

工业企业管理基础知识

杜岳 编写

河南人民出版社

工业企业管理基础知识

杜岳群编写

河南人民出版社

工业企业管理基础知识

杜岳莽编写

*

河南人民出版社出版

郑州二七印刷厂印刷

河南省新华书店发行

787×1092毫米 32开本 10.75印张 237千字

1980年10月第1版 1980年10月第1次印刷

印数 1—17,000册

统一书号: 4105·4 定价: 0.65元

目 录

第一章 社会主义工业企业的性质和任务.....	1
第一节 社会主义工业企业的特点.....	1
第二节 社会主义工业企业的基本任务和考核指标	7
第二章 社会主义工业企业管理的性质、任务、基本 原则和组织工作.....	20
第一节 社会主义工业企业管理的性质和任务	20
第二节 社会主义工业企业管理的基本原则.....	27
第三节 社会主义工业企业管理的组织工作.....	30
第三章 工业企业生产过程的组织工作.....	44
第一节 什么是工业企业的生产过程	44
第二节 合理地组织生产过程的要求	50
第三节 工业企业生产过程的组织形式及方法.....	54
第四节 工业企业生产过程的先进组织形式——“流水生产”	61
第四章 计划管理.....	66
第一节 什么是计划管理	66
第二节 计划管理的基础工作	69
第三节 生产能力的查定工作	79
第四节 年度生产技术财务计划的编制、执行与检查	92
第五节 生产计划工作.....	96
第六节 生产作业计划工作	106

第五章 技术管理	126
第一节 什么是技术管理	126
第二节 技术管理的基础工作	129
第三节 技术革新和技术革命	139
第四节 技术工作的经济分析	146
第五节 生产技术准备的组织工作	150
第六节 技术检查的组织工作	157
第七节 机器设备的管理工作	159
第六章 质量管理	165
第一节 什么是质量管理	165
第二节 质量管理的基本方法	174
第三节 质量管理的组织工作	182
第七章 劳动管理	189
第一节 劳动管理的内容	189
第二节 劳动组织工作	192
第三节 劳动定额管理工作	202
第四节 编制定员工作	207
第五节 工资及奖励工作	211
第六节 劳动保护工作	225
第七节 加强技术培训工作,不断提高职工技术水平	226
第八章 物资供应工作	229
第一节 什么是物资供应工作	229
第二节 物资供应计划工作	234
第三节 物资消耗定额的制定及管理	242
第四节 仓库管理	246

第九章 固定资金管理	251
第一节 固定资金管理的任务和意义	251
第二节 固定资金管理的内容及业务方法	253
第三节 提高固定资金使用经济效果	260
第十章 流动资金管理	263
第一节 什么是流动资金管理	263
第二节 流动资金计划的编制	268
第三节 流动资金的归口分级管理	277
第四节 流动资金周转情况的考核	283
第十一章 成本管理	289
第一节 什么是成本管理	289
第二节 成本计划的编制	295
第三节 成本的计算和分析	306
第四节 成本的分口分级管理	310
第十二章 经济活动分析	316
第一节 经济活动分析的目的和意义	316
第二节 经济活动分析的内容和方法	318
第三节 经济活动分析的形式和组织工作	324
第十三章 组织社会主义劳动竞赛	329
第一节 社会主义劳动竞赛的性质和意义	329
第二节 劳动竞赛的形式和内容	331
第三节 劳动竞赛的组织工作	333

第 一 章

社会主义工业企业的性质和任务

第一节 社会主义工业企业的特点

工业企业，是指生产工业产品或提供工业劳务的厂、矿、场、公司或其他名称的生产经营单位。一般地说，现代工业企业有如下特点：

第一，现代工业企业，有成百上千以至上万个有严密组织的工人，在企业管理人员和技术人员的组织和指挥下，运用着机器进行工业产品的生产。在生产过程中，工人们进行精细严密的分工，协同动作，步调一致地进行有秩序的劳动。因此，高度的组织性和纪律性，是现代工业企业生产的客观要求。

第二，现代工业企业，是广泛地运用机器和机器体系进行生产的。根据生产过程运用机器和机器体系的程度不同，可以分为半机械化生产的工业企业、机械化生产的工业企业、自动化生产的工业企业。生产过程自动化，就它本身的发展来说，又可以分为几个等级：一是自动机和联合机。生产过程的自动化，首先是机器的自动化，使机器能够自动装卸工作物、燃料，在工作过程中能按照工作要求进行自动调整，自动检验工作物，制成后自动停车、自动连续制造第二个工作物等，人，完全不需要在机器工作过程中参加劳动，而是处于监督的地位，这种机器就是自动机。一台机器可以

完成生产过程的好几道工序的，叫做联合机。如联合采煤机，可以同时完成采煤的割煤、落煤和装煤等几道工序。二是自动生产线。把一个完整生产过程中的各个机器，用自动的传送装置联结在一起，并且采用自动调整、自动检验等装置，使工作物全部制造过程，完全由机器、仪器等自动进行，工作物从线的这一端投入，从另一端即可取得已经制成并且合格的成品。三是自动化工厂。这是生产自动化的最高阶段，在这样的工厂里，不仅全部生产过程自动化，连生产的管理工作也都由电子计算机和自动控制系统等来完成。在这里，机器不仅代替了人的体力劳动，而且代替了人的部分脑力劳动。生产过程的半机械化和机械化、半自动化和自动化，是现代工业企业的一个显著特点。

第三，现代工业企业的生产是在严格的分工和紧密的协作下进行的，它的产品要由整个企业的各个部门、车间、工段、班组、各道工序以及全体职工来共同完成，甚至要由几十个、成百上千个专业化协作企业来共同完成。因此，现代工业企业的生产具有高度的计划性、严整性和统一性。

第四，现代工业企业的生产，不象农业生产那样受季节和气候的影响，它能够不分昼夜，不分春夏秋冬地进行。时间利用得愈充分，生产的产品就愈多。时间就是速度，时间就是产品，时间就是财富。从这个意义上说，工业企业的生产过程，就是一场紧张的时间争夺战。丧失了时间，就丧失了产品，就丧失了财富，就要受到惩罚。

第五，在使用机器进行生产的工业企业里，工人的劳动不是简单的体力劳动，工人必须掌握一定的科学技术知识才能进行生产劳动。工人的熟练程度和技术水平如何，对工业企业的生产有着极大的影响，工人的劳动必须与技术结合起

来。

第六，现代工业企业的生产组织和管理比较复杂，而其复杂程度又取决于生产过程所使用的机器设备的客观要求，因此，必须按照企业使用机器进行生产的客观规律和特点进行有效的科学管理，才能充分发挥生产能力。

可见，工业企业的生产不同于农业生产和个体手工业生产，它是建立在当代先进技术基础上的企业，它有可能最合理、最节约地利用劳动和原材料，空前地扩大生产的规模和加速产品的生产过程，生产出质量比较好，成本比较低的产品来。同时，现代化机器大工业生产也带来生产组织和管理方面的复杂性，这就要求必须具有比较高的企业管理水平。

现代工业有社会主义工业企业和资本主义工业企业之分。这两种性质不同的工业企业，是由不同的社会制度和经济体系决定的。资本主义工业企业，建立在生产资料私有制基础上。由于生产资料被资本家所占有，一方面，按照社会分工的要求，它必须提供合乎社会需要的工业产品；另一方面，它生产什么，生产多少以及用什么方法生产，又完全取决于资本家攫取最大利润的目的。与此不同，社会主义工业企业，建立在生产资料社会主义公有制基础上，它是在国家的统一计划指导下，并根据市场和用户的需要进行生产的，生产的目的是为了整个社会日益增长的物质和文化的需要，每个社会主义工业企业的任务，都是在国家计划的指导下，以尽可能低的成本，生产尽可能好和尽可能多的工业产品，为国家提供尽可能多的利润。因此，社会主义工业企业是发展社会主义经济的基本力量，是巩固无产阶级专政的强大的物质基础。

目前，我国社会主义工业企业有两种类型：一种是全民

所有制的工业企业，即国营工业企业；一种是劳动群众集体所有制的工业企业，包括城市区街经营的工业企业和人民公社的社队工业企业。

按照隶属关系来说，全民所有制的工业企业，有中央经营和地方经营两种。组织形式有各种专业公司、联合公司、总厂、厂（矿）、分厂等等。

社会主义全民所有制的工业企业，是在无产阶级取得政权后，通过对官僚资本主义工业企业实行社会主义国有化产生的，并且在大规模地有计划地进行社会主义建设和社会主义改造中发展壮大。它是国家的经济命脉，是社会主义国民经济的领导力量。

社会主义全民所有制工业企业的生产资料，属于全体人民群众所有。目前，我国采取了社会主义国家所有的形式。国家给予企业必要的自主权，使企业能够按照国家和市场的需要搞好生产和经营管理，更好地发挥它在社会主义建设中的作用。

社会主义全民所有制工业企业虽然采取无产阶级专政的国家所有的形式，但它同资本主义的国家所有制是根本不同的。在资本主义社会，国家是资产阶级专政的工具，资本主义的国家所有制只是集团的资本家所有制，它丝毫没有改变生产资料的资本主义私有制的性质。

社会主义劳动群众集体所有制工业企业，是通过对个体农业、手工业和其他个体经济进行社会主义改造而建立起来的，它在社会主义建设中不断发展壮大。目前，我国社会主义劳动群众集体所有制工业企业，一部分是制造性的行业，另一部分是服务和修理性的行业。它们在社会主义工业企业中占有重要的地位，在社会主义建设中起着重要的作用。这

些工业企业不但生产出大量的中小农具和部分农业机械、人民生活必需的日用小商品和出口工艺品，而且还为国营工业生产所需要的配套产品和设备，成为国营工业的有力助手。

社会主义工业企业比资本主义工业企业有不可比拟的优越性，这些优越性主要表现在：

第一，社会主义工业企业的生产资料归社会所有，即公共所有，它消除了资本主义企业中所固有的生产社会性和私人资本主义占有形式之间的矛盾，消除了反映这种矛盾的阶级对立，因此，它的生产关系是最进步、最优越的，是与生产力的性质相适应的，生产力在社会主义工业企业里能够得到迅速的发展。这是社会主义工业企业的最根本的最主要的优越性。

第二，社会主义工业企业的生产目的是满足整个社会日益增长的物质和文化生活的需要，它和资本主义工业企业的生产目的是为了从工人身上榨取剩余价值，使资本家发财致富是完全不相同的。在资本主义工业企业里，资本家的财富积累越多，工人受资本家剥削的程度就越深。在社会主义工业企业里，工人们的劳动果实不再落到资本家的腰包，不是用来使个人发财致富，而是用来进一步扩大社会生产，用来改善全体人民的物质生活状况和文化生活状况。因此，社会主义工业企业的生产越是向前发展，工人阶级和劳动人民的物质和文化生活就越能够得到不断的提高，而这又反过来促进生产的迅速发展。

第三，社会主义工业企业生产的目的是用在高度技术基础上使社会主义生产不断增长和不断完善的办法来达到的，这也是社会主义工业企业的优越性之一。因为不同的社会制度，采用技术的目的性不一样，技术的作用和发展前途

也就不同。在资本主义制度下，技术的采用，从属于资本家追逐最大限度的利润的欲望，资本家有时也能够积极地采用新技术，想尽一切方法使生产机械化或自动化。在资本主义的历史发展中，有过技术蓬勃发展的阶段。但是，在另一种情况下，就是技术的运用不能保证最大限度的利润时，资本家就会成为采用新技术的严重阻力，甚至破坏新的生产技术。同时资本主义企业里的工人也会因为新的科学技术的采用，并没有给他们带来好处，相反还给他们带来失业等害处，而对生产技术的改进不感兴趣，这样，科学技术的发展在资本主义工业企业中不能不受到极大的限制。在社会主义制度下，科学技术摆脱了资产阶级的桎梏，成为工人阶级为自己创造更多的财富，更好地满足自己和社会需要的手段。生产技术的改进，能够提高劳动生产率，减轻工人的劳动强度。因此，生产技术的发展，在社会主义工业企业中就有了广阔的前途。

第四，社会主义工业企业，由于它的生产资料和产品都是人民公有的财产，各个企业又是在国家计划的指导下进行生产的，因而消除了资本主义的竞争和生产无政府状态。国家有可能按照经济发展规律把所有社会主义工业企业联结成为统一的体系，开展社会主义大协作和社会主义劳动竞赛，推动整个国民经济根据国家和人民的需要向前发展。

第五，社会主义工业企业的管理制度，不仅适应大生产的客观要求，而且符合于工人阶级和其他劳动人民的根本利益，它和资本主义工业企业中的管理制度有着本质上的区别。它是社会主义生产关系的具体表现，得到工人阶级的自觉拥护和支持，从而保证和推动生产的不断发展。

社会主义工业企业的优越性，是由社会主义基本经济规

律和其它一系列经济规律的作用所制约的。它是客观存在的。因此，只要充分认识和掌握社会主义基本经济规律，严格地按照客观经济规律办事，就能够把社会主义工业企业的优越性充分地发挥出来。

第二节 社会主义工业企业的基本任务和考核指标

社会主义工业企业的基本任务就是：在国家的统一计划指导下，并根据市场和用户的需要，努力增加社会产品，扩大社会主义积累，全面完成和超额完成国家计划，以满足社会主义建设和不断改善人民的物质和文化生活的需要。同时，为了搞好生产，必须在生产过程中，建设一支有社会主义觉悟和一定科学技术水平的职工队伍。

企业的政治工作、经济工作、技术工作和其他各项工作，都应当围绕这个中心来展开；企业的党组织、行政组织以及工会、共青团等群众组织，也都应当为这个基本任务而共同努力；工业企业中每个干部、工人、技术人员，都应当把实现这个基本任务作为自己的应尽义务和光荣职责。

国家检查工业企业完成基本任务的好坏，用产量、品种、质量、劳动生产率、原材料燃料动力消耗、流动资金、成本、利润等八项技术经济指标来考核。国家把这些指标纳入各级的统一计划，作为工业企业的具体任务下达，工业企业只有全面完成了这八项技术经济指标计划，才算完成了自己的任务，所以，我们必须弄清这八项指标的具体内容和它们的相互关系以及如何考核。

国家考核工业企业的八项指标从各个方面概括地反映出

企业生产经营活动的具体要求和实际结果，它们之间是相互联系和相互制约的，因为工业企业的生产过程的各项经济活动是有机联系的。劳动者运用劳动资料（如机器、工具）对劳动对象（如自然资源或原材料）进行加工或采掘，生产出具有一定数量、一定质量和一定品种的具有使用价值的产品。这个产品的生产过程，就是人力、物力的消耗过程。随着劳动时间的利用，机器设备的磨损，以及原材料、燃料、动力的消耗，便发生工资，设备折旧费，原材料、燃料、动力费及管理费，这些生产费用的总和就形成产品的成本。产品成本加上税金和利润，就构成产品的价格。与此同时，随着供、产、销经营活动的进行，就会发生相应的定额流动资金占用额。因此，反映生产经营活动的各项指标之间，必然存在着密切的关系，它们既相互联系，又相互制约。一项指标，只能反映企业经济活动某一方面的情况，多项指标才可以说明企业经济活动各方面的情况。工业企业的各项主要指标，基本上反映了企业生产经营活动中的相互联系、相互制约的各个方面的情况。

现将八项技术经济指标的内容和考核，分别概述如下（有的在以后各章，还要详细论述）：

（一）产 量

工业产品产量，是衡量一个国家工业生产水平和经济实力的重要标志，也是衡量一个企业生产水平和工作质量的重要标志。产量指标反映了企业生产的物质成果，表明企业向社会提供的使用价值状况。企业完成产品产量指标计划的情况如何，对其他七项指标有着决定性影响，可以说，完成产品产量指标是完成其他七项指标的前提和基础。因此，每个工业企业都应当把完成和超额完成产品产量指标放在首位。

工业产品产量指标，有三种表现形式：一种是产品实物量指标，即以实物单位表示的产品产量；一种是产品价值量指标，即以货币为单位表示的产品产量；还有一种是产品劳动量指标，即以定额工时为单位表示的产品产量。在三种产量指标中，产品实物量指标是一般企业中通常采用的形式，也是计算其他两种产量指标的基础。这里着重说明一下这个指标。

工业产品实物量就是用适合产品的特征、性能并能体现其使用价值的计量单位来表示的产品产量，如钢多少“吨”，机床多少“台”，棉布多少“万米”，等等。考核任何企业产品产量的指标和它的完成情况，都要以考核产品实物量指标为主。

产品实物量指标在国民经济计划管理工作中是一项基本指标。无论是制订计划，研究比例关系，进行综合平衡，考核计划执行情况，都要以产品产量作为重要依据之一。工业产品产量，不仅决定着工业内部各部门各行业之间生产上的综合平衡，而且与农业及国民经济其它部门的发展速度和比例关系，起着互相促进、互相制约的作用。如农、轻、重比例关系的安排，就关系着主要工业产品的产量。又如粮食总产量的增长速度，除了农业本身条件以外，在一定程度上也取决于农业机械、化肥和农药等产品产量的增长程度。所以，对产品实物量指标应予重视。

（二）品 种

工业产品的品种问题，是工业的生产技术水平高低的一个重要标志，也是工业生产能不能在更大程度上满足国计民生需要的一个重要标志。社会主义事业的发展和人民物质文化生活的提高，对品种规格的要求越多越好，越全越好。生

产技术越发展，越是需要有更多类型的原材料、配件、设备、仪表等；人民生活水平越高，就要求衣食住行和精神文明生活方面更加丰富多采。不但必要的品种，不能缺少也不能随便代替，并且要不断增加新品种。因此，企业在提高产量、降低消耗的同时，要努力增加产品的品种，满足国家和人民物质文化生活的需要。每个工业企业都应该充分认识品种问题的重要性，根据国家和市场的需要，本企业的专业性质和具体条件，来制定品种计划，并严格按照计划组织生产。认识严格按照计划品种组织生产，是保证国民经济有计划按比例发展的重要条件，也是保证工业各部门协作配套进行正常生产和保证市场供应的基本条件。

工业企业的产量指标是某一大类产品中各个品种产量的总和，而品种指标则是它的细分类。完成品种计划，就是要求各品种都能完成计划产量。因为有时产量计划完成了，品种计划却没有完成，应该是两者同时完成。

考核品种指标，一般是考核全部计划产品品种，就是中央和地方主管部门下达的计划品种，不包括企业自己承揽的产品品种。但有些工业部门，由于产品品种多而杂，品种中有重点品种和非重点品种，则可经上级主管机关确定只考核重点品种的计划完成情况。在确定重点品种时，要本着保证重点、狠抓关键的原则，把关系到国民经济、人民生活、出口援外以及国防军工急需的品种，协作配套产品，发展工业提高自给水平的稀缺短线品种和列入计划投产的新产品，作为重点品种。

考核产品品种计划的完成情况时，应当计算产品品种计划完成率。

工业企业不仅要完成国家品种计划，而且还要按时履行

交货合同，把已完成的合格产品及时交给定货单位，只有完成年初至报告期止全部交货合同计划的企业，才算完成品种计划。考核交货合同完成情况，应当计算交货合同完成率。

(三) 质 量

任何产品的数量都是具有一定质量内容的，离开了产品的质量，就很难说明数量有什么实际意义。工业产品的质量，同产品的数量一样，是衡量一个国家工业水平高低的重要标志。对一个企业来说，更是关系到企业“存亡”和信誉的大问题。

产品质量指标，可分为两大类：产品本身质量指标和生产工作质量指标。

1. 产品本身质量指标

产品本身质量的高低反映产品的使用效能的大小。它决定于产品的内在质量与外观质量两个方面。前者表现在产品化学成分和物理性能上，后者表现在色泽、光洁度等方面。反映产品本身质量的指标通常有：

(1) 产品平均技术性能或含量指标。如：机械制造业以产品的最重要的技术性能，化学工业以产品的有效成分的含量（或纯度）分别计算平均数，表示产品的质量水平。

(2) 产品等级率。根据产品的物理化学性能划分为等级品，计算各等级品数量在全部合格品（或成品）总量中的比重，表示产品的质量水平。

(3) 根据抽查产品的物理性能，计算质量分数。

(4) 根据抽查成品或零件的性能和技术标准，计算合格率。

2. 生产工作质量指标

这类指标不表明产品本身质量的高低，只是反映企业或