

全国中等物资学校试用教材

物资企业管理

WU ZI QI YIE GUAN LI

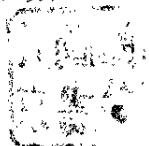


中国物资出版社

物资企业管理
《物资企业管理》编写组

中国物资出版社出版发行
北京牛栏山一中印刷厂印刷

开本：787×1092 1/32 印张：12 $\frac{5}{8}$ 字数280千字
1987年5月第一版第一次印刷 1988年11月第二次印刷
印数：20,001—30,000册
书号：4254·202 定价：4.00元



编写说明

本书由国家物资局科教司组织编写，作为全国中等物资学校、物资职工中专的试用教材，亦可作为物资部门职工的自学参考书。为了适应教学需要，这次再版在内容上又作了删改。

本书主要阐述物资企业管理的基本理论和基本方法。全书共分十三章，主要包括：企业管理概述、物资企业、物资企业的目标管理、人才、劳动、质量、设备、财务、价格管理、物资企业的作业过程组织、物资企业管理的信息和决策、经济核算等内容。

参加本书编写的有北京物校陈龙泉（第11、13章）；吉林物校张盛达（第1、2、4、5、8、12章）；北京物校赵洪（第3、7、9、10章）；浙江物校王志勤（第6章）。本书由陈龙泉同志主编，中国机电公司梁启庚、张秀春等同志审查。

由于时间仓促，难免有错误和不妥之处，敬请读者批评指正。

全国中等物资学校试用教材

《物资企业管理》编写组

1986年 月

目 录

前 言	(I—II)
第一章 企业管理概述	(1)
第一节 企业管理理论的形成和发展	(1)
第二节 企业管理的性质和职能	(6)
第三节 企业管理的基础工作	(9)
第四节 企业管理的原则和制度	(12)
第五节 企业管理的基本方法	(22)
第六节 数学工具的应用	(26)
第二章 物资企业	(31)
第一节 物资企业的基本概念	(31)
第二节 物资企业的职能与任务	(33)
第三节 物资企业的组织机构设置	(36)
第四节 物资企业素质	(46)
第三章 物资企业的目标管理	(51)
第一节 物资企业目标管理概述	(51)
第二节 目标的制定	(56)
第三节 目标的实施	(67)
第四节 目标成果的评价	(70)
第四章 物资企业的计划管理	(78)

第一节	计划管理概述	(78)
第二节	计划管理的基础工作	(80)
第三节	计划的种类和内容	(83)
第四节	计划的编制	(87)
第五节	计划的执行与检查	(92)
第五章	物资企业的业务过程组织	(95)
第一节	作业与程序的基本概念	(95)
第二节	购销业务过程组织	(99)
第三节	储运业务过程组织	(106)
第四节	加工业务过程组织	(131)
第六章	物资企业管理的信息和决策	(140)
第一节	信息概述	(140)
第二节	管理信息系统	(152)
第三节	管理决策概述	(167)
第四节	管理决策的过程和决策准则	(175)
第七章	物资企业的人才管理	(189)
第一节	物资企业的人才素质	(189)
第二节	物资企业的人才培养	(195)
第三节	物资企业人才的合理使用与考核	(201)
第八章	物资企业的劳动管理	(209)
第一节	劳动组织	(209)
第二节	劳动定额与定员管理	(213)
第三节	劳动效率	(223)
第四节	劳动报酬	(227)
第五节	劳动保护	(234)

第九章 物资企业的质量管理	(240)
第一节 全面质量管理概述.....	(240)
第二节 物资企业全面质量管理的内容.....	(243)
第三节 物资企业全面质量管理的落实.....	(251)
第四节 质量管理的几种工具.....	(259)
第十章 物资企业的设备管理	(267)
第一节 物资企业设备管理概述.....	(267)
第二节 设备的选择和评价.....	(272)
第三节 设备的合理使用、维护保养 和日常管理.....	(278)
第四节 设备的修理、改造和更新.....	(285)
第十一章 物资企业的财务管理	(295)
第一节 物资企业财务的概念.....	(295)
第二节 物资企业财务管理的内容.....	(301)
第三节 物资企业财务管理的方法.....	(319)
第十二章 物资企业的价格管理	(335)
第一节 价格管理的基本任务.....	(335)
第二节 审价、订价与调价.....	(337)
第三节 价格决策.....	(352)
第十三章 物资企业的经济核算	(364)
第一节 经济核算的概念.....	(364)
第二节 物资企业经济核算的组织管理.....	(368)
第三节 物资企业经济核算的方法.....	(376)

第一章 企业管理概述

第一节 企业管理理论的形成和发展

一、管理是人类共同劳动的产物

管理是人类的一种自觉行动。就其广义而言，它是人们为达到一定目的而有组织地对管理对象发生作用的实践活动。它在人类的全部活动中是无处不在，无时不有的。但是，真正具有社会意义的管理则产生于人类的共同劳动。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。”（见《马克思恩格斯全集》第23卷第367页）就是说，凡有人类共同劳动的地方，就需要管理。管理的对象是人类的一切实践活动，包括生产、军事、科研等等。离开管理，人类的共同劳动就将失去其整体性、方向性，而达不到预期目的。人类对管理活动的依赖性，随着生产社会化程度的加深而加深。管理活动也随着劳动分工与协作的复杂而变得日趋复杂。

总之，管理产生于人类社会，它在全部社会活动中充当着指挥、组织、协调的角色，执行着一般的（和特殊的）管理职能。人类历史上的很多杰作，如古埃及的金字塔和我国

的万里长城，既是当时生产技术的体现，又是管理的产物，是当时人类组织管理才能的体现。

二、企业管理的形成和发展阶段

企业管理就是通过各种管理职能作用于企业经济活动，以实现其经营目的的活动。

管理和企业联系起来自然是在企业产生以后，将管理建立在企业活动之上，体现在企业活动之中，并使之不断完善化、系统化，随之产生了企业管理学。

自企业产生开始的二百多年来，企业管理由经验上升为理论，进而成为一门边缘性科学。它大致经历了三个发展阶段。

“传统管理”阶段，即小生产的传统管理，开始于手工业作坊。其特点是凭经验办事，在这些经验中，一部分成功经验以师傅带徒弟的方式一代一代传下来并形成某些特定模式。传统管理经验体现出小生产的保守性。

“科学管理”阶段，开始于十九世纪末二十世纪初。由于生产的发展与科学技术的进步，机器生产逐步取代了手工劳动，分工协作也日趋复杂，企业主完全凭经验已难以有效地管理企业，客观上要求有更科学的办法来代替传统管理办法，于是产生了“科学管理”。“科学管理”阶段的开创者是美国企业家泰罗。他通过劳动（动作）时间的研究制订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，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

能制即建立车间科室制的管理方法。

“科学管理”的特点是集中了当时条件下的一切科学成就而形成科学管理方法，并以制度的形式固定下来。同时通过对工人实行严密监督，以达到提高工人劳动效率和加强对工人剥削的目的。这种办法虽然可以提高劳动效率，但它把工人当做机器使用，必然遭到工人越来越大的不满和抵制。第一次世界大战以后，工人阶级觉悟进一步提高，他们开始认清那一套办法的实质，常常用罢工、怠工等各种形式进行斗争，于是泰罗的办法开始有些失灵了，接着出现了“行为科学”。所谓行为科学，即从分析工人在生产中的行为入手，找出调节企业中的人际关系的有效办法，以达到理顺关系、调动积极性、提高劳动效率的目的。它实际上是将社会学与心理学应用于企业管理。这也是它与泰罗制相比的进步意义。

“现代管理”阶段，开始于二十世纪五十年代以后。由于科学技术飞速发展，产品更新加速，贸易更加国际化，市场竞争日益剧烈，这时企业成败的关键已从增加产品产量转到决策上来，客观条件要求企业在更大范围内、更长时间内、更广泛的联系上去研究问题，实行科学分析，做出最佳决策。在管理方法上，重点已从单纯作业研究上向科学组织的研究上扩展，并吸收了现代自然科学、社会科学和技术科学的新成果，从而形成更加先进的管理方法。在对管理人员的要求上，体现在两个方面，一是要求管理人员具备综合性知识和技能，既具备经济管理知识，又具备一定数学知识和科学技术知识，这是决策能力的基础；二是要求管理人员更加专业化，善于运用信息进行判断，能用数学模式表达管理。

作业实绩，并正确地作出决定。

总之，“现代管理”阶段是随着生产与科学技术的发展，生产社会化程度的提高，市场竞争的加剧而出现的，其一系列管理手段和方法也必将不断推动和促进经济的发展。

三、我国社会主义企业管理的发展阶段

我国社会主义企业管理大体经历四个发展阶段：

（一）初步形成阶段

建国前，我国社会主义企业生产规模比较小，为了满足战争和人民生活需要，实行统一领导、分散经营的方式。该阶段是供给制和小生产经营的结合物，其特点是：实行民主管理，有优良的革命传统；为了适应革命战争的需要，企业内实行供给制，当时虽然提出要实行经济核算，但由于企业规模小，生产能力弱，基本属于自给自足的小生产经济性质；使经济核算未能贯彻落实。

（二）学习引进阶段

建国后，国家没收了官僚资本，将私营企业转变为公私合营或国营企业。经过三年的经济恢复时期，开始进入发展国民经济的第一个五年计划时期。当时引进了苏联的技术并开始兴建了156项建设项目，国民经济管理与企业管理主要是学习苏联经验。例如：实行以计划管理为主的办法；大量培养技术干部和熟练工人；实行经济核算和按劳分配等等。这些方面基本体现了社会主义制度的优越性，也反映了社会化大生产的客观要求，因而对我国经济发展起了巨大促进作用。但是，当时的苏联经验也有不符合实际的地方，突出表现在

对社会主义经济关系的分析缺乏辩证观点，认为社会主义条件下，生产力与生产关系、经济基础与上层建筑之间的矛盾已基本解决了，因而把企业的一切经济活动都纳入国家计划，用单纯行政命令办法管理企业；不承认全民所有制单位间的产品、劳务交换是商品交换，等等。这些方面对我国企业管理也产生了一定消极影响。

（三）独立探索阶段

早在一九五六年，毛泽东同志在《论十大关系》中就提出，要兼顾国家、生产单位和生产者个人的关系，不能只顾一头，要在统一领导下给工厂（企业）一定的权益。一九六〇年，党中央批示了《鞍钢宪法》，并指出，企业管理必须实行“两参、一改、三结合”，开展技术革新和技术革命。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。这些原则和方法是总结了企业管理正反两方面经验的基础上形成的，指导思想是正确的。但由于“左”的影响，再加上十年动乱的破坏，使我们走了很大弯路。

（四）全面改革阶段

党的十一届三中全会决定把全党工作重点转到经济建设上来，进而实行了全面经济改革。在扩大企业自主权，实行多种经济形式的协调发展、调整产业结构、改革计划、财政、物价、信贷、税收、科教等体制和办法的同时，进行了流通体制特别是物资管理体制的改革；破除了生产资料不是商品的观念，进一步缩小了统配物资的范围，在全国开放了六百多个生产资料市场；承认了物资企业作为商品经营者的地位；开始推行党政分工、政企分工并广泛实行经济责任制

的办法。这一系列改革，必将提高物资企业的活力，充分发挥其在发展商品生产和商品交换中的重要作用。

第二节 企业管理的性质和职能

一、企业管理的两重性

企业管理具有两重性。一方面具有由生产力水平和劳动分工与协作过程所决定的自然科学性。这是不同社会制度下管理的共同性，所以又称为一般性。另一方面由生产关系的性质即生产资料占有者阶级的经济利益所决定的社会性（即阶级性）。它代表一定生产关系条件下企业管理的独有特点，所以又称为特殊性。

必须指出，只有马克思主义者才能真正认识和承认企业管理具有两重性。正如马克思揭示资本主义企业管理的共同特点和独有特点，列宁在明确区分泰罗制中的剥削实质及其科学成就时所做的那样。而资产阶级学者否认企业管理的两重性，把打上资产阶级烙印的管理学理论说成是永恒真理。这显然是错误的。在社会主义条件下，我们也要克服两种片面认识，一种是过分强调其特殊性，而忽视其一般性，其结果必然导致拒绝学习国外的有益经验，拒绝借鉴其先进技术，从而不利于企业管理的现代化；另一种是过分强调其一般性而忽视其特殊性，其结果不利于坚持企业管理的社会主义方向，不利于发挥社会主义制度的优越性，不利于发挥我们的长处和潜力。

虽然社会主义与资本主义在企业管理方面都具有两重

性，但是二者在程度上和本质上是有所区别的。从自然科学性来说，社会主义经济是有计划的商品经济，国民经济的计划性，要求企业有比资本主义更广泛、更科学、更严密的管理，来适应高度集中统一的指挥。社会主义的生产资料公有制，为实现企业管理的科学化创造了有利条件，开辟了广阔前途。这些方面都是资本主义企业管理所不能比拟的。从社会性来说，社会主义企业管理与资本主义企业管理存在着本质区别。前者建立在生产资料公有制基础上，是以工人阶级为主体，最终目的在于实现劳动者的根本利益的管理，劳动者是企业的主人，他们享有对企业生产资料的支配使用权和企业管理权，通过职工代表大会等一系列制度和措施，行使企业管理的民主权。在这里企业管理的阶级性主要表现为民主性。后者建立在生产资料私有制基础上，目的在于榨取工人所创造的剩余价值，是以资本家为主体的，体现为资本家对工人进行剥削的管理。

总之，企业管理两重性的含义，对社会主义与资本主义的企业管埋是不同的，其自然科学性表现为程度的差别，其社会性（阶级性）则体现为本质的区别。

二、企业管理的职能

企业管理的两重性，可具体化为以下几项基本职能：

（一）计划职能

就是从确定经济活动的目标开始，经过预测、核算与分析，提出实现目标的各种方案，到进行决策的过程。计划职能是企业管理的关键。决策的失误是经济工作中的最大失

误，决策的成功是取得最佳经济效益的前提。

（二）组织职能

决策之后，就要进行落实，组织职能就是实现决策方案的手段，就是按照决策方案在人、财、物以及经济责任制方面的具体落实。

（三）指挥职能

即使企业职工及各个环节能合理分工协作，上级对下级的集中统一指挥，指挥职能必须建立在对企业进行整体分析、统一规划之上，否则必成为“瞎指挥”。

（四）调节职能

即按决策所规定的既定目标，随客观条件变化在各环节、各项活动之间进行调节、调度与控制，以协调上下左右的经济关系，使企业各项活动协调发展。

（五）监督职能

即依据一定规范和标准进行检查督促。其作用在于：揭露矛盾、解决矛盾；总结经验，推广先进经验；有奖有罚、奖罚严明。通过监督使国家、集体和个人的物质利益紧密结合起来。监督职能主要体现为企业管理的阶级性（特殊性）。在社会主义条件下监督职能之所以必要，是因为在社会主义历史时期还存在着各种非无产阶级思想意识和行为。社会主义条件下监督职能的特点表现为领导者与被领导者之间的同志式的互相监督。通过互相监督，克服领导者的特权思想、官僚主义作风、渎职及违法行为；克服群众中的雇佣观念、无政府主义思想和违纪违法行为。保证企业经济活动按社会主义方向高效率进行。

为了更好地理解管理职能，我们必须明确以下几点：

(一) 上述职能的划分只是一种理论概括，实际上各种职能之间是互相渗透、不可分割的。

(二) 职能的划分与专业化分工有联系，随着专业化分工的发展，管理职能将越来越健全。

(三) 实现管理职能有三个基本因素，这就是管理主体、管理客体和管理机制。

管理主体即各项管理职能的执行人或称管理者。它可以是国家、部门、团体或每个劳动者。管理客体即管理职能的接受者。它可以是人，也可以是物和资金。管理主体作用于管理客体的方式即实现管理职能的方式，叫做管理机制。

在社会主义企业内部，领导者与被领导者皆具有管理主体与管理客体的两重性。在组织企业的经济活动中，领导者是管理主体，群众是管理客体；在接受群众监督中，领导者又成为管理客体，全体职工通过职工代表大会等机构形式担当管理主体的角色。

第三节 企业管理的基础工作

一、企业管理基础工作的内容

企业管理基础工作是指，为实现企业的经营目标和管理职能提供资料依据、共同准则、基本手段和前提条件的必不可少的专业管理工作。

不同性质的企业，基础工作的内容不完全一样。一般说来，企业管理基础工作的主要内容包括如下几方面：

(一) 标准化工作

是指对某些技术、经济事物所应达到的统一尺度的制定、执行和管理的工作。它包括技术标准和管理标准两类。

技术标准包括：

1. 产品标准

这是指对工业产品的质量、规格及检验方法、保管、包装、储运等方面所作的规定。

2. 工艺规程

它是为制造产品或零件规定的加工步骤和加工方法。

3. 操作规程

它是为操作者使用机器设备、工具、仪器等所规定的加工方法和注意事项。

4. 设备维护修理规程

这是为保证设备经常处于良好状态和延长设备使用寿命对维护修理方法所作的规定。

5. 安全技术及安全卫生规程

这是为保证生产过程中人身安全和职工健康对有关方面所作的规定。

管理标准包括：

1. 程序

这是指一项业务工作从开始发生到最后结束的固定顺序。

2. 岗位

这是指程序中按分工协作的要求所设置的岗位。

3. 信息

这是指岗位之间在业务联系上所使用的凭证、文件等。

4. 岗位责任制（见第二章）

（二）定额工作

即对人力、财力、物力消耗、利用或占用的数量界限的确定（制定）、执行和管理工作。主要包括：

1. 劳动定额。主要是产量定额和工时定额。
2. 物资定额。包括物资消耗定额和物资储备定额。
3. 设备定额。包括单位产品的公时定额、设备单位时间的产量定额和设备利用率等。
4. 期量标准。即生产作业过程中，各种因素间期、量关系的规定。主要包括生产节拍、批量和生产周期与间隔期等。
5. 流动资金定额。包括各项储备资金定额等。
6. 管理费用定额。

（三）计量工作

包括测试、检斤、化验分析等方面的计量技术和计量管理工作。它是在生产经营活动中取得量和质的经济技术数据的重要手段。

（四）信息工作

这是指企业经济活动所需资料数据的收集、处理、传递、储存等管理工作。包括：

1. 原始记录。
2. 统计分析。
3. 技术经济情报。
4. 技术经济档案工作。

（五）以责任制为核心的规章制度的建立、修订