

# 工业企业管理 原理与方法

工人出版社

# 工业企业管理原理与方法

(高等教育非工业经济专业自学  
考试工业企业管理课程的教材)

中国人民大学工业经济系

工业企业管理教研室

工人出版社

## **工业企业管理原理与方法**

中国人民大学工业经济系编  
工业企业管理教研室

工人出版社出版(北京安外六铺炕)

天津静海大邱庄印刷厂印刷

开本787×1092毫米    1/32 印张:12 $\frac{1}{2}$  字数:280000

1985年9月第1版    1985年9月天津第1次印刷

印数:3,2500册

统一书号:4007·35 定价:2.15元

## 说 明

我们根据教育部(85)教考字第001号文件,转发全国高等教育自学考试指导委员会《关于编写课程自学考试大纲的几点意见》通知要求,负责编写了《非工业经济专业用的工业企业管理课程的自学考试大纲》。为帮助考生在自学中掌握本课程的基本理论和基本方法,我们依据大纲,组织骨干教师编写了《工业企业管理原理与方法》一书。在编写中,我们坚持从中国的实际出发,吸收外国企业管理理论和方法中有用的部分,认真总结我国企业管理的实践经验,力求使书的内容适合学生自学需要,做到比较系统,重点突出,简明扼要,通俗易懂。另外,为帮助考生自学,我们根据《考试大纲》还将编写辅导材料、参考书目和参考资料等,由工人出版社陆续出版。

本书也可以作为全国党校经济班、干部培训中心等学习工业企业管理基本知识的教材,还可供各级政府机关的经济管理干部,从事国民经济计划、工业统计、工业会计、银行、税收、价格等专业工作人员以及政工干部学习工业企业管理知识之用。另外,本书也可以作为全日制高等学校非工业经济专业学生的工业企业管理课程的教材。

本书由谭道明同志主编。参加编写的同志(以姓氏笔划为序)有:李占祥、杨先举、杨荫环、沈亮安、沈思聪、吴培良、周惠兴、周韶成、徐昶、唐国栋、解培才。

由于我们的水平有限，编写时间短促，难免有不妥之处，恳请读者批评指正。

中国人民大学工业经济系  
工业企业管理教研室  
一九八五年八月

# 绪 论

## ——工业企业管理原理与方法的研究对象与方法

党的十二届三中全会《关于经济体制改革的决定》中说：“社会主义的根本任务就是发展社会生产力，就是要使社会财富越来越多地涌现出来，不断地满足人民日益增长的物质和文化需要。”①实行工业企业管理现代化是实现这一任务的重要保证。企业管理现代化包括管理思想现代化，管理组织现代化，管理方法现代化，管理手段现代化和管理人才现代化。实现管理现代化，必须研究工业企业管理原理与方法。

### 一、研究对象

企业管理，它既同企业内的人力资源有关，又同企业内的物质资源有关，要使企业内的这两种资源有效地结合，充分发挥作用；它既同企业内部条件有关，又同企业外部环境有关，要适应外部环境的变化，服从外部环境的要求。所以，它的内容是很广泛和复杂的，从管理职能来讲，有计划、组织、控制等等；从活动特点来讲，有生产经营管理、人事行政管理、思想政治工作、组织领导等。企业管理原理与方法，主要是研究上述有关的管理职能和活动的管理原理与方法。它所研究的内容，从理论上概括起来，主要是涉及生产力、生产关系、上层建筑三个方面的问题。

生产力方面，主要是研究生产力合理组织的原理与方

---

①《中共中央关于经济体制改革的决定》，第10页。

法。马克思说：“不论生产的社会形式如何，劳动者和生产资料始终是生产的因素。但是，二者在彼此分离的情况下只在可能性上是生产因素。凡要进行生产，就必须把它们结合起来。”①生产力合理组织，就是企业要在国家计划指导下，适应社会需要，把劳动者和生产资料很好地结合起来，实现按质、按量、按期、低消耗地生产出产品。

企业的生产过程，既是产品的生产过程，又是价值的形成和增殖过程；既创造使用价值，又创造价值。因而企业管理原理与方法，不仅要研究劳动者和生产资料的有效结合，生产有用的物质产品，进行实物管理，同时还要进行价值范畴，诸如资金、价格、成本、利润等的管理，讲求经济效益。

生产关系方面，主要是研究正确处理企业内部人与人的关系，如领导与群众的相互关系，工人和技术人员、管理人员的相互关系，工人群众之间相互关系等；研究正确处理企业内部的分配关系；研究职工与企业之间、企业与企业之间、企业与国家之间的经济关系等。研究正确处理上述各种关系，要保证劳动者在企业中的主人翁地位，充分发挥脑力劳动者和体力劳动者的积极性和创造力，使企业充满生机和活力。

上层建筑方面，主要是研究从企业实际出发，正确贯彻执行党和国家的方针、政策、法令、计划等；研究搞好社会主义精神文明建设，开发人们的智力，提高人们的思想政治水平，建设一支有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队

---

①《马克思恩格斯全集》第24卷，第44页。

伍，搞好企业领导班子建设，坚持企业的社会主义方向。

工业企业管理原理与方法的研究对象，从理论上概括，就是研究上述具有密切相关的三个方面管理的规律性。

毛泽东同志说：“大家明白，不论做什么事，不懂得那件事的情形，它的性质，它和它以外的事情的关联，就不知道那件事的规律，就不知道如何去做，就不能做好那件事。”①

有关生产力、生产关系、上层建筑三方面的企业管理规律，社会主义企业和资本主义企业，既有相通的地方，又有区别。反映现代社会化生产规律和价值规律的管理原理与方法，这是任何社会形态的社会化大生产的商品经济的企业，所具有的共同要求。所以，当今世界各国包括资本主义发达国家的反映这方面规律的管理原理与方法，都是我们应当吸收和借鉴的。但是，由于所有制的不同，社会主义企业和资本主义企业，有关生产关系和上层建筑方面的管理原理与方法，又各有自己的特殊规律起作用，因而是有区别的。毛泽东同志指出：“外国资产阶级的一切腐败制度和思想作风，我们要坚决抵制和批判。但是，这并不妨碍我们去学习资本主义国家的先进的科学技术和企业管理方法中合乎科学的方面。工业发达国家的企业，用人少，效率高，会做生意，这些都应当有原则地好好学过来，以利于改进我们的工作。”②

此外，企业管理的原理与方法，还会因时间、条件、环境的不同而不同。从时间来看，它总是随着科学技术的进步和生产社会化程度的提高，而不断地发展的，总是有所创

---

①《毛泽东选集》第一卷（横排本），第155页。

②《毛泽东选集》第五卷，第287页。

造，有所前进的。从环境和条件来看，不同的民族文化，以及不同的行业、规模、生产类型等，都会使企业管理的原理与方法，具有其不同的特点。

由于企业管理原理与方法的研究对象是涉及生产力、生产关系、上层建筑三个方面的问题，因而它是一门横跨社会科学和自然科学的边缘科学。它虽然属于广义的经济科学的范畴，但是，它同主要研究生产关系变化的规律性，解决人与人之间经济关系的一般经济科学，是有区别的；它虽然要研究生产力合理组织问题，但是，它同主要研究生产力、解决人与自然关系问题的一般工程技术科学，也是有区别的。它具有社会科学和自然科学互相渗透的特点。由于经济现象的复杂性、多因素性和变动性，客观因素有许多是无法量化的，因而它不象有些学科那样，可以单纯通过数学计算去求得最佳答案。同时，它虽然有客观规律可循，但是，它又有随机性，因而也不可能不问各种有关条件和因素的差异和变化，而为管理者提供解决管理问题的不变的标准模型。因此，它要求管理者必须按照客观规律的要求，从实际出发，实行创造性的管理。企业管理，不仅是一门科学，还是一种艺术。它要求管理者既要有现代化的经济、管理、技术知识，又要有革新精神，勇于创造，能够开创新局面的素质。

## 二、研究方法

1.马克思主义的辩证唯物论和历史唯物论是研究企业管理原理与方法的基本方法。

毛泽东同志指出：“辩证唯物论的认识论把实践提到第一的地位，……理论的基础是实践，又反过来为实践服务。判定认识或理论之是否真理，不是依主观上觉得如何而定，

而是依客观上社会实践的结果如何而定。真理的标准只能是社会的实践。”<sup>①</sup>企业管理原理与方法，产生于管理实践，是实践经验的科学总结和理论概括。企业管理的规律和其它事物的规律一样，是客观实际对于我们头脑的反映。因此，研究企业管理的原理与方法，必须坚持实事求是的科学态度，深入管理实际，进行调查研究，认真总结管理实践经验，认真研究我国经济的实际情况和发展要求。

马克思主义辩证唯物论还认为，一切现象都是相互联系和相互制约的，一切事物都是不断发展变化的。因此，必须用全面的历史的观点，去观察和分析问题。企业是社会经济体系的一个基本单位，是国民经济的有机组成部分。研究企业管理的原理与方法，必须认真研究企业的经济活动如何符合国民经济发展的总体要求，必须按照系统论的观点与方法，认真研究企业内各项生产技术经济活动，必须认真总结我国的历史经验，研究它的过去、现状及其发展趋势。

## 2. 研究企业管理原理与方法，必须运用多种学科知识。

由于企业管理原理与方法的研究对象，包括生产力、生产关系、上层建筑三个方面的问题，是一门综合性的学科。所以，研究它，必须运用同它有密切联系的多种学科知识，诸如哲学、政治经济学、国民经济管理学、工业经济学、工业技术学、社会学、心理学、数学、会计学、统计学、法学、教育学等等。

## 3. 研究企业管理原理与方法，必须贯彻“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的原则。

---

<sup>①</sup>《毛泽东选集》第一卷（横排本），第261页。

世界上各个国家的企业管理，都是从本国实际出发，吸取外国的科学成果，进行实践，并在不断地总结自己实践经验的基础上形成和发展的。研究我国企业管理原理与方法，也要认真研究我国的历史经验，认真研究我国经济的现状及其发展，同时又要吸取当今世界各国的合乎科学的对提高我国企业管理水平有益的管理原理与方法，并且在不断地认真总结我国自己实践经验的过程中来形成和发展它。

4. 研究企业管理原理与方法，必须符合中国国情，必须考虑厂情。

世界上各个国家的企业管理，都具有同自己的国情、同自己的民族传统文化传统相联系的特色。国情问题，除了社会制度以外，还有历史、地理、民族、资源、科学技术、文化教育水平等等。同时还要考虑厂情，如行业、规模、生产类型、生产技术条件、市场状况等等。

总之，实现四个现代化，企业管理必须现代化。以马列主义、毛泽东思想为指导，从实际情况出发，把学习和独创结合起来，研究企业管理原理与方法，建立具有中国特色的社会主义企业管理科学体系，是我国的广大实际工作者和理论工作者的共同任务。

# 目 录

绪论——工业企业管理原理与方法的研究对象与方法

## 第一篇 管理原理与组织

|                            |      |
|----------------------------|------|
| 第一章 社会主义工业企业及其管理           | (1)  |
| 第一节 社会主义工业企业的特征            | (1)  |
| 第二节 管理的产生和管理的双重性           | (6)  |
| 第三节 管理的职能和重要性              | (11) |
| 第四节 管理的内容和任务               | (14) |
| 第五节 管理的方法                  | (20) |
| 第六节 管理的转型                  | (29) |
| 第二章 领导制度和管理组织              | (36) |
| 第一节 企业的领导制度                | (36) |
| 第二节 企业的组织机构                | (44) |
| 第三节 企业的规章制度                | (60) |
| 第三章 职工队伍的思想建设和文化建设         | (64) |
| 第一节 职工队伍的思想建设和文化建设是企业的根本建设 | (64) |
| 第二节 职工队伍的思想建设              | (67) |
| 第三节 职工队伍的文化建设              | (77) |

## 第二篇 经营决策与计划

|                    |       |
|--------------------|-------|
| 第四章 经营决策           | (86)  |
| 第一节 经营决策的任务和经营思想   | (86)  |
| 第二节 企业外部环境研究       | (91)  |
| 第三节 经营决策过程和方法      | (100) |
| 第四节 盈亏分析           | (104) |
| 第五节 企业的基本经营决策      | (110) |
| 第五章 经营计划           | (124) |
| 第一节 经营计划工作的任务      | (124) |
| 第二节 经营计划的特点和内容     | (126) |
| 第三节 经营计划的编制、执行和调整  | (133) |
| 第六章 技术开发管理         | (139) |
| 第一节 技术开发的种类与对象     | (139) |
| 第二节 技术开发的途径和条件     | (142) |
| 第三节 技术类型、技术结构与技术配套 | (147) |
| 第四节 技术的评价与应用       | (154) |
| 第七章 价值工程           | (159) |
| 第一节 价值工程的基本概念和基本原理 | (159) |
| 第二节 价值工程的程序及应用范围   | (163) |

## 第三篇 生产管理

|                 |       |
|-----------------|-------|
| 第八章 生产过程组织      | (167) |
| 第一节 生产过程组织的要求   | (167) |
| 第二节 生产类型        | (169) |
| 第三节 基本生产单位的组织形式 | (172) |
| 第四节 流水生产        | (173) |

|       |                |       |
|-------|----------------|-------|
| ✓第九章  | 劳动组织和劳动定额      | (179) |
| 第一节   | 劳动组织           | (179) |
| 第二节   | 劳动定额           | (191) |
| ✱第十章  | 生产计划和控制        | (200) |
| 第一节   | 生产计划           | (200) |
| 第二节   | 生产作业计划         | (218) |
| 第三节   | 网络计划技术         | (231) |
| 第四节   | 生产作业控制         | (243) |
| 第五节   | 库存控制           | (249) |
| 第十一章  | 全面质量管理         | (259) |
| 第一节   | 产品质量和全面质量管理    | (259) |
| 第二节   | 质量保证体系         | (266) |
| 第三节   | 质量管理的统计方法      | (285) |
| ✓第十二章 | 设备的维护和修理       | (294) |
| 第一节   | 设备的维护和修理制度     | (294) |
| 第二节   | 设备的磨损和故障规律     | (293) |
| 第三节   | 设备维修和设备劣化      | (300) |
| 第四节   | 设备维修与管理的技术经济指标 | (302) |

## 第四篇 经济管理

|       |                 |       |
|-------|-----------------|-------|
| ✓第十三章 | 企业的成本管理         | (303) |
| 第一节   | 生产费用的分类与产品成本的构成 | (303) |
| 第二节   | 成本管理内容和成本计算方法   | (307) |
| 第三节   | 成本计划            | (314) |
| 第四节   | 成本控制与成本分析方法     | (323) |
| ✓第十四章 | 企业的财务管理         | (328) |
| 第一节   | 固定资金管理          | (329) |

|      |                     |       |
|------|---------------------|-------|
| 第二节  | 流动资金管理.....         | (333) |
| 第三节  | 利润管理.....           | (337) |
| 第四节  | 专项资金管理.....         | (340) |
| 第五节  | 企业财务收支计划.....       | (342) |
| 第十五章 | 企业的经济核算.....        | (347) |
| 第一节  | 企业经济核算的必要性和内容.....  | (347) |
| 第二节  | 企业经济核算的技术方法和步骤..... | (357) |
| 第三节  | 企业经济核算的基础工作.....    | (358) |

## 第五篇 经济法

|      |                |       |
|------|----------------|-------|
| 第十六章 | 经济法的概念和作用..... | (361) |
| 第一节  | 经济法的概念.....    | (361) |
| 第二节  | 经济法的调整对象.....  | (364) |
| 第三节  | 经济法的作用.....    | (369) |
| 第十七章 | 经济立法、经济仲裁和经济司法 |       |
| 第一节  | 经济立法.....      | (376) |
| 第二节  | 经济仲裁和经济司法..... | (381) |

# 第一篇

## 管理原理与组织

### 第一章 社会主义工业企业及其管理

#### 第一节 社会主义工业企业的特征

##### 一、社会主义工业企业的概念

社会主义工业企业是以生产资料公有制为基础，应用现代生产技术，从事工业生产经营的相对独立的经济实体，是自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，是具有一定权力和义务的法人。

社会主义工业企业这一概念表明：

（一）它的生产资料是社会主义公有制的，同资本家私有制的资本主义企业有根本区别。同时，劳动者在企业中的地位和分配关系，以及生产目的等也都和资本主义企业不同。

（二）它是建立在现代生产技术基础上的，同手工业生产是有根本区别的。

（三）它是从事工业生产经营活动的，同农业企业、商业企业、交通运输企业是有区别的。

（四）它是实行独立经济核算的，以自己的销售产品（工业性劳务）的收入抵偿支出，并取得盈利，它同国家政权机关的行政组织，同学校、医院等事业单位是有区别的。

## 二、社会主义工业企业的主要特征

(一) 它是应用现代生产技术的社会化大生产。现代工业是从手工业发展而来的，是随着生产工具的发展而发展的。在科学技术发展的推动下，逐步从手工工具过渡到单个的机器，又发展为机器体系，进而，一般的机器体系又被自动化的机器体系所代替。工业生产，随着生产工具的发展，经历了小商品生产的手工业、工场手工业和大机器工业的发展阶段，逐步发展成为现代工业企业。现代工业企业既是建立在现代科学技术基础上的大机器生产，又是具有高度分工与协作的劳动社会化大生产。它具体表现在以下几个方面：

1. 大规模地采用机器和机器体系进行生产，并且有系统地将科学知识应用于生产。在手工业生产条件下，劳动者使用的是手工工具，因而生产的效率和质量，主要取决于劳动者的体力、经验和技艺。现代工业企业则截然不同，它拥有比较复杂的技术装备，劳动者广泛地运用机器和机器体系进行生产。例如，现代的钢铁联合企业，一般拥有矿山、炼焦、炼铁、炼钢、轧钢等设备。每个现代工业企业都拥有自己生产所需要的技术装备，以及必要的运输、起重、机修、动力、检验等技术装备和各种仪器仪表。工业企业中的各种技术装备，都是互相联系、互相配合，联结成一个有机整体。

马克思说：“劳动资料取得机器这种物质存在方式，要求以自然力来代替人力，以自觉应用自然科学来代替从经验中得出的成规”。①因而在大机器生产条件下，劳动者进行

---

① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第423页。