

高等院校文科教材

(上册)

工业企业管理

中国工业企业管理教育研究会

《工业企业管理》编写组

中国财政经济出版社

高等院校文科教材

工业企业管理

(上册)

中国工业企业管理教育研究会
《工业企业管理》编写组

中国财政经济出版社

高等院校文科教材
工 业 企 业 管 理
(上册)

中国工业企业管理教育研究会
《工业企业管理》编写组

中国财经出版社出版

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售
北京印刷二厂印刷

880×1168毫米·32开本 12,875印张 310,000字

1981年11月第1版 1982年2月北京第1次印刷

印数：60,001—117,000

统一书号：4166·325 定价：1.65元

编写说明

本书是根据教育部《高校财经专业教材规划》组织编写的一本教材。主要对象是综合性大学和财经院校工业经济（或企业管理）专业的本科学生，兼顾到企业领导干部和管理人员的学习需要。内容以介绍国营企业为主，兼顾集体所有制企业。

编书的基本思想是：从我国实际出发，总结过去行之有效的管理经验；考虑到国家经济管理体制改革的要求，反映企业管理改革的初步经验和发展趋势；有选择地介绍外国企业管理的科学方法，供我们参考和运用。

本书的编写是从1979年3月开始的，经过几次讨论和修改，经教育部同意，于1980年8月作为试用教材，内部印发，以应教学急需，并广泛征求意见。1981年1月，根据试用的情况和意见，再度修改，现在经中国社会科学院工业经济研究所初步审定，正式出版。在这次修改中，对一些章节的结构和内容作了较大的改动，加强了经营管理和决策等问题的论述。

参加初稿编写的成员有：辽宁大学李英林、李世显、彭好荣、沈宏达，四川财经学院王德中、刘德尊，上海财经学院李葆坤、严学丰、程兆汾，北京经济学院陈文雅、童臻衡，天津财经学院郝观桓、王广惠，湖北财经学院余隆宇、梅育普，陕西财经学院樊光鼎、李连寿、霍本枝，厦门大学饶元煦，复旦大学顾国祥，南京大学刘君健、陈竞，黑龙江大学汪茹贤，辽宁财经学院张勇中，吉林财贸学院刘文驹，贵州财经学院艾荃、孙惟仁。

参加修改和总纂的成员有王德中、李葆坤、陈文雅、郝观桓、

梅育普、彭好荣、樊光鼎和中国社会科学院工业经济研究所刘春勤。

在编写和讨论过程中，得到马洪同志的积极支持，工业经济研究所、中央党校和一些高等院校、中等专业学校及其它单位的同志，给了我们许多指导和帮助，提出了许多宝贵意见。这里谨向他们表示衷心的感谢。

由于编写人员水平有限，时间比较仓促，调查研究不够，书中的缺点甚至错误，在所难免。敬请读者批评指正。

中国工业企业管理教育研究会

《工业企业管理》编写组

1981年2月

目 录

第一章 概论	(1)
第一节 企业管理的性质和职能.....	(1)
第二节 企业管理学研究的对象和任务.....	(11)
第三节 资本主义企业管理的发展过程.....	(17)
第四节 我国企业管理的发展过程.....	(23)
第二章 社会主义工业企业	(30)
第一节 企业的特征和任务.....	(30)
第二节 企业的地位和机能.....	(40)
第三节 企业的权限和责任.....	(51)
第三章 企业领导体制	(57)
第一节 民主管理与集中指挥.....	(57)
第二节 领导制度.....	(61)
第三节 生产经营指挥系统.....	(67)
第四节 规章制度.....	(82)
第四章 思想政治工作	(87)
第一节 思想政治工作的意义与任务.....	(87)
第二节 思想政治工作的主要内容.....	(93)
第三节 思想政治工作的科学化.....	(101)
第五章 经营计划原理	(113)
第一节 经营方针.....	(113)
第二节 经营决策.....	(120)
第三节 长期经营计划.....	(130)

第四节	年度生产经营计划·····	(134)
第五节	线性规划与计划评审法在经营计划中的 应用·····	(141)
第六章	工厂布置和生产组织·····	(155)
第一节	工厂布置的内容和要求·····	(155)
第二节	工厂布置的程序和方法·····	(162)
第三节	组织生产过程的要求·····	(166)
第四节	基本生产车间的组织形式·····	(172)
第五节	流水线和生产平准化·····	(175)
第七章	生产计划·····	(189)
第一节	生产计划工作的任务与原则·····	(189)
第二节	生产能力核定及其利用·····	(194)
第三节	生产计划指标的确定·····	(201)
第四节	生产任务的统筹安排·····	(213)
第五节	设备与生产面积负荷的平衡核算·····	(221)
第八章	生产作业计划·····	(228)
第一节	生产作业计划工作的内容和作用·····	(228)
第二节	期量标准的制定·····	(230)
第三节	生产作业计划的编制·····	(250)
第四节	作业准备和在制品管理·····	(271)
第五节	生产调度工作·····	(276)
第九章	质量管理·····	(283)
第一节	产品质量和质量管理的發展·····	(283)
第二节	全面质量管理的组织·····	(291)
第三节	质量计划工作·····	(303)
第四节	质量控制的统计方法·····	(308)
第五节	加强质量管理的主要措施·····	(330)

第十章 新产品管理.....(335)

第一节 发展新产品与科学研究.....(335)

第二节 产品设计准备.....(342)

第三节 生产工艺准备.....(354)

第四节 试制与鉴定.....(364)

第五节 生产技术准备的组织与计划工作.....(368)

第十一章 挖潜、革新、改造和技术引进.....(378)

第一节 挖潜、革新和改造.....(378)

第二节 技术组织措施计划.....(384)

第三节 技术引进.....(392)

第一章 概 论

我国社会主义现代化建设是以现有的物质基础作为出发点。为了实现工业现代化，必须充分发挥现有工业企业的作用，不断加强工业企业管理。企业管理是一门科学。学习管理科学，学会组织和领导现代化生产建设的本领，已成为现代化建设中一项十分重要的任务。

本章主要是从总体上概括地说明企业管理的必要性、性质和职能，企业管理学研究的对象和任务以及国内外企业管理的发展过程等问题，以求对企业管理有一个总的认识。

第一节 企业管理的性质和职能

一、企业管理的必要性

我国的工业企业是建立在生产资料社会主义公有制基础上的从事工业生产经营活动的经济组织。它的根本任务是在国家统一计划指导下，为社会提供工业产品或劳务，为国家提供税金和利润，同时，企业自身也在发展中获得收益。

工业企业的活动非常复杂，但大体上可分为生产活动和经营活动两部分。生产活动是在企业内部进行的，包括基本生产、辅助生产、生产准备和技术准备、为生产的服务工作等。经营活动

则涉及企业外部，联系到社会经济的流通、分配、消费等过程，包括原材料、能源等的供应和采购，产品的销售，市场调查和预测，为用户的服务，经营资金的筹集和运用，设备、劳动力的调整与补充等。

企业管理就是对企业的生产经营活动，进行计划、组织、指挥、监督和调节。其目的是尽可能充分地利用人力、物力和财力，取得尽可能大的经济效果，完成企业的任务。对于生产活动的管理，叫做生产管理；对于经营活动的管理，叫做经营管理。所以企业管理包括生产管理和经营管理两大部分。

企业管理是社会化大生产的必然产物。马克思曾经指出：“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马克思这里讲的是资本主义生产发展初期的情况，即使在此情况下，指挥或管理的职能已成为较大规模的共同劳动得以顺利进行的必要条件。随着资本主义生产的进一步发展，在现代工业企业中，由于生产手段的不断变革，生产技术日益复杂，劳动社会化程度空前提高，社会经济联系非常广泛，企业管理也就更加复杂和更为重要。社会主义工业企业同样是社会化大生产，同样需要严密而科学的管理。正如列宁所说：“任何大机器工业——即社会主义的物质的、生产的泉源和基础——都要求无条件的和最严格的统一意志，以指导几百人、几千人以至几万人的共同工作”。^②

社会主义工业企业管理的必要性，具体表现在以下几个方面：

① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页。

② 《列宁选集》第8卷，第520页。

(一) 企业管理是进行工业生产活动的必要条件 企业的生产过程要能进行，必须拥有劳动者、劳动资料和劳动对象，而且按照生产技术特点，把他们合理地组织起来，保持正确的比例关系。为此，就必须实行管理，科学地计划和组织生产过程，合理地配备劳动者，正确地布置厂房和机器设备，及时地齐备地供应生产所需的原材料等，使生产力的各要素结合起来，才能发挥他们的作用，才能进行工业生产。

(二) 企业管理是进行经营活动、提高经济效果的必要手段 社会主义企业是商品生产者，它的产品具有使用价值和价值。企业必须按照等价交换的原则，销售自己的产品，购进自己所需的原材料等，并进行一系列的财务活动，用销售产品的收入补偿生产中的一切耗费，取得盈利。为此，就必须实行管理，组织供产销的紧密衔接，开展全面的经济核算，厉行增产节约，充分利用一切资源，提高质量，降低消耗，增加收入，减少支出，全面实现多快好省。

(三) 企业管理是促进科学技术发展的有力武器 科学技术是生产力。生产发展的要求推动科学技术的进步，而科学技术的进步又推动工业生产的高速度增长。每个企业都要发展科学技术，将科技成果尽快地应用于生产过程。为此，就必须实行管理，制订和执行发展、运用科学技术的规划，开展群众性的技术革新活动，组织新产品、新工艺、新材料的研究、设计、试验和采用，以尽快改变企业的技术落后面貌，赶上和超过国内外的先进水平。

(四) 企业管理是培养又红又专的职工队伍的必要保证 科学技术的发展及其在生产中的应用，对企业职工思想觉悟和文化技术水平要求越来越高。没有一支觉悟高、技术精、作风过硬的产业大军，就无法实现现代化建设的伟大任务。为此，必须实行

管理，加强思想政治工作，组织全员培训和考核，搞好工资奖励和生活福利工作，切实保障职工的健康和安全。

(五) 企业管理又是维护和完善社会主义生产关系的客观要求 企业的生产是在一定的生产关系基础上进行的。社会主义生产关系基本适应生产力的发展，但其中某些方面或某些环节还存在着与生产力发展不相适应的情况，还必须在生产中逐步加以完善。这里包括企业和国家、企业和企业之间的关系，也包括企业内部的各种关系。必须正确处理这些关系，才能调动一切积极因素，为实现四化贡献力量。加强管理，就是为了维护和完善社会主义生产关系，把国家、企业和职工三者利益结合起来，发扬职工的积极性和主动性，促进工业生产的迅速发展。

企业管理的必要性，是随着生产的发展和科学技术的进步，逐步为人们所认识的。在一些工业发达的国家，有人将管理、科学和技术看成关系到企业能否存在和发展的“三个主要支柱”，有人则把科学管理和现代技术比喻为支持经济高速增长的“两个车轮”。我国建设的实践证明，在重视和加强管理的年代，经济的发展较快；在削弱或者否定管理的年代，经济的发展就较慢，甚至停滞倒退。在生产技术条件大体相同的企业中，重视和加强管理的同别的企业相比，经济效果明显不同。我们必须从理论和实践的结合上深刻认识企业管理的必要性，才能学好管理知识，提高管理水平。

二、企业管理的性质和基本职能

企业管理的性质是二重的：一方面，它是进行社会化大生产的必要条件，是社会劳动过程的一般要求，由此形成管理的自然属性；另一方面，它又是社会生产关系的体现，是实现生产目的的重要手段，由此形成管理的社会属性。认识这个二重性，对于

我们正确理解企业管理的内容，划清社会主义企业管理与资本主义企业管理的界限，有着重要的意义。

企业管理的二重性，是马克思首先提出的。他说：“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”。①

企业管理之所以具有二重性，从根本上说来，是由于生产过程是生产力和生产关系的统一体。要保证生产过程的正常进行，企业管理必须具有两个方面的基本职能，一是合理组织生产力的职能，另一是维护生产关系的职能。管理企业的过程正是这两个基本职能共同结合发生作用的过程，这就是使生产力得以发挥、生产关系得以维护、生产过程得以进行、生产目的得以实现的过程。

企业管理作为指挥生产的一般要求，执行合理组织生产力的基本职能，表现为劳动过程的普遍形态，为一切社会化大生产所共有。企业管理的这种自然属性，主要决定于生产力发展水平和

①《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页。

劳动社会化程度，而不取决于生产关系的性质。因此，在企业管理中，有关合理组织生产力的一些形式和方法，虽然总是在一定的生产关系下产生，但并不为某种生产方式所特有，只要是社会化大生产，就都能应用。

企业管理作为实现生产目的的手段，执行维护生产关系的基本职能，则表现劳动过程的特殊历史形态，劳动的社会结合方式不同，管理的性质也就不同。企业管理的这种社会属性决定于社会生产关系的性质，并随着生产关系性质的变化而变化。因此，在企业管理中，有关维护生产关系的原则、制度和方法，都只是适应某种生产关系的需要，为实现特定的生产目的服务，一般都具有历史的暂时性，并不为各种生产方式所共有。

马克思分析了资本主义企业管理的二重性。他明确指出：“资本家的管理不仅是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能，它同时也是剥削社会劳动过程的职能，因而也是由剥削者和它所剥削的原料之间不可避免的对抗决定的。”^①资本主义企业管理的二重性反映了资本主义生产过程的二重性：作为对生产使用价值的社会劳动过程的指挥，反映了社会化大生产的一般要求；作为对资本价值增殖过程的监督，则体现了资本主义生产关系的剥削实质。

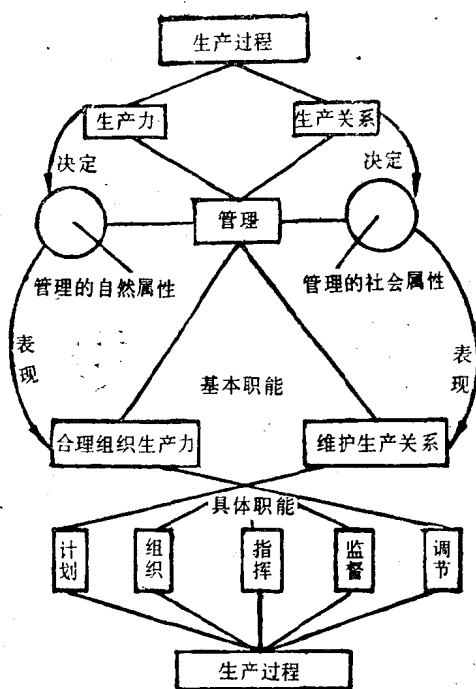
资本主义企业管理的社会属性表现为剥削性。它的一些重要特征，如管理的权力专属于资本家及其代理人，管理的目的是为了榨取尽可能多的剩余价值，管理的方式带有专制性和欺骗性等等，就是它的社会属性的具体反映。现代资产阶级为了缓和阶级矛盾，在企业管理上不得不采取某些民主管理的形式，但这决不会改变社会生产关系及由它决定的企业管理的社会属性。

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第368页。

社会主义企业管理仍然具有二重性。在生产力方面，它的自然属性还是表现为合理组织生产力、组织社会化大生产的基本职能。在生产关系方面，由于生产资料公有制取代了资本主义私有制，它的社会属性与资本主义企业管理有着根本的不同。剥削社会劳动的职能被消灭了，代替它的是维护和加强集体劳动条件、正确处理人们在生产过程中的相互关系的职能。因此，社会主义企业管理具有一些新的特征，如管理的权力属于劳动者，管理的目的是为了发展社会主义生产，满足社会全体成员日益增长的需要，管理的方式是民主的，有可能实行真正的民主管理等等。这些特征反映了企业管理的社会属性，体现了社会主义制度的优越性。

应该指出，无论是资本主义企业管理或社会主义企业管理，为了认识其二重性，作为理论上的抽象，把合理组织生产力和维护生产关系两种基本职能加以区别，是完全必要的。但在企业管理实践中，这两种职能总是结合在一起发生作用的，因为生产过程原本是生产力和生产关系的统一体，人与物的关系同人与人的关系密切不可分割。当它们结合作用于生产过程时，又要表现为计划、组织、指挥、监督和调节等具体的管理职能。这说明企业管理的性质、基本职能和具体职能，是相互联系的有机整体，不能孤立地、片面地去理解。（参见企业管理的性质和职能示意图）

我们明确了企业管理二重性的原理，就要全面考虑它的两种基本职能，分清社会主义企业管理与资本主义企业管理之间的共性与个性。从自然属性看，管理执行合理组织生产力的职能，社会主义企业和资本主义企业有共性，没有什么根本的区别。当然，由于生产力水平和劳动社会化程度的不同，环境与历史条件的不同，这方面也存在差别，但这些差别不是根本的区别。从社会属性看，



企业管理的性质和职能示意图

管理执行维护生产关系的职能，这就是社会主义企业和资本主义企业的个性，有着根本的区别。由于社会主义还存在商品经济，价值规律还在起作用，与此相关的某些经济机能在形式上和资本主义企业相似，而且可从资本主义企业吸取有益的经验。但这仅是形式上相似，本质却完全不同。因为社会主义商品经济毕竟不同于资本主义商品经济，与此相联系的某些管理方式和方法，也就有着不同的性质和意义。

过去，由于极左思潮泛滥，在企业管理上，只讲社会属性，不讲自然属性，放松对生产力的研究，对资本主义企业在这方面积累的有用经验，则一概拒绝。这种只讲个性，不讲共性，极端片

面的观点，给我国管理科学的发展造成了严重的危害。现在开始注意自然属性和企业管理的共性，在总结我国自己经验的基础上积极吸收国外有用的经验，为我国管理水平的提高开辟了广阔的前景。但在讲共性的同时，又需重视个性问题，即看到管理的社会性质，划清社会主义企业与资本主义企业的本质界限，充分发挥社会主义制度的优越性，为实现中国式的管理现代化而努力。

三、企业管理的具体职能

企业管理的职能是多方面的，具体的划分法很不一致。我们举出的具体职能是计划、组织、指挥、监督和调节。下面分别加以说明。

（一）计划

计划就是通过调查研究，预测未来，确定生产经营活动的目标和方针，制订和选择方案，综合平衡，作出决策。计划正确与否，对企业的成败具有决定性作用。从这个意义上说，计划是企业管理的首要职能。

我国工业企业的计划职能，是在国家的统一领导和计划指导下执行的，但企业应当发挥主动性，在国家政策、法令、计划、制度规定的范围内，有效地利用现有资源，谋求最大的经济效果。计划目标的确定，要经过综合平衡，实事求是，量力而行。还要将企业的目标分解为各部门、单位以至个人的具体目标，相互衔接协调，以利于组织实现。

（二）组织

组织就是将企业生产经营活动的各要素、各部门、各环节、各方面在空间和时间的联系上，在劳动分工与协作上，在上下左右的相互关系上，在对外往来上，合理地组织起来，形成一个有机整体，充分发挥它们应有的作用。