

中等财政学校试用教材

工业企业管理基础知识

(修订本)

工业企业管理基础知识编写组 编著



中国财政经济出版社

87
F406
11=2

中等财政学校试用教材

工业企业管理基础知识

(修订本)

工业企业管理基础知识编写组 编著

中国财政经济出版社



B

318060

中等财政学校试用教材
工业企业管理基础知识
(修订本)

工业企业管理基础知识编写组 编著

*

中国财经出版社出版
新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售
北京印刷二厂印刷

*

787×1092 毫米 1/32 开本 12,025印张 216,000字

1985年9月第1版 1985年9月北京第1次印刷

印数: 1—10,000

统一书号: 4166·642 定价: 2.35元

编 审 说 明

《工业企业管理基础知识》是为中等财政（经）学校有关专业编写的试用教材，也可以作为财经干部和企业财会人员自学的参考书。

本书主要阐述了我国社会主义工业企业管理的基本理论和各种专业管理的基本方法，其目的是为了使中专学生掌握企业管理的基础知识，扩大财经干部和财会人员的知识面。

本书第一版由许庚申、吴文斌、虞觉翔、许教生、穆庆贵和徐文彬等同志集体编写，由徐文彬、虞觉翔同志负责总纂。随着工业企业管理情况的发展和经济体制改革的深入，我们于1983年调整了编写组成员，并对本书进行了修订，除保留原体系外，增补了经营决策、技术管理、销售管理和经济责任制等内容，对原有章节也作了较大修改，补充了一些现代管理的有效方法。

本书修订本由集美财经学校许庚申、安徽省财政学校唐名端和上海市财经学校虞觉翔同志进行编写，由虞觉翔同志负责总纂。对于本书的缺点和问题，请读者指正。

财政部教材编审委员会

1985年6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 工业企业管理的性质和职能	(16)
第三节 工业企业管理的基本内容	(30)
第四节 工业企业的思想政治工作	(39)
第二章 工业企业的管理组织	(47)
第一节 企业的领导制度和民主管理	(47)
第二节 企业的组织机构和规章制度	(52)
第三章 工业企业的经营决策与计划	(62)
第一节 工业企业的经营活动	(62)
第二节 工业企业的经营决策	(69)
第三节 工业企业的经营计划	(82)
第四章 工业企业的生产管理	(93)
第一节 生产过程的组织	(94)
第二节 生产能力的核定	(108)
第三节 生产计划的编制	(117)
第四节 生产作业计划与控制	(128)
第五节 网络计划技术	(147)
第五章 工业企业的技术管理	(154)
第一节 新产品管理	(154)

第二节	技术改造的管理	(170)
第三节	价值工程的应用	(180)
第六章	工业企业的质量管理	(189)
第一节	产品质量与全面质量管理	(189)
第二节	全面质量管理体系	(199)
第三节	质量控制的统计方法	(210)
第四节	质量计划和质量成本分析	(229)
第七章	工业企业的设备管理	(244)
第一节	设备管理的意义和内容	(244)
第二节	设备的选择和评价	(246)
第三节	设备的合理使用	(249)
第四节	设备的维护和修理	(252)
第五节	设备的更新	(264)
第八章	工业企业的劳动管理	(271)
第一节	劳动生产率	(271)
第二节	劳动定额和编制定员	(277)
第三节	劳动组织和劳动保护	(280)
第四节	工资、奖励和生活福利	(295)
第五节	职工的文化科学技术教育	(306)
第九章	工业企业的物资管理	(310)
第一节	物资管理的任务和物资分类	(310)
第二节	物资消耗定额和物资储备定额	(312)
第三节	物资供应计划和采购管理	(322)
第四节	仓库管理和物资节约	(329)
第十章	工业企业的销售管理	(335)
第一节	销售管理的意义和任务	(335)
第二节	销售调查和销售预测	(338)

第三节	销售策略	(349)
第四节	产品销售计划	(352)
第五节	产品销售业务的管理	(356)
第十一章	工业企业的财务管理	(364)
第一节	财务管理的任务和内容	(364)
第二节	固定资金管理	(367)
第三节	流动资金管理	(374)
第四节	产品成本管理	(385)
第五节	企业纯收入管理	(396)
第六节	专项资金管理	(401)
第七节	财务收支管理	(405)
第十二章	经济核算和经济责任制	(409)
第一节	工业企业的经济核算	(409)
第二节	工业企业的经济责任制	(419)

第一章 工业企业管理概论

第一节 社会主义工业企业

社会主义工业企业包括全民所有制的国营工业企业和集体所有制的工业企业两种形式。本书研究的是我国国营工业企业的管理，但就其组织企业生产经营活动的基本原理和基本方法来说，对集体所有制的工业企业也是适用的。

为了研究我国国营工业企业的管理，就必须先认识国营工业企业的特征和它的基本任务等问题，因为这些问题都是工业企业管理工作出发点和依据。

一、社会主义工业企业及其特征

社会主义工业企业是以生产资料公有制为基础的，采用现代技术，在国家计划指导下，独立从事工业生产经营活动的经济组织。这一概念，包括三个含义。第一，由于社会主义工业企业是建立在生产资料公有制基础上的组成国民经济的细胞，因此，它必须服从国家的计划和管理，以协调国民经济的顺利运转，促进社会主义经济的发展；第二，社会主义工业企业是采用现代技术从事工业性生产或劳务活动的，它与农业企业、交通运输企业、商业企业、建筑安装企业、

金融企业等不同。它们按照不同的分工，通过各自的经济活动，在整个国民经济中发挥着不同的作用。这是从社会分工的角度，说明了工业企业与其他企业的区别；第三，社会主义工业企业是一个从事工业生产经济组织，而不是行政组织。所谓经济组织，是指它必须拥有一定的资金，从事独立的生产经营活动，并具有法人的资格，可以与其他单位签订合同，构成国民经济的一个基本核算单位。

工业企业是社会生产力发展的产物，它起源于手工业。在科学技术发展的推动下，生产手段逐步从简陋的手工工具发展成为机器和机器体系，出现了以使用机器和机器体系为特征的现代工业企业。所以，一般说来，以手工工具为主进行生产的是手工业企业，用机器和机器体系为主进行生产的是现代工业企业。我国绝大多数的国营工业企业是现代工业企业。现代工业企业的生产技术特征和社会特征如下：

（一）现代工业企业的生产技术特征

现代工业企业的生产技术特征是同手工业企业相比较而言的，主要反映在以下四个方面：

1. 技术装备比较复杂

在手工业企业中，由于生产工具简陋，生产效率和产品质量，主要取决于工人的经验、技巧和体力。而现代工业企业则不同，随着机器设备的大规模采用，虽然劳动者的经验、技巧和体力对生产仍然具有重要作用，但是机器的运转有自身的规律性，无论是产品的设计，工艺规程的制定，操作方法的改进，以及生产过程各阶段的划分与结合，等等，都要系统地运用科学技术来解决，只有这样，才能有效地使

用复杂的技术装备和技术方法，合理组织生产和发展生产。

近几十年来，由于电子技术和其它现代科学技术运用于生产，特别是微电子技术的应用，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日新月异巨大变化，大大改变了人类对自然界的利用和改造的能力。许多生产环节正在用电子计算机模拟人的智能，代替人的操作、检测、监督和调节生产过程，使工业企业的技术装备越来越复杂，越来越精密。总之，这次技术革命规模之大、速度之快、内容之丰富、影响之深远，都是历史上空前的。

2 劳动分工精细，协作关系严密

在现代工业企业里，整个生产过程包括了一系列相互衔接、紧密联系的部门和环节；每个生产过程和环节，又进一步划分为许多生产阶段和工序，分别采用着不同用途的机器和设备，而且还要求有各种必不可少的辅助部门、服务部门和管理部門与之相配合；需要配备各种不同工种的生工人、技术人员和管理人员。现代工业企业的生产经营活动，就是在这样广泛、细致分工的基础上进行的。任何一种产品都是整个企业成百、上千甚至上万个不同工种的工人和工程技术人员共同劳动的成果。这种精细的分工，并不是取决于人的主观决断，而是取决于生产过程所使用的机器体系的客观要求。

精细的劳动分工，必然要求严密的劳动协作。分工的复杂化，也必然带来了协作关系的严密性。这种协作关系的形成，主要也是适应机器体系的客观要求。只有根据机器体系

的客观要求，在合理分工的基础上加强协作，才能使企业生产过程的各个工艺阶段以至每个人的活动，都能同机器体系的运转协调一致，使生产顺利进行。

3. 生产过程的高度比例性和连续性

现代工业企业的生产过程，要求在各生产环节、各工序之间，在生产能力上保持适当的比例，从而使各生产环节、各工序之间在时间的配合上相互衔接。虽然在手工业企业中，生产过程的各个组成部分也有一定的联系，但是，这种联系的严密性和准确性的要求是不高的。只有在现代工业企业中，这种联系是摆脱了人身自然条件的限制，而受机器体系本身运转规律的支配。在机器体系中，任何一部分机器设备的运转失常，都会直接、间接地影响到生产过程连续性的有效进行。生产过程的比例性和连续性的准确性和严密性愈高，生产效率就愈高，机器设备之间的配合制约作用就愈显著；相反，由于某一环节的机器设备运转失常而造成的配合中断，则损失也愈大。特别是在连续性生产要求较高的化工、冶金等行业中，生产的各个组成部分的联系更为密切。在其他工业企业中，随着科学、技术的日益进步，机械化、自动化程度逐步提高，生产过程的比例性和连续性也将更加准确，更加严密。

4. 生产过程外部联系的广泛性

随着科学技术的不断发展，不仅推动了企业内部的分工协作，要求生产过程的各个组成部分保持高度的比例性和连续性，而且也促进了工业企业之间的分工协作和保持一定的比例性和连续性，从而使企业的生产过程与其他企业发生广

泛、密切的外部联系。在现代生产的基础上，不仅某些同类产品或某一种产品的生产，可以形成一个相对独立的生产体系，专门由一个企业进行生产，而且可以将产品的某一零件、部件或某一工艺阶段，分别形成一个相对独立的生产体系，由一个企业来生产。因此，整个工业生产可以按照各种不同的分工形式，建立起许多专业化生产的企业，分别承担各种初级产品、中间产品和最终产品的生产。

工业企业的专业化程度越高，企业之间的分工越细，它们之间的联系也就更加广泛、密切。同时，生产社会化的发展，还使工业企业同农业、交通运输业、商业等部门的经济单位，发生更广泛的联系。没有这种企业与企业之间的广泛联系，工业企业的生产经营活动是无法进行的。

认识工业企业生产技术的这一特征，是要求从发展生产力的角度来说明管理现代工业企业，不能停留在小生产或手工业式的管理水平上，而要学会运用现代的科学的管理组织、管理技术和管理方法进行管理，否则将有碍生产力的发展。

（二）国营工业企业的社会特征

国营工业企业的社会特征是由生产资料的所有制决定的。企业的生产资料所有制不同，它的社会特征也不同。

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，劳动者出卖劳动力，受剥削；企业的经营方向与管理内容完全服从资本家谋取最大限度利润的目的，经营成果和财务盈亏，直接决定资本家的利益，企业与企业之间开展激烈的竞争，这种

竞争是相互利用、相互排挤、弱肉强食的竞争。资本主义工业企业的社会特征表明，企业的生产经营活动是建立在资本家对劳动者剥削的基础上，并受资本主义社会生产无政府状态的客观规律所支配，资本主义周期性的经济危机，使企业受到严重威胁，有的甚至破产。

社会主义国营工业企业的社会特征则完全不同。它是生产资料社会主义全民所有制为基础的。全民所有制决定了工业企业的性质必然具有社会主义的特征：企业的生产资料属于实行人民民主专政的国家所有，劳动者都是企业的主人，他们之间是在根本利益一致基础上的同志式的互助合作关系，企业内部按照“按劳分配”的原则决定职工的劳动报酬；企业的经营方向和管理内容服从于满足社会需要的目的，受劳动人民意志的支配，企业的纯收入根据国家规定进行分配；企业必须实行民主管理制度，充分发挥工会组织和职工代表的作用，体现工人阶级的主人翁地位；企业与企业之间是社会主义的分工协作关系，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之下，共同为发展社会生产力和提高经济效益而进行生产经营活动。社会主义并不排斥竞争，社会主义企业之间的竞争，是在共同的目标下，有利于促进企业改进生产技术和改善经营管理的竞争，是与资本主义条件下的弱肉强食根本不同的。

认识国营工业企业的社会特征，是从生产关系的角度上说明社会主义工业企业和资本主义工业企业的本质区别，从而把社会主义工业企业的管理同生产资料公有制和有计划的

商品经济联系起来，坚持社会主义方向，管好社会主义企业。

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由它的社会特征所决定的。企业的基本任务是在不断提高技术、劳动生产率和经济效益的基础上，全面完成国家计划，为社会生产工业产品或提供工业性劳务，为国家积累建设资金，为满足人民日益增长的物质和文化生活需要作出贡献。

工业企业是从事工业生产经营活动的经济组织，工业生产经营活动的结果，出产了工业品或提供了工业性劳务。工业在国民经济中的主导作用，也主要是通过提供工业产品和工业性劳务武装国民经济各个部门和满足人民的需要来实现的。当然，工业企业提供的产品和劳务，必须是符合社会需要的，适销对路的，价廉物美的。否则，即使产品生产出来了，放在仓库里，无人问津，价值也不能实现，这无疑是一种浪费。

社会主义社会实行计划经济，国家必须有统一的国民经济计划。作为社会主义国民经济一个基层单位的工业企业，它的生产经营活动，必须受这个统一计划的约束。企业应该千方百计地去努力完成国家下达的各项指令性计划指标，作为自己的一项重要任务和不可动摇的原则。这样，才能保证整个国民经济有计划、按比例地发展。

国营工业企业在国家统一领导下，是一个相对独立的经济单位，它具有与国家整体利益相联系的自身利益。为此，

国营工业企业必须在扩大产品品种，增加产品产量，提高产品质量，为满足社会需要提供更多的产品和劳务的同时，还要节约物资消耗，降低产品成本，加速资金周转，开拓产品销路，尽可能以较少的劳动耗费和物资耗费创造出更多、更好的符合社会需要的产品，不断提高社会和企业的经济效益，从而为扩大再生产积累资金，为逐步提高职工的生活福利水平创造条件，为推进四个现代化的建设作出贡献。

三、社会主义工业企业的责权利

(一) 工业企业的经济责任

国营工业企业，生产资料属于国家所有，生产经营计划受国家的统一指导，企业经济活动的内容应全面地向国家负责。国营工业企业除了应完成企业的基本任务以外，还应从以下几个方面履行自己的责任：

1. 企业必须根据国家的技术政策，制定本企业的以节约能源、原材料，增加品种，改进质量和提高经济效益为重点的技术改造规划，使产品达到和超过国内外先进的技术标准，并具有更大的竞争能力。

2. 企业必须建立严格的全面质量管理制度，做好对原材料、燃料、备品、备件、产品的质量检验工作，使产品达到规定的质量标准。因产品质量不合格而给用户造成经济损失的，企业要负责赔偿；因产品质量不合标准而造成使用单位人员伤亡等重大事故的，要追究企业的经济责任和直接责任者的法律责任。

3. 企业必须依照法律规定做好环境保护和劳动保护工

作，努力改善劳动条件，做到安全生产、文明生产。并要在发展生产的基础上，逐步改善职工的物质和文化生活，办好集体福利事业。

4. 企业应当有效地运用人力、物力和财力，不断提高经济效益。

工业企业在从事生产经营活动中，每日每时都在消耗一定的人力、物力和财力，企业应充分运用现代化的科学技术，改进生产工艺和操作方法，采用新技术、新工艺、新材料、新设备，开发新产品，改进老产品，不断提高企业的生产技术水平 and 经济效益，为国家积累更多的建设资金。

5. 企业应当严格履行经济合同，按合同规定办事。

经济合同体现了企业之间的经济关系和各自的责任。经济合同一经签定，就具有法律效力，合同的双方都必须严格遵守。工业企业的经济合同，一般包括供货合同、销货合同、运输合同、劳务合同和基本建设合同等，经过协议，规定双方可以接受的条件、权利和义务。凡违反合同规定的，要追究经济责任，赔偿损失，处以罚款甚至受到法律的制裁。

6. 企业应当按国家规定，及时上交税利，遵守财经纪律。

工业企业上交的税利，是国家财政收入的重要来源，是国家重点建设的财力保证。工业企业按照规定及时、足额地上交税金和利润，是正确处理企业与国家之间经济关系的重要环节。特别是在实行国营企业上交所得税制度以后，企业向国家上交的纯收入，主要是以各种税金的形式来实现的。

任何工业企业对应上交的各种税金，决不容许发生拖欠、挪用、漏交、滞交等行为，这是关系到是否严格遵守国家财经纪律的问题。

国家财经纪律是根据党的路线、方针、政策和国家的全局需要而制定的。企业不能以任何借口截留国家财政收入、搞计划外建设、任意兴建楼堂馆所、私分商品、乱挤成本、铺张浪费、挥霍国家资金等等。如有发生，必须坚决纠正，严肃处理。

工业企业的经济责任，除以上所述的六个主要方面以外，国家还可以随着经济体制改革的深入发展，随时充实其内容。

（二）工业企业的经营管理自主权

权限和责任是相互联系、相互制约的，有了明确的经济责任，就要赋予与此相适应的企业经营管理自主权。

我国国营工业企业是根据经济核算制的要求，在国家统一领导下，实行独立经营、独立核算的经济单位。它应当享有一定的生产经营管理方面的自主权。但是这个自主权的权限既要适应企业独立经营的需要，又要保证国家对企业的统一领导，这是一个非常复杂的问题。如果过分强调了企业的自主权，就会影响国家为了全局利益的统一领导，违背社会主义原则；相反，如果国家集中过多，不给企业一定的权力，一点机动余地都没有，又会压抑企业的生机和活力，也很难保证其经济责任的实现。所以，适当地扩大企业自主权的权限，实质上是一个如何正确处理企业与国家之间的经济关系和进行经济体制改革的重大问题。