

吉林工业大学 蒋葆芳 主编

机械工业企业管理



机械工业出版社

机械工业企业管理

修订本

吉林工业大学 蒋葆芳 主编



机械工业出版社

机械工业企业管理

本书参

主编 蒋葆芳 吉林工业大学

机械工业企业管理

吉林工业大学 蒋葆芳 主编

*

机械工业出版社出版(北京阜成门外百万庄南街一号)

(北京市书刊出版业营业许可证出字第117号)

河北省永清县印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行·新华书店经售

*

开本 $787 \times 1092 \frac{1}{16}$ · 印张 $31 \frac{1}{4}$ · 字数 769千字

1980年8月北京第一版

1985年6月北京第二版·1985年6月北京第五次印刷

印数 165,001—195,700 · 定价5.80元

*

统一书号: 15033·6093

前 言

原第一机械工业部教育局和农业机械部教育局于1980年组织部属吉林工业大学、陕西机械学院、武汉工学院和沈阳机电学院的教师编写,由机械工业出版社出版和内部发行的企业领导干部培训教材《机械工业企业管理》,除在本部系统培训干部应用外,同时也被其他部委和省、市、选用共发行近20万册,受到广大读者的欢迎,并于1982年获机械工业出版社优秀图书奖。

为了适应四个现代化建设事业发展和企业管理人才培养的需要,为了能够全面、系统、及时地反映我国经济体制改革和企业整顿的经验和成就,以及国外现代企业管理的理论、方法和手段,机械工业部决定对原书进行修订,并由机械工业出版社出版,公开发行。1983年7月机械工业部在沈阳召开了企业领导干部培训用教材《机械工业企业管理》修订大纲讨论会,并决定由蒋葆芳、胡士廉、沈明、胡国祯和毕庶伟等同志负责编写;1984年2月在桂林召开了审稿会。全书于1984年9月定稿。

本书为培训机械工业企业领导干部和后备领导干部的必读教材,也可作为高等学校管理工程专业的教学参考书和企业管理人员的自学用书。

机械工业部教育局

1984年10月

编 者 的 话

本书原为机械工业出版社内部发行版，于1980年同读者见面后，得到了广大读者的热情支持和帮助。随着我国四化建设和经济体制的改革，机械工业企业面临着新的形势和新的任务。为了迎接世界新技术革命的挑战，适应对内搞活经济，对外开放和企业由生产型向生产经营型的转变，以及不断提高经济效益的需要，为了改善企业素质，特别是提高企业领导干部的素质，使机械工业企业为完成党的十二大提出的新时期总任务和到本世纪末工农业年总产值翻两番的战略目标做出更大的贡献，加速培训企业领导干部已是十分迫切的战略任务。本书就是为了满足企业领导干部培训的需要而进行修订的。

本书公开发行版较原内部发行版在内容上有很大补充，质量上力求提高。其主要特点是：以系统理论为指导，内容较全面，行业特点较强；突出了经营管理，进一步充实了现代化管理的原理与方法；注重理论联系实际，比较充分地反映了近年来我国经济体制改革的经验和成就，广泛介绍了近年来从国外引进的在我国行之有效的新的管理方法和技术；增补了管理信息系统等。

全书共分六篇二十五章。第一篇企业管理总论，第二篇经营管理，第三篇生产管理，第四篇技术管理，第五篇财务管理，第六篇管理信息系统。

参加本书编写的有：吉林工业大学蒋葆芳（负责编写绪论、第一、二、三、五、六、七、二十一章），陕西机械学院胡士廉（负责编写第八、十一、十三、十四、十五章），武汉工学院沈明（负责编写第四、十二、十七、二十三、二十四章），沈阳机电学院胡国祯（负责编写第九、十、十六、十八、十九、二十、二十二章），吉林工业大学毕庶伟（负责编写第二十五章）。由蒋葆芳担任主编，武汉工学院汪兴民担任主审。

本书可作为培训机械工业企业领导干部的教材，也可作为高等学校管理工程专业师生教学的参考书和企业管理人员的自学用书。

机械工业部企业管理司、教育局和教材编辑室管理组对本书的编写给予了积极指导和帮助；哈尔滨工业大学、上海交通大学分校、合肥工业大学、湖南大学、河北工学院、武汉工学院、沈阳机电学院、第二汽车制造厂、北京内燃机总厂、桂林电力电容器厂等院校和工厂的代表参加了本书的审稿会，对本书的修订提出了许多宝贵意见，在此一并致以衷心的感谢。

由于编者水平有限，加之时间较紧，书中难免存在缺点和错误，恳切希望读者批评、指正。

编 者

1984年9月于北京

目 录

诸论	1
----------	---

第一篇 企业管理总论

第一章 国营机械工业企业的性质和任务	4
--------------------------	---

§ 1-1 国营机械工业企业的性质和特点	4
§ 1-2 国营机械工业企业系统	10
§ 1-3 国营机械工业企业的形式	12
§ 1-4 国营机械工业企业的任务	15

第二章 企业管理的性质和职能	18
----------------------	----

§ 2-1 企业管理的二重性	18
§ 2-2 企业管理的历史	20
§ 2-3 企业管理的职能	28
§ 2-4 企业管理基础工作	31

第三章 企业管理的原则和制度	34
----------------------	----

§ 3-1 企业管理的基本原则	34
§ 3-2 企业管理制度	39

第四章 企业经济责任制	44
-------------------	----

§ 4-1 概述	44
§ 4-2 企业的经营责任制	46
§ 4-3 企业内部经济责任制	47

第五章 企业管理机构	55
------------------	----

§ 5-1 建立企业管理机构的原则和要求	55
§ 5-2 企业管理机构的形式	56
§ 5-3 企业管理机构的职责与权限	60
§ 5-4 厂长的素质	62

第六章 人力资源开发	64
------------------	----

§ 6-1 思想政治工作	64
§ 6-2 职工的物质利益	69
§ 6-3 职工培训	71

第七章 企业管理咨询	74
------------------	----

§ 7-1 企业管理咨询的任务和内容	74
§ 7-2 企业管理咨询的程序和方法	76

第二篇 经营管理

第八章 生产经营计划	80
------------------	----

§ 8-1 计划管理的重要性	80
----------------------	----

§ 8-2 生产经营计划的意义与种类	81
--------------------------	----

§ 8-3 计划工作的原则	85
---------------------	----

§ 8-4 生产经营计划的编制	86
-----------------------	----

§ 8-5 网络计划技术原理	89
----------------------	----

第九章 市场研究	97
----------------	----

§ 9-1 市场分析	97
------------------	----

§ 9-2 市场选择	100
------------------	-----

§ 9-3 市场调查	103
------------------	-----

§ 9-4 市场预测	105
------------------	-----

第十章 经营决策	117
----------------	-----

§ 10-1 经营决策的意义与内容	117
-------------------------	-----

§ 10-2 环境分析	118
-------------------	-----

§ 10-3 企业分析	121
-------------------	-----

§ 10-4 经营目的与经营目标	122
------------------------	-----

§ 10-5 经营战略与战略措施	124
------------------------	-----

§ 10-6 有效决策的要素	125
----------------------	-----

§ 10-7 决策方法	126
-------------------	-----

第十一章 营销管理	133
-----------------	-----

§ 11-1 营销工作的意义与内容	133
-------------------------	-----

§ 11-2 营销计划	135
-------------------	-----

§ 11-3 销售组织	138
-------------------	-----

§ 11-4 产品订价	140
-------------------	-----

§ 11-5 销售渠道	144
-------------------	-----

§ 11-6 促销策略	147
-------------------	-----

第十二章 企业经济效益分析	151
---------------------	-----

§ 12-1 企业经济效益与经济效益分析	151
----------------------------	-----

§ 12-2 企业经济效益分析方法	153
-------------------------	-----

§ 12-3 价值分析	172
-------------------	-----

第三篇 生产管理

第十三章 生产过程组织	195
-------------------	-----

§ 13-1 生产过程及其合理组织的基本要求	195
------------------------------	-----

§ 13-2 生产过程的空间组织	199
------------------------	-----

§ 13-3 生产过程的时间组织	205
------------------------	-----

§ 13-4 先进生产组织形式	207
-----------------------	-----

VI

第十四章	生产计划	218
§ 14-1	生产能力及其利用	218
§ 14-2	生产计划的编制	222
第十五章	生产作业计划	234
§ 15-1	生产作业计划工作的意义	234
§ 15-2	期量标准	236
§ 15-3	生产作业计划的编制	25
§ 15-4	生产调度工作	264
第十六章	劳动管理	272
§ 16-1	劳动组织	272
§ 16-2	劳动定额	274
§ 16-3	工作研究	279
§ 16-4	编制定员	282
§ 16-5	工资奖励	284
§ 16-6	劳动工资计划	285
§ 16-7	劳动保护	287
§ 16-8	人机工程简介	288
第十七章	物资管理	290
§ 17-1	物资管理的意义与任务	290
§ 17-2	物资消耗定额与储备定额的制定与管理	290
§ 17-3	物资供应计划	302
§ 17-4	仓库管理	304
第十八章	设备管理	306
§ 18-1	设备管理综述	306
§ 18-2	设备的选择、使用与维护保养	308
§ 18-3	设备的检查与修理	309
§ 18-4	设备修理的计划与组织工作	314
§ 18-5	设备的改造与更新	316
§ 18-6	设备的综合管理	318
第四篇 技 术 管 理		
第十九章	产品开发	322
§ 19-1	产品开发的意义与方式	322
§ 19-2	产品寿命周期与产品战略	323
§ 19-3	科学技术研究	328
§ 19-4	新产品发展规划与发展程序	334
§ 19-5	产品开发的评价	337
第二十章	生产技术准备	343

§ 20-1	产品设计准备	343
§ 20-2	生产工艺准备	349
§ 20-3	新产品试制与鉴定	352
§ 20-4	生产技术准备计划工作	352
第二十一章 质量管理		357
§ 21-1	提高机械工业产品质量的意义	357
§ 21-2	全面质量管理的含义、特点和内容	360
§ 21-3	产品质量检验的制度和办法	368
§ 21-4	质量管理统计方法的基本原理	371
§ 21-5	质量管理统计方法的应用	378
§ 21-6	质量计划	396
§ 21-7	质量保证体系	401
第二十二章 企业技术改造		409
§ 22-1	企业技术改造的意义、内容和原则	409
§ 22-2	技术改造的规划与组织工作	411
§ 22-3	技术改造项目的可行性研究	413
§ 22-4	技术引进	426

第五篇 财务管理

第二十三章 成本管理	430
§ 23-1 成本管理的任务与要求	430
§ 23-2 目标成本	435
§ 23-3 成本计划	441
§ 23-4 成本的核算、分析与控制	445
第二十四章 财务管理	449
§ 24-1 财务管理的内容与任务	449
§ 24-2 财务计划	450
§ 24-3 盈利管理	451
§ 24-4 流动资金管理	455
§ 24-5 固定资金管理	460
§ 24-6 专用基金管理	464
§ 24-7 财务收支管理	466

第六篇 管理信息系统

第二十五章 管理信息系统469

§ 25-1 管理信息系统概述469

§ 25-2 管理信息系统中的计算机系统475

§ 25-3 管理信息系统的开发484

绪 论

管理有着悠久的历史。而工业企业管理的产生和发展,却是近二百年间的事情。社会主义工业企业管理,则是在本世纪内才产生和发展起来的。至于我国社会主义机械工业企业管理,其历史更短,是近三十多年逐步形成的。管理,无论是从宏观经济——整个国民经济的角度,还是从微观经济——基层企业经济的角度来看,都是非常重要的。特别是在科学技术进步日新月异,社会经济不断发展的今天,世界各国无论其社会制度如何,在国民经济发展中,都十分重视提高管理水平。在经济发达的国家中,有的把现代化的科学技术和现代化的科学管理比作为发展经济的一辆车子的两个轮子,二者缺一不可;有的把科学、技术、管理比作为发展经济的三个支柱,并且把管理摆在第一位;还有的说,发展经济是“三分技术,七分管理”。总之,各国都是用现代管理推动了现代经济的发展。这是世界上各经济发达国家在长期管理实践中所得出的一条重要经验,也是现代资本主义经济发展的历史充分证明了一个科学结论。我国是社会主义国家,要使国民经济获得有计划按比例的发展,加速实现社会主义现代化进程,必须十分重视管理,掌握现代管理的知识和运用现代管理的方法。

党的十二大指出,中国共产党在新的历史时期的总任务是:团结全国各族人民,自力更生,艰苦奋斗,逐步实现工业、农业、国防和科学技术现代化,把我国建设成为高度文明、高度民主的社会主义国家。从1981年到本世纪末的二十年,我国经济建设总的奋斗目标是,在不断提高经济效益的前提下,力争使全国工农业的年总产值翻两番,即由1980年的7100亿元增加到2000年的28000亿元左右。这是一项极其光荣而伟大的任务。实现这一伟大任务,要在党的正确领导下,依靠全国各族人民、国民经济的各行各业团结一致,同心同德,不屈不挠地努力奋斗。机械工业是我国社会主义国民经济的有机组成部分,是为农业、工业、交通运输业、商业以及国防、科学技术等部门提供各种技术装备(机器、设备、仪器、仪表等等),为人民生活和外贸出口提供各种机械产品的部门。为了更好地满足各方面对各种机械产品的需要,充分发挥机械工业在四化建设中的作用,根据我国经济建设总的奋斗目标,机械工业部提出了“三上一提高”(上品种,上质量,上水平,提高经济效益)的战略任务。完成这个战略任务,不仅需要依靠先进的生产技术,而且需要依靠先进的管理。就我国机械工业的现状来说,管理比生产技术更加重要。因为,同外国先进水平比较,我国机械工业的生产技术水平固然落后,但是,我国的管理水平更加落后。管理方面的潜力要比生产技术方面的潜力大得多。以全国全民所有制工业企业为例,如果每百元销售收入的成本达到1965年的水平,一年可收入215亿元;工业产值中物质消耗的比重降到1965年的水平,一年可增净产值100亿元,利润40亿元;如果流动资金周转期每年缩短一天,全年可节约资金10.7亿元;全年流动资金减少2~3%,全年就可节省70~100亿元资金。①

机械工业企业管理是一项全面的综合性的工作,它涉及到企业产品的开发、产品的制造以及产品的销售和服务等生产经营活动的全过程。企业管理的好与差,不仅直接关系到企业本身的生存和发展,而且关系到能否为国民经济各部门提供先进的技术装备,关系到国家能

① 引自1983年9月12日《世界经济导报》第二版。

否大量出口价廉物美的机械产品，提高我国机械产品在国际市场上的竞争能力，关系到我国人民生活的改善，归根到底关系到我国四化建设目标的实现。

党的十一届三中全会以来，我国国民经济贯彻执行“调整、改革、整顿、提高”方针，取得了可喜的成绩。国营机械工业企业，在“八字方针”的指导下，经过整顿，企业素质有了很大改善，企业管理水平有了明显提高，但距实现管理现代化，还存在不小的差距。实现企业管理现代化，需要一定的物质技术条件，但更重要的是要有一批既有现代化的经济、技术知识，又有革新精神，勇于创造，能够开创新局面的管理人才，也就是要有一批管理上的内行，特别是要有一个革命化、年轻化、知识化、专业化的领导班子。

企业领导干部是企业生产经营活动的领导者、组织者和指挥者，对企业各方面工作的好坏，生产发展的快慢，产品质量的高低，产品销路的宽窄，经济效益的大小，起着关键的作用。几年来，我国国营机械工业企业的领导班子，经过调整有了很大改善，“四化”水平有了很大提高，可是仍有很大一部分干部还比较缺乏全面系统的企业管理的理论知识。这对搞好机械工业企业的生产经营，提高其经济效益，为实现我国的四个现代化做出更大的贡献，跟上世界新的技术革命的步伐，是很不利的。因此，组织企业领导干部全面系统地学习管理科学知识，是改善企业素质，提高领导素质，搞好企业管理，提高企业经济效益的重要措施，是形势的需要，时代的要求，我们必须把这项工作提高到战略的高度来认识，来完成。

随着科学技术的进步和社会经济的发展，企业管理逐步形成了一门科学，并且还在不断丰富和发展。特别是在现代科学领域中，许多新兴的科学相继建立和发展起来，各学科之间的联系也越来越密切，并且彼此相互渗透。学科的细分和相互渗透，不仅在自然科学和社会科学内部发生，而且出现在它们之间。机械工业企业管理这门科学涉及的内容就很广泛，它既有社会科学（特别是经济学）的内容，又直接联系到自然科学；既包括维护、改善和发展生产关系和上层建筑方面的内容，又包括合理组织、利用和发展生产力方面的内容；既有理论方面的问题，又有大量的应用方面的问题。因此，可以说企业管理是一门综合性科学。

根据企业管理这门科学的性质和特点，在学习和研究《机械工业企业管理》时，必须树立正确的指导思想和运用科学的方法。首先，必须以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导。这就要求用辩证唯物主义和历史唯物主义的立场、观点和方法来指导学习和研究，无论是总结我国国营机械工业企业管理的经验和探讨企业管理方面的现实问题，还是借鉴外国企业管理的技术和方法，都应当辩证地历史地分析和研究，凡是同无产阶级根本利益一致，符合社会主义原则和现代化大生产的客观要求，适合四个现代化建设需要的，就肯定、学习、运用、推广；反之就否定、抵制和批判。对于每一项管理技术和管理方法，都不应看成是僵死的一成不变的东西，而应当用历史的观点来认识、分析和对待，昨天是先进的新的技术和方法，今天可能已变成落后的陈旧的东西。因此，无论对我国自己的管理经验，还是对外国的管理技术和管理方法，采取一概肯定或一概否定的态度，是不符合马克思列宁主义、毛泽东思想的。其次，要理论联系实际。不但要学习书本上的理论知识，更重要的是要把理论同企业管理的实践和自己的工作密切结合起来，用实践检验理论，发展理论，同时又用理论指导我国机械工业企业的管理工作，提高企业管理水平。理论联系实际，要求我们在学习和研究中，必须从我国的实际情况出发，从国营机械工业企业的实际出发，实事求是，既要联系企业管理的共性方面，掌握共同的规律，也要注意联系各企业的个性方面，即联系各企业的特点，从中找出具有规律性的东西，据以指导本企业的生产经营活动，从而获得更多的效益。第三，必

须树立系统观点和采用系统分析的方法。系统理论是现代管理的一个重要理论。它要求分析研究企业管理问题时,要从整体着眼,从相互联系、相互影响的各种因素中,找出它们的各种关系,并抓住主要关系,采取有效措施加以解决,最终实现总体的最优化。根据这一原理,在学习和研究《机械工业企业管理》时,不应当把每个企业当成一个孤立的东西,而应看成是整个国民经济的一个基层单位,是它的有机组成部分;分析、研究企业的生产经营活动,解决企业的问题,应当同整个社会主义建设事业紧密联系起来;对企业的人、财、物、信息、环境和产、供、销活动,当前的生产经营和长远的发展方向,企业的整顿和改革,都应当联系起来进行分析和研究;对于企业某项技术经济指标、生产经营成果和某个问题的分析、研究、解决,应当同其他技术经济指标、成果和问题有机地结合起来;等等。第四、要把定量分析和定性分析结合起来。企业生产经营活动中涉及到的因素多种多样,有些可以进行数量的计算和分析,特别是在企业管理中应用工程数学(线性代数、概率论和数理统计、优化理论等)、运筹学、电子计算机等扩大了企业管理中定量分析的范围。定量分析固然重要,但它不能代替定性分析。在企业管理中,有许多因素是无法进行精确计量的,即无法量化,目前只能依靠人的经验、知识等来进行定性分析。所以,在学习和研究中,必须注意把定量分析和定性分析结合起来。最后,要注意本门科学同其他科学之间的联系。《机械工业企业管理》这门科学与其他科学之间如政治经济学、国民经济管理学、工业经济学、工业统计学、工业会计学、高等数学、运筹学、机械制造工艺学、工业技术经济学、电子计算机算法语言和程序设计、管理心理学等,都有着密切的联系。在学习与研究《机械工业企业管理》时,应当注意运用其他学科的知识,深刻领会和掌握本学科的内容,以求获得更大的效果。

思 考 题

1. 为什么说《机械工业企业管理》是一门科学,正确认识这个问题有什么意义?
2. 结合本企业的历史和现状说明企业管理在我国四化建设中的重要性。
3. 企业领导干部学习企业管理科学的重要意义,怎样学好这门科学?

第一篇 企业管理总论

第一章 国营机械工业企业的性质和任务

研究我国国营机械工业企业管理，首先应当了解我国国营机械工业企业的性质、特点、形式及其任务。这是企业管理工作最基本的出发点。

§ 1-1 国营机械工业企业的性质和特点

我国国营机械工业企业，是以生产资料社会主义全民所有制为基础，建立在现代科学技术基础上，具有高度发展的生产力水平，在国家统一计划指导下，从事机械工业生产经营活动，实行独立经济核算的基本单位。它是我国机械工业生产经营活动的基层单位，是我国社会主义国民经济的有机组成部分。

一、我国国营机械工业企业的性质

我国国营机械工业企业是社会主义性质的企业，这是由它的生产资料社会主义全民所有制决定的。生产资料的社会主义全民所有制，是我国国营机械工业企业的一个根本特征，是社会主义国营机械工业企业区别于资本主义工业企业的一个最本质的标志。

在任何社会中，生产资料所有制都是生产关系中的决定性因素，它决定着人们在生产和劳动中的相互关系和分配关系，因此，有什么样的生产资料所有制，就有什么样社会性质的工业企业。

资本主义工业企业，是以生产资料私有制为基础的，企业的生产资料和产品，完全是资本家的私有财产，由资本家个人或集团支配。这一基本特点，决定了资本主义工业企业的管理，是由资本家及其代理人进行的，它的一切管理制度和管理方法最终是为剥削阶级利益服务的，正如列宁深刻指出的：“资本家所关心的是怎样为掠夺而管理，怎样借管理来掠夺”^①。资本主义工业企业的这一本质特征，资本家无论采用什么方法去掩饰与调和也是不会改变的。

我国国营机械工业企业的生产资料社会主义全民所有制，是决定企业的社会主义性质的根本点，它主要表现在：全体劳动人民的代表——人民民主专政即无产阶级专政的国家有权决定企业的开办、发展、改造、整顿和停办，以及改变企业的隶属关系；企业的生产资料（包括厂房、建筑物、机器、设备、原料、材料等）属于社会主义国家所有；企业的生产经营活动，必须在国家集中领导和统一计划指导下，体现全体劳动人民的意志，符合全体劳动人民的利益；企业必须贯彻执行国家制定的指导企业生产经营活动的各项方针、政策、法令和规章制度；企业所需生产资料的采购和产品的销售，必须服从国家的统一规定；企业必须按照规定向国家缴纳税金、利息和利润，并由国家统一支配，集中使用；企业职工的吸收、录用以及职工的工资制度和工资标准，都要按照国家规定执行；企业的管理工作，是由国家

① 《列宁选集》第三卷，人民出版社1972年第二版，第395页。

任命的企业领导干部，在广大职工群众的积极参与支持下进行的，从它的本质来说，是劳动人民自己管理自己的企业；等等。

我国国营机械工业企业的生产资料社会主义全民所有制，是同现代工业生产的高度社会性相适应的。如上所述，生产资料的社会主义全民所有制，决定了我国国营机械工业企业的生产经营活动，是在国家统一计划指导下进行的，这就使企业有可能根据社会的需要，合理地有效地组织其生产经营活动，使国民经济有计划按比例地发展，这是社会主义国营机械工业企业优越于资本主义工业企业的根本点。因此，在任何时候，在任何情况下，都必须坚决维护我国国营机械工业企业的生产资料社会主义全民所有制，这是关系到坚持社会主义方向，办好国营机械工业企业的大问题。

二、我国国营机械工业企业的特点

我国国营机械工业企业的特点，概括起来可以从两个方面来分析，即生产技术方面的特点和经营管理方面的特点。

（一）生产技术方面的特点

我国国营机械工业企业在生产技术方面的特点，归纳起来就是社会主义国营机械工业企业是建立在现代科学技术基础上，具有高度发展的生产力水平，从事机械生产活动的单位。

所谓机械生产活动，是指生产机械工业产品或提供工业性劳务，通过交换来满足一定的社会需要，从而在国民经济中发挥着重要的作用，这是从社会分工的角度，说明机械工业企业既区别于国民经济其他物质生产部门，又区别于工业内部其他行业的生产经营单位的一个重要特点。

我国国营机械工业企业，绝大部分是现代机械工业企业。其根本特征，在于它是建立在现代科学技术基础上，运用比较先进的技术装备，具有高度发展的生产力水平。尽管各企业的规模和现代化的程度有所不同，但都是大机器生产，并具有高度分工与协作的劳动社会化大生产的企业。这是现代机械工业企业与手工业企业在生产技术上的本质差别。

从生产技术的发展过程来看，现代机械工业企业是在手工业企业的基础上发展起来的，是随着生产工具的发展而发展的。

现代机械工业企业为了制造机械工业产品或提供工业性劳务，必须具备在生产技术上相互密切联系的统一的生产过程。也就是说企业具有在生产技术上的统一性。所谓生产技术上统一性，就是指机械工业企业内各个部分之间在生产技术上是有着密切联系的一个统一整体。这些部分一般有基本生产部分、生产技术准备部分、辅助生产部分、附属生产部分、副业生产部分以及生产服务部分等。各部分在生产技术上的统一性表现为多种形式：有的表现为企业内各个部分顺序地对产品进行加工和装配，例如毛坯准备、零件加工和产品装配；有的表现为企业内各个部分同时进行工艺性质相同的工艺过程，例如铸造厂内各部分同时进行各种铸件（铸铁件、铸钢件、有色金属铸件以及小型铸件、大型铸件等）的铸造；有的表现为企业的某些部分为另一些部分提供服务，或者相互补充，例如设备修理、工具制造与刃磨、动力生产与供应为基本生产部分服务等；还有的表现为企业的某些部分对基本生产部分产生的边角废料等的综合利用，例如企业中利用基本生产的边角料制造副产品，等等。在一个国营工业企业里，各组成部分在生产技术上的联系，不一定只有一种表现形式，而是可能同时存在几种表现形式。

国营机械工业企业在生产技术上的统一性，无论其表现形式如何，却由于它们在生产过

程中所使用的生产工具的性质，必然引起各企业在生产技术方面一系列共同特点，主要表现在以下几个方面：

第一、拥有比较先进的技术装备，广泛地采用机器体系，系统地将科学技术知识应用于生产

在现代机械工业企业生产中，拥有比较复杂的先进的技术装备，劳动者广泛地运用机器体系（由一般的机器体系发展到自动化的机器体系）进行生产。随着机器的大量采用和发展，无论是产品的设计，工艺规程的制订，操作方法的选择，以及生产过程各个阶段的划分与结合，等等，也都要求系统地应用科学技术知识。特别是随着科学技术的发展，各种仪器、仪表、自控设备和电子技术在生产中采用得越来越多，作用越来越重要越显著，这就使科学技术在企业生产中的作用也越来越重要越显著。因此，在现代机械工业企业生产中，只有系统地运用科学技术知识，才能更好地认识和掌握生产技术发展的客观规律，有效地使用现代技术装备和技术方法，合理地组织生产，促进生产的发展。

第二、实行精细的劳动分工和严密的生产协作

现代机械工业企业，是一个既有严格的细致分工，又有高度的复杂协作的生产体系。随着各种新的复杂的技术装备的采用和发展，现代机械工业企业内部的劳动分工和协作关系，比手工业企业有了很大的发展。在现代机械工业企业中，整个生产过程不仅分成许多不同的工艺阶段（如铸造、锻造、机械加工、热处理、装配等），而且还划分为许多产品不同部分的专门加工过程（如机械加工工艺阶段划分为箱体加工过程、轴加工过程以及齿轮加工过程等）；每个工艺阶段和专门加工过程，又进一步划分为许多工序，分别采用不同的机器设备，有各类工种的工人从事生产；还需要许多专业的工程技术人员和经营管理人员从事各方面的技术工作和管理工作。在这里，劳动分工不是取决于人的主观意愿，主要是取决于生产过程所使用的机器体系的客观要求，具有“纯然客观”的性质。精细的劳动分工，必然要求严密的生产协作，而且这种协作，一般地说，也是由所使用的机器设备本身决定的。这就是说，在现代机械工业企业中，要根据机器设备的要求，合理地进行分工和组织协作，使企业生产过程的各个部分、各个工艺阶段、各道工序以至各个人的活动，都能同机器体系的运动协调一致。只有这样，企业的生产才能顺利地进行。

第三、企业生产过程各个部分的联系非常密切，具有高度的比例性和连续性

在现代机械工业企业中，由于产品的结构和工艺复杂，生产过程划分很细，从材料、毛坯投入到装配成成品，要经过好几个工艺阶段和成百上千以至上万道工序的加工。又由于大规模地采用机器体系，实行精细的劳动分工和严密的生产协作，这就决定了企业生产过程的复杂性，决定了生产过程各个部分之间的联系是十分精确和十分严密的，就象一台复杂精密的机器一样。为了保证生产过程的各个组成部分相互协调，生产顺利进行，企业所采用的机器设备，必须根据机器产品生产工艺的要求，按照一定的比例配置，使各生产环节、各工序之间，在生产能力上保持适当的比例。同时还要求各生产环节、各工序之间在时间的配合上保持相互衔接，具有高度的连续性。生产过程的比例性和连续性是现代化大生产的客观要求，在企业生产中，只有根据这一要求不断地改善生产组织的方法与形式，使生产过程经常保持高度的比例性和连续性，才能获得良好的经济效益。

第四、企业生产过程具有较高的适应性

现代化生产的发展，要求企业生产具有更高的适应性。所谓适应性，就是适应产品不断

更新的能力。科学技术的进步，社会主义现代化建设的发展，以及人民生活水平的不断提高，都要求机械工业企业不断地提供新产品。一个企业有了这种适应产品不断更新的能力，就能够随着社会需求的变化，及时地吸取新的科学技术成果，灵活地调整生产过程，顺利地转入新产品的生产。否则，就会因为产品陈旧落后，不能适应新形势的要求，造成滞销甚而被迫停产，以至最终使企业被淘汰。为了增强适应性，企业不仅需要大力充实科学研究和新产品设计、试制的力量，不断使产品更新换代，而且还应尽量采用适应性强的机器设备（如组合机床、数控机床等），并在配备上注意留有余地，同时还要采用先进合理的生产组织形式，以适应生产变动的需要。

第五、现代机械工业企业之间、机械工业企业与其他生产经济单位之间，存在着广泛而密切的联系

在现代机械工业中，企业之间的分工越来越细，不仅可以以各种机器产品为生产对象，分别建立独立的企业，而且可以以机器产品的某种零件或部件为生产对象，分别建立独立的企业，还可以以生产过程的某一工艺阶段为对象，分别建立独立的企业。每一个现代机械工业企业，无论是按照哪种生产对象建立的，它的生产经营活动都同别的机械工业企业以及其他生产经济单位有着千丝万缕的技术和经济联系。任何一个企业，如果离开了与其他单位的技术经济联系，生产是不可能进行的。我国的机械工业，随着四个现代化的进程将迅速得到改造和发展，国营机械工业企业生产专业化的程度也必将不断提高，企业之间、企业与其他生产经济单位之间的联系将越来越广泛、越复杂、越紧密，任何一个企业如果离开这个联系，它的生产就寸步难行。因此，每个企业都必须认清这个特点，搞好这个联系，以保证正常地进行生产经营活动。

现代机械工业企业在生产技术方面的上述特点，归纳起来，可以概括为两点：1. 现代机械工业企业是建立在现代科学技术基础上，运用机器体系的大生产；2. 现代机械工业企业是高度分工与协作的劳动社会化的大生产。

上述特点，一方面为现代机械工业企业的生产带来巨大的经济效益；另一方面，又增加了企业管理工作的复杂性，对管理工作提出了更高更严的要求。为了合理地组织生产，有效地进行企业管理工作，保证企业生产经营活动正常进行，必须充分认识以自然科学为基础的现代机械工业企业的各种生产技术特点，掌握科学知识，熟悉生产技术，并据此进行工作。只有这样，才能运用自如地驾驭先进技术，严密地组织和协调整个企业的生产经营活动，促进生产的发展，获得先进技术所带来的巨大的经济效益。否则，生产经营活动就不能正常进行，以致造成破坏，遭受巨大的损失。

（二）经营管理方面的特点

我国国营机械工业企业在经营管理方面的特点，归纳起来就是社会主义国营机械工业企业是在国家集中领导、统一计划指导下，实行经济核算的独立的生产经营单位。

我国国营机械工业企业是一个进行商品生产的经济组织。企业为了自主地有效地进行生产经营活动，在经营管理上必须具有相对的独立性。这就是说，企业在国家集中领导、统一计划指导下，在生产经营上具有一定的独立自主权，在法律上具有“法人”地位，实行独立的经济核算。

如前所述，我国国营机械工业企业的生产资料社会主义全民所有制，决定了企业的生产经营活动，必须服从国家的集中领导和统一计划，因为，只有在加强国家的集中领导和统一

计划的前提下,企业才有可能自觉地按照社会需要进行生产,否则,就会陷入盲目被动状态。但是,这并不等于说企业的一切活动都要由国家规定和安排,这样做事上是不可能的。企业在国家集中领导、统一计划的指导下,根据国家利益、企业利益和职工个人利益相结合的原则,独立自主地开展企业的生产经营活动,实行全面的经济核算,独立计算盈亏,并对自己的生产经营效果,在经济上承担责任。企业在保证完成国家计划任务的前提下,可按照国家核定的比例,从企业纳税后的利润中提留一部分,并可根据国家的政策规定,结合本企业的实际情况进行分配使用。国营机械工业企业具有相对的独立性和一定的自主权,这是社会主义经济发展和企业现代化大生产的客观要求,是企业的商品生产经营者的地位和实行独立的经济核算的需要,也是国家对国营机械工业企业实行更有效的管理,更充分地调动和发挥企业及其职工的主动性和积极性的必要条件。因为,现代机械工业企业的生产经营活动是千变万化非常复杂的,如果企业没有相对的独立性和一定的经营管理自主权,它的一切日常活动都由国家统一管理,对企业管理得过多、过严、过死,一方面会造成管理脱离实际,解决问题不及时,以至产生瞎指挥;另一方面必然会束缚企业的手脚,不能充分发挥企业和广大职工的积极性、主动性和创造精神,不能充分利用它的一切资产和资金,最合理最有效地组织它的生产经营活动,因而也就会阻碍生产力的发展,最终必将不利于国家对企业的管理,削弱以至损害生产资料的社会主义全民所有制。由此可见,国家的集中统一领导和企业的独立经营是相辅相成、相互促进的。因此,社会主义国营机械工业企业,在国家的集中领导和统一计划指导下,必须拥有一定的自主权,真正成为一个实行独立经济核算的生产经营单位。

企业具有一定的自主权,就能够在国家集中领导和统一计划指导下,根据社会主义经济规律的要求,按照社会的需要和企业的生产技术条件,把人、财、物和供、产、销等方面都更加合理更加有效地组织起来,搞好产品的开发生产和销售服务工作,为社会主义现代化建设和人民生活创造更多的物质财富和经济利益。同时又能把企业的利益同企业经营的好坏挂起钩来,把职工的利益同职工工作的好坏直接联系起来,企业经营得好,对国家的贡献大,企业的利润留成就多,职工的集体福利和个人收入就多;反之,企业经营得不好,对国家贡献不大,企业的利润留成就少,职工的集体福利和个人收入也就少;企业如果经营不善发生亏损,则没有利润可留,因而也就无法改善职工的集体福利和增加职工个人的收入。这就是说,企业职工的收入,不仅应该取决于个人的劳动数量和劳动质量,而且应该取决于其所在企业生产经营活动的成果和经济效益。所以,必须在加强思想政治教育的基础上,切实执行按劳分配原则,使企业和广大职工从物质利益上关心企业生产经营的效果。这样才能使企业具有内在的经济动力,充分发挥企业及其广大职工发展生产改善经营的积极性和主动性,增强企业提高生产经营效果的责任感,敢于负责,敢于创新,因时因地制宜地搞好企业的生产经营活动,努力改善企业管理,提高企业的经济效益。

国营机械工业企业,作为一个实行经济核算的独立生产经营单位,是它区别于其他社会主义事业单位的一个重要特点和标志。

国营机械工业企业自主权的具体内容,在不同时期,由于社会主义国家面临的政治经济任务和各种具体条件不同,将随之发生相应的变化,例如自1979年扩大企业自主权试点以来,到1984年4月止,国家对国营工业企业拥有的自主权先后作过一系列规定。随着利改税制度的完善和全面实行,国家与企业的分配关系将获得更加有效地解决。为了进一步调动企业的积极性,把经济搞活,改善企业素质,提高经济效益,国家于1984年5月对于进一

步扩大企业自主权作了十条规定：1. 在生产经营计划方面：企业在确保完成国家计划和国家供货合同的前提下，可以自行安排增产国家建设和市场需要的产品；在执行国家计划中，如遇供需情况发生重大变化时，企业有权向主管部门提出调整计划。2. 在产品销售方面：机电产品，除由国家安排原材料生产的由国家调拨分配外，其余的可以由企业自销。3. 在产品价格方面：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国家规定价格20%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），但企业可用计划外自销产品与外单位进行协作。4. 在物资选购方面：对于国家统一分配的物资，在订货时企业有权选择供货单位；主管订货的部门要充分考虑生产企业的要求，根据资源与运输条件进行平衡，合理安排；企业可以和供货单位签订合同，直达供应，直接结算。5. 在资金使用方面：企业可将留成所得的资金，按主管部门规定的比例，分别建立生产发展基金、新产品试制基金、后备基金、职工福利基金和奖励基金，并有权自行支配使用。前三项基金可以同折旧基金、大修理基金结合起来，统筹安排，合理使用；企业暂时不用的生产发展基金，可以按自愿互利的原则，通过合营、联营、补偿贸易等形式，向企业外投资，以利于把资金用活。6. 在资产处理方面：企业有权把多余、闲置的固定资产出租和有偿转让；其中属于上级主管部门管理的高、精、尖设备，在出租或转让时，要报经主管部门批准；出租转让所得的收益，必须用于技术改造和设备更新。7. 在机构设置方面：企业在主管部门核定定员编制范围内，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；有关部门可以根据业务工作的需要向企业提出要求，但是任何部门都不得硬性规定企业上下对口设置机构和人员配备比例。8. 在人事劳动管理方面：厂长（经理）、党委书记分别由上级主管部门任命；厂级行政副职由厂长提名，报主管部门批准；厂内中层行政干部由厂长任免；企业可根据需要从外单位、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，在任职期间享受同级干部待遇，不担任干部时仍当工人，不保留干部待遇；厂长（经理）有权对职工进行奖惩，包括给予晋级奖励和开除处分；企业有权根据生产需要和行业特点，在劳动部门指导下公开招工，经过考试，择优录用；有权抵制任何部门和个人违反国家规定向企业硬性安插人员。9. 在工资奖金方面：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，可以根据本企业的特点自选工资形式；厂长有权给有特殊贡献的职工晋级；企业提取的奖励基金有权自主分配。10. 在联合经营方面：在不改变企业所有制形式，不改变隶属关系，不改变财政体制的情况下，企业有权参与或组织跨部门、跨地区的联合经营；有权择优选点，组织生产协作或扩散产品。今后，随着国民经济的发展和体制的改革，国营机械工业企业拥有的自主权的范围和具体内容，仍将发生变化和调整。

国家的集中领导、统一计划与企业具有相对的独立性、拥有一定的自主权，是对立的统一。两者之间在根本利益上是一致的，但又存在一定的矛盾。这就要求每一个国营机械工业企业，必须正确地对待这种独立性，合理地运用这种自主权，在企业的生产经营活动中，当企业利益与国家利益、局部利益与整体利益发生矛盾时，局部利益必须服从整体利益，企业利益必须无条件地服从国家利益，应当从劳动人民的根本利益出发，以高度负责的态度，坚决地贯彻执行国家的法令和各项经济政策，在国家法令、有关政策规定范围内和统一计划指导下，充分利用企业的人力、物力、财力，更合理更有效地组织生产，不断地改善企业管理，

更好地完成企业的计划任务。既确保国家对企业的集中领导和统一计划的指导,又赋予企业一定的自主权,使企业自主地开展经营,独立地进行经济核算,这是人民民主专政即无产阶级专政国家管理国营机械工业企业的一种有效办法,也是正确处理国家与企业之间、企业与企业或其他单位之间相互关系的一项社会主义原则。

每一个国营机械工业企业,都应当充分有效地运用自己的自主权,把为国家创造更多的财富,为加速企业生产的发展,以及为广大职工创造更多的物质利益有机地结合起来,也就是把企业经营的好坏同国家利益、企业利益和职工的个人利益结合起来,使国家、企业和职工个人都能获得更多的经济利益,达到国家得大头、企业得中头、职工得小头。企业为了在国家集中领导和统一计划指导下独立自主地发展生产,并取得更大的经济效益,就必须增强经营观念(主要表现为战略观念、计划观念、用户观念、市场观念、竞争观念、开发观念、服务观念、质量观念、时间观念、素质观念、效益观念和风险观念等),搞好科学预测和经营决策,提高市场占有率。

我国国营机械工业企业的社会主义性质和特点,表明了社会主义工业企业较资本主义工业企业具有不可比拟的优越性,它为企业更合理更有效地组织其生产经营活动,获得更大的经济效益,创造了十分有利的条件。

我国国营机械工业企业的任务,企业管理的原则、体制、制度,以及企业管理工作的内容和方法等,都是以企业的社会主义性质和上述特点为基础进行研究和确定。

§ 1-2 国营机械工业企业系统

任何一个国营机械工业企业,都是一个系统。所谓系统,就是由若干相互作用和相互依赖的组成部分结合成的具有共同目标和特定功能的有机整体。在自然界和人类社会中,有各式各样的系统,归纳起来可以分为两大类:一类是自然系统,即自然界本来存在的系统,如太阳系等;另一类是人造系统,即由人工制造的或经人改造的系统。国营机械工业企业就是一个人造系统。

这种人造系统具有下面几个特点:

(一) 集合性。任何一个系统,都是至少由两个或两个以上的可以相互区别的子系统(或称构成要素)组成的。

(二) 相关性。系统的各个构成要素,是相互依赖、相互作用的,其中任何一个要素变化,其他要素也将随之变化。

(三) 目的性。系统是有组织的,任何一个系统都有其整体的共同目的。这种目的往往不只是一个,而是有多个。

(四) 层次性。任何一个系统,都是由许多子系统构成的多层体系,即一个系统包含许多子系统,而每个子系统又包含许多下一级的子系统,在每个下一级子系统中又包含许多更低一级的子系统。

(五) 整体性。所谓系统的整体性,就是说系统是作为一个整体而存在的,具有独立功能的系统要素以及要素间的相互联系,只能逻辑地统一和协调于系统的整体之中。任何一个要素(或子系统)不能离开整体去研究,要素间的联系和作用也不能脱离整体的协调去考虑,脱离了整体性,要素的机能和要素间的作用便失去了意义。