

工业企业管理

● 工业企业管理教研室 编著

● 四川科学技术出版社

GONGYE
QIYEGUAN
LI



I 406
118

工业企业管理

西南财经大学工业经济系

工业企业管理教研室

四川科学技术出版社

一九八七年·成都

编写说明

本书原是我们为财经院校会计、统计、财政、金融等专业的学生编写的一本教材，于1983年内部印发试用。随着我国以城市为重点的经济体制改革逐步深入，工业企业由单纯生产型转变为生产经营开拓型，企业管理的改革广泛进行，原书的内容已不能适应客观形势的需要，特组织修订，正式出版。

在此次修订中，除认真总结原书试用期间的经验外，我们力求贯彻党的十二届三中全会《关于经济体制改革的决定》的精神，比较充分地反映企业管理整顿与制度改革成果和发展趋势，介绍对我国有用的外国先进管理经验。本书既可供财经院校有关专业使用，又可供高等教育自学考试和函授大学的会计、统计等专业的学生使用，还可供企业在职干部自学参考。

本书由教研室成员熊亚君、雷文慧、李开轼和贸易经济系教师陈乙四位同志编写，王德中同志参加了初稿的讨论，并校阅了部分章节。

由于我们的水平不高，调查研究不够，书中的缺点甚至错误在所难免，希望读者给予批评指正。

西南财经大学工业经济系

工业企业管理教研室

一九八六年十月

目 录

第一章 概论

- 第一节 企业的特征和任务…………… (1)
- 第二节 企业管理的性质和职能…………… (8)
- 第三节 企业领导制度…………… (13)
- 第四节 企业组织机构和规章制度…………… (19)

第二章 经营与决策

- 第一节 经营与经营管理的意义…………… (30)
- 第二节 经营思想和经营目标…………… (33)
- 第三节 经营决策…………… (39)

第三章 计划管理

- 第一节 计划管理的重要性和原则…………… (54)
- 第二节 企业的长期计划和年度计划…………… (61)
- 第三节 线性规划和网络技术在计划管理中的运用…………… (73)

第四章 销售管理

- 第一节 销售管理的作用和任务…………… (88)
- 第二节 产品销售策略…………… (93)
- 第三节 市场预测和销售计划…………… (100)
- 第四节 销售业务的组织…………… (112)

第五章 生产管理

- 第一节 生产过程组织…………… (118)
- 第二节 生产计划的编制…………… (128)

第三节	生产计划的执行	(141)
第六章	质量管理	
第一节	质量管理的发展和重要意义	(152)
第二节	质量保证体系	(162)
第三节	质量控制的统计方法	(171)
第七章	产品开发管理	
第一节	产品开发的意义和内容	(192)
第二节	新产品开发的程序	(199)
第三节	产品开发计划	(211)
第四节	价值工程	(213)
第八章	物资与设备管理	
第一节	物资定额	(220)
第二节	物资供应计划及组织	(227)
第三节	设备管理	(235)
第九章	劳动管理	
第一节	劳动定额和定员	(244)
第二节	工资奖励	(255)
第三节	劳动计划	(270)
第十章	财务管理与经济核算	
第一节	资金和盈利管理	(274)
第二节	成本管理	(286)
第三节	企业内部经济核算	(295)

第一章 概 论

本章主要是从总体上说明社会主义工业企业的特征、任务和权责，企业管理的性质和职能，并在此基础上阐明企业的领导制度、组织机构和规章制度。目的是对企业管理问题有一个总的认识，以便进一步研究各项管理工作。

第一节 企业的特征和任务

一、工业企业的特征

工业企业管理的对象是工业企业。研究社会主义工业企业管理，首先要对社会主义工业企业本身有一个全面、正确的认识。这是探讨社会主义工业企业管理的立足点和出发点。当前，我国的所有制主要存在着全民所有和集体所有两种形式，因而有全民所有制的企业和集体所有制的企业，前者居于主导地位。本章着重研究的是全民所有制工业企业。

我国社会主义工业企业是以生产资料社会主义公有制为基础、从事工业生产经营活动的相对独立的经济组织，是自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，是具有一定权利和义务的法人。

工业企业是生产力和生产关系的统一体，从生产力和生产关系两方面去考察，它具有三个基本特征。

1. 现代工业的生产技术特征 从生产力方面看，社会

主义工业企业的主导和骨干部分属于现代工业企业，具有现代工业企业的生产技术特征，同资本主义的现代工业企业没有根本区别，而与手工业企业则不相同。这些特征表现在：

(1) 采用机器体系进行生产，有系统地运用现代科学技术 在手工业企业里，工人使用手工工具进行生产，生产效率 and 产品质量主要取决于工人的体力和凭个人经验积累起来的手艺。现代工业企业则采用机器体系进行生产，拥有一套与自己的生产要求相适应的技术装备，广泛采用现代科学技术。机器体系的采用，使得人们在生产过程中不能不受和人的意志相独立的机器本身的运转规律的支配。是否能正确认识和运用这些规律将决定生产的效果甚至成败。

(2) 劳动分工精细，协作严密 手工业企业内部只有简单的分工协作关系，而且这种关系带有主观随意性。现代工业企业则是一个分工精细、协作严密的复杂的生产体系。几乎任何一种产品都是企业全体职工共同劳动的成果，而每个人所完成的只不过是整个生产过程中一个极小部分。这种分工协作关系还是由所采用的机器设备本身决定的，必须适应机器体系的客观要求。分工精细，协作严密，为现代工业企业生产带来了巨大的经济效果，同时也带来了组织生产的复杂性。

(3) 生产过程具有高度的比例性和连续性 在手工业企业中，各生产阶段应配备的工人和手工工具数目有一定的比例关系，以保持生产过程的连续进行。现代工业企业对生产过程的比例性和连续性的要求空前提高了。这是因为采用的各种机器设备，它们各按一定的速度运转，按一定的比例配置，使生产过程连续进行。而且这种比例性和连续性摆脱

了人身自然条件的限制，受着机器设备运转规律的支配。随着机械化自动化程度的提高，以及流水生产线等先进生产组织形式的广泛采用，对比例性的要求更加严格，生产的连续程度也将不断提高。

（4）同外界有着广泛而密切的联系 机器大工业和科学技术的发展，许多新兴工业的出现，有力地促进了工业企业之间的分工协作，提高了生产专业化程度，企业相互之间的联系日益广泛和密切。此外，工业企业与农业、交通运输业、商业，以及国民经济其它部门的许多单位也具有千丝万缕的联系。任何工业企业，如果不组织好与其他企业的协作，就不可能进行生产经营活动。

2. 社会主义性质 从生产关系方面看，首先是企业的社会性质。企业的社会性质是由生产资料所有制决定的。生产资料所有制不同，企业的社会性质也就不同。

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，由资本家支配。劳动者出卖劳动力，受资本家剥削。企业的生产经营活动必须服从资本家谋取最大限度利润的目的，企业之间存在着你死我活的激烈竞争。

我国的全民所有制工业企业是建立在生产资料公有制基础上的，这就决定了它的社会性质是社会主义的。表现为企业的全部生产资料和产品，属于全体劳动人民，企业的所有职工都是社会主义劳动者、企业的主人，他们相互之间是互助合作的平等关系；企业的收益，按规定向国家缴纳税金，税后利润留给企业；企业内部按照“各尽所能、按劳分配”的原则决定职工的劳动报酬；企业生产的目的是按照社

社会主义基本经济规律的要求，为满足社会生产和人民生活不断增长的需要；企业之间是相互协作支援的关系，它们之间的竞争是为了相互促进、共同提高。社会主义工业企业还应该在建设高度的物质文明的同时，建设高度的社会主义精神文明，培养共产主义新人。

3. 在国家统一领导下的相对独立经营 这是就社会主义工业企业与社会主义国家之间的关系来说的，也属于生产关系方面。

根据生产资料的所有权与经营权可以适当分离的原则，社会主义全民所有制企业在生产经营上应当具有相对独立性，既服从国家的统一领导，承担国家规定的责任，又享有一定的经营自主权和独立的经济利益，实现责任、权限和利益相结合。这是因为：

1) 在社会主义制度下，企业仍然是社会经济的基本单位。由于生产力水平和生产关系的性质，国家有必要在社会分工的基础上，将全民所有制的生产资料的不同部分和劳动人民组成的不同生产集体具体组织起来，组成各种工业企业。这些企业各有自己特定的生产任务，有为完成这个任务所需要的各种设备和原材料，以及自成体系的生产过程。对于这些众多的千差万别的企业的生产经营活动，国家不可能事事都直接指挥。如果承认企业的独立性，适当给以经营自主权，就可以使它们积极主动地组织生产力，机动灵活、及时有效地解决生产经营中出现的问题，这样才能取得良好的经济效益。

2) 适应社会主义商品生产的要求。社会主义经济是有计划的商品经济。企业作为商品生产者，必须根据市场的需

求来规划自己的生产经营活动，必须购置它所需要的生产资料，销售它所生产的产品，还要在社会主义竞争中努力改善经营管理，提高生产技术水平。所以，相对独立性，适当的经营自主权，又是商品生产的客观要求。

3) 社会主义分配原则是“各尽所能，按劳分配”。社会主义工业企业的劳动者进行的是集体劳动，每个劳动者的贡献，不仅直接表现在他本身的劳动成果上，还表现在整个企业的集体劳动成果上。实行按劳分配时，既应根据劳动者个人劳动成果的大小，又要根据整个企业经营成果的好坏，这样就是承认企业作为一个劳动集体，享有自身的经济利益。经济利益是企业发展的经济动力，是它的相对独立性的一个表现。

二、工业企业的任务

我国工业企业的任务是：在不断提高生产技术、劳动生产率和经济效益的基础上，在国家计划指导下，为社会提供工业产品和劳务，为国家积累资金，为满足社会需要和企业自我发展作出贡献，把企业建设成为具有高度物质文明和精神文明的现代化企业。

企业的任务是由它在国民经济中的作用和它的性质决定的。工业企业分工从事工业生产经营活动，拥有一定的工业生产力，理应在高度技术基础上使生产不断增长和完善，为社会提供适销对路、价廉物美的产品，以推动国民经济的发展，满足人民的需要。同时，还应当在生产经营活动中厉行增产节约，增收节支，努力增加盈利，为国家积累资金和为

自身发展创造条件。

我国的社会主义现代化建设包括物质文明和精神文明的建设。每个工业企业在建设高度物质文明的同时，要注意社会主义精神文明的建设，既要努力创造更多更好的物质产品，提高经济效益，又要培养一支有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍，培育一代又一代的社会主义新人。

三、经济责任制

从1981年起，我国工业企业普遍推行了经济责任制。工业经济责任制是在国家计划指导下，以提高经济效益为目的，责、权、利相结合的一种生产经营管理制度。它有两个环节，一是企业对国家的经营责任制，处理企业同国家之间的关系；另一是企业内部的经济责任制，处理企业内部各级、各部门之间的关系。国家对全民所有制工业企业的责任和权限，以及国家和企业的利益分配，已经作出规定。这就是经营责任制的具体内容。

工业企业的责任主要是：企业要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，维护全民所有制财产不受侵犯，有效地使用人力、物力和财力，努力提高企业经济效益和社会效益；大力促进技术进步，不断提高企业的生产、技术和管理水平；保证安全生产，搞好环境保护，提高职工的健康水平，在发展生产的基础上，不断改善职工的生活福利；加强思想政治工作，重视智力开发，不断提高职工的政治觉悟和科学文化技术水平等。

为了能在国家统一领导下进行相对独立的经营，更好地履行企业对国家的责任，工业企业应当有一定的经营管理自主权。主要包括：

（1）选择经营方式权：企业可以选择有利于完成国家计划、符合企业实际情况、适应市场变化、提高经济效益的灵活的经营方式。

（2）一定的经营计划权：企业在保证完成国家计划的前提下，如原材料、能源有保证，可以自行安排增产国家建设和市场需要的产品。

（3）一定的物资选购权：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。计划分配以外的物资，在法律和国家政策许可的范围内，有权自行选购。

（4）一定的产品销售权：除国家特殊规定不准自销者外，企业分成的产品、国家计划外超产的产品、试制的新产品、购销部门不收购的产品、库存积压的产品，都可以由企业自行销售。

（5）一定的价格权：企业有权在国家规定范围内，制定和议定产品的价格。

（6）一定的利润留用权：企业可将税后留用利润，按照国家规定的比例，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。

（7）一定的劳动人事权：企业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形式。

为了落实企业的责任，除了给予企业一定的经营管理自

主权以外，还必须承认企业的经济利益，并把利益同它履行责任的表现（即经营效果的好坏）直接联系起来，这就要求按照兼顾国家、企业和职工个人三者利益的原则，合理确定国家同企业之间的关系。几年来的实践证明，以税代利是正确处理国家企业和经济利益的一种好办法。实行这种办法，一是可以保证国家得大头，使国家的财政收入能够随着经济的发展而稳步增长；二是可以使企业在一定条件下实行自负盈亏；三是通过征税，确定不同税率，也可以使目前价格严重不合理的影响得到某种程度的缓和，使各个企业能够在利润水平悬殊不太大的条件下开展竞争，调动企业发展生产、提高经济效益的积极性。

第二节 企业管理的性质和职能

一、企业管理的必要性

企业管理就是对企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、监督和调节。其任务是：按照客观规律的要求，合理地严密地组织企业的生产经营活动，有效地利用人力、物力和财力，以取得尽可能大的经济效益。

企业管理是社会化大生产的客观要求和直接产物。马克思在《资本论》里讲：“管理是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动”。^①这就是说，管理之所以必要是共同劳动决定的。凡是许多人在一起相互配合的共

^①《马克思全集》第25卷，第431页。

同劳动，就必须有管理。随着工业生产的发展，在现代工业中，由于生产手段不断变革，生产技术日益复杂，劳动社会化程度空前提高，社会经济联系日益广泛，企业管理也更为重要，更加复杂。

社会主义企业管理的必要性，具体表现为以下几个方面：

1. 企业管理是进行工业生产活动的必要条件 企业的生产活动要能进行，不仅要有劳动者、劳动资料和劳动对象，而且要按照生产技术特点，把它们合理地组织起来，保持正确的比例关系。为此，就必须实行管理，科学地计划和组织生产过程，合理地配备劳动力，正确地布置厂房和机器设备，及时地齐备地供应生产所需的各种原材料等，使生产力的各要素结合起来，才能发挥作用，使生产顺利进行。

2. 企业管理是进行经营活动的必要手段 社会主义工业企业是实行自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者，它必须按照等价交换的原则，销售自己的产品，购进自己所需要的原材料，进行一系列的财务活动，用销售产品的收入补偿生产中的一切消耗并取得盈利。为此，就必须实行管理，组织供、产、销的紧密衔接，厉行增产节约，提高产品质量，降低物质和劳动消耗，增加收入，减少支出，以提高经济效益。

3. 企业管理是促行科学技术发展的有力武器 科学技术和生产发展是相互促进的，生产发展的要求推动科学技术进步，而科学技术的进步又推动工业生产的不断增长和完善。每个企业都要大力发展科学技术，将科学技术成果尽快地应用于生产。为此，必须实行管理，制订和执行发展、运

用科学技术的规划，开展技术革新和技术改造，以促进企业生产水平的提高。

4. 企业管理是培养又红又专的职工队伍的必要保证

社会主义企业不但要生产出高质量的产品，还要在发展生产中培养出一支又红又专的职工队伍，提高劳动者的素质，建设社会主义精神文明。为此，必须在企业中加强思想政治工作，搞好全员培训，以提高职工的政治觉悟和科学技术水平。

5. 企业管理是维护和完善社会主义生产关系的客观要求 企业的生产是在一定的生产关系的基础上进行的。社会主义生产关系基本上适合生产力的发展，但其中某些方面或某些环节还存在着与生产力发展不相适应的情况，还必须在生产中逐步加以完善。加强企业管理，如健全企业的领导制度和加强民主管理，认真贯彻经济责任制和按劳分配原则等，就是为了维护和完善社会主义生产关系，把国家、企业和职工三者的利益正确结合起来，以调动广大职工的积极性和主动性，促进生产的发展。

二、企业管理的二重性

企业管理的性质是二重的：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。

企业管理之所以具有二重性，是由于生产过程具有两重性质：既是物质资料的再生产，又是生产关系的再生产。要

保证生产过程的正常进行，企业管理必须具有两方面的职能，一是合理组织生产力，一是维护生产关系。合理组织生产力的职能体现出企业管理的自然属性，它是共同劳动过程的一般要求，为一切社会化大生产所共有。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，虽然只是在一定的生产关系下产生，但并不为某种生产方式所特有，只要是社会化大生产，都能应用。企业管理中维护生产关系的职能体现出企业管理的社会属性，它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。

资本主义企业管理的社会属性集中表现为剥削性。它的一些重要社会特征，如管理的权力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，管理方式带有专制性和欺骗性等等。就是其剥削性的具体表现。

社会主义企业管理的社会属性与资本主义企业管理根本不同。在社会主义企业中，剥削社会劳动的职能被消灭了，代替它的是维护社会主义公有制和分配制度，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，有可能实行民主管理等。这些特征体现了社会主义制度的优越性。

正确认识企业管理的二重性，具有十分重要的现实意义。明确了企业管理的自然属性，就可以消除左倾思想影响，研究现代工业企业的生产技术特点，吸收和借鉴资本主义发达国家的企业组织社会化大生产的先进经验。明确了企业管理的社会属性，就必须划清社会主义企业管理与资本主义企业管理的本质区别，认真总结我国企业管理的经验，充分发挥社会主义制度的优越性，逐步创立具有中国特色的社会主义企业管理体系。

三、企业管理的职能和工作内容

企业管理的两种基本职能是理论上的抽象概括。由于生产过程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紧密联系不可分割，这两种基本职能总是结合在一起发生作用。当他们结合作用于企业生产经营活动时，表现为下列具体职能。

1. 计划 计划就是通过调查研究，预测未来，确定生产经营的目标、方针，制订长期和短期计划，确定实现计划的措施方法，并将计划指标层层分解落实到各个部门、各个环节，组织执行。

2. 组织 组织就是将企业生产经营活动的各要素、各环节、各方面从劳动的分工和协作上，从纵横交错的相互关系上，从时间和空间的联系上，合理地组织起来，形成一个有机整体，从而有效地进行生产经营活动。

3. 指挥 指挥就是对企业各级各类人员的领导或指导，保证企业生产经营活动的正常进行和既定目标的实现。