

小型工业企业 经营管理

湖北省企业管理协会
湖北省工交干部学校

编著



企业管理出版社

小型工业企业经营管理

湖北省企业管理协会
湖北省工业干部学校 编

企业管理出版社

小型工业企业经营管

湖北省企业管理协会 编著
湖北省工交干部学校

*

企业管理出版社出版

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

法律出版社印刷厂印刷

(石家庄市新华西路47号)

*

850×1168毫米 32开 15.125印张 400,000字

1984年2月第1版 1984年2月第1次印刷

印数: 1—26,558

统一书号: 4207·039 定价: 1.90元

前 言

为提高小型工业企业的经营管理水平，充分发挥小型工业企业在国民经济中的作用，并满足当前小型工业企业管理干部培训工作的需要，我们在调查研究和干训教学实践的基础上，编写了这本书。在编写时力求考虑小型工业企业的特点，系统介绍企业经营管理基础知识；同时考虑提高经营管理水平的需要，重点介绍一些科学管理的理论和方法。本书适合于作为培训小型工业企业管理干部的教材，也可供企业管理人员自学或工交干校作教学参考。

参加本书执笔编写的同志有：杨唯真、周湘波、李文舜、江孝吟、高晓华、易济林。

本书由湖北财经学院林友孚副教授主审。刘志南、谢世宏总审定稿。易济林、杨唯真负责全书编审。

湖北财经学院、武汉工学院、武汉大学、华中工学院、湖北省社会科学院经济研究所、湖北省机械局、武汉市纺织局、武汉市工业干部学校以及湖北省部分县工交干校的有关同志，参加了本书的审稿和讨论，给本书编写工作以大力支持，在此表示感谢。

由于编写人员的水平有限，请读者对本书的缺点和问题给予批评指正。

编 者

一九八三年九月

目 录

第一章 概论	(1)
第一节 社会主义小型工业企业	(1)
第二节 社会主义小型工业企业管理	(14)
第三节 经济责任制	(21)
第二章 管理制度	(30)
第一节 党委集体领导	(30)
第二节 职工民主管理	(35)
第三节 厂长行政指挥	(38)
第三章 思想政治工作	(46)
第一节 思想政治工作的任务和内容	(46)
第二节 思想政治工作的方针、原则和方法	(55)
第四章 经营决策	(64)
第一节 经营的概念及其意义	(64)
第二节 经营思想、经营方针、经营目标与经营策略	(67)
第三节 经营决策的作用、原则和过程	(77)
第四节 决策的方法	(83)
第五章 计划管理	(95)
第一节 计划管理的作用和内容	(95)
第二节 计划管理的基础工作	(100)
第三节 计划的编制、执行和控制	(106)
第四节 计划评审法	(118)
第六章 生产管理	(128)

第一节	生产过程组织	(128)
第二节	生产计划	(141)
第三节	生产作业计划	(150)
第四节	日常生产组织工作	(155)
第七章	质量管理	(160)
第一节	质量管理简介	(160)
第二节	全面质量管理的工作内容	(163)
第三节	质量管理的基本方法	(173)
第八章	新产品管理	(206)
第一节	新产品的开发	(206)
第二节	新产品的的设计	(211)
第三节	工艺设计	(217)
第四节	新产品试制与鉴定	(223)
第五节	提高企业经济效益的技术途径	(226)
第九章	设备管理	(230)
第一节	设备的合理选用	(230)
第二节	设备的检查与维修	(234)
第三节	设备的修理工作定额	(239)
第四节	设备维修计划与组织	(242)
第五节	设备的改造与更新	(246)
第十章	劳动管理	(249)
第一节	劳动生产率	(249)
第二节	劳动定额与定员	(256)
第三节	劳动组织	(267)
第四节	劳动报酬	(272)
第五节	劳动保护与生活福利工作	(281)
第十一章	物资管理	(287)
第一节	物资管理的任务和物资分类	(287)
第二节	物资消耗定额和储备定额	(290)

第三节	物资供应计划·····	(300)
第四节	仓库管理和物资节约·····	(307)
第五节	节约能源·····	(314)
第十二章	销售管理·····	(317)
第一节	销售管理的作用和任务·····	(317)
第二节	市场调查和销售预测·····	(321)
第三节	产品销售计划·····	(335)
第四节	销售业务的组织·····	(343)
第十三章	财务管理·····	(351)
第一节	流动资金管理·····	(351)
第二节	固定资金管理·····	(365)
第三节	专用基金管理·····	(372)
第四节	利润管理·····	(375)
第五节	财务收支计划·····	(378)
第十四章	成本管理·····	(383)
第一节	产品成本和影响成本水平的因素·····	(383)
第二节	成本管理及其要求·····	(392)
第三节	成本预测和计划·····	(398)
第四节	成本控制·····	(406)
第五节	成本核算和成本分析·····	(409)
第六节	价值工程简介·····	(414)
第十五章	企业内部经济核算·····	(434)
第一节	企业内部经济核算概述·····	(434)
第二节	经济核算的内容和指标体系·····	(439)
第三节	内部经济核算的组织·····	(446)
第十六章	小型工业企业管理现代化·····	(457)
第一节	企业管理现代化的必然性·····	(457)
第二节	企业管理现代化的内容和特点·····	(463)
第三节	小型工业企业管理现代化的途径·····	(468)

第一章 概 论

第一节 社会主义小型工业企业

社会主义小型工业企业是我国国民经济的重要组成部分。研究小型工业企业的性质、特点、地位、作用以及对小型工业企业的管理，从而使小型工业企业在四化建设中更好地发挥作用，是十分重要的，这也是探讨社会主义小型工业企业管理的出发点。

一、小型工业企业的概念、性质和特点

（一）小型工业企业的概念。

小型工业企业是一个特定的概念。如何划分大型工业企业、中型工业企业和小型工业企业？总的来说，按照企业占有的生产力规模，主要是以企业的产品产量（或工业总产值）、固定资产投资、劳动者人数三项内容来划分，这三项内容是互相联系的。

按照我国的规定，以企业的产品生产能力作为划分大型、中型和小型工业企业的标准，只是在没有规定产品生产能力划分标准的情况下，才以固定资产原值划分。划分情况见表1—1（第29页）。

什么是社会主义小型工业企业？简单地说，它是建立在生产资料公有制基础上、从事小规模工业生产经营活动的经济组织，是在国家计划指导下，实行独立核算的基本单位。这个定义说明：

1. 小型工业企业的生产资料属于劳动人民所公有，与属于资本家私有的资本主义企业根本不同。当前我国小型工业企业的所有制，存在着全民所有和集体所有两种基本形式，两者同属公有制，因而同属社会主义企业。

2. 小型工业企业从事工业性生产活动, 为社会提供工业物质产品或工业劳务, 从而区别于农业企业、商业企业、交通运输企业、建筑安装企业和其他企业。小型工业企业要进行工业性生产活动, 就必须拥有与之相适应的劳动者、劳动资料和劳动对象, 这些构成小型工业企业的生产力。

3. 小型工业企业在从事生产活动的同时, 还要进行供销、财务等一系列的经济活动。社会主义经济具有商品经济的特征, 小型工业企业的产品具有商品性质。全民所有制小型工业企业应当单独核算, 以经营收入抵偿支出并取得盈利, 向国家缴纳利润和税金(或以税代利)。集体所有制小型工业企业则应当独立经营, 独立核算, 自负盈亏, 向国家缴纳税金。

4. 小型工业企业是从事生产经营活动的经济组织, 而区别于文教、卫生、科研等事业单位, 也与从中央到地方的各级行使国家权力的行政组织不同。小型工业企业是社会主义经济体系的基本单位, 应当在社会主义经济发展中发挥它应有的作用。

5. 小型工业企业从事小规模的生产经营活动, 而与大、中型工业企业不同。小型工业企业在生产技术方面, 生产规模比较小, 生产结构比较简单, 生产的产品是大、中型工业企业的补充。

上述五个方面, 一般地说明了小型工业企业的概念以及与其他企业或组织的区别。

(二) 小型工业企业的性质。

社会主义小型工业企业的性质, 可以从生产力和生产关系两个方面来概括。

生产力方面。社会主义小型工业企业在生产技术方面的性质, 与资本主义工业企业没有根本区别; 与大、中型工业企业比较, 小型工业企业生产规模比较小、生产过程比较简单。小型工业企业的生产技术性质有:

1. 所采用的生产工具。大多数小型工业企业采用机器体系进行生产, 属于现代型小型工业企业; 也有一些采用手工工具进行

生产，属于手工业型小型工业企业。

在手工业型小型工业企业中，工人使用手工工具进行生产，生产效率和产品质量，主要取决于工人的体力和经验。在现代型小型工业企业中，采用机器体系进行生产，采用电力、蒸汽等作为动力，拥有全套的生产、动力和运输设备。机器的广泛应用，使得人们在生产过程中，在很大程度上受以自然科学为基础的、与人的意志相独立的机器的运转规律所制约。

2. 劳动过程的分工与协作。工业生产要求精细的分工与严密的协作。在手工业型小型工业企业中，这种生产过程的分工与协作比较简易。在现代型小型工业企业中，全部生产过程是一个既有严密分工、又有高度协作的复杂的生产体系。整个生产过程由一系列相互衔接、紧密联系的部门和环节组成，每个生产部门和环节，又进一步划分为若干生产阶段和工序，分别采用不同的机器设备，配备各种不同的专业生产工人。任何一种产品，都是企业全体劳动者的共同劳动成果，而每个人所完成的仅仅是生产过程中的一个小的部分。企业的生产活动，就是在这样广泛分工的基础上进行的。这种分工还取决于生产过程中使用的机器体系的客观要求。细致的劳动分工必须要求严密的协作，只有加强协作，才能使生产过程的各部分、各工序以及个人的活动，都与机器体系的运转互相协调，保证生产过程的顺利进行。

3. 生产过程的比例性和连续性。工业生产都要求有一定的比例性和连续性。在手工业型小型工业企业中，对生产过程的比例性和连续性的要求一般不太严格。在现代型小型工业企业中，生产过程所采用的各种机器设备，是根据工业产品的工艺要求，按照一定的比例配置的。它们各按一定的速率运转，当前后各台机器连续运转时，生产才能有序地进行。在机器体系中，各局部机器之间不断交接工作，也在各局部机器的数量、规模和速度之间造成一定的比例。这样，生产过程各部分的联系，也就表现为各局部机器的联系，这种联系在很大程度上摆脱了人的生理条件的限制，而受到机

器运转规律的支配。由于设备和工艺的特点，要求机器设备连续运转，而且前后工序设备在材料或半成品供应过程中，在时间上达到准确的配合，保证生产过程具有高度的连续性。

以上说明了小型工业企业在生产力方面的主要性质。随着社会化生产的发展，产品品种的不断更新和产品质量的不断提高，以及科学技术在生产中的应用和发展，将会不断地促进小型工业企业生产力的发展，同时也就对小型工业企业管理提出了新的要求。

生产关系方面。生产资料的所有制性质决定工业企业的性质，所以，社会主义小型工业企业的社会性质与大、中型企业基本相同，而与资本主义工业企业存在根本区别。

我国社会主义小型工业企业是建立在生产资料公有制基础上的经济组织，公有制包括全民所有制和集体所有制两种基本形式。企业的生产资料属于全体劳动人民或劳动群众集体所有；企业的成员都是社会主义劳动者、企业的主人，他们之间的关系是在根本利益一致的基础上的同志式互助合作关系；企业的生产经营内容与发展方向服从于满足社会需要的目的，接受国家计划的指导，受全体劳动人民或劳动群众集体意志的支配；企业内部按照“各尽所能，按劳分配”的社会主义原则决定职工的劳动报酬。社会主义小型工业企业的这些性质说明，它从根本上消灭了剥削，而且由于国民经济有计划按比例发展规律的作用，小型工业企业执行计划经济为主、市场调节为辅的方针。

在资本主义制度下，生产资料私有制决定了资本主义工业企业的性质必然具有资本主义特征，企业是资本家的私有财产；劳动者为资本家所雇佣，受资本家剥削；企业生产经营的内容和发展方向完全服从资本家谋取最大限度的剩余价值的目的，受资本家意志的支配；企业生产的商品归资本家所有，企业的经营成果、盈利亏损，直接决定资本家的利益；企业与企业之间，存在着激烈的竞争和斗争。资本主义工业企业的这些性质说明，企业的生产经营活动具有剥削性，它建立在资本家对劳动者剥削的基础上，同时，也必

然受资本主义社会生产无政府状态的客观规律的支配。由于生产资料私有制而产生的这些矛盾,资本主义工业企业无法从根本上克服。

(三) 小型工业企业的特点。

与大、中型工业企业比较,小型工业企业在生产力、生产关系等方面均具有显著的特点。

生产力方面。首先,小型工业企业具有生产力规模小,生产过程简易的特点。生产力规模小,是指它拥有较少的物质生产资料,主要是固定资产价值处于较低的水平,职工人数也较少,一般都是千人以下的企业,甚至还有几十人、十几人的企业;与此相联系,每个企业的生产能力、工业产值和利润也较低。生产过程简易,是指它的生产条件比较简单,技术装备比较简易,生产工艺不甚复杂;与此相联系,它的生产技术的难度不大。总之,小型工业企业具有“小”而“简”的显著特点。在企业规模中,我们提倡大、中、小型工业企业并举,而小型工业企业是其中的重要组成部分。

其次,小型工业企业的产品具有适应性、互补性的特点。产品的适应性,是指它在产品的品种、结构、性能和外观以及装潢上,能适应用户和市场的需要生产适销对路的产品;与此相联系,它的产品销售方式和市场,也具有较大的灵活性,流通渠道容易疏通。产品的互补性,是指它的产品为社会需要填平补齐,为大、中型工业企业配套。它的一些产品花色品种多、批量小,是大、中型工业企业不宜生产的产品;有的产品就地取材,采用传统工艺,发挥本地优势,是大、中型工业企业不能生产的产品;有的产品属于专业化生产,具有专门技术和独特工艺,是为大、中型工业企业产品配套的产品。总之,小型工业企业的产品具有显著特色,并满足各方面用户与市场的需要。

再次,小型工业企业具有建厂容易,转向灵活的特点。建厂容易,一是兴建(或改造)所需的投资少,可采取企业或地方自筹资金为主、国家适当扶助的方针,或集资办厂,克服资金短缺的困难;二是建厂与投产的技术难度不高,便于地方办厂,减少技术力

量不足的困难；三是建厂时间短；四是投资回收快，这是因为小型工业企业适应本地资源条件和市场，不都是轻工业企业，轻工产品的生产周期短，产品质量和利润受企业规模的影响较小；五是它便于挖掘和利用社会的资源、劳动力、资金和技术潜力，用于工业再生产，化呆滞为流通，变无用为有用，为社会创造财富。转向灵活，是指企业的“包袱小”，“船小好掉头”，便于进行调整和改革，在原材料供应品种和渠道，产品生产方向，以及企业的挖潜、革新、改造等方面，均具有较大的灵活性，因而有较强的适应性；还指企业内部管理机构简单，管理人员少，便于按生产和流通的要求，灵敏地感受信息和迅速作出决策，改善企业的经营管理工作，为满足社会需要做出贡献，为国家提供税金和利润，也为企业的生存和发展创造有利的条件。总之，在生产方面，小型工业企业具有显著特点，充分发挥地方优势，扬长避短，有较强的生命力。因此，在经济发展中，小型工业企业是一支不可忽视的重要力量。

同时也必须看到，小型工业企业具有比较明显的弱点，主要表现在很多小型工业企业的物质基础比较薄弱和生产经营比较落后。由于目前的大多数小型工业企业是靠地方的力量，因陋就简建立起来的，因而厂房设备较为落后，工人的文化水平和技术水平较低，技术力量薄弱，资金不足，经营管理水平低，产品质量不高，原材料消耗高等等。所有这些，都是我们必须充分重视的。落后与小型并不存在必然的联系，由低级向高级发展是客观事物发展的一个规律。随着经济体制改革的进行和企业经营管理的改善，小型工业企业正在提高和发展中，它将为我国的工业现代化建设做出更大的贡献。

生产关系方面。我国社会主义小型工业企业具有全民所有制和集体所有制两种生产资料所有制形式，其中集体所有制企业占有很大比重。计入社队工业企业，集体所有制小型工业企业占小型工业企业总数的百分之九十九以上；不计社队工业企业，集体所有制小型工业企业仍占小型工业企业总数的百分之七十二。在集体所有制

小型工业企业中，实行独立经营，按需生产；实行独立核算，自负盈亏；实行经营效果与个人劳动成果挂钩。这些都是集体所有制企业区别于全民所有制企业的显著特点。在讨论小型工业企业管理时，必须十分重视集体所有制小型工业企业的管理理论、管理制度和管理方法的研究，使生产关系适应和促进生产力的发展，合理利用人力、物力和财力资源，降低成本，增加产量，提高质量，调动企业和职工的积极性。

隶属关系方面。我国社会主义工业企业存在中央企业和地方企业两种隶属形式，其中地方企业占有很大比例。地方企业包括省（市）、地（市）、县属工业企业和社队工业企业。在地方企业中，地（市）、县属工业企业和社队工业企业，占全部小型工业企业总数的百分之九十九以上，其余的小型工业企业是省（市）属工业企业。必须十分重视地方企业，它们在利用本地资源，满足地区需要，为地方提供劳动就业机会，增加地方财政收入，发展地方经济等方面，都起到了十分重要的作用。在讨论小型工业企业管理时，必须十分重视小型工业企业的地方性特点和树立“全国一盘棋”的思想，正确处理中央和地方之间的关系，办好小型工业企业。

二、小型工业企业的任务、责任和权限

（一）小型工业企业的任务。

社会主义小型工业企业的根本任务是：在不断提高技术、劳动生产率和经济效益的基础上，全面完成国家计划，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和文化生活需要做出贡献。小型企业特别要强调为社会提供适销对路、价廉物美的工业产品或工业劳务，为农业生产服务，为地方市场需要服务，为大工业服务，为出口服务。

小型工业企业的任务是由它在国民经济中的作用和它的性质所决定的。在国民经济中，小型工业企业从事一部分工业生产经营活动，拥有一定的工业生产能力，应当根据社会需要和企业自身的能力，生产数量多、质量好、品种对路、价廉物美的工业产品或劳务，促

进国民经济的发展，满足人民生活的需要。由于企业的社会主义性质，决定小型工业企业应当按照社会主义基本经济规律的要求，使生产不断发展和完善，以满足不断增长的社会需要；还应当通过生产经营活动，为国家提供税金和利润。税金和利润是劳动者为社会所创造的劳动价值，是社会主义建设资金的重要源泉。小型工业企业从事生产经营活动，应当享有自身的经济利益。小型工业企业生产经营成果的好坏，应当有收益的差别；同时，企业职工的个人利益要和生产经营成果直接联系。因此，企业的根本任务除了首先满足社会和国家的需要外，还应当包括争取提高企业的自身经济收益。企业为取得好的经济效益，只有加强企业管理，用尽量少的物资和劳动消耗，生产尽量多的符合社会需要的物质产品，才能够达到。

（二）小型工业企业的责任。

社会主义小型工业企业的责任是由它的根本任务决定的，它的责任有以下几个方面：

1. 认真贯彻执行国家的方针、政策和法令，全面完成企业主管单位下达的计划和履行经济合同，接受国家有关部门的监督。

2. 维护公有制财产不受侵犯，不能改变企业财产的公有制性质，或者受到其他方面不应有的无代价的调用，不能随意损坏和浪费。要做好治安保卫工作和执行国家保密制度。

3. 合理地、有效地使用人力、物力和财力，贯彻“生产与节约并重”的原则，大力降低原材料、燃料和动力的消耗，大力降低产品的劳动消耗，提高劳动生产率，生产更多的社会需要的产品。

4. 按规定及时上缴税利，严格遵守财经纪律。企业不能拖欠、截留、挪用税利，影响国家的财政收入。企业不能以任何借口乱搞摊派，挖走国家的财政收入，化公为私，挥霍浪费国家资金，违反国家财经纪律。

5. 大力提高企业的生产水平、技术水平和管理水平。企业必须根据国家的技术政策，结合实际制定本企业以节约能源、原材

料，增加品种、改进质量和提高经济效益为重点的技术改造规划。在管理上总结和推行我国行之有效的制度和办法，并从实际出发学习和运用外国的先进管理方法。

6. 做好环境保护和劳动保护工作，努力改善劳动条件，做到安全生产、文明生产。在生产发展的基础上，逐步改善职工的物质和文化生活，办好集体福利事业。

7. 企业要根据法律、法规，结合实际情况，制定本企业的厂规厂纪、操作规程和岗位守则。

上述七个方面，是保证完成小型工业企业根本任务的具体要求。凡是不履行上述责任，以致企业完不成任务，损害国家和人民利益的，应当追究企业领导人的行政、经济乃至法律责任。

（三）小型工业企业的权限。

小型工业企业的权限和责任是互相制约、不可分割的。企业的权限必须适应经营活动的需要，又以保证国家的统一领导为最高限度。社会主义小型工业企业相对独立的经营管理权限包括：

1. 计划管理权。小型工业企业的供、产、销，集中反映在计划上，所以企业在供、产、销方面的权限，就是计划管理权。小型工业企业的计划，应当在国家计划的指导下，充分发挥市场调节的作用，开展供、产、销活动；应当建立在合同制的基础上，搞好供、产、销的衔接和平衡。小型工业企业在保证完成企业主管单位下达的计划任务的前提下，可以根据供、产、销的情况，按照用户和市场的需要，组织购进原材料，制订生产经营补充计划，增产适销对路的产品，销售商业、外贸、物资部门选购后的产品。企业有权拒绝计划外没有必需的物质条件保证和产品销售安排的生产任务，或要求主管单位解决上述问题，调整下达计划。

2. 财务管理权。小型工业企业要有独立的资金和使用资金权。国家对全民所有制小型工业企业的固定资产、流动资金和基本建设资金实行有偿占用制度。小型工业企业对生产和基建所需的资金，可按银行规定贷款；企业对多余、闲置的固定资产，有权有偿

转让或出租，其收入用来购置需要的固定资产；企业有权合理提取和使用折旧基金，允许企业将折旧基金、大修理基金、税后利润资金等合理地结合使用；企业还有权将自筹资金用于扩大再生产，但应当符合国家的有关规定。全民所有制小型工业企业实行利改税后，有权按照国家的规定，将税后利润用来建立企业发展基金、职工福利基金和职工奖励基金；集体所有制小型工业企业实行自负盈亏，缴纳税金后余下的利润，企业有权自行支配。

3. 物资管理权。小型工业企业在生产计划确定后，有权与物资供应单位签订供需合同，不履行合同时，企业有权要求供方赔偿经济损失。小型工业企业有权选购生产需要的某些物资；企业在生产中节约下来的物资，有权增产社会需要的产品，也可以在企业之间互相调剂。企业还有权在国家规定范围内，制订和议订产品的价格。

4. 劳动管理权。小型工业企业按照国家规定招收新工人，有权根据考试成绩择优录用，不合格的，企业有权拒绝接收。对职工应实行考试制度，经常的或定期的考核成绩，是职工进行晋级提升的重要依据。对违反劳动纪律和操作规程，损坏机器设备，浪费大量原材料，生产大量废品的职工，企业有权处罚。对严重不遵守厂规、屡教不改者，经过职工代表大会通过，企业有权开除，但要坚持教育为主、惩罚为辅的原则。企业还可以按照国家规定的工资政策范围，根据生产实际需要，自行规定不同的工资形式和奖励制度。企业有权按照规定使用职工福利基金和奖励基金。企业有权根据精简、效能的原则，按实际需要决定自己的机构设置。

社会主义小型工业企业必要的自主权，是办好小型工业企业的必不可少的条件，也是企业生产发展的内在动力。使企业在人、财、物、供、产、销方面，真正具有必要的权限，以便充分调动企业讲求生产经营的经济效益的积极性，发展生产。

三、小型工业企业的作用、地位和国家对小型工业企业的领导

(一) 小型工业企业在国民经济中的作用和地位。