

工业企业 管理教程



主编 黄炎中 副主编 应德乔 孙宽

F406
232

工业企业 管理教程

主 编 黄炎中
副主编 应德乔
孙 宽

B 558524



河南人民出版社

责任编辑 曲明敬

工业企业管理教程

主 编 黄炎中

副主编 应德乔 孙 宽

河南人民出版社出版发行

河南第一新华印刷厂印刷

727×1092毫米 32开本 17.25印张 插页3 342千字

1988年11月第1版

1988年11月第1次印刷

印数 1—15400册

ISBN 7-215-00295-0/F·71

定价4.80元

序

随着人类社会生产力的发展、生活内容的丰富和协作关系的复杂化，尤其是商品经济的发展，以总体运筹和协调为特征的管理活动，日益为人们所重视。一个企业，乃至一个国家，管理越完善，科学技术的进步和经济发展就越快，经济效益就越高，形成一种良性循环。

赵紫阳同志在党的第十三次全国代表大会上的报告中指出：“现代科学技术和现代化管理是提高经济效益的决定因素，是使我国经济走向新的成长阶段的主要支柱。必须清醒地认识到，技术落后，管理落后，靠消耗大量资源来发展经济，是没有出路的。离开科技进步和科学管理，不可能在有限耕地上生产出足够的粮食和其他农产品，不可能在人口不断增加的情况下保持目前的温饱水平，更谈不上向小康以至更高水平前进。……这一切说明，科学技术的进步和管理水平的提高，将在根本上决定我国现代化建设的进程，是关系民族振兴的大事”。同时还指出：“从根本上说，科技的发展，经济振兴，乃至整个社会的进步，都取决于劳动者素质的提高和大量合格人才的培养。百年大计，教育为本。”《报告》对科学技术、管理和教育之间的关系作了精辟的阐

述，为工业企业管理教育指明了方向。

在党的正确路线指引下，我们河南这几年各条战线都有很大的发展，但有一个弱点，就是后劲不足。我省文化教育的落后不能不是它的主要原因。据1983年统计，我省高等院校中的教授、副教授只有700人，居全国的第19位；每万人口中大学生仅有6.3人（全国平均为12人），居全国的第26位；经济管理科学尤其落后。近几年虽然创建了一所财经学院，不少高等院校也设置了管理专业，但师资和教育质量远远落后于全国水平。这对我省企业管理人员素质上的提高和数量上的补充都是不利的。在这种情况下，由河南省工业企业管理教育研究会组织我省七所高等院校编写了这本《工业企业管理教程》，是一项很有益的工作，从一个侧面反映了我省在这方面的成果和水平。

本教程从企业管理科学体系和教学对象的实际要求出发，基本做到中国和外国、理论和实际、传统和现代管理相结合，内容比较充实，难度适中；根据党的“十三大”精神，对我国企业改革作了一些理论概括和探讨，体现了一个“新”字，是一本有一定特色的教材。

我省管理教育界的老师们要团结协作、共同努力、不断探索，在丰富和发展具有中国特色的企业管理科学进程中，希望有质量更好、水平更高的教材问世。

杨 承 训

一九八七年十二月

说 明

为适应和促进河南企业管理教育事业的发展，由河南工业企业管理教育研究会组织郑州航空工业管理学院等七所高等院校15名同志编写了这本教程。本书力求反映企业管理科学的新发展和我国经济改革的新要求，系统地阐明现代企业管理学的主要内容。同时又考虑到本书作为高等院校非管理专业所用的一种教材，在内容的取舍、深度、难度的掌握上，以适度为宜。为加强对学生的分析能力的培养，本书附有案例7则。本书除主要供高等院校使用外，还可作为工矿企业管理人员的培训教材，以及社会各方面学习企业管理知识的参考书。建议教学时数为60~70小时，使用时可根据具体情况酌情增删内容。

全书共15章，大体上可分为管理基本理论、企业经营管理和企业生产管理三部分。编写分工如下：第1章黄炎中（郑州航空工业管理学院）；第2章王俊山（洛阳工学院）；第3章于秀先（河南财经学院）；第4章应德乔（河南财经学院）；第5章李晓义（郑州纺织工学院）；第6章孙宽（郑州纺织工学院）；第7章陈书林（洛阳工学院）；第8

章吴越（河南财经学院）；第9章刘敬一（洛阳工学院）；第10章贾占成（郑州航空工业管理学院）；第11章梁景深（郑州航空工业管理学院）；第12章蔡退升（郑州航空工业管理学院）；第13章方醒世（郑州大学）；第14章司运善（郑州工学院）；第15章卢治宇（洛阳拖拉机学院）。案例作者是黄炎中（案例1、2、3），梁景深（案例4），应德乔（案例5、6、7）。

全书由黄炎中主编，应德乔、孙宽为副主编。王俊山、贾占成、方世垣同志也参加了一些编纂工作。

本书在编写过程中曾得到河南社会科学院副院长杨承训同志、原郑州航院院长孙巩同志及河南省企业管理协会阎惠民同志、河南省计经委杨峰同志等的支持和帮助，在此一并表示感谢。

由于我们的水平有限，组织协调工作做得不够细致，疏漏或错误之处在所难免，敬请读者批评指正。

本教程编写组

1987年12月

目 录

第一章 企业管理总论	(1)
第一节 社会主义工业企业	(1)
第二节 企业系统	(7)
第三节 企业管理	(17)
第四节 企业改革	(24)
第五节 企业经营形式	(34)
第六节 企业集团	(41)
第七节 企业管理的中国特色和管理现代化 ..	(46)
第二章 行为管理	(52)
第一节 概述	(52)
第二节 个体行为和激励理论	(55)
第三节 群体行为	(64)
第四节 组织中的领导行为	(71)
第三章 经营决策	(78)
第一节 经营概述	(78)
第二节 经营思想、目标和方针	(79)
第三节 经营决策	(83)

第四节 经营计划	(96)
第四章 市场营销	(108)
第一节 市场分析	(108)
第二节 市场调查	(119)
第三节 市场预测	(125)
第四节 商品价格	(139)
第五节 销售管理	(148)
第五章 产品开发	(156)
第一节 科学研究、技术开发与产品开发	(156)
第二节 产品开发策略	(166)
第三节 产品开发的程序	(178)
第四节 产品设计和工艺准备	(181)
第五节 技术改造	(187)
第六章 价值工程	(190)
第一节 价值工程的基本原理	(190)
第二节 功能分析	(197)
第三节 价值的计算和确定改进重点	(208)
第四节 方案的创造与评价	(216)
第七章 经济评价	(221)
第一节 概述	(221)
第二节 资金的时间价值	(222)
第三节 盈亏平衡分析	(228)
第四节 评价标准	(237)
第八章 财务管理	(251)

第一节	概述	(251)
第二节	固定资金	(253)
第三节	流动资金	(261)
第四节	产品成本	(268)
第五节	盈利管理	(282)
第六节	专项资金	(292)
第七节	财务收支管理	(296)
第八节	经济核算	(298)
第九章	生产管理	(303)
第一节	生产过程组织	(303)
第二节	生产计划	(321)
第三节	生产作业计划	(330)
第十章	网络计划技术	(343)
第一节	网络图	(344)
第二节	网络时间参数的计算	(352)
第三节	网络计划的优化	(363)
第四节	计划完工期的概率评价	(371)
第十一章	劳动管理	(377)
第一节	动作与时间研究	(377)
第二节	劳动定额	(384)
第三节	劳动人事管理	(394)
第十二章	设备管理	(408)
第一节	概述	(408)
第二节	设备的选择与使用	(410)

第三节	设备的维护与修理	(416)
第四节	设备的改造和更新	(426)
第五节	设备的综合管理	(433)
第十三章	物资管理	(441)
第一节	物资管理的意义和任务	(441)
第二节	物资消耗定额	(446)
第三节	物资储备定额	(452)
第四节	物资供应计划和采购	(458)
第五节	物资的库存和节约	(464)
第十四章	全面质量管理	(468)
第一节	质量与质量管理	(468)
第二节	全面质量管理	(473)
第三节	质量成本分析	(480)
第四节	全面质量管理的基本方法	(485)
第十五章	管理信息系统	(507)
第一节	信息的概念、分类与特征	(507)
第二节	信息在企业管理中的作用和要求	(511)
第三节	信息处理的发展及其系统功能	(515)
第四节	计算机在企业管理中的应用	(519)
附 录		(525)
案例一、	喻××租赁武汉金笔厂	(525)
案例二、	凤凰自行车企业集团	(528)
案例三、	中国嘉陵工业股份有限公司	(530)
案例四、	企业破产和濒临破产整顿期间的	

职工就业与保险	(532)
案例五、旅游鞋的竞争策略	(534)
案例六、该不该接受用户的订货	(535)
案例七、原材料涨价对策	(537)

第一章 企业管理总论

第一节 社会主义工业企业

一、企业的概念和意义

企业是从事商品经济活动、为满足社会需要并获取盈利、进行自主经营、实行独立核算、具有法人资格的基层经济单位。企业概念的要点是：

企业是一个和商品生产相联系的历史概念。它是伴随商品生产发展的产物。世界上第一个工厂企业是1771年在英国建立的。当时，它是资本雇佣劳动和生产资料集中化，进行有分工协作的劳动，并从事商品生产和经营的经济基层单位。它区别于家庭或手工业作坊和自然经济条件下的经济基层单位。

这里的“经济”活动，包括物质资料的生产、流通、交换和分配等领域。如铁路、银行、商店、矿山、农场、电站等都是企业。它是一个“四自一独立”（自主经营、自负盈亏、自我改造、自我发展及有独立经济利益）的盈利性单位。因而它区别于从事非经济活动的学校、医院、政府机关、

军队等事业单位。也区别于虽从事经济性活动而非盈利性的单位，如一些事业单位办的印刷厂、运输队等。

企业必须取得法人资格。企业在建立时必须按一定的规章取得法人地位。所谓“法人”，是指依法享有财产权利，承担一定义务，并能在法院起诉和应诉的社会组织。它是相对于“自然人”而言的概念。

一个单位必须同时具备上述三个条件才能称之为企业。前两个条件是必要条件，第三条是充分条件。

企业是国民经济的细胞，在整个社会经济中具有举足轻重的地位和作用。它是社会生产力的主要源泉，是人类物质财富的直接创造者。企业的兴衰，决定着社会物质力量的强弱。

企业在生产、流通、交换和分配等领域都起着重要作用；企业是劳动力和生产资料直接结合并生产出产品的现场；企业的活力和效益是整个国民经济效益的基础；企业通过计划、合同等形式和社会上一切组织，在科学技术、产品、劳务、信息等方面进行交换，是保证社会生产和再生产顺利进行的重要条件；企业职工的收入，在很大程度上取决于企业的生产经营成果，在“劳动者——企业——国家”这个分配链条中起着中间环节的作用。

二、企业的分类

为了便于分类指导和统计，并根据不同的特点组织经济活动，企业可以按不同的标志进行分类。

按所属的经济部门，可划分为农业企业、工业企业、建

筑安装企业、交通运输企业、商业企业、金融企业等；按规模，可分为大型企业、中型企业和小型企业等；按生产力要素所占的比重，可分为劳动密集型企业、资金密集型企业和技术密集型企业等；按生产资料所有制性质，可分为资本主义企业、社会主义企业。在社会主义初级阶段的中国，全民所有制企业、集体所有制企业、私营企业、合资企业等多种形式并存；按组织结构的形式，可分为单厂企业、多厂企业、联合企业等。

对上述大类，还可以进一步划分。例如对工业企业还可按其生产过程的特点分为：（1）采掘型企业。它是从地下、海底中开采或提取产品。如采矿企业、采油企业等；（2）合成型企业。它是把不同成份的原料合成产品。如水泥厂；（3）分解型企业。它把一种原料经加工处理，分解为多种产品。如炼油厂、焦化厂；（4）调制型企业。它通过改变加工对象的形状或性能制成新产品。如轧钢厂、橡胶厂；（5）装配型企业。它先把产品分解为零件进行加工，然后装配成产品。如机械厂。

三、现代工业企业

工业是指运用物理、化学、生物等技术，对自然资源、农业产品及其中间产品进行采掘或加工成成品，或维持其功能的活动。凡从事工业性产品生产经营或劳务活动的企业，称之为工业企业。现代工业，又称“大机器工业”，是在自然经济条件下的个体手工业和资本主义工场手工业的基础上发展起来的。现代工业企业的特点主要表现在：

（一）现代工业企业的特点

1. 大规模地应用现代科学技术,采用机器或机器体系进行生产,对劳动者智力要求高。在手工业生产条件下,生产效率 and 产品质量主要取决于劳动者的体力、经验和技艺,而现代工业则主要取决于机器设备。这些先进的机器设备,都是现代科学技术的物化形态。它的设计、制造、使用、维修以及整个生产过程的组织管理,都必须由现代科学技术知识武装起来的脑力、体力劳动者才能掌握。

2. 企业内部劳动分工细密,协作关系复杂,并要求与机器体系相适应。在手工业生产条件下,工人可以自豪地说:

“这个产品是我做的”,而现代工业产品却是成百乃至数以万计人们共同劳动的结晶。企业的生产过程各工艺阶段、工艺过程、各道工序以至每个人的活动,都是根据机器体系的客观要求来分工和协调的。其协作的复杂性和规模都空前提高了。

3. 生产过程具有高度的比例性和连续性。建立在机械化、自动化基础上的现代化工业生产,流水线和自动线得到日益广泛采用,生产过程各环节的联系越来越要求精确而严密。这就要求工业生产全过程必须具有一定的比例性和高度的连续性,否则那怕是小小的“卡壳”,都会导致整个生产过程的停顿或阻塞而造成巨大的损失。

4. 生产社会化程度高,与外部有广泛而密切的联系。现代工业是一个十分庞杂的生产交换系统。任何一个企业,在服务 and 被服务、生产和消费、供应 and 销售、原料 and 产品等方

面，必然同整个国民经济各部门和单位发生千丝万缕的联系。因而，它离不开其外部社会环境而孤立存在。

现代工业是社会化大生产，它的上述四个特点，同小生产的手工业相比较，无论在深度和广度上都有明显的差别。

四、我国现阶段的工业企业

（一）我国现阶段是社会主义初级阶段

经过三十多年的建设，以生产资料公有制为基础的社会主义经济制度、人民民主专政的社会主义政治制度已经确立，剥削制度和剥削阶级已经消灭，国家经济实力有了很大增强，教育科学文化事业有了很大发展。

由于我国社会主义脱胎于半殖民地半封建社会，旧中国遗留下来的生产力基础极端薄弱；五十年代后期开始实行轻视生产力发展的“左”的错误方针，以及由此形成的僵化的经济体制和权力过分集中的政治体制，都严重地束缚了生产力和社会主义商品经济的发展。同时，我国还是一个人口众多的大国。所有这些使我国的人均国民生产总值还很低，生产力水平还远远落后于发达的资本主义国家。这就决定了我们必须经历一个很长的初级阶段，去实现生产的商品化、社会化和现代化。

我国社会主义初级阶段，是逐步摆脱贫穷、摆脱落后的阶段；是由农业人口占多数的手工劳动为基础的农业国，逐步变为非农业人口占多数的现代化的工业国的阶段；是由自然经济半自然经济占很大比重，变为商品经济高度发达的阶