

工业企业管理基础知识

黑龙江省经济委员会
合 编
黑龙江人民广播电台

编 者 的 话

为了帮助工业企业职工学习企业管理科学基础知识，搞好企业管理，推进经济管理体制改革，加速四化建设，省经委、省电台联合举办了《按经济规律办事搞好企业管理》广播讲座。这个讲座于五月一日至七月五日在省电台《理论与实践》节目播出后，许多听众及企业单位来信、来电或派人索要稿件和录制节目。为了满足听众的需要，我们将原广播稿改写汇编成册，供大家学习参考。

省经委企业管理处和省电台科教部的部分同志参加了这个讲座的编写工作。由于我们对企业管理科学研究不够，又缺乏实践经验，难免有一些缺点、错误，欢迎批评指正。

一九八〇年十月五日

目 录

第 一 讲	工业企业管理是一门科学.....	1
第 二 讲	工业企业的扩大自主权问题.....	5
第 三 讲	工业企业的民主管理.....	12
第 四 讲	工业企业的计划管理.....	16
第 五 讲	工业企业的生产管理.....	20
第 六 讲	工业企业的质量管理.....	25
第 七 讲	工业企业的技术管理.....	30
第 八 讲	工业企业的设备管理.....	35
第 九 讲	工业企业的劳动定额管理.....	39
第 十 讲	工业企业的物资管理.....	44
第十一讲	工业企业的经济合同制.....	47
第十二讲	工业企业的奖励制度.....	51
第十三讲	工业企业的全员培训.....	55
第十四讲	工业企业的经济核算.....	58

第一讲 工业企业管理 是一门科学

企业管理是一门科学。学习和运用这门科学。对提高企业管理水平，推进经济管理体制的改革，加速四化建设具有重要意义。

那么，什么是企业管理呢？企业管理就是按照客观规律，合理地组织企业的全部生产经营活动。所谓企业，简单地说，它是一个盈利性的经济组织，是国民经济的基本单位。人类有史以来，社会经济活动都有一定的基本单位。原始社会，以血缘关系构成的氏族部落为基本经济单位。奴隶社会、封建社会，则以家庭为基本经济活动单位。随着商品生产的发展，才逐渐出现“企业”这样的经济组织，作为资本主义的基本经济单位。社会主义社会是在以商品生产为主体的社会基础上发展起来的，它本身就带有商品生产的特征，我国的社会主义社会特别在现阶段，也毫不例外地带有商品生产的特征。我们的社会主义经济仍然是商品经济，企业作为商品经济高度发展的产物，仍然是社会主义国民经济的基本单位。然而，社会主义的经济制度与资本主义的经济制度是有本质区别的。社会主义企业，是建立在公有制的基础上，它的全部生产经营活动的目的，是为了满足社会和人们日益增长的物质文化生活的需要，同时为国家和企业本身创

造更大的经济收益，也就是要盈利。作为管理，就是要通过合理的组织手段，保证企业这个根本目的实现。首先，合理组织生产力，使人力、物力得到充分合理的使用；其次，不断调整企业内部人们在生产过程中的相互关系，按照社会主义原则，依据客观经济规律的要求，正确处理人们在生产过程中的相互关系，调动职工群众的社会主义积极性；第三，改革管理体制，不断调整上层建筑中与企业管理不相适应的部分，促进生产的发展。综上所述，对什么是企业管理可以概括为：根据客观经济规律的要求和社会化大生产的需要，对企业的生产、技术、经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制，保证生产经营活动的正常进行，完成生产任务，并取得最佳的经济效果。

企业管理是具有二重性的。它一方面具有与生产力、生产技术、社会化大生产相联系的自然性；另一方面又具有与生产关系、社会制度相联系的社会性。马克思在分析资本主义企业管理性质的时候，就指出企业管理的内容具有二重性。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。”（《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页。）这就是说，资本主义企业管理的二重性，一方面，是生产力性质决定的社会化大生产的管理职能，具有科学性，另一方面，是由生产关系的资本主义性质决定的管理职能，即资本家为了榨取剩余价值对工人进行的监督和管理，具有阶级剥削的性质。

在我国社会主义制度下，马克思所揭示的管理的二重性仍然存在。一是在社会主义条件下，现代化大生产的劳动过程本身仍然需要管理，它不仅表现为对管理的科学性的一般继承，而且需要比资本主义更广泛、更科学、更严密的管理；二是社会主义企业管理，本质上是工人阶级对企业的管理，工人是企业的主人。他们享有对生产资料所有权、支配权和企业的管理权，这些权力在管理上，主要地是通过民主管理的方式来实现的。因而，充分体现了生产资料公有制的社会主义生产关系的客观要求和社会主义企业管理鲜明的无产阶级性质。但是，在我国现阶段，阶级斗争还没有结束。同时，虽然劳动群众自觉性和积极性空前高涨，但劳动毕竟还没有成为人们生活的第一需要，而仍然是谋生的手段。所以，企业管理在启发职工觉悟，提倡自觉遵守纪律的同时，也还起着监督的作用。当然，这种监督与资本主义的监督性质截然不同。我们的企业里的监督，是建立在根本利益一致基础上的，同志式的相互监督。

正确认识企业管理的性质是十分重要的。社会主义企业管理与资本主义企业管理是有根本区别的。其一是管理的目的不同，其二是管理权的占有者不同，其三是管理的方法不

同。所以，社会主义企业管理的基本特征表现为国家性，民主性和群众性。只有这样正确地认识企业管理的性质和社会主义企业管理的基本特征，才能既积极学习外国先进的管理经验，而又不全盘照抄照搬；既积极吸取外国有益的东西为我所用，又能认真总结和完善自己多年来行之有效的管理经验，逐步形成一套符合我国社会主义性质的、切合实际的、中国式的科学管理方法。

企业管理的内容是十分丰富的。随着劳动社会化程度的不断提高，企业管理也相应地形成和划分为一套较为广泛的内容，一般地称为十大管理。即：民主管理；计划管理；生产管理；技术管理；质量管理；设备管理；劳动管理；物资管理；成本管理；财务管理等。企业管理一方面可以分解为上述多种不同性质的专业管理，而这些专业管理又以生产销售为中心而联系起来，从而构成了企业管理的系统，成为综合性的管理。如全面计划管理，全面质量管理，全面经济核算等。这“三个”全面管理，就是分别以计划、质量、核算把企业的各项工作全面组织起来，实行全面的管理，全过程的管理，全员参加的管理。总之，企业管理内容的分解与综合，是随着生产力发展的客观要求进行的，而越来越科学。

努力学习企业管理科学，大力提高企业管理水平，逐步实行科学管理和现代管理，是加快四化建设的当务之急。建国三十年来，我们在企业管理上已经形成一些好的方法，积累了一定的经验。但是，总的说我们过去对企业管理这门科学的学习和研究是不够的。近十多年来，又有林彪、“四人帮”的干扰破坏，我们的企业管理是很落后的。粉碎“四人帮”后，虽然经过几年的整顿恢复，企业管理的状况有

了明显好转，但是管理水平低仍然没有得到根本改变，矛盾相当突出。在我省一万三千多个工业性生产企业里，实行科学管理的是极少数，多数企业仍然处于经验管理阶段。企业生产效率低，消耗大、成本高、质量次、盈利低，仍是普遍存在的问题。可见，管理水平不提高，这种落后的现状就很难改变。这种现状不解决就不可能顺利地建设四化。所以，没有企业管理的现代化，也就没有企业的现代化。当前，工业企业的管理和经济效果的落后现状，以及四化建设的客观要求，都需要我们积极学习企业管理知识，在提高企业管理水平上下功夫。为此，我们要在全面贯彻八字方针中，认真整顿企业管理，逐步实行科学管理和现代化管理，这样，才能加快四化的进程。

第二讲 工业企业的扩大自主权问题

扩大企业经营管理自主权是充分调动企业中的干部、工程技术人员和工人的积极性，并使他们都来关心企业经营的好坏，发挥各自的才智和力量的一条非常有效的办法。

一、扩大企业自主权是调动企业和职工积极性，提高经济效益的关键。

工业企业是现代工业的基本生产单位，是生产资料与劳动者的直接结合点。企业的职工是直接生产者和经营者。他们生产和经营的好坏，直接决定着社会产品的优劣和多少。只有尊重企业的独立经营的自主权，使企业有内在的经济动力，把经济权限、经济责任和经济利益结合起来，才能充分调动企业和劳动者个人的生产积极性，更加经济和有效地利用人财物等各种生产因素，高速度地发展生产，取得理想的经济效果。

建国三十年来，虽然我们也进行过几次经济管理体制的改革，但多是在划分中央与地方的权限上兜圈子，对重点企业搞了几次上收和下放，始终没有突破禁锢企业积极性的条条框框。一九五六年毛泽东同志在《论十大关系》中就曾指出过：“这里还要谈一下工厂在统一领导下的独立性问题。把什么东西统统都集中在中央或省市，不给工厂一点权力，一

点机动的余地，一点利益，恐怕不妥”。看来，这个问题的提出并不算晚，但是却一直没有很好地解决。

党的十一届三中全会明确指出：“现在我国经济管理体制的一个严重缺点是权力过于集中，应该有领导地大胆下放，让地方和工农业企业在国家统一计划的指导下有更多的经营管理自主权”。现行的管理体制存在着很多弊端，为违背客观规律的“瞎指挥”和封建衙门式的管理方式提供方便条件，不利于按经济规律办事，不利于发挥地方和企业的积极性，不适应生产力的发展。这是造成我国工业生产发展速度不高、经济效益差、生产和需要脱节的一个重要原因。如不适时地从扩大企业自主权入手来进行管理体制的改革，工业生产就上不去，现代化建设的步伐就迈不开。

去年七月，国务院下发了关于进行扩大企业自主权试点的五个文件，全国相继有二千一百多个企业进行了试点。我省的一百个全面扩大企业自主权试点和利润留成单项试点的企业，一九七九年共实现总产值26,26亿元，比一九七八年增长12.7%，比全省工业企业的增长幅度高出一点四倍；这一百个企业一九七九年实现的利润，比一九七八年增长了22.5%；上缴国库利润比一九七八年增长了14.1%。试点企业的生产发展速度和经济效果，在全省工业企业中都是遥遥领先的。这就有力地说明，扩大企业自主权，是调动企业和职工积极性，改善经营管理，提高经济效益，加快现代化建设步伐的一个关键问题。

二、现行管理体制给企业的权限过小，严重束缚了生产力的发展。

我国现行的经济管理体制，对企业管得过多、过细、过

死，没有处理好国家（包括中央部和地方）同企业的关系。企业在人、财、物、供、产、销等方面的自主权过小，手脚被捆得很紧。可以这样说，有不少工厂，只要稍加技术改造，就能大幅度地提高生产能力。但企业领导既无这笔财力，也没有这种权力。明摆着的增产门路打不开，到手的好生意做不成。这就不能不束缚生产力的发展，成为现代化建设的——大障碍。我们稍加具体分析就可以看得更加清楚：

1. 在自上而下的指令性计划规定下，企业的计划权过小。过去企业生产什么产品，生产多少，都是由国家自上而下的指令性计划规定的。企业不能根据市场需要和自己的生产能力，适当地调整生产计划。产需双方不见面，造成产需脱节。产品生产出来后，又由国家包销，企业只好闭门管生产。没有必要去掌握市场情况。结果是自上而下的国家计划，既不可能把全民所有制企业的供产销衔接起来，又不可能对各种变化做出迅速反应，损失浪费难以计算。

2. 在统收统支的财政体制下，企业的财权过小。长期以来，国家对企业实行统收统支的财政制度，企业盈利全部上缴，亏损由国家补贴，鞭打“快牛”，迁就落后，造成企业之间干好与干坏一个样，盈利与亏损照样吃“大锅饭”的不合理状况。各部门、各企业经营好坏与自身的经济利益不挂勾，也不承担经济责任，在这样一种既无内在动力，又无外来压力的情况下，企业的经营管理是很难搞好的。

3. 企业的物资管理权也很小。由于实行的是统购统配的物资管理办法，企业生产的产品属于生产资料的由物资部门统一收购下来，企业需用的物资又由物资部门分配，没有多少选择的余地。本来国家对企业的设备和原材料的供应，是限

计划指标走的，但往往是生产计划指标层层加码，而物资供应指标又层层克扣，再加上供货合同没有可靠的保证，供、产、销不能很好地衔接，事先就造成了物资的缺口。企业为了完成计划就不得不四处奔波组织原料，这样就无法保持生产的正常进行。

4. 企业在劳动工资方面也没有什么权力。企业不能按照实际需要来选用人材，完全是由劳动部门硬性安排，好差搭配。有些企业本来已经超员，而又大量进人，这就加重了人浮于事，降低了劳动效率。在分配上，对劳动表现好的、贡献大的职工，企业无权增加工资或奖励，往往是干好干坏一个样，工资待遇随着年头走，混年头、靠资格的现象就由此而生。这种违背社会主义按劳分配原则的劳动工资制度，助长了人们的懒惰情绪，消磨了人们奋发向上的意志。正如有的同志所说：“这种用‘铁饭碗’去舀‘大锅粥’的穷干法，是富不起来的。”

5. 企业在产品的内销外贸上自己做不了主。长期以来，国家对企业的产品采取统购包销的办法，造成企业只管厂内生产，不管产品出厂后的情况。一些有出口产品的企业，普遍反映不知道本厂的产品销到什么地方，用户反映如何，外汇收入一文也得不到，又不能与外商直接洽谈生意。从上面说到的几点就不难看出，企业这种权力过小的状况同现代化建设的要求很不适应。

三、作为社会主义全民所有制的工业企业，应当有必要的经营管理自主权。

为了充分调动企业和职工的积极性，发掘企业内部的潜在能力，使企业具有商品生产者的相对独立地位，就必须给企

业必要的经营管理自主权。

1.企业在生产和销售方面要有一定的自主权。我们国家幅员广大，人口众多，国家计划只能从总体上、从大的比例关系上，进行社会生产和社会需要的平衡；不可能把社会生产和社会需要这两个方面千差万别、千变万化的丰富内容如实反映出来。为了弥补这个不足，可以允许企业在完成国家计划的前提下，根据燃料、动力、原料、材料的条件，按照生产建设和市场的需要，制定补充计划，经主管部门同意，可以销售商业、物资、外贸部门不收购的一些产品，可以展销新产品。今后还要使企业的计划逐步做到建立在与其它单位签定的经济合同的基础上，避免盲目生产。

2.企业要有进行正常经营所必要的财权。企业要把生产搞活，没有必要的财权是不行的。从现实情况看，首先，企业要有一定的支配利润的权力，实行利润留成。对于企业每年利润增长的部分，在保证大部分上交国家的前提下，可以给企业多留成一些，以调动企业精打细算、增加盈利的积极性。其次，要扩大企业使用折旧基金进行更新固定资产的权力。在增加盈利的基础上，要适当提高折旧率，并把折旧费大部分或全部留给企业，究竟用在哪些设备的更新改造上，主要决定权也应属于企业。此外，企业有权拒绝支付国家规定以外的任何摊派和额外负担。企业有了一定的财权，就可以适时更新改造技术设备，就可以适当解决一些职工生活上急需解决的困难问题，把国家利益、企业利益和职工个人利益很好地结合起来，使那些多年潜在的经济动力发挥出来，为国家创造更多的财富。

3.企业要有一定的物资处置权。最近，国家经委、财政

部已经发出通知，扩大自主权试点的企业要实行固定资产纳税的制度。这样，就可以促使企业提高设备的利用率，减少设备的闲置和浪费。企业对于多余的设备，有权出租或有偿转让，并把收入用于购置急需的固定资产。

4.企业要有一定的劳动力管理权。企业根据自己生产工艺过程的特点和实际需要，可以按照劳动部门的有关规定，在招工指标范围内，实行考核，择优录取。

5.企业还应有一定的对外贸易权。为了逐步提高我国工业产品在国际市场上的竞争能力，为国家多创外汇，就应当给生产出口产品的企业提取一定的外汇分成，以用作购买样机、引进技术专利或出国考察等项的费用，并且应当使企业具有与外商谈判和签订外贸合同等方面的权力。

扩大企业自主权，是一项牵扯面很广，政策性很强的改革。企业扩大自主权，中央和地方主管部门就要相应地下放权力，积极主动地把那些有利于增产增收、应当属于企业自己掌握的权力交给企业。如果一方面企业迫切要求扩大自主权，另一方面中央和地方有些主管部门仍然抓住权力不放，就将使企业和职工的改革热情受到冷遇，这是不利于现代化建设的。应当看到，扩大企业自主权是现代化企业生产发展的必然趋势。目前，扩权试点工作正向深度和广度发展。明年，扩权工作将在我省全面铺开，并要在一批企业进行“独立核算，国家征税，自负盈亏”试点。各级领导同志，一定要进一步解放思想，加强调查研究，因势利导，积极而又稳妥地把扩大企业自主权这项改革更有成效地开展下去。

第三讲 工业企业的民主管理

民主管理是社会主义企业的突出特点，是区别于资本主义企业管理的一个重要标志。工业企业的民主管理，就是实行民主集中制，保障职工当家作主的权利，切实依靠职工群众进行管理，充分调动广大职工的积极性，办好社会主义企业。

社会主义工业企业为什么必须实行民主管理呢？第一，实行民主管理是由我们国家的性质和工人阶级的地位决定的。社会主义工业企业，生产资料是公有的，工人阶级是领导阶级，是企业的当然主人。工人参加企业管理，是行使人民民主权利的具体体现，是社会主义制度优越性的具体体现。当然，资本主义国家的一些企业主，也鼓吹什么“管理民主化”，其实是骗人的。因为，资本主义国家生产资料私人占有，职工群众处于被雇佣、被剥削的地位，不可能真正参加企业管理，企业也不可能有真正的管理民主化。在我们国家里，劳动者管理国家、管理各种企业、管理文化教育的权利，是社会主义制度下劳动者最大最根本的权利。在社会主义企业中要保障职工群众这个最根本的权利，就必须认真地实行民主管理。第二，实行民主管理是现代化大生产的客观要求。在生产资料公有制基础上进行现代化大生产，环节很多，技术复杂，光靠少数专业人员管理企业，必然鞭长莫及，顾此失彼，很难把企业管好。只有动员并依靠全体职工

参加管理，才能把企业的各个环节、各个角落的千万件工作严密地管理起来。如果社会主义企业不能充分发扬民主，不注意组织工人参加管理，那就一定搞不好社会化大生产，也无法真正体现社会主义国家的性质。第三，实行民主管理是党的群众路线的体现。群众路线是我们党历来坚持的正确的路线。社会主义企业必须有高度的集中统一和严格的管理制度，现代化程度越高越是如此。但是高度集中必须建立在高度的民主基础上。我们永远不要忘记群众是真正的英雄这个马克思主义的基本观点，注意发扬企业民主，促进广大职工以主人翁的态度去及时发现问题，积极提出各种建议，从而形成比较正确的领导意见，不断改进各项管理工作和建立比较科学的管理制度。另外，只有坚持实行民主管理，企业的领导干部和专业管理人员才能受到有效地监督，才能有效克服官僚主义、主观主义等不正之风。特别是当前，随着经济体制的改革，企业自主权的逐步扩大，实行民主管理就更为迫切。在企业领导人手中的权越来越大的情况下，如何保证他们正确地使用权力，不搞瞎指挥，仅有自上而下的监督是不够的，还必须有健全的民主管理。

总之，社会主义现代化建设是亿万群众的共同事业，没有广大群众的积极参加，不把他们的积极性、创造性充分调动起来，四化建设想快快不了，甚至成为一句空话。要发挥群众的积极性、创造性，除了深入进行思想政治工作、组织工作和采取经济措施以外，更重要的是企业的领导者必须全心全意依靠工人阶级，真正让他们在企业里当家作主。

民主管理的内容很多。为了保证职工行使当家作主的权力，充分发挥职工群众的主动性和积极性，企业必须实行政

治民主、技术民主和经济民主，它是广大职工参加企业管理，行使民主权利的基本内容。政治民主，就是广大职工群众在企业中政治上的民主权利。他们有当家作主，管理企业的权利；有维护党的路线、方针、政策贯彻执行的权利；有选举、罢免和监督企业各级领导干部的权利；对企业的重大问题有批评和建议的权利。技术民主，就是让广大职工群众参加生产技术各项管理工作。要在企业中实行领导干部、技术人员和工人三结合，开展群众性的科学实验活动，研究解决生产的重大技术问题和设计问题。广大职工有权讨论企业计划和实现计划的重要措施，以及参加技术革新、技术革命和技术攻关的权利。经济民主，就是在企业中依靠广大职工管理经济，保证广大职工在企业中当家理财的权利。广大职工群众不仅对企业经济管理的各职能部门有权监督，而且对企业的经营方向、经济活动和企业资金使用等有审议权。要组织广大职工群众参加经济管理和生活管理，开展班组经济核算和企业经济活动分析，讨论企业生产基金、奖励基金和生活福利基金的合理使用。

企业民主管理的基本形式是职工代表大会或工厂管理委员会，以及其它形式。究竟采取那一种形式好，各企业可根据自己的情况，大胆进行实践。

选举基层干部也是实行民主管理的一种有效形式。凡是经过整顿，各项工作走向正规的企业，基层干部都可由本单位的群众民主选举产生。选举条件不具备的单位，可以实行定期民主投票，对领导干部进行评议、考核、监督。经群众民主选举的德才兼备的基层干部，一般任期两年，可以连选连任，不称职的，群众有权罢免。从我省一些企业选举基层干