

江西省企业管理研究班 工业企业管理讲义

(试用教材)

江西省工业企业管理教员班

一九七九年九月

前 言

为了适应党的工作着重点的转移，解决我省工交战线广大干部学习企业管理的教材问题，省委指示，由省经委、省委党校联合举办了“江西省企业管理教员班”，并集体编写了这本《江西省企业管理研究班工业企业管理讲义（试用教材）》。

本《讲义》系在党的十一届三中全会和五届人大二次会议精神指引下，根据国民经济实行调整、改革、整顿、提高的方针，参照《国营工业企业管理工作条例（草案·征求意见稿）》和国务院《关于扩大国营工业企业经营管理自主权的若干规定》等五个文件，借鉴了国内外企业管理经验和有关讲义、教材，结合我省实际情况进行编写的。《讲义》内容是在系统介绍企业管理基本知识的基础上，力求反映经济体制和企业管理体制改革中提出的新的管理思想、管理原则和管理方法，按客观经济规律管理企业，以适应企业管理科学化、现代化的要求。

由于我们水平所限，编写时间仓促，当前又正处在体制改革的试行阶段，本《讲义》的缺点错误在所难免，请提意见，以便不断修改完善。

江西省工业企业管理教员班

一九七九年九月

目 录

第一章 概论.....	(1)
第一节 企业管理是一门科学.....	(1)
第二节 企业管理的性质.....	(9)
第三节 企业管理的基本任务.....	(14)
第四节 企业管理的改革.....	(20)
第二章 民主管理.....	(31)
第一节 民主管理的重要性.....	(31)
第二节 民主管理的内容和形式.....	(36)
第三节 实行民主管理的要求.....	(44)
第三章 计划管理.....	(51)
第一节 计划管理的任务和原则.....	(51)
第二节 计划指标和基础工作.....	(60)
第三节 长远规划和年度计划的编制.....	(67)
第四节 综合平衡及计划的执行和检查.....	(71)
第四章 生产管理.....	(77)
第一节 生产过程的组织.....	(77)
第二节 生产作业计划.....	(85)
第三节 日常生产管理.....	(94)

第四节	统筹法在生产管理上的运用·····	(102)
第五章	质量管理·····	(112)
第一节	质量管理的目的和任务·····	(112)
第二节	质量管理的组织·····	(115)
第三节	质量管理的控制方法·····	(128)
第四节	质量管理的基础工作·····	(146)
第六章	技术管理·····	(151)
第一节	技术管理的意义和任务·····	(151)
第二节	技术管理的主要内容·····	(155)
第三节	挖潜、革新、改造·····	(161)
第四节	科学研究和科技情报·····	(165)
第五节	标准化·····	(168)
第六节	设备管理·····	(173)
第七节	电子计算机在企业管理中的应用·····	(177)
第七章	物资管理·····	(182)
第一节	物资管理的意义、任务和方针·····	(182)
第二节	消耗定额和储备定额·····	(185)
第三节	物资供应计划·····	(191)
第四节	仓库管理·····	(196)
第五节	节约物资消耗的途径·····	(201)
第八章	劳动管理·····	(203)
第一节	劳动管理的主要任务·····	(203)
第二节	劳动定额与定员·····	(208)
第三节	工资与奖惩·····	(216)

第四节	职工培训及招收	(222)
第五节	劳动计划	(225)
第六节	劳动保护工作	(227)
第九章	财务管理	(231)
第一节	财务管理的任务和原则	(231)
第二节	企业的资金和基金管理	(237)
第三节	成本管理	(247)
第四节	企业盈利管理	(255)
第五节	财务管理的组织	(261)
第十章	经济核算	(265)
第一节	社会主义经济核算的实质和意义	(265)
第二节	社会主义经济核算的基本要求和主要内容	(272)
第三节	企业经济核算的组织和核算方法	(277)
第四节	经济活动分析	(283)
第五节	加强经济核算的途径	(286)

第一章 概 论

社会主义工业企业，是建立在公有制基础上、具有现代化生产能力、以生产工业产品和提供积累，来满足国家和人民生活需要的，进行独立核算、自负盈亏的经济组织。我国现阶段，社会主义工业企业，有全民所有制和集体所有制两种形式，而以全民所有制为主体。

社会主义工业企业管理，就是根据客观经济规律的要求和社会化大生产的需要，对企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制，最有效地利用人力，物力和财力，以取得充分的经济效果，多快好省地发展社会主义生产。

第一节 企业管理是一门科学

一、企业管理学的研究对象

企业管理学是一门边缘科学。企业管理学的研究，应当以马克思主义政治经济学为指导，在对生产力和生产关系、经济基础和上层建筑的矛盾运动规律的研究中，来掌握企业管理的规律性。它既包括政治经济学，也包括生产力的组织学和技术科学。因此，企业管理的研究对象是如何合理地组织生产力，不断地完善生产关系，适时地调整上层建筑，以适应生产力发展的需要。

首先，企业管理学研究对象是合理组织生产力。企业管理的一个重要任务，就是对劳动力、劳动手段和劳动对象在一

定的空间和时间上的合理组织和流转，以实现生产的持续稳定和提高。因此，企业管理研究的一个重要对象，就是合理组织生产力。同时，企业管理和生产力的发展又密切相关，生产力的发展水平不同，对管理的要求也不同。以质量管理为例，在手工业生产条件下，主要靠工人本身的经验、技艺来保证；在现代化机器生产的条件下，则要靠产品的设计、机械的性能，按统一的质量标准，运用仪器仪表，对每道工序进行科学的检验来保证；在生产自动化的条件下，就要靠自动控制。随着科学技术的提高即生产力的发展，使企业管理从组织劳动，日益渗透、扩展到技术过程中去。技术管理在整个企业管理中的作用，就越来越显得突出。所以，企业管理要花很大的力量用在直接生产过程中，经常地、大量地解决合理组织生产力的问题。

其次，调整企业内部的生产关系，也是企业管理学研究的一个重要内容。生产力的组织管理，包括人的管理和物的管理两个方面。在一定的物质技术条件下，人是基本的因素。而人的生产活动，又是社会性的生产活动，他们之间互相协作，互相交换劳动。所以，在工厂内部工人之间，这一部分工人与那一部分工人之间，直接生产的工人与管理人员、技术人员之间，领导者与被领导者之间，企业与职工之间，企业与企业之间，以及企业与国家、部门、地区之间，客观地存在着复杂的经济关系（如价格、利润、奖金、贷款、合同等等经济问题）。这些问题解决不好，生产力也组织不好。所以，从马克思主义政治经济学的观点来说，企业管理学研究对象，不能只是生产力的组织问题，而应当是结合这方面深刻地研究社会主义企业内部的经济关系即生产关系方面的问题。

再次，企业管理学也不可忽视对上层建筑的研究。因为，企业管理与上层建筑有密切的联系。企业管理离不开方针、政策、法令、管理体制的集权、分权、计划，以及各种规章制度。这

些属于上层建筑的东西，一定要反映客观经济规律的要求，才能对生产起保护和促进作用。

在企业管理学研究的这三方面对象中，侧重的方面，是研究企业的内部的生产关系问题，也就是研究按照客观经济规律办事，用经济办法管理经济，促进生产力发展的问题。

二、企业管理学的产生和发展

管理是共同劳动的产物。马克思说：“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乐队指挥。”（《资本论》第1卷，《马克思恩格斯全集》第23卷第367页）这就告诉我们，凡有共同劳动就要有管理，而且共同劳动的规模越大，劳动分工和协作越精细、复杂，管理工作也就越精细、复杂和重要。因此，管理由来已久，古代许多卓越的工程，如埃及的金字塔，我国的万里长城，不仅是生产技术、协作劳动一定发展程度的标志，而且也是人类管理才能和经验一定发展程度的标志。资本主义生产的发展更是这样，如果没有一定的成功的管理作为基础，产业革命、工业生产技术的进步和大规模的发展，是不可想象的。

世界上第一个工厂，是一七七一年英国的钟表匠阿尔克莱特在曼彻斯特办的一个纺织厂。资本主义工业企业管理也就从此开始了。两百多年来，它经历了三个发展阶段。

“传统管理”阶段，开始于手工业工场时期。所谓传统，就是小生产的传统。其标准是凭经验，就是凭资本家个人的经验和判断进行管理。这个阶段，又叫“早期管理”阶段。

“科学管理”阶段，产生于十九世纪末到廿世纪初。由于技术发展，分工协作日趋复杂；机器生产更多地代替手工劳

动，当时的资本家仅凭个人的经验和判断已不能有效地管理企业，要求以科学的管理办法来代替经验法则，于是产生了科学管理。

美国是科学管理的老家，创始人泰罗，被资产阶级称为“科学管理之父”。泰罗通过对时间的研究，制定了劳动定额和工时定额；通过对作业的研究，提出了作业指导卡片的制度，即工艺卡制度；通过对单纯计件工资制的研究，提出了奖励工资制；通过对企业组织机构的研究，提出了建立职能制，即车间科室制。列宁在《苏维埃政权的当前任务》一文中指出，泰罗制“有两个方面，一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段；另一方面是一系列的最丰富的科学成就，即按科学来分析人在劳动中的机械动作，省去多余的笨拙的动作，制定最精确的工作方法，实行最完善的计算和监督制等等。”

“现代管理”阶段。廿世纪五十年代之后，科学技术飞速发展，新产品更新速度，贸易更加国际化，需求变化剧烈，企业要求得到更大的经营效果，起决定作用的已不是劳动效率，而是决策能力如何。决策就是在更大范围内，更长时间内，更广泛的联系上去研究问题，对多种行动方案，在进行积极的科学分析比较之后，作出最优选择。

“现代管理”的最新内容是建立在“系统理论”基础上的。所谓“系统理论”就是从整体出发去研究事物的一种理论。它把同某一事物有关的全部组成要素的总体，看成一个系统。系统有大有小，整个国民经济可以作为一个系统。一个企业也可以作为一个系统。企业内部又可以分为若干个小系统。我们以一个企业为例：在这个系统中，物和人以及人所处的环境，都是构成这个系统的要素。按照系统理论，就是要对这个系统有关各方面的相互依存关系进行全面分析研究，实行计划、方案、设计、办法的最佳化，以达到合理安排人力、物力、财力，取得

最充分的经济效果。

“现代管理”在管理方法上，是从操作方法、作业水平的研究，向科学组织的研究上扩展，吸取了现代社会科学、自然科学和技术科学的新成果，运用系统工程、运筹学、电子计算机和社会学、心理学等科学技术手段，而形成的先进管理方法。

“现代管理”要求管理人员专家化，既具有经济、管理知识，又具备一定的数学知识和科学技术知识。要善于发挥人在生产中的巨大能动作用，要善于判断情报资料的准确性，能用数学模式来表达管理作业的实质，又能正确作出管理作业的决定。

总之，现代的管理科学，是随着生产的发展，科学技术的进步，生产社会化程度的提高，而在不断的发展。反之，企业管理学的现代化，又不断地推动和促进生产的发展、科学技术的进步和生产社会化程度的提高。因此，企业管理的现代化，是高速度发展经济的一个必不可少的条件。

三、我国社会主义工业企业管理的产生和发展

我国的社会主义工业企业，最初是没收官僚资本主义企业，而开始建立起来的。因此，我国社会主义工业企业管理同资本主义的工业企业管理有一定的联系，有一定的继承性。

我们党在领导我国社会主义建设的过程中，既学习了资本主义的企业管理经验，更着重学习了苏联管理社会主义企业的经验，并且结合我国的实际情况，还创造了一些适合我国国情的企业管理经验。我国社会主义工业企业管理大体经历了如下三个阶段：

1. 企业管理基本思想的初步形成阶段

我们党抓工业管理工作开始于第二次国内革命战争时期。那时的工业，只是一些手工业企业。抗战胜利以后，在解放战争时期，随着一些工业城市的解放，逐步地掌握了一些现代工

业。在整个民主革命时期形成的管理思想和管理经验，有以下三个显著特点：

第一，具有优良的革命传统。在党的领导下，革命和生产的 关系十分明确，要把革命战争坚持下去，就必须努力发展生产；自力更生、艰苦奋斗的革命精神很强；革命队伍中官兵一致的作风运用于工业建设，实行政治、经济、技术三大民主，也就是毛泽东同志后来总结的党的领导、政治挂帅和群众路线。

第二，实行供给制。虽然当时毛泽东同志提出加强计划性，实行企业化，建立经济核算制等管理工作的指导方针，由于那时根据地被封锁，物资缺乏，只要求能生产出东西来就是好的。因而工厂基本上实行供给制，企业管理缺乏必要的经济核算，不大注意经济效果。

第三，小生产的经营方式。当时根据地的工业主要是手工业，又处于农村环境，一家一户就是一个生产单位。个体经济的影响相当大，商业经济很不发达，所以小生产的经营方式，自给自足的“小而全”的经营方式极为普遍。

长期以来，这三个特点对我国的企业管理工作一直起着巨大的影响。

2. 学习苏联管理经验的阶段

在经济恢复和第一个五年计划的时期，主要是学习苏联的经验，对社会主义工业企业实行计划管理。这在当时来说，是完全必要的。苏联的管理办法，有合理的、科学的一面。例如：实行国家统一领导下的计划经济；依靠自己的力量解决高速度发展工业的资金问题；在独立自主、自力更生的原则下引进国外先进技术；大量培养技术干部和熟练工人；开展社会主义劳动竞赛；实行劳动保护；实行各尽所能，按劳分配；实行经济核算制等等。这些政策和措施，是符合客观经济规律的，

体现了社会主义制度的优越性，反映了现代化大生产的客观要求。这对于促进我国当时大规模的经济建设，起到了积极的作用。

但是，也有不符合社会主义客观经济规律要求的一面，突出的表现在不是用唯物辩证法的对立统一的观点去观察社会主义，认为生产关系与生产力之间、上层建筑与经济基础之间已经完全适合了，因而把企业的一切经济活动都纳入国家计划，过多的采用行政命令的办法来管理企业，统得过死，对发挥地方和企业的积极性注意得不够，等等。在这方面，对我国的企业管理产生了一定的消极作用。

3. 走我国企业管理发展道路的阶段

毛泽东同志总结了国内外正反两方面的经验，提出了我国管理社会主义企业的基本指导思想和原则。一九五六年在《论十大关系》中，提出了适合我国情况的多快好省地建设社会主义的思想，指出必须发挥“两个积极性”和兼顾国家、集体、个人三方面的利益的原则。一九六〇年批示了《鞍钢宪法》，明确指出，企业管理必须实行“两参、一改、三结合”。这就把我们党的革命传统和现代化大生产有机地结合起来，成为了我国企业管理的基本大法。一九六一年颁发了《工业七十条》。一九六三年底发出了“工业学大庆”的号召。

我国工业战线的广大职工，在毛泽东思想指引下，努力走一条既同资本主义、修正主义有本质区别，又同斯大林时代的苏联的做法有所不同的发展工业和管理企业的道路。大庆就是这样一个最突出的代表。他们在企业管理中，充分地发扬了党的光荣革命传统，既反对了忽视政治、忽视人的作用的倾向；又十分重视经济规律，十分重视技术的作用，因而，比较全面地贯彻了毛泽东同志办工业、办企业的路线，从理论和实践的结合上，回答了社会主义企业管理的指导思想、管理性质、管

理原则、管理制度、管理方法等一系列重要问题。

但是，由于历史的原因，我国是在半封建、半殖民地的基础上建设社会主义的，超越了资本主义发展阶段，致使我们企业管理拘泥于小生产的狭隘眼界，习惯于手工业小农经济方式，甚至封建衙门式的管理方法。五十年代又受苏联管理体制的影响。加上我们对客观经济规律认识不足，在管理工作中存在缺点和错误。特别是近十年来，林彪、“四人帮”的干扰破坏，他们从极左的面貌出现，对“鞍钢宪法”进行歪曲篡改，挥舞“管、卡、压”、“复辟资本主义”的大棒，反对企业管理，把我国革命和建设实践中总结的一套行之有效的管理企业的办法全部破坏，使我国企业管理与世界现代管理水平相比，出现了严重的落后状况，甚至比五十年代已经达到的水平都不如，致使我国国民经济达到崩溃的边缘。

粉碎“四人帮”以后，在华国锋同志为首的党中央的正确领导下，和十一届三中全会精神鼓舞下，整个工业战线发生了重大的变化，企业普遍经过了整顿，加强了企业管理，充实了领导班子，建立了指挥系统，健全了各项规章制度，恢复了正常秩序，生产蒸蒸日上，经济技术指标日新月异，企业面貌焕然一新。但是，企业管理体制存在明显的缺陷，生产效率不高，企业管理水平落后，特别是与国际先进水平相比差距还很大。

为了迅速改变我国企业管理落后的面貌，适应四个现代化的需要，我们必须恢复和发扬过去党领导企业管理的革命传统，克服平均主义和小生产习惯势力的影响，肃清林彪、“四人帮”的流毒，学习国外企业管理的先进经验和方法，认真贯彻“调整、改革、整顿、提高”的方针，坚持走我国企业管理发展的道路。

第二节 企业管理的性质

一、资本主义企业管理的性质

资本主义企业管理，具有二重性质。马克思指出：“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，不过它具有两重性。

“一方面，凡是有许多个人进行协作的劳动，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。

“另一方面——完全撇开商业部门不说，——凡是建立在作为直接生产者的劳动者或生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，都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越大。”（《马克思恩格斯全集》第25卷第431页）

因此，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。资本主义生产过程，一方面是制造产品的社会劳动过程，这是社会化大生产都具有的企业的一般职能（即自然属性），在任何社会制度下的企业管理，都是劳动过程的协作性质引起的。凡是许多人在一起劳动，就需要管理，如进行组织、指挥、监督、协调等工作。这是劳动过程得以顺利进行的一个不可缺少的条件，具有符合科学性的一面。

另一方面，资本主义的生产过程，是资本的价值增殖过程。在资本主义制度下，资本家占有生产资料，掌握了企业管

理权。资本家进行管理的目的是为了对工人进行严密的监督，以残酷的剥削和小恩小惠的欺骗，榨取工人创造的剩余价值，追求最大限度的利润。它反映了资本主义企业管理的阶级性（即社会属性）。

所以，资本主义企业管理，一方面，是生产力性质决定的社会化大生产的管理职能，具有科学性质；另一方面，是由生产关系的资本主义性质决定的管理职能，即资本家为了榨取剩余价值对工人进行的监督和管理具有阶级剥削的性质。

二、社会主义企业管理的性质

社会主义企业管理，同样具有二重性质。

一方面，在社会主义条件下，现代化大生产的劳动过程本身，仍然需要管理，而且需要比资本主义更广泛、更科学、更严密的管理。由于社会主义制度，实行公有制，整个国民经济组成了一个有机整体，这就为充分发挥企业管理的一般职能创造了有利条件。尤其是随着生产技术的不断发展、生产规模的日益扩大，生产过程更加连续，要使社会生产持续、均衡地进行，更需要有一套适应现代化生产水平的管理制度和管理方法，来适应高度集中统一的指挥。只有这样，才能把在公有制条件下巨大而复杂的协作劳动组织成有秩序的活动，使企业生产稳步上升，才能有效地、合理地利用人力，物力和财力实现多快好省，充分发挥社会主义制度的优越性。因此，社会主义企业管理仍然具有一般性质，即科学性质，而且具有比资本主义企业管理的科学性质更为突出的意义。

另一方面，社会主义企业管理，本质上是工人阶级对企业的管理，具有鲜明的无产阶级性质，充分反映了生产资料公有制的社会主义生产关系的要求。在我们企业里，工人是企业的主人。他们享有对生产资料的所有权、支配权和企业的管理权。它通过职工代表大会或职工大会制，群众选举基层干部等等一

系列制度和措施，保障企业的民主管理。阶级性反映在企业管理上主要表现为民主性。它是企业的社会主义性质的重要体现。

但是，我们还要认识到，在现阶段，阶级斗争并没有结束。华国锋同志在五届人大二次会议的《政府工作报告》中指出：“我国还有反革命分子和敌特分子，还有各种严重破坏社会主义秩序的犯罪分子和蜕化变质分子，还有贪污盗窃、投机倒把的新剥削分子。‘四人帮’的某些残余，没有改造好的极少数地主富农分子和其他旧剥削阶级的某些残余，也还会继续坚持反动立场，进行反社会主义的政治经济活动。”此外，旧的习惯势力和剥削阶级的意识形态，在我们的企业领导干部和职工群众中还会有所反映。例如：我们有的领导干部和管理人员，往往不以普通劳动者的姿态出现，特权思想严重，当官作老爷，不关心工人群众利益。我们有的职工也没有认识到自己主人翁的地位，不能以主人翁的态度对待劳动，对待企业，还存在着雇佣观念等等。

同时，在社会主义条件下，虽然劳动群众自觉性空前高涨，但劳动毕竟还没有成为人们生活的第一需要，而仍然是谋生的手段，在提倡自觉纪律的同时，管理仍然作为一种监督劳动而起作用。但这种监督劳动，不体现剥削和被剥削的关系，而是一种同志式的，并建立在劳动人民根本利益一致基础上的互相监督。

可见，社会主义企业管理仍然是具有阶级性的。

三、正确认识企业管理性质的重要性

正确认识企业管理的性质，对于肃清林彪、“四人帮”的流毒，完成企业的根本任务，加快实现四个现代化具有十分重要的意义。

1. 正确认识企业管理的特殊性质，划清社会主义企业管理

与资本主义企业管理的界限，坚持社会主义方向，敢于管理，大胆管理，促进生产力的发展。

社会主义企业管理与资本主义企业管理的根本区别是：

第一、管理的目的不同。资本主义的企业管理，是压迫和剥削工人，榨取工人剩余价值，获得最大利润为目的的。而社会主义企业管理，则是为了发展生产，提高劳动生产率，来满足社会和人民不断增长的物质和文化生活的需要。

第二，管理权的占有者不同。在资本主义企业里，资本家占有生产资料，因此管理权属于资本家。在社会主义企业里，生产资料归全体人民所有，工人阶级是管理企业的主人。

第三，管理的方法不同。资本主义企业是用榨取工人的血汗的制度来管理企业的。他们采用专制的统治和饥饿的纪律，使工人成为机器的附庸品。现在他们也搞一些所谓的民主，如日本的丰田汽车公司，也征求工人的意见，节假日举行座谈会，提倡以当一个“丰田”人为荣。但这些民主都是虚伪的，是资本家为了欺骗工人，谋求最大利润的一种手段。在社会主义企业里，实行广泛的民主制，包括政治民主、技术民主、经济民主，从而保障了职工行使当家作主的权利，充分发挥了职工群众的主动性和积极性。

社会主义企业的管理，具有同资本主义企业管理根本不同的性质。这本来是十分明确的事情，但林彪、“四人帮”出于篡党夺权的需要，故意混淆社会主义企业管理同资本主义企业管理的界限，把社会主义企业管理污蔑为“管、卡、压”，“是资产阶级专政，把工人的手脚都束缚住了”，因而，在他们这种谬论的影响下，严重地破坏了我国的企业管理，使我国许多企业无章可循或有章不循，有的工厂甚至成为“三无”厂，即无领导、无管理、无制度。以至如今，仍有三分之一的企业管理非常混乱。其中一个很重要的原因，就是由于这些企业的