

现代企业管理

武振业 杨季美 主编

西南交通大学出版社



现代企业管理

武振业 杨季美 主编

西南交通大学出版社

内 容 提 要

本书以企业为中心,围绕增加企业活力,提高企业素质和提高企业经济效益为目标,较系统地研究和分析了有关企业经营与管理方面的基本理论和方法。

全书共分十二章,内容包括:管理概论、市场研究、经营决策、经营计划、产品开发管理、生产过程组织、生产计划与作业计划、质量控制、作业研究、成组技术、物质管理和企业经济活动分析。

本书内容丰富、联系实际、便于自学和进行系统讲授。可作为高等学校理工科非管理专业的本科、各类干部培训以及专科、电大、夜大学生学习现代企业管理的教材。也可作为企业管理人员、工程技术人员实用书。

现 代 企 业 管 理 XIANDAI QIYE GUANLI

武振业 杨季美 主编

*

西南交通大学出版社出版发行

(四川 峨眉山市)

四川省新华书店经销

西南交通大学出版社印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 1/16 印张 17.625

字数: 444千字 印数: 1—7000册

1989年9月第1版 1989年9月第1次印刷

ISBN 7-81022-131-0/O 020

定价: 4.95元

前 言

在社会主义经济改革大潮中，经济建设日益高速发展。企业，作为国民经济的基础，发挥着重要的作用。如何增强企业活力，提高经济效益，是经济体制改革的核心。

为了尽快提高企业素质，改善经营管理，迫切需要一大批具有现代管理知识和经济观点的、掌握一定生产技术的管理干部和工程技术人员。如果只依靠高等院校各类管理专业来培养人才，远远不能适应在本世纪内实现四个现代化的需要。为此，必须采取各种途径来培养管理人才。一方面提高现有企业领导者和管理人员的水平；另一方面，在高等院校遵照国家教委的精神，在非管理类专业教学中开设管理课，使广大的理工科毕业生，在掌握科学技术的同时，又在一定程度上培养他们科学管理知识，以适应经济发展的需要。

作者遵照这一精神，并在大学本科非管理类专业和各种层次管理干部培训教学基础上，参考国内外大量文献，编写此书。

本书立意新颖，全书以企业的物质流、信息流和经济流为线索，以提高企业经济效益为中心，按照企业由生产型转变为生产经营型的形势要求，比较全面系统地介绍了企业经营、生产管理、物质管理和企业经济活动分析等重要内容。在掌握管理理论基础上，注重方法和应用，并紧密结合企业实际进行实例分析；在进行定性分析的同时，又注意应用定量分析；书中既阐述了国外在企业管理上行之有效的新方法，又总结了我国多年来在企业管理上的成功经验。

本书适于高等学校非管理类的理工科各专业、各类管理干部培训及专科、电大、夜大用教材。也可作为工业企业领导干部、管理人员、工程技术人员学习现代企业管理的实用参考书。

参加本书编写的有龙志和（第一章）、杨季美（第二、十一、十二章）、刘成辉（第三、四章）、武振业（第五、六、九章）、郭希平（第七、十章）、史本山（第八章）。全书由武振业、杨季美担任主编，吴敬业担任主审。

本书编写过程中，得到许多同志的支持和帮助，并且参考和借鉴了国内外大量专著、论文和资料，在此向他们深表感谢。

由于作者水平有限，书中难免存在错误和不妥之处，恳请广大读者批评指正。

编 者

1988年8月

目 录

第一章 企业管理概论	1
第一节 管理的基本概念.....	1
第二节 社会主义企业管理概述.....	5
第二章 市场研究	14
第一节 有关市场研究的概念.....	14
第二节 市场调查.....	16
第三节 市场预测.....	24
第三章 企业经营决策	34
第一节 概述.....	34
第二节 企业经营战略决策.....	36
第三节 企业经营战术决策.....	49
第四章 企业经营计划	58
第一节 概述.....	58
第二节 企业经营计划的编制、执行和控制.....	60
第三节 企业长期经营计划.....	64
第四节 企业年度经营计划.....	66
第五章 企业的产品开发管理	69
第一节 产品开发概述.....	69
第二节 产品开发的理论与决策.....	72
第三节 新产品研制与设计程序.....	76
第四节 产品开发的工艺管理.....	80
第五节 产品开发组织与计划.....	86
第六章 企业的生产过程组织	91
第一节 生产与生产过程.....	91
第二节 生产类型.....	95
第三节 生产过程的空间布置.....	98
第四节 生产过程的时间组织.....	110
第七章 生产计划与生产作业计划	
第一节 生产能力计算.....	

第二节 企业的生产计划	128
第三节 期量标准	132
第四节 生产作业计划编制	140
第八章 质量管理	145
第一节 质量管理概述	145
第二节 产品质量的统计控制方法	148
第三节 控制图及应用	157
第四节 产品质量的检查方法	165
第五节 产品质量技术经济分析	170
第九章 作业研究与改进	174
第一节 作业研究的概念与内容	174
第二节 工序分析	177
第三节 动作研究与改善	181
第四节 作业测定	187
第五节 作业改进	197
第十章 成组技术与应用	202
第一节 概述	202
第二节 零件分类编码系统	203
第三节 成组加工的生产组织	213
第四节 成组技术应用的技术经济效果	217
第十一章 企业物资管理	219
第一节 概述	219
第二节 企业物资消耗定额管理	222
第三节 物资供应计划	228
第四节 物资订购管理	235
第五节 物资仓储管理	239
第六节 物资经营活动分析	243
第十二章 企业经济活动分析	247
第一节 企业经济活动分析总论	247
第二节 企业生产分析	250
第三节 企业成本分析	255
第四节 企业利润分析	260
企业资金分析	268

第一章 企业管理概论

第一节 管理的基本概念

一、管理的含义

在人类认识世界的知识宝库中，管理学是一门年轻的学科。它与其他学科一样，经历了一个探索和发展的过程，由不成熟到成熟，由不完善到逐步完善。尽管管理思想的产生可以追溯到很早，但管理方面的主要著作的问世以及企业管理成为一门新兴的学科却是近七八十年的事，至今，尚还处在一个蓬勃发展的阶段。目前管理理论学说林立，不同学派从不同角度理解管理，各抒己见，形成了百家争鸣之势。

有关管理的含义通常有以下几种提法：

(1) 决策贯穿管理的全过程，强调管理就是决策。著名管理学家、诺贝尔经济学奖获得者西蒙(H.A.Simon)教授是这种思想的主要代表。

(2) 将管理看作是一个管理者根据各个要素，行使各种管理职能活动的过程。持这样一种观点的以著名管理学者法约尔(A.Foyol)、戴维斯(R.C.Davis)、厄威克(L.Urwick)、孔茨(H.Koontz)等人为代表。

(3) 还有的学者则从一般系统论的角度来看待管理，认为管理就是对特定社会系统协调的活动。管理系统学派的著名学者以卡斯特(F.E.Kost)、罗森茨韦克(J.E.Rosenzweig)等人为代表。

由上可见，尽管理论界对管理尚无统一的定义，但各种说法既有共同的地方，也有互相补充之处。综合各派见解，博采众家之长，结合近年来的管理实践，我们将管理理解为：管理是为达到既定的目标而采用一定的方法与手段，对有关的人、财、物等要素进行计划、~~组织、指挥、控制与协调~~等一系列活动的过程。从这样一个涵义出发，可以说凡是共同劳动的或为了某一目的而共同工作的群体，都存在着管理问题。

在科技高速发展、生产组织日益复杂的今天，管理的重要性显得更为突出。西方经济理论中，管理(组织)被誉为“生产的第四要素”。传统资产阶级经济学通常把生产要素分为土地、劳动和资本三类。与泰罗同时代的英国资产阶级经济学家马歇尔，同泰罗一样顺应时势的发展，强调组织和管理因素在生产中的重要性，在“生产三要素”基础上，加上“组织”，把它作为生产的第四要素。

西方经济学家认为：管理(组织)作为一种生产要素与其他三要素比较，具有两个重要区别：①其他三种要素之间可以互相替代，但管理却是一种补充要素，而不是替代要素。在其他三种要素之间，资本可以替代劳动，如提高机械化程度(投入大量资本)就可以减少劳动力的投入。同样，也可以投入较多的劳动力替代机器设备的投入。也就是说要生产同量产品，使用的某种生产要素的增加，常可使其他要素减少。管理则不是这样，它只能是补充要

素。就是说，当使用的其他要素增加时，必然要求管理要素随之增加，而不是减少。譬如，一个企业拥有劳动力和机器设备越多，就要求有更多的组织管理工作，这就使管理要素的需求有不断增加的趋势。②在不增加管理要素时，单独增加劳动力或资本某一个要素，常会产生边际报酬递减倾向，即每增加一单位劳动力或资本，所增加的产出呈边际递减趋势；而采用组织管理要素后，则有可能改进劳动和资本的使用效率，使边际报酬递增。譬如，某企业机器设备较多，工人较少，开始增加工人就可能使生产上升，产品递增；但达到一定程度后，如果继续增加工人，就会出现机器设备投入不足，产生怠工现象。这时每投入一个单位的劳动力不但不会使产出增加，而且会由于投入成本增加，产出递减。这时如果采用合理的劳动组合（投入管理要素），例如采取三班制作业方式，就可能使产出报酬递增。许多学者认为，劳动生产率的差异可以从管理的差异中得到说明。据测算，50年代时，埃及工厂在工艺技术上和美国的工厂相近，但劳动生产率仅为美国的六分之一到四分之一，产生这种劳动生产率差异的主要原因在于管理，因为埃及的管理资源是稀缺的，管理方法又是极其原始的。近年来，许多研究报告表明，管理的重要性对于发展中国家格外突出。大量事实说明，对于发展中国家单纯提供资本或技术并不一定能带来经济的发展，束缚经济发展的因素几乎皆因政治经济体制落后和管理水平低下。我国属于发展中国家，从整体上讲管理水平还很落后，没有管理的现代化是不可能在中国实现四个现代化的。学习和掌握现代管理知识，摸索建立具有中国特色的社会主义企业管理模式，是历史赋予我们的重任。

二、管理的二重性

管理是一项社会实践活动。管理工作必须适应生产力发展的要求，必须按照社会化生产规律调节生产。任何社会生产总是在一定社会形态下进行，管理总是反映一定生产关系的性质和要求，维护一定的生产关系，体现生产资料占有者的意志。因此，从管理的性质看，它具有两重性，即管理具有社会属性和自然属性。管理必须适应生产力发展的客观要求，同生产力发展水平相联系，这称之为管理的自然属性。同时，管理又同一定的生产关系、社会制度相联系，反映一定生产关系的性质和要求，体现生产资料所有者的意志，这种性质则被称为管理的社会属性。

马克思关于管理两重性的理论是基于科学的劳动价值论。马克思在剖析资本主义基本经济细胞——商品时指出，商品是使用价值和价值的统一体，而商品的两因素是由生产商品的劳动的两重性决定的。在资本主义条件下，生产商品的劳动两重性表现为资本主义生产过程具有双重性质，即一方面是制造产品的社会劳动过程，另一方面是资本的价值增殖过程。因此，对这个生产过程所进行的管理，就其内容来说，也具有二重性：一方面是组织社会劳动的过程，另一方面又是剥削工人剩余劳动的过程。这就是资本主义生产方式下管理的两重性。在资本主义生产方式下的西方管理的两重性在于，一方面它是组织现代大生产的科学原理和方法，反映组织企业经济活动的一般规律和要求。另一方面，它是资本主义生产关系的反映，具有维护资本主义生产关系的性质。管理两重性的理论同样适应于我国的企业管理，社会主义条件下管理同样具有两重性。一方面管理必须同我国生产力发展水平相联系，适应社会生产的客观要求。在这方面我们尤其要注重学习包括西方管理在内的各国先进的管理经验和方法，摸索适合我国国情的管理模式。另一方面，管理又必须同我国社会主义制度相联系，坚持社会主义方向。这是社会主义企业管理同资本主义企业管理根本不同所在。只有

完整地掌握马克思关于管理两重性的理论，才能创建具有中国特色的社会主义企业管理学。

三、管理的职能

生产过程是生产力和生产关系矛盾运动的对立统一。根据马克思管理两重性的理论，这种矛盾运动使管理具有自然属性和社会属性两种基本职能。在管理实践上，这两种职能共同作用于生产过程，又表现为计划、组织、控制、协调、指挥等一系列具体职能。通常所讲的管理职能，正是指这些具体的职能，它们是管理两重性的具体体现。

（一）计划职能

计划职能是企业管理中一项重要职能。广义的计划概念几乎成为决策的同义词。狭义上讲，企业管理中的计划职能是对一定时期内的工作或行动，预先制定的具体目标、内容、步骤和要求采取的主要措施。这类计划的种类一般有：时间计划——长期计划、短期计划；内容计划——单项计划、综合计划；性质计划——产量计划、产值计划。计划的职能一般包括以下几个方面：① 经营政策的确定；② 生产与经营情况的预测；③ 制定各类具体计划，如生产计划、财务计划、销售计划等等；④ 把制定各个计划的责任分配给有关部门和负责人，即层层负责。

（二）组织职能

从企业管理角度看，企业为了达到所规定的生产经营目的，把企业生产过程中的各项要素，各个环节，从劳动的分工和协作上，从上下左右的相互关系上，从空间和时间的相互联结上，科学地合理地组织起来，形成一个有机的整体，从而最大限度地发挥它们的作用，这就是管理的组织职能。概括地说，它一般包括建立合理的组织机构和明确各个组织机构的职责与任务两个方面的内容。

（三）控制职能

企业管理中的控制职能，是为了确保企业的经营活动，能按预定计划和良好的经济效益去实施的管理活动。控制的目的和要求，在于把生产经营活动及其实际成果与计划目标比较，发现差异，调节工作，使之与管理目标相一致。控制的方法通常有成本控制、预算控制、损益变化点分析等。

（四）指挥职能

指挥职能可以看成是朝着组织目标引导人力资源的一切相应职能。它包括领导、业务指导、监督、激励等内容。在现代生产中，建立和健全统一指挥系统，是企业管理中必不可少的基本职能。

（五）协调职能

企业管理中的协调职能，就是为了达到预定的经营目的，对企业中的一切活动加以协调，达到步调一致的管理活动。完成协调任务的方法有监督、命令、传达、会议等。它的目的，是为了使各种活动不发生矛盾或互相重复，保证相互间建立良好的配合关系，以实现共同的目标。

四、管理的方法

方法，按其普遍性的程度是多层次的。一般来说，可以分为哲学方法、一般方法和具体

方法。高层次的方法对低层次的具体方法起指导作用，即起方法论作用。就管理而言，其方法同样可以分为三个层次。最高层次是唯物辩证法，它是研究企业管理的方法论；其次是以系统思想为核心的一般方法；再则是在唯物辩证法指导下，为使被管理系统的功效不断提高，在一系列管理活动中所采取的手段、措施、途径等等具体方法。它通常包括行政的方法、法律的方法、经济的方法、宣传教育的方法、数学的方法等等。管理的各种具体方法在企业管理活动中的作用是不同的，彼此相辅相成，共同作用于具体管理实践。

（一）行政方法

行政方法是指行政机构和领导者运用权力，通过强制性的行政命令直接对管理对象发生影响，按照行政系统实施管理的方法。企业管理中行政管理方法通常采用指令性计划、命令、制定各项规章制度等方式对各行政部门、业务部门进行控制指挥。行政管理方法具有权威性、强制性、时效性等显著特点。

行政方法是管理活动中最古老也是最基本的方法。这种管理方法来源于军队，军队是以权威和命令为基础的，行政管理方式带有军队管理的深刻痕迹。行政管理方法最突出的优点是能使管理系统达到高度的集中统一，它可以发挥高层领导的决策、计划作用，充分依靠行政系统隶属关系对各子系统进行组织、指挥，通过行政层次、行政手段进行控制。行政管理方法也能较好地处理特殊问题和管理活动中出现的新情况，它也可以在总的目标之下，因时、因地、因事而采取比较灵活的手段。应该看到，行政管理方法具有一些明显的缺陷，如采用该方式的管理效果受领导者的水平影响、横向沟通困难、不利于调动下属积极性等等。特别是行政管理方法不便于分权，因为分权便破坏了行政命令集中统一的基本优点。由于历史的原因，我国过去不仅在宏观国民经济管理中以指令性计划为主，而且在企业管理中也习惯用行政管理方法替代其他管理方法。这是企业管理中有待克服的倾向之一。

（二）法律方法

企业管理中狭义的法律方法是指管理中依照国家颁布的有关法律、法规，调整企业管理中各种关系的管理方法。法律的方法是今天企业管理中必不可少的基本管理方法之一，它具有规范性、强制性、稳定性等显著特点。法律方法在管理中最主要的作用是调节各种管理因素之间的关系，从而使管理系统中各子系统明确自己的职责、权利和义务，正常地发挥各自的职能，使管理系统稳定运行。

对企业管理者而言，管理中所用法律方法主要涉及各项经济法规。它可以粗略地分为两大类，一类涉及国家与企业之间、企业与企业之间行为规范的各项法规，如计划法、商标法、基本建设法等等；还有一类涉及企业与公民（职工）行为关系的法规，如劳动法之类。另外如企业破产法、会计法、经济合同法等既涉及国家与企业，又涉及企业与公民的关系。企业管理者要熟悉这些法律规范，按法律办事。另外，法律规定人们可以做什么，但无法强制人们可以想什么。对意识形态领域的管理，只能用启发教育的方法。

（三）经济方法

经济方法是指在企业管理中，按照客观经济规律的要求，运用经济手段来管理经济的方法。通常采用的经济管理方法有运用经济手段（工资、税收、奖金、罚款等等）和经济方式（如经济合同等等）。经济方法存在的前提是承认人们对经济利益的追求是生产发展的主要内在动力。由于客观上存在着国家利益、集体利益和个人利益，长远利益和眼前利益等各种

不同的经济利益的冲突，为调动各方面的积极因素，必须在管理中采用经济的方法。经济的方法不同于行政方法和法律方法。它不具备强制性。它建立在物质利益原则基础上，具有便于分权，利于调动职工积极性，具备客观检验标准等许多优点。但经济方法同样具有局限性，企业管理中必须把各种管理方法有机结合起来，充分发挥各种方法综合的效用。

（四）宣传教育的方法

在我国企业管理实践中，宣传教育的方法是必不可少的主要管理方法之一。从广义上讲，宣传教育的方法包括管理中一切宣传教育工作。企业管理中，各种方法制定后，要靠宣传使人们了解。实践证明，法令、政策、方针、规章制度等执行得好坏与对它的宣传是否得力密切相关。任何一种管理方法，不论是行政方法、法律方法、经济方法离开了宣传教育方法的作用是无法实施的。

在企业管理中，调动人的积极性，激发人们的动机是十分关键的一环，而宣传教育方法正是激发人们动机的方法之一。作为宣传教育工作主要有两方面内容，一是宣传内容的真理性；二是对人们的行为动机规律的研究。长期以来，我们十分注重对前者的研究，而对后者研究甚少。西方管理中出现的行为科学，就是专门研究人们在生产中的行为以及产生这些行为的内在原因的学科。对待西方的行为科学，我们应该弃其糟粕，取其精华，批判地吸收其有益的东西为我们所用。

（五）数学的方法

企业管理中的数学方法是指运用数学知识作为工具，对生产经营活动进行定量分析的管理方法。企业管理中运用数学方法进行定量分析，有助于深化对客观经济规律的认识，能够从整体上把握生产经营活动过程。管理中广义的数学方法还包括各种应用数学和电子计算机技术，如运筹学、数理统计、控制理论、管理信息系统、计算机决策支持系统等等。企业管理中数学方法的运用必须与定性分析相结合，进行综合分析判断，这样才能做出有效决策。

第二节 社会主义企业管理概述

一、什么是社会主义工业企业

工业企业是社会主义社会生产组织和经济活动的基本单位。任何一个工业企业，都必须具有以下标志：

第一，企业必须依法设立，在法律上具有“法人”地位。企业作为法人，“企业法”规定，设立全民所有制企业必须具备下列条件：①产品为社会所需要；②有能源、原材料、交通运输的必要条件；③有自己的名称和生产经营场所；④有符合国家规定的资金；⑤有自己的组织机构；⑥有明确的生产经营范围；⑦法律、法规规定的其他条件。

与企业法人地位有关的是关于企业破产问题。自主经营的企业如果经营不善，它将亏损、负债；如果失去偿还债务的能力，它应当依法宣告破产。企业的法人地位使得企业要以自己经营管理的财产承担民事责任。就这一点而言，全民所有制企业和集体所有制企业、私营企业并没有什么区别。这对企业改善经营管理、改进技术、提高质量、降低成本起着强大的推动作用。

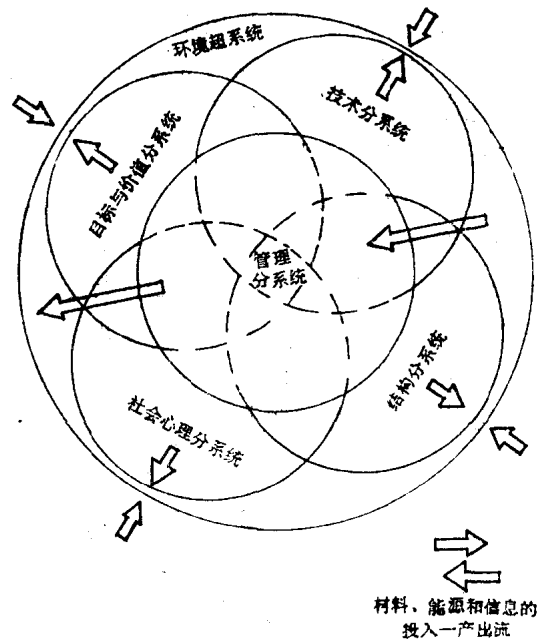
第二，企业在生产技术上具有统一性。这是指工业企业的各个组成部分，在生产技

术上要紧密相联，构成一个整体。工业企业一般由生产技术密切联系的基本生产部分、辅助生产部分、生产服务部分等组成。

第三，在生产经营上，企业是独立的经济实体，自主经营、自负盈亏。企业不附属于国家行政机构，为了取得自身的利益，可以自行安排生产和经营活动，它是社会主义商品经济下独立的商品生产者和经营者。

由此可见，工业企业显然是一个相对独立的开放系统。首先，企业是社会大系统中的子系统，它必须在社会环境的制约下实现自身的目标。换句话说，企业的生产经营活动，必须顺应社会的制约和要求。相应地，企业也对社会环境产生影响，实现某些社会功能。其次，企业本身是一个相对独立的系统，其内部是由几个主要的分系统组成。系统管理学派认为，企业内部的主要分系统包括目标与价值分系统、技术分系统、社会心理分系统、结构分系统和管理分系统五部分。分系统彼此的相互关联及与社会环境系统关系如图所示。

目标与价值分系统是较为重要的分系统之一。企业一方面从其广泛的社会文化环境中取得许多价值观，形成企业文化；一方面也对社会价值观产生影响。技术分系统指的是完成工作任务所需的知识。对企业而言，指的是将投入转换为产出的过程中所使用的技术、装备、方法和实施。技术分系统取决于企业的目的，并随工作任务要求的不同而不同。技术常常会决定企业结构的类型，并影响社会心理系统。每个企业都有个社会心理分系统。它包括人的行为与动机，相互作用关系，群体动力以及影响网络。该分系统不仅受企业技术结构、组织结构的影响，而且受外部环境因素的影响。



企业系统图

与技术分系统和社会心理分系统交织在一起的是企业组织结构。它与企业的内部分工以及对组织活动的协调（整体化）

有关。企业的组织结构可通过组织图、工作规则与程序等表示出来。它与职权模式、交往沟通和 workflow 有关。

管理分系统在确立目标、计划工作、设计组织和控制中以及将企业与环境相连中都起着中枢的作用，管理的职能对协调统一所有其他分系统的活动是必不可少的。

从系统的观念出发，有助于我们进一步理解企业的性质及企业与社会环境的关联。

二、我国工业企业的特征

任何工业企业都是一定生产力和生产关系的统一体。它既是社会生产力发展水平的产物，又是特定生产关系的体现者。因此，对工业企业特征的分析，可分别从生产力和生产关系两方面考察。

依据马克思管理两重性的理论，从生产力方面看，不论是社会主义工业企业还是资本主义企业都具有共同的特征。但是，由于各国社会生产力发展水平不同，不同国家工业企业特征存在着差异。就我国而言，生产力发展水平较欧美工业发达国家落后，从生产力方面看，我国的工业企业有以下几方面特征：

(1) 地区间经济发展不平衡，企业间发展水平呈现多元性，是我国工业企业十分突出的特征。由于政治、历史、地理等原因，我国各地区间生产力发展很不平衡。在辽阔的地域上，存在着从手工作坊式的小企业到生产现代工业设备的企业集团各类不同的企业。十三大报告中十分形象地叙述了这种现状：“一部分现代化工业，同大量落后于现代水平几十年甚至上百年的工业，同时存在。”这种工业企业间多元性的特征，是一国经济由不发展到发展过渡时期不可避免的现象。承认这种现象，认识这种多元性，是从生产力方面正确认识我国工业企业特征的基本出发点。这一特征要求我们，企业管理必须从我国国情出发，从各地区、各企业的具体实际出发，依据生产力发展不同水平的要求，组织生产。

(2) 商品经济市场不完善，社会化生产协调度差，是我国工业企业生产力方面的另一特征。现代工业生产是社会高度协作化的大生产，发达的市场环境，由专业化分工所产生企业间的联系与协作是现代工业企业赖以生存的外部环境。我国由于生产力发展水平低下和过去僵化的经济管理体制，商品经济市场不健全，企业对市场信息反映不灵敏；长期以来，厂际之间专业化分工通过计划指令完成，彼此经济协作意识薄弱。这个特征说明，在经济体制转轨过程中，企业必须提高适应外界变异的能力。在国家政策、法令、计划的指导和调节下，充分运用市场机制的作用，发展横向经济联合，使之逐渐成为社会主义商品生产者和经营者。

(3) 技术装备落后，劳动者文化水准低，是我国企业生产力方面的第三个特征。从企业内部看，我国企业技术装备水平距发达的工业化国家标准尚有一段差距，而职工文化水平也普遍较低。这一国情使我国企业不能照搬先进工业国家的资金和技术密集型企业的模式，而要通过应用科学管理方法，合理安排企业的资金和资源，并采取引进与消化、创新与仿造、联合与租赁、生产与改造相结合的方式，加快企业技术改造的步伐。同时需要抓好职工在职教育，开发人力资源的潜力，充分发挥劳动者的创造性，建设符合现代工业生产发展要求的职工队伍。

从生产关系方面看，我国工业企业既不同于发达的资本主义国家，又不同于一般发展中国家；它既具有发展中国家企业的特征，又具有社会主义性质。党的十三大提出的社会主义初级阶段的理论深刻揭示了我国目前经济制度性质：一方面以生产资料公有制为基础的社会主义经济制度已经确立；另一方面生产力落后，决定了在生产关系方面，发展社会主义公有制所必需的生产社会化程度还很低，商品经济和国内市场很不发达，自然经济和半自然经济占相当比重，社会主义经济制度还不成熟、不完善。正是这种经济制度与性质，决定了我国工业企业生产关系方面的特征。从社会主义性质角度看，我国工业企业生产关系方面有别于资本主义企业，具有以下几个特征：

(1) 确立了以社会主义公有制为主体的生产资料所有制形式。我国生产力的总体落后状态和多层次、不平衡结构，反映在生产关系上，表现为以社会主义公有制为主体，以其他多种经济成分为补充的主辅结构（这种主辅结构的比重和组成在不同地区又不同）。这种所有制结构，制约着社会主义公有制的发展水平和实现程度，形成社会主义初级阶段在生产关系

方面的基本特点。由社会主义性质所决定的生产资料所有制结构必须以公有制为主体，这是我国工业企业生产关系方面的本质特征，它使社会主义商品经济为在全社会自觉保持国民经济的协调发展提供了可能。这一特征决定了我国工业企业管理必须以满足人民日益增长的物质和文化生活需要为目的，严格遵循国家各项宏观调节方针。另一方面，全民所有制企业不可能由全体人民经营。因此，实行所有权与经营权分离原则，是理顺企业所有者、经营者和生产者的关系，切实保护企业的合法利益，使企业真正成为社会主义商品经济下独立经济单位的内在要求。

(2) 实行以按劳分配为主体的多种分配方式。在社会主义生产关系下，劳动力不再是商品，按劳分配原则是公有制生产关系的体现，这是我国工业企业生产关系方面的第二大特征。但是，按劳分配并不等于平均主义。同时，社会主义初级阶段的分配方式不可能是单一的，必须贯彻“在以按劳分配为主体的前提下实行多种分配方式，在共同富裕的目标下鼓励一部分人通过诚实劳动和合法经营先富起来”的原则。也就是说，在社会主义初级阶段中，分配之所以实行按劳分配原则，既取决于生产资料公有制为主的性质，也取决于社会主义初级阶段生产力发展水平。生产资料所有制的性质决定着分配的性质，社会生产力发展水平决定着社会可供分配的产品的数量，从而决定着分配的形式。

(3) 建立企业民主管理制度，是我国工业企业生产关系方面的第三个特征。社会主义企业管理中不断完善企业民主管理制度，是保证工人阶级和广大群众当家作主，调动各方面积极性的基础，是社会主义生产关系的客观要求。应该看到，在我国由于官僚主义、封建主义残余思想的严重存在，加强企业民主管理仍是一项十分长期而艰巨的任务。

(4) 以马克思主义为指导，建设精神文明，是我国工业企业管理区别于资本主义企业的又一特征。精神文明建设包括职工思想道德素质和科学文化素质两个方面的提高。以马克思主义为指导，努力造成有利于企业现代化建设的舆论力量、价值观念、文化条件和社会环境，是巩固社会主义生产关系，发展社会生产力的保证。

除了一般社会主义生产关系特征外，我国工业企业还与许多发展中国家企业具有共同之处。社会经济的不发展给企业生产关系带来的烙印，在特定的中国历史、文化背景下，表现为我国工业企业独具的特征。我国工业企业特征问题的研究，由于各种原因，长期以来一直沿袭抽象的、理想化的思路，只是泛泛地强调社会主义工业企业具有公有制、按劳分配、职工当家作主等一系列区别于资本主义企业的特征，却很少客观地分析我国工业企业由于生产力落后给生产关系方面带来的种种弊端，分析我国企业发展中，由于历史、文化传统影响所存在的许多“先天不足”。近年来，随着党的十一届三中全会路线的贯彻执行，客观地、具体地分析研究我国工业企业的特殊性质已成为热门研究领域。但是，由于该问题的复杂性（它涉及对我国政治、历史、文化及政治、经济体制等整体性的认识），研究工作起步较晚等原因，至今尚在探索之中。

尽管理论性结论有待深入的研究后才能作出，但我们仍可以从管理实践中强烈感知到我国企业的种种独特的现象，譬如，从近四十年来我国工业企业的发展过程可以看到：我国企业管理的变迁随政治波动起伏，企业的政治功能很强，由于旧政治、经济体制的制约，政府对企业的行政控制方式，我国企业的经济功能不全，在企业内部管理上，我国习惯于带有明显军队管理痕迹的行政命令管理方式；由于长期小生产方式的影响，吃大锅饭，平均主义等小生产意识具有深厚的文化历史渊源；由于商品经济不发展等原因，“企业办社会”也是

我国工业企业一个明显的特点等等。

总之，我国是发展中社会主义国家的经济性质，正是这种经济性质决定了我国工业企业特征的多重性和复杂性。正确认识我国企业的特征乃是建立有中国特色的企业管理模式所面临的课题之一。

三、我国企业管理历史的回顾

（一）国民经济恢复时期（1949—1952年）

国民经济的恢复是建国初期面临的中心任务。这一时期我国的企业管理处于初创阶段，其主要工作有：

（1）社会主义生产关系的初步建立 从半封建半殖民地性质的经济到社会主义的过渡时期，党和国家面临要解决的首要任务是建立社会主义生产关系和对生产资料私有制实行社会主义改造。在我国，根据当时政治和经济的实际情况，把解放以前的资本区分为官僚资本和民族资本，两者的社会主义改造采取了不同方式。对官僚资本采用没收资本方式，使之成为全民所有制经济，从而消灭了我国资本主义经济的主要部分。对民族资本，则采取逐步赎买的方式，赎买是指向民族资本家支付一定的赎金，使其得到一定的利益，逐步将这些资本主义企业改造为社会主义所有制企业，即通过国家资本主义形式对其进行社会主义改造。国家资本主义的初级形式，在工业方面是加工、订货、统购、包销；在商业方面是经销、代销、代购。时间上，这阶段大体与国民经济恢复时期相一致。与此同时，在全国工矿企业中广泛建立和健全了有职工参加管理的工厂管理委员会和职工代表大会制度。

（2）建立了初步的工厂管理制度 在恢复和发展生产的同时，企业管理中相应的生产管理制度开始建立。这一时期，部分工厂初步建立了生产责任制和经济核算制；在全国开展了合理化建议和创生产新纪录等生产改革运动。

（3）对资本主义工商业和手工业进行了初步的调整和改组 在这些企业内部实行工人监督，同时政府对企业加强管理，使有利于国计民生的工商企业恢复和发展生产。

从整体上看，这一时期企业管理的核心问题是建立社会主义生产关系，迅速恢复生产，企业内部管理还处在初创阶段，在全国范围内还没有形成完整的管理制度和办法。

（二）生产型企业管理体制建立时期（1953—1957年）

从1953年到1957年，是我国实行第一个五年计划时期。1952年底党中央提出了从新民主主义转变到社会主义的过渡时期总路线：要在一个相当长的时期内，逐步实现国家社会主义工业化，并逐步实现国家对农业、手工业和资本主义工商业的社会主义改造。这阶段，国家资本主义的高级形式是公私合营，它包括个别企业的公私合营和全行业公私合营两个阶段。国家资本主义的初级形式的特点是从流通领域入手，通过企业内部的联系，对民族资本进行改造。国家资本主义的高级形式的特点是使社会主义经济成分深入到民族资本企业的内部，使企业生产关系发生质的变化。全行业公私合营以后，国家对民族资本企业的固定资产经过核价，定为私股、支付年息，企业的生产资料则由国家统一调配和使用。到1966年，原订的支付年息期限已到，国家不再支付年息，公私合营企业就成为完全社会主义性质的企业。在从新民主主义向社会主义的过渡时期，还有必要对个体的农业和手工业实行社会主义改造，这种改造是通过合作化的道路进行的。合作化的结果使个体农业和个体手工业成为社会主义集体所有制经济。到1956年底，对各种非社会主义成分的社会主义改造基本完成，

我国社会进入了新的发展阶段——社会主义初级阶段。

“一五”期间，国家实行优先发展重工业的方针，兴建了 156 项重点工程，奠定了我国工业发展基础。与此同时，企业管理方面，在全国引进苏联的企业管理制度和方法的基础上，我国第一次完善建立了工业企业管理制度。这阶段企业管理的主要作法有：①学习苏联企业管理体制，在工厂中逐步推行厂长对企业生产行政工作的全权负责制。②健全企业管理制度。在计划管理方面，主要是在企业中编制生产技术财务计划，推行作业计划，把计划 and 生产活动具体地结合起来。在技术管理方面，建立了一系列技术负责制。如总工程师负责制，工艺、技术操作和检验规程，安全技术责任制等等。在经济管理方面，建立各项财务专责制，加强财务成本管理，开展经济活动分析。③从 1957 年开始，推行职工代表大会制。④开展以技术革新为主要内容的劳动竞赛，大规模培训企业技术骨干，组织生产协作等生产管理活动。

工业企业管理制度的建立使我国企业管理走上正轨，对我国企业管理的发展起了重要作用。但是，由于对社会主义条件下商品经济的性质认识不足，在宏观经济管理上，沿袭苏联的模式，形成中央集中计划经济模式。与此相应，微观上则形成以执行计划指令为主的生产型企业管理模式。50 年代建立的这种生产型企业管理模式，对我国企业管理影响极大。到 80 年代经济体制改革之前，我国工业企业管理虽然经过几次改革的冲击，但基本上沿袭这一模式。这种生产型企业管理模式主要有以下特征：①企业管理指导思想是单纯生产观点，企业只重视生产，而不重视产品的销售及技术服务，不大关心市场和用户需求变化，在产销方面实行以产定销的方针。②管理范围主要注重于生产领域，企业主要任务是按国家计划要求生产产品，不需要考虑市场和社会需要。③管理工作的性质是执行性的，生产的品种、数量由国家制定，需要的资金和设备由国家调拨，物质供应和产品销售由国家安排，即计划国家下，材料国家给，盈亏国家包，产品国家销。

（三）企业管理曲折发展时期（1958—1966 年）

自 50 年代末到“文革”前这段时间，国民经济发展曾受到“大跃进”和 60 年代初严重自然灾害两次巨大冲击，成为我国企业管理曲折发展时期。这一时期，我国企业管理一方面在不断总结经验教训中摸索适合中国特点的管理方式，因此不论是管理思想还是管理方法都有所发展。但另一方面，由于受到政治、经济体制的束缚，发展仍然缓慢。

这一时期对我国企业管理产生重大影响的主要事件有：

（1）《鞍钢宪法》的形成 1958 年上半年，“两参一改”（干部参加劳动，工人直接参加一部分日常生产管理工作和改革规章制度）首先在黑龙江建华机械厂和庆华工具厂出现，后来又创造了领导干部、技术人员和工人结合起来实行现场办公和召开现场会议等形式。1960 年 3 月鞍山市委向中央报告了关于工业战线上的技术革新和技术革命运动的开展情况。毛泽东同志作了指示，提出了在企业中要开展技术革命，大搞群众运动，实行“两参一改三结合”，坚持政治挂帅，实行党委领导下的厂长负责制等思想，称为《鞍钢宪法》。《鞍钢宪法》曾作为我国工业企业的纲领和法规，并在企业管理中有过较大影响。

（2）党委领导下的厂长负责制的确立 1956 年党的第八次代表大会，批判了“一长制”，决定实行“党委领导下的厂长分工负责制”，后改为“党委领导下的厂长负责制”，即以党委为核心的集体领导和个人分工负责相结合的领导制度。自此，党委领导下的厂长负责

制一直是我国企业管理中主要的领导体制。在这种领导制度下，企业存在着党政不分，以党代政的现象，不能形成企业管理中以厂长为首的生产行政工作统一指挥中心。

(3) “工业七十条”的颁布与实施 1961年9月党中央颁发《国营工业企业工作条例》(草案)，即“工业七十条”。这个条例总结了学习苏联以及“大跃进”时期的正反两个方面的经验，针对“大跃进”以后，由于许多企业没有实行严格的责任制，不讲究经济核算，而造成生产秩序紊乱、瞎指挥、乱操作、设备损坏严重、经济效益很差等问题，明确提出了工业企业的性质和基本任务，规定了企业和国家的相互关系，要求建立和健全必要的责任制和各项规章制度，强调计划管理、按劳分配、经济核算、物质鼓励与政治思想工作相结合等原则。实践证明，“工业七十条”基本符合当时我国实际，对贯彻1961年中央提出的以调整为中心的“调整、巩固、充实、提高”八字方针，促进工业生产恢复和发展起了积极作用。试行贯彻“工业七十条”以后的几年里，我国企业管理状况有了显著改善。

(4) 开展“工业学大庆”及学习解放军运动 1964年初，毛泽东同志发出“工业学大庆”号召，1965年又提出“全国学解放军”，加强思想政治工作。大庆油田在开发和建设中，创造了一整套企业管理方式和工作作风，如“三老四严，四个一样”的大庆作风，特别是在加强基层建设、建立以岗位责任制为中心的各项管理制度等方面，使企业管理水平有了一定提高。全国工业企业学大庆，学人民解放军运动的开展，对促进人的精神面貌变化，改善企业管理工作，都起到了显著的推动作用。但是，大庆的管理方式带有明显的半军事化管理的痕迹，这在特定的时代背景下是难以避免的，也起到了积极进步的作用。随着我国社会主义商品经济的发展，大庆式管理方式的局限性日益突出。另外，全国工业企业在学大庆、学解放军的运动中不同程度地出现了形式主义倾向。

(四) 企业管理大破坏时期(1966—1976年)

“文化大革命”十年动乱，将我国国民经济推到崩溃的边缘。“文革”期间，企业管理遭到建国以来最严重的破坏。在一切“以阶级斗争为纲”的旗帜下，将十多年来逐步形成的管理方法和经验当作资本主义、修正主义的东西全盘否定，各种管理制度作为“管、卡、压”的证据，被“彻底砸烂”，整个企业管理处于瘫痪状态。

(五) 建立有中国特色的企业管理新模式时期(1976年以后)

1976年10月粉碎“四人帮”以来，我国企业管理发展逐步进入建立有中国特色管理模式的新时期，迄今大体经历了三个阶段：

第一阶段，为企业管理制度恢复时期，时间大体从粉碎“四人帮”到1978年底党的十一届三中全会召开。这一时期企业管理的重点是针对“文革”中遗留下来的管理紊乱，整顿企业，恢复“文革”前的各项管理制度，在管理体制上企业仍是生产型。国家控制企业生产经营的所有材料、资金、人员、产品，实行统销、统购，企业不承担风险、盈亏；企业领导体制仍是党委领导下的厂长负责制。

第二阶段，为企业管理由生产型向生产经营型过渡期，时间从十一届三中全会召开到十二届三中全会。1978年12月召开的十一届三中全会是建国以来党的历史上具有深远意义的伟大转折，确定了解放思想、实事求是、团结一致向前看的指导方针，全会果断地否定了“以阶级斗争为纲”的口号，正确地作出了把全党工作重点转移到社会主义建设上来的战略决策。十一届三中全会后，我国社会主义经济建设进入新的发展时期。在这个阶段，随着改革、开放、搞活以及有计划商品经济思想在我国的逐步确立，全国工业企业经过从1981年