

工业企业管理 上

# 工业企业管理原理

南京大学工业企业管理教研室编



ONGYEQIYEGUANLIYUANLI

南京大学出版社

《工业企业管理》

上册

工业企业管理原理

南京大学工业企业管理教研室编

南京大学出版社

1988·南京

## 内 容 简 介

本书是一本较全面而系统地论述现代工业企业管理的教材。它以提高经济效益为中心，以生产经营型企业为客体，既总结了我国工业企业管理的经验，也介绍了国外的先进管理方法。

全书分上、中、下三册。上册《工业企业管理原理》，主要论述企业管理中的计划原理、组织原理、领导原理、激励原理和控制原理。中册《工业企业经营管理》，主要研究市场调查、市场预测、经营决策、经营计划、产品决策、技术改造、销售服务、成本财务管理、经济责任制和经济核算以及经济效益等问题。下册《工业企业生产管理》，主要研究生产组织、劳动管理、生产和作业计划、网络计划技术、生产技术准备、价值工程、物资管理、设备管理和质量管理等问题。

本书内容比较丰富、通俗易懂，便于自学，适合大专院校经济管理专业学生、各类企业管理干部培训班学员以及在职管理干部学习使用，并指定为江苏省高等教育自学考试经济管理专业必读书籍。

2066/25/18

《工业企业管理》

上册

### 工业企业管理原理

南京大学工业企业管理教研室编

责任编辑 李育鉴

南京大学出版社出版

(南京大学校内)

江苏省国营射阳印刷厂印刷

江苏省新华书店发行

各地新华书店经销

开本, 787×1092 1/32 印张, 7.25 字数, 154千字

1985年1月第1版

1988年1月第3次印刷

印数, 72001—89000

ISBN 7-305-00182-1/F·23

定价: 1.50元

# 前 言

为了适应高等院校经济管理专业和自修大学经济管理专业学生学习《工业企业管理》课程的需要，我们编写了这本教材。

本书分三册。上册主要阐述工业企业的管理原理；中册主要阐述工业企业的经营管理；下册主要阐述工业企业的生产管理。

本书以提高经济效益为中心，对合理组织工业企业的生产经营活动，实行科学管理作了全面而系统的论述。全书力求贯彻理论联系实际的原则，既比较详细地阐述了企业管理的基本理论和方法，又介绍了我国企业行之有效的管理经验，对我国企业管理的改革，也尽可能作了反映。根据洋为中用的方针，对国外企业管理的科学方法，本书也作了适当的介绍。

本书上册由蒋俊、周三多、刘君健等同志编写，并由蒋俊、周三多同志汇总定稿，浙江大学管理工程系翁永麟副教授对全书作了审阅。

本书可作为大专院校经济管理专业的教材，并指定为江苏省自学考试经济管理专业必读教材，也可作为各类企业管理干部培训班的参考书籍，对于从事工业企业管理工作的广大在职干部，也是一本有益的学习参考书。

党的十二届三中全会通过的《中共中央关于经济体制改革的决定》指出：“经济体制的改革和国民经济的发展，迫

切需要大批既有现代化的经济、技术知识，又有革新精神，勇于创造，能够开创新局面的经营管理人才，特别是企业管理干部。”我们希望本书的出版对广大有志于学习企业管理的同志有所帮助。由于我们水平有限，书中不妥之处在所难免，敬请读者批评指正。

编 者

1984年11月

# 目 录

## 第一章 社会主义工业企业

- 第一节 社会主义工业企业的特征..... 1
- 第二节 社会主义工业企业的分类..... 6
- 第三节 社会主义工业企业的任务..... 11
- 第四节 社会主义工业企业的权限..... 14
- 第五节 社会主义工业企业的开办和关闭..... 16

## 第二章 工业企业管理的性质和内容

- 第一节 工业企业管理的性质..... 21
- 第二节 工业企业管理的内容..... 24
- 第三节 工业企业管理是一门科学..... 31

## 第三章 企业管理的历史发展

- 第一节 资本主义企业管理的发展过程..... 37
- 第二节 我国社会主义工业企业管理的历史..... 47
- 第三节 我国工业企业管理的现代化..... 53

## 第四章 工业企业计划概论

- 第一节 计划管理的重要性..... 58
- 第二节 计划管理的原则..... 60
- 第三节 计划的种类..... 62
- 第四节 计划的编制程序..... 65
- 第五节 计划的执行和调整..... 71

## 第五章 工业企业的领导制度和民主管理

- 第一节 建立企业领导制度的意义和要求..... 77

第二节	我国国营工业企业领导制度的演变	78
第三节	厂长负责制	82
第四节	民主管理	88
<b>第六章</b>	<b>管理组织</b>	
第一节	管理组织的原则	92
第二节	管理组织的形态	99
第三节	我国工业企业管理组织机构的改革	108
<b>第七章</b>	<b>职工培训与人才使用</b>	
第一节	职工培训	111
第二节	人才使用	120
<b>第八章</b>	<b>领导</b>	
第一节	领导的概念和意义	128
第二节	领导层次	129
第三节	领导者的素质	131
第四节	领导构成的演变和领导班子的结构	134
第五节	领导的方式	139
<b>第九章</b>	<b>职工的物质利益</b>	
第一节	物质利益是推动企业发展的动力	146
第二节	工资、奖金和津贴	151
第三节	劳动保险和生活福利	160
<b>第十章</b>	<b>企业职工思想政治工作</b>	
第一节	企业职工思想政治工作的意义和任务	163
第二节	企业职工思想政治工作的基本内容	169
第三节	企业职工思想政治工作的原则	171
第四节	企业职工思想政治工作的方法	174
<b>第十一章</b>	<b>控制概论</b>	
第一节	控制的意义和步骤	179

第二节	控制的要求	184
第三节	控制的种类	188
<b>第十二章 管理信息</b>		
第一节	管理信息及其作用	195
第二节	管理信息的种类	200
第三节	管理信息的处理和组织	203
第四节	电子计算机管理信息系统	209



# 第一章 社会主义工业企业

## 第一节 社会主义工业企业的特征

### 一、社会主义工业企业的概念

社会主义工业企业是以生产资料公有制为基础，应用现代生产技术，从事工业生产经营活动，实行独立核算自负盈亏的经济组织。

这个概念，包含了以下五点含义：

1、社会主义工业企业的生产资料归全体人民或部分劳动者集体所有。因而，它在所有制性质上与生产资料归资本家私有的资本主义企业有着根本的区别。

2、社会主义工业企业是用现代生产技术装备起来的。因而它在生产力水平上与以简单手工工具为基础的手工业企业不同。

3、社会主义工业企业是为社会提供工业产品或工业性劳务的经济组织。因而，它在生产经营活动方式上与农业企业、商业企业、交通运输企业、金融企业、咨询服务企业等不同。

4、社会主义工业企业作为相对独立的商品生产者，必须实行独立核算、自负盈亏。因而，它在经济利益上，与不实行独立核算、自负盈亏的生产单位、事业单位不同。

5、社会主义工业企业作为从事工业生产经营活动相对

独立的经济单位，必须具有法人地位，厂长是法人代表。因而，它在法律地位上，与行政组织的附属单位和经济组织的内部机构不同。

## 二、社会主义工业企业的特征

社会主义工业企业是国民经济的基本单位，是社会物质财富的创造者，也是国家、企业、个人三者经济利益的结合点。社会主义工业企业既是社会生产力的担当者，又是社会生产关系的体现者。它是生产力和生产关系的统一体。社会主义工业企业的特征必须从生产力和生产关系两方面来探讨。

### 1、社会主义工业企业生产力方面的特征

社会主义工业企业在生产力方面与资本主义工业企业基本相同，它们都是建立在社会化大生产、应用现代生产技术和

和管理技术基础之上的企业。这与手工业企业根本不同。

(1) 实行广泛的专业化和协作。社会化大生产在全社会范围内实行劳动分工，任何产品的生产都是整个社会共同劳动的结果，远远超出了企业、地区、甚至国家的界限。专业化是社会分工的产物，社会分工发展的结果把社会生产分解为若干独立的专业化的生产单位。专业化愈发展，企业相互之间的依赖性也愈高。有关企业为了完成同一产品的生产过程而必须互相协作。协作又把相关的生产单位联结成有机的整体。现代科学技术的进步不断创造出许多新技术、新设备、新工艺、新能源、新材料。利用这些新成果，无疑会给企业带来良好的经济效益。但是采用新的技术成果往往需要有专门的技术知识，较大的生产批量和较多的设备投资。只有当企业采用专业化协作这种先进的生产组织形式时，才易于具备这些条件。所以技术进步的结果必然促进专业化协

作的发展，而专业化协作的发展又为技术进步创造了必备的条件。因此，实行广泛的专业化协作就成为社会主义企业发展的必然趋势。

(2) 尽可能广泛地应用现代科学技术和机器设备体系进行生产。社会化大生产是现代科学技术和生产力发展的结果。社会化大生产必然与现代科学技术和先进的机器设备相联系。小生产的个体劳动者或作坊，其技术特点是依靠工匠个人的体力、经验、手艺和“祖传秘方”。这种方式在社会化大生产条件下，既不能保证相互间的协作和配合，也不能满足生产发展的需要。所以，社会化大生产要求系统地应用各种机械化设备、自动控制设备、精密计量检测仪器、电子技术和电子计算机等现代科学技术的最新成就来装备企业。由于各个企业在国民经济中的地位和作用不同，其技术发展水平也是有差异的。这种差异性，我们称之为“多层次性”。有的采用世界最先进的技术，有的采用一般的技术，还有的采用比较简单的技术。在一个企业内部，技术设备状况也具有这种多层次性。在生产过程的某一具体工序上是否采用先进的技术装备，先进到何种程度，则应当取决于采用这种装备可能取得的经济效益，以及与整个生产过程的配合程度。新技术革命的来临，并不意味着一切企业、一切生产过程、一切工序都要采用世界上最先进的技术装备，这是一种不切实际的空想。

(3) 采用科学的管理方法。由于专业化协作的发展，现代科学技术的进步以及先进的机器设备的采用，使企业与企业之间、企业内部各生产环节、各生产要素之间的生产联系愈来愈严密复杂。为了保证生产过程的比例性、连续性和可靠性，要求各协作企业、各生产环节在相互关联的时间、

空间、数量、质量等方面必须严格按事先规定的计划和标准办事。但在实际运行过程中，又必然会受到许多事先无法估计的因素的干扰。因此，较之手工业时代，现代工业企业的管理工作要复杂得多，管理信息的数量和管理的工作量也空前激增。在这种情况下，单纯依靠过去传统管理的方法已经不够了，而必须在总结提高各种传统管理方法的基础上，因地制宜地采用更加有效的科学管理方法，进一步提高管理的质量和效率，以适应社会化大生产的客观要求。

## 2、社会主义工业企业生产关系方面的特征

社会主义工业企业在生产关系方面与资本主义工业企业在有着一系列本质的区别。主要表现在：

(1)企业的生产资料所有制不同。社会主义工业企业的生产资料和产品，都是全体劳动人民或部分劳动人民集体的公有财产，严禁任何私人占有和破坏。资本主义工业企业的生产资料和产品，都是资本家个人的私有财产。社会主义公有制与资本主义私有制的区别，是社会主义工业企业与资本主义工业企业在生产关系方面的根本区别。

(2)企业的生产目的不同。社会主义工业企业生产的目的，是为了满足人民日益增长的物质生活和文化生活的需要，而资本主义工业企业的生产的目的却是为了资本家攫取最大限度的利润。

(3)企业与国家的关系不同。对于全民所有制的国营工业企业，国家可以适当地采取行政的方法，如制定中长期规划、指令性计划和某些政策、规定、决定等来领导和指导企业的经济活动，并通过委派企业的经理（厂长）来具体管理企业的生产经营活动，同时还注意充分发挥法律和经济方法的作用，如健全经济法规，保证企业的正常活动；运用税

收、价格、信贷等经济杠杆，促进企业的发展。对于集体所有制企业，国家则更多地采用经济的和法律的方法来指导企业的经济活动，而较少采用行政的方法。但所有社会主义工业企业都是在国家宏观计划经济的指导下进行的。社会主义工业企业只有相对的独立性。而资本主义工业企业则由资本家或受其雇佣的经理人员负责，完全独立地进行经营活动。政府对企业一般较少进行行政干预，多半采取某种经济杠杆或经济立法来控制 and 引导企业的经济活动。

(4) 企业与企业之间的关系不同。社会主义企业之间虽然也存在着竞争，但这是一种在根本利益一致的前提下为了互相促进，更好地实现共同的生产目的而进行的竞争。社会主义企业之间本质的关系仍然是分工协作的互助关系。资本主义企业之间的关系虽然表面上也互相协作、互相联合，似乎是一种平等的伙伴关系，但实质上到处都存在着你死我活的激烈斗争。

(5) 企业内部人与人之间的关系不同。社会主义企业的职工是企业的主人，企业职工之间的关系是平等的互助合作的联合劳动的关系。资本主义企业内部，资本家同工人之间的关系是剥削与被剥削的关系，他们在根本利益上是对立的。资产阶级为了欺骗职工，缓和阶级矛盾，调动职工的积极性，正在推行“人民资本主义”、“参与管理”、“命运共同体”等等花样，但并不能真正改变资本主义企业中工人阶级的无权地位和资本的独裁本质。

(6) 企业物质财富的分配关系不同。社会主义企业生产的物质财富归全体人民或企业的劳动者所有。其中一部分用税收的形式交给社会主义国家，用于全社会发展经济、文

化、教育、生活福利事业以及国防、行政等方面的需要，一部分用生产基金或福利基金形式留作企业发展生产和集体福利事业；余下的部分将作为劳动报酬，根据“按劳分配”的原则分配给企业的劳动者。资本主义企业生产的物质财富全部归资本家私人所有，资本家只是按照劳动力的价格给职工支付工资，资本家和职工之间完全是一种商品的买卖关系。

由此可见，社会主义工业企业在生产关系方面比资本主义工业企业在生产关系方面有着巨大的优越性，社会主义制度第一次给人类提供了有计划地合理利用社会资源、避免盲目生产的可能。同时，也为企业内部建立一种真正能够充分发挥所有劳动者积极作用的管理体制提供了可能。

## 第二节 社会主义工业企业的分类

社会主义工业企业可按不同标志予以分类。这对于研究工业企业的生产经营活动有着重要的意义。下面着重从所有制形式、生产规模、经营方式、组织形式等方面对工业企业进行分类。

### 一、按企业的所有制形式分类

社会主义工业企业按生产资料的所有制形式可以分为两类：

1、全民所有制企业。它的生产资料归全体人民所有，是我国工业企业的基本形式之一，它在整个国民经济中处于主导地位，起着重要作用。据1981年统计，我国共有全民所有制企业8.42万个，虽然只占全国工业企业总数的22%，但全民所有制工业企业的固定资产却占全部工业固定资产的90%；

职工人数占工业总人数的69.5%。产值占工业产值的78.3%。

2、集体所有制企业。它是社会主义公有经济的另一种形式。其生产资料和产品属于一定范围内的劳动者共同所有。近几年来，我国城市和乡镇集体所有制工业企业有了较大的发展，对城乡经济的发展起到了良好的作用。据1982年统计，江苏省集体所有制工业企业共有28906个，占全省工业企业总数的85.4%，其固定资产占全省工业固定资产的27%，产值占全省工业总产值的38.4%。

## 二、按企业的生产规模分类

社会主义工业企业按其生产规模的大小，可分为大型工业企业、中型工业企业和小型工业企业三类。工业企业的生产规模，主要体现在企业生产的生产能力、机器设备的数量、固定资产原值和职工人数四个方面。因此，这四个方面也就成为划分企业生产规模的标准。由于企业生产的成果是产品，在一定时期内（一般为一年）生产的产品数量，能较好地说明企业规模的大小，所以我国划分工业企业生产规模的主要标准是产品的生产能力。另外，也有少数行业，企业的生产规模是按装机容量和设备数量来划分的。以职工人数多少作为划分企业生产规模的标准，在机械化、自动化水平较高的企业里是不适宜的，因此，它在我国已不再采用。

当前，我国不同工业部门大、中、小企业划分的具体标准，见表1—1、1—2、1—3。

1、用企业产品的生产能力划分，例如：

表 1—1 \*

企业种类	计算单位	大 型	中 型	小 型
钢铁联合企业	年产钢 (万吨)	100及以上	10—100	10以下
煤炭开采企业	年产原煤 (万吨)	500及以上	200—500	200以下
炼 油 厂	年加工原油 (万吨)	250及以上	50—250	50以下
汽车制造厂	年产能力 (万辆)	5及以上	0.5—5	0.5以下
水 泥 厂	年产能力 (万吨)	100及以上	20—100	20以下
手 表 厂	年产能力 (万只)	100及以上	40—100	40以下

\* 本表资料引自《现代中国经济事典》，马洪主编。

2、用设备数量划分，例如：

表 1—2

企业种类	计算单位	大 型	中 型	小 型
发 电 厂	装机容量 (万千瓦)	25及以上	2.5—25	2.5以下
棉纺织厂	纱 锭 (万锭)	10及以上	5—10	5以下

3、用固定资产划分，例如：

表 1—3

企业种类	计算单位	大 型	中 型	小 型
通用设备 制造厂	固定资产原 值(万元)	3000及以上	800—3000	800以下



### 三、按企业的经营方式分类

我国社会主义工业企业的经营方式原来比较单一，全民所有制工业企业或由中央或由地方政府经营，集体所有制工业企业由集体经营。随着经济管理体制改革的发展，现在已出现了多种的经营方式，主要有以下几种：

1、国家所有，国家经营。主要是对国家经济命脉有重大影响的少数大型骨干企业，不仅其生产资料和产品归国家所有，而且由国家委派厂长，在国家计划直接指导下，进行企业的生产经营活动。

2、国家所有，集体经营。对于一般的大、中型工业企业，其生产资料归国家所有，由企业劳动者集体经营。企业的厂长可由国家委派或由企业招聘或民主选举，但都必须经政府主管部门批准任命。

3、国家所有，个人经营。对于一些小型企业，(指企业固定资产原值300万元，年利润总额60万元以下的企业)特别是提供工业性劳务的企业，可以由国家承包给个人经营。承包者负责向国家交纳利润和税金。企业的生产经营活动全部由承包者自主进行。

4、集体所有，集体经营。企业的生产资料和产品归劳动者集体共同所有，并由劳动者民主选举或招聘厂长，负责领导企业的生产经营活动。企业除按章纳税外，一切劳动成果均由企业集体支配和使用。绝大多数集体所有制工业企业均采取这种经营方式。

5、集体所有，个人经营。有一部分集体所有制工业企业可以承包给个人经营。承包者除向国家纳税外，还要向企业的集体所有者提交利润和执行其它有关的承包条件。

6、合资经营。主要是由两个以上全民所有制企业、集