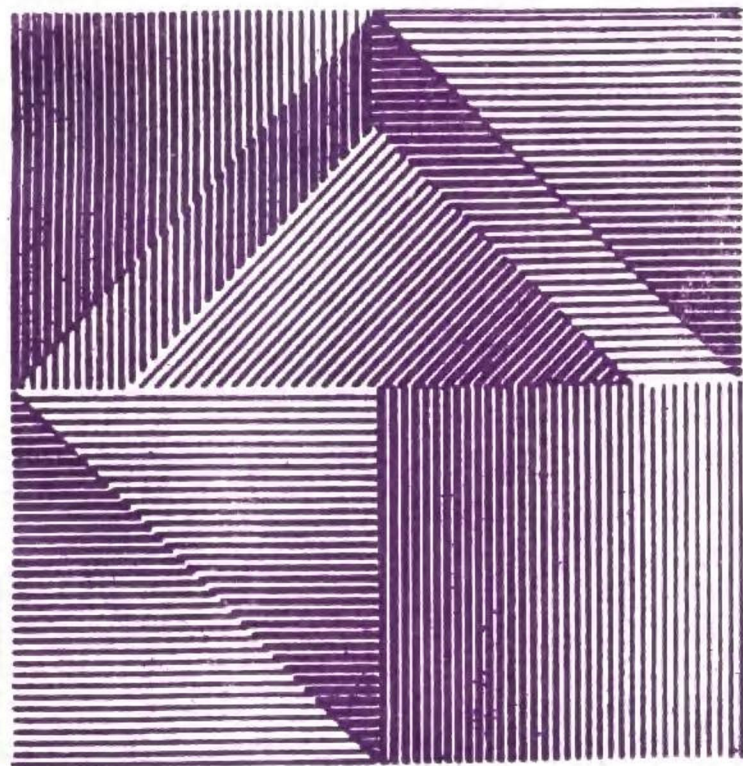




工业企业领导干部岗位职务培训、
“专业证书”教育教材之六

工业企业生产经营管理

徐 超 主编



山东人民出版社

工业企业领导干部岗位职务培训、
“专业证书”教材之六

工业企业生产经营管理

徐 超 主编

山东人民出版社
一九八八年·济南

B 550662

工业企业领导干部岗位职务培训、
“专业证书”教育教材之六

工业企业生产经营管理

徐 超 主编

*

山东人民出版社出版发行

(济南经九路胜利大街)

山东新华印刷厂德州厂印刷

*

787×1092毫米32开本 15印张 318千字

1988年12月第1版 1988年12月第1次印刷

印数：1—10500

ISBN 7—209—00290—1

F·88 定价：4.15元

《工业企业领导干部岗位职务培训、
“专业证书” 教育教材》

编 委 会

主 任： 李春亭

副主任： 王怀俊 吴宝柱 丁长浩
吴玉黎 周锡才 胡积健
任 辉

委 员（按姓氏笔划为序）：

王永华	王金凯	卞明钦
叶松年	卢培琪	龙增瑞
刘兆丰	刘学颜	刘洪奎
邢志第	李广东	李复生
李植树	歧三元	周其成
侯振华	姜同川	赵 慧
徐世钦	徐 超	梁树良
韩 春	章正源	谭 敏

前 言

为提高企业领导干部队伍素质，培养和造就一批有较高水平的社会主义企业家，增强企业发展后劲，适应改革、开放和商品经济发展的需要，根据《中华人民共和国全民所有制工业法》企业法规定，以及党中央、国务院和中共山东省委、山东省政府关于开展成人教育的一系列指示精神，山东省经委组织山东工业大学、山东经济学院、中共山东省委党校、山东省经济管理干部学院的有关专家、学者、教授，部分经济部门和企业的领导干部60多人，编写了工业企业厂长（经理）、党委书记、总工程师、总经济师、总会计师五种领导干部的岗位职务培训、“专业证书”教育教材，共22本。

这套教材编写之前，编写人员进行了认真学习和调查研究，参阅了国内外大量资料，并拟定了岗位职务规范、教学计划、主干课编写说明和编写大纲。在两年多的编写过程中，按照针对性、实用性、适应性的原则和新、深、精、活的要求，进行了撰写和反复修改。书稿形成后，进行了办班试点，进一步作了修改。最后，由山东省经委组织省内外专家和企业领导干部进行了审定。

整套教材全面系统地阐述了社会主义经济理论、领导科学、经济法规、经营管理、财务管理、现代科技、外经外贸、党的组织建设和思想政治工作等方面的理论与方法，充

分体现了党的十三大、七届人大一次会议精神和沿海经济发展战略思想，吸收了我国改革的最新内容和成功经验。具有内容丰富、结构合理、体系新颖、逻辑严密、通俗易懂和应用性强等特点，是一套适应岗位职务培训发展要求的最新教材。

本套教材具有大专以上水平，主要用于工业企业（含乡镇企业）五种领导干部的岗位职务培训，企业对应岗位中层干部和专业管理干部培训，“专业证书”教育；也可作为大学专修科、本科学生及经济部门干部的教材或参考书。

中共山东省委组织部、山东省教育厅、山东省财政厅、山东人民出版社对本套教材编写给予了大力支持。上海市纺织局职工大学龚国璠副教授、济南铅笔厂王正铎厂长、济南有机化工厂李伯武副厂长、山东造纸总厂东厂张同济书记、济南美术总厂郑姝丽书记、济南钢铁厂崔英华副总工程师、济南机械研究所风孟玉总工程师、山东省财政厅谢仲贤会计师、济南第六棉纺织厂刘祥云副总会计师、淄博市纺织品公司杨磊总经济师等，对拟定岗位职务规范、主干课编写说明、编写大纲和教材第一稿的修订，做出了积极贡献。还有许多专家、教授参加了教材审定工作。在此一并深致谢意。

由于我们水平所限，难免有不妥之处，希望读者批评指正。

《工业企业领导干部岗位职务培训、“专业证书”教育教材》编委会

一九八八年九月

目 录

第一章 企业管理概论.....	1
第一节 企业及其管理职能.....	1
第二节 企业管理原理.....	9
第三节 企业管理的原则.....	24
第四节 我国的企业管理现代化.....	33
第二章 领导艺术与方法.....	39
第一节 总工程师的素质.....	40
第二节 总工程师的领导艺术.....	47
第三节 总工程师的领导方法.....	70
第三章 企业经营战略与策略.....	80
第一节 经营环境分析.....	80
第二节 经营战略思想.....	84
第三节 经营战略的内容及其类型.....	88
第四节 经营战略目标.....	90
第五节 经营策略.....	94
第四章 市场研究.....	97
第一节 市场及其分类.....	97
第二节 市场消费需求.....	101
第三节 影响市场消费需求的因素.....	111
第四节 市场调查研究.....	114

第五节 市场预测·····	121
第五章 产品决策·····	132
第一节 产品与产品寿命周期·····	132
第二节 产品发展策略·····	138
第三节 产品决策的评价方法·····	145
第四节 厂牌、商标与包装策略·····	155
第六章 生产技术准备·····	160
第一节 生产技术准备工作的内容和任务·····	160
第二节 产品设计准备·····	164
第三节 产品工艺准备·····	177
第四节 生产技术准备的计划工作·····	182
第七章 设备管理·····	188
第一节 设备管理的内容及任务·····	188
第二节 设备的磨损、购置及更新·····	192
第三节 设备的维修及其组织工作·····	201
第四节 设备综合管理·····	21 ⁵
第八章 质量保证体系与质量成本管理·····	224
第一节 质量保证及其体系·····	224
第二节 质量成本管理·····	243
第九章 生产过程组织·····	26 ₀
第一节 生产过程与生产类型·····	26 ₀
第二节 生产过程的空间组织·····	267
第三节 生产过程的时间组织·····	280
第四节 流水生产组织·····	289
第五节 成组技术简介·····	298
第十章 生产计划工作·····	305

第一节	概 述	305
第二节	生产计划的编制	308
第三节	生产作业计划的编制	322
第四节	生产作业控制	340
第十一章	网络计划技术	354
第一节	概 述	354
第二节	网络图	355
第三节	时间值的确定	360
第四节	网络计划的优化	369
第五节	网络计划技术的应用步骤	380
第十二章	劳动定额与劳动组织	385
第一节	劳动定额	385
第二节	编制定员	409
第三节	劳动组织	415
第四节	劳动保护	420
第十三章	物资与能源消耗管理	426
第一节	物资消耗管理	426
第二节	企业能源消耗管理	443
后 记		466

第一章 企业管理概论

第一节 企业及其管理职能

一、社会主义工业企业及其特征

企业是一个历史的概念，是商品生产的产物，随着商品经济的发展而发展。所以，企业有其特定的含义和特征。弄清企业的概念，对于按照企业的本质特征和活动规律来管理企业，是非常必要的。

企业是从事生产、流通等经济活动，为满足社会需要并获取盈利，进行自主经营、实行独立经济核算，具有法人资格的基本经济单位。

工业企业是一个从事工业性产品（劳务）生产经营活动、并具有上述特征的企业。

我们要研究的是社会主义工业企业，依据《企业法》的规定：“全民所有制工业企业（以下简称企业）是依法自主经营、自负盈亏、独立核算的社会主义商品生产和经营单位。

“企业的财产属全民所有，国家依照所有权和经营权分离的原则授予企业经营管理。企业对国家授予其经营管理的财产享有占有、使用和依法处分的权利。

“企业依法取得法人资格，以国家授予其经营管理的财

产承担民事责任”。①

从“任何工业企业都是生产力和生产关系的统一体”这一原理分析，社会主义工业企业有以下本质特征：

从生产力方面看，社会主义工业企业属现代化工业企业。它具有以下特点：第一，大规模的采用机器和机器体系进行生产，必须广泛采用先进科学技术，以提高生产力水平；第二，由于受机器体系运动规律的制约，企业内部分工细密，协作关系复杂；第三，由于生产社会程度的加深，企业与外部有着广泛而密切的生产、技术、经济联系；第四，生产过程具有高度的比例性、连续性和适应性。社会主义工业企业的上述特点，是相对于小生产的手工业生产方式而存在的，是现代生产技术和社会化大生产本身所带来的必然结果，是由生产力规律（合理组织生产力和现代技术装备自身的运动规律）所决定的。只有认识现代工业企业的这些特征，才能按其内在运动规律的要求，对企业进行有效的管理。

从生产关系方面来看，社会主义生产关系的确立，决定了社会主义工业企业具有以下本质特征：第一，生产资料的社会主义公有制。第二，企业的生产目的，是满足社会需要。这是由社会主义基本经济规律决定的。社会主义工业企业，也要增加利润，要以提高经济效益为中心，为社会创造更多财富，也为自身的发展创造条件。第三，职工是企业的主人，实行职工当家做主的民主管理制度。第四，在分配关系上，要正确处理国家、企业、职工三者利益关系，实行

①《全民所有制工业企业法讲座》第213页，机械工业出版社1988年4月北京第一版。

“以按劳分配为主，其他分配方式为补充”^①的分配原则。

“我们的分配政策，既要有利于善于经营的企业和诚实劳动的个人先富起来，合理拉开收入差距，又要防止贫富悬殊，坚持共同富裕的方向，在促进效率提高的前提下体现社会公平。”^②第五，把企业职工培养成“四有”人才，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。第六，实行社会主义公有制基础上的企业自主经营。国家赋予企业必要的经营管理自主权，使企业真正成为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏、具有自我改造和自我发展能力的社会主义商品生产者和经营者。第七，是一个法人单位。

以上从生产力和生产关系两个方面反映了社会主义工业企业的本质特征。但是，我国目前尚处于社会主义初级阶段，生产力还相当落后，我们现阶段所面临的主要矛盾，仍然是人民日益增长的物质文化需要同落后的社会生产之间的矛盾。为了解决这个矛盾，必须大力发展生产力，把是否有利于发展生产力，作为我们考虑一切问题的出发点和检验一切工作的根本标准。并且为此而改革生产关系和上层建筑中不适应生产力发展的部分，使它适应和促进生产力的发展。

二、我国企业管理形态的转变

随着经济体制改革的深入发展，我国经济已由单纯的计划经济（或产品经济）变为有计划的商品经济。企业由国家

^①《沿着有中国特色的社会主义道路前进》第32页，人民出版社1987年11月第一版。

^②同上书第32页。

行政机关的附属物的单纯生产型组织变为自主经营、自负盈亏的商品生产经营组织，即由生产型变为生产经营型。党的十三大报告指出：“实行所有权与经营权分离，把经营权真正交给企业，理顺企业所有者、经营者和生产者的关系，切实保护企业的合法权益，使企业真正做到自主经营、自负盈亏，是建立有计划商品经济体制的内在要求。”^①在两权分离的具体形式方面，报告指出：“无论实行哪种经营责任制形式，都要运用法律手段，以契约形式确定国家与企业之间、企业所有者和经营者之间的责权利关系……目前实行的承包、租赁等多种形式的经营责任制，是实行两权分离的有益探索，应当在实践中不断改进和完善。改革中出现的股份制形式，包括国家控股和部门、地区、企业参股以及个人入股，是社会主义企业财产的一种组织形式，可以继续试行。”^②这就进一步确定了企业是一个自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产经营组织。企业管理必须迅速适应企业的这种转变——由生产型管理向生产经营型管理转变，才能适应社会主义商品经济发展的客观要求。

所谓生产型管理，是一种以生产为中心的管理形态，又称内向型和封闭型管理。其管理的指导思想是单纯的生产观点，企业管理的范围只注重于生产领域，管理工作的性质是执行性的，企业管理所追求的目标只限于完成国家计划等。这种与生产型企业相适应的生产型管理的结果，使企业与外

^①《沿着有中国特色的社会主义道路前进》第27页，人民出版社，1987年11月第1版。

^②同上书第27页。

界隔绝，产销脱节，窒息了企业的生机和活力，不利于促进社会主义经济的高速发展。

所谓生产经营型管理，是一种以经营为中心的管理形态，又称外向型和开放型管理。其管理的指导思想是市场经营观点，企业管理的范围扩大到对整个经济领域（生产、流通、分配、消费）进行系统管理，企业管理工作的性质是开拓性的，经营决策成为企业管理的重点和中心，企业管理所追求的目标是以提高经济效益为中心。这种与商品经济相适应的企业生产经营型管理，使企业与市场等外界环境紧密相连，以销定产，产销结合，企业要自主经营、自负盈亏，有利于提高经济效益，激发企业的生机和活力，有利于促进国民经济的发展。

企业管理是客观的需要，受经济管理体制的制约，不同历史时期的管理思想、管理方式、管理原则和管理重点，必然要受经济管理体制的制约。生产型管理，受计划经济的支配，它适应高度集中的经济管理体制的需要；生产经营型管理，受商品经济的支配，是两权分离管理体制和发展有计划商品经济的客观要求，它要求我们的管理思想、管理方式、管理重点和管理原则迅速适应商品经济的要求，在国家政策、法令范围内，自觉运用价值规律，在改革开放搞活方针指导下，勇于开拓，善于经营，增强企业活力，不断提高经济效益，促进国民经济的高速发展，并为企业自身发展创造条件。

三、企业管理的职能

企业管理，就是依据企业生产经营活动客观规律的要求，通过实施各项管理职能，最佳地实现企业目标的活动。

管理职能在企业管理中据有重要的位置。可以这样说，没有管理职能的施行，便无所谓管理。所以，对管理职能的研究，便成为管理学家的一个重要课题之一。

管理职能是什么？应如何划分？不同的学派有不同的观点。

按照马克思关于管理二重性的学说，企业管理具有两个基本职能：一个是合理组织生产力。就是按照生产力运动的规律性，将生产力诸要素在时间和空间上都合理的组织起来，使之达到最优的结合，以最大限度地提高生产力水平，为实现企业目标创造条件。再一个是维护完善生产关系。对我们来说，就是维护和完善社会主义生产关系，它包括正确处理企业生产经营过程中人和人之间的关系；生产、交换、分配、消费各环节中各个方面之间的关系；企业所有者、经营者和生产者之间的责权利关系等等。这就要深入研究生产关系的运动规律，研究社会经济规律对企业管理的支配作用，研究如何调动人的积极性等问题，使它们适应和促进生产力的发展。

但是企业管理的基本职能，又是通过一系列具体职能实现的。最早系统地提出企业管理各种具体职能的是法国著名的管理学家法约尔。他把企业的全部活动归纳为：技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动等六种活动。法约尔认为，企业管理活动，就是由计划、组织、指挥、协调和控制这五种职能所组成的。

法约尔之后，许多管理学者对管理职能作了探讨。随着管理这门科学的发展，出现了许多学派。如随着行为科学的出现，有人把“人事”、“信息沟通”和“激励”列入管理

职能；随着管理决策理论的形成，有人把“决策”、“创新”列入管理职能。但是，法约尔提出的五种职能，仍不失为最基本的管理职能，并为管理实践证实了其科学性。

计划职能。是决定企业目标和规定实现企业目标的途径、方法的管理活动。是企业管理的首要职能。实施计划职能，应按下列程序进行：（1）分析和预测企业未来的情况变化；（2）制定企业目标；（3）作出决策，并拟定实现计划目标的方案；（4）编制实现决策的具体行动计划；（5）检查总结计划的执行情况，进一步提高计划工作水平。执行计划职能，要求要有预见性、统一性、可行性、持续性和灵活性。

组织职能。是为了实现企业目标，对人们的生产经营活动合理的分工和协作，合理配备和使用企业资源，正确处理人们相互关系的管理活动。组织职能的具体内容是：（1）按照企业目标和计划任务的要求，建立合理的组织结构；（2）明确各层次和部门的职责和权限；（3）明确管理系统的协作关系；（4）配备适合工作要求的人员；（5）对人员进行激励等。在社会主义企业实施组织职能，必须反映现代化大生产的客观要求，有利于集中统一指挥，同时要反映社会主义生产关系的客观要求，有利于发挥广大职工的积极性。

指挥职能。是根据企业生产经营计划，建立生产经营指挥系统，通过发令调度，统一各环节、各部门和人员的步调和作用的管理活动。指挥职能的内容：（1）建立以厂长为首的行政领导班子，形成指挥中心；（2）通过社会结构建立生产经营指挥系统，做到逐级负责；（3）建立调度中心

并形成调度网，以协调生产过程；（4）建立以责任制为核心的规章制度，使之有章可循。实施指挥职能，必须贯彻统一指挥原则，以适应现代化、社会化大生产的客观要求。

控制职能。是按既定目标和标准，对企业生产经营活动进行监督、检查、发现偏差，采取纠正措施，使生产经营活动按预定计划目标动作，以达到预期目的的管理活动。控制职能的活动程序是：（1）制定控制标准；（2）检查实际结果；（3）结果与标准比较；（4）分析偏差原因，采取纠正措施。控制的方法，可采取预先控制法、现场控制法和反馈控制法。对有效控制的要求是：（1）要有预见性；（2）要制定可靠的控制标准；（3）控制要有重点；（4）控制要迅速及时。

协调职能。是调整和改善各单位、各部门的协作关系，以保持各方面的良好配合和有条理的工作秩序的管理活动。协调职能包括纵向协调和横向协调两个方面。实施协调职能，要尽量做到各单位、各部门的管理业务标准化，并明确其业务流程，规定相互协调的章法，用制度保证相互间的协调配合。

管理职能具有普遍性。就是说，不论哪种企业，也不论哪一个管理层次都要执行上述各种管理职能；管理职能又有侧重性。就是说，在不同的管理层次上，执行上述职能时又有其侧重面。如高层管理者侧重于计划决策职能，中层管理者侧重于组织、指挥职能，基层管理者侧重于监督、控制职能。