

The book cover features several thick red lines that curve and intersect across the top and middle sections. A solid green horizontal band runs across the lower portion of the cover, below the title. The title itself is printed in large, bold, black characters.

社会主义工业 企业管理

辽宁人民出版社

F406
12=2

社会主义工业企业管理

王 栋 季 煦 编

辽宁人民出版社

一九八三年·沈阳



B 035436

社会主义工业企业管理

(修订本)

王 栋、季 煦 编

辽宁人民出版社出版 辽宁省新华书店发行
(沈阳市南京街6段1里2号) 朝 阳 六 六 七 厂 印 刷

字数: 200,000 开本: 787×1092 $\frac{1}{4}$ 印张: 9 $\frac{1}{4}$ 插页: 1

印数: 49,001—69,600

1980年4月第1版

1983年4月第3版

1983年4月第3次印刷

责任编辑: 刘万庆

责任校对: 姚喜荣

封面设计: 赫 风

统一书号: 4090·75

定价: 0.78元

前 言

在一九七九年，为了适应社会主义建设事业发展和不断提高工业企业管理水平的需要，我们编写了《社会主义工业企业管理》一书。一九八〇年又根据读者要求修订再版。因为本书是在两年前编写的，在当前政治经济形势飞速发展的情况下，书中的某些提法已不合时宜。这次再版除了对全书的一些技术错误作了订正和对个别章节作了修改、调整外，还根据读者的意见增补了一些现代化管理的内容。

本书力求简明扼要地介绍社会主义工业企业的基本理论和基本方法，以供工业企业的干部，特别是企业管理人员学习企业管理知识参考。

在本书编写和修改过程中，曾得到中共辽宁省委政策研究室、辽宁省经济委员会和许多企业的大力支持与热情帮助，对此表示衷心感谢。

由于我们思想、业务水平较低，该书还难免有许多缺点错误，恳请读者批评指正。

王 栋 季 煦

一九八二年七月

目 录

第一章 社会主义工业企业管理概论·····	1
第一节 社会主义工业企业的性质和任务·····	1
第二节 社会主义工业企业管理的基本职能和 重要意义·····	3
第三节 学会按客观规律的要求管理企业·····	9
第四节 认真总结我国企业管理的经验·····	14
第二章 工业企业管理的组织工作和基础工作·····	18
第一节 工业企业管理的基本制度·····	18
第二节 工业企业的管理体制和管理机构·····	28
第三节 工业企业的基层建设·····	32
第四节 工业企业管理的基础工作·····	34
第三章 工业企业的计划管理·····	42
第一节 计划管理的重要意义和主要内容·····	42
第二节 编制计划的基本原则和基本方法·····	47
第三节 计划的执行和检查·····	53
第四章 工业企业的产品销售管理·····	58
第一节 产品销售管理的主要内容和重要意义·····	58
第二节 市场调查与市场预测·····	60
第三节 产品销售计划·····	64
第四节 产品销售的组织工作·····	65
第五节 产品销售后的技术服务工作·····	68

第五章 工业企业的生产管理	71
第一节 合理组织生产过程的基本要求.....	71
第二节 生产计划.....	77
第三节 生产作业计划.....	84
第四节 日常生产管理工作.....	94
第六章 工业企业的技术管理	104
第一节 技术管理的主要内容和任务.....	104
第二节 新产品的开发与科学研究、 科技情报的管理.....	105
第三节 生产技术准备工作.....	111
第四节 技术革新与技术改造.....	119
第七章 工业企业的质量管理	127
第一节 质量管理的内容、意义和任务.....	127
第二节 质量管理的组织与计划工作.....	131
第三节 产品质量的控制方法.....	137
第八章 工业企业的设备管理	150
第一节 设备管理的主要内容和重要意义.....	150
第二节 设备的选择和合理使用.....	152
第三节 设备的维护保养和修理.....	155
第四节 设备的改造和更新.....	163
第五节 设备的日常管理.....	165
第九章 工业企业的劳动管理	168
第一节 劳动管理的主要内容和任务.....	168
第二节 劳动定额和编制定员.....	169
第三节 职工需要量计划与劳动生产率计划.....	177
第四节 职工的全员培训.....	182

③

第五节	劳动竞赛和劳动保护·····	185
第六节	工资和奖励·····	192
第十章	工业企业的物资管理·····	200
第一节	物资管理的主要内容和任务·····	200
第二节	物资消耗定额与物资储备定额·····	201
第三节	物资供应计划工作·····	209
第四节	仓库管理·····	215
第五节	物资的节约·····	219
第十一章	工业企业的财务管理·····	222
第一节	财务管理的主要内容与任务·····	222
第二节	资金管理·····	224
第三节	成本管理·····	239
第四节	税金和利润·····	247
第五节	财务收支的汇总与平衡·····	250
第十二章	经济效益与经济核算·····	253
第一节	企业管理必须讲求经济效益·····	253
第二节	经济核算·····	255
第三节	经济活动分析·····	264
第十三章	工业企业管理的现代化·····	270
第一节	企业管理现代化的重要意义和主要内容··	270
第二节	现代化企业管理的主要方法·····	273
第三节	电子计算机是实现企业管理现代化的 重要工具·····	283

第一章 社会主义工业企业 管 理 概 论

第一节 社会主义工业企业的性质和任务

社会主义工业是国民经济的重要物质生产部门，它是由成千上万个工业企业组成的。要管理好工业企业，首先必须了解什么是社会主义工业企业及其主要任务。

工业企业是组织工业生产的基本单位，是从事工业生产经济组织，是相对独立的商品生产者。

在社会主义分工体系中，工业企业不同于机关、学校等事业单位，也不同于农业生产部门的生产单位，它是直接从事工业产品生产或工业性劳务的单位。工业企业在社会分工中的特殊地位决定了工业企业必须从事物质生产，以自己的产品或劳务满足社会需要。在工业企业中，虽然有许多工作要做，但是搞好生产是企业最基本的实践活动，如果离开了生产，工业企业就不成其为工业企业了。

工业企业作为一个经济组织，它必须具有独立的经济权益，实行独立的经济核算，对外进行独立的经济联系，使本企业的生产经营活动获得较好的经济效益。

在社会主义制度下，工业企业是建立在生产资料公有制基础上的经济组织，是国民经济计划的基层环节，因此，它

的主要活动必须服从国家统一计划的指导。在国家统一计划的指导下，使每个工业企业都能根据他们自己的经济利益，独立地去处理各种经济问题，充分发挥在生产经营活动中的积极性和主动性。社会主义工业企业所具有的这种独立性和统一性的对立统一，也是社会主义制度优越性的表现。

社会主义工业企业的性质，决定了社会主义工业企业的任务。关于社会主义工业企业的任务，毛泽东同志早就有过明确的阐述。在《经济问题与财政问题》一书中，毛泽东同志写道：“一个工厂内，行政工作、党支部工作与职工会工作，必须统一于共同目标之下，这个共同目标，就是以尽可能节省的成本（原料、工具及其他开支），制造尽可能多与尽可能好的产品，并在尽可能快与尽可能有利的条件下推销出去。这个成本少、产品好、推销快的任务是行政、支部、工会三方面三位一体的共同任务”。^①在新的历史时期，我们党已经确立了一条适合我国情况的社会主义现代化建设的正确道路，这就给社会主义工业企业指出了明确的奋斗方向。因此，社会主义工业企业就要在国家统一计划指导下，努力搞好生产和经营，为社会提供更多更好的产品或劳务，为国家提供更多的税金和利润，使企业本身也获得一定的利益，这就是社会主义工业企业的根本任务。社会主义工业企业只有积极搞好生产和经营，才能更好地满足国家和人民的需要，加快企业的发展；才能为加速实现我国社会主义现代化，战胜国内外阶级敌人，巩固无产阶级专政建立雄厚的物

^① 毛泽东：《经济问题与财政问题》，解放社1944年版，第115页。

质基础；才能为早日实现共产主义创造条件。这个任务完成的好坏，是衡量工业企业一切工作搞得好坏的主要标志。

工业企业要实现它的根本任务，必须结合企业的生产经营活动进行强有力的政治思想工作，对广大职工经常进行坚持社会主义道路，坚持无产阶级专政，坚持党的领导和坚持马列主义、毛泽东思想的教育，提高职工的政治觉悟，调动职工的社会主义积极性，发展安定团结，生动活泼的政治局面，使企业的生产建设沿着社会主义道路多快好省地发展。

第二节 社会主义工业企业管理 的基本职能和重要意义

社会主义工业企业要实现它的基本任务，必须进行有效的管理。革命导师马克思曾经指出：“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。”^①他还以一个乐队需要一个指挥的生动比喻，说明了工业企业管理是共同劳动的产物，是社会化大生产的客观要求。只要有多数人在一起进行有分工、有协作的劳动，就需要对他们的生产活动进行统一的指挥，合理的组织，这样，才能使生产活动有条不紊地进行，并获得较好的经济效果。

工业企业管理早在以手工技术和分工为基础的资本主义手工工场里就已经产生了。随着生产规模不断扩大，生产技

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页。

术水平不断提高，特别是在现代工业企业出现之后，由于现代化工业在生产上具有一系列的特点，例如，它是建立在现代科学技术基础之上，拥有大量的、比较复杂的技术装备；集中成千上万人在一起劳动，形成一个既有严密分工，又有高度协作的生产体系；生产过程具有高度的连续性和比例性；企业之间有着广泛的联系，等等。因此，企业管理就显得更加重要。今后，随着科学技术日新月异的进步，特别是电子科学技术在生产领域中的广泛应用，把生产自动化提高到一个崭新的水平；企业专业化和协作程度的高度发展，使生产过程的空间组织和时间组织更加严密，从而对企业管理的要求，也就越来越高。

企业管理是社会化大生产的客观要求，对任何社会的现代工业企业都是必要的。但是在不同的社会，企业管理的阶级性质是根本不同的。资本主义企业管理反映了资本主义的生产关系。资本主义企业的管理大权操纵在资本家手中，管理的目的是为了从工人身上榨取最大限度的利润。列宁说：

“资本家所关心的是怎样为掠夺而管理，怎样借管理来掠夺。”^①这就最深刻地揭露了资本主义企业管理的阶级本质。在社会主义企业中，管理的目的是为了有计划、按比例和高速度发展生产，更好的满足国家和人民的需要。工人群众既是生产者，又是管理的主人。企业管理者不仅从事管理工作，而且还要参加集体生产劳动。企业的管理制度反映了职工群众的利益，有着广泛的群众基础。不难看出，社会主义的企业管埋不仅是社会化大生产的要求，同时也体现了社

① 《列宁选集》第3卷，第395页。

会主义企业中人与人之间新型的同志式的互助合作关系。

社会主义的企业管理，是社会化大生产的要求和社会主义生产关系的要求相结合的产物。因此，它一方面要根据生产发展的客观规律，合理地组织生产经营活动；另一方面，要不断改善企业生产关系和上层建筑中那些不适合生产力发展的环节，使它们更加适应生产发展的需要。

社会主义工业企业管理，就其主要内容来说，它包括企业生产经营活动各个方面的管理，如计划管理、销售管理、生产管理、技术管理、质量管理、设备管理、劳动管理、物资管理和财务管理，等等。在不同的企业中，管理的具体内容也不尽相同。但一般说来，工业企业管理主要有以下几个基本职能：

第一，决策

决策就是指对企业一定时期的奋斗目标，以及实现这一目标的有关重大问题作出选择和决定。例如，企业的生产方向和技术改造等。决策对企业来说是具有战略意义的。决策的正确与否，对企业的生存和发展有着决定性的影响。

第二，计划

计划就是根据决策目标制定出工作大纲，用来指导企业的生产经营活动，使企业各项工作有条不紊地进行，以实现决策目标的要求。

第三，组织

组织就是把生产过程中的人、财、物三个要素，生产过程的各个阶段和各个环节，基本生产和辅助生产等各个方面，从上到下，从左到右，从时间到空间都能根据生产发展的要求，进行合理的安排，使他们协调一致，互相配合，使

企业生产经营活动获得较好的经济效果。

第四，指挥

指挥就是使企业各个单位和每个人都能按照一个统一意志行动。它是保证企业各项生产经营活动顺利进行和实现企业计划预期目标的一个重要条件。

第五，监督

监督包括两方面的内容，一是对生产经营活动的监督，即对企业经营计划的执行情况进行检查、分析和控制，通过监督保证计划的实现；一是对人的监督，这在不同的社会有着不同的阶级内容。社会主义企业中对人的监督不同于资本主义企业中资本家对工人的监督劳动。它是一种建立在平等基础上的互相促进的监督，既有自上而下的监督，也有自下而上的监督。有了这种监督，就能保证企业中各种规章制度得到正确的贯彻。

第六，调节

调节就是对企业日常生产经营活动出现的矛盾进行正确的处理，使生产经营活动的各个环节紧密衔接，使各部门、各单位的工作相互配合，保证企业生产经营活动的顺利进行。

第七，教育

工业企业要有效地进行管理，必须加强对职工的政治思想和文化技术教育。只有在坚持物质利益原则的同时，搞好政治思想教育，才能激发和充分调动职工群众的社会主义劳动积极性，而搞好职工的文化技术教育，才能使职工进一步掌握从事现代工业生产和管理的技能。这样才能更为有效地实现企业的管理目标。

工业企业管理的各种基本职能是密切联系的统一整体，工业企业只有充分发挥这些基本职能的作用，才能搞好社会主义企业管理。

在我国目前的条件下，搞好企业管理有以下重要意义：

第一，有利于建立良好的文明生产秩序，提高企业的文明生产水平

企业要生产，必须有一个良好的生产秩序。搞好企业管理，就能使企业消除操作无规程、质量无检查、消耗无定额、经济无核算，纪律松弛，无章可循，有章不循的混乱现象，切实做到人人分工明确，个个职责清楚。在生产过程中能够严肃工艺纪律，认真贯彻工艺规程，加强零部件管理，使生产环境整洁卫生。

第二，有利于充分利用企业内部的人力、财力、物力资源，提高经济效益

工业企业只有搞好各方面的管理工作，把企业内部人力、资金、机器设备和原材料等生产要素合理地组织起来，实现正确的结合，才能充分挖掘企业内部潜力，使生产能力得到充分利用，劳动生产率不断提高，产品质量越来越好，活劳动和物化劳动更加节约，产品成本逐步下降，利润额迅速增加，资金周转显著加快，这样就能使企业获得较好的经济效益。

第三，有利于维护社会主义生产资料公有制，与各种破坏活动进行斗争

阶级斗争虽然已经不是我们社会中的主要矛盾，但是它还仍然存在。党的十一届三中全会公报指出：“我们国内现在还存在着极少数敌视和破坏我国社会主义现代化建设的反

革命分子和刑事犯罪分子，我们决不能放松同他们的阶级斗争，决不能削弱无产阶级专政。”搞好企业管理，建立健全合理的规章制度，严密办事手续，加强责任制，就能堵塞各种漏洞，不给那些坏人进行贪污盗窃、投机倒把等各种破坏和蚕食社会主义财产的活动以可乘之机，从而保证社会主义的经济基础更加巩固。

由此可见，在社会主义制度下，搞好工业企业管理直接关系到我国工业生产的发展，社会主义现代化的实现和人民民主专政的巩固。

“文化大革命”和它以前的“左”倾错误，使我国工业企业管理工作受到了极大的干扰和破坏。林彪、“四人帮”在十年内乱期间，胡说什么“企业管理无非是三讲，即讲路线、讲生产关系、讲领导权。”他们极力鼓吹“要建立没有规章制度的企业”。谁抓企业管理，就给谁扣上搞“资产阶级管、卡、压”的大帽子。因此，长期以来，在“文化大革命”和“左”倾错误的影响下，不少人不敢抓管理，不少企业的管理机构被撤销了，管理人员被下放了，必要的规章制度被废除了，使生产遭到破坏，产品质量下降，亏损增加，把企业搞得混乱不堪。粉碎“四人帮”之后，在深入揭批林彪、江青两个反革命集团的同时，党和国家领导全国人民对工业企业进行了恢复性整顿和提高经济效益为目标的全面的建设性整顿，使管理工作有了改进。但是，当前我们的工业企业总的来说，不仅技术落后，管理水平也是比较低的。这种状况，远远不能适应经济发展的客观要求。工业企业对这种技术落后和管理水平低的状况必须有足够的认识，并要从这个实际状况出发，采取各种有效措施，努力加强管理工

作，尽快提高企业经营管理水平和生产技术水平，使现有工业企业能够在实现我国社会主义现代化过程中，发挥更大的作用，贡献更多的力量。

第三节 学会按客观规律的要求管理企业

搞好社会主义企业管理十分重要，但是，如何管理好工业企业，却是社会主义革命和社会主义建设中的一个重大新课题。

社会主义工业企业是个经济组织，它的生产经营活动是受客观经济规律支配的。因此，要管理好企业，除坚持科学的行政办法外，还必须根据每个工业企业的具体情况，从生产经营活动的实际需要出发，积极主动地和自觉地按照客观经济规律的要求去组织企业的生产经营活动，即用经济办法去管理社会主义工业企业。

在社会主义制度下，起作用的客观经济规律主要有：生产关系一定要适合生产力性质的规律、基本经济规律、有计划按比例发展规律、按劳分配规律、价值规律和专业化协作的规律等。根据这些客观经济规律的要求，工业企业在组织和管理生产经营活动中，必须做到：

第一，按照社会需要，组织企业生产

根据社会主义基本经济规律的要求，工业企业生产的目的是最大限度地满足整个社会不断增长的物质和文化生活的需要。工业企业在组织生产时，不仅要充分挖掘企业内部潜力，努力增加产品数量，更重要的是应千方百计增加产品的花色品种，提高产品质量，防止不顾国家和人民的需要，

盲目追求产值，造成积压和浪费。

第二，合理安排企业内部比例关系，搞好综合平衡

在工业企业内部各个环节，各个方面客观上存在一定的比例关系。这种比例关系又是在生产发展过程中不断变化的。工业企业必须按照客观经济规律的要求，通过综合平衡工作，有计划地、自觉地调整各方面的比例，使企业生产经营活动正常地进行。

第三，实行经济核算，讲求经济效益

工业企业进行生产经营活动，就要消耗一定的人力、物力和财力，占用一定数量的资金。所以，企业的生产过程，不仅是个技术过程，也是个经济过程。因此，企业要讲求经济效益，重视经济效果。所谓经济效果，就是在社会主义生产和再生产过程中，劳动占用量（指劳动过程中占用的物化劳动量，包括厂房、机器以及正常进行所必需的原材料储备等）和劳动消耗量（指生产产品过程中实际消耗的劳动量，包括活劳动消耗和物化劳动消耗）同劳动成果的比较。生产同样数量和质量的产品，占用劳动和劳动消耗少，经济效果就大；占用劳动和消耗劳动多，经济效果就小。也可以换一个说法：占用和消耗同样劳动，劳动成果多，质量好，经济效果就大；劳动成果小、质量差，经济效果就小。所以，经济效果的大小，同经济活动占用劳动和消耗劳动量的多少成反比，同劳动成果的多少成正比。

为了达到从不同方面提高经济效果的目的，可以采用多种指标，从不同侧面表示经济效果，它们相互结合，互为补充，构成一套反映经济效果的指标体系。例如，通过劳动生产率指标，考核活劳动的经济效果；通过单位产品的原料消