

工 业 企 业 财 务 管 理 与 分 析

(修 订 教 材)

四 川 省 财 政 学 校 编

一 九 八 〇 年 八 月

前 言

《工业企业财务管理与分析》教材(修订),是为我校干训和中专班的教学需要而编写的,也可供财税和财会工作人员在业务学习中参考。

本教材在我校一九七七年编写的试用教材基础上,根据教学实践和财务工作中的实际经验,作了某些重要修改和补充,以适应目前国民经济调整和加强管理的需要。由于水平有限,修改时间又比较仓促,难免有很多缺点,甚至错误,希读者批评、指正。

本教材根据理论联系实际的原则,力图阐明工业企业财务管理与分析的基本理论和基本实务,以实务方面阐述较多;教材中涉及到的有关财务、会计制度和规定,是根据中财部和我省颁发的财务、会计制度编写的;全套财务计划表格和会计报表格式是参照现行表格设计的,与实际略有出入;教材例举的数字,是以某机械厂为对象假设的,注意了连贯性。

本教材是将《工业企业管理》、《工业企业财务》、《工业企业经济活动分析》等课程的主要内容合编在一起的,适应面较广,内容较多。采用时,可根据教学需要,适当精简或取舍。

本教材在编写过程中,得到省财政厅领导和有关业务处的关心和重视;得到温江地区财税局和一些兄弟院校、工矿企业单位的大力支持和帮助,在此,一并表示感谢!

本教材由我校陈历贵同志、陈贵华同志合编,并请省财政厅李次霞同志、四川财经学院黄浔同志、成都无缝钢管厂吴藩生同志、成都市工业学校曹之檀同志、田波同志、温江地区财税局王定高同志、万家林同志、温江县财政局周光琰同志,参加了讨论和审查。

四川省财政学校

一九八〇年八月



第一篇 工业企业管理常识

第一章 工业企业管理概论

第一节 工业是国民经济的主导	(1)
第二节 工业企业的性质、分类和任务	(2)
第三节 工业企业管理的性质和任务	(4)
第四节 工业企业的科学管理和民主管理	(6)
第五节 工业企业管理的制度和机构	(7)

第二章 工业企业管理的内容

第一节 计划管理	(10)
第二节 生产管理	(12)
第三节 质量管理	(17)
第四节 技术管理	(19)
第五节 设备管理	(22)
第六节 物资管理	(24)
第七节 劳动管理	(26)
第八节 销售管理	(30)
第九节 经济核算	(32)
第十节 财务管理	(34)

第二篇 工业企业财务管理

第三章 工业企业财务管理概论

第一节 工业企业财务的实质和作用	(35)
第二节 工业企业的财务管理工作	(40)

第四章 固定资金管理

第一节 固定资金概述	(45)
第二节 固定资产折旧计划	(48)

第三节	固定资金的日常管理	(55)
第五章 流动资金管理		
第一节	流动资金概述	(58)
第二节	流动资金定额的核定	(64)
第三节	流动资金计划	(75)
第四节	流动资金的日常管理	(79)
第六章 专用基金管理		
第一节	专用基金概述	(83)
第二节	专用基金计划	(87)
第三节	专用基金的日常管理	(88)
第七章 产品成本管理		
第一节	产品成本概述	(90)
第二节	编制成本计划的意义和步骤	(93)
第三节	产品成本计划的编制	(97)
第四节	产品成本的日常管理	(110)
第八章 价格、销售收入和盈利管理		
第一节	工业品价格	(116)
第二节	产品销售收入	(118)
第三节	企业盈利	(119)
第四节	利润计划	(120)
第五节	利润分配和盈利解交	(129)
第九章 财务收支管理		
第一节	财务收支管理概述	(131)
第二节	财务收支计划的编制	(132)
第三节	财务收支的日常管理	(135)
 第三篇 工业企业财务分析		
第十章 工业企业财务分析概论		
第一节	财务分析概述	(138)
第二节	财务分析的技术方法	(140)
第十一章 资金的分析		
第一节	资金分析概述	(145)

第二节	固定资金分析	(155)
第三节	流动资金分析	(159)
第四节	专用基金分析	(167)

第十二章 产品成本的分析

第一节	产品成本分析概述	(172)
第二节	产品成本计划完成情况的分析	(173)
第三节	产品单位成本的分析	(185)
第四节	生产费用的分析	(192)

第十三章 产品销售和盈利的分析

第一节	产品销售和盈利分析概述	(196)
第二节	产品销售计划完成情况的分析	(200)
第三节	税金和利润计划完成情况的分析	(206)
第四节	利润上交和利润水平的分析	(213)

第十四章 财务有关经济指标的分析

第一节	财务有关经济指标分析概述	(215)
第二节	产品生产指标的分析	(216)
第三节	生产要素指标的分析	(223)
第四节	生产指标和财务指标的综合分析	(230)

第一篇 工业企业管理常识

第一章 工业企业管理概论

第一节 工业是国民经济的主导

一、工业及工业部门

工业是用原材料进行加工、对矿物进行开采、对森林进行采伐等而制成工业产品的部门。它区别于国民经济其它物质生产部门的标志是出产工业产品；区别于非物质生产部门的标志是它从事生产活动。

工业按其产品的用途，可以分为重工业和轻工业两大部门。重工业是生产生产资料的工业，如：煤炭、冶金、机械、化工、石油、农药、电力、电子等工业，其产品是用于轻工业、农业、建筑业、运输业、国防工业以及重工业本身的需要；轻工业是生产生活资料的工业，如：食品、纺织、服装、钟表、自行车等工业，其产品是用于人们吃、穿、用的需要。

工业按原料的供求联系，以及按劳动对象性质的不同，又分为采掘工业和加工工业两大类。采掘工业的劳动对象是自然资源，如采矿工业、采煤工业、石油开采工业等。加工工业则是对从采掘工业或农业取得的原料进行加工，如金属冶炼工业、机器制造业、纺织工业等。工业是相互联系、相互依赖的各工业部门所组成的有机整体。工业各部门间的生产联系与数量比例，称为工业的部门结构。

二、工业在国民经济中的主导地位

由于工业本身的特点，决定了工业在国民经济中居于主导地位。所谓工业是国民经济的主导，就是说工业的发展，必然会给国民经济各个部门带来日益先进的生产工具，推动国民经济的技术改造，从而实现劳动生产率的提高和社会生产的增长。因此，发挥工业在国民经济中的主导作用，主要是指发挥生产生产资料和制造生产工具的重工业的作用。社会主义社会，重工业在国民经济中的主导作用表现在：为农业提供各种现代化的农业机械、动力、化肥、农药等生产资料，用先进的技术装备农业，促进农业生产的发展；生产各种轻工业机械和轻工业原料，促进轻工业的技术改造和劳动生产率的不断提高，使轻工业为人民提供日益丰富多彩的日用工业品；为交通运输业、建筑业和国防工业提供现代化装备，促使这些部门的技术改造和发展。由此可见，重工业的主导作用不仅表现在它是实现农业机械化的必要条件，而且表现在它是实现整个国民经济技术改造的必要条件，是巩固国防，保障国家安全的必要条件。

工业的主导作用主要由重工业来体现，并不是说轻工业就不重要了。轻工业虽然不制造生产工具，但它也是社会主义国民经济的一个重要部门。轻工业基本上是生产生活资料的工业。它同农业一样，是维持劳动力再生产的不可缺少的部门；轻工业作为农业的必要补充，把农村产品进行加工，为城、乡劳动人民生产各种吃、穿、用的生活必需品，协助农业在国民经济中更好地发挥基础作用；轻工业同重工业相比较，具有投资少、收效快的特点，轻工业为国家提供的资金积累，是建设重工业资金的重要来源。

正是由于工业，包括重工业和轻工业，在国民经济中具有如此重要的作用，所以在实现“四化”的过程中，必须十分重视工业的迅速发展，努力实现工业现代化。

第二节 工业企业的性质、分类和任务

一、工业企业是国民经济的基层单位

工业企业是从事工业性生产活动的生产单位。工业性生产活动既包括工业品的生产，也包括不提供实物产品的工业性作业。工业企业必须聚集一群生产劳动者，使用一定的生产设备，共同协作劳动，中心是从事工业性生产。

在现阶段，社会主义经济是生产资料公有制基础上的商品经济。工业企业从事的是商品生产和商品交换，因此，它是独立的商品生产者。它只承担生产能满足消费者需要的产品，并通过交换和其它生产单位以及消费者发生经济联系。工业企业在保证国家利益前提下，有独立的经济利益，并可为取得自身的利益而积极努力，但它客观上又是国民经济的基层单位，它构成国民经济力量的基础。

社会主义工业企业是建立在生产资料社会主义公有制基础上的经济组织，它生产的目的是为了社会的物质文化生活的需要，必须按党和国家的方针政策和在国家统一计划指导下进行生产，并按照“各尽所能，按劳分配”的社会主义原则进行分配，因此，它是属于社会主义性质的经济组织。

工业企业是一个具有强大生命力的、能动的有机体。就象细胞一样能呼吸、吐纳、成长、壮大，对外刺激能产生能动的反应。工业企业进行生产，具有三个要素：劳动力、劳动手段和劳动对象。必须在这三个方面都有一定的增减权和选择权，能在国民经济运动中，发挥主动积极作用。

二、工业企业的分类

在我国数以万计的工业企业中，可根据不同的标志进行分类：

（一）按生产资料所有制的不同，可分为全民所有制的工业企业和集体所有制的工业企业。全民所有制的工业企业，（即国营工业企业）一般都是现代化、机械化水平比较高的大工业生产，担负着我国主要的工业生产任务，它是我国工业的主体，是国家经济命脉的主要组成部份。集体所有制的工业企业，又分为合作工厂（大集体）、手工业合作社、街道集体工厂、农村社队集体工厂等。集体所有制的工业企业，担负着一部份农业机械的生产任务，作为大工业的补充，支援农业机械化；配合大工业，生产一部分另件、配件，为发展社会主义大工业起着助手作用；还为城乡人民生产日常生活所需要的日用小商品，

并担负着日用品的修补业务；另外，还生产一部分手工艺品，在我国对外贸易中占有一定的地位。集体所有制的工业企业，对于加速社会主义建设步伐同样有重要的作用。

（二）按技术装备程度的不同，可分为现代化的工业企业和手工业企业。我国全民所有制工业企业，大部分是现代工业企业，它在生产上比古老的落后的手工业企业更为先进。现代工业企业在生产上具有的基本特征是：拥有比较复杂的技术装备；生产具有高度的科学性、技术性；劳动分工非常精细，协作关系非常复杂；生产过程的各个部分联系十分密切；工业企业之间，工业企业同农业和其它经济部门之间，有着广泛而密切的联系；集中着最先进的现代工业无产阶级等。

（三）按其他标志，还可对工业企业进行如下的划分：按照管理的级次，可分为中央企业和地方企业；按照企业的分布，可分为沿海工业和内地工业；按照企业的规模，可分为大、中、小型工业企业等。

三、工业企业的根本任务

社会主义的工业企业，是社会主义公有制的生产单位，它的根本任务是：在国家统一计划指导下，为社会提供物质产品或劳务，为国家提供积累。

从社会分工来说，进行工业生产是工业企业区别于社会其它行业的特殊职能，离开了这一点，就不成其为工业企业。工业企业要以生产为中心，努力扩大产品品种、提高产品质量、增加产品数量，向社会提供尽可能多和尽可能好的产品，以满足整个社会日益增长的需要。

工业企业创造的盈利（包括利润和税金）是社会主义建设资金的主要来源，更是实现社会主义扩大再生产的必要条件。同时，利润也是反映企业本身生产经营管理质量的一个重要标志，按时足额地完成上交任务，也是企业满足社会需要的一种具体表现。

在工业企业中，以政治为统帅，以生产为中心，全面完成和超额完成计划任务，是企业党、政、工、团的共同责任。企业的每一个职工都必须清楚地认识到实现企业的根本任务就是自己光荣而艰巨的责任，自觉地为使企业在现代化轨道上前进，为实现“四化”而尽最大的努力。

四、工业企业的权限和责任

为了使企业更好地完成根本任务，必须让企业在社会主义法律规定的范围内，对生产经营活动有相应的独立自主权。一般应包括：①计划和经营上的自主权——在国家计划指导下，与有关单位签订合同，根据供、产、销情况，制定自己长远发展规划和年度计划，根据生产条件，按照市场需要，生产适销对路产品，组织试制新产品，创名牌产品，搞出口产品。②利润留成权——按国家规定的利润留成比例，从实现利润中提取留成，并自行支配使用。③独立使用资金权——按国家规定独立使用固定资金和流动资金，严格实行经济核算，出租或转让闲置多余的固定资产，收入用于购置所需设备。④自有资金利用权——将固定资产更新改造资金、大修理基金、企业基金等结合使用于挖潜、革新、改造，项目自行决定，报上级备案。⑤人事任免权——按国家劳动计划，根据生产需要，择优录用职工，对职工表现好坏给予奖励或处分。⑥外汇分成权——出口产品可按节汇和创汇比例，分得一定数额，用于向外订购关键设备、备品配件、技术专利和测试手段。⑦联合经

营权——运用自有资金，按平等互利原则，投资发展轻纺工业，或发展有关配套产品。

⑧拒绝摊派权——对不合理的摊派，有权加以拒绝，地方或上级需要承担的社会义务，须先协商。

为了完成企业的根本任务，企业必须承担一定的责任，严格履行应尽的义务。一般包括：①贯彻执行国家的方针、政策和法令，坚持社会主义方向，维护全民所有制财产不受侵犯；②保证全面完成国家计划（包括产量、品种、质量、物资消耗、劳动生产率、成本、资金占用和利润等指标），严格履行经济合同；③降低物资消耗，节约各种费用，降低产品成本，加速资金周转，提高劳动生产率，勤俭办企业，增加盈利；④严格遵守财经纪律，按规定及时缴纳税金、利润和利息；⑤合理使用固定资产更新改造资金、大修理基金、企业基金或利润留成资金，有计划地进行挖潜、革新、改造，发展生产，提高经济效益；⑥积极采用先进技术和科学管理方法，提高企业技术水平和管理水平，切实抓好科研、设计、工艺，不断发展新产品，努力培养人材；⑦加强市场调查、预测、分析，根据市场供求变化，建立合理的产品结构；⑧保证安全生产，搞好环境保护，提高职工健康水平，在发展生产基础上，使职工生活福利逐步有所改善；⑨加强思想政治工作，发扬社会主义民主，不断提高职工思想觉悟和共产主义道德品质，教育职工模范地遵守国家法律、法令和劳动纪律。

企业的权限在不同时期不同具体条件下，有不同内容。当前，扩大企业在供、产、销和人、财、物等方面的权利，是经济改革的主要内容，它有利于调动工业企业的积极性，为了加速实现“四化”是完全必要的。但扩权和加强责任义务必须结合起来，使权与责互相制约，不可分割，从而正确处理国家与企业之间的关系。

第三节 工业企业管理的性质和任务

一、企业管理的二重性

工业企业管理，就是根据党的路线、方针、政策和国家计划，对企业的生产经营活动，进行计划组织、指挥、监督和调节。一个工业企业，许多人集合在一起劳动，各有各的分工，相互之间环环相扣，为使彼此间的动作协调，步伐一致，有秩序、有成效地进行生产活动，就需要有一定的管理。生产过程愈复杂，共同劳动的人愈多，分工愈细，企业管理工作就更重要、更复杂、更要求具有严密的科学性。所以，为了实现工业企业的各项任务，必须加强管理。

在资本主义制度下，由于生产过程本身具有二重性，企业管理也具有二重性。资本主义生产过程，一方面是制造产品的社会劳动过程，劳动过程的协作，引起了企业管理的一般职能（即自然属性）；另一方面，又是资本的价值增殖过程，它反映了企业管理的阶级剥削性（即社会属性）。

社会主义企业管理，同样具有二重性：一方面，在社会主义条件下，现代化大生产的劳动过程本身，仍需要管理，因此，社会主义企业管理，仍然具有一般性质，即科学性；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，具有无产阶级性质，充分反映了社会主义生产关系的要求。

从社会主义企业管理的二重性，可以认识到：社会主义企业管理是现代化大生产本身的需要，应认真加强，不断提高，企业管理制度也要符合现代化生产的客观规律和社会主义生产关系的要求，充分体现工人阶级当家作主的本质，并发挥社会主义制度的优越性。还要认真学国外先进的科学管理经验，总结自己的符合现代化工业生产客观要求和社会主义生产关系的经验，坚持走我国自己的企业管理的发展道路。

二、企业管理的任务

企业管理的二重性，决定了企业管理具有两大基本职能，即组织生产力和维护生产关系。在实际管理工作中，两种基本职能是结合在一起发挥作用的。当它们一起作用于企业的生产过程时，就具体表现为计划、组织、指挥、监督和调节等具体的管理职能。企业管理的五方面职能是一个整体，它以企业的生产活动为中心，既相互依存，又各自发挥其独立的作用。

企业管理的任务，具体说来，主要有三个方面：

1、合理地、科学地组织生产力，多快好省地发展工业生产，这就必须正确处理人、机器和原材料的关系，充分调动人的主观能动性，做好生产要素同工艺技术紧密结合的工作。

2、不断调整企业内部人们在生产过程中的相互关系，促进生产力的发展，这就必须按照社会主义原则，依据客观经济规律要求，来处理这些关系。

3、不断调整上层建筑中与企业生产发展不相适应的部份，促进经济基础的发展，这就必须改革企业管理体制，改进领导方法，强调领导机关为企业服务，为搞好企业管理提供良好条件。

三、企业管理的内容体系

企业管理是劳动社会化的产物，它的内容和形式随生产技术和劳动社会化程度而发展，管理内容愈趋复杂，在逐步实行专业分工的情况下，形成各种专业管理的职能，从而构成比较复杂的管理体系。

实现企业根本任务的管理工作，主体是企业的生产销售过程。进行生产销售过程，必须具有必要的条件，最基本的条件是劳动力、劳动手段和劳动对象，这就必须有与生产销售过程相适应的生产准备过程和服务过程。随着科学技术发展及大量采用，生产活动中，逐步出现大量的技术工作。因此，就要求有劳动管理、物资管理、设备管理、技术管理等。这些专业管理以生产管理为中心，联系起来，构成企业管理的系统。

企业管理作为一个“系统”，在分工的基础上，必须有综合性的管理，才能把各项管理工作组织起来，成为有机整体。这种综合管理是全厂性、全过程性和全员性的管理，因此，称为全面管理。在社会主义企业里，全面管理有三项，即全面的计划管理、全面的质量管理和全面的经济核算。全面质量管理是从使用价值的角度，组织和控制企业的全部工作，全面经济核算是从价值角度，组织和控制企业的全部工作，全面计划管理是更加全面的综合管理，它既统率了各项专业管理，也统率了上述两项综合管理。不论质量管理还是经济核算中的财务管理，也要纳入企业的综合计划中，可见，计划管理是企业管理中最高形态的综合管理。这三项综合管理是全面性的管理，也是全员性的管理，更是全局性的管

理。企业的负责人，通过这三项综合管理，以综观全局并指挥全局，而企业中每一个职工，则通过这三项综合管理，对自己的工作讲求质量，讲求经济效果，而且按计划进度完成自己所承担的任务。

社会主义的生产是商品生产，生产活动是企业生产技术经济活动的中心。然而，生产活动却离不开销售活动，产品销售既是企业生产的出发点又是它的归宿点。生产决定销售，销售促进生产，两者间关系密切。产品销售工作也是企业经济活动的重要环节。销售管理是指导商品流向的组织、指挥和调节的工作，已经日益成为企业管理的一个重要组成部分。

第四节 工业企业的科学管理和民主管理

一、科学管理

搞好企业管理，必须尊重科学，发扬民主。科学管理就是尊重科学的管理，就是一切从实际出发，按照客观规律办事。科学管理是社会化大生产的客观要求，客观规律包括自然规律和经济规律，科学管理企业，就必须按客观的自然规律和经济规律来管理企业的生产经营活动。

按生产技术发展的自然规律管理企业，就是对机器设备、原材料和劳动者，要有一定的技术标准和规范；要有科学的劳动组织和生产组织；要加强生产的计划性；要有科学的管理制度和机构，并注意采用科学的管理技术和工具，使管理现代化。

按经济规律管理企业，就是要用经济手段来管理经济，即运用价格、成本、利润、工资、奖金、罚款、信贷、利息、税收等一系列经济杠杆，以及经济合同、经济责任制等来进行管理，但也要和行政方法结合起来，做到相辅相成。

搞好企业的科学管理，主要包括两个基本方面：一方面是利用现代化的先进的科学方法和手段，选择最优的设计、设备、工艺、控制等来组织生产；另一方面则是对实践进行科学的考察、分析、研究，发现问题，采取措施，以求用最少的消耗，取得最大的经济效益。这两个基本方面的工作密切联系，是在认识和掌握客观的自然规律和经济规律后的具体运用。

二、民主管理

民主管理是在企业中发扬民主的管理，是按社会主义公有制的本质、要求来实现劳动者当家作主的权利。社会主义生产资料公有，工人既是劳动者，又是生产资料的所有者，企业管理本身就具有民主性；工人是企业的主人，工人阶级行使民主权利，具体体现在工人管理企业上。民主管理贯彻于企业管理的各个方面、各个职能部门和各个领域。实行民主管理企业，就是实行民主集中制的管理，不是不要集中，而是要在民主基础上的集中。

民主管理与科学管理两者相互联系。科学管理本身包含民主管理在内。因为民主管理本身就是一种科学管理。区别开来，二者则又互相依存。在企业管理中，充分发扬民主，发挥群众的智慧和力量，是促进管理科学化的重要保证。

企业的民主管理，特别要求经济民主。企业扩大自主权后，实行民主管理，尤为迫

切。因为企业领导权力扩大，必须有自下而上的监督，同时，扩权以后，企业经营好坏，与劳动者有直接利害关系，企业基层领导人也非进行民主选举，并监督其工作不可。

实现“四化”的宏伟任务，决定因素是发扬社会主义民主。为了加快“四化”进程，我国正在进行经济管理体制和制度的改革。加强企业的民主管理，建立和健全民主管理制度，是改革经济管理体制，提高企业生产技术、经营管理水平的重要措施和内容。实践证明：搞好企业民主管理，就能调动职工的积极性并有利于加强劳动纪律，维护指挥权威，从而加快企业现代化建设的进程。

第五节 工业企业管理的制度和机构

一、工业企业的基本制度

在工业企业中，建立权威的、联系群众的管理机构和建立健全必要的、合理的管理制度，是加强企业管理的一个重要内容。这对于保证党的领导，发挥各级管理组织和广大职工的社会主义积极性，完成企业的根本任务，都有重要的作用。

企业的管理制度，是上层建筑的一部分。任何社会化生产，都需要建立一定的规章制度，但任何规章制度又总是在一定生产关系下制定出来，并为一定的生产关系和生产力服务的。企业的规章制度是管理企业组织生产的一种手段。凡是能正确反映企业中人和人之间在生产劳动中的关系以及生产过程的客观规律的规章制度，都有利于发挥群众的积极性和创造性，都能促进生产力的发展。一切合理的规章制度，必须认真执行；但是，随着革命和生产的发展，又必须改革不合理的规章制度。只有这样，才能保证工业企业的生产和管理工作的正常进行。

根据我国工业企业管理的经验，必须在企业中建立和健全以下几项基本制度：

（1）党委领导下的厂长负责制——企业党委是企业的领导核心，凡是企业的生产、技术、财务、生活等重大问题，一定要经党委集体研究，作出决定，由厂长负责组织执行。党委积极支持厂长行使全厂统一的生产行政系统指挥权，遇紧急问题，厂长可及时处理，然后报告党委；日常行政工作，厂长负完全责任，独自处理。此项制度的实质是保证党对企业的绝对领导，把党的集体领导与厂长个人负责正确地结合起来，充分体现民主集中制的管理原则。在厂长领导下建立健全企业生产行政工作的指挥系统，付厂长分管有关方面工作，大、中型企业可设立总工程师和总会计师。总工程师是工业企业生产技术的总负责人，一般说，他是企业的第一付厂长，协助厂长负责主管企业的生产技术工作，对生产技术进行统一指挥，并负责任。总会计师是企业财务会计工作和经济核算的总负责人，协助厂长负责主管企业的财会工作和经济核算，进行统一领导，并负责任。

（2）党委领导下的职工代表大会或职工大会制——职工代表大会或职工大会是在企业党委领导下，职工参加企业管理的机构，它可以听取企业领导的工作报告，讨论企业有关重大问题，对企业工作提出批评建议，对企业领导干部进行监督。职工代表大会或职工大会制度是吸引群众参加企业管理，加强对企业领导干部和工作的群众监督，正确处理企业中人民内部矛盾和职工进行自我教育的良好形式。大会由企业工会按期召开，一年或半年开一次。职工代表一般由各科室、车间职工按一定比例直接选举产生。闭会期间，日常

工作由工会主持。

在企业中，车间主任、工段长、班组长要逐步实行群众选举，并按规定权限分级审批任命。他们一般可任期两年，连选连任。不称职的，可随时由原选举单位的职工罢免。在条件具备的企业，经过批准，可以试选厂长。逐步实行由群众选举基层领导人员，需要具备一定的条件。企业经过整顿，领导班子比较强，群众团结较好，建立了生产秩序和工作秩序，就可以实行民主选举。

在贯彻执行以上的基本制度基础上，企业还应当建立政治工作制度。政治工作制度，是企业管理工作中保证坚持政治挂帅，把政治工作结合经济工作一道去做的一项制度。政治工作包括政治思想工作和政治组织工作。党在企业中的政治工作是党的工作，政治机关是党的工作机关。企业必须在党委领导下建立健全政治工作机关，配好政治干部。政治思想工作必须以生产为中心，为“四化”服务；围绕经济工作去做，落实到生产、技术和业务上；引导职工学习外国专长，避免其短处。

此外，企业还要建立必要的专业管理制度和岗位责任制。专业管理制度，主要是指企业中直接与生产、技术经济活动有关的各项制度。包括计划管理、生产管理、技术管理、物资管理、劳动管理、财务管理等方面的制度。岗位责任制，是全心全意依靠工人阶级，充分发挥广大群众的干劲、智慧和创造性，把日常工作和大干社会主义的积极性结合起来，明确每个人的工作岗位和每个岗位所担负的责任的一项管理制度。建立岗位责任制，要通过调查研究，查物点数，摸清情况，按照生产工艺、工作场所和设备状况，以及工作量的大小，合理划分岗位，落实到每个班组或工人。班组是一个生产活动的整体，只有每个工人做好本岗位的工作，尽到了自己的责任，才能使班组这个劳动集体的动作协调一致，从而保证全组生产计划的完成。建立岗位责任制后，要求每个工人坚守岗位，认真负责，执行制度，一丝不苟，努力做到人人生产过得硬，项项工作质量优，台台设备管理好，处处节约蔚成风。

二、工业企业的管理机构

企业的管理机构就是企业内部各职能机构及其行政负责人的总称。目前，工业企业的管理机构，一般是三级管理，即厂级、车间和班组。有公司一级的是四级管理。小型企业则只有厂部和班组两级。

厂级是企业三级管理机构中的最高一级，它集中着企业内部管理工作的主要权力，在实现企业各项任务的过程中，起着主导作用。

厂级管理的具体工作，是通过厂部及其职能机构进行的。厂部职能机构的设置，应视企业的具体情况而定，一般设有：生产计划（或生产技术）、技术检验、设备动力、供销、劳动工资、财务、行政及宣传、保卫、组织等部门。

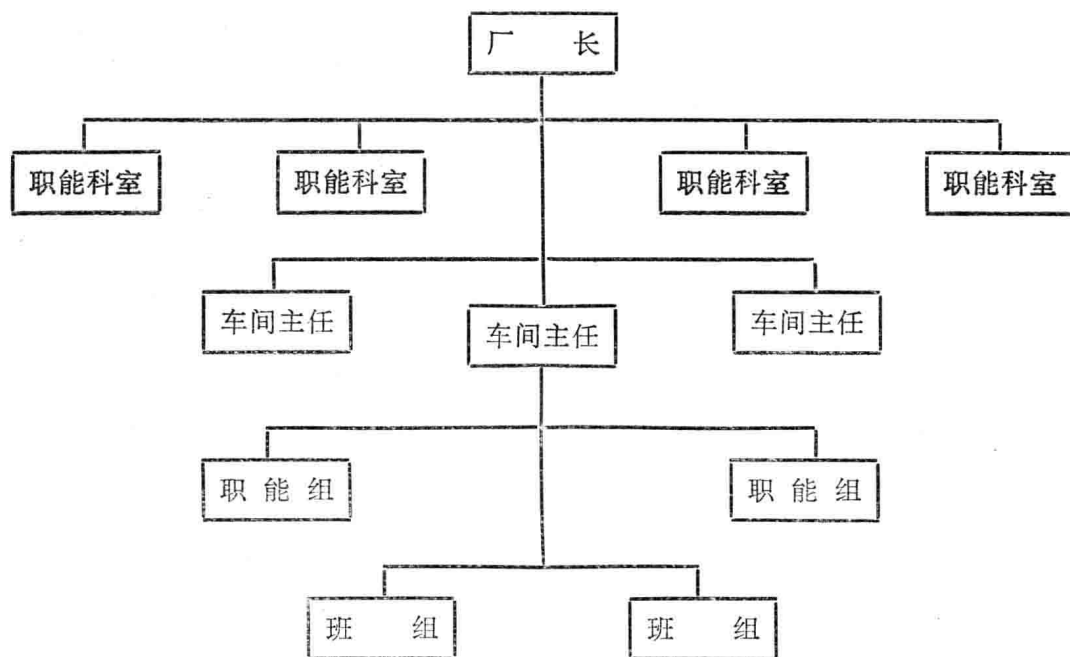
车间是工业企业的基本单位。它一方面受厂部的领导完成企业交给的任务，另一方面它又要领导所属的工段或小组完成本车间的一切工作。车间也是企业内部一级经济核算单位。车间的管理机构是由车间主任及其所领导的职能机构（员）所组成。在规模较大的车间里，设正、副主任并有各职能组；规模较小的车间，则不设副主任或只设某几个职能员。职能机构一般有：计划调度、统计考勤、财务管理、技术、材料等组（员）。

班组是车间的一个组成部份，是企业开展生产经营活动的落脚点。它既是工业企业

的基层管理组织，又是实行经济核算的基层单位。因此，必须切实加强班组建设，搞好班组管理，从而推动企业各项工作的顺利开展。班组不设脱产的职能员，班组管理工作是由不脱产的小组长及工人兼任的。由生产工人兼做班组的日常管理工作，这是工人参加企业管理的一种重要形式。参加班组管理的工人管理员的设置，应从实际出发，根据生产和管理工作的需要来确定。应该避免使工人担任的管理工作过重和过分复杂，要考虑到工人岗位的特点及专长，要加强对工人管理员的业务指导，提高他们的专业技术和业务知识，帮助他们克服困难。班组的工人管理员一般有：政治宣传员、计划统计员、安全保卫员、质量检验员、经济核算员、（材料工具员）、劳动考勤员、生活管理员等。

企业建立生产行政指挥系统时，根据“精简、统一、效能、节约和反对官僚主义五项目的”的要求，还必须正确地选择组织形式。目前我国企业一般采用“生产区域制”的组织形式，其要点是：按照生产工艺特点，产品对象和区域分布来划分车间、工段和班组，建立起行政领导系统；各生产单位的行政负责人，统一管理本单位的生产行政工作，直接向上级负责；各单位根据需求和可能，设立职能机构或职能人员，它们是行政领导人的参谋或助手，对下级职能机构实行业务指导，但没有直接指挥下级单位的权力。在贯彻“调整、改革、整顿、提高”方针过程中，按照专业化协作和经济合理的原则，有计划、有准备地成立各种专业公司和联合公司。为让工厂专心搞生产，许多职能机构能集中于公司一级，工厂变成分厂或车间的性质，仅设立若干必要的生产技术和计划调度机构。

生产区域制组织形式如下图：



第二章 工业企业管理的内容

第一节 计划管理

计划管理是一项全面性、综合性的管理工作，是企业管理的首要职能；它是在国家计划的指导下，根据国家任务要求与市场需要，确定企业生产经营的目标，然后制定企业计划，用以组织与协调企业的全部生产经营活动，以达到预期目标与效果。

一、计划管理的任务和要求

计划管理是整个国民经济有计划、按比例发展的客观要求。社会主义经济是计划经济，企业必须服从国家统一计划，严格地按计划办事，以充分发挥社会主义制度的优越性，并最合理、有效地利用人力、物力和财力，促进企业生产多快好省地发展。计划管理更是工业企业生产本身的要求，现代化大生产需要通过计划管理，把各个环节的生产活动协调起来，以保证生产的正常进行。企业计划管理工作的好坏，也影响到其它各项管理工作的开展。

计划管理的任务在于：根据国家下达的各项指标，市场需要和企业生产能力，编制企业的计划，把企业内部的生产经营活动，都纳入全厂的统一计划，使企业内部各个生产环节的活动、各项工作，在企业统一计划下协调进行；合理地利用企业一切人力、物力和财力，发挥它们最大的经济效益；根据国家发展的规划，长期经济协议书和市场预测，制定企业的长远发展规划；通过签订经济合同等形式，协调企业内外的生产经营活动，保持各种正确比例关系，搞好综合平衡。

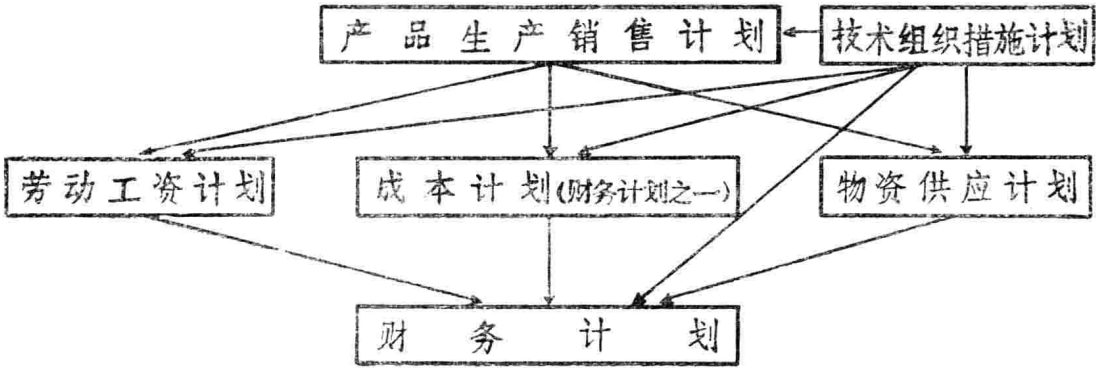
企业计划工作必须根据国家统一计划指导下，实行计划调节与市场调节相结合，以计划调节为主，同时充分重视市场调节的作用，把全社会经济的计划性，同各个企业活动的灵活性结合起来。按需生产是社会主义基本经济规律的要求，企业必须搞好市场调查、分析和预测，把计划逐步建立在经济合同基础上，计划指标必须积极可靠，足够估计增加生产、增加收入的有利因素，但又要留有余地，使有后备的人力、物力和财力，以补充紧急需要，决不能留有缺口，超过实际的可能，助长盲目性。企业的计划管理工作还要求，以生产为中心，搞好各种指标之间的综合平衡，做到人、财、物和产、供、销有机衔接，协调发展。企业计划是组织各部门和全体职工协同行动的目标和纲领，计划管理工作，必须贯彻群众路线，建立在广泛的群众基础上。

二、工业企业计划的内容

工业企业的计划，按时间来划分，有长期计划、年度计划和作业计划三种。长期计划，是长期的（一年以上）、简要的、纲领性的计划，内容是有关企业生产发展的重大问题，如产品方向、生产发展规模、技术发展水平及某些专门问题的规划。年度计划，综合全厂

各个生产环节的活动，包括着生产、技术、财务等各个方面的内容，称为生产技术财务计划，它是企业最主要的计划，是企业全体职工在计划年度内总的行动纲领。作业计划，是企业年度生产技术财务计划的具体执行计划。企业各方面的工作和活动，都要编制作业计划，但最主要的是生产作业计划，这个计划要规定车间、工段、班组和每个人在单位时间内（如月、旬、周、日、小时）的计划任务。

工业企业的生产技术财务计划，一般由以下几种主要计划组成，其构成可用图示如下：



工业企业的生产技术财务计划中所规定的各项计划任务，是通过一定的计划指标来表示的。计划指标就是企业在计划期内，在具体的技术条件下，所要达到的具体目标和水平。计划指标按其性质分为数量指标和质量指标两大类。数量指标，是计划期内企业在生产经营活动方面，在数量上应达到的目标，通常用绝对数来表示。质量指标是计划期内企业在生产经营活动中，对工作质量提出的要求指标。

质量指标（如产品品种、质量、单位产品的材料消耗量、可比产品成本降低率、流动资金周转率、利润率等）和数量指标（如产品产量、产值、职工总数、工资总额、总成本、利润总额等）是互相联系，互相制约的，达不到质量指标，数量指标也就失去了意义，没有数量指标，质量指标也无从谈起。

国家原来对企业全面考核八项技术经济指标，即：产品品种、产量、质量、主要原料、燃料、动力消耗、劳动生产率、成本、流动资金占用、利润。扩权后国家对企业主要考核产品产量、质量、利润和合同执行情况。有出口产品任务的企业，还要考核履约率和收汇额。企业为了完成国家考核的主要指标，需根据实际情况，确定若干内部的控制指标，将这些指标和国家下达的指标进行分解，然后向车间、部门分别下达并检查考核。

三、计划的编制、执行和检查

编制年度计划的过程必须充分发挥政治的统帅作用和保证作用，按党的各项方针、政策办事，从国家需要出发，坚持唯物论的反映论，搞积极平衡，抓住生产环节中的主要矛盾，推动生产的发展。在编制计划时，必须重视客观条件，但要充分估计到人的因素，即职工群众的革命积极性。编制计划实际上就是确定企业生产经营活动的各项指标。编制

年度计划,一般是按“两上两下”的程序来进行,就是:①企业根据国民经济计划的需要、市场情况预测和自身的实际生产能力,发动群众讨论拟定建议数上报主管部门;②主管部门经过初步平衡,给企业下达控制数;③企业发动群众编制计划草案上报主管部门;④上级主管部门进行审查、平衡,正式批准下达企业执行。企业内部的计划编制工作,首先是做好思想准备和资料收集整理工作,然后进行主要指标试算平衡,并向各车间、科室分配任务,发动群众讨论,提出措施,最后汇总,综合平衡,编成计划草案,经企业党委讨论通过,上报批准执行。

计划的组织执行,必须有相应的措施作保证:要让计划和群众见面,使群众心中有数,因此,要层层落实计划;要正确编制生产作业计划,做好生产前各项准备工作和生产调度工作,使生产能有节奏地、均衡地进行。还要广泛组织劳动竞赛,及时总结推广先进经验,做好评比奖励工作。

为了全面完成和超额完成国家计划,要对计划实行日常检查、定期检查、专题检查和全面检查。要深入实际,调查了解,运用核算资料,分析研究,以发现问题,并采取措施,保证计划的实现。

四、计划管理的基础工作

要使企业计划具有真实性、可靠性、科学性和先进性,必须加强计划管理的基础工作。定额管理是计划管理的一项重要工作。定额是根据企业的生产技术条件,规定在人力、物力、财力上的消耗和产品与工作的质量应达到的标准,而以数量来表示的一种限额。定额是制定和检查计划的重要依据,也是进行经济核算,开展劳动竞赛的工具。定额中最重要的是物资消耗定额和劳动定额,制定定额应该按平均先进水平,由各有关职能部门负责组织。

原始记录和统计工作也是计划管理的基础工作。原始记录是通过一定形式,按一定要求对生产活动进行的最初的直接记载。统计工作是在原始记录基础上,运用统计原理与方法,对企业生产活动进行的统计和监督。企业要加强原始记录的管理,按不同要求汇总整理成各种台帐,然后做好基础资料的搜集、整理、统计、分析工作,使科学管理建立在准确的数据基础上。

计量工作和情报工作也是计划管理不可缺少的基础工作。计量工作为生产、科研和经济核算提供可靠的数据;情报工作提供国内外生产技术经济情报,企业凭以确定生产方向,制定产销计划,和赶超国内外先进水平。

此外,实行计划管理还必须制订计划价格和建立健全计划管理机构,并加强其责任的制度。计划价格是用于企业计划管理和经济核算中统一使用的价格,价格统一才能统计、比较、分析。计划管理机构是负责计划的汇总、编制、审查、检查、分析等工作的专门机构。建立机构后,还必须进一步落实计划责任制度,落实计划管理的分工,才能使计划管理有人负责,不致落空。

第二节 生 产 管 理

生产管理是根据企业生产过程和生产类型的特点,对企业生产合理地进行计划、组织