

ZHONG DENG CAI JING XUE XIAO CAI

● 中等财经学校教材

工业企业 管理基础 知识

(修订本)

徐敏华 主编



中国财政经济出版社

中等财经学校教材

工业企业管理基础知识

(修 订 本)

徐敏华 主编

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

工业企业管理基础知识/徐敏华主编.-3版.-北京:中国
财政经济出版社,1996

中等财经学校试用教材

ISBN 7-5005-3033-1

I. 工… II. 徐… III. 工业企业管理-基本知识-专业
学校-教材 IV. F406

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 23709 号

中国财政经济出版社 出版

社址:北京东城大佛寺东街 8 号 邮政编码:100010

北京印刷二厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 32 开 10 印张 202 000 字

1996 年 1 月第 1 版 1996 年 1 月北京第 1 次印刷

印数:1-38 030 定价:9.60 元

ISBN 7-5005-3033-1/F·2862

(图书出现印装问题,本社负责调换)

编 审 说 明

本书是全国财经类通用教材。经审阅，我们同意作为中等财经学校教材出版。书中不足之处，请读者批评指正。

财政部教材编审委员会

一九九五年十一月十六日

编写说明

《工业企业管理基础知识》教材，以全日制中等财经类学校学生和财经类职工中专学生为主要对象，同时也可作为经济管理干部和企业管理人员培训及自学教材。

本教材以邓小平同志关于社会主义市场经济的理论和国家的方针、政策、法律、财经法规为依据，结合我国当前经济体制改革的形势和建立现代企业制度的需要，系统阐述了工业企业管理的基础理论、基本知识和科学管理方法。全书主要包括工业企业管理概述、工业企业类型和组织领导制度、经营战略决策与计划、销售管理、技术管理、生产管理、质量管理、设备管理、劳动管理、物资管理等。财务管理是工业企业管理的重要组成部分，但考虑到财经类专业一般都设置工业企业财务管理课程，为避免重复，本教材对财务管理只作简要阐述。

本教材第一版于1980年2月出版，由许庚申、许教生、吴文斌、徐文彬、虞觉翔和穆庆贵等同志编写，由徐文彬、虞觉翔同志总纂。

1985年第一次修订本，由许庚申、唐名瑞和虞觉翔等同志编写，由虞觉翔同志总纂。

1990年第二次修订本，由许庚申、顾怡祥和夏丹阳等同

志编写，由许庚申同志总纂。

1995年第三次修订，由上海财经学校徐敏华负责总纂并编写一、二、十一章，辽宁铁岭财会职工中专冯洪江编写三、四、五章，广州财政学校梁国强编写六、七、八章，云南江河财经学校冠克勇编写九、十章。

由于编者水平有限，不当之处在所难免，敬请读者批评指正。

编 者

1995年8月

目 录

第一章 工业企业管理概述	(1)
第一节 工业企业.....	(1)
第二节 企业管理的性质和职能.....	(7)
第三节 企业经营机制和经营责任制.....	(25)
第四节 企业文化.....	(36)
第二章 工业企业类型和组织领导制度	(42)
第一节 工业企业类型.....	(43)
第二节 工业企业组织机构.....	(50)
第三节 工业企业领导制度.....	(57)
第三章 经营战略决策与计划	(68)
第一节 经营战略.....	(68)
第二节 经营决策.....	(82)
第三节 经营计划.....	(91)
第四章 销售管理	(103)
第一节 市场调查和市场预测.....	(103)
第二节 产品销售计划.....	(117)
第三节 销售业务管理.....	(122)
第五章 技术管理	(130)
第一节 新产品开发管理.....	(130)
第二节 技术改造和技术引进管理.....	(140)

第三节	价值工程的应用	(151)
第六章	生产管理	(160)
第一节	生产过程的组织	(160)
第二节	生产计划	(170)
第三节	生产作业计划与控制	(180)
第四节	网络计划技术	(191)
第七章	质量管理	(202)
第一节	质量与质量管理	(202)
第二节	全面质量管理和质量保证体系	(206)
第三节	产品最佳质量水平和质量成本分析	(214)
第四节	质量管理统计方法简介	(218)
第八章	设备管理	(227)
第一节	设备的选择评价和合理使用	(227)
第二节	设备的维护与修理	(233)
第三节	设备的改造和更新	(240)
第九章	劳动管理	(246)
第一节	劳动组织和劳动合同	(246)
第二节	劳动定额	(252)
第三节	劳动定员	(258)
第四节	工资和劳保福利	(262)
第十章	物资管理	(273)
第一节	物资消耗定额	(273)
第二节	物资储备定额	(279)
第三节	物资供应计划和库存控制	(282)
第十一章	财务管理	(290)

第一节	财务管理的意义和任务·····	(290)
第二节	资金筹措管理·····	(293)
第三节	资产管理·····	(297)
第四节	费用成本管理·····	(301)
第五节	利润分配管理·····	(305)

第一章 工业企业管理概述

在社会主义市场经济体制下，工业企业管理是围绕企业经营机制展开的。要搞好工业企业管理，首先必须清晰地了解和认识工业企业的概念、特征、任务，企业管理的性质、职能以及企业经营机制的内容等问题。

第一节 工业企业

一、工业企业的概念

工业企业是指从事工业性生产经营活动或工业性劳务活动，自主经营、自负盈亏、独立核算，具有法人资格的盈利性经济组织。这个概念包含四层意思：

1. 工业企业是一个盈利性的经济组织，它不同于政府机关、行政组织、事业单位，也不同于社团群众组织，工业企业作为一个经济组织，必须拥有一定的生产要素，并将生产要素有效地结合起来，进行一定的生产经营活动，实现一定的经营目的；必须追求经济效益和获取盈利。盈利是工业企业创造附加价值的重要组成部分，也是企业生产经营活动取得成果的体现。

2. 工业企业是从事工业性生产经营活动或工业性劳务活动的经济组织，它不同于其他经济部门如农业、运输、建筑安装、邮电、商业、旅游和金融等企业。工业企业和上述其他企业按照分工拥有不同的经营方向、不同的技术基础，在现代社会经济中从事不同的经济活动，发挥着不同的作用。

3. 工业企业必须自主经营、自负盈亏、独立核算。企业作为一个经济组织，必须拥有一定的独立性和经营自主权，能够独立自主地使用和支配自己的人、财、物，并开展生产经营活动，以其自身经营收入来抵偿各项支出，对自己的经营活动负全部责任。独立核算和自主经营、自负盈亏是相互依存相互制约的。企业没有经营自主权，只负盈不负亏就不能有真正的独立核算；而没有独立核算，就不能实现真正的自主经营和自负盈亏。

4. 工业企业必须是法人，即在法律上，具有“法人”的地位，拥有一定的组织机构和法定财产，能以自己的名义进行民事活动，独立享有法律规定的权力和义务，承担法律责任。建立企业法人必须按照法定程序，在政府有关部门办理企业登记、取得许可证或营业执照。

二、现代工业企业的特征

工业企业是社会生产力发展的产物，它起源于手工业。在科学技术发展的推动下，生产手段逐步从简陋的手工工具发展成为机器和机器体系，出现了以使用机器和机器体系为特征的现代工业企业。所以，一般说来，以手工工具为主进行生产的是手工业企业，用机器和机器体系为主进行生产的是

现代工业企业。现代工业企业的特征主要反映在以下四个方面：

(一) 大规模地采用机器体系进行生产，将现代科学技术应用于生产

在手工企业中，由于生产工具简陋，生产效率和产品质量主要取决于工人的经验、技巧和体力。而现代工业企业则不同，随着机器设备的大规模采用，虽然劳动者的经验、技巧和体力对生产仍然具有重要作用，但是机器的运转有自身的规律性，无论是产品的设计、工艺规程的制定、操作方法的改进、以及生产过程各阶段的划分与结合，等等，都要系统地运用科学技术来解决，只有这样，才能有效地使用复杂的技术装备和技术方法，合理组织生产和发展生产。

近十几年来，由于电子技术和其他现代科学技术应用于生产，特别是微电子技术的应用，出现了工业生产领域中技术革命的新浪潮，从而使社会生产和人类生活的面貌发生日新月异巨大变化，大大改变了人类对自然界的利用和改造的能力。许多生产环节正在用电子计算机模拟人的智能，代替人的操作、检测、监督和调节生产过程，使工业企业的技术装备越来越复杂，越来越精密。总之，这次技术革命规模之大，速度之快、内容之丰富、影响之深远，都是历史上空前的。

(二) 劳动分工精细，协作关系严密

在现代工业企业里，整个生产过程包括了一系列相互衔接，紧密联系的部门和环节；每个生产过程和环节，又进一步划分为许多生产阶段和工序，分别采用着不同用途的机器

和设备，而且还要求有各种必不可少的辅助部门、服务部门和管理部門与之相配合；需要配备各种不同工种的生产工人、技术人员和管理人員。现代工业企业的生产经营活动，就是在这样广泛、细致分工的基础上进行的。任何一种产品都是整个企业成百、上千甚至上万个不同工种的工人和工程技术人员共同劳动的成果。这种精细的分工，并不是取决于人的主观决断，而是取决于生产过程所使用的机器体系的客观要求。

精细的劳动分工，必须要求严密的劳动协作。分工的复杂化，也必然带来了协作关系的严密性。这种协作关系的形成，主要也是适应机器体系的客观要求。只有根据机器体系的客观要求，在合理分工的基础上加强协作，才能使企业生产过程的各个工艺阶段以至每个人的活动，都能同机器体系的运转协调一致，使生产顺利进行。

（三）生产过程具有高度的比例性和连续性

现代工业企业的生产过程，要求各生产环节、各工序之间，在生产能力上保持适当的比例，从而使各生产环节、各工序之间在时间的配合上相互衔接。这种联系是摆脱了人身自然条件的限制，而受机器体系本身运转规律的支配。在机器体系中，任何一部分机器设备的运转失常，都会直接、间接地影响到生产过程连续性的有效进行。生产过程的比例性和连续性的准确程度以及严密程度愈高，生产效率就愈高，机器设备之间的配合制约作用就显著；相反，由于某一种环节的机器设备运转失常而造成配合中断，则损失也愈大。特别是在连续性生产要求较高的化工、冶金等行业中，生产的各

个组成部分的联系更为密切。在其他工业企业中、随着科学、技术的日益进步、机械化、自动化程度逐步提高，生产过程的比例性和连续性也将更加准确，更加严密。

(四) 企业的外部联系日趋广泛、密切

随着科学技术的不断发展，不仅推动了企业内部的分工协作，要求生产过程的各个组成部分保持高度的比例性和连续性，而且也促进了工业企业之间的分工协作和保持一定的比例性和连续性，从而使企业的生产过程与其他企业发生广泛、密切的外部联系。在现代生产的基础上，不仅某些同类产品或某一产品的生产，可以形成一个相对独立的生产体系，专门由一个企业进行生产，而且可以将产品的某一零件、部件或某一工艺阶段，分别形成一个相对独立的生产体系，由一个企业来生产。因此，整个工业生产可以按照各种不同的分工形式，建立起许多专业化生产的企业，分别承担各种初级产品、中间产品和最终产品的生产。

工业企业的专业化程度越高，企业之间的分工越细，它们之间的联系也就更加广泛、密切。同时，生产社会化的发展，还使工业企业同农业、交通运输业、商业等部门的经济单位，发生更广泛的联系。没有这种企业与企业之间的广泛联系，工业企业的生产经营活动是无法进行的。

认识工业企业生产技术的这一特征，是要求从发展生产力的角度来说明管理现代工业企业不能停留在小生产或手工业式的管理水平上，而要学会运用现代的、科学的管理组织、管理技术和管理方法进行的管理，否则将有碍生产力的发展。

三、工业企业的任务

工业企业的任务是由其性质、特征以及在社会经济中的地位所决定的。社会主义工业企业的基本任务是：在社会主义市场经济条件下，生产社会所需要的工业产品，或为社会提供工业性劳务；为国家积累资金和企业自我发展创造盈利；自我约束，承担一定的社会责任；注重物质文明和精神文明建设，不断提高企业素质。工业企业的具体任务包括以下几个方面的内容：

1. 为社会提供价廉物美、适销对路的工业产品或工业性劳务。在社会主义市场经济条件下、社会对工业企业生产的要求是通过市场供求关系体现的，因此，工业企业必须经常进行市场调查和 market 分析，力求使自己的产品在品种、规格、款式、质量等方面符合社会需要。

2. 努力提高经济效益，为国家和企业积累资金。经济效益是生产耗费同生产成果之比，提高经济效益，就是要求工业企业以尽量少的消耗和资源占用，提供一定量的、符合社会需要的工业产品或工业性劳务。工业企业作为从事生产经营活动的经济组织，是国民经济的细胞和基本单位，是国家财政收入的主要提供者；从企业自身发展来看，无论是研制新产品，进行技术改造，采用新技术、新工艺、新设备，采用新的管理方法，培养新的人才等，都需要资金。因此，企业必须以提高经济效益为中心，在保证产品质量的前提下，努力降低产品成本，为国家积累更多的建设资金，为企业自我改造、自我发展创造更多的收益。

3. 正确处理各方面的利益, 承担社会责任。工业企业创造盈利的同时, 必须兼顾所有者、债权人、顾客、职工、周围居民、地区、社会、政府等一切相关社会团体的利益, 在一定程度上满足他们的需要。如为社会提供就业机会, 防止环境污染, 保护生态平衡, 节约国家资源, 为社会稳定和发展、文教福利事业作贡献等。

4. 抓好物质文明建设的同时, 抓好精神文明建设。工业企业是构成社会的组织实体, 整个社会的精神文明建设在很大程度上取决于企业的经营行为、精神风貌和职工的文化修养与文明程度。因此, 工业企业不仅要为社会创造价廉物美、适销对路的产品, 还担负着建设社会精神文明的任务。工业企业必须加强自身文化建设, 培养有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍, 不断提高企业素质。

第二节 企业管理的性质和职能

一、企业管理的重要性

工业企业管理, 就是企业为了有效地实现预定目标而对生产经营活动进行决策、计划、组织、指挥、控制、协调、激励和教育的综合性工作。

企业的生产经营活动, 大体可分为两大部分; 一部分是在企业内部进行的生产活动, 其中包括基本生产活动、辅助生产活动、生产与技术准备活动等。这一部分的管理统称为生产管理。另一部分是涉及到企业外部, 联系到社会的生产、

流通、分配与消费过程的经营管理活动，包括原材料和能源等物质的采购与供应、劳动力和设备的调整与补充，资金的筹集和运用、市场的调查研究、产品的销售和为用户服务等。这类活动的管理叫做经营管理。工业企业管理，也可以说是生产管理与经营管理的总称。

工业企业管理，是经济管理的一个分支。它主要是围绕着各项管理职能开展生产经营活动，使企业的人、财、物、供、产、销做到最佳的配合。由此可见，企业管理主要是研究如何按照客观规律的要求，来合理组织生产力，不断完善生产关系，促进生产力的发展。

企业管理是社会化大生产的必然产物。马克思曾明确指出：一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。由此可见，管理是由人们共同劳动所引起的，规模越大，人员愈多，管理就越重要。现代工业企业管理的重要性，具体表现在以下几个方面：

（一）企业管理是社会化大生产的客观要求

随着社会经济的发展，工业企业的技术装备越来越复杂，企业内部的分工更加精细、协作更加严密，企业外部的联系也更为广泛和密切，对生产过程的连续性、比例性要求更高，要使企业资源得到有效组合和合理利用，必须加强企业管理。

（二）企业管理是进行工业生产经营活动，完成企业基本