

《工业企业管理纲要》

学习提要与题集

**GONGYEQIYE
GUANLI
GANGYAO**

XUEXITIYAOYUTIJ

江西人民出版社

《工业企业管理纲要》
学习提要与题集

魏全木 主编

**GONGYEQIYE
GUANLI
GANGYAO
XUEXITIYAOYUTIJ**



江西人民出版社

501582

《〈工业企业管理纲要〉学习提要与题集》

魏全木 主编

江西人民出版社出版

(南昌市新魏路)

江西省新华书店发行 江西印刷公司印刷

开本787×1092 1/32 印张7.125 字数 15万

1988年6月第1版 1988年6月第1次印刷

印数 1--1,000

统一书号: 4110·67

定价: 1.75元

ISBN 7-210-00172-7/F·26

目 录

一、学习提要.....	(1)
二、判断题.....	(25)
三、计算题.....	(157)
四、论述题.....	(176)
五、判断题参考答案.....	(178)
六、计算题参考答案.....	(183)
七、解答论述题浅析.....	(218)
后记.....	(224)

一、学习提要

《工业企业管理纲要》(修订本)共五篇,各篇内容虽各有侧重,但联系很密切。其中,第一篇是全书的基础篇、原理篇、概论篇。这一篇的内容对以后各篇都有指导作用,其余各篇是具体管理的内容。第一篇主要介绍了企业管理的一般原理和组织。为适应发展社会主义商品经济的要求,第二篇重点研究企业的经营管理和经营决策,这是搞好企业管理需要探讨的新课题。这一篇对以后各篇起着承上启下的作用。第三篇介绍了企业的生产管理。生产管理是企业管理大系统中的一项子系统,它是在原理篇的指导下,制订企业的生产计划及组织生产活动,把经营决策后的目标产品转变为现实产品。第四篇财务管理与前三篇有密切的联系,它贯穿于企业管理的始终。研究伴随着物化过程的资金运动形式,加强各环节管理,对提高企业经济效益有着重要的作用。第五篇为信息管理。信息在组织现代工业企业生产经营活动过程中的地位与作用日益重要,没有信息,企业就无法正常运转,管理就是一句空话。因此,加强信息管理是提高企业竞争能力和经济效益的重要措施。把信息管理作为单独的一篇来研究,是《纲要》(修订本)的一大特色。通过对各篇的简单分析,我们对全书的大致结构有了一个初步的了解,为了更好地学习把握全书的主要内容,我们试对全书二十五章的特点和重点分述如下,

第一章 社会主义工业企业

本章讲的是社会主义工业企业（主要是全民所有制工业企业）的概念、特征、任务、经营方式以及同国家的关系。只有对企业管理的对象——社会主义工业企业本身有一个全面、正确的认识，才能明确它对管理提出的要求，才能搞好企业管理。研究社会主义工业企业，要着重把握住“以社会化大生产和生产资料公有制为基础”，“实行自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者”这两个基本点，其它问题都是由此决定的。社会主义工业企业可以实行灵活多样的经营方式，应该大力加强企业之间的横向经济联合，提倡组织以大中型企业为骨干、以名优产品为龙头的企业集团或企业群体。对横向经济联合的意义、原则、目标和要求，要注意结合“国务院关于进一步推动横向经济联合若干问题的规定”的学习，领会和掌握好。根据所有权和经营权适当分开的理论，全民所有制企业同国家的关系，是企业既要服从国家的统一领导，又要有它的独立性。正确处理这一关系包括企业和国家两方面。从企业来说，必须服从国家统一领导，进一步深化企业内部改革，在国家规定的范围内用好经营自主权，认真履行对国家和社会应尽的责任，正确解决好企业同国家的经济利益的分配关系这个核心问题。从国家方面来说，政府部门应当在加强对企业的领导和宏观控制的同时，尊重企业的经营自主权，为增强企业活力创造生产经营的外部条件等。

第二章 企业管理的产生和发展

本章讲的是企业管理的一般原理问题，包括企业管理的

必要性、管理的二重性原理和管理的职能，资本主义企业管理的发展，我国企业管理的发展，企业管理的现代化，企业管理的基础工作等。要把重点放在学习掌握二重性原理和基本职能上。管理具有自然属性和社会属性二重性，管理的二重性决定企业管理具有两种基本职能——合理组织社会化大生产的一般职能和维护生产关系的特殊职能。这两种基本职能是结合在一起发生作用的，在实际管理活动中，企业管理基本职能一般又可以概括为五种具体职能，即计划职能、组织职能、指挥职能、协调职能和控制职能。要注意联系我国企业管理的发展历史，特别是自党的十一届三中全会以来对企业管理工作进行的一系列改革，从而实现由生产型管理向经营开拓型管理的转变。当前特别要注意联系企业实际来研究抓管理、上等级，全面提高企业素质的问题，制订出切实可行的上等级规划，要在改善企业内部条件上下功夫，紧紧抓住提高产品质量、降低物资消耗这两个环节来改善企业素质，提高经济效益。学习这一章，还要深刻理解实现企业管理现代化的概念、意义、内容和要求。要从企业实际出发，加强和改善企业管理的基础工作，逐步建立起以技术标准为主体、包括工作标准和管理标准在内的企业标准化系统。到1990年，大中型企业的主要产品都要按照国际标准或国外先进标准组织生产，创造条件，走出一条具有中国特色的社会主义的管理现代化的道路来。

第三章 企业的领导制度

本章主要是围绕实行厂长负责制来研究我国企业领导制度的改革和完善问题。企业领导制度的改革，必须坚持“三个

加强”的原则。实行厂长负责制,要在充分发挥其中心作用的同时,加强党对思想政治工作的领导和对生产经营、行政管理工作的保证监督作用。加强职工民主管理,充分发挥工会组织和职工代表大会在审议企业重大决策、监督行政领导和维护职工合法权益等方面的权力和作用。要明确党、政、工三者在企业中的地位 and 作用,处理好三者关系。企业领导班子要按照革命化、年轻化、知识化、专业化的原则建设成一个具有开拓精神,善于经营管理,能够团结和带领职工群众克服困难,奋勇前进的领导班子。实行厂长负责制的关键是选配好厂长。厂长既要懂经营管理,也要懂专业技术。厂长要实行任期目标责任制,同企业主管部门签订任期目标责任书,明确责任和奖惩条件,以加强其责任感。企业领导制度的改革和领导班子的建设问题,既是企业内部改革的一项重要内容,又是深化企业内部改革的重要保证。因此,学习好这一章的内容,不仅具有重要的理论意义,而且具有极大的现实意义。

第四章 企业的组织与人事

本章是从合理组织社会化大生产的客观要求和社会主义的基本原则出发,来研究企业的组织管理和人事管理的一般原理和原则。合理地设置组织机构和合理地用人,是合理组织社会化大生产的必要条件。学习这一章,要注意掌握企业设置组织机构的原则,各种组织机构形式的特点及其适用对象,企业领导班子结构的合理化,企业干部制度和用工制度的改革等问题。企业组织机构的设置、调整 and 改革一般应遵循以下五个原则:①从企业实际出发,服从生产经营需要,

注重实效；②实行统一领导，分级管理，正确处理集权和分权的关系；③解决好有效管理幅度与管理层次的关系；④在合理分工协作的基础上，加强纵向和横向协调；⑤精简、统一、效能、节约和反对官僚主义。企业组织机构的形式，目前通常有直线制、职能制、直线一职能制、事业部制、模拟分散制、矩阵结构制等六种。这六种形式各有其不同特点，因而适用对象也就各异。建设企业领导班子，要根据“四化”要求，在革命化的前提下，有一个合理的年龄结构、知识结构和专业结构。研究企业的领导和组织，必然涉及到企业的人事制度和劳动制度，包括干部任用制度和用工制度，必须进行这些方面的改革，实行干部任期制、聘任制、考核制和工人劳动合同制，创出一条人才选拔、培养、使用、管理的新路，以适应整个经济体制改革和企业内部改革形势发展的需要。

第五章 企业内部经济责任制和按劳分配

本章主要讲了企业内部经济责任制及其重要意义，实行企业内部经济责任制的基本原则和形式以及完善企业内部经济责任制的条件等问题。充分调动职工积极性的根本途径是正确解决职工和企业的关系，具体措施主要有二条：一是在政治上真正保证职工当家做主的权利和地位；二是在经济上真正使职工的物质利益同他们的劳动成果相联系。解决前一个问题的具体形式就是建立和健全职工代表大会制度；解决后一个问题的具体形式则是建立和完善企业内部经济责任制。学习这一章，要注意联系当前实际，推行经济责任制，企业内部要实行分级分权管理（包括适当合理划小内部核算

单位)，总的来说要多种形式承包和灵活多样分配形式的结合，要了解结构工资制的意义与结构。要把搞好企业内部经济责任制同承包制、租赁制、股份制结合起来。推行多种形式承包经营责任制是当前深化企业改革的客观要求，是调动企业和职工积极性、挖掘潜力、提高经济效益，增强企业活力和后劲的有效途径。实行承包经营责任制，在确定承包期限、承包基数、企业留利使用等方面，都必须有利于正确处理眼前利益和长远利益的关系，有利于企业自我积累，自我改造和自我发展。

第六章 经营与经营决策

本章主要讲了经营和经营管理、经营思想、经营目标、经营决策等基本概念。要进一步明确生产型管理、生产经营型管理、经营开拓型管理的区别，使企业真正成为相对独立的经济实体，成为具有一定权利和义务的法人，自主经营，自负盈亏。要树立正确的经营思想和经营作风，具有全局观念、自主观念、市场观念、竞争观念、效益观念、开拓观念，抵制各种歪门邪道和腐朽的经营作风。要制订好企业的经营目标和经营发展战略，包括对社会的贡献目标、市场目标、发展目标、利益目标等。经营战略是为实现企业的经营目标，按照企业的经营方针，通过对企业内部条件和外部环境的分析，而制定的较长期的全局性的战略决策。要科学地进行经营决策。经营决策的基本出发点是谋求企业外部环境、企业内部条件、企业经营目标这三方面综合因素的动态平衡。当前要特别注意完善企业经营机制，以适应搞好企业经营决策和管理转型的需要。要了解搞好经营决策的意义、程序、原

则和方法，要重点掌握决策树法和量本利分析法等。

第七章 市场调查和预测

本章主要讲了市场的概念、作用、分类，市场信息和市场调查的内容，市场调查和市场预测的程序、方法。现代市场是突出顾客，顾客是公正的评判员。我国市场正在发生着一场由卖方市场向买方市场转变的深刻变革。这种变化，要求企业必须按照市场需要组织生产，这就必须重视市场信息，搞好市场调查和预测。企业在生产经营活动中，要搜集的市场信息概括起来有：①市场需求情况及其变化；②商品价格及其变化；③技术进步及新产品开发；④市场竞争及其发展趋势；⑤影响消费的各种因素及消费倾向、消费结构的变化；⑥顾客的购买心理和购买行为的变化；⑦党的方针政策和政府的法律、法令；⑧国际市场及其变化等。市场调查主要围绕市场需求情况、购买力、竞争情况及其发展趋势、本企业市场经营组合执行情况等内容进行。市场调查和预测都要按照一定的步骤或程序进行。要掌握市场调查和预测的主要方法。市场调查的方法有观察法、询问法、实验法等三种，最常用的是询问法。市场预测的方法归纳起来可分为定性市场预测和定量市场预测两大类。定性市场预测方法有：厂长（经理）评判法、销售人员估计法、专家意见法、预购调查法、用户调查法、抽样调查法、展销调查法、产品寿命周期推测法等，主要应掌握前四种方法。定量市场预测方法要重点掌握时间序列法中的移动平均法和指数平滑法以及因果关系法中的一元线性回归法。

第八章 产品决策和定价决策

本章主要讲了产品生命周期理论及其不同阶段的特点和应该采取不同的经营策略，产品决策，定价理论和方法等。产品生命周期理论是企业产品决策的基础，掌握产品生命周期理论，对于改善我国工业企业的经营管理有着重要意义。对于产品决策，主要应掌握原有产品的决策和新产品开发决策以及最佳产品组合的选择与分析。选择与分析产品组合是否最佳，常用的评价方法有四象限评价法和三维分析法。对于定价决策，应注意掌握马克思主义的价格理论，制定商品价格时，既要考虑商品价值量的大小，又要考虑供求关系的影响，还要考虑投入流通中纸币量的多少。要注意了解西方资产阶级的价格理论和需求弹性理论。定价的方法很多，要重点掌握成本加成定价法和保本点定价法。长期以来我国价格体系很不合理，价格与价值脱离，不能真实地反映客观的供求关系。因此国家对价格体系进行了改革，对企业提出了一系列新要求，这使企业面临着新的考验，企业如何大力降低成本和消耗，认真执行价格改革原则以适应价格改革的新形势，这是企业领导者必须认真考虑的重大问题。

第九章 促销决策和销售渠道决策

本章主要讲了促销与销售渠道决策，国际市场的开拓决策和销售计划。在促销决策中，主要应搞好广告决策、人员推销和销售技术服务。应注意掌握广告的作用，销售技术服务的意义、内容和方式。对销售渠道决策，要了解影响销售渠道选择的主要因素和掌握选择最佳销售渠道的问题。影响

销售渠道选择的主要因素有产品、市场、企业自身条件和策略等因素。选择最佳销售渠道要解决在各种销售渠道中，选择哪一种最佳，解决在某一个特定的市场范围内使用多少家零售商店，解决对个别批发商、零售商或代理商的挑选等问题。积极开拓国际市场，对于加快实现四个现代化和促进企业的发展，都有着重要意义。一个企业要想使自己的产品成功地打入国际市场，首先要对国际市场进行调查研究，调查研究需要搜集两类资料，即国际市场的环境资料和情报资料。要在调查研究的基础上进行认真的分析比较，以便从中选择一个或几个最有利的市场，作为企业的目标市场。一切有出口能力的企业，都应该加强出口产品的研制和开发，大力提高产品质量和档次，努力改进包装和装璜，同时要重视技术出口，积极开拓国际市场，增加创汇能力。企业的厂长应该学会开发利用两种资源、开拓占领两个市场、掌握运用两套本领，为国家作出更大的贡献。

第十章 技术改造

本章主要讲了技术改造的意义、内容、原则、决策和组织。立足现有基础，对老企业进行技术改造，是扩大再生产的主要途径，是改善企业素质、提高经济效益的有效措施。《七五计划》指出：所有企业的技术改造，都要以提高经济效益为中心，大力提高产品质量和性能，节约能源，降低原材料消耗，开发新产品，扩大优质名牌产品和短线产品的生产能力。同时，加强和改善劳动保护措施，治理环境污染。加快现有企业的技术改造，关键是增强企业进行技术革新和探索新技术的内在动力，并为企业追求技术进步，增强企业发

展后续能力和自我改造能力创造良好的外部条件。抓好技术改造决策关系重大。在技术改造决策过程中，可行性研究是决定技术改造项目、方案和投资的关键环节。搞好技术改造，需要做大量艰苦细致的组织工作：①要有一个切实可行的技术改造规划；②要以产品更新换代来带动整个企业的技术改造；③要解决技术改造所需要的资金、材料和设备；④要组织一支技术改造队伍，充分发挥科技人员的积极性；⑤要建立严格的经济责任制，并且把责任者的经济利益同经济责任紧密挂钩。有计划地进行技术改造是使企业永葆青春的基础，是企业经营活动的重要课题。学习这一章，重点在于联系本企业技术改造的实际加以理解，总结这方面的经验，对今后搞好本企业技术改造提出打算和设想。

第十一章 经营计划

本章主要讲了企业计划管理的意义，经营计划的概念、种类、编制、执行与控制。计划管理是社会化大生产和社会主义有计划的商品经济的要求，也是调动职工积极性的需要。企业的计划管理是一种综合性管理，亦即全面计划管理，所谓全面，具有全厂的、全过程的、全员的重重含义。经营计划是为实行计划管理而编制和执行的企业全部生产经营活动的综合规划和行动纲领，是企业经营思想、经营目标、经营决策、经营方针和策略的进一步具体化。学习这一章，要重点掌握生产技术财务计划与生产经营计划的区别，要从经济理论、计划体制、指导思想、重点、作用、范围、编制程序等方面理解其不同点。学习这一章，还要注意掌握滚动式计划的概念及其适用条件。所谓滚动式计划，就是在制订计划

时，逐年逐季往后推移，连续滚动编制。它特别适用于主观因素变动较大的情况。对企业计划的控制，要了解采取的控制方式、实施控制的单位和常用的控制工具。

第十二章 生产管理的内容、任务和要求

本章是第三篇总的概述，主要是回答企业从生产型管理转变为经营开拓型管理以后，如何合理组织现代化大生产的问题，明确地指出了企业转轨变型后，生产管理虽然处于执行性地位，但它的作用仍然是十分重要的，同时还阐明了生产管理的内容、任务和要求。加强生产管理是实现企业经营目标的物质基础和保证，是实现领导工作重点转移的前提条件，是实现增产节约，增收节支的重要途径。本章重点应掌握生产管理的任务和要求。生产管理的任务包括基本任务和具体任务。基本任务是运用组织、计划、控制等职能，在经营管理解决了企业的生产技术活动同企业外部环境取得动态平衡的前提下，解决企业的生产技术活动同企业内部的人力、物资、资金等资源取得动态平衡的问题，使投入生产过程的各种要素有效地结合起来，形成有机体系，生产出适销对路的产品，满足社会需要，提高企业生产的经济效益。具体任务有五点：第一、遵循社会主义生产目的，保证生产出社会需要的适销对路的产品。第二、全面完成生产经营计划中所规定的目标任务，包括产品品种、产量、产值、质量、成本、资金、利润等重要指标。第三、充分利用人力资源，合理组织劳动力，以不断提高劳动生产率。第四、加强物资管理，努力降低物资的消耗、建立合理的物资储备，减少资金占用。第五、加强设备管理，提高设备的完好率和设备利

用率，及时更新改造设备，促进技术进步。生产管理任务的核心是产品适销对路和提高经济效益。生产管理的要求是：以需定产、以产促销；讲求经济效益；组织均衡生产；安全和文明生产。生产管理要求的核心仍然是提高经济效益。

第十三章 生产过程组织和劳动组织

本章是生产管理的具体内容，主要论述了在生产过程中怎样把人、机、物三者合理地组织起来，形成一个有机整体，以取得最佳的效果。它包括生产过程组织、劳动组织、劳动定额和劳动保护四个方面的内容。学习这一章应注意掌握以上四个方面的内容。研究生产过程的空间组织要着重掌握企业内部生产单位的二种基本组织形式：工艺专业化、对象专业化，在掌握这两种专业化组织形式概念的同时，还应了解它们的优缺点，以及它们的优缺点是恰恰相反这一特性，从而能根据实际情况正确选择专业化形式。在实际工作中，上述两种专业化形式，往往是结合起来应用的，即兼有两种专业化形式的优点，而避免其缺点，这种结合形式称为混合形式。研究生产过程的时间组织，要着重掌握零件在工序间的三种移动方式的示意图，加工周期的计算和比较。同时还应掌握单台与双台设备上的排序问题。此外，还应重点掌握劳动定额的概念、作用，制定的原则和方法。劳动定额是企业计划工作的基础；是推广先进经验、开展劳动竞赛、提高劳动生产率的重要手段；是企业经济核算和推行经济责任制的基础资料；是贯彻按劳分配原则，合理组织工资奖励工作的依据。劳动定额水平应当先进合理，这就是经过一定时期的努力，大多数工人可以达到，部分先进工人可以超

过，少数后进工人能够接近以至达到的水平。学习时，要注意联系本企业的实际，找出差距、拿出措施，制定先进合理的劳动定额，不断提高劳动生产率。

第十四章 产品开发管理

本章是围绕新产品开发和老产品的改革与整顿展开的，主要阐述了产品开发的概念，新产品的概念与分类，开发方式，开发程序与老产品的改革和整顿、产品设计及工艺管理，产品开发计划等。要搞好产品开发，必须掌握正交试验和价值工程等现代化管理方法，本章就此也作了介绍。产品开发包括两个方面的内容，即开发新产品和整顿改革老产品。在新产品开发六个阶段中，要着重注意调查阶段，构思创意的筛选，样品试制和小批试制的区别。在产品设计中，要求能应用正交试验，并经过计算，选出各因素的较佳水平，了解“三化”概念和作用。在产品工艺管理中，对临界产量的概念和作用，临界产量的计算公式及其运用，要能够掌握。价值工程是一个用途十分广泛的现代化管理方法，是提高产品功能，降低产品成本的行之有效的技术，要求重点掌握功能分析，功能改善对象的选择和多方案对产品功能的综合满足程度的确定方法，包括计算与选择。开发新产品和改革老产品，是经济建设迅速发展和人民生活水平不断提高的客观需要；是提高企业在国际国内市场上的竞争力和保证企业生存和发展的客观需要；是不断提高企业技术水平和提高企业及社会经济效益的需要。学习这一章应注意联系企业实际，大力加强产品开发工作。