

工业企业专业管理

主 编 黄德服

副主编 黄 云

中 国 经 济 出 版 社

编 者 的 话

本书是根据“抓管理、上等级、全面提高企业素质”的要求，为了培训企业专业管理干部，提高企业专业管理水平而编写的企业管理业务书籍。编写宗旨是力求在理论联系实际的基础上，着重探讨、总结我国企业管理的实际经验，突出实践的可行性，可据以组织实施、进行检查。因此，本书的作者大都是企业从事多年实际专业管理工作、具有丰富实践经验的管理专家或专业工作者。

为了保证书稿的质量，初稿写出后，全体编委和作者约请了一些大专院校和安徽省一些厅局的部分学者、专家一道座谈，从理论的科学性和实践的可行性，进行了论证。安徽大学吕英斌副教授、合肥工大谢毓才副教授、安徽工学院范家仁副教授、安徽省劳动局任国才、朱世伟、倪望松同志，省财政厅汪晓琴、周陆勋同志、省人事局王唯同志、省轻工业厅邱慈荫同志、省机械厅王光彩同志等都提出了很多宝贵的意见。作者认真考虑、采纳了座谈会意见作了细致修改后，安徽省经委又在全省举办了工业企业专业管理研讨班，有240名经验丰富的企业管理人员分十六个专题与各有关章节作者一道进行切磋，充实了内容。随后作者再进一步作了修改。最后，由黄云同志总纂，黄德服同志审核定稿。省经委封川同志在组织书稿的研讨和安徽拖拉机厂罗晓文同志协助总纂定稿，都做了大量工作。

本书在组织编写和研讨过程中，得到了马鞍山钢铁公司、合肥叉车总厂、巢湖水泥厂、淮南化工总厂、合肥化工厂、安徽拖拉机厂、合肥轴承厂、马鞍山传动机械厂等企业大力支持和帮助。在此，谨向这些企业的领导和全体职工以及参与书稿论证、研讨和做了许多具体工作的专家、学者、工作人员致以深深的谢意。

编 者

一九八九年十二月十六日

本书编委（姓氏笔划为序）

王仁耕 许世平 朱俊明 师燕宁 李迪方
周砚章 凌 田 曹 阳 黄 云 黄德服

本书作者：

第一章 杨泉龙

第二章 傅荣生

第三章 何朝林

第四章 张日升
金铭新

第五章 张肇光

第六章 夏正义
郑 烜

第七章 高连廷
唐锁助

第八章 宋尔应

第九章 刘卫东

第十章 王耀隆

第十一章 施世杰

第十二章 朱万禄
邢卫东

第十三章 周砚章

第十四章 邱特立

第十五章 罗晓文

第十六章 高 健
厉泽霖

前 言

工业企业是从事工业生产经营活动的经济组织。为了保证工业生产经营活动的正常、持续、有效地进行，必须搞好企业管理。人们常把管理与技术并列，称为企业的“两个轮子”，意思是说只有机器设备、工艺装置等等物质技术条件，而缺乏科学、有效的管理，企业的生产经营活动也很难正常运转。甚至还有人认为，企业办得好坏，在一定的技术条件下，管理更为重要，因而有“三分技术、七分管理”的说法。不管怎么讲，办好工业企业，管理十分重要，则是毫无疑问的。

在西方资本主义国家，现代工业发展时间久，工业企业管理抓得早，到目前为止，大体上经历了“早期管理”（或称“传统管理”）、“科学管理”、“现代管理”和“最新管理”四个发展阶段。我国社会主义工业企业管理，从建国以来，特别是党的十一届三中全会之后，已有较大的进展。但是，由于我国工业生产发展水平较低，企业管理起步较晚，加上“十年文革”的严重破坏，因而，较之发达的资本主义国家，我国工业企业管理水平还比较落后；特别是为数众多的中小企业、集体工业企业，基本上还处于“传统管理”阶段或正在由“传统管理”向“科学管理”转变之中，现代化管理方法、手段的推广运用刚刚起步。这说明加强企业管理、赶超世界先进管理水平，还有许多工作要做。

1979年以来，在“六五”期间开展企业全面整顿和“七五”期间开展企业升级活动中，工业企业都认真抓了加强和完善企业管理基础工作，并且逐步展开了企业管理现代化的试点，对提高工业企业管理水平，起了积极的作用。但是，实践证明，各项管理基础工作孤立开展，很难巩固，难以收到预期效果，而现代化管理方法、手段的运用，就事论事孤立推广，也很难获得有效的进展。好比是栽培一棵树，抓了根基培植和枝叶修茸，固然不错，但若忽视了躯干，也很难成材。企业管理的躯干是各项专业管理。

所谓工业企业专业管理，指的是在工业企业中围绕着生产经营活动的某一侧面而进行的具体管理工作。现代工业企业管理是一个复杂的系统工程，是一个总体概念，是由各个具体的专业管理组成的。企业管理的各项职能都是通过各项专业管理来实现的。不论在中国还是在外国，也不论早期管理还是现代管理，在工业企业中，诸如生产管理、物资管理、设备管理、劳动人事管理、财务管理等方面的专业管理，都是不可缺少的。所不同的只是在不同时期，强调的侧重点有所不同；或者随着生产力水平和管理水平的提高，专业管理方法和手段更为先进、科学而已。至于最近时期，在我国各地兴起的各种“管理模式”、“管理新方法”，也无非是将各种专业管理进行不同形式的组合，或者突出了某个方面或某几个方面。因此，加强企业理，全面提高企业管理水平，还是应该扎扎实实地从各项专业管理抓起。

至于工业企业的专业管理包含哪些内容，迄今还没有一个统一的模式。五十年代有“八大管理”的划分，近年来又有“四全管理”的说法。事实上也很难统一，大企业有大企

业的要求，小企业有小企业的要求，全民所有制企业有全民所有制企业的要求，集体所有制企业有集体所有制企业的要求，中国企业有中国的特色，外国企业有外国的特色。譬如，企业办社会管职工的生活，这对中国众多的企业都是一项必须承担的任务，因此，在企业管理中，“生活管理”就成了一项不可缺少的专业管理。

为了便于加强企业的专业管理，也是作为“抛砖引玉”，我们编辑出版了《工业企业专业管理》这本书，按照企业生产经营活动的供、产、销、人、财、物等方面的基本内容，归纳成十项专业管理。工业企业专业管理是否就是这些，尚待进一步探索。热忱地希望经济理论界和企业界的同仁批评指正。

黄德服

一九九〇年三月二十三日

目 录

前言

第一章 工业企业专业管理概论

- 第一节 工业企业管理..... (1)
 - 一、工业企业管理的发展..... (1)
 - 二、工业企业管理的职能..... (2)
- 第二节 工业企业专业管理..... (4)
 - 一、工业企业管理体系..... (4)
 - 二、工业企业专业管理的划分..... (5)
- 第三节 工业企业专业管理的协调..... (9)
 - 一、专业管理协调的基本概念..... (9)
 - 二、专业管理协调的组织机构..... (10)
 - 三、专业管理协调的原理..... (12)
- 第四节 专业管理协调的基本方法..... (17)
 - 一、方针目标管理..... (17)
 - 二、工业企业经济责任制..... (22)

第二章 计划管理

- 第一节 计划管理概述..... (29)
 - 一、计划管理的基本内容..... (29)
 - 二、计划管理的任务..... (30)
- 第二节 经营预测决策和经营目标..... (31)
 - 一、经营预测..... (31)
 - 二、经营决策..... (38)

三、	企业经营目标·····	(41)
第三节	计划编制和执行·····	(42)
一、	长期计划的编制·····	(42)
二、	年度生产经营计划的编制·····	(44)
三、	年度生产经营计划的执行和检查·····	(49)
四、	年度生产经营计划的调整·····	(50)
第四节	搞好工业企业的计划管理·····	(51)
一、	计划管理组织系统和队伍·····	(51)
二、	建立健全计划管理制度·····	(52)
三、	加强企业的统计工作·····	(54)
第五节	滚动计划法·····	(55)
一、	滚动计划法的基本内容·····	(55)
二、	滚动计划的编制方法·····	(56)
三、	计划的执行检查·····	(58)
第三章 销售管理		
第一节	销售管理概述·····	(61)
第二节	市场调查与销售预测·····	(62)
一、	市场调查·····	(62)
二、	销售预测·····	(68)
三、	销售计划管理·····	(71)
第三节	销售决策·····	(74)
一、	销售决策的概念·····	(74)
二、	目标市场决策·····	(74)
三、	市场营销组合决策·····	(77)
四、	产品决策·····	(79)
五、	价格决策·····	(88)

六、	销售渠道决策	(92)
七、	促销决策	(97)
第四节	储运管理与销售服务	(106)
一、	产品储存	(106)
二、	产品运输	(107)
三、	销售服务	(109)
第五节	开拓国际市场	(111)
第四章	生产管理	(120)
第一节	生产管理概述	(120)
一、	生产管理	(120)
二、	生产管理的内容	(120)
第二节	生产组织	(121)
一、	生产过程和生产类型	(121)
二、	生产过程的空间组织	(126)
三、	生产过程的时间组织	(129)
四、	生产过程组织的形式和方法	(132)
第三节	生产计划	(141)
一、	生产计划内容	(141)
二、	生产作业计划	(143)
三、	期量标准的制订	(150)
四、	生产能力	(155)
五、	均衡生产	(158)
第四节	生产控制	(159)
一、	生产控制的概念	(159)
二、	生产进度控制	(160)
三、	生产调度管理	(161)

四、 在制品管理.....	(163)
第五节 生产现场定置管理.....	(164)
一、 生产现场定置管理概念.....	(164)
二、 生产现场定置管理规则.....	(165)
三、 生产现场定置管理的划类.....	(166)
四、 生产现场定置管理的方法.....	(166)
第五章 技术管理.....	(169)
第一节 技术管理概述.....	(169)
第二节 企业工艺管理.....	(170)
一、 工艺管理的主要任务.....	(170)
二、 工艺工作程序.....	(171)
三、 生产现场的工艺管理.....	(175)
第三节 新产品开发.....	(187)
一、 新产品的概念.....	(187)
二、 新产品开发程序.....	(187)
三、 新产品开发的组织与管理.....	(188)
第四节 企业的技术革新和技术改造.....	(190)
一、 技术革新.....	(190)
二、 技术改造.....	(195)
第五节 企业的技术情报、科技研究 和科技档案管理.....	(200)
一、 技术情报.....	(200)
二、 科学技术研究.....	(204)
三、 技术档案管理.....	(205)
第六章 质量管理.....	(208)
第一节 质量管理的基本内容和要求.....	(208)

一、	质量管理的基本内容·····	(208)
二、	质量管理的基本要求·····	(210)
第二节	质量职能·····	(211)
一、	什么是质量职能·····	(211)
二、	质量职能的划分·····	(211)
三、	质量职能的细分、落实和质量责任制·····	(212)
四、	企业决策层的质量职能和质量职能 的协调·····	(215)
第三节	质量管理体系·····	(229)
一、	什么是质量管理体系·····	(229)
二、	企业如何建立质量管理体系·····	(229)
三、	质量管理体系和质量保证体系·····	(231)
第四节	工序质量控制·····	(238)
一、	工序质量控制的准备·····	(238)
二、	工序质量控制的实施·····	(240)
第五节	质量信息管理·····	(250)
一、	质量信息分类·····	(250)
二、	质量信息管理方法·····	(251)
第六节	质量成本·····	(252)
一、	质量成本构成·····	(252)
二、	质量成本核算·····	(265)
三、	质量成本分析·····	(266)
第七章	安全和环境管理 ·····	(276)
第一节	安全管理概述·····	(276)
一、	安全生产·····	(276)
二、	企业安全管理·····	(278)

三、	安全管理的基本原则和观点.....	(280)
四、	现代安全管理方法.....	(282)
第二节	安全管理的组织与计划.....	(287)
一、	安全生产的组织管理.....	(287)
二、	安全目标管理.....	(292)
第三节	安全技术及安措管理.....	(294)
一、	安全技术管理的主要内容.....	(294)
二、	安全技术措施.....	(294)
三、	安全技术措施计划管理.....	(296)
第四节	安全教育与培训.....	(298)
一、	安全教育的内容.....	(298)
二、	干部安全教育.....	(299)
三、	三级安全教育.....	(299)
四、	特种作业人员培训.....	(300)
第五节	安全生产检查和安全事故处理.....	(301)
一、	安全生产检查.....	(301)
二、	伤亡事故的处理.....	(301)
第六节	企业环境管理.....	(314)
一、	环境与企业环境保护.....	(314)
二、	企业环境管理的基本任务和内容.....	(316)
三、	企业环境管理的具体做法.....	(317)
四、	企业环境管理的手段.....	(321)
五、	企业的“三废”治理.....	(322)

目 录

第八章 物资设备管理——设备管理	(325)
第一节 设备管理概述	(325)
第二节 设备程序化管理	(327)
一、设备程序化管理的内容	(327)
二、设备程序化管理机构和工作分工	(328)
第三节 设备的技术管理	(331)
一、设备的选型	(331)
二、设备的日常维护和使用	(332)
三、设备的检修与备件管理	(333)
四、润滑、密封与事故管理	(335)
五、压力容器与起重机械管理	(338)
第四节 设备的经济管理	(340)
一、设备的技术经济分析	(340)
二、设备管理的基础工作	(345)
第五节 动力管理与节能	(346)
一、动力管理	(346)
二、节能管理	(348)
第九章 物资设备管理——物资管理	(350)
第一节 物资管理概述	(350)
一、物资	(350)

二、	物资管理	(351)
三、	物资管理基础工作	(351)
第二节	物资计划管理	(352)
一、	工业企业物资供应计划的内容	(352)
二、	物资供应计划指标的确定	(353)
三、	物资供应计划的编制	(355)
四、	物资供应计划实施的管理	(358)
第三节	物资资源组织管理	(359)
一、	物资资源组织的内容	(359)
二、	物资资源组织的方法	(361)
三、	资源组织要求	(361)
第四节	物资储备和仓库管理	(365)
一、	物资储备管理	(365)
二、	仓库管理	(366)
三、	工业企业料场管理	(369)
第五节	物资消耗管理	(373)
一、	物资消耗定额的分类与构成	(373)
二、	物资消耗定额的制定方法	(375)
三、	物资消耗定额的修改和考核	(376)
第六节	物资回收和综合利用	(377)
一、	原材料节约回收	(377)
二、	废旧物资的综合利用	(378)
第七节	物资供应经济效益的评价	(379)
一、	物资满足生产需要程度的指标	(379)
二、	物资流通时间的指标	(379)
三、	物资消耗的指标	(380)

四、	物资流通费用的指标·····	(380)
第十章	人事劳动管理——人事管理·····	(382)
第一节	工业企业领导体制·····	(382)
一、	工业企业领导体制沿革·····	(383)
二、	厂长(经理)负责制·····	(383)
第二节	工业企业组织结构·····	(385)
一、	工业企业管理组织机构设置的原则·····	(385)
二、	工业企业组织结构的基本形式·····	(387)
三、	工业企业管理组织发展趋势·····	(392)
第三节	工业企业人事管理·····	(395)
一、	工业企业人事管理的任务·····	(395)
二、	工业企业人事管理的内容·····	(395)
三、	工业企业人事管理的原则·····	(397)
四、	工业企业人事制度改革·····	(399)
第四节	工业企业思想政治工作·····	(403)
一、	工业企业思想政治工作指导思想·····	(403)
二、	工业企业生产经营活动中的 思想政治工作·····	(405)
三、	工业企业思想政治工作的方法·····	(406)
四、	行为科学在思想政治工作中的运用·····	(408)
第十一章	人事劳动管理——劳动管理·····	(411)
第一节	劳动管理概述·····	(411)
一、	劳动工资管理体系·····	(414)
二、	企业劳动管理的任务和内容·····	(414)
三、	企业劳动管理的组织机构·····	(416)
第二节	定员定额和劳动调配·····	(417)

一、	工业企业定员工作	(417)
二、	工业企业定额工作	(419)
三、	工业企业劳动调配	(424)
第三节	工业企业劳动生产率	(426)
一、	工业企业劳动生产率内容	(426)
二、	提高劳动生产率的途径	(427)
三、	劳动生产率的计算	(428)
第四节	提高企业职工素质	(430)
一、	职工培训	(430)
二、	企业工人技师聘任制	(433)
第五节	企业劳动管理制度的改革	(434)
一、	企业用工制度的改革	(434)
二、	优化劳动组合	(436)
三、	企业劳动制度改革的新探索	(439)
第十二章	人事劳动管理——工资管理	(441)
第一节	工业企业工资和工资水平	(441)
一、	决定和影响职工工资水平的因素	(442)
二、	保证和提高实际工资水平的途径	(443)
第二节	工业企业的工资制度	(444)
一、	我国企业工资制度的沿革	(444)
二、	工资等级制度	(457)
三、	职工的升级制度	(464)
四、	转正定级制度	(465)
第三节	工资形式	(456)
一、	计时工资	(466)
二、	计件工资	(467)