

# 工业企业管理学

(中 册)

主 编 李洪春  
副主编 王以荣  
王喜然  
郭万金  
喻 良  
潘开标

中国经济出版社

F406  
216  
:2

# 工业企业管理学

(中 册)

主 编 李洪春

副主编 王以荣 王喜然 郭万金

喻 良 潘开标

中国经济出版社

**B** 594248

## 内 容 简 介

《工业企业管理学》共分上、中、下三册,本书为中册,由生产组织与计划、企业财务管理与分析两篇组成。主要阐述了生产过程的组织、劳动组织、生产计划、生产作业计划与控制、网络计划技术,以及企业资金管理、成本管理、经济核算和经济效益综合分析等内容。全书论理深刻,联系实际,具有中国特色。

本书可作为经济管理干部学院教材,也可作为各级工业企业管理干部、专业管理人员岗位职务培训和自学、函授教材。

责任编辑:肖玉平

封面设计:王乃晋

## 工 业 企 业 管 理 学

(中 册)

李洪春 主编

\*

中 国 经 济 出 版 社 出 版

(北京市翠微路 22 号)

交通出版社印刷厂印刷

新华书店总店科技发行所发行

\*

850×1168 毫米 1/32 11 20/32 印张 308 千字

1988 年 10 月第 1 版 1988 年 10 月第 1 次印刷

印数:1—16,500

ISBN 7-5017-0121-0/F·187

定价:3.80 元

## 前 言

党的十三大报告指出,现代科学技术和现代化管理是提高经济效益的决定性因素,是使我国经济走向新的成长阶段的主要支柱。对我国工业企业各级领导干部和各层次管理人员进行大规模的系统培训,既是实现七届人大提出的五年目标的迫切需要,也是改善工业企业管理,尽快扭转管理比技术更落后的状态的重要措施。为适应这一要求,我们组织十四所经济管理学院编写了《工业企业管理学》。这套教材注意吸收了党的十一届三中全会以来工业企业管理理论的研究成果,贯彻党的十三大精神,以及改革、开放、搞活的成功经验。本教材刻意“博采众长”、“自成一家”,并力求适合具有高中以上水平的在职管理干部自学提高。因此,本教材除作为经济管理干部学院教材外,还可作为各级工业企业管理干部、专业管理人员岗位职务系统培训和自学、函授教材。

本教材分上、中、下三册,共三十八章,上册为工业企业管理总论篇和经营战略与决策篇;中册为生产组织与计划篇和企业财务管理与分析篇;下册为工业企业科技管理篇。

参加编写的有山东经济管理干部学院、安徽经济管理干部学院、江苏经济管理干部学院、上海经济管理干部学院、浙江经济管理干部学院、福建经济管理干部学院、江西经济管理干部学院、徐州经济管理干部学院、苏州经济管理干部学院、南通经济管理干部学院、江西财经管理干部学院、胜利油田钻井培训学校、上海第二工业大学、云南经济管理干部学院的专业教师。

本教材由李洪春主编;王以荣、王喜然、郭万金、喻良、潘开标为副主编。参加编写的还有:周锡才、李树义、张六一、张克业、藏

瑞琢、孔德棚、葛希林、王敦昭、邱敬波、胡昌运、李柏龄、熊上昉、朱学东、游赛、刘金生、须立人、林升铨、杜国林、戴克商、王汝海、胡莉莉、张新东、尹玉兵、赵人范、童建良、吴鼎周。

在编写过程中，得到上述各院校的领导支持，谨表谢意。本教材参考了部分有价值的有关论著，恕不一一致谢。

编者

1988年6月

# 目 录

## 第三篇 生产组织与计划

|                   |      |
|-------------------|------|
| 第十五章 工业企业生产管理概论   | (1)  |
| 第一节 生产管理的地位和作用    | (2)  |
| 第二节 生产管理的激励       | (5)  |
| 第三节 厂长怎样抓生产       | (8)  |
| 第十六章 合理组织生产过程     | (13) |
| 第一节 组织生产过程的基本要求   | (13) |
| 第二节 生产过程的空间组织     | (20) |
| 第三节 生产过程的时间组织     | (29) |
| 第四节 流水生产组织和成组技术   | (37) |
| 第十七章 劳动组织         | (43) |
| 第一节 劳动定额          | (43) |
| 第二节 人员定额          | (52) |
| 第三节 工作研究          | (57) |
| 第四节 文明安全生产与劳动保护   | (69) |
| 第十八章 生产计划         | (74) |
| 第一节 生产计划的主要指标及其确定 | (74) |
| 第二节 生产能力          | (81) |
| 第三节 产品出产进度的安排     | (89) |
| 第四节 线性规划在生产计划中的应用 | (93) |
| 第十九章 生产作业计划       | (96) |
| 第一节 生产作业计划概述      | (96) |

|       |                      |       |
|-------|----------------------|-------|
| 第二节   | 期量标准·····            | (101) |
| 第三节   | 生产作业计划的编制方法·····     | (113) |
| 第二十章  | 网络计划技术·····          | (126) |
| 第一节   | 网络计划技术原理·····        | (126) |
| 第二节   | 网络时间计算·····          | (137) |
| 第三节   | 最低成本工期·····          | (143) |
| 第四节   | 资源的调配·····           | (158) |
| 第二十一章 | 生产作业控制·····          | (165) |
| 第一节   | 生产调度工作·····          | (165) |
| 第二节   | 在制品管理·····           | (170) |
| 第三节   | 看板管理·····            | (174) |
| 第四节   | 生产作业统计·····          | (177) |
| 第二十二章 | 物资管理·····            | (181) |
| 第一节   | 物资的分类·····           | (181) |
| 第二节   | 物资消耗定额·····          | (184) |
| 第三节   | 物资储备定额·····          | (190) |
| 第四节   | 物资采购计划·····          | (195) |
| 第五节   | ABC分析法在物资管理中的应用····· | (203) |

## 第四篇 企业财务管理与分析

|       |                     |       |
|-------|---------------------|-------|
| 第二十三章 | 企业财务管理概论·····       | (207) |
| 第一节   | 工业企业财务管理的任务和内容····· | (207) |
| 第二节   | 财务管理体制和方法·····      | (215) |
| 第二十四章 | 企业资金管理·····         | (224) |
| 第一节   | 固定资金管理·····         | (224) |
| 第二节   | 流动资金管理·····         | (236) |
| 第三节   | 专项基金管理·····         | (247) |
| 第四节   | 企业筹资方式·····         | (255) |
| 第二十五章 | 成本管理·····           | (260) |

|       |                       |       |
|-------|-----------------------|-------|
| 第一节   | 成本管理概述·····           | (260) |
| 第二节   | 目标成本和成本计划·····        | (267) |
| 第三节   | 成本控制和核算·····          | (280) |
| 第二十六章 | 经济核算·····             | (293) |
| 第一节   | 经济核算的内容·····          | (293) |
| 第二节   | 经济核算的组织体系·····        | (300) |
| 第三节   | 经济核算的基本做法·····        | (304) |
| 第四节   | 经济活动分析·····           | (309) |
| 第二十七章 | 盈利管理·····             | (313) |
| 第一节   | 销售收入·····             | (313) |
| 第二节   | 工业品价格与税金·····         | (315) |
| 第三节   | 利润分配·····             | (323) |
| 第四节   | 利润分析·····             | (325) |
| 第五节   | 股息分配·····             | (331) |
| 第二十八章 | 经济效益综合分析·····         | (336) |
| 第一节   | 企业经济效益综合分析概述·····     | (336) |
| 第二节   | 工业企业生产和销售成果分析·····    | (340) |
| 第三节   | 人力、物力、财力资源利用效果分析····· | (345) |
| 第四节   | 生产耗费经济效益分析·····       | (349) |
| 第五节   | 生产经营总效益综合分析·····      | (352) |

## 第三篇 生产组织与计划

### 第十五章 工业企业生产管理概论

在企业管理系统中，生产管理从属于经营决策，处于执行地位。但这绝不能成为轻视生产管理的一个理由。

当前，重视生产管理已成为各国企业管理的发展趋势。二次大战后，市场商品紧俏，企业需要大力发展生产，提高劳动生产率，所以把生产管理作为管理的重点。六、七十年代出现产品过剩、市场竞争，企业管理突出了市场营销。近年来，再次重视生产管理，这是由于市场激烈竞争，需要努力提高产品质量和降低产品成本；同时由于科学技术的发展，产品结构的变化，新技术的应用，原来的一套生产管理程序和方法不能适应了，需要重新探索建立新的生产程序和生产管理制度。

在我国，为了实现党的十三大提出的发展经济的任务，加强工业企业生产管理，努力提高劳动生产率，改变客观存在的劳动纪律松懈、生产效率低下的状况，任务也十分紧迫。

研究工业企业生产管理的目的，就是寻求最优的生产组织手段和方法，以最短的生产周期、最少的活劳动消耗和物质消耗、准时地向社会提供适销对路的产品。

## 第一节 生产管理的地位和作用

### 一、生产管理的内容

生产管理是对工业企业生产活动,从产品品种、数量、质量、成本、交货期等要求出发,对生产过程进行组织、计划、准备、控制的总称。

生产管理的内容主要包括生产组织、生产计划、生产准备、生产控制。具体来说,生产组织是指对生产过程的组织和劳动过程的组织。生产过程组织就是合理组织产品生产过程各阶段、各工序,使劳动对象的运动,在时间上、空间上衔接、协调。

劳动组织是指合理组织劳动力,合理分配劳动时间,把劳动者与劳动工具、劳动对象有机地组织起来。

生产计划包括生产计划和生产作业计划的编制与执行,充分利用生产能力,按量、按质、按期出产一定品种的产品。

生产准备和生产技术准备是指对工厂布置、工作地设计,工艺、设备、工具和新产品试制等准备工作,以及原材料等物资准备。

生产控制主要是在生产计划执行中,通过生产调度工作、作业统计工作等手段,检查生产作业计划的执行情况,以便及时校正差异。通过对在制品的控制,以减少资金占用,保证生产正常进行。

为了实现企业目标,生产管理要做大量工作,这些工作内容可用图表示,见图 15-1。

### 二、生产管理在企业管理中的地位

企业是一个有机的整体,企业管理则是一个完整的大系统。企业管理主要活动系统可用图 15-2 表示。生产管理是其中的一个子系统。

#### (一) 系统关系

##### 1. 生产管理和经营决策的关系

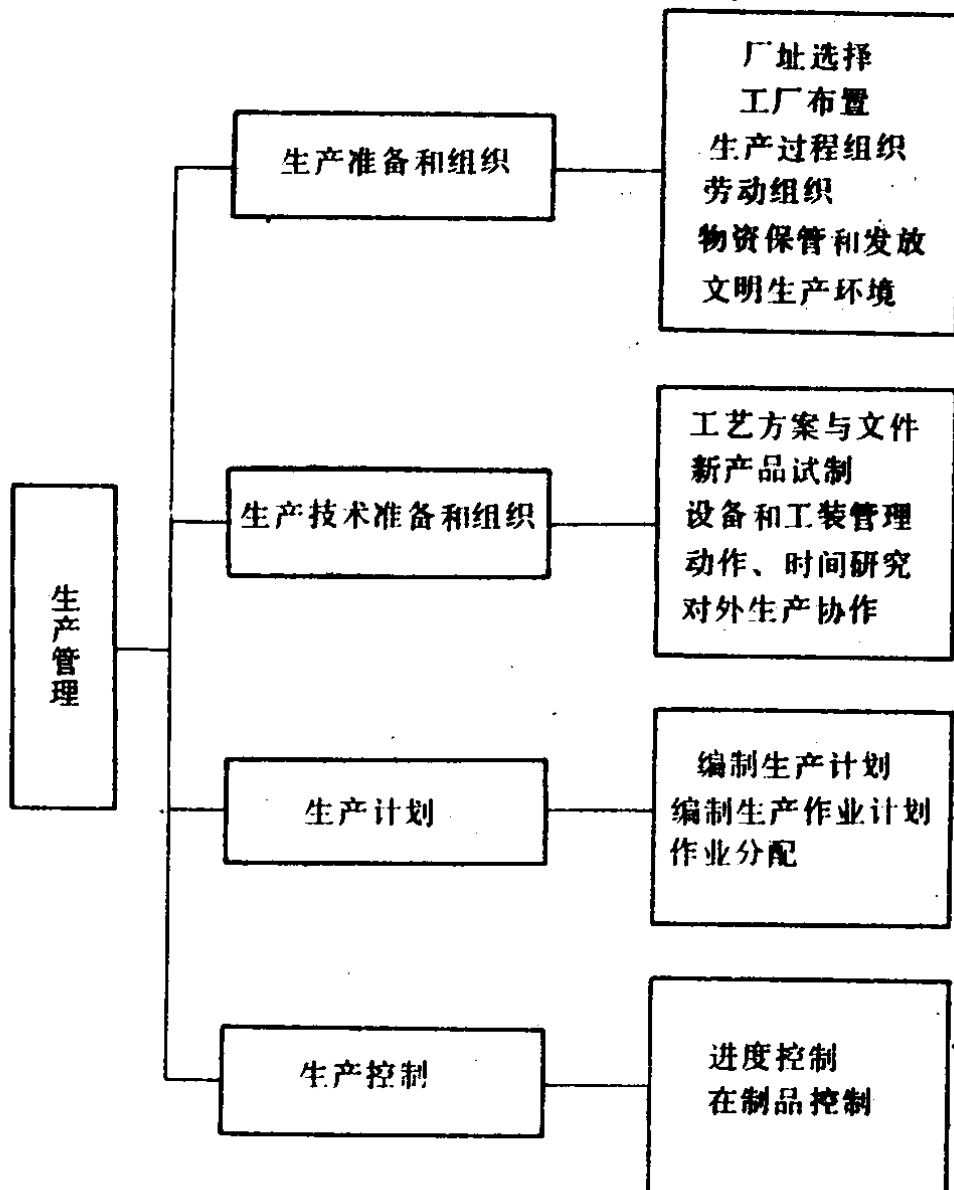


图 15-1 生产管理内容图

经营决策在企业管理系统中是领导层，即上层，处于核心地位。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，即中层，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. 生产管理和技术开发管理的关系

技术开发管理是生产管理的前提、技术保证和后盾。比如，从事生产管理需要先进的图纸和工艺设计等。生产管理为技术开发管理提供信息和条件。

### 3. 生产管理和销售管理的关系

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。销售管理为生产部门提供市场信息。生产管理与销售管理互相制约、互相依存。

### 4. 生产管理和企业环境的关系

生产管理得到环境的帮助和受到环境的影响；企业环境得到生产效益，在一定程度上也受其影响。

#### (二) 系统调整

企业环境及各子系统的相互作用，可能使企业目标或经营决策有所调整。

生产管理应以其产品或劳务对企业目标起积极影响，如废品率的降低，必然会对企业利润目标起积极影响。

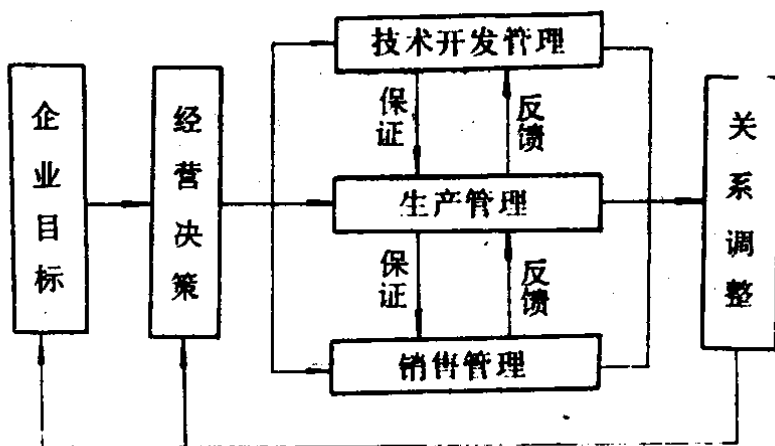


图 15-2 企业管理主要活动系统图

### 三、生产管理的重要性

1. 生产管理为实现企业经营目标创造物质基础，是企业管理系统中的最基本部分和最重要的环节之一。工业企业中，生产活动是企业一切活动的主体。工业企业的主要特征是商品生产。因此，忽视工业企业的生产管理环节就如同忽视工业企业本身。

2. 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事务中解脱出来。

3. 在经济体制改革深入的新形势下，生产管理日趋复杂，对生产管理的要求越来越高。

在企业由生产型转为生产经营型后,价值规律的作用日益强化。竞争的本质就是质量之争、成本之争和时间之争。企业必须强化生产管理,才能适应这种新形势,立于不败之地。

另外,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、电子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,迫切需要加强生产管理的研究,寻求适应竞争、联合、创新、开放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、企业内部合理性,而在于灵活性、多变性、组织对活动条件的适应性。

#### 四、生产管理的运动规律

生产管理的运动规律如图 15-3 所示。

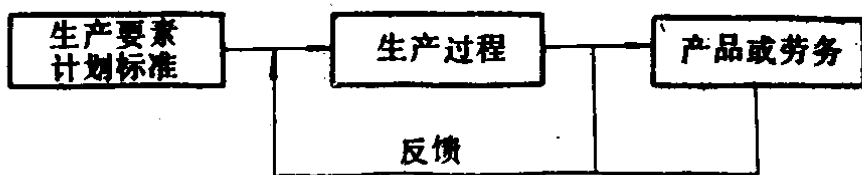


图 15-3 生产管理运动规律图

从图中可知,其运动规律是,输入生产要素,计划和标准,经过生产过程,输出产品或劳务,并在整个过程中不断进行信息反馈。

反馈是指生产过程及产品或劳务输出的信息,返回到输入的一端,其目的是调整生产过程,使产品或劳务更臻完美。

### 第二节 生产管理的原则

为了实现生产管理的任务,工业企业的生产管理必须遵循若干原则。

**一、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,缩短制品的运输路线,缩短生产周期。要运用网络计划技术、成组技术进行生产作业计划编制。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。

**二、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。

**三、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,并满负荷、均衡地生产产品。组织均衡生产,是现代化大生产的客观要求。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。

**四、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,加大保险期的办法来保证最终产品出产的均衡性。

**五、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。

**六、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。

#### (一)生产外协的含义

外协是指相互关系。从企业生产角度来看，具体有以下含义：

1. 接受帮助：指借助企业外部人力、物力、财力、信息进行某项生产或管理活动。

2. 帮助：企业以自己的人力、物力、财力、信息帮助其它单位从事某项生产或管理活动。

3. 互助：帮助和接受帮助是相互的。

#### (二)企业生产需要外协

1. 现代化生产是开放型生产，任何企业都不可能单独完成一种产品的生产。将这种开放型生产“封闭”起来，一般来说弊大于利。

比如，车辆厂的轮箍由专业厂供货，车辆厂的产量则受专业厂控制，如车辆厂欲摆脱专业厂的控制，自己生产轮箍，从管理角度和规模效益来看，都有可能是无益的。这时车辆厂接受专业厂的帮助十分必要。

2. 现代化生产的趋势是全社会的分工和高度专业化，然而一个企业高度专业化的产品，往往不是最终产品。

高度专业化产品往往要经过一定的组合再加工后才有可能成为最终产品。如将各专业厂生产的电容、电阻、集成块等按一定规律组合后，才可能成为一台收录机。这就要求一切在产品上有关联的企业建立联系。

### 第三节 厂长怎样抓生产

前面已经提到,生产管理是企业管理系统中的最基本部分和最重要的环节之一,生产活动是企业一切活动的主体。因此,厂长不能不重视生产。然而厂长不能以抓生产作为自己的基本活动,厂长的工作重点应该是生产经营决策。这样,就要求厂长一方面能抓生产,一方面又要敢于放开生产,善于指导生产。

#### 一、怎样抓生产

##### 1. 抓劳动者的素质

组织生产劳动过程,安排生产计划和生产作业计划,都要从企业劳动者的素质来考虑。作为一个厂长,不能脱离这个实际。

对于生产管理,劳动者的素质有两方面:一方面是劳动者的技术和资历;一方面是劳动者的态度——对已安排的劳动所持有的态度。这种态度在很大程度上决定了劳动者技术的发挥。应该在抓技术培训的同时,抓精神文明建设。努力建设一支素质优良、纪律严明的劳动大军。

##### 2. 抓生产要素的动态平衡

生产过程的本质是对生产要素的消化和转换。这个消化和转换的过程,决定了产品要素,而生产要素的动态平衡却是消化和转换过程的前提。

搞好人力、物力、财力、时间、信息之间的动态平衡,能够使企业获得良好的产品要素,能使企业的浪费降到最低限度。

为了搞好生产要素的动态平衡,厂长至少要做到:

(1)透彻了解企业经营决策中所规定的产品或劳务,对产品诸要素心中有数。

例如,产品交货期,不仅要了解最早交货期和最晚交货期,还应了解最佳交货期;产品成本,不仅要了解最高成本和最低成本,

还应了解最可能的成本。

为此,对经营决策的全过程应当透彻了解。

(2)透彻了解企业素质及其构成。

如企业合理利用资源的能力,由资源开发、原材料代用、生产过程的组织、对外协作等构成。作为厂长应对所有环节有透彻的了解,这是抓好生产的一个前提。

又如物资储备能力,由生产需求、供货渠道、仓库面积、交通运输及资金等构成。此外,对银行及信贷、股票等也应有必要的了解,因为这些都与资金有直接的关系。

(3)广泛收集各种生产信息。

生产的效率在于用最短的时间,投入最少的成本,出产更好更多的产品。因此,广泛收集各种生产信息是至关重要的。如新材料,新工艺,新产品,新技术,新能源,新管理原则,用户反映,协作单位建议,企业职工的意见等。

此外,还要注意信息的迅速化、全球化、现代化、综合化和信息传递手段多样化等问题。

(4)利用滚动计划,可以在生产要素不平衡的情况下求得新的平衡。

一般用月滚动计划就能满足要求,有些敏感多变的行业可用旬滚动或周滚动计划。

### 3. 抓生产方案的重大决策

在生产计划和生产作业计划的编制过程中,会出现任务、交货期、人财物资源等多方面的矛盾,特别是多品种生产,这种矛盾和交叉就更多,制定计划时就会出现多种可供选择的计划方案。厂长要善于对各个方案进行比较、分析,进行决策,选择切实可行的生产方案。

生产方案的决策主要包括四个方面的内容:

(1)产品品种、产量、交货期和生产作业进度安排;

(2)生产能力与计划的平衡;