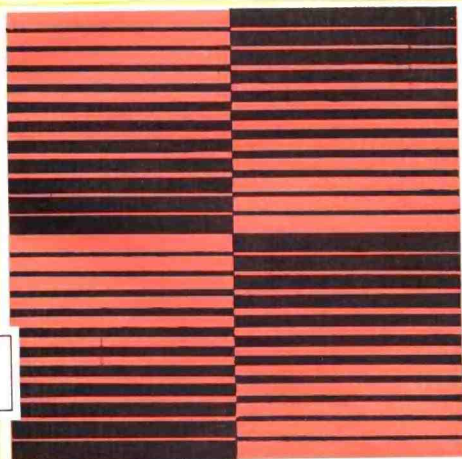


工业企业 管理学

郑麟翔 欧阳锦 许宗望 主编



工业企业管理学

郑麟翔 欧阳锦 许宗望 主编



甘肃人民出版社

B

47062

责任编辑：王 剑

封面设计：张友乾

版式设计：陈安庆

工业企业管理学

郑麟翔 欧阳锦 许宗望 主编

甘肃人民出版社出版

（兰州第一新村51号）

甘肃省新华书店发行 兰州新华印刷厂印刷

开本850×1168毫米 1/32 印张 13 字数296,000

1988年2月第1版 1988年2月第1次印刷

印数：1——4,660

ISBN7-226-00104-7/F·4 定价：3.00 元

前 言

为了普及工业企业管理学知识，满足大专院校非工业企业专业公共课教学的需要，由中共甘肃省委党校邀请兰州大学、甘肃工业大学和西北师范学院的有关教师，联合编写了这本工业企业管理学。

本书力图做到，用有计划的商品经济的新概念，吸取国内外先进经验，结合我国企业的实际，针对非企业管理专业公共课的特点，深入浅出地比较系统、完整地介绍工业企业管理学的基本知识。本书可作为大专院校非企业管理专业的工业企业管理学公共课教材，也可作为大中专管理专业师生的参考书和企业管理人员的自学用书。

参加本书编写的教师有：中共甘肃省委党校的欧阳锦、王文才、张军、陈福来；兰州大学的刘建新、钟勇；甘肃工业大学的钟永隆、夏汉三、杨文跃、杜绍良；西北师范学院的郑麟翔、吕元琮。本书由郑麟翔、欧阳锦、许宗望主编，欧阳锦负责全书具体统纂。

由于编者水平有限，时间短促，缺点在所难免，希望读者予以批评指正，以便进一步修改和完善。

编 者

1986年12月

目 录

第一章 绪 论	(1)
第一节 社会主义工业企业	(1)
一、社会主义工业企业的概念及特征	(1)
二、社会主义工业企业的组织形式	(5)
三、国营工业企业同国家的关系	(7)
第二节 企业管理的职能和内容	(11)
一、企业管理的二重性	(11)
二、企业管理的具体职能	(12)
三、企业管理的内容	(14)
第三节 企业管理的现代化	(17)
一、管理现代化的概念与意义	(17)
二、企业管理现代化的基本内容	(19)
第四节 企业管理的基础工作	(22)
一、企业管理基础工作在企业管理中的重要作用	(22)
二、企业管理基础工作的内容	(24)
第二章 领导制度与组织机构	(27)
第一节 企业领导体制	(27)
一、我国企业领导体制的变化	(27)
二、厂长(经理)负责制	(30)
三、党组织的保证和监督作用	(35)
第二节 民主管理	(35)
一、职工民主管理企业的必要性	(35)
二、企业民主管理的形式	(36)
三、加强日常民主管理	(37)
第三节 组织设计原则与组织机构形式	(39)
一、组织设计原则	(39)

二、企业组织机构形式	(44)
第三章 企业内部经济责任制	(50)
第一节 经济责任制的意义和内容	(50)
一、经济责任制的意义	(50)
二、经济责任制的基本内容	(51)
第二节 企业经济责任制的形式	(53)
一、企业内部经济责任制的形式	(54)
二、认真贯彻企业内部经济责任制	(56)
第三节 经济责任制的思想政治工作	(60)
一、思想政治工作的内容	(60)
二、思想政治工作方法	(63)
第四章 市场调查和预测	(64)
第一节 市场分析	(64)
一、市场及其分类	(64)
二、影响市场供求的因素	(67)
三、市场分析方法	(69)
第二节 市场调查	(73)
一、市场调查的内容	(73)
二、市场调查步骤与方法	(74)
三、抽样设计与问卷设计	(76)
第三节 市场预测	(80)
一、预 测	(80)
二、市场预测的内容与程序	(81)
三、市场预测方法	(84)
第五章 经营目标与决策	(91)
第一节 经营目标的意义与内容	(91)
一、经营目标的意义	(91)
二、经营目标的内容与形式	(93)
三、经营目标的特点及其制订的基础工作	(95)
第二节 决策的原则、分类与程序	(97)

一、决策的原则	(97)
二、决策的分类	(99)
三、决策的程序	(101)
第三节 可行性分析与决策方案的特点	(103)
一、外部环境的可行性分析	(103)
二、内部条件的可行性分析	(105)
三、合理的决策方案的特点	(109)
第四节 决策方法	(110)
一、两类决策方法及其关系	(110)
二、定量决策方法的分类	(112)
三、决策树法	(116)
第六章 经营计划	(123)
第一节 经营计划及其体系	(123)
一、生产经营型企业与单纯生产型企业的不同点	(123)
二、经营计划的特点	(125)
三、经营计划的指标体系	(126)
四、经营计划的内容	(128)
第二节 经营计划的编制、执行与控制	(132)
一、编制经营计划的指导思想	(132)
二、编制经营计划的基础资料	(134)
三、经营计划的编制程序	(136)
四、计划的执行与控制	(138)
第三节 目标管理 (MBO)	(141)
一、目标管理的特点	(142)
二、目标管理的型式	(144)
三、目标管理的效果	(147)
第七章 产品决策与开发	(149)
第一节 产品寿命周期理论	(149)
一、产品寿命周期概念	(149)
二、延长产品寿命周期的方法	(151)

三、运用产品寿命周期理论指导企业产品的生产经营.....	(153)
第二节 产品决策	(155)
一、单品种生产或多品种生产的决策.....	(155)
二、个别产品的决策.....	(156)
第三节 产品开发	(164)
一、产品开发的意义.....	(164)
二、新产品开发.....	(166)
三、新产品开发程序.....	(168)
第四节 价值工程	(171)
一、价值工程的定义.....	(171)
二、价值工程的程序.....	(173)
第八章 商品营销	(181)
第一节 消费心理与购买决策	(181)
一、消费心理分析.....	(182)
二、购买决策.....	(187)
第二节 销售策略	(190)
一、分析市场机会.....	(190)
二、选择目标市场.....	(191)
三、产品定位.....	(193)
四、制定销售策略.....	(194)
第三节 宣传、广告、包装与装潢	(196)
一、产品的销售宣传.....	(196)
二、广 告.....	(198)
三、包装与装潢.....	(200)
第四节 产品定价	(203)
一、价格在商品营销中的作用.....	(203)
二、影响产品价格的因素.....	(204)
三、定价策略.....	(205)
第九章 生产过程组织	(209)
第一节 生产过程分析.....	(209)

一、生产过程的分类	(209)
二、影响生产过程的因素	(214)
三、生产过程的结构	(215)
第二节 合理组织生产过程的基本要求	(219)
一、生产过程的连续性	(219)
二、生产过程的平行性	(221)
三、生产过程的比例性	(222)
四、生产过程的节奏性	(224)
第三节 车间组织形式与工序移动方式	(226)
一、生产车间的组织形式	(226)
二、生产过程的工序移动方式	(228)
第四节 网络技术	(231)
一、网络技术的网络图	(232)
二、网络图的结点时间与时差	(237)
三、编制作业计划与计划优化	(241)
第十章 劳动组织	(246)
第一节 工序分析与动作研究	(246)
一、工序分析	(246)
二、动作研究	(253)
第二节 时间分析与劳动定额	(256)
一、劳动定额的作用	(256)
二、工时消耗的分类和时间定额的构成	(257)
三、作业测定	(260)
四、劳动定额的制定	(261)
五、定额工作中应注意的问题	(262)
第三节 劳动定员与组织	(263)
一、定员的方法	(263)
二、劳动组织的形式	(265)
第十一章 物资管理	(267)
第一节 物资消耗定额与储备定额	(267)

一、物资消耗定额·····	(267)
二、物资储备定额·····	(271)
第二节 在制品管理与物资供应计划·····	(276)
一、在制品管理·····	(276)
二、物资供应计划·····	(277)
第三节 仓库管理与物资节约·····	(279)
一、仓库管理·····	(279)
二、物资节约·····	(283)
第十二章 设备管理 ·····	(287)
第一节 设备的选择与使用·····	(287)
一、设备的选择和评价·····	(287)
二、设备的合理使用·····	(291)
第二节 设备的维修和全员设备生产维修制度·····	(293)
一、设备的维修·····	(293)
二、全员设备生产维修制度·····	(296)
第三节 设备的改造和更新·····	(298)
一、设备改造与更新的必要性·····	(298)
二、设备的磨损与设备的寿命·····	(299)
三、设备改造和更新的类型·····	(301)
四、设备改造和更新的工作原则·····	(302)
第十三章 技术开发 ·····	(305)
第一节 技术开发的意义与指导思想·····	(305)
一、技术开发及其种类·····	(305)
二、技术开发的意义·····	(306)
三、技术开发的指导思想·····	(308)
第二节 科技研究·····	(310)
一、科技研究在技术开发中的作用·····	(310)
二、企业科技研究的分类·····	(311)
三、科技研究课题的管理·····	(313)
四、厂办科研所在技术开发中的地位及其管理·····	(315)

第三节 技术改造	(316)
一、技术改造是扩大再生产的主要途径	(316)
二、企业技术改造的目标和内容	(319)
三、企业技术改造的组织工作	(320)
第四节 技术引进	(322)
一、技术引进的意义	(322)
二、技术引进的方针和方式	(323)
三、技术引进的组织管理工作	(326)
第十四章 质量管理	(329)
第一节 质量和质量管理的概念	(329)
一、质量的概念	(329)
二、提高产品质量的重要意义	(330)
三、质量管理的涵义	(332)
第二节 全面质量管理的特点和内容	(332)
一、全面质量管理的特点	(332)
二、全面质量管理的内容	(335)
第三节 质量保证体系	(338)
一、质量保证体系的建立	(338)
二、质量保证体系的运转方式	(341)
第四节 质量管理的统计分析方法	(341)
一、用于因素分析的统计图表法	(342)
二、用于工序控制的统计图表法	(343)
第十五章 财务管理	(351)
第一节 成本管理	(351)
一、产品成本	(351)
二、成本管理的内容和要求	(353)
三、成本预测	(355)
四、成本计划和成本控制	(356)
五、成本核算和成本分析	(360)
第二节 筹资决策与投资决策	(363)

一、资金的时间价值	(363)
二、筹资决策	(364)
三、投资决策	(365)
第三节 资金和利润管理	(369)
一、资金管理	(369)
二、利润管理	(379)
第四节 经济核算	(381)
一、企业经济核算的意义和必要性	(381)
二、企业经济核算的内容和方法	(382)
三、企业内部经济核算的组织工作	(386)
第十六章 信息管理	(389)
第一节 信息的概念、特性和作用	(389)
一、信息的基本概念	(389)
二、信息的特性	(391)
三、信息的作用	(393)
第二节 管理信息系统	(394)
一、企业信息流的组织	(394)
二、企业信息管理系统的组织	(396)
三、管理信息系统的类型	(398)
四、管理信息系统的职能	(399)
五、建立管理信息系统需要遵循的原则	(401)
第三节 电子计算机在企业管理中的应用	(402)
一、电子计算机的功能	(402)
二、电子计算机的组成部分	(403)
三、电子计算机在企业管理中应用的发展阶段	(404)
四、企业管理中应用计算机的基本条件	(405)

第一章

绪 论

工业企业管理学是研究作为企业管理者如何对工业企业实施有效管理的问题，也就是如何通过管理——计划、组织、协调、控制、激励等职能，使整个企业系统协调地运转，实现生产的高速度和高效益，满足社会日益增长的物质文化生活需要。从我国社会主义制度和有计划的商品经济出发，探索工业企业管理的客观规律，掌握和有效地运用这些规律，是社会主义工业企业管理学的核心问题。

第一节 社会主义工业企业

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。

一、社会主义工业企业的概念及特征

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，是具有一定权利和义务的法人。

这个概念包含五点含义：

1. 社会主义工业企业的生产资料归全体人民或部分劳动者集体所有，因而，它在所有制性质上与生产资料归资本家私有的资本主义工业企业有着根本的区别，

2.社会主义工业企业是用现代技术装备起来的，因而它与生产力水平低下的简单手工工具为基础的手工业企业不同；

3.社会主义工业企业是从事工业产品生产或工业性劳务的经济组织，因而，它在生产经营活动方式上与农业企业、商业企业、交通运输企业、金融企业、咨询服务企业等不同；

4.社会主义工业企业是相对独立的商品生产经营者，必须实行独立核算，自负盈亏；

5.社会主义工业企业具有法人地位，在经济上承担法律责任，厂长是法人代表，因而，在法律地位上，与行政组织的附属单位和经济组织内部机构不同。

从社会主义工业企业的概念来分析，它具有以下四个特征：

（一）社会主义工业企业是用现代生产技术装备起来的，以机器体系为主要生产手段的社会化生产单位。这是它在生产技术方面的基本特征。就这个特征来说，社会主义工业企业同资本主义工业企业之间并没有本质的区别，但是同以往的手工业相比，却有明显的区别。主要表现在：

1.拥有较复杂的技术装备，采用机器体系进行生产，在生产中日益广泛应用科学成就，并不断提高生产技术现代化的水平。在大机器生产的条件下，生产效率不象手工业那样主要决定于工人的体力和手艺，而是取决于机器体系的完善程度和劳动者操作机器的技能及其熟练程度。因此，社会主义工业企业拥有各种机器设备，并使之形成机械化、自动化的机器体系，同时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，充分发挥现代技术装备的作用。

2.实行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包括一系列相互衔接、配合紧密的

部门和环节。每一个部门和环节，又进一步划分为许多生产阶段和单元，根据需要，分别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。任何一种产品都是企业全体职工共同劳动的成果。这种社会化的生产，要求在企业内部实行精细分工和严密的协作，同时也要求企业之间专业分工和协作。

3.生产过程应进行科学的组织，防止主观随意性，也就是要按照生产的客观规律组织生产过程。为此，要求在管理企业中，学习和采用现代科学技术，加速企业技术的更新改造，运用科学的方法，实现企业生产过程的科学性、合理性与有效性。

(二)社会主义工业企业是建立在生产资料公有制的基础上，其生产经营活动是在国家计划指导下进行的，是为了满足整个社会日益增长的物质文化生活需要服务的，这是它在社会生产关系方面的基本特征。其主要表现是：

1.社会主义公有制的建立，使劳动者成为企业的主人。职工之间分工协作，建立起同志式的互助合作关系。在分配方面实行“各尽所能，按劳分配”，彻底消灭了人剥削人的现象，为充分调动劳动者的积极性、创造性和不断提高劳动生产率，创造了优越的社会条件。

2.在社会主义制度下，企业的生产目的发生了根本变化，企业为满足整个社会及其全体成员日益增长的物质和文化生活需要而进行生产。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，为合理组织工业生产，科学地管理企业，提供了可能性。

3.社会主义公有制的建立，把所有的社会主义工业企业同整个国民经济紧密地结合起来，形成一个统一的有机整体，社会主

义国家成为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，正确地处理国家和企业、企业和企业之间的经济关系，把企业的活动不同程度地纳入国民经济有计划按比例发展的轨道，促进整个社会主义国民经济的健康发展。

（三）社会主义工业企业是从事工业生产经营活动的商品经济基本单位，是国家统一领导下进行相对独立生产经营活动的经济组织。主要表现在四个方面：

1. 社会主义工业企业按照社会需要分工生产工业产品或提供工业性劳务，使它有别于农业企业、商业企业、交通运输企业和基本建设企业。因此，它必须拥有进行工业生产和提供劳务的劳动力、劳动对象和劳动手段，并把这些生产要素合理地组织起来，形成一定的生产力，为社会生产产品，提供劳务，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。因此，它必须通过交换与其它经济组织及消费者发生经济联系，并在国内外市场进行企业之间的竞争。它必须管好、用好自己有限的各种资源，适应外部环境的变化，组织生产适销对路、物美价廉的产品，以收抵支，保证盈利，为国家提供积累，为企业继续发展积蓄力量。

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”。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，具有自我改造、自我发展的能力。要调动企业这方面的积极性，就必须按照责、权、利相结合的原则，保证企业必要的独立的经济利益。

4. 全民所有制工业企业是经济法人。所谓经济法人，是指依法成立并能独立地行使法定的权利和义务的社会经济组织。

一个工业企业要具有经济法人的地位，它必须在政府有关管理部门注册备案，有合理的经营条件和完备的审批手续，得到法律的承认。有权自主经营，自负盈亏，也有权同其它组织签定具有法律效力的合同，受到国家法律的制约和保护。工业企业在自己经营活动中，必须严格遵纪守法，以合法的手段取得正当的经济利益。法律保障企业正当的经营和合法的权益，同时也监督企业履行法律规定的义务。

二、社会主义工业企业的组织形式

我国社会主义现代工业企业，大体有两种基本组织形式：单厂企业和多厂企业。

（一）单厂企业

即一个工厂是一个企业。单厂企业必须同时具备两个条件：经营管理上的相对独立性；生产技术上的统一性。

经营管理上的相对独立性，主要是指它在经营管理上具有一定的自主权，实行独立核算，对自己生产经营负有全部的经济责任，在法律上具有法人的地位，有权独立处理同外部的经济关系。

生产技术的统一性，指工业企业内部的各个部门是根据专业分工的特点，由在生产技术上具有密切联系的若干车间和一些管理部门、服务部门组成。各个部分在生产技术上的联系，有以下几种形式：

1. 各部分对产品进行顺序加工，工艺过程前后衔接。如机械制造厂的毛坯准备、机械加工、产品装配等部分；纺纱厂的清花、梳棉、并条、粗纺、精纺等部分。