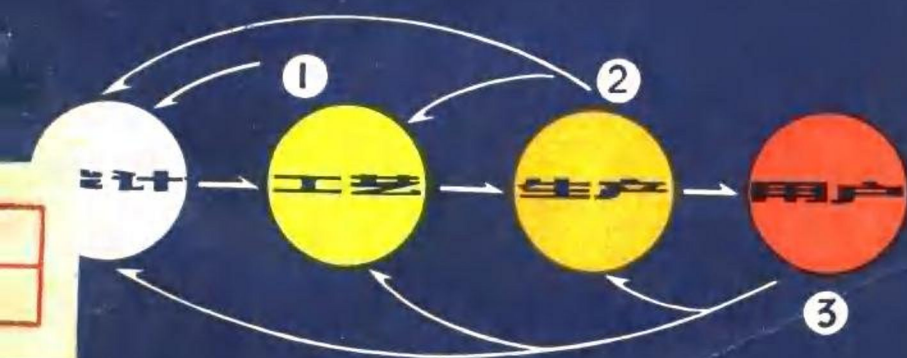


GONG YE QI YE GUAN LI

工业企业管理

经济管理知识读物



江苏人民出版社

经济管理知识读物

工业企业管理

南京市《工业企业管理》编写组

江苏人民出版社

工业企业管理

南京市工业企业管理编写组

*

江苏人民出版社出版

江苏省新华书店发行

南京人民印刷厂印刷

1980年5月第1版 1980年5月第1次印刷

印数：1—85,000册

书号：4100·005 定价：0.82元

目 录

第 一 章	工业企业管理概论	(1—23)
第 二 章	社会主义工业企业管理的基本制度	(24—34)
第 三 章	生产过程组织	(35—68)
第 四 章	统 筹 法	(69—84)
第 五 章	计划管理	(85—107)
第 六 章	质量管理	(108—159)
第 七 章	技术管理	(160—189)
第 八 章	设备管理	(190—226)
第 九 章	生产管理	(227—250)
第 十 章	劳动管理	(251—308)
第十一章	物资管理	(309—331)
第十二章	财务管理	(332—369)
第十三章	经济核算与分析.....	(370—400)

第一章 工业企业管理概论

第一节 工业企业管理

第二节 工业企业管理科学的演进

第三节 现代化管理的基本内容

第四节 社会主义工业管理工作程序
与管理机构的设置

社会主义生产是社会化大生产，是建立在高度发展的技术基础之上的，它需要进行科学的管理。有了科学的管理，就可以充分发挥社会主义企业的优越性和潜力，不然就会贻误我们的事业，影响四个现代化的实现。有人说，技术和管理好比现代化的两个轮子，有了这两个轮子，现代化的车子就可以高速行驶。这是很有道理的。因此，为了加速我国的四化建设，尽快地把国民经济搞上去，有必要好好地学习掌握现代管理科学。现代生产的组织管理确实已经不是只凭一己的狭隘经验可以胜任得了的事了，它已发展成为一门需要潜心学习的科学。在现代的生产管理中，已经用上运筹学、系统工程、信息管理、决策理论、电子计算技术等先进的理论和方法。这就要求我们非得努力学习不可。可以说，大力培养经济管理人才，努力学习现代管理科学，提高经营管理水平，已经成为我们当前一项刻不容缓的重要任务。华国锋同志在五届人大政府工作报告中指出：“我们讲提高，就是要大大提高生产水平、技术水平和管理水平。……要使各级经济管理机关和经济工作人员，都能够显著提高组织和领导社会化大生产的能力，提高科学管理和业务技术的水平，力求在自己的职务上逐步成为专家。”

下面我们就来谈谈现代管理的一些基本理论和基本方法。

第一节 工业企业管理

首先谈谈什么是工业企业。社会主义工业企业，是社会主义公有制的生产单位，其基本任务是满足社会 and 人民群众日益增长的需要不断地增加生产，提供价廉物美的工业产品，并

且在此基础上不断增加社会主义积累，为社会主义提供扩大再生产的手段和资金。这也就是社会主义工业企业的性质。

社会主义工业企业的性质和任务决定着如下两个问题：第一个问题是社会主义工业企业与资本主义工业企业的根本不同点，不仅是所有制不同，而且在社会上的作用也不同。资本主义工业企业是为获取最大限度利润，为巩固资本主义制度服务的。社会主义工业企业是为社会谋福利，为巩固社会主义制度，建设共产主义服务的。第二个问题是社会主义工业企业是企业单位。它与社会主义事业单位的根本不同点，是它不仅要生产工业产品，而且还要为社会主义建设和社会主义扩大再生产积累资金。其次社会主义工业企业与商业企业和运输等企业的不同点，在于它不仅要为社会主义扩大再生产积累资金，还要向社会提供质量好、数量多的满足社会需要的工业产品。由于社会主义工业企业的这些性质，就决定了社会主义工业企业必须以生产为中心，全面完成国家计划。这就是说，社会主义企业要在不断提高职工的思想政治觉悟和文化技术水平、不断改善劳动条件实现安全和文明生产的基础上，充分发挥职工的主动性和创造性，不断提高劳动生产率，合理地利用固定资产和流动资金，尽量节约各种物资的消耗，按期完成规定的产品品种、质量和数量计划，并努力不断地降低产品成本，增加企业盈利。

工业企业管理，就是要通过合理决策，拟订计划，组织指挥，检查督促，总结经验，不断创新，持续提高，来达到以最少的人力物力财力和时间的消耗，生产出质量好、数量多、成本低、利润大的满足社会需要的工业产品。所以管理对工业企业生产来说是非常重要的。

现在国内外的经验已经充分证明，先进的生产技术和科

学管理方法是企业生产和国民经济高速度发展的两个车轮，缺一不可。而且从一定的意义上来说，管理的好坏对生产的发展尤为重要。因为即使有了先进的技术，如若没有科学的管理，则先进的技术也不能充分发挥作用。同时科学的管理也是推动科学技术发展的重要手段。正是因为这个道理，在国外，有人把管理、科学、技术誉为现代文明的三鼎足。因为一个企业，一个民族，一个国家能否生存，能否发展，完全要看是否具备这三方面的能力，而且管理是居于推动地位。因为物质资源的开发需要工业，而工业的发展需要科学与技术，而科学技术的发展与运用，需要管理的推进，所以现在很多人把管理科学叫做“科学的科学”。

管理是进行社会化生产所必需的，只要有共同劳动，就必须有管理。马克思特别指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少的需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产的总体运动——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指挥。”（《资本论》第1卷，《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页）

工业企业管理作为一门科学，它的基本任务是把劳动者、劳动手段、劳动对象这三个生产要素科学地组织起来，正确安排三者之间及其内部在质量上、数量上有动态的发展的比例关系，并在时间上、空间上能够互相密切配合，协调一致，使人尽其才，物尽其用，财尽其利，以达到多快好省地实现工业产品的生产。因此，工业企业管理科学首先是研究合理组织生产力的问题。科学也是生产力，它的绝大部分内容是没有阶级性的，因此它不同于政治经济学和其他社会科学。当然，管理这门科学的利用，则是带有阶级性的。如资本主义工业企业

运用科学管理方法，其根本目的是为了追求剩余价值。而我们社会主义工业企业运用科学方法管理，则是为人民创造更多的财富。

工业企业管理科学既有属于生产力性质方面的内容，也有一部分属于生产关系和上层建筑方面的内容。上层建筑是在一定的生产关系基础上形成的，反过来又为一定的生产关系服务。所以关键问题是生产关系，但任何生产关系归根到底是人们之间的物质关系。因此，资本主义企业为了发展生产多获利润，就要把职工的某些利益和企业的利益结合起来，以调动职工的积极性。在社会主义制度下，我们更应正确地把国家、企业、个人三者之间的利益结合起来，以促进企业生产的迅速发展。这是社会主义企业管理当前急需解决的重要课题，是关系到更好地实现高速度发展国民经济的重要问题。

同对待国外一切先进的科学技术一样，对资本主义企业管理科学中一些有实用价值的方法，我们也应该采取“拿来主义”的态度，把它吸收过来，为我们社会主义生产服务。当然，我们在学习别人的经验的同时，也要认真地总结我们自己行之有效的经验。我们要把实事求是地学习资本主义的科学管理同总结我们自己的成功经验结合起来，只有这样，才能迅速地发展工业企业管理科学，最大限度地提高我们社会主义工业企业的管理水平，以适应高速度发展社会主义企业生产和国民经济的需要。

第二节 工业企业管理科学的演进

工业企业管理作为一门科学，是在十九世纪末、二十世纪初开始形成的，这是在总结过去的管理经验的基础上，并使之

系统化、科学化而建立起来的,以后又经过不断的发展,才成为今天的比较成熟的管理科学。从这门科学发展的几个代表性人物和主要标志来看,可以大致分为如下五个阶段。

第一阶段是从本世纪初前后开始的,叫“泰罗制”,因它的代表人物是美国的泰罗而得名。泰罗从十九世纪末,就在一些工厂里进行科学管理的试验研究,他集前人和当代人的大成,在1911年发表了他的代表作《科学管理原理》。它的主要内容有:改直线制为职能制,进行动作与时间消耗的研究;按生产工种进行劳动分工,制定劳动定额和实行计件工资制等,大大提高了工人的劳动生产率,推动了资本主义生产的进一步发展,所以在资本主义管理学史上泰罗一直被奉为“科学管理之父”。与泰罗同时从事这方面研究工作的尚有道兹、甘特、汤姆生、赫塞威和吉尔勃斯夫妇等人,后来福特在泰罗制的基础上实现了流水生产,又形成了“福特制”。

第二阶段是从三十年代开始,产生了“行为学派”,又叫做行为主义。它的最早的代表人物是美国哈佛大学的迈约。他的代表作《工业文明中的人的问题》发表于1933年。他认为“生产不仅受物理的、生理的因素的影响,而且受社会学的、社会心理学的影响”。因此,他强调在生产管理中要尊重人性和人格,以及发挥人的积极性。尔后的行为学家就更加强调人的行为,认为从人的行为的本质中激发出动力,才能提高效率。因此他们强调要做好人的工作,甚至鼓吹吸收工人“参加管理”。

第三阶段是从四十年代开始的,叫“数学学派”,就是使数学方法渗进科学管理里。如苏联数学家康托纳维奇教授在1940年左右写的《生产组织与计划中的数学方法》。他是运用数学方法进行生产管理的最优决策,使生产取得最大限度的

经济效果的先驱。与此同时欧美的一些学者如西奇柯克和旦泽等人也进行了这方面的大量研究工作，有许多著作相继问世，形成使生产最优化的一系列的新的科学方法，如控制论、规划论、排队论、策略论等。我国在1958年与六十年代初期也在这方面作了大量的应用和研究工作。华罗庚教授在这方面作出了很大贡献，还给这些成就统一命名为“运筹学”。

第四阶段是五十年代开始的计算机管理。就是在管理领域中应用电子计算机，它大大提高了企业管理工作的效率和经济效果。电子计算机的使用，使得一些数学方法在企业管理中的应用得到迅速的发展，使得企业管理的决策更好地实现最优化，通过电子计算机的模拟计算可以更有效地选择出设计、工艺和组织等的最优方案，取得更大的经济效果。所以近几十年来，电子计算机在管理中的应用发展得很快。

第五阶段形成于七十年代，叫最新管理，其主要标志是“系统工程”（包括系统分析）的建立与推广。系统工程是以“统筹法”为核心，以电子计算机为工具，从管理对象的整体出发，全面地使用数学方法，系统地进行管理的各方面工作的分析，使计划决策、设计方案、生产方法等取得全面的最佳化，因而使得企业生产中的人力、物力、财力和时间的利用达到了最大的效率。美国华盛顿大学教授卡斯特和卢森威在1970年合写的《组织与管理——从系统出发的研究》是系统工程理论的较早的代表作。系统有大有小，整个国民经济可以作为一个系统，一个企业也可以作为一个系统，企业内部又可以分为若干个小系统，一个产品生产可以作为一个系统，它的各个构成部件又可以分为各个小的系统。

科学管理学的这五个阶段的关系，是次第发展的，可以下图表示：

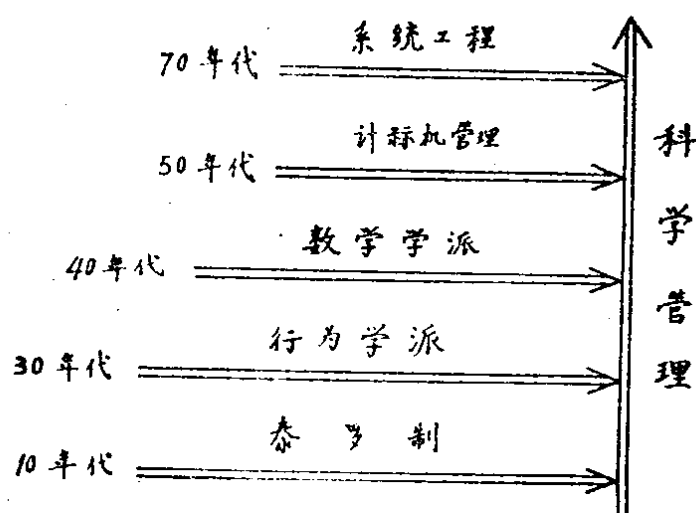


图 1—1

不过,上述五个阶段并不是截然分开、彼此排斥的,它们相互渗透,长短相济。因此使得管理科学的内容越来越丰富,越来越成熟。现阶段,历代在管理学上的这些成就是并映生辉,汇聚成比较成熟的“科学管理”,即所谓现代化的管理。当然,所谓“现代化管理”也不是管理科学发展的顶点,它必然同其他任何一门科学一样,还要继续向更科学的新的更高发展,以便为更好地创造更多的物质财富服务。

从管理科学发展的情况来衡量我们现在的管理水平,可以清楚地得出这样的结论:如果说,我国的科学技术水平要比发达的工业国家落后二十年三十年,那么我国的管理水平,则要比发达的工业国家落后四十年到五十年。我们必须在迅速发展科学技术的同时,加倍迅速地提高我们的科学管理水平,才能适应早日实现四个现代化的要求。

第三节 现代化管理的基本内容

现代化管理或最新管理的基本内容,可以归纳为如下六

大方面：管理工作高效化；管理人员专家化；管理思想军事化；管理方法科学化；管理技术自动化；管理方式民主化。这六大内容之间的关系如图 1—2。

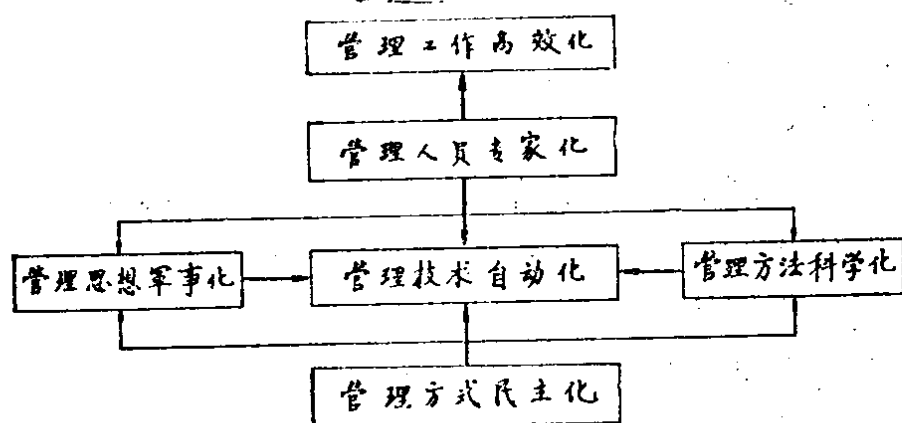


图 1—2

图式表明管理工作高效化是现代化管理的目标，管理人员专家化是现代化管理的关键。管理思想军事化、管理方法科学化和管理技术自动化是现代化管理的手段。管理方式民主化是现代化管理的基础。

下面就这六个方面分别作些介绍：

（一）管理工作高效化

管理工作高效化，就是要求企业的一切管理活动都要保证用最少的人力、物力、财力和时间的消耗，来获得质量好、产量多、成本低、利润高的生产成果，此即整个企业管理工作的目的。国内外某些经营好的企业就是紧紧地围绕这个目的展开它们的全部经济活动，从而取得了最大的经济效果的。而我们有些企业管理人员进行企业管理活动时，由于缺乏这个明确的目的，不知道什么叫科学管理，应该怎样才能做好管理工作，所以往往是“头痛医头”、“脚痛医脚”，抓不住企业生产

的要害，“抓了芝麻丢了西瓜”。结果成了忙忙碌碌、辛辛苦苦的事务主义者或官僚主义者。他们往往凭主观愿望和想当然办事情，对生产进行瞎指挥。有的则相反，遇事不敢点头，不分问题大小，动辄开会讨论，形成“开会主义”，往往是开不完的会，扯不完的皮，到头来还是解决不了问题。其结果都是造成生产中人力、物力、财力和时间的极大浪费。尤其是“四人帮”宣扬所谓“要算政治帐，不要算经济帐”，造成企业生产的极大浪费。现在我们有些企业的生产不是多快好省，而是少慢差费。特别是我们的一些同志抓生产往往没有时间观点，对时间的浪费没有足够的认识。其实我们比先进国家落后，首先就表现在时间的差距上，时间就是财富，时间就是速度。我们就是要用最短的时间实现四个现代化，赶超先进的国家，这样才能摆脱贫穷落后和被动挨打的局面。时间观念就企业生产来说，就是要千方百计地从管理上保证生产周期最短，一切管理工作效率最高。这首先要求合理地组织生产过程，简化管理层次和机构，尽可能实行面对面的及时有效的管理。

(二) 管理人员专家化

管理人员专家化，就是要求管理人员一定要掌握管理科学，成为精通管理科学的专家。管理人员不专家化，就不能保证达到管理工作高效化的目的。所以，它是现代化管理的关键。国外的企业都已经基本上实现了专家化的管理。如据日本调查，日本 1966 年在 200 家大企业中聘请专家管理的占 60%，现在的比重又增大了。即使有些企业仍然是资本家直接管理，但这种资本家也已经专家化了，因为他若不是专家，就不能有效地管理企业，他的企业就会在竞争中倒闭。同样，要提高我们的企业管理水平，使企业生产能更好地经济有效

地进行，也必须使管理人员专家化。这就要求我们从事企业管理的人员必须努力学习，尽快地掌握企业管理这门科学，使自己从外行变为内行，从非专家变为专家，以适应更好地管理社会主义企业的需要。有关的企业领导部门，也要经常为管理人员创造各种学习条件，使他们更快地专家化。

那么，什么样的人才算是专家化了呢？企业管理专家必须具有广阔的知识面，就是要成为专材中的通材，专家中的“杂家”，因为企业生产和管理科学本身就是政治经济和科学技术等各方面的综合应用。很显然，管理人员若不具备多方面的知识，就无法更有效地管理企业的生产。此外，作为企业管理专家还应具备革新创造精神，不因循守旧，墨守陈规，要有善于发现问题和解决问题的能力，同时还要有严格认真、一丝不苟的作风，并能善于用人和团结人，发挥广大职工群众的积极性和创造性，使整个企业形成一个最有效的生产集体。从事企业管理的人员，只要不断学习，并在实践中认真地向上述方向努力，就一定能迅速地成为企业管理专家。

(三)管理思想军事化

这就是要求管理人员指挥生产时，也象军事人员指挥打仗一样，一定要有战略、战术和战役、战斗观念。只有在管理工作中全面具备这几个观念，才能真正指挥好现代化的大生产。所谓战略观念，就是要从长远和全局来考虑问题。所谓战役观念，就是要从近期和局部来考虑问题。所谓战斗观念，就是要从当前和具体事物来考虑问题。没有很好的战略，就难于取得战斗和战役的胜利，但有了好的战略，如果没有好的战斗和战役来保证，也难于实现战略目的。就我们的企业计划来说，远景规划，十年规划或五年计划，三年计划可以看作

是战略计划,年度计划可以看作是战役计划,作业计划可以看作是战斗计划。就整个企业管理工作来说,也就是从长远的,全局的观点来说,要不断地全面提高企业管理和生产技术水平,以及不断提高职工的政治觉悟和物质文化生活水平,这就是进行企业管理的战略措施。但就某一定时期来说,要重点加强某一方面的技术(如根据生产中的薄弱环节来提高生产准备车间的生产技术装备水平等),或改进某一方面的管理(如设备管理或生产技术管理等),来保证逐步而又迅速地达到战略目标,这就是企业管理的战役措施。而在一定的时间里,要完成某项具体产品的生产任务,或进行某台设备维修,或进行某项生产技术攻关,这就是进行企业管理的战斗措施。

所以,进行企业管理的各项工作,都要有战略、战斗和战役的打算,才能使整个企业生产能更加有效而经济合理地进行。但不论是考虑企业管理中的战略问题或是战斗和战役问题,都要有正确的战术思想,就是要运用唯物辩证法分析问题,抓住主要矛盾,大力解决。因为解决了主要矛盾,其他问题不是随之解决,就是为其解决创造了条件。如我们抓住提高产品质量问题,可以把整个企业管理工作纳入提高产品量的轨道,从而就可以提高企业管理水平和生产技术水平,可以增加产量,降低成本,增加盈利。所以管理思想军事化,也是指挥企业生产的重要领导艺术,我们必须给予足够的重视。

(四)管理方法科学化

就是要遵循生产的客观规律,正确合理地解决问题。它可以分为定性和定量两个方面。所谓定性解决问题,就是要按客观的经济规律办事。所谓定量解决问题,就是要运用数学方法解决问题。

就企业按经济规律办事来说，如按照社会主义基本经济规律的要求，每个企业要在不断提高生产技术和企业管理水平的基础上，多快好省地完成生产任务，提供质量好数量多价格低的工业产品，以便最大限度地满足国家和人民不断增长的物质文化生活的需要。按照国民经济有计划按比例发展规律的要求，每个企业生产必须有严格的计划，实行有节奏的均衡生产。按价值规律的要求，每个企业要严格实行企业、车间和班组的经济核算制，实行按质论价，优质优价。根据按劳分配原则的要求，每个企业应逐步地做到按能力按贡献确定职工的工资级别，并按劳动成果大小给予应得的奖励，鼓励先进，促进后进。

就企业运用数学方法来说，就是要在精确的统计和计算人力、物力、财力以及时间消耗的基础上，正确合理地选择设计方案、工艺方案和组织生产的方法等，使一切决策达到最优化，保证企业取得最大的经济效果。这方面的方法很多，现举两个例子介绍如下：

设甲乙丙三种任务分别需250、170和180工时，任务工时总额为600。现假定将这三种任务分给两个用途相同而加工成本不同的设备来承担。该两种设备除了已承担的任务而外，第一个设备尚有400工时可以利用，第二个设备尚有200工时可以利用，尚余的生产能力总额也为600。据此可有表1-1所述的两种分配方案。

$$\begin{aligned}\text{按第一方案的工艺总成本} &= 4 \times 250 + 5 \times 150 + 7 \times 20 + 9 \\ &\quad \times 180 = 3510 \text{元}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{按第二方案的工艺总成本} &= 4 \times 50 + 5 \times 170 + 6 \times 180 + 5 \\ &\quad \times 200 = 3130 \text{元}\end{aligned}$$

则第二方案比第一方案节省 $3510 - 3130 = 380$ 元