

工业企业经营管理学

● 李俊传 主 编

LIXIN CAIJING CONGSHU

财经丛书

立信会计图书用品社

工业企业经营管理学

● 李俊传 主编

责任编辑：樊仲达 蔡莉萍

封面设计：范一辛

立信财经丛书
工业企业经营管理学
李俊传 主编

立信会计图书用品社出版发行
(上海中山西路2230号)
江苏省扬州市印刷总厂印刷

开本850×1168毫米 1/32 印张11.25 插页2 字数276,000

1990年9月第1版 1990年9月第1次印刷

印数：1—3,000

ISBN 7-5429-0074-9/F·0074

定价：5.80元

前 言

《工业企业经营管理学》是为适应我国经济管理体制改革和企业管理转轨变型的客观要求而编写的。本书对社会主义工业企业的基本原理、管理基础工作、基本生产要素管理、生产过程组织、经营管理、生产计划、生产作业计划、技术管理、质量管理、工业技术经济分析和信息等方面作了比较系统的论述。

本书从我国工业企业经营管理的实际出发，从提高企业的素质着眼，强调企业管理的基础工作和基本生产要素的管理。具有结构新颖、内容翔实、概念准确、深入浅出、兼收众家之长等特点。

管理科学研究和应用近年来在我国发展很快，新的学说、新的方法不断涌现。本书在阐述企业管理的基本原理和方法的基础上，侧重于介绍在实践中如何运用这些原理和方法。

本书由李俊传副教授主编并总纂定稿。各章的编写者是：李俊传（第三章、第六章第二至第四节），谢乃安（第五、九章），苏兰勇（第七、十一章、第六章第一节），车德龙（第一、八章），王平（第四、十章），陈庆安（第二章）。

本书可作为高等院校经济管理类专业以及非经济管理类专业公共课的教材，也可供广大工业企业的各级管理人员自学进修以及这些人员的在职培训之用。

书中难免有不妥之处，敬请读者和专家能够提出宝贵意见。

编 者

一九九〇年九月

目 录

第一章 总 论	(1)
第一节 社会主义工业企业.....	(2)
第二节 工业企业管理.....	(7)
第三节 企业领导制度.....	(11)
第四节 企业组织机构.....	(15)
第二章 企业管理基础工作	(20)
第一节 企业管理基础工作概述.....	(20)
第二节 标准化工作.....	(23)
第三节 定额工作.....	(30)
第四节 计量工作.....	(38)
第五节 企业规章制度和基础教育工作.....	(45)
第三章 基本生产要素管理	(51)
第一节 劳动管理.....	(51)
第二节 设备管理.....	(78)
第三节 物资管理.....	(89)
第四章 生产过程组织	(107)
第一节 生产过程.....	(107)
第二节 生产过程的空间组织.....	(111)
第三节 生产过程的时间组织.....	(122)
第四节 流水生产组织.....	(129)

第五章 经营管理	(135)
第一节 经营管理概述	(135)
第二节 市场调查和预测	(142)
第三节 经营决策	(159)
第四节 经营计划	(171)
第六章 生产计划	(176)
第一节 生产计划的指标体系	(176)
第二节 生产能力的核定	(179)
第三节 生产计划的编制	(183)
第四节 网络计划技术	(189)
第七章 生产作业计划	(199)
第一节 生产作业计划的内容和作用	(199)
第二节 期量标准	(201)
第三节 生产作业计划的编制	(208)
第四节 生产作业控制	(219)
第八章 技术管理	(224)
第一节 技术管理的任务和内容	(224)
第二节 产品开发	(231)
第三节 技术改造	(240)
第九章 质量管理	(250)
第一节 质量管理概述	(250)
第二节 质量保证体系	(253)
第三节 质量管理统计方法的基本概念	(257)
第四节 质量管理中的统计方法	(262)

第五节	质量管理的新方法·····	(288)
第十章	工业技术经济分析·····	(292)
第一节	技术经济分析的基本原理·····	(292)
第二节	资金的时间价值·····	(295)
第三节	技术经济分析的方法·····	(305)
第四节	工业项目可行性研究·····	(311)
第五节	价值工程·····	(318)
第十一章	管理信息·····	(325)
第一节	信息与管理信息·····	(325)
第二节	信息处理的内容与要求·····	(334)
第三节	电子计算机管理信息系统·····	(341)

第一章 总 论

工业企业管理是工业企业存在和发展的重要条件。一个企业的管理水平，直接决定着企业的命运，也影响到整个社会的发展。我国的不少产品、设备、工艺比发达国家落后，而管理更为落后，主要表现在管理思想、管理理论、管理体制、管理方法和管理工具等方面的落后和不适应，这就严重阻碍了生产力的迅速发展。因此，学习管理科学，实现管理现代化，具有重要的意义。

工业企业管理是指导人们从事管理工业企业生产技术经济活动的一门科学。随着我国经济管理体制的改革，我国工业企业管理已由生产型管理转向生产经营型管理。经营就是指为实现企业目标，对企业各种重要经济活动进行运筹规划的职能。在我国有计划的商品经济条件下，企业管理的全部经济活动都包含在经营管理中，所以，我们这里讲的工业企业管理，就是指工业企业经营管理。

社会主义工业企业管理的研究对象，就是研究社会主义工业企业生产和再生产过程中的科学管理，其目的在于揭示企业管理的规律性，为合理地组织生产力，不断完善生产关系，适时地调整上层建筑，促进生产力的发展，实现生产的目的，提供理论依据和方法。

研究工业企业的基本方法是辩证唯物主义和历史唯物主义。在马克思主义理论的指导下，从中国国情出发，认真研究和吸收现代资本主义工业企业管理中合乎科学的内容，把学习和独创结合起来，创建具有中国特色的工业企业管理学。

第一节 社会主义工业企业

一、工业企业的概念与特征

社会主义工业企业是以生产资料公有制为基础，应用现代生产技术，从事工业性商品生产和作业活动，实行自主经营、独立核算并具有法人资格的经济组织。

任何工业企业都具有两种特征。一种是由生产力水平决定的自然特征；另一种是由生产关系和社会制度决定的社会特征。

社会主义工业企业的自然特征，与资本主义工业企业的自然特征相比具有共同性：既是建立在现代化科学技术基础上的大机器生产，又是具有高度分工协作的社会化大生产。

社会主义工业企业的社会特征，与资本主义工业企业的社会特征相比具有根本的不同。具体表现在：

（一）企业的全部生产资料和产品都归国家所有，这是社会主义工业企业的根本特征。

（二）劳动者是企业的主人，企业实行职工群众当家作主的民主管理。

（三）企业的生产目的是为了**满足社会及全体成员日益增长的物质和文化生活的需要**；企业职工按“各尽所能，按劳分配”的原则获得劳动报酬。

（四）生产经营活动是在有计划的商品经济条件下进行的，企业执行国家的方针、政策、法令，并根据国家计划 and 市场需求组织生产。

（五）具有一定的自主权和相对的独立性，实行责、权、利相结合的经济责任制。企业除了必须保证完成国家计划、履行经济合同、按期上缴国家税金外，应拥有生产经营计划权、产品销售权、资金支配权、劳动调配权和签订合同权等，并实行独立经

营、独立管理、独立核算，同时根据经营成果获得相应的经济利益。

研究社会主义工业企业的社会特征，并研究适合于这些特征的企业管理的理论和方法，是社会主义工业企业管理的重要任务和内容。

二、工业企业与国家的关系

全民所有制工业企业同国家的关系，总的来说，既要在全体上保证整个国民经济的统一性，又要在局部上保证各个企业生产经营的多样性、灵活性和进取性，即在服从国家计划和管理的前提下，企业应具有一定的经营自主权和相对独立的经济利益。具体内容包括以下几方面：

（一）工业企业必须服从国家的统一领导。这是全民所有制工业企业的性质决定的。国民经济是一个统一的整体，工业企业是这个整体中的一个基本组成部分，国家作为企业生产资料的所有者，为了维护全体人民的利益，有计划地发展社会主义经济，使企业沿着正确的轨道前进，就必须通过计划和经济的、行政的、法律的手段对企业进行必要的管理、检查、指导和调节；通过税收等形式从企业集中必须由国家统一使用的纯收入；委派、任免和批准聘选企业的主要领导人员；并且可以决定企业的创建和关、停、并、转、迁。只有这样，才能使各个企业的经济活动符合国民经济发展的总体要求，在整体上保证国民经济的统一性。

（二）工业企业对国家必须承担经济责任。国家是生产资料的所有者，根据所有权和经营权可以适当分开的理论，国家把厂房、设备、工具、原材料等生产资料交给企业经营，企业就必须对国家承担经济责任。就是说，企业要合理地利用这些生产资料，按照国家计划要求和市场需求，生产出适销对路，物美价廉的产品，满足社会需要，提高经济效益。

（三）国家必须赋予企业相应的自主权。由于社会需求十分

复杂，而且经常处于变动之中，企业条件千差万别，企业之间的经济联系错综复杂，任何国家机构都不可能完全了解和迅速适应这些情况，因此，国家为保证企业履行自己的职责，承担对国家的经济责任，必须赋予企业一定的经营权限，使企业能够自主地、有效地组织生产，用尽可能少的消耗，为社会创造尽可能多的物质财富，取得尽可能大的经济效益。

（四）国家必须承认并保证企业的正当利益。在企业履行对国家所承担的经济责任的基础上，国家也必须保证企业根据其效益的好坏，得到合理的经济利益，从而调动企业的积极性，使企业充满活力。

三、工业企业的组织形式

我国社会主义工业企业，大体有两种基本组织形式：

（一）单厂工业企业。指一个工厂就是一个独立核算的企业。这类企业由工艺过程相同或工艺过程前后衔接的生产车间和为生产技术服务等部门所组成。如铸造厂、机械厂等。它在业务经营上具有相对独立性，在法律上具有法人资格，有权独立处理同其它单位相互间的经济事务。

（二）多厂联合企业。指由几个、几十个工厂根据经济上合理和专业化协作的原则联合组成一个企业。它具有企业性的特点，即：既是在国家计划指导下实行独立核算的经济组织；又是对所属单位实行统一领导和组织分工协作的管理组织。这种多厂联合企业形式多种多样，从生产技术联系形式看，主要有以下几种：

- 1.按同类产品或相同工艺的工厂组成的专业公司。如电力、标准件、铸造等专业公司等。
- 2.按工艺过程前后衔接的工厂组成的联合公司。如钢铁、纺织印染等联合公司。
- 3.按零部件装配整机的工厂组成的总厂或公司。如汽车工业

公司、缝纫机工业公司等。

4.按资源综合利用的工厂组成的联合公司。如以石油为原料生产各种油类和化纤的石油化工公司等。

5.技术服务公司。它是把若干个为其它企业提供技术服务的、类型相同的工厂组织起来成立的公司。如电镀、机修等工业公司。

此外，还有跨行业、跨地区的多种联合形式。如农工商联合公司、牧工商联合公司、工贸联合公司、科工贸联合公司等。

多厂联合企业组织形式，是科学技术进步和社会化大生产的客观要求，它有利于统一计划经营、更合理地组织生产力，具有生产效率高，运用新科技成果发展新产品快等优点。它是现代工业企业的重要组织形式。

四、工业企业的生产类型

生产类型是按照生产中的不同标志所划分的类别，它既是影响生产过程组织的主要因素，也是设计企业生产系统首先要确定的重要问题。

（一）生产类型的种类及其特点。工业企业划分生产类型的方法很多，其中最主要的方法是按工作地专业化程度划分，据此可以把企业的生产类型分为大量生产、成批生产和单件生产三种类型。

1.大量生产。其特点是产品稳定，产量大，品种少，大多数工作地固定加工一道或少数几道工序，工作地专业化水平高，普遍采用高效率的专用设备和专用工艺装备，有利于实行流水生产。

2.成批生产。其特点是产品品种相对稳定。品种较多，产量较大，大多数工作地要担负较多的工序，成批地和定期轮番生产若干种产品和零件，当一批产品制造完毕改制另一批产品时，需要重新调整设备和工艺装备。成批生产可分为大批生产、中批生产和小批生产。大批生产的特点接近于大量生产，小批生产的特

点则接近于单件生产。

3.单件生产。其特点是产品品种多而且不稳定，产量是单件或少数几件，不重复生产或不定期重复生产。由于品种变换频繁，要求生产系统有最大的适应性，因而多采用通用设备，按工艺原则布置，并要求有技术水平较高的工人。

工业企业采用何种生产类型，是由产品结构的特点和市场需求量决定的，因而各生产类型的产品的单位成本之间没有可比性。但如果是生产同一种产品，根据规模经济理论：在一定的限度内，生产具有规模的经济性。即单位产品成本随着投入的生产要素的扩大而下降。因此，企业生产类型的级别越高（大量生产类型级别最高，单件生产类型级别最低），单位产品成本越低。

（二）确定生产类型的标志和方法。确定生产类型要考虑多方面的因素，而集中反映诸因素的是企业内部工作地专业化程度，即工作地进行同种工作的重复程度，重复的时间越长，专业化程度越高。因此可将工作地专业化程度作为划分生产类型的主要标志。

工作地是工人进行生产活动的场所，是工业生产活动的基本单位，因此必须首先确定工作地生产类型（可以通过计算固定于工作地的工序数来确定），然后根据班组内占比重最大的工作地生产类型确定班组生产类型，并按此原则逐级确定工段、车间、企业的生产类型。

综合反映工作地专业化程度的指标，是指在一定时期内固定于工作地的工序数的多少。表1-1可作为确定工作地生产类型的参考数据。

（三）改变生产类型的途径。对同一产品的生产企业而言，不同的生产类型具有不同的经济效益，大量生产的经济效益最好，成批生产次之，单件生产最差。因此要通过各种途径，提高生产类型的级别，以达到提高经济效益的目的。主要途径有：

1.积极发展专业化和协作生产，增加生产批量，提高工作地专业化程度。

表1-1

工 作 地 生 产 类 型		固 定 于 工 作 地 工 序 数
大 量 生 产		1—2
成 批 生 产	大 批	2—10
	中 批	10—20
	小 批	20—40
单 件 生 产		40以上

2.加强产品系列化、零部件标准化、通用化工作，扩大标准件、通用件的使用范围，以增加零部件的产量，提高工作地专业化程度。

3.采用成组工艺，扩大生产批量，提高工作地专业化程度。

4.加强计划工作，在保证按期交货的前提下，减少同期生产的产品品种。

第二节 工业企业管理

企业管理是企业为了实现生产经营目的，对企业的人、财、物等生产要素和生产、技术、经济活动，进行计划和预测、组织和指挥、监督和控制等活动的总称。

一、企业管理的二重性

企业管理的二重性表现为，有由一定的生产力状态所决定的自然属性，又有由一定的生产关系所决定的社会属性。

（一）管理的自然属性。管理作为一种独立的社会职能，首先是社会生产力发展和社会分工的结果。随着生产力的不断发展，生产技术日益复杂，劳动分工日益精细，生产的社会化日益广

泛，如果没有管理这样一种专门的社会职能来计划、组织、领导、控制人们的集体劳动，那么生产经营活动就难以正常进行。所以说，管理是合理组织生产过程，使劳动对象、劳动手段和劳动力等要素得以有效组合，形成生产力的必要条件。管理自身也是组成生产力的一大要素。管理的这种职能为一切企业管理所具有，是管理的共同性的方面，它不带有阶级属性，是一种自然属性。

（二）管理的社会属性。管理是在一定的社会中进行，必然受到所在社会的生产关系和各种社会关系的制约。企业管理必然要反映社会制度的特点，服从生产资料所有者的利益和意志，成为生产资料所有者实现其生产目的、维护现有生产关系的一种手段。管理的这种职能对不同生产关系的企业是完全不一样的，它代表了管理的特殊性的方面，带有阶级的属性，这就是管理的社会属性。

社会主义企业管理与资本主义企业管理的社会属性有着本质的区别。资本主义企业管理的社会属性的特点，集中表现在剥削社会劳动的职能上；社会主义企业管理的社会属性的特点，则主要表现在维护和加强集体劳动的职能上。社会主义企业中，职工是企业的主人，企业管理是由企业职工在党的领导下进行的民主管理，管理的目标是为了把国家、企业、职工三者的利益正确地结合起来，并得到最大限度的满足。这是实现社会主义生产目的的重要手段。

我国除了社会主义公有制企业外，还存在个体所有制企业和中外合资、中外合作、外商独资的“三资”企业。个体所有制企业的生产资料归私人所有，“三资”企业的社会性质总的来说是国家资本主义。在这些企业中，劳动力带有商品的色彩，还存在一定程度的剥削，但这些企业是建立在公有制占主导地位的社会主义国家里，它要受到我国社会主义法律的约束。“它主要地不是

为了资本家的利润而存在，而是为了供应人民和国家的需要而存在”。^①我们在利用它的同时，通过劳动保护政策、价格政策、税收政策等，把剥削限制在一定的范围内，并通过控制原料和商品的销售市场，规定其经营范围等措施，限制其不利于社会主义经济的方面，引导它为社会主义经济服务。所以，它既具有社会主义性质，又具有资本主义性质，而且是“带着很大的社会主义性质的”。^②

企业管理的二重性原理，是建立和发展社会主义企业管理科学的重要基石，对于社会主义企业管理的实践具有十分重要的指导意义。根据这一原理，可以使我们坚持对外开放，善于从不同社会制度下的企业管理理论和经验中吸取适合于我们需要的东西，以促进社会主义企业生产力的发展，加快发展我国社会主义的生产力。^②

二、企业管理的职能

根据企业管理的二重性原理，社会主义管理具有两大基本职能，一是合理组织社会生产力，二是不断完善社会主义的生产关系和上层建筑。在实际管理活动中，这两种基本职能结合在一起发挥作用，并表现为一些具体的管理职能。

（一）计划和预测。计划是企业管理的首要职能。企业进行生产经营活动需要在国家统一计划指导下，按照社会需要和企业本身条件，确定生产经营思想、方针和目标，制订长期规划和短期计划，要以提高经济效益为中心，运用综合平衡的方法，确定各项主要技术经济指标和实现计划的措施。制订计划首先要搞好各项预测，并在对各种方案进行分析比较的基础上做出最优的决策。同时，还应将计划指标分解，落实到各级、各单位以及个人，保证其实现。

（二）组织和指挥。为了实现企业生产经营活动的目标和计划，必须有组织保证。为此，要合理地确定和组织管理业务活

^{①②}《毛泽东选集》第5卷，人民出版社1977年版，第88页。

动；要把生产经营的各种要素、各个环节以及同企业外部的各种联系，合理地组织起来；要按照国家的有关规定建立领导制度；要合理地设置组织机构，规定各级领导者的责任和权力，明确各职能机构的作用、分工和职责；要合理地用人，正确地挑选和配备人员，建立严格的考核制度，执行正确的晋升制度；要建立集中的、有效的生产经营指挥系统，保证企业按照统一计划行事，使各部门、各工种、各工序以及每个人的活动，相互配合，协调发展。

（三）监督和控制。在企业执行计划过程中，要经常检查监督计划的执行情况，把实际情况同原订的目标、计划、标准、规章制度做对比，发现问题，及时解决。因此，必须建立高效的管理信息系统，以便加强各种控制，如生产控制、质量控制、库存控制、成本控制、财务控制等。

上述企业管理的三项具体职能，是相互联系、相互制约的，它们共同构成一个有机的整体。计划职能确定企业的目标与实现目标的步骤；组织职能建立合理的组织系统和正常的生产秩序；控制职能检查和协调生产经营过程。在企业管理工作中，只有充分发挥各种职能的作用，才能保证企业目标的顺利实现。

三、企业管理的任务和内容

（一）企业的基本任务。社会主义工业企业的任务，是由它在社会分工中所处的地位和它的社会性质共同决定的。从社会分工看，社会主义工业企业是专门从事工业性生产活动的基本单位；从社会经济地位看，它是以生产资料全民所有制为基础的社会主义经济的细胞。因此，它的基本任务一是要为社会提供所需要的工业产品和工业性劳务，以满足社会的需要；二是要通过自己的生产经营活动，取得盈利，为社会主义建设积累资金。

（二）企业管理的任务。社会主义工业企业管理的任务，总起来说，就是通过各种管理职能，在国家统一计划指导下，以最少的投入，获得最大的产出，保证企业根本任务的实现。具体来说有：