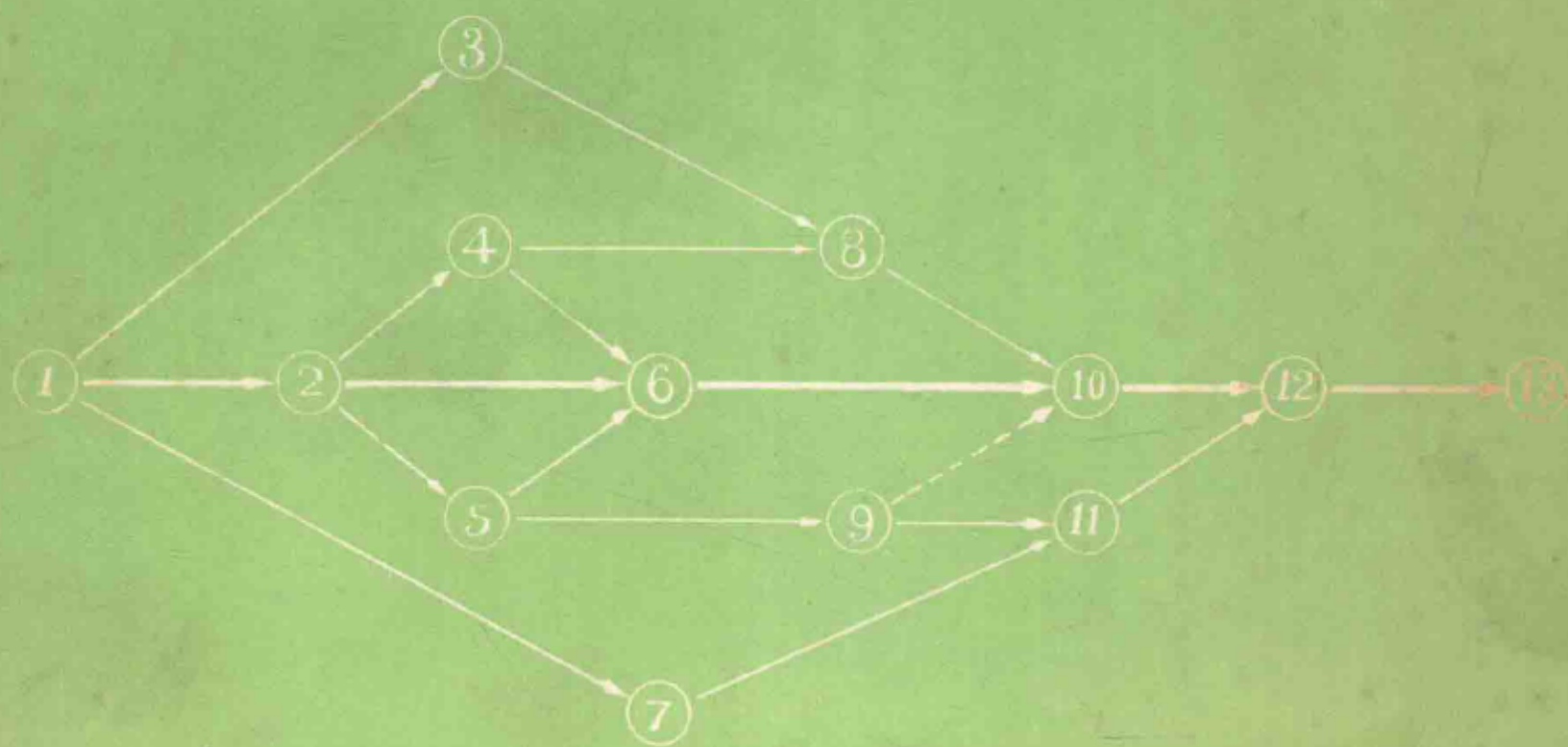


机械
JIXIEGONGYEQIYE GUANLIJICHU

机械工业企业 管理基础



广东机械学院管理工程系编

说 明

我系在为广东省机械厅、广东省水电厅先后举办九期厂长进修班的教学基础上，结合经济管理干部国家考试指导委员会审定的《国营企业经理、厂（矿）长国家统考复习大纲》关于《工业企业管理基础知识》的要求，编写了《机械工业企业管理基础》一书。

本书力求理论联系实际，综合介绍建国以来的企业管理经验，有选择地介绍一些国外行之有效的管理原则和方法。同时结合我省实行经济特区政策，简介对外贸易实务，以期探索我国实现现代化管理途径与工贸企业的管理方法。

本书可作为高等院校机电类专业和管理干部专修科试用教材，或作为企业管理干部短期训练班选用教材，也可供企业管理干部、工程技术人员自学与工作参考之用。

本书由我系教师编写，初稿执笔人是：张明寰（绪论、第一、二、三、四、五、六章），卢如顺（第七、二十九、三十、三十一、三十二、三十三、三十四章），莫伟中（第八、十二章），罗惠芬（第九、十章），陈听枢（第十一、十三章），陈玉娟、王孝直（第十四章），陈文源（第十五章），潘灿（第十六、十九、二十五章），郑斌（第十七、十八章），彭寿展（第二十、二十一、二十二章），曾斌（第二十三章），张湛（第二十四章），王孝直（第二十六章），何镜雄（第二十七章），伞庆荣、李小平（第二十八章），韩晓萍（第三十五、三十六、三十七章），张明德（第三十八、三十九、四十章）。

初稿经过讨论后，由郑斌、卢如顺、张湛、曾斌、何镜雄、彭寿展等同志修改定稿。此外刘军、朱华、黄小强、伍泽暄等同志参加了本书的编辑和出版工作。

本书原计划印32开本分装上下两册，现改印16开装订一册，特此说明。

由于我们水平有限，加上时间仓促，书中错误和遗漏在所难免，恳请读者多提宝贵的意见，给予批评指正。

广东机械学院管理工程系

1984年5月

绪 论

——企业管理学研究的对象与方法

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。它是企业管理活动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。

资本主义企业管理的实践，产生了资本主义企业管理学；社会主义企业管理，产生了社会主义企业管理学。在两种社会制度下，企业管理存在着共性和个性，企业管理学也存在着共性和个性。

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。

社会主义企业管理学研究的内容包括以下三方面：1、生产力方面的问题。主要研究生产力的合理组织，即如何科学地、合理地组织劳动力、劳动工具和劳动对象问题。如工厂和车间的布置、工作地组织、产品技术标准、工艺规程的制订等等。2、生产关系方面的问题。主要是研究如何正确处理企业内部人与人的关系和分配关系，及企业、企业、企业之间的经济关系以及企业内部管理体制、组织机构、经济责任制等问题。3、上层建筑方面的问题。主要研究企业如何执行党和国家的方针、政策、法令和计划。研究如何搞好社会主义物质文明和精神文明建设等方面的问题。这三方面的问题是紧密结合、相互联系、相互制约的。

社会主义企业管理学既然要研究生产力、生产关系和上层建筑三个方面的问题，研究经济规律、生产力规律以及自然规律等有关问题，这就必然同许多学科如政治经济学、国民经济管理学、技术经济学、数学及各种技术科学等发生紧密联系。所以，这门学科的性质不是单纯的经济科学或技术科学，而是一门介于经济科学和技术科学之间的边缘科学。

马克思主义是从一定的社会关系（首先是生产关系）出发来揭示历史发展的规律、认识事物的本来面目，它不只是说明阶级社会历史的科学，而且是说明整个人类社会历史的科学，它仍然是今天和今后促进我国社会主义建设的强大武器。它的科学结论，不仅适用于指导我们对宏观经济的研究，且适用于指导我们对微观经济的研究、对企业生产过程中生产力和生产关系矛盾运动的研究。所以，马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主义是研究社会主义管理科学的指导思想和基本方法。因此，我们要运用马克思主义的立场、观点和方法，观察时代的特征，认识世界工业革命的形势，结合我国的国情，针对我国工业企业的实际情况，探索和创造具有中国特色的社会主义企业管理科学。这是不断推进社会主义经济建设的客观需要，是广大的企业管理的实际工作者和理论工作者的共同的历史责任。具体地说，研究社会主义企业管理科学的方法，需要解决好以下几个问题：

第一，世界已开始跨进新的科学革命、技术革命的时代，计算机和通讯技术的迅速发展，将改变着各种组织的活动范围、规模和效率，将引起生产体系、组织结构、经济结构的巨大变革。作为研究微观经济的、和这场变革休戚相关的工业企业管理科学，一样面临着考验和选择，要适应和促进这场变革，才能使这门科学具有时代的特征、顺应时代潮流的推进而发展。

第二，我国社会主义企业管理科学的研究和实践，无论是学习外国先进管理，或者总结我国自己的经验，都应始终以我国的实际情况为根本出发点，使之符合我国企业的社会主义性质、符合我国的文化传统和民族特点、适应我国生产力发展和管理水平。

第三，现代系统理论的产生被认为是当代科学理论最巨大的成就，而其系统论方法是现代思维方法的特征和支柱。如果说，以电脑为中心的各种新技术的发展，为这次产业革命奠定了生产力发展的基础，那么系统论方法的产生就为这场革命在认识方法上开辟了道路和奠定了基础。我们应该学习和掌握这个武器，去探索和揭示企业系统内在的、本质的规律，认识企业管理各具体问题、各要素相互之间更精确的联系，完善、创建企业管理科学体系。

第四，近代管理一个特点，就是运用定量分析的方法，为各种理论和决策方法寻求量的依据。工程数学、电脑技术的发展和运用，为管理科学的定量化开辟了前景。我们应朝这个方向努力探索。但也应注意到，管理上的定量答案，大多是借助经抽象的模型而求解的，这和实际情况往往有差距，而最终的科学结论，总是定量分析和定性分析正确结合的结晶。因此，当我们努力研究、探求各种定量方法的同时，也不能忽视各种定性方法的研究和应用。

目 录

绪 论

第一篇 工业企业管理原理与组织

第一章 社会主义工业企业 2	第三节 职工民主管理..... 16
第一节 社会主义工业企业及其特征... 2	第四节 厂长行政指挥..... 17
第二节 社会主义工业企业的 组织形式..... 3	第四章 工业企业组织机构和规章制度 ... 19
第三节 国家与企业的关系..... 4	第一节 建立企业组织机构的 基本原则..... 19
第二章 工业企业管理概论 7	第二节 企业领导班子建设..... 20
第一节 企业管理的二重性和 基本职能..... 7	第三节 企业组织机构的主要形式..... 21
第二节 企业管理的具体职能..... 8	第四节 企业组织机构改革..... 24
第三节 企业管理的内容、任务 和方法..... 9	第五节 企业管理规章制度..... 25
第四节 我国企业管理的历史、 全面整顿企业的内容、 提高企业素质的含义..... 11	第五章 思想政治工作 28
第五节 生产型管理和生产经 营型管理..... 13	第一节 思想政治工作的重要性..... 28
第六节 工业经济责任制..... 14	第二节 思想政治工作的基本内容..... 29
第三章 工业企业领导制度和民主管理 ... 15	第三节 职工思想政治工作的重点..... 30
第一节 企业领导制度的根本原则..... 15	第四节 思想政治工作必须遵 守的原则和方法..... 31
第二节 党委集体领导..... 15	第六章 工业企业管理的基础工作 34

第二篇 经营决策与计划

第七章 经营决策与计划概论 40	第九章 工业企业经营决策 64
第一节 经营决策及其在企业 管理中的地位..... 40	第一节 经营决策的分类与要求..... 64
第二节 经营计划及其在企业 管理中的重要作用..... 42	第二节 现代决策的程序..... 68
第三节 经营决策和经营计划的关系... 43	第三节 经营决策的基本原则..... 71
第四节 企业经营思想..... 43	第四节 经营决策方法..... 73
第五节 企业经营目标..... 45	第五节 盈亏分析原理和应用..... 85
第八章 市场调查与预测 48	第十章 工业企业经营计划 94
第一节 市场调查与预测的意义..... 48	第一节 企业经营计划的原则 和计划指标体系..... 94
第二节 市场调查的内容和方法..... 51	第二节 企业经营计划的种类和特点... 96
第三节 市场预测的内容和方法..... 55	第三节 企业经营计划的内容..... 98
	第四节 企业经营计划编制与执行... 104

第十一章 产品决策	108	第六节 正确处理与流通部门 关系的基本原则.....	135
第一节 企业的服务方向.....	108	第十三章 技术改造决策	137
第二节 产品结构的建立.....	109	第一节 技术改造的意义和内容.....	137
第三节 评价产品的方法.....	110	第二节 技术改造的基本原则.....	140
第十二章 销售决策与计划	120	第三节 技术改造的决策.....	144
第一节 销售管理的意义、内 容和机构.....	120	第四节 技术改造的组织工作.....	146
第二节 销售计划的作用和基 本项目.....	122	第十四章 财务决策	149
第三节 市场开拓决策.....	125	第一节 财务决策的重要作用.....	149
第四节 产品价格决策.....	130	第二节 资金的时间价值.....	150
第五节 销售业务.....	132	第三节 投资决策.....	151
		第四节 筹资决策.....	156
第三篇 企业生产管理			
第十五章 生产管理概论	158	第三节 时间研究.....	212
第一节 生产管理的含义.....	158	第四节 劳动组织.....	217
第二节 生产管理在企业管理 中的地位.....	158	第五节 劳动保护.....	220
第三节 生产管理的内容和任务.....	158	第六节 职工培训.....	220
第四节 生产管理的指导原则.....	160	第十九章 新产品开发管理	223
第十六章 生产过程组织	162	第一节 新产品开发和老产品整顿... ..	223
第一节 生产过程.....	162	第二节 新产品开发过程.....	227
第二节 生产过程组织的要求 与生产类型.....	163	第三节 产品工艺管理.....	233
第三节 生产过程的空间组织.....	165	第四节 产品开发的组织与计划.....	238
第四节 生产过程的时间组织.....	167	第二十章 价值工程	247
第五节 流水线.....	169	第一节 价值工程概述.....	247
第六节 自动线简介.....	173	第二节 价值工程的基本程序.....	249
第十七章 劳动工资管理	175	第三节 价值工程工作对象的 选择与收集情报.....	250
第一节 概述.....	175	第四节 功能分析.....	254
第二节 劳动生产率.....	176	第五节 方案的设想、具体化和评价... ..	261
第三节 社会主义物质利益原则.....	179	第六节 方案的试验与活动成 果评价.....	268
第四节 工 资.....	181	第二十一章 生产计划	270
第五节 劳动报酬的形式.....	187	第一节 生产计划工作原则.....	270
第六节 集体福利.....	191	第二节 企业的生产能力及其利用... ..	271
第十八章 劳动定额与劳动组织	194	第三节 在制品结存量的计算.....	278
第一节 劳动定额.....	194	第四节 生产指标体系与生产 指标的平衡.....	282
第二节 方法研究.....	205		

第五节	产品出产进度计划的编制	286	第二十四章	物资管理	383
第六节	车间生产任务的确定	290	第一节	物资管理概述	383
第七节	生产计划执行情况的		第二节	物资消耗定额	386
	检查分析与调整	293	第三节	物资供应计划	393
第八节	数学方法在生产计划		第四节	物资储备	399
	中的应用	294	第五节	仓库管理和物资节约	407
第二十二章	生产作业计划	298	第六节	能源管理	410
第一节	生产作业计划的概念、		第二十五章	设备与工具管理	412
	作用和内容	298	第一节	设备管理概述	412
第二节	期量标准	299	第二节	设备的选择与使用	413
第三节	生产作业计划的编制	322	第三节	设备的维护与检查	414
第四节	生产作业控制	334	第四节	设备的修理	416
第二十三章	质量管理	342	第五节	设备的维修制度	419
第一节	概述	342	第六节	设备修理计划工作	422
第二节	全面质量管理	343	第七节	设备的改造与更新	424
第三节	质量保证体系	348	第八节	设备综合管理	428
第四节	全面质量管理的基础工作	351	第九节	工具管理	430
第五节	质量管理的统计方法	352			

第四篇 企业财务管理

第二十六章	成本管理	433	第二节	固定资金管理	467
第一节	成本概念、分类和构成	433	第三节	流动资金管理	475
第二节	成本管理的内容、任		第四节	专用基金管理	482
	务及其权责分工	436	第五节	利润管理	484
第三节	目标成本的确定	439	第六节	财务收支计划总表	490
第四节	成本计划的编制	442	第二十八章	经济核算	493
第五节	成本的计算方法	449	第一节	经济核算的意义	493
第六节	成本控制和成本分析		第二节	经济核算的基本内容	494
	的方法	453	第三节	经济核算的组织系统	495
第七节	降低成本的主要途径	459	第四节	厂内结算体系	496
第二十七章	财务管理	461	第五节	经济活动分析	497
第一节	财务管理概述	461			

第五篇 对外贸易实务

概 述.....	501	第三节	国际贸易三种常用价	
第二十九章 价格术语.....	504		格术语的解释.....	506
第一节 价格术语的含义.....	504	第四节	我国出口商品的成本核算...	510
第二节 价格术语的分类.....	504			

第三十章 装 运	512	第二节 支付方式.....	525
第一节 装运期.....	512	第三十三章 交易磋商	533
第二节 装运港和目的港.....	513	第一节 询盘.....	533
第三节 分批装运和转船.....	514	第二节 发盘.....	533
第四节 装运单据.....	514	第三节 还盘.....	535
第三十一章 保险	518	第四节 接受.....	535
第一节 保险在对外贸易中的作用.....	518	第三十四章 贸易方式	537
第二节 对外贸易货物的海洋		第一节 包销.....	537
运输保险.....	518	第二节 代理.....	538
第三节 海洋货物保险条款与险别.....	520	第三节 补偿贸易.....	539
第三十二章 支 付	523	第四节 加工贸易.....	540
第一节 支付工具.....	523	第五节 投标.....	541

第六篇 企业的管理和信息

第三十五章 信息与管理	543	的效果评价.....	550
第一节 机械工业的物流和信息		第四节 企业管理中应用计算机	
流及二者的相互关系.....	543	的条件.....	550
第二节 信息处理的内容和要求.....	544	第三十七章 企业计算机管理系统	
第三十六章 计算机在企业管理中		的开发工作.....	553
的应用.....	546	第一节 企业管理课题和科学技	
第一节 计算机的主要性能与构成.....	546	术运算的应用的区别.....	553
第二节 计算机在企业管理中的		第二节 计算机管理系统开发的	
应用概况.....	548	阶段.....	554
第三节 计算机应用于企业管理			

第七篇 管 理 数 学

绪 论	560	第一节 表上作业法.....	571
第三十八章 线性规划	561	第二节 图上作业法.....	577
第一节 线性规划的作用.....	561	第四十章 网络技术在计划中的应用	587
第二节 线性规划的定义和模型.....	561	第一节 网络图.....	587
第三节 线性规划模型的建立.....	562	第二节 时间参数.....	590
第四节 线性规划的解法.....	565	第三节 用PERT 缩短工期.....	591
第三十九章 运输问题	571	第四节 有限资源的调配.....	592

社会主义工业企业 第一章

——兼论中国，本邦与海外关系，第一篇 第一章 日本帝国主义社会

這科本基的面向米姓氣坐 一

本书可作为高等院校、干部轮训班、干部理论学习的教材，也可供从事理论工作的同志参考。

工业企业管理原理与组织

工业企业管理原理与组织

第一章 社会主义工业企业

第一节 社会主义工业企业及其特征

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。它有三个基本特征：

一、生产技术方面的基本特征

社会主义工业企业是建立在现代科学技术基础上，采用机器体系作为主要生产手段的社会化大生产。这是它在生产技术方面的基本特征，也是所有现代工业企业所具有的一般特征，因此，社会主义工业企业和资本主义工业企业就生产技术特征方面，其本质上是没有什么区别的，但是同以往的手工业相比，却有明显的区别。主要表现在：第一，严密的生产技术科学是现代工业企业的技术基础，也就是系统的、严密的科学理论代替了局部的手工经验作为企业的生产技术活动的技术依据。第二，大规模地采用机器和机器系统是现代工业企业主要的生产工具。机器的出现和应用，是现代科学技术发展的结果，是现代工业企业生产的必要前提。没有机器就不可能取代手工操作。这是从劳动资料的变革而决定的现代手工业的特征，这个特征是其最根本的特征。机器和机器系统的规模、性能、精度等是度量工业企业生产力水平的重要标志。第三，人们劳动过程的精细分工和严密协作代替了手工业企业中人们较为松散的联系。第四，现代工业企业的生产过程具有高度的比例性、连续性和节奏性，代替了手工业企业较为自由、不严格的生产过程。第五，现代工业企业和外部环境存在着广泛的联系和明显的依存关系。随着科学和技术的进步、社会生产的专业化和协作化程度的提高，企业与企业之间的分工已经越来越细，因此，互相联系越广泛，依赖关系就越明显了，任何一个现代工业企业如果脱离了这个联系，生产经营将是寸步难行。

现代工业企业在生产技术方面基本特征这五方面的表现，是研究现代工业企业和手工业的不同点而分离出来的，认识了这些表现可借以深入了解现代化大生产的管理方法和小生产管理方法的本质区别，使我们学会用大生产的管理办法来管理现代企业，而不是用小生产的概念和办法来管理现代化工业企业。

二、社会生产关系方面的基本特征

社会主义工业企业是建立生产资料公有制基础上，其生产经营活动是在国家统一领导下有计划地进行的，是为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。

工业企业的社会性质是由生产关系的性质决定的，而生产关系又以生产资料所有制为基础。我国社会主义工业企业，包括全民所有制和集体所有制企业，实现了生产资料公有制，这就决定了它的社会性质同以生产资料私有制为基础的资本主义企业有根本的区别。其主要表现是：第一，社会主义公有制的建立，使劳动者成为企业的主人。他们同生产资料直接结合，分工协作，建立起同志式的相互合作关系；实行“按劳分配”原则，消灭了人剥削人的制度。第二，生产目的发生了根本的变化，不再为资本家的发财

致富，而是为满足社会及其全体成员的需要进行生产。第三，社会主义企业是整个国家经济有机的组成部分，国家是整个国民经济的领导者和组织者，而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。

明确这一基本特征，要求企业必须始终坚持社会主义性质，不断研究和探索完善社会主义关系的具体途径，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。

三、经营管理方面的基本特征

社会主义工业企业是从事生产经营活动的基本单位，是在国家统一领导下进行相对独立经营的经济组织。这是它在经营管理方面的基本特征。主要表现在：第一，社会主义工业企业是国民经济中的基本的生产经营单位。因此，它必须拥有一定的劳动力、劳动对象和劳动手段，并把这些生产要素合理地组织起来，形成一定的生产能力，生产出社会需要的产品以促进社会主义经济的发展。第二，社会主义工业企业是在国家统一领导和计划下，实行相对独立生产经营的独立核算单位，对自己的生产经营成果完全负责，以收抵支，保证盈利，为国家提供日益增长的累积，同时实现企业的经济利益，取得企业自身发展的条件。第三，按社会分工，工业企业是生产工业产品或提供工业性劳务。这点使它有别于农业、商业或交通运输企业。而机械制造工业企业则生产机械产品或提供工业劳务，这点又用于区别纺织、开矿、冶炼等其他工业企业。

正确地认识社会主义工业企业在经营管理方面的基本特征，借以使我们深入了解企业进行生产经营所应有的责任和权利，正确处理国家与企业之间的经济关系，使企业在国家的集中统一领导下，加强对发展生产和提高经济效益的主动性、积极性和责任心。

第二节 社会主义工业企业的组织形式

工业企业的组织形式是随着社会技术进步、经济发展和分工的深化而发展变化的。在我国，由于社会主义经济的发展和社会化程度的提高，工业企业的组织形式也在发生变化。尤其是经济体制改革开始后，已组成了大量的专业公司、联合公司，因此目前我国工业企业的组织形式基本上有二种：一是单厂企业；另一是多厂企业。根据工业企业的基本特征可以推断，不论是单厂企业或多厂企业就其共性来说，称为独立企业的必须同时具备二个条件：经营管理上的相对独立性；生产技术上的统一性。

所谓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，实行独立的核算，对自己的生产经营成果具有直接的利害关系，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。

所谓生产技术上的统一性，就是指工业企业内部的各个部分不是互不相关的，而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部门所组成的生产系统。

一、单厂型企业

单厂型企业，即一个工厂就是一个企业。单厂型企业是直接由若干生产车间及一定的服务单位和管理部门构成的。全厂统一进行生产经营、独立核算盈亏以及处理对外的经济联系，是一个独立的“法人”单位。

二、多厂型企业

多厂型企业就是由几个、甚至几十个工厂组成的企业。它的形式主要有专业公司、联合公司、生产总厂等。

多厂型企业是按照专业化、协作化、联合化及经济合理的原则，把若干分散的单厂企业组织起来，实行统一经营管理，统一核算盈亏的经济组织。它和单厂企业一样，是独立的“法人”单位。其属下的工厂和其他部门，虽然必须实行经济核算，但已失去“法人”的资格，已不是国民经济中的独立核算单位。这点有别于行政性的工业公司，也有别于行政管理机构。多厂型企业一般具有技术统一性。由于技术上联系形式的不同，公司的组成形式也是多样的，例如：有制造同类产品、或执行相同工艺的若干工厂组成的公司；以某种产品为中心的整机装配厂和另部件生产厂组成的公司；主机厂和辅机厂组成的公司；以综合利用为基础组合的公司；产品制造厂和产品研究单位的联合等。

第三节 国家与企业的关系

统一领导与独立经营是对立的统一。社会主义工业企业的独立性不能是绝对的独立，只能是在国家的统一领导下的相对的独立。这是社会主义企业与资本主义企业的一个根本区别。只讲统一性，忽视独立性，以致国家集中过多这是不对的；而只讲独立性，忽视统一性，以致放弃国家的统一领导，也是错误的。因此，必须研究社会主义制度下国家与企业的关系，而进一步明确企业的权限和责任。

一、国家与企业的关系

国家与企业之间既有政治上、行政上的关系，又有经济上的关系，经济关系实质上就是经济利益关系。因而，国家对企业的领导就不应采用单纯的行政管理办法，而应按企业是一个经济组织的特点，着重采用经济办法和经济手段。主要有以下几种：

（一）制定经济政策，指导企业的经济活动，使之服从国家利益，按照社会主义经济规律和原则办事。

（二）实行经济立法，通过立法和司法保护企业的正当权益，监督企业执行国家的政策、法令、处理国家与企业、企业与企业之间的经济纠纷。经济法律关系是经济关系的反映，所以，经济立法实质上也是一种经济手段。

（三）制定经济计划，指导企业经济的发展。国家对国民经济活动，执行计划经济为主与市场调节为辅的方针，允许市场经济存在，以适应企业进行商品生产的客观需要。

（四）采用经济杠杆，如税收、价格、信贷、利息、奖罚、国家订货、政策性补贴等，调节和控制企业的经济活动，引导企业的发展，保证国家经济计划的实现。

每一个社会主义企业都必须服从国家的统一领导，其具体表现是严格执行国家的方针、政策和法令；接受国家经济计划的指导，保证优先完成国家下达的生产任务；按照国家的规定，合理分配企业的经济收益，搞好工资奖励。在此前提下，企业的生产经营活动就应由企业独立负责、自己发展。

国家与企业之间的经济关系和各自的经济责任，应该在有关的经济立法式条例中明确规定，或者由双方签定经济合同，共同遵守。这样就能实现国家用经济方法从外部来

领导和控制企业，而不需要直接指挥企业的生产经营活动。当然，国家对国营企业的行政领导和一些行政手段，仍然是必要的，不能否定。我们应该把经济手段与必要的行政手段适当地结合起来。

二、企业的权限

为了能在国家统一领导下实行独立的经营，国营企业应当在人、财、物、产、供、销等方面享有经营管理自主权。这个权限必须适应企业独立经营的需要，又以保证国家的统一领导为最高限度。随着利改税制度的完善，将有效地解决国家和企业的分配关系。为了进一步调动企业的积极性，把经济搞活，提高企业素质、提高经济效益，国务院于1984年5月发布了《国务院关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定》，具体规定如下：

（一）在生产计划方面。

企业在保证完成国家计划和国家合同的前提下，可以自行安排增产国家建设和市场需要的产品。在执行国家计划中，如遇供需情况发生重大变化时，企业有权向主管部门提出调整计划。

（二）在产品销售方面。

除国家特殊规定不准自销者外，以下产品都可以自销：企业分成的产品，国家计划外超产的产品，试制新产品，购销部门不收购的产品，库存积压的产品。

对国家统配的几种主要产品的自销作如下规定：钢材，属于国家计划内的部分可自销2%，超计划生产的全部可以自销；生铁、铜、铝、锌、锡、煤炭、水泥、硫酸、浓硝酸、烧碱、纯碱、橡胶等产品，属于国家计划内的不能自销，超计划生产的全部可以自销；机电产品，国家安排原材料生产的由国家调拨分配外，其余的可以由企业自销。

企业自销产品，必须单独核算，照章纳税，并严格遵守国家价格政策。

（三）在产品价格方面。

工业生产资料属于企业自销的和完成国家计划后的超产部分，一般在不高于或低于20%幅度内，企业有权自定价格，或由供需双方在规定幅度内协商定价。属于生产资料和农业生产资料，要执行国家规定价格（包括国家规定的浮动价格），但企业可用计划外自销产品与外单位进行协作。

（四）在物资选购方面。

对于国家统一分配的物资，在订货时企业有权选择供货单位。主管订货的部门要充分考虑生产企业的要求，根据资源与运输条件进行平衡，合理安排。企业可以和供货单位签订合同，直达供应，直接结算。

（五）在资金使用方面。

企业可将留成所得的资金，按主管部门规定的比例，分别建立生产发展基金、新产品试制基金、后备基金、职工福利基金和奖励基金，并有权自行支配使用。前三项基金可以同折旧基金、大修理基金结合起来，统筹安排，合理使用。

企业折旧基金的分配，从1985年起，企业留用70%；其余30%由有关部门和省、自治区直辖市本着管理权限逐级下放的精神制订。

（六）在资产处置方面。

企业有权把多余、闲置的固定资产出租和有偿转让。其中属于上级主管部门管理的

高、精、尖设备，在出租转让时，要报经主管部门批准。出租转让所得的收益，必须用于技术改造和设备更新。

(七) 在机构设置方面。

企业在主管部门核定的定员编制范围内，有权按照生产的特点和实际需要，自行确定机构设置和人员配备。有关部门可以根据业务工作的需要向企业提出要求，但是任何部门都不得硬性规定企业上下对口设置机构和人员配备比例。

(八) 在人事劳动管理方面。

厂长（经理）、党委书记分别由上级主管部门任命；厂长行政副职由厂长提名，报主管部门批准；厂内中层行政干部由厂长任免。

企业可以根据需要从外单位、外地区招聘技术、管理人员，并自行确定报酬。

企业可根据需要从工人中选拔干部，在任职期间享受同级干部待遇；不担任干部时仍当工人，不保留干部待遇。

厂长（经理）有权对职工进行奖罚，包括给予晋级奖励和开除处分。

企业有权根据生产需要和行业特点，在劳动部门指导下公开招工，经过考试，择优录用。有权抵制任何部门和个人违反国家规定向企业硬性安插人员。

(九) 在工资奖金方面。

企业在国家统一规定的工资标准、工资地区类别和一些必须全国统一的津贴制度的前提下，可以根据自己的特点自选工资形式。

厂长有权给特殊贡献的职工晋级，晋级面，可以从目前实行的1%增加到3%。这部分工资开支计入成本。

企业对提取的奖励基金有权自主分配。

(十) 在联合经营方面。

在不改变企业所有制形式，不改变隶属关系，不改变财政体制的情况下，企业有权参与或组织跨部门、跨地区的联合经营；有权择优选点，组织生产协作或扩散产品。

三、企业的责任

企业的权限和责任是一个问题的两个方面，是相互制约、不可分割的。应当在明确企业权限的同时，明确企业的责任。国营工业企业的责任一般有以下几个方面：

(一) 认真贯彻执行国家的方针、政策和法令，保证完成国家计划和严格履行经济合同。

(二) 维护全民所有制财产不受侵犯。全民所有制企业的财产属于全民所有。这些财产，企业有权使用和管理，使其发挥应有的作用。

(三) 合理地、有效地使用人力、物力和财力。企业要按质、按量、按时地完成生产任务，不断提高产品质量，提高劳动生产率，大力降低原材料、燃料和动力的消耗，使同量的原材料、燃料和动力生产更多的产品。

(四) 按规定及时上缴税利，严格遵守财经纪律。每个企业都应在商品销售以后，按照国家规定的税率，将税金及时上缴国库。

(五) 大力提高企业的生产水平、技术水平和管理水平。提高企业经营的经济效益。

(六) 保证安全生产，搞好环境保护，提高职工健康水平，在生产发展的基础上，使职工生活福利逐步有所改善。

第二章 工业企业管理概论

企业管理，就是为了保证企业生产过程的正常进行，充分利用企业的资源，取得最好的经济效益，实现企业的既定目标，对企业的生产、技术、经济等活动所实行的计划、组织、指挥、监督和调节。

第一节 企业管理的二重性和基本职能

企业管理的性质是二重的，或者说它具有二重性。这是指，一方面，它是进行社会化大生产的必要条件，是组织协作劳动过程的一般要求，由此形成管理的自然属性；另一方面，它又是社会生产关系的具体体现，是实现生产目的的重要手段，由此形成管理的社会属性。

企业管理的二重性，是马克思提出的。他说：“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的孤立劳动的地方，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的生產方式中，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）。

企业管理之所以具有二重性，是由于生产过程是生产力和生产关系的统一体。要保证生产过程的正常进行，企业管理必须具有两个方面的基本职能。一是合理组织生产力的职能；另一是维护生产关系的职能。管理企业的过程是这两个基本职能共同结合发生作用的过程。企业管理的二重性，正是通过管理的两种基本职能的作用表现的。

首先，企业管理作为指挥生产的一般要求，执行合理组织生产力的基本职能，表现为劳动过程的普遍形态，为一切社会化大生产所共有。企业管理的这种自然属性，主要决定于生产力发展水平和劳动社会化程度，而不取决于生产关系的性质。因此，在企业管理中，有关合理组织生产力的一些形式和方法，虽然总是在一定的生产关系下面产生的，但并不为某种生产方式所特有，只要是社会化大生产，社会主义企业或资本主义企业，就都能应用。

其次，企业管理作为实现生产目的的重要手段，执行维护生产关系的基本职能，则表现着劳动过程所采取的特殊历史形态，劳动的社会结合方式不同，管理的性质就不

同。企业管理的这种社会属性，主要决定于社会生产关系的性质，并随着生产关系性质的变化而变化。因此，在企业管理中，有关维护生产关系的原则、制度和方法，都只是适应某种生产关系的需要，为实现特定的生产目的服务，一般都具有历史的暂时性，并不为各种生产方式所共有。我们通常所说的企业管理性质的变化，指的就是企业管理的社会属性的变化。

资本主义企业管理的二重性反映了资本主义生产过程的二重性：作为对产生使用价值的社会劳动过程的指挥，反映了社会化大生产的一般要求；作为对资本价值增殖过程过程的监督，则体现了资本主义生产关系的剥削实质。所以，资本主义企业管理的社会属性集中地表现为剥削性。它的一些重要特征，如管理的权力专属于资本家及其代理人，管理的目的是为了榨取尽可能多的剩余价值，管理的方式带有专制性和欺骗性等等，就是它的社会属性的具体反映。现代资产阶级为了缓和阶级矛盾，在企业管理中不得不采取某些“民主管理”的形式，但这决不会改变其社会生产关系的性质及由它决定的企业管理的社会属性。

社会主义企业管理同样具有二重性。在生产方面，它的自然属性还是表现为合理组织生产力、组织社会化大生产的基本职能。在生产关系方面，由于生产资料公有制代替了资本主义私有制，它的社会属性与资本主义企业管理有着根本的不同。剥削社会劳动过程的职能被消灭了，代替它的是维护和加强集体劳动条件、正确处理人们在生产过程中的相互关系的职能。因此，社会主义企业管理具有一些新的特征，如管理的权力属于劳动者，管理的目的是为了发展社会主义生产，满足社会全体成员日益增长的需要，管理的方式是民主的，可以实行真正的民主管理等等。这些特征反映了企业管理的社会属性，体现了社会主义制度的优越性。

应该指出，无论是资本主义企业管理或社会主义企业管理，为了认识其二重性，作为理论上的抽象分析，把合理组织生产力和维护生产关系两种基本职能加以区别，是完全必要的。但在企业管理实践中，这两种基本职能总是结合在一起发生作用的。因为生产过程原就是生产力和生产关系的统一体，人与物的关系同人与人的关系总是密切交织不可分割。当它们结合作用于生产过程时，又表现为计划、组织、指挥、监督和调节等具体的管理职能。这说明企业管理的性质、基本职能和具体职能，是相互联系的有机整体，不能孤立地、片面地去理解。

掌握马克思关于管理二重性的原理，对于指导我们的管理实践和发展我们的管理科学，都具有重要意义。它可以使我们全面认识管理的两种基本职能，分清社会主义企业管理与资本主义企业管理之间的共性与个性。从而正确地对待资本主义的管理科学和管理办法，科学地总结我国在企业管理方面的经验教训，把管理水平提高到新的阶段。

第二节 企业管理的具体职能

我们这里列举的具体职能是计划、组织、指挥监督和调节。

一、计划

计划就是通过调查研究，预测未来，确定生产经营活动的目标和方针，制定和选择方案，综合平衡，作出决策，然后制定出全体职工的行动纲领和具体措施。计划正确与

否往往决定企业的成败。从这个意义上说，计划是企业管理的首要职能。

我国工业企业的计划职能，是在国家的统一领导和计划指导下执行的；但企业应当发挥主动性，在国家政策、法令、计划、制度规定的范围内，有效地利用现有资源，谋求最大的经济效益。计划的确定，要经过综合平衡，实事求是，量力而行。还要将企业的目标分解为各部门、单位以至个人的具体目标，相互衔接协调，以利于组织实现。

二、组织

组织就是将企业生产经营活动的各要素、各部门、各环节、各方面在空间和时间的联系上，在上下左右的相互关系上，在对外往来上，合理地组织起来，形成一个有机整体，充分发挥它们应有的作用。

组织职能的执行，要从企业的生产经营特点出发，服从于企业的经营方针和决策。要建立和健全管理体制、管理机构 and 规章制度，科学地组织生产过程和经营活动，正确挑选和配备各类人员，适时地进行调配和调整。

三、指挥

指挥就是对企业各级各类人员的领导或指导。工业企业的生产经营活动十分复杂，环环相扣，必须有高度集中的指挥。否则，即使已经有计划和组织，也不可能保证企业活动的正常进行和既定目标的顺利实现。

四、监督

监督或称为控制，就是检查企业生产经营活动的实际进行情况，考察实际情况与原定计划的差异，分析原因，采取必要的对策。监督与计划的关系非常密切。监督要以计划为依据，而计划要靠监督来保证实现。

监督的职能要求建立合理的规章制度，特别是明确的责任制；要有完整的定额或标准，以及系统的检查和严格的核算。包括生产控制、质量控制、成本控制等等。

五、调节

调节或称为协调，就是协调企业内部各单位、部门的工作，协调各项生产经营活动，使它们能建立良好的配合关系，不发生重复或矛盾，以有效地实现企业的目标。

调节可分为纵向调节与横向调节，内部调节和外部调节。所谓纵向调节，是指上下级领导人员和职能部门之间的活动的协调。横向调节则指同级各单位、部门之间活动的协调。内部调节是指企业内部所进行的协调职能，而外部调节则指企业与其他单位之间进行的协调职能。做好调节工作，关键在于使全体职工对企业生产经营活动的目标、方针、决策、计划和规章制度等都能清楚了解，树立全局观念、互相协作支援，克服本位主义。

企业管理的五个具体职能，是互相联系、相互制约的，不可缺少，也不能偏废。企业领导人必须全面运用。

第三节 企业管理的内容、任务和方法

一、企业管理内容

社会主义工业企业管理的内容，涉及到企业的人、财、物、供、产、销等各个方