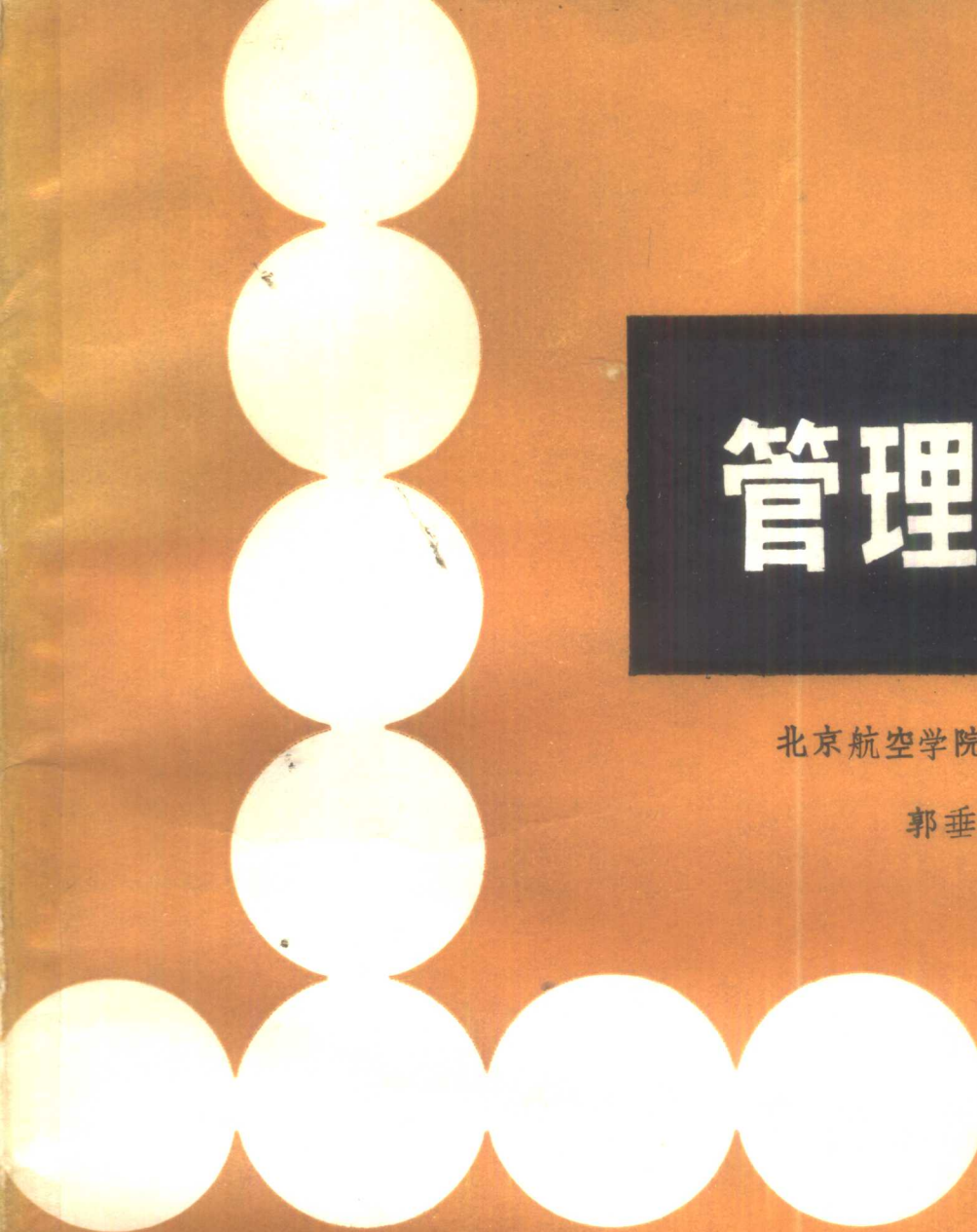




管理工程

北京航空学院管理工程教研室

郭垂元 等编

北京航空學院出版

管 理 工 程

北京航空学院管理工程教研室

郭垂元 等编

前 言

本书是根据管理工程专业教学大纲，试图比较系统地阐述管理工程学科中的基本理论和方法。

这次出版，是在1983年编写的《管理工程》经过教学实践的基础上，根据中共中央“关于经济体制改革的决定”的精神，以及国内外的新情况，又重新作了修改，并增加了财务管理一章。

本书由北京航空学院管理工程教研室组织编写，其中：第一、二章由陈一青编写；第三、四、五章由李德英编写；第六、七、八章由程连珩编写；第九、十、十八、十九章由陈良猷编写；第十一、十六、十七、二十章由郭垂元编写；第十二、十三、十四、十五章由孙巩编写；朱桂芳协助绘图。本书由郭垂元负责主编。

本书在编写过程中，参阅了国内外大量的有关著作和期刊，在此不逐一列举，谨向作者表示感谢。同时，也向为我们提供资料的有关企业和研究所表示感谢。

北京工业学院洪宝华付教授、高名伟老师对本书进行了全面审查，提出了许多宝贵意见，特此表示感谢。

由于编者水平有限，资料不足，难免有不当和错误之处，恳切希望读者提出批评和指正。

编者 1985年4月

75505

F407
0721

封面设计：杨子建



教材：〔667〕
统一书号：4432·01
定 价：5.00



目 录

第一篇 导 论

第一章 社会主义工业企业管理

- §1 社会主义工业企业的一般特征及任务····· (1)
- §2 社会主义工业企业管理原理····· (5)
- §3 我国工业企业基本管理制度和管理组织机构····· (11)

第二章 工业企业管理科学

- §1 美国企业管理思想及学派简介····· (17)
- §2 苏联工业企业管理科学简介····· (26)
- §3 我国工业企业管理科学简述····· (29)

第二篇 经营决策与经营计划

第三章 经营决策与经营计划概念

- §1 经营决策在企业管理中的地位····· (34)
- §2 经营计划在企业管理中的地位和作用····· (38)
- §3 企业计划管理体制与基础工作····· (41)

第四章 经营环境分析与经营能力评价

- §1 经营环境与经营能力概论····· (48)
- §2 企业环境调查····· (54)
- §3 企业环境预测····· (56)
- §4 企业生产能力核定····· (63)

第五章 经营决策

- §1 经营决策的分类与原则····· (66)
- §2 经营决策程序····· (68)
- §3 经营决策方法····· (72)
- §4 几项重要经营决策····· (77)

第六章 经营计划

- §1 经营计划的任务、原则····· (88)

§2 企业长期经营发展计划·····	(91)
§3 企业年度生产经营计划·····	(98)

第七章 销售管理

§1 销售管理的意义和内容·····	(111)
§2 产品销售计划·····	(111)
§3 产品销售方式与销售组织·····	(112)
§4 广告与宣传·····	(114)
§5 产品包装与发运·····	(115)
§6 销售合同与销售结算·····	(116)

第八章 财务管理

§1 财务管理的任务和内容·····	(119)
§2 固定资产管理·····	(121)
§3 流动资金管理·····	(123)
§4 专用基金管理·····	(127)
§5 利润管理·····	(128)
§6 财务收支计划·····	(129)

第三篇 新产品研制管理

第九章 产品研制组织

§1 加速新产品研制工作的必要性·····	(130)
§2 科学研究工作在开发产品工作中的地位和作用·····	(132)
§3 新产品研制工作程序·····	(134)
§4 技术的综合评价与新产品研制过程中的评价、决策·····	(140)

第十章 生产工艺准备组织

§1 生产工艺准备工作的任务和一般程序·····	(157)
§2 工艺准备的基本内容·····	(159)
§3 工艺装备和非标准设备的配备·····	(163)
§4 工艺方案和工艺装备的经济分析·····	(167)
§5 新产品研制计划·····	(174)

第十一章 价值工程

§1 价值工程概论·····	(182)
§2 价值工程的实施程序·····	(187)
§3 新产品研制阶段的价值工程·····	(198)

第四篇 产品质量管理与控制

第十二章 质量管理概述

- §1 提高产品质量的意义····· (201)
- §2 质量管理发展史和全面质量管理的形成····· (205)
- §3 全面质量管理的特点····· (206)
- §4 搞好质量管理的基础工作····· (209)
- §5 质量管理组织工作的基本内容和要求····· (212)
- §6 质量保证体系····· (216)

第十三章 产品质量技术经济分析与产品可靠性指标

- §1 产品质量的技术经济分析····· (219)
- §2 产品质量的可靠性指标····· (228)

第十四章 产品质量的统计控制方法与控制图(管理图)

- §1 质量统计控制方法的特点····· (241)
- §2 数据的整理和频数分布····· (241)
- §3 质量控制图及其原理····· (250)
- §4 质量控制图的控制界限····· (259)
- §5 控制图的观察与分析····· (268)
- §6 工序能力的测定与分析····· (274)

第十五章 抽样检查方法

- §1 计数抽样检查方法的基本原理····· (279)
- §2 几种典型的计数抽样方案····· (285)
- §3 计量抽样检查方案····· (296)

第五篇 生产管理

第十六章 生产系统设计

- §1 生产系统概述····· (303)
- §2 生产过程系统····· (310)
- §3 生产类型····· (314)
- §4 成组技术的应用····· (316)
- §5 生产系统的结构设计····· (321)
- §6 流水生产线设计····· (333)

第十七章 工作研究与时间定额

§1 工作研究概述.....	(343)
§2 方法研究.....	(346)
§3 动作研究.....	(357)
§4 时间研究.....	(359)
§5 学习曲线.....	(372)
§6 劳动定额管理.....	(375)

第十八章 生产作业计划与控制

§1 生产作业计划工作的内容和目标.....	(377)
§2 过程计划.....	(379)
§3 大量生产的进度计划.....	(388)
§4 成批生产的进度计划.....	(390)
§5 零件排序.....	(402)
§6 工程项目管理.....	(408)
§7 生产控制.....	(428)

第十九章 库存控制

§1 物资管理与控制.....	(431)
§2 物资消耗定额制定方法.....	(433)
§3 物资库存控制理论与模式.....	(436)

第二十章 设备和工艺装备管理

§1 设备管理的基础工作.....	(451)
§2 设备的选择和使用.....	(454)
§3 设备的维修.....	(456)
§4 设备的改造、更新和全面管理.....	(464)
§5 工艺装备管理的内容.....	(470)

附 录

附表1 标准正态分布表.....	(473)
附表2 移动的预定时间表.....	(474)
附表3 抓起的预定时间表.....	(475)
附表4 抓正的预定时间表.....	(475)
附表5 装配的预定时间表.....	(476)
附表6 精神作用的预定时间表.....	(477)
附表7 全身移动的预定时间表.....	(477)

主要参考文献.....	(473)
-------------	---------

第一篇 导 论

第一章 社会主义工业企业管理

§ 1 社会主义工业企业的一般特征及任务

在研究社会主义工业企业管理问题之前，首先对社会主义工业企业的一般特征及任务作一个扼要的介绍。因为社会主义工业企业管理的一些基本问题同社会主义工业企业的特征有关。

一、工业企业

社会主义工业企业是在服从国家计划和管理的前提下，具有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，并且有自我改造和自我发展的能力，具有一定权利和义务的法人。

“企业”单位有别于“事业”单位。“事业”单位是非盈利性组织。其经费来源主要是政府财政拨款。如学校、医院、独立的科学研究所、市政公用事业单位等。“企业”单位，除了少数特殊情况外，一般都是以自己的生产经营活动获取应得的收入，以补偿经营活动中的支出，并有所盈余。所以，工业企业是以独立经营、独立核算、自负盈亏为其经营原则的。

“工业企业”区别于其它企业，如农业企业（国营农场、农业社）、商业企业、交通运输企业等。

“工业企业”与“工厂”不一定等同，主要区别在于是否实行独立经济核算。如果一个工厂实行独立经营、独立核算、自负盈亏，即它是国民经济的基本核算单位，则该工厂就是工业企业。此时，“工业企业”的概念与“工厂”的概念等同。如果一个工业公司（或联合企业）是由若干个工厂组成，并以该公司（或联合企业）作为独立核算单位，其所属工厂，虽也实行经济核算、但不独立负责盈亏，则该公司（或联合企业）是“工业企业”，而所属工厂不能称作“工业企业”。

工业企业是一个经济组织，它有别于政权组织。这种区别很重要。因为经济组织有其自身的活动规律性，因而对经济单位的组织与管理，有其特定的内容和要求。而政权组织是社会组织，它也有本身的特点和任务。二者不能混为一谈。

二、社会主义工业企业的一般特征

任何工业企业都有两种特征。一种是自然特征，它是由生产力水平和劳动社会化程度所

决定的。另一种是社会特征，它是由生产关系和社会制度所决定的。社会主义工业企业的两种特征，是分别同手工业生产和资本主义生产相比较而言的。

（一）社会主义工业企业的自然特征

社会主义工业企业的自然特征就是生产技术方面的特征。我国社会主义工业企业是建立在现代技术装备和高度社会化劳动的基础上的现代化企业，在生产技术方面有如下特征。

1. 大规模地采用机器进行生产、广泛应用现代科学技术成就。

在工场手工业或手工业作坊中，生产所使用的劳动手段，通常是比较简易的手工具，劳动者的生产效率和企业的产品质量，主要取决于工人个人的体力、经验和技艺。现代化工业企业则不然，它们有比较复杂的技术装备。在现代化工业企业里，无论是动力装置、运输手段、加工设备、工艺装备，以至检测手段等等，都是比较先进和复杂的机器和机械。所有这些机器和机械，组成一个互相配套、彼此联系的机械化（甚至自动化）的机器体系。现代化工业企业生产的各式各样的产品，尤其是各类部门的机电企业所生产的机电产品，其中包括家用机电用品，都是具有构造复杂、用材多样、制作精巧等特点。因而产品设计、材料选配、工艺方法的规定等，都需具备科学技术依据。在现代化工业企业里，由于机器运转有其自身的规律性，加工对象的制作过程也有其自身的规律性，所以，现代化工业企业的生产具有高度的技术性和科学性。这要求现代化工业企业里从事于生产的工人，从事于产品设计和工艺设计的工程技术人员，从事于生产组织与管理的工程管理人员、以及生产所需的其他各类人员，都应具有相应的科学技术知识和技能。在现代化工业企业里，工人的体力，经验和技能仍然是重要的，但其作用越来越缩小，而科学技术知识和技能的作用越来越增大。随着科学技术的迅速发展，在生产中所采用的各种仪器仪表、电子设备和自动控制设备愈来愈多，其作用愈来愈重要，从而使科学技术知识在生产中的作用愈来愈显著。

2. 劳动分工精细，生产协作广泛。

现代化工业企业，由于大规模地采用机器，由于所生产的产品构造复杂、制作精巧或制造流程复杂，又由于企业规模较大，因而其内外劳动分工精细，生产协作广泛。现代化工业企业内部的生产过程一般分为基本生产过程和辅助生产过程。基本生产过程又常分为毛坯准备阶段、加工阶段、组合件装配和部件装配阶段、整机装配阶段、测试试验阶段等工艺阶段。每一工艺阶段又可分为多种工序。辅助生产过程同样可分为多种类别、不同工艺阶段、和多种工序。所有这些工艺过程、工艺阶段和加工装备工序，都分别采用相应的机器、机械和仪器，并配备相应的、具备专门知识和技术的生产人员，所有生产人员都必须按照机器类别及用途、产品工艺规程的要求，进行精细的分工与严密的协作，企业的生产过程才能得以顺利进行。就工业企业外部来说，当代工业产品，尤其是机电产品，几乎没有一种产品是由一个工业企业所能单独制造出来的。每个工业企业都需同其它相应的工业企业分工协作，共同完成某一产品的制造。随着科学技术的飞速发展，由此而引起的工业生产专业化的不断发展，工业生产协作也越来越广泛。综上所述，无论从工业企业内部的劳动分工和协作来看，或者从工业企业外部的社会分工和协作来看，现代工业企业的生产过程具有高度的组织性和社会化。

3. 生产过程具有高度的比例性和顺序性。

由于工业产品的构造不同，所用的材料不同，所规定的工艺方法不同，制造该产品所需的工种及其劳动量亦不同。又由于要求各生产环节及工种的人员配备应有恰当比例，而且要求机器设备必须配套，这就是生产过程的比例性。生产过程的这种比例性又因时间因素影响而

发生经常的变化。例如，随着生产发展，所生产的产品某些工艺方法改进，或工人的技术熟练程度的提高，或所生产的产品改进改型，或生产产品品种的更替等等，都会引起生产环节和工种之间劳动量比例发生变化，因而所需人员和设备比例也随之起变化。这就是说，生产过程的比例性具有静态和动态的特点。掌握和遵循生产过程的比例性，是生产过程的客观要求，又是生产过程得以顺利进行的重要条件。

生产过程除了比例性之外，还有顺序性特征。一种工业产品的生产到应用，一般都要经过构思、设计、试验、试制、制造这样一个顺序。如果工业产品是由一个工业企业承担自行设计并制造的话，它就应当遵循这个产品的开发和制造过程。单就产品的制造过程来说，一般都必须经过毛坯准备、零件加工及其热、表处理、组合件和部件装配及试验、产品总装及试验这样一个顺序。并且要求按顺序连续（平均连续是连续的一种形式）或间断连续进行。生产过程有连续的顺序性，在原材料加工工业企业和化工工业企业里尤为明显。生产过程的顺序性也是生产过程的客观要求，掌握和遵循这种顺序性，也是生产过程得以顺利进行的重要条件。

只有遵循生产过程的比例性和顺序性，才能有效地组织生产，才能发挥现代化机器大生产的优越性。

总起来说，现代化工业企业在生产技术方面的特征具有高度的技术性、科学性、组织性、社会性、比例性和顺序性。这些特征是现代化工业企业所共有的。无论是社会主义工业企业，或是资本主义工业企业；无论是成千上万人的大型企业，或是百千人的中小型企业，只要是采用机器和机器体系进行生产的现代化企业，都有这些特征。所不同的，只是在程度上有差别。

我国航空工业企业是机械工业企业，是机械工业企业中所制造的产品构造复杂、品种多样、技术装备先进的现代化工业企业。因而，上述特征更为明显。

研究现代化工业企业的生产技术特征，并研究适应这些生产技术特征的生产组织与管理的方法，是社会主义工业企业管理的重要任务和重要内容。

（二）社会主义工业企业的社会特征

社会主义工业企业的社会特征就是工业企业社会性质方面的特征。工业企业的社会特征是由生产资料所有制形式和社会制度决定的。社会主义工业企业的社会特征和资本主义工业企业的社会特征是有根本区别的。

1. 社会主义工业企业以公有制为基础

社会主义工业企业是以生产资料公有制为基础的。一切生产资料归社会主义国家全民所有（全民所有制的国营企业）或人民集体所有（集体所有制企业）。工业企业生产出来的工业产品也归全民所有或集体所有。在社会主义工业企业里工作的广大职工，是以主人翁的地位为社会而劳动。

资本主义工业企业是以生产资料私有制为基础的。在资本主义社会，工业企业的地产、机器设备、厂房等一切生产资料都是资本家或资本家集团私人所有。工业企业生产出来的工业产品也归资本家占有。工人、雇员是以雇佣关系（即剥削和被剥削关系）为资本家干活。在资本主义国家，虽然有股份公司，甚至一些工人也有少量股份，还有一些国营公司，但是，这些公司仍然为资本家集团及资本家阶级所有。

2. 社会主义工业企业具有总体统一性和相对独立性。

由于社会主义工业企业的生产资料和劳动产品归人民全体或集体所有，因而它具有高度的总体统一性，即作为国民经济总系统一个基层经济单位的工业企业，它必须服从全社会的

总体利益。一个工业企业的兴建，厂址的选择，企业规模的确定，企业产品方案的选定和调整，企业所生产产品的销售，以及企业盈利的分配等等，都必须服从社会主义社会经济发展和技术发展的总体部署和规划。不论是全民所有制的国营企业，或是集体所有制的集体企业，它们都必须以国民经济总体利益目标作为其生产经营活动的行动准则。

社会主义国家的国民经济是一个十分复杂的社会大系统。现代化大生产社会分工很细，经济单位之间协作关系很复杂，社会主义国家经济管理机关不可能对每个工业企业的生产经营活动安排得很具体。为了有效地发挥每个经济单位自主精神和积极性，社会主义工业企业必须具有相对的独立性。就是说，每个工业企业，在努力实现国民经济总目标的原则下，它的生产经营活动应当是独立自主地进行的。

统一性和独立性有机地结合，发挥社会主义制度的优越性，使社会主义工业企业在国民经济现代化建设中发挥更大的作用。

资本主义工业企业没有这个特征，因为资本主义工业企业是私有的。它的经营活动是以资本家私人利益为准则。企业的一切大政方针都是由这个企业的资本家或其代理人来决定。所以，资本主义工业企业只有独立性，没有统一性。现在资本主义国家的政府对工业企业的经营活动，虽然实行某些干预，但从本质上讲，资本主义工业企业（以及一切经济单位）都是独立的。因而，资本主义社会的经济，在总体上讲是无政府状态的。

3. 社会主义工业企业内外关系方面具有根本利益的一致性。

社会主义工业企业内部，厂部、管理人员、工程技术人员、工人，他们都是劳动人民，都是企业的主人。他们在企业中只有分工的不同、职务的不同，而没有地位的不同。他们在企业中工作或劳动是按照社会主义分配原则，即按照按劳分配原则，领取劳动报酬。这种同志式的平等合作关系，决定了他们之间根本利益的一致性。社会主义工业企业外部，一般来说，一个工业企业都要同很多经济单位发生生产、技术、经济上的联系。它们也都是社会分工的不同，各自完成应承担的社会生产任务，并共同为国民经济发展贡献其力量。它们之间的相互关系也是建立在根本利益一致的基础上的。当然，工业企业内部和工业企业之间也是有矛盾的，也是有利益冲突的。例如，在工业企业内部职工的工资福利问题上，工业企业之间供求关系和市场竞争问题上，都有矛盾和冲突。但这种矛盾或冲突是属于根本利益一致基础上的利害关系，是能妥善处理的。

资本主义工业企业没有这个特征。资本主义工业企业内部工人和一般技职人员，都是以出卖劳动力为资本家干活，而资本家及其代理人靠剥削雇佣工人职员们创造的剩余价值而发财致富。所以，在资本主义工业企业里是工人阶级与资本家以根本利益相对抗的关系结合在一起的。现代资本家比以往更为狡猾，剥削手段更狡诈。他们常用诱引工人买股票、许愿高福利高工薪等手法，标榜劳资对立消失、劳资利益一致。实际上，这些仅仅是资本家筹集资本的手段，笼络职工的金手铐，只不过给资本主义雇佣剥削关系蒙上一层迷人的面纱罢了。

总起来说，社会主义工业企业的这些特征，体现了社会主义工业企业的优越性。充分发挥这种优越性，就会给社会主义工业建设创造有利条件。

研究社会主义工业企业的社会特征，并研究适合于这些特征的企业管理理论和方法，也是社会主义工业企业管理的重要任务和重要内容。

三、社会主义工业企业的任务

社会主义工业企业的任务，是由其在社会生产中所占的地位及其社会性质决定的。

社会主义工业企业是国民经济的基层单位。它的任务是同社会生产目的相一致。社会主义社会生产的目的是为了社会的需要。所以一般地说，社会主义工业企业的任务是以其生产经营活动的成果来满足社会的需要。具体地说，社会主义工业企业有两方面任务。其一，努力了解社会要求，认真遵照国家计划，正确选定产品方案和生产规模，为社会提供适销对路的、性能优良的、价廉物美的工业产品，或提供优惠的、高质量的工业性劳务。其二，努力改善经营管理，充分利用人力、物力、财力，减少消耗、提高新创造价值、增加盈利，为社会及企业本身提供更多的资金来源，同时为提高全体职工的工资福利创造财源。

§ 2 社会主义工业企业管理原理

一、工业企业管理的必要性

一般地说，工业企业管理是一种社会分工。它是随工业生产的出现而产生，并随着工业生产技术的发展及工业生产社会化程度的提高而不断发展和完善。

工业企业管理是工业企业生产经营活动赖以进行的必不可少的一个条件。如果没有管理，工业企业即使有了机器设备，有了原材料、有了人员，生产经营活动还是不能进行的。这些物资、人员闲散着，形不成生产力，发挥不了作用，不能创造新的物质。

工业企业管理的必要性是由工业企业本身生产技术特征和社会特征所决定的。这就是管理的二重性。工业企业管理的二重性是马克思在《资本论》中分析了资本主义商品生产时阐明的。一方面，管理是集体劳动的客观要求。工业企业精细的劳动分工及劳动协作，要求有一些人专门从事于劳动的组织与协调，才能保证集体劳动有秩序地进行。马克思曾说，凡属协作劳动，都必须有统一的指挥。集体劳动好比乐队一样，一个小提琴手可以单独演奏，一个乐队的演奏不可能没有指挥。工业企业生产经营活动的统一指挥就是一般意义上的管理。

另一方面，管理又是企业所有者根本利益所必需。资本家办企业从事商品生产是为了获取盈利。他要想尽一切办法和手段，迫使雇佣员工服从他的意志，为其创造剩余价值。所以，马克思说，在资本主义工业企业里，管理的职能成为具有特殊意义的资本的职能。也就是说，资本主义工业企业管理担当起资本增殖的作用。这就是资本主义工业企业管理的社会性质，或者说是资本主义工业企业管理的阶级性。马克思关于企业管理二重性的理论很重要，它帮助我们如何认识和对待资本主义工业企业管理，也启示我们如何研究社会主义工业企业管理。

社会主义工业企业管理的必要性，也应当是由工业企业本身的生产技术特征和社会特征来决定的。但由于社会主义工业企业同资本主义工业企业相比，具有不同的、相对立的社会性质，所以，社会主义工业企业管理的第二个方面的必要性，是社会主义社会的整体利益所要求的。

二、社会主义工业企业管理的特征

社会主义工业企业的自然特征和社会特征不仅决定了管理的二重性，而且决定了企业管理的特征。这些特征，有的是现代工业企业管理所共有的。有的是社会主义工业企业管理特有的。

社会主义工业企业管理具有如下特征。

（一）社会主义工业企业生产经营活动的统一计划与统一指挥

社会主义工业企业的生产经营活动是一个十分复杂的社会生产与再生产过程。如何科学地将劳动对象、劳动工具和劳动力生产三要素有机地结合起来，以保证生产经营活动有效地进行，从而达到预期的效果，这要靠事先对生产经营方案的周密考虑和规划，要靠对生产经营活动准确及时的指挥和调度，要靠企业管理的权威。

这一点，资本主义工业企业管理也是具有的。

（二）社会主义工业企业经营管理的自主性

前面已经说明，社会主义工业企业在国民经济中具有总体统一性和相对独立性。这种相对独立性在企业管理上的反映就是经营管理的自主性，即工业企业在经营管理上应有必要的自主权，这是当前我国经济管理体制改革试验所要解决的重要问题。一般来说，社会主义工业企业，作为国民经济的一个基层组织，作为社会主义经济的一个商品生产者，它应当有权使用一切固定资产，并对已磨损或陈旧的机器设备进行维修改装、报废或更新；有权选购生产所需的原材料、外购成件、元器件；有权调配现有职工（根据生产任务实际需要增加或缩减）；有权确定满足国民经济需要的产品方案和生产任务量；有权分享（按规定）本企业创造的利润和超额利润；有权使用企业生产发展基金于扩大生产和使用福利基金于改善职工物质收益等等。

经营管理自主性这一特征，资本主义工业企业管理也是有的，而且有绝对的自主权，但具体内容不同。

（三）社会主义工业企业管理的政治方向

社会主义工业企业管理的政治方向就是坚持社会主义方向，走社会主义道路。社会主义工业企业管理必须保证企业的生产经营活动是对社会有益的，生产的产品是社会需要的；必须保证企业的一切生产资料和劳动产品的公有性不受侵犯；必须保证应当承担的上缴利润或税收；必须保证企业职工在政治上平等、在物质收益上合理；必须保证企业对外关系上坚持社会主义的协作精神，允许并鼓励竞争，但不准尔虞我诈，置竞争对手于死地的那种资本主义竞争伎俩。

社会主义工业企业管理的政治方向非常重要的。这是社会主义国家全体劳动人民的阶级利益所需。

资本主义工业企业管理则具有完全对立的政治方向。它要保证资本主义私有制合法化，并保证企业所有者资本家的最大利润。

（四）社会主义工业企业管理的民主性

社会主义工业企业的全体职工都是企业的主人，他们都有权利管理好企业。企业里生产经营活动的一切重大问题的决策和实施，都要反映广大职工的意志，以保证决策无误、实施切实可行，从而达到预期的目标。所以，社会主义工业企业管理的民主性是一个重要原则。由于社会主义工业企业的生产经营活动要求统一计划和统一指挥，所以，社会主义工业企业

管理的民主性原则就是民主集中制原则。在企业生产经营活动的重大问题的决策过程中要充分发扬民主、集思广益，在广泛民主基础上进行集中，实行集体决策原则。当决策已定，就应群策群力、行动一致地贯彻实施。在实施过程中碰到预见不到的情况，引起行动方针的调整时，也要体现集中指导下的民主。我国企业管理中贯彻民主集中原则的组织形式是实行厂长负责制和职工代表大会制相结合的基本管理制度。

资本主义工业企业管理不具有民主性。因为无论采取什么组织形式，企业管理都不体现职工的意志。近些年来，有些资本主义国家宣扬“参与管理”，吸收个别有股票的工人进入董事会，组织生产委员会等。这些都是摆式，是资产阶级企图缓和阶级矛盾的欺骗手段。

（五）社会主义工业企业管理的群众性

企业管理的群众性与民主性有联系，但不是一回事。企业管理的群众性有两层意思。

其一，社会主义工业企业管理应由广大职工直接参加。

现代工业企业生产经营活动很复杂，有许多工作由生产人员直接管理更为有效。随着科学技术的发展，脑力劳动在生产过程中的作用越来越大，在许多生产环节上生产职能与管理职能很难分离，唯由生产人员直接负责为宜。所以，现代工业企业管理，不仅需要要有专业管理人员从事于特定的管理工作，而且需要广大生产人员从事于生产第一线的日常管理事务。专业管理与群众管理相结合，这是搞好企业管理的重要条件。

企业管理的群众性是企业管理民主性的基础。只有当广大职工都参与了企业各基层环节的管理，才能使大家关心整个企业的管理，把注意力集中到企业整体行动方案 and 总目标上来。

其二，社会主义工业企业管理应为广大职工应得利益着想，维护他们的应得利益。社会主义工业企业的全体职工都是企业的主人，他们既有权利管理好企业，又有权利获得他们应得的利益。企业管理中处理好这一问题的关键在于正确地、妥善地处理好国家、企业和职工三者之间的利益关系以及企业内部全体职工之间的利益关系。处理好这个问题的基本准则就是按劳分配原则。每个工业企业都要依靠广大职工搞好生产经营活动，取得较多的盈利，为国家提供扩大积累、增加消费的资金来源。每个职工应积极工作，按其劳动成果的质量、数量和贡献大小给以应得的劳动报酬。在国家、企业和职工三者关系问题上，提倡整体利益和局部利益相结合，长远利益和目前利益相结合。防止只顾扩大积累、不顾增加消费，因而使广大职工长期得不到物质利益改善的脱离群众的倾向。也要反对只顾增加职工收入，不顾扩大国家财政收入的经济主义倾向。在企业内部职工之间关系问题上，应贯彻生产经济责任制，采取适当的工资奖励形式，严格兑现多劳多得，少劳少得的按劳分配原则。反对平均主义，反对宗派主义，公正地维护每个职工的正当利益。从而调动广大职工的积极性。

资本主义工业企业管理没有、也不可能有群众性这一特征。虽然在资本主义企业管理中，也有人叫嚷“民主性”、“群众性”，但其实质与社会主义企业管理有本质的不同。

三、工业企业管理职能

工业企业管理是指工业企业生产经营活动管理的总称。其目的是为了把企业内部各部门、各环节及其外部条件有机地组织协调起来，充分利用人力、物力、财力，以较小的劳动消耗取得较大的经济效果。为此，要发挥企业管理的作用。

企业管理的基本职能可归纳为计划、组织、指挥、控制、营销、核算、教育等。

（一）计 划

计划职能就是筹划确定企业在一定时期内的生产经营活动的奋斗目标及实施方案。计划职能包括：预测、决策、编制计划方案。

工业企业进行生产经营活动，一方面要根据国家计划要求；另一方面又要对企业外部条件进行分析，如科学技术发展趋向，国内外市场需求条件状况，原材料、能源、配套产品等供应可保证的程度，进行充分的调查和预测，并考虑企业内部的可能条件，作出最优的决策，确定企业的长期和短期的奋斗目标。如新产品研制项目、主要产品产量、销售额、利润指标等。计划目标的具体化就是编制长期的企业远景规划和短期的生产经营计划，以及为实现计划所采取的生产经营方针及措施。企业远景规划和生产经营计划是企业生产经营活动的行动依据。

（二）组织

组织职能就是依据企业目标和企业生产经营活动的要求，把生产各要素在各环节和各方面，从劳动分工和协作上、从时间过程和空间结构上、从企业内外关系上，都合理地组织起来，形成一个有机的、能动的整体，从而保证生产经营活动有效地进行。

（三）指挥

指挥职能就是按企业组织系统，把决策已定的生产任务和工作任务布置贯彻执行，以及生产经营活动中日常任务的协调、调整和调度。工业企业生产经营活动的进行，必须有统一指挥。

（四）控制

控制职能就是在计划实施过程中，对生产经营活动进行日常的监督，防止和发现实际情况同预计要求之间的偏差。如生产进度控制、产品质量控制、原材料或半成品库存控制、成本或费用预算控制、财务资金控制等等。控制应以预防为主。以便分析产生偏差的原因，采取相应的措施，调整或修改计划，以保证预期目标的实现不受影响。

（五）营销

营销职能就是把企业生产的工业产品及时地销售出去，以达到企业预期盈利的兑现和加速流动资金的周转。企业营销职能包括销售市场的开辟和占领、产品推销宣传、产品装潢设计、产品销出后的技术服务等业务工作。

（六）核算

核算职能包括对生产经营活动中将要发生的所有人力、物力、财力消耗进行预计核算，并同劳动成果进行比较，概算出生产经营活动的预计经济效益，以供决策作参考依据；还有对生产经营活动中已经发生的一切劳活消耗进行核算，同实际劳动成果进行比较，验证预期经济效益是否达到。

（七）教育

教育职能就是对企业全体职工在政治思想素质和技术业务素质方面进行有效的教育和培训。社会主义工业企业同其他任何工作岗位一样，必须调动一切积极因素，充分发挥人在生产中的主导作用，发扬广大职工当家作主的精神，为此，必须加强政治思想教育，启发和提高群众的社会主义觉悟，打击各种歪风邪气，鼓励和保护广大职工的积极性和创造性。在这方面，企业中党、团、工会组织要起主导作用。业务管理部门也要既抓业务工作，又抓思想工作。社会主义工业企业的职工，不仅应该具有高度的政治思想觉悟，而且应该具有高质量的技术业务水平，才能适应现代科学技术飞速发展的形势，担负起工业现代化的建设任务。为此，工业企业应当有计划地、经常地、采取多种方式，对全体职工进行各种技术业务培

训，以提高职工的文化、技术和业务水平。

四、工业企业管理内容

社会主义工业企业的生产经营活动是一个很复杂的社会生产和再生产过程。为了管理好企业生产经营活动，需要做好各方面的管理工作。工业企业管理内容一般包括：计划管理、生产管理、质量管理、劳动管理、技术管理、材料管理、设备管理、工具管理、成本管理、财务管理、销售管理等。所有这些管理工作都应由专业机构、配备专业人员来负责。所有这些专业管理机构及其所承担的管理业务构成了一个管理系统。

我们把企业管理工作称作管理系统，因为它具有系统的特点。用系统的观点来看，凡是构成一个系统的客观事物都具有如下特点：

第一、一个系统是由若干个相互区别的部分（或分系统）组成的，因此它是可以分解的。

第二、组成系统的各部分（或分部分）既有区别、又有联系。因此它们又是可以组合的。

第三、各分系统有各自的目标，但服从总体目标。

第四、系统内部各分系统中必然有一个主体，它对总体目标起着主导的作用。

企业管理系统正是具有上述特点。通过对这些特点的分析，我们可以系统地掌握企业管理工作的内在联系及其重点。

社会主义工业企业的主要目标是生产出物美价廉的工业产品以满足社会需要，以及提高经济效益以使国家、企业和职工都得到更大的收益。

企业的各项管理工作，都应当直接或间接地为了实现这个总目标而努力。

实现这个总目标的主体是企业的生产-销售过程。它包括产品设计过程、制造过程和销售过程。生产-销售过程是个反复循环的过程：通过产品设计、试制和制造，生产出产品，产品销售出去被用户使用、消费，通过为用户服务了解产品使用情况，进一步改进产品设计与制造，又生产出更好的产品投入市场，……。这一过程的每一次循环，都将促进工业企业生产技术的提高。对这一过程的有关技术管理、生产管理、销售管理等管理工作，是工业企业企业管理工作的主体。这一主体过程的进行，必须具有必要的条件。最基本的条件是劳动力、劳动手段和劳动对象。这就产生了与生产-销售过程相平行的生产准备过程和生产服务过程，如劳动力的准备，原材料、燃料、动力的准备，设备、工具的准备，以及生产过程中其它服务工作。因此就要求有劳动管理、物资管理、设备管理……等等。这些管理都与生产-销售过程的管理相联系，并为生产-销售过程服务。

可见，企业管理有它的总目标。实现这个总目标的主体是生产-销售过程的管理。其它专业管理都是为生产-销售过程服务的。因此工业企业管理一方面可以分解为各种专业管理，而这些专业管理又以生产-销售管理为中心而联系起来，从而构成企业管理的系统。

企业管理作为一个系统，它既可以分解，又可以综合。在分工的基础上，必须有综合性的管理，才能把各项管理工作协调起来，成为有机的整体。

所谓综合性的管理，其特点是它和企业各项管理工作都发生直接的联系，它渗透到各项管理工作的全部过程之中，而且需要企业的全体人员都参加。这种综合性管理是全厂性的管理，生产经营活动全过程的管理，也是全员的管理，因此综合性管理又可称为全面管理。在社会主义工业企业里，属于这种综合性的全部管理有四项，即全面计划管理、全面质量管理、