

工 业 企 业 管 理
知 识 更 新 教 材

*Xiandai Guanli Yuan
li Yu Fang Fa*

现代管理原理与方法

中 国 纺 织 大 学
管 理 工 程 系 编

纺织工业部经济研究中心

前 言

科学技术的进步和管理现代化，被世界许多国家公认是推动经济发展的两个轮子。要使我国纺织工业尽快地实现现代化，科学技术现代化是个关键；但科学技术现代化必须与管理现代化相结合，才能转化为现实的生产力；同时管理现代化又是促进科学技术现代化的重要保证。

当前世界正面临一场新的技术革命。这场新技术革命的出现，对我国纺织工业的发展将是一种新的机遇和挑战，也为纺织工业企业管理提出了更高的要求。因此，迅速提高纺织工业企业的管理水平，努力实现企业管理现代化，对推动整个纺织工业的现代化，有着更加迫切的现实意义。

近几年来，我国纺织工业企业管理水平有了新的提高，不少企业已逐步开始推行现代化管理方法、采用现代化管理手段，并取得了明显的效果。为了有效地推进纺织工业企业管理现代化，首先要搞好干部培训，使管理干部的业务知识不断得到更新，熟练地掌握现代管理的理论、方法和手段。为此，特委托中国纺织大学管理工程系编写一套现代化管理丛书，定名为《现代管理原理与方法》，每年出版一~二册，有选择地介绍国内外最新的、有效的管理理论、方法和实践。这套丛书的出版，将有助于我们打开思路，开阔眼界，对实现我国纺织工业企业的管理现代化定会起到积极的促进作用。

本丛书在编写过程中，力求做到理论联系实际，通俗易懂，便于自学；同时，也反映一些先进工业企业推行现代化管

理的经验。既适应当前企业推行管理现代化的需要，又考虑到今后一个时期的发展。

本丛书主要作为纺织工业企业厂长（副厂长）、总工程师、总会计师、总经济师，以及党委书记等主要领导和管理干部的知识更新教材；车间主任、科长等中层管理干部学习现代化管理知识的培训教材；也可作为大专院校（包括各类职工大学、干部进修学院等）管理工程、经济类专业教材和教师参考书。

由于当前我国经济管理体制正在改革之中，推行企业管理现代化还处于开始阶段，我们要在总结自己管理经验的基础上积极吸收国外的先进经验，努力推行企业管理现代化，不断提高企业管理水平，提高经济效益。另外，由于编写时间短促，难免有不妥之处，敬请读者批评指正。如有什么希望和建议，也请写信告诉纺织工业部经济研究中心编辑出版部，以便把这套丛书搞得更好。

吴 鹤 松

1985年11月

目 录

(第 三 册)

第三十一章	经济责任制	(1)
第一节	经济责任制的基本内容和条件.....	(1)
第二节	经济责任制的分配形式.....	(9)
第三节	经济责任制的指标体系和评价方法.....	(15)
第三十二章	职务评价与人事考查	(19)
第一节	职务评价的目的和内容.....	(19)
第二节	职务评价的方法.....	(21)
第三节	人事考查.....	(40)
第三十三章	智力开发	(45)
第一节	智力与智力开发.....	(45)
第二节	智力测验.....	(49)
第三节	职工培训与选拔.....	(66)
第三十四章	工程心理学	(81)
第一节	劳动组织与心理.....	(82)
第二节	劳动环境与心理.....	(85)
第三节	疲劳与心理.....	(99)
第四节	人一机配合与心理.....	(105)
第三十五章	模拟技术	(113)
第一节	概述.....	(113)
第二节	模拟的步骤.....	(115)

第三节	统计模拟方法·····	(118)
第四节	计算机模拟·····	(132)
第三十六章	投入产出分析 ·····	(146)
第一节	投入产出表·····	(147)
第二节	消耗系数·····	(151)
第三节	企业的投入产出表·····	(154)
第四节	投入产出分析的应用·····	(158)
第三十七章	流水生产组织 ·····	(168)
第一节	流水生产的特征、基本形式和组织条件·····	(169)
第二节	流水生产的组织设计·····	(173)
第三十八章	标准化管理 ·····	(188)
第一节	标准和标准化·····	(188)
第二节	标准的制订方法·····	(199)
第三节	标准的贯彻、执行和检查·····	(213)
第三十九章	作业方法研究 ·····	(218)
第一节	生产过程研究·····	(219)
第二节	动作与时间研究·····	(232)
第四十章	物资储存策略 ·····	(243)
第一节	储存系统分析技术概述·····	(243)
第二节	库存系统管理·····	(246)
第三节	储存系统控制·····	(248)
第四节	国外企业对采购工作的分析研究·····	(269)
第四十一章	技术开发 ·····	(275)
第一节	技术开发与市场需求·····	(275)
第二节	技术开发项目的确定·····	(285)
第三节	技术开发的计划管理·····	(290)
第四节	技术开发的经济管理·····	(296)

第四十二章	科技管理	(303)
第一节	概述	(303)
第二节	科学研究管理的体制	(312)
第三节	科学研究的经济管理	(321)
第四节	科学研究的情报管理	(332)
第四十三章	技术进步对经济增长的作用及评价方法	(345)
第一节	概述	(345)
第二节	生产函数分析法	(347)
第三节	经济增长因素的进一步分析	(363)
第四节	指标体系分析法	(371)
第四十四章	技术引进的经济分析	(378)
第一节	概述	(378)
第二节	技术引进的经济分析方法	(394)
第四十五章	价格研究	(407)
第一节	纺织品价格	(408)
第二节	纺织品定价决策	(411)
第三节	纺织品定价的方法与策略	(420)

第三十一章 经济责任制

工业企业推行经济责任制，是经济管理体制改革的必然趋势，是发展生产、提高经济效益的必由之路。它是正确处理生产资料公有制和经营管理厂长负责制的关系和正确体现按劳分配原则的客观要求。企业推行经济责任制，对推动生产力的发展和提高经济效益具有重要作用。所谓经济责任制，是指在国家计划指导下，以提高经济效益为目标，把经济责任、经济权力和经济利益紧密结合起来，正确处理国家、企业和职工三者之间的关系的经济管理制度。这就是说，经济责任制的目标是提高经济效益，它的前提是受国家计划的指导，它的内容是正确处理国家、企业和职工三者之间的经济关系。企业推行经济责任制应把企业对国家和职工对企业应承担的经济责任放在首位。

第一节 经济责任制的基本内容和条件

一、经济责任制的基本内容

工业企业的经济责任制包括企业经济责任制和企业内部经济责任制两个方面的内容。

(一) 企业经济责任制。企业经济责任制主要是正确处理企业与国家和企业与企业之间关系的经济责任制。

企业推行经济责任制，首先要处理好企业与国家之间的经济关系，明确规定企业对国家应承担的经济责任。同时，国家对企业的生产经营活动应提供必要的条件，并承担由于工作失

误给企业造成的经济损失的责任。

企业对国家应承担的经济责任主要有：

①企业应认真贯彻执行国家的方针政策，按时、按质、按量完成国家下达的指令性计划。

②管好用好国家财产，保证国家财产不受侵犯。

③在国家计划指导下，努力搞好市场调查和预测，生产适销对路的新产品，满足市场需要。

④合理利用资源（人力、资金、设备、能源和物料等），不断提高劳动生产率，降低产品成本，提高经济效益。

⑤按照国家规定缴纳税金。

⑥在发展生产的基础上不断改善和提高职工的物质文化生活水平。

为了使企业更好地履行所承担的经济责任，国家必须赋予企业经营管理的自主权。根据国务院《关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定》，企业应有以下权力：

①在生产经营计划方面。企业在保证完成国家计划和国家供货合同的前提下，可以自行安排增产国家建设和市场需要的产品。在执行国家计划的过程中，如遇供需情况发生重大变化时，企业有权向主管部门提出调整计划。

②在产品销售方面。除国家特殊规定不准自销者外，对企业分成产品、国家计划外超产产品、试制的新产品、购销部门不收购的产品以及库存积压的产品，企业可以自行销售。

③在产品定价方面。工业生产资料属于企业自销的和完成国家计划后的部份，在规定的幅度内，企业有权自定价格，或由供需双方在规定的幅度内协商定价。属于生活资料和农业生产资料，要执行国家规定的价格（包括国家规定的浮动价格），但企业可以用计划外自销产品与外单位进行协作。

④在物资选购方面。对于国家统一分配的物资，在订货时企业有权选择供货单位，主管订货的部门要充分考虑生产厂的要求，根据资源和运输条件合理安排，进行平衡。企业可以和供货单位签订合同，直达供应，直接结算。

⑤在资金使用方面。企业可将留成所得资金，按主管部门规定的比例，分别建立生产发展基金、新产品试制基金、职工福利基金和职工奖励基金。并有权自行支配使用。其中生产发展基金和新产品试制基金可以同折旧基金和大修理基金结合起来，统筹安排、合理使用。企业有权安排技术改造项目。企业暂时不用的生产发展基金，可在自愿互利的原则下，通过合营、联营和补偿贸易等形式向企业外投资。

⑥在生产处置方面。企业有权把多余的、闲置的固定资产出租和有偿转让。其中属于上级主管部门管理的高、精、尖设备，在出租或转让时，应报主管部门批准。出租或转让所得的收益，必须用于技术改造和设备更新。

⑦在机构设置方面。企业在主管部门核定的定员编制范围内，有权按照生产的特点和实际需要，自行确定机构设置和人员配备，有关部门可以根据业务工作需要向企业提出要求。但是，任何部门都不得硬性规定企业上下对口设置机构和人员配备比例。

⑧在人事劳动管理方面。厂级行政副职由厂长提名，报上级主管部门批准。厂内中层行政领导干部由厂长任免。企业可根据需要向外单位、外地区招聘工程技术和管理人员，并自行确定报酬。企业有权根据生产需要和行业特点，在劳动部门指导下公开招工，经过考试择优录用。厂长有权对职工进行奖惩，包括给予晋级奖励和开除处分。

⑨在工资奖金方面。企业在执行国家统一规定的工资标

准、工资地区类别和一些必须全国统一规定的津贴制度的前提下，可以根据自己的特点自选工资形式。厂长有权给有特殊贡献的职工晋级（晋级面必须在全国规定的范围内），这部份工资开支可计入成本。企业对提取的职工奖励基金有权自行分配。

⑩在联合经营方面。在不改变企业所有制形式，不改变隶属关系，不改变财政体制的情况下，企业有权参与或组织跨部门、跨地区的联合经营；有权择优选点，组织生产协作或扩散产品。

为了调动企业和职工的积极性，除了落实经济责任和经济权力以外，还要根据企业实现经济责任的好坏和获得经济效益的高低，分别确定企业的经济收益，把企业的经济收益同它的生产经营成果挂起钩来。如果企业生产经营的成果好，上缴给国家的就多，同时企业自己也能获得较多的收益。这样促使职工从物质利益上关心企业的生产经营成果，为提高企业的经济效益而努力工作。

企业推行经济责任制，还要处理好企业与企业之间的经济关系。工业企业是社会化大生产系统的基本组成要素，它们之间是互相联系、互相依存和互相制约的。为了充分发挥每个企业的作用，就需要把各企业之间的经济联系用合同的形式固定下来，明确规定双方的责任和权力。其中包括物资购销合同、运输合同、加工合同、贷款合同和科技协作合同等，这就是企业之间的经济责任制。

一般经济合同的主要内容包括以下几项：

①供方的责任。供方应按时、按质、按量、按品种完成交货任务。凡是出现未按合同规定的有关品种、数量、质量、包装、交货时间、到货地点供货，供方应承担经济责任。

②需方的责任。凡由于需方中途改变品种、数量、质量，

中途退货；未按合同规定的时间和要求提供原材料、技术资料 and 包装物；自提产品未按规定日期提货；未按合同规定的日期付款；实行送货或代运的产品出现拒绝收货；错填到货地点或接货人等所造成的经济损失，应由需方承担经济责任。

③运输部门的经济责任。在运输过程中，发现产品丢失、缺货、残损，不按批准的运输计划均衡配车发运和搬运所造成的经济损失，运输部门应承担经济责任。

为了保证这些经济合同的实施，第五届全国人民代表大会第四次全体会议通过了“中华人民共和国合同法”，各个企业都应当把执行经济合同作为自己的职责，认真贯彻执行。

（二）企业内部的经济责任制。企业内部的经济责任制是企业经济责任制的进一步发展和深化，它是在企业内部把经济责任、经济权力和经济利益统一起来。由于企业内部各单位和职工的工作性质不同，可分为集体单位经济责任制和职工个人经济责任制。

1. 集体单位经济责任制。企业内部的集体单位经济责任制是指车间、班组和职能部门的经济责任制。它的主要内容是明确规定车间班组应当承担的生产任务和工作要求，并根据完成任务的情况给予奖惩。其中主要包括：①根据厂部下达的生产任务，加强作业调度工作，保证按时、照质、按量完成任务；②积极推行全面质量管理、全面经济核算和全面培训工作；③加强设备管理和工艺操作管理，保证生产顺利进行；④加强厂规厂纪教育和安全生产工作，维护正常生产秩序；⑤做好文书档案和统计报表工作。

2. 职工个人经济责任制。职工个人经济责任制包括工人岗位经济责任制、各级行政领导干部岗位经济责任制和专业管理人员岗位经济责任制。

①工人岗位经济责任制。它是在岗位责任制的基础上再把经济指标考虑进去，其中包括应知应会、岗位责任、交接班、巡回检查、岗位练兵和班组经济核算等。

②各级行政领导干部岗位经济责任制。它主要是指正副厂长、正副科长、正副车间主任等人员的经济责任制。它的主要内容一般包括领导者的岗位责任、工作权限、协作要求和奖励办法等。例如厂长经济责任制的主要内容和要求是：遵守党和国家的方针、政策和法令；执行上级主管部门的计划要求和行政管理；进行企业的经营决策；加强企业的生产行政指挥系统；提高管理工作效率；加强协作配合的全局观点；改善职工生活福利设施；组织好企业的产、供、销和人、财、物等方面的管理工作；定期检查分析和协调生产及各项行政业务，保证完成各项技术经济指标和上级布置的各项任务，办好社会主义企业。

③工程技术人员和管理人员的岗位经济责任制。它的主要内容有岗位责任、工作权限、协作要求、工作规程和奖惩办法等。

二、经济责任制的基本条件

工业企业推行经济责任制必须具备一定的条件，这些条件归纳起来主要有两个方面，即企业内部条件和企业外部条件。

（一）企业内部条件。

1. 职工素质。企业推行经济责任制必须具有较好的职工素质。从企业领导到基层职工对推行经济责任制的重要意义有足够的认识、有较强的事业心和责任感，有较好的专业知识和熟练的技能。

2. 管理的基础性工作。企业推行经济责任制必须有较好的基础性工作。如果基础工作不健全，经济责任制就不能取得应有的效果。企业管理的基础性工作主要包括定额工作、计量工

作、信息工作和标准化工作等。

3. 定员定额工作。企业推行经济责任制必须整顿劳动组织，按定员定额组织生产。企业内部各部门、车间、班组，都要有定额标准，企业根据生产任务和定额标准核定定员人数，并根据定员人数配备人员，做到用人有定员，劳动有定额，超定员人员要调离岗位，编内与编外人员要分开，每人都有明确的岗位、工作任务、职责范围和岗位责任制。

（二）企业外部条件。

1. 上级主管部门的经济责任制。企业推行经济责任制，上级主管部门也必须相应地建立和健全经济责任制，对企业承担经济责任。否则，企业的经济责任制就很难顺利进行。企业主管部门应做好以下工作：

①根据国民经济发展的总方针，制订本部门的经济发展方针、政策和规划，为企业进行生产经营活动提供发展方向和目标。

②搞好本部门计划的综合平衡和确定技术改造规划，对企业下达指令性计划和指导性计划，并保证企业执行指令性计划所必需的物质条件。

③向企业提供有关国内外技术经济情报，做好预测预报工作，为企业经营决策提供依据。

④根据企业经营好坏，决定对企业的奖惩。

⑤承担由于决策失误给企业造成的经济损失，并负责处理。

2. 协作单位按经济合同办事。经济合同是企业与企业之间为了进行生产经营活动而缔结的具有法律性质的契约，是缔约双方为了实现一定的目的，明确相互权力和义务关系的协议。经济合同一经签订，就具有法律的约束力。违反经济合同的，

应负经济和法律责任。

三、企业在推行经济责任制中应注意的几个问题

(一) 处理好企业的相对独立性与计划的指导性之间的关系。要推行经济责任制，必须承认工业企业具有相对独立的经济责任、经济权力和经济利益。否则就不能有效地调动企业的积极性，使经济责任制流于形式。但是企业的独立性是相对的，它应当是在国家计划的指导下，在政策允许的范围内进行。否则就会背离社会主义方向，破坏国民经济有计划按比例的发展。因此，企业推行经济责任制必须在国家计划指导下进行。

(二) 处理好国家利益、企业利益和个人利益之间的关系。在处理三者之间的关系时，应把国家利益放在首位，做到国家得大头，企业得中头，个人得小头。

(三) 处理好经济责任、经济权力和经济利益之间的关系。在处理三者之间的关系时，要把经济责任放在首位，做到以责定权、以责定利。

(四) 处理好政治手段、经济手段和行政手段之间的关系。在处理三者之间的关系时，要把思想政治工作放在首位，在思想政治工作的指导下，充分发挥经济手段和行政手段的作用。

(五) 坚持严格考核，贯彻按劳分配的原则。严格考核是推行经济责任制的保证，在考核时坚持三提倡三反对。即提倡实事求是，反对弄虚作假；提倡坚持条件，反对迁就照顾；提倡不讲情面，反对好人主义。在严格考核的基础上，贯彻按劳分配的原则，合理分配奖金，做到多贡献多奖，少贡献少奖，无贡献不奖，使奖金真正成为按劳分配的补充。

第二节 经济责任制的分配形式

工业企业推行经济责任制，既要明确企业对国家承担的经济责任和职工对企业承担的经济责任，还要根据承担的经济责任来分配经济利益。经济利益的分配包括国家与企业之间和企业内部职工之间的分配。

一、国家与企业之间的经济利益分配形式

(一) 利润留成形式。利润留成是指从企业实现的利润中，按照国家规定的比例提取一部份留给企业。它可以分为四种具体形式。

1. 基数利润留成和增长利润留成。它是指企业在当年实现的利润中，把相当于上年基数利润部份，按规定的比例提取基数利润留成。比基数增长的部份，再按高于基数利润留成比例提取增长利润留成。基数利润留成比例的计算公式为：基数利润留成率 = $\frac{\text{上年五项实际费用总额}}{\text{利润总额}} \times 100\%$

式中，上年五项实际费用是指：①新产品试制费用（一般按利润总额的1%~3%计算），②科研经费和职工培训费（按国家拨给企业的实际数计算），③从成本中提取的职工福利基金（按工资总额的11%计算），④从成本中提取的职工奖励基金（按工资总额的10%~12%计算），⑤从利润中提取的企业基金（最多不超过5%）。

增长利润留成比例，对不同行业有不同规定，一般为10%~30%。其计算方法有两种：一是以上年实际利润为基数在数年内按规定的比例进行提存；二是每年都以上年的实际利润为基数，按规定的比例进行提存。

企业从实现利润中所提取的留成资金，按规定的比例分别

用于发展生产、职工福利和职工奖励。

2. 全额利润留成。它是指对企业所实现的全部利润（包括国家计划部份和超计划部份）都按一定的比例进行提存。实行全额利润留成一般按行业、局或公司为结算单位，它可用于全行业、全局或全公司的生产发展基金、新产品试制基金、职工福利基金和职工奖励基金。

3. 企业上缴利润基数包干，增收部份分成。它是指利润包干部分全部上缴给国家，超过利润包干的增收部份，按一定比例进行分成。这种留成形式对企业有较大的促进作用。

4. 上缴利润递增包干。它是指对上缴利润规定一个逐年递增的比例，将基数利润全部上缴给国家，超额部份全部留给企业。这种留成形式可以保证国家收入逐年递增，对企业也有一定的鼓励作用。

（二）以税代利形式。为了进一步处理好国家与企业之间的分配关系，使企业在生产经营方面有更多的自主权，国务院决定对国营企业全面开展利改税工作，并决定分两步走。第一步是对大中型国营企业先实行“以税代利，税利并存”，第二步是“完全以税代利”。

1. 以税代利，税利并存。它是指在企业实现的利润中，先按一定的比例征收所得税，然后对税后利润采取多种形式在国家与企业之间进行再分配。其分配形式主要有以下几种：

① 税后利润递增包干。它是从企业在基年的利润总额中扣除所得税和企业的合理留利后，以余下的利润为基数，并规定一个逐年递增的比例，作为计算企业在计划年度上缴所得税和递增包干的利润，余下的部份留给企业。这种分配形式一般适用于增产增收潜力比较大的企业。

② 税后利润比例包干。它是从企业在基年的利润总额中扣

除所得税和企业合理的留成后，以余下的利润与利润总额进行比较，确定一个上缴利润的比例。企业在计划年度上缴所得税和比例包干的利润后，余下部份留给企业。这种分配形式一般适用于生产任务有波动的企业。

③税后利润定额包干。它是从企业在基年的利润总额中扣除所得税和企业的合理留成后，以余下的利润作为企业在计划年度上缴利润的包干定额。企业在计划年度上缴所得税和定额包干的利润后，余下的部份留给企业。这种分配形式适用于利润水平比较稳定的企业。

④税后利润征收调节税。它是按企业应上缴的利润占实现利润的比例确定调节税的税率。在执行过程中，基数利润部份按调节税率缴纳税金，比上年增长部份减征60%调节税。

2.以税代利。实行“以税代利，税利并存”的办法比过去那种完全以利润留成的分配形式是在分配制度上的一项改革，它把国家与企业之间经济利益的分配关系用法律形式固定下来，保证做到“国家得大头，企业得中头，个人得小头”。它既有利于加强重点建设，又能调动企业和职工的积极性。但是，税利并存的形式只能是过渡性的，它还存在着一些缺点，主要是企业在向国家缴纳税金后，还保留了一部份税后利润。对这部份利润还要采取一定的形式在国家与企业之间进行税后利润的分配。因此，国务院决定从1984年第四季度开始进行利改税的第二步改革，从税利并存逐步过渡到完全以税代利的形式。这种分配形式是企业分别按有关税种向国家缴纳税金，税后利润留给企业。以税代利的第二步改革主要包括以下内容：

(1)合理确定税种。根据“国营企业第二步利改税试行办法”规定，应征税种如下：

①产品税和增值税，它是以产品为特征对象的税种，是国