

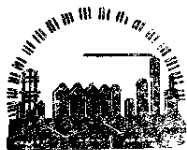


经 政 著

工业企业管理

GONG YE
QI YE
GUAN LI

湖南人民出版社



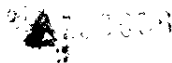
工业企业管理

经 政 著



南 人 民 出 版 社

一九七九年·长沙



工业企业管理

经 政 著

责任编辑：赵海山

装帧设计：彭 一

湖南人民出版社出版

湖南省新华书店发行

湖南省新华印刷一厂印刷

1980年2月第1版第1次印刷

字数：230,000 印数：1—65,000 印张：11.25

统一书号：4109·153 定价：0.90元

目 录

第一章 工业企业管理总论	(1)
第一节 国营工业企业及其任务	(1)
第二节 工业企业管理及其管理的两重性	(7)
第三节 工业企业管理的现代化	(12)
第四节 工业企业的思想政治工作	(19)
第二章 工业企业的基本制度和生产行政指挥系统	(24)
第一节 党委领导下的厂长负责制	(24)
第二节 民主管理与职工代表大会制	(29)
第三节 以厂长为首的统一的生产行政指挥系统	(35)
第三章 工业企业的计划管理	(42)
第一节 计划管理的任务和原则	(42)
第二节 计划的种类和指标体系	(50)
第三节 计划管理的基础工作	(57)
第四章 工业企业的生产管理	(66)
第一节 生产过程和组织生产过程的基本要求	(66)
第二节 生产能力和核定	(71)
第三节 生产计划的编制	(77)
第四节 生产作业计划	(90)

第五节	在制品管理·····	(104)
第六节	生产调度工作·····	(105)
第五章	全面质量管理·····	(110)
第一节	质量的基本概念及提高产品质量的重要性·····	(110)
第二节	全面质量管理及其具体内容·····	(115)
第三节	质量计划工作·····	(124)
第四节	加强全面质量管理的措施·····	(127)
第六章	工业企业的技术管理·····	(140)
第一节	技术管理的意义和任务·····	(140)
第二节	技术准备工作·····	(144)
第三节	挖潜、革新、改造·····	(153)
第四节	企业的技术计划工作·····	(161)
第五节	技术管理的基础工作·····	(165)
第六节	工业企业的技术责任制·····	(173)
第七章	工业企业的设备管理·····	(179)
第一节	设备的合理使用与维护保养·····	(179)
第二节	设备的计划检修·····	(183)
第三节	设备的日常管理和基础工作·····	(189)
第四节	设备管理工作要处理好几个关系·····	(195)
第八章	工业企业的物资管理·····	(199)
第一节	物资供应工作概述·····	(199)
第二节	物资消耗定额与储备定额·····	(209)
第三节	物资供应计划·····	(219)

第四节	仓库管理·····	(228)
第五节	物资的节约和综合利用·····	(238)
第六节	产品销售工作·····	(243)
第九章	工业企业的劳动管理·····	(250)
第一节	劳动生产率·····	(251)
第二节	劳动定额与编制定员·····	(259)
第三节	工资、奖励和津贴·····	(273)
第四节	劳动工资计划的编制·····	(280)
第五节	职工培训和劳动保护·····	(286)
第十章	工业企业的财务管理·····	(294)
第一节	降低产品成本，增加企业盈利·····	(294)
第二节	产品成本计划·····	(300)
第三节	固定资金的管理·····	(304)
第四节	流动资金的管理·····	(309)
第五节	企业盈利的管理·····	(319)
第十一章	工业企业的经济核算·····	(327)
第一节	运用经济规律，加强经济核算·····	(327)
第二节	企业实行经济核算的条件·····	(332)
第三节	经济核算的基本内容和方法·····	(336)
第四节	工业企业内部的三级核算·····	(346)
后记 ·····		(353)

第一章

工业企业管理总论

党的十一届三中全会决定从一九七九年一起，把全党的工作着重点转移到社会主义现代化建设上来。现在我们的任务就是团结全国各族人民，调动一切积极因素，同心同德，鼓足干劲，力争上游，多快好省地建设现代化的社会主义强国。为了实现四个现代化，我们必须认真地总结社会主义建设的经验，学习和掌握先进的、科学的经营管理方法，尽快地提高工业企业的管理水平。这是我们在实现四个现代化过程中的一个重要任务。

本书讨论的内容是我国国营工业企业的管理。工业企业管理工作的对象是企业，在讨论工业企业各项专业管理问题以前，有必要先对国营工业企业的任务、管理的性质，以及有关管理的综合性问题作一些说明。因为这些问题是工业企业管理工作的基本出发点。

第一节 国营工业企业及其任务

一、我国国营工业企业

我国国营工业企业，是建立在生产资料全民所有制基础上

的现代工业企业，是以生产为中心，按照经济核算原则组织起来的经济组织。

我国国营工业企业的生产资料全民所有制的性质，决定了它的社会性质，即社会主义的工业企业。国营工业企业的全民所有制性质，也决定了企业内部人们的相互关系和分配关系。在我国工业企业内部，劳动人民之间是平等互助的关系；在个人消费品的分配上，是按照“各尽所能，按劳分配”的原则，运用劳动报酬的多种形式进行分配。所有这些，都与资本主义的工业企业有着本质的区别。

我国国营工业企业是建立在现代工业生产基础上的。现代工业大生产的特点是：技术装备复杂、劳动分工精细、协作关系密切、产品生产过程具有较高的科学性和技术性。因此，在经营管理上，国民经济各部门都有着不同的特点。

我国国营工业企业是按照经济核算原则组织起来的经济组织。它在国家计划指导下，从事生产经营活动，实行独立经济核算，以自己的收入抵偿自己的支出。企业在完成财政上缴任务之后，有权按照国家的规定和企业的需要来处理企业的盈利。

以上是我国国营企业的主要特点。这些特点与企业管理的目的、手段和方法，都有着密切的联系。

二、国营工业企业的任务

国营工业企业的任务，是由它的社会性质决定的。我国国营工业企业是社会主义全民所有制的经济组织，它的根本任务

是：在国家统一计划指导下，为社会提供物质产品或劳务，为国家提供利润，增加积累。

国营工业企业的特点和根本任务，决定了它的一切活动都要以生产为中心，讲究经济效益。所谓以生产为中心，是指企业在安排各项工作和处理各部门的相互关系时，必须以搞好生产为共同目标和中心任务。企业中的工作是很多的，为了统筹安排各项工作，必须确定一个中心，作为共同的目标。从工业企业在整个社会分工中所处的地位出发，这个中心应当是生产。因此，企业的各个部门的各项工作都必须围绕着多快好省地完成生产任务这一点来开展。林彪、“四人帮”胡说什么工业企业是“全面专政”的阵地。这是极其反动的，完全是为他们破坏社会主义经济、阴谋篡党夺权制造反革命舆论。

为了使企业更好地完成任务，必须合理规定企业的权限和责任。党的十一届三中全会指出：“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的自主权”。根据这一精神，企业在目前应有以下的权限和责任：

（一）国营工业企业的权限

1. 国营工业企业，经主管单位批准，按规定向工商管理部门进行注册登记，领取营业执照，取得法人资格，享有国家法律的保障和规定的权利。

2. 企业有权和别的企业签订经济合同，并有责任彼此严格

履行合同。企业有权同国家银行建立信贷关系，在银行中开设自己的结算帐户。

3. 企业在完成国家计划的前提下，有权根据燃料、动力、原材料的条件，按照生产建设和市场的需要，制定补充计划，生产适销对路的产品。企业按照补充计划生产的产品，首先由商业、外贸、物资部门选购。这些部门不收购的，企业有权按照国家规定的价格政策自行销售。企业的生产能力有富余时，可以承担进料加工和来料加工。

4. 企业在根据先进合理的消耗定额和生产任务确定了原料、材料和燃料的需要量以后，在保证产品质量和性能的前提下，如果降低消耗，节余的物资，可以按国家规定的价格同有关单位互通有无，换取必需的生产资料；但不能用这些物资交换生活资料 and 进行基本建设。

5. 按照国家规定的利润留成比例，企业有权从实现的利润中提取生产发展基金、集体福利基金和职工奖励基金，并自行支配使用。

6. 企业有权支配留归企业的基本折旧基金。在保证固定资产大修理的前提下，企业有权将基本折旧基金、大修理基金、利润留成中的生产发展基金等合理地结合起来，用于挖潜、革新、改造。资金不足时，可以向银行申请贷款。

7. 企业在实行固定资产有偿占用制度的条件下，有权将闲置多余的固定资产出租，或有偿转让。其中，重要的固定资产转让，要经主管单位批准，其收入只能用于购置需要的固定资

产。

8.企业试制的新产品，有权自行销售或委托代销。在试销期间，成本高，利润过低或有亏损的，经过批准，可以减税或免税。企业有关新产品的试验研究、设计和试制等费用，可以规定一定比例，从企业实现的利润中留用，而不能直接从成本中减除。重大新产品试制所需费用，由企业报请上级主管单位批准拨付。

9.为了奖励产品出口，争取外汇，企业有权申请出口自己的产品，并可按国家规定取得外汇分成。企业分成的外汇，可用于进口必要的技术、原材料、设备和派人出国考察、实习。企业应参与外贸部门同外商的谈判和附签合同。

10.企业有权按照国家劳动计划指标，根据本行业统一的技术等级标准，结合本企业的实际需要，经过考试择优录用职工；有权根据职工的表现给予奖励和处分，直至开除职工。开除职工，要经工会讨论。

企业在定员和定额内，根据精简和提高效率的原则，有权决定自己的机构设置。企业机构的设置，不要求与主管单位的机构对口。

11.除国家有统一规定的以外，企业有权拒绝任何单位和个人向企业摊派各种费用。非经主管单位批准，企业有权拒绝抽调企业的人员、设备、材料和资金。经过批准的借调人员的工资等费用，由借调单位负担。

（二）国营工业企业应承担的责任

1.认真贯彻执行党和国家的政策法令，坚持企业的社会主义方向。维护全民所有制的财产使之不受侵犯。

2.保证完成国家计划，严格履行经济合同。

3.加速资金周转，努力降低产品成本，增加盈利。按规定及时缴纳各种税金、利息和利润，严格遵守财经纪律。

4.保证产品质量，不断赶超国内外先进水平，对用户负责到底。

5.努力降低物资消耗，提高劳动效率，节约各种费用，勤俭办企业。

6.合理地使用基本折旧基金、大修理基金和利润留成中的生产发展基金，有计划地进行挖潜、革新、改造，改善生产手段，提高经济效果。

7.加强对职工的技术培训，积极采用新技术、新工艺、新材料，加强科学研究，不断提高企业的生产技术水平。

8.努力学习和应用科学管理方法，不断提高企业的经营管理水平。

9.保证安全生产，搞好环境保护，在发展生产的基础上，使职工生活福利逐步改善。

10.加强思想政治工作，发扬社会主义民主，教育职工遵纪守法。不断提高职工的思想觉悟，培育共产主义道德品质。

国营工业企业的权限和责任的具体内容，随着党和国家在各个时间政治经济任务和主客观条件的变化而变化。目前，扩大企业在供、产、销和人、财、物等方面的权利，是现代工业

生产力发展水平所决定的，是我国经济改革的一项重要措施。扩大企业经营管理的自主权，有利于调动工业企业的积极性和主动性，因地制宜地发展社会主义经济，加速实现我国社会主义的四个现代化。

第二节 工业企业管理及其管理的两重性

一、工业企业管理及其主要内容

工业企业管理，是指对企业的生产过程和各项经济活动进行有效的、科学的管理。它的基本要求是：把企业的各个部门、各个环节、各方面的工作组织协调起来，合理地利用人力、物力和财力，使企业的生产力得到充分的发挥，生产关系得到不断的完善，上层建筑得到及时的调整，实现生产的持续的稳定的高速度发展。

工业企业管理的内容，主要包括以下几个方面：

（一）计划管理：包括企业远景规划的制定，以及生产技术、财务计划的编制、执行和检查等。

（二）生产管理：包括生产能力的核定，生产计划的编制和日常生产组织工作等。

（三）质量管理：包括全面质量管理。

（四）技术管理：包括技术准备工作，新产品试制和企业挖潜、革新、改造工作等。

（五）设备管理：包括设备的合理使用和维护保养，设备

的检修计划，以及设备的日常管理工作等。

（六）物资管理：包括物资的消耗定额和储备定额的制定、贯彻执行，物资供应计划工作和仓库管理工作等。

（七）劳动管理：包括合理使用劳动力，工资、奖金工作和职工培训等。

（八）财务管理：包括产品成本、固定资金、流动资金管理和企业盈利管理等。

（九）经济核算：包括经济核算的组织，经济效果的分析、检查等。

二、工业企业管理的两重性质

马克思对资本主义的工业企业管理，作了科学的分析，明确地指出了资本主义工业企业的管理具有两重性质。马克思说：“一切直接社会的共同的规模较大的劳动，都或多或少地需要有一种指挥，以便协调个人的活动，完成各种由生产总体运动——和其中各个独立器官的运动有别——生出的一般性的功能。提琴独奏演员可以独展所长，一个乐队却需要有乐队的指挥。”（《资本论》第一卷，人民出版社1964年版，第350页）企业管理的出现是由劳动过程的协作性质所引起的，是劳动过程得以顺利地、有效地进行的一个不可缺少的条件。由此可见，企业管理的职能就是做好劳动过程的指挥、组织和协调等工作，以保证劳动过程顺利地、有效地进行。企业管理的这种性质和职能，在任何社会制度里都是相同的，所以我们称之为企

业管理的一般性质和一般职能。

企业管理虽然是由劳动过程的性质所引起的，是工业生产的客观要求，但是，劳动过程总是在一定的生产关系形式下进行的，而且，在任何阶级社会中，管理从来都是占有生产资料的阶级的管理，是为本阶级利益服务的工具。所以，企业管理从由谁来掌握方面来说，它具有鲜明的阶级性。马克思在分析企业管理的一般性质的同时，又分析了资本主义企业管理的阶级性。马克思指出：“一旦从属于资本的劳动成为协作劳动，这种管理、监督和调节的职能就成为资本的职能。这种管理的职能作为资本的特殊职能取得了特殊的性质。”（《马克思恩格斯全集》第23卷，第367——368页）这是企业管理的另一重性质，即管理的特殊性质和特殊职能。

资本主义企业管理的剥削性是我们所要坚决反对和批判的，而它的科学性则是我们应该认真加以研究和借鉴的。正如毛泽东同志在《论十大关系》中所指出的：“外国资产阶级的一切腐败制度和思想作风，我们要坚决抵制和批判，但是，这并不妨碍我们去学习资本主义国家的先进的科学技术和企业管理方法中合乎科学的方面。工业发达国家的企业，用人少，效率高，会做生意，这些都应当有原则地好好学过来，以利于改进我们的工作。”

那么，社会主义工业企业管理有没有两重性？如何认识它的两重性？

社会主义工业企业的生产也是一种高度发展的协作劳动，

是更加社会化的大生产，所以更需要有严密的科学的管理。不但要有原则地学习外国的合乎科学的先进管理，做到洋为中用，而且要有自己的符合社会主义工业企业生产需要的一套管理制度和管理方法。通过管理，做好对企业生产过程的组织、指挥、监督和调节工作，保证生产过程多快好省地进行。这也就是社会主义工业企业管理仍然具有组织生产的一般性质，即科学性和必要性的一面。

但必须指出，社会主义工业企业管理与资本主义企业管理在本质上又有着根本的区别。资本主义企业管理的本质是剥削，社会主义工业企业，由于实现了生产资料社会主义公有制，企业管理发生了三个主要的变化：

第一，管理所要达到的目的变了。资本主义企业管理的目的是掠夺。列宁说：资本家是“为掠夺而管理”，“借管理来掠夺”（《列宁选集》第三卷，人民出版社1972年版，第395页）。社会主义工业企业管理的目的是提高劳动效率和经济效果，为全体人民谋利益。

第二，管理所体现的关系变了。资本主义企业管理所体现的是剥削与被剥削的劳资关系，阶级对立的敌对关系。社会主义工业企业管理所体现的是同志间的互助合作关系。在社会主义工业企业中，虽然存在管理者和生产者之间的分工，但是这种分工仅仅是一种劳动分工，是他们在生产过程中的互助合作关系的一种表现，而不反映任何的阶级对立或剥削与被剥削的关系。在社会主义企业中，工人有权决定企业的重大问题，管理

者执行的是职工代表大会所通过的决议。

第三，管理所采用的手段变了。资本主义企业管理实行专制的管理原则和方法，而社会主义工业企业管理实行的是民主集中制的原则和充分依靠工人阶级的群众路线的工作方法，靠的是民主管理和自觉纪律。

由于有上述三个主要方面的变化，作为剥削的管理职能不存在了，作为阶级对立的需要所产生的监督劳动的管理职能也不存在了，所以社会主义工业企业管理不具有剥削的性质，它体现的是人们在劳动过程中所结成的一种新型的关系。当然，在社会主义工业企业中，领导干部、管理人员和工人之间，由于分工不同和其他原因，也会存在这样或那样的矛盾，但是，这种矛盾的性质，同资本主义工业企业中资本家及其代理人 and 工人之间的对抗性矛盾是根本不同的。它们一般都是在根本利益一致的基础上的人民内部矛盾，这种矛盾，可以通过人们自觉的调整而得到解决。

那么，社会主义工业企业管理还有没有阶级性呢？社会主义工业企业管理不仅具有一般性质和一般职能，而且同时具有特殊性质和特殊职能，具有鲜明的阶级性。这是因为：阶级敌人还存在，阶级斗争还存在，管理作为体现无产阶级立场和代表工人阶级与广大人民利益的性质没有改变。虽然在我国（除台湾外），作为阶级的剥削阶级已经不存在了，但是我国还有反革命分子和敌特分子，还有各种严重破坏社会主义秩序犯罪分子和蜕化变质分子，还有贪污盗窃、投机倒把的新剥削分子。