

● 高等学校文科教材

工业企业管理

导论

中国工业企业管理教育研究会

《工业企业管理》编写组

辽宁大学出版社

PDF

359948

7.4.06
2.68
U.11
高等学校文科教材

工业企业管理

导 论

(修订版)

中国工业企业管理教育研究会
《工业企业管理》编写组



辽宁大学出版社

一九九一年·沈阳

责任编辑 张春光

封面设计 邹本忠

责任校对 郭乐明

91.6.100

工业企业管理 导论 (修订版)

中国工业企业管理教育研究会

《工业企业管理》编写组

辽宁大学出版社出版 (沈阳市康山中路66号)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

丹东日报印刷厂印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 9.125 字数: 220千

1991年5月第1版 1991年7月第1次印刷

印数: 1—10,000

ISBN 7-5610-1063-x

F·173 定价: 4.00元

(辽)第9号

编者说明

本书原是根据教育部《高校财经专业教材规划》组织编写的一本教材，主要对象是综合性大学和财经院校工业经济或企业管理专业的本科学生，兼顾相同专业硕士研究生、企业领导干部和管理人员的学习需要。

本书原出版于1981年，分上、下册。1986年修订再版，分为三册，即企业管理总论、经营管理和生产管理。以上两版均交由中国财政经济出版社出版，曾多次增印发行。几年来，随着国家经济的发展，体制改革的逐步深入，《全民所有制工业企业法》的施行，国民经济治理整顿、深化改革方针的贯彻实施，企业管理又有了许多新情况、新问题，以致原书的内容已不能适应客观形势的需要。现经国家教育委员会有关部门同意，特组织力量再次修订，并改由辽宁大学出版社出版。

在修订期间，适逢党的十三届七中全会和全国人民代表大会七届四次会议先后胜利召开，发布了关于国民经济和社会发展十年规划和“八五”计划的建议和纲要。这些文件规划了未来十年我国发展的宏伟蓝图，体现了全党全民一心一意搞建设的坚定决心。本书此次修订的指导思想是：认真贯彻落实这些文件的基本精神，比较充分地反映企业管理改革和发展的成果及趋势，同时有分析地介绍对我国企业有用的外国现代化管理经验。

此次修订仍维持三册：企业管理导论，经营管理，生产管理。它们各有相对独立的体系和内容，又紧密联系，形成有机整

体。在内容上，作了较多的补充：导论中增设了企业管理者一章，并将思想政治工作一章改为精神文明建设；经营管理中增设了经营战略和战略管理、国际营销策略两章，并将新产品开发一章改为产品管理；其它部分也都注意了贯彻十三届七中全会精神，对内容作了必要的更新。本书经过修订，力图以新面貌去适应新形势下高校教学和课程分化的需要。

参加《企业管理导论》编写的成员有：辽宁大学李英林（编写第一、二章），西南财经大学王德中（编写第三、五、六、十章），天津财经学院郝观桓（编写第四章），暨南大学梅育普（编写第七、九章），工业经济研究所刘春勤（编写第八章）。由王德中担任总纂。

由于编者水平不高，调查研究不够，书中的缺点甚至错误在所难免，敬请读者批评指正。

中国工业企业管理教育研究会
《工业企业管理》编写组

1991年5月

目 录

第一章 企业管理概论	(1)
第一节 企业管理的性质和职能	(1)
第二节 企业管理学的研究对象和任务	(12)
第三节 资本主义企业管理的发展过程	(15)
第四节 我国企业管理的历史和发展方向	(21)
第二章 社会主义工业企业	(29)
第一节 企业的特征和任务	(29)
第二节 企业经营责任制	(39)
第三节 企业经营方式	(45)
第四节 企业的素质、活力和经营机制	(53)
第三章 企业领导体制	(62)
第一节 企业领导体制的发展过程	(62)
第二节 厂长(经理)负责制	(68)
第三节 职工民主管理	(74)
第四节 企业党组织的工作	(81)
第四章 企业管理组织	(87)
第一节 管理组织的概念和内容	(87)
第二节 管理组织理论和原则	(92)
第三节 组织机构	(98)
第五章 企业规章制度	(108)
第一节 规章制度的意义和内容	(108)

第二节	企业内部经济责任制	(112)
第三节	企业经济核算制	(127)
第六章	企业管理者	(137)
第一节	管理者的素质	(137)
第二节	管理者的工作方法	(147)
第三节	管理者的工作艺术	(158)
第七章	企业管理基础工作	(166)
第一节	基础工作的作用及其建设的要求	(166)
第二节	标准化工作和定额工作	(172)
第三节	计量工作和信息工作	(181)
第四节	岗位责任制和班组建设	(189)
第八章	企业人事管理	(197)
第一节	人事管理的任务与重要性	(197)
第二节	职工的招聘与使用	(200)
第三节	职工培训	(215)
第四节	职工考核	(223)
第九章	职工物质利益	(229)
第一节	社会主义物质利益原则与按劳分配	(229)
第二节	企业工资总额同经济效益挂钩办法	(235)
第三节	企业内部的工资制度和形式	(240)
第四节	社会保险与职工生活福利	(252)
第十章	企业精神文明建设	(260)
第一节	精神文明建设的意义和任务	(260)
第二节	思想政治教育的内容	(264)
第三节	思想政治教育的原则和方法	(272)
第四节	企业精神的建设	(279)

第一章 企业管理概论

企业管理是一门科学。学习和应用企业管理这门科学，是为了管理好社会主义工业企业，适应我国经济体制改革和国民经济发展的需要，实现现代化建设的宏伟目标。

本章主要是概括地说明企业管理的作用、性质和职能，企业管理学研究的对象和任务，国内外企业管理的发展过程和趋势，以求对企业管理有一个总体的认识。

第一节 企业管理的性质和职能

一、企业管理的概念

我国社会主义工业企业是建立在生产资料公有制基础上从事工业生产经营活动的相对独立的经济组织。其根本任务是在国家的统一计划指导下实行自主经营，为社会提供工业产品和劳务，向国家上缴税金和利润，同时也创造自身存在和发展的条件，为了完成上述任务，必须加强企业管理。

社会主义工业企业管理就是由企业的领导者和全体职工，按照客观规律的要求，对企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、监督和调节，以适应外部环境变化，充分利用各种资源，实现企业经营目标，提高社会经济效益。

这个概念说明几个问题：

1. 管什么, 即管理的客体是什么。社会主义工业企业的再生产过程是直接生产过程和流通过程的统一, 因此, 企业的主要活动是内部的生产活动和涉及外部的经营活动。企业管理主要是对生产经营活动进行管理。生产经营活动就是管理的客体。

2. 谁来管, 即管理的主体是谁。社会主义工业企业的性质决定了管理的主体是企业的领导者和全体职工。不仅领导者行使管理职能, 职工群众也从事一定的管理活动, 因为广大职工都是企业的主人。社会主义企业管理具有广泛的群众基础。

3. 怎么管, 即如何进行管理。人们对企业生产经营活动的管理, 实际上是通过计划、组织、指挥、监督和调节等一系列管理职能进行的。只有熟悉和运用各项管理职能, 才能顺利地完成任务。

4. 为什么管, 即管理的目的。管理本身不是目的, 而是实现一定目的的手段。社会主义企业管理的目的, 就是适应外部环境, 合理利用资源, 实现企业经营目标, 取得尽可能好的社会效益。

5. 根据什么管, 即如何提高管理的效果。企业管理是人们的主观行为, 但主观行为必然受到客观规律的制约。要实现企业管理的目的, 达到预期的效果, 必须尊重客观规律, 按照客观规律的要求办事。社会主义企业管理的有效性取决于人们认识和利用客观规律的程度。

二、企业管理的重要性

企业管理是社会化大生产的必然产物。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。”^①马克思这里讲的是资本主义生产发展初期的情况，即使如此，指挥或管理的职能已成为大规模共同劳动赖以顺利进行的必要条件。随着资本主义生产的进一步发展，在现代工业企业中，由于生产手段的不断变革，生产技术日益复杂，劳动社会化程度空前提高，社会经济联系非常广泛，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。正如列宁所说：“任何大机器工业——即社会主义的物质的、生产的源泉和基础——都要求无条件的和最严格的统一意志，以指导几百人、几千人以至几万人的共同工作。”^②

社会主义企业管理的重要性，具体表现在以下几个方面：

1. 企业管理是进行工业生产活动的必要条件。企业的生产过程要能进行，必须拥有劳动者、劳动资料和劳动对象，而且要按照生产技术特点，进行合理的组织，保持正确的比例关系。为此，就必须实行管理，使生产力的各要素有效地结合起来。

2. 企业管理是实现经营活动、提高经济效益的重要手段。社会主义企业是商品生产者，它的产品具有使用价值和价值，要通过市场进行交换，销售产品，购进原材料，用销售收入补偿生产中的一切耗费，取得盈利。为此，就必须进行管理，组织供产销的紧密衔接，取得较大的经济效益。

3. 企业管理是加速科学技术发展的有力武器。科学技术是第一生产力。为确保工业生产的高速增长、不断地提高劳动生产率，每个企业都要加强科学技术研究，将科技成果尽快地应用于生产领域。为此，就必须实行管理，尽快改变企业的技术落后面貌。

4. 企业管理是培养又红又专职工队伍的可靠保证。科技进

① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页。

② 《列宁选集》第8卷，第520页。

步和生产发展，对企业职工思想觉悟和文化技术水平的要求越来越高。没有一支觉悟高、技术精、作风过硬的产业大军，就无法实现现代化建设的伟大任务。为此，必须实行管理，全面提高职工队伍的素质。

5. 企业管理又是维护和完善社会主义生产关系的客观要求。企业的生产是在一定的生产关系基础上进行的。社会主义生产关系能适应生产力发展的要求，但其中某些方面或某些环节，还存在与生产力发展不相适应的情况，必须在生产中逐步加以完善。实行管理就是要维护和完善社会主义生产关系，发挥各方面的积极性和主动性，促进工业生产迅速发展。

企业管理的重要性，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。有人将管理、科学和技术，看成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“两个车轮”。我国建设的实践表明，在重视和加强管理的年代，经济的发展就较快；在削弱或者否定管理的年代，经济的发展就较慢，甚至停滞倒退。在生产技术条件大体相同的企业中，重视和加强管理的企业同别的企业相比，经济效益明显不同。这些经验教训是对企业管理重要性的有力证明。

党的十二大从战略重点的高度明确指出：“必须加强经济科学和管理科学的研究和应用，不断提高国民经济的计划、管理水平和企业事业的经营管理水平。”^① 我们应当按照这一要求，从理论和实践的结合上，深刻认识企业管理的重要性，学好管理科学知识，提高管理水平。

^① 《中国共产党第十二次全国代表大会文件汇编》，人民出版社1982年版，第16页。

三、企业管理的二重性和基本职能

企业管理的性质是二重的，一方面，它是进行社会化大生产的必要条件，是社会劳动过程的一般要求，由此形成管理的自然属性；另一方面，它又是社会生产关系的体现，是实现生产目的的重要手段，由此形成管理的社会属性。

企业管理的二重性，是马克思首先提出的。他说：“凡是直接生产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，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就象一个乐队要有一个指挥一样。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，——完全撇开商业部门不说，——凡是建立在作为直接生产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。这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也就越大。”^①

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职能；另一是维护生产关系的职能。管理企业的过程正是这两个基本职能共同结合发生作用的过程，这就是使生产力得以发挥、生产关系得以维护、生产过程得以进行、生产目的得以实现的过程。

^① 《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页。

企业管理作为指挥生产的一般要求，执行合理组织生产力的基本职能，表现为劳动过程的普遍形态，为一切社会化大生产所共有。企业管理的这种自然属性，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。因此，在企业管理中，有关合理组织生产力的一些形式和方法，虽然总是在一定的生产关系下产生的，但并不为某种生产方式所特有，只要是社会化大生产，就都能应用。

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，则表现着劳动过程所采取的特殊历史形态，劳动的社会结合方式不同，管理的性质也就不同。企业管理的这种社会属性，主要决定于社会生产关系的性质，并随着生产关系性质的变化而变化。因此，在企业管理中，有关维护生产关系的原则、制度和方法，都只是适应某种生产关系的需要，为实现特定的生产目的服务，一般都具有历史的暂时性，并不为各种生产方式所共有。

资本主义企业管理的二重性反映了资本主义生产过程的二重性；作为对生产使用价值的社会劳动过程的指挥，反映了社会大生产的一般要求；作为对资本价值增殖过程的监督，则体现了资本主义生产关系的剥削实质。所以，资本主义企业管理的社会属性集中地表现为剥削性。它的一些重要特征，如管理的权力专属于资本家及其代理人，管理的目的是为榨取尽可能多的剩余价值，管理的方式带有专制性和欺骗性等等，就是它的社会属性的具体反映。现代资产阶级为了缓和阶级矛盾，在企业管理上不得不采取某些民主管理的形式，但这决不会改变其社会生产关系的性质及由它决定的企业管理的社会属性。

社会主义企业管理仍然具有二重性。在生产力方面，它的自然属性还是表现为合理组织生产力、组织社会大生产的基本职能。在生产关系方面，由于生产资料公有制代替了资本主义私有制，

它的社会属性与资本主义企业管理有着根本的不同。剥削社会劳动过程的职能被消灭了，代替它的是维护和加强集体劳动条件、正确处理人们在生产过程中的相互关系的职能。因此，社会主义企业管理具有一些新的特征，如管理的权力属于劳动者，管理的目的是为了发展社会主义生产，满足社会全体成员日益增长的需要，管理的方式是民主的，可以实行真正的民主管理等等。这些特征反映了企业管理的社会属性，体现了社会主义制度的优越性。当然，由于我们还处在社会主义的初级阶段，上述特征还表现得不够充分，某些方面还不成熟、不完善。这就需要我们根据生产力发展的客观要求，积极进行企业改革，不断完善社会主义企业管理制度。

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，这两种基本职能总是结合在一起发生作用的。因为生产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而不可分割。当它们结合作用于生产过程时，又要表现为计划、组织、指挥、监督和调节等具体的管理职能。这说明企业管理的性质、基本职能和具体职能，是相互联系的有机整体，不能孤立地、片面地去理解（参见企业管理的性质和职能示意图）。

掌握马克思关于管理二重性的原理，对于指导管理实践和发展管理科学，具有重要意义。它可以使我们分清社会主义企业管理与资本主义企业管理之间的共性与个性，从而正确地对待资本主义的管理科学和管理方法，科学地总结我国在企业管理方面的经验教训，深入探索社会主义初级阶段企业管理的内在规律，坚持“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，从我国企业的实际出发，逐步建立起具有中国特色的社会主义企业管

理体系，把我国的管理水平提高到新的阶段。

四、企业管理的具体职能

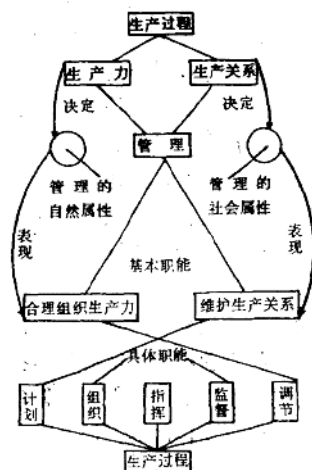


图 1—1

企业管理的性质和职能示意图

是在国家的统一领导和计划指导下执行的；但企业应当发挥主动性，在国家政策、法令、计划、制度规定的范围内，面向国内外市场，有效地利用现有资源，谋求最大的经济效益。还要将企业的目标分解为各部门、单位以至个人的具体目标，相互衔接协调，以利于组织实现。

(二) 组织

组织就是将企业生产经营活动的各要素、各部门、各环节、各方面在空间和时间的联系上，在劳动分工与协作上，在上下左右的相互关系上，在对外往来上，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。

组织职能的执行，要从企业的生产经营特点出发，服从于企

企业管理的职能是多方面的，具体的划分法很不一致。我们列举的五种具体职能是计划、组织、指挥、监督和调节。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。计划正确与否，对企业的成败具有决定作用。从这个意义上说，计划是企业管理的首要职能。

我国工业企业的计划职能，

业的经营方针和决策。要建立和健全管理体制、管理机构 and 规章制度，科学地组织生产经营活动，正确挑选和配备各类人员，适时地进行调配和调整。

（三）指挥

指挥就是对企业各级各类人员的领导（或指导）。工业企业生产经营活动十分复杂，环环相扣，必须有高度集中的指挥。否则，即使已经有计划有组织，也不可能保证活动的正常进行和既定目标的顺利实现。

社会主义企业的集中指挥是建立在发扬民主的基础之上的，还要同加强思想政治教育相结合，不断启发和提高职工的社会主义觉悟，正确处理民主与集中、自由与纪律的关系，增强社会化大生产的组织性和纪律性。

（四）监督

监督或称为控制，就是检查企业生产经营活动的实际进行情况，考察实际情况与原定计划的差异，分析其原因，采取必要的对策。监督与计划的关系非常密切；监督要以计划为依据，而计划要靠监督来保证实现。

监督的职能要求建立合理的规章制度，特别是明确的责任制和奖惩制；要有完整的定额或标准；以及系统的检查和严格的核算；要建立完善的能满足控制要求的信息管理系统。

（五）调节

调节或称为协调，就是协调企业各方面的工作，协调各项生产经营活动，使它们能建立良好的配合关系，不发生重复或矛盾，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，内部调节和外部调节。所谓纵向调节，是指上下级领导人员和职能部门之间的活动的协调。横向调节则指同级各单位、部门之间活动的协调。内部调节是指企业内部所进行的协调职能，而外部调节则指企业与其它单

位之间进行的协调职能。做好调节工作，关键在于使全体职工对企业生产经营活动的目标、方针、决策、计划和规章制度都能清楚了解，树立全局观念，互相协作支援，克服本位主义。

企业管理的五个具体职能，是相互联系、相互制约的，不可缺少，也不能偏废。

五、企业管理系统的内容与结构

企业是一个复杂的系统。为了保证企业系统整体目标的实现，顺利地完成了从输入到输出的转换，必须依靠管理。因此，企业管理系统就是企业这个系统的一个分系统。

企业管理本身作为一个系统，又可分解为若干个子系统，每个子系统都代表着由管理专业分工所形成的各项专业管理。专业管理的内容很多，因其形成的原因及其在管理系统中的地位、功能和作用范围不同，又可分为不同层次的管理。因为企业的主体活动是生产和经营活动，所以，企业专业管理的主要内容，可分解为生产管理和经营管理。财务管理渗透到生产过程和经营过程之中，可以把它分别划入生产管理和经营管理之内。企业的管理组织设计、人事管理、职工教育等项专业管理，作为进行生产经营活动的前提，也可以独立于生产管理和经营管理之外。根据上述的理解，我们将以生产管理和经营管理为中心，来分析企业管理系统的内容和结构。

生产管理主要是以生产活动为对象，其基本任务是充分利用企业内部的各种资源，用最经济的方法按预定的计划生产出优质价廉的产品。基本内容包括生产组织、劳动组织，生产技术准备，设备的使用与维修，生产进度计划与控制，物资消耗与库存控制，质量控制以及产品成本控制等。经营管理则是以经营活动为对象，其基本任务是使企业能力、经营环境与经营目标之间达成一种动态平衡，以保证企业产品的实现并取得良好的经济效益。