

经理、厂(矿)长
业务学习资料

工 业

《科学与人》杂志社主编

上海科学技术文献出版社

经理、厂(矿)长业务学习资料

· 工 业 ·

《科学与人》杂志社主编

上海科学技术文献出版社出版发行

(上海市武康路2号)

湖北省蒲圻县印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张8.25 字数240,000字

1984年6月第1版 1984年6月第1次印刷

印数: 1—40,000

书号:17192·88 定价:1.30元

前 言

当前，我国正处于经济管理体制的改革过程之中，企业管理中的许多课题亟待我们去钻研和解决。为了使全国广大工矿企业的领导干部和管理人员掌握全国经理、厂（矿）长统考所需要的企业管理的基本知识，提高企业经营管理水平，我们根据《国营企业经理、厂（矿）长国家统考复习大纲》的要求，与有关主管部门和学术机关共同组织了专家、教授编写了一套《经理、厂（矿）长业务学习资料》，按“方针政策”、“工业”、“商业”、“外贸”、“铁路”、“交通”、“邮电”、“基建”八个分册独立成书，供有关干部、管理人员及有志于研究管理科学的广大读者参考，也可以作为大专院校或培训单位的教材之用。

本书由武汉大学经济系部分研究生编写，并承许多专家热情关怀与指点，尤其是朱国章、杨升鸣、徐永康等同志对此书给予了大力支持，谨此致谢。由于我们水平有限，且时间仓促，书中不妥之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

编 者

1984年4月

目 录

前 言

绪 论：工业企业管理学研究的对象和方法

1. 什么是工业企业管理？ 1
2. 工业企业管理学研究的对象是什么？ 2
3. 工业企业管理学研究的方法是什么？ 3
4. 工业企业管理学研究的任务是什么？ 4
5. 怎样建立具有中国特色的工业企业管理学？ 6

第一部分 企业管理原理与组织

6. 什么是工业企业？它与其它单位有何区别？ 8
7. 社会主义国营工业企业有哪些特点？ 9
8. 我国国营工业企业的根本任务是什么？ 10
9. 我国国营工业企业有哪些基本权利？ 11
10. 我国国营工业企业的责任有哪些？ 12
11. 社会主义工业企业有哪些基本的组织形式？ 12
12. 全民所有制企业为什么要求有相对独立的经济地位？ 13
13. 工业企业管理有哪些具体职能？ 14
14. 什么是管理的二重性？掌握管理二重性原理有何重要意义？ 15
15. 管理在企业中的地位 and 作用是什么？ 16
16. 我国工业企业管理的主要内容是什么？ 17
17. 有哪些基本的企业管理方法？ 18
18. 我国工业企业管理的基本任务是什么？ 19

19. 我国工业企业管理有哪些基本特点?	19
20. 衡量企业管理水平的标志是什么?	21
21. 社会主义工业企业管理的基本原则有哪些?	21
22. 我国工业企业管理的发展历史如何?	23
23. 我国企业管理的主要经验教训有哪些?	25
24. 我国企业管理的发展方向是什么?	27
25. 什么是管理现代化? 它包括哪些内容?	29
26. 什么是整顿企业的“五项工作”、“三项建设”、 “六好要求”?	30
27. 当前进行企业全面整顿应做好哪些工作?	31
28. 什么是企业素质? 提高企业素质有何重要意义?	32
29. 生产型管理和经营型管理有何区别和联系?	34
30. 怎样实现生产型管理向经营型管理的转变?	35
31. 用经济办法进行管理的基本含义是什么?	36
32. 什么是工业经济责任制? 它包括哪些主要内容?	37
33. 我国企业领导体制的三项基本原则是什么?	38
34. 什么是民主管理? 实行民主管理有何重要意义?	39
35. 民主管理的基本形式是什么? 如何发挥职工代 表大会的作用?	40
36. 怎样才能使厂长的作用得到充分发挥?	41
37. 怎样加强和改善党对企业的领导?	42
38. 厂长集中统一指挥与民主管理和党的领导是否 相矛盾?	43
39. 现代化工业企业需要什么样的厂长?	44
40. 厂长应有哪些职权? 必须承担哪些责任?	45
41. 怎样建立和健全以厂长为首的统一的生产经营 指挥系统和责任制度?	46
42. 总工程师、总会计师和副厂长分别具有哪些职 责?	47
43. 企业组织管理体制的主要内容是什么?	48

44. 企业组织机构设置的基本原则是什么?	49
45. 什么是直线制和职能制? 它们各有何特点?	50
46. 什么是生产区域制? 它有什么特点?	51
47. 事业部制是一种什么样的组织形式? 有何值得 借鉴之处?	51
48. 矩阵结构有何特点?	52
49. 集权制管理有何优缺点?	53
50. 分权制管理有何优缺点?	54
51. 如何处理企业管理机构之间的分工、协作与制 约的关系?	55
52. 企业组织机构合理化包括哪些主要内容和要求? ...	56
53. 目前我国企业组织机构的现状如何? 改革的方 向及一些初步设想如何?	57
54. 为什么要提高企业领导班子的素质? 怎样加强 企业领导班子的建设?	58
55. 企业规章制度在企业管理中有什么作用?	59
56. 企业规章制度的主要内容是什么?	60
57. 建立企业规章制度应遵循哪些基本原则?	61
58. 怎样才能正确地贯彻执行企业规章制度?	62
59. 现阶段工人阶级的历史责任是什么?	63
60. 什么是思想政治工作, 加强思想工作有何重要 意义?	64
61. 为什么要把企业思想政治工作的重点放在青年 工人身上?	65
62. 思想政治工作有无规律性? 为什么说思想政治 工作应该进一步科学化?	66
63. 企业思想政治工作的任务是什么?	67
64. 企业思想政治工作的基本原则有哪些?	68
65. 科学的思想政治工作方法包括哪些主要方面?	69
66. 思想政治教育有哪些基本内容?	70

67. 思想政治教育有哪些主要方式?	71
68. 在新的历史时期, 怎样加强和改善企业思想政治工作?	72
69. 什么是社会主义物质利益原则? 社会主义企业为什么要坚持物质利益原则?	73
70. 贯彻物质利益原则必须坚持哪些基本原则?	75
71. 坚持物质利益原则与加强思想政治工作存在什么关系?	76
72. 如何正确处理国家、企业、个人三者之间的物质利益关系?	77
73. 为什么要把企业权、责、利结合起来? 怎样将其正确结合?	78
74. 为什么要实行工资等级制度?	79
75. 工人工资等级制度和干部工资等级制度的基本内容是什么?	80
76. 国营工业企业有哪些劳动报酬形式?	81
77. 计时工资和计件工资有何区别?	81
78. 调动职工的积极性有何重要意义?	82
79. 计件工资有哪些基本形式?	83
80. 什么叫劳动保险和职工生活福利? 搞好劳动保险和职工生活福利工作有何意义?	84
81. 什么是管理的基础工作? 有何特点? 加强管理的基础工作有何重要意义?	85
82. 什么叫定额? 定额有何作用? 如何制定定额?	86
83. 企业标准化工作的内容和要求是什么?	86
84. 加强企业计量工作应抓住哪几个主要环节?	87
85. 为什么要重视“智力投资”?	88

第二部分 经营决策与计划

86. 什么叫经营决策? 它在企业管理中的作用如何? ...89
87. 什么叫经营计划? 制定长期经营计划有什么意义?90
88. 什么叫经营? 它与管理有何联系和区别?91
89. 企业经营决策怎样分类? 包括哪些主要内容?92
90. 企业的经营目标包括哪些内容? 体系如何?93
91. 企业的经营目标有什么作用?95
92. 确定企业经营目标应遵循哪些原则?95
93. 社会主义经营思想是什么? 包括哪些内容?96
94. 社会主义经营方针是什么? 包括哪些内容?98
95. 预测、决策、计划三者之间关系怎样?99
96. 加强市场调查和市场预测有何作用?100
97. 市场调查和市场预测主要包括哪些内容?101
98. 什么是市场观点? 市场容量? 市场占有率?102
99. 怎样进行市场调查?103
100. 市场预测的主要任务是什么? 市场预测有哪些类型?104
101. 市场预测有哪些主要步骤?105
102. 市场预测有哪些主要方法?106
103. 什么是专家意见预测法?107
104. 什么是时间序列预测法?107
105. 什么是相关分析和回归分析?108
106. 什么是计量经济模型预测法?109
107. 什么是生命周期法?110
108. 怎样报告和判断预测结果?111
109. 企业决策包括哪些内容? 经营决策居何种地位? ...112
110. 确定型、非确定型、风险型三类决策及其区别联系如何?113

111. 企业决策包括哪些程序或步骤?	114
112. 企业经营决策应遵循哪些基本原则?	115
113. 经营目标有哪些内容? 确定经营目标应考虑哪些因素?	116
114. 决策分析有哪几种主要方法?	117
115. 什么是决策树法?	118
116. 什么是主观决策法和计量决策法?	119
117. 什么是大中取小法?	119
118. 什么是小中取大法?	119
119. 使用决策方法进行决策时应注意哪些主要问题?	119
120. 怎样判断决策的合理性?	120
121. 什么是盈亏分析法? 其应用范围如何?	121
122. 为什么要加强企业的计划管理?	122
123. 企业计划管理的原则是什么?	123
124. 工业企业有哪些基本的计划? 它们的内容是什么?	124
125. 什么是经营策略? 社会主义企业有哪些主要经营策略?	125
126. 怎样制定企业的长远规划?	126
127. 经营计划的编制有哪些基本步骤?	127
128. 企业编制计划需要哪些资料?	128
129. 经济计划贯彻落实的主要方式有哪些? 怎样搞好经济计划的贯彻落实?	130
130. 为什么要调整经营计划? 怎样才能便于经营计划的调整?	131
131. 工业企业在确定产品服务方向时应考虑哪些基本因素?	131
132. 什么是合理的产品结构? 划分产品结构有哪些准标?	133
133. 确定企业产品结构有哪些基本原则?	135

134. 社会主义条件下的竞争有何特点?	135
135. 如何提高企业的竞争能力?	136
136. 确定企业产品结构有哪些方法?	137
137. 什么是产品系列平衡法?	139
138. 如何用产品生命周期来评价产品?	141
139. 什么是“四象限评价法”?	143
140. 怎样分析产品的获利能力?	144
141. 加强销售管理有何重要意义? 它的任务是什么?	144
142. 销售管理有哪些基本原则?	145
143. 销售管理有哪些主要内容?	146
144. 销售计划工作包括哪些主要内容?	147
145. 如何编制产品销售计划?	148
146. 各种销售渠道的形式及特点如何?	149
147. 有哪些营销策略?	151
148. 确定市场经营策略应考虑哪些基本因素?	152
149. 做好广告宣传应注意些什么?	153
150. 销售人员应具备哪些素质? 怎样选拔和培养?	154
151. 工业产品价格有哪些种类?	155
152. 流通部门在社会再生产中有何重要作用?	156
153. 工业企业在处理与流通部门的关系时应遵循哪 些基本原则?	157
154. 什么是技术改造? 它包括哪些内容?	158
155. 当前强调企业技术改造有何重要意义?	159
156. 技术开发有哪些特点?	160
157. 企业技术改造应遵循哪些基本原则?	160
158. 怎样搞好技术改造的组织工作?	161
159. 技术改造的决策有哪些步骤? 什么是可行性研 究?	162
160. 外延的扩大再生产与内涵的扩大再生产有什么 区别?	163

161. 如何计算货币的时间价值?.....	164
162. 怎样利用终值表计算货币的时间价值?.....	165
163. 什么是贴现? 怎样计算货币的贴现值?.....	166
164. 成本比较法的原理是什么? 如何应用?.....	166

第三部分 企业生产管理

165. 什么是生产管理? 它在企业管理中居何地位?.....	168
166. 生产管理的内容和任务是什么?.....	169
167. 生产管理的指导原则是什么?.....	169
168. 什么叫生产过程?.....	170
169. 生产过程是由哪几个部分构成的?.....	171
170. 什么是生产过程组织? 它包括哪些内容?.....	172
171. 生产过程组织的基本要求是什么?.....	173
172. 如何确定企业的生产类型? 生产类型可分为哪 几种?.....	174
173. 生产过程组织有哪几种基本形式?.....	175
174. 什么叫流水线? 它有哪些类型?.....	176
175. 组织流水线应具备哪些条件?.....	177
176. 流水线设计的一般原理是什么?.....	178
177. 企业内部生产单位按哪些原则划分和建立? 各 有何优缺点?.....	181
178. 劳动对象在工序之间有哪几种移动方式? 它们 各有什么优缺点?.....	182
179. 工时消耗的构成如何?.....	183
180. 什么叫劳动生产率? 怎样计算劳动生产率指标?.....	184
181. 劳动保护工作的任务和内容是什么?.....	185
182. 文明生产的标志是什么? 怎样搞好文明生产?.....	186
183. 什么是产品开发? 其必要性何在?.....	186
184. 怎样进行老产品整顿?.....	187
185. 什么叫工艺装备系数? 如何确定?.....	188

186. 什么是价值工程?	189
187. 价值工程中的价值、功能和成本的意义是什么? 三者的关系怎样?	190
188. 价值工程的基本原理是什么? 它的适用范围是 什么?	190
189. 怎样进行价值工程的对象选择和情报收集工作?	192
190. 怎样进行功能分析?	193
191. 怎样评选最优方案?	194
192. 怎样进行方案的验证、实施和价值工程的活动 成果评价?	196
193. 企业生产计划的综合平衡包括哪些内容?	196
194. 什么叫企业生产能力? 试述核定生产能力的步 骤?	197
195. 怎样把企业年度计划落实到车间?	199
196. 生产能力的平衡负荷包括哪些方面? 怎样计 算?	199
197. 何谓均衡生产? 它的内外部条件各有哪些?	201
198. 搞好日常的生产调度工作有哪些基本要求?	202
199. 生产作业控制包括哪些内容? 有什么方法?	203
200. 网络计划技术有何优点?	204
201. 什么是产品质量? 什么是工作质量? 两者关系 如何?	205
202. 全面质量管理有什么特点?	206
203. 什么是质量保证体系? 它有哪些主要内容?	208
204. 所谓全面质量管理的七种新工具是什么?	209
205. 统计质量控制的基本原理是什么?	210
206. 质量管理有哪几种常用的统计方法?	212
207. 什么叫物资管理? 物资管理在企业管理和生产 中的作用是什么?	215
208. 何谓物资消耗定额? 它有什么作用? 物质消耗	

定额有哪些种类?.....	216
209. 什么叫A B C 分析法? 如何利用它进行物资的 订货和库存管理?.....	217
210. 什么叫物资储备和物资储备定额? 物资储备定 额有什么作用?.....	218
211. 什么叫物资供应计划? 编制它有何意义? 它与 企业其它各项计划有什么关系?.....	220
212. 仓库管理的内容是什么?.....	221
213. 企业节约物资的途径和方法主要有哪些?.....	222
214. 什么叫能源? 加强能源管理工作有何意义?.....	223
215. 什么叫设备和设备管理? 设备管理的任务是什 么? 加强设备管理有何意义?.....	224
216. 如何选择设备?.....	225

第四部分 企业财务管理

217. 什么是产品成本? 它包括哪些内容?.....	228
218. 成本管理包括哪些内容? 对成本管理有哪些要 求?.....	229
219. 什么是成本预测? 怎样进行成本预测?.....	230
220. 编制成本计划的依据是什么? 应如何编制?.....	232
221. 成本控制的作用和步骤如何?.....	233
222. 成本分析有哪几种技术方法?.....	235
223. 财务管理有哪些基本原则和方法?.....	237
224. 企业经营资金怎样分类?.....	239
225. 怎样核定固定资产的需要量?.....	241
226. 怎样预提和使用固定资产大修理基金?.....	242
227. 如何提取固定资产折旧?.....	244
228. 为什么要实行固定资产的有偿占用制度?.....	245
229. 怎样加强固定资产的日常管理?.....	246
230. 怎样核定流动资金定额?.....	247

231. 加速流动资金周转有哪些主要途径?	249
232. 企业经济核算有哪些主要经济指标?	250
233. 为什么说会计核算和管理企业的重要工具?	251
234. 经济统计具有什么作用? 它有哪些基本方法?	252
235. 会计核算有哪些方法?	253
236. 经济核算的组织体系如何?	255
237. 经济活动分析的内容和任务是什么?	257
238. 经济活动分析有哪些步骤和方法?	258
239. 经济核算的基本步骤和方法是什么?	259

第五部分 企业的信息与管理

240. 什么是信息?	262
241. 信息在企业管理中的作用与地位?	263
242. 什么是信息反馈?	264
243. 什么是信息流? 工业企业中的信息流主要有哪 些?	265
244. 什么是信息处理? 它有哪些类型? 信息处理的 基本要求是什么?	266
245. 什么是管理信息系统?	268
246. 电子计算机的主要优点是什么?	269
247. 什么是电子计算机的“硬件”和“软件”?	270
248. 什么是程序设计语言? 企业管理中常用的有哪 几种?	271
249. 什么是数据库?	272
250. 计算机用于企业管理与一般科学技术运算有何 异同?	273
251. 电子计算机在目前企业管理中有哪些作用?	274
252. 电子计算机在企业中应用效果如何?	275
253. 试述电子计算机管理信息系统的组成?	276
254. 建立电子计算机管理信息系统有哪些步骤?	278

绪 论

工业企业管理学研究的对象和方法

1. 什么是工业企业管理？

从一般意义上说，所谓管理，就是为了达到一定目的而采用各种方式、方法、手段，对有关的人和事进行组织控制的一系列活动的总称。凡是人类的集体活动，无论是生产性的集体活动，还是非生产性的集体活动，都需要进行管理。

工业企业是人们集体进行生产经营活动的经济组织。所谓工业企业管理，就是按照客观规律，对工业企业生产经营活动，进行计划、组织、指挥、监督和调节，以便充分利用企业的资源，取得最好的经济效益，实现企业预定目标的一种功能。企业管理可分为生产管理和经营管理两大部分。

企业管理是社会化大生产的必然产物。当社会生产力还不发达，人们的生产活动尚未进行分工的时候，不需要多少管理。随着社会生产的发展，当很多人在一起从事共同劳动时，劳动者之间存在着分工协作。为了使他们之间的动作协调，步伐一致，就需要一定的管理。在资本主义制度出现以后，工业企业管理获得很大的发展。随着资本主义生产进一步发展，在现代工业企业里，由于生产手段的不断变革，生产技术日益复杂，劳动分工越来越细，劳动社会化程度空前提高，社会经济联系非常广泛，企业管理也就更加复杂和更为重要。

企业管理除了同社会化大生产有密切的联系外，还同生产关系有密切的关系。企业的生产经营活动都是在一定的生产关

系下进行的,因而企业管理必然反映一定生产关系的要求,体现生产资料占有者的意志。所以工业企业管理具有两重性。一方面它具有与生产和社会化生产相联系的自然性;另一方面又具有与生产关系和社会制度相联系的社会性。

社会主义工业企业同样是社会化大生产,同样需要严密而科学的管理。社会主义工业企业管理,就是根据社会主义客观经济规律的要求和社会化大生产的需要,在国家统一计划的指导下,把计划经济与市场调节结合起来,充分发挥广大劳动者的积极性和创造性,运用各种经济、技术、手段和科学的方法,对企业的整个经济活动进行预测和计划,组织和指挥,协调和配合,监督和控制,教育和鼓励,创新和发展,最有效地利用人力、物力和财力,以等量的劳动消耗,创造出尽可能多的物质财富,取得最大的经济效益,多快好省地发展社会主义工业生产。

2. 工业企业管理学研究的对象是什么?

工业企业管理学是一门指导人们如何管理企业经营、生产和技术活动的综合性科学。这门科学是由社会科学、自然科学和工程技术科学相互渗透综合而成的,含有生产力、生产关系和上层建筑的多种属性。

企业管理的理论来源于企业管理的实践。资本主义企业管理的实践,产生了资本主义企业管理学;社会主义企业管理的实践,产生了社会主义企业管理学。两者既有共性也有个性。社会主义工业管理学主要是研究工业企业系统生产管理和经营管理的整个过程,揭示企业管理的客观规律性,即如何按照客观规律的要求来合理地组织生产力,不断地完善生产关系,适时地调整上层建筑,以促进企业生产力的发展。

社会主义工业企业管理学的研究对象包括生产力、生产关系、上层建筑三个方面的问题:(1)生产力方面,即如何合理地组织生产力的问题。如工厂、车间的布置和工作场地的组

织，产品生产过程的管理，制定产品技术标准，工艺流程和操作方法，制定产品劳动定额和物资消耗定额，安全生产与劳动保护，以及设备管理、质量管理，物资管理等等；（2）生产关系方面，即如何正确处理生产过程中人与人的关系和其它关系问题。如研究企业内部之间，领导者与被领导者之间以及职工和企业之间的经济关系；研究企业与国家、部门、地区之间，企业与企业之间的经济关系。为了处理这些关系，企业就要搞好管理体制、责任制、劳动分工与协作、工资奖励、经济核算等工作；（3）上层建筑方面，如党和国家有关的路线、方针、政策、法令、企业的计划、某些规章制度以及思想政治工作等等。这些上层建筑要反映经济基础的要求，适应生产力发展的需要，才能对企业生产起保护和促进作用。因此，它也属于企业管理学研究的对象。上述三方面紧密结合，构成企业管理学不可分割的整体。我们要在企业生产力和生产关系矛盾运动中，对这三个方面同时进行研究。

社会主义工业企业管理学的研究对象既然包括生产力，生产关系和上层建筑三个方面，就要求研究经济规律、生产力规律和自然规律等有关问题，这就必然同许多学科，如政治经济学、国民经济管理学、工业经济学、技术经济学、数学及各种技术科学发生紧密的联系。所以，这门科学的性质不是单纯的经济科学或社会科学，而是一门介于经济科学和技术科学之间的边缘科学。具有跨社会科学和自然科学的边缘科学的特点。

3. 工业企业管理学研究的方法是什么？

工业企业管理学是企业管理实践活动在理论上的概括和反映，是企业管理工作经验的科学总结。人们要有效地管理企业，就需要有一定的企业管理理论的指导。只有研究和运用生产力、生产关系和上层建筑在企业管理运动中的规律，才能够提高企业的生产水平，技术水平和管理水平，发展企业生产力。因此，我们在研究和实践中，必须有正确的研究方法。