

工业企业全面管理

徐星钊 赵人范 潘 智 李永明 编著



F406
244

301-27
工业企业全面管理

徐星钊 赵人范
潘 智 李永明

编著

新 时 代 出 版 社

B 572680

内 容 简 介

本书共分五篇。第一篇概论，第二篇全面计划管理，第三篇全面质量与技术管理，第四篇全面经济核算，第五篇全面劳动人事管理。每篇的各章附有复习思考题，以适应教学的需要。

本书主要是为了工业企业（包括乡镇企业）各级领导和管理人员学习现代企业管理科学，适应企业上等级的需要而编写的，可作为企业升级举办企业管理学习班的教材，也可供经济管理院校师生学习参考用书。

工业企业全面管理

徐星钊 赵人范 编著
潘 智 李永明

新时代出版社出版、发行

（北京市车公庄西路老虎庙七号）

新华书店经售

国防工业出版社印刷厂印刷

850×1168毫米 1/32开本 16.3125印张 349千字

1989年2月第1版 1989年2月北京第1次印刷

印数：00,001—17,540册

ISBN 7-5042-0050-6/F3 定价：8.50元

前 言

赵紫阳同志在中国共产党第十三次全国代表大会上的报告中指出：“科学技术进步和管理水平的提高，将在根本上决定我国现代化建设的进程，是关系民族振兴的大事。”管理问题，包括经济管理和企业管理问题，已经提到振兴中华和民族命运的高度。目前我国企业界改革、开放和搞活的大浪潮方兴未艾，旨在迎接世界范围内的市场竞争和新技术革命的挑战，面对严峻的形势，推行企业管理现代化和进一步提高企业管理素质，具有特别重要的意义。

当前，在我国沿海地区大力发展外向型经济，积极引进世界现代化先进科学技术的时候，一切工业企业特别要注重推行现代化企业管理，因为现代经济发展的事实证明，科学技术是生产力，但必须与管理相结合，才能转化为现实的生产力。假如没有现代化的管理，即使有了先进的技术和设备，也不能充分发挥其应有的作用。因此，一定要把企业管理现代化和科学技术现代化放在同等重要的地位，在学习国外先进的管理现代化方法的同时，总结我国自己的先进管理经验，根据“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的原则，探索和创建具有中国特色的社会主义现代化企业管理学。

鉴于上述目的，根据“抓管理，上等级，全面提高素质”的要求，我们编著了《工业企业全面管理》一书。本书以系统的观点，按照“全面、全员、全过程”的要求，根据“四全”管理的科学体系，分别论述全面计划管理、全面质量与技术管理、全面经济核算和全面劳动人事管理。同时，本书内容中贯彻以预防为主进行过程控制等科学原则，既建立健全各项综合性管理制度，又加强各项专业管理的横向联系和综合协调，充分体现企业管理的

整体功能。为了推进企业管理现代化的方法,在全书各篇章中,有重点地选择了一批在我国行之有效的现代管理方法,并有机地与各项专业管理加以组合,配套应用。如市场预测、决策技术、目标管理、价值工程、正交试验、网络计划技术、ABC分析法、线性规划和量本利分析等现代管理方法。

本书第一篇由徐星钊同志编写;第二篇的第六、八、九、十章,以及第五篇由赵人范同志编写;第二篇的第七章以及第四篇由潘智同志编写;第三篇由李永明同志编写;最后由赵人范同志对全书进行校对。在编写过程中,得到苏州市企业管理协会秘书长毛炳泉同志的大力支持和帮助,在此表示感谢。

由于我们水平有限,编写时间短促,难免有不妥之处,恳请读者批评指正。

编 者

1988年4月

目 录

第一篇 概 论

第一章	探索和创建具有中国特色的社会主义现代化 企业管理学	2
第一节	我国的企业管理必须具有中国特色	2
第二节	我国的企业管理必须是社会主义性质	5
第三节	我国的企业管理必须是现代化的	7
第二章	企业领导体制与管理组织	10
第一节	工业企业领导体制	10
第二节	工业企业管理组织	20
第三章	企业管理基础工作	27
第一节	企业管理基础工作的重要意义及特征	27
第二节	企业管理基础工作的内容	28
第三节	加强企业管理基础工作的途径	31
第四章	企业素质和活力	34
第一节	提高企业素质是企业生存与发展的根本	34
第二节	提高企业领导人员的素质是提高企业素质的关键	36
第三节	增强企业活力以适应形势发展需要	41
第五章	企业思想政治工作	44
第一节	企业思想政治工作的作用、地位和任务	44
第二节	企业思想政治工作的内容	47
第三节	企业思想政治工作的原则和方法	50

第二篇 全面计划管理

第六章	全面计划管理的概述	57
第一节	全面计划管理的基本概念	57
第二节	全面计划管理的任务和原则	59

第七章	市场研究与调查预测	62
第一节	市场研究的意义和内容	62
第二节	市场调查	68
第三节	市场预测	73
第八章	经营决策与计划	83
第一节	经营决策	83
第二节	经营计划	95
第三节	目标管理	104
第九章	生产组织与计划	108
第一节	生产组织	108
第二节	生产计划	117
第三节	生产作业计划	122
第四节	网络计划技术	129
第十章	物资管理	134
第一节	物资管理的任务、要求和分类	134
第二节	物资消耗定额及储备定额的确定	137
第三节	物资供应计划	141
第四节	仓库管理	145
第五节	物资节约	147
第六节	ABC分类法	149

第三篇 全面技术与质量管理

第十一章	技术质量管理概述	151
第一节	技术质量管理的基本概念	151
第二节	科学技术研究	153
第十二章	产品开发	157
第一节	产品开发概述	157
第二节	产品的寿命周期与更新	163
第三节	新产品开发的管理	168
第十三章	生产技术准备	174
第一节	生产技术准备概述	174
第二节	产品设计准备工作	177

第三节	工艺准备	183
第四节	新产品试制与鉴定	192
第五节	生产技术准备计划	195
第六节	价值工程的应用	202
第十四章	质量管理	210
第一节	质量与质量管理	210
第二节	质量保证体系	216
第三节	质量管理常用统计方法	234
第四节	正交试验法	257
第十五章	技术改造	269
第一节	技术改造概述	269
第二节	技术转移	273
第三节	技术改造的管理	279
第十六章	设备管理	288
第一节	设备管理概述	288
第二节	设备的购置与使用	291
第三节	设备的维护与修理	297
第四节	设备的改造与更新	307

第四篇 全面经济核算

第十七章	全面经济核算概述	311
第一节	全面经济核算的观念	311
第二节	经济核算的内容和方法	314
第三节	经济核算的组织工作	321
第十八章	成本管理	324
第一节	成本管理概述	324
第二节	成本管理的内容	327
第十九章	财务管理	337
第一节	资金管理和利润管理	337
第二节	财务收支计划和财务监督	346
第二十章	经济合同管理	352
第一节	经济合同的概念和作用	352

VIII

第二节	经济合同的种类和订立程序	357
第三节	鉴证、公证和担保	362
第四节	加强企业内部的经济合同管理	364

第五篇 全面劳动人事管理

第二十一章	全面劳动人事管理概述	367
第一节	实行全面劳动人事管理的必要性和可能性	367
第二节	实行全面劳动人事管理的基本任务和重要意义	369
第三节	全面劳动人事管理的内容和特点	370
第二十二章	劳动管理	373
第一节	劳动组织	373
第二节	劳动定额	378
第三节	劳动保护	382
第四节	劳动竞赛	386
第五节	职工培训	389
第二十三章	人事管理	392
第一节	工人的招收、录用和考核	392
第二节	行政干部的任用与考核	395
第三节	企业的工资制度	398
第二十四章	企业内部经济责任制	407
第一节	企业内部经济责任制的意义和原则	407
第二节	企业内部经济责任制的承包和分配形式	410
第三节	企业内部经济责任制的内容	413
第四节	实行企业内部经济责任制的措施	415

第一篇 概 论

工业企业管理是一门研究工业企业生产经营活动客观规律的科学。学习和运用这门科学，对于提高企业素质，生产物美价廉的产品，以满足人民日益增长的物质文化生活的需要；对于提高企业经济效益，推进技术进步，加速国民经济振兴；对于实现党的十三大提出的工业现代化和生产的商品化、社会化、现代化，以及经济发展战略奋斗目标，逐步赶上和达到世界先进水平，都有着极其重要和十分深远的意义。

本篇主要是概括地阐述有关探索和创建具有中国特色的企业管理学问题，以及工业企业的领导体制、管理组织，企业管理基础工作，企业的素质、活力和加强企业思想政治工作等，以便在学习工业企业各项全面管理的篇章前，对企业管理有关的几个主要问题有一个总体的认识。

第一章 探索和创建具有中国特色的 社会主义现代化企业管理学

我国的社会主义企业管理，面临着开创新局面的伟大而又艰巨的任务。我们的企业管理，既要是符合我国国情具有中国特色的，又要是赶上和达到国际水平的现代化的。

我们的现代化建设，必须从中国的实际情况出发。无论是革命还是建设，都要注意学习和借鉴外国经验。但是，照抄照搬别国经验和模式，从来不能得到成功。这方面我们有过不少教训。把马克思主义的普遍真理同我国的具体实际结合起来，走自己的道路，建设有中国特色的社会主义，这就是我们总结长期历史经验得出的基本结论，也是我国进行四个现代化建设、实现宏伟目标的重要指导思想。我国的企业管理，也必须遵循这个指导思想。这样，才能继往开来，兼容并蓄，取长补短，逐步形成中国式的企业管理学。

我国的企业管理模式特征，应该包括三个方面，就是既具有中国特色，又是社会主义性质，而且是现代化的。本章分别作如下论述。

第一节 我国的企业管理必须具有中国特色

要从我国的国情和实际状况出发，研究我国历史的、民族的优良传统，分析我国经济、文化、社会等现状。还要认真总结我国自己的企业管理经验，包括吸收我国古代管理思想中的有益部分。在此同时，学习国外先进的科学的企业管理经验，把现代化企业管理与我国国情结合起来，与我国经过实践，行之有效的企业管理经验结合起来，以人之长，补己之短，“古为今用”，“洋为中用”，真正做到“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家。”

一、我国古代的民族传统管理思想和经验

我国是一个历史悠久的文明古国。研究我国古代系统的、辩证的管理思想，会使我们在推行现代化管理中得到许多重要的启示和借鉴。如《孙子兵法》是一部研究战争规律的古典名著。这部古代兵书中的“知彼知己，百战不殆”、“多算胜，少算不胜”等名言，对于当今我们探讨经济发展战略和企业经营、市场竞争都很有参考价值。古代的“长城”、“大运河”、“都江堰”等伟大建筑工程和水利工程，反映了工程的设计规划和施工管理过程中的系统性、整体观念和统筹思想。我国古代的陶瓷业、丝绸业、造纸业、印刷业等都比较发达，也有不少管理经验和管理思想，值得我们研究和探讨。

二、近代资本主义工商业的管理经验

研究我国近代的企业管埋，也可以从中吸取有益的经验。中国近代企业，由于产生和发展阶段不同，企业类型不一（官僚资本企业和民族资本企业），规模各异，所有者的经营能力和方式差异很大，因此，企业经营管理上都有各自的特点。特别是民族资本企业，它们为了在帝国主义和官僚资本双重压迫下求得生存和发展，一方面推行科学管理，加紧剥削工人，以牟取高额利润；另一方面开辟多种购销渠道，灵活地、有效地运用资金，充分注意发挥科技和经营人才的作用，在市场上进行你死我活的竞争和角逐。我国老的工商界人士对企业的精心经营、对市场的调查、预测、商品竞争等，其中有许多有益的经验，也是值得我们参考的。

三、建国初期学习苏联经济管理与企业管理模式和经验的影响

解放三十多年来，我国的企业管理，走过了一条既发展又曲折的道路。全国解放，我们没收了官僚资本主义企业，进行民主改革和生产改革、整顿和恢复生产。1953年我国进入大规模经济建设时期，在全国范围内，学习苏联的企业管理经验，在当时的

4

情况下，对于建立社会主义企业管理制度起了一定的作用。但是，苏联的企业管理经验，也存在不少缺点，如管理过于集中，主要用行政办法管理的经验，忽视市场机制、价值规律和经济效益，民主管理制度不健全，放松思想政治工作等。再加上苏联与我国的国情不同，我们在学习苏联经验时又生搬硬套，缺乏实事求是精神，这也给创建具有我国自己特色的企业管理学带来了不良的影响。

四、企业管理在反复实践中的教训

1956年9月和1957年3月，党中央先后决定在企业中实行党委领导下的厂长负责制和职工代表大会制。从1958年开始，在三年“大跃进”期间，由于“左”的错误影响，不尊重科学，不讲客观规律，过分夸大了人的主观能动性，引起了企业管理混乱。

1960年党中央提出对国民经济实行“调整、巩固、充实、提高”的方针。在企业管理方面，在深入调查研究，总结学习苏联经验和“大跃进”时期正反两方面经验的基础上，制订了《国营工业企业工作条例（草案）》即“工业七十条”。

在十年动乱时期，正是世界科学技术突飞猛进的十年，而林彪、“四人帮”全盘否定企业管理，错误地批判“工业七十条”，污蔑它是所谓“修正主义的管、卡、压”等，造成工业企业生产无计划，劳动无定额，成本无核算、管理无制度，致使我国的企业管管理出现了极其混乱的局面。

我国的企业管管理，在反反复复的实践中，教训是十分深刻的。

五、开放和改革，为企业管管理开创新局面提供了有利条件

粉碎“四人帮”以后，逐步清除了“左”倾错误影响。1978年党的十一届三中全会提出了把党的工作重点转移到四化建设上来。后来党中央又提出了坚持四项基本原则，反对资产阶级自由化，坚持改革、开放、搞活的总方针和总政策，我国的企业管管理也进入了开创新局面的崭新阶段。几年来，我们一方面总结自己实践的经验教训，采取一系列整顿改革措施；另一方面，引进工

业发达国家的适合我国国情的现代管理经验。国家对企业管理方面首先提出了全面整顿，要求搞好“三项建设”，达到“六好要求”。“三项建设”即逐步建设起一种又有民主、又有集中的领导制度；一支又红又专的职工队伍；一套科学文明的管理制度。“六好要求”即国家、企业、职工个人三者兼顾好，产品质量好，经济效益好，劳动纪律好，文明生产好，政治工作好。相继又提出企业要“转轨”、“变型”，即从注重产值、产量转变为以提高经济效益为中心的轨道上来，从单纯生产型企业转变为生产经营型企业等。1986年9月又颁布了《全民所有制工业企业厂长工作条例》、《中国共产党全民所有制工业企业基层组织工作条例》、《全民所有制工业企业职工代表大会条例》。国务院还先后发布了关于扩大企业自主权、关于增强大中型国营工业企业活力等规定。国家经委于1986年3月还公布了企业管理现代化纲要（草案）。党的十二届三中全会通过《中共中央关于经济体制改革的决定》以后，经过不断实践和探索，还吸收农村改革的新鲜经验，按照所有权和经营权分离的原则，在全民所有制企业中实行承包、租赁等多种形式的经营责任制，以及试行企业财产股份制和小型企业产权有偿转让等，这些改革，使企业增加了新的生机和活力。这一切，都是为了在新的形势下，总结历史的经验教训，学习外国行之有效的现代化管理方法，探索和创造具有鲜明中国特色的企业管理学。

第二节 我国的企业必须是社会主义性质

我们的企业是社会主义企业，所以企业管理也必须坚持社会主义性质和方向。

根据企业管理二重性的原理，从企业管理的自然属性来看，即有关合理组织生产力的一切形式和方法，对于社会主义企业管理和资本主义企业管理，并没有本质的区别。从企业管理的社会属性来看，即有关维护和发展生产关系的一些原则和制度，对于资本主义企业管理和社会主义企业管理之间，就有着根本区别。我

们既要严格按照客观的经济规律办事，又要充分发挥社会主义制度的优越性，最大限度地调动广大脑力劳动者和体力劳动者的积极性、创造性，促进社会主义生产力的发展。

社会主义企业管理必须坚持以马克思主义经济理论为指导。社会主义企业管理是一门涉及到社会科学、自然科学和技术科学，而且思想性、理论性很强的，并包括生产力、生产关系、上层建筑各方面的综合性科学。这样一门非常广泛的科学，必须有明确的指导思想和理论基础，这就是以马克思主义的立场、观点、方法，从当前来说，特别要以社会主义初级阶段的理论、基本路线和指导方针来指导企业管理现代化的实践。

企业管理方面的社会主义性质和内容可归纳为：

（一）在生产资料公有制为主体的条件下，企业所有制形式和企业经营方式多样化。

（二）按照大力发展有计划的商品经济的指导思想，在国家计划指导下，充分发挥企业自主经营的作用，使企业真正成为自负盈亏的相对独立的商品生产者和经营者。企业应该有法人地位。

（三）建立民主与集中相结合的，能纵横协调，并能充分代表国家、企业和职工三者利益的企业领导体制。

（四）反映工人阶级和劳动人民的整体利益和需要，保证企业全体职工主人翁地位和作用的民主管理制度，职工是企业的“主体”。

（五）社会主义企业生产的目的是为了保证满足整个社会不断增长的物质、文化需要。要努力提高经济效益，同时要注重社会效益和环境效益。

（六）按照物质利益的原则，实行以按劳分配为主体的多种分配方式和正确的分配政策，建立责、权、利相结合，职工劳动所得同劳动成果相联系的多种形式的经济责任制。

（七）坚持思想政治教育，努力提高职工的科学文化素质，培育一支有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍，加强企业的精神文明建设。

第三节 我国的企业管理必须是现代化的

资本主义企业管理，随着资本主义企业生产的发展，从十八世纪后期到现在，大致上经历了传统管理、科学管理和现代管理三个阶段。目前我国企业技术落后，而企业管理更落后。大部分大中型全民所有制企业，基本上已进入科学管理阶段，但是水平不高，传统管理影响较深，现代化管理方法的推行较为迟缓。还有相当一大批小型企业，仍然处于传统管理阶段。因此，面对我国国民经济开放、改革、搞活的新形势，为了适应科学技术进步和经济发展的要求，促进我国企业管理现代化，已是一项十分重要而迫切的战略任务。

企业管理现代化是一个世界范畴的，而且是动态的概念。现代化是有国际标准的，要瞄准国际先进水平，以赶上和超过世界先进水平为奋斗目标。同时，这个国际标准又是不断发展、不断变化的。世界科学技术突飞猛进，世界经济和工业化大生产在不断发展，企业管理现代化的水平，也必然随着发展变化的过程而不断提高。

企业管理现代化的内容，可以包括以下五个方面：

(一) 管理思想现代化 这是实行企业管理现代化的先导。企业的领导者和广大经营管理干部，要树立正确的经营管理指导思想，彻底摆脱长期形成的小生产经营、封闭式、供给制等传统观念和旧的习惯势力的影响。现代化企业经营管理思想可包括：有计划的商品经济的观念、经济效益观念、质量第一观念、市场竞争观念、金融观念、为用户服务观念、时间和信息观念、人才开发观念和战略开拓观念等。

(二) 管理组织现代化 要有一套符合企业特点和管理组织原则，保证现代化生产经营活动高效率运行的管理体制、领导制度、组织机构和经营管理规章制度。要改变过去长期形成的高度集中的管理体制，建立企业的集权与分权相结合的新的管理体制。

按照现代化大生产的要求，建立科学化、系统化的企业领导机构和制度。在实行厂长负责制时，要在组织上、权力上、制度上确保劳动者的主人翁地位。根据适当的管理幅度，合理的管理层次，统一指挥与专业分工相结合，纵向管理与横向管理相协调，以及“直达简化、授权效率”等各项管理组织原则，合理的设计和配置企业的组织机构，彻底消除机构臃肿、人浮于事、决策迟缓、效率低下等弊病。要不断建立和完善企业的各项规章制度，特别要注意市场调查、经营决策、质量管理、新品开发、技术引进等方面的制度。

（三）管理方法现代化 必须彻底克服用单纯行政方法管理、凭主观估计决策、靠传统经验指挥的落后状态，充分运用现代科学技术在管理上取得的成果。如市场预测、决策技术、目标管理、价值工程、全面质量管理、统筹法、优选法、以及线性规划、量本利分析等。运用系统论、控制论、信息论等原理和方法，结合我国企业的实际情况，有组织、有步骤地积极推广应用。并注意将经过实践，证明行之有效的现代管理方法，纳入企业的规章制度，使之巩固，并不断总结提高。

（四）管理手段现代化 应用以电子计算机为主的现代管理手段，是企业管理现代化的重要标志之一。要根据企业的需要和可能，逐步创造条件，积极采用电子计算机等现代化管理工具，还有通讯设施、办公室自动化设备、监控和显示装置、以及先进的检测手段等。在应用企业管理现代工具时，要切实加强企业管理的基础工作，认真进行人员培训，逐步建立起现代企业管理工具的使用和维修队伍，使之真正在促进生产经营工作中有显著实效。

（五）管理人员现代化 有一支人员素质良好的、熟练掌握现代管理知识和技能的管理干部队伍，是实现管理现代化的保证和条件。企业的领导班子和各级各类管理干部，都应有政治、文化、技术、业务素质标准，并经考试合格。企业要用自办、联合办、委托办等方法，有计划地进行人才培训和智力开发，使企业管理干部不断接受再教育，并运用现代化方法管理干部，促进管理人员