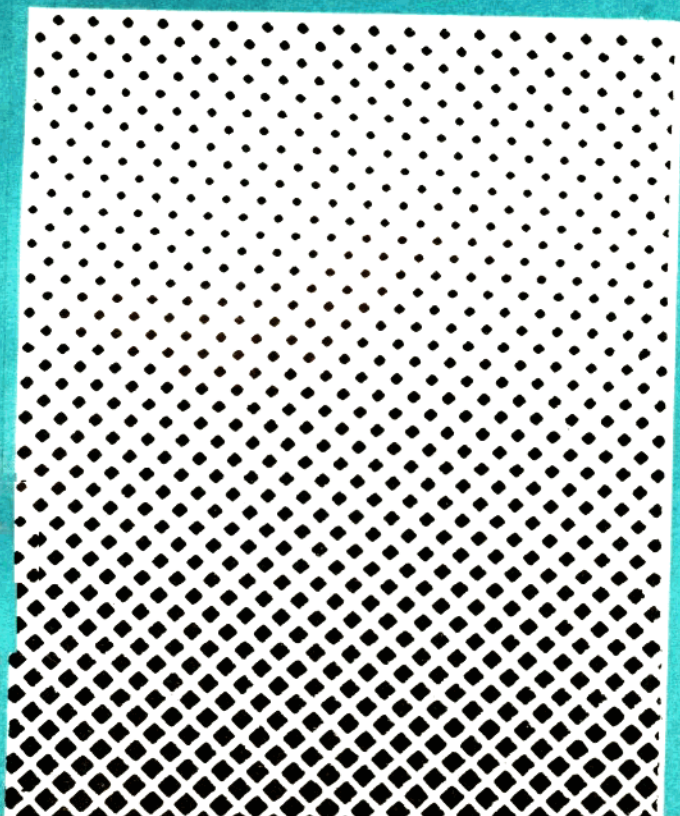


中等财经学校教材

工业企业 管理基础知识

（第二次修订本）

许庚申 主编



中等财经学校教材

工业企业管理基础知识

(第二次修订本)

许庚申 主编

中国财政经济出版社

(京)新登字038号

中等财经学校教材
工业企业管理基础知识
(第二次修订本)

许庚申 主编

•
中国财经出版社 出版发行

(北京东城大佛寺东街8号)

涿州市新华印刷厂印刷

•
787×1092毫米 32开 11.875印张 241 000字
1991年6月第1版 1992年3月河北第2次印刷
印数, 37 101—108 100 定价, 3.20元
ISBN 7-5005-1443-7/F·1368 (课)

编 审 说 明

本书是全国财经类通用教材。经审阅，我们同意作为中等财经学校教材出版。书中不足之处，请读者批评指正。

财政部教材编审委员会

1990年12月



1951年复旦经济学院毕业。

编写说明

《工业企业管理基础知识》是为中等财经学校有关专业编写的教材，也可以作为财经干部和企业财会人员自学的参考书。

本书以党和国家的方针、政策、法令和制度为依据，注意反映我国经济体制改革的精神及企业管理转型的要求，系统阐述我国社会主义工业企业管理的基础理论和基本知识，对行之有效的现代管理方法，也作了相应的介绍。

本书初版由许庚申、许敖生、吴文斌、徐文彬、虞觉翔和穆庆贵等同志编写。徐文彬、虞觉翔同志负责总纂。

1985年本书修订本，由许庚申、唐名瑞和虞觉翔等同志编写。虞觉翔同志负责总纂。

1990年第二次修订，由集美财政专科学校许庚申、山东烟台财政学校顾怡祥和中南财大湖北财政分校夏丹阳等同志编写。许庚申同志负责主编，陕西财政专科学校郭长生同志担任主审，青海省财经学校冯天魁同志参加审稿会，提了宝贵意见。

对于本书中的不妥之处，请读者批评指正。

编 者

1990年11月

目 录

第一章 工业企业管理原理和组织	(1)
第一节 社会主义工业企业.....	(1)
第二节 企业管理的对象、性质和职能.....	(11)
第三节 企业管理的内容和方法.....	(29)
第四节 企业领导制度.....	(36)
第五节 企业组织机构.....	(46)
第六节 经济责任制.....	(52)
第二章 经营决策与计划	(59)
第一节 经营思想与目标.....	(59)
第二节 经营决策.....	(67)
第三节 经营计划.....	(89)
第三章 销售管理	(102)
第一节 销售策略.....	(103)
第二节 产品销售计划.....	(106)
第三节 销售业务的管理.....	(111)
第四章 技术管理	(118)
第一节 新产品开发的管理.....	(118)
第二节 技术改造和技术引进的管理.....	(131)
第三节 价值工程的应用.....	(14.)

第五章 生产管理	(152)
第一节 生产过程的组织.....	(153)
第二节 生产能力的核定.....	(167)
第三节 生产计划.....	(175)
第四节 生产作业计划与控制.....	(186)
第五节 网络计划技术.....	(206)
第六章 质量管理	(212)
第一节 产品质量与全面质量管理.....	(212)
第二节 质量保证体系.....	(219)
第三节 产品质量计划工作.....	(227)
第四节 产品质量控制的统计方法.....	(230)
第七章 设备管理	(249)
第一节 设备的合理使用.....	(250)
第二节 设备的维护与修理.....	(253)
第三节 设备的更新.....	(264)
第八章 劳动管理	(273)
第一节 劳动生产率.....	(273)
第二节 劳动定额和编制定员.....	(279)
第三节 劳动组织和劳动保护.....	(289)
第四节 工资、奖励和生活福利.....	(292)
第五节 思想政治工作.....	(303)
第六节 职工的文化科学技术教育.....	(309)
第九章 物资管理	(313)
第一节 物资消耗定额和物资储备定额.....	(313)
第二节 物资供应计划和采购管理.....	(323)

第三节	仓库管理和物资节约.....	(330)
第十章	财务管理.....	(336)
第一节	固定资金管理.....	(337)
第二节	流动资金管理.....	(342)
第三节	成本管理.....	(347)
第四节	企业纯收入管理.....	(357)
第五节	专项资金管理.....	(362)
第六节	财务收支管理.....	(365)

第一章 工业企业管理原理和组织

第一节 社会主义工业企业

社会主义工业企业包括全民所有制的国营工业企业和集体所有制的工业企业两种形式。本书研究的是我国国营工业企业的管理，但就其组织企业生产经营活动的基本原理和基本方法来说，对集体所有制的工业企业也是适用的。

为了研究我国国营工业企业的管理，就必须先认识国营工业企业的特征和它的基本任务等问题，因为这些问题都是工业企业管理工作出发点和依据。

一、社会主义工业企业及其特征

社会主义工业企业是以生产资料公有制为基础的，采用现代技术，在国家计划指导下，从事工业生产经营活动，独立进行经济核算的商品生产和经营单位。这一概念，包括三个含义：第一，由于社会主义工业企业是建立在生产资料公有制基础上的组成国民经济的细胞，因此，它必须服从国家的计划和管理，以协调国民经济的顺利运转，促进社会主义经济的发展；第二，社会主义工业企业是采用现代技术从事工业性生产或劳务活动的，它与农业企业、交通运输企业、

商业企业、建筑安装企业、金融企业等不同。它们按照不同的分工，通过各自的经济活动，在整个国民经济中发挥着不同的作用。这是从社会分工的角度，说明了工业企业与其他企业的区别；第三，社会主义工业企业是一个从事工业生产经营活动，具有法人的资格，可以与其它单位签订合同，构成国民经济的一个独立的核算单位。

社会主义工业企业可以按照不同的标志进行分类。按生产资料公有制形式可分为社会主义国营工业企业和集体工业企业；按经营方式可分为国营承包经营、集体承包经营、个人承包经营企业、租赁经营企业和股份经营企业；按产品的经济性质可分为生产经营生产资料的企业和生产经营消费资料的企业；按所属行业可分为机械企业、冶金企业、纺织企业、化工企业等；按规模可分大、中、小型企业；按主要生产要素可分为劳动密集型企业、资金密集型和知识密集型企业；按生产过程的特点可分为采掘型企业、加工型企业；按产品重复程度可分为单件生产、成批生产和大量生产的企业；按组织形式可分为单厂企业、多厂性企业和联合企业等等。

对企业进行科学的分类，有利于按照不同类型企业的特点，研究企业的生产经营活动。

工业企业是社会生产力发展的产物，它起源于手工业，在科学技术发展的推动下，生产手段逐步从简陋的手工工具发展成为机器和机器体系，出现了以使用机器和机器体系为特征的现代工业企业。所以，一般说来，以手工工具为主进行生产的是手工业企业，用机器和机器体系为主进行生产的

是现代工业企业。我国绝大多数的国营工业企业是现代工业企业。现代工业企业的生产技术特征和社会特征如下：

(一) 现代工业企业的生产技术特征

现代工业企业的生产技术特征是同手工业企业相比较而言的，主要反映在以下四个方面：

1. 技术装备比较复杂

在手工业企业中，由于生产工具简陋，生产效率和产品质量，主要取决于工人的经验、技巧和体力。而现代工业企业则不同，随着机器设备的大规模采用，虽然劳动者的经验、技巧和体力对生产仍然具有重要作用，但是机器的运转有自身的规律性，无论是产品的设计，工艺规程的制定，操作方法的改进，以及生产过程各阶段的划分与结合，等等，都要系统地运用科学技术来解决，只有这样，才能有效地使用复杂的技术装备和技术方法，合理组织生产和发展生产。

近十几年来，由于电子技术和其他现代科学技术运用于生产，特别是微电子技术的应用，出现了工业生产领域中技术革命的新浪潮，从而使社会生产和人类生活的面貌发生日新月异巨大变化，大大改变了人类对自然界的利用和改造的能力。许多生产环节正在用电子计算机模拟人的智能，代替人的操作、检测、监督和调节生产过程，使工业企业的技术装备越来越复杂，越来越精密。总之，这次技术革命规模之大，速度之快、内容之丰富、影响之深远，都是历史上空前的。

2. 劳动分工精细，协作关系严密

在现代工业企业里，整个生产过程包括了一系列相互衔

接，紧密联系的部门和环节；每个生产过程和环节，又进一步划分为许多生产阶段和工序，分别采用着不同用途的机器和设备，而且还要求有各种必不可少的辅助部门、服务部门和管理部门与之相配合；需要配备各种不同工种的工人、技术人员和管理人员。现代工业企业的生产经营活动，就是在这样广泛、细致分工的基础上进行的。任何一种产品都是整个企业成百、上千甚至上万个不同工种的工人和工程技术人员共同劳动的成果。这种精细的分工，并不是取决于人的主观决断，而是取决于生产过程所使用的机器体系的客观要求。

精细的劳动分工，必然要求严密的劳动协作。分工的复杂化，也必然带来了协作关系的严密性。这种协作关系的形成，主要也是适应机器体系的客观要求。只有根据机器体系的客观要求，在合理分工的基础上加强协作，才能使企业生产过程的各个工艺阶段以至每个人的活动，都能同机器体系的运转协调一致，使生产顺利进行。

3. 生产过程的高度比例性和连续性

现代工业企业的生产过程，要求各生产环节、各工序之间，在生产能力上保持适当的比例，从而使各生产环节、各工序之间在时间的配合上相互衔接。这种联系是摆脱了人身自然条件的限制，而受机器体系本身运转规律的支配。在机器体系中，任何一部分机器设备的运转失常，都会直接、间接地影响到生产过程连续性的有效进行。生产过程的比例和连续性的准确性和严密性愈高，生产效率就愈高，机器设备之间的配合制约作用就愈显著；相反，由于某一环节的机器

设备运转失常而造成的配合中断，则损失也愈大。特别是在连续性生产要求较高的化工、冶金等行业中，生产的各个组成部分的联系更为密切。在其他工业企业中，随着科学、技术的日益进步，机械化、自动化程度逐步提高，生产过程的比例性和连续性也将更加准确，更加严密。

4. 生产过程外部联系的广泛性

随着科学技术的不断发展，不仅推动了企业内部的分工协作，要求生产过程的各个组成部分保持高度的比例性和连续性，而且也促进了工业企业之间的分工协作和保持一定的比例性和连续性，从而使企业的生产过程与其他企业发生广泛、密切的外部联系。在现代生产的基础上，不仅某些同类产品或某一产品的生产，可以形成一个相对独立的生产体系，专门由一个企业进行生产，而且可以将产品的某一零件、部件或某一工艺阶段，分别形成一个相对独立的生产体系，由一个企业来生产。因此，整个工业生产可以按照各种不同的分工形式，建立起许多专业化生产的企业，分别承担各种初级产品、中间产品和最终产品的生产。

工业企业的专业化程度越高，企业之间的分工越细，它们之间的联系也就更加广泛、密切。同时，生产社会化的发展，还使工业企业同农业、交通运输业、商业等部门的经济单位，发生更广泛的联系。没有这种企业与企业之间的广泛联系，工业企业的生产经营活动是无法进行的。

认识工业企业生产技术的这一特征，是要求从发展生产力的角度来说明管理现代工业企业，不能停留在小生产或手工业式的管理水平上，而要学会运用现代的科学的组织、

管理技术和管理方法进行管理，否则将有碍生产力的发展。

（二）国营工业企业的社会特征

工业企业的社会特征是由生产资料的所有制决定的。企业的生产资料所有制不同，它的社会特征也不同。

在资本主义社会中，生产资料的私有制决定了资本主义工业企业的特征：工业企业是资本家的私有财产，劳动者出卖劳动力，受剥削；企业的经营方向与管理内容完全服从资本家谋取最大限度利润的目的，经营成果和财务盈亏，直接决定资本家的利益；企业与企业之间开展激烈的竞争，这种竞争是相互利用、相互排挤、弱肉强食的竞争。资本主义工业企业的社会特征表明，企业的生产经营活动是建立在资本家对劳动者剥削的基础上，并受资本主义社会生产无政府状态的客观规律所支配，资本主义周期性的经济危机，使企业受到严重威胁，有的甚至破产。

社会主义国营工业企业的社会特征则完全不同。它是生产资料社会主义全民所有制为基础的。全民所有制决定了工业企业的性质必然具有社会主义的特征：企业的生产资料属于实行人民民主专政的国家所有，劳动者都是企业的主人，他们之间是在根本利益一致基础上的同志式的互助合作关系，企业内部按照“按劳分配”的原则决定职工的劳动报酬；企业的经营方向和管理内容服从于满足社会需要的目的，受劳动人民意志的支配，企业的纯收入根据国家规定进行分配；企业必须实行民主管理制度，充分发挥工会组织和职工代表的作用，体现工人阶级的主人翁地位；企业与企业之间是社会主义的分工协作关系，他们都是社会主义经济中

的平等成员，有着共同的利益，在国家的统一领导和协调之下，共同为发展社会生产力和提高经济效益而进行生产经营活动。社会主义并不排斥竞争，社会主义企业之间的竞争，是在共同的目标下，有利于促进企业改进生产技术和改善经营管理的竞争，是与资本主义条件下的弱肉强食根本不同的。

认识国营工业企业的社会特征，是从生产关系的角度上说明社会主义工业企业和资本主义工业企业的本质区别，从而把社会主义工业企业的管理同生产资料公有制和有计划的商品经济联系起来，坚持社会主义方向，管好社会主义企业。

二、社会主义工业企业的根本任务

社会主义工业企业（以下简称企业）的根本任务，是由它的社会特征所决定的。企业的根本任务是：根据国家计划 and 市场需求，发展商品生产，创造财富，增加积累，满足社会日益增长的物质和文化生活需要。

1. 服从国家计划 and 市场需要

社会主义计划经济是自觉依据和运用价值规律的，在公有制基础上有计划的商品经济。国家利用计划，运用经济、行政、法律等手段来指导和调节企业的生产经营活动。企业在国家的计划指导下，根据市场需要，开展自己的生产经营活动，就能更好地适应社会经济发展的需要，避免盲目性，提高经济效益，更好地完成国家下达的计划和合同任务。

2. 为社会创造物质财富和精神财富

社会主义工业企业是从事工业生产经营活动的经济组织，企业生产活动最终结果是出产工业产品或劳务。在一定时期内，企业为社会提供适销产品，品种齐全，质量优良，数量充足，成本低廉，就能更好地满足社会需要和增加社会财富。

企业在坚持建设社会主义物质文明的同时，建设社会主义精神文明，培养有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。

3. 努力为国家和企业积累资金

社会主义建设需要大量资金。国家资金来源主要依靠企业的积累，企业承担着为国家进行社会主义建设积累资金的重要任务。企业为国家积累资金的多少，直接影响到国家财政收入，关系到社会主义建设的规模和速度，同时，也关系到社会主义社会各种共同需要的满足。

从企业本身发展来看，无论是研究、试制新产品，进行技术改造，采用新技术、新工艺、新设备，采用新的管理方法、培养新的人才，掌握新的知识，都需要资金，而资金的来源最终还要依靠企业本身的积累，任何渠道借贷的资金，也得靠企业的收入和赚得的利润来偿还，在现实的经济生产中，企业如果不能获得利润，就无法生存和获得发展。

三、工业企业的权限和义务

为了使社会主义工业企业有能力完成所承担的任务，社会主义国家必须赋予企业相应的权限。企业主要应拥有的权限是：

1.人事和劳动管理自主权

(1) 企业有权按照生产特点和实际需要，决定机构设置及其人员编制。

(2) 企业必须有厂内干部的选拔和任免权，按照国家规定决定录用、辞退职工。

(8) 企业有权确定适合本企业情况的工资形式和奖金分配办法。

2.财务和资金使用的自主权

(1) 企业有权按照国家财务制度有关规定，提取和使用专项基金，分成支配使用外汇收入。

(2) 企业有权按照国家规定支配使用自有资金。有权依法用现有的固定资产、流动资金以及工业产权向其他企业、事业单位投资，持有其他企业的股份，可以向社会发行债券筹集资金。

(8) 企业有权出租或者有偿转让国家授予其经营管理的固定资产。其中非闲置、多余固定资产的出租、转让须经政府授权部门批准，以上所得的收益必须用于设备更新和技术改造。

3.产、供、销决策的自主权

(1) 在国家的计划指导下，企业有权自行安排生产社会需要的产品或者为社会提供服务，有权要求调整没有计划供应物资或产品销售安排的指令性计划。

(2) 除国家有特殊规定外，企业在保证满足国家指令性计划的前提下，有权自行销售本企业的产品。

(3) 企业有权自行选择供货单位，购进生产需要的物