

工业企业管理

山东省烟台财政学校

工 业 企 业 管 理

山东烟台财政学校

前 言

为了适应中等财经专业学校函授教学的需要，我们依据国家教委审定的财经类普通中专教学大纲，针对成人中专函授教育的特点，参阅有关教材、书刊和资料，编写了这套中等财经学校函授教材丛书，共十五册。这套丛书也可作为普通财经中专学校教材和财经工作者自学用书。

《工业企业管理》是一门综合性的应用科学，它与许多其它学科有着密切的联系。本书主要介绍工业企业经营管理的基础知识和基本理论，并着重介绍现代化管理方法的一些基本概念和计算运用，从而达到理论与实际相结合的要求。以培养学员能把所学的理论知识运用到实际工作中去。

本书第一至六章由顾怡祥同志编写；第七章至十一章由李宁同志编写；全书由顾怡祥同志总纂。

由于水平和时间所限，书中缺点错误和疏漏之处在所难免，恳请各位教师和广大读者批评指正。

山东省烟台财政学校函授部

一九八九年十二月

目 录

第一章 工业企业管理概论	1
第一节 社会主义工业企业	1
第二节 社会主义工业企业的责权利	10
第三节 工业企业管理的发展过程与我国企业管理的 现代化	16
第四节 工业企业管理的性质、职能和基础工作	23
第五节 工业企业管理的任务	30
第六节 工业企业管理的内容和方法	38
第二章 工业企业的领导制度和管理机构	45
第一节 工业企业的领导制度	45
第二节 工业企业的管理机构	56
第三节 企业的规章制度	65
第三章 工业企业的经营决策与计划	73
第一节 工业企业的经营活动	73
第二节 工业企业的经营决策	77
第三节 工业企业的经营计划	96
第四章 工业企业的技术开发管理	101
第一节 技术开发的意义和种类	101
第二节 工业企业技术开发的途径和条件	105
第三节 技术开发方案的评价与技术成果的应用	108
第四节 价值工程的应用	111
第五章 工业企业的销售管理	118

第一节	销售管理的意义和任务	118
第二节	销售策略	122
第三节	产品销售计划	124
第四节	销售业务的管理	126
第六章	工业企业的生产管理	133
第一节	生产管理的任务和原则	133
第二节	生产过程的组织	135
第三节	生产计划的编制	142
第四节	生产能力的核定	152
第五节	生产过程的控制	156
第六节	网络计划技术的应用	169
第七章	工业企业的质量管理	178
第一节	产品质量及提高产品质量的意义	178
第二节	全面质量管理	185
第三节	质量管理的统计方法	197
第八章	工业企业的设备管理	217
第一节	设备管理的意义和内容	217
第二节	设备的选择和合理使用	219
第三节	设备的维护和修理	222
第四节	设备的更新	229
第九章	工业企业的劳动管理	231
第一节	劳动生产率	231
第二节	劳动定额和编制定员	237
第三节	劳动组织和劳动保护	246
第四节	工资、奖励和生活福利	249
第五节	职工教育和人才使用	255

第十章 工业企业的物资管理	258
第一节 物资管理的意义和任务.....	258
第二节 物资消耗定额和物资储备定额.....	261
第三节 物资供应计划和采购管理.....	267
第四节 仓库管理和物资节约、综合利用.....	272
第十一章 工业企业的财务成本管理	277
第一节 财务管理.....	277
第二节 成本管理.....	294

第一章 工业企业管理概论

提要：工业企业管理是一门综合性的应用科学，具有一套完整的理论和方法体系。社会主义工业企业包括全民所有制的工业企业和集体所有制（含乡镇）的工业企业两种形式。本教材主要阐述我国全民所有制工业企业的经营管理问题。但就其合理组织生产经营活动的基本原理和基本方法，同样也适用于集体所有制的工业企业。本章作为全书之首篇，主要阐述社会主义工业企业的特征、任务、组织形式、责权利和企业管理的发生、发展、性质、职能，以及工业企业的物质文明与精神文明建设等方面的基本理论知识。通过本章学习，使学员对社会主义工业企业和企业经营管理有一个概括的了解，为学好企业经营管理奠定基础。

第一节 社会主义工业企业

一、社会主义工业企业的特征

社会主义工业企业，是以生产资料公有制为基础的，以满足社会主义建设和人民日益增长的物质和文化生活的需要为目的，采用现代技术，在国家计划指导下，独立地从事工业性生产经营活动的经济组织，是自主经营、独立核算、自负盈亏的社会主义商品生产和经营单位，并具有法人资格。它具有以下三个基本特征：

（一）自然属性方面的特征

社会主义工业企业是用现代生产技术装备起来的，采用机器体系作为主要手段的社会化大生产。它与资本主义现代企业的生产体系有着共同的特征，但同手工业相比，则有明显的区别，主要表现在：

1. 大量采用机器生产，技术装备比较复杂，广泛应用最新科学技术成果。

在手工业企业中，工人使用手工工具进行生产，产品的质量 and 生产效率，取决于工人的经验和手艺。现代工业企业则广泛地运用机器和机器体系进行生产，用电力、蒸气为动力，一般都拥有整套的生产设备、动力设备、运输机械以及各种仪器、仪表等，组成一个相互配合、相互联结的机械化、自动化的机器体系，同时还广泛应用现代科学技术成果。特别是近十年来电子技术的应用，出现了工业生产领域中技术革命的新浪潮，从而使社会生产和人类生活的面貌发生了巨大的变化，大大提高了人类对自然界的利用和改造的能力。

2. 实行精细的劳动分工和严密的协作关系，进行高度社会化大生产。

现代工业企业是一个复杂的生产体系，整个生产过程包括一系列相互衔接、紧密联系的生产部门和生产环节，每个生产环节又分为若干生产阶段和工序，分别使用着不同的机器和设备，需要配备各种不同工种的生产工人、各种不同专业的工程技术人员和管理人员在一起从事生产经营活动。企业的任何一种产品，都是整个企业成员共同协作劳动的成果，而每个人所完成的只不过是整个生产经营过程中的一小部分。这种社会化大生产，首先要求企业内部实行精细的劳

动分工和严密的协作关系，而且这种分工和协作，还必须适应机器体系运转的要求，使企业生产过程的各个工艺阶段，加工过程、各道工序以至每个人的活动，都能同机器体系的运转协调一致，使企业生产顺利进行并取得巨大的经济效益。

3. 生产过程具有高度的比例性、连续性和适应性。

现代工业企业的生产过程，要求在各个生产环节、各工序之间，在生产能力上保持相应的比例性，在时间的配合上要相互衔接，保持高度的连续性。要做到这一点，必须按照生产工艺的特点配置各种机器设备，还要求精确地计算各种机器设备的数量、规模和速度，使之保持一定的比例关系和平衡关系，这是现代工业企业生产的客观要求。随着机械化和自动化生产程度的日益提高，以及流水生产、自动生产等先进生产组织形式的广泛采用，生产过程的比例性和连续性的要求越来越高。此外，企业的生产过程还应该具有一定的适应性，就是要求企业在组织生产过程时，尽量采用适应性较强的设备，布置设备时要考虑到以后调整的可能，设计流水线时，要考虑增加花色品种的需要，以适应不断更新的能力。

以上这些基本特征是现代工业企业生产力方面规律性的客观反映。必须充分认识这些规律性并力求使我们的管理工作符合这个规律性，就要自觉摒弃“小而全”、“大而全”的小生产管理思想和管理方法。努力学习现代管理方法，采用现代科学技术，合理组织企业的生产过程，保证生产过程的顺利进行，并取得最大的经济效益。

（二）社会属性方面的特征

任何社会化的大生产，都是在一定的生产关系下进行的。资本主义工业企业是建立在资本主义生产关系的基础上的，其生产经营活动必然受资本主义经济规律的支配，企业的社会性质是资本主义性质。而社会主义工业企业是建立在社会主义生产关系的基础上的，其生产经营活动必然受社会主义经济规律的支配，企业的社会性质是社会主义性质。因此，社会主义工业企业与资本主义工业企业，在社会属性方面有着本质的区别。

在资本主义社会中，生产资料的私有制决定了资本主义工业企业的特征：工业企业是资本家的私有财产，工人出卖劳动力，处于受剥削、压迫的地位；企业的经营目标是为资本家谋取最大限度的利润，企业与企业之间存在着尔虞我诈、你死我活的激烈竞争。资本主义周期性的经济危机，使企业经常受到严重威胁，直至破产，工人失业。

社会主义工业企业的社会特征则完全不同，它是以生产资料社会主义全民所有制为基础的。这种全民所有制的性质决定了我国工业企业的社会主义特征：工业企业的生产资料属于国家所有，委托企业使用；企业的生产经营目的是满足人民日益增长的物质和文化生活的需要；在社会主义企业里，劳动者是企业的主人，劳动者之间是同志式的互助合作关系，根据“各尽所能，按劳分配”的原则决定职工的劳动报酬；企业与企业之间的关系是社会主义分工协作的关系，他们都是社会主义经济中的平等成员，有着共同的利益，在国家的统一领导和协调下，共同为发展社会生产力和提高经济效益而进行共同劳动。社会主义企业在建设社会主义物质文明的同时，还必须建设社会主义精神文明。社会主义工业企业之

间，也存在着竞争，但社会主义制度下的竞争，是在国家统一计划指导下局限于一定范围内的竞争，不是“你死我活”的竞争，而是在根本利益一致的基础上相互促进、相互鼓励的竞争，是为了促进社会主义经济的发展。但是，这种竞争也会影响企业的利益和发展，如竞争不利，也会使企业被迫关、停、并、转直至破产倒闭。但是广大职工不会因此而失业，社会主义国家通过各种途径妥善安排破产企业职工重新就业，并且保证他们重新就业前的基本生活需要。

明确上述社会主义工业企业在生产关系方面的基本特征，要求企业要坚持社会主义方向，不断研究、探索和完善社会主义生产关系的具体途径，调动劳动者的积极性、主动性和创造性，以促进生产力的发展，充分发挥社会主义经济制度的优越性。

（三）经营管理方面的特征

社会主义工业企业是从事工业生产经营活动的商品经济基本单位，是在国家计划指导下相对独立的经济实体。这是它在经营管理方面的基本特征。主要表现在以下几方面：

1. 社会主义工业企业按照社会分工生产工业产品或提供工业性劳务，以满足社会需要。这一点使它有别于农业、商业、交通运输和建筑业等。

2. 社会主义工业企业是社会主义的商品生产者和经营者。社会主义经济是在公有制基础上的有计划的商品经济。因此它必须通过交换和其它经济组织及消费者发生经济联系，进行一系列的供销财务活动，进入国内外市场，而且企业之间还有一定程度的竞争。企业必须用好、管好各种资源，并适应外部环境的变化，组织适销对路的工业产品，保

证企业盈利，为国家提供税利，同时取得自身的发展。

3. 社会主义工业企业是一个相对独立的经济实体。即在服从国家计划和管理的前提下，实行自主经营，独立核算，自负盈亏；应有独立的经济责任、经济权限和经济利益；应当是有生命力的经济“细胞”，具有自我改造、自我发展的能力。

根据马克思主义理论和社会主义实践经验，生产资料的所有权同经营权可以适当分离的原理，全民所有制企业也不应由国家直接去经营，不应成为国家机关的附属物，而应成为相对独立的经济实体。国家通过制定的方针政策，对企业进行宏观控制，协调关系，运用经济杠杆以及法律和行政的手段对商品经济活动进行监督与管理。企业在宏观经济的指导下，搞好自身的经营决策，并按照国家政策法令，进行生产经营活动，向国家承担相应的责任和义务。这样，国家和企业在为实现社会主义生产经营目的上，应当保持一致性，在二者关系上，既要维护国家的统一性，又要维护企业的相对独立性。在保证国民经济“统一性”的前提下，尽量扩大企业自主的相对“独立性”。这样做有利于发挥各个企业生产经营上的多样性、灵活性和进取性，也有利于巩固和完善社会主义全民所有制。

二、社会主义工业企业的基本任务

社会主义工业企业的基本任务是：根据国家计划 and 市场需求，在不断提高技术和劳动生产率的基础上，努力发展商品生产，全面完成国家计划，为社会生产物美价廉、适销对路的工业产品或提供工业性劳务，为国家积累建设资金，为满足社会日益增长的物质和文化生活需要做出贡献。

社会主义工业企业的基本任务是由工业企业的性质和它在国民经济中的地位决定的。其理由分述如下：

第一、工业企业的基本任务是由社会主义工业企业性质决定的。物质资料的生产是社会存在和发展的基础，作为社会主义重要物质生产部门的工业企业，自然要为社会生产物美价廉和适销对路的工业产品和提供劳务，为国家积累建设资金。以满足人民日益增长的物质和文化生活的需要，履行它对社会应尽的责任作为自己的主要任务。

第二，工业企业的基本任务是由社会主义工业企业在国民经济中的地位和作用决定的。工业部门及其所属的工业企业，是国民经济的重要物质生产部门，在国民经济中起主导作用，它必须为国民经济各部门提供生产资料和消费品，同时在技术装备上武装国民经济各个部门。为国家提供税金和利润，使国家有足够的资金进行扩大再生产，促进“四化”建设的发展。所以每个工业企业都必须在国家计划指导下，搞好生产经营活动，全面完成计划任务，以满足国家和人民日益增长的物质和文化需要，作为自己的光荣任务。

第三、工业企业的基本任务是由社会主义工业企业作为独立商品生产者的特征所决定的。社会主义工业企业是国民经济的基层组织，也是独立的商品生产者，它既有完成国家计划的任务，也应享有自己的经济利益，创造企业自身发展的条件。企业生产经营的好坏，应当有收益上的差别，同时企业职工的个人利益要和企业生产经营成果直接挂钩。因此，企业的任务，除了为国家提供物美价廉工业产品和上缴足额的税金外，还要保证企业的收益逐年增长，使企业自身不断发展，为社会做出更大的贡献。

三、社会主义工业企业的组织形式

社会主义工业企业的组织形式，基本上有两种，一种是单厂企业，另一种是多厂企业。

(一) 单厂企业

单厂企业即一个工厂就是一个企业。单厂企业必须同时具备两个条件：一是经营管理上的相对独立性；二是生产技术上的统一性。

所谓经营管理上的相对独立性，主要是指在生产经营管理上具有一定的独立自主权；在经济上实行独立经营、独立核算、自负盈亏，有独立的经济利益并对生产经营成果负有全部经济责任；在法律上具有法人的地位，有权独立处理同外部的经济联系。

所谓在生产技术上的统一性，就是指工业企业内部的各个组成部分之间，根据专业分工的特点，由生产技术上密切相关、紧密联系的若干车间和一些管理部门、服务部门所组成的统一体。一般有以下几种形式：

1. 对产品进行顺序加工，工艺过程前后衔接。如纺纱厂的清花、梳棉、粗纺、精纺等部分，机械加工行业的毛坯制造、机械加工和装配等部分。

2. 各个部分同时制造不同产品，但工艺性质相同。如橡胶厂中分为生产汽车轮胎、自行车轮胎和胶鞋等部分，服装厂中分为缝制棉布服装、化纤服装和毛料服装等部分。

3. 生产技术上的服务关系。如设备维修、工具制造、动力供应等部分为主要生产部分服务的。

(二) 多厂企业

多厂企业是由几个或几十个工厂组成一个企业。它的形

式主要有专业公司、联合公司、生产总厂和企业集团等。多厂企业与行政性的工业公司不同，而是企业化的公司。它按照专业化、协作化、联合化及经济合理的原则，把若干分散的单厂企业组织起来，实行独立经营、独立核算、统一核算盈亏的营利性的经济组织。具有独立的法人资格。

多厂企业按照生产技术、经营联系方式的不同，有以下几种不同的形式：

1. 按公司形式划分的有：

(1) 专业公司，包括同类产品或工艺技术相同的工厂组成的专业公司。如铸造公司、电力工业公司、标准件公司、电子元件公司等。

(2) 联合公司，包括以工艺先后衔接的若干工厂组成的联合公司和以综合利用为基础的联合公司。为由炼铁、炼钢、轧钢等工厂组成的钢铁联合公司；由以石油为原料生产各种油类和化工产品的石油化工联合公司。

(3) 综合公司，是指按大类产品分工的工厂联合起来的公司，如机电设备公司等。

(4) 技术服务公司，是指把若干为其他企业提供技术服务同类型工厂组织起来的公司。如铸造、锻造、电镀、机修、运输等工业公司。

2. 按地区范围划分的有：

(1) 地方性工业公司，它是指在一个城市内把生产同类产品的工厂，或以某种产品为中心把生产过程有联系的工厂组成一个工业公司。

(2) 区域性工业公司，它是指在一个地区内（或跨省市）以有经济联系的工厂组成的工业公司或企业集团。如飞

鹤集团、嘉陵集团等。

(3) 全国性工业公司，它是指在全国范围内，以相同类型或相同行业的工厂组织起来的工业公司或企业集团。如第一、第二汽车制造业集团，深圳电子集团等。

3. 按生产经营活动的内容划分的有，

(1) 生产公司；(2) 供销公司；(3) 产销联合公司；(4) 工商联合公司；(5) 工农贸联合公司；(6) 生产与科研联合公司。

4. 按公司所有制形式划分的有，

- (1) 全民所有制工厂组成的工业公司；
- (2) 集体所有制工厂组成的工业公司；
- (3) 全民与集体所有制联合组成的工业公司；
- (4) 中外合资工业公司。

第二节 社会主义工业企业的责权利

一、工业企业的经济责任

社会主义工业企业的经济责任，一般有以下三个方面：

(一) 企业对国家所承担的责任：

1. 认真贯彻执行国家的方针、政策、保证完成国家计划任务。工业企业的生产经营活动是在国家统一计划指导下进行的，国家的方针、政策、法令和计划，企业必须贯彻执行，并保证完成。

2. 企业必须维护全民所有制和集体所有制财产不受侵犯。全民和集体所有制企业的财产是属于全民和集体所有，这些财产的使用权和经营管理权属于企业；但这些财产

的所有权仍是国家和集体所有，绝不能改变财产所有权的性质，绝不能让公有财产受侵犯，或者无代价的调用，也不允许随意损失和浪费。企业要对国家委托自己使用和经营管理的公有财产全权负责。

3. 加强科学管理，实行全面经济核算，合理有效地使用人力、物力和财力，不断提高经济效益。企业不仅要降低产品的物资消耗和劳动消耗，而且应充分运用现代化的科学管理方法，广泛采用新技术、新工艺、新设备、新材料，开发新产品，不断提高企业的生产技术水平，提高产品质量，提高劳动生产率。同时企业还要尽量节约各类资金，减少资金的占用，加速资金周转，不断提高企业的经济效益。

4. 不断提高企业的生产技术和经营管理水平。每个企业要想提高生产技术和经营管理水平，首先要总结本身的管理经验、制度和办法，同时吸收国内先进企业的管理经验和办法，并在此基础上，有重点、有目的地引进国外的先进技术和科学的经营管理方法，以不断提高企业的生产技术和经营管理水平。

5. 严格遵守财经纪律，依法及时缴纳税金或利润，接受财政和审计机关的监督。国家的财经纪律是根据党的路线、方针、政策而制定的，企业决不能以任何借口违犯财经纪律。对乱摊成本，截留国家财政收入，乱搞计划外建设，兴建楼堂馆所，挥霍浪费国家资材等现象，必须坚决制止，严肃处理。企业上缴的税金，是国家财政收入的重要来源，决不允许以任何借口拖欠、挪用、滞交、漏交，必须按照规定及时、足额地上缴税金。

(二) 企业对社会所承担的责任