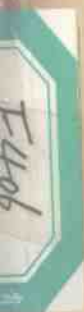


湖北财经学院学报丛书之一

工业企业管理

《工业企业管理》编写组

湖北财经学院学报编辑部



湖北财经学院学报丛书之一

工. 业 企 业 管 理

湖北财经学院学报编辑部

编写说明

本书主要是为了适应我院计划、统计、会计、财政、金融、政治经济学等专业的学生学习企业管理知识的需要而编写的一本教材，也可作为其他院校有关专业的学生学习企业管理基本知识的教材，还可作为经济部门、工矿企业管理干部培训和自学用书。它根据党和国家的有关方针、政策和经济管理体制改革的要求，联系我国工业企业管理的实际，比较全面、系统地简要论述了我国工业企业管理的基本原理、原则、制度和方法，并有选择地介绍了外国企业管理的一些科学方法。

参加本书编写的成员有我院工业经济系工业企业管理教研室的林友孚、杨耀常、王文章、刘敬康、余隆宇、林秋庭、郭礼江等同志，由林友孚同志作最后的审定，郭礼江同志进行编辑技术处理。

由于我们水平有限，编写时间仓促，难免有缺点和错误，敬希读者批评指正。

湖北财经学院《工业企业管理》编写组
一九八三年四月于武汉

目 录

第一章 工业企业管理概论	(1)
第一节 我国国营工业企业	(1)
第二节 工业企业管理的职能和性质	(13)
第三节 领导体制	(20)
第四节 生产经营指挥系统和规章制度	(27)
第五节 经济责任制	(38)
第六节 企业的思想政治工作	(44)
第二章 计划管理	(51)
第一节 计划管理的重要性和任务	(51)
第二节 计划的种类、指标和基础工作	(56)
第三节 计划的编制、执行、控制、考核和分析	(66)
第三章 经营管理	(77)
第一节 经营目标、经营思想与经营策略	(77)
第二节 市场调查、预测和经营决策	(86)
第三节 产品销售管理	(106)
第四章 生产过程组织	(121)
第一节 生产过程及其组织的要求	(121)
第二节 生产过程的空间组织和时间组织	(130)
第三节 生产过程的组织形式	(140)
第五章 生产管理	(149)
第一节 生产能力的核定与利用	(149)
第二节 生产计划	(156)

第三节	生产作业计划	(169)
第四节	日常生产准备和在制品管理	(201)
第五节	生产调度	(209)
第六章	质量管理	(216)
第一节	产品质量和提高产品质量的意义	(216)
第二节	全面质量管理的特点	(221)
第三节	全面质量管理体系	(226)
第四节	产品质量计划工作	(238)
第五节	常用的质量控制统计方法	(241)
第七章	技术管理	(272)
第一节	新产品开发及技术准备工作	(272)
第二节	技术改造	(289)
第三节	设备管理	(298)
第四节	价值工程的应用	(313)
第五节	技术经济效益的分析	(323)
第八章	劳动管理	(330)
第一节	劳动生产率	(330)
第二节	劳动定额	(340)
第三节	定员和职工需要量计划	(354)
第四节	劳动报酬形式与工资计划	(361)
第九章	物资管理	(372)
第一节	物资管理的任务和物资分类	(372)
第二节	物资消耗定额	(376)
第三节	物资储备定额	(382)
第四节	物资供应计划和采购	(387)
第五节	仓库管理和物资节约	(396)

第十章 成本管理	(403)
第一节 产品成本与成本管理工作.....	(403)
第二节 成本预测和成本计划.....	(409)
第三节 成本控制.....	(416)
第四节 降低成本的途径.....	(421)
第十一章 财务管理	(424)
第一节 财务管理的任务.....	(424)
第二节 固定资金管理.....	(427)
第三节 流动资金管理.....	(434)
第四节 专项资金管理.....	(444)
第五节 利润管理.....	(448)
第六节 财务收支计划.....	(452)
第十二章 经济核算	(455)
第一节 全面经济核算的特点及其条件.....	(455)
第二节 企业全面经济核算的组织.....	(464)
第三节 经济活动分析.....	(477)

第一章 工业企业管理概论

第一节 我国国营工业企业

社会主义工业企业在我国当前的情况下，分为全民所有制的工业企业和劳动人民集体所有制的工业企业。本课程研究的是我国国营工业企业的管理，但是，其基本原理，特别是组织企业生产经营活动的基本原理和方法，对集体所有制的工业企业来说，也是适用的。

要研究我国国营工业企业的管理，首先必须了解我国国营工业企业的社会性质、企业的根本任务等问题，因为这些问题都是工业企业管理工作最根本的出发点和依据。

一、现代工业企业的特点

什么是工业企业？

所谓工业企业就是从事工业生产经营活动并独立经营、独立核算的经济组织。

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，生产工具逐步从简陋的手工工具，发展为机器和机器体系，出现了以使用机器和机器体系进行生产为特征的现代工业企业。所以，用手工工具进行生产的是手工业企业，用机器和机器体系进行生产的是现代工业企业。

我国国营工业企业绝大多数是现代工业企业，为了管好现代工业企业，我们必须认识现代工业企业在生产技术上的特点。

现代工业企业在生产技术上具有哪些基本特点呢？

（一）拥有比较复杂的技术装备

在手工业企业中，工人使用手工工具进行生产，手工工具是比较简陋的，效率也比较低，主要以人力作动力。现代工业企业则完全不同，它拥有复杂的技术装备，运用机器体系进行生产，广泛地采用现代科学技术。每个现代工业企业都拥有一套与其生产过程相适应的生产设备、动力设备、动力传导装置，起重运输机械等等。尤其是近三十年来，特别是近十多年来，由于电子计算机和其他现代科学技术的运用于生产，使原有的生产部门的技术基础发生了革命性的变化。在许多工业发达国家里，一些工业企业正在全盘机械化的基础上，发展高效率、高精度的自动机床和自动生产线。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、监视和调节生产过程。总之，随着现代科学技术的发展，各种机器设备、仪器、仪表在现代工业企业的生产过程中越来越重要，也越来越复杂。

现代工业企业的各种技术装备都是相互联系，相互作用和相互制约的，是一个有机的整体。只有这些技术装备经常处于良好状态，并相互配合，现代工业企业的生产才能顺利地进行。

（二）生产过程具有高度的科学性和技术性

在手工业企业中，用手工工具进行生产，生产效率和产

品质量取决于劳动者的体力、技艺和经验。同时，产品的结构也比较简单。

在现代工业企业中，劳动者的生产技术经验也很重要，但是，在这里，生产是运用机器体系来进行的。机器和手工工具不同，它有自身的运转规律。而且，随着科学技术的进步，为了制造一种产品，工业企业往往要综合运用多种科学技术。很多产品无论是产品的设计，工艺过程的确定，操作方法的选择，以及生产过程各个阶段的划分和结合等等，也都直接取决于科学技术原理的应用。特别是二十世纪四十年代以来，科学技术取得了一系列极其惊人的成就，并以空前未有的速度和规模运用于生产，开辟了人类改造自然的新时代。现在，科学技术已渗透到生产过程的各个方面、生产力的各个要素之中，它已成为生产力发展的必不可少的因素和强大的推动力。可以说，现代工业企业的生产过程是建立在科学技术的基础上的，离开了科学技术，企业的生产就寸步难行。

现代工业企业的生产过程具有高度的科学性和技术性，因此，人们对自然规律认识得越深入，对科学技术掌握得越好，就越能发挥自己的主观能动作用，促进生产的发展。

（三）劳动分工精细，协作严密

随着复杂的技术装备的采用和发展，科学技术的广泛运用，企业内部的劳动分工更加精细，协作更加严密。每一个现代工业企业，都是一个既有严密分工、又有高度协作的复杂生产体系。在这里，往往有数十种以至上百种不同工种的工人和许多工程技术人员、职能人员在一起劳动，他们之间存在着非常精细复杂的分工和协作关系，而且，这种分工和

协作是建立在使用现代机器体系的基础上的，必须适应机器体系的客观要求。精细的分工，必然要求有严密的协作。分工细致，容易使各环节在时间和空间、数量和质量等方面脱节。因此，在客观上要求有强有力的组织管理，使各方面和各环节同步协调地发展，才能取得良好的效果，否则，就会陷入难以收拾的混乱局面。

（四）生产过程的各个组成部分联系非常密切

在手工业企业中，生产过程的各个组成部分也有联系，但是，这种联系的精确性和严密性是比较差的。

在现代工业企业里，生产过程的各个组成部分之间的联系，表现为各种机器设备之间的联系。这种联系摆脱了人身自然条件的限制，而受机器设备本身的运转规律的支配。其中任何一部分的机器设备的失常，都会影响到生产的有效进行。这种联系愈紧密，生产效率就愈高，机器设备之间的配合制约作用就愈显著，由于某些机器设备失常而造成的中断，损失也愈大。特别是使用联动机生产的企业，例如冶金、化工等企业，生产过程更是具有高度的连续性。在其他行业的工业企业里，随着科学技术的进步，机械化和自动化程度的日益提高，生产过程各个组成部分之间的联系，更加紧密，更加精确。生产过程的这种连续性的提高，增加了管理的复杂性并提出了更加严格的要求。

（五）具有广泛而密切的外部联系

随着生产的不断发展，科学技术的不断进步，工业企业的专业化程度也在不断提高。在专业化程度高的条件下，不仅同一类产品，甚至某一种零件，或一个加工阶段，都可以

独立地成为一个生产体系，由一个企业来专门生产。

工业企业的专业化程度越高，企业之间分工越细，它们之间的联系，也就更加广泛而密切。同时，生产社会化的发展，还使工业企业同交通运输业、商业、农业等部门的经济单位，发生着千丝万缕的联系，离开了这种联系，现代工业企业的生产经营活动就很难进行。

上述现代工业企业在生产技术上的基本特点，一方面，说明了现代工业企业与手工业企业的根本区别；另一方面，也告诉我们，要管理好现代工业企业，必须从这些特点出发，才有可能做到按客观规律办事，取得良好的效果。

二、我国国营工业企业的社会性质

我国国营工业企业不仅是现代工业企业，而且，它的社会性质和资本主义工业企业有着根本不同。

工业企业的社会性质是由生产资料所有制决定的。企业的生产资料所有制不同，企业的社会性质也就不同。

资本主义工业企业的生产资料所有制是资本家私人所有制。企业是资本家的私有财产，生产资料为资本家私人所有。而工人群众则一无所有，被迫出卖劳动力，受资本家的剥削。在资本主义工业企业中，资本家和劳动者的关系，是剥削和被剥削，压迫和被压迫的关系。资本主义工业企业的生产目的，是为了榨取最大限度的剩余价值。资本主义工业企业的生产经营活动受资本主义经济规律的支配。

我国国营工业企业是社会主义全民所有制的经济组织，是在国家计划指导下，实行独立的经济核算，从事工业生产经营的基本单位。

我国国营工业企业是什么性质的企业呢？

我国国营工业企业是社会主义性质的企业。决定企业的社会主义性质，最根本的是生产资料的社会主义全民所有制。

在全民所有制的国营工业企业中，全部生产资料都是全体劳动人民的公有财产，只能用来为全体劳动人民谋福利。企业的职工是企业的主人，他们相互之间的关系，是同志式的互助合作关系，他们之间由于分工等原因，也可能出现这样或那样的矛盾，但是这些矛盾都是在根本利益一致的基础上的人民内部矛盾。企业内部个人消费品的分配，是按照按劳分配的社会主义原则进行的。企业的社会主义性质也决定了企业的生产目的是按照社会主义基本经济规律的要求，为了满足社会及其全体成员不断增长的物质和文化生活需要。企业的生产经营活动受社会主义经济规律的支配。

总之，由于生产资料所有制的不同，我国国营工业企业与资本主义工业企业的社会性质就有着根本的区别。

社会主义全民所有制，在我国现阶段，采取社会主义国家所有制的形式，即企业的全部生产资料都属于代表全体劳动人民利益的无产阶级专政的社会主义国家所有。因此，企业必须严格执行国家的经济政策和经济法令；企业必须在国家集中领导和统一计划下，从事生产和扩大再生产，并保证全面完成国家的计划任务；企业必须按照国家的统一规定，合理分配企业的经济收益。同时，国家有权根据国民经济发展的需要，决定停办或新建某个企业，扩大或压缩某个企业的生产规模；有权合并某些企业或抽调企业的某一组成部分和其他企业组成新的企业；有权改变企业的隶属关系；有权对那些经营得不好的企业，追究责任，命令停产整顿，甚至

下令关闭。

由此可见，生产资料的全民所有制，决定了企业必须服从国家的统一领导。只有这样，整个国民经济才有可能有计划、按比例地发展；企业的生产经营活动，才有可能根据社会的需要最合理最有效地进行。

社会主义国营工业企业必须服从国家的统一领导，但并不是说，企业就没有一定的独立性。

社会主义国营工业企业，成千上万，散布在全国各地。每一个企业又都是社会分工的基本单位，它们都有各自独立的生产过程，都各具特点。社会主义历史阶段，还必须进行商品生产，国营工业企业作为国民经济的基本单位而存在，它是一个相对独立的经济单位。因此，为了调动每一个国营工业企业的积极性、主动性和创造性，使每一个企业真正成为一个有生命力的“经济细胞”，使其对国民经济的发展，能作出最大的贡献，就必须承认我国国营工业企业在国家统一领导下，具有相对的独立性。这种独立性具体表现在下列三个方面：

（一）独立的经济利益

经济利益即物质利益，企业独立的经济利益应包括两个方面的具体内容：

第一，企业的集体福利应和企业生产经营的经济效果相联系。即生产经营的经济效果好，集体福利就应该高；经济效果差，集体福利就应该低。企业的集体福利包括职工宿舍、食堂、文化娱乐体育设施、幼儿园、托儿所、疗养院等等。

第二，企业职工的实际收入应和企业生产经营活动的经

济效果相联系。即生产经营的经济效果好，职工的实际收入可以高一些；生产经营的经济效果差，职工的实际收入就要低一些。也就是说，不能生产经营好坏一个样。

企业的独立性归根到底表现为具有独立的经济利益，离开企业独立的经济利益来谈企业的独立性，那将是一句空话。

我们知道，经济利益总是人们进行生产劳动、从事经济建设、改善经营管理经济动力。企业是从事生产经营活动的经济组织，在人类社会，人们从事任何经济活动，从来都是为了取得一定的经济利益，而没有离开经济利益的经济活动。承认企业独立的经济利益，使企业及其职工的经济利益和企业生产经营活动的经济效果联系起来，是利用物质利益的作用调动企业改善生产经营管理的积极性，提高职工的劳动热情，这是符合社会主义生产发展的客观要求的。在社会主义历史阶段，劳动是人们谋生的手段，人们的物质生活和精神生活都要靠自己的劳动收入来维持，物质利益对人们劳动积极性的调动具有十分重要的作用。不了解这一点，或者轻视物质利益的作用，就不能认识社会主义经济发展的客观规律性，也不能使企业自觉地改善经营管理。

同时，还应看到，企业生产经营成果好，不但对企业及其职工有利，而且对国家有利。所以这种对物质利益的关心，客观上是对国家利益和个人利益的共同关心，完全符合社会主义制度下整体利益与个人利益相结合的原则。当然，企业讲求经济利益必须以讲求国家经济利益为前提，离开国家的经济利益甚至损害国家经济利益去追求企业的经济利益，这显然是极端错误的。

当前，对国营企业实行以税代利的改革，即国营企业由

向国家上缴利润改为按国家规定的税种和税率缴纳税金，资金付费。实行这种改革不仅是企业向国家缴纳形式的变化，而且是国家与企业之间、中央与地方各级之间分配关系的一项重大改革；是对统收统支、吃“大锅饭”体制的否定。实行利改税后，国家与企业之间的分配关系用法律形式确定下来，既能保证国家财政收入的稳定增长，又能使企业的经济利益得到保障，把企业的经营成果和职工劳动成果同经济利益直接挂起钩来，有利于调动企业和职工的积极性，使企业成为真正的相对独立的经济单位。毫无疑问，实行以税代利的改革，将使企业获得更大的活力，从而进一步推动整个国民经济的发展。

（二）独立的经营管理自主权

为了保证企业能在国家的统一领导下进行独立经营，企业应具有独立的经营管理自主权。这个权限必须既适合企业独立经营的需要，但同时又必须保证国家的统一领导。如果企业的自主权过大，损害了国家的统一领导，这就与企业的社会主义性质不相符。相反，企业的自主权过小，也不利于调动企业的积极性。所以，具体规定企业的权限，这是一个很复杂的问题。根据体制改革试点的经验，一般认为企业的经营管理自主权主要应包括：

1、计划管理的自主权

计划管理的自主权，集中反映企业在供、产、销方面有多大权限。正确确定这个权限，一方面必须坚持社会主义实行计划经济，另一方面要“大计划、小自由”。企业在保证完成国家指令性计划任务的前提下，可以参考指导性指标，根据市场需要，来制定自己的生产计划，增产适销对路的产

品，由商业、外贸、物资部门选购后，企业有权自行销售或委托代销。这样做，既保证国家的集中统一领导，又有企业的机动灵活。

2、财务管理的自主权

首先是企业要有独立的资金和资金使用权。国家将对企业实行资金有偿使用的制度，企业对生产和基建所需的资金，可按银行规定的要求进行贷款。企业有权按规定独立地使用自己的固定资金和流动资金。

其次，实行利改税后，企业有权支配自己的盈利，根据本企业的需要，按规定用于改进生产技术、增加职工个人收入和提高职工的集体福利。

3、物资管理的自主权

企业在生产计划确定后，有权与物资单位签订供需合同，不履行合同时，企业有权要求供方赔偿经济损失。企业有权自行选购生产需要的物资。生产中节约下来的物资，企业有权用来增产社会需要的产品，也可以和其他单位互相调剂使用。企业还有权向有关部门申请引进技术设备，或参与同外商洽谈贸易。

4、劳动管理的自主权

企业按照国家规定招收新工人，有权根据考试成绩，择优录用。不合格的，企业有权拒绝接受。对原有职工，企业有权根据考核成绩进行提升，对某些人员按照国家规定给予一定的职称。企业有权对各方面有显著成绩，执行纪律好的模范人物给予表彰，企业也有权对少数违反劳动纪律和玩忽职守的人给予教育和制裁。对屡教不改，严重违反劳动纪律的人，经过职工代表大会讨论通过，企业有权开除。企业还可以按照国家规定，根据实际情况，采用不同的工资形式和

奖励制度。

以上四个方面的企业自主权是相互联系的，其具体内容将在管理体制改革中明确规定。应该指出，工业企业独立性的具体内容，并不是一成不变的。在不同时期，由于国家面临的政治经济任务和各种具体条件不同，企业独立性的具体内容可以而且必然会有所区别。但是，在任何时候，任何条件下，我国国营工业企业的独立性都是以全民所有制为基础的，都是有条件的、相对的。也就是说，企业的独立经营，在任何时候都必须以服从国家的集中领导、统一计划为前提。

（三）独立的经营管理责任

企业不仅应正确规定其独立的经营管理自主权，而且还应明确规定其独立的经营管理责任。权、责、利是相互联系、相互制约，缺一不可的。我国国营工业企业的经营管理责任一般包括：

1、认真贯彻执行国家的方针、政策和法令，保证完成国家计划和严格履行经济合同；

2、维护全民所有制的财产不受侵犯，同一切浪费和损坏国家财产的行为作斗争；

3、大力提高企业的管理水平，合理地、有效地使用企业的人力、物力和财力，保证企业的生产经营活动能以最小的消耗，取得最大的经济效益；

4、努力提高企业的生产技术水平，不断提高产品质量，发展新产品，提高劳动生产率；

5、按规定及时上缴税金和资金费用，严格遵守财经纪律；