

● 华夏企业管理丛书
中国管理科学研究院



马氏管理法

● 责任价格控制法

顾问：马宏业

编者：郭宏若 贾衍邦 于锡平

中国经济出版社



顾问：马宏业

马氏管理法

——责任价格控制法

郭宏若

贾衍邦 编著

于锡平

中国经济出版社

责任编辑：裘 实

封面设计：张志民

马氏管理法

郭宏若 贾衍邦 于锡平 编著

中国经济出版社出版

(北京市西城区百万庄北街3号)

新华书店北京发行所发行

各地新华书店经销

中共中央党校印刷厂印刷

787×1902毫米 1/32 8.375印张 180千字

1990年9月第1版 1990年9月第1次印刷

印数：00001—5000

ISBN7-5017-0775-8/F·512

定价：3.95元

白雲理要教益

王化生題



深化改革 强化管理

发扬民主 提高效率

为《华厦企业管理丛书》出版题

袁宝华 一九九〇年九月

《华夏企业管理丛书》编委会：

主 编：田 夫

副主编：赵中天 徐海波

编 委（以姓氏笔画为序）：

于锡平 马宏业 吕守信 任天成

张抒文 孟宪忠 孟 春 郭宏若

贾衍邦 符金陵

内容简介

马氏管理法，原称责任价格控制法，是陕西省内燃机配件一厂厂长马宏业发明的综合性企业管理新方法。它对企业生产经营诸环节的劳动消耗和物质消耗，分工序、分部门，按一定的数量、质量定出岗位责任，并将责任转化为价格，据此控制生产经营的全过程。这种方法的应用产生了显著的效果，具有普遍推广的价值。对目前我国大中型企业走出困境、深化改革有重要的实践意义。本书将全面介绍这一管理法的

序

在中国管理科学研究院的专家、学者的辛勤努力和社会各界的大力支持下,《华夏企业管理丛书》现在终于问世了。我作为这项庞大的研究工程的倡导者和指导者,感到由衷地高兴。我热切地向广大读者推荐这套具有重要意义的丛书。

在这项工作开始之际,我和从事这项工作的专家、学者就有一个共同的想法:党的十一届三中全会以来,党的基本路线为我国企业管理走向现代化提供了极其重要的契机,在十年改革进程中,中国的企业、尤其是大中型国营企业,在吸收国外先进的管理知识、管理经验和和管理技术的同时,结合我国特定的政治、社会、文化背景,创造了一批内容丰富、有很高科学价值的管理理论和管理方法,并在此基础上开始形成具有中国特色的企业管理模式。作为中国的理论工作者,当然有责任、有义务认真地总结这些管理经验,因为它们不仅是我们十年改革所取得的重要成果,而且也是我们继续建设社会主义四个现代化的一种极其宝贵的资源,我们没有理由不珍惜这笔财富。

这项研究成果说明了一个极其重要的问题:中国的企业已经开始从初期简单地模仿国外管理走向管理创新、形成中国管理风格的阶段,这是中国企业管理具有生命力的源泉所在,也是中国企业管理开始腾飞的标志所在。我衷心祝愿这套丛书能为推动中国式的企业管理进一步发展起到积极的作

用。

毋庸讳言，中国的企业目前还面临着许多困难，其中许多问题的产生是与管理落后联系在一起的。这套丛书用清新的笔触和生动的实例再次揭示了这样一个观念：管理就是生产力，管理能够创造出巨大的财富。如果中国的企业都能花极大的力气去进行科学的管理，何愁中国的企业不能走向世界，与经济强国一比高低？“解铃还需系铃人”。中国企业发展的瓶颈还是在于管理。也正是从这个意义上讲，这套丛书不仅具有现实意义，更主要是具有潜在的价值。

第二次世界大战后，日本人学习美国人的管理，一度是美国人的学生。但是日本人在巧妙地消化吸收美国人的办法之后，创造了举世闻名的日本式管理模式，最后反而成为了美国人的先生。其实，日本人不仅学习了美国人的经验，而且从我们的传统文化和企业管理经验中挖掘了不少有益的东西，以至于有人说现在是美国学日本，日本学中国。当然，和工业发达国家相比，中国的企业管理现在还不算先进，但是只要我们坚持探索和创造，终有一天我们也会为自己创造出来的管理模式而引以为豪。我们把本套丛书起名为《华夏企业管理丛书》，其期望也在于此。

田夫

一九九〇年八月

前 言

《中共中央关于经济体制改革的决定》指出：“企业活力的源泉在于脑力劳动者和体力劳动者的积极性、智慧和创造力。当劳动者的主人翁地位在企业的各项制度中得到切实的保障，他们的劳动又与自身的物质利益紧密联系的时候，劳动者的积极性、智慧和创造性就能充分地发挥出来。”

当前，我国企业面临的最大问题是职工缺乏生产或工作的积极性。多年来，分配上的平均主义“大锅饭”，把许多企业养散了，把许多职工养懒了。说起来国家职工都是企业的主人，对企业的兴衰都负有责任；但实际上却很少有人负责，尤其很少负具体的经济责任。大家都在拿公家的钱为公家办事，很少象关心自己利益那样关心企业的利益和国家的利益。于是，生产率低下，浪费严重，产品或服务成本居高不下，经济效益和社会效益低而不稳。

不言而喻，企业的活化，关键在于职工作用的切实发挥；而发挥职工作用的关键，则是调动其积极性、增强其责任心。为了解决这一难题，企业家们进行了一系列有益的探索，创造了许多适合我国国情而又行之有效的企业管理新方法，对我国经济的增长和人民生活的改善，起到了推动作用；也为我国管理科学的发展，注入了生机和希望。

本书将向读者介绍的马氏管理法（原称“责任价格控制法”），就是我国管理科学园林中的一簇新绿。它是锐意改革的企业家马宏业同志创造的一种企业管理新方法，是陕西

省内燃机配件一厂全体职工对我们祖国建设的新奉献，也是我国企业管理理论和实践相结合的璀璨结晶。它把价值规律从宏观经济领域引入企业管理过程，综合地运用了商品经济原则、物质利益原则、行为激励原则、按劳分配原则以及系统管理原则等。它不再主要运用行政手段管理企业，而是以经济手段为主，在强化基础管理和保证产品质量的前提下，分部门、分工序地制定了各种消耗的责任价格，以此来控制生产经营活动的各个环节，不但大大地调动了职工生产或工作的积极性，而且大大地增强了职工在质量和消耗方面的责任心，真正实现了企业的整体优化管理。

陕西省内燃机配件一厂是一个拥有560万元固定资产和560名职工的国营农机配件企业。从1980年到1982年，企业亏损累计105万元，尤其是1982年，一年亏损达46.3万元，使企业负债累累，濒临倒闭。1983年以来，他们逐步推行马氏管理法，走了一条靠内涵挖潜扩大再生产的路子，没有增加任何硬投入，在原材料和辅助材料分别平均涨价92%和50%、工资费用不断上升、农机产品降价5%~10%的情况下，工业产值连续六年以27.9%的速度递增；实现利润年平均增长24.8%；百元产值工资含量由26.3%降到10%；可比产品成本年平均降低4%。这一显著的成效引起了社会各界人士的关注，尤其是受到了各级党政领导部门的重视。中共咸阳市委、咸阳市政府决定在全市推广马氏管理法，陕西省政府要求在全省推广，机电部要求在全行业推广，中国企协报请中央领导同志批示在全国推广。

推行马氏管理法，确实收到了实效。但马氏管理法的意义不仅于此，更为重要的是，它给了我们非常深刻的启示。

虽然马氏管理法还不十分成熟，许多方面还有待于进一步充实和完善，但是，它是在我们中国这块土地上诞生、成长起来的，它为克服我们企业普遍面临的困难，为解决多年来一直困扰着我们的许多棘手问题，提供了值得借鉴的方法和有益的启示，开创了一段可行之路。如果我们能按照马氏管理法所揭示的精神来加强企业管理，不但有助于搞好宏观环境的治理和整顿，而且会推动企业改革的深化，使目前实行的企业经营承包责任制得到进一步完善。

为了搞好马氏管理法的研究和推广工作，1989年10月，中国管理科学研究院责成我们专程去咸阳对陕西省内燃机配件一厂进行了调查，同该厂厂长、马氏管理法的创造者马宏业同志进行了长达几天的交谈，并取得了大量的第一手资料。1990年4月末至5月初，马宏业同志亲自来北京对我们的书稿进行了认真、细致的审定，提出了许多修改意见，对个别章节进行了较大的调整。虽然我们为这本书的成型付出了艰苦的劳动，但对马氏管理法的评述还是难尽人意。由于我们的理论水平有限，加之实际经验不足，对这一管理方法的介绍只好平铺直叙，对其意义的阐发难免流于肤浅，对此，我们只能怀着不安和愧疚，向广大读者和马宏业同志报以歉意。

本书前言、第一章、第二章、第八章前两部分，由郭宏若同志执笔；第三章、第四章、第六章，由于锡平同志执笔；第五章、第七章、第九章、第八章最后部分，由贾衍邦同志执笔；第十章、第十一章、第十二章、第十三章，由上述三位同志共同编辑。

在本书编写过程中，陕西省内燃机配件一厂厂长马宏业

及其他同志，为我们提供了大量的材料；中国管理科学院企业行为研究所，为我们提供了组织上和经济上的支持；国家建设部干部学院的领导和其它有关同志，曾为我们的工作提供了许多方便条件；陕西省体改委的专家们编写的《责任价格控制法》以及近几年全国各报刊上发表的介绍和研究马氏管理法的文章，为我们成书也提供了直接的素材。在此，一并表示由衷的谢意！

编者

1990年5月20日

目 录

第一部分 马氏管理法的形成及原则…………… (1)

第一章 马氏管理法及其形成过程…………… (1)

- 一 马氏管理法及其特征…………… (1)
- 二 马氏管理法的形成过程…………… (10)
- 三 马氏管理法的宣传推广…………… (17)

第二章 马氏管理法的理论原则…………… (24)

- 一 行为激励的原则…………… (24)
- 二 物质利益的原则…………… (28)
- 三 按劳分配的原则…………… (32)
- 四 商品经济的原则…………… (36)
- 五 系统管理的原则…………… (41)

第二部分 马氏管理法的基本内容…………… (47)

第三章 马氏管理法的责任划分与工资 制度…………… (47)

- 一 马氏管理法的基本功能…………… (47)
- 二 马氏管理法的责任划分…………… (54)

三	马氏管理法的工资制度.....	(56)
第四章	马氏管理法的责任价格制定与考核.....	(62)
一	生产车间责任价格的制定与考核.....	(63)
二	经营单位责任价格的制定与考核.....	(69)
三	服务单位责任价格的制定与考核.....	(77)
四	管理科室责任价格的制定与考核.....	(78)
第五章	马氏管理法的核算与结算.....	(83)
一	核算单位与核算内容.....	(83)
二	内部结算办法.....	(84)
三	成本核算.....	(94)
四	投入产出的统计与核算.....	(99)
五	资金使用核算.....	(105)
第六章	马氏管理法的控制体系.....	(107)
一	科学控制是提高企业效益的保证.....	(107)
二	对料、工、费的控制.....	(113)
三	对产品流转和产品质量的控制.....	(122)
第七章	马氏管理法的管理体制与劳动人事制度.....	(126)
一	调整企业内部行政关系.....	(126)
二	强化科室的管理职能.....	(127)
三	干部聘任与工人的优化组合.....	(129)

四 改革医疗保险制度.....	(130)
-----------------	-------

第三部分 马氏管理法的重要意义..... (133)

第八章 马氏管理法的实践意义..... (133)

一 实行马氏管理法的实际效果.....(133)

二 马氏管理法对企业管理的意义.....(141)

三 马氏管理法对宏观经济管理的启示.....(146)

第九章 马氏管理法的理论思考..... (151)

一 企业内部如何体现商品经济原则.....(151)

二 企业内部如何体现按劳分配原则.....(155)

三 商品经济原则与按劳分配原则的结合.....(159)

四 企业中如何体现工人主人翁地位.....(160)

第四部分 马氏管理法的实施细则..... (165)

第十章 工资、原材料、费用承包考核

办法..... (165)

一 工资责任价格的控制、考核和发放办

法.....(165)

二 原材料的管理及核算办法.....(175)

三 物资费用责任价格考核办法.....(186)

第十一章 车间及独立单位的承包考核

办法..... (194)

- 一 锻压车间责任价格控制细则.....(194)
- 二 机修车间责任价格承包考核办法.....(203)
- 三 独立承包单位的考核管理办法.....(206)

第十二章 科室的考核办法..... (209)

- 一 管理科室考核办法.....(209)
- 二 供应科承包考核办法.....(214)
- 三 供应组内部核算办法.....(216)
- 四 供销科汽车驾驶员工资、奖罚考核规定.....(219)
- 五 销售科承包考核办法.....(220)
- 六 运输科承包考核办法.....(222)

第十三章 其它承包办法..... (226)

- 一 技术承包办法.....(226)
- 二 产品检验奖罚制度.....(231)
- 三 产品统计管理办法.....(236)
- 四 产品投入产出管理办法.....(247)
- 五 1990年干部考核办法.....(250)