



成人中专试用教材

工业 企业 管理

刘景然 主编



成人中专试用教材

工业企业管理

刘景然 主编



高等教育出版社

B

625185

内 容 简 介

本书是由国家教育委员会成人教育司和高等教育出版社组织编写的成人中专财经类教材之一。本书力求根据深化改革的方针政策和实践，较系统地介绍了社会主义工业企业管理和基本理论和管理方法。全书共分四章二十三章，包括企业管理原理与组织、经营管理、生产管理和技术管理等内容。

本书编写考虑成人教育和自学的特点，注意做到深入浅出，联系实际，突出应用。

本书可供广播电视中专、职工中专、函授中专、干部中专以及自学考试等成人中专作为财经类专业的教材，也可供各类型企业包括乡镇企业在内从事人员作为培训和进修的自学参考书。

成人中专试用教材

工业企业管理

刘景然 主编

高等教育出版社出版

新华书店上海发行所发行

复旦大学印刷厂印装

开本787×1092 1/32 印张14.25字数217,000

1989年2月第1版 1989年8月第1次印刷

印数00,901—31,180

ISBN 7-04-003271-0/F·49

定价 2.95 元

出版说明

近几年来,成人中等教育事业发展很快,广播电视中专、职工中专、函授中专等雨后春笋般地建立起来,并继续发展壮大。为了保证成人中专的办学质量,统一成人中专的相次规格,国家教育委员会成人教育司和高等教育出版社首先组织编写的财经类成人中专系列教材,由我社出版发行。

除语文、数学(文科工科通用)外,成人中专财经类系列教材共二十二门,它们是:经济法实用教程、国民经济计划学概论、计算机基础及其应用、财经计算技术、数理统计、会计原理、统计学原理、工业企业管理基础知识、商业企业管理基础知识、工业统计、商业统计、工业会计、商业会计、工业企业财务管理、商业企业财务管理、工业企业管理、商业企业经营管埋、工业企业经济活动分析、商业企业经济活动分析、财政与信贷、市场学、市场物价等,供会计(工业、商业)、统计(工业、商业)和企业管理(工业、商业)等三个专业选用。

本系列教材在编写时,力求突出成人教育的特点,教材内容以实例引路,深入浅出,应用为主,并注意必要的内容更新;在深度上,相当于全日制中等专业学校同类教材的水平,适合初中毕业程度的成人学习。

为了保证出书质量,我们在全国各地遴选有丰富教学经验的教师担任编写工作,每本教材在定稿前都召开了编写大纲讨论会和审稿会。请各地的专家和有丰富的教学经验的教师

参加审定。在此，我们向为这套教材作出贡献的同志表示衷心的感谢。

本系列教材自一九八六年秋季起陆续出版，三年内出齐，并陆续配套出版各主要课程的学习辅导书，欢迎广大读者选用并提出宝贵意见。

1988年11月

前 言

《工业企业管理》是国家教委成人司组织编写的成人中专教材之一。本书力图体现企业管理现代化的需要,而向实际应用,并尽力使现代管理思想、方法在各篇章得到充实。本书共分四篇二十三章,第一篇为企业管理原理与组织,第二篇为经营管理,第三篇为生产管理,第四篇为技术管理。

参加本书编写的有长春大学副教授曹规范(第一、二、三、四、五、六章),讲师李洪清(第七、八章),教研室副主任崔玉光(第九、十、十一、十二章),副教授刘景然(第十三、十四、十五、十六、十七、十八、十九章),副教授楚靖湘(第二十、二十一、二十二、二十三章)。

全书由刘景然主编,长春光机学院蒋葆芳教授、北京市成人教育科学研究所副研究员张维和吉林工业大学赵裕琮副教授任主审。此外,在本书大纲审定和编审过程中,黑龙江省电视大学讲师林棚、吉林电视大学中专部马宪章、唐山市工交干校张志方、四川汽车厂职工中专张宗河、哈尔滨轴承厂工学院刘逢喜对本书编写提出了许多宝贵意见,在此一并表示感谢。

本书在编写过程中参阅了兄弟院校教材和资料,在此谨表谢意。

由于编者水平有限,书中缺点及错误在所难免,敬请广大读者给予批评指正。

编 者

一九八八年六月五日

目 录

第一篇 企业管理原理与组织

第一章 社会主义工业企业	4
第一节 社会主义工业企业的特征和任务	4
第二节 经营思想与经营目标	10
第三节 经营战略与策略	13
第四节 经营方式	15
第五节 工业企业素质和活力	17
第六节 思想政治工作	18
第二章 工业企业管理的性质、内容与方法	21
第一节 工业企业管理的性质与职能	21
第二节 工业企业管理的内容与方法	25
第三节 工业企业管理的产生与发展	29
第四节 企业管理现代化	33
第三章 企业的领导制度和民主管理	37
第一节 企业领导制度	37
第二节 企业民主管理	42
第三节 企业党组织的工作	44
第四章 企业组织机构的规章制度	46
第一节 企业的组织机构	46
第二节 企业的规章制度	51
第五章 企业管理基础工作	59
第一节 企业管理基础工作的重要性	59
第二节 企业管理基础工作的内容	60

第六章 企业管理咨询	65
第一节 企业管理咨询概述	65
第二节 企业管理咨询的原则和程序	67
第三节 企业管理咨询的内容	70

第二篇 经营管理

第七章 市场调查与预测	77
第一节 市场调查	77
第二节 市场预测	87
第八章 经营决策	105
第一节 经营决策概述	105
第二节 决策的原则和程序	109
第三节 经营决策的方法	113
第九章 经营计划	130
第一节 经营计划概述	130
第二节 长期经营计划	133
第三节 年度经营计划	139
第四节 目标管理	148
第十章 产品与产品决策	153
第一节 产品及产品生命周期	153
第二节 产品决策	157
第十一章 产品销售	168
第一节 销售计划	168
第二节 销售服务工作	173
第十二章 企业经营效果分析	177
第一节 经营效果分析的内容和指标体系	177
第二节 经营效果分析的方法	180

第三篇 生产管理

第十三章 生产过程组织	190
第一节 生产过程及其组织的要求	190

第二节	生产类型	194
第三节	生产过程的空间组织与时间组织	198
第四节	流水生产组织	205
第十四章	劳动管理	216
第一节	劳动定额	216
第二节	劳动组织	230
第三节	劳动保护	235
第四节	班组的劳动管理	238
第十五章	企业生产计划工作	247
第一节	生产计划的主要指标	247
第二节	生产计划的编制步骤	250
第三节	产品出产进度计划的编制	251
第四节	企业生产能力的概念和分类	255
第五节	决定生产能力的基本因素	257
第六节	生产能力的计算方法与平衡	259
第七节	提高生产能力的途径	269
第十六章	网络计划技术	271
第一节	网络计划技术的概述	271
第二节	网络图	273
第三节	时间值的确定	277
第四节	时差和关键线路	286
第五节	网络计划的调整和优化	288
第十七章	生产作业计划工作	290
第一节	生产作业计划工作概述	290
第二节	期量标准	295
第三节	生产作业计划的编制方法	312
第十八章	生产作业控制	325
第一节	生产调度工作	325
第二节	生产进度控制	330

第三节	在制品管理	338
第四节	作业统计的考核与分析	340
第五节	看板管理	343
第十九章	企业的物资管理	349
第一节	物资管理的任务和分类	349
第二节	物资消耗定额	351
第三节	物资储备定额	355
第四节	物资供应计划	360
第五节	ABC 分析法	365
第六节	仓库管理	368

第四篇 技术管理

第二十章	技术改造、价值工程	373
第一节	技术改造的意义	273
第二节	技术改造的原则	374
第三节	技术改造的工作程序	375
第四节	技术改造可行性研究报告	376
第五节	价值工程	378
第二十一章	生产技术准备工作	385
第一节	产品设计准备工作	385
第二节	产品工艺准备工作	388
第三节	新产品的试制和鉴定	392
第四节	生产技术准备计划	394
第二十二章	质量管理	396
第一节	产品质量、质量标准、工作质量	396
第二节	全面质量管理	397
第三节	质量管理体系	399
第四节	质量控制的统计方法	405
第五节	质量成本	426

第二十三章 设备管理	430
第一节 设备管理概述	430
第二节 设备的维修	435
第三节 设备修理的计划工作	440

第一篇 企业管理原理与组织

本篇学习指导

社会主义工业企业：是以生产资料社会主义公有制为基础，应用现代生产技术，从事工业生产经营活动，是自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。社会主义现代工业企业具有在生产力和生产关系两方面的特征，它在生产力方面的特征，一是社会主义工业企业和资本主义工业企业在生产力方面有共同的特征，二是现代工业企业必须按组织社会化大生产的要求来管理企业。它在生产关系方面的特征是，社会主义工业企业同资本主义工业企业是有本质区别的。因此，企业在学习借鉴资本主义企业管理经验时，决不能全盘照搬，要严格区别社会主义企业同资本主义企业的不同社会性质，坚持社会主义方向，充分发挥社会主义制度的优越性。

企业管理的两重性：即它既有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性，又具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。企业管理的社会属性是企业管理的个性；企业管理的自然属性是企业管理的共性。明确企业管理的自然属性，应研究现代企业的生产技术特点，吸收和借鉴资本主义企业组织现代化大生产的先进经验，促进企业生产的发展；明确企业管理的社会属性，要严格区别社会主义企业管理和资本主义企业管理的本质区别，总结我国企业管理的经验，逐步创建具有中国特色的社会主义企业管理。

厂长(经理)负责制：就是厂长受国家委托，对企业的生

产指挥和经营管理全面负责的一种领导制度。实行厂长(经理)负责制,是社会化大生产的客观要求,是我国企业管理实践经验的总结,也是我国政治体制、经济体制改革的重要内容。实行厂长负责制,厂长对企业的生产经营等重大问题有决策权,对企业的生产经营和行政管理工作有指挥权;对厂里的中层行政干部有任免权;对企业职工工资的改革和职工晋级,对奖金的发放有内部分配权;对企业职工有奖惩权。同时,厂长在贯彻执行党的方针政策和国家的法令法规,全面完成国家计划,及时缴纳税金等方面要对国家负责;在履行经济合同,保证产品质量,降低产品成本和改善环保工作等方面要对社会负责;对改善职工的劳动条件,搞好安全生产,并在生产发展,提高劳动生产率的前提下,逐步提高职工生活水平等方面要对企业职工负责。

企业设置组织机构的形式:①直线制,其优点是组织机构简单,组织管理统一,其缺点是所有管理职能都集中由一个人承担,需要全能的管理者,这是比较困难的,所以,它只适用于不需要实行专业管理的小型企 业;②职能制,其优点是 有利于提高专业管理水平,缺点是实行多头领导,妨碍了对企业生产经营管理的集中统一指挥,因而在实际工作中,这种组织机构形式,一般不宜采用;③直线—职能制,其优点是保证了生产经营活动的集中统一指挥,避免了多头领导,缺点是会造成决策迟缓,工作效率不高,所以它一般适用于企业规模较小,产品品种比较简单,工艺比较稳定的企业;④事业部制,其优点是 有利于公司领导摆脱日常行政事务,进行强有力的决策,缺点是各事业部容易只考虑自己利益,影响了各事业部之间的协作,所以它一般适用于企业规模较大,产品种类较多,各产品工艺差别大的企业;⑤矩

阵组织，其优点是机动灵活，适应性强，其缺点是稳定性较差，小组成员容易产生临时观念，所以它一般适用于创新产品(项目)任务较多的企业。

企业的基础工作：是指在企业的生产经营活动中，为实现企业的经营目标和管理职能，提供资料依据，共同准则，基本手段和前提条件等基础性工作。企业基础工作的内容有标准化工作，定额工作，计量工作，信息工作和以责任制为核心的规章制度。

企业管理咨询：是指由管理专家按照企业的要求，以提高企业经营管理水平，提高经济效益为目的，而进行创造性劳动的服务工作。企业管理咨询工作的内容，有企业基础工作咨询，生产管理咨询，劳动人事管理咨询，质量管理咨询，销售管理咨询，成本、财务管理咨询等。

第一章 社会主义工业企业

第一节 社会主义工业企业的特征和任务

一、什么是社会主义现代工业企业

社会主义现代工业企业 以生产资料 社会主义公有制为基础，应用现代生产技术，从事工业生产经营活动，是自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。具体说，它包括四方面含义。

1. 企业的生产资料是社会主义公有制的。它同生产资料资本主义私有制的资本主义工业企业有着本质的区别。我国工业企业的生产资料的所有制形式，主要有全民所有制和集体所有制，两者都是生产资料社会主义公有制，它们的企业都是社会主义性质的企业。此外，在我国存在和还要适当发展的个体、中外合营、中外合作、外商独资等企业，这些都是作为社会主义工业企业生产经营的附属或补充，是必要的和有益的。

2. 它是建立在现代生产技术基础之上的。它同手工业生产有着根本区别。现代工业企业是用现代技术装备起来的，采用机器和机器体系进行生产。

3. 它是以从事工业生产经营活动为主的经济实体。它为社会提供工业产品或工业性劳务，同商业企业、交通运输企业、农业企业是有区别的。

4. 它是社会主义商品生产者和经营者，是实行独立经济核算，自主经营、自负盈亏的经济单位。这是它同国家机

关、事业单位，以及不实行独立经济核算的行政性公司的重要区别。它在国家计划统一指导下，进行生产经营活动。

二、社会主义现代工业企业的特征

1. 从生产力方面分析，社会主义现代工业企业同资本主义现代工业企业在生产力方面有其共同的特征，既是建立在现代科学技术基础上的大机器生产，又是具有高度分工与协作的社会化大生产。它的具体表现，主要有以下几个方面：

(1) 大规模地采用机器和机器体系进行生产，并且有计划地将现代科学技术应用于生产。

在手工业生产条件下，劳动者使用的是手工工具。现代工业企业，则拥有复杂的技术装备，劳动者广泛地采用机器和机器体系进行生产。工业企业中的各种设备和技术装备，都是相互联系，相互配合的，它们结成一个有机的机器体系。在现代工业企业中，虽然劳动者的体力、经验和技艺，仍然对生产起着不可忽视的作用，但更主要的是取决于机器、机器体系的完善程度，随着科学技术的进步，特别是新技术革命的发展，机器体系将逐渐被自动化体系所代替，由于新的科学技术在生产中的广泛应用，企业的生产将发生重大的变革。

(2) 现代企业的内部分工，不仅在规模上大大超过手工业，而且要受机器体系的客观要求所制约。

现代工业企业是一个既有严密分工，又有高度协作的复杂的生产过程，它不仅可分成若干不同的工艺阶段，每个工艺阶段又细分为许多工序，而且使用着不同的机器设备，由许多不同工种的工人、工程技术人员和管理人员共同劳动。任何一种产品，都是成百人、成千甚至上万人共同劳动

的成果。

现代工业企业的劳动分工，不仅在规模上大大超过了工场手工业，而且有着本质的区别。它主要不是取决于人的主观意愿，而是取决于所使用的机器和机器体系的客观要求，在这种大规模的社会化集体劳动中，企业必须按照机器体系或自动化体系的客观要求，进行合理分工和组织协作，才能使企业生产过程的各个生产阶段、各个加工过程、各道工序以至每个人的活动，都同机器体系的运转协调一致，保证企业生产顺利进行和获得较高的劳动生产率，取得较好的经济效果。

(3) 生产过程具有高度的比例性和连续性，必须合理组织。

在工场手工业中，生产过程各个环节之间的联系，纯粹是主观的，是局部工人的结合。在现代工业企业里，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相互协调，具有严格的比例性和高度的连续性。随着机械化、自动化程度的日益提高，以及流水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。它们之间联系的精确性和严密性，就象一台机器一样，一个零件或部件的误差和失灵，往往会使整个机器停止运转。同样，一个生产环节失误，也可能造成巨大的经济损失，甚至使整个生产过程无法进行。

(4) 企业生产在生产技术和经济上具有广泛的外部联系，必须提高企业适应外界变异的能力。

随着社会分工协作和商品经济的不断发展，科学技术的不断进步，使工业企业同农业、商业、交通运输业以及国民经济其他部门，发生着各种形式的联系。任何一个企业，如