

工业企业 管理基础

中国标准出版社

NGYE QIYE GUANLI JICHU

工业企业管理基础

主编 刘卫东 梁俊龙

中国标准出版社

1995

图书在版编目(CIP)数据

工业企业管理基础/刘卫东,梁俊龙主编. —北京:中国标准出版社,1995

ISBN 7-5066-1143-0

I. 工… I. ①刘…②梁… II. 工业企业管理 IV. F4
06

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (95)第 10223 号

中国标准出版社出版

北京复兴门外三里河北街 16 号

邮政编码:100045

电 话:8522112

河北省永清县第一胶印厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

版权专有 不得翻印

*

开本 850×1168 1/32 印张 8¼ 字数 229 千字

1995 年 7 月第一版 1995 年 7 月第一次印刷

*

印数 1—3 000 定价 14.00 元

前 言

随着我国市场经济的迅速发展,工业企业管理作为一门管理科学不仅迅速地普及,成为各类大、中专院校中非企业管理专业的重要必修课,而且迅速地发展着,新企业制度、新财务制度、新技术等的推行在不断地为这门学科增添着新的内容。为了适应市场经济和企业管理发展的需要,满足各大、中专院校非工业企业管理专业中对企业管理教学的需要,以及为了帮助企业各类管理人员和技术人员掌握一定的管理基础知识和管理技术,我们编写了这本《工业企业管理基础》。该书紧密联系经济体制改革和在我国推行现代企业制度的实际,系统地介绍了现代企业管理的一般原理、方法与技术;编写中,我们结合多年工业企业管理教学经验,力求通俗易懂,定量与定性兼顾,理论与实际并举,既可供大、中专学校使用,也可供工业企业管理干部培训使用。

由于时间仓促,以及作者水平所限,该书中难免有疏漏和不足之处,恳请广大读者批评指正,以便再版时修订。

作者

一九九五年三月

目 录

第一篇 工业企业管理概论

第一章 工业企业与企业管理	(1)
第一节 工业企业	(1)
第二节 工业企业管理职能和基本原则	(5)
第三节 工业企业管理的基本方法和管理模式	(16)
第二章 工业企业管理发展历史	(21)
第一节 工业企业管理史	(21)
第二节 管理学派简介	(23)
第三节 我国工业企业管理发展史回顾	(41)
第三章 工业企业要素	(45)
第一节 劳动者	(45)
第二节 劳动资料与材料	(52)
第三节 企业资本	(61)
第四节 技术与信息	(67)
第五节 工业企业组织	(71)
第四章 工业企业形式	(83)
第一节 工业企业法律形式选择	(83)
第二节 工业企业规模形式选择	(94)

第二篇 市场营销

第五章 营销管理概述	(100)
第一节 市场和市场营销	(100)
第二节 市场营销管理过程	(102)

第三节	市场营销观念	(105)
第六章	市场研究	(111)
第一节	市场营销环境分析	(111)
第二节	消费者市场分析	(118)
第三节	产业市场分析	(125)
第七章	市场细分和目标市场选择	(129)
第一节	市场细分	(129)
第二节	目标市场选择和目标市场策略	(134)
第八章	市场营销组合策略	(137)
第一节	产品和品种策略	(137)
第二节	价格和价格的制定	(146)
第三节	销售渠道	(150)
第四节	促进销售	(152)
第九章	市场营销调查、预测与决策	(156)
第一节	市场营销调查	(156)
第二节	市场预测	(161)
第三节	营销决策	(164)
第十章	营销规划	(169)
第一节	营销规划概述	(169)
第二节	企业任务与营销目标	(173)
第三节	市场战略和市场战略选择	(176)
第四节	市场发展战略	(180)

第三篇 生 产

第十一章	生产和生产管理概述	(185)
第一节	生产概述	(185)
第二节	生产管理概述	(190)
第三节	生产活动分析和评价	(192)
第十二章	生产管理	(196)
第一节	生产计划	(196)

第二节	生产过程组织.....	(201)
第三节	日常生产管理.....	(213)
第十三章	生产物资管理.....	(228)
第一节	生产物资管理概述.....	(228)
第二节	物资供应计划	(230)
第三节	库存计划	(235)
第四节	仓库管理和物资的节约	(238)
第十四章	生产成本.....	(241)
第一节	生产成本概述	(241)
第二节	生产成本管理.....	(243)
第三节	生产费用简介.....	(247)

第一篇 工业企业管理概论

第一章 工业企业与企业管理

第一节 工业企业

一、工业企业概念

工业企业是指应用现代生产技术,从事工业性产品(劳务)生产经营活动的,自主经营、独立核算、自负盈亏的,具有法人资格的基本经济组织。对此可从以下几方面认识:

1. 工业企业是一个历史范畴,它的产生和发展是一个历史的过程。工业企业是社会生产力发展到一定阶段的产物,是商品经济发展的必然结果。在资本主义社会以前,从原始社会到封建社会都是自给自足的自然经济占统治地位,社会经济活动的基本单位是部落(原始社会)、庄园(奴隶社会)、家庭(封建社会),不存在为交换而生产的任何企业,当然也不存在工业企业。只是到了社会生产力高度发展的资本主义社会,随着资本主义商品经济的产生和发展,才随之出现了进行工业商品生产与经营的基本经济组织——工业企业。现代工业企业是工业革命的产物,是在传统的手工商品生产基础上发展起来的,以大规模采用机器或机器体系生产为主要特征的商品生产者和经营者,同其它生产单位和消费者发生经济联系,是社会的基本经济单位。

2. 工业企业是从事工业性产品(或劳务)生产经营活动的经济组织。这表明工业企业社会中的分工是运用物理、化学、生物等技

术,对自然资源进行采掘、农业产品和它们的中间产品进行加工,使其转化为生产资料和生活资料或维持其功能的活动;另一方面体现出工业企业的个性、特点及与商业企业、农业企业、金融企业、交通企业等其它类型企业的行业区别。

3. 工业企业是一个自主经营、独立核算、自负盈亏的经济组织,以生产经营活动取得盈利来求得自身的生存与发展。这说明企业的生产经营活动不仅要满足社会和人们对工业品的需要,同时要对其生产经营活动全过程的劳动消耗和劳动占用进行正确地计算和严格的监督,保证取得盈利。这是市场经济对企业的客观要求,也是企业任务和企业目的的具体体现,是企业求得生存和不断发展的保证。

4. 工业企业具有社会化大生产的特点。现代工业企业是在手工业作坊基础上发展起来的。随着机器和机器体系逐步取代手工劳动成为近代工业的技术基础,工业企业在生产力方面越来越体现出以下特征:

① 大规模地采用机器或机器体系进行生产,并且系统地将科学技术应用于生产。使企业生产活动具有高度的组织性、科学性和技术性。在现代工业企业中,无论是设计产品、制造工艺流程、选择操作方法、组织生产过程,都必须应用科学技术知识。

② 劳动分工更加精细,协作关系更加复杂、严密。在现代工业企业中,整个生产过程分成许多不同的工艺阶段,各个阶段既严密分工,又高度协作,形成一个即符合机器体系客观要求,又与机器体系运转协调一致的复杂的组织和管理系统,保证企业生产顺利进行,保证大机器工业企业取得较高的经济效益。

③ 生产过程具有高度的比例性、连续性。现代化生产要求各生产环节、各工序的生产能力保持适当的比例;要求各生产环节、各工序之间在时间上相互衔接,具有连续性。随着机械化和自动化的日益提高,以及流水生产线和自动生产线等先进生产组织在企业生产中的广泛采用,生产过程的比例性和连续性的要求越来越高。

④ 生产社会化程度高,有广泛地、密切地外部联系。由于科学技术的进步和生产社会化的发展,现代工业生产在各种不同的分工方

式基础上,建立起许多专业化的工业企业,分别担任各种初级产品、中间产品和最终产品的生产,专业化企业间的联系和合作也就愈益广泛和密切。

5. 在法律上是具有民事权利和义务的法人。法人就是在法律上将工业企业人格化,使其同自然人一样,成为法律规定的权力主体,能独立地享受权力和承担义务。法人资格是企业独立性的保证,是企业进行独立经营和独立核算的必备条件。法人的设立、变更和撤消,必须按照国家有关法律规定经过政府工商管理部门的审查、批准、登记注册。作为法人,企业还必须有自己特定的名称;固定的场所和组织章程;具有一定的组织机构和独立的财产。在生产经营活动中必须恪守各项法律规定,履行与其它经济组织签订的具有法律效力的合同、协议,承担法律责任,受法律的制约和保护。

二、工业企业种类

由于各工业企业生产的产品、生产方法、经营范围、组织形式等方面的多样性,使工业企业的种类也就多种多样。不同类型的企业有着不同的特点,其管理方法也就有着较大的区别。因此应将工业企业按不同的标志进行分类,以便根据企业特点进行相应管理。一般,工业企业按不同标志分类如下:

1. 根据所有制分类。按生产资料所有制,工业企业可分为国有工业企业、集体工业企业和私有工业企业。国有企业与集体企业的区别只是公有化程度不同。私有企业包括个体企业、私营企业、外商独资企业,他们在我国是公有企业的有益补充。

2. 根据企业规模分类:按企业规模工业企业可分为大型企业、中型企业和小型企业等三种类型(其中,固定资产超过五亿元以上的、对国民经济有举足轻重作用的定为特大型企业)。按企业规模进行分类,可以表明企业在国民经济中的地位和作用,及所具有的独特功能,表明企业生存和发展的条件。

3. 根据主要的生产要素分类:①劳动密集型的工业企业;特点是整个生产成本中工资费用所占的比例高。②资金密集型(又称设备

密集型)工业企业;特点是单位产品所需投资多,为保证高生产率、低成本、低消耗而占用着大量的资金,以致于主要开支项目是折旧和利息,而材料费用和工资费用相对占用却比较小。③技术密集型工业企业;特点是企业技术装备程度比较高,技术密集程度与企业的自动化程度、机械化程度成正比,和手工操作人数成反比。④知识密集型工业企业;特点是为综合运用先进的、现代化科学技术成果,集中着较多的中高级技术人员,科研费用和开发费用所占比例比较高。按生产要素分类是要表明是那种生产要素在总成本中所占的比例最大,以引起管理者对该生产要素的特别注意。

4. 根据企业的法律形式分类。有独资企业、合伙企业、公司制(法人)企业等,见图 1-1。这种分法对判断投资风险(有限责任和无限责任)、筹资可能、承担的法律义务与责任、税务负担等等都有用处。

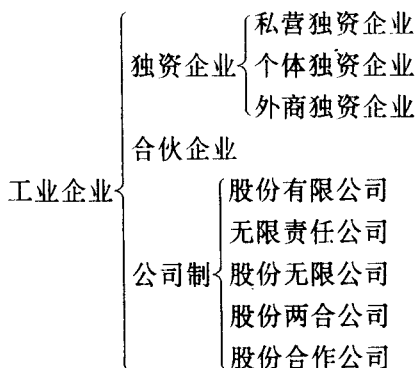


图 1-1

其中股份合作制公司是我国农村改革的产物,是我国农民的伟大创举。这种形式不仅适于各类乡镇企业,也适于其它各类工业企业。

5. 根据组织形式分类。工业企业按组织形式可分为单厂制企业、总厂制企业、公司制企业和企业集团等。单厂制就是由生产技术上有密切联系的若干基本生产车间、辅助车间和管理部门组成的企业;总厂制就是由为生产某产品或服务的若干分厂组成的企业;公司

制是指由两个以上投资者集资组织的企业；企业集团是以企业横向经济联合为基础组成的企业。

6. 根据生产类型分类。工业企业按生产类型可分为大量生产企业、成批生产企业、单件生产企业。所谓按生产类型就是指按企业成品的性质、结构和工艺特点，产品品种的多少，品种变化的程度，同种产品的数量，对企业及其生产环节所进行的分类。通过生产类型的分类，可以掌握不同生产条件下的技术、经济特点，不同情况所提出的要求和约束条件，自觉地运用合理组织生产的原理和规则。

7. 根据工业部门的特点分类。工业企业按工业部门可分为冶金工业企业、煤炭工业企业、电力工业企业、纺织工业企业、食品工业企业等等。

此外，根据生产过程可分为采掘型工业企业、调制型工业企业、装配型工业企业等等。

第二节 工业企业管理职能和基本原则

一、工业企业管理的概念

(一) 什么是工业企业管理

工业企业管理是指通过工业企业管理者自觉地控制人和组织行为，对工业企业生产经营活动，进行计划、组织、指挥、协调和控制，使其达到预期企业目标的一系列活动的总称。工业企业管理包括三方面含义：①工业企业管理的对象是工业企业的生产经营活动的全过程，包括组织这个过程的人、财、物、设备、技术、信息等等；②管理是通过计划、组织、指挥、协调、控制等职能来实现的，即要合理组织生产力，保证生产经营系统协调运行，又要通过各管理职能不断调整生产关系，符合生产力快速发展的客观要求；③它是一种有预定目的的活动，是通过管理者自觉的控制来实现的。

工业企业管理是社会化大生产的客观要求直接产物。即在18世纪中叶的英国工业革命后，随着工厂制度和大规模生产的产生，社会生产关系和生产的基本组织发生很大变革，产生了对管理过程合理

化需要,迫切需要科学管理,使工业企业管理有了产生的前提;同时,近代各类科学的飞速发展,特别是经济科学、技术科学和自然科学的发展及其在工厂的应用,也为管理科学的建立和发展奠定了基础。使企业管理应运而生,并成为近代发展最快,应用最为广泛的一门学科。

(二) 工业企业管理的性质

工业企业管理一方面是社会化大生产的产物,是劳动过程正常进行必不可少的条件,是分工协作的大规模共同劳动的客观要求;另一方面又同生产关系、社会制度紧密相联系,建立在一定的生产资料所有制基础上的,这就构成了工业企业管理的“二重性”性质。所谓二重性是指:

1. 工业企业管理具有与现代生产力、社会化大生产相联系的自然属性。自然属性又称一般属性,是指工业企业管理为适应现代化生产的客观要求具有按照现代工业企业生产力的运动规律合理组织生产力的特性。因此,与合理组织生产力的要求相适应,管理的技术、方法可以为不同社会制度下组织和管理社会化大生产所采用,本身不具有阶级性。

2. 工业企业管理是一定生产关系下产生的,具有与生产关系相联系的社会属性。社会属性又称特殊属性,是指管理的原则和规章制度要体现一定社会生产关系的特征和要求,为一定阶级服务,维护和发展一定社会的生产关系。这种与生产关系相联系的特性在不同的社会有着不同的本质区别,决定了在不同社会制度下的企业不能照抄照搬。

管理的二重性原理,不仅可使我们对管理有一个全面的正确的认识,而且对指导管理实践和发展社会主义工业企业管理具有重要的意义。可使我们分清社会主义和资本主义工业企业管理的共同点和本质区别点,以便正确的对待资本主义国家工业企业管理理论、经验和方法,能够根据我国实际科学地吸收和运用,做到“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”,发展我们的管理科学和管理水平,最终创立具有中国特色的社会主义企业管理体系。

(三) 工业企业管理内容与任务

1. 工业企业管理内容

工业企业管理涉及的方面非常广泛。因为,工业企业作为一个社会的基本经济组织,为实现其目的,一方面要将各种生产要素合理的结合,组成一个企业;另一方面,必须要实现对各种资源的最优利用,使企业能够生产出比构成企业资源自身更多、更好的东西,谋求最大的利润。而要实现这两方面的要求对企业的研究就不仅涉及到人、财、物、产、供、销等资源要素的组织。而且涉及到经济学、社会学、心理学、法学、美学、公共关系学等各个学科领域。这样就使企业成为其自身和其他各个学科的研究对象。但是,工业企业管理学作为一门经济学科,不是把整个工业企业活动涉及的领域都作为自己的研究对象,而是侧重它的生产经营过程的经济方面,尤其是生产管理方面、营销管理方面、财务管理方面等三个大的决策领域和活动领域。

2. 工业企业管理的任务

工业企业管理的任务是合理地、严密地组织企业的生产经营活动,通过计划、组织、指挥、协调和控制达到充分而有效地利用人力、物力、财力,不断提高经济效益,以最少的投入,产出最多的适销对路、物美价廉的产品,满足社会日益增长的物质和文化需要,保证企业根本任务的实现,维护完善社会主义生产关系。具体来说有以下几方面:

① 按照经济规律和技术规律,合理地组织生产经营活动,努力提高企业管理水平和技术水平,保证企业生产顺利地高速发展;

② 研究和制定企业的发展规划,加强科学管理,创造良好的生产经营环境,促进企业发展,赶超世界先进水平;

③ 合理利用企业的人、财、物等各种资源,不断提高劳动生产率,降低消耗增加利润,提高效益增加企业积累;

④ 积极研究、应用、推广现代科学技术,积极改善管理手段,加强企业基础工作管理,不断提高企业素质;

⑤ 不断加强职工队伍建设,搞好各类职工教育和培训,建立起

一支高素质的职工队伍；

⑥ 不断改善劳动条件，逐步提高职工的物质和文化生活水平；

⑦ 按时按量交纳税收，努力为国家增加积累，作出最大贡献。

（四）工业企业管理的作用

工业企业管理的作用，要从生产力的角度来认识。现代社会条件下随着社会、经济、自然、管理等方面科学技术的高速发展，人们对社会生产力的认识已开始由从单纯的三要素向多元化发展，将社会生产力的组成为基本要素和运行要素两部分组成，基本要素是劳动者、劳动资料和劳动对象，运行要素是在基本要素基础上运行和发挥作用的要素，如管理、教育、科学技术及信息等。生产力的基本要素是自发的、潜在的、可能的生产力，而运行要素则是要将这些自发的、潜在的、可能的生产力变成自觉的、放大的、现实的生产力。工业企业管理的应用就是如此，它与生产力关系的数学表达式为：

$$\text{生产力} = (\text{劳动者} + \text{劳动资料} + \text{劳动对象} + \text{信息}) \times \text{管理}$$

可见管理在生产力中起着乘数的作用，即可以在生产力基本要素不变的情况下，通过提高管理水平，实现生产力的成倍提高。因此，工业企业管理在现代社会已经成为社会生产力的一个重要组成部分，对社会生产力产生着重要的影响。越来越受到人们的重视。

二、工业企业管理职能

工业企业管理职能是为实现对工业企业生产经营活动的科学、有效管理，所必须具备的基本功能和工作内容。根据马克思主义管理二重性原理，工业企业管理具有合理组织与发展生产力和维护与完善生产关系的两个基本职能。前者是由劳动社会化产生的，合理组织社会化大生产的一般管理职能；后者是指由劳动过程的社会性质所决定的生产关系方面的特殊管理职能。工业企业管理过程就是这两个基本职能共同发生作用的过程。在实际工业企业管理过程中，管理的基本职能是通过计划、组织、指挥、协调、控制、公关等具体职能来实现。

（一）计划职能

计划职能是指企业管理者对企业未来行动进行运筹、策划等一系列的管理活动过程,包括决定企业目标和规定实现目标的策略、途径、方法的管理活动。计划职能从狭义上说就是计划工作;但从广义上讲是从确定组织目标、进行预测、决策、到计划指导实施的整个管理过程。工业企业中的计划职能是由于现代企业社会化大生产的客观要求所决定的,因为现代企业一方面面临着复杂多变的国内外市场,经营风险很大,稍有不慎,就有经营失败企业破产的危险,所以在行动之前必须进行周密的计划;另一方面企业进行的是现代化大生产,不但规模大,而且分工精细,协作关系密切,管理复杂。要保证生产过程顺利进行,就要有一个统一而周密的计划来指导,协调各部门活动。计划职能随着社会经济、科学技术的进步和发展,计划的方式和手段也在不断地丰富和完善。

计划职能是管理职能的首要职能。它具有以下性质:①超前性。计划工作是对未来的筹划,其结果是未来的行动方案,各项工作未开展之前,首先就是进行策划,分析和预测各种情况,制定相应目标,提出行动方案,及提出落实的保证措施等等,才能对各项工作具有实际的指导意义。②渗透性。计划职能的渗透性是指计划职能不是孤立的,不能与组织职能、指挥职能、协调职能、控制职能等职能分割,而应渗透到它们当中去,成为它们活动的方向和轨道;计划职能要为组织、指挥、协调职能提供目的、要求和保证,为控制提供目标和标准,以实现组织目标。管理者对计划的超前性和渗透性基本职能,即要有正确的认识,也要注意将两者有机的结合,才能发挥计划职能的强大效力。

计划职能的主要内容和程序有:①分析和预测企业未来的情况变化。主要是研究企业面临的环境,分析企业自身条件及其变化趋势;预测市场和顾客需求的变化情况等等。②制定企业目标。包括企业发展的任务、目标、经营方针和政策及为实现它们的战略方针和途径。③拟定计划方案,并作出决策。根据分析预测和制定的目标,对提出的各种方案进行科学论证及可行性研究,选出相对满意的方案。④编制实现各种综合计划和具体计划的行动规划。⑤实施、监督、检

查计划的执行情况,并及时总结提高,纠正执行中出现的问题。

对计划职能的要求是:科学性、预见性、全局性、灵活性、可行性、连续性及群众性。科学性是指计划工作要坚持实事求是,按科学规律办事;预见性是指正确地预测企业未来可能出现的各种情况;全局性是指制定计划要树立全局观念,把计划对象作为一个完整系统来加以考虑,统筹兼顾全面安排;不仅要考虑企业内部的协调、衔接,也要考虑国家利益和其他企业的要求,使企业计划成为国民经济计划的有机组成部分;灵活性是指根据计划的超前性和渗透性特点,计划结果要有弹性,使计划在执行中对出现的问题有应变能力;可行性是指制定的计划一定要对未来行为具有指导作用,是切实可行的计划;连续性是指计划要瞻前顾后,注意计划目标、方针政策及策略的前后一致;群众性是指计划要注重发挥群众的积极性和创造性。

(二) 组织职能

组织职能是指为了实现工业企业的共同任务和目标,对生产经营活动进行合理分工和协作,合理配备和使用企业的各种资源,正确处理人们之间相互关系,以求得高效率的管理活动过程。执行组织职能的主要内容是:①按企业计划任务和目标要求,建立合理的管理层次和职能部门等组织结构;②根据各部门的业务性质分工,确定各自的职责范围,和确定相应的权力;③明确各管理层次之间的领导关系和协作关系,授予相应的权力,制定企业的规章制度,建立相应的信息系统;④根据各部门的工作要求,选拔、培训、委派合适的人员;⑤为提高人们的责任心和主动精神,进行各种激励活动,调动人们的积极性和创造性。

(三) 指挥职能

指挥职能是指管理者根据职权范围,按行政命令进行管理的方法,可以强制约束下属部门、单位、或个人接受其领导和调度。它只在上下级之间发挥作用,反映的是一种纵向管理关系。指挥职能是社会化大生产的客观要求所决定的,因为现代工业企业生产技术要求很高,分工协作复杂,连续性强,各项工作环环相扣,相互制约,必须有高度统一的指挥。否则,不管企业有多好的条件,生产经营活动也不