

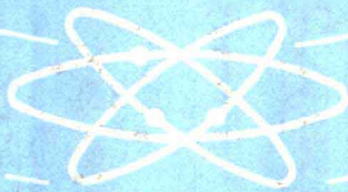
774858

467
245

中等专业学校教材

工业企业管理

续虹 主编



西北电讯工程学院出版社

中等专业学校教材

工业企业管理

续 虹 主编

西北电讯工程学院出版社

1984

内 容 简 介

本书较系统地介绍了工业企业管理的基础知识,突出了实用性、知识性。除整理总结了我国多年来行之有效的好经验外,还吸取了现代企业管理的科学方法,如线性规划、销售预测、网络计划技术、价值工程、正交实验等。

全书共分八章,内容包括:电子工业企业管理概论、生产过程组织、计划管理与销售预测、技术经济定额、技术管理、质量管理、经济管理等。

此书理论联系实际较好,通俗易懂,是电子工业部组织统编的电子机械类中专教材。它除适合于作该类中等专业学校的教学用书外,也可作为各类企业管理干部培训班的教材和一般管理人员的自学用书。

中等专业学校教材
工业企业管理
续虹 主编

西北电讯工程学院出版社出版

西北电讯工程学院印刷厂印刷

陕西省新华书店发行 各地新华书店经售

开本 787×1092 1/16 印张 10 12/16 字数 257 千字

1984年10月第一版 1984年10月第一次印刷 印数 1—30,000

统一书号: 15322·10

定价: 1.40元

出版说明

根据国务院关于高等学校教材工作分工的规定，我部承担了全国高等学校工科电子类专业课教材的编审、出版的组织工作。从一九七七年底到一九八二年初，由于各有关院校，特别是参与编审工作的广大教师的努力和有关出版社的紧密配合，共编审出版了教材 159 种。

为了使工科电子类专业教材能更好地适应社会主义现代化建设培养人才的需要，反映国内外电子科学技术水平，达到“打好基础、精选内容、逐步更新、利于教学”的要求，在总结第一轮教材编审出版工作经验的基础上，电子工业部于一九八二年先后成立了高等学校《无线电技术与信息系统》、《电磁场与微波技术》、《电子材料与固体器件》、《电子物理与器件》、《电子机械》、《计算机与自动控制》，中等专业学校《电子类专业》、《电子机械类专业》共八个教材编审委员会，作为教材工作方面的一个经常性的业务指导机构，并制定了一九八二~一九八五年教材编审出版规划，列入规划的教材、教学参考书、实验指导书等共 217 种选题。在努力提高教材质量，适当增加教材品种的思想指导下，这一批教材的编审工作由编审委员会直接组织进行。

这一批教材的书稿，主要是从通过教学实践、师生反映较好的讲义中评选择优和从第一轮较好的教材中修编产生出来的。广大编审者，各编审委员会和有关出版社都为保证和提高教材质量作出了努力。

这一批教材，分别由电子工业出版社、国防工业出版社、上海科学技术出版社、西北电讯工程学院出版社、湖南科学技术出版社、江苏科学技术出版社、黑龙江科学技术出版社和天津科学技术出版社承担出版工作。

限于水平和经验，这一批教材的编审出版工作肯定还会有许多缺点和不足之处，希望使用教材的单位、广大教师和同学积极提出批评建议，共同为提高工科电子类专业教材的质量而努力。

电子工业部教材办公室

前 言

本教材系由电子工业部电子机械类教材编审小组评选审定，并推荐出版。

该教材由成都无线电机械学校续虹担任主编，南京无线电工业学校刘朔珠担任主审。编审者均依据电子机械类教材编审小组审定的编写大纲进行编写和审阅。

本课程的参考教学时数为 70 学时，其主要内容比较系统地介绍了工业企业管 理的基础知识，突出了实用性、知识性。除整理总结我国多年来行之有效的好经验外，并吸取了现代企业管理的科学方法，如线性规划、销售预测、网络计划技术、价值工程、正交实验等。使用本教材时应注意，由于当前经济管理体制正在调整中继续试行改革，某些方法还带有试验性质，有待于在实践中继续发展和完善；企业管理中许多新问题的解决，也有待于在实践中继续探索。书中的内容，主要适用于中专电子机械类专业。其它工科性专业可根据专业的特殊需要决定取舍。全书共分八章，内容包括：绪言、电子工业企业管理概论、生产过程组织、计划管理与销售预测、技术经济定额、技术管理、设备管理、质量管理、经济管理等。在编写中，力求做到理论联系实际、适用、易懂。

本教材由续虹编写绪言、第二章、第三章、第四章、第八章，蔡炯编写第一章，张光富编写第五章、第六章、第七章。在教材编写过程中，郭胜洲、刘素琼等同志提供了不少资料。参加审阅工作的还有西南无线电厂副总工程师赖立言、技术科长吴子文、红光电子管厂工程师郭丰敦、成都市现代化管理协会管理工程师邓质文等同志，他们对本书提出了许多宝贵意见，这里表示诚挚的感谢。由于编者水平有限，书中难免还存在一些缺点和错误，殷切希望广大读者批评指正。

编 者

目 录

绪 言	(1)
第一章 电子工业企业管理概论	(2)
第一节 电子工业企业	(2)
第二节 企业管理的二重性和必要性	(5)
第三节 企业管理的产生和发展	(9)
第四节 企业管理的系统	(12)
第二章 生产过程组织	(18)
第一节 生产过程组织及其生产类型	(18)
第二节 生产过程的空间组织	(23)
第三节 生产过程的时间组织	(27)
第四节 生产过程的先进组织形式	(30)
第三章 计划管理与销售预测	(37)
第一节 计划管理概述	(37)
第二节 产品销售计划与生产计划	(40)
第三节 生产作业计划	(43)
第四节 线性规划的应用	(47)
第五节 销售预测与经营决策	(53)
第四章 技术经济定额	(62)
第一节 技术经济定额	(62)
第二节 劳动定额的制定	(63)
第三节 物资消耗定额	(70)
第五章 技术管理	(75)
第一节 工业企业技术管理的任务和内容	(75)
第二节 新产品开发	(76)
第三节 生产技术准备的组织工作	(78)
第四节 生产技术准备计划	(83)
第五节 网络计划技术	(87)
第六节 价值工程	(93)

第六章 设备管理	(99)
第一节 设备管理概述.....	(93)
第二节 设备的使用、维护和修理	(101)
第三节 设备的技术改造与设备更新	(105)
第七章 质量管理	(109)
第一节 产品质量和全面质量管理	(109)
第二节 质量保证体系	(111)
第三节 质量管理常用的统计分析方法	(116)
第四节 质量检验	(141)
第五节 正交试验	(147)
第八章 经济管理	(153)
第一节 成本	(153)
第二节 资金	(158)
第三节 经济核算	(162)

绪 言

工业企业管理是介于社会科学与自然科学之间的一门边缘科学，是学习现代管理科学必不可少的基础知识，是工科的一门重要专业课。

本课程的主要任务是使工科学生掌握一定的工业企业管理的一些基本知识，树立牢固的经济观点，初步具备技术经济分析的能力，不断提高企业素质，从而使技术、经济与管理密切结合起来，以便更好地发挥技术专长，成为既懂技术又懂经济管理的合格的中级技术人才。

通过本课程的教学，应使学生达到下列基本要求：

一、了解党和国家关于企业管理的有关方针和政策，懂得社会主义工业企业管理的根本任务，认识到企业管理是生产发展不可缺少的支柱。

二、一般了解社会主义企业管理的基本知识，重点掌握技术管理方面的理论和方法。

三、树立政治与经济统一的观点，具有对企业生产经营活动、经济效果的初步分析能力。

第一章 电子工业企业管理概论

第一节 电子工业企业

一、社会主义电子工业企业

“企业”是商品生产的产物。现代化企业是商品生产高度发展的结果。它是从事生产、流通或服务性活动的基层经济组织。

“工业企业”是从事工业性生产经营(或劳务)活动的经济组织,同其他事业单位(如政府机关、学校等)有区别。

社会主义电子工业企业是建立在生产资料公有制基础上,从事电子工业性生产经营活动的相对独立的经济组织。电子工业企业具有工业企业的共性,也有自己的个性。研究电子工业企业的管理,就需要对这些共性、个性有一个基本的了解。

二、电子工业企业的基本特征

工业企业的特征,可以从生产力和生产关系两个方面来看。从生产力方面看,凡是现代工业企业,都具有现代工业的生产技术特征。在这方面,社会主义工业企业同资本主义工业企业没有什么根本的不同。从生产关系方面看,由于生产资料所有制不同,社会主义同资本主义的工业企业在社会属性上是有根本区别的,绝不能混淆起来。

(一) 现代工业企业的生产技术特征

现代工业企业同手工业企业相比较,在生产技术上具有以下几个主要特点:

(1) 采用机器体系进行生产,拥有比较复杂的技术装备,系统地将科学技术应用于生产。

机器有其自身的运转规律,它使企业生产具有高度的组织性、科学性和技术性。特别是随着科学技术的发展,以电子计算机技术为代表的许多新技术在生产中被广泛采用,使科学技术在生产中的作用日益显著。生产效率和产品质量的提高,关键取决于工人的智力水平和技术装备的现代化程度。

(2) 劳动分工精细,协作关系广泛严密。

现代化工业企业,生产规模大,不仅劳动分工细致,协作关系复杂,而且这种分工与协作还受机器体系和科学技术的规律所制约,因而使劳动具有高度的组织性。

随着生产专业化和社会化的发展,企业之间的分工协作也就日益广泛和密切。一个企业进行生产所需要的工具、设备、原材料、元器件、零部件都要有许多企业制造和提供。任何一个企业,如果缺乏与其他企业的技术经济联系,生产是不可能进行的。

(3) 企业各部门各环节的联系十分密切,生产过程具有高度的比例性、连续性和均衡性。

现代工业企业所采用的各种设备,是按工业产品生产工艺的要求而配置的。其中任何设备发生故障,都会使整个生产过程的节奏受到破坏,以致生产中断。随着机械化、自动化程

度的提高,以及流水线等先进生产组织形式的广泛采用,生产过程的比例性、连续性和均衡性的要求也越来越高。

(4) 不断提高企业素质,使之具有生存和发展的能力。

科学技术的飞速发展,市场需求瞬息万变,产品的生命周期明显地缩短。在这种情况下,企业要生存和发展,就必须增强反馈能力、竞争能力、应变能力和发展能力。企业有了这些能力,就能够随着市场需求的变化及时地吸取科学技术成果,灵活地调整生产组织,尽快地生产出适销对路的新产品。否则,企业就会因不能适应环境变化而被迫停产,甚至被淘汰。

(二) 工业企业的社会属性

它是由生产资料所有制决定的。企业的生产资料所有制不同,它的社会性质也就不同。

在资本主义制度下,生产资料私有制决定了工业企业的资本主义性质特征:企业的生产资料和产品是资本家的私有财产,由资本家所支配;劳动者是资本家的雇佣,劳动力也是商品;劳动者所创造的剩余价值被资本家无偿占有,劳动者受资本家剥削;企业的生产目的,是谋取最大限度的利润;企业经营成果的好坏,直接决定着资本家的生存,企业与企业之间存在着你死我活的激烈竞争;资本主义竞争和生产无政府状态所引起的各种矛盾,使企业经常受到严重的破坏和破产的威胁。

在社会主义制度下,生产关系的基础是生产资料的社会主义公有制,即全民所有制和劳动群众集体所有制。工业企业(电子工业也一样)都有这两种所有制。生产资料的公有制决定了工业企业的社会主义性质特征有:企业的生产资料和产品是劳动人民的公有财产;企业的全体成员,都是社会主义劳动者,都是企业的主人,他们之间的关系,是在根本利益一致基础上的同志式的互助合作关系;企业的收益,除根据按劳分配原则分配给个人外,其余的由国家和企业按照无产阶级和广大劳动者的利益,有计划地用于扩大再生产,发展科学、文化、教育事业,创办各种集体福利事业,不断提高人民的物质文化生活水平;企业生产活动的成果,同国家发展和劳动者个人的物质利益息息相关;企业的生产目的,是满足社会生产和人民生活不断增长的需要;企业有自己独立的经济收益,但企业的局部利益要与国家的整体利益相结合,在发生矛盾的时候,局部利益要服从整体利益。

总之,社会主义工业企业与资本主义工业企业在社会性质上的根本区别,主要表现为生产资料所有制的不同,人们在生产中地位的不同,收益分配的不同,生产目的的不同。只有严格区分社会主义企业同资本主义企业的不同社会性质,才能坚持社会主义方向,管理好社会主义工业企业。

(三) 我国电子工业企业的主要特点

1. 技术门类多,服务面广 电子工业技术领域很广泛,产品门类很多,包括:无线电通信、有线电通信、卫星通信、激光通信;雷达、指挥仪;侦察、干扰、保密设备;电子计算机及外部设备;电视机、收音机、录音机和音响设备;电子管、半导体器件、集成电路、电阻电容等电子元器件以及电机、电池、电缆等等。电子企业基本上是按这些产品分类而相互区别的,大体上可分为电子设备整机企业和电子元器件、专用材料、部件等基础性企业两大类。基础性企业中还包括工艺协作件专业厂和电子专用工艺设备厂。

就服务对象来说,电子工业既为军队直接提供电子装备,也为工农业生产部门提供各种电子设备,为全国人民提供消费类电子产品,为出口提供货源。这就使电子工业企业的计划管

理形式不同。产品流通对不同企业也采取不同的管理形式。

2. 知识密集, 技术日新月异, 产品更新换代快, 投资较多 电子技术发展之快, 为许多传统工业无法比拟, 一种新技术的出现往往引起一代产品的革命。在建设上的特点是许多专业的工厂投资多(如电真空、集成电路、雷达厂等), 技术改造频繁。因此, 要求电子工业企业必须有合理的批量, 不宜把规模搞得太小, 厂点太分散; 有的企业专业化程度很高, 社会对该产品需求量很大, 也可以规模小一点, 因而形成大、中、小结合的企业结构。为了适应电子技术发展快的特点, 除必须有专门的科研机构外, 企业必须有自己的开发新产品的能力, 建立相应的产品设计研究机构。

3. 厂点分散, 并有不同隶属关系 我国电子工业企业有的在沿海, 在大中城市, 有的在内地, 在山区。这就使企业本身的组织结构出现许多区别。从管理体制来说, 又有中央企业与地方企业之分。它们在资金来源上, 利润解交渠道上, 计划和产品销售渠道以及人事和劳动工资管理上, 都有不同的情况和特点。所有这些, 都对企业的管理产生影响。

电子工业企业是电子工业的基层单位, 是电子工业经济的细胞。它的生产技术和经营活动是否具有活力, 直接决定着电子工业的发展。因此发展电子工业, 除做好电子工业的总体规划, 从宏观上加强部门经济管理外, 必须明确电子工业企业的任务、责任和权益。

三、电子工业企业的任务、责任和权益

(一) 任务

电子工业企业的基本任务是: 在国家计划的指导下, 以最少的物质消耗和活劳动消耗, 为国民经济建设、国防建设和人民生活的需要提供尽可能多的质优价廉、适销对路的电子产品和优质的服务, 为国家和企业自身的发展提供利润。

(二) 责任

企业要完成上述任务, 必须履行以下几方面的责任:

(1) 认真贯彻执行党和国家的方针、政策, 遵守各种法律和法令。

(2) 努力改善经营管理, 不断提高生产技术和经营管理水平, 全面完成国家计划, 严格履行经济合同。

(3) 严格遵守财经纪律, 按时缴纳税金和利润, 维护全民所有制财产的完整性, 使之不受侵犯。

(4) 保证安全生产, 搞好环境保护, 不断改善劳动条件, 维护劳动纪律。

(5) 做好思想政治工作, 开展技术业务培训, 努力提高职工的政治思想觉悟和文化科学技术水平。

(6) 在发展生产的基础上, 办好企业集体福利事业, 不断提高职工的物质、文化生活水平。

上述六方面的责任是完成企业任务的保证。凡是不履行上述责任, 以致完不成企业任务, 使国家和人民利益遭到损失的, 应当追究领导人员行政、经济乃至法律上的责任。

(三) 权益

企业要履行上述责任, 必须有相应的权益, 没有相应的权益, 企业难以履行它的责任。企业的权益大致包括下列几方面:

1. 在经济计划方面企业有一定的自主权 除上级对关系经济全局和国防建设的产品下达指令性计划外, 其它产品企业有权在国家计划的指导下, 灵活地自行安排。企业有一定的

自销产品权，并可根据市场需求自觉利用价值规律。

2. 企业有取得和支配资源方面的自主权 企业有合理利用人力的权力，有取得必要资金和运用资金的权力。同时有权要求国家主管部门对指令性计划任务提供必要的物资保证，建立明确的定点供应关系，若供方不履行合同，有权要求供方赔偿经济损失。

· 对企业各种资源，企业有权拒绝各种形式的非法平调。

3. 在经济利益方面，企业有权参加对利益的分配 企业可以按国家规定的利改税、金额分成、超额分成等多种方式，从实现的利润中取得利润留成，用于建立企业的生产发展基金、集体福利基金和职工奖励基金，并有权自行支配和使用。这样，企业经营成果越大，取得盈利越多，企业和职工就可得到更多的物质利益。

应当指出的是，在强调维护企业和职工的正当权益的时候，切不可忽视国家和社会的利益。只有把国家、企业和职工三者利益处理得当，社会主义制度的优越性才能充分地发挥，社会主义经济才能健康地发展。

第二节 企业管理的二重性和必要性

一、企业管理的二重性和管理职能

企业管理就是对企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、监督和协调，其目的是尽可能充分地利用人力、物力和财力，以最少的劳动和物质消耗取得最大的经济效益。

马克思说：“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。不过它具有二重性。

“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，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就象一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。

“另一方面，——完全撇开商业部门不说，——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

马克思在这里明确告诉我们，管理是协作劳动产生的。凡是有许多人进行协作的劳动，不管其生产方式和社会制度如何，都有一个生产过程的社会结合问题，都有一个生产力的合理组织问题，都需要有指挥劳动。然而任何社会生产，总是在一定生产关系下进行的。要使其生产关系得到维护，使价值得到增殖，就需要有监督劳动。这就是说，企业管理，既具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性，又具有同生产关系、社会制度相联系的社会属性。马克思阐述的这个管理二重性的基本原理，是指导我们正确认识企业管理的性质和职能的理论基础。

企业管理，就指挥劳动这一点来说，执行着合理组织生产力的基本职能。在这一方面，社会主义企业管理同资本主义企业管理具有相同之处。只要是社会化大生产，它的管理都必须适应社会化大生产的客观要求，都必须合理组织生产力。

企业管理，作为监督劳动来说，执行着维护和完善生产关系的基本职能。在这一方面，

^①马克思：《资本主义生产的总过程(上)》，《马克思恩格斯全集》第25卷431页。

社会主义企业管理同资本主义企业管理存在着根本的区别。

为了认识管理的二重性，把合理组织生产力和维护生产关系这两种基本职能加以区别是完全必要的。但在企业管理的实践中，这两种基本职能是结合在一起并通过几个具体职能而发生作用的。这些具体职能是：

（一）决策和计划

这是企业管理的首要职能。所谓决策和计划，就是预测未来、确定目标、作出经营决策、制定计划。有了奋斗目标，一切行动才有依据。为了确定恰当的目标，就需要收集大量的资料，在国家计划的指导下，对技术发展、市场需要、能源条件、原材料供应、产品价格等方面的情况进行科学预测，并对各种可供选择的方案进行分析比较，在此基础上作出最优的决策。决策一定，就可进行计划的编制。决策和编制计划的进程，如图 1-1 所示。

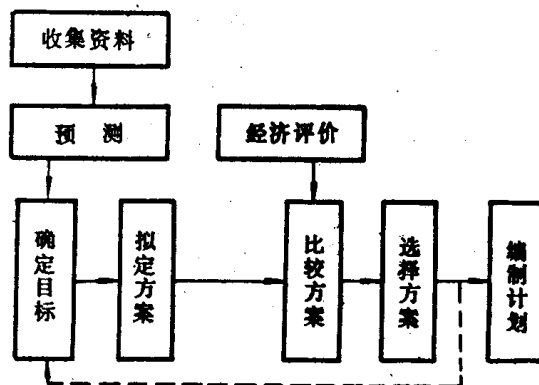


图 1-1 决策计划过程示意图

（二）组织

所谓组织，就是根据计划把企业生产经营活动的各种要素和生产过程的各个环节合理地组织起来，以保证达到目标，完成计划。马克思说：“不论生产的社会形式如何，劳动者和生产资料始终是生产的因素。但是，二者在彼此分离的情况下只在可能性上是生产因素。凡要进行生产，就必须使它们结合起来。”^②为此，就需要建立一个适当的管理系统，把企业拥有的人、财、物等各方面，供、产、销等各个环节，从劳动分工和协作上，从上下左右的关系上，从时间与空间的联结上，科学地结合起来，形成一个有机的整体，充分发挥每个部门、每个职工的作用。

（三）指挥

所谓指挥，就是管理人员根据计划的要求和管理的权限，对下级单位和个人发出的指令或命令。这是因为企业的各个生产环节都是相互联系和相互制约的。如果没有统一的指挥，就不能保证生产的正常进行。

（四）监督

所谓监督，就是对计划的执行情况进行检查、分析，发现问题，及时采取措施予以纠正。为了有效地进行监督，必须建立信息反馈制度，加强各种控制，如生产控制、质量控制、库存控制、成本控制、财务控制等，以保证企业生产经营活动获得预期的效果。

（五）协调

所谓协调，就是通过交谈和会议等形式，沟通情况，解决矛盾，调整和改善上下左右之间的关系。尤其是各职能部门之间，遇到问题要主动协调，为生产第一线着想。使企业的各个方面、各个环节紧密配合，步调一致，以保证生产的顺利进行。

（六）用人

所谓用人，就是把各类人员安排在适当的岗位，从事适当的工作，做到适才适所，人尽其才。它包括各类人员的录用、培训、考核、报酬和奖惩。这是进行智力开发，充分发挥广大

^②《马克思恩格斯全集》第 24 卷，第 44 页。

职工的聪明才智所必需的重要职能。

企业管理的性质与职能的关系示意图如图 1-2 所示。

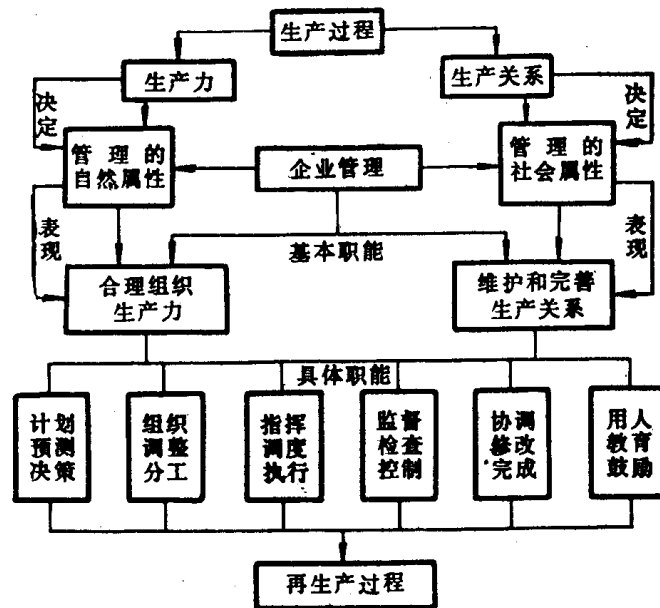


图 1-2 企业管理的性质与职能示意图

二、企业管理的必要性

马克思关于管理二重性的原理告诉我们，有协作劳动，就需要管理。而且，随着生产技术的发展，对管理的要求越来越高，管理在发展经济中的地位和作用也越来越大。在一些工业发达国家，从七十年代以后有人把管理、科学、技术和教育看成关系到企业生存和发展的“四根支柱”，有人则把科学管理和现代化技术比喻为支持经济高速增长的“两个车轮”。我国建设的实践证明，在重视和加强管理的年代，经济发展的速度就较快；在削弱和否定管理的年代，经济发展的速度就较慢，甚至停滞倒退。我们要发挥现有企业的作用，提高经济效益，就必须深刻认识企业管理的必要性，加强对管理人员的培养，提高企业的管理水平。

在现代工业企业中，由于生产技术日益复杂，机器设备不断变革，劳动社会化程度空前提高，社会经济联系非常广泛，因此，企业管理也就更加复杂，更为必要了。其必要性具体表现在以下几个方面：

（一）企业管理是进行生产活动的必要条件

为使企业的生产经营活动能正常进行，必须合理地配备劳动者，正确地布置厂房与设备，齐备地供应原材料，使生产力的各个要素按照一定的比例结合起来。而要做到这一点，没有合理的组织与计划是不行的。特别是电子设备和元器件的生产，技术复杂，加工工序多，检测手段繁，生产环境要求严，实行严格的管理就更有必要。

（二）企业管理是促进科学技术发展的重要保证

发展科学技术，将科学技术尽快应用于生产，必须制定和执行发展与应用科学技术的规划，开展群众性的革新活动，组织新产品、新工艺、新材料的研究、设计、试验和应用，这就必须有严格的、科学的管理。

（三）企业管理是争取良好经济效果的有力手段

一个企业的经济效果好，表明这个企业能用较少的活劳动和物化劳动消耗，生产出较多的有用产品，满足社会的需要。它的产品销售收入大大超过生产中的一切耗费，因而取得较多的盈利。为了取得良好的经济效益，企业必须改善经营管理，既要注意节约总的劳动消耗，更要根据社会需要努力增产。为了生产更多的、为社会需要的产品，创造更多的价值，就必须对市场进行研究和预测，加强生产、流通全过程的管理。

（四）企业管理是培养又红又专职工队伍的必要途径

在生产诸因素中，人是起决定作用的因素。职工的精神状态和文化技术水平如何，对企业生产技术的发展关系极大。因此，必须实行全面的人事管理，采取全员培训的方针，做好思想政治工作，贯彻按劳分配原则，提高职工的思想觉悟和文化技术水平。

（五）企业管理是巩固和完善社会主义生产关系的客观要求

企业的生产是在一定的生产关系的基础上进行的。我国的社会主义生产关系与生产力的发展基本上是相适应的。但其中某些方面或某些环节也还存在着与生产力发展不相适应的情况，必须逐步加以完善。加强企业的管理，有利于巩固和完善社会主义生产关系。例如，在分配上，要正确处理国家、企业、职工个人三者利益之间的关系，做到国家得大头、企业得中头、个人得小头，把国家、企业和职工三者的利益正确结合起来。这些都是巩固和完善社会主义生产关系的需要。

三、企业管理工作的内容

企业管理工作的内容，各部门、各企业有所不同。按管理业务来划分，大体可分为下列几类：

（一）管理机构的建立和职责分工

管理机构的建立和职责分工，包括建立民主与集中的领导体制，管理人员的配备，各机构、人员职责的划分及其相互关系的确定，各项规章制度的建立。

（二）计划管理

计划管理是一项综合性的管理工作，它不但要研究每项专业计划管理的规划，而且要研究怎样把各项专业计划管理科学地组成一个完整的体系。其中包括企业生产经营活动的长、短期计划；市场研究、经营决策、销售、订立经济合同等。

（三）生产管理

生产管理，包括生产过程组织、劳动组织与劳动定额、生产计划，生产作业计划与控制，生产调度、原材料、元器件采购供应和在制品管理等。

（四）技术、质量管理

技术、质量管理，包括新产品的开发，生产技术准备工作，技术革新、技术改造、技术经济分析与价值工程的应用，设备更新、维护与修理，技安环保，质量管理与可靠性分析等。

（五）劳动管理

劳动管理，主要包括劳动定额、定员，工资奖励制度的合理制订，劳动保护和劳动竞赛、职工培训等问题。

（六）物资管理

物资管理，主要包括物资消耗定额及储备定额的制定，物资计划及物资的组织管理工作

等。

(七) 销售管理

销售管理, 主要包括市场调查与销售预测, 销售计划的编制与执行以及各项销售业务工作等。

(八) 成本、财务管理

成本、财务管理, 包括成本管理、价格管理、利润管理、固定资金和流动资金管理, 财务收支计划和企业内部经济核算的组织等。

由于管理工作日趋复杂, 实行管理业务的专业分工是完全必要的, 但有分工就有协作。管理工作是一个有机的整体, 彼此有着密切的联系。因此, 除了按专业分工, 实行纵向管理外, 还必须加强横向的联系, 实行全面计划、全面质量管理、全面经济核算和全员综合管理。

第三节 企业管理的产生和发展

一、资本主义企业管理的产生与发展

管理的历史由来已久。有共同劳动, 就有管理。中国的万里长城, 埃及的金字塔, 就是古代组织大规模共同劳动的结晶。但是, 作为现代工业企业的管理, 那还是在十八世纪八十年代发生工业革命, 出现了工厂以后的事。随着资本主义生产的发展和科学技术的进步, 资本主义企业管理也在不断地发展。要学习和吸取其合乎科学的东西, 就要了解它、研究它。

资本主义企业发展的过程, 大体经历了三个阶段:

(一) 传统管理阶段

这个阶段, 是从十八世纪末到二十世纪初, 也就是从资本主义工厂制度出现时起, 到资本主义自由竞争阶段结束时止, 大约经历了一百多年。

这一阶段的管理, 主要是解决如何分工协作, 以保证生产正常进行, 如何减少资本耗费, 以赚取更多的利润。因此, 生产管理、工资管理和成本管理就成为当时管理的主要内容。

传统管理的突出特点是凭经验办事。它还没有完全摆脱小生产的传统, 因而人们把它称为传统管理。这种管理方式到十九世纪末二十世纪初, 已不适应资本主义生产发展的需要。生产的发展要求从传统管理阶段过渡到科学管理阶段。

(二) 科学管理阶段

这个阶段是从二十世纪初到四十年代, 大约经历了半个世纪。

科学管理是随着自由资本主义向垄断资本主义过渡逐步形成的。这一时期企业管理的主要特点是向系统化、标准化发展, 用科学管理代替传统管理。最先提出“科学管理”概念的是美国的泰罗(F·W·Taylor)。他根据多年试验研究的结果, 于1911年发表了《科学管理原理》一书。在资本主义企业管理史上, 泰罗被资产阶级称为“科学管理之父”。

泰罗对企业管理的最大贡献是他主张一切管理问题都应当而且可能用科学的方法去加以解决, 实行各方面的标准化, 使个人的经验上升为理论, 不要单凭经验办事。这就开创了科学管理的新阶段。

在泰罗前后, 对科学管理理论作出贡献的还有一些人。如甘特(H·L·Gantt)、吉尔布雷斯(F·B·Gilbreth)、福特(H·Ford)等。他们主要解决的都是厂内生产管理的问题,

对管理职能方面的问题还缺乏较为完整的研究。对管理职能提出比较完整概念的是法国的法约尔(Henrie Fayol)。他提出企业管理可以划分为计划、组织、指挥、协调和控制五个方面的职能。从而使企业管理有了比较完整的概念。

到了二十世纪三十年代,以美国人梅约(G·E·Mayo)为代表,通过试验研究,又创立了“行为科学”,强调从心理学、社会学的角度研究管理。他们认为泰罗的科学管理,只重视物质的技术条件,只强调管制和奖惩,忽视社会条件对工效的影响,因而是片面的。他们强调要作好人的工作,处理好人与人的关系,激励人的主动性与创造力,以提高生产效率。

(三) 现代管理阶段

这个阶段从二十世纪四十年代开始,直到现在。这个阶段的主要特点是:

1. 注重经营发展战略的研究和预测 企业的经营发展战略,包括在一个较长时期内所要达到的经营目标和为了实现目标所要采取的主要措施等总体设想。如研究市场情况,确定产品方向、生产规模,目标利润和经营方针,搞好供、产、销的衔接平衡,筹措资金,投资建厂等,这种经营发展战略的研究和预测,不仅包括经济研究,还包括新技术发展和政治环境、社会环境的研究,用以指导决策,选择方案,制定计划。在资本主义竞争异常激烈的情况下,经营发展战略的研究和预测,关系着企业的生存和发展。

2. 实行生产专业化和经营多样化 现代工业发达的资本主义国家,许多大型企业为了增强公司对市场变化的适应性,总是经营多种产品,而不以生产一两种主要产品为满足。多种产品的生产,必然导致管理工作的复杂化。

3. 采用现代自然科学和技术的新成果 这主要是把数学方法和电子计算机等现代技术工具运用于管理,从而大大地提高管理效率。运用的数学方法主要有概率论、数理统计、博弈论、控制论、排队论和线性规划等等。

4. 广泛进行“行为科学”的研究和运用 现代资本主义企业管理,十分强调用心理学、社会学的研究成就,分析行为的动机,去激发职工的干劲。如实行“资本民主化”、“管理民主化”、“目标管理”等等来提高生产效率。

5. 十分重视职工培训 随着科学技术的飞速发展,职工培训具有战略意义。许多企业从公司董事长、总经理直到工人,都要进行培训。他们把培训叫“能力开发”,认为这是“最合算的投资”。

6. 实行系统管理 系统管理就是从整体出发而不是从局部出发去进行管理。

从上述三个阶段的情况看资本主义企业管理是随着生产的发展而发展的。生产发展到一定阶段,就要求有与它相适应的管理。因此,对资本主义企业管理持一分为二的态度,经过分析批判,学习它合乎科学的、适合我国需要的东西,摒弃其腐朽没落的东西,以利改进我们的管理,加速经济的发展。

二、我国企业管理发展的过程

回顾我国企业管理史,总结历史经验与教训,以便在学习外国先进经验的同时,充分考虑我国自己的情况,走我国自己的道路。

1. 民主革命时期企业管理上的特点 在民主革命时期,解放区已有了社会主义企业。它们在革命战争中,在农村分散的环境中,充分发挥一切潜力,以提供物资,保证革命战争胜