

JING YING GUAN LI

工业企业生产 经营管理

暨南大学经济学院企业管理系 编

科学普及出版社广州分社

工业企业生产经营管理

暨南大学经济学院
企 业 管 理 系 编

科学普及出版社广州分社

工业企业生产经营管理

暨南大学经济学院
企业管理系 编

科学普及出版社广州分社出版

(广州市应元路大华街兴平里三号)

广东省新华书店发行

广东省台山县人民印刷厂印刷

787×1092毫米1/32开 印张:12.5 字数:240千

1985年11月第一版 1985年11月第一次印刷

印数: 1~12800册

统一书号: 4051·60448 定价: 2.50元

编写说明

本书主要是为了适应短期培训工业企业管理干部的需要，针对其时间和文化水平的特点，在以往的教学实践基础上，并吸收了各家所长编写的。它根据我国经济体制改革的需要，联系我国工业企业管理的实际，比较全面、系统而又简明扼要地介绍了工业企业经营管理的基本原理和方法，并有选择地吸收了国外工业企业管理的一些可行的经验与方法，在文字叙述上力求深入浅出、通俗易懂。本书适合工业企业管理干部短期培训和自学之用，也可作财经专业本科，大、中、专科学习工业企业管理基本知识的教材。

参加本书编写的成员有我系下列同志：梁锦恩（第一、十章）、梅育普（第二、三、九章）、黄德贵（第四、五章）、伍爱（第六、七、八章），薛照莹（第十一、十二章），并由梅育普同志总纂。

在编写过程中，得到了我校经济学院院长赵元浩教授的支持与指导。由于编写人员水平有限，书中的缺点甚至错误在所难免，敬希读者指正。

暨南大学经济学院企业管理系

一九八五年七月

目 录

第一章	管理概论	(1)
第一节	社会主义工业企业.....	(1)
第二节	管理的性质与职能.....	(8)
第三节	领导制度.....	(12)
第四节	生产经营指挥系统.....	(17)
第五节	经济责任制.....	(26)
第六节	思想政治工作.....	(31)
第七节	管理的基础工作.....	(37)
第二章	经营管理	(47)
第一节	经营思想与经营目标.....	(47)
第二节	市场调查与预测.....	(51)
第三节	经营决策.....	(62)
第四节	经营计划.....	(73)
第三章	产品管理与销售管理	(86)
第一节	产品管理.....	(86)
第二节	销售管理的意义与内容.....	(92)
第三节	市场开拓与销售业务.....	(94)
第四节	销售计划.....	(103)
第四章	生产过程的组织	(108)
第一节	生产过程及其组织的要求.....	(108)
第二节	生产类型.....	(112)
第三节	生产过程组织的基本内容.....	(114)

第四节	生产过程的组织形式	(121)
第五章	生产管理	(127)
第一节	生产能力的核实	(127)
第二节	生产计划	(132)
第三节	生产作业计划	(141)
第四节	生产调度工作	(160)
第六章	质量管理	(165)
第一节	产品质量与质量管理	(165)
第二节	质量管理的基本内容	(171)
第三节	质量保证体系	(179)
第四节	质量计划与基础工作	(184)
第五节	质量管理常用的七种工具	(189)
第七章	价值工程	(212)
第一节	价值工程的概念与特点	(212)
第二节	价值工程的实施步骤	(217)
第三节	价值工程的技术方法	(226)
第八章	技术管理	(242)
第一节	新产品开发	(242)
第二节	生产技术准备	(248)
第三节	技术改造	(257)
第四节	设备管理	(262)
第九章	劳动管理	(279)
第一节	劳动生产率	(279)
第二节	劳动定额	(285)
第三节	定员与职工需要量计划	(293)
第四节	劳动组织	(299)
第五节	工资制度与工资计划	(307)

第十章	物资管理	(315)
第一节	物资的分类.....	(315)
第二节	物资消耗定额与储备定额.....	(318)
第三节	物资供应计划.....	(326)
第四节	仓库管理与物资的节约.....	(330)
第十一章	财务管理	(336)
第一节	财务管理的意义与任务.....	(336)
第二节	资金管理.....	(340)
第三节	成本管理.....	(356)
第四节	利润管理.....	(368)
第五节	财务收支计划.....	(375)
第十二章	经济核算	(378)
第一节	实行经济核算的必要性与条件.....	(378)
第二节	企业内部经济核算.....	(383)
第三节	经济核算的方法.....	(389)

第一章 管理概论

第一节 社会主义工业企业

我国社会主义工业企业，在现阶段存在着全民所有制的国营工业企业和劳动人民集体所有制的工业企业两种基本形式。本书主要是研究国营工业企业管理问题，但其基本原理和方法，对于劳动人民集体所有制的工业企业，也是适用的。

社会主义工业企业，是以生产资料公有制为基础，运用现代生产技术，在国家统一领导下，从事生产经营活动的相对独立的经济组织。

一、现代工业企业的生产技术特点

我国国营工业企业，绝大部分是现代工业企业。要研究工业企业管理，必须首先了解现代工业企业的生产技术特点，根据它的生产技术特点来组织工业企业的生产经营活动。

现代工业企业，具有哪些生产特点呢？

第一、拥有比较复杂技术装备，采用机器体系进行生产。

在手工业企业里，工人使用手工工具进行生产，生产效率和产品质量，主要取决于工人的体力和个人操作的经验。现代工业企业则不同，它是用比较复杂的技术装备，运用机

器体系进行生产，广泛采用现代科学技术。每个现代工业企业都拥有一套与其生产过程相适应的生产设备、动力设备与动力传动装置等等。机器设备的广泛应用，使得人们在生产过程中，被与人的意志相独立的机器装备本身的运转规律所支配。特别是在现代科学技术迅速发展的今天，生产机械化、自动化水平不断提高，电子计算机和其他现代化科学技术运用于生产，从而使科学技术在生产中的作用日益显著。

第二、劳动分工精细，协作严密。

手工业的劳动分工是粗陋的带有主观性的。现代工业企业内部的劳动分工精细，协作更加严密，它的生产过程包括一系列相互衔接、紧密联系的生产部门和环节，这些生产部门和环节，需要使用不同的机器设备，配备不同工种的生产工人、各种专业的工程技术人员和经营管理人员，这就要求在企业内部实行精细的分工和严密的协作，而且要适应生产过程中机器体系运转的客观要求。只有这样才能使生产过程中每一个人的活动，都能同机器体系的运动相互协调，使生产顺利地进行。

第三、生产具有高度的比例性和连续性。

手工业过程的比例性和连续性，是受人身的自然条件的局限，带有手工劳动的特点，因此比例性和连续性的程度较低。现代工业企业所配备的机器设备，是根据工业生产过程所规定的工艺要求和按照一定的比例配置的，而且按照一定的速度运转的，其中任何一部分机器的失误或中断，都会影响到生产过程的正常进行，所以说它具有高度的比例性和连续性。特别是使用联动机的企业，例如冶金、化工等企业，由于设备和工艺的特点，不仅要求机器设备保持连续的运转，而且要求前后设备在加工产品的过程中，在时间上保

持紧密的配合。随着企业设备装备的不断完善以及技术水平的不断提高，特别是流水生产线等先进生产组织形式的广泛采用，生产连续性程度随之不断提高。

第四、具有广泛密切的外部联系。

科学技术的不断进步，生产技术的迅速发展，劳动的社会化程度就愈高，企业的专业化程度也就不断提高。而企业的专业化程度越高，企业之间的分工就越细，它们之间的相互联系也就更加广泛和密切。生产专业化把一种产品交由许多企业来生产，而协作又把一种产品的零部件、各工艺阶段联系在一起，组成了企业之间的相互依存关系。同时，生产社会化的发展，还使工业企业与农业、商业、交通运输业以及国民经济的其他部门的许多经济单位，发生着千丝万缕的联系，离开了这种联系，现代工业企业的生产经营活动就不能顺利进行。

从上述现代工业企业在生产技术方面的特点可明确地告诉我们，要搞好工业企业生产经营活动，管理好现代工业企业，就必须按照这些特点，尊重客观规律，有效地做好生产经营管理工作，同时，对工业企业的领导、技术人员和管理人员的科学技术、管理的知识提出了更高的要求。

二、我国国营工业企业的社会性质

工业企业的社会性质是由它的生产资料所有制决定的。前面讲的，仅仅说明现代工业企业在生产技术上一般性质，并不能说明工业企业的根本性质。既然工业企业的社会性质是由它的生产资料所有制决定的，那么，企业的生产资料所有制不同，企业的社会性质也就不同。

在资本主义生产资料私有制的条件下，企业是资本家的

私有财产，企业的生产经营活动由资本家决定；劳动者不是生产资料的主人，资本家与劳动者的关系是剥削与被剥削的关系；分配形式是按资本分配，工人所创造的剩余价值被资本家无偿地占有，工人的工资是工人出卖劳动力的价格；生产的目的是为资本家追求最大的剩余价值。

我国国营工业企业，是以生产资料社会主义公有制为基础的。它是遵循国家有关方针政策和规定，在国家计划指导下进行生产经营活动；企业的全体成员都是企业的主人，他们之间的关系是同志式互助合作关系；企业的收益是按照兼顾国家、集体和个人的利益分配原则进行分配，职工之间的分配是实行“各尽所能、按劳分配”的原则；生产的目的是为了满足人民日益增长的物质文化生活需要。

三、我国国营工业企业的相对独立性

社会主义工业企业，是从事生产经营活动的经济单位，是国民经济的基本组成部分，企业必须严格执行国家的经济政策和经济法令；在国家集中领导和统一计划下进行生产经营活动，保证全面完成国家的计划任务，取得良好的经济效益。只有这样，整个国民经济才有可能有计划按比例地发展，企业的生产经营活动才有可能根据社会需要，合理地、有效地进行。

企业既是国民经济的基本组成部分，同时它又是作为整个社会经济的细胞。为了充分调动每一个国营工业企业的积极性、主动性和创造性，使每一个企业真正成为一个有生命力的“经济细胞”，发挥作为商品生产者的作用，就必须承认我国国营工业企业在国家统一领导下，具有相对的独立性。这种相对的独立性表现在以下几个方面：

（一）一定的经济利益

一定的经济利益，是指按照国家制度的规定，企业有权保留一定的利润。经营越好，留利越多。

承认企业有一定的经济利益，能够使企业职工从物质利益上关心企业的生产经营成果，对于调动职工生产劳动积极性，改善生产经营管理，提高企业经济效益带来一种内在的动力，是符合于社会主义制度下整体利益与个人利益相结合的原则的。当然，在重视物质利益的同时，也应当相应地加强职工的思想政治教育，正确处理好国家、企业和职工个人三者的利益关系，即整体利益与个人利益、长远利益与眼前利益的关系，不能离开整体利益和长远利益，而片面追求个人的眼前的利益。

（二）一定的经营管理自主权

为了保证企业能在国家统一领导下实行独立经营，企业应当在人、财、物、供、产、销等方面享有一定的经营管理自主权。根据当前体制改革试点的经验，一般认为国营工业企业的经营管理自主权，主要应当包括以下几个方面：

1、计划管理的自主权

在坚持计划为主，市场调节为辅的方针指导下，企业在保证完成国家指令性计划任务的前提下，可以根据供、产、销的情况，按照用户和市场的需要，来制订企业的生产计划，增加适销对路的产品。

2、产品销售合理的自主权

在产品销售方面，除国家特殊规定不准自销者外，企业分成的产品，国家计划外超产的产品，试制的新产品，购销部门不收购的产品，库存积压的产品，企业都可以自销。

工业生产资料属于企业自销的和完成国家计划后的超产

部分，一般在不高于或低于百分之二十的幅度内，企业有权自定价格，或由供需双方在规定幅度内协商定价。属于生活资料和农业生产资料，要执行国家规定价格（包括国家规定的浮动价格）。

3、人事劳动管理的自主权

企业在主管部门核定的定员编制范围内，有权按照生产的特点和实际需要，自行确定机构设置和人员配备。企业可以根据需要从外单位、外地区招聘技术管理人员，并自行确定报酬。企业可根据需要从工人中选拔干部。企业有权根据需要公开招工。

企业在执行国家统一规定的工资标准、工资地区类别和一些必须全国统一的津贴制度的前提下，可以根据自己的特点自造工资形式。企业对提取的奖励基金有权自主分配。

4、财务管理的自主权

企业要有独立的资金。企业对生产和基建所需要的资金，有权按银行的规定申请贷款。企业有权按规定独立地使用自己的固定资金和流动资金，对多余、闲置的固定资产，有权有偿转让或出租，其收入用于购置需要的固定资产。企业有权按照国家规定，自行支配使用企业的生产发展资金、新产品试制资金、职工福利基金、职工奖励基金和后备基金。

5、物资管理的自主权

在生产计划确定以后，企业有权与物资供应单位签订供需合同，不履行合同时，企业有权要求供方赔偿经济损失。企业有权自行选购生产需要的某些物质。企业在生产中节约下来的物资，有权增产社会需要的产品，也可以和其他单位互相调剂使用。企业有权向有关部门申请引进技术设备，参与同外商洽谈贸易，并按国家规定在创汇额中提取一定的比

例分成留用。

以上五个方面的企业经营管理自主权的具体内容，并不是一成不变的。由于当前经营管理体制正在改革中，它将会在实践中不断改进和完善。

（三）一定的经营管理责任

企业不仅需要一定的经营管理自主权，而且还要有明确的经营管理责任。它与上述两者之间是相互联系、相互制约、不可分割的，而且是首位，是核心。国营工业企业的经营管理责任，主要有如下几个方面：

1、认真贯彻执行国家的方针、政策、法令，保证完成国家计划和严格履行经济合同。

2、坚持社会主义方向，维护全民所有制财产不受侵犯，同一切浪费和损害国家财产的行为作斗争。

3、合理地、有效地利用人力、物力和财力，提高企业管理水平，不断提高经济效益。

4、努力提高企业的生产技术水平，不断提高劳动生产率和产品质量，积极发展新产品，保证产品适销对路，满足社会的需要。

5、严格遵守国家财经纪律，按时缴纳利润和税金。

6、保证安全生产，搞好环境保护，不断改善劳动条件，在生产发展的基础上，逐步改善职工生活福利。

7、加强思想政治工作和科学文化技术培训工作，不断提高职工的思想政治觉悟和科学技术水平，建设社会主义精神文明。

四、我国国营工业企业的任务

我国国营工业企业的任务是由工业企业的社会性质及其

在整个国民经济中的地位和作用决定的。企业的根本任务是：在不断促进技术进步和提高经济效益的基础上，全面完成国家计划，为社会生产工业产品，为国家积累资金，为满足人民日益增长的物质和文化生活需要作出贡献。

社会主义工业企业是生产资料社会主义公有制的从事工业生产经营的基本单位。工业企业的首要任务，就是为了国民经济各个部门以及社会需要提供工业产品或劳务，离开了这个任务，就不成其为社会主义工业企业。

社会主义工业企业又是国民经济的一个重要组成部分。社会主义经济是计划经济，整个国民经济是有计划按比例发展的。工业企业必须在国家统一计划指导下进行生产经营活动，保证国家下达的指令性计划的完成，从而确保国民经济有计划按比例发展。

社会主义工业企业，是一个相对独立性的经济单位，企业在完成国家下达的指令性计划的前提下，在国家计划指导下，根据社会需要，努力增加产品产量，扩大产品品种，提高产品质量，降低消耗，增加盈利，提高社会和企业的经济效益，为满足社会需要多作贡献。

第二节 管理的性质与职能

一、管理的性质

工业企业管理的性质是两重的。这是马克思在《资本论》中分析资本主义企业管理的职能时提出来的。所谓企业管理的两重性，就是指一方面，它是进行社会化大生产的必要条件，是社会劳动过程的一般要求，它具有与生产力、社

会化大生产相联系的自然属性；另一方面，它又是社会生产关系的体现，是实现生产目的的重要手段，它又具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。

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，不过它具有二重性。

“一方面，凡是由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，——正是建立在作为直接生产者的劳动者和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就越大。”（见马克思《资本论》）

企业管理所以具有二重性，是由于生产过程是生产力与生产关系的统一体。管理的自然属性，主要决定于社会生产力发展的水平和劳动社会化程度，而不取决于生产关系的性质。但是，由于劳动的社会结合方式不同，管理的性质也就不同。企业管理这种属性，决定于社会生产关系的性质，并随着生产关系的变化而变化。

在资本主义企业中，由于生产资料为资本家私人占有制，企业管理的大权掌握在资本家及其代理人手中，管理的目的是为了最大限度地榨取工人的剩余价值，实现资本的增殖，管理的方式常有专制性和欺骗性。在社会主义条件下，企业管理的自然属性与资本主义企业没有本质区别，但在社

会属性方面，它同资本主义的企业管理便有着本质的区别。管理的权力属于劳动者；企业管理的目的是为了实现社会主义生产，满足社会和全体劳动者不断增长的需要；管理方式是民主的，可以实行真正的民主管理。

正确认识企业管理的两重性有着重要的意义。首先，它可以帮助我们正确区分社会主义企业管理和资本主义企业管理的异同，正确对待国外企业管理的经验，特别是资本主义国家合理组织生产力的管理经验，从我国社会主义工业企业的具体条件出发，做到洋为中用。其次，认识社会主义企业管理的两重性，可以帮助我们正确理解社会主义企业管理的任务，掌握社会主义企业管理的基本内容，在维护、完善和发展社会主义生产关系的基础上，建立社会主义的企业管理科学，提高我国工业企业管理水平，为社会主义现代化建设服务。

二、管理的职能

工业企业管理的职能，是由它的管理的两重性决定的。工业企业管理的两重性，是通过合理组织生产力，维护和完善社会主义生产关系这两种基本职能体现的，管理企业的过程，是这两种基本职能共同结合发生作用的过程。正是这两种基本职能，使生产力得以发挥，生产关系得以维护，企业的生产过程得以进行，生产目的得以实现。在实际的企业管理活动中，管理的具体职能表现为计划、组织、指挥、控制和协调等。

1、计划的职能

计划职能，就是根据决策目标的要求，确定企业的长期计划和短期计划，指导企业的各项生产经营活动。计划是企