



輕工業企业管理基础知識丛书

第一分冊

# 企業管理的基本原則 和基本制度

戎文佐 編

輕工業出版社

輕工業企業管理基礎知識叢書

第一分冊

# 企業管理的基本原則 和基本制度

戎文佐 編

輕工業出版社

1960年·北京

## 內 容 介 紹

本書內容共分六章，其中包括企業管理的性質和它的基本任務，企業管理的基本原則，企業的基本領導制度，企業的管理組織，合理的規章制度和群眾路線的工作方法——“一交、四大、兩參、一改、三結合”以及組織社會主義勞動競賽等。

本書的特点是：理論闡述較系統完整，文字通順流暢，舉例生動確切。可供工業企業，特別是輕工業企業的領導幹部和管理人員，以及部分參加管理工作的具有初中文化程度的工人學習參考；用作輕工業企業管理幹部學校和訓練班的教材或參考書，也較適宜。

輕工業企業管理基礎知識叢書

第一分冊

企業管理的基本原則和基本制度

戎文佐 編

輕工業出版社出版

（北京市廣安門內白廣路）

北京市登刊出版業營業許可證出字第009號

輕工業出版社印刷廠印刷

新華書店科技發行所發行

各地新華書店經銷

87×1092毫米1/32 • 2  $\frac{24}{32}$  印張 60,000字

1960年3月第一版

1960年3月北京第一次印刷

印數：1-5,500 定價：(10)0.30元

統一書號：4042·1020

## 目 錄

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| ·丛书編者的話·····                                                                      | 5  |
| 前 言·····                                                                          | 6  |
| 第一章 企业管理的性质和它的基本任务·····                                                           | 8  |
| 工业企业的概念·····                                                                      | 8  |
| 工业企业的分类·····                                                                      | 9  |
| 社会主义工业企业和资本主义工业企业的<br>本质区别·····                                                   | 12 |
| 企业管理的性质和它的基本任务·····                                                               | 13 |
| 第二章 企业管理的基本原则·····                                                                | 20 |
| 政治挂帅·····                                                                         | 20 |
| 民主集中制·····                                                                        | 23 |
| 勤儉經營·····                                                                         | 25 |
| 第三章 企业的基本领导制度·····                                                                | 28 |
| 党委领导下的厂长負責制·····                                                                  | 29 |
| 党委领导下的职工代表大会制·····                                                                | 34 |
| 第四章 企业的管理組織·····                                                                  | 39 |
| 企业管理組織的类型·····                                                                    | 39 |
| 企业的管理結構·····                                                                      | 43 |
| 一、厂部——厂长和他的职能机构 二、基本生产車間<br>三、輔助生产車間 四、附属生产車間 五、副业生产<br>車間 六、供应工作組織 七、生活福利和文教卫生事业 |    |
| 第五章 合理的規章制度和群众路綫的领导方法——<br>“一交、四大、两参、十改、三結合”·····                                 | 56 |

|                 |    |
|-----------------|----|
| 向群众交底           | 58 |
| 大鳴、大放、大字报、大辯論   | 60 |
| 干部参加劳动、工人参加管理   | 61 |
| 改革不合理的規章制度      | 73 |
| 领导干部、工人、技术人員三結合 | 77 |
| 第六章 組織社会主义劳动竞赛  | 79 |
| 劳动竞赛的性质和它的原則    | 79 |
| 劳动竞赛的目标和它的发展过程  | 81 |
| 开展劳动竞赛的方法和形式    | 82 |
| 企业管理和劳动竞赛       | 86 |

## 丛書編者的話

我社将在1960年中陸續出版一套輕工业企业管理丛书。这样做的目的是：根据党和政府对企业管理工作的方針政策，結合輕工业企业的特点，把十年来我們在企业管理工作中所取得的經驗，特别是在1957年整风和1958年大跃进以来，在貫徹党的鼓足干劲、力爭上游、多快好省地建設社会主义总路綫方面所取得的經驗，加以系統地整理和总结，以便使讀者能够系統地理解企业管理的基础知識和专业知識，学习和参考其他輕工业企业在这一方面的經驗。

这套丛书拟包括两部分：第一部分为輕工业企业管理基础知識，包括“企业管理的基本原則和基本制度”、“企业的計划管理”、“企业的技术管理”、“企业的原材料供应工作”、“企业的劳动工資工作”和“企业的財務管理”等六个分册；第二部分則是針對上述六个分册的具体內容，分別选輯一些具体經驗加以介紹。

我們初次搞这样的工作，沒有經驗，恳切希望各地有关部門和企业多多給予批評和指正。

## 前 言

企业管理是一門學問，也是一項實際工作。1957年整風運動以來，在黨的領導下，各地輕工業企業在改進領導作風，貫徹黨委領導下的廠長負責制和兩參一改三結合的原則方面做了許多工作，也取得了一些經驗。這是促進輕工業企業生產不斷躍進的一個重要條件。作為一個企業管理工作人員，怎樣來學習和體會這些經驗，把感性認識提高到理性認識，並把它貫徹到實際工作中去，這是一個很艱巨的任務。

由於工作的關係，最近我搜集和整理了這一方面的資料，進行了一些學習，初步有了一些體會。同時，也結合工作，和一些企業管理工作人員和工人同志談到了這些問題，了解了一些情況，有了一些感觸。這些都只是很零星很片斷的，原來並不打算拿來發表。最近，輕工業出版社要出版一套這一方面的叢書，要我把這些零星的片斷的體會和感觸整理一下，把它系統化，以供有關同志參考。考慮到許多從事輕工業企業管理工作的人員的需要，我勉為其力地編寫了這樣一本小冊子。由於自己理論知識和實際經驗都很欠缺，對黨和政府的方針政策的體會也尚待逐步深入。因此，這本書中的一些提法，有些是很不成熟的，拋磚引玉，是我的希望。

這本小冊子是以企業管理幹部為主要讀者對象的，因此，在行文時一般也從此着眼。這樣做不一定好，但是比較符合於自己所處的工作崗位和所了解的實際，希望其他各方面的讀者諒解。

在編寫過程中，曾經請中國人民大學工業經濟系和企業

管理教研室負責同志在百忙中代為審閱修改，使本書得以減少不少錯誤，特在此表示謝意。當然，由於我自己水平不夠，同時在某些問題上又保留了個人的一些看法。因此，對於這本圖書中仍然存在的缺點和錯誤，只能由我自己負責。

讀者在看了這本書後有什麼意見，希望能通過輕工業出版社轉給我，以便在修訂時改正。

戎文佐

1960年3月



# 第一章 企业管理的性质 和它的基本任务

## 工业企业的概念

这套丛书的题目是輕工业企业管理基础知识丛书。因此，在这里首先得说明一下，什么是工业企业，什么是輕工业企业。

要一般地給工业企业下一个定义是有困难的。因为，各种工业企业的性质不同，它的概念也就不同。我們在这里所說的工业企业是指的社会主义工业企业，它的概念大致可說明如下：工业企业是建立在生产資料公有制基础上的从事工业产品生产的具有相对独立性的經濟核算单位，它是工业管理的基本环节，也是完成国家工业生产计划的基层单位。

凡是符合上述条件的社会主义經濟事业，不管它是叫厂、矿、場、社、公司或者其他什么名称，都是社会主义工业企业；凡是不符合上述条件的单位，即使它也叫厂、矿、場、社或者公司，都不能算是社会主义工业企业。

比如說，文化部門所属的电影制片厂就不能算是社会主义工业企业，因为它虽然也叫厂，并且也要进行独立的經濟核算，但是因为它生产的不是工业产品，而是电影片子，因此，它只能算是一种社会主义的文化事业。

再比如說，有些机关附設的不計盈亏的印刷工厂，也不能算是工业企业，因为它虽然从事工业产品生产，但是不单独进行經濟核算，因而它只能算是一个事业单位。

又比如說，凡是一个总厂下面設立的分厂或者車間，也不能算是一个独立的工业企业，因为它不是工业管理的基本环节，也不是完成国家工业生产计划的基层单位，而是整个工业企业的一部分。

什么是輕工业企业呢？輕工业企业是工业企业中的一个門类，因此，要了解什么是輕工业企业，就得将工业企业加以分类。

## 工业企业的分类

工业企业分类的方法很多，下面只是就几种主要分类方法来加以說明：

(一) 按所有制分类 根据生产資料所有制的不同，可以把工业企业分为資本主义工业企业和社会主义工业企业两大类。由于我国已經在1956年对資本主义工业企业实行了全行业的公私合营，所以已經基本上沒有資本主义工业企业了。目前，我国的工业企业主要有列四种：国营（包括地方国营，下同），工业企业；合作社营工业企业；人民公社經營的工业企业；公私合营工业企业。前三种工业企业都是社会主义工业企业。公私合营工业企业是我国国家資本主义的最高形式。自从私营企业实行全行业公私合营和实行定息以后，它們的性质基本上也已經轉变为社会主义工业企业了。在今后的一个适当时期內，它們将进一步改变为社会主义的国营工业企业。

(二) 按隶属关系分类 可以把工业企业分为中央經營的工业企业和地方經營的工业企业两大类。中央工业企业分別由各工业部（管理总局）直接管轄；地方工业企业又因隶

属关系不同而分为省（市、自治区）专、县（市）、社营工业企业，分别由地方政府的工业局（科）或专业公司管辖。不论是中央或地方经营的工业企业，又可以按隶属关系分为工业部门主管的工业企业和非工业部门主管的或者是附属的工业企业两大类。前者如某某市轻工业局所属陶瓷厂，某某省轻工业厅所属造纸厂等等；后者如粮食部门主管的粮食加工厂，商业部门附设的农产品加工厂，出版社附设的印刷厂等。

（三）按企业的规模分类 可以把工业企业分为大型工业企业、中型工业企业和小型工业企业三类。目前，我国对大中小型工业企业的分类还没有一个统一的具体的标准。一般说，划分大中小型工业企业的标准应该根据工业企业的生产总值（包括品种和产量）、职工人数和机器设备能力等三项条件；同时还照顾到不同时期的不同情况和各个工业部门的具体条件。目前，在轻工业部门，按照统计上的习惯分法，一般把拥有一定设备能力，职工人数在100人以下的工业企业叫作小型工业企业；101~500人的工业企业叫作中型工业企业；500人以上的工业企业叫作大型工业企业。

（四）按产品的基本用途分类 可以把工业企业分为生产生产资料的重工业企业和生产生活资料的轻工业企业两大类。在轻工业企业中，一般又可以按产品的用途分为下列三类：（1）基本上是生产衣着用品的纺织工业企业；（2）基本上是生产日用品的日用品工业企业〔包括造纸工业、硅酸盐工业（不包括建筑材料工业部分）、日用化学工业、日用金属制品工业、文教用品工业等〕；（3）基本上是生产食品的食品工业（包括制盐工业、制糖工业、油脂工业、酿造工业、乳制品工业、蛋制品工业、果蔬加工工业、糖果食品工业等等）。

我們在这一套丛書中所要介紹的輕工业企业，基本上是以日用品工业和食品工业为对象的。輕工业企业主要是生产生活資料的，但是也有些輕工业企业同时生产一部分生产資料。

(五) 按劳动对象分类 根据劳动对象，可以把工业企业分为两大类：一类是对自然資源进行采掘的工业企业；另一类是对原材料进行加工的工业企业。輕工业企业基本上都是加工工业：如食品工业主要是农副畜产品加工工业；日用机械工业主要是金属加工工业；陶瓷工业主要是矿产品加工工业等等。但是，也有例外，如制盐工业就是利用海水、井卤水或盐矿等天然資源的采掘工业。

(六) 按生产設備和生产工具分类 可以把工业企业分为拥有現代化机器設備的洋法生产工业企业和基本上是手工操作的土法生产工业企业两大类。实际上，所謂洋法生产和土法生产工业企业的絕對界限是很难說的，因为土中可以出洋，土洋可以結合；在同一个企业中，洋土可以并举。有些目前还是以土法生产为主的工业企业，在一定时期后，也可以轉变为以洋法生产为主的工业企业。而有些目前是洋法生产的工业企业，如果不繼續不断地加以改进和使之发展，过相当时期后，也可能落在現在还是土法生产的工业企业的后面。

此外，还有按专业化程度分类、按管理組織的类型分类、按組織生产过程的方法分类等分类方法，因为在以后各个分冊中都要具体談到，这里就不多說了。

由于各个工业企业在上述各个分类中的属性不同，它的管理組織和管理方法也应该有所不同。我們在这套丛書中所要給讀者介紹的企业管理的基礎知識，基本上是以拥有一定設備条件的国营和地方国营輕工业企业为主要对象。当然，由于目前我国的工业企业都是按社会主义工业企业的特点进

行管理的，因此，我們在这一套丛書中所讲到的一些企业管理的基本原则和基本制度，对于公私合营、合作社营和人民公社经营的輕工业企业以及其他工业企业大体上也是适用的。

## 社会主义工业企业和資本主义工业企业的基本区别

在讲完企业的分类以后，必須明确我国工业企业是社会主义工业企业这一根本性质。我們管理企业的一切原则、制度和方法都应该是从这一根本性质出发的。因此，在这里，有必要讲一讲社会主义工业企业和資本主义工业企业的几个本质区别：

（一）生产資料的所有制不同 社会主义工业企业是建立在生产資料的社会主义所有制基础上的，其中的国营工业企业則是建立在生产資料的全民所有制的基础上的。而資本主义工业企业則是建立在生产資料的私有制基础上的，工业企业的生产資料为資本家所私有。

（二）生产关系不同 由于生产資料所有制不同，因此两种工业企业内部的生产关系也就根本不同。在社会主义工业企业里，企业的领导人、管理干部和工人只有分工的不同，他們在政治上是完全平等的，在工作上是同志式的互助合作关系，在他們之間誰也不剝削誰，誰也不压迫誰，因而也就没有什么对抗性的不可調和的矛盾。在資本主义工业企业中，企业主、管理人員同工人的关系是一种压迫和被压迫、剝削和被剝削的关系。在資本主义工业企业中，資本家和为資本家服务的企业管理人員总是千方百計地压迫和剝削工人；而工人則要求摆脱这种压迫和剝削，他們之間存在着

不可調和的階級矛盾和階級鬥爭。

(三) 生产的目不同 社会主义工业企业生产的目的是为了不断地滿足人民日益增长的在生产上和生活上的需要，同时又为国家积累資金，用以繁荣和发展社会主义的国民經济。因此，它在生产时首先考虑的是国家和人民是不是需要这种产品，需要多少，然后再考虑生产这种产品是否有利，有多少利。資本主义工业企业的生产是資本家追求利潤的手段，生产的最終目的是为了发财致富。因此，它在生产时根本不考虑人民需要，而是考虑生产哪一种产品掙錢最多和最快。

(四) 組織生产的方法不同 社会主义工业企业的生产，是在国家計劃的統一領導下有計劃地进行的。每个工业企业的生产計劃是整个国家工业生产計劃的一个組成部分，也是整个国民經济計劃的一个組成部分。社会主义的計劃經济既保證了国民經济的高速度发展，也保證了每个工业企业生产的不断上升。資本主义工业企业的生产是在盲目竞争和无政府状态下进行的。每个企业虽然也都有自己的“生产安排”，但是它們的生产是受价值規律支配的，因而也就不可避免地要遭受經济危机的影响。

### 企业管理的性質和它的基本任务

企业管理的性質 企业管理工作是由現代化工业生产的特点所引起的一种为生产服务的特殊职能，它体现着生产中人和人的关系。

企业管理工作，就它的本质來說，不外乎两方面：一方面，它体现着从事現代化工业生产的一种客观需要。管理工作和生产工作的分工，是現代化工业生产所必要的，它是由

現代工業企業生產的複雜過程所引起的，是一種組織生產的手段。現代化工業生產是一種集体的生產，它包括着複雜的生產過程和精細的分工，每一個生產工人都只能完成整個生產過程中的一個部分，為了使每一個生產者能夠有效地進行勞動，還必須有另一種活動來組織整個生產過程（包括從屬於生產的供應和銷售過程）的各種技術經濟活動。從這一點來說，管理工作是由現代化工業生產的特點所產生的一種組織生產的特殊機能。另一方面，它體現着生產中人和人的關係。在資本主義工業企業中，它是資本家剝削工人、統治工人和壓迫工人的手段。資本家運用各種管理機構和管理職能對工人進行監視，實行強迫勞動，執行飢餓和皮鞭的紀律。因而它是一種榨取工人血汗的“科學”制度。在社會主義工業企業里，由於生產資料所有制起了變化，因此，企業管理的性質也起了根本的變化。一方面，由於現代化工業生產的特點，生產工作和管理工作之間仍舊要有一定的分工，它是組織生產的手段，也是為生產服務的手段。另一方面，舊的人壓迫人、人剝削人的關係已經改變了，企業管理不再是人壓迫人和人剝削人的手段，而是正確地處理企業內部的生產關係，處理領導與被領導的關係、職員和工人之間的關係，以及職員和職員、工人和工人之間的關係的手段；是充分發揮職工群眾的積極性和創造性的手段。因而，也就產生了企業管理的新的職能。社會主義工業企業的管理工作，必須關心人，關心職工的思想、學習和生活，它不僅是為生產服務的，也是為無產階級的政治服務，為職工群眾的生活服務的。

**企業管理的基本任務** 企業管理的基本任務是由它的性質決定的。根據社會主義工業企業的性质，也就決定了企業

管理的基本任务。这就是：通过管理工作，正确处理企业内部的生产关系，組織生产的正常秩序，关心职工的思想、学习和生活，不断提高职工群众的积极性和創造性，保証全面地完成以至提前和超額完成国家給企业的計划任务——生产技术财务計划。

下面我們再来結合輕工业企业的特点，具体地說明这些任务：

（一）根据計划要求，不断地增加生产的数量和品种。輕工业产品是直接为人民的生活服务的。国家給企业規定的生产任务是保証市場供应和滿足人民不断增长的物质和文化需要的一个重要組成部分，每一个企业都必須完成和超額完成。再說，由于人民生活的不断提高，不仅要求輕工业产品在数量上有很大的增加，而且还要求品种花色丰富多采，以适应各阶层、各地区人民的不同要求，适应男女老少的不同要求，适应不同季节的不同要求。因此輕工业企业一般都应把不断地增加花色品种当作一項重要的任务。有些輕工业企业生产一部分生产資料，它是輕工业企业支援整个国民經济发展的重大任务。随着整个国民經济的发展，要求輕工业供应其他工业部門以更多的工业用的紙浆、紙張、皮革、陶瓷、玻璃和酒精等制品；要求供应农村以大量縫紉机、手推車胎、自行車等产品；要求供应交通运输部門以大量的燃料用酒精和車輛用紙、車輛用革；这些輕工业企业必須不断的增加产量和品种，以适应有关部門的需要。

（二）不断地改进和提高产品质量。产品质量是滿足用戶需要程度的具体标誌。輕工业产品的质量和人民生活的提高有着重要的关系。一方面，随着人民生活的不断提高和购买力的不断上升，要求輕工业产品的质量必須有相应的提高；



另一方面，提高輕工业产品的质量又是改善人民生活的一个条件。比如說，提高胶鞋的耐穿程度一倍，就可以使人民用一双胶鞋的购买力，換得两双胶鞋的使用效果，在实际上也就等于为人民多創造了一双胶鞋的购买力；提高了食品的色香味，就可以使人民用同样的代价，換来更好的享受，使人們增加了生活乐趣。再說，有一部分輕工业产品是供生产需要的，或者出口換取外汇，产品质量好坏更直接影响生产建設和国家声誉。因此，在企业管理工作中，必須把加强技术監督工作，改进和提高产品质量，保証不合格产品不能出厂，当作一項重要任务。

(三) 努力提高劳动生产率 提高劳动生产率是不断增加生产的一个根本条件。在輕工业企业中，目前手工劳动还占相当的比重，在劳动組織和工时利用上也存在着很大的潜力。輕工业企业管理在这一方面的任务就是要发动群众，不断地改进操作方法和劳动組織，发动群众大鬧技术革新和技术革命，使手工劳动逐步实现机械化和半机械化，使劳动生产率成倍地提高。

(四) 合理地利用企业的各种固定資产，并充分發揮它們的作用 企业的固定資产，一般也就是指的厂房、机器設備、倉庫和各种运输工具等等。对輕工业企业來說，充分發揮設備效能有着特別重要的意义。我們知道，国家和人民要求輕工业生产增长的速度很快，但是設備的更新和企业的新建却需要一定的時間和条件。因此，在一个相当长的时期內，要增加輕工业产品的生产，主要依靠充分发掘現有企业的設備潜力来完成。輕工业企业必須千方百計地提高設備的時間負荷和强度負荷（如提高造紙机的抄速；提高制糖、榨油等工业企业的压榨能力；在造紙工业縮短蒸煮時間，陶瓷工业