

中等职业技术学校教材

工业企业管理

湖南省中等职业技术教育教材编审委员会
湖南科学技术出版社



概 述

学习工业企业管理学，首先必须懂得什么是工业企业管理学，明确学习工业企业管理学的重要作用，了解怎样学习工业企业管理学。

一、什么是工业企业管理学

生产经营活动是工业企业的中心活动，工业企业管理就是对工业企业的生产经营活动及其有关工作进行计划、组织与控制。

劳动者与生产资料是工业企业生产经营活动的基本要素，管理生产经营活动必须使劳动者与生产资料之间、不同的劳动者之间、不同的生产资料之间按照一定的比例结合，以实现资源的合理配置，达到少投入、多产出，提高经济效益的目的。这属于合理组织生产力问题。劳动者是生产经营活动的主体，他们在生产经营活动中相互联系，存在着各种经济的、政治的与社会的权益关系。管理生产经营活动，必须依据生产资料的所属关系正确处理国家、企业与职工三者之间，企业与企业之间，企业内部各类人员之间的分配关系与地位关系。这属于维护与改善一定的生产关系问题。

企业的生产力与生产关系状况是一个国家的生产力水平与生产关系性质的具体体现。国家的生产力与生产关系状况构成国家的经济基础，并由此建立相应的上层建筑。国家要求企业贯彻执行的政策、法令法规以及对企业精神文明建设方面的要求，是国家上层建筑对企业管理的制约。管理生产经营活动

动，必须在国家政策指导与法律约束之下。这属于巩固与发展一定的上层建筑问题。

管理企业生产经营活动，涉及生产力、生产关系与上层建筑三个方面。工业企业管理学就是研究工业企业如何在国家政策指导与法律约束之下，围绕生产经营活动合理组织生产力与正确处理生产关系的一门科学。一个国家一定时期的生产力与生产关系，经济基础与上层建筑状况及其在工业企业中的具体体现，决定了工业企业管理的客观规律性。工业企业管理学的任务，就是要研究与揭示工业企业管理的客观规律，以便加强和改善工业企业管理工作，提高工业企业管理效益。

二、为什么要学习工业企业管理学

1. 学习工业企业管理学，认识与掌握工业企业管理规律，有利于加强与改善工业企业管理，提高工业企业经济效益。

经济效益是产出与投入、劳动成果与劳动耗费之比。经济效益的提高取决于生产力各要素的素质及其作用发挥的程度。

首先，学习工业企业管理学，可以使生产力各要素的技术水平得以提高。科学研究与技术开发，设备与工艺的改进，原材料技术水平和质量的保证，职工的智力开发与素质的提高，都得依靠管理来实现。不认识和掌握工业企业管理规律，没有得力的管理，就没有生产力各要素素质的提高。

第二，学习工业企业管理学，可以使生产力得以发挥。无论是生产资料还是劳动者，都得靠管理者去使用。劳动者与生产资料技术水平再高，素质再好，若不能被合理利用，也就不能发挥作用。生产经营活动中各要素合理配置、协调一致，才能使各要素各尽其能。如果在质量、数量、品种、时间等方面比例失调，就会造成某些资源的闲置与浪费，出现投入大、产出低的现象。

第三，学习工业企业管理学，可以调动劳动者的生产经营活动积极性。懂得社会主义企业管理学，贯彻执行社会主义国家的政策与法规，坚持生产资料公有制，坚持按劳分配，坚持职工的主人翁地位与企业民主管理，维护职工合法的经济与政治权益，就能调动他们从事生产经营活动的积极性。劳动者是生产力的决定因素，只有充分调动劳动者的积极性，才能提高劳动效率，降低劳动消耗，提高工作质量。

2. 学习工业企业管理学，认识和掌握工业企业管理规律，有利于办好社会主义企业，加速经济发展，巩固国家政权。

工业企业是国民经济的细胞，企业效益是社会效益的基础，国家经济的发展依赖企业经济的发展。掌握了工业企业管理规律，改善了工业企业管理，提高了工业企业效益，国家就有了雄厚的经济实力。因此，工业企业管理关系到国家的兴衰。

国家的性质通过经济基础与上层建筑来体现，表现为一个国家的经济制度与政治制度。经济基础决定上层建筑，经济制度决定政治制度。生产关系的总和构成经济基础，产权制度、分配制度、经济管理体制等形成经济制度体系。掌握了工业企业管理规律，才能遵循社会主义原则改善工业企业管理，坚持与改善生产资料公有制，按劳分配，职工的主人翁地位与企业民主管理，以保证工业企业管理的社会主义性质。因此，企业管理关系到国家的性质。

3. 学习工业企业管理学，了解了工业企业的基本知识，有利于增强技术工人与技术人员在工业企业的适应性，以便充分发挥他们在生产经营活动及其管理工作中的积极作用。

可能有人认为，加强与改善企业管理，那是企业领导与管理人員的事，我在工厂是个技术工人或技术人员，有什么必要学习工业企业管理呢？我们认为，作为一名技术工人或技术人

员，学习企业管理，至少有以下意义：

第一，能够比较自觉地愉快地接受企业管理干部正确的组织与指挥。管理的主体是人，管理的对象主要也是人。要提高管理效益，不仅要提高管理者的素质，而且要提高被管理者的素质。我们掌握了工业企业的基础知识，才会大大提高对企业生产经营决策的理解与配合。

第二，可以为改进企业管理工作提出积极建议。职工是社会主义企业的主人，全员参加管理是现代工业企业管理的特征。工人与技术人员处在生产经营第一线，最了解最熟悉企业的具体实际情况，懂得了企业管理基础知识，就可以及时发现企业管理中的问题，向有关企业管理者提出合理建议。感知的问题不一定理解它，理解了的问题才能够立即感知它。不懂得企业管理，就会对企业管理中的问题熟视无睹。

第三，为进一步学习企业管理，从事企业管理工作打下基础。一个人一生中作些什么事情，并不是一路上社会一参加工作就决定了的，根据今后各方面实际情况的变化与需要，从事技术工作的人、生产工人也可能从事专职的企业管理工作。在社会上，技术人员、生产工人出身的企业家大有人在。当然，作为一个出色的管理人员或企业家，就我们这本书中所学的企业管理知识是远远不够的，还需继续学习深造。但这本书所涉及的知识，是一个必不可少的基础。

三、怎样学习工业企业管理学

工业企业管理学是一门综合性、应用性的学科，涉及到生产力、生产关系与上层建筑等领域，既与技术经济学相联系，又与政治经济学相联系，是横跨自然科学与社会科学的边缘科学。学习工业企业管理学，必须遵循它的学科特点，学习中运用唯物辩证法，特别是坚持以下三个观点：

1. 实践观点。企业管理学对企业管理的规律性认识是企业
管理实践的经验总结与理论概括。学习企业管理学必须理论联
系实际，要深入工厂进行实地调查，要请厂长或其他管理人员
进行企业管理现状讲座，以便了解企业管理实际，分析企业管
理现实问题。

2. 发展观点。任何事物都是不断变化发展着的，企业管理
也是如此。社会主义市场经济体制的确立，使我国工业企业经
营机制、管理类型、以至管理内容与方法都发生了深刻的变化。
学习工业企业管理学，要考察企业管理及其对象的过去、现状
与发展变化趋势。

3. 系统观点。企业内部生产经营活动中的人财物各方面，
供产销各环节紧密联系、彼此适应、互相制约。企业外部，企
业与国家有关的企事业单位同样紧密联系、彼此适应、互相
制约。这样，企业就是处在社会大系统中的一个子系统。学习
工业企业管理，要将企业中各要素、各环节联系起来分析理解，
要将企业与国家的政策法规、供销单位、同行竞争的现状和发
展趋势联系起来分析理解。

目 录

概述.....	(1)
第一章 工业企业管理概论	(1)
第一节 工业企业	(1)
第二节 工业企业管理的性质、职能、内容与方法	(8)
第三节 企业经营机制	(17)
第四节 企业领导制度	(21)
第五节 企业管理发展概况	(27)
第二章 工业企业与市场	(36)
第一节 社会主义市场经济	(36)
第二节 工业企业经营环境	(40)
第三节 品种、质量、成本、效益.....	(45)
第四节 工业产品市场营销	(52)
第三章 工业企业管理基础工作	(61)
第一节 企业管理基础工作概述	(61)
第二节 规范化方面的工作	(64)
第三节 信息方面的工作	(69)
第四节 思想组织建设方面的工作	(73)
第四章 工业企业生产管理	(78)
第一节 生产管理概述	(78)
第二节 生产过程与生产类型	(85)
第三节 生产过程组织	(90)
第四节 生产计划与生产作业计划.....	(101)
第五节 日常生产管理.....	(112)
第五章 工业企业质量管理.....	(118)

第一节	质量管理概述	(118)
第二节	质量保证体系	(122)
第三节	质量管理常用统计分析方法	(127)
第四节	工序质量控制	(140)
第五节	产品质量检验	(151)
第六章	工业企业设备管理	(156)
第一节	设备管理概述	(156)
第二节	设备的选择、配备与合理使用	(159)
第三节	设备的维护、检查和修理	(162)
第四节	设备的更新改造	(171)
第五节	设备的日常管理	(174)
第七章	班组管理	(179)
第一节	班组管理概述	(179)
第二节	班组建设	(183)
第三节	班组岗位责任制	(190)
第四节	班组民主管	(194)
第五节	班组工作考核	(197)
第八章	班组成本控制与经济核算	(200)
第一节	班组成本控制的作用	(200)
第二节	班组成本控制的原则、程序与内容	(203)
第三节	班组经济核算的作用	(208)
第四节	班组经济核算的原则、程序与内容	(210)
第九章	文明生产	(218)
第一节	文明生产的含义	(218)
第二节	环境保护	(220)
第三节	安全生产	(224)
第四节	劳动保护	(228)

第一章 工业企业管理概论

第一节 工业企业

一、现代工业企业

企业是从事生产经营活动，具有法人资格的商品生产者与经营者。

从事生产经营活动，是企业单位区别于事业单位的本质特征。与事业单位比较，它还表现为如下具体特征：①提供一定的产品或劳务为社会服务；②拥有一定数量的从事生产经营活动的固定资产；③以盈利为目的获取经济利益，讲求经济效益；④向国家交纳产品（或营业）税、所得税，是国家财政收入的主要来源。⑤企业不是自然人，而是依法建立、具有法定权利与义务的社会经济组织。它自主经营，拥有本单位生产经营活动与管理工作的决策权；独立核算，自负盈亏；对国家赋予的经营管理财产或自有财产承担民事责任，依法进行民事起诉或应诉。

工业企业从事工业生产经营活动。从自然界采掘物质资料或对物质资料进行加工制作，是所有工业企业不同于农业、商业、交通运输业、建筑业和服务业等企业的特点。

现代工业企业应用现代生产技术，在现代商品经济中从事工业生产经营活动。其特点是：①生产高度科技化。现代工业企业拥有比较复杂的技术装备，劳动者广泛运用机器与机器体

系进行生产，并已经实现或正在实现机器与机器体系运转的自动化。工人要想利用机器取得劳动成果，就必须遵循机器运转规律，运用物理、化学、生物等多种方法对劳动对象进行采掘与加工制作，劳动者必须具备一定的科技知识。②生产高度社会化。第一，企业内部实行精细分工与严密协作。整个生产过程分为许多不同的工艺阶段，如机械制造分为铸造、热加工、冷加工、装配等。一个工艺阶段又划分为若干不同的工序，如机械加工的车、钻、铣、磨、插、刨、镗等。整个产品生产划分为不同的部件进行制造，如汽车生产分为发动机、车厢、车座、车轮等几个大部件；部件生产又分为许多零件。细致的劳动分工，要求严密的劳动协作。各工艺工序阶段、各部件零件生产在生产方式与生产进度上必须协调，因此要求企业生产必须具有合理的比例与周密的计划。第二、企业同外部具有广泛密切的联系。每个企业生产所必需的设备工具、燃料动力、原材料、协作件要由其它企业来提供，每个企业生产的产品或提供的劳务要由其它企业或用户来使用。企业之间、企业与社会之间是互相依存的，它们的供求关系在产品或劳务的品种、规格、数量、质量、时间等各方面必须彼此适应。企业必须依据市场需要与提供的可能，作出正确的经营决策，生产适销对路的产品。

二、社会主义工业企业

我国是社会主义国家，我国工业企业是社会主义工业企业。与资本主义工业企业比较，社会主义工业企业具有如下特征：

（一）生产资料公有制

我国现有工业企业有国有企业、集体企业、合资企业、私营企业等多种形式。国有、集体企业是公有制，私营企业是私有制。合资企业比较复杂，有公公合资、公私合资、私私合资。近几年来，合资、私营企业发展比较迅速，但是从总体上看，公

有制仍然占主导地位。公私合资企业与私营企业，由于它们作为公有制的补充形式而存在，为社会主义经济建设服务，所以仍然属于社会主义性质。

（二）以按劳分配为主要分配方式

国有、集体企业必须实行按劳分配。公私合资企业与私营企业，也必须在企业内部实行多种形式的经济责任制，将劳动成果与劳动报酬直接挂钩，坚持以按劳分配为主的分配方式。

（三）职工的主人翁地位与企业民主管理

社会主义企业职工不是雇佣劳动者，而是企业的主人，在企业中行使当家作主的民主权利。他们通过职代会的组织形式，参与企业经营决策，实行对各级管理者的民主监督，维护自身的合法权益。

（四）社会主义经营思想

社会主义生产目的是为了满足人民群众日益增长的物质和文化生活需要。商品具有二重性，是使用价值与价值的统一。社会主义企业追求的首要目标是商品的使用价值。追求价值的社会承认并获取较高的经济效益，主要是通过向社会提供更多更好的适销对路的商品来实现。在产品销售中不允许以次充好，以劣充优，假冒名牌，伪造商标，以行贿手段收买承销人以售其奸。

（五）在国家的整体规划与客观控制之下

国家根据国民经济发展的全局，采用一系列强有力的经济杠杆，如财政、税收、信贷等对企业实行控制。企业只是相对独立的经济实体，在国家政策与法律许可的范围自主经营。企业与国家之间的利益关系是局部利益与整体利益的关系，在二者利益发生矛盾时，企业利益必须服从国家利益。

三、各类工业企业

工业企业分属于许多工业部门，如冶金、机电、动力、化工、轻纺、食品、森林等。现有的这些工业企业按照其所有制性质，行政隶属关系以及规模大小可以划分为以下几个类型：

（一）国有大、中型企业

一般属全民所有制性质，由中央部委和省市厅、局管理，它们在固定资产、职工人数、产值与利税总额等方面都具有相当规模。国有大中型企业是我国现代工业企业的主体，具有现代工业企业的基本特征。它们技术先进，不少企业实现了生产自动化，采用了现代化的管理手段。或生产大型产品，或进行大量大批生产。通过经济体制改革，它们成为相对独立的经济实体，正在转换经营机制，充满活力地走向社会主义市场。

（二）县区企业

一般也属全民所有制性质，为国有小型企业。也有不少属于集体或大集体性质。由县或相当于县的城市区级政府有关的主管部门管理，它们在固定资产、职工人数、产值和利税总额等方面相对国有大中型企业规模较小。一般来讲，国有小型企业在技术与管理现代化方面比国有大中型企业略低一畴，它们生产中小型产品，或进行小批与中批生产，设备的专用化程度也低一些，转产相对比较容易，经营管理也稍微灵活。规模虽小，但同样是社会主义市场经济中的生力军。

（三）街道企业

为集体所有制企业，由街道办事处（含居民委员会）管理。改革以来，发展很快，已经成为城市工业的一支重要力量。街道企业具有以下特点：1. 规模较小，多属轻工、纺织、食品、电子等行业，或为大中型机电企业生产零配件。2. 目前多为劳动密集型企业，实行半机械化与手工操作。3. 专业化程度不高，转产容易，适应于灵活多变的市场形势。4. 目前基本上处于传

统管理手段。

（四）乡镇企业

集体所有制的性质，由乡镇（含村民委员会）管理。改革开放以来，乡镇企业得到了蓬勃发展。它是我国由落后的农业国转变为先进的工业国的有效途径，具有广阔的发展前途。乡镇工业企业具有如下特点：

1. 规模小、分布广。乡镇企业遍布全国农村。有的乡镇企业直接为大中型企业生产零配件，成为国有大中型企业的必要补充。除了沿海某些合资的乡镇企业外，一般规模较小。

2. 产品品种多、批量小。乡镇企业一般使用通用设备，可以根据市场需要，随时调整工艺生产不同的品种。

3. 就地取材，“靠山吃山”。乡镇企业大多利用农村自有的农、林、牧、副、渔、矿等资源进行生产，也有的利用附近大中型企业的边角余料与“三废”加工出适宜产品。一般来说，取材方便，成本低廉。

4. 经营灵活，服务周到。由于它们在技术、资金方面远不能与国有企业相比，为了在激烈的市场竞争中争得一席之地，不得不在经营方面采取更为灵活的方式。格外重视用户需求，向消费者提供周到的多种多样的售前售后服务，是乡镇企业的显著特点。

5. 亦工亦农，有季节性。乡镇企业职工多数是本乡本土的农民，他们离土未离乡，离农未进城。部分职工农忙时可回家务农，大忙过后再返厂生产。以农副产品为加工对象的乡镇企业，生产也可能受季节影响和农付产品丰歉的影响。乡镇企业要尽可能地加强经营管理，做好有关的调节工作，充分发挥农业对工业的促进作用，克服其消极影响。

（五）三资企业

三资，即所谓合资、独资与外资。

1. 合资企业。亦称股份制企业。当前发展比较迅速、数量比较多的是我国国家或集体与外国企业家或企业集团合办的企业，即中外合资企业（也是公私合资企业）。在我国境内的中外合资企业，一般由外国合资者提供技术和资金，我国合资者提供劳动力、原材料和市场。它具有如下特点：

①为中国的独立法人。它由两个或两个以上国家的投资者组成，其经营与管理决策由合资者通过董事会的组织形式协商决定，企业受中国法律管辖。

②为股权式的有限责任公司。合资者按股权份额分享利润，并相应承担风险。

③有确定的经营目标与合营期限，或为了开发利用某种资源，或为了开发生产某种产品，依据平等互利的原则，确定有效合营期限。少则几年，长则几十年。合营期满，企业所有财产一般归我国所有。

合资企业，大中小型都有。

2. 独资企业。即私营企业，生产资料与劳动产品由企业家个人占有。就目前来看，我国的独资企业多为小型企业，一般靠国家贷款起家，利用农村富余的廉价劳动力。产品多变，经营灵活，实行传统的“老板管理”。

3. 外资企业。指其它国家或地区在我国境内开办的独资企业。外国资本家带来资金与技术，利用我国的资源和劳动力，经我国政府批准，在我国境内开办工厂，受我国法律约束。外资企业大中小型都有，采用聘任制的人事制度。

四、工业企业素质

无论哪类工业企业，都得凭借自身素质，来适应社会主义市场，并得到自我完善与发展。

工业企业素质是工业企业生产经营活动状况与经济效益的内在决定因素,包含着企业思想素质和企业能力素质两个方面。

企业思想素质第一表现为经营思想。以满足人民群众日益增长的物质与文化生活需要为第一宗旨,把社会效益放在首位,表明企业具有社会主义属性,它决定着企业的经营方针与目标,影响着经营决策。这是企业稳健发展的前提。第二表现为进取精神。不墨守成规,不屈服于眼前的困难与障碍,勇于改革与开拓创新,表明企业具有生存与发展的活力。这是企业改善管理、开发新产品、扩大生产经营规模、不断提高技术、提高质量、降低成本的精神动力源。第三是奉献精神。企业管理干部和广大职工具有厂兴我荣、厂衰我耻的集体荣誉感、责任感,具有我为企业献青春、献终生、献子孙的奉献精神,具有主动性、积极性与创造性,表明企业上下一致,团结一心。这是企业内在的凝聚力与统筹力。

企业能力素质第一表现为生产经营能力。从生产经营活动的硬件分析,生产经营能力包括技术装备、劳动者与资金,即人财物三要素,它们是生产经营活动能力的物质基础。从生产经营活动软件分析,生产经营能力包括管理素质,技术素质与职工素质。企业领导的决策、组织与指挥能力,是企业发挥与增强生产经营能力的关键。技术素质这里主要指工程技术人员的技术水平以及他们所掌握的技术信息,它决定着企业的产品开发能力与技术改造能力。职工素质包括思想、文化、技术与参政素质。生产经营活动靠职工来进行,任务靠他们来完成,生产经营能力由他们来体现。从生产经营活动的环节看,生产经营能力有产品开发能力、生产制造能力、市场销售能力。产品开发能力是企业生存发展的关键,是企业能力素质的集中体现。生产制造能力是指一定品种的生产能力,一定质量与成本的控

制能力。产品销售能力包括组织订货、发运、推销、售后服务等方面的能力，以及各种销售策略与公共关系。此外，还有物资供应方面的组织能力。

企业能力素质第二表现为应变能力。它是指工业企业根据国民经济的发展与市场变化的需要，不断开发新产品、发展新品种，以便在商品经济激烈的竞争中求得生存与发展的能力，由企业的管理水平、技术力量、资金来源等各方面决定。

企业能力素质第三表现为发展能力。其一，发展能力与应变能力融为一体。企业的发展，必须适应国民经济的发展与市场变化的需要，在适应社会经济环境中发展。增强企业应变能力，不断开发新产品，增加产量，提高质量，降低成本，提高经济效益，在应变中发展，在发展中应变，二者不可分割。其二，发展能力即扩大再生产的能力。一是增加设备，增加生产要素的数量，走外延扩大再生产的道路；二是进行技术改造，提高原有设备的生产能力，提高生产要素的素质，走内涵扩大再生产的道路。在企业技术素质与管理素质一定的情况下，企业经济效益的高低，资金力量的雄厚与薄弱，是企业发展能力的主要标志。

提高企业素质从根本上来说就是提高企业中人的素质。企业思想是企业中人的思想，企业能力主要是企业中人的能力。因此，人才的任用、选拔与培养，是提高企业素质的根本途径。

第二节 工业企业管理的性质、职能、内容与方法

一、企业管理的二重性

工业企业管理是对工业企业生产经营活动及其有关工作的计划组织与控制。

管理是协作劳动的产物。个体劳动是劳动者自己指挥自己，分工协作的劳动就需要统一指挥，需要依据群体目标协调各劳动者的行动。管理因协调的需要而产生，为协调的目的而存在。协调是管理的实质。

工业企业的生产经营活动是由人财物信息等要素构成的。协调，首先是协调各成员、各岗位、各部门、各环节的人财物信息等要素的量和质，使它们彼此适应，配套一致。这就是合理组织生产力。在人财物信息等要素中，人是决定的要素，并且存在着自身利益，有思想，有意志。在生产经营活动及其有关的各项活动中必然存在着人与群体，人与人之间的利益差别或矛盾，所以，协调也要协调人与人之间的关系。这就是维护或改善一定的生产关系。协调人与人之间的关系又是协调人财物信息等为实际内容的，两个内容是同一协调行为的两个方面。管理既与生产力相联系，又与生产关系相联系，这就是企业管理的二重性。

合理组织生产力，是社会化大生产普遍的客观需要。科技越发展，分工越细，协作越广泛，人财物信息的协调越重要。无论哪种社会制度，哪种生产关系下的社会化大生产，都存在这种共同要求。它不因社会制度、社会生产关系的改变而不同。所以，这种属性称为企业管理的自然属性。

维护与改善一定的生产关系，是一定社会制度的客观需要。生产关系包括人与人之间的产权关系，分配关系与地位关系。维护一定的生产关系，就是维护一定的（实际上是占据统治地位的）阶级或集团的利益。社会制度不同，管理所维护的生产关系也不同。资本主义企业管理维护资本主义私有制、按资分配、以及资本家的主人地位；社会主义企业管理维护社会主义公有制、按劳分配以及职工的主人地位。所以，这种属性称为企业