

中等专业学校轻工专业试用教材

工业企业 生产经营管理

蒋 杰 主编

中国轻工业出版社

94
F406
55
2

中等专业学校轻工专业试用教材

工业企业生产经营管理

蒋 杰 主编

中国轻工业出版社

(京)新登字034号

内 容 简 介

本书以生产经营型企业为客体,全面地介绍了社会主义工业企业的经营管理。主要介绍了企业的领导制度与管理机构、内部经济责任制和按劳分配、经营决策、市场调查和预测、产品决策和定价决策、促销决策和销售渠道决策、经营计划、生产组织与计划、作业计划与控制、网络计划技术、劳动组织与劳动计划、物资管理、设备管理、产品开发管理,以及技术改造、价值工程等。

本书以提高经济效益为中心,总结了我国工业企业经营管理的经验,介绍了一些行之有效的国外先进管理方法。具有一定的先进性和现实性。本书为中等专业学校工业企业管理专业使用,也适用在职管理干部培训和自学。

中等专业学校轻工专业试用教材

工业企业生产经营管理

蒋 杰 主编

责任编辑:于彩祥 杨斌

中国轻工业出版社出版
(北京市东长安街6号)
北京市卫顺印刷厂印刷
新华书店北京发行所发行
各地新华书店经售

850×1168毫米1/32 印张:19.125 插页:1 字数:489千字

1993年5月 第1版第1次印刷

印数:1—4000册 定价:5.65元

ISBN7-5019-1357-9/F·106

前 言

为了满足轻工业中等专业学校工业企业管理专业的教学需要,轻工业部教育司组织我们编写了这本教材。

本教材编写的依据是轻工业部1989年颁布的《工业企业生产经营管理》教学大纲。编写前,轻工业部曾确定了几个原则:理论服务于技能的培养;侧重于应用;精选内容,突出重点;立足于当前的实际需要,适当兼顾今后的发展;以总结我国轻工业企业管理经验为主,适当介绍国内外行之有效的现代管理方法。我们在编写过程中力图反映轻工和中专两大特色,在内容取舍上力求有较强的适用性,尽量选用轻工系统的实例;文字上力求简明扼要,浅显易懂。

考虑到轻工业部部颁教学计划中已将“质量管理”和“成本财务管理”单独设课,因此,这部分内容,本书没有列入。使用本教材的学校,如果上述内容和企业管理合在一起,则要作一定的补充。

本教材绪言及第一、二、三、四章由王佐元编写;第五、九、十章由苏畅斌编写;第六、七、八章由骆如冰编写;第十一、十二、十三、十四章由蒋杰编写;第十五、十六、十七章由汤承祉编写;第十八、十九章由周学庆和汤承祉编写。本教材由蒋杰任主编。刘希圣作了审阅。

本书除主要作为中等专业学校工业企业管理专业教材外,也可作为职业高中、在职管理干部教学和参考用书。

由于我国经济改革日益深入,工业企业生产经营管理的实践和理论不断发展,加之我们水平所限,深入企业调查研究不够,书中不足之处在所难免,恳请使用本书的同行们不吝赐教,以便修改提高。

编 者

1991.3.

目 录

绪言	1
第一章 社会主义工业企业	4
第一节 社会主义工业企业的特征及任务.....	4
第二节 社会主义工业企业的经营方式.....	1
第三节 社会主义工业企业的素质和活力.....	17
第四节 社会主义国营工业企业与国家的关系.....	19
第二章 企业管理的产生与发展	24
第一节 企业管理的必要性、两重性和职能.....	24
第二节 资本主义企业管理的演变及其现代管理的特点.....	31
第三节 我国工业企业管理的历史回顾和发展方向.....	38
第三章 企业的领导制度与管理机构	45
第一节 企业领导制度的重要性.....	45
第二节 厂长(经理)负责制.....	46
第三节 建立企业组织机构的原理和原则.....	53
第四节 企业组织机构的形式.....	57
第四章 企业内部经济责任制和按劳分配	63
第一节 企业内部经济责任制的意义和分类.....	63
第二节 实行企业内部经济责任制的基本原则.....	66
第三节 企业内部经济责任制的形式.....	69
第四节 完善企业内部经济责任制的条件.....	72
第五节 物质利益原则与按劳分配.....	75
第六节 工资制度与工资形式.....	79
第五章 经营与经营决策	94
第一节 经营与经营管理.....	94
第二节 经营思想.....	98

第三节	经营目标·····	103
第四节	经营决策·····	107
第五节	决策方法·····	115
第六章	市场调查和预测·····	130
第一节	市场及其分类·····	130
第二节	市场信息·····	140
第三节	市场调查·····	146
第四节	市场预测·····	159
第七章	产品决策与定价决策·····	170
第一节	产品的寿命周期·····	170
第二节	产品决策·····	174
第三节	定价的理论依据·····	187
第四节	主要的定价方法·····	192
第八章	促销决策与销售渠道决策·····	197
第一节	促销决策·····	197
第二节	销售渠道决策·····	203
第三节	国际市场的开拓决策·····	209
第四节	销售计划·····	216
第九章	技术改造·····	220
第一节	技术改造的意义与内容·····	220
第二节	技术改造的方针和原则·····	225
第三节	技术改造的决策·····	228
第四节	技术改造组织工作·····	234
第十章	经营计划·····	238
第一节	计划管理的意义和任务·····	238
第二节	生产经营计划的特点与种类·····	243
第三节	生产经营计划的编制·····	247
第四节	生产经营计划的执行与控制·····	259
第十一章	生产管理的内容、任务与原则·····	267

第一节	生产管理的意义和内容·····	267
第二节	生产管理的任务和原则·····	270
第十二章	生产组织与计划·····	275
第一节	组织生产过程的要求·····	275
第二节	生产类型·····	279
第三节	基本生产车间的组织形式·····	283
第四节	生产过程的时间组织·····	286
第五节	生产过程组织的先进形式·····	289
第六节	生产计划的主要指标及确定步骤·····	298
第七节	生产任务的统筹安排·····	304
第八节	生产能力的核定及其同生产任务的平衡·····	315
第十三章	生产作业计划与控制·····	334
第一节	生产作业计划工作的作用和要求·····	334
第二节	期量标准·····	337
第三节	生产作业计划的编制·····	355
第四节	日常生产调度和派工·····	367
第五节	生产作业控制·····	376
第十四章	网络计划技术·····	382
第一节	网络图·····	382
第二节	网络时间的计算·····	389
第三节	时差和关键路线·····	400
第四节	网络计划的优化·····	403
第十五章	劳动组织与劳动计划·····	415
第一节	劳动组织·····	415
第二节	劳动定额·····	429
第三节	编制定员和劳动计划·····	453
第四节	劳动保护·····	465
第五节	方法研究·····	467
第十六章	物资管理·····	478

第一节	物资管理的任务及其分类·····	478
第二节	物资消耗定额及储备定额的制订·····	480
第三节	物资供应计划·····	491
第四节	仓库管理和物资节约·····	501
第十七章	产品开发管理 ·····	506
第一节	产品开发的概述·····	506
第二节	新产品开发程序·····	513
第三节	产品设计管理·····	516
第四节	产品工艺管理·····	518
第五节	产品开发计划·····	525
第十八章	价值工程 ·····	533
第一节	价值工程的基本原理·····	533
第二节	价值工程的程序·····	539
第三节	价值工程应用实例·····	563
第十九章	设备管理 ·····	569
第一节	设备管理的意义、内容和任务·····	569
第二节	设备的选择和使用·····	571
第三节	设备的维护与修理·····	576
第四节	设备的更新改造·····	592
第五节	工具管理·····	596

绪 言

一、企业管理学的性质和任务

(一) 企业管理学及其研究对象

工业企业管理学是指导人们如何管理企业生产经营活动的一门科学。它是企业管理实践在理论上的概括和反映，是企业管理工作经验的科学总结。它来源于企业管理的实践，接受管理实践的检验，反过来又指导企业管理的实践。因此，企业管理学是从管理实践中概括出来的，是由一系列的管理理论、管理原则、管理形式、管理方法、管理制度等组成的，用以指导人们从事管理活动的科学体系。

社会主义企业管理学的研究对象是企业管理的客观规律性，即如何按照客观规律的要求来合理地组织生产力，不断地完善生产关系，适时地调整上层建筑，以适应和促进企业生产力的发展。这个研究对象大体上规定了企业管理学研究的范围、内容、性质及与其它科学的关系。

社会主义工业企业管理学研究的范围主要就是工业企业。它不同于国民经济管理学和工业经济管理学。它是研究企业生产经营管理的，即研究微观经济的管理问题；而后二门科学是研究整个国民经济及工业各部门经济活动的组织管理，即研究宏观经济的管理问题。

社会主义工业企业管理学研究的内容可概括为生产力、生产关系和上层建筑三个方面。在生产力方面，主要是研究生产力的合理组织问题，即合理地组织产品的生产过程，按品种、按质、按量、按期、低消耗地生产产品。在生产关系方面，主要是研究如何正确地处理企业内部的协作关系和分配关系，企业与国家、

企业与企业之间的经济关系等。在上层建筑方面，主要是研究贯彻执行党和国家的方针、政策、法令、计划，健全规章制度等。

(二) 企业管理学的性质及任务

由于企业管理学是研究和解决生产力、生产关系和上层建筑方面的问题，因此，它的性质不同于单纯的经济科学或技术科学，而是一门横跨社会科学和自然科学的边缘科学。它必然和许多学科如政治经济学、数学、技术科学等发生密切的联系，要吸收和应用其他学科的研究成果。

研究企业管理学，目的在于掌握企业管理的规律性，提高企业的生产水平、技术水平和管理水平，为现代化建设服务。因此，研究社会主义企业管理学的主要任务就是认识企业管理的客观规律性，提出管理的理论和原则，选择管理的形式、手段和方法，建立管理的制度，使我们在组织生产力、完善生产关系和调整上层建筑三方面都能获得预期的效果。

二、企业管理学的研究方法与基本要求

(一) 企业管理学的研究方法

1. 研究企业管理学，必须以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导，以企业管理实践为基础。研究企业管理学，必须坚持实事求是的科学态度，深入实际，调查研究，运用判断和推理的方法，把管理经验上升为理论。

2. 研究企业管理学，必须吸收和运用多种学科的知识。企业管理学是一门综合性的科学，为了更好地研究它，必须掌握、运用同它有密切联系的学科知识，如哲学、政治经济学、国民经济管理学、工业经济管理学、技术经济学、社会学、心理学、数学、会计学、统计学、法学等方面的知识。

3. 研究企业管理学，必须认真研究和吸收资本主义企业管理中合乎科学的内容。体现现代化大生产要求的科学管理的组织和方法，并不是专属某个阶级或专利于某个阶级的。资产阶级可以

利用它来榨取最大剩余价值，而社会主义企业也可以利用它来推动生产力的发展。

4. 研究企业管理学，必须创建符合中国国情，具有中国特色的社会主义企业管理学。由于社会制度不同、国情不同，世界上没有一套放之四海而皆准的企业管理学。各个国家都有各自的国情特点，包括社会制度、文化、历史、地理、资源等。我们必须从本国实际出发，吸取外国的科学成果，不断地总结自己的实际经验，创造具有中国特色的社会主义企业管理学。

(二) 学习企业管理学的基本要求

1. 系统地掌握社会主义工业企业管理的概念和基本原理；了解党和国家关于工业企业管理的有关方针和政策，懂得社会主义工业企业管理的根本任务、基本制度和主要原则。

2. 掌握社会主义工业企业管理的基本知识、基本技能和管理方法，特别是生产管理、经营管理和技术管理等部分的理论和方法。

3. 树立技术与经济统一的观点，具备分析和解决企业生产经营活动问题的实际能力。

第一章 社会主义工业企业

社会主义工业企业管理工作的对象是企业。全面、正确地认识社会主义工业企业,是研究社会主义企业管理的立足点和出发点。

本章主要研究社会主义工业企业的特征和任务,社会主义工业企业的经营方式及其与国家的关系以及提高企业素质,增强企业活力等问题。

第一节 社会主义工业企业的特征及任务

一、社会主义工业企业及其特征

工业企业作为从事工业生产的赢利性的经济组织和社会经济的基本单位,是在资本主义制度下产生和发展起来的。它经历了资本主义的简单协作、工场手工业和大机器工业三个阶段,逐步发展成社会化大生产的现代工业企业。

社会主义工业企业,是以生产资料公有制为基础,运用现代生产技术,在国家统一领导下从事工业生产经营活动的相对独立的经济组织。

从这个定义可以看出,社会主义工业企业具有三个基本特征:

1. 社会主义工业企业在生产技术方面的基本特征

现代工业企业的物质技术基础都是机械化和自动化的机器体系,就生产技术特征来说,社会主义工业企业同资本主义工业企业没有本质的差别,但是同手工业相比,却有明显的区别。主要

表现在：

(1) 采用机器体系进行生产，有系统地将科学技术应用于生产。在大机器生产的条件下，生产的效率和产品的质量不像手工业那样主要决定于工人的体力和手艺，而是决定于机器体系的完善程度和劳动者操纵机器的技能。因此，社会主义工业企业必须拥有生产所需要的各种机器设备，并使之组成机械化、自动化的机器体系。例如，现代钢铁联合企业，一般都拥有矿山设备、炼焦设备、炼铁设备、炼钢设备、轧钢设备等；每个现代工业企业，还都拥有运输、起重、检修、动力、检验以及各种仪器、仪表等许多必需的机器和技术装备。

随着科学技术的进步，往往需要采用物理的、化学的、生物等多种综合技术，科学技术在生产中的作用越来越显著。在现代工业企业中，无论是产品的设计、工艺规程的制定、操作方法的选择、生产过程的组织等，都必须系统地应用科学技术知识，掌握生产技术规律，积极推动技术进步，充分发挥科学技术对生产的促进作用。

(2) 精细的劳动分工和严密的协作，进行高度社会化的生产。现代工业企业的生产过程，分成许多不同的工艺阶段（如机械制造厂的铸锻、机械加工、热处理、装配等阶段），还划分为许多不同的专门加工过程（如机械加工阶段划分为轴类加工过程、齿轮加工过程、箱体加工过程等）。每个工艺阶段和专门加工过程，又细分为很多工序，采用着不同的机器设备，需要配备不同工种的生产工人，各种专业的工程技术人员和经营管理人员，从事各种生产劳动和技术管理工作。任何一种产品都是企业成百上千人共同劳动的成果，这种社会化的生产，要求在企业内部实行精细的分工和严密的协作，而且这种分工和协作，还必须适应生产过程中机器体系运转的客观要求。生产社会化的发展，也促进了企业之间的专业分工和协作，使企业同外部的经济技术联系更加广泛和密切。

(3) 生产过程具有高度的比例性、连续性，并具有反映外部条件变化的适应性。现代工业企业生产过程要能顺利进行，就必须使各生产环节和各道工序之间，在生产能力上保持合理的比例性，在时间配合上保持高度的连续性。要按照生产工艺的特点配置各种机器设备；精确地计算各种机器设备的数量、规模和速度，使之保持一定的平衡关系；严密地控制各种机器设备运行中所出现的误差、失常和中断现象，因为一台机器的失误，往往会使整个机器停止运转。此外，企业的生产过程还应该具有一定的适应性，如采用适应性强的设备，布置设备时要考虑到以后调整的可能性，以及符合外部条件变化的生产组织等。

社会主义工业企业的这个特征，要求我们在管理企业时，努力学习和积极采用现代科学技术，加速企业物质技术基础的更新和改造，按照社会化大生产的客观规律，运用科学方法，合理组织生产过程，确保生产能连续地、有节奏地进行。

2. 社会主义工业企业在社会生产关系方面的基本特征

社会主义工业企业同资本主义工业企业是有根本区别的。社会主义工业企业具有以下一些主要特征：

(1) 社会主义公有制的建立，使劳动者成为企业的主人。劳动者分工协作，建立起同志式的互助合作关系。个人消费品的分配实行了“各尽所能，按劳分配”的社会主义原则，彻底消灭了人剥削人、人压迫人的现象。劳动者参与企业管理，当家作主，从而充分调动了他们的积极性、创造性，不断提高劳动生产率，创造了优越的社会条件。

(2) 社会主义企业的生产目的发生了根本变化。由于资本主义私有制的消灭，劳动者不再为资本家发财致富而是为满足整个社会日益增长的物质和文化生活需要进行生产。劳动性质的深刻变化，劳动成果为社会和劳动者所占有并直接为劳动者的利益服务，这就从根本上消除了资本主义制度下生产和需要之间的对抗性矛盾，为合理地组织工业生产，科学地管理企业，提供了可能

性。

(3) 社会主义工业企业形成了整个国民经济统一的有机整体。每一个社会主义企业是整个国民经济的一个组成部份，社会主义国家是整个国民经济的领导者和组织者，通过制订正确的方针、政策、法律和计划，指导和调节社会主义企业的生产经营活动；社会主义企业能够根据国家的统一计划和市场需要，来安排自己的生产经营活动，把企业的活动纳入国民经济有计划按比例发展的轨道，正确地处理国家和企业，企业和企业之间的经济关系，为社会主义经济的发展做出自己的贡献。

这个基本特征，要求企业始终坚持社会主义方向，不断研究和探索完善社会主义生产关系的具体途径，以促进生产力更快发展，充分发挥社会主义经济制度的优越性。

3. 社会主义工业企业在生产经营管理方面的基本特征

这个特征表现在三个方面：

(1) 社会主义工业企业按照社会分工生产工业产品或提供工业性劳务。这一点使它有别于农业、商业或交通运输企业。社会主义工业企业必须把劳动力、劳动对象和劳动手段合理地组织起来，生产出社会需要的产品，促进社会主义经济的发展。

(2) 社会主义工业企业是社会主义的商品生产者和经营者。社会主义经济是在公有制基础上的有计划的商品经济，它必须通过交换和其它经济组织及消费者发生经济联系，进行一系列的供销、财务活动，进入国内外市场。企业之间应该有一定的竞争。企业必须生产适销对路、物美价廉的产品，进行经济核算，以收抵支，保证盈利，为国家提供积累，同时取得自身发展的条件。

(3) 社会主义工业企业是具有经营自主权和独立经济利益的经济“细胞”。作为从事工业生产经营活动的经济组织，作为商品生产者和经营者，社会主义工业企业应当具有相对的独立性和一定的自主权，即在服从国家计划和管理的前提下，实行自主经营，独立核算，自负盈亏；社会主义工业企业应当是有生命力的经济

“细胞”，具有自我改造、自我发展的能力；应当具有独立的经济利益。根据生产资料所有权与经营权可以适当分开的原则，全民所有制工业企业不应由国家直接去经营，不应成为国家行政机关的附属物，而可以采取承包、租赁等多种形式的经营方式。当然，这种独立性是同服从国家统一领导相结合的相对的独立性，与资本主义企业的绝对独立性不同。

这个特征在当前要求社会主义工业企业贯彻党的十三大精神，围绕转变企业经营机制这个中心深化改革，逐步建立起有计划商品经济新体制的基本框架，明确企业的责任和权利，使其成为真正的商品生产者和经营者，充分发挥它的主动性和积极性。

二、社会主义工业企业的任务

社会主义工业企业是从事工业生产经营活动的经济组织，承担着建设社会主义物质文明的任务。这个任务就是在国家的统一计划指导下，为社会生产工业产品或劳务，为国家提供积累，也为企业自身发展提供收益。提高经济效益是企业一切工作的核心。这是因为：

(1) 为社会提供工业产品或劳务是企业生存的基本条件。属于物质资料生产部门的社会主义工业企业，要把为社会生产工业产品或劳务作为自己的职责，否则，它就不成其为工业企业，也就没有存在的必要。但是，只谈生产不讲效益是不全面的；只追求产量增长速度而不顾效益，这样的“速度”不但无益，反而有害。我们要走出一条速度比较实在，经济效益比较好，人民可以得到更多实惠的新路子。

(2) 提高经济效益是积累资金，发展生产的基础。党的十三大指出：矛盾的焦点是经济活动的效益太低，只有在提高经济效益上扎扎实实地做好工作，才能保证国民经济以较高的速度持续发展。所谓经济效益，就是以尽量少的活劳动消耗和物资消耗，生产出更多的符合社会需要的产品。经济效益，不仅指产量、产

值，而且包括产品品种、质量、消耗、资金、成本、利润等方面，它是一个综合性的概念，需要一套指标体系来综合反映。提高经济效益，是社会主义基本经济规律、国民经济有计划按比例发展规律和价值规律的要求。我们应当把效益和速度统一起来，努力实现效益好、产量增长又快的目标，这是发展工业生产的正确的指导思想。

在反映综合经济效益的指标体系中，利润指标的综合性最强，它能大体说明生产经营成果与其消耗的比较。企业应当是赢利性的，只有盈利，才能保证资金的积累和生产的不断发展。我们将企业的任务规定为既为社会生产工业产品或劳务，又为国家提供积累，这就概括地体现了提高经济效益的要求。

(3) 企业应有自身的经济利益。社会主义工业企业是在国家统一领导下相对独立的经济单位，有它独立的经济利益。承认企业的经济利益，保证国家、企业和职工三者利益的统一，才能调动企业和职工的积极性。企业提高了经济效益，国家可以多得，企业也可以多留，这就为自身提供了收益，用于发展生产和改善职工福利。将为企业自身提供收益列入企业的任务，可以更鲜明地表明企业在经营管理上的特征。

当然，社会主义工业企业还担负着建设社会主义精神文明的任务，在生产出更多更好的物质产品的同时，要培育一代又一代的社会主义新人，提高职工队伍的素质，推动生产建设事业的发展。

三、轻工业在国民经济中的地位与作用

我国轻工业在社会主义现代化建设中占有重要的地位，起着重要的作用。

(1) 轻工业产值大、行业多、企业多、职工多，是国民经济的重要组成部分。据 1987 年的统计数字，轻工业的产值占全国工业总产值的 48%，全国轻工业企业有 7 万余个，职工 1100 万人，