

企业经理厂（矿）长国家统考培训教材

小型工业企业管理 纲要

《小型工业企业管理纲要》编写组 编

中国经济出版社



小型工业企业管理纲要

《小型工业企业管理纲要》编写组 编



中国经济出版社

内 容 简 介

本书是小型工业企业经理、厂（矿）长企业管理基本知识统考的正式教材，书中较系统地介绍了小型工业企业管理的基本知识，特别是小型工业企业的特点和管理方面的新经验，扼要地介绍了适合小型工业企业的现代管理方法。内容少而精，重点突出。全书共十八章，六十节。为便于自学，每章后面附有复习题，书末还有便于统考总复习用的“复习大纲”。

本书是针对国营小型工业企业编写的，但也适用于集体小型工业企业。除做为统考正式教材外，也可供工业企业管理干部自学和有关院校师生教学参考。

6DD 6166

小型工业企业管理纲要

《小型工业企业管理纲要》编写组 编

中国经济出版社出版
(北京市和平里西街)

北京印刷三厂印刷

787×1092毫米 32开本 12印张 264千字

1986年1月第1版 1986年4月第2次印刷

印数：50,001—100,500册

统一书号：4395·26 定价：2.20元

前 言

《小型工业企业管理纲要》一书是根据经济管理干部国家考试指导委员会第三次企业经理、厂（矿）长统考工作会议关于小型工业企业经理、厂（矿）长考试问题决定的精神，以及“小型工业企业经理、厂（矿）长企业管理基本知识国家统考复习大纲”（简称“复习大纲”）编写的。经审批，定为今后小型工业企业经理、厂（矿）长企业管理基本知识统考的正式教材。

本书内容主要是针对国营小型工业企业编写的，但也适用于集体工业企业。

在编写过程中，我们力求从我国小型工业企业的实际出发，反映小型工业企业的特点，比较系统地阐明了工业企业管理的基本知识；努力贯彻党的十二届三中全会关于经济体制改革决定的精神；认真总结了近年来我国工业企业特别是小型工业企业管理的新经验；简明扼要地介绍了适合小型工业企业的现代管理方法；内容少而精，突出重点，避免重复。全书共十八章，连同“复习大纲”约二十五万字。为了便于小型工业企业经理、厂（矿）长自学，各章后面附有复习题。

本教材由经济管理干部国家考试指导委员会办公室委托上海市经济委员会教育处组织编写。参加编写的有上海财经大学严学丰、颜光华，复旦大学顾国祥，上海企业管理培训

中心王钧培，上海市纺织干校龚国琏，上海市机电工业学校姜思明等六位同志，由严学丰、顾国祥、颜光华主编。

这本教材的编写工作，自始至终都是在经济管理干部国家考试指导委员会办公室领导下进行的。“复习大纲”由经济管理干部国家考试指导委员会办公室组织北京地区部分业务领导部门和高等院校的同志进行了审阅；我们还征求了华东地区部分经济管理干部院校教师的意见。教材初稿完成后，借第三批经理、厂（矿）长国家统考阅卷之机，听取了全国各省市经济管理干部院校有关同志的意见。他们提出了许多宝贵的建议。在此，一并致谢！

由于我们的水平有限，加上编写时间短促，书中难免有不妥之处，恳切希望广大读者批评指正。

《小型工业企业管理纲要》编写组

一九八五年九月于上海

目 录

第一章 小型工业企业管理概论	(1)
一、社会主义小型工业企业	(1)
二、小型工业企业管理的性质和职能	(8)
三、小型工业企业管理的建设和发展	(14)
第二章 企业领导制度与组织机构	(22)
一、企业的领导制度	(22)
二、企业的组织机构	(32)
三、企业领导班子的建设	(36)
第三章 企业内部经济责任制与按劳分配	(42)
一、企业内部经济责任制的意义和原则	(42)
二、企业内部经济责任制的形式和内容	(46)
三、按劳分配和工资改革	(52)
第四章 企业管理基础工作	(60)
一、企业管理基础工作的特点和作用	(60)
二、企业管理基础工作的内容	(62)
第五章 经营决策与经营计划	(75)
一、经营在小型工业企业中的作用和要求	(75)
二、经营思想	(76)
三、经营决策	(78)
四、经营计划	(84)
第六章 市场调查和市场预测	(94)
一、市场及其分类	(94)
二、市场调查	(99)
三、市场预测	(103)

第七章 产品决策与管理	(114)
一、产品决策	(114)
二、新产品开发与管理	(119)
三、价值工程在新产品开发中的应用	(123)
第八章 产品价格决策	(130)
一、价格的基本原理	(130)
二、价格体系及价格分类	(136)
三、制定价格的基本方法和新产品定价策略	(141)
四、价格的监督与管理	(145)
第九章 销售决策与管理	(147)
一、销售决策	(147)
二、销售渠道的选择和决策	(153)
三、小型工业企业的销售管理	(157)
第十章 技术改造与技术引进	(163)
一、小型工业企业技术改造的意义和内容	(163)
二、技术改造的决策和组织工作	(165)
三、技术引进	(169)
第十一章 生产过程组织与劳动组织	(176)
一、生产过程组织	(176)
二、劳动组织	(183)
三、劳动定额	(190)
第十二章 生产计划与生产作业计划	(198)
一、生产计划	(198)
二、生产作业计划	(204)
三、网络计划技术	(212)
第十三章 全面质量管理	(219)
一、全面质量管理的特点和内容	(219)
二、全面质量管理的保证体系	(226)
三、全面质量管理常用的统计方法	(231)

第十四章 物资管理	(245)
一、物资管理的意义和物资的分类	(245)
二、物资消耗定额	(248)
三、物资储备定额	(252)
四、物资供应计划和库存控制	(256)
第十五章 设备管理	(264)
一、设备管理的任务和内容	(264)
二、设备的选择和使用	(266)
三、设备的维修和更新	(273)
四、设备的综合管理	(281)
第十六章 成本管理	(284)
一、成本及其管理	(284)
二、成本预测和计划	(287)
三、成本控制	(302)
四、成本核算	(305)
五、成本分析	(307)
第十七章 财务管理	(312)
一、资金管理	(312)
二、利润管理	(325)
三、财务收支计划	(331)
四、财务监督	(334)
第十八章 经济核算	(339)
一、经济核算的概念、内容和方法	(339)
二、经济核算的组织工作	(346)
三、经济活动分析	(351)
附录：小型工业企业经理、厂（矿）长企业管理基 本知识国家统考复习大纲	(355)

第一章 小型工业企业管理概论

一、社会主义小型工业企业

(一) 社会主义小型工业企业的特点和任务

工业企业管理的对象是工业企业。社会主义小型工业企业是我国社会主义工业的重要组成部分。研究社会主义小型工业企业管理，首先要对社会主义工业企业有一个全面、正确的认识。

1. 社会主义工业企业的一般特征

社会主义工业企业是以社会化生产和生产资料公有制为基础，从事工业生产经营活动为主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，是具有一定权利和义务的法人。

这一概念，从生产力和生产关系两个方面概括了社会主义工业企业的特征，具体说来：

(1) 社会主义工业企业是与社会化生产紧密联系在一起，绝大部分是现代工业企业。作为现代工业企业的生产，是采用各种机器和机器体系进行的，生产过程各个环节之间的联系，主要表现为各种机器设备之间的联系，要使生产过程能够协调地不间断地进行，就必须按照一定的比例来配置机器设备，并且在时间的配合上保持高度的连续性。由于机

器设备的配置和运转有它自身的规律，因而企业内部的分工与协作，必须符合机器设备的客观要求，这样才能使生产过程的各个阶段、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，保证生产顺利进行。随着生产的发展，社会分工愈益精细，按照专业化协作原则组织生产越来越重要。专业化程度越高，企业之间的联系也就越益广泛和密切，任何一个企业如果离开了与其它企业以及经济单位之间的联系和协作，生产就不能正常地进行。同时，随着科学技术的进步，特别是新技术革命的发展，新的科学技术在生产中的作用越来越显著，这就要求有系统地将科学知识应用于生产。

(2) 社会主义工业企业是建立在生产资料公有制基础上的。现阶段，我国社会主义工业企业主要有两种基本的所有制形式：全民所有制工业企业和集体所有制工业企业。全民所有制工业企业的生产资料归全体人民所有，由国家代表全体人民的利益行使所有者的职能，而将经营权交给企业；集体所有制工业企业的生产资料属于企业的劳动者集体所共有，由全体劳动者决定企业经营管理重大问题。生产资料的公有制决定了社会主义工业企业必须遵守国家的政策、法令和规定，必须以满足社会需要作为自己的生产目的。对个人消费品的分配，必须坚持各尽所能，按劳分配的原则，职工的收入既取决于个人劳动成果的大小，又与企业的生产经营成果相联系。企业的全体成员都是社会主义劳动者，都是企业的主人，必须切实保障职工当家作主的民主权利，认真搞好民主管理。

(3) 社会主义工业企业是从事工业生产经营活动为主的相对独立的经济实体。工业企业从事的主要是工业生产经

营活动，为社会提供工业产品或工业性劳务，在这一前提下，也可适当兼营其它经济活动。由于所有权和经营权是可以适当分开的，企业在从事生产经营活动时，一方面必须服从国家的计划指导，另一方面又必须具有一定的自主权和相对的独立性。实行独立核算，自主经营，自负盈亏，对自己的生产经营成果负责，同时具有一定的相对独立的经济利益。这样，才能使企业成为名符其实的社会主义商品生产者和经营者，按照商品经济的特征，在生产和流通领域中充分发挥自己的作用，取得良好的经济效益。

（4）社会主义工业企业是一个经济法人。所谓经济法人，是指依法成立，并能以自己的名义独立地行使法定的权利和义务的社会经济组织。它具有自主经营，以收抵支，承担盈亏的责任；同时有权同其它经济组织签订具有法律效力的合同、协议或契约，受到国家法律的制约和保护。工业企业在自己的生产经营活动中，必须严格遵守各项经济法令和法规，以合法的手段取得正当的经济利益。法律保障企业的合法权益，同时也监督企业履行法律所规定的义务。工业企业要取得经济法人的资格，必须在政府有关部门注册备案，要有合法的经营条件和批准手续。

2. 社会主义小型工业企业的技术经济特点

社会主义工业企业按照不同的规模，可以分为大型工业企业、中型工业企业和小型工业企业。不同国家、不同时期、不同的部门和行业，划分企业规模的标准是各不相同的。根据我国现行规定，大部分工业企业采用按产品计算的年综合生产能力来划分；不能采用生产能力的企业，则分别采用固定资产原值、主要设备数量、职工人数等作为划分标准。按照上述标准划分的小型工业企业，一般地说，生产规

模比较小，其生产能力和固定资产原值都处于较低的水平，职工人数也较少。小型工业企业与大、中型工业企业相比较，在技术经济上具有一些明显不同的特点：

（1）投资少，建设周期短，资金回收快。因而容易兴办，能及时为社会提供需要的产品，能很快发挥投资效益，为国家积累资金。

（2）技术装备比较简易，产品结构和工艺比较简单。主要采用一般技术，多数属于劳动密集型工业，因而能够吸收较多劳动力，充分利用劳动力资源。

（3）具有较强的适应性，便于灵活转向。小型工业企业的产品种类繁多，它的经营项目多，服务范围广，能为社会需要填平补齐。而且“船小掉头快”，便于根据市场变化，及时调整产品品种，改变企业生产方向，灵活地满足国民经济发展和人民生活的需要。

集体所有制工业企业绝大部分是小型工业企业。它相对于全民所有制小型工业企业来说，除了这些特点外，由于生产资料公有化的程度不同，还具有一些其它的特点。突出地表现在它比全民所有制小型工业企业拥有较大的独立经营管理自主权，在计划的形式上，主要实行指导性计划和市场调节，很多产品是由市场调节决定的；在分配上，职工收入与企业经营成果的联系更加密切；税后利润用于公积金、公益金和劳动分红。同时，实行更广泛的民主管理，企业经营方面的重大问题，都要经过职工讨论决定，等等。

由于小型工业企业具有这些特点，因而它在国民经济中有着大、中型工业企业所不能代替的作用。但我国小型工业企业绝大多数物质技术基础比较薄弱，职工的文化水平和技术水平比较低，经营管理比较落后，因而要充分发挥小型工

业企业的作用，就必须切实加强管理工作。

3. 社会主义小型工业企业的任务

社会主义小型工业企业的任务，总的说来，是在国家计划指导下，为社会生产工业产品，为国家积累资金，为满足人民日益增长的物质文化需要，为企业的自我发展作出贡献，在企业中建设高度的物质文明和社会主义精神文明。这一任务体现着三方面的要求：（1）在国家计划指导下，为社会提供更多物美价廉、适销对路的产品，小型工业企业特别要强调在产品的品种、花色、结构、性能和外观上能及时适应市场的变化，更好地为满足人民日益增长的物质文化需要服务，为大工业服务，为出口服务；（2）不断改善经营管理，认真讲求经济效益，为国家和企业自身的发展创造更多的收益，为国家积累更多的资金；（3）在加强物质文明建设的同时，加强社会主义精神文明的建设，这是我们的企业区别于资本主义企业的重要标志之一，为此，必须大力进行文化建设和思想建设，不断提高职工队伍的素质。

（二）社会主义小型工业企业的经营方式

所谓经营方式，是指企业用什么方式来进行生产经营活动，以及如何正确处理所有者和经营者之间的经济关系，随着经济体制的改革，企业自主权的扩大，为了进一步增强企业的活力，社会主义工业企业，包括小型工业企业的经营方式应该是灵活多样的。

工业企业经营方式的灵活性和多样性，从根本上说，是由于社会主义经济是有计划的商品经济。商品经济的充分发展，是实现我国经济现代化的必要条件。只有充分发展商品经济，才能把经济真正搞活，促使各个企业提高效率，灵活

经营，灵敏地适应复杂多变的社会需求。而商品经济的发展，必然导致企业之间的竞争。随着经济体制的改革，社会主义的经济形式，逐步出现了以全民所有制为主导的多种经济形式共同发展的局面，市场竞争更为激烈。工业企业特别是小型工业企业，为了使自己的生产经营活动更好地适应市场供需状况的变化，就必须在国家计划指导下，根据自己的特点，采取灵活多样的经营方式，以便使自己在激烈的竞争中取得主动，不断提高生产经营活动的经济效益。同时，在社会生产发展过程中，有着两个相互补充、相互制约的趋势，一方面随着分工的日益精细，协作不断深化，出现了专业化协作水平不断提高的趋势；另一方面随着生产的发展和劳动社会化程度的提高，出现了把彼此存在着一定生产和经济联系的企业以各种方式联合起来的趋势。这种经济发展的复杂性和多样性，也决定了企业经营方式的灵活性。

坚持灵活多样的经营方式，可以实行“一业为主，多种经营”。也就是允许企业广泛开辟生产、经营、服务门路，发挥优势，广开财源。工业企业在从事本行业工业生产经营活动的同时，可以根据社会需要和自身条件，兼营一些有利于本单位生产、技术、经营的其他行业，包括发展第三产业。但是，实行“一业为主，多种经营”，必须以搞好本业为基本职责，任何时候都不能放松企业本行生产这个主体，必须始终把“一业为主”放在首位。

坚持灵活多样的经营方式，要广泛发展多种形式的经济联合体。包括组织不同类型、不同规模的联合企业(总厂)，企业性公司和其他各种紧密的或松散的经济联合体。在联合的内容上，可以是生产、技术的联合，可以是供销、经营的联合，也可以是资金的联合。在联合的方式上主要有：

1. 不同所有制之间的联合。即在自愿互利的基础上，广泛发展全民、集体、个体经济相互之间灵活多样的合作经营和经济联合；有些小型全民所有制企业，还可以租给或包给集体或劳动者个人经营。以全民所有制为主体的不同所有制之间的联合，不仅有利于全民所有制企业本身的发展，而且可以引导集体和个体经济更好地按照社会主义原则从事生产经营活动。

2. 跨行业、跨部门、跨地区之间的联合。也就是要打破以纵向隶属关系为主，条块分割为特征的经济组织结构，按照扬长避短、形式多样、互利互惠、共同发展的原则，大力促进横向经济联系，发展多种技术经济合作，联合举办各种经济事业。小型企业实行这种联合，有利于充分挖掘企业技术、设备、人才、资金的潜力，有利于取得大中型企业在生产技术和经营管理上的帮助与指导，也能利于建立合理的经济组织结构，把企业搞活。

3. 企业与学校、科研单位之间的联合。主要是开展有偿的技术转让和技术协作，或者建立生产科研联合体，共同研制新产品、开发新技术。小型工业企业由于技术力量比较薄弱，发展这种联合形式，更有利于促进企业的技术进步，更好地适应技术不断发展的要求。

4. 中外合资经营、合作经营或其他联合经营。合资经营是股权式的合营，中国企业与外国企业或个人共同投资、共同经营、共担风险、共负盈亏。合作经营是契约式的合营，合作双方通过签订合同，明确各自的权利、义务和责任，共同举办各种企业或者进行资源开发。其它联合经营方式主要有补偿贸易，来料加工、来样加工等。利用外资，吸引外商来我国进行技术经济合作，是对我国社会主义经济必

要的有益的补充。对小型工业企业来说，这种联系形式更有利于弥补企业资金的不足，有利于充分利用企业现有资源，有利于开拓国际市场，也有利于引进先进的技术和经营管理方法，提高企业的生产技术和经营管理水平。

二、小型工业企业管理的性质和职能

（一）小型工业企业管理的必要性

工业企业管理是按照客观规律的要求，对企业生产经营活动所进行的计划、组织、指挥、控制和协调。其任务是合理地严密地组织企业的生产经营活动，充分地有效地利用人力、物力和财力，以不断提高企业的经济效益，维护和完善社会主义生产关系，完成企业预定的目标。

工业企业管理是社会化大生产的客观要求和直接产物，它是由共同劳动引起的。当人们在一起从事共同劳动时，由于劳动者之间存在着分工与协作，为了使它们之间的活动能够协调配合，就需要有一定的管理。马克思指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队需要一个乐队指挥。^①”马克思用乐队需要指挥，形象地说明了在人们共同劳动中管理的必要性。不管是大、中、小型工业企业，由于都是许多人一起相互配合共同劳动，因而都需要管理。共同

① 人民出版社1972年版《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页。

劳动的规模越大，社会化程度越高，生产技术越复杂，劳动分工越精细，劳动协作越严密，管理也就越重要，对管理的要求也就越严格。

小型工业企业管理的必要性，具体表现在以下几个方面：

1. 它是顺利进行工业生产经营活动的重要条件。小型工业企业要保证生产过程能够顺利进行，必须按照小型工业企业的生产技术特点，把劳动者、劳动工具和劳动对象合理地组织起来，使生产力的各个要素得到有机结合，这就必须进行管理。特别是随着有计划的商品经济的发展，企业与市场以及其它经济单位的联系越来越密切，要使企业的生产经营活动更好地适应外界环境的要求，管理的必要性就更为突出。

2. 它是生产技术发展的要求和促进技术进步的武器。小型工业企业要进一步发展生产，必须十分重视科学技术，要不断地把科学技术的成果迅速应用于生产，以尽快地改变小型工业企业技术落后的面貌。生产技术的发展，对管理的形式和方法会不断提出新的要求，而有效的管理，又能促进技术的进步。管理搞不好，先进技术的作用就不能得到充分发挥。

3. 它是提高经济效益的有效手段。不断提高经济效益是一切经济工作的基本出发点。在一定生产技术条件下，企业经济效益的高低，在很大程度上取决于管理水平的高低。要以较少的劳动消耗和物质消耗、较少的资金占用，生产出更多、更好的符合社会需要的产品，必须有先进的管理来保证。小型工业企业，总的说来，经营管理水平比较低，要获得较好的经济效益，就更需要不断提高自己的管理水平。