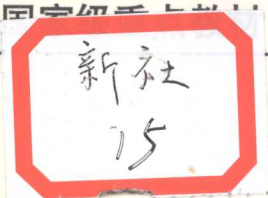


普通高等教育“九五”国家规划教材



工业企业管理

GONGYE QIYE GUANLI

鲍学曾 主编

中国财政经济出版社

普通高等教育“九五”国家级重点教材

工业企业管理

主 编 鲍 学 曾

副主编 王 柯 敬

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

工业企业管理/鲍学曾主编. —北京: 中国财政经济出版社,

1999.9

普通高等教育“九五”国家级重点教材

ISBN 7-5005-4294-1

I. 工… II. 鲍… III. 工业企业管理-高等教育-教材

IV. F406

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 34479 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com>

E-mail: cfeph @ drc.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京东城大佛寺东街 8 号 邮政编码: 100010

发行处电话: 64033095 财经书店电话: 64033436

北京京丰印刷厂印刷 各地新华书店经销

850×1168 毫米 32 开 21.375 印张 510 000 字

1999 年 9 月第 1 版 1999 年 9 月北京第 1 次印刷

印数: 1-15 000 定价: 30.00 元

ISBN 7-5005-4294-1/F·3896

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

前 言

江泽民总书记在中国共产党第十五次代表大会报告中指出：“中国共产党以马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论作为自己的行动指南。”建立有中国特色的社会主义企业管理科学也必须以此为依据，特别是要以邓小平理论作为指导思想。因为邓小平理论首先破除了“两个凡是”的思想禁锢，坚持实践是检验真理的唯一标准，这是我国理论界的一次思想大解放。其次，邓小平同志南巡讲话时指出：市场经济不等于资本主义，计划经济不等于社会主义，市场经济资本主义可以用，社会主义也可以用，提出市场经济没有姓“社”姓“资”问题。这是我国理论界的第二次思想大解放。十四大以来，特别是近两年来，姓“社”姓“资”的问题，又从股份制姓“公”姓“私”的争论中表现出来。江泽民同志在十五大报告中指出：“不能笼统地说股份制是公有还是私有，关键看控股权掌握在谁手中。”这是所有制理论的历史性突破，也是我国理论界的第三次思想大解放。“以公有制为主体，多种所有制经济共同发展”，将为经济改革和发展带来新的动力和契机，也必将推动具有中国特色的社会主义企业管理学的建立和发展。

本世纪以来，企业管理这门科学取得了巨大的发展。第一次企业管理大变革始于美国 20 年代的“科学管理”时期。它吸取了资本主义工业化几十年的管理经验，将科学管理创始人泰罗为代表的科学管理方法上升为理论，并条理化成为一种基本的企业

制度，为企业管理这门科学奠定了理论基础。第二次企业管理大变革始于 70 年代的日本。它吸取了 20 年代以来企业管理科学研究的大量成果，以日本企业为核心推行“全面质量管理”，再从日本传向欧洲，在市场上打败了美国。日本的企业管理变革，给日本企业带来了高质量、高速度的发展，特别是汽车、电子、钢铁等行业，每年对美国 500 亿美元的出口顺差，并将 TQC 推向全世界，足以说明这次企业管理大变革对日本和世界的贡献。第三次企业管理大变革始于 90 年代“企业重新构建”时期。由于市场全球化和信息时代的到来，客观上要求企业创造出信息时代企业管理的一些基本制度。“企业重新构建”这一名称，准确地说明了信息时代需要重新构建不同于工业化时代的企业模式，但这是一个长期的任务。因为企业构建的完成，有赖于社会的重新构建。这次企业管理大变革，将创造出信息时代企业管理的一些基本制度。这些基本制度必须体现以下几个原则：首先是以市场为中心的原则；其次，以人为中心，尊重人的原则；第三，效率和效益的原则；第四，灵活性原则。体现上述四个原则的企业管理基本制度，才能反映出信息时代的新要求。信息化是一个过程。信息化和工业化是相辅相成的，没有工业化就不会有信息化。但是，只有信息化，管理工作跟不上，信息化的硬件投资将成为最大的浪费。因为信息技术发展迅速，电子信息设备平均每年降价 30% 左右，如果设备投资后，因企业管理工作落后，电子信息设备一年不能发挥作用，30% 的电子信息设备投资将白白浪费掉。企业管理工作如果落后三年，全部设备投资就基本上打了水漂。

“企业重新构建”时期的另一个特点，就是企业即使在国内市场也必须面临来自国外企业的挑战。通过世界贸易组织和各国之间的多边或双边协议，世界各国市场正趋向一体化，国家对企

业的保护将越来越弱化。市场全球化使企业之间的竞争变得空前激烈，企业必须用信息技术武装自己，并进行结构调整，使企业经营管理工作更快、更好、更省，以适应激烈的市场竞争。

在当前的企业管理第三次大变革当中，对我国企业和企业管理科学有哪些启示？我国是否能根据自己的管理经验，建立起完善的企业管理体系？答案是肯定的。我国完全有可能在这次大变革中，做出应有的贡献。关键是打破封闭，解放思想，真正像邓小平同志所指示的那样：“必须大胆吸收和借鉴人类社会创造的一切文明成果，吸收和借鉴当今世界各国包括资本主义发达国家的一切反映现代化生产规律的先进经营方式、管理方法。”

以江泽民同志为核心的党中央非常重视管理科学工作。他指出：“加强管理科学，是企业固本治标的大计”。“要努力按照社会主义市场经济要求，赋予企业管理以新的内容、方法和手段，实现科学管理”。江总书记的指示，把管理科学提到了一个前所未有的高度，对管理科学的发展寄予殷切期望。我国管理科学的发展，必须坚持“以我为主”的方针，从我国的国情出发，坚持社会主义的基本原则与方向，同时放眼世界，博采众长，并要注重总结推广我国优秀企业的管理经验，以及对文化遗产的挖掘，从前人的经验总结中汲取营养和智慧。

本书的编写，我们根据当前党和国家的方针、政策，吸取了有关企业管理的新法规和工业企业管理实践的新成果，尽可能地使本书成为内容新颖、体系完整、理论层次较高、操作性强，既反映中国工业企业管理实际，又借鉴国外企业管理科学成果的教学用书。本书既可作高等院校工商管理系科的教学用书，也可以作为财政、会计、统计、税收、金融等专业的工业企业管理课程教材和职工自学教材。

参加本书编写的有：鲍学曾教授（总论、生产管理）、王柯

敬教授（劳动管理、质量管理、财务管理、成本管理、企业内部经济责任制）、武羿副教授（经营分析和企业诊断、经营管理、设备管理）、满向煜副教授（风险管理、科技管理、物资管理），鲍学曾教授任主编并对全书进行总纂，王柯敬教授任副主编。

在本书的编写过程中，财政部人事教育司、培训中心，中央财经大学科研处、研究生部、经济管理系以及中国财政经济出版社的有关领导给予了大力支持和协助，使本书受益良多，并得以迅速出版，谨致谢意。

我国的经济体制改革还在不断深化，加之我们调查研究不够和水平所限，教材内容存在缺点和不足之处在所难免，欢迎批评指正。

编 者

1998 年 11 月

目 录

第一章 总论	(1)
第一节 社会主义工业企业.....	(1)
第二节 工业企业的领导制度.....	(17)
第三节 工业企业管理的研究对象.....	(39)
第四节 工业企业管理现代化.....	(56)
第五节 工业企业的思想政治工作.....	(63)
第六节 工业企业管理的基础工作.....	(72)
第二章 经营管理	(78)
第一节 经营思想与经营观念.....	(78)
第二节 企业经营战略.....	(83)
第三节 市场调查和预测.....	(88)
第四节 企业市场策略.....	(102)
第五节 经营决策.....	(111)
第六节 经营目标与经营计划.....	(119)
第七节 开拓国际市场.....	(128)
第三章 生产管理	(143)
第一节 合理组织生产过程.....	(143)
第二节 生产计划.....	(167)
第三节 生产作业计划.....	(176)
第四节 生产现场管理.....	(188)
第四章 质量管理	(201)

第一节	工业产品质量和质量管理	(201)
第二节	全面质量管理的特点和内容	(210)
第三节	质量管理的统计方法	(217)
第四节	全面质量管理与 ISO9000 系列标准	(242)
第五章	劳动管理	(250)
第一节	劳动组织管理	(250)
第二节	劳动定额管理	(258)
第三节	劳动定员工作	(279)
第四节	人力资源管理	(283)
第五节	劳动制度与安全生产管理	(289)
第六节	安全生产管理	(302)
第六章	设备管理	(314)
第一节	设备管理的内容与任务	(314)
第二节	设备的选择与使用	(320)
第三节	设备的维护与修理	(330)
第四节	设备更新与改造	(341)
第五节	设备的综合管理	(347)
第六节	网络计划技术	(352)
第七章	物资管理	(368)
第一节	物资管理的意义和内容	(368)
第二节	物资消耗定额与物资储备定额	(376)
第三节	物资需求与控制	(388)
第四节	库存管理制度	(407)
第五节	物资和能源的节约	(411)
第八章	成本费用管理	(417)
第一节	成本费用管理的内容和要求	(417)
第二节	成本预测和目标成本	(428)

第三节	成本费用控制与分析	(439)
第四节	价值工程	(456)
第九章	财务管理	(466)
第一节	财务管理的任务和原则	(466)
第二节	企业资金筹集	(474)
第三节	资金成本	(491)
第四节	固定资产管理	(507)
第五节	流动资产管理	(518)
第六节	销售收入和利润管理	(525)
第十章	企业内部经济责任制	(539)
第一节	企业内部经济责任制的性质和意义	(539)
第二节	企业内部经济责任制的原则和内容	(542)
第三节	企业内部经济责任制的基本形式	(550)
第四节	企业内部经济责任制的基础工作	(558)
第十一章	经营分析与企业诊断	(564)
第一节	经济效益概述	(564)
第二节	经营分析	(572)
第三节	企业诊断	(589)
第十二章	风险管理	(603)
第一节	企业风险概述	(603)
第二节	风险管理	(615)
第三节	风险估价	(625)
第十三章	科技管理	(636)
第一节	科技管理概述	(636)
第二节	生产技术准备工作	(640)
第三节	企业新产品开发管理	(644)
第四节	技术经济论证和可行性研究	(648)

第五节 企业技术引进管理	(651)
第六节 科技信息管理	(656)
附录	(660)
1. 数额为 1 的复利因数 (终值系数表)	(660)
2. 1 元的现值系数表	(662)
3. 1 元的年金终值表	(664)
4. 1 元的年金现值表	(666)
5. 正态分布表	(668)
6. 标准正态分布表 (Z 值表)	(669)

第一章 总 论

工业企业管理是社会科学与自然科学相互交叉的一门边缘科学。工业企业管理研究的对象是企业，因此，要明确工业企业管理的性质，企业管理活动在实践中发展概况和管理思想的演变，以及对工业企业的领导制度和工业企业的思想政治工作，有一个比较系统的理解，以掌握企业管理的基本原则和方法，为创建具有中国特色的社会主义工业企业管理而努力。

第一节 社会主义工业企业

一、社会主义国有工业企业的概念

中国共产党第十四次代表大会明确规定，我国经济体制改革的目标模式是建立社会主义市场经济。这就是说，在我国市场经济是和社会主义制度结合在一起的，社会主义市场经济的基本特征之一就是以公有制为主体，以国有经济为主导走社会主义道路，这是中国人民的历史选择。改革开放十几年来，我国采取扩大国有企业经营自主权、改革经营方式等措施，增强了企业活力，为企业进入市场奠定了初步基础。社会主义国有工业企业是社会主义市场经济的“细胞”，在社会主义市场经济运行过程中，企业作为其中的细胞体是个“点”，通过横向的市场联系而结成

“面”，再通过国家的宏观调控，就会组成一个充满生机与活力的国民经济。社会主义国有工业企业是以公有制为主体的经济组织，企业中的国有资产所有权属于国家，企业拥有包括国家在内的，全体出资者投资形成的全部法人财产权，成为享有民事权利、承担民事责任的法人实体；企业以其全部法人财产，依法自主经营、自负盈亏，照章纳税，对出资者承担资产保值增值的责任。

根据社会主义国有工业企业的概念，可以使明确以下几点：

（一）社会主义国有工业企业与资本主义工业企业的根本区别，就在于生产资料所有制的不同。社会主义社会把资本主义的生产资料私有制转变为生产资料公有制，使劳动者成为生产资料的主人，把资本主义制度下生产资料统治劳动者的现象，改为劳动者占有生产资料，从而发挥劳动者的主观能动作用，以创造更高的生产力水平，这是马克思主义的基本原则。社会主义国有工业企业建立在生产资料公有制基础上，这就决定了社会主义国有工业企业的性质、生产目的、经营方针和经营思想等方面与私有制为基础的资本主义企业有区别，同时与公私合营、中外合资经营的企业也有本质的不同。

（二）社会主义国有工业企业是直接从事工业生产经营活动为主的经济组织。因此，工业企业与从事商品流通活动的商业企业，与从事金融信贷活动的各种专业银行，以及交通运输企业、农业企业等也有着明显的区别。

（三）工业企业这个经济组织是社会主义经济的细胞，是整个国民经济的基本组成部分，它又是相对独立的商品生产者和经营者，是实行独立核算、自主经营、自负盈亏的经济实体。因此，作为工业企业既要为社会提供产品和劳务，又要取得盈利，

这样工业企业才能生存和发展。所以工业企业同不实行自负盈亏，以社会效益为主的事业单位有区别。

(四) 符合 1988 年颁布的《中华人民共和国全民所有制工业企业法》(以下简称《工业企业法》) 要求的全民所有制工业企业，在法律上是具有一定权利和义务的法人，具有法人资格。

综上所述，可见并非任何经济组织都是工业企业。工业企业必须从事工业生产和经营活动，是一个相对独立的商品生产者和经营者，要自主经营，独立核算，自负盈亏，并具有法人资格，这样的经济组织才是工业企业。

二、社会主义工业企业的特征

任何工业企业都是社会生产力的担当者，又是一定的生产关系的体现者，所以它都是一定的生产力和生产关系的统一体。现代工业企业从生产技术特点以及它在社会分工中所处的地位来观察，不同社会制度下的工业企业有着共同的一般特征。但是社会主义工业企业与资本主义工业企业由于所有制的根本区别，也决定了社会主义工业企业具有不同于资本主义工业企业的基本特征。分述如下：

(一) 工业企业的一般特征

工业企业是在手工业作坊的基础上发展起来的，由于采用的生产工具与手工业不同，从而引起它在生产技术上的一系列特征。

1. 现代工业企业是以社会化大生产为基础，大规模地采用机器和机器体系进行生产，拥有比较复杂的技术装备，广泛地应用现代科学知识，科学技术在生产中的作用日益提高。

2. 现代工业企业内部劳动分工精细，劳动协作严密，不仅在规模上大大超过了工场手工业，而且还要受到机器体系的客观

要求所制约。任何一种产品生产、生产过程的各个生产阶段、加工过程和工序，以及每个劳动者的生产活动都要与机器体系的运转协调一致，才能使生产顺利进行。

3. 现代工业企业的生产过程具有高度的比例性、连续性和适应性。马克思指出：“在有组织的机器体系中，各局部机器之间不断地交接工作，也在各局部机器的数目、规模和速度之间造成一定的比例。”^① 马克思又指出：“如果说，在工场手工业中，各特殊过程的分离是一个由分工本身得出的原则，那末相反，在发达的工厂中，起支配作用的是各特殊过程的连续性。”^②

在现代化工业企业中，生产过程各个环节之间的联系，主要体现在各种机器设备之间不仅生产能力相互协调，而且保持严格的比例性和高度的连续性。现代工业企业中的机械化和自动化水平不断地提高，以及采用流水生产线的生产组织形式，对工业生产过程连续性的要求也愈来愈高。

市场经济要求工业企业必须根据市场需求的状况，及时将产品进行更新换代调整生产过程，使企业对社会主义市场的需求具有较强的适应性。任何工业企业如果不具备适应外界环境变化的应变能力，它是不能生存和发展的。

4. 现代工业企业之间必须加强分工协作。现代工业企业不仅内部要求分工协作，在工业企业之间也要求分工协作，进行专业化生产。因此，任何一个企业不能按期、按质、按量供应产品，就会影响有关企业的生产正常进行。任何企业如果离开了同其它企业的技术经济联系，生产也不可能正常进行。

现代工业企业在生产技术方面和社会分工方面的一般特征，要求我们绝不能用管理小生产的办法去管理现代工业企业。它要

① ② 《马克思恩格斯全集》第 23 卷，第 418 页。

求我们积极采用现代生产技术和现代的科学管理方法，并按照社会化大生产的客观规律，来组织好企业的生产经营活动，不断提高企业的经济效益。

（二）社会主义工业企业的基本特征

1. 以生产资料社会主义公有制为主体的，多种经济成份共同发展的社会主义工业企业，是它最本质的特征。坚持以公有制为主体，多种经济成份共同发展，是我们必须长期坚持的方针。坚持公有制经济的主体地位，发挥国有经济的主导作用，是建设有中国特色社会主义的基本要求。市场经济在二三百年内确实推动了世界经济的发展，同时它又存在着自发性和盲目性带来的破坏和负面效应。我国把市场经济和社会主义两者结合起来，是一种具有历史开拓性的最佳选择。以公有制为主体的社会主义市场经济，更能把市场机制的作用和宏观调控的作用结合起来，更能发挥市场在配置资源方面的基础作用，而减少它要付出的代价，加快经济建设的步伐。更能贯彻效率优先、兼顾公平的原则，保证我国人民在共同富裕的道路上前进。我国的经济体制改革，不是改掉公有制，也不是改掉国有经济，更不是搞“私有化”，我们改的是公有制和国有制的实现形式，并通过实现形式的改革，达到巩固和发展公有制经济和国有经济的目的。

江泽民同志在中国共产党第十五次代表大会报告中指出：“建设有中国特色社会主义经济，就是在社会主义条件下发展市场经济，不断解放和发展生产力。这就要坚持和完善社会主义公有制为主体，多种所有制经济共同发展的基本经济制度。”我国经济要以公有制为主体，社会主义工业企业也是以公有制为主体，它归根结底是为了更快地发展社会生产力，在生产力发展的前提下使人民群众达到共同富裕。以生产资料社会主义公有制为主体，是指国有经济要控制住国家的主要经济命脉，能够起到保

证整个经济高效、协调地运行和社会稳定的作用。例如实行股份制的国有企业国家股至少占 35% 以上的控股地位，法人股占 40% 以上，国家股和法人股之和为 75% 以上。考虑到法人股绝大多数为国有企业投入的公有股，可以认为，目前我国实行现代企业制度的企业中公有股占有绝对优势，这就体现了社会主义公有制的主导和主体作用。又如以云南省为例，云南省全省大中型工业企业只占独立核算工业企业总数的 5.1%，但是资产占总额的 61.4%，实现总产值占 63.5%，销售收入占 64.4%，工业增加值为 76.4%，实现利润占 97.1%。云南全省财政收入的 80% 以上是由国有企业创造。因此，国有资产的数量在社会总资产中是不是占绝对多数，国有经济在产值、销售额以及国民生产总值中是不是占绝对多数，并不是什么大问题，不会影响我国的社会主义性质。

实行以生产资料社会主义公有制为主体的，多种经济成份共同发展的社会主义工业企业，有利于社会生产力的发展，更加适应处于社会主义初级阶段的中国国情，也有利于公有制经济的结构调整和效率提高，有利于适应市场经济中多种经济成份的成长。

2. 社会主义工业企业实行各尽所能，按劳分配的原则。社会主义企业的收益，一部分按规定向国家交纳税金，税后利润留给企业用于发展生产和各种集体福利事业等；一部分以货币形态用工资和奖金的形式分给职工个人。每个职工的收入与职工个人的劳动贡献相联系，又和企业的生产经营成果相联系。

坚持按劳分配为主体、多种分配方式并存的制度。把按劳分配和按生产要素分配结合起来，坚持效率优先、兼顾公平，有利于优化资源配置，促进经济发展，保持社会稳定。

3. 社会主义工业企业的全体成员都是企业的主人，实行职