

企业领导干部岗位职务培训教材

工业企业管理概论

河南人民出版社

工业企业管理概论

王俊山 主编

责任编辑 王金楚

河南人民出版社出版 发行

郑州市第二商业印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 12.375印张 286千字

1988年1月第1版 1988年1月第1次印刷

印数 1—10,000册

ISBN 7-215-00208-X P·48

定 价: 2.85元

前 言

《工业企业管理概论》是为了适应国营中、小型工业企业党委书记岗位职务培训的需要，在河南省计划经济委员会教育处和中国企业管理教育研究会河南省分会的领导和组织下编写的。本书经省计经委审定作为河南省中、小型工业企业党委书记岗位职务培训的教材，同时也适用于集体工业企业领导干部的培训。

本书是根据国家经委制定的党委书记岗位职务培训《社会主义工业企业管理概论》教学大纲编写的。编写的指导思想，是以党的十二届三中全会《关于经济体制改革的决定》为指针，从我国中、小型工业企业的实际情况出发，理论联系实际，简单扼要地阐述了企业管理的基本知识，穿插介绍了部分适合小型企业的现代化管理方法。全书力求反映小型企业的特点，内容少而精，突出重点。为了便于学员掌握本门课程的中心内容，每章后都附有复习思考题或作业题。

全书共分三篇十四章，大约28万字，适合于50—60学时的教学计划。

本书由洛阳工学院负责编写，参加编写的有王俊山（第一、二、三、四、五章）、刘敬一（第六章）、路玉堂（第七、八章）、陈书林（第九、十、十一、十二、十三、十四章）等四位同志，由王俊山副教授任主编。

本书在编写过程中，河南省计经委杨峰同志给予了大力支持

持，在此表示诚挚的感谢！

由于编者水平有限，加上编写时间仓促，书中难免有不妥之处，希望各位读者批评指正。

洛阳工学院工业管理工程系

1988年2月于洛阳

目 录

第一篇 工业企业管理原理与组织

第一章 社会主义工业企业

第一节 社会主义工业企业的特征和任务·····	1
第二节 工业企业的经营方式·····	5
第三节 全民所有制企业与国家的关系·····	10

第二章 企业管理的产生和发展

第一节 企业管理的性质和职能·····	15
第二节 资本主义企业管理的发展·····	21
第三节 我国企业管理的发展·····	26
第四节 我国企业管理的现代化·····	30

第三章 企业的领导制度

第一节 党政工在企业中的地位和作用·····	37
第二节 厂长（经理）负责制·····	40
第三节 职工民主管理·····	45
第四节 企业党组织的工作·····	48

第四章 企业的组织与人事

第一节 企业的组织机构·····	53
第二节 企业的人事管理·····	58

第五章 企业内部经济责任制和按劳分配

第一节 企业内部经济责任制的意义和原则·····	67
--------------------------	----

第二节	企业内部经济责任制的形式和完善	
	企业内部经济责任制的条件·····	71
第三节	按劳分配和工资改革·····	77

第二篇 工业企业经营管理

第六章 经营管理概论

第一节	经营和经营管理·····	84
第二节	经营决策·····	94

第七章 市场调查和预测

第一节	市场及市场信息·····	151
第二节	市场调查·····	163
第三节	市场预测·····	178

第八章 经营计划

第一节	经营计划概述·····	193
第二节	全面计划管理概述·····	214

第三篇 工业企业财务管理

第九章 财务管理的任务与内容

第一节	财务管理的概念·····	227
第二节	财务管理的任务与内容·····	229

第十章 产品成本管理

第一节	产品成本及其管理要求·····	233
第二节	成本预测和目标成本的确定·····	237
第三节	成本计划的编制·····	248
第四节	成本控制与成本核算·····	261

第五节 成本分析·····	268
第十一章 资金的管理	
第一节 企业资金的组成及其特点·····	283
第二节 固定资金的管理·····	286
第三节 流动资金的管理·····	306
第四节 专项资金的管理·····	322
第十二章 销售和盈利的管理	
第一节 销售管理·····	331
第二节 盈利管理·····	338
第十三章 财务收支管理	
第一节 财务收支总计划·····	362
第二节 财务收支的月度计划和日常管理·····	368
第十四章 全面经济核算	
第一节 全面经济核算的概念、内容和方法·····	372
第二节 全面经济核算的指标体系·····	379
第三节 全面经济核算的组织·····	384

第 一 篇

工业企业管理原理与组织

第一章 社会主义工业企业

第一节 社会主义工业企业的特征和任务

社会主义工业企业管理的研究对象是企业。研究企业管理，首先要对社会主义工业企业本身有一个全面的、正确的认识，这是探讨社会主义企业管理的立足点和出发点。

现阶段，我国社会主义工业企业存在着两种形式：一种是生产资料社会主义全民所有制的国营工业企业，一种是生产资料社会主义集体所有制的城市区街和农村乡镇工业企业。我们这里主要讨论全民所有制国营工业企业的管理问题，但其基本原则和基本精神对于集体所有制企业也是完全适用的。

一、社会主义工业企业的概念

什么是社会主义工业企业呢？概括地说，社会主义工业企业，是以社会化生产和生产资料公有制为基础，从事生产经营活动为主的相对独立的经济实体，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。

这个概念表明：

（一）社会主义工业企业是建立在生产资料公有制基础上

的，这一点同资本主义企业有着根本的区别。当前，我国社会主义企业的所有制存在全民所有制和集体所有制两种形式，但两者都是公有制，因而都是社会主义企业。企业的全体成员都是社会主义劳动者，都是企业的主人，这里不存在压迫和剥削。

（二）工业企业从事工业生产活动，为社会提供工业物质产品或工业性劳务。因此，它区别于农业企业、商业企业、交通运输企业。企业要进行工业生产活动，就必须拥有相应的劳动者、劳动资料和劳动对象，这是工业生产的组成要素。

（三）社会主义工业企业在从事生产经营活动时，一方面必须服从国家计划的指导，另一方面又必须具有一定的自主权和相对的独立性，实行独立核算，自主经营，自负盈亏，对自己的生产经营成果负责，同时具有相对独立的经济利益。社会主义工业企业应是名副其实的社会主义商品生产者和经营者，是一个经济组织，这就区别于其他行政机关、学校、医院等社会组织 和 附属于这些单位的非盈利性的经济组织（例如行政事业单位附属的非盈利性的印刷厂）。

（四）社会主义工业企业是一个经济法人。所谓经济法人，是指依法成立，并能以自己的名义独立地行使法定的权利和义务的社会经济组织。它有权同其他经济组织签订具有法律效力的合同、协议或契约，并受国家法律的制约和保护。工业企业要取得经济法人的资格，必须在政府有关部门注册备案，要有合法的经营条件和批准手续。

由此可见，工厂不一定是企业，公司也不一定是企业，只有实行独立经营、独立核算，成为国民经济的一个基本核算单位的工厂或公司才能称之为企业。

二、社会主义工业企业的基本特征

社会主义工业企业的特征，可以从生产力和生产关系两个方面来分析。

（一）从生产力方面来看，我国社会主义工业企业是采用现代生产技术来进行工业生产活动、具有较高生产力水平的现代工业企业，它与手工业企业在生产技术上有着明显的不同。

在手工业生产条件下，生产技术是比较落后的，劳动者使用的工具是比较简单的，人力是生产的主要动力，劳动生产率在很大程度上取决于劳动者个人的体力、技巧和经验。现代工业则不同，它是用比较先进的技术装备起来的，劳动者广泛地运用机器和机器体系进行生产，生产中使用的是电力、压缩空气、蒸汽等动力，以机器形态出现的生产工具（包括加工机械、动力机械、起重运输机械以及各种仪器、仪表等）在企业生产中占着重要地位，机械化、自动化程度大大提高，劳动生产率的提高主要是靠先进的科学技术和手段，而不是单纯依靠劳动者的体力。马克思指出：“劳动资料取得机器这种物质存在形式，要求以自然力来代替人力，以自觉应用自然科学来代替从经验中得出的成规。”^①

现代社会主义工业企业内部，劳动分工十分细微，协作关系非常复杂，要求生产过程的各个部分、各个阶段、各道工序以至每个人的活动，都能同机器体系的运动协调一致，使生产过程具有高度的连续性、比例性、均衡性、适应性。社会主义工业企业为了生产活动的顺利进行，还和其他生产经济单位存在着广泛而密切的协作，发生着千丝万缕的技术和经济联系。例如，一个拖拉机厂，就需要同钢铁厂、轴承厂、橡胶厂、电气器材厂、标准件厂、化工厂等许多单位保持十分密切的协作关系。

^①《马克思恩格斯全集》第23卷，人民出版社1972年第1版，第423页。

现代社会主义工业企业在生产技术方面的特点，归纳起来可概括为两点：（1）现代工业企业是建立在比较先进的科学技术基础上，运用机器和机器体系的大生产；（2）现代工业企业是高度分工与协作的劳动社会化的大生产组织。这些特点表明，现代社会主义工业企业和资本主义工业企业在生产技术方面有着共同的特征，而和手工业企业有着明显的差别。

（二）从生产关系方面来看，社会主义工业企业是以生产资料的公有制为基础，这就决定了社会主义工业企业必须遵循国家制定的各项方针、政策和规定，在国家计划指导下，以满足社会需要以及提高企业和社会的经济效益为目的，进行生产经营活动，而不能象资本主义企业那样，唯利是图。生产资料的公有制决定了职工个人消费资料的分配，实行各尽所能、按劳分配。由于消灭了剥削，因而劳动力不再是商品，劳动者创造的价值，除了一部分用工资和奖金的形式分配给个人以外，另一部分按规定向国家交纳税金，税后利润留给企业。按劳分配的原则在资本主义工业企业里是不可能实现的。生产资料的公有制还决定了社会主义企业的全体职工都是社会主义劳动者，都是企业的主人，领导与被领导之间，职工与职工之间，都是同志式的互助合作的关系，没有人压迫人的现象，政治上完全平等。因此，企业必须实行民主管理，企业的各项制度要体现和保证劳动者的主人翁地位，切实保障职工参加管理企业的民主权利。生产资料公有制的社会性质，要求企业在建设高度物质文明的同时要努力建设高度的社会主义精神文明，不仅要生产出更多的符合社会需要的产品，而且要建立一支又红又专的职工队伍，还要努力培养建设社会主义现代化企业的一代新人。所有制特征是考察工业企业的本质特征，是社会主义工业企业同资本主义工业企业根本区别的标

志。

掌握了以上这些特征，才能全面地、正确地认识社会主义工业企业，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

社会主义工业企业的任务，总的说来，是在国家计划指导下，为社会生产工业产品以满足人民日益增长的物质文化需要，为国家积累资金，为企业的自我发展作出贡献，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。

这一任务体现着三方面的要求：

（一）在国家计划指导下，为社会提供更多物美价廉、适销对路的产品；

（二）不断改善经营管理，认真讲求经济效益，为国家和企业自身的发展创造更多的收益，为国家积累更多的资金；

（三）在加强物质文明建设的同时，加强社会主义精神文明的建设，这是我们社会主义企业区别于资本主义企业的重要标志之一。为此，必须大力进行文化建设和思想建设，不断提高职工队伍的素质。

第二节 工业企业的经营方式

所谓企业的经营方式，是指企业用什么样的方式来进行生产经营活动，以及如何正确处理所有者和经营者之间的经济关系。

从50年代初到粉碎“四人帮”之前这一段时期，我国经济管理体制基本上是采取高度集中的计划管理和国家行政管理的办法。在这种管理体制下，企业没有自主权，企业的生产计划由国

家统一规定，企业所需要的物资由国家统一分配调拨，企业的产品由国家统购包销，财政上国家对企业实行“统收统支”，盈亏均由国家负责。这样一来，企业不用考虑市场问题和销售问题，基本上也不考虑效益问题，工业企业的经营方式非常简单，只要按照上级机关下达的计划组织好企业内部的生产活动就行了。党的十一届三中全会以后，我国进行了经济体制的改革，扩大了企业的自主权，推行了工业经济责任制，使企业成了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，迫使企业要与市场发生联系，要按需组织生产，要使企业内部与外部有机地结合起来。特别是党的十二届三中全会明确指出我国的经济是有计划的商品经济，並提出了所有权和经营权可以适当分离的理论，为了进一步增强企业的活力，提高企业的经济效益，社会主义工业企业的经营方式必须改变，向灵活多样的方向发展。

工业企业经营方式的灵活性和多样性，从根本上说是由于社会主义经济是有计划的商品经济。商品经济的充分发展，是实现我国经济现代化的必要条件。只有充分发展商品经济，才能真正把经济搞活，促使工业企业提高效率，灵活经营，灵敏地适应复杂多变的社会需求。同时，商品生产的发展，必然导致企业之间的竞争，企业必须采取灵活机动的经营方式，以求在竞争中立于不败之地。随着经济体制改革的深入，社会主义的经济形式，逐步出现了以全民所有制为主导的多种经济形式共同发展的局面，又为市场竞争创造了良好的条件。近几年来，集体经济和个体经济的迅速发展，使得市场竞争更为激烈。国营工业企业为了使自己的生产经营活动更好地适应市场供需状况的变化，就必须在国家计划指导下，根据自己的特点，采取灵活多样的经营方式，以

即使自己在激烈的竞争中取得主动，不断提高企业生产经营活动的经济效益。同时，在社会发展过程中，有着两个互相补充、互相制约的趋势：一方面随着分工日益精细，协作不断深化，出现了专业化协作水平不断提高的趋势；另一方面随着生产的发展和劳动社会化的提高，出现了把彼此存在着一定生产和经济联系的企业以各种方式联合起来的趋势。

党的十二届三中全会以后，我国工业企业出现了灵活多样的经营形式，例如承包经营、租赁经营、股份经营、联合经营等方式，特别是经济联合符合社会化大生产的规律，有着强大的生命力，这种联合的趋势不可阻挡，是我国发展工业的一条新路子。这里着重探讨一下联合经营问题。

（一）不同所有制之间的联合，即全民所有制企业、集体所有制企业和个体经济之间，在自愿互利的基础上所实现的合作经营和经济联合。全民所有制的国营企业是社会主义经济的主导力量，它可以和集体所有制工厂组成合营企业，举办工农、城乡乃至农工商结合的联营企业，向乡镇集体企业扩散产品或零件；成立卫星厂或加工点，或者与乡镇企业联合，建立稳定的原材料基地，委托集体企业及个体劳动者外发加工等。以全民所有制为主体的不同所有制之间的联合，不仅有利于全民所有制企业本身的发展，而且可以引导集体经济始终沿着社会主义方向前进。这种联合不论是紧密的还是松散的，在不同所有制企业之间的联合中，应保持所有制、隶属关系和财政收缴三不变。

（二）跨行业、跨部门、跨地区之间的联合，也就是要打破以纵向隶属关系为主、条块分割为特征的经济组织结构，按照扬长避短、形式多样、互利互惠、共同发展的原则，大力促进横向经济联系，发展多种技术经济合作，联合举办各种经济事业。这种

联合多半是全民所有制企业之间在专业化协作的基础上，由技术经济方面联系比较密切，相互需要、相互依赖的企业，在平等、互利、自愿原则的基础上组织起来的。企业之间的联合在内容上可以是生产技术的联合，供销经营的联合，或者资金的联合；在形式上可以是松散的、半紧密的或者紧密的联合；一般可以优质、名牌产品为龙头，以一个或几个骨干企业为主体组成联合体或联合公司，例如以洛阳轴承厂为主体的洛阳轴承工业公司、以洛阳矿山机器厂为主体的中国矿山机械设备成套公司就是这种跨行业、跨部门、跨地区之间的联合，这种形式的联合有的正在向“企业集团”发展。

（三）企业与科研院所、高等学校之间的联合。这种联合多半是开展有偿的技术转让和技术协作，或者建立生产科研联合体，共同开发新产品、新技术，企业可以借助科研院所、高等院校的人才优势和先进的仪器设备，有利于促进企业产品的更新换代和技术进步，又有利于科学研究和文化教育事业的发展，更好地为经济建设服务。这也是目前正在发展的一种横向联合方式，国内已经组建的一些“企业集团”，不少都有科研院所和高等院校参加，而且取得了良好的效果。

（四）中外合资经营、合作经营或其他联合经营。对外开放是我们长期的基本国策，是加速我社会主义现代化建设的战略措施，社会主义工业企业与外商合资经营或合作经营，有利于引进先进的设备和先进的技术，有利于学习国外先进的管理方法，有利于开拓国际市场，为国家创造更多的外汇，增强国际竞争能力。一切有条件的企业都不应忽视这种联合经营方式。

当前，我国企业与外资联合的主要形式有以下几种：

1. 合资经营。合资经营属于放权式经营，由中国企业与外

国企业共同投资、共同经营、共担风险、共负盈亏。根据《中华人民共和国中外合资经营企业法》，在我国境内举办的中外合资企业，必须遵守中国法律，受我国管辖。平等互利是国际间经济合作的基础，也是合资经营赖以生存和发展的基础。只要经营得法，对中外双方企业都是有利的。

2. 合作经营。合作经营是一种契约式的合营，双方通过签订合同，明确各自的权利、义务和责任。双方可以举办各种企业或者进行资源开发，例如我国某一企业向外国某一公司引进某一成套设备，双方签订合同，由外国公司负责供应符合协议规定的设备，并负责设备的安装、调试、人员培训及某些备件的供应，设备投产后，由中方企业独立经营，不管企业赔赚，按合同规定的时间、方式、数量向外国公司偿付资金，外国公司不承担风险。

除合资经营、合作经营外，还有许多利用外资、吸引外商与我国企业联合的经营方式，常见的有：

1. 补偿贸易。这是一种不使用现款，而是在信贷的基础上，向国外购买技术和设备，以该种技术或设备生产的产品或者双方商定的其他产品和加工劳务偿还贷款的一种技贸结合的贸易形式。

2. 来料加工。是指由外商提供原料（必要时也提供有关的设备、仪器等），按照规定的规格标准和质量要求，由我方加工生产，产品生产出来由对方销售，我方只收加工费。

3. 来样加工。是指由外商提供产品的规格、式样，由我方企业应用自己的原材料根据外商要求进行生产，产品由外商销售，我方企业则按件收费。

4. 来件装配。是指由外商提供零部件、元器件、设备和工艺，在国内组装，成品全部或部分由外商销售的一种合作方式，

我方则按合同收取加工费。

利用外资与外国企业联合经营的方式，要建立在平等互利的基础上。无论采取哪种方式，都不能附带任何不平等的政治条件，不能影响我国的主权独立和领土完整，这是前提。此外，还要加强工贸结合、技贸结合、进出结合，有利我国产品打入国际市场。企业应根据自己的具体条件选择恰当的联营方式。

总之，企业经营多样化，有利于贯彻“发扬优势、保护竞争、促进联合”的原则，有利于发挥企业的积极性，把企业搞活，把经济搞活。我们一定要充分利用国内和国外两种资源，开拓国内和国外两个市场，学会组织国内建设和发展对外经济关系这两套本领。

第三节 全民所有制企业与国家的关系

社会主义全民所有制企业即国营工业企业与国家的关系，从原则上说是：企业既要服从国家的统一领导，又要有它的独立性。

全民所有制企业为什么一定要服从国家的统一领导呢？这是由企业的社会主义性质及其在国民经济中的地位所决定的。人类社会历史告诉我们，谁占有企业的生产资料，谁就掌握企业生产经营的最高管理权，同时也就为谁的利益服务。资本主义企业生产资料的所有权属于资本家，资本家就是企业的当然的最高管理者，国家除了用经济的、法律的手段影响或约束企业的行动外，不能直接领导与指挥企业的生产经营活动。我国全民所有制企业的生产资料，属于代表全民利益的国家所有，全民所有制企业是