



工业 企业 管理 入门

山西财经学院 计划统计系 工业经济研究室 编著

工业企业管理入门

山西财经学院计统系

工业经济教研室

山西人民出版社

工业企业管理入门

山西财经学院计统系

工业经济教研室

*

山西人民出版社出版 (太原并州路七号)

山西省新华书店发行 山西新华印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 1/32 印张: 19 插表: 6 字数: 401千字

1981年11月第1版 1981年11月太原第1次印刷

印数: 1—11,000册

*

书号: 4038·14 定价: 1.85元

前 言

工业企业管理学，是一门新兴的现代应用经济技术科学，它是适应社会化工业生产经营管理的需要而发展起来的。从国内外工业企业管理的演变来看，企业管理工作不仅表现为组织生产力，而且管理本身也创造一种生产力。随着现代科学技术的高速度发展，生产社会化程度日益扩大，企业管理工作就越来越显示出它的巨大作用。许多工业发达国家的经验都证明，要实现工业现代化，不仅仅要使技术装备现代化，而且必须有管理现代化。日本把技术现代化和管理现代化称为经济发展的“两个车轮”，美国则把管理、科学和生产技术的现代化称作现代文明的“三鼎足”。目前，我国工业企业的管理水平还比较低，远远不能适应社会主义现代化建设事业发展的形势。努力学习和掌握现代化的企业管理知识，尽快提高我国工业企业的管理水平，已经成为广大企业干部面临的一项十分重要而又紧迫的任务。鉴于这种情况，我们参照国内外工业企业管理的经验，编写了这本《工业企业管理入门》，供厂矿企业的管理干部自修。

本书力求简明通俗、比较系统地讲解工业企业管理的基础知识，其中包括国外某些可资借鉴的经验。以应用知识为主，同时也对一些基本理论问题作了简要的阐述。在编写中，为了便于通俗、系统地说明问题，我们在联系实际方面以机械工业为主，并适当照顾了其它行业。同时，为了便于

读者理解和掌握有关业务知识，我们还联系实际列举了二百四十多个计算公式，绘制了一百六十多幅图表。凡具有中等文化水平和一定实践经验的企业干部，均可看懂。工业管理部门的干部和大专院校经济专业的师生也可阅读，并可选作教材。

从方便读者更多地了解和研究外国工业企业管理的经验出发，我们根据有关资料，在本书卷末摘编了关于罗马尼亚、南斯拉夫、日本和美国工业企业管理的简要情况，供大家参考。

本书前言和第一、三、九、十、十三章，由谭永令编写；第二、四、十二章和国外企业管理简介，由孙静兰编写；第五、六、七、八章，由马文涛编写；第十一章，由王五兰编写；李津增对一些章节作了校对。在编写过程中，参阅了天津财经学院、中国人民大学、北京经济学院、陕西机械学院、上海财经学院、沈阳会计学校等兄弟院校及其它有关单位提供的教材和资料。初稿写成以后，山西人民出版社曾邀请部分厂矿企业的管理干部进行了座谈，提出了很好的修改意见，并在编审过程中作了详细的校正。特此致谢。

由于我们的水平所限，加之时间仓促，缺点和错误在所难免，请读者批评指正。

山西财经学院计统系
工业经济教研室

一九八一年一月

目 录

第一章 工业企业概论	(1)
第一节 工业是国民经济的主导部门	(1)
第二节 工业企业的产生和发展	(2)
第三节 现代化工业企业的特点	(3)
第四节 工业企业管理的性质与职能	(5)
第五节 工业企业管理学研究的对象	(7)
第六节 工业企业管理科学的产生和发展	(8)
第七节 工业企业管理的基本原则	(13)
第八节 工业企业的管理机构	(18)
第九节 工业企业的规章制度	(20)
第二章 工业生产过程的组织及其原理	(25)
第一节 工业生产过程的组织原理	(25)
第二节 工业企业的生产类型和企业规模	(30)
第三节 工业企业的生产过程	(35)
第四节 工业企业生产过程的空间组织 ——企业内部生产单位的设置	(42)
第五节 工业企业生产过程的时间组织	(44)
第六节 工业企业生产过程的组织形式	(54)
第七节 工厂布置	(71)
第三章 工业企业计划管理	(76)
第一节 工业企业实行计划管理的意义、 任务和基本原则	(78)

第二节	工业企业计划的种类和主要内容·····	(85)
第三节	工业企业计划管理的基础工作·····	(93)
第四节	计划的编制、执行和检查·····	(95)
第五节	建立企业的管理信息系统·····	(97)
第六节	国外编制综合计划的平衡方法·····	(99)
第四章	工业企业的生产技术准备 ·····	(103)
第一节	生产技术准备的意义、内容和 任务 ·····	(103)
第二节	产品设计准备 ·····	(113)
第三节	工艺准备 ·····	(127)
第四节	新产品的试制与鉴定 ·····	(143)
第五节	生产技术准备的计划工作 ·····	(148)
第六节	用计划评审法编制生产技术准备 计划 ·····	(157)
第五章	工业企业的产品销售与合同管理 ·····	(167)
第一节	产品销售管理的意义与任务 ·····	(167)
第二节	产品销售的预测 ·····	(170)
第三节	产品销售的管理 ·····	(183)
第四节	经济合同 ·····	(189)
第五节	经济合同管理 ·····	(193)
第六章	工业企业的生产计划 ·····	(200)
第一节	生产计划的基本任务 ·····	(200)
第二节	生产能力的核算与平衡 ·····	(202)
第三节	生产计划的编制 ·····	(222)
第四节	生产计划执行情况的检查 ·····	(242)
第五节	系统分析简介 ·····	(251)

第七章 生产作业计划	(256)
第一节 均衡生产	(256)
第二节 生产作业计划的作用与编制要求	(265)
第三节 期量标准的制订	(269)
第四节 编制生产作业计划的产量单位	(285)
第五节 生产作业计划的编制程序与分工	(288)
√ 第六节 基本生产车间生产作业计划的编制方法	(292)
√ 第七节 车间内部作业计划的编制	(306)
第八节 线性规划在作业计划工作中的应用	(309)
第九节 生产调度工作	(314)
第八章 技术组织措施计划	(320)
第一节 采取技术组织措施的重要意义	(320)
第二节 采取技术组织措施的主要途径	(321)
第三节 技术组织措施经济效益的计算	(324)
第四节 评价技术组织措施经济效益的主要指标	(328)
第五节 技术组织措施计划的编制	(330)
第九章 劳动管理	(339)
第一节 社会主义工业企业劳动的社会性质	(339)
第二节 劳动管理的任务和原则	(340)
第三节 工业企业的劳动组织	(341)
第四节 劳动时间	(344)
第五节 劳动定额	(345)

第六节	劳动定员	(360)
第七节	职工人数计划	(361)
第八节	工资制度与工资计划	(374)
第九节	劳动保护工作	(381)
第十节	职工教育培训工作	(383)
第十一节	行为科学在管理中的应用	(385)
第十章	物资管理	(387)
第一节	工业企业物资管理的基本任务	(387)
第二节	物资的分类	(388)
第三节	物资消耗定额	(391)
第四节	物资供应计划工作	(407)
第五节	物资的重点管理与订购批量	(423)
第六节	仓库管理	(427)
第七节	材料节约工作	(434)
第十一章	质量管理	(438)
第一节	质量和质量管理	(438)
第二节	全面质量管理的主要内容	(444)
第三节	加强产品质量管理的基础工作	(451)
第四节	质量计划工作	(455)
第五节	产品质量的检验、控制与分析	(461)
第十二章	设备管理	(477)
第一节	设备管理的意义与任务	(478)
第二节	设备的选择与评价	(482)
第三节	设备的更新	(491)
第四节	设备的使用、修理和管理	(495)
第五节	设备修理计划的编制	(510)

第十三章 财务管理	(530)
第一节 财务管理的内容与任务	(530)
第二节 经济核算制	(531)
第三节 资金管理	(534)
第四节 产品成本管理	(546)
第五节 销售收入与盈利的管理	(561)
第六节 专用基金管理	(566)
第七节 财务收支计划	(567)
第八节 预算	(570)
附：国外工业企业管理简介	(573)

第一章 工业企业概论

工业企业管理是一门综合性的应用科学。在探讨管理的各种问题之前，有必要首先对工业企业及其发展变化，现代工业企业的特点等问题，有一个比较明确的认识。

第一节 工业是国民经济的主导部门

工业是一个重要的物质生产部门。它是从事自然资源的开采，对农产品和采掘品进行加工和再加工的物质生产部门。它不仅生产消费资料，而且生产劳动资料。这个特征，使工业在国民经济中处于主导地位。

工业的建立和发展，有一个历史阶段。它并不是人类社会一开始就有的，而是社会生产发展到一定历史阶段才逐渐形成的。只有当农业劳动生产率提高到一定程度，即由社会上一部分人从事农业生产，就能生产出整个社会必要的生活资料时，工业及其它国民经济部门才有可能从农业中分离出来。在很长时期内，工业是农业的副业，作为家庭手工业与农业结合在一起的。这种结合的基本单位是“家庭”。随着社会分工和商品生产的发展，手工业与农业分离，随之而来的是城乡分离；直到资本主义工业发展到大机器工业，工业与农业完全分离，工业才发展成为独立的物质生产的主导部门，在国民经济中居于主要地位，起着重要作用。

毛泽东同志指出，在发展国民经济中，必须“以农业为

基础，工业为主导”。工业之所以是主导，是因为它为农业、科学技术和国防的现代化，提供先进的技术装备，为改善人民生活提供丰富多采的生活用品，是发展国民经济、改善人民生活、巩固国防的物质技术基础。因此，努力发展工业生产，对于尽快把我国建设成为社会主义的现代化强国，提高人民的物质文化生活水平，具有极其重要的意义。

第二节 工业企业的产生和发展

工业企业是一种工业生产组织形式，它是适应资本主义商品生产经营方式而产生的。在中外历史上，工业的最初形式是尚未脱离自给自足的家族经济组织的手工业，其生产特点是：靠手工技艺，使用简单工具从事生产，技术保守落后，生产发展极其缓慢。随着商品经济的发展，资本主义工业发展到以分工制为基础的手工工场以后，才出现了以盈利为目的，脱离家族经济的一种经济组织，即企业。资本主义工业企业是建立在资本家私有制基础上的，以榨取剩余价值为目的，以劳动资料与雇佣工人相脱离为特征，受资本主义经济规律的支配。资本家为了获取超额利润，不断寻求提高劳动生产率和改善经营管理的方法。随着手工工场的发展，资本家采用了机器体系，并应用科学技术进行生产，逐步过渡到了大机器生产的工厂组织形式，成为较大的企业。资本主义使工厂生产社会化，创造了比手工业高得多的劳动生产率，最终战胜了封建主义。由于资本主义存在着生产社会性与生产资料私人占有制的对抗性的矛盾，受资本主义经济规律的支配，因而不可避免地产生周期性的经济危机，不断出现生产萎缩、通货膨胀、工人失业、开工不足等现象。从十

九世纪六十年代开始，资本主义逐渐出现了垄断程度不同、组织形式不同的现代垄断组织。它开始叫股份公司，然后有托拉斯、卡特尔、辛迪加^①等，成为少数垄断资本家或国家管理的巨大企业。现代资本主义工业企业经营规模庞大，要求不断改进工艺技术和生产设备，试制新产品，讲求经济效益，改进经营管理，以便更有力地进行竞争，获取垄断资本的高额利润。资本主义工业生产越来越社会化了，而且随着生产技术和企业管理的现代化，生产水平也在不断提高；但是，资本主义的基本矛盾并没有变，危机仍然冲击着资本主义世界。

我国社会主义国营工业企业，是在民主革命时期的革命根据地和解放区建立了人民政权后创建的。全国解放以后，通过没收官僚资本主义企业，改造民族资本主义企业，有计划地创建大量新企业，逐步发展成为独立自主的、比较完全的社会主义工业体系。社会主义工业企业是在国家计划指导下和政策法令规定的范围内，具有一定自主活动能力的经济单位。它的生产目的，是为了巩固和发展社会主义经济，创造强大的物质基础，满足人民日益增长的物质和文化生活的需要。工人阶级是生产资料和企业的主人，人与人之间是同志间相互协作的关系，在分配上实行按劳分配的原则。在管理上实行民主集中制，按客观经济规律管理企业。这就从根本上消除了资本主义所固有的基本矛盾，为高速度地、持久地发展我国现代化工业开辟了广阔的道路。

第三节 现代化工业企业的特点

我国的社会主义国营工业企业，虽然目前的现代化程度

还不算高，但是多数还是现代化工业企业。为管理好现代化工业企业，就必须了解现代化工业企业的特点。

现代化工业企业在生产方面的特点是：

一、现代化的机器、设备、工具虽然是人创造和操纵的，但是它在生产过程中的作用越来越大，越来越在更大的范围内和更高的程度上代替和超过人力。人们在生产过程中，必须按照日益现代化的机器生产的特点和规律来组织生产，进行生产。只有充分掌握现代科学技术和科学管理知识，实行科学管理，才能取得企业管理和生产的主动权。

二、现代化工业生产高度社会化，使劳动的分工和协作有了很大发展。企业与国民经济各部门，企业与企业，以及企业内部各生产环节之间，分工更加精细，协作更加严密，形成了广泛的分工协作体系。只有按照专业化与协作的原则组织工业生产，实行合理的布局 and 大批量生产，才能高速度、高水平地发展工业生产，满足国民经济日益增长的需要。

三、现代化工业企业再生产过程的连续性空前提高，要求在生产组织与管理上，对生产诸要素进行合理的安排，讲求比例性、均衡性和时效性，以取得尽可能好的经济效益。

社会主义现代化工业企业与资本主义现代化工业企业的主要区别是：

一、生产资料的占有与生产的目的不同。社会主义工业企业是社会主义所有制，它的生产目的是为了_了满足社会日益增长的物质和文化需要而提供物质产品，扩大社会主义积累。而资本主义工业企业的生产资料是资本家私人占有，生产的目的是为少数资本家攫取最大利润。

二、工人的地位不同。社会主义工业企业是全体劳动人民的企业，工人阶级摆脱了在资本主义工厂那种被奴役被剥削的地位，成了企业的主人，既是企业的直接生产者，又是企业的管理者，消除了人剥削人、人压迫人的阶级对立关系，建立了团结互助的同志式的关系。

三、分配原则不同。在社会主义工业企业中，实行了按劳分配的社会主义分配原则，免除了资本主义企业中那种工人多劳少得，而资本家却不劳而获的弊病。

第四节 工业企业管理的性质与职能

工业企业管理，是对企业生产经营过程中的经济活动进行计划、组织、指挥、监督和调节。这是社会化生产所必需的，它由一系列组织和管理的职能所构成。就生产过程来说，这种管理表现为计划生产、组织劳动、指挥和协调各个生产环节的活动等一系列的职能。马克思说：“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”。他还生动地比喻：“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”（《马克思恩格斯全集》第23卷367页）。这说明，管理是人们共同劳动的客观需要，管理同生产的发展密切相关，是“劳动过程自身得以进行的必要条件”（同上）。这种与生产力密切联系的指挥和调节职能，在任何社会都是需要的，就是到共产主义社会也是要有的。共同劳动的规模越大，劳动分工和协作越精细、复杂，管理工作也就越精细、复杂和重要。在手工业企业里，分工协作的共同劳动，已经使企业管理成为进行生产所不可缺少的条件。但是手工业企业的生产规模比较

小，生产技术和劳动分工也比较简单，因此，管理工作也是比较简单的。而现代工业的大生产，运用机器和机器体系，不仅生产技术复杂，企业内部分工精细，而且社会化程度高，实行广泛的专业化与协作。因此，现代工业管理比手工业管理更加复杂，更加重要。

但是，资本主义企业的管理具有两重性。一方面，它是社会化大生产的客观需要，必须合理地组织生产力；而且，管理工作本身也是物质生产所不可缺少的一种劳动。另一方面，它具有鲜明的阶级性。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性质”（同上，367页）。在资本主义制度下，资本家占有生产资料，工人阶级一无所有，不得不受雇于资本家，企业管理权掌握在资本家及其代理人的手里，他们进行管理的目的是为了从工人身上更多地榨取剩余价值，获得高额利润。所以，资本主义工业企业的生产过程，一方面是制造产品的劳动过程，另一方面是资本的价值增殖过程。因而，管理也就成为资本家剥削、统治工人，强迫工人为他们生产剩余价值的工具。

社会主义工业企业管理，具有根本不同的性质。生产资料归全体劳动人民所有，工人是社会主义国家和企业的主人，专制的统治和饥饿的纪律被民主的管理和自觉的纪律所代替。因此，马克思所讲的那种阶级对立的“监督劳动”职能不存在了，作为剥削社会劳动的职能也不存在了。但是，由于劳动还没有成为人们生活的第一需要，在提倡自觉纪律的同时，群众性的、同志式的劳动监督还是需要的。同时，

对少数严重违犯纪律，危害生产的职工，也还必须实行纪律甚至法律制裁。

第五节 工业企业管理学研究的对象

任何社会的工业生产，都是在一定的社会生产方式下进行的，包括生产力和生产关系两个方面；只有具备这两个方面，才能构成工业生产。工业生产就是在企业生产关系同生产力，上层建筑同经济基础之间的矛盾运动中发展着。毛泽东同志说：“对于某一现象领域所特有的某一矛盾的研究，就构成某一门科学的对象。”工业企业生产包括着生产力和生产关系两大现象领域，成为各门经济科学研究的内容。政治经济学研究的内容是生产关系现象领域，其对象是从生产力和生产关系的相互作用中，研究生产关系发展的一般规律。这些规律，对于各门经济科学都是共同的。但是，它是社会经济科学的基础理论，不研究解决生产中的具体问题。自然科学和技术科学研究的内容，是生产力的现象领域，其对象是生产力各要素本身的内部特性及其矛盾的发展变化规律，不涉及经济问题。工业企业管理学即企业工程经济学，是一门边缘科学，它主要是研究在直接生产过程中，合理地组织生产力的问题。生产力的组织管理，包括人的管理和物的管理两个方面。而人的生产活动又是社会生产互相协作、互相交换劳动的过程，客观上存在与国家、其它企业以及企业内部的各种复杂的经济关系。这些问题解决不好，生产力也组织不好。因此，企业管理学还要研究和解决企业的经济关系问题，即涉及到政治经济学的内容。研究和解决社会主义企业的经济关系，必须遵循党的路线、方针、政策和国家