

中等专业学校教材

工业企业管理

郭相忱



西安电子科技大学出版社

F406

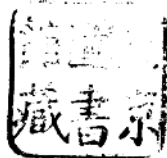
287

3

中等专业学校教材

工业企业管理

郭相忱



西安电子科技大学出版社

1990



637037

内 容 简 介

本教材系统、全面、简明扼要地阐明了工业企业管理的基本理论和基本知识。全书共分九章,主要包括工业企业管理概述、经营与计划、生产过程组织与管理、技术经济定额、技术管理、全面质量管理、设备管理和经济管理等内容。在编写过程中,注意吸收和借鉴了现代管理的理论、方法和手段,如目标管理、线性规划、网络计划技术、价值工程等,并有一定的例证。具有深入浅出、重点突出、易学易懂、利于教学、利于自学的特点。

中等专业学校教材

工业企业管理

郭相忱

责任编辑 王绍菊

西安电子科技大学出版社出版

西安电子科技大学印刷厂印刷

陕西省新华书店发行 各地新华书店经售

开本 850×1168 1/32 印张 11 字数 267 千字

1990 年第 1 版 1990 年 6 月第 1 次印刷 印数 1-11 000

ISBN 7-5606-0119-7/F·0005

定价: 2.35 元

出版说明

根据国务院关于高等学校教材工作分工的规定，我部承担了全国高等学校、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年至1985年，已编审、出版了两轮教材，正在陆续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“努力提高教材质量，逐步实现教材多样化，增加不同品种、不同层次、不同学术观点、不同风格、不同改革试验的教材”的精神，我部所属的七个高等学校教材编审委员会和两个中等专业学校教材编审委员会，在总结前两轮教材工作的基础上，结合教育形势的发展和教学改革的需要，制订了1986~1990年的“七五”(第三轮)教材编审出版规划，列入规划的教材、实验教材、教学参考书等近400种选题，这批教材的评选推荐和编写工作由各编委会直接组织进行。

这批教材的书稿，是从通过教学实践、师生反映较好的讲议中经院校推荐，由编审委员会(小组)评选择优产生出来的。广大编审者、各编审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。

限于水平和经验，这批教材的编审、出版工作还会有缺点和不足之处，希望使用教材的单位，广大教师和同学积极提出批评建议，共同为不断提高工科电子类专业教材的质量而努力。

电子工业部教材办公室

前 言

本教材系按电子工业部的工科电子类专业教材 1986~1990 年编审出版规划,由中专学校电子机械类专业教材编审委员会工业管理专业教材编审小组征稿、评选、推荐出版,责任编委张劝礼。

本教材由淮阴电子工业学校郭相忱担任主编,无锡无线电工业学校王波担任主审。

本课程的参考学时数为 60 学时,它系统、完整、简明扼要地阐明了工业企业管理的基本理论和基本知识,着重介绍了与工程技术密切相关的技术管理、质量管理和技术经济分析等方面的内容。结合当前经济体制改革,做到理论联系实际,并有一定程度的定量分析。本教材中专工科通用,也可供工业企业中、初级管理人员参考使用。

本教材由郭相忱编写第一、二、三、四、六、七、八章,范海晓编写第五、九章,郭相忱统编全稿。在编写过程中,无锡无线电工业学校任伯祥副教授、成都无线电机械学校蔡炯高级讲师以及部分大、中专院校的教师和工程技术人员,为本书提出了许多宝贵意见,这里表示诚挚的感谢。

由于编者水平有限加之时间仓促,书中难免还存在一些缺点和错误,殷切希望广大读者批评指正。

编 者

目 录

第一章 社会主义工业企业

第一节 社会主义工业企业概念及基本特征	1
第二节 社会主义工业企业的任务和权限	5
第三节 社会主义工业企业的组织形式	7
复习思考题	13

第二章 工业企业管理概论

第一节 工业企业管理性质、职能和内容	14
第二节 工业企业管理的产生与发展	20
第三节 工业企业管理系统	27
第四节 工业企业管理原则和管理制度	37
复习思考题	48

第三章 工业企业经营与计划

第一节 工业企业经营管理的任务和内容	50
第二节 市场调查和预测	55
第三节 经营决策	62
第四节 经营计划	68
第五节 生产计划和销售计划	77
第六节 线性规划与计划评审法在经营计划中的应用 ...	85
复习思考题	100

第四章 生产过程组织和管理

第一节 生产过程组织基本原理	102
第一节 生产过程的空间组织	106
第三节 生产过程的时间组织	113
第四节 生产过程的先进组织形式	119

第五节 生产过程管理	130
复习思考题	139
第五章 技术经济定额	
第一节 技术经济定额概述	141
第二节 劳动定额	142
第三节 物资消耗定额	152
复习思考题	162
第六章 技术管理	
第一节 工业企业技术管理的意义、任务和内容	163
第二节 新产品开发	167
第三节 产品设计管理	178
第四节 产品工艺管理	185
第五节 生产技术准备计划	192
第六节 价值工程	203
第七节 企业技术改造	220
复习思考题	234
第七章 全面质量管理	
第一节 产品质量和全面质量管理	236
第二节 质量保证体系	241
第三节 质量管理常用的统计方法	250
复习思考题	288
第八章 设备管理	
第一节 设备管理概述	289
第二节 设备的选择、使用和维护保养	294
第三节 设备的检查与修理	297
第四节 设备修理工作定额与修理计划	302
第五节 设备的改造与更新	307
复习思考题	310

第九章 经济管理

第一节 成本	311
第二节 资金	323
第三节 经济核算	332
复习思考题	339
参考文献	340

第一章 社会主义工业企业

第一节 社会主义工业企业概念及基本特征

工业企业管理研究的对象是工业企业。研究社会主义工业企业管理，首先必须对社会主义工业企业有一个全面正确地了解和认识，这是研究社会主义工业企业管理的起点，也是进行社会主义工业企业管理工作的出发点。

一、社会主义工业企业的概念

社会主义工业企业是国民经济的基本单位。它是以生产资料社会主义公有制为基础，并应用现代生产技术从事生产经营活动为主的相对独立经济实体，是独立经营、独立核算并具有独立经济利益的社会主义商品生产者和经营者，是具有一定权力和义务的“法人”。

社会主义工业企业与事业单位(机关、医院、学校等)有区别，立足于为教学服务的校办实习工厂不能称之为企业。

二、社会主义工业企业的基本特征

建立在生产资料公有制基础上的社会主义工业企业，它既是商品生产者又是商品经营者，其特征概括起来有以下几方面：

(一) 生产资料社会主义公有制

社会主义工业企业生产资料公有制是区别于资本主义工业企业的本质特征。由于生产资料公有制，国家可以通过经济计划的综合平衡及市场调节的辅助作用，保证整个国民经济有计划按比例协调地发展。不存在资本主义生产资料私有制情况下的个别企

业生产的有计划性同全社会生产发展的无计划性相矛盾的状况。因此，社会主义工业企业经济活动，既有必要也有可能由国家自觉地运用经济规律和有计划地进行调节，企业必须服从国家计划和管理，以保证国民经济的统一性。此外，由于生产资料的公有制，生产资料和产品都是全体劳动人民或部分劳动人民的公有财产，还决定了以下几方面与资本主义工业企业不同的特点。

(1) 实行“各尽所能、按劳分配”的原则，为提高人民的物质和文化水平进行生产经营活动。在社会主义制度下，劳动力不再是商品，企业经营的全部收益归全体劳动者所有。收益的一部分以货币形态在企业内部进行分配，其中的职工收入既与劳动者个人的劳动成果相联系，又与企业的生产经营成果相联系。在这点上，不像资本主义企业那样，工人剩余劳动时间所创造的价值被资本家无偿占有。从社会主义工业企业生产经营目的也能说明这一点，社会主义工业企业生产经营的目的，根据社会主义基本经济规律的要求，是为了创造财富，满足人民不断增长的物质和文化生活的需要。社会主义企业为了达到这个目的，需要努力增加利润。但是追求的这种利润，与资本主义谋取最大利润有本质区别。它不像资本主义企业那样仅仅是少数人的财富，而是为全体人民谋福利的社会财富。

(2) 实行职工群众当家作主的民主管理制度。社会主义工业企业的全体成员，既是社会主义劳动者，又是企业的主人，他们之间的关系是平等的互相合作的。社会主义工业企业必须实行群众当家作主的民主管理，要保障广大职工和他们选出的代表参加企业民主管理的权利，从而调动职工群众建设社会主义的积极性和创造性。

(3) 建设高度的社会主义精神文明，培养共产主义新人。马克思说：“在改造世界的生产活动中，生产者也改变着，炼出新的品质，通过生产发展和改造着自身，造成新的力量和新的观念，

造成新的交往方式，新的需要和新的语言。”^①社会主义工业企业不仅生产产品，创造物质成果，而且要培养企业职工成为有理想、有道德、有文化、守纪律的新型劳动者。在建设社会主义高度物质文明的同时，建设高度的社会主义精神文明，最终目的是提高社会主义工业企业素质。

(二) 应用现代生产技术进行社会化大生产

社会主义现代工业企业同过去手工业相比，在生产技术方面具有以下主要特点：

(1) 大规模地采用机器或机器体系进行生产，并且系统地将科学技术应用于生产。社会主义工业企业拥有复杂的技术装备，广泛地采用机器或机器体系进行生产。机器有其自身的运转规律，它使生产具有高度的组织性、科学性和技术性。在现代工业企业中，无论是设计产品、编制工艺规程、选择操作方法还是组织生产过程，都必须系统地运用科学技术知识。要使生产效率和产品质量不断提高，关键取决于先进科学技术的应用和技术装备的现代化程度。

(2) 生产高度社会化，实行精细的劳动分工和严密的生产协作。社会主义工业企业是一个劳动分工精细，协作关系严密的生产体系。在这里，劳动分工不取决于劳动者的主观意愿，主要取决于生产过程所使用的机器体系的客观要求。细致的劳动分工必然要求严密的协作，这种协作，一般来说，也是由使用的机器设备本身决定的。同时，企业与企业之间也存在着广泛密切的协作联系。所以，企业只有按照专业化和协作化的原则组织生产，并合理地进行分工和协作，同机器体系的运动协调一致，才能保证企业生产活动顺利进行。

(3) 生产过程各部分的联系非常密切，具有高度的比例性、

^① 《马克思恩格斯全集》第46卷上册，第494页。

连续性，并具有反映外界环境变化的适应性。社会主义工业企业的生产，要求各生产环节、各工序的生产能力保持合理的比例；要求各生产环节、各工序之间在时间上相互衔接，具有高度的连续性。随着机械化和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采用，生产过程的比例性和连续性的要求将越来越高。同时，也要求企业生产经营活动具有较强的适应性，要保证企业拥有不断进行产品更新换代的技术和能力，设备的购置及布置都要考虑产品更新换代的适应性和设备调整的可能性。随着社会需求的变化，及时调整生产过程，顺利地转入新产品生产，提高企业适应外界环境变化的能力。

(三) 自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者

社会主义工业企业是一个实行独立核算的经济组织，即国民经济的基本核算单位。在经营管理方面有以下特点：

(1) 在生产经营上应具有一定的独立自主权，在经济上独立核算盈亏。社会主义工业企业生产的产品要作为商品，并按等价交换的原则向社会提供，而且这些产品必须是物美价廉、适销对路的。同时，企业在经营活动中，要对其消耗与成果进行认真的经济核算，做到以收抵支并提高盈利水平，才能使企业在竞争中得到生存与发展。

(2) 社会主义工业企业在法律上具有“法人”资格。“法人”资格是工业企业一个社会独立成员具有的基本特征。工业企业的“法人”资格，是指依法成立并能独立行使法定权利和承担法律义务的社会经济组织。

认识社会主义工业企业的特征，对于加强我国工业企业管理具有十分重要的意义，它要求工业企业必须坚持社会主义方向，不断完善生产关系，促进生产力的发展，从而发挥社会主义经济的优越性。

第二节 社会主义工业企业的任务和权限

一、社会主义工业企业的任务

根据党在新的历史时期的总任务和本世纪末的战略目标，我国工业企业的根本任务是：在国家集中领导下，根据国家计划的要求以及市场需要，在不断提高经济效益的前提下，为社会提供更多的物美价廉的产品和劳务，满足人民日益增长的物质和文化的需要；同时，要为国家和企业自身发展提供更多的盈利，从而不断巩固和发展社会主义经济，并把企业建设成具有高度社会主义物质文明和精神文明的现代化工业企业。这是工业企业的社会主义性质和它在国民经济中所处的地位决定的。

工业企业的根本任务，体现了企业对国家、对社会、对企业本身以及对企业职工应承担的责任，它是企业进行生产经营活动的总的纲领。这一根本任务中包含着企业必须达到的许多具体要求，主要包括以下几方面：

(1) 认真贯彻执行国家的方针、政策和法令，服从国家的统一领导和管理，坚持社会主义方向，在全面完成计划的同时，切实做好为用户的服务工作。

(2) 要不断地开发新的生产力，努力提高企业的技术水平和生产水平，加强产品开发工作，不断地提高产品质量。

(3) 要坚持科学管理，合理地组织生产要素，努力降低物化劳动和活化劳动消耗，提高生产效率，加强经济核算，减少资金占用，降低产品成本，提高经济效益，抓好管理基础工作。

(4) 保护国家财产不受侵犯，并用好、管好国家财产，实现资产增殖。要严肃财经纪律，按规定及时上缴各种税金、费用和利润，接受财政监督。

(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，确保安全生产和文明生产。在生产发展的基础上，逐步改善职工生活福利。同时，要为企业所在地的繁荣与发展做出贡献。

(6) 加强职工的思想政治教育和文化技术业务培训，努力提高职工队伍的素质。

以上六个方面的具体任务和要求，都是企业根本任务的具体化。同时也是衡量企业经营好与差的基本标志。这些任务和要求是密切联系的，也是一个有机的整体。

二、社会主义工业企业的权限

社会主义工业企业在服从国家统一领导的同时，也要有相对的独立性。根据马克思主义理论学说和社会主义实践证明，社会主义工业企业的所有权与经营权是可以适当分离的。具体来说，生产资料的所有者，不一定是企业的直接经营者。工业企业的经营权可受国家委托并在国家规定的政策、法令范围内由工业企业正确地加以行使。国家给工业企业一定的生产经营自主权的目的是充分发挥工业企业的活力。工业企业生产经营自主权，主要体现在以下几方面：

(1) 在生产经营与计划方面，工业企业在保证完成国家计划和订货合同的前提下，有权安排计划外生产任务，进行市场调节，并根据国家的价格政策，自行销售计划外产品和计划内分产品。除国家有关部门制定的价格外，企业有权自行确定产品和劳务价格。企业有权依照国家规定与外商谈判并签订合同。在不改变所有制形式、不改变隶属关系、不改变财政体制的情况下，企业有权选择并参与某种联合经营形式。

(2) 在企业机构设置及人事劳动管理方面，企业在主管部门核定的定员范围内，有权按自身生产经营特点和实际工作需要，本着精简高效的原则来确定机构设置及人员配备。在由主管部门

任命厂长(经理)、党委书记的前提下,企业有一定的人事任免权、人员录用权以及对职工的奖惩权。

(3) 在财务管理方面,按国家规定税后利润留成比例,企业有权从实现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并有权支配使用。企业有权把多余、闲置的固定资产出租或有偿转让。

(4) 在物质管理方面,企业有权选择供货单位并签订供货合同组织供货。当供方不履行合同时,企业有权要求赔偿经济损失。企业节约的物资有权自行处理。

(5) 在工资及奖金方面,企业在执行国家统一规定的工资标准等级前提下,根据企业自身生产经营活动的特点,自行选择工资形式,有权自主分配奖励基金。

(6) 在科学技术管理方面,企业对自己独创的科研、革新成果,有权按照国家规定,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,企业可以派人出国进行专业考察以及聘请外国专家来厂讲学、进行技术指导等。

以上六个方面,是相互配合,紧密衔接的。在确定企业自主权时,要通盘考虑,使工业企业在人、财、物以及供、产、销方面,真正拥有必要的权限,以便充分调动企业实行严格经济核算,讲究生产经营效益。使国家、企业和职工三者的利益处理得当,充分地发挥社会主义制度的优越性,促进国民经济的发展。

第三节 社会主义工业企业的组织形式

随着经济的发展和科学技术的进步,工业企业组织形式也在发生变化。特别是我国经济体制的改革,企业组织形式又有了新的发展。工业企业作为在国家集中领导和统一指导下的独立的生产经营单位,每个企业都必须具备两个基本标志:一是生产技

术的统一性；二是生产经营的独立性。就其组织形式来说，可按不同的标志加以区分：按所有制来划分，可分为国营企业、集体和合作企业、私营企业、公私合营企业、中外合资经营的企业等；按生产的社会分工，可分为单厂综合型企业、专业化企业、联合企业等；按经营范围划分，有地区性公司、跨地区性公司、全国性公司等。但是按照企业的构成情况，总的可以分为两大类：一类是单厂企业，另一类是多厂企业。按照企业生产类型，可分为大量生产、成批生产和单件生产企业。

一、单厂企业和多厂企业

(一) 单厂企业

所谓单厂企业是指一个工厂就是一个企业。通常由生产技术统一的不同车间和一定的管理部门所组成。单厂企业在生产、技术、经济上是一个有机的整体，在经营管理上是一个完整的系统，即生产技术的统一性；经营管理的相对独立性。

生产技术的统一性，这是指在单厂企业内部各部门、各生产环节之间在生产技术上存在着紧密联系，一般有以下三种形式：

(1) 各组成部分依次对产品进行加工，而且工艺过程前后衔接，如机械制造企业的不同车间分别进行毛坯制造、机械加工和产品装配等。

(2) 各组成部分制造不同产品，但工艺性质相同，如橡胶厂可分为汽车轮胎车间、自行车轮胎车间、胶鞋车间等。

(3) 在各组成部分中，一部分为另一部分服务，如企业中的设备维修车间、工具车间为机械加工车间提供服务。

在单厂企业中，往往同时存在几种不同的生产技术联系形式，但是它们之间必须在技术上是紧密联系的，而且在经济上是合理的。

经营管理的相对独立性，主要是指经营管理具有一定的自主

权，经济上应独立核算盈亏，法律上应具有“法人”地位，有权独立处理对外经济联系。

目前我国多数工业企业均属单厂企业。

(二) 多厂企业

所谓多厂企业是由几个、十几个、甚至几十个工厂组成的工业企业。总厂、专业公司、联合公司等都属于多厂企业。

多厂企业与行政性公司不同，它是按着专业化协作和经济合理的原则，把生产技术或经营业务有密切联系的工厂组织起来，并实行统一领导、统一经营管理、统一核算盈亏；它作为一个实行独立经济核算的组织，同单厂企业一样，在法律上应具有“法人”地位。

多厂企业是现代工业的重要组织形式，是科学技术进步和社会化大生产发展的客观要求。它的优越性表现在科学的分工和协作上。通过这种组织形式能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，并能及时利用最新科技成果开发新产品。

多厂企业具体组织形式较多。从生产技术联系形式进行归纳，主要有以下几种：

(1) 制造同类产品(部件、零件)或执行相同工艺或完成同种工业性劳务的若干工厂联合起来，组成专业公司(总厂)，如轴承工业公司、热处理总厂等。这种组织形式，有利于按产品或工艺进行合理分工；有利于组织技术交流；也有利于提高生产效率和加强企业技术改造。

(2) 以某种产品为中心的整机装配厂和零、部件厂联合起来，组成公司(总厂)，如汽车工业公司、自行车总厂等。这种组织形式，有利于产品配套和提高生产效率；也有利于产品质量的改善和新产品的开发。

(3) 按照工艺过程前后衔接的工厂组成的联合公司，如钢铁