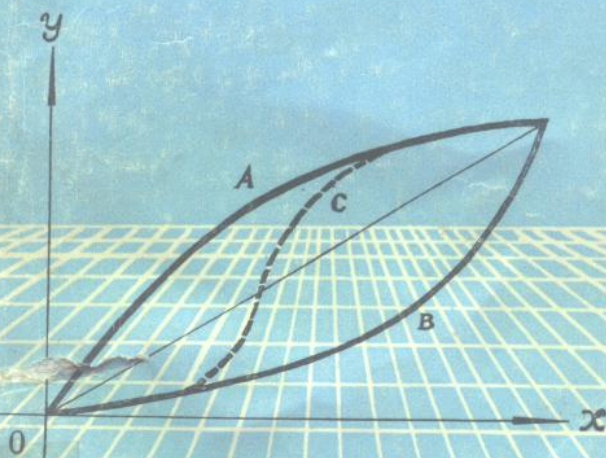


工业企业管理

GONG YE QI YE GUAN LI

柴庆正 佟俊功 主编



东北财经大学出版社

0772
76
工业企业管理

柴庆正 佟俊功 主编

赠给母校:

~~北京农业工程大学惠存~~

北京农业工程大学

大连大学

佟俊功

东北财经大学出版社 1992.10.15

叶叔毅

工 业 企 业 管 理

柴庆正 佟俊功 主编

东北财经大学出版社出版发行 (大连黑石礁)

大连新金县印刷一厂印刷

开本: 787×1092 1/32 印张: 18 1/4 字数: 388 000

1988年7月第1版 1988年7月第1次印刷

责任编辑: 杨 雪

责任校对: 新 丽

封面设计: 孟晓萍

印数: 1—13 000

ISBN 7-81005-104-0/P·79 定价: 4.20元

2601/08

主 编：柴庆正 佟俊功

编 委：（按姓氏笔划为序）

王 大 义	王 杨	冉 军	刘 万 庆
刘 焕 成	关 武 超	庄 沁	孙 忠 文
佟 俊 功	苏 传 珠	张 涛	胡 晓 聪
徐 明	徐 绍 成	柴 庆 正	韩 晓 虎

前 言

工业企业管理是现代生产力的重要资源。提高企业素质，增强其活力，促进生产力的发展，是我国城市经济体制改革的中心内容。提高企业素质，关键是提高管理素质，不断提高现代企业管理水平。没有管理就没有技术，有了管理就能使技术充分显示其威力，生产力的发展，经济效益的提高才能成为现实，提高管理素质，需要由科学的管理原理去指导。所以，管理者要通晓管理技术，非管理者也应掌握一定的管理知识，形成人人懂管理，人人参加管理，管理科学化才能在企业里扎根。

根据教育部1983年决定，《现代企业管理》为理工科非管理专业的必修科目。本书是为满足理工科机械、建筑、电子、化工等非管理专业用而编写的教材，同时也适用于计统、财会、工程、物管、企管等专业和企业管理干部培训的需要。

本书共分《企业管理概论》《经营管理》《生产管理》《经济管理》四篇十九章，是由北方十所地方大学十余名专业教师，在多年的教学实践基础上，吸取了诸版本的精华，结合当前改革的新内容而编写的。并对石家庄第一塑料厂厂长张兴让同志创造的《满负荷工作法》作以简单介绍。编写过程按少而精原则，突出了系统性、科学性、实用性，故是一本理论联系实际的适用教材。

本书在编写中得到了大连大学王统传副校长、何士珺教

授、沈阳大学郑万忠教授的关怀和支持，谨致谢意。

当前我国经济管理体制正在进行改革，企业经营管理中的许多问题正处于研究探索阶段，同时，由于我们的水平所限，编写时间仓促，书中难免有不当和错误之处，恳望读者批评指正。

编 者

一九八八年七月

目 录

第一篇 企业管理概论

第一章 社会主义工业企业	3
第一节 工业企业	3
第二节 社会主义工业企业及其特征	8
第三节 工业企业的组织形式	15
第四节 国营工业企业同国家的关系	18
第二章 工业企业管理	23
第一节 企业管理的性质	23
第二节 企业管理的职能	28
第三节 企业管理的内容、作用和特点	33
第四节 科学化管理原理	36
第三章 企业管理发展过程	47
第一节 资本主义企业管理发展过程	47
第二节 我国企业管理发展简史	53
第三节 我国企业管理的改革	57
第四节 满负荷工作法简介	58
第四章 企业管理基础工作	68
第一节 企业管理基础工作的特点和作用	68
第二节 企业管理基础工作的内容	71
第三节 企业的规章制度	81
第四节 企业的领导制度	83

第五节 企业的管理组织机构·····	92
--------------------	----

第二篇 经营 管理

第五章 经营管理概述·····	105
第一节 经营管理的特征与内容·····	105
第二节 经营环境与经营要素·····	110
第三节 经营思想与经营目标·····	118
第四节 经营方针与经营策略·····	129
第六章 市场研究和预测·····	139
第一节 市场研究·····	139
第二节 市场调查·····	143
第三节 市场预测·····	151
第七章 经营决策·····	168
第一节 经营决策概述·····	168
第二节 决策分析的步骤及原则·····	17
第三节 决策分析的基本内容与类别·····	177
第四节 决策方法·····	179
第八章 销售管理·····	195
第一节 销售管理的意义和内容·····	195
第二节 营销策略·····	197
第三节 销售计划·····	212
第四节 经济合同·····	215
第九章 生产经营计划·····	221
第一节 计划工作的意义和任务·····	221
第二节 生产经营型企业的计划形式和特点·····	223
第三节 生产经营计划的内容·····	229

第四节	生产经营计划的编制、执行和控制·····	231
第五节	滚动计划·····	238

第三篇 生产管理

第十章	生产过程组织·····	245
第一节	生产过程概述·····	245
第二节	生产过程的空间组织·····	254
第三节	生产过程的时间组织·····	257
第四节	流水生产线·····	266
第十一章	生产作业计划·····	273
第一节	生产作业计划工作的内容和作用·····	273
第二节	期量标准·····	275
第三节	生产作业计划的编制·····	287
第四节	生产调度工作·····	296
第五节	网络计划技术·····	300
第十二章	质量管理·····	309
第一节	质量管理概述·····	309
第二节	质量管理的内容·····	320
第三节	质量保证体系·····	328
第四节	质量管理的数理统计方法·····	337
第十三章	设备与工具管理·····	373
第一节	设备管理的意义与设备的选择评价·····	373
第二节	设备的合理使用与保养·····	379
第三节	设备的检查与修理·····	381
第四节	设备的更新与改造·····	388
第五节	全员设备管理简介·····	393

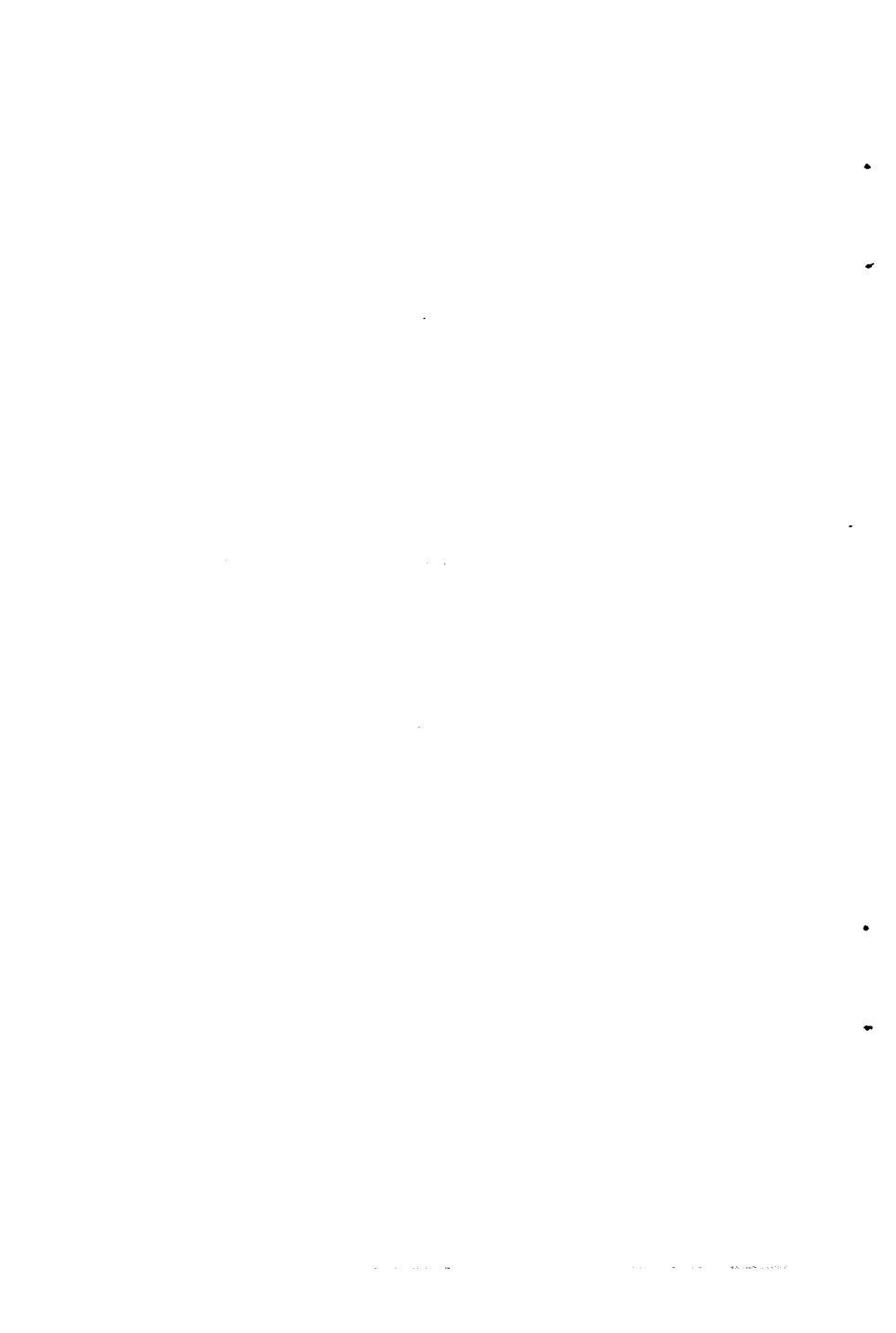
第六节 工具管理	395
第十四章 物资管理	401
第一节 物资管理的意义与任务	401
第二节 物资的分类	404
第三节 物资消耗定额	408
第四节 物资储备定额	413
第五节 物资供应计划	418
第六节 物资的订货与采购	423
第七节 物资库存管理	429
第八节 物资的节约	433
第十五章 劳动与工资管理	436
第一节 劳动组织	436
第二节 劳动定额	443
第三节 工作研究	449
第四节 编制定员	455
第五节 工资与奖励	459
第六节 劳动保护	464
第七节 人机工程简介	467

第四篇 经济管理

第十六章 财务管理	473
第一节 企业资金的构成与筹集	473
第二节 固定资金管理	477
第三节 流动资金管理	484
第四节 专用基金管理	491
第五节 利润管理	494

第十七章 成本管理	504
第一节 产品成本、成本项目和生产费用	504
第二节 成本计划的编制及核算方法	507
第三节 目标成本与成本控制	516
第四节 成本控制的管理体系	523
第十八章 全面经济核算	526
第一节 经济核算的意义和条件	526
第二节 经济核算的指标体系和方法	528
第三节 建立厂级、车间、班组全面经济核算 网络	533
第十九章 价值工程	537
第一节 价值工程概述	537
第二节 价值工程程序与方法	546
第三节 功能分析	546
第四节 功能评价	556
第五节 改进方案的制定与评价	566
第六节 方案实施、控制与总评	570

第一篇 企业管理概论



第一章 社会主义工业企业

工业企业管理的对象是工业企业。要组织管理好企业，充分发挥管理的功能，首先要对工业企业有个了解。要认真分析研究工业企业系统的构成要素及其运动的一般规律和社会主义工业企业的特征等。

第一节 工业企业

一、工业企业系统

工业企业是从事生产经营活动的人造系统，它是由人力、物力、财力和信息等要素所组成。

所谓系统，是指由相互联系相互作用的诸个元素组成的复合体。工业企业作为人造系统，是人们依据生产技术经营活动的规律，实现其为社会提供产品和服务并取得盈利为目的，将人力、物力、财力和信息等诸要素有机地、科学地组织起来的运行系统。上述各项基本要素组合所构成的是工业企业“闭系统”。工业企业要依据社会需要生产适销对路、价廉物美的产品，又须从社会取得原材料、能源、设备、技术、资金等各种资源，这样，企业还必须适应外部环

境更大系统的要求。把企业外部各种环境要素包括进来，工业企业又是一个“开系统”。

构成工业企业系统的基本要素，见图 1—1。

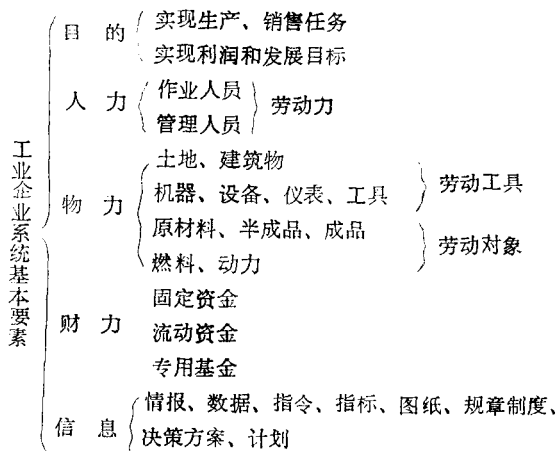


图 1—1 工业企业系统基本要素图

图中所表示的目的、人力、物力、财力和信息，是构成工业企业系统所不可缺少的基本要素。但是，构成工业企业系统不仅必须具备上述要素，而且各个要素在质上要符合它们的规定性，在量上要形成一定的比例；并且要按系统特征——目的性、集合性、关联性、整体性和适应性的要求，有机地组合起来，企业系统才能有效地运行，才能充分发挥它的功能。

1. 目的性。这是指系统要有明确的目标，系统要素才可围绕目标展开活动，系统才能发挥应有的功能。企业系统的根本目标是谋求经济效益（包括社会效益），它是依据主、客观条件制定的。脱离实际的目标，会导致企业系统的

破坏和影响系统效率的发挥。系统内部设置的各个要素（或单元），也都要在服从系统目标的前提下，规定其不同目标。目标不明确或混淆了不同目标，就会导致管理上的内耗和混乱，难以形成目标一致的合力，必然影响企业系统目标的实现，破坏系统效率。

2．集合性。这是指系统是由两个以上元素组成的全体，一个元素不成系统。企业系统是由人力、物力、财力和信息等要素组成的全体，缺了任何一个，都不能成为企业系统。企业系统是通过科学管理，将这些要素组织起来，实现其最佳的集合。

3．关联性。这是指系统诸元素是相互依赖、相互作用的关系。当某一元素变化时，会影响另一些元素的变化。例如，企业提高了人员素质，就会促进物耗的节约，使效率提高，使同量的材料生产出更多的产品，或者生产同量的产品可以少用材料；同理，效率提高也可使同样的人力和设备生产更多的产品，或者生产同量的产品而大大节约人员和设备。如此等等。由此可见，系统诸要素的变化和量的增减是相互关联的，不存在确定性的比例关系。

4．整体性。这是指系统要素之间相互关系及元素与系统之间的关系，以整体效能为准绳进行协调。因此，在管理中要坚持全面观点，局部的变迁调整，对整体效能有利，则是可取的。局部要服从整体，而不是局部“夺魁”，才能使整体的效果最佳。

5．适应性。这是指系统对环境变化的适应程度。企业系统不是孤立存在的，它只是从属于外部环境的一个子系统。环境是不断变化的，系统只有适应环境变化才能存在和发展。

企业系统要随着市场竞争、技术进步等环境因素的变化，经常地调整自己的系统要素和运行机制，提高对环境的适应程度。

系统特征原理揭示了组成工业企业系统的一般规律。由此可知，无论是新建企业还是原有企业，都应该以系统特征原理组织要素，及时地调整结构，系统功能才会按照人们的意愿，有效地实现企业预期所追求的满意经济效益的目的。

二、企业系统是具有输入输出功能的有机整体

企业系统是一个不断运行着的具有输入和输出功能的有机整体。其过程是：从社会取得各种资源，输入物质、能量、技术、资金、信息，通过转换，输出产品并取得盈利。同时，利用信息反馈对系统进行有效的协调控制。在这一过程中，还要对已经消耗了的资源进行补偿，对生产技术进行更新改造，取得适应环境和自身发展的能力。

企业系统的功能，用框图描述如图 1—2。

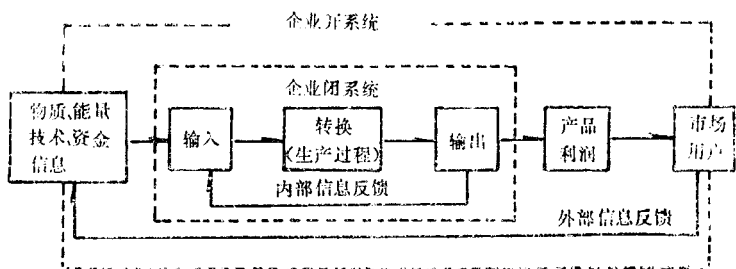


图 1—2 企业系统图

企业系统的输入、转换、输出的运行过程，具体可归结为物流、价值流、人流和信息流。

1. 物流——由物资、设备、产品汇合而成的资源流。