

〔苏〕 Г· А· 艾奇尔查良
А· Д· 史列米特编

工业企业 和生产联合公 司经理手册

——经济 组织 计划 管理

中国社会科学出版社

工业企业和生产联合公司经理手册

——经济 组织 计划 管理

〔苏〕Г·А·艾奇尔查良 А·Д·史列米特编

梁华英 马 骥 等译

黎苑模 李鹤亭 校

中国社会科学出版社

责任编辑：王林生
责任校对：李 建
封面设计：冯式一
版式设计：李玲玲

工业企业和生产联合公司经理手册

Gongye Qiye He shengchan Lianhe Gongsi Jingli shouce

——经济 组织 计划 管理

——Jingji Zuzhi Jihua Guanli

中国社会科学出版社出版

新华书店北京发行所发行

自贡新华印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 90印张 2插页 1折页 860千字

1986年8月第1版 1986年8月第1次印刷

印数：1—7,500册

统一书号：4190·222

定价：6.00元

2-R 63/3

译 者 的 话

为了适应改革经济管理体制，发展经济联合体和加强企业管理的需要，我们翻译了苏联经济出版社1977年出版的、由格·阿·艾奇尔查良和阿·德·史列米特编写的《生产联合公司（企业）经理手册》。中译本定名为《工业企业和生产联合公司经理手册》。

本书比较全面地论述了苏联七十年代的联合公司与企业管理的基本问题。其中包括：工业管理组织和方法、专业化、联合化、生产自动化管理、生产预测、长远规划和当前计划、物资技术供应和销售、劳动工资、财务管理、经济核算、综合经济分析、经济数学的应用以及经济法等重要内容。可供企业管理干部、大专院校、研究部门有关专业的师生和研究人员参考。

1983年12月

目 录

第一章 工业生产管理的组织与方法.....	1
第一节 社会主义生产管理的实质与原则	1
第二节 社会主义生产管理体系中的企业和联合公司	6
第三节 联合公司和企业的管理机构.....	13
第四节 国民经济管理机关.....	21
第五节 管理方法.....	28
第二章 管理劳动组织及管理技术.....	33
第一节 管理劳动及其组织	33
第二节 管理干部	36
第三节 决策是管理的基础,对决策执行情况的检查和监督	43
第四节 情报和管理,管理机构中的文件工作	47
第五节 管理的技术设备	61
第三章 生产自动化管理系统与在经济领导中运用经济 数学方法的原理	65
第一节 生产自动化管理系统的基本原理与研制阶段	65
第二节 制定生产自动化管理系统的经济组织模型	79
第三节 经济数学模型和生产自动化管理系统的信息保证	86
第四节 在生产自动化管理系统条件下建制的发展	95
第五节 在经济领导中运用经济数学方法的原理	104
第四章 预测及技术经济计划基础.....	108
第一节 工业企业和生产联合公司内的预测及技术经济计 划组织	108
第二节 企业或联合公司的五年计划	112
第三节 年度技术生产财务计划	117

第四节	制定车间及其它下属单位工作计划的组织工作	129
第五章	工业生产组织	131
第一节	工业的生产集中化	132
第二节	工业中的专业化和协作	136
第三节	社会主义生产的联合化	146
第四节	工业生产布局	149
第六章	科学研究工作和生产的技术准备	163
第一节	生产联合公司和企业内的科学研究工作的组织	163
第二节	对生产技术准备的组织	168
第三节	科学研究工作和生产技术准备的计划工作	178
第四节	生产技术准备工作的机械化	181
第七章	基本生产的组织工作和作业计划工作	191
第一节	生产组织工作的原则及类型	191
第二节	生产作业计划工作	195
第八章	辅助生产和服务	237
第一节	辅助生产和技术服务的任务、意义、内容和基本 发展方针	237
第二节	工具部门的组织工作	243
第三节	修理部门的组织	251
第四节	动力部门的组织	264
第五节	运输部门的组织	273
第九章	联合公司(企业)的物资技术供应与销售	280
第一节	供应部门的任务、职能和建制	280
第二节	企业和联合公司的物资技术供应计划工作	285
第三节	生产储备的管理	297
第四节	对生产车间和工段的供应	298
第五节	联合公司销售的组织工作	300
第六节	供销部门的经济核算	305
第七节	联合公司供销部门的科学劳动组织	307

第十章 基本建设	310
第一节 基本建设的组织	310
第二节 生产用基本建设项目的选择和技术经济根据	316
第三节 非生产用项目建设的基本建设投资的计划工作	326
第四节 现有企业中基本建设单位的物资技术资源和设备 的拨款及保证	333
第五节 企业(联合公司)基本建设的计划工作、核算和报表	343
第十一章 科学技术进步的经济问题	350
第一节 科学技术进步的计划工作	350
第二节 新产品试制费用的拨款及补偿	368
第三节 技术进步方面的鼓励	376
第四节 新技术效果的计算	386
第十二章 产品质量管理	400
第一节 产品质量管理概要	400
第二节 产品质量指标和质量评价	410
第三节 产品在研制、生产和使用阶段的质量管理特点	422
第四节 产品的鉴定	429
第十三章 发明创造和专利, 专利情报及其应用	437
第一节 劳动人民技术创造的组织工作	437
第二节 发明创造和专利工作	446
第三节 科技情报及专利情报系统	456
第四节 以专利情报及科技刊物为依据的技术发展预测 方法	463
第五节 情报检索系统是科技进步的计划工作的工具	474
第十四章 固定资产(资金)和生产能力	483
第一节 固定资产的分类和构成	483
第二节 固定资产的计价和增减变化	489
第三节 固定资产的损耗和折旧	496
第四节 企业的生产能力	504

第五节	固定资产利用指标体系	517
第十五章	流动资金	532
第一节	流动资金的内容和结构	532
第二节	流动资金形成的来源	533
第三节	流动资金定额的制定	540
第四节	流动资金周转率指标	546
第五节	流动资金使用途径的改进	550
第十六章	劳动、工资和干部	554
第一节	企业干部	554
第二节	劳动定额工作	564
第三节	科学劳动组织	572
第四节	劳动条件	581
第五节	劳动生产率	587
第六节	工资的组织工作	594
第七节	劳动与干部的计划工作	608
第八节	劳动法	615
第十七章	成本、盈利率和价格形成	619
第一节	工业产品成本	619
第二节	盈利率	655
第三节	工业产品的价格形成	657
第十八章	财务管理	672
第一节	财务计划工作的原则	672
第二节	企业的收入	673
第三节	企业的支出	679
第四节	企业财务的相互关系	681
第五节	贷款原则	687
第六节	企业的财务状况及其日常监督的组织工作	688
第十九章	经济核算	691
第一节	经济核算的实质和原则	691

第二节	企业经济核算的组织工作	692
第三节	生产联合公司经济核算组织工作的特点	696
第四节	工业联合公司经济核算的组织工作	701
第五节	内部经济核算	707
第二十章	经济刺激制度	722
第一节	经济刺激原则	722
第二节	物质鼓励基金	724
第三节	社会文化措施和住宅建设基金	731
第四节	生产发展基金	733
第五节	集中的经济刺激基金	734
第六节	企业集体的专用刺激制度	736
第七节	企业领导人员的奖金额	744
第二十一章	企业定额管理	746
第一节	定额和定额标准的分类	746
第二节	原材料消耗定额	749
第三节	设备利用和设备需要量的定额和定额标准	754
第四节	劳动消耗定额	756
第五节	财务定额标准	758
第六节	日历计划定额标准	764
第七节	企业中制定定额工作的组织	770
第二十二章	经济核算和报表。监督与检查	774
第一节	企业经济核算的组织原则	774
第二节	固定资产的核算	779
第三节	生产储备的核算	782
第四节	低值易耗品核算的特点	784
第五节	劳动和工资的核算	785
第六节	生产费用核算和产品成本计算	791
第七节	产成品及其销售的核算	797
第八节	工业企业的报表	800

第九节	生产经营活动的监督和检查	803
第二十三章	综合经济分析和生产经济活动的总结	816
第一节	综合经济分析体系。分析工作的完善	816
第二节	生产的组织技术水平和技术发展的分析	826
第三节	固定资产和设备利用的分析	833
第四节	物资利用的分析	843
第五节	劳动生产率和工资的分析	845
第六节	产品的产量、结构和质量的分析	853
第七节	产品成本的分析	857
第八节	利润和盈利率的分析	863
第九节	财务状况和流动资金周转率的分析	873
第十节	经济核算总结和经济鼓励效率的分析	879
第二十四章	生产集体的社会发展	885
第一节	生产集体是社会的基层社会组织	885
第二节	企业社会计划的实质	887
第三节	有计划地完善生产集体的结构	890
第四节	调节企业劳动者生活水平的基本方向	896
第五节	社会心理学关系的发展	902
第二十五章	企业、联合公司活动的法律调节。环境 保护措施的法律调节问题	905
第一节	法律调节是领导企业和联合公司的形式	905
第二节	企业的法律地位	908
第三节	联合公司的法律地位	913
第四节	经济领导机关的法律地位	918
第五节	企业和联合公司财产的法律状况	922
第六节	计划工作的法律基础	928
第七节	经济核算的法律基础	932
第八节	经济合同	935
第九节	制定环境保护措施的法律规程问题	941

第一章

工业生产管理的组织与方法

第一节 社会主义生产管理的实质与原则

一、社会主义生产管理的实质

在社会主义制度下，管理的实质是由社会主义生产关系的整个体系，首先是社会主义生产关系的普遍的和基本的表现形式——计划性决定的。社会主义生产关系体系中的商品货币关系具有新的内容，它决定着在管理工作中采用象经济核算、信贷、价格、财政等这样一些特殊的方法。

国民经济管理体系中的领导力量和指导力量是共产党。国家是管理社会主义经济的主要中心。生产资料公有制是使国家成为管理社会生产主要中心的客观基础。

在社会主义经济管理，社会主义一切经济规律的要求都得到实现。社会主义制度的生产管理性质决定社会主义经济管理的目的，就是要达到社会主义生产所固有的目的，即“充分保证社会全体成员的福利和自由的全面的发展”^①。

社会主义社会生产管理的内容，首先与解决国民经济的、跨部门的和跨区域的问题有关。管理内容包括各个领域、各个部门和各个区域性综合体的管理的组织及管理活动。解决国民经济基本环节（生产联合公司和大型企业及其下属生产单位）的管理问题，是社会主义生产管理内容的组成部分。

^① 《列宁全集》，中文版，第6卷，第37页。

管理始终是有目的的。目的的选择和形成是任何一种管理过程的出发点。管理的目的是按照管理级别确定的，可分为：国民经济目的、部门目的、区域性目的，进而又可分为生产联合公司的管理目的和企业的管理目的。这些目的可以是当前的目的，也可以是长远的目的。总的管理目的是由共产党和苏维埃国家的经济政策规定的，是为了解决经济的和社会的任务。

管理目的是通过实现一定的管理职能达到的。领导职能在管理职能中占有最重要的地位，它能将一切管理职能结合成一个整体。由于管理领域中存在着按管理对象的分工，因此，管理职能可以分为普通管理职能和特定管理职能。

各种管理职能，包括领导职能，是在利用一定的管理原则和管理方法的基础上实现的。

管理机关、管理干部和管理技术设备是进行管理的物质基础。

在社会主义生产中，有各种具有一般权限的管理机关（部长会议及其下属单位、劳动者代表苏维埃执行委员会等），跨部门管理机关（计划机关、统计机关等），部门管理机关，联合公司和企业的管理机关。

管理干部包括领导人员、专家和技术工作者。管理干部还按职务、专业等进行分类。

管理技术设备包括收集、存贮和处理信息的各种设备，以及完成其它管理业务用的设备。全面采用这些技术设备，便组成数据自动处理系统。

管理过程的特点是各有一定的管理内容、管理组织和工艺。各种管理过程的内容都是既取决于任一管理过程所固有的共同规律性，也取决于具体管理级别和管理对象所固有的特殊规律性。管理过程的组织，表示为下列工作的一定的连续性，如：确定目的，制定计划，进行预测，业务管理过程的具体组织、调度、协调、论证、核算、检查、修正。工作人员的劳动组织和管理程序问题包括在管理过程的组织之中。

管理工艺所涉及的首先是信息工作，包括信息的获得、存贮、加工和利用。管理工艺既包括机器过程，即机械化过程和自动化过程，

也包括工作人员在管理过程中进行的个人操作。

如果在管理体系中能划分出组织化、完善化、合理化的活动，那么，管理体系就算建成。这些活动贯穿整个管理体系：管理机构建制的形成、职能的内容、方法体系、管理过程和管理内容、管理工艺。

二、社会主义生产管理原则

管理原则，是确定整个管理体系的结构和职能的基本原则。社会主义生产管理原则，是社会主义社会一般管理原则的具体化。

最重要的社会主义生产管理原则是：民主集中制、党的领导、国家在管理生产中的主导作用、计划性、科学性和综合解决国民经济任务的原则。

民主集中制原则是弗·伊·列宁提出来的。列宁反对无政府主义者对民主集中制原则的曲解，坚决捍卫了管理中的民主集中制。同时他又解释说，社会主义管理在集中的同时，还要求尽量实行民主制：要考虑地方的特点，要吸引广大劳动人民群众参加管理。辅以民主制并将其贯彻始终的集中制，才是根基深厚的集中制。民主制同时还是防止集中制堕落成为唯意志论、冒险主义和官僚主义的因素。一方面，必须发展集中制，从而对本位主义和地方主义倾向加以限制。另一方面，要发扬民主和地方的主动精神，使上级领导机关摆脱繁琐事务，保证作决定时有机动性和灵活性。

民主集中制原则，对正确理解社会主义生产管理中的职能管理、地方管理、国民经济管理、部门管理和跨部门管理的相互关系奠定了基础。

在社会主义管理原则中，党的领导这一原则具有特殊重要意义。

社会主义管理的实践令人信服地证明，实行民主集中制原则与生产管理中贯彻社会主义国家主导作用的原则是密切不可分的。因为社会主义国家代表着整个社会主义社会的利益。社会主义生产的管理，首先是由社会主义国家，即国家的机构来实施的。这就要求完善社会主义国家的经济组织者的职能，要求更充分地利用国家的对策手段，

特别是法律的作用。

社会主义生产管理——主要是国家管理的性质，为在管理中实现政治经济统一原则奠定了基础。这一原则是更为普遍的综合管理原则的表现。

综合管理是一个完整的、具体的、统一的现象，虽然具体的管理行为有时主要属于经济学的方面，有时则属于社会心理学方面。

我们的远景计划是对社会主义生产必须持综合观点的最明显的证明。编制计划——如实地说，并不象很多人常常认为的只是一种经济活动。这是对社会问题、对有关提高人民生活问题的研究过程。我们把计划看成是应当在一个计划期内完成的经济任务和社会任务的综合体，是所有与人的生活有关系的问题的综合体。

制定现阶段计划的特点是，不仅要在全国的或共和国的范围内加强对社会问题的重视，而且还要在部门、区域和企业范围内加强对社会问题的重视。社会发展计划是五年计划的组成部分。

计划性——首先是国民经济的计划性，是整个社会主义管理的领导原则。马克思指出，计划性是协作和生产管理本身所固有的。社会主义管理的特点，在于计划性包括了整个社会生产，成为国民经济的计划性。计划性表明了社会主义集中制的本质，并加强了集中制。

目前，计划工作正在向制定社会主义经济综合发展计划过渡。要编制和实施长期的国民经济大纲（例如开发西西伯利亚燃料动力综合体，修建贝阿大铁路等）。

科学性是社会主义计划管理所固有的，它建立在这样的基础上，即社会主义生产的管理也象其它客观现象一样，是按一定的客观规律进行和发展的。这种规律性是由社会主义经济规律所决定的。在管理中对客观规律性的要求估计不足，就会导致出现科学管理的凶狠敌人——唯意志论和主观主义。

弗·伊·列宁关于历史上客观条件和主观因素之间的关系，关于政治是科学、是艺术等的著名指示，是正确理解管理中的客观和主观关系的方法论基础。

除一般管理原则外，还有个别管理原则，如物质鼓励与精神鼓励

的结合，政治领导和经济领导的统一，劳动者参加管理等。

还有一系列组织原则，如调度的统一，会议制和一长制的结合等等。

列宁提出的并为社会主义建设实践所证明行之有效的社会主义经济管理原则，是整个管理体制的基础。

三、完善生产管理的基本方针

改善管理是加速全国经济增长，增强国家实力，提高人民生活水平的一项重要手段。

改善管理所包括的内容有：

1. 进一步发展经济机制。
 2. 完善计划工作，其重点是国民经济最终成果的取得、长远规划及预测的组织、社会主义经济综合发展纲要的制定、按年度划分的最优五年计划的制定和及时向部、联合公司和企业下达。
 3. 更好地利用经济刺激和经济杠杆，如经济核算、利润、价格、奖金；完善评价部、联合公司和企业活动，首先是评价其工作效率和质量的整个指标体系。
 4. 完善国民经济管理机关的组织结构和管理方法，完善专业化，确定经济机关的职能，完成向两级和三级部门管理结构的过渡，消除不必要的管理环节，精简机构。
 5. 在计划与管理中广泛采用经济数学方法，利用电子计算技术、组织技术和通信设备。
 6. 完善决策的机制，提高各级人员对决策质量和执行结果的责任心。
 7. 考虑科学技术革命对现代管理体制和管理方法提出的要求，完善国家培养干部及提高干部专业水平的体制。
 8. 进一步实行管理民主化，发展社会计划工作及管理委员会形式，广泛吸引劳动群众参加生产管理。
- 在完善管理方面，目前的特点是工作量显著增加，并且其工作量是如此之大，以致无论是管理合理化的领导工作（建立相应的机构体

系)，或是研究、制定完善管理方案的工作（建立相应的组织体系，从事完善管理方面的科学研究和制定方案的工作）都有必要在组织上独立出来。就是说，组织工作——即在最广泛的意义上进一步完善经济管理，正成为决定性的环节。

第二节 社会主义生产管理体系中的 企业和联合公司

一、生产企业

社会主义国营生产企业（生产联合公司）是苏联国民经济的基本环节。它们的活动建立在集中领导同经济独立性以及主动精神相结合的基础上。生产企业（生产联合公司）进行生产经营活动，为此要拨给它们固定资产、流动资金和财产。这些资金和财产是企业（联合公司）业务管辖范围内的社会主义国家财产统一基金的一部分。

生产企业（生产联合公司）的全部工作都根据国民经济计划任务、并在上级管理机关的领导下进行。企业实行完全经济核算制，享有法人权利，与其它企业和组织独立发生经济关系。

对生产企业的活动，在苏联部长会议1965年10月4日批准的《社会主义国营生产企业条例》中作了具体规定。

条例中规定了企业的地位和活动细则，以及企业权利义务的准则。

条例第一部分阐明了社会主义国营生产企业的定义，并列有企业管理的组织原则。企业根据上级机关按照苏联或加盟共和国的法令发布的命令（或决定）成立，遵照本企业的章程或该类企业的共同条例进行活动。通常，企业章程由企业直接制定，由决定成立该企业的机关批准。企业章程应包括以下内容：企业的名称和地址（通讯处），企业所隶属的上级机关的名称，企业活动的对象和目的，企业现有法定基金的记载，关于企业根据企业条例进行的活动和企业是法人的记载。在必须填写的项目中还应包

括企业领导人的职务（经理、主任、厂长）。此外，章程也可以包括与企业活动特点有关的其它条款。批准企业的章程，是使企业享有法人权利和承担法人义务的行为。如果企业根据从前批准的该类企业的共同条例进行活动，则该企业从批准成立之日起开始享有法人权利和承担法人义务。

条例的第二部分规定了为企业调拨固定资产和流动资金的程序，企业与上级机关的和企业彼此之间的财产关系，折旧提成的提取和使用办法，企业基金的分配和形成。这一部分还规定有企业将产业供工会的工厂委员会和地方委员会免费使用的义务。

条例的第三部分是企业的生产经营活动。规定有生产经营活动的目的、内容及组织形式。其中指出，企业的生产经营活动在经济核算的基础上进行。经济核算制通常也应在企业内的下属单位推广。

从完善管理的必要性来看，最重要的是要指出企业必须经常完善自己的建制，采用最先进的管理方案，使用现代化计算设备，实行工程技术和管理工作的机械化和自动化，以便争取最大限度地降低生产管理费用。

条例的第四部分规定了企业的权利。同企业生产经营活动有关的权利由经理（主任、厂长）和按规定的分工由企业其它职务人员行使。如果现行法令有规定，得与工会的工厂委员会或地方委员会共同行使（与之协商或在它们的参加下）。

条例简要地规定了企业在计划编制、基本建设和大修理、完善生产技术和工艺、物资技术供应和销售以及财务、劳动和工资等方面的权利。

条例的第五部分阐述了管理组织方面的问题。其中指出，企业由经理（厂长、主任）领导；经理由上级机关任免，经理对企业工作的组织、对企业的状况和活动负全部责任；经理以企业名义采取行动，在所有机关和组织中代表企业，根据法律支配企业的财产和资金，签订合同，发出委托书（包括转让委托权），在银行设立企业的结算账户和其它账户。