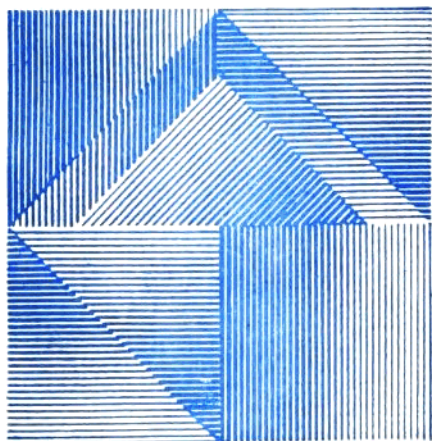




工业企业领导干部岗位职务培训、
“专业证书”教育教材之四

工业企业现代管理

鼓三元 臧瑞琢 梁树良 主编



山东人民出版社

13057/2

工业企业领导干部岗位职务培训、
“专业证书”教育教材之四

工业企业现代管理

岐三元 臧瑞琢 梁树良 主编

山东人民出版社

一九八九年·济南



B 567026

《工业企业领导干部岗位职务培训、

“专业证书”教育教材》之四

工业企业现代管理

岐三元 臧瑞琢 梁树良 主编

*

山东人民出版社出版发行

(济南经九路胜利大街)

山东新华印刷厂印刷

*

787×1092毫米 32开本 20.875印张 446千字

1989年1月第1版 1989年1月第1次印刷

印数 1—28,000

ISBN7-209-00366-5

F·113 定价: 5.80 元

《工业企业领导干部岗位职务培训、
“专业证书”教育教材》

编 委 会

主 任: 李春亭

副主任: 王怀俊 吴宝柱 丁长浩
吴玉黎 周锡才 胡积健
任 辉

委 员(按姓氏笔划为序):

王永华	王金凯	卞明钦
叶松年	卢培琪	龙增瑞
刘兆丰	刘学颜	刘洪玺
邢志第	李广东	李复生
李植树	岐三元	周其成
侯振华	姜同川	赵 慧
徐世钦	徐 超	梁树良
韩 春	章正源	谭 敏



前 言

为提高企业领导干部队伍素质,培养和造就一批有较高水平的社会主义企业家,增强企业发展后劲,适应改革、开放和商品经济发展的需要,根据《中华人民共和国全民所有制企业法》规定,以及党中央、国务院和中共山东省委、山东省政府关于开展成人教育的一系列指示精神,山东省经委组织山东工业大学、山东经济学院、中共山东省委党校、山东省经济管理干部学院的有关专家、学者,部分经济部门和企业的领导干部 60 多人,编写了工业企业厂长(经理)、党委书记、总工程师、总经济师、总会计师五种领导干部的岗位职务培训、“专业证书”教育教材,共 22 本。

这套教材编写之前,编写人员进行了认真学习和调查研究,参阅了国内外大量资料,并拟定了岗位职务规范、教学计划、主干课编写说明和编写大纲。在两年多的编写过程中,按照针对性、实用性、适应性的原则和新、深、精、活的要求,进行了撰写和反复修改。书稿形成后,进行了办班试点,进一步作了修改。最后,由山东省经委组织省内外专家和企业领导干部进行了审定。

整套教材全面系统地阐述了社会主义经济理论、领导科学、经济法规、经营管理、财务管理、现代科技、外经外贸、党的组织建设和思想政治工作等方面的理论与方法,充分体现了

党的十三大、七届人大一次会议精神和沿海经济发展战略思想,吸收了我国改革的最新内容和成功经验。具有内容丰富、结构合理、体系新颖、逻辑严密、通俗易懂和应用性强等特点,是一套适应岗位职务培训发展要求的最新教材。

本套教材具有大专以上学历水平,主要用于工业企业(含乡镇企业)五种领导干部的岗位职务培训,企业对应岗位中层干部和专业管理干部培训,“专业证书”教育;也可作为大学专修科、本科学生及经济部门干部的教材或参考书。

中共山东省委组织部、山东省教育厅、山东省财政厅、山东人民出版社对本套教材编写给予了大力支持。上海市纺织局职工大学龚国璠副教授、济南铅笔厂王正铎厂长、济南有机化工厂李伯武副厂长、山东造纸总厂东厂张同吉书记、济南美术总厂郑姝丽书记、济南钢铁厂崔英华副总工程师、济南机械研究所凤孟玉总工程师、山东省财政厅谢仲贤会计师、济南第六棉纺织厂刘祥云副总会计师、淄博市纺织品公司杨磊总经济师等,对拟定岗位职务规范、主干课编写说明、编写大纲和教材第一稿的修订,做出了积极贡献。还有许多专家、教授参加了教材审定工作。在此一并深致谢意。

由于我们水平所限,难免有不妥之处,希望读者批评指正。

《工业企业领导干部岗位职务培训、
“专业证书”教育教材》编委会

一九八八年九月

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 社会主义工业企业的经营方式	(2)
第三节 企业横向经济联合	(7)
第四节 外向型工业企业	(11)
第二章 管理原理与组织	(14)
第一节 管理原理与原则	(14)
第二节 国外管理学派理论	(19)
第三节 组织理论与原则	(23)
第四节 企业领导体制	(32)
第三章 我国工业企业管理的发展	(42)
第一节 推进企业管理现代化	(42)
第二节 满负荷工作法	(44)
第三节 抓管理,上等级,全面提高企业素质	(46)
第四章 经营战略	(52)
第一节 经营战略的特点和内容	(52)
第二节 战略思想与目标	(59)
第三节 经营战略分析	(62)
第四节 经营战略的实施	(66)
第五章 经营决策	(68)
第一节 经营决策的分类	(68)

第二节	决策程序	(70)
第三节	决策方法	(77)
第四节	量本利分析	(91)
第六章	经营策略	(103)
第一节	市场开发策略	(103)
第二节	产品开发策略	(153)
第三节	定价策略	(169)
第四节	销售策略	(179)
第七章	生产计划	(194)
第一节	生产计划的编制	(195)
第二节	生产能力及其同生产任务的平衡	(201)
第三节	生产任务的计划安排	(214)
第四节	生产作业计划工作	(228)
第五节	几种计划方法	(237)
第八章	生产控制	(264)
第一节	控制的一般原理	(264)
第二节	库存控制	(268)
第三节	工序质量控制	(277)
第四节	生产进度控制	(294)
第五节	加工余力的管理	(302)
第九章	技术开发管理	(304)
第一节	企业技术改造	(305)
第二节	技术引进	(322)
第三节	可行性分析	(340)
第十章	产品开发管理	(356)
第一节	新产品开发的方向、方式和策略	(356)
第二节	产品开发计划、程序和评价	(362)

第三节	标准化工作	(373)
第四节	产品的设计准备、工艺管理和试制	(383)
第五节	产品开发管理中的方法	(387)
第十一章	全面质量管理	(397)
第一节	质量的概念	(397)
第二节	全面质量管理的认识与实践	(402)
第三节	常用的数理统计方法	(427)
第十二章	财务管理概述	(444)
第一节	财务管理的概念和任务	(444)
第二节	财务管理的原则和组织	(453)
第十三章	资金管理	(460)
第一节	固定资产管理	(460)
第二节	流动资金管理	(482)
第三节	专项资金管理	(504)
第四节	资金平衡表的分析	(520)
第十四章	成本管理	(538)
第一节	成本管理责任制与内部核算	(538)
第二节	目标成本与成本控制	(543)
第三节	成本分析	(566)
第十五章	企业盈利管理	(579)
第一节	企业盈利的概念	(579)
第二节	目标利润和利润控制	(585)
第三节	企业利润的分析	(595)
第十六章	财务决策	(613)
第一节	资金的时间价值	(613)
第二节	资金的筹集与投资决策	(625)

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

社会主义工业企业是以社会化大生产和生产资料公有制为基础、以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,是具有一定权力和义务的法人。其主要特征:

从生产力方面看,社会主义工业企业采用机器和机器体系进行社会化生产,并系统地将先进的科学技术应用于生产中;生产过程中受机器体系客观要求的制约,企业内部分工细密,协作广泛;生产有高度的比例性和连续性,企业与外界有着密切的联系。

从生产关系方面看,社会主义工业企业以生产资料公有制为基础,实行职工群众当家作主的民主管理;实行以按劳分配为主的多种分配形式;企业在建设社会主义物质文明的同时,积极建设社会主义精神文明,并建立又红又专的职工队伍。

从生产经营方面看,企业所有权与经营权分离,国家在宏观上控制,在微观上扩大企业自主权,企业是自主经营、自负盈亏的商品生产者和商品经营者。企业应当以提高经济效益为中心,实行生产经营型管理,具有自我改造、自我积累、自我

约束、自我适应、自我发展的能力。

从法律地位看,企业是具有一定的权利和义务的法人。

社会主义工业企业的任务是:在国家计划指导下,根据市场需要,为社会生产工业产品以满足人民日益增长的物质文化生活需要,为国家积累资金、为企业自我发展和职工生活福利的提高作出贡献,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。

第二节 社会主义工业企业的经营方式

企业财产属于全民所有,国家依照所有权与经营权分离的原则授予企业经营管理权。企业对国家授予经营管理的财产享有占有、使用和依法处分的权利。

一、企业所有权与经营权的分离

(一)企业所有权与经营权分离的依据

1841年10月5日,美国马萨诸塞州与纽约之间的铁路发生了撞车事故,当场死亡1名列车员和1名乘客,17人受伤,使美国舆论界哗然。迫于公众压力,铁路老板只好请懂铁路业务的专家进行管理,称为经理。由经理管理铁路,比老板自己管理获得的利润更多。于是,资本家聘请经理人员管理企业的做法便推广了。这是资本主义企业实行“两权”分离的开端。

马克思在分析资本主义企业所有权与经营权分离时认为,这是生产力发展的必然结果。科学技术的发展,推动着生产力的发展,促进生产社会化和生产规模不断扩大,使生产技术管理越来越复杂,迫切要求懂企业管理的人才进行管理。

资本家占有资产，不一定会管理；有些人不占有资产，却会管理，这就是所有权与经营权必然分离的原因。

从生产力看，社会主义工业企业与资本主义工业企业是相同的，生产的社会化程度和生产规模的扩大都不亚于资本主义工业企业。因而两权分离同样适用于社会主义工业企业。

随着社会主义商品经济的发展，企业要根据市场的变化，随时作出产品开发、市场营销、生产组织等决策，来适应市场变化。因此，企业应由生产型管理转向决策型管理。否则，国家机关对企业管得过多，管得过死，不但会导致官僚主义，而且会扼杀企业的生机和活力。把企业的经营权由国家机关转交给企业，是在有计划的商品经济条件下，增强企业活力，提高企业经济效益的唯一出路。

实践证明，企业有了经营自主权以后，生产迅速发展，经济效益成倍增长，具有强大的生命力。

（二）两权分离不会改变生产资料所有制形式

1. 企业由谁经营的选择权在国家。企业的厂长或经理由国家机关任命，承包经营形式也由国家机关确定。如果厂长或承包经营者要将企业资产变为己有，国家机关可以按照规定撤换厂长或承包经营者。

2. 企业经营自主权的大小由国家确定。国家把企业经营自主权限定在不损害生产资料全民所有制的权限内。

3. 职工群众的民主监督作用。在全民所有制企业中，职工群众是企业的主人，能够监督和保证企业按照社会主义方向发展。

4. 企业的关停并转迁等权利属于国家。

总之,企业实行所有权与经营权分离,把经营权交给企业,理顺了企业所有权、经营权和生产者的关系,保护了企业的合法权益,使企业真正做到自主经营、自负盈亏,成为社会主义的商品生产者和经营者。这不会改变所有制形式,只会使企业更加生气蓬勃,使公有制经济的优越性得到更充分的发挥。

二、两权分离的形式

企业所有权与经营权分离的形式,可按产业性质、规模、技术特点的不同而有所区别。

(一)承包经营责任制

按照《全民所有制工业企业承包经营责任制暂行条例》规定,承包经营责任制是在坚持企业的社会主义全民所有制的基础上,按照所有权与经营权分离的原则,以承包经营合同形式,确定国家与企业责权利关系,使企业做到自主经营、自负盈亏的经营管理制度。它要按照包死基数、确保上交、超收多留、欠收自补的原则,明确国家与企业的分配关系。

1.内容和形式。承包经营责任制的内容是:包上交国家利润,包完成技术改造任务,实行工资总额与经济效益挂钩。在这些主要内容的基础上,不同企业可根据情况,确定其承包的具体内容。

(1)承包上交国家利润的形式有:上交利润递增包干;上交利润基数包干,超收分成;微利企业上交利润定额包干;亏损企业减亏(或补贴)包干;国家批准的其他形式。

(2)技术改造任务承包。根据国家的产业政策、市场需求、技术改造规划和企业的经济技术状况确定其承包内容。

(3)实行工资总额与经济效益挂钩,具体形式可根据国家

规定和企业的实际情况确定。

2.承包经营合同。实行承包经营责任制,是由企业代表承包方与人民政府指定有关部门为发包方订立的承包经营合同,双方必须坚持平等、自愿和协商的原则。

承包经营合同的主要条款是:承包形式;承包期限;上交利润或减交数额;国家指令性供应计划 and 产品销售计划;产品质量和其他主要技术经济指标;技术改造任务;国家资产的维护和增值;留利使用,贷款归还,承包前的债权债务处理;双方的权利和义务;违约责任;对企业经营者的奖罚,合同双方约定的其他事项。合同期限一般不少于3年。

3.企业经营者。承包经营企业实行厂长负责制。厂长是企业的经营者。经营者一般采取公开招标办法,通过竞争确定,他应具备国家规定的厂长条件和招标规定的其他条件,由发包方组织有承包企业职工代表参加的招标委员会,对投标者进行全面评审,公开答辩。有的招标可在承包招标市场进行,择优选定经营者。

承包经营责任制,是两权分离、自主经营的较好形式。企业的风险大,利益也大,有压力,有动力,有干头;企业投资靠企业自我积累资金,有利于推进技术进步,调整产业结构和产品结构,促进企业挖掘内部潜力,提高经济效益。

4.企业优化劳动组合。在实行承包经营责任制的企业里,推行优化劳动组合,能调动职工积极性,提高企业经济效益。它的做法一般分三步:一是按精简、高效原则调整机构,将企业任务和责任分解划分给各部门,实行以责定岗,以岗定员,明确岗位、责任及相应报酬,落实和完善经济责任制;二是厂长按照选任干部的条件和程序,招聘中层干部进岗,遵循

“将点兵、兵选将，自愿劳动组合”原则，选聘充实各部门、各岗位人员；三是对落聘人员进行适当安排或自谋职业。

(二) 租赁经营制

它是通过租赁合同，将企业经营管理权在一定期限内完全让给承租者（企业或个人），出租者根据合同规定收取一定数量的租金。其特点：一是两权分离充分，租赁者有完全的经营自主权；二是租赁者及企业成员的工资、奖金完全取决于企业的经营成果，如果企业亏损，租赁者及职工要承担亏损责任；三是企业内部或外部人员，只要符合条件，都可参加投标竞争，择优确定承租者。

(三) 股份制

股份制是企业的一种组织形式。它是企业若干不同所有者，以投资入股方式或认购股票方式，联合组织起来，按股权的多少进行分配。在股份制企业中，由股票持有者推选一定数额的代表组成董事会，掌握经营管理权，厂长执行董事会的决议，负责具体经营工作。国家或部门、地区、企业、个人都可入股。一些小型全民所有制企业，产权可以通过购买股权而有偿转让给集体或个人。

股份企业的资产为股东所有，由董事会领导，厂长执行，促使资产所有者与利益关系具体化，能加强企业职工的主人翁责任感，有利于筹集社会资金用于生产建设，促进横向经济联合的发展，使生产要素按优化原则重新组合，生产力的配置更加合理。

在改革过程中出现的先进企业兼并落后企业和先进企业承包落后企业，都取得了较好的经济效益。它们在两权分离的条件下出现，其经营机制有待研究、实践和完善。

第三节 企业横向经济联合

横向经济联合是社会化大生产和社会主义商品经济发展的必然趋势。近年来,横向经济联合的发展和企业群体、企业集团的兴起,显示了强大的生命力。企业之间的联合,是横向经济联合的基本形式,是现代企业的重要特征。应坚决抛弃自我封闭的自然经济观念,改变大而全、小而全的落后状态,通过联合投资,相互参股等多种方式,促进人才、资金、资源等各种生产要素合理流动与重新组合。在资本主义世界,随着生产力的发展和资本主义垄断的需要,从 19 世纪末开始,相继出现了资本主义的经济联合组织卡特尔、辛迪加、托拉斯、康采恩、跨国公司等形式,在一定程度上推动了资本主义企业的发展。

一、企业横向经济联合的意义

横向经济联合,有利于资源的开发和资金的合理使用。企业的原材料、设备、动力、资金等,可互通有无,有的企业产生的废物,可能是另外企业的原材料;有的企业资金无处投放,而有的企业因缺乏资金生产和建设无法进行。

横向经济联合,有利于商品流通和社会主义统一市场的形成。可以打破条块分割、地区封锁,形成工、农、商,城市和乡村,跨地区和跨行业的联合,能及时提供市场信息和进行商品交流,满足市场需要。

横向经济联合,有利于技术进步和人才的合理交流。有些科研机构 and 大学,有较强技术力量和较多科技成果,没能充分发挥作用,而有些企业,特别是小型工业企业、乡镇和边远

山区企业,技术力量薄弱,往往有较多的劳动力资源和一定的物质资源,急需联合起来,相互交流。

横向经济联合,有利于经济结构和地区经济布局的合理化。不同行业的经济联合,可以调整投资结构,使各行业按一定比例,较均衡发展。钢铁企业与采矿企业联合,可增强采矿业投资,改变采矿业的落后面貌。内地与沿海企业联合,大城市企业与农村乡镇企业联合,可使地区经济布局趋向平衡发展。

二、横向经济联合的原则

企业之间的横向经济联合,要坚持扬长避短、形式多样、自愿互利、共同发展的原则,不受地区、部门、行业、所有制的限制。要防止用行政办法拼凑各种行政公司,提倡以大中型企业为骨干,以优质名牌产品为龙头进行组织。联合可以是紧密型的、半紧密型的,也可以是松散型的。联合可采取合资经营、合作生产、来料加工等多种形式。各种经济联合,都要以合同、协议关系确定下来。

三、横向经济联合的内容和形式

随着经济体制改革的不断深入发展,企业间横向经济联合的内容和形式也在不断发展和变化。已出现的联合内容和形式可归纳为以下几种:一是以优质名牌产品为龙头发展的各种专业化协作;二是各种生产要素的联合,包括人才、资源、资金、技术和商品购销等联合;三是原材料生产与加工企业的联合;四是生产企业与科研单位,大专院校的联合;五是民用工业与军工企业的联合;六是工、农、商等企业的联合;七是铁路、公路、水运、民航之间的联合运输。

四、搞好企业横向经济联合应注意的问题