

企业经理厂（矿）长国家统考培训教材

工业企业管理纲要

一九八五年六月 修订

中 国 经 济 出 版 社

工业企业管理纲要

《工业企业管理纲要》编写组

一九八五年四月修订

工业企业管理纲要

《工业企业管理纲要》编写组

中国经济出版社出版

(北京西城区西黄城根南街9号)

北京印刷二厂印刷

787×1092毫米 32开本 13.5印张 330,000字

1985年6月第1版 1986年3月第2次印刷

印数 150,001—180,000

书号: 4395·08 定价: 2.60元

前 言

《工业企业管理纲要》是根据经济管理干部国家考试指导委员会审查批准的、1984年12月公布的《工业企业管理基本知识统考复习大纲》编写的，是1983年12月中国人民大学出版社出版的《工业企业管理纲要》的修订本，供第三批应试经理、厂（矿）长使用。

经济管理干部国家考试指导委员会领导同志对修订本书提出了三点要求：一、努力贯彻党的十二届三中全会关于经济体制改革的决定精神；二、总结我国近几年来工业企业管理的新经验，内容力求现代化；三、少而精，突出重点，讲深讲透，避免重复。

编写小组在编写过程中注意了贯彻以上三点指示，并吸收了部分已经考过的经理、厂长和部分辅导教师的意见。这本“纲要”共设五篇，25章，适合确有高中（中专）毕业文化水平，并在大中型工业企业中有三至五年工作经验的工业企业领导干部使用。学完工业企业管理基本知识经国家考试合格的，可以承认达到这门课程大学专修科毕业水平。

关于工业企业管理的理论原则和方针政策问题，可参照《工业企业管理文件选编和续编》进行学习。关于现代化管理方法，“纲要”中主要说明各种方法的意义、作用、应用范围及简要的运算原理，详细的具体的运算方法，可参考《现代管理方法十八种》。

本“纲要”的编写工作由中国人民大学牵头，由中国人民大学徐伟立、周韶成、邓志刚、汪星明、施礼明，清华大学刘光庭、张毓采，西安交通大学俞察，哈尔滨工业大学洪国芳，上海财经学院程兆汾、李葆坤、严学丰，四川财经学院王德中，中国工业科技管理大连培训中心汤正如，安徽省经济管理干部学院刘远猷，上海市纺织干部学校龚国璠等同志参加编写。由徐伟立、程兆汾、王德中、洪国芳、周韶成、邓志刚、汤正如等七位同志负责统编。

由于我们的水平有限，加之编写时间短促，书中难免有不妥之处，望读者批评指正。

《工业企业 管理纲要》修订小组

1985年4月

002 30/4

21

目 录

前 言

第一篇 企业管理的原理和组织

第一章 社会主义工业企业	1
一、社会主义工业企业的特征和任务	1
二、工业企业的经营方式	5
三、全民所有制企业同国家的关系	9
第二章 企业管理的产生和发展	14
一、企业管理的必要性、两重性和职能	14
二、资本主义企业管理的发展	17
三、我国企业管理的发展	20
四、企业管理的现代化	24
五、企业管理基础工作	27
第三章 企业的领导制度	31
一、党、政、工在企业中的地位和作用	31
二、厂长（经理）负责制	34
三、职工民主管理	38
四、企业党组织的工作	42
第四章 企业的组织与人事	46
一、建立企业组织机构的原则	46
二、企业组织机构的形式	48
三、企业领导班子结构的合理化	51
四、企业行政干部任用的方式和制度	54

五、企业工人的招收、考核和培训	57
第五章 企业内部经济责任制和按劳分配	62
一、企业内部经济责任制及其重要意义	62
二、企业内部经济责任制的基本原则	65
三、企业内部经济责任制的形式	67
四、完善企业内部经济责任制的条件	72

第二篇 经营管理

第六章 经营与经营决策	76
一、经营和经营管理	76
二、经营思想	77
三、经营目标	79
四、经营决策	82
第七章 市场调查和预测	94
一、市场及其分类	94
二、市场信息	97
三、市场调查	99
四、市场预测	103
第八章 产品决策和定价决策	110
一、产品的寿命周期	110
二、产品决策	116
三、定价的理论依据	123
四、几种主要的定价方法	127
第九章 促销决策和销售渠道决策	129
一、促销决策	129
二、销售渠道决策	135
三、国际市场的开拓决策	138
四、销售计划	143
第十章 技术改造	144

一、技术改造的意义和内容	144
二、技术改造的原则	147
三、技术改造的决策	151
四、技术改造的组织工作	155
第十一章 经营计划	158
一、企业计划管理的意义	158
二、经营计划的种类	161
三、经营计划的编制	165
四、经营计划的执行与控制	168
 第三篇 企业生产管理	
第十二章 生产管理的内容、任务和要求	171
一、生产管理的意义和内容	171
二、生产管理的任务和要求	173
第十三章 生产过程组织和劳动组织	177
一、生产过程组织	177
二、劳动组织	193
三、劳动定额	196
四、劳动保护	199
第十四章 产品开发管理	201
一、产品开发概述	201
二、新产品开发的程序	203
三、产品设计管理	205
四、产品工艺管理	213
五、产品开发计划	215
六、价值工程的应用	217
第十五章 生产计划和生产作业计划工作	225
一、生产计划	225
二、生产作业计划工作	231

三、网络计划技术	240
四、线性规划等数学方法的应用	249
第十六章 全面质量管理	256
一、质量与质量管理的概念及其重要意义	256
二、全面质量管理 (TQC) 的特点和内容	260
三、质量保证体系	265
四、全面质量管理常用的统计分析方法	267
第十七章 物资管理	276
一、物资管理的任务及物资的分类	276
二、物资消耗定额及储备定额的确定	279
三、物资供应计划	284
四、仓库管理和物资节约	287
第十八章 设备管理	290
一、设备管理的意义、内容和任务	290
二、设备的选择与使用	291
三、设备的维护与管理	294
四、设备的改造与更新	300

第四篇 财务管理

第十九章 成本管理	302
一、成本管理的内容和意义	302
二、目标成本的确定和成本计划的编制	306
三、成本核算	313
四、成本分析与成本控制	318
五、降低产品成本的主要途径	322
第二十章 资金和利润管理	324
一、资金管理	324
二、利润管理	335
三、财务收支计划	342

第二十一章 财务决策	343
一、财务决策的任务与作用	343
二、资金的时间价值与风险价值	344
三、企业资金的筹集	348
四、投资决策	349
第二十二章 经济核算	359
一、企业经济核算的意义、内容和方法	359
二、企业经济核算的组织工作	371

第五篇 信息管理

第二十三章 信息与信息管理	377
一、信息的概念、特点和作用	377
二、工业企业的物流和信息流	380
三、信息处理的内容和要求	384
第二十四章 电子计算机的功能及其在企业管理中的应用	387
一、电子计算机的主要功能及其组成	387
二、计算机应用于企业管理的发展阶段	390
三、计算机应用于企业管理的经济效果	393
四、企业管理中应用计算机的基本条件	396
第二十五章 企业电子计算机管理信息系统的开发工作	401
一、企业电子计算机管理信息系统的含义和特征	401
二、企业计算机管理系统的基本职能子系统的组成	403
三、计算中心的组织与管理	408
四、计算机管理信息系统的开发阶段与步骤	410

第一篇 企业管理的原理和组织

第一章 社会主义工业企业

一、社会主义工业企业的特征和任务

工业企业管理的对象是工业企业。研究社会主义工业企业管理，首先要对社会主义工业企业本身有一个全面、正确的认识，这是探讨社会主义工业企业管理的立足点和出发点。社会主义工业企业有全民所有制和集体所有制工业企业。本章着重研究的是全民所有制工业企业。

全民所有制工业企业，是以社会化大生产和生产资料属于代表全民的国家所有为基础，从事工业生产经营活动为主的相对独立的经济实体，是实行自主经营、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。

1. 全民所有制工业企业以社会化大生产为基础。其特征表现在：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，正如列宁所说：“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”。^①同时，产品在生产过程中不间断地运动，具有高度的连续性。在整个生产过

① 《列宁全集》第3卷第496页。

程中，许多不同专业、不同工种的劳动者在一起共同劳动。任何一种产品，都要经过企业成百上千人的劳动才能生产出来。在这种规模较大的共同劳动中，劳动者必须按照机器和机器体系的客观要求，合理地进行劳动分工和组织协作，使企业生产过程的各个生产阶段、各个加工过程、各道工序以至每个人的活动，在集中统一指挥下彼此协调地工作，保证企业生产顺利进行。随着生产力的发展，社会分工愈加细致，企业生产专业化程度愈加提高，企业之间的相互协作愈加密切。任何一个企业，如果离开了与其他企业和经济单位的技术经济联系，生产就不可能正常进行。任何一个企业发生问题，不能按期按质按量供应产品，也会影响有关企业生产的正常进行。同时，随着科学技术的进步，特别是新技术革命的发展，机器体系将被自动化体系所取代，从事脑力劳动的比重越来越大，新的科学技术在生产中将广泛应用，并在新的合理的基础上系统地改造生产，企业的生产将发生重大的变革，社会化生产的程度将越来越高。社会化生产是现代工业企业的一个重要特征，是社会主义工业企业和资本主义工业企业的共同特征。

2. 全民所有制工业企业以生产资料的 国家所有为基础。生产资料的国家所有，决定了社会主义工业企业必须遵循国家制定的各项方针、政策和规定，在国家计划指导下，以满足社会需要以及提高企业和社会的经济效益为目的，进行自己的生产经营活动。资本主义工业企业的财产是属于资本家私人所有，企业的生产经营活动必须服从资本家榨取劳动者的剩余价值、攫取更多利润为目的。生产资料的全民所有制决定了职工个人消费资料的 按劳分配。由于消灭了剥削，因而劳动力不再是商品。劳动者创造的净产值，除了一

部分用工资和奖金的形式分配给职工个人以外，另一部分按规定向国家交纳税金和税后利润留给企业。按劳分配的原则在生产资料私有制的资本主义工业企业里，是不可能实行的。生产资料的全民所有制决定了企业的全体成员都是社会主义劳动者，都是企业的主人，领导与被领导之间、职工之间是同志式的关系。要搞好企业，领导者必须紧紧依靠广大职工，企业的各项制度要体现和保证劳动者的主人翁地位，切实保障职工参加管理企业的民主权利。生产资料全民所有制的社会性质，就要求企业在建设高度物质文明的同时要努力建设高度的社会主义精神文明，不仅要生产出更多的符合社会需要的产品，而且要建立一支又红又专的职工队伍，培养建设社会主义现代化企业一代新人。所有制的特征是考察工业企业的本质特征，是社会主义工业企业同资本主义工业企业根本区别的标志。

3. 全民所有制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，是自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。社会主义经济是有计划的商品经济，这就决定了社会主义全民所有制工业企业，要在服从国家计划和管理的前提下，按照商品生产的特点进行生产经营活动。因此，社会主义全民所有制工业企业应当是具有一定程度的独立资金，从事工业生产经营活动为主，也可兼营其它经济活动的经济核算单位。要承认企业这种相对独立的经济实体的地位，就必须赋予它应有的经营管理权力，进行自主经营，并对经营成果负责。只有真正实行了财务自理、自负盈亏，才能做到象列宁所说的那样，使企业对其经营管理不仅负责，而且是“完全负责”。^①每个工业企业只有把销售

① 《列宁全集》第36卷第554页

收入抵偿各项费用支出后还有结余，才有盈利。这部分盈利，是通过税收形式作为国家积累的来源，是企业进行自我改造和自我发展的条件，也是增加职工收入，改善职工生活的基础。企业真正实行了自主经营、自负盈亏，才能名符其实地成为商品生产者和经营者。作为社会主义商品生产者和经营者，生产的产品要接受市场的检验，企业必须按价值规律办事，以物美价廉的产品，优质的服务，良好的信誉在竞争中取胜，才能得到发展。企业只有真正成为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，才能增强企业活力，使这个经济细胞得到不断繁殖和壮大，从而进一步巩固和完善社会主义全民所有制。

4. 全民所有制工业企业是经济法人。所谓经济法人，是指依法成立并能独立地行使法定的权利和义务的社会经济组织。具有独立的经济法人资格的工业企业，可以是工厂，也可以是总厂、公司。一个工厂或公司要具有经济法人的地位，它必须正式在政府有关管理部门注册备案，有合法的经营条件和完备的批准手续，得到法律上的承认；它具有自主经营、以收抵支，承担盈亏的责任；它有权同其它经济组织签订具有法律效力的合同、协议、契约，受到国家法律的制约和保护。全民所有制工业企业在自己经营活动中，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。法律保障企业正当的经营和合法的权益，同时也监督企业履行法律所规定的义务。只有使企业真正成为具有一定权利和义务的法人，才能正确处理复杂的经济关系，保护企业的利益，促进经济发展。

掌握了以上这些特征，才能全面地、正确地认识社会主义全民所有制工业企业，坚持社会主义方向，充分发挥社会

主义制度的优越性。

社会主义工业企业的任务是由它在国民经济中的作用、分工及其社会性质决定的。其任务是：在国家计划指导下，为社会生产工业产品以满足人民日益增长的物质文化需要、为国家积累资金、为企业自我发展作出贡献，把企业建设成为具有高度物质文明和高度精神文明的现代化企业。

二、工业企业的经营方式

在社会主义条件下，生产资料的所有制和企业的经营方式是既有联系，又有区别的两个范畴。所有制是指生产资料归谁所有。生产资料所有制的性质，决定了企业的社会性质。经营方式则是用什么方式对企业进行经营管理，以及正确处理所有者和经营者之间的经济关系。不同所有制的企业可有不同的经营方式，而同一所有制的企业也可有不同的经营方式。经济体制改革，不是要把全民所有制变为“企业所有制”，而是改变全民所有制企业由国家机构直接经营管理的方式，把所有权和经营权适当分开。对社会主义工业企业赋予一定的经营权，经营方式可以灵活多样，这样做，可以增强企业的活力，又不会改变企业的全民所有制的性质。

在社会生产发展过程中，一方面出现了分工细化，协作深化，专业化协作水平不断提高的趋势；另一方面，又出现了彼此存在着一定生产和经济联系的不同地区、不同部门、不同行业的企业相互进行各种经济联合的趋势。经济联合符合社会化大生产的规律，有着强大的生命力。也是发展我国工业的一条新路子。由于经济发展的多样性和复杂性，决定了经营方式的灵活性，也决定了生产联合必须采取各种形式，可以是不同类型、不同规模的联合企业（总厂），企业

性公司和各种经济联合体。

1. 不同所有制企业之间的联合 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。全民所有制企业是社会主义经济的主导力量，它可以和集体所有制工厂组成合营企业，举办工农、城乡乃至农工商结合的联营企业，向城镇集体企业扩散产品、工序，成立“卫星厂”或加工点，与社队挂钩，建立稳定的原材基地；委托集体企业及个体劳动者外发加工等。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，而且可以引导集体经济始终沿着社会主义方向前进。不论这种联合是紧密的还是松散的，在不同所有制企业之间的联合中，应保持所有制、隶属关系和财政收缴三不变。

2. 全民所有制企业之间的联合 这种企业之间的联合是在专业化协作的基础上，由技术经济有密切联系，有相互需要的企业，在自愿、平等、互利原则的基础上组织起来的。企业之间的联合，可以有不同的内容和形式。在内容上可以是生产、技术的联合，供销、经营的联合，是资金的联合。参加联合的企业可以跨地区、跨部门，可以是工业，也可以是商业或其它性质的企业。在形式上可以是松散的、半紧密的或者紧密的联合。一般可以以优质、名牌产品为龙头，以一个或几个骨干企业为主体组成联合体或联合公司。中央关于经济体制改革的决定明确指出：“全国性和地区性的公司，是在国民经济发展的需要和企业互有需要的基础上建立的联合经济组织，它们必须是企业而不是行政机构，不能因袭过去的一套办法。”肯定了公司这种组织形式，为组建公司指明了方向。

3. 企业与学校、科研单位之间的联合 主要是在自愿互利的基础上，开展有偿转让的技术协作，或建立科研和生产联合体，这种联合既有利于企业开发新产品、促进技术进步，又有利于科学研究和文化教育事业的发展，更好地为经济建设服务。

全民所有制大中型工业企业应当放开手脚，实行“一业为主，多种经营”。根据发挥优势，广开财源，自愿互利的原则，充分挖掘企业的技术、设备、人才、资金的潜力，实行跨行业、跨地区的多种联合经营，包括发展第三产业，要使企业从封闭型转为开放型，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。小型全民所有制企业也可以租给或包给集体或劳动者个体经营。

对外开放是我们长期的基本国策，是加快社会主义现代化建设的战略措施。利用外资，吸引外商来我国举办合资经营和合作经营以至独资企业，也是我国社会主义经济的必要的有益的补充。社会主义工业企业与外商合资经营或合作经营，有利于引进新产品和较先进的技术；有利于开拓国际市场，为国家创造更多的外汇；有利于弥补国内资金的不足；有利于充分利用企业现有资源；有利于学习国外先进技术和管理办法，培养国际市场经营的人才。

1. 合资经营 它是指我国企业与外国企业或个人共同投资、共同经营、共担风险、共负盈亏的一种方式。主要是股权式的合资经营。合资各方以现金、实物、工业产权等进行投资，按照现行规定，外国合营者的投资比例一般不低于25%。合营各方按注册资本比例分享利润和分担风险及亏损。1979年我国颁布了《中华人民共和国中外合资经营企业法》，为我国和外国合资经营企业提供了法律依据。在我国