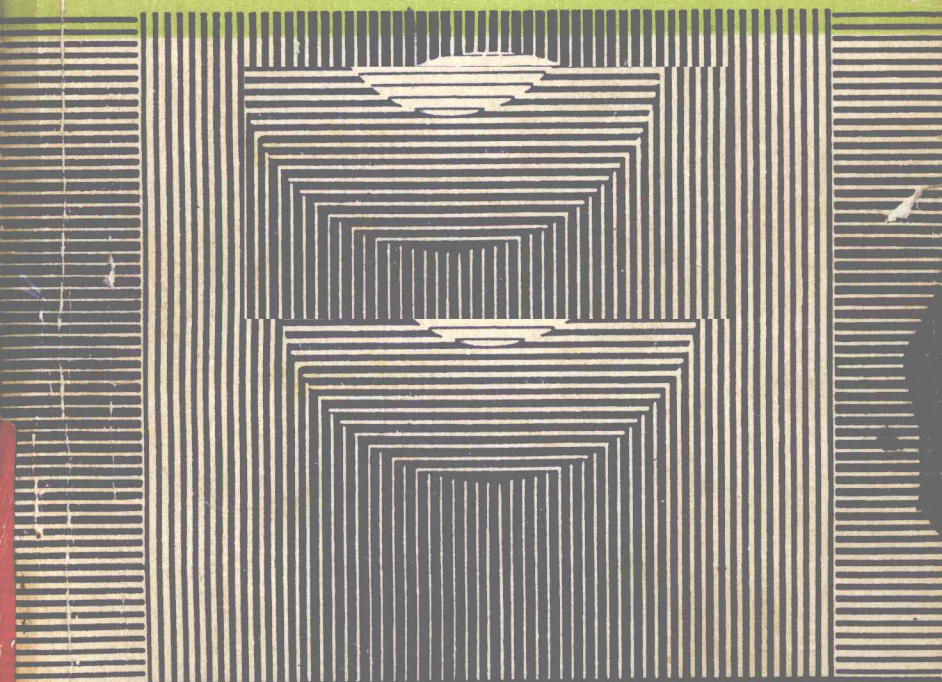


① 中等财经学校（四年制）试用教材

工业企业管理 基础知识

zhongxue
jiaocai



中等财经学校（四年制）试用教材

工业企业管理基础知识

工业企业管理基础知识编写组 编著

中等财经学校(四年制)试用教材

工业企业管理基础知识

工业企业管理基础知识编写组 编著

*

中国财政经济出版社出版

(北京东城大佛寺东街8号)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

北京印刷一厂印刷

*

787×1092毫米 32开 8.375印张 168 000字

1990年3月第1版 1990年3月北京第1次印刷

印数: 1—14 100 定价: 1.55元

ISBN 7-5017-0071-2/F·0071 (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（四年制）试用教材出版。书中不足之处，请读者批评指正。

财政部教材编审委员会

1989年3月1日

前 言

《工业企业管理基础知识》是为财政（经）中等专业学校（四年制）编写的试用教材，也供财经管理干部业务学习参考。

我国国民经济的蓬勃发展，要求工业企业管理迅速由生产型转向经营型，为了适应这一新形势对财经专业教育的要求，本书在系统介绍我国企业管理经验的基础上，选择吸取了现代经营管理的一部分理论和方法，从而丰富了本书的内容和增强了本书的适用性。

在本书的编写过程中，还注意了四年制中专教育的特点，着重阐述企业生产经营管理的基本理论、基础知识和基本方法，并且力求深入浅出，简明易懂。

本书由辽宁财政专科学校杨维祖、烟台财政学校顾怡祥和集美财政专科学校莫强等同志共同编写，由杨维祖同志总纂。辽宁财政专科学校梁枫同志参加了第二章的编写工作。

由于作者水平所限，调查研究也很不够，书中不妥甚至错误之处在所难免，请审阅指正。

工业企业管理基础知识编写组

1988年8月

目 录

第一章 总 论

- 第一节 工业企业的特征及其管理的产生.....(1)
- 第二节 企业管理的性质与类型.....(7)
- 第三节 工业企业管理的职能与内容.....(10)
- 第四节 工业企业管理的任务.....(13)
- 第五节 工业企业管理的方法.....(20)

第二章 工业企业的领导制度和管理机构

- 第一节 工业企业的领导制度.....(25)
- 第二节 工业企业的管理机构.....(34)
- 第三节 企业的规章制度.....(42)

第三章 工业企业的经营决策与计划

- 第一节 经营决策的意义.....(49)
- 第二节 经营决策的程序与方法.....(51)
- 第三节 企业的基本经营决策.....(56)
- 第四节 工业企业的经营计划.....(65)

第四章 工业企业的技术开发管理

- 第一节 技术开发的意义、种类和对象.....(71)
- 第二节 工业企业技术开发的途径和条件.....(75)
- 第三节 技术开发方案的评价与技术成果的应
用.....(78)

· 第四节 价值工程的应用	(81)
---------------	--------

第五章 工业企业的生产管理

第一节 生产管理的任务和原则	(88)
----------------	--------

第二节 生产过程的组织	(90)
-------------	--------

第三节 生产计划的编制	(97)
-------------	--------

第四节 生产过程的控制	(109)
-------------	---------

第五节 网络计划技术的应用	(119)
---------------	---------

第六章 工业企业的质量管理

第一节 质量管理的意义	(127)
-------------	---------

第二节 质量保证体系	(131)
------------	---------

第三节 质量控制统计	(142)
------------	---------

第七章 工业企业的劳动管理

第一节 劳动管理的意义	(152)
-------------	---------

第二节 劳动过程的组织	(152)
-------------	---------

第三节 劳动定额的制定	(159)
-------------	---------

第四节 劳动工资管理	(165)
------------	---------

第八章 工业企业的物资管理

第一节 工业企业物资管理的意义、任务和物资的分类	(174)
--------------------------	---------

第二节 物资消耗定额的制定和执行	(178)
------------------	---------

第三节 物资供应计划的编制	(182)
---------------	---------

第四节 库存物资的控制	(185)
-------------	---------

第九章 工业企业的设备管理

第一节 设备管理的意义和任务	(191)
----------------	---------

第二节 设备的购置与合理使用	(192)
----------------	---------

第三节 设备的维护与修理.....(195)

第四节 设备的改造与更新.....(204)

第十章 工业企业的财务管理

第一节 工业企业财务管理的意义、任务和手
段.....(209)

第二节 资金管理.....(215)

第三节 成本管理.....(232)

第四节 企业纯收入的管理.....(252)

第五节 财务收支管理.....(254)

第一章 总 论

第一节 工业企业的特征及其管理的产生

一、工业企业的特征

工业企业是社会生产力发展到一定水平的产物。从一般意义上说，工业企业是指拥有一定生产资料和劳动力，并且直接从事商品生产或为社会提供工业劳务的独立经济核算单位，如工厂、矿山、采油场、电站等。

社会主义工业企业，是以生产资料公有制为基础，应用现代生产技术，在国家计划指导下，自主经营、自负盈亏地进行商品生产和经营的单位。其主要特征是：

第一，社会主义工业企业以生产资料公有制为基础，实行各尽所能、按劳分配原则和职工当家作主的民主管理制度。这是社会主义工业企业区别于资本主义工业企业的本质特征。资本主义工业企业实行生产资料私有制，其生产资料和产品全部归资本家私人支配，工人作为资本家的雇佣者，处于被剥削的地位。

第二，社会主义工业企业以满足社会日益增长的物质和文化生活需要为目的，并且在国家计划指导下，自主经营、

自负盈亏地进行商品生产和经营。它要求工业企业根据国家计划和市场需求，发展商品生产，增加积累，满足社会日益增长的物质和文化生活需要。

社会主义工业企业的这一特征，表明它根本不同于以榨取最大限度的剩余价值为目的、生产处于无政府状态的资本主义工业企业。

第三，社会主义工业企业应用现代生产技术进行社会化大生产。这一特征具体表现在四个方面：(1)使用机器生产，技术装备复杂，并且有系统地将科学知识应用于生产；(2)劳动社会化，分工精细，协作严密；(3)生产过程具有高度连续性和比例性；(4)企业的外部联系广泛而密切。

社会主义工业企业的这一特征，表明它根本区别于手工业生产，要求人们必须按照现代化大生产的规律来管理社会主义工业企业。

二、企业管理的产生与发展

(一) 企业管理产生与发展的客观必然性

企业管理的产生与发展是个历史过程。管理是协作劳动的需要，在自给自足的经济时期，家庭个体手工业主要靠体力、技术和经验，个体劳动者是自己指挥自己。随着家庭个体手工业发展为工场手工业，再发展到机器大工业，许多人在一起，共同生产某种产品，便需要分工协作，于是产生了管理。因此，可以看出企业管理是在人类发展史上出现了企业这一事物之后，并从个体劳动生产发展为简单协作生产，再发展到机器协作生产而逐步发展起来的。企业管理的产生与发展是生产力发展的结果，也是不断调节人与生产资料之

间的关系、人与人之间的关系的結果。企业管理是适应生产力发展和生产关系调节的需要而存在和发展的，是一种客观必然性。

(二) 资本主义企业管理发展的几个阶段

资本主义企业管理的发展过程，大体经历了以下三个阶段：

1. 传统管理阶段

这个阶段，是从18世纪末产业革命后到20世纪初，经历了100多年时间。

传统管理的主要特点是：企业的资本所有者就是企业的组织者和领导者，企业的生产和管理工作主要靠个人经验办事。工人凭自己的经验从事生产，管理人员凭自己的经验来管理，没有统一的操作规程和管理办法；工人的培养只靠师傅带徒弟传授经验，也没有统一的标准和要求。这种传统管理方式，还没有完全摆脱小生产经营管理的影响，所以又称为经验管理。

2. 科学管理阶段

这个阶段，大体上是从20世纪初到40年代，经历了约半个世纪。

科学管理是随着资本主义由自由竞争向垄断过渡而逐步形成的。由于生产技术的不断进步和生产规模的逐步扩大，生产技术更加复杂，分工协作更加严密，这些都要求提高企业管理水平，以适应新的情况。于是出现了许多科学管理理论，这样，企业管理就从传统管理过渡到科学管理阶段。

最先提出科学管理理论的代表人物是美国的泰罗。他在

1911年发表了《科学管理原理》一书，这是资本主义科学管理最早的代表性著作，在资本主义企业管理史上，泰罗被资产阶级称为“科学管理之父”。他提出的主要内容是：(1) 用标准化的操作方法代替以往工人自己的经验方法；(2) 规定出劳动的时间定额，科学地利用工时；(3) 实行有差别的计件工资制；(4) 按照标准操作法对工人进行训练，代替了师傅带徒弟的传统培训办法；(5) 实行管理与作业的明确分工，使管理人员专业化。

法国的法约尔也是科学管理的重要代表人物，他把企业管理的职能划分为计划、组织、指挥、协调、控制五个要素，并且提出了十四条管理原则：(1) 实行分工协作；(2) 权力与责任要相适应；(3) 统一指挥、统一计划领导；(4) 组织层次要严密；同时要建立各管理环节的横向联系；(5) 生产经营要有秩序；(6) 要注意纪律；(7) 集体利益高于个人利益；(8) 职工的报酬要公平；(9) 权力要集中；(10) 每一个人和物都要有岗位；(11) 平等公正；(12) 人员稳定；(13) 鼓励职工发挥创造力；(14) 团结合作。

3. 现代管理阶段

这个阶段大体上是从20世纪40年代开始，直到现在。

第二次世界大战以后，资本主义世界的科学技术和经济有了重大发展，产品技术复杂程度大大提高，生产规模空前庞大，企业之间生产协作关系更加密切，使工业生产的结构发生了巨大变化。在这种情况下，对管理工作提出了新的更高的要求，于是现代管理便应运而生。

现代管理理论大体可分为管理科学和行为科学两大流

派。管理科学派基本上是泰罗的科学管理的继续和发展，它是从动作研究、时间研究发展到工业工程学和工效学，同时采取了统计方法、运筹学、系统工程、电子计算机等科学技术手段，形成了一种现代的科学派系。行为科学派强调从社会科学、心理学的角度研究管理，重视人的心理因素，相互关系以及社会环境对提高工效的影响。它认为企业管理不能只重视物质技术条件而忽视人的因素，而必须做好“人”的工作，处理好人与人的关系，激励人的主动精神和创造能力，以提高生产效率，使企业取得最大的利润。

（三）我国社会主义企业管理的发展道路

我国社会主义的工业企业管理，是从第二次国内革命战争时期开始的，当时在革命根据地江西苏区办了一些工业。抗日战争和解放战争时期，革命根据地的工业有了一定的发展，积累了一些管理经验，如坚持党的领导，艰苦奋斗，自力更生，密切联系群众，充分发扬民主管理，厉行节约等。但当时的工业大多数是手工业工厂，在管理上有小生产的经营习惯，不实行独立核算。

全国解放后，没收了官僚资本主义企业，开始建立现代化的国营工业企业。在企业管理中，继续和发扬了革命传统，贯彻了全心全意依靠工人阶级的方针，废除了旧的生产关系，实行企业内部的民主管理，初步改变了企业的组织机构和经营管理制度，提高了广大职工的生产积极性，促进了生产的恢复和发展。

从1953年起，在进行大规模经济建设的同时，全面引进和学习苏联的企业管理模式，如在企业实行计划管理，推行

生产作业计划，制定技术标准和劳动定额，建立经济核算制等等，从而使我国的企业管理开始走上科学管理的轨道。但是，在学习苏联经验的过程中，由于我们缺乏管理经验，没有结合我国具体情况进行改革，如单靠行政手段来管理企业，忽视经济手段，不重视加强党的领导和思想政治工作等，对我国经济建设的发展产生了一些不利的影响。1956年和1957年，党中央总结了我国的经验，先后决定在企业中实行党委领导下的厂长负责制和职工代表大会制。

1958年，又推行了“两参一改三结合”等制度，把以前建立起来的某些科学管理制度加以否定和批判，出现了不尊重客观规律，不讲经济效益的偏向，一度引起了企业管理的混乱，在经济上造成了巨大的浪费和损失。到1961年，党中央提出了对国民经济进行“调整、巩固、充实、提高”的八字方针，并颁发了《国营工业企业工作条例（草案）》，对工业企业的性质、任务、基本制度和各项管理工作做了具体规定，使企业管理重新走上了科学管理的轨道。

1966到1976年，由于极左路线的干扰，把过去十多年中行之有效的整套企业管理制度和办法予以全盘否定，造成了企业管理的大混乱和大倒退。1978年党的十一届三中全会以后，党中央确定了实现现代化的宏伟目标，系统地纠正了“左”的错误，在全国范围内逐步开展企业的全面整顿，推行经济责任制和企业的转型。通过几年的整顿、改革和学习国外现代化管理的经验，使我国的企业管理进入了科学管理的新阶段。

第二节 企业管理的性质与类型

一、企业管理的性质

(一) 企业管理的二重性

企业管理的二重性，是马克思首先提出的。他说：“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。”^①

“一方面，凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就象一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。另一方面——完全撇开商业部门不说，——凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，都必然会产生监督劳动。这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也就越大。”^②

企业管理的二重性，是生产力和生产关系在企业的生产过程中的统一体现。为了合理组织生产力而进行的企业管
理，是现代化大生产的必要条件，不管是资本主义制度还是社会主义制度，只要是规模较大的共同劳动，就要合理组织生产力，因而就需要一定的管理。这种同现代化生产力、社

①② 《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页。

社会化大生产相联系的一般性质，就是企业管理具有的自然属性。但是，企业管理同时又是生产关系的体现，它必须适应社会生产关系的要求，因而它具有管理的特殊性质，即企业管理的社会属性。资本主义工业企业管理的社会属性，集中地表现为剥削性。社会主义工业企业仍然具有二重性，从合理组织生产力方面来说，社会主义企业同资本主义企业没有根本的区别，有其共同属性；但从维护生产关系来说，它同资本主义企业管理具有本质的区别。

（二）社会主义工业企业管理的基本特征

1. 社会主义工业企业管理的国家性

社会主义工业企业是在国家统一领导下，进行自主经营，独立核算的经济组织，它拥有一定的自主权，并在履行对国家的经济义务后具有自负盈亏的责任。国家机构通过计划和经济、行政的、法律的手段对企业进行必要的管理、检查、指导和调节，即统一领导，是为了使各个企业的经济活动符合国民经济发展的总体要求。各个企业必须遵守国家的政策、法令，根据国家计划和市场的需要，以及本身的生产条件和经济利益来编制计划，搞好生产经营活动。

2. 社会主义工业企业管理的民主性

社会主义工业企业管理的民主性，主要表现为广大职工参加企业管理。在社会主义制度下，职工群众成了企业和国家的主人。企业的职工代表大会制度和各项民主管理制度，使广大职工有权审议企业在生产经营等方面的重大问题，有权监督行政领导和维护职工的合法权益，体现工人阶级的主人翁地位。这是社会主义企业的性质所决定的，是资本主义

企业管理所无法比拟的。

3. 社会主义工业企业管理的群众性

企业管理的群众性是社会主义企业管理的特色，是企业管理的**基础**。企业管理的群众性，主要是指组织和依靠广大职工群众积极参加企业的各项管理工作，使企业管理具有广泛的群众基础。如在我国工业企业管理中推广的技术研究三结合小组、班组经济核算、经济活动分析和经济监督岗等群众管理的形式，在企业的生产活动中取得了显著成效。

二、企业管理的类型

(一) 生产型管理

在采用这种类型的情况下，国家对**企业实行高度集中**的领导，采取单纯的行政管理办法来管理全民所有制企业，企业没有独立性和自主权，它的主要任务就是按照国家下达的指令性计划将产品生产出来，交给国家“统购包销”。因此，企业只抓生产，不问市场，不讲经营，其管理是**封闭式和**执行性的。在过去的经济体制下，我国的企业管理就是采用这种管理方式，使我国的经济建设受到极大影响。

(二) 生产经营型管理

在采用这种类型的情况下，企业生产要面向市场，要既抓生产，又抓经营，密切注意外界环境的变化，注意经济信息，努力做到经营目标、内部条件和外界环境三者之间的动态平衡，它的管理是**开放式和决策性的**。党的十一届三中全会以后，国家开始对经济体制实行改革，在计划体制上实行了计划调节和市场调节相结合的原则，扩大了企业经营管理的自主权，逐步采用经济办法和经济手段与必要的行政办法