

工业企业管理

GONGYEQIYEGUANLI

天津科学技术出版社

工业企业管理

郝觀桓 主编

王广惠 苗天栋 千季贞 编著

天津科学技术出版社

工业企业管理

郝魏桓 主编

王广惠 苗天栋 干季贞 编著

*

天津科学技术出版社出版

天津市赤峰道124号

天津新华印刷一厂印刷

天津市新华书店发行

*

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 25.75 插页 3 字数 615,000

一九八二年六月第一版

一九八三年七月第二次印刷

印数：64,001—117,500

书号：4212·13 定价：2.47 元

前 言

为教学和培训工业企业管理干部的需要，天津财经学院工业企业管理教研室曾于一九七八年由郝觐桓、于霖、汤树光、郝梅瑞、王广惠编写了《工业企业管理讲义》试用教材，并在内部印发。近几年来，由于形势的不断发展，情况不断变化，原教材已不适应形势的需要。又因原参加编写的同志中，有的已调外地或外教研室工作。现由郝觐桓、王广惠、苗天栋、于季贞四同志，重新编写了《工业企业管理》一书。其中，郝觐桓编写第一、二、五、七、八、九、十、十九章；王广惠编写第三、六、十一、十二、十三、十四、二十章；苗天栋编写第四、十五、十六、十七章；于季贞编写第十八、二十一章。由郝觐桓同志负责主编。

《工业企业管理》的编写工作，遵照国民经济实行调整、改革、整顿、提高的八字方针和按客观经济规律管理企业的原则，以及体制改革和扩大企业经营管理自主权和对企业各项管理工作提出的新的管理思想、管理原则、管理方法等，比较系统地阐述了工业企业管理的基本知识，并吸收了国内外工业企业管理的先进经验。全书共分二十一章，内容包括：绪论，工业企业领导制度和管理机构，工厂布置与生产过程组织，产品的开发与试制，经营计划，销售管理，生产计划和生产作业计划，应用网络计划技术编制生产进度计划，生产控制，职工的培训和思想教育，劳动定额与定员，劳动组织，职工的工资奖励，设备管理，挖潜与革新，物资管理，全面质量管理，成本管理，财务管理，经济核算等。在编写中，力求理论紧密联系

实际，深入浅出，通俗易懂。本书适合工业企业领导干部、管理人员阅读，可作培训干部教材，也可供工科院校、财经院校工经专业师生参考。

本书在编写过程中，参考了有关书籍和兄弟院校的讲义，得到天津市经委一些领导同志和天津市企业管理协会的指导与支持。在为一机部举办的几期直属厂长学习班中曾以此书稿讲授，厂长们也提出了许多宝贵意见，陈炳权同志供附表，陈士富、李洁同志协助绘图，在此一并表示感谢！

由于水平所限，加之调查研究不够，不当和错误之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

编 者

1981年4月于天津财经学院

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 社会主义工业企业	(2)
第二节 工业企业管理的性质和职能	(7)
第三节 企业管理的发展过程	(14)
第二章 工业企业的领导制度和管理机构	(23)
第一节 工业企业的领导制度	(23)
第二节 企业的生产经营指挥系统	(28)
第三节 企业的管理机构	(34)
第三章 工厂布置与生产过程组织	(45)
第一节 工厂合理布置的要求	(45)
第二节 工厂布置的形式	(49)
第三节 工厂合理布置的程序	(56)
第四节 产品零件在工序间的结合方式	(60)
第五节 流水生产的组织	(68)
第六节 自动线介绍	(78)
第四章 工业企业的产品开发与试制	(80)
第一节 产品开发和试制的意义和内容	(80)
第二节 发展新产品的基础工作	(85)
第三节 设计管理工作	(91)
第四节 工艺准备的管理工作	(98)
第五节 新产品的试制和鉴定	(108)
第六节 生产技术准备计划工作	(110)
第五章 工业企业的经营计划	(131)
第一节 企业计划工作的原则	(131)
第二节 企业的经营思想和经营计划	(136)

第三节	企业经营计划的编制方法	(147)
第四节	企业计划的执行、控制和基础工作	(158)
第六章	工业企业销售管理	(167)
第一节	销售管理重要性及其任务	(167)
第二节	市场调查与销售预测	(169)
第三节	产品销售计划	(175)
第四节	产品销售业务的管理	(178)
第七章	工业企业生产计划	(184)
第一节	以销定产, 确定生产计划指标	(184)
第二节	商品出产进度的安排	(205)
第三节	核算和平衡生产能力	(215)
第四节	生产协作计划	(227)
第八章	工业企业生产作业计划	(230)
第一节	生产作业计划的作用和编制分工	(230)
第二节	大量生产下生产作业计划的编制	(234)
第三节	成批生产期量标准的制订	(243)
第四节	成批生产, 生产作业计划的编制	(261)
第五节	单件小批生产作业计划的编制	(281)
第九章	应用网络计划技术编制生产进度计划	(288)
第一节	网络计划技术的基本内容	(288)
第二节	应用网络计划技术, 编制单项定货生产进度计划	(297)
第三节	网络计划与成本评审法	(303)
第四节	应用网络计划技术的平衡线法	(311)
第十章	工业企业的生产控制	(319)
第一节	生产控制的内容和步骤	(319)
第二节	投产前控制	(322)
第三节	生产过程控制	(329)
第四节	生产调度工作	(355)
第十一章	劳动管理	(365)
第一节	劳动管理的意义和内容	(365)

第二节	劳动管理与劳动生产率·····	(373)
第三节	劳动管理与职工全员培训·····	(379)
第四节	劳动管理与思想政治工作·····	(384)
第十二章	工业企业的劳动定额与定员 ·····	(388)
第一节	劳动定额与工时消耗·····	(388)
第二节	劳动定额的制订方法·····	(392)
第三节	动作研究与疲劳研究·····	(396)
第四节	测查分析定额的具体制定法——工作日写实与测时 ·····	(402)
第五节	劳动定额的管理·····	(408)
第六节	劳动定员·····	(410)
第十三章	工业企业的劳动组织 ·····	(422)
第一节	劳动力配备和工作班组的组织·····	(422)
第二节	工作地组织和多机床看管·····	(426)
第三节	劳动保护工作和劳动竞赛·····	(432)
第四节	劳动竞赛与劳动纪律·····	(438)
第十四章	工业企业职工的工资与奖励 ·····	(441)
第一节	工资的实质与工资工作的原则·····	(441)
第二节	工资制度·····	(443)
第三节	劳动报酬的形式·····	(447)
第四节	工资计划工作·····	(453)
第十五章	工业企业的设备管理 ·····	(458)
第一节	设备的合理使用·····	(458)
第二节	设备的维护与修理·····	(462)
第三节	设备维修的计划工作·····	(473)
第四节	机器设备的改造和更新·····	(486)
第五节	设备的日常管理工作·····	(491)
第六节	设备综合管理学和全员生产性维修简介·····	(498)
第十六章	工业企业的物资管理 ·····	(501)
第一节	物资消耗定额·····	(501)

第二节	物资供应计划·····	(514)
第三节	物资供应的组织工作·····	(527)
第四节	仓库管理·····	(533)
第五节	物资节约和修旧利废·····	(539)
第十七章	工业企业的质量管理 ·····	(543)
第一节	产品质量与全面质量管理·····	(543)
第二节	全面质量管理的任务和内容·····	(554)
第三节	全面质量管理的基础工作·····	(564)
第四节	企业产品质量计划工作·····	(569)
第五节	质量控制统计方法的基本原理·····	(580)
第六节	质量控制统计方法的应用·····	(592)
第七节	工业企业质量管理机构和质量责任制·····	(621)
第十八章	工业企业的挖潜工作 ·····	(628)
第一节	挖潜工作的意义与内容·····	(628)
第二节	革新、改造项目经济效益的计算与评价·····	(633)
第三节	技术引进工作·····	(639)
第四节	挖潜的组织工作·····	(649)
第五节	企业技术组织措施计划的编制·····	(652)
第十九章	工业企业的成本管理 ·····	(660)
第一节	产品成本和成本管理·····	(660)
第二节	价值分析的应用·····	(671)
第三节	成本预测和计划·····	(681)
第四节	成本控制·····	(696)
第五节	成本计划完成情况的分析·····	(704)
第二十章	工业企业的财务管理 ·····	(715)
第一节	财务管理的意义和任务·····	(715)
第二节	利润管理·····	(723)
第三节	固定资金的管理·····	(736)
第四节	流动资金的管理·····	(748)
第五节	专用基金的管理·····	(758)

第六节	工业企业财务收支计划.....	(763)
第二十一章	工业企业的经济核算制	(769)
第一节	经济核算制的意义和作用.....	(769)
第二节	实行经济核算制应具备的条件.....	(771)
第三节	经济核算的内容和方法.....	(778)
第四节	经济核算的组织形式.....	(786)
【附表】	八项指标分解明细表	(805)

第一章 绪 论

建国以来，我国在工业建设中取得重大成就，逐步建立了独立的比较完整的工业体系。1980年同完成经济恢复的1952年相比，全国工业固定资产按原价计算，增长二十六倍多。但是我国工业与工业先进国家相比，还存在着产品落后、工艺落后和管理落后的问题。企业管理落后，不仅使企业引进的先进技术不能发挥作用，对现有设备能力也不能充分发挥作用，生产效率低，产品质量差，人力、物力、财力浪费很大。当前，不少企业的主要经济技术指标还没有达到历史最好水平；同行业相同条件的企业之间，经济效果相差很大，与国外相比则相差更为悬殊。我国一些工厂的技术装备水平并不落后，如果采用先进的管理办法，生产可以成倍增长，经济效果可以大大提高。所以无论与历史比，与国内同行比还是与国外比，存在的差距，主要还是企业管理落后。我国企业管理落后，不仅是管理理论、管理方法和管理工具落后，最主要的是管理思想落后，对管理的认识和重视不够，总结管理经验和学习国外管理经验不够，美日工业先进国家十分重视管理，认为他们所以先进，是靠三分技术，七分管理。日本在四十年代末和五十年代初，大量引进国外先进技术，但经济并没有迅速发展，先进技术并没有发挥应有作用。日本总结经验认识到只引进技术，管理不善是不能发挥先进技术作用的。要把引进技术与引进管理同时并重，开始引进管理才使日本的经济自五十年代以后得到高速度发展。日本把引进技术与引进管理比做日本经济“起飞”的两个轮子。国外的经验很值得我们学习，特别是日本的

经验教训更值得我国借鉴。我国要实现四个现代化，要引进科学技术，也要引进管理经验。管理跟不上就会拖四个现代化的后腿，就不可能实现四个现代化，管理水平高低，标志着一个国家、一个民族的文明程度和组织才能。企业管理的科学化、现代化，是管理企业的智慧和技能的结晶。在中国共产党的领导下，我国人民推翻了三座大山，建立了中华人民共和国已经三十余年了。今后能否更好地发挥社会主义制度的优越性，发展国民经济，实现四个现代化，标志着我国无产阶级驾驭现代化的大生产、管理经济的成熟程度。因此，总结我国企业管理经验，借鉴国外企业管理的经验，走出一条适合我国情况的企业管理道路，这是我们面临的一个新问题，是一项历史任务，也是实现四个现代化的一个关键问题。

第一节 社会主义工业企业

要研究企业管理，提高管理水平，首先要了解企业及其外部环境，以及企业的权利和任务。

一、社会主义工业企业的基本点

“企业”是商品生产的产物，已经历了几百年。现代化企业是商品生产高度发展的结果。“企业”已扩展到工、农、商、林、牧、渔各行业，在当代这个商品世界中，人类生活的需求，特别是在经济发达的国家中，几乎全靠企业来得到满足，企业已成为社会赖以生存和发展的基础。“企业”就是不断从事商品生产和经营的组织体。

社会主义工业企业分全民所有制（即国营）工业企业和集体所有制工业企业。

社会主义国营工业企业，就是由国家拨给一定的资金，生产资料属于全民所有，运用现代化技术装备，按照经济核算制的原则组织起来的，独立从事工业商品生产和经营的基本经济

单位。社会主义国营工业企业可以概括为以下四个基本点。

(一) 工业企业的经济本质是商品生产

社会主义经济是计划经济，也是商品经济。企业的基本经济职能仍然是商品生产。企业是在国家计划指导下的独立的商品生产者，它区别于行政事业单位，要求独立经营，进入市场，等价交换，严格核算，以收抵支，获得利润。为社会提供商品，为国家提供积累，并使企业和职工个人都能获得经济利益。

(二) 工业企业的社会性质是社会主义性质的

工业企业的社会性质是由它的生产资料归谁占有决定的。资本主义企业是资本家占有生产资料，它的资本主义性质主要表现是：企业归资本家所有，劳动力是商品，通过商品生产与分配，达到剥削工人获得利润的目的。企业内是在阶级对抗下进行生产经营活动的。企业外，是为盲目的自由竞争和不稳定的资本主义市场而生产的。我国国营工业企业是社会主义性质的全民所有制企业，它与资本主义工业企业的性质是根本不同的。主要表现在：1.所有制不同——是全民所有制；2.生产目的不同——是为了满足人民的需要；3.工人地位不同——是企业的主人；4.人与人之间的关系不同——是同志互助合作关系；5.分配关系不同——是按劳分配；6.职工工作动力不同——为建设社会主义和共产主义作贡献；7.工人与技术、设备的关系不同——实行技术民主，工人愿为革新技术、提高劳动生产率奉献自己的聪明才智；8.企业之间关系不同——是团结互助发扬共产主义风格下的竞争。这些方面都体现了社会主义企业的生产关系，体现了社会主义企业的优越性，是社会主义企业管理的立脚点。

(三) 工业企业的生产手段是采用机器体系的现代化大生产

现代工业企业生产过程复杂、分工细、全部生产过程是采用机器体系进行生产，它区别于手工工场，现代化大机器生产的产品是企业千百人分工协作共同劳动的成果。要按照产品的工艺流程、生产的连续性、比例性、设备运转规律、自然规律、劳动分工协作规律等来进行生产。企业的生产和管理具有高度的科学性和技术性，广泛地应用科学技术的成就。

(四) 工业企业的建立是按照经济核算制原则组织起来的

国营企业是国家拨给“一定资金”，企业的一切生产资料归全民所有。国家拨给“一定资金”的数额是根据企业生产规模核定的，是供生产周转用的，属于垫支性的。企业在商品生产经营过程中保证收回，并获得盈利。这是国家对企业的要求。国家拨给企业的资金与国家拨给事业单位、机关团体的用款不同，事业单位、机关团体的用款叫“经费”，不是“资金”。经费是作为担负某种社会职能的事业单位、机关团体的活动开支而消费的。所以实行的是供给制。而企业是不能亏损的，如果把拨给的资金用光赔掉，企业就不能维持简单再生产。因此，国家规定凡是企业都要按经济核算制原则组织起来。独立经营、等价交换，严格核算，以收抵支、并获得盈利。使企业在满足社会需要的过程中，保证达到国家多收、企业多留、职工多得。所以企业实行经济核算制不只是因商品生产需要进行经济核算的客观要求，而且是社会主义全民所有制企业，正确处理国家与企业之间的经济关系的客观要求。也是明确企业责任，调动企业和职工积极性的重要手段。国家对企业不应实行贴补制（政策性亏损除外），更不能实行供给制。

二、工业企业的外部环境

企业是整个国民经济的组成细胞，是社会的一个生产经营

单位，企业必须根据所处的社会经济环境进行生产经营活动，因此，研究企业的外部环境，对搞好企业生产、产、销、人、财、物等起着重要作用。

企业所处的外部环境主要有：

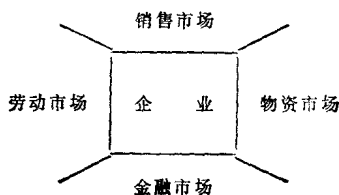
1.研究有关企业应该贯彻执行的路、方针和国家的路线、政策和政策。如经济政策有：价格政策、税收政策、投资政策、信贷政策、外资政策、关税政策、能源政策等。

2.研究有关企业应遵守的国家各种立法，法令、制度、纪律、规定等。如经济立法有：财政法、银行法、税收法、计划法，统计法、合同法、公司法、工厂法、矿山法、土地法、劳动法、价格法、环境保护法等。

3.研究企业如何实行计划调节与市场调节相结合，而以计划调节为主，研究国家经济计划，经济措施（经济杠杆）、市场预测，资源供应、资金供应、劳力供应，技术供应和技术发展趋势等等。

广泛说，研究企业所处外部环境，包括政治环境、社会环境、经济环境、技术环境以及国际环境等等。这些都是关系到企业的生产经营决策，企业的成败问题，搞好企业管理必须加强这方面的研究。

在资本主义市场经济条件下，企业外部环境，除政府法令、税收、劳资关系等社会环境外，主要表现为四个市场。如下图。



三、社会主义工业企业的任务

社会主义工业企业的根本任务,就是在国家计划指导下,为社会提供工业产品或劳务,满足人民群众日益增长的需要,为国家不断提供积累,为企业扩大再生产和提高职工生活水平提供基金。

这个根本任务是由企业的社会主义性质决定的,它的生产目的就是为了满足社会需要。我国是社会主义计划经济,社会的需要概括地反映在国民经济计划中,所以企业的任务必须在国家计划指导下,由国家给企业下达具体计划,或在国家计划指导下企业根据市场需要进行生产,所以企业不是随意提供物质产品,而是要符合质量、花色、品种、规格要求,生产能满足社会需要并能提供利润的产品。为了使企业能完成任务,必须承认企业有一定的权力和利益,为企业完成所需的外部环境。企业本身也要从多方面进行努力,加强企业管理,充分发挥物质技术作用,调动人的积极性,才能很好地完成任务。

四、工业企业的权利

国营工业企业一方面要接受国家的统一管理,另一方面又是独立的商品生产者,有独立从事商品生产经营活动的权力;企业要兼顾国家、企业和职工个人的经济利益。这就要正确处理国家、企业和职工个人三者之间的关系。企业的权利,主要是经营管理权和经济利益权。这些权利是企业从事商品生产经营活动的客观规律决定的。

企业的经营管理权可以分为两个方面,一方面,企业在国家计划指导下,根据市场的需要,实行以销定产,有权制订企业的经营计划,按照经济核算原则,处理企业的供产销问题,具有法人资格,有权签订合同,承担政治经济责任。另一方面,根据经济核算原则和供产销的情况,企业有权处理它的人、财、物问题。在国家法令范围内,企业有权决定工资形

式，随时择优招聘职工和奖惩职工；有权使用拨给它的资金和取得贷款；有权按国家规定留用和使用有关各种基金；有权处理固定资产和更新设备，扩大生产；有权处理和调剂各种物资等等。

企业的经济利益权，就是国家根据企业经营的好坏给予企业的经济利益，使国家、企业和职工个人三者利益结合起来，主要方式是企业实行自负盈亏或利润留成制（或分成制），利润留成用于企业生产发展基金和职工奖金以及职工集体福利事业，这样可以使企业和职工从经济利益上关心企业经营的好坏，调动企业和职工的积极性。企业如果没有经济利益权，经营好坏一个样，就不能调动企业和职工的积极性，必然是吃“大锅饭”，不能严格实行经济核算制，企业潜力的发挥就会有一定的局限性。

总之，承认企业是商品生产者，就要让它进入市场（国内外的），在经受市场的检验和竞争中求得发展。承认企业的经营管理权和经济利益权，就能促使企业在外有市场压力，内有经济利益动力的情况下，克服吃“大锅饭”，严格实行经济核算，充分调动企业和职工的积极性，真正发挥社会主义企业的优越性。

上述企业的权利，不是短时间内可以实现的，改革要有个过程，这是由于过去多年来只承认我国是计划经济，企业是为计划生产，而对我国还是商品经济，企业仍是商品生产者不明确。因而国家对企业管的过多、过死，造成企业没有权力和利益，随着我国经济管理体制的逐步改革和试点企业的经验，企业的权利将不断扩大。

第二节 工业企业管理的性质和职能

工业企业管理，就是对企业的生产经营活动，进行计划、