

QI YE GUAN LI

企业管理 (二)

● 主编 李洪春 ● 副主编 孔德增 周锡才

出版社

前 言

长期以来,我国经济发展速度比较高,但经济效益不够理想,国家财政收入增长不多。究其原因,一方面是由于经济管理体制中存在着弊端,使社会主义优越性没有得到应有的发挥;另一方面则是由于企业素质差,经济管理落后,从现实情况看,改进和加强企业经营管理,具有十分的紧迫性。

企业经营管理水平的提高既是实现国民经济和社会发展第二步战略目标的重要内容又是极为重要的途径。在这个历史阶段中,企业管理人员,特别是企业领导者十分紧迫的任务就是要认真学习和研究企业管理的基本理论和方法,探索转换企业经营机制、合理配置生产要素、实现企业管理整体优化,努力提高劳动生产率,走出一条依靠内涵挖潜、集约经营发展企业的路子。

正是为适应这一要求,我们根据国家体改委制订的《全国企业管理干部培训教材编选规划》(即体改培〔1990〕42号文件)的要求编著了《企业管理》一书。在编著中我们力求在理论上通俗易懂又注意具有一定的探索性;在方法上既力求适用性又保证管理科学的完整性和系统性。这套书的初稿经过试用,在修改定稿中我们注意吸收了企业管理实际工作者的意见,在文字简炼和扩充知识容量两个方面作了进一步的努力,尽可能地融炼近些年来企业管理理论和方法的最新成果,期望更多的读者满意。

本书使用范围主要是管理干部院校财经专业和现职经济管理干部的岗位培训。

本书包括企业管理五门课程分订成三册,第一册为第一篇《企业

管理总论》、第二篇《经营管理》；第二册为第三篇《生产组织与计划管理》、第四篇《财务管理》；第三册为第五篇《科技管理》。

本书主编李洪春，副主编孔德棚、周锡才；作者还有于忠民、王荣昌、王烟军、王发仁、王春彦、王宜初、刘志伟、尹玉兵、陈同茹、张克业、张新东、韩经建、钱乃余、原大勇、丁连第、刘华海等。

本书编著过程中参阅了大量资料和著作，在此恕不一一致谢。

编 著 者

1991 年 10 月

目 录

第三篇 生产组织与计划管理

第十三章 生产管理概论	(1)
第一节 生产管理与内容和要求	(1)
第二节 生产类型	(8)
第三节 生产现场管理	(12)
第十四章 生产过程组织	(18)
第一节 工业企业生产过程	(18)
第二节 生产过程的空间组织	(22)
第三节 生产过程的时间组织	(27)
第四节 先进生产组织形式	(32)
第十五章 劳动管理	(40)
第一节 劳动组织	(40)
第二节 工作研究	(44)
第三节 劳动定额	(51)
第四节 劳动收入分配	(60)
第十六章 生产计划	(69)
第一节 生产计划概述	(69)
第二节 生产计划主要指标	(72)
第三节 生产能力	(79)
第四节 产品出产进度安排	(86)

第十七章 生产作业计划	(91)
第一节 生产作业计划工作概述	(91)
第二节 大量生产作业计划	(97)
第三节 成批生产作业计划	(106)
第四节 单件生产作业计划	(117)
第十八章 网络计划技术	(121)
第一节 网络计划技术概述	(121)
第二节 网络图	(123)
第三节 网络时间计算	(130)
第四节 网络计划优化	(136)
第十九章 物资管理	(147)
第一节 物资管理的任务与物资分类	(147)
第二节 物资消耗定额	(152)
第三节 物资储备定额	(158)
第四节 物资供应计划	(165)
第五节 仓库管理	(172)

第四篇 财务管理

第二十章 财务管理概论	(178)
第一节 财务管理的任务	(178)
第二节 财务管理的内容	(183)
第三节 财务管理的方法	(186)
第二十一章 企业资金管理	(190)

第一节	固定资金管理	(190)
第二节	流动资金管理	(198)
第三节	专项资金管理	(208)
第四节	企业资金筹措	(216)
第二十二章	成本管理	(227)
第一节	成本管理概述	(227)
第二节	成本的预测和决策	(230)
第三节	目标成本和成本计划	(237)
第四节	成本核算	(245)
第五节	成本控制	(248)
第二十三章	企业盈利管理	(254)
第一节	销售收入管理	(254)
第二节	产品价格管理	(259)
第三节	企业盈利形式和管理要求	(263)
第四节	销售税金	(266)
第五节	利润计划与分配	(268)
第六节	股息和红利的分配	(276)
第二十四章	企业财务分析	(280)
第一节	财务分析方法	(280)
第二节	资金分析	(285)
第三节	产品成本分析	(293)
第四节	利润分析	(299)

第三篇

生产组织与计划管理

第十三章 生产管理概论

第一节 生产管理的内容和要求

一、生产管理的含义

生产管理是对工业企业生产活动的管理,具体来说,根据经营计划的要求,从产品品种、数量、质量、成本、交货期等要求出发,采取有效的方法和手段,对生产过程进行计划、组织、指挥和控制等一系列活动的总称。

从这一含义出发,生产管理有明确的目的性,就是根据社会和市场的需要,实现企业的经营计划,最经济地按期、按质、按量、按品种生产或提供消费者所需的产品或劳务。生产管理是涉及面很广的综合性管理工作,其主要职能包括计划、组织、指挥和控制。

1. 计划职能。生产管理的计划,主要是指生产计划与生产作业计划,即企业生产的品种计划、质量计划、产量计划、产值计划等。企业生产计划和生产作业计划的编制和执行,关系到企业生产能力能否发挥充分,关系到生产能力负荷是否均衡,关系到是否能够按期、按品种、按质量要求生产出需要的产品。

2. 组织职能。生产管理的组织包括对生产过程组织、劳动过程组织和物资供应的组织等几个方面,生产过程组织就是合理安排产品生产的各个阶段、各个工序、使其在时间上、空间上协调衔接。劳动组织就是在生产组织的基础上,正确处理劳动者之间,劳动工具、劳动者与劳动对象之间的关系,充分发挥职工和机器设备的能力。物资供应的组织既要保证生产过程正常进行,又要尽可能地减少流动资金的占用。

3. 指挥职能。社会化大生产,企业内部分工精细,协作关系复杂,相互联系、相互制约连续程度很高,如果有某一环节不协调,就会影响整个生产过程的进行。因此,必须建立健全有效的高度统一的生产指挥调度系统。

4. 控制职能。生产管理的控制是为了保证达到预期的生产目标而把实际情况同原定目标或标准进行对比检查,如果在执行过程中发现偏离原定要求,就要采取行动纠正偏差。控制包括产品出产期、投入期、在制品量的控制等。

三、生产管理的地位

生产管理是企业管理完整系统中的一个子系统,处于十分重要的地位。

1. 生产管理与经营决策的关系

经营决策在企业管理中是处于上层的核心地位。生产管理是根据经营决策进行产品生产的具体管理,是管理层,处于执行地位。生产管理对经营决策具有从属性和依赖性。

2. 生产管理与技术开发管理的关系

技术开发是生产管理的前提,它为生产管理的需要提供先进的工艺和方法等,是生产管理顺利进行的技术保证,生产管理为技术开发管理提供信息和条件。

3. 生产管理与销售管理的关系

生产管理是销售管理的前提和物质保证,没有生产就谈不上销售。销售管理为生产管理提供市场信息。生产管理与销售管理互相依存、互相制约。

因此,生产管理在企业管理中居于十分重要的地位。生产管理为企业经营目标的实现创造物质基础。生产活动是企业最基本的活动,忽视生产管理就等于忽视企业本身。同时加强生产管理有利于企业的主要领导者把主要精力致力于抓经营决策和经营管理。只有加强了生产管理,使企业的生产活动和工作秩序正常、均衡,才有可能使

企业主要领导者从具体的繁琐的事务中解脱出来。

由于产品结构、产品品种的不断调整,以及联合、改组生产组织的调整,由于新的管理技术、及计算机等手段的采用,原有的生产管理观念、方法和程序已不能适应这一形势的要求。因此迫切需要加强对生产管理的研究,寻求适应竞争、联合、多品种小批量等变化的要求的新型的生产管理,新型的生产管理追求的目标不在于秩序井然、组织性、企业内部的合理性,而在于灵活性、多变性、组织生产经营活动对条件的适应性。

四. 生产管理的原则要求

1. 经济效益原则。生产管理的经济效益原则就是要以最少的劳动消耗和资金占用完成生产计划。具体要求是在确定生产目标时,要做到运用一切行之有效的现代化管理方法,如线性规划、量本利分析法等进行目标优化。在组织生产时,要合理布置工作地,使生产流程合理化,缩短制品运输路线,缩短生产周期。要运用网络计划技术、成组技术等生产作业计划编制;要运用库存理论进行库存控制;有条件的企业要应用电子计算机辅助生产管理。总之,要科学、合理地组织生产,力求最好的经济效益。

2. 以需定产原则。按需生产,就是要根据国家计划的要求和市场供求关系生产适销对路的一定数量的产品,克服盲目的追求高速度、抓产值的倾向。同时,按需生产不是消极地按销定产,必须充分发挥企业的生产技术、特点、能力的优势,扬长补短,以产促销,开发潜在市场。

3. 均衡生产原则。均衡生产是指产品在生产过程中,按照生产作业计划的进度要求,使各个生产环节和各道工序,在相等的时间内完成相等或递增的工作量。满负荷、均衡生产有利于充分利用人力、物力、财力资源,有利于保证产品质量,有利于建立正常的生产工作秩序。

强调均衡生产、并不排斥在某一段时期内根据市场的要求,不失

时机地抓住市场机会,集中一定的资源,突击某些产品的生产,甚至组织一些加班加点,但是,也要明确,这种突击只能是权宜之计,决不能作为一条永恒的原则。

4. 准时生产原则。准时生产就是按照作业计划的规定进行生产,在制品要适时适量。要扭转依靠增加在制品、半成品储备量、加大保险期的方法来保证最终产品出产的均衡性。

5. 安全和文明生产原则。安全生产是社会主义工业企业生产的一条重要原则。安全为了生产、生产必须安全。安全生产既可保证人身安全,少出设备故障,减少财产损失,同时有利于生产的顺利进行。

文明生产指企业在生产管理中,建立良好的生产管理制度和良好的工作秩序;厂区、车间布局合理、道路畅通,环境清洁、优美;在制品搬运不磕碰、不伤损,摒弃“野蛮生产”的恶习。

6. 开放原则。生产管理上的开放原则,是指要克服封闭的小生产观念,善于利用企业外部的生产能力,走专业化协作的道路,走联合生产的道路,这里仅指日常的生产外协。

第二节 生产类型

一. 生产类型的分类

生产类型是影响生产过程组织的主要因素,也是设计企业生产系统首先要确定的重要问题,由于各个工业企业在产品结构、生产方法、设备条件、生产规模、专业化程度等方面,都具有各自不同的特点,这些特点都直接影响企业生产过程的组织。为了从实际情况出发,更好地研究组织企业的生产过程,实行分类指导,就需要按照一定的标志,将企业划分不同的生产类型,以便根据不同的生产类型确定相应的生产组织形式和管理方法。因此,区分生产类型不仅可以简化对企业生产过程的研究,而且对企业合理地组织生产、推广先进经验、加强企业管理工作有着重要的意义。

工业企业按以下不同的标志,可以区分为不同的生产类型。

(一)按接受生产任务的方式划分

1. 订货生产方式。它是在用户提出具体订货要求后,才开始组织生产,进行设计、供应、制造、出厂等工作。这种生产方式的任务来源是随机的不稳定的,无存货生产。

2. 存货生产方式。它是在对市场进行预测基础上,有计划进行生产,产品有存货。一般采用储存原材料或初加工件、半成品为主的策略,尽可能地减少产品的积压。

(二)按生产方法(特点)划分

1. 生产方法(特点)是指不同的行业,不同的生产方法。工业中行业很多,但其生产方法不外是四种:

1. 合成法:将不同的成份(零件)合成或装配成一种产品,如化肥厂、纺织厂、拖拉机厂的生产等。

2. 分解法:原料经加工处理后分解成多种产品,如焦化厂、炼油厂、肉类加工厂的生产等。

3. 调剂法:通过改变加工对象的形状或性能而制成产品,如轧钢厂、橡胶厂、食品加工厂的生产等。

4. 提取法:从地下、海洋中提取产品,如煤矿、油田等。

同一个企业往往不止采用一种方法,如机械产品,不仅是用合成法,其零件制造尚需要调剂法(锻造、热处理、电镀等)。

(三)按产品和工作地专业化程度划分

生产类型就是按照生产的专业化程度所进行的一种分类,它综合反映着生产过程技术上和组织上的主要特点。要按照不同的生产类型,采取不同的方法,来进行企业的生产组织工作。区分生产类型的基本标志是生产过程中工作地的专业化程度。根据这一标志,可以将企业生产分为大量生产、成批生产和单件生产三种类型。

1. 大量生产。其特点是:产品品种少而稳定,生产的每种产品长期重复,每种产品的产量大,工作地长期完成同种产品的一、二道工序,专业化程度很高。一般来说,大量生产由于可以采用高效率的设

备和专用工具,又便于管理,有利于提高工人熟练程度,提高设备利用率,提高产品质量,提高劳动生产率,降低成本。总之,能获得较好的经济效益。

2. 成批生产。其特点是:产品品种比较多,每种产品有一定数量,但各种产品数量多少不等,工作地要担负较多的工作。当产品每隔一时期组织重复生产时,有固定重复期的叫定期成批生产;没有固定重复期的叫不定期成批生产。根据工作地担负的工序的多少和每种产品投入的批量,成批生产还可分为大批生产、中批生产和小批生产。大批生产的特点接近于大量生产,一般称为大量大批生产;小批生产的特点接近于单件生产,一般称为单件小批生产。成批生产在经济效益方面比大量生产差,但比单件生产要好,在计划管理方面比较复杂,在适应品种变化的能力方面比大量生产强,但比单件生产差。

3. 单件生产。其特点是:产品品种很多,每种产品批量很小,工作地要担负很多道工序,很少重复(即使重复也是不定期的),专业化程度很低,一般说来,单件生产的经济效益较差,计划管理工作较复杂。但是,单件生产的通用设备多,适应品种变化的要求和工艺调整方面优越于大量生产和成批生产。

二、改善生产类型的途径

不同生产类型的不同特点对企业的技术经济指标有较大程度的影响。采用哪种生产类型来组织生产过程,是大量生产还是成批生产,是成批生产还是单件生产,并不是依靠产量所能解决的。正象任何工艺方案一样,不能只按生产周期最短的原则来选择,比较可靠的方法是进行对比方案的经济分析,对比方案的经济分析原则,也就是通常所说的最低成本原则。但这并不是唯一的原则,有时必须考虑其他许多因素,例如:如果必须在最短期内保证生产出对国民经济重要的新产品时,有时也可以采取不太经济的,但是能保证加快该种产品生产的方案,因为是有利于国民经济的总体最优化方案。又如。如果能降低整个车间或某一工段的全部产品的成本或增加其产量的话,

则提高某些工序的加工成本也是应该加以考虑的,因为这是工厂的总体的最优化方案。在大多数情况下,并不需要将整个加工工艺过程都进行比较,没有变化的费用部分可以不计,即没有发生变化的工序就无需再进行经济分析。

根据工作地的情况区分生产类型,首先要按工作地担负的工序数目确定工作地生产类型。根据工作地生产类型就可以确定班组、工段的生产类型。在一个班组或工段中有许多工作地,各个工作地的生产类型可能不一样,班组或工段的生产类型取决于班组(工段)内大多数工作和主要工作地的生产类型。用同样的方法可以确定车间、企业的生产类型。

可以通过以下途径扩大生产的批量,提高工作地专业化程度,从而提高生产类型的水平。

1. 在全面规划、统筹安排的原则下,积极发展专业化协作,为减少分散生产和重复生产、增加同类产品产量、简化企业的生产结构和提高其专业化水平创造条件。

2. 进行产品结构分析,改进产品设计,加强产品的系列化、标准化、通用化工作,广泛采用标准件和通用件,减少产品中专用件的比重。

3. 在工艺设计方面采用工艺过程典型化工作,减少工序数目,采用成组技术、组织同类型零件的集中生产和成组工艺。

4. 加强计划工作,合理搭配产品品种,减少在同一时期内生产的产品品种数。

5. 改进劳动组织,增加必要的设备和工人,以相对地减少每个工作地平均担负的生产工序数目。

6. 加强订货管理。加强与用户的联系和协商,尽可能让他们订购本企业正在生产和曾经生产过的产品或变型产品。并在交货时间上与其他用户的要求协调配合,做到产品数量和品种之间的合理搭配,增加同一时期内的产量,减少同一品种生产的批次。

第三节 生产现场管理

企业现场管理的内容包括生产现场管理、生活现场管理、办公现场管理等,其中生产现场的管理是最基本的和最重要的。加强生产现场管理,对于稳定和提高产品质量、降低物耗、优化管理基础、安全文明生产都有着重要的意义。

一、生产现场管理的含义

生产现场管理是指用科学的管理制度、工艺、流程、标准和方法,对生产现场的各种生产要素进行有效的组织、协调、控制,使其处于良好的结合的运行状态,以达到优质、高效、低耗、均衡、安全生产的目的。

生产现场是直接从事生产活动的场所。产品是生产现场制造出来的,产品的质量、成本消耗是在生产现场实现的;企业的各项管理要在生产现场贯彻落实;职工的思想、精神面貌、作风是在生产现场培育和体现出来的。现场管理的优劣直接关系到企业产品质量的好坏、成本的高低和劳动者素质的状况。

目前,相当多的企业,现场管理处非常落后的状态,其表症集中反映在产品质量差、物质消耗高、生产效率低、经济效益差、竞争能力弱和不能适应市场的变化等几个方面。尽快改变现场管理落后面貌,提高企业管理整体素质,对于提高企业竞争能力,克服当前困难,并且对企业的生存和发展都有着十分重要的意义。

加强生产现场管理是企业练好内功,强化自身,提高企业素质的重要措施。当前搞好生产现场管理要从以下几个方面入手:第一、要提高企业领导者和生产者对生产现场管理重要性的认识,对比先进企业充分认识本企业在生产现场管理方面的差距,同时要克服“远水不解近渴”的错误观念,切实把解决对外经营问题与加强内部管理结合起来、把解决当前困难与立足长远结合起来,把治表与治本结合起

来,从战略高度上来认识生产现场管理。第二、要搞好定置管理,整顿好生产现场秩序,处理好作业现场中人与人、人与物、物与环境的关系。力求消除不合理的因素和浪费现象,努力降低生产要素的成本。第三要抓好物流管理,使生产物流沿着最佳路线运动,减少迂迴和停顿。第四,要搞好班组建设,提高职工素质,严肃各种纪律,严格考核,开展劳动竞赛,激励第一线生产人员参与管理的积极性。

二、生产现场管理的具体要求

1. 班组建设方面:

(1)选拔和配备具有一定政治、文化、技术、管理素质 and 作风正派、办事公道、群众拥护的班组长。

(2)根据班组生产和工作需要,配备班组工人管理员、职责明确,实行班组科学管理和民主管理。

(3)开展岗位练兵、班组竞赛、提合理化建议、增收节支和 QC 小组活动。

(4)重视对职工的政治思想教育,技术、文化教育,职工道德教育,法律、法规教育,使职工树立遵纪守法、团结友爱、爱国、爱厂的思想。

2. 生产劳动纪律方面:

(1)建立健全生产岗位责任制、生产工艺规程和操作规程、质量检验规程、安全操作规程、设备维护保养制、职工守则、考勤制和交接班等现场管理规章制度,并与内部经济责任制紧密挂钩,做到责任到人、考核到人。

(2)操作人员要遵守劳动纪律,严格操作规程和工艺纪律,端正劳动态度,坚守工作岗位,不脱岗、不串岗、不睡岗、不酒后上岗,不干私活、不看书报,集中精力操作,并按规定穿戴劳动保护用品上岗,讲文明礼貌。

(3)严格交接班制度,交接班记录完整、字迹清楚,符合要求。做到设备不擦洗保养好不走,产品不堆放整齐不走,工具量具不清点摆