

卷号 C-513
2

高等学校试用教材

工业企业管理

上册



C-513

2

F4/174-1

高等院校试用教材

工业企业管理

上册

高校工业企业管理研究会
《工业企业管理》编写组



一九八〇年八月

编写说明

这本书的主要对象是综合性大学和财经院校工业经济（或企业管理）专业的本科学生，兼顾到企业领导干部和管理人员的学习需要。内容以介绍国营企业为主，兼顾集体所有制企业。

编书的基本思想是：从我国实际出发，总结过去行之有效的管理经验；考虑到国家经济体制改革的要求，反映企业管理改革的初步经验和发展趋势；有选择地介绍外国企业管理的科学方法，供我们参考和运用。

本书的编写是从1979年3月开始，通过集体讨论，拟出编写大纲。然后分工写出初稿，先后经过两次讨论和修改，开始总纂，于1980年5月定稿。

参加编写的成员有：辽宁大学李英林、李世显、彭好荣、沈宏达，四川财经学院王德中、刘德尊，上海财经学院李葆坤、严学丰、程兆汾，北京经济学院陈文雅、童臻衡，天津财经学院郝觐桓、王广惠，湖北财经学院余隆宇、梅育普，陕西财经学院樊光鼎、李连寿、霍本枝，厦门大学饶元煦，复旦大学顾国祥，南京大学刘君健、陈竞，黑龙江大学汪茹贤，辽宁财经学院张勇中，吉林财贸学院刘文驹，贵州财经学院艾荃、孙惟仁。

参加总纂的成员有王德中、李葆坤、陈文雅、郝觐桓、（王广惠）梅育普、彭好荣和樊光鼎，还有工业经济研究所

的刘春勤。

在编写和讨论过程中，马洪同志积极支持，工业经济研究所、中央党校和一些高等院校、中等专业学校及其它单位的同志，给了我们许多指导和帮助；特别是工业经济研究所蒋一苇同志对本书一些主要的章节进行了审阅，提出了许多宝贵意见。这里谨向他们表示衷心感谢。

由于编写人员水平有限，时间比较仓促，书中的缺点甚至错误，在所难免。现在先作试用教材，内部使用，征求意见，请读者指正。

高校工业企业管理研究会

《工业企业管理》编写组

1980年5月

目 录

第一章 概论

- 第一节 企业管理的性质和职能…………… (1)
- 第二节 企业管理学研究的对象和任务…………… (9)
- 第三节 资本主义企业管理的发展过程…………… (15)
- 第四节 我国企业管理的发展过程…………… (22)

第二章 社会主义工业企业

- 第一节 企业的特征和任务…………… (29)
- 第二节 企业的地位和机能…………… (40)
- 第三节 企业的权限和责任…………… (51)

第三章 民主管理与集中领导

- 第一节 民主管理…………… (58)
- 第二节 党委领导下的厂长负责制…………… (65)
- 第三节 以厂长为首的生产行政指挥系统…………… (71)
- 第四节 企业的规章制度…………… (88)

第四章 工厂布置和生产组织

- 第一节 工厂布置的内容和要求…………… (95)
- 第二节 工厂布置的程序和方法…………… (102)
- 第三节 组织生产过程的要求…………… (107)

第四节	基本生产车间的组织形式	(113)
第五节	流水线和生产平准化	(116)

第五章 计划管理

第一节	计划管理的任务和原则	(130)
第二节	计划体系与信息系统	(140)
第三节	长期计划	(148)
第四节	年度生产技术财务计划	(156)
第五节	数学方法在计划管理中的应用	(160)

第六章 生产计划

第一节	生产计划工作的基本要求	(174)
第二节	生产能力核定及其利用	(179)
第三节	生产计划指标的确定	(187)
第四节	生产任务的统筹安排	(200)
第五节	设备与生产面积负荷的平衡核算	(210)

第七章 生产作业计划

第一节	生产作业计划工作的内容和作用	(217)
第二节	期量标准的制定	(220)
第三节	生产作业计划的编制	(238)
第四节	作业准备和在制品管理	(259)
第五节	生产调度工作	(264)

第八章 质量管理

第一节	产品质量和质量管理的發展	(273)
第二节	全面质量管理的组织	(283)

第三节	质量计划工作	(296)
第四节	质量控制的统计方法	(301)
第五节	加强质量管理的主要措施	(322)

第九章 新产品管理

第一节	发展新产品与科学研究	(327)
第二节	产品设计准备	(334)
第三节	生产工艺准备	(346)
第四节	试制与鉴定	(357)
第五节	生产技术准备的组织与计划工作	(361)

第十章 技术革新和技术引进

第一节	技术革新与技术改造	(370)
第二节	技术组织措施计划	(377)
第三节	技术引进	(384)

第十一章 设备和工具管理

第一节	设备的选择评价和合理使用	(402)
第二节	设备计划预修制度	(410)
第三节	设备维修的组织与计划	(415)
第四节	设备的更新改造和综合管理	(428)
第五节	设备的日常管理	(434)
第六节	工具管理	(438)

附表:	(447—452)
-----	-------	-----------

第一章 概 论

党的十一大和五届人大一次会议提出了在本世纪末实现农业、工业、国防和科学技术现代化的宏伟目标。四个现代化的建设是我们全党、全国人民一切工作的中心。

为了加速工业生产的发展，实现我国的社会主义现代化，必须不断加强工业企业管理。企业管理是一门科学。学习管理科学，学会组织和领导现代化生产建设的本领，已成为现代化建设中一项十分重要的任务。

本章主要是从总体上概括地说明企业管理的必要性、性质和职能、企业管理学研究的对象和任务以及国内外企业管理的发展过程，为系统地学习工业企业管理学奠定初步基础。

第一节 企业管理的性质和职能

一、企业管理的必要性

我国的工业企业是建立在生产资料社会主义公有制基础上的从事工业生产经营活动的经济组织。它的根本任务是在国家统一计划指导下，为社会提供工业产品或劳务，为国家提供税金和利润，增加社会主义积累。

企业管理就是对企业的生产技术经济活动，进行计划、组织、指挥、监督和调节。其目的是保证生产过程的顺利进

行，取得良好的经济效果，完成企业的任务。

企业管理是社会化大生产的必然产物。马克思曾经指出：“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。”^①马克思这里讲的是资本主义生产发展初期的情况，即使在此情况下，指挥或管理的职能已成为较大规模的共同劳动得以顺利进行的必要条件。随着资本主义生产的进一步发展，在现代工业企业中，由于生产手段的不断变革，生产技术日益复杂，劳动社会化程度空前提高，社会经济联系非常广泛，企业管理也就更加复杂和更为重要。社会主义工业企业同样是社会化大生产，同样需要严密而科学的管理。正如列宁所说：“任何大机器工业——即社会主义的物质的、生产的泉源和基础——都要求无条件的和最严格的统一意志，以指导几百人、几千人以致几万人的共同工作”。^②

社会主义工业企业管理的必要性，具体表现在以下几个方面：

（一）企业管理是进行工业生产活动的必要条件。企业的生产过程要能进行，必须拥有劳动者、劳动资料和劳动对象，而且按照生产技术特点，把他们合理地组织起来，保持正确的比例关系。为此，就必须实行管理，科学地计划和组织生产过程，合理地配备劳动者，正确地布置厂房和机器设

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页。

^② 《列宁选集》第3卷，第520页。

备，齐备地供应原材料，使生产力的各要素结合起来，才能发挥他们的作用，才能进行工业生产。

(二) 企业管理是争取良好的经济效果的必要手段。社会主义企业是商品生产者。它的产品首先要具有使用价值，能满足社会需要，同时其价值要为社会所承认，能用销售产品的收入补偿生产中的一切耗费，并取得盈利。为此，就必须实行管理，组织供产销的紧密衔接，开展全面的经济核算，厉行增产节约，充分利用人力、物力和财力，提高质量，降低消耗，增加收入，减少支出，全面实现多快好省。

(三) 企业管理是促进科学技术发展的有力武器。科学技术是生产力。生产发展的要求推动科学技术的进步，而科学技术的进步又推动工业生产的高速度增长。每个企业都要发展科学技术，将科技成果尽快地应用于生产过程。为此，就必须实行管理，制订和执行发展、运用科学技术的规划，开展群众性的技术革新活动，组织新产品、新工艺、新材料的研究、设计、试验和采用，以尽快改变企业的技术落后面貌，赶上和超过国内外的先进水平。

(四) 企业管理是培养又红又专的职工队伍的必要保证。科学技术的发展及其在生产中的应用，对企业职工思想觉悟和文化技术水平的要求越来越高。没有一支觉悟高、技术精、作风过硬的产业大军，就无法实现现代化建设的伟大任务。为此，必须实行管理，加强思想政治工作，组织全员培训和考核，搞好工资奖励和生活福利工作，切实保障职工的健康和安全。

(五) 企业管理又是维护和完善社会主义生产关系的客观要求。企业的生产是在一定的生产关系基础上进行的。社会主义生产关系基本适应生产力的发展，但其中某些方面或

某些环节还存在着与生产力发展不相适应的情况，还必须在生产中逐步加以完善。这里包括企业和国家、企业和企业之间的关系，也包括企业内部的各种关系。必须正确处理这些关系，才能调动一切积极因素，为实现四化贡献力量。加强管理，就是为了维护和完善社会主义生产关系，把国家、企业和职工三者利益结合起来，发扬职工的积极性和主动性，促进工业生产的迅速发展。

企业管理的必要性，是随着生产的发展和科学技术的进步，逐步为人们所认识的。在一些工业发达的国家，有人将管理、科学和技术看成关系到企业能否存在和发展的“三个主要支柱”，有人则把科学管理和现代技术比喻为支持经济高速增长的两个“车轮”。我国建设的实践证明，在重视和加强管理的年代，经济的发展较快；在削弱或者否定管理的年代，经济的发展就较慢，甚至停滞倒退。在生产技术条件大体相同的企业中，重视和加强管理的同别的企业相比，经济效果明显不同。我们必须从理论和实践的结合上深刻认识企业管理的必要性，才能学好管理知识，提高管理水平。

二、企业管理的性质和职能

企业管理的性质是二重的：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，由此形成管理的自然属性；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，由此形成管理的社会属性。认识这个二重性，对于我们正确理解企业管理的内容，划清社会主义企业管理与资本主义企业管理的界限，有着重要的意义。

企业管理的二重性，是马克思首先提出的。他说：“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”。^①

企业管理之所以具有二重性，从根本上说来，是由于生产过程是生产力和生产关系的统一体。要保证生产过程的正常进行，企业管理必须具有两个方面的基本职能，一是合理组织生产力的职能，另一是维护生产关系的职能。管理企业的过程正是这两个基本职能共同结合发生作用的过程，这就是使生产力得以发挥、生产关系得到维护、生产过程得以进行、生产目的得以实现的过程。

企业管理作为指挥生产的一般要求，执行合理组织生产力的基本职能，表现为劳动过程的普遍形态，为一切社会化大生产所共有。企业管理的这种自然属性，主要决定于生产力发展水平和劳动社会化程度，而不取决于生产关系的性质。因此，在企业管理中，有关合理组织生产力的一些形式和方法，虽然总是在一定的生产关系下产生，但并不为某种

^① 《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页。

生产方式所特有，只要是社会化大生产，就都能应用。

企业管理作为实现生产目的的手段，执行维护生产关系的基本职能，则表现劳动过程的特殊历史形态，劳动的社会结合方式不同，管理的性质也就不同。企业管理的这种社会属性决定于社会生产关系的性质，并随着生产关系性质的变化而变化。因此，在企业管理中，有关维护生产关系的原则、制度和办法，都只是适应某种生产关系的需要，为实现特定的生产目的服务，一般都具有历史的暂时性，并不为各种生产方式所共有。

马克思分析了资本主义企业管理的二重性。他明确指出：“资本家的管理不仅是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能，它同时也是剥削社会劳动过程的职能，因而也是由剥削者和它所剥削的原料之间不可避免的对抗决定的。”^①资本主义企业管理的二重性反映了资本主义生产过程的二重性：作为对生产使用价值的社会劳动过程的指挥，反映了社会化大生产的一般要求；作为对资本价值增殖过程的监督，则体现了资本主义生产关系的剥削实质。

资本主义企业管理的社会属性表现为剥削性。它的一些重要特征，如管理的权力专属于资本家及其代理人，管理的目的是为了榨取尽可能多的剩余价值，管理的方式带有专制性和欺骗性等等，就是它的社会属性的具体反映。现代资产阶级为了缓和阶级矛盾，在企业管理上不得不采取某些民主管理的形式，但这决不会改变社会生产关系及由它决定的企业管理的社会属性。

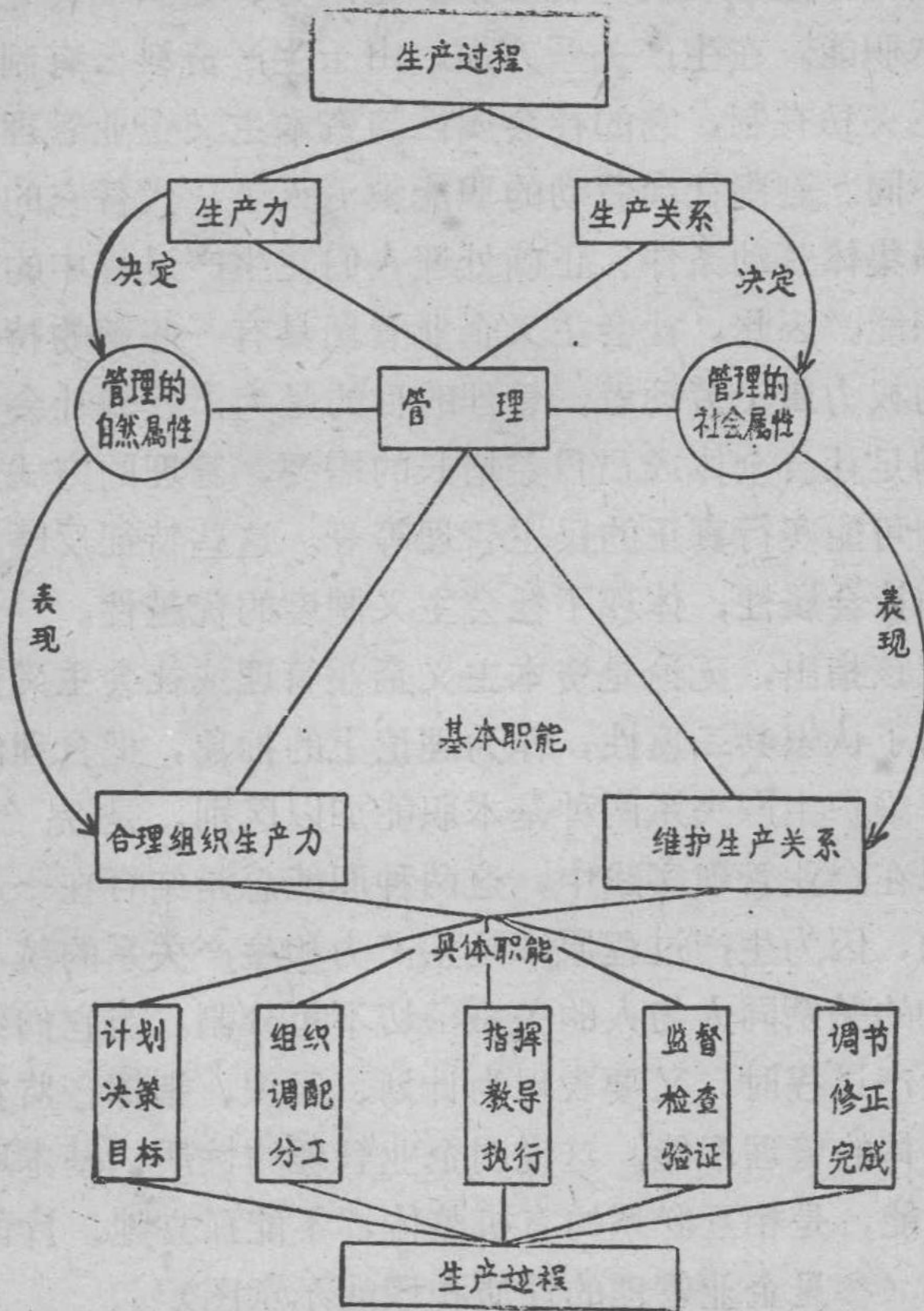
^①《马克思恩格斯全集》第23卷，第368页。

社会主义企业管理仍然具有二重性。在生产力方面，它的自然属性还是表现为合理组织生产力、组织社会化大生产的基本职能。在生产关系方面，由于生产资料公有制取代了资本主义私有制，它的社会属性与资本主义企业管理有着根本的不同。剥削社会劳动的职能被消灭了，代替它的是维护和加强集体劳动条件、正确处理人们在生产过程中的相互关系的职能。因此，社会主义企业管理具有一些新的特征，如管理的权力属于劳动者，管理的目的是为了发展社会主义生产，满足社会全体成员日益增长的需要，管理的方式是民主的，有可能实行真正的民主管理等等。这些特征反映了企业管理的社会属性，体现了社会主义制度的优越性。

应该指出，无论是资本主义企业管理或社会主义企业管理，为了认识其二重性，作为理论上的抽象，把合理组织生产力和维护生产关系两种基本职能加以区别，是完全必要的。但在企业管理实践中，这两种职能总是结合在一起发生作用的，因为生产过程原本是生产力和生产关系的统一体，人与物的关系同人与人的关系密切不可分割。当它们结合作用于生产过程时，又要表现为计划、组织、指挥、监督和调节等具体的管理职能。这说明企业管理的性质、基本职能和具体职能，是相互联系的有机整体，不能孤立地、片面地去理解。（参见企业管理的性质和职能示意图）

我们明确了企业管理二重性的原理，就要全面考虑它的两种基本职能，分清社会主义企业管理与资本主义企业管理之间的共性与个性。从自然属性看，管理执行合理组织生产力的职能，社会主义企业和资本主义企业有共性，没有什么根本的区别。当然，由于生产力水平和劳动社会化程度有不同，环境与历史条件有不同，这方面也存在差别，但这些

企业管理的性质和职能示意图



差别不是根本的区别。从社会属性看，管理执行维护生产关系的职能，这就是社会主义企业和资本主义企业的个性，有着根本的区别。由于社会主义还存在商品经济，价值规律还在起作用，与此相关的某些经济机能在形式上和资本主义企业相似，而且可从资本主义企业吸取有益的经验。但形式上

相似，本质却完全不同。因为社会主义商品经济毕竟不同于资本主义商品经济，与此相联系的某些管理方式和方法，也就有着不同的性质和意义。

过去，由于极左思潮泛滥，在企业管理上，只讲社会属性，不讲自然属性，放松对生产力的研究，对资本主义企业在这面积累的有用经验，则一概拒绝。这种只讲个性、不讲共性、极端片面的观点，给我国管理科学的发展造成了严重的危害。现在开始注意自然属性和企业管理的共性，在总结我国自己经验的基础上积极吸收国外有用的经验，为我国管理水平的提高开辟了广阔的前景。但在讲共性的同时，又需重视个性问题，即看到管理的社会性质，划清社会主义企业与资本主义企业的本质界限，充分发挥社会主义制度的优越性，为实现中国式的管理现代化而努力。

第二节 企业管理学研究的对象和任务

一、企业管理学的研究对象

工业企业管理学是指导人们如何管理企业生产、技术、经济活动的一门科学。它是企业管理实践活动在理论上的概括和反映，是企业管理工作经验的科学总结。它来源于企业管理的实践，接受管理实践的检验，反过来又指导企业管理的实践。

人们要有效地管理企业，需要一定的理论观点作指导，需要遵循一定的原则，需要运用一定的组织形式、管理方法和手段，需要建立一定的规章制度，这样才能进行各种具体的管理活动，行使管理的职能，实现企业的生产目的。因此，企业管理学是从管理实践中概括出来的，由一系列的管

理理论、管理原则、管理形式、管理方法、管理制度等组成的，用以指导人们从事管理活动的科学体系。

资本主义企业管理的实践，产生了资本主义企业管理学；社会主义企业管理的实践，产生了社会主义企业管理学。在两种社会制度下，企业管理存在着共性和个性，企业管理学也存在着共性和个性。

社会主义企业管理学的研究对象是企业管理的客观规律性，即如何按照客观规律的要求来合理地组织生产力，不断地完善生产关系，适时地调整上层建筑，以适应和促进企业生产力的发展。这个研究对象大体上规定了企业管理学研究的范围、内容、性质及与其它科学的关系。

社会主义工业企业管理学研究的范围主要就是工业企业。在这一点上，它不同于国民经济管理学和工业经济学。国民经济管理学是研究社会生产总过程（生产、分配、交换、消费）即整个国民经济的组织管理的，工业经济学则是研究整个工业以及工业各部门经济活动的组织管理的，显然，它们的研究范围要比企业管理学更加广泛。有一些管理问题在三门学科中都要研究，但由于研究的范围不同，所以在研究的广度、深度、具体化程度以及侧重点上是有区别的。

社会主义企业管理学研究的内容应当包括三方面：（1）生产力方面，即合理组织生产力的问题。如工厂布置、车间布置和工作地的组织，产品生产过程的组织，制定产品技术标准、工艺规程和操作方法，制定产品劳动定额和物资消耗定额，安全生产、劳动保护、设备管理、质量管理、物资管理等工作中有关技术、工艺方面的管理制度、手段、方法等等。（2）生产关系方面，即正确处理生产过程中人与人的