

中国社会主义 工业企业管理

中国人民大学工业经济系
工业企业管理教研室编

中国人民大学出版社

中国社会主义工业企业管理

中国人民大学工业经济系
工业企业管理教研室编

中国人民大学出版社

360/2

中国社会主义工业企业管理

中国人民大学工业经济系
工业企业管理教研室编

中国人民大学出版社出版
(北京西郊海淀路39号)
民族印刷厂印刷
(北京海淀魏公路)
新华书店北京发行所发行

开本: 850×1168毫米32开 印张: 18.875 插页1
1980年10月第1版 1982年10月第5次印刷
字数: 498,000 册数: 515,001—565,000
统一书号: 4011·412 定价: 2.10元

国家经委委托中国人民大学工业经济系编写的《中国社会主义工业企业管理》教材，经我们组织一些工业交通部门、企业和经济院校、研究单位有关同志讨论后，修改出版。可作为培训工业交通企业管理干部的试用教材，也可作为工业交通企业管理干部学习管理知识的参考书。

国家经委企业管理局

一九八〇年七月

说 明

一、《中国社会主义工业企业管理》是国家经委委托我们编写的，作为培训工业企业管理干部的试用教材。

二、本书由我们教研室李占祥、徐昶、沈亮安、沈思聪、解培才、周韶成、彭振南、周惠兴、吴培良、谭道明、杨先举、杨荫环、刘仲康、傅积嘉等同志编写，并由李占祥、解培才、彭振南统编定稿。

三、本书在编写过程中，国家经委企业管理局负责同志给了我们许多指导和帮助，并于今年六月间又组织了成都量具刀具厂陈威仪同志、上海机床厂杨大龄同志、首都钢铁公司张辉同志、北京内燃机总厂万裕龄同志、北京清河毛纺厂范培棣同志、天津市经委唐勋同志、纺织工业部许之敏同志、化工部田文阁同志和国家经委第六期企业管理研究班部分学员，对书稿进行了讨论，大家提出了许多宝贵意见，这里一并表示衷心的感谢。

四、由于当前我国经济管理体制正在试行改革，工业企业管理中许多新问题的解决尚待实践和探索；同时由于我们水平所限，编写时间又很短促，书中难免有不妥之处，希望读者批评指正。

中国人民大学工业经济系
工业企业管理教研室

一九八〇年七月

目 录

第一篇 管理原理

第 一 章	社会主义工业企业	1
第一节	社会主义工业企业的自然属性	1
第二节	社会主义工业企业的社会属性	8
第三节	社会主义工业企业的系统和任务	15
第 二 章	管理概论	20
第一节	管理和 管理职能	20
第二节	我国工业企业管理的历史	23
第三节	管理的二重性	27
第四节	资本主义企业管理的发展过程	34
第 三 章	领导制度和管理机构	39
第一节	党委领导下的厂长（经理）负责制	39
第二节	管理机构的层次及其职权的划分	43
第三节	职能机构	46
第四节	工作方法和工作作风	53
第 四 章	民主管理和规章制度	56
第一节	民主管理	56
第二节	规章制度和岗位责任制	59
第三节	管理业务标准化	63
第 五 章	思想政治工作	67
第一节	思想政治工作的地位和作用	67
第二节	思想政治工作的任务和内容	70
第三节	思想政治工作的方法	73
第 六 章	职工的物质利益	76
第一节	坚持物质利益和按劳分配原则	76

第二节	工资制度	78
第三节	工资形式	81
第四节	奖励和津贴	85
第五节	工资计划和工资基金管理	90
第六节	集体福利工作	94

第二篇 计划管理

第七章	经营计划管理总论	97
第一节	经营计划管理的重要性	97
第二节	经营计划管理的任务和原则	99
第三节	以销定产和市场研究	101
第四节	经营计划的编制、执行和控制	106
第八章	长远发展规划	110
第一节	长远发展规划的意义和内容	110
第二节	品种发展和科学研究	111
第三节	企业改造	118
第九章	年度计划	122
第一节	年度计划的内容	122
第二节	生产指标和商品出产进度的安排	124
第三节	计划的综合平衡	134
第十章	销售管理	141
第一节	销售管理的意义和原则	141
第二节	销售预测	143
第三节	产品销售计划	148
第四节	产品销售业务	151

第三篇 生产管理

第十一章	生产过程组织	157
第一节	生产过程及其组织的要求	157
第二节	生产过程组织的基本内容	162
第三节	生产过程组织的形式和方法	169

第十二章	劳动定额和劳动组织	179
第一节	劳动定额	179
第二节	定员	195
第三节	劳动组织的形式	200
第十三章	生产作业计划工作	212
第一节	生产作业计划工作的任务和要求	212
第二节	分车间作业计划的编制工作	214
第三节	车间内部作业计划的编制工作	228
第四节	作业核算	241
第五节	在制品管理工作	248
第六节	生产调度工作	251
第十四章	网络计划技术	258
第一节	网络图	258
第二节	网络时间的计算	272
第三节	时差和关键线路	286
第四节	最优方案的选择	293
第五节	网络计划技术的应用	311
第十五章	物资管理	322
第一节	物资管理的任务	322
第二节	物资消耗定额和储备定额	324
第三节	物资供应计划	330
第四节	仓库管理	334
第五节	节约能源	337

第四篇 技术管理

第十六章	科学技术管理	339
第一节	科学技术管理的任务和要求	339
第二节	挖潜、革新、改造	345
第三节	环境保护和综合利用	352
第十七章	生产技术准备工作	354
第一节	生产技术准备工作的内容和任务	354

第二节	设计准备的组织工作	357
第三节	工艺准备的组织工作	364
第四节	试制和鉴定的组织工作	375
第五节	生产技术准备计划工作	379
第十八章	设备管理	389
第一节	设备管理的意义和任务	389
第二节	机器设备的选择和评价	391
第三节	机器设备的使用、维护和修理	396
第四节	机器设备的更新	403
第五节	机器设备的全面管理	405
第十九章	质量管理	414
第一节	产品质量和全面质量管理	414
第二节	质量管理体系	419
第三节	质量管理的基础工作	431
第四节	质量管理的统计方法	436

第五篇 经 济 管 理

第二十章	成本管理	471
第一节	产品成本和成本管理	471
第二节	成本计划、成本核算和成本控制	478
第三节	成本—产量—利润分析的原理和运用	494
第二十一章	价值工程	519
第一节	价值工程及其基本原理	519
第二节	价值工程的程序	523
第三节	对象选择、功能评价和方案评价的技术方法	531
第二十二章	财务管理	543
第一节	财务管理的任务	543
第二节	企业资金构成及其来源	546
第三节	固定资金的管理	548
第四节	流动资金的管理	552
第五节	企业的盈利	559

第六节	财务收支计划	562
第二十三章	经济核算	564
第一节	实行经济核算的必要性和条件	564
第二节	经济核算的内容	567
第三节	车间经济核算	569
第四节	班组经济核算	574

第六篇 管理信息系统

第二十四章	管理信息系统	579
第一节	信息作用和信息处理	579
第二节	电子计算机及其应用于管理的发展过程	584
第三节	管理信息系统的建立	587

第一篇 管理原理

第一章 社会主义工业企业

研究社会主义工业企业管理,首先就要了解社会主义工业企业。任何工业企业,都具有二重属性:一是由生产力、社会化大生产所决定的自然属性;一是由生产关系、社会制度所决定的社会属性。社会主义企业也具有二重属性。只有懂得社会主义工业企业的二重性质,才能正确研究社会主义工业企业管理,才能管理好社会主义工业企业。

第一节 社会主义工业企业的自然属性

现代工业企业是在手工业基础上发展起来的,是随着生产工具的发展而发展的。工业生产的工具,最早是手工工具。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,进而又过渡到机器体系。随着科学技术的进一步发展,一般的机器体系又被自动化的机器体系所代替。工业生产工具的这种发展,就使工业企业随着资本主义经济制度的产生、发展而逐步形成,并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。

所以,社会主义制度下和资本主义制度下的现代工业企业,在生产技术方面有其共同的特点: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。它的具体表现,主要有以下几个方面:

一、大规模地采用机器进行生产，并且有系统地将科学技术知识应用于生产。

在手工业作坊和工场手工业中，由于工人使用的是手工工具，因而生产效率和产品质量，主要取决于工人的体力和个人经验及技巧。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，现代工业企业是机器大工业生产的企业。

机器大规模地采用，虽然劳动者的体力、技巧和经验仍然对生产起着重要作用，但是，马克思指出：“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又指出：“在工场手工业和手工业中，是工人利用工具，在工厂中，是工人服侍机器。在前一种场合，劳动资料的运动从工人出发，在后一种场合，则是工人跟随劳动资料的运动。”^②这就是说，机器有其自身的运转规律，它使企业生产具有高度的组织性、科学性和技术性。特别是随着科学技术的发展，各种仪器、仪表、电子技术和自控设备在生产中采用得愈来愈多，作用愈来愈重要，从而使科学技术在生产中的作用愈益显著。在现代工业企业中，无论是产品的设计、工艺规程的制定、操作方法的选择、生产过程各个阶段的划分与结合，等等，都必须系统地运用科学技术知识来解决。只有系统地运用科学技术知识，才能更好地认识和掌握生产技术发展的规律，有效地使用现代技术装备和技术方法，合理地组织生产，促进生产发展。

二、劳动分工更加精细，协作关系更加复杂、严密。

在现代工业企业中，整个生产过程，不仅分成许多不同的工艺阶段（如机械制造厂的铸锻、机械加工、热处理、装配等工艺阶段），而且还划分为许多产品不同部分的专门加工过程（如机械加工阶

① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第423页。

② 同上，第463页。

段划分为轴类加工过程、齿轮加工过程、箱体加工过程等)。每个工艺阶段和专门加工过程,又细分为很多工序,采用着不同的机器设备,有不同工种的工人从事着生产。任何一种产品都是整个企业成百、上千人甚至上万人(包括工程技术人员和经营管理人员)共同劳动的成果。企业的生产活动,就是在这样广泛、细致分工的基础上协调进行的。而且,这种分工主要的不是取决于人的主观意愿,而是取决于生产过程所使用的机器体系的客观要求。马克思指出:

“在工场手工业中,单个的或成组的工人,必须用自己的手工工具来完成每一个特殊的局部过程。如果说工人会适应这个过程,那末这个过程也就事先适应了工人。在机器生产中,这个主观的分工原则消失了。”^①细致的劳动分工,必然要求严密的劳动协作,分工的复杂化,也必然带来协作的复杂化。而且,这种协作,一般地说,也是由所使用的机器设备本身所决定的。马克思说:机器“则只有通过直接社会化的或共同的劳动才发生作用。因此,劳动过程的协作性质,现在成了由劳动资料本身的性质所决定的技术上的必要了。”^②这就是说,在现代工业企业里,要根据机器设备的要求,合理地进行分工和组织协作,使企业生产过程的各个工艺阶段、各个加工过程、各道工序以至每个人的活动,都能同机器体系的运转协调一致。只有这样,企业的生产才能顺利进行。

三、生产过程具有高度的比例性和连续性,适应性也有了发展。

现代化生产要求各生产环节、各工序之间,在生产能力上要保持适当的比例。马克思说:“在工场手工业中,局部工人的直接协作,在各个特殊工人小组之间造成一定的比例数,同样,在有组织的机器体系中,各局部机器之间不断地交接工作,也在各局部机器的数目、规模和速度之间造成一定的比例。”^③

① 《马克思恩格斯全集》第23卷,第417页。

② 同上,第423页。

③ 同上,第417—418页。

现代化生产，还要求各生产环节、各工序之间在时间的配合上要保持相互衔接，具有连续性。马克思说：“如果说，在工场手工业中，各特殊过程的分离是一个由分工本身得出的原则，那末相反，在发达的工厂中，起支配作用的是各特殊过程的连续性。”^①

总之，比例性和连续性是现代化大生产的客观要求。违反这一要求，就会造成很大的经济损失，甚至使生产根本无法进行。随着机械化和自动化程度的日益提高，以及流水生产线等先进生产组织形式的广泛采用，生产过程的比例性和连续性的要求越来越高。

适应性也是现代化生产发展的要求。科学技术的发展，人们向自然界斗争的深化和扩展，以及人们的生活水平的不断提高，都要求工业企业不断地提供新产品。所谓适应性，就是适应产品不断更新的能力。一个企业有了这种能力，就可以随着市场需要的变化，及时地吸取科学技术成果，灵活地调整生产过程，顺利地转入新产品的生产。否则，就会因产品滞销而被迫停产，甚至会使企业随着产品的陈旧落后而被淘汰。提高适应性，不仅要增强企业科学研究和新产品设计、试制的力量，不断使产品更新换代，还应尽量采用适应性强的机器设备，并在安置上留有余地，以增加调整的灵活性等。

四、有广泛的密切的外部联系。

现代化生产的不断发展，科学技术的日益提高，不仅推动了企业内部的分工协作，也有力地促进了工业企业之间的分工协作。在现代化生产的基础上，不仅某些同类型产品或某一种产品的生产，可以形成一个相对独立的生产体系，专门由一个企业来生产，而且产品的某一零部件或某一工艺阶段，以至某种工具的制造，也都可以分别形成一个相对独立的生产体系，由一个企业来生产。因此，整个工业生产可以按照各种不同的分工方式，建立起许多专业化的企业（工厂），分别担任各种初级产品、中间产品和最终产品的

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第418页。

生产。

专业化愈发展，企业间的联系和协作也就愈益广泛和密切，一个企业进行生产所需要的工具、设备、原材料，要由许多企业来提供，所需要的元器件、零部件很多也是其它企业制造的。同时，每个企业也要用自己生产的产品或工业性劳务，为其它企业服务。

不仅如此，生产社会化的发展，还使工业企业与农业、交通运输业、商业，以及国民经济的其它部门的许多经济单位，也发生着千丝万缕的联系。任何一个企业，如果离开了与其它单位的技术经济联系，生产是不可能进行的。

现代工业企业在生产技术方面的上述特点，说明了它与手工业生产的根本区别。要管理好现代工业企业，决不能采用小生产的管理办法，必须根据现代企业的生产特点，按照它内在的客观规律来管理。

任何一个工业企业，都必须具有以下两个标志：（1）在生产技术上要统一。这是指工业企业的各个部分之间，在生产技术上要密切相关、紧密联系、结成一个整体。工业企业一般都是由生产技术密切联系的基本生产部分、辅助生产部分、技术准备部分、生产服务部分等构成。（2）在生产经营上应是一个自主单位。这是指工业企业在生产经营上应具有一定的自主权，在经济上应独立核算盈亏，在法律上应具有“法人”的地位。

在现代化工业中，具备上述标志的企业，大体有两种基本形式。

1. 单厂工业企业。即一个工厂就是一个企业。这种企业都是由生产技术统一的不同生产车间（或班组）和一定的服务单位、管理部门构成的。全厂统一进行生产经营、核算盈亏和处理对外经济联系。

单厂性企业在生产技术上的统一形式有以下几种：

（1）工艺过程相同。如铸造厂的不同车间（或班组）分别担任各种铸件的铸造。

（2）工艺过程前后衔接。如机械厂的不同车间（或班组）分

别担任毛坯准备、机械加工和成品装配。

(3) 生产技术上的服务关系。如企业的动力供应、工具制造、设备修理等部门与基本生产单位的关系。

2. 多厂工业企业。即一个企业由几个、几十个工厂组成。它是按经济合理和专业化协作原则，把生产技术统一的不同工厂组织在一起；它是企业化公司，不同于行政性的工业公司；它在生产经营上按统一计划进行，在经济上统一核算盈亏，在法律上统一为一个“法人”单位。

多厂性工业企业的组织形式有多种多样。从生产技术的联系形式看，主要有以下几种：

(1) 以同类产品或相同工艺的工厂组成的专业公司。如电力工业公司、铸造公司等。由于其所属各厂产品或工艺相同，有利于按产品分工、组织大量生产和进行技术改造。

(2) 以工艺过程前后衔接的不同工厂组成的联合公司。如包括炼铁、炼钢和轧钢的钢铁联合公司，包括纺纱、织布和印染的纺织联合公司，还有包括农业原料生产在内的农工联合公司等。这种工业企业有利于加强各生产阶段的联系和缩短产品的生产周期。

(3) 以整机装配厂和零部件生产厂组成的总厂或公司。如汽车工业公司、缝纫机工业公司等。这种企业有利于产品的配套和新产品的发展，也有利于提高产品质量和生产效率。

(4) 以综合利用为基础的联合企业。如以石油为原料生产各种油类和化学纤维的石油化工联合公司，以炼焦为主并从炼焦余气中提取焦油、苯、氨等产品的焦化联合公司等。这种企业有利于综合利用、降低成本和防止环境污染。

(5) 以产品研制单位和产品制造厂结合起来的专门公司。这种公司以新产品研制单位为主，研制出的新产品分别由各制造厂生产，产品统一由公司销售。这是一种有利于发展新产品的企业形式。

组织多厂性企业，是现代化生产发展的要求，具有很大的优越性。列宁指出：“在分散的企业联合为一个辛迪加时，就能大大节

省，这是经济学告诉我们的，也是一切辛迪加、卡特尔、托拉斯的例子说明了的。”^①多厂性企业能科学地进行分工协作，更合理地组织生产力，生产效率高，节约人力、物力和财力；也能及时运用新的科学技术成果，不断提高生产技术水平，发展新产品。所以它是现代工业的重要的组织形式。

现代工业企业，除有不同形式外，还有许多不同的类型。不同类型的企业，在管理上有不同特点。因此，为了把握企业的自然属性，科学地管理工业企业，还必须研究企业类型。划分企业类型的主要方法和企业的主要类型有以下几种（见表1—1）：

表 1—1 工业企业的主要分类方法和类型*

分类方法	企业类型	特 点
按加工方 式 划 分	装 配 型	通过对零件的加工和装配制成产品。
	装 置 型	通过装置对原料加工，使其发生质的变化。
按制造工 艺 划 分	合 成 型	把不同的成分（零件）合成或装配成产品。如水泥厂、汽车制造企业。
	分 解 型	原料经加工处理后分解成多种产品。如炼油厂、焦化厂。
	调 制 型	改变加工对象的形状或性能而制成产品。如钢铁厂、橡胶厂。
	提 取 型	从地下、海水中提取产品。如煤矿、油田等。
按生产过 程 划 分	单 线 型	生产过程各工序依次直线排列。如织物染色过程，电镀过程。
	组 合 型	生产过程开始由若干个小的单线型过程组成，逐步合并成一个生产过程，最后制成产品。如电器的装配，各种机械的装配。

① 《列宁全集》第25卷，第334页。