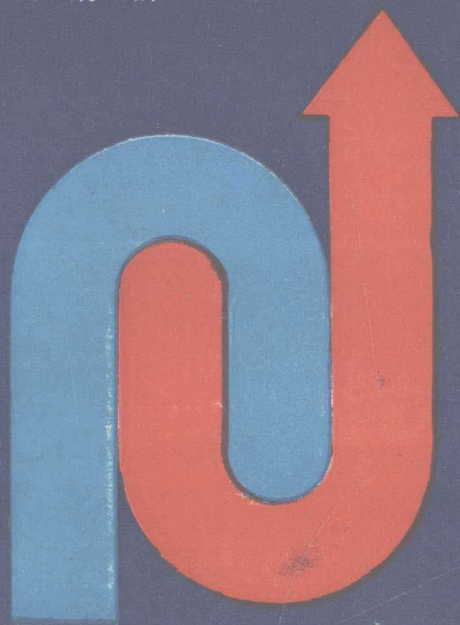


简明工业企业管理

主 编 吴仲雄

副主编 胡云清



光明日报出版社

简明工业企业管理

主 编 吴仲雄

副主编 胡云请

编 者

(按姓氏笔划)

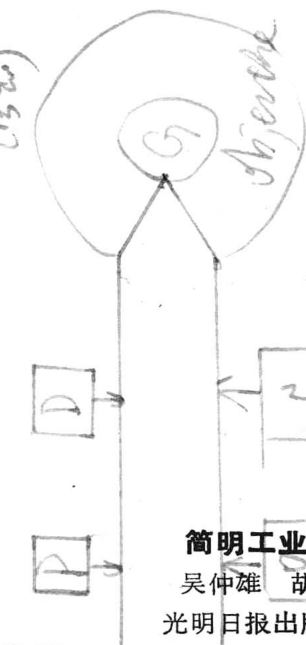
吴仲雄 杨 平 杨 慧

竺立波 胡云请 胡宇辰

光明日报出版社

Management process (B346)

Management process



简明工业企业管理

吴仲雄 胡清云 主编

光明日报出版社出版发行

(北京永安路106号)

南昌市红星印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张12.375 字数28.5万字

1990年9月第一版 1990年9月第一次印刷

印数0001—4000册

ISBN7—80014—972—2/F·67

定价：4.20元

编写说明

在党的对外开放，对内搞活的方针指引下，随着科学技术的飞速发展和经济体制改革的逐步深入，企业管理理论正不断地发展变化并改变着企业的传统管理方式。企业管理工作者必须强化在环境变化情况下的经营管理意识，必须结合我国国情，坚持在有计划的商品经济条件下，创造出适合我国国情的，符合企业实际的企业管理模式。本书就是在新形势下研究和探索工业企业管理理论与实践，包括企业管理的基本理论、基本原则和方法的成果。

本书是江西财经学院工业经济系根据多年来在非企业管理专业开设工业企业管理学的教学实践并结合不同层次对企业管理教学的要求，试图以较短的篇幅把工业企业管理的有关原理、生产经营管理等内容以及关于企业管理发展趋势的论述加以汇编，编写时力求简单明瞭，使读者对工业企业管理的基本结构体系和内容有较全面的认识。

全书共分17章，参加编写的人员有：吴仲雄(1、2、3章)、胡云清(4、8、10、11、13、15章)、杨平(14章)、杨慧(5、7章)、胡宇辰(6、9、16章)、竺力波(12、17章)、由吴仲雄担任主编，胡云清担任付主编，金祖钧负责全书主审工作。本书在出版、发行过程中，得到了江西财经学院函授部的大力协助和支持，在此特表谢意。由于编者学识水平有限，加之时间仓促，错误和不妥之处，尚祈读者不吝批评赐教为盼。

编 者

1990年8月于南昌

目 录

第一章 工业企业	(1)
第一节 工业企业概述.....	(1)
第二节 工业企业的组织形式.....	(6)
第三节 工业企业的素质与活力.....	(12)
第二章 企业管理发展概论	(17)
第一节 管理的性质与职能.....	(17)
第二节 工业企业管理学的研究对象及任务.....	(28)
第三节 企业管理的发展过程.....	(31)
第三章 现代企业文化	(44)
第一节 企业文化的意义与特征.....	(44)
第二节 企业文化的结构和原则.....	(51)
第三节 企业文化的发展与建立.....	(56)
第四章 企业管理体制与经济责任制	(64)
第一节 企业领导制度.....	(64)
第二节 企业管理组织.....	(70)
第三节 企业经济责任制.....	(78)
第五章 企业管理基础工作	(87)
第一节 企业管理基础工作的特点、作用和要求.....	(87)
第二节 企业管理基础工作的基本内容.....	(89)
第三节 企业基础工作的管理.....	(98)
第六章 市场调查与市场预测	(102)
第一节 市场调查.....	(102)
第二节 市场预测的内容与过程.....	(108)

第三节 市场预测的方法.....	(114)
第七章 经营决策与计划	(127)
第一节 经营决策体系.....	(127)
第二节 经营决策的方法.....	(133)
第三节 经营计划.....	(145)
第八章 营销管理	(153)
第一节 营销管理的含义.....	(153)
第二节 市场营销管理程序.....	(155)
第三节 产品策略.....	(161)
第四节 价格策略.....	(165)
第五节 销售渠道与促销.....	(171)
第九章 产品开发与技术改造	(181)
第一节 新产品开发的意义和方向.....	(181)
第二节 老产品整顿.....	(186)
第三节 技术改造的意义和内容.....	(191)
第四节 技术改造的原则.....	(195)
第五节 企业技术改造工作的组织.....	(197)
第十章 生产过程组织	(202)
第一节 生产过程及其组织要求.....	(202)
第二节 基本生产单位的组织形式.....	(208)
第三节 生产过程的时间组织.....	(212)
第四节 流水生产的组织.....	(219)
第十一章 劳动组织与劳动定额	(227)
第一节 劳动组织.....	(227)
第二节 劳动定额.....	(236)
第十二章 生产计划与生产作业计划	(247)
第一节 生产计划.....	(247)

第二节	生产作业计划	(255)
第三节	生产作业控制与日常派工	(271)
第十三章	网络计划技术	(279)
第一节	网络计划技术原理及应用步骤	(279)
第二节	网络图	(282)
第三节	网络时间及计算	(286)
第四节	关键线路的确定与网络优化	(295)
第十四章	物资管理	(302)
第一节	物资管理的意义和任务	(302)
第二节	物资定额	(307)
第三节	物资控制与管理	(315)
第四节	物资供应计划	(318)
第五节	仓库管理	(323)
第十五章	设备管理	(326)
第一节	设备管理的概念与内容	(326)
第二节	设备的选择和评价	(327)
第三节	设备的使用和维修	(330)
第四节	设备的更新和改造	(338)
第十六章	价值工程	(342)
第一节	价值工程的基本原理	(342)
第二节	对象选择和资料收集	(347)
第三节	功能分析与功能评价	(351)
第四节	方案的制定、选择与实施	(360)
第十七章	全面质量管理	(365)
第一节	全面质量管理概述	(365)
第二节	全面质量管理的基本方法	(370)
第三节	全面质量管理保证体系	(386)

生产计划
物资管理
设备管理
价值工程

第一章 工业企业

第一节 工业企业概述

一、企业的概念

工业企业管理学的研究对象是工业企业，因此必须首先对企业的概念有一个全面系统的认识，作为学习工业企业管理学的出发点。

什么是企业？企业是从事生产、流通等经济活动，既要满足社会需要又要取得经济效益，进行自主经营，实行独立核算，具有法人资格的经济单位。

企业是一个历史形成的概念。它是社会生产力发展到一定水平的产物，也是商品生产的产物，它总是伴随着商品生产的发展而发展起来的。在原始社会和封建社会时期，自给自足的自然经济占统治地位，社会生产和消费往往以家庭为基本经济单位，生产力水平低下，商品生产不发达，这样的经济单位，并不具备企业的性质。随着生产力水平的提高和商品生产的发展，社会的基本经济单位发生了变化，即由资本所有者雇用大量工人，使用了一定的机器和工具，成为一个共同协作劳动的生产单位。作为商品生产者，它同其它社会生产单位和消费者发生经济上的联系，这时社会的基本经济单位才具有企业的性质，商品经济的发展使各种企业相继大量涌现。

二、企业的分类

工业企业按不同的标志可以为不同的类型。根据企业所属的经济部门，可划分为工业企业、农业企业、商业企业、交通运输企业、金融企业等；根据企业规模可划分为大型企业、中型企业和小型企业；根据企业的组织结构形式，可分为单厂企业、多厂企业、联合企业等；根据生产力要素所占比重，可划分为劳动密集型企业、技术密集型企业 and 资金密集型企业等；根据生产资料所有制的性质和形式，可划分为资本主义企业和社会主义企业，资本主义企业有私营企业和国家资本主义企业，私营企业又可细分为独资经营企业、合伙经营企业以及股份公司企业等。社会主义企业有全民所有制企业、集体所有制企业，合资经营企业等，根据隶属关系，又可划分为中央企业和地方企业。

三、社会主义工业企业及其特征

社会主义工业企业是建立在社会化大生产和生产资料公有制的基础上，运用现代生产技术以满足社会主义建设和人民日益增长的物质和文化生活的需要，从事工业性产品和劳务的生产经营活动的经济实体。这个表述实际包含如下几方面的含义，即：营利性质的、独立核算的、相对独立和具有法人资格的经济单位。社会主义工业企业的特征，可从生产关系和生产力两个方面加以概括：

(一) 生产关系方面的特征

1. 社会主义工业企业的生产资料，如机器设备、厂房、建筑物、土地、原材料、产品等属于全体劳动人民所公有。

2. 社会主义工业企业生产的目的是完成国家计划，为社会提供产品和劳务，为社会积累资金，为满足人民的物质文化需要作出贡献。

3. 社会主义工业企业的生产经营活动，是在国家统一领导下，实行相对独立的自主经营，进行独立核算，讲究经济效益。

4. 社会主义工业企业的分配必须兼顾国家、企业、个人三者的利益，实行各尽所能，按劳分配的原则。

5. 社会主义工业企业，在建设高度的社会主义物质文明的同时，还必须努力建设好社会主义的精神文明。

6. 社会主义工业企业是从事工业性产品生产和劳务活动的经济单位。所谓工业性产品和劳务活动是指运用物理、化学、生物等手段，对自然资源、农产品及其中间产品进行加工，使之成为工业产品和为其它单位或部门提供工业性劳动服务的活动。它表明工业企业具有和行政事业单位、商业性流通及服务单位的不同特点。

(二) 生产力方面的特征

社会主义工业企业绝大多数是现代化工业企业，具有现代化工业生产的技术特征。随着生产力的发展，在生产中使用机器并产生了运用现代科学技术的大机器工业生产，这是具有高度分工协作的社会化大生产。其特点有：

1. 大规模采用机器体系进行生产，并有系统地将现代科学技术运用于生产。

现代化工业企业，拥有先进的现代化技术装备，广泛采用机器或机器体系进行生产。由于大量采用机器代替人力，机器自身具有运转规律，使企业在生产中具有高度的组织性、科学性和技术性。随着科学技术的飞速发展，科学技术的作用愈加显著。现代工业企业中，无论产品的设计、工艺规程的制订、操作方法及生产过程的组织与划分，都必须运用科学技术知识来解决，只有这样才能认识和掌握科学技术的规律，有效地运用现

代化的技术装备和生产技术方法来组织生产、发展生产。

2. 劳动分工更加精细, 协作关系更加复杂严密。

现代化工业企业的整个生产过程, 须划分成许多不同的工艺阶段, 在不同的工艺阶段中, 根据产品加工对象的不同, 又划分成不同的专门加工过程, 每个专门加工过程又细分为不同的工序, 采用不同的机器设备, 有不同工种的工人从事某一局部的生产过程。任何产品都是企业全体职工共同劳动的成果, 工业企业的生产活动, 就是在这种分工协作的基础上协调进行的, 这样的分工并不取决于人的主观欲望, 而取决于生产过程所采用机器体系的客观要求。细致的分工必然要求严密的协作, 由于分工的复杂化必然带来协调工作的复杂化。因此, 生产过程中各工艺阶段、各加工过程、各道工序以及每个人的生产活动都要有严密的组织, 都要与机器体系运转的规律协调一致, 才能保证生产的顺利进行。

3. 生产过程的比例性、连续性和适应性。

现代化工业企业要求在生产过程中保持高度的比例性和连续性。在各个生产能力之间保持适当的比例以求平衡, 在各个生产环节及工序之间, 时间上应相互衔接, 保持连续。否则就会造成生产过程中断, 进而使企业蒙受经济损失。机械化、自动化程度的日益提高以及流水生产线、自动生产线等先进生产组织形式的广泛使用, 对生产过程的比例性和连续性的要求将越来越高。

所谓适应性, 即工业企业要适应商品经济的需要, 具有机动反映的能力, 能迅速及时地采用最新科学技术成果, 调整生产过程, 调整产品结构, 使机器设备具有机动性。

4. 生产社会化程度高, 具有广泛、密切的外部联系。

科学技术的进步和生产社会化程度的提高, 使企业生产的

5. 我国工业发展道路与生产力现代化

专业化程度越来越高。不单同一类型的产品可以成为一个独立的生产体系，而且产品的某些另部件、某一工艺阶段都可以分别形成独立的生产体系，成为各种专业化工厂。

专业化生产程度越高，企业与企业之间的协作和联系就越广泛越密切。一个企业进行生产所需原材料、工具、设备、零部件、标准件要由成百上千的企业为其提供，企业的产品或劳务也要为其它许多企业提供服务。不仅如此，工业企业还与农业、商业、交通运输等社会各部门有着千丝万缕的联系。现代化工业企业的生产技术经济活动，就是在广泛分工协作联系的社会化大生产中进行的。

四、工业企业的任务

工业企业的根本任务是由企业在社会分工中所处地位以及它的社会属性所决定的。社会主义工业企业的根本任务是：在国家统一计划的指导下，发展有计划的商品生产，为社会提供多、快、好、省的物质产品和劳务，为国家积累资金，为满足人民日益增长的物质和文化需要，为企业的自我发展提供效益，使企业建设成为具有高度物质文明和高度精神文明的现代化企业。实现上述任务的核心是要求企业必须在不断提高科学技术水平，不断提高劳动生产率及讲究经济效益的前提下，从事物质资料的生产，取得全面的综合效益。

1. 为社会主义提供工业产品和劳务。

工业企业的主要任务是生产工业产品和提供工业性劳务。提供社会所需要的丰富的质优价廉的产品，为建设社会主义现代化提供物质技术基础，是满足人民物质文化需要的重要保证，同时也是企业自身存在与发展的必须条件。一个企业不能有效地提供产品和劳务，或产品和劳务不能为社会所承认，企

业自身也就失去了存在的价值。

2. 企业要实行独立核算，讲究效益，增加利润。

社会主义工业企业的生产经营目的，必须符合社会主义基本经济规律的要求，为了创造财富，满足社会不断增长的物质和文化需要，同时要努力增加利润。社会主义企业追求利润与资本主义企业所追求的利润有本质的区别。企业所进行的投入与产出等一系列生产经营活动，都必须独立核算，以收抵支，增加盈利，这与行政机关和事业单位等不从事独立核算和不以盈利为目的的单位是不同的。

第二节 工业企业的组织形式

一、企业组织形式多样化的必然性

工业企业的组织形式是指企业在进行生产经营活动中所采取的经营组织结构形态。组织形式表明企业作为一个经济实体与社会发生内外联系的特定方式。

经营组织的结构形态一般受生产力和生产关系的制约，同时更受到生产技术水平的制约。例如，行业不同，管理的重点和方法不同，管理的组织形式也就有区别。其它如企业生产发展的规模，社会专业化的广度和深度，外部经营环境和市场需求的变化，企业管理水平的高低等等都是直接影响企业组织形式的因素。一定的组织形式必然与一定的经营方式相联系，组织形式必需服从并满足企业对经营方式的需要。所谓经营方式是指企业采用什么方式进行生产经营管理，用什么方式处理经营者与所有者之间的关系，因此管理组织更与企业的生产与技术水平有着密切的联系。

我国实行的是有计划的商品经济。保证企业拥有一定的经营自主权，使企业能够灵活采取各种不同的经营方式，是经济体制改革深入发展以及加强企业管理，增强企业活力的主要内容。

现代管理理论认为，企业的所有权和经营权是两种不同的概念，所有权和经营权是可以而且必须分离的。所有者不一定是经营者，而经营者采取何种方式来经营企业，不会也不能改变企业所有制的性质。著名经济学家，美国纽约大学教授德鲁克（Peter F. Drucker）曾说：“管理是专业的，是一种功能，就是尽一切能力和方法，使企业生产经营取得最大的成功。假如管理者就是企业主，他的主要工作也是管理，而不能也不可能以老板的身份或业主的权威达到目标”。可见，经营权与所有权是两种不同的概念，是完全可以分开的。企业应有自主经营的权力，才能充满活力，顺利地实现企业的目标。

在社会生产发展的过程中，一方面出现分工细化，协作深化，专业协作水平不断提高；另一方面将会出现不同地区、行业、部门在生产与经营之间的联合。由于经济发展过程的多样性和复杂性，决定了经营方式的多样性和灵活性，从而导致企业组织形式的多样性。例如，我国现有企业之间经济联合形式，就有相同的所有制性质的企业之间的联合；不同所有制性质的企业之间的联合；企业与科研单位和外资企业的联合等等。企业的组织形式，正是根据企业内外部条件的变化而变化，从而正确地选择采取适当的组织形式，这是企业管理的一项重要决策，是企业领导和企业主管部门的主要职责。它关系到能否充分利用社会生产、经济、技术、管理各方面的先进成果，增强企业素质与活力，关系到企业的生存和发展。

二、企业组织形式的确定原则

企业的组织形式怎样才是合理的，除了前面已阐述的要受生产力与生产关系，生产技术水平的制约外，还需要对企业所处内外部环境，进行全面地综合分析和可行性研究，对各种方案的比较优选后审慎决策，并应着重遵循以下原则：

1. 必须符合国家有关方针、政策、法令的规定；
2. 符合企业的生产、技术特点和生产经营活动的需要；
3. 有利于提高企业对市场供求变化的适应能力；
4. 有利于技术开发和技术进步，促使产品更新；
5. 能够提高企业的全面经济效益。

三、工业企业组织结构形式

现代工业企业的组织形式，大体可划分为单厂工业企业和多厂工业企业两种基本形式。

(一) 单厂工业企业。即一个工厂就是一个企业。这类工厂有两种组织形式，一种是独立核算的工厂，具有法人资格，在银行有独立开设的账户，能独立和其它企业和单位签定经济合同，这种工厂就是工业企业。另一种是工厂没有法人资格，不是独立自主经营的经济单位，而且从属于某些企业或公司的统一领导管理之下，从事生产经营活动和实行经济核算，这样的工厂，不能算作工业企业，而只是一个工厂。单厂工业企业是由生产技术统一的生产车间和一定的管理部门和服务单位所组成。它是一个法人单位，全厂实行统一生产经营活动，统一核算盈亏和对外发生经济联系。单厂企业在生产技术上的统一形式可以由工艺性质相同和不相同的车间和部门组成，如铸锻厂属于工艺性质相同的工厂，机械制造厂则属于由不同工艺性质的生产单

位所组成的工厂。

(二)多厂工业企业，即一个企业由两个以上的工厂组成。按照专业化分工和经济联合的要求把若干分散的工厂组织成为一个企业(公司)。多厂工业企业在生产经营活动过程中实行统一计划，经济上统一核算盈亏，在法律上是一个法人单位。

多厂工业企业所属各个工厂之间，在生产技术上和经营管理活动中都有着密切联系，根据生产经营联系的方式的不同，企业的组织形式也有不同。主要有：

1. 公司

公司必须经政府许可，由两人以上集资者组成的一种企业组织形式。随着商品经济的发展，生产社会化程度的进一步扩大，公司又表现出多种形式。公司类型的划分可根据清偿债务责任来划分，如有限公司、无限公司等；按照业务的性质来划分，如咨询公司、工业公司等；按所属企业的地域分布来划分，如跨地区公司、跨国公司等；按所属企业的生产技术经济联系划分，如专业公司、联合公司等；按垄断性质来划分，如托拉斯、康采恩等形式。这里着重了解按照清偿债务责任来划分的公司类型。

(1) 有限公司。由两人以上有限责任股东所组成的公司。所谓有限责任是指在公司清偿债务时，以各股东在公司垫付资本为限。

(2) 无限公司。由两人以上无限责任股东所组成的公司。无限责任股东在公司清偿债务时财产不足偿付，各股东需以个人财产来清偿公司债务，有连带无限清偿的责任。

(3) 两合公司。由一人以上的无限责任股东与一人以上的有限责任股东联合组成的公司。

(4) 股份公司。通过发行股票筹集资本组成的公司。公

公司的资本总额由发行股票的数额决定。股票是有价证券，可以自由买卖让渡。

(5) 股份两合公司。无限责任股东与持股票的有限责任股东联合组成的公司。具有股份有限公司和两合公司的特点。

2. 工业公司

从事工业生产经营和工业劳务活动的公司。一般是由在生产经营上有密切联系的若干工厂、矿山或其它经济单位，按专业化协作的原则组成，实行统一经营，采用经济办法进行管理。

工业公司可以包括生产本单位的主要产品和综合利用资源、能源、三废的厂矿和科研单位，也可以拥有原料基地、地质勘探、建筑安装以及营销和外贸等单位的大型工业公司。建立工业公司是现代化工业企业组织形式发展的必然趋势，工业公司将各个分散的生产经营同类产品的工厂，以及在生产技术上密切相关的工业企业组织起来，有利于组织专业化协作，集中发挥人力、物力和财力的优势，开展综合利用提高工作效率，提高全面经济效益。

3. 专业公司

以同一行业生产同类产品或同类工艺的工厂联合组成的专业公司。这是工业生产横向联合的一种形式。按专业性质的不同，可分为行业专业公司、产品专业公司、零部件专业公司、工艺专业公司、工具公司、设备维修安装公司等。将产品或工艺相同的专业化工厂联合组织起来，进一步扩大了专业化生产的规模，有利于组织大量生产和发展新技术，对提高产品质量，扩大产品品种，提高劳动生产率，降低原材料消耗，降低成本有着重要的作用。

4. 联合公司

由彼此在生产技术经济上有一定联系的不同行业或生产不