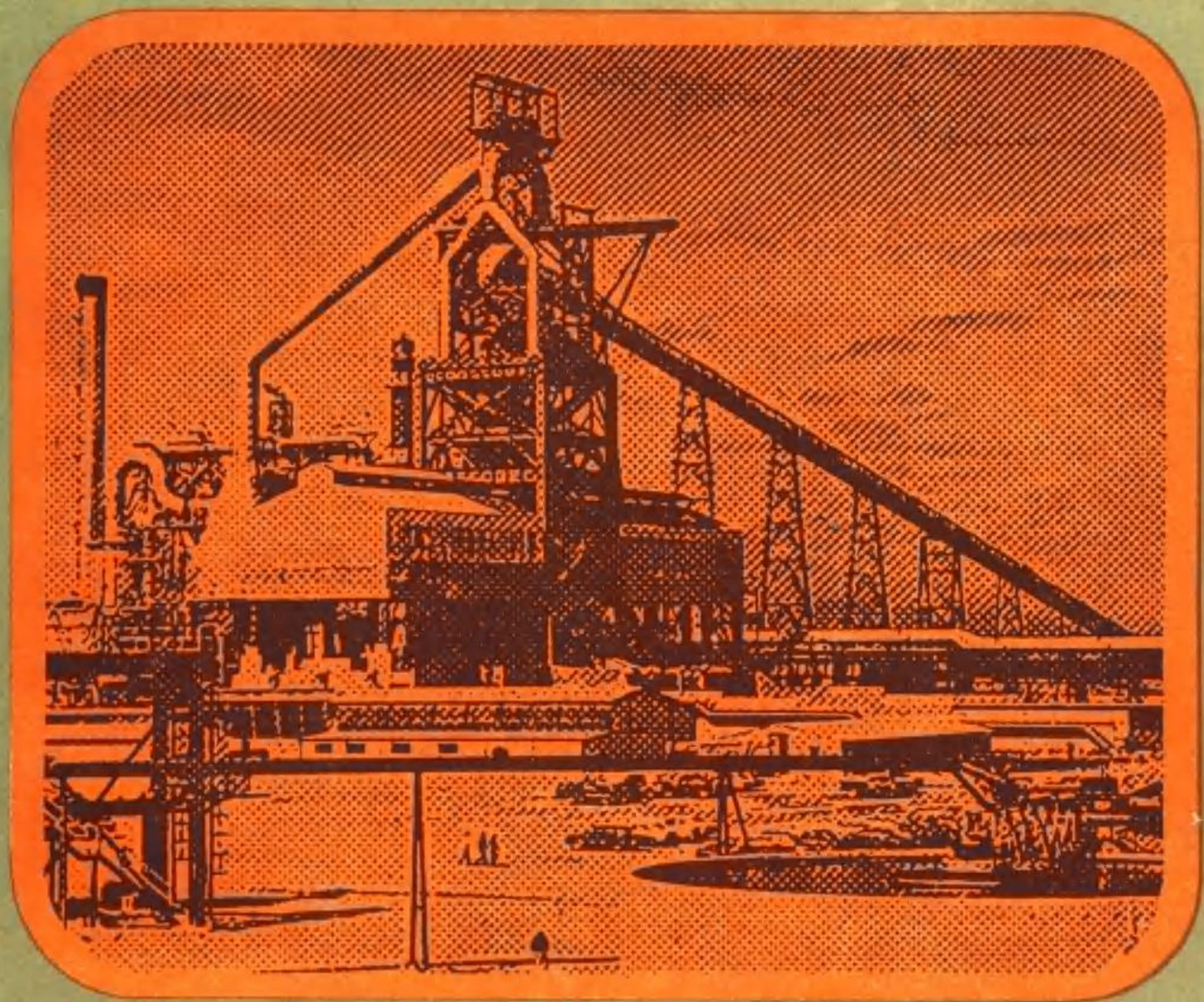




冶金工业企业管理

冶金工业出版社

7.36

内 容 提 要

本书侧重联系冶金工业企业（主要以钢铁工业为例，也谈及有色金属工业方面的内容）的实际，系统地介绍了国内外现代化工业企业的基本理论和方法。其主要内容包括：工业企业管理概论；计划管理；生产管理；技术管理；质量管理；设备管理；物资管理；劳动管理；经济核算与财务管理；技术经济分析与经济效果评价；自动化管理系统；能源管理；环境保护等等。

本书可作为培训工业企业领导干部、管理人员、财会人员、技术经济工作者的试用教材，对于经济院校、工科院校有关专业师生也有一定的参考价值。

冶金工业企业管理

东北工学院管理工程系 编

责任编辑 郭富志

*

冶金工业出版社出版

（北京灯市口74号）

新华书店北京发行所发行

冶金工业出版社印刷厂印刷

*

787×1092 1/16 印张 18 3/4 字数 446 千字

1982年 11 月第一版 1982年 11 月第一次印刷

印数00,001~16,000册

统一书号：15062·3874 定价1.95元

编 者 的 话

本书的初稿曾在一九七九年初作为冶金工业部举办的干部训练班的内部试用教材，在两年来的试用和征求各方面的意见的基础上，经过几次大的修改后出版。

本书内容侧重联系冶金工业(主要以钢铁工业为例，也谈及有色金属工业方面的内容)企业的实际，力求系统地介绍国内外工业企业管理的基本理论和方法，以满足广大干部、管理人员、技术经济工作者和经济院校、工科院校有关专业师生学习管理知识的需要。

参加本书编写工作的同志(依执笔章节为序)有：苑凤台、李韦、乔有让、杨学涵、梁乃刚、毕绵龄、何永绵、牟殿申、黄品棠、毕梦林、金光照、孙玉凤、刘赋等。陈兵山同志参加了个别章节的修改工作。全书由毕梦林、何永绵、金光照、刘惠文同志负责组织编写、汇总工作。

本书在编写过程中，曾得到冶金工业部有关司局、鞍钢、武钢、宝钢、北京钢铁设计研究总院等单位的大力支持，我们深表感谢。

目前，由于我国工业企业管理体制等的改革工作正在进行，企业管理工作中的不少问题尚待进一步探索、实践和解决，加之我们的水平所限，书中不妥之处在所难免，恳请读者批评指正。

一九八一年十一月

目 录

第一章 工业企业管理概论	1
第一节 工业企业的性质和任务.....	1
第二节 企业管理的性质和职能.....	5
第三节 企业的管理制度和组织机构.....	11
第二章 计划管理	18
第一节 企业计划的种类和主要内容.....	18
第二节 企业的生产能力和生产计划.....	23
第三节 企业的销售预测.....	32
第四节 投入产出法和计划网络图.....	35
第三章 生产管理	45
第一节 冶金企业生产过程.....	45
第二节 冶金生产过程组织.....	49
第三节 冶金企业的均衡生产.....	58
第四节 生产进程图法.....	60
第五节 生产作业计划与调度.....	67
第四章 技术管理	74
第一节 技术标准化.....	74
第二节 技术规程.....	77
第三节 新产品试制.....	79
第四节 技术革新.....	84
第五节 科学研究.....	86
第六节 企业技术管理的组织形式和技术责任制.....	87
第五章 质量管理	90
第一节 质量管理概述.....	90
第二节 质量管理的统计分析方法.....	98
第三节 工序控制和管理图.....	111
第四节 分析和确定质量问题的简单方法.....	121
第六章 设备管理	125
第一节 设备管理的意义、任务与内容.....	125
第二节 合理利用设备生产能力的途径.....	126
第三节 设备维护保养与修理的组织工作.....	131
第四节 设备的更新.....	135
第五节 设备的备件管理.....	139
第七章 物资管理	142
第一节 物资管理概论.....	142

第二节	物资消耗定额	145
第三节	物资的归类分析和经济批量	149
第四节	物资供应计划	152
第五节	仓库的管理工作	156
第六节	物资的节约和综合利用	159
第七节	协作与经济合同管理	160
第八章	劳动管理	164
第一节	提高劳动生产率是企业劳动管理的主要任务	164
第二节	冶金企业的劳动定员和定额工作	167
第三节	冶金企业的劳动组织	176
第四节	充分调动企业和职工的社会主义积极性	178
第五节	冶金企业的工资管理	181
第九章	经济核算与财务管理	184
第一节	工业企业经济核算	184
第二节	工业企业成本管理	191
第三节	工业企业财务管理	201
第十章	技术经济分析与经济效果评价	211
第一节	技术经济分析与经济效果评价的含义	211
第二节	资金的时间价值	215
第三节	工业可行性研究	221
第四节	经济效果评价方法	231
第五节	不确定性研究	238
第十一章	企业自动化管理系统	242
第一节	管理系统和系统工程	242
第二节	企业自动化管理系统及其发展	248
第三节	企业自动化管理系统的结构	251
第四节	企业自动化管理系统的功能	259
第五节	采用自动化管理系统的经济效果	265
第十二章	能源管理	269
第一节	能源对发展冶金工业的作用	269
第二节	冶金工业能源消耗结构及其计算	269
第三节	冶金工业能源消耗的分析	272
第四节	能源的合理使用与节能措施	274
第十三章	环境保护	279
第一节	环境保护基础知识	279
第二节	环境污染与环境保护	283
第三节	冶金企业的环境污染及其防治	285
第四节	环境保护的方针、政策和措施	290

第一章 工业企业管理概论

第一节 工业企业的性质和任务

一、工业企业及其生产的特点

(一) 工业企业

社会主义工业企业是以生产资料的社会主义全民所有制为基础的一个生产单位，是在国家统一计划指导下，按照经济核算原则组织起来的、从事工业生产性活动，并获得盈利的经济单位。

我国冶金工业企业是为社会创造冶金产品而组织起来的生产单位，是国民经济有机组成的细胞。

由于生产资料的全民所有制，决定了它的生产目的是为了满足不同国家和人民不断增长的物质和文化生活的需要。为此，在生产经营活动中，必须体现国民经济有计划按比例发展规律的要求，把国家计划反映的社会需要和市场反映的社会需要结合起来，作为企业生产活动的目标。

在生产经营活动中，必须严格遵循经济核算的原则。以最少的劳动消耗取得最大的成果。

(二) 冶金企业生产的基本特点

现代冶金企业是建立在现代技术基础之上的、具有高度发展的生产力水平的企业，它具有一定的特点。

1. 拥有比较复杂的现代化的技术装备

现代冶金企业不同于手工业企业，它是采用复杂的技术装备、运用机器和机器体系来进行生产的。例如，现代冶金联合企业所属厂矿，一般都拥有现代化的矿山设备、炼焦设备、炼铁设备、炼钢设备、轧钢设备以及各种机修、动力和运输等设备。这些技术装备都是相互联系、相互作用和相互制约的。它们在数量上和性能上相互配合，联结成为一个有机的整体。在生产过程中，只有这些生产设备经常处于良好的状态，并且相互协调配合，企业的生产活动才能顺利地进行。

2. 具有高度的科学性和技术性

在手工业企业里，劳动者使用手工工具加工于劳动对象，生产基本上是靠劳动者个人的经验来进行的，生产效率很低。

在现代工业企业里，虽然劳动者的生产技术经验起着重要的作用，但是，劳动者主要是运用机器、设备和机器体系来加工于劳动对象。因此，在产品的设计、工艺流程的确定、操作方法的选择以及生产过程各个阶段的划分和结合等，都必须着重于科学技术的应用。要不断地把先进的科学技术应用到生产中去，以提高劳动生产率。

现代冶金企业必须不断地采用先进的科学技术，一切生产和管理活动都必须按客观规律办事。因此，直接参加生产的人员和管理人员对自然科学规律的认识越深入、越全面，就越能够充分发挥主观能动作用，促进生产力的发展。反之，瞎指挥，乱操作，不按科学规律办事，生产就不能顺利地进行，机器、设备就会损坏，甚至造成事故。所以必须大力

提高科学技术水平，这是由现代化生产的特点决定的。

3. 劳动分工更加细致，协作要求更加严格

随着复杂技术装备的采用，工业企业劳动分工和协作的关系也发展起来。因此，现代冶金企业既有严密的分工又有高度的协作，是一个复杂的生产体系。

现代工业企业的劳动分工和协作关系不同于手工业生产，它是建立在使用现代机器和设备的基础上的，必须适应机器、设备体系的客观要求。要根据机器、设备的要求合理地进行分工和组织协作，使生产过程的各个部分、各道工序以至个人的活动，都能同机器体系的要求相互协调一致。只有这样，企业的生产活动才能顺利进行。

细致的分工与协作，一方面为工业生产带来了经济效益，可以合理地、节约地使用劳动力，另一方面也带来了组织和管理上的复杂性。

4. 企业生产过程的各个部分联系密切

在现代工业企业里，生产过程的各个部分是密切联系的，主要表现为各种设备之间的联系。各种生产设备是根据生产工艺的要求，按照一定的比例配置的，如某个生产环节失调，就会使整个生产过程不能顺利地进行。在生产各个阶段，配置有各种冶金设备，不仅在生产能力上要相互协调，而且在生产工艺上也有着密切的联系。因此，在组织生产过程中必须加强组织工作，实行高度集中统一指挥。只有这样才能保证生产过程连续地顺利地进行。

从上述生产特点可以看出，现代工业企业管理工作必须适应和满足生产特点的要求。首先，在企业内部要有高度集中统一的指挥；其次，要根据生产工艺特点的要求，协调整个企业的生产活动；再次，要根据生产设备的特点，合理地组织分工与协作；最后，要有计划地组织和安排企业的各项工作。

二、工业企业的性质

工业企业的社会属性是由生产资料所有制的性质决定的。

资本主义工业企业是以生产资料私有制为基础的，企业是资本家的私有财产，生产目的是为了榨取最大限度的利润。在企业内部，资本家与劳动者之间的关系，是剥削与被剥削、压迫与被压迫的关系。劳动者所创造的全部剩余价值被资本家无偿占有。工业企业生产受资本主义盲目竞争规律支配。

我国工业企业是以生产资料社会主义公有制为基础的经济组织，是国民经济的一个有机组成部分。生产的目的是为了满足不同社会对工业产品的需要。人们在劳动过程中的关系是同志式的互助合作的关系。在分配上实行“各尽所能、按劳分配”的原则。企业的一切生产经营活动，都是为了满足生产建设和人民日益增长的物质和文化生活的需要，其前提条件是，必须努力为国家积累资金和增加企业收益。

企业的社会主义性质还具体表现在以下几个方面：

1) 企业的生产资料，包括机器、设备、厂房、建筑物、原料、材料等，都属于全民所有。

2) 企业的一切生产经营活动，要服从国家的统一管理和统一计划，要贯彻执行党和国家的各项方针政策和上级主管部门的指示和决定，全面地完成国家计划规定的任务。

3) 企业要按照规定向国家缴纳利润、利息和税金，由国家统一支配，集中使用。

上述各点之间是相互联系、相互制约的。

冶金企业是独立经营、独立核算的单位。因此，在国家的集中领导、统一计划下，具有一定的经营管理的自主权。具体表现在以下几个方面：

1) 企业的生产经营活动，实行计划调节与市场调节相结合以计划为主的原则，在完成国家计划的前提下，有权按照市场需要，生产适销对路的产品。

2) 企业在实行固定资产有偿占用制度的条件下，有权将闲置多余的固定资产出租或有偿转让。有权使用留归企业的基本折旧基金。

3) 根据国家的流动资金全额信贷制度，企业有权向银行借贷所需的流动资金，在银行中开设自己的帐户。

4) 企业按照国家劳动计划指标有权择优录用职工。有权按工资制度对职工进行考核升级。有权对职工进行奖惩。

5) 企业在定员和定额内，根据精简和提高工作效率的原则，有权决定自己的机构设置。

6) 企业按照国家规定有权实行利润留成，作为生产发展基金、职工集体福利基金和奖励基金，并可自行支配使用。

7) 除国家有统一规定以外，企业有权拒绝任何单位和个人向企业摊派各种费用。非经主管单位批准，企业有权拒绝抽调企业人员、设备、各种材料和资金。

上述的企业在经营管理上的自主权，并不是一成不变的。在不同时期，由于国家的政治经济任务和各种具体条件不同，企业自主权的具体内容也会有所不同。但是，在任何时候、任何条件下，企业的自主权都是有条件的、相对的，都必须服从国家的集中领导，服从于统一计划。

虽然企业的独立性是相对的、有条件的，但是，它又是不可缺少的，对充分发挥企业的积极性和主动性有着重大的作用。它有利于企业主动、积极地完成和超额完成国家计划，从而也有利于加强国家对企业的集中统一领导，巩固和发展全民所有制经济。

三、工业企业的任务

工业企业的任务是在国家的统一计划下，生产尽可能多和尽可能好的产品或劳务，并尽可能提高劳动生产率、节约物资消耗、降低成本、为国家提供更多的利润、全面完成和超额完成国家计划。企业的一切活动都要以生产为中心。

在社会主义制度下，国民经济是有计划按比例发展的。社会对工业产品的各种需要，由国家有计划地组织各个工业企业，采取分工协作的方法来进行生产。国家为每个企业规定的产品生产计划，体现着社会对于各个工业企业生产的要求。因此，就每个企业来说，能否全面地完成国家规定的产品生产计划，对于国民经济的发展有着重大的影响。同时，它也是衡量企业是否完成任务的一个最重要的标志。

冶金企业的根本任务是，要很好地完成国家规定的产品生产计划和上缴利润计划。企业盈利是社会主义建设资金的重要来源。工业企业能否获得盈利，能否完成国家规定的上缴利润任务，这直接影响国家的财政收入，关系到社会主义建设的规模和速度；而对企业本身来说，盈利的多少也是反映企业经营管理水平和劳动生产率高低的一个重要标志。

社会主义企业的生产是不允许由利润的多少来自发地调节和支配的。把盈利当作企业唯一的任务，为了追求利润，不遵守国家计划，不考虑社会需要，这同社会主义工业企业的性质是不相容的。

企业必须按照国家计划规定，增加产品和扩大社会主义积累，这是国家为企业规定的根本任务。为此，企业必须完成许多具体任务。

（一）以尽可能满足社会需要为目标

企业要完成国家规定的产品品种和产量计划。冶金企业的生产以满足社会的需要为目的，而这个需要是多方面的，不仅有数量方面的要求，还有质量、品种、规格方面的要求。只有这样才能为国民经济各个部门提供更多、更好的冶金产品，才能保证城乡人民日益增长的需要。因此，每一个冶金企业都必须严格按照国家计划的规定，努力增加产量，提高质量，扩大品种。

（二）不断提高劳动生产率

劳动生产率的提高就是劳动者劳动效率的提高，它意味着生产产品所必须的劳动时间的减少。提高劳动生产率是节约人力和降低产品成本的一个重要途径。劳动生产率的高低，反映了生产力发展的水平。因此，不论是对企业还是对整个国民经济来说，提高劳动生产率都具有十分重要的意义。因此，广泛地、深入地开展技术革新，合理地组织劳动，不断地提高劳动生产率，就成为我国冶金工业企业的一项重要任务。

（三）合理地利用固定资产

固定资产是工业企业进行生产的物质技术基础。工业生产的发展离不开各种技术设备。但是，增加设备或者扩建企业，都需要有一定的物质条件和时间。因此，在一定的时期内，企业增加生产，主要是依靠充分地、合理地利用企业现有的技术设备来实现。合理地利用企业的固定资产，充分发挥它的作用，不断地改进现有固定资产的技术状况，对于提高劳动生产率、增加生产、降低成本，有着极为重要的作用。每一个企业都要合理地使用、维护固定资产，使其经常处于良好状态，并且根据可能的条件，有计划地采用新技术、新工艺，保证充分地、有效地利用。

（四）尽量地节约使用原材料、燃料和动力等

增产和节约是发展生产的两个重要方面。原料、材料和燃料等物质资料是冶金企业进行生产的必要条件。节约物资消耗就意味着用同样多的物资生产出更多的产品；或者，用较少的物资生产出同量的产品。节约物资消耗可以降低产品成本，减少物资储备，节约流动资金。因此，每一个企业都必须加强物资管理工作，应合理使用和尽量节约各种原料、材料、燃料和动力。

（五）合理地利用流动资金，加速流动资金的周转

流动资金是工业企业在生产过程和流通过程中经常保持的处于循环周转中的资金。它包括企业中的原材料的储备，在制品、半成品和成品所占用的资金，以及库存现金和银行存款等等。每一个企业，都要合理地使用流动资金、减少资金占用，尽量节约资金。企业在保证生产需要的前提下，加速流动资金的周转速度就可以为国家节约资金，使国家用同量的资金办更多的事情。

（六）努力降低产品成本，增加企业盈利

产品成本是企业用于生产和销售产品所支出的费用总和。它包括生产中所消耗的材料，支付职工的工资、固定资产折旧费等等。成本降低就是这些支出的减少，在价格不变的情况下，产品成本的降低，企业的利润就多，就能为国家提供更多的积累。为此，每个企业，都要贯彻勤俭建国、勤俭办企业、勤俭办一切事业的方针，厉行节约、反对浪费，

努力降低产品成本，保证完成和超额完成上缴利润的任务。对于企业来说，降低产品成本就标志着企业各方面工作质量的提高。所以，产品成本的高低是衡量企业工作好坏的一项综合性的指标。

上述各方面的工作，都是企业根本任务的具体化。它们之间有着密切的联系，只有全面地完成这些任务，才能真正地贯彻执行党的社会主义建设的方针政策，才能使企业多快好省地发展生产。在实际工作中，某些时候针对当时的具体情况和薄弱环节，着重强调其中某一方面的任务是完全必要的。但是，这样做的目的是为了更好地、更全面地完成企业的根本任务。因此，企业管理人员在任何时候都要有全局观点。在考虑完成企业某一方面的任务的时候，必须同时考虑到对其它方面的影响。不论在什么情况下，只抓某一方面，忽视其他方面的做法，都会给企业带来不利的影响，因而是错误的。

第二节 企业管理的性质和职能

一、社会主义企业管理的性质

社会主义企业的管理，就是根据国家计划，对企业生产经营活动进行组织、指挥、监督和调节，使企业全面地完成生产任务。

管理是由人们劳动的协作而引起的，凡是人们在一起劳动的单位都需要有管理。马克思指出：“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”。^①就是说，只要许多人在一起劳动就需要管理。因此，企业管理是由劳动过程的协作性质引起的，是劳动过程得以顺利进行的一个必要条件。

在现代工业企业里，生产规模大，成千上万人共同劳动，分工细致，协作严密，运用现代科学技术进行生产，拥有大量复杂的技术装备，因而管理工作比手工业企业要复杂和重要得多。如果没有科学管理，势必造成生产混乱，浪费人力、物力和财力。

企业管理具有二重性。一方面，它是社会化大生产的客观要求，是由共同劳动过程的性质引起的指导职能。即做好指挥、监督、协调等工作，保证劳动过程顺利地进行。这是企业管理的一般性质，也是不同社会制度下企业管理共同具有的职能。所以叫做一般职能。不管社会制度如何，只要是存在着人们的共同劳动，就需要管理，这是社会化大生产的客观要求。马克思把管理的这一职能，称作是“劳动过程本身的进行所必要的条件”。^②

但是，另一方面，企业管理又是一定生产关系的体现和反映，是生产关系的性质引起的职能。管理，从来都是占有生产资料阶级的管理，是掌握在该阶级手中的工具，按照他们的意志，并为了实现他们组织生产的目的和维护现存的生产关系服务的。所以企业管理具有深刻的阶级性。

在资本主义条件下，由于资本家占有生产资料，垄断了企业管理的权力。资本家进行管理的目的，是为了获得最大限度的利润。因而，管理成为资本家进行剥削、统治和压迫工人阶级的工具。列宁说：“资本家所关心的是怎样为掠夺而管理，怎样借管理来掠

①、② 《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页，人民出版社，1972年第一版。

夺。”^①资本主义的企业管理，在性质上是和劳动者相对立的；在形式和方法上是专制的，是强加于劳动者的。因此，资本主义的企业管理，体现着资本家及其代理人同工人之间的阶级对抗关系，它竭力巩固和维护这种关系。

在社会主义条件下，由于所有制的性质变更了，劳动者的地位也发生了根本的变化。因此，企业管理的性质也发生了根本的变化。在企业中，生产资料的社会主义全民所有制决定了劳动者的主人地位，企业管理的权力掌握在工人阶级和全体劳动人民的手中。社会主义国家代表全体劳动人民的利益，对企业实行集中领导。企业的领导人员，根据党和国家规定的有关方针政策、计划、法令和制度，依靠全体职工来管理企业。社会主义工业企业生产的目的，不是为了少数人发财致富，而是为了全体劳动人民的利益。在企业管理工作中，实行民主集中制的原则，体现了企业中领导与被领导之间、管理人员与工人之间的社会主义的、平等的、同志之间的关系，彼此之间不存在根本的利益冲突。但是，由于分工不同以及其他原因，也会有这样或那样的矛盾。不过，这种矛盾的性质，同资本主义工业企业里资本家及其代理人 and 工人之间的对抗性矛盾是根本不同的，一般都是在根本利益一致基础上的人民内部矛盾，因而可以用民主的方法加以解决。

由此可见，社会主义工业企业管理的性质，同资本主义工业企业管理的性质是根本不同的。社会主义工业企业管理的原则、制度等是由社会主义企业管理性质决定的。只有严格区分两种不同社会制度的工业企业管理性质，才能坚持社会主义方向，管好社会主义工业企业。

综上所述，社会主义工业企业管理的性质是由社会主义生产关系决定的，同时，它又和高度发展的生产力有着密切的联系。所以，它既有鲜明的阶级性，又有管理的一般职能。

二、社会主义工业企业管理的职能

企业管理就是通过对企业的生产、技术、经济活动进行计划、组织、指挥、监督和协调等工作使企业拥有的人力、物力和财力得到充分的利用，从而有效地完成各项任务。马克思说：“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”^②。

在社会主义企业里，资本主义企业管理的剥削职能被根本否定了，由社会劳动过程的性质引起的组织生产的职能被保留下来，并且在新的条件下得到了发展。与此同时，社会主义工业企业管理还具有正确处理企业内部人们在生产和劳动中相互关系的职能，以及正确处理企业同国家、企业同企业、企业同其他经济单位相互关系的职能。

（一）合理组织企业生产、技术、经济活动

企业要进行生产，就必须要有—定的劳动力、设备、原材料、燃料和动力等必要条件，并根据生产工艺技术的要求，使这些生产要素相互结合起来，也就是说，必须对生产进行合理地组织。

为了合理地组织生产，企业需要做许多管理工作。例如：要做好企业的计划工作、生产准备和生产调度工作；要做好技术工作；要做好设备的维修工作；要合理地配备人员，正确地组织劳动；要合理地组织原材料和燃料等物资的供应工作；要组织好产品的销售；

① 《列宁全集》第26卷，第383页，人民出版社，1959年第一版。

② 《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页，人民出版社，1974年第一版。

要做好经济核算工作等等。所有这些工作，都是相互联系、相互促进和相互制约的，只有全面地做好这些工作，并且使之密切配合，才能真正保证企业生产顺利地进行，才能真正以尽可能少的人力、物力为国家提供尽可能好的和尽可能多的产品。

企业要做好这一系列生产组织工作，保证生产顺利地进行，必须正确地处理人与自然的关系。因此，要求企业管理人员，一定要经常深入实际，进行调查研究和科学实验，掌握生产过程的规律性。只有这样才能正确地组织和指挥生产，保证生产任务很好地完成。

（二）正确处理企业内部人们在生产过程中的相互关系

在生产过程中人们的相互关系是否适应生产力发展的要求，对于生产的发展具有极大的作用。企业要合理地组织生产，促进生产的发展，就必须根据生产力发展的要求，正确地处理企业内部人们在生产过程中的相互关系，这是企业管理的一个重要的职能。

毛主席指出，在我国“社会主义生产关系已经建立起来，它是和生产力的发展相适应的；但是，它又还很不完善，这些不完善的方面和生产力的发展又是相矛盾的。除了生产关系和生产力发展的这种又相适应又相矛盾的情况以外，还有上层建筑和经济基础的又相适应又相矛盾的情况。”^①社会主义社会中客观存在的这种生产关系和生产力、上层建筑与经济基础之间的矛盾，在工业企业中表现为人们相互关系中的矛盾，企业领导干部、管理人员和工人之间的矛盾，领导干部和各类管理人员之间的矛盾，以及工人内部的矛盾。只有正确地处理企业内部的这些矛盾，才能促进社会主义生产关系不断地完善和推动生产不断地发展。

为了正确处理企业中存在的这些矛盾，在管理工作中要坚持贯彻执行党的方针政策，采取各种形式，依靠职工群众搞好企业管理。

（三）正确处理企业同国家、企业同其他经济单位之间的关系

社会主义企业的生产经营活动，是在国家统一领导下，在同其他经济单位的相互联系中进行的。企业要合理地组织生产，保证生产正常进行，就必须正确地处理企业同国家、企业同其他经济单位之间的关系。

社会主义工业企业管理，能否正确处理企业同国家之间的关系，是关系到企业能否坚持社会主义方向的大问题。企业必须按照党的方针政策和国家计划来组织生产，动员职工努力完成和超额完成国家计划，并认真地贯彻执行国家法律和各项规章制度。在生产任务的安排、物资调拨、人员分配和财政收支等方面，企业都要以国家利益为重，处处从全局出发，不得损害国家利益。

社会主义经济是计划经济。企业必须按照国家统一的计划组织生产活动。因此，工业企业必须按照国家计划的规定，根据社会主义协作的原则，组织好同其他企业、经济单位之间的协作关系，并通过经济合同来保证企业协作的顺利实现。每个企业都必须严格执行合同，组织全体职工按时完成合同规定的任务。同时，又必须帮助和监督其他企业、经济单位按时完成合同任务。

企业只有把全部生产经营活动都纳入国家统一计划的轨道，组织好同其他企业、经济单位之间的协作关系，才能使其产品符合社会的需要，才能获得必要的物资条件，才能有效地组织企业的生产过程。同时，只有全面地完成国家计划，为其他企业和经济单位提供

^①《毛泽东选集》第五卷，第374页，人民出版社，1977年第一版。

合乎要求的产品，才能处理好企业同其它企业和经济单位之间的关系。

企业管理的这三个方面的职能是相互联系的，正确处理企业内部人与人之间、企业同国家、企业同其他企业和经济单位之间的关系，就能充分调动一切积极因素，推动企业生产的发展。同时，只有处理好这些关系，才能合理地组织企业的生产、技术和经济活动。

因此，企业管理人员必须努力学习马列主义、毛泽东思想，在不断提高政治思想水平的同时，努力学习生产技术知识，从而提高企业管理的水平。只有这样，才能为实现四个现代化作出更大的贡献。

三、国外企业管理的发展过程

工业企业管理，是在资本主义工厂出现以后产生的，至今已有几百年的历史。随着资本主义生产的发展，管理科学也发展起来，大体上经历了四个阶段：

（一）传统管理阶段

传统管理阶段大约从十八世纪八十年代到二十世纪初，也就是从现代大工业代替了工场手工业起，到资本主义自由竞争阶段止，经历了一百多年的时间。传统管理的主要特点是靠传统的经验办事，即工人凭传统的经验进行操作，没有统一的工艺规程，新工人的培养靠师傅带徒弟的办法，管理人员也完全是凭个人的经验从事管理工作。这种管理办法和当时的生产力水平大体上相适应。在这个阶段，其代表性的理论著作是英国的亚当·斯密（1723—1790）于1776年发表的《国富论》，比较系统地阐述了劳动价值论，并分析了由于劳动的分工而获得的经济效益，主要是技术的进步，时间的节约以及新的机器、工具的采用。当时这些理论对于劳动生产率的提高和资本的增殖都有很大的影响。

其后，英国的大卫·李嘉图（1772—1823）直接继承了亚当·斯密的研究成果，他在1817年发表的《政治经济学和赋税原理》一书中，以劳动价值论为基础，研究资本、工资、利润和地租，认为工人劳动创造的价值是工资、利润和地租的源泉，并由此得出结论：工资越低，利润就越高；反之，工资越高，利润就越低。从而揭示了资本主义经营管理的中心问题和剥削的本质。

这一阶段，管理科学的发展比较缓慢。到了十九世纪末二十世纪初，它已不适应生产力发展的需要，要求向科学管理的方向迈进。

（二）科学管理阶段

科学管理阶段，大体上是从十九世纪末到二十世纪四十年代，经历约半个世纪的时间。

科学管理是随着资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段过渡逐步形成起来的。当时生产力有了很大的发展，企业的规模不断扩大，生产技术更加复杂，竞争空前激烈，阶级矛盾日益尖锐化。资本主义工厂的发展，迫切要求提高企业管理水平，以适应客观的需要。因此，要求用科学的管理代替传统的经验管理。

科学管理的理论是在传统经验管理的基础上，经总结、提高使之系统化、科学化而形成的。

当时的代表人物是美国的泰罗（1856—1915）。他从十九世纪末就从事试验、研究，逐步形成了系统的管理理论。于1911年发表了《科学管理原理》一书，集中地反映了他的研究成果。他提出的科学管理的主要内容有：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度；按标准操作对工人进行科学训练；使管理工作进一步专业化等等。

列宁对泰罗制有过精辟的分析，他指出：“资本主义在这方面的最新发明——泰罗制——也同资本主义其他一切进步的东西一样，有两个方面，一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就，……。”^①

泰罗的理论在资本主义国家的管理理论中影响很大。根据泰罗的理论，美国一些工业企业对生产方式进行了改革，劳动生产率有了很大的提高。泰罗的科学管理方法，不仅在美国，而且在世界各国都得到了普遍的应用。

在科学管理阶段，法国的法约尔对科学管理理论也作出了很大的贡献。他在1916年发表了《工业和一般管理》一书，阐述了企业管理的概念及其具体职能。他认为管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。计划工作是最重要而又最难办的管理职责；组织工作是关于人和物的组织问题；形成了组织之后，指挥的职能就是十分必要的；要行使好指挥的职能，就要全面了解人，消除无能的指挥，树立良好的榜样，在职工中发扬创造性和忠诚的精神，对于一个成功的企业，协调和控制是必不可少的。他建议每周召开部门首长和联络人员的会议，以改善协调工作情况，进行有效的控制。

法约尔的管理理论对泰罗理论做了重要的补充。泰罗是把资本主义企业看成是一部大机器，企业的工人不过是这部大机器的零部件。泰罗忽视了人的因素。而法约尔却强调了人的因素的重要性，强调人材的选用和培养。这对以后“行为科学”的发展，有着重要的影响。

这个科学管理阶段的主要特点是，在传统管理的基础上向标准化、科学化发展。操作规程、劳动定额、生产组织、作业计划和成本核算等，都通过标准化确定下来。这些管理办法解决的是如何执行的问题，而对企业大的方向性的问题尚不能解决。这种管理办法一直延续到第二次世界大战以前。

（三）现代管理阶段

现代管理阶段，大体上是从二十世纪四十年代到六十年代。

第二次世界大战后，资本主义经济经过恢复和发展，出现了很大的变化。具体反映在以下几个方面：第一，经济国际化。所谓经济国际化就是工业企业生产的社会联系不仅在国内，而且在整个世界市场范围联系起来。因而，在工业企业管理中，有关企业战略目标和经营方针的决策问题，占有重要的地位。第二，现代科学技术的发展速度加快，技术更新的周期大大缩短、竞争加剧、淘汰率增加，产品更新换代的周期也大大缩短。这就要求企业管理在长远的技术方向上能够做出正确的判断和最优化的决策。第三，由于生产社会化程度提高，专业化、协作化加强，需要组织大规模的协作，因而需要对企业进行科学的管理。

由于上述的变化，要求工业企业管理不仅要解决企业内部的执行的问题，而且更重要的是对未来的经济发展要有预测和决策能力，这就要求以新的理论来指导工业企业的管理工作。

现代管理理论主要有“管理科学”和“行为科学”两大流派。

所谓“管理科学”，实际上是泰罗的“科学管理”的继续和发展。认为管理是一门技术，

① 《列宁全集》第27卷，第237页，人民出版社，1958年第一版。

管理上的一切问题都可以用科学的办法加以解决。它是从操作方法、作业水平的研究向科学组织的研究上扩展；同时，吸取了现代科学技术的新成果，运用运筹学、系统工程、电子计算机等科学技术手段，形成了现代的组织管理科学。

“行为科学”认为，管理是一门艺术，不是单纯的技术问题，它要指挥人去工作，所以只重视物质的、技术的条件而忽视社会条件对工效的影响是片面的。它强调从社会学、心理学的角度研究管理、重视社会环境、人的相互关系对提高工效的影响。“行为科学”还认为，企业是一个社会组织，它不仅有经济方面的问题，而且有社会方面的问题。企业一方面要生产产品，取得最大的经济效益。另一方面要使职工得到工作上的满足。这两方面是互相联系的，只有职工理解工作的意义，得到工作上的满足，才能更好地取得经济效果。要从人的行为本性出发激发动力。人的满足不仅仅是物质报酬，而且还有人群关系，所以要做好人的工作，使职工产生强烈的工作愿望，才能提高工效。

这两个学派，前者出自组织学家，强调“管”，认为只有管得严才能提高效率；后者出自行为学家，强调人的行为，认为只有从人的行为的本质中激发动力，才能提高效率。两者的观点虽不同，但在其发展过程中，出现了两者互相渗透和互相补充的倾向。

（四）最新管理理论

这种管理理论是七十年代的产物，是用“系统理论”把“管理科学”和“行为科学”结合起来形成的一种新的管理理论。

所谓“系统理论”，就是从整体出发而不是从局部出发去研究事物的一种理论。它把同某一事物有关的全部组成要素的总体看成一个系统。例如，一个企业可以看作一个系统。根据“系统理论”，在企业这个系统中，物和人以及人所处的环境等，都是构成这个系统的要素。进行系统分析，就是要对这些要素进行全面地分析研究，实现计划、方案、设计和方法的最佳化。

系统有大有小，整个国民经济可以作为一个系统，企业可以作为一个系统，而企业内部又可以分成若干个小的系统。

进行系统分析，就是要把人和物以及环境三个因素结合起来进行全面分析。

综上所述，资本主义的管理科学。随着生产的发展、科学的进步和生产社会化程度的提高而不断地发展，对企业的认识也在不断地变化。在第一、二阶段，认为企业是一种经济—技术系统；到了第三阶段，认为企业是一种社会—技术系统；到第四阶段，则认为企业是受到技术因素影响很大的一种多元的心理学—社会系统。这样，由原来重视物的作用，逐步地改变为重视人的作用，认为物只不过是被动的组成要素，而人才是企业的主体。这种理论不是资产阶级学者们随意建立起来的，而是生产力发展的必然结果。生产力的高度发展，要求工人和技术人员提高文化水平，掌握科学技术。不充分调动人的积极性，就不能充分发挥现代技术的作用。资本家为了取得最大利润使管理水平适应生产力发展的要求，也不得不承认和遵守这一客观规律性。

对于资本主义企业管理的经验，我们在研究和学习中要加以鉴别，既不能一概肯定，也不能一概否定，要坚持实事求是，洋为中用的原则，要从我国当前的实际情况出发，研究、分析国外企业管理发展的规律和趋势，为不断完善和提高我国的企业管理水平提供借鉴。

第三节 企业的管理制度和组织机构

一、我国工业企业的基本制度

为了保证工业企业生产经营活动顺利地进行,必须有一套能适应现代化大生产的要求、调动群众的积极性和创造性的管理制度。

民主集中制是我们国家的根本制度,也是我国工业企业管理的根本制度。企业的各项管理制度都必须遵循民主集中制的原则。

党在领导我国社会主义建设的实践中,已经形成了一套高度集中同高度民主相结合的工业企业管理制度,即党委领导下的厂长负责制和党委领导下的职工代表大会制。实践证明,正确贯彻执行这些管理制度,就能在企业里形成一种既有民主又有集中,既有自由又有纪律,既有个人心情舒畅又有统一意志、生动活泼、安定团结的政治局面。从而使企业的各项工作得以顺利进行,各种问题能够得到比较正确的解决,企业的生产也就能够得到比较迅速的发展。

(一) 党委领导下的厂长负责制

党委领导下的厂长负责制,就是在工业企业中,把党委的集体领导同个人负责正确地结合起来。企业党委是企业领导和团结的核心。企业中的一切重大问题,都要在党委会上进行充分的讨论,依靠集体的经验和智慧做出决定。然后由企业行政领导按照个人分工负责的原则,负责组织执行。实行这一制度,在保证党对企业集中领导的同时,充分发挥了行政组织的积极作用,从而保证了企业管理工作的正确性和有效性。

企业之所以实行集体领导,由党委集体讨论和共同决定企业的重大问题,这是由我国工业企业的性质和现代化企业生产的特点所决定的。实行这种制度,能够保证党的方针、政策正确地贯彻执行;能够比较全面地反映群众的各种意见,能够把个人的经验、智慧同集体的经验、智慧结合起来,从而使领导者克服个人的主观性和片面性,对重大问题做出的决定能够比较符合客观实际。

集体领导和个人负责是相辅相成的,二者不可偏废。集体领导只有通过个人负责才能得到体现,而个人的作用只有通过集体领导才能得到发挥。在现代化的工业企业中,强调集体领导和个人负责是为了更好地执行个人负责制。企业生产、行政工作必须由厂长负责统一指挥,这是由现代化生产的特点决定的。如果没有严格的个人负责制,就会造成职责不清,无人负责的混乱现象,给生产带来损失。正如列宁指出的那样:“任何时候,在任何情况下,实行集体领导都要最明确地规定每个人对一定事情所负的责任。借口集体领导而无人负责,是最危险的祸害,……。”^①

在企业管理工作中,必须认真贯彻执行集体领导和个人负责相结合的制度。

党委集体领导的主要任务是:

- 1) 宣传和贯彻执行党的路线、方针和政策,坚持企业的社会主义方向,保证全面完成国家计划和上级主管单位布置的各项任务;
- 2) 讨论和决定企业生产、行政中的重大问题;
- 3) 检查和监督各级行政领导人员对国家计划、上级指示和党委决定的执行情况;

① 《列宁全集》第29卷,第398页,人民出版社,1956年第一版。

4) 加强思想政治工作,建立良好的生产秩序和工作秩序,保证企业有一个安定团结、生动活泼的政治局面;

为了完成上述任务,企业的下列问题必须经过党委集体讨论决定:

- 1) 企业的长远规划和科学技术发展规划,年度生产财务计划、重大技术改造计划等;
- 2) 企业利润留成、资金的分配使用方案;
- 3) 主要机构的调整和重要规章制度的建立、修改和废除;
- 4) 劳动工资、奖励、生活福利等方面的重大问题;
- 5) 行政干部和工程技术干部的任免、奖惩、职工的开除;
- 6) 其它重大问题。

厂长是企业的行政领导人,负责对企业生产行政工作实行统一指挥。在企业中,要在厂长领导下,建立以生产副厂长为首的生产指挥组织系统;以总工程师为首的技术工作系统;以总机械师为首的设备管理工作系统;以总会计师为首的经济核算工作系统。

厂长在党委领导下履行以下职责:

- 1) 全面负责企业的生产行政工作,具体地组织执行企业党委对生产、技术、财务和生活等各项重大问题的决定;
- 2) 主持召开厂务会议,研究解决生产工作中的重大问题;
- 3) 向职工代表大会报告生产行政工作;
- 4) 经常检查了解生产情况;
- 5) 搞好职工生活和集体福利事业。

党委书记和厂长对搞好企业的生产经营活动,搞好领导核心的团结,负有共同的责任,在工作中应当相互支持,密切合作。党委书记要正确地掌握党的方针、政策,主动关心生产,积极支持厂长的工作,应经常了解职工的思想动态,做好思想政治工作;厂长则负责处理日常生产行政工作。

(二) 党委领导下的职工代表大会制

党委领导下的职工代表大会制,是吸收广大职工参加企业管理和监督行政工作的重要制度;是发扬民主、克服官僚主义的好形式;是正确处理人民内部矛盾的有效方法之一。贯彻执行这一制度,可以把集中领导和发挥职工群众的积极性统一起来,实行自上而下的集中领导和自下而上的严格监督,不断提高企业的管理水平,保证企业更好地完成国家规定的各项任务。

职工代表大会是在党委领导下企业全体职工参加企业管理和监督行政工作的机构,有以下的权力:

- 1) 听取并审议党委书记和厂长关于政治工作和生产行政工作的报告,并作出相应的决议;
- 2) 监督企业各级干部,对沾染官僚主义作风、违反财经纪律的人员有权批评、提出处理意见;对某些严重失职或作风恶劣的领导人员,有权向上级提出处分或撤换的建议;
- 3) 审议企业的生产建设规划和企业改造方案;
- 4) 讨论通过和审议企业利润留成中集体福利基金和职工奖励基金的使用方案;
- 5) 讨论审议其它涉及职工切身利益的重大问题。

职工代表大会,是在全厂范围内,发扬民主和吸收职工群众参加企业管理的主要形式。