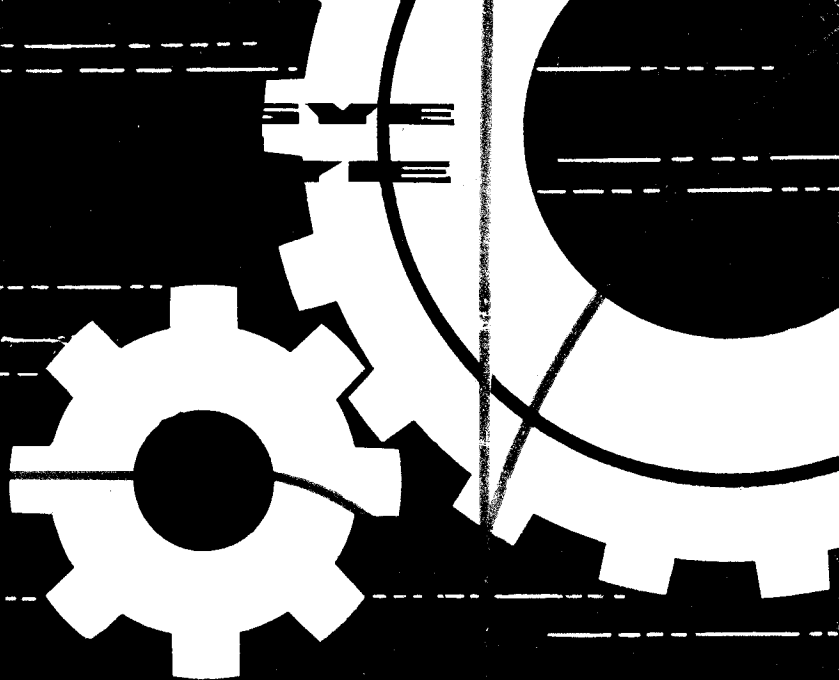




工业企业管理教材

工业企业管理教材

江西省企业管理研究班编

江西人民出版社出版

(南昌百花洲3号)

江西省新华书店发行 江西印刷公司印刷

开本 $787 \times 1092 \frac{1}{32}$ 印张 $10 \frac{1}{8}$ 字数23万
1979年12月第1版 1980年2月江西第2次印刷
印数: 80,001—150,000

统一书号: 15110·38 定价: 0.81元

内 容 提 要

本书是介绍按照客观经济规律管理企业的一本具有新内容的教材。全书共分十章，系统地讲述了企业管理的基本知识。着重阐述体制改革和扩大工业企业经营管理自主权对企业各项管理工作提出的新要求和新作法，如：计划调节和市场调节相结合、按需生产、经济合同制、全面质量管理、全过程成本管理、全面预防设备保养、固定资产有偿占用、流动资金全额信贷和党委领导下的厂长负责制、职工代表大会制、民主选举基层干部，以及统筹法、电子计算机在企业管理中的应用等一系列新的管理思想、管理原则和管理方法。

本书可供工业管理机关和厂矿企业轮训干部的教学之用，也可供从事经济工作的同志参考。

前 言

全党的工作着重点转移到现代化建设上来，工业系统的工作首先要转到以生产为中心、以管理为重点的轨道上来。为了适应这一形势的需要，轮训工业管理机关和厂矿企业的各级干部，提高广大干部的管理水平，是打好四个现代化的第一战役的一项战略任务。本《教材》就是为工业系统干部学习企业管理基本知识而编写的。

《教材》系在党的十一届三中全会、四中全会和五届人大二次会议，以及叶剑英同志在国庆三十周年大会上的讲话精神指引下，根据对国民经济实行调整、改革、整顿、提高的方针，依照中共中央、国务院关于体制改革和扩大工业企业自主权、工业企业管理工作有关的条例等一系列文件精神，并吸取了国内外工业企业管理的先进经验，参照了国家经委企业管理研究班的教学资料和有关的教材、文章而编写的。

企业管理是一门科学。本书从工业管理机关和厂矿企业干部的需要出发，共分十章，系统地介绍了按照经济规律、生产力规律、自然规律的要求管理企业的基本知识。它既概括了五十年代、六十年代企业管理的好经验，又力求反映七十年代末工业经济体制和企业管理体制改革的提出的一系列重大问题和新的管理思想、管理原则、管理方法。

本《教材》原系江西省经济委员会、中共江西省委党校合办的“江西省企业管理研究班”第一期教员班四十三名同志集体编写的“讲义”，并在江西省企业管理研究班第二期教学中进行了试用。这次出版时作了若干重要修改和补充。

由于我们水平所限，编写时间仓促，当前又正处在体制改革的过程中，本书的缺点错误在所难免，请提意见，以便不断修改完善。

编 者
一九七九年十一月

目 录

第一章 概 论.....(1)

第一节 企业管理是一门科学.....(1)

第二节 企业管理的性质.....(9)

第三节 企业管理的基本任务.....(14)

第四节 企业管理的改革.....(21)

第二章 民主管理.....(29)

第一节 民主管理的重要性.....(29)

第二节 民主管理的内容和形式.....(34)

第三节 实行民主管理的要求.....(42)

第三章 计划管理.....(48)

第一节 计划管理的权限和任务.....(48)

第二节 计划管理的原则.....(51)

第三节 计划指标和考核.....(59)

第四节 长远规划和年度计划的编制.....(69)

第五节 计划的基础工作.....(70)

第六节 综合平衡及计划的执行和检查.....(73)

第四章 生产管理.....(78)

第一节 生产过程的组织.....(78)

第二节 生产作业计划.....(90)

第三节	日常生产管理·····	(99)
第四节	统筹法在生产管理上的运用·····	(107)
第五章	质量管理·····	(116)
第一节	质量管理的目的和任务·····	(116)
第二节	质量管理的组织·····	(121)
第三节	质量管理的控制方法·····	(134)
第四节	质量管理的基础工作·····	(152)
第六章	技术管理·····	(157)
第一节	技术管理的意义和任务·····	(157)
第二节	技术管理的主要内容·····	(161)
第三节	挖潜、革新、改造·····	(167)
第四节	科学研究和科技情报·····	(171)
第五节	标准化·····	(174)
第六节	设备管理·····	(179)
第七节	电子计算机在企业管理中的应用·····	(185)
第七章	物资管理·····	(190)
第一节	物资管理的意义、任务和要求·····	(190)
第二节	消耗定额和储备定额·····	(193)
第三节	物资供应计划·····	(198)
第四节	物资的质量和资金管理·····	(204)
第五节	仓库管理·····	(206)
第六节	节约物资消耗的途径·····	(210)
第八章	劳动管理·····	(213)
第一节	劳动管理的主要任务·····	(213)

第二节	劳动定额与定员·····	(218)
第三节	工资与奖惩·····	(227)
第四节	职工培训及招收·····	(233)
第五节	劳动计划·····	(236)
第六节	劳动保护工作·····	(238)
第九章 财务管理·····		(243)
第一节	财务管理的任务和原则·····	(243)
第二节	企业的资金和基金管理·····	(249)
第三节	成本管理·····	(259)
第四节	企业盈利管理·····	(269)
第五节	财务管理的组织·····	(276)
第十章 经济核算·····		(280)
第一节	社会主义经济核算的实质和意义·····	(280)
第二节	社会主义经济核算的基本要求和主要内容·····	(287)
第三节	企业经济核算的组织和方法·····	(293)
第四节	经济活动分析·····	(300)
第五节	加强经济核算的途径·····	(303)

第一章 概 论

社会主义工业企业，是建立在生产资料公有制基础上、具有现代生产能力、以生产工业产品和提供积累，来不断满足整个社会需要，进行独立经济核算的、自负盈亏的经济组织。我国现阶段，社会主义工业企业，有全民所有制和集体所有制两种形式，而以全民所有制为主体。

工业企业管理，就是工业企业内部各部门和每一职工的活动，都围绕生产经营的共同目标，在时间上、空间上协调动作，从此保证企业生产活动的连续性、统一性、严整性和经济性。

社会主义工业企业管理，就是根据客观经济规律的要求和社会化大生产的需要，对企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制，最有效地利用人力、物力和财力，以取得充分的经济效果，多快好省地发展社会主义生产。

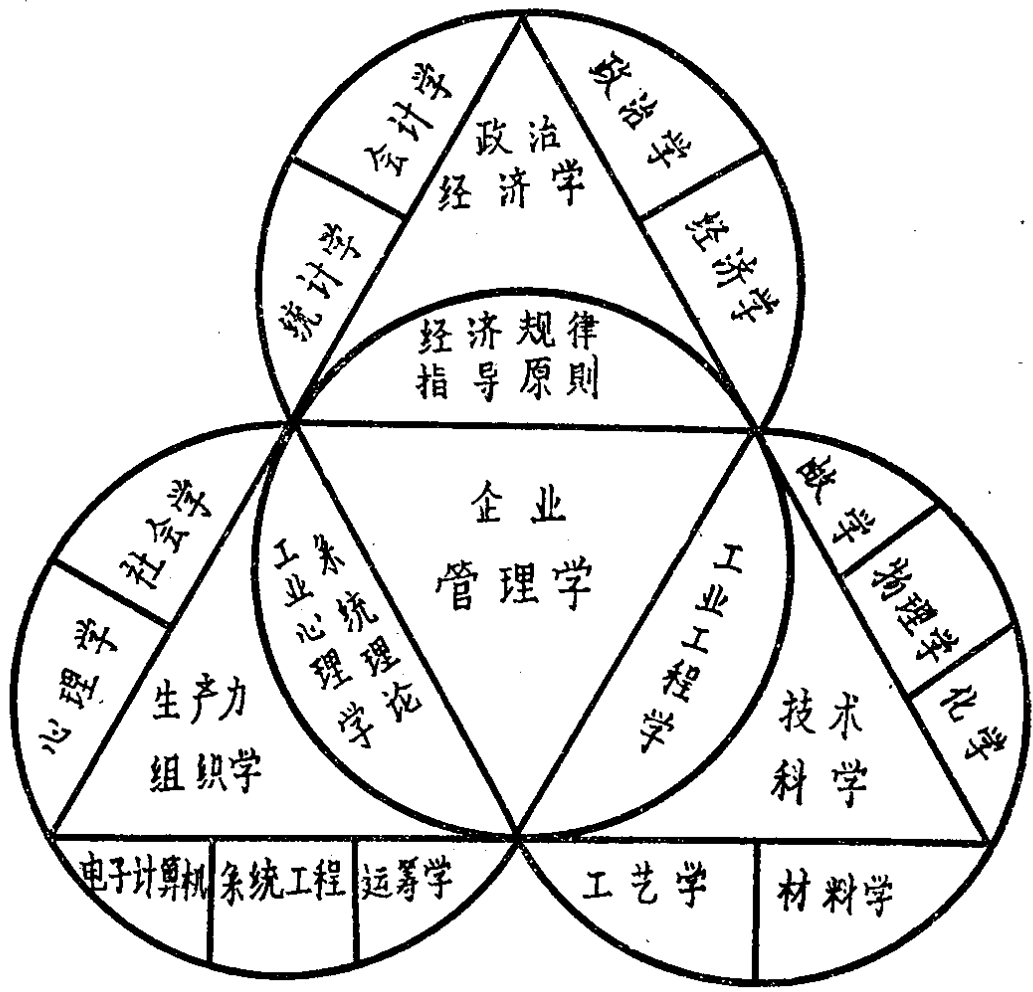
第一节 企业管理是一门科学

一、企业管理学是一门边缘科学

企业管理学，是研究和揭示按照经济规律、自然规律和生产力组织的规律的要求来管理企业的边缘科学。它包含政治经济学、生产力组织学和技术科学。它同其他科学一样，不以人们的意志为转移，具有客观真理的性质。就是说，人们在企业活动中，所遵循的原则、程序和方法，反映了上述客观规律的要求，具有普遍的实践意义。

社会主义企业管理学的研究方法，是以马克思主义政治经济学的原理为指导，在对生产力和生产关系矛盾运动规律的研究中，来掌握企业管理的规律性。它的研究对象有三方面：一是合理组织生产力；二是不断完善生产关系；三是适时调整上层建筑，以适应生产力发展的需要。

可见，企业管理这门科学，是跨了三个学科的边缘科学。图示如下：



一是包含政治经济学。主要是根据客观经济规律的要求，来制定企业管理的各项指导原则。例如：按照生产关系一定要适合生产力性质规律的要求，企业管理必须坚持社会主义公有制，改革管理体制，实行按劳分配和民主管理的原则。按照社

会主义基本经济规律的要求，企业管理必须进行挖潜、革新、改造，实行技术革新和技术革命，以及按需生产的原则。按照国民经济有计划按比例发展规律和价值规律的要求，企业管理必须遵循计划调节和市场调节相结合、以计划调节为主，实行独立的经济核算、自负盈亏的原则。按照按劳分配规律的要求，企业管理必须遵循物质利益的原则。等等。

二是包含生产力的组织学。就是把生产力三要素，即劳动力、劳动手段、劳动对象，科学地、合理地、高效地组织起来，形成企业现代生产能力的科学。二十世纪七十年代，出现了最新理论，即系统理论。它是综合社会学、心理学、运筹学、系统工程、电子计算机而形成的最新管理理论。这一理论，把企业看成一个系统，物和人以及人所处的环境等都是构成这个系统的要素。进行系统分析和组织，就是对这些要素进行全面地分析，科学地组织。因为人是生产力的决定因素，所以，运用社会学、心理学对劳动者的心理状态的研究，发挥人的因素的作用，而形成的工业心理学，在企业管理中尤为重要。

三是包含技术科学。主要是把自然科学的基础科学，即数学、物理学、化学，运用于企业管理，而形成的工业工程学（包括工艺学、材料学等），例如采矿工程学、冶金工程学、机械工程学、化工工程学、电气工程学、纺织工程学、土木工程学、水利工程学、食品工程学等。因此，国外有人把工业工程学称为“科学的科学”、“工程的工程”。

正因为企业管理包含了以上三门科学，所以它具有边缘科学的性质。但也有人把它叫做“综合性的新兴科学”或叫“技术经济学”。

二、企业管理学的产生和发展

管理是共同劳动的产物。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，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。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。”（《资本论》第1卷，《马克思恩格斯全集》第23卷第367页）这就告诉我们，凡有共同劳动就要有管理，而且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。因此，管理由来已久，古代许多卓越的工程，如埃及的金字塔，我国的万里长城，不仅是生产技术、协作劳动一定发展程度的标志，而且也是人类管理才能和经验一定发展程度的标志。资本主义生产的发展更是这样，如果没有一定的成功的管理与之相适应，工业生产技术的进步和大规模的发展，是不可想象的。

世界上第一个工厂，是一七七一年英国的钟表匠阿尔克莱特在曼彻斯特办的一个纺织厂。资本主义工业企业管理也就从此开始了。两百多年来，它经历了三个发展阶段。

“传统管理”阶段，始于手工业工场时期。所谓传统，就是小生产的传统。其标准是凭经验，就是凭资本家个人的经验和判断进行管理。这个阶段，又叫“早期管理”阶段。

“科学管理”阶段，产生于十九世纪末到廿世纪初。由于生产技术日益发展，分工协作日趋复杂；机器生产更多地代替手工劳动。当时的资本家仅凭个人的经验和判断已不能有效地管理企业，要求以科学的管理办法来代替经验法则，于是产生了科学管理。

美国是科学管理的老家，创始人泰罗，被资产阶级称为“科学管理之父”。泰罗通过对时间的研究，制定了劳动定额和工时定额；通过对作业的研究，提出了作业指导卡片的制度，即工艺卡制度；通过对单纯计件工资制的研究，提出了奖

励工资制；通过对企业组织机构的研究，提出了建立职能制，即车间科室制。列宁在《苏维埃政权的当前任务》一文中指出，泰罗制“有两个方面，一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段；另一方面是一系列的最丰富的科学成就，即按科学来分析人在劳动中的机械动作，省去多余的笨拙的动作，制定最精确的工作方法，实行最完善的计算和监督制等等”。

“现代管理”阶段。廿世纪四十年代之后，科学技术飞速发展，新产品更新速度加快，贸易更加国际化，需求变化剧烈，企业要求得到更大的经营效果，起决定作用的已不是劳动效率，而是决策能力如何。决策就是在更大范围内，更长时间内，更广泛的联系上去研究问题，对多种行动方案，在进行积极的科学分析比较之后，作出最优选择。

“现代管理”的最新内容是建立在“系统理论”基础上的。所谓“系统理论”就是从整体出发去研究事物的一种理论。它把同某一事物有关的全部组成要素的总体，看成一个系统。系统有大有小，整个国民经济可以作为一个系统。一个企业也可以作为一个系统。企业内部又可以分为若干个小系统。我们以一个企业为例：在这个系统中，物和人以及人所处的环境，都是构成这个系统的要素。按照系统理论，就是要对这个系统有关各方面的相互依存关系进行全面分析研究，实行计划、方案、设计、办法的最佳化，以达到合理安排人力、物力、财力，取得最充分的经济效果。

“现代管理”在管理方法上，吸取了现代社会科学、自然科学和技术科学的新成果，运用系统工程、运筹学、电子计算机和社会学、心理学等科学技术手段，而形成的现代化管理方法。

“现代管理”要求管理人员专家化，既要有经济、管理知识，又要有一定的数学知识和科学技术知识，还要善于发挥人

在生产中的巨大能动作用，善于判断情报资料的准确性，能用数学模式来表达管理作业的实质，又能正确作出管理作业的决定。

总之，现代的管理科学，是随着生产的发展，科学技术的进步，生产社会化程度的提高，而不断地发展。同时，企业管理学的现代化，又不断地推动和促进生产的发展、科学技术的进步和生产社会化程度的提高。

三、我国社会主义工业企业管理的产生和发展

我国的社会主义工业企业，最初是没收官僚资本主义企业而开始建立起来的。因此，我国社会主义工业企业管理同资本主义的工业企业管理有一定的联系，有一定的继承性。

我们党在领导社会主义建设的过程中，既学习了资本主义的企业管理经验，更着重学习了苏联管理社会主义企业的经验，并且结合我国的实际情况，还创造了一些适合我国国情的企业管理经验。我国社会主义工业企业管理大体经历了如下三个阶段：

1. 企业管理基本思想的初步形成阶段。

我们党抓工业管理工作开始于第二次国内革命战争时期。那时的工业，只是一些手工业企业。抗战胜利以后，在解放战争时期，随着一些工业城市的解放，逐步地掌握了一些现代工业。在整个民主革命时期形成的管理思想和管理经验，有以下三个显著特点：

第一，具有优良的革命传统。在党的领导下，革命和生产的关系十分明确，要把革命战争坚持下去，就必须努力发展生产；自力更生、艰苦奋斗的革命精神很强；革命队伍中官兵一致的作风运用于工业建设，实行政治、经济、技术三大民主，也就是毛泽东同志后来总结的党的领导、政治挂帅和群众路线。

第二，实行供给制。虽然当时毛泽东同志提出加强计划性，实行企业化，建立经济核算制等管理工作的指导方针，由于那时根据地被封锁，物资缺乏，只要求能生产出东西来就是好的。因而工厂基本上实行供给制，企业管理缺乏必要的经济核算，不大注意经济效果。

第三，小生产的经营方式。当时根据地的工业主要是手工业，又处于农村环境，一家一户就是一个生产单位。个体经济的影响相当大，商业经济很不发达，所以小生产的经营方式，自给自足的“小而全”的经营方式极为普遍。

长期以来，这三个特点对我国的企业管理工作一直起着巨大的影响。

2. 学习苏联管理经验的阶段。

在经济恢复和第一个五年计划的时期，主要是学习苏联的经验，对社会主义工业企业实行计划管理。这在当时来说，是完全必要的。苏联的管理办法，有合理的、科学的一面。例如：实行国家统一领导下的计划经济；依靠自己的力量解决高速度发展工业的资金问题；在独立自主、自力更生的原则下引进国外先进技术；大量培养技术干部和熟练工人；开展社会主义劳动竞赛；实行劳动保护；实行各尽所能，按劳分配；实行经济核算制等等。这些政策和措施，是符合客观经济规律的，体现了社会主义制度的优越性，反映了现代化大生产的客观要求。这对于促进我国当时大规模的经济建设，起到了积极的作用。

但是，也有不符合社会主义客观经济规律要求的一面，突出的表现在不是用唯物辩证法的对立统一的观点去观察社会主义，认为生产关系与生产力之间、上层建筑与经济基础之间已经完全适合了，因而把企业的一切经济活动都纳入国家计划，过多的采用行政命令的办法来管理企业，统得过死，对发挥地

方和企业的积极性注意得不够，等等。在这方面，对我国的企业管理产生了一定的消极作用。

3. 走我国企业管理发展道路的阶段

毛泽东同志总结了国内外正反两方面的经验，提出了我国管理社会主义企业的基本指导思想和原则。一九五六年在《论十大关系》中，提出了适合我国情况的多快好省地建设社会主义的思想，指出必须发挥“两个积极性”和兼顾国家、地方、企业和职工个人四方面的利益的原则。一九五七年在《关于正确处理人民内部矛盾的问题》中，提出“中国工业化的道路”问题。一九六〇年批示了《鞍钢宪法》，一九六一年颁发了《工业七十条》。一九六三年底发出了“工业学大庆”的号召。

我国工业战线的广大职工，在毛泽东思想指引下，努力探求一条既同资本主义有本质区别，又同斯大林时代的苏联的做法有所不同的发展工业和管理企业的道路。

但是，由于历史的原因，我国是在半封建、半殖民地的基础上建设社会主义的，超越了资本主义发展阶段，致使我们企业管理拘泥于小生产的狭隘眼界，习惯于手工业小农经济方式，甚至封建衙门式的管理方法。五十年代又受苏联管理体制的影响。加上我们对客观经济规律认识不足，在管理工作中存在缺点和错误。特别是近十年来，林彪、“四人帮”的干扰破坏，他们以极左的面貌出现，对“鞍钢宪法”进行歪曲篡改，挥舞“管、卡、压”、“复辟资本主义”的大棒，反对企业管理，把我国从革命和建设实践中总结的一些行之有效的管理企业的办法全部破坏了，使我国企业管理与世界现代管理水平相比，出现了严重的落后状况，致使我国国民经济达到崩溃的边缘。

粉碎“四人帮”以后，在党中央的正确领导下，在党的十一届三中全会精神鼓舞下，整个工业战线发生了重大的变化，

很多企业经过了整顿，加强了企业管理，充实了领导班子，建立了生产指挥系统，健全了各项规章制度，恢复了正常秩序，生产蒸蒸日上，经济技术指标日新月异，企业面貌焕然一新。但是，企业管理水平与国际先进水平相比差距还很大。

为了迅速改变我国企业管理落后的面貌，适应四个现代化的需要，我们必须恢复和发扬过去党领导企业管理的革命传统，克服平均主义和小生产习惯势力的影响，肃清林彪、“四人帮”的流毒，学习国外企业管理的先进经验和方法，认真贯彻“调整、改革、整顿、提高”的方针，坚持走我国企业管理发展的道路。

第二节 企业管理的性质

一、资本主义企业管理的性质

资本主义企业管理，具有二重性质。马克思指出：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动，不过它具有两重性。”

资本主义企业管理的二重性，是由它所管理的生产过程本身具有二重性所决定的。资本主义生产过程，一方面是制造产品的社会劳动过程，这是社会化大生产都具有的企业管理的一般性质（即科学性），在任何社会制度下的企业管理，都是劳动过程的协作性质引起的。凡是许多人在一起劳动，就需要管理，如进行计划、组织、指挥、协调和控制等工作。这是劳动过程得以顺利进行的一个不可缺少的条件，具有符合科学性的一面。

另一方面，资本主义的生产过程，是资本的价值增殖过程。在资本主义制度下，资本家占有生产资料，掌握了企业管