



GH

中等专业学校 规划教材
工科电子类

工业企业管理

郭相忱 主编



华中理工大学出版社

工业企业管理

郭相忱 主编

华中理工大学出版社
武汉

(鄂)新登字第 10 号

图书在版编目(CIP)数据

工业企业管理/郭相忱主编
武汉:华中理工大学出版社, 1996.1
ISBN 7-5609-1162-5

I. 工…

II. 郭…

III. 工业企业管理-基本知识

IV. F406

工业企业管理

郭相忱 主编

责任编辑 易秋明

*

华中理工大学出版社出版发行

(武昌喻家山 邮编:430074)

新华书店湖北发行所经销

华中理工大学出版社照排室排版

中国人民解放军第二炮兵指挥学院印刷厂印刷

*

开本:850×1168 1/32 印张:20.5 字数:526 000

1996 年 1 月第 1 版 1996 年 1 月第 1 次印刷

印数:1-3 000

ISBN 7-5609-1162-5/F·107

定价:12.40 元

内 容 简 介

本书较全面而系统地论述了现代工业企业管理的基本原理和基本知识,并以现代工业企业为客体,以提高经济效益为中心,在总结国内工业企业管理成功经验的基础上,介绍了国外企业一些先进的管理方法。

该书主要包括工业企业管理概述,企业领导制度与组织机构,市场调查与预测,企业经营决策与计划,营销管理,生产组织,生产计划与作业计划,劳动管理,物资管理,产品开发,设备与工具管理,技术改造与技术引进,质量管理,经济管理。

本书为中专文科通用教材,也可供工业企业管理人员自学与参考,或作为管理干部培训班的教材。

出版说明

根据国务院关于高等学校教材工作的规定,我部承担了全国高等学校和中等专业学校工科电子类专业教材的编审、出版的组织工作。由于各有关院校及参与编审工作的广大教师共同努力,有关出版社的紧密配合,从1978~1990年,已编审、出版了三个轮次教材,及时供给高等学校和中等专业学校教学使用。

为了使工科电子类专业教材能更好地适应“三个面向”的需要,贯彻国家教委《高等教育“八五”期间教材建设规划纲要》的精神,“以全面提高教材质量水平为中心,保证重点教材,保持教材相对稳定,适当扩大教材品种,逐步完善教材配套”,作为“八五”期间工科电子类专业教材建设工作的指导思想,组织我部所属的九个高等学校教材编审委员会和四个中等专业学校专业教学指导委员会,在总结前三轮教材工作的基础上,根据教育形势的发展和教学改革的需要,制订了1991~1995年的“八五”(第四轮)教材编审出版规划。列入规划的,以主要专业主干课程教材及其辅助教材为主的教材约300多种。这批教材的评选推荐和编审工作,由各编委会或教学指导委员会组织进行。

这批教材的书稿,其一是从通过教学实践、师生反映较好的讲义中经院校推荐,由编审委员会(小组)评选择优产生出来的,其二是在认真遴选主编人的条件下进行约编的,其三是经过质量调查在前几轮组织编写出版的教材中修编的。广大编审者、各编审委员会(小组)、教学指导委员会和有关出版社,为保证教材的出版和提高教材的质量,作出了不懈的努力。

前 言

本教材系按电子工业部制定的工科电子类专业教材 1991~1995 年编审出版规划,由电子中专管理类专业协作组征稿、评选、推荐出版。责编委为严方临。

本教材由淮阴电子工业学校高级讲师郭相忱担任主编,无锡无线电工业学校高级讲师王波担任主审。

本课程的参考学时数为 110 学时,教材针对财会、统计、营销、物资、劳动管理等专业的特点,重点讲述了与专业有关的企业管理基本知识和基本理论,并结合我国经济体制改革,做到理论联系实际。教材共分十四章,其主要内容包括企业管理的内容与原则,管理的基础工作,机构建立与制度完善,市场调查与预测,经营决策与经营计划,营销管理,生产过程的空间与时间组织,生产计划与作业计划,网络计划技术,劳动定额,编制定员,物资消耗定额与储备定额,库存管理,产品寿命周期理论,价值工程,设备综合管理,技术改造与技术引进,产品质量管理,成本、资产管理,经济核算等等。在编写中注意内容的系统性和深浅度,具有重点突出、易学易懂、利于教学、利于自学的特点。

本教材由郭相忱编写第一、二、四、七、八、九、十、十二章,张希信编写第三、五章,董乃全编写第十三章,唐麒编写第六、十一章,蒋立英编写第十四章,郭相忱统编全稿。在编写过程中,成都电子机械高等专科学校副教授蔡炯、天津无线电工业学校高级讲师尹家声以及张春雷、孙传孝、沈加祥、张永高、马春山、赵凯等同志,对本教材提出了许多宝贵意见,在此表示诚挚的感谢。

由于编者水平有限,难免存在一些缺点和错误,殷切希望广大读者批评指正。

编者

1994 年 5 月

目 录

第一章 工业企业管理概论	(1)
第一节 社会主义工业企业	(1)
第二节 工业企业管理的性质与职能	(14)
第三节 工业企业管理的内容与原则	(18)
第四节 工业企业管理的演变	(22)
第五节 工业企业管理的基础工作	(31)
复习思考题	(35)
第二章 企业领导制度与组织机构	(37)
第一节 企业领导制度	(37)
第二节 企业系统与组织机构	(43)
第三节 企业管理规章制度	(59)
复习思考题	(67)
第三章 市场调查与预测	(68)
第一节 市场调查	(68)
第二节 市场预测	(82)
复习思考题	(97)
第四章 经营决策与计划	(98)
第一节 经营决策	(98)
第二节 经营计划	(128)
复习思考题	(164)
第五章 市场营销管理	(166)
第一节 市场营销与市场营销策略	(166)
第二节 分销渠道与促销	(174)
第三节 产品定价	(197)
第四节 销售组织与计划	(210)
复习思考题	(218)
案例	(218)
第六章 生产过程的组织	(220)

第一节	生产过程与合理组织的要求	(220)
第二节	生产过程的空间组织	(224)
第三节	生产过程的时间组织	(242)
第四节	生产过程的先进组织形式	(250)
	复习思考题	(262)
第七章	生产计划与作业计划	(263)
第一节	生产能力与能力平衡	(263)
第二节	生产计划	(271)
第三节	生产作业计划	(281)
第四节	网络计划技术	(327)
	复习思考题	(347)
第八章	劳动管理	(349)
第一节	劳动生产率	(349)
第二节	劳动定额	(354)
第三节	编制定员工作	(372)
第四节	劳动组织工作	(377)
第五节	劳动保护	(387)
第六节	工资与奖励	(390)
	复习思考题	(398)
第九章	物资管理	(399)
第一节	物资管理的任务与物资分类	(399)
第二节	物资消耗定额	(403)
第三节	物资储备定额	(416)
第四节	物资供应计划	(424)
第五节	仓库物资管理与物资合理利用	(432)
	复习思考题	(438)
第十章	产品开发	(439)
第一节	产品开发的重要性与策略	(439)
第二节	产品市场寿命周期理论	(444)
第三节	新产品开发的程序与方案评价	(452)
第四节	生产技术准备工作	(458)

第五节 价值工程	(478)
复习思考题	(491)
第十一章 设备与工具管理	(492)
第一节 设备管理的任务与内容	(492)
第二节 设备的选择与经济评价	(494)
第三节 设备的使用、维护与修理	(500)
第四节 设备的改造与更新	(519)
第五节 设备的综合管理	(526)
第六节 工具管理	(532)
复习思考题	(536)
第十二章 技术改造与技术引进	(538)
第一节 技术改造	(538)
第二节 技术引进	(550)
复习思考题	(562)
第十三章 产品质量管理	(563)
第一节 产品质量与产品质量管理的意义	(563)
第二节 质量管理的发展与全面质量管理	(567)
第三节 质量保证体系	(572)
第四节 质量管理常用的统计方法	(581)
复习思考题	(619)
第十四章 经济管理	(621)
第一节 成本管理	(621)
第二节 资产管理	(629)
第三节 经济核算	(641)
复习思考题	(645)
参考文献	(647)

第一章 工业企业管理概论

研究我国工业企业管理,首先要了解工业企业的概念、特征、任务、权限、组织形式,工业企业管理的职能、内容、原则,工业企业管理理论的演变过程以及管理的基础工作,这是工业企业管理的起点。

第一节 社会主义工业企业

目前,我国的工业企业除国有企业和集体所有制企业外,还有合资企业和私营企业等。国有企业是我国工业的主体,在整个国民经济中起重要的作用。

一、社会主义国有工业企业的概念与特征

(一) 社会主义国有工业企业的概念

社会主义国有工业企业是以生产资料公有制为基础,应用现代生产技术,从事生产经营活动,在所有权和经营权分离的同时,依法自主经营、自负盈亏、独立核算的社会主义商品生产者和经营者。具体来说,它包括以下五方面含义:

(1)国有工业企业的生产资料属于全民所有。它同生产资料私有制的资本主义工业企业有本质的区别。但国有工业企业不宜国家直接经营,应在企业所有权和经营权分离的原则下,由企业经营管理,并对财产享有占用权、使用权和支配权。此外,集体所有制企业以及在我国存在,并且还要适当发展的个体、合资企业等,作为社会主义工业生产经营的附属和补充,在社会主义市场经济体制下,是必要的和有益的。

(2)国有工业企业是建立在现代生产技术基础上的社会化生产。它同手工业生产有根本的区别。在国有工业企业中,广泛地采用机器和机器体系,在分工精细、协作严密的条件下进行生产。

(3)国有工业企业是以从事生产经营活动为主的经济实体。它为社会提供工业产品和工业性劳务。因此,在生产经营方式上与商业企业、交通运输企业、建筑业、金融企业、咨询服务企业和农业企业等有所区别。

(4)国有工业企业是商品生产者和经营者。是自主经营、自负盈亏、独立核算的经济单位。因此,在经济利益上,同国家机关、事业单位等有重要区别。

(5)国有工业企业应接受国家宏观调控,并具有“法人”地位,厂长(经理)是“法人”代表。在法律地位上,与其他行政组织和经济组织内部机构有所区别。

具有以上五方面含义的社会主义国有工业企业,就是研究工业企业管理的对象。

(二)社会主义国有工业企业的特征

社会主义国有工业企业既是社会生产力的承担者,又是社会生产关系的体现者,也是社会物质财富的创造者。因此,对社会主义国有工业企业的特征,应从生产力和生产关系两个方面来认识。

1. 社会主义国有工业企业生产力方面的特征

社会主义国有工业企业同资本主义现代工业企业在生产力方面有共同的特征,它们都是建立在社会化大生产、应用现代生产技术和管理技术基础上的工业企业,具体体现在以下几个方面:

(1)大规模地采用机器和机器体系进行生产,并系统地将科学知识应用于生产。

在手工业生产条件下,工人使用的是手工工具,其生产效率和产品质量等,主要取决于工人的体力、经验和技巧。而现代国有工业企业拥有复杂的技术装备,广泛地采用机器和机器体系进行生产。虽然劳动者的经验、体力和技巧仍对生产起到重要的作用,但

更重要的是取决于机器、机器体系的先进和完善程度。随着科学技术的进步,机器体系将逐渐被自动化体系所代替,由于新科学技术的应用,企业生产将出现重大的变革。

(2)劳动分工与协作得到加强,生产高度社会化。

社会主义国有工业企业是一个内部劳动分工精细,协作严密的生产体系。而企业之间也存在着广泛的密切的联系。这就要求工业企业在市场经济条件下,只有按照专业化和协作化的原则组织生产经营活动,才能取得较好的经济效益。

(3)生产过程具有高度的比例性、连续性和适应性。

社会主义国有工业企业,如电子装配型企业,产品结构和工艺复杂,生产过程划分很细,必须对生产诸要素在数量上、空间和时间上进行合理安排。按照一定比例配置,使各生产环节、各工序在生产能力上保持适当比例;在时间上保持相互衔接,具有高度的连续性;保证企业拥有不断进行产品更新换代的技术和能力,采用适应性较强的设备,布置设备时要考虑以后调整的可能性,使企业能伴随科学技术的进步及市场需求的变化,及时调整生产过程,即满足生产过程的适应性。

对国有工业企业生产力方面特征的充分认识,对于如何按社会化大生产的要求来组织和管理企业,具有重要的现实意义。

2. 社会主义国有工业企业生产关系方面的特征

社会主义国有工业企业与资本主义工业企业在生产关系方面存在本质区别,它包括以下几方面:

(1)生产资料的公有制是社会主义国有工业企业的本质特征。

社会主义国有工业企业的生产资料,都是全体劳动人民的财产,企业有权对生产资料进行经营管理,严禁任何人占有和破坏。目前,生产资料的所有权和经营权的分离,也不会改变国有的性质。

(2)生产的目的是为了满足人民日益增长的物质生活和文化生活的需要。

在市场经济体制下,社会主义国有工业企业应不断地开发新产品和提供新的服务,以促进市场繁荣,满足人民需求的变化,也要不断提高上交给国家和企业自留的经济利益。

(3)实行“各尽所能,按劳分配”的原则。

社会主义国有工业企业,劳动者不是商品。企业的全部收益,归全体劳动者所有。其中一部分以税收形式交给国家,用于全社会发展经济、文化、教育、生活福利事业以及国防、行政等方面;一部分以生产基金和福利基金形式用于企业发展生产和集体福利事业;余下部分根据“按劳分配”原则分配给劳动者。

(4)实行职工群众当家作主的民主管理。

社会主义国有工业企业,由于生产资料实行公有制,全体职工既是劳动者,又是企业的主人,人与人之间是建立在根本利益一致基础上的同志式的互助合作关系。因此,必须实行民主管理,保障职工民主管理企业的权利。

正确认识社会主义国有工业企业生产关系方面的特征,对企业坚持社会主义方向,不断完善社会主义的生产关系,促进生产力的发展,发挥社会主义市场经济的优越性具有重要意义。

二、社会主义国有工业企业的任务与权限

(一)社会主义国有工业企业的任务

社会主义国有工业企业的任务,是由企业在国民经济中的地位、作用、分工及其社会性质决定的。由于社会主义国有工业企业的生产资料是以公有制为基础的,它是社会主义商品生产者和经营者,是国民经济的基本经济单位。因此,其任务是:在社会主义市场经济条件下,为社会提供更多、更好、适销对路的工业产品或工业劳务,在满足人民日益增长的物质和文化生活需要的同时,为社会主义建设积累资金,为企业自身发展提供更多的收益,并随着企业的发展,逐步提高职工的物质和文化生活水平,把企业建设成为具有社会主义高度物质文明和精神文明的现代化企业。

社会主义国有工业企业的任务,体现了企业对国家、社会、企业本身以及职工应承担的职责,它是企业围绕市场进行生产经营活动的总的纲领。任务中体现了许多具体要求,概括起来,有以下几个方面:

(1)认真贯彻党和国家有关的方针、政策和法令,在国家宏观调控下,坚持社会主义方向,在努力提高经济效益前提下,切实做好为用户服务工作。

(2)运用国家交给的生产资料使用权和经营自主权,根据市场需求,搞好产、供、销活动,及时上交税金,严肃履行经济合同,促进生产经营活动的正常开展。

(3)要不断地开发新的生产力,努力提高企业的生产技术水平,加强产品开发工作,在提高产品质量的同时,扩大产品品种,增加产品产量,在满足国内市场需求的的同时,争取出口创汇。

(4)要坚持科学管理,合理地组织生产要素,努力降低物化劳动消耗和活化劳动消耗,要努力提高生产效率,加强经济核算,减少资金占用,提高经济效益,并且抓好管理的基础工作。

(5)必须依法做好环境保护工作和劳动保护工作,不断改善劳动条件,确保安全、文明生产,在生产发展的基础上,逐步改善职工生活福利。

(6)加强职工的思想政治教育和文化技术业务教育,努力提高职工队伍的素质。

以上六个方面,既是社会主义国有工业企业的具体任务和要求,也是企业的责任,又是衡量企业生产经营活动的基本标志。作为龙头的社会主义国有工业企业,必须把这些具体任务和要求紧密联系在一起,形成一个有机整体,在生产经营活动过程中贯彻和落实。

(二)社会主义国有工业企业的权限

为了使社会主义国有工业企业具有活力,在规定企业职责的同时,必须享有一定的权限,做到责任与权限的统一。责任是核心,

权限是完成责任的必要条件。国有工业企业的权限包括以下几个方面：

1. 在生产经营与计划方面

企业有权根据国家建设的需要和市场需求变化,调整产品方向和品种结构,确定计划指标;除国家没有放开价格的产品外,企业有权确定产品和劳务的价格;企业有权选择供货单位,并签订供货合同组织供应,当供方不履行合同时,企业可以提出赔偿经济损失要求;企业有权依照国家规定与外商谈判,并签订合同;企业有权提取和使用外汇分成;企业有权向其他企、事业单位或国外投资;企业有权选择并参与某种联合经营形式等。

2. 在财务管理方面

企业有权根据生产与建设的需要,利用自有资金或银行贷款发展生产和进行技术改造;企业有权出租或有偿转让闲置的、多余的固定资产,其收入可用于购买需要的固定资产;企业有权从税后的利润中提取一定数量的生产发展基金、新产品试制基金、后备基金、职工福利基金和奖励基金等,并有权支配使用;企业有权按照国务院规定发行债券等。

3. 在科学技术管理方面

企业有权对自己独创的科研、革新成果,按照国家有关规定,申请创造发明奖和专利权;企业享有注册商标的专用权;经主管部门批准,企业有权派人出国进行专业考察以及聘请国外专家来厂讲学、进行技术指导等。

4. 在劳动人事方面

企业有权按自身生产经营特点和实际工作需要,决定机构设置和人员编制;除任命的厂长(经理)、党委书记外,企业有权任免其他干部;企业有权录用、辞退职工;企业有权选择工资形式和确定奖金分配办法;企业有权拒绝任何机关和单位向企业摊派人力、物力和财力等。

以上4个方面是相互配合、紧密衔接的。随着社会主义市场经

济体制的建立,企业在人、财、物以及产、供、销方面将拥有真正和必要的权限。只有这样,才能调动企业生产经营活动的积极性,在充分挖掘企业内部潜力的基础上,不断提高企业经济效益的同时,促进国民经济的发展。

三、社会主义工业企业的组织形式与经营方式

(一)社会主义工业企业的组织形式

社会主义工业企业的组织形式主要取决于企业生产技术的特性和生产力发展的水平,一般有两种基本组织形式:

1. 单厂企业

所谓单厂企业是指一个厂就是一个企业。通常是由生产技术统一的不同车间和一定的管理部门所组成。全厂统一自主经营、独立核算、自负盈亏、统一处理对外经济问题,具有“法人”地位。

2. 多厂企业

所谓多厂企业是指由几个、十几个、甚至几十个工厂组成一个工业企业。它的组织形式很多,如专业生产公司、联合公司、总厂和企业集团等。多厂企业是按照专业化协作和经济合理的原则,把生产技术上或经营业务上有密切联系的工厂组织起来。实行统一领导,统一经营管理,统一核算盈亏,在法律上统一为一个“法人”单位。

组织多厂企业,是现代化大生产和科学技术发展的必然趋势。它有许多优越性,主要体现在生产规模较大,技术力量较强,资金雄厚,能及时利用科学技术的新成果开发新产品,可以进行科学的分工与协作,更合理地组织生产力,在提高生产效率的同时,能做到人力、财力和物力的节约,所以是现代工业企业的重要组织形式。

(二)社会主义工业企业的经营方式

我国工业企业的经营方式原来比较单一,随着经济体制改革的深入,实行对外开放,对内搞活的方针后,明确了在社会主义条

件下生产资料所有权同经营权可以适当分离的原理,发展多种经济形式,相应出现了多种经营方式。目前,我国工业企业主要有以下几种经营方式:

1. 国家所有,国家经营

这种经营方式主要适用于对国家经济命脉有重大影响的少数大型骨干企业,如铁路企业等,不仅其生产资料归国家所有,而且产权也归国家所有,由国家委派领导,在国家计划直接指导下,从事生产经营活动。

2. 国家所有,集体经营

这种经营方式主要适用于中小型工业企业,其生产资料归国家所有,由企业劳动者集体经营。厂长可由国家委派或由企业民主选举,经政府主管部门批准任命。企业根据市场需求,灵活组织生产经营活动,照章纳税,并按国家有关规定处理好国家、企业和职工个人三者利益关系。

3. 国家所有,个人经营

这种经营方式适用于一些小型企业,特别是提供工业性劳务的企业,可由国家承包给个人经营管理。承包者按规定向国家缴纳利润和税金。企业的生产经营活动全部由承包者自行负责。

4. 集体所有,集体经营

这种经营方式适用于绝大多数集体所有制工业企业。其生产资料和产品归劳动者集体所有,并由企业全体职工民主选举厂长或招聘厂长,负责领导企业生产经营工作。企业除按章纳税外,一切劳动成果均由本企业集体支配和使用。

5. 集体所有,个人经营

这种经营方式适用于部分集体所有制小企业,由一个人负责集体企业的生产经营活动,承包者除按章向国家纳税外,还要向企业集体所有者提交规定的利润额和执行其他有关的承包条件。

6. 股份经营

这种经营方式是从产权的过份集中、单一化向产权适当分散、