

钢铁工业企业管理

中共湘潭钢铁厂委员会宣传部编印

一九八〇年十二月

目 录

第一章 工业企业管理概论	(1)
第一节 企业管理及其性质、规律、特点与方法.....	(1)
第二节 工业企业管理的简要发展史及其一般理论.....	(6)
第三节 冶金工业企业的性质、任务及其管理的主要内容体系.....	(8)
第四节 认真总结经验教训不断提高管理水平.....	(11)
第二章 计划管理	(13)
第一节 计划管理的重要性及其任务.....	(13)
第二节 计划管理的指导思想、基本原则和方法.....	(14)
第三节 企业的计划种类和指标体系.....	(16)
第四节 企业计划的编制、执行、检查和总结.....	(17)
第五节 计划管理的现状和改革趋势.....	(19)
第三章 技术管理	(23)
第一节 技术管理的概况.....	(23)
第二节 冶金企业技术规程的管理.....	(27)
第三节 “双革”的组织管理.....	(29)
第四节 科研工作的管理.....	(32)
第五节 新产品试制的组织管理.....	(36)
第六节 科技管理的基础工作.....	(39)
第七节 技术经济效果评价.....	(41)
第四章 质量管理	(43)
第一节 质量管理的起源和发展.....	(43)
第二节 全面质量管理的概念.....	(45)
第三节 实行全面质量管理的重要意义.....	(46)
第四节 全面质量管理的基本要点.....	(47)
第五节 全面质量管理的步骤与方法.....	(49)
第六节 全面质量管理的四大支柱.....	(51)
第七节 全面质量管理的基础工作.....	(52)
第八节 小结.....	(53)

第九节	实行全面质量管理的要求.....	(54)
第五章	设备管理	(55)
第一节	设备管理的意义任务和内容.....	(56)
第二节	设备的使用、维修及其技术管理.....	(59)
第三节	设备的挖潜、革新、改造和更新.....	(65)
第四节	固定资产、润滑、事故和备件管理.....	(66)
第六章	物资管理	(74)
第一节	物资管理概述.....	(74)
第二节	物资供应的计划管理.....	(77)
第三节	物资的消耗定额.....	(80)
第四节	物资的储备定额.....	(82)
第五节	物资的仓库管理.....	(85)
第六节	物资的节约和综合利用.....	(88)
第七章	劳动管理	(90)
第一节	劳动管理的任务和内容.....	(90)
第二节	劳动生产率.....	(90)
第三节	劳动定额和劳动定员.....	(93)
第四节	工资奖励.....	(97)
第五节	职工培训.....	(99)
第八章	财务管理	(102)
第一节	工业企业的经济核算.....	(102)
第二节	资金管理.....	(104)
第三节	成本管理.....	(111)
第四节	工业企业会计工作.....	(113)

第一章 工业企业管理概论

工业企业管理概论，讲的是有关企业管理的一些基本的认识问题。在学习和研究各项专业管理知识之前，我们很有必要对工业企业管理有一个总的看法，对企业管理有一个全局性的了解。下面就四方面的问题，谈点看法，供大家参考。

第一节 企业管理及其性质、规律、特点与方法

一、什么是企业管理？

企业管理是一门科学，是社会化大生产内在规律的反映和总结。随着现代化科学技术的迅速发展，企业管理涉及的科学门类，有政治、经济、哲学、法律、社会、心理、生理学等学科的内容，又有数学、物理、化学、工程技术、电子以及部门工艺学等科学的内容。因此，可以说它是一门跨越自然科学和社会科学两个领域的边缘科学。那么，什么叫企业管理呢？我们可以给它下个定义，即：企业管理就是按照客观规律，合理地组织企业的全部生产和经营活动。

管理的功能是多方面的，一般来说是对企业一切生产、技术与经济活动的计划、组织、指挥、监督和调节。实质上，就是组织与指导人们达到一定目的的一系列的行动。从我厂实际的生产经营活动来看，大致可以分为两大部分：一部分是纯粹在厂内部的活动，即以生产活动为中心，包括基本生产过程、辅助生产过程、生产准备和技术准备过程，以及为生产服务的工作等等。对于这些活动的管理，叫生产管理。另一部分涉及到厂外的活动，联系到社会经济的流通、分配、消费等过程，包括原材料、动力等物质供应问题，产品的销售，市场的调查与预测，对用户的服务，以及设备、劳动力的调整与补充等等。对于这些活动的管理，叫经营管理。随着我国经济管理体制的改革，企业实行自负盈亏，经营管理问题必将日益显得重要起来。特别是对企业内部与外部技术经济活动发展变化的预测，以及据之作出决策去有效地控制企业的生产总过程的活动，必将成为企业管理的核心。

企业既是生产力活动的组织，又是一定社会生产关系的体现者。因此，企业管理的内容，基本上包括两个方面：一方面是生产力的组织、劳动手段的组织、劳动对象的组织等等；一方面是有关生产关系的正确处理，包括正确处理国家、企业与职工三者的关系，企业与其他企业的关系，企业与消费者、用户的关系等等。作为社会主义工业企业管理，它是马克思主义政治经济学的理论为指导，在对生产力和生产关系矛盾运动的研究当中，掌握企业生产经营活动的规律性的，也就是说，它是研究怎样合理地组织生产力，不断完善生产关系，适时地调整上层建筑，来适用并促进生产力发展的科学。

二、企业管理的二重性。

马克思在分析资本主义企业管理性质的时候指出：“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，都必然会产生出这种监督劳动。这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也就越大。”（《马克思恩格斯全集》第25卷第431页）

这就是说，管理是社会结合的劳动所引起的，即是许多人为达到共同的目标而进行协作劳动的需要。它具有二重性：一是一般性质和职能。由于社会主义与资本主义企业的生产过程都包括劳动力的结合，也包括劳动手段、劳动对象的结合，所以它具有与生产力、生产技术、社会化大生产相联系的自然性。企业管理的一般职能就是做好劳动过程的指挥、组织和协调等工作，以保证劳动过程顺利进行。

二是特殊性质和职能。管理不单是合理组织生产的问题，还有它另一方面，因为劳动过程总是在一定的生产关系形式下进行的，所以管理又具有与生产关系、与社会制度相连系的社会性。在阶级社会中，管理从来都是占有生产资料的阶级的管理，是为本阶级利益服务的工具，所以，管理又表现为阶级性。资本主义管理，就是资本主义生产关系同现代化大生产的要求相结合的管理。社会主义管理，就是社会主义生产关系同现代化大生产的要求相结合的管理。

认识企业管理的二重性，对于正确区分社会主义企业管理与资本主义企业管理有重要意义。过去，由于极左路线的泛滥，在企业管理上只许讲企业管理的社会性、阶级性，把管理和政治混为一谈，完全抹煞它的科学内容。对资本主义企业所积累的管理经验，全盘否定，一概加以拒绝，这是极端片面的。当然，在讲企业管理共性的同时，我们不能忽视个性问题。我们是社会主义国家，我们学习外国的管理经验，不是学习它的反动的腐朽的方面，而是学习它的科学理论和管理方法。社会主义与资本主义企业有本质的区别，在管理上也有与生产关系、社会制度相连系的某些根本区别。因此，我们既要吸取国外精华，还要注意认真总结自己的经验，创造出有我国特点的一套科学管理办法。

三、企业管理的客观规律

企业管理既与生产的技术科学有联系，又与社会的经济科学相联系。企业管理这门科学虽不等于技术科学，也不等于经济科学，但是，它却是以技术科学和经济科学为基础的。

技术科学与经济科学既然是企业管理的基础，那么，企业管理也就必然要符合生产技术的客观规律和社会经济的客观规律。

在社会主义制度下，企业管理必然要受社会主义经济规律的制约，必须遵循社会主义经济的客观规律。

企业管理要受那些规律制约，必须遵循那些客观规律呢？

首先必须按社会主义基本经济规律办事。社会主义的基本经济规律决定了社会主义企业生产的目的是手段。社会主义企业要为国家、企业、职工创造更大的收益，但生产的目的是主要是为满足社会的需要。因此，社会主义企业应当比资本主义企业更加重视产品的适销对路，了解市场需要与用户要求，全心全意为用户和顾客服务，不断发展产品品种、规格，提高产品质量，并降低产品的成本与价格。

有计划按比例发展国民经济，是社会主义的一个重要经济规律。社会主义企业是在国家统一领导下，独立经营，独立核算的，但它必须遵守国家的政策、法令，在国家统一的经济计划指导下，决定自己生产的产品，制定出生产计划，作出一些决策。因此，企业首先要优先保证完成国家计划，并发挥潜力，尽可能满足市场的需要。

社会主义企业是一个营利性的经济组织，它是进行商品生产的，所以，它还必须受价值规律的限制。国家必须采取经济手段，对企业的生产经营活动进行调节与控制，企业在经营管理上要严格实行经济核算，讲求经济效益，通过增产节约，既满足社会的物质需要，又为国家和企业创造更大的收益。

按劳分配是社会主义原则，也是社会主义特有的经济规律。企业的经营好坏，对社会作出的贡献不同，收益也应当有所差别，企业的职工劳动能力和贡献大小不同，个人收入上也应当有所差别。

另外，社会主义企业还必须遵循生产关系必须适合生产力发展的规律，还必须贯彻物质利益原则。除了要遵循这些社会主义的经济规律外，还要符合建立在现代技术基础上的生产力合理组织的规律。

社会主义企业管理有它的客观规律性，正确认识和运用这些客观经济规律，对管好企业，办好企业关系极大。我们只有尊重这些客观规律，才能促进生产的高速度发展。

四、社会主义企业管理的基本特征

社会主义企业管理具有三个基本特征，即企业管理的国家性、民主性和群众性。

社会主义企业是在国家统一领导下进行独立经营、独立核算的经济单位。它应当有很大的自主权，并在履行对国家的经济义务后实行自负盈亏。但它决不同于私营企业。企业在国家的统一领导下，它既有独立的权利，又有明确的义务。国家对企业，不但保护它的合法权益，而且给予指导和必要的支助。国家对企业的生产经营管理虽然不直接指挥，但要规定企业的专业方向，使其符合国民经济有计划按比例发展的要求；要制定各项经济政策与法规，统一并协调企业的经营活动。因此，社会主义企业在管理上，决不是各自为政、各行其是，而是具有极大的国家性。企业只能在国家统一的政策、法令规定的范围内，在国家经济计划的指导下，充分发挥自己的主观能动性，不断改善自己的经营管理，合理地分配企业的经济收益，正确处理长远利益与当前利益的关系，合理安排积累与消费之间的比例，不断发展生产，以取得企业经济的更大发展。

社会主义公有制为企业实行真正的民主管理提供了可能性。要把这种可能性转化为现实性，真正让职工当家作主管理企业，必须有一个与社会主义公有制相适应的、有效

的具体组织形式。建国以来，在党的领导下，依靠广大职工群众的主人翁责任感，在企业民主管理上取得了许多有效的经验。职工代表大会制，就是这方面的重要经验，由于“四人帮”的破坏，使这些经验没有得到进一步的发展，但毕竟为我国企业实行民主集中的领导体制创立了有益的模型，现在应当不断发展、完善。企业的全体职工，通过民主选举的职工代表大会及其常设机构，行使对企业的决策权，企业有关生产经营活动和职工生活福利的重大决策，都由职工代表大会来讨论和决定，这有利于促进全体职工自觉地为企业的生产作出积极的贡献。

社会主义企业管理的第三个特征是它的群众性。从字义上看，群众性和民主性似乎是同一意义，其实不然。企业实行民主管理，让广大职工对企业当家作主，这主要表现在企业的领导体制上。企业管理的群众性则是另一个意义，它指的是吸引和依靠全体职工，积极参与企业的各项管理工作，使企业管理具有广泛的群众基础。民主管理与群众管理有很大的联系，但并不是一回事。建国以来，我国工业企业广大职工创造了丰富的群众管理经验，特别是群众性的班组管理已经成为我国企业管理的基础。在经济管理上，群众性的班组经济核算，经济活动分析、经济监督岗等管理形式已在企业中广泛推行，取得显著成效。在技术管理上，群众性的合理化建议与技术革新活动，群众性的技术练兵活动，三结合的技术设计小组等都很盛行。在质量管理上，群众性的质量信得过活动、质量攻关小组，成为我国全面质量管理的特色。诸如此类的群众性管理，充分体现了社会主义企业的优越性，认真总结并完善这些经验，对提高我国企业管理水平有重要的意义。

五、企业管理的基本方法

我国的企业管理中，生产经营方法很多，归纳起来不外乎两种：

行政方法和经济方法。行政方法（或叫行政手段），是指国家行政机关所采取的措施。即国家或企业上级机关，通过行政命令、行政组织来直接领导、指挥与控制企业的生产技术与经营活动。它具有组织上与法律上的强制性。这种行政方法必须是正确反映客观经济规律的要求，必须是符合党和国家的路线、方针和政策的要求，必须是符合国家、地方、企业与职工四者利益相结合的要求。运用得当，就能发挥上层建筑的积极作用，有效地指导企业生产发展；否则，就会助长主观主义、官僚主义，形成管理衙门化，甚至以“长官意志”来判断、决定和处理生产技术和经营活动中的问题，结果必然会妨碍经济工作的正常进行，影响生产的发展，损害国家、企业和群众的利益。

经济方法（或叫经济手段），是指国家和企业上级机关通过各项经济政策以及指标体系，运用各种经济杠杆以及经济合同、经济责任制等来影响、调节和指导企业的生产经营活动。这种方法，有利于发挥企业职工生产与经营的积极性、主动性和创造性，有利于改善企业管理，提高经济效果。

这两种方法在我们企业管理中是相辅相成的。现代化社会主义企业的生产技术与经营的统一性，客观上需要统一政策、统一计划、统一行动的集中领导和复杂的组织工作，这就需要行政手段来保证。同时，要按照经济发展的内在联系，利用经济方法，使企业 and 个人的积极性充分调动起来，更快地促进生产的发展。

我厂建厂已经二十多年了，我们的企业管理工作已有一定的基础。但是，应当看到

我们的管理水平还很低,不仅与国外现代化管理水平相差很远,就是与国内先进水平相比也是有很大差距的。就以生产管理来说,国外在生产过程中,产品几乎每过几道工序就要进行准确的计量,检测仪表不仅非常精密,而且全部是自动记录,整个生产线合乎科学操作,但我们的生产过程有的虽有仪表,但较落后,加上管理不善,有的失灵不准,因此经常是“心磅眼称”,全凭工人的经验办事。我们应当虚心学习先进的企业管理理论和管理手段,勇于破除旧的习惯方式,敢于向企业管理现代化进军,逐步提高我们企业管理的现代化水平。

六、加强企业管理的重要性

重不重视企业管理,本身标志着一个国家、一个单位经济发展的水平。美国一九五九年破产的企业中,有百分之九十一·四是由于经营管理不善而破产的。有的人说,美国工业先进,是三分技术,七分管理。国外有个讲法,现代工业三个支柱是:管理、科学、技术。日本叫做“两个车轮”:管理和科学技术。可见,管理作为一门科学,日益显出它的重要性。

加强企业管理是现代化大生产的需要。管理是生产力发展的产物,有什么样的生产力水平,就需要有什么样水平的企业管理。现代化大生产的突出特征,一是广泛采用机器体系,并系统地运用科学技术知识;二是劳动的社会化,企业内部实行大规模的分工与协作;随着机器和科技的发展,社会内部的分工也发展起来,并发生密切的经济与技术的联系。如我厂是五十年代水平的钢铁企业,从焦化到炼铁,从炼钢到轧钢,最后再到制品等生产过程,广泛运用了冶金学、金属压力加工工艺等科学技术知识,基本上是机械化操作。而且,整个过程既有严密的分工,又有高度的协作,这种复杂的生产体系的分工与协作,都是建立在使用机器的基础上,只要一个环节出了问题,就会影响全局。由此可见,现代化大生产,要把企业各个部门、各个环节组织协调起来,使人力、物力和财力得到合理的利用,使企业的生产力得到充分的发挥,就必须加强管理。

加强企业管理是不断完善生产关系的需要。企业管理也是生产关系的性质引起的职能,有什么样的生产关系,就有什么样性质的管理。我们是社会主义企业,生产资料属于全民所有,工人是企业的主人。企业管理既是整个国民经济管理的一个重要的环节,同时又是工人阶级自觉的直接活动,资本主义企业管理的那种“监督劳动”职能和“剥削社会劳动过程的职能”都不存在了。因此,加强企业管理,确保按照社会主义经济规律办事,充分体现民主,以调动广大职工的积极性和创造性,发挥社会主义的优越性,也是十分必要的。

加强企业管理也是拨乱反正,彻底肃清林彪、“四人帮”极左路线流毒的需要。林彪、“四人帮”的十年浩劫,使我国企业管理工作造成严重的损害。那时社会主义管理原则和制度,统统被取消,他们诋毁计划经济,否定劳动纪律,胡说经济核算是“要把工人引导到资本主义道路上去”,“按劳分配是产生资本主义的经济基础”,把规章制度说成是“条条框框”,一概砸烂,搞什么“无领导、无制度、无管理”的“三无企业”等等,使国民经济濒于崩溃的边缘。我厂也是受害严重的单位之一,那时企业管理极为混乱,生产年年完不成计划,亏损逐年增加,仅一九七四年至一九七六年亏损将近一个亿。粉碎“四人帮”以后,特别是党的十一届三中全会以来,拨乱反正,企业管理大大

加强，生产迅速得到恢复和发展。但是，要完全恢复被林彪、“四人帮”破坏了的社会主义企业管理原则、制度以及一些行之有效的管理方法，还需要继续解放思想，艰苦努力。

第二节 工业企业管理的简要发展史及其一般理论

管理是社会结合劳动的产物。但是，作为工业企业管理，则是随着资本主义生产方式的产生、发展而产生、发展起来的。从国外情况看，企业管理活动从实际产生到现在，有近三百年的历史，大至可以分为三个阶段。

一、传统管理阶段

十八世纪下半期，经过英国的产业革命，资本主义开始发展，这时的资本主义工场，已经不同于原来的由商业资本控制的分散经营的家庭手工业，工人、生产工具和劳动对象等等生产要素，都集中在同一空间之内，这就面临着一个怎样合理组织与有效监督生产的问题，即管理问题。传统管理主要是解决怎样实行分工协作，保证生产过程正常进行；怎样充分利用人力、物力和财力，减少资本的消耗，以取得更多的利润。传统管理的主要内容是生产管理、工资管理和成本管理。传统管理的主要特点是工厂主对工厂的管理还完全是凭个人的经验与判断进行的，还没有完全摆脱小生产的经营方式的影响。但是，由于市场小，工厂人员少，生产力水平低，这种管理在当时是适应的，当然，它并不成其为科学，也就没有理论可言。这一阶段经历了一百多年。

二、科学管理阶段

十九世纪末、二十世纪初，世界各国产业革命相继完成，资本主义自由竞争向垄断阶段过渡逐步形成起来。企业的规模和市场日益扩大，生产技术更加复杂，使竞争越来越激烈。在这种历史条件下，传统管理已经不再适应了，它迫切要求把过去的企业管理方面积累起来的经验标准化、系统化和科学化。而且，当时无产阶级与资产阶级的阶级矛盾十分尖锐，工人罢工、怠工斗争不断发生，劳资纠纷很多，劳动效率很低，生产受到极大影响。在这种情况下，一些资本家和资产阶级经济学家等，为了保证其获得高额利润，不断研究和试验，竭力谋求有效地组织生产和解决工人对抗的措施，从而传统管理便推进到科学管理阶段。

科学管理的创始人叫泰罗（1856-1915），美国人。为科学管理作出贡献的还有法国的费尧，美国的甘特、福特等人。

所谓“泰罗制”，就是按照泰罗的科学管理理论建立起来的一套企业管理制度。它的基本点就是，一切企业管理的问题，都应该通过科学方法来解决，各方面都应该标准化，个人的经验应上升为理论和科学，它的目的是以最小的投入，取得最大的产出。其主要内容和方法是：

- （一）通过对工人劳动的时间消耗进行测定与分析研究，制定劳动定额与标准作业方法；
- （二）编制工艺卡片，指导工人劳动；
- （三）制定有差别的计件工资制，实行不同的工资报酬。

此外，泰罗根据企业管理实践与发展，提出工厂要建立专业的管理部门，实行积能管理，特别强调科学方法在计划工作中的重要性。泰罗制是与当时的社会生产方式相联系的。从历史上看，对于大生产的组织与管理，起了巨大的作用；对于企业管理科学的发展，有着重大的影响。即使到现在，泰罗制的基本内容和方法，也符合于现代化企业生产经营组织工作的要求，构成现代化企业管理的前提与基础。我们现在的企业管理的许多制度，生产、计划、技术、财务等职能部门的设置，基本上属于泰罗制。

三、现代化管理阶段

科学管理只能解决执行问题，而不能解决决策问题。就是说，在一个企业方向、规模都已确定的前提下，采用科学管理的办法去组织好生产等问题，它并不直接考虑企业的发展规模、投资方向以及经营等决策性的问题。第二次世界大战以后，特别是二十世纪六十年代以后，世界经济活动发生了新的变化，如经济国际化（工厂的生产与整个世界市场联系起来，不局限于一国之内），技术更新，以及工程与产品的大型化和复杂化。这就给企业管理带来了新的特点与新的要求。科学管理已经不能完全适应这种特点与要求了，要用新的理论来解决决策问题，出现了所谓现代企业管理理论。这个理论是从二十世纪五十年代开始提出，六十、七十年代逐步形成，到现在还没有形成完整的科学体系，还不十分完整和理想，正在不断发展之中。

现代化企业管理的基本内容和任务，就是在科学管理的基础上，建立高效率的组织机构，运用现代化管理理论，采用现代化的数学方法、技术手段，以解决企业的重大决策问题。现代管理的主要特点，是把企业作为一个受多种因素影响的社会系统，而不只是技术经济系统，从生产力、生产关系和上层建筑等各方面的相互作用中，研究企业经营管理活动的规律，并广泛应用社会科学和自然科学各科学的研究成果，加强企业的全面管理，使企业管理的预见性、综合性、快速性和可靠性，都比科学管理阶段有显著的提高。现代化企业管理的理论，主要有两大学派：管理科学学派和行为科学学派。

（一）管理科学学派。这派认为，管理是一种技术，凡是管理上的问题都可以用科学的方法，甚至数学的方法，列出数学公式求得解决，强调用技术的方法和手段来加强管理。它的代表性理论是系统工程，系统工程是五十年代开始发展起来的一门新兴学科。两个以上相互联系的事物，可谓系统。系统工程于七十年代开始用于企业管理，主要是解决计划、规划、组织、协调、科研以及技术、经济预测等问题。其主要内容是，从全面的系统出发，运用信息论、控制论、电子计算机以及其他的应用数学，来研究分析这个系统内的各个有机联系和相互矛盾的问题。它采用简明的语言、数据和图表加以清楚的阐明，或者将其变换成一个定量的能统一计算的数学模型，然后在电子计算机上进行运算，从而给出一种或几种方案，供决策之用。如利润增加，有很多影响因素，把所有的因素综合考虑后，列出算式或者图表，确定一个最佳方案。系统工程有其科学性，也有其局限性。因为其技术方法中，尽管采用了数学原理及指导，但是还得依靠管理人员凭经验来提出问题、确定目标，同时对于计算的数据、方案的决策，最后还要以个人或集体的经验与意志为根据，不免有其片面性。特别是涉及到社会问题是很难用数学模型等来概括的。

（二）行为科学学派。这一派认为，管理是一种艺术，主要是组织、指挥人去工

作，而人是有思想与愿望的，进行管理就必须研究人的行为和动机。也就是说，它是研究人们各种行为和动机的科学，强调从社会学、心理学的角度去研究管理，注意发挥和调动人的内在动力来促进生产效率的提高。认为人们的一定的行为产生于一定的动机，而动机是由需要决定的。这种需要的欲望是由低级向高级发展的。有的学者把人们的各种需要归结为生理、安全、归属（社交）、尊重和自我成就等五大类，认为这是不同等级、不同层次的需要，当初级的最基本的需要得到满足之后，它的刺激作用就会减弱或消失，人们就会关心进一步的更高一级的需要。此派认为，现代企业管理应当研究和体察职工在不同条件下的各种各样的要求，并巧妙地引导，把职工的需要与企业的目标统一起来、结合起来，做到在使职工的需要得到一定满足的同时，使企业的目标得到实现。

一些工业发达国家的企业管理中，有个共同特点：注意吸收各管理学派优点，既强调科学的组织和严格的规章制度，又下功夫研究人的心理，发挥人的主动性。有的国家还与本国家的民族习惯、民族传统结合起来，形成具有民族特色的管理体系。这是现代管理的基本特征。

第三节 冶金工业企业的性质、任务及其 管理的主要内容体系

冶金工业企业，是直接从事矿产资源的勘探和开采，金属冶炼以及金属轧制的生产、加工；以至建筑安装、产品销售活动的经济单位。它包括黑色冶金的铁矿、钢铁厂、轧钢厂、钢铁联合企业等，以及有色冶金的铜、铝、锌等矿和冶炼厂等。此外，专为上述企业生产提供辅助材料与生产设备而组成的企业，也包括在冶金工业企业的范围内。

一、冶金企业的性质

我国冶金企业是社会主义性质的经济单位，它以生产资料社会主义全民所有制为基础，是现代生产力和社会主义生产关系的统一体。

冶金企业是独立经营、独立核算的、营利性的经济组织。它的特征：在生产方面，它拥有复杂的技术装备，科学技术在生产中的作用日益提高，劳动者受到以自然科学为基础的、与人的意志相独立的机器本身运转规律的支配；为实现共同的生产目的，劳动者分工细致，协作要求严密，生产过程各环节有高度连续性和严密的协调配合。可见，冶金生产过程广泛采用机器与机器体系，劳动分工与协作要求严密以及生产过程的连续性的提高，一方面给生产带来极大的经济效果，更合理更节约地利用人力、物力和财力，不断地扩大生产规模，加速产品的生产过程；另一方面也对生产组织管理提出了更加严格的要求，增加了实际管理的复杂性。这是与资本主义企业基本上是共性的。在生产关系方面与资本主义企业有本质的区别：

1. 我们的企业是公有制，资本主义企业是私有制。

2. 我们的企业从事商品生产，但不同于资本主义的商品经济，劳动力已不是商品，劳动者不是奴隶，而是企业的主人，企业内部职工间的关系是同志间的关系，平等、互

助和协作劳动，企业中实行高度的社会主义的政治、经济与生活民主。

3. 我们的企业具有一定的能动性和独立性，不同于资本主义企业的绝对独立性。国家与企业的关系，除了行政的隶属关系以外，也是经济关系，不断提高上交给国家和企业自留的经济收益。

4. 我们企业仍然是一个商品生产者，必然具有自己的独立经济利益，但局部利益要与国家的整体利益相结合，当两者发生矛盾时，局部利益服从整体利益，不同于资本主义企业的唯利是图。

5. 我们的企业与企业之间，利益是一致的，主要是相互协作的关系，也可以有一定的竞争，但不同于资本主义企业之间的尔虞我诈、你死我活的竞争关系。以上这些特征，是我们企业社会主义性质的体现。

二、冶金企业的任务

冶金企业的根本任务是：在国家统一计划指导下，为社会提供物质产品和劳务，为国家和本企业提供利润，增加积累。它的一切活动，都要以生产为中心。过去林彪、“四人帮”把企业当作“无产阶级专政的阵地”，作为执行专政任务的组织，显然是胡说八道、别有用心。从理论上说，企业作为商品的生产者商品既具有使用价值，又具有价值，那么，企业以生产为中心任务，也应该具有双重的目的性：从使用价值的方面来说，企业要根据社会的实际需要，生产更多更好的适销对路的产品，以满足社会日益增长的需要，从价值方面来说，企业应当不断提高生产经营的经济效果，不但要为社会提供价廉物美的产品，而且要为国家 and 自身创造日益增多的财富。

因此，我们的冶金企业的任务不能简单化为“全面完成国家计划”，应当是生产数量多、质量好、品种全、价廉物美的金属产品，最大限度地满足社会需要；同时为国家和企业本身创造更大的经济收益，不断增加企业利润，提高职工的生活福利水平。企业的各项管理工作都是为了组织实现这个目的，这是我们企业和社会分工中所占的地位、企业的社会主义性质、社会主义生产目的和客观经济规律的要求所决定的。

三、冶金企业管理的主要内容

我国冶金工业企业既是一个经济组织，又是一个社会组织。因此，企业管理的内容是很广泛的，已构成比较复杂的管理体系。

在规模较大的冶金企业中，除了直接的生产活动外，有着大量的各种各样的工作，既包括按社会需要计划安排生产、有效地利用人、财、物，按质按量按期提供冶金产品和劳务；还包括合理地组织生产力诸要素，使之相互衔接、协调和配合，保证生产力得以有效提高；还包括根据“各尽所能、按劳分配”原则，实行合理的工资、奖励，以充分调动劳动者的积极性，系统提高劳动生产率；还包括加强科学研究，广泛采用先进技术，开展挖、革、改，改善能源利用，不断提高生产技术水平，提高产品质量，提高产品使用价值，还包括经济核算，节约物资，降低产品成本，增加利润；还包括保证劳动者身心健康的劳动保护与环境保护，以及提高职工文化、技术与业务水平的培训。此外，根据我们企业的社会主义性质，在日常管理中还包括一些特有的内容，如：思想政治工作，工会、共青团、妇女、民兵的组建工作，以及职工生活、医疗保健和计划生育、职工子女教育工作等方面的内容。（从企业管理的确切含义来说，这些不属企业管

理的内容。)

规模较大的冶金企业，要分层设置管理机构，实行分级管理。通常来说有“块块”管理和“条条”管理。为了适应生产发展的需要，随着管理工作复杂化，还不得不实行管理的专业分工，产生了由专业职能部门进行生产经营管理的组织形式——“职能制”。这种职能部门越来越多，出现了“生产区域部门管理制”，职能部门只是领导人员的参谋和助手。

为了保证企业各项管理工作的协调开展，必须建立一套合理的管理制度和统一的生产行政指挥系统。拿我厂情况来说，我厂目前实行的是党委领导下的厂长负责制和职工代表大会制，建立以厂长为首的统一的生产行政指挥系统。按照“统一领导，分级管理”的民主集中制原则，实行厂、分厂、车间、班组四级管理。

从我厂企业管理工作看，可以说是一个“系统”，各专业管理的职能部门有其内在联系。也就是说，企业管理系统是由一些互相区别的部分组成的（如各分厂）是可以分解的，各部分既有区别，又有联系，它又是可以综合的，各部分可以有各自的目标，但整个管理系统有一个总的目标，各部分的目标要服从于整个系统共同的总目标，系统内部各部分必然有一个主体，它对总目标的实现起着主导的作用。我们企业的总目标是生产出价廉物美的冶金产品（目前是线材、金属制品）最大限度的满足社会需要，同时还要提高生产经营的经济效果，使国家、企业和职工个人都得到更大的经济收益。实现上述总目标的主体是生产——销售过程，包括产品设计过程、制造过程和销售过程。这一过程是反复循环的，即：通过产品的研究、设计和制造，生产出产品，经过销售被用户使用、消费，为用户服务，同时调查使用中的要求、需要的发展，根据这些信息，进一步改进产品的设计和制造，又再生产出更好的产品投入市场……。对这过程的组织与控制，就是我们企业管理工作的主体，各项管理都与生产——销售过程相联系，并为它而服务。因此，企业管理可以分解为多种不同性质的专业管理，而这些专业管理又以生产销售管理为中心而联系起来，从而构成了企业管理的系统。

企业管理作为一个系统，在分工的基础上必须有综合性的管理，才能把各项管理工作组织起来，成为有机的整体。所以，除了专业管理之外，还要有综合性的管理。这种综合管理是全厂性的管理，生产经营活动全过程的管理，也是全员的管理，叫做全面管理。在我们的企业里，全面管理有三项，即全面的计划管理、全面的质量管理和全面的经济核算。所谓全面的计划管理，就是用计划把企业的各项工作全面组织起来，即围绕生产——销售这一主体，制定各项专业计划，并使其综合平衡，相互衔接配合，组成一个完整的计划体系。全面计划管理要求从长远发展方向的规定，到细分的具体活动计划；从全厂的综合计划，到各部门、各个岗位以至个人的行动计划，使企业的全部活动都纳入计划，并人人遵循计划的规定进行生产和工作。所谓全面的质量管理，就是从产品的设计过程，到为生产提供各种必要条件的准备和服务过程，到生产制造过程，到销售过程中为用户服务和对用户需要的调查研究，必须保证工作质量达到规定的标准，并不断改进和提高质量的标准。所谓全面的经济核算，就是生产的全过程、各个环节都必须进行经济核算，要求以最小的劳动消耗与占有，取得最好的工作成果和经济效益。这三项综合性的全面管理中，全面质量管理是从使用价值的角度，组织和控制企业的各部分

工作；全面经济核算是从价值的角度，组织与控制企业的各部分工作；而全面计划管理具有统率各项专业管理，也统率上述两项综合管理，是企业管理中最高形态的综合管理，企业的最高领导人员，可以通过这三项综合管理的掌握，就能综观全局并指挥全局。

第四节 认真总结经验教训 不断提高管理水平

解放前的中国是一个经济上比较落后的半殖民地半封建的国家，旧中国在企业管理方面给我们留下的遗产是相当薄弱的。

全国解放后，我们通过接管帝国主义在华企业和没收官僚资本的企业，以及改造民族资本的工业企业，特别是通过大规模的经济建设，逐步地建立和发展起了我国的社会主义现代工业企业。为了解决企业管理问题，我们曾经按照社会主义原则在这些企业中进行了民主改革和生产改革。由于我们大多数新建的企业是从苏联引进的设备，所以，在企业管理上也学习与实行了他们的办法。

当时，学习苏联的企业管理办法是完全必要的。因为当时苏联的企业管理办法基本是符合社会主义原则，反映了现代化大生产客观要求的。学习它对提高我国社会主义工业企业的科学管理水平，是起了促进作用的。如在企业中加强了生产管理，建立了作业计划制度，改变了生产混乱状态，加强了技术管理，使生产技术准备工作有章可循，提高了产品质量；加强了经济管理，实行了经济核算，提高了经营效果。但是，由于苏联的企业管理办法本身也并不完善，存在着片面强调行政管理忽视经济手段的作用，片面强调集中管理忽视民主管理等倾向，再加上我们缺乏经验，对这些问题注意不够，所以，我们在企业管理中出现了单纯依靠行政命令办事，忽视党的优良传统，削弱政治思想工作，盲目效仿，不敢独立思考等偏向。但总的看来，一九五八年以前这段时期，我们工业企业管理是前进的，有成效的。

一九五八年以后，由于我们的思想方法和工作指导上出现了一些错误，违背了客观规律的要求，不适当地夸大了阶级斗争，违反了实事求是、调查研究、一切经过试验的原则，把第一个五年计划时期建立起来的科学管理制度和办法，不加分析地一律看成是从外国搬来的洋教条；把坚持科学管理的一些工业和企业的领导干部、管理人员和技术人员，当作只专不红的白专典型加以批判；过分地夸大人的主观能动性，忽视甚至否定按劳分配、价值规律的作用，一度造成了企业管理的混乱，使正常的生产秩序被打乱，产品质量低劣，损失浪费严重，经济技术下降。以后，党中央发现并开始纠正这些错误，制订了“工业七十条”，总结和推广了大庆油田的企业管理经验，使工业企业管理走上了科学管理的轨道。

然而，一九六六年开始的“文化大革命”，打断了我国社会主义经济正常发展的进程。相当大的多数工业企业管理误认为已经资本主义化，十几年建立起来的社会主义工业企业的管理制度被打成修正主义的条条框框，而全盘否定。林彪、“四人帮”为了实现他们篡党夺权的反革命目的，利用我们党的错误，极尽破坏企业管理之能事，他们把党中央制订的“工业七十条”诬蔑为复辟资本主义的黑纲领，组织围剿批判；他们把多数企业的领导干部、管理人员和技术人员，甚至工人群众，都作为走资派和复辟资本主

义的社会基础，加以残酷地镇压和迫害；还制造了一些奇谈怪论，什么工业企业是专政的工具，企业管理就是抓阶级斗争，搞生产就是唯生产力论，合理的规章制度是管、卡、压，从事管理工作的人员，与工人群众的关系是对立的关系，坚持抓生产、抓管理就是死不悔改的走资派等等。从而使我国的企业管理受到全面的长期的破坏，管理水平大大倒退。

粉碎“四人帮”以后，批判了极左路线，重新恢复了我国工业企业的科学管理，被颠倒了的东西重新颠倒过来。但是，必须看到，我们企业管理水平同国外相比，差距是很大的，除少数企业管理水平高外，绝大多数的工业企业基本上还处于科学管理的恢复阶段，至于现代管理，我们还只有少数企业开始试验。因此，我们很有必要认真总结三十年来的经验教训，迅速提高我国工业企业的管理水平，使我国工业企业管理水平在短时期内赶上或超过国外水平。

三十年来我国工业企业管理有哪些经验教训要吸取的呢？概括有如下几方面：

一、要认识企业管理的二重性，资本主义国家的企业管理理论和办法不能一概排斥，要吸取精华，弃其糟粕。

二、企业管理的是非标准，要以客观实践检验的结果为依据，不能随着政治运动的需要随心所欲予以改变。

三、发扬我国企业管理工作的优良传统，把过去行之有效的办法恢复起来，并在新的条件下加以发展，使它更加系统化。们要认识小生产经营方式对我们企业管理的影响，克服闭关自守、自给自足、不讲效率、平均分配等不良倾向。

第四，加强管理教育，从现有水平出发，努力提高企业领导人和管理人员的技术、业务水平。同时，不能把专业管理与群众管理对立起来，我们既要发挥专业管理的作用，又不能忽视群众管理的重要性。

第五、企业管理是一门科学，要从实际出发，积极改进企业的经营管理工作，逐步使管理组织、管理方法、管理手段科学化、现代化，不可消极等待。经营管理方面的制度、办法决不能朝令夕改，盲目地乱提口号，要注意科学性。

我国企业管理水平虽然还很低。但是有党的正确的政治路线和思想路线的指引，有社会主义制度的优越性，有过去积累的宝贵经验，我们一定能够迅速地走出一条适合我国国情的实现企业管理现代化的道路。

第二章 计划管理

第一节 计划管理的重要性及其任务

计划是指导未来的行动纲领。企业的计划是指导企业在一定时期内，有效地利用现有资源，求得高度发展的战略、目标、方针、程序的总和。

计划管理是国民经济各部门、各企业用计划来组织、领导、监督生产建设和经营活动的管理制度。

一、计划管理的重要性

企业的计划是企业全体职工行动的规范，是企业进行生产经营活动的准则。计划管理是企业经营最主要的职能。企业实行计划管理具有极其重要的意义，具体可以从以下三方面来理解：

(一) 实行计划管理，是冶金企业现代化大生产本身的客观要求。

现代化的企业生产过程复杂，劳动分工精细。为了使各个生产环节形成一个统一的整体，相互紧密配合，为了保持生产过程的比例性和协调性，必须有计划地按一定比例组织生产。特别是我们冶金钢铁联合企业的生产，具有高温、快速、连续性很强的特点，要求企业的每一项生产技术经营活动都能够正常、准确、协调地进行。同时，要把成千上万的劳动者，按照大生产的要求，合理地、科学地组织起来，以最少的人力、物力、财力的消耗求得最大的经济效果，都需要制定统一的计划，实行严格的计划管理。否则，企业的生产就不能有秩序地、顺利地进行。所以，实行计划管理，首先是现代化大生产本身的客观要求。

(二) 实行计划管理，是国民经济有计划按比例发展的经济规律的要求和运用。

我国是无产阶级专政的社会主义国家，建立了生产资料的公有制，从根本上消除了生产资料私人占有和生产社会化之间的矛盾，消除了资本主义经济固有的无政府状态，把国民经济各部门、各个企业联结成一个相互制约、紧密联系的有机整体，为国民经济在国家统一领导下，有计划按比例高速度的发展提供了可能性。要使这种可能性变成现实性，就要求国民经济各部门的经济活动都纳入国家计划，严格按照国家计划进行活动。作为每个企业来说，就必须实行严格的计划管理，按照国家计划的要求，编制和执行企业的计划，实现国家计划，从而保证国民经济有计划按比例地高速度发展。如果各个企业各自为政，脱离国家计划另搞一套，不但国家计划不能实现，国民经济也不可能有计划按比例发展。所以，社会主义工业企业实行计划管理，是国民经济有计划按比例发展的经济规律的要求和运用。

(三) 实行计划管理，是加强企业管理的重要环节。

计划管理是企业各项管理工作的中心，加强企业管理首先就要加强计划管理。企业

的一切工作，例如生产、技术、检修、供应、财务、销售、劳动、基本建设等各项管理工作，都离不开计划管理。如企业的年度生产计划是企业其他各项计划的依据，其他计划都要根据生产计划的要求进行编制。企业如果没有计划作指导，全部生产经营活动的进行，便无所适从。所以说，计划管理是各项管理工作的中心，实行计划管理是加强企业管理的重要环节。

二、计划管理的任务

企业计划管理的任务，概括地讲，就是在国家的计划指导下，根据国家计划要求和市场需要，结合企业内部与外部的技术经济条件，确定企业生产经营目标，编制和执行企业的计划，用它来组织与协调企业的全部生产经营活动，以达到预期的目标和最好的经济效益。具体来说，主要包括以下几项：

（一）编制和执行企业的计划

党的路线、方针、政策是企业各项工作的指针，是制定企业计划的基本依据。国家下达给企业的计划任务，反映了党和国家根据一定时期内政治经济任务对企业提出的要求，也就是党的路线、方针、政策的具体体现。因此，企业计划管理的任务，就是根据国家下达的计划任务，正确地编制和执行计划，把企业内部各单位、各项工作科学的组织起来，把企业的生产经营活动纳入国家统一计划的轨道，服从国家计划的要求。同时，在科学预测的基础上，为企业的发展方向、发展规模、发展速度等战略决策提供科学的依据。

（二）做好综合平衡

为了使企业全部生产经营活动顺利的进行，客观上要求企业内部各个生产环节和各项工作之间，保持一定的比例关系，保持相对的平衡。但是，随着生产的发展，它们之间又必然会出现矛盾，产生新的不平衡，这是客观事物发展的规律。企业计划管理的重要任务，就是要经常地、自觉地处理这些矛盾，积极地组织新的平衡。通过综合平衡，及时消除计划执行过程中的薄弱环节和不协调因素，使企业内部各个环节的生产技术经营活动，保持正常的比例关系，既充分发挥各个方面的作用，又使生产过程各个环节有计划按比例地发展。

（三）充分利用企业的人力、物力、财力，取得最大的经济效益。

企业计划管理的另一项任务，就是通过系统地分析，选择最优方案，把国家计划、社会需要同企业的利益结合起来，在保证完成国家计划，满足社会需要的前提下，制定和执行先进合理的企业计划，充分合理地利用一切人力、物力、财力资源，不断地改善企业的各项技术经济指标，取得最大的经济效益。

第二节 计划管理的指导思想、基本原则和方法

一、计划管理的指导思想

企业的计划管理工作必须以党的新时期的政治路线、思想路线和党中央所制定的一系列方针、政策为指导思想。同时，必须具有正确反映客观经济规律的经营战略，充分体现客观条件与主观因素的计划、目标，适应环境条件变化的指导方针，以及高度的系统性、连续性和节奏性的工作程序。