

工业企业管理

上海交通大学工业管理工程系

前 言

去年10月，我校受六机部委托，举办部属厂级干部企业管理进修班，并由我系担任该班教学和组织专题讲座的任务。该班现已举办两期。这本教材，是在我系总支和行政的鼓励和督促下，按照进修班的教学计划的要求和课程时数，由担任该班讲课和辅导工作的刘涌康、吕荣华、盛宝忠、吴家珍、张凤仪、丁仁才和彭伟朗等同志，在修改补充讲稿的基础上编写而成的。

由于进修班的学员来自全国部属各厂，文化和专业知识水平不一，各所在厂的生产规模、生产任务和管理方法也各不相同。因此，我们在编写这本教材的取材方面，只好暂以机器制造工业和造船工业的生产和管理情况为主要内容。估计这本教材的针对性是很不全面的。

本来，各章编写的同志曾按教材内容拟好思考题和讨论题。后来考虑到思考题和讨论题需要结合各学员的水平和当时国家进行管理体制改革的发展情况，如果预先出好思考题和讨论题；反会影响思考或讨论时的深度和广度。因此，在编校时没有编入，留待任课同志在教学时灵活使用。

最后，我们感到由于担任编写的同志本身业务水平不高，对工业企业生产和管理的实践知识又相当缺乏，使这本教材在内容上和表达方法上，难免存在不少缺点或错误。我们诚恳欢迎读者及时提出批评和帮助，以便在下次改写时补充和修正。

管理工程系

8

目 次

第一章	工业企业管理总论
第一节	现代化大生产的特点和我国社会主义工业企业的性质
第二节	我国社会主义工业企业管理的性质、任务、职能和内容
第三节	国外工业企业管理简况
第四节	建立我国独特的工业企业管理体制中应着重研究和讨论的问题。
第二章	工业企业的计划管理
第一节	工业企业计划管理的定义和目的
第二节	工业企业计划管理的任务和基本原则
第三节	计划的种类、内容和计划指标体系
第四节	计划的编制、执行、检查和处理
第三章	工业企业的生产管理
第一节	生产过程的组织
第二节	生产能力的核定
第三节	生产计划的编制
第四节	日常生产管理
第四章	工业企业的技术管理
第一节	概 述
第二节	生产技术准备工作的内容和任务
第三节	科学研究
第四节	设计准备
第五节	机器产品的设计方法
第六节	设计工作中的质量管理
第七节	工艺准备
第八节	新产品的试制和鉴定
第九节	生产技术准备计划工作
第十节	生产技术准备的组织机构
第五章	工业企业的质量管理
第一节	开展全面质量管理的重要意义

第二节	质量管理的基本概念
第三节	质量管理的内容及其实施
第四节	实现质量管理的基础
第五节	质量管理中的统计分析
第六节	工序控制
第六章	工业企业设备管理
第一节	概 述
第二节	设备的日常管理工作
第三节	设备使用的管理工作
第四节	设备维修的管理工作
第五节	设备的改造和更新工作
第六节	简述设备管理的发展情况
第七章	工业企业的劳动管理
第一节	劳动定额
第二节	定员工作
第三节	劳动组织工作
第四节	工业企业工资和奖励工作
第五节	代工培训工作
第八章	工业企业的物资管理
第一节	概 述
第二节	物资分类和管理体制
第三节	物资消耗定额和储备定额
第四节	物资供应计划
第五节	仓库管理
第六节	物资节约、修旧利废和清仓利库
附 录	舰 船
第九章	工业企业的财务管理
第一节	概 述
第二节	固定资金的管理
第三节	流动资金的管理
第四节	企业利润和销售管理
第五节	专用基金管理

第六节 工业企业经济核算

第七节 工业企业财务计划

第十章 工业企业成本管理

第一节 概 述

第二节 成本计划的编制

第三节 成本核算

成本的日常管理

第一章 工业企业管理总论

社会主义工业企业管理，是我国解放以后，在建立生产资料社会主义所有制的基础上提出的新课题。“文化大革命”以前的年代，在党的各项正确的经济方针和政策的指引下，我国社会主义工业企业的规模，日益扩大，与此相适应的一整套较为适合我国工业企业特点的经营管理体制，也在逐渐形成和建立。由于十年浩劫中林彪、“四人帮”的严重破坏，社会主义工业企业内部各种行之有效的管理制度，遭到空前的摧残，不少企业处于自流和瘫痪的境地。粉碎“四人帮”后，特别是随着全党、全国工作重点的转移，随着全国人民热切盼望在巩固和发展全国安定团结的政治局面下，早日实现四化这一不可阻挡的历史潮流的奔腾发展，如何恢复并建立一套科学的、现代化的并适合我国工业企业特点的工业企业管理体制和方法，按客观经济规律，合理而有效地组织企业的生产经营活动，对高速发展社会主义经济，维护和巩固社会主义经济基础，进一步巩固和发展安定团结的政治局面，早日实现四化，具有十分重大的意义。

工业企业管理，特别是现代化的工业企业管理，是一门涉及面十分广泛的“边缘科学”。既有与生产力相联系的组织和管理上的方法问题，又有与上层建筑即生产关系相适应的经济体制问题。工业企业管理，不仅在理论体系上，而且在具体的生产实践中，都必须是和各自国家的政治制度、经济发展的特点和水平密切联系在一起的。在阶级社会中，管理从来就是占有生产资料阶级手中的工具。因此，在讲述我国工业企业管理的性质、内容、职能和任务的同时，必须简要介绍和分析一下现代化大生产的特点以及国外管理科学的发展历史和现状，从中获得客观存在的并具有共通性的东西，作为研究并建立我国独特的工业企业管理体制的参考。

第一节 现代化大生产的特点和我国社会主义工业企业的性质

(一)现代化大生产的特点：

世界资本主义国家，在政治上经过资产阶级民主主义革命，建立了资产阶级的民主国家；在经济上经过产业革命，科学技术的发展和应用，形成了规模巨大的社会生产力，出现了很多组织庞大、分工精

细的现代化工业企业，以及与企业相联系的中小企业。它们之间，存在着你死我活的竞争和吞并的主要关系方面；也存在着互相依存的次要关系方面，相互交换组成现代资本主义的生产体系，以及与资本主义制度相适应的整套的管理现代化的体制，这些巨大的工业企业的特点是：

(1)拥有复杂而精密的生产技术设备，科学技术在生产中的作用日益提高：

在手工业生产时代，人们使用简单的生产工具进行生产，生产的数量、质量和效率，主要取决于生产者的体力和长期积累起来的手艺和经验，生产缓慢，谈不上通用化和标准化，随着蒸汽机的发明以及电能和原子能的应用，为人们提供了强有力的生产手段。各种仪表、仪器、电子技术和设备的相继使用，特别是电子计算机在生产领域的广泛使用，又把生产自动化提高到一个新的水平，从而获得前所未有的更高的劳动生产率。马克思曾经指出：“劳动资料取得机器这种物质存在方式，要求以自然力来代替人力，以自觉应用自然科学来代替从经验中得出的成果”。因此，生产上的机械化和自动化，必然产生两种客观后果和要求：其一是操作工人的相对减少，仪表工，维修工和技术人员在生产中所占的地重日益增加；其二是管理工作的复杂化要求提高管理人员的科学技术知识水平以达到管理工作的进一步科学化，使能驾驭现代化的生产工具并管理好现代化企业。

(2)劳动分工精细，劳动协作严密：

机器生产来源于分工，而机器的普遍使用以及新工艺的不断出现，又反过来大大推动了分工的迅速发展。只有更细致的分工，才能和机器的运转相适应，也只有经过分工后各个工种、工序间的进一步协作，才能和机器的运转相协调。因此，现代化工业企业，要求在管理上有严格的规章制度和明确的岗位责任制以及各个生产环节间高度的连续性和比例性。

(3)社会化大生产，使企业更加专一化，使企业之间，存在更广泛的依存关系：

生产社会化是企业内部分工专业化的结果，而生产社会化又要求企业内部分工更加专业化，最后使各企业之间出现广泛的互相依有关

系。由于专业化生产能为企业带来巨大的经济效益，往往一种产品，甚至一种部件或零件，都能为此组成一个专业化的生产企业。甲厂的成品，成为乙厂的原材料，乙厂的成品，又成为甲厂的生产装备。企业专业化的程度越高，经济收益越大，而对他企业依赖的要求也越高。这种互相协作和依存的关系，扩大到整个国民经济的各个领域，甚至越出国界，形成两国或几国企业之间的协作。

(二)我国社会主义工业企业的性质：

我国社会主义的工业企业，在社会主义条件下，同样具有社会化大生产的各种特点。每个企业，既是我国国民经济中一个专一化的生产单位，又是在国家统一支配和领导下，与其他企业存在着相互支援补充和依存的关系，共同组成统一的国民经济总体，这是我国生产资料社会主义所有制的根本性质所决定的。具体说来，我国社会主义工业企业的性质，具体表现为：

(1)企业的生产资料，包括厂房、生产建筑物，机器设备及原材料等，属于国家所有，但企业有使用、支配的权力；

(2)企业的生产经营活动，必须在国家统一计划指导下进行，坚决执行国家有关的方针、政策和制度；

(3)主要生产资料的采购和产品的销售，由国家统购、统价；

(4)按照国家规定缴纳税金和利润；

(5)职工的招收和录用以及职工工资制度和标准应按国家有关规定办理。

这就是说，社会主义全民所有制的国营工业企业的生产经营活动，必须服从国家发展国民经济的统一计划，才能有效地、大规模地组织生产协作并保证企业的社会主义方向，这是问题的主要方面。

问题的另一方面，由于现代化工业企业的生产经营活动十分复杂，各个企业又都有它各自的生产过程和产品。在社会化大生产的条件下，国家的统一计划，不可能精密到使每个企业的产、供、销都获得完全的满足和平衡。而从企业来说；如果国家统得过死，集中过多，势必使企业事无大小，都靠上级以行政力量从外部指挥，造成企业缺乏在生产与销售上的积极性，这是当前我国经济体制改革中的一个突出的问题。

回顾我国工业企业体制改革的历史过程，存在着“一统就死，一死就叫，一叫就松，一松就乱，一乱又统”的循环过程，始终没有在“国家统一计划”和“企业自主权”之间作过符合我国社会主义经济规律的界限划分，经过总结“四人帮”极左路线的干扰和破坏我国工业企业的沉痛教训，人们清楚地看到过去国家权力过于集中，企业自主权太少，是我国国民经济发展缓慢的重要原因，如果不把工业企业的经营管理权力增加和下放，如果不使企业在国家统一计划下有较大的“机动余地”，如果不让企业在全面完成国家规定的各项生产经营指标的前提下有较多的“利益”，（如利润留成等）就不可能鼓励企业自觉地按客观经济规律改善不合理的经营管理制度和管理方法。但是，扩大企业经营管理的主权的问题，涉及很多发展国民经济中具体问题需要进一步深入调查研究，有计划、有步骤、有领导的按各企业的具体情况，抓好重点调查和试验，认真总结经验，既积极又稳妥地逐步进行全面经济体制的改革工作。

第二节 我国社会主义工业企业管理的性质、任务、职能和内容

（一）我国社会主义工业企业的性质和任务：

如前所述，在阶级社会里，管理从来就是掌握生产资料阶级手中的工具。我国是无产阶级专政的社会主义国家，社会主义工业企业管理始终具有二重性：一方面，它是协作劳动本身的要求，是生产过程中固有的特性；另一方面，它又反映了无产阶级和广大人民群众的意识，具有鲜明的阶级性。马克思曾说：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥”。由此可见，只要有许多人在一起共同协作劳动，就必须对劳动过程进行指挥和监督，以协调各个劳动者的活动，按计划达到预期的效果，这种对劳动的组织、指挥、监督和协调的工作，便是管理。马克思曾经把它称为：“劳动过程本身的进行所必要的条件。”并说这是“实际的生产条件”。也就是说，没有劳动过程，就不成为社会生产活动。生产过程是不以社会性质为转移的。因此，只要是

共同的协作劳动，就一定要管理。一万年也是如此，这是问题的一个方面；

问题的另一方面是：在阶级社会里，管理权力从来是直接或间接和生产资料所有制相联系的，因而也总是反映生产资料占有阶级的意志而具有阶级性。马克思曾说：“资本家所以是资本家，并不是因为他是工业的领导人。相反，他所以成工业的司令官，因为他是资本家。”充分说明了管理的阶级性质。

我国社会主义工业企业，是现代化的大生产，是大规模的协作劳动。对于生产过程来说，同样需要组织、指挥、监督和协调，即需要管理，这一点和资本主义是相同的。由于生产资料社会主义所有制的建立，管理的范围，则远比广泛和深入。因此，更需要管理上的权威，但是，由于社会主义生产的目的和资本主义不同，资本主义的管理目的是为了替资本家攫取利润，而社会主义管理则不再具有剥削社会劳劳的过程的职能和性质。资本主义企业管理中的专制形式和饥饿纪律，已为民主管理和自觉纪律所代替，管理人员和工人之间既是同志关系又必须反映无产阶级的统治意志，为无产阶级和广大人民服务，这就是我国社会主义工业企业管理的性质。

应该指出：尽管社会主义工业企业的管理要反映无产阶级专政的要求，但首先要反映大生产的要求，即按社会化大生产的要求，按社会化大生产客观规律进行组织管理，是一切大生产社会中的管理具有的共性。一切国家和民族的管理经验中，只要不是由于特定的社会制度所决定的部分，就可以互相继承和互相吸收。想消灭大生产中的管理权威，就等于想消灭大工业本身。林彪、“四人帮”为了篡党夺权的反革命需要，打着所谓“加强无产阶级专政”的旗号，抹煞大生产的客观规律，鼓吹无政府主义，把一切行之有效的合理规章制度，统统诬蔑为管、卡、压，使我国社会生产遭到十分严重的破坏，使国民经济濒于崩溃的边缘。

根据上述我国社会主义工业的性质和当前全国人民要求实现四化的愿望，我国工业企业管理的基本任务应当是：在保证我国工业企业沿着社会主义方向发展的这一前提下，认真贯彻执行党的“调整、改革、整顿、提高”八字方针，随着国家经济体制改革的深入发展，以

高水平、高速度向前发展。具体说来，应该是：

(1)按社会主义客观经济规律的要求，合理组织生产力，进行有节奏的、持续的、均衡的生产，以一定的人力、物力和资金，取得最大的经济效益，以完成或超额完成国家下达的各项生产指标；

(2)在党的路线、方针、政策的指导下，积极研究，改革和处理企业中各生产因素的互相配合、互相协调的关系，以调动企业内部一切积极因素，为社会创造更多的财富。

(二)我国社会主义工业企业管理的职能和具体内容：

社会主义工业企业管理职能，是由社会主义工业企业的性质和任务决定的。一个企业要完成自己的生产任务，就必须建立生产经营活动中的指挥、监督和调节的权威，才能充分运用企业本身的人力、物力和财力，使之发挥最大的经济效益。因此，必须具备下列五种职能

(1)计划：根据国家国民经济发展的远景规划和逐年下达到本企业的生产任务，按本企业具有的人力物力等条件，在搜集国内外有关的技术资料及总结本企业过去生产管理经验的基础上，制订出企业的长远计划和当前的年度、季度计划，为产品的数量、质量、升级换代，工艺改革、设备更新，投资分配、降低成本以及人员培训等作出最优的决策并编好具体的执行计划。在生产实践中，还必需按实际情况进行合理的调整、修改和补充；

(2)组织：组织的最大职能，在于建立一个合理的、强有力的、有灵活反应力的管理系统。明确各个工作岗位的职责，合理建立各级管理人员之间以及管理人员和其他人员之间的关系，做到职责分明、权责结合，使能成为完成企业各项计划和任务的保证。应当指出：随着国家经济体制改革的深入和企业本身自动化、现代化程度的提高，各种数据、指标、表板、决议和规定，以及有关产、供、销等市场情况的信息传递，日益需要有一个十分灵敏、准确、迅速的强有力的管理系统；随着企业自动权的扩大，逐步做到权、责、利的统一。

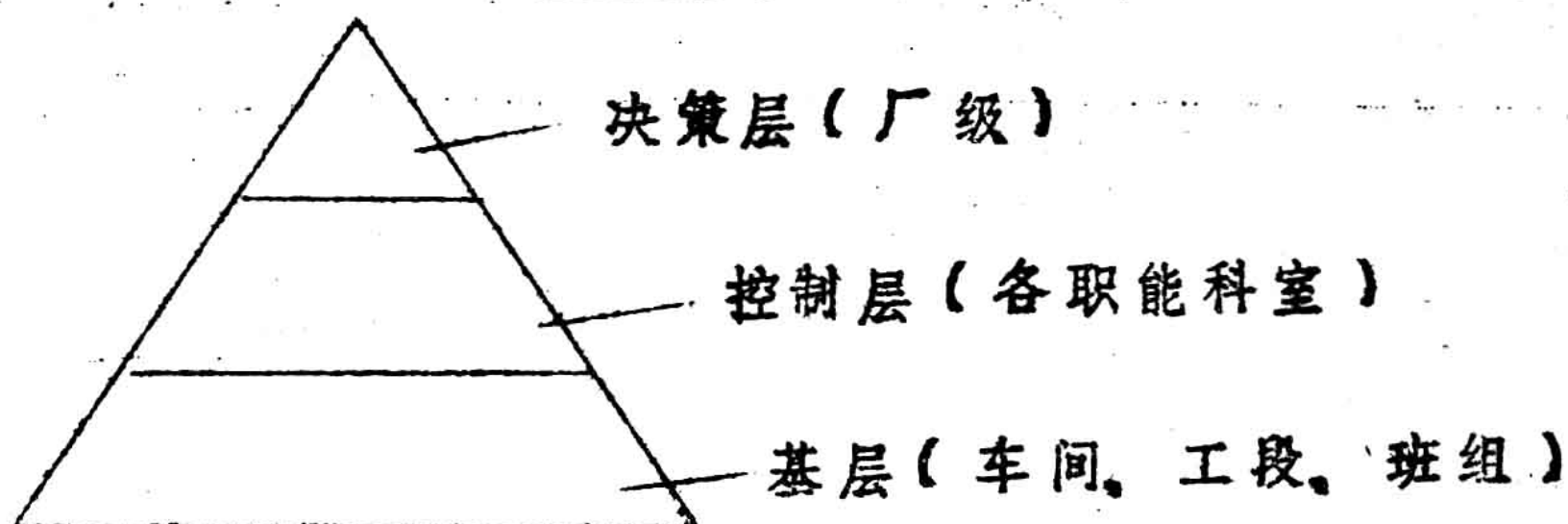
(3)用人：在工业企业的生产活动中，人的因素是第一位的，物的因素是第二位的。管理的重要职能之一，在于对人员的发现、选择、任用和培养，以保证人尽其才而后物尽其用。应当指出：随着现代化大生产的发展，其本身的规律要求有一支精通业务的技术队伍和管理

队伍。企业必须配合国家人才开展的计划做好本企业的用人工作。

(4)指导：企业的各级管理人员，根据企业的生产计划和各项决策，运用各级的岗位权力，对各级的单位和个人，进行及时有效的指导，监督和协调，使之步调统一，共同完成企业总的生产目标；

(5)控制：为了达到既定的目标，对产量、质量、原材料消耗、机械维修和降低成本等规定的指标和定额完成情况，进行不断的检查对照，分析原因，作出改进或协调措施。为此，对管理信息的传递应建立灵敏有效的反馈制度。

综合上述，按当前我国工业企业组织系统的实际情况，各级管理人员的职能分工，一般分高层、中层和基层三级，高级层管理人员的重点职能在于决策，中层管理人员的重点职能在于计划和控制，基层管理人员的重点职能则在于执行和监督。如图所示：



社会主义工业企业的各项管理工作，必须形成一个科学的有机整体。既能在直接生产过程中解决合理组织生产力的问题，又能在党的路线、方针、政策指导下解决人们在生产过程中形成的生产关系问题，才能保证生产过程的各个环节和各道工序在时间、空间上互相衔接、协调和配合。因此，上述工业企业的五大职能，必须予以具体化，成为八项既分工又合作的八项具体工作内容：

(1)计划管理：主要包括计划的编制、贯彻执行和检查、分析。计划管理工作的机构，必须建立完善的定额管理工作和原始记录卡等；

(2)生产管理：主要包括生产过程的组织工作、生产能力的核算、生产计划和作业计划的编制、执行、检查和分析以及调度工作等一切日常生产中的管理工作；

(3)产品的设计和试制工作的管理：主要包括新产品的的设计，工艺流程的编制、执行和修订，新产品的试制和鉴定，生产技术准备计划

的制订和管理，以及科学研究、试验等工作；

(4)设备管理：主要包括设备的分类、保管、维修、改造和更新等工作以及设备维修计划的制订和执行，工具的管理等；

(5)质量管理：主要包括产品质量的全面管理、产品质量计划的制订和执行，产品质量的分析和检验等。为了执行全面质量管理，还需建立有厂级干部参加领导的全面质量管理机构；

(6)劳动和工资管理：主要包括劳动定额的建立，编制定员，劳动过程的组织，劳动保护、劳动竞赛、工资福利以及劳动计划的编制，执行和检查，职工队伍建设等；

(7)物资管理：主要包括物资供应计划的编制、执行、检查和分析物资的采购、运输、保管和发放，以及物资的合理使用、节约代用、回收和综合利用等；

(8)财务管理：主要包括成本和财务计划的编制、执行、检查和分析，如成本核算、成本分析、以及成本管理制度的建立、执行以及各种资金的确定和解缴，财务管理制度的建立和贯彻执行等。

根据上述工业企业管理的八大内容，按我国各工业企业目前实际情况，分别设立有关职能科、层，具体进行工作。

应当指出：由于我国工业企业分配不尽合理，解放后新建各工业基地的具体规划和布局考虑环境污染问题也不尽周到，使目前不少企业的环境污染问题，日益严重。因此，各工业企业也应按减少社会公害、保障本企业职工健康的原则下，结合劳动保护和三废利用，成立必要的环境保护机构。

第三节：国外工业企业管理简况

资本主义世界各国，在各自发展其工业的过程中，在重视科学技术研究的同时，也十分重视研究工业企业的管理工作。很多资本主义国家，都按其本身的条件，逐渐摸索出一套比较成熟的管理经验和管理制度，其中以美国和日本较为突出。现将美、日两国工业企业管理简况，略介于后，作为我们研究并建立我国独特的工业企业管理工作的参考。

(一)美国工业企业管理概况：

I. 美国企业管理理论和实践发展中的三个阶段：

美国企业管理理论对美国现代管理方法有深刻、直接的影响，美国企业管理理论发展史的分期问题，说法不一，大致说来，可分三个阶段，即：

(1) 以太罗 (F. Taylor) 为首的“科学管理”阶段 (19 世纪末——本世纪卅年代)：美国自 18 世纪末到 19 世纪五十年代工业开始兴起，之后经过“南北战争”和三次经济危机，垄断资本出现，再加上铁路的兴建，市场的扩大以及欧洲向美国大量移民所造成的工人过剩，各类工会的成立等这些时代因素，使工业家开始重视工业企业的改革。太罗 (1856—1915) 原是塔波公司的工程师，开始对工人在生产中的操作劳动和必要劳动时间，进行研究，写成《工厂管理》和《科学管理原则》两书。当时采用太罗制的工厂，生产扩大 80% 成本降低 30%，工资增加 20%，其理论和方法的要点是：

a. 用科学方法决定每个工人应做的工作和方法，以代替过去工人自己摸索出的旧方法；

b. 用科学方法选择和训练工人，以代替过去工人自选工作，自行训练的方法；

c. 达到标准者奖，未达到标准者罚；

d. 促进管理人员和工人之间的“亲密合作”，按科学原则指挥生产，并改变过去将大部分工作和责任都推给工人的状况。

以上这些管理原则，被当时福特汽车公司采用，组成大型生产流水线，取得很大成功，称之为“福特系统”。

(2) 以梅奥 (E. Mayo) 为首的“人际关系”阶段 (本世纪 30 年代——二次世界大战结束)：太罗制在美国工业界广泛推行的结果，使工人在机器旁疲于奔命，越来越使工人附属于机器，在工人中引起强烈的不满。这种不满在 1929 年严重经济危机时达到高潮。美国垄断资本家为了平息工人日益增长的不满，放弃了对时间和劳作的研究，不少资产阶级学者 (如哈佛大学教授威廉斯) 开始以“人际关系”为出发点来研究新的管理方法。从生理学、精神病学和心理学着手，进行了“疲劳研究”和“智能检查”，并以“性向检查”办法按工人性格分配工作，甚至从营养卫生、墙壁色彩、车间照明、空气调节和个

人欲望方面进行试验和研究，以平息工人不满。另外，早在20年代中，西方电气公司霍桑工厂就建立了较完善的娱乐设备、医疗制度和养老金制度，但仍难解除工人不满情绪，于是，邀请梅奥和罗特利斯伯格(Roethlisberger)进行了著名的霍桑试验，(共两次，第一次是1923——1926，第二次是1937——1932)梅奥等人从1930年起：认为疲劳并不会引起工人不满，而欲求得不到满足才是引起不满的真正原因。太罗制正是由于忽视了工人的意志，没有“重视人性”才破坏了“和谐的小团体关系”，使得即使增加奖金也不能平息工人不满情绪。梅奥在《工业反映的人性问题和《工业反映的社会问题》两书中，归纳出如下的结论，为后来的行为科学奠定了基础：

- a. 给工人诉说其内心的不满机会，可以消除大部分牢骚；
- b. 职工们的劳动欲望与他们的感情有不可分离的密切关系；
- c. 职工们的不满情绪不是由客观事实产生，而是心理上不安的流露；
- d. 职工们的情感和要求，受到过去经历和现在工作岗位的左右；
- e. 职工们的不满和不满的感觉，主观判断的成分比客观判断的成份多。

梅奥等人的“人际关系”学说，盛行了30年，效果并不显著。

(3) 以西蒙(H.A. Simon)为代表的现代管理理论阶段(二次世界大战至目前)：

二次世界大战以后至目前为止，美国企业管理在理论上和实践上都进入了一个崭新阶段，这一阶段的特点是：

a. 太罗的《科学管理》学说和《人际关系》学说基础上发展起来的行为科学相互结合，互相补充，形成了一整套管理理论和方法，用以管理现代化生产；

b. 在管理理论方面，又出现了许多新学派，从不同方面和不同角度对管理理论和方法进行研究，使管理理论更加丰富和全面；

c. 各种先进的科学和技术被广泛应用于管理方面，形成了不少新的作业管理方法。

西蒙被认为是这一阶段的代表人物。他的学说主要内容是：

a, 认为搞好企业管理应重视效能 (*Effectiveness*) 和效率 (*Efficiency*) 两个方面。效能是指企业组织而言, 效率是指个人目的而言, 必须两者结合。因此, 认为《科学管理》和《人际关系》两派理论, 各有偏废;

b. 西蒙管理理论的中心是“组织”理论。这是从另一管理理论学者巴纳德的组织论的基础上发展起来的, 组织理论的核心分三个方面:

1. 组织中各个人从事决策过程的理论。西蒙认为决策是由决策前提引申出来的。决策前提又可分为价值前提和事实前提。前者包括组织目的、个人价值、公正标准和效率标准, 后者则是指一般情报, 综合两者才能作出合理的决策;

2. 影响力论。西蒙认为组织内各个之间存在着极为复杂的意见网, 决策就是在这种情况下进行的。决策过程中各种意见交流的能力称为“影响力”;

3. 组织均衡论。西蒙认为: 企业组织提供或分配给各个成员的诱因等于各个成员对组织提供的贡献。前者大于后者, 组织才能生存和成长。以公式表之: 诱因 $\geq$ 贡献 $\rightarrow$ 组织的生存和生长。

c. 西蒙的“决策理论”主要包括两个方面:

1. “受限制的”、“具有适应性的理论决策”。西蒙认为: 任何决策者都有自己的主观见解, 另一方面也要重视客观资料在解决一个具体问题中的地位, 并且还要考虑外界因素对于资料搜集所产生的影响, 以及在评价决策方案时因先后秩序不同而受到的不同待遇;

2. “满意的利润”。西蒙认为: 既然理性的决策能受到若干外界因素的干扰而难以实现, 便不应追求最大利润而应按各企业本身实际情况, 达到满意的利润即可。

从以上简略介绍中, 看到西蒙等人的管理理论, 适应了大型垄断企业经营管理的需要和跨国公司急剧扩张的需要。同时, 西蒙的研究还超出了企业管理理论的范围, 为维持垄断资本的统治, 提供了新的理论; 另一方面, 西蒙的理论也提出了一整套用先进的科学技术知识管理现代化大生产的方法, 也值得我们分析研究, 从中吸收对我们有用的东西。

II. 当前美国企业管理的特点:

随着美国工业企业本身的发展和上述企业管理理论的发展和影响,当前美国工业企业表现为以下特点:

(1) 企业管理人员日趋专业化,企业经营管理日益科学化;具体表现企业管理教育迅速发展,各企业雇用受过高等企业管理教育并获有学位的管理人员日趋增多。甚至“管理顾问”也成为一种行业。在管理手段上,先进的科学技术如微型胶片、录音机、电视、高等数学电子计算机和通讯卫星,相继应用于管理领域;

(2) 在高度集权的前提下实行广泛分权,在广泛分权的基础上注意协调;

(3) 在三化(标准化、通用化、系列化)的基础上大公司的专业化生产与中、小企业的专业化生产相结合;

(4) 由一般质量管理发展到全面质量管理;

(5) 提高财务人员的地位,制定周密的财会制度和计划,多方面筹措资金,以尽量加快资金的周转速度;

(6) 日益重视生产与科研的密切结合,规模巨大的科技园区相继出现;

(7) 注意职工的技术教育和企业管理人员的培训工作,各行各业都有为自己行业培训职工各种类型的培训班和专门学校;

(8) 加强对行为科学的研究,更多地采用各种形式的参与管理制度,让中下层管理人员和职工有对管理工作提供意见的机会。

(9) 特别强调对未来市场的预测和战略性计划的研究,增加在市场竞争中的主动性和机动能力;

(10) 实行更富有弹性的工薪制度和多种多样的奖惩制度以激励生产,提高管理水平。

(二)日本工业企业管理概况

I. 日本工业企业管理发展中的四个阶段:

日本工业企业管理,从理论到实践,是在美国工业企业管理深入影响下,结合日本固有工业企业特点发展起来的。一般经过了四个发展阶段:

(1)企业管理体制,制度的整顿阶段(1946——1950):