

教学参考资料

宋有春 邱国政 主编

管理三十年纪实

北京现代管理学院

7011

管 理 三 十 年 记 实

宋有春 邱国政 主编

北 京 现 代 管 理 学 院

一九八六年一月

内 容 提 要

本书用记实形式，分为七篇（企业管理概述、计划管理与经营决策、生产、科技、劳动人事、财务、信息及其管理）三十章对工业企业管理的具体实施过程进行了详细记实。记录了管理沿革、机构形式、职责、工作程序和管理方法，并进行了分析评价，介绍了改革及发展趋势，以期促进企业素质的增强，提高经济效益，适应企业管理“转轨变型”和全面改革的需要。

阅读全书可窥见工业企业管理三十年变革之概貌，按章、节为单元可以了解单项管理之历程。它可作为经济管理干部的工具书，作为干部培训、大专院校的教学案例，也可为自学企业管理者了解管理实践提供方便，尽管资料多取材于大中型企业，同样也可为提高乡镇、县办企业管理水平提供有益借鉴。企业管理专业的大、中专学生下厂实习时，作为指导资料也非常适宜。

前 言

三十多年来,我国工业企业经历了曲折的发展过程,既积累了许多宝贵经验,也有不少挫折与教训,内容十分丰富。特别是党的十一届三中全会以来,工业企业经过了全面整顿和初步改革,管理水平有了明显提高,但从总体上讲,管理仍然比较落后,影响了企业的发展,不能适应四化建设的需要,所以,深入改革,加强管理,逐步建立具有中国特色的社会主义现代化的企业管理体系,已成为企业管理工作的首要任务。

近年来,为了适应企业管理改革,企业管理书籍出版较多,但系统地总结工业企业管理实践经验的书还很少见。《工业企业管理三十年记实》的编辑发行,不仅适应时宜,而且内容非常实际。工业企业三十多年来是怎样进行管理的?经历了哪些变革?现在怎样实施管理?发展趋势如何?《记实》比较系统地寻求了答案,是一份难得的可贵资料。

《记实》作者多是从事企业管理工作三十多年的实践者,他们的写作是以亲身经历为依据的,落笔有声,言衷句实,论理不空,记实不散,给人以朴素适用之感。《记实》不仅为企业管理的研究与教学提供了一份可信的历史素材,而且也为经济管理干部提供了一份实战蓝图。在我国企业管理领域中,旧模式多来自苏联,新模式多来自美国,混合式也不少,多为组合程度之不同。我国在创建具有中国特色的企业管理体系方面,虽有成效,但总结不足,虽有理论,但水平不高;虽有章法,但条理不强;虽有办法,但系统不够等等。《记实》在总结经验、提高理论水平、使章法条理化、使办法系统化等方面带了个好头,这正是我们这些习惯于从书本到书本的书呆子的不足之处,希望《记实》能在理论工作者和实践工作者之间起到桥梁作用。

霍 俊

(北京现代管理学院副院长、教授)

目 录

前言

第一篇 工业企业管理综述	(1)
第一章 工业企业管理概况	(1)
第一节 企业管理的发展概况.....	(1)
第二节 企业管理的现状、问题和目标.....	(6)
第三节 企业管理的转型.....	(7)
第四节 企业管理的改革与展望.....	(10)
第二章 企业领导制度	(12)
第一节 企业领导制度的沿革.....	(12)
第二节 党委领导下的厂长负责制和职工代表大会制.....	(13)
第三节 厂长负责制.....	(16)
第三章 企业思想政治工作	(20)
第一节 1949—1956年企业的思想政治工作.....	(20)
第二节 1957—1966年企业的思想政治工作.....	(22)
第三节 “文化大革命”破坏了思想政治工作.....	(24)
第四节 1976年后企业的思想政治工作.....	(24)
第五节 企业思想政治工作的科学化.....	(25)
第六节 企业思想政治工作展望.....	(27)
第四章 企业组织机构	(29)
第一节 企业管理组织的演变过程.....	(29)
第二节 企业管理组织形式、层次及发展.....	(32)
第三节 车间、班组管理及其改革.....	(34)
第四节 企业组织机构的管理.....	(36)
第五章 企业规章制度及其管理	(37)
第一节 企业规章制度的建立.....	(37)
第二节 企业规章制度的种类和内容.....	(40)
第三节 企业规章制度的管理.....	(41)
第二篇 企业的计划管理与经营决策	(43)
第六章 三十年来计划管理工作的变革	(43)
第一节 计划管理的试行阶段.....	(43)
第二节 执行型计划管理阶段.....	(43)
第三节 全面计划管理阶段.....	(45)
第七章 企业计划管理	(46)
第一节 企业计划管理的机构设置.....	(46)

第二节	企业计划及其类别	(46)
第三节	企业计划的编制	(47)
第四节	企业计划的执行与检查	(57)
第八章	预测与经营决策	(61)
第一节	经营思想与经营能力	(61)
第二节	预测技术在企业中的应用	(62)
第三节	经营决策程序	(64)
第九章	企业统计工作	(65)
第一节	三十年来统计工作的沿革	(65)
第二节	工业企业的统计组织	(66)
第三节	统计调查	(67)
第四节	统计汇总	(68)
第五节	统计分析	(69)
第六节	贯彻统计法, 实现统计工作现代化	(69)
第十章	修建工程管理	(70)
第一节	修建工程管理机构及职责	(70)
第二节	修建工程管理	(71)
第三节	加强修建管理、适应四化需要	(77)
第三篇	生产管理	(79)
第十一章	生产作业计划及调度	(79)
第一节	生产管理的三十年沿革	(79)
第二节	生产作业计划	(79)
第三节	生产调度工作	(83)
第四节	产品、在制品、半成品的管理	(84)
第五节	问题与改革	(87)
第十二章	质量管理	(87)
第一节	质量管理三十年的沿革	(87)
第二节	质量检验阶段	(88)
第三节	全面质量管理推行阶段	(98)
第四节	控制阶段的全面质量管理	(103)
第五节	质量管理发展的评述与发展趋势	(109)
第十三章	工具管理	(110)
第一节	工具管理三十年发展及演变	(110)
第二节	工具管理组织机构、职责	(111)
第三节	工具计划管理	(113)
第四节	工具生产技术管理	(118)
第五节	工具供应和日常管理	(120)
第六节	工具管理的改革	(124)
第十四章	企业的设备管理	(125)

第一节	企业设备管理的重要性	(125)
第二节	企业设备管理发展概况	(125)
第三节	企业设备维修管理组织及职责	(128)
第四节	设备的资产管理	(132)
第五节	设备的使用和维护保养	(135)
第六节	设备的计划修理	(141)
第七节	维修备件管理	(146)
第八节	设备的润滑管理	(147)
第十五章	物资管理	(148)
第一节	物资管理沿革	(150)
第二节	机构和职责	(150)
第三节	物资供应申请计划的编制	(151)
第四节	物资储备、物资消耗定额的制订和控制	(155)
第五节	限额投料	(158)
第六节	仓库管理	(160)
第十六章	环境管理	(162)
第一节	环境管理体制、机构	(162)
第二节	环境管理制度	(165)
第三节	环境管理	(166)
第四节	环境监测	(168)
第四篇	科技管理	(171)
第十七章	科研管理	(171)
第一节	企业科研管理的发展	(171)
第二节	科研管理的主要内容及机构	(171)
第三节	科研计划管理	(172)
第四节	产品科研设计管理	(174)
第五节	基础研究、应用研究课题管理	(180)
第六节	科技情报工作及其管理	(182)
第十八章	工艺管理	(184)
第一节	工艺管理三十年变迁	(184)
第二节	工艺管理机构	(185)
第三节	工艺管理内容及工作程序	(186)
第四节	工艺管理方法	(188)
第五节	工艺管理如何适应改革与发展	(191)
第十九章	标准化管理	(193)
第一节	企业标准化管理的发展概况	(193)
第二节	企业标准化管理的组织机构	(194)
第三节	企业标准化的管理制度	(197)
第四节	企业标准化的规划与计划	(199)

第五节	标准资料及档案管理	(200)
第六节	企业标准化管理的转型	(202)
第二十章	计量管理	(202)
第一节	三十年工业企业计量工作概况	(202)
第二节	企业计量工作的内容	(203)
第三节	计量管理机构	(204)
第四节	计量工作的流程	(206)
第五节	计量技术展望	(207)
第二十一章	科技档案管理	(209)
第一节	企业科技档案工作	(210)
第二节	科技文件材料、科技资料管理	(211)
第三节	科技档案管理工作前景	(211)
第五篇	劳动人事管理	(213)
第二十二章	劳动工资管理	(213)
第一节	企业劳动工资管理的演变过程	(213)
第二节	企业劳动工资管理的机构及职责	(214)
第三节	企业劳动工资管理的内容及方法	(215)
第四节	企业劳动工资管理存在的问题及其改革	(222)
第二十三章	人事管理	(224)
第一节	企业人事管理的演变	(224)
第二节	企业人事管理的组织机构及其职责	(225)
第三节	工人管理	(227)
第四节	干部管理	(229)
第五节	劳动保险、劳动保护及其管理	(232)
第六节	企业人事工作存在的问题及改革	(233)
第二十四章	职工培训	(234)
第一节	职工培训三十年沿革	(234)
第二节	职工培训工作内容、机构及职责	(235)
第三节	职工培训的计划管理	(237)
第四节	职工培训的教学管理	(238)
第五节	职工培训工作的改革与展望	(241)
第二十五章	经济责任制	(242)
第一节	企业经济责任制的演变过程	(242)
第二节	企业经济责任制的形式和内容	(243)
第三节	企业内部经济责任制的管理	(243)
第四节	企业经济责任制管理中存在问题及改进	(249)
第六篇	财务管理	(251)
第二十六章	财务管理	(251)
第一节	财务会计工作的沿革	(251)

第二节	流动资金管理	(252)
第三节	固定资金管理	(253)
第四节	专项资金的管理	(253)
第五节	企业财务收支平衡管理	(261)
第六节	利润管理	(265)
第二十七章	成本管理	(268)
第一节	成本管理工作的沿革	(268)
第二节	成本计划的编制	(270)
第三节	成本核算	(272)
第四节	成本分析与控制	(278)
第五节	成本管理责任制	(280)
第六节	成本检查	(281)
第二十八章	经济核算	(282)
第一节	社会主义经济核算的发展	(282)
第二节	核算体制及基础工作	(283)
第三节	权责结合奖惩兑现	(285)
第四节	分解指标核算盈亏	(286)
第五节	内部核算与经济仲裁	(287)
第六节	会计簿记核算	(289)
第七节	改革与展望	(291)
第七篇	信息及其管理	(294)
第二十九章	信息与管理	(294)
第一节	信息流与物流	(294)
第二节	信息及其管理	(294)
第三十章	计算机与企业管理	(298)
第一节	计算机与企业管理	(298)
第二节	计算机应用于企业管理的条件及效果评价	(299)
后记		(300)

第一篇 工业企业管理综述

第一章 工业企业管理概况

建国三十多年来,我国工业企业管理虽然有过曲折,但总的来说是在不断前进的。回顾走过的道路,总结历史的经验,对于开创工业企业管理工作新局面,具有很重要的意义。

第一节 企业管理的发展概况

一、建国前的企业管理概况

我国大规模地建立和管理现代化工业企业是在建国之后,但管理思想的形成和实践经验的积累,则在新中国成立之前。第二次国内革命战争时期,在中央苏区开始建立了工业企业,到了抗日战争时期的1942年,公营企业已有60多家,职工人数达到4000多人。这个时期工业发展规模虽然很小,但由于这个时期工业发展是同党领导的革命军队和革命根据地建设联系在一起,因此,艰苦奋斗、自力更生革命精神很强,具有优良的革命传统,虽不能讲形成了社会主义工业管理体系,但应该讲已经有了一些萌芽。值得注意的是,这个阶段中,企业管理受到小生产和供给制的思想影响比较突出。

二、建国三十年来企业管理的沿革

这一阶段,企业管理有顺利发展时期,也有遭受挫折时期。顺利发展时期,国家和企业都在总结自己经验的基础上,学习应用先进的企业管理方法,企业管理水平有了一定提高,也积累了一些宝贵的经验。遭受挫折时期,在“左”的指导思想影响下,企业管理受到了严重冲击,经济发展受到了极大影响。概括起来是四个发展阶段,五次重大转折。

四阶段是:1.1949~1956年基本完成社会主义改造,国民经济顺利恢复和发展阶段;2.1957~1966年开始全面社会主义建设,国民经济发展曲折前进阶段;3.1966~1976年“文化大革命”使国民经济遭受巨大损失,企业管理遭到严重破坏阶段;4.1977年以来,我国国民经济进入了新的历史发展时期的新阶段。五次重大转折是:1.中华人民共和国成立,标志着社会主义革命和建设的开始,党的工作重点由乡村转到城市,由革命战争转移到经济建设。这是第一次伟大的转折;2.1956年起我国经济发展经历了第二次转折,第二次转折原来本意是在总结我国经济发展的经验,以便找出一条适合我国具体情况的发展经济的新路子。但是,后来由于我们工作中的失误,如高指标、瞎指挥、浮夸风、共产风等等,违反了经济发展的客观规律,加上连续三年自然灾害及国际关系等原因,造成了经济严重失调;3.从1960年下半年起开始了第三次转折,为战胜严重经济困难,党中央提出了“调整、巩固、充实、提高”的八字方针,制定了“工业七十条”等重要历史文献,进行了巨大努力,使国民经济又有了较大发展。4.第四次转折是从1966年“文化大革命”开始,林彪、江青反革命集团利用我们党指导思想上的严重错误,疯狂反对发展社会生产力,把社会主义经济引向绝路,国民经济发展陷入崩溃的边缘,造成了难以估量的损失。5.党的十一届三中全会之后实现了全党工作重点的转移,实行了第五次重大转折,开始贯彻执行国民经济“调

整、改革、整顿、提高”的八字方针，确定了实现四个现代化的宏伟目标，开创了我国经济发展的新局面。

按年代顺序将企业管理的沿革介绍如下：

1949~1952年中华人民共和国刚成立，国民经济处于恢复时期。这一时期，进行了民主改革、生产管理改革和企业改组，为开展社会主义经济建设准备了条件。

首先，在建国初期，以民主方式改造旧企业。官僚资本企业改为国营企业后，对企业中的各种人员采取原封不动地包下来，然后采用自上而下地以行政手段进行调整改革的政策。1951年开展民主改革，即：对把头进行说理斗争，分别处理；消除隔阂，加强工人阶级内部团结；进行有利于生产建设和生活改善的各种组织、制度的建设，改革管理机构，建立和健全有职工群众参加管理的工厂管理委员会和职工代表会议。

其次，在生产管理上进行改革，针对当时现代工业只占国民经济总产值17%左右，重工业基础差的状况，有计划地以恢复和发展重工业为重点，增加其他有利于国计民生的轻工业生产，满足人民生活需要。企业在恢复和发展生产的同时，建立了相适应的管理制度：（1）开展合理化建议运动。企业发动职工群众，开动脑筋，提出使生产合理化的各种建议而形成的群众性运动，目的是提高工作效率、降低成本、全面完成和超额完成国家计划。（2）开展创生产新纪录运动。从改造工具、改进操作方法着手，突破旧纪录，在保证产品质量的前提下，创造了缩短工时的新纪录。（3）初步建立生产责任制和经济核算制。开展清理资产与核定资金，开展生产能力的查定工作。制定生产技术财务计划，建立统计工作制度。制定合理的新定额。加强产品质量管理。建立操作规程和检修保安制度。建立独立会计制和预决算制，加强财务管理，逐步健全成本管理。实行八级工资制和工厂奖励基金制，逐步推行计件工资制和超额奖励制。（4）推广先进生产经验和管理经验。

再其次，进行企业改组，在资本主义工商业和手工业社会主义改造过程中，对企业进行了初步的调整和改组。在企业内部实行工人监督；同时政府对企业加强管理，使有利于国计民生的工商企业迅速恢复和发展生产。

1953~1957年，这一时期是中国实行第一个五年计划时期。当时中国主要存在五种经济成分：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。党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对农业、手工业、资本主义工商业的社会主义改造。国家实行了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。

首先，实行一长制，摸索改革企业领导制度：在1951年开始实行一长制——生产区域管理制度，按照生产区域的特征进行组织机构的调整，建立起厂长负责制，车间主任、工长责任制以及职能机构责任制，建立其他责任制度。党组织负责保证和监督实现国家计划，加强对经济工作的政治思想领导。工会组织在党的领导下，组织群众的生产竞赛，进行群众教育，注意改善职工的劳动条件和物质、文化生活。

第二，加强计划、技术、经济管理：（1）在计划管理方面，主要是在工业企业中编制生产技术财务计划，推行作业计划，把计划和生产活动具体地结合起来。根据作业计划制订工作进度指示图表，按指示图表组织有节奏的生产。同时建立计划工作系统的职能组织和生产调度工作机构，制订技术组织措施计划，建立统一的定期统计报表制度，逐步开展企业的统

计分析研究工作。(2)在技术管理方面,主要是建立技术责任制。在全厂,建立总工程师制。在车间,指定和委派主管技术人员,负责生产技术工作,使每一项技术工作都有专人负责。按设计程序进行产品设计,制定技术操作规程、工艺规程和检验规程,建立独立的技术检查机构。建立设备维护检修责任制。建立各级安全技术组织和安全技术责任制。建立技术供应责任制和材料、工具管理制度等。(3)在经济管理方面,在全面实行独立会计核算制的基础上,要求厂长对本企业的盈亏、是否完成国家的财务、成本、资金等计划负完全责任。建立和健全财务部门的各种专责制。对供销部门,明确其财务管理和资金运用的责任。健全会计组织,规定会计部门的职责。使有关财务成本等工作都有专人负责,以加强财务成本管理和逐步开展经济活动分析。

第三,推行职工代表大会制:根据中共中央决定,1957年在企业中将原有的由工会主持的职工代表会议改为职工代表大会,适当扩大权限,使之逐步成为一种制度。

第四,开展以技术革新为主要内容的劳动竞赛:开展学习技术、改进技术、提高技术的群众性的技术革新运动。1954年,中华全国总工会作出了关于在全国范围内开展技术革新运动的决定,把劳动竞赛引导到以技术革新为主要内容的方向上来。技术革新的内容包括对机器设备、生产工具、工艺过程、技术标准、操作方法和劳动条件等方面的改革。技术革新的具体目标主要集中在:提高原有产品的质量,加强新产品的试制投产;针对本企业中的薄弱环节进行技术革新,力求均衡生产,提高经济效益。

第五,为新企业培训人员:为适应第一个五年计划的需要,采取了多种培训形式:(1)对一些文化水平较低的老干部和从工人中提拔的新干部,首先组织有系统地学习基本的文化知识,为掌握新技术打下基础。(2)在新企业,组织职工系统地全面地学习各种技术、组织、管理知识,熟悉设备性能、生产组织、产品设计、工艺规程、劳动组织、原材料规格以及各种必要的规章制度等。(3)组织技术人员参加设备安装和调试工作,在实践中熟悉生产设备的性能构造、使用和维修方法。(4)在可能范围内选择优秀的技术工人、技术干部和管理干部去国外实习。(5)组织业务学习,举办专业讲座、业余文化技术学校和企业 管理学习班。(6)抽调干部脱产轮训。

第六,组织生产协作:生产协作主要目标是:(1)组织制造成套设备和各种新产品,保证重点建设工程配套设备和现有设备的改装需要。(2)克服薄弱环节,使企业剩余的生产能力得到合理使用。(3)解决生产中的关键问题或临时性的紧急生产任务。(4)根据需要实行专业分工。(5)组织企业之间技术力量的相互支援和技术经验的交流。

1958~1960年:1958年,中共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,但也取得一些经验。

第一,《鞍钢宪法》的形成。1958年上半年,“两参一改”(干部参加劳动、工人直接参加一部分日常生产管理工作和改革规章制度)首先在黑龙江建华机械厂和庆华工具厂出现,后来又创造了领导干部、技术人员和工人结合起来实行现场办公和召开现场会议等形式。1959年,在全国范围内,掀起了一个以四化(机械化、半机械化、自动化、半自动化)为中心的技术革新和技术革命运动的新高潮。1960年3月鞍山市委向中共中央报告了关于工

业战线上的技术革新和技术革命运动的开展情况。毛泽东同志作了指示，提出了在企业中要开展技术革命、大搞群众运动、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，称为《鞍钢宪法》。“鞍钢宪法”曾作我国工业企业的纲领和法规，并在企业管理中有过较大影响。

第二，群众性经济核算的发展。1959年，在增产节约运动中，国家计划委员会和财政部对核算工作等方面作了若干规定：在管理体制上，在国家计划的统一安排下，实行分级分权的管理体制。在积累分配方面，实行企业利润留成。在资金管理方面，实行企业流动资金的分级（按上下级关系）、分口（按职能部门）管理。企业根据计划定额，把资金下放给生产、供应和销售部门分别管理，把车间、班组需要的原料、材料、燃料和工具等资金定额，下放给车间、班组管理，发动群众进行经济核算，以挖掘潜力，力争用最少的人力、物力和财力，生产出更多更好的产品。企业的经济核算在统一领导下实行企业、车间、班组分级核算。群众直接参加的是班组核算。核算指标一般有产量、质量、劳动时间、物资消耗和设备运转情况等，有的还核算增产节约价值和产品成本。许多企业出现了人人核算、个个理财的新气象，创造了群众核算的经验，并同专业核算结合起来。这一时期，在企业领导制度方面有了较大变化。“八大”会议上批判了“一长制”，决定在企业实行党委领导下的厂长负责制，后来又变为厂长分工负责制。还实行了厂长领导的“四师一长”生产技术指挥系统，即：生产厂长、总设计师、总工艺、总检验师、总机动师，以加强生产技术管理。

1961~1966年：1961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，提高劳动生产率。各个企业从“五定”着手，即对产品方向和生产规模；人员和机构；主要原料、材料、燃料、动力的消耗定额和来源；固定资产和流动资金；外部协作关系等逐一核定下来，建立岗位责任制和经济核算制。这一时期，在管理上采取的措施有：

第一，颁发并试行了《国营工业企业工作条例》（草案）即“工业七十条”，取得明显效果。1961年9月党中央颁发了《国营工业企业工作条例》（草案），即“工业七十条”，这个条例总结了学习苏联以及“大跃进”时期的正反两个方面的经验，针对“大跃进”以后，由于许多企业没有实行严格的责任制，不讲究经济核算，因而造成生产秩序混乱，瞎指挥、乱操作、设备损坏严重，经济效益很差等问题，明确提出了工业企业的性质和基本任务，规定了企业和国家的相互关系，要求建立和健全必要的责任制和各项规章制度，强调计划管理，按劳分配，经济核算、物质鼓励与政治思想工作相结合等原则。实践证明，“工业七十条”基本符合我国国情，对贯彻“调整、巩固、充实、提高”八字方针，促进工业生产恢复和发展起了积极作用。试行贯彻“工业七十条”以后的几年里，企业管理状况有了显著的改善。

第二，工业战线普遍开展了学习大庆经验活动。大庆油田在开发和建设中，创造出了一套坚持科学态度，掌握第一手资料，“二论”起家（实践论、矛盾论），“三老”（当老实人、说老实话、办老实事），“四严”（严格要求、严密组织、严肃态度、严明纪律），“四个一样”（对待革命工作，要做到黑夜和白天一样；坏天气和好天气一个样；领导在场和领导不在场一个样；没有人检查和有人检查一个样）的作风。特别在加强基层建设，基础工作，基本功训练，建立以岗位责任制为中心的各项管理制度；依靠职工管理企业；重视发挥工程技术人员作用；发扬政治民主，经济民主；坚持“两参一改三结合”，以及提倡领导

层面向基层，为生产第一线服务等方面的经验，使企业管理水平有了一定提高。

第三，在生产专业化和协作基础上，试行组织专业公司的生产形式促进管理水平和生产水平的提高。

第四，工业企业学习解放军，加强思想政治工作，建立政治部。

通过这一阶段的努力，企业管理水平有了普遍的提高。主要表现在：（1）恢复、建立和健全严格的责任制。加强党委领导下的厂长负责制，建立各级生产指挥责任制、职能科室责任制和职工岗位责任制。（2）健全专业核算和群众核算相结合的经济核算制。通过交底、核算、分析、攻关、建制等方法，让广大工人掌握企业生产活动情况；在专业人员指挥下工人参加班组核算；同专业人员一起分析生产中的矛盾。（3）开展生产技术协作。协作的形式有：以企业劳模、老工人骨干，工程技术人员、科研人员、教学人员参加的生产技术大协作；同行业有关企业或生产性质相同的企业，为解决生产技术关键问题而成立技术攻关的协作组织；在有关部门统一领导下，组织有关生产单位、科研机关，围绕提高质量、扩大品种、试制新产品所进行的大协作；以科技协会为主要力量，吸收有经验的生产工人参加，建立专业组织，为开展生产技术研究，帮助厂矿企业解决生产技术问题而进行的协作。（4）改进和加强劳动组织，精兵简政，减少非生产人员。严格实行定员定额，合理组织劳动，提高出勤率、工时利用率和劳动生产率。（5）加强技术管理，制定了一套技术管理工作程序。建立操作规程，实行生产操作制度化和规范化。对各种产品的质量、规格和检验方法规定了统一的标准。对大量生产和广泛使用的产品、零件，实现了通用化。对新产品、新技术的成熟程度、经济合理性和推广使用，进行技术鉴定。

1966年~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。肆意夸大上层建筑对经济基础的反作用，批判“唯生产力论”；把四个现代化说成是“资本主义化”；把发展生产、繁荣经济、改善和提高群众的物质文化说成是“修正主义”；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”；把按劳分配、多劳多得的社会主义分配原则歪曲为产生“资本主义的经济基础”；把合理的管理制度说成是“管、卡、压”，使企业管理遭到严重破坏。

1977年以来，从1976年10月开始，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，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，在管理方面颁发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》、《国营工厂厂长工作暂行条例》、《中国共产党工业企业基层工作暂行条例》等，从而逐步把企业管理引向合理化、科学化的轨道，创造了许多先进管理经验。在此期间，全国人民代表大会五届二次和五届四次会先后决定，从1979年起用3年左右时间，从1981年起再用5年或更多一点时间，认真贯彻“调整、改革、整顿、提高”八字方针，并按照党中央、国务院关于全面整顿企业的决定，从1982年起对全国国营工业企业进行了一次全面整顿。通过“五项整顿”，搞好“三项建设”，提高了经济效益和企业管理水平。1984年以来，在农村改革取得成功经验的基础上，党中央、国务院先后颁发了一系列重要决定，并相应地制订了一系列重要方针、政策、法规和条例，如“中共中央关于经济体制改革的决定”（1984年10月20日）、国务院“关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行决定”（1984年5月10日）、国家经委、国家体改委“关于增强大中型国营工业企业活力若干问题的暂行规定”（1985年9月11日国务院批准）等。为国营

工业企业发展与企业管理的改革指明了方向。在经济体制改革中，党中央、国务院一再强调：工业企业管理一定要以提高质量、增加品种、降低消耗、节约资金、增加税收和利润为奋斗目标，把企业管理转到提高经济效益为中心的转道上来。在“对外开放，对内搞活”方针的指引下，通过考察出访，邀请外国专家讲学等形式，学习了国外企业管理经验，并由国家经委组织对全国所有企业厂长进行了分期分批分级的培训与考试，使厂长素质有了增强，提高了对企业管理重要性的认识，学习和总结了企业管理经验，推广了科学的组织方法、管理方法，采用了先进的管理手段，促进了工业企业管理水平的进一步提高。在全面改善经营管理建立具有中国特色的社会主义工业企业管理科学方面迈出新的一步。

第二节 企业管理的现状、问题和目标

一、现状

以机械制造业为例，建国以来，从旧中国极端落后的“一穷二白”的基础上起步，现已发展成为一个门类比较齐全，布局比较合理，规模比较宏大的一个现代工业体系，与现代工业生产相应的工业企业管理也已达到了一个相应的水平。绝大多数企业管理已由传统管理走上了科学管理的轨道。随着经济体制改革的发展，大部分企业管理模式正在由生产型管理向生产经营型管理转变，已经把提高经济效益作为企业管理的中心环节，逐步走向了健康发展的道路。少数大中型骨干企业，在学习和推行现代化管理，应用现代管理技术和手段，提高了企业管理水平，见到了明显的经济效益。但是，企业管理与工业生产的发展不相适应，表现为质量差、消耗大、效益低。特别在目前的形势下，工业企业面临新的管理改革与新技术革命的挑战，企业管理改革势在必行。因为，建国的三十多年来，企业是靠国家行政和计划体制“偏爱”，靠国家不合理的价格政策，靠廉价能源、原材料和较低的工资，缓慢的折旧费用等因素来维持的，它掩盖着企业管理的落后。随着经济改革的发展，计划体制和价格体制的放开，农村产品价格的提高，能源和原材料的价格的调整，以及职工工资支付的增加，将给企业管理提出许多新的课题，如果不迅速改变企业经营管理的落后局面，企业就无法维持和求得发展，必将严重影响我们社会主义现代化建设宏伟目标的实现。还有极少数企业虽然经过整顿，但是企业管理的混乱及落后局面一直没有根本转变，规章制度废弛，人浮于事，无人负责，积压浪费，不计成本，不讲经济效益，使企业难于维持生存。所以，从总体上看，我国工业企业管理仍处于落后状态。

二、企业管理存在问题及表现

（一）管理水平低，与改革需求有较大差距，经济效益差的情况尚没有根本好转；（二）科技进步的步子不大，新产品开发，产品质量和花色品种尚不能满足社会需求；（三）企业素质差，特别在科技日新月异，市场瞬息万变的今天，企业缺乏应变能力；（四）对企业管理重要性的认识和重视程度还没有达到应有的高度，表现在企业管理机构设置，人员配备，管理技术等方面，在组织、资金、资源上没有得以落实；（五）管理人员素质不高，管理手段急待更新。没有一大批既懂生产技术，又会经营管理的人员充任管理工作，企业管理进步将是不可能的，不尽快采用先进的科技手段，特别是重视开发应用电子计算机于企业管理，管理将不可能由定性转向定量管理，管理的经济效果将不会有明显改善；（六）企业管理科学的研究急待加强，在马列主义基本原理的指导下，根据我国国情，尽快建立具有中国特色的社会主义企业管理的新体系，已经成为一项迫在眉睫的重要任务。

三、目标

邓小平同志在党的十二大开幕词中提出：“把马克思主义普遍真理同我国具体实际结合起来，走自己的道路，建设具有中国特色的社会主义。”邓小平同志这段言简意赅的论述，对建立具有中国特色的社会主义工业企业管理科学体系同样具有重要意义。它表明，企业管理科学体系，一方面在内容和本质上必须符合科学的社会主义原理，坚持四项基本原则，大力发展生产力，坚持生产资料公有制，按劳分配，计划经济，商品生产等基本特征；另一方面，在具体形式上，又必须符合我国国情，必须真正从我国实际情况出发，走出一条速度比较实在，经济效益比较好，人民可以得到更多实惠的新路子。经过三十多年的实践，我们理解和认识，建立具有中国特色的社会主义工业企业管理体系应包括以下内容：

（一）把马克思主义普遍真理同中国实际情况相结合，以党中央关于经济体制改革的一系列方针政策为指针，建立起具有中国特色的社会主义工业企业管理科学体系。其要点应包括：1.以社会主义公有制为主体，以国营经济为主导，多种经济形式并存；2.企业经营要贯彻以经济责任制为主要形式，又允许多种经营方式并存；3.贯彻按劳分配原则，以按劳分配为主要形式，在合作、合资经营企业，在一定比例内实行按股金或按资产分配，有利于促进劳力、技术、资金的合理流动，促进生产力发展；4.以计划经济为主，同时发挥市场调节的辅助作用；5.以国营商业为主，多种流通渠道的并存。

（二）具有中国特色的社会主义工业企业管理要继承和发扬革命的民族的优良传统和经验。它们主要有：1.加强党的领导，实行群众路线，加强政治思想工作的经验；2.实行统一领导，分级管理，实行责任制，开展分级经济核算，提高经济效益的经验；3.认真贯彻厂长负责制，处理好厂长、党委、职工代表大会三方面关系，同心协力搞好企业的经验；4.正确处理国家、企业、个人三者经济利益，保证国家得大头、企业得中头、个人得小头，充分调动企业和职工的积极性；5.贯彻责、权、利相结合的经济责任制，确保企业各环节的正常工作；6.贯彻物质鼓励和思想政治工作相结合的经验；7.关于如何充分发掘人、财、物的潜力，有效地组织好供、产、销各环节的工作经验。

（三）具有中国特色的社会主义工业企业管理，要两个文明一起抓，我国工业企业管理不仅担负着建设具有高度物质文明的任务，又担负着建设具有高度的社会主义精神文明的任务，要培养造就一支有道德、有文化、有理想、有纪律的职工队伍。

第三节 企业管理的转型

当前，我国工业企业管理正处在由生产型管理向生产经营型管理的变革之中，这种转变可简称为“管理转型”。管理转型是工业企业管理发展的必然趋势，也是管理发展的一个新阶段，它将对提高管理水平，促进改革和四化建设起到重要作用。

一、生产型管理的形成特征及内容

（一）形成：五十年代初，我们学习了苏联企业管理的经验，建立起了我国工业企业管理的模式，这就是生产型管理。后来，虽然经过几次改革和冲击，但经过整顿和恢复的企业，仍然大体上都是这种模式。

（二）特征：我国工业企业管理，长期以来沿袭的这一模式，具有以下特征：1.企业管理指导思想是单纯生产观点，企业只重视生产，而不重视产品的销售及技术服务，不大关心市场和用户需求变化，在产销方面实行以产定销的方针；2.管理范围主要注重于生产领域，

企业主要任务是按国家计划要求生产产品，不需要考虑市场和社会需要；3.管理工作的性质是执行性的，生产的品种、数量由国家划定，需要的资金和设备由国家调拨，物资供应和产品销售由国家安排；即计划国家下，材料国家给，盈亏国家包，产品国家销。企业内部分配方面存在着较为严重的平均主义倾向，企业吃国家“大锅饭”，职工吃企业“大锅饭”，严重压抑了广大职工的社会主义建设的积极性，企业缺乏活力和生机。生产型管理之所以能维持三十多年而无变化，主要是由于我国经济管理体制集中过多，统的过死，产销脱节，企业缺乏应有的独立自主性，缺少活力和生机，不能更好调动企业改善经营管理，提高经济效益的积极性，不利于促进企业发展及管理水平的提高。

(三) 内容：企业实施生产型管理的模式可见图1—1。

从这种生产型的管理模式来看，它的总目标是：执行上级指示，完成国家计划。这种管理类型包括三个主要的管理系统：一个是计划与生产管理分系统。它是为了完成上级下达的计划任务，以生产作业计划为中心，建立生产秩序，达到均衡地完成生产任务的目的；第二个分系统是技术管理系统。它是为计划与生产管理提供技术资料和技术保证。这个管理分系统，以质量为中心，建立技术工作秩序，达到提供齐备和完好的生产手段和技术资料的目的。第三个主要的分系统是经济管理系统，它是以上两个分系统在经济效益上的反映。它以成本为中心，建立经济管理体系，达到完成成本、利润指标的目的。为了保证上述各个管理系统的任务，又有劳动工资管理、物资管理、生产后勤管理等保证性职能的分系统。

二、生产经营型管理的形成、特征及内容

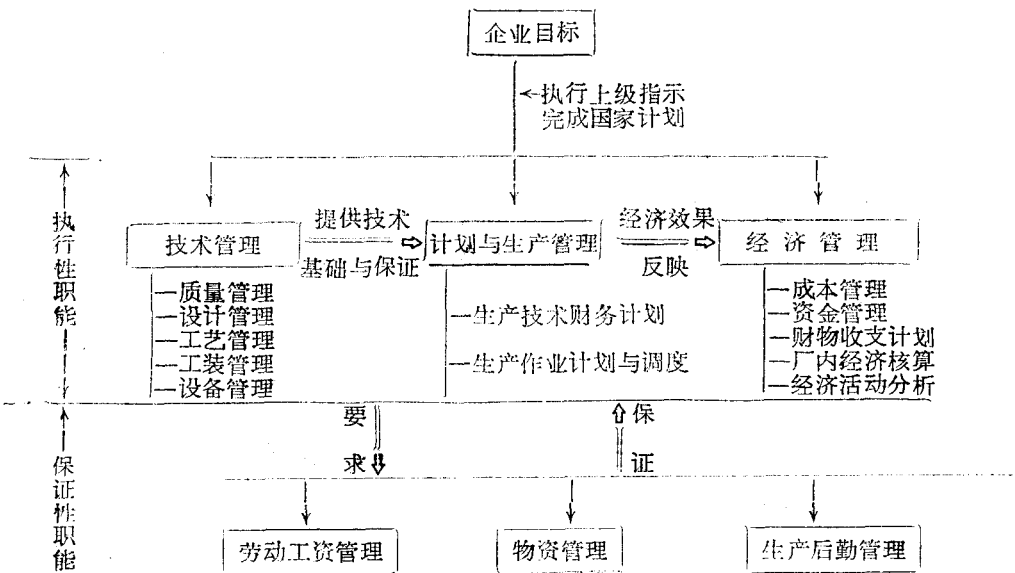


图1—1 生产型企业管理体系的模式

(一) 形成：1978年以后，随着经济体制的改革，逐步扩大企业自主权，推行经济责任制等重要变革，企业管理也发生了一系列重大变化：从单一指令性计划变为以指令性计划为主，指导性计划和市场调节计划为辅的计划管理体制；从主要依靠外延扩大再生产变为内涵性扩大再生产；从主要抓产量、速度转变为抓全面的经济效益；企业实行对外开放，对内搞活，引进必要的外资和先进技术，进行技术改造，提高技术素质和竞争、应变能力等。这些改革要求企业管理组织和方法有相应的变革与之相适应，要求企业从生产型管理转变为生产