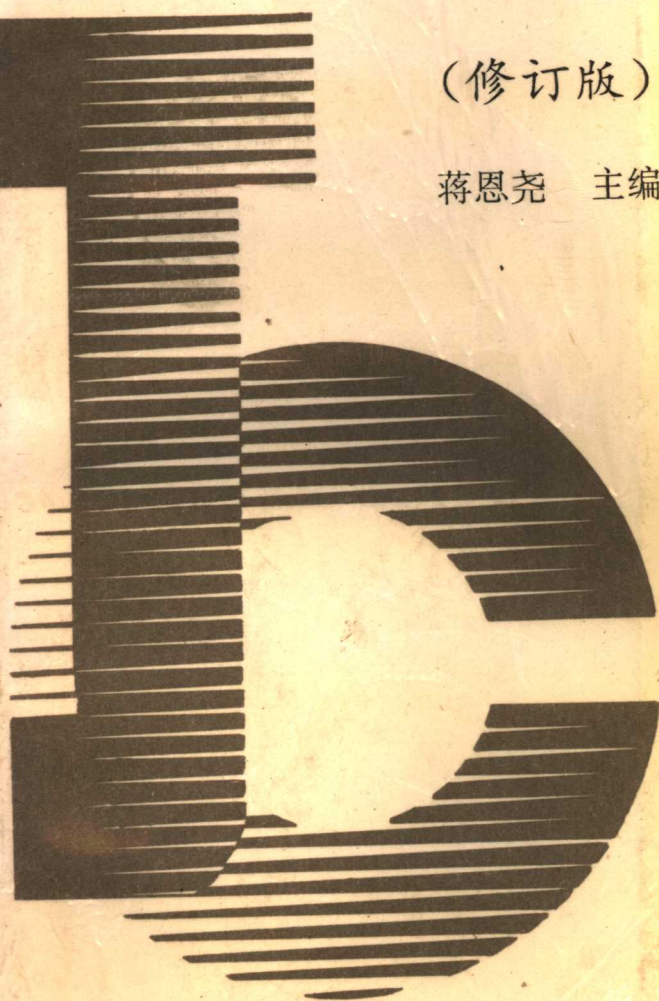


清华大学工商管理专业教材

# 工业企业管理

(修订版)

蒋恩尧 主编



清华大学出版社

# 工业企业管理

(修订版)

蒋恩尧 主编

浙江大学出版社

(浙)新登字 10 号

# 工业企业管理

(修订版)

蒋恩尧 主编

责任编辑 俞妙送

\* \* \*

浙江大学出版社出版

浙江大学出版社计算机中心电脑排版

杭州富阳何云印刷厂印刷

浙江省新华书店发行

\* \* \*

850×1168 32开 16.5印张 444千字

1991年7月第1版 1994年12月第2版 1995年7月第2次印刷

印数: 5001—15000

ISBN 7-108-00737-5/F·059 定价: 17.00元

现书中有三页、倒页和破页, 请持此证到杭州富阳何云印刷厂调换  
地址: 富阳何云印刷厂 邮编: 311404 电话: 0571-3201054

二次印刷, 另两页样书为第三次

# 修订版前言

党的第十四次代表大会正式确立我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制,这必然为我国的企业管理工作带来深刻的变化,并提出新的课题。从1993年7月1日开始,我国全面实施新会计准则和新会计制度;1994年又推出了新税制,这些也必然为企业管理的具体制度、内容和方法带来新的变化。为了满足大专院校《工业会计》、《会计学》专业的本科生、专科生和函授、夜大生,以及工业企业的财务会计工作人员和管理干部学习企业管理的需要,我们在原书的基础上进行了修订。

本次修订增加了“建立现代企业制度”及“股份制经营”等最新内容。全书突出在加速建立和完善市场经济体制过程中,如何运用行之有效的管理制度、管理技术、方法和手段,实施有效管理这条主线,力求教材的新颖性、科学性和实用性。

本版由原书主编沈阳工业大学蒋恩尧教授和刘凤英副教授修订。由于水平有限,不当之处敬请读者批评指正。

编 者

1994年8月5日

# 前 言

近年来,随着我国经济体制改革的深入发展,机械电子工业系统的会计工作也在不断地改革和发展,因此,对经济活动和经济效益的核算、控制、分析、监督、预测与决策等都提出了新的要求。

为了适应在新形势下对培养高等财会人才的需要,并为我部部属院校的成人教育能更好地在正规化、制度化、规范化的基础上健康发展,进一步提高教学质量,自1988年起,在机电部教育司领导下,组织杭州电子工业学院、沈阳工业大学、北京机械工业学院等院校组成教材编辑委员会,由造诣较深、教学经验丰富的工业会计专业的教授、副教授担任主编,并邀请部内外的教授、专家担任主审,编写了《高等专科工业会计专业系列教材》。这套教材包括:《会计原理》、《工业企业会计》、《工业企业财务管理》、《工业企业涉外会计》、《管理会计》、《工业企业经济活动分析》、《审计学基础》、《工业企业管理》、《统计原理与工业统计》和《财会电算化基础》等,共10本。

系列教材根据工业企业对财会人员的要求,立足于基本理论、基础知识、基本技能的教育,强调理论联系实际,着眼于应用。其内容既保持了我国传统的学科体系,又在总结我国实践经验的基础上,吸收了国外先进的、适合我国国情的科学管理方法。可以说,本系列教材内容新颖,具有先进性、科学性和实用性。这套教材可供高等专科工业会计专业成人和全日制教学使用,也可作为业余大学、夜大学、电视大学、函授大学有关会计专业教学使用,同时还可

作为自学考试以及《专业证书》教学使用。

编写和出版这样一套教材是一项复杂的系统工程,除了教材编辑委员会进行了大量的组织、协调、编审工作之外,还依靠了多方面的大力帮助和支持,特别是我国老一代著名会计学家李宝震教授给予了热情的关心,并为本系列教材作序。值此教材出版之际,谨向参与这套教材编写和审稿的同志们,向有关院校的领导及职工表示衷心感谢!同时,我们也真诚地希望关心和使用这套教材的单位和个人,对教材提出宝贵的批评和建议,以便今后修改时参考,使之更加适应教学和工作的需要。

最近发表的中共中央《关于制定国民经济和社会发展十年规划和“八·五”计划的建议》中指出:“发展教育事业,提高全民族素质,是建设社会主义的根本大计”。我们真诚希望这套系列教材在这些方面发挥一点作用,那将使我们感到十分欣慰!

机械电子工业部高等专科  
工业会计专业教材编委会

1991年1月

# 序

近年来我国机械电子工业系统的会计工作,不断地进行改革,在增强企业活力、转变经营观念、促进经济效益的提高等方面,取得了可喜的成就。随着我国财政经济体制改革的进展,必须逐步建立适应于计划经济和市场调节相结合的新的会计模式,从报帐型转变为经营管理型,在满足宏观管理信息要求的同时,强化会计的微观经济管理职能,在做好记帐报帐工作的基础上,把重点放到对经济活动和经济效益的分析、监督、预测和参与决策等方面来。同时,随着我国改革开放方针政策的贯彻实施,企业涉外的经济业务日益增加,会计电算化也正在推广,这就对会计人员提出更高的要求:不但要系统地掌握会计专业知识,还应学习管理会计、涉外会计、会计电算化等方面的课程。

为了提高会计人员素质,使其具有一定的核算、分析、预测和参与决策的能力,获得会计师的必备知识,成为企业财会工作的骨干力量和高级财会人员,根据教学计划,由徐光武、任建平诸位有坚实理论基础和丰富教学经验的教授主持编写了这套教材。这套教材编写的指导思想是:在坚持四项基本原则,坚持改革开放方针政策的指导下,紧密联系我国经济建设实际,为培养能适应有计划商品经济的环境,具备搞活企业和促进宏观与微观经济效益提高的知识与能力,在工业企业中为急需配备的高、中层次财会管理人员提供必需的基础理论和专业知识。

这套教材具有如下特点:(1)以马列主义、毛泽东思想为指导,

坚持社会主义方向,具有较强的理论性和政策性;(2)在认真总结我国会计工作成功经验的前提下,充分吸收对我国适用的国外现代化管理理论和方法,努力做到洋为中用;(3)在文字方面,力求简明扼要,通俗易懂,便于教学和自学;(4)各本教材,每章均附有复习思考题,多数章还附有练习题;(5)主干课程会计原理和工业企业会计两门还附有系统的习题集,使学员能通过系统练习,提高处理实际财会管理业务的能力。

以上专业课程的设置,教学内容全面,知识结构合理,既包括了传统的四门会计课:①会计原理,②工业企业会计,③工业企业财务管理,④工业企业经济活动分析;又增加了管理会计,工业企业涉外会计和审计学基础三门新课。这对于更新会计理论方法,扩大财会人员的知识领域,提高其会计监督和参与决策的意识与能力,必将产生积极的效果。通过各门基础课程和专业课程的系统学习,将能使会计人员素质有所提高,对于达到《机械电子工业系统工业会计专业人才业务规格》的要求,起到保证作用。

**李宝震**

1990年12月20日

# 目 录

|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| <b>第1章 工业企业管理概述</b> .....    | <b>1</b>  |
| § 1-1 工业企业及其类型 .....         | 1         |
| § 1-2 工业企业管理及其发展 .....       | 5         |
| § 1-3 工业企业管理原理及原则 .....      | 16        |
| § 1-4 工业企业管理职能及管理方法 .....    | 21        |
| § 1-5 工业企业管理基础工作 .....       | 25        |
| 复习思考题与练习题一 .....             | 31        |
| <b>第2章 组织管理与思想政治工作</b> ..... | <b>33</b> |
| § 2-1 建立国有工业企业的现代企业制度 .....  | 33        |
| § 2-2 社会主义工业企业的领导制度 .....    | 36        |
| § 2-3 工业企业管理组织机构 .....       | 40        |
| § 2-4 工业企业经济责任制 .....        | 47        |
| § 2-5 企业精神 .....             | 57        |
| § 2-6 企业思想政治工作 .....         | 62        |
| 复习思考题与练习题二 .....             | 67        |
| <b>第3章 经营决策</b> .....        | <b>68</b> |
| § 3-1 经营决策概述 .....           | 68        |
| § 3-2 经营决策原则和程序 .....        | 73        |
| § 3-3 经营决策方法 .....           | 77        |

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| § 3-4 敏感性分析与风险分析 .....    | 100        |
| 复习思考题与练习题三 .....          | 112        |
| <b>第 4 章 经营计划管理</b> ..... | <b>114</b> |
| § 4-1 工业企业计划及计划管理 .....   | 114        |
| § 4-2 工业企业经营战略计划 .....    | 123        |
| § 4-3 年度经营计划 .....        | 130        |
| § 4-4 经营计划的执行和控制 .....    | 140        |
| 复习思考题与练习题四 .....          | 144        |
| <b>第 5 章 营销管理</b> .....   | <b>145</b> |
| § 5-1 市场与目标市场策略 .....     | 145        |
| § 5-2 市场调查与市场预测 .....     | 156        |
| § 5-3 营销策略和方法 .....       | 174        |
| § 5-4 销售业务组织 .....        | 191        |
| 复习思考题与练习题五 .....          | 195        |
| <b>第 6 章 生产管理</b> .....   | <b>197</b> |
| § 6-1 生产过程组织 .....        | 197        |
| § 6-2 流水生产组织 .....        | 211        |
| § 6-3 生产计划 .....          | 216        |
| § 6-4 生产作业计划 .....        | 231        |
| 复习思考题与练习题六 .....          | 254        |
| <b>第 7 章 网络计划技术</b> ..... | <b>256</b> |
| § 7-1 网络计划技术概述 .....      | 256        |
| § 7-2 网络图 .....           | 258        |
| § 7-3 网络图时间值的计算 .....     | 265        |

|                                  |            |
|----------------------------------|------------|
| § 7-4 网络计划的优化 .....              | 274        |
| § 7-5 网络计划技术的基本工作步骤 .....        | 286        |
| 复习思考题与练习题七 .....                 | 292        |
| <b>第 8 章 劳动管理 .....</b>          | <b>295</b> |
| § 8-1 劳动组织及其管理 .....             | 295        |
| § 8-2 劳动生产率 .....                | 303        |
| § 8-3 劳动定额 .....                 | 306        |
| § 8-4 工业企业定员工作 .....             | 313        |
| § 8-5 劳动报酬 .....                 | 315        |
| § 8-6 劳动保护及劳动保险 .....            | 324        |
| 复习思考题与练习题八 .....                 | 326        |
| <b>第 9 章 物资管理 .....</b>          | <b>328</b> |
| § 9-1 物资管理概述 .....               | 328        |
| § 9-2 物资消耗定额 .....               | 333        |
| § 9-3 物资储备定额 .....               | 340        |
| § 9-4 物资供应计划 .....               | 349        |
| § 9-5 仓库管理和物资节约 .....            | 355        |
| 复习思考题与练习题九 .....                 | 373        |
| <b>第 10 章 设备、工具管理与技术改造 .....</b> | <b>365</b> |
| § 10-1 设备管理概述 .....              | 365        |
| § 10-2 机器设备的选择和评价 .....          | 372        |
| § 10-3 设备的使用、维护和修理 .....         | 376        |
| § 10-4 设备更新改造与企业技术改造 .....       | 388        |
| § 10-5 工具管理 .....                | 396        |
| 复习思考题与练习题十 .....                 | 399        |

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| <b>第 11 章 产品开发管理 .....</b>  | <b>400</b> |
| § 11-1 产品开发概述 .....         | 400        |
| § 11-2 产品设计与工艺管理 .....      | 418        |
| § 11-3 生产技术准备 .....         | 431        |
| 复习思考题与练习题十一 .....           | 438        |
| <b>第 12 章 质量管理 .....</b>    | <b>440</b> |
| § 12-1 质量管理概述 .....         | 440        |
| § 12-2 质量管理体系 .....         | 449        |
| § 12-3 全面质量管理的方法 .....      | 454        |
| § 12-4 质量成本 .....           | 482        |
| 复习思考题与练习题十二 .....           | 495        |
| <b>第 13 章 信息管理 .....</b>    | <b>498</b> |
| § 13-1 信息及信息管理 .....        | 498        |
| § 13-2 企业管理信息系统 .....       | 502        |
| § 13-3 电子计算机在企业管理中的应用 ..... | 507        |
| 复习思考题与练习题十三 .....           | 516        |

# 第1章

## 工业企业管理概述

### §1-1 工业企业及其类型

#### 一、社会主义工业企业的概念与特征

##### 1. 社会主义工业企业的概念

社会主义工业企业是现代工业的基本经济单位,是从事工业性产品或劳务生产经营活动的企业。它是以社会化大生产和生产资料公有制为基础,依法自主经营、自负盈亏、独立核算,具有法人资格的社会主义商品生产和经营单位。

上述概念包括以下几点涵义:

(1) 社会主义工业企业是以社会化大生产为基础,这是它区别于手工业、小生产作坊的主要标志。

(2) 社会主义工业企业是以生产资料公有制为基础,这是它区别于其它私有制企业的重要标志。

(3) 社会主义工业企业是从事工业性产品或劳务生产经营活动的相对独立的经济实体,这是它区别于商业企业、交通运输企业、基本建设企业、农业企业等的重要标志。

(4) 社会主义工业企业是自主经营、自负盈亏、独立核算的商品生产者和经营者,这是它区别于国家行政机关、事业单位以及不

实行独立核算的工业企业的下属单位车间、工段的重要标志。

(5)社会主义工业企业是具有一定权利和义务的经济法人。所谓经济法人,是指依法成立并能独立地行使法定的权利和义务的社会经济组织。具有法人资格的相对独立的工业企业,至少应具备以下三个条件:第一,必须在政府管理部门注册,具有合法的、独立的经营条件,取得政府和法律的承认。第二,具有独立的经济核算权,在国家银行设有帐户,自主经营、自负盈亏。第三,能独立自主地进行生产经营活动并严格按照法律规定行使权利和履行义务。

在市场经济条件下,企业是市场上资本、土地、劳动力、技术等生产要素的提供者或购买者,又是各种消费品的生产者和消费者,因而是十分重要的市场主体。企业可以通过转产、停产、整顿、合并、分立、解散、破产等方式进行产品结构和组织结构调整,实现资源合理配置和企业的优胜劣汰。

## 2. 社会主义工业企业的特征

任何工业企业都是一定的生产力和生产关系的统一体。它既是生产力活动的组织者,又是一定生产关系的体现者。因此,分析社会主义工业企业的特征,应从生产力和生产关系两个方面进行。

### (1)生产力方面的特征(即生产技术特征)

社会生产力的发展具有连续性,它不会因所有制和社会制度的变更而改变。因此,社会主义工业企业同资本主义工业企业在生产技术方面就具有相同的特征,主要表现在以下几方面:

1)大规模地采用机器和机器体系进行生产,并不断将现代科学技术应用于生产。

2)企业内部劳动分工精细,生产协作复杂。

3)生产过程具有高度的比例性和连续性。生产过程各环节之间的联系,主要表现为各种机器设备之间的联系。

4)社会化程度高,在技术上和经济上有着广泛的外部联系,成为一个开放系统。

正确认识社会主义工业企业的生产技术特征,对于加强企业管理,不断提高管理水平具有重要意义:第一,明确社会主义工业企业是现代化、社会化大生产,因此就不能再沿用小生产的传统管理办法进行管理,而必须采用与现代生产技术相适应的现代管理方法进行管理。第二,由于社会主义工业企业与资本主义工业企业在生产技术方面具有一定的共性。因此,资本主义工业企业的先进科学技术和管理方法,我国完全可以学习和借鉴。

(2)生产关系方面的特征,体现在以下几方面:

1)生产资料的社会主义公有制(包括全民所有制和集体所有制)是社会主义工业企业的根本特征:

2)社会主义工业企业实行各尽所能,按劳分配原则。生产的目的是为了最大限度满足全体劳动人民日益增长的物质和文化生活的需要;

3)实行职工群众当家作主的民主管理制度;

4)在建设高度物质文明的同时,建设高度社会主义精神文明。

正确认识社会主义工业企业在生产关系方面的特征,明确社会主义工业企业与资本主义工业企业的本质区别,对于坚持社会主义方向,发挥社会主义制度的优越性,建立具有中国特色的社会主义科学管理体系,有着重要意义。

## 二、社会主义工业企业的地位和任务

### 1. 社会主义工业企业的地位

在市场经济条件下,社会主义工业企业的地位是由公有制经济和工业企业在国民经济建设中的作用所决定的,主要体现在以下三方面:

(1)社会主义工业企业是国民经济发展建设任务的承担者,必须接受国家宏观调控,担负指令性计划任务的企业,必须全面完成国家下达的指令性计划任务。企业必须贯彻执行国家的方针政策,

遵守国家的法律、法规,守法经营。

(2)企业是法律上和经济上独立自主的实体,它拥有自主经营和发展所必需的各种权利。企业要接受政府的行政规制,但在法律上和经济上是独立于政府之外的。同时,企业应当具有自己的独立发展目标,即追求利润最大化和企业规模的扩张,为实现这些目标,企业应当可以自主筹集资金,自行策划经营活动,开展投资、联合、兼并等活动。

(3)企业之间、企业与其他交易者之间地位平等。

总之,市场经济条件下的企业是独立、自主、具有平等权利的经济实体,这与传统计划经济体制下作为政府附属物的企业有原则的区别。

## 2. 社会主义工业企业的任务

社会主义工业企业的根本任务是:在国家宏观调控下,根据市场需要,在不断提高经济效益的前提下,为社会提供适销对路的工业产品或劳务,为国家提供更多的利润和税金,同时也为企业自身发展创造良好的条件。

社会主义工业企业的具体任务如下:

(1)认真执行国家的方针、政策、法令、法规,完成国家指令性计划任务和各项经济合同,保护公有制财产不受侵犯。

(2)合理有效地使用企业的人力、物力和财力资源。

(3)根据社会需要生产适销对路产品,确保产品质量,对用户负责。

(4)严格遵守国家财经纪律,按照税法规定及时上缴各种税金。

(5)大力推进技术进步,不断提高企业的生产、技术和管理水平。

(6)保证安全生产,搞好环境保护,努力提高职工的健康水平。在发展生产的基础上,不断改善职工的生活福利条件。

(7)加强思想政治工作和精神文明建设,重视智力开发,不断提高职工的政治觉悟和科学、文化、技术水平。

### 三、工业企业的类型

社会主义工业企业可以按照不同的标志,划分为不同的类型。

1. 按照所有制形式,可以分为:

(1)全民所有制企业。其生产资料属于全民所有。国家代表全民的利益,行使生产资料的所有权。

(2)集体所有制企业。其生产资料属于部分劳动群众集体所有。包括城乡各种形式的集体企业和乡镇企业。

(3)各种形式的股份制企业。

(4)中外合资企业。

2. 按照生产规模可以把工业企业分为大型企业、中型企业和小型企业。确定企业的生产规模,主要考虑四个方面的因素:①企业生产能力的大小;②机器设备及其它技术装备的数量;③企业的固定资产原值;④企业的职工人数。

3. 按照生产过程的特点,可将工业企业分为采掘型企业、成型企业、分解型企业和调制型企业等。

4. 按照工业企业的专业化程度,可分为大批大量生产企业、成批生产企业和单件小批生产企业。

5. 按照企业的组织形式,可分为单厂企业、多厂企业(公司或总厂)和各种形式的经济联合体。

## § 1-2 工业企业管理及其发展

### 一、工业企业管理的概念及必要性

管理是人们共同劳动的产物,凡有人群共同劳动的地方,都存