

建材工业企业

干部岗位培训教材

工业企业管理与改革

96

武汉工业大学出版社

内 容 简 介

《工业企业管理与改革》是建材企业中层干部岗位培训教材之一。全书由四部分组成：第一部分包括企业性质、企业环境、企业活力；第二部分包括管理转型、领导体制、管理组织、管理建设、思想工作；第三部分为管理趋势；第四部分为建材工业企业管理。

建材工业企业干部岗位培训教材 工业企业管理与改革

主编：韩庆祥 副主编：邢 峥 贾修石
责任编辑：宫 杰 封面设计：武青生

米

武汉工业大学出版社出版发行

(邮政编码430070)

核工业中南309印刷厂印刷

米

开本：850×1168毫米 1/32 印张：7 字数：181千字

1991年4月第1版 1991年4月第1次印刷

印数：1—12000册

ISBN 7-5629-0464-2/F·72

定价：3.00元

序 言

王燕谋

党的十一届三中全会以来，随着经济体制改革和对外开放的深入发展，我国有计划的商品经济机制正在形成，企业由单纯生产型向生产经营型转变，面临国内、国际两个市场的激烈竞争，职工素质与生产发展不相适应的矛盾日益突出。大力提高企业管理人员（包括从厂长到中层以至一般干部）的现代管理素质，树立质量、市场、竞争、效益等观念，已成为深化企业改革，提高企业经营管理水平和经济效益的紧迫任务。因此，开展对全国企业各级各类管理人员进行岗位职务培训，是十分必要的。这不仅是对职工教育工作带方向性的改革，同时也是关系到企业经济效益生存发展的具有战略意义的大事。

建筑材料行业，在改革开放的十年中，经过全体职工的奋力拼搏，在产品的品种、产量和技术进步方面都有很大发展，为国家做出了较大的贡献。但从总体上讲产业结构不合理、工艺落后、设备陈旧、能源消耗高、经济效益差的状况仍未得到很好的解决，特别是企业管理人员的经营思想、开放意识和现代化管理水平与改革开放的要求差距很大。根据国家的统一部署，从1988年底国家建材局委托全国建材职工教育研究会（后又成立全国建材企业干部岗位职务培训教学指导委员会）开展了建材企业中层管理干部岗位职务培训的研究。他们组织有关省市建材方面的专家学者在调查研究的基础上，从制定十五个岗位规范入手，编制了相关岗位的指导性教学计划和主要课程的教学大纲，并编写了适合建材企业中层干部岗位职务培训的有关教材。现在这套系列教材由武汉工业大学出版社陆续出版发行。这套系列教材是有关建材主

管部门、学校、企业共同努力的结果，是主管部门领导、学校教师和企业实际工作者三结合的产物，与当前通用的教材相比，有两个明显特点：一是注意了针对性，强调现代化管理理论要紧密联系建材企业的管理实际；二是注意了应用性，以履行本岗位职责规范要求和提高工作能力为重点。因此，这套系列教材不仅是各地开展建材企业中层干部岗位职务培训的专用教材，而且可供成人高校、中专相关专业选用，并可做为建材企业管理干部自学参考书。

七届四次人大审议通过《国民经济和社会发展十年规划和“八五”计划纲要》，国务院把1991年定为“质量、品种、效益年”的决定，对深化企业改革、加强企业管理、提高经济效益等，提出了更高的要求。各级建材主管部门一定要抓紧岗位职务培训工作，制定出规划，在“八五”期间有计划地将建材企业各级各类管理干部轮训一遍，并逐步做到持证上岗，必须大大提高管理干部的现代化水平，为更好地完成党和人民赋予建材行业的光荣使命，为建设有中国特色的建材工业做出应有的贡献。

1991年4月

编 者 的 话

《工业企业管理与改革》——“新编企业管理概论”教材，是受国家建材局人才开发司的委托，在全国建材企业干部岗位职务培训教学指导委员会和中国建材职工教育研究会干部教育委员会的指导下，根据建材企业中层干部岗位职务规范和教学大纲的要求，由北京市建材工业总公司教育处负责组织编写的。

本教材由四部分组成。第一部分包括前三章，从对企业的研究入手，正确认识企业性质、外部环境对企业的影响以及增强企业活力的机制等问题，是学习后续章节的基础。第二部分包括第四章至第八章，是企业管理改革的重点内容，是本书的主体部分。第三部分即第九章管理趋势，阐述了企业管理水平的提高及发展方向。第四部分即第十章建材企业管理，回顾了过去的成就，展望今后的发展方向。

国家建材局教材办公室聘请北京经济学院研究所邬凤祥副教授、国家建材局技术经济政策研究中心毛坪生同志，以及北京市西郊木材厂李守义同志等对本书进行了认真的审评，他们对本书能紧密结合企业管理改革的实际，以提高培训对象对企业管理的认识水平为指导思想，以用为中心，既照顾管理的共性，又反映建材管理的个性，内容编写富有新意等特点给予了充分的肯定，同时也提出了修改意见。

本教材由韩庆祥副教授主编，邢峥、费修石为副主编。第一、六章由邢峥编写，第二章由胡文仲编写，第三章由蒋卫平编写，第四章由刘浩编写，第五章由李博宣编写，第七、八、九章由韩庆祥编写，第十章由费修石编写。韩庆祥统稿，邢峥审后修改定

稿。

由于我们水平有限，时间仓促，书中一定还有许多不足，恳请读者提出宝贵意见。

编 者 1990.12.22

前 言

这本培训教材的初稿，我从头至尾粗学了一遍，提出了一些修改意见，在此还想写几句话，主要是想“借题”提点问题、谈点看法，与读者和作者进行一些交流和探讨。

—

从这本《工业企业管理与改革》教材的内容看，具有三个特点：第一是“新”；第二是“管理”；第三是“概论”。下面就从这三个角度，谈点自己的看法，供学员和其他读者参考。

这本书新在哪里？概括起来说，我认为主要有两点：一是新在内容上，它反映、总结、概括了改革以来企业管理的新经验、新成果和新发展，如企业活力、企业升级、企业文化、企业素质、管理转型、厂长负责制、承包经营责任制；等等，因此实用性比较强，甚至学了就可以用。二是新在体系上，它突破了“学院式”的体系，“脸孔”比较新，翻开目录就可以看出，它是以“用”为主线进行取舍和设计的，它重在适用，而不求全。

这本书的主体是企业的管理问题。当今，企业管理是各种管理中录复杂、最先进的管理知识与经验的集合体。因此，它对其他各行各业从事管理的人来说，都具有启发性和借鉴性。本书的主要对象是企业的中层领导干部，特别是建材企业的中层领导干部。它不是各专业科室的专业管理教材，面是企业各种中层管理干部都应懂得的共性管理基础知识，因此是企业中层领导干部培训教材的共同课。

这本书是概论，不是总论，也不是原理。这是因为它“总”

的内容还不全，还没有完全把它们系统起来，论理也还不够深，有的地方可能论的还不一定准。所以，只能说是概论，也就是概要地选其有用、适用、可应用的内容，共讲述了十个问题。这些问题，对企业的中层领导干部来说，都是当前很有指导意义和参考价值的。

这本书的不足之处，我认为是在某些提法的规范性、科学的准确性和系统的体系性方面，还有待进一步提高。这恐怕是由于该书“新”的缘故，任何新东西都难免不完善，从不完善到较完善，也就是从“新”变为“旧”的过程。

二

如同物理学是研究物质运动规律的科学一样，也应该有一门研究办事过程规律的“事理学”；我认为这就是大家熟习的管理学。管理学是一门学问，要把事情办好，这里面既有科学性问题，还有艺术性问题，也就是说，除了客观性之外，还包含有主观性的因素。所谓主观性，就是跟办事的“人”有关系，不同的人去办，往往效果就不一样。

任何事情都要由人去办，所以管理学就应当贯彻“以人为中心”的原则。从美国的泰罗提出“科学管理”开始，有人就认为是把管理引入了“歧途”，即只重视“物”的管理。由“科学管理”发展到“管理科学”，并同时出现了“行为科学”，即形成了“现代管理”的两大派：一派仍然重视“物”的管理，另一派则转向“人”的管理。由“现代管理”再进一步发展到“最新管理”，就明确提出了“人”是企业的主体因素，“物”是被动的因素，后者是由前者支配的，这就正式过渡到了“以人为中心”。从重视“物”——到既重视“物”，又重视“人”——再到重视“人”，这就是所谓管理学发展的“之”字形。

科学的细分，表明了科学的进步与发展。管理学的发展，也细分出了人事学、组织学、领导学、行为学、生产学、经营学、

市场学、广告学，等等。

企业组织学是企业管理学大家族中的一个重要成员。它所研究的内容包括对企业人、财、物的各种组织，其中最重要的则是对“人”的组织，特别是组织机构的设置。企业组织学必须贯彻“以事为中心”的原则，贯彻“先组织、后人事”，“以事设岗、按岗配人”的原则，如果“因人设岗、无事找事”，必然会造成机构臃肿，人浮于事，有人没事干，有事没人干等现象。

企业中有各种各样的事：有生产性的、经营性的、政工性的；有关键性的、一般性的。按这些事的不同性质进行设岗。岗与岗之间，有相互协作关系，有相互制约关系，根据不同的关系或决策性、系统性的需要，把它们组成不同的科室、部门或单位。有协作关系的尽量放在一起；有制约关系的尽量分开。这就如同加工零件、部件，最后组装成一台完整的机器，零、部件有它们各自的功能，机器又有不同于零、部件的功能。企业的组织机构就是这样一台完整的“机器”。以上这些都是讲的“静态”的组织机构。

机器运转起来会产生摩擦，有时还会生锈。组织机构运转起来也会产生“摩擦”，有时也会“生锈”，这就须要经常进行“润滑”和“维修”。企业的事”发生了变化，企业组织就须要不断地进行调整，有时甚至要进行“重组”。因此，我们还必须把组织机构看成是“动态”的，是可以变化的，而且是应该变化的。静态的组织机构大家比较熟悉，动态的组织机构不少人还比较陌生，其实，世界上没有绝对静态、凝固不变的东西，因此我们曾经提出了一种“动态分离组合”的组织机构新概念。实际上，每个工业企业的产品生产和经营也是经常变化的，企业转型、管理转型、管理组织的转型就是最重要的转型，转型就是变化。如果硬要设计一套一劳永逸的组织机构，不但不能实现，而且必将阻碍生产力的发展，甚至导致企业的失败。

以上两点看法，即管理要贯彻“以人”为中心”的原则，组织

要贯彻“以事为中心”的原则。前者就是要充分调动人的积极性、主动性和创造性；后者就是要努力争取多办事，并把事情办对、办好。事情都要由人去办，把人组织起来就是为了办事，因此，这两个中心又必然有着内在的联系。只有抓住这两个中心，才能充分发挥企业这台“机器”的功能。

邬凤祥 1990. 7

目 录

第一章 企业性质	(1)
第一节 社会主义工业企业的含义	1
第二节 社会主义工业企业的特征	5
第三节 社会主义工业企业的基本要素	13
第二章 企业环境	(22)
第一节 企业环境的构成和特征	22
第二节 我国企业环境的变迁	28
第三节 企业环境的改善	35
第三章 企业活力	(39)
第一节 增强企业活力的重要意义	39
第二节 增强企业活力的外部条件	44
第三节 增强企业活力的内在机制	47
第四节 增强企业活力的现实措施	52
第四章 管理转型	(58)
第一节 管理转型的必然性	58
第二节 两种管理类型的特征和区别	61
第三节 管理转型的实现途径	65
第五章 领导体制	(75)
第一节 企业领导体制的演变	75

第二节	厂长负责制的内容与完善	79
第三节	企业党组织的领导	84
第四节	企业职工会的民主管理	86
第六章	管理组织	(90)
第一节	管理组织的基本认识	90
第二节	管理组织的改革趋势	102
第三节	管理组织的目标管理	107
第七章	管理建设	(116)
第一节	管理基础工作建设	116
第二节	企业素质建设	129
第三节	企业文化建设	134
第八章	思想工作	(142)
第一节	思想政治工作的作用和任务	142
第二节	思想政治工作的改进	151
第三节	思想政治工作的的发展	162
第九章	管理趋势	(165)
第一节	当代国外管理的动向	165
第二节	实现管理现代化的方向	177
第十章	建材工业企业管理	(185)
第一节	建材工业企业管理的回顾	185
第二节	建材工业企业管理工作在“七五”期间取得的成就	194
第三节	目前存在的问题和今后的展望	205

第一章 企业性质

什么是企业？这似乎是一个显而易见、十分明了的问题，但恰恰在这个简单的问题上，由于种种复杂的原因，在很长的时期内我们并没有真正弄清它的含义。只有弄清企业的性质，才能确定企业的目标，明确管理的内容，选择管理的方法。过去，曾经把企业当作一级权力机构和行政单位，例如在文化大革命中就认定企业是“无产阶级专政的基层单位”，提出“算政治帐不算经济帐”、“政治可以冲击经济”等奇谈怪论，这正是对企业性质如此认识的必然结果。企业是企业管理科学的研究对象，企业性质是全部企业管理理论的逻辑起点。因此，确定我国社会主义工业企业的性质，就成为经济体制改革首先要解决的问题之一。

《中共中央关于经济体制改革的决定》指出：“在服从国家计划和管理的前提下，企业有权选择灵活多样的经营方式，有权安排自己的产供销活动，有权拥有和支配自留资金，有权依照规定自行任免、聘用和选举本企业的工作人员，有权自行决定用工办法和工资奖励方式，有权在国家允许的范围内确定本企业产品的价格，等等。总之，要使企业真正成为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，具有自我改造和自我发展的能力，成为具有一定权利和义务的法人。”这里对社会主义企业的性质已经做出了明确的阐述，它成为我们研究企业性质和管理原理的根本依据。

第一节 社会主义工业企业的含义

社会主义工业企业是个具体事物，具体事物总是具有复杂的

多样性。社会主义工业企业实际包括三层含义：第一，从一般的意义上讲，它是企业；第二，进一步看，它是现代工业企业；第三，从其具体的现实状态看，它是社会主义工业企业。

一、企业的含义

从各类企业的共性来看，企业是盈利性的经济实体。企业是社会机体的经济细胞，它们为社会提供产品和服务，与此同时获得相应的收入和利润。其基本特征如下：

（一）盈利性

企业是为获取利润而诞生在社会上的，盈利是企业的基本职能，不盈利就不是企业。正是在这一点上，企业与行政机关及其附属机构划清了界限。例如某政府机关有个小印刷厂，负责印制各种政府文件，虽然也提供了产品，但由于不具有盈利性质，它只是政府机关的附属机构而不是企业。

盈利是企业的基本职能，但不是最终目的。企业的盈利，如同人的健康，人当然越健康越好，但健康不是目的，而是为了更好地工作；利润越高对企业当然也越有利，盈利的目的是为了使企业更好地生存和发展。盈利是企业的标志，是企业的责任，是企业经营过程中的具体目标。

1. 利润标志着企业的经营成果 利润是企业产出的价值大于投入资源价值的差额，它既反映了企业经营活动收入的增加，又反映了生产成本的降低，因此是反映企业经营成果最有效的标准。

2. 利润是企业经济活动的报酬 在企业的生产经营过程中，企业全体职工须要付出脑力和体力劳动，面对市场竞争，还要经历一定的风险，利润是对这些付出的必要补偿。

3. 利润为企业的发展提供资金 企业活力表现为企业的健康发展，企业实现扩大再生产、新产品新技术开发、职工生产和生活条件的提高等，都需要大量资金。利润是企业发展所需资

金的主要来源。

（二）发展性

企业是社会的经济细胞，有发展才有活力，无法发展的企业必将失去存在的价值。以下几个方面是各类企业都必须解决的问题。

1. 企业必须持续不断地循环和运行 企业是持续存在的经济实体，其不断循环和运行就如同人体的新陈代谢。企业的字面含义是盼望、希望的事业，从本质讲，企业是立足于长远的事业。企业的经营活动，应体现着对社会的责任感。

2. 企业是具有动态特征的经济组织 企业处于特定的社会环境中，不断地与环境产生交互作用，随着环境的变化演变自身形态，在适应环境中驾驭环境。动态促使企业成长、提高、发展，显示出生命力。

3. 企业是负有社会使命的经济组织 企业从事的是商品活动，必须在市场竞争中体现自己的存在价值，实质上是接受社会的选择。能满足社会某种需求的企业才可能生存下去，企业缺乏对社会的使命感，失去了内在的精神力量，就会被社会所淘汰。

二、现代工业企业的含义

现代工业企业，是以机器和机器体系从事工业产品制造并进行销售的经济实体。它的主要特征是：

（一）机器和机器体系生产

现代工业是大生产，要与自然经济和简单商品生产条件下的小生产严格区分开来。机器生产的高效率，决定企业所生产的产品是为了满足社会的需求；而小生产基本的生产动机是自给自足，即使有多余的产品进行交换，也是为了满足自己消费的需要。也正是在这一点上，决定了现代工业企业不能用小生产的方式进行管理。

应当注意，现代工业企业与现代化工业企业不是同一概念。

现代化是指用当代最先进的科学技术装备企业，而现代的含义只是指企业具有大生产性质。

（二）为社会提供所需的产品

企业作为社会的经济细胞分布在各行各业。工业企业与商业、服务业、交通运输业、农业等部门企业的区别，就在于工业企业从事工业生产，制造工业产品或提供工业性劳务，其中，生产社会所需的产品是其最重要的特征。

所谓优秀工业企业，就是因为生产了优质产品，企业的风格和精神凝聚在产品上，企业的社会价值也要通过所生产的产品体现出来。工业企业通过制造产品使物质资料增值，为社会创造出新的价值，同时也从中获得了自己的报酬。正是在制造产品这一点上，体现出工业企业的特色。

管理好工业企业，就要不断地在制造出能充分满足社会需求的优质产品上下功夫。日本企业从总体上讲，在技术上比不上美国企业，甚至日本所采用的技术是从美国学来的。但是，日本却能生产出质量比美国好、更能使消费者满意的产品，使美国许多企业在与日本企业的竞争中败下阵来。日本经济的发展速度使美国望而生畏。工业企业就是生产社会需要的优质产品的企业，这是每一位工业企业管理者所应具备的基本意识。

三、社会主义企业的含义

社会主义工业企业是特定社会制度下的企业，它除了具备一般企业的特征外，还要受到社会主义制度的影响。社会主义企业是以生产资料公有制为基础的企业。

社会主义企业与资本主义企业的区别，首先是所有制不同。在资本主义社会中占统治地位的是生产资料私人所有，社会主义社会则是生产资料公有制占主导地位。由于在这一根本特征上存在着区别，由此而引起在分配方式、职工地位、经营目的等方面的不同，随之在企业管理上也必然存在着差别。

社会主义企业和资本主义企业在与国家的关系上也存在着差别。由于资本主义国家中企业的私有性，国家一般不直接干预企业的生产经营活动，企业行为主要受市场机制的控制和调节。社会主义企业中的全民所有制企业，生产资料由国家占有，集体所有制企业也要受到国家的监督。国家与企业之间，存在着经济的和行政的领导关系，国家对企业直接的行政干预是不可避免的。

社会主义企业的经营活动与资本主义企业也有所不同。资本主义企业的经营活动主要是接受市场调节，靠对市场需求的预测和企业经营决策制定企业计划。社会主义企业则要在国家计划指导下开展自己的经营活动。经济体制改革后，实行有计划的商品经济，市场对企业产生了一定的调节作用，但国家的计划指导仍然起着决定作用。

第二节 社会主义工业企业的特征

通过经济体制改革，从总体上看，社会主义工业企业具有以下四个特征：

一、以社会化大生产为前提

社会化大生产是资本主义生产区别于封建社会生产的重要特征。社会主义从制度上否定了资本主义，但同时也继承了资本主义社会所创造的宝贵遗产，社会主义制度使社会化大生产有了更广阔的发展前景。社会主义工业企业适应社会化大生产的要求，应做到以下几点：

1. 广泛地采用机器和机器体系进行生产 社会化大生产的实现首先是与机器联系在一起的，正是由于机器的使用，使人们征服自然的能力大大增强，人类的生产规模才得以日益扩大。它冲破了小生产方式对生产力的限制，也冲破了封建社会封建锁国的限制，使全社会的生产联系起来，实现了全社会协作性生产。