

中国人民大学工业经济系工业企业管理教研室编

# 中国工业企业管理学 简明教程

中国人民大学出版社

# 中国工业企业管理学 简明教程

中国人民大学工业经济系  
工业企业管理教研室 编

中国人民大学出版社

## 中国工业企业管理学简明教程

中国人民大学工业经济系  
工业企业管理教研室 编

•

中国人民大学出版社出版发行  
(北京西郊海淀路39号)  
中国人民大学出版社印刷厂印刷  
(北京鼓楼西大街石桥胡同61号)  
新华书店经销

•

开本: 850×1168毫米32开 印张: 23.25 插页4  
1987年5月第1版 1987年5月第1次印刷  
字数: 576,000 册数: 1—100,000

•

ISBN 7 300-00033-0/F·9  
书号: 4011.554 定价: 4.50元

# 说 明

一、《中国工业企业管理学简明教程》是受中央电视大学的委托编写的。

二、本书是在我校工业经济专业本科教材——《中国工业企业管理学》四个分册，即《工业企业管理原理与组织》、《工业企业经营决策与计划》、《工业企业生产管理》、《工业企业科学技术管理》的基础上，根据电大教学的需要，经过编选、修改而成的。

三、本书是作为电大经济类工业企业管理专业学生学习工业企业管理课程的教材，也可以作为财经院校工业经济专业二年制大专班学生学习工业企业管理课程的教材。

四、参加本书编写的人员如下：第一篇为李占祥、周韶成、杨先举，由杨先举编纂；第二篇为徐昶、解培才、刘仲康，由解培才编纂；第三篇为吴培良、谭道明、杨荫环，由谭道明编纂；第四篇为沈亮安、沈思聪，由沈思聪编纂。谭道明负责本书编写的组织工作。

**中国人民大学工业经济系  
工业企业管理教研室**

1986年10月

# 目 录

|                            |   |
|----------------------------|---|
| 绪论——中国工业企业管理学研究的对象与方法····· | 1 |
|----------------------------|---|

## 第一篇 工业企业管理原理与组织

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 第一章 社会主义工业企业·····         | 9   |
| 第一节 社会主义现代工业企业及其特征·····   | 9   |
| 第二节 工业企业的组织形式和生产类型·····   | 19  |
| 第三节 社会主义国营工业企业与国家的关系····· | 23  |
| 第二章 管理概论·····             | 29  |
| 第一节 企业管理的二重性·····         | 29  |
| 第二节 企业管理的职能和作用·····       | 35  |
| 第三节 企业管理的任务与内容·····       | 40  |
| 第四节 企业管理的方法·····          | 46  |
| 第五节 现代资本主义企业管理的特点·····    | 56  |
| 第三章 企业领导制度和组织机构·····      | 61  |
| 第一节 企业领导制度·····           | 61  |
| 第二节 企业组织机构·····           | 74  |
| 第四章 领导班子建设·····           | 90  |
| 第一节 领导班子及其意义·····         | 90  |
| 第二节 领导方式与领导班子结构·····      | 94  |
| 第三节 厂长素质与厂长工作·····        | 100 |
| 第四节 领导成员的选派、培训与奖惩·····    | 105 |
| 第五章 职工队伍建设·····           | 111 |
| 第一节 职工队伍建设概述·····         | 111 |

|     |                     |     |
|-----|---------------------|-----|
| 第二节 | 职工队伍的思想道德建设         | 113 |
| 第三节 | 职工队伍的教育科学文化建设       | 122 |
| 第六章 | 按劳分配与工资制度           | 131 |
| 第一节 | 物质利益原则与按劳分配原则       | 131 |
| 第二节 | 工资制度                | 136 |
| 第三节 | 工资形式                | 143 |
| 第四节 | 奖金与津贴               | 149 |
| 第五节 | 工资计划工作              | 153 |
| 第六节 | 职工福利与劳动保险           | 158 |
| 第七章 | 企业管理基础工作            | 162 |
| 第一节 | 企业管理基础工作的特点、作用和一般要求 | 162 |
| 第二节 | 企业管理的几项基础工作         | 165 |

## 第二篇 工业企业经营决策与计划

|      |                   |     |
|------|-------------------|-----|
| 第八章  | 经营决策与计划概论         | 183 |
| 第一节  | 生产经营型管理在我国的产生及其特点 | 183 |
| 第二节  | 经营决策与经营计划的关系和内容   | 188 |
| 第三节  | 经营思想              | 194 |
| 第九章  | 企业环境研究            | 198 |
| 第一节  | 企业环境研究的内容、意义和任务   | 198 |
| 第二节  | 企业外部环境研究的方法       | 203 |
| 第三节  | 企业内部环境研究的方法       | 210 |
| 第四节  | 综合分析              | 228 |
| 第十章  | 经营决策              | 234 |
| 第一节  | 经营决策的特点和重要性       | 234 |
| 第二节  | 经营决策的要求和原则        | 238 |
| 第三节  | 经营决策的组织工作         | 242 |
| 第四节  | 决策方法              | 251 |
| 第十一章 | 经营计划              | 256 |
| 第一节  | 计划工作的任务           | 256 |

|      |                       |     |
|------|-----------------------|-----|
| 第二节  | 我国企业经济计划形式和特点.....    | 259 |
| 第三节  | 经营计划的内容.....          | 264 |
| 第四节  | 经营计划的编制与执行.....       | 266 |
| 第十二章 | 产品决策与计划 .....         | 274 |
| 第一节  | 企业生产方向的决策.....        | 274 |
| 第二节  | 产品开发的决策.....          | 277 |
| 第三节  | 建立合理产品结构的决策.....      | 281 |
| 第四节  | 评价产品的方法.....          | 284 |
| 第五节  | 产品开发计划.....           | 296 |
| 第十三章 | 销售决策与计划 .....         | 300 |
| 第一节  | 销售工作的意义和任务.....       | 300 |
| 第二节  | 正确认识和处理好与流通部门的关系..... | 302 |
| 第三节  | 销售计划.....             | 309 |
| 第四节  | 销售策略决策.....           | 311 |
| 第五节  | 价格决策.....             | 317 |
| 第十四章 | 财务决策和财务计划 .....       | 325 |
| 第一节  | 财务决策的地位和涉及的经营问题.....  | 325 |
| 第二节  | 投资决策.....             | 329 |
| 第三节  | 资金筹措决策.....           | 343 |
| 第四节  | 财务计划.....             | 349 |

### 第三篇 工业企业生产管理

|      |                    |     |
|------|--------------------|-----|
| 第十五章 | 生产管理概论 .....       | 357 |
| 第一节  | 生产管理在企业管理中的地位..... | 357 |
| 第二节  | 生产管理的任务和内容.....    | 360 |
| 第三节  | 生产管理的指导原则.....     | 363 |
| 第十六章 | 工厂布置与生产过程组织 .....  | 369 |
| 第一节  | 工厂布置.....          | 369 |
| 第二节  | 组织生产过程的要求.....     | 381 |
| 第三节  | 生产类型.....          | 385 |

|      |                        |     |
|------|------------------------|-----|
| 第四节  | 基本生产车间的组织形式·····       | 391 |
| 第五节  | 流水生产·····              | 394 |
| 第十七章 | 劳动组织和劳动定额·····         | 409 |
| 第一节  | 劳动组织·····              | 409 |
| 第二节  | 劳动定额·····              | 426 |
| 第十八章 | 生产计划·····              | 434 |
| 第一节  | 生产计划的主要指标及编制步骤·····    | 434 |
| 第二节  | 生产任务的统筹安排·····         | 440 |
| 第三节  | 生产能力的核定及其同生产任务的平衡····· | 452 |
| 第四节  | 网络计划技术·····            | 460 |
| 第十九章 | 生产作业计划和控制·····         | 472 |
| 第一节  | 编制生产作业计划的工作内容和作用·····  | 472 |
| 第二节  | 期量标准的制订·····           | 474 |
| 第三节  | 车间作业计划的编制·····         | 493 |
| 第四节  | 日常生产派工·····            | 503 |
| 第五节  | 生产作业控制·····            | 513 |
| 第二十章 | 物资管理·····              | 520 |
| 第一节  | 物资管理的任务和物资的分类·····     | 520 |
| 第二节  | 物资供应计划·····            | 524 |
| 第三节  | 物资消耗定额·····            | 530 |
| 第四节  | 库存量的管理·····            | 536 |
| 第五节  | 仓库管理和物资节约·····         | 546 |

## 第四篇 工业企业科学技术管理

|       |                      |     |
|-------|----------------------|-----|
| 第二十一章 | 科学技术管理概论·····        | 553 |
| 第一节   | 科学技术在现代化企业中的作用·····  | 553 |
| 第二节   | 加强科学技术管理的必要性·····    | 557 |
| 第三节   | 科学技术管理的任务与内容·····    | 559 |
| 第二十二章 | 研究开发管理·····          | 561 |
| 第一节   | 科学研究的类型和科研劳动的特点····· | 561 |

|       |                 |     |
|-------|-----------------|-----|
| 第二节   | 科学研究的基本条件       | 565 |
| 第三节   | 技术开发的种类与对象      | 573 |
| 第四节   | 技术开发的途径与影响因素    | 576 |
| 第五节   | 技术体系            | 580 |
| 第六节   | 技术寿命周期          | 588 |
| 第七节   | 厂办研究所           | 593 |
| 第二十三章 | 产品开发管理          | 600 |
| 第一节   | 产品开发综述          | 600 |
| 第二节   | 新产品开发的程序        | 603 |
| 第三节   | 产品设计的组织工作       | 609 |
| 第四节   | 产品工艺管理          | 611 |
| 第五节   | 产品开发计划          | 618 |
| 第六节   | 价值工程            | 619 |
| 第二十四章 | 全面质量管理          | 630 |
| 第一节   | 产品质量和提高产品质量的意义  | 630 |
| 第二节   | 全面质量管理的特点       | 635 |
| 第三节   | 质量保证体系          | 639 |
| 第四节   | 质量管理常用统计方法      | 650 |
| 第二十五章 | 设备综合经营管理        | 683 |
| 第一节   | 设备综合经营管理及其内容与任务 | 683 |
| 第二节   | 设备的购置与使用        | 692 |
| 第三节   | 设备的维护与修理        | 698 |
| 第四节   | 设备的改造与更新        | 707 |
| 第五节   | 设备的经营工作         | 711 |
| 第二十六章 | 工业企业技术改造        | 715 |
| 第一节   | 技术改造的意义与内容      | 715 |
| 第二节   | 技术改造的基本原则       | 719 |
| 第三节   | 技术改造决策          | 726 |
| 第四节   | 技术改造的组织工作       | 731 |

# 绪 论

## ——中国工业企业管理学 研究的对象与方法

邓小平同志指出：“把马克思主义的普遍真理同我国的具体实际结合起来，走自己的道路，建设有中国特色的社会主义，这就是我们总结长期历史经验得出的基本结论。”<sup>①</sup>它是我国进行现代化建设的根本指导思想，也是我们建设具有中国特色的社会主义企业管理学的根本指导思想。

创建具有中国特色的社会主义工业企业管理学，必须把马列主义基本原理与中国企业管理实际相结合，要以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导，运用社会科学知识、自然科学知识，分析中国国情特点，总结我国以往管理经验，研究分析当前现代化建设中企业管理出现的新情况、新问题，有分析、有批判地借鉴和吸取外国企业管理中合乎科学的内容，做到古为今用，洋为中用，博采众长，自成一家。

### 一、企业管理学的研究对象

企业管理主要是围绕着各项管理职能，如计划、组织、控制等等而展开的。它的内容很广泛，主要包括生产经营管理、人事行政管理、思想政治工作、组织领导等。从理论上概括起来，主要是涉及生产力、生产关系、上层建筑三个方面的问题。

---

<sup>①</sup> 《中国共产党第十二次全国代表大会文件汇编》，第8页。

从生产力方面看，主要是研究生产力合理组织问题。马克思说：“不论生产的社会形式如何，劳动者和生产资料始终是生产的因素。但是，二者在彼此分离的情况下只在可能性上是生产因素。凡要进行生产，就必须使它们结合起来。”<sup>①</sup>把劳动者和生产资料结合起来、组织好，就是生产力合理组织问题。如工厂布置、设备排列和工作地的组织；产品技术标准、工艺规程和操作方法及各种定额的制定；生产的计划和控制，以及安全生产、劳动保护、设备管理、物资管理、质量管理、生产管理等。总之，就是研究如何根据国家计划、社会需要和企业生产技术特点，合理地组织产品的生产过程，按质、按量、按期、低消耗地出产产品。

从生产关系方面看，主要是研究如何正确地处理企业内部人与人的关系，如领导和群众的相互关系，工人和技术人员、管理人员的相互关系，工人群众之间的相互关系等；要研究如何处理企业内部的分配关系，企业与国家、企业与企业之间的经济关系；建立和完善管理体制、组织机构、经济责任制等等。总之，就是要研究如何调动广大职工群众的积极性和创造性。

从上层建筑方面看，主要是研究如何结合企业实际，贯彻执行党和国家的方针、政策、法令、计划，提高企业对外部环境的适应能力，搞好社会主义精神文明建设，健全规章制度，严格劳动纪律等等，以便维护社会主义生产关系，坚持社会主义方向。

企业的生产过程，既是产品的生产过程，又是价值的形成过程。既创造使用价值，又创造价值。因而企业管理，不仅要把劳动者、劳动对象、劳动手段这些生产力的要素结合好、组织好，生产物质产品，而且还必须进行价值范畴，诸如货币、价格、成本、利润等的管理。企业生产活动有物的因素起作用，也有人的因素在起作用，是人与物有机结合共同起作用的结果。这就是

---

<sup>①</sup> 《马克思恩格斯全集》第24卷，第44页。

说，企业管理不仅要适应企业生产过程的客观要求，搞好物的管理，同时还要搞好人员之间的管理，要不断地解决阻碍企业产品生产过程和价值形成过程发展的生产关系和上层建筑方面的问题。总之，企业管理是涉及生产力、生产关系、上层建筑三个方面，内容很广泛的一门科学。企业管理学的任务，就是研究和揭示这三个方面管理内容的规律性，也就是说，研究和揭示企业管理的客观规律。

中国社会主义企业管理，与资本主义企业管理比较，有它的特殊情形和特殊性质。这就是说，除了在生产力的合理组织（包括同生产力相联系的，人们在生产中的分工与协作的组织）方面，社会主义企业管理与资本主义企业管理有共同的规律之外，还有它自己的特殊规律。

企业管理不仅因企业性质而异，还因企业所处的时间、环境的不同而不同。从时间条件看，由于科学技术的进步和生产社会化程度的提高，企业管理中的生产力合理组织问题，势必要相应发展，各个历史阶段的管理规律各有其不同的特点，也不能机械地互相移用。从环境条件看，各个国家、各个民族均有自己的特点，因而企业管理规律也各有其特点，同样不能机械地移用。由此可见，我们对不同性质、不同历史阶段、不同环境的企业管理规律都应有所了解。但是，我们应该着重研究和掌握中国社会主义企业管理规律，创建具有中国特色的社会主义企业管理学，为社会主义现代化建设服务。

由于企业管理涉及生产力、生产关系、上层建筑等方面的问题，因而它是一门横跨社会科学和自然科学的边缘科学。它虽然属于广义的经济科学的范畴，但是，它同主要研究生产关系发展变化的规律性，解决人与人之间经济关系的一般经济科学，是有区别的；它虽然要研究生产力合理组织方面的问题，但它与主要研究生产力、解决人与自然关系问题的一般工程技术学也是有区

别的。它既不是单纯的经济科学，也不是单纯的技术科学，它具有社会科学和自然科学互相渗透的特点。由于经济现象的复杂性和多因素性，客观因素有许多是无法定量的，因而它常常不象有些学科那样，可以单纯通过数学计算去求得最佳答案；它也不能为管理者提供解决管理问题的具体的标准模型，它只能使人们按照客观规律的要求，从实际出发，运用唯物辩证法，实行创造性的管理。从这个意义上说，企业管理不仅是一门科学，而且还是一种艺术。

## 二、企业管理学的研究方法

（一）马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主义是研究企业管理学的基本方法。研究企业管理学，必须以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导，以企业管理实践为基础。毛泽东同志指出：“辩证唯物论的认识论把实践提到第一的地位，……理论的基础是实践，又反过来为实践服务。判定认识或理论之是否真理，不是依主观上觉得如何而定，而是依客观上社会实践的结果如何而定。真理的标准只能是社会的实践。”<sup>①</sup>企业管理学产生于管理实践，是企业管理实践经验的科学总结和理论概括。企业管理的规律，和其他事物的规律一样，是客观实际对于我们头脑的反映。因此，研究企业管理学，必须坚持实事求是的科学态度，深入企业管理实际，进行调查研究，尊重群众的实践经验，并且运用判断和推理的方法，把管理实践经验上升为理论。既要总结过去的实践经验，又要研究现实，特别是现代化建设中的新情况、新问题。“只有感觉的材料十分丰富（不是零碎不全）和合于实际（不是错觉），才能根据这样的材料造出正确的概念和论理来。”<sup>②</sup>

---

① 《毛泽东选集》第1卷（横排本），第261页。

② 同上书，第267页。

马克思主义辩证唯物论还认为，一切现象都是相互联系和相互制约的，一切事物都是不断发展变化的。因此，必须用全面的和历史的观点，去观察和分析问题。企业是社会经济体系的一个基本单位，是国民经济的有机组成部分，不能孤立地看待企业和企业管理。列宁说：“考察每个问题都要看某种现象在历史上怎样产生，在发展中经过了哪些主要阶段，并根据它的这种发展去考察这一事物现在是怎样的。”<sup>①</sup> 研究企业管理学，要重视它的历史联系，考察它的过去、现状及其发展趋势，不能固定不变地看待企业和企业管理。

（二）研究企业管理学必须吸收和运用多种学科的知识。企业管理的研究对象涉及生产力、生产关系、上层建筑三个方面问题，是一门综合性的科学。研究它，必须按照客观经济规律和自然规律的要求来进行，如生产关系一定要适合生产力性质的规律，社会主义基本经济规律，国民经济有计划按比例发展规律，各尽所能、按劳分配规律，价值规律，以及生产力发展的规律，同生产力直接有关的自然科学方面的规律等。这样，为了更好地研究企业管理学，就必须掌握、运用同它有密切联系的许多学科知识，如哲学、政治经济学、国民经济管理学、工业经济管理学、技术学、社会学、心理学、数学、会计学、统计学、法学等方面的知识。

（三）研究企业管理学必须“洋为中用”，认真研究和吸收资本主义企业管理中合乎科学的内容。企业管理学是技术性和社会性很强的一门科学，它具有革命性和科学性相统一的鲜明特点，是为社会主义现代化建设服务的。要创建具有中国特色的社会主义企业管理学，这并不排斥我们在研究企业管理学时，必须认真地结合我国具体情况，研究和吸收资本主义企业管理中合乎

---

<sup>①</sup> 《列宁选集》第4卷，第43页。

科学的内容。这是因为体现现代化大生产要求的科学管理的组织和方法，并不具有专属某个阶级或专利于某个阶级的属性。资产阶级可以利用它来榨取最大剩余价值，社会主义企业也可以利用它来推动生产力的迅速发展，不断满足人民日益增长的物质和文化生活需要。世界上各个国家的企业管理学，都是从本国实际出发，吸取外国的科学成果，进行实践，并在不断地总结自己实践经验的基础上形成和发展的。我们也应当这样来创建具有中国特色的社会主义企业管理学。

（四）研究企业管理，创建具有中国特色的社会主义企业管理学，必须符合中国国情。由于社会制度不同，国情不同，世界上没有一套放之四海而皆准的企业管理学。各个国家都有各自的国情特点，包括社会制度、文化、历史、地理、民族、资源等等。创建具有中国特色的企业管理学，必须符合社会主义制度的要求，必须发扬党的优良传统，同时，还要考虑中华民族历史文化的影 响，要考虑中国民族资本企业管理经验和建国前在解放区办工业的经验，以及我国的生产力水平等等。总之，以马列主义、毛泽东思想为指导，把学习和独创结合起来，创建具有中国特色的企业管理学，是广大实际工作者和理论工作者的共同任务。

### **三、学习企业管理学的重要性**

三十多年来我国企业管理实践证明，在社会主义条件下，企业生产力的发展，首先决定于国家经济管理体制是否合理，国家同企业的关系是否解决得好。企业是国民经济的细胞，是人们进行生产、交换、分配等经济活动的基本单位，企业进行这些经济活动的责权利必须适度，国家必须给企业以必要的改善经营管理、挖掘潜力、实行技术进步的权力和利益，一句话，国家必须为使企业具有必要的充分的活力，提供必要的保证条件。其次，企业生产力的发展，还决定于企业主观的管理能力和企业对外部

环境的适应能力。企业家不能超过国家为企业的人财物、产供销等方面所作的合理规定的范围而谋求企业的发展和经济效益的提高，然而企业家却可以而且必须在客观条件许可的范围内争取企业的发展和效益的提高。这里，一个决定性的条件，就是企业领导者必须掌握企业管理学。

管理也是生产力。在同样的条件下，谁掌握企业管理学、企业管理得好，谁就可以为满足人民日益增长的物质和文化生活的需要，创造出更多的使用价值和价值。在一定意义上说，管理的作用，比增加设备和提高技术更大。许多现代资本主义企业，为了求得自己的生存和发展，增强竞争能力，如果说过去它们很注重生产技术方面的投资，那么现在它们更注重开发智力、网罗人才和强化经营管理方面的投资。一个企业领导者绝不能是一个不讲科学的乱撞乱碰的鲁莽家，也绝不能是一个狭隘的经验主义者。一个企业领导者，必须是个善于开创新局面的企业家，必须是个管理内行，是个具有驾驭企业变化发展能力的专家。列宁讲得好：“要管理就要内行，就要精通生产的一切条件，就要懂得现代高度的生产技术，就要有一定的科学修养。这就是我们无论如何都应当具备的条件。”<sup>①</sup>又指出：“要有专长。没有专长，没有充分的知识，没有管理的科学知识，你们又怎样能够管理呢？”<sup>②</sup>企业管理学科的任务，就是要以反映中国社会主义企业管理客观规律的科学理论与方法，造就大批的懂得科学管理企业的领导人员和管理人员，不断地提高企业管理的科学化、现代化水平。

学习不是容易的事，使用更不容易。企业领导人员必须熟悉自己企业的情况，按照实际情况灵活地运用管理的原理、原则、

---

① 《列宁全集》第30卷，第394页。

② 《列宁全集》第36卷，第544—545页。

方法，使主观和客观情况相符合。因而，必须善于学习，既要向书本学习，又要在管理实践（使用）中学习。一切带原则性的管理规律或管理理论，都是对过去管理经验的总结，应当着重地学习它，并应用到实际生产经营活动中去。同时，还要运用自己的实践来验证这些结论，把学习和独创结合起来，不断完善和发展企业管理学。