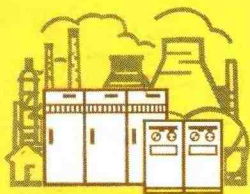


企业管理基本常识

黄 舜



人民出版社

企业管理基本常识

黄 奔

*

安徽人民出版社出版

(合肥市跃进路1号)

安徽省书店发行

安徽新华印刷厂印刷

*

开本787×1092 1/32 印张8.5 字数175,000

1982年4月第1版 1982年4月第1次印刷

印数1—5,000

统一书号: 4192·141 定价: 0.71元

前 言

为了满足企业职工学习企业管理知识的需要，我们编写了这本《企业管理基本常识》。本书以介绍我国现行工业企业管理制度为主，同时，也摘要介绍了一些国外正在推行的先进管理方法。本书可供具有初中以上文化程度的各级干部自学之用，也可作为企业管理短训班的教材或参考书。

本书编写过程中，曾经李炳华、朱鉴文同志审阅，谨此致谢。由于本人水平所限，不当和疏误之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

目 录

第一章 概论	1
第一节 社会主义企业	1
第二节 企业管理的性质及其发展	4
第三节 企业管理的组织机构	6
第四节 企业管理的基础工作	9
第二章 计划管理	14
第一节 计划管理的一般方法	15
第二节 生产能力的计算与平衡	28
第三节 长远计划和年、季计划	37
第四节 网络计划方法	42
第三章 生产管理	51
第一节 生产的布置和组织	51
第二节 期量标准的制定	59
第三节 生产作业计划	74
第四节 日常生产的组织和调度	86
第四章 质量管理	93

第一节	质量管理的发展和内容	93
第二节	全面质量管理	96
第三节	质量计划和指标	102
第四节	质量管理的数理统计方法	105
第五章	技术管理	134
第一节	技术准备工作的管理	134
第二节	技术管理的组织工作	144
第三节	技术经济效益的分析	154
第六章	设备管理	162
第一节	合理使用与正确维护	162
第二节	设备的计划修理工作	165
第三节	设备管理的组织工作	174
第四节	设备管理方面的其它工作	177
第七章	劳动管理	186
第一节	劳动定额管理	186
第二节	劳动组织与定员	196
第三节	工资管理	203
第四节	职工培训和劳动保护	206
第八章	物资管理	210
第一节	物资消耗定额	210
第二节	物资储备定额的制定	213

第三节	物资供应计划	218
第四节	仓库管理和节约利度	223
第九章	成本及财务管理	227
第一节	成本管理	227
第二节	财务管理	241
第三节	资金管理	248

第一章 概 论

什么是企业管理？企业管理是企业为了制定和实现预定目标，而对其生产、技术、经济活动的整个过程加以计划、组织、指挥、调节、监督、控制的总称。

工业企业的生产、技术、经济活动是分专业、分单位进行的。但是，它们又必须按照生产固有的客观联系统一在生产过程中。这种统一不能自发形成，必须依赖于组织和管理职能。为了把这些分散的单位和个人组织起来，协调地进行生产和工作，充分发挥它们的积极性，就必须有合理的组织，集中的指挥和先进的管理。

随着社会生产力的发展，企业的规模越大，分工越细，这种组织管理工作就越繁重，管理工作的重要性也就越显著。因此，人们把现代化管理和现代化的科学技术看作是推动现代化生产的“两个轮子”。

第一节 社会主义企业

企业，是企业管理的研究对象；要搞好社会主义企业管理，必须正确认识社会主义企业。

企业是从事生产、流通或服务性活动的独立核算单位。社会主义的工业企业，则是建立在社会主义生产关系基础上、从事工业性生产的基层经济单位。它包括全民所有制和集体

所有制两种形式。社会主义企业，既是统一的国民经济的有机组成部分，又是独立的经济核算单位，因此既对整个国民经济负有一定的任务，又具有相对的独立性和自主权。目前我国经济管理制度正在逐步改革，企业应有哪些任务和权利，一般的看法是：

一、社会主义工业企业的任务

社会主义工业企业的根本任务是根据社会的需要，在国家计划的指导下，为社会生产工业产品或提供工业劳务（劳务是指那些只是恢复或提高原来产品的使用价值的那些修理、包装、简单装配等工作），为国家提供积累。社会主义工业企业应对国家履行以下义务：

（1）认真贯彻执行国家的方针、政策和法令，保证完成国家计划。

（2）维护全民所有制的财产不受侵犯。

（3）按质、按量、按时履行经济合同，不断提高产品质量，对用户负责到底。

（4）节约燃料、动力、原料、材料，降低成本，加速资金周转，提高劳动生产率。

（5）按规定及时上缴税金，利润；严格遵守财经纪律。

（6）合理地使用基本折旧基金、大修理费和利润留成，有计划地进行挖潜、革新、改造，根据国家计划或市场需要发展生产。

（7）积极采用先进技术和科学管理方法，大力提高企业的技术水平和管理水平。

（8）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，逐步改善职工福利。

(9) 加强政治思想工作，不断提高职工的思想觉悟和共产主义道德品质；充分调动职工建设社会主义的积极性。教育职工模范地遵守国家的法令，法律和劳动纪律。

二、社会主义企业的权利

由于企业是独立核算的经济单位，因此，它在经济上具有相对的独立性，在经营管理过程中具有一定的自主权。

(1) 在产销方面，企业可在完成国家计划的前提下，根据市场的需要，和燃料、动力、原料、材料的条件，制定补充计划。按补充计划生产的产品，除由商业、外贸、物资部门选购外，企业可以自行销售，或委托商业部门代销。企业有权向中央或地方有关部门申请，出口自己的产品。

(2) 在财务方面，实行企业利润留成或改上缴利润为上交税金。利润留成比例可根据不同企业的具体情况确定。利润留成的资金可用作生产发展基金、集体福利基金和职工奖励基金的来源。

在保证固定资产大修理的前提下，有权将基本折旧基金、大修理费和利润留成中的生产发展基金合并起来，用于挖潜、革新、改造。

(3) 在人事方面，企业在定员、定额内，有权按实际需要决定自己的机构设置，任免中层和中层以下的干部。

企业有权按国家劳动力计划指标，择优录用职工；有权根据职工的表现进行奖惩；对那些严重违反劳动纪律，破坏规章制度，屡教不改，造成重大经济损失的人，可给予开除处分，开除后，可以留厂劳动，发给生活费。

第二节 企业管理的性质及其发展

一、企业管理的性质

企业管理具有两种属性，一是自然属性，二是社会属性。这两种属性反映两种职能。一是合理组织生产力的职能。这种职能无论是资本主义企业管理，还是社会主义企业管理都应具备，如在管理中建立合理的生产组织、平衡各工序的生产能力、执行技术标准和规程、运用数理统计方法、运筹学、系统工程，以及电子计算机等。二是企业管理的社会职能。任何生产都是在特定的社会制度下进行的，不同的社会形态决定着不同的管理方式。资本主义企业管理的社会职能主要表现为剥削的职能，而社会主义企业管理的社会职能则是社会主义生产关系的体现。正确认识企业管理的自然属性，有助于我们科学地组织好生产活动和学习国外的先进经验，并在这一方面尽快赶上世界先进水平。但是，要充分发挥社会主义企业管理的优越性，更应该加强对社会主义企业管理社会属性的研究，逐步建立和完善社会主义企业管理的完整体系。

总之，企业管理既有生产力的合理组织问题，也有生产关系的不断完善问题；既有自然科学的内容，又有社会科学的内容；说企业管理具有边缘科学的性质，正是从这个意义上说的。了解社会主义企业管理的两重性，可以防止某些片面的倾向，如在强调管理的社会属性时，忽略科学方法在管理中的运用；或者在强调管理的自然属性时，又忽略了企业管理的社会特征及其要求。事实证明，只有充分认识企业管

理两重性之间的辩证关系，才能更好地发挥社会主义企业管理的积极作用。

二、企业管理的形成与发展

企业管理是社会化大生产的客观要求。它最初是在资本主义产业革命的基础上发展起来的。从组织生产力的角度看，企业管理的发展大体经过以下三个阶段。

(1) 传统管理阶段

在工业发展的早期，由于规模较小，工艺过程简单，那时的管理工作主要是由企业主依据自己的经验和直觉判断来管理的；生产工人也主要是凭经验来操作的；因此生产和管理的效率都很低。

(2) 科学管理阶段

随着资本的积聚和集中，企业的规模不断扩大，生产上的分工亦逐渐复杂，这时仅凭个人经验进行管理已不适应管理工作的需要。于是，管理工作中出现了两个新的情况。一是资本的所有者和经营管理者分离，由资本家雇佣专门的经营管理人才来管理企业。二是用科学的管理方法来代替凭藉个人经验进行管理的方法。

(3) 现代管理阶段

随着科学技术的进步，随着运筹学、系统工程和电子计算机在生产组织和管理工作中的运用，企业管理进入了现代管理阶段。

由于极左思潮的长期干扰和破坏，目前我国的企业管理水平不仅落后于世界先进水平，而且落后于当前我国工业生产力发展的要求。为了迅速扭转落后的局面，我们应在切实做好企业管理各项基础工作的同时，逐步采用现代管理的各

种方法和工具，实现管理现代化。

第三节 企业管理的组织机构

在企业管理的诸职能中，组织的职能是最基本的。现代工业越发展，生产过程越复杂，专业分工越细，就越要通过强有力的组织工作，把许多个生产单位和业务部门组织成一个有机的整体；只有这样，企业才能根据内外客观情况的变化，灵活地作出反映。因此，企业生产经济活动的各项组织工作的水平，在很大程度上决定着整个企业管理的水平。

企业的组织工作是否得力，不仅取决于领导者个人的组织能力，而且取决于合理的组织分工，健全能够促进生产力发展的组织机构。在建立或改进企业管理机构时，应注意以下四点：

(1) 专业分工。管理业务按专业进行划分，有利于业务上的精益求精。企业的各级管理机构可根据业务性质的不同和工作量的大小，分别设置专业机构或专业人员。

(2) 集中统一。专业分工是人为的，而生产的客观过程则是多方配合的综合过程。为了适应生产的需要，企业应加强旨在促进各科室之间、各车间之间相互配合和衔接的综合性的管理工作。为此，首先应加强企业一级的行政指挥系统，同时也应加强综合部门(如计划科)的作用。

(3) 明确职权。在健全组织机构的基础上，还必须明确各机构的职责和权限，并监督贯彻。职与权必须相称，不能分离。否则职责便难以完成。

(4) 精兵简政。现代化的生产及其组织工作，人不在多，

而在于精。因此，设置组织机构一定要注意贯彻精兵简政的原则。

企业组织体制的设置，常因企业的生产特点和规模大小而异。对于多数工业企业来说，管理工作通常分为三级（企业、车间、班组）进行的。其中企业一级的管理工作涉及面广，工作量大，机构多，责任重。这里仅就企业一级的组织体制作进一步的讨论。

一、企业的领导体制

由于社会制度与国情的不同，企业有不同的领导体制。社会主义企业曾运用过以下几种领导体制：

（1）集权的集体领导机构。这种机构往往以一种集体领导的委员会来作为企业的最高权力机关。这在特殊情况下，作为临时的、过渡的形式是可以的，作为组织生产的正常组织形式，其效率就很低。列宁指出：“集体管理制在最好的场合下也要浪费大量的人力，不能保证集中的、大工业环境所要求的工作速度和工作精确程度。”（《列宁全集》第30卷第278—279页）

（2）行政一长制。以行政领导人（“一长”）作为企业最高决策者。这就使得企业行政领导兼有决策和指挥的双重权力。事实证明，单纯依靠这种办法容易产生独断专行的官僚主义，容易形成家长式的管理。根据我国的具体情况，决策机构和执行机构应以分立为宜。

（3）党委领导下的厂长负责制。这是我国企业现行的体制。在这种制度下，企业党委要加强政治思想工作，并对以厂长为首的生产行政机构和职工代表大会进行领导。企业的重大决策：计划、技改、培训、制度改革、人事任免等，均

由厂长拟定方案，提请党委讨论决定，而职工代表大会对此则有审议、监督和建议的权力。

在这种体制下，党委要支持厂长对生产行政工作实行统一的指挥，不可以党代政，包揽行政事务。

(4) 职工代表大会领导下的厂长负责制。这种制度多见于东欧国家。特点是以职工代表大会作为企业的最高权力机构。企业的重大问题(包括主要干部的任免)都要经过职工代表大会讨论决定。厂长(或经理)向职工代表大会负责。在这种体制下，党委着重于政治思想领导以及加强党的监督作用。

二、行政指挥系统的组织形式

企业的大量管理工作都是在行政执行机构中进行的，因此，建立一个能够适应生产需要，并能促进生产发展的行政指挥系统，是提高企业管理水平的关键所在。

由于企业的规模不同，生产的性质不同，企业的组织形式也是多样的，归纳起来主要有以下几种：

(1) 直线制。这是在工业发展初期，生产规模较小，生产过程较简单情况下常见的组织形式。在这种组织形式下，企业内各级组织的相互关系为：

企业主(或经理)——车间主任——班组长

这种形式的缺点是不设科室，不适应于大型复杂的企业。其优点是组织关系明确，有利于集中统一领导。

(2) 直线参谋制。随着工业的发展和企业规模的扩大，仅凭企业主或经理个人的精力和能力已经不能胜任全面的领导和指导，必须选用一些业务上的助手以备咨询。当助手工作量增大时，助手下又增加人员，形成参谋集团，作为直线

组织的补充，这便形成了直线参谋制。

(3) 职能制。这是参谋制的畸形发展。这种制度规定职能部门有权领导基层。这种组织形式未能广泛采用，因为它容易形成多头领导。

(4) 区域制。这是广为沿用的一种组织形式。它规定各业务部门只有业务指导权，行政领导才有领导权。表面上看，这种组织形式既具有直线制和职能制的优点，又克服了二者的不足。但是，在实践中也存在许多缺点，其主要表现是职权分离，难以正确、及时地处理整体与局部之间的矛盾，不利于建立集中指挥系统。

(5) 区域及委员会制。就是在行政领导系统和各职能科室之外，另设非脱产的各种委员会，以推进各项管理工作的开展。

企业的组织形式多种多样，由于各企业生产的规模和产品特征等情况不同，组织形式不能强求一致，照搬照套；企业应有权决定自己的机构设置，不要强求与主管部门对口。但是，各企业的组织形式存在着共同性，因此，每个企业在决定本企业的机构设置时，也要注意研究这种同一性。

第四节 企业管理的基础工作

科学管理的重要特征之一，就是“用数据说话”。这些数据主要是指各种原始记录，各种统计分析资料，各种定额。这些基础工作不做好，没有足够的数据，或数据不准，就会出现计划无依据，核算不准确，好坏分不清等情况。要改变这种局面，必须扎扎实实地做好以下基础工作。

一、原始记录(原始凭证)。它是按照规定要求,对生产、技术、经济活动进行的最初的数字或文字记录。它的特点是原始的、基本的、经常的和大量的。它是企业各项业务统计、会计核算的依据,也是定额管理的基本资料,是基础工作的基础。原始记录的具体种类和形式很多,常用的如:生产上的“工作票”、冶炼作业的“炉前记录”,技术管理中的实验记录和新产品鉴定记录,质量管理中的化验单、废品单和抽查质量状况记录,材料方面的领料单、退料单、代用单,设备方面的检修记录、事故记载,以及交接班记录等等。原始记录应符合下述要求。

(1) 健全。原始记录如不健全,生产、技术、经济活动就不能得到全面的反映。根据这种不健全的资料进行经济分析,就不可能得出正确的结论。原始记录是否健全,以经济活动分析的需要为依据。

(2) 准确。原始记录的准确性差,是一个普遍性的问题。要提高原始记录的准确性,首先要通过教育,提高认识,使记录者认识到,如实反映情况是一项行政纪律,严禁虚报假情况。对瞒报、谎报情况因而造成损失的要严肃处理。根据企业具体情况,采用各种计数装置、定量容器、以及必要的度、量、衡器和计量仪表等,是保证记录准确的重要条件。

(3) 简炼。原始记录既要全面,又不能繁琐。特别应注意不要侵占生产工人和班组长过多的时间,影响他们的生产。过于繁琐就会造成基层的抵触情绪,难以坚持。能合并的就要合并,提倡一票多用,切忌各个业务系统各搞一套,内容重复。可有可无的内容要删去。

原始记录的整顿工作必须根据以上要求有领导、有步骤

地进行。首先由各业务科室提出必要的记录内容和要求，再由综合部门平衡、合并、删减、汇总成完整的原始记录体系草案，逐级征求职工群众意见，试行后形成制度，最后成为共同遵守的工作习惯。

二、统计分析。它是在原始记录的基础上，通过整理，寻找事物发展趋势和规律的一系列工作。统计工作是按专业进行的，有生产统计、基建统计、工时统计、质量统计、物耗统计等等，统称专业统计。它分别由主管科室负责。专业统计不仅要有完整的数据，也应有必要的情况说明，这是分析工作的基础。各项专业统计由计划科汇总和归口管理，称为综合统计。

台帐是统计工作的工具，是对原始记录加以整理和归纳的帐册。台帐按业务分类，按时间顺序汇总记录。台帐数据集中，便于看出其规律性的变化，查找也比较方便。有些地方把台帐做成卡片形式，更为方便。

三、定额管理。定额是在一定技术和组织条件下，企业在人力、物力、财力利用和消耗方面应达到的数量标准。定额按其业务性质主要有以下几种：

(1) 劳动定额。一般是指制造单位产品(或零部件、工序)所需要消耗的工时(称“工时定额”)，或一定时间内必须出产的产品(称“产量定额”)。劳动定额是编制生产计划和劳动工资计划的主要依据。

(2) 材料消耗定额。这是指在一定技术和组织条件下制造单位产品(或零部件)所规定的材料消耗限额。它包括主要原材料消耗定额、工具消耗定额和燃料动力消耗定额等。材料定额是编制物资供应计划的依据和物资管理的基础。