

全国高等林业院校试用教材

木材加工企业管理

南京林学院 主编

木材机械加工专业用

中国林业出版社

前 言

《木材加工企业管理》是木材机械加工专业的必修课，是根据林业部全国木材机械加工专业教材编审委员会 1983 年的教材编写计划和 1980 年 11 月审定的木材加工企业管理教学大纲编写的。

本书除了包括工业企业管理的一般知识之外，还结合木材加工行业的特点，阐述了流水生产组织原理、生产能力的计算和生产计划、生产作业计划的编制、生产技术准备组织工作、质量管理、原材料等物资消耗定额和劳动定额的确定、设备计划修理制、技术经济分析等内容。

参加本书编写工作的有东北林学院刘丽影同志（编写第一、三、八、十章）和南京林学院邓崧同志（编写第二、四、五、六、七、九、十一章）。全书统稿和修改定稿工作由南京林学院邓崧同志担任。

南京林学院荣佩珠同志受教材编审委员会的委托，对本书的初稿和修改稿进行了审阅。

本书编写过程中，参阅了兄弟院校的企业管理书籍，引用了一些资料；同时，还得到一些同志的支持与帮助，在此一并致谢。

由于编者水平所限，书中难免存在缺点和错误，欢迎读者批评指正。

编 者

1985年3月

目 录

第一章 木材加工企业管理概论	1
第一节 社会主义木材加工企业	1
第二节 工业企业管理及其发展	8
第三节 工业企业的管理制度和机构	14
第二章 木材加工企业生产过程的组织	20
第一节 木材加工企业的生产过程	20
第二节 生产类型	22
第三节 生产专业化	23
第四节 生产过程组织的基本内容	25
第五节 流水生产组织原理	29
第六节 自动线	40
第三章 计划管理	43
第一节 计划管理的意义、任务和原则	43
第二节 企业计划的种类和内容	45
第三节 企业计划的编制	50
第四节 企业计划的执行、控制和基础工作	62
第五节 网络计划技术原理	68
第四章 生产计划与生产作业计划	76
第一节 生产计划及其主要指标的确定	76
第二节 企业生产能力的计算	78
第三节 木材加工企业生产计划的编制	84
第四节 生产作业计划的作用与期量标准	92
第五节 生产作业计划的编制	99
第六节 生产调度工作	108
第五章 技术管理	111
第一节 技术管理的主要内容和任务	111
第二节 产品开发管理	112
第三节 技术改造	120
第四节 技术发展长远规划和技术组织措施计划	123
第六章 质量管理	127
第一节 产品质量与全面质量管理	127
第二节 质量保证体系	130
第三节 质量管理的统计方法	135

第四节	工序质量分析	141
第五节	工序质量控制	148
第六节	抽样验收	155
第七章	设备管理	159
第一节	设备管理的意义和内容	159
第二节	设备的选择、日常管理与使用	160
第三节	设备的维护和修理	164
第四节	设备的改造与更新	175
第五节	设备的综合管理	177
第八章	劳动管理	178
第一节	劳动生产率	178
第二节	劳动定额	181
第三节	编制定员	195
第四节	劳动组织	199
第五节	劳动力资源的开发	202
第六节	工资奖励和生活福利	204
第七节	行为科学在管理中的应用	209
第九章	物资管理	211
第一节	物资管理的意义、任务和物资的分类	211
第二节	物资消耗定额	213
第三节	物资储备定额	221
第四节	物资供应计划	223
第五节	仓库管理	226
第六节	物资的节约	228
第十章	财务成本管理和经济核算	230
第一节	财务管理的意义和内容	230
第二节	资金的管理	232
第三节	成本管理	241
第四节	销售收入与盈利的管理	253
第五节	经济核算和经济活动分析	257
第十一章	技术经济分析	265
第一节	概述	265
第二节	技术经济分析的方法	266
第三节	投资和成本的计算	274
第四节	机械设备设计的经济分析	278
第五节	确定采用新材料的经济效果	281
第六节	价值分析	282

第一章 木材加工企业管理概论

社会主义木材加工企业，在我国当前的具体条件下，分为社会主义全民所有制的企业和社会主义集体所有制企业。全民所有制的木材加工企业是我国木材加工工业的主体，大都是现代化机器生产的大、中型企业；集体所有制的企业，则多数是中、小型企业。这门课程研究的对象是全民所有制的木材加工企业的管理问题，但其基本精神也适用于集体所有制的企业。

第一节 社会主义木材加工企业

一、社会主义木材加工企业及其特征

全民所有的木材加工企业，是以生产资料全民所有为基础，从事工业生产经营活动为主的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，是具有一定权利和义务的法人。

1. 全民所有的木材加工企业特点

全民所有的木材加工企业的特点可从生产力和生产关系两个方面来概括。现代工业企业是在手工业基础上发展起来的。但是，由于它所采用的生产工具与手工业不同，因而引起它在生产技术上的一系列新的特点，并且对管理工作也提出了新的要求。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) 系统地将现代科学技术应用于生产过程，采用复杂的机器体系进行生产。在手工业企业里，工人使用手工工具进行生产，生产效率和产品质量，主要取决于工人的体力和单凭个人经验积累起来的手艺。现代工业企业则运用机器体系进行生产，拥有整套的生产设备、动力设备、动力传导装置、起重运输机械等。在这里，一方面，工人操纵着机器设备，劳动者的体力、技巧、知识和经验仍然对生产起着重要作用；但另一方面，人们又不能不受机器设备本身运转规律的支配，这种运转规律是以自然科学为基础的，具有高度的科学性和技术性。在生产过程中，必须按照日益现代化的机器生产的特点和规律来组织生产，只有充分掌握现代科学技术和科学管理知识，实行科学管理，才能取得企业管理和生产的主动权。

(2) 劳动分工精细，协作严密。现代工业企业是一个既有严密分工，又有高度协作的复杂的生产体系。企业整个生产过程是由一系列相互衔接、紧密联系的生产部门和环节

所组成，每个生产部门和环节，分别采用着不同的机器设备，配备着不同工种和专业工人、工程技术人员和经营管理人员，产品是企业千百人分工协作共同劳动的成果。而每个人所完成的只不过是整个生产过程中一个极小部分。企业的生产活动，就是在这样广泛分工、严密协作的基础上进行的。而这种细致的劳动分工和严密的协作，必须适应机器体系的客观要求，才能使生产顺利进行，有可能节约地使用劳动，扩大生产规模和加速产品的生产过程，为生产带来巨大的经济效果。但是，它同时也带来机器大生产在组织管理方面的复杂性。

(3) 生产过程具有高度的比例性、连续性和适应性。现代化生产要求各生产环节、各工序之间，在生产能力上要保持适当的比例。无论是对劳动对象的顺序加工过程，还是生产过程各部分的相互补充和服务，都要具有生产技术上的统一性，要根据产品的生产工艺要求，按照一定的比例配备各种机器设备，而生产过程各部分之间的这种联系，同时表现为各种机器设备之间的联系，尤其在种类、数量、生产能力和速度之间，都要保持一定的比例，这样才能保证生产的正常进行。现代化生产要求各生产环节、各工序之间，在时间的配合上要保持相互衔接，具有连续性。企业的生产过程，由于设备和工艺的特点，不仅要求机器设备连续运转，而且要求前后设备在供应材料、半成品过程中，在时间上保持紧密的配合，并具有连续性，从而使生产过程中的中断时间缩短，提高生产效率。总之，比例性和连续性是现代化大生产的客观要求，违反它，就会造成巨大经济损失，甚至生产无法进行。现代化生产发展要求企业有适应性，即适应产品不断更新的能力。一个企业有了这种能力，才能适应市场需要的变化，及时地吸取科学技术成果，灵活地调整生产过程，不断地生产新产品，满足社会需要。否则就会因产品滞销而被迫停产，甚至被淘汰。为了提高适应性，不仅要增强企业科学研究和新产品设计、试制的力量，产品不断地更新换代，还要尽量采用适应性强的机器设备，在安置上留有余地，以增加调整的灵活性。生产过程的比例性、连续性、适应性的提高，同样增加了管理的复杂性，并对管理工作提出了严格的要求。

(4) 具有广泛的密切的外部联系。现代化生产的不断发展，不仅推动了企业内部的分工作协作，也有力地促进了企业之间的分工作协作。现代工业企业既是大量工业产品的生产者，又是大量原材料、燃料等物资的消费者。每个企业同其他许多企业和经济单位之间，有着密切的技术和经济联系。随着专业化程度不断提高，这个联系，越来越广泛、越复杂、越紧密，任何一个企业，离开了这个联系，生产就寸步难行。因此，每个企业都必须认清这个特点，搞好这个联系，以保持生产正常的进行。

上述特点，表明了现代化生产与手工业生产的根本区别。要管理好现代企业，决不能采用小生产的管理办法，必须根据现代企业的生产特点，按照内在的客观规律来管理。

现代工业企业生产关系方面的特点，是由生产资料所有制决定的，也就是工业企业的社会性质是由它的生产资料归谁占有决定的。资本主义企业是资本家占有生产资料，它的资本主义性质主要表现是：企业归资本家所有，劳动力是商品，通过商品生产与分配，达

到剥削工人获得超额利润的目的。企业内是在阶级对抗的情况下进行生产经营活动的。企业外是为盲目的自由竞争和不稳定的资本主义市场而生产的。我国是社会主义性质的全民所有制企业，与资本主义工业企业的性质根本不同。主要表现在：①所有制不同——是全民所有制；②生产目的不同——是为了满足人民的需要，扩大社会主义积累；③工人的地位不同——是企业的主人；④人与人之间的关系不同——是同志互助合作关系；⑤分配关系不同——是按劳分配；⑥职工工作动力不同——为建设社会主义和共产主义作出贡献；⑦工人与技术、设备的关系不同——实行技术民主，工人愿为革新技术、提高劳动生产率贡献自己的聪明才智。这些方面都体现了社会主义企业的生产关系，体现了社会主义企业的优越性，是社会主义企业管理的立脚点。

2. 全民所有的企业与国家的关系

全民所有的企业的所有制决定了企业与国家的关系。国家与企业之间有政治上、行政上的关系，又有经济上的关系。经济关系实质上也就是经济利益关系。国家代表总体劳动者的整体利益和长远利益，企业则代表局部劳动者的局部利益与眼前利益。整体利益与局部利益是矛盾的统一体，国家与企业各代表矛盾的一方面。国家领导企业就是局部利益服从整体利益的表现。国家与企业之间既然存在着经济利益关系，国家对企业的领导就不应采用单纯的行政管理办法，而应当考虑企业是经济组织的特点。国家是整个国民经济活动的组织者和领导者，通过制定正确的方针、政策、计划和法律，并利用各种经济手段和经济杠杆来领导国营企业及其他企业的活动。广义的经济办法和手段主要有以下几种：

(1) 制定经济政策，指导企业的经济活动，使之按照社会主义经济规律和原则办事。

(2) 实行经济立法，通过立法和司法的办法保护企业的正当权益，监督企业执行国家的政策、法令，处理国家与企业、企业与企业之间的经济纠纷。法律关系是经济关系的反映，所以经济立法实质上也是一种经济手段。企业是一个独立的经济组织，在法律上具有“法人”的资格。实行企业注册制度。企业的建立、迁移、关、停、并、转，都要经过严格的审查和批准，注册登记，才能取得“法人”资格，享有法律规定的权利，承担相应的义务。

(3) 制定经济计划，指导企业经济的发展。国家对国民经济执行计划经济为主，市场调节为辅的原则，以适应企业进行生产的客观需要。国家着重抓长远计划和经济区域计划，而年度计划则自下而上、上下结合地制定，充分发挥企业的积极性和主动性。

(4) 采取经济杠杆，如税收、价格、信贷、利息、奖罚、国家订货、政策性补贴等，调节和控制企业的经济活动，引导企业的发展，保证国家计划的实现。

企业必须服从国家统一领导。其具体表现是：严格执行国家的方针、政策和法令；按国家经济计划的指导，保证优先完成国家计划下达的生产任务；按照国家规定，合理分配企业的经济收益，搞好工资奖励工作。在此前提下，企业的生产经营活动均由企业自己独立负责，自己发展，自负盈亏。国家与企业之间的经济关系和各自的经济责任，应该在

有关的经济立法或条例中明确规定，或者由双方签订经济合同，共同遵守。

全民所有制还决定了企业与企业之间的关系。它们固然是不同的经济组织，但首先是社会主义经济集体中的平等成员，有着共同的利益。它们的关系是相互合作彼此支援以及在必要时联合为一体的合作关系。但是按照经济核算制的要求，它们在进行经济来往时，必须明确双方的经济权利和责任，签订经济合同并严格执行。产品的进出、资金的结算等都应按规定的程序及时进行，反对无偿占用、平调、拖欠等损害对方利益的行为。

二、社会主义木材加工企业的形式、系统和任务

1. 形式

随着社会主义经济建设的发展和工业生产专业化协作水平的提高，我国木材加工企业的组织形式也在发生变化。我国木材加工企业有以下两种基本组织形式：单厂企业和多厂企业。

(1) 单厂企业，即一个工厂就是一个企业。这种企业是由在生产技术上有密切联系的若干车间（下分工段、生产班组）和一些管理部门、服务部门所组成。各组成部分在生产技术上的联系形式有：①表现为企业内部各部分顺序地进行加工，工艺过程前后衔接。例如，家具制造厂的配料（毛料准备）、机械加工（零部件加工）、装配和油漆等部分；②表现为企业内部各个部分同时进行不同的工艺过程或者相同的工艺过程。如木材加工厂的制材、胶合板、纤维板、刨花板等生产部分；③表现为企业内部，这一部分为另一部分服务。例如，企业中的设备修理、工具制造、动力供应等部分就是为基本生产部门服务的。在同一个企业里，生产技术上的联系，不一定就是一种表现形式，而可能同时存在几种不同的表现形式。

(2) 多厂企业是由几个、甚至十几个工厂组成的企业，采取专业公司、联合公司、总厂等形式。它是按照专业化协作和经济合理的原则，把若干分散的单厂组织起来，实行统一经营管理经济组织，与代表国家管理企业的行政机构不同。多厂企业所属工厂在生产技术上或业务经营上有着紧密的联系。按照技术、经营联系的方式不同，多厂企业有着不同的形式：有同类产品或相同工艺技术的工厂，组成专业公司，如家具公司等。由于产品或工艺相同（或相似），有利于产品的专业化分工、工厂的技术改造和组织管理的加强；有从原材料生产到成品加工的、工艺过程前后衔接的工厂组成联合企业。如林业局木材采运生产、制材生产、家具生产等联合。这种形式的联合，有利于增进各生产阶段之间的联系，节约运输费用，缩短产品的生产周期；有以综合利用资源为基础的联合企业或公司。如木材公司、木材综合加工厂等。这种形式的企业，有利于综合利用物资，使物尽其用，提高木材利用率，降低成本，防止环境污染等等。此外，还有生产与科研相联合或者生产与销售相联合的公司或企业等。这种形式能加速新产品生产、节约使用技术力量。

多厂企业所属的工厂，如不独立自负盈亏（尽管也进行核算），则只能是多厂企业的生产单位，而不是企业。反之，如多厂企业及其下属工厂都在进行独立核算，自负盈亏，则

应将它们分别看作独立的企业。

按一定的原则把分散的企业组织成为多厂企业，是社会化大生产和科学技术发展的客观要求，具有优越性。所以，组织企业性的公司是经济管理体制改革的重要内容。但必须从实际出发，通过认真的调查研究，积极促进和引导单厂企业在自愿、互利的基础上联合起来，才能获得较好的经济效果。

除单厂企业和多厂企业两种基本形式外，还可以按照所有制形式、规模大小、生产专业化程度、技术装备程度（劳动密集型和技术密集型）等，将企业进行分类。

2. 系统

任何企业都构成一个系统。系统这个词的英文是“System”，意思是指有条理、有秩序地放在一起。它是混乱、无秩序的反义词。系统论认为，凡是由若干相互区别、相互联系的组成部分（或因素）有机结合而成。具有特定功能、特定目的的有机整体，就是一个系统。从以上关于企业的含义及其特征、组织形式的阐述中可以看出，企业是一个系统。而且，这个系统本身又是它所隶属的一个更大系统的组成部分。这样，就有大系统（或母系统）和小系统（或子系统）之分。大系统由许多小系统有机组合而成，子系统又由更小的系统（二级子系统、三级子系统等等）构成，形成一种系统的层次结构。现实的系统可分为三类：一类是自然系统，就是自然界本来存在的系统；一类是人造系统，是人类为了达到某种目的而建立的系统；另一类是复合系统，是人造系统与自然系统组合而成的系统。此外，还可以从别的角度对系统进行分类。

既然企业是一个系统，那么依据系统的基本理论，它也就具有系统的一般特性：

- （1）系统至少是由两个以上的可以相互区别的要素所组成。
- （2）系统内的要素是相互作用而又相互联系的。
- （3）系统为达到规定的共同目标，要把系统内的要素组成一个有机整体。
- （4）系统要经常保持和适应环境的变化。

企业系统的构成。企业系统是由企业的各个部门、生产各阶段、各环节有机组成的具有特定功能的集合体。从系统的观点看，一个系统包含有输入、输出、处理机构（转换过程）、控制、反馈五个部分，如图 1—1 所示。

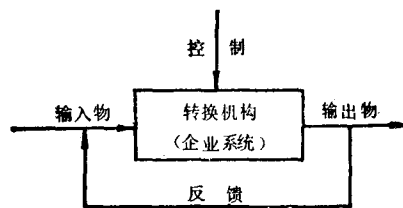


图 1—1 企业系统的构成

当把企业系统，看成为输入转换为输出的转换机构时，那么，这种输入转换为输出的功能，就是企业系统的目的，也就是企业的任务。即人造系统所必须具有的总体目的性。每个系统都要受到许多外界因素的影响和作用，系统的外界联系就是环境。在环境因素中，那些直接给予系统以作用的称为输入；直接承受系统作用的称为输出。一个人造系统的输入及输出装置分别是物质与信息的入口和出口。在企业系统中，输入就是编制计划，规定指标，然后下达，输入资源，进行投料；处理就是组织实施计划，进行物质生产过程；控制就是按计划、规定指标或按用户要求所作的全

面监督与调整；输出就是计划完成的结果，即输出物质生产的结果，出产产品；输入与输出的比较，也就是既定的目标、标准，同实际执行情况进行对比，发现差异，立即发出信号，提出改进信息，这就是反馈。

企业系统的构成要素。工业企业是进行某种工业性生产活动的单位，它必须具备生产三要素：即劳动力、劳动对象和劳动手段，同时，还要有反映这些生产要素相互结合和运转的价值表现和信息表现。所以，工业企业系统由以下基本要素所构成，如图 1—2 所示。

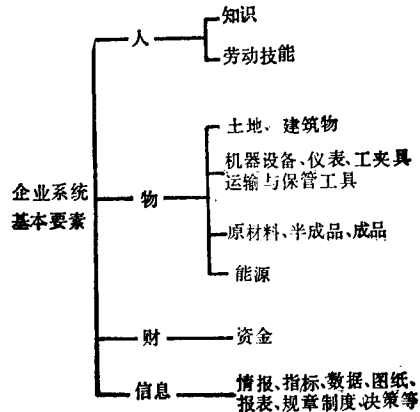


图 1—2 企业系统的基本要素

企业系统的外部环境。系统的外部环境是指一个系统所从属的更大的更高一级系统，也就是系统的客观条件。外部环境对系统的作用表现为对系统的输入。企业是整个国民经济的组成细胞，

是社会的一个生产经营单位，企业必须根据所处的社会经济环境进行生产经营活动，因此，研究企业的外部环境，对搞好企业的供、产、销、人、财、物等起着重要作用。企业所处的外部环境主要有：①党和国家的路线、方针和政策。如经济政策有：价格、税收、投资、信贷、外资、关税、能源政策等。②国家的各种立法、法令、制度、纪律、规定等。如经济立法有：财政法、银行法、税收法、计划法、统计法、合同法、公司法、工厂法、劳动法、价格法、环境保护法等。③国家经济计划、经济措施（经济杠杆）、市场预测、资源供应、资金供应、劳动力供应、技术供应和技术发展趋势等等。广泛说，企业所处外部环境，包括政治环境、社会环境、经济环境、技术环境以及国际环境等等。这些都是关系到企业的生产经营决策、企业的成败问题，搞好企业管理必须加强这方面的研究。

在资本主义经济条件下，企业的外部环境除政府法令、税收、劳资关系等社会环境外，主要表现为四个市场，如图 1—3 所示。

总之，在系统的概念中，着重强调的是整体性观念。系统是作为一个统一的整体而存在的，其要素（或子系统）是不能脱离其整体的。系统本身也不能离开环境。工业企业系统也是这样，企业系统

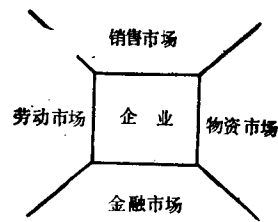


图 1—3 资本主义企业的四个市场

状态的变化，既可以在外部因素的影响下出现，也可以在企业系统内部因素影响下出现。因此，在工业企业管理中，应采用系统分析方法，即把内部条件与外部条件结合起来；把局部和整体、当前与长远利益结合起来；把定量分析与定性分析结合起来。只有这样，才能达到最优计划、最优设计、最优控制、最优管理的目的，实现企业的任务。

3. 任务

社会主义工业企业的任务是：在国家计划指导下，为社会生产工业产品以满足人民日

益增长的物质文化需要，为国家积累资金，为企业自我发展作出贡献，把企业建设成为具有高度物质文明和高度精神文明的现代化企业。

企业的这一任务是由它在国民经济中的作用和它的性质所决定的。从国民经济来看，企业分工从事工业生产经营活动，拥有一定的工业生产力，应当为社会生产工业产品或劳务，推动国民经济的发展，满足人民生活的需要。如果不抓生产，不出产品，社会需要就无法满足，企业也就丧失了存在的理由。再从企业性质来看，社会主义企业应当体现社会主义基本经济规律的要求，在高度技术基础上使生产不断增长和完善，以满足社会需要。还应当通过生产经营活动，为国家与企业提供税金和利润。税金和利润是劳动者为社会所创造的价值，是社会主义建设资金的重要源泉。利润是综合反映企业经济效果的一个指标，要求增加利润，就能促进企业厉行增产节约，全面提高经济效益。

企业是商品生产者，应当享有自己的经济利益。企业生产经营的好坏，应当有利益上的差别。同时，企业职工的个人利益要和生产经营成果直接联系。因此，企业的任务除了首先满足社会和国家的需要以外，还应包括争取提高企业自身的经济收益。

我国是社会主义国家，又是技术经济落后的国家。实现四个现代化所需要物资和资金，主要是依靠现有企业来提供。因此，企业完成根本任务的好坏直接关系到现代化建设的进程，每个企业都必须全力以赴，保证任务的完成，并为此承担经济责任。企业管理就是为完成企业的根本任务服务的，企业完成根本任务的程度如何，应当成为衡量企业管理水平高低的主要标准。为了使企业能完成任务，必须承认企业有一定的权利，为企业提供完成任务所需的外部环境。

三、企业的权限和责任

1. 企业的权限

为了能在国家统一领导下实行独立的经营，全民所有的工业企业应当在人、财、物、供、产、销等方面享有自主权。全民所有的企业的权限必须适应企业独立经营的需要，又以保证国家的统一领导为最高限度。其主要表现在以下几个方面：

(1) 有权选择灵活多样的经营方式。在不改变企业所有制形式、隶属关系和财政体制的情况下，企业有权参与或组织跨部门、跨地区的联合经营；有权择优选点，组织生产协作或产品扩散。可以选择有利于国家计划完成、符合企业实际情况、适应市场变化的灵活的经营方式。

(2) 有权安排自己的产、供、销活动。企业在确保完成国家计划和供货合同的前提下，可以自行安排增产国家建设和市场需要的产品。对于国家统一分配的物资，在订货时企业有权选择供货单位。除国家规定不准自销的产品外，企业分成的产品、国家计划外超产的产品、试制的新产品、购销部门不收购的产品、库存积压的产品，都可以由企业自行销售。

(3) 有权拥有和支配自留资金。企业可将留成所得的资金，按规定比例，分别建立

367221

各种基金,并有权自行支配使用。企业暂时不用的生产发展基金,可以按自愿互利的原则,通过合营、联营、补偿贸易等形式,向企业外投资,以利于把资金用活。另外,企业还有一定的资产处置权。

(4) 有权依照规定自行任免、聘用和选举本企业的工作人员。企业可根据需要从外单位、外地区招聘技术、管理人员,并自定报酬。企业可根据需要从工人中选拔干部。在核定的定员编制范围内,企业有权按照生产特点与实际需要,自行确定机构设置和人员配备。

(5) 有权自行决定用工办法和工资奖励方式。

(6) 有权在国家允许的范围内确定本企业产品的价格。

2. 企业的责任

企业的权限和责任是一个问题的两个方面,是相互制约、不可分割的。在明确企业的权限的同时,也要明确企业的责任。具体来说,主要有以下几个方面:①认真贯彻执行党和国家的方针、政策和法令。②维护全民所有制的财产不受侵犯。③全面完成国家计划,履行经济合同,不断提高产品质量,对用户负责到底。④节约燃料、动力、原料、材料,降低成本,加速资金周转,提高劳动生产率。⑤严格遵守财经纪律,按规定及时上交税金。⑥合理地使用固定资产折旧基金、大修理基金和税后留用利润,有计划地进行挖潜、革新、改造,发展生产。⑦积极采用先进技术和科学管理方法,大力提高管理水平、技术水平和生产水平,切实抓好科研、设计,采取新工艺,发展新品种,建立正规的培训制度,努力培养人才。⑧加强市场调查、预测和分析,根据市场的供求变化,及时调整和建立合理的产品结构。⑨保证安全生产,搞好环境保护,提高职工健康水平。在发展生产的基础上,使职工的生活福利逐步有所改善。⑩加强思想政治工作,教育职工模范遵守国家的法律、法令和劳动纪律,不断提高思想政治觉悟,充分调动其建设四化的积极性。

第二节 工业企业管理及其发展

一、资本主义企业管理的发展

管理的历史由来已久。有共同劳动,就有管理。但作为一门科学,是在工厂出现以后,随着资本主义生产的发展而逐步建立和发展起来的。资本主义工业企业管理的发展,大体经历了三个阶段。

1. 传统管理阶段

这一阶段大体是从十八世纪后期到二十世纪初。这时大工业生产的企业开始发展,规模不大、生产力水平低。企业管理主要靠资本家或其代理人的个人经验,没有操作规程和严格的规章制度。工人培养仅靠师傅带徒弟的方式。总的说来,其特点是小生产经营方式。

2. 科学管理阶段

科学管理阶段,大体是从十九世纪末到二十世纪四十年代,即自由资本主义过渡到垄断

资本主义的时代。十九世纪初，美国惠特尼第一次采用大量互换生产方式。此后，各种金属切削机床相继出现，促进了机械工业的发展。同时，由于企业规模不断扩大，垄断资本日益发展，公司的兴起，企业竞争空前激烈，迫使资本家在采用新技术、新设备的同时，不断采用科学的管理方法，以代替陈旧的传统管理方法。这一时期的主要特点是：管理工作逐渐成为一种专门职业，由“特种雇佣人员”——经理、厂长等，作为资本家的代理人来进行管理，管理的方法是在过去资本家根据个人的经验和判断进行管理的基础上，总结提高，向科学化、系统化、标准化方面发展。在这方面贡献与影响最大的要算是美国的工程师泰罗。他是科学管理理论的创始人。从1881年开始，他利用分工和工程原理，研究生产过程的作业、操作、动作、时间等要素，把工人传统的操作经验加以系统化，制定了作业、时间和工作量的标准，创立定量作业制。同时，他为了使这一制度得到贯彻，还制定了差别工资制，即对完成定量作业的工人，支付较高的工资；对完不成作业的工人，支付较低的工资。此外，他还创立了“职能制”，对不同的领班，规定不同的职务，以便按能定职，各负其责，以提高工作效率。他发表了《科学管理原理》一书，列出四条管理的基本原理：①从生产结构和时间结构上对工人操作进行科学的分析研究，力求尽可能地合理、准确、高效和节约；②科学地选择、训练工人；③发展工人和管理人员之间的合作关系，保证工作能按科学的设计过程去实现；④明确管理人员和工人之间的职责分工，减轻工人的管理工作负担。这四条原理，形成了科学管理的基本组成部分，从而否定了只靠经验办事的早期管理状况，把经验上升为理论和科学，开创了科学管理的新阶段。

与泰罗同时研究管理科学的代表人物，还有甘特。他发明了用线条图编制作业计划，叫甘特图表，就是我们现在用的作业计划，使生产组织工作逐步标准化。美国的福特在1914—1920年，创立了流水生产线，这种生产组织方法把生产过程的时间组织和空间组织统一起来了，从而促进了生产组织工作的进一步标准化，并为生产自动化创造了条件。此外，还有法国的法约尔，他在管理组织职能及其管理原则方面提出了计划、组织、指挥、协调、控制的“五功能”学说，创立了比较完整的系统的管理概念。

3. 现代管理阶段

这个阶段，大体上是从二十世纪四十年代开始，直到现在。第二次世界大战后，管理学者们发现，提高效率固然重要，增加效果则更为重要。前者从战术上考虑加快生产速度，降低成本和减少疲劳；后者从战略上考虑确定正确的方针和政策，即经营决策问题。在这个阶段中，对于解决企业管理问题的两种不同的观点，形成了两个管理学派，即管理科学派和行为科学派。

管理科学派认为，企业管理问题的解决，主要依靠科学的计算。管理科学派的理论，实际上是泰罗的“科学管理”的原理和方法的继续和发展。它是从操作方法、作业程序的研究向科学组织的研究上扩展；同时，吸收了现代自然科学和技术科学的新成果，如运筹学、系统工程、电子计算机等科学技术手段，从而形成的一种现代的组织管理科学。

行为科学派认为，企业管理问题的解决，只重视物质的、技术的条件，而忽视社会条

件对工效的影响，是片面的，因此，主要不是依靠计算和技术，而是靠做好人的工作。它强调从社会科学、经济科学、心理学角度研究管理，重视社会环境、人的相互关系以及心理因素对提高工效和达到决策目标的影响。

两个学派观点不同，互相争论，但由于企业管理既有生产力的组织问题，又有生产关系的调节问题，所以两派各有侧重，正好相互补充。从七十年代起，新的管理理论已经把两派综合起来。因此，现代经济管理是以基础管理（包括计划、生产、技术、质量、劳动、物资、成本、财务管理等）为基础，以经营决策为核心，以系统工程为工具，以行为科学为支柱，形成一个相互联系的、不可分割的完整的科学体系。

从上述企业管理理论的发展过程可以看出，资本主义的企业管理是随着生产力和生产社会化程度的不断提高，而不断发展的。一种新的管理理论的产生和发展，都是生产力发展的必然结果。管理作为一门科学，社会主义工业企业管理对资本主义工业企业管理有一定的继承性。因此，研究我国社会主义工业企业管理时，先分析和研究一下资本主义工业企业管理的产生和发展是很有必要的。

二、企业管理的性质和职能

工业企业管理，就是对企业的生产经营活动，进行计划、组织、指挥、控制和协调，保证生产过程和经营活动的顺利进行，取得最好的经济效果。这是社会化生产所必需的，它由一系列的组织和职能所构成。就生产活动来说，这种管理表现为计划生产、组织劳动、指挥和协调各个生产环节的活动等一系列职能。就经营活动来说，这种管理表现为原材料、能源等的供应，产品的销售，市场调查和预测，为用户服务，资金的筹集和运用，设备、劳动力的调整和补充等一系列活动。因此，管理既包括对人的支配，又包括对物的管理。它既执行合理组织生产力的基本职能，又执行维护生产关系的基本职能。在企业管理实践中，这两方面是密切结合在一起的。这是由于生产过程是生产力和生产关系的统一体，人与物的关系同人与人的关系密切不可分割。马克思说：“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”。他又指出：“一旦从属于资本的劳动成为协调劳动，这种管理、监督和调节的职能就成为资本的职能。这种管理的职能作为资本的特殊职能取得了特殊性质”（《马克思、恩格斯全集》第23卷367页）。这说明，工业企业管理，不仅要适应现代工业生产力发展的需要，而且要体现一定的社会关系的要求，这就决定了企业管理具有两重性质。一方面，企业管理是人们共同劳动的客观需要，管理同生产的发展密切相关，是劳动过程自身得以进行的必要条件。这种与生产力密切联系的指挥和调节职能，在任何社会都是需要的。共同劳动的规模越大，劳动分工和协作越精细、复杂，管理工作也就越精细、复杂和重要。这种共同劳动过程决定的管理，在不同的社会制度下是共同的。由此形成管理的自然属性（一般性），即管理的科学性。另一方面，在不同的社会制度下，对企业的生产经营活动的组织、监督和调节等活动，又总是由占有生产资料的阶级，按照自己的意志和利益进行的。所以，社会制度不同，生产关系不

同，企业管理的性质也就根本不同。在资本主义社会中，企业管理体现的是资产阶级对无产阶级的统治和剥削关系，最终是要加强对工人的剥削，是为掠夺而管理，借管理来掠夺。社会主义企业管理体现的是劳动人民之间联合劳动、互助协作的关系。企业管理要发扬民主，按权、责、利结合的原则，调节好企业内部和外部各方面的关系，目的是提高生产经营的经济效果，多为社会作贡献。这种作为在一定生产关系下进行的管理，是维护和完善生产关系的工具，为实现特定的生产目的服务，一般都具有历史的暂时性，并不为各种社会制度所共有。由此形成管理的社会属性（特殊性），即管理的阶级性。管理企业的过程正是这两个基本职能共同结合起作用的过程，这就是使生产力得以发挥、生产关系得以维护、生产过程得以进行、生产目的得以实现的过程。

工业企业管理的两重性，这是马克思关于工业企业管理的一项重要理论，是我们正确理解工业企业管理性质和职能的基本出发点，研究它有着重要的理论和实践意义。它是解决企业管理学研究对象的理论依据。在管理实践上，既要抓生产力的合理组织，研究自然规律、生产技术，又要注意调整生产关系和改革上层建筑，研究经济规律。既要注意发挥生产技术的作用，更要注意发挥人的作用，加强思想政治工作，调动人的积极性。只强调管理的生产技术方面或只强调管理的生产关系方面，都是片面的和有害的。

工业企业管理的基本职能，是由管理的两重性决定的。工业企业管理的两重性，又是通过合理组织生产和维护与完善现存生产关系两种基本职能表现出来的。管理企业的过程，正是这两种基本职能共同结合发生作用的过程，但在实际的企业管理中，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、控制和调节等一系列具体的管理职能。这些职能都要贯彻到企业生产经营活动的各个方面，是统管全局的、综合性的职能。

1. 计划

计划是企业管理的首要职能。广泛地说，它包括调查研究，预测未来，综合平衡，作出决策（也就是确定目标、决定方针、选择方案等），拟定计划，制定措施。企业进行生产经营活动，需要在国家统一计划指导下，按照社会需要和企业的条件，确定企业的经营方针和目标，拟定企业的长期和短期的计划以及实现计划目标的手段和方法。企业要进行经济、技术、市场、竞争条件各方面的调查、研究、预测，选择企业生产、经营、发展的最优方案。编出周密详尽的经营计划。

2. 组织

企业要进行生产，实现生产、经营、发展的计划，就必须把企业生产经营活动的各要素、各部门、各环节，从分工协作上、相互关系上、在空间和时间的结合上，科学地组织成为一个协调一致的有机整体。企业组织可分为管理机构组织和生产组织以及每个职工的作业组织。管理机构组织规定着企业的组织层次和组织系统，以及各个组织单位（部门）的职责分工，及其相互关系。生产组织是对企业生产布局，各个生产环节的划分和衔接的组织。作业组织（工作组织）则规定着每个职工的职责分工及其相互关系。

3. 指挥

指挥就是对企业各级各类人员的活动,进行有效的领导和指导。它是保证企业的生产经营活动顺利进行不可缺少的条件。企业的职工成千上万,必须有统一指挥,否则,即使已经有计划和组织,也不可能正常地进行活动和实现既定目标。因此,在企业里,必须建立和健全以厂长为首的有权威、有效能的全厂统一的生产指挥系统,这是实现集中统一指挥的重要保证。指挥职能包括指导、领导、督促、教育、鼓励、正确处理各种关系等。指挥的原则有二:一是目的协调的原则。指挥每个职工的工作都必须与企业的生产目的相协调,为完成企业的任务而有效地进行工作。二是指挥统一化原则。指挥要统一,命令要统一,避免多头领导。指挥的方式:一种是强调运用管理权力,以命令、指示等强制性方式进行指挥和领导;另一种是强调人群关系(人与人关系),反对强制性指挥,以民主方式进行指导、教育和激励,使被领导者产生自觉的工作热情、责任心和积极性。我们应该把两者结合起来,就是思想政治工作和行政命令相结合,才是最好的指挥。

4. 控制

控制就是根据政策、目标、计划、标准以及经济原则对企业的生产经营活动进行监督、检查和验证。因此,控制与计划、标准有着密切不可分的关系,为了控制职能的顺利进行,必须有计划和标准,而计划和标准又要依据控制来实现。控制的目的是要求,就在于通过生产经营活动的实际成果与计划或标准比较,发现差异,找出问题,查明原因,采取措施,加以消除,并防止再度发生,如不能消除造成差异的原因,则必须对计划做必要的调整。因此,控制程序分三个阶段:①制定各种标准,这是进行控制的依据。②对作业执行情况与计划、标准的差异进行监督、测定和分析评价。③在检查中发现偏差要采取纠正措施。根据各项业务的不同,采取不同的控制方法。可以用一项标准,也可以用多项标准进行控制。可以用指标、计量仪器、会计、统计报表、电视、信号等进行控制,也可以由人直接在现场进行观察控制。控制要分主次,符合经济性,便于使人了解和掌握。

5. 协调

协调是为了有效地达到企业经营目的,对企业的生产经营活动加以统一和调节,以保证各方面活动不断协调和平衡。协调的内容可分为内部协调和外部协调。内部协调是指企业内各部门之间、各种资源之间、各生产环节之间的协调等;外部协调是指企业与外部环境的协调,如供、产、销的协调等。做好协调工作,关键在于使全体职工对企业生产经营活动的目标、方针、决策、计划、标准和规章制度等都能清楚了解,树立全局观念,互相协作支援。

以上各项管理职能并不是独立存在的,而是密切联系的,是在同一管理过程中实施的,这就是管理职能的总体性。通过决策和计划,明确企业的目标;通过组织,建立实现目标的手段;通过指挥,建立正常的生产秩序;通过监督、检查计划的实施情况;通过调节,纠正偏差,使各方面的工作更加协调,使计划更符合实际,从而保证计划贯彻执行和决策的实现。企业管理性质、内容和职能的相互关系如图 1—4。

总之，以上从研究企业及其环境出发，通过对企业管理的性质、内容、职能及其发展的论述，可以看出工业企业管理一方面是调节，使企业内部各方面、企业与外部各方面通过调节达到协调。另一方面是调动，调动企业资源的充分合理利用，调动职工及企业内外各方面的积极性等。

三、我国企业管理的发展

建国以来，我国企业管理走了一条曲折的道路。第一个五年计划期间是企业管理走上科学管理轨道的时期，六十年代前半期企业管理得到了稳定发展。五十年代后期，企业管理工作指导上有失误，特别是“文化大革命”严重地影响了我国企业管理水平的提高。

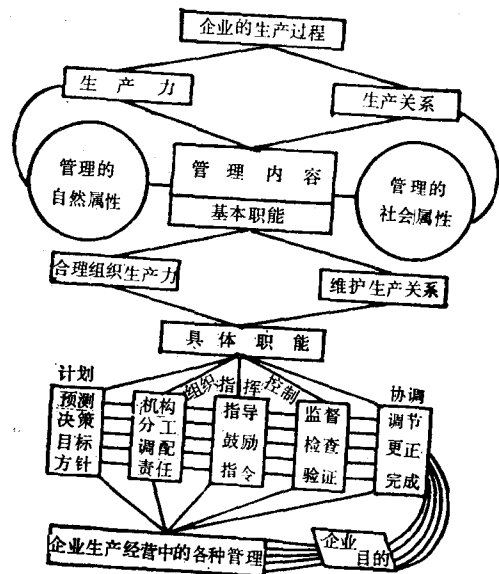


图 1-4 企业管理性质、内容和职能关系图

党的十一届三中全会以后对企业管理工作从指导思想、组织领导、管理制度上等进行了拨乱反正。企业的整顿是同国家经济管理体制的改革紧密结合进行的。党的十一届三中全会以后，进行了扩大企业自主权试点，1981年又发展为以责、权、利相结合为特点的工业经济责任制。工业经济责任制，就是在国家计划指导下，以提高社会效益为目的，实行责、权、利相结合的企业生产经营管理制度。它把企业和职工的经济利益同其承担的经济责任、实现的经济效益和劳动成果联系起来。它包括两个方面的内容：一方面是解决国家与企业的责、权、利关系，另一方面是企业内部建立责、权、利相结合的经济责任制。这两个方面是互相联系的，企业内部经济责任制要以企业与国家的责、权、利关系为前提，企业要把对国家所承担的责、权、利和全部管理业务，通过内部经济责任制落实到分厂、车间、班组以至每一岗位。

当前，随着经济体制改革的深入发展，企业管理正进行着一场重大的变革：正在由生产型管理转向生产经营型管理。大家知道，在过去高度集中的国家行政管理办法下，企业的生产计划由国家统一规定，企业所需物资绝大部分由上级主管机关统一分配调拨，企业产品由国家统购包销，在财政上，国家对企业实行“统收统支”等。这样企业管理的范围自然限于企业内部，以管理生产为主，形成生产型管理。经济体制的改革扩大了企业自主权，推行工业经济责任制，使企业成为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，要与市场发生联系，使内部与外部有机地结合起来，这就必然要求生产型转向生产经营型管理。

从生产型管理转向生产经营型管理，需要明确二者的主要区别，从而采取措施。首先，