

工业企业管理概论



427531



工业企业管理概论

杜宪仁 李长武
白广仁 徐广林



吉林人民出版社

工业企业管理概论

杜宪仁 李长武

白广仁 徐广林

*

吉林人民出版社出版

吉林省新华书店发行

内蒙古通辽教育印刷厂印刷

*

787×1092毫米32开本 6 1/4印张 133,000字

1981年4月第1版 1981年4月第1次印刷

印数：1—14,950册

书号：4091·150 定价：0.45元

目 录

绪论	1
企业管理是一门科学	1
一、企业管理是社会化大生产的客观要求	1
二、企业管理是生产关系的本质反映	3
三、管理科学是社会化大生产发展的产物	4
四、努力学会企业管理	7
第一章 按照社会主义原则办企业	11
第一节 国营工业企业的性质和任务	11
国营工业企业的经济性质	11
国营工业企业的根本任务	14
第二节 企业的权限和责任	15
企业权限与责任的相互关系	15
企业的权限	17
企业的经济责任和义务	19
第三节 工业企业管理的基本原则	19
政治和经济统一的原则	20
民主管理的原则	22
按照客观经济规律办事的原则	23
第二章 建立和健全企业的基本制度	26
第一节 党委领导下的厂长负责制	26
党委集体领导	26
个人分工负责	28
正确地贯彻党委领导下的厂长负责制	29
第二节 党委领导下的职工代表大会制	31

职工代表大会的性质和任务	31
职工代表大会的组织工作	33
第三节 两参三结合制	35
干部参加劳动	35
工人参加管理	36
干部、工人和技术人员结合	37
第四节 岗位责任制	39
岗位责任制的重要性	39
岗位责任制的特点	40
健全各级人员岗位责任制	42
第三章 发挥计划工作的指导作用	44
第一节 企业计划工作的原则与任务	44
计划管理的客观必然性	44
企业计划工作的作用和原则	46
企业计划管理的任务	47
第二节 全面完成国家计划	48
企业计划的种类和内容	49
企业计划的指标体系	51
全面抓好各项主要技术经济指标	52
第三节 企业计划的综合平衡	55
生产任务与生产诸条件的平衡	55
企业内部各生产环节的平衡	57
各项指标之间的平衡	59
第四节 定额管理	60
定额管理的重要性	61
定额在企业管理中的作用	63
定额管理的组织工作	65
第五节 计划执行情况的检查	67
计划检查的任务和内容	67

计划检查的主要形式	68
第四章 掌握生产活动的规律性	70
第一节 现代工业生产的基本特征	70
生产的高度科学性	70
生产的连续性和比例性	72
生产的专业化和联合化	72
生产过程的自动化	74
资源的综合利用与保护环境相结合	75
第二节 生产的指挥系统	76
建立生产指挥系统的必要性	76
生产指挥系统的组成	78
第三节 生产过程的组织	80
生产单位的设置	80
设备能力的平衡	82
产品的移动方式	83
第四节 均衡生产	85
均衡生产的要求和意义	85
组织均衡生产的方法	87
第五节 安全生产和环境保护	89
坚持安全生产的原则	89
消除污染保护环境	91
第五章 提高劳动效率	94
第一节 劳动生产率	94
劳动生产率的概念	94
提高劳动生产率的意义	95
第二节 职工的技术培训	97
搞好职工技术培训的意义	97
职工技术培训的方法	99
第三节 工资和奖励	101

工资等级制和工资形式	102
企业的奖励制度	104
第四节 组织劳动竞赛	106
劳动竞赛是社会主义生产关系的产物	106
劳动竞赛的原则	108
竞赛的组织工作	109
第六章 搞好物资供应工作	111
第一节 生产过程与物资消费过程	111
物资的消耗与补偿	111
生产与物资供应的衔接	113
第二节 物资供应的协作	114
企业间的物资协作关系	114
合同制度	115
第三节 物资的保管与发放	116
物资的保管	117
送料制	118
限额发料	119
第四节 节约和合理地使用物资	120
节约和合理使用物资的意义	121
节约使用物资的途径	122
物资使用的管理工作	123
第七章 建立良好的技术条件	125
第一节 企业的技术革命	125
技术在生产中的作用	125
生产技术的基本内容	127
企业的技术革新和技术革命工作	129
第二节 技术工作秩序	131
技术标准	131
技术规程	133

技术责任制	134
第三节 生产技术准备工作	136
产品设计	137
工艺准备	138
新产品的试制与鉴定	139
第四节 设备的维护和修理	141
设备维修的意义和任务	141
设备维修的内容	142
设备维修的原则	143
设备维修的组织工作	145
第八章 实行全面的质量管理	147
第一节 全面质量管理的内容	147
提高产品质量的意义	147
广义的质量概念	149
全面的质量管理	150
第二节 产品生产过程中的质量控制	151
工序控制	152
影响质量的因素的分析研究	154
第三节 全面质量管理的保证措施	157
加强职工的质量管理教育和培训	157
建立质量管理的机构和系统	158
实行质量奖励	160
第九章 讲求生产的经济效益	161
第一节 经济核算	161
经济核算的客观必然性	161
经济核算的意义	163
做好企业的经济核算工作	165
第二节 成本管理	168
节约与成本核算	169

计划与计算成本的意义	170
降低产品成本的途径	173
成本的管理工作	174
第三节 经济效果的考核	176
评价工业企业经济效果的标准	176
计算人力、物力和财力的经济效果	178
第四节 经济活动分析	185
经济活动分析的作用	185
企业经济活动分析的方法	186
做好经济活动分析工作	187

绪 论

企业管理是一门科学

企业管理是一门经济科学。具体来说,它是根据现代化大工业生产的方式和社会主义经济关系的要求,研究企业生产经营活动的规律性,以及进行具体的计划、组织和管理的应用科学。

无产阶级在夺取政权,剥夺剥削者的生产资料后,如何管理自己的经济,如何办好社会主义工业企业,这是摆在胜利了的工人阶级面前的崭新课题。能否掌握这门科学,搞好企业管理,这是关系到我们的社会主义企业能不能坚持社会主义方向,多快好省地发展生产,加速四个现代化的步伐,把我国建成社会主义强国的重大问题。

一、企业管理是社会化大生产的客观要求

企业管理是共同劳动的产物。马克思指出:“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。”^①马

^①《马克思恩格斯全集》第23卷,第367页。

克思还以一个乐队需要指挥作比喻，说明管理是人们共同劳动的客观需要。道理很明显，在一个工厂内，很多人一起劳动，各有各的分工，分别在各不相同而又相互联系的车间和班组进行工作，如果没有管理，生产怎么能有秩序地进行呢？可见，一切规模较大的劳动，都需要有生产组织和劳动组织方面的工作。这是现代工业企业生产正常进行的必要条件。

企业管理也是现代技术的客观需要。在现代工业企业里，广泛采用先进的科学技术，以机器和机器体系进行生产，生产工艺十分复杂，产品的生产过程不单是劳动者之间的有机配合，更重要的是人与机器、人与科学技术的有机结合。这就需要有一系列的生产技术的管理工作。例如，产品的检验、设备和工具的管理、生产技术准备、科学实验和技术组织措施的管理、安全技术的管理以及技术力量的培训，等等。离开这些技术管理工作，生产就寸步难行。

企业管理也是组织经济活动的需要。工业企业的生产活动总是同经济工作连接在一起的。例如，生产所需要的各种物资和设备需要按时组织供应，生产物资需要妥善保管，产品需要及时地销售；要进行物资或产品的购销，就需要进行资金、成本和财务的核算和管理；为了协调生产、技术、经济等方面的活动，就需要企业的经济计划工作，等等。没有这些计划和经营管理工作，企业的生产就无法进行。

综合上述，在现代工业企业中，企业管理是生产活动不可缺少的条件，是合理地组织生产、技术和经济活动所产生的一般职能，“这一必要性无论从技术上、经济上或历史上看来，都是很明显的”。①

①《列宁选集》第3卷，第520—521页。

二、企业管理是生产关系的本质反映

企业管理既反映现代化工业生产的客观要求，又反映了现代工业企业生产关系的性质。在阶级社会中，所谓管理从来都是占有生产资料的阶级的管理。有什么样性质的企业，就必然有什么样性质的管理。

在资本主义制度下，生产资料为资本家私人占有。资本主义工业企业是资产阶级用来榨取剩余价值的经济组织，在这里，资本主义的最大限度利润规律起着支配作用。因此，工业企业管理不论由资本家直接进行或由其代理人管理，都是为了从工人身上榨取最大限度的剩余价值。列宁在揭露资本主义企业管理的本质时，曾尖锐地指出：“资本家所关心的是怎样为掠夺而管理，怎样借管理来掠夺。”^①由于资本主义企业生产过程具有二重性：一方面是产品生产的社会劳动过程，另一方面是资本的价值增殖过程。因而，资本主义企业管理，就其内容来说也具有二重性：即组织生产的一般职能和为资产阶级剥削统治工人，从而最大限度地榨取剩余价值的特殊职能。因此，管理人员和被管理的工人群众表现为相互对立的阶级关系。管理人员成为资本家雇佣的特种工人。他们摆脱了体力劳动，监督管理工作成了他们的专门职业。就象军队需要军官和军士一样，资本家也需要工业的军官（经理）和军士（监工）。

近年来，由于生产技术的发展，使劳动者的技术和才能在生产中的作用愈益重要。于是，在一些资本主义国家的企业里，开始出现所谓“管理民主化”，即在不变资本主义所

^①《列宁选集》第3卷，第395页。

有制的条件下，在有限的范围内，调整资本主义企业内部人们的相互关系，借以提高劳动生产率，使资本家能够攫取更多的剩余价值，并使阶级矛盾得到缓和。但是，这只是在一定程度上改变了企业管理的形式，而丝毫没有改变资本主义企业管理的剥削性质和阶级对抗关系。

在社会主义制度下，建立了生产资料公有制，人们在生产中的相互关系和分配关系也发生了根本的变化。企业的一切生产经营活动都必须服从社会主义基本经济规律的要求。这就决定了社会主义企业管理的目的绝不能象资本主义企业那样是为了取得最大限度的利润，而必须是为了多快好省地发展生产，满足社会和人民的需要。在社会主义企业里，无产阶级和劳动群众成了国家和企业的主人，掌握了企业管理权利，管理人员参加集体生产劳动，工人参加管理，管理人员既是生产的组织者，同时也是普通劳动者。社会主义工业企业管理，再也不是少数剥削者用来剥削和压迫大多数人的工具，而是掌握在工人阶级手中按照本阶级的利益和广大劳动人民的利益，办好社会主义企业的工具。社会主义企业管理的一个重要职能，就是通过调整企业内部工人之间、工人和技术人员、职员之间、领导者与被领导者之间，以及诸如此类的人们在生产中的相互关系，调动人们的社会主义积极性，推动企业生产的发展。

所有这些都说明，企业管理的性质是由企业的生产关系性质决定的，是为一定的经济基础服务的。它既是一定的社会生产关系的客观要求，又反映了一定社会的生产关系的本质。

三、管理科学是社会化大生产发展的产物

企业管理早在以手工技术和分工为基础的资本主义工场

手工业时期就产生了。但是，工场手工业的生产规模较小，生产技术和劳动分工也较简单，组织和指挥生产往往凭借资本家个人的经验和才能，企业管理还没有形成系统的理论。它作为一门科学，是在资本主义机器大工业出现之后才产生的。

随着资本主义生产进入机器大工业阶段，机器体系各部分的有机结合，代替了手工工人之间的劳动协作，对自然科学的自觉应用，代替了人们从经验中得出的成规，生产过程的科学化，要求企业管理也要科学化，于是，到十九世纪末叶，美国出现了以泰罗为代表的科学管理理论。泰罗用三十年的时间，进行了一系列的试验，总结出一套资本主义企业管理的科学方法。他通过对工人操作的分析，制定出标准的操作方法和工时定额；根据工人完成定额的情况，实行有差别的计件工资制；使生产现场的指挥人员专门负责指挥和监督工人生产，而将生产计划及其他事务性工作集中于职能部门处理，建立了生产活动与事务性活动相分离的管理机构。泰罗科学管理方法的广泛推行，使企业的生产效率和工作效率成倍提高，大大促进了资本主义生产的发展。对于泰罗的管理方法，列宁曾经作过如下的概括：“资本主义在这方面的最新发明——泰罗制——也同资本主义其他一切进步的东西一样，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”。^①与此同时，资本主义企业管理中有关职工的岗位责任和工作规则、各种资料的统计和保管、产品成本的分析等生产经营方面的制度和理论也逐步形成。

^①《列宁全集》第27卷，第237页。

资本主义进入垄断阶段以后，各种类型的联合公司的数量急剧增加，企业的规模越来越大，生产技术愈益复杂，社会联系更加广泛，因而企业的管理组织也随之日益庞大，管理的职能显得更加重要。在企业管理中，对诸如怎样对重大问题迅速地作出正确的决策，怎样发挥企业统一指挥的作用，怎样正确处理企业内部各级管理组织之间的相互关系等科学的组织管理问题的研究，便受到人们的普遍重视，并有了相应的发展。例如，在管理的组织结构上，继早期的所谓“集权的职能部制”之后，陆续出现了所谓“分权的事业部制”和“集权管理和分权管理相结合”的管理体制。

由于科学技术的进步，使现代化企业的生产成为一个日益复杂的技术过程，人的科学文化水平和主动精神在生产过程中起着越来越大的作用，于是到三十年代之后，所谓“人的行为”越来越受到许多资产阶级经济学家的重视，出现了所谓“行为学派”，即运用社会学和心理学的理论研究企业管理问题。泰罗曾经注意到“人的行为”的作用，认为工人的行为本质上都是“个人主义”的，因而力求让工人了解他的“科学管理”也会给工人带来“利益”，从而以“一种友好的、理智的态度对待他的雇主和他的整个工作条件”。他规定不允许四个人以上的工人在一起工作，认为团体的行为不适合追求利己的“本性”。同泰罗相反，“行为学派”则强调“社会力量”在管理中的作用，认为通过“社会力量”的影响，“改变人的态度”，才能提高生产效率。目前，在一些资本主义国家的企业管理中，要求重视对人的“关心”，搞好上下级关系，重视如工会等所谓“非正式组织”的作用，甚至出现了所谓管理的“民主化”倾向，都可以说是“行为学派”管理理论的具体运用。

进入本世纪五十年代之后，随着自然科学的进步，特别是由于电子计算机的应用和生产过程自动化的出现，使管理的技术手段大大发展了。在一些工业发达国家的工业企业中，在企业管理上逐步吸取了自然科学的新成果，如运用数学方法编制各种计划，借助电子计算机解决企业管理中的许多复杂问题，把所谓“运筹学”、“信息论”、“控制论”等应用于企业管理。这样，就使企业的管理效率空前提高了。由此配备企业管理人员，要重视其管理知识和科学技术水平，强调由管理专家来管理，提出所谓管理专家化的主张。

纵观资本主义企业管理科学的发展过程，可以看到，首先，它是随着生产力的发展而发展变化的，生产力发展的水平决定了企业管理的理论、制度和方法。其次，资本主义企业管理总的趋势是，随着生产力的高度发展而愈益复杂化和高效化，它既重视当代科学技术的应用，又注意运用社会学和心理学的理论调整人们的相互关系，调和阶级矛盾。最后无论资本主义企业管理的形式怎样变化，其目的都不外是为了在竞争中战胜对手，都只能说明其管理的实质总是资本家攫取最大限度利润的工具。作为资本主义固有的生产社会性和生产资料资本家占有之间的矛盾，不是资本主义企业管理的改革所能解决的。

四、努力学会企业管理

我国的社会主义现代工业，是在建国以后，经过没收官僚资本主义企业和对资本主义工业的社会主义改造，以及几个五年计划的大规模建设，逐步建立和发展起来的。建国初期，为了保证生产的正常进行，我们对原有企业采取“包下

来”的政策。随后不久，经过民主改革和生产改革，特别是在第一个五年计划的大规模建设之后，我国工业企业广泛地学习了苏联的企业管理经验，逐步建立起社会主义的企业管理制度。在此期间，我们学习了苏联的许多科学管理经验，也因袭了他们的一些错误做法。在此后的二十多年来，我们曾经力图按照自己的实际情况，建立中国式的企业管理，虽然取得了一些成绩，但也走了不少弯路，特别是由林彪、“四人帮”的疯狂破坏，致使我国工业企业的管理水平远远落后于许多工业先进国家，我们对企业管理这门科学的研究，也远远落后于社会主义建设事业发展的需要。认真研究社会主义企业管理的客观规律，大力整顿企业管理，努力提高企业管理水平，已成为当前的紧迫任务。在这个问题上，我们既要认真地、有分析地学习工业先进国家企业管理的理论和经验，又要坚定不移地坚持马列主义、毛泽东思想，总结和创造我国自己的经验。只有这样，才能更好地掌握和运用企业管理这门科学，促进我国社会主义工业的健康发展。

“四人帮”的疯狂破坏，致使我国工业企业的管理水平远远落后于许多工业先进国家，我们对企业管理这门科学的研究，也远远落后于社会主义建设事业发展的需要。认真研究社会主义企业管理的客观规律，大力整顿企业管理，努力提高企业管理水平，已成为当前的紧迫任务。在这个问题上，我们既要认真地、有分析地学习工业先进国家企业管理的理论和经验，又要坚定不移地坚持马列主义、毛泽东思想，总结和创造我国自己的经验。只有这样，才能更好地掌握和运用企业管理这门科学，促进我国社会主义工业的健康发展。

要掌握企业管理这门科学，首先必须认真学习马克思列宁主义，要全面地、准确地理解和运用毛泽东思想。无产阶级革命导师在他们的理论著作中，有许多关于企业管理的论述。列宁、斯大林在他们领导苏联社会主义建设的过程中，对如何管理社会主义工业提出了许多重要的理论、原则和方法。毛泽东同志在领导我国社会主义建设过程中，对我国的社会主义工业建设和企业管理都留下了丰富的思想遗产。例如关于坚持政治与经济、技术的统一的思想；关于坚持党对企业的领导的原则和实行党委领导下的厂长负责制领导制度；关于正确处理企业内部人们相互关系的思想和实行两参三结合的制度；关于正确处理自力更生和学习外国先进技术的关