

工业企业经营管理

何 寿 主 编

LI GUANLI GUANLI
ANLI GUANLI GUANLI
UANLI GUANLI GUAN
GUANLI GUANLI GUA
GUANLI GUANLI GUA
ANLI GUANLI GUAN
NLI GUANLI GUANLI
LI GUANLI GUANLI

重 庆 大 学 出 版 社

工业企业经营管理

何寿 主编

重庆大学出版社

内 容 简 介

本书是为高等院校工科、文科和财经等专业教学需要和在职干部的自学与培训需要而编写的。全书分为十四章，全面系统地阐述了现代工业企业经营管理的基本理论和方法。主要特点是：从深化改革和完善企业经营机制的要求出发，论述了我国企业管理体制改革的历程和发展，总结了成功的经验；从我国的国情出发，吸收了外国管理的经验和方法，论述了行为科学和目标管理在管理中的应用；鉴于企业法人在经营中的实际需要，特介绍了有关法律在企业管理中的应用。此外，内容紧凑，文字简洁流畅，便于阅读，也是本书的一个特色。

工业企业经营管理

何 寿 主 编

责任编辑 魏崇荣

*

重庆大学出版社出版发行

新华书店经销

重庆新华印刷厂印刷

*

开本：850×1168 1/32 印张：11.875 字数：292千

1990年1月第1版

1990年1月第1次印刷

印数：1—4500

标准书号：ISBN 7-5624-0269-8 定价：3.75元

F·6

前 言

企业改革是整个经济体制改革的中心环节。企业改革的深化，是为创建具有中国特色的社会主义企业管理制度，实现企业管理的现代化。因此，工业企业管理现代化这门科学越来越为更多的人所重视。除许多高等院校开设有管理专业外，还有其他专业，如工科、文科、财经等专业也相继开设了“工业企业经营管理”这门课程。我们正是根据这种形势的需要编写了《工业企业经营管理》这本教材。

本书以提高经济效益为中心，注意联系经济体制改革的实际，从所有权与经营权的关系来研究我国企业体制改革和管理方法，比较系统地阐述了工业企业管理的基本知识，并吸收了国内外工业企业管理的先进经验。

全书共分十四章，第一章由韩勇同志编写，第二章由邹川同志编写，第三章由张宝蓉同志编写，第四、五、六、七章由何寿同志编写，第八章由王亚东同志编写，第九章由姜从华同志编写，第十、十一章由张强同志编写，第十二章由张宇同志编写，第十三章由周吉甫同志编写，第十四章由李昌琼同志编写。何寿同志负责主编。

本书在编写过程中，参考了许多有关的书籍。西南财经大学侯宗卫、刘德尊二位教授对全书作了细致审阅，提出了许多宝贵的意见，谨此，向他们表示衷心的感谢！

编者

1988. 11.

目 录

第一章 导论	1
第一节 社会主义工业企业	1
第二节 工业企业管理的性质	4
第三节 工业企业管理的职能和方法	8
第四节 工业企业管理的产生、发展和特点	14
第二章 企业管理体制与组织机构	27
第一节 企业管理体制	27
第二节 企业的组织机构	33
第三章 管理的行为科学	45
第一节 管理行为科学	45
第二节 企业中的激励	47
第三节 企业领导的行为与艺术	58
第四节 企业的组织行为	65
第四章 市场预测	72
第一节 市场调查	72
第二节 市场预测概述	76
第三节 定性预测法	78
第四节 定量预测法	83
第五章 经营决策	103
第一节 经营与决策	103
第二节 决策程序与要求	106
第三节 经营决策的方法	108
第六章 经营计划	126
第一节 经营计划及其类型	126

第二节	计划指标体系	129
第三节	企业的中长期经营计划	132
第四节	企业的年度经营计划	138
第五节	经营计划的执行、控制和调整	144
第六节	企业管理的基础工作	147
第七章	目标管理	150
第一节	目标管理的产生与发展	150
第二节	目标管理的程序	155
第八章	销售管理	164
第一节	购买者行为分析	164
第二节	产品订价及分销策略	172
第三节	销售业务及产品促销	179
第九章	产品开发	186
第一节	产品开发的概念	186
第二节	生产技术准备工作	197
第三节	价值工程概述	208
第十章	生产组织与管理	217
第一节	生产过程及生产类型	217
第二节	生产过程组织的要求	223
第三节	生产过程组织	226
第四节	企业生产计划	244
第五节	均衡生产与生产作业计划	252
第十一章	质量管理	260
第一节	质量观念的转变	260
第二节	全面质量管理	265
第三节	质量管理常用的方法	276
第四节	工序能力	286
第十二章	设备管理	290

第一节	设备的选择和使用	290
第二节	设备的维护和修理	294
第三节	设备的改造和更新	300
第四节	设备综合管理	303
第十三章	财务管理	307
第一节	财务管理概论	307
第二节	财务预测和计划	314
第三节	财务控制	323
第四节	财务考核	337
第十四章	经济合同法与工业产权法	343
第一节	经济合同法	343
第二节	工业产权法	355

第一章 导 论

管理活动是人类有组织活动以来就具有的，因此它有悠久的历史。工业企业管理是在生产力、科学技术发展到出现工业企业这个产物后才产生的，只有近二百年的历史，但在这个时期中，它却发展迅猛，从各自单一的学科内容发展成一门多元化的、具有综合内容的交叉学科，并在现今社会中起着极其重要的作用。在这一章里，我们要介绍和分析工业企业概念、工业企业管理以及工业企业管理发展的简要历程。

第一节 社会主义工业企业

工业企业管理是以工业企业为对象所进行的管理活动。现代社会主义工业企业同样具有一般工业企业的性质，因此首先必须对工业企业有一个明确的概念，只有这样才能有一个范畴来进行企业管理工作。

一、工业企业是社会经济活动的一个实体

社会的经济活动是一个庞大的有机体，工业企业是这个有机体中，属于工业这个范畴的细胞，它是社会财富的重要的创造者之一。在人类漫长的历史中，它是商品经济发展到一定阶段的产物。在资本主义这个商品经济最发达的社会之前，手工业作坊已经兴起和发展，但它还并不是社会的基本生产单位，基本生产的单位还是自给自足的自然经济统治下的生产和消费者——家庭。到了资本主义，由于资本的所有者有可能雇用许多工人，同当时的生产力、技术水平相适应采取一定的生产手段，在社会分工、协作的基础上，从事商品的生产、交换活动，这就形成了工

业企业的最初形式，也是最基本的特征形态，由于企业是这样一
个既具有生产技术方面特征的生产者又具有经营管理特征的经营
者，所以它在社会经济活动中既是生产力发展的产物，又是生产
力发展的推动者。

在国外普遍把工业企业作为社会经济活动的一个实体而理解
为企业对社会应当承担的责任，这种
企业对社会经济活动的关系可以描绘
成如图 1-1 所示。通过这样的理解反
映出在现今资本主义国家中，社会对
企业的交换关系，并把企业作为生产
者和经营者的地位用法的观点固定下
来。



图1-1

在我们社会主义国家中，企业是生 产者和 经营者的统一体，
在商品交换的条件下，它必须不断地同社会发生各种关系。比如，
获得劳动力、原材料、动力、能源，出售产品或劳务，因为只有
这样的转换，企业才有可能在企业经济活动的环境中，不断地投
入人财物，组织供产销，从而创造出利润，使企业得以生存和发
展。今天我们企业正处在一个改革的环境中间，因此，企业对社
会经济活动的职责就更加重要，一方面，它要同现存环境发生各
种关系，受它们的影响和控制；另一方面，企业要通过自己的活
动来促进整个企业管理体制，乃至国民经济的改革和发展。

二、工业企业是一个有机系统

作为社会基本经济单位的企业在现代社会中有着它本身的特
定涵义，我国社会主义工业企业是指以生产资料公有制为主，应
用现代生产和管理技术，从事工业产品生产和工业性劳务支出的
一个相对独立的商品经济实体，并以法人的地位从事这种生产经
营活动。这表明(1) 工业企业是以公有制占主导地位，包括全民
所有(国营经济)、集体所有(集体经济)，同时有合资经营和个体

经营等辅助形式。随着改革和对外开放，近年来后者有了比较大的发展，但全民所有制形式仍然是主要的，起决定作用的，这使它有别于资本主义国家的工业企业。(2) 工业企业体现了现代工业生产力水平的发展，用现代技术装备武装，同时主要是以机器为工具，以电力、压缩空气，蒸气等为动力，这使它有别于手工业生产，因此它的生产效率和质量都有空前提高。(3) 工业企业是以从事工业产品生产或工业性劳务支出，包括采掘自然物质资源和对原材料进行加工和再加工的物质生产部门，因此这又使它有别于农业、商业、交通运输业等。(4) 工业企业是具有法律效应的商品生产者和经营者。它要在国民经济的规划指导下，独立核算，自负盈亏，从事生产和流通经营活动，以自己的产品销售或工业性劳务收入来抵偿人、财、物的投入，追求尽量大的经济效益，同时增加该企业的社会效益，这使它有别于事业部门，如学校、机关等。

由企业的内涵可以看到，工业企业是由诸如：计划、生产、市场销售财务等要素组成的，这些要素之间是相互依赖、相互作用，互为条件的，同时工业企业是为了获得经济效益目标而形成和发展的，在工业企业的各要素中必须是从整体的功能出发来实现企业的目的的。所以工业企业是一个系统。工业企业这个系统

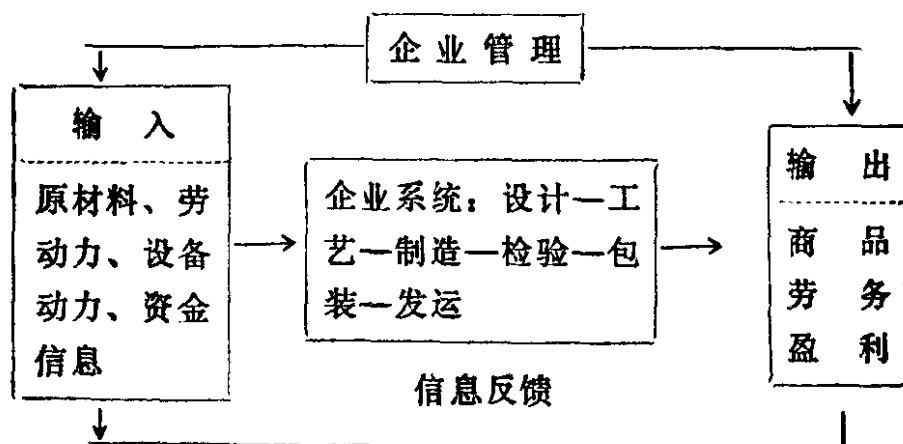


图1-2 工业企业系统转换示意图

的作用在于将劳动力、原材料、半成品和机器设备等输入转变成产品等输出，这可以用图1-2，工业企业系统转换示意图来表示。这种转换反映出工业企业系统的功能，同时也表明了工业企业的目的。工业企业要生存和发展，这种规模机制必须顺利正常地运转，以最少的输入获取社会需要的最大输出。

第二节 工业企业管理的性质

工业企业管理是为了保证工业企业生产经营活动的正常进行，完成企业任务，取得最好的经济效益，实现企业的既定目标，对企业的生产技术经济活动所实行的组织和领导。因此，工业企业管理是工业企业的产物，它是随着工业企业的出现，发展而产生和提高了。工业企业同工业企业管理工作是不可分离的，工业企业要健全和发展，必须靠管理活动来指导和促进。

在我国工业企业所要努力完成的任务是根据国家计划 and 市场需求，发展商品生产，创造最大效益、增加积累，为社会生产物美价廉的适销对路的产品，提供工业性劳务，为满足人们物质和文化需要作出贡献。这种贡献在有计划的商品经济条件下是通过企业的经济效益的高低来反映的，企业的经济效益是指企业在一定时期的投入和产出之比所表现的结果，也就说工业企业都要努力争取以最少的人力、财力和物力的投入，获得大量的收益。为了达到企业的这些目标，必须依靠工业企业管理来保证，同时要明确工业企业管理的性质，只有这样管理活动才能收到实效。

工业企业管理的性质是工业企业最本质的问题。就资本主义工业企业管理的性质来讲，“一方面是制造产品的劳动过程，另一方面是资本的价值增值过程。”（《马克思恩格斯全集》第23卷第368页），因此，资本主义工业企业管理包含了由劳动过程引起的，同社会生产力发展紧密联系的，反映社会化大生产所具有的

客观规律，这种规律不会随生产关系和社会制度的变化而变化。在它自己的发展过程中有继承性特点的是资本主义工业企业的自然属性。此外，资本主义工业企业管理又总是由占有生产资料的资本家阶级所实行的，为资本家的意志服务的，“……从属于资本的劳动成为协作劳动，这种管理、监督和调节的职能就成了资本的职能。”（《马克思恩格斯全集》第23卷第367页），所以，这又同生产关系和社会制度紧密联系在一起，这种性质，叫做资本主义工业企业的社会属性。

这种资本主义企业管理两重性的划分是马克思分析资本主义生产方式得出的，它对于我们分析和研究资本主义企业管理有着重要的意义。但同时这种理论的基本原理和方法也适用于社会主义企业管理的分析和研究，因为社会主义企业管理同样具有与生产力、科学技术联系的自然属性，也同样有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。

一、社会主义工业企业管理的自然属性

社会主义工业企业管理作为一种企业发展的科学和艺术，首先是社会生产力发展和社会分工的产物，这种自然属性表现在以下几个方面：

1. 建立在科学技术基础上，按照自然科学规律办事。

工业企业最主要的活动是工业生产活动，在这一活动中由具有一定技能和工作经验的劳动者参加，需要各种机器设备，各种能量和劳动对象等要素，他们之间要按预定计划顺利结合和运转，必须按物理、化学、生物等技术来操作和组织。此外还有新技术、新工艺、新产品等的开发、各种规章制度和技术规程的制定等管理活动。这些管理活动都是必须按自然规律的要求来进行的，决不能凭主观意志办事。

2. 建立在商品生产基础上，按经济规律办事。

工业企业所生产的产品，各种物资的交换都是在商品生产的

前提下进行的，社会主义企业管理活动必须自觉地运用价值规律，在市场的竞争条件下求生存和发展。因此衡量工业企业管理工作的标准之一就是看其能否按照社会的需要，用尽量少的劳动和资金消耗，生产出尽可能好、尽可能多的产品。工业企业管理工作必须在满足科学性的前提下，尽量满足经济性的要求，即通过企业管理活动来保证降低消耗费用的要求。

3. 在分工协作的基础上不断创造和吸收先进的管理方法。

企业的分工、企业各种生产组织活动的分工是提高效率的重要手段，但它是以紧密的协作为前提的；工业企业管理要按照这一要求，通过各种管理业务来相互联系，相互沟通，这种在企业管理中属于信息管理的工作对企业的现代化建设具有重要意义。这要求企业管理广泛地采用电子计算机技术和其它机械化、自动化手段，不断地提高管理的效率，全面、及时、系统、有效地把各种最新的科学技术成就用于生产经营活动，也从实际出发，创造和采用各种先进的管理方法来提高人的素质，生产的效率和经营的能力。

以上三方面所反映的社会主义工业企业管理的自然属性，同时也反映了资本主义国家工业企业管理的这一方面要求，因为它是生产规律的反映。

二、社会主义工业企业管理的社会属性

社会主义工业企业管理是在社会主义制度的条件下进行组织和领导工作，因此它必须反映社会和人民的根本利益，这种社会属性主要表现在：

1. 同社会的发展相联系，接受国家的指导和监督。

社会主义工业的生产经营活动是相对独立的，与此相适应，工业企业经营管理活动也是相对独立的，它还要受国家宏观管理的领导，这种关系对工业企业是必要的，因为国家通过计划、政策、法令以及各种经济杠杆来引导企业，就能使企业生产经营活动

动沿着社会的发展进行，从而避免了盲目性。此外，国家代表全体人民的根本利益对工业企业管理工作进行监督协调，有利于保证企业的社会主义方向，有利于处理一些复杂问题，有利于更好的分工、协作、竞赛和相互支援。所以要搞活企业，既要自己努力，又要国家监督促进。

2. 实行职工当家，建立团结合作的同志关系。

社会主义工业企业由于它的生产资料是公有的，因此从本质上保证了职工当家作主，为实行民主管理创造了条件。这要求工业企业管理在进行重大决策和工作时，都要广泛征求群众意见，建立一种经常对话的方式，同时监督和推选企业领导，行使民主权力，要把各种民主管理制度（职代会等）建成真正保障职工参加企业管理，保障职工权益等方面的组织。同时要求企业管理工作要在职工之间创造一种团结、互助、有高尚情操和为共同利益献身的精神。随着企业改革的深入，管理工作的完善这种企业管理的民主性将会更加重要，更加健全和更加发展。

3. 实行各尽所能、按劳分配、坚持物质利益的原则。

在社会主义工业企业中，企业的物质利益是同企业的经济效益相联系的。职工的物质利益分配形式主要是按其所提供的贡献大小决定的，这是一项基本原则，通过这样的分配原则，就要打破“大锅饭”，奖勤罚懒，这才有利于调动积极性，发挥主人翁的责任感，鼓励职工学习科学文化技术知识，也能最大限度地贡献力量。当然职工的报酬多少同时还决定于整个企业的经营情况，只有企业有一个好的经济效益，职工也才能根据其劳动获得应得的报酬，这就在职工个人对企业的贡献同整个企业对国家的贡献联系起来，这又有利于促进职工对整个企业的关心，为民主管理创造一种动力。此外，企业的管理工作还必须注意职工的生活，解决一些日常生活和工作中遇到的问题，通过物质利益原则的贯彻来促进企业增强效益，又通过效益的增加来提高物质利益。

4. 建设社会主义精神文明。

社会主义精神文明是社会主义企业区别于资本主义企业的一个重要特征。它包括在企业职工中间进行文化建设与思想建设两方面。社会主义要建立一支有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。这是巩固社会主义经济基础,提高企业现代化水平、增加企业效益的重要条件,是发挥社会主义优越性的保证。

以上这些企业管理的社会属性是区别资本主义工业企业的根本标志,它们是社会主义的优越性在工业企业中的具体表现。

企业管理关于自然属性和社会属性的划分对于我国进行工业企业管理的理论和实践活动都具有重要的意义。这个理论说明我们要搞好企业管理工作,必须坚持实事求是的原则,按客观规律办事,尊重科学,学习一切国家包括资本主义国家工业企业管理中属于自然属性方面的好技术、好方法和好思想,所以它为我们企业对外开放和合作提供了理论基础。同时这个理论说明我们要进行企业管理工作,必须坚持社会主义原则,坚持民主方法,按劳分配制度,把企业的最终目标放在为满足人民的需要上,使我们的工业企业管理,健康、迅速地发展。

第三节 工业企业管理的职能和方法

工业企业管理活动是围绕着企业管理的各项职能展开的,从理论上概括起来,主要是处理工业企业所涉及的生产力、生产关系和上层建筑三个方面的问题。

一、工业企业管理的过程

工业企业管理是处理实际生产经营活动,在人、财、物、供、产、销各环节所遇到的各种问题。工业企业管理的过程是沿着存在于企业的信息流、物资流、人员流、技术流和资金流进行的一系列的活动的。下面我们根据图 1-3 所示的工业企业管理活动图揭示

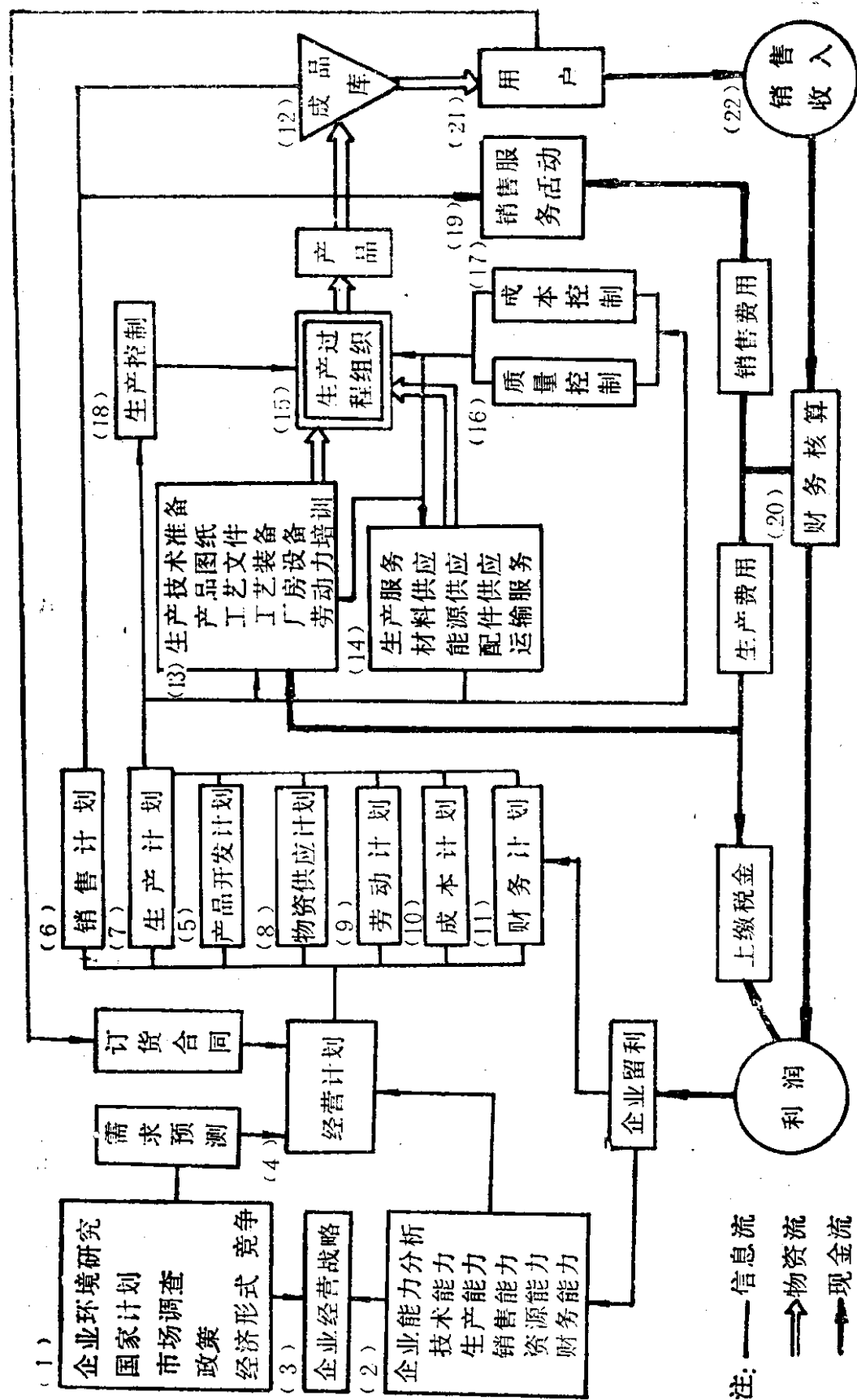


图1-3 工业企业管理活动图

工业企业管理的过程。

工业企业管理的第一步是环境研究①。这是为企业编制计划所做的准备工作，包括市场分析、国家计划、政策、法令以及同行业的竞争作出分析、预测和落实交货合同。

第二步在对环境研究①和对企业能力分析②的基础上进行经营战略的决策③，同时制定出经营计划④。这个经营计划④包括开发产品⑤，销售⑥、生产⑦和财务⑪等计划内容。如果成品库⑫中有货即可发给用户⑮。如果不足要进行生产计划的安排，包括生产技术准备⑬、工作和生产服务⑭。生产组织⑮按技术文件和生产计划的要求进行，同时进行质量控制⑯和成本控制⑰，以增强经济效益。

第三步是成品库⑫管理，销售服务活动⑱和财务核算⑳，它包括为用户㉑负责，同时也要将销售收入㉒一部分以税金形式上交国家，一部分补增企业的费用支出，还有一部分作为企业留利。

上述各阶段中，一般认为①～⑫，⑱、㉒—㉑属经营管理的范畴，⑬—⑰属于生产管理的范畴。

二、工业企业管理的职能

不论是经营管理的内容，还是生产管理的内容都是要说明工业企业管理的工作对象和步骤，所有这些工作都可以用工业企业管理的职能来概括。关于工业企业管理职能内容的表达，历来不同，各有侧重，但都是当时生产力、科学技术水平和管理水平以及当时社会环境在工业企业管理上的反映。

从企业管理思想的发展过程来看，对企业管理职能论述最多的要数“管理过程学派”(Managerial Process School)的思想家(如表 1-4 所列的部分学者的观点)，从他们的观点可以看出，对计划、组织和控制有着公认的看法。

在我国现在生产力和管理水平的条件下，工业企业管理的职