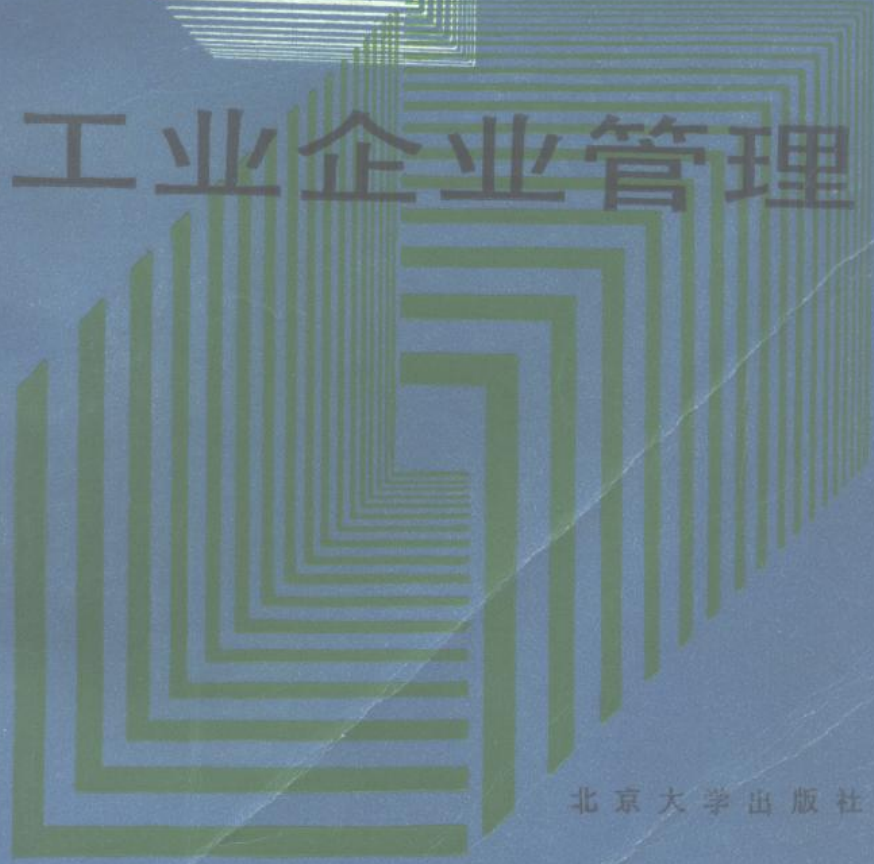




天 然 编 著

工业企业管理



北 京 大 学 出 版 社

工业企业管理

天然 编著

北京大学出版社

内 容 简 介

本书立足国内外的现代管理科学成果,面向我国的工业企业管理实践,针对我国企业管理者及大专院校经济管理系科学生学习的要求,以企业的产品生产经营为主线,简明扼要地论述了工业企业的产品结构、生产过程配置、生产能力组合、生产过程控制、市场营销策略、新产品的研制开发、资金的筹措和运用、经营组织结构、人员录用培训和经营决策的研究制定及现代企业的新观念等一系列问题。全书纲目分明,文字洗炼,每章并附有思考题和分析题。此书宜作企业管理干部培训和大专院校管理系科教学的教材,也适于广大自学者学习参考。

2621/10



北京大学出版社出版

(北京大学校内)

北京海丰印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

787×1092毫米 32开本 16印张 336千字
1986年5月第一版 1986年5月第一次印刷

印数: 00001—32,000册

统一书号: 4209·39 定价: 2.36元

前 言

一九八三年，作者曾编写了一套三册的《工业企业管理》内部用教材，供本校国民经济管理专业的本科、干部专修科的学生参考使用。在近几年的改革中，工业企业管理领域出现了不少新情况、新观点、新趋势，这样一来，原教材中的部分内容已经明显地不适应新的情况，急待更新。另外，在教学对象、内容安排、课时限制等方面，干部专修科有自己的特殊要求，其参考用书也应该与本科生有所区别。根据这些情况，同时参阅和比较了国内外有关企业管理的部分书刊，就将内部教材的第一、第二两册合在一起进行压缩，删除一部分过时的内容，增添一部分新的章节。经过调整后，就成了现在大家看到的、主要为本校经济管理专修科编写的企业管理综合性参考用书。

考虑到工业企业管理现实运动的内在规律和学生学习的思维逻辑，这本书在编写体例上与传统教材有所不同。其基本思路是按照从企业生产力到企业生产关系，再到企业上层建筑的顺序铺开的。因而，先叙述了企业生产力的配置、运动和控制，接着涉及财务关系、人事行为，最后讲到企业的经营决策、规划、计划，以及管理观念的革新。几年来的教学实践证明，这样思考问题和安排内容是比较合理的，是便于学生学习的。

联系我国工业企业现时的生产、技术水平和经营管理的现实状况，这本书在内容上更新了一部分，同时也保留了一部分传统章、节。随着现代化建设和我国经济改革的深入，以及企业管理者文化水平的提高，这本书的内容将大面积地更新，学习要求也将相应提高。

为了便于学生和读者复习和掌握每章的主要内容，在每章末尾都附有相应的思考题和作业习题。当然，在学习过程中，不要仅限于这些思考题和作业习题，大家的思路可以更广阔一些，更深远一些。

在调整和编写这本书的过程中，本校经济学院闵庆全、王永治两位老师对这本书的体系、内容、编写的指导思想，以及调整后的编写纲目，都提出了许多指导性的意见。在本书出版的时候，谨对两位老师的细心指导和热情帮助，深表谢意。

由于水平所限，调整和编写的时间又比较仓促，书中难免还有许多不妥之处，请读者批评指正，并将意见函寄北京大学经济学院。

谢谢大家！

天 然

1985年8月

目 录

前 言	(1)
第一章 工业产品结构	(1)
第一节 企业系统中的工业产品	(1)
一、企业系统	(1)
二、企业系统中的工业产品	(6)
第二节 工业产品结构	(8)
一、工业产品结构形成类型	(8)
二、产品结构图表	(10)
第三节 产品结构各组成部分需要量的计算	(16)
一、简单算法	(17)
二、矩阵算法	(18)
三、逐级算法	(20)
第四节 产品结构对企业生产经营活动的 影响	(22)
一、产品结构影响自制件和配件的比例	(22)
二、产品结构影响原材料的选择和生产过 程的组织	(22)
三、产品结构影响企业职工技术类型和比 例	(23)
四 产品结构影响产品的竞争力	(23)
五、产品结构影响生产控制方式	(23)

本章思考题和作业习题	(24)
第二章 生产过程的配置	(26)
第一节 生产过程的空间配置	(26)
一、生产过程	(26)
二、生产单位的配置	(33)
三、工人的配备和生产班组的组织	(40)
四、生产协调机构的设置	(48)
第二节 生产过程的时间组织	(51)
一、简单生产过程与复杂生产过程	(51)
二、简单生产过程的产品移动方式	(52)
三、复杂生产过程的产品移动方式	(58)
第三节 生产组织形态及方法	(59)
一、多品种生产线	(59)
二、流水生产线	(60)
三、自动生产线	(66)
本章思考题和作业习题	(68)
第三章 生产能力的确定和运筹	(70)
第一节 生产能力的确定	(70)
一、生产能力的最优组合	(70)
二、生产能力的确定程序	(75)
三、企业生产能力的种类和计量单位	(79)
四、生产能力的现实平衡	(81)
第二节 生产能力的运行计划	(84)
一、大量生产条件下企业作业计划的 编制	(85)
二、成批生产条件下企业作业计划的	

编制·····	(87)
三、单件生产条件下企业作业计划的 编制·····	(93)
第三节 生产能力的运行型态·····	(100)
一、生产能力运行型态·····	(100)
二、排产方式的选择依据·····	(102)
三、经营曲线与排产矛盾·····	(108)
本章思考题和作业习题·····	(112)
第四章 生产过程的控制【上】 ·····	(115)
第一节 生产进度控制·····	(115)
一、生产前的控制·····	(115)
二、投入出产进度的控制·····	(116)
三、生产控制中的生产调度工作·····	(121)
第二节 质量控制·····	(123)
一、质量波动和工程能力·····	(123)
二、质量控制图·····	(132)
三、质量控制分析·····	(148)
本章思考题和作业习题·····	(152)
第五章 生产过程的控制【下】 ·····	(154)
第一节 库存控制·····	(154)
一、物资需用量控制·····	(154)
二、库存及其条件·····	(162)
三、订货控制·····	(164)
第二节 设备控制·····	(172)
一、设备的使用与磨损·····	(172)
二、设备的维护和保养·····	(178)

三、设备修理·····	(180)
四、设备更新·····	(185)
五、设备控制评价指标·····	(193)
本章思考题和作业习题·····	(194)
第六章 产品的营销策略·····	(195)
第一节 工业产品的市场·····	(195)
一、产品市场·····	(195)
二、按管理体制要求和产品营销范围 分类的市场·····	(202)
三、产品与市场营销策略设计·····	(204)
第二节 市场选择·····	(209)
一、市场面的分割·····	(209)
二、市场面的预测分析·····	(211)
三、市场定位和定时·····	(219)
第三节 推销策略·····	(220)
一、销售渠道·····	(220)
二、派员推销·····	(225)
三、广告推销·····	(228)
四、销售服务·····	(233)
第四节 价格策略·····	(234)
一、按质定价是个基本原则·····	(235)
二、常规价格策略·····	(235)
三、特殊价格策略·····	(238)
四、优惠价格策略·····	(239)
第五节 国际市场环境和进入策略·····	(240)
一、国际市场环境·····	(241)

二、产品在国际市场中的竞争点·····	(244)
三、进入国际市场的策略·····	(246)
本章思考题和作业习题·····	(249)
第七章 产品的开发 ·····	(251)
第一节 产品变革·····	(251)
一、产品变革的必然性·····	(251)
二、产品变革的内容·····	(254)
三、影响产品变革的主要因素·····	(258)
第二节 产品控制·····	(260)
一、产品生命周期发展阶段·····	(260)
二、产品生命周期的分析与决策·····	(263)
三、品种管理·····	(270)
第三节 新产品的研制程序·····	(274)
一、新产品开发程序和技术设计·····	(274)
二、工艺准备·····	(278)
三、新产品的试制与鉴定·····	(281)
第四节 产品研制组织·····	(284)
一、企业科研基础·····	(284)
二、产品研制组织方式·····	(288)
三、企业技术改造的组织·····	(294)
本章思考题和作业习题·····	(299)
第八章 资金的筹措与运用 ·····	(301)
第一节 资金及其运动形态·····	(301)
一、经营资金·····	(301)
二、企业资金运作的动态与静态表现·····	(311)
三、企业资金运动体现的经济关系·····	(316)

第二节 资金筹措和投向	(319)
一、资金筹措	(320)
二、资金投向	(325)
第三节 资金成果不稳定性的控制	(330)
一、影响资金成果不稳定性的主要因素	(330)
二、资金运用方面变动的衡量及控制	(331)
三、资金筹措方面变动的衡量及控制	(340)
本章思考题和作业习题	(344)
第九章 经营组织结构	(346)
第一节 企业机构的设置	(346)
一、组织机构设置的依据	(346)
二、组织机构的构成要素	(350)
三、组织机构的形态	(354)
第二节 企业领导制度	(360)
一、集体决策, 集中指挥	(361)
二、厂长(经理)负责制	(364)
三、民主管理	(368)
四、党委在企业中的主要工作	(369)
五、企业外部的领导关系	(369)
第三节 企业内部经济责任制	(370)
一、经济责任制的形成、特征及内在联系	(371)
二、企业内部经济责任制体系	(373)
三、企业内部经济责任制的实施形式	(375)
四、企业内部经济责任制的类别	(376)
五、企业内部经济责任制的完善化	(380)
本章思考题和练习题	(383)

第十章 企业的人事行为	(384)
第一节 职工的物质利益.....	(384)
一、职工的录用.....	(385)
二、职工工资、奖金和津贴.....	(387)
三、职工福利、劳动保险和劳动保护.....	(396)
第二节 职工的业务培训.....	(400)
一、企业管理人员的培训.....	(400)
二、工程技术人员培训.....	(403)
三、生产工人的培训.....	(404)
第三节 职工的思想教育.....	(407)
一、企业职工的思想状况研究和思想 政治工作任务.....	(407)
二、思想教育的主要内容.....	(409)
三、思想教育工作的方法.....	(410)
第四节 职工的行为和积极性.....	(412)
一、职工的个体行为.....	(412)
二、职工的群体行为.....	(425)
三、企业领导行为.....	(427)
本章思考题和分析题.....	(440)
第十一章 经营决策	(442)
第一节 经营思想和经营方针.....	(442)
一、社会主义企业的经营思想.....	(442)
二、社会主义企业的经营方针.....	(445)
三、确定经营方针的基本原则.....	(447)
第二节 市场研究与经营决策.....	(449)
一、市场研究的基本方向.....	(449)

二、市场研究的基本内容.....	(450)
三、决策要素和经营决策.....	(452)
四、经营决策的基本要求.....	(454)
五、经营决策程序.....	(455)
第三节 经营决策方法.....	(457)
一、肯定型.....	(457)
二、非肯定型.....	(459)
三、主观判断法.....	(466)
第四节 经营计划.....	(466)
一、经营计划的特点及主要内容.....	(466)
二、经营目标测算平衡的图示.....	(469)
三、经营计划的编制与调整.....	(471)
本章思考题和作业习题.....	(476)
第十二章 管理观念的革新.....	(477)
第一节 环境观念.....	(477)
一、优胜劣汰.....	(477)
二、顾客至上.....	(479)
三、法治.....	(480)
四、自立与创业.....	(482)
第二节 资源观念.....	(484)
一、时间就是金钱.....	(484)
二、信息是战略资源.....	(486)
三、人才是企业最宝贵的财富.....	(487)
第三节 弹性观念.....	(489)
一、变动和变动度.....	(489)
二、整体弹性和局部弹性.....	(492)

三、以变应变.....	(493)
第四节 观念组合.....	(494)
一、多种观念.....	(494)
二、观念组合.....	(496)
三、替代发展.....	(498)
本章思考题和练习题.....	(498)

第一章 工业产品结构

工业企业是对自然物质资源进行采掘，对工业品原料及农产品原料进行加工，对工业品进行修理或提供其他工业性劳务活动的厂、矿、站、公司等独立核算的生产经营单位。它是具有生产、技术、经济等方面严格规定性的生产经营体系。工业产品是工业企业生产活动的出发点和物质结晶。分析产品结构，计算产品结构各个组成部分的需要量，研究产品结构与生产结构的关系等，是理解企业各方面组织管理活动的基础。

第一节 企业系统中的工业产品

一、企业系统

（一）企业系统基本构成要素

工业企业是个生产经营体系。工业企业为了从事工业性生产或劳务，实现企业的经营目标，就必须具备实现目标的特殊功能，即必须拥有生产某种产品、提供某种劳务所需要的人力、物力、财力，以及反映这些要素相互结合和运动的各种信息。因此，企业系统主要是由人、财、物、信息、目标等五个要素所组成（见图1-1）。

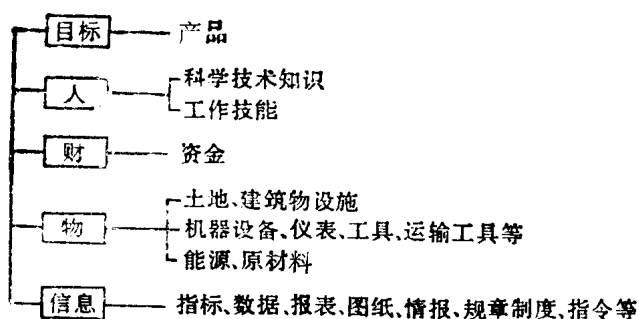


图 1-1 企业系统基本要素

由上述要素组成的企业系统，可以抽象地看作是一个转换机构。这个转换机构的功能是将输入转换为输出（见图1-2）。

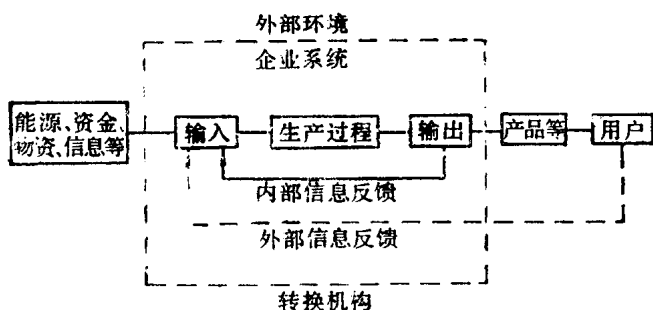


图 1-2

企业系统输入的是原材料、能源、劳动能力、技术、资金、信息等资源，经过转换机构的加工处理，输出物质产品，增殖了的资金，局部革新了的技术，以及具有新作用的

信息等。

工业企业是社会经济的基本生产单位。社会经济、社会环境的发展变化，影响、制约着企业的生产经营活动。例如，国际形势、社会变动、党和国家的方针政策、经济动向、市场状况等，都会对企业发生直接或间接的影响。企业必须使自己的活动与社会经济活动协调吻合，密切衔接，以适应环境的要求和变化，并对整个社会经济体系起积极的推动作用。

（二）企业系统结构图

把企业管理各方面的活动及相互关联，按照企业生产经营活动的内在联系，概略地表现出来，以利于从静态角度，进一步观察企业系统结构，确立企业管理总轮廓、总观念（见图1-3）。

（三）企业系统中的四大流程

1. 企业的物质流程

在商品经济条件下，产品作为商品，具有两重性：有用性和价值。产品的有用性由三方面组成，一是物质实体，即产品由何种原材料制成；二是效用特征，即产品的用途、性能等，它是根据社会需求通过设计、加工制造而形成的。三是外观，即产品的形状、涂色、包装等，使产品不但能用，而且外观要美。产品形成、生产出来之后，就可投入市场销售。社会需求不断发展变化，产品也要不断更新变革。产品更新变革之后，生产过程也必须相应地进行或多或少的调整、改造，或根本性的改造。这个过程的运动程序是：根据市场预测和企业决策，进行产品的研究、设计和制造，生产出产品；经过销售，供用户使用和消费；在使用过程中为用