

中小型工业企业领导干部岗位职务培训系列教材

工业企业管理原理

易济林 编著

职工教育出版社

前 言

“七五”期间，是实现我国经济发展战略和经济体制进一步由旧模式向新模式转换，为我国90年代经济振兴打基础的关键时期。中小型企业领导干部培训工作一定要适应新的形势，围绕经济体制改革对企业提出的要求进行培训，提高企业领导干部的政治思想和业务素质。为了满足对中小型企业的厂长、技术副厂长（总工程师或工程师）、经营副厂长（总经济师或经济师）、财务副厂长（总会计师或会计师）和党委（总支、支部）书记五种岗位职务培训的需要，湖北省小型工业企业领导干部岗位职务培训教学指导小组组织了武汉地区成人和普通高等院校有实际经验的教师编写了《中小型企业领导干部岗位职务培训系列教材》，它包括：《工业企业管理原理》、《工业企业经营管理与市场》、《工业企业生产与科技管理》、《对外贸易与国际金融》、《企业公共关系学》、《工业企业财务管理与经济活动分析》、《管理会计》、《中小型企业会计制度设计》、《审计学》、《电子计算机在财务管理中的应用》、《企业领导学》、《中国社会主义建设》、《新时期党的建设》和《企业思想政治工作学概论》等十四种教材，基本满足了上述五种岗位职务培训的需要。通过岗位职务培训，使他们能正确理解、贯彻党和国家关于社会主义现代化建设的路线、方针、政策，掌握现代企业管理的基本理论和方法，提

高科学管理和决策能力，加强工作中的原则性、系统性、预计性和创造性。

培训中可根据不同岗位的需要有侧重的选择有关教材，按需施教。教材本着理论联系实际，少而精的原则，强调岗位职务培训的针对性和实用性。

本系列教材是按大学专科水平编写的，也可作为高等成人教育、函授大学、高等自学考试、经济类专业职务考试以及干部培训的教材。也是经济工作者和企业管理人员必备的参考书。

本系列教材编写由湖北省小型工业企业领导干部岗位职务培训教学指导小组组长金士郎（湖北省经济委员会副主任）组织领导。由黄学、陶声良副教授任总主编，并由陶声良总纂。湖北省经济委员会处长屈文山、中共湖北省委组织部处长毛学明、湖北省教育委员会处长向志村参加了确定教材编写的指导思想、原则、目的、方法和书目、大纲等重大问题的研究。教材编写过程得到湖北省经济管理干部学院、湖北工学院、中共湖北省委党校、武汉市经济管理干部学院和武汉地区一些企业的领导和同志们给予的积极支持和帮助，在此谨致谢意。由于时间仓促，在编写过程中难免有失误，欢迎读者批评指正。

编 者

1983年6月

目 录

第一章 工业企业管理的发展	(1)
一、资本主义企业管理的发展.....	(1)
二、我国社会主义企业管理的发展.....	(5)
三、中国社会主义企业管理特色.....	(7)
四、企业管理现代化.....	(13)
第二章 企业管理的性质与一般原理	(18)
一、企业管理的必要性与二重性.....	(18)
二、企业管理的任务与职能.....	(20)
三、企业管理的内容.....	(25)
四、现代管理的一般原理.....	(27)
第三章 工业企业的领导制度	(36)
一、厂长负责制.....	(37)
二、“一长三师”管理制度.....	(42)
三、企业中党的领导与民主管理.....	(47)
第四章 工业企业的经营制度	(52)
一、全民所有制企业同国家的关系.....	(52)
二、工业企业的经营方式.....	(56)

三、承包经营责任制	(59)
第五章 工业企业的组织制度	(68)
一、设置企业组织机构的原则	(68)
二、企业组织机构的形式与特点	(74)
三、现代企业组织结构的发展趋势	(81)
第六章 工业企业的分配制度	(85)
一、社会主义的物质利益原则	(85)
二、企业职工劳动报酬的形式	(90)
三、工资制度的改革	(97)
第七章 工业企业的基础工作	(103)
一、企业管理基础工作的意义	(104)
二、企业管理基础工作的内容与特点	(107)
三、强化基础工作，提高企业素质，推动企业 管理现代化	(118)
第八章 现代企业管理方法概论	(123)
一、工作研究	(125)
二、质量控制	(126)
三、人体工程	(129)
四、价值工程	(129)
五、系统工程	(133)
六、预测论	(134)
七、运筹学	(137)

第一章 工业企业管理的发展

一、资本主义企业管理的发展

资本主义国家的企业管理是随着资本主义制度的产生和发展而形成的。17、18世纪英、法资产阶级革命之后，特别是18世纪中期出现机器大工业之后，资本主义得到更大的发展，资本主义国家的企业管理和管理思想也相应得到了发展。如果从第一次产业革命算起，资本主义企业管理已经有200多年的历史了。这段历史，一般来说可以分为三个阶段，即通常所说的传统管理、科学管理和现代管理阶段。

（一）传统管理阶段。从18世纪后期到19世纪末，也就是从资本主义工厂制度出现起，到资本主义自由竞争基本结束，大约经历了100多年。资本主义的工厂管理开始于18世纪。马克思、恩格斯在《共产党宣言》中提出：蒸汽和蒸汽机引起了工业生产的革命，现代大工业代替了工场手工业。

自从工厂成为资本主义工业生产的主要方式，就引起了工厂管理的需要和发展。这种管理从劳动分工开始，继而是管理分工，再到扩大专职的管理人员和机构，同时产生了相应的管理方法和手段。这种传统管理主要是解决如何分工协作，以保证生产的顺利进行，达到减少资本消费，取得更多利润的目的，管理的主要内容，是对生产、成本与工资方

面的初步管理。因此，我们把传统管理的特点概括为主要依靠个人经验进行生产管理。传统管理阶段的代表，是英国古典政治经济学家亚当·斯密，他第一个提出了生产经济学的概念，他在1776年出版的著作《国富论》中提出了劳动分工的好处，虽然没有形成为系统的理论，但他的贡献在于提出了生产合理化这个重要的概念。

但是，整个19世纪的企业管理还处在早期阶段，还没有形成一个完整的生产管理的科学理论，没有摆脱小生产经营方式的影响。管理靠经验和判断，没有统一的办法；生产靠习惯和经验，没有操作规程；工人和管理者培养，也是靠师傅传授经验，没有统一的标准。这种以经验为主的管理，就被称之为传统管理。

（二）科学管理阶段。从19世纪末到20世纪40年代，大约经历了半个世纪。在传统管理的后期，即19世纪末到20世纪初，由于科学技术发展，分工协作复杂，机器更多地代替了手工劳动，商品市场也发生了很多变化，企业的经营管理面临许多复杂的新问题。单凭管理者个人的经验和判断已经难以有效地管好企业，迫切要求用新的管理方法来代替传统的经验管理。这就是科学管理生产的经济背景。

最早提出科学管理理论的代表人物是美国工程师泰罗。他1881年开始在企业长期进行管理工作试验，1911年发表了《科学管理原理》一书，这是资本主义世界最早的一本科学管理著作，也是世界上第一本研究工业生产组织管理的书。他提出了一个比较完整的科学管理体系，也就是泰罗制。泰罗制的主要内容包括：①操作方法标准化，②确定标准作业时间，③确定每日工作量，推行有差别的能力工资制度，④

按标准作业方法训练工人，⑤明确划分计划职能与作业职能等。

泰罗制是对传统管理的重大突破。当然，它的最终目的仍然是以最大限度地利用工作日来保证企业主的最大利润。所以列宁把泰罗制称为“榨取血汗的科学制度”。但是必须看到，泰罗的研究成果开创了一个科学管理的时代，他把传统管理中积累的管理经验加以系统化和标准化，并运用科学方法和手段来研究和解决企业内部生产管理方面的问题。同时也要看到，泰罗制本身也有很大的局限性，主要是它只注意到了提高各种作业的效率，降低生产成本，而未能从更加全面的观点出发解决提高整个企业效率的问题。这种局限性是由当时生产力发展水平制约的。

在发展科学管理方面，动作研究的创始人吉尔布雷斯、线条图的创始人甘特、生产标准化的创始人福特、管理五职能理论的创始人法约尔等，都做出了重要的贡献。

（三）现代管理阶段。从20世纪40年代到现在，可称为现代管理阶段。第二次世界大战之后，在资本主义的经济发展中，特别是在工业生产方面，出现了许多新的重大的变化，主要表现在：企业的规模进一步扩大，生产过程自动化和连续化程度空前提高；产品更新换代和技术更新周期大大缩短，市场竞争异常激烈；生产社会化程度更高，复杂产品需要大规模的分工作协作，需要相应的管理与控制。所有这些，都对企业管理提出了许多新的要求，这就是现代管理产生的历史条件。

现代管理的理论，可以分为“技术学派”和“行为学派”两大流派。

技术学派实际上是泰罗的科学管理的继续与发展，它从操作方法、作业水平的研究向科学组织的研究扩展，同时，吸取了现代技术科学和自然科学的新成就，运用统计学、运筹学、系统工程、电算机等科学技术手段，形成一种现代的组织管理科学。技术学派在理论上认为，管理的重点在于经营，经营的核心是决策，决策错了就一切都错了。在错误决策之下，管理效率越高，损失就越大。因此，它的中心内容是通过科学的决策程序为企业的经营和业务决策提供最佳方案，从而发展了一系列的数学模型和分析方法，广泛运用了电子计算机。

行为学派强调从社会学、心理学的角度，研究人们行为的动机，人们对外界刺激的反应等等，要求妥善地处理人事关系，减少冲突，充分调动人的积极性。它认为企业管理只重视物质技术条件和金钱，还不能够保证生产和工作的成效，必须重视社会条件和人与人之间的关系，激励人的主动性和创造性，从而提高劳动生产率。

现代管理就是这些理论的综合与运用，它的特点可概括如下：①突出经营决策，面对市场和用户，力求提高盈利水平，提出了管理的重心在经营，经营的重心在决策的观点；②把开发新产品，提高技术水平作为企业发展的核心问题；③实行以人为中心的管理，主张管理民主化，以尊重人为号召，用激励手段调动人的积极性，并进行智力开发投资，重视教育与培训；④广泛运用运筹学、电子计算机等现代科学技术成就；⑤实行系统管理，运用系统论，把企业管理作为一个开放系统；应用系统工程，从系统优化的观点出发，进行经营管理战略决策。

二、我国社会主义企业管理的发展

建国近40年来，我国工业企业管理走过了一条曲折的道路。按照时间先后顺序，可简单回顾如下：

1949年至1952年，国民经济恢复时期：企业主要进行了民主改革、生产管理改革和企业改组，为开展社会主义经济建设准备条件。

1953年至1957年，第一个五年计划时期：当时我国存在五种经济成份，党中央提出了过渡时期的总路线，国家实行优先发展重工业的方针，兴建了156项重点工程。在企业管理方面，引进了苏联企业管理的制度和办法，包括实行一长制，探索改革企业领导制度；加强计划、技术、经济管理；推行职工代表大会制；开展社会主义劳动竞赛；为新建企业培养干部和工人；组织生产协作；结合社会主义改造对企业进行改组等。

1958年至1960年，“大跃进”时期：党中央提出了社会主义建设总路线，但在执行中忽视了客观经济规律，过分夸大了主观意志的作用，给经济发展带来了许多后患。在企业管理中，否定适应现代化大生产所需要的科学管理制度和办法，在经济上造成了巨大损失，破坏了企业管理的正常秩序。这一时期也取得了一些经验，主要是“鞍钢宪法”的形成和群众性经济核算的发展。“鞍钢宪法”的内容主要包括在企业中开展技术革命，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。

1961年至1966年，贯彻“八字”方针时期：党中央提出

了调整、巩固、充实、提高的方针，要求企业重视产品质量，增加产品品种，节约原材料，降低成本，提高劳动生产率。各企业从“五定”入手，对产品方向和生产规模，人员和机构，主要原料、材料、燃料、动力的消耗定额和来源，固定资产和流动资金，外部协作关系等逐一核定下来，建立岗位责任制和经济核算制，颁发了工业七十条等许多企业管理方面的条例，在全国范围试办了托拉斯。

1966年至1976年，“文化大革命”时期：这一时期在“左”的思想指导下，企业管理制度和办法遭到了长时间的更为严重的破坏。当时，把发展生产当成“唯生产力论”进行批判；把四个现代化说成是“资本主义化”；把繁荣经济，改善人民生活说成是“修正主义”；把学习外国经验、引进先进技术说成是“卖国主义”；把按劳分配、多劳多得的社会主义原则歪曲为“资本主义的经济基础”；把合理的规章制度说成是“管、卡、压”等等。

这一阶段，在1975年邓小平同志主持中央日常工作期间，着手对企业进行了整顿，并制定了工业三十条，使企业管理有了明显的好转，对激发广大职工生产积极性，推动生产力的发展，起了重要的作用。

1977年以来，我国进入了一个新的历史时期，特别是1978年党的十一届三中全会召开，开始全面地纠正过去的“左”倾错误，党和国家的工作重点转移到社会主义现代化建设方面来，对国民经济进行了调整，对经济体制和政治体制进行了改革，在经济方面颁布和实施了一系列新的方针政策，在企业管理方面颁布和实施一系列新的法规和条例。所有工业企业，都分期分批进行了恢复性的和建设性的全面整

顿，按照“三项建设”和“六好要求”^①目标加强和改善企业管理，提高企业素质。同时在学习国外企业管理经验、推行现代管理方法、强化基础工作，组织开展企业升级，实行厂长负责制等方面采取了一系列重大的措施。

特别应该指出的是1978年以来进行的企业改革。主要内容包 括1978年至1980年以扩大企业自主权为主要内容的改革，1981年至1982年以试行经济责任制为主要内容的改革，1983年至1986年以实行利改税为主要内容的改革，以及从1987年起以实行多种形式的承包经营责任制为主要内容的改革等。对于理顺企业内部的经营机制，从根本上提高企业现代化管理的水平，建设具有中国社会主义特色的企业管理起了极为重要的作用。

三、中国社会主义企业管理特色

中国社会主义企业管理特色是中国企业管理的个性，是对体现现代生产力、社会主义生产关系和上层建筑发展客观要求的、能使企业实现良性循环、充满生机活力的、具有我们国家、民族特点的管理要素的集中概括。中国社会主义企业管理特色这一涵义说明：

①三项建设是：逐步建设起又有民主，又有集中的领导体制；逐步建设起一支又红又专的职工队伍；逐步建设起一套科学文明的管理制度。

六好要求是：产品质量好，经济效益好，劳动纪律好，文明生产好，政治工作好，国家、企业、职工三者利益兼顾好。

第一，它是中国的。它是中国的企业管理实践经验的总结和提炼，体现了中国国情特点和中华民族优秀传统文化，是有别于资本主义国家和其他社会主义国家的企业管理的。

第二，它是社会主义的。它体现了我国社会主义生产关系和上层建筑本质特征，是符合社会主义基本经济规律和有计划的商品经济的客观要求的。

第三，它是现代化的。它所反映的管理要素，包括管理思想、管理组织、管理方法和管理手段，是具有先进水平的，对管理现代化进程起到促进作用的。

研究总结中国社会主义企业管理特色，具有重要意义。邓小平同志多次提出要把马克思主义普遍真理同我国的具体实践结合起来，走自己的路，建设具有中国特色的社会主义。这是我们建设社会主义现代化国家的总的指导方针。研究、总结中国社会主义企业管理特色，创建我国社会主义企业管理体系，是建设具有中国特色的社会主义宏伟工程的重要组成部分。研究、总结中国社会主义企业管理特色，可以振奋民族精神，更好地贯彻“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，坚定地走中国式的管理现代化的路子；可以指导企业管理实践，促进企业改革更加深入地发展。

研究、总结中国社会主义企业管理特色，应遵循的原则是：①要坚持社会主义方向。坚持四项基本原则是研究、总结中国社会主义企业管理特色的根本前提。②要坚持实事求是。中国社会主义企业管理特色是从企业的成功经验中提炼出来的理性认识，反映了生产经营的客观规律。③要正确处理继承、借鉴和发展的关系。继承是基础，发展需创新。④要坚持先进、适用、系统的原则。研究、总结中国社会主义

企业管理特色，要研究、总结那些符合发展方向的先进管理经验。而且，这些经验应当是被实践证明为有效的、适用的，并逐步形成一定的体系。

我国社会主义企业管理的特色主要包括十个方面的内容：

（一）在以社会主义公有制为主体、多种经济形式并存条件下，企业经营方式的多样化。在以社会主义公有制为主体、全民经济、集体经济、个体经济、中外合资和外国独资经济都得到发展的条件下，处于国民经济主导地位的全民所有制企业，在改革中突破了长期以来由国家直接经营，作为行政主管部门附属物的格局，在处理国家所有和企业经营的关系方面，采取了多种多样的方式，如国家与企业共同经营，企业经营，集体或个人承包经营，集体或个人租赁经营，股份经营等等。这些经营方式的共同特点，是以国家所有权与企业经营权适当分离为基础，企业作为相对独立的商品生产者和经营者，有了不同程度的经营自主权，把责、权、利配起套来，完善企业内部经营机制，在有计划商品经济的条件下进行自主经营。

（二）厂长全面负责、党委保证监督、职工民主管理的企业领导体制。实行厂长负责制是企业领导体制的重大改革，是现代企业社会化大生产和发展社会主义商品经济的客观要求，是加快经济体制改革的需要。这种领导体制突出了厂长在生产行政指挥中的地位和作用，改变了党政不分、职责不明的状况，明确了企业是一个经济实体，它的中心任务是搞好生产经营，厂长是一厂之长，是企业的法人代表，对企业负全面责任，处于中心地位，起中心作用。企业中的党

组织对企业实行思想政治领导，对生产经营工作起保证监督作用。企业的职工代表大会制度和各项民主制度，保障职工行使当家作主的权力。这种领导体制，理顺了企业行政、党组织和工会三方面的关系，调动了三方面的积极性，使三方都紧紧围绕生产经营这个中心各司其职、各尽其责、互相支持、密切配合。

（三）保障职工主人翁地位、体现职工主人翁精神的职工民主管理。我国社会主义企业职工民主管理的特点，是有专门制度和机构保障职工行使管理权力，其基本形式就是职工代表大会，它的常设机构是工会委员会；在实践中，广大企业还创造了有利于发挥职工主人翁精神的各种民主管理形式，如合理化建议活动、民主咨询会、民主接待日、生产（技术、财务）民主会以及内容丰富的车间、班组民主管理等。职工参加企业管理是近一二十年来的一种世界性趋势。但是，资本主义企业的职工参与管理，是资本家维护自身利益、追求最大剩余价值的需要，因此是有局限性的。真正的民主管理只有社会主义条件下才能实现。

（四）适应有计划商品经济要求的企业经营战略思想。我国企业面对着由产品经济向有计划商品经济转变的新形势，已经开始重视制订和实施经营战略。我国企业经营战略的根本目的在于实现社会主义的生产目的，即最大限度地满足人民群众日益增长的物质和文化生活需要；我国企业经营战略的目标是追求企业经济效益和社会经济效益的统一，企业经济效益要服从于社会经济效益；我国企业经营战略的方向、重点、方针等的制定和实施，要服从整个国民经济发展战略的要求，既要善于运用多种经济杠杆，受市场机制的调

节，还要受国家宏观间接控制的制约和计划机制的调节；我国企业的竞争战略，必须遵守社会主义的经营原则和经营道德。这些，都是与资本主义企业的经营战略思想根本不同的。

（五）国家、集体、个人三者利益相统一，责、权、利相结合，职工劳动所得同劳动成果相联系的多种形式的经济责任制。这种企业经济责任制，是我国企业在整顿和改革中创造的综合性经营管理制度，也是国家对全民所有制企业进行有效管理的一种方式。推行经济责任制，进一步完善了企业的经营机制和管理机制，开拓了进一步贯彻按劳分配和实行多种分配方式的新途径，它以全体职工为主体，将企业的经营责任层层分解，落实到人，形成多层次、多形式的包、保、核相结合的责任体系，使企业经营目标的实现有了切实保证。（经济责任制在第五章有专门论述。）

（六）互利互惠、共同发展、发挥群体优势的 经济 联合。我国企业经济联合是在社会主义有计划商品经济条件下，按照专业化协作和经济合理的原则，实现企业间联合生产经营的现代化社会生产组织形式，是克服单个企业生产要素不平衡的限制、发挥群体优势，实现以内涵为主扩大再生产的重要途径。近年来，多种层次、多种形式的横向经济联合的迅速发展，形成了一大批企业群体和企业集团。这种经济联合的特点，一是坚持“四个有利”的指导思想（即有利于挖掘企业潜力，有利于促进企业结构、生产结构和地区分布的合理化，有利于形成和发展社会主义的商品市场、资金市场和技术市场，有利于打破条块分割，实现政企分开）；二是坚持互利互惠、共同发展的联合原则；三是联合的形式多种多样。这种联合，促进了社会生产力和现代科学技术的发

展。

（七）以企业实践为基础，吸收国外先进管理经验，推动我国企业管理现代化。取人之长、补己之短，是各国提高技术水平和管理水平的普遍规律。我国引进、消化、吸收国外先进的管理经验，并加以创新，形成符合我国国情的行之有效的管理方法，加速了我国企业管理现代化的进程。我国企业管理具有多层次的特点，处于不同层次上的企业，围绕以提高产品质量，降低物质耗消为主要内容的“抓管理、上等级、全面提高企业素质”的目标，在加强科学管理基础上，积极借鉴、应用国外先进管理经验，加速了企业管理现代化的步伐。同时从实际出发，把各种先进的管理方法有机组合、配套应用，使之通俗化、群众化，如全面计划管理，全面质量管理、全面经济核算，全面人事劳动管理就是具有我国特点的系统的综合管理方法。

（八）继承优秀的民族文化传统的管理艺术。管理是一门科学，也是一门艺术。我国有悠久的历史 and 光辉灿烂的文化，批判地继承优秀文化遗产，在现代企业中加以创造性的运用，正在形成具有中国民族独特风格的管理艺术。主要有知己知彼、审时度势的经营战略，以变应变、出奇制胜的经营策略，“严治”与“情治”相结合的治厂方法，选贤任能的用人之道等等。

（九）以生产经营为中心，以建设“四有”职工队伍为主要内容的企业思想政治工作。企业思想政治工作是我国社会主义企业管理的重要组成部分。经过长期实践和探索，逐步积累了较为系统的经验，主要有：①坚持四项基本原则，为实现党在社会主义初级阶段的基本路线服务，围绕改革、