
现代工业企业管理学

刘伯伦 范玉勋 主编



武汉地质学院出版社

现代工业企业管理学

刘伯伦 范玉勋 主编

武汉地质学院出版社

现代工业企业管理学

主 编 刘伯伦 范玉勋
责任编辑 黄新明 刘先州

武汉地质学院出版社出版
武汉市新洲县印刷厂印刷 湖北省新华书店经销

开本 787×1092 1/16 印张 15.75 字数 350千字

1987年4月第1版 1987年4月第1次印刷

印数1—7000册

ISBN 7—5625—0008—8/F·2

统一书号：04414·028 定价：3.20元

(A1788/02

前 言

企业管理学是边缘科学、应用科学、动态科学，也是一门年青的学科。企业管理涉及的问题非常广泛，既有生产关系和上层建筑方面的问题，又有生产力的合理组织、利用和发展方面的问题。所以要唯物地、辩证地、历史地来分析企业经营管理的各种问题。

工科院校各个专业的学生，都开企业管理课，学习企业管理知识。本书针对理工科高等院校工程技术专业的特点，结合作者多年来在工程技术专业管理课程的教学实践，兼融国内外现代管理的理论和方法，重点阐述了工程技术人员需要具备的现代企业管理的基本理论和方法，包括经营管理、生产管理和技术经济分析等内容。

全书共分十三章，各章既可独立，又是相互联系的整体，具有开拓精神。各章分别为：企业管理概论，市场与营销，市场预测与决策，经营计划，生产过程组织和管理，质量管理，网络计划技术，线性规划，技术经济分析，可行性研究，价值工程，新产品开发，企业技术改造。本书内容新颖、实用、易懂，突出地叙述了现代管理的原理和方法，是一本比较系统论述现代工业企业管理书籍。可作为大专院校、电大、职大等理工科专业的教材以及工程技术人员的主要参考书。

本书由刘伯伦、范玉勋主编。参加各章编写的分别是：第一、四章范玉勋，第二章徐敏豪，第三章秦远建，第五章李倩，第六章吴亚非，第七章刘伯伦，第八章张武农，第九、十章杨青，第十一章胡树华，第十二章邓明然，第十三章张武农、秦远建。在编写和出版的过程中，得到了武汉地质学院出版社和武汉工学院特约编辑部、管理系资料室及新洲县印刷厂张叶兆等同志的大力支持和协助，特别是李必强教授仔细地审阅了全部书稿，杜金玲同志协助描绘了本书的全部插图，在此一并致谢。由于编者水平有限加上时间仓促，缺点和错误在所难免，敬希广大读者批评指正。

编 者

1986年12月于武汉工学院

内 容 提 要

本书重点阐述了工程技术人员需要具备的现代企业管理的基本理论和方
法，包括经营管理、生产管理和技术经济分析等内容。

全书共分十三章，章既可独立，又是相互联系的整体，内容新颖、实用、
易懂，是一本比较系统论述现代工业企业管理的书籍。

本书可作为大专院校、电大、职大等理工科专业的教材以及工程技术人员
的主要参考书。

封面设计：欧新潮

责任编辑：黄新明 刘先州

ISBN 7-5625-0008-8/F·2

统一书号：04414·028

定 价： 3.20元

目 录

第一章 管理概论.....	1
第一节 研究的对象和方法.....	1
第二节 社会主义工业企业.....	3
第三节 工业企业管理的产生及其发展.....	6
第二章 市场与营销.....	12
第一节 市场的概念.....	12
第二节 市场与企业经营.....	14
第三节 市场分类.....	19
第四节 市场营销.....	23
第三章 市场预测与经营决策.....	28
第一节 市场调查.....	28
第二节 市场预测.....	35
第三节 经营决策.....	45
第四章 经营计划.....	55
第一节 企业计划管理概述.....	55
第二节 经营计划和目标管理.....	58
第三节 年度经营计划的编制和执行.....	63
第四节 年度经营计划的综合平衡.....	67
第五章 生产过程组织与管理.....	71
第一节 生产过程与生产类型.....	71
第二节 生产过程的空间组织.....	77
第三节 生产过程的时间组织.....	84
第四节 流水生产线的组织.....	88
第五节 生产过程管理.....	96
第六章 质量管理.....	101
第一节 质量管理的基本概念及原理.....	101
第二节 质量管理的发展历史及全面质量管理.....	103
第三节 质量管理的基本方法.....	105
第四节 正交试验法.....	117
第七章 网络计划技术.....	123
第一节 概述.....	123
第二节 网络图的绘制.....	123
第三节 网络图时间参数的计算.....	128
第四节 工序时间的确定.....	134
第八章 线性规划.....	136

第一节	线性规划的基本概念	136
第二节	线性规划的图解法	141
第三节	单纯形法	146
第九章	技术经济分析	154
第一节	技术经济分析的基本原理	154
第二节	资金运动的时间价值	162
第十章	工业项目的可行性研究	175
第一节	可行性研究概述	175
第二节	厂址选择	180
第三节	建设投资与生产成本的估算	184
第四节	可行性研究经济评价	189
第十一章	价值工程	196
第一节	价值工程概述	196
第二节	对象选择与情报收集	202
第三节	功能分析	206
第四节	方案制定与实施	213
第十二章	新产品开发	217
第一节	新产品开发的意义与作用	217
第二节	产品生命周期	220
第三节	新产品开发的程序	223
第四节	新产品开发的方法	229
第十三章	企业技术改造	232
第一节	企业技术改造概述	232
第二节	技术改造的组织管理	234
第三节	技术改造项目的效果评价	236
第四节	技术引进	238
第五节	设备更新	241
主要参考文献		246

第一章 管理概论

第一节 研究的对象和方法

一、现代工业企业管理学的研究对象

管理很早就有，根据马克思的观点，有了共同劳动，就产生了管理。但我们研究的企业管理，是工厂出现、企业形成以后对工厂的管理。企业管理涉及的问题非常广泛，既有生产关系和上层建筑方面的问题，又有生产力的合理组织、利用和发展方面的问题。

工业企业管理学的研究对象，从理论上讲，包括生产力、生产关系和上层建筑三方面的问题。它是从社会生产力的角度来研究企业生产经营过程的组织问题；研究企业生产经营过程的总体及其发展的规律性；研究组织生产经营过程的原理和方法等，以便在一定条件下，实现企业人、财、物最有效的结合，取得最大的经济效益。它具有跨社会科学和自然科学的边缘科学的特点，它同主要研究生产关系发展变化规律性、解决人与人之间经济关系的一般经济科学有区别；又同主要研究生产力、解决人与自然关系问题的一般工程技术学有区别。它既不是单纯的经济科学，也不是单纯的技术科学。它属于生产力经济学的范围，是生产力经济学的一个分支。生产力经济学是研究社会生产的生产力方面的问题，既可以对社会生产力作宏观的研究，就是对整个国民经济，或整个工业的生产力的研究；也可以对社会生产力作微观的研究，即对某个工业部门的基本经济单位——企业、工厂的生产力的研究。工业企业管理学属于后者。应当看到，社会生产总是在一定的社会制度下进行的，生产力经济学研究社会生产力，必须考虑社会生产关系的性质和要求。在我国社会主义制度下，企业要服从国家的统一领导，遵守国家的政策法规，坚持社会主义的经营方向，实行“各尽所能，按劳分配”的原则，劳动中同志式的互助合作关系，社会主义的民主管理，群众路线的工作方法等，应在工业企业管理学中得到体现。

现代工业企业管理学的主要内容包括：企业管理的基本原理，经营管理、生产管理、技术经济研究和分析等等。工业生产的发展和管理工作的实践大大丰富了现代工业企业管理学的内容。但从总体上看，它还是属于一门年青的学科，理论很多，观点不一，反映出理论上还不够完备，有的方法还不够严密，需要继续加强研究，充实它的内容。

二、现代工业企业管理学的研究方法

研究工业企业管理学必须以马列主义、毛泽东思想为指导，以马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主义作为研究企业管理学的基本方法。由于企业管理学是一门边缘科学，是应用科学，是动态科学，所以要唯物地、辩证地、历史地来研究分析企业经营管理的各种问题。学习和研究应当采取以下方法。

（一）理论联系实际的方法。企业管理学是一门应用性的科学，它和企业的生产经营实践活动关系非常密切。企业管理的理论和方法，都是从生产经营活动实践中总结出来的，一旦上升为具有普遍意义的理论和方法，反过来指导企业实践，又提高企业管理水平，推动生产发展。所以，学习和研究企业管理学要从中国实际情况出发，从企业实际出发，要把理论同企业的实践结合起来，用实践检验理论、发展理论，同时，又用理论导指企业的生产经营

活动，提高企业经营管理水平。

(二) 系统分析的方法。系统分析是指以系统的观点来考察和分析问题。现代的工业企业是一个复杂的系统，具有多级层次，企业的每个部门；每个生产环节，每项管理制度，每个职工的活动都不是孤立的，它们相互依赖、相互联系、相互影响，组成了企业系统这个有机整体；同时，每个企业又与本企业以外的其它系统发生各种形式的联系，处于一个更大的系统之内。系统分析是现代化管理的重要特征之一，系统分析能使企业复杂的生产经营问题条理化，确立系统观点，即整体观点，注意全面性，避免片面性，注意事物的相互联系，防止孤立割裂，帮助我们全面理解问题和提供解决问题的基础。所以，要运用系统观点和系统分析方法来分析和处理企业生产经营各种问题。

(三) 定性分析和定量分析相结合的方法。企业生产经营活动中的各种问题，从定性分析发展到定量计算，从主要依靠经验判断发展到采用数理决策方法，运用各种数学方法和电子计算机建立数学模式进行测算，为企业生产经营决策和计划提供准确的数据，为进行现代化管理提供了条件，这是现代化管理的又一重要特征。同时，由于经济现象的复杂性和多样性，客观因素有许多是不可控的，是无法定量的。所以定量分析又不能完全代替定性分析，它不象有的学科那样，可以单纯通过数学计算求得最佳答案，也不能为管理者提供解决生产经营管理问题的具体的标准模式，只能依靠人们的经验、知识来分析和判断，人们只能按照客观规律的要求，从实际出发，实行创造性的管理。所以，企业管理不仅是一门科学，而且是一种艺术。定性分析和定量分析都有各自的局限性，在企业管理工作中，只有把两者结合起来，取长补短，才能有效地组织生产和经营，提高企业管理水平。

三、学习企业管理学的重要性

企业管理是一门科学，管理有它的客观规律性。实践证明，符合客观规律的管理，生产力就发展，经济效益就好；违背客观规律的管理，企业生产就会停顿、挫折、失败。从这个意义上讲，管理就是生产力。

工科院校各个专业的学生，都开企业管理课，学习企业管理知识，其必要性总的来说，它是发展企业生产力，做好技术工作的需要。具体的可以从以下几方面进行分析：

(一) 工业企业是一个有机的整体。企业的技术工作同企业的生产、销售、计划、劳资、物资、财务等部门工作形成企业管理的复杂的系统。技术工作同这些部门要相互配合，密切协作，技术人员要熟悉有关部门情况，如设计新产品，改进老产品就要了解市场需求情况信息，要求技术人员要树立市场观念，竞争观念，用户第一的思想，要有全局观念，要具备必要的有关管理知识，它是搞好技术工作的需要。

(二) 现代科学和经济的发展使企业许多技术工作和管理工作融为一体密不可分，要求把自然科学、技术科学和社会科学三方面的知识综合应用。在企业许多工作，如产品设计、工艺设计、生产流水线、自动线的设计和组织的、质量管理、设备管理等等，既是技术工作，又有人与人的关系问题，又是组织管理工作，在许多情况下，技术与管理都是结合在一起的，尤其是生产高度自动化工厂，全厂由少数人控制，他们既是技术人员又是管理人员。这样，既要求管理人员要有必要的技术知识，同样，也要求技术人员具有必要的管理知识。

(三) 技术干部要树立经济观点。企业技术人员研究新技术，设计新产品，审查技术方案等，不仅要考虑技术的先进性，也要考虑它的经济效果。这要求不仅要掌握技术知识，还要树立经济观点，了解和掌握技术经济分析的原理和方法，才能更好判断技术方案经济效果的

大小。选择技术方案尽量做到技术上先进、成熟、实际可行，经济上合理，并能取得较好的经济效益和社会效益。

第二节 社会主义工业企业

一、社会主义工业企业的特征

企业管理的对象是工业企业，研究社会主义工业企业管理，首先要对它有一个全面的正确的了解和认识，这是进行企业管理工作的出发点，也是研究企业管理问题的起点。

社会主义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为主的相对独立的经济实体；是自立经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者；是具有一定权利和义务的法人。

任何工业企业都是一定的生产力和生产关系的统一体。要进一步认识社会主义工业企业，还需要从生产力和生产关系两方面对它的基本特征进行分析。

(一) 从生产力方面分析，工业企业是从手工业发展而来的，是随着生产工具的发展逐步完善的。工业生产最初形式是自然经济的家庭手工业，由于社会分工和交换的发展，手工业脱离了农业，出现了独立的个体手工业，其生产特点是靠手工技艺，使用简单工具，技术保守落后，生产发展缓慢。随着商品经济发展，又进一步发展为资本主义简单协作的手工作坊和工场手工业，才出现了工业企业的经济组织形式。产业革命后，由于大规模采用机器，并不断采用先进科学方法来组织生产，逐步形成了资本主义现代化工业企业。工业企业生产力的发展是连续不断地由低到高地向前发展，不会因为所有制和社会制度的变更而改变，所以社会主义现代工业企业同资本主义现代工业企在生产力方面有其共同特征，主要特点如下：

1. 大规模地采用机器和机器体系进行生产，并系统地将科学知识应用于生产。小手工业工人使用的是手工工具，生产效率和产品质量主要取决于工人的体力、经验和技巧。现代工业企业拥有复杂的技术装备，广泛地运用机器体系进行生产，虽然劳动者的经验和技巧仍对生产起着重要作用，但更重要的是取决于机器体系的完善程度，随着科学技术的进步，特别是近期新技术革命的发展，新的科学技术在生产中广泛应用，使得机器设备和科学技术的作用越来越大，越来越在更大范围内和更高程度上代替人力，企业的生产将发生重大的变革。

2. 生产高度社会化，劳动分工和协作有了很大发展。现代工业企业是一个劳动分工精细，协作关系严密的生产体系，企业与企业之间也有广泛的密切的联系。这就使得企业的外部 and 内部的生产经营管理，只有按照专业化和协作化的原则组织企业的生产经营，实行合理的分工和严密的协作，才能保证企业生产经营顺利进行，取得更好的经济效益。

3. 企业生产过程具有高度的比例性、连续性和适应性，必须对企业生产诸要素在数量上、空间上和时间内进行合理安排，在生产能力上保持合理的比例性，在时间配合上保持高度的连续性，以保证企业生产顺利进行。要满足适应性，就要保证企业拥有不断进行产品更新换代的技术和能力，采用适应性强的设备，布置设备时要考虑以后调整的可能性，使企业能随着科学技术的进步和市场需求的变化，及时调整生产过程，顺利地转入新产品的生产，提高企业适应外部环境变化的能力。

正确认识上述生产力方面的特征，对加强企业管理有重要意义，企业要按照社会化大生产的要求，按照专业化和协作化的原则进行管理，一句话，就是按照客观规律要求进行管理，不能违反客观规律，不能采用小生产的管理办法来管理。

(二)从生产关系方面分析,社会主义工业企业同资本主义工业企业有根本的区别。这根本区别就是社会主义工业企业的特征,主要的有以下几点:

1.生产资料社会主义公有制是社会主义工业企业的本质特征,这与生产资料私有制的资本主义企业有本质的不同。社会主义全民所有制工业企业生产资料归国家所有,但企业有权对生产资料进行经营管理。生产资料所有权同经营权的适当分离,不会改变生产资料全民所有制的性质。

2.社会主义工业企业生产目的,是为了满足人民日益增长的需要,为社会需要服务,同时,也要不断提高上交给国家和企业自留的经济利益。这不同于资本主义企业单纯为追逐企业利润而生产。

3.实行“各尽所能,按劳分配”原则。由于企业生产资料全民所有,实现了劳动者与生产资料直接结合,劳动力不再是商品,消灭了剥削,企业职工共同劳动,根据按劳分配原则领取相应的报酬。企业职工收入既与个人的劳动贡献相联系,又与企业经营成果相联系。资本主义工业企业由于生产资料私有制,劳动力是商品,工人出卖劳动力,不可能实行按劳分配,只能是剥削劳动者的剩余价值。

4.实行职工群众当家作主的民主管理。由于社会主义公有制的建立,企业的全体成员都是社会主义的劳动者,又是企业的主人,人与人之间是建立在根本利益一致的基础上的同志式的互助合作关系,应实行民主管理,保障职工管理企业的民主权利。资本主义企业,劳动人民不占有生产资料,他们出卖劳动力,受剥削,管理企业的权力完全掌握在资本家手中,不可能实行真正的民主管理。

认识生产关系方面的特征,对企业管理同样具有重要意义,它要求工业企业坚持社会主义方向,不断完善社会主义的生产关系,促进生产力的发展,发挥社会主义经济的优越性。

从上述分析可以看出,社会主义工业企业的主要任务是在国家统一领导和国家计划指导下,为社会提供物质产品或劳务,为国家积累资金,也为企业本身的发展提供收益。

二、工业企业的组织形式和经营方式

(一)工业企业的组织形式

工业企业的组织形式取决于企业的生产技术特点和生产力发展水平。我国社会主义工业企业有两种基本组织形式:

1.单厂工业企业,即一个工厂是一个企业。这种工业企业是直接由生产技术有密切联系的不同生产车间和一些管理部门所组成,全厂统一经营,统一核算盈亏,统一处理对外经济联系。

2.多厂工业企业,即由几个、几十个工厂组成一个企业,它的组织形式很多,如专业生产公司,联合公司,或总厂,联合企业等。多厂企业性的工业公司不同于行政性的工业公司,它是按照专业化协作和经济合理的原则,把若干生产技术上或经营业务上有密切联系的工厂组织起来,实行统一领导,统一经营管理,统一核算盈亏,在法律上统一为一个法人单位。

组织多厂工业企业是现代化大生产和科学技术发展的产物,它具有许多优越性,它的生产规模较大,技术力量较强,资金较雄厚,能及时利用新的科学技术成果,发展新产品,可以科学地进行分工和协作,更合理组织生产力,生产效率高,经济效益好,是现代工业的重要组织形式。

(二)工业企业的经营方式

我国社会主义工业企业经营方式原来比较单一，随着经济体制改革的进行，实行对外开放，对内搞活经济的方针，明确了在社会主义条件下生产资料所有权同经营权可以适当分离的原理，坚持发展多种经济形式，也就出现了多种经营方式，这是社会主义现代化建设的需要。目前，我国工业企业主要经营方式有以下几种：

1. 全民所有，国家经营。这是指绝大多数的大型、中型骨干企业，其生产资料和产品归国家所有。而企业经营自主权限大小不同，又分为两种情况：

一是少数对国民经济发展有重大影响的大型骨干企业和军工企业，由国家委派厂长，在政府主管部门直接领导和国家指令性计划指导下进行企业的生产经营活动。企业经营自主权较小。

二是大多数大中型工业企业，厂长由国家委派，或企业提名主管部门批准任命，在政府主管部门间接领导下，根据国家指导性计划和市场需要进行企业的生产经营活动。企业经营自主权较大。

2. 全民所有，集体经营。这是指部分中小型的工业企业，其生产资料归国家所有，由企业劳动者集体经营，厂长由企业招聘或民主选举，经政府主管部门批准任命，企业根据国家计划的要求和市场需要，灵活地进行企业的生产经营活动。企业照章纳税并按国家规定处理国家、企业和职工三者经济利益。

3. 集体所有，集体经营。绝大多数社会主义集体所有制工业企业，其生产资料和产品归劳动者集体所有，厂长由企业劳动者民主选举或招聘，在国家政策法令允许范围内，根据国家计划要求和市场需要，组织企业的生产经营活动。企业除照章纳税外，全部收益由企业按照国家有关规定进行支配和使用。

4. 集体所有，个人经营。有一小部分集体所有制工业企业，可承包给个人经营。承包者除向国家纳税外，要向企业集体所有者提交利润和执行其它有关的承包条件。

5. 合资经营。是由两个以上全民所有制企业、集体所有制企业，或社会主义企业与国外的企业或个人投资者共同投资，共同经营，共担风险，合资各方以资金、实物、工业产权等进行投资，通过协议而联合经营的企业。这类企业一般由企业董事会任命经理，负责领导企业的生产经营活动。在国内举办的中外合资经营企业，必须遵守我国政府法律和有关法令，受我国管辖。合资各方的权利、义务和责任通过协议规定。实行对外开放，对内搞活经济，是我国经济发展的长期方针，举办中外合资经营企业，是我国社会主义经济必要的有益的补充，是社会主义现代化建设的需要。

三、企业组织机构和基本制度

(一) 企业组织机构

企业的规模、经营方式、生产特点不同，组织机构也有所不同。企业建立合理组织机构要体现统一领导、分级管理原则，要服从企业生产经营的需要，要有利于企业从生产型管理转变为生产经营型管理的需要，职责与权限要一致，命令和指挥要统一。

企业组织机构的形式是随着企业生产经营的发展不断演变的。企业生产规模不同，组织形式也不一样，主要的形式有直线制、职能制以及直线——职能制，而直线——职能制是在直线制和职能制基础上，吸取这两者优点，适应现代工业生产的要求发展起来的，被广泛使用。此外一些大型企业还采用“事业部制”、“模拟分散管理制”和“矩阵结构”组织形式等。

(二) 企业基本制度

1. 厂长(经理)负责制。企业领导制度是属于上层建筑的范畴，它既要反映生产力的要

求，也要体现一定的生产关系的要求，还要符合国家政治体制和经济管理体制的要求。近几年来，随着经济管理体制改革的顺利进行，1984年国家决定在国营企业中逐步实行厂长(经理)负责制，这是社会化大生产的客观要求，也是实践经验的总结，是我国国营工业企业领导制度的重大变革，是加速实现社会主义现代化建设的需要。

2. 职工代表大会制。在国营工业企业中实行民主管理，保障职工当家作主的权利，是社会主义公有制的本质要求，是我们党办企业的优良传统，是社会主义企业与资本主义企业的根本区别之一，是社会主义制度优越性的具体表现。工业企业的全体职工，既是劳动者，又是企业的主人。从1957年党中央决定在国营企业中实行职工代表大会制以来的实践表明，它是提高职工主人翁责任感，实现职工当家作主的权利，实行民主管理和民主监督的一种有效的组织形式。

第三节 工业企业管理的产生及其发展

一、企业管理的性质和职能

(一) 企业管理必要性

企业管理的产生和发展是一个历史过程。管理作为一种社会分工，历史上很早就存在的。马克思说：“一切规模较大的直接社会劳动或活动，都或多或少的需要指挥，以协调个人的活动。”管理是协作劳动的需要，而作为企业管理是在人类历史上工厂制度产生后才出现的，是随着家庭手工业发展为工场手工业，再发展到机器大工业而逐步发展起来的。共同劳动的分工越细致，规模越扩大，技术越复杂，管理也就越重要。企业管理之所以这样重要，这是因为，管理不仅是实现工业企业生产经营的重要条件，而且管理本身也是生产力的重要组成部分，加强管理可产生新的生产力，管理也是争取企业良好经济效益的必要手段，是促进科学技术发展的有力武器。人们把管理所发挥的效果比做财富、比做资源、比做时间并不过分。在国外对管理的重要性有各种生动的比喻，如“三分七分”论，即企业的成败三分靠良好的技术，七分靠良好的管理；“两个车轮”论，即先进的管理和先进的技术是经济高度发展的两个车轮，缺一不可；“三大支柱”论，即一个管理，一个科学，一个技术是当代社会进步和文明的三大支柱，其中管理又是首位，可见管理的重要性。

(二) 企业管理有二重性

企业管理的二重性是马克思首先提出来的，马克思指出：“凡是直接生产过程是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。不过它具有二重性。”企业管理既有同生产力，社会化大生产相联系的自然属性，又有同生产关系，社会制度相联系的社会属性。企业管理之所以具有二重性，是由于生产过程是由生产力和生产关系这两个不可分割的统一体所决定的。马克思关于管理二重性原理，虽然是在分析资本主义企业管理时揭示出来的，但它同样适用于社会主义企业管理，是我们正确认识资本主义企业管理的锐利武器，是建立和发展社会主义企业管理学的理论基础。

社会主义工业企业的自然属性还表现为合理组织生产力，在这点上与资本主义企业没有本质区别，但在生产关系方面，则由于生产资料公有制代替了资本主义私有制，它的社会属性同资本主义企业管理有根本的区别，这种根本区别表现在以下几点：

1. 社会主义企业管理是工人阶级对企业实行管理，管理体现了工人阶级的意志和利益，管理目的是为了满足社会需要，为社会主义的生产和建设服务。资本主义企业是属资本家私有，管理体现了资本家的意志和利益，管理目的是为了榨取工人剩余价值，追逐最大限度利润。

2. 社会主义企业同志式互助合作关系, 代替了资本主义企业剥削与被剥削的关系。
3. 社会主义企业民主管理和自觉纪律代替了资本主义企业的专制统治。
4. 社会主义企业生产经营活动是在国家计划指导下有计划按比例发展, 代替了资本主义企业生产经营活动的盲目竞争和无政府状态。

正确认识企业管理二重性有重要意义。明确管理自然属性, 可以根据现代工业企业生产技术特点, 吸收和借鉴资本主义企业组织社会化大生产的先进经验; 明确企业管理社会属性, 可以划清社会主义企业管理和资本主义企业管理的本质区别, 总结我们管理经验, 创建具有我国特色的社会主义企业管理学。

(三) 企业管理的职能

从企业管理二重性分析可以看出, 企业管理有合理组织生产力和维护与不断完善生产关系的两种基本职能; 这是对企业生产经营活动在理论上的抽象概括, 而在实际企业管理活动中, 这两种基本职能是结合在一起发挥作用的, 表现为计划、组织、指挥、协调和控制等五项具体管理职能。

1. 计划职能, 是通过调查预测, 进行经营决策, 制订计划, 确定实现计划的措施和方法, 它是企业管理的首要职能。

2. 组织职能, 是把生产经营活动的各个要素、各个环节和各个方面, 从劳动分工与协作上、从时间和空间的相互联系上科学地合理地组织起来, 形成一个有机整体, 最大限度地发挥其作用。

3. 指挥职能, 是对企业各级机构和人员活动的领导, 它是保证企业生产经营活动顺利进行的必要条件。现代工业企业建立以厂长为首的有权威的统一生产经营指挥系统, 是实现集中统一指挥的重要保证。

4. 协调职能, 是协调企业内部各部门的工作, 协调各项生产经营活动, 协调企业内部和外部的联系, 做到相互配合, 密切协作, 消除工作中脱节和贻误现象, 建立良好的协作关系。

5. 控制职能, 是按原定计划、标准进行检查、考察生产经营活动的进展情况和实际成果, 是否与原定计划、标准相符合, 发现差异, 分析原因, 采取对策加以消除, 保证计划目标的实现。

上述五种具体职能在企业管理过程中是相互联系、相互制约的。对于企业管理具体职能的划分, 国内外有不同观点, 有人主张把预测、决策、创新、革新、挖潜、人事、激励、教育、联系等也列为一个具体职能, 实质上无论怎样划分, 只是职能含义的广狭之差, 没有原则的区别, 而大多数管理学者还是主张企业管理具体职能是指上述五种职能。按照企业管理职能的内容, 所谓工业企业管理, 就是按照生产资料占有者的意志和利益, 对工业企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制, 保证企业任务的实现。

二、资本主义企业管理的发展过程

资本主义企业管理的发展, 大约经历了二百多年时间, 管理的理论、内容和方法日趋丰富。为了系统地研究工业企业管理, 有必要对资本主义企业管理的发展过程作简要的回顾, 概括地讲大体经历了三个阶段。

(一) 传统管理阶段。一般是从十八世纪后期到二十世纪初期, 经历了一百多年。工厂这种组织形式是逐渐形成的, 在工厂制度以前是手工业, 由手工业发展到工厂, 在工业上是一次重大的变革, 这种变革是在十八世纪末期开始的, 在资本主义工厂制度出现后, 工业企

业管理便产生了，管理者是资本家。这一阶段尽管大工业生产的企业开始发展，使用机器进行生产，但规模不大，生产力水平低，企业管理的发展比较缓慢，一直没有形成一套管理理论，人们把这一阶段称为传统管理阶段，它的特点是保留有小生产经营方式，表现为凭经验办事，企业管理主要靠资本家或其代理人的个人经验，工人干活没有操作规程和严格的规章制度，工人培养靠师傅带徒弟的方式。

（二）科学管理阶段。这一阶段是从二十世纪初到四十年代，经历了约半个世纪。十九世纪末资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段过渡，经济发展、企业规模和市场日益扩大，生产技术复杂，劳资矛盾日益加深，在这种条件下，原来那种传统管理办法，单凭经验办事，已远远不能适应生产发展的要求，师傅凭经验干活和带徒弟，产品往往不能保证质量，管理工作对空间、时间、效率的要求越来越高，光凭个人经验也管不好工厂，这就要求提高管理水平，要求把过去积累的管理经验加以系统化、标准化和理论化，于是出现了科学管理理论，其主要代表人物是泰罗和法约尔，还有吉尔布雷斯、甘特、福特等人也为科学管理作过贡献。

1. 泰罗的科学管理论。泰罗（1856——1915年），美国人，他当过工人、工头、总技师、总工程师，大部分时间从事写作、讲演来宣传他的科学管理理论，并发表了许多著作，其中反映科学管理思想的主要著作有：《计件工资制度》（1895年发表），《车间管理》（1903年发表），《科学管理原理》（1911年发表），其中尤以后一本书影响最大。泰罗是科学管理的创始人，在资本主义企业管理史上被称为“科学管理之父”。他提出的科学管理理论的主要内容是：运用科学的方法对工人制订标准的操作方法和工时定额，以代替凭经验办事方法；实行有差别的计件奖励工资制；对工人进行选择培训，以提高工作效率；将企业职能分为计划职能和执行职能，管理者担当计划职能，劳动者担当执行职能。对大型企业可采用“例外原理”，即高级管理层把处理日常事务的权力让给下级管理人员，本身只负责对“例外事项”（重要事项）的决定权和监督权等。泰罗的贡献是他主张一切管理问题，用科学的方法研究和解决，实行工作标准化，使个人经验上升为理论，开创了科学管理的新阶段。

2. 法约尔的科学管理论。法约尔（1841——1925年）法国人、曾任矿业技师、矿业公司董事长、总经理，1916年发表《工业与一般管理》著作，后来创办管理研究所。他认为工业企业经营有六项职能：①技术职能，即从事生产、制造与加工；②营业职能，即进行购买、销售和交换；③财务职能，即对资本的筹集和运用；④安全职能，即维护设备与保护职工安全；⑤会计职能，即编制财产目录、资产负债表等；⑥管理职能，又可进一步划分为：计划、组织、指挥、协调和控制。同时提出十四项管理原则：专业分工；权力与责任要统一；纪律；命令统一；指挥统一；个人服从整体；职工报酬要公平合理；权力集中化；等级系列；生产秩序；平等；人员稳定；创造精神；集体精神等。法约尔管理论是对泰罗等人科学管理的补充，他的主要贡献是更加明确了管理的重要性，提出了管理的五项具体职能和实现管理职能必须遵循的管理原则等。

这一阶段泰罗、法约尔等人把管理经验上升为理论，使资本主义企业管理从传统管理发展到科学管理阶段，科学管理开始建立起来。其特点是将过去积累的管理经验加以系统化、标准化和理论化，并运用科学的方法和手段来研究和解决企业生产管理的问题。科学管理中许多原理至今仍为资本主义企业所奉行。

（三）现代管理阶段。这一阶段从二十世纪四十年代到现在。二次大战后资本主义经济发展出现了许多新的变化，主要表现在：工业生产和科学技术迅速发展，企业规模空前扩

大,大型工程和复杂产品相继出现,生产社会化程度更高,市场竞争加剧等,所有这些都对管理提出了新的要求,适应新的情况,要有新的管理理论和方法,于是资本主义企业管理又从科学管理阶段发展到现代管理阶段。

现代管理的发展,出现了许多管理流派,如行为科学派,数学学派,系统工程学派,决策理论学派,价值工程学派,管理科学派等,这许多流派从他们研究问题来分析,可以归纳为两大派,即行为科学派和管理科学派,这里只对这两大派的观点和方法作一简要介绍。

1. 行为科学派,它侧重于研究生产关系方面问题,研究人的动机以及由动机产生的行为。它认为人的需要产生人的动机,动机决定行为,行为影响效率。企业管理应以人的行为作为关键因素,生产不仅受物理的、生理的因素影响,而且受社会的心理的影响。因此企业管理要做好人的工作,把个人目标同企业目标一致起来,从人的行为中激发出动力,以提高效率,其理论基础是社会学、经济学和心理学。二次大战后,西方资产阶级采取改良主义和福利主义的政策,行为科学日益受到重视,行为科学派成了主要管理流派之一。

2. 管理科学派,它侧重研究生产力的组织问题,是泰罗科学管理理论的继续和发展。它突破了操作方法和作业效率的研究,向整个企业所有活动方面扩展,进行整体性、系统性和全面性的研究,是以系统的观点,运用数学、统计学的方法和电子技术,为现代管理决策提供科学依据,通过计算与控制来解决企业各种生产经营问题,它所采取的方法和手段,即现代化的科学技术,也大大不同于泰罗时的状况,主要是把运筹学、系统工程、控制论、信息论、决策论、价值工程和电子计算机等先进方法和手段广泛应用到管理上来。

在现代管理阶段中,行为科学派和管理科学派互相争论,但由于企业管理既有生产力组织问题,又有生产关系调节问题,两派各有侧重,都不完善。所以从七十年代起新的管理理论已经把两派观点综合起来,共同丰富了企业管理的科学内容,推动了企业管理向前发展。现代管理有以下主要特点:①突出企业经营决策。资本主义生产的发展,使企业内外环境发生巨大变化,企业的兴衰存亡,不仅取决于生产效率高,更重要的是取决于经营决策是否正确,因而提出“管理的重点在经营,经营的中心在决策”的观点,企业要面向市场,力求提高盈利水平;②适应科学技术发展、产品更新换代加快的新情况,把努力开发新产品,提高技术水平作为企业发展的核心问题;③突出人的因素作用,采用激励手段笼络人心,并强调智力开发,重视人才培养和教育;④管理方法科学化,重视市场调查、预测和决策技术研究,实行全面管理,运用数学方法与各项业务工作相结合,提高管理工作准确、及时和预见性,定量化是一种发展趋势;⑤管理手段自动化,电子计算机运用于企业管理,对大量数据进行分类、加工和处理,对生产经营过程进行自动控制,及时提供准确的决策信息等。

三、我国工业企业管理的发展过程

解放前,旧中国是半封建半殖民地国家,工业基础十分薄弱。我们党是在第二次国内革命战争时期,开始在苏区兴办了一些军需品和日用品小手工业工厂,积累了一些管理经验,管理这些企业,一方面坚持党的优良传统,另一方面又实行小生产的管理方式,实行供给制。这些特点长期影响着我国以后的企业管理工作。

新中国成立后,变官僚资本主义企业为国营企业,并进行有计划建设,开始了我国社会主义现代工业企业管理的历史,近四十年来可分为三个阶段:

(一)新中国成立至1957年。全国解放后在没收官僚资本主义企业,对民族资本主义企业进行社会主义改造,同时,国家进行有计划的经济建设,便开始掌握现代工业。由于当时环境在企业管理上主要是学习苏联一套管理办法,如实行计划管理和生产责任制;实行