

姚钢 孙久文 编著

工业企业管理概论

学术书刊出版社

57
热门学科丛书

工业企业管理概论

姚 钢 孙久文 编著

学术书刊出版社

内 容 简 介

本书介绍了工业企业管理各主要方面的原理和方法,包括环境分析、市场预测、经营决策、生产管理、物资管理、劳动工资管理、财务管理、成本管理、质量管理、设备管理以及新产品开发等内容。

本书适用于管理工作,理论工作者和青年学生阅读。

工业企业管理概论

姚 钢 孙久文 编著

*

学术书刊出版社出版

北京海淀区学院南路86号

北京大兴包头营印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

*

1989年7月第1版 开本 787×1092 毫米 1/32

1989年7月第1次印刷 印张 8.25

印数 1-5000 字数 176千字

ISBN7-80045-424-X/F·28

定价: 3.20元

F406
57

0340064

目 录

第一章 导论	(1)
第一节 工业企业的概念.....	(1)
第二节 企业转型与企业管理的变化.....	(3)
第三节 企业的组织形式和生产类型.....	(7)
第二章 企业环境与经济预测	(11)
第一节 企业的经营环境.....	(11)
第二节 经济预测.....	(15)
第三章 市场分析与预测	(20)
第一节 市场分析.....	(20)
第二节 市场预测的内容和程序.....	(28)
第三节 市场预测的方法.....	(35)
第四章 经营决策	(42)
第一节 经营决策的作用和原则.....	(43)
第二节 经营决策的程序.....	(48)
第三节 决策理论与决策方法.....	(53)
第四节 经营决策的主要内容.....	(62)
第五章 经营计划	(68)
第一节 经营计划概述.....	(68)
第二节 企业经营计划的应用.....	(75)
第六章 生产管理	(82)
第一节 生产管理的意义和要求.....	(82)

第二节	工厂布置和生产组织·····	(86)
第三节	生产计划和生产作业计划·····	(97)
第四节	生产控制·····	(100)
第七章	物资管理·····	(107)
第一节	物资管理的任务和分类·····	(107)
第二节	物资供应计划·····	(111)
第三节	物资消耗定额·····	(114)
第四节	库存管理·····	(120)
第五节	制定各种物资管理制度·····	(128)
第八章	劳动工资管理·····	(130)
第一节	劳动定额·····	(130)
第二节	编制定员与劳动组织·····	(135)
第三节	企业用工制度的改革·····	(138)
第四节	工资制度和工资形式·····	(141)
第五节	企业分配制度的改革·····	(146)
第九章	财务管理·····	(151)
第一节	财务管理概论·····	(151)
第二节	固定资金管理·····	(155)
第三节	流动资金管理·····	(160)
第四节	利润管理·····	(165)
第十章	成本管理·····	(169)
第一节	成本管理的内容和要求·····	(169)
第二节	成本预测和成本计划·····	(171)
第三节	成本控制·····	(176)
第四节	成本的日常管理·····	(182)
第十一章	产品的质量管理·····	(188)

第一节	质量管理概论·····	(188)
第二节	全面质量管理·····	(193)
第三节	质量管理常用的统计方法·····	(198)
第十二章	新产品开发·····	(208)
第一节	新产品开发的条件和意义·····	(208)
第二节	新产品开发的程序·····	(210)
第三节	产品设计的组织工作·····	(214)
第四节	专业化与多品种生产·····	(216)
第五节	新产品开发计划·····	(219)
第十三章	设备管理·····	(222)
第一节	设备管理的内容和任务·····	(222)
第二节	设备的购置和使用·····	(224)
第三节	设备的维护与修理·····	(227)
第四节	设备的改造与更新·····	(230)
第十四章	企业的技术进步与管理·····	(235)
第一节	技术开发·····	(235)
第二节	技术改造·····	(242)
第三节	技术引进·····	(248)

第一章 导 论

随着经济管理体制改革的进一步深入，中国的工业企业已经从“行政的附属物”逐步转为相对独立的商品生产者，企业的营销观念开始由生产导向、销售导向转向市场导向。政府行政干预的弱化和企业自主权的扩大，使企业形成了以盈利为目标的扩张冲动。企业与市场接触面的逐步扩大，使企业行为发生了深刻变化，企业已经转变为生产经营型企业。

随着企业从生产型向生产经营型的转变，管理已经与以前传统的管理大不相同了。这种管理的转变，包括企业产品的研究与开发、制造与工艺、销售与服务的全过程，体现在信息、调查、预测、决策、科研、生产、销售等各个环节中。企业必须面向社会、面向市场、面向用户进行管理。

第一节 工业企业的概念

所谓工业企业，是应用现代生产技术，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、自负盈亏的商品生产者和经营者，是具有一定权力和义务的法人。

工业企业作为直接从事生产经营活动的盈利性经济组织，其首要目的是用收入抵偿支出，并取得盈利。工业企业的这一性质说明，它既不同于行政组织，也不同于事业单位。

要认识工业企业管理，首先要搞清楚工业企业的特征。

现代工业企业不同于手工劳动的作坊。它的基本特点是：

1. 大规模地采用机器和机器体系进行生产，并且有系统地吸收科学技术，进行技术创新，并有计划、有步骤地应用于生产实践。

机器体系自身的运转规律，使工业企业生产具有高度的组织性、科学性和技术性。

2. 劳动分工更加精细，协作关系更加复杂、严密。任何一种产品都是企业全体成员，包括工程技术人员、生产工人、辅助人员、经营管理人员协同劳动的成果。

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。

工业企业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互相协调，具有严格的比例性。随着机械化和自动化程度的日益提高，以及流水线生产等先进生产组织形式的广泛采用，生产过程的比例性和连续性的要求也越来越高。

4. 企业本身是一个完整的系统，同时又是社会大系统中的子系统，有广泛密切的外部联系。

科学技术的发展，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、专业化的形成和发展，使企业间的联系和协作日益密切。

以上是从生产技术方面看现代工业企业所具有的主要特征，它说明现代工业企业同手工业生产是有根本区别的。因此，要管理好现代工业企业，绝不能采用小生产的管理方法，必须根据现代工业企业的生产特征，按照它内在的客观规律来管理。

第二节 企业转型与企业管理的变化

工业企业是整个国民经济有机整体中的一个细胞，它的生产经营不能不受国民经济管理体制的影响和制约。

在我国，长期以计划经济为主，对整个社会的生产、分配、交换和消费，实行统一的计划管理。由于国家计划过多、过细、过死，不重视市场规律和经济杠杆的作用，阻碍了整个国民经济的协调发展，造成了许多不应有的浪费和损失。

最近十年的经济管理体制改革，给工业企业带来了许多新的变化。最主要的变化有以下几个方面。

1. 扩大了企业自主权。过去的管理体制，不承认企业是相对独立的经济核算单位和商品生产者的地位。外国专家评价，中国只有车间和工厂，没有真正的企业。在国家“统购、包销”的体制下，企业“三靠三不问”，即任务靠国家下达，材料靠国家供应，产品靠国家收购，企业只管生产，不问需求，不问经营，不问经济效益。改革后，企业开始有了一定的经济利益，有了部分产供销、人财物的决策权，有了一定自我发展的条件，逐步成了相对独立的商品生产者。

2. 在总体上坚持计划经济的前提下，市场调节正在日益发挥作用。改革前，全部生产资料和大部分消费资料的生产 and 分配，都由国家计划统一安排、分配。企业只是单纯地组织生产、执行计划，结果，产需脱节的现象经常发生。改革后，国家只对关系国计民生的生产资料、消费资料的生产 and 分配，实行有限度的指令性计划。对于其它产品主要实行指导性计划，由市场调节。国家通过利用价格、税收、信贷等

经济杠杆引导企业实现国家计划的要求。企业在计划管理方面的权限扩大了。企业在保证完成国家规定的指令性计划任务的前提下，可以根据社会需要，自行编制生产经营计划，购买所需的物资，销售自己的产品。

买方市场已经出现，企业之间的竞争正在展开。改革前，由于许多产品都处于定点生产，又是统购包销，企业之间无需竞争。改革后，打破了一个工厂或几个工厂专门生产经营某种产品的局面，人为造成的垄断和“产品短缺”开始缓解，许多原来紧张脱销的商品，开始趋于供求平衡。为了争取用户，销售自己的产品，企业之间出现了竞争，出现了“用户需要什么，就生产什么”的买方市场。

4. 国家运用行政和经济相结合的手段来管理经济。改革前，国家主要靠行政手段管理经济和企业，企业作为“行政的附属物”，对企业的评价往往过多地考虑非经济因素。改革后，国家开始注重运用经济手段来管理经济和企业，在宏观方面，更多地运用各种经济杠杆来调节经济活动；在微观方面，调整国家与企业之间的收益分配制度，在企业内部推行经济责任制，进行了包括承包制、股份制在内的一系列企业制度改革的试点，正在探索恰当处理国家与企业之间的经济关系的新路子。企业的一切工作正在转向提高经济效益、追求利润最大化的轨道上来。

在体制改革的影响下，中国的企业正在由无权决策转变为有权决策；由只管生产转变为既管生产又管经营；由面向上级转变为面向需求；由不问经济效益转变为追求利润最大化。这4个方面的转变，使企业由单纯生产型企业转变为生产经营企业。

企业向生产经营转变，不仅要求其指导思想发生转变，而且要求企业管理体制、工作秩序和管理方法，都要作相应的变革。

企业从“以生产为中心”的管理体制，转变为“以经营为中心”的管理体制，原来的直线式工作程序：计划任务→技术准备→组织生产→入库发货，已不适应新的管理要求，要改变为循环式的工作程序：经营决策→产品开发→技术装备→组织生产→销售服务→市场预测→经营决策。

在新的形势下，对管理工作要求越来越高。企业经营中有关预测、决策、开发、控制的问题，都要用定量分析方法才能得到解决。因此，迫切需要学习和运用现代管理方法。

企业从生产型向生产经营型的转变，意味着企业管理体系、管理模式和流程的变化，下面将两种模式的流程作一个比较。

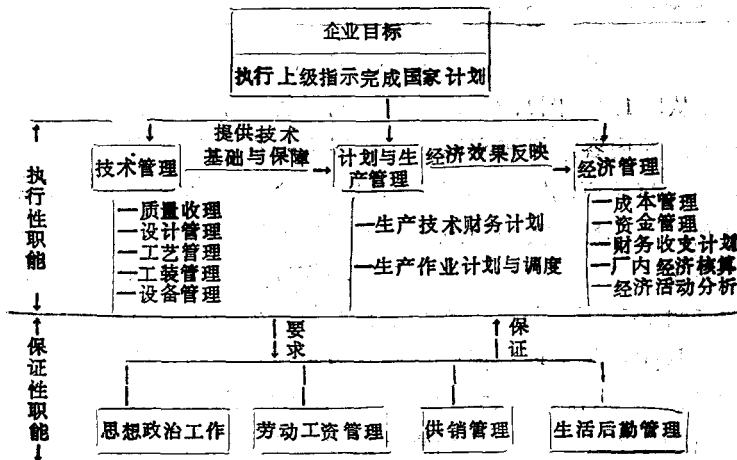


图1.1 生产型管理模式和流程图

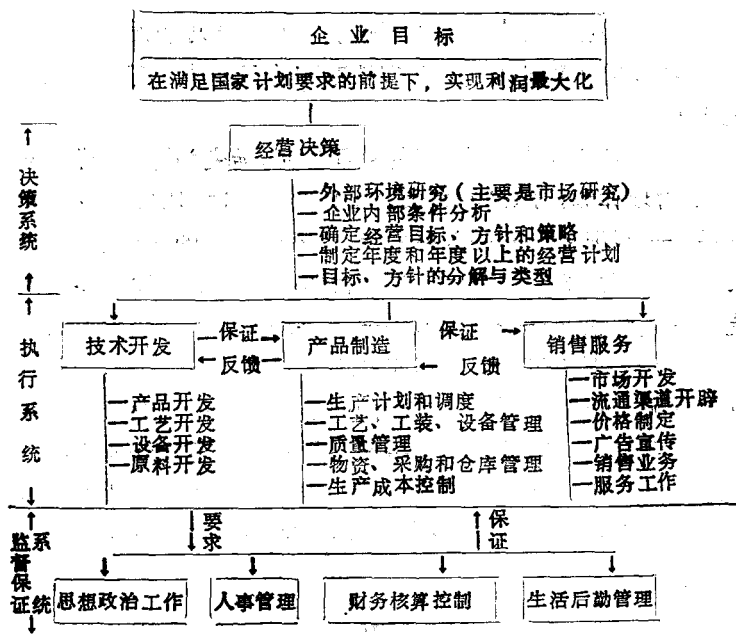


图 1.2 生产经营型管理模式和流程图

从图 1.1、图 1.2 可以看出，两种管理模式在形式上有许多相同的内容，但在实质上，有很大差别。首先是目标不同，在商品市场发挥作用的体制下，企业追求的基本目标就是利润，当然，要以完成国家计划为前提。其次是企业所处的环境、条件不同，生产型管理在完成国家计划和统购包销的“封锁”下，与市场完全隔离，只是处理企业内部运行的一种封闭系统管理，但生产经营型管理，是与外部市场连通的开放系统，决策和运行都是在这种条件下进行的。再次是决策管理系统不同，生产型管理企业只是单纯的执行机构——企业行政化，而生产经营型管理使企业有了自我决策的功

能，企业一方面完成国家计划，一方面根据市场变化来决策，是“一只眼睛看政府，一只眼睛看市场”。

第三节 企业的组织形式和生产类型

我国工业企业大体有以下两种基本组织形式。

1. 单厂工业企业。所谓单厂工业企业，即一个工厂就是一个企业。一般是由在生产技术上有密切联系的若干生产车间（工段、班组），一些服务单位（如供应蒸气、工具、机修等单位）和管理部门所构成。实行全厂统一经营、统一核算盈亏、统一处理对外经济联系事务。

单厂工业企业的各个组成部分，在生产技术的联系上，一般有以下几种形式。

（1）各个组成部分对产品进行顺序加工，工艺过程前后衔接。如纺织厂的不同车间分别担任粗纺、精纺、织布和成品包装。

（2）各个组成部分同时制造工艺性质相同的不同产品。如食品加工厂分为糖果、糕点等部分，服装厂分为缝制棉布服装、化纤服装和毛料服装等部分。

（3）生产技术上的服务关系。如工厂中的各个辅助车间，如设备修理、工具制造、动力供应等部分，是为基本生产部分服务的。

在同一个企业里，往往同时存在几种不同的生产技术联系形式。

2. 多厂性工业企业（工业公司或总厂）。所谓多厂性工业企业，是指一个企业由许多工厂组成。它是按照专业化协

作和经济合理的原则，把许多生产技术上或经营业务上有密切联系的工厂组织在一起。组成多厂性工业企业的各个工厂（分厂），在生产经营上按统一计划进行，在经济上统一核算盈亏，在法律上视为一个“法人”单位。

多厂性工业企业具体组织形式很多。从生产技术联系形式看，主要有以下几种：

（1）按同类产品或相同工艺的工厂组成的专业公司。如电子工业公司、食品工业公司等，由于所属各厂的产品或工艺相同（或相似），有利于公司内组织技术交流和按产品分工组织大批量生产以及技术改造。

（2）按工艺过程前后衔接的工厂组成的联合公司。如钢铁联合公司，包括炼钢、轧钢等工厂，纺织印染联合公司，包括纺纱、织布、印染等工厂。这种联合形式，有利于加强各生产阶段的联系，缩短产品的生产周期。

（3）整机装配厂和所需零部件生产厂联合的公司。它是按协作配套组成的，即围绕着某种产品，把主机厂、辅机厂、零部件厂、工艺协作厂等组织在同一个公司中，如汽车工业公司、自行车工业公司等。这种公司有利于零部件生产专业化，提高产品质量和生产效率。

（4）以综合利用物资为基础的联合公司。如以石油为原料生产各种油类和化工产品的石油化工联合公司等。这种形式的联合公司，是以生产某种主体产品所形成的辅助产品开发，逐步演化而成的，有利于综合利用物资，使物尽其用，降低成本和防止环境污染。

（5）把新产品研制厂和产品制造厂联合起来，组成专业公司。这种公司表现为科研生产一体化，以新产品研制厂

为主,新产品研制成功,即按专业分工交由各制造厂生产,公司统一销售,这种组织形式有利于技术创新和新产品开发。

(8) 技术服务公司。它是把若干个为其他企业提供技术服务的、类型相同的工厂组织起来成立的公司。如铸造、机修、运输等工业公司。

此外,从公司的生产经营活动范围看,有工商合一和工贸(指外贸)合一的公司,从公司的所有制性质看,有全民所有制工厂组成的公司,有集体所有制工厂组成的公司,也有全民集体工厂混合组成的工业公司,从公司的地区范围看,有全国性公司,有地方性、区域性公司。

按照一定的原则把分散的企业组织成多厂性工业企业,企业的适度集中,能够产生规模效应,是科学技术进步和社会化大生产发展的客观要求。

现代工业企业,除有不同的组织形式以外,还有不同的生产类型。不同生产类型的企业,管理工作是有其不同特点的。

为了科学地把握不同企业的特征,科学地管理企业,就必须研究企业主要分类方法和类型。工业企业的主要分类方法和类型,有以下几种,见表1.1。

表1.1 工业企业的主要分类方法和类型

分类方法	企业生产类型	特 点
按加工方式划分	装配型	通过对零件的加工和装配制成产品
	装置型	通过装置对原料加工, 使其发生质的变化
按制造工艺划分	合成型	把产同的成分(零件)合成或装配成产品, 如水泥厂
	分解型	原料经加工处理后分解成多种产品, 如炼油厂
	调制型	改变加工对象的形状或性能而制成产品, 如钢铁厂
	提取型	从地下、海水中提取产品, 如煤矿、油田
按生产过程划分	单线型	生产过程各工序依次直线排列, 如织物染色过程
	组合型	生产过程开始由若干小的单线型过程组成, 逐步合并成一个生产过程, 最后制成产品, 如电器的装配
	扩散型	从一个生产过程, 逐步分化为几个小的生产过程, 分别制成不同产品, 如化工厂
按产品生产重复性划分	单件型	产品品种多, 每一品种一般仅仅制造一次, 以后很少重复制造
	分批型	品种有限, 产量较大, 周期性重复地成批生产
	连续型	连续不断地大量生产某一种(或少数几种)产品
按任务确定方式划分	订货型	按用户订货生产
	预计型	按市场预测生产
按机器设备排列方式划分	直线型	按产品加工的顺序来排列名种不同的设备, 或者称产品型
	机群型	把同种的加工设备排列在一起
	移动型	产品固定放置一个地方, 把机器设备搬来进行加工, 如造船

注: 一个企业往往是几种生产类型同时存在。

第二章 企业环境与经济预测

经济活动是一个动态的过程，在商品经济条件下，经济活动的变化极为迅速和复杂。企业作为社会经济系统的子系统，它的运行和发展既受到社会经济环境的制约，也影响到社会经济的发展，企业要在激烈的竞争中求生存、谋发展，就必须预测社会经济发展动态，了解企业的生存环境，准确判定自身能力和所处的位置，并在此基础上做出恰当的决策。

第一节 企业的经营环境

企业的经营活动是在动态世界中进行的，受到周围环境因素的影响。企业必须了解所处的环境，并对环境因素做出恰当的反应。

企业环境，包括外部环境和内部环境。企业外部环境，是指企业外部的整个社会环境。企业内部环境，则指企业内部所具有的客观物质条件和主观工作情况。

企业与环境之间存在着相互作用的关系。一方面，每个企业都在特定的环境下生存，只有准确认识环境、适应环境才能得以生存和发展。另一方面，企业环境并不是固定不变的，企业的经营决策，经营方针的选择，可能导致环境因素发生一定的变化。因此，企业要想适应环境并促使环境向自身有利的方向发展，需要认真研究环境。