

经 营 管 理 现 代 化

何 杏 清 编

机 械 工 业 出 版 社

内 容 简 介

本书按经委推广的管理现代化十八个项目,从经营、计划、生产、劳动、物资、技术、设备、质量、财务等各项管理着眼,阐述定性、定量现代化理论、策略、方法共计156种,对经营决策十种方法即概率决策法、边际分析法、盈亏分析法、临界分析法、单纯形法、对角线法、决策树法、投资决策法、能力决策法、线性规划法等作了重点介绍,并对生产中的约翰逊法、甘特图法、混合流水线法等作了扼要叙述,还对价值工程、统筹方法、目标管理等进行了系统阐述。书中将经济、技术、数学、心理学融为一体,内容通俗易懂,写法深入浅出,每章末还附有思考题。

本书为厂长、车间主任、各科室管理干部之必读,也可作大专院校和电大经济专业的参考书。

经 营 管 理 现 代 化

杨志清 编

机械工业出版社出版(北京阜成门外百万庄南里一号)
(北京市书刊出版业营业许可证出字第117号)

通县曙光印刷厂印刷

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 19 1/4 ·字数479千字

1986年3月北京第一版·1986年3月北京第一次印刷

印数 00,001—11,700·定价4.10元

统一书号: 15033·6297

目 录

前 言

第一章 管理原理

第一节 工业企业管理概述	(1)
第二节 厂长(经理)负责制	(5)
第三节 怎样当好厂长	(6)
第四节 民主管理	(10)
第五节 管理的由来和发展	(12)
第六节 用经济办法管理经济	(15)

第二章 管理机构 and 规章制度

第一节 企业管理体制	(20)
第二节 企业管理机构	(24)
第三节 企业规章制度	(27)
第四节 企业基础工作	(29)
第五节 思想政治工作	(31)

第三章 管理基础技术和管理心理理论

第一节 统筹原理和方法	(34)
第二节 电子计算器及其运用	(41)
第三节 电子计算机及其运用	(46)
第四节 管理行为学简介	(50)

第四章 工业企业经营管理

第一节 全面计划管理	(58)
第二节 经营管理概述	(59)
第三节 销售管理	(60)
第四节 产品的技术开发	(63)
第五节 价值工程	(66)
第六节 消费心理研究	(72)

第五章 经营决策

第一节 预测、决策的定性分析方法	(76)
第二节 预测的因果关系法	(82)

第三节	预测的时间序列法	(88)
第四节	决策的十种最优化方法和七套策略	(90)

第六章 工业企业计划管理

第一节	计划管理的作用和原则	(112)
第二节	长远规划	(114)
第三节	年度计划	(119)
第四节	计划管理指标体系	(123)
第五节	经济效益及其指标	(127)

第七章 工业企业生产管理

第一节	生产过程和生产类型	(131)
第二节	生产作业计划的编制及优化	(139)
第三节	车间计划和计划的检查	(149)
第四节	在制品管理	(150)
第五节	生产调度工作	(159)

第八章 工业企业劳动管理

第一节	劳动管理的内容和任务	(163)
第二节	劳动定额管理	(165)
第三节	劳动组织和编制定员	(171)
第四节	工资和奖励	(176)
第五节	劳动保护工作	(179)
第六节	职工培训	(180)
第七节	劳动计划和劳动统计	(183)

第九章 工业企业物资管理

第一节	物资管理的意义和任务	(188)
第二节	物资消耗定额及优化方法	(189)
第三节	物资储备定额及优化方法	(194)
第四节	物资供应计划	(199)
第五节	仓库管理和科学化管理	(203)
第六节	物资节约和综合利用	(207)

第十章 工业企业技术管理

第一节	科学研究	(217)
第二节	工艺技术管理	(223)
第三节	标准化系列化和通用化	(226)
第四节	技术改造和技术引进	(229)

第五节 设备的维护和修理..... (232)

第六节 设备的选择和更新..... (237)

第七节 生产技术准备工作..... (242)

第十一章 工业企业质量管理

第一节 全面质量管理体系..... (248)

第二节 质量管理基本原理..... (252)

第三节 质量分析和质量控制..... (262)

第四节 加强质量管理的技术组织措施..... (273)

第十二章 工业企业经济管理

第一节 工业企业财务管理..... (277)

第二节 成本管理和量本利分析..... (288)

第三节 全面经济核算..... (299)

第四节 经济活动分析..... (302)

参考文献..... (306)

第一章 管理原理

第一节 工业企业管理概述

一、社会主义工业企业的概念和分类

(一) 什么是社会主义工业企业

社会主义工业企业是以生产资料公有制为基础，以经营管理为中心，向社会提供商品或劳务的独立核算的经济组织。它要求用本身的经营成果来补偿消耗并获得盈利，为国家提供积累。生产的最终目的是为了**满足**广大人民群众日益增长的物质文化需要。

构成企业的两个主要条件是：(1) 政治上具有法人权。(2) 经济上具有相对的自主权，实行独立经济核算。

(二) 社会主义工业企业的基本特征

1. 以社会主义生产关系为基础。这决定了社会主义企业的本质和根本方向，也是区别于资本主义企业的主要标志。具体又反映在以下三个方面：(1) 社会主义政治和经济的辩证统一。经济是基础，政治是上层建筑，社会主义的政治归根到底是为社会主义经济服务的，是为了解放生产力，促进生产力的发展。但是，政治是经济的集中表现，社会主义的政治是决定企业的道路和方向的。(2) 社会主义企业必须按社会主义的经济规律办事，遵循规律，反映规律的要求，首先是反映社会主义基本经济规律的要求，生产是为了满足人民的需要，为人民服务，要求正确处理国家、集体、个人的利益。与此同时，还要遵循社会主义的其他经济规律，如有计划、按比例规律，价值规律，按劳分配规律等。(3) 劳动者平等合作的互助关系，彼此没有剥削。在没有剥削的前提下，这种关系是建立在一定的物质利益基础上的。

2. 具有一定的法人地位。具体表现在：(1) 企业有正式的户头，经过一定的部门批准立户。(2) 企业在银行有帐户，有一定的流动资金和固定资产，可以向银行贷款，可以通过银行与其他单位进行经济往来。(3) 可以签订经济合同，承担经济责任。(4) 法律上受到保护和承认，可以向其他单位进行法律交涉。

3. 从事社会主义条件下的商品生产。具体表现在：(1) 企业的生产是为了向社会提供商品，为卖而买，通过销售使使用价值变为价值，收回货币，完成资金的周转。(2) 企业以经营管理为中心，重视经济效益，企业的基本目标是：方向正确、优质低耗、物美价廉、交货及时、服务周到、多取盈利、多做贡献。(3) 价值规律对生产具有一定的调节作用，必须重视市场机制，使计划调节与市场调节正确结合起来，相辅相成，相互补充。

4. 具有相对的独立性，实行独立核算。具体表现在：(1) 企业有一定的独立自主权，国家和企业在根本利益上是一致的，在生产资料的所有权上国家是全民利益的代表，作为国营企业，对生产资料的使用权、支配权有一定的自主性。(2) 企业具有相对的物质利益，这在另一方面反映了与国家利益的区别性和分割性，必须考虑和承认这种相对物质利益的存在，正确处理国家和企业的关系，实行经济责任制，使责、权、利结合，反对平均主义。(3) 实行经济核算，改善经营管理，以自己收入补偿支出，取得盈利，按时向国家缴纳税金

和利润。这也是企业区别于国家机关和事业单位的一个标志。

5. 社会化的大生产。具体表现在：(1) 大规模地采用机器，系统地将科学技术知识应用于生产，不断提高产品设计水平，采用先进工艺技术和先进操作方法，促进生产的发展。(2) 劳动分工精细，协作关系密切。产品可分解为部件、组合件、零件。生产过程可划分为基本过程、辅助过程、准备过程、服务过程。生产过程还可以分解为不同的工艺阶段。(3) 生产过程具有高度的比例性、协调性和连续性。生产单位之间、工序之间必须具有适当的比例。上下之间、前后之间在时间上、空间上必须相互衔接和配合，保持一定的连续性和协调性。(4) 人、财、物、信息、产、供、销、运必须有机地结合，发挥综合效益。(5) 必须严格执行统一的标准，包括劳动对象的统一，劳动手段的统一，劳动操作方法的统一，计量检测标准的统一。总之，社会化的大生产包括生产资料的社会化、生产过程的社会化和劳动产品的社会化。

(三) 社会主义工业企业的分类

社会主义工业是一个重要的物质生产部门，在国民经济中处于主导地位，是发展国民经济、巩固国防、改善人民生活的物质基础。全国几十万个工业企业，组成了社会主义的工业体系，按其分类有以下几种：

- 1. 按所有制分：全民企业和集体企业。
- 2. 按隶属关系分：中央企业和地方企业。

表 1-1 企 业 分 类 表

分类方法	企业类型	特 点
按 加 工 方 式 分	装 配 型	通过零件的加工和装配制成产品
	装 置 型	通过装置对原料加工，使其发生质的变化
按 制 造 工 艺 划 分	合 成 型	把不同成分(零件)合成或装配成产品，如水泥厂、汽车厂中的各工艺
	分 解 型	原料经加工处理后分解成产品，如炼油厂、焦化厂中的工艺
	调 制 型	改变加工对象的形状或性能而制成产品，如钢铁厂、橡胶厂
	提 取 型	从地下、海水中提取产品，如煤矿、油田
按生产过程分	单 线 型	生产过程各工序依次直线排列，如织物染色过程
	组 合 型	生产过程开始由若干小的单线型过程组成，逐步合成一个生产过程，最后制成产品，如各种机械的装配
	扩 散 型	从一个生产过程，逐步分化为几个小的生产过程，分别制成不同产品，如石油化工企业
按产品生产重 复 性 分	单 件 型	干一件
	分 批 型	品种较少、产量较大、成批生产
	连 续 型	连续大量生产一种或少数几种产品
按任务确定方 式 分	订 货 型	按用户订货生产
	预 计 型	按市场预测生产
按机床排列方 式 分	直 线 型	按产品加工的工艺顺序来排列各种不同的设备
	机 群 型	把同类加工设备排列在一起
	移 动 型	产品固定在一个地方，把机器设备搬来进行加工，如造船

3. 按工业部门分：重工业和轻工业。
4. 按组织规模分：大型、中型和小型企业。
5. 按加工方式等区分：可以具体分为多种类型，如表1-1所示。

二、社会主义工业企业管理的任务和职能

（一）社会主义工业企业管理的涵义

社会主义工业企业管理是指对企业的整个生产、技术、经济、生活等各项活动进行预测、决策、计划、组织、指挥，以实现优质低耗、多得盈利，圆满完成企业的各项任务，满足社会需要，为国家 and 人民多做贡献。

企业是现代国民经济的基本单位，既是生产活动的组织者，又是一定社会主义关系的体现者。企业管理应以马列主义政治经济学为理论指导，在生产力与生产关系、经济基础与上层建筑的矛盾运动规律中，了解和掌握企业管理的规律性。

企业管理研究的主要范畴是微观领域，但是应该在宏观与微观统一和结合的基础上加以研究。社会主义经济的宏观领域与微观领域在目的性、相关性、科学性等方面是一致的。

（二）社会主义工业企业管理的主要任务

1. 认真贯彻党和国家的方针、政策、法令，按照国家的要求和市场的需要，完成和超额完成国家的生产计划和各项其他计划，努力发展产品品种，不断提高产品质量，严格履行经济合同，对用户负责到底。

2. 改善企业管理，努力降低消耗，节约原料、燃料和动力，降低产品成本，提高经济效益。

3. 广泛采用先进科学技术，提高生产技术水平，不断进行产品技术开发，更新换代，提高产品的竞争能力。

4. 合理组织劳动，克服工时浪费，提高劳动效率，改善劳动条件，确保安全生产，搞好环境保护。

5. 关心职工生活，正确处理国家、企业、个人利益，调动职工积极性，不断提高职工的政治、思想、技术、业务素质。

（三）社会主义工业企业管理的职能

企业管理是研究企业管理规律及相互关系的一门科学。企业管理的职能是由企业的性质和任务决定的，具体包括以下五个方面：

1. 预测和决策：包括（1）预测未来，制定规划，对企业发展的方向、产品发展方向、市场情况、社会需要情况、资源情况和技术发展方向进行预测，在生产、技术、经济、队伍建设等方面进行规划。（2）确定目标，研究方针，在全面规划的基础上，具体确定一段时间的经营目标，并制定相应的经营方针，制定品种策略、竞争策略、市场策略和价格策略。（3）抓住关键，抓住主要矛盾，抓住时机。决策的核心问题是抓关键和时机，使企业处于主动和有利地位。（4）善于适应和及时止、变。对于不同的条件要善于适应，不利时能够停止和很快改变自己的方向。

2. 计划和组织：包括（1）综合平衡，平衡需要与可能、能力和条件、内部与外部，进行可行性分析，选择最优方案。（2）进行组织设计，选定合理的组织结构；组织协调，规定各环节、各部门、各单位的相互关系，规定命令下达和信息传递的渠道，明确它们的协调原则和方法；明确组织的运用，规定各组织体的工作程序、业务运行的技巧和建立检查、报告

制度。(3) 发挥人、财、物的综合作用,提高企业的综合能力,发挥企业的综合经济效益。

3. 指挥和控制:包括(1) 正确及时地指挥和调度,及时果断地处理生产过程中发生的问题,建立和健全完整系统的反馈系统,将生产过程的停顿和中断,技术质量的事故和问题,市场销售和竞争情况,用户对产品的要求和意见,准确及时地反映到指挥部门。(2) 指挥灵便,进退有序,有明确的职责,具体的制度,必要的方法。(3) 建立和健全各种控制方法,如生产控制、质量控制、库存控制、财务控制、成本控制。(4) 进行监督和检查,进行成绩考核,开展批评和表扬。

4. 教育和鼓励:包括(1) 进行经常的培训教育工作,提高队伍的素质,发现人才,正确使用人才,发挥各成员的能力和专长。(2) 政治思想工作 and 物质鼓励相结合,建立必要的奖惩制度,有奖有惩,好坏分明,调动职工积极性。(3) 实行民主管理和参与制,实现劳动人民当家作主,办好企业。

5. 挖潜和创新:包括(1) 不断挖掘企业内部潜力,提高设备利用率、工时利用率、物资利用率和资金利用率。(2) 进行技术革新和技术改造,利用新设计、新工艺、新设备、新材料,提高机械化和自动化程度,不断创新,不断前进。

三、社会主义工业企业管理的原则

管理原则是经济规律的反映。是人们对经济规律认识以后提出的行动规范。社会主义工业企业管理的原则是:

(一) 社会主义原则

根据这一原则,要求企业的发展方向、生产目的、一切生产经营活动都应反映企业的社会主义性质,遵循社会主义的经济规律,执行党和国家的方针、政策,坚持四项基本原则,维护社会主义的生产关系,具有全局观点,把国家利益放在第一位。

(二) 计划调节与市场调节相结合的原则

计划经济是社会主义经济的基本特征之一,在一切生产经营环节实行严格的计划管理,这是有计划、按比例发展的客观要求,也是社会主义制度优越性的表现。社会主义经济又是商品经济,必须实行计划调节与市场调节相结合,以计划调节为主,充分发挥市场调节的作用,广泛推行合同制,加强市场预测,搞好综合平衡。

(三) 民主集中制原则

民主集中制是党和国家的基本组织原则,也是工业企业的组织原则。以公有制为基础的社会主义经济,要求高度的集中和统一;社会主义制度下,劳动人民是国家和企业的主人,必须实行广泛的民主,贯彻群众路线,坚持民主管理。

(四) 经济核算的原则

经济核算是按照价值规律的要求,以货币的形式,采用会计、统计、业务核算的方法,对企业的各种生产和经济活动进行全面的监督和考核,以达到用最低的消耗取得最大经济效益的目的。根据这一原则,要求企业讲节约,讲效率,讲算帐,讲考核,提高经济效益。

(五) 物质利益原则

由于社会主义经济是公有制基础上的有计划的商品经济,在统一的、与国家利益一致的条件下,企业与企业之间存在着经济条件的差别,企业本身也存在经济利益的特殊性和经营管理的相对独立性,必须贯彻物质利益原则,在处理生产和分配,积累和消费,全局和局部的关系时,要兼顾国家、企业和个人的物质利益,调动各种积极性,提高企业的活力。

在社会主义条件下，职工个人的物质利益要与企业的经营成果挂钩，要同本人的贡献和作用相联系，还要同国家经济发展的速度相联系。

四、社会主义企业的素质建设

社会主义企业的素质是指社会主义企业本身固有的、带有根本性的素养品质和能力的综合体。按照最新的系统科学理论、非平衡状态理论和耗散结构理论，应该把企业看作是一个按一定经济目标运动的、多因素综合作用的动态整体，企业的管理工作就是目标、内部条件和外部环境的动态平衡。社会主义企业必须具有高度的自我适应、自我组织、自我发展、自我提高的功能，实现系统化、高效化、最优化，达到经济上的合理性、技术上的先进性、方法上的科学性和数据上的准确性。

素质建设包括总体的素质建设，人员、队伍的素质建设，物质手段和技术手段的素质建设，管理思想、管理方法和管理手段的素质建设等多方面。提高企业素质实质上就是提高企业从事工业生产经营活动的能力。提高企业素质的目的是为了企业的经济效益。企业应通过整顿、改革、改善经营管理及加强人才和技术开发等途径，大力提高企业素质。

第二节 厂长(经理)负责制

一、厂长的责任和权限

工业企业实行厂长(经理)负责制是我国国营工业企业领导制度的一项重大改革，它具有十分深远和重要的意义。

实行厂长负责制就是企业的生产指挥、经营管理由国家委托厂长全权负责。

我国的国营工业企业是全民所有制性质的企业，它的生产资料属于全体劳动人民所有。厂长受国家委托，集中和代表全体劳动人民的意志，负责企业的生产经营管理，因此，厂长是企业的行政负责人，是企业“法人”的代表，他对国家计划和任务的完成承担全部责任，并对企业生产经营的好坏承担责任。他有责任保护全厂的财产和职工群众的正当利益不受侵犯。同时，他也应该有与他责任相称的职权。

(一) 厂长的主要责任

1. 确保企业遵守和执行国家的宪法、法律和法令，贯彻执行国家的方针、政策，坚持四项基本原则，坚持社会主义方向。

2. 保证完成国家的指令性计划和各项任务，搞好生产经营管理，按时上缴税、利。

3. 对社会负责，保证产品的质量和使用安全，搞好人才开发和技术开发工作，不断提高企业技术水平。

4. 挖掘生产潜力，改善劳动条件，做好安全生产和环境保护工作，不断提高劳动生产率和经济效益，逐步改善职工生活。

5. 带动各级行政干部深入群众，做好职工的思想政治工作，向企业党委和职工代表大会报告工作，听取意见。对外代表企业签订经济合同。

(二) 厂长的主要职权

1. 召集和主持厂务会，讨论和决定企业生产经营工作中的重大问题。

2. 对工厂生产经营活动和行政工作行使统一指挥权。

3. 在国家的统一领导下，对企业生产、销售、原材料采购和技术改造有决定权。

4. 对副职厂级行政领导,可以提出任免名单,报主管部门批准;对厂内中层行政干部有任免权;对有重大贡献的职工有晋级权;对职工有调动、任免、升迁、奖励和惩罚权;对违反纪律的职工有处分、直至开除或辞退权。

5. 对企业规章制度的建立、修改和废除有决定权。

二、企业中党的领导

在国营工业企业实行厂长负责制以后,党对企业的领导是通过以下形式来实现的:

1. 各级国家机关根据党的路线、方针制定政策、法令、制度、条例,并运用经济杠杆和必要的行政手段,促使企业的生产经营活动纳入国家的政策轨道。

2. 企业党委通过思想政治工作,发挥党员的模范带头作用,以及其他监督的办法,从企业内部指导企业在党的路线、方针和国家政策所允许的范围内活动,保证企业的社会主义方向。

3. 上级主管机关对企业厂长和主要干部的选拔和任免,挑选出拥护党的路线和方针,执行国家政策、法令,德才兼备的优秀干部,来负责企业的领导工作,这也体现了党对企业的领导。

三、企业中党委的主要任务

在实行厂长负责制以后,企业党委的作用主要体现在三方面:思想政治方面的领导作用,对厂长的行政领导起监督和保证作用,对党的思想组织建设和共青团、工会、民兵等群众组织的工作起领导和协调作用,支持厂长工作。党委的主要任务是:

1. 宣传、执行党的路线、方针、政策,保证企业的社会主义方向。
2. 对企业生产、经营和行政工作实行保证监督,支持厂长行使职权。
3. 加强党的思想建设和组织建设,发挥党委的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用。

4. 负责职工的思想政治工作。

5. 监督各级领导干部。

6. 领导工会、共青团、民兵等群众组织和职工代表大会的工作。

四、职工代表大会制

工业企业实行职工代表大会制,这是社会主义企业民主管理的基本形式,是企业职工群众参与企业管理,监督干部,行使政治民主、技术民主、经济民主和生活民主等项权利的有效形式。

职工代表大会的主要职责是:

1. 听取厂长的工作报告,并提出意见和建议。
2. 讨论企业体制改革、工资调整方案、职工培训计划、重要的规章制度和职工生活福利方面的问题,并提出意见和建议。

3. 评议、监督企业各级领导干部和工作人员,并提出奖惩的建议。

职工代表大会工作机构的任务,可以由工会来承担。

总的来说,工业企业实行厂长负责制尚有待总结提高。

第三节 怎样当好厂长

厂长是企业的行政最高负责人,是企业生产和行政工作的直接决策者和指挥者,厂长的

领导才能和领导艺术对企业的经营状况、发展面貌甚至命运和生存都有极大关系。

一、厂长应树立适应四化建设要求的新思想、新观念

当前，厂长面临新的形势，如四化建设中企业如何更好发挥作用，管理体制改革的，市场机制等。新形势对厂长提出了新的要求，如取得更多利润和更大经济效益，预测决策，正确制定经营目标和方针，优质低耗，更好地为用户服务等。新形势要求厂长必须有新的思想观念、新的姿态和新的精神面貌，具体体现在树立明确目标，实行三个转变，明确十点区别，确立十个观点。

1. 树立明确目标：经营思想正确、产品优质低耗、物美价廉、交货及时、服务周到、多取盈利、多做贡献。

2. 实行三个转变：(1) 从行政首长转变为经营管理者；(2) 从执行者转变为决策者；(3) 从经验管理转变为现代管理。

3. 明确经验传统管理与现代科学管理的十点区别，如表1-2所示。

表 1-2 经验管理与现代管理的区别

类 别	现 代 管 理	经 验 管 理
思想过程	归纳、综合、提高	重复、演绎
组织领导方法	启示、提问	灌输、领受
工作的重点	目标、效能、效益	操作、做法
着眼点	革新、创造	过去的经验
要 求	最优方案	一 般
办 法	策动、激励、参与、预测	控制、监督
信息流	自觉分析反馈、双向、后效反应	盲目的、不自觉
工 具	电子计算机	手动工具
关 系	见物更见人	见物不见人
比 较	协调的、好的管理	任务式的、懒惰的、不称职的管理

4. 确立十个观点，分别是：

(1) 全局观点：从全局出发，把全局利益放在第一位，服从全局需要，至少不能损害全局利益、国家利益、人民利益。

(2) 战略观点：包括战略思想、战略方针、战略管理、战略组织和战略计划。

(3) 经营观点：以经营管理为中心，重视经济效益，注重预测决策，正确选择经营目标和经营方针。

(4) 市场观点：重视市场机制，调查市场需求，建立市场情报，预测市场发展趋势。

(5) 竞争观点：了解和认识竞争规律，正确选择竞争策略，熟悉竞争对手，了解产品、技术、质量、品种竞争的发展趋向。

(6) 服务观点：树立为用户服务思想，建立服务网点，搞好服务工作，建立产品质量反馈系统，吸收用户意见，改进产品质量。

(7) 素质观点：重视人的政治技术素质，加强培养工作，注意人才利用，重视智力开发。

(8) 创新观点：重视产品技术开发，不断创新，广泛采用新技术，不断进行产品更新换代。

(9) 变革观点：对变革要有长远的估计，保持在发展中变，在经营中考虑风险，善于应变，有后备方案，能随时停止、修正自己的想法。

(10) 协作观点：树立专业化协作思想，提高专业化水平，技术上有独到的本领，有专长，独具特色，搞好相互协作配合。

二、抓好几个环节，摆脱被动局面

厂长要善于抓好几个重要环节，从忙乱被动中摆脱出来。

(一) 经营决策、经济效益

经营的好坏关系到企业的存亡和兴衰，决定产品的竞争能力和销售收益，经营决策越来越成为企业管理工作中的突出问题。以厂长为首的企业管理人员要努力加强经营思想，学习经营知识，提高经营能力，抓好经营环节。

(二) 规划目标，技术开发

树立规划目标，组织人、财、物实现目标，实行规划目标管理。开展产品技术开发，为市场开发提供条件，增强竞争能力。

(三) 抓好三基三全，打好工作基础

三基是指基层、基础、基本功。基层工作包括班组建设、民主管理、队伍建设。基础工作包括定额工作、统计和原始记录、责任制度和情报工作。基本功包括工人技术和操作基本功，技职管理人员的技术业务基本功。三全是指全面计划管理、全面质量管理和全面经济核算。

(四) 知人善任、协调关系、放手工作

要根据人的能力差异、态度差异、行为差异、性格差异，选用人才，配搭干部，发挥效率。要根据例外原则，厂长适当超脱，避免陷于日常忙乱的事务，避免陷入日常的生产调度工作。

表 1-3 不 同 层 次 分 工 表

分工类别	最 高 层	中 间 层	基 层
活动内容	规划、经营、决策、战略、方针	计划、程序表	最终产品
管理工作分量	适 当	较 重	一 般
决策程度	重	一 般	轻
时间范围	一至五年	一年以内	每 天
活动范围	极为广泛	职能范围内	单个的职能
活动性质	指导启发	适当的组织性	高度的组织性
复杂程度	非常复杂	不太复杂	简单易做
工作的计量	困 难	不太困难	较容易
应用的信息类型	外部的和内部的	内部的、更精确的	内部历史的、高度准确的
智力特征	创造性的、革新的	负责的、有说服力的	有效的、能干的
涉及的人数	少 数	适当的少数	多 数
相互作用	跨与部之间	科室间	本单位

(五) 重视和经常过问安全问题，搞好环境保护，防止发生重大人身、设备事故，确保生产正常进行。

根据管理幅度原理，最高层、中间层、基层应有分工和侧重，其相互分工如表 1-3 所示。

三、厂长应具备的知识

由于企业管理具有高度的科学性、经济性、计划性、比例性、连续性，作为企业管理的最高指挥者和决策者，厂长必须具备丰富的知识，主要包括：

1. 马列主义政治经济学的知识，包括基本理论，主要原理、重要规律，当前重大的经济政策，如管理体制、改革、多种经济形式、用经济办法管理经济、经济责任制、计划调节和市场调节等。还要学习党和国家的路线、方针、政策、法令、条例、规定、制度。

2. 企业管理的知识，包括(1)企业管理的基本原理，主要原则，重要方法。(2)经济学、预测学、决策学、市场学、统计学、会计学、外贸学等。

(3)生产技术知识，包括产品结构，技术性能，科技方向，加工方法，制造过程，工艺技术和操作技能。

4. 人的有关知识，包括政工学、心理学、管理行为学、社会学、人才学、组织学。

5. 数学信息知识，包括电子计算机知识，数理方法知识，运筹学等。

四、厂长应具备的能力

1. 分析、判断、概括能力。

2. 经营、决策能力。

3. 组织、指挥、控制能力。

4. 沟通、协调能力。

5. 不断革新的能力。

6. 知人善任的能力。

五、厂长的领导艺术

1. 友谊与信任。

2. 对下级支持，主动承担责任。

3. 运用参与，依靠群众。

4. 一致与公平。

5. 利用期望：(1)表扬要准确；(2)批评要合适。

6. 监督指导的严密程度要适当：(1)要督导，但不过分；(2)宽严要适度；(3)让下级分享荣誉和成就。

7. 重视诉怨的解决：(1)有怨气让出；(2)主动了解和解决诉怨；(3)解决不了的要说说明。

8. 沟通上下思想和情况。

六、厂长的领导作风

1. 正派的思想作风。具有强烈的革命事业心和政治责任感，为国家、为人民、为企业奋发图强，正确运用权力，不谋私利，要谦虚谨慎，戒骄戒躁，不文过饰非，勇于进行自我批评。

2. 深入的工作作风。经常深入基层，善于调查研究，抓典型、树标兵，用以推动全局工作。具有扎实细致的作风，工作有布置有检查，不说假话、大话、空话。善于授权，把目

标、职务、权力、责任和利益结合起来，坚持民主集中制，自觉接受群众的监督。

3. 良好的生活作风。生活艰苦朴素，与群众同甘共苦，不搞特殊化。品行端正，模范遵守政策法规、规章制度。平等待人，和蔼可亲，不计较个人恩怨，不纠缠历史旧帐。密切联系群众，关心群众疾苦。搞五湖四海，一视同仁，不搞拉拉扯扯，裙带关系。

七、国外企业家十条标准

美国普林斯顿大学包莫尔教授提出，企业家要符合下列十条标准：

1. 合作精神。能赢得人们的合作，愿与其他人一起工作，对人不能压服，而用感服和说服。

2. 决策才能。依据事实而不是依据想像进行决策，具有站得高看得远的能力。

3. 组织能力。能发掘部属的才能，善于组织人才、物力、财力。

4. 精于授权。能大权独揽、小权分散，抓住大事，把小事分给部属。

5. 善于应变。权宜通达，机动进取，而不抱残守缺，墨守成规。

6. 勇于负责。对上级、下级、产品用户及整个社会抱有高度的责任心。

7. 敢于求新。对新事物、新环境、新观念、新技术有敏锐的感受能力。

8. 敢担风险。为改变企业发展不景气的局面，敢于承担风险，有创造新局面的雄心与信心。

9. 尊重他人。对别人的意见重视并能体谅，不武断狂妄。

10. 品德超人。品德上为社会人士、企业员工所敬仰。

第四节 民 主 管 理

一、实行民主管理的意义

社会主义国家实现了生产资料公有制，工人阶级成为国家的领导阶级，是社会和企业的主人。实行民主管理是由社会主义国家的性质、企业的性质和工人阶级的地位所决定的，是一个关系到坚持无产阶级专政、坚持社会主义道路的原则问题，具有重大的意义。

1. 人民群众是历史的主人，是社会的主人，是历史的创造者，这是历史唯物主义的基本观点。社会主义的国家和企业，人民当家作主，实行民主管理是人民根本的权利。这不仅是一个方法问题，而且是一个根本态度问题，决不是可有可无的问题。

2. 革命的根本目的在于解放全人类、解放生产力，资本主义生产造成资本家对生产资料的占有，使生产资料成为资本，劳动力成为商品，受到残酷的剥削。社会主义社会，彻底改变了这种生产关系，劳动人民成为国家和企业的主人，实行民主管理就是社会主义新生产关系的体现，是社会主义制度优越性的表现。反映了社会主义生产关系与资本主义生产关系质的原则区别。

3. 群众路线是党的根本路线，也是党的优良传统，依靠群众，实行民主管理是党的群众路线的具体体现，也是办好社会主义企业的关键所在。社会主义现代化建设，是千百万群众的共同事业，广大群众最了解企业的情况，最关心企业的发展，实行民主管理，就能把蕴藏在群众中极大的社会主义积极性激发出来，推动企业生产的不断发展，为实现四个现代化做出贡献。

4. 实行民主管理，还有利于广大职工对企业各级领导和各项管理工作发挥积极的促进

和监督作用，及时地揭露和克服一切违反社会主义原则的错误倾向，坚持企业的社会主义方向。

二、民主管理的形式

民主管理就是企业管理民主化。民主管理的实质是将企业置于全体职工的直接管理之下，企业的经营管理权掌握在全体职工的手里。我国民主管理的主要形式是：

1. 职工代表大会制，这是在全厂范围内实行民主管理的主要形式。
2. 工人参加班组民主管理。加强班组建设，形成群众管理网络，搞好企业基层工作。
3. 民主选举企业基层干部，履行群众的选举权利、建议权利、审核权利和监督权利。

三、班组民主管理

班组是企业的基层组织，是生产的第一线，也是企业各项工作的落脚点。班组民主管理是工人参加民主管理的最直接、最基本的形式。班组民主管理是通过工人选举的班组群众管理员来体现的。根据当前企业管理的情况，群众民主管理工作主要体现在下列八大员上：

1. 学习革新员：(1) 政治、技术、业务学习的组织和推动。(2) 工人技术培训的组织和推动。(3) 群众技术革新的组织和推动。
2. 质量员：(1) 宣传质量第一的思想，检查、分析小组质量情况。(2) 发现和提出优质高产的情况和经验。(3) 协助班组长开好小组质量分析会。
3. 安全卫生员：(1) 进行安全教育，制止违章作业。(2) 组织和推动文明生产。(3) 发现和提出不安全因素，管理劳保用品。
4. 定额员：(1) 协助专职定额员搞好定额制定和修订工作。(2) 反映工时定额完成情况。(3) 督促准确、及时地填写原始记录。
5. 考勤员：(1) 宣传遵守劳动纪律的意义。(2) 准确、及时地填写考勤记录。(3) 反映工时利用情况。
6. 经济核算员：(1) 了解和分析班组经济指标完成情况。(2) 反映计划安排和生产准备工作中的问题。(3) 组织和推动节约和修旧利废工作。
7. 工具员：(1) 领用和保管公用工具。(2) 督促检查正确地使用工具。(3) 组织工、夹、量、模具的定期检修工作。
8. 生活服务员：(1) 了解和反映群众生活情况。(2) 领发票券和生活方面的物资。(3) 宣传推动计划生育工作和文体活动。

四、正确处理民主管理的几个关系

在我国实行民主管理已经有较长的历史。1958年以后，推行两参一改三结合，并列入“鞍钢宪法”之中，全国的企业普遍推行了民主管理。但是，后来有的企业民主管理流于形式，有的企业工人管理名存实亡，或者完全取消了，只有少数企业仍然坚持下来。要搞好民主管理，必须正确处理几个关系。

(一) 提高领导和群众的认识

正确理解和认识民主管理的重大意义，尤其是领导干部提高认识是搞好民主管理的关键。

(二) 正确处理专和群的关系

专业管理和群众管理是相辅相成、相互促进的。群众管理应得到专业管理的指导，要有具体职责和工作内容，但是，工作量不能太大，不能超过群众力所能及的程度。专业管理必

须有群众管理的支持和协助，不能自搞一套脱离群众，应把指导群众开展管理列入自己的工作范围。

（三）摆正经常性和突击性的关系

为了广泛地进行宣传和推动，突击性地发动群众是必要的，突击是为经常性、持久性创造条件。实行民主管理也要广泛宣传和推动，通过一段突击性地发动群众的工作后，转入经常化、持久化。

（四）将权利、义务和利益统一起来

目前实行民主管理，广大工人只有义务、没有权利，更没有利益，容易造成一种负担，不能持久地、经常地开展下去。解决这一问题，除了提高认识，正确处理好专群关系外，根据国内外的经验，必须把义务、权利和利益三者结合起来。广大工人参加技术革新，开展增产节约活动应该与全厂的技术革新、产品技术开发、经济核算、经济效益结合起来，挂起钩来，使大目标、中目标、小目标有机地联系起来，形成循环，不断总结，逐步提高，使纳入规范。否则，技术革新、产品开发、经济核算将成为无本之木，无源之水，难以坚持下去。

第五节 管理的由来和发展

管理起源于生产发展和分工协作，由手工业生产发展到机器作业的现代化大生产，由单个的劳动者进行生产发展到千百和上万的劳动者进行共同生产，就必然会产生管理问题，就必然提出计划、组织、指挥、协调、监督、控制等一系列管理工作。马克思说：“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……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。”（《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页）目前，在资本主义国家形成了许多管理派别和理论。例如，工业工程、系统工程、价值工程、作业学派、系统学派、决策理论学派、行为学派等，使经济、技术、管理、数学相结合，使定性分析和定量分析结合，达到更高的水平。

一、管理的发展

资本主义国家的企业管理，大致经历了五个发展阶段，由于美国有代表性，所以划分的标志和时间阶段，均以美国为例。

（一）放任管理阶段

在1861~1866年间，美国国内爆发了南北战争，战争过程中，军事工业得到飞速发展，国内市场扩大，大量采用机器生产。在资本主义自由竞争中，卡特儿、托拉斯相继出现。当时的管理人员，单纯依靠计件工资制去刺激工人的生产积极性。由于管理人员不知道多种工作所需的合理时间，在制定计件单价时缺乏科学的依据，以致工人往往把工作效率提高到管理人员所预料不到的程度，而取得很高的工资。管理人员为了避免付出巨额的工资，于是又不断地降低计件单价。工人为了避免遭受过分严重的剥削，就采取有组织的怠工措施，用来对抗管理人员。其结果是工人的劳动生产率只达到当时可能达到的三分之一到二分之一。这个阶段的管理称为放任的管理，时间大致到1881年以前。这个管理的着眼点只注意到表面的人工成本如何降低，而缺乏任何有科学依据的管理方法和手段，没有着眼于劳动效率。

（二）定量作业管理阶段——泰勒制

从1881年开始，美国人泰勒开始研究人机效率的问题，在工业管理中建立并推行了泰勒