

高等学校试用教材

机械工业企业管理

河北工学院王久征 主编



机械工业出版社

高等学校试用教材

机械工业企业管理

河北工学院王久征 主编



机械工业出版社

机械工业出版社

机械工业出版社

机械工业出版社

机械工业企业管理

河北工学院王久征 主编

*

机械工业出版社出版(北京阜成门外百万庄南街一号)

(北京市书刊出版业营业许可证出字第117号)

重庆印制一厂印刷

新华书店北京发行所发行·新华书店经售

开本 787×1092 1/16·印张16³/₄·字数410千字

1981年7月重庆第一版·1983年5月重庆第三次印刷

印数51,501—79,600·定价1.75元

机械工业出版社

统一书号: 15033·5004

前 言

本书是根据第一机械工业部1978年4月在天津召开的高等学校一机部对口专业座谈会精神,以及1979年3月在天津举行的高等院校机电类专业用《机械工业企业管理》教材编写大纲讨论会确定的大纲编写的。

本书针对机电类专业的特点,重点讲述了与工程技术人员密切有关的企业的基本知识、技术管理、质量管理和技术经济分析等内容。全书共分十章,包括:绪言,国营机械工业企业管理概论,生产过程组织,技术定额的制定,计划管理,产品开发,设备管理,质量管理,经济管理,技术经济分析,电子计算机在企业管理中的应用等。

本书可作为高等学校机电类专业的试用教材,也可供工程技术人员自学与参考,或作为干部短期训练班的选用教材。

本书由河北工学院王久征同志编写绪言及第一、第二、第四章,并担任主编;张贤模同志编写第三、第八、第九章;罗明铨同志编写第五、第六两章;刘荫铭同志编写第七、第十两章。由吉林工业大学赵英才同志担任主审。

在编写过程中及编写大纲讨论会上,得到兄弟院校及有关部、局、企业的大力支持和帮助。在审稿会上,第一机械工业部教育局、教材编辑室,吉林工业大学,武汉工学院,四川财经学院,华中工学院,天津大学,陕西机械学院,吉林省机械工业学校,合肥工业大学,吉林工学院等单位的代表,对本书讨论稿提出了许多宝贵意见。在此一并表示衷心感谢。

由于编写人员水平有限,加上时间仓促,书中缺点错误,在所难免,恳切希望读者提出批评意见。

一九八〇年六月

目 录

绪言	1	第六章 设备管理	138
第一章 国营机械工业企业管		§ 6-1 设备管理的意义和任务	138
理 概 论	4	§ 6-2 设备的使用和维修	139
§ 1-1 国营机械工业企业及其		§ 6-3 设备计划预防修理	144
管理	4	§ 6-4 设备维修计划工作	152
§ 1-2 工业企业管理的演变	11	§ 6-5 设备的更新和选择	156
§ 1-3 国营工业企业的基本		§ 6-6 设备综合管理	159
制度	16	第七章 质量管理	162
§ 1-4 工业企业的管理机构	20	§ 7-1 产品质量和质量 管理	162
第二章 生产过程组织	25	§ 7-2 全面质量管理的内容	168
§ 2-1 机械工业企业的生产过程		§ 7-3 全面质量管理的基础工作	172
与生产类型	25	§ 7-4 质量管理的基本方法	177
§ 2-2 工厂布置	28	§ 7-5 质量管理的直方图与工程能力	
§ 2-3 生产过程的时间组织	40	指 数	187
§ 2-4 流水线	45	§ 7-6 质量管理的控制图	195
§ 2-5 自动线简介	53	第八章 经济管理	206
第三章 技术定额的制定	57	§ 8-1 成本管理	206
§ 3-1 劳动定额的制定	57	§ 8-2 财务管理	214
§ 3-2 物资消耗定额的制定	73	§ 8-3 企业经济核算	220
第四章 计划管理	81	第九章 技术经济分析	225
§ 4-1 工业企业计划工作概述	81	§ 9-1 技术经济分析的基本原理	225
§ 4-2 年度综合计划	85	§ 9-2 评价技术方案的指标体系	227
§ 4-3 生产销售计划工作	91	§ 9-3 产品设计的经济分析	231
§ 4-4 生产作业计划工作	94	§ 9-4 工艺方案的经济分析	240
§ 4-5 统筹法的基本原理	101	§ 9-5 价值分析	244
第五章 产品开发	106	第十章 电子计算机在企业管理中	
§ 5-1 科学研究与产品开发	106	的 应 用	252
§ 5-2 标准化工作	115	§ 10-1 企业管理现代化与电子计	
§ 5-3 设计准备的组织工作	118	算 机	252
§ 5-4 工艺准备的组织工作	122	§ 10-2 电子计算机系统的组成	255
§ 5-5 试制鉴定的组织工作	126	§ 10-3 电子计算机的应用	257
§ 5-6 生产技术准备计划工作	128		

绪 言

凡是有共同劳动的地方，就必须有管理。共同劳动的规模越大，管理也就越重要。

自从十八世纪后期有了工厂制度，便产生了工厂管理。但直到十九世纪末二十世纪初，工厂管理都仅仅停留在实践阶段，凭经验进行管理。到二十世纪初才把管理的经验上升到理论，开始形成为一门科学。

我国在建国后，在总结发扬解放区的管理经验的基础上，学习了苏联的管理经验，对促进我国社会主义经济建设的发展起了重要的作用。

在林彪、“四人帮”横行时期，他们根本否定管理，把我国经济建设中所总结出来的一套行之有效的管理办法，全部破坏了，给社会主义经济造成了极大的损失。

粉碎“四人帮”以后，党和国家高度重视加强企业管理，提高我国管理水平。并强调指出目前我国经济不但技术水平低，而且管理水平低，……只有充分认识我们的管理水平低、管理工作混乱的问题，我们才能够切实地总结经验教训，学习和掌握先进的科学技术和合乎科学的先进的经营管理方法。否则，我们就会继续浪费时间、人力和资金，就不能完成我们决定在本世纪内完成的宏伟任务。一定要使全党认识这个问题的严重性。有人把科学技术现代化和管理现代化比作是推动生产现代化的“两个车轮子”，是很恰当的。事实证明，许多企业在技术装备上同国外相比，并不落后，但由于管理混乱，致使劳动生产率、产品质量和成本等指标都很低。相反，即使技术装备落后的企业，只要在管理上下功夫，也可以创造出新水平。当前，同发达的工业国家相比，我们的科学技术水平落后，而管理水平更加落后。

为了加速实现四个现代化，必须大力提高企业管理水平，必须认真总结我们以往把党的优良传统同管理社会化大生产相结合的成功经验，坚持四项基本原则，认真学习国外的先进经验。

社会主义工业企业管理学的研究对象是，在工业企业中如何合理组织生产力，不断完善生产关系，适时地调整上层建筑以适应生产力发展的需要。它着重研究合理地组织生产力的问题，揭示、运用生产力和生产关系的发展规律，使企业管理工作适应客观规律的要求。它是一门边缘科学。

加强企业管理，提高我国的管理水平，是全党必须重视的一个严重问题。这不仅仅是管理人员的任务，就是作为一个在工业企业或工业部门工作的工程技术人员，也必须具备必要的管理知识，共同搞好管理工作。

我国在1965年以前，工科院校各专业，都开设了工业企业管理课。

工科院校各专业为什么要学习企业管理，应该达到什么目的，有哪些要求？这是工科院校开设本课程首先要明确的问题。我们认为，工科各专业学习企业管理的目的，主要有以下几方面：

首先，是为了更好地完成企业的任务。企业是一个整体，其各部门和全体职工的共同目标是完成企业的任务。企业的技术工作不是孤立存在的，它同企业的生产、销售、计划、劳动、物资、财务等工作组成企业管理的统一体，它必须同这些部门相互配合，密切协作。为

此,技术人员必须了解有关部门的工作情况,具备必要的有关知识。例如,技术部门必须根据社会需要来设计和改进产品的品种,这就需要具备一些市场、销售和预测方面的知识。日本一些企业把刚毕业的工科大学生先要安排在销售部门工作一段时间,目的就是为了培养技术人员的经营管理知识。同样,技术工作同企业的生产、计划等部门的工作也是密切联系的,如新产品设计试制的程序,自制工装的多少,工艺规程的粗细程度等,都要根据企业的计划任务、生产批量、生产类型等因素来决定。技术人员是从事技术管理工作的工程技术人员,因此,技术人员必须掌握有关企业管理方面的知识,相互协作配合,这不仅为其它部门和整个企业工作的顺利进行创造了条件,也是作好技术工作的必要前提。

其次,由于现代科学的发展逐渐趋于整体化,所以要求把自然科学、技术科学和社会科学三方面的知识,加以综合应用。从而出现了许多边缘科学。企业中的许多工作、许多问题,既包含有技术科学的内容,又有管理科学的内容。企业中的质量管理,设备管理,设计、工艺工作,流水线与自动线的设计与组织等等,既是技术工作,也有人与人之间的关系问题,也有组织管理问题。无论在理论上或实践上,技术与管理在许多情况下,都是结合在一起的。尤其在生产高度自动化、运用电子计算机控制生产,实现“无人化”工厂的情况下,全厂只有一个人进行监督,这个人是技术人员还是管理人员,就很难划分。这就要求技术人员必须学会对技术工作的管理。当他担负的责任愈重、负责的范围愈大时,不仅要求他成为技术方面的专家,而且要求成为管理的内行。国外有不少学工程技术的大学生,工作几年以后,再到学校学几年管理。所有这些都说明技术人员要作好工作,必须具备必要的管理知识。

再者,技术与经济两者是密不可分的,两者之间存在着相互制约、相互促进的关系。技术的发展可以促进经济的发展,技术进步是推动经济发展的重要手段。经济上的需要,是技术进步的主要动力。而经济政策、经济条件和经济效果又是决定技术政策、技术方案和技术项目的取舍的重要因素。一项技术方案的确定,技术项目的采用与否,除了要考虑政治因素和社会因素外,还必须分析研究它是否符合经济政策,是否具有良好的经济效果。例如,美国数控装置第四代(通用小型计算机控制)诞生于1964年,但由于当时小型计算机成本很高,在经济上还没有普遍推广的条件,所以只好回过头来发展技术较落后的第三代的数控装置。

因此,技术人员在执行技术政策,研制新技术,设计新产品以及提出和审查技术方案时,不仅要考虑技术本身的先进性,同时也要考虑它的经济效果,进行经济分析和论证,这就是技术经济分析问题。通过经济分析才能确定研究方向,决定技术方案的取舍。否则,技术工作的进行将是盲目的,没有根据的。不仅不能给本企业甚至社会主义经济建设带来良好的经济效果,而且还会造成巨大的浪费和损失,这在以往的技术工作中,我们是有过不少的教训的。作为一个技术人员不仅要掌握技术知识,还必须树立正确的经济观点,深入了解在技术工作中提高经济效果的措施和途径,千方百计地设法减少一切消耗,提高劳动生产率,降低产品的制造成本和使用维修费用。一般地说,产品成本的70~80%是在新产品的研制阶段决定的。这就充分说明,技术人员在提高经济效果方面的重大责任。同时,还要求技术人员能对各种技术方案进行经济分析和论证,判断技术方案的经济效果的大小,以便从中选择最优的方案。

综上所述,技术人员学习本课程的目的和要求,可以概括如下:

1. 学习有关的企业管理知识,以便了解整个企业和有关各部门管理工作的内容,做到

相互协作，密切配合，保证企业多快好省地完成任务。

2. 学习掌握质量管理、设备管理、产品开发以及工厂布置等技术工作的管理原理和基本方法,以便作好本职技术工作。

3. 树立比较全面的经济观点, 明确提高企业经济效益的途径, 初步掌握对技术方案的经济分析的原理和方法, 在技术工作中尽量做到技术上先进、经济上合理, 取得更大的经济效益。

根据以上要求,再加上学时的限制,本课程不可能介绍工业企业管理学的全部内容,而只能选取其中符合上述目的的部分。这样安排,是否恰当,还需要通过教学实践来检验,需要从事理论和实际工作的同志一起来总结。

第一章 国营机械工业企业管理概论

这一章主要介绍工业企业管理的一些基本问题。这些问题是学习以后各章内容的基础。

§ 1-1 国营机械工业企业及其管理

一、国营机械工业企业的特点和要求

工业企业管理的对象是企业。企业的特点不同，管理的原理、制度和方法都是不同的。因此，在讨论企业管理问题以前，有必要首先了解工业企业的特点，这是进行管理工作的出发点，也是研究企业管理问题的起点。

工业企业的特点，可以从不同角度来分析。这里主要从以下三方面来说明：

（一）国营机械工业企业大都是现代化的工业企业，现代化工业企业与手工业生产截然不同。主要表现在：

1. 手工业主要依靠人力和手工工具进行生产；现代化的机械工业企业则是广泛应用机器体系、利用电力等为动力。所以，现代化工业企业就是机器大工业生产的企业，它拥有比较复杂的技术装备。在这种情况下，一方面，人仍然是机器设备的创造者和发动者；但另一方面，在生产中人们又不能不受以自然科学为基础的机器本身的运转规律所支配。正如马克思所说：“在工场手工业和手工业中，是工人利用工具，在工厂中，是工人服侍机器。在前一种场合，劳动资料的运动从工人出发，在后一种场合，则是工人跟随劳动资料的运动。”^①“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规。”^②由此可见，现代机械工业企业中必须认真掌握机器设备的运转规律，必须自觉地按客观规律办事，充分应用自然科学和技术科学上的成就。企业的技术工作和管理工作，都必须根据这一特点来进行。

2. 在现代机械工业企业中，劳动分工更加细致，协作更加严密，而且这种分工是由机器设备的性质决定的。马克思说：“因此，劳动过程的协作性质，现在成了由劳动资料本身的性质所决定的技术上的必要了。”^③

在手工业生产中，已经有了劳动的分工和协作，但分工不细，不严格，不固定，可以经常变化，带有很大的主观随意性。

在现代机械工业企业中，各种性能不同的机器设备使产品的生产过程分解为若干个工序，而各工序、各劳动者之间在生产技术上又是密切联系、相互依赖的。因此，要求彼此之间做到相互配合，密切协作。否则，一个工序发生了问题，便将影响整个生产的顺利进行。

为了适应这一特点的要求，企业在进行技术工作和生产组织、劳动组织工作时，必须合理安排生产过程，划分工序；正确配备机器设备和人员；必须加强管理，加强计划工作，实

① 《马克思恩格斯全集》第23卷，人民出版社1972年版，第463页。

② 《马克思恩格斯全集》第23卷，人民出版社1972年版，第423页。

③ 《马克思恩格斯全集》第23卷，人民出版社1972年版，第423页。

行统一指挥,保证各环节相互协调,使生产得以顺利进行。

3. 生产的社会化程度愈来愈高,社会分工愈来愈细。这就要求企业实行更高的生产专业化和协作。尤其在机电行业,专业化问题更为突出。

专业化能够提高企业的生产类型,采用专门化的机器设备,有利于实现机械化和自动化,简化技术和管理工作。因此,专业化是提高劳动生产率的重要因素,也是提高产品质量、降低成本、获得更大经济效果的重要条件。当前,我国进行工业改组的一个重要内容,便是提高企业的专业化水平。

机械工业的专业化形式,有以下几种:

(1) 产品专业化:即某一工厂只固定生产某一种或几种产品,如汽车厂、拖拉机厂。它生产产品中的绝大部分零部件,都具有全部生产过程。这就是所谓的“大而全”的全能厂。这种专业化形式已经过时。

(2) 零部件专业化:一个企业只生产某一种或若干种不同规格的零部件。如弹簧厂、齿轮厂等。

(3) 工艺专业化:一个企业只进行某一工艺阶段(或工序)的加工,如铸件厂、热处理厂。

(4) 辅助生产的专业化:即设备维修、工具制造、运输、仓库等项生产服务工作,都单独设厂,使之专业化。

(5) 公用福利设施的专业化:即工厂的食堂、医疗室、清洁卫生等工作也委托给专门的企业来承担。这在国外已开始推行。

企业专业化以后,由于社会分工更细,企业规模便随之缩小。例如,美国在1967年机械工业中100人以下的企业占企业总数的90.2%;日本机械工业中,1972年100人以下的企业占企业总数的96.7%。

随着生产专业化的发展,在企业之间必然要建立起密切的协作关系,没有专业化就谈不上协作;而没有协作,专业化也无法实现。

专业化和协作是现代化工业发展的方向,更是当前我国经济调整机械工业改组的一个突出问题。

4. 现代机械工业企业的另一特点,是科学技术的发展十分迅速。进入二十世纪六十年代,在技术上发展了原子能、电子计算机和航天技术,新材料、新技术不断出现。在企业的生产、技术和管理工作中,逐步使用电子计算机,如运用电子计算机辅助设计、辅助制造、辅助管理以及控制整个生产过程。八十年代将要出现“无人化”工厂。

由于科学技术的飞速发展,将使企业的生产、技术和管理工作发生显著的变化。例如,企业的生产将从单机或流水线向全盘自动化过渡,生产与管理将融为一体。

科学技术的迅速发展这一特点,一方面要求企业不断采用新技术、新材料、新工艺、新设备,积极发展新产品,对企业不断进行挖潜、革新和改造,努力提高企业科学技术水平;另一方面,则要求企业职工不断提高科学技术水平和管理水平,以适应发展的需要。科学技术的发展必然导致工业生产中脑力劳动的作用越来越大,技术人员和管理人员的比重上升;在生产工人中,熟练工人的比重上升,在生产工人本身的活动中,脑力劳动的比重越来越大。因此,对企业职工进行技术教育工作就越来越重要。

从上述可知,现代机械工业企业的这些特点和要求,是我们进行企业技术工作和管理工

作的重要依据。目前我国还大量存在着与这些要求相反的小生产经营思想。这对提高我国的企业管理水平是一个很大的障碍，必须清除。

（二）国营机械工业企业是社会主义性质的企业

我国的国营工业企业与资本主义企业在社会性质上有根本的区别。企业的社会性质是由生产关系决定的。在生产关系方面，两者的区别主要表现在以下几方面：

资本主义企业的全部财产归资本家所有。而我国国营工业企业的全部财产都是属于国家所有。因此，国营工业企业是构成社会主义经济的基本经济单位，它必须贯彻执行党和国家的政策法令，服从党和国家的统一领导，保证完成国家计划，严格履行经济合同。

在资本主义企业中，工人处于无权的被统治的地位，管理的权力属于资本家。在我国国营工业企业中的全体职工都是企业的主人，他们之间不存在统治与被统治的关系，而是社会主义的同志式的互助合作和平等的关系。这就要求在企业中必须充分发扬民主，坚持群众路线，实行民主管理。

在资本主义企业中，资本家与工人之间存在着剥削与被剥削的关系；而在我国国营工业企业中则是实行“各尽所能，按劳分配”的制度，要求把国家、企业和职工个人的物质利益正确地结合起来。

（三）国营机械工业企业是生产机械产品的实行经济核算制的基本经济单位

这一特点表明：

国营机械工业企业是生产机械产品（包括工业性劳务）的经济单位。它与商业企业、农业企业、交通运输企业和建筑企业等，是不同的。

它是构成国民经济的基本经济单位。

它同供给制企业和事业单位不同，它是实行经济核算制的企业。

国营机械工业企业的上述特点，表明了它同手工业、资本主义工业企业和非经济核算制的企业都是不同的。在管理的原则、制度和方法等方面都与上述各种企业在某些方面有着极大的甚至原则的区别；当然，在某些问题上也有共同的一面。这些特点是研究企业管理问题、进行企业管理工作的依据。

二、国营机械工业企业的任务

国营机械工业企业的任务，是由企业的社会主义性质决定的。

我国国营机械工业企业的根本任务是：在国家统一计划指导下，为社会提供机械产品和劳务，为国家创造利润。

社会主义国家要建设和发展一个机械工业企业，是为了获得某种机械产品和资金，以满足社会主义建设和人民的需要。因此，机械工业企业必须生产质量好、品种多、数量多的产品及时供应社会；不仅如此，企业在搞好生产，为社会提供机械产品或劳务的同时，还必须加强经营，讲求经济效益，加速资金周转，努力降低成本，为国家创造利润，积累更多的资金。上述根本任务，包含以下的具体要求：

1. 根据国家和社会的需要，努力发展新产品，提高产品质量，增加产品数量；
2. 不断提高劳动生产率；
3. 不断提高固定资产的利用程度；
4. 严格节约原材料、燃料和动力等物资的消耗；
5. 节约流动资金，加速资金周转；

6. 努力降低成本，增加企业利润；
7. 加强劳动保护，改善劳动条件，保证安全生产，搞好环境保护，逐步改善职工生活福利；
8. 有计划地进行挖潜、革新、改造，进行科学研究，加强职工技术培训，尽量采用新技术，实现工业生产的现代化；
9. 加强思想政治工作，发扬社会主义民主，提高职工思想觉悟，培养共产主义道德品质。

为了实现上述任务，企业除了具备必要的物质条件外，必须加强企业管理工作。

企业中的技术人员，对实现上述任务起着重要的作用。作为企业中的工程技术人员，应该对实现上述任务的重要意义有深刻的认识，在工作中千方百计地为实现企业任务而努力。

三、工业企业管理的性质和职能

（一）工业企业管理的两重性

工业企业要实现自己的任务，就必须对企业的生产经营活动进行管理。这种管理工作，起着两方面的作用，具有两重性。

凡是许多人在一起共同劳动，就需要管理，以便使整个生产过程能够协调统一地进行。

在手工业生产中，就有了分工协作的共同劳动，因而也就有了管理。但是由于手工业生产规模狭小，生产技术和劳动分工都很简单，所以管理工作也是比较简单的。

发展到现代化的工业企业，由于它具有前面所说的许多特点，就需要更加严密的科学的管理。正如马克思所指出的：“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。”^①这里所说的指挥，就是管理。

我们知道，生产关系是人们在物质资料生产过程中结成的相互关系。所以，企业管理也必然要反映生产关系的性质和要求。并且通过与它相适应的上层建筑，如经济政策、法令、管理体制以及思想教育等来实现管理的目的。

在阶级社会中，管理从来都是由占有生产资料的阶级来进行，并且为维护他们的生产关系服务的。所以，企业管理是有阶级性的，以及由这种阶级性所决定的特殊性质。在这方面，社会主义与资本主义的企业管理有着本质区别，这些区别也必然会在企业管理的原则、制度等方面反映出来。马克思指出：“一旦从属于资本的劳动成为协作劳动，这种管理、监督和调节的职能就成为资本的职能。这种管理的职能作为资本的特殊职能取得了特殊的性质。”^②

资本主义企业管理的特殊性质表现为：管理的权力属于资本家，管理的目的是为了维护资本主义的生产关系和资本家的利益，管理是为了榨取剩余价值获得最大限度利润的一种剥削和统治工人阶级的工具。正如列宁所指出的：“资本家所关心的是怎样为掠夺而管理，怎样借管理来掠夺。”^③这些话，深刻揭示了资本主义企业管理的阶级性。

① 《马克思恩格斯全集》第23卷，人民出版社1972年版，第367页。

② 《马克思恩格斯全集》第23卷，人民出版社1972年版，第367～368页。

③ 《列宁选集》第三卷，人民出版社1972年版，第395页。

在资本主义国家的一些企业中，推行所谓工人参加管理、高工资、高福利等管理办法。这样做的原因之一是资本家在工人阶级的长期斗争下被迫采取的笼络人心、缓和阶级矛盾的措施，但其剥削、掠夺的本质并没有改变，也不可能改变。

社会主义企业管理的阶级性，也是存在的：社会主义的企业管理是无产阶级用来维护和发展社会主义生产关系和无产阶级利益的工具。社会主义国家和企业，通过管理，力求用尽可能少的劳动消耗和劳动占用，生产尽可能多和好的工业产品，积累更多的资金，以保证社会主义建设的高速度发展和人民日益增长的物质文化生活需要。

正确理解企业管理的两种性质有重要的意义。只有明确了企业管理的特殊性质，才能认识社会主义企业管理与资本主义企业管理的根本区别，才能坚持社会主义方向。同时，也必须明确，这两种管理，又有组织生产、发展生产力的共同的一般的职能，这是没有阶级性的。

列宁曾经对美国企业管理中的泰罗制作过科学的分析：“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，即按科学来分析人在劳动中的机械动作，省去多余的笨拙的动作，制定最精确的工作方法，实行最完善的计算和监督制等等。苏维埃共和国在这方面无论如何都要采用科学和技术上一切宝贵的成就。”^①

毛泽东同志指出：“外国资产阶级的一切腐败制度和思想作风，我们要坚决抵制和批判。但是，这并不妨碍我们去学习资本主义国家的先进的科学技术和企业管理方法中合乎科学的方面。工业发达国家的企业，用人少，效率高，会做生意，这些都应当有原则地好好学过来，以利于改进我们的工作。”^②

企业管理的两种性质，在实际生活中，往往是融合在一起的。因此我们要善于学习，善于区分。对外国的管理经验，既不能不加分析地全盘照搬；也不能全盘否定，拒绝学习。这两种倾向都是不对的。

（二）社会主义工业企业管理的职能

1. 企业经营管理中的决策

随着现代科学技术的发展，生产社会化程度的提高，企业经营管理中的决策问题，已越来越重要，成为经营管理的一个重要职能。因此，人们认为，管理的重心是经营，经营的重心是决策。

决策就是为了达到一定的目标，根据客观的可能性，借助一定的手段和方法，进行计算和判断，从而获得一种最优的方案。决策的正确与否，是关系事业成败的关键。决策错了，其它职能实行得再好也不能收到预期的效果，甚至越好越不利。

企业经营管理的决策，可以分为两大类：

第一、战略决策：是指对企业销售、生产、技术、经济等方面具有战略性质的重大问题的决策，它大都是企业长期性的全局性的问题。例如，企业的新产品发展规划，职工培训计划，技术改造规划以及年度综合计划等。战略决策是由企业的最高管理层作出的。

第二、战术决策：这是指对日常生产经营活动所作的短期的较小范围的决策。例如，日常生产任务的分配、生产调度、人员调配、销售及库存管理等。战术决策是由企业中层以下

① 《列宁选集》第三卷，人民出版社1972年版，第511页。

② 《毛泽东选集》第五卷，人民出版社1977年第一版，第287页。

的管理人员作出的。

决策的正确性是通过企业生产经营活动的效果来判断的。影响决策正确性的主要因素，有以下几方面：

（1）目标：这是影响决策正确性的首要因素。目标正确，才有可能作出正确的决策。目标可分为组织目标和个人目标。在作决策时首先要有正确的目标。一项正确合理的决策不仅要符合组织的目标，而且要符合个人的目标。

（2）主观因素：是指决策者个人的直觉、经验等。主观因素对于确定战略决策有着相当重要的作用。在确定战略决策时，应当充分发挥集体领导的智慧和经验，以避免个人的局限性和片面性。

（3）客观的情况和条件：任何一项决策都不是凭空想像出来的，而是根据一定的情况和条件决定的。对客观情况和条件的认识、掌握程度是影响决策正确性的重要因素。对情况和条件的搜集、分析研究过程也就是决策过程的重要组成部分。客观情况和条件，有企业内部的，如人员的业务技术水平、技术状况、物质资源情况等等；还有企业外部的，如国家的方针，政策，供销条件，科学技术水平等等。只有充分掌握了决策所需的情况和条件之后，才能运用各种科学的方法、手段进行定量的和定性的分析，最后作出正确的决策。

决策的程序大致可以分为以下几个步骤：

（1）确定目标。这是决策的第一步，也是最重要的一步。有了明确合理的目标，才能进行决策；而所有的决策，都是为了有效地实现经营管理的目标。

（2）搜集资料。资料是决策的基本依据。资料是否正确与充分，将直接影响决策的质量。

（3）制定预备方案。在搜集资料并进行科学分析的基础上，根据目标要求制定若干预备方案，以便从中选取最优方案。

（4）对预备方案进行分析比较。分析包括定性分析、定量分析和最后的综合分析。应该尽可能地作出定量分析。通过分析，根据有效性和经济性的原则，对各方案作出评价。

（5）选定最优方案。这是决策的最后一步。选定的方案如果能保证目标的实现，决策过程便算完成；如果达不到目标的要求，则需反馈到第一个步骤，重新设定目标，或再进一步收集资料，制定预备方案，按上述程序重新进行，直至选定的方案能够达到目标为止。

2. 企业管理的基本职能

（1）计划

要进行管理首先必须为本企业和全体职工规定出长期和短期的奋斗目标，这就是计划。这里也包括预测和决策工作在内。

（2）组织

为了实现计划，就需要进行各种组织工作。例如组织机构的建立，各类人员的配备，规章制度的建立以及生产过程的组织等等。目的在于合理分工，协调一致，以便为实现目标发挥最大的效率。

（3）指挥

即对日常生产经营活动的指挥和指导，例如明确任务，指出完成任务的方法等等。

（4）控制

即对计划的执行情况进行监督和检查，对执行中发生的偏差进行预防和处理，以保证计

划的实现。

(5) 协调

这是一项综合职能。是以上四项职能的结果。协调可分为上下之间的和水平之间的协调,企业对内的协调和对外的协调。协调的目的,在于统一和调节企业各方面的活动,使其不发生矛盾或重复,保证相互间建立良好的配合关系,以完成企业的任务。

(6) 教育与鼓励

主要是政治思想教育和技术业务教育。在企业管理工作中,必须运用教育职能,不断启发和提高职工的社会主义觉悟和科学技术水平,发挥他们的创造性。还必须要有鼓励,所谓鼓励,从正面讲,就是奖励;从反面讲,就是惩罚,其中奖励是主要的。鼓励也包括精神鼓励和物质鼓励,二者必须结合,不可偏废。

教育与鼓励,归根到底,是为了充分调动广大职工群众的积极性,这是我国国营机械工业企业企业管理的一项极为重要的职能。

四、工业企业管理的内容

工业企业管理的内容,根据我国的习惯,一般划分为以下几大部分:

(一) 人事组织管理;

(二) 计划管理;

(三) 销售管理;

(四) 生产管理;

(五) 技术管理;

(六) 质量管理;

(七) 劳动工资管理;

(八) 物资管理;

(九) 成本管理;

(十) 财务管理;

(十一) 思想政治工作。

在这几大部分中,还可以再详细划分。例如设备管理、工具管理、仓库管理、运输管理等等。

有的把生产管理并入计划管理;成本管理及经济核算等内容并入财务管理。企业究竟有几大管理,没有固定的说法,一般是指上面列出的几部分。

几大管理的主要内容,简单介绍如下:

组织管理:包括企业管理体制、组织机构以及管理制度的建立和健全组织、人事、保卫工作等。

计划管理:主要是制定企业的长短期计划,组织计划的执行和对计划执行情况的控制。

企业的计划从时间上看,有长远规划、年度计划和作业计划;按内容分,有:生产、销售、质量、劳动、物资、成本、财务、技术组织措施以及生产技术准备等计划,统称“生产技术财务计划”;按单位分,有企业计划、车间计划、班组计划等。

销售管理:包括市场调查,销售预测,销售合同的签订,销售计划工作,商标的设计与管理,商品的包装与装璜,商品的发送与运输,广告与推销以及销售后的服务、调查等。

生产管理:包括企业年度生产销售计划工作、生产作业计划工作和生产过程的组织工作等。生产管理是企业管理的中心工作。企业的一切生产经营活动,如物资供应、劳动力配

备、技术工作等等都必须围绕生产来进行。

技术管理：包括科学研究；新产品、新材料、新工艺的研究试验；老产品的改进；挖潜、革新、改造项目的审查、设计和实施；合理化建议项目的审查、修改及实现；设备管理；技术安全工作；计量检定、实验工作、技术资料和技术情报的管理工作；标准化工作等。过去把质量检验也包括在技术管理中，现在一般都单独列为一部分，在内容上也有了很大的发展，叫做质量管理。

质量管理：主要包括做好质量管理的基础工作，建立全面质量管理的工作体系，以及质量管理基本方法的运用。

物资管理：主要有各类物资消耗定额的制定和管理工作；物资储备定额的管理；物资的采购、验收、保管、发送、回收、修旧和综合利用；以及厂内运输工作等。

劳动工资管理：主要包括劳动定额的制定，编制定员，组织职工培训，职工的招收、录用、考核、升降、考勤、奖惩，工资制度的贯彻，劳动保护工作以及提高职工物质文化生活水平等工作。

成本管理：包括成本预测和成本计划的编制，进行成本控制和成本核算，对成本计划完成情况的分析，采取各种措施努力降低成本；

财务管理：主要内容有财务计划的编制、执行和控制，固定资金的管理，流动资金的管理，专用基金管理，利润管理等。

企业经济核算制：包括厂级、科室、车间和班组的经济核算。

思想政治工作：是工业企业管理的重要组成部分，是企业其它各项管理工作的保证。工业企业的思想政治工作，就是要不断提高职工的政治思想觉悟，坚持社会主义方向，充分调动职工的积极性和创造性，发展安定团结、生动活泼的政治局面，为实现新时期的总任务而努力。

§ 1-2 工业企业管理的演变

一、资本主义企业管理理论的演变

我们要学习资本主义企业管理中合乎科学的东西，就需要了解研究资本主义企业管理的演变过程，找出它符合生产发展规律的科学的部分，以便于借鉴。

资本主义工厂的管理，产生于十八世纪末期。在这以前，工业生产是以工场手工业的方式为主。在工业革命后，现代化的大工业生产才成为资本主义工业生产的主要方式，这就提出了对现代化工厂进行管理的要求。

自从有了工厂管理直到现在，管理是随着生产、技术和经济的发展而不断演变的。这种演变大致可以分为以下几个阶段：

（一）传统管理阶段

自从工业革命后有了工厂管理到十九世纪末，这段时期工厂的管理工作，一般是由资本家来进行，管理方法凭资本家的经验，新工人的培养是采用师傅带徒弟的方式，生产方法代代相传。因此，在这一时期，无论在生产技术上和管理上都是凭经验办事，没有形成系统的管理理论。

（二）“科学管理”理论阶段

这一阶段大约是二十世纪初到四十年代。在十九世纪末期，随着工业生产的发展，企业规模的扩大，出现了公司制度。这时企业的所有权与管理逐渐分离，传统管理的任人唯亲，逐渐变为用人唯才，在管理上力求提高效率，以获取最大的利润。这时单凭经验来进行生产和管理，就不能满足需要了。要求把个人的经验加以总结和提高，使之系统化、科学化，以便对员工进行训练，提高生产和管理水平。当时美国的泰罗（F. W. Taylor）在这方面作出了重要的贡献。

泰罗起初在一家钢铁厂当工人，后来被提升为工头直到总工程师。他进行了时间研究。他通过分析研究工人的操作，省去多余的不合理的动作，集中先进合理的动作，制订出标准的操作方法。并规定完成作业的标准时间，即定出时间定额。然后，训练其他工人也按照标准的操作方法去工作。

对于完成和超额完成定额的工人按较高的单价支付工资，对完不成定额的工人，则以较低的单价支付工资。这样一来，大大提高了工作效率，工人的工资虽然也略有增加，但却要付出比原来多好几倍的劳动，资本家便获得更多的利润。

泰罗还把企业的管理工作按职能加以划分。例如，领班不再象以前那样，一切业务都管，而是把不同的职务分别交给几个领班去担任。他还把计划的制定工作交给专门的计划部门去进行，使领班和厂长专门从事对工人的指挥和监督，这些成了后来管理机构发展的基础。

1911年泰罗发表了《科学管理原理》一书，这是科学管理最早的著作。泰罗的研究和理论的总结开创了一个科学管理的时代，所以被资产阶级的学者称为“科学管理之父”。

在泰罗稍后，有以下几人对科学管理也作了不少贡献。

美国的甘特（H. L. Gantt），发明了编制计划的横条图。

美国的吉尔勃瑞斯（F. B. Gilbreth）夫妇进行了动作研究，其目的是为了缩短作业时间，他要求每个动作必须经济合理。

法国的法约尔（H. Fayol）提出管理的职能为：计划、组织、指挥、控制和协调；还提出了管理的十四项原则。即：（1）权力和责任的统一；（2）统一指挥。一个员工的任何行动只接受一个上级的命令；（3）统一领导。集体活动必须服从一个共同计划；（4）建立各管理环节的横向联系；（5）专业分工；（6）纪律；（7）集体利益高于个人利益；（8）职工的报酬要公平，实行按工、按件、按职（即计件和按职务）工资制；（9）权力集中化；（10）生产秩序。即每一物件、每个人员都应有固定的岗位，每一岗位都有与它相适合的物件以及具有相应知识和技术的人员；（11）平等。待人要善意、融洽；（12）人员稳定；（13）创造力；（14）团结合作。他认为，作为公司经理人员，必须掌握这些原则作为处理工作的依据，同时还必须掌握一定的工程技术知识，熟悉有关情况，才能当好经理。

美国的大资本家福特，在1914~1920年间在他自己的汽车厂中创造了一种福特制度的管理方法，即流水作业法。工人在传送带旁边工作，传送带定期移动一定的距离，所有工人必须在这一时间内完成一定的工作量。所以，又叫“同期管理”。

这段时间的主要贡献，就是以科学的管理方法代替了以往的经验管理。特别注重工作方法的科学化，程序的标准化，产生了时间和动作研究，工作程序分析，报表分析，场所布置，人机配合等专门技术。这些都是把人看作是特殊的机器，是机器的附属物，从工人的“速率”、“耐久性”等特性来寻找提高工作效率、降低成本的方法。它主要解决的是工作