

工业企业管理 基本知识

马国柱 徐永林 编

常州市机械工业局教育科

工业企业管理基本知识

马国柱 徐永林 编

常州市机械工业局教育科

内 容 简 介

加强工业企业管理，提高企业管理干部的业务水平，是实现四个现代化的重要组成部分，是一项具有战略意义的政治任务。本书根据现阶段国家对工业企业管理的基本要求，结合地方中小企业的管理水平，通俗地介绍了工业企业管理的基本概念、目的、意义和内容，是一本工业企业管理的普及性读物。

再 版 的 话

本讲义付印以后，受到了同志们的欢迎，认为在当前工业企业整顿和普及工业企业管理的基本知识方面，是能起一定作用的。不少单位和个人希望再版，以应急需，为此，我们决定再次付印。

本讲义原是为普及企业管理的基本知识而编写的，是企业管理基本知识方面的“扫盲课本”，因此，在内容上不能太深，只着重了基本概念和原理的叙述；而且由于编写时间局促，参考资料缺乏，所以无论在内容上还是在文字上，都有不少缺点。例如关于扩大企业自主权、用经济的办法管理经济等重大问题，未能深入展开讨论；生产管理方面的内容偏少，未专列章节，不能满足实际工作者的要求等等，这些是要请读者注意和谅解的。同志们如需进一步了解有关内容，可参阅最近出版的有关书籍。

最后，欢迎同志们继续提出批评意见。

编 者

一九八〇年六月

前 言

这本讲义是为了满足当前工业企业实行整顿和普及工业企业的基本知识的迫切需要而编写的。

根据党的十一届三中全会的精神，随着全党工作着重点的转移，加强企业管理的整顿，对企业管理干部进行业务轮训，已成为实现“四化”的当务之急。但是，由于十分缺乏系统的工业企业管理方面的资料，使上述工作带来了一定困难，因此，我们不自量力，编写了这本讲义，希望在一定程度上能给企业整顿工作以帮助，为各地举办企业管理学习班提供教材。但由于我们的知识水平很低，参考资料又少，讲义能否完成这个任务是没有把握的；特别是企业管理问题涉及面广，政策性强，而我国又正在实行经济管理体制的改革，所以讲义中所讲的内容，也许并不完全适合当前客观的需要，甚至可能有严重错误。但我们还是把它印了出来，一则是抛砖引玉，二则是请求帮助。如果我们的这二个愿望能基本达到，那么我们就感到满足了。

我们热切地盼望着读者们的批评。

编 者

一九七九年十一月

目 录

第 一 章	企业管理与社会主义现代化的关系·····	(1)
第 二 章	企业管理的基本概念·····	(7)
第 三 章	党委领导下的厂长负责制·····	(17)
第 四 章	工业企业的民主管理·····	(24)
第 五 章	工业企业的计划管理·····	(32)
第 六 章	工业企业的质量管理·····	(43)
第 七 章	工业企业的技术管理·····	(55)
第 八 章	工业企业的物资管理·····	(66)
第 九 章	工业企业的劳动管理·····	(73)
第 十 章	工业企业的财务管理·····	(83)
第十一章	工业企业管理的现代化·····	(93)

第一章 企业管理与社会主义现代化的关系

一、伟大的转变

在华国锋同志为首的党中央领导下，我国人民粉碎了祸国殃民的“四人帮”，开始了向社会主义四个现代化的新长征。党的十一届三中全会，标志着我国社会主义革命的一个伟大的历史性的转折。全会作出了关系到我们国家的命运和前途的战略决策，这就是把全党工作的着重点转移到社会主义现代化建设上来。这一战略决策将对我国的历史产生极其深远的影响。

一九六四年周恩来同志在三届人大会上代表党中央提出了实现我国社会主义四个现代化的宏伟目标，一九七五年在四届人大上又再次发出了实现四个现代化的伟大号召。但是，由于林彪、“四人帮”一伙的疯狂反对和破坏，这一伟大的历史性号召始终未能得到贯彻。今天，在以华国锋同志为首的党中央的领导下，党的十一大和五届人大把实现四个现代化作为新时期的总任务提了出来，领导全国人民开始了波澜壮阔的历史性新长征。党的十一届三中全会作出的工作重点转移的战略决策，无疑地将大大鼓舞全国各族人民，推动我国的社会主义现代化建设更加飞速地前进！

三中全会公报指出：“实现四个现代化，要求大幅度地提高生产力，也就必然要求多方面地改变同生产力发展不适应的生产关系和上层建筑，改变一切不适应的管理方式和思想方式，因而是一场广泛、深刻的革命。”既然是革命，就必然有

斗争。要大幅度地提高目前落后的生产力，必然要多方面地改变生产关系、上层建筑、管理方式直至人们的活动方式和思想方式。这些具有划时代意义的伟大变革，一定会遇到阻力。这些阻力，不仅来自林彪、“四人帮”一伙的流毒，更来自几千年历史所遗留下来的小生产习惯势力和保守思想。因此，随着革命的进展，必然会有一场艰巨的斗争。对这一点，我们一定要清醒的认识。

但是，正如三中全会公报所指出的：“现在我们实现了安定团结的政治局面，恢复和坚持了长时期行之有效的各项经济政策，对经济管理体制和经营管理方法着手认真的改革，在自力更生的基础上积极发展同世界各国平等互利的经济合作，努力采用世界先进技术和先进设备，并大力加强实现现代化所必须的科学和教育工作。因此，我国经济建设必将重新高速地、稳步地向前发展，这是毫无疑义的。”

我们的任务，就是要在三中全会精神的指导下，认真总结我国社会主义建设的正反两方面经验，认真学习和批判地吸收外国的一切先进经验和教训，根据我国的具体情况，创造出中国式的社会主义现代化的光明大道，为尽快把我国建设成伟大的社会主义现代化强国而奋斗。

二、管理工作的重要性

为了实现社会主义的四个现代化，必须大幅度地提高生产力，而生产力又包含人和物两方面的因素。从物的因素来说，主要是用先进的技术和技术装备来取代落后的技术和技术装备；从人的因素来说，就要充分调动劳动者的积极性，并尽快地提高他们的科学文化与技术水平。这两方面是相辅相成，缺一不可的。为了使生产力中人和物两方面都能发挥作用，必须按照客观存在的，而不是人们头脑中主观想象出来的自然和经

济规律把它们组织起来，这样才能形成现实的生产力。把生产力诸要素按客观规律组织起来，使之形成现实的生产力，为社会主义现代化服务，这就是科学管理的主要任务。

搞现代化建设，所以必须要有一套现代化的管理，这是因为，生产技术的现代化和管理工作的现代化，是现代化建设的两个方面。两者是互相促进、缺一不可的。生产技术的现代化，必然要求管理也相应地现代化。有的人甚至认为：管理和技术相比，管理是第一位的，“三分技术，七分管理”。这当然不是说技术不重要，而是说，如果管理不好，再先进的技术和装备也不能很好发挥作用，甚至会遭到破坏的命运。如果我们管理搞得不好，五十年代的技术装备也可生产七十年代的产品。正是因为管理工作有如此重要的作用，在国外，才有人把生产技术的现代化和管理工作的现代化这两者称为经济高速发展的“两个车轮”，把管理和科学、生产技术并列，称之为现代文明的“三鼎足”。由此可见，我们要实现社会主义的四个现代化，一定要抓好管理现代化这一环节，否则，我们就会象一个跛足的人走路，不可能取得前进的高速度。

我国目前的生产水平与国际先进水平比较是很落后的，这一点大家都看到了，心中也很着急，都十分迫切地希望改变这个落后的状况。但是，我国的管理水平与国际先进水平相比，要更加落后得多，这正在严重阻碍我们向四个现代化迈进，而这一点，不少同志，包括有些企业的领导同志还没有看到，对改变管理工作落后面貌的心情，也不甚迫切。这个情况，极需改变。

为了提高我国国民经济的发展速度，归根结蒂要提高生产率。采用先进的技术和技术装备，当然可以大大提高生产率，但是，先进的技术装备要人去掌握，如果人的积极性调动不起

来，管理工作混乱，设备经常损坏，生产经常中断，再好的先进技术也不可能发挥作用。反之，抓好了管理工作，充分调动了干部和劳动者的积极性，把生产组织好了，生产率就可以大大提高。这一点已为许多工厂的实践所证明。

产品的质量、生产经营的经济效果与管理工作的关系也是十分密切的。管理工作混乱，管理水平低，必然造成产品质量低劣，生产成本大大增加；反之，管理工作抓好了，即使设备陈旧些，也可生产出高质量、低成本的产品。这一点，也已经为许多工厂的实践所证实。

例如首都钢铁厂，由于切实抓好了企业管理，恢复、改进和新制订了一系列行之有效的科学管理制度，在一九七八年八项指标全面超过历史最好水平的基础上，一九七九年上半年内各项指标又达到了新的水平，其中三项指标夺得全国冠军，并跃入世界先进水平行列，用三十年代设备创出了七十年代的水平。这是管理工作发挥巨大威力的一个实例。

又如，日本的工业产品，在国际市场上有强大的竞争力，重要原因之一，也是由于他们有一套行之有效的先进的科学管理方法。大家所熟知的“全面质量管理”就是其中之一。当然，日本是资本主义国家，它们的管理方法不可能完全适用于我国情况。但是，从中我们可以吸取十分有益的东西，这也是毫无疑问的。

在党中央领导下，我国目前进行了企业整顿，初步扭转了林彪、“四人帮”所造成的混乱状态。但是，就企业的管理水平来说仍然很低。不少企业还没有形成正常而稳定的生产秩序，还缺乏严格的经济核算，人力物力财力方面的浪费还十分严重，这使我们现有的生产技术条件都无法充分发挥应有的作用。有些外国友好人士来我国参观后，认为我国某些企业的技

术装备并不太落后，只要提高管理水平，就有可能把生产能力提高一倍，这是很有道理的。因此，如果我们能在管理上下一番功夫，进行必要的符合客观规律的改革，那么，不用增人增设备增投资，也可以把现有的生产能力大大提高一步，并为进一步掌握和运用更先进的生产技术创造有利的条件，这是毫无疑问的。

三、光荣的任务

管理问题对实现社会主义四个现代化既然具有如此重大的意义，我们又如何才能做好这一工作呢？

一九六〇年，毛泽东同志曾经指出：社会主义国家在完成了生产资料所有制的社会主义改造以后，还要解决管理问题。不要以为只要完成了生产资料所有制的社会主义改造，社会主义制度的优越性就能够自己发挥出来。管理方法正确，就会促进生产力的发展。管理方法错误，就会阻碍生产力的发展。

建国以来，我们对社会主义经济的管理，由不懂到比较懂，由不会到比较会，取得的成绩是很大的。我们把党的优良传统同管理社会化大生产相结合，创造了不少好的办法，积累了不少好的经验。毛泽东同志关于“鞍钢宪法”的批示，给我们的管理工作指出了明确的方向；工业上的一面鲜艳红旗——大庆油田，为我们树立了良好的榜样。群众路线、生产民主、技术民主、管理民主、劳动竞赛、合理化建议、技术革新和技术革命、岗位责任制、经济核算制等等一整套结合我国实际情况的管理方法和制度，已在实践中证明是行之有效的。这些，就是我们社会主义现代化过程中实现管理现代化的良好基础。

但是，我们必须清醒地看到：由于十多年来林彪、“四人帮”的破坏，不好的东西被恶性地发展了，好的东西被抹了黑，打入冷宫，使我们的许多企业管理工作混乱不堪，组织涣

散，制度松弛，纪律松懈，用人多，效率低，质量差，事故多，浪费大，企业管理水平大大倒退，与国外先进国家比较，差距就更大了。打倒“四人帮”以后，通过开展“工业学大庆”的群众运动，企业进行了整顿，管理水平有了一定的恢复和提高。但是，由于“四人帮”的流毒还未完全肃清，加上我们对于如何按照客观经济规律的要求，科学地管理社会主义经济尚认识不足，掌握不够，企业的管理水平低，管理中的问题仍然很多。这是与全党工作着重点转移到社会主义现代化建设上来的要求很不适应的。因此，尽快地改进管理方法，提高管理水平，把用行政方法管理改为按客观经济规律管理，扩大企业权限，调动各方面的积极性，是一个光荣而又紧迫的任务。为了解决好这个光荣而艰巨的任务，我们要学习经济理论，弄懂社会主义经济规律，要研究总结我国企业管理的经验，也要学习和了解外国的管理经验。我们不能妄自菲薄，认为只有外国的才是好的，而是要善于总结自己的经验，同时认真学习外国企业管理方面的科学成果，把两者很好地结合起来，在实践中创造出适合我国情况的科学的管理制度和办法。只有这样，才能为加速实现社会主义的四个现代化作出应有的贡献！

第二章 企业管理的基本概念

一、管理的含义及管理工作的二重性

什么叫管理呢？管理是社会发展的产物。在一定的生产方式下，人们依照某些原则、程序和方法对生产诸要素（劳动力、生产对象、生产手段、生产情报）及其运动过程加以计划、组织、指挥、协调和控制以达到预期的目的，这就是管理。

管理有二种职能：一种是一般职能，是劳动过程的协作性质引起的，它是做好组织、指挥、监督、协调等工作，以保证劳动过程的顺利进行。这是不同的社会制度下所共同具有的职能。另一种是特殊职能，它反映一定社会的生产关系的性质和要求，运用相应的上层建筑（如经济政策、管理体制、规章制度及思想教育等）作为实现管理的手段。在这方面，社会主义与资本主义的管理，在内容、原则和方法上都有着本质的不同。列宁在谈到被资产阶级称为“科学管理之父”的泰罗所创造的管理方法时说：“资本主义在这方面的最新发明——泰罗制——也同资本主义其他一切进步的东西一样，有两个方面，一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就，即按科学来分析人在劳动中的机械动作，省去多余的笨拙的动作，制定最精确的工作方法，实现最完善的计算和监督制等等。”列宁在这儿明确指出了资本主义的管理所具有的二重性：一方面，管理是现代化大生产条件下所产生的一门科学；另一方面，它又反映了资本主义社会的生产关系，是资产阶级残酷剥削劳动人民的一种手段。

认识管理工作中的两重性十分重要。它告诉我们，资本主义的管理有其反映现代化大生产的特点和要求的科学的一面，也有反映资本主义剥削的生产关系的落后的一面，而这两者在实际生活中又往往是紧密结合在一起的。因此，我们既要善于学习和吸收国外的科学管理方法，又要坚持社会主义方向，创造适合我国具体情况、反映社会主义的生产关系的管理方法，为实现社会主义现代化创造有利的条件。

二、经济管理与企业管理

经济管理是对社会生产的总过程（生产、交换、分配、消费）的经济活动进行组织、指挥、监督和调节。它由一系列的组织和职能所构成。它的任务是研究如何合理地组织生产力，不断地完善生产关系，及时地调整上层建筑，以适合生产力发展的需要。

经济管理是一个含义很广的概念。它包括整个国民经济的组织与管理，也包括国民经济的各个部门的管理，直至基层组织如工厂、生产队的管理。这个管理表现为对整个国民经济及其部门的计划生产、劳动组织、指挥和协调各个生产环节等一系列的职能。

经济管理的对象是：生产力的合理组织、生产过程中的经济关系、上层建筑（如体制、计划、价格政策、财政和税收政策等）对经济的影响。换句话说：经济管理既要研究生产力，也要研究生产关系和上层建筑。因此，它是一门边缘科学。

工业企业管理是整个经济管理的从属部份。它是在一个企业的范围内对企业各项生产经营活动进行管理。换句话说，在企业的范围内对各项生产经营活动加以计划、组织、指挥、协调和控制，以达到完成和超额完成企业目标的任务。

我们这里所研究的主要是国营工业企业的管理问题。国营

工业企业是社会主义全民所有制的经济组织，它是社会生产的基本单位之一，它以生产为中心开展活动，在国家统一计划指导下，为社会提供物质产品或劳务，为国家提供利润。在社会主义公有制的商品生产条件下，企业的生产过程不仅是建立在现代科学技术基础上的制造产品的社会化劳动过程，也是资金周转过程和价值形成过程。因此，它的管理工作包括计划管理、质量管理、技术管理、物资管理、劳动管理、财务管理等内容，而作为我国国营工业企业管理的特点，党委领导下的厂长负责制和党委领导下的职工代表大会制体现了我国企业管理的社会主义性质。因此对以上内容我们将逐一地进行讨论。

三、企业管理的基本职能

在具体研究企业的各种管理职能以前，需要对企业管理的基本职能有一概括的了解。一般说来，它们可以分为下列几部份：

1. 决策和计划职能

这是企业管理的首要基本职能，它对企业的发展有决定性的影响。决策，就是对企业的远期和近期奋斗目标以及为实现此目标所做的选择和决定。对一个企业来说，它具有战略的意义。在资本主义国家，企业的生产方向是由资本家或其代理人通过外来订货及市场预测确定的。在我国，则是由国家计划部门根据社会的需要制定统一的计划来确定的。当然，国家所定的产品方向是粗线条的，在这个大的方向下，还需要对产品的品种、规格等方面进一步订出具体规划。除了产品方向外，企业还有一些其他重大问题也需作出选择和决定，特别随着今后企业自主权的扩大，需要企业决策的问题将更多，也更重要。

企业的计划职能是指：根据企业决策所定的目标而制定

的为实现此目标的周到而详细的计划，它对企业的整个生产经营活动起指导作用。只有制定了周密的计划，才可能把企业各方面的工作有机地组织成一个整体，建立起生产秩序。

2. 组织职能

如果没有周密的组织，即使计划再好，也不能达到预期目的。所谓组织，就是把企业中的各个生产要素、各个环节和各个方面，从劳动的分工和协作上、从上下左右的相互关系上、从时间和空间的相互联接上科学地组织起来，形成一个有机的整体，从而最大限度地发挥他们的作用。从这个角度看，组织工作水平的高低，直接决定着企业生产经营活动成果的大小。

如何正确实施管理的组织职能呢？归纳起来有以下三个问题：

①建立高效率的管理体制，包括管理机构的设置、职权的划分、严格的责任制的建立。建立管理体制要根据民主集中制原则，充分发挥各个职能部门和各个管理环节的主动性和创造精神。

②要保证以最小的劳动和物资消耗，最少的资金占用量生产出数量大、品种多、质量好的产品，在企业内部建立起技术上先进、经济上合理的生产结构。

③正确选择配备各级管理人员、技术人员和工人，使每个人都有合适的岗位，工作性质和个人特长相结合，做到人尽其才。

3. 指挥和调度职能

计划和组织都还不是具体的生产活动。为了保证企业的生产活动按计划、有组织地运转起来，需要进行统一的指挥和调度。企业的生产不停，对生产的指挥，调节和调度也就一刻也不能中断。

现代工业生产的技术复杂，质量要求高，分工协作面广，连续性强，相互关系密切，因而对生产现场和后勤保障的统一指挥必须拥有高度的权威，否则就不能保证生产过程的顺利进行。

4. 教育、监督和鼓励职能

为了调动企业内广大职工的积极性和提高劳动效率，企业必须对职工实施教育，以不断提高全体职工的政治觉悟和文化技术水平。同时还必须有必要的监督和鼓励，以实行自上而下和自下而上的监督，建立在平等基础上的领导、管理人员和工人之间的相互监督以及与监督相联系的奖惩制度。

教育、监督和鼓励，归根结蒂是为了充分调动企业全体职工的社会主义劳动积极性。企业管理的对象是组成生产力的人和物两个方面，而在一定物质条件下，人是生产中起决定作用的能动的因素。关于这一点，现在连一些资产阶级管理学家也看到了。他们现在不得不在调动工人的生产积极性上采取各种措施，对工人进行拉拢和欺骗，例如组织职工参加部份企业管理工作等。我们是社会主义国家，调动企业职工建设社会主义的积极性，使他们真正发挥主人翁的作用，当然就更为重要。

通过决策和计划明确企业的目标，通过组织建立实现目标的手段，通过指挥和调度保证企业的正常运转，通过教育、监督和鼓励调动广大职工的积极性。这些就是企业管理的基本职能，是企业不断发展的动力。

四、社会主义企业管理的基本特点

我国是社会主义国家，企业是社会主义企业，目前主要有全民所有制企业和集体所有制企业两大类，这两类企业尽管在生产资料公有化的程度上有所不同，但它们都是社会主义性质的企业，是与以私有制为基础的资本主义企业完全不同的。