工业企业管理基础知识

工业企业管理基础知识编写组

中国财政经济出版社

工业企业管理基础知识

工业企业管理基础知识编写组

中国财政经济出版社

工业企业管理基础知识

工业企业管理基础知识编写组

*

中国财政经济出版社出版

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

*

787×1092毫米　32开本　9印张　184,000字

1980年2月第1版　　1984年2月北京第4次印刷

印数：325,001—380,000

统一书号：K4166·164　　定价：0.72元

编 写 说 明

本书是为中等财经学校有关专业编写的试用教材，也可以作为财经干部和企业财会人员自学的参考书。

本书主要是根据现行企业管理制度编写的。参加编写的有上海市财金学校、湖南省财会学校、福建省财经学校和苏州市财经学校的教师。第一、四章由许庚申同志编写；第二、三章由吴文斌同志编写；第五、九章由虞觉翔同志编写；第六、七章由许赦生同志编写；第八章由穆庆贵同志编写；第十章由徐文彬同志编写。最后由徐文彬、虞觉翔同志对全书进行了总纂。

在编写过程中，湖南省经委、长沙市财税局、湖南省委党校和湖南省有关企业的同志以及上海财经学院李葆坤同志和湖南财经学院黄实华同志参加了讨论。参加讨论的还有沈阳市财经学校、天津市财贸学校、江苏省冶金学校和无锡市财经学校的同志，都为本书提供了宝贵的意见。本书编成后，又请国家经委、中国社会科学院工业经济研究所有关同志审阅，并提供了宝贵的意见，在此一并表示感谢。

工业企业管理基础知识编写组

一九七九年九月

目　录

第一章　总　论……（1）

第一节　社会主义工业企业的任务和权利……（2）

第二节　社会主义工业企业管理的基本职能和主要内容……（8）

第三节　社会主义工业企业的科学管理……（13）

第四节　社会主义工业企业的思想政治工作……（18）

第二章　工业企业的基本制度和管理机构……（23）

第一节　工业企业的基本制度……（23）

第二节　工业企业的管理机构……（31）

第三章　工业企业的计划管理……（43）

第一节　计划管理的意义、任务和原则……（43）

第二节　计划的种类和指标体系……（53）

第三节　计划的编制、执行和检查……（59）

第四节　计划管理的基础工作……（65）

第四章　工业企业的生产管理……（73）

第一节　生产过程的组织……（73）

第二节　生产能力的核定……（85）

第三节　生产计划的编制……（91）

第四节　日常生产管理……（100）

第五章　工业企业的质量管理……（115）

第一节　产品质量管理……（115）

第二节　新产品试制……（128）

试读结束，需要全本PDF请购买 www.ertongbook.com

第三节　挖潜、革新、改造 ……(133)
第六章　工业企业的设备管理 ……(140)
第一节　设备的合理使用与维护保养 ……(140)
第二节　设备的计划检修 ……(143)
第三节　设备的日常管理工作 ……(153)
第七章　工业企业的物资管理 ……(158)
第一节　物资消耗定额 ……(158)
第二节　物资供应计划 ……(167)
第三节　仓库物资管理 ……(175)
第四节　物资的节约和综合利用 ……(187)
第八章　工业企业的劳动管理 ……(191)
第一节　劳动生产率 ……(191)
第二节　合理使用劳动力 ……(196)
第三节　劳动竞赛和劳动保护 ……(209)
第四节　工资、奖励和生活福利 ……(215)
第五节　职工的科学文化技术教育 ……(227)
第九章　工业企业的财务管理 ……(230)
第一节　固定资金管理 ……(231)
第二节　流动资金管理 ……(238)
第三节　产品成本管理 ……(246)
第四节　企业盈利管理 ……(254)
第十章　工业企业的经济核算 ……(261)
第一节　经济核算的意义 ……(261)
第二节　经济核算的内容和方法 ……(266)
第三节　全面加强经济核算 ……(275)

第一章 总 论

生产的发展和科学技术的进步，要求人们不断地改进和完善经济管理，提高管理水平，以适应社会生产发展的客观要求。

当前以及今后相当长一个历史时期，我国人民的主要任务是把我国建设成为农业、工业、国防和科学技术现代化的伟大的社会主义强国。能不能实现四个现代化的伟大目标，关系着我们国家和民族的命运。为了进行工业现代化建设，必须实现生产技术的现代化和管理的现代化、科学化，这是现代化建设的两个方面，二者互相促进，缺一不可。在工业发达的资本主义国家里，把这两者称为经济高度发展的“两个车轮”，把管理、科学和生产技术称为现代文明的“三鼎足”。在社会主义条件下，更要重视管理。管理是一门科学。没有先进的管理，就没有国民经济的高速度发展。有了先进的管理，才能充分调动广大职工群众的主动性和积极性，才能充分发挥生产技术的能力。所以，全面的科学的现代化的管理，是发展大工业生产非常重要的条件。

建国以来，我们在企业管理方面创造和积累了不少好的经验。但总的说来，我们的管理水平还比较低，特别是林彪、“四人帮”多年来的干扰破坏，给企业管理造成了很大的混乱，一些好的经验被丢掉，管理水平下降，同国外先进管理水平的

差距拉大了。我们现在不但管理水平低，而且技术水平也低。不少企业存在着劳动生产率低、产品质量差、生产成本高、利润收入少、资金周转慢的现象，还有一部分企业至今继续亏损。这种情况如果继续下去，必然会拖生产发展的后腿，成为实现四个现代化的严重障碍。为了改变这种状况，我们必须切实地总结经验教训，学习和掌握先进的合乎科学的经营管理方法，尽快地提高管理水平，这是我们在实现四个现代化过程中的一个重要而紧迫的任务。对于这个任务，绝不能稍有忽视，因为它对迅速发展国民经济具有十分重要的意义，我们必须认真对待，加强这方面的工作。

工业是国民经济的主导，工业企业是国民经济的基层单位。加强工业企业的管理，对于提高整个国民经济的管理水平，有着重要的促进作用。

我国社会主义工业企业，在现阶段存在着两种所有制形式，即社会主义全民所有制和社会主义劳动群众集体所有制。本书主要是研究国营工业企业的管理问题，但其基本原理和基本原则，对集体所有制的工业企业也是适用的。

第一节　社会主义工业企业的任务和权利

一、社会主义工业企业

社会主义工业企业，是建立在生产资料社会主义公有制基础上的经济组织，是按经济核算的原则组织起来的生产单位。

工业企业是从事工业性生产活动的生产单位。所谓工业性生产活动，通常是指采掘自然物质资源和对工业原料及农产品原料进行加工的物质生产活动。工业性生产活动既包括工业品的生产，也包括不提供实物产品的工业性作业。由于工业企业是从事工业性生产的，因此它与其他企业，如农业企业、交通运输企业、商业企业等，在经营管理上有着不同的特点。

社会主义国营工业企业，是建立在生产资料全民所有制基础上的生产单位。这种所有制的性质，决定了企业的社会性质。国营工业企业的生产资料属于社会主义国家所有。生产的目的是为了最大限度地满足社会和人民的物质、文化需要。企业的全部生产经营活动，必须根据党的方针、政策，在国家统一计划的指导下进行。国营企业的全民所有制性质，也决定了企业内部人们的相互关系，是劳动人民之间的平等互助关系，并按照“各尽所能，按劳分配”的原则，以工资的形式进行个人消费品的分配。所有这些，都与资本主义的工业企业有着本质的区别。

社会主义国营工业企业是按照经济核算原则进行经营管理的。它在国家计划的指导下，独立地从事生产经营活动，独立计算盈亏，以自己的收入抵偿自己的支出。并在完成了各项财政上缴任务以后，有权按照国家的规定，处理企业的盈余。

社会主义国营工业企业，一般都是建立在现代大生产的基础上的。它们技术装备比较复杂，工艺过程具有较高的科学性和技术性，劳动分工比较精细，因而生产过程的各个部分有着密切的联系。

以上是社会主义国营工业企业的主要特点。这些特点，与

企业的管理工作有着很大的关系。因此，在这里先作必要的说明。

二、社会主义工业企业的任务

社会主义的工业企业，是社会主义公有制的生产单位。它的根本任务是：在国家统一计划指导下，为社会提供物质产品或劳务，为国家提供建设资金。企业的一切活动，必须以生产为中心。

为了完成企业的根本任务，企业必须承担应负的责任，严格履行应尽的义务。企业的责任和义务一般应包括以下内容：

（一）认真贯彻执行国家的方针、政策和法令，坚持社会主义方向。维护全民所有制的财产不受侵犯。

（二）保证全面完成国家计划（包括产量、品种、质量、物资消耗、劳动生产率、成本、资金占用和利润等指标），严格履行经济合同。

（三）勤俭办企业，提高劳动效率，降低物资消耗，节约各种费用，降低产品成本，增加盈利，加速资金周转。按规定及时缴纳税金、利息和利润。严格遵守财经纪律。

（四）保证产品符合质量标准，不断赶超国内外先进水平，对用户负责到底。

（五）合理地利用基本折旧基金、大修理基金和利润留成，有计划地进行挖潜、革新、改造，改善生产手段，发展生产，提高经济效果。

（六）加强职工技术培训，积极采用新技术、新工艺、新材料，加强科学研究，大力提高企业的生产技术水平，不断发

展新产品。

（七）努力学习和应用科学的管理方法，不断提高企业的经营管理水平。

（八）保证安全生产，搞好环境保护，提高职工健康水平。在生产发展的基础上，使职工生活福利逐步改善。

（九）加强思想政治工作，发扬社会主义民主，不断提高职工的思想觉悟和共产主义道德品质，教育职工模范地遵守国家法律、法令和劳动纪律。

三、社会主义工业企业的权利

为了使企业更好地完成任务，必须让企业在社会主义法律规定的范围内，对企业的生产经营活动有相应的独立自主权。企业生产经营活动的权利一般应该包括以下内容：

（一）企业有权在国家计划的指导下，与有关单位签订各种经济合同，并结合供、产、销的情况，确定自己的长远发展规划和年度计划。

企业在完成国家计划的前提下，有权根据燃料、动力、原材料的条件，按照生产建设和市场的需要，制定补充计划，生产适销对路的产品。

（二）按照国家规定的利润留成比例，企业有权从实现的利润中提取生产发展基金、集体福利基金和职工奖励基金，并自行支配使用。

（三）企业有权在完成国家计划的前提下，根据自己的生产能力和市场需要，组织新产品试制，创名牌产品，搞出口产品生产。

试读结束，需要全本PDF请购买 www.ertongbook.com

（四）企业有权按照国家的劳动计划，根据生产需要，通过考试或其他形式，择优录用职工；对有特殊贡献的职工，可以提前晋级提升；有权根据职工的表现给予奖励或处分。

（五）企业有权按照国家规定，独立使用固定资产和流动资金，严格实行经济核算。

企业有权将闲置多余的固定资产出租，或有偿转让，其中重要的固定资产转让，要经主管单位批准，其收入用于购置需要的固定资产。

（六）生产出口产品的企业，有权分别按节汇和创汇的比例取得一定数额的外汇，并在征得有关部门同意后，直接向国外订购生产所必须的备品配件，选派人员出国考察学习，同国外有关单位进行技术交流。

（七）地方或上级主管部门如需要企业承担社会义务，应该与企业协商。对不合理的摊派，企业有权加以拒绝。

党的十一届三中全会指出："现在我国经济管理体制的一个严重缺点是权力过于集中，应该有领导地大胆下放，让地方和工农业企业在国家统一计划的指导下有更多的经营管理自主权"。当前，扩大企业在供、产、销和人、财、物等方面的权利，是经济改革的重要内容。它有利于调动工业企业的积极性和主动性，因地制宜发展社会主义经济，加速实现社会主义四个现代化。因此是完全必要的。

社会主义企业行使自己的经营管理自主权，不能脱离国家的集中领导和国民经济计划的统一指导。这二者是相辅相成而又互相制约的。如果不给企业必要的经营管理自主权，企业的积极性和主动性就不能充分发挥，就不能很好地按经济规律办

事，最后必然会影响国民经济的高速度发展．如果没有国家的集中领导和国民经济计划的统一指导，就容易背离社会主义方向，有计划按比例发展国民经济的要求也难于实现，这同样也是违背经济规律的。因此，在充分保证企业经营管理自主权的同时，必须坚持国家对企业的集中领导和国民经济计划对企业生产经营活动的指导。也就是说，要按照社会主义的原则和经济规律的要求，正确处理国家与企业之间的关系。

正确处理国家和企业的关系，应当把执行国家统一计划作为基本前提。在这个前提下，要明确国家和企业双方的经济责任。国家对企业实行“五定”，即：定产品方向和生产规模；定人员机构；定主要原料、材料、燃料、动力、工具的消耗定额和供应来源；定固定资产和流动资金；定协作关系。企业也必须承担对国家应负的责任，保证全面完成国家规定的各项主要经济技术指标和供货合同。

“定”和“保”，体现了国家和企业双方的责任。一方面，企业进行正常生产所需的条件，一经定下来，就要给予保证。如果保证不了，妨碍了企业生产的正常进行，主管部门和有关协作单位应负经济责任。另一方面，对企业应完成的任务也有严格的规定。全面完成了任务，应当给企业一定的奖励。完不成任务，企业和个人也应承担一定的经济责任。这样，就能把国家、企业、个人的利益直接结合起来，使企业中每一个人都能从物质利益上关心国家计划的完成，关心企业经营的成果。

第二节　社会主义工业企业管理的基本职能和主要内容

一、工业企业管理的职能

企业管理的职能，是指对企业的生产过程所进行的组织、指挥、监督和调节。马克思说："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 企业管理的这种职能是由共同劳动所引起的。共同劳动的规模越大，劳动分工越精细，科学技术越进步，生产力的发展水平越高，企业管理也就越复杂、越重要，企业管理的这种职能也就越来越扩大。社会主义工业企业是建立在较高科学技术基础上的大生产，它运用着各种机器和机器体系，集中着大量工人在一起劳动，分工越来越精细，相互之间的协作要求越来越严格，企业的生产活动涉及到企业的各个部门和各个生产环节，要由企业的全体成员来共同完成。因此，对于企业的生产过程进行组织、指挥、监督和调节的这种职能，也就成了保证生产正常进行的必不可少的条件。

社会主义工业企业管理的基本职能主要包括以下四个方面：

（一）制定决策和编制计划

① 《马克思恩格斯全集》第23卷，人民出版社1972年版，第367页。

所谓决策，主要是指对企业生产经营的发展方向，以及由此而产生的一系列重大问题进行选择和决定。决策正确与否，对于企业经营的成败，经济效果的大小，具有非常重要的意义。

社会主义工业企业的生产经营方向，是受国家计划所指导的。但是，国家给企业规定的生产经营方向不可能十分具体，企业必须根据国家所规定的方向，根据社会的需要和本身的条件，决定本企业的具体目标，并要对实现这个目标所发生的一些重大问题作出恰当的选择和决定。随着经济管理体制的改革，工业企业的自主权也将扩大，很多原来由国家或上级主管部门具体规定的问题，将要由企业自己来决定。因此，制订决策也将成为企业管理愈来愈重要的一个基本职能。

正确的决策必须要通过周详的计划来落实。一个企业，对生产经营方向和有关重大的问题作出了决策以后，就应当据以编制具体的计划，包括远期的规划和近期的计划，以便具体地组织生产经营活动。如果只有原则的决策，而没有周详、具体的计划，那么企业的生产经营活动就不可能按照原定的决策有条不紊地进行，正确的决策也就失去了意义。因此，编制计划也应当是企业管理的一个基本职能。

（二）全面组织生产经营活动

组织生产经营活动，就是指根据计划把生产的各个要素、生产经营活动的各个环节合理地组织起来。具体地说，一方面要把劳动力、劳动资料、劳动对象，从上下左右的关系上，从时间与空间的联结上合理的组织起来；另一方面要把供应、生产、销售过程恰当地衔接起来，使企业的人、财、物和供、产、销，在最有利的条件下有机地结合起来，形成一个有机整体，

充分发挥每一个部门、每一个职工的作用。

合理地组织生产过程，对于取得更大的经济效果，有着很重要的意义。在同样的条件下，生产过程的组织愈是科学化，就愈能节约生产过程中活劳动和物化劳动，取得较大的经济效果。反之，就会造成生产过程中的浪费，降低经济效果。因此组织生产经营也就成了企业管理的一项重要职能。

（三）指挥和调度生产

马克思说："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"。① 现代工业企业的分工和协作是非常精细复杂的，整个企业的各个生产环节都是相互联系和相互制约的。在生产过程中，必须要有统一的指挥和调度，才能保证生产的正常进行。同时，企业在生产过程中，各个车间、各个生产环节之间总会出现不平衡的情况。为了及时地发现这种不平衡，采取措施组织新的平衡，也要求有统一指挥和调度。这种统一的指挥和调度也是企业管理的一种基本职能。

（四）充分调动人的积极因素，对职工进行教育、鼓励和监督

马克思主义认为，在一定的物质条件下，人是生产中起决定作用的因素。在生产力高度发展的条件下，生产技术愈来愈进步，机器设备愈来愈精密，人在操纵现代生产设备中的作用也就愈来愈大。不发挥人的主观能动性，就不能充分发挥现代

① 《马克思恩格斯全集》第25卷，人民出版社1974年版，第431页。

生产设备的作用。当前，世界上生产技术比较先进的资本主义国家，已经把发挥人的主观能动性提到了相当重要的地位。他们企业管理学中的“行为科学”学派，就是着重研究人在生产中的作用的。既然资本主义已经把发挥人的主观能动性在企业管理中提到了相当重要的地位，那么我们社会主义的企业更应该重视发挥人的主观能动性。因此，充分调动全体职工的积极因素，应该是社会主义企业管理的一个重要的职能。

社会主义工业企业中调动职工的积极因素，首先是通过对职工的教育来实现的。所谓教育，即包括思想政治教育和业务技术教育。也就是说，一方面要加强思想政治工作，提高职工的觉悟；另一方面也要加强业务技术训练，帮助职工掌握科学技术，使每一个职工都能成为又红又专的劳动者。

调动职工的积极因素，还要通过鼓励来实现。以精神鼓励为主，物质鼓励为辅。对于工作上有显著成绩、按质按量和超额完成生产任务的职工，要给予表扬和奖励。

调动职工的积极因素，也同时需要通过监督来实现。在我们的国家里，作为阶级的地主阶级、富农阶级、资本家阶级，已经不存在了。但是资产阶级、封建阶级的意识形态的影响还将长期存在。这些影响也必将在企业的生产经营活动中反映出来。有些企业领导人员，还存在着特权思想，不以普通劳动者的身份出现，而以官僚老爷式的态度来对待群众，大大地压抑着职工群众的积极性。有些职工群众也还没有真正意识到自己的主人翁地位，不能自觉地从事生产劳动。因此，在进行思想教育的同时，还必须通过企业管理的监督职能来促进全体职工发挥主观能动性。当然，社会主义企业中的监督，与资本主义企业

试读结束，需要全本PDF请购买 www.ertongbook.com