

中等专业学校教学用书

工业企业管理

主民亮 编

天津工业出版社

前 言

本书是根据石油天然气总公司人教局 1994 年 7 月制订的中等专业学校“工业企业管理”教学大纲编写而成。

为了使工科各专业的学生能适应飞速发展的经济形势和满足毕业后所从事工作的需要,本书根据中等专业学校培养目标的要求,系统地、简要地阐述了工业企业管理的基本原理和基本方法。力求通过较短时间的学习,使学生全面掌握工业企业管理基础知识,学会常用的现代管理方法,提高管理知识水平,增强在企业管理中的分析问题、解决问题的能力。

全书共分两部分,包括工业企业管理基础知识和现代管理方法。为了巩固所学知识,每章都附有复习思考题和习题。

本书由温伟麟主审,在编写和出版过程中得到了温伟麟的大力支持和帮助,在此谨表感谢。由于经济体制的改革不断深化,企业管理水平不断提高,加之编者理论水平有限,书中错误在所难免,敬请读者不吝指教。

编 者
1995 年 3 月

目 录

第一篇 工业企业管理基础知识

第一章 工业企业管理概论	(1)
第一节 工业企业	(1)
第二节 企业管理的发展史	(4)
第二章 企业领导制度与管理组织形式	(9)
第一节 企业领导制度	(9)
第二节 企业管理机构的组织形式	(11)
第三章 计划管理	(16)
第一节 计划管理的意义和要求	(16)
第二节 计划的种类和计划指标	(17)
第三节 计划的编制	(21)
第四章 质量管理	(24)
第一节 质量和质量管理	(24)
第二节 全面质量管理	(26)
第三节 质量管理常用的统计分析方法和质量检验	(28)
第五章 设备管理	(37)
第一节 设备管理内容及设备综合管理	(37)
第二节 设备的选择与合理使用	(38)
第三节 设备的维修	(39)
第四节 设备的更新改造	(42)
第五节 设备的技术档案	(44)
第六章 物资管理	(45)
第一节 物资管理的内容及物资的分类	(45)
第二节 物资消耗定额与储备定额	(46)
第三节 物资计划管理	(48)
第四节 库存量控制	(51)
第五节 仓库管理和物资的合理利用	(53)
第七章 财务、成本管理与经济核算	(56)
第一节 资金管理	(56)
第二节 利润管理与税金	(62)
第三节 成本管理	(64)
第八章 劳动工资管理	(70)
第一节 劳动定额	(70)
第二节 劳动组织	(74)

第三节	工资制度	(75)
第九章	基本建设项目管理	(78)
第一节	基本建设程序	(78)
第二节	基本建设概算	(79)
第三节	单位工程预算	(83)
第四节	施工准备工作、质量检查与竣工验收	(86)
第十章	经济合同	(89)
第一节	经济合同基本概念	(89)
第二节	订立经济合同应遵循的原则和要求	(91)
第三节	经济合同的代理、担保和履行	(93)
第四节	违反经济合同的责任及合同纠纷处理	(96)
第五节	几种常用的经济合同	(98)
第十一章	领导科学	(104)
第一节	领导科学的研究对象	(104)
第二节	企业领导体制与组织机构的设置	(104)
第三节	领导者的素质、效能与领导艺术	(106)
第四节	现代管理原则与企业领导者的选人、授权	(108)
第五节	管理心理学	(110)
第六节	思想政治工作	(115)

第二篇 现代管理方法

第十二章	网络计划技术	(120)
第一节	网络图	(120)
第二节	网络时间的计算	(122)
第三节	网络计划的优化	(126)
第十三章	预测与决策技术	(132)
第一节	预测技术	(132)
第二节	决策技术	(138)
第十四章	线性规划	(144)
第一节	线性规划问题及其数学模型	(144)
第二节	单纯形法	(148)
第三节	应用举例	(153)
第四节	对偶问题	(158)
第十五章	任务分配方法	(162)
第一节	运输任务分配法	(162)
第二节	匈牙利任务分配法	(171)
第三节	分枝定界任务分配法	(173)
第十六章	价值工程	(177)
第一节	价值工程的基本概念和工作步骤	(177)
第二节	分析对象的选择和资料收集	(178)

第三节 功能分类与功能定义	(179)
第四节 功能整理与功能评价	(180)
第五节 改进和创新	(185)
第十七章 技术经济评价方法	(187)
第一节 含时间因素的货币等值计算	(187)
第二节 投资方案的评价和选择	(194)
第十八章 其他管理方法简介	(203)
第一节 量本利分析	(203)
第二节 目标管理	(206)
第三节 正交试验法	(208)
阅读材料	(216)
一、股份公司与股票	(216)
二、满负荷工作法	(222)
参考文献	(225)

第一篇 工业企业管理基础知识

第一章 工业企业管理概论

第一节 工业企业

一、工业企业的概念

企业是个历史的概念，它是生产力发展到一定水平的产物，是商品生产的产物，随商品生产的发展而发展，在资本主义社会之前，企业仅是个别的少数的。从原始社会到封建社会，自给自足的自然经济占统治地位，社会生产和消费主要是以家庭为经济单位，这样的单位不叫企业。那时专为奴隶主、封建主服务的，以手工劳动为基础的作坊，也不叫企业。随着生产力的提高和商品生产的发展，到了资本主义社会，社会的基本经济单位发生了根本变化：它已成为由资本所有者雇佣的许多工人，使用一定的生产手段，共同协作，从事劳动的生产单位。并使商品生产者，同其他生产单位和消费者发生经济联系。这时作为社会基本经济单位的企业才大量出现。如工厂、矿山、农场、商店等都叫企业。企业就是从事生产、流通等经济活动，为满足社会需要并获取盈利，进行自主经营，实行单独经济核算，具有法人资格的基本经济单位。所谓的法人，是指有一定的组织机构，有独立的财产，能以自己的名义享受经济权利和承担经济义务，依法定程序成立的组织。从企业的自然属性方面看，根据企业所属经济部门，可划分为农业企业、工业企业、建筑安装企业、交通运输企业、商业金融企业等。在工业企业中，有采矿企业、冶炼企业、原材料工业企业和制造工业企业之分。根据企业使用的技术装备，可划分为现代工业企业和手工业。根据企业规模，可划分为大型企业和中小型企业。从企业的社会属性方面看，根据生产资料所有制的性质和形式，可划分为资本主义企业和社会主义企业，资本主义企业又有私营企业和国家资本主义企业，私营企业中，有独资经营企业、合伙经营企业和股份公司企业。还有资产阶级政府同私人合资经营的企业和跨国公司企业。社会主义企业又有全民所有制企业、集体所有制企业、合资经营企业等。根据社会主义企业的隶属关系，又可划分为中央企业、地方企业等。

社会主义企业是以生产资料社会主义公有制为基础，以满足社会主义建设和人民日益增长的物质文化生活的需要为目的的企业。其主要特征表现如下：企业的生产资料，如机器设备、厂房、建筑物、土地、原材料等，以及经营的产品归全体劳动人民，或各个劳动群众集体所有。企业经营的目的按照社会主义基本经济规律的要求确定的。企业的根本任务是：在不断提高技术、劳动生产率和经济效益的基础上完成国家计划，为满足人民物质文化生活需要作出贡献。按照国民经济有计划按比例发展规律的要求和无产阶级专政的国家管理经济的职能，社会主义企业是在国家的统一领导下实行自主经营；企业的生产经营活动，在国家计划指导下，同时发挥市场调解的辅助作用。职工是企业的主人，他们之间的关系是平等的

互助合作关系，实行职工群众当家作主的民主管理制度。在分配关系上，正确处理国家、企业、个人三者的利益关系。在发展生产、增加积累的基础上提高人民的生活水平；实行“各尽所能、按劳分配”的原则。重视企业职工的思想教育，把企业职工逐渐培养成为有理想、有道德、有文化、守纪律的新型劳动者，在建设社会主义高度物质文明的同时，建设高度的社会主义精神文明。

二、企业管理的性质和特点

企业管理就是对企业生产经营活动进行决策、计划、组织、指挥、协调和控制等一系列管理活动的总称。企业管理是社会化大生产的客观要求和直接产物。许多劳动者从事协作或共同劳动，为了使各个劳动者的活动得以协调进行，以达到预期目的就需要管理。共同劳动的规模越大，劳动分工越细，技术设备越复杂，管理工作也就越细、越复杂、越重要。

1. 企业管理二重性

马克思主义的管理二重性的学说，是指导人们认识和掌握企业管理的特点和规律，解决企业管理任务的有力武器。掌握管理二重性的基本原理，才能分清资本主义和社会主义企业管理之间的共性和个性，正确地处理企业管理中批判与继承、学习与独创、吸收外国管理经验与结合中国实际之间的关系，实事求是地研究和吸收外国管理有益的东西。

企业管理二重性学说的主要特点是：任何社会的企业管理都具有二重属性，即管理的自然属性和管理的社会属性。管理二重性分别表现为合理组织生产力（指挥劳动）以及维护和发展生产关系（监督劳动）两种管理职能。指挥劳动是同生产力直接相联系的，是由共同劳动的社会化性质产生的，是进行社会化大生产的一般要求和组织劳动协作过程的必要条件。它表现了管理的自然属性。监督劳动是同生产关系直接联系的，是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质产生的，是维护社会生产关系和实现社会生产目的的重要手段。它表现了管理的社会属性。在资本主义制度下，管理的“监督劳动”体现为剥削雇佣劳动的职能，具有阶级对抗的性质。在社会主义制度下，“监督劳动”不再是雇佣劳动，而是成为巩固和加强集体劳动的条件，为社会主义生产目的服务，一般不再具有阶级对抗的性质。从管理的自然属性看，在企业管理中有关合理组织生产力的一些形式和方法，对于资本主义企业和社会主义企业，并没有本质区别。从管理的社会属性看，社会主义企业管理同资本主义企业管理之间有很大区别。

2. 企业管理的任务、职能及方法

社会主义企业管理的基本任务是维护和完善社会主义生产关系，合理组织生产力，发展社会主义经济；正确处理企业内部人们在生产过程中的相互关系，企业同国家之间、企业同其他经济单位之间的关系，调动全体职工的积极性，以尽量少的活劳动消耗和物资消耗，生产出更多的符合社会需要的产品。

企业管理具有两种基本职能，一是合理组织生产力的一般职能，这对任何社会制度下的企业都是适用的。一是维护和完善现存生产关系，实现生产目的的特殊职能，这种职能对不同社会制度下的企业作用是不同的。企业管理的具体职能，按其所起的作用一般包括以下内容：

(1) 决策职能。就是对生产经营中的一些重大问题，如产品方向、设备更新、技术引进、市场开拓等方面作出的选择和决定。对于现代企业，管理的重点在经营，经营的中心是决策。

(2) 计划职能。是指根据企业的经营目标、经营方针及作出的决策，制订长期和短期计

划，确定实现计划的措施方法，并将计划指标层层分解落实到各个部门，各个环节。

(3) 组织职能。是指把企业生产经营活动的各个要素、各个环节和各个方面，从劳动的分工协作，从纵横关系上，时间和空间的相互关系上，合理地进行组织，形成有机的整体，从而有效地进行生产经营活动。

(4) 指挥职能。是指对企业各级各类人员的领导和指导，以保证企业生产经营活动正常进行和计划目标的实现。

(5) 协调职能。是指协调企业内部各级各部门的工作，建立良好的工作配合关系，消除工作中的脱节现象和存在的矛盾，以有效的实现企业目标。

(6) 控制职能。是指按预定计划目标、标准进行检查，考察实际完成情况同原定计划标准的差异，分析原因，采取对策，及时纠正偏差，保证计划目标的实现。

(7) 教育职能。就是充分调动系统内部职工的积极性、主动性，充分发挥人在生产中的作用。如提高职工文化、技术业务水平，政治思想工作，各种奖励办法等。

为了实现有效的管理，不断的提高企业的经济效益和社会效益，就必须掌握正确的科学管理方法。管理方法就是为了使被管理的系统的功效不断提高，在一系列管理活动中所采取的手段、措施、途径等。管理方法主要有：

(1) 行政方法。是指行政机构和领导运用权力，通过强制性的行政命令直接对管理对象发生影响，按照行政系统实施管理的方法。行政管理系统一般采用命令、指示、规定、指令性计划、制定规章制度等方式对系统进行控制。

(2) 经济方法。它是指按照客观规律要求，运用经济手段（如价格、工资、利润、利息、税收、奖金、罚款等）和经济方式（如经济合同），实现管理任务的方法。经济方法的实质是贯彻按劳分配，正确运用物质利益原则，处理国家、集体、个人三者关系，调动各方面积极因素，促进社会主义生产的发展。经济方法的存在主要是因为人们从事物质生产，为了满足以物质资料为基础的各种生活需要，即物质利益，这也就是说人们对经济利益的追求成为生产发展的主要内在动力。

(3) 法律方法。它是指实行经济立法和经济司法，用经济法规范管理企业。经济法规是法律的主要组成部分之一，它是调整国家机关、企业、事业单位和其他社会组织之间，以及它们与公民之间在经济活动中所发生的社会关系的法律规范，是国家管理经济的重要工具。经济法律规范包括的内容很广，如有关的法律、法令、条例和规定等。

(4) 数学方法。它是指运用数据及有关数据、有关数学知识作为工具，对企业生产经营活动进行经济分析，如为进行决策提供某一方面的定量分析资料等。在现代企业管理工作中，包含着大量的经济分析。运用数学方法进行定量分析，能使我们客观存在的经济规律质的方面认识深化和精确化；能预见某些经济现象在发生变动的情况下，会引起什么后果；能计算各决策方案的经济效果，帮助从中选择最优方案。由于电子计算机在管理中的应用，数学方法的使用越来越广泛。

(5) 宣传教育方法。它不仅是激发人们劳动热情的主要手段，而且对其他方法的实施也起着巨大作用。因为其他各种方法制定后，要靠宣传使人们了解，通过宣传使人们认识各种方法的综合作用，实践证明，法令、政策、方针、规章制度等执行的好坏与对它的宣传是否得力密切相关。宣传教育方法在不同领域中应用时所采用的方式不同，在意识形态领域采用政治思想工作方式，在物质生产领域采用社会主义劳动竞赛的方式则更为有效。

以上几种方法，在企业管理工作中都是必要的，不可缺少的。它们的作用不同，互相补

第二节 企业管理的发展史

一、资本主义企业管理的发展过程

资本主义国家企业管理是随着资本主义制度的产生和发展而形成的。资本主义企业管理已经有 200 多年的历史，积累了丰富的管理经验。我们研究资本主义企业管理发展的历史，一是理论方面的需要，要建立具有中国特色的社会主义企业管理科学，有必要借鉴和吸收包括资本主义企业管理的某些理论，同时也是实践方面的需要。对资本主义企业先进的管理方法、管理技术及成功的经验，我们需要借鉴和学习。资本主义企业管理的发展经历了三个阶段：

1. 传统管理阶段

这个阶段是从 18 世纪后期到 20 世纪初。在这一阶段，是资本主义的发展初期，企业规模不大，生产力水平较低。其主要特点是企业的所有权和经营权是统一的，工厂的所有者就是工厂的经营者；企业的管理工作主要凭传统的经验办事，没有统一的操作规程和严格的管理制度；工人的培训也是以师带徒的方式。其管理还没有完全摆脱小生产经营管理的影响，仍然沿着着小生产的传统，是小生产的管理方式，因而被称为传统管理阶段。

2. 科学管理阶段

这个阶段是从 20 世纪初到 20 世纪 40 年代。在这一阶段，资本主义的生产力得到迅速发展，企业规模扩大，生产技术日益复杂，所有权与经营权开始分离，生产的发展要求将过去积累的管理经验加以系统化、标准化，于是科学管理理论应运而生。科学管理理论的创始人是被称为“科学管理之父”的美国人泰罗，1911 年泰罗发表了《科学管理原理》一书。泰罗等人所倡导的科学管理理论可概括为下面几个方面：

(1) 工作定额原理。重视提高劳动生产率是科学管理理论的中心。泰罗认为，要想提高劳动生产率，就必须制定出有科学依据的工人的“合理的日工作量”，主要方法是进行工时和动作的研究，消除多余动作，将各种最经济、效益最高的动作集中起来，制定出标准操作方法。然后，用标准操作方法对全体工人进行训练，并据此制定出日工作定额。

(2) 标准化原理。为了使工人完成较高的工作定额，除了使工人掌握标准的操作方法外，还必须把工人使用的工具、机器、材料以及作业环境加以标准化，这就是标准化原理。

(3) 必须为每项工作挑选“第一流工人”。泰罗认为人具有不同的天赋和才能，只要工作对一个人适合，而他又愿意尽力做，就能成为“第一流工人”。泰罗在制定工作定额时，是以“第一流工人”能在不损害健康的情况下维持长年限的速度为标准的。企业管理者的责任在于为雇员找到最合适的工作，培训他们成为第一流的工人，激励他们尽最大力量来工作。

(4) 实行鼓励性的差别计件工资制度，按照标准的工作定额，确定两种不同的工资率，对完成和超额完成工作定额的工人，以较高的工资率支付工资，反之则以较低的工资率支付，泰罗认为根据工人的实际工作表现而不是根据工作类别来支付工资的计件工资制能促使工人提高劳动生产率。

(5) 把计划职能（管理职能）同执行职能（实际操作）分开。计划职能由专门的计划部门承担。计划部门的主要任务有：进行调查研究，为定额和操作方法提供科学依据；制定有科学依据的定额和标准操作法；拟定计划，进行有效的控制。

(6) 推行职能制和直线职能制。即将整个管理工作划分为许多较小的管理职能,使各级管理人员尽可能分担较少的职能。

(7) 实行例外原理。所谓例外原理,就是企业的高级管理人员把例行的一般日常事物授权一级管理人员去处理,自己只保留对例外事项(即重要事项)的决策权和监督权,如基本政策的制定和重要人事的任免等。

泰罗的管理理论的出发点,主要是谋求最高的工作效率。其特点是将积累的管理经验加以系统化、标准化,并运用科学的方法和手段来研究和解决企业内部的生产问题。

3. 现代管理阶段

这个阶段是从 20 世纪 40 年代到现在。现代企业管理它是在科学管理不断发展的基础上,以电子计算机为手段,应用运筹学和系统理论方法,结合行为科学的应用,把企业看成是由人和物所组成的完整系统而进行的综合管理,在这个阶段,出现了许多新的管理理论学派,而最有代表的是管理科学学派和行为科学派。

管理科学学派实际是在泰罗“科学管理”理论基础上的新发展,管理科学理论的基本特征是:以系统的观点,运用数学方法建立数学模型,并依靠电子计算机技术,对各种行为和经济效益进行经济评价,为现代管理决策提供科学的依据,再通过计划与控制解决各项生产、经营管理。其代表人物有布莱克特、丘奇曼、贝尔曼等。

行为科学是资产阶级学者运用人类学、社会学、心理学、经济学的理论和方法,对企业职工在生产中的行为以及这些行为产生的原因进行分析研究的一门综合性边缘科学。它的重点是研究企业管理中如何处理人际关系和人的行为问题。行为科学基本上可分为前期和后期两大时期,它在前期叫做人际关系学说,后期改称为行为科学。在前期的主要代表人是梅奥,进行了著名的霍桑试验。在后期出现了很多流派,如马斯洛的需要层次理论、弗鲁姆的期望理论、成就需要理论和挫折理论等。

现代管理阶段的主要特点是:突出经营决策,推广使用电子计算机等现代管理手段与工具。重视智力开发和人的作用,合理使用人才。把信息作为企业的重要资源,把产品开发作为企业发展的核心。以最大限度的提高经济效益和管理效率。

除上述两大学派外,还有一些其他学派,如社会系统学派、决策理论学派、系统学派、经验学派、权变学派、数理学派、会计学派等。

二、我国企业的发展过程

从 1840 年鸦片战争开始到中华人民共和国成立前,中国半封建、半殖民地时期的近代企业管理,包括官僚资本企业管理和民族资本管理。这个时期是中国的企业从封建、手工业的管理方式逐渐向资本主义、大工业的管理方式转变时期,凭借地主买办资产阶级的国家政权力量而建立起来的官僚资本企业,在晚清政府时期有官办、官督商办和官商合办三种形式。如江南制造总局、开平煤矿、汉阳铁厂等。北洋军阀时期,即 1911 年辛亥革命后,一些由官僚军阀控制的“国营”铁路、邮政等企业接受帝国主义者的监督,聘用债权国人担任企业的行政职务和技术职务,企业的经营权实际上被帝国主义者控制。1927 年,四大家族时期,中国新军阀建立了军事独裁政权,利用政权力量实行金融垄断,滥发钞票、公债,增加赋税,并使用各种方式豪夺巧取,并吞民族资本,融合各地方的买办、官僚资本,逐渐形成了以蒋介石、宋子文、孔祥熙、陈立夫兄弟等四大家族为核心的官僚资本集团。他们控制着全国石油、有色金属产量的 100%, 钢产量的 90%, 发电量的 85%, 几乎全部的交通运输业,所控的工矿企业资本额的比重,在 1947 年约占全国的 70%~80%。

中国民族资本企业，自19世纪70年代出现以来，其经营管理在不同时期有不同的特点。

1872~1895年，这一时期，外国资本侵入中国，自然经济开始解体，民族资本企业应时产生，中国逐步办起了缫丝、棉纺、面粉、火柴、船舶修造等50多家企业。其中较有代表性的企业有：宁波的张裕酿酒厂，上海的裕元纱厂等。当时的民族资本企业规模小，大多数企业承袭手工作坊的办法，生产率低下。企业一般由官僚、富绅、商人股东来管理。

1896~1919年，这一时期，中国在维新运动抵制外货、收回权利运动的推动下，加上世界大战期间欧美帝国主义国家忙于战争，中国民族资本出现了几次办企业高潮。在这一时期，清政府、北洋军阀政府，先后公布了“振兴工艺给奖章程”、“公司条例”等法规，对促进民族资本企业的发展及其经营管理的改善，起了一些作用。较有代表性的企业有大生纱厂、南洋兄弟烟草公司、中华第一针织厂等。这一时期经营管理的主要特点是：多方集资，力求采用机器生产，改良设备技术，提高产品质量，重视原材料供应，提高产品市场信誉，增加工人劳动强度，提高劳动生产率。

1920~1949年，第一次世界大战后，帝国主义侵略势力卷土重来，中国民族资本企业由大战时期的繁荣逐渐转入萧条阶段。以后虽然一些企业有所发展，如大中华橡胶厂、天厨味精厂、康元制罐厂等，但由于民族资本企业受到帝国主义、官僚资本的双重压迫，在经营管理上加紧对工人进行剥削，仍有许多企业停工减产，或被兼并，民族资本企业处于摇摇欲坠的境地。

中国共产党经营管理的公营企业，开始于土地革命战争时期。1927年10月，毛泽东率领工农革命军创建井冈山根据地时，筹办了小型修械所，并相继建立了被服、印刷、兵工、织布、造纸等工厂，生产革命战争和人民生活迫切需要的物资。在经营管理方面：当时建立了由厂长、党支部书记和工会委员长组成的“三人团”作为企业的领导机构，处理生产、生活问题。制定了一些必要的制度，规定了工人的生产任务和工资待遇，一些工厂还实行了计件工资制。加强了政治思想工作，开展劳动竞赛，保证了生产任务的超额完成。在抗日战争时期，随着抗日根据地的建立和扩大，公营企业迅速发展起来。这时的公营企业，开始时大多数实行报销制（供给制），主管部门和工厂只注意完成生产任务，不讲求经济效益，致使产品质量差，成本高，浪费大。1943年4月陕甘宁边区政府直属工厂会议后，一部分实行报销制的工厂逐步改为营业制或制造费制（订货制），公营工厂一律企业化，实行严格的经济核算。使经营管理工作得到了改善，革命根据地的公营企业，到解放战争时期迅速壮大。据东北解放区统计，在1949年12月工业部所属的公营厂矿总数为307个，公营企业的职工已达24万人。这时的公营工业企业管理有了进一步的发展。各工厂普遍建立了工厂管理委员会，作为企业的统一领导机构。各工厂企业发动职工制定和讨论生产计划，健全了从原料、生产到推销的全过程中的经济核算制度。实行考工制度，使职工各称其职。加强职工教育，开展立功运动，实行多劳多得的工资制度。调动了职工学习和生产的积极性。

中华人民共和国建国以后，中国的企业管理经历了几个阶段，即有顺利发展的阶段，也有遭受挫折的阶段。

1949~1952年，中华人民共和国刚刚成立，国民经济处于恢复时期。当时主要存在三种经济成分：社会主义国营经济、资本主义经济和个体经济。这个阶段主要是以民主方式改造旧企业的过程。建立了各种有利于生产建设和生活改善的各种组织、制度，建立健全了有职工群众参加管理的工厂管理委员会和职工代表会议。为了尽快的发展生产，开展了合理化

建议运动；创生产新纪录运动，推广先进生产经验，初步建立了生产责任制和经济核算制。对于私营工商业，在企业内部实行工人监督；同时政府加强了对企业的管理。

1953~1957年，这一时期是中国实行第一个五年计划时期。当时中国存在五种经济成分，即国营经济、国家资本主义经济、合作社经济、资本主义经济和个体经济。中共中央提出了从新民主主义转变到社会主义过渡时期总路线，要求在一个相当长的时期内逐步实现国家的社会主义工业化和农业、手工业、资本主义工商业的社会主义改造。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，引进了苏联的企业管理制度和办法。

1958~1960年，中国共产党八大二次会议提出了鼓足干劲，力争上游，多快好省地建设社会主义的总路线。在执行中由于忽视了客观经济规律，过分夸大主观意志的作用，使得高指标、瞎指挥、浮夸风和“共产风”严重地泛滥开来。在企业中，否定了适应现代化大生产所要求的科学管理制度和办法。在经济上造成了巨大损失，给企业管理工作带来了困难，但也取得了一些经验。如《鞍钢宪法》的形成，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思想。开展了增产节约运动，创造群众性经济核算的好经验，并同专业核算结合起来。

1961~1966年，中共中央提出以调整为中心的调整、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。调整时颁发了《国营工业企业工作条例（草案）》、《企业计时奖工资暂行条例》等条例。恢复了“一五”计划时期建立起来的各种管理制度。同时，创造和发展了许多管理工作的好经验，如大庆油田的企业管理经验、北京墨水厂节约“一厘钱”的精神、抚顺胜利煤矿开展的“五好干部、六好职工”经验。在此期间，我国企业普遍提高了管理水平，并试办了一批托拉斯，如中国烟草公司、中国橡胶工业公司、中国汽车工业公司等。

1966~1976年，这一时期在“左”的思想指导下，企业管理制度和办法遭到破坏。有些人夸大了上层建筑对经济基础的反作用，批判“唯生产力论”，把学习外国先进经验、引进先进技术、提高生产水平说成是“卖国主义”，把合理的管理制度说成管、卡、压。尽管如此，在这10年期间，仍有不少企业坚持了一些行之有效的管理制度。尤其是1975年邓小平同志主持中央日常工作期间，着手对企业进行整顿，并制定了《工业三十条》，企业管理有了明显好转。这对激发广大职工生产积极性，推动生产力的发展起了重要作用。

1977年以来，中国进入了新的历史发展时期。特别是中国共产党十一届三中全会的胜利召开，开始全面认真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，经济体制进行了改革。在经济方面颁布和实施了一系列条例，如《国营工业企业暂行条例》、《国营工业企业职工代表大会暂行条例》等。从而逐步把经济管理和企业管理引向合理化、科学化轨道。与此同时，学习、批判吸收国外的先进的科学管理的理论、方法和手段，结合中国的实际，加以运用，逐步实现具有中国特色的社会主义的企业管理现代化。

复习思考题

1. 什么叫企业？如何判断一个单位是不是企业？
2. 什么是企业管理的两重性？

3. 什么叫企业管理？企业管理有哪些基本职能和具体职能？
4. 企业管理方法有哪些？
5. 简述资本主义企业管理和我国企业管理的发展过程。

第二章 企业领导制度与管理组织形式

第一节 企业领导制度

企业领导制度是指企业领导原则、体制和领导权限的规定的总称。它的核心内容是解决企业内部领导权的归属、划分和如何行使的问题。企业领导制度是一定的社会生产力、生产关系和社会制度的反映和体现。不同的生产关系，企业内部领导权就有不同的归属和划分。不同的社会生产力水平和不同的社会制度就有不同的领导方式和方法。

一、厂长负责制

厂长负责制就是厂长（经理）对企业的生产指挥、经营管理和企业的思想政治工作全面负责。厂长在组织企业生产经营活动中，必须坚持社会主义经营方向，执行党和国家的方针、政策，遵守国家的法律、法规。厂长在企业缴纳税金、上交利润和提取、使用利润留成以及转让固定资产和进行重大经济活动等方面，必须接受有关部门的监督。厂长应定期向企业党的基层组织委员会报告工作，接受监督。厂长应定期向职工代表大会报告工作，听取意见，接受职工代表大会的监督。厂长必须维护国家利益，保护国家财产，正确处理国家、企业、职工三者利益关系。企业设立管理委员会，就企业经营管理中的重大问题协助厂长决策。管理委员会由厂长、副厂长、总工程师、总经济师、总会计师、党委书记、工会主席、团委书记和职工代表组成。厂长任委员会主任。企业建立以厂长为首的生产经营管理系统，实行统一领导，分级负责。

1. 厂长的责任

厂长是企业的法人代表。在企业中处于中心地位，起中心作用。对企业的物质文明和精神文明负有全面责任。具体承担下列责任：

（1）厂长在企业贯彻执行党和国家的方针政策和法律、法规，全面完成国家计划，及时缴纳税金等方面对国家负责。

（2）厂长在企业履行经济合同，保证产品质量，降低产品成本和改善环保工作等方面对社会负责。

（3）厂长在企业改善劳动条件，做好安全，并在生产发展、提高劳动生产率的前提下，逐步提高职工的生活水平等方面对职工负责。

（4）厂长要把做好职工的思想政治工作作为重要责任，积极配合党委加强精神文明建设。

2. 厂长的权限

在明确厂长的责任后，还要给以相应的权力，具体权限如下：

（1）厂长有企业经营管理工作决策权和生产指挥权。厂长同管理委员会的多数成员对经营管理中的重大问题意见不一致时，厂长有权做出决定。

（2）副厂长和厂级经济技术负责人，以及中层行政干部的人选方案由厂长提出，并征求企业党委的意见。中层行政干部由厂长决定任免；厂级行政副职按干部管理权限上报审批。厂长用人必须坚持德才兼备、任人唯贤的原则。

(3) 有权按国家规定对职工进行奖惩。除经营亏损的企业外，厂长对确有特殊贡献的职工可按国家规定予以晋级。对厂级干部和会计、统计、审计、质量检验等机构负责人的奖惩、调资、晋级应按干部管理权限上报审批。对违纪职工，有权予以行政处分，直至辞退；辞退职工应征求企业工会的意见。

(4) 有权拒绝企业外部任何组织和个人抽调、借用企业的人员，无偿占用企业的资金和物资，对企业摊派劳务、费用。

(5) 厂长对职工代表大会在其职权范围内决定的事项如有不同意见，可提请复议。复议后仍有不同意见，厂长应按决定执行，同时报告上级主管机关。

(6) 厂长有国家规定的企业生产指挥和经营管理工作方面的其他权限。

(7) 厂长按“工作条例”规定行使职权时，受到国家法律保护，任何组织和个人不得威胁、压制、阻挠和打击报复。

3. 厂长的任免与奖惩

(1) 厂长的产生应按照干部管理权限，由企业主管机关或干部管理机关委派任命；或者按企业主管机关的部署，由企业职工代表大会选举或推荐，按干部管理权限，由企业主管机关或干部管理机关批准或任命；也可由企业主管机关招聘、提名，经企业职工代表大会同意按干部管理权限由上级机关任命。厂长实行任期目标责任制，每届任期3~5年，可以连任。

(2) 厂长在工作中成绩显著，应给予荣誉奖励，一次性物质奖励或晋级奖励。由于厂长工作上的过错造成损失，应当区别情节轻重，给予处分。厂长以权谋私，违法乱纪，弄虚作假，骗取荣誉或经济利益，应当区别情况，给予处分；触犯刑律的，依法追究刑事责任。

二、党委领导下的厂长负责制

党委领导下的厂长负责制是一种党委对经济工作的领导和厂长对生产行政工作个人负责相结合的领导制度。它规定在企业党委集体领导下，企业生产行政工作由厂长统一指挥，全面负责；企业生产行政工作的重大问题，经党委集体讨论决定后，由厂长负责组织实施。

党委对企业生产行政的领导，主要是贯彻执行党的路线、方针、政策和国家法令，坚持社会主义方向，保证全面完成国家计划和履行合同任务；讨论和决定企业生产行政工作中的重大问题，如企业的经营方针和决策、长远规划、年度计划、重大技术改造计划、职工培训计划和工资调整方案；机构变动、重要规章制度和由企业决定的人事任免事宜；检查和监督各级行政领导人员对党和国家的方针、政策、法令、计划和企业党委决定的执行情况。

厂长是企业生产行政总负责人，对生产行政工作全面负责，在企业党委和上级主管机关的领导下，在职工的监督下，对企业的生产经营活动实行集中统一指挥，对企业党委和上级主管单位直接负责。党委对生产行政重大问题做出的决定，由厂长全权负责贯彻执行；日常生产行政工作由厂长统一指挥；生产行政工作中急需处理的重大问题，厂长有权临时处置，事后报告党委。在生产行政指挥系统中，副厂长、总工程师、总会计师、总经济师等是厂长的助手，在厂长领导下，负责一个方面的工作。车间、科室党组织对本单位生产行政工作任务地完成，起保证和监督作用。履行党委领导下的厂长负责制，关键是解决好党政分工问题。党政可从组织上、职责上和工作上分开。在组织上，党政建立两套班子，分别办公。党委书记一般不兼任厂长，厂长一般也不兼任党委书记或副书记。在职责上，党委主要负责思想政治工作和党的建设，贯彻党的路线、方针和政策，抓企业重大问题决策。以厂长为首的生产行政指挥系统负责日常生产技术和经营管理。在工作上，企业党委要积极支持以厂长为

首的生产行政指挥系统行使职权,充分发挥厂长在生产经营管理方面的主动作用,维护以厂长为首的生产行政指挥系统的权威。厂长要履行职责,遇到重大问题,及时组织研究,提出解决方案,提交党委会讨论决定。

三、董事会领导下的总经理负责制

董事会领导下的总经理负责制是由董事会负责公司生产经营的决策,由总经理全面负责日常生产经营的组织和指挥工作的一种领导制度。它是在 80 年代随着中国工业的改组联合、经济管理体制改革的逐步深入,为了适应新组建的一些同行业、同地区和跨行业、跨部门、跨地区的企业性工业公司经营管理的需要而建立的。董事会是公司生产经营管理的最高权力机构和集体决策机构。它的职权是:

(1) 决定全公司的经营方针、具体政策、重要条例和重大措施。

(2) 审定长远规划、年度计划、调整方案、财政预决算。

(3) 决定公司的机构设置方案,推荐总经理人选,根据总经理的提议,审议副总经理和其他有关领导人的人选。

董事会实行民主集中制,重大决策问题须经董事会集体讨论决定。董事会由全体董事组成,每届任期三年。董事会设董事长一人,副董事长若干人,有的还设常务董事若干人。董事长、副董事长、常务董事均由董事会全体董事推选,报请上级主管部门批准。董事由上级主管部门指派,基层单位推举,公司邀请。董事人员中包括:公司主要领导人员、下属单位的代表(占 50%~80%)、主要服务对象单位代表、有关部门负责人、社会上的业务专家等。董事会设常务董事会,由董事长、副董事长和常务董事若干人组成。在董事会闭会期间,执行董事会职权。常务董事会由董事会推选,报请上级批准。

总经理是公司日常生产经营活动的组织者、领导者。他拥有对全公司生产经营工作的指挥权。总经理对董事会负责,副总经理协助总经理分管有关业务,对总经理负责。总经理、副总经理每届任期三年。总经理的职权为:

(1) 贯彻执行董事会的决议,定期向董事会报告工作,提出需要董事会讨论决定的重大问题方案。

(2) 全面领导生产经营各项工作,负责处理所属单位提出的重大问题。

(3) 提出副总经理和其他有关领导人的人选,任免属于公司管理的干部。

(4) 临机处置生产经营活动中的属董事会决定的紧急问题,事后向董事会报告。

董事会领导下的总经理负责制,在中国的实践时间还不长,有待于今后不断总结经验,进一步充实和完善。

第二节 企业管理机构的组织形式

搞好企业管理,必须有一个合理的管理机构。从纵向看,要形成一个从上而下指挥自如的全厂统一的生产经营指挥系统,从横向看,要使各部门的工作相配合,使企业形成一个有机的整体。管理机构的设置要从企业经营的特点和要求出发,达到组织合理,机构精干,职责分明,工作效率高,管理效果好的要求。企业管理机构的组织形式主要有:直线制、职能制、直线职能制、事业部制、模拟分散管理、矩阵组织结构、多维组织结构等形式。

一、直线制

直线制是企业从最高管理层到最低管理层按垂直系统建立的组织形式,各级生产行政领

领导者执行统一指挥和管理职能，不设专门的职能机构。其组织形式如图 2-1 所示。

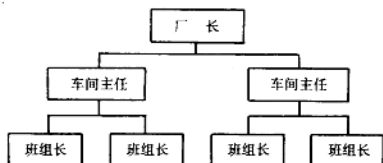


图 2-1 直线制组织形式

这种组织形式，结构简单，权责分明，指挥与命令统一，工作效率高，但没有专业管理分工，要求生产行政领导者具有多方面的管理业务知识和技能。在管理业务工作繁重的情况下，领导者容易陷入日常行政事务中，不利于集中精力思考与研究企业重大问题。直线制是工业生产发展早期的一种管理组织形式，一般适用于生产简单、规模小的企业。

二、职能制

职能制是在各级生产行政领导者之下，按专业分工设置管理职能部门，各部门在其业务范围内有权向下级发布命令和下达指示，下级领导者或执行者既服从上级领导者的指挥，也听从上级各职能部门的指挥。其组织形式如图 2-2 所示。

这种组织形式，适应企业生产技术发展和经营管理复杂化的要求，能够发挥职能机构的专业管理作用和利用专业管理人员的专长。但它妨碍了企业生产经营活动的集中统一指挥，形成多头领导，命令不统一，不利于责任制的建立，有碍于工作效率的提高。

三、直线职能制

直线职能制又称生产区域管制制。是以直线制为基础，在各级生产行政领导者之下设置相应的职能部门分别从事专业管理，作为该级领导者的参谋部，是企业管理机构的基本组织形式。职能部门拟定的计划、方案，以及有关指令，由生产行政领导者批准下达，职能部门对下级领导者和下属职能部门无权直接下达命令或进行指挥，只起业务指导作用。

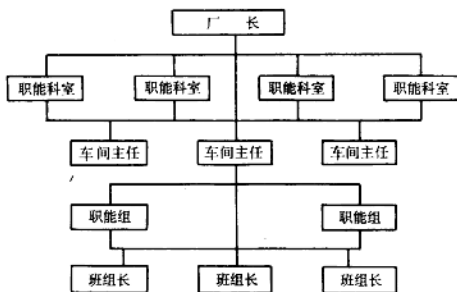


图 2-2 职能制组织形式

这种组织形式，是在综合了直线制和职能制的优点，扬弃其缺点的基础上形成的。它保持了直线制的集中统一指挥的优点，并吸取了职能制发挥专业管理职能作用的长处，提高了管理工作效率，为发挥生产行政指挥系统作用提供了组织保证。其不足之处是，各专业分工