

轻工业企业管理干部岗位职务培训统编教材

工业企业 管理概论

李培松 柏东海 编著



轻工业出版社

轻工业企业管理干部岗位职务培训统编教材

工业企业管理概论

李培松 柏东海 编著

轻工业出版社

序

由我部教育司组织编写的轻工业企业劳动人事岗位职务培训教材，于1990年出版发行了。这是我部组织编写的第一部在职干部培训教材，它必将为轻工业系统培养人材，提高在职干部的素质起到积极作用。为此，我表示热烈地祝贺。

这部教材是由《新编政治经济学》、《工业企业管理概论》、《劳动经济学概论》、《现代劳动人事管理》、《工业企业劳动管理》、《工业企业劳动定额管理》、《劳动法概论》等7本教材组成。参加编写的人员，除我部系统的新老人事劳资干部外，还邀请了劳动科学研究所的研究人员、北京师范学院、北京化工学院、北京经济学院、北京商学院的教学人员。教材书稿完稿后，聘请了原国家劳动总局副局长庞自、原劳动科学研究所司局级干部俞树芳、劳动科学研究所副所长、副研究员夏积智、研究员贺天中、北京经济学院教授蔡毓平、教授陆恒钧、社会科学院财经贸易研究所研究员张魁丰、中国人民大学副教授周韶成、轻工业部经济调节司高级经济师唐廼昌、原西北轻工业学院副院长高御臣、原轻工业管理干部学院副院长丛国滋、轻工业管理干部学院院长助理李红光、轻工业管理干部学院企业管理系主任王宗起讲师、轻工业发展战略研究中心副主任陈新、宫景隆等学者、专家进行了评审。并根据审稿的意见，各位主编又作了修改补充。我认为这部教材有如下优点，一符合轻工业部制定的轻工业企业管理干部岗位职务培训教学大纲、教学计划的要求；二具有轻工业的特点；三适合在职成年人教育。是一部理论联系实际的好教材。

我的三点希望：

第一、这部教材是专为轻工业企业劳动人事科长、股长和一

般劳动人事管理干部编写的，是轻工业企业劳动人事管理干部的必修课程。希望凡是从事劳动人事管理的干部，具有高中文化程度的都应积极地参加学习，都能达到大专水平。

第二、希望各地方轻工业部门主管劳动人事工作的同志，充分利用这部教材，选择适合在职干部的培训方式，积极地组织培训。

第三、希望这部教材经过二、三年或三、四年的培训应用，在总结经验的基础上，进一步组织修改补充，使之理论联系实际更加密切，更具有轻工业特点，更加适合企业在职干部学习，更有实用价值。

劳动人事岗位职务培训教材委员会的同志委托我向参加1988年6月工资问题座谈会支持编写劳动人事岗位职务培训教材的北京市工艺美术总公司劳资处长高风歧、武汉市一轻局劳资处长龚昌发、黑龙江省轻工业厅劳资处处级调研员魏长胜、原天津市二轻局劳资处处长胡文莹、吉林省一轻厅劳资处齐洪侠、原轻工业部劳动工资司司长伊苇、办公室副主任徐宗杰、高级经济师何茂林、李素华表示感谢。

向参加教材评审的学者、专家、向参加编写的主编和参编人员表示感谢。

冯朱侃

前 言

本书是根据中华人民共和国轻工业部颁布的轻工业企业管理干部岗位职务规范、指导性教学计划、指导性教学大纲的基本要求，结合专业和岗位特点编写的，注意体现轻工业特色，讲求针对性、实用性。本书是全国轻工业系统岗位培训的统编教材，适合各类企业管理干部岗位培训和专题培训之用。

本书的编写工作，是在轻工业部教育司的直接领导下，由轻工业部委托的轻工业企业劳动人事岗位职务培训教材委员会组织进行的。委员会成员有

主 任 郭晖

副主任 桂建鄂

委 员 （按姓氏笔划排列）

王存阳

张圣祝

张秀媛

姜 敏

唐永来

参加本书工作的有李培松、柏东海。

本书主审是蔡毓平教授。

本书在编写过程中，参考和利用了已出版的有关著作（详列于书末），在此对有关的作者表示感谢。还要感谢中国人民大学周韵成副教授、轻工业管理干部学院王宗起讲师对本书提出的宝贵意见。

由于编者水平所限，书中定有不少缺乏之处，望广大读者予以指正为幸。

编者

目 录

引 言	1
第一章 社会主义工业企业	3
第一节 社会主义工业企业的概念及其特征	3
第二节 工业企业的分类	8
第三节 企业的权利和责任	9
第四节 工业企业素质	11
第二章 工业企业管理的性质和职能	18
第一节 工业企业管理的产生和性质	18
第二节 工业企业管理职能	27
第三节 工业企业管理的内容和方法	30
第三章 工业企业领导体制和管理组织	35
第一节 工业企业领导体制	35
第二节 工业企业管理组织	44
第三节 工业企业行政领导班子	52
第四章 市场调查与预测	55
第一节 市场调查与预测的作用和任务	55
第二节 市场调查的内容和方法	57
第三节 市场预测的内容和方法	59
第五章 经营决策	67
第一节 决策的概念	67
第二节 经营决策的原则与程序	72
第三节 决策的方法	77
第六章 全面计划管理	96
第一节 全面计划管理概述	96

第二节	全面计划管理的内容	100
第三节	全面计划管理的组织与建设	106
第四节	目标管理	110
第七章	生产过程组织	116
第一节	生产过程分析	116
第二节	轻工企业的生产类型	120
第三节	车间组织形式与工序移动方式	122
第四节	流水生产组织	129
第八章	人力资源管理	135
第一节	人力资源管理的作用和组织	135
第二节	劳动定额与定员管理	138
第三节	劳动工资与奖励	140
第四节	人力资源的开发与保护	141
第九章	技术管理	145
第一节	技术开发和产品开发	145
第二节	技术改造	151
第三节	技术引进	155
第四节	价值工程	160
第十章	全面质量管理	167
第一节	质量与质量管理概念及其重要性	167
第二节	质量管理的发展和全面质量管理	170
第三节	质量保证体系	173
第四节	质量管理常用统计方法	180
第五节	轻工业质量管理活动概况	196
第十一章	设备管理	199
第一节	设备管理的任务和内容	199
第二节	设备的购置、使用与维修	202
第三节	设备的改造和更新	211
第十二章	物资管理	216

第一节	物资管理的任务和物资分类	216
第二节	物资消耗定额管理	219
第三节	物资储备定额管理	223
第四节	物资供应计划的编制	230
第五节	仓库管理和物资的节约	235
第十三章	销售管理	241
第一节	销售管理的意义和内容	241
第二节	销售渠道	244
第三节	销售计划	248
第四节	销售业务管理	251
第五节	产品定价的策略	258
第十四章	经济管理	264
第一节	成本管理	264
第二节	财务管理的任务和内容	269
第三节	利润管理	277
第四节	财务计划	279
第五节	经济核算	282
第十五章	企业信息资源管理	289
第一节	信息概述	289
第二节	经济信息的处理	294
第三节	企业管理信息系统	297
第四节	电子计算机在企业管理中的应用	302
第十六章	当前我国工业企业经营方式改革的基本形式和做法	307
第一节	企业承包经营责任制	307
第二节	企业租赁经营责任制	314

引 言

新中国成立40年来,在党和政府的大力支持下,我国轻工业得到了飞速的发展,现已成为门类齐全、相互配套的轻工业生产体系,成为我国国民经济中一个支柱产业。特别是党的十一届三中全会以后,我国轻工业的发展进入了一个新的历史时期。到1988年底,全国已有轻工企业550多万个,约占全国工业企业总数的68%;轻工业的产值为8979.24亿元,占全国工业总产值的49.27%;利税总额为1017.41亿元,占全国全部独立核算工业企业利税总额的44.45%。众多的轻工企业,不仅为社会创造了巨大的物质财富,丰富和美化了人民的生活,而且为社会劳动者提供了各种就业机会,促进了社会的稳定。

但是,从我国轻工业的总体水平来看,在更好地满足广大人民群众日益增长的物质文化生活需要方面还有一定的差距,特别是轻工企业整体素质不高,企业管理水平比较低,制约着工人积极性的发挥和设备、原材料、能源等的充分利用。因此,研究和搞好轻工企业管理,对于轻工业的自身发展是十分重要的。

轻工业是个行业多、中小型企业多、集体企业多的工业部门,要想搞好轻工企业的管理,就要运用企业管理的一般原理结合本部门、本行业、本地区、本企业的实际,在学习其他部门或国外企业管理经验的同时,按照国家计划或市场需求和企业生产技术特点,调动各方面的积极因素,保证按质、按量、按期、低消耗地生产出轻工产品,获取最大的经济效益,促进社会生产力的发展。在此基础上,还应努力创造出适合本企业发展的管理方式和方法,维护、完善社会主义生产体系,保证企业沿着社会主义方向前进。

党的十三届五中全会提出要进一步治理整顿、深化改革，争取我国经济持续、稳定、协调地发展。轻工业企业目前遇到了一些困难，主要反映在不能适应市场变化。但是，困难与机遇同在，问题与希望并存。治理整顿正是轻工企业提高自身素质的机遇，因为只有通过治理整顿、深化改革，使企业眼睛向内，不断提高经营管理水平，增加企业内部的消化能力，才能在企业中形成一种适应于发展社会主义有计划商品经济要求的新的经营机制。轻工企业要以增加有效供给为核心，贯彻持续、稳定、协调发展的方针，深化内部改革，做到产品新、档次多、质量好、价格低、服务好，不断开拓国内外两个市场，为满足人民生活需要、为国家多做贡献。

第一章 社会主义工业企业

研究工业企业管理问题，首先要对社会主义工业企业本身有个全面的认识，这是研究社会主义工业企业管理的立足点和出发点。

第一节 社会主义工业企业的概念及其特征

一、企业的概念

一般来说，企业是指从事生产、流通和服务活动，给社会提供商品(或劳务)，为盈利而进行自主经营的具有法人资格的经济组织。

企业是个历史概念，它是生产力发展到一定水平的产物，是商品生产的产物。只有社会生产的基本单位具有以下特征时才形成企业：

(1) 它是由生产资料所有者雇佣一定数量的劳动力，使用一定的劳动手段和劳动对象，进行共同协作劳动；

(2) 它是商品生产者，不是为了自己消费而生产，而是以自己的产品通过交换同其他生产单位和消费者发生经济联系；

(3) 它是生产资料所有者谋求利润的场所。

具有这样一些特点的社会生产和流通的基本单位才称为企业。

二、社会主义工业企业的概念

社会主义企业是以生产资料社会主义公有制为基础，应用一

定的生产技术，从事工业生产经营活动的相对独立的经济实体，是自主经营、自负盈亏、独立核算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。

这一概念表明以下几点含义：

(1) 企业的生产资料是社会主义公有制为基础的，它同生产资料资本家私有制的资本主义企业有根本区别。目前我国工业企业生产资料所有制形式是以公有制为主体，有全民所有（国营经济）和集体所有（集体经济）两种。还兼有其它类型的所有制形式。

(2) 它是建立在一定的生产技术基础上的社会化生产。

(3) 它是从事工业生产经营活动的，同农业企业、商业企业、交通运输企业是有区别的。

(4) 它是实行独立经济核算的，以自己的销售产品或工业性劳务的收入抵偿支出，并取得盈利，它同国家政权机关的行政组织，同学校、医院等事业单位是有区别的。

三、社会主义现代化工业企业的特征

(一) 它应用现代生产技术进行社会大生产

这一特征主要是同手工业生产对比来讲的。但是社会主义现代工业企业同资本主义社会现代工业，在生产技术方面又有共同的特征；既是建立在现代科学技术基础上的大机器生产，又是具有高度分工与协作的劳动社会化大生产。它的具体表现有以下几个方面：

(1) 大规模地采用机器和机器体系进行生产，并且有系统地将科学知识应用于生产。如果说在手工业生产条件下，劳动者使用的是手工工具，生产的效率和质量主要取决于劳动者的体力、经验和技艺，那么现代工业企业则截然不同。现代工业企业则拥有比较复杂的技术装备，劳动者广泛地运用机器和机器体系进行生产。例如，一个电冰箱生产企业拥有模具制造设备、钣金加工

设备、静电喷漆设备、注塑发泡设备、总装生产线等技术装备。此外还拥有运输、起重、检修、动力、检验室以及各种仪表、仪器等必需的技术装备。企业中的这些技术装备构成了一个有机整体(机器体系)。

马克思说:“劳动资料取得机器这种物质存在方式,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因而在大机器生产条件下,劳动者进行生产必然要受机器设备本身运动规律所支配。同时,随着科学技术的发展,科学技术在生产中的作用越来越显著。人们在生产中,往往需要采用物理的、化学的、生物的等多种综合技术。

(2) 现代工业企业的内部分工,不仅在规模上大大超过了工场手工业,而且还要受机器体系的客观要求所制约。在现代工业企业中,整个生产过程,不仅分成许多不同的工艺阶段,而且还划分为许多产品不同部分的专门加工过程。每个工艺阶段和专门加工过程,又细分为很多工序,采用着不同的机器设备,有许多不同工种的工人、工程技术人员和管理人员在一起从事生产劳动。在这种大规模的社会化的集体劳动中,必须按照机器体系的客观要求,合理地进行分工和组织协作,使企业生产过程的各个工艺阶段、各个加工过程、各道工序以至每个人的活动,都能同机器体系的运转协调一致。只有这样,企业的生产才能顺利进行。

(3) 生产过程具有高度的比例性和连续性,必须合理组织生产过程。在工场手工业中,生产过程各个环节之间的联系,“纯粹是主观的,是局部工人的结合。”^②在现代工业企业里,生产过程各个环节之间的联系,主要表现为各种机器设备之间的联系,它们之间在生产能力上要相互协调,具有严格的比例性。随着机械化和自动化程度的日益提高,以及流水生产等先进生产组织形式的广泛应用,生产过程的比例性和连续性的要求越来越高。

① 《马克思恩格斯全集》第23卷,第423页。

② 《马克思恩格斯全集》第23卷,第423页。

(4) 企业生产具有广泛的密切的外部联系，企业必须提高适应外界变异能力。科学技术的不断进步，不仅推动了企业内部的分工协作，也促进了工业企业之间的分工协作。生产社会化的发展还使得工业企业同农业、商业、交通运输业以及国民经济其他部门发生着多种多样的联系。任何一个企业生产发生问题，不能按期、按质、按量供应产品，就会影响有关企业生产的正常进行；任何一个企业，如果离开了同其他企业和经济单位的技术经济联系，生产是不可能进行的。同时要求企业要有适应性，即适应产品不断更新的能力，企业有了这种能力才能生存和发展。

从以上分析中我们看到现代企业所具有的主要特征说明现代企业同手工业生产是有根本的区别。因此，要管理好现代工业企业要根据现代工业企业的生产特征，按照其内在的客观规律来管理。

(二)它是自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者

这一特征，是由社会主义经济的基本特征之一——有计划的商品经济所决定的。企业要在国家计划的指导、调节和行政管理下，进行产品生产，同时还要通过市场的交换，实现从产品的生产者到产品的消费者(包括生产的消费和个人的消费者)的转换，并且取得盈利。为此，进行企业管理，必须具有商品经济的观念，按价值规律办事，实行生产经营型管理。企业在经营中只有按社会的需求，不断提供适销对路、物美价廉的产品，才能在竞争中生存和发展。

(三)实行生产资料社会主义公有制

这是社会主义企业区别于资本主义企业的本质特征。资本主义的企业以私有制为基础，其生产资料和产品均为资本家私人占有，并由资本家支配。社会主义企业以公有制为基础，不论是全民所有制还是集体所有制均是社会主义公有制，其生产资料和产品是全体劳动人民或部分劳动人民集体的公有财产。正是由于生产资料所有制的不同，还决定以下几个方面的不同：

(1) 实行各尽所能，按劳分配原则，为提高人民的物质和文化生活水平而生产。

在资本主义制度下，劳动力是商品，工人出卖自己的劳动力，为资本家进行劳动，取得的是劳动力价格——工资。工人所创造的剩余价值被资本家无偿占有，这体现出了资本主义分配关系的本质，决定了资本主义企业生产目的就是榨取最大限度的剩余价值。在社会主义制度下，消灭了剥削，劳动力不再是商品，企业的收益，一部分根据各尽所能、按劳分配的原则，以货币形态分配给劳动者个人；一部分交给国家和企业集体，由国家和企业有计划地用于社会主义建设，扩大社会主义生产，发展社会主义科学、文化、教育、卫生以及各种集体福利事业等。由此可见，社会主义的生产目的是按照社会主义基本经济规律的要求，满足人民日益增长的物质和文化生活需要。

(2) 职工是企业的主人，实行职工当家做主的民主管理制度。

在资本主义制度下，劳动者是资本家的雇佣者、被剥削者和被压迫者。在社会主义制度下，劳动人民成了生产资料的主人，成了国家、社会和企业的主人。社会主义工业企业，必须在政治生活、经济生活和科学技术、文化生活中，实行高度的社会主义民主，保证广大职工参加民主管理的权利。

(3) 建设高度的社会主义精神文明，培养共产主义新人。

社会主义企业不仅出产品，出物质成果，也培养人才，出人才成果。建设物质文明，也建设精神文明，社会主义精神文明的主要内容包括文化建设和思想建设两个方面，即表现为教育、科学、文化知识的发达和人们思想、政治、道德水平的提高。建设社会主义的精神文明，就是要提高职工科学、文化知识水平，提高职工思想、政治、道德素质，培养又红又专的共产主义新人。

只有掌握生产资料社会主义公有制的特征，严格区分社会主义企业同资本主义企业的不同社会性质，才能坚持社会主义方向，才能建立具有中国特色的社会主义工业企业管理体系。

第二节 工业企业的分类

社会主义的工业企业可以按不同的标志予以分类。

一、按企业所有制形式分类

(一)全民所有制企业

它的生产资料归全体人民所有，是我国工业企业的基本形式之一。据1988年统计，在轻工业中全民所有制企业有1.15万个，占企业总数的17.49%；全民所有制工业企业固定资产占全部轻工业的固定资产的65.1%；职工人数占轻工业总人数的42.7%；产值占轻工业总产值的47.8%。

(二)集体所有制企业

它是社会主义公有制经济的另一种形式。其生产资料和产品属于一定范围内的劳动者共同所有。据1988年统计，现全国有轻工集体企业5.34万个，占全国轻工企业总数的81.3%；其固定资产占全国轻工固定资产的34.28%；职工人数占轻工业总人数的55.97%；产值占全国轻工业的48.5%。集体企业单位多，是轻工业的一大特点。

(三)其它所有制形式

这包括了中外合资经营企业、个体手工业等。在轻工业中这部分企业数只占总数的1.21%。

二、按企业的生产规模分类

工业企业按其生产规模的大小，可分为大型工业企业、中型工业企业和小型工业企业三类。工业企业生产规模，主要体现在企业生产能力、机器设备的数量、固定资产原值和职工人数四个方面。因此，这四个方面也就成为划分企业生产规模的标准。但是，具体到各个行业内划分企业的标准是有所侧重的。特别是从

轻工业企业来说，轻工业所辖的行业多，包括范围广，轻工行业包括几乎所有日用品工业，根据中华人民共和国《国民经济行业分类和代码》所规定的标准划分行业，可将轻工业划分为160多个行业，而每个行业划分企业规模又都有自己的标准。从总体上来说，轻工业是小型企业多，大中型企业少。据1988年统计，全国轻工系统现有企业6.58万个，其中小型企业6.34万个，占总数的96.4%；大中型企业0.24万个，只占总数的3.6%。小型企业多这可以说又是轻工企业的一个特点。

三、按企业的组织形式分类

(一)单厂企业

即一个工厂就是一个独立核算的企业。单厂企业在业务经营上具有相对独立性，具有一定的自主权，实行自主经营、自负盈亏，对自己的生产经营成果负有经济责任，在法律上具有“法人”资格，有权独立处理同其他单位相互间的经济事务。单厂企业，一般是由生产技术上密切联系的若干基本生产车间、辅助生产车间和管理部门所组成。轻工企业目前大部分是单厂企业。

(二)多厂企业

多厂企业即由几个，甚至几十个工厂组成的企业，它的组织形式可以是企业性公司、总厂、联合企业或是企业集团。把分散的单厂企业组织起来成为多厂企业，能够更合理地把生产力组织起来，能够更灵活地适应现代化生产和科学技术进步的要求。

第三节 企业的权利和责任

1988年4月13日第七届全国人民代表大会第一次会议通过了《中华人民共和国全民所有制工业企业法》（简称企业法），并自1988年8月1日起施行。在《企业法》第三章中详细地规定了企业的权利和义务。归纳起来如下：