

中国工运学院教材

工业企业管理

经济管理教研室《工业企业管理》编写组

一九八七年八月

中国工运学院教材

工业企业管理

经济管理教研室《工业企业管理》编写组

主 编 禹 力

副主编 吴兴亚

DJ06/03

中国工运学院

前 言

我院自1978年复校以后，根据工会工作的需要，在进修班、培训班和大专班都开设了工业企业管理课，并组织我院经济管理教研室部分教师编写了《工业企业管理讲义》作为教材。在近几年的教学实践中，参加编写讲义的教师认真听取了广大学员和部分工会工作者的意见，对讲义进行了反复修改。在保持《工业企业管理学》这门学科的科学性和有选择地吸收这门科学的最新研究成果的同时，还根据工会工作的特点，尽量突出了工会工作需要的内容，注意联系工会工作的实际，并力求内容简明、文字通俗易懂。

为了适应我院正规化办学和提高教学质量的需要，由过去参加编写《工业企业管理讲义》的教师组成了《工业企业管理》编写组。对上述讲义和中国工运刊授学院《工业企业管理教材》进行了多次修改，并编辑成册，以作为我院今后一个时期的试用教材。这本教材既可供兄弟工会院校作为试用教材，也可以作为工会干部自学工业企业管理知识的参考书。

本教材分六篇，编写人员的分工是：第一篇工业企业管理概论——苑留增；第二篇经营管理——崔生祥；第三篇生产组织和劳动组织——陈乃容；第四篇质量管理——刘诚；第五篇财务管理——张小宏、范健民；第六篇企业管理现代化和现代管理方法——吴兴亚、禹力。全书由禹力任主编，吴兴亚任副主编。

由于我们的水平有限，书中难免有不妥之处，希望读者批评指正。

《工业企业管理》编写组

1986年12月

目 录

第一篇 工业企业管理概论

第一章 社会主义工业企业	(2)
第一节 社会主义工业企业及其特征.....	(2)
第二节 工业企业的组织形式.....	(7)
第三节 全民所有制企业同国家的关系.....	(9)
第四节 企业内部经济责任制.....	(14)
第二章 企业管理的性质和职能	(19)
第一节 企业管理的性质.....	(19)
第二节 企业管理的职能.....	(22)
第三章 企业管理的产生和发展	(30)
第一节 资本主义企业管理发展的几个阶段.....	(30)
第二节 管理理论和管理学派.....	(34)
第三节 我国工业企业管理发展的简要回顾.....	(38)
第四章 工业企业领导制度及管理机构	(43)
第一节 我国工业企业领导制度的建立和发展过程...	(43)
第二节 改革企业领导制度的基本要求.....	(45)
第三节 企业的管理机构.....	(52)
第五章 企业管理基础工作	(56)
第一节 基础工作的重要意义.....	(56)
第二节 基础工作的内容.....	(58)
第三节 企业管理基础工作的群众性.....	(63)

第二篇 经营管理

第六章 企业的转轨变型和经营决策	(67)
第一节 企业的转轨变型.....	(67)
第二节 经营思想和经营目标.....	(70)
第三节 经营决策.....	(73)
第七章 市场研究	(82)
第一节 市场研究的重要意义.....	(82)
第二节 市场的分类.....	(84)
第三节 市场调查.....	(86)
第四节 市场预测.....	(90)
第八章 经营策略	(97)
第一节 产品开发.....	(97)
第二节 产品的质量 and 价格.....	(104)
第三节 产品销售策略.....	(107)
第九章 经营计划	(110)
第一节 编制经营计划的依据和意义.....	(110)
第二节 经营计划的内容.....	(114)
第三节 计划管理的基本程序.....	(117)

第三篇 生产组织和劳动组织

第十章 生产过程组织	(122)
第一节 生产过程和生产类型.....	(122)
第二节 生产过程的空间组织.....	(128)
第三节 生产过程的时间组织.....	(133)
第四节 生产过程的组织形式.....	(141)
第十一章 生产作业计划	(144)

第一节	生产作业计划的重要意义	(144)
第二节	生产作业计划的编制	(146)
第三节	在制品和半成品管理	(152)
第四节	生产调度工作	(155)
第十二章	劳动定额和劳动定员	(157)
第一节	劳动定员和劳动定额工作的意义	(157)
第二节	劳动定额工作	(159)
第三节	劳动定员	(165)
第四节	班组劳动组织	(168)
第十三章	工作方法研究	(173)
第一节	工作方法研究的内容	(173)
第二节	程序研究(生产过程分析)	(175)
第三节	作业分析和细微动作研究	(179)
第四节	疲劳研究	(181)

第四篇 质量管理

第十四章	质量和质量管理的基本概念	(186)
第一节	质量及提高质量的意义	(186)
第二节	质量管理发展的历史和全面质量管理的特点	(189)
第十五章	质量保证体系和质量管理小组	(197)
第一节	质量保证体系	(197)
第二节	质量管理小组	(210)
第十六章	质量管理常用的统计方法	(218)
第一节	质量管理中有关数据的收集	(218)
第二节	因素分析统计图表和对策表	(222)
第三节	工序控制统计图表法	(233)

第五篇 财务管理

第十七章 成本管理	(261)
第一节 产品成本和成本管理的基本内容.....	(261)
第二节 成本预测和成本计划.....	(266)
第三节 成本核算和成本控制与分析.....	(271)
第十八章 资金管理	(276)
第一节 资金的组成和资金管理的任务.....	(276)
第二节 固定资金管理.....	(278)
第三节 流动资金管理.....	(284)
第四节 利润管理.....	(288)
第十九章 财务决策中的收益分析方法	(293)
第一节 资金的时间价值和投资风险.....	(293)
第二节 投资收益的分析方法.....	(300)
第三节 盈亏平衡分析.....	(304)
第二十章 经济核算	(314)
第一节 实行经济核算的必然性.....	(314)
第二节 实行经济核算的原则和工作内容.....	(318)
第三节 厂内经济核算.....	(320)

第六篇 企业管理现代化和

现代化管理方法

第二十一章 企业管理的现代化	(327)
第一节 企业管理的重大转变.....	(327)
第二节 推行现代化管理方法.....	(331)
第三节 系统思想和运筹学.....	(333)

第二十二章	价值工程（价值分析）	（338）
第一节	价值工程的创立和发展	（339）
第二节	价值工程的基本概念	（340）
第三节	选择对象和收集资料	（343）
第四节	功能分析和功能评价	（344）
第五节	改进方案的制订与评选	（349）
第二十三章	优选法	（352）
第一节	优选法的基本概念	（352）
第二节	单因素优选法	（354）
第三节	正交试验法（试验设计法）	（357）
第二十四章	网络计划技术（统筹法）	（366）
第一节	网络计划技术的基本概念	（366）
第二节	网络图的绘制方法和时间计算	（370）
第三节	编制网络计划的基本程序	（376）
第二十五章	电子计算机的运用	（382）
第一节	企业的信息和信息处理	（382）
第二节	电子计算机的发展及其结构和功能	（384）
第三节	电子计算机的应用	（387）

第一篇 工业企业管理概论

党的十二届三中全会《关于经济体制改革的决定》中明确指出：“城市企业是工业生产、建设和商品流通的主要的直接承担者，是社会生产力发展和经济技术进步的主要力量”。“具有中国特色的社会主义，首先应该是企业有充分活力的社会主义”。

“增强企业的活力，特别是增强全民所有制的大、中型企业的活力，是以城市为重点的整个经济体制改革的中心环节。”中央确定的经济体制改革的一系列政策，为搞活企业创造了必要条件。

随着经济体制改革的深入发展，企业有了经营自主权，并把职工的切身利益同企业的前途、命运更密切地联系起来。因此，广大职工更加关注企业的经营管理，更加要求参与企业管理，更加要求工会组织参政议政，为职工说话办事。社会主义的民主管理和科学管理是社会主义工业企业管理不可分割的整体。如果脱离科学管理而孤立地去进行民主管理，这样的民主管理是没有生命力的。工会干部要搞好民主管理工作，提高参政议政水平，必须学习和运用社会主义工业企业管理科学。

第一篇是全书的基础篇、原理篇。这一篇的内容对以后各篇都具有指导作用。认真学习好第一篇，对于研究和掌握企业管理基本知识有重要意义。

第一章 社会主义工业企业

学习工业企业管理，搞好企业的职工民主管理，首先要对我国社会主义工业企业的性质、特点，它在国民经济中的地位，以及同国家的关系等问题，有一个基本的了解。社会主义工业企业按所有制来分，有全民所有制企业和集体所有制企业。本章主要是就全民所有制工业企业进行分析研究。

第一节 社会主义工业企业及其特征

一、社会主义工业企业的概念

工业企业是工业生产力发展到一定程度的产物，是一种盈利性的经济组织。社会主义工业企业是以社会主义公有制为基础，从事工业生产经营活动为主的、相对独立的经济实体，是实行自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，是具有一定权利和义务的法人。它是有生命力的细胞，应当有自我改造和自我发展的能力，有对外界环境的高度适应性。工业企业和工厂在概念上是不同的，工厂只表明是一个生产工业品的单位，而工业企业则进一步表明它是一个独立经济核算、自负盈亏的商品生产者和经营者。

二、社会主义工业企业的特征

工业企业是一定的生产力和生产关系的统一体。它既是生产力的担当者，又是生产关系的体现者。因此，需要从生产力和生产关系这两个方面，来分析社会主义工业企业的特征。

在生产力方面，或者说从生产技术方面来看，社会主义工业

企业同资本主义工业企业有很多共同的特征。它既是建立在现代科学技术基础上的大机器生产，又是具有高度发展的劳动分工与协作的社会化大生产。具体表现主要有以下几个方面。

(一) 大规模地采用机器和机器体系进行生产，有系统地运用科学技术知识。

在手工业生产的条件下，劳动者使用的是手工工具。而现代工业企业则拥有比较复杂的技术装备，劳动者广泛地运用机器和机器体系进行生产。尽管企业里还存在手工劳动，但从总体来看，占主导地位的是现代技术装备，生产设备主要是各种各样的机器和仪器仪表。在现代工业中，生产的效率和质量，主要取决于劳动者看管的机器、机器体系的完善程度。在这里，虽然劳动者的体力、经验和技艺，对生产力起着重要作用，但是科学技术的作用却是越来越显著。因为机器设备有其自身的运转规律，劳动者进行生产不能不受机器设备运转规律的制约；同时，随着科学技术的进步，人们在生产中往往需要采用物理的、化学的、生物的等多种综合技术。这就要求社会主义工业企业在生产中必须按现代化机器生产的特点和规律，充分运用科学技术和知识，来组织生产和发展生产。在现代化工业企业中，无论是产品的设计，工艺规程的制定，操作方法的选择，生产过程的组织等等，都必须系统地运用科学知识。人们对科学规律认识得越深入、越全面，就越能充分发挥自己的主观能动作用，有效地使用现代技术装备和技术方法，合理地组织生产，促进生产发展。特别是近年来，由于电子计算机的广泛应用，科学技术的主导作用更是十分明显了，也越来越为更多的人所理解和接受。

(二) 实行精细的劳动分工和严密的协作，进行高度社会化的生产。

现代工业企业的生产过程包括一系列相互衔接、紧密联系的部门和环节。每个生产部门和环节又划分为许多生产阶段和工

序，分别使用着不同的机器设备，需要配备不同工种的生产工人、各种专业的工程技术人员和管理人员。任何一种产品都是企业成百上千人共同劳动的成果。这种社会化的生产，要求企业内部实行精细的分工和严密的协作，而且这种分工和协作还必须适应生产过程中机器体系运转的客观规律。生产社会化的发展，同时也促进了企业之间的专业分工和协作，使企业同外部的经济技术联系更加广泛和密切。

(三) 生产过程具有高度的比例性、连续性，并应有反映外部条件变化的适应性。

现代工业企业生产过程要能顺利进行，就必须使各生产环节和各道工序之间，在生产能力上保持合理的比例性，在时间配合上保持高度的连续性。要按生产工艺的特点，配置各种机器设备，精确地计算各种机器设备的数量、规模和速度，使之保持一定的平衡关系；同时严密地控制各种机器设备运行中所出现的误差和失常现象，及时查明原因，进行有效地调整。

在生产过程中具有一定程度的适应性，主要是适应产品不断更新的能力。随着市场需要的变化，企业及时地吸取科技成果，灵活地调整生产过程，改变原来的生产方式，使新产品顺利地投产。为此，企业不仅要加强科研和新产品设计、制造的力量，还要尽量采用适应性强的机器设备，并在布置设备时考虑到以后调整的可能性。

以上特征，要求在管理企业时，决不能采用小生产的管理办法，而必须努力学习和积极采用现代科学技术，加速企业物质技术基础的更新和改造，并按照社会化大生产的客观规律，运用科学方法，合理组织企业的生产过程，以确保生产按比例地、连续地、有节奏地进行。

在生产关系方面，社会主义工业企业是建立在生产资料公有制基础上的，其生产经营活动是在国家统一领导下有计划地进行

的，是为满足整个社会日益增长的物质文化需要服务的。企业内部实行各尽所能、按劳分配，实行职工当家做主的民主管理。这是它在生产关系即社会性质方面的基本特征。其主要表现是：

（一）生产资料社会主义公有制是社会主义工业企业的根本特征，也是和资本主义工业企业的根本区别。企业的一切财富，如资金、厂房、设备等等，都是全体劳动人民或部分劳动人民集体的公有财产。生产资料的公有制，决定了社会主义企业必须遵守国家的有关方针政策和规定；必须在国家统一计划指导即宏观调控、调节下，为满足人民日益增长的物质和文化生活的需要，进行自己的生产经营活动；决定了国家可以通过经济计划的综合平衡和市场调节，保证国民经济按比例地协调发展。而在资本主义企业里一切财富都归资本家私人所有，企业的活动从根本上讲，必须服从资产阶级的意志，这就决定了它生产经营的目的是为了资本家获得更多的利润。从整个社会范围来观察，这些企业的生产经营活动必然带有很大的盲目性。

（二）实行“各尽所能，按劳分配”原则，为提高人民的物质和文化生活水平而生产。

在资本主义制度下，劳动力是商品。工人出卖劳动力，为资本家劳动，取得的仅是劳动力的价格——工资。工人剩余劳动时间所创造的价值，被资本家无偿占有。资本家和工人的关系，是剥削和被剥削的关系。这就是资本主义分配关系的本质。资本主义企业的这种生产关系，决定了它的生产目的，就是为了最大限度地榨取剩余价值。

社会主义公有制的建立，使劳动者成为企业的主人。企业的全部收益归全体劳动者所有。企业把收益的一部分按照各尽所能、按劳分配的原则，在企业劳动者内部进行分配；一部分是企业的税后利润，用在本企业的发展生产和职工福利上；一部分是按规定交纳给国家的税金，由国家分配使用，用于社会的经济建设。

设、文化教育、卫生保健和生活福利等方面。

(三) 实行职工群众当家做主的民主管理制，是社会主义企业的重要特征。

在社会主义制度下，劳动人民是生产资料的主人，生产者和管理者之间是分工协作，同志式的互助合作关系。职工是国家的主人和企业的主人。办好企业最根本的一条，就是要切实保障职工参加企业民主管理，充分发挥职工的主人翁积极性。职工代表大会是企业实行民主管理的基本形式，是职工行使民主管理权力的机构。在实行厂长负责制的同时，必须健全职工代表大会制度和各项民主管理制度，充分发挥工会组织和职工代表大会在审议企业重大决策、监督行政领导和维护职工合法权益等方面的权力和作用，真正做到职工既是生产者、又是管理者。

(四) 坚持社会主义精神文明建设，是社会主义工业企业区别于资本主义工业企业的又一个重要特征。

我们在建设高度物质文明的同时，一定要努力建设高度的社会主义精神文明，这是建设社会主义的一个战略方针。加强社会主义精神文明建设，不单是思想文化教育部门的任务，也是工业战线和一切部门的共同任务。

加强社会主义精神文明建设是适应社会主义企业管理现代化建设的需要，是培养一支有理想、有道德、有文化、有纪律的工人阶级队伍的需要，是教育职工爱祖国、爱人民、爱劳动、爱科学、爱社会主义的需要，是巩固社会主义经济基础、增强企业活力的需要。在以经济建设为中心，坚定不移的进行经济体制改革和政治体制改革中，要纠正那种把精神文明建设和现代化建设分离开来的错误思想。

企业社会性质方面的这些特征，都要求企业必须始终坚持社会主义方向，不断研究和探索完善社会主义生产关系的具体途径，以促进社会生产力加速发展，充分发挥社会主义制度的优越性。

第二节 工业企业的组织形式

工业企业的组织形式是随着技术进步、经济发展和分工的深化而发展变化的。资本主义的工厂制度开始出现时，一般都是由一个业主、一个家庭或几个合伙人经营。随着资本主义经济的发展，企业的组织形式也有了很大的发展变化。在我国，由于社会主义经济的发展，工业企业的组织形式也在发生变化，尤其是经济体制改革开始以后，这种变化更趋多样了。

我国社会主义现代工业企业，大体上有两种基本的组织形式，就是单厂企业和多厂企业。

单厂企业，即一个工厂就是一个企业。它一般由在生产技术上有密切联系的若干直接生产车间（工段、班组）、辅助单位（工具、机修、仓库等）和管理部门所组成。全厂统一经营，统一核算盈亏，统一处理对其他单位的经济联系，在法律上具有法人地位。因此单厂企业必须是一个独立核算、自负盈亏的经营管理单位；同时，在通常情况下，又有着生产技术上的统一性。

多厂企业，是相对于单厂企业来说的。它是根据生产需要和经济合理的原则，把几个或几十个工厂组织在一起，组成一个企业，实行统一经营，统一核算。多厂企业的主要形式是总厂和企业性工业公司等。多厂企业按生产技术联系的形式，可以分成不同的类型。

专业公司，是由同一行业，生产同类产品，或工艺相同，技术服务项目相属的工厂联合组成的。例如，汽车工业公司、自行车工业公司等，都是按照产品协作配套的需要，把同行业的主机、零部件生产和工艺协作厂组成一个公司。这样，有利于产品配套和新产品的开发，有利于提高专业化程度，更快地扩大和提高生产能力。又如标准件公司，滚珠轴承公司，这种公司，有利

于企业内部组织技术交流，便于按产品分工组织大批量生产和进行技术改造。又如铸造公司、设备维修公司等，也都属于这个类型。

联合公司，是由有一定生产技术联系的不同行业或生产不同产品的工厂联合组成的。其中，有的是把工艺过程衔接的工厂组织在一起，如钢铁联合企业。它把炼铁、炼钢、轧钢，甚至连同采矿和矿石处理都直接联系起来，从而缩短了生产周期，在技术上和经济上都有很多好处。有的是以发展综合利用为基础，如石油化工公司。它所属的各厂充分利用原油的各种成分，提炼燃料油、合成化肥、化纤和塑料原料等等，对提高经济效益和减少环境污染都有好处。

工业公司还可以按区域范围（如全国性的、跨地区的、地区的公司）或其它条件来分类。

多厂企业所属的工厂（或分厂）不是自主经营、自负盈亏，不是独立的企业。另外，有些大中型企业虽然名义上是单厂企业，但它下属的车间（或分厂）规模较大，技术力量较强，有一定的独立作战能力，如果没有相当的经营自主权，往往不利于发挥这些单位的积极性。在经济体制改革中有一些大中型企业已经适当放权，使所属的工厂（分厂、车间）在经营管理、计划、对外经济活动、劳动人事等方面都有一定的自主权，并相应地加强经济核算和健全各种承包责任制，取得了良好的效果。在条件适合时，还可以把一些下属单位划出去，分解成独立经营的专业化工厂，以更好发挥其积极性和主动性。

工业企业还因行业不同，在组织形式上可能有一些差别，管理工作也有其不同的特点。

工业企业的组织形式，以更广的范围来考察，还有一个同其他企业单位进行多种形式的联合经营和组织各种经济联合体的问题。

实行对外开放、对内搞活经济，是我国经济发展长期的战略方针。社会主义工业企业要通过多种经济形式，采取各种经营方式，来更好地适应发展生产力的需要。按照一定原则把分散的企业组织起来，实行协作和联合，是技术进步和社会化大生产发展的必然趋势，也是经济体制改革中一项重要的工作。这可以是把一些单厂企业按照生产发展需要和经济合理的原则，组成多厂企业（总厂、企业性的工业公司），或者是组织各种形式的合资经营；也可以是按自愿互利原则组成松散的，半紧密的，紧密的各种类型的联合。例如，联合若干企业生产优质名牌产品等等，这种联合，当然不仅限于工业企业之间。工业企业还可以根据需要，同农业、商业和服务业的有关单位进行联合经营；同科研单位、大专院校合作，从事新产品的研究、开发；为其他单位提供技术咨询和服务等。多种多样的企业集团和其他各种联合形式组成的经济网络，能够在社会范围内科学地进行分工协作，更合理地组织生产力，促进技术进步，节约人力、物力和财力，从而大大提高社会劳动生产率。

第三节 全民所有制企业同 国家的关系

党的十二届三中全会指出：“增强企业活力是经济体制改革的中心环节”，“围绕这个中心环节，主要应该解决好两个方面的关系问题，即确立国家和全民所有制企业之间的正确关系，扩大企业自主权；确立职工和企业之间的正确关系，保证劳动者在企业中的主人翁地位。”这就是说，全会明确指出了正确处理国家和企业的关系是增强企业活力的一个重要前提，是搞好企业工作的一个最重要的条件。

全民所有制工业企业同国家的关系，就是既要服从国家的统