

工业企业 管理手册

禾 村 何振一 等编

GONGYEQIYEGUANLISHOUCE

工业企业管理手册

禾 村 孙蕴素 杨万春

陈令淑 何振一 韩忠本

陕西人民出版社

工业企业管理手册

禾 村 孙素蕴 杨万春
陈令淑 何振一 韩忠本

陕 西 人 民 大 学 出 版

(西安北大街131号)

陕西省新华书店发行 安康地区印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张6.875 字数143,000

1982年8月第1版 1982年8月第1次印刷

印数1—25,000

统一书号: 4094·80 定价: 0.56 元

目 录

I	总 论	(1)
	一、工业企业的性质	(1)
	二、工业企业的任务	(2)
	三、工业企业管理的性质	(3)
	四、工业企业管理体制	(5)
II	工业企业经济核算制	(7)
	一、实行经济核算制的必要性	(7)
	二、如何实行企业内部的经济核算制	(12)
	三、企业实行经济核算制的基础工作	(23)
III	工业企业计划管理	(31)
	一、工业企业计划管理的任务	(31)
	二、工业企业计划的内容	(32)
IV	工业企业生产管理	(40)
	一、工业企业生产管理	(40)
	二、工业企业生产过程管理	(40)
	三、工业企业生产能力核定	(50)
	四、工业企业生产指标	(53)
	五、工业企业生产作业计划	(55)
	六、在制品管理工作	(59)
	七、生产调度工作	(60)
V	工业企业技术管理	(64)

一、技术管理的概念.....	(64)
二、技术管理的意义和任务.....	(64)
三、技术标准和技術规程.....	(65)
四、生产技術责任制.....	(67)
五、技术情报和科学研究管理.....	(69)
六、技术改造、技术革新和技术引进管理.....	(71)
七、新产品试制管理.....	(74)
八、技术档案的管理.....	(79)
VI 工业企业设备管理.....	(81)
一、设备管理的概念.....	(81)
二、设备的分类.....	(82)
三、设备管理的意义及内容.....	(83)
四、设备管理的组织.....	(84)
五、设备的选择和评价.....	(85)
六、设备的使用.....	(89)
七、设备的维护、检测和修理.....	(90)
八、设备的改造和更新.....	(94)
九、设备的综合管理.....	(96)
VII 工业企业全面质量管理.....	(100)
一、全面质量管理.....	(100)
二、工业企业的产品质量.....	(101)
三、工业企业管理工作的质量.....	(105)
四、工业企业作业标准.....	(107)
五、生产过程的质量检验.....	(110)
六、产品检验.....	(112)
七、数理统计在质量管理中的应用.....	(114)

	八、质量管理的组织机构和任务·····	(121)
Ⅶ	工业企业劳动管理·····	(125)
	一、劳动管理的基本任务·····	(125)
	二、提高劳动生产率的途径·····	(126)
	三、工业企业的劳动组织·····	(129)
	四、全员培训工作·····	(133)
	五、安全生产与劳动保护·····	(136)
Ⅷ	工业企业物资管理·····	(141)
	一、物资管理的概念·····	(141)
	二、物资管理的任务·····	(141)
	三、物资的分类·····	(142)
	四、物资供应计划管理·····	(143)
	五、物资消耗定额·····	(147)
	六、仓库管理·····	(150)
	七、物资节约管理·····	(152)
X	工业企业销售管理·····	(155)
	一、市场调查·····	(155)
	二、市场预测·····	(156)
	三、编制产品销售计划·····	(157)
	四、组织产品销售工作·····	(158)
	五、做好产品售后服务工作·····	(159)
Ⅸ	工业企业财务管理·····	(161)
	一、财务管理·····	(161)
	二、财务管理的任务·····	(161)
	三、资金管理·····	(163)
	四、成本管理·····	(171)

五、专用基金的管理.....	(177)
六、产品销售收入和盈利.....	(180)
Ⅱ 经济活动分析	(187)
一、经济活动的意义.....	(187)
二、经济活动的原则.....	(188)
三、经济活动的形式.....	(189)
四、经济活动的方法.....	(191)
五、生产计划完成情况分析.....	(195)
六、产品成本分析.....	(202)
七、利润的分析.....	(208)
八、资金的分析.....	(211)

I 总 论

一、工业企业的性质

工业企业是拥有相当数量的机器设备，并拥有组织性很强的能操纵机器的相当数量的工人和一定量的技术管理人员，从事工业产品生产和提供工业性劳务的生产经营单位。

现代工业企业拥有比较复杂的技术设备，生产具有高度的科学性和技术性。每个企业是社会分工高度专业化协作体系中的一个组成部分，企业内部具有分工精细、组织严密、能完成社会化分工任务的生产体系；它为整个社会的存在和发展创造物质前提，作为社会组织的基层细胞，是整个社会经济的基本单位。

社会主义工业企业是以全民所有制工业企业为主体，全民和集体所有制工业企业占绝对优势，包括各种形式的联合经营在内的多经济形式的现代工业企业。它的一切生产经营活动的目的都是为了满足人民物质文化生活的需要。

社会主义全民所有制和集体所有制工业企业的主要特征是：社会主义公有制，其生产资料归全民所有或劳动群众集体所有，劳动者是企业的主人。劳动力不再是商品，实行“各尽所能，按劳分配”的分配原则，企业职工收入多少要取决于个人的劳动贡献，又和企业经营成果大小相联系。企业在遵守国家的统一政策、法律、法令及统一计划的前提

下，具有独立生产、独立经营、独立核算和维护自己独立经济利益的权力；但企业的局部利益要与国民经济的整体利益结合，在发生矛盾时，局部利益要服从整体利益，不能只为自己的私利而不顾社会利益，只有在给社会作出贡献时，才能取得企业自身的物质利益。作为独立的商品生产者，企业之间可以有一定的竞争，但竞争是在互相协作关系的基础上进行的，竞争的目的是要促进联合，促使社会主义经济的发展。企业的一切生产经营活动都要有计划，而且个别企业的计划要和整个社会的宏观计划相衔接，不允许个别企业计划破坏宏观计划，更不允许有任何损人利己的行为。

二、工业企业的任务

社会主义工业企业的根本任务就是从事工业性生产，生产工业产品和提供工业性劳务，为满足社会需要服务。这是由社会主义社会的基本经济规律所决定的。社会主义的基本经济规律，是用在高度技术基础上使社会主义生产不断增长和不断完善的办法，来保证最大限度地满足整个社会经常增长的物质和文化的需要。它包括生产目的和达到目的的手段两个方面。工业企业既是从事工业产品生产的经济组织，当然要受基本经济规律的制约，要按照这两个方面的要求组织企业的生产活动。所谓高度技术基础，具体化到工业企业，无非两方面，一是要求生产具有现代化的科学技术水平，一是要求有与生产水平相适应的企业管理水平。要达到这样的水平，培养和造就能够掌握先进科学技术的工程技术人员、管理干部和直接操纵先进机器的工人，也就是出人才，就必

然成为工业企业的重要任务。企业出人才是为了解决生产手段问题，归根到底是解决生产目的问题。所以，企业的根本任务还在于能生产出足够数量的物美价廉、符合人民需要的产品。

在商品生产的条件下，工业企业生产的产品，还是价值和使用价值统一体的商品。为了实现社会主义的生产目的，从使用价值的角度上考察，企业生产出的产品必须是质量优良、为社会和人民所需要的物质产品。从价值角度上看，企业生产出的产品在价值上包括三部分，即生产资料的转移价值（C），劳动者为自己及其家属需要创造的必要产品价值（V），和为发展生产满足社会需要创造的剩余产品价值（m）。前两部分是维持企业的简单再生产所必需的，只有m部分才能用来满足全社会日益增长的物质和文化生活需要。如果企业生产的产品在价值上只够补偿C和V，那就谈不到满足社会需要，企业自身也得不到发展。所以企业的任务还必须生产日益增多的剩余产品，以实现社会主义生产目的的要求。而剩余产品价值（m）的货币表现就是盈利，因此工业企业的任务也可以归结为出产品，出人才，和创造日益增多的盈利。

三、工业企业管理的性质

工业企业管理，是在生产经营活动中所进行的组织、指挥、监督和调节等项管理活动的总称。

工业企业管理的内容，包括生产力和生产关系两个方面。生产力的管理，主要是对企业生产力的组织，包括劳动

力组织、劳动手段组织和劳动对象的组织，等等。例如厂区各车间的布局，车间内各个工序的安排、衔接、配合，劳动班组的组织和安排，等等。与正确处理生产关系有关的管理，则包括正确处理国家、企业和职工三者的关系，企业与企业之间的关系，以及企业内部各环节、各组织之间的关系，等等。中心是要按照“权、责、利结合”的原则，协调和处理各个方面的关系。在现实的企业管理中，以上两方面是密切结合在一起的。工业企业管理不仅要适应现代工业生产力发展的要求，而且要体现一定社会关系的要求，这就决定了工业企业管理具有两重性质。一方面，企业管理是人们共同劳动的产物，一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少需要指挥，以便按照生产总体的要求来协调各个人的活动，保证生产的顺利进行，就象乐队需要一个指挥一样。共同劳动的规模愈大，劳动分工和协作愈细愈复杂，管理也就愈复杂、愈重要。这种共同劳动过程决定的管理，在不同社会制度下是共同的。另一方面，在不同的社会制度下，对企业的生产经营活动的组织、监督和调节等活动，又总是由占有生产资料的阶级按照自己的意志和利益进行的。所以，社会制度不同，生产关系不同，企业管理的性质也就根本不同。在资本主义社会中，企业管理体现的是资产阶级对无产阶级的统治和剥削关系，最终是要加强对工人的剥削，是为掠夺而管理，借管理来掠夺。社会主义企业管理体现的是劳动人民之间联合劳动、互助协作的关系，企业管理要发扬民主，按权、责、利结合的原则，调节好企业内部和外部各方面的关系，目的是提高生产经营的经济效果，多为社会做贡献。

四、工业企业管理体制

企业管理体制是确定国家对企业、以及企业内部生产经营活动上的权限、职责、利益关系的制度。

在社会主义生产资料公有制条件下，如何管理企业，在实践中存在两种制度，一种是统收统支的供给制，一种是经济核算制。

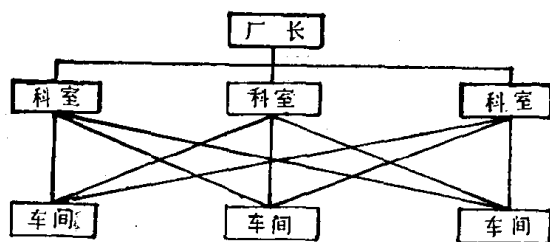
所谓供给制就是单纯按照行政隶属关系和行政权力来划分权责的一种管理方式。它把全部全民所有制企业，看成一个大工厂，作为一个经济单位在社会范围内进行统一核算。生产出的产品交给国家统一调拨，取得的盈利全部上缴国家，发生亏损也全由国家弥补，所需物资由国家统一分给，资金由国家拨给，实报实销。工资和福利待遇也都由国家统一规定，不论经营好坏都是一样。

实践证明，经济核算制比供给制优越得多，它能够充分调动企业生产经营的积极性，适应生产力发展和生产资料公有制性质的客观要求（参见 I 工业企业经济核算制）。

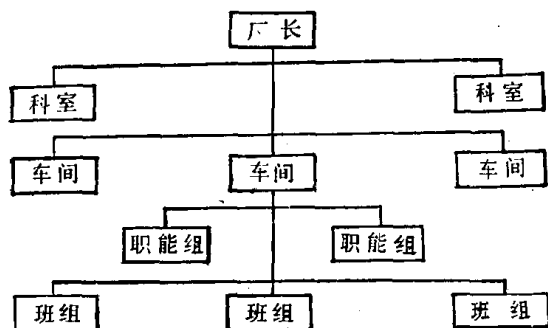
同样，企业内部的管理形式也必须实行经济核算制。一般地说，我国国营工业企业管理分为三级，即厂部、车间（或分厂）、小组（或工段）。规模比较大的，生产比较复杂的联合企业，分为总厂、分厂、车间、小组（或工段）四级。一些小型的，生产比较简单企业，实行两级管理。无论企业内部分为几级，企业管理主要权力要集中在厂级，以保证企业生产经营活动的统一与协调，但同时也必须按照经济核算制的要求，调节好各级在生产经营活动中的权、责、

利关系。

处理好企业内部的管理体制，还要选择好企业管理的组织形式。当前我国大体上有两种类型：一种是由各专业职能部门分别指挥生产经营活动的“职能制”组织形式（见下图）。一种是职能部门做为厂领导的参谋和助手，不直接指挥，而由上级领导人员直接指挥下属，这叫“生产区域制”的组织形式（见下图）。企业管理组织形式，一定要有利于生产，便于经营管理，要随着生产的发展变化进行必要的调整或改革。



“职能制”组织形式图



“生产区域制”组织形式图

II 工业企业经济核算制

一、实行经济核算制的必要性

(一) 什么是经济核算制

经济核算制是生产资料公有制下管理经济的基本形式。它是以提高生产经营的经济效果为目的，以经济利益为动力，在国家、企业、个人之间规定讲求经济效果的责任和划分经营权限的制度体系。经济核算制的内容，包括规定企业单位独立地进行生产经营的权限，规定对生产经营的经济效果承担的经济责任和义务等项制度，以及企业单位及其职工的物质利益同生产经营的经济效果直接结合的方法和形式等方面的制度，这三方面制度的总称为经济核算制。

权、责、利这三个方面的内容是相互联系，相互依存的有机统一整体，缺少任何一个方面也就不成为经济核算制。经济责任是经济核算制的核心内容，实行经济核算制就是为了使企业单位独立地对经济效果负完全的责任。独立经营权则是经济责任赖以实现的前提条件，而经济责任又是给与独立经营权的依据。负什么样的经济责任，就要有相应的经营权力，没有一定的经营权力是无法真正承担经济责任的。然而，给与独立经营权并不是目的，这只是完成所承担的经济责任的手段。也只有承担经济责任，给与相应的独立经营权才有依据。经济效果和物质利益相结合，这是承担经济责任

的物质化，也是承担经济责任的保证。如果只是规定承担什么经济责任，不把经济责任完成的好坏与物质利益的多少结合起来，承担经济责任就会成为空话。

所谓承担经济责任，包含两个内容：一是指企业单位在生产经营过程中，必须尽一切努力为社会提供与它使用的人力、物力和财力相应的财富，对所取得的生产经营的经济效果好坏负责；二是指如果承担的经济责任完成得不好，自己就要相应的受到物质利益上的损失或负责赔偿。这两个内容是统一的，缺一就不成为承担经济责任。因此，可以说，经济效果与物质利益结合是承担经济责任的物质化。

（二）为什么要实行经济核算制

管理社会主义经济必须实行经济核算制，这并不是人们主观意愿决定的，它是社会主义经济的客观要求，是生产力发展状况和生产资料公有制性质决定的。

首先，生产资料公有制仍然要求企业独立经营。社会主义生产资料公有制的建立，消除了资本主义社会所固有的社会化大生产与私人占有之间的矛盾，从而为消除生产无政府状态，有计划按比例地在全社会范围内统一组织再生产过程，不仅成为可能，而且成为客观要求。国家可以充分利用社会主义公有制这一优越性，从国民经济整体上来安排好各种比例，促使国民经济综合平衡、协调地发展。但是，这并不是说可以把全社会变成一个大工厂，所有的生产经营活动可以事无巨细都由国家集中管理。恰恰相反，在社会化大生产的条件下，社会分工很细，各生产部门、各生产单位的生产条件和生产内容极不相同，各有各的运动规律，各单位所需要的劳动手段和劳动对象千差万别，社会产品种类成千上

万，规格品种十分浩繁。所有这些都集中由国家统一直接指挥、直接管理是不可能的，客观上决定了企业各项生产经营活动只能是在国家计划统一组织和协调社会再生产总过程、总比例的前提下，充分发挥各企业的主动性和积极性，由企业独立经营。

同时，在社会主义生产资料公有制的条件下，劳动人民是生产资料的主人。企业作为劳动者进行生产劳动的联合体，必须具有生产经营的相对独立性，才能发挥工人的积极性，体现劳动者主人翁的地位，保证劳动者有条件在一定范围内行使对生产资料的所有权。所以，生产资料公有制要求全社会统一计划，统一领导，也要求企业必须独立经营。

其次，生产资料公有制，要求各个独立经营企业必须对生产经营的经济效果负完全的经济责任。生产资料公有制，从全社会看，每项生产资料都属于全体劳动者所有，每一个企业及职工都是主人。但是，从企业及职工来看，每一项生产资料又都不属于他们个人或单位所有，而是社会公共财产。这样，作为生产资料的主人，各企业单位都有独立使用一部分生产资料的权力；而生产资料的公有制，又决定了任何单位任何个人都必须按照社会全体劳动者的共同利益来运用这些生产资料，在增加全体劳动者共同利益中增加自己的利益，不能单纯谋私利或本单位的利益。因此，决定了企业及其职工必须在自己的工作范围内，在提高经济效果上对社会承担全部责任。

最后，生产资料公有制要求企业生产经营的经济效果必须与企业及职工的物质利益直接结合起来。在生产资料公有制条件下，每个劳动者为社会需要进行生产劳动和为个人需

要进行生产劳动的过程是一致的，根本利益是一致的。但是又存在社会和个人利益的不一致性。只有在坚持按其对社会共同利益贡献大小来取得企业和个人物质利益的情况下，才能保证社会利益与个别利益统一性的实现。所以，公有制要求把企业和职工的物质利益同企业对社会贡献的大小结合起来。

总之，对企业实行经济核算制，给企业以独立经营权，要求企业对经济效果承担经济责任，把经济效果大小同企业物质利益结合起来，这是社会主义公有制的客观要求。人们必须自觉地尊重这一要求，才能保证经济高效果的顺利发展。

(三) 实行经济核算制企业的经济责任

1. 实行经济核算制的企业必须承担按国家计划和合同规定，按时、按质、按量完成向社会提供生产品和劳务的责任。

2. 要做到以自己的收入抵偿自己的支出，并向社会提供盈利。企业要对自己在生产经营中的耗费负补偿的责任。企业进行生产经营活动，完成向社会提供产品的任务，是要消耗一定的人力和物力，开支一定的费用的。企业要不断地进行生产，就要不断地补偿所有的消耗和支出。在企业实行供给制形式管理的情况下，这种补偿以国家拨款的方式实现。而在实行经济核算制管理办法的情况下，则要用自己的收入抵偿。如果企业由于经营不善，造成入不抵出，发生亏损，国家不再拨款，而由企业自己承担全部经济责任。

3. 规定企业要对自己占用的全部资金承担经济责任。企业生产不仅要消耗，而且还要占用一定的资金（固定的和流动的）。实行经济核算制的企业必须对所占用的资金利用效果承担责任，要根据占用国家资金多少向社会交纳一定的