

工业企业管理

冯志良 主编

船舶工程学院出版社

工业企业管理

冯志良 主编

CD364/50

哈尔滨船舶工程学院出版社

(黑) 新登字第9号

内 容 简 介

本书根据中等专业学校工程技术专业学生学习管理知识的需要,系统概括地介绍了我国社会主义工业企业的性质、任务、管理体制、管理方式、管理职能和经营计划管理、生产管理、技术管理、设备管理、物资管理及技术经济分析等内容。既有一定的理论性,又突出了实用性,深入浅出,可读易懂。

本书可作为中等专业学校工科专业通用教材,亦可作为企业管理干部岗位培训教材和自学参考书。

工 业 企 业 管 理

冯志良 主编

哈尔滨船舶工程学院出版社出版
新华书店首都发行所发行
哈尔滨船舶工程学院印刷厂印刷

开本850×1168 1/32 印张10.25 字数 223千字

1992年7月第1版 1992年7月第1次印刷

印数: 1—10000册

ISBN 7-81007-175-0/D·32

定价: 2.90元

前 言

为实现我国社会主义现代化建设的宏伟目标，必须加强管理科学的学习和应用，不断提高企业的经营管理水平。在中等专业学校，不仅需要培养大批中级管理人材，也需要对工程技术专业学生进行企业管理基础理论的教育，使他们既掌握专业技术，又具有管理知识，毕业后在企业的生产经营实践中，能够把自己担任的技术工作纳入到科学管理的轨道，指导技术工作的开展。同时，也为他们将来从事技术、生产等管理工作打下初步基础。

正是基于这一宗旨，各中等专业学校工程技术专业的教学计划，普遍地设置了《工业企业管理》，并将其作为必修的专业课程。根据教学需要，中国船舶工业总公司教材编审室和中专教材委员会审定了工程技术专业《工业企业管理》教学大纲。本教材即是按照这一教学大纲的要求编写的。

该教材密切结合我国工业企业管理性质和管理实践，并吸取了现代企业管理的科学方法。在体系、内容的安排上，作了新的尝试，具有一定的理论性，突出了生产作业的计划、技术、质量管理和技术经济分析的实际应用。

《工业企业管理》一书，在中国船舶工业总公司教材编审室的指导下，由总公司所属五所中等专业学校联合编写。其中，绪论、第三章、第八章由九江船舶工业学校冯志良编写；第一章、第二章由杭州船舶工业学校王积瑾编写；第四章由渤海船舶工业学校付国兴编写；第五章由武汉船舶工业学校江秀坤编写；第六章、第七章由南京船舶工业学校刘健民编写。冯志良担任主编，大连造船厂金恒志担任主审。中国船舶工业总公司教材编审室

王传伟同志对全书进行了审阅。

书中不足之处，希望读者批评指正。

编 者

1990年8月

目 录

绪 论	(1)
第一章 工业企业管理概论	(4)
第一节 社会主义工业企业	(4)
第二节 管理性质和管理原则	(12)
第三节 管理方式与管理职能	(18)
第四节 企业领导制度	(25)
第五节 企业管理组织机构	(32)
第六节 企业管理基础工作	(40)
第二章 经营决策与计划管理	(50)
第一节 经营决策概述	(50)
第二节 经营计划管理	(61)
第三节 经营计划的编制	(67)
第四节 计划评审技术	(71)
第三章 生产管理	(81)
第一节 生产过程组织	(81)
第二节 生产计划	(97)
第三节 生产作业计划	(104)
第四节 生产作业控制	(112)
第四章 技术管理	(119)
第一节 技术管理的任务和内容	(119)
第二节 新产品开发管理	(121)
第三节 技术引进和技术改造	(130)
第四节 生产技术准备工作	(136)

第五节	现场技术管理·····	(141)
第六节	价值工程概述·····	(146)
第五章	质量管理·····	(159)
第一节	质量管理概述·····	(159)
第二节	质量保证体系·····	(163)
第三节	群众性的质量管理活动·····	(171)
第四节	质量成本分析·····	(178)
第五节	质量管理常用的数理统计方法·····	(185)
第六节	正交试验法·····	(221)
第六章	设备管理·····	(233)
第一节	设备管理概述·····	(233)
第二节	设备的选择与评价·····	(235)
第三节	设备的使用、维护和修理·····	(239)
第四节	设备的改造与更新·····	(248)
第七章	物资管理·····	(252)
第一节	物资管理的任务与物资的分类·····	(252)
第二节	物资消耗定额及储备定额·····	(256)
第三节	物资供应计划的编制与实施·····	(261)
第四节	仓库管理与物资节约·····	(267)
第八章	技术经济分析·····	(271)
第一节	技术经济分析的基本原理·····	(271)
第二节	技术经济分析的评价原则和指标体系·····	(278)
第三节	产品开发与产品设计的技术经济分析·····	(289)
第四节	工艺设计的技术经济分析·····	(292)
第五节	材料使用的技术经济分析·····	(299)
附录1	标准正态分布表·····	(306)
附录2	常用正交表·····	(308)
主要参考书目	·····	(319)

绪 论

工业企业管理，是工业企业为了实现预期目标，对生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制等一系列管理活动的总称。社会主义工业企业管理，要在国家计划指导下，并辅以市场调节，合理组织生产，用最少的劳动消耗取得最好的经济效益，最大限度地满足社会和人民日益增长的物质、文化生活需要，上缴利税，为国家提供积累。

企业是群体劳动的场所，劳动过程是一种社会结合形态。为了使人们的劳动能够有计划、有组织、有节奏地进行，以达到经营目标，就需要管理。显然，管理是由共同劳动引起的，同时也是必须的。社会化大生产越发展，新技术的应用越广泛，劳动分工越细，协作关系也就越紧密。因此，管理工作也就更复杂、更重要。

本世纪50年代以来，由于管理工作促进了科学技术的迅猛发展和广泛应用，给企业带来了巨大的技术、生产、经济效益，人们越来越深刻地认识到管理工作的重要性。有的学者把管理和技术比作社会发展经济、企业发展生产的两个轮子，这两个轮子只有联结在同一根轴上同步滚动，车子才能向前运动。

企业管理学是研究企业生产经营规律和管理理论的科学。它系统地论述企业管理的原理、原则、方式、方法等职能，同数学、哲学、经济学、社会学、心理学、工程技术学、人机工程学、电子计算机等学科有着密切的联系。所以，管理科学是自然科学与社会科学相结合的综合性的科学。特别是，它具有很强的实践性。它来自社会实践和企业管理实践，经过加工提炼形成理

论，又指导实践，并且随着管理实践的深入，管理理论也在不断地丰富和发展。

建国以来，在党的正确领导下，我国社会主义建设事业得到了迅速发展，积累了丰富的适应于计划经济的管理经验。随着经济体制的改革，我国正在实行社会主义有计划的商品经济制度。这就必须建立起符合计划经济和市场调节相结合的经济体制及运行机制所需要的管理理论和管理方法，让管理科学成为促进社会经济发展的有力手段。

但是，也必须清醒地看到，我国的企业管理水平同发展国民经济的需要，还不相适应，甚至还比较落后。造成工业企业管理落后的原因固然很多，其中，工程技术人员知识结构不完整，不懂管理知识也是一个不可忽视的原因。在企业里，常常会看到这种现象，技术人员在从事技术工作时，因为不了解生产计划、生产作业计划和生产过程组织，在技术准备上同生产发生脱节，现场技术问题也得不到及时处理；在产品设计、工艺设计上，往往只注意技术上的先进性，忽视经济上的合理性；在产品加工中，不注意质量问题，致使产品质量问题经常发生。凡此种种，都说明当前的技术工作还没有从传统的工作习惯中解脱出来。无疑，这也是导致企业整体管理水平不高的原因之一。

应该指出，企业的管理工作，不只是管理职能部门和少数在职管理人员的事情，而是人人有责，尤其是工程技术人员。这就需要各级技术干部懂得管理知识，增强管理意识，将技术工作和技术管理工作与企业的生产经营管理工作有机地结合起来，才能使专业技术发挥出应有的作用。

企业发展生产，提高经济效益，主要依赖于新技术的推广和应用。但是，即使很先进的技术，如果没有科学管理，也难以在应用中取得实效。当企业进行技术改造时，技术人员首先应该通过技术经济分析，把方案在技术上的先进性、生产上的可行性、

经济上的合理性统一起来，并积极参与实施，才能将技术方案、技术设计迅速地转化为现实的生产力。显然，技术人员掌握管理知识不仅是企业生产经营工作的需要，也是有效地开展技术工作的需要。

中等专业学校培养的学生主要是应用型人才。在企业中，主要从事现场技术工作。这就更加需要强化管理意识，掌握管理知识，组织、协调、控制现场技术活动和生产活动的能力。正是基于这一需要，在工程技术专业的教学计划中，将《工业企业管理》做为是一门必修的专业课。

《工业企业管理》根据企业管理的基本原理，密切结合我国成功的企业管理的实践，阐述了社会主义工业企业的性质、任务、管理原则、管理方式与管理职能；吸取了国内外现代企业管理的理论和方法，简明系统地阐述了企业的经营计划、生产、技术、质量、设备、物资、技术经济分析等管理内容。这些内容都是工程技术人员在企业从事产品开发、设计、工艺技术工作必备的管理知识。通过管理知识的学习和运用，把技术专业知识更充分地转化为现实的技术力量。

企业的管理工作，是政策性很强的工作。为此，在本课程的学习和将来的实际应用中，必须认真学习社会主义经济理论和党的方针、政策，坚持企业管理的社会主义方向。

企业管理的理论和方法，具有很强的实践性。在学习时应该结合各技术专业课的不同特点，有机地联系起来。同时，在实习中要对企业的各项管理工作、各个管理环节进行观察分析，学会专业知识和管理知识的综合运用。

第一章 工业企业管理概论

工业企业是直接从事工业生产经营活动、生产工业产品或提供工业劳务的社会经济组织。为使企业的生产经营活动按照经济规律和社会化大生产的客观要求正常地展开，必须建立一系列科学的管理原则、方式、方法和制度，才能对企业的生产经营活动进行正确地计划、组织、指挥、协调与控制，以期更有效地实现企业的功能，完成企业的任务。

建国以来，我国工业企业管理经历了两个历史阶段，即生产型管理阶段和生产经营型管理阶段。1978年党的十一届三中全会以后，我国工业企业管理进入第二个历史阶段。这一阶段的显著特点就是生产经营型管理的出现。

生产经营型管理是有计划商品经济条件下的必然产物。既然是商品经济，就必然要承认商品生产和商品交换，承认价值规律的调节作用，承认外部环境对企业的影响，承认竞争。这些客观条件的变化，原来的生产型管理已无法适应，这样，适应有计划的商品经济条件的生产经营型管理就必然产生。工业企业管理必须体现出生产经营型的管理模式与管理特点。

第一节 社会主义工业企业

一、社会主义工业企业及其特征

学习社会主义工业企业管理，首先要了解什么是社会主义工业企业以及它的特征、性质和任务。

社会主义工业企业是建立在生产资料公有制的基础上，广泛地应用现代生产技术，从事工业生产经营活动，生产工业产品或提供工业劳务，自主经营，实行独立经济核算，自负盈亏，具有“法人”资格的经济实体。

1. 社会主义工业企业是以生产资料公有制为基础

它同生产资料私有制的资本主义企业有着根本的区别。当前我国工业企业公有制主要存在着全民所有和集体所有两种形式，它们是社会主义生产资料所有制的主体。除此以外，还同时存在着个体企业、外资企业、中外合资企业等各种不同性质的企业，它们是社会主义现阶段的必要补充。

2. 它是建立在现代生产技术基础上的社会化大生产

它同手工业生产有着根本的区别。手工业生产以人力作为生产的主要动力，而现代工业企业生产中使用的主要是以机器形态出现的生产工具以及电力、动力系统等。

3. 为社会提供工业产品或工业性劳务

同农业企业、商业企业等是有区别的。

4. 企业是从事生产经营活动的经济组织

它与文教、科研、卫生机构等事业单位不同，与国家政权机关的行政组织亦不同，而是国民经济的基本核算单位。

5. 每个企业都是独立核算、自负盈亏的商品生产者和经营者

一个可从事独立核算的单位（如行政机关、学校的附属工厂），虽然也进行工业生产活动，但不算作企业。

6. 关于“法人”资格问题

所谓“法人”是社会组织在法律上的人格化。企业的“法人”资格是指企业在社会经济法律关系中具有主体地位，依法取得经济权利，承担经济义务。在银行开设帐号以自己的名义自主经营，参加社会经济活动，独立对外联系，签订经济合同。企业

“法人”资格的代表是厂长（经理），他们依法有权代表企业“法人”参与诉讼活动。

按照上述社会主义工业企业的定义，它具有以下一些主要特征

（1）广泛应用现代生产技术进行社会化大生产。

①生产经营活动的高度社会化。劳动分工精细，生产过程具有高度的连续性和均衡性，广泛地实行专业化和协作化。

②广泛地应用现代科学技术和机器设备体系进行生产。

③广泛地采用科学的管理方法。

④企业生产经营活动同社会环境有着密切的联系，企业必须提高适应环境的能力。

（2）生产资料社会主义公有制这一特征是社会主义工业企业区别于资本主义企业的本质特征，它还决定着以下几方面的根本不同。

①企业创造的物质财富在分配关系上不同。社会主义企业内部，由于生产资料公有制，实现了劳动者与生产资料的直接结合，劳动力不再是商品，因而消灭了剥削。职工的劳动成果，无论是国家、企业的利益，或是个人的收益，总是直接间接地满足劳动者的需要。实行“各尽所能、按劳分配”的原则，就是为了更好地调动广大职工群众的积极性和创造性，促进企业高速度地向前发展。

②企业内部人与人之间的关系不同。社会主义社会劳动人民成了生产资料的主人，成了国家、社会和企业的主人。企业内部人与人的关系是平等合作、同志式的关系。他们以主人翁态度，为社会、集体和自己的利益自觉地进行劳动。同时必然要行使当家作主的权利，他们既是生产者，又是管理者，理所当然地要参与企业的民主管理。

③企业生产经营的目的不同。社会主义企业生产目的是为

了满足社会和人民群众日益增长的物质和文化的需要。同时还要加强社会主义的精神文明建设，即不仅要出产品、出物质成果，也要培养人才，出人才成果。

(3) 社会主义工业企业是自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者。这一特征是由社会主义经济基本特征之一——有计划的商品经济所决定的。

商品经济的发展是整个社会经济发展不可逾越的阶段。它的本质特征，就是要由社会必要劳动量来衡量和检验生产者的一切经济活动，包括企业生产产品所支出的劳动消耗和产品是否符合社会需求等。因此社会主义企业与资本主义企业有许多形式上相似的情况，如完善市场机制、自由竞争等。但在实质上他们的区别是很明显的。社会主义工业企业要适应有计划商品经济的要求，成为具有自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。为此，进行企业管理，必须具有商品经济观念，按价值规律办事，实行生产经营管理。

二、工业企业的组织形式

工业企业的组织形式是指企业进行生产经营活动时所采取的结构形式和对外经济联系的形式。它随着技术进步、经济发展和分工深化而发展变化。在我国现阶段企业的组织形式主要有以下两种。

1. 单厂工业企业

所谓单厂工业企业，即一个工厂就是一个企业。它必须具有经营管理上的相对独立性和技术上的统一性。

经营上的相对独立性是指在经营上可以自主经营、独立核算、自负盈亏，具有法人资格，统一处理对外经济联系。技术上的统一性则是指企业内部的各个部分不是互不相关，而是由生产技术上有着密切联系的若干车间和管理服务部门所组成。如各个组成部分对产品进行顺序加工，工艺过程前后衔接的机械制造

厂、纺织印染厂，工艺性质相同，各个车间同时生产不同产品的铸造厂、橡胶厂等。

经营上的独立性和技术上的统一性，使企业具有生产经营过程的完整性，能够独立完成供产销的全过程。

2. 多厂工业企业

多厂工业企业就是由两个以上工厂组成的企业。它的组织形式有联合公司、专业公司和总厂等。它是把生产技术上和经营业务上有密切联系的工厂，按照专业化协作的原则和经营管理的特点，组织在一起从事生产经营活动。统一经济核算，统一负盈亏责任，统一对外联系经济业务并享有“法人”资格。其具体组织形式有

整机装配厂与所需零部件生产厂联合组成的企业。如汽车制造总厂。

按同类产品或相同工艺组成的专业公司。如标准件公司。

按工艺过程前后衔接的工厂组成的联合公司。如钢铁联合公司。

以综合利用物资为基础的联合公司。如以石油为原料生产各种油类和化工产品的石油化工联合公司。

科研单位（或新产品试制厂）与生产企业联合起来组成的科研生产专业公司。

随着经济体制改革的不断深入，我国企业的组织形式正在发生变化，打破了部门分割、地区封锁，涌现了大量的工业公司、专业公司、联合公司、地区性公司、跨地区的公司、科研生产联合体、农工商联合企业以及企业集团。这对于发挥企业优势，合理地利用人力、物力和财力，加速企业的技术改造，促进企业改革深化，提高经济效益起到了十分显著的作用。

三、社会主义工业企业的任务、责任和权利

1. 社会主义工业企业的任务

社会主义工业企业是我国社会经济活动的基本单位，是国民经济的细胞，能够实现自我增殖的有机体。就象生物体的细胞一样，它应当是具有生命力的活的细胞，有很大的能动性，在国家的统一领导下充分发挥其能动性，以满足社会发展经济的需要。

《企业法》第三条规定：“企业的根本任务是：根据国家计划 and 市场需求，发展商品生产，创造财富，增加积累，满足社会日益增长的物质和文化生活需要。”

企业是一个经济实体，具备从事物质产品的生产条件。所以，它的首要任务就是生产各种工业产品，从物质形态上满足社会日益增长的物质和文化生活需要，包括满足发展各行各业进行现代化建设，加强国防建设和人民群众日常生活消费的各种需要。

社会主义工业企业的任务，表现在货币形态上就是讲求经济效益，追求最佳利润。这是衡量企业创造社会财富，对国家贡献大小的重要标志。有了利润，企业才能向国家交纳利税，为国家提供积累；有了利润，企业才能实现自我发展，扩大再生产，同时增加职工的福利。为此，企业必须完善经营管理，提高劳动生产率，节约物资消耗，降低产品成本，不断提高盈利水平。

2. 社会主义工业企业的责任

（1）企业对国家的责任

企业对国家的责任，首先是贯彻执行党和国家的方针政策，遵守各项法律、法规和财经纪律，合法经营。其次，完成国家下达的指令性生产计划和经营承包指标，按时缴纳利润和税金。第三，维护企业的全民所有制财产不受侵犯，保障固定资产的正常维修。

（2）企业的社会责任

企业的社会责任主要表现在重视社会效益。即企业在生产或提供工业劳务过程中，在提高企业的经济效益时，必须兼顾社

会、物资供应单位、专业协作厂的经济利益，力争社会总消耗最低，保护社会公益事业，消除工业污染，维持生态平衡。必要时不惜牺牲某些企业利益来保证社会效益。

（3）企业对用户的责任

企业对用户的责任主要是坚持社会主义职业道德，为用户生产物美价廉的产品，严格履行经济合同，提供优质服务，不断满足用户对开发新产品的要求。

（4）企业对职工的责任

企业必须尊重职工的主人翁地位，发挥职工的主人翁作用；不断提高职工的思想素质和劳动素质，把职工培养成为有理想、有道德、有纪律、有较高科学文化知识和技术技能的社会主义新人；保障安全生产，不断改善劳动条件；关心职工的物质文化生活需要，在发展生产提高企业经济效益的基础上不断提高职工的福利待遇，并为他们的成长成才创造条件。

3. 社会主义工业企业的权利

企业为完成任务，履行责任，必须依法享受相应的权利。

（1）生产经营计划自主权

企业在确保完成国家的指令性计划的前提下，可以根据市场需求自行安排生产、销售自己的产品或提供社会服务。

在指令性计划中，企业有权销售计划内分成的产品和计划外超产的产品；有权要求调整没有物资保证的计划或无法生产和销售的产品。

企业有权接受或拒绝任何部门在指令性计划外安排的生产任务。

企业有权选择灵活多样的经营方式，与其他企事业单位建立合营、联营、投资，持有其他企业的股份，并按有关规定向社会发行债券。

在国家政策允许范围内，企业有权确定自己产品的销售价格