的轨道，正确地处理国家和企业、企业和企业之间的经济关系，为社会主义经济发展做出自己的贡献。

3. 全民所有制工业企业是从事工业生产经营活动为主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，这是它在经营管理方面的基本特征。主要表现在：

(1) 社会主义经济是有计划的商品经济，这就决定了社会主义全民所有制工业企业，要在服从国家计划和管理的前提下，按照商品生产的特点进行生产经营活动。因此，社会主义全民所有制工业企业应当拥有一定数量独立资金，从

事工业生产经营活动为主，也可兼营其他经济活动的经济核算单位。要承认企业这种相对独立的经济实体的地位，就必须赋予它应有的经营管理权力，进行自主经营，要对经营成果负责。只有真正实行了财务自理、自负盈亏，才能做到象列宁所说的那样，使企业对其经营管理不仅负责，而且是“完全负责”。

(2) 每个工业企业只有把销售收入抵偿各项费用支出后还有节余，才有盈利。这部分盈利是通过税收形式作为国家积累的来源，是企业进行自我改造和自我发展的条件，也是增加职工收入，改善职工生活的基础。

(3) 企业真正实行了自主经营、自负盈亏，才能名符其实地成为商品生产者和经营者。作为社会主义商品生产者和经营者，生产的产品要接受市场的检验，企业必须按价值规律办事，以物美价廉的产品，优质的服务，良好的信誉在竞争中取胜，才能得到发展。企业只有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和经营者，才能增强企业活力，使这个经济细胞得到不断的繁殖和壮大，从而进一步巩固和完善社会主义全民所有制。

4. 全民所有制工业企业是经济法人。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。具有独立的经济法人资格的工业企业，可以是工厂，也可以是总厂、公司。一个工厂或公司要具有经济法人的地位，它必须正式在政府有关管理部门注册备案，有合法的经营条件和完备的批准手续，得到法律上的承认；它具有自主经营、以收抵支，承担盈亏的责任；它有权同其他经济组织签订具有法律效力的合同、协议、契约，受到国家法律的制约和保护。全民所有制工业企业在自主经营活动中，必须严

格遵守各项经济法令和法规，以合法的手段取得正当的经济利益。法律保障企业正当的经营和合法的权益，同时也监督企业履行法律所规定的义务。只有使企业真正成为具有一定权利和义务的法人，才能正确处理复杂的经济，保护企业的利益，促进经济发展。

掌握了以上这些特征，才能全面地、正确地认识社会主义全民所有制工业企业，坚持社会主义方向，充分发挥社会主义制度的优越性。

三、社会主义工业企业的任务

社会主义工业企业是从事工业生产经营活动的经济组织，承担着建设社会主义物质文明的任务。这个任务就是根据国家计划 and 市场需求，为社会生产工业产品或劳务，为国家提供税金和利润，也为企业自身的发展提供收益，满足社会日益增长的物质和文化生活需要，把企业建设成为具有高度物质文明和高度精神文明的现代化企业。概括地说，就是要努力提高企业的经济效益，满足社会需要，并为自身的发展创造条件，而提高经济效益应是企业一切工作的核心。

所谓经济效益，就是以尽量少的活劳动消耗和物质消耗，尽量少的人力、物力和财力资源的占用，生产出更多更好的符合社会需要的产品。这里说的产品要符合社会需要，是指品种花色适销对路，质量性能满足用户要求。与此同时，还要求生产这些产品的消耗要省，资源占用要少，成本要低，能为国家提供更多的税金和利润。由此可见，讲经济效益，就不仅是产量、产值，而且包括产品品种、质量、消耗、占用、成本、利润等方面，它是一个综合性的概念，需要一套指标体系来综合反映。提高经济效益，是社会主义基本经济