

乡镇工业企业管理



四川
社

乡镇企业管理丛书

乡镇工业企业管理

《乡镇工业企业管理》
编写组

四川科学技术出版社

一九八二年 成都

责任编辑：周 军

封面设计：曹辉禄

乡镇企业管理丛书

乡镇工业企业管理

《乡镇工业企业管理》编写组

出版：四川科学技术出版社

印刷：四川新华印刷厂

发行：四川省新华书店

开本：787×1092毫米1/32

印张：8.75 插页2

字数：191千

印数：1—3,000

版次：1987年3月第一版

印次：1987年3月第一次印刷

书号：15298.255

定价：1.60元

编写说明

《乡镇企业管理丛书》是为乡镇企业的管理干部和职工编写的一套丛书，现将丛书之一《乡镇工业企业管理》奉献给广大读者。

本书由成都市应用数学推广协会组织有关六专院校从事管理科学的教师集体编写。第一、二、三章由四川省经济管理干部学院吴逢光编写，第四、六、八、九、十、十二章由四川省经济管理干部学院项础编写，第五章由西南财经大学曹华伟编写，第七、十一章由成都科技大学李一编写，第十三、十四、十五章由四川省财政学校陈贵华编写，并由项础总纂全书。

本书在编写过程中，得到成都市科协普及工作部的大力支持，谨致谢意。

由于编者水平有限，本书的缺点和错误在所难免，恳请读者批评指正。

编 者

1985年10月

序 言

党的十一届三中全会以来，随着农村经济改革的深入发展，我国农村出现了出人意料的好形势。在“决不放松粮食生产，积极发展多种经营”这一指导农业生产根本方针的指引下，调整农村产业结构又迈开了可喜的一步。近年来，多种经营有了很大发展，包括发展经济作物，发展林、牧、渔业，发展农村工业、建筑、运输、服务等行业，粮食增产速度大大加快，农村经济全面繁荣。实践证明，发展乡镇企业是振兴我国农村经济的必由之路，它具有强大的生命力，它为了解决我国农村劳动力过多，而耕地有限、资金短缺的矛盾找到了有效的途径，具有重要的经济意义和政治意义。乡镇企业已在我国国民经济中占有重要的地位。

“积极扶持，合理规划，正确引导，加强管理”是保证乡镇企业健康发展的正确方针。当前，乡镇企业管理水平不高，这是直接影响乡镇企业经济效益进一步提高和乡镇企业正常发展的主要因素之一。在发展乡镇企业的实践中，广大乡镇企业管理干部迫切需要学习管理科学知识，要求尽快提高管理水平。编写适合乡镇企业管理干部阅读的书籍，无疑是一件雪中送炭的好事。

成都市应用数学推广协会针对乡镇企业的需要，多次举

办了乡镇工业企业管理培训班。协会在调查研究的基础上，结合乡镇企业的实际，组织从事管理科学研究和教学工作的项础、吴逢光、陈贵华、李一、曹华伟等五位同志编写了这本《乡镇工业企业管理》。本书的内容包括乡镇工业企业管理的基本原理、经营管理、生产管理和财务管理等四个部分，比较系统地介绍了乡镇工业企业管理的基本知识，具有我国乡镇工业企业管理的特点。本书切合乡镇企业实际，深入浅出，通俗易懂，可作为培训乡镇企业管理干部的教材，也可作乡镇企业管理干部、职工和农村知识青年自学的读本。希望这本书能成为有志于乡镇企业管理工作的同志的好朋友。

乡镇工业企业管理内容丰富，我国乡镇工业企业完整的科学的管理体系，无论从理论和实践上，尚有待于形成和建立。本书虽然作了一些探索，还需国内有识之士和广大读者共同努力，使之日臻完善。

在欢迎和祝贺本书出版的同时，我们和广大读者一道盼望着《乡镇企业管理丛书》的其余分册早日问世。

成都市科学技术协会普及工作部

一九八五年十二月

目 录

第一章 管理的一些基本概念	1
第一节 管理的涵义及其特性.....	1
第二节 如何学习和研究现代管理科学.....	2
第三节 乡镇工业企业.....	14
第二章 工业企业组织原理	19
第一节 工业企业组织的基本概念.....	19
第二节 乡镇工业企业的组织机构.....	23
第三章 乡镇工业企业联合经营	26
第一节 联合经营的意义及内容.....	26
第二节 经济合同的基本知识.....	28
第四章 经营管理	35
第一节 经营管理概述.....	35
第二节 市场与市场信息.....	45
第三节 市场研究.....	49
第四节 经营决策.....	57
第五节 经营策略决策——产品决策.....	59
第六节 经营策略决策——定价决策.....	65
第七节 经营策略决策——推销决策 和销售渠道决策.....	69
第五章 经营计划管理	71
第一节 经营计划管理的意义与原则.....	71
第二节 长期经营计划.....	72

第三节	年度生产经营计划	83
第四节	计划管理的基础工作	92
第六章	生产过程组织	95
第一节	生产过程的构成	95
第二节	生产过程组织的基本内容	97
第三节	生产过程组织的形式	107
第七章	劳动管理	108
第一节	劳动生产率	108
第二节	劳动定额和定员	110
第三节	经济责任制和按劳分配	116
第八章	产品开发管理	122
第一节	产品开发的概述	122
第二节	新产品的设计管理	127
第三节	新产品的工艺管理	128
第四节	新产品试制和鉴定	131
第九章	生产计划和生产作业计划	133
第一节	生产计划	133
第二节	生产作业计划	140
第十章	全面质量管理	144
第一节	产品质量和质量管理的概念	144
第二节	全面质量管理的特点	145
第三节	质量保证体系	147
第四节	产品质量检验	150
第五节	全面质量管理的基础工作	152
第六节	全面质量管理中的常用统计方法	153
第十一章	物资管理	159
第一节	乡镇工业企业物资管理的特点	159

第二节	物资管理的任务和物资的分类	169
第三节	物资定额的制订	164
第四节	物资供应计划	171
第五节	仓库管理	175
第十二章	设备管理	179
第一节	设备管理的意义和内容	179
第二节	设备的选择和评价	180
第三节	设备的使用、维护和检修	182
第四节	设备的改造与更新	189
第十三章	财务管理	192
第一节	企业财务管理概述	192
第二节	资金管理	198
第三节	销售收入和企业纯收入管理	216
第四节	财务收支管理	222
第十四章	产品成本管理	225
第一节	产品成本概述	225
第二节	成本预测	231
第三节	成本计划	235
第四节	成本控制	252
第五节	成本考核	255
第十五章	企业内部经济核算	258
第一节	企业内部经济核算概述	258
第二节	企业内部经济核算的主要指标	262
第三节	企业内部经济核算的基本条件	269

第一章 管理的一些基本概念

第一节 管理的涵义及其特征

一、管理的涵义

人们对“管理”这个词并不陌生，但如果有人问：“什么叫做‘管理’？”则又不容易给它下个确切的定义。这是因为管理是一门比较复杂的科学，很难用简单的文字加以概括。现代管理科学的学派众多，各派均从不同的角度出发，对管理定义的侧重点不同，因而管理定义就大不相同。

美国著名的管理学家杜拉克（Peter Drucker）认为：“管理是社会的一具器官，因其具有功效而存在。”也就是说，管理是社会的一种功效。

诺贝尔奖金获得者西蒙（H·A·Simon）教授说：“管理就是一系列大大小小的决策。”因为从广义上讲，事无巨细，人们在采取任何行动之前，必须作出决策。

社会系统学派的巴纳德（C·I·Barnard）认为：社会的各级组织都是一个协作系统，因此所谓管理，就是人类为了使系统的功效不断提高，所从事的一系列活动。

还有人认为：“管理就是领导”。这是强调管理者个人领导水平的重要性。

在我国，也有人认为：管理从词义上讲，“管”，就是

管辖，说的是个“权”字，“理”是道理，是规律，又有理顺的涵义。因此，可以说管理就是利用权力，顺乎发展的规律去办事。

总之，从上述管理的各种观点中，虽然没有给出管理唯一的定义，但对管理的涵义是已经可以有一个明确的和较全面的理解。

二、企业管理的特性

1. 企业管理的重要性 管理在人类社会上普遍存在着的，大至一个国家、各行各业、各种事业和企业，小至一个家庭，甚至个人事务，都存在着管理问题。只不过管理的层次越高，管理问题越复杂。自从人类进行有组织的社会生产活动以来，一个组织的兴衰存亡，其原因固然很多，但各种原因，大多表现在管理问题上，或者管理问题也是其中的重要原因之一。自古以来，在漫长的封建社会时期，封建王朝的更替，固然是其历史规律发展的结果，但最后总是表现在其决策者昏庸失策，管理混乱，经济崩溃。现在有很多的家庭的收入、负担均极相似，但有的日子过得较好，有的却过得非常拮据，究其原因也有个管理问题。国外有人作过一些统计，许多科学技术的失败，由于管理不善所致的约占47.2%，而由于技术本身的原因仅占35.8%，其它一些偶然性的原因占17%。

工业企业管理是社会化大生产的客观要求和直接产物。马克思在《资本论》一书中这样讲过：“管理是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动”（见马恩全集第25卷第431页）。这就是说，管理之所以必要，是由于共同劳动决定的。凡是许多人一起相互配合共同劳动，

就必须有管理。在现代社会，共同劳动规模越是扩大，共同劳动的分工越来越细，技术越来越复杂，因而管理也就越来越重要。

2. 企业管理的二重性 企业管理的二重性，是马克思分析了资本主义工业企业生产提出来的。马克思说：“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。不过它具有二重性。”（马克思全集第25卷第431页）马克思的这一论断，不仅适用于资本主义企业，而且也适用于社会主义企业。这是因为社会生产总是在一定的生产方式、一定的生产关系下进行的，生产过程是具有两重性的：既是物质资料的再生产，又是生产关系的再生产。因而，作为对整过生产技术经营活动进行组织的企业管理，也必须具有两重性质：一方面它具有与社会化大生产、生产力相联系的自然属性，另一方面又具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。资本主义企业管理，既是合理组织生产的手段，又是对雇佣工人进行剥削的工具。管理的目的是剥削工人创造的剩余价值，最大限度地榨取利润。社会主义企业管理解决的，仍然是生产力和生产关系两个方面的问题。在生产力方面，它的自然属性表现为与资本主义企业管理是相同的，合理组织生产力，组织社会化大生产的基本职能。但在生产关系方面，社会主义企业的管理目的，是为了满足社会日益增长的物质文明需求和精神文明的需求，是维护社会主义的生产关系的手段。

明确了企业管理的自然属性，就可以研究现代工业企业的生产技术特点，借鉴资本主义企业组织社会化大生产的先进经验，明确了社会属性，就必须划清社会主义企业管理与

资本主义企业管理的本质区别，在企业管理中充分发挥社会主义的优越性，按照“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的十六字方针，创立具有中国特色的企业管理体系。

3. 企业管理的针对性 管理的针对性，是指任何一项管理工作都有其具体的管理对象。从宏观上看，管理对象可以是管理企业，管理教育，也可以是管理政权，等等。从微观上看，管理工业企业也有个被管理的对象问题，例如，关于生产管理，针对不同的管理对象，可以是：制造飞机的生产管理、炼钢的生产管理，或者是加工食品的生产管理等等。因为对不同的管理的对象，除了存在管理的一般的共同规律外，还具有特殊性的一面。所以管理要有针对性。这个特性就要求企业管理者，除了应该有较高的管理素质外，还必须对管理对象的科学技术知识有一定的了解。

4. 企业管理的科学性 企业管理是一门新兴科学，在1911年美国的工程师泰勒发表的“管理原理”一书奠定了科学管理基础，大半个世纪以来，经过不断地完善和发展，形成了一门理论性和实践性很强的科学。这可以从两个方面分析，一方面，从学科地位上看它是社会科学和自然科学交叉的科学（见图1—1）。

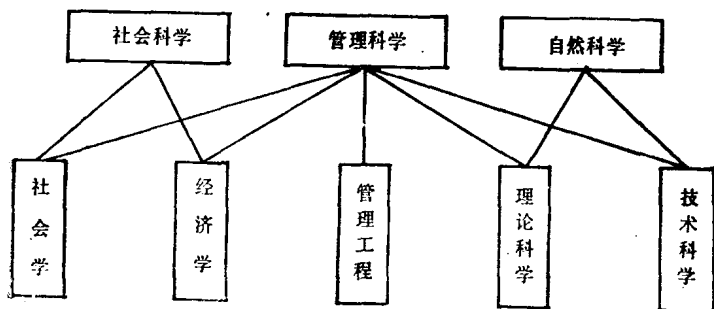


图1—1 三大科学领域示意图

另一方面，从科学的知识体系、理论体系和学科体系看，它不仅具有完整的体系，而且内容十分丰富和具有实践的特点（见图 1—2）。

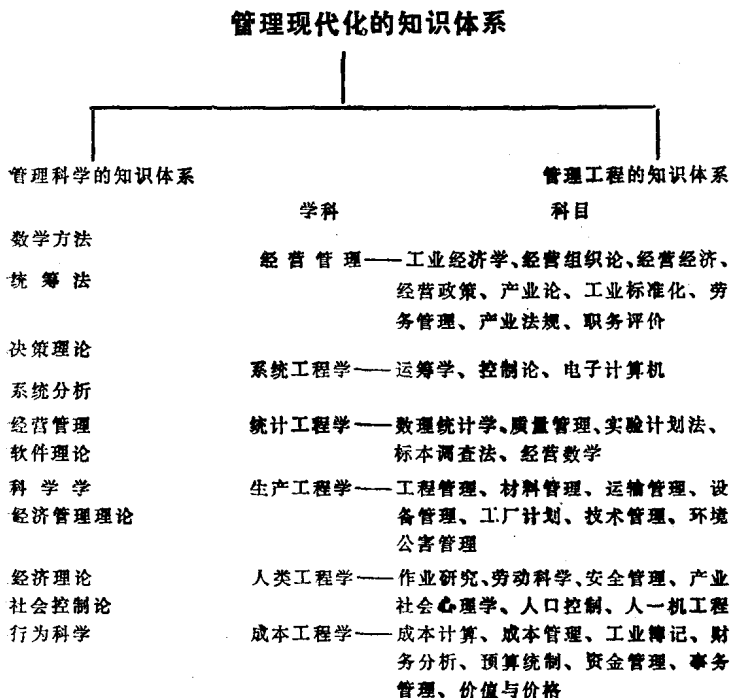


图1—2 管理现代化知识体系

5. 企业管理的艺术性 管理工作有它本身固有的规律性一面，这是主要的、实质性的。但是，管理还有艺术性的一面。所谓管理的艺术性，是指如果管理者只讲科学管理，不注意管理艺术，那么，工作效果就会比较差，甚至会招致失败。诚然，艺术性本身也包含着科学性的内容，但是，有些情况，并不是依据科学道理能完全解释得清楚的。例如：

在企业中，人们是因为工作才走到一起来的。但人们之间的交往，不仅是工作的联系，而且还有感情的交流。管理者和其他职工感情融洽，对管理效率、生产效率均会起积极作用。

领导者的情绪是具有感染性的。领导者的优柔寡断，会导致职工莫衷一是；领导者信心十足，会导致职工情绪高涨；反之领导者信心不足会导致职工的沮丧；甚至在小集体中，一个职工的情绪会波及整个集体。

尊重对方，容易得到对方的支持。你以商量的口气发表意见，容易获得对方的认真考虑；你用协商态度请别人办事，容易获得对方支持，等等。总之，在人际关系，时间安排，事务处理等方面，管理艺术是很重要的。

三、企业管理的基本职能

企业管理的基本职能，是指为了对企业实行有效的管理所必须的基本功能。企业管理的基本职能，既有由劳动社会化产生属于合理组织社会化生产的职能，还有由于劳动过程的社会性质所产生的属于维护生产关系的职能。这两种基本职能是结合在一起的。企业管理的基本职能，由于各种学派强调的问题不同，概括的内容有所差异，但大多数学派将其概括成五个具体职能：

1. 计划职能 这个职能是指通过调查研究预测未来，对企业的经营目标、经营方针作出决策，制定长期和短期计划，确定实现计划的措施方法，并将计划指标层层分解形成指标体系，落实到各个部门、各个环节。企业的计划是企业全体职工的行动纲领，它正确与否有关企业的成败。从这个意义上说，计划是企业管理的首要职能。

2.组织职能 这个职能是指要把企业生产经营活动的各个要素、各个环节和各个方面，从劳动分工和协作上、从上下左右的相互关系上，合理地组织起来，形成一个有机整体，从而有效地进行生产经营活动。

3.指挥职能 这个职能是指对企业各级各类人员的领导或指导，保证企业生产和经营活动正常进行，既定目标顺利实现。

4.协调职能 这个职能也称之为调节职能。它是指协调企业内部各级各部门的工作，协调各项生产经营活动，使它们能建立良好的配合关系，消除工作中的重复脱节现象和存在的矛盾，从而有效地实现企业的经营目标。协调可分为上下级领导人员和职能部门之间活动的纵向协调，同级各单位部门之间活动的横向协调。

5.控制职能 这个职能又称为监督职能。它是指按预定计划或目标、规范和标准，进行检查、考查实际完成情况同预定计划标准的差异，分析原因，采取对策，及时纠正偏差，保证计划目标的全面实现。

上述五种具体职能，在企业管理过程中是相互联系，相互制约的。

第二节 如何学习和研究现代管理科学

学习和研究管理科学必须具有正确的指导思想、科学的思想方法、现代化的管理观念和具备一定的基础知识。

1.学习和研究管理科学的理论基础和指导思想 马列主义关于管理方面的论述，是我们学习和研究管理科学的理论基础和指导思想，是必须遵循的客观真理。由于时代的不同

和各个国家都有各自的特点，包括社会制度、文化、历史、地理环境、民族习惯以及资源等。因此必须理论结合实际地运用马列主义关于管理方面的论述。我党的正确路线和方针政策就是把马列主义结合我国实际的典范，所以必须以党的正确路线和方针政策为研究管理科学的指导思想。党的十二届三中全会所作的关于经济体制改革的决定说：“应该紧紧把握住马克思主义的这个基本观点，把是否有利于发展社会生产力作为检验一切改革得失成败的主要标准。”这个标准当然也就是精辟地确立了检验企业管理现代化的标准。“决定”中又说：“改革计划体制，首先要突破把计划经济同商品经济对立起来的传统观念，明确认识社会主义计划经济必须自觉依据和运用价值规律，是在公有制基础上的有计划的商品经济。商品经济的充分发展，是社会经济发展的不可逾越的阶段，是实现我国经济现代化的必要条件。”“决定”突破了传统的政治经济学的概念，建立了搞活企业和发展社会主义商品经济的理论基础，从而解决了经济体制上过度统一的问题，也突破了以往的经济体制改革只限于调整中央和地方、条条和块块的管理权限，而是着重从解决政企分开、所有权和经营权在一定程度上分离的问题，这就涉及到赋予企业自主权。使作为社会经济活动中最基本的细胞——企业搞活了，整个社会经济也就搞活了。“决定”提出了必须建立以全民所有制的工业企业为主体包括集体工业企业和个体工业企业的各种经济形式和多种经营方式，必须建立价格体系、经济立法，运用经济杠杆建立多种型式的经济责任制和厂长（经理）负责制等等。这些决定为我国工业企业管理科学在有关贯彻按劳分配的社会主义分配原则，搞活企业等重大问题上奠定了理论基础和指导思想。另外中共中央“关于