

中国工业企业 管理学简明教程

张念慈 单锦元 编著

科学技术文献出版社重庆分社

中国工业企业管理学简明教程

张念慈 单锦元 编 著

科学技术文献出版社重庆分社

中国工业企业管理学简明教程

张念慈 单锦元 编著

责任编辑 陈芝瑾

科学技术文献出版社重庆分社 出版

重庆市市中区胜利路132号

新华书店重庆发行所发行

中国科学技术情报研究所重庆分所印刷厂 印刷

开本: 787×1092毫米1/32 印张: 17.125 字数: 37万

1988年3月第1版

1988年3月第1次印刷

科技新书目: 163—327

印数: 12260

ISBN 7-5023-0168-2/F·12

统一书号: 4176·29

定价: 4.15元

说 明

本书采用三大编内容结构,系统、简明地阐述了本学科的基础知识。“三分法连环结构”反映管理实际,符合逻辑发展。各编之间既有内在联系,又各自具有相对的独立性,符合学科分化的需要。本书贯彻《中共中央关于经济体制改革的决定》的精神,适应有计划的商品经济条件下经营型企业管理的要求,以经营管理为重心,充实了经营战略与策略的内容,加强了经营开拓的部分,并将经营思想贯穿于生产管理之中。这反映了我国当前管理改革的成果与发展趋势。

本书适宜作财经院校各专业教学和工业部门培训企业管理干部的教材,也可供参加高等教育经济管理类自考考试的同志、各类高等学校经济管理专业师生和广大工业企业领导干部、管理人员阅读参考。

本书撰写过程中,参考了有关书籍和国内教材,得到同行们的支持和帮助,徐光琦、姜淑娜同志协助绘图。在此一并表示感谢!由于我们水平有限,错误和疏漏之处,恳请广大读者批评指正。

编著者

1987年7月1日

目 录

绪 言	(1)
第一编 工业企业管理概论	(4)
第一章 社会主义工业企业	(4)
第一节 社会主义工业企业的特征	(4)
第二节 社会主义工业企业的地位和任务	(7)
第三节 工业企业的组织形式和生产类型	(11)
第二章 社会主义工业企业管理	(16)
第一节 企业管理的性质和职能	(16)
第二节 企业管理的方式、内容体系及方法	(24)
第三节 企业管理的基础工作	(32)
第三章 企业管理体制和管理组织	(41)
第一节 我国工业企业的领导制度	(41)
第二节 工业经济责任制	(46)
第三节 管理组织	(51)
第四章 人事管理和思想政治工作	(60)
第一节 全面人事管理	(61)
第二节 工资、奖励和劳保福利	(67)
第三节 思想政治工作	(74)
第二编 工业企业经营管理	(81)
第一章 企业经营管理概述	(81)
第一节 企业经营与经营管理	(81)
第二节 经营思想和经营方针	(87)
第三节 经营目标	(94)

第二章 经营决策.....	(97)
第一节 决策的意义、内容及分类.....	(97)
第二节 经营决策过程.....	(104)
第三节 决策方法.....	(116)
第三章 全面计划管理.....	(125)
第一节 全面计划管理的重要性及其任务和原则.....	(126)
第二节 全面计划管理的特征与计划体系.....	(137)
第三节 长期生产经营计划.....	(143)
第四节 年度生产经营计划.....	(148)
第四章 产品开发和产品管理.....	(173)
第一节 产品开发.....	(173)
第二节 价值工程的应用.....	(185)
第三节 产品管理.....	(189)
第五章 技术开发和技术改造.....	(191)
第一节 技术开发.....	(191)
第二节 技术改造.....	(200)
第六章 销售管理.....	(210)
第一节 销售管理的意义和任务.....	(210)
第二节 市场开拓.....	(213)
第三节 产品组合与产品定价.....	(220)
第四节 市场调查、预测和销售计划.....	(225)
第五节 销售业务.....	(238)
第七章 财务管理.....	(247)
第一节 财务管理的意义和任务.....	(247)
第二节 财务决策.....	(250)
第三节 固定资金管理.....	(263)
第四节 流动资金管理.....	(273)

第五节 专项资金管理·····	(280)
第六节 盈利管理·····	(284)
第八章 经济核算·····	(289)
第一节 全面经济核算的任务·····	(289)
第二节 经济核算的内容和方法·····	(290)
第三节 经济核算制的组织系统与形式·····	(293)
第三编 工业企业生产管理 ·····	(296)
第一章 生产管理概述·····	(296)
第一节 生产管理及其在企业管理中的地位·····	(296)
第二节 生产管理的基本任务和基本要求·····	(298)
第二章 生产过程组织·····	(300)
第一节 合理组织生产过程的要求·····	(300)
第二节 生产过程组织的基本内容·····	(311)
第三节 生产过程组织的形式·····	(322)
第三章 劳动管理·····	(342)
第一节 劳动定额·····	(342)
第二节 编制定员·····	(353)
第三节 劳动组织·····	(356)
第四章 生产计划·····	(371)
第一节 生产能力的核定及其利用·····	(371)
第二节 生产计划编制·····	(377)
第五章 生产作业计划·····	(391)
第一节 生产作业计划工作的内容和作用·····	(391)
第二节 期量标准的制定·····	(392)
第三节 生产作业计划的编制·····	(399)
第四节 生产调度及作业控制·····	(407)
第六章 网络计划技术·····	(416)

第一节	网络计划技术概述·····	(416)
第二节	网络图·····	(419)
第三节	网络计划的计算·····	(427)
第四节	网络计划的优化·····	(433)
第七章	全面质量管理·····	(443)
第一节	质量与质量管理·····	(443)
第二节	全面质量管理的特点和内容·····	(450)
第三节	质量保证体系·····	(455)
第四节	质量管理的统计方法·····	(460)
第八章	设备综合管理·····	(482)
第一节	设备综合管理的内容和任务·····	(482)
第二节	设备前期管理·····	(487)
第三节	设备的维护与修理·····	(490)
第四节	设备更新·····	(495)
第九章	物资管理·····	(497)
第一节	物资管理的任务与组织形式·····	(498)
第二节	物资的分类和定额管理·····	(500)
第三节	物资供应计划·····	(510)
第四节	库存控制与仓库管理·····	(514)
第十章	成本管理·····	(520)
第一节	产品成本和成本管理·····	(520)
第二节	成本预测·····	(524)
第三节	成本计划·····	(526)
第四节	成本控制·····	(531)
第五节	成本分析·····	(537)

绪 言

当今世界各国都十分重视管理，有人把管理、科学、技术看作是现代社会文明的三鼎足。国内外学者一致公认，科学技术现代化和管理现代化是推动生产现代化的两个车轮。我们也认为，对我国工业乃至整个社会经济的腾飞，两者缺一不可。在过去较长一段时期内，由于人们对管理这门学科认识不足，存在小生产的狭隘观点，认为管理是个简单问题，似乎不管什么人，不管有无管理方面的系统知识，只要给他“权”，都能搞管理工作。这是造成我国工业企业管理水平落后的一个重要主观原因。列宁早在十月革命成功后不久就指出：“社会主义政党在世界历史上第一次基本上完成了夺取政权和镇压剥削者的事业，紧接着就要解决管理这个任务。”^①他还指出：“要管理，就要内行，”^②“要有专长，没有专长，没有充分的知识，没有管理科学知识，你们又怎样能够管理呢？”^③党的十二大制定了我国社会主义现代化建设的战略任务，实现这一伟大历史任务的条件之一，就是要加强管理科学的研究和应用，造就一大批社会主义企业家，推进工业企业管理现代化。

工业企业管理学与社会科学、自然科学两大领域的多种学科有广泛联系，它是以社会的经济科学为主导、生产的技术科学为基础的一门边缘学科。它具有社会科学和自然科学

①《列宁全集》第3卷，人民出版社1957年版，第496页。

②《列宁全集》第30卷，人民出版社1957年版，第394页。

③《列宁全集》第36卷，人民出版社1957年版，第544页。

互相渗透的特点。社会主义工业企业管理学是社会主义生产关系同现代化大生产的要求相结合的管理。我国工业企业管理学必然具有鲜明的社会主义特点。任何科学都是一定时间和空间的客观实际的反映。虽然，企业管理作为一门科学，并不源于我国。但是，中国工业企业管理学毕竟首先应该是中国的工业企业管理实践的总结和在此基础上提炼的产物。因而，它又必然也必须具有中国的特点。它应该是从中国实际出发、适合并反映中国现阶段生产力的性质和水平、并有利于促进生产力发展的管理学，决不能是照搬任何别国的企业管理学。工业企业管理学是一门实用性很强的学科。它最接近于人类最基本的实践——生产活动，它与社会的基本生产单位直接联系。因而，它又必须带有具体而实用的特点。

科学是对事物运动客观规律性的理论概括。中国工业企业管理学的研究对象，是我国工业企业管理活动的客观规律性。我们既要研究如何按照企业生产过程的客观要求合理组织生产力，又要研究如何按照生产力发展的客观要求不断完善社会主义生产关系，还要研究如何按照企业经济发展的客观要求，适时调整上层建筑。总之，中国工业企业管理学，是为适应和促进企业经济的发展，寻求组织生产力、完善生产关系和调整上层建筑等管理活动相统一的客观规律性。我们研究的目的是，在于建立适应我国国情的一整套现代工业企业管理的理论和方法，为我国的社会主义现代化建设服务。这就必须认真总结我们已有的经验，不断研究新情况、新问题，探索新途径；并广泛吸收外国企业管理方法中合乎科学的方面，使我们的传统特色和现代化大生产特点相结合，逐步建立一个较为成熟和完善的具有中国特色的社会主义性质的现代工业企业管理学体系。中国的管理学派也理应自立于世界

民族之林。

我们研究工业企业管理学的根本方法是辩证唯物主义。第一，必须从中国的实际出发。从范围说，要立足国内，放眼世界。在着重总结本国的管理经验的同时，注意结合我国实际学习和借鉴外国的先进经验。从时间上说，要立足现代，发掘过去，探索未来。第二，必须运用现代科学发展的新成就。现代科学发展的新成果，正在丰富和发展着辩证唯物主义的世界观和方法论。我们运用辩证唯物主义的观点和方法来探求企业管理的客观规律性时，首先必须贯彻“系统”观念。就是要着眼于企业这个系统的整体运动来研究，辩证地处理整体与部分的关系，以保证系统整体的效能和效益为出发点和归宿点。其次要有“结构”的观念。系统是由各个要素按照一定的结构组成的，必须认识和运用要素通过结构转变为系统性能的规律。在企业管理的战略和策略的研究中，必须考虑建立优良的结构，获得最优的整体性能。再次要有“相关”的观念和“演化”的观念。事物是普遍联系和运动发展的。我们决不能局限于企业本身来研究管理，必须在研究它与环境的联系中，去掌握企业生产经营发展的规律，即联系宏观经济运行来探求微观经济的管理规律。在研究企业内部各项专业管理时，也要注意企业系统内部各要素之间的相互依存和相互制约的关系，使各项生产经营活动在运动中协调和平衡；并注意取得企业内部各层次管理的规律性认识。此外，工业企业管理学既然是横跨自然科学和社会科学的一门边缘科学，我们的研究就必须同广泛学习和运用其他有关学科的最新成果结合起来，不断充实和丰富企业管理的理论和方法。

第一编

工业企业管理概论

第一章 社会主义工业企业

研究社会主义工业企业管理问题，首先要对管理的对象具有明确的认识。本章着重阐述社会主义工业企业的特征、地位和任务，作为我们研究企业管理的立足点和出发点。

第一节 社会主义工业企业的特征

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，运用现代生产技术从事工业生产经营活动的相对独立的商品经济组织。它首先具有企业的一般特征，同时具有现代工业企业的自然特征和社会主义企业的社会特征。

一、企业的一般特征

企业是独立的商品生产者和经营者，是现代社会经济的基本单位。

(1)企业是商品经济条件下的社会经济基本单位 企业是在一个历史范围内，社会生产力发展到一定水平的产物，是随着商品生产的高度发展而形成的社会经济基本单位。我国社会主义经济是有计划的商品经济，因而企业必然成为我国现阶段从事社会生产和流通的基本经济单位。

(2)企业是自主经营、自负盈亏的独立经济实体 在我

国，企业是投入某种生产和流通中的、具有一定程度独立性的社会主义资金运动的实体。它具有自主经营，自负盈亏，独立经济核算的重要特征。

(3) 企业是“法人” 对应于企业自主经营、自负盈亏的经济特征，企业在法律上具有“法人”的资格，享有法律规定的权利和履行法律规定的义务。

二、现代工业企业的自然特征

现代工业企业是在手工业基础上发展起来的，是建立在现代科学技术基础上的，是具有高度分工与协作的社会化大生产单位。

(1) 广泛采用机器体系进行生产，拥有复杂的现代技术装备，科学技术的作用在生产中日益明显 现代工业企业通常拥有动力设备、传动装置、起重运输机械等整套生产设备，还有各种炉、罐、管、线和仪器仪表，以及自动控制系统。机器和机器体系有其自身的运动规律，它使企业具有高度的组织性、科学性和技术性。随着当代科学技术的迅猛发展，工业生产中科学技术的作用越来越大。系统地运用现代科学技术知识，不断地认识和掌握生产技术发展的规律，有效地创造和使用现代技术装备和技术方法，合理组织生产过程，大力促进生产发展，已成为现代工业企业的重要特征。

(2) 适应技术发展的客观要求，分工和协作进一步发展，生产高度社会化 现代工业企业是既有严密分工又有高度协作的复杂的生产体系。整个生产过程包括着一系列相互衔接、紧密联系的部门和环节，分别采用不同的机器设备，有着不同工种的工人和许多专业的工程技术人员共同从事着生产。任何一种产品都是整个企业全体职工共同劳动的成果。现代工业企业根据技术装备的要求，合理进行分工和组织协作，

使各个环节乃至每个工人的活动都同整个机器体系的运转协调一致，使生产顺利进行。正如列宁所说：“大机器工业与以前各种工业形式不同的一些特点，可以用一句话来概括：劳动的社会化。”^①

(3) 企业的外部联系广泛发展 现代工业企业是组成整个社会经济体系的基本环节，或称为从属于社会经济大系统的一个小小的子系统。随着科学技术的日益进步，工业内部专业化发展，工业企业之间的协作愈益广泛和密切。生产社会化的发展，还使工业企业和农业、商业、交通运输业，以及国民经济其他部门的许多经济组织和科研、教育事业单位，发生着千丝万缕的联系。现代任何一个工业企业，如果离开了同其他部门和单位的技术联系，生产经营就无法顺利进行。

三、社会主义企业的社会特征

企业作为体现一定生产关系的组织，其社会属性是由生产资料所有制的性质所决定的。我国社会主义工业企业包括全民所有制企业和集体所有制企业，以及全民和集体的混合所有制企业，都是建立在生产资料社会主义公有制基础上的。这是社会主义工业企业最本质的特征，也是与资本主义企业的一个最根本的区别。由此，社会主义企业的社会特征可以主要表述如下：

(1) 企业生产经营的目的是为社会提供产品(或劳务)，并努力增加盈利 企业一方面按照社会需求，提供产品(或劳务)；一方面努力增加盈利，向国家提供积累和牟求自身的发展，才能最终达到社会主义基本经济规律的要求。

①《列宁全集》第3卷，人民出版社，1957年版，第502页。

(2) 国家和企业、企业和企业之间的经济关系都以根本利益一致为基础。社会主义国家是整个国民经济的领导者和组织者，一切社会主义工业企业都遵循国家的政策法律，接受国家统一计划的指导和调节，共同运行在有计划按比例发展的轨道上，沿着社会主义方向，相对独立地自主经营，生机勃勃地发展。

(3) 职工是企业的主人，他们之间是平等、互助的合作关系。由于社会主义公有制使劳动性质深刻变化，社会主义企业这个劳动集体中的每个成员，都为社会、集体和劳动者本身的利益自觉地进行劳动，彻底地消灭了人压迫人的现象。从而为激发职工的主人翁责任感，充分调动他们的积极性、创造性，不断提高劳动生产率，建立了优越的社会条件。

(4) 在分配关系上，兼顾国家、企业、个人三者的利益。社会主义企业的收益，一部分根据“各尽所能，按劳分配”的原则，以货币形态在企业内部分配给职工个人。一部分按照政策和法律的规定，向国家交纳税金和留给企业。国家运用积累资金有计划地进行社会主义建设；企业运用自有资金有计划地进行自我改造和发展生产，并创办各种集体福利事业。

(5) 在建设社会主义物质文明的同时，建设社会主义的精神文明。企业不仅要出产品，出物质成果，为社会创造物质财富；而且要培养建设社会主义现代化企业的一代新人。

第二节 社会主义工业企业的地位和任务

我们在分析了社会主义工业企业的特征之后，再来分析一下社会主义工业企业在社会再生产过程中的地位和作用，才能进一步明确它的任务。

一、社会主义工业企业的地位和作用

社会主义工业企业是社会经济活动的基本单位，它的生产经营状况如何，在很大程度上决定了整个社会经济生活的状况，它在社会再生产过程中处于重要的地位，起着重要的作用。主要表现在：

(1) 在生产领域，工业企业是直接生产过程的基点和现场。社会主义工业企业作为社会的主要商品生产者，它的生产活动，构成了人类生存和社会发展的基本条件。整个社会经济的发展，都以工业企业的素质、能力、效率、效益为基础。而且它的生产水平和生产性质，必定决定着分配、交换、消费的对象、方式和社会性质。

(2) 在交换领域，工业企业是实现交换的基本环节。每个工业企业都要同原材料和生产设备的供应者、产品的用户、运输部门、设计科研机构、公用事业单位等形成多种多样的交换关系。这些关系通过销售和经济合同联系起来。工业企业能否全面地如期地完成销售任务和履行经济合同，是保证社会再生产顺利进行的重要条件。

(3) 在分配领域，工业企业在“劳动者—企业—国家”这个链条中处于中间环节，起着关键作用。国家积累规模的大小和劳动者最终收入的多少，在很大程度上都取决于工业企业的生产经营成果。

(4) 在消费领域，工业企业是生产性消费的场所，它为生产资料生产创造动力和需求。企业中劳动者及其家属的消费既为消费资料生产创造动力和需求，又是生产和再生产劳动力的过程。

二、社会主义工业企业的任务

社会主义工业企业的任务是由企业的社会性质和它在社

会经济中所处的地位所决定的，体现着生产经营目的。概括地说，社会主义工业企业的任务就是：努力提供社会需要的工业产品和劳务，努力创造盈利，为企业发展和国家建设积累资金，建设具有社会主义高度物质文明和精神文明的现代化工业企业。

这一任务主要包含两方面的基本要求：

(1) 要在国家计划指导下，根据市场需要，为社会提供适销对路的工业产品和工业性劳务。

(2) 要以提高经济效益为中心，不断发展生产，为国家积累更多的建设资金，为企业自我改造，自我发展创造更多的收益。

企业在社会主义物质文明的建设中要实现上述基本要求，必须有正确的精神动力和必要的智力支持。这就不能离开社会主义精神文明的建设。而且，我们的企业还担负着培养和造就建设社会主义一代新人的历史任务。

三、社会主义工业企业和国家的关系

社会主义工业企业和国家的关系，是既要服从国家的统一领导，又要有相对的独立性。

(一) 工业企业要服从国家的统一领导。

这是由社会主义工业企业的性质所决定的。主要表现在：

(1) 国家通过税收等形式有权从企业集中必须由国家统一使用的纯收入。

(2) 国家代表全体人民，以生产资料所有者的身份，对国营工业企业行使下列权限：

① 国家有权根据国民经济发展的要求，决定企业的创建和关、停、并、转、移等。

② 有权委派、任免或批准选聘企业的主要领导人员。