

工业企业管理学基础

杨荫环 主编

经济科学出版社



工业企业管理学基础

杨荫环 主编

经济科学出版社

一九八七年·北京

责任编辑：武士靖

封面设计：习亚薇

责任校对：何增龙

工业企业管理学基础

杨荫环 主编

经济科学出版社出版 新华书店北京发行所发行

一二〇二工厂印刷

850×1168毫米 32开 12印张 308,000字

1987年2月第一版 1987年2月第一次印刷

印数：00001—31000册

统一书号：4812·191 定价：2.60元

前 言

《工业企业管理学基础》是一本概括地阐述社会主义工业企业管理学的主要内容，介绍工业企业管理学的基础知识的书籍。编写中，力求贯彻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》精神，认真总结我国近年来工业企业管理的实践经验，同时注意吸收国外企业管理理论和方法的有益部分。书的内容注意系统化、现代化，做到少而精，简明扼要，重点突出，通俗易懂，便于自学。因而，适于我国各类工业企业包括乡镇企业在内的领导干部、管理人员，以及高等学校、电视大学、函授大学、职工大学的学生，学习工业企业管理学之用。通过学习，对于掌握工业企业管理学这一课程，增强人员和企业素质，学会生产经营管理的本领，推动企业技术进步，办好社会主义企业，将会起有益的促进作用。

本书由中国人民大学工业经济系工业企业管理教研室沈亮安、谭道明、杨先举、杨荫环、刘仲康、郑明身、唐国栋、王以华、徐二明和北京联合大学经济管理学院工业企业管理系邢宝安、梁小卫编写，由杨荫环主编。

由于我们的水平有限，难免有不妥与不足之处，欢迎读者提出宝贵意见。

编 者

一九八六年八月

目 录

绪论——社会主义工业企业及其管理学研究的对象和方法	(1)
第一章 企业管理概论	(9)
企业管理的概念和特征 (9) 企业管理的二重性 (11)	
企业管理的职能 (15) 企业管理的任务 (17) 企业管理的方法 (19)	
第二章 领导制度和管理组织	(26)
工业企业领导制度及其演变过程 (26) 厂长 (经理) 负责制 (28) 职工民主管理 (31) 企业党组织的工作 (32)	
管理组织的作用和地位 (35) 建立企业组织机构的原则 (36) 企业组织机构的形式 (40) 企业领导班子结构的合理化 (42)	
第三章 市场调查与预测	(45)
市场调查与预测的作用和任务 (45) 市场调查的内容 (46)	
市场调查的方法 (50) 市场预测的内容 (51) 市场预测的方法 (52)	
第四章 经营决策	(56)
经营决策的特点和重要性 (56) 经营决策过程的基本步骤 (58) 经营决策的基本原则 (61) 决策方法 (62)	
盈亏分析的原理和应用 (63)	
第五章 经营计划	(74)
企业计划工作的必要性和意义 (74) 经营计划的特点和內	

容 (76)	经营计划的编制与执行 (81)	
第六章	研究开发管理	(87)
	研究开发与企业经营 (87)	研究开发与创造性 (93)
	技术开发与产品开发 (97)	
第七章	产品决策与开发管理	(101)
	产品决策的地位和意义 (101)	产品服务方向的决策 (102)
	产品决策的内容 (103)	产品决策的方法 (110)
	产品开发的程序 (116)	产品开发的组织与计划 (120)
第八章	价值工程	(123)
	价值工程的基本概念 (123)	价值工程的程序与方法 (128)
第九章	销售管理	(142)
	销售管理的意义和内容 (142)	销售计划 (144)
	市场开拓决策 (145)	销售策略决策 (148)
	定价决策 (154)	
第十章	财务管理	(158)
	财务管理的内容和任务 (158)	财务决策 (162)
	资金管理 (173)	利润管理 (177)
	财务计划 (179)	
第十一章	生产过程组织	(183)
	生产过程及其组成 (183)	生产过程组织的要求 (185)
	按不同标志区分生产类型 (186)	基本生产单位的组织形式 (188)
	生产过程的时间组织 (190)	流水生产 (196)
第十二章	劳动组织和劳动定额	(201)
	编制定员 (201)	作业组的组织 (205)
	工作轮班的组织工作 (207)	工作地的组织工作 (209)
	劳动定额的制订 (211)	劳动定额的贯彻执行 (216)

第十三章 生产计划 (219)

生产计划工作内容及其主要指标 (219) 生产任务的统筹安排 (222) 企业生产能力的核定 (229)

第十四章 生产作业计划 (235)

生产作业计划的内容及其作用 (235) 期量标准 (236)
车间生产作业计划的编制 (242) 日常生产派工 (247)

第十五章 网络计划技术 (249)

网络图的组成和网络规则 (249) 网络时间的计算 (254) 时差和关键线路 (261) 网络计划的优化 (263)

第十六章 质量管理 (271)

产品质量的重要性 (271) 质量管理的发展 (273)
质量保证体系 (275) 质量成本 (281) 统计质量控制 (282)

第十七章 设备管理 (291)

设备综合经营管理及其内容和任务 (291) 设备的购置 (296) 设备的使用与维修 (300) 设备的改造与更新 (304)

第十八章 技术改造决策和管理 (307)

技术改造的特点和意义 (307) 技术改造决策 (309)
技术改造决策的基本原则 (314) 技术改造的管理工作 (318)

第十九章 物资管理 (322)

物资管理的任务和物资分类 (322) 物资消耗定额 (325)
物资储备定额 (328) 物资供应计划的编制 (332)
仓库管理和能源管理 (333)

第二十章 企业内部经济责任制和按劳分配 (337)

企业内部经济责任制的意义和原则 (337) 企业内部经济
责任制的形式和内容 (340) 完善企业内部经济责任制的
条件 (344) 按劳分配与工资改革 (346)

第二十一章 工业企业素质 (352)

工业企业素质的涵义 (352) 工业企业素质问题的提出及
其意义 (355) 努力提高企业素质 (358)

第二十二章 经济法 (361)

经济法的概念和调整对象 (361) 经济法在企业管理中的
地位 (367) 工业企业内部法——管理规章 (370)

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

绪 论

——社会主义工业企业及其管理学 研究的对象和方法

我们研究社会主义工业企业管理学，首先要对社会主义工业企业及其特征有一个全面正确的认识，然后在此基础上，探讨社会主义工业企业管理学的研究对象和方法。

社会主义 工业企业的概念

社会主义工业企业是在生产资料公有制基础上，应用现代生产技术，从事工业生产经营活动的相对独立的经济实体，是自主经营，自负盈亏的商品生产者和经营者，是法人。

这个概念有以下四个含义：

一、生产资料所有制是社会主义的公有制。这一点区别于资本主义企业。

二、使用现代的技术装备，即以机器形态出现的生产工具以及以电力、蒸汽等形态出现的动力。它区别于手工业企业。

三、从事工业生产经营活动，即为社会提供工业产品或工业性劳务。它区别于农业企业、商业企业、交通运输企业等。

四、以销售自己的工业产品或从事工业性劳务所得的收入来抵偿自己的支出，取得盈利。它区别于政权机关的行政单位以及医院、学校等事业单位。

只有全面具备以上四条的才是社会主义工业企业。

社会主义工业企业按所有制形式可分为两个部分：一是社会主义全民所有制工业企业，即社会主义国营工业企业；二是社会

主义集体所有制工业企业。我们研究的重点是社会主义国营工业企业。因为，这一部分企业在社会主义现代化建设中具有突出的作用。它提供着国民经济和人民生活所需的主要工业产品。它提供的税收和利润占全国财政收入的80%以上。所以，办好社会主义国营工业企业有着十分重要的意义。

为了研究社会主义国营工业企业，必须明确三点：

第一，社会主义国营工业企业是一个商品生产者和经营者。它生产的产品无论是生产资料还是生活资料都是商品。因此，它就必须遵循商品生产的规律，实行等价交换的原则。

第二，社会主义国营工业企业是一个相对独立的经济实体。它一方面必须执行国家规定的方针、政策、法令，保证完成国家下达的指令性计划和国家规定的上缴利税任务，服从国家行政管理；另一方面要自主经营，自负盈亏。

第三，社会主义国营工业企业是法人。它的开办根据国家法律规定，经过审批手续，具有法人资格。它的经营自主权和经济利益受法律保护。它对国家和社会应尽的义务也受法律的监督。

社会主义 工业企业的特征

社会主义工业企业是生产力和生产关系的统一体，所以应从这两个方面来分析它的特征。

一、从生产力方面看，社会主义工业企业的特征和资本主义工业企业是一样的，即建立在现代科学技术基础上的大机器生产，又是高度分工和协作的劳动社会化大生产。它的具体表现如下：

1. 大规模地采用机器和机器体系进行生产，并且系统地把科学知识应用于生产。在手工业生产条件下，劳动者使用的是手工工具，劳动的数量和质量主要取决于劳动者的体力和经验（技艺）。在现代工业生产中，劳动者使用的是机器设备以及根据生产工艺顺序的要求所建立起来的机器体系。这种机器和机器体系

的使用正是把科学知识系统地应用于生产。换言之，产品是在生产过程中，依靠机器和机器体系的作用，发生物理的、化学的、生物的变化而形成的，是科学技术综合作用的结果。在劳动手段采用机器的情况下，自然力代替了人力，科学代替了经验。

2. 劳动社会化程度很高。现代工业企业从内部看，是由许多人集中在一起在分工的基础上所从事的协作劳动。这种分工比工场手工业要广泛得多，细致得多。并且这种分工不是由主观的意愿而定，而是由生产过程中所使用的机器体系的客观要求而定的。这种按机器体系的分工，反映在生产过程的各个环节的联系上就要求具有严格的比例性和连续性。从外部看，企业是国民经济的一个细胞，按照社会分工从事专业化的生产活动。因而，它既是生产者，又是消费者。一方面，它要通过提供自己的产品或劳务为其他企业服务；另一方面，它又要从其他许多企业取得原材料、燃料、动力、工具、设备等等。它不仅和其他工业企业有联系，而且和农业、商业、交通运输等企业以及国民经济的其他部门有着多种多样的联系。这种联系随着社会专业化协作的发展，将愈加密切，因此，每个企业都不能离开外部环境而存在。为了保证整个社会再生产的顺利进行，客观上要求国民经济各个部门之间保持一定的比例关系。另外，随着科学技术的发展，人们物质文化生活水平的提高，社会需求就会不断地发生变化，因此客观上还要求企业具有较强的适应外部环境变化的能力。

以上说明，社会主义工业企业在生产力方面和手工业是有区别的，因而不能采用小生产的单凭经验的管理，而必须采用科学管理和现代化管理。

二、从生产关系方面看，社会主义工业企业的特征主要有以下四点：

1. 生产资料社会主义公有制，是社会主义工业企业的根本特征。资本主义工业企业，是以生产资料私有制为基础的，其生产资料和产品，完全归资本家私人所有，由资本家支配。社会主

义工业企业，是以生产资料公有制为基础的，无论是全民所有制还是集体所有制，都是社会主义的公有制。它的全部生产资料和产品，包括机器设备、厂房、建筑物、原材料等等都是全体劳动人民或部分劳动人民集体的公有财产，严禁任何私人侵吞和挥霍。这一条是和资本主义工业企业的根本区别。

2. 社会主义工业实行“各尽所能，按劳分配”的原则。在资本主义制度下，劳动力是商品。资本家付给工人的工资是劳动力的价值，而工人所创造的价值远远超过自己的工资收入，超过的部分就是剩余价值，这一部分完全被资本家无偿占有了。所以，在资本主义企业里的分配关系是剥削关系。而在社会主义工业企业里实行“各尽所能，按劳分配”的原则。企业职工所创造的价值可以分为三个部分，一是职工工资；二是企业的利润留成，它用于三个方面，即生产发展基金、集体福利基金、奖励基金；三是以利润或税收的形式上交国家，由国家统一分配使用，用于社会的经济建设、文化教育、卫生保健，社会福利等方面。归根到底都用在劳动人民身上。这是对资本主义剥削制度的根本否定。

3. 在社会主义工业企业中，人和人之间的关系是同志式的互助合作关系。在资本主义企业里，由于工人是雇佣劳动者，资本家和工人之间是剥削和被剥削的关系。在社会主义工业企业里，由于生产资料是社会主义的公有制，领导和职工都是企业的主人，人和人之间的关系是新型的同志式的互助合作关系，工人在企业里不仅是生产者，也是管理者。因此，社会主义工业企业，必须实行职工群众当家做主的民主管理，维护职工的主人翁地位，加强社会主义精神文明建设，培养和建设一支又红又专的职工队伍。

另外，社会主义企业之间是平等互利的关系，他们可以在自愿互利的基础上联合经营。同行业之间虽然也有竞争，但他们是在根本利益一致基础上的正当竞争关系。企业和消费者之间是在保

证消费者利益原则下的服务关系，这是社会主义生产目的决定的。这些关系都不同于资本主义社会的尔虞我诈，惟利是图等不正当的关系。

4. 社会主义国营工业企业和国家之间总的讲是从属关系。根据马克思主义的理论和社会主义的实践，所有权和经营权是可以适当分开的，因此，在处理企业和国家的关系上可以实行既有统一性，又有独立性的原则，即在全体上保证国民经济的统一性，又可以在局部上保证各个企业生产经营的多样性、灵活性和进取性。为此，社会主义国家机构必须通过计划和经济的、行政的、法律的手段对企业进行必要的管理、检查、指导和调节；通过税收等形式从企业集中必须由国家统一使用的纯收入；委派、任免或批准选聘企业的主要领导干部；并且可以决定企业的创建和关、停、并、转、迁。企业必须认真地贯彻执行国家的方针、政策、法令，服从国家的计划和管理。在此前提下，国家也要给企业一定相对独立的自主权。企业有权选择灵活多样的经营方式，有权安排自己的产供销活动，有权拥有和支配自留资金，有权依照规定自行任免、聘用和选举本企业工作人员，有权决定用工办法和工资奖励方式，有权在国家允许范围内确定本企业产品的价格等。

社会主义工业企业在生产关系方面的这些特征区别于资本主义企业，因此要按照社会主义的原则正确地处理内外部关系，调动各个方面的积极性，使企业充满活力。

**社会主义
工业企业管理学
研究的对象**

社会主义工业企业管理学研究的对象，就是从社会主义工业企业的特征出发，运用计划、组织、指挥、协调、控制等管理职能来研究合理组织生产，正确处理生产关系，调整上层建筑，使上层建筑能够更好地维护社会主义的生产关系，促进生产力的发展，取得最好的经济效益。

合理组织生产力，是指把各种生产要素有效地结合起来，按

照产品生产的工艺要求，组织生产过程，形成有机的体系，采用科学的方法、按时、按质、按量，低消耗地生产出社会需要的产品或劳务。这里包括的管理内容很多，如生产过程组织，劳动组织，产品技术标准、工艺规程，操作方法以及各种定额的制定和贯彻，生产计划和控制，设备管理，物资管理，质量管理，文明生产等。另外，为保证经济效益，还要进行经济管理，包括资金、成本、利润、价格的管理。

正确处理生产关系，是指要正确地处理生产、分配、交换、消费等方面的关系。这里包括正确处理企业中领导和群众之间的关系，技术人员和管理人员之间的关系，工人和工人之间的关系，企业内部的分配关系，企业和国家之间，企业和企业之间的经济关系等，建立和完善管理体制、组织机构、经济责任制等。

调整上层建筑，主要指企业要确立正确的经营思想和经营方针，建立和健全各种规章制度，加强职工的教育，提高职工的政治、思想、文化、技术、业务素质。

以上讲的生产力、生产关系、上层建筑三方面，在工业企业的生产经营活动中，是一个密切联系、相互影响、错综复杂的矛盾运动过程。工业企业管理学的任务，就是要在矛盾运动的过程中，研究揭示出它们在企业管理方面的客观规律性。

企业管理学作为一门科学，它要研究生产力的合理组织，但不同于解决人和自然关系的工程技术学；它要研究人和人之间的经济关系，但又不同于主要解决生产关系的经济学；它要研究上层建筑，但又不同于政治学、教育学等，而是综合了社会科学和自然科学所形成的一门边缘科学。

企业管理学是一门科学，但由于企业是一个有机体，内外部环境是动态的，各种经济因素具有复杂性、多样性、多变性的特点。为此，解决企业管理问题，还需从本企业的实际出发，灵活地运用企业管理的一般规律，实行创造性的管理，从这个意义上讲，企业管理又是一门艺术。

社会主义 工业企业管理学 研究的方法

一、研究企业管理学，必须以马克思主义的理论为指导，以企业管理的实践为基础，并把两者很好地结合起来。企业管理学产生于实践，是企业管理实践经验的科学总结和理论概括。因此，研究企业管理，必须学习马克思主义的理论，坚持实事求是的态度，深入企业管理实际，进行调查研究的，既要总结过去的历史经验，又要研究现实，特别是要研究企业在现代化建设中的新情况、新问题，在占有大量材料的基础上，运用判断推理的方法，把管理实践经验上升为理论。

二、研究企业管理学，必须吸收和运用多学科的知识。企业管理学研究的对象是生产力、生产关系和上层建筑三方面的问题。研究这些问题必须遵循客观经济规律和自然规律，并把定量分析和定性分析很好地结合起来，因此，需要的知识面很广。为了更好地研究企业管理问题，必须掌握和运用同它有密切联系的多学科知识，如哲学、政治经济学、国民经济管理学、工业经济学、技术学、社会学、心理学、数学、会计学、统计学、法学等方面的知识。

三、研究企业管理学，要认真吸取资本主义企业管理中合乎科学的内容。资本主义企业管理从十八世纪后期到现在已有一百多年的历史，经过传统管理、科学管理和现代化管理三个发展阶段，积累了丰富的实践经验。资本主义企业管理具有资产阶级榨取最大剩余价值的社会属性的一面，但它在合理组织生产力方面的经验和方法是符合科学管理和现代化管理的要求的，是人类的宝贵财富。我们应该吸取它合乎科学的内容，来为社会主义的现代化建设服务。

四、研究企业管理要注意国情。我们吸取外国的企业管理经验，不能照搬，必须从本国的国情出发。因为国情不同，即社会制度，生产力水平，历史状况、文化影响，传统习惯，人口多少，资源条件等不同，企业管理就不尽相同。所以，我们应该充

分发挥社会主义制度的优越性，继承我们党的革命传统和我国祖先的文化遗产，总结我们的成功经验，发扬优势，克服弱点，创建具有中国特色的社会主义工业企业管理学。

第一章 企业管理概论

企业管理概论，就是要阐述企业管理的指导思想、性质、职能、任务和方法等基本原理和基础知识。

企业管理的概念和特征

企业管理是企业为了实现生产经营目的，对企业的人、财、物等生产要素和生产、技术、经济活动，进行计划、组织、指挥、协调和控制等活动的总称。它具有以下特征：

一、企业管理是一种历史现象。

管理是协作劳动的产物。个体劳动，劳动者是“自己管理自己”，有许多人在一起共同劳动，为实现共同的目标，就需要协作，于是出现了管理。企业管理是在机器工业产生以后出现的一种历史现象。随着生产力的发展，家庭个体手工业发展为工场手工业，进而发展为大机器工业；个体劳动发展为简单的协作劳动，进而发展为机器协作生产。企业管理正是伴随这一生产发展过程而产生、发展的。所以，它是生产力发展的结果，是调整劳动者与劳动资料之间的关系和劳动者之间关系的结果。

二、企业管理是一种特殊的生产劳动。

企业的管理活动，是为实现企业生产经营活动目标而进行的“一种生产劳动”，它是为了计划、组织、指挥、协调、和控制各种局部劳动而进行的劳动。企业如果没有这种劳动，就不可能实现其生产经营活动的目的。它的特殊性表现在下列两个方面：

1. 制定标准。

标准是人们在生产经营活动中所遵循的行为规范。在每一种