

(内部资料)

工业企业管理 讲义

哈 尔 滨 工 业 大 学
哈 尔 滨 市 第 二 轻 工 业 局
哈 尔 滨 市 科 学 技 术 协 作 委 员 会
一 九 七 九 年

说 明

这本工业企业管理讲义，是由哈尔滨工业大学生产管理现代化研究室的部分教师，于一九七八年十一月和十二月在给哈尔滨市大中型工业企业中层以上领导干部讲课稿的基础上，经过整理后编辑而成的。

这本讲义是为了给我校和哈市第二轻工业局举办的企业管理干部轮训班准备的参考教材。它不是企业管理的全部内容，只是对其中一些重要部分做了较为系统的概述。由哈市第二轻工业局印刷，做为内部读物。

本讲义共十讲。是由王兰荣、祝善训、吴凤山、石永清、姚德民等同志讲授的。其中，第二、第三、第四、第五、第八讲是根据国家计委经济研究所领导的写书组编写的《大庆工业企业管理学》（初稿）中有关内容讲授的，主要是反映了大庆的管理经验，但具有普遍意义。最后，由王兰荣同志对全文的内容和文字进行了校阅和局部修改。

一九七九年二月

目 录

说 明

第一讲 引言	1
第一节 加强企业管理和工业 管理对实现四个现代 化的重大意义.....	1
第二节 社会主义工业企业 的任务和工业企业 管理的二重性.....	23
第二讲 生产组织与指挥	35
第一节 生产指挥系统的机构 及其作用.....	35
第二节 生产会战.....	45
第三节 生产调度工作.....	50
第三讲 科学技术管理	56

第一节	科学技术工作在企业 中的地位 and 作用	56
第二节	科技管理体制	60
第三节	科技工作中的三结合	66
第四节	技术责任制度、培养制度 和考核制度	78
第五节	科研项目责任制度和 科研后勤工作	85
第四讲	设备管理	94
第一节	设备管理的意义和任务	94
第二节	设备保养和修理的 组织工作	101
第五讲	物资管理	117
第一节	物资管理的意义与任务	117
第二节	物资管理体制	128
第三节	仓库管理	134
第四节	节约挖潜、修旧利废	

和清仓利库	141
第六讲 按劳分配与工资奖励	146
第一节 按劳分配是社会 主义原则	146
第二节 工资等级制度与 工资形式	154
第三节 奖励制度	164
第七讲 经济核算	170
第一节 经济核算的概念和意义	170
第二节 经济核算的基本原则	176
第三节 经济核算的基础工作	183
第四节 经济核算的组织 和核算工作	191
第八讲 岗位责任制	211
第一节 岗位责任制是一项基 础性制度	211
第二节 岗位责任制的建立	223

第三节	岗位责任制的贯彻执行	226
第九讲	技术经济分析	234
第一节	技术经济分析的 任务与意义	234
第二节	技术经济效果的概念及 其指标	240
第三节	技术经济分析的基本方 法和步骤	246
第四节	机器设备结构设计的技术 经济分析	257
第十讲	管理现代化	274

第一讲 引言

这一讲介绍两个问题：一、加强企业管理和工业管理对实现四个现代化的重大意义；二、社会主义工业企业的任务和工业企业管理的二重性。

第一节 加强企业管理和工业管理对实现四个现代化的重大意义

党的十一大和五届人大提出在本世纪末实现社会主义四个现代化的伟大目标。最近，党的十一届三中全会指出：“全党工作的着重点应该从一九七九年转移到社会主义现代化建设上来。”这一战略决策的实质，就是从七九年起要全力以赴地搞社会主义建设，要加快实现四个现代化的步伐。

那么怎样才能加速实现四个现代化呢？首先，要有以华国锋同志为首的党中央的正确领导，全国亿万人民的共同努力。另外，还需要有两个基本方面：一是要大力使用现代化的科学技术，除了运用我国自己的先进技术外，要

根据我国的具体需要引进外国的先进技术，使我们赶超的起点建立在先进的技术水平之上；二是要加强管理（包括企业和工业的管理），力争使企业管理科学化和逐步实现企业管理现代化。目前，我们的企业管理水平较低，也影响了我们的科学技术水平。从现在起，如果我们再不注意管理，不去学习和掌握合乎科学的先进的组织管理方法，我们就会继续浪费时间、人力、资金，就不能在本世纪内完成四个现代化的宏伟任务。

邓小平同志在中国工会第九次全国代表大会致词中指出：“改变工农业企业的管理方式和国家对工农业企业的管理方式，使之适应于现代化大经济的需要”。这里邓小平同志提出了实现四个现代化必须改变企业的管理方式，以适应现代化大经济的需要。

什么是现代化的大经济呢？现代化大经济就是指现代化大生产而言的。我们的大中型企业是不是现代化的大生产呢？诸如我们哈尔滨的三大动力厂、轴承厂、机车车辆厂、量具刃具厂、电表仪器厂等应当是现代化的大生产了。问题是，我们还没有达到现代化大生产的

标准。这是一个十分重要的问题，要实现四个现代化，就必须真正实行现代化的大生产。

现代化大生产应当是一个什么样的概念呢？从我国管理实践来看，需要具备以下几点：

一、现代化大生产要求生产过程和生产组织具有高度的合理性

所谓生产过程，就是劳动者(工人)使用劳动工具(机器设备和刀具)，作用于劳动对象(原材料)，使其改变外形、尺寸、性能而成为新的工业产品的过程。以加工钻头为例，工人使用加工钻头的设备和刀具，作用于一定尺寸的棒料上，经过加工后，改变了原来棒料的形状、尺寸、性能而成为麻花钻。

从生产过程的概念中，我们看到，现代化大生产要采用多种高效率的机器设备，要进行细致地劳动分工，要划分出许多工艺阶段和工序。一批钻头要由许多工种的工人，使用一系列高效率的先进设备和进行许多工艺阶段和工序才能加工完成。钻头首先需要备料，然后冷加工，热处理，返回来再磨加工等。从这样一个生产过程来看，现代化大生产要具有生产的

连续性和比例性。连续性是指产品在生产过程中的各个阶段、各个工序，在时间上的紧密衔接，而不发生中断现象。即是说使劳动对象始终处于正常的运动状态。这一点反映在石油、化工、炼钢、炼铁则更为突出。比例性是指生产过程中使用各种机器设备的生产能力的比例和生产过程各阶段、各工序劳动量的比例。在生产过程中由于技术革新等原因而出现的不平衡，则需要调整比例，使之达到新的平衡。

用生产过程的连续性和比例性来说明现代化大生产的特点，在五十年代是可以的。如我国第一个五年计划时期的一百五十六项重点建设，反映当时的大工业生产的连续性和比例性。但是，在七十年代的今天，从实现四个现代化的角度来看，就显得很不够了。我们要进一步从生产组织的要求来研究现代化大生产的特点。这表现在现代化大生产要求按照专业化协作的原则组织生产。

专业化分工协作，是社会化生产的产物。列宁说过：“技术的进步，必然引起生产各部分的专业化”，“要把制造整个产品的某一部分的人类的劳动生产率提高，就必须使这部分的

生产专业化”。(《论所谓市场问题》、《列宁全集》第一卷第八五,八四页)社会分工,专业化协作,是社会化大生产的一个普遍的发展规律。

目前,我国工业企业“大而全”、“小而全”是个普遍的现象。一个工厂就是一个社会,不是社会办企业,而是企业办社会,这势必造成领导力量分散,不利于抓好企业的生产。在第一个五年计划的时期,我国大中型骨干企业大部分是属于“大而全”的企业,也可以说是专业化水平较低的产品专业化工厂。诸如,我们哈尔滨市的汽轮机厂、电机厂、锅炉厂等。这些工厂对完成第一个五年计划起了重要作用,成绩很大。但是随着大规模经济建设的不断发展,这种“大而全”的生产组织形式就适应不了现代化大生产的要求。因此,在六十年代初期,以专业化协作原则组织生产已提到日程上来了。那时在中央工业、交通部门试办过十三个专业公司,在一些省、市也组织了一些,如上海的各种专业公司,浙江的丝绸公司。一九六四年十月国务院批准冶金部成立铝业公司,由于把原料、半成品、辅助材料的生产都统一组织到一个专业公司里,密切了上下

工序的协作和联系，公司内部集中统一领导，又接近生产单位，减少层次，调度灵活，使生产有了很快的发展。在机械行业中也搞了试点。一九六五年第一机械工业部系统，按照专业化协作原则，组织了若干公司。如汽车工业公司（南京汽车公司曾把江、浙一带的小厂组织起来），机床工业公司（沈阳的三个机床厂，由沈阳机床公司统管）。当时，尽管由于人们的思想认识上还跟不上形势的发展，但取得了一定的进展。第一机械工业部成立了第十局，即专业化局，专门来组织一机系统的专业化生产，并做出了一定的成绩。后来，由于林彪、“四人帮”的干扰破坏，已经成立起来的专业化局和公司都相继被撤消了。到了今天的七十年代，“大而全”、“小而全”的企业必须进行专业化改组，以适应现代化大生产的客观要求，否则大幅度地提高生产力将是不可能的。

“大而全”、“小而全”的企业是怎样形成的呢？当然，在五十年代的时候已经奠定了“全能厂”的基础，但后来却发展得越来越全。其一是协作搞不起来，上级主管部门组织不善。大连机车车辆厂是个大而全的厂，他们

的技术革新搞得很好，取得了很大成绩。从原来生产蒸汽机车，继而生产二千马力内燃机车，直到现在生产的四千马力内燃机车。他们为了给四千马力内燃机配套，建立了硅整流车间，这个车间与原来的机械加工性质有很大差别，如果独立成一个硅整流工厂，则能更好地为许多工厂服务，工艺技术等将会发展得更好些。如果大连机车车辆厂不建硅整流车间，没有那个企业跟其协作，则四千马力内燃机车就上不去，因而越滚越大，这是客观形势所迫，不能算工厂本身的责任。其二，也有一些主观因素，就是想一应俱全，要什么有什么，管起来顺手，用起来方便，什么都想自给自足，万事不求人，实际上是小生产习惯势力的一种表现，与现代化大生产的要求是格格不入的。

我们知道，任何企业要彻底“大而全”、“小而全”是根本不可能的。长春汽车厂可算是“大而全”的厂了。汽车的发动机、底盘、驾驶室以至刮雨器都由该厂自行生产。尽管如此，也不能达到全部另部件均由自己来干。例如，汽车轮胎、汽车仪表、汽车喇叭等也需要外单位协作供给。

所以，我们从生产组织的角度来看，必须在一个系统、一个地区的范围内搞专业化生产和广泛地协作来改组“大而全”、“小而全”的工厂，这样才能适应现代化大生产的客观要求。最近，南京市按专业化协作原则改组工业，打破城乡、行业 and 所有制的界限，统一集中搞了三十一家公司，八个总厂，取得了良好的效果。大庆化肥厂改变了“小而全”，从一千五百二十一人减到三百一十五人，把一些辅助部门和生活服务部门划分出去，大大精简了科室。职能部门只有调度、技术、政治和厂办，而政治部门由原来的十七个人压缩到三人。与国外同类型规模一百八十四人比较的还多一百三十一人，主要是自动化水平较低，工人技术熟练程度不高。他们正在进一步开展技术改造和职工培训，使职工总数达到国外同类厂的定员标准。

二、现代化大生产要求管理具有高度的计划性

我们是社会主义国家，实现计划生产是社会主义制度优越性的表现。然而，由于林彪、“四人帮”的长期干扰破坏，使我国的社会主

义经济变成了半计划，甚至无计划的经济，严重妨碍了我国经济建设的发展。我们必须把半计划状态变为充分计划状态。我们在制定和执行计划都留有缺口，表现在下达生产任务时，生产指标层层加码，而在物资的分配上又层层克扣。物资分配有所谓“三八制”，即分配物资占计划需要的百分之八十；而订货的物资只占分配数的百分之八十；拿到手的物资只占订货数的百分之八十。这就是说，实际上能拿到手的物资只占需要量的一半，缺口高达百分之五十。这是指已经列入计划的部分，还有一些临时需要未列入计划，他们的物资更是没有保证。在基本建设上也是如此，在下达基本建设项目时，不相应地给予足够的资金、材料和设备。计划留有缺口，就是违反有计划按比例发展的规律，必然造成脱离了国家计划的轨道。企业要完成生产和基建任务，而物资供应又得不到保证，因此只有自己去想办法，只能是企业自己“八仙过海，各显神通”，于是以物易物便出现了。有的企业为了掌握足够的物资，以便同其它企业交换，盲目采购自己在生产和建设上并不需要的物资，增加了不必

要的库存，而加剧了国家计划调拨的紧张。有的企业为了完成生产任务，用国家计划内的产品与其它企业交换所需的物资。还有些企业没有资金，就挤更新改造资金，挤大修理基金，任意摊入产品成本，这势必冲击了国家利润计划和整个资金周转使用计划。以物易物的结果，必然破坏了社会主义的供应渠道，采购人员满天飞，到处找出路，他们行程万里，耗资过千，费时经年，也常常搞不到东西，徒劳往返，增加了交通旅馆的紧张。计划留有缺口反映在基本建设上出现了大批的“半截子工程”或“胡子工程”，即使企业千方百计自筹了资金，搞到了所需的材料，也大大地拖长了施工期限，增加了造价成本，降低了经济效益。因此，今后制定经济计划不应该留缺口，国家下达的指标要和企业的订货合同衔接起来，才能够保证现代化大生产的正常进行。

计划留有缺口并不能实现积极平衡。大家知道。计划工作的重要任务之一，就是要掌握平衡与不平衡的客观规律，予见到不平衡，积极想办法使之相对平衡，从而推动生产向前发展。如果在制定计划时就有意识地留有缺口，

实际上就是有意地从不平衡开始，要企业自发地去补缺口，这就会造成方面更广、幅度更大的不平衡。

为了保证国家计划，必须坚决杜绝计划外项目。搞计划外项目必然给国家造成巨大浪费，如某省在一九七六年上了一千一百多项计划外项目，达三十三亿多元，一九七七年又上了五百七十七项计划外项目。又如某平板玻璃厂于一九七七年少数领导人不经批准，擅自大搞计划外非生产性工程。所有这些，既冲击了国家计划，又造成巨大浪费。

计划工作要适应现代化大生产的要求，还需要注意计划的长期、稳定、持续地增长，不能时而大上，时而大下，对于长远计划、年度计划要这样要求，对于季度、月度计划也应这样要求，要保持生产的均衡性。不切实际的计划，大搞高指标是不行的，我们已经有历史的教训。一九五八年吹来了“浮夸风”，大搞高指标，违背了客观经济规律，结果造成了国民经济的比例失调。一九六〇年，由于天灾和人祸，经济生活非常困难，迫使我们执行“调整、巩固、充实、提高”的八字方针，于是