

工业企业管理

主编 / 孙勋成 陈旭升



黑龙江人民出版社

前 言



为了适应社会主义市场经济发展的需要,结合我国当前经济体制改革的形势和建立现代企业制度、深化企业改革的要求,探索在社会主义市场经济形势下,加强和完善企业管理工作的内容和方法,培养和造就大批企业管理人才,加强高等学校工程技术专业学生的现代企业管理知识的教育,我们结合改革开放二十年来企业管理的经验,借鉴国外先进的管理方法,根据企业管理理论的最新发展和教学实践经验的总结,编写了这本《工业企业管理》。

本书共分十章。内容深入浅出,可读性、实用性较强,适用于高等工科院校经济管理专业及非管理专业学生做为教材使用,也可做为职工大学、业余大学和企业管理人员,各企事业单位从事管理的干部和技术干部培训和自学使用。

参加编写的人员有:孙勋成(第一、六章、第五章第一至四节),陈旭升(第四、七章),刘丽艳(第二、十章),戴凤林(第八、九章),杨威(第三章、第五章第七节),马玉琢(第五章第五、六节)。全书由孙勋成总纂定稿。本书由哈尔滨理工大学刘秀清副教授担任主审,在编写过程中,得到了哈尔滨理工大学陈福增教授的指导和帮助,并提出了许多宝贵意见,在此表示衷心感谢。

由于我们水平有限,书中的缺点和疏漏在所难免,恳请读者批评指正。

编 者

1999年3月

目 录

前 言	(1)
第一章 工业企业管理概论	(1)
第一节 工业企业及其管理	(1)
第二节 企业管理的性质和职能	(7)
第三节 企业管理的发展过程	(11)
第四节 工业企业管理的组织机构	(16)
第五节 企业管理基础工作	(22)
第六节 现代企业制度	(24)
第二章 经营管理	(30)
第一节 企业经营环境	(30)
第二节 企业经营战略	(32)
第三节 经营决策	(36)
第四节 经营计划	(51)
第三章 市场营销管理	(57)
第一节 市场营销管理概述	(57)
第二节 市场与市场类型	(59)
第三节 市场细分与目标市场	(62)
第四节 市场调查与市场预测	(66)
第五节 市场营销策略	(77)
第四章 技术开发管理	(93)
第一节 技术开发的意义与特点	(93)

第二节	技术开发的途径与要求	(97)
第三节	技术开发过程及技术评价	(102)
第四节	新产品开发的生产技术准备	(108)
第五节	价值工程	(118)
第六节	技术创新与经济增长质量	(140)
第五章	生产管理	(149)
第一节	生产过程组织的要求	(149)
第二节	企业生产类型	(153)
第三节	生产过程的空间组织与时间组织	(158)
第四节	流水生产组织	(166)
第五节	生产计划	(181)
第六节	生产作业计划与控制	(195)
第七节	网络计划技术及优化	(208)
第六章	劳动管理	(224)
第一节	劳动组织	(224)
第二节	企业定员工作及工作地组织	(230)
第三节	劳动定额	(238)
第四节	劳动定额的制定方法	(246)
第七章	物资管理	(253)
第一节	物资管理概论	(253)
第二节	物资消耗定额	(256)
第三节	物资库存及物资库存模型	(265)
第四节	仓库管理	(284)
第八章	质量管理	(288)
第一节	质量与质量管理概述	(288)
第二节	质量保证体系	(294)
第三节	质量管理的统计方法	(303)
第四节	质量成本控制	(324)

第九章 设备管理	(332)
第一节 设备与设备管理概述	(332)
第二节 设备的选择与评价	(334)
第三节 设备的维护与修理	(339)
第四节 设备的改造与更新	(351)
第五节 设备的综合管理	(355)
第十章 技术经济	(361)
第一节 技术经济分析概述	(361)
第二节 资金时间价值原理	(364)
第三节 技术经济分析方法	(375)
第四节 可行性研究	(388)
参考文献	(396)

第一章 工业企业管理概论

中国共产党第十四次全国代表大会明确提出我国经济体制改革的目的是建立社会主义市场经济体制,这个框架的一个十分重要的梁柱和支点就是在国有企业中逐步建立现代企业制度。这是发展社会化大生产和市场经济的必然要求,也是我国国有企业改革的方向和重要环节。工业企业管理就是围绕这一环节展开的。在本章中主要阐述工业企业的概念、特征与任务,工业企业管理的性质、职能与发展过程,工业企业管理的组织机构,企业管理基础工作,最后介绍现代企业制度的基本内容。这是研究企业管理的立足点和出发点。

第一节 工业企业及其管理

一、工业企业的概念和特点

工业企业是从事工业性产品和劳务的生产经营活动的企业,它以产品或劳务满足社会需要并获取盈利,自主经营、自负盈亏、依法设立的具有法人资格的经济组织。

工业企业做为商品生产发展的产物和社会经济的基本单位,它具有以下三方面特点:

1. 工业企业是经济实体。工业企业不同于事业单位、公益和政府部门,任何工业企业都必须是从从事生产流通领域或提供劳务等经济活动的单位,包括对自然资源、农业产品或它们的中间产品所进行的加工及提供的各种劳务。

2. 工业企业为了实现自身的经济利益必须自主经营、自负盈亏和进行独立核算。企业在其经营范围内,以市场需求为导向,充分利用企业内部资源,组织企业生产,在为社会创造财富的同时获取经济利益,自行承担其经营后果。

3. 工业企业必须是按法定程序注册批准设立的法人。所谓法人是指它具有一定的组织机构和独立财产,能以自己的名义进行民事活动,享有法律规定的民事权利和民事义务。它的经济利益不能随意被侵犯,所拥有的资产不得随意被侵占。

现代工业企业是从手工业作坊基础上发展起来的,由于采用的生产工具与手工业有所不同,因而在生产技术方面也独具特点,具体表现在:

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,并且系统地将现代科学技术知识应用于生产,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细致,协作关系密切,客观上要符合机器体系进行现代生产的要求,使劳动者及任何产品在生产过程的任何工序间彼此能相互配合,密切协作,使生产得以顺利进行。

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。在现代工业企业中,为使生产得以顺利进行,企业就必须按产品生产工艺要求,配置机器设备,使各生产环节、各工序间在生产能力上保持适当的比例。同时,还要求在时间的配合上保持相互衔接,具有高度的连续性。随着经济技术的发展,要求现代企业的生产过程还必须具有更大的适应性,不断更新换代产品,灵活调整生产过程,以提高适应外界环境变化的能力。

4. 现代工业企业之间必须建立广泛和密切的外部联系,加强分工协作。由于社会分工不断发展,生产专业化的深入进行,必然要求企业间建立广泛和密切的外部联系,任何一个企业,如果不能按期、按质、按量地保证产品供应,势必就会影响相关企业的生产

进行,只有搞好彼此间的联系与协作,各企业间的生产才能正常进行。

二、工业企业的分类

工业企业可以按照不同标志进行划分。

1. 按企业生产各要素所占比重分类

(1) 劳动密集型企业。指技术装备程度较低,需要大量使用劳动力,产品成本中活劳动消耗所占比重大的企业。这种企业技术落后,容纳劳动力较多,劳动生产率较低。如服装加工业、玩具工业、日用五金、工艺美术等企业。

(2) 资金密集型企业。指单位产品所需投资较多、技术装备程度较高、用人较少的企业。这种企业物资消耗少,单位产品成本低,劳动生产率较高,竞争能力强。如钢铁工业、汽车工业、石油化工、重型机械制造等企业。

(3) 技术密集型企业。亦称“知识密集型”企业。指企业内集中大量中、高级掌握现代科学技术的工程技术人员,综合运用先进科学技术,生产高、精、尖产品。如电子计算机、航天航空、原子能工业等企业。

2. 按企业生产规模大小分类

按企业生产规模划分有大型企业、中型企业和小型企业。生产规模表明劳动力、资金和生产资料在企业中的集中程度。大型企业上述要素集中程度高,而中、小型企业相对大型企业较小或很小。具体区分大、中、小型企业的标志,一般有生产能力、产品产量(产值)、职工人数、固定资产价值等。这些标志的具体内容在不同工业部门中是不同的。

3. 按生产资料所有制形式分类

(1) 全民所有制企业。指生产资料归国家或全民所有,企业作为独立的或相对独立的经济单位只有使用权和经营权,企业必须保证国有资产的保值增值。这是我国企业的基本形式之一,在

国民经济中占主导地位。

(2) 集体所有制企业。指生产资料和产品由劳动群众所有。它是独立的经济单位,自主经营、自负盈亏,可以自主地支配自己的资产和产品。它是我国国民经济中的一支重要力量。

(3) 合资经营企业,它是由两个或两个以上不同所有者的单位或个人共同投入资金、设备、技术及其他资源并通过协议共同经营和共负盈亏的企业。合资企业的形式有中外合资企业、公私合资企业、全民所有制与集体所有制合资企业等。

(4) 私营企业。指生产资料和产品由私人单独占有,经营活动由私人管理,完全自主经营、自负盈亏。

4. 按企业组织形式分类

(1) 独资企业。指由个人出资兴办,完全归个人所有和控制经营的企业。企业的业务由出资者或雇佣、委托他人代为经营,所有权与支配权合而为一。出资者享有企业的全部利润,但也要独立承担企业所有的风险。

(2) 合伙企业。指由两个或两个以上的出资人共同出资兴办、联合经营的企业。合伙企业常常采用书面协议,即以合伙经营合同的形式,明确收益分享和分摊相应的亏损和责任。

(3) 公司企业。指由两个以上的出资者共同出资,依据法定条件和程序设立的,以赢利为目的的企业法人。每个出资人以其出资额的多少拥有控制权限和承担相应的责任。我国公司法中规定的公司主要包括有限责任公司和股份有限公司两种。

三、工业企业的任务

工业企业的任务是由其性质和特征以及在国民经济中地位所决定的,体现着生产经营目的。总的说来,工业企业的根本任务是在社会主义市场经济条件下,根据市场需要,为社会生产工业产品,提供生产性劳务,以满足人民日益增长的物质文化需要,既为国家创造财富,又为企业自我发展积累资金,建设具有社会主义高度物质

文明和高度精神文明的现代化工业企业。

具体说来,工业企业的任务可概括为三个方面。

第一,在社会主义市场经济的条件下,根据市场需要为社会提供适销对路的工业产品和工业性劳务。

第二,以提高经济效益为中心,在提高质量、节约消耗和发展生产的基础上,为国家积累更多的建设资金,为企业自我改造、自我发展创造更多的收益。

第三,抓好社会主义精神文明建设,建设一支有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。

四、工业企业的权利与责任

(一)工业企业的权利 全民所有制企业的财产属于全民所有,国家依照企业所有权和经营权分离的原则,依法授予企业经营权,以使企业真正具有依法自主经营的权利。按照《全民所有制工业企业转换经营机制条例》中规定,企业经营权是指企业对国家授予其经营管理的财产享有占有、使用和依法处分的权利。在《条例》中具体规定了十四项具有法律保障的经营权:1. 生产经营决策权;2. 产品、劳务定价权;3. 产品销售权;4. 物资采购权;5. 进出口权;6. 投资决策权;7. 留用资金支配权;8. 资产处置权;9. 联营、兼并权;10. 劳动用工权;11. 人事管理权;12. 工资、奖金分配权;13. 内部机构设置权;14. 拒绝摊派权。

(二)工业企业的责任 企业的责任是指在其生产经营过程中对国家和社会承担与履行的各种经济义务。其主要的责任包括:1. 确保国家授予其经营管理的财产,实现保值、增值;2. 依法在核准登记的经营范围内从事生产经营活动;3. 认真贯彻执行国家的方针、政策和法律、法令,服从国家的统一领导和管理;4. 企业必须保证生产市场需求的产品,并保证产品质量和服务质量,履行合同,严守信誉,对用户和消费者负责;5. 企业必须提高劳动效率,节约能源和原材料,降低成本,努力提高经济效益,为国家多创利

税;6. 切实保障职工的合法权益和身体健康,加强职工思想政治教育和技术业务培训,提高职工队伍的素质;7. 必须贯彻安全生产制度,改善劳动条件,搞好劳动保护和环境保护,积极治理工业污染。

五、工业企业管理

管理的历史由来已久,它是生产力发展的产物,是人们共同劳动过程的协作性质所引起的。马克思曾经指出“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动,都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥”。马克思用乐队需要指挥,形象地说明了共同劳动中管理的必要性。古代许多卓越的建筑,埃及金字塔,中国的万里长城,其宏伟的建设规模就是复杂的管理组织能力的证明。“管理”一词在我国是一个含义比较广泛的概念。处理事物,支配人和事,均称管理。它包含经理、负责、干预、约束、监督、保证等多种含义。国外对管理的含义,也有各种不同的说法。古典管理理论的代表人物之一法约尔给管理所下的定义是:“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制”。行为科学学派梅奥等认为,生产中起决定作用的是人,管理就是做好人的工作,它的主要内容是研究人的心理、生理、社会环境对各种行为动机产生的影响分析,掌握人们行为规律,寻求提高工效的途径。根据现代管理学派西蒙的理论则认为决策程序就是全部的管理过程,管理的重点在决策。目前,西方管理学者比较一致的看法是,管理就是为实现预定目标组织和使用人力、物力、财力等各种物质资源的过程。

基于以上认识,我们认为企业管理是对企业生产经营活动一系列管理工作的总称。工业企业管理,就是在国家宏观调控指导下,适应市场需求,对企业的生产经营活动进行合乎客观规律的合

理组织。其目的在于充分利用企业资源,完成企业的任务,提高经济效益。

第二节 企业管理的性质和职能

一、企业管理的二重性

企业管理的过程就是对企业生产、技术、经营活动进行合理组织的过程。因此,企业管理就具有二重性:既有同生产力相联系的自然属性,又有同生产关系相联系的社会属性。社会生产总是在一定生产方式、一定的生产关系下进行的,生产过程具有两重性质,它既是物质资料的再生产,又是生产关系的再生产,因而作为组织整个生产经营活动的企业管理,也必然具有两重性质:一方面它具有与生产力、社会化大生产相联系的自然属性;另一方面又具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。

现代化生产离不开管理,没有管理就无法保证生产正常有效地进行,管理是为了适应生产力的进步而产生的,它取决于生产力发展水平和劳动社会化程度。从管理的自然属性分析,社会主义企业管理和资本主义企业管理具有共性,没有什么根本的区别。

社会生产总是在一定的生产方式,一定的生产关系下进行的,管理是维护和巩固社会生产关系,实现社会生产目的的重要手段,它执行着监督劳动的职能。社会主义企业管理是维护和完善社会主义生产关系,发展社会主义生产,满足人们日益增长的物质和文化生活的需要。从管理的社会属性分析,社会主义企业管理和资本主义企业管理具有本质上的不同。

正确认识企业管理的两重性,具有十分重要的现实意义。明确企业管理的自然属性,可以帮助我们在研究现代化工业企业生产技术特点时,吸收和借鉴资本主义企业组织社会化大生产的先

进经验;明确企业管理的社会属性,我们就可以在划清社会主义企业管理与资本主义企业管理的本质区别时,总结出我国工业企业管理的经验,充分发挥社会主义制度优越性,逐步创立具有中国特色的社会主义企业管理体系。

二、工业企业管理的职能

工业企业管理具有两个方面的基本职能,即合理组织生产力和维护生产关系两个方面。企业管理的过程正是这两个基本职能共同结合发生作用的过程,当它们相互结合作用于生产过程时,又要表现为计划、组织、指挥、控制和协调等一系列具体的管理职能。

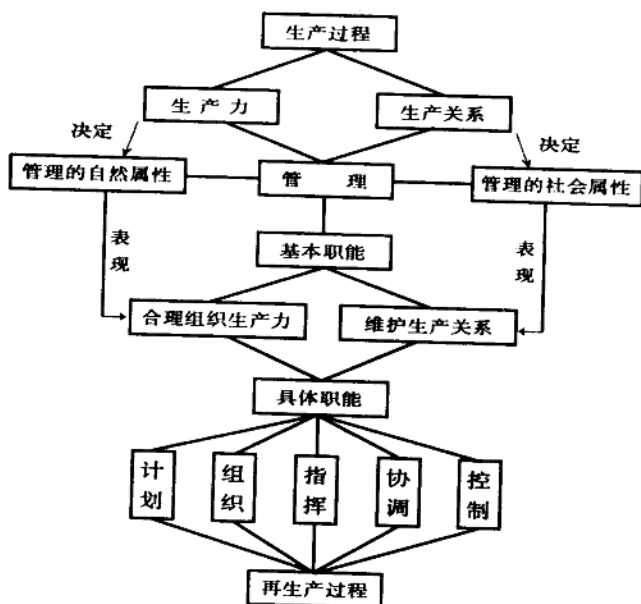


图 1-1 企业管理的性质和职能示意图

通过这五方面具体职能的实施,保证企业生产经营活动的顺利进行,确保企业经营目标的实现。它们之间的相互关系如图 1—1 所示。

(一)计划职能 计划职能是企业的首要职能。它是决定企业目标和规定实现目标的途径、方法的管理活动。计划是企业一切工作的指南,是企业全体职工的奋斗目标,是领导和组织生产经营活动的主要条件。企业一切活动只有按计划进行,才能取得成效,它是企业各项工作的依据,通过计划职能协调企业各方面工作,建立正常的生产经营秩序,有条不紊地进行生产经营活动。

计划职能具体包括调查和预测未来情况的变化;制定计划目标,拟订实现计划目标的方案;编制企业完成目标的综合计划和各项专业活动的具体行动计划;检查总结计划的执行情况。

(二)组织职能 组织职能是指为了实现企业的共同任务和目标,对企业的生产经营活动进行合理的分工和协作,合理配备和使用企业的各项资源,正确处理相互关系的管理活动。组织职能为实现计划目标提供组织上的保证。它在一定程度上决定企业效率的高低和生产经营成果的大小。

组织职能具体包括按照企业计划任务和目标要求设置科学的组织机构;按照业务性质进行合理分工,确定各部门、各级管理人员的职责范围、权限;挑选和配备各级工作人员,并进行必要的考核、培训和激励。

(三)指挥职能 指挥就是对企业各级各类人员的领导。现代企业的生产经营活动十分复杂,分工精细、协作密切而且连续性强,要保证生产经营活动顺利地进行,就必须建立和健全有权威、有效能、统一的生产行政指挥系统,实行集中统一领导,及时有效解决生产经营中发生的各种问题,保证既定目标的实现。

(四)控制职能 控制职能是指企业在执行计划过程中,接受企业内外的有关信息,按既定的目标和标准对企业的生产经营活动进行监督、检查、发现偏差,采取纠正措施,使工作能按原定的计

划进行,或适当的调整计划,以达到预期目的的管理活动。控制职能与计划职能是不可分割的。计划是控制的前提,为控制提供目标和标准,没有计划就不存在控制;控制是实现计划的手段,没有控制,计划就不能很好实现。

企业的控制包括生产控制、质量控制、库存控制、成本控制、财务控制等。企业要达到有效控制,就应使控制系统具有预见性、全局性、适应性、关键性和及时性。

(五)协调职能 协调职能就是为了有效地达到企业经营目的,实现经营目标,对企业的生产经营活动全面进行统一和调节,保证各方面活动配合得当,协调平衡的一项管理活动。协调又包括垂直协调和水平协调,内部协调和外部协调。垂直协调为上下级领导人员和职能部门之间活动的协调;水平协调为同级各单位部门之间活动的协调。内部协调包括垂直协调和水平协调,侧重于企业内部各部门、各类人员之间的协调;外部协调主要是指企业同供应商、营销中介、消费者、竞争者和各类公众之间协调。

综上所述,在企业管理活动中,计划职能是最基本,最首要的职能,组织和指挥职能是为实现管理活动提供保证,协调和控制职能是实现计划职能的必要手段。上述五方面职能是有机统一的整体,不可偏废。

三、工业企业管理的内容

工业企业管理研究的范围主要是社会主义工业企业的生产和再生产过程的科学管理,这就决定和形成了工业企业管理的内容,它一般包括:

1. 企业管理原理与组织。具体内容主要有:企业的概念与分类,管理的基本理论与方法,管理的组织机构,管理基础工作和现代企业制度等。

2. 经营管理。具体内容主要有:经营环境、经营战略、经营决策、经营计划、市场调查、市场预测、市场营销、产品开发等。

3. 生产和技术管理。具体内容主要有:企业生产类型、生产过程组织、生产计划与控制、质量管理、设备管理、物资管理、劳动管理、技术开发等。

第三节 企业管理的发展过程

一、资本主义企业管理的发展过程

工业企业管理最初产生于资本主义社会,是资本主义工厂制度出现以后的产物。随着商品经济、社会化大生产以及科学技术的飞速发展,企业管理的内容日益丰富。一百多年来,资本主义企业管理科学也逐渐发展,并积累了丰富的经验。管理科学是始于资本主义社会,但它并不仅属于资本主义企业,它是人类从事生产管理实践的共同经验,是人类共同财富。我国社会主义工业企业管理就是在汲取资本主义企业管理有益经验的基础上建立和发展起来的。纵观资本主义企业管理的发展大致经历了传统经验管理阶段(18世纪后期至20世纪初)、科学管理阶段(20世纪初至40年代)和现代管理阶段(20世纪40年代至今)三个阶段,现分述如下。

(一)传统经验管理阶段 传统经验管理阶段是从18世纪后期到20世纪初,即从资本主义工厂制度出现时起,到资本主义自由竞争阶段结束时为止,经历了一百多年。

当时的工厂是由分散经营的手工业作坊过渡过来的,即工厂把劳动者、劳动工具和劳动对象都集中在一定的空间,共同进行产品生产。产业资本家成为生产的组织者和领导者,他凭个人经验进行管理,没有形成科学的管理方法。工人的操作是沿袭从师傅那里学来的一套方法,没有统一的操作规程。生产定额没有科学的测定,是管理人员依据经验或估计确定,管理的内容主要是生

产、成本和工资管理。因此,不断造成劳资纠纷,企业管理混乱,生产效率不能提高,社会生产力发展缓慢。这种状况到19世纪末20世纪初,已经不能适应资本主义发展的需要,客观上要求企业管理从传统经验管理向科学管理过渡。

(二)科学管理阶段 科学管理阶段是从20世纪初到40年代,随着资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段过渡而形成的,大约经历了半个世纪的时间。

科学管理的代表人物是美国的工程师泰勒(F. W. Taylor)。他经过在企业里长期对管理工作的试验研究,于1911年发表了《科学管理原理》一书,阐述了他的“科学管理”理论,向人们展示了他对科学管理研究的最新成果,成为资本主义企业管理学界最早的代表性著作,在资本主义企业管理史上,被称为“科学管理之父”。

泰勒提出的“科学管理”理论的主要内容有:劳动方法标准化;工时的科学利用;实行有差别的工资制度;按标准操作对工人进行科学训练;明确划分计划职能与作业职能,使管理工作进一步专业化。他最大的贡献就是主张一切管理问题都应该而且可以用科学的方法加以研究和解决,实行各方面工作的标准化,把个人经验上升为理论和科学。从而代替单凭经验办事的传统管理,开创了科学管理的新阶段。

与泰勒同时代提倡科学管理的还有美国的吉尔布雷斯(F. B. & L. M. Gilbreth)夫妇,甘特(H. L. Gantt),福特(H. Ford)和法国的法约尔(H. Fayol)等。

吉尔布雷斯夫妇在动作研究和简化劳动、提高生产率等方面,对科学管理作出了贡献。他们要求工人在工作中每个动作都必须经济合理,减少多余动作和减轻工作疲劳程度以达到缩短作业时间和提高生产绩效的目的。

甘特作为科学管理学派的重要人物之一,发明了编制计划的横条图,他将工作中需要进行控制和协调的信息,时间进度等绘制在一张图表上,使管理机构对计划完成情况能一目了然,并能随时