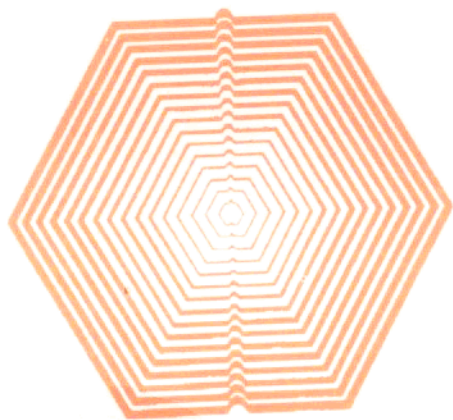


# 工业企业管理概论

李景元 主编



企业管理出版社

# 工业企业管理概论

|         |   |     |     |     |
|---------|---|-----|-----|-----|
| 主       | 编 | 李景元 |     |     |
| 副       | 主 | 编   | 朱晓颖 | 徐 斌 |
| 编委与撰稿作者 |   | 李景元 | 朱晓颖 | 徐 斌 |
|         |   | 杜稳灵 | 李春广 | 杨武堂 |
|         |   | 刘凤祥 |     |     |

## 内 容 提 要

本书以社会主义市场经济理论为指导,以建立现代企业制度为目标,结合我国工业企业管理实践和高校教学需要编写而成,对现代企业管理的“基本概念、管理思想、组织机制、经营管理、市场预测、经营决策、市场营销、产品开发、技术管理、生产过程、生产计划、物资管理、设备管理、质量管理、基础管理”进行了概要论述。

本书深入浅出,重点突出,层次清楚,结构严谨,实用性强,既可作为高校管理与经济专业的教材,又可作为企业管理人员的业务用书。

# 目 录

|                         |      |
|-------------------------|------|
| <b>第一章 工业企业总论</b> ..... | (1)  |
| 第一节 工业企业概述.....         | (1)  |
| 第二节 企业组织类型.....         | (5)  |
| 第三节 企业管理属性 .....        | (10) |
| 第四节 管理职能作用 .....        | (16) |
| 第五节 管理内容方法 .....        | (20) |
| <b>第二章 企业管理思想</b> ..... | (23) |
| 第一节 传统管理阶段 .....        | (23) |
| 第二节 科学管理阶段 .....        | (25) |
| 第三节 现代管理阶段 .....        | (31) |
| 第四节 企业管理演变 .....        | (37) |
| <b>第三章 企业组织机制</b> ..... | (39) |
| 第一节 企业组织机构 .....        | (39) |
| 第二节 企业规章制度 .....        | (47) |
| <b>第四章 企业经营管理</b> ..... | (52) |
| 第一节 经营管理概述 .....        | (52) |
| 第二节 经营管理目标 .....        | (56) |
| 第三节 经营管理方略 .....        | (61) |
| 第四节 经营管理计划 .....        | (64) |
| <b>第五章 企业市场预测</b> ..... | (69) |
| 第一节 市场调查研究 .....        | (69) |
| 第二节 市场预测过程 .....        | (78) |
| <b>第六章 企业经营决策</b> ..... | (89) |

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 第一节 经营决策概述 .....         | (89)  |
| 第二节 常规决策技术 .....         | (92)  |
| 第三节 风险决策技术 .....         | (101) |
| 第四节 偶然决策技术 .....         | (106) |
| <b>第七章 企业市场营销</b> .....  | (111) |
| 第一节 产品营销策略 .....         | (111) |
| 第二节 价格营销策略 .....         | (118) |
| 第三节 销售渠道策略 .....         | (122) |
| 第四节 促销运作策略 .....         | (126) |
| <b>第八章 企业产品开发</b> .....  | (131) |
| 第一节 产品开发概述 .....         | (131) |
| 第二节 产品开发方式 .....         | (133) |
| 第三节 产品开发程序 .....         | (134) |
| <b>第九章 企业技术管理</b> .....  | (136) |
| 第一节 产品设计管理 .....         | (136) |
| 第二节 生产工艺管理 .....         | (139) |
| <b>第十章 企业生产过程</b> .....  | (143) |
| 第一节 生产过程概述 .....         | (143) |
| 第二节 生产组织类型 .....         | (146) |
| 第三节 生产空间组织 .....         | (149) |
| 第四节 生产时间组织 .....         | (156) |
| 第五节 流水生产组织 .....         | (161) |
| <b>第十一章 企业生产计划</b> ..... | (170) |
| 第一节 生产计划概述 .....         | (170) |
| 第二节 作业计划编制 .....         | (175) |
| 第三节 生产进度控制 .....         | (182) |
| <b>第十二章 企业物资管理</b> ..... | (185) |
| 第一节 物资管理概述 .....         | (185) |

|             |                    |              |
|-------------|--------------------|--------------|
| 第二节         | 物资消耗定额·····        | (187)        |
| 第三节         | 物资储备定额·····        | (190)        |
| 第四节         | 物资供应计划·····        | (196)        |
| 第五节         | 仓储分类管理·····        | (199)        |
| <b>第十三章</b> | <b>企业设备管理·····</b> | <b>(204)</b> |
| 第一节         | 设备管理概述·····        | (204)        |
| 第二节         | 设备选择评价·····        | (208)        |
| 第三节         | 设备使用维修·····        | (212)        |
| 第四节         | 设备更新改造·····        | (220)        |
| <b>第十四章</b> | <b>企业质量管理·····</b> | <b>(227)</b> |
| 第一节         | 质量管理概述·····        | (227)        |
| 第二节         | 质量管理方法·····        | (235)        |
| <b>第十五章</b> | <b>企业基础管理·····</b> | <b>(253)</b> |
| 第一节         | 企业信息管理·····        | (254)        |
| 第二节         | 企业计量管理·····        | (255)        |
| 第三节         | 企业标准管理·····        | (257)        |
| 第四节         | 企业定额管理·····        | (260)        |
| 第五节         | 企业班组管理·····        | (263)        |
| 第六节         | 企业人事管理·····        | (266)        |

# 第一章 工业企业总论

企业是独立的社会经济基本单位,是社会经济发展和人民生活水平提高的物质基础。管理是人类组织社会活动的基本手段,是推动经济发展的重要因素。我们要管理好社会主义企业,就必须十分重视管理,掌握现代管理知识和运用现代管理方法,把我国社会主义工业企业的管理水平切切实实地搞上去。以下从五个方面来论述这一问题。

## 第一节 工业企业概述

### 一、企业及工业企业

#### (一)企业的概念

企业通常是指从事生产经营、流通或服务等活动,实行自主经营、独立核算、自负盈亏,并具有法人资格的经济组织。

#### (二)工业企业

工业企业是指应用现代生产技术,从事工业生产经营活动,实行独立核算、自负盈亏的经济组织。其任务是为社会提供商品或工业性劳务,为国家增加积累,为本企业获取利润。

### 二、社会主义工业企业

社会主义工业企业是以社会主义生产资料公有制为基础,从

事工业生产经营活动,实行独立核算、自负盈亏的经济组织。这一概念有以下五个层次的含义:社会主义工业企业的生产资料主要是以国家所有及集体所有两种,社会主义公有制成分为基础,其他所有制形式作补充。这在所有制性质上与生产资料归资本家私有的资本主义企业有着根本的区别;社会主义工业企业是为社会提供工业产品或者工业性劳务的经济组织,这在生产经营活动的方式上和具体管理上与农业企业、商业企业、建筑企业、交通运输企业、金融企业、咨询服务企业等不同;社会主义工业企业广泛地进行专业化协作和广泛地应用现代生产技术,这在生产力发展水平上与以简单手工工具为基础的手工企业不同;社会主义工业企业是从事工业生产经营活动,具有一定权利和义务的法人。因此,企业作为法人,是依法成立,是独立的机构,有独立的财产,有民事权力,有经营权,这与行政组织的附属单位和经济组织的内部机构显然不同;社会主义工业企业是独立的商品生产和经营的经济组织,实行独立经济核算、自负盈亏,与不实行独立核算、自负盈亏的国家机关、社会组织、事业单位等非经营性机构不同。

### 1. 工业企业的特征

工业企业具有以下基本特征:

(1)工业企业是一个进行商品生产和经营的经济组织,是国民经济的基本经济单位,是社会物质财富的创造者。

工业企业是建立在商品生产基础上的。因此,它所生产和经营的产品都是商品。

我国实行的是社会主义市场经济。工业企业生产的商品通过流通、交换与社会其他单位或消费者发生经济联系。因此,工业企业必须按照商品生产经济规律和市场规律安排生产经营活动。在社会主义市场经济条件下,工业企业只有不断地改善经营、加强管理、提高质量和效益,才能满足人们日益增长的物质需要,促进社会经济稳步健康的发展。



企业进行商品生产,就必须尊重市场机制的重要作用。要加强对市场进行调查和预测,分析和掌握市场的变化,使企业生产的产品符合市场需求,满足社会需要,真正做到适销对路,物美价廉;同时,企业内部要实行独立核算、自负盈亏,以取得尽可能大的经济效益。

(2)工业企业应用现代生产技术进行社会化大生产。众所周知,现代工业是从古老的手工业发展而来的。随着社会的发展,生产技术的进步,推动着手工业脱离农业形成独立的“个体手工业”,后来又发展成为资本主义简单协作的手工作坊和工场手工业。直到产业革命后,大规模地采用机器生产,从而出现了现代资本主义机器大工业。大机器工业的出现和不断发展,突破了手工生产的局限性,促进了劳动分工和协作关系的大发展,生产的社会化程度越来越高。同时,在企业内部专业化分工与合作的程度也大大地提高了。

工业企业是大机器工业。它大规模地采用机器和机器体系进行生产,而产品的生产过程是由若干个各不相同的专用机器设备来进行的。要求生产过程具有高度的连续性、比例性和均衡性。

随着科学技术的发展,机械化和自动化程度的日益提高,计算机和机器人的广泛应用,成组技术及流水线等先进生产组织形式的广泛采用,对生产过程的各环节各工序之间的组织,要求有更高的严密性和准确性,以保证整个生产过程的顺利进行。

工业企业为适应社会需求,必须提高自身的应变能力。由于社会分工和企业内部分工的精细化及企业生产的专业化发展,企业与其他企业或经济单位之间的联系和协作更加广泛和密切。任何一个企业都离不开同其他企业和经济单位的技术经济联系,否则,生产就不可能正常进行。

(3)工业企业推广和应用科学的管理方法。管理作为一门科学,是随着近代工业的发展而逐步形成的。现代管理技术和方法

是行之有效的企业管理手段。它在生产实践中不断完善和发展，有力地促进管理的质量和效率的提高，适应了社会化大生产的客观要求。

## 2. 社会主义工业企业的特征

社会主义工业企业除具有工业企业的一般特征外，还具有以下特性：

(1)社会主义工业企业实行生产资料社会主义公有制。这是社会主义工业企业区别于资本主义工业企业的本质特征。资本主义工业企业是以生产资料私有制为基础的，其生产资料和产品，完全归资本家私人所有。社会主义工业企业，是以生产资料公有制为基础。就工业企业的总体而言是国家所有、集体所有、合资经营和个体所有等多种所有制并存，以国家所有及集体所有两种社会主义公有制成分为主体，这类企业是国家的骨干企业。其他所有制形式是社会主义经济的必要的、有益的补充，是从属于社会主义经济的。

(2)社会主义工业企业的生产目的，是为了满足人民日益增长的物质和文化生活的需要。在资本主义制度下，工人出卖劳动力而取得微薄的工资来维持生活，工人所创造的剩余劳动价值，被资本家无偿地占用，工人和资本家的关系是被剥削与剥削的关系，这是资本主义分配关系的本质。这就决定了资本主义企业的生产目的是为最大限度地榨取剩余价值。而在社会主义制度下，消灭了剥削，劳动者是企业的主人，企业的收益，归全体劳动者所有。企业的生产目的是提供产品、创造财富，以满足人民日益增长的物质生活和文化生活的需要。

(3)社会主义工业企业实行各尽所能、按劳分配的原则。资本主义企业，生产资料和产品全部归资本家私人占有，劳动力是商品，资本家按照劳动力的价格给工人支付工资。而社会主义企业是生产资料和产品归全体人民或企业的劳动者所有，企业对职工

实行各尽所能、按劳分配的原则。

(4)社会主义工业企业实行职工群众当家作主的民主管理。资本主义制度下,工人向资本家出卖劳力而求生存。因此,工人成了资本家的雇佣者,被剥削者和被压迫者。社会主义企业的职工是企业的主人,社会和国家的主人。企业职工之间建立了平等互助的合作关系,他们以主人翁的态度,为社会和企业以及自己的利益而自觉地劳动。因此企业职工既是生产者,又是管理者。所以,在社会主义工业企业里,要体现广大职工的民主管理权利,就必须实行职工群众当家作主的民主管理。

(5)社会主义工业企业,必须抓好精神文明建设。资本主义社会,金钱至上,一切关系都最终反映为金钱关系。而社会主义企业不仅要抓好物质文明建设,出产品,出物质成果,同时还要抓好精神文明建设,培养人才,提高职工素质。建设社会主义精神文明,就是要提高职工的文化知识和科学技术水平,提高职工的思想、政治、道德品质,培养符合社会主义建设需要的德才兼备的新人。

## 第二节 企业组织类型

### 一、工业企业的组织形式

根据企业不同的生产规模、不同的生产技术特征以及生产力发展的不同程度,工业企业通常采用以下几种主要的组织形式:

#### (一)单厂工业企业

所谓单厂工业企业,是指单个工厂就是一个企业。这种组织形式的企业,通常是由生产技术上有密切联系的若干基本生产车间、辅助生产车间、工段班组及管理服务部门所组成。在厂内实行统一经营管理,统一核算盈亏和统一处理对外经济联系和协作。

根据单厂工业企业的各个组成部分,在生产技术联系上的不

同情况,通常有以下几种具体形式:

1. 各个组成部分对产品进行顺序加工,工艺过程前后衔接。例如机械制造厂内设置的不同车间(工段和班组)分别担任毛坯制造、机械加工和成品装配、调试等工作。

2. 各个组成部分同时制造工艺性质相同的不同产品。例如锻造厂的不同车间或班组,分别生产各种锻件;服装厂中分别缝制毛呢服装和涤纶服装。

3. 生产技术上的服务关系。例如工厂中的工夹模具的制造、设备的调整修理及动力供应等部分,都是为基本生产部分服务的。

通常在一个工厂里,往往同时存在几种不同的生产技术联系形式。

## (二)多厂工业企业(总厂)

所谓多厂工业企业,是指一个企业(总厂)由为生产某种产品服务的若干分厂组成。各分厂在共同目标下,利益一致,组成的总厂实行统一管理、统一核算盈亏,统一作为一个法人单位。

多厂工业企业的具体组织形式很多,常见的有以下几种主要形式:

1. 依整机加工装配厂和所需零部件生产厂组成的总厂。它是按产品的协作配套组成的。它是为生产某种产品,由主机厂、辅机厂、零部件厂、协作配套厂所组成的总厂。例如汽车制造总厂、拖拉机制造总厂、电冰箱制造总厂等。这样的总厂有利于产品的配套生产和新产品、新技术的开发,有利于实现专业化生产,有利于产品质量的提高。

2. 依同类产品或相同加工工艺的工厂组成的总厂。例如锻造总厂、标准件总厂等。由于各分厂生产的产品或加工工艺相同(或相似),它有利于按产品性质组织大量生产,有利于技术交流和技术改造等。

3. 依工艺过程前后衔接的工厂组成的总厂。例如毛纺总厂,

包括粗纺、精纺、织布、印染等分工厂。由于各分厂生产的工艺过程紧密衔接,就有利于各生产阶段和环节的联系,可有效地缩短生产周期。

### (三)公司

公司是指由两个以上单位集资组成的,拥有独立的注册资产,自主经营、自负盈亏的法人企业。公司有利于集中分散的资金、设备和技术力量,扩大企业的实力,创办拥有较强竞争力的现代化大企业。在我国常见的有专业公司和联合公司。

专业公司。它是由同一行业中生产同种或同类产品的若干个工厂实行联合所组成。各个组成的工厂,其生产技术基本相同,例如轴承工业公司、鞋帽工业公司。

联合公司。它是由若干个具有一定生产技术联系的不同种类产品的工厂联合组成。各个组成的工厂采用不同的生产技术,而它们有的是对同种原料进行连续顺次加工,有的是综合利用同种原料生产出各种不同产品,例如钢铁联合公司、石油化工联合公司。

不管是专业公司,还是联合公司,它们都是实行独立核算、自负盈亏的经济实体。

### (四)经济联合体

经济联合体是我国经济生活中的新事物,是发展社会主义市场经济的客观要求,是社会化大生产的必然趋势。

1986年3月27日国务院发布的《关于进一步推动横向经济联合若干问题的规定》中指出:“企业之间的联合,是横向经济联合的基本形式,是发展的重点。企业之间的横向经济联合,要在自愿的基础上,坚持‘扬长避短、形式多样、互利互惠、共同发展’的原则,不受地区、部门、行业界限的限制,不受所有制的限制。要积极开展原材料生产和加工企业之间的联合,生产企业与科研单位(包括大专院校)之间的联合,民用与军工企业之间的联合,工、农、商、

贸企业之间的联合,以及铁路、公路、水运、民航企业之间的联营,等等。这些联合,可以是专业化协作,也可以是人才、资源、资金、技术和商品购销等方面的联合。通过企业之间的横向经济联合,逐步形成新型的经济联合组织,发展一批企业群体或企业集团。”

近几年来,我国企业之间的横向经济联合,已形成以下不同的形式:

1. 公司是法人,所属工厂不是法人的紧密联合。
2. 工厂是法人,公司不是法人的松散联合。
3. 公司和所属工厂都是法人的联合经营。
4. 没有固定组织形式,依经济合同建立起较稳定的协作联合。
5. 同时采用以上几种形式的混合联合。

## 二、工业企业的生产类型

社会主义工业企业依据不同的标志可进行以下的分类:

(一)按企业所有制形式分类,将企业分为全民所有制企业、集体所有制企业、中外合资企业和个体私有制企业等。

(二)按企业的生产规模分类,将企业分为大型企业、中型企业和小型企业。

(三)按企业的经营方式分类,将企业分为国家所有、国家经营;国家所有,集体经营;国家所有,个人经营;集体所有,集体经营;集体所有,个人经营;合资经营等。

(四)按生产力各要素所占比重分类,将企业分为劳动密集型企业,资金密集型企业和技术密集型企业。

(五)按企业的组织形式分类,将企业分为单厂企业、多厂企业、公司和联合企业等。

(六)按企业的生产类型分类,将企业分为单件生产企业、成批生产企业、大量生产企业。这三种生产类型的企业的生产技术特点是:

1. 单件生产企业。单件生产的特点是:生产的产品品种多而其产量少;有的产品不重复生产,有的产品不定期重复生产;每个工作地所承担的品种量和工序数都很多,因此生产的稳定性和专业化程度都很低。如造船厂、重型机械厂等均属此类企业。

单件生产企业,由于生产的特点,通常采用通用设备和工艺装备,只有在为保证产品技术非用不可时,才采用专用设备。这类企业中生产单位的基本组织形式常按工艺专业化的形式进行组织。计划的编制要求具有较大的弹性,对工人要求有较高的技术水平和丰富的生产知识,以适应单件生产的客观要求。

2. 成批生产企业。成批生产的特点是:生产的产品产量比单件生产大,比大量生产少,且产品品种较多,在计划期内各种产品按一定的规律成批轮番地生产,工作地生产的重复性较大,专业化程度也较高。

成批生产时,每一批产品的改变和调整要花一定的准备和结束时间。且每一批产品的数量越大,则工作地上调整的次数越少。反之,每批产品的数量越少,则调整的次数越多。因此,批量的合理确定和科学的组织生产,是至关重要的。成批生产企业根据生产重复程度和工作地专业化程度,通常可分为小批生产、中批生产和大批生产三种情况。属于成批生产的企业有机床厂、阀门厂等。成批生产企业在组织生产时,可采用部分专用设备和工装,计划编制要有一定的弹性,工艺编制应较为详细。

3. 大量生产企业。大量生产的特点是:生产产品的产量大品种少,工作地生产的重复性高,生产条件稳定,专业化程度高。属于大量生产的企业有自行车厂、汽车厂等。

大量生产企业,其生产单位的基本组织形式多采用对象专业化形式,或生产效率较高的流水线。生产中要求采用专用设备和专用工装,计划编制要精细,计划控制要严格。

上述单件生产企业、成批生产企业和大量生产企业之间的划

分界限,并不是十分严格的。各类企业在实际的生产经营工作中可酌情处理,如称大量大批生产企业或单件小批生产企业。

### 第三节 企业管理属性

#### 一、工业企业管理的概念

随着人类社会的发展,协作劳动的逐步产生,这时就产生了管理。而企业管理是随企业的出现和机器大生产逐步形成而发展起来的。管理理论的建立是在 19 世纪末 20 世纪初,这时资本主义企业竞争激烈,企业规模不断扩大,管理的作用非常重要,管理工作成了一门学问,并且产生了“科学管理”的理论。

企业管理的概念是什么呢?至今众说纷纭,不能统一。我们认为企业管理的定义应如下描述:企业管理是指企业为了有效地实现某种预定目标,而对有关活动过程进行计划、组织、领导、控制的综合性活动。

工业企业管理是指对工业企业的生产经营活动,通过运用计划、组织、领导和控制等职能,以保证企业取得良好的经济效益和社会效益。

上述定义包括以下含义:

(一)工业企业管理的对象是企业的生产经营活动的全过程,即生产要素的投入、转换、产出和服务过程,包括组成生产经营活动全过程的人、财、物及信息等。

(二)对工业企业生产经营活动的管理是要通过计划、组织、领导和控制等多种职能来进行的,从理论上涉及生产力、生产关系、上层建筑三方面的问题,它调整和改善社会主义生产关系,促进生产力的发展。

(三)工业企业管理的内容非常广泛,主要包括生产经营管理、



人事行政管理、思想政治工作、企业文化和组织领导等。

(四)工业企业管理是一种有明确目的的管理活动。使投入生产经营活动的各种资源得到合理地充分利用,以求取得企业最佳的经济效益和社会效益。

## 二、管理的二重性

### (一)马克思关于企业管理二重性的论述

企业管理的性质是二重的。这是马克思主义关于企业管理的一项重要理论,是我们正确理解企业管理的性质和职能的基本出发点。

马克思在分析资本主义企业管理时,曾指出:“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态,而不是表现为独立生产者孤立劳动的地方,都必然会产生监督劳动和指挥劳动,不过它具有二重性。”

“一方面,凡是有许多个人进行协作的劳动,过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上,表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上,就象一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动,是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。”

“另一方面,——完全撇开商业部门不说,——凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中,都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重,这种监督劳动所起的作用也就越大。”(《马克思恩格斯全集》第25卷,第431页。)

马克思这段话告诉我们,企业管理是由协作劳动引起的,不过它具有二重性。管理二重性的根源在于生产过程本身有二重性。大家知道,一切生产过程从一方面看是人与自然之间进行物质、能量的变换过程,反映着人类征服自然、改造自然的能力,具有自然