

现代企业管理基础

上海交通大学机电分校
管 理 工 程 系 编

上海科学技术出版社

内 容 提 要

本书综合了建国以来工厂企业积累的管理经验,较系统地阐述了现代企业管理的基础知识。全书共分十二篇,内容包括现行的管理原则和管理方法,如生产、计划、质量、财务、劳动、物资和设备等方面的管理,并结合介绍国外有效的管理原则和方法,如市场预测、经营决策、价值工程、行为科学、管理数学和电子计算机知识。书中管理原则简明,技术内容实用。

本书可作为工矿企业干部的培训教材,也可供各级管理人员和有关教师自学、参考用。

现代企业管理基础

上海交通大学机电分校
管 理 工 程 系 编

上海科学技术出版社出版
(上海瑞金二路450号)

新华书店上海发行所发行 上海市印十二厂印刷

开本 787×1092 1/16 印张 25.5 字数 610,000
1982年8月第1版 1982年8月第1次印刷
印数 1—40,700

统一书号: 15119·2199 定价: (科四) 2.35 元

目 录

第一篇 总 论

第一章 管理理论的发展概况	2	第三章 工业企业的业务系统管理机构 and 体制	9
第一节 绪言	2	第一节 管理机构设置的原则	9
第二节 管理理论的发展	2	第二节 管理层次	9
第二章 工业企业管理的性质、职能和任务	7	第三节 职责和权限	10
第一节 社会主义的企业管理	7	第四节 集权和分权	10
第二节 管理的职能	7	第五节 职能机构	11
第三节 企业管理的任务	8	第六节 新型的组织形式	12

第二篇 经营与生产管理

第一章 经营决策和生产预测	16	第三章 技术管理	43
第一节 经营决策	16	第一节 技术管理的内容和新产品研制开发	43
第二节 市场预测	18	第二节 产品设计工作	47
第二章 生产管理	24	第三节 工艺管理	48
第一节 生产管理的基本内容	24	第四节 产品试制与鉴定工作	50
第二节 计划与平衡	25	第五节 新产品技术准备计划	53
第三节 生产能力的查定与平衡	29	第四章 价值工程	54
第四节 生产技术准备工作	34	第一节 价值与价值分析	54
第五节 技术经济指标、定额和原始记录	37	第二节 价值分析的步骤	55

第三篇 生产过程组织

第一章 概述	59	第三节 多品种生产的机床安排方法	68
第一节 生产过程组织的经济意义	59	第四节 成组布局	74
第二节 生产过程的组织原则	59	第三章 生产过程组织的检查与分析	76
第三节 生产的类型	60	第一节 生产过程组织检查与分析的内容	76
第四节 生产类型的确定途径	62	第二节 加工工序的检查与分析	76
第五节 成组工艺	63	第三节 生产流程的检查与分析	77
第二章 生产过程的布局	65	第四节 生产过程的全面检查与分析	80
第一节 布局的意义和形式	65		
第二节 单品种生产的机床安排方法	67		

第四篇 生产作业计划

第一章 生产作业计划的任务和内容	84	第二章 期量标准的制订	87
第一节 生产作业计划的任务	84	第一节 期量标准的内容	87
第二节 生产作业计划的编制依据 and 要求	85	第二节 大量生产期量标准的制订	87
		第三节 平准化生产	92

第四节 准时生产和看板	99
第五节 成批生产期量标准的制订	100
第六节 单件小批生产期量标准的制 订	108
第三章 生产作业计划的编制	111
第一节 厂级生产作业计划的编制	111

第二节 车间生产作业计划的编制	116
第三节 班组生产作业计划的编制	119
第四章 生产调度工作	120
第一节 生产调度的内容、机构和职 责	120
第二节 安排生产任务的方法	120

第五篇 质量管理

第一章 概述	128
第一节 质量管理的重要意义	128
第二节 质量管理的发展趋势	128
第三节 产品质量与工作质量	129
第四节 质量管理与质量检查	132
第五节 全面质量管理的基本内容和 方法	133
第六节 质量管理中的数据工作	135
第二章 质量管理中的统计分析方法	136
第一节 主次因素排列图	136
第二节 因果分析图	138
第三节 直方图	139
第四节 质量数据的概率分布	146
第三章 运用子样推测母体的分布参数	150
第一节 子样标准差和母体标准差的 估算	150
第二节 结合直方图用频数表计算分 布参数	150
第三节 结合极差表或极差值估算分 布参数	151
第四节 用正态概率纸判断母体的分 布参数	154
第五节 用概率纸检验数据的正态性	155

第六节 用映射技术提高推断母体质 量的精度	157
第四章 工程质量的控制	161
第一节 控制图	161
第二节 单值控制图	162
第三节 平均值和极差控制图	163
第四节 计数值控制图	167
第五节 控制图的有关问题	170
第五章 工程能力系数的计算	172
第一节 工程能力系数	172
第二节 废品率的计算	174
第三节 用较少数据近似判别工程能 力	174
第四节 设备能力系数	176
第六章 抽样检查	177
第一节 抽样检查的基本内容	177
第二节 抽样特性曲线	178
第三节 制订抽样方案的准则	180
第四节 抽样方案的设计	180
第五节 平均出厂质量	182
第六节 调整型抽样检验	183
第七章 相关分析	188
第一节 相关图	188
第二节 相关和回归的简便求法	189

第六篇 经济核算与成本、财务管理

第一章 经济核算	192
第一节 经济核算的意义和有关政策	193
第二节 经济核算的基础工作	194
第三节 企业内部各级的经济核算	195
第二章 成本管理	198
第一节 成本管理的意义	198
第二节 成本的内容和生产费用的分 类	198
第三节 成本计划的编制	200
第四节 成本核算	203
第五节 成本管理	205
第三章 财务管理	208

第一节 经营资金的运动	208
第二节 固定资金管理	210
第三节 流动资金管理	213
第四节 专用基金管理	218
第五节 企业的盈利	220
第六节 财务收支计划	221
第四章 成本和财务状况分析	224
第一节 产品成本的分析	224
第二节 成本与生产经营的联系	228
第三节 投资分析法	232
第四节 运用会计报表分析企业财务 状况	235

第七篇 劳 动 管 理

第一章 概述	243	第三章 定员编制和劳动组织	253
第一节 劳动管理的内容和任务	243	第一节 编制定员的作用和要求	253
第二节 劳动生产率	243	第二节 职工分类	253
第二章 劳动定额	245	第三节 编制定员的方法和定员管理	254
第一节 劳动定额的作用和主要形式	245	第四节 劳动组织的形式	255
第二节 工时消耗分类及定额组成	246	第五节 劳动保护和劳动纪律	255
第三节 动作研究	247	第四章 工资、奖励和劳动竞赛	257
第四节 劳动定额的常用制订方法	248	第一节 按劳分配规律	257
第五节 劳动定额管理	252	第二节 劳动报酬形式	257
		第三节 劳动竞赛	259

第八篇 物 资 管 理

第一章 概述	262	第一节 物资供应计划的内容和要求	273
第一节 物资管理工作的意义和任务	262	第二节 物资需要量的确定	273
第二节 物资管理工作中应注意的问题	262	第三节 物资储备量的确定	275
第三节 物资的分类	263	第四节 可利用资源和物资申请计划的编制	277
第二章 物资消耗定额	265	第五节 物资供应的组织工作	277
第一节 物资消耗定额的意义和作用	265	第四章 物资的储存和采购	279
第二节 制订物资消耗定额的基本方法	265	第一节 对物资储存的要求	279
第三节 物资消耗和物资消耗定额的构成	266	第二节 物资储存模型和经济批量	279
第四节 主要材料消耗定额的制定	267	第三节 定期订货方式和定量订货方式	284
第五节 辅助材料、燃料和动力消耗定额的制定	271	第四节 ABC 分析法	285
第六节 物资消耗定额的管理和执行	271	第五节 物资需求计划	286
第三章 物资供应计划	273	第五章 仓库管理和物资节约工作	290
		第一节 仓库管理	290
		第二节 物资节约工作	291

第九篇 设 备 管 理

第一章 概述	294	第五节 设备 ABC 分类法	299
第一节 设备管理工作的意义	294	第六节 设备点检工作	301
第二节 设备的日常管理	294	第七节 精度指数	302
第三节 设备的合理使用	295	第八节 缩短修理停机时间	302
第二章 设备的维修	297	第九节 推行维修工区域分工负责制	303
第一节 设备维护保养和计划检修的意义	297	第十节 维修记录分析	304
第二节 设备维修原则	297	第三章 设备保修计划	305
第三节 设备计划保修制	298	第一节 修理工作定额	305
第四节 设备维修的组织形式	299	第二节 设备保修计划的编制	306

第十篇 数学方法在管理中的应用

第一章 概述	309	第一节 管理数学的作用	309
---------------------	-----	-------------------	-----

第二节 管理数学的内容	310
第二章 任务分配问题	312
第一节 任务分配问题的基本概念	312
第二节 匈牙利法	313
第三节 分枝边界法	315
第四节 求最大值的分配问题	320
第三章 概率	321
第一节 概率的基本概念	321
第二节 各种事件的概率	322
第三节 条件概率	323
第四节 全概率公式	323
第五节 联合概率和边际概率	325
第四章 矩阵	328
第一节 矩阵的基本概念	328
第二节 用矩阵分析在制品的储备量	333
第三节 用马可夫链对随机事件进行 预测	335
第五章 线性规划	338
第一节 线性规划所研究的问题	338
第二节 数学模型的建立	339
第三节 线性规划的通用数学模型	342
第四节 图解法	343

第五节 单纯形法	346
第六节 用普通代数方法求解	348
第六章 运输问题	350
第一节 用最小元素法求可行解	350
第二节 优化处理	352
第三节 元素差法	353
第四节 位势和检验数法	354
第五节 运输网络	356
第六节 最短路线法	358
第七节 设备更新问题	359
第七章 计划协调技术	362
第一节 计划协调技术的基本概念	362
第二节 网络图的绘制	362
第三节 关键路线和非关键路线的分 析	364
第四节 向关键路线要工时	366
第八章 试验设计	368
第一节 优选法	368
第二节 正交试验设计法	371
第三节 有交互作用的试验	375
第四节 混杂现象	376

第十一篇 电子计算机常识

第一章 概述	379
第一节 电子计算机的发展概况	379
第二节 电子计算机的组成	380
第三节 硬件	380
第四节 软件	382
第五节 计算机语言	382
第六节 计算机的工作过程	383

第七节 终端设备、联机处理和计算 机网络	384
第八节 数据库与数据管理系统	385
第二章 电子计算机在企业管理中的应用	386
第一节 应用实例	386
第二节 使用电子计算机要具备的条 件	387

第十二篇 行为科学

第一章 概述	390
第一节 行为科学的基本概念	390
第二节 人性假设理论与管理方式	390
第二章 个体行为	392
第一节 行为的基本模式	392
第二节 激励理论	392

第三节 动机理论	393
第四节 目标与目标管理	396
第三章 领导行为	398
第一节 领导的定义	398
第二节 领导者应具备的素质	398
第三节 领导行为	399

第 一 篇

总 论

第一章 管理理论的发展概况

第一节 绪 言

管理是共同劳动的产物。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。”这就是说，凡是有组织、有目的的共同劳动和集体活动，都需要管理，以统一步调，并按一定要求达到预期的目标。共同劳动和集体劳动的规模越大，分工越精细，协作面越广，管理工作就越复杂，越显得重要。所以说，管理就是对共同劳动这一社会活动加以组织指挥，以期达到发挥现有工业企业最大效能的一门新兴科学。

生产管理有狭义和广义两种。狭义是指对生产作业部分的管理工作，如安排生产作业的进度计划，平衡生产能力，控制在制品，衔接装配线，保持均衡生产以及进行调度工作等等。严格地讲，这属于生产控制的范围，主要是控制在制品与零部件在生产制造中的正常流转与衔接。广义是指对一个企业从原材料进厂，加上设备、动力、劳动力等资源，经过设计、制造、检验、包装、核算、销售、财务等生产转换，直到商品出厂的整个过程的管理。

生产管理是随着生产和科学的发展而发展起来的。管理与社会生产相互联系，必须适应一定的社会生产方式。在资本主义前的社会，生产力不发达，使用的生产工具简单，占用劳动力少，管理处于初期状态。生产资料占有者本身，或雇佣一、二个管理人员，凭着主观判断和直觉经验，已经可以实现管理。

古代有许多卓越的工程建筑，如我国的万里长城，不仅是生产技术和劳动协作一定发展程度的标志，也是人类管理才能和经验的一定发展程度的标志。又如四川都江堰水利工程，是秦朝李冰父子带领四川人民修筑的，利用岷山上游水源，灌溉川西平原。这项工程不仅浩大，而且工程设计施工都极为巧妙，还制定了每年的维修规程。所以在二千多年后的今天，仍能造福于人民。再如北宋的丁渭“挖沟修宫”工程，也名垂史册。当时，皇宫失火，烧成一片瓦砾。由丁渭主持修复工程。为了能在最短期间修复宫殿，他组织人员在宫前挖了一条深沟。用挖出的土烧砖，把汴水引入沟中，运送建筑材料。皇宫竣工后，又把清扫出来的瓦砾填进沟内，修复原来的大街。这是一举三得的最优施工方案。这些充分说明我国古代已有出色的管理。

管理作为一门科学，是在资本主义制度出现以后的事。自从发明了蒸汽机，大机器生产代替了手工劳动，资本主义在一、二个世纪内造成的生产力超过了人类社会有史以来所造成的生产力的总和。生产力和科学技术迅猛发展，使科学技术不断更新，生产规模愈来愈大，管理科学也就应运而生。

第二节 管理理论的发展

管理理论的发展，大体可分为三个阶段，即早期管理，科学管理和现代管理。

一、早期管理理论阶段

十八世纪下半期,即资本主义处于早期时,个体生产已逐步发展到手工业作坊和机器生产。1771年英国钟表匠即尔克莱特在曼彻斯特建立了世界上第一个用水力作动力的纺织厂。他把劳动者、劳动工具、劳动对象在一定的空间集中起来,按一定要求进行分工和管理,共同进行商品的生产。当然那时的作坊、工厂都是初期的,那时的集中也是比较少的。

1776年亚当·斯密研究了生产的发展,写了《国富论》和《劳动价值论》,特别对“分工论”作了探讨,强调价值是劳动产生的。要使价值产生得多,就一定要分工;只有分工,生产才能发展。他分析了工业由于分工而获得的效果,主要是技术的进步、时间的节约、效率的提高,以及新的机器和工具的采用。这些对于劳动生产率的提高和资本的增殖,都有巨大的作用。

大卫·李嘉图继承亚当·斯密的理论,以劳动价值论为基础,研究资本、工资、利润,并于1817年写了一本《政治经济理论与赋税论》。他发现资本家给工人工资低,利润就高;给工人工资高,利润就低,从而揭示了资本主义经营管理的剥削本质。

早期管理理论主要是解决怎样实行分工协作,保证生产过程以一定的效率正常进行;并解决怎样充分利用人力、物力和财力,减少资本的消耗,以取得更多的利润。所以早期管理的主要内容可以说是应用简单的科学方法进行生产管理、工资管理和成本管理。

这种理论的主要特点是没有完全摆脱个体经营方式的影响,主要还是靠个人的经验进行生产和管理。所以也叫传统管理或经验管理。其特点是:

- (1) 工艺没有规程,工人的操作没有标准。
- (2) 靠师傅带徒弟的方式培养新工人。

总而言之,是按经验进行管理,按经验培养人员,一切按经验办事。这一阶段,严格讲管理还未成为一门科学。

二、科学管理理论阶段

科学管理理论是随着资本主义从自由竞争过渡到垄断阶段而逐步形成的。大体上从十九世纪末到二十世纪四十年代,约经历了半个世纪的时间。这时资本主义的生产关系和生产力都发生了重大变化,主要是企业规模不断扩大;生产技术更加复杂;竞争空前激烈;阶级矛盾日益尖锐。随着资本主义的发展,迫切要求提高企业的生产效率和管理水平,以求企业的生存和发展。

科学管理理论,就是在资本家根据个人经验和判断进行管理的基础上,总结提高使之标准化、系统化、科学化而形成的。

1873年美国发生经济危机,工厂企业竞相引进新技术,提高劳动生产率,并以降低工人工资来降低成本,以达到竞争的目的。于是美国总工会领导工人罢工,提出:“工人正正当当干一天活,老板就得正正当当付一天工资”的口号。在这背景下,泰勒最先提出了科学管理理论。他在1911年发表的《科学管理原理》一书,集中反映了他的研究成果。内容主要是:

- (1) 动作研究——劳动方法标准化;
- (2) 时间研究——工时的科学利用;
- (3) 实行有差别的计件工资制度;
- (4) 按标准操作,对工人进行科学训练;
- (5) 明确划分职能,使管理工作进一步专业化。

为了证实这套理论的实用价值,1881年泰勒在米德瓦尔钢铁公司机加工车间从事“时间研究”。1889年又在伯利恒钢铁公司进行搬运、生产铸铁及金属切削的试验。他挑选身体最强壮、技术最熟练的工人进行最紧张的劳动。然后以秒或几分之一秒的时间为单位,记录完成每一动作、每道工序所需要的时间。在测定动作时,尽可能把每种工作分成许多基本动作,然后进行分析研究。最后确定工人完成每种生产任务所需要的时间和肢体动作,加上不可避免的耽误时间和熟悉新工作、休息等额外时间,提出“标准劳动法”,并用卡片推广,作为定额的基础。根据泰勒的“标准劳动法”,对完成和超额完成定额的工人按较高的单价支付工资,而对未完成定额的工人,则按较低的单价支付工资。

泰勒研究制定的定额就是我们现在劳动定额和工时定额的前身。他提出的作业指导卡片,演变而为现在的工艺卡和工艺规程。他提出的奖励工资制,其基本精神一直沿用到现在。他主张在企业建立职能制,这相当于现在的车间科室制的管理体制。而现在的技工学校是根据他按标准操作,并对工人进行科学训练的主张而创建起来的。

泰勒等人的最大贡献就是:主张一切管理问题都应该而且都可以用科学的办法加以研究和解决,实行各方面的标准化,把个人的经验上升为理论和科学,从而代替单凭经验办事的传统管理,开创了科学管理的新阶段。

与泰勒同时代的还有甘特、吉尔布雷斯夫妇等人。泰勒把人当机器,甘特却注意人的作用,主张精神鼓励和物质鼓励。他还提出一种图表,称为甘特图,把每天的工作情况在图上表示出来,首创了在生产计划中应用“线条图”的方法,使生产计划一目了然。吉尔布雷斯夫妇对动作研究、疲劳分析、细微动作和人群心理等方面进行了重要研究。

美国人福特等在第二次世界大战期间,为了适应大生产的要求,创立了“生产标准化”。这种标准化包括:

- (1) 产品标准化,减少产品的类型,有利于组织大量生产。
- (2) 零件规格化,可提高零件的互换性。
- (3) 工厂专业化,将各种零部件由专业化的工厂或车间制造,以提高劳动生产率,降低成本。
- (4) 机器工具专业化,以提高生产效率,并为自动化提供基础。
- (5) 作业专业化,分配每个工人只做一种简单作业,以便于提高生产技能的熟练程度。
- (6) 流水装配法,由传送带运送夹具和工件,形成流水线,使生产效率提高。

综上所述,这个阶段的主要特点为:

(1) 向标准化、科学化发展,工艺要有规程,操作要有标准。这就否定了传统的经营管理的方法。标准化程度提高,甚至枪上的螺丝也可以从民用的机器或零件上拿来装上使用,使民用与军用相通用。

(2) 用科学管理理论来指导和培养新工人,开办技工学校,改变过去师傅带徒弟传授个人经验的做法,集中很多师傅的好经验,提高到理论上进行分析和学习。

(3) 管理人员不能任意按照个人的意见,而要按照企业生产和发展的要求来管理。

这个阶段的主要问题可归纳为:

(1) 科学管理理论着重研究的是,生产任务定下来后各方面专业管理的具体问题。对于企业的全面管理和重大决策问题,没有进行综合的研究分析和系统的理论论证,没有总体最优化的概念和方法。对管理中的信息处理也没有一套系统的方法和有效的工具。

(2) 把人和机器都看作是生产中的资源。把人当作机器的附属品。工人完全跟着机器转,人的作用、主动性和积极性未能很好发挥。

三、现代管理阶段

第二次世界大战后,先进工业国家经济发生了许多新的变化,对企业管理提出了许多新的要求,引起了一系列新的变化,表现在:

1. 经济国际化 经济活动已超越了国界的限制,不仅大中型企业有这个特点,而且小型企业也有这个特点。例如,加拿大有个农业配件公司,只有二十多人;但产品在欧洲、美洲销售,原材料也来自世界各地。因此,情报和决策是否准确迅速,关系着企业的生存和发展。

此外,由于资本在国际间渗透,出现了许多大规模的跨国公司,致使企业管理的范围、结构和层次,更加扩大化和复杂化。因而,企业管理中的有关战略目标和经营方针的决策问题,比具体执行问题更为突出和重要。

2. 技术更新速度加快 由于现代科学技术进步快,新产品、新设备、新工艺、新材料不断出现,技术更新的周期大大缩短,竞争更为激烈,市场变化很快。例如美国化工设备更新的时期已由 32 年变为 8 年,更新期大大缩短。日本小轿车更新时期为 4~6 年,载重汽车的更新期为 7—10 年。美国通用汽车公司已经在研究二十一世纪公路的概况,并据此探索二十年后将生产的汽车型式。这使企业管理中情报的搜集整理和多方面的科学预测具有新的重要意义。它要求企业作出三至五年,甚至十至二十年后生产的预测。从预测得到正确的决策,企业就会发展;因预测不准导致错误的决策,企业就要失败,甚至倒闭。

3. 工业产品和工程项目大型化、联系复杂化、环节系统化 例如“阿波罗”宇航登月计划有二万多个单位,42 万多人参加。要按计划实现登月,只有从管理着手,将运筹学等数学成果运用到管理上。

4. 生产过程自动化、连续化 生产过程的自动化、连续化程度空前提高,要求计划、调度、质量控制及成本核算等各项管理工作,既快速又准确。因此,必须采用科学技术的最新成果,使电子计算机等现代化工具和数学方法在企业管理中得到广泛的应用,使管理工作能满足生产自动化和高速化的需要。目前,有的国家已有 75% 的电子计算机用于管理。美国计算机的工作量相当于 1000 亿脑力劳动者的工作量,按 75% 计算,相当有 750 亿脑力劳动者用于管理。

5. 发挥人的积极作用 在生产技术进步的条件下,为充分发挥现代生产技术的作用,不仅要求高度重视职工的技能培训,而且要求充分发挥职工的积极性。

有些资本主义国家采用了各种调和劳资矛盾、密切相互关系的办法,以增加职工的生产兴趣和对企业工作的关心,从而保证资本家获得最大的利润。

现代管理阶段的主要特点,是把整个企业看作一个受多种因素影响的社会系统,而不只是技术经济系统。从生产力、生产关系和上层建筑等各方面的相互作用中,研究企业经营管理活动的规律,并广泛应用社会科学和自然科学各学科的研究成果,使管理的预见性、综合性、快速性和可靠性,都有显著的提高。

现代管理理论是从五十年代后发展起来的。现代管理理论的学派很多,但基本上分为两大方面。一是管理科学学派,它从生产力合理组织角度来研究管理。基本观点认为管理是一种技术,很多问题可以通过管理程序、数学模式和优化技术等加以解决;并运用电子计算机辅助管理,以适应快速决策和快速监控等的需要。二是行为管理学派,它从生产关系和

心理学、社会学的角度，也就是从对待人的角度来研究管理问题，它重视社会环境中人的相互关系对提高工效的影响。它的基本观点认为管理是一门艺术，要有创造性，要设法使人的行为符合生产的要求。

各个学派对企业管理都作出了一定贡献，因而，对一个企业来说，要善于综合应用。

第二章 工业企业管理的性质、 职能和任务

第一节 社会主义的企业管理

从管理科学的发展史,可以清楚地看出,工业企业管理的性质总是具有二重性的:一方面它是社会化大生产顺利进行的必要条件,是合理组织生产过程的基本要求,这就是管理的自然属性;另一方面它又是社会生产关系的体现和反映,是实现生产目的的重要手段,这就是管理的社会属性。

工业企业的生产过程是由生产力和生产关系两个方面组成的,要使管理能保证生产正常进行,就必须具有两方面的基本职能,一是组织生产,二是维护生产关系。只有将这两方面组合起来,并使其充分发挥作用,才能使企业的生产过程得以顺利进行,生产的目的得以充分实现。

在资本主义社会里,企业管理的权力属于资本家及其代理人。整个企业以经营为手段,获取最大限度的利润为目的。所以管理的方式具有一定的强制性,并经常依靠金钱引诱来维持,必然要发生尖锐的对抗。

在社会主义社会里,自然属性还是表现在对社会化生产过程的组织上;它的社会属性中,剥削社会劳动的职能不存在了,代替它的则是维护和加强集体劳动条件。管理的最终目的是为了满足不同劳动者不断增长的物质和文化的需要。资本主义的专制方法为社会主义的民主集中制所代替,强迫的纪律为自觉的纪律所代替,具体反映了社会主义生产关系的优越性。

由于社会制度不同,在引进和运用国外管理理论及技术时,要考虑到管理的两重性,使与我国的具体条件相结合。

第二节 管理的职能

管理的职能就是维护生产关系,合理组织生产力的过程。这种过程实质上就是组织一定的力量,并指挥这支力量去完成某种特定目的的活动。这种活动是一个不断循环、不断重复的过程。只有不断地进行、一次比一次提高,生产才能不断发展,企业才能不断扩大。

管理的主要职能是计划、组织与控制。

1. 计划 就是把一个生产系统的各个部门、环节和工作人员在空间、时间上按照生产的需要而定出具体的任务。这一工作先于其他管理工作,是决定生产系统能否有秩序、有效率地进行生产的首要环节。它包括制订目标、制定措施、确定工作程序、具体要求和各种标准等等。企业的计划首先应该指各项必须预先安排的工作计划。然后再把各种工作计划整

理、汇总,编出预算。有的计划可以由上级下达,但编制时最好上下结合,以便充分发挥计划的作用。

企业的计划管理,除需按期、按质、按量地把产品生产出来,还应突出讲究经济效果和满足国家、人民及市场的需要,要把经营和生产结合起来。

2. 组织 就是根据企业的总目标和企业管理的要求,把生产的各个要素,把企业的各个部门、环节和各个方面从劳动的分工、协作以及人员的配备等方面,用各种结构形式,合理地、紧密地、高效地加以组织和协调,使形成一个有机的整体。一个高效的管理组织系统,应明确各级管理机构 and 人员的职责范围。衡量管理系统组织的有效性应该是各种信息的传递是否灵敏、准确和迅速。组织是达到目标、完成计划的保证。

3. 控制 就是对一切工作进行分析和检查,看它与原定的计划和目标是否背离,以便找到弱点和错误,予以纠正,使企业的资源能最有效地运用到企业的总目标上去。

控制的主要内容有生产控制、质量控制、成本控制等等。

为了促使企业不断发展,生产不断扩大,必须对企业经营管理的成效及时进行评价,并对好的企业和人员进行必要的物质奖励和精神鼓励。这也是管理本身的职能。近年来,特别是由于对人的因素的重视,评价和奖励,这两种职能已逐渐与上述三种职能一起,形成了整个工业企业管理工作的核心。

第三节 企业管理的任务

工业企业管理的根本任务是把各部门、各个环节组织起来,使人力、物力和财力都得到最充分的利用,使企业的生产力得到最充分的发挥,从而多快好省地实现生产的持续、稳定和高速度发展。具体说来可分为:

1. 生产的任务 工业企业的首要任务是生产,把企业经营搞好,在国家统一计划指导下,全面完成和超额完成国家计划,为社会提供物质产品,为国家提供利润,不断满足人民生活和国家建设的需要。企业的一切活动都要以生产为中心。

2. 社会的任务 企业是社会的一个组成部分,企业的发展离不开社会各方面的支援;而一个企业的发展,也影响着整个社会。这是局部和整体的关系。社会主义企业要处处考虑人民的利益。

3. 教育的任务 舍得在教育上下功夫的企业,人才就多,生产效率就高,发展就快。

据统计,美国企业中从事教育和培训的专业人员占企业职工人员的 2~8%。他们认为,刚进企业的人员不可能全部准备好各种条件和能力,即使专家也要有一个熟悉阶段。在方法方面,他们认为训练包括上课、读书、实习等,而更多的是在职训练。各级领导直接担负培养人员的重任。职工教育不是一时一刻的任务,而是与企业共命运的一件大事。

第三章 工业企业的业务系统 管理机构 and 体制

第一节 管理机构设置的原则

管理机构的设置问题是工业企业管理的基本内容，也是组织职能的一个主要方面。它的核心问题在于确定管理体制，即确定各级管理机构的职责权限及其相互关系。

合理确定工业企业管理体制和机构，对于加强管理工作的权限和统一指挥、提高效率、降低费用以及发扬社会主义民主，克服官僚主义，调动全体职工的积极性，都有重要作用。

结合现代工业企业的特点，设置业务管理机构的基本原则有：

1. 合理分工 工业企业的管理工作范围广、内容多、工作量大，需要专门的业务知识和经验。因此，上下级之间，各个职能部门之间都要合理分工，否则就不能达到高效化。

2. 协调配合 企业的各个部门都是在一个总目标下联系在一起的。因而，每个职能部门之间、经营管理环节之间和生产环节之间都要配合、协调，环环相扣，而不能相互扯皮，否则工业企业的总目标就难以实现。

3. 产销平衡 这也是考虑组织体制和机构的一个重要原则。从经济平衡的角度看，产销要平衡，产量一定要结合原料和销路来考虑。

4. 精简、效能 要因事设人，因事设机构。

第二节 管 理 层 次

由于现代工业企业的环节多，职工人数多，工业企业的业务行政领导需要设置几个管理层次，逐级进行指挥和管理。

设置管理层次应考虑以下主要要求：

1. 有效控制幅度 所谓控制幅度，是指上一级直接领导的下级人数。一个领导人员，由于精力、知识、经验等限制，能够有效地领导下级的人数是有限度的。超过一定限度，就不可能作具体有效的领导。有效控制幅度是决定企业管理层次的一个基本因素。从国外资料看，较高的上层管理组织有效控制幅度大概是 3 至 6 人，基层管理组织如班组，一般是 10 至 15 人。其原因是基层班组的管理活动是属于执行性工作，带有较多的日常、重复的性质，所以控制幅度可以大一点。

2. 减少层次 管理层次多了，不仅要增加管理人员和费用，而且会降低命令下达、情况上传的速度，容易使情况失实，办事迟缓，上下不通气，客观上助长官僚主义。罗马尼亚的工业管理体制，原来是：部—部属专业局—托拉斯—企业四级。现改为部—工业中心—企业三级。工业中心往往就设在一个较大的厂内，既是行政组织，又是经济组织。它上受主管部门

领导,下管所辖工厂的生产、科研、设计、经销、外贸、财务、培训及协作等各个方面。

3. 具体的生产特点 这些是指企业规模、产量品种、生产技术的复杂程度等等。一般地说,大型企业、品种较多的企业、生产技术比较复杂的联合企业,管理层次可以多些。反之,则管理层次可以少些。

控制幅度和管理层次这两个方面是有矛盾的。要从实际出发,统筹考虑两者的要求。片面强调控制幅度越小越好,层次过多,结果会降低管理效率,造成上下隔阂;单纯地减少层次,忽视有效控制幅度的限制,会导致指挥不力、不具体的毛病。我国有些大型企业中的大型车间里,工段一级曾经取消过,后又恢复,说明了这一问题。要在扩大有效控制幅度的基础上减少管理层次,使两方面的要求得到兼顾。

第三节 职责和权限

管理层次确定后,必须正确处理各层次间的分工关系,详尽地规定每一层次的职责和权限。

1. 职责和权限必须协调一致 既要明确规定每一层次应负的职责,又要赋予完成职责所不可缺少的权限。有权无责,会助长乱指挥和滥用权力;有责无权或权限太少,又会束缚管理人员的积极性、主动性,使责任制度形同虚设。

2. 指挥必须统一 为了保证命令和指挥的统一,生产行政上都应当实行主管负责制,避免分散指挥和无人负责现象。正职领导副职,副职行使分管范围内必要的权限;各个管理层次应当逐级指挥和逐级负责。一般情况下,不应越级指挥,以免损害下属威信,产生下属不负责任等现象。

3. 上下级合理分工 对于那些经常出现而且已有章可循的业务,应尽可能让下级管理机构去处理。只有遇到例外的、特殊的情况时,才由上级亲自处理。这种上下级之间的分工,又称做“例外”原则。实行“例外”原则,对下级授权的同时,应当做好对下级的指导和监督。下级应执行报告制度,向上级汇报业务的执行情况,以便上级加强领导。

4. 履行职责权限与实行奖惩制相结合 为使各级管理机构切实履行其职责权限,要实行必要的奖惩制度。各级管理机构的工作,要通过各种方式,接受上级机构、党组织,职工群众的考核、检查和监督。工作有成绩,应给以必要的精神和物质鼓励。工作有过错,要对其主要负责人追究行政、经济责任;严重渎职的,要追究法律责任。

第四节 集权和分权

应当实行统一领导,分权管理的原则,把集权和分权正确地结合起来。凡是关系企业全局的重要权力应当集中在企业的最高管理机构里,以保证整个企业的生产经营活动协调一致。同时,又要使分厂、车间、班组有一定的权限和相应的责任,使它们在经营管理上有一定的自主权和能动性。

集权和分权是相辅相成的,集权管理是现代化大生产的客观要求。生产越社会化,供、产、销诸环节越复杂,企业内部分工越精细,就越需要有集中统一的指挥和管理,以利贯彻党和国家的方针、政策及上级的指示,更经济合理地利用企业拥有的人力、物力和财力。但是

生产的社会化发展,企业规模的扩大,技术的发展,供销市场的变化等等,使集权管理发生了困难。因此,现代化大生产的发展,要求把集权和分权结合起来。从国外的管理发展情况看,设立事业部的办法是解决集权和分权的一个比较好的措施。围绕一个或几个特定的产品,将设计、工艺、生产、销售等有关环节和人员组织起来成立一个专门的部。这样可以随时适应市场的需要和变化,及时对该产品的各环节作出决定。厂长、经理抓总的,事业部抓具体的。厂部是集权,事业部就是分权。

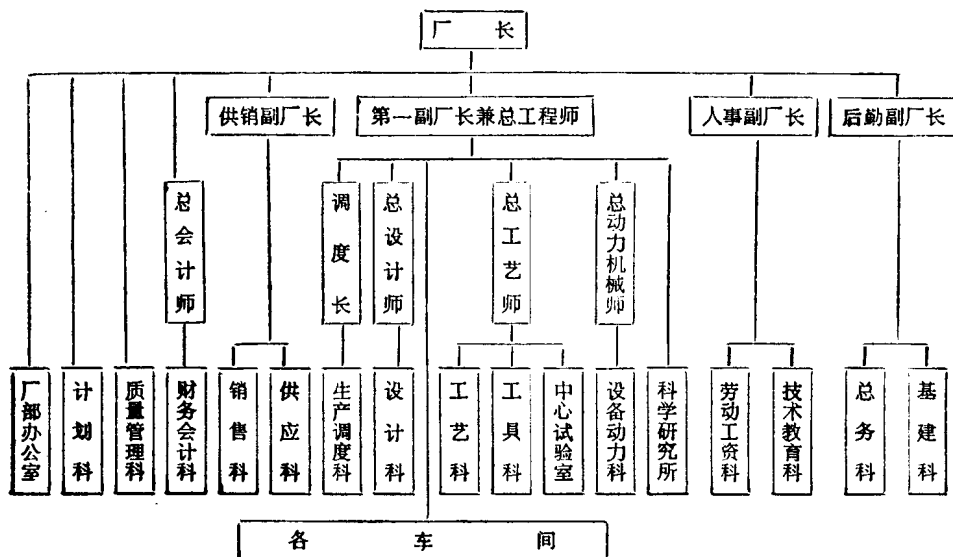
第五节 职能机构

职能机构是各级行政领导人员的参谋和办事机构。它们按照一定的业务分工,担负计划、生产、技术、财务等方面的管理专业。其组织形式主要有:

1. 直线式 这种形式不设职能机构;只有极少数财会等职能人员协助行政负责人工作。由于一个人所能管的人数幅度有限,在现代化工业企业里这种组织形式已不适用。

2. 职能制 这是从泰勒开始实行的。各级行政负责人都设有相应的职能机构。这些职能机构在自己的业务范围内,都有权向下级下达命令和指示。因此,各级行政负责人,除要服从上级行政领导的指挥以外,还要服从上级职能机构的指挥。这种组织形式适应现代工业生产技术复杂和管理分工细致的特点,能够充分发挥职能机构的专业管理作用。它的缺点是妨碍了企业中的集中统一指挥,形成多头领导,不利于明确划分各级行政负责人和职能科室的职责权限。

3. 直线与职能综合式 这种组织形式把企业的管理人员划分为两大类:一类是直线指挥人员,拥有对下级实行指挥和命令的权力,并对该组织的工作负全部责任。另一类是职能管理人员,他们是直线指挥人员的参谋,只能通过各级主管人员对下级机构进行业务指导和建议,而不能对它们直接进行指挥和命令。这样,保证每个生产行政单位内部有统一的指挥



(a) 大型工厂业务系统组织形式

图 1-1 直线与职能综合式组织形式