

工业企业管理

上册

(供外专业试用)

湖北财经学院工业企业管理教研室编

一九八一年五月

目 录

上 册

第一章 工业企业管理概论	(1)
第一节 我国国营工业企业	(1)
第二节 工业企业管理的职能和性质	(10)
第三节 民主管理	(17)
第四节 领导制度	(21)
第五节 规章制度	(29)
第六节 思想政治工作	(33)
第二章 生产过程组织	(41)
第一节 合理组织生产过程的要求	(41)
第二节 生产过程的空间组织 和时间组织	(48)
第三节 生产过程的组织形式	(58)
第三章 计划管理	(66)
第一节 计划管理的重要性和任务	(66)
第二节 计划的种类和内容	(68)
第三节 计划管理的基础工作 ——定额、原始记录和统计	(73)
第四节 生产技术财务计划的编制	(76)
第五节 技术组织措施计划	(84)

第六节	长期计划	(92)
第四章	生产管理	(99)
第一节	生产能力的核定与利用	(99)
第二节	生产计划工作	(108)
第三节	生产作业计划	(126)
第四节	生产调度和在制品管理	(148)
第五章	质量管理	(158)
第一节	产品质量和全面质量管理	(158)
第二节	全面质量管理的组织与 计划工作	(165)
第三节	质量控制的统计方法	(179)

第一章 工业企业管理概论

第一节 我国国营工业企业

本课程研究的是我国国营工业企业的管理，要研究我国国营工业企业的管理，首先必须了解我国国营工业企业的性质、任务等问题，因为这些问题都是工业企业管理工作最基本的出发点。

我国国营工业企业是建立在高度发展的生产力和社会主义全民所有制的基础上的，从事工业生产经营活动并具有相对独立性的生产经营单位。

我国国营工业企业是建立在生产力高度发展的基础上的，也就是说具有现代工业的生产技术特征，是现代工业企业。

现代工业企业是在手工业的基础上发展起来的，是随着生产工具的发展而发展的。工业生产的工具，最早是手工工具，以后逐步地过渡到以机器和机器体系为基础的现代化大生产。所以，手工业企业是用手工工具进行生产的，而现代工业企业则是用机器体系进行生产的。

现代工业企业和手工业企业相比较，在生产技术上具有很多不同的特点，这主要是：

第一，拥有比较复杂的技术装备，并有系统地将科学技术应用于生产。

在手工业企业中，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凭个人经验积累起来的手艺。现代工业企业则运用机器体系进行生产，用电力、蒸汽、压缩空气为动力，一般工厂都拥有整套的生产设备、动力设备、动力传导装置、起重运输机械等。机器体系的广泛采用，使得人们在生产过程中，不能不受以自然科学为基础的，和人的意志相独立的机器本身的运转规律的支配。马克思指出：“劳动资料取得机器这种物质存在方式，要求以自然力代替人力，以自觉应用自然科学来代替从经验中得出的成规。”^①特别是随着科学技术的发展，各种仪器、仪表、电子技术和自动控制设备在生产中采用愈来愈多，作用愈来愈重要，从而使科学技术在生产中的作用愈益显著。列宁在分析从小商品生产的手工业，到工场手工业，再到大机器工业发展阶段的特征时指出：“上述三种基本的工业形式，首先是以各种不同的技术方法来区分的。——只有大机器工业才引起急剧的变化，把手工业技术远远抛开，在新的合理的基础上改造生产，有系统地将科学知识应用于生产。”^②

第二，劳动分工精细，协作严密。

现代工业企业是一个既有严密分工，又有高度协作的复杂的生产体系。整个生产过程包括着一系列相互衔接、紧密联系的部门和环节；每个生产部门和环节，又进一步划分为许多生产阶段和工序，分别采用着不同的机器设备；不但需要各种不同工种和专业的生产工人，还需要许多专业的工程技术人员和经营管理人员。几乎任何一种产品，都是整个企业成百成千人的共同劳动的成果；而每个人所完成的只不过是

① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第423页。

② 《列宁全集》第3卷，第496页。

整个生产过程中一个极小的部分。企业的生产活动，就是在这样广泛分工的基础上进行的。而这种分工又取决于生产过程所使用的机器体系的客观要求。细致的劳动分工必然要求严密的协作，而且这种协作，一般地说，也是由所使用的机器设备本身所决定的。只有加强协作，才能使生产过程的各个部分，各道工序以至各个人的活动，都能同机器体系的运动相互协调，使生产顺利进行。细致的分工与严密的协作，为机器大工业生产带来了经济上的巨大效果，保证有可能节约地利用劳动，空前地扩大生产规模和加速产品的生产过程。但是，它同时也带来机器大工业生产在组织管理方面的复杂性。

第三，生产过程具有高度的比例性和连续性。

现代工业企业所采用的各种机器设备，是根据工业产品生产工艺的要求，按照一定的比例配置的。它们各按一定的速率运转，当前后台设备连续运转时，生产才能顺利进行。

“在有组织的机器体系中，各局部机器之间不断地交接工作，也在各局部机器的数目、规模和速度之间造成一定的比例”。^①这样，生产过程各部分之间的联系，也就表现为各个局部机器设备之间的关系。这种联系摆脱了人身自然条件的限制，而受着机器设备运转规律的支配。其中任何一台机器的误差、失常、中断，都会影响到生产之间的协作和配合。机器的联系愈紧密，生产率愈高，机器之间的配合制约作用就愈显著，设备工作中断对生产造成的损失也愈大。特别是在使用联动机的企业里，例如冶金、化工等企业，由于设备和工艺的特点，生产具有高度的连续性。在其它行业的

① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第418页。

工业企业里，随着机械化和自动化程度的日益提高，以及流水生产线等先进生产组织形式的广泛采用，生产的连续程度，也在不断地提高。生产过程比例性、连续性的提高，同样增加了管理的复杂性，提出了严格的要求。

第四，具有广泛而密切的外部联系。

随着生产的不断发展，科学技术的不断进步，工业企业专业化的程度也在不断地提高。在专业化程度高的条件下，不仅同一类产品，甚至某一种零件、部件，或者，某一个加工阶段，都可以独立地成为一个生产体系，由一个企业来专门生产。

工业企业的专业化程度越高，分工越细，它们之间的联系，也就更加广泛而密切。不仅如此，而且，生产社会化的发展，还使工业企业同交通运输业、商业、农业以及国民经济其他部门的许多经济单位，也发生着千丝万缕的联系。离开了这种联系，企业的生产经营活动就很难进行。

上述现代工业企业在生产技术方面的特点，一方面，说明了现代工业企业与手工业企业的根本区别；另一方面，也告诉我们，要管理好现代工业企业，必须从这些特点出发，根据这些特点的要求，研究现代大生产的客观规律，而决不能采用小生产的管理办法。

我国国营工业企业不仅是现代工业企业，而且，它和资本主义工业企业的社会性质是根本不同的。

工业企业的社会性质是由生产资料所有制决定的，企业的生产资料所有制不同，企业的社会性质也就不同。

资本主义工业企业，是以生产资料的资本家私人所有制为基础的。工业企业是资本家的私有财产，生产资料为资本家私人所有。工人一无所有被迫出卖劳动力，为资本家进行

劳动，取得的只是劳动力的价格，而工人在剩余劳动时间内所创造的剩余价值，被资本家无偿占有。在资本主义工业企业中，资本家和劳动者的关系，是剥削和被剥削，压迫和被压迫的关系。这样，也就决定了资本主义工业企业的生产目的，只能是为了榨取最大限度的剩余价值，并受整个资本主义社会的生产无政府状态的规律所支配。

我国国营工业企业是建立在生产资料全民所有制的基础上的经济组织，全民所有制决定了企业是社会主义性质的企业。在社会主义国营工业企业中，全部生产资料和产品是全体劳动人民的公有财产；企业的职工是企业的主人，他们相互之间是同志式的互助；合作关系他们之间由于分工等原因，也可能出现这样或那样的矛盾，但是这些矛盾都是在根本利益一致的基础上的矛盾；企业内部个人消费品的分配是按照“按劳分配”的原则进行的；企业的生产目的是按照基本经济规律的要求，为了满足社会及其全体成员不断增长的物质和文化生活的需要。总之，由于生产资料所有制的不同，我国国营工业企业与资本主义工业企业的社会性质就有着本质的区别。

社会主义全民所有制在现阶段，采取社会主义国家所有制的形式，国营工业企业的全部生产资料，包括厂房、生产建筑、机器设备、原材料等等，都属于无产阶级专政的社会主义国家所有。因此，企业的生产经营活动必须在国家的统一领导下进行；必须贯彻执行国家规定的有关方针、政策、法令和规定；必须在国家的统一计划指导下，从事生产或扩大生产。同时，国家有权根据国民经济发展的需要，决定停办某个企业或新建某个企业或扩大某个企业的生产规模或压缩某个企业的生产规模；有权合并某些企业或抽调企业的某

一个组成部分和其他企业组成新的企业；有权改变企业的隶属关系；有权对那些经营得不好的企业，追究责任，命令停产整顿，甚至下令关闭。

总之，生产资料的社会主义全民所有制，决定了企业必须服从国家统一领导。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，才有可能根据社会的需要最合理地最有效地进行。

社会主义国营工业企业必须服从国家的统一领导，但不是说，企业就没有一定的独立性。

社会主义全民所有制的工业部门，由千千万万个企业所组成，这些企业分散在全国各个地区。每一个企业又都是社会分工的基本环节，它们都有各自独立的生产过程，都各具特点。每个企业的生产都不是为了自身的需要而生产，企业的产品是通过商品交换的形式转让出去的，企业的生产是社会主义的商品生产，企业是一个相对独立的社会主义商品生产经营者。因此，为了调动每一个企业的积极性、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”，使其对国民经济的发展作出最大的贡献，就必须承认我国国营工业企业在国家的统一领导下，具有相对的独立性。这种独立性具体表现在以下两个方面：

第一，具有独立的经济利益。

企业的独立性，归根到底表现在具有独立的经济利益。独立的经济利益是企业发展的内在经济动力。企业是从事生产经营活动的经济组织。人类从事任何经济活动，从来都是为了取得一定的经济利益。谋求经济利益，既是资本主义企业的动力，也是社会主义企业的动力，所不同的是资本主义企业获得的利益主要归资本家所占有，而社会主义企业获得

的利益则直接间接地都归劳动人民所有。区别是谁占有利益，而不在于谋求不谋求利益。

在社会主义条件下，个人消费品的分配必须实行“按劳分配”的原则。人们由于劳动贡献的不同，得到的物质利益也不同。同时，社会主义企业的劳动者是在进行大规模的集体劳动，每个职工的劳动贡献不仅表现在他个人的劳动成果上，而且还表现在劳动集体和整个企业的生产经营成果上。因此，在贯彻按劳分配时，既要考察个人劳动成果的大小，又要考察劳动集体和整个企业经营成果的大小。经营成果大的企业，说明它的职工在生产经营上取得了更多的劳动成果，做出了更大的贡献，因而应得到更多的物质利益。经营成果小的企业则相反，应得到较小的物质利益。这样就是承认企业作为一个劳动集体，具有自身的独立利益，由于生产经营成绩不同，得到的经济利益也应当不同。

承认企业独立的经济利益，必然促使企业职工从物质利益上关心企业的生产经营成果，给企业改善和提高经济效果带来一种内在动力。同时应看到，企业生产经营成果好，不但对本企业职工有利，而且对国家有利，所以这种物质利益的关心客观上是对国家利益和个人利益的共同关心，完全符合社会主义制度下整体利益与个人利益相结合的原则。

第二，具有独立的生产经营管理权。

为了保证企业能在国家的统一领导下进行独立的经营，企业应该具有独立的生产经营管理权。这个权限必须适应企业独立经营的需要，但同时又必须保证国家的统一领导。如果企业的自主权过大，损害了统一领导和国家利益，就会违背了企业的社会主义性质。所以，具体规定企业的权限，这是一个很复杂的问题。根据现在进行的试点的经验，一般认

为工业企业的自主权主要应该包括下列几个方面：

（一）计划管理的自主权

社会主义国营工业企业的供、产、销，集中反映在计划上。企业在供、产、销方面有多大权限，就是计划管理权的问题。计划应当反映供、产、销的衔接和平衡，应当建立在合同制的基础上。对于未经主管部门统一平衡的计划指标，企业有权拒绝接受。企业在保证完成国家下达计划任务的前提下，可以根据供、产、销的情况，按照用户和市场的需要，制订补充计划，增产适销对路的产品，由商业、外贸、物资部门选购后，企业有权自行销售或委托代销。企业生产的新产品，也可委托商业、外贸、物资部门代销或自行推销。

（二）财务管理的自主权

企业要有独立的资金和使用资金权。国家对企业的固定资产和流动资金都实行有偿占有制度，企业对生产和基建所需的资金，可按银行规定的要求进行贷款；企业对多余、闲置的固定资产，经上级批准有权转让或出租，其收入用于购置需要的固定资产。企业有权合理提取和使用折旧基金，允许企业将折旧基金、大修理基金、利润留成资金等合理地使用。企业还有权自筹资金进行扩大再生产。企业实行利润留成制后，有权按照国家规定的比例留用一部分利润，建立生产发展基金、职工福利基金和职工奖励基金。

（三）物资管理的自主权

企业在生产计划确定后，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。要允许企业有权自行选购生产需要的某些物资，也能自行销售部分产品。企业在生产中节约下来的物资，有权增产社会需

要的产品，也可以互相调剂。企业有权向有关部门申请出口产品和引进技术设备，直接或参与同外商洽谈贸易，按国家规定在创汇额中提取一定的比例。

（四）劳动管理的自主权

企业按照国家规定招收新工人，有权根据考试成绩，择优录用。不合格的，企业有权拒绝接受。对原有的职工也应实行考核制度，有权根据考核成绩进行晋级提升，对某些人员按照国家规定分别给予一定的职称。对违反劳动纪律和操作规程，损坏机器设备，浪费大量原材料，生产大量废品的职工，企业有权处罚。对严重不遵守厂规，屡教不改者，经过职工代表大会讨论通过，企业有权开除。当然，这样的问题处理要慎重。企业还可按照国家规定的工资政策范围，根据生产实际需要，实行不同的工资形式和奖励制度。企业有权使用从利润留成中提取的职工福利基金和奖励基金。

企业自主权的四个方面，是互相配合，紧密衔接的。在确定企业自主权时，要有通盘考虑，使企业在人、财、物、供、产、销方面，真正具有必要的权限，以便充分调动企业实行严格经济核算、讲求生产经营效果的积极性。

国家在扩大国营工业企业的自主权的同时，还必须明确国营工业企业的责任。企业的责任一般包括：

（一）认真贯彻执行国家的方针、政策和法令，保证完成国家计划和严格履行经济合同，对用户负责到底。

（二）维护全民所有制的财产不受侵犯。

（三）合理地、有效地使用人力、物力和财力。

（四）按规定及时上缴税利，严格遵守财经纪律。

（五）大力提高企业的生产水平、技术水平和管理水平。

(六) 保证安全生产，搞好环境保护，提高职工健康水平。在生产发展的基础上，使职工的生活福利逐步有所改善。

(七) 加强政治思想工作，不断提高职工的思想觉悟。开展技术、业务培训，提高职工的技术、业务水平。

以上我们分析了我国国营工业企业的社会性质，工业企业的一切管理工作，只有从企业的这一社会性质出发，才能坚持社会主义方向，才能把企业办好。

我国国营工业企业的社会主义性质和企业在整个国民经济中的地位和作用，决定了企业的根本任务是：在国家计划指导下，为社会提供价廉物美的物质产品或劳务，为国家创造更大的经济收益。

我国国营工业企业是社会主义全民所有制的一个经济单位，它一方面必须用自己的产品或劳务来满足社会需要，另一方面，还必须通过生产经营活动，为国家创造更多的经济收益，为社会主义建设提供更多的资金，为实现四个现代化的伟大事业作出更大的贡献。

第二节 工业企业管理的职能和性质

一、工业企业管理的职能

什么是工业企业管理？

工业企业管理就是根据生产资料所有者的利益，对企业的生产经营活动进行决策、计划、组织、指挥、协调、控制和激励，以保证企业任务的圆满实现。

任何生产都是生产力和生产关系的统一。要保证生产过程能够正常地有效地进行，工业企业管理必须具有两个方面

的职能，一是合理组织生产力的职能；一是维护生产关系的职能。这两个方面的职能是工业企业的基本职能。工业企业的基本职能又必须通过一系列的具体职能才能得到实现。

工业企业的具体职能，主要包括：

（一）计 划

所谓计划就是预测未来，确定目标，决定方针，制定方案。计划的要求，就在于正确地根据未来的发展，有效地利用现有的资源，获得最大的经济效果。在工业企业中，计划是企业各项工作的指南，只有充分发挥计划职能的作用，才能使各个方面和各个环节的工作有明确的奋斗目标，才有可能把各个方面的工作组织起来，相互协调，密切配合，建立起正常的工作秩序。否则只能使企业陷于混乱。因此，计划是企业的一项极为重要的职能。

（二）决 策

决策就是对企业的经济发展和经营目标及其实现手段的最优抉择。决策是管理过程的核心，是执行各种管理职能的基础。不论管理者在管理组织中的地位如何，决策都是他们日常工作中不可缺少的部分，而且他的职位愈高，决策在他的工作中的地位就愈显得重要。决策的正确与否，对一个企业的存在与发展，具有极其重要的作用。

（三）组 织

所谓组织就是根据要达到的目标，或需要完成的特定工作，对人力的安排。组织可分为管理组织和作业组织。管理组织主要是管理制度的确立，管理环节的规定，管理机构的设置，管理人员的选择和配备，以及各个管理环节、管理机构、管理人员的权责的规定。作业组织主要选择和配备直接

从事作业的劳动者并规定他们的职责。组织职能是一项重要的管理职能，是执行其他管理职能必不可少的前提。组织职能水平的高低，在一定程度上决定企业生产经营活动的成果的大小。

（四）指 挥

所谓指挥就是为了达到既定目标，运用组织权责发挥领导艺术，对下属的活动进行布置、调度、督促、辅导，使下属的活动朝着既定的目标前进。指挥职能是保证企业生产经营活动顺利进行不可缺少的条件，没有正确的统一指挥，企业内部虽然组织起来，但也不能正常地、有效地进行活动。在企业里，建立以厂长为首的生产行政指挥系统，是实现集中统一指挥的重要保证。

（五）协 调

所谓协调就是为了有效地完成企业的任务，改善各组织之间的关系，调节和统一各种管理活动，使企业上下、左右、内外步调一致，相互配合，以实现共同的目标。协调可分为纵向协调和横向协调；对内协调和对外协调。纵向协调就是企业内部各级领导和职能部门之间的协调；横向协调就是部门之间的协调。对内协调是指企业内部的协调；对外协调是指企业与社会上的生产经济单位的协调。协调是一项综合性的管理职能，它是发挥集体力量的一项重要职能。

（六）控 制

所谓控制就是在实现目标，执行计划的过程中，把实际执行情况同既定的目标、计划、标准、制度对比，找出差距，采取措施，消除差距的管理活动。控制与计划是密切不可分的，为了控制职能的顺利进行，必须有计划，而计划又要依靠控制来实现。因此控制职能和计划职能一样，都是企

业管理的一项重要职能。

(七) 激 励

所谓激励就是采用各种方法，安排各种条件，以充分调动人的积极性，充分发挥人的潜在能力，增进工作的效率，确保企业任务的实现。激励的方式有积极的和消极的两种。积极的激励如奖励、民主领导等。消极的激励如惩罚、限制等。在一定的物质条件下，人是起决定性作用的因素，因此，充分发挥激励这一职能，是企业管理工作中带关键性的问题。

以上是工业企业管理七个方面的职能，这七个方面是相互联系，相互制约的。我们进行工业企业管理工作，主要就是研究和实施以上这些职能的理论、原则、制度和方法。

二、工业企业管理的性质

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，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。例如，在现代工业企业里，为了适应现代化大生产的客观需要，必须不断提高工业企业管理的现代化水平，逐步实现管理组织高效化，管理方法科学化，管理技术电子化，管理人员专家化等等。而所有这些对资本主义工业企业管理和社会主义工业企业管理都是一样的。因此，在工业企业管理中，关于合理组织生产力的管理方法，不管是社会主义工业企业还是资本主义工业企业，都是一样的，具有共同性。

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、制度和方法，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

① 《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页。