

张廷才 主编

工业企业管理 教程

中国经济出版社

序 言

管理科学在中国近十年有了可喜的发展,尤其是在研究工业企业管理方面的微观应用学科,现已经成为生产力要素的重要组成部分,早被社会实践所证实。但是,要从更高的角度来分析,我国目前的管理水平距世界先进水平还有相当的差距。企业内部管理科学体系远没有建立。管理促效益的潜力还很大。建立一整套具有中国特色的企业内部管理科学模式是当前解决企业问题的重大课题之一。需要认真地总结和研究。

我国工业企业是以全民所有制企业的为主体的结构形式。管理者和操作者都是凭输出的劳动而获得相应的报酬。大家是在根本利益一致的基础上为社会主义做贡献,创造财富。从这个意义上讲,社会主义的劳动效率应该高于资本主义。但是,因受设备、技术、人员素质和我国的国情以及我国正处于社会主义初级阶段的管理体制、分配原则等问题的影响,目前我们的企业效率还不高。这就给我们提出一个问题,究竟什么样的体制能提高效率?什么样的分配原则才能达到激励职工发奋图强、大干快上的拼搏精神?近些年来,我国企业围绕着简政放权,调整利益机制进行了一系列的改革,应该说取得了一定的成效。但是,企业的管理体制和生产经营方式、方法等问题一直没有找到长期有效的解决途径。现今的承包经营责任制,对提高企业的管理水平,努力降低消耗,增强效益都产生了巨大的推动作用。但作为一种长期稳定的行为机制来说,承包制不能说是我们企业管理的最佳模式。要根据中国的国情来制定出这样一个科学规范的管理体系,当然这个题目很大,需要认真深入细致地加以研究。据我个人所见,建立这样一个科学的体系

有这样几个原则性的问题需要认真研究。

一、充分发挥人的主观能动性是企业运行机制的主体内容

财富是人创造的。企业活力的源泉来自广大职工的积极性和创造性。怎样激发起职工的劳动热情,是企业能否发展的关键所在。调动职工积极性有各种办法和措施,其中主要有这样几种:一是精神信仰方面的激励。树立为民族富强、国家繁荣而奋斗的工作态度。二是要真正贯彻好按劳分配的原则,物质奖励和精神鼓励有机地相结合。三是职工的主人翁地位,民主管理权力要落实到实处。充分相信群众,依靠群众。关心群众的切身利益和各种合理的要求。为他们的辛勤劳动创造条件。

二、企业的运行约束机制要完善合理

领导体制要理顺,贯彻好厂长负责制。做好人的工作,思想政治工作作为合格厂长的重要一条。管理体制和手段要健全并且实用有效。结合本企业实际,有一个根本大法。每个人都有自己的工作标准和奖惩标准以及晋级的条件。工作要求规范化和效率化。供销管理、设备管理、质量管理、操作规程、检验制度、财务制度等都要同企业的生产经营方针和目标紧密挂钩。使体制运行达到整体优化的效果。

三、企业的根本问题在于技术进步和整体素质的提高

技术问题说到根本还是人的素质问题。全民族的教育问题是我国社会主义事业成败的关键性问题。现在我们的企业存在这样五个不高:一是职工的技术水平和劳动技能不高;二是多数企业的机器设备现代化程度不高;三是不少产品质量不高;四是劳动效率不高;五是综合经济效益不高。这是一个连锁反应,根本问题在民族素质。今后的出路是加紧补课,提高水平。改革开放带来了这个机遇。技术引进,管理引进,综合技能、效率在不断提高。应该说这是我们迎头赶超的大好时机。作为有长远眼光的企业管理者,应该从基础抓起,抓到根本上,企业才会有大的发展。

我对企业管理没有深入的研究。但非常关心中国的企业发展。只是粗浅地谈点看法。对于要学习企业管理这门科学的同志,我向读者推荐由张廷才、喻晓等同志编著的《工业企业管理教程》这本教材。这本书有三个特点:一是较为新颖,比起其他教材,该书收入的内容较多,编排较为合理;二是阐述的观点明确,通俗易懂,联系实际密切,使读者学习起来感到特别实用;三是写出了中国的特色及许多企业管理的模式和规范,内容处理深浅适宜,具体方法交待详细,融科学性于知识性于一体。当然书中还有一些有待完善和补充的内容。

中国的企业管理问题是一个庞大的系统工程。希望有志于这门学科的理论与实际工作者,做出努力,探讨出中国现代化企业管理的新模式,服务于我国的社会主义现代化建设。

陈栋生

一九九〇年五月于北京

前 言

近十年来,我国的工业企业管理水平有了明显的提高,工业企业管理科学有了可喜的发展,但是,我国目前的工业企业管理水平距世界先进水平还有相当的差距,具有中国特色的工业企业管理科学体系远没有建立。培养和造就一支数量大、质量好、结构合理、专业齐全的工业企业管理干部队伍,是进一步提高我国工业企业管理水平,迎头赶超世界先进管理水平的当务之急,也是实现中国工业企业管理现代化的战略措施。教育是提高管理干部整体素质的根本,教材建设工作又是教育的基础工作。

为了适应工程技术、财会、计统、物资管理等专业教学的需要,我们编著了《工业企业管理教程》这本书。本书设计了十八章内容,较系统地阐述了经营管理和生产管理的基本理论和方法,还兼顾到了不同专业的通用性和可选择性。

本书由张廷才主编,喻晓、孙忠礼、万国汉、李长青和周志诚任副主编。本书撰稿者是:喻晓、周志诚(第一章),沈鸿、左静萍(第二章),陈玉泉、李长青(第三章),童泽新、杨凯(第四章),李建新、江水善(第五章),付淑云、邱国栋(第六章),万国汉(第七章),朱国鸿、姚远(第八章),娄炳林、陈凯军、吴振顺(第九章),李丽娜(第十章),徐双印(第十一章),孙忠礼、刘文和(第十二章),赵陆战、于迎年(第十三章),杨公、赵安利(第十四章),宋祖春、石海明(第十五章),徐少明、郇金保(第十六章),张廷才(第十七章),高扬、赵文祥(第十八章)。本书由张廷才提出编写大纲讨论稿,并对全书总纂;张廷才和张彦法、杨远震、喻晓、孙忠礼、万国汉、李长青、周志诚定稿。

本书由张彦法和杨远震主审。陈洪勇、宋建民、王信东、张雅香、刘稳章、邵铁民、尉迟东、朱蕴深、冯德善、张志鹏、董贵林参加了审稿工作。

本书承蒙中国社会科学院工业经济研究所研究员、研究生院教授陈栋生先生作序。曾得到编审者所在单位的领导及有关同志的大力支持。参阅过不少有关论著和文献资料。中国经济出版社的领导及有关同志为本书的出版做了大量工作。在此一并致谢。

由于我们的水平有限,不足乃至错误之处,恳请批评指正。

编著者

一九九〇年六月

目 录

第一章 工业企业管理导论.....	1
第一节 工业企业的概念和特征	1
第二节 工业企业管理的概念、内容和任务	8
第三节 工业企业管理的性质和职能	15
第四节 工业企业管理现代化	23
第二章 管理组织	27
第一节 管理组织的理论	27
第二节 管理组织的原则	29
第三节 管理组织的形式	37
第三章 经营目标与策略	45
第一节 经营管理的概念和地位	45
第二节 经营思想	47
第三节 经营目标和方针	52
第四节 经营的基本策略	56
第五节 经营环境与经营能力分析	61
第四章 经营预测	68
第一节 经营预测的基本理论	68
第二节 定性预测的基本方法	73
第三节 定量预测的基本方法	75
第五章 经营决策	94
第一节 经营决策的基本理论	94
第二节 风险型决策方法	103
第三节 非确定型决策方法	113
第四节 决策树	121
第六章 计划综合平衡.....	126
第一节 计划概述	126
第二节 量本利分析在计划综合平衡中的应用	133
第三节 线性规划在计划综合平衡中的应用	138

第四节	投入产出分析法在计划综合平衡中的应用	146
第七章	成本管理	156
第一节	产品成本管理的内容和要求	156
第二节	目标成本、成本预测和计划	165
第三节	成本控制	178
第八章	生产过程的组织	185
第一节	生产过程	185
第二节	生产过程的空间组织与时间组织	192
第三节	流水生产组织	198
第九章	生产计划与生产作业计划	202
第一节	生产能力的核算	202
第二节	生产计划	208
第三节	生产作业计划	215
第十章	劳动人事管理	224
第一节	劳动生产率	224
第二节	劳动定额与定员	228
第三节	职工的工资、奖金和福利	239
第四节	人力资源开发	248
第十一章	物资管理	253
第一节	物资管理的任务	253
第二节	物资消耗定额	256
第三节	物资储备定额	265
第四节	物资供应计划	275
第十二章	设备管理	283
第一节	设备管理的意义、内容和任务	283
第二节	设备的选择和评价	289
第三节	设备的使用、维护和修理	295
第四节	设备的更新和改造	309
第五节	设备综合管理简介	312
第十三章	质量管理	315
第一节	质量管理的基本理论	315
第二节	常用的质量统计分析方法	321

第三节	控制图法	328
第十四章	销售管理	335
第一节	销售管理的意义和内容	335
第二节	市场研究	339
第三节	销售计划	346
第四节	产品销售业务	351
第十五章	资金管理与经济核算	361
第一节	固定资金管理	361
第二节	流动资金管理	369
第三节	专项资金管理	375
第四节	利润计划的编制	377
第五节	经济核算	380
第十六章	目标管理	386
第一节	需要行为与目标	386
第二节	激励理论与目标管理的推动作用	394
第三节	目标管理的步骤	399
第四节	目标管理的应用	411
第五节	目标管理的优缺点	417
第十七章	网络计划技术	420
第一节	网络计划技术的特点和步骤	420
第二节	网络图	421
第三节	网络图的时间参数及其计算	425
第四节	网络计划的优化	435
第十八章	价值工程	443
第一节	价值工程概述	443
第二节	价值工程对象的选择	448
第三节	功能分析	453
第四节	功能评价	460
第五节	方案的创意与评价	472

第一章 工业企业管理导论

第一节 工业企业的概念和特征

一、工业企业的概念

工业企业管理的研究对象是工业企业。所谓工业企业，是指以出产工业产品(或劳务)和具有营利性目的的生产经营活动的经济组织。

我们主要研究社会主义工业企业管理。所谓社会主义工业企业，是以生产资料公有制为基础，应用现代生产技术，从事工业生产经营活动，实行独立核算自负盈亏的经济组织。

任何一个工业企业，都必须具有：生产技术活动的相关性，生产经营活动的自主性，生产行政工作的统一性。根据以上三个特性，工业企业有以下两种基本的组织形式。

1. 单厂企业。这种工业企业是直接由生产技术上有着密切联系的不同生产车间和一些管理部门、服务部门所组成。实行全厂统一经营管理、统一核算盈亏和统一处理对外经济联系。

2. 多厂企业。这种工业企业是按照专业化协作和经济合理原则把若干个分散的工厂组织起来，实行统一领导、统一经营管理、统一核算盈亏的经济组织，它在法律上统一为“法人”单位。它包括总厂、公司、联合企业等。

二、社会主义现代工业企业的特征

社会主义工业企业的根本特征是以计划商品经济为主体的社

会财富的创造者。具体地说有以下几个主要特征。

(一)它应用现代生产技术进行社会化大生产。这一特征主要是同手工业生产对比来讲的。现代工业是从古老的手工业发展而来的。手工业的起源很早,在古代自然经济的条件下就有了。当时手工业生产是一种农民副业性质的家庭手工业。在生产技术进步的推动下,随着社会分工和交换的发展,手工业脱离了农业,才出现了独立的“个体手工业”。以后又进一步发展为资本主义简单协作的手工作坊和工场手工业。产业革命后,由于大规模地采用机器生产,资本主义工场手工业发展成为现代的资本主义机器大工业。列宁在分析从小商品生产的手工业,到资本主义工场手工业,到大机器工业这三个工业发展阶段的特征时指出:“上述三种基本的工业形式,首先是以各种不同的技术方法来区分的。小商品生产的特征,是完全原始的手工技术,这种技术几乎从古至今都没有变动。手工业者仍是那按照传统方法对原料加工的农民。工场手工业采用了分工,分工使技术有了根本改革,把农民变为工匠与‘做零件的工人’,但是手工生产仍旧保存着,在这种基础上生产方式的进步必然是十分缓慢的。分工是自发地形成的,象农民劳动一样的传统地被采用着。只有大机器工业才引起急剧的变化,把手工技术远远抛开,在新的合理基础上改造生产,有系统地将科学知识应用于生产。”^①

由于工场手工业的分工,仍是以手工生产为基础的,因而它的发展是有限度的。只有大机器工业,才突破了人力和手工艺的限制性,劳动分工和协作关系大大发展了,它比工场手工业更加广泛和复杂。列宁指出:这种“大机器工业与以前各种工业形式不同的一些特点,可以用一句话来概括:劳动的社会化。”^②

① 《列宁全集》第3卷,第496页。

② 《列宁全集》第3卷,第502页。

工业企业生产技术的发展是有连续性的。它总是连续不断地、由低到高地向前发展，它不会因为所有制和社会制度的变更而改变。所以，社会主义现代工业企业同资本主义现代工业企业，从生产技术方面看，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劳动社会化大生产。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，并且有系统地将科学知识应用于生产。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，拥有比较复杂的技术装备，劳动者广泛地运用机器和机器体系进行生产。例如，现代的钢铁联合企业，一般都拥有矿山设备、炼焦设备、炼钢设备、轧钢设备。现代的矿山企业，一般都拥有采掘、提升运输、通风、排水等设备。其他现代的工业企业，也都拥有自己需要的生产技术装备。此外，每个现代工业企业，还都拥有运输、起重、检修、动力、检验以及各种仪器、仪表等许多必需的技术装备。工业企业中的各种技术装备，都是互相联系、互相配合的，联结成一个有机整体。

如果说在手工生产条件下，生产的效率和质量，主要取决于劳动者的体力、经验和技艺。那么，在现代工业企业中，虽然劳动者的体力、经验和技艺，仍然对生产起着重要作用，但是，马克思指出：“劳动资料取得机器这种物质存在方式，要求以自然力来代替人力，以自觉应用自然科学来代替以经验中得出的成规。”“在工场手工业和手工业中，是工人利用工具，在工厂中，是工人服侍机器。在前一种场合，劳动资料的运动从工人出发，在后一种场合，则是工人跟随劳动资料的运动。”^①

这就是说，机器设备有其自身的运转规律，劳动者进行生产不能不受机器设备本身运转规律所支配。同时，随着科学技术的进

① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第423页和463页。

步,人们在生产中,往往需要采用物理的、化学的、生物的等多种综合技术,科学技术在生产中的作用越来越显著。在现代工业企业中,无论是产品的设计、工艺规程的制定、操作方法的选择、生产过程的组织,等等,都必须系统地运用科学知识来解决。人们对自然科学规律认识得越深入、越全面,就越能充分发挥自己的主观能动作用,有效地使用现代技术装备和技术方法,合理地组织生产,促进生产的发展。

2. 现代工业企业的内部分工,不仅在规模上大大超过了工场手工业,而且还要受机器体系的客观要求所制约。在现代工业企业中,整个生产过程,不仅分成许多不同的工艺阶段(如机械制造厂的铸锻、机械加工、热处理、装配等阶段),而且还划分为许多产品不同部分的专门加工过程(如机械加工阶段划为轴类加工过程、齿轮加工过程、箱体加工过程等)。每个工艺阶段和专门加工过程,又细分为很多工序,采用着不同的机器设备,有许多不同工种的工人、工程技术人员和管理人员在一起从事生产劳动。任何一种产品,都是整个企业成百人、成千上万人甚至上万人共同劳动的成果。企业的生产活动,就是在这种广泛、细致分工的基础上协调进行的,它是高度社会化的集体劳动。

现代工业企业的内部分工,不仅在规模上大大超过了工场手工业的内部分工,而且还有着本质区别。它主要不是取决于人的主观意愿,而是取决于生产过程所使用的机器体系的客观要求。马克思曾这样说:“在工场手工业中,单个的或成组的工人,必须用自己的手工工具来完成每一个特殊的局部过程。那末这个过程也就事先适应了工人。在机器生产中,这个主观的分工原则消失了。”细致的劳动分工,必然带来协作的复杂化。而且这种协作,也是由所使用的机器体系所决定的。马克思又说:机器“则只有通过直接社会化的或共同劳动才发生作用。因此,劳动过程的协作性质,现在成

了由劳动资料本身的性质所决定的技术上的必要了。”^①

这就是说，在现代工业企业里，要根据机器设备的要求，合理地进行分工和组织协作，使企业生产过程的各个工艺阶段、各个加工过程、各道工序以至每个人的活动，都能同机器体系的运转协调一致。只有这样，企业的生产才能顺利进行。

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。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要相互协调，具有严格的比例性。马克思指出：“在工场手工业中，局部工人的直接协作，在各个特殊工人小组之间造成一定的比例数，同样，在有组织的机器体系中，各局部机器之间不断地交接工作，也在各局部机器的数目、规模和速度之间造成一定的比例。”又指出：“如果说，在工场手工业中，各特殊过程的分离是一个由分工本身得出的原则，那末相反，在发达的工厂中，起支配作用的是各特殊过程的连续性。”^②

可见，比例性和连续性是现代工业企业生产的客观要求。随着机械化和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，一个零件或者部件的误差和失灵，往往会使整个机器停止运转，同样，一个生产部分或一个生产环节的失误，也会造成很大的经济损失，甚至会使整个生产过程无法进行。

4. 企业生产具有广泛的密切的外部联系，企业必须提高适应外界变异的能力。现代工业企业生产，随着科学技术的不断进步，

① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第417页，第423页。

② 《马克思恩格斯全集》第23卷417—418页。

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。在现代化生产的基础上,不仅某些同类型产品或者一种产品,可以独立地成为一个企业的生产对象,专门由一个企业来生产,而且产品的某一种零件、部件或者某一工艺阶段,以至某种工具制造,也都可以独立地成为一个企业的生产对象,专门由一个企业来生产。总之,整个工业生产可以按照各种不同的分工方式,分别担任各种初级产品、中间产品和最终产品的生产。

专业化愈发展,企业间的联系和协作,也愈益广泛和密切。现代工业企业既是大量工业产品的生产者,又是大量物质资料的消费者。一个企业进行生产所需用的原材料、工具、设备等,要由许多企业来提供。同时,每个企业也要用自己生产的产品或工业性劳务,为其他企业服务。生产社会化的发展,还使工业企业同农业、商业、交通运输业,以及国民经济其他部门,发生着多种多样的联系。任何一个企业生产发生问题,不能按期、按质、按量供应产品,就会影响有关企业生产的正常进行;任何一个企业,如果离开了同其他企业~~和~~经济单位的技术经济联系,生产是不可能进行的。

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生产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办法,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。

(二)它实行生产资料社会主义公有制。这一特征,是社会主义企业区别于资本主义企业的本质特征。资本主义企业,是以生产资料私有制为基础的,其生产资料和产品,完全归资本家私人所有,由资本家支配。社会主义企业是以生产资料公有制为基础,不论全民和集体均为社会主义公有制。它的全部生产资料和产品,包括机器设备、厂房、建筑物、原材料等,都是全体劳动人民或部分劳动人民集体的公有财产,严禁任何私人侵吞和挥霍。资本主义企业生产经营管理既具有剥削性,它是建立在资本家同工人群众之间的阶

级对抗的基础上的；又具有盲目性，“社会化生产和资本主义占有之间的矛盾表现为个别工厂中的生产的组织性和整个社会的生产的无政府状态之间的对立。”^①

在我国，建立在生产资料公有制基础上的社会化大生产，社会经济活动既有必要也有可能由国家自觉地运用经济规律和有计划地调节，使国民经济有计划按比例地发展。为了保证国民经济的统一性，各个企业必须服从国家的计划和管理。另外，正是由于生产资料所有制的不同，还决定着以下几方面的根本不同。

1. 社会主义企业必须实行各尽所能，按劳分配原则，为提高人民的物质和文化生活水平而生产

在资本主义制度下，劳动力是商品，工人出卖劳动力，为资本家进行劳动，取得的仅是劳动力的价格——工资。工人剩余劳动时间所创造的价值，全部转变成剩余价值，被资本家无偿占有，资本家和工人的关系，就是剥削与被剥削的关系，这就是资本主义分配关系的本质。资本主义企业这种生产关系，决定了资本主义企业的生产目的，就是为榨取最大限度的剩余价值。

在社会主义制度下，消灭了剥削，劳动力不再是商品。企业的全部收益，归全体劳动者所有。劳动者把收益的一部分，根据各尽所能、按劳分配的原则，以货币形态在劳动者内部进行分配；劳动者把收益的另一部分交给国家、企业集体，由国家和企业按照无产阶级和广大劳动人民的利益，有计划地用于社会主义建设，扩大社会主义生产，发展社会主义科学、文化、教育、卫生以及各种集体福利事业等。这就是说，社会主义企业的生产目的，是按照社会主义基本经济规律的要求，为了加速社会主义建设，发展社会主义经济，满足人民日益增长的物质文化需要。

2. 社会主义企业必须实行职工群众当家作主的民主管理制度

^① 《马克思恩格斯选集》第3卷，第313页。

在资本主义制度下,劳动人民不占有生产资料,他们为了生存,被迫向资本家出卖劳动力,成为资本家的雇佣者、被剥削者和被压迫者。

在社会主义制度下,随着生产资料社会主义公有制的建立,劳动人民成了生产资料主人,成了国家、社会和企业的主人,人与人之间建立平等关系,他们以主人翁的态度,为社会、集体和自己的利益自觉地进行劳动,他们既是生产者,又是管理者。因此,社会主义企业,必须实行职工群众当家作主的民主管理,要保证广大职工和他们选出的代表参加企业民主管理的权利。

3. 社会主义企业必须建设高度的社会主义精神文明,培养共产主义新人

社会主义企业不仅出产品,出物质成果,也培养人才,出人才成果。建设物质文明,也建设精神文明。马克思说:在改造世界的生产活动中,“生产者也改变着,炼出新的品质,通过生产而发展和改造着自身,造成新的力量和新的观念,造成新的交往方式,新的需要和新的语言。”^①社会主义精神文明的主要内容包括文化建设和思想建设两个方面,即表现为教育、科学、文化知识的发达和人们思想、政治、道德水平的提高。它是巩固社会主义经济基础、提高企业现代化水平、扩大企业经济效益的重要条件。建设社会主义精神文明,就是要提高职工科学、文化知识水平,提高职工思想、政治、道德素质,培养又红又专的共产主义新人。

只有掌握生产资料社会主义公有制的特征,严格区分社会主义企业同资本主义企业的不同社会性质,才能坚持社会主义方向、充分发挥社会主义制度的优越性,管理好社会主义企业。

第二节 工业企业管理的概念、内容和任务

^① 《马克思恩格斯全集》第46卷上册,第494页。