

工业企业经营管理学



上海交通大学工业管理工程系

目 录

第一章	绪 论	1
第一节	管理的性质和职能	1
第二节	管理作为一门科学的历史发展及 现代管理学派	4
第三节	我国的社会主义工业企业及其管理	10
第二章	工业企业的生产行政系统的组织	13
第一节	组织设计的原则	13
第二节	组织原理	15
第三节	组织机构	18
第四节	规章制度	23
第五节	民主管理	25
第六节	关于组织理论的若干发展	29
第三章	工业企业的经营目标和长远规划	33
第一节	经营思想和经营目标	33
第二节	长远规划	37
第三节	预 测	41
第四节	产品发展方向和研发	61
第四章	经营决策	58
第一节	近代经营决策理论	58
第二节	决策程序	62
第三节	经营决策的定量方法	65
第四节	经营决策的风险	73

第五章	厂址选择和工厂布置	78
第一节	厂址选择的意义及其选择因素	78
第二节	工厂布置及其目标	83
第三节	影响工厂布置的因素	86
第四节	工厂布置的基本类型	88
第五节	工厂布置的方法	91
第六节	物资搬运设计	96
第六章	生产过程和工艺过程	101
第一节	生产过程的观念和构成	101
第二节	生产类型	102
第三节	物流模型	105
第四节	产品和工艺过程设计	114
第五节	成组技术	123
第七章	工作研究	132
第一节	工作方法研究及其意义	133
第二节	工作设计和动作研究	133
第三节	劳动定额和工作衡量	147
第八章	生产设备	8-1
第一节	生产设备的分类、选择和评价	8-1
第二节	设备的更新	8-5
第三节	机器设备的全面管理——设备 综合工程学	8-11
第四节	机器设备的使用和维修	8-16

第九章	生产计划与控制	9-1
第一节	生产计划和企业综合计划	9-1
第二节	生产计划的主要指标及其平衡	9-3
第三节	生产任务安排的定量决策方法	9-7
第四节	生产作业计划的编制	9-14
第五节	生产作业进度和日程安排	9-27
第六节	生产控制和生产调度	9-35
第十章	物资供应及库存控制	10-1
第一节	物料库存的分类及其控制	10-1
第二节	库存模型	10-2
第三节	库存控制的方法	10-7
第四节	原材料的耗用、供应计划和采购工作	10-11
第五节	仓库	10-14
第十一章	人群关系和劳动管理	11-1
第一节	人的因素的意义	11-1
第二节	人群关系和领导行为	11-3
第三节	需要层次及激励因素	11-7
第四节	教育和培训	11-12
第五节	编制定员与劳动组织	11-13
第六节	工资和奖励	11-16
第十二章	管理信息	12-1
第一节	管理信息的概念与信息流	12-1
第二节	对管理信息的基本要求	12-6
第三节	信息交流模式和信息网	12-9
第四节	电子计算机在企业管理中的应用	12-12

第五节	管理信息系统	12-17
第十三章	经济效果的分析、评定和考核	13-1
第一节	经济效果的概念	13-1
第二节	企业的经营目标和效果的评价考核	13-3
第三节	企业经济效果评价考核的指标体系	13-5
第四节	经济效果的动态评价	13-11

第一章 绪 论

第一节 管理的性质和职能

工业企业的经营管理是社会化大生产的必然产物。它是与社会生产力的发展直接联系的，体现了社会劳动过程的一般要求，由此形成了管理的自然属性；另一方面，它又是社会生产关系的体现，是实现生产目的的重要手段，由此形成管理的社会属性，管理的这种二重性质，从根本上说来是由于生产过程是生产力和生产关系的统一体。管理既要合理地组织生产力，又要维护和发展特定的生产关系。认识这个二重性，对正确理解管理的作用，划清社会主义的管理与资本主义管理的界限，有着重要的意义。

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，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己。一个乐队就需要一个乐队指挥”。

（《马恩全集》第23卷，第367页）列宁也曾指出，“任何大机器工业——即社会主义的物质的、生产的泉源的基础——都要求无条件的和最严格的统一意志，以指导几百人、几千人以致几万人的共同工作”。（《列宁全集》第3卷，第520页）现代工业企业，由于生产手段的不断变革，生产技术日益复杂，劳动社会化程度空前提高，社会经济联系非常广泛，工业企业生产过程的这一特点使得管理成了企业进行日常生产、技术、经济活动的必要条件和必要手段。并且这种必要性正在与日俱增。

应当指出作为现代社会化大生产的必要条件和必要手段，管理的这种自然属性，并不是社会主义企业管理所特有的，资本主义企业管理也有这种自然属性。因为现代资本主义企业的生产，就其生产力方面而言，它也是一种社会化的大生产，因而也需要管理，管理也是人们进行社会化大生产的必要条件和必要手段。所以，从社会化大生产而产生的管理的自然属性来说，社会主义企业的管理与资本主义企业的管理存在着共性。正是由于这种共性的存在，列宁在评价美国的泰

罗管理制时指出，它是“一系列的最丰富的科学成就，即按科学来分析人在劳动中的机械动作，省去多余的笨拙的动作，制定最精确的工作方法，实行最完善的计算和监督制等等”。

（《列宁选集》第3卷，第511页）。

但是，从生产关系方面说，在社会主义条件下工业企业的生产关系是建立在生产资料社会主义公有制基础上的生产关系，在这种生产关系下，生产目的是以尽可能少的消耗，生产更多更好的产品（或劳务），来满足广大人民的需要。企业中人与人之间的关系是同志式的平等的、互相合作的关系，并且在分配上实行着按劳分配的原则，而这种社会主义生产关系必须依靠企业管理才能得以体现、实施和维护。例如在社会主义的企业管理中体现着这样一些特征：管理的权力属于劳动者，管理的目的是为了发展社会主义生产，满足社会全体成员日益增长的需要，管理的方式是民主集中制，有实行真正的民主管理的可能，等等。因此社会主义企业管理作为一种体现和维护社会主义生产关系关系的手段，具有其特有的社会属性，当然，资本主义企业管理同样也有它的社会属性，不过这种社会属性是与社会主义企业管理的社会属性完全不同的，它是一种剥削工人剩余价值的强有力的手段，它的社会属性在于它的剥削性。这种属性在资本主义的企业管理中得到充分的体现，如管理的权力专属于资本家及其代理人，管理的目的是为了从工人身上榨取尽可能多的剩余价值，管理的方式带有专制性和欺骗性等等。所以马克思曾明确指出：“资本家的管理不仅是一种由社会劳动过程的性质产生并属于社会劳动过程的特殊职能，它同时也是剥削社会劳动过程的职能，因而也是由剥削者和它所剥削的原料之间不可避免的对抗决定”。（《马克思全集》第23卷，第368页）列宁在评价泰罗管理制时也出，这种管理制是“资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段”。（《列宁选集》第3卷，第511页）因此，从管理的社会属性来说，社会主义的企业管理和资本主义的企业管理两者截然不同，有着本质区别。

管理为了合理组织生产力的和维护和发展特定的生产关系，它实施以下具体的职能：

1、计划：计划是管理的首要职能，它包括制订企业的较长时期的经营目标，如产品方向、生产规模等；拟订为达成企业经营目标的方案，并在不同方案间作出决策；以及在正确决策的基础上制订近期的计划，并在实施过程中不断地检查和修正，使之更加切合实际情况。

2、组织：主要是环绕达成企业经营目标建立一个适当的，有力的，能作出灵活反应的管理组织系统，明确各个岗位的职责，确立各级人员之间的工作关系，做到职责分明、权责结合；为了合理组织生产力，还要安排好企业内部的空间布局以及生产单位的合理划分；建立准确、灵敏的信息系统也是组织职能的一个重要内容。

3、用人：在工业企业的生产经营活动中，人的因素是第一位的，现代化大生产的发展，本身要求有一支精通技术业务的职工队伍，用人作为管理的一个重要职能，主要对人才的发现、选择、任用、培养和激励，以保证人尽其才，充分调动企业人员的积极性，培养企业所有各个岗位的后备力量，注意智力开发，在用人职能中具有特殊重要的意义。

4、指导：指的是企业的各级管理人员，根据企业的经营目标及预定计划，运用各级的岗位权力，对所属单位和人员进行及时有效的指挥、监督和协调，达到令行禁止，步调统一，由于现代工业企业生产技术业务的复杂性，协调在指导职能中具有十分重要的地位，没有对企业内部各部门，各单位的局部目标及其行为的协调，就不可能达成企业的整体目标。

5、控制：为了达成企业的既定经营目标，必须对各个方面的工作规定一定的标准，在执行中如果偏离了原定的标准，就要采取必要的调整措施，使之返回到原定标准的轨道上来，这就是控制的职能，为了实行有效的控制，必须建立及时、有效的信息反馈制度，就是把输出的执行情况的信息再输入回来与原定标准进行对比，根据偏离的程度实行控制。

以上几个方面是管理的基本职能，即经过计划制订企业的经营目标和实现目标的计划，经过组织建立实现目标和计划的手段经过用人和指导使企业各项活动按预定目标运转起来，经过控制保证各项活动

在运转中不偏离预定的目标和标准，以上各项职能是统一的，互相渗透的，总的说来是环绕着企业经营目标的制订和实现，以尽可能少的资源（人、财、物）的输入，达到尽可能多的符合社会需要的产品（或劳务）以及资金的输出。

第二节 管理作为一门科学的历史发展 及现代管理学派

一、管理的历史发展

管理的历史由来已久。有共同劳动，就有管理。但是成为一门科学的管理则是资本主义工厂制度出现以后的产物。随着资本主义生产的发展，资本主义企业管理作为一门科学也发展起来，它大约经历了三个阶段。

1. 经验管理阶段

这个阶段是从十八世纪后期到二十世纪初，即从资本主义工厂制度出现起，到资本主义自由竞争阶段结束为止，经历了一百年。经验管理主要是资本家通过管理对工人进行监督，解决如何分工协作，保证生产正常进行及如何减少资本的耗费，以赚取更多的利润。经验管理的突出特点是没有完全摆脱小生产经营方式的影响，仍然靠个人的经验进行生产和管理。工人凭自己的经验来操作，没有统一的操作规程。管理人员凭自己的经验来管理，没有统一的管理办法。在工人和管理人员的培养方面，只是靠师傅传授自己的经验，没有统一的标准和要求。从管理作为一门科学的角度来说，基本上是属于积累实践经验的阶段。

2. “科学管理”阶段

这个阶段大体上从二十世纪初到四十年代，经历了近半个世纪。

最先提出“科学管理”理论的代表人物，是美国的泰罗（F. W. Taylor）。他从1881年开始在企业里长期进行管理工作的试验研究，于1911年发表了《科学管理原理》一书，这是资本主义管理科学最早的代表性著作。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”。泰罗提出的“科学管理”理论的主要内容有：

劳动方法的标准化；工时的科学利用；实行有差别的计件工资制；按标准操作对工人进行训练，以代替用师傅带徒弟的传统办法培训工人；明确划分计划职能与作业职能，计划职能人员负责研究、计划、调查、控制，以及对操作者进行指导，逐步发展到管理人员专业化。

泰罗在发展“科学管理”中的成就，可以从他从事的一系列著名的试验中表现出来。

从1881年起，他开始研究金属切削，经过二十五年之久的试验发表了一篇长达200多页的论文，他和他的助手的金属切削试验使切削定额有了惊人的提高。

在伯利恒钢铁厂，泰罗对铲挖作业进行了分析试验，他发现每铁铲负荷的最适当的重量应是21磅，于是他设计了各种不同尺寸的铁铲用于铲各种不同的物料，使每铲的重量大体上都达到21磅。试验结果使得现场劳动力从500人减少至140人，平均每人每天的操作量从1.6吨提高到5.9吨，每吨操作成本从7.2美分降低到3.3美分，每个操作工人的日工资从1.15美元提高到1.88美元。

搬运生铁是泰罗成功地进行的另一个试验，他对伯利恒厂五座高炉的产品搬运进行研究试验后，设计出一套搬运方法，并得出一个工人每天按这种方法操作应能搬运47.5英吨，而工人必须有57%的休息时间，使他能整天负担这些工作量，他选定了工人进行训练，直到能按这个操作量搬运为止，这样操作量就从原来的12.5英吨提高到了47.5英吨，日工资则从1.15美元提高到1.85美元。

泰罗主张一切管理问题都应当而且可能用科学的方法去加以研究和解决，实行各方面的标准化，使个人经验上升为理论，不要单凭经验办事，这就开创了“科学管理”的新阶段。不过他主要研究企业内部生产管理方面的问题。

在泰罗前后，对生产管理作出贡献的还有一些人，其中主要有：吉尔布勒斯（F. B. Gilbreth）夫妇，他们长期从事于动作研究和疲劳研究，被称作是动作研究的创始人；甘特（H. L. Gantt），他发明了运用线条图制定生产作业计划和控制计划执行情况的管理办法，并在工资制度方面有深入的研究，提出了“甘特作

业奖励制度”；福特（H. Ford）在1914—1920年创立了汽车工业的流水生产线，促进了生产组织工作的标准化，并为生产自动化创造了条件。

在管理职能和管理原则方面，法国的费尧（Henri Fayol）作出过重大贡献，把管理职能划分为计划、组织、指导、协调和控制就是他提出来的，他还提出了管理的十四条原则，即：(1)分工，(2)权责对应，(3)纪律，(4)统一命令，(5)统一指导，(6)个人服从整体利益，(7)合理的报酬，(8)适当的集权，(9)分级，(10)秩序（明确每人、每事的地位和作用），(11)平等，(12)职务稳定，(13)创造力，(14)协作精神。

3. 现代管理阶段

这个阶段大体上是从本世纪四十年代开始，直到现在。

二次世界大战以后，随着生产力的发展，企业的规模更趋复杂庞大。科学技术的进步，使技术更新和产品换代的周期更加缩短，生产过程的自动化，连续化程度大为提高，企业与社会各方面联系更加广泛密切，市场情况瞬息万变，而且具有世界性质，总之生产社会化程度又提高到了一个新的程度，原来的“科学管理”已不能适应这一发展的要求，管理开始进入了“现代管理”的阶级。

现代管理的诸方面内容，在本书以下各章都将有所述及，在这里先概括地提出其主要特点如下：

(1)重视人的因素——行为科学的发展和应用于管理。

早在本世纪二十年代后期，在美国西方电气公司霍桑工厂进行的著名的霍桑试验的结果导致了社会心理学的技术应用这管理问题，从而进行了关于组织中人的行为的理论的发展，行为科学研究人的思想、感情和愿望，研究人的行为产生的动机，采取激发动机以调节行为，调动人的积极性。

行为科学在近年来所以受到重视的原因，在于随着科学技术的进步，人在生产过程中的作用不是被削弱而是更重要了，许多工作带有更强的科学性和技术性，这在实际上是无法监督的，只有启发职工的自觉才能使管理目标得以实现。

(2). 广泛应用定量的方法对管理问题实行优化——运筹学和电子计算机应用于管理。

在二次世界大战中发展起来,开始应用于军事目的的运筹学,在战后广泛地应用于企业的经营管理,并得到了进一步的发展,运筹学应用数学方法和数学模型来表达事物之间的因果关系,通过对数学模型的求解,对企业的各种管理问题进行定量分析和方案比较,达到最经济最有效的管理,实现管理问题的优化,运筹学在管理的各个领域都能应用,诸如:确定最佳采购批量和生产批量,合理安排生产日程,合理安排工序先后次序,安排物资运输路线,计划维修的合理安排,仓库地点的设置等等。

复杂的定量计算促进了电子计算机应用于管理,此外现代工业生产中,对信息流通和信息处理的要求不断提高也进一步促进了电子计算机的广泛应用。

(3)把企业看成是一个处于一定环境下的有机整体(系统)——系统工程和系统分析方法的引用于管理。

所谓系统,是指由互相作用、互相依赖的若干组成部分结合成具有特定功能的有机整体,一个系统包含有若干组成部分(子系统),但这个系统本身又从属于一个更大的系统。现代企业规模日益扩大,业务复杂,部门分工较细,企业作为一个系统,包含有许多子系统如生产系统,物质系统等,系统管理的观点强调从企业整个系统来权衡得失,重视战略决策和整体目标。注意协调各个子系统的目标和活动,使之服从整个系统的利益,系统工程(分析)的方法强调建立在科学的计算和定量分析的基础上的合乎逻辑的推理和程序。

以上管理的历史发展的三个阶段可以简单地表示如下:

阶段	管理原则	管理方法	管理手段
经验管理	低人工成本	工资制度	直接监督
科学管理	低生产成本	工时定额 生产标准化	秒表 传送带
现代管理	最低生产成本 最高市场需求	定量化,系统的概念 和行为科学的应用	电子计算机

二、现代管理学派

从管理发展的历史可以看出，管理作为一门科学是一门年青的而且正处于发展中的科学，基于管理的自然属性和社会属性，管理又是一门涉及面很广的边缘科学，它是数学、技术科学、经济学、社会心理学等都有密切联系，由于这些特点，近一、二十年内资本主义国家发展了许多管理学派，其主要的有：

1. 管理过程学派：这个学派基本上是泰罗和费尧的古典管理理论的继承和发展，这一学派把管理作为一个由企业中的管理人员（而不是由非管理人员）执行的活动和职能，完成这些职能被当作一个过程，而这学派的管理理论就是分析这个过程，对这一过程建立一个概念体系并提出有关原则。

2. 行为学派：行为学派把管理归结为一系列人群关系，这一学派是把行为科学特别是心理学和社会心理学应用于管理而发展形成的，它集中于研究人们做什么（行为）和为何这样做（动机）由于人群关系，激励因素，信息交流、领导行为等课题对管理过程的重要影响，行为学派的理论引起广泛的重视和许多管理学者的研究和应用。

3. 社会系统学派：这一学派以巴纳德（C. I. Barnard）为代表，他认为，社会的各级组织都是一个协作系统，即由相互协作的各个人组成的系统，这些协作系统是正式组织，都包含有三个要素，协作的意愿，共同的目标，信息联系。非正式组织也起着重要作用，它同正式组织互相创造条件，在某些方面对正式组织产生积极的影响，组织中经理人员的作用，就是在协作系统中作为相互联系的中心，并对协作的努力进行协调，以使组织能够维持运转。

4. 决策理论学派：这一学派的代表人物有西蒙（H. A. Simon），马奇（J. G. March）等人。它是在第二次世界大战以后吸收了行为科学，系统理论，运筹学和计算机程序等学科的内容而发展起来的，他们认为，决策贯穿管理的全过程，管理就是决策，他们对决策的过程、决策的准则、程序化决策和非程序化决策、组织机构的建立同决策过程的联系等方面进行了分析研究。

5. 系统管理学派：其代表人物有卡斯特（F. E. Kast）、罗

森茨韦克(J . E . Rosenzweig) 等人, 这个学派从系统的观点考虑和管理企业, 以提高企业的效率, 使各个系统和有关部门的相互联系网络清楚, 更好地实现企业的总目标, 系统管理理论中的许多内容有助于自动化, 控制论, 管理信息系统, 权变理论的发展。

6、经验学派: 代表人物有杜拉克(P . Drucker)、戴尔(F . Dale) 等人, 他们认为古典管理理论和行为科学都不能完全适应企业发展的实际需要, 他们强调经理人员的成功的或失败的经验, 主张从企业管理的实际出发, 以大企业的管理经验为主要研究对象, 加以概括和理论化。通过案例研究, 向企业管理人员提供实际建议。

7、权变理论学派, 这个学派认为在企业管理中要根据企业所处的内外条件随机应变, 没有什么一成不变、普遍适用的“最好的管理理论和方法, 这一学派是适应科技、经济、政治的剧烈变动和职工队伍构成和文化技术水平的改变而产生发展的。

8、管理科学学派: 其代表人物有伯法(E . S . Buffa) 等人, 他们认为: 管理就是用数学模式和程序来表示计划、组织、控制、决策等合乎逻辑的程序, 求出最优解, 以达到企业的目标, 管理科学就是制订用于管理决策的数学模式与程序的系统, 并把它们通过电子计算机应用于企业管理。

美国管理学者孔茨(Harold Koontz) 在1980年发表的《再论管理理论的丛林》中提出目前至少已发展到有十一个学派, 除以上列举的以外, 还有社会技术系统学派, 经理角色学派、经营管理理论学派等。

上述众多的管理学派的存在, 一方面说明了管理作为一门科学正处于发展中, 还远未达到能建立统一的严密体系的成熟程度, 另一方面说明了许多学者从他们所强调管理的重点出发所作出的贡献, 将从各个侧面有助于管理作为一门科学的发展, 由于管理是一门应用科学, 管理的成效要由实践来证明。因此重要的不在于评论各个学派理论的是非曲直, 而在于在实际工作中从具体情况出发, 综合运用各派理论中有益的观点和方法, 取得真正的成效。

国外众多的管理学派, 反映了管理作为一门科学在发展过程中人

们在认识上的差异，这种认识上的差异在我国从事管理的实际工作者和理论工作者中同样也在不同程度上存在着，了解国外各个管理学派的主要论点及其发展，对我们也是其一定的现实的借鉴意义的。

第三节 我国的社会主义工业企业 及其管理

一、我国社会主义工业企业的性质

我国的社会主义工业企业，是建立在现代科学技术基础上的大机器生产，是具有高度分工和协作的社会化大生产，同时又是以生产资料公有制为基础的，它与资本主义工业企业在社会性质上有着根本的区别。

社会主义国营工业企业的性质具体表现为：

1、企业的生产资料，包括厂房、生产建筑物、机器设备及原材料等均属于国家所有，但企业有维护、使用，支配的权力；

2、企业的生产经营活动，必须在国家统一计划指导下进行，服从国家有关的方针、政策和制度；

3、企业的生产资料的采购和产品的销售要根据计划调节和市场调节相结合，以计划调节为主的原则进行；

4、企业必须按国家规定缴纳利润和税金；

5、企业必须根据国家的规定招收录用职工并按规定标准支付职工工资。

这就是说国营工业企业的各方面的生产经营活动都必须接受国家的控制和指导，这体现了国营工业企业生产资料归全体劳动人民所有的性质，这是问题的一个方面，而问题的另一方面则是：由于现代化工业企业生产经营活动十分复杂，各个企业又都有其各自的生产过程和产品，而且每个国营工业企业又是一个独立的商品生产者，它的产品是通过商品交换的形式转让出去的，从而必须根据市场需要来规划自己的经营活动，以生产经营的收入补偿生产中的耗费，这些都决定了每个企业都必须独立经营，具有一定的自主权，明确社会主义国营工业企业是在生产资料全民所有制基础上的独立的商品生产者这一性质，对正确处理好国家与企业的关系具有重要的指导意义。

二、我国社会主义工业企业管理发展的历史和前景

我国社会主义工业企业管理的发展历史，最早可以追溯到解放前的第二次国内革命战争时期。那时在解放区就兴办了一些小型的、分散的工厂，这个时期形成的管理思想和管理经验，具有以下三个显著特点：(1)具有优良的革命传统，主要是：坚持党的领导，加强政治思想工作；以生产为中心，用生产来保证革命胜利的办企业思想明确；实行三大主义；充分发扬自力更生、艰苦奋斗、勤俭创业的革命精神。(2)实行供给制，即企业不实行独立核算，一部份职工也按军队和党政机关职工的办法，在随着一些工业城市的解放，我们逐渐掌握了一些现代工业，但大规模地发展现代工业，管理现代企业，还是建国后的事情，解放初期，我们通过对企业的民主改革和生产改革，促进了生产的恢复和发展。到1952年底，国家胜利地完成了恢复国民经济的任务。1953年，我国进入了大规模经济建设时期，开始执行第一个五年计划。当时，在全国范围内全面地引进苏联的企业管理的办法，也就是他们在四十年代末、五十年代初的一套管理办法。如普遍实行计划管理、推行生产作业计划，建立生产责任制度；实行技术管理，推行工艺规程、技术检查制度，制订技术标准、劳动定额等。建立技术工作秩序；实行经济管理，建立经济核算制；大量培养各类干部和工人，开展社会主义劳动竞赛，实行各尽所能、按劳分配；等等。这些管理制度和方法的推行，使我国企业管理开始走上科学管理的轨道，对促进生产起了积极的作用。但是苏联的这套管理也存在着缺点，例如：在企业内单纯强调行政命令管理，忽视民主管理；片面强调物质鼓励，放松思想政治工作，等等，而我们在学习时也未加分析地把它们一起搬了过来，这给我们的企业管理带来了不良的影响，妨碍我们把党的优良传统同现代化大生产相结合，以形成具有我国特点的企业管理。1956年9月，党的八大提出，“在企业中应建立以党为核心的集体领导和个人负责相结合的领导制度”。1957年3月，党中央又决定在企业中推行党委领导下的职工代表大会或职工大会制，加强民主管理。1960年3月，毛主席在批示《鞍纲宪法》时再次强调，反对全部照搬苏联。在1958年的群众运动中，在生产技术和企业管

理方面出现了一些新鲜经验，如工人参加小组日常管理，领导干部、技术人员和工人“三结合”，干部参加生产劳动等，但是却把第一个五年计划中建立起来的很多管理制度和办法，看成是不合理的东西，加以批判和改革，因而在企业管理上引起了混乱，这种情况在1961年党提出了“调整、巩固、充实、提高”的“八字方针”后又得到了逐步的纠正，当时，颁布了《国营工业企业工作条例（草案）》（简称“工业七十条”），使我国的管理制度和办法大大地前进了一步，促进了生产的迅速发展。但是这一切在林彪、“四人帮”的十年浩劫中又遭到了毁灭性的破坏。给我国企业管理工作造成了大混乱、大倒退，给社会主义经济建设带来了难以估量的损失。粉碎“四人帮”后，我国的企业管科学又获得了新生，首先在党的领导下逐渐地恢复我国过去行之有效的企业管理制度，提出了改革经济管理体制，并适应四个现代化的要求，逐步实现管理现代化的目标。

近几年来的实践表明，整顿企业管理，逐步向实现管理现代化的目标前进是一个很艰巨的任务，它会遇到诸如经济体制、干部素质、人员培训、小生产的习惯势力，十年动乱遗留下来的消极因素等，各种各样的问题和阻力，而这些问题都不是很快或轻易就能解决的。但是，几年来的实践同样表明，我国管理的落后状态所造成的严重后果，以及科学管理和现代技术在一起作为支持经济高速增长的两个“车轮”的重要意义，这些已逐渐为人们所认识并接受。学习管理理论，研究管理问题的热潮已开始形成，几年来的实践还表明，在管理问题上闭关自守，故步自封是不行的，但全盘照搬国外的一套显然也是不行的，必须从我国实际情况出发学习引进国外的先进经验，在这方面也已初步取得了一些成效，如运用预测技术，以技术经济分析的方法对方案的评价选择，推行全面质量管理，应用价值工程的方法等等，以上情况表明，在我国工业企业中实现管理现代化是一项非常艰巨的任务，但是又是一项势在必行而且是完全可行的工作。当然，要探索出一条适合我国国情的管理现代化的路子，将有待于我国从事管理的实际工作的理论工作者作出艰巨而持久的努力。