

中国人民大学工业经济
系工业企业管理教研室 编

工业企业管理基本知识

经济科学出版社

工业企业管理基本知识

中国人民大学工业经济系
工业企业管理教研室 编



经济科学出版社

一九八五年·北京

工业企业管理基本知识

中国人民大学工业经济系 编
工业企业管理教研室

*

经济科学出版社出版 新华书店北京发行所发行
中国铁道出版社印刷厂印刷

*

787×1092毫米 32开 12印张 250,000字
1985年5月第一版 1985年5月第一次印刷
印数00001—97000册

统一书号: 4312·70 定价: 2.05元

出版者的话

《工业企业管理基本知识》是由中国人民大学工业经济系工业企业教研室编写，供该校非工业经济专业各科使用的教材。编写时，还考虑了各工业部门干部管理学院培训需要。此书也可供函授、刊授院校选作教材，和自学高考参考之用。

本书根据中国人民大学新编专业教材精选、浓缩而成，编者力求做到重点突出，简明扼要，通俗易懂。

参加本书编写的有下列同志（以姓氏笔划为序）：李占祥、杨先举、杨荫环、沈亮安、沈思聪、周培良、周惠兴、周韶成、徐昶、解培才、谭道明。由谭道明同志总纂。我们还特邀徐安琳同志担任本书的审稿、编辑工作。

欢迎广大读者对本书提出宝贵意见。来函请寄北京西城区刘兰塑胡同八号我社第三编辑室。

经济科学出版社

1984年9月

目 录

第一章 社会主义工业企业及其管理	1
第一节 企业和企业的分类	1
第二节 社会主义工业企业的特征	3
第三节 管理的产生和管理二重性	8
第四节 管理的职能和重要性	13
第五节 管理的内容和任务	16
第六节 管理方法	21
第七节 管理的转型	30
第二章 经营决策	36
第一节 经营决策的任务和指导思想	36
第二节 企业外部环境研究	41
第三节 经营决策过程和方法	50
第四节 企业的基本经营决策	59
第三章 经营计划	73
第一节 企业计划工作的任务	73
第二节 经营计划的特点和内容	75
第三节 经营计划的编制执行和调整	82
第四章 技术开发管理	88
第一节 技术开发的种类和对象	88

第二节	技术开发的途径和条件	91
第三节	技术类型、技术结构与技术配套	96
第四节	技术的评价与应用	103
第五节	技术美学	107
第六节	价值工程	111
第五章	生产过程组织和劳动组织	119
第一节	生产过程组织	119
第二节	劳动组织	133
第三节	劳动定额	144
第六章	生产计划和控制	153
第一节	生产计划	153
第二节	生产作业计划	168
第三节	网络计划技术	182
第四节	生产作业控制	192
第五节	库存控制	199
第七章	全面质量管理	209
第一节	产品质量和全面质量管理	209
第二节	质量保证体系	216
第三节	质量管理的统计方法	234
第八章	设备的综合经营管理	243
第一节	设备的综合经营管理及其内容与任务	243
第二节	设备的购置与使用	251
第三节	设备的维护与修理	255
第四节	设备的改造与更新	263

第五节 设备的经营工作	267
第九章 经济管理	271
第一节 企业的成本管理	271
第二节 企业的财务管理	291
第三节 企业的经济核算	310
第十章 领导制度和管理组织	324
第一节 企业的领导制度	324
第二节 企业的组织机构	332
第三节 企业的规章制度	347
第十一章 职工队伍建设	351
第一节 职工队伍建设的意义、任务与内容	351
第二节 职工队伍的思想建设	355
第三节 职工队伍的文化建设	362

第一章 社会主义工业企业及其管理

第一节 企业和企业的分类

一、企业的概念

一般来说，企业是指从事生产、流通和服务活动，给社会提供商品（或劳务），为盈利而进行自主经营的具有法人资格的经济组织。

企业是个历史概念，它是生产力发展到一定水平的产物，是商品生产的产物。企业是社会生产的基本单位。但是，并不是任何社会生产的基本单位都是企业。从原始社会到封建社会，社会生产和消费主要是以家庭为单位，它们不是企业。那些为奴隶主、封建主服务的，以手工劳动为基础的作坊等，也不是企业。随着生产力和商品生产的发展，只有当社会生产的基本单位具有以下特征时，才形成企业。

（一）它是由生产资料所有者雇佣一定数量的劳动力，使用一定的劳动手段和劳动对象，进行共同协作劳动；

（二）它是商品生产者，不是为了自己消费而生产，而是以自己的产品通过交换同其他生产单位和消费者发生经济联系；

（三）它是生产资料所有者谋求利润的场所。

具有这样一些特点的社会生产和流通的基本单位，如工厂、矿山、农场、商店等，才称为企业。所以，企业这一概

念，在历史上，主要是同资本主义生产方式相联系的。

在社会主义社会，生产和流通的经济组织，仍然沿用“企业”这个名称。但是，社会主义企业同资本主义企业具有本质区别。企业既是社会生产力的担当者，又是一定生产关系的体现者，社会主义企业同资本主义企业的区别，不在前者，而在后者。

二、企业的分类

(一)从企业的社会性质来看，可以分为资本主义企业和社会主义企业。

资本主义企业的形式有：

1. 独资经营的企业，即由一个资本家或一个资本家族出资开设企业，从事经营；

2. 合资经营的企业，即由一些资本家合资开设和经营的企业；

3. 股份公司，实行资本与经营分离，一般多为大型企业所采用；

4. 国家垄断资本主义企业，有国营的，也有国家和私人资本合股经营的；

5. 跨国公司，它是由一国的垄断资本集团，或以一国垄断资本集团为主建立起来的现代国际性的垄断企业。

社会主义企业，由于生产资料所有制的情况不同，有两种基本形式，即社会主义全民所有制企业和社会主义集体所有制企业。近些年来，我国又出现了一些合资经营企业，有全民所有制单位同集体所有制单位合营的，也有中国同外国合营的。

(二)从企业的规模来看，可以分为大型企业、中型企业和小型企业。大型企业是现代化建设的骨干，是国民经济

的命脉，是国家经济管理的重点。

(三)从企业的生产形态看，可以分为劳动密集型企业、技术密集型企业 and 资金密集型企业。

本课程所要讲的，主要是关于中国社会主义现代工业企业管理问题。

第二节 社会主义工业企业的特征

一、社会主义工业企业的概念

社会主义工业企业是以生产资料公有制为基础，应用现代生产技术，从事生产经营的基本单位，是在国家计划指导下，实行独立经济核算的经济组织。

社会主义工业企业这一概念表明：

(一)它的生产资料是社会主义公有制的，同资本家私有的资本主义企业有根本区别。同时，劳动者在企业中的地位和分配关系，以及生产目的等也都和资本主义企业不同。

(二)它是建立在现代生产技术基础上的，同手工业生产是有根本区别的。

(三)它是从事工业生产经营活动的，同农业企业、商业企业、交通运输企业是有区别的。

(四)它是实行独立经济核算的，以自己的销售产品或工业性劳务的收入抵偿支出，并取得盈利，它同国家政权机关的行政组织，同学校、医院等事业单位是有区别的。

二、社会主义工业企业的特征

任何工业企业，都是一定的生产力和生产关系的统一体。社会主义工业企业也是如此。社会主义工业企业的特征，也必须从生产力和生产关系两个方面来加以分析。

(一)生产力方面的特征。现代工业是从手工业发展而来的，是随着生产工具的发展而发展的。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，又发展为机器体系，进而，一般的机器体系又被自动化的机器体系所代替。工业生产，随着生产工具的发展，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。现代工业企业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：

1. 大规模地采用机器和机器体系进行生产，并且有系统地将科学知识应用于生产。

在手工业生产条件下，劳动者使用的是手工工具，因而生产的效率和质量，主要取决于劳动者的体力、经验和技艺。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。例如，现代的钢铁联合企业，一般拥有矿山设备、炼焦设备、炼铁设备、炼钢设备、轧钢设备。现代的矿山企业，一般拥有采掘、提升、运输、选矿、通风、排水等设备。每个现代工业企业都拥有自己生产所需要的技术装备，以及必要的运输、起重、机修、动力、检验等技术装备和各种仪器仪表。工业企业中的各种技术装备，都是互相联系、互相配合，联结成一个有机整体。

马克思说：“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因而在大机器生产条件下，劳动者进行

① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第423页。

生产必然要受机器设备本身运动规律所支配。同时，随着科学技术的进步，科学技术在生产中的作用越来越显著，人们在生产中，往往需要采用物理的、化学的、生物的等多种综合技术。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、生产过程的组织，等等，都必须系统地运用科学知识来解决。人们对自然科学规律认识得越深入、越全面，就越能充分发挥自己的主观能动作用，有效地使用现代技术装备和技术方法，合理地组织生产和发展生产。

2. 劳动社会化（生产社会化）。现代工业企业的劳动分工与协作，是建立在新的技术基础上的，它比工场手工业的分工与协作更发展了。

现代化大生产，不仅扩大了各个生产部门的分工，而且把各种产品的生产，甚至把一种产品的各个部分的生产 and 工艺操作，都变成了专业化生产，实行了产品专业化、零部件专业化、工艺专业化和技术设备专业化。整个工业生产，是由按照各种不同分工方式建立的工厂（或企业），分别担任各种初级产品、中间产品和最终产品的生产。专业化愈发展，企业（工厂）间的联系和协作，也就愈益广泛和密切。同时，生产社会化的发展，还使工业企业同农业、商业、交通运输业，以及国民经济其他部门，发生着广泛和密切的联系。任何一个企业，如果离开了同其他的企业和经济部门的联系，生产是不可能进行的。

现代化大生产，不仅扩大了企业外部的分工与协作，也扩大了企业内部的分工作协作。现代工业企业的生产过程，不仅分成许多不同的工艺阶段，而且每个工艺阶段又细分为许多工序，采用着不同的机器设备，有不同工种的工人从事

着专业化生产劳动。生产过程的各工艺阶段、各工序之间，在生产能力上具有一定的比例性，保证生产过程的连续性。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。”^①任何一种产品，都是整个企业成百人、成千甚至上万人共同劳动的成果。

生产社会化是现代化大生产发展的必然趋势。企业现代化，不仅要为企业建立强大的现代技术基础，而且还要在这个基础上不断提高生产社会化的水平。现代化会使社会分工越加细密，协作越加广泛，生产社会化的水平必然会越来越高。

以上是从生产力方面分析，现代工业企业所具有的主要特征。它说明现代工业企业生产同手工业生产是有根本区别的。要管理好现代工业企业，绝不能采用手工业小生产式的管理办法，必须按照现代化大生产的客观规律来管理。

（二）生产关系方面的特征。从生产关系方面看，社会主义工业企业同资本主义工业企业是有根本区别的。社会主义工业企业具有以下一些主要特征。

1. 生产资料公有制，是社会主义社会的根本特征，也是社会主义工业企业的根本特征。

资本主义工业企业是以生产资料私有制为基础的，其生产资料和产品，完全归资本家私人所有，由资本家支配。社会主义工业企业是以生产资料公有制为基础的，不论是全民

① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第417—418页。

所有制，还是集体所有制，都是社会主义公有制。它的生产资料和产品，都是全体劳动人民或部分劳动人民集体的公有财产；它的生产经营活动，必须遵守党和国家的各项方针、政策、法令；接受国家计划的指导；按照国家的规定缴纳税金、利润。

2. 实行各尽所能，按劳分配的原则，为满足人民日益增长的物质和文化需要而生产。

在资本主义制度下，劳动力是商品，工人出卖劳动力，为资本家进行劳动，取得的仅是劳动力的价格——工资。工人剩余劳动时间所创造的价值，全部转变成剩余价值，被资本家无偿占有，这就是资本主义分配关系的本质。资本主义企业的生产目的，就是榨取最大限度的剩余价值。

在社会主义制度下，消灭了剥削，劳动力不再是商品。企业的全部收益，一部分，根据各尽所能、按劳分配的原则，以货币形态分配给劳动者个人；一部分，交给国家和企业集体，由国家和企业有计划地用于社会主义建设，扩大社会主义生产，发展社会主义科学、文化、教育、卫生以及各种集体福利事业等。可见，社会主义工业企业的生产目的，就是为了满足人民日益增长的物质和文化需要。

3. 职工是企业的主人，实行职工当家做主的高度民主制。

在资本主义制度下，劳动者是资本家的雇佣者、被剥削者和被压迫者。

在社会主义制度下，劳动人民成了生产资料的主人，成了国家、社会和企业的主人。社会主义工业企业，必须在政治生活、经济生活和科学技术、文化生活中，实行高度的社会主义民主，发展职工当家做主的民主管理。

4. 建设以共产主义思想为核心的社会主义精神文明，培养共产主义新人。

胡耀邦同志在党的十二大报告中指出：“社会主义精神文明是社会主义的重要特征，是社会主义制度优越性的重要表现。”社会主义精神文明的主要内容，包括文化建设和思想建设两个方面。社会主义工业企业，实现领导班子革命化、年轻化、知识化、专业化，建设一支又红又专的职工队伍，是巩固社会主义经济基础、提高企业现代化水平、扩大企业经济效益的重要条件，是社会主义企业区别于资本主义企业的一个重要特征，是发挥社会主义制度优越性的保证。

以上是从生产关系方面看，社会主义工业企业的特征。只有掌握这些特征，严格区分社会主义企业和资本主义企业的不同性质，才能坚持社会主义方向，才能建立具有中国特色的社会主义工业企业管理。

第三节 管理的产生和管理二重性

一、管理的产生

在个体手工业劳动条件下，是个体劳动者“自己指挥自己”，他既是劳动者又是管理者。只有许多人在一起，为了一个共同目标，而进行的协作劳动，才引起“管理”的必要。所谓协作劳动，马克思说：就是“许多人在同一生产过程中，或在不同的但互相联系的生产过程中，有计划地一起协同劳动，这种劳动形式叫做协作。”^①在这种协作劳动条件下，每一劳动者被分配担任局部劳动，产品是劳动者集体劳

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第362页。

动的产物。在这种协作劳动条件下，为了实现集体生产活动的预期成果，就需要对生产过程进行指挥和监督，就是说，需要管理。

二、管理的二重性

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，一个乐队就需要一个乐队指挥。”^①又指出：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。一方面，凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就象一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。另一方面，——完全撇开商业部门不说，——凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也就越大。”^②

这里，马克思告诉我们：（1）管理是由协作劳动引起的；（2）管理是执行生产总体运动所产生的各种职能，以协调个人的活动，实现生产总体运动的目标；（3）管理是一种生产劳动；（4）管理具有二重性。

① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页。

② 《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页。

资本主义企业管理二重性，一方面，它是为了组织协作劳动，具有符合社会化大生产的合理组织的科学方法；另一方面，它又是建立在工人和资本家之间的阶级对立的基础上，具有剥削性。

一般来说，企业管理既有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性，又具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。这种管理二重性的一般原理，也适用于社会主义企业管理。马克思主义关于企业管理二重性的原理，是我们正确认识资本主义企业管理的锐利武器，是建立和发展中国社会主义企业管理科学的理论基础。

以马克思管理二重性的原理作指导，建立具有中国特色的社会主义企业管理科学，必须适合以下要求。

首先，企业管理必须同现代生产力、社会化大生产相联系，适合现代化大生产的客观要求。

企业的历史告诉我们，企业管理总是随着生产技术的进步，随着生产力的发展，随着人们在生产中的分工协作关系的深化而发展的。在人类社会生产的历史中，生产力是永远向前发展的，生产力越发展，人们在生产中的分工和协作关系也越发展，它们总是由低到高地向前发展着，具有继承性和连续性。因而直接同生产力及劳动分工和协作有关的、反映生产力水平和生产社会化程度的企业管理的组织形式和方法，即生产的社会化和现代化所引起的合理组织生产力的管理科学，也具有继承性和连续性。它同生产力和直接表现生产力的人们在生产中的分工和协作关系一样，不仅不会因所有制关系的变更而消亡，而且还要继续保存和发展下去。”这就是说，体现现代化大生产要求的科学管理方法，虽然是一定统治阶级实现自己利益的一种工具，但是，它并不