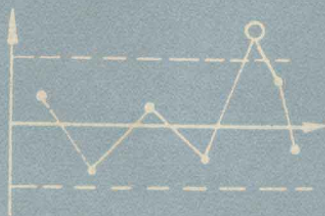
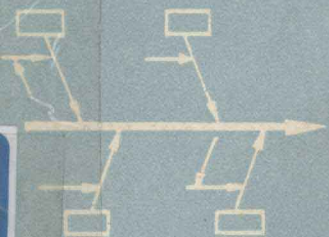
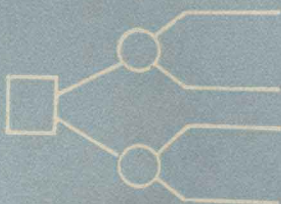
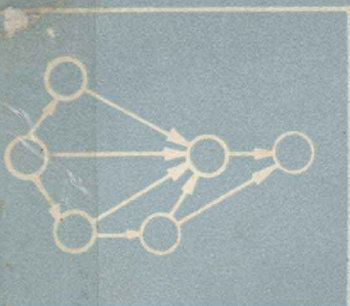


工业企业管理学概论

张新泽、吕昊明等编



上海市第一纺织印染工业公司职工大学

工业企业管理学概论

钱幼杰 耿忠平 顾乐瑛 编
吕昊明 张薪泽

上海市第一纺织印染工业公司职工大学

内 容 提 要

本书吸取了当前经济体制改革过程中的实践经验和理论成果，采用“一制四全”为体系，从管理业务的各个侧面（人的与物的，价值的与使用价值的），对各项专业管理的主要内容和相互关系进行了全面的综合分析，系统地阐述了企业经营活动的整个过程。全书分六个部分：导论，工业企业和工业企业管理学；第一章，工业企业的组织制度；第二章，全面计划管理；第三章，全面技术质量管理；第四章，全面经济核算；第五章，全面劳动人事管理。在编写过程中，本书编者还努力吸取了适用我国具体情况的国外先进管理思想和科学管理方法。

本书可用作职工大学理工科工业企业管理课程和工矿企业各级、各类企业管理短训班的教材，也可以作为工矿企业管理干部学习管理知识、提高管理业务水平的自学用书。

工业企业管理学概论

幼杰、耿忠平、顾乐英、吕昊明、张薪泽等编

上海市第一纺织印染工业公司职工大学

国营常熟市福山农场印刷厂

787×1092毫米¹/₃₂印张32¹/₃₂字数300,000

1985年9月第一版 1985年9月第1次印刷

目 录

导 论	工业企业管理与工业企业管理学	(1)
第一节	工业企业及其管理	(1)
	企业及其素质 (1)——工业企业的构成要素及其素质 (3)——社会主义工业企业的特征 (5)——工业企业管理 (8)——工业企业管理的二重性 (11)——工业企业管理的职能 (14)——社会主义工业企业管理的任务与内容 (17)	
第二节	工业企业管理学的研究对象和任务	(18)
	工业企业管理学的研究对象 (18)——工业企业管理学的任务 (19)——工业企业管理学的体系 (21)	
第三节	工业企业管理学的产生和发展	(24)
	工业企业管理学的产生 (24)——工业企业管理学的发展 (25)	
第四节	我国工业企业管理的现代化	(33)
	我国工业企业管理的历史和现状 (33)——生产型管理向生产经营型管理的转变 (37)——工业企业管理现代化的含义 (39)——为实现我国工业企业管理现代化而奋斗 (41)	
第一章	工业企业的组织制度	(43)
第一节	企业组织原理	(43)
	组织的含义 (43)——组织的基本原则 (45)——组织的基本关系 (51)——组织的形式 (56)	
第二节	生产组织原理	(63)
	生产组织的含义 (63)——厂址的选择与厂内布置	

(64)——产品的生产过程及其组织要求 (67)	
——生产过程的空间组织和时间组织 (71)——流	
水生产线的组织 (79)——成组技术 (84)	
第三节 我国工业企业的组织概况…………… (86)	
组织形式 (86)——工业企业的分类 (88)——	
领导制度 (91)——规章制度 (99)	
第四节 我国工业企业的经济责任制…………… (103)	
企业经济责任制的形成过程 (103)——企业经济责	
任制三个方面的关系 (105)——企业经济责任制中	
经济利益的分配形式 (111)——实行经济责任制应	
当遵循的几个原则 (119)	
第二章 全面计划管理…………… (122)	
第一节 全面计划管理概述…………… (122)	
实行全面计划管理的必要性 (122)——全面计划管	
理的主要内容 (124)	
第二节 经营决策…………… (126)	
什么是经营 (127)——社会主义企业的经营 (128)	
——什么是企业经营决策 (130)——经营决策方法	
(133)——经营决策的基本内容 (143)	
第三节 生产经营计划…………… (145)	
生产经营计划和生产技术财务计划 (145)——编制	
生产经营计划的指导思想 (147)——生产经营计划	
的内容及其相互关系 (149)——生产经营计划的编	
制 (151)——生产经营计划的贯彻执行 (153)	
——生产经营计划的调整 (155)	
第四节 生产计划工作…………… (158)	
生产计划工作在全面计划管理体系中的地位 (158)	

——制定生产计划的原则(159)——生产计划及其主要内容(161)——确定生产指标的方法(163)
——编制生产作业计划的要求(170)——期量标准的测定(171)——生产作业计划中的任务分配方法(178)——生产进度的控制(180)——网络计划技术(183)

第五节 物资管理工作……………(189)

物资管理工作的任务和内容(189)——物资消耗定额(192)——物资储备定额(194)——物资供应计划(200)——仓库管理(204)——物资的节约和综合利用(208)

第六节 销售管理工作……………(210)

销售管理及其重要作用(210)——销售管理工作的任务和内容(212)——市场调查和销售预测(214)——销售计划(219)——购买规律与销售策略(221)

第三章 全面技术与质量管理……………(231)

第一节 全面技术与质量管理概述……………(231)

几个基本概念(231)——全面质量管理及其特点(237)——质量管理发展的历史(238)——我国质量管理的现状(244)

第二节 全面质量管理……………(247)

全面质量管理的组织(247)——全面质量管理的基础工作(254)——产品质量检验(260)——统计质量控制和统计方法(262)

第三节 技术改造……………(270)

技术改造的意义(270)——技术改造的内容和原则(271)——企业技术改造的组织(274)

第四节 产品开发工作…………… (277)

产品开发 (277)——技术开发 (279)——产品开发程序 (282)——产品的开发管理 (284)

第五节 设备管理工作…………… (296)

设备管理的意义和任务 (296)——设备管理的主要内容 (299)——设备的综合管理 (314)

第四章 全面经济核算…………… (319)

第一节 经济核算…………… (319)

工业企业经济核算的意义 (320)——工业企业经济核算的内容 (322)——工业企业经济核算的方法 (323)——工业企业经济核算的组织 (324)

第二节 成本管理…………… (327)

成本的概念和内容 (327)——成本管理的内容和意义 (329)——产品成本的计算方法 (332)——目标成本和成本计划 (333)——成本控制和成本分析 (340)——降低成本的主要途径 (341)

第三节 财务管理…………… (341)

财务管理的内容和任务 (342)——固定资金的管理 (345)——流动资金的管理 (352)——利润的管理 (358)——专用基金的管理 (361)——企业财务收支计划 (362)

第五章 全面劳动人事管理…………… (364)

第一节 全面劳动人事管理概述…………… (364)

实行全面劳动人事管理的必要性 (364)——全面劳动人事管理的目标、内容、核心与体系—— (366)

第二节 劳动力的管理…………… (368)

企业职工需要量的测算和新职工的招收 (369)——

用工形式与职工调配 (371)——职工的培训、考核与晋升 (373)——劳动竞赛 (382)——劳动保护 (384)	
第三节 劳动定额管理.....	(390)
劳动定额及其作用 (390)——劳动定额的分类 (392)——劳动定额的制定 (393)——劳动定额的管理工作 (400)	
第四节 劳动报酬和劳保福利.....	(402)
劳动报酬的一般形式 (402)——工资、奖励的基本原则 (402)——工资制度 (404)——奖金制度 (409)——工资、奖金制度的改革 (410)——劳保福利 (412)	
第五节 思想政治工作.....	(414)
思想政治工作的任务 (414)——思想政治工作的基本原则与方法 (416)——建立思想政治工作保证体系 (418)	
后记.....	(421)

1060497

导论 工业企业管理与 工业企业管理学

在开始学习工业企业管理学的时候，我们首先会碰到这样一些问题：工业企业管理学是一门什么样的科学？它的历史和现状如何？为什么要学习它？怎样学习它？

本章将着重讨论和回答上述各个问题。

第一节 工业企业及其管理

企业 及 工业企业

研究工业企业管理，首先应当弄清楚什么是工业企业。要弄清楚什么是工业企业，又必须先弄清楚什么是企业。

所谓企业，就是从事生产、流通等经济活动，为满足社会需要、并获取盈利，进行自主经营、实行独立经济核算、具有法人资格的经济组织。因此，判断一个单位或组织是不是企业，主要是看它：

第一，是不是直接从事经济活动的经济组织。凡是不直接从事经济活动的单位或组织，如国家机关、法院、文教、卫生等单位，就不是企业。凡是直接从事经济活动的单位或组织都可称之为企业。如从事生产活动的，就是生产企业；从事流通活动的，就是商业企业；从事运输活动的，就是运输企业。过去，由于政企不分，有些代表国家管理经济的行政机构，也直接从事一部分经济活动，如物资部门既代表国家管理物资，又直接

承担一部分物资的流通活动。这是一种不正常的现象。代表国家管理经济的行政机关，主要任务应当是制定经济政策、法令和发展规划，并监督其执行。它应当和执行这些政策、法令、规划，直接从事经济活动的经济组织分开。

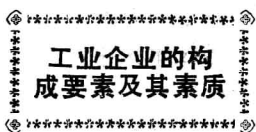
第二，是不是盈利性的经济组织。凡是企业都必须是国民经济的一个基本核算单位，都必须进行独立核算并对盈亏负责。否则就不能叫企业。如直接为军事部门提供专用军需品的非盈利性的军工工厂，为行政机关服务的运输队、印刷厂、内部食堂等，这些单位通常被称之为事业单位，而不是企业。当然，在当前的经济改革中，这些非企业的单位可以实行“企业化”经营，加强其经济责任，以提高经济效益。但它们主要是服务性的，其最终盈亏仍由被服务的机关负责，因此仍然不会改变其事业单位的性质。

另外，随着社会主义法制的健全，每一个经过批准设立的企业，在法律上都将取得“经济法人”的资格。因此，判断一个单位或组织是不是企业，也可以从其是否具有“经济法人”资格来确定。“法人”是相对于或区别于自然人而言的。“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。具备“经济法人”资格的企业，可以是工厂、商店，也可以是各类专业公司或联合公司。一般说来，它应具备下列一些基本条件：（一）必须正式在政府有关管理部门注册备案，有合法的经营条件和完备的批准手续，得到政治和法律的正式承认。（二）有独立的经济核算权，能够独立地经营，以收抵支，承担盈亏的责任。因此，一个企业的下属单位或附属组织，如工厂中的车间，企业性公司中不实行独立核算的下属厂等，不具有经济法人的地位。（三）能独立地同其它经济组织签订具有法律效力的合同、协议、契约，受到国家法律的

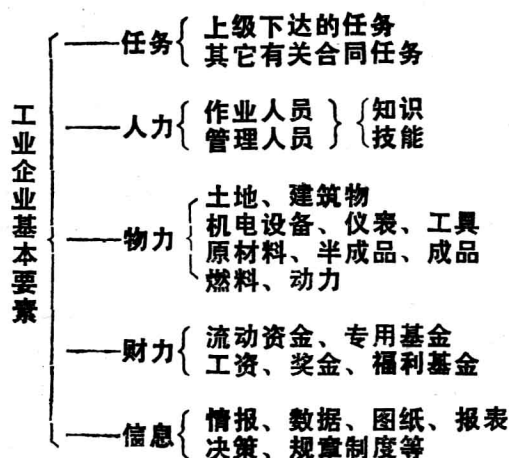
制约和保护。经济法人在自己的经营活动中，必须恪守政府的政策、指令和管理制度，遵守法纪，以合法的手段取得正当的经济利益，法律则保障其正当的经营和合法的权益。

在这里，我们必须注意，企业与工厂并不完全相同。工厂是一个生产技术单位，是社会劳动分工的一个环节。企业不仅是一个生产技术单位，而且是一个经济组织。工厂可以是企业，也可以不是企业，其关键就在于工厂是否是一个盈利性的经济组织。一个工厂就是一个企业的，叫单厂企业；多个工厂是一个企业的，叫多厂企业或联合企业（包括由多个工厂联合成的专业公司和联合公司）。

企业可以按不同的原则和标志分类：按生产规模，可以分大、中、小三类；按其隶属关系，可以分为中央企业、地方企业（省属企业、市属企业、县属企业）和社队企业、街道企业；按其社会分工，可以分为工业企业、农业企业、建筑企业、运输企业、商业企业、金融企业、服务企业等；按所有制关系，可以分为全民所有制企业、集体所有制企业，等等。可见，所谓工业企业仅仅是企业的一个分类，它是专门从事工业生产的企业。

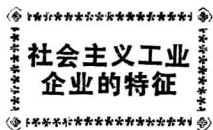


工业企业是专门从事工业生产经营活动的经济组织，它必须有一定的生产任务和完成这个生产任务所必需的人力、物力和财力，以及反映它们之间相互结合和运动的各种信息。这些就是工业企业的基本构成要素。简单图示如下：



对上述基本要素，进行科学、合理、有效的组织、计划、协调，使它们在生产经营过程中充分发挥作用，是企业管理者的重要职责。

在一定的社会条件下，由人、财、物、生产技术和经营管理水平等各种因素有机结合所形成的企业生存和发展的能力，就是所谓企业的素质。企业素质包括：职工队伍素质、技术素质和经营管理素质。职工队伍素质，是指包括企业领导班子在内的各类人员的思想觉悟、文化科学知识和业务技术水平；技术素质，是指机器设备及其它技术装备的现代化程度，生产技术和工艺水平，原材料、能源、交通运输设施的保证程度和利用情况等；经营管理素质，是指经营管理的水平，管理科学化和现代化的程度，各类资金的拥有量、筹集的可能性及其对生产经营活动的保证程度，科学研究、技术进步和革新改造的可能性，组织机构的科学性和适应性，管理基础工作的完善程度，各项技术经济指标所达到的水平等等。



弄清了企业和工业企业的概念，我们就可以进一步认识什么是社会主义工业企业了。

社会主义工业企业是以生产资料社会主义公有制为基础，应用现代生产技术，从事工业生产的相对独立的商品生产经营组织，它是独立经营，自负盈亏，具有法人资格的经济单位。其特征可以从生产力和生产关系两方面来考察。

从生产力方面看，社会主义工业企业作为从事工业性生产活动的现代工业企业，与资本主义工业企业有着下述共同的一般特征：

一、在生产技术上拥有一个能完成特定任务的生产体系

在复杂的社会分工中，每个企业都承担着一定的生产任务，与其它企业存在着密切的联系。企业为了完成自己的任务，一般都采用机器体系进行生产，拥有比较复杂的技术装备，科学技术在生产中的作用日益提高，劳动分工精细、劳动协作严密，在生产过程中，各个环节具有严格的比例关系和高度的连续性。

二、是从事工业商品生产的基本单位

现代工业企业是建立在商品生产的基础上的。它所生产的产品，不管是生产资料还是消费资料，都属于商品。必须能满足一定的社会需要，并且通过交换和其它生产单位或消费者发生经济联系。企业是一个独立的商品生产单位，它必须按照商品生产的特征，具有独立的经济权益，以尽可能少的劳动耗费取得尽可能大的经济效益。

三、是整个社会经济的基本组织，构成社会经济力量的基础

现代工业企业为了生产出产品和提供工业性劳务，就需要拥有在数量上和性能上相互配合的、适合于制造工业产品的机器设备，需要聚集一定数量的劳动者和原材料。工业企业中聚集的一定数量的劳动者（包括体力劳动者和脑力劳动者）、劳动资料和劳动对象，就构成了该企业的生产力。社会的工业生产力就是所有工业企业生产力的总和。

从生产关系方面看，由于生产资料所有制不同，社会主义工业企业与资本主义工业企业存在着以下几个区别：

一、社会主义工业企业具有充分的活力

社会主义工业企业的生产资料，包括厂房、生产建筑物、机器设备、原材料等，都属于全民或集体所有。企业作为劳动者集体支配和使用这些生产资料，并因此按规定向国家缴纳税金和利润。在服从国家计划和管理的前提下，企业的活力充分体现在以下各项独立自主权中：企业有权选择灵活多样的经营方式，有权安排自己的产供销活动，有权拥有和支配自留资金，有权依照规定自行任免、聘用和选举本企业的工作人员，有权自行决定用工办法和工资奖励方式，有权在国家允许的范围内确定本企业产品的价格，等等。

二、社会主义工业企业生产的直接目的就是不断提高企业的经济效益

所谓经济效益就是社会主义劳动者在经济活动中创造的、

超过了劳动耗费、符合社会需要的劳动成果。社会主义工业企业不断提高经济效益的结果，必然给社会主义国家、企业和劳动者带来更多的物质利益，从而满足整个社会日益增长的物质和文化的需要，实现社会主义的生产目的。

三、社会主义工业企业必须自觉依据和运用价值规律来从事生产经营活动

社会主义经济是公有制基础上的有计划的商品经济。社会主义计划经济同运用价值规律、发展商品经济是统一的。社会主义工业企业作为一个商品生产者，必须在国家计划的指导下，自觉依据和运用价值规律来从事生产经营活动。企业必须实行经济核算制，以加强企业的经济责任，使广大职工从经济利益上关心自己的生产经营成果。

四、社会主义工业企业的职工是企业的主人

在社会主义社会，劳动力不再是商品，企业的职工不再是雇佣劳动者，而是企业的主人。他们以主人翁的姿态进行工作，人人关心企业的经营，人人重视企业的效益，职工的工作成果同他的社会荣誉和物质利益密切相联。现代企业必须有集中统一的领导和生产指挥，必须有高度严格的劳动纪律。社会主义企业，在实行这种集中领导和严格纪律的同时，必须充分保证广大职工和他们选出的代表参加企业民主管理的权利。

五、社会主义工业企业必须建立以承包为主的多种形式的经济责任制

为了增强广大职工的责任心和充分发挥他们的主动性、积极性、创造性，必须在企业内部明确对每个岗位、每个职工的

工作要求，建立以承包为主的多种形式的经济责任制。这种责任制的基本原则是：责、权、利相结合，国家、集体、个人利益相统一，职工劳动所得同劳动成果相联系。因此，实行多种形式的经济责任制，可以使按劳分配的社会主义原则得到进一步的贯彻落实。

六、社会主义工业企业间还存在着竞争

社会主义企业之间的关系，首先是互相协作、相互支援的关系，但这种关系并不排斥竞争。因为竞争是商品生产的产物，价值规律正是通过竞争才得以实现。竞争不但形成社会必要劳动，而且会降低社会必要劳动，从而成为推动商品生产发展的一种内在动力。社会主义社会既然存在商品生产，存在价值规律，就必然存在竞争。当然，社会主义竞争与资本主义竞争是有本质区别的。社会主义竞争的最终目的是为了更好地了解社会的需要，促进国民经济更加协调地发展；社会主义竞争的手段，不是靠损人利己，而是通过改善经营管理来增强自己的竞争能力。社会主义竞争的范围，不是漫无边际的，而是受到一定限制的，竞争主要存在于生产同种产品的各个企业之间，社会主义竞争的结果，不是加深竞争双方之间的矛盾，而是鼓励先进，鞭策落后，淘汰长期亏损的企业，从而促进生产的发展。

工业企业 企业管理

现代工业生产是高度社会化的大生产。企业按照社会分工，承担一定的生产任务。企业实现它的生产任务，不但在内部要靠众多的生产劳动者的分工协作，而且在外部的也要靠其他企业的分工协作。为了有秩序、有成效地从事生产活动，就需要有一定的管理。“一切规模较大的直接社会劳动或

共同劳动，都或多或少地需要指挥以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”（注）在这里，马克思用乐队的指挥，形象地说明了在人们的共同劳动中管理的必要性。企业管理是共同劳动的需要。共同劳动的规模越大，劳动分工与协作越精细，科学技术条件越高，越复杂，管理工作也就越重要。

那么，管理的涵义究竟是什么呢？不同的学派从不同角度对管理的理解是各不相同的。有的说管理只是对人而不是对物的管理；有的认为管理就是决策；有的认为管理是为实现预定目标而组织、使用各种自然资源的过程；有的认为管理包括计划、组织、指挥、协调、控制等五个方面（即所谓五功能学派，也有主张四功能、三功能、二功能、七功能的，在此不一一列举了）。其实，按汉语字义解释，不难看出，管理就是“管辖”、“治理”。“管辖”也好，“治理”也好，都是人类的一种活动。然而，这种活动有什么特征呢？上述各种观点虽然都在某一方面回答了这个问题，但都不够全面。相比之下，美国管理学家孔茨（H.Koontz）的观点较为全面。孔茨认为管理就是设计和维护一种环境，使处身其间的人们能在集体内一道工作，以完成预定的使命和目标。根据孔茨的这一理解，我们可以得到如下几点认识：

一、管理的重要特征，是面向一个“集体”。这个集体可以大至一个国家、一支军队，也可以是一个企业、一所学校、一个具体的机构。人类进行生产活动的历史本身，就包含着管理的因素。因此，有效的管理已有悠久的历史。埃及的金字塔、中国的万里长城等浩大的建设工程，不仅是劳动人民智慧

注：马克思：《资本论》第一卷，人民出版社1975年版，第367页。