

《机械工业企业管理》编写组

2000



1980

机械工业企业管理

机械工业出版社

机械工业企业管理

《机械工业企业管理》编写组 编
(内部发行)

*

机械工业出版社出版(北京阜成门外百万庄南街一号)
(北京市书刊出版业营业许可证出字第117号)
机械工业出版社印刷厂印刷

*

开本 $787 \times 1092^{1/16}$ • 印张23 • 字数560千字
1980年7月北京第一版 • 1980年7月北京第一次印刷
印数: 00,001—94,800 • 定价2.40元

*

统一书号: 15033 • (内)736

前 言

根据一机部党组关于在部属院校举办企业领导干部培训班的指示，一机部教育局于一九七八年三月在武昌召开厂长培训班教材《机械工业企业管理》编写会议，拟订了编写大纲，明确了分工，全书共十一讲，由蒋一苇、王世芳、杨化民、孙汇金、沈景明、黄沛钧、杨文士、沈思聪、廖永平、李必强、李景煌、孙义敏、汪兴民、范玉勋、陈兰英、颜学樵等同志负责编写。同年五月在秦皇岛召开审稿会，修改定稿后，由吉林工业大学、湖北农机学院两校印刷厂印刷出书。先后为一机部、农机部企业领导干部培训班教材，并同时被各兄弟部委和省、市、企业选用为培训管理干部学习班用的教材。

为了使企业领导干部培训教材能适应四个现代化建设事业的发展 and 加强企业管理、培训企业管理人材的需要，并能反映出国内经济体制改革的情况以及国外企业管理的理论、方法和手段，一机部和农机部于一九七九年四月组织重新编写企业领导干部培训班教材《机械工业企业管理》，由蒋葆芳、胡士廉、沈明、胡国祯等同志负责编写，于一九七九年十二月在北京召开审稿会，一九八〇年四月定稿，由机械工业出版社出版。

组织编写企业管理方面的教材，我们缺乏经验，难免工作中存在不足之处，希望各使用单位把教学实践中的意见和建议反映给我们，以便不断改进，做好工作。

一机部教育局
农机部教育局
一九八〇年七月

编者的话

本书是由第一机械工业部、农业机械部组织部分直属院校教师，在总结三年来培训企业领导干部教学经验的基础上，为适应当前领导干部学习与掌握企业管理知识的需要而编写的。

全书共分十五章，其中：绪论、第一、七章由吉林工业大学蒋葆芳同志编写；第二、三、四、五章由陕西机械学院胡士廉同志编写；第六、八、十、十四章由沈阳机电学院胡国祯同志编写；第九、十一、十二、十三、十五章由武汉工学院沈明同志编写。蒋葆芳同志担任主编。

本书可作为机械工业企业领导干部学习的教材，也可供企业管理工作人员、大专院校和中等专业学校管理工程专业师生参考。

在编写过程中，中国社会科学院工业经济研究所，一机部、农机部的企业管理司、科技局、生产调度局、财劳局、情报所等部门，长春第一汽车制造厂、上海机床厂、北京第一机床厂、北京内燃机总厂、天津第一机床厂、四川东方锅炉厂、沈阳重型机器厂、沈阳第一机床厂等工厂，中国人民大学、清华大学、上海交通大学、天津财经学院、四川财经学院、河北工学院、吉林工学院、镇江农机学院、吉林省机械工业学校、合肥工业大学、太原重型机械学院、河北机电学院、湖南大学、北京经济学院、湖北财经学院、洛阳农机学院、天津大学机电分校、上海机器制造学校、北京机器制造学校、中华全国总工会干部学校等兄弟院校，给了我们指导和帮助；一机部、农机部教育局和一机部教材编辑室的同志，为组织编写此书付出了辛勤的劳动；机械工业出版社对本书的出版给予了大力支持，在此一并致以衷心的感谢。

由于我们的思想水平和业务水平有限，加上时间仓促，书中难免存在不少缺点和错误，恳切希望读者提出批评、指正。

《机械工业企业管理》编写组

一九八〇年四月

目 录

编者的话

绪 论	1
第一章 机械工业企业管理总论	7
第一节 机械工业企业的性质和特点	7
第二节 机械工业企业的任务	13
第三节 机械工业企业管理的性质和职能	14
第四节 机械工业企业管理的基本原则	20
第五节 机械工业企业管理的基本制度	24
第六节 机械工业企业的管理组织	28
第七节 机械工业企业的思想政治工作	35
第二章 生产过程组织	38
第一节 生产过程及其合理组织的基本要求	38
第二节 生产类型	42
第三节 生产过程的空间组织	44
第四节 生产过程的时间组织	47
第五节 生产过程的先进组织形式	49
第三章 计划管理概论	55
第一节 计划管理的重要性	55
第二节 企业计划的种类和内容	56
第三节 企业计划指标与基础工作	59
第四节 计划工作的原则	60
第五节 企业计划的编制、执行和检查	62
第六节 网络计划技术原理	64
第四章 生产计划工作	70
第一节 生产能力及其利用	70
第二节 生产计划的编制	75
第五章 生产作业计划工作	90
第一节 生产作业计划工作的意义	90
第二节 期量标准	92
第三节 生产作业计划的编制	111
第四节 生产调度工作	123
第六章 产品发展组织工作	131
第一节 产品发展的意义与任务	131
第二节 产品发展的规划与评价	132
第三节 产品设计的组织工作	137
第四节 生产工艺准备工作	142
第五节 新产品的试制和鉴定	147
第六节 生产技术准备计划工作	149

VI

第七章 产品质量管理	156
第一节 提高机械工业产品质量的意义	156
第二节 全面质量管理的特点、任务和内容	158
第三节 产品质量检验的制度和办法	164
第四节 质量控制的统计方法	168
第五节 质量计划工作	182
第六节 全面质量管理的基础工作	188
第七节 建立与健全企业质量管理体系	191
第八章 劳动与工资管理	197
第一节 机械工业企业的劳动生产率	198
第二节 劳动定额	200
第三节 企业的编制定员	208
第四节 职工培训	210
第五节 劳动组织	213
第六节 工资与福利	219
第九章 物资管理	227
第一节 物资管理的意义与任务	227
第二节 物资消耗定额与物资储备定额的制订与管理	229
第三节 物资供应计划工作	238
第四节 仓库管理	244
第五节 物资节约的组织工作	247
第十章 设备与工具管理	250
第一节 设备管理的意义与任务	250
第二节 设备的选择、使用与保养	250
第三节 设备的检查与修理	252
第四节 设备的计划预防修理制度	257
第五节 设备修理的计划与组织	258
第六节 设备的改造与更新	262
第七节 全员参加的生产维修简介	264
第八节 工具管理	266
第十一章 成本管理	272
第一节 降低产品成本的意义与途径	272
第二节 成本管理的基本要求	276
第三节 成本计划的编制	277
第四节 成本的核算、分析与控制	287
第十二章 财务管理	293
第一节 财务管理的意义与任务	293
第二节 企业盈利	294
第三节 固定资金管理	298
第四节 流动资金管理	301
第五节 专用基金管理	311
第六节 企业利润留成	313

第七节 财务收支计划	315
第十三章 企业经济核算	318
第一节 经济核算的实质	318
第二节 企业经济核算	320
第三节 科室经济核算	326
第四节 车间经济核算	328
第五节 班组经济核算	330
第十四章 技术组织措施计划工作	334
第一节 技术组织措施的作用	334
第二节 技术组织措施的内容与来源	335
第三节 技术组织措施经济效益的评定	336
第四节 技术组织措施计划的编制与执行	339
第十五章 电子计算机在企业管理中的应用	342
第一节 电子计算机简介	342
第二节 电子计算机在现代化企业管理中的地位与作用	349
第三节 在企业管理中应用电子计算机的条件	355

绪 论

社会主义机械工业企业，一般地说，就是社会主义所有制的机械工业企业。在我国当前的具体条件下，它又分为社会主义全民所有制的国营机械工业企业和社会主义集体所有制的城市区街与农村社队机械工业企业。国营机械工业企业是我国机械工业的主体，它们大都是现代化的机器生产的大、中型企业；城市区街与农村社队机械工业企业，则多数是中、小型企业。我们这门课程研究的是国营机械工业企业的管理问题。

一

社会主义机械工业企业管理是一门科学。现代科学的发展异常迅速，许多新兴的科学相继建立和发展起来，而且各门科学之间的联系也越来越密切，甚至相互渗透。社会主义机械工业企业管理这门科学涉及的内容就很广泛，既有社会科学（特别是经济学）的内容，又直接联系到自然科学和技术科学；既有生产关系和上层建筑方面的问题，又有生产力的组织与管理方面的问题；既有理论方面问题，又有大量的应用方面问题。因此可以说它是一门综合性科学（或叫作边缘科学）。

任何一门科学都有它产生、发展的历史，企业管理科学也是一样。

资本主义企业管理科学，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。它的发展历史，大体上可以分为以下四个阶段：

1. 传统管理阶段：从十八世纪后期到十九世纪末、二十世纪初，经历了一个多世纪的时间。这个阶段的主要特点，就是管理人员凭自己的经验进行管理，各厂有自己的办法和经验。

2. “科学管理”理论阶段：从十九世纪末、二十世纪初到二十世纪四十年代，经历了将近半个世纪的时间。早在十九世纪末，美国的泰罗（他是科学管理理论最初的代表人物），就在企业里开始进行试验、研究，逐步形成了系统的科学管理理论，在1911年发表的《科学管理原理》这本书，就是他的代表著作。资产阶级曾把泰罗称为“科学管理之父”。列宁在《苏维埃政权的当前任务》一文中，对于泰罗制做过精辟的分析，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，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。”^①列宁的分析，一方面深刻地揭露了泰罗方法残酷榨取工人血汗的剥削本质，另一方面也明确指出了它的科学性。泰罗的方法，主要是运用科学的方法，对工人的操作和劳动工时利用情况进行分析与研究，制定标准操作法和时间定额，实行有差别的计件工资，同时对工人用科学的方法进行选择 and 培训等，以提高工作效率。这个阶段的主要特点，就是注重工作方法的科学化和程序标准化，用科学方法代替以往的经验办法。

3. “现代管理”理论阶段：从二十世纪四十年代到六十年代，大体上经历了二十年的时

^① 《列宁选集》第三卷，人民出版社1972年第2版，第511页。

间。“科学管理”理论是以解决作业效率问题为主，而“现代管理”理论则是以解决经营决策问题为重点。在这个阶段中，依据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，主要是依靠科学的计算。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，同时也吸取了现代自然科学和技术科学的新成果，如运筹学、电子计算机等科学技术方法和手段，形成的一种现代的管理科学。

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。它强调从社会学、心理学的角度研究管理，重视社会环境、人们的相互关系和人的动机及其产生的行为对提高工效和达到决策目标的影响。

4. “最新管理”理论阶段：这种管理理论是七十年代的产物，它是用“系统理论”把“管理科学”与“行为科学”结合起来形成的一种新的管理理论。

从上述发展阶段可以看出，资本主义企业管理科学，随着生产的发展、科学的进步、生产社会化程度的提高，也在不断地发展。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。

我国社会主义国营机械工业企业管理，是随着社会主义革命和社会主义建设的发展而逐步建立和发展的。

全国解放前，革命根据地的公营机械工业企业的管理，基本上是同手工业联系在一起的，是一种小生产式的经营管理方式，还没有条件和现代化大工业结合起来，因此，从管理水平来看，同国外的传统管理相近似。但是，我国革命根据地的公营机械工业企业的管理，具有自己的显著特点：第一、在党的领导下，革命和生产的关系十分鲜明；第二、具有强烈的艰苦奋斗、自力更生的革命精神；第三、坚持群众路线，实行政治、经济技术、管理三大民主；第四、工厂实行供给制。上述特点决定了当时的管理，一方面充分地调动了职工群众革命和生产的积极性；另一方面，由于当时生产水平和经济条件的限制，企业缺乏严密的经济核算。这一切，对于以后的企业管理有着相当大的影响。

中华人民共和国成立后，社会主义国营机械工业获得迅速发展，逐步建立了具有当代水平的现代机械工业。国营机械工业企业管理，随着现代机械工业的建设和发展，逐步建立和发展起来。

在国民经济恢复和第一个五年计划期间，国营机械工业企业着重学习苏联的管理经验，开始实行科学管理，在企业中强调生产经营活动的计划性，推行作业计划，组织有节奏地均衡生产，建立了正常的生产秩序；制定了劳动定额等各种定额，实行定额管理；建立了质量检验制度；建立和健全了生产技术准备工作和设备管理工作的制度；大量培养管理干部、技术干部和技术工人；实行新的劳动保护制度，开展社会主义劳动竞赛，实行各尽所能、按劳分配的工资制度；以及实行经济核算制，等等。这些符合社会主义经济规律的制度和措施，加强了企业管理，对发展我国的社会主义建设起了积极的作用。但是，在学习苏联管理经验过程中，存在着全盘照搬、缺乏分析的问题，例如片面强调集中管理，忽视了民主管理等等。

党中央和毛泽东同志总结了国内外正反两个方面的经验，提出了无产阶级管理社会主义经济的基本指导思想。一九五六年，党的“八大”提出，在企业中应当建立以党为核心的集体

领导与个人负责相结合的领导制度；毛泽东同志在《论十大关系》里，系统地总结了我国经济建设经验，提出了一系列适合我国情况的多快好省地建设社会主义的基本原则。一九五七年，党中央决定在企业中实行党委领导下的职工代表大会制。一九五八年，党中央制定了鼓足干劲，力争上游，多快好省地建设社会主义的总路线。一九六〇年三月毛泽东同志批示了“鞍钢宪法”，强调把我党的革命传统同现代化大生产有机地结合起来。这些基本指导思想，为我国国营机械工业企业管理的管理性质、管理原则、管理制度、管理方法等一系列重要问题，指明了方向。

我国国营机械工业企业的广大职工同全国其他工业部门的职工一起，在社会主义建设的实践中，开创了我国自己的工业化的道路，坚持把破除迷信、解放思想同尊重规律、讲究科学结合起来，把革命精神和科学态度结合起来，把相信群众、依靠群众和实行严格的责任制度结合起来，把政治思想教育和物质鼓励结合起来，制定了一系列工业企业管理的制度和办法，这些都是成功的经验。网络计划技术等管理技术方法，也都被实践证明是符合管理需要的行之有效的先进方法。

在充分肯定我国国营机械工业企业管理取得的成绩和经验的同时，也要清楚地看到这方面存在的问题、缺点和错误。从一九五八年开始，我国国营机械工业企业管理出现了混乱现象，一九五七年以前建立和发展起来的科学的管理制度、管理机构、管理方法等大部分被冲垮了，正常的生产秩序遭到破坏，不尊重经济规律，背离了深入调查研究、一切经过试验的原则，不讲经济效益，不搞综合平衡，发生了高指标、瞎指挥、弄虚作假等错误。一九六一年起，贯彻周恩来同志代表党中央提出的“调整、巩固、充实、提高”的方针，对国营机械工业企业管理的改善起了重要作用。在文化大革命中，林彪、“四人帮”推行极左路线，对我国社会主义建设进行疯狂破坏，国营机械工业企业管理也遭到严重摧残，他们根本否定管理，反对搞好生产，把我国社会主义建设实践中总结出来的一套行之有效的管理企业的办法，全部破坏了，使我们的企业管理工作混乱不堪，组织涣散，制度废弛，纪律松懈，造成了企业管理严重落后的状态，比五十年代已经达到的水平倒退了一大步，给我国社会主义经济建设造成的损失是无法估量的。粉碎“四人帮”以后的三年来，我国国营机械工业企业管理有了很大的恢复和发展，随着“调整、改革、整顿、提高”方针的贯彻执行，企业管理将会得到进一步的改善和提高。

从以上对资本主义企业管理的产生和发展的介绍，以及对我国国营机械工业企业管理历史的分析，可以看出，我国企业管理的进展情况，同资本主义企业管理科学的发展阶段有其相似之处。同时也应该看到，我国是社会主义国家，我国国营机械工业企业管理科学的形成和发展，又有自己的特点和优点，这方面已经引起国外的重视。因此，我们必须全面地系统地总结我国社会主义国营机械工业企业管理工作的经验；同时也应该根据洋为中用、去粗取精、去伪存真的原则，认真学习外国企业管理方面的科学方法，把两方面很好地结合起来，不断地创造和完善适合我国情况的科学的管理制度和管理方法，把我国国营机械工业企业管理提高到现代化的水平，促进企业生产多快好省地发展。

二

中国共产党第十一次全国代表大会和第五届全国人民代表大会第一次会议，提出了新时

期的总路线和总任务，在本世纪内把我国建设成为农业、工业、国防和科学技术现代化的伟大的社会主义强国。党的十一届三中全会决定，把全党工作的着重点转移到社会主义现代化建设上来。这是一个伟大的历史性转折。

要实现农业现代化、工业现代化、国防现代化和科学技术现代化，就必须实现管理现代化。管理现代化是农业、工业、国防和科学技术现代化的一个必要条件；没有管理现代化，农业、工业、国防和科学技术现代化是不可能做到的。因此，我们搞四个现代化，就一定要实现管理现代化。

对于国营机械工业企业来说，中心任务是搞好生产经营，提高经济效益。要完成这个任务，也必须搞好企业管理，否则，企业的生产经营不可能多快好省地发展。

由此可见，无论是对于整个国民经济，还是对于一个企业，管理都是非常重要的。国外把管理、科学和技术三者作为发展经济的三个支柱，而管理居第一位。

当然，我们现在的管理工作，无论从国营机械工业来看，还是从整个国民经济来看，甚至对于一个企业来说，都还不能立即提高到现代化的水平，实行管理现代化，很多条件还不具备，其中主要的是许多企业管理工作的混乱状态还没有完全克服，企业管理的水平还比较低，管理科学化还没有实现，因为，就一个企业来说，它的管理还不那么科学，甚至还比较混乱，当然谈不上搞管理现代化，而对于一个工业部门，以至整个国民经济，当然更是这样；企业管理干部的专业知识（包括生产技术知识和管理知识）比较缺乏，业务水平也比较低；此外还缺乏一定的物质条件，如电子计算机等等，这些都是实现管理现代化的障碍。

搞管理现代化，先要研究管理的科学化，在管理科学化的基础上搞管理现代化。当前，正在国民经济各部门中贯彻调整、改革、整顿、提高的方针，国营机械工业企业应该认真整顿企业管理，为逐步实现企业管理现代化创造条件。

列宁指出：“要管理就要内行，就要精通生产的一切条件，就要懂得现代高度的生产技术，就要有一定的科学修养。”^①企业领导干部是企业生产经营活动的领导者、组织者和指挥者。企业生产发展快慢，产品质量高低，经济效益大小，各方面工作的好坏，企业领导干部起着关键作用。我国国营机械工业企业的领导干部，多数都有一定的实践经验，但大都未经过系统的学习和教育，比较缺乏全面系统的企业管理的理论知识，缺乏必要的生产技术知识。要搞好机械工业企业的生产经营，提高其经济效益，为实现四个现代化做出更大的贡献，就必须讲究管理，把管理摆在重要位置上，切实搞好企业管理。要讲究管理，搞好管理，就必须掌握必要的企业管理科学知识，这对于企业领导干部尤为重要。

华国锋同志在第五届全国人民代表大会第二次会议上所做《政府工作报告》中指出：“为了普遍地提高全国企业的管理水平和技术水平，提高全民族的科学文化水平，必须对在业人员进行业余的和离职的科学技术、经济管理和文化知识的教育。各部门、各地方和有条件的企业，从上到下，都要开办各种类型的训练班、研究班，分期分批对领导干部、管理人员和技术人员普遍进行轮训……。”^②组织企业领导干部学习管理科学知识，是改善企业的经营管理，提高企业管理水平的首要措施，是形势的需要，时代的要求，我们必须把这项工作提高到战略地位来认识，来完成。

企业领导干部学习管理科学知识，应当有明确的目的和要求，这就是学习和掌握社会主

① 《列宁全集》第30卷，人民出版社1957年第1版，第394页。

② 华国锋：《政府工作报告》，人民出版社1979年第1版，第21～22页。

义机械工业企业管理的基本理论和基本知识，锻炼基本技能，提高经济理论和管理技术的水平，提高分析问题和解决问题的能力，为逐步成为管理现代机械工业企业的“内行”打下基础。

三

为了达到上述学习目的和要求，在学习过程中，应当从《机械工业企业管理》这门科学的性质和特点出发，注意以下的方法和问题：

第一、理论联系实际。理论联系实际是我党的优良作风和光荣传统。我们知道，社会实践是理论的来源，实践是检验真理的唯一标准，这是马克思主义的一个根本原则。我们学习和研究《机械工业企业管理》，不仅要学习书本上的理论知识，更重要的是要把理论同企业管理的实践和自己的工作密切结合起来，用实践检验理论，发展理论；同时又用理论指导我们国营机械工业企业的管理工作，提高企业管理水平。管理是一种艺术，不要认为一看就“懂”，一学就“会”，一做就迈不开步。应该看到，实际管理工作与管理理论的统一，需要有一个过程，因此，我们在学习和研究《机械工业企业管理》时，一方面要注意理论学习，同时又要注意从企业的实际出发，实事求是，既要联系各个国营机械工业企业管理的共性方面，掌握共同的规律，也要注意联系各企业的个性方面，即联系各企业的特点进行学习和研究，从中找出具有规律性的东西，以便据以指导工作，从而获得更好的效果。

第二、用全面的和历史的观点认识问题和解决问题。一切现象都是相互联系和相互制约的，一切事物都是不断发展变化的，一切都依条件、地点和时间而转移，观察问题和分析问题，都应当用全面的和历史的观点，这是马克思主义唯物辩证法的基本原则之一。学习和研究《机械工业企业管理》，也应当尊重这一原则，用全面的和历史的观点认识问题、分析问题，具体地说，我们学习和研究《机械工业企业管理》，不应当把每个机械工业企业当成一个孤立的东西，而应将它看成是整个社会主义国民经济的一个基层单位，是国民经济的有机组成部分，分析、研究企业的生产经营活动，解决企业的问题，应当同整个社会主义建设事业紧密地联系起来；要将企业作为一个系统，把它的人、财、物和供、产、销，当前的生产经营和长远的发展方向，目前的整顿和今后的改革等等联系起来，进行分析和研究；对于企业的某项技术经济指标、成果和某个问题的分析、研究和解决，应当同其他技术经济指标、成果和问题有机地结合起来；对于每一项管理技术和管理方法，都不应当孤立地认识和对待，也不应把它们都看作是僵死的一成不变的东西，而应当用历史的观点来认识、分析和对待，昨天可能还是先进的新的技术和方法，今天可能已变成落后的旧的东西；等等。总之，在学习中，对待任何事物和任何问题，都应当用全面的和历史的观点，根据有关的条件和因素，具体分析，具体解决。

第三、运用科学分析的方法。《机械工业企业管理》，是随着我国社会主义机械工业的建立与发展，而逐步形成和发展起来的，这就要求我们，在学习和研究《机械工业企业管理》时，必须坚持用马克思列宁主义的观点，科学分析的方法，观察事物，分析矛盾，解决问题。无论是总结我国国营机械工业企业管理的经验教训，还是学习和运用外国企业管理的做法，都必须以马克思列宁主义、毛泽东思想为武器，从无产阶级的根本利益出发，进行分析和研究，符合社会主义原则和四个现代化建设需要的，就肯定、学习、运用、推广，不符

合的就否定、抵制和批判。那种对于我国国营机械工业企业管理过去曾经实行的做法，或是对于外国企业管理的技术和方法，采取一概肯定或一概否定的态度，都是形而上学的、错误的。

第四、注意本门学科同其他学科之间的联系。前面已经讲到，《机械工业企业管理》是一门综合性的科学，它本身包括社会科学（特别是经济学）及技术科学和自然科学多方面的知识，同时这门学科与其他学科之间，如政治经济学、机械工业技术经济学、机械工业会计学、机械工业统计学、运筹学、概率论与数理统计学、信息工程学、价值工程学、机械制造工艺学、系统工程学、社会学以及心理学等等，都有着密切的联系。在学习和研究《机械工业企业管理》时，应注意本门学科同其他学科之间的联系，运用其他学科的知识，深刻领会本学科的内容，使学习、研究取得更大的效果。

此外，学习和研究《机械工业企业管理》，还应当注意加强讨论和经验交流，这样不仅有助于推动个人思考和研究分析问题，有助于相互启发，共同提高，而且对于综合运用上述的各种方法，也是一项比较好的措施。

在学习和研究中，适当地完成一定数量的作业、习题，组织一些现场观摩，对于加深理解基本理论和基本知识，掌握基本技能，也是必要的和有益的。

复 习 思 考 题

- 一、正确认识《机械工业企业管理》是一门科学有什么意义？
- 二、结合本厂历史总结我国国营机械工业企业管理经历了哪几个阶段，有什么经验和教训？
- 三、研究国外企业管理的发展历史对我国整顿企业管理有什么作用？
- 四、企业领导干部学习企业管理科学有什么重要意义？怎样学好这门科学？

第一章 机械工业企业管理总论

在这一章里，首先研究我国国营机械工业企业的性质、特点、任务，以及企业管理的性质、职能、原则、体制等方面的综合性问题，为研究以后各章奠定一个理论基础。

第一节 机械工业企业的性质和特点

在绪言中已经讲到，这门课程是研究我国国营机械工业企业的管理。要研究我国国营机械工业企业的管理，首先应当了解我国国营机械工业企业的性质，它有哪些特点，因为这是企业管理工作最基本的出发点。

我国国营机械工业企业的性质和特点是什么呢？

我国国营机械工业企业，是社会主义性质的企业，它是以生产资料社会主义全民所有制为基础，运用比较先进的生产技术，从事机械工业产品生产的独立的生产经营单位。它是机械工业生产和管理的基层单位，是国民经济的有机组成部分。

我国国营机械工业企业有哪些特点呢？概括起来有以下三点：

一、我国国营机械工业企业是运用比较先进的生产技术进行工业生产活动，制造机械工业产品的生产单位；

二、我国国营机械工业企业是社会主义全民所有制的经济组织；

三、我国国营机械工业企业是实行经济核算的独立的生产经营单位。

下面做些具体分析：

一、我国国营机械工业企业是运用现代生产技术进行工业生产活动，制造机械工业产品的生产单位。

我国国营机械工业企业，是建立在比较先进的生产技术基础上，具有较高的生产力水平的现代机械工业企业。现代机械工业企业的根本特征，在于它所使用的生产工具是比较先进的技术装备。这是现代机械工业企业与手工业企业在生产技术上的本质差别。

在手工业生产条件下，生产技术是比较落后的，劳动者使用的是简单的手工工具，人力是生产的主要动力，工场的生产效率，在很大程度上取决于劳动者个人的体力、技巧和经验。现代机械工业企业则截然不同，它是用比较先进的技术装备起来的，劳动者广泛地运用着机器和机器体系进行生产，生产中使用的是电力、压缩空气、蒸汽等自然动力，以机器形态出现的生产工具（包括工具机、动力机、起重运输机以及各种仪器、仪表等）在企业生产中占着重要地位。所以，现代机械工业企业也就是机器大工业生产的企业。

现代机械工业企业为了制造机械产品，必须具备在生产技术上相互密切联系的统一的生产过程。在这个生产过程中所使用的生产工具的性质，引起了企业在生产技术方面一系列新的特点。认识清楚这些特点，对于管理好我国国营机械工业企业具有重要的作用。

那末，我国国营机械工业企业，在生产技术上，具有哪些基本特点呢？

第一、在企业中，大规模地采用机器和机器体系进行生产，并且有系统地将科学技术知

识应用于生产。

在现代机械工业企业生产中，大规模地采用机器和机器体系（由一般的机器体系发展到自动化的机器体系）。在这里，一方面人们创造和驾驭着机器，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，人们又不能不受着机器本身运转规律的支配，这是因为机器有着自身的运转规律，这种运转规律是以自然科学为基础，不以人的意志为转移的，它使企业生产具有高度的科学性和技术性，同时，随着机器的大量采用和发展，无论是产品的设计，工艺规程的制订，操作方法的选择，以及生产过程各个阶段的划分与结合，等等，也都要求系统地应用科学技术知识。因此，在现代机械工业企业生产中，只有系统地运用科学技术知识，才能更好地认识和掌握生产技术发展的客观规律，有效地使用现代技术装备和技术方法，促进生产的高速度发展。

第二、劳动分工细致，协作关系复杂。

在现代机械工业企业里，任何一种产品，都是成百成千甚至上万人共同的劳动成果，整个企业，就是一个既有严格的细致分工，又有高度的复杂协作的生产体系。随着比较复杂的技术装备的采用和发展，现代机械工业企业内部的劳动分工和协作关系，比手工业企业有了很大的发展。在这里，劳动分工与协作，主要地不是取决于主观意愿，而是必须适应机器体系的客观要求，具有“纯然客观”的性质。这就是说，在现代机械工业企业里，要根据机器设备的要求，合理地进行分工和组织协作，使企业生产过程的各个部分、各个阶段、各道工序以至各个人的活动，都能同机器体系的运动协调一致。只有这样，企业的生产才能顺利地进行。

第三、现代机械工业企业的生产过程，各个部分联系非常密切，具有高度的连续性。

在现代机械工业企业里，由于大规模地采用机器和机器体系，实行细致的劳动分工和严密的生产协作，因而产品生产过程的各个部分之间，存在着十分密切的联系。这种联系的表现形式主要有：1. 生产过程各个部分对产品进行顺序加工；2. 生产过程各个部分同时进行工艺性质相同的工艺过程；3. 生产过程的某些部分为其他部分提供服务，或者相互补充。整个企业，就是由生产技术上相互联系的各个部分组成的统一的有机整体。在现代机械工业企业生产中，由于产品结构复杂，工序繁多，生产过程划分很细，从毛坯投入到装配成成品，要经过好几个工艺阶段和成百上千以至上万道工序的加工，这就决定了企业生产过程的复杂性，决定了生产过程各个部分之间的联系是十分精确和十分严密的，就象一台复杂精密的机器一样。

现代机械工业企业的生产过程，不但各个部分有着非常密切的联系，而且还具有高度的连续性。因为，在现代机械工业企业中，使用机器和机器体系进行生产，甚至在辅助过程中也使用机器，生产过程各个部分之间的联系，主要表现为各种机器和设备之间的联系，细致的劳动分工，使劳动者和他们所操纵的机器和设备之间，保持着非常密切的配合，这不但可以大大节约劳动时间，提高劳动生产的效率，而且可以使生产过程的中断时间大大地缩短。随着生产的机械化和自动化程度的日益提高，以及流水线和自动线的广泛采用，生产过程的连续性，将会更加提高。

第四、现代机械工业企业之间及机械工业企业与其他生产经济单位之间，存在着广泛而密切的联系。

随着生产的不断发展和科学技术的日益进步，现代机械工业企业生产专业化的程度也在

不断提高；现代机械工业企业之间的分工越来越细，这些企业之间以及它们与其他生产经济单位（如冶金、石油、化工、电气器材等等）之间的联系，也越来越加广泛和密切。在现代机械工业中，不仅可以以各种机器产品为生产对象，分别地建立独立的企业，例如拖拉机厂、汽车厂、电机厂、机床厂等等；而且可以以机器产品的某种零件或某种部件为生产对象，分别地建立独立的企业，例如齿轮厂、轴承厂、标准件厂、齿轮箱厂等等；此外，还可以以生产过程的某一工艺阶段为对象，分别建立独立的企业，例如铸造厂、锻造厂等等。每一个现代机械工业企业的生产，无论它是以机器产品为生产对象的，还是以机器产品的某种零件或某种部件为生产对象的，或是以某一工艺阶段为对象的，都同别的机械工业企业以及其他生产经济单位之间，有着千丝万缕的技术和经济联系。例如，一个拖拉机制造厂，就需要同钢铁厂、橡胶厂、轴承厂、电气器材厂、标准件厂、化工厂等几十家以至上百家的工厂和其他生产经济单位，保持着十分密切的协作关系，使拖拉机的生产取得其他企业和生产经济单位的紧密配合，否则，任何一个协作企业的一种原材料或一种协作件发生问题，不能及时供应，则拖拉机的生产就不能正常进行。

我国的机械工业，随着四个现代化的进程，将迅速得到改造和发展，国营机械工业企业生产专业化程度也必将不断提高，企业之间及企业与其他生产经济单位之间的联系将越来越广泛、越复杂、越紧密，任何一个企业如果离开了这个联系，它的生产就寸步难行。因此，每个企业都必须认清这个特点，搞好这个联系，以保证正常地进行生产。

现代机械工业企业在生产技术方面的上述特点，归纳起来，可以概括为两点：1. 现代机械工业企业是建立在比较先进的科学技术基础上，运用机器和机器体系的大生产；2. 现代机械工业企业是高度分工与协作的劳动社会化的大生产。

现代机械工业企业在生产技术上的基本特点，表明它不同于手工业企业，在生产技术上比手工业企业具有无比的先进性；同时又表明它区别于其他行业和工业中的其他部门，如农业、商业以及冶金、煤炭、石油、化工、纺织等等。

上述特点，一方面为现代机械工业企业的生产带来了巨大的经济效果；另一方面，又增加了企业生产管理工作的复杂性，对生产管理工作提出了更高的更严的要求。为了合理地组织生产，有效地进行企业管理工作，保证企业生产正常进行，必须充分认识以自然科学为基础的现代机械工业企业的各种生产技术特点，掌握科学知识，熟悉生产技术，并根据它们进行工作。只有这样，才能运用自如地驾驭现代技术，严密地组织和协调整个企业的生产活动，促进生产的发展，获得先进技术所带来的巨大的经济效果。否则，生产就不能正常进行，以致造成破坏，受到巨大的损失。

二、我国国营机械工业企业是社会主义全民所有制的经济组织

在中华人民共和国成立前夕，毛泽东同志就明确指出：我国国营的“这一部分经济，是社会主义性质的经济，不是资本主义性质的经济。”^①我国国营机械工业企业的社会主义性质，最根本的是由它的生产资料社会主义全民所有制决定的。生产资料的社会主义全民所有制，是国营机械工业企业的根本特点，也是社会主义国营机械工业企业区别于资本主义工业企业的一个最本质的标志。

资本主义工业企业，是以生产资料私有制为基础的，企业是资本家的私人财产，它完全由资本家个人或集团支配。这一基本特点，决定了资本主义工业企业的生产目的，是为了赚

① 《毛泽东选集》合订本，人民出版社1967年11月横排袖珍本，第1321页。

钱，为了榨取最大限度的利润；资本家与工人在生产中是压迫与被压迫、剥削与被剥削的关系；工人被迫出卖劳动力，为资本家劳动，劳动成为工人的负担；工人得到的工资，就是工人劳动力的价格，而他们劳动所创造的价值，除支付给工人的部分外，全部剩余价值都转化为利润，被资本家无偿地占有；资本主义工业企业的生产，受着整个资本主义生产无政府状态规律的支配，由于资本主义生产经常爆发周期性的经济危机，使工业企业的生产常常遭到巨大的破坏和损失；资本主义工业企业之间，完全是一种互相勾结、互相利用而又互相竞争、互相冲突的对立的关系；资本主义工业企业的管理，是由资本家及其代理人进行的，它的一切管理制度和管理方法最终都是为剥削阶级利益服务的，正如列宁深刻指出的：“资本家所关心的是怎样为掠夺而管理，怎样借管理来掠夺”。^①资本主义工业企业的这一本质特征，无论资本家采用什么方法调和和掩饰也是不会改变的。

社会主义国营机械工业企业则根本不同，它是以生产资料的社会主义全民所有制为基础的，企业是全体劳动人民的公有财产，它完全由劳动人民自己通过无产阶级专政的社会主义国家来支配。社会主义国营机械工业企业的这一根本特点，决定了它的生产目的，是为了最大限度地满足社会生产和人民生活对各种机械工业产品的需要，为加速实现我国农业、工业、国防和科学技术的现代化，提供现代化的技术装备；领导干部、管理人员、技术人员和工人，都是劳动者，他们在生产中是平等的互助合作的社会主义同志关系，消灭了人压迫人、人剥削人的现象；劳动者是企业的主人，他们以主人翁的自觉的劳动态度，为社会、为集体、为劳动人民自己的利益而劳动，劳动成为光荣的豪迈的事业；企业职工实行“各尽所能，按劳分配”的社会主义分配制度，劳动者创造的价值，除分配给职工的工资部分外，余下部分，则按照国家的规定，由国家和企业根据无产阶级和广大劳动人民的利益，有计划地分配和使用，用以进行基本建设，扩大社会主义再生产，以及用来发展科学、文化、教育事业和社会福利事业，以及用来改善企业职工集体福利事业和提高个人收入等；社会主义国营机械工业企业的生产经营活动，是在国家集中领导、统一计划指导下，有组织有计划进行的；企业与企业之间，是一种互相学习、互相支援，相互竞争，共同提高，新型的社会主义的关系；企业的管理工作，是由企业的领导干部，在广大职工群众的积极参加和支持下进行的，从它的本质来说，是劳动人民自己管理自己的企业，它是为无产阶级和广大劳动人民的利益服务的。

那末，我国国营机械工业企业生产资料的社会主义全民所有制表现在哪些方面呢？它主要表现在：企业的生产资料，包括机器、设备、厂房、建筑物、原料、材料等等，都属于社会主义国家所有；企业必须贯彻执行国家制订的指导企业生产经营的各项方针、政策、法令和规章制度；企业的生产经营活动，必须在国家统一计划指导下进行；企业必须按照规定，向国家缴纳税金、利息和利润，由国家统一支配，集中使用；企业职工招收、录用以及职工的工资制度和工资标准，要按照国家规定执行；等等。

我国国营机械工业企业的社会主义全民所有制，是同现代工业生产力的高度社会性相适应的。如上所述，生产资料的社会主义全民所有制，决定了我国国营机械工业企业的生产经营活动，是在国家统一计划指导下进行的，这就使企业有可能根据社会的需要，合理地、有效地组织其生产经营活动，使国民经济有可能有计划按比例地高速度地发展。这是社会主义国营机械工业企业优越于资本主义工业企业的根本点。因此在任何时候，在任何条件下，对

① 《列宁选集》第三卷，人民出版社1972年第2版，第395页。