

企业经理厂（矿）长国家统考培训教材

《工业企业管理纲要》

（修 订 本）

教学与学习指导书

中 国 经 济 出 版 社

《工业企业管理纲要》

(修 订 本)

教 学 与 学 习 指 导 书

经济管理干部国家考试指导委员会办公室

工业企业管理讲师团 编

中 国 经 济 出 版 社

《工业企业管理纲要》

(修订本)

教学与学习指导书

经济管理干部国家考试指导委员会办公室

工业企业管理讲师团 编

★
中国经济出版社出版

(北京市和平里西街)

顺义县小店印刷厂印刷

★

787 × 1092 毫米 32 开本 5 24/32 印张 130 千字

1986 年 1 月第 1 版 1986 年 4 月第 2 次印刷

印数: 30,001—70,000

统一书号: 7395 · 02 定价: 1.30 元

前 言

根据经济管理干部国家考试指导委员会和国家经委领导同志的指示，为进一步搞好统考培训工作，提高统考培训质量，从第四批起要进一步改进统考培训方法。坚持理论联系实际的原则，提倡以学员自学为主，教师讲授为辅，采取启发式，推行案例教学法，把精力放在培养提高学员研究问题、分析问题和解决问题的能力上。为配合培训方法的改革，适应统考培训工作的需要，我们在经济管理干部国家考试指导委员会办公室的直接领导下，编写了这本《教学与学习指导书》，作为《工业企业管理纲要》（修订本）的主要辅助材料，供各地组织工业企业基本知识教学和学习参考。

《教学与学习指导书》在编写中注意贯彻以下几点：一是根据改革统考培训方法的要求，按照统考复习大纲和《工业企业管理纲要》（修订本）的内容，明确经理、厂（矿）长在系统学习的基础上必须掌握的重点，并适当展开，可供教师教学和学员自学参考；二是根据当前党和国家重要的经济政策和统考要求，对教材给予适当的必要的补充；三是为解决理论联系实际的问题给予必要的提示。

本《教学与学习指导书》曾作为《总复习参考资料》和《教学辅导材料》内部发行，供第二批和第三批统考培训使用。这次正式出版以前，我们吸取了前两批培训中提出的意见，按照党的全国代表会议的精神，对全书进行了补充修订。

参加这本《教学与学习指导书》编写和审校工作的讲师团成员有：龚国琰、甄凤山、赵灵奎、陶声良、李靖国、张双茂、张作忱、马宋桂。由赵灵奎、张作忱、孙中一同志审校。

本书的编写工作得到各地经济管理干部院校领导和广大企业管理教师的支持和帮助，在此表示感谢。由于水平有限，书中可能有不妥之处，望读者给予批评指正。

经济管理干部国家考试指导委员会办公室

工业企业管理讲师团

1985年11月于北京

目 录

《工业企业管理纲要》(修订本) 结构分析.....	(1)
第一篇 企业管理的原理和组织	(6)
本篇结构分析	(6)
本篇应掌握的重点问题	(8)
本篇还应掌握的其他问题	(42)
第二篇 经营管理	(44)
本篇结构分析	(44)
本篇应掌握的重点问题	(46)
本篇还应掌握的其他问题	(70)
第三篇 企业生产管理	(71)
本篇结构分析	(71)
本篇应掌握的重点问题	(73)
本篇还应掌握的其他问题	(96)
第四篇 财务管理	(97)
本篇结构分析	(97)
本篇应掌握的重点问题	(99)
本篇还应掌握的其他问题	(117)
第五篇 信息管理	(119)
本篇结构分析	(119)
本篇应掌握的重点问题	(120)
本篇还应掌握的其他问题	(125)
附录一 计算题参考资料	(125)
附录二 教学安排意见书	(158)

《工业企业管理纲要》（修订本）

结构分析

《工业企业管理纲要》（修订本）共由五篇组成，它围绕一条主线，即围绕如何创建具有中国特色的社会主义工业企业管理体系而展开的。其中第一篇是企业管理原理篇，其余各篇是具体管理的内容。

第一篇对其它各篇起指导作用，后面各篇是原理的应用和展开，从这个意义上讲，第一篇又是基础篇。企业从生产型管理转变为经营开拓型管理后，怎样搞好经营的问题提到了管理的首要位置。经营决策的水平、决策的速度往往对企业的兴衰起着**决定性的**作用。正因为如此，在原理篇之后就接着探讨企业经营管理问题。

当然，第二篇除了围绕经营决策这个问题之外，还编写了一章技术改造。这是因为，依靠技术进步，提高企业竞争能力，使企业内部条件更好地满足企业外部环境变化的需要，已成为企业领导者进行经营决策的重要课题。

第三篇生产管理，是一种广义的管理，它包括目前我国工业企业生产管理和全部技术管理的工作，其目的是把经营决策后的目标产品转变为现实产品。这一篇主要研究对从原料投入到产品产出的转化过程，如何进行计划、组织与控制。考虑到企

业整顿验收后，管理现代化的问题已提到日程上来，因此，要求厂长（经理）掌握一些现代化的管理方法是非常必要的，故在本篇中介绍了价值工程、正交试验设计法、网络计划技术、线性规划、看板管理、成组技术、物资管理的 ABC 分类法，以及全面质量管理等现代化管理的基本知识。

第四篇主要研究企业的财务管理，这是因为生产过程既是物质的生产过程，同时也是一个经济过程。研究伴随着物化过程的资金运动形式，加强各环节的经济管理，对提高企业经济效益有着重要的作用。应该看到，财务管理是我国工业企业目前应着重加强的薄弱环节之一，厂长（经理）通过本篇学习树立起以最少的投入获取最大的产出的经济效益观念，掌握有关投资、成本、利润、资金等财务管理方面的基本知识，对于组织好群众性的经济活动分析，加强企业各环节的经济管理，真正做到当好家、理好财，使企业不断提高竞争能力具有重要意义。因此，本篇内容显得十分重要。

第五篇信息管理。信息在组织现代工业企业生产经营活动过程中的地位与作用日益重要。信息不仅仅是管理手段，而且是投入——产出过程中的投入要素与产出成果的重要组成部分。企业靠信息进行经营决策，企业的生产过程及资金运动过程通过信息进行管理。没有信息，企业就无法正常运转，管理就是一句空话。应该看到，当前在经济体制改革中，搞活企业，提高企业经济效益，增强企业的竞争能力的重要措施之一，就是加强信息管理。随着我国企业管理现代化的进程，电子计算机作为信息管理现代化的重要手段，将在企业中得到普遍应用，因此，要求厂长（经理）掌握一些有关电子计算机方面的基本知识也是十分必要的。这就是设置本篇的目的。各篇关系参见图1。

鉴于考前系统学习时间很短，如果不分重点地进行学习，无疑对学员系统掌握企业管理基本知识是不利的。另外，《纲要》（修订本）的各篇内容各有侧重，各章也有各自的特点和重点，如何通过系统学习把这些重点内容能较好地掌握起来，

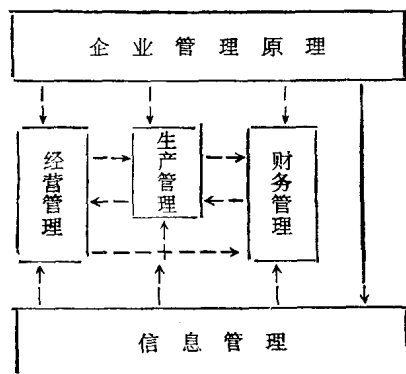


图 1 《纲要》（修订本）各篇之间的关系示意图

是组织好教学的一个重要环节。我们根据《纲要》（修订本）编写组的有关教授在《纲要》（修订本）教学研究班上的辅导意见和《教学安排意见书》中所列的重点，提出学员必须掌握的重点内容，并在本书中加以说明。考前系统培训的目的，应该是在十二届三中全会《决定》和党的全国代表会议精神指导下，帮助学员系统全面掌握《纲要》（修订本）中所讲述的企业管理基本概念、基本原理和基本方法，并应用这些知识去指导本企业的管理实践，提高分析问题和解决问题的能力。

从第四期统考培训起，将对教学方法做较大改革，强调学员以自学为主，推行案例教学法，提倡启发式，不搞满堂灌。因此，建议在培训中应注意处理好以下几个问题：

首先，要正确处理好全面内容与重点内容相结合的问题。企业管理学有其本身的完整体系，应在培训中引导学员系统、

全面地掌握《纲要》（修订本）的内容，并在此基础上着重学好厂长（经理）必须掌握的基本概念、基本原理和基本方法。培训中，还要把学习《纲要》（修订本）和学习党的十二届三中全会《决定》、党的全国代表会议文件及人大六届三次会议《政府工作报告》结合起来。要突出十二届三中全会《决定》和现代化管理基本知识。

第二，要正确处理定性分析与定量分析相结合的问题。

《纲要》（修订本）的一个突出的特点是增加了不少定量分析的公式和方法，特别增加了目前正在全国范围普及推广的一些现代化管理方法。要求厂长（经理）了解和掌握一些定量分析方法的基本原理和大体步骤，它有助于加速企业管理现代化，有助于提高厂长的管理水平。鉴于厂长（经理）的工作性质，我们认为应以学习掌握定性方面的知识为主，而以定量分析方法为辅，把定性方法与定量方法结合起来学习。

第三，要正确处理学习理论与改进企业管理实践相结合的问题，国家对经理、厂（矿）长统考的目的是提高企业领导者的管理水平，进而提高企业素质，提高经济效益，加速整个经济体制改革的步伐，搞活企业。为了达到这一目的，必须提倡理论和实际密切联系的好学风。经理、厂（矿）长能不能把所学到的企业管理理论知识与本企业的管理实践紧密地结合起来，也是衡量企业领导人是否有能力将企业治理好的重要标志。因此，在统考培训中应引导学员运用所学的知识去分析、研究和解决企业管理中的实际问题，达到学以致用目的。统考中的论述题和案例题，主要是考核学员分析问题和解决问题的能力，因而在总分中占有相当大的比重。

成人教育有它本身的特点和规律。组织经理、厂（矿）长培训，应避免死记硬背。在学习中，应把主要精力放到对系统知

识的全面、正确的理解上，放到理论和实际的结合上。对那些重点内容、概念、公式、方法也只有理解的基础上，进行必要的归纳整理和强化记忆，才能收到较好的效果。

根据上述原则，我们将对各篇重点内容进行系统介绍，以利于搞好考前培训。

第一篇 企业管理的原理和组织

本篇结构分析

第一篇是全书的基础篇、原理篇，也可以说是企业管理这门课的概论。这一篇的内容对以后各篇都有指导作用。认真学习好第一篇，对于研究和掌握企业管理基本知识具有重要意义。

第一篇共有五章，主要介绍了企业管理的一般原理和组织。具体说来，包括以下内容：

第一章社会主义工业企业，讲的是企业管理的研究对象，即社会主义工业企业（主要是全民所有制工业企业）的概念、特征、任务、经营方式以及同国家的关系。企业是企业管理的研究对象。只有正确了解企业管理的对象——社会主义工业企业，才能明确它对管理提出的要求，才能搞好企业管理。研究社会主义工业企业，要注意把握住它是以社会化大生产和生产资料公有制为基础的社会主义商品生产者和经营者这一基本点。只要掌握了这一基本点，其他问题便会迎刃而解。因此这一章讲的内容既是企业管理的出发点，也是它的归宿。

第二章企业管理的产生和发展，讲的是企业管理的一般原理问题，包括企业管理的必要性、管理的二重性原理和管理的职能，资本主义企业管理的发展，我国企业管理的发展，企业管理的现代化，企业管理的基础工作。这一章讲的是企业管理本身的问题。联系到我国企业管理的发展历史，特别是自党的十一届三中全会以来对企业管理工作从指导思想上、组织领导上、管理制度上进行的改革，应当对国营工业企业的全面整顿，提

高企业素质，以及企业由生产型管理转向经营开拓型管理的客观必然性等进行深入的研究。这些都是研究我国工业企业管理必须掌握的基本知识。

第三章企业的领导制度，主要讲了实行厂长（经理）负责制的必要性和重要性，以及如何实行厂长（经理）负责制，包括明确党、政、工在企业中的地位和作用，各自的职责、权限和相互关系，实行职工民主管理的重要意义，加强和改善企业中党组织的工作，加强思想政治工作等问题。这一章主要是围绕实行厂长（经理）负责制来研究我国企业领导制度的改革和完善问题。我国企业领导制度的改革，必须坚持“三个方面加强”的原则，明确党、政、工三者在企业中的地位和作用，处理好党、政、工三者之间的关系。企业领导制度问题，是研究企业管理必须解决的一项重要课题。因此，学习好这一章的内容，不仅具有重要的理论意义，而且具有极大的现实意义。

第四章企业的组织与人事，介绍了企业的一般组织原理和人事管理，包括建立企业组织机构的原则，企业组织机构的主要形式及其适用条件，企业领导班子结构的合理化，企业干部制度和用工制度的改革等问题。这一章是从合理组织社会化大生产的客观要求和社会主义的基本原则出发，来研究企业的组织管理和人事管理的一般原理和原则。合理地设置组织机构和合理地用人（包括干部和工人），是合理组织社会化大生产的必要条件。因此，学习好这一章的内容，对于研究企业管理和搞好企业管理都具有重要意义。

第五章企业内部经济责任制和按劳分配，主要讲了企业内部经济责任制及其重要意义，企业内部经济责任制的基本原则，企业内部经济责任制的形式，以及完善企业内部经济责任制的条件等问题。实行企业内部经济责任制，既是现代工业企业生

产的特点所决定的,又是贯彻按劳分配原则,调动职工积极性,增强企业活力,把企业搞活办好的必要条件。因此,这一章主要是从合理组织社会化大生产的客观需要出发,来研究如何完善社会主义的上层建筑,维护和调整社会主义的生产关系的一般原理和原则。毫无疑问,这也是企业管理的基本理论和原则,必须认真学习和掌握。

综合上述分析可见,第一篇各章内容是互相紧密联系的,由各章内容构成全篇的完整体系。第一章是研究企业管理的对象,作为全篇(也是全书)的出发点和落脚点;第二章是介绍企业管理的本身及其基本原理和职能,为以后的各篇章打下基础;从第三章到第五章,则是从合理组织社会化大生产的客观要求出发,来分别研究如何完善社会主义上层建筑,维护与调整社会主义生产关系的一般原理和基本原则问题,其中主要是企业的领导制度、企业的组织和人事管理,企业内部经济责任制和按劳分配的一般原理、基本原则,最后落实到搞好中国社会主义全民所有制工业企业这个落脚点上。因此可以认为,第一篇的总体结构和体系,是以中国社会主义全民所有制工业企业为出发点,以企业管理的二重性原理为基础,以党的十二届三中全会决定及全国党的代表会议文件为指针,联系我国全民所有制工业企业的实际,按照合理组织社会化大生产的客观要求,来研究合理组织生产力,完善社会主义上层建筑,维护和调整社会主义生产关系的一般原理和原则,最后归结到增强企业活力,搞好企业管理上。同时,第一篇所介绍的企业的一般原理和基本原则,也是以后各篇内容的基础。

本篇应掌握的重点问题

第一篇包括的内容比较多,涉及到企业管理的原理、原则

和理论问题的许多方面，具有较强的理论性和政策性。为了帮助教师组织好本篇的教学，指导学员学习好这一篇的内容，根据统考复习大纲、《纲要》和教学安排意见书，提出以下问题作为学习本篇应掌握的重点。

一、怎样正确认识社会主义工业企业

工业企业是工业企业管理的研究对象。正确认识和理解社会主义工业企业，是探讨社会主义工业企业管理的立足点和出发点，对于学习和掌握企业管理基本知识，搞好企业管理具有重要意义。

正确认识社会主义工业企业，必须把握住以下四点：

1. 社会主义工业企业的概念、特征和任务

社会主义工业企业有全民所有制和集体所有制两种。社会主义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。

对上述概念加以分析理解，要着重掌握住“以社会化大生产和生产资料公有制为基础”，“实行自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者”这两个基本点，其它问题都是由此决定的。

社会主义全民所有制工业企业具有以下特征：

第一，它是以社会化大生产为基础，采用各种机器和机器体系进行生产的，劳动分工细密，协作关系严格而又复杂，广泛采用现代科学技术成果，生产具有高度的比例性和连续性。社会化大生产是现代工业企业的—一个重要特征，是它区别于手工业或半手工业生产的重要标志。生产的社会化，是社会主义工

业企业和资本主义工业企业所具有的共同特征。在这一点上，二者之间没有根本的区别。了解社会主义工业企业的这一特征，就要按照社会化大生产的客观要求，按照它的内在规律来进行管理和组织生产。

第二，它是以生产资料的社会主义国家所有为基础，这是它区别于其他所有制性质企业（如劳动群众集体所有制、资本家所有、公私合营、中外合资经营以及各种形式的经济联合经营等）的根本标志。所有制的性质决定了企业的根本性质。从生产资料所有制方面看，社会主义工业企业同资本主义工业企业具有本质的不同，因而企业的生产经营目的，职工在企业中的地位 and 相互关系，分配原则等都是完全不同的。

全民所有制的社会主义工业企业，其生产资料归社会主义国家所有，其生产经营活动必重遵循国家制定的各项方针、政策和规定，在国家计划的指导下进行，以满足社会需要和提高企业及社会的经济效益为目的。资本主义工业企业的财产属于资本家私人所有，企业的生产经营活动以榨取劳动者的剩余价值、攫取更多的利润为目的。

全民所有制的社会主义工业企业，由于生产资料的全民所有决定了企业的全体成员既是劳动者，又是企业的主人。企业中的领导与被领导之间、职工之间是同志式的关系。企业的领导者必须依靠广大职工群众，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。而在资本主义企业里，企业的领导权和管理权掌握在资本家及其代理人手里，广大工人群众处于被剥削、被压迫的地位。

全民所有制的社会主义工业企业，实行各尽所能、按劳分配的原则。而在资本主义制度下，劳动力是商品，资本家和工人的关系是剥削与被剥削的关系，根本不可能实行按劳分配的

原则。

生产资料全民所有制的社会性质，要求社会主义工业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，既要生产出更多的符合社会需要的产品，又要建立一支有理想、有道德、有文化、有纪律，又红又专的职工队伍。

所有制的特征，是考察工业企业的本质特征，是区别社会主义工业企业同资本主义工业企业本质的根本标志。

第三，它是以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，这是它与商业企业、交通运输企业、基本建设企业、农业企业，国家行政机关，以及其他事业单位和不实行独立核算的车间、工段等的重要区别。认识社会主义工业企业的这一特征，既要克服过去那种把工业企业看成是国家机关附属物，不承认企业是相对独立的经济实体的陈旧观念，也要抛弃那种把工业企业只看成是单纯工业产品生产单位，不承认它是商品生产者和商品经营者的固有观念，而要在服从国家计划和管理的前提下，按照商品生产的特点组织企业的生产经营活动。同时，还要明确社会主义工业企业既然是相对独立的经济实体，那么它就应当拥有相对独立的生产经营自主权和相对独立的经济利益。企业只有拥有了生产经营自主权和相对独立的经济利益，实行了自主经营、自负盈亏，才能真正成为商品生产者和经营者，才能增强企业活力，调动企业和职工的积极性，增强企业和职工的责任感，使企业具有自我改造和自我发展的能力，才能不断发展和壮大，从而为国家作出更大的贡献。

第四，它是具有一定权利和义务的经济法人。所谓经济法人，是指依法成立并能独立地行使法定的权利，履行法定的义务的社会经济组织，该组织具有取得法律上承认的资格。全民