

XIANDAI GONGYE
QIYE GUANLI
SHIYONG JIAO CHENG
工业企业管理干部培训教材

现代工业企业管理实用教程

■ 福建科学技术出版社

● 工业企业管理干部培训教材

现代工业企业管理 实用教程

● 梁树良 戴克商 主编
● 岐三元 龚国琰 主审



福建科学技术出版社

一九八七年·福州

工业企业管理人员培训教材
现代工业企业管理实用教程

梁树良 戴克商

福建科学技术出版社出版

(福州得贵巷27号)

福建省新华书店发行

闽侯青圃印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 16.75印张 2插页 371千字

1988年2月第1版

1988年2月第1次印刷

印数: 1—16,300

ISBN 7—5335—0099—7/F·1

书号: 4211·4 定价: 3.70元

前 言

我国经济体制改革的进一步深入，对工业企业现代化管理提出了更高的要求。提高工业企业素质，尤其是提高企业管理人员的素质，已成为目前工业企业的当务之急，也是企业能否发展，能否在竞争中取胜的关键。为了适应现代工业企业发展的需要，厂长、经理国家统考（企业管理）教学华东协作组经过几度磋商，组织参加统考培训的部分骨干教师，共同编写了这一本书。

本书基本是按照企业管理职能展开的，分原理、组织、决策、计划、控制和效益6篇共21章。力求做到努力贯彻党和国家近期经济体制改革的一系列方针、政策和决定的最新精神，总结培训工作中经理、厂长提供的工业企业管理的新鲜经验，使内容既符合《管理现代化纲要》的要求，又切合企业实际情况，同时还力求少而精，突出重点，联系实际，以利于读者举一反三，融会贯通。

本书可作企业中层以上管理干部及其他人员的培训教材，也可作各类高校非企业管理专业大专班学习工业企业管理的教材及有关高校师生学习参考书。

本书由梁树良、戴克商主编，岐三元、龚国琏主审。参加编写的有戴克商（一、二、三章）、李炳华（四、五、六章）、梁树良（七、九、十章）、顾作诗（八章）、臧瑞琢（十一、十二章）、熊上昉（九章第六节、十三章）、邱志一（十四、十五、十六、十七、十八章）、王以荣（十九、

二十、二十一章)。

本书在编写过程中参考了有关资料，在此，对其作者表示感谢，并对大力支持编写工作的华东地区各经济管理干部院校的领导和教师致以谢意。

由于经验不足，水平有限，书中不足乃至错误在所难免，诚望广大读者批评指正。

编者

1987年10月

目 录

第一篇 原 理

第一章 社会主义工业企业…………… (1)

第一节 社会主义现代工业企业及其特征…………… (1)

第二节 工业企业的经营方式…………… (5)

第三节 全民所有制工业企业同国家的关系…………… (13)

第二章 管理的基础理论…………… (19)

第一节 管理理论的产生与发展…………… (19)

第二节 系统原理及其相应的原则…………… (28)

第三节 动态原理及其相应的原则…………… (35)

第四节 “人本”原理及其相应的原则…………… (39)

第五节 效益原理及其相应的原则…………… (44)

第三章 建设具有中国特色的社会主义工业企业管 理体系…………… (47)

第一节 中国特色的社会主义工业企业管理体 系的探讨研究…………… (47)

第二节 抓管理、上等级、全面提高企业素质…………… (54)

第三节 企业管理基础工作…………… (62)

第二篇 组 织

第四章 企业领导制度…………… (68)

第一节	企业领导制度及其演变	(68)
第二节	我国企业领导制度的改革	(71)
第三节	企业中层领导	(76)
第五章	企业组织职能	(81)
第一节	企业组织理论	(81)
第二节	企业组织机构形式	(88)
第三节	生产经营过程组织	(93)
第四节	劳动组织	(98)
第六章	企业人事和激励	(102)
第一节	企业人事劳动工作的改革	(102)
第二节	人才开发	(106)
第三节	实用激励理论	(110)
第四节	企业内部经济责任制和按劳分配	(116)

第三篇 决 策

第七章	决策概述	(122)
第一节	决策的概念与作用	(122)
第二节	决策程序与分类	(126)
第三节	决策方法	(132)
第四节	量本利分析	(144)
第八章	市场调查与预测	(152)
第一节	市场及其分类	(152)
第二节	市场调查	(155)
第三节	市场预测	(161)
第四节	国际市场研究	(172)
第九章	经营决策	(178)

第一节	战略决策	(178)
第二节	目标决策	(184)
第三节	产品决策	(186)
第四节	销售决策	(206)
第五节	目标成本决策	(213)
第六节	投资决策	(219)
第十章	生产决策	(227)
第一节	产量目标决策	(227)
第二节	质量目标决策	(230)
第三节	设备选购决策	(234)
第四节	产品工艺决策	(236)
第五节	技术改造决策	(240)

第四篇 计 划

第十一章	企业计划管理概述	(247)
第一节	计划职能的意义	(247)
第二节	计划管理的任务、原则和体系	(249)
第三节	目标管理	(255)
第十二章	计划的编制与平衡	(262)
第一节	计划编制概述	(262)
第二节	销售计划的编制	(266)
第三节	生产计划和生产作业计划的编制	(268)
第四节	物资供应计划的编制	(277)
第五节	劳动工资计划的编制	(280)
第六节	财务计划的编制	(283)
第七节	计划的综合平衡	(290)

第十三章	现代计划管理方法	(299)
第一节	网络计划技术.....	(299)
第二节	滚动计划法.....	(316)
第三节	线性规划.....	(321)

第五篇 控 制

第十四章	企业管理的控制职能与企业管理信息 ...	(330)
第一节	控制的一般概念.....	(330)
第二节	企业管理的控制职能.....	(334)
第三节	企业管理信息.....	(337)
第十五章	生产控制	(343)
第一节	生产控制的内容.....	(343)
第二节	生产控制常用的一些分析方法.....	(352)
第三节	生产设备控制.....	(359)
第十六章	质量控制	(367)
第一节	质量控制概述.....	(367)
第二节	质量控制的统计方法.....	(376)
第三节	运用经济观点进行工序诊断与控制.....	(393)
第十七章	库存控制	(399)
第一节	物资储备的必要性与构成.....	(399)
第二节	库存控制的任务和基础工作.....	(401)
第三节	库存控制的方法.....	(405)
第十八章	成本控制和资金控制	(411)
第一节	成本控制.....	(411)
第二节	资金控制.....	(416)

第六篇 效 益

第十九章	经济效益与经济核算	(426)
第一节	经济效益.....	(426)
第二节	全面经济核算.....	(429)
第二十章	经济效益分析	(449)
第一节	经济效益分析的任务、原则和方法.....	(449)
第二节	经济效益的指标体系.....	(454)
第三节	经济效益分析.....	(458)
第二十一章	会计报表的阅读和分析	(490)
第一节	怎样阅读会计报表.....	(490)
第二节	资金报表的分析.....	(493)
第三节	成本报表的分析.....	(513)
第四节	利润报表的分析.....	(523)

第一篇 原 理

第一章 社会主义工业企业

研究中国社会主义现代工业企业管理，首先要对社会主义现代工业企业本身有个全面正确的了解和认识。

第一节 社会主义现代工业企业及其特征

一、社会主义现代工业企业

社会主义现代工业企业是以社会化大生产和生产资料社会主义公有制为基础，服从国家计划和管理，应用现代生产技术，从事工业生产经营活动为主的相对独立的经济实体；是自主经营、独立核算、自负盈亏的社会主义商品生产和经营的单位；是具有自我积累、自我改造、自我发展、自我约束、自我适应能力的有一定权利和义务的法人。

这一概念，包括五点含义：

(一)企业的生产资料是以社会主义公有制为基础，它同生产资料资本家私有制的资本主义企业有着根本的区别。当前，我国工业企业生产资料所有制形式主要有全民所有和集体所有两种，并且出现了企业资金既有国有部分，又有集体所有部分，还有职工个人所有部分，形成以国家、企业集体为主的股份共有制。这三者都是以生产资料公有制为主，都是社会主义性质的企业。

(二)它是建立在现代生产技术基础上，以社会化大生产为基础，用现代技术装备起来的企业，生产中使用的主要是以机器形态出现的生产工具以及电力、压缩空气、蒸气等动力。

(三)它是从事工业生产活动的，即是为向社会提供工业产品或工业性劳务的企业。

(四)它是相对独立的社会主义商品生产经营组织，是国民经济的基本经济单位。它在国家计划的统一领导下进行生产和流通等经济活动，实行自主经营，独立经济核算，自负盈亏，具有自我积累、自我改造、自我发展、自我约束、自我适应能力。

(五)在法律上，企业是法人，有一定的义务和权力，受国家法律的制约和保护。

具有以上含义的企业，就是社会主义现代工业企业。它是我们所要研究的管理对象。特别是在国民经济中起主导作用的全民所有制工业企业，是我们研究的重点。

二、社会主义现代工业企业的特征

任何工业企业都是一定的生产力和生产关系的统一体。它既是社会生产力的担当者，又是一定生产关系的体现者。

工业企业生产力的发展具有连续性，它总是连续不断地、由低到高地向前发展，不会因为所有制和社会制度的变更而改变。所以，社会主义现代工业企业同资本主义现代工业企业在生产力方面有其共同特征：既是建立在现代科学技术基础上的大机器生产，又是具有高度分工与协作的劳动社会化大生产。它的具体表现，主要有以下几个方面：

(一)大规模地采用机器和机器体系进行生产，并且有系统地将科学知识应用于生产。

(二)生产过程具有高度的比例性和连续性，必须合理组织生产过程。

(三)现代工业企业内部的分工，不仅在规模上大大超过工场手工业，而且还要受机器体系的客观要求所制约。

(四)企业生产具有广泛的密切的外部联系，企业必须提高适应外界变异的能力，不断推行技术进步。

以上是从生产力方面看现代工业企业所具有的主要特征，它说明现代工业企业生产同手工业生产有根本区别。因此，要管好现代工业企业绝不能采用小生产的管理办法，必须根据现代工业企业的生产特征，按照它内在的客观规律来管理。

从生产关系方面看，社会主义现代工业企业同资本主义现代工业企业是有根本区别的。社会主义现代工业企业具有以下一些主要基本特征：

(一)社会主义现代工业企业是以公有制为主的企业，劳动者是企业的主人。劳动者具有支配生产资料的权利和义务，是企业的主体。

(二)社会主义现代工业企业实行按劳分配为主的全面物质利益原则。劳动者的收入首先取决于集体劳动的成果，其次取决于个人的劳动贡献。

(三)社会主义现代工业企业的劳动集体是“自由平等的生产者的联合体”，个别劳动者与劳动集体相互选择，结成平等的伙伴关系。个别劳动者在社会主义企业与企业之间的流动，是个别劳动者与劳动集体相互选择的行为，不存在劳动力买卖的雇佣关系。

(四)社会主义现代工业企业内部实行民主集中制，在职工民主管理的基础上建立高度集中、统一指挥的厂长(经理)

负责制。劳动集体是法人企业的主体，厂长（经理）是法人的代表。

（五）社会主义现代工业企业不仅出产品，出物质成果，也培养人才，出人才成果。既建设物质文明，也建设精神文明。社会主义精神文明建设包括思想道德建设和教育科学文化建设两个方面，它渗透在整个物质文明建设之中，体现在经济、政治、文化、社会生活的各个方面。这是巩固社会主义经济基础、提高企业现代化水平、扩大企业经济效益的重要条件。建设社会主义精神文明就是要提高职工科学、文化、知识水平，提高职工思想、政治、道德素质，培养共产主义新人。

（六）社会主义现代工业企业的生产目的首先是为了满足社会日益增长的各种需要，为社会需要服务，与此同时，也要不断提高经济效益，为国家和企业自身创造更多经济利益，它不同于资本主义企业，后者是单纯为追求利润而生产的。

（七）社会主义现代工业企业与企业之间也要有一定的竞争，但主要是社会分工、相互协作的关系，不同于资本主义企业之间你死我活的竞争关系。

只有掌握社会主义现代工业企业这几方面的特征，严格区分社会主义企业同资本主义企业的不同社会性质，才能坚持社会主义方向，充分发挥社会主义制度的优越性，管理好社会主义现代工业企业。

三、社会主义工业企业的任务

由以上企业的含义和社会主义企业性质的分析，可以对社会主义现代工业企业在国民经济中的地位问题得出几点结论：

（一）企业是国民经济的基本构成单位，就象生物体的细胞一样，它应当是具有生命力的活的细胞，有很大的能

性，在社会主义国家统一领导下，充分发挥能动性，为满足社会需要作出贡献。

(二)企业在国家统一领导下具有相对的独立性，包括在国家计划指导下有相对独立的生产经营权，并在履行对国家上交税利义务的前提下有相对独立的经济利益。具有自我积累、自我改造、自我发展、自我约束、自我适应的能力。

(三)企业的设立要由国家法定管理机关审查批准，一旦设立，在法律上就具有法人的地位。法律保护企业的合法权益，同时也监督企业履行法律所规定的义务，随着经济体制改革的进一步完善，企业的基本权利和义务将由国家制定的企业法等作出明确规定。

社会主义现代工业企业的任务是由它在国民经济中的作用、分工及其社会性质决定的，其根本任务是在国家计划指导下为社会生产工业产品（包括从事工业性劳务），以满足人民日益增长的物质文化需要，为国家积累资金，为企业自我发展作出贡献，把企业建设成为具有高度物质文明和高度精神文明的社会主义现代化工业企业。

第二节 工业企业的经营方式

一、全民所有制企业的两权分离与多种经营形式

从人类社会发展的历史看，所有权和经营管理权的分离并不是社会主义社会特有的现象。地主曾把土地交给农民经营，自己仍拥有所有权，靠收地租为主。在近代，由于资本主义企业规模的扩大，经营管理日趋复杂，企业所有者直接管理企业发生了困难，逐渐形成了专门的管理阶层，资本家则把经营管理权委托给自己的代理人——经理。马克思说：

“资本主义生产本身已经使那种完全同资本所有权分离的

指挥劳动比比皆是。因此，这种指挥劳动就无须资本家亲自担任了。一个乐队指挥完全不必就是乐队的乐器的所有者”^①。关于社会主义制度下所有权和管理权的分离，恩格斯在《论住宅问题》一文说“劳动人民”将成为全部住宅、工厂和劳动工具的集体所有者，而这些住宅、工厂等等可以“交给个人或者合作社使用”^②。

在社会主义条件下，由于社会需求复杂，并且处于经常变动之中，各个企业生产技术特点和生产条件又千差万别，一切都由国家经营既不需要，实际上也不可能。因此，一般仍应实行所有权和经营权分离的原则。必须指出，社会主义社会对生产资料的所有权和经营权的分离，同以往社会的二者的分离，有本质的区别。

在社会主义条件下，生产资料的所有制和企业的经营方式是既有联系又有区别的两个范畴。所有制是指生产资料为谁所有。企业所有权是指法律确认的企业所有者对生产资料占有、处置、收益并排除他人干涉的一种权利。生产资料所有制的性质决定了企业的社会性质。经营方式则是用什么方式对企业进行经营管理，以及正确处理所有者和经营者之间的经济联系。而经营权则是企业经营者对生产资料的实际占有、支配和使用的权利。所有者和经营者不一定是一个主体。不同所有制的企业可有不同的经营方式，而同一所有制企业也可有不同的经营方式。经济体制改革不是要把全民所有制变为“企业所有制”，而是改变全民所有制企业由国家机构直接经营管理的方式，把所有权和经营权分开，对社会

①《马克思恩格斯全集》第25卷第435页。

②《马克思恩格斯全集》第18卷第315页。

主义工业企业赋予一定的经营权，经营方式可以灵活多样。这样做，能够增强企业活力，又不会改变企业的全民所有制的性质。

根据企业所有权与经营权分离的原则，给经营者以充分的经营自主权，有利于经营决策的贯彻，有利于实现企业的责、权、利全面落实。同时由于企业的经营效果同经营者的收入紧紧挂钩，就更使经营者不仅深切感到自己的责任重大，而且真正感到企业的发展与自己的利益关系重大，从而产生有利于国家、又有利于集体和个人的“企业意识”、“企业精神”，经营者才会千方百计地排除干扰，加强与市场的联系，克服不适应市场的种种障碍，形成独立灵活的经营机制，真正做到自主经营、自负盈亏。

两权分离并不是可以由人们主观意志随意决定，它必须考虑到企业规模、技术水平、生产协作程度、产品性质等特点及企业经营管理水平和经济效益水平等因素，按照不同情况，决定所有权和经营权分离的不同范围和程度。一般说，全民所有制小型企业可以试行租赁经营制，全民所有制大中型企业实行多种形式的承包经营责任制。它们的生产经营方向应当服从国家的规划，其中关系国计民生的重要生产资料和消费资料的生产，还要接受和完成国家计划安排的任务，产品的定价和调整也要由国家掌握，企业和国家的经济利益关系主要依靠税收来调节，税后留利形成各种基金的比例也要由国家审定，即有一部分重大的生产经营决策权还要保留在国家手里，以保证国民经济重大比例的平衡和经济发展目标的实现，而具体经营权则由企业经营者来行使，允许探索各种有效的承包经营形式，也可以选择有条件的企业作股份经营制试点。