



全国企业管理干部培训系列教材

工业企业管理

全国企业管理干部学历教育(大专)教材编审委员会 编



中国经济出版社

全国企业管理干部培训系列教材

工业企业管理

全国企业管理干部学历教育(大专)教材
编审委员会编

主编 易济林 陶声良
主审 林友孚

中国经济出版社

全国企业管理干部学历教育(大专)教材
编审委员会

主任委员 颜桐卿

副主任委员 李永涛 范宏楠 曾德聪
蒋明克 张 科

委员(按姓氏笔划为序)

王又庄	史景星	刘传兴	刘冀生	李永和
李启明	李青蓝	李述曾	宋世华	张天白
张守诚	张作忱	张维廉	陈训敬	郭志军
陶文楼	储祥银	童臻衡	薛华成	薛春海

出版说明

邓小平同志南巡讲话的精神和中共中央关于加快改革,扩大开放,力争经济更好更快地上一个新台阶的战略决策,正在深入亿万民心,指导着我国社会主义经济建设和改革开放朝着更快、更好的方向发展。

经济要发展,人才是关键。培养人才已成为我国经济发展中的一项战略任务。为切实做好经济和企业干部培训工作,为我国经济建设培养出一大批跨世纪的社会主义实业家、企业家,国家经济贸易委员会和全国企业管理干部培训工作领导小组办公室组织有关省市经委、国务院有关部门、高等院校、企业管理培训中心和经济管理干部学院的专家和教师编写了一套经济和企业干部培训的系列教材。

这套教材包括:一、岗位培训系列教材:大中型企业领导干部岗位任职资格培训教材,小型企业领导干部岗位任职资格培训教学计划和教学大纲,工业企业车间主任岗位培训教材,企业专业管理干部岗位培训教材,乡镇企业领导干部岗位培训教材,合资企业中方经理岗位培训教材;二、(学历)专业课教材;三、教学参考系列教材:各种专题培训参考教材,中国企业管理案例汇编,国外企业管理参考资料等。

这套教材以马克思主义、毛泽东思想为指导,坚持贯彻党的基本路线;遵循理论联系实际的原则,从我国国情出发,紧密结合企业的实际;借鉴、吸收国外企业管理的先进经验和方法;有较强的针对性、实用性和科学性,并突出了成人教育的特点;力求简明扼要,易懂易记;是一套反映经济建设需要和总结企业管理成果的好

教材,既可供各单位作为培训教材,亦可供广大经济和企业干部自学使用。

这套教材,将在“八五”期间陆续出版,并提供给各培训单位和读者。鉴于不断发展的经济形势,对人才培养必将提出更新、更高的要求,希望使用本教材的培训单位和广大读者,提出宝贵的意见和建议。

国家经济贸易委员会

经济干部培训司

1993年5月5日

前 言

《工业企业管理》是工业经济管理专业(大专)用书,也可作为财务会计、涉外会计、信息管理、劳动人事管理、工商管理、贸易经济、对外贸易、市场营销、公共关系、企业思想政治工作以及财政、审计、金融、税收、经济法等专业(大专)用书。

本教材是在国家经济贸易委员会培训司领导下组织编写的工业经济管理专业(大专)系列教材之一。本着一要新、二要精、三要实。突破了传统的框架内容格局,吸收改革开放的新鲜成果和社会主义市场经济新理论,融入了现代企业制度。课程内容明确突出,使学员能正确理解、贯彻党和国家关于社会主义现代化建设的路线、方针和政策,掌握现代企业管理的基本理论、方法和操作技巧。培养和提高科学管理和决策能力,加强工作中的原则性、系统性、预计性和创造性。贯彻理论联系实际,少而精的原则,强调成人教育的针对性和实用性。

本书由易济林、陶声良主编,林友孚主审,全书由陶声良总纂。参加编写的有易济林(一、二、三章)、张羽生(四章)、陶声良(五、六、七、八、九、十、十一章)、龚运东(十三、十四、十五章)、焦清平(十二、十六章)。

目 录

前言

第一章 管理概论	(1)
第一节 社会主义工业企业的特征.....	(1)
第二节 企业经营机制.....	(3)
第三节 工业企业管理的性质、职能和原理	(8)
第四节 工业企业管理的发展	(15)
第五节 创建具有中国特色的社会主义企业管理体系 ...	(20)
第二章 企业管理组织与管理制度	(25)
第一节 企业管理组织	(25)
第二节 企业管理制度	(33)
第三章 企业管理基础工作	(40)
第一节 企业基础工作的意义与特点	(41)
第二节 企业管理基础工作的内容	(44)
第三节 强化基础工作,提高企业素质.....	(53)
第四章 现代企业制度	(57)
第一节 现代企业制度概述	(57)
第二节 完善企业法人制度	(64)
第三节 建立现代企业组织制度	(68)
第四节 建立现代企业制度的步骤	(75)
第五章 企业经营环境研究	(80)
第一节 企业外部环境研究	(80)
第二节 市场研究	(86)
第三节 企业内部条件分析.....	(108)
第六章 经营与经营决策	(117)

第一节	经营与经营管理	(117)
第二节	经营决策	(133)
第三节	经营决策方法	(145)
第四节	企业经营战略	(163)
第七章	经营计划	(176)
第一节	企业计划管理概述	(176)
第二节	经营计划体系	(180)
第三节	长期与年度经营计划	(185)
第四节	经营计划的编制、执行与调整	(191)
第八章	产品与价格决策	(199)
第一节	现代产品及产品寿命周期	(199)
第二节	产品决策	(207)
第三节	价格策略	(221)
第九章	销售决策与管理	(234)
第一节	目标市场的选择与开拓	(234)
第二节	销售决策	(246)
第三节	销售管理	(260)
第四节	销售服务	(260)
第五节	国际市场的开发	(266)
第十章	财务决策与管理	(277)
第一节	筹资决策	(277)
第二节	投资决策	(291)
第三节	日常的财务管理	(305)
第四节	财务分析	(325)
第十一章	生产管理	(333)
第一节	生产过程组织	(333)
第二节	生产能力的核定	(358)
第三节	生产计划	(364)
第四节	生产作业计划	(378)

第五节	网络计划技术.....	(396)
第十二章	质量管理.....	(404)
第一节	产品质量和提高产品质量的重要性.....	(404)
第二节	全面质量管理的特征与要求.....	(407)
第三节	质量保证体系.....	(414)
第四节	常用的质量统计方法.....	(417)
第五节	ISO—9000 系列标准.....	(446)
第十三章	科学技术管理.....	(459)
第一节	科学进步与企业发展.....	(459)
第二节	科技信息与管理.....	(463)
第三节	科技开发管理.....	(468)
第四节	新产品开发与管理.....	(474)
第五节	价值工程.....	(478)
第十四章	设备综合管理.....	(493)
第一节	设备综合管理概述.....	(493)
第二节	设备的购置与使用.....	(499)
第三节	设备的维护与修理.....	(501)
第四节	设备的改造与更新.....	(510)
第十五章	劳动人事与工资管理.....	(514)
第一节	劳动组织与劳动保护.....	(514)
第二节	劳动定额与定员.....	(524)
第三节	人事管理.....	(529)
第四节	企业的工资制度.....	(534)
第十六章	物资管理.....	(540)
第一节	物资管理的任务和物资分类.....	(540)
第二节	物资消耗定额.....	(542)
第三节	物资储备定额.....	(547)
第四节	物资供应计划和采购.....	(553)
第五节	仓库管理和物资节约.....	(560)

第一章 管理概述

第一节 社会主义工业企业的特征

一、社会主义工业企业

在社会主义市场经济条件下,工业企业是进行社会化大生产、从事工业生产经营活动为主的经济实体,是依法自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者,是实行生产资料社会主义公有制为主导,多种有效实现公有制的经营方式并存,具有一定权利和义务的经济法人。

《全民所有制工业企业法》规定,企业是依法自主经营、自负盈亏、独立核算的社会主义商品生产和经营单位。概括地说,企业必须是经济实体,必须自主经营和自负盈亏,必须承担社会责任,必须是法人。

二、社会主义工业企业的特征

概括地说,社会主义工业企业的基本特征可以从生产力、生产关系、上层建筑等几个方面来分析。

从生产力方面来看,工业企业以社会化大生产和现代科学技术为基础,以机器和机器体系作为主要生产手段,具有较高的专业化、协作化、联合化水平,产品生产过程具有严格的比例和高度的连续性,生产控制向自动化方向发展。因此,工业企业必须

有效地利用现代技术装备，有效地加强和改善经营管理，不断提高各类人员的素质，才能提高生产效率、提高竞争能力和提高经济效益。

从生产关系方面来看，在社会主义实践的历史上，初级阶段社会主义的工业企业主要采取生产资料公有制的方式，而且以全民所有制为主导，与集体所有制并存，还有其他经济成份的工业企业作补充。随着社会主义经济改革的深化和对外开放的扩展，工业企业的生产资料所有制也必须进行改革，建立与社会主义市场经济相适应的企业产权制度，居于国民经济主导地位的全民所有制国有经济也要建立各种有效的实体形式，正确处理国家与企业的利益关系。企业对职工个人坚持物质利益原则，实行各尽所能、按劳分配。按劳分配是社会主义条件下分配方式的主体，它与适合于社会主义市场经济体制的其他分配方式并存，以利于最大限度地调动企业职工的积极性。在处理社会主义人与人之间关系方面，必须坚持工人阶级主力军的地位和作用，发扬企业职工群众当家作主的精神，实行职工群众民主管理企业，这是社会主义工业企业的重要特征。

从上层建筑方面看，社会主义工业企业必须把建设高度的社会主义精神文明和建设高度的物质文明结合起来，既要生产出又多又好的符合社会需要的物质产品，又要建立起一支有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍，正确处理国家、企业、职工三者物质利益关系，把全局的、长远的、根本的利益放在第一位。

社会主义工业企业在生产力方面的特征，表明现代工业同小手工业的根本区别，要求按照现代化大生产的客观规律而不是小生产作业方式来管理企业。社会主义工业企业在生产关系方面的特别，表明它同资本主义企业的根本区别，要求我们通过经济体制和企业制度的改革，充分发挥社会主义企业的优越性，始终坚持办企业的社会主义方面。社会主义工业企业在上层建筑方面的特征，表明社会主义企业不仅可以在物质文明方面赶超发达

资本主义国家，而且应该在精神文明方面超过资本主义国家。

三、社会主义工业企业的任务

社会主义工业企业是社会主义事业发展的重要经济基础，是国民经济发展的主导力量和四个现代化的重要基地，是国家财富的主要来源。同时，社会主义工业企业作为工人阶级集中的场所，它还是培育“四有”职工队伍和维护社会稳定的重要阵地。

社会主义工业企业的基本任务，是根据国家经济发展和市场的需求，发展商品生产，创造财富，增加积累，满足社会日益增长的物质和文化生活需要。同时，企业还必须把加强社会主义精神文明建设作为自己的一项重要任务。

第二节 企业经营机制

一、企业经营机制的内涵

从政治经济学的意义上说，企业经营机制可以理解为社会生产关系和生产力在微观经济层次上相互作用的表现形式。就“机制”这个概念本身的含义，一般认为有三种解释：一是机器的构造和工作原理，这是“机制”一词的本意；二是指有机体的构成、功能和相互关系，这是“机制”一词从机械学延伸到其他学科的应用；三是泛指一个复杂的工作系统或某些自然现象的活动规律。经济理论界对企业经营机制的解释，大多是从第二种含义中加以延伸而形成的。我国1992年7月颁布的《全民所有制工业企业转换经营机制条例》认为，企业经营机制是指一定经济体制下企业生存和发展的内在机能及其运行方式。

企业经营机制的具体内容，大致包括以下几个方面：一是动

力和激励机制,这是激励经营者和劳动者为了企业的生存和发展,为了对社会做更多的贡献而自觉实现企业目标的一种机制;二是决策和风险机制,这是要求企业面向市场、自主经营、科学决策,承担市场风险的一种机制;三是竞争和反应机制,这是要求企业自觉参与市场竞争、经受优胜劣汰考验,对市场作出灵敏反应的一种机制;四是约束和监督机制,这是要求企业将自己的行为规范在一定的限度内,自觉接受国家政策和法律监督的一种机制。对企业经营机制的基本内涵及具体内容的理解,应该强调三个观点,就是企业经营机制的客观性、整体性和依存性。

二、转换企业经营机制的目标

我国国有企业经过十多年的改革,从扩权放权,到企业内部经济责任制,到利改税,到承包经营责任制以及其他经营方式的试点,取得了很大的成绩,但总的来看,并没有解决企业经营机制的转换以及企业管理体制中的一些深层问题。从目前企业的现状来看,企业的经营管理自主权扩大了,但很不稳定,有些自主权仍落实不好;企业“两权”有所分离,但经营权弱化,所有权对经营权缺乏约束,所有权并未进入企业;企业与国家的利益分配关系有所调整,但很不规范;政企分开有所推进,但收效不大;等等。由于企业经营机制上的缺陷,导致企业经营功能不完善,缺乏活力,效益下降。目前,许多国有企业固定资产缺乏补偿能力,流动资金筹措困难极大,技术开发能力低下,市场竞争能力很差,都充分说明,转换企业经营机制是极其重要的,它是我国经济体制改革的中心环节,是建立社会主义市场经济体制的基础工程。

作为转换企业经营机制的第一步,首先是落实企业的经营管理自主权。《全民所有制工业企业转换经营机制条例》在《企业法》的基础上明确规定赋予企业 14 项自主权,这就是:①生产经营决策权,②产品、劳务定价权,③产品销售权,④物资采购权,

⑤进出口权，⑥投资决策权，⑦留用资金支配权，⑧资产处置权，⑨联营、兼并权，⑩劳动用工权，⑪人事管理权，⑫工资、奖金分配权，⑬内部机构置权，⑭拒绝摊派权。还明确规定企业经营权受法律保护，任何部门、单位和个人不得干预和侵犯。

落实企业经营自主权，并不等于转换经营机制。《条例》明确规定企业转换经营机制的目标是：使企业适应市场的要求，成为依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产和经营单位，成为独立享有民事权利和承担民事义务的企业法人。

自主经营，是指在转变政府职能，实行政企职责分开的前提下，企业充分自主地行使法律赋予的经营管理的各项权利。

自负盈亏，是指企业能够对其经营后果独立地享有相应权益和承担相应责任的行为。企业能否实现自负盈亏，是企业作为独立法人的标志，也是防止企业滥用自主权的关键。

自我发展，是指企业在内部建立动力机制，使企业在市场竞争中，通过增加生产投入，推进技术进步，强化管理，增强竞争实力，实现资金自我积累，技术自我改造，产品自我调整，资产不断增值。

自我约束，是指企业能够遵守国家法律法规，正确处理国家、企业、职工三者之间的关系，兼顾全局利益与局部利益，当前利益与长远利益，自觉规范企业行为的内在机能。

转换企业经营机制必须遵循以下基本原则：

1. 坚持党的基本路线，也就是坚持“一个中心、两个基本点”，特别是坚持以经济建设为中心不动摇。

2. 坚持政企职责分开，保障国家对企业国有财产的所有权，落实企业的各项经营自主权。

3. 坚持责、权、利相统一，正确处理国家和企业、企业和职工的关系，贯彻按劳分配的原则，把职工的劳动所得与劳动成果联系起来。

4. 发挥党的基层组织在企业中的政治核心作用，坚持和完善

厂长（经理）负责制，全心全意依靠工人阶级。

5. 坚持深化企业改革与推进技术进步、强化企业管理相结合。

6. 坚持在建设社会主义物质文明的同时，建设社会主义精神文明，建设有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。

作为企业改革这项系统工程，它的根本任务，是要建立适应社会主义市场经济体制要求的现代企业制度。包括新的企业产权制度，新的企业财会制度，新的企业组织制度，新的企业管理制度等。这是一种适应社会主义市场经济要求，以规范和完善的企业法人制度为主体，以有限责任制度为核心的新型企业制度。其基本特征可以概括为以下要点：①政企职责分开，产权关系明晰，企业的国有资产所有权属于国家，企业拥有法人财产权，是自主经营、自负盈亏的独立法人实体；②企业以包括国家在内的出资者投资形成的全部法人财产依法享有民事权利，承担民事责任，并对出资者承担保值增值的责任，出资者按投入企业的资本额依法享有所有者的权益，承担有限责任；③企业按照市场需求组织生产经营，以提高劳动生产率和经济效益为目的，政府不直接干涉企业的经营活动；④企业制定章程，建立科学规范的领导体制和组织管理制度，调节所有者，经营者和职工之间的关系，形成激励和约束相结合的经营机制；⑤企业依法经营，照章纳税，接受政府监督，适应国家宏观调控。

三、配套改革，加快企业经营机制转换

为了加快企业经营机制的转换，必须在企业外部采取相应的配套改革措施。主要包括改革产权关系，确认企业的法人所有权；改革财政、金融体制；完善价格机制、税收体制、劳动用工和分配制度，建立健全社会保障制度；实施鼓励技术改造和技术创新的政策；改革宏观调控体系，加强宏观经济管理；健全法律法规

和执法监督体系等。

在转换企业经营机制的过程中,还必须加强企业内部管理,促进企业内部改革。主要包括建立一套适应现代化大生产客观要求和市场竞争机制的经营决策和生产指挥系统;充分发挥职工在经营管理中的主体作用,完善民主管理体系;不断开发新产品,推动科学技术进步,实行科技兴厂;理顺企业领导体制,提高领导者素质和领导艺术;搞好职工队伍建设等。在当前,要着力推动和深化人事、劳动、分配三项制度改革;要健全企业内部各项管理制度,特别是经营决策,基础管理等制度;还要加强企业内部资产、债务、库存等管理工作,使整个企业管理工作向更合理、更严格、更有效的方向发展。

为了加快企业经营机制的转换,当前迫切需要采取的措施就是从现实出发不断完善企业承包制,主要工作包括充实承包内容和调整承包方式两个方面。在充实承包内容方面,要普遍增加资产保值增值指标和有关企业发展后劲的指标,加大这些指标在承包指标体系中的份量,特别要强调不能承包流转税(如产品税、增值税、营业税等)。对承包指标要采取严格的考核方法,不但考核资产增值量,还要考核企业负债额。在调整承包方式方面,推行投入产出承包、资产经营承包,以及行业固定资产利润率差额承包等方式。通过完善承包制,创造条件向公司化、股份制经营方式转变,建立与社会主义市场经济相适应的现代企业制度。

为了加快企业经营机制的转换,在外部条件方面当务之急是加快转变政府职能,精简政府机构的改革。各级政府在管理经济方面要从直接控制企业转向通过市场间接管理企业;要从对宏观、微观经济的全面管理转向以宏观经济管理为主;从过去以实物管理为主转向以价值管理为主;还要从以行政手段为主管理经济转向以经济手段为主,辅之以行政手段和法律手段。为此,又必须首先精简政府机构,打破原有政府机构运行的基本框架,根据社会主义市场经济新体制的要求,界定政府新的职能,组建新的政

府机构。

第三节 工业企业管理的性质、职能和原理

一、企业管理的性质

企业管理是对企业生产经营活动的统一和优化而进行的计划、组织、指挥和控制等一系列管理活动的总称。

企业管理是社会化大生产的客观要求和直接产物。凡是直接生产过程，具有社会结合的形态，由许多劳动者从事生产协作或共同劳动，为了使各个劳动者的活动得以协调进行，达到预期的目的，就需要管理。工业企业的生产过程正是具有这一特征，因此必须进行管理。而且，共同劳动的规模越大，劳动分工越细，协作越是紧密，技术和设备越复杂，社会经济联系越广泛，管理工作就越是必要和重要。

生产社会化，以及作为生产社会化高度发展而形成的社会化大生产，在现代世界的不同社会形态下都是存在的。但是，企业管理具有二重性：一方面，它执行着合理组织生产力的基本职能，这是不同社会制度下社会化大生产所共有的；另一方面，它总是要维护和发展一定的生产关系，是实现一定生产目的的手段，在这个意义上，不同社会制度下的管理就具有不同的性质。马克思主义的管理理论，就是无产阶级研究和借鉴资本主义管理科学，建立社会主义管理科学的理论基础。而马克思主义关于管理具有自然属性和社会属性这二重性的学说，全面而深刻地阐明了企业管理产生的必然性、管理的性质和职能、以及管理在组织社会化生产和实现生产目的等方面的重要作用，是指导我们认识和掌握企业管理的特点和客观规律，完成管理任务的有力武器。

管理二重性学说的要点可概括如下：①任何社会的管理都具