

高等学校教学用书

冶金工业企业管理

07.36

冶金工业出版社

高等学校教学用书

冶金工业企业管理

中南矿冶学院 詹银水 主编

*

冶金工业出版社出版

(北京市灯市口74号)

新华书店北京发行所发行

冶金工业出版社印刷厂印刷

*

787×1092 1/16 印张 12 3/4 字数303千字

1983年11月第一版 1983年11月第一次印刷

印数00,001~21,000册

统一书号: 15062·4074 定价**1.35**元



前 言

本书是根据冶金高等院校工科专业教学计划编写的。

本书内容是以提高经济效益为中心，结合我国企业管理实践经验，较系统地阐述了企业管理的基本理论和基本知识，并根据经济管理体制改革的要求和发展趋势，适当吸收国外某些企业管理方面的科学方法，力求反映适合我国国情的现代企业管理理论。

本书从1979年开始编写，经过冶金系统五期企业领导干部训练班、两期企业管理师资培训班和工科专业学生四年来的试用，于1983年4月定稿。本书由中南矿冶学院管理工程系詹银水、张洪、李自如、项振乐、徐念慈和钱芸编写。詹银水担任主编，张洪参加全书编纂，昆明工学院李丽华同志参加了全书的修改。

在编写过程中，得到了冶金系统厂矿和兄弟院校的帮助和支持，在此一并致谢。

本书为冶金高等院校工科专业的教学用书，亦可供冶金系统企业领导干部、管理人员和技术人员学习参考。

由于当前我国经济体制正在进行改革，企业管理方面的许多问题尚待探讨，建立具有中国特色的现代企业管理科学体系尚待进一步研究，加上我们水平有限，又缺乏实践经验，书中难免存在缺点和错误，恳请读者批评指正。

编 者

· 1983年5月

目 录

第一章 冶金工业企业管理总论	1
第一节 工业企业管理及其重要性.....	1
第二节 工业企业管理的产生与发展.....	2
第三节 工业企业管理的性质和内容.....	5
第四节 工业企业的性质和任务.....	10
第五节 工业企业的领导制度和管理机构.....	11
第二章 计划管理	15
第一节 计划管理的任务与计划的种类.....	15
第二节 企业计划工作的外部环境.....	18
第三节 企业计划工作的内部因素.....	23
第四节 有关编制企业计划的几种方法.....	26
第五节 企业计划的执行和控制.....	37
第三章 生产管理	39
第一节 合理组织生产过程的要求.....	39
第二节 企业的生产类型及冶金企业的生产特点.....	40
第三节 生产过程的空间组织.....	42
第四节 生产过程的时间组织.....	44
第五节 生产过程的组织形式.....	47
第六节 生产计划工作.....	49
第七节 生产作业计划工作.....	57
第四章 质量管理	60
第一节 产品质量与质量管理.....	60
第二节 质量管理的基本方法.....	65
第三节 优选法和正交试验在质量管理中的应用.....	81
第五章 劳动管理	84
第一节 劳动生产率.....	84
第二节 劳动组织.....	85
第三节 劳动定额.....	87
第四节 劳动定员.....	97
第五节 劳动保护.....	99
第六章 设备管理	102
第一节 设备管理的内容和任务.....	102
第二节 设备的选择和评价.....	102
第三节 设备的使用与维修.....	106
第四节 设备更新与革新改造.....	118

第七章 物资管理	121
第一节 物资管理的意义和物资的分类.....	121
第二节 物资消耗定额.....	122
第三节 物资储备定额.....	125
第四节 物资调运.....	132
第八章 环境保护管理	137
第一节 环境保护管理的意义及环境污染的危害.....	137
第二节 企业环境保护管理的内容及方针政策.....	141
第九章 成本、财务管理	145
第一节 成本管理的目的和要求.....	145
第二节 全面成本管理的技术方法.....	146
第三节 成本预测与成本计划.....	161
第四节 成本控制.....	163
第五节 成本核算与成本分析.....	165
第六节 资金管理.....	169
第七节 企业盈利.....	175
第八节 经济核算.....	177
第十章 技术经济分析	179
第一节 技术经济分析与经济效果的概念.....	179
第二节 资金的时间价值和复利计算的基本公式.....	181
第三节 技术经济比较的基本方法.....	186
第四节 可行性研究.....	195

第一章 冶金工业企业管理总论

第一节 工业企业管理及其重要性

工业企业是国民经济的有机组成部分，是国家经济实力的基础，提高工业企业的生产经济效益，对我国社会主义现代化建设关系极大。衡量一个企业是否办得好，主要标志是看经济效益的多少，对国家贡献的大小。为此，必须加强企业管理，不断提高企业管理水平。

工业企业管理是在国家计划指导下，把整个企业的生产经营活动，进行计划、组织、指挥、协调和控制，使人、财、物各种资源得到充分利用；使供、产、销各个环节能够协调一致，以达到生产效率高，经济效益好，满足国家和人民需要的目的。

整个企业的生产经营活动，是指从企业接受国家任务，进行市场调查 研究，产品设计、试制到生产、销售，以及销售后的服务，调查用户的意见和要求，然后进一步研制改进产品，这是一个反复循环的过程。当然这不是简单的重复，而是不断提高技术水平改进产品质量，更好满足用户需要的过程。因此，企业管理不仅是对生产活动的管理，而且包括生产前的市场调查、新产品研制和生产后的产品推销等经营活动。

在整个生产经营活动中，人、财、物，供、产、销是一个复杂的动态系统，它有三股流：从实物形态看，有一股叫物流，即原材料、在制品、半成品、成品等物的流动；从货币形态看，有一股叫资金流，是物的货币表现，即原材料、工具、设备等价值的转移和资金的占用，不断地变化和流动；另外还有一股信息流，即企业生产经营活动中，有不断变化着的数据、指标、情报、资料等信息。企业管理活动就是要及时掌握各方面的信息，根据信息对物和资金进行合理的组织管理，使劳动力、劳动工具和劳动对象在时间上、空间上密切配合，以尽可能少的劳动消耗，尽可能少的资金占用，生产出尽可能多的价廉物美、适销对路的产品满足社会需要，并获得尽可能大的经济效益。

企业生产经营活动的整个过程，可概括为投入—→转换—→产出的模式。如图1-1所示。

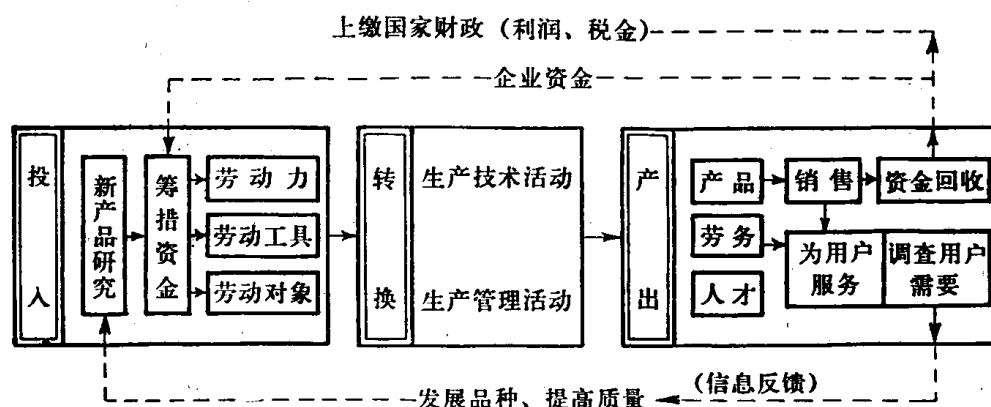


图 1-1 企业生产经营活动过程模式示意图

从投入到产出的整个过程中，通过合理的组织管理，使产出尽可能大于投入，也就是生产产品后的所得，尽可能大于为生产产品的所费，所得与所费之比，其值越大，说明经济效益越好。

企业管理的核心问题是要千方百计提高经济效益，它直接影响着四化建设的速度和人民生活水平的提高。根据我国三十多年来经济建设的经验和教训，由于不讲究经济效益，不重视企业管理，以致造成生产、建设、流通领域中的浪费现象十分严重。当前，我们走经济建设的新路子，不仅要在指导思想上有大的转变，克服左的错误，而且各项具体工作必须围绕提高经济效益来进行。因此，必须加强企业管理，不断提高管理水平。

第二节 工业企业管理的产生与发展

工业企业管理是生产力发展的产物，是由人们的共同劳动所引起的。当社会生产力还不发达，人们在生产活动中还没有分工时，就不需要有什么管理。随着社会生产力的发展，人们在一起从事共同劳动，劳动者之间存在着分工与协作，为了使劳动者之间能配合协作，有效地从事生产活动，就必须有管理。马克思曾经指出：“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——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。”^①马克思用乐队需要指挥，形象地说明了在人们共同劳动时管理的必要性。这就是说，管理是共同劳动的客观要求，凡是有共同劳动的地方，就需要管理。共同劳动的分工和协作越精细、复杂，管理工作也越重要。

工业企业管理是从建立资本主义工厂制度后才开始的。但有了企业管理实践活动，并不等于就有企业管理科学。企业管理科学是在企业管理实践经验基础上，进行系统地分析和科学概括，把实践经验上升到理论，才逐步形成为一门科学。

资产阶级管理企业已有二百多年的历史，积累了比较丰富的经验，取得了很大成绩，特别是近几十年来，由于科学技术的迅速发展，企业管理水平达到了一个新的阶段，其中有些经验值得我们参考和借鉴，应该认真地加以研究。

资本主义企业管理科学的发展过程，大体上经历了三个阶段。

一、传统管理阶段

传统管理阶段大约从十八世纪七十年代到二十世纪初，经历了一百多年时间。

十八世纪工业革命后，产生了资本主义工厂制度，它不同于原先的分散经营的家庭手工业，它把劳动者、劳动工具和劳动对象都集中在一定空间，共同进行产品的生产，所以，企业管理就成为必不可少的。另一方面，生产的各种要素表现为资本的转化形态，生产资料和劳动力的利用程度表现为资本的耗费，从而关系到资本的价值增殖，因此，企业管理便成为资本家十分关心的事情，管理也就成为资本的职能。

传统管理主要是解决怎样实行分工协作，保证生产过程正常进行，以及怎样充分利用人力、物力、财力，减少资本的耗费，以取得更多利润的问题。

传统管理的主要特征，就是靠个人经验进行管理。工人凭自己的经验进行操作，没有统一的操作规程；管理人员也是凭个人的经验进行管理，没有统一的管理办法；工人的培

① 《马克思恩格斯全集》第23卷第367页人民出版社1965年版

养，也是靠师傅亲自传授自己的经验，没有统一的规定和要求。这种做法，没有完全摆脱小生产的传统，因而人们把它称为“传统管理”。从管理科学的角度来说，这个阶段基本上是处于积累实践经验的阶段，企业管理还没有形成一门科学。这种状况持续到十九世纪末二十世纪初，由于资本主义生产力的不断发展，企业规模的不断扩大，这种凭个人经验办事的管理方法，已经很不适应当时资本主义发展的需要，客观上要求以科学管理的方法来代替靠经验办事的传统。

二、科学管理阶段

科学管理阶段，大体上是从十九世纪末到二十世纪四十年代，大约经历了半个世纪。

随着生产技术的日益进步，资本主义从自由竞争逐步向垄断阶段发展，资本主义的生产关系和生产力都发生了重大变化，因此凭个人的经验和判断已不能有效地管理企业，企业管理必须改革。改革的代表人物有美国的泰罗（F.W.Taylor, 1856—1915）、法国的法约尔（H.Fayol, 1841—1925）等人。

泰罗原是一家钢铁公司的工人，后来当了工头、工程师、总工程师。泰罗在长期的企业管理实践中，通过对工人的操作动作的研究，省去了多余的不合理的操作动作，制订出各种作业的标准操作方法；通过对工时消耗的研究，制定劳动时间定额；通过对工资制度的研究，提出了有刺激性的计件奖励制度；通过对管理组织的研究，提出了管理职能与作业职能应分开，即科室职能制等。泰罗研究的问题主要是如何提高劳动生产率、降低成本问题，他认为雇主关心的是低成本，工人关心的是高工资，只有提高劳动生产率，才能使双方都达到目的。泰罗于1911年写了《科学管理原理》一书，是资产阶级有关企业管理方面最早的著作，受到资产阶级的重视，因此被誉为“科学管理之父”。他制定的一套管理办法被称为“泰罗制”。

法约尔对科学管理也作出了贡献。他于1916年发表了《工业和一般管理》一书，阐述了管理的各种具体职能，把管理归纳为计划、组织、指挥、协调和控制等五个职能。他把企业管理实践经验进行概括，使之系统化、条理化，因而对企业管理组织的研究产生了重大影响。

泰罗、法约尔等人将实践经验上升到理论，成为科学，进入了科学管理的新阶段。他们的理论为资本主义现代企业管理奠定了基础，它的基本原则和方法至今仍被许多国家所采用。

科学管理阶段，着重研究的还是厂内生产管理方面的问题，主要是解决属于生产组织及提高生产效率等方面的问题，而对企业的全面管理和重大决策问题，还没有进行综合的研究分析和系统的理论论证。

三、现代管理阶段

现代管理阶段，大体上是从二十世纪四十年代开始，直到现在。而这个阶段中，有人又把七十年代以后的管理称为“最新管理”。

第二次世界大战后，科学技术迅速发展，企业的规模进一步扩大，出现了贸易国际化，技术更新加速，竞争加剧。泰罗那套时间研究、动作研究用来提高劳动效率的办法已不能满足生产发展的要求。现代化大生产的经营管理，对企业管理又提出新的要求，要求从更广的范围、更长的时间来考虑经营决策问题。因而出现了现代管理理论。现代管理理论是以解决企业经营决策为中心，因为提高效率、降低成本固然重要，但若决策错误，或

根本不考虑三、五年后可能出现的情况，那么效率再高也是白费劲。如有的企业尽管效率很高，车间内部生产组织得很好，结果还是不能生存，因为他们的产品已经落后了，无法在竞争中取胜。决策是要对多种方案进行定量计算和定性分析之后，作出最优选择。决策的目的是提高经营效果，获得更多利润。但对如何达到这一目的，则有不同见解，形成不同派别。主要有决策理论学派、系统管理学派、经验主义学派、权变理论学派、管理科学派和行为科学派等等。

决策理论学派的代表人物有西蒙（H.A.Simon, 1916—）等人。该派理论是在第二次世界大战以后吸收了行为科学、系统理论、运筹学和计算机程序等学科的内容而发展起来的。西蒙等人认为，决策贯彻管理的全过程，管理就是决策。作决策要有明确的目标，足够的信息，并把企业看成是社会系统，对人和环境因素、组织结构作系统的分析。

系统管理学派的代表人物有卡斯特（F.E.Kast）等人。他们认为，从系统的观点来考察和管理企业，有助于提高企业的效率。所谓系统，就是为了一个共同目的而组织起来的各个部分的整体，从整体出发考虑问题，能更有效地实现企业的总目标。系统管理学派在六十年代最为盛行，后来由于不能满足各方面的期望而有所减弱，但仍有相当多的人在继续研究。

经验主义学派的代表人物有美国的杜拉克（P.Drucker, 1909—）等人。他们认为，企业管理科学的研究重点应该放在管理经验方面，以大企业的管理经验为主要对象，分析成功和失败的原因，以便指导今后工作。杜拉克的代表作有《有效的管理者》等。

权变理论学派认为，企业管理要根据当地当时内外环境，因地、因时、因人制宜，不能只套用一个模式，搞一刀切。没有什么一成不变、普遍适用的“最好的”管理理论和方法。

管理科学学派亦称数理学派，其代表人物有美国的伯法（E.S.Buffa）等人。他们认为，管理就是用数学模式与程序来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序，求出最优解，以达到企业的目标。管理科学就是制定用于管理决策的数学模式与程序的系统。并把它们通过电子计算机应用于企业管理。

行为科学派的理论早期叫《人际关系论》，其代表人物有原籍澳大利亚后来移居美国的梅奥（E.Mayo, 1880—1949）等人。他们认为，生产中起决定性作用的是人。因此，必须处理好人与人之间的关系，调动人的积极性和创造力。他们在本世纪二十年代，通过霍桑工厂的试验，认为生产效率的提高，不完全取决于物质的、技术的条件，而且还受社会因素和心理因素的影响。工人不是单纯追求金钱的“经济人”，而且还有社会和心理方面需求的“社会人”。《人际关系论》于四十年代逐步应用于企业管理，1949年正式定名为行为科学，到六十年代发展为现代管理的一个重要学派，其主要理论有，1）美国的马斯洛（A.H.Maslow, 1908—1970）的“人类需要层次论”。他认为，人的行为决定于动机，而动机是由需要引起的，要调动一个人的积极性，必须尽量满足其需要，而人的需要由低级到高级，从物质需要到精神需要，可归纳为五个层次，即生理需要、安全需要、社交需要、自尊需要和自我成就需要。不同人在不同时期有不同需要，只有尽量满足他当时的需要，使其内心满意，才能激发出内在动力。2）赫茨伯格（F.Herzberg）的“双因素激励理论”。采取什么措施才能调动人的积极性？赫茨伯格于1959年提出“激励因素——保健因素理论”。保健因素，类似卫生保健工作的作用，只能预防疾病，不能增强体质提高

健康水平。工作环境有关的外部因素为保健因素,如劳动条件等,低于工人要求时,就会引起工人不满,如果得到改善,也只能预防工人的不满,不能进一步调动工人的积极性。只有工作本身的内在因素才是激励因素,如职务提升、上级赏识、成就感等,才能使其内心满意,激发出内在动力。3)麦格雷哥(D.Mcgregor, 1906~1964)的“X理论—Y理论”。1957年麦格雷哥对人性提出两种假说,一种假说是人的本性是好逸恶劳的,因此,要提高劳动效率,必须对人严加管理和监督,迫使劳动,他称这种理论为X理论。另一种假说是人的本性是愿意劳动的、有积极性和创造力,因此管理方式是诱导、激励内在动力,给予创造条件,就能自觉地劳动,他称这种理论为Y理论。行为科学家主张Y理论,反对X理论。

行为科学是阶级矛盾尖锐化的产物。资本家不能用高压手段调动工人的积极性,只能利用一般心理规律,以笼络人心的办法来调和、掩盖阶级矛盾,使工人心甘情愿地为资本家创造更多利润。因此,它受到资本家的重视,发展成为现代管理的重要学派。

综上所述,现代管理理论派别很多,但归纳起来,主要有两大学派:管理科学派和行为科学派。两大派理论,虽各有不同观点,互有争论,但是他们是从不同角度来研究管理问题。管理科学派从生产力角度研究管理问题,行为科学派则从生产关系角度研究管理问题,所以两派的理论,不是互相排斥,而是互相补充,共同推进了现代管理理论的发展。

在五十年代、六十年代,上述两派理论是互相对立的,但到七十年代,在实践过程中,两派理论统一起来了,出现了所谓系统管理理论。就是用系统理论把两派理论综合起来的一种新的管理理论。这种理论认为必须从整体出发,而不是从局部出发去研究事物。它把为某一共同目标而工作的互相联系、互相制约的许多组成部分的总体,看成为一个系统。如一个企业就是一个系统,企业的全体成员和全部物资设备就是组成要素。同时为了达到企业共同经济效益的目标,还要受到企业内外环境的影响。所以进行系统分析,就是要把人和物以及环境结合起来进行全面分析研究,实现计划、方案、设计、方法的最优化,以达到获得最大经济效益的目标。

从上述资本主义管理科学的发展过程可知,资本主义管理科学是随着资本主义经济的发展而发展起来的,不是少数管理科学家凭空臆造的,它是资本主义二百多年来企业管理实践经验的概括和总结,是人类共同的财富。我们应该以马克思关于管理两重性理论为武器来正确地认识它、对待它。正如列宁分析泰罗制时所指出的那样,“资本主义在这方面的最新发明——泰罗制——也同资本主义其他一切东西一样,有两个方面,一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段,另一方面是一系列的最丰富的科学成就。”^①因此,我们正确对待资本主义管理科学,应该是一方面要大胆地学习它的科学成就,学习组织管理的先进经验和方法;另一方面要认识它的剥削本质的一面。我们既不能不加分析地一概排斥,也不能不加分析地盲目崇拜,一切照搬。应该采取分析的态度,学习它正确的科学的东西,为我所用,批判它错误的东西,并作为借鉴。

第三节 工业企业管理的性质和内容

一、工业企业管理的性质

马克思关于企业管理两重性理论的论述,是正确理解企业管理的关键,是我们学习企

① 《列宁选集》第三卷511页人民出版社1960年版

业管理理论的指导思想。

企业的两重性，是指一方面它具有同生产力、同社会化大生产相联系的自然属性；另一方面它又具有同生产关系、同社会制度相联系的社会属性。

马克思指出：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动，不过它具有两重性。

“一方面，凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，……。

“另一方面，凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也就越大。”^①

由此可见，马克思所说的管理的两重性，是通过“指挥劳动”和“监督劳动”这种管理职能表现出来的。但企业管理为什么具有两重性，为什么要通过管理的两种职能来表现，主要是因为，为了使企业的生产过程正常地进行，就必须具有两个方面的基本职能：一个是合理组织生产力的职能，另一个是维护生产关系的职能。企业管理的过程，正是这两个基本职能共同结合发生作用的过程。企业的两重性，是由组成生产过程的两因素决定的，是通过企业的两种基本职能的作用体现出来的。

从生产力方面来看，现代化大生产技术装备十分复杂，机器设备根据产品的工艺要求，按一定比例配置，按一定速率运转，它们之间的联系非常密切；工人的分工与协作也要求十分严格，任何一个环节有差错，就会影响整个生产过程的正常进行。所以，企业管理作为指挥生产，是现代化大生产的客观要求，它表现为合理组织生产过程的基本职能。这是一切社会大生产所共有的。企业的这种自然属性，主要决定于生产力发展水平，并不取决于生产关系的性质，它和人们的生产关系、社会制度无直接关系，只要是社会化大生产都是适用的。因此，资本主义有关合理组织生产力的理论和经验，对社会主义的企业管理也是适用的。

从生产关系方面来看，企业管理作为实现生产目的，执行维护生产关系的职能。企业的这种社会属性，主要决定于社会生产关系的性质。它和社会制度有直接关系。在阶级社会里，这种社会性表现为阶级性。社会主义企业管理与资本主义企业管理，从维护生产关系上看，都共同具有这一基本职能，但其阶级内容却有着本质的区别。

资本主义企业的两重性，一方面作为对生产使用价值的社会劳动过程的管理，它反映了社会化大生产的客观要求；而作为对资本的价值增殖过程的管理，则表现了资本主义生产关系的剥削实质。它的管理目的是为了榨取尽可能多的剩余价值。

社会主义的企业仍然具有两重性。它的自然属性还是表现为对社会化生产过程的组织上，企业管理还必须执行指挥生产的基本职能。但它的社会属性，却随着生产关系性质的改变而发生根本的变化：由于生产资料公有制代替了资本主义私有制，工人阶级成为企业的主人，企业管理不再是执行资本家意志的职能，而是成为执行劳动者意志的职能，消除了劳动者与管理者的对立，企业领导与工人是同志式的平等关系。它的管理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。

① 《马克思、恩格斯全集》第25卷431页人民出版社1965年版

为了分清资本主义企业管理和社会主义企业管理的两重性，单纯从理论上来分析研究，把合理组织生产力，同维护生产关系的两种基本职能加以区别是完全必要的。但在实际的企业管理活动中，这两种基本职能总是结合在一起发生作用的。当它们结合在一起作用于企业的生产过程时，又要表现为计划、组织、指挥、协调、控制和教育等具体管理职能。这说明企业管理性质和企业管理的基本职能及具体职能是互相联系的有机整体，不能片面理解，见图1-2。

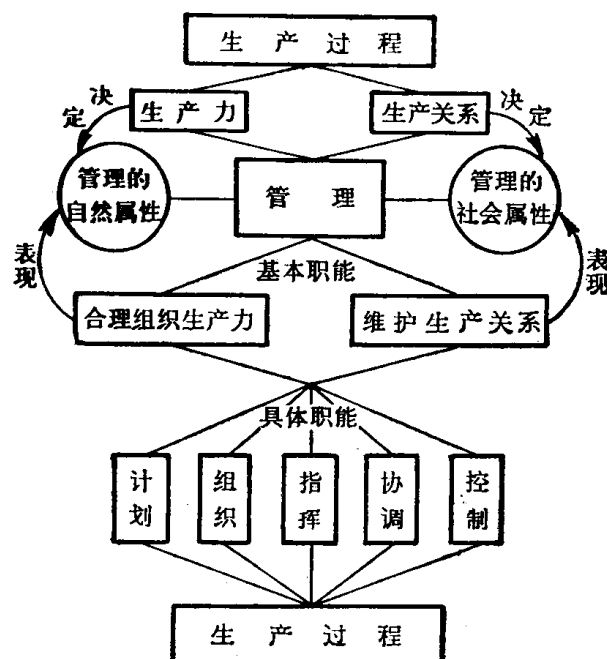


图 1-2 企业管理的性质和职能示意图

正确认识企业管理的两重性理论有重要的现实意义。总结我国三十多年来企业管理方面的经验教训，最根本的一条，就是什么时候符合管理的两重性原理，生产发展就比较顺利，什么时候违背两重性原理，管理工作就遭受挫折，生产就遭受损失。

过去在左的思想影响下，在企业管理上，只许讲社会性、阶级性，把企业管理与政治混为一谈，把企业管理原理简单归结为几条政治口号，完全抹煞了同生产力相联系的管理的一般性质，对资本主义企业管理的科学方法、实践经验，全盘否定，一概拒绝。甚至把科学管理诬蔑为资产阶级的“管、卡、压”。对企业管理的这种错误理解，对生产产生了极为有害的影响。

正确理解与生产力相联系的管理的一般性质，能使我们解放思想，大胆地学习资本主义企业管理的科学方法和实践经验。但必须注意同生产关系相联系的管理的特殊性质，资本主义企业管理和我国社会主义企业管理毕竟有本质区别。我们在学习外国经验时，必须去其糟粕，取其精华，根据我国国情，有选择地吸收，不能认为外国的东西都是好的，一切照搬。更不应忽视总结我们自己行之有效的经验。应努力创立具有中国特色的社会主义现代管理科学，以适应四个现代化建设的需要。

二、工业企业管理学的主要内容

工业企业管理学是指导人们从事管理工业企业生产经营活动的一门科学。要管理好一

个企业，组织好整个企业的生产经营活动，牵涉到人、财、物各种资源的合理利用，供、产、销各个环节的协调配合，以获得最好的经济效益，这就要从各个方面做好细致的管理工作。因此形成各种专业管理，如计划管理、生产管理、质量管理、劳动管理、设备管理、物资管理与财务管理等。这些专业管理相互之间有着内在的联系。所以，企业管理学不但要研究每项专业管理的规律，而且要把各项专业管理科学地组织起来，建立起一个科学体系。要搞好企业管理工作，必须对各项管理工作的内在联系有个总的系统的认识，具有全局观点，使工业企业的各项工作适应整体的要求。现将企业管理内容系统以图示意。见图1-3。

社会主义工业企业管理总的目标就是生产价廉物美、适销对路的产品，获得尽可能大的经济效益。企业的各项管理工作，都应当直接或间接地保证实现这个总目标。

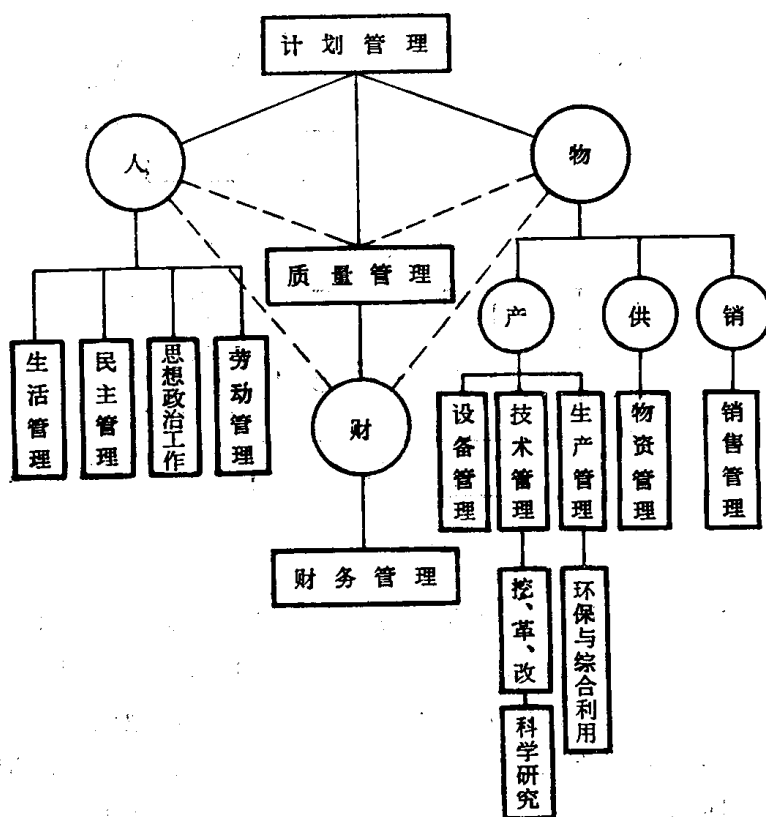


图 1-3 企业管理内容系统示意图

实现上述总目标的主体是企业的生产—销售过程。如前所述，这是个反复循环的动态过程。在整个生产—销售过程中，要做好各方面的工作，就要进行上述各项专业管理工作。

在各项管理工作中，计划管理、质量管理、劳动管理和经济核算是带全局性、综合性的管理，它的特点是与企业各项工作都发生直接关系，渗透到各项工作的全部过程之中，而需要企业的全体人员都参与。这种综合管理是全厂性的管理，是生产经营活动全过程的管理，而且也是全员的管理，因此这种管理又称全面管理，即全面劳动人事管理、全面计划管理、全面质量管理和全面经济核算。抓好这四项全面管理是抓好全厂管理工作的关键。

全面计划管理，就是用计划把企业的各项工作全面组织起来，协调起来。企业的总目

标是以生产—销售过程为主体，因此企业的计划围绕这一中心，制定各项专业计划，并使之综合平衡，相互衔接配合，组成一个完整的计划体系。企业从长期发展计划落实到按年、按月、按日、按班的具体活动计划；从全厂的综合计划，落实到各部门、各车间、各岗位以至个人的行动计划，使企业全部活动都纳入计划，并要求人人遵循计划的规定进行生产或工作，这就是全面计划管理。

全面质量管理也是企业的一项重要综合管理工作，它是企业生产成果在使用价值上的反映，也是企业能否满足社会需要的前提。产品质量的好坏、质量水平的高低，不仅决定于制造过程，而且决定于原材料质量，也决定于各种设计过程、服务过程和销售过程。总之，企业各个部门的工作都直接或间接地对产品质量产生影响。因此，质量管理必然成为生产全过程的管理。企业内部各部门都必须讲求工作质量，通过工作质量的提高来保证最终产品质量的提高。

全面经济核算，要求生产经营的全过程、各个环节都进行经济核算。因为企业全部生产经营活动中的任何一个环节，都要消耗一定的人力、物力和财力，都要求以最少的劳动消耗，取得最好的经济效益。因此，任何环节都要实行经济核算，将生产消耗与生产经营成果相比，使成果大于消耗，获得盈利。并且要把职工的个人利益与企业的生产经营好坏联系起来，把经济责任层层落实到岗位，使责、权、利三者统一起来，促使职工从物质利益上来关心企业的经营成果。

全面劳动人事管理，就是建立一套科学的人员培训、考核、晋级的制度，以鼓励每个职工的进取心，不断提高职工队伍的素质，以适应“四化”建设的需要。有了现代化知识的人，迟早会有现代化的物，如果只抓物的现代化，不抓人的现代化，社会主义现代化就实现不了。因此，全员培训是一项战略任务。

除了以上四个全面管理外，还有生产管理，包括生产单位在空间上的布置和前后工序在时间上的衔接，生产能力的合理利用，以及生产作业计划和调度工作等；设备管理，包括设备的选择、使用、维修和更新报废，使设备经常处于良好状态，保证生产正常进行，并使设备在整个寿命周期内，获得最好的经济效果；物资管理，包括物资的采购、储备和使用，保质、保量及时供应，在保证生产正常进行的前提下，尽量节约，减少储备，尽量少占用资金，降低成本；销售管理，包括市场调查、销售预测、销售计划和销售合同；财务管理，包括成本的预测、控制、核算和分析，以及固定资金和流动资金的管理等。

企业管理的内容，从业务上分，大体上有这几大管理。由于科学技术不断进步，企业管理的具体内容要不断的更新和充实。美国、日本等资本主义国家及苏联、东欧等国家的企业管理的科学方法和实践经验，要根据我国国情有选择地吸收，如网络计划技术，全面质量管理、线性规划、决策论、投入产出法、预测技术和价值工程等方法，我们将吸收到以上几大管理内，使洋为中用，有利于“四化”建设。

企业管理学是社会科学和自然科学相互渗透的一门综合性的科学。它与经济学、心理学、数学、技术学和电子计算机等学科有密切关系，是多学科的应用。由于管理的外部条件和内部因素复杂多变，要灵活有效地分析和解决管理过程中遇到的各种问题，所以管理不仅是一种技术，而且是一门艺术。它不仅要有理论作指导，而且要有一定的技巧和实践经验供借鉴。

管理学是一门年轻的科学，只有近百年的历史，它还不成熟，不完善。特别是我国管

理现代化企业只有三十多年历史，我们要不断地为建立具有中国特色的现代管理科学而努力。

第四节 工业企业的性质和任务

一、工业企业的性质

国营工业企业是社会主义全民所有制的经济组织，是在国家计划指导下，实行独立经济核算、从事工业生产经营的基本单位。

工业企业的社会性质，是由生产资料所有制决定的，有什么样的所有制，就有什么样性质的工业企业。从生产力组织方面来说，社会主义企业与资本主义企业具有一般共同特性，但从生产关系方面来说，社会主义企业与资本主义企业则有本质的区别。

资本主义企业的全部财产为资本家私人所有。而我国国营工业企业的全部财产属于国家所有。国营工业企业是构成社会主义经济的基本单位，是国民经济的有机组成部分。因此，企业必须服从国家统一领导，必须贯彻执行国家的方针、政策、制度和法律。企业局部利益必须服从国家整体利益。

在资本主义企业里，资本家与工人之间是剥削与被剥削的关系。在社会主义企业里，人与人之间是同志式的互助合作和平等的关系，全体职工都是企业的主人。因此，必须发扬民主，坚持走群众路线，实行职工民主管理。

在资本主义企业里，资本家的生产目的是为了获取最大限度的利润，工人被迫出卖劳动力，工人创造的剩余价值被资本家所占有。而社会主义企业的生产目的是为了满足社会不断增长的需要，为国家创造更多的利润和税金。对职工实行“按劳分配”的工资制度。企业职工的个人收入既与个人的劳动贡献相联系，又与企业的经营成果相联系。

社会主义企业的性质，除以上几方面与资本主义企业有本质上的区别外，从历史经验来看，我们还必须明确，社会主义企业是按经济核算制原则组织起来的生产经营单位。它在国家统一领导下，在经营管理上有相对的独立性和自主权。企业必须独立核算，自负盈亏，对国家承担经济责任，并把企业的经营好坏与职工的个人收入多少联系起来，克服“捧铁饭碗，吃大锅饭”的弊端，才能调动企业和职工的积极性。

二、工业企业的任务

工业企业的根本任务是：在不断提高技术、劳动生产率和经济效益的基础上，全面完成国家计划，为社会生产工业产品，为国家积累资金，为满足人民日益增长的物质和文化生活需要做出贡献。

社会主义企业的任务是由社会主义企业的性质所决定的。企业必须是生产价廉物美、适销对路的产品来满足社会需要，各种产品在品种、规格、数量、质量和交货期等，都必须满足社会各方面的需要。因此，每一个企业都必须在国家统一计划指导下，努力扩大品种，提高质量，增加产量，降低成本，获得盈利。

企业的利润，是企业销售收入扣除成本和税金以后的余额。它是衡量工业企业生产经营活动成果的一个重要指标。利润和税金是社会主义建设资金的主要来源，我们国家的财政收入，绝大部分来自工业企业缴纳的税金和利润。企业能不能完成国家规定的上缴任务，直接影响社会主义建设的规模和速度，这对加速四化建设有特别重要的意义。因此，社会主义企业的根本任务除向社会提供更多更好的产品外，还必须为国家提供尽可能多的

利润和税金。这是社会主义企业生产经营活动的目的。企业的各项管理工作，都必须实现这个目的。

企业要完成上述根本任务，必须做好以下几方面工作：

(1) 贯彻执行“以需定产”的原则，认真进行社会需要的调查和预测。根据国家计划和社会需要，规划企业的生产经营活动，按社会需要的发展变化，对产品产量进行灵活及时的调整。

(2) 要充分发挥人、财、物等要素的作用，保证供、产、销衔接，科学地管理生产。这就要求企业合理地组织劳动力，不断提高劳动生产率；合理地利用固定资产，充分发挥机器设备的潜力；正确地使用流动资金，加速资金周转，减少资金占用；精打细算地使用原材料、燃料、动力，节约资源消耗，不断地降低成本。

(3) 加强科学研究，运用科学成果，认真进行新产品、新工艺、新设备和新材料的研究、设计、试验。

(4) 对职工要实行全员培训的方针，不断提高职工的政治思想水平和科学文化技术水平。要制订切合实际的培训计划，要有严格的培训制度，开展有效的培训活动，坚持对职工的定期考核。并加强思想工作，提高社会主义觉悟，坚持精神鼓励与物质鼓励相结合的原则，充分调动职工的积极性。

第五节 工业企业的领导制度和管理机构

一、工业企业的领导制度

我国工业企业现行的领导制度和领导原则，可概括为，一个原则、两个制度、三个条例。一个必须遵循的根本原则是党委集体领导、职工民主管理、厂长行政指挥；两个根本制度就是党委领导下的厂长负责制、党委领导下的职工代表大会制；一个原则、两个制度体现在三个条例之中，即《国营工厂厂长工作暂行条例》、《国营企业职工代表大会暂行条例》以及《中国共产党工业企业基层组织工作暂行条例》。

1. 党委领导下的厂长负责制 党委领导下的厂长负责制，就是在企业管理中，实行集体领导与个人负责相结合的制度。企业党委是企业的领导核心，只有坚持党委的集体领导，才能保证党的路线、方针、政策在企业中的贯彻执行，保证企业的社会主义方向。因此，党委必须对企业实行全面的领导，企业中的重大问题和决策，必须经过党委集体讨论，作出决定。企业的日常生产行政工作则由厂长（经理）负责，进行统一指挥。党委的主要精力要用到抓思想政治工作和党的建设上，切实加强党对企业的思想政治领导，监督保证企业的社会主义方向，严格执行党和政府的各项方针、政策、法令和计划。党委要把工厂的生产经营活动，交给厂长统一指挥，全面负责，实行党政分工。

党委集体领导，要求一切重大问题，由党委集体而不是由个人作出决定，任何一个领导人的知识和经验总是有限的，通过集体讨论，可以把全体领导成员的智慧 and 经验集中起来，集思广益，可以克服主观片面性，比较全面地反映群众的各种意见，比较全面地反映客观事物的发展过程，从而作出比较符合实际的决定。

根据集体领导原则，党委全体成员，包括书记在内，都是平等的，不是上下级的关系。集体讨论，必须充分发表意见，不能个人说了算，搞“一言堂”。党委书记不能直接去处理生产行政事务，不能以党代政。不能事无巨细，都要党委讨论，书记点头。

强调集体领导，并不是不要个人负责。“集体领导和个人负责，两者不能偏废。”^①集体领导必须与个人负责相结合，“没有个人分工负责，我们就不可能进行任何复杂的工作，就将陷入无人负责的灾难中。在任何一个组织中，不仅需要分工负责，而且需要有人负总责。”^②因此，必须明确规定厂长的职责，厂长是生产行政工作的总负责人。厂长在党委的领导下，应有职有责有权，对企业的生产行政工作进行统一领导和指挥。这是社会化大生产的客观要求，是搞好经营管理，提高经济效益的保证。为了使厂长对生产行政工作进行有效的领导和指挥，还需要设立副厂长、总工程师、总会计师等，在厂长的领导下分管某一方面的工作。

2. 党委领导下的职工代表大会制 社会主义企业的性质和工人阶级的地位决定了社会主义企业必须发扬民主，实行民主管理。建立和健全党委领导下的职工代表大会制，能发扬职工群众主人翁的责任感，保障职工群众当家作主管理企业的民主权利。这是办好社会主义企业的基础。

职工代表大会是企业实行民主管理的基本形式，是职工群众参加决策和管理、监督干部的权力机构。职工代表大会遵照党的方针、政策和国家的法律、指令，在党委领导下行使职权，正确处理国家、企业和职工个人三者利益的关系，协调企业内部矛盾，保证国家计划和各项任务的完成。

职工代表大会有权审议厂长的工作报告；有权监督企业各级领导和工作人员。对工作一贯努力并卓有成效的干部，提请上级机关予以表彰、奖励。对某些官僚主义、搞特殊化、压制民主、违反财经纪律的领导人提出批评和处理意见，对某些严重失职和作风恶劣的领导人员和管理人员，向上级提出处理或撤换的建议；有权审议企业的长远计划、生产经营计划和挖潜、革新、改造方案；有权审议职工福利基金和奖励基金的使用方案；有权讨论和审议其他有关职工群众切身利益的问题。

在我们国家里，封建阶级的残余思想和资产阶级的思想意识还存在，企业中还会出现违法乱纪、贪污盗窃等行为。只有发扬民主，实行群众监督，把上级的监督与群众监督结合起来，不断地同这些思想作风和不法行为作斗争，才能很好地贯彻党和国家的法令，保证企业的社会主义方向，促进生产建设的发展。

二、企业的管理机构

工业企业实行统一领导和指挥，不仅要建立一套管理制度，而且必须有一套组织机构，建立强有力的生产指挥系统。以厂长（或经理）为首的一套生产行政组织系统，包括各级行政领导以及专业管理机构和人员，组成一个完整的体系。工厂调度室或公司总调度室是生产指挥中心，调度长代表厂长指挥生产，下达命令，集中统一领导。根据冶金企业生产过程具有高温连续生产的特点，统一指挥，及时调度尤为重要。为了及时处理问题，有效地指挥生产，必须及时得到各方面的信息，全厂各单位、各方面动态要了如指掌。

组织机构设置的原则，要面向生产，为生产服务，力求精干、高效。

我国冶金企业，实行统一领导，分级管理，一般设置三级行政组织，即厂部、车间和班组。规模较大的冶金联合企业实行四级管理，即公司、分厂、车间、班组。

① 《毛泽东选集》第四卷1283页 人民出版社 1960年版

② 邓小平：《关于修改党的章程的报告》人民出版社 1956年版52页