

G 工业企业

管理原理与组织

广西科学技术出版社

F4
25
7

F406
256
3

工业企业管理原理与组织

陈乙彰 王允光 编著

广西科学技术出版社



B 629460

工业企业管理原理与组织

陈乙彰 王允光 编著

☆

广西科学技术出版社出版

(南宁市河堤路14号)

广西新华书店发行 广西新华印刷厂印刷

*

开本787×1092 1/32 印张5 字数106,000

1989年10月第1版 1989年10月第1次印刷

印数 1—8,000册

ISBN 7—80565—170—1 定价：1.95元

F·9

前 言

随着“改革、开放、搞活”方针的实施，我国工业企业的管理发生了深刻的变化。无论是理论界还是企业界都为寻求多种企业经营管理形式，逐步走出一条既符合以公有制为主体的原则，又使企业具有旺盛活力和生机的，有中国特色的社会主义企业管理的路子，做了有益的探索，积累了许多经验。而重视系统地有目标地培训企业管理人员，搞好企业管理人员队伍的建设，是世界经济发达国家的一条共同的成功经验。我国改革开放十年的实践也证明，提高企业管理干部队伍的素质，对提高企业管理水平是极其重要的。

国家体改委、国家教委、人事部1989年4月17日印发的《关于坚持和改进大中型企业领导干部岗位职务培训工作的意见》指出：企业领导干部岗位职务培训“是在新形势下，加强企业领导干部培训的需要，是提高企业管理水平，深化企业改革的重大配套措施，是发展国民经济的一项战略决策。大中型企业领导干部岗位职务培训工作，必须坚持下去，并以此为重点，带动整个企业干部岗位培训工作的开展。”为了贯彻中央“七五”期间培训经济管理干部的政策，满足我区中小型企业各级领导干部的岗位职务培训的需要，在广西区经委有关部门的领导和组织下，成立了广西中小型企业管理干部岗位培训教材编写委员会，由陈乙彰同志（副教授、广西经济管理干部学院副院长）任主任，林桂同志（南宁市

经济干部学校副校长)、朱达钦同志(广西区经委干部教育处处长)任副主任。教材编写委员会的任务是组织编写适合我区中小型企业管理人员岗位培训的系列教材。

现在由广西科学技术出版社出版的这套《工业企业管理》教材,是上述系列教材的一部分。它有如下特点:一是以经济建设为中心,坚持四项基本原则,坚持改革、开放。二是系统地论述了工业企业管理的基本原理和基本方法,并力求收进新的内容。三是重点突出。这套教材是按大专水平编写的,共计四本。其中的《工业企业管理原理与组织》由陈乙彰同志和王允光同志(广西经济管理干部学院工经系副主任)主编;《工业企业经营管理》由江邦杰同志(桂林市经济管理干部学校副校长)主编;《工业企业生产与科技管理》由林桂同志主编;《工业企业财务管理》由陈国歧同志(梧州地区经济管理干部学校副校长)主编。

这套教材可作为广西中小型工业企业管理干部岗位培训的教材,也可作为中等专业教育以及乡镇企业干部培训的教材,还可作为企业管理干部参加大专班、函授班学习或自学的参考书籍。这套教材内容比较系统、全面,在教学中可根据不同岗位的需要,选择有关教材或有关章节的内容。

由于时间仓促,在编写过程中难免有误,欢迎广大读者批评指正,提出宝贵建议,以便再版时修正。

编者

1989年6月

目 录

绪 论	(1)
第一章 企业管理的性质和职能	(8)
第一节 企业管理的性质	(8)
第二节 企业管理的任务	(10)
第三节 企业管理的职能	(12)
第二章 管理观念	(20)
第一节 基本的管理观念	(21)
第二节 经营环境观念	(24)
第三节 资源观念	(26)
第三章 资本主义企业管理的发展	(31)
第一节 传统管理阶段	(31)
第二节 科学管理阶段	(32)
第三节 现代管理阶段	(36)
第四章 我国企业管理的发展	(46)
第一节 我国企业管理的第一阶段	(46)
第二节 我国企业管理的第二阶段	(49)
第三节 企业管理现代化	(54)
第五章 社会主义工业企业	(61)
第一节 工业企业的特征和任务	(61)
第二节 企业的素质与活力	(68)
第三节 企业经营方式	(74)
第六章 工业企业领导制度	(78)

第一节	企业领导制度的发展过程·····	(78)
第二节	厂长(经理)负责制·····	(83)
第三节	党的领导和职工民主管理·····	(86)
第七章	工业企业管理组织 ·····	(91)
第一节	组织的基本概念·····	(91)
第二节	组织的基本原理·····	(94)
第三节	组织的的形式与特点·····	(100)
第八章	工业经济责任制和分配制度 ·····	(110)
第一节	企业经营责任制·····	(110)
第二节	企业内部经济责任制·····	(114)
第三节	企业的分配制度·····	(118)
第九章	思想政治工作 ·····	(124)
第一节	思想政治工作的重要性及其任务·····	(124)
第二节	企业思想政治工作的内容·····	(128)
第三节	企业思想政治工作的原则和方法·····	(135)
第四节	企业职工思想政治工作新体制·····	(138)
第十章	工业企业管理基础工作 ·····	(140)
第一节	企业管理基础工作的作用和特征·····	(140)
第二节	企业管理基础工作的内容·····	(143)

绪 论

管理自古有之，凡有人群活动的地方，就会有管理。多数人在一起活动，如果没有协调、配合、控制，事实上便无法有秩序地进行物质生产，也不能彼此正常地生活。

近代许多国家的经验证明：管理先进是经济迅速发展的一个条件。

二次世界大战刚结束，欧洲曾展开过一场论战：欧洲的科学技术不比美国落后，获得诺贝尔奖金的科学家数量也不比美国少，但为什么经济却落在美国的后面？究其原因，在很大程度上“归咎于它的经营管理人员”。

日本是一个后起的经济发达国家，现在不少领域已明显超过美国，一个很重要的原因，是它在经营管理上的成功。

党的十三大报告指出：“科学技术进步和管理水平的提高，将在根本上决定我国现代化建设的进程，是关系民族振兴的大事”，把管理提到了应有的高度。这就要求我们从中国的实际情况出发，努力创建具有中国特色的社会主义工业企业管理学。

一、企业管理学是一门科学

企业管理学是一门研究企业管理活动及其基本规律和一般方法的科学。它由一系列的管理理论、管理原则、管理形式、管理制度、管理方法等组成，是企业管理实践活动在理

论上的概括和反映。

企业管理学具有下面五个重要特征：

1. 历史性

企业管理学是管理历史发展的产物，是前人管理经验和
管理理论的总结。因此，要注意历史的进程给企业管理的含
意、内容和方式不断带来的变化和发展，注意研究管理思想、
理论和方法的演变，才能逐步加深对管理功能和管理原理的
认识，寻找并掌握其中的规律性，探索和推进现代企业管理
科学。

2. 社会性

管理的二重性在现代企业管理学中同样会有反映。因此，
我们在借鉴和吸取国外管理理论和管理经验时，应取其精华，
去其糟粕，从具体的社会实践出发，进行科学的分析。

3. 综合性

企业管理学是一门跨越自然科学和社会科学之间的边缘
科学，其知识的综合性较强。因此要注意学习和运用金融、
财务、贸易、工艺技术、法律、教育、数学以及社会学、心
理学、公共关系学等多种学科的知识，不断丰富和完善企业
管理科学。

4. 适用性

企业管理学是一门应用科学，它能指导实践、改善企业
管理状况，推动生产力的发展，具有很强的实践性，各个国
家、各个地区、不同行业及其不同时期，有不同的实际情况，
企业管理学既应对它们都具有普遍适用性，又应考虑和研究
它们的特殊性。

5. 艺术性

企业管理学不能单纯通过数学计算、标准模型去研究发展，它要求我们按照客观规律进行创造性的工作。科学和艺术并不是互相排斥的，而是互相补充的。企业管理中存在着许多未知的、模糊的、活的因素，存在着诸如经验、感觉、魄力、权威等无法度量甚至难以言传的管理艺术。它作为一门新兴的、有生命力的科学，等待着有志者去探索。人们从事企业管理的艺术水平必将日益提高。

二、企业管理学研究的对象

工业企业管理主要是围绕着计划、组织、指挥、协调、控制等项管理职能而展开的，它的内容很广泛，包括生产经营管理、人事行政管理、思想政治工作、组织领导等。从理论上概括，企业管理学的研究对象就是生产力、生产关系、上层建筑三个方面的组织管理问题。

生产力方面，主要是研究生产力的合理组织问题。我们知道，当生产要素处于分离状态时，它们只是具有可能性的生产要素，只有使它们结合起来，才能进行生产活动，才能取得生产经营成果，才能把它们变成现实的生产力。把劳动者和生产资料很好地结合起来，就要靠管理。管理就是解决生产力合理组织的问题。合理组织生产力，在企业里包括很多具体内容，如工厂的布置、设备的排列和工作场地的组织；产品技术标准、工艺规程和操作方法及各种定额的制定；生产的计划和控制，以及安全生产、劳动保护、设备管理、物资管理、质量管理、生产管理等。总之，就是研究如何根据国家计划、社会需要和企业生产技术特点，合理地组织产品的生产过程，按质、按量、按期、低消耗地出产产品。

生产关系方面，主要是研究如何正确地处理企业内部人与人的关系和企业外部的各种经济关系。如领导与群众的关系、工人与技术人员的关系、工人群众之间的关系；国家与企业的关系、企业与企业的关系；建立和完善管理体制、组织机构、经济责任制等；还要正确处理企业内部的分配关系。总之，就是要研究如何调动各方面的积极性和创造性，争取获得最大的经济效益。

上层建筑方面，主要是研究如何结合企业实际，贯彻执行党和国家的方针、政策、法令、计划，搞好社会主义精神文明建设，健全规章制度，严格劳动纪律等，以便维护社会主义生产关系，促进生产力的发展。

企业的生产过程，既是产品的生产过程，又是价值的形成过程，既创造使用价值，又创造价值。因而，企业管理不仅要把劳动者、劳动对象、劳动手段这些生产力的要素结合好、组织好，生产物质产品，而且必须进行价值范畴，诸如货币、价格、成本、利润等的管理，不断地解决阻碍企业的产品生产过程和价值形成过程发展的生产关系和上层建筑方面的问题。总之，企业管理是涉及生产力、生产关系、上层建筑三个方面，内容很广泛的一门科学。上述三个方面的问题是既相对独立，又互相联系，密切结合，不可分割的。企业管理学的任务，就是研究和揭示这三个方面管理内容的规律性，按客观规律的要求提出管理的理论和原则，选择管理的形式、手段和方法，建立管理制度和管理体制，使我们在组织生产力、完善生产关系和调整上层建筑三个方面都能获得预期的效果。

三、企业管理学的研究方法

1. 马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主义是研究企业管理学的思想基础

研究企业管理学，必须用全面的和历史的观点去观察和分析问题。正如辩证唯物主义认为的那样，一切现象都是相互联系和互相制约的，企业作为社会经济体系的一个基本单位，是国民经济的有机组成部分，人们不应孤立地看待企业和企业管理。辩证唯物主义还认为，一切事物都是不断发展变化的，要重视企业历史沿革，考察它的过去、现状及其发展趋势，不能固定不变地看待企业和企业管理。

同时，企业管理学产生于管理实践，是企业管理实践经验的科学总结和理论概括。因此，研究企业管理学，还必须坚持实事求是的科学态度，深入实际，进行调查研究，总结我国过去企业管理的经验和教训，研究分析当前的新情况、新经验，尊重群众的实践经验，并且运用判断和推理的方法去归纳，从而把管理实践经验上升为理论。

2. 研究企业管理学必须吸收和运用多种学科的知识

企业管理学的研究对象包括生产力、生产关系、上层建筑三个方面问题，是一门综合性的科学。研究它，必须按照客观经济规律和自然规律来进行，如生产关系一定要适合生产力性质的规律，各尽所能、按劳分配的规律，国民经济有计划按比例发展的规律，价值规律，以及生产力发展的规律，同生产力直接有关的自然科学方面的规律等等。这样，为了更好地研究企业管理学，就必须掌握和运用同它有密切联系的许多学科知识。

3. 研究企业管理学必须认真研究和吸收外国企业管理中合乎科学的内容

工业企业管理，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，积累了丰富的管理经验。其他社会制度的国家，在长期的企业管理实践中，也有很多宝贵的管理经验。我国要实现四个现代化，在引进科学技术的同时，也要引进管理经验，“洋为中用”，认真研究和吸收国外企业管理中合乎科学的内容。

“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”，是我们学习和借鉴外国企业管理理论和方法的基本原则。我们学习外国经验，必须从中国实际出发，不能照搬照抄别国的理论和方法，也不能让它国的管理经验限制住我们的眼界。在采用现代管理手段和管理方法的时候，特别要注意分析我国企业的基本条件，对不同的企业应采取不同的管理方法，循序渐进，“雅俗共存”，使普及与提高相结合。世界上各个国家的企业管理学，都是从本国实际出发，吸取外国的科学成果，进行实践，并在不断地总结自己实践经验的基础上形成和发展的。我们也应当这样来创建具有中国特色的社会主义企业管理学。

管理也是生产力。在同样的条件下，谁掌握企业管理学，把企业管理得好，谁就可以为满足人民日益增长的物质和文化生活的需要，创造出更多的使用价值和价值。一个企业领导者绝不能是一个不讲科学的乱撞乱碰的鲁莽家，也绝不能是一个狭隘的经验主义者，而必须是一个善于开创新局面的企业家，是一个管理的行家里手，是具有驾驭企业变化发展能力的专家。在一定意义上说，管理的作用，比增加设备和

提高技术的作用更大。企业管理学科的任务，就是要建立反映中国社会主义企业管理客观规律的科学理论与方法，造就大批的懂得科学管理的企业领导人员和管理人员，不断地提高企业管理的科学化、现代化水平。

学习不是容易的事，使用更不容易。企业管理人员必须熟悉自己企业的情况，按照实际情况灵活地运用管理的原理、原则、方法，使主观与客观情况相符合。因而，必须善于学习，既要向书本学习，又要在管理实践中学习。同时，还要运用自己的实践来验证各种理论或结论，把学习和独创结合起来，不断完善和发展企业管理学。

思 考 题

1. 为什么说企业管理学既是一门科学，又是一种组织艺术？
2. 企业管理学研究的对象是什么？

第一章 企业管理的性质和职能

研究企业管理，首先要掌握企业管理的性质、职能、内容和任务，了解企业管理的发展过程和趋势，以求对企业管理这门科学有一个总体的认识。本章将着重介绍工业企业管理的基础知识。

第一节 企业管理的性质

工业企业管理，是企业为了保证整个生产经营活动的统一协调而进行的有关计划、组织、指挥、协调和控制等一系列工作的总称。

企业管理具有二重性，这是马克思在分析资本主义企业管理时指出的。他说：“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。”^①

从马克思的论述中，可以看到，在企业生产经营活动中既有运用科学技术创造产品发展生产力的活动，也有监督劳动、指挥劳动、维护生产关系的活动。这种既有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性，又有同生产关系、社会制

^① 《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页。

度相联系的社会属性的现象，就是马克思揭示的企业管理二重性。我们可以通过图 1 来表述这种二重性。

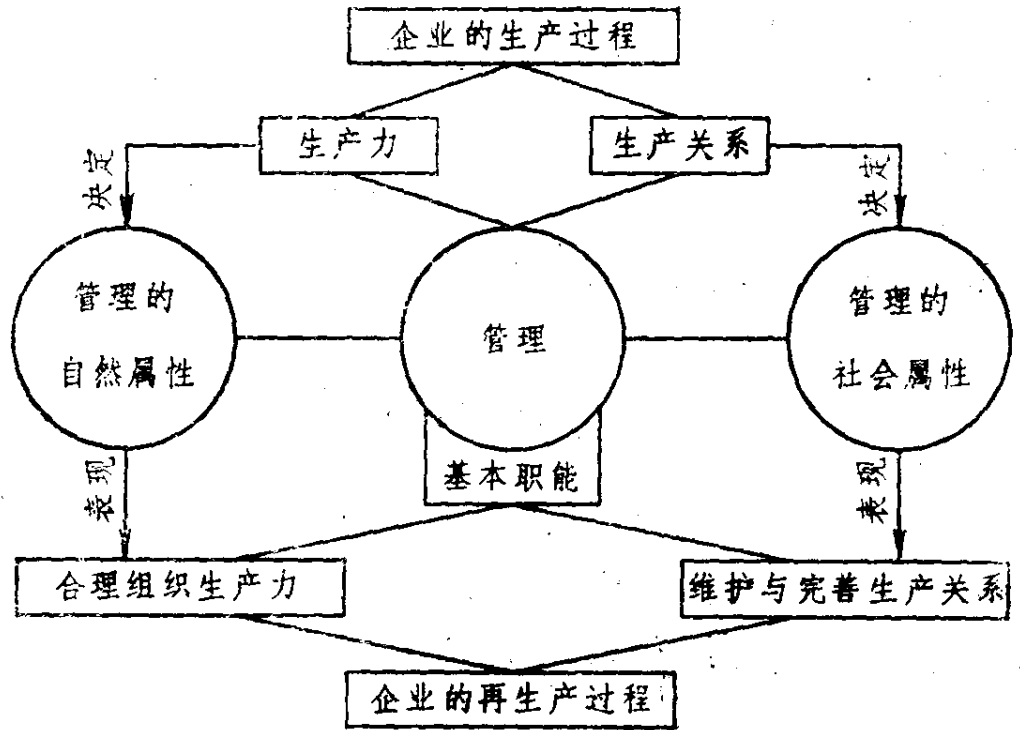


图 1 企业管理二重性的图示

马克思关于管理二重性的理论同样适用于社会主义企业，因为任何社会生产活动都是生产力和生产关系的统一，都是一定生产关系下的生产社会所需产品的社会劳动过程。研究企业管理的二重性，对于我们认识和掌握企业管理的特点和规律，解决企业管理中的问题，处理好各种关系，实现企业的经营目标，有着重要的理论意义和实践意义。

管理的自然属性，要求工业企业管理必须同现代生产力、社会化大生产相联系，根据现代大生产的客观规律，合理地组织生产力，用尽可能少的劳动消耗，占用尽可能少的资金，生产出尽可能好、尽可能多的符合社会需要的产品，

并取得最佳经济效果。还要求工业企业管理要适应科学技术进步，不断提高职工的科学文化技术水平。

管理的社会属性，要求我国工业企业管理必须体现社会主义公有制的本质特征，按照责、权、利相结合的原则，正确处理国家、企业、职工三者关系，正确处理企业与企业、企业与社会的关系，确立职工在企业中的主人翁地位，保证广大职工参加民主管理的权利，贯彻按劳分配制度，通过思想政治工作调动职工的生产积极性。

第二节 企业管理的任务

企业管理的任务是，按照社会化大生产的客观规律，合理地严密地组织企业的生产经营活动，最有效地利用人力、物力、财力，提高企业的经济效果。

生产经营活动是企业的主要活动，企业管理的任务主要是在生产经营活动的过程中实现的。我们可以把企业的生产经营活动分为投入、转换、产出三个部分，并从人、财、物在投入—转换—产出这个企业的动态系统中的变化、发展过程来研究企业管理的任务，如图 2 所示。

在企业生产经营的动态系统中，从人来看，主要表现为职工的科学文化、技术、业务水平和思想、政治、道德水平的提高。从财(资金)来看，主要表现为企业创造的新价值(净产值)的多少，或是盈利水平的提高。从物(生产资料)来看，主要表现为生产出更多更好的适销对路的产品。

从上述这些从输入到输出的人、财、物转换的成果可以看出，管理的任务归根结蒂要表现为经济效益的提高和职工