

高等学校教材

新 编 工业企业 管理 基础

佳木斯工学院 任福君 主编

机械工业出版社

95
F406
73
2

高等学校教材

新 编 工业企业管理基础

主 编 任福君
副主编 张智基 崔吉洙 谷春喜
主 审 高 峰 刘广斌

7A1119124



3 0074 0365 6



机械工业出版社



C

200329

(京)新登字 054 号

内 容 简 介

本书阐述了工业企业管理的基本理论和基本方法,较详细地介绍了一些现代管理方法的原理和适用条件。主要内容有:工业企业管理概论、企业的组织与人事管理、经营管理、生产管理、技术管理、财务管理和管理信息系统等部分,共十四章。该书与社会主义市场经济体制紧密结合,内容新颖、全面,并且注重实用性、适应性和发展性。

本书是高等院校企业管理课的教材,也可作为其他各类学校企业管理课的教学用书,同时也是经营管理人员和社会自学者学习管理知识的一本有价值的参考资料。

新 编

工业企业管理基础

佳木斯工学院 任福君 主编

*

责任编辑:张一萍 版式设计:母晓华

封面设计:韩继光 责任校对:王惠英

责任印制:周永臣

*

机械工业出版社出版(北京阜成门外百万庄南街一号)

邮政编码:100037

(北京市书刊出版业营业许可证出字第117号)

黑龙江农垦日报社印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行·新华书店经售

*

开本 787×1092¹/₁₆·印张 16·字数 396 千字

1994年2月北京第1版·1994年2月佳木斯第1次印刷

印数 0001—4000册·定价:11.80元

*

ISBN 7-111-04260-3/F·572 (X)

前 言

为了与社会主义市场经济体制相适应,及时满足高等院校企业管理公共课教学的需要,我们组织编写了此书。

本书是在调查研究的基础上,结合近年来我国工业企业管理改革的实践,吸取了国外企业管理的经验,并参考有关书目编写而成。参编者有的是多年从事企业管理教学的研究者,也有的是具有多年实际工作经验和理论基础的经营管理者。本书内容丰富,通俗易懂,以阐述工业企业管理的基本理论和基本方法为主,同时注重实用性和发展性。各类专业均可根据各自的特点对教材进行取舍,应用范围较广。

本书由佳木斯工学院任福君副教授主编并对全书进行了统稿。全书共分十四章,参加编写工作的有:葛金国(第一章),张智基(第二章),吴俊高(第三章),周友高(第四章),姜宝顺(第五章),孟庆财(第六章),潘希荣(第七章),谷春喜(第八章),李培军(第九章),邹同山(第十章),阴元长(第十一章),崔景成(第十二章),崔吉洙(第十三章),任福君(第十四章)。本书由高峰、刘广斌主审。

由于我们水平有限,且时间仓促,对书中的错误及不足之处,诚请读者批评指正。

编 者

1993年9月

目 录

前 言

第一章 工业企业管理概论	1
第一节 工业企业及其特征	1
第二节 企业管理的产生和发展	6
第三节 企业管理的基础工作	15
第二章 企业的组织与人事管理	19
第一节 工业企业的组织机构	19
第二节 企业人事管理	24
第三章 经营决策与经营计划	31
第一节 经营管理概述	31
第二节 经营决策	35
第三节 经营计划	49
第四章 市场调查和市场预测	53
第一节 市场的作用及类型	53
第二节 市场细分化与目标市场的选择	54
第三节 市场调查	57
第四节 市场预测	60
第五章 产品决策与产品销售	68
第一节 产品寿命周期	68
第二节 产品决策	70
第三节 产品定价	75
第四节 产品销售	79
第六章 产品开发与技术准备	83
第一节 产品开发管理	83
第二节 生产技术准备	86
第三节 价值工程	90
第七章 生产过程的组织	100
第一节 工业企业生产过程和生产类型	100
第二节 生产过程的空间组织和时间组织	103
第三节 流水生产组织	110
第八章 生产计划与生产作业计划	114
第一节 生产计划	114
第二节 生产作业计划	119
第三节 网络计划技术	126
第九章 物资管理	140

第一节 物资管理的意义和物资的分类	140
第二节 物资定额管理	141
第三节 物资供应计划	146
第四节 仓库管理和能源管理	149
第十章 设备管理与技术改造	153
第一节 设备综合管理	153
第二节 设备的选择与使用	156
第三节 设备的维护与修理	158
第四节 设备的改造与更新	162
第五节 技术改造	165
第十一章 质量管理	168
第一节 质量管理概述	168
第二节 全面质量管理概述	170
第三节 全面质量管理的统计分析方法	173
第十二章 劳动定额和劳动组织	189
第一节 劳动定额	189
第二节 劳动组织	196
第三节 劳动保护	200
第十三章 财务管理	202
第一节 工业企业财务管理总论	202
第二节 资金管理	203
第三节 成本、费用管理	217
第四节 销售收入和利润管理	219
第十四章 企业管理信息系统概论	221
第一节 信息及管理信息处理	221
第二节 工业企业管理信息系统简介	225
第三节 企业计算机管理信息系统的建立	230
参考文献	247

第一章 工业企业管理概论

第一节 工业企业及其特征

工业企业是社会组织中具有法人地位的最基本的商品生产经济组织。现代工业企业处在当代生产力发展阶段,并由特定的生产关系所决定,具备着两重性——自然属性和社会属性,这就是所谓的共性和个性。

所谓社会主义现代工业企业,是以生产资料社会主义公有制为基础,应用现代生产技术,从事工业生产经营活动的相对独立的经济实体,是自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者,是具有一定权力和义务的法人。

在上述含义中,应用现代生产技术等内涵,决定了其生产力方面的特征;生产资料社会主义公有制这个基础,决定了其在生产关系方面的特征。本节在阐述现代工业企业的共性特征基础上,着重阐述社会主义现代工业企业的个性特征。

一、现代工业企业的共性特征——生产力方面的特征

由社会化大生产所决定,现代工业企业具备一系列共性特征——科学性、比例性、连续性、市场性和应变性。无论是社会主义工业企业,还是资本主义工业企业,在这些特征上都是相同的。

(一) 科学性

现代生产力与古老手工业的根本区别在于采用现代生产技术,采用机器和机器体系进行生产。科学技术是第一生产力,由劳动者、劳动工具、劳动对象构成的生产力三要素,都与科学技术紧密相连。掌握现代科学技术的劳动者,应用体现现代科学技术的劳动工具去加工用现代科学技术所获得的劳动对象,生产具有现代科学技术和水平的产品,这就是现代生产力。现代生产力融汇了物理、化学、生物等各种综合技术,并在这些科学技术日新月异的飞速发展中,不断产生更高层次的新的生产力。所以现代工业企业的科学性一方面体现在对现代科学技术的采用,另一方面更体现在通过对自然科学规律认识的不断深化而不断采用更新的科学技术,科学地组织生产、发展生产。

(二) 比例性

社会化大生产的重要特点在于生产的社会分工,以及由社会分工所产生的专业化协作。这种分工与协作一方面体现在企业内部各工序、各零部件生产的协调配套,另一方面体现在社会各生产部门、各行业、各企业之间的生产协调配套,这就是比例性。随着机械化、自动化、电气化程度的日益提高,特别是流水生产等先进组织形式的广泛采用,对比例性的要求越来越严格。失去比例,不仅最终产品无法形成,更会造成活劳动和物化劳动的浪费。

(三) 连续性

正是由于社会化大生产所形成的生产过程中各环节之间的内在联系,必然提出了对生产过程连续性的要求。无论是企业内部的生产流程,还是整个社会的纵向产业、纵向行业、纵

向企业的生产流转，任何一个环节的失灵都会破坏这种连续性，而造成生产周期延长、生产停顿，这不仅破坏了生产的比例性，更使社会对产品的需求得不到及时满足。

(四) 市场性

也是由于社会化大生产的社会分工和专业化协作所决定，现代工业企业不能够仅靠自身去完成由原材料采掘、产品加工、运输、交换等构成的社会经济全过程，同时生产工具、能源等也都要靠社会各部门、各行业、各企业互相提供。也就是说“大而全”“小而全”的企业不可能存在于现代经济社会。古老的封闭式产品经济、自给自足经济已在客观上被现代生产力所淘汰，代之而形成的是企业与外界的密切联系，是企业作为社会产品生产者和消费者身份的同时存在。这是一种“我中有你、你中有我”“我为人人、人人为我”的局而。

(五) 应变性

应变性来源于市场性。随着商品经济对产品经济的完全取代，客观上要求社会经济模式实行市场经济。作为现代工业企业，而面临复杂多变的市场，面临人们不断提高的物质文化需求，而临科学技术的飞速发展，应当也必须具有灵活的适应性——即应变能力。具体地讲，应变能力表现为思维方式的不断更新、对生产流程的灵活调整、对新技术的及时采用、人员素质的不断提高，而最终表现为产品的不断更新换代。

二、社会主义现代工业企业的个性特征——生产关系方面的特征

由生产关系所决定，现代工业企业具有一系列个性特征。对于社会主义现代工业企业的个性特征可叙述如下。

社会主义企业与资本主义企业的本质区别在于所有制不同。在社会主义制度下，企业的生产资料所有制形式，以社会主义公有制为主体，即全民所有制和集体所有制两种。同时，个体经济等多种经济形式长期共存。个体经济等非公有制经济形式的存在并不改变企业的社会主义性质，这是由于社会主义与资本主义的诸多区别中，很重要的一点在于社会财富的价值投向。社会主义工业企业创造的财富经过国家、企业和职工三者以适当的比例分配后，职工所得部分直接体现社会主义生产目的——满足人们日益增长的物质文化生活需要；企业所得部分使企业在维持简单再生产基础上实现扩大再生产，这是进一步实现社会主义生产目的的前提条件；国家所得部分又用于社会生产力投资和谋求社会公益福利事业，这在本质上区别于资本主义企业的生产资料私人占有和剩余价值私人所有。

社会主义现代工业企业的这种社会属性，决定了其如下特征。

(一) 遵循各尽所能，按劳分配的原则

在社会主义工业企业中，人人是劳动者。无论付出脑力劳动，还是付出体力劳动，都在尽自己所能，发挥自己专长，为企业、为社会创造财富，也为自身创造财富。在这里，每个劳动者所得到的，正是值现在、过去或将来所创造的，不存在不劳而获阶级或阶层，不存在剥削。分配原则是按劳分配，这里的“劳”，既包括活劳动的付出，也包括“物化劳动”的付出。所谓“物化劳动”的付出，指的是个人通过已往劳动所得的积累的一定量资金对企业的投入，也即过去的活劳动转化为物质后（以资金为表现形式）对企业的投入。这部分物化劳动的投入理所当然地与脑力劳动、体力劳动的付出同时形成分配的依据。

(二) 实行人人参与经营、人人参与管理的民主管理体制

社会主义工业企业的主人最广大劳动群众。这一方面体现在前述的“各尽所能”是主动的、自觉的，而不是被动的、受迫的；另一方面也体现为劳动者的意志通过参与经营决策、参

与企业管理而得到体现。这种意志的体现尽管不表现为直接决策权，但可通过建议权、选举权、表决权而影响企业决策机构的组成，影响法人代表意志与决策等等表现出来。

(三) 建立人与人之间的真正平等关系

在社会主义企业中，人与人之间的平等关系不仅表现为没有剥削与压迫，还表现为等量的劳动获得等量的权力。这是一种真正的平等和完全意义上的平等。劳动者付出劳动——活劳动及以往活劳动所转化成的物化劳动，不仅要获得相应的报酬，同时也具备了对企业经营管理相应的权力。付出劳动多，则对企业的影响力就大，这样才能使付出得到的补偿得以保证，也才能激发劳动者继续付出。这是一种责、权、利相统一的平等。

(四) 强调物质文明与精神文明的有机统一

社会主义企业在创造物质文明的同时也在培养一代新人。劳动者是生产要素中的最重要要素。具备共产主义理想、道德，并掌握现代科学技术的劳动者是社会发展的动力。社会主义企业强调“以人为本”，注重对人思想觉悟、道德水平和知识技能的培养，注重人的潜能的发挥，注重根据不同人的不同特点创造适于这种特点发挥的环境与条件。这样，以物质文明为基础，社会主义精神文明得以形成。这种精神文明依赖物质文明而形成，又反作用于物质生产，而进一步促进了物质文明的发展。

三、社会主义全民所有制工业企业的经营方式及其特征

社会主义全民所有制工业企业属于公有制企业，其经营方式主要有全民所有，企业经营；全民所有，集体或个人承包；全民所有，集体或个人租赁；股份共有，企业经营等四种。

(一) 全民所有，企业经营

即所有制方面表现为生产资料全民所有，而经营权属法人经营。目前我国大部分企业属于这种经营方式。其特征是：在财产属于全民所有的前提下，国家按照所有权和经营权相分离的原则授予企业经营权，企业对国家授予其经营管理的财产享有占有、使用和依法处分的权利；实行厂长（经理）负责制；贯彻按劳分配原则；企业依法登记注册取得企业法人资格，以国家授予其经营管理的财产承担民事责任。

(二) 全民所有，集体或个人承包

这是在坚持企业的社会主义全民所有制的基础上，按照所有权与经营权分离的原则，以承包经营合同形式，确定国家与企业的责权利关系，使企业做到自主经营、自负盈亏的一种经营方式。其特征是：不改变生产资料所有制性质和占有关系，由政府或企业主管部门代表国家将企业用合同形式承包给集体或个人；按照包死基数，确保上缴、超收多留、欠收自补的原则，确定国家与职工的分配关系；企业自主经营，自负盈亏，合同双方必须遵守国家法律、法规和政策，接受政府和有关部门的监督。

(三) 全民所有，集体或个人租赁

这是一种在不改变企业全民所有制性质的条件下，实行所有权与经营权分离，国家授权单位为出租方将企业有限地交给承租方经营，承租方向出租方交付租金，并依照合同规定对企业实行自主经营的方式。其特征是：财产占有方式随承租人的身份改变而改变；国家与承租人形成在法律监督下的经济契约关系；承租人以交纳租金的方式对国家承担责任；承租人在租赁期限内保证国家资产保值增值；企业内部领导体制、用工方式、分配制度、经营形式由承租人在有关法规政策允许的范围自行确定。

(四) 股份共有，企业经营

这是一种对现有全民所有制企业进行股份制改造所形成的经营方式。这种方式的特点是：以全民所有制企业的资产为主体，实现控股，吸收社会法人或其他经济成份参资入股，实行股份化经营，领导体制是董事会领导下的经理负责制；依法经营，照章纳税；股东按出资比例分享盈利，承担风险，负有限责任；企业以全部资产承担有限责任。

四、社会主义其他经济形式及其特征

社会主义工业企业除全民所有制工业企业之外，还有其他一些所有制形式，如集体企业、个体企业、三资企业、经济联合体等。

（一）集体经济

它是生产资料或财产归劳动群众集体所有，实行共同劳动，以按劳分配为主，建立公共积累的经济形式。也属于社会主义公有制的一种经济形式。其特征是：财产属于劳动群众集体所有；实行共同劳动、民主管理；贯彻按劳分配原则；提留公共积累或集体积累；其收益的分配兼顾国家、集体、个人三者利益。

（二）私营经济

这是一种生产资料归私人所有，雇工八人以上的盈利性的经济组织。私营企业可以分为独资企业、合伙企业、有限责任公司三种组织形式。其特征是：企业生产资料及财产属于私有；存在雇佣关系；雇工人数超过八人。

（三）三资企业

这是对外资企业、中外合资经营企业、中外合作经营企业的总称，是我国为吸引外资、扩大国际经济合作和技术交流，在改革开放中涌现出的新的企业类型。这类企业的共同特征是：设在中华人民共和国境内，具有中国法人资格；一切活动遵守中华人民共和国法律、法令和有关条例规定；外国投资者的投资占一定比例或全部；生产经营活动等事项分别执行《中华人民共和国外资企业法》、《中华人民共和国中外合资经营企业法》、《中华人民共和国中外合作经营企业法》。

（四）联营企业

联营企业是经济联合组织的一种形式。经济联合组织是经济体制改革中出现并发展起来的新生事物，是企业法人之间在自愿基础上，坚持“扬长避短、形式多样、互利互惠、共同发展”的原则，不受地区、部门、行业的限制，不受所有制的限制，发展原材料生产与加工企业之间的联合，民用与军用企业之间的联合，工、农、商贸企业之间的联合等等，这些联合，可以以专业化协作，也可以以人才、资源、资金、技术等横向经济联系为内容，多层次、多形式联营，形成新形式的经济联合组织。所谓联营企业，是两个以上（含两个）企业法人或法人企业与事业单位法人，按自愿、平等、互利原则共同投资组成的新的经济组织。其特征为：

- 1) 联营各方必须是企业法人或事业单位法人。
- 2) 联营各方的地位平等，其责、权、利关系通过联营协议或章程确定。
- 3) 联营各方通过投资或参股等多种方式，实现人才、资金、技术、资源等各种生产要素的合理组合。

联营企业又可分为紧密型联营、半紧密型联营和松散型联营等不同形式。

五、资本主义工业：业

资本主义工业企业按其资本构成，可分为个人企业、合伙企业、公司、企业的联合组织

等几种。

(一) 个人企业

个人企业，即资本家个人独资经营的企业。个人企业的特点在于：企业规模较小，机构简单，人员很少，资本家本人集经理与工人于一身，经营效率很高，应变力强，经营特点突出。但资本有限，企业不够稳定。

(二) 合伙企业

合伙企业的出资人为二人以上，共同经营，共担风险，共负责任。合伙企业的特点在于：组建手续简单；规模较小，但大于个人企业；合伙人都有与出资额无关的管理权，职权分散；合伙人之间约束力强，股权转让须经全体合伙人同意；经营机制较为灵活。

(三) 公司

公司是资本主义企业较为普遍的形式，其经营能力、竞争能力、发展能力都优于个人企业和合伙企业。公司一般有以下几种。

1. 无限公司 由两个以上自然人股东构成。负无限连带责任。
2. 有限公司 由两人以上、二十人以下股东构成，具有法人资格。股东以出资额对公司负有限责任。
3. 股份有限公司 由七人以上股东构成。全部资金划分为若干股份，股东以其所认购的股份对公司负责。利润分配和表决权均以股份多少为依据。股票可以自由转让。
4. 两合公司 由无限责任一人以上和有限责任一人以上组成，其中无限责任股东对公司负无限责任，而有限责任股东，以其出资额对公司负责。
5. 股份两合公司 其形式与两合公司相似，但有限责任部分的资本，也可分为若干股份，自由认购，自由转让。

(四) 企业的联合组织

在资本主义发展的垄断时代，单个公司也不能满足扩大生产的需要。为进一步扩张企业，多个企业自愿联合经营，形成了企业的联合组织。这类联合组织以其联合的规模及紧密程度，主要有以下几种不同形式。

1. 卡特尔 这种形式的联合成员是生产同类产品的企业。联合的各方在保持生产、贸易、财务、法律地位的独立性基础上，达成生产规模、市场划分、价格确定等方面的协议，共同遵守，违背协议的联合成员，将受到协议规定的处罚。卡特尔这种形式的主要特点在于联合成员并未丧失对外的独立地位；在协议约定范围之外仍享有自行处理权；可自由参加或退出联合组织。
 2. 辛迪加 这种形式的联合紧密程度高于卡特尔，联合各方一般为同一行业的少数大企业。在这种形式下，联合成员除保持法律地位和生产方面独立性之外，商业经营方面都纳入共同遵守的协议之内，特别是产品销售和原材料采购业务，统一由联合组织办理，这就避免了同行业间的竞争，促进了对市场的垄断。
 3. 托拉斯 这种形式的联合程度更加紧密，规模也更大，其联合成员为多个在生产上有联系的企业或生产同类产品的企业。这种形式的突出特点在于，联合成员完全丧失了原有的独立地位，成为托拉斯的一名股东。也就是说，托拉斯是一种垄断了某些产品的生产和销售、独占了市场的、独立的大型企业组织。
- 资本主义的企业联合组织形式还有康采恩等。

第二节 企业管理的产生和发展

企业管理作为一门融理论性和实践性于一体的学科，产生于个体劳动向集体协作劳动的发展过程之中，发展于企业的形成、发展、壮大的过程之中。随着生产力的不断发展和进步，随着机器大工业的发展，随着人们在共同劳动中形成了独立之间的关系，企业管理应运而生，并不断发展。

一、企业管理的二重性和职能

(一) 企业管理的两重性

正是由于企业管理产生并发展于对生产力进步的适应和对生产关系调整的需要，正是由于企业本身具有自然属性和社会属性两种属性，企业管理也必须具备了两重性质。一方面，企业管理具有同生产力相联系的自然属性；另一方面，又具有同生产关系相联系的社会属性。

1. 企业管理的自然属性 在现代生产力条件下，企业管理必须适应社会化大生产的客观要求。作为工业企业管理，必须体现如下社会化大生产的要求。

第一，对现代生产力运动规律的适应性。

现代生产力有其自身的运动规律：先进生产工艺的采用；现代化设备的采用；社会分工协作的发展等等。企业管理必须为新产品、新工艺、新设备、新材料的开发搞好科学技术管理工作；必须为保证现代化设备的正常运行而搞好设备动力管理工作；必须为保证社会分工协作而搞好同外界其他企业的关系；必须为保证现代化高效率生产而搞好劳动组织管理，建立高效运行的生产经营指挥系统。

第二，生产经营活动系统内各环节、各方面的比例性。

现代工业企业生产经营活动是一个完整的系统，这个系统的纵向运动表现为供、产、销三大环节；横向表现为人、财、物各个方面的结合，或者说是劳动者、劳动对象、劳动工具各要素的结合。为使生产经营系统有机运行，系统中各环节、各方面必须以适当的比例进行组合，以保持生产的连续性和各生产要素作用的充分发挥。作为企业管理工作，必须适应这种要求，加强计划管理、定额管理、保证生产经营活动协调地进行。

第三，不断改善投入产出比，提高经济效益。

现代工业企业以适销对路的产品或劳务去满足社会需要。产品的产出或劳务的提供，必须要消耗或占用一定的物化劳动或活劳动，可以认为，产出的过程，同时也是消耗的过程。问题在于，企业应谋求以必要的投入，取得理想的产出，或者说，以尽量小的劳动消耗或占用，取得尽可能多的产出，这就是经济效益的提高。企业只有通过投入产出比的改善去提高经济效益，才可能实现自我积累、自我发展、扩大再生产，才可能为社会提供更多的积累。作为企业管理工作，在不断提高经济效益的努力过程中，必须合理组织生产经营活动，注重科学研究和技术进步，通过生产管理、技术管理、设备管理、物资管理、财务管理、信息管理等各方面管理水平的提高，去适应经济效益提高的需要。

第四，适应科学技术飞速发展的形势，用先进科学技术武装企业管理工作本身。

现代化大生产的突出特点在于高度的连续性、比例性、社会性以及先进科学技术在生产过程中的应用。生产过程越是现代化，对管理工作的要求也越复杂。没有高效灵敏的信息收集、处理系统，管理工作就不可能适应客观要求，这就是说，必须用现代化的管理手段去武

装企业管理工作，以适应现代化的生产。计算机等自动化管理系统在管理中的应用已成为必然趋势。

第五，管理者必须用相应的知识水平和理论水平武装自己，以适应现代化生产需要。

现代化大生产不仅要求用先进科学技术武装企业管理工作本身，同时也要求企业管理工作者自身具备相应的知识水平和理论水平。管理者要在具有一定的管理工作实践经验的同时，不断用适应现代化生产需要的知识来武装自己的头脑，掌握现代数学、现代系统理论、现代信息论，以至历史、地理、天文学等广博的知识，才能得心应手地处理管理工作中遇到的纷纭复杂的情况与问题。具体地说，决策者可以在古孙子兵法中得益；指挥者能够在正确决策之下，靠雄辩的讲演口才去号召起千军万马，将管理思维付诸行动；搞营销的既要熟练掌握谈判技巧，又要在一定程度上掌握自己产品的专业知识及其相关知识，才能充分地展示自己，赢得对方；搞管理综合的，要用精练的文字、严密的逻辑将管理思维形成各种规章制度，将管理工作纳入程序与标准。总之，管理者要专业化、知识化，要既当专家，又当杂家。

前述五个方面的属性，就是现代化大生产条件下对管理工作提出的共同要求。无论社会制度如何，无论有何种制度，管理工作都有此共性。由此共性，我们应当客观地对待西方发达国家在企业管理方面的理论研究成果和实践经验，应当理直气壮地在改革开放中博采众长，吸收世界上一切先进的、科学的管理知识，将我国工业企业管理水平提到一个新的高度。

2. 企业管理的社会属性 尽管现代化大生产对企业管理工作提出了一系列的共性要求，但作为一个工业企业，毕竟存在于一定的社会环境之中，受一定社会条件所制约。企业管理还具有同生产关系和社会制度相联系的社会属性，这正是社会主义企业管理与资本主义企业管理的根本不同之处。

(1) 管理水平要适应社会主义市场经济的要求 随着改革的不断深入，社会主义市场经济体系在不断发展和完善。这是一种与资本主义制度下的自由市场经济有着本质区别的体制。这种不同，表现在生产资料公有或社会所有占主导地位；表现在按劳分配的主体经济原则；表现在国家对市场经济的间接干预；表现在社会财富的分配投向等等。基于此，企业管理工作在面向市场的同时，要牢牢把握社会主义方向，通过市场机制作用为主体的经济运行在本质上强化和壮大公有制经济的实力；要实现个人对利益的最大追求与全体人民共同富裕的统一；要实现微观决策与宏观调控的一致和局部经济资源配置与宏观经济资源配置的统一。

(2) 管理工作要将职工群众当家作主的民主管理落到实处 民主管理是我国企业管理工作的优良传统，也是社会主义制度的必然要求。尽管资本主义国家在企业管理中也采取了一系列缓和劳资矛盾，发动职工群众参与管理等办法，但这与社会主义制度下的民主管理具有本质不同。社会主义企业中职工群众的主人地位来自于劳动创造价值的分配与投向——职工已不处在被剥削的地位。所以，坚持高度的社会主义民主，激发职工群众的主人翁责任感，实施民主管理，是社会主义企业管理的一条基本原则。在贯彻这一原则的实践中，要注意决策的民主化；要建立健全职工代表大会制度；充分发挥工会在保障职工权益和发动职工为企业出谋献策方面的作用；要广泛地征求职工的合理化建议；要在决定企业前途命运的重大决策，以及决定职工切身利益的有关决策上，使职工群众享有充分的民主权利；要在生产经营方针、长期和短期计划等方面体现职工群众的意志。

(3) 企业管理工作要促进按劳分配原则的贯彻实施 贯彻按劳分配原则是社会主义企业的特征之一，也是社会主义企业管理工作的重要特征之一。要通过企业管理工作，为劳动者

创造最大限度地贡献自己才能的条件，并努力激发职工群众的社会主义劳动积极性。以此为前提，根据每个人贡献的大小和工作性质的不同，通过劳动工资管理和经济责任制的实施，对个人进行合理的物质利益分配。通过这种工作，使职工群众的切身利益与劳动成果的大小紧密相连。要注意，在市场经济条件下，决定劳动生产率的因素不仅包括劳动者的熟练程度和先进科学技术的运用，也包括生产过程和生产成果与社会的结合。商品生产者的“劳动”必须通过经营来实现，必须在被社会接受之后，才能最终实现使用价值。这样，在贯彻按劳分配的管理过程中，又必须注意到按经营收益分配。

在按劳分配中，还须认识到在生产力的发展中，劳动的体力成分下降，而智力成分上升，劳动的复杂程度提高，劳动形式日趋多样化。所以，简单地以劳动状态决定收入的分配，很难反映客观现实，也不利于激发劳动者在劳动过程中不断提高自身素质、提高劳动质量的积极性。所以，在企业管理工作中，既要注意分配比例向一线和苦、脏、累岗位倾斜，又要注意对知识劳动、智力劳动高度重视。这在我国企业目前状况下，是一个较难处理的矛盾，又是必须妥善处理的矛盾。

(4) 企业管理工作要促进人与人之间团结协作的社会主义新型关系的建立 社会主义制度下，人与人的关系是建立在根本利益一致前提下的同志式的团结协作关系。但是，日常生活和工作中，仍然存在着一些对这种关系产生干扰的因素，简要在企业管理工作中去协调处理。比如，正常的工作往来，可能使人与人之间出现误会、摩擦和冲突；形形色色的落后思想，可以使入与入之间出现各种各样的矛盾；入与入之间在工作中和个体发展上的竞争，也常形成矛盾的产生。作为企业管理工作，应当努力培养人们的理想和情操，正确处理人与人之间的关系。特别要注意，社会主义市场经济的建立，必须形成一种竞争机制，这种竞争当然包括入与入之间在个体发展上的竞争，这是一种正常现象。企业管理工作要教育入们认识到，这是建立在根本目标一致、根本利益一致前提下的竞争，要引导人们正确对待这种竞争，竞争的手段要正当，竞争的结果要促进人们奋发向上，要促进工作进步，要发展企业安定团结、生动活泼的局面，促进企业不断发展。

前述四个方面属性是社会制度、生产关系对企业管理提出的特定要求。不同的社会制度和生产关系，都使企业管理工作具备了自身的特殊性，这种特殊性，不允许我们对资本主义企业管理理论照搬照抄。我们要认识到这种特殊性，即社会属性，在建立并完善社会主义市场经济的进程中，形成具有中国特色的、适应我国国情的企业管理理论体系和方法体系。

(二) 企业管理的职能

企业管理职能，是指企业管理工作在促进生产力发展、维护并完善生产关系方面所具备的基本功能。这些基本功能来源于企业管理的两重性。由于企业管理两重性是客观存在的，也使这些基本功能客观存在于企业管理工作中，问题在于如何行使其职能并使其充分发挥作用。

对于企业管理职能，历来有各种不同的提法，如“五功能”“四功能”“三功能”“七功能”“二能功”等等，其中最具有代表性的、为企业管理工作者广为接受的提法是“五功能”——计划、组织、指挥、协调、控制。实质上，无论对管理职能如何表述，都不外乎两大方面：一方面是一般职能，即由劳动社会化产生的、合理组织社会化生产所应具有的管理职能；另一方面是特殊职能，即由劳动过程中的生产关系所产生的、体现统治者意志的管理职能。这两方面基本职能在实践工作中往往交织在一起，不易也不宜截然分开。下面，以“五功能”为基础，将企业管理职能阐述为如下一些内容。

1. 预测与计划 预测是决策的基础,计划是行动的前提。企业的生产经营活动,应当在行动之前,拟定科学的、切合实际的计划。尽管我国的社会主义市场经济体系正在逐步建立,以市场为导向,以销定产,成为生产经营活动的指导原则,但这不等于可以不要计划。应当认为,正是在市场经济之中,企业为抗拒风险,更需要强化科学的计划职能,增强生产经营的主动性。当然,为使计划能够适应复杂多变的市场,必须形成有别于过去那种僵化模式的计划方法与体系,如采用滚动计划等等。同时,为增强计划的科学性、有效性和适应性,必须加强预测职能。通过对相关信息的分析和提炼,掌握事物发展规律,形成对未来的相对准确的预计和推断,才可能制定出有指导意义的计划,才可能做出正确的决策。

2. 组织与指挥 生产经营目标和计划要靠合理的组织去完成。这个合理的组织,包括高效灵敏的生产经营指挥系统、有机协调的职能部门体系、科学恰当的责权利分工、严格适用的规章制度等等。有了这样一个合理的组织,在科学的计划指导下,各级管理者就能有效地指挥职工群众协调配合地为完成生产经营目标而工作。

3. 控制与监督 企业在生产经营活动过程中,必须经常检查计划的执行情况,发现偏差,查明产生偏差的原因,采取措施纠正偏差,促进生产发展,这就是监督;而控制,则是通过各种有效的方法和手段,对生产、技术、耗费、质量等进行管理和控制。实施控制必须进行监督,而监督本身就是控制,可以说,控制与监督是密不可分的,都是为了使生产经营活动沿着健康轨道发展,达到既定目标。

4. 挖潜和创新 挖潜,是对现有经济资源和生产要素作用的充分发挥。在经济资源有限的情况下,企业管理工作应当努力挖掘潜力,在企业内部,以及与其他企业的横向之间实现生产要素合理流动,合理配置,最大限度地发挥其作用。创新,则是一种开拓,是在改革精神指导下的推陈出新。企业管理工作不应当墨守成规。昨天有效的管理方法,今天不一定继续有效;今天的合理组织机构,明天不一定适应需要。如果说挖潜是一种内掘努力,创新则是一种内涵与外延结合的工作。中国特色的市场经济要求人们在坚持社会主义道路、吸收国外有益的管理经验的同时,创造出一套崭新的企业管理模式。

5. 激励和教育 调动人的积极性,充分发挥人的主观能动作用,是搞好企业管理工作的基础。企业的每一名职工,都是被管理者,也都是管理者。没有职工群众自觉地投身于管理与改革,企业管理工作不可能收到好的效果。现代管理理论已经包含的“行为科学”等内容,就是研究如何调动人的积极性,利用人的内在动力去发展生产。职工群众主人翁地位的确立,责任感、使命感的的确立,是企业管理工作的主要职能之一。当然,仅仅有自觉性和主动性还不够,还应当通过企业管理工作,对职工群众实施改革进取精神的教育、文化科学知识的教育、生产工艺技术的教育、道德品质的教育。只有形成一支德才兼备的,有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍,企业才能生存、才能发展壮大。

二、资本主义企业管理理论的产生和发展

管理产生于人们的共同劳动,产生于劳动过程中分工与协作,产生于社会生产力的发展。马克思曾说:“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,以协调个入的活动,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。一个单眼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这就精辟地

① 《资本论》第一卷,人民出版社1975年版,第367页

阐明了管理产生的客观必然性。

管理具有悠久的历史实践,但管理理论却并未一开始就与管理实践同步发展。资本主义以前的社会,偶有大规模协作劳动,如中国的万里长城、都江堰水利工程、埃及的金字塔,但由于当时生产力水平还很低下,劳动的社会分工和协作还不够自觉和广泛,管理基本上凭经验进行,尚未形成系统的指导理论。

在社会生产力的发展进程中,从15世纪开始,资本主义经过了简单协作、工场手工业和机器大工业三个阶段。特别是18世纪中叶开始的英法等国发生的资产阶级产业革命,使资本主义迅速发展,出现了工厂和工厂制度。伴随于此,商品生产和商品交换不断扩大,生产经营进一步发展成社会化程度较强的活动,劳动分工愈来愈细,协作日益复杂,经验型的传统管理与社会化大生产的矛盾愈加突出。资本家为获取更高额利润,产生了对科学管理理论的迫切需要。伴随这种形势,大批企业家、学者以及工程技术人员开始在总结管理经验的基础上,探寻管理的客观规律,逐渐形成了不断发展着的管理理论。特别是近30年来,科学技术的巨大发展,电子计算机、自动化技术和控制论在生产中的应用,管理理论更是日趋成熟。

具体地看,资本主义企业管理理论的发展大体经历了以下三个演变阶段。

1. 传统管理阶段 这个阶段自18世纪后期到20世纪初,即从资本主义工厂制度出现开始,到资本主义自由竞争阶段结束时为止,大约经历了百余年。

在这个阶段中,管理的主要目的是解决如何分工协作,保证生产正常进行,减少资金耗费,创造更大利润。其突出特点是没有完全摆脱小生产经营方式的影响,以传统经验为依据,凭个人经验判断进行管理,工人和管理人员的培养,只是靠师傅带徒弟,没有统一标准和要求。

这个阶段的主要代表人物及主要观点是:

1) 罗伯特·欧文(1771~1858年),英简人。他主张将管理分为对物的管理和对人的管理,企业管理者既要善于管机器,又要善于管人,对人的管理比对物的管理更重要。

2) 查尔斯·巴比奇(1792~1871年),英国人。他主张劳动分工可以提高效率,较为系统地论述了研究作业的科学方法以及对大型工厂投资所产生的经济效益等。

此外,还有主张建立完整制度,适当责任分工的美国人麦克考勒(1815~1878年)等。

这些早期管理理论,对企业管理的研究是局部的,没有形成系统的理论,但为管理理论向下一阶段过渡奠定了基础。

2. 科学管理阶段 这个阶段自19世纪末至20世纪30年代,随资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段过渡而形成。此阶段企业规模不断扩大,生产技术更加复杂,阶段矛盾剧烈,客观上要求对过去的管理经验总结并提高。这样,科学管理理论逐渐形成。

这个阶段的主要特点是管理向科学化、系统化、标准化发展。主要代表人物及其观点是:

1) 泰勒,美国人,被称作“科学管理之父”。他通过长期的生产和管理实践,倡导科学管理理论,企图解决提高劳动生产率问题,代表著作是1911年出版的《科学管理原理》一书。他主张制定标准工作法和工作定额,实行计件工资制;主张管理职能和作业职能分开;主张实行“例外原则”。但他仍然将人看作“会说话的机器”,其理论局限于工厂的作业管理问题。

2) 法约尔,法国人,被称为管理过程学派的创始人。他倡导将经营与管理分开,管理是经营的六种职能之一,代表著作是1916年出版的《管理与一般管理论》一书。他提出了五种管理要素(计划、组织、指挥、协调、控制)和十四条管理原则。法约尔的一般管理理论超

出了工厂的狭小范围，对管理组织职责划分、统一指挥及以后的管理理论研究产生了深刻影响。其局限性仍在于缺乏对管理活动与整个社会关系的研究。

其他代表人物还有动作研究创始人吉尔布勒斯；运用线条图制定作业计划并控制计划执行的甘特；促进生产组织工作进一步标准化的福特等等。

3. 现代管理阶段 这个阶段自20世纪40年代开始至今。第二次世界大战后，资本主义社会及经济出现许多新变化。一方面，生产力和科学技术迅速发展，企业规模进一步扩大，产品更新和技术进步速度加快，生产社会化程度提高，市场竞争更加激烈，企业面临复杂的市场环境；另一方面，阶级矛盾进一步加剧。在这种情况下，过去的管理理论逐渐显示出与管理实践的不适应。为缓和阶级矛盾，提高企业在多变的市场环境中的适应性，提高企业对高度的生产社会化程度和复杂的产品与工程的大规模分工协作的适应性，需要极其复杂的管理和控制，这就促使管理理论从科学管理阶段过渡到现代管理阶段。

这个阶段的管理理论总体特点在于强调企业发展的预测和决策，重视系统理论、行为科学的研究和应用，采用现代自然科学和技术科学的成就，运用经济数学方法和电子计算机管理，重视职工的教育和培训。由于在具体理论特点上的不同，现代管理理论又可分为管理科学派和行为科学派。

管理科学派，以西蒙的决策理论为代表，继续并发展了泰罗的科学管理学说，把动作研究、时间研究等发展为工业工程学和工效学，同时又采用了运筹学、系统工程等先进方法，使管理理论进一步适应了生产的发展，并促进了生产的发展。

行为科学派，综合运用了社会学、心理学和社会心理学等科学知识，强调人的行为、动机、相互关系和社会环境对企业生产经营活动及其效果的影响，认为必须处理好人与人的关系，通过对人的主动性和创造性的激励，去提高劳动生产率，获取最高利润。代表人物及其主要理论为：

1) 梅约(1880~1949年)，美国哈佛大学教授。他在芝加哥西方电气公司霍桑工厂进行了著名的霍桑实验，实验的结果认为：人是社会人，并非经济人，金钱并非万能，社会和心理因素也在影响人的生产积极性；生产效率升降的影响因素中，职工积极性和人际关系重于工作方法和工作条件；企业中存在正式组织之外的非正式组织，这种非正式组织由共同的社会感情面形成，具有自然形成的规范和惯例。管理者必须掌握职工思想情绪，处理好人际关系，取得非正式组织的社会需要与正式组织的经济需要的平衡。

2) 马斯洛(1908~1970年)，美国人。他把人的需要分为具有先后次序和不同重要程度的五个层次：生理需要、安全需要、情绪需要、尊重需要和发展需要。人们在一定时期总有某一层需要在发挥作用，并按这种顺序由低级到高级追求各项需要的满足。这种需要层次论认为：管理者要特别注意目前起作用的需要，而不是已不再起促进作用的已满足的需要；各种需要层次的发展基础是经济情况；一种客观上并不现实的需要仍可以通过某种处理方式使其发挥激励作用。

3) 麦格雷戈，美国麻省理工学院教授。他提出了“X理论”和“Y理论”。他认为，古典管理理论是具有如下要点的“X理论”：人生来以自我为中心，缺乏进取心，没有创造性，好