

紡織企業

經營管理學

JINGYING GUANLIXUE

江苏纺织工业企业协会

纺织企业经营管理学

(内部发行)

江苏纺织工业企业管理协会
一九八三年十一月

序 言

中央领导同志最近提出，我国工业面临一场严重的挑战，面临着如何提高素质的新的转变。这是一个十分重要的问题，尖锐地摆在一切工业企业的面前。

纺织企业面临的形势更为严峻。近两年来纺织品大幅度调价，部分原料和燃料提价，职工的工资调整，加之纺织品买方市场的出现，如何使产品适应国内外市场的需要，不断提高经济效益，已成为每个企业的紧迫任务。当前，在激烈竞争中要想站住脚，并有所发展，就得从根本上提高企业的适应能力、应变能力和竞争能力，也就是要提高企业的素质。

所谓企业的素质，包括物质的和非物质的两个方面。物质的方面就是构成生产力的劳动者、劳动手段和劳动对象诸方面的素质；非物质的方面就是科学技术和经营管理方面的素质。总之，企业素质是决定企业活动能量大小的各种内在因素的综合。但劳动者、劳动手段、劳动对象都要通过有效的组织方能发挥作用，从这个角度讲，经营管理这方面的素质显得更其突出。而且，当前要提高企业的经济效益，一个重要的方面在于改善经营管理水平，特别是企业要从生产型管理转变为生产经营型管理。

提高企业素质的工作是多方面的，根据历史和现状，关键是要培养一支懂经营、会管理的干部队伍，要造就一批经营家、实业家。

为此，我们特约请华东纺织工学院、无锡轻工业学院的教授、讲师和有关同志，在教学实践的基础上，协同编写了《纺织企业经营管理学》。这本书从实际需要出发，突出了市场经营，强调了基础管理，在各项专业管理中以较多的篇幅介绍了现代管理技术，使传统管理和现代化管理相结合，以利于提高企业经营管理水平。

本书可供纺织系统企业领导和中级管理干部培训、以及纺织院校作为企业管理的教材，适合80—100学时教学需要。也可作广大干部在职培训和自学参考。

参加本书编写的有华东纺织工学院沈益康副教授、张兆忠讲师、李达卿讲师，无锡轻工业学院蔡孟成讲师，以及本会的吴秉本、王斯文工程师等同志。华东纺织工学院的张振义教授、高章博副教授对第一章的编写给予具体指导与审阅。在此一并致谢。

本书在编写中参考了多方面的书籍和资料，恕不一一列出。由于水平有限，加之经营管理这门科学正在发展之中，错漏之处难免，热忱欢迎广大读者批评指正。

江苏纺织工业企业管理协会

1983年10月

《纺织企业经营管理学》目录

序言

第一章 企业管理概论	(1)
第一节 工业企业的性质和任务.....	(1)
第二节 企业管理是一门科学.....	(2)
第三节 企业管理的发展过程.....	(8)
第四节 生产过程组织.....	(12)
第五节 企业管理的领导制度和职能机构.....	(17)
第六节 企业管理的基础工作.....	(20)
第二章 经营与市场学	(22)
第一节 经营原理.....	(22)
第二节 市场研究.....	(23)
第三节 市场调查.....	(28)
第四节 市场预测.....	(34)
第五节 经营决策方法.....	(48)
第三章 计划管理	(50)
第一节 计划管理的意义、任务和原则.....	(50)
第二节 计划的种类和组成部分	(53)
第三节 计划指标体系	(56)
第四节 计划管理的基础工作	(59)
第五节 计划的综合平衡	(62)
第六节 计划的编制、执行和控制	(64)
第七节 生产计划	(66)
第八节 生产组织管理工作	(72)
第九节 数学方法在计划工作中的应用	(77)
第四章 生产技术管理	(86)
第一节 技术管理概述	(86)
第二节 工艺管理	(88)
第三节 产品开发	(95)
第四节 运转管理	(101)
第五节 计量管理	(103)
第六节 技术革新和技术引进	(105)
第七节 技术组织措施工作	(108)

第五章	质量管理	(110)
第一节	提高产品质量的意义与质量管理的发展	(110)
第二节	全面质量管理的基本概念与特点	(113)
第三节	全面质量管理的组织与活动体系	(117)
第四节	质量控制的统计方法与工具	(123)
第五节	PDCA循环	(137)
第六节	新的七种工具	(140)
第六章	设备管理	(146)
第一节	设备管理基本概念	(146)
第二节	设备的选择和评价	(147)
第三节	设备的使用与维修	(153)
第四节	设备改造与更新	(156)
第五节	设备管理的新方法	(163)
第七章	人事劳动管理	(169)
第一节	劳动生产率	(169)
第二节	劳动组织	(172)
第三节	劳动定额	(183)
第四节	编制定员工作	(205)
第五节	劳动竞赛、劳动纪律、劳动保护	(207)
第六节	工资奖励工作	(210)
第七节	人事劳动管理的日常工作	(214)
第八节	工业工程	(217)
第八章	物资管理	(219)
第一节	物资管理工作的意义与任务	(219)
第二节	物资的分类	(221)
第三节	物资消耗定额	(224)
第四节	物资供应计划	(232)
第五节	组织物资供应	(240)
第六节	仓储管理	(242)
第七节	物资运输	(252)
第八节	物资经营情况分析	(255)
第九章	成本管理	(257)
第一节	产品成本与成本管理	(257)
第二节	成本分类	(262)
第三节	成本预测与成本计划	(270)
第四节	成本决策	(281)
第五节	目标成本控制	(289)
第六节	成本核算	(292)

第七节	成本分析	(310)
第十章	财务管理	(316)
第一节	财务管理的意义与任务	(316)
第二节	企业的资金组成及其运动	(317)
第三节	固定资金管理	(321)
第四节	流动资金管理	(327)
第五节	销售收入管理	(335)
第六节	企业纯收入管理	(336)
第七节	专用基金管理	(342)
第八节	财务收支管理	(343)
第九节	资金时间价值	(344)
第十一章	价值工程	(349)
第一节	价值工程的产生和发展	(349)
第二节	价值工程的基本原理	(350)
第三节	价值工程的实施步骤	(353)
第四节	对象选择、功能评价和方案评价的技术方法	(360)

第一章 企业管理概论

第一节 工业企业的性质和任务

工业是采掘自然物质资源和对工业品原料及农产品原料进行加工的社会生产部门，也是国民经济的主导部门，能为国民经济各部门提供生产工具、技术装备和原材料，为人民提供日用工业品。工业可分为采掘工业和加工工业，又可分为重工业和轻工业。

纺织工业是将纺织纤维加工成各种纱、丝、线、绳、织物及其染整制品的工业。主要有棉纺织、毛纺织、麻纺织、丝纺织、针织和纺织复制品等工业。以上各工业部门均包含染整工业。化学纤维、服装等生产部门也是纺织工业。

企业是盈利性的经济组织，它从事生产、流通或服务性的经济活动。社会主义工业企业是生产资料公有制的经济组织，是在国家计划指导下，实行独立经济核算，从事工业生产经营活动的基本单位。它应该拥有足够的资金、厂房、机械设备、土地和劳动力。

这个定义说明：

(一) 社会主义工业企业的生产资料属于劳动人民所公有。

(二) 工业企业的产品都是商品，每个企业都应当是独立核算，保证盈利的商品生产者。这种独立性是在国家计划统一领导下的相对独立性。同时也不能把企业当成行政机构的附属物。

(三) 工业企业的生产活动，为社会提供工业物质产品或工业性劳务（作业）。这是它与农业企业、商业企业、交通运输企业等不同之处。工业物质产品是人们劳动所创造的、能满足某种需要的有形产品。劳务亦称服务、作业，它不以实物形式而以提供劳务的形式满足他人某种特殊需要。这些劳务活动能恢复或增加产品的使用价值。

(四) 企业既是商品生产者就需要从事经营。经济组织与事业单位不同，与行政机关、行政组织也不同，更不是什么“无产阶级专政的工具。”这是社会分工的不同。

我国工业企业有两种基本组织形式，即单厂企业和多厂企业。单厂企业，以一个工厂作为一个企业；多厂企业是由几个，甚至几十个工厂组成，采取专业公司、联合公司、总厂等形式的企业。

企业的根本任务是：在不断提高技术、劳动生产率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做出贡献。

企业要坚持社会主义道路，贯彻执行国家的方针、政策，遵守法律、法规。

企业是法人，厂长是法人代表。“法人”是相对于或区别于自然人而言的，是指依法成立并能独立地行使法定权利、承担相应的法律义务的独立组织。只有承认企业的民事法律关系的主体资格，使企业享有必要的权力，才能保证企业成为有活力的经济细胞。企业对国家规定由它经营管理的国家财产依法行使占有、使用和处理的权利，自主

地进行生产经营活动，承担国家规定的责任，并能独立地在法院起诉和应诉。

企业在生产经营活动中必须讲求社会经济效益。企业要不断地采用先进技术和新的国际标准，发展新产品。企业要实行经济责任制。企业对职工的劳动报酬，实行“各尽所能、按劳分配”的原则。企业同其它单位之间，要组织专业化协作或经济联合。企业要加强对职工的政治思想教育、科学文化教育、技术业务教育，搞好全员培训。

第二节 企业管理是一门科学

一、工业企业管理学的研究对象

管理是由共同劳动引起的，是社会大生产的必然产物。马克思曾经指出：“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”。（马克思恩格斯全集第23卷367页）马克思这里讲的是资本主义生产发展初期的情况。随着生产的进一步发展，企业管理也就更加复杂和更为重要。社会主义工业企业同样是社会化大生产，同样需要严密而科学的管理。

工业企业管理学是指导人们如何管理企业生产经营活动的一门科学。它是企业管理实践活动在理论上的概括和反映，是企业管理工作经验的科学总结。它来源于工业生产实践，接受实践的检验，反过来又指导生产活动和企业管理的实践。

社会主义企业管理学的研究对象是：如何按照客观规律的要求来合理地组织生产力，不断地完善生产关系，适时地调整上层建筑，以适应和促进企业生产力的发展。这个研究对象大体上规定了企业管理学研究的范围、内容、性质及与其它科学的关系。

下面分别说明社会主义工业企业管理学三方面的内容。

（一）生产力方面，即合理组织生产力的问题。如工厂布置、车间排列，生产过程组织；产品技术标准、工艺规程和操作方法的制定，各项定额的制定；设备管理，质量管理，物资管理等工作中有关技术、工艺方面的管理制度、手段、方法等等。

（二）生产关系方面，即正确处理生产过程中人与人的关系和分配关系问题。有企业内部和企业外部的管理体制、责任制，工资奖励，经济核算制等工作。

（三）上层建筑。上层建筑是建立在经济基础上的政治、法律、道德、哲学、艺术、宗教等观点，以及和这些观点相适应的政治、法律等制度。经济基础决定上层建筑，但上层建筑又具有相对的独立性，并反作用于经济基础。企业管理体制本身属于生产关系，一经决定，形成制度，就属于上层建筑。这些上层建筑要反映经济基础的要求，适应生产力发展的需要，才能对企业生产起保护、协调和促进作用。企业管理也要研究反映生产关系的上层建筑问题。

我们要在企业生产力和生产关系矛盾运动的整体中，对上述三方面同时而有侧重的进行研究，不可忽视某一方面。

经济学有宏观微观的区分。社会主义工业管理学研究的范围主要就是工业企业，但也不能局限于工厂管理学。还要考虑宏观经济效果，反对本位主义。

社会主义企业管理学既然要研究生产力、生产关系和上层建筑三个方面，它的性质

不是单纯的经济科学或技术科学，它是第二代边缘学科或者称为软科学。这门科学以经济为目标，技术为手段，必须经济统帅技术。图示如下：



企业管理如同其它许多活动一样，有它自身的客观规律性，必须符合客观规律的要求。只有认识并运用这些客观规律，才能对企业的生产经营活动实行科学的、有效的管理。科学就是对客观规律的认识。

客观规律不以人们的意志为转移。支配企业管理的客观规律，主要有两类：一类是生产关系的规律，即政治经济学所揭示的社会经济规律，主要是社会主义基本经济规律、国民经济有计划按比例发展规律、价值规律、物质利益和按劳分配规律等。第二类是组织生产力的规律，马克思指出，社会大生产都需要规定各生产阶段完成产品的“必要劳动时间”，“在一定劳动时间内提供一定量的产品，成了生产过程本身的技术规律”（《马克思恩格斯全集》第23卷第383页）。提出了比例性、连续性的要求。马克思还系统地研究了机器大生产条件下分工协作的规律等。

二、企业管理学的学科体系

企业管理学的学科体系理应按其研究对象的内容来建立。但因三个方面的内容紧密结合，交叉渗透，不可分割，所以一般是按企业管理工作的分类，即管理业务的划分，来建立体系。

企业的工作十分复杂，有生产技术问题，又有经营管理问题；有生产力的组织和发展问题，又有生产关系问题。现以纺织工业为例，管理工作大体分为下列几类：

- (一) 生产过程的组织，管理机构的建立和职责分工；
- (二) 计划管理；
- (三) 生产技术管理；
- (四) 质量管理；
- (五) 设备管理；

- (六) 人事劳动管理;
- (八) 经营销售管理;
- (十) 财务管理;

- (七) 物资管理;
- (九) 成本管理;

企业的综合管理可以有四个方面,即全面计划管理、全面质量管理、全面经济核算和全面人事劳动管理。

广义的管理还应该包括思想政治工作。本课程以生产管理为主导,经营管理为核心,提高经济效益为目标。提高经济效益是合理组织生产力的目标,也是合理调整生产关系和上层建筑的目标。

三、管理的基本职能

企业管理的职能是多方面的,具体的划分方法很不一致。马克思讲管理的职能包括指挥劳动和监督劳动两个方面。一般讲管理的具体职能是计划、决策、组织、指挥、控制和调节。下面分别加以说明:

(一) 计划

计划就是通过调查研究,预测未来,确定生产经营活动的目标和方针,制订和选择方案,综合平衡,作出决策。计划是企业的首要职能。

(二) 决策

社会主义企业的生产活动要与市场紧密联系,它应当能对外界环境的变化作出灵敏反映,对其自身的活动实行自主控制和调节,所以,需要具有决策的职能。决策职能对于企业来说,就象人的中枢神经一样的重要。

(三) 组织

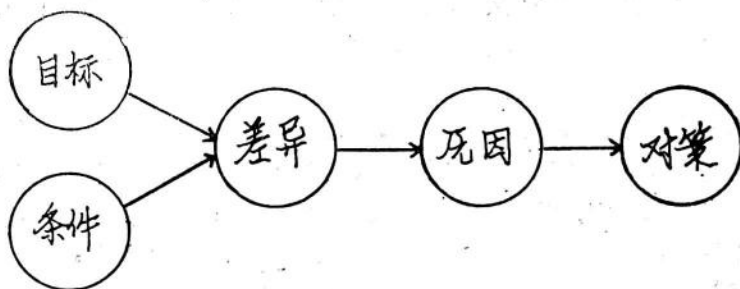
组织就是将企业生产经营活动的各个要素、各部门、各环节、各个方面在空间和时间的联系上,在内外、上下、左右的相互关系上,合理地组织起来,形成一个有机整体,充分发挥它们应有的作用。

(四) 指挥

指挥就是对企业各级人员的领导、指示和指挥。

(五) 控制

或称监督,就是企业对计划执行情况,与原定的目标、计划、制度、标准进行对比,找出差异的原因,采取措施予以改进,如生产控制,质量控制,成本控制,库存控制等。要做到及时核算,和高效的信息反馈,必须对各项工作做到预先控制,保证达到预期效果。如下图所示:



（六）调节

或称协调。就是协调企业内部各单位各部门的工作，协调各项生产经营活动，使之配合衔接，不发生重复与矛盾，以有效地实现企业的目标。调节可分为纵向调节与横向调节，内部调节与外部调节等。

上述企业管理的六个职能是相互联系、相互制约的，不可缺少、也不能偏废。有的学者将以上职能概括为一项职能，即广义的组织。可以说企业管理就是按照客观规律，合理地组织企业的全部生产经营活动。

四、企业管理的特性

企业管理具有科学性、系统性、二重性。社会主义企业管理还有国家性、民主性和群众性的特征。

（一）企业管理的科学性

实现四个现代化离不开管理。科学技术的进步和管理现代化是推动经济发展的两个轮子。现代化管理的科学性表现为：1.符合事物发展的客观规律。2.在实践中证明确比旧事物更合理，更有效。

（二）企业管理的系统性

系统性就是在专业管理的基础上建立综合管理，把企业管理看成一个“系统”或“体系”。这种综合管理又叫做全面管理。

（三）社会主义企业管理的国家性

社会主义工业企业是在国家统一领导下进行独立经营，独立核算的经济单位。企业只能在国家统一的政策法令规定的范围内，在国家经济计划的指导下，充分发挥自己的主观能动性，不断改善生产经营管理，以取得企业经济的发展。总之，企业只具有相对独立的自主权和相对独立的经济利益。这种独立性决不同于资本主义企业的独立性。

社会主义企业体现国家的统一领导作用，大致有以下几个方面：1.企业的设立和发展，必须服从国民经济有计划按比例发展的要求。2.企业必须接受国家经济计划的指导并保证优先完成国家计划中的指令性任务。3.企业必须严格执行国家的经济政策，遵守国家的经济法令。4.企业必须按照国家的统一规定，合理分配企业的经济收益。

（四）社会主义企业管理的民主性

由于现代生产技术的发展，脑力劳动在劳动结构中的比重增大，现代化的生产越来越要求生产劳动者的主动性。同时由于阶级矛盾的深刻化，资本主义企业也不得不改变专制的管理方式而采取某些民主管理的形式，如“职工参与管理制”，“自主管理”等等，以此缓和阶级矛盾。但这不能消除阶级矛盾。

社会主义公有制，为企业实行真正的民主管理提供了可能性。只有在社会主义制度下，劳动者成为企业的主人，才有可能实行真正的民主管理。但是要把这种可能性转化为现实性，还必须有一个与社会主义公有制相适应的、有效的具体组织形式。建国以来，我国企业实行党委领导下的厂长负责制和职工代表大会制，就是这方面的两条重要经验。党委领导下的职工代表大会制度，是我国创造的企业民主管理的好方式。

（五）社会主义企业管理的群众性

企业实行民主管理，主要表现在企业的领导体制上。企业管理的群众性指的是吸引

和依靠全体职工，积极参与企业的各项管理工作，使企业管理具有广泛的群众基础。上面讲的企业管理的系统性就是实行全面管理，全面管理必然要实行全员管理。现代化企业依靠广大群众参与管理是客观发展的必然趋势，只有社会主义企业才具备了实行这种全面管理的充足条件。

建国以来，我国工业企业的广大职工创造了丰富的群众管理经验。如群众性的班组经济核算，经济活动分析，群众性的合理化建议与技术革新活动，群众性的技术练兵活动，三结合的技术设计小组，群众性的质量信得过活动，质量攻关小组等等。认真总结这些经验并使其系统化、完善化，对提高我国企业管理水平有重要意义。

（六）企业管理的二重性

企业管理的二重性，是马克思首先提出来的。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。

“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，……。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，……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，都必然会产生这种监督劳动。”（《马克思恩格斯全集》第25卷，431页）

企业管理之所以具有二重性，从根本上说来，是由于生产过程是生产力和生产关系的辩证统一体，要保证生产过程的正常进行，企业管理必须具有两个方面的基本职能，一是合理组织生产力的指挥职能，二是维护生产关系的监督职能。

企业管理作为指挥生产的一般要求，执行合理组织生产的基本职能，表现为社会劳动过程的普遍要求，由此形成企业管理的自然属性，它是社会大生产的必要条件，称为共性。自然属性主要决定于生产力发展水平和劳动社会化程度，而不取决于生产关系的性质，只要是社会化大生产，都可以应用，相互继承，相互吸收。

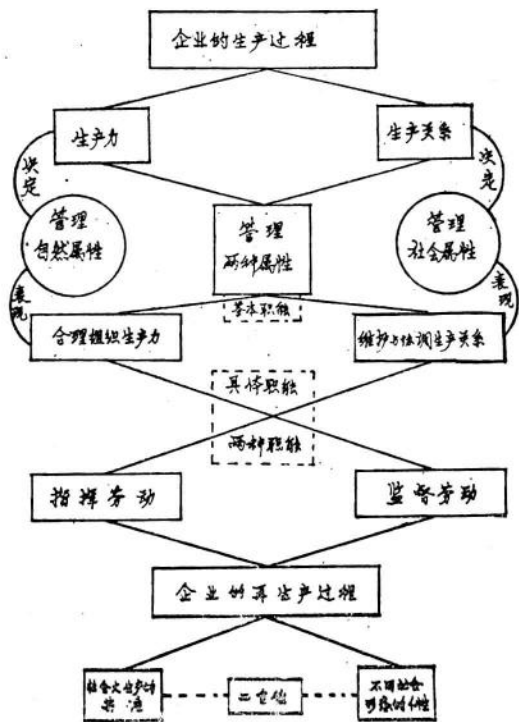
另一方面，企业管理作为实现生产目的的手段，执行维护生产关系的基本职能，由此形成管理的社会属性，这种管理的社会属性一般都具有历史的暂时性和适应某种生产关系的个性即特殊性。

马克思分析了资本主义企业管理的二重性，它不仅是社会劳动过程的职能，“同时也是剥削社会劳动过程的职能”（《资本论》卷一，第368页），资本主义企业管理的社会属性表现为剥削性。在阶级对立的社会里，这种社会属性表现为阶级性。

社会主义企业管理仍然具有二重性。从自然属性看，管理执行合理组织生产力的职能，社会主义企业和资本主义企业有共性，当然，由于生产力水平和劳动社会化程度的不同，环境与历史条件的不同，这方面也存在差别，但不是根本的区别。从社会属性看，管理执行维护生产关系的职能，这就是社会主义企业和资本主义企业的个性，有着根本的区别。社会主义企业管理的社会属性，体现了社会主义制度的优越性。

应该指出，无论是资本主义企业管理或社会主义企业管理，为了认识其二重性，作为理论上的抽象，把合理组织生产力和维护生产关系两种基本职能加以区别，是完全必

要的。但在企业管理实践中，这两种职能总是结合在一起并同时发生作用的，因为生产过程原本是生产力和生产关系的统一体，人与物的关系同人与人的关系密切不可分割。管理二重性，也表明管理科学是一门综合的边缘学科。为了说明企业管理的内容、性质、基本职能和具体职能是相互联系的有机整体，以示意图表示。



企业管理的性质和职能示意图

我们要为实现党的十二大提出“加强管理学科的研究与应用”的战略目标而奋斗。

五、企业管理的必要性

社会主义工业企业管理的必要性具体表现为（一）企业管理是进行工业生产活动的必要条件；（二）企业管理是维护和完善社会主义生产关系的客观要求；（三）企业管理是提高经济效益的必要手段，走内涵扩大再生产的道路，通过加强管理来消除差距，就是挖潜的最好途径。我们要向技术要水平，向管理要效益。

企业管理的必要性，是随着生产的发展和科学技术的进步，逐步为人们所认识的。在一些工业发达的国家，有人将管理、科学和技术，称作关系到企业能否存在和发展的“三个主要支柱”；有人则把科学管理和现代技术比喻为支持经济高速增长的“两个轮子”。我国建设的实践证明：经济的发展与停滞倒退，与重视或削弱管理有着直接的联系。

我们必须持久地重视与加强企业管理。正如恩格斯所说：“当不再有需要加以镇压的社会阶级的时候……那时，国家政权对社会关系的干预将先后在各个领域中成为多余的事情而自行停止下来。那时，对人的统治将由对物的管理和对生产过程的领导所代替。”（《反杜林论》277页）

六、企业管理学的目标——提高经济效益

总结我国建设的经验，今后的经济工作，要走出一条速度比较实在，经济效益比较好，人民可以得到更多实惠的新路子。从一九八一年到本世纪末的二十年，我国经济建设总的奋斗目标是，在不断提高经济效益的前提下，力争使全国工农业的年总产值翻两番。

企业管理学应该以提高经济效益为目标。

经济效益包括物质效果和经济利益，这比“效果”的含义更为广泛，更全面。

马克思说：“真正的财富在于用尽量少的价值创造出尽量多的使用价值。换句话说，就是在尽量少的时间里创造出尽量丰富的物质财富。”（《剩余价值理论》第三分册，〈马克思全集〉第26卷Ⅳ281页），经济效益，就是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。前半句是讲要尽可能地节约，使活劳动和物质的消耗尽量减少；后半句是讲要创造出更多的社会财富，在这里关键是产品必须“符合社会需要。”……我们生产的产品，包括质量、花色、品种，也包括一定的数量极限，必须符合社会需要，适销对路。这种需要，是现实的需要，是适合于现实投资水平和购买力水平的需要。社会化大生产应该是价值和使用价值，费用和效果，人和物等等矛盾的统一。不能把高度生产社会化为基础的社会主义经济，看作象原始共产主义社会一样的实物经济，即没有抽象劳动、价值和货币等概念的自然经济。

经济效益的大小，主要取决于对企业各种资源的利用程度。企业的资源分为三类：**1.生产资料即物质资源。2.劳动力资源。3.管理资源。**物质资源和劳动资源都是有形的资源即静态资源。当它们单独存在时，只可能是生产的要素，不会为社会创造新的物质财富，只有当它们结合在一起，即把孤立的个人结合成一个能动的集体力，把单体设备结合成一个有机系统，把分散的原材料结合成一个合乎目的的整体，才能创造出物质财富。管理资源是一种无形的潜在资源，又是一种动态资源。管理科学是通过完善“生产过程的社会结合”（《资本论》卷一53页）来促进生产发展的。因此，企业的经济效益与管理水平关系密切。管理就是把生产力要素综合化、科学化、最优化。加强科学管理是不用投资的“基本建设”，是提高效益的最现实的途径。

第三节 企业管理的发展过程

公元前五百年的孙子兵法，就有“故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城”的论述（《谋攻第三》）。巴比伦人的汉姆拉比法典的285条文中就包括有管理的内容。巴比伦的古代纺织厂，使用了一种颜色挂杆的制度，这是一种“识别批量”和计算棉纱加工时间的方法。

管理作为普遍的社会现象是从十五世纪开始的，是资本主义工厂制度出现以后的产物。十八世纪的资产阶级古典政治经济学就揭示了资本主义经营管理的中心是如何盈利的问题。1776年亚当·斯密提出了著名的“劳动分工论”。

资本主义企业管理的发展，大约经历了三个阶段：

一、经验管理阶段（或称放任管理、自由管理）

这个阶段是从十八世纪后期到十九世纪末，即从资本主义工厂制度出现起，到资本

主义自由竞争阶段结束时为止，经历了一百多年。

产业资本成为生产的组织者和领导者，即“工业的司令官”。企业管理成了资本的职能。

这阶段的管理主要是解决如何分工协作，如何获取利润。但它的突出特点是没有完全摆脱小生产经营方式的影响，仍然是个别人的意志和经验“役使”劳动者。工人凭自己经验来操作，管理人员凭自己的经验来管理，职工培训也只是靠师傅传授经验，各师各法，没有统一的标准和科学的要求。从管理科学历史来说，基本上处于积累实践经验的阶段。随着资本主义生产发展的需要，客观上要求过渡到下一阶段。

二、“科学管理”阶段

这个阶段大体上是从二十世纪初到四十年代，大约经历了半个世纪。

“科学管理”是随着资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段过渡逐渐形成的。为了适应资本主义社会化大生产的需要，管理就出现了两个变化：1. 资本所有者同经营管理者的分离。2. 要求把管理经验系统化和标准化。适应这种变化的需要，最先提出“科学管理”理论的代表，是美国的泰罗（F·W·Taylor, 1856~1915），他于1911年发表了《科学管理原理》一书，泰罗就被称为“科学管理之父”。

泰罗1898年进厂，第一项实验是生铁块搬运，发现工人每天工作时间只用了43%，还考虑体力复原的因素，制订了定额，但被选中者，只有原来八分之一身强力壮的工人。其效果如下：

搬92磅的铁块，16吨/人→59吨/人，+274%，

人日工资，1.15美元→1.88美元，+63%；

每吨搬运费，7.2美分→3.3美分，-118%；

泰罗还进行铁砂和煤粒的铲掘工作实验和金属切削工作实验。

泰罗提出的“科学管理”理论的主要内容有：

（一）工时的科学利用，提出“定额（Task）”的概念；

（二）劳动方法的标准化；

（三）实行有差别的计件工资制；

（四）按标准操作法对工人进行训练；

（五）明确划分计划职能，质量检验职能与作业职能的分工，逐步发展到管理人员专业化。

列宁曾经对泰罗制作过精辟分析：泰罗制有两个方面，“一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就”（《列宁选集》第3卷第511页）。

与泰罗同时代，对管理理论作出贡献的还有以下的一些人：

吉尔布勒斯（F·B·Gilbreth），长期从事动作研究和疲劳研究，最早提出“动素”（therblig）的人。

甘特（H·L·Gantt），发明了“线条图”和“甘特作业奖金制度”。

福特（H·Ford），在1914~1920年创立了汽车工业的流水生产线。

法国的法约尔（Henri Fayol），1916年发表《工业和一般管理》，1918年他提

出企业管理划分为五职能的学说，即计划、组织、指挥、协调、控制。他还提出管理的十四条原则，作为管理人员素质的条件。

三、现代管理阶段

这个阶段大体上是从二十世纪四十年代开始，直到现在。

二次世界大战后，资本主义经济发展，市场竞争异常激烈，生产社会化程度更加提高，需要极其复杂的管理和控制，促使企业从“科学管理”过渡到现代管理。

现代管理的理论方法大体上分为两大派：“管理科学派”和“行为科学派”。

“管理科学”实际上是泰罗的“科学管理”理论的继承和发展。它把动作研究，时间研究等发展到工业工程学（IE）和工效学，同时吸取了现代科技新成就，采用运筹学、系统工程等新方法，如目标管理，价值工程（VE），规划论，网络统筹法（PERT等）、质量控制（如TQC）、投入产出法、预测、决策论、库存、排队（博奕）等等。在管理手段方面，应用了电子计算机，电视、信息控制等现代化的工具。

“行为科学”是研究人类行为规律的学科。它包括心理学（研究人的行为），社会学（分析、解释说明群体中相互关系和环境影响、人的行为），人类学（研究人的目的、动机、需要的规律性）等方面的内容。预测动机、调查需要，引导行为，并研究对企业生产经营及其效果的影响。1933年美国梅约（G·E·Mayo）形成“人际关系学派”。五十年代初改称为“行为科学”。影响较大的行为科学理论有：1. 马斯洛的“人类需求层次论”；2. 麦格雷戈的“X理论~Y理论”，W尾内的“Z理论”；3. 赫茨伯格的“激励因素~保健因素理论”等等。这些理论对管理的影响可以归纳为：1. 由过去的以“事”为中心发展到以“人”为中心；2. 由对“纪律”的研究，发展到对“行为”的研究；3. 由过去的“监督”管理发展到“人性激发”管理；4. 由过去“独裁式”管理发展到吸取职工参与管理。企业以此为手段，缓和劳资矛盾，刺激职工积极性，提高劳动生产率，获取更大的利润。

两派各有侧重，正好相互补充。其管理方法和手段侧重于生产力组织问题，同时还要重视管理思想，体制改革等生产关系方面的问题，更要重视培训使管理人员专家化。从七十年代起，新的管理理论已经综合两派的特点了。

现代管理与“科学管理”相对比，有着几个主要特点：

（一）突出经营决策。他们提出：管理的重心在经营，经营的重心在决策。发展多样化经营，产销一体化等，提高市场竞争能力。

（二）实行系统管理，系统管理就是从整体出发而不从局部出发，是进行预先控制而不是事后管理。它把同某一事物有关的全部组成要素的总体，看作一个系统。把管理作为一项工程。工程（Project）原意是一件预定要做的工作。

（三）现代管理从经济的定性概念发展到定量分析，要求最优化；从经验判断发展到数理决策，要求标准化；从人脑控制发展到电脑控制，要求信息化、高效化。

以泰罗为代表的科学管理或称传统管理，它是管理的基础，现代管理则是传统管理的必然发展。从资本主义企业管理的发展史来看是从重视对物的管理发展到逐渐重视对人的管理的。

我国企业管理的发展过程

第二次国内革命战争时期，初步形成了我国的管理思想与经验。我们必须发扬优良的革命传统，去掉某些供给制和小生产习惯势力的影响，把革命传统同现代化社会大生产的工业条件结合起来，这是需要认真解决的问题。

1953年，我国进入了大规模经济建设时期，全面引进苏联的企业管理办法，也就是他们四十年代末，五十年代初的一套管理办法，从而使我国企业管理开始走上科学管理的轨道，推动了工业生产建设的发展，保证了大规模经济建设的顺利进行。但是我们在学习时，未加分析，一概搬来，这就妨碍了我们把党的优良传统同现代大生产相结合，不利于形成具有我国特点的社会主义企业管理。对这种错误的学习态度和苏联企业管理中的缺陷是需要清理和纠正的。

经济恢复和第一个五年计划时期，纺织工厂进行民主改革，开展社会主义劳动竞赛，加强了三基工作，总结并推广了郝建秀工作法，五一织布工作法和五三保全工作法。在学习苏联中，普遍实行生产作业计划，建立生产责任制，制订技术定额，建立经济核算制，实行计件工资、奖励制等。使纺织企业管理打下了良好的基础。

1956年4月，毛泽东同志的《论十大关系》提出建设中国社会主义的方针。同年9月，党的八大提出在企业中建立党的集体领导和个人负责相结合的领导制度。1957年3月，党中央决定在企业中推行党委领导下的职工代表大会。1960年3月，毛泽东同志批示的“鞍钢宪法”，再次强调，反对照搬苏联的做法。

1958年以后，全国掀起了群众运动，但是由于我们的思想方法和工作指导出现了“左”的错误，对客观规律尊重不够，以致引起企业管理混乱，制度松弛，忽视甚至否定按劳分配和商品经济，造成很大的浪费和损失。

1961年中央提出对国民经济进行调整、巩固、充实、提高的“八字方针”。同年9月，中央又颁发了《国营工业企业工作条例（草案）》（简称“工业七十条”），1964年初，毛泽东同志发出“工业学大庆”的号召。从1961年到1966年，我国企业重新走上科学管理的轨道，生产突飞猛进，许多技术经济指标都创造了历史最好水平。

1966年开始的“文化大革命”，林彪“四人帮”肆意干扰破坏，使我国的企业管理遭到一场大灾难、大混乱、大倒退，与工业发达国家的差距拉得更大了，这给社会主义经济事业带来了难以估量的损失。

党的十一届三中全会号召全党、全国人民把工作着重点转移到社会主义现代化建设上来，并提出经济体制改革的方向。五届人大二次会议又决定贯彻执行对国民经济进行调整、改革、整顿、提高的方针。1981年6月中共中央《关于建国以来党的若干历史问题的决议》，提出了社会主义经济建设必须从我国国情出发，量力而行，积极奋斗，有步骤、分阶段地实现现代化的目标。提出“特别需要学习外国一切对我们有益的先进事物。闭关自守、盲目排外以及任何大国主义的思想行为都是完全错误的”。1981年11月五届人大四次会议，又提出十条经济建设的方针。1982年进行企业全面整顿工作。1982年9月党的十二大，提出经济建设的战略目标。制订公布“六五”计划（1981~1985年）。中央多次号召干部学习管理科学。几年来，企业管理的整顿和改革已经取得成绩，对工业生产的恢复和发展发挥了积极作用。

回顾过去我国企业管理的发展，大体上经历了三起两落的过程。最根本的教训是，