

社会主义 工业企业管理

广东省工交干部学校
企业管理教研室编

社会主义 工业企业管理

上海市工业干部学校
企业管理教研室编

社会主义工业企业管理

广东省工交干部学校
企业管理教研室编

一九八〇年十二月

编写说明

本书是我室教师在两年多来的教学实践中,以各自编写的讲义为基础,经过修改补充后编印而成的。它是我校培训工交企业领导干部的教材,也可供各地举办干训班参考使用,还可作为各级企业管理人员自学使用。

全书共分十二章,包括概论和计划、生产、技术、质量、物资、劳动与工资、销售、财务、成本等九项管理以及经济核算制和领导制度。本书编写的指导思想,是着重从我国实际出发,适当联系国外的先进经验,结合国家经济体制改革的需要。在内容上,重点是普及业务知识,适当照顾专业管理的需要。

由于国家经济体制改革正在进行,有许多问题还在研究和探索,因此,本书所涉及到的这方面问题,意见不够成熟,只供参考。至于领导制度这一章,主要是针对改革试点的企业而写的。

由于我们水平有限,经验缺乏,加上编印时间仓促,本书不免有不少缺点和错误,望使用本书的同志,多提出批评和指正意见,以便进一步修改和补充。

广东省工交干部学校企业管理教研室

一九八〇年十二月

目 录

第一章 概 论

第一节	工业企业的性质和任务	1
第二节	企业管理的性质	6
第三节	管理是一门科学	12
第四节	社会主义工业企业的科学管理	19

第二章 计划管理

第一节	计划管理的重要性	38
第二节	计划管理的任务和原则	42
第三节	适应经济体制改革的新形势，企业怎样 加强计划管理工作	46
第四节	搞好企业计划管理工作的几个主要环节 ..	58
第五节	八项主要技术经济指标考核	72

第三章 生产管理

第一节	生产过程的组织	82
第二节	生产计划工作	99
第三节	生产作业计划	114
第四节	日常生产组织管理工作	147

第四章 技术管理

第一节	什么是技术和技术管理	156
-----	------------------	-----

第二节	技术管理的主要任务	157
第三节	技术管理的基本指导思想	158
第四节	技术管理的主要内容	160
第五节	技术管理的基础工作	174

第五章 质量管理

第一节	什么是质量和质量管理	179
第二节	社会主义企业必须坚持质量第一	185
第三节	实行全面质量管理，形成一套切合实际 的质量管理体系	189

第六章 物资管理

第一节	物资管理的任务	218
第二节	物资定额管理工作	223
第三节	物资供应计划工作	236
第四节	仓库管理工作	245
第五节	物资经济指标考核工作	253

第七章 劳动与工资管理

第一节	工业企业劳动与工资管理的基本任务	263
第二节	努力提高劳动生产率是工业企业的中心 任务	265
第三节	合理节约使用劳动力，提高劳动者的 素质	270
第四节	不断改善劳动组织，充分发挥劳动者在 生产过程中的作用	290

第五节	坚决贯彻“各尽所能，按劳分配”原则， 做好工资奖励工作	295
-----	--------------------------------------	-----

第八章 销售管理

第一节	销售管理的意义和任务	324
第二节	市场调查与销售预测	327
第三节	产品销售的组织工作	334

第九章 财务管理

第一节	工业企业财务管理的意义和主要任务	346
第二节	企业的资金构成——资金来源和资金 运用	350
第三节	固定资金的管理	354
第四节	流动资金的管理	362
第五节	专用基金的管理	373

第十章 成本管理

第一节	产品成本的概念、成本分类和成本构成	382
第二节	成本管理的意义、基本任务和基本要求	388
第三节	成本计划	391
第四节	成本核算	394
第五节	成本分析	408
第六节	成本控制	413

第十一章 经济核算制

第一节	经济核算概论	428
-----	--------------	-----

第二节	社会主义企业实行严格的经济核算制所 必须的条件	440
第三节	认真搞好企业的经济核算工作	444
第四节	经济活动分析	459

第十二章 领导制度

第一节	工业企业领导制度的种类	472
第二节	建国三十年我国工业企业的领导制度	474
第三节	我国工业企业领导制度的改革	476
第四节	职工代表大会	480
第五节	厂长负责	486
第六节	党委的监督保证	492

第一章 概 论

“我们要从中国的实际情况出发，认真研究经济规律和自然规律，努力走出一条适合我国情况和特点的实现现代化的道路。”（叶剑英《在庆祝中华人民共和国成立三十周年大会上的讲话》）实现工业现代化，对于我国实现农业现代化、科学技术现代化和国防现代化，具有非常重要的意义和作用。而实现我国的工业现代化，迫切地要求我们，要学习经济理论，掌握社会主义现代化建设的经济规律；要学习科学技术，掌握现代化工业建设的自然规律；还要在掌握经济规律和自然规律的基础上，结合我国情况和特点，学会科学管理。

工业企业管理概论这门课程，着重于学习马克思主义关于管理问题的基本原理，弄清楚工业企业管理一些基本的认识问题，对工业企业管理有一个总的看法，目的在于掌握社会主义工业企业管理的规律，正确指导管理实践，提高管理水平。而我们的认识和指导正确与否，我们的管理水平提高与否，必须接受实践的检验，看它是否能够充分调动我们企业和广大职工的积极性，推动社会生产的发展，不断满足社会和人民的日益增长的需要，不断为国家和企业自身创造更多的经济收益。

第一节 工业企业的性质和任务

正确地认识什么是工业企业，以及它的性质和任务，对

于我们研究工业企业的管理问题，很有必要。

一、什么是工业企业

人类为了自身的生存和发展，必须进行物质资料的生产。其中，属于开采自然物质资源和对原材料进行加工的那部分物质生产，就是工业性生产。

社会的物质生产活动，总是在一定的生产关系下，结成一定的基本单位来进行的。在现代化社会经济中，这样的基本单位就是企业。而且，在商品经济条件下，企业同时是一个独立的商品生产者。

企业，作为现代社会经济活动的一个基本单位，一个独立的商品生产者，显然，它应该是一个营利性的经济组织。它既区别于社会的其他非经济性组织，如政权机关的行政组织，文教系统的学校、医院等等事业组织；同时，它又是营利性的，即独立经营、独立核算、盈亏自负的经济组织，也就区别于虽从事物质生产，但非营利性的经济组织，以及区别于不独立负责盈亏的生产单位。

那么，什么是工业企业呢？工业企业，就是建立在一定生产关系基础上，从事自然物质资源的开采和原材料的加工，为社会提供工业产品或工业性劳务（如恢复工业品的使用性能的修理工作，对原材料、半成品进行个别工序的加工），并实行独立经营、独立核算、盈亏自负的经济组织。

二、工业企业的性质和任务

企业作为实现社会物质生产过程一个基本单位的经济组织，它的性质决定于生产过程的性质。

生产过程是生产力和生产关系统一的过程。因此，它的性质具有两个方面：一方面是人与自然物发生关系的一个过

程，即实现生产者与生产资料（劳动手段和劳动对象）的结合、形成物质生产力（亦即人们利用自然物改造自然物以满足自己需要的能力），制造物质产品的劳动过程，这方面同生产关系、社会制度没有直接联系，是生产过程的自然属性；另一方面是人与人之间结成一定的生产关系的一个过程，即包括生产资料的占有关系、生产过程中人们相互之间的地位和关系、以及生产成果分配关系的一个过程，这同社会制度有直接的联系，是生产过程的社会属性。生产过程同时具有自然属性和社会属性，称为生产过程的二重性。在商品生产条件下，生产过程就是生产使用价值的劳动过程和价值形成过程的统一。

生产过程的二重性，决定了企业的二重性。企业一方面是组织生产力的经济组织，即组织劳动者、劳动手段和劳动对象，并实现生产力这三项要素有效结合和活动的经济组织，这一方面同社会制度没有直接联系，在不同社会制度下都是共同的；企业另一方面是体现一定生产关系的经济组织，即体现用来进行生产的生产资料的一定占有关系、由此决定的生产过程中人们的一定地位和相互关系，以及由这两项内容决定的生产成果的一定的分配关系的经济组织，这一方面同社会制度有直接的联系，在不同社会制度下都是不同的。

企业的二重性，规定了企业的任务具有双重的目的。在商品生产条件下，企业的任务，一是为了生产使用价值，即生产市场需要的产品；一是为了生产价值，并按照不同生产资料占有关系所决定的不同分配关系来处理价值的分配。

资本主义企业和社会主义企业，就它们的性质而言，都

是二重的。作为组织生产力的经济组织，二者是共同的；作为体现生产关系的经济组织，二者是根本区别的。从共同的方面来说，二者都要组织生产力，使生产力三要素有效地结合起来，实现物质产品的生产；从根本区别的方面来说，二者是分别体现建立在根本区别的两种生产资料所有制基础上的生产关系的。资本主义企业，是体现生产资料为少数资本家私人占有的资本主义生产关系的经济组织：资本家是企业的主人、主宰者，而广大工人群众则是雇用劳动者，劳动力是商品；在生产过程中，资本家处于统治者、剥削者的地位，而广大工人群众则是出卖劳动力的被统治者、被剥削者；资本家购买劳动力，无偿地占有了劳动力在使用过程中创造的大于劳动力本身价值的那部分价值，即剩余价值，而广大工人群众所能获得的仅仅是相当于自己所有的劳动力的价值，即赖以维持劳动力再生产所需要的那点生活资料。社会主义企业，是体现生产资料公有制的社会主义生产关系的经济组织：劳动者是企业的主人；企业各部分人员只是分工的不同，他们之间的关系是根本利益一致基础上的平等的同志的关系，劳动虽然还是劳动者谋生的手段，但劳动力已经不是商品，剥削已不存在；劳动者在生产过程中共同创造的新价值，作了必要的社会扣除（这也是直接或间接地为劳动者的利益服务的）后，则依照按劳分配的原则进行劳动者个人生活消费资料的分配。

资本主义企业与社会主义企业，就它们的任务而言，都是具有双重目的的，即作为商品生产者，都既生产使用价值，又生产价值。二者在生产使用价值方面是共同的，都是通过组织生产力活动，生产具有适应人们某种需要的特性的

物品。这是人类社会生产的本来目的，但生产使用价值最终目的是为了什么，二者却是不同的。表现在生产价值方面，二者有着根本的区别。在资本主义企业，资本家之所以要生产使用价值，不是为了使用价值本身，只是因为使用价值是交换价值的物质基础和承担者，只有具备能够适应人们某种需要的特性的物品，才能成为被社会承认的、可供交换的商品，只有有了使用价值，才具有交换价值。资本主义企业生产使用价值，只是为了交换价值和价值，最终获取剩余价值，这是资本主义生产方式的绝对规律。在社会主义制度下，社会生产的目的，是为了不断满足社会全体成员日益增长的物质和文化生活的需要。社会全体成员所需要的首先是使用价值、是有用的物品，同时也需要不断增加的经济利益。所以，社会主义企业的任务，首先在于生产使用价值，即生产更多更好的适销对路的产品，以满足社会全体成员的需要；与此同时，从生产价值方面来说，企业应当不断提高生产经营的经济效果，为国家和企业自身创造更大的经济利益。如果不注重使用价值，生产出来的产品质量低劣，不适销对路，造成积压浪费，也不能形成价值，结果也必然使国家和企业自身的经济利益蒙受损失。

综上所述，社会主义工业企业是建立在生产资料社会主义公有制基础上的、从事工业生产经营活动的经济组织。其任务是生产价廉物美的工业产品、或提供工业性劳务，以满足社会全体成员的需要，同时为国家和企业自身创造更大的经济利益。这也是社会主义工业企业全部生产经营活动的目的，企业的全部管理工作都是为了实现这个目的。

第二节 企业管理的性质

一、企业管理是怎样产生的

人们为了实现一定目的而进行的共同活动，都需要组织，需要管理。在社会经济活动过程中，管理是怎样产生的呢？

物质资料的生产活动，是人类社会经济活动最基本的组成部分。在物质资料生产的发展过程中，当着生产者还是使用很落后的手工工具，生产力尚处于很低的水平时，生产者只是从事分散的个体的生产活动，这样的表现为生产者的孤立劳动的生产过程，并没有产生对于管理的专门需要。随着生产工具的不断改革和进步，社会生产力的不断发展和提高，生产过程中出现了劳动的分工和协作，形成了共同劳动，即众多的生产者个人在同一生产过程中、或在不同的但互相联系的生产过程中，为达到预期的共同的生产结果而从事分工协作的共同劳动。这种分工协作的共同劳动的出现，表明生产过程已经具有了社会化的性质。社会化的生产、共同劳动的生产过程就产生了对于管理的专门需要，以计划（确定共同劳动的目标，以及实现这目标的做法、安排等）、组织（配置人力、物力等生产因素的作用分工、数量比例，协调他们的相互关系等）、控制（统一指挥生产过程的全部活动，评价活动实绩的好坏，监督执行既定的目标和做法等）生产过程中各个环节、各个个人的生产活动。计划、组织、控制，作为管理的功能，同个别的独立的劳动无关，而同社会共同劳动有关。单个生产者分散的孤立的劳动并不专门需要管理的这些功能；管理的这些功能都是构成共同劳动

的有分工协作联系的具体劳动所必需的。之所以必需，正是由于管理的这些功能的作用，使相互分工协作的各个具体劳动构成共同劳动。但管理的这些功能却并不是代替个别的具体劳动的。由此看来，管理一经从共同劳动的生产过程产生出来，就成了生产过程实际必要的条件；没有管理，共同劳动的生产过程就无法顺利进行。

从工业发展的几个阶段来看：一、工业最原始的形式——家庭手工业，它是与个体农业溶合在一起的、非独立的、同样是自给自足的生产活动，没有产生对管理的专门需要。二、工业最早的独立形态——个体手工业，它虽然已经从农业中分离出来，并且是为了交换而生产，但个体手工业仍属于是分散的孤立的生产活动。个体手工业者在使用落后的手工生产工具、生产力水平很低的条件下，他既是生产者，又是自己生产活动的管理者，管理也没有从生产中独立出来。三、工业最早的企业形式——早期资本主义出现的工场手工业（手工业作坊），手工业工场是当时社会经济活动的基本单位。众多的手工业工人受雇于同一工场主，在同一工作场所，集中地或分工地从事手工业劳动。工场之间也形成了生产的社会联系。这时开始出现了协作性质的共同劳动生产过程，也就产生了独立形态的企业管理。但这个阶段的管理，只是靠个人的技艺和判断、以及从经验中得出的成规来进行。这就是所谓“传统管理”。四、机器大工业，企业作为现代社会经济活动的基本单位，以机器体系为生产工具，机器的分工代替了劳动的分工，生产过程具有高度连续性和比例性的特点，生产社会化程度更高了，企业的社会联系更加广泛、更加复杂了，生产技术更加进步了。沿袭手工

业管理方式的“传统管理”已经不能适应了。要求以自觉应用科学规律来代替个人从经验中得出的成规，即要求以科学管理——合乎客观规律的管理来代替“传统管理”。没有科学管理，现代工业企业的生产过程就无法顺利进行。

以上说明的管理产生的客观必然性，为我们认识管理的必要性和认识管理这个概念提供了客观依据。

所谓经济管理，就是指对社会生产总过程（包括生产、交换、分配、消费四个环节）的经济活动，进行计划、组织和控制。所谓企业管理，就是指对企业生产经营活动过程进行计划、组织和控制。

社会生产总过程的经济活动和企业的生产经营活动，是产生经济管理和企业管理的客观源泉；管理一经产生，就以社会生产总过程的经济活动和企业的生产经营活动为对象；计划、组织和控制则是构成管理活动过程的功能。

二、企业管理的二重性

管理既然是社会共同劳动生产过程的客观必然产物，那么，作为社会生产力和生产关系统一的社会共同劳动生产过程所具有的二重性——自然属性和社会属性，也就决定了管理的性质同样是二重的。

一方面，管理要适应生产力发展的要求，即要按照生产力发展的自然规律，科学地组织生产力，把生产力三项要素有效地结合起来，并对其运动过程加以计划、组织和控制，以达到用尽可能少的劳动耗费（包括活劳动和物化劳动的耗费），取得尽可能大的生产效果。管理的这一方面性质，是由生产过程的自然属性产生的，它决定于生产力发展水平和生产社会化程度，而不取决于生产关系的性质，它表现生产

过程的普遍形态，为一切社会化生产所共有，不因社会形态的改变而改变，这是管理的一般性质——自然性。（从管理的职能来说，这就是管理的一般职能。）

另一方面，管理要适应生产关系的要求，而生产关系的性质取决于生产资料所有制的性质。人们在一定的生产关系内进行共同劳动，这个共同劳动生产过程的联系和统一必然要表现在一个指挥的意志上，这就是生产资料占有者的意志。对于这个过程的管理，必然要符合在该生产关系条件下产生和起作用的经济规律的客观要求，以执行生产资料占有者的意志，实现他的经济利益。管理的这一方面性质，是由共同劳动生产过程的社会属性产生的，它决定于生产关系的性质，表现生产过程的特殊历史形态，随着生产关系、社会形态的改变而改变。这是管理的特殊性质——社会性，在阶级社会中表现为一定的阶级性。（从管理的职能来说，这就是管理的特殊职能。）

管理这两个方面的性质——自然性和社会性，统一地、不可割裂地存在于同一生产过程所产生的同一管理过程中。

社会生产的发展过程，历史地存在着连续性和阶段性。对于生产过程的管理来说，也是如此。所有社会形态下对生产过程的管理，以它们表现生产过程普遍形态的、共同具有的一般性质——自然性相联系，因此，有关合理组织生产力的一些管理形式和方法，虽总是在一定生产关系下产生，但并不为某种生产方式所特有，只要是社会化大生产就都能应用；不同社会形态下的管理，以它们表现生产过程的特殊历史形态的、各自特有的特殊性质——社会性相区别，因此，