

中国经营与管理研究会

工业企业经营管理 培训教材



浙江人民出版社

工业企业经营管理 培 训 教 材

中国经营管理研究会编

江 人 民 出 版 社

责任编辑 陈贤松

封面设计 酆文龙

工业企业经营管理培训教材

中国经营管理研究会编

浙江人民出版社出版 浙江新华印刷厂印刷
(杭州武林路196号) (杭州环城北路天水桥堍)

浙江省新华书店发行

开本850×1168 1/32 印张25.125 字数620,000 插页2 印数00,001—30,000

1983年3月第1版 1983年3月第1次印刷

统一书号: 4103·43 定 价: 2.74 元

前 言

工业企业经营管理的科学化、现代化，是工业现代化的重要内容之一，也是提高经济效益的重要措施。要实现企业经营管理的科学化、现代化，关键在于培养经营管理人材，提高企业领导干部和经营管理人员的经营管理水平。为了适应这一需要，我们组织编写了《工业企业经营管理培训教材》。

本书以提高企业的经济效益为中心，对合理组织企业的生产经营活动，实行科学管理作了全面而系统的论述。它力求贯彻理论联系实际的原则，既比较详细地阐述了企业经营管理的 basic 理论和方法，又介绍了我国行之有效的经验。对国外企业经营管理的科学方法，本书也作了适当介绍。本书可作为各地培训企业领导干部和经营管理人员的教材，也可作为企业经营管理人员以及高等院校经济管理专业师生的学习参考书。

本书分别由叶春生、王恩平、林风、姚德民、施礼明、傅伟卿、周子康、徐昶、厉以京、卢兆麟、周本慧、赵之林、李国纲、简秉礼等同志编写，王恩平同志统编修改定稿。

本书在编写的过程中，得到中国管理现代化研究

会、铁道部科学研究院、中国人民大学、华南工学院、北京钢铁学院、中国科学院应用数学所、南京化学工业公司等单位的大力支持和帮助，华南工学院的黄平同志参加了校对工作，在这里一并表示感谢。

由于当前我国经济管理体制正在试行改革，企业经营管理中的许多问题正处于探索阶段；同时，由于我们水平所限，编写时间又很短促，书中难免有不妥之处，敬请读者批评指正，并希望各使用单位把教学实践中的意见和建议反映给我会，以便改进。

中国经营管理研究会

一九八二年三月

目 录

第一章 工业企业经营管理概论	徐 昶 (1)
第一节 关于工业企业经营管理的概念	(1)
第二节 工业企业经营管理所面临的问题	(6)
第三节 国内工业企业经营管理方面的经验	(11)
第四节 管理向经营转变	(18)
第二章 工业企业的管理体制和管理机构	叶春生 (28)
第一节 工业企业管理体制的形式及其发展	(28)
第二节 我国工业企业管理的的基本原则和 基本制度	(32)
第三节 工业企业管理机构的设置	(44)
第四节 生产车间管理机构的设置	(46)
第五节 国外企业管理机构组织的发展	(48)
第三章 工业企业的思想政治工作	徐 昶 (57)
第一节 思想政治工作的地位和作用	(57)
第二节 工业企业思想政治工作的任务和内容	(60)
第三节 思想政治工作的方法	(62)
第四章 经营决策与市场研究	厉以京 (70)
第一节 经营决策的概念	(70)
第二节 市场策略的制订	(72)
第三节 产品开发策略	(81)
第四节 市场调查研究的方法	(91)

第五章	计划管理	叶春生 卢兆麟 简秉礼	(97)
第一节	计划管理的重要意义		(97)
第二节	计划管理的任务和原则		(98)
第三节	经营计划		(101)
第四节	生产技术财务计划		(120)
第五节	生产计划的内容及其编制		(126)
第六节	生产能力的核算与平衡		(135)
第七节	生产作业计划工作		(146)
第六章	生产技术准备工作	王恩平	(156)
第一节	生产技术准备工作的内容和任务		(156)
第二节	产品设计的准备工作		(158)
第三节	生产工艺的准备工作		(167)
第四节	新产品的试制和鉴定		(176)
第五节	生产技术准备的计划工作		(178)
第七章	生产过程组织	王恩平	(185)
第一节	生产过程及其合理组织的基本要求		(185)
第二节	生产过程组织的基本内容		(195)
第三节	生产过程的基本组织形式		(204)
第八章	目标管理、方针展开与企业诊断	王恩平	(225)
第一节	目标管理的提出和发展过程		(225)
第二节	企业的目标与方针		(226)
第三节	目标管理的特点		(230)
第四节	方针展开		(232)
第五节	企业诊断		(237)
第九章	全面质量管理	王恩平	(245)
第一节	质量管理发展概况		(245)
第二节	全面质量管理		(250)
第三节	全面质量管理的基本方法		(257)

第四节	全面质量管理的基础工作	(317)
第五节	质量计划工作	(324)
第六节	质量保证体系	(326)
第十章	能源利用管理	叶春生 (339)
第一节	国内外能源利用的基本情况	(339)
第二节	各种动能需用量的计划平衡	(344)
第三节	工业企业节能的途径和措施	(347)
第十一章	物资管理	周本慧 (355)
第一节	物资管理的任务	(355)
第二节	物资的分类和管理体制	(357)
第三节	物资供应计划	(360)
第四节	仓库管理	(380)
第五节	物资的节约和综合利用	(384)
第十二章	设备管理	王恩平 (387)
第一节	设备管理的意义和任务	(387)
第二节	设备的选择、评价、使用和保养	(389)
第三节	设备的检查和修理	(390)
第四节	设备的修理计划和组织	(395)
第五节	设备的改造和更新	(399)
第六节	机器设备的全面管理	(402)
第十三章	劳动定额和劳动组织	王恩平 (409)
第一节	劳动定额	(409)
第二节	定员	(419)
第三节	劳动组织	(421)
第十四章	销售管理	叶春生 (433)
第一节	销售管理的意义和内容	(433)
第二节	销售预测	(435)
第三节	销售方针的确定与销售计划的制订	(441)

第四节	产品销售业务	(443)
第十五章	经济管理	周本慧 (449)
第一节	企业的资金管理	(449)
第二节	产品成本管理	(467)
第三节	企业的盈利	(483)
第四节	企业的经济核算	(487)
第十六章	价值工程	林 风 赵之林 (493)
第一节	价值工程的概念及其基本原理	(493)
第二节	价值工程的活动程序和对象选择	(502)
第三节	功能分析	(517)
第四节	功能评价	(524)
第五节	制订改进方案	(529)
第六节	价值工程活动的组织及其人员的培训	(538)
第十七章	系统工程与经营管理	姚德民 (542)
第一节	引言	(542)
第二节	系统的概念、形态和特征	(547)
第三节	系统工程的概念、定义和内容	(556)
第四节	系统工程的程序和方法	(562)
第五节	系统分析	(567)
第六节	系统设计	(574)
第十八章	信息管理	施礼明 (580)
第一节	企业的物流和信息流	(580)
第二节	企业管理信息的分类和编码	(583)
第三节	信息处理的内容和要求	(592)
第四节	信息流的分析和改进方向	(597)
第五节	信息处理手段的现代化	(600)
第十九章	现代化管理手段及其组织	傅伟卿 (605)
第一节	电子计算机简介	(605)

第二节	电子计算机管理信息系统的组织	(620)
第二十章	技术开发	林 风 赵之林 (641)
第一节	企业技术开发的重要性	(641)
第二节	市场需求的掌握与技术开发选题的确定	(643)
第三节	技术开发的计划管理	(647)
第四节	技术开发的质量管理	(650)
第五节	技术开发的经济管理	(660)
第二十一章	网络技术	李国纲 (667)
第一节	网络技术的特点	(667)
第二节	网络图的组成	(669)
第三节	网络图的绘制	(674)
第四节	网络图的时间参数和计算	(678)
第五节	网络图的分析和应用	(688)
第二十二章	企业投入产出分析	周子康 (701)
第一节	企业投入产出分析的作用	(701)
第二节	企业投入产出分析的基本方法	(706)
第二十三章	人力资源开发与全员培训	叶春生 (739)
第一节	人力资源开发的重要性	(739)
第二节	企业人力资源的组成及其开发	(741)
第三节	人才的智力结构	(743)
第四节	人的能力开发	(749)
第五节	人才的培养和合理使用	(752)
第六节	对“专才”与“通才”的基本要求	(755)
第七节	企业全员培训的作用、任务和形式	(758)
第二十四章	安全管理	叶春生 (764)
第一节	工业生产安全管理的意义和内容	(764)
第二节	安全及劳动保护的法制与教育	(766)
第三节	对工伤事故与职业病的分析	(768)

第四节	工厂中的防火防爆措施	(774)
第二十五章	工业企业的环境保护	叶春生 (781)
第一节	环境保护的重要性	(781)
第二节	认真贯彻执行环境保护法	(787)
第三节	工业企业防治“三废”的途径和措施	(790)

第一章 工业企业经营管理概论

徐 昶

第一节 关于工业企业经营管理的概念

经营是从管理发展起来的。由管理发展到经营，是管理思想的发展。这是在本世纪二十年代出现的。1923年，美国通用汽车公司请来一个人当公司的总经理，名叫斯隆。他到通用汽车公司以后，办了两件事：一是成立了事业部，负责生产、技术管理工作，使公司的经理即高层领导人把精力从日常事务的领导中腾出来，用于抓战略性的决策；二是成立了很多委员会，给领导人的决策提供意见。这两件事办了以后，效果非常显著。因为在1923年，美国汽车行业被福特公司所垄断，它的市场占有率在50%以上，而通用汽车公司却不够景气。斯隆当了总经理，采取了这两个措施以后，到1928年，通用汽车公司的市场占有率超过了福特公司。它搞了三种型号的汽车，使收入比较高的、中等的和比较低的人都可以分别买到不同型号的汽车。而福特公司只有一种型号，市场占有率必然下降。由此可以看出，把经营管理和日常的管理工作分开，十分重要。这种办法引起了一些企业的重视，后来反映到理论界、学术界。法国人法约根据这些企业的实践和他自己的实践提出了经营这个概念。法约认为经营包括很多职能，

其中包括技术工作、商业工作（销售）、财务工作、会计、安全工作、管理工作。这里所说的管理，就是过去人们通常理解的泰勒提出的车间性的执行性管理。经营这个概念被美国整个企业界普遍接受并在工作上贯彻，是在第二次世界大战以后。正因为这个概念被普遍接受了，所以它也就慢慢消失了。美国近二十几年所出版的经营管理读物已将经营和管理变成了一个概念，不再区分了。

日本有所不同。日本工业在第二次世界大战以后，特别是在五十年代发展比较快。日本原来的管理是传统管理。在五十年代，比较年轻的管理人员要求用新的管理思想来管理企业，和老一代的管理人员发生了争论。争论的结果是年轻的一代胜利了。现在，日本强调经营和管理是两个概念，强调对企业领导人员进行经营思想的教育。这里讲的管理就是过去传统的管理，而经营是指根据市场需要来进行活动的一种新的管理思想。

以上介绍的是国外的一些情况。它说明：经营是从管理发展起来的，这种发展反映了经济发展对企业管理的影响。这对我们理解我国的情况是有帮助的。

在我国，过去有些人把经营仅仅看作是做买卖的意思，在工交战线上很少谈及。而在工交战线上把经营作为一个特定的概念，最早是由原一机部提出来的。原一机部在1979年6月的一次会议上，提出要树立三个观点，即市场观点、竞争观点、经营观点。1980年上半年，国家经委在南京召开的会议上也提出了这个概念，当时要求企业领导同志树立五个观点，除以上三个外，还加上了服务观点、质量观点。所以，经营作为一个特定概念，明确地由领导机关提出是近几年的事情。这种概念提出之前，有一段舆论准备。粉碎“四人帮”以后，提出了按客观经济规律办理，提出了计划调节和市场调节，还提出了竞争。在舆论准备的同时，还进行了体制改革的试点。这个变化给我们企业管理工作

带来了很大影响，而且这种影响越来越显著，越来越突出。从发展过程来看，这种影响是从产品销售开始的。从1979年开始，产品包括生产资料在内，开始登广告，开展销会，派出大量人员，甚至领导带队到全国进行推销。这些活动都说明企业工作的变化是从销售领域开始的。随着这种变化，企业领导的注意力、领导的分工也有变化，很多企业设立了经营副厂长，成立了有关的机构，如销售科、经理部等。

经济体制改革试点以来，这种活动不仅有外部压力，不搞市场预测，企业生存就受到威胁；而且也有内在的动力，因为企业利益是和经营成果联系在一起的。所以从这个过程来看，经营问题的提出，归根到底是经济改革引起来的。可以用下面的图来说明这种变化。

图 1—1

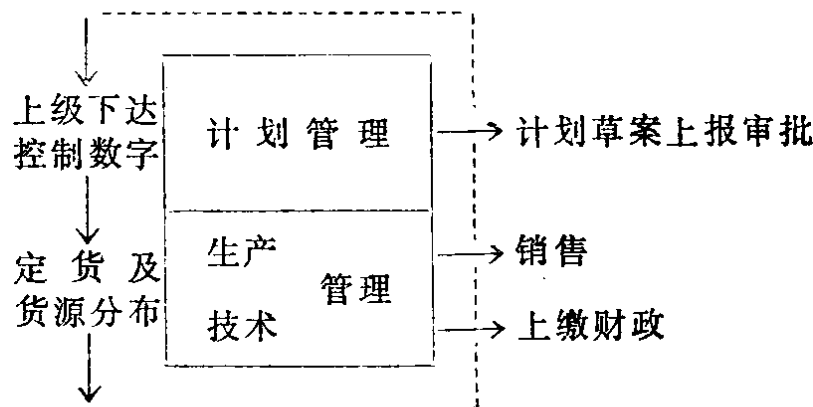


图 1—1 中把企业工作分为两个部分：一部分是计划管理，一部分是执行计划，就是生产管理、技术管理。

我们企业管理工作搞了三十年，大体干了中间这一块。粉碎“四人帮”以后，搞企业整顿也是整顿中间这一块。这说明过去经济活动的两头并不在企业手里。企业是根据上级的控制数字来编制计划，然后报上级审批，作为国家计划下达。上边控制数字是怎样确定的，是怎样平衡审批的，企业并不清楚，也没有权力和责任。企业的定货和资源通过有关部门分配给企业，其产品生

产出来，通过有关部门销售出去。企业 and 市场不发生直接联系，所得的收入也是通过税金和利润上缴给财政部门的。所以，从执行过程来看，两头也不在企业手里，这是我们经济体制改革以前的情况。

现在实行以计划经济为主，在计划指导下，发挥市场调节的辅助作用，开展了竞争，企业有了自主权。这样，企业的工作开始变化了。首先从分配领域开始，企业有了利润留成，这一部分可以给企业支配了。在流通领域，有一部分销售权也划给企业了。在生产领域，企业采用补充计划的形式来补充国家计划的不足。这样，企业就相应地有了决定权。与此相联系，企业的定货和货源除了国家分配以外，可以通过自己的经营活动，直接和市场取得联系，取得定货和资源。编制计划不仅根据上级的控制数字，而且还考虑市场的需要。这样，通过体制改革，企业的经营范围扩大了，向两边延伸了，而且要求也提高了。这就是企业在新的管理体制下出现的变化。它与过去有很大的不同，不仅有数量的不同，而且有质量的不同。我们企业的责任加重了，对企业生产活动的要求提高了。我们把这种变化给它一个概念，就是经营。

我们提出经营这个概念，就是为了区别过去我们通常理解的事实上也是这样做的管理这个概念。但是，我们对经营这个概念有个认识过程。第一阶段把经营理解为销售，这是最早的一种认识。这种认识与当时的改革情况有关。当时允许企业的产品作为商品进入市场流通，还是局限于以产定销这个框框里边，主要活动表现在销售上，登广告、开展销会、派人到各地推销，都属于销售活动。企业已经认识到这个变化，所以听到经营这个概念时，就把经营跟当时认识到的变化联系到一起了，把经营理解为销售。第二阶段情况又有了变化，只把本企业生产的产品拿来推销遇到了困难，产品推销不出去，企业就很被动，慢慢认识到这样的搞法是不行的。如开展销会一年不如一年。这说明以产定销的

局面必须改变，要改为以销定产，根据社会需要进行生产。这就要求企业不仅抓生产以后的销售，而且抓生产之前的销售，就是抓定货。这样，对经营概念的认识又进了一步，不仅把经营理解为销售，而且理解为抓销售和定货。这是第二个阶段。现在有些企业、有些部门、有些地区已经进入了第三个阶段。这是因为形势发展了，抓了定货以后出现很多矛盾，尤其是机电行业竞争很激烈，任务不足，在这种情况下，用户要求是比较高的、比较苛刻的。比较定货，要求提供现货，如没有现货，要求三个月交货，交货期限缩短了，质量要求高了，价格要求向下浮动。市场上的这一个局面，就给企业的工作带来很大的压力，形成了企业内部的很多矛盾。比如销售部门和生产部门、技术部门就矛盾了。接了定货，生产管理部门没有办法生产，周期不能保证；技术准备周期这么短也来不及准备；质量要求这么高，价钱还要这么便宜，压力很大。这样就开始认识到，要把销售活动、订货活动和企业内部管理工作，作为一个整体来考虑（如图 1—1 的虚线所示）。这就对经营概念的认识进入到了第三个阶段，企业的一切工作要从市场的需要出发。市场需要是企业考虑问题的出发点和归宿。当然，我们和资本主义不一样，我们是计划经济，是在国家计划指导下的市场调节。

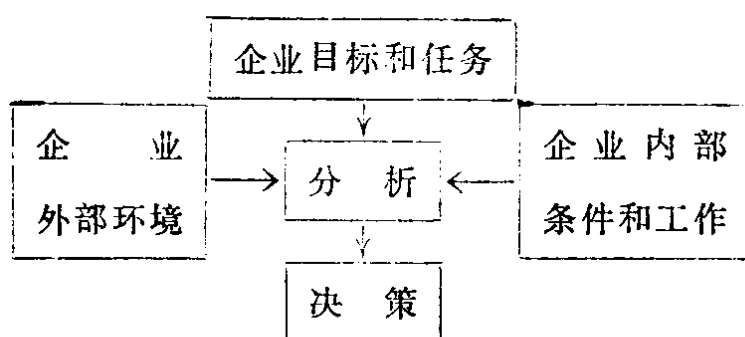
通过以上分析，现在我们可以对社会主义经营的内容作如下概括：在国家计划指导下，面向市场和用户，根据党的政策和国家法令，通过计划、组织、协调、人事、控制等手段，充分利用企业外部和内部的一切条件，最大限度地满足社会 and 用户的需要，争取企业的生存和发展，争取最好的经济效益，保证国家、用户、企业和职工都增加收益。

第二节 工业企业经营管理 所面临的问题

一、企业经营的实质

企业经营的实质，是解决企业外部环境、企业经营目标、企业内部条件这三者之间的动态平衡问题。从图 1—2 所示企业经营决策的程序来看，就可以看到这个问题。

图 1—2



(一) 企业的外部环境。这有八个因素：1. 国家的政治经济形势。2. 党和国家的政策法规。3. 上级对企业的要求。4. 国家给企业的权力。5. 市场需要和资源的保证情况。6. 协作单位的情况。如协作单位的产品质量、价格，以及新产品的发展，对这个厂就有影响。7. 竞争情况。8. 本部门的科学技术发展情况等。

(二) 企业的内部条件和工作。这可归纳为十个方面的内容：1. 设备情况，包括设备的成套情况，使用年限，老化程度，设备的完好率。2. 厂房和生产面积。3. 工人的技术水平。4. 工厂的技术力量和工艺技术条件。5. 资金情况。6. 原料的消化能力。7. 运输条件。8. 销售条件。9. 职工的生活条件。10. 组织条件，包括生产组织、劳动组织和管理组织。