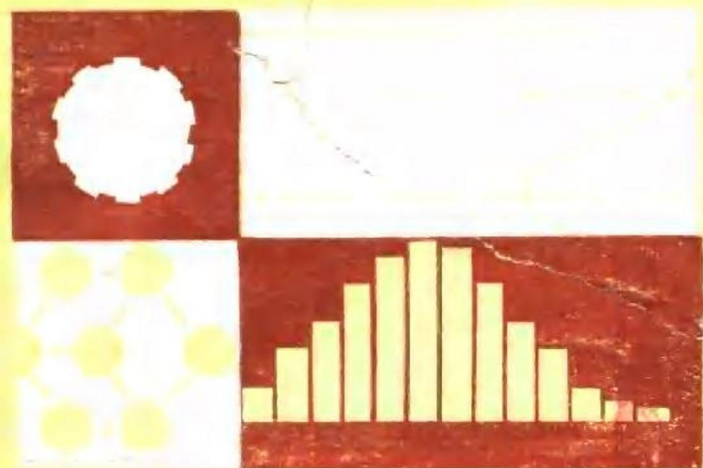




工业企业 管理基本知识

· 甘肃人民出版社

15053/03

前 言

《工业企业管理基本知识》是由参加甘肃省经委第二期企业管理研究班的同志集体编写的，并在第三、四期研究班教学中作为试行教材使用，使用中广泛地征求了意见，这次出版时又作了修改和补充。

随着四个现代化建设事业的发展，不仅原有企业必须加强管理，积极贯彻“调整、改革、整顿、提高”的方针，增加生产，厉行节约，提高质量，降低成本，增强经济成果；新建的工业企业也需要狠抓企业管理，现代化企业更是如此。从某种意义上讲，随着科学技术日新月异的进步和企业生产现代化程度的不断提高，管理的任务不是降低了，而是越来越复杂和艰巨了。这就需要大力普及企业管理知识，培训管理人员，发现和培养管理人才。为此，我们在这本书里系统地介绍了工业企业管理的基础知识，除整理总结我国多年来行之有效的好经验外，并吸取了某些现代企业管理的科学方法，内容充实，材料丰富，实际可行，可作为广大职工特别是工矿企业干部学习企业管理的普及读物，也可以作为当前轮训企业管理干部的教材。

由于我们水平有限，书中不可避免地存在着许多缺点和错误，恳切希望读者提出宝贵意见。

编 者

一九八〇年四月

目 录

第一篇 概 论

第一章	工业企业管理的二重性	(2)
第二章	工业企业管理的任务和内容	(11)
第三章	工业企业管理的基本原则	(16)
第四章	工业企业管理的组织原则和基本制度	(24)
第五章	搞好“三基”，全面提高企业管理水平	(32)

第二篇 计划管理

第一章	工业企业计划管理的意义、任务和原则	(40)
第一节	企业计划管理的意义和任务	(40)
第二节	企业计划管理的基本原则	(44)
第二章	企业计划的分类及其主要内容	(47)
第一节	长期计划	(47)
第二节	年度综合计划	(48)
第三节	作业计划	(52)
第三章	企业计划指标和基础工作	(53)
第一节	企业计划指标体系	(53)
第二节	企业计划的基础工作	(58)
第四章	企业年度综合计划的编制	(62)
第一节	企业综合计划的编制依据	(62)
第二节	综合计划编制的程序与流程	(66)
第三节	综合计划的综合平衡	(68)

第五章	企业生产能力和指标的计算	(70)
第一节	企业生产能力的分类	(70)
第二节	企业生产能力的计算与核定	(73)
第三节	主要生产指标与计量方法	(75)
第四节	半成品、在制品结存量的核定	(77)
第六章	企业生产计划的编制	(78)
第一节	生产能力与计划任务的平衡	(79)
第二节	生产指标的平衡	(82)
第三节	生产计划编制的依据和方法	(84)
第七章	计划工作中统筹方法的运用	(90)
第一节	工序流程图与主要矛盾线	(90)
第二节	肯定型与非肯定型流程图	(92)
第三节	画流程图的几项规定	(94)
第八章	企业计划的执行和检查	(97)
第一节	企业计划的落实	(97)
第二节	企业计划的检查与调整	(100)
第三节	企业计划的考核与分析	(102)

第三篇 生产管理

第一章 工业企业的生产过程和

生产过程的组织.....(110)

第一节	生产过程的概念和内容	(110)
第二节	合理组织生产过程的要求	(114)
第三节	不同企业生产过程的特点	(118)
第四节	基本生产单位(环节)的划分	(125)
第五节	流水生产的组织方法	(129)

第二章	生产作业计划工作	(133)
第一节	生产作业计划的作用、特点和主要内容	(133)
第二节	期量标准的制订	(136)
第三节	生产作业计划的编制	(149)
第三章	日常生产组织工作	(157)
第一节	生产前的准备工作	(158)
第二节	均衡生产的组织	(160)
第三节	在制品的管理工作	(163)
第四节	生产调度工作	(165)
第五节	生产作业的核算工作	(171)

第四篇 技术管理

第一章	技术管理的基础工作	(175)
第一节	技术标准	(176)
第二节	工艺技术规程	(180)
第三节	安全技术规程	(183)
第四节	技术责任制	(187)
第二章	技术革新和科学实验	(191)
第一节	技术革新的意义和内容	(191)
第二节	开展群众性的技术革新	(192)
第三节	科学实验	(194)
第三章	生产技术准备工作	(195)
第一节	生产技术准备的意义、任务和内容	(195)
第二节	产品设计工作	(197)
第三节	工艺准备工作	(199)
第四节	新产品试制工作	(202)

第五节	生产技术准备计划	(203)
第四章	技术情报与技术引进	(205)
第一节	技术情报工作的重要性及其任务	(205)
第二节	技术情报的工作内容和要求	(206)
第三节	技术引进	(208)

第五篇 质量管理

第一章	质量管理的意义和内容	(211)
第一节	质量管理的意义	(211)
第二节	质量管理的内容	(213)
第三节	质量管理的基础工作	(215)
第二章	质量管理的计划与组织	(218)
第一节	质量计划的编制	(218)
第二节	质量管理的组织	(221)
第三节	质量管理的责任制	(225)
第三章	质量控制的统计方法	(228)
第一节	质量控制统计方法的特点和应用条件	(228)
第二节	质量控制统计方法的数学依据	(231)
第三节	正确的抽样方法	(236)
第四节	控制图	(236)
第五节	控制图的应用	(245)
第四章	质量分析与标准工作循环	(252)
第一节	质量分析的几种方法	(252)
第二节	标准工作循环	(259)

第六篇 设备管理

第一章	设备的合理使用和维护	(263)
第一节	设备的合理使用与维护的意义	(263)
第二节	设备的合理使用	(264)
第三节	设备的维护	(266)
第二章	设备的修理工作	(269)
第一节	设备的修理计划	(269)
第二节	设备的修理	(275)
第三节	修理计划编制和执行中应注意的几个问题	(279)
第三章	设备的管理工作	(281)
第一节	设备帐、卡、档案的建立及技术资料的管理	(281)
第二节	设备配件与备件的管理	(284)
第三节	设备管理的考核	(288)
第四章	设备的更新与改革	(292)
第一节	设备的更新	(292)
第二节	设备的采购	(296)
第三节	设备改革	(298)

第七篇 劳动管理

第一章	提高劳动生产率的意义和途径	(303)
第一节	提高劳动生产率的意义	(303)
第二节	提高劳动生产率的途径	(304)
第二章	工业企业的劳动定额工作	(306)
第一节	劳动定额的性质与作用	(306)
第二节	劳动定额的制定和修改	(308)
第三节	劳动定额的贯彻和管理	(318)
第三章	工业企业的定员工作	(321)

第一节	定员工作的意义	(321)
第二节	编制定员的依据和方法	(323)
第三节	定员的贯彻和管理	(329)
第四章	工业企业的劳动组织工作	(330)
第一节	劳动组织工作的意义	(330)
第二节	劳动的分工与协作	(331)
第三节	工作地的组织	(336)
第四节	多机床管理和“一专多能”	(339)
第五节	技术工人的培养和训练	(345)
第五章	工业企业的劳动计划和劳动统计工作	(348)
第一节	劳动计划的意义和任务	(348)
第二节	编制劳动计划的原则和程序	(349)
第三节	劳动计划的执行和检查	(350)
第四节	编制劳动计划的内容、依据和方法	(351)
第五节	劳动统计的意义和任务	(353)
第六节	劳动统计的内容	(359)
第六章	工业企业的工资工作和劳动保险	(368)
第一节	必须坚持按劳分配的原则	(368)
第二节	我国的工资等级制度	(370)
第三节	工资形式	(374)
第四节	劳动保险工作	(381)

第八篇 物资管理

第一章	工业企业物资管理的意义与任务	(384)
第一节	企业物资管理的意义	(384)
第二节	企业物资管理的任务	(386)

第三节	企业物资管理的组织	(388)
第二章	企业物资供应计划	(389)
第一节	编制物资供应计划的基础	(389)
第二节	物资需要量的核算	(392)
第三节	物资储备量的确定	(394)
第四节	物资申请计划	(397)
第三章	仓库管理	(399)
第一节	仓库管理的任务	(399)
第二节	仓库料场的设置及主要设施	(400)
第三节	仓库业务	(401)
第四节	清仓利库	(404)
第五节	仓库安全	(405)
第四章	生产过程中的物资管理	(406)
第一节	车间物资使用管理制度	(406)
第二节	物资消耗定额的考核	(407)
第三节	车间服务站的工作	(408)
第五章	产品销售	(408)
第一节	产品销售在生产中的地位	(408)
第二节	产品销售工作内容	(410)
第三节	产品销售制度和销售服务	(412)

第九篇 财务管理

第一章	财务管理的意义和内容	(415)
第一节	财务管理的意义和任务	(415)
第二节	财务管理的作用	(416)
第三节	财务管理的内容	(419)

第二章	资金管理	(420)
第一节	固定资金	(422)
第二节	流动资金	(430)
第三章	产品销售收入和积累的管理	(441)
第一节	销售收入	(441)
第二节	企业的积累	(441)
第四章	专用资金	(449)
第一节	更新改造资金	(449)
第二节	大修理基金	(449)
第三节	职工福利基金	(450)
第四节	科技三项费用资金	(451)
第五节	专用基金管理原则	(451)
第五章	财务计划的编制与实施	(452)
第一节	年度财务收支计划	(452)
第二节	月份财务收支计划	(456)
第三节	财务收支计划的实施	(457)
第六章	成本管理	(458)
第一节	产品成本的构成	(458)
第二节	降低产品成本的意义和途径	(462)
第三节	成本计划的编制	(464)
第四节	成本分级分口管理	(474)
第七章	经济核算和经济活动分析	(477)
第一节	经济核算的意义、原则和要求	(477)
第二节	经济核算的内容	(482)
第三节	经济活动分析	(487)
第四节	会计报表的用途和分析	(493)

第一篇 概 论

党的十一届三中全会决定，要把全党的工作着重点转移到社会主义现代化建设上来。这是一个重大的历史性转变，是一场深刻的革命。这场革命要改变我国落后的生产力，多方面地改变生产关系和上层建筑，改变与之不相适应的管理方式、生活方式和思想方式。我们的社会主义制度从根本上说，比资本主义制度优越得多，这是毫无疑问的。但是，我们的上层建筑和生产关系的许多方面，还不完善，我们的政治制度和经济制度的许多环节还有缺陷，这些同实现四个现代化的要求是不相适应的，是束缚生产力和阻碍生产力的发展的。经济管理水平低，阻碍着生产力的进一步发展，已经成为加速实现四个现代化的一个严重障碍。党中央国务院提出的“调整、改革、整顿、提高”的方针，为我们解决这个问题指明了方向。为了加速实现四个现代化的进程，提高企业管理水平，党中央号召我们学习经济理论，掌握现代化建设的经济规律；学习科学技术，掌握现代化建设的自然规律；学习管理，在掌握经济规律和自然规律的基础上加强企业管理。

第一章 工业企业管理的二重性

工业企业是以生产为中心的经济组织。企业的全部经济活动都受着一定的经济规律支配。

企业管理，就是按照客观经济规律，根据一定的原则、程序和方法，对企业生产诸要素——劳动力、劳动手段、劳动对象及其运动过程加以计划、组织、指导、控制和协调，使之相互密切配合，发挥最高效率，以达到企业所预期的目的的活动。

企业管理是生产过程本身所产生的客观要求。正如马克思所指出的：它是“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指挥。”（《马克思恩格斯全集》二十三卷367页）企业需要管理，犹如乐队需要指挥。没有指挥的乐队，只能是各吹各的号，各奏各的调，不成其为乐队，而没有管理的企业也就不成其为企业了。

只要有社会化的生产，就必然要有管理，这是不以人们的意志为转移的客观规律。马克思又说：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。”（《马克思恩格斯全集》二十五卷431页）这

种监督劳动和指挥劳动的性质是随着社会性质的不同而不同，有什么性质的社会，就有什么性质的监督劳动和指挥劳动。

应该怎样理解马克思关于企业管理具有二重性的论述呢？

一、企业管理是社会化大生产的客观要求

企业管理是社会化大生产的客观要求，这是企业管理的第一重性质，即它的一般性。它是合理地组织生产力，做好生产过程中的计划、组织、指导、控制和协调等管理工作，保证劳动过程（或生产过程）顺利进行必不可少的。这是不同社会制度下的企业共同具有的职能，所以，我们说它是企业管理的一般职能。

从人类进行物质资料生产的发展过程看，当着生产力尚处于很低的水平，只是从事分散的、个体的生产活动，即马克思说的“独立生产者孤立劳动的地方”，就还没有产生对于管理的专门要求。

随着社会生产力的不断发展和提高，出现了协作的劳动形式，许多人在同一生产过程中，或在不同的但互相联系的生产过程中有计划地在一起协作劳动。这种协作劳动的出现，说明生产过程具有了社会化性质。社会化的生产过程就产生了对于计划、组织、指导、控制和协调这许多人的生产劳动的需要。这是生产力发展到一定水平出现的社会生产过程本身所产生的一般的职能。所以，马克思说：“一方面，凡是有许多人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要

表现在一个指挥的意志上，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，就象一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。”（《马克思恩格斯全集》二十五卷 431 页）管理的这种一般职能，不但在“每一种结合的生产方式中”都是必须的，而且这种管理的一般职能本身，“是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式（即社会）中必须进行的劳动。”这就是说，这种管理的一般职能的劳动，已成为进行社会生产的一种必不可少的生产条件。无论什么社会，只要进行社会化的生产，就都必须要有计划，都需要组织分工，都需要按照程序进行控制。失去了这些最一般的管理职能，也就失去了进行生产的条件。而且，共同劳动的规模越大，劳动分工和协作越精细、复杂，对于管理的要求也就越高，越迫切。

随着现代化大生产的出现，企业管理不仅是社会化生产的要求，而且还是现代科学技术的客观要求。在现代化企业里，广泛采用先进的科学技术，以机器和机器体系进行生产，生产工艺十分复杂，产品的生产过程不单单是劳动者之间的有机配合，更重要的是人与机器，人与科学技术的有机配合。这就在客观上要求必须要有一系列的生产技术管理如科学实验、产品设计、检验、技术组织措施、技术力量的配备和培训，等等。这在任何社会化大生产中都是需要的，离开这些管理职能和管理组织，生产就寸步难行。

由此可见，在现代化大生产中，企业管理是企业

生产活动不可或缺的条件，是合理组织生产、技术和经济活动所产生的一般职能。它是一切社会制度下一切种类的社会化劳动所共同具有的，不因社会制度的不同而变异。它体现生产力发展的客观要求。它是由生产力性质决定的，服从于生产力发展的自然规律。

二、企业管理是为一定的生产关系服务的

企业管理是生产关系的一种反映，它服务于一定的生产关系。这是企业管理的第二重性质，即它的特殊性或社会性。它反映了一定的生产关系的性质和要求，并运用与其相适应的上层建筑（经济政策、体制、法令、规章制度以及思想教育等等）作为实现管理的手段。虽然有共同的规律，但具体做法会因社会制度的不同而变异。所以，我们说它是企业管理的特殊性。

人类的物质资料的生产，总是在一定的社会生产关系中进行的。决定生产关系的是生产资料所有制，有什么样生产资料所有制，就有什么样的生产关系。在一定的生产关系中人们进行物质资料的生产，其过程的联系和统一，必然要“表现在一个指挥的意志上”，这就是生产资料占有者的“意志”。生产资料占有者对生产过程的管理，必然体现自己的意志，为自己的利益服务。因此，马克思说：“凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，就必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也就越大。”（《马克思恩格斯全集》第二十五卷第431页）在阶级社会中，企业管理

必然要体现统治阶级的阶级意志，并为统治阶级的阶级利益服务。这就是企业管理的特殊性或社会性。

以上我们是从企业管理的职能或内容来讲它的二重性的。企业管理的二重性是一个统一体，是不能截然分开而独立存在的。

人类社会的生产过程，具有连续性和继承性；同时又以不同的生产方式而区分为不同的发展阶段。企业管理也是这样，以它们共同具有的一般职能相联系；而以它们特殊的、体现管理目的的特殊职能相区别。

资本主义企业管理的二重性，是由它所管理的生产过程本身具有二重性所决定的，一方面是制造产品的社会劳动过程，一方面又是资本的价值增殖过程，也就是生产剩余价值的过程。资本主义的企业管理，受着资本主义基本经济规律，也就是剩余价值规律支配的。资本主义企业管理就其内容来说是二重的，而就其形式来说是专制的。在资本主义企业里，资本家是统治者和剥削者，而工人则是被统治者和被剥削者。二次世界大战以后，尽管资本主义国家的生产力有了高度的发展，但资本主义的基本矛盾依然存在，资本主义剥削的本质并没有也不会改变。从这方面说，列宁关于“资本家关心的怎样为掠夺而管理，怎样借管理来掠夺”的论断，并没有过时，它依然是对资本主义管理最深刻的批判。但是，资本主义企业管理还有另外一面，这就是资本主义企业管理中合乎科学的一面。资本主义经济从整体来看，由于生产资料的私人占有，决定了它不可避免地是无政府状态；

但在一定的范围内，比如在一个企业里，生产和经营一般又是有计划的，甚至是很有计划的。资本家为了追求更多的剩余价值，在企业管理中，也尽量采用先进科学技术，并积累了丰富的管理经验，因而促进了生产力的高速度发展。这就明确揭示了资本主义企业管理的二重性：一方面具有相同于一切社会生产过程所产生的一般职能，即受生产力发展规律的支配，承担着科学组织生产力的客观要求的职能，也就是资本主义企业管理具有科学性的一面。另一方面，资本家通过企业管理达到最大限度剥削的目的，这时就赋予企业管理以“资本的职能”。

资本主义企业管理的二重性，同样是一个不可分割的统一体。在资本主义企业里，生产产品的过程，也就是生产剩余价值的过程，并没有离开产品的生产而另外单独生产剩余价值的生产。对资产阶级来说，管理的一般手段，即管理上的科学成就，也是他们的剥削手段，并没有离开管理上的科学成就而外，存在一个别的什么手段。

毛泽东同志指出：“外国资产阶级的一切腐败制度和思想作风，我们要坚决抵制和批判。但是，这并不妨碍我们去学习资本主义国家的先进的科学技术和企业管理方法中合乎科学的方面。工业发达国家的企业，用人少，效率高，会做生意，这些都应当有原则地好好学过来，以利于改进我们的工作。”（《毛泽东选集》第五卷第287页）对资本主义的企业管理，既要看到它是资产阶级残酷剥削劳动人民的手段，又要看到它自身是劳动人民从事物质资料生产长期积累