

现代 工业企业管理

全国十五所经济管理干部学院统编教材

中

GL



鲍学曾主编 XIANDAI GONGYE QIYE GUANLI

全国十五所经济管理
干部学院统编教材

现代工业企业管理

(中 册)

鲍学曾 主编

中国财政经济出版社

全国十五所经济管理
干部学院统编教材

现代工业企业管理

(中 册)

鲍 学 曾 主 编

*

中国财政经济出版社出版
(北京东城大佛寺东街8号)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售
北京市密云县印刷厂印刷

*

850×1168毫米 32开 8.5印张 218,000字
1937年8月第1版 1937年8月北京第1次印刷
印数: 1—25,000
统一书号: 4163·913 定价: 1.70元

前 言

“七五”计划期间对经济管理体制的全面改革，主要是抓好增强企业活力、商品市场体系的形成和间接控制手段的完善这三个方面，而这三个方面都要以企业管理现代化为基础。进行智力开发和加强工业企业的人才培训，提高管理干部素质，是推行企业管理现代化的当务之急。

实践经验证明，干部教育有其自身的规律和特点，特别是培训具有丰富实践经验的管理干部和领导干部，不同于普通高等教育。为了使工业管理干部系统地掌握企业管理现代化的管理方法和专业知识，不断提高干部教育的教学质量，把干部教育推向一个新阶段，以求更好地贯彻落实《国务院关于加强工业企业管理若干问题的决定》和国家经委颁发的《企业管理现代化纲要》的精神，配合经委和各主管部门搞好企业管理现代化的干部培训工作的，全国十五所经济管理干部学院协作编写了这本《现代工业企业企业管理》。

《现代工业企业企业管理》分上、中、下三册。上册为管理原理篇、经营管理篇，中册为生产管理篇，下册为科技管理篇、财务管理篇。本书根据中共中央十一届三中全会以来党的方针、政策，特别是中共中央十二届三中全会《关于经济体制改革的决定》和“七五”计划精神，理论结合实际，并将行之有效的各种现代化管理方法贯穿于本书各章之中，以适应企业管理专业、职工业余大学的教学需要。本书还可以作为工业企业高、中级领导干部和专业管理人员的职务、岗位培训的系统教材。

本书编写组，由中央财政管理干部学院经济管理系鲍学曾副教授任主编；北京煤炭管理干部学院李定江副教授任主审。担任

副主编的有：第一篇管理原理，大连管理干部学院任保桐副教授、河北经济管理干部学院苑晓峰；第二篇经营管理，湖北经济管理干部学院工经系副主任陶声良；第三篇生产管理，大连管理干部学院高泰明副教授、哈尔滨市经济管理干部学院企管系主任刘世勋；第四篇科技管理，山东经济管理干部学院企管系主任李洪春；第五篇财务管理，中央财政管理干部学院经济管理系副主任王柯敬。

本书共三十四章，参加本书编写的还有：河北经济管理干部学院孙建忠、田崇厚、孙雄先、陆长福；大连管理干部学院陈惟琼、刘延寿、张传德；云南经济管理干部学院张有甫；辽宁经济管理干部学院刘子玉；中央财政管理干部学院何清波；新疆经济管理干部学院张双茂；哈尔滨市经济管理干部学院周景森；黑龙江经济管理干部学院徐凤；广西经济管理干部学院黎奇、徐吉昌；吉林工交管理干部学院王琛；武汉经济管理干部学院李道钦、宗良荣；贵州机械干部学院孔祥玉；安徽经济管理干部学院汪少华；企业管理出版社李蕴清等。

《现代工业企业管理》在编写过程中，国家经委干部教育局、财政部教育司、山东省及其他省市经委、山东经济管理干部学院、大连管理干部学院、北京煤炭管理干部学院、湖北经济管理干部学院、广西经济管理干部学院、河北经济管理干部学院的领导和同志们给予了积极的支持和协助，谨致谢意。由于时间仓促，我们在编写过程中难免有误，欢迎读者批评指正。

编者

一九八七年三月

目 录

第三篇 生 产 管 理

第十五章 生产管理概论	(1)
第一节 生产管理在企业管理中的地位	(1)
第二节 生产管理的任务和内容	(4)
第三节 生产管理的原则	(8)
第四节 生产管理中的重点工作	(12)
第十六章 生产过程组织	(17)
第一节 生产过程的组成和要求	(17)
第二节 工业企业的生产类型	(21)
第三节 生产过程的空间组织	(26)
第四节 生产过程的时间组织	(33)
第五节 先进的生产组织方式	(38)
第六节 成组技术	(48)
第十七章 生产计划	(62)
第一节 生产计划工作的任务、原则和内容	(62)
第二节 生产计划指标体系及其确定	(63)
第三节 生产能力	(72)
第四节 生产任务的统筹安排	(84)
第五节 线性规划方法在生产计划中的应用	(90)
第十八章 生产作业计划	(106)
第一节 生产作业计划的工作内容和任务	(106)
第二节 期量标准	(107)
第三节 生产作业计划的编制方法	(141)
第四节 生产作业计划的统筹安排	(148)

第五节 生产作业控制	(160)
第十九章 网络计划技术	(176)
第一节 网络计划技术概述	(176)
第二节 网络图	(177)
第三节 网络的时间计算	(185)
第四节 网络计划的优化	(195)
第五节 网络计划技术的基本步骤	(205)
第二十章 劳动管理	(210)
第一节 工作研究	(210)
第二节 劳动定额与定员	(228)
第三节 劳动组织与劳动保护	(237)
第二十一章 物资管理	(241)
第一节 物资管理概述	(241)
第二节 物资消耗定额	(243)
第三节 物资储备定额	(247)
第四节 物资供应计划	(251)
第五节 库存管理	(256)

第三篇 生产管理

第十五章 生产管理概论

生产管理根据经营决策所制定的方针、目标、战略和规划的要求，从事计划、组织与控制等一系列重要的生产管理工作。

本章对生产管理的概念、内容和任务，生产管理的原则和主要工作等进行总的论述。

第一节 生产管理在企业管理中的地位

一、生产管理的概念

企业的生产活动，是按照预定的经营目标和经营计划，充分利用人力、材料、设备和资金，从产品品种、质量、数量、成本、交货期等要求出发，生产出社会需要和用户满意的产品的过程。生产管理就是对这一过程进行计划、组织、指挥、控制与协调。

生产管理的含义又有广义与狭义的区别。从广义来说，生产管理是对全部生产系统的管理。它包括输入、生产过程（中间转变）、输出、反馈四个环节。通俗地说是指一个企业从原材料、设备、动力、劳动力进厂，经过设计、制造、检验、油漆、包装、核算、财务等活动，直至商品出厂的全过程。从狭义来说，生产管理是指生产组织活动过程中的部分管理工作，如安排计划、组织生产能力平衡、均衡生产、调度工作等，一般不包括劳动、物资、财务、设备、工具、检验等部门的管理工作。

二、生产管理在企业管理中的地位

生产管理是企业管理中的一个重要组成部分。作为企业管理大系统中一个分支的生产管理系统，其基本功能是如何把生产要素有效地转换为社会所需要的工业产品。在转换过程中，不仅要创造产品的使用价值，而且要实现价值的增值，这也是工业企业赖以生存和发展的基础。

工业企业本身作为一个系统，如果把它看成为输入转换为输出的转换机构，则社会主义企业的基本任务可表述为：以尽量少的人力、物力、财力等的输入，通过企业的生产经营活动，输出工业产品（或工业性劳务）和盈利，为社会主义扩大再生产和提高人民的物质文化生活水平创造条件。

当前，我国许多工业企业的管理工作正由生产型管理向生产经营开拓型管理转变，这是我国企业管理发展的新阶段，也是我国经济发展的必然趋势。由于企业管理的转轨变型，生产管理在企业管理中的地位和作用也相应地发生了变化。

生产型管理的企业的总目标是：执行上级规定，完成国家计划。生产型管理工作的性质，主要是执行性的，产品的品种，数量由上级规定，需要的资金和设备由国家拨给，物资供应和产品销售也由上级安排。企业要做的主要工作，是如何合理地组织生产，把企业内部的各种资源有效地结合起来，以尽可能少的劳动消耗去完成国家下达的生产指标。企业管理追求的目标是生产效率和生产成本，它的管理重点放在生产领域。因此，在生产型管理的企业中，生产管理是企业管理的中心工作。

生产经营开拓型管理的目标是：在国家计划指导下，面向市场和用户，以一系列正确的经营决策，来提高企业的竞争能力和适应能力，力争最经济地组织生产，并寻求在最有利的条件下把产品销售出去，以确保获得最大的经济效益。这就使企业管理的范围扩大了，从单纯的生产领域，扩大到了流通领域，企业的生

产安排，必须考虑社会需要和市场变化。企业在国家计划规定的范围内，有根据市场需要决定生产品种、数量的权利，以及一定的销售和采购的自主权。因此，企业必须把供、产、销一齐管起来。这样，生产经营开拓型管理的企业，不但包括许多执行性的管理工作，还增加了经营决策性质的工作，如企业生产结构的调整，品种开发决策，销售渠道和服务方向的战略，资金的筹措和运用，企业的改造和发展等。这些经营决策的正确与否，在很大程度上关系到企业的生存和发展。因此，经营决策工作在企业的各项管理工作中居于首要的地位，并成为组织各项管理工作的出发点。但是，生产管理的好坏又直接决定着企业经营目标能否实现。所以，在企业决策方向确定之后，仍要以生产管理为中心，按照生产计划来组织、平衡和协调企业各方面的工作。换言之，在生产经营开拓型企业中仍然需要加强生产管理，只有加强生产管理，才能合理组织生产，充分利用企业的各种资源，以尽可能少的劳动消耗，获得较大的经济效益，从而确保经营目标的顺利实现。

从企业管理系统分层看，经营决策处于企业的上层，即领导层；生产管理处于企业的中层，即管理层，相对经营决策来说，它在企业管理中处于执行的地位。在经济体制改革和企业管理转型的新形势下，生产管理虽处于执行性的地位，但它是十分重要的，主要表现在：

（一）生产管理是保证企业生产活动得以正常进行的重要条件

工业生产活动是工业企业的基本活动。企业生产目标即生产产品的品种、数量和质量，是企业经营目标中的重要组成部分，生产目标的实现情况，决定企业的生产满足社会需要的程度，也和其他经营目标如成本、利润目标等的实现有关。为此，必须加强生产管理，为企业经营目标的实现，创造物质基础。

（二）生产管理是提高企业生产效率，降低成本、增加经济

效益的重要手段

随着经济体制和计划体制的改革,企业由生产型转为生产经营开拓型,国家对企业采取多种计划形式,企业的生产任务即有指令性部分,也有指导性和市场调节部分,价值规律的作用大大加强,市场竞争也比较激烈。在这种新形势下,企业为了在国际国内市场竞争中取胜,必须不断开发新产品,提高产品质量,使生产管理变得更加复杂,企业必须大力加强生产管理,才能适应这种新的形势。

(三) 生产管理是提高企业经营决策并确保其实现的重要前提

在生产经营开拓型管理的情况下,领导干部的主要精力应该抓经营决策,但需要有一个前提条件;就是生产管理必须健全有力,企业要有正常的生产秩序。否则,企业领导干部就难以从日常生产的大量事务中脱身。总之,强化生产管理系统,才能使企业领导干部无后顾之忧。

第二节 生产管理的任务和内容

一、生产管理的内容

生产管理如按其职能来划分,大体可分为组织、计划、准备、控制四个方面的内容。

(一) 生产组织

生产管理所讲的组织,是生产过程的组织与劳动过程组织的统一。生产过程组织就是合理组织产品生产过程各阶段、各工序在时间上和空间上的衔接和协调。在此基础上正确处理劳动者之间的关系,以及劳动者与劳动工具、劳动对象的关系,则是劳动组织的任务。生产过程组织与劳动组织既然是生产活动的计划工作的基础和依据,就得因生产计划的改变而进行必要的调整。所以,这里的组织是动态的,而不是固定不变的。它要随着企业经营方

针、经营计划的变动而变化，但又具有相对的稳定性。在企业由生产型转变为生产经营开拓型以后，企业要十分注意提高生产组织形式和劳动组织形式的应变能力，其主要目的在于提高劳动效率 and 经济效益。

（二）生产计划

生产管理所讲的计划，主要是指生产计划与生产作业计划，即企业生产的品种计划、质量计划、产量（产值）计划和生产进度计划，以及保证实现计划的技术组织措施。生产计划与生产作业计划的编制与执行，决定着能否充分地利用企业的生产能力和各种资源，能否实现均衡生产，能否按品种按质按量按期地生产出国家需要和用户满意的产品，也直接影响到企业能否取得较好的经济效益。对于生产经营开拓型的企业来说，生产计划的制订，既要保证完成国家计划和订货合同，又要通过综合平衡，做到以最低的消耗和成本实现最优的生产方案。

（三）生产准备

生产管理所讲的准备，主要包括四个内容：即工艺技术方面的准备，人力的准备，物料、能源的准备，设备完好运转方面的准备。所有这些准备工作都是正常生产活动所必备的基本条件，是实现生产计划的重要保证，故准备工作必须先行。企业在进行上述准备工作时，要特别注意经济效益的分析，如工艺方案的经济分析，经济采购批量的计算，设备选择的经济评价等，力求在保证完成生产任务的前提下，取得最好的经济效益。

（四）生产控制

生产管理中的控制是对生产全过程实行全面的控制。从范围看，它包括了生产组织、生产准备和生产过程的各个方面；从内容看，它主要包括生产进度的控制，产品质量的控制，机物料消耗及生产费用等方面的控制，库存和资金占用的控制等。生产控制是完善生产组织，实现生产计划，提高产品质量，降低生产消耗和产品成本的重要手段。对于生产经营开拓型企业来讲，重要的是

实行事前控制，即预防性控制。实行预防性控制的前提是建立和健全各种控制的标准，加强信息收集和反馈系统，并根据反馈信息制定正确的方针和对策。

二、生产管理的任务

工业企业生产管理的基本任务就是在生产活动中，要求投入尽可能少的人力、物资和资金，而产出尽可能多的社会需要的产品，即取得最佳的经济效益。工业企业一定要把生产管理的工作重点，转到以提高经济效益为中心的轨道上来。

为了提高生产的经济效益，生产管理的具体任务主要有以下几个方面：

（一）遵循社会主义的生产目的，实行以需定产，保证生产出社会需要的适销对路的产品

这是工业企业生产管理的首要任务。每一个企业一定要根据国家计划和市场需要，树立“质量第一”、为用户服务的观点，按照用户所需的品种、质量、数量和交货期等组织生产，努力生产出用户满意的产品。任何工业企业都不能不顾社会需要，产销不对路，否则，就可能生产愈多浪费愈大。

（二）全面完成企业计划所规定的目标和任务

这包括产品品种、质量、产量、产值、速度、成本、资金、利润、安全等重要指标。这里特别需要强调指出，企业首先必须保证全面地完成国家的计划任务。企业的经济效益，必须服从全局的、社会的经济效益。在复杂的指标体系中，必须分清主次，抓住重点、带动全局，而每一个企业，以什么指标作为重点，应根据具体情况作具体分析。一般地说，最直接影响经济效益的主要指标是品种、质量、速度和成本。这几个指标是对立统一的关系，在通常情况下，应坚持在保证产品品种、质量的前提下，争取加快速度和降低成本。

（三）充分利用人力资源，合理组织劳动力

现代工业生产广泛地采用机器体系和先进的科学技术。但是，先进的科学技术和机器设备都是靠人创造并操纵的。因此，要重视人的因素，充分发挥工人、技术人员和管理人员在生产中的重要作用。每一个工业企业必须建立和健全生产的组织机构，合理地组织劳动分工和配备相应的人力，严格按额定员组织生产，整顿劳动纪律，加强企业内部经济责任制，有计划地组织职工培训，加强政治思想工作等。

(四) 加强物资管理，包括劳动资料和劳动对象，最充分有效地利用物资能源

在实际工作中，只要到生产现场去仔细地观察物资流动和运转情况，就可以基本上掌握一个企业的生产管理全面情况。现代的生产管理，在物资管理上，要做到必要的物资，在必要的时间内，供应必要的数量。如果经常能做到这一点，就有利于提高产品质量，降低产品成本，加速资金周转，增加企业利润。此外，必须加强设备管理，提高设备完好率和设备利用率，充分发挥现有设备的作用。

(五) 提高设备利用率，不断采用新技术，促进企业技术进步

设备的正确使用，是设备管理中的一个重要环节。正确地、合理地使用设备，可以在节约资金的条件下，充分发挥设备的效益，延长设备的使用寿命。

提高设备的利用率，尤其是提高精密、大型、稀有设备的利用率，是提高企业经济效益的重要途径。

提高设备使用效益的技术经济措施主要是：

1. 针对设备的不同特点和要求，制定一套科学的规章制度，包括安全操作规程、定期检查、维护规程等；

2. 要为各类设备配备合格的操作人员，实行靠操作证使用设备的制度；

3. 为各类设备合理安排生产任务；

4. 为设备创造良好的使用环境和条件, 以及配备必要的监控仪器、仪表;

5. 合理规定设备使用的能源、器材、油料等消耗定额以及费用限额。

6. 改善生产环境和劳动条件, 组织文明、安全生产。

工业企业产品的生产过程, 实质上是物质形态的转变过程, 即把物质的某一形态经过物理、化学或生物的转化, 变成为另一形态的过程, 这一转变过程中的未转变或未完全转变的部分剩余物, 就以废水、废气、废渣的形态出现。这些工业生产中的废弃物, 连同生产中产生的噪声、粉尘、震动、放射线和恶臭等造成对生产现场和外界的污染, 严重地损害了环境。环境污染破坏了生态平衡, 给人类和子孙后代的健康以及社会经济繁荣带来了极大的威胁。因此, 发展生产, 必须建立生态观点, 把生态环境的保护、改善劳动条件, 列为生产本身的一项重要工作。

加强环境管理的基本指导思想, 是防患于未然。搞好企业的生产环境, 不仅需要资金、技术, 而且必须树立生态观点, 要以管理科学和环境科学为理论基础, 运用技术、经济、法律、教育和行政手段, 对损害环境质量的生产活动施加影响, 达到经济效益与环境效果统一的目的。

第三节 生产管理的原则

企业进行生产管理应遵循以下原则:

一、以需定产, 以产促销

以需定产就是根据社会的需求来制订计划和组织生产。社会需求包括国家下达的计划任务、订货合同和通过市场调查了解的用户需要。以需定产是经济体制改革对生产管理的要求, 除了国家给企业下达的指令性任务外, 企业必须通过市场调查预测了解

社会的需求，使产品适销对路。如果不关心社会需求，单纯从便利生产出发，安排计划任务，一方面不利于更好地满足社会需求，另一方面产品可能滞销，这也不利于提高企业经济效益。

在坚持生产从需求出发满足销售需要的同时，企业必须考虑自己的生产技术特点，扬长避短，生产符合专业方向而又物美价廉的产品投放市场，提高市场占有率。要以生产促销售，充分发挥企业人力物力的作用。

由于市场需求是不断变化的，用户的要求也越来越高，因此企业要不断提高生产管理对市场的适应能力，如搞好情报工作，及时掌握市场的动向；发展新产品，建立雄厚的技术储备，促进技术进步；采用灵活的生产组织形式、计划和控制方法等。

二、努力提高经济效益

讲求经济效益，就是要用最少的劳动消耗和资金占用，生产出尽可能多的产品。

在生产管理中贯彻讲求经济效益的原则，具体体现在确定生产目标时，要做到品种多、数量多、质量好，交货及时，成本低等。为此，在制订生产计划方案时，要运用科学方法，如线性规划、量本利分析法等，进行多方案比较和综合平衡，使计划指标优化；在组织生产时，要合理布置设备，使生产流程合理化，缩短运输路线，减少运输费用和有利于缩短产品生产周期；要运用现代化的管理方法如价值工程、网络计划技术、成组技术、全面质量管理等用于生产管理，以加速新产品开发，降低产品成本，提高产品质量，更好地满足市场需要。要制订和贯彻各种先进合理的消耗定额，以提高劳动生产率和降低各种消耗；用库存理论建立合理的物资储备，减少流动资金的占用。总之，要通过采取各种措施，把完成生产任务同提高经济效益统一起来。

三、组织均衡生产

均衡生产是指企业各生产环节在相等的时间阶段内，完成等量或均衡递增的产品或工作任务量。

组织均衡生产是现代化大生产的客观要求。因为均衡生产有利于保证设备和人力的均衡负荷，提高设备利用率和工时利用率；有利于建立正常的生产秩序，保证产品质量和安全生产；有利于节约物资消耗，减少在制品占用，加速资金周转，降低产品成本。总之，组织均衡生产能够取得比较好的经济效益。

组织均衡生产，必须克服月初松、月末紧，加班加点，突击赶工的现象。为此，企业一方面需要不断提高生产管理水平，正确编制生产作业计划，切实做好原材料、外购外协件、工具、技术文件等的准备工作，加强生产调度和作业统计工作及在制品管理等；另一方面为做好原材料等的准备工作，还必须争取外部条件的支持和配合，建立比较稳定的供应渠道和密切的协作关系，必要时，给协作单位以资金和技术力量的支援，以提高外购外协件的质量，为企业的均衡生产创造条件。

组织均衡生产是对生产管理的一项要求，但在执行过程中也不要绝对化。因为，企业在面对市场的情况下，为了满足用户的急需，或者实现某些经营战略，有时搞点加班加点突击，也是可以的，不过事先应该权衡利弊，慎重决策。

四、注意环境的适应性

企业经营环境是在经常地变动之中，因此企业生产活动只有适应环境的变动才能提高生产的有效性。

大量的烟、尘埃、废气、废液和废物都证明对工人是有害的。由于可能出现的污染物质种类很多，性质也千差万别，因此控制其产生的办法各不相同。一般说来，在生产过程中控制这些污染物质的散发是工程问题。要设置排气系统去收集尘埃、废