

# 经理、厂长 国家统考辅导讲座

● 工业企业管理基本知识 ●



上海科技报

# 前 言

---

对国营企业经理、厂长进行考试，是一项具有战略意义的决策，是提高企业素质、加强管理干部队伍建设的有力措施。为帮助广大经理、厂长学习、掌握工业企业管理基本知识和迎接国家考试，本报于今年三月份起，开辟了“经理、厂长国家统考辅导讲座（工业企业管理基本知识）”专栏，根据经济管理干部国家考试指导委员会编写的复习大纲和《工业企业管理纲要》的要求，约请上海财经学院教授、讲师采用问答的方式作系统而简明的讲解。这个专栏刊出以来，受到广大工矿企业领导干部和管理人员的欢迎，全国各地许多读者来信要求予以汇编，以便于复习和随时查阅。为满足读者要求，我们特请原作者根据党的十二届三中全会关于经济体制改革的决定的精神，以及第一次厂长、经理国家统考的实际情况，对讲座内容作了补充、修订，并增加了计算方面的例题，编印了这本专刊。它既可作厂长、经理迎接国家考试的辅导，也可供广大技术干部和管理工作人员作为自学材料。

参加这一专刊编写的有上海财经学院工业经济系李葆坤、严学丰、程兆汾、穆庆贵、颜光华、黎君佩同志和经济信息管理系张人骥同志（以编写章次先后为序）。专栏和专刊的编辑工作得到上海市技术经济和管理现代研究会的支持和协助，陶允同志参加了编辑工作。

专刊的修订、编印时间比较仓促，难免有不妥之处，希望广大读者批评指正。

《上海科技报》编辑部

一九八四年十一月

# 目 录

绪论——企业管理研究的对象与方法	( 1 )
第一编 企业管理原理与组织	( 3 )
第一章 社会主义工业企业	( 3 )
第二章 工业企业管理概论	( 4 )
第三章 企业领导制度和民主管理	( 7 )
第四章 企业组织机构和规章制度	( 8 )
第五章 企业管理的基础工作	( 9 )
第六章 思想政治工作	( 11 )
第七章 职工的物质利益	( 12 )
第二编 经营决策与计划	( 14 )
第一章 经营决策总论	( 14 )
第二章 市场调查和预测	( 15 )
第三章 经营计划	( 16 )
第四章 产品决策	( 18 )
第五章 销售决策与计划	( 19 )
第六章 技术改造决策	( 21 )
第七章 财务决策	( 22 )
第三编 企业生产管理	( 24 )
第一章 生产管理概论	( 24 )
第二章 生产组织	( 25 )
第三章 劳动组织	( 27 )
第四章 产品开发管理	( 29 )
第五章 价值工程	( 31 )
第六章 生产计划	( 34 )
第七章 生产作业计划 (附补充资料)	( 35 )
第八章 全面质量管理	( 40 )
第九章 物资管理	( 43 )
第十章 设备管理	( 45 )
第四编 财务管理	( 47 )
第一章 成本管理	( 47 )
第二章 财务管理	( 48 )
第三章 经济核算	( 50 )
第五编 企业的信息与管理	( 52 )
第一章 信息与管理	( 52 )
第二章 电子计算机在企业管理中的应用	( 53 )
附录 企业经理、厂(矿)长国家统考试题(1984年8月)	( 56 )

(内部发行 每册收工本费0.47元)

# 绪 论

## 企业管理学研究的对象与方法

工业企业管理绪论这一讲要明确企业管理学研究的对象与方法。为此，要阐述企业管理学的发展，从而说明企业管理学的研究对象和特点，并进一步提出企业管理学的研究方法和任务。

### 一、企业管理学的发展

管理作为一种特殊的社会活动，是由于劳动的分工协作的出现而产生的。企业管理一般地说，就是指为实现盈利目标、对企业经营生产活动所进行的计划、组织、指挥、协调和控制等一系列工作。企业最早出现于资本主义社会。随着资本主义商品经济和生产力的发展、生产社会化和生产规模的日益扩大、科学技术不断提高、分工协作越来越细，企业管理的内容也不断发展，从而形成了资本主义企业管理学。

资本主义企业管理的发展大致经过三个阶段：（1）传统的经验管理阶段，其特点是资本家凭个人经验进行管理；（2）科学管理阶段，以泰罗为代表，进行操作法的研究，力求一切问题应用科学的方法解决，实现标准化、制度化；（3）现代管理阶段，其特点是突出经营决策加强产品开发，重视以“人”为中心的管理，广泛运用运筹学、计算机以及其他管理技术，实行系统管理。

从科学管理到现代管理近一百年中出现了各种管理学派，例如管理过程学派、经验主义学派、行为科学学派、数理学派以及系统学派等，也有人将所有学派归纳为三类：经典学派、行为科学派和管理科学派。这三派实际上并非对立不相容，而是相互补充的。

我们社会主义企业管理同资本主义相比，虽然历史短，而且经历了曲折过程，但是社会主义建设要求我们大力提高企业管理水平，当前面临新的技术革命的挑战，更必须积极推进企业管理现代化，尽快创建具有中国特色的社会主义企业管理学。

### 二、企业管理学的研究对象和特点

#### （一）企业管理学的研究对象

企业管理学的研究对象，包括生产力、生产关系、上层建筑三个方面的问题。生产力方面的问题主要指如何科学地组织劳动力、劳动工具和劳动对象的问题，如工厂车间的布置、产品技术标准和工艺规程的制订、质量管理、设备管理等等。生产关系方面的问题主要研究如何正确处理企业内人与人之间的关

系、分配关系以及企业与国家、企业与企业之间的关系等等。上层建筑方面的问题主要研究如何认真贯彻执行党的方针政策、法令和计划，研究如何搞好物质文明和社会主义精神文明建设以及规章制度等。总之，企业管理学要揭示生产力、生产关系和上层建筑这三方面管理的规律性，也就是研究企业经营管理活动的客观规律。我们的社会主义企业管理，除了在生产力组织方面与资本主义企业管理有共同的规律外，由于社会制度不同和国情不同，还有自己特殊规律，要研究社会主义经济规律对企业管理的要求。

#### （二）企业管理学的特点

企业管理学是研究和揭示工业生产经营管理活动规律性的一门科学。企业管理学具有跨自然科学与社会科学的边缘科学的特点。它与主要研究生产关系发展变化规律的一般经济学有所区别，又与主要研究人与自然关系的一般技术科学不一样。

企业管理是一门应用科学，有强烈的实践性，要从实践中不断总结和吸取先进经验，不断地发展，因而它是一门动态科学。

企业管理学研究的经济现象，有着很大的复杂性，影响的因素很多，往往无法定量，不像有些自然科学，通过单纯的数学计算得出最佳方案。从这一意义看，企业管理既是一门科学，又是一门艺术。

### 三、企业管理的研究方法和任务

#### （一）企业管理学的研究方法

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。辩证唯物主义是无产阶级的世界观。它告诉我们，理论的基础是实践，又反过来为实践服务。它还指出，一切现象都是互相联系、互相制约的，一切事物都是在不断发展和变化的。因此，研究企业管理学，必须坚持实事求是的科学态度，必须深入企业管理，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。

研究企业管理学，还必须用全面的和历史的观点，依时间、地点、条件为转移去观察与分析问题。就是说，不能孤立地看待企业管理，要把企业管理同整个国民经济联系起来进行研究，还要重视它的历史联系，考察它的过去、现状及发展趋势。

研究企业管理学必须吸收和应用多种科学知识，要运用哲学、政治经济学、国民经济管理学、工业经

济管理学；还要具备有关数学、技术学、统计、会计学等学科知识，这样才能更好地开展企业管理学的研究。

研究中必须坚持以我为主、博采众长、融合提炼、为我所用的原则，有选择地吸收资本主义企业管理中合乎科学的内容和方法。

### （二）企业管理学的任务

这门学科的任务就是：不断地总结我国企业管理实践经验，建设具有中国特色的社会主义企业管理学，同时用它来武装企业领导人员和管理人员，不断提高企业管理水平。

怎样建设具有中国特色的社会主义企业管理学呢？建设具有中国特色的社会主义企业管理学，必须把马列主义关于企业管理的基本原理与中国的实际结合起来。研究马列主义的基本原理，要适合社会主义

制度的要求，发扬党的优良传统，考虑中华民族历史文化的影响，研究总结我国企业管理的经验；同时还要从我国具体条件出发，认真研究和吸收资本主义企业管理中合乎科学的内容。这是因为，从生产力的组织来看，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的属性，资本家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。因此，我们应当根据“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的方针，在总结我国企业管理经验的基础上，有鉴别、有选择地吸取和借鉴外国的管理经验。总之，要以马列主义、毛泽东思想为指导，从实际情况出发，把学习和独创结合起来，这样才能建设出具有中国特色的企业管理学。

（李葆坤）

# 第一编 企业管理原理与组织

## 第一章 社会主义工业企业

我们研究的企业管理是以社会主义工业企业为对象，这就有必要首先明确社会主义工业企业的特征、组织形式以及企业与国家的关系。

### 一、社会主义工业企业的特征

企业指从事生产和流通，给社会提供商品或劳务，为盈利而进行自主经营，具有法人资格的经济组织。

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，从事生产经营的基本单位，是在国家计划指导下，实行经济核算的经济组织，并具有法人资格。

任何企业都是生产力和生产关系的统一体，因而我们必须从生产力和生产关系两个方面来分析和认识社会主义工业企业的特征。

从生产力来看，社会主义企业与资本主义企业没有本质的不同，而是与手工业有明显的区别，主要表现在：（1）拥有较复杂的技术装备，采用机器体系，并在生产中系统地应用科学知识；（2）实行精细的劳动分工和严密的协作，并进行高度社会化的生产；生产过程具有高度的比例性、连续性，并应具备对外界变化的适应性。

从生产关系来看，社会主义企业与资本主义企业有着根本的区别。这方面的特征表现为：（1）它的生产资料和产品为国家或集体所有，国家可以通过制订方针、政策和法律，指导企业的生产经营活动。在国家统一领导下，企业实行独立经济核算、具有相对的独立性；（2）实行职工群众当家作主的高度民主制，职工之间是同志式互助合作关系；（3）实行“各尽所能、按劳分配”，为提高人民的物质和文化生活水平而生产；（4）建设高度的社会主义精神文明。

明确以上特征，对搞好企业管理有着重要的意义。根据生产力的特征，我们要按照现代社会化大生产的要求、和现代科技发展的要求，进行管理活动，避免小生产者的管理习惯和办法。同时又必须认清我们企业的社会主义性质，要以社会主义利益为前提，在国家统一计划领导下发挥企业相对独立经营的能动性，充分发扬企业职工当家作主的积极性主动性，来更好地进行管理活动。

### 二、社会主义企业的组织形式

我国社会主义工业企业大体有两种基本组织形式：

（一）单厂工业企业 是由一个工厂组成的企业，一般由生产技术上密切联系的若干车间（工段、班组）、一些服务单位（如供应蒸气、工具、机修）和管理部门构成。它实行全厂统一经营、核算盈亏和统一处理对外经济联系。

（二）多厂工业企业 是由很多工厂所组成的企业，它是按照专业化协作和经济合理的原则，把若干生产技术上或经营业务上有密切联系的工厂组织在一起，也就是企业性公司，在生产经营上按统一计划进行，在经济上统一核算盈亏，在法律上统一为一个“法人”单位。

企业性公司的组织形式是多种多样的。从公司的规模和体制看，有实行公司、工厂二级管理体制的，也有实行公司、分公司、工厂三级管理体制的。公司的经济核算制与分级管理相适应，可以有两种形式：一种是公司实行统一的独立核算，其所属工厂则实行内部核算；另一种形式是公司 and 所属工厂实行分级的独立核算，在公司统一计划指导下，工厂也作为独立核算的单位。企业性公司还可按不同角度分为各种形式。从公司的生产技术联系形式看，主要有：1、按同类产品工厂组成的公司（如电力公司、标准件公司），2、按工艺过程前后衔接的工厂组成的联合公司（如钢铁联合公司、纺织印染公司等），3、整机装配厂和所需零部件生产厂联合公司（如汽车工业公司、自行车工业公司等），4、以综合利用物质为基础的联合公司，（如以原油为原料生产各种油类的石油化工联合公司，焦化联合公司等），5、把新产品研制厂联合起来组织专业公司，6、技术服务公司（如铸造、锻造、电镀、机修等）。

### 三、国营工业企业同国家的关系

国营工业企业的全民所有制性质决定了企业与国家的关系。作为生产资料所有者，国家须对国营企业实行统一领导；作为生产经营者，企业应有一定的独立性。这种关系是由我国社会主义经济的特点所决定的。我们社会主义经济是有计划的商品经济。全民所

有制的国营企业，当然要受国家的统一领导，保证国民经济有计划按比例的发展；同时，企业作为从事商品生产和流通经营单位，又必须具有相对的独立经营权。国家统一领导不等于直接经营企业。根据马克思主义的理论和社会主义的实践，所有权同经营权是可以适当分开的。

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，社会主义的国家机构必须通过计划和经济的、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，通过税收等形式从企业集中必须由国家统一使用的纯收入，委派、任免或批准聘任企业的主要领导人员；并且可以决定企业的创建和关、停、并、转、迁。但是，由于社会需求十分复杂而且经常处于变动之中，企业条件千差万别，企业之间的经济联系错综繁复，任何国家机构都不可能完全了解和迅速适应这些情况。如果全民所有制的企业都由国家直接经营和管理，那就不可避免地会产生严重的主观主义和官僚主义，压抑企业的生机和活力。因此，在服从国家计划和管理的前提下，企业有权选择灵活

多样的经营方式，有权安排自己的产供销活动，有权拥有和支配自留资金，有权依照规定自行任免、聘用和选举本企业的工作人员，有权自行决定用工办法和工资奖励方式，有权在国家允许的范围内确定本企业产品的价格，等等。总之，要使企业真正成为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，具有自我改造和自我发展的能力，成为具有一定权力和义务的法人。这样做，既在全体上保证国民经济的统一性，又在局部上保证各个企业生产经营的多样性、灵活性和进取性，不但不会削弱而且只会有利于巩固和完善社会主义的全民所有制。确立国家和企业的正确关系，是以城市为重点的整个经济体制改革的本质内容和基本要求。要完善地实现这个基本要求，还必须在国家经济体制的其他有关方面，如计划体制、价格体制、国家机构管理经济的职能等方面进行相应的改革，要在实践和总结经验的过程中逐步解决。

(李葆坤)

## 第二章 工业企业管理概论

### 一、什么是企业的两重性？企业管理有哪些职能？

企业管理的性质是两重的，即它既具有与生产力、与社会化大生产相联系的自然属性；又具有与生产关系、与社会制度相联系的社会属性。前者是由共同劳动引起的，反映了社会化大生产协作劳动本身的要求，发挥着合理组织生产力的作用，表明了企业管理的必要性。它主要取决于生产力的发展水平和劳动社会化的程度，而不取决于生产关系的性质，是社会主义企业管理与资本主义企业管理相同的共性。后者是由社会制度的性质决定的，反映了生产资料占有者的意志，它是为实现一定生产关系下特定的生产目的服务的，发挥着维护和巩固一定生产资料所有制关系的作用，表明了不同生产方式下企业管理的实质，是社会主义企业管理与资本主义企业管理不同的个性。企业管理两重性的原理，是马克思主义关于企业管理最基本的理论，它既是正确认识资本主义企业管理的锐利武器，也是建立和发展我国社会主义企业管理科学的理论基础。正确理解和掌握管理两重性的原理，可以帮助我们正确区分社会主义企业管理与资本主义企业管理的异同，从而有分析、有选择地吸收资本主义企业管理中某些有益的东西，拿来为我所用；并从我国实际出发，研究如何尽快提高我国工业企业管理水平，逐步创立具有中国特色的社会主义现代化的企业管理体系。

企业的两重性决定了企业管理具有两方面的

基本职能：一是合理组织生产力，它是企业管理自然属性的表现，是企业管理的一般职能；二是维护与巩固一定的生产关系，它是企业管理社会属性的表现，是企业管理的特殊职能。企业的两重性正是通过两种基本职能在企业生产过程中的作用表现出来的。而当它们结合在一起作用于生产过程时，又要表现为决策、计划、组织、指挥、监督和调节等一系列具体的职能。

### 二、企业管理的任务和方法是什么？

社会主义工业企业管理的任务就是通过有效地执行各种管理职能，在不断提高技术和经济效益的基础上，全面完成国家计划，为社会生产工业产品，为国家积累资金，为满足人民日益增长的物质和文化生活需要作出贡献，把企业建设成为具有高度物质文明和高度社会主义精神文明的现代化企业。

这一任务体现着三方面的要求：（1）全面完成国家计划，为社会提供更多物美价廉、适销对路的产品；（2）尽量节约劳动消耗，努力降低产品成本，为国家和企业自身的发展，创造更多的收益，为国家建设积累更多的资金；（3）不断提高职工队伍素质，培育一代又一代的社会主义新人。这三方面的要求，归根到底又集中体现在经济效益上。因此，企业管理必须以提高经济效益为中心，要以尽量少的活劳动消耗和物质消耗，生产更多符合社会需要的产品。

上述企业管理的任务是在企业生产经营活动的实践中实现的。企业生产经营活动是由投入、转换和产

出三部分活动构成的一个动态系统。但这一过程不是简单的循环，而是一个不断变化，发展和改造的过程。企业管理的任务，就是要加速这个转换过程，并使每一次循环都达到一个新的水平。实现企业管理的任务，要有正确的、科学的方法。每个企业都需要运用的管理活动方法主要有：行政方法、经济方法、法律方法、数学方法和教育方法等。这几种方法各有不同的特征和作用，又都有一定的局限性，相辅相成，互为补充。

正确的、科学的管理方法是以唯物辩证法为指导的。而唯物辩证法体现为企业管理的方法论有三个：系统论观点、信息论观点和控制论观点。三者之间互为联系，相互交叉。研究企业管理的方法，首先要研究如何把唯物辩证法运用到企业管理上去，按照“三论”的观点合理组织社会化大生产，实现企业管理组织和方法的科学化。

### 三、在现代工业企业中，企业管理有哪些重要作用？

在现代工业企业中，生产技术日益复杂，劳动社会化程度空前提高，社会经济联系日趋广泛，对管理工作的要求也就更加严格，管理也就更为重要。它的作用具体表现在：

1、企业管理是顺利进行生产经营活动的必要条件。一个企业要顺利进行生产经营活动，必须把劳动者、劳动资料和劳动对象这三个要素，把生产、供应和销售这三个环节科学地、有效地组织起来，实现最佳的结合，这就需要通过管理来加以计划、组织和控制。

2、企业管理是促进技术进步的有力武器。企业生产的发展，要求不断地把科学技术成果尽快地应用于生产。而科学技术的发展，对管理的形式和方法，又会不断提出新的要求。如果管理搞不好，先进技术的作用也就不能得到充分发挥。

3、企业管理是提高经济效益的重要手段。在一定生产技术条件下，企业管理水平的高低，对经济效益的大小起着决定性作用。要以尽量少的活劳动消耗和物质消耗生产出更多符合社会需要的产品，就必须不断提高管理水平。

4、企业管理是维护和完善社会主义生产关系的客观要求。企业的生产是在一定生产关系的基础上进行的。社会主义生产关系基本适应生产力发展的要求，但其中某些方面或某些环节也还存在着与生产力发展不相适应的情况，必须逐步地加以完善，以进一步维护和巩固生产资料公有制和按劳分配，发展体现社会主义精神文明的新型关系。所有这些，都要求实行有效的管理来加以保证。

### 四、什么是工业企业的素质和企业全面整顿？

企业素质是指决定企业生产经营活动能量大小的

各种内在要素的综合，概括地说，也就是企业的生命力。一个企业素质的好坏，主要取决于影响企业的能量大小的各种内在要素的质量以及它们协调配合、综合发挥作用的程度。构成企业素质的内在要素包括人员要素、技术要素和管理要素。提高企业素质，就要提高这些要素的质量，并使它们实现最佳的结合。

一个企业素质的高低，生命力的强弱，综合体现在各种能力上。反映企业素质的能力是多种多样的，而概括起来说，主要是对外界环境变化的适应能力和企业内在的发展能力。

提高企业素质必须重视企业内部条件的改善与提高，也要从外部为企业提高素质创造条件，国家要为企业增强活力提供必要的保证，使企业具有改善经营管理、实现技术进步的必要权力和利益。

提高企业素质的目的是要使企业把各项工作真正转到以提高经济效益为中心的轨道上来，认真改善经营管理，提高产品质量，降低物资消耗，降低成本，实现一个新的转变。当前特别要重视提高质量、降低消耗。产品质量如何，物资消耗多少，是一个企业素质的主要标志。

企业全面整顿是一项全局性的、综合性的、建设性的整顿，是对企业进行的综合治理。它的基本内容和要求，是搞好“三项建设”，即逐步建设起一种又有民主、又有集中的领导体制，逐步建设起一支又红又专的职工队伍，逐步建设起一套科学文明的管理制度。达到“六好要求”，即通过“三项建设”，使企业能够正确地处理国家、企业、职工三者的经济关系，出色地完成国家计划，达到三者兼顾好、产品质量好、经济效益好、劳动纪律好、文明生产好、政治工作好的“六好企业”。对企业进行全面整顿，是充分发挥现有企业的潜力，提高经济效益，促进国民经济状况根本好转的一项战略措施；也是提高企业素质的根本途径。把“三项建设”搞好了，企业素质也会得到进一步提高。

### 五、为什么要由生产型管理向生产经营型管理转变？两者有何区别？

生产型管理也叫内向型管理，它的管理重点在企业内部，以生产管理为主；生产经营型管理也叫外向型管理，它的管理重点在企业外部，并且实行内部和外部相结合。企业管理到底采用什么类型，取决于生产力发展的客观要求和市场的供需状况，还涉及到国家的经济管理体制。

长期来，我国在经济管理体制上实行高度集中的行政管理，企业的生产任务由国家统一下达，产品由国家统购包销，财政实行统收统支。在这种体制下，企业与市场没有直接联系。与此相适应，管理工作必然局限于企业内部，实行生产型管理。党的十一届三中全会以后，党和国家强调要大力发展商品生产和商品交换，这就必然承认市场对企业生产的调节作用，使企业具有适应市场变化的经营机制。同时，随着经



济体制改革，企业自主权的扩大，使企业的生产经营活动与市场关系愈益密切，企业的经营机制必将进一步发挥。这就要求企业管理要实行内外结合，并将着重点由内部逐步转向外部，注意市场动态，企业管理的类型也随之要由生产型向生产经营型转变。

生产型管理和生产经营型管理，作为两种不同的管理类型，它们之间的区别主要有以下几点：

1、企业同国家的经济关系不同。在生产型管理条件下，企业一切经济活动全部由国家统一安排和规定，企业不论工作好坏，一样吃“大锅饭”。在生产经营型管理条件下，国家对企业实行责、权、利相结合的各种形式的经济责任制，实行国家、企业和职工个人三者利益相结合。

2、管理的指导思想不同。生产型管理是单纯生产观点，片面追求产量、产值，实行以产定销，不关心市场需求的变化，不重视经济效益。生产经营型管理要求树立市场经营观点，重视用户需要，实行以销定产（实质上是按需定产），讲求全面经济效益。

3、管理的工作性质不同。生产型管理主要是执行性的，企业要做的主要工作是执行上级指示，完成国家计划。生产经营型管理虽然也有执行性的工作，但主要是决策性的，管理工作的重点首先在于搞好经营决策。

4、管理的范围和内容不同。生产型管理的范围局限于生产领域，着重考虑企业内部的各种资源和生产条件。生产经营型管理的范围要从单纯的生产领域扩大到流通领域，既要考虑企业内部条件，更要考虑外部环境对企业的影响，把供、产、销一齐管起来。

企业管理转型，是我国经济发展的客观要求，是企业的一项根本性的改革与提高，是企业向更高阶段的发展。研究管理转型，要深刻认识它的客观必然性，搞清两种类型的主要区别，同时还要探讨怎样从管理思想上、组织结构上、管理业务管理方法上进行相应的变革，以适应管理转型的要求。

## 六、什么是工业经济责任制？

工业经济责任制是在国家计划指导下，以提高经济效益为目的，以责、权、利紧密结合为特征，正确处理国家、企业、职工个人三者经济关系的一种生产经营制度。它包括相互联系的两个环节：一是企业对国家的经济责任制，主要解决企业与国家之间的责、权、利关系，使企业保证履行对国家的责任，改变企业之间不论经营好坏，一样吃国家“大锅饭”的问题；二是企业内部经济责任，主要通过落实企业对国家承担的经济责任，正确处理企业与职工、职工与职工之间的经济关系，改变不论干多干少、干好干坏，一样吃企业“大锅饭”的问题。这两个环节相互依存，互为条件。前者是后者的前提，离开了企业对国家的经济责任制，企业内部经济责任制也就失去了依据；后者是前者的基础和进一步发展的必然结果，离开了这个基础，企业与国家之间的经济责任制也就无

法实现。

工业经济责任制的核心是责，首先要明确企业对国家应负的经济责任，并在企业内部各级层层落实，建立健全企业的生产、技术、经营管理的各项专责制和职工个人的岗位责任制；然后是以责定权，根据企业及其内部各级应负的责任，分别赋予相应的权力；在这个基础上，再按企业和职工履行各自责任的程度确定其经济利益。在企业经济收益的分配上，兼顾国家、企业和职工个人三者利益，而把国家利益放在首位。

实行工业经济责任制，是由社会主义工业企业作为一个相对独立的商品生产者的地位决定的；同时也是社会主义按劳分配原则的客观要求和物质利益原则的具体体现。正确贯彻工业经济责任制，使企业的收益取决于企业生产经营活动成果的大小，使职工个人的收入不仅与自己的劳动成果，而且与企业的经济效益联系起来，就能进一步调动企业和广大职工搞好生产的积极性，促进经济效益的不断提高。

## 七、我国企业管理的历史和发展方向是什么？

新中国成立后，我国企业管理的发展有着一个反复曲折的历程，大体上经历了五个阶段：（1）国民经济恢复时期和第一个五年计划时期，在民主改革和生产改革的基础上，引进苏联的管理办法，着手建立社会主义企业管理制度。苏联的一套管理模式有它的缺点，但总的说来，还是符合社会主义原则和现代化大生产客观要求的，对促进我国企业管理走上科学管理的轨道还是起着积极作用的。（2）1958年到1960年，在企业管理上出现了一些新鲜经验，如“两参一改三结合”等。但由于“左”的思想影响，在管理制度改革中，只讲破除迷信，不讲尊重科学，强调破字当头，先破后立，实际上是只破不立，把“一五”计划时期建立起来的科学管理制度和办法也不适当地加以否定，从而一度造成了企业管理的混乱。（3）1961年到1966年，经过调整，特别是颁发了《国营工业企业工作条例（草案）》即“工业七十条”，使我国工业企业重新走上了正确发展的道路。（4）“文化大革命”时期，林彪、江青两个反革命集团全盘否定十七年的企业管理，造成了企业管理的大混乱、大倒退。（5）粉碎“四人帮”，特别是党的十一届三中全会以后，进行了经济管理体制的改革，扩大了企业自主权，推行了经济责任制，开展了企业全面整顿，出现了开创中国式社会主义管理的新局面。

当前，我们正面临着新技术革命的挑战，大力推进中国式的管理现代化，已是一项刻不容缓的任务。总结历史经验，在探索开创中国式管理现代化过程中，特别要注意以下几个问题：

1、要坚持和发扬自己的好传统、好经验，并且把它和现代管理的要求结合起来，不断注入新的内

容，在新的条件下加以发展提高。

2、要认真分析企业管理面临的新形势，研究新问题，总结新经验，坚持改革，大胆创新。

3、要从不同类型企业的实际出发，采取不同的方法，提出不同的要求，实行普及与提高相结合，不搞一刀切。

4、要以科学的态度，正确对待外国的管理理论

和经验。对资本主义国家现代管理的理论和方法，必须用马克思主义的立场、观点和方法进行分析，决定取舍；对外国的管理经验，要从我国实际出发，不能照抄照搬；要博采众长，融合提炼，不能让个别国家的经验限制住我们的视野。

(严学丰)

## 第三章 企业领导制度和民主管理

### 一、厂长负责制 的实质是什么？为什么 要实行厂长负责制？

厂长负责制就是厂长对企业生产指挥、经营管理全权负责。厂长全面负责，就是厂长在企业执行宪法、法律和法令，贯彻执行党的方针、政策，全面完成国家计划等方面，对国家负责；在企业保证产品质量、降低产品成本、保护环境等方面，对社会负责；在企业发展生产、提高经济效益、改善职工物质文化生活等方面，对职工负责。

工业企业实行厂长负责制，这是社会化大生产的客观要求。马克思在考察和分析资本主义社会化大生产时说过：这样的生产必然要有一个统一的指挥意志，就象一个乐队要有一个指挥一样。马克思还断言这个“在资本主义生产方式内部发展起来的生产管理形式能够离开并且摆脱它们的对立的、资本主义的性质”。这就是说，社会化大生产需要一个统一的指挥意志是超脱社会性质而存在的客观规律。列宁在苏联建国初期特别强调，为了使按大机器工业形式组织起来的工作能够顺利进行，无条件地服从劳动过程中的领导者的统一意志是绝对必要的，认为“这是实现社会主义的条件”。现代化工业生产，社会化程度高，技术先进，生产过程复杂，人们在共同劳动过程中更需要相互协调、联系、配合，许多问题需要准确、迅速、果断地处理。因此，在现代工业企业里，为了保证生产经营活动的统一领导和集中指挥，显然不能多头领导，只能一个头领导，这个人当然应当由代表企业法人和负责企业经营工作总指挥的厂长来行使。所以说，在现代工业企业中实行厂长负责制是反映了社会化大生产的客观要求。

我国工业企业的厂长负责制，也是对建国三十五年来国营工业企业领导制度的实践总结。在很长时间里，我们实行的是党委领导下的厂长负责制，造成党政不分，厂长对生产经营活动无法负责。同时，由于政企职责不分，企业应有的生产经营自主权集中在企业的行政主管部门，厂长对生产经营活动也无法负责。这正是当前我国国营工业企业存在的一个突出问题——无人负责。为了改变这种状况，必须把政企、

党政职责分开，实行厂长负责制，赋予厂长必要的权力，对企业生产经营和行政管理工作全面负责。这是对现行国营工业企业领导体制的重大改革，也是经济管理体制改革的一个重要部分。

### 二、实行厂长负责制后，党委应起什么作用？党委的职责和权限应包括哪些？

企业实行厂长负责制后，党委对生产行政工作由领导作用转变为保证监督作用。党委的主要精力应从抓日常生产行政事务转向抓党的思想建设和组织建设，管好全体党员，管好思想政治工作，管好群众工作，保证党的路线、方针、政策的贯彻执行，坚持企业的社会主义方向。企业党委管好这些工作，对生产行政工作起保证监督作用，这就是党的领导作用的体现。

实行厂长负责制后，企业党委的职责和权限主要是：保证监督党的路线、方针、政策和国家法律、法规的贯彻执行，坚持企业的社会主义方向；对副厂长等厂级行政干部的任免名单和中层行政干部的任免提出意见和建议；加强党的建设，搞好对党员的教育和管理，发挥党支部的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用；负责职工的思想政治工作；领导工会、共青团、民兵等群众组织和职工代表大会的工作，协调厂长和各群众组织之间的关系；监督各级领导干部。

### 三、实行厂长负责制后，为什么必须进一步保障职工参加民主管理，健全职工代表大会制度？

随着企业自主权的扩大，厂长负责制的逐步实行，必须采取一系列的有效办法，切实保障职工参加民主管理，健全职工代表大会制度。这是一个非常重要的问题，也是涉及企业改革方向的问题。

职工是国家的主人和企业的主人。我们要办好企业，振兴经济，最根本的一条就是要切实解决职工参加企业管理，充分发挥职工的主人翁积极性。这是由社会企业的性质所决定的。这个问题，在经济体制改革中就显得更加突出了，因为企业扩大后，不再吃

“大锅饭”，职工收入能否增加，生活能否改善，不仅取决于整个国家的经济发展情况，更主要的是取决于本企业经营管理的好坏，这样，职工就更需要参加管理。同时，实行厂长负责制以后，厂长的权力是大了，但也不是毫无约束，还需要上有领导，下有监督。只有职工参加企业民主管理，才能更好地实行监督。

企业民主管理的基本形式是职工代表大会。企业职工代表大会行使的职权有：定期听取厂长的工作报告，并提出意见和建议，以及审议企业的重大决策；讨论通过企业职工工资调整方案、奖金分配方案、内部经济责任制方案、职工培训计划和重要规章制度；讨论决定集体福利基金信用方案、职工住房分配方案及其它集体福利事项；评议、监督企业各级干部，并提出任免和奖惩建议。要进一步健全职工代表大会制度，除了职工方面的努力，还需要企业领导干部牢固树立起职工是企业主人翁的思想，只有这样，才能充分调动职工参加企业管理的积极性，使企业保持旺盛的活力。

#### 四、怎样建立健全企业的生产经营指挥系统？

要建立和健全企业的生产经营指挥系统，需要注意解决的问题有：（1）要建立以厂长为首的生产行政指挥班子。这个班子包括副厂长、总工程师、总会计师和总经济师。他们在厂长领导下工作，厂长对他们也要注意授权，重大问题经厂务会议讨论后由厂长作出决定；（2）要使企业组织机构合理化，充分发挥职能机构的参谋和助手的作用；（3）要建立在厂长统一指挥下的车间主任负责制，保证政令畅通；（4）要加强基层管理，发挥工段长和班组长的作用，使生产指挥具有扎实的基础；（5）要建立健全企业内部责、权、利相结合的经济责任制，保证以厂长为首的生产经营指挥系统能正常地、高效率地运转；（6）要建立起一个有效的管理信息系统，为厂长正确决策和有效指挥提供科学依据。总之，这些工作做好了，以厂长为首的统一的有权威的生产经营指挥系统和责任制度才能实现。

#### 五、厂长所面临的新形势是什么？厂长怎样才能适应新形势的要求？

厂长所面临的新形势，主要表现在两个方面：

（1）厂长的地位发生了变化。过去，由于企业党政不分，以党代政，党委包揽一切，书记指挥一切，使厂长处于随从地位。自从党中央、国务院提出了积极改革国营工业企业领导制度，实行生产经营和行政管理工作厂长负责制后，明确了厂长对企业的生产经营活动实行统一领导和统一指挥，并全权负责，使厂长具有代表企业法人和负责企业生产经营活动总指挥的地位。（2）形势发生了变化。从指令计划才是计划经济的唯一形式，转变为指令性计划和指导性计划都是计划经济的具体形式。不论指令性计划或指导性计划，都必须自觉运用价值规律；企业从无权地位转变为相对独立的经济单位，实行了责、权、利相结合的生产经营管理制度；从生产型管理转变为生产经营型管理，从过去单纯追求产值、速度，转向以提高经济效益为中心；从闭关自守转变为实施对外开放的政策等等。这些新的变化，使厂长面临比过去远为复杂的管理局面和经营环境，能否适应这种变化，是厂长能否办好企业的关键。那么，厂长怎样才能适应新形势的要求呢？首先，要求厂长必须是个审时度势、运筹帷幄、有胆有识的经营战略家，必须是个脚踏实地、不畏艰苦的实干家，必须是个善于组织和协调各方面力量的组织家，必须是个破旧立新，勇于开创新局面的改革家。第二，要提高厂长素质，包括政治素质、知识素质、智能素质和身体素质。从智能素质来讲，应体现有四种能力，包括经营决策能力、组织指挥能力、沟通协调能力和总结创新能力。第三，厂长还需要把工作的着重点转移到抓经营决策，选拔、培养和使用人才，抓技术进步和管理现代化，抓好各级干部的岗位职责，发挥各级、各方面的作用。第四，厂长还必须自觉接受党组织监督和职工的监督，并依靠党委和广大职工共同完成生产行政的各项任务。厂长把这些方面抓好了，才能提高经济效益。

（程兆汾）

## 第四章 企业组织结构和规章制度

### 一、企业怎样划分和设置管理层次？

一个企业设置多少个管理层次，主要应该考虑哪些要求呢？（一）有效管理幅度。管理幅度是指一个领导者直接领导的下级人数。例如，厂长直接领导多少名副厂长，生产副厂长协助厂长领导多少名车间主任和科长，车间主任领导多少名班组长等。管理幅度和管理层次是反比例的关系，即幅度大，层次少；反

之幅度小，层次多。而管理幅度的大小，又是受管理职能的相似程度和复杂程度、管理干部的业务水平和工作能力以及管理工作量等因素的影响。因此，要在有效管理幅度内减少管理层次，就必须提高干部的管理素质和实行管理业务的标准化。（二）生产技术特点。它是指企业规模的大小，产品品种的多少，生产技术的复杂程度等等，这些都与管理的层次多少有关。相对来说，大型企业，品种较多的企业，生产技

术比较复杂的联合企业，管理层次就较多些，反之，则管理层次可以少些。所以说，决定管理层次的多少，这不是由主观意志来决定的。那种搞一个模式，搞一刀切的做法都是不对的。

## 二、影响集权制管理和分权制管理的因素有哪些？

企业内部管理实行集权制还是分权制，主要应当考虑三个因素：一是企业规模的大小，包括企业经济范围、地理分布、下属单位多少，职工人数等等。规模越大，部门层次就越多，就越需要分权，适宜实行分权制。反之，规模较小，部门层次就少，就适宜集权制。二是企业的产品和生产技术特点。对于产品单一，生产连续性很强，工艺联系很紧密的企业；产品比较单一，零部件生产的专业化程度较高，协作又紧密的加工装配性企业；资源需要综合利用的联合企业，一般采用集权制管理。对于产品类别不宜改变，技术复杂，下属工厂（或分厂）又多数是产品专业化的企业；产品种类多，更新快，变化也大，或者产品技术相对来说不太复杂，但直接为满足人民生活需要服务的企业，就适宜实行分权制管理。三是企业领导和管理人员的素质，以及管理工具的现代化程度。管理人员水平高，管理工具较先进，集权程度相对可高些，反之，则低些。

## 三、企业的组织机构主要有哪几种形式？目前我国绝大多数企业采用的是哪一种形式？

企业的组织机构，就其历史和发展过程来看，主要有以下六种形式：

1、直线式组织机构。下属单位只接受一个上级领导者的命令，各级领导人执行全部管理职能，对该单位一切问题负责。

2、职能式组织机构。下级单位既要接受上级行政主管人的领导，还要接受为上级领导人配备的职能机构的领导，从而形成多头领导。

3、直线职能式组织机构。这种形式是直线领导人对于下属有指挥命令权。而职能机构只给直线领导人当参谋。它既吸取了“直线式”和“职能式”的优点，又克服了它们的缺点，因此，比“直线式”和“职能式”大大前进了一步。

4、部门化组织机构，也叫事业部制。对于那些产品种类复杂、各种产品差别较大或市场广阔的大型

联合公司，可按产品大类或按地区组织事业部。实行总公司集中决策，事业部独立经营。每个事业部实行独立核算，自负盈亏，是一个利润中心。它统管所属产品（或地区）的生产、销售、采购等全部活动，并设有自己的相应职能机构。

5、模拟式分权组织机构。它是介于直线职能制和事业部制之间一种组织形式，一般适用于生产过程连续性较强的大型企业。生产过程的每一阶段是个相对独立的核算单位，但只担负模拟性盈亏责任，而不作为利润中心看待。每一阶段也设立相应的职能机构。

6、矩阵式组织机构。这种形式是在“直线职能式”垂直领导系统的基础上，又增加了一种按规划目标（产品、工程项目）划分的横向管理系统，两者结合组成“矩阵式结构”，各部分人员同时接受两个系统的领导。这种按产品或工程项目建立的临时性工作组，当任务完成后就解散，工作组人员仍回原工作单位。

我国多数企业现行组织机构属于“直线职能式”，按照分工的原则设置了一些职能部门，这是完全必要的。但是，由于对部门之间协调配合不够，扯皮、推诿现象比较普遍，为了克服这种现象，加强对干部的思想教育，固然重要，而对组织机构采取必要的改革也是不可忽视的。可考虑为不同规模的企业选定适用的组织形式，作为改革组织机构的目标。但是不论大中型还是小型企业，在组织机构设置上都需要有利于解决综合管理和专业管理的协调问题，有利于加强职能系统之间的横向配合协调。

## 四、建立和健全规章制度有何重要意义？

规章制度是采用文字的形式对各项劳动操作和管理工作的要求所作的规定，是企业职工行动的规范准则。现代工业的生产是个很复杂的过程，需要许多部门、车间、小组和工人的共同协作，每一个人、每一个环节都必须严格遵守规章制度，才能保证生产正常地进行和取得良好效果。取消合理的规章制度，就是取消现代化大生产本身。如果违反合理的规章制度，就会造成管理混乱，生产中断，设备损坏，人身伤亡。所以，即使企业技术装备高度现代化、自动化，不仅不可以取消规章制度，相反，对规章制度的要求更高，更加严格。

（程兆汾）

# 第五章 企业管理的基础工作

## 一、企业管理基础工作的含义和内容是什么？

企业管理基础工作虽在我国实际工作中已使用多

年，但对它的含义说法不一。按照通常的说法，它包括的内容有计量工作、原始记录、统计工作、定额工作、责任制、规章制度、科技情报工作、技术档案。此外，有的还认为有职工教育工作，等等。无疑，这

些都是对的。但是，所谓基础工作，总不能是几件零星的、孤立的具体工作，而应该是一个完整的体系。它的内容大体上有两个方面：一是标准化工作体系，二是信息流通体系。标准化工作体系包括内容很多，有产品的质量标准、技术标准和计量检测，有工艺流程、操作规程、设备维护、修理规程和安全技术规程，有各种定额、责任制和规章制度，有组织设计和编制定员，等等。总之，企业的各项工作都有严格的切实可行的标准，而且形成体系，每一个人都严格按照标准办事，才有可能建立正常的生产秩序，并为搞好管理提供良好的基础。各项工作有了标准，还要解决上下左右协调同步。而实现协同动作，主要靠信息流通体系。信息流通体系包括从信息搜集、传递、处理、贮存到反馈的一整套工作。只有把标准化工作体系和信息流通体系结合起来，才能使企业管理建立在坚实的基础工作之上，更好地发挥管理的职能作用。

## 二、企业管理基础工作有哪些特点？

企业管理的基础工作，就其内容来说，是涉及面广、工作量大、变化较多、要求严格的一项工作。它具有以下主要特点：

1、科学性。基础工作是实行科学管理的客观要求。企业重视科学管理，就必然重视基础工作建设。忽视基础工作，必然削弱科学管理。因此，提高管理水平，就需要从基础工作入手，这是历来生产经营活动实践所证明的客观规律。

2、群众性。企业管理基础工作中的许多工作具有较大的群众性，所以必须依靠各方面管理人员和生产工人认真制定和执行。专职部门和人员主要起业务指导和综合作用。

3、经常性。在企业管理中。天天、事事、处处要与管理基础工作打交道，任何时候都离不开它。做好这方面的工作，是企业各专业管理机构日常工作的重要内容。也是反映专业管理水平的一个重要标志。

4、先行性。管理基础工作一般要走在各项管理职能工作之前，为企业各项专业管理提供资料、准则、条件和手段。

5、变动性。管理基础工作建立后必须保持相对稳定。但也应随着生产技术组织条件的变化而变化。只有这样，它才能适应管理发展的需要。

6、先进性。管理基础工作中各项标准的制订，要坚持先进合理水平。只有先进的标准。才会有先进的管理水平。

## 三、企业管理基础工作的作用主要表现在哪些方面？

万丈高楼平地起，“基础”的重要性是显而易见。做好基础工作是科学管理的基本立足点，也是企

业整顿的一项重要内容。大量的实践证明，有起色的企业，经济效益大的工厂，无一不是在管理基础工作上下功夫的。企业管理基础工作的具体作用主要表现在六个方面：1、它为实现管理职能提供决策、计划、组织、指挥、协调和控制等依据；2、它为有序地进行生产经营活动提供有效的组织手段和控制工具；3、它为企业改善环境条件和人员素质提供保证；4、它为贯彻按劳分配原则提供计算、考核的依据；5、它能促使企业获得最佳经济效益；6、它有利于提高企业对外部环境变化的应变能力，在竞争中立于不败之地。我们企业只要能对企业管理基础工作的重要性有足够的认识，在这方面下“笨”功夫并持之以恒，就一定可以改善企业经营管理的的面貌，促进经济效益的提高。

## 四、现代化管理对信息有哪些要求？

企业管理中所讲的信息是指经过加工处理，对生产经营管理活动有影响的数据。数据包括数值数据和非数值数据。企业常用的信息有各类资料、报表、指令、报告、数据、凭证、密码等。企业管理过程的每一步都离不开信息，要作出正确的决策和有效的控制，就要求建立和健全服务于管理领域的信息系统。现代工业企业管理对信息的要求，可以归结为及时、准确、系统、适用、经济。

及时，就是信息传递的速度要快。及时有二层意思，一是对时过境迁并且不能追忆的信息要及时记录，二是信息的加工、检索、传递要快。如果信息不能及时提供给各级管理部门使用，就会失去它的价值。

系统，就是企业信息必须全面。现代企业的内部和外部关系复杂，牵涉面广，影响的因素众多，如果信息不全，势必影响到决策的准确性，使得对企业各项活动的控制和管理出现漏洞。

准确，就是提供的信息要准确。有了可靠的原始数据，才能保证决策者作出正确的判断。如果根据虚假信息作出的决策，必然造成经济活动的混乱。

适用，就是能为各级管理部门提供适用的信息，使各级管理部门能得到与本部门工作有关的主要资料、数据，以便作出相应的决策。如果提供大量重复、无关紧要的资料，就会贻误时间，影响决策。

经济，就是信息处理也要讲究经济效果。对信息处理的方法和技术手段必须进行技术经济分析，考虑经济效果的要求。也就是要注意信息的价值和费用之间的关系。计算信息价值的公式：

信息的价值 = 采用信息所得收益 - 信息费用

在实际工作中，应当在保证有经济效益的前提下，获得最有价值的信息。

(程兆汾)

## 第六章 思想政治工作

### 一、企业职工思想工作的意义和任务是什么？

加强思想政治工作，是企业各级党组织的一项基本任务，也是企业管理工作的一项重要内容。我们正处于党的工作着重点转移到经济建设的新时期，搞好思想政治工作，有着特别重要的意义。主要表现在：

1、它是使工人阶级更好地担负起历史责任的需要。我国工人阶级是国家的领导阶级，是现代化建设的主力军，对国家的前途和命运肩负着重大的历史使命，他们的素质如何，直接关系到现代化建设的成败。工人阶级为了负担起自己的历史重担，必须在改造客观世界的同时，加强主观世界的改造，这就必须加强系统灌输，经常教育。

2、它是发展社会主义经济的需要。通过思想政治工作，保证企业的社会主义性质和方向，正确贯彻执行党的路线、方针和政策，以及国家的法律、法令，就能推动生产建设任务的完成和经济效益的提高。

3、它是建设社会主义精神文明的需要。企业职工思想政治工作做好了，把共产主义思想灌输到职工头脑中，提高职工的思想政治觉悟，坚定共产主义信念，就能有力地抵制资产阶级思想和其他剥削阶级思想的腐蚀，加快社会主义精神文明的建设。

4、它是保证经济改革的需要。改革是前进的动力，但在改革过程中必然会出现新的矛盾和问题，必然会产生各种不同的思想和认识。要保证和促进改革的顺利进行，就必须加强思想政治工作。

在新的历史时期，企业职工思想政治工作的根本任务必须紧紧围绕四化建设这个中心来进行。通过对企业全体职工进行共产主义体系的教育，提高他们对本阶级所处历史地位和所负历史责任的正确认识，增强他们认识世界和改造世界的能力，为实现党的十二大提出的战略目标，开创社会主义现代化建设的新局面而奋斗。

### 二、企业职工思想政治工作的基本内容有哪些？

企业职工思想政治工作的基本内容是围绕它的根本任务而展开的。大体上可分为两个部分：一是比较系统的爱国主义、集体主义、社会主义、共产主义的思想教育；二是日常的思想政治教育。

系统教育，就是对职工进行系统的共产主义思想体系的教育，是为了从根本上提高工人阶级的阶级觉悟。通过教育，使广大职工进一步热爱祖国、热爱社会主义、热爱党；增强做中国工人阶级光荣一员的自豪感，做现代化建设主力军的自豪感。

日常思想教育是针对职工思想问题的经常性教

育。它的基本内容主要是：国内、国际形势教育；党和政府的方针、政策教育；厂规厂纪教育；配合企业完成生产任务、提高经济效益及其他中心工作的宣传动员教育；先进模范人物事迹教育；以及其他根据职工的思想情况而进行的个别教育等。班组是企业的细胞，进行日常教育要以班组为重要阵地，努力搞好班组建设。

系统教育和日常教育的内容与方式虽有不同，但其核心都是进行共产主义思想体系的教育，都应当遵循四项基本原则，都必须在有利于生产的前提下进行。

### 三、怎样理解“政治工作是一切经济工作的生命线”？

毛泽东同志关于“政治工作是一切经济工作的生命线”的论断，深刻而形象地概括了思想政治工作在经济建设中的重要地位和作用。党的政治工作的内容很多，这里主要是指职工的思想政治教育。所谓“生命线”的作用，是指思想政治工作的保证作用。在企业里，就是要保证企业的社会主义性质和方向，保证企业和职工正确地贯彻和执行党的路线、方针和政策，严格遵守国家的宪法和法律，坚决执行党的法规、决定和命令，在此基础上，推动企业生产建设的完成和经济效益的提高，促进工人阶级各部分成员思想觉悟、道德情操、智慧才能的多方面发展。

建设现代化的社会主义企业，需要现代科学技术，需要先进的管理制度和管理方法。但是，如果没有强有力的思想政治工作，就不可能最大限度地激发广大职工的社会主义积极性，因而一切先进的技术、先进的管理制度和管理方法，都不可能充分发挥它们应有的效力，我们的企业也就不可能建设好。

发挥思想政治工作对经济建设的保证作用，必须处理好思想政治工作和物质利益原则的关系。要警惕和克服两种错误倾向：一是片面夸大思想政治工作的作用，鼓吹政治可以决定一切、精神万能，否定马克思主义物质利益原则和按劳分配原则；二是片面强调和夸大物质鼓励的作用，忽视或否定思想政治工作。在整个社会主义历史阶段，共产主义思想体系的教育必须同实行马克思主义物质利益原则相结合，同现阶段坚持按劳分配和其他社会主义原则相结合。这样，才能充分发挥政治工作作为经济工作“生命线”的作用。

### 四、企业职工思想政治工作的原则和方法有哪些？

企业职工思想政治工作必须遵循的原则主要有六个方面：（1）理论联系实际的原则。要以党的方

针、政策为依据,从职工的思想实际出发,有的放矢地进行,力求收到实效。(2)民主的原则。要坚持充分说理,正面疏导;教育者对被教育者应采取平等态度;对职工的思想认识问题,只能用民主的方法,讨论的方法,批评的方法,说服的方法去解决,而不能用强制的方法,压服的方法;要充分相信群众,善于发动群众自己教育自己。(3)思想政治工作要结合经济工作一道去做的原则。要结合生产和管理中存在的各种矛盾来解决思想问题,保证经济工作的健康发展和经济效益的不断提高。(4)表扬和批评相结合,以表扬为主的原则。要敢于表扬先进,也要正确地运用批评的武器,发扬正气,压倒邪气。(5)提高思想认识同关心、解决职工生活问题相结合的原则。对职工急需解决的实际困难要切实解决;对一时难以解决的困难和问题,应耐心解释,指明前景。(6)身教同言教相结合,身教重于言教的原则。干

部要言行一致,以身作则,以自己的模范行动去影响教育群众。

企业思想政治工作的方法要灵活多样,特别要适合当代青工的特点,路子要搞得宽一点、活一点,要有吸引力、说服力和战斗力。主要方法有:(1)正规办学,脱产轮训。这是对职工进行系统的共产主义思想教育的一种主要形式。(2)建立专、兼职的宣传队伍。以专职人员为骨干,在群众中培养组织宣传员、辅导员、故事员、书评员等,进行生动有力的宣传教育。(3)同开展健康、愉快、生动活泼、丰富多彩的业务文体活动结合起来,把思想政治工作做到八小时以外。(4)要运用各种竞赛的形式来进行教育,同开展社会主义劳动竞赛以及“五讲四美三热爱”等活动结合起来。

(严学丰)

## 第七章 职工的物质利益

### 一、怎样正确理解和贯彻社会主义物质

#### 利益原则?

物质利益原则是社会主义物质利益关系的反映,是社会主义国家用经济办法管理经济的一项重要原则。在社会主义条件下,物质利益关系集中表现为国家、企业和个人三者利益的关系。生产资料的社会主义公有制决定了三者利益从根本上说是一致的;但相互之间也有一定矛盾,需要正确处理。社会主义物质利益原则,就是正确处理社会主义生产过程中国家利益、企业利益和个人利益三者关系的一条重要经济原则。这一原则的基本要求是:个人利益要服从集体利益,企业局部利益要服从国家整体利益。在这一前提下,国家必须承认和兼顾企业的局部利益;国家和企业必须关心和改进职工的个人利益,使三者的利益都得到适当满足,使劳动者和企业从物质利益上关心个人的劳动成果和企业的经营成果,关心社会生产的发展。这是正确贯彻物质利益原则的核心问题。

贯彻物质利益原则,在个人消费品的分配上,必须实行各尽所能、按劳分配的原则。实行按劳分配,要进行两级分配,即首先对劳动者集体(企业)实行按劳分配;其次,劳动者集体(企业)对其所属单位、部门直至个人实行按劳分配。这样,有利于职工个人的收入不仅同自己的劳动成果,而且同所在集体和整个企业的经营成果相联系,从物质利益上调动广大职工的积极性,使国家、企业和职工个人的利益得到更好地统一。

承认职工个人的物质利益,贯彻按劳分配原则,必须加强思想政治工作,把物质鼓励同政治思想教育结合起来,两者不能偏废。

### 二、工资等级制度包括哪些内容?

工业企业中的工资等级制度主要有两类:工人等级工资制度和干部职务等级工资制度。

1、工人等级工资制度。可以分为工人技术等级工资制和工人岗位工资制。技术等级工资制是根据工人所从事工作的技术复杂程度、劳动繁重程度和工人的技术熟练程度划分技术等级,按等级规定相应工资标准的制度。它由三个部分组成:(1)技术等级标准。是衡量和确定工人技术等级和工作物等级的尺度。在这一标准中,规定着技术等级的数目和各等级工人必须具备的技术理论知识和实际操作技能,这方面的要求通常是通过分别规定各等级的“应知”、“应会”和“工作实例”来体现的。(2)工资等级表。它体现了不同技术等级、不同工作之间的工资差别。包括工资等级数目、工资等级系数和工资级差三个部分。工资等级系数是各等级的工资数额同第一级工资数额之比;工资级差是相邻两级之间的工资差别。(3)工资标准。即单位时间内的工资数额。一般只需规定一级工资标准,其他各级工资标准可根据一级工资标准和各该等级的工资等级系数来确定。在这里,一级工资标准起着左右其他等级工资标准高低的作用。

生产工人岗位工资制是根据工人在生产中所担任的工作岗位来规定工资的一种制度。它主要适用于技术复杂程度不高,同一工种内部技术差别不大,劳动分工精细、实行机械化操作,而且有比较固定岗位的企业和工种。如纺织企业的挡车工、落纱工等。

2、干部职务等级工资制度。它是根据企业领导人员、工程技术人员和管理人员所任职务的大小、工

作复杂程度，按一定等级来支付报酬的一种工资制度。其特点是：按产业、企业、科室和各项职务，分别规定不同的工资标准，一职数级，上下交叉。

### 三、工业企业的工资形式有哪几种？它们各有什么特点？

工业企业工资的基本形式有两种：（1）计时工资，即直接按照劳动者的技术等级、相应的工资标准和实际工作时间支付工资的一种形式。其特点是直接以劳动时间计量报酬，同一技术等级的工人，工资收入的差别，主要取决于他们的实际工作时间，而不考虑他们在这段时间内劳动成果的差别。它能鼓励工人多出勤、出满勤，鼓励低等级工人学习技术；但不能完全反映工人实际支付的劳动量，体现不了在等同劳动时间里，劳动成果多少好坏的差别。对产品质量要求高，机械化、自动化程度高，生产连续性强，技术要求复杂的工种，适宜采用这种形式。（2）计件工资，即根据劳动者生产的合格产品数量和预先规定的计件单价支付工资的一种形式。其特点是用一定时期的劳动成果来计量报酬，从而把劳动者的技术水平、劳动态度、劳动成果与劳动报酬更紧密地结合起来。它能鼓励工人遵守劳动纪律，改善劳动态度，有效利用工时，提高工效，多出产品，鼓励工人提高技艺，促进企业提高经济效益。它和计时工资相比，能较准确地反映劳动者实际支付的劳动量；但也要防止片面追求产量，忽视质量、节约、安全等问题。对于以手工劳动为主，产量多少主要取决于工人体力和技术水平的行业和工种，适宜采用。但采用计件工资需要具备一定的条件：生产任务要饱满，物资供应和产品销路要正常；要有先进合理的劳动定额，严格的计量标准和质量标准，产品的数量能够单独计算，质量容易检验；生产管理制度比较健全。

近年来，不少企业试行了浮动工资的形式。它的特点是职工的劳动报酬随着企业的生产经营好坏和职

工的劳动贡献大小而上下浮动，打破了不分企业经济效益高低和职工劳动好坏，按照固定等级支付工资的办法，从而更有利于贯彻社会主义按劳分配的原则。

### 四、奖金的性质是什么？如何做好奖金工作？

奖金是贯彻按劳分配原则的一种辅助形式，是对工资的必要补充，它的性质是对超额劳动的补偿。

为什么有了工资这一基本形式还要用奖金作为必要的补充？这是因为在实行计时工资的情况下，职工拿到的基本工资是依据职工的工资等级、相应的工资标准和实际工作时间来计算的。它基本上体现了按劳分配原则，但不能解决同等级职工、同样劳动时间中干多干少、干好干坏而在劳动报酬上的差别；而且工资等级一经决定，具有相对稳定性，而每个职工向社会实际提供的劳动量却是经常变化的，职工的技术水平也是逐步提高的，根据基本工资付酬也体现不了这种变化差异。在计件工资情况下，由于劳动者的报酬是根据他们实际提供的实物量来确定的，能较好地解决劳动数量与劳动报酬之间的关系，但劳动者在技术革新、节约原材料能源，以及在提高产品质量等方面所作的贡献并没有得到体现。实行奖金制就可以弥补上述计时工资、计件工资的不足，当职工为搞好企业的生产经营活动而在劳动的数量和质量上提供超额劳动时给予必要的补偿，从而更好地体现按劳分配的原则。

奖金具有较大的灵活性和适应性，可起到生产的导向作用，能够比较准确地反映劳动者实际支付劳动量的变化情况。做好奖金工作，要使奖金与个人劳动成果、企业经营成果紧密挂钩，克服平均主义；要反对滥设奖金项目和乱发奖金；要搞好定额、原始记录、统计和其他管理工作；要做好思想政治工作等等。

（严学丰）



# 第二编 经营决策与计划

## 第一章 经营决策总论

### 一、什么叫经营决策和经营计划?它们在企业管理中的地位怎样?

经营决策是在形势分析的基础上,依据客观规律和实际情况,对企业总体发展和各种重要经营活动的经营目标、方针和策略,作出正确选择的工作。

经营决策是决定企业的经营目标、经营方针和经营策略为主体的经营方案。经营方案规定着企业的经营行为、经营目标、经营方针和经营策略。

经营计划就是根据经营方案,对企业各项经营活动和它所需要的各种资源,对企业各部门、各环节的工作从时间上和空间上进行具体的统筹安排。

经营决策和经营计划对企业经济效益、工作秩序、企业素质有决定性作用。一个企业的兴旺发达或衰退,很大程度取决于决策和计划是否正确。我们过去很长一段时间内对它在企业管理中的地位认识不够,企业没有权,自己不能做决策。现在形势发生了变化,企业有了一定的经营自主权,但有的同志还没有跟上变化了的形势,还继续用老的办法,结果造成损失,效益不高。因此认识它在企业管理中的地位有重要的意义,它关系着国家富强、人民生活水平的不断改善和提高。

### 二、为什么要研究经营决策与经营计划的关系和内容?

经营决策与经营计划关系到企业的发展前途,是企业最高领导层承担的两项紧密相联的管理职能。

企业的经营决策和经营计划工作的目的,是谋取企业外部环境、企业内部条件、企业经营目标三者的综合因素的动态平衡关系。

经营目标是在一定期限内企业预期达到的成果,如利润、销售、生产等,以及企业适应能力和竞争能力提高的程度、职工科技文化水平提高的程度、职工物质文化生活改善目标等。经营目标的确定既要体现上级主管部门和企业职工的要求,也要体现企业外部环境和企业内部条件的需要。

企业外部环境是指社会政治经济形势,本行业科技水平发展趋势,市场需要和各种资源情况,协作单位和竞争对手情况等。

企业内部条件包括人力、物力、财力、自然条件、地理位置、气候、技术专利、商标信誉等经营资源条件,职工精神面貌和物质生活条件,以及企业的生产能力、技术能力、销售能力、管理水平等。

这三个综合因素互相促进,互为因果,而且它们是经常变化的。其中,企业外部环境是决定性的,因为企业支配外部环境的力量很小。企业要根据外部环境变化来调整企业内部的条件和工作,必要时,还要调整自己的经营目标。经营决策所要解决的课题来自三者的不平衡,而且通常来自外部环境变化所造成的不平衡,经营决策和计划就是为了通过解决这些课题以取得三者新的平衡。

经营决策与经营计划的内容有:

第一,经营服务方向决策与计划。就是决定选择什么市场,要不要改变原来的市场。服务方向决策影响到产品、销售、财务、企业改造等许多方面的决策。

第二,产品品种决策与计划。也叫产品结构决策,主要是决定企业生产哪些产品,哪些是主导产品,发展哪些新产品,改造哪些老产品,淘汰哪些在市场上过时的产品。

第三,销售决策与计划。主要是开发、扩大、占领市场,完成销售目标有关策略方面的决策。

第四,原料供应决策与计划。它取决于供应方式。

第五,企业改造决策与计划。以提高企业的生命力为目的,对企业现状的改革。

第六,财务决策与计划。主要是筹资决策和投资决策。是对企业一切经营的财务审核和经济评价,比较这些决策的费用支出与经济收益,判断其经济合理程度。

第七,组织和人事决策与计划。为了适应外部环境变化,企业需要对组织和人事进行调整改革。组织决策关系到企业的经营效率及适应能力。人事决策是指职工培训、使用、考核、奖惩等方式方法的决定。组织决策和人事决策两者结合决定了企业的活力。

第八,联合方面的决策与计划。联合可以较快地提高企业生产能力和专业化协作水平,还可以增强企业适应能力,推动企业品种发展和技术改造,并能满足国内外市场的短期大宗要求。

### 三、树立正确的经营思想有何重要意义?

企业经营思想就是企业从事经营活动,解决各种经营问题的指导思想。一个好的正确的经营思想可以引导企业在复杂环境中顺利前进,取得成功;反之,就会使企业经营被动,到处碰壁,甚至走入歧途。正确的经营思想必须符合社会主义发展阶段的实际,主