

中国工业企业管理学

第一分册

工业企业 管理原理与组织

中国人民大学工业经济系
工业企业管理教研室编

中国人民大学出版社

中国工业企业管理学
第一分册
工业企业管理原理与组织

中国人民大学工业经济系
工业企业管理教研室 编

●
中国人民大学出版社出版
(北京西郊海淀路39号)
北京市丰台印刷厂印刷
(北京鼓楼西大石桥胡同61号)
新华书店北京发行所发行

●
开本: 850×1168毫米32开 印张: 8
1984年9月第1版 1984年9月第1次印刷
字数: 193,000 册数: 330,000
统一书号: 4011·481 定价: 1.10元

说 明

党的十一届三中全会以来，随着国家经济体制的改革，工业企业管理也发生了深刻的变化，无论在理论上还是在实践上都有了较大的发展，因而，工业企业管理内容也更加丰富了。为了适应在新形势下，培养工业企业管理人才，提高工业企业管理水平的需要，我们编写了《中国工业企业管理学》。全书共分四个分册：第一分册《工业企业管理原理与组织》、第二分册《工业企业经营决策与计划》、第三分册《工业企业生产管理》、第四分册《工业企业科学技术管理》。这套教材可作为高等财经院校工业经济专业本科（包括中央广播电视大学、函授大学）的试用教材，也可供工业企业管理在职干部自学使用。

在这次编写教材中，我们坚持从中国实际出发，注意吸收外国企业管理中对我有益的内容，研究总结我国工业企业管理的实践经验，探索建设具有中国特色的社会主义工业企业管理学。

本分册由李占祥、周韶城、杨先举编写，由杨先举编纂。由于我们的水平所限，编写时间又很短促，难免有不妥之处，希望读者批评指正。

中国人民大学工业经济系
工业企业管理教研室

目 录

绪 论 中国工业企业管理学研究的对象与方法	1
第一章 社会主义工业企业	9
第一节 社会主义现代工业企业及其特征	9
第二节 工业企业素质	18
第三节 工业企业的组织形式和生产类型	21
第四节 社会主义国营工业企业与国家的关系	25
第二章 管理概论	31
第一节 企业管理的二重性	31
第二节 企业管理的职能和作用	38
第三节 企业管理的任务与内容	42
第四节 企业管理方法	48
第三章 资本主义企业管理的演变及其现代管理特点	60
第一节 对待资本主义企业管理的态度	60
第二节 资本主义企业管理的演变过程	61
第三节 现代资本主义企业管理的特点	79
第四章 中国社会主义工业企业管理历史	83
第一节 管理的历史过程	83
第二节 生产型管理转变为生产经营型管理	93
第三节 历史的启示	96
第五章 领导制度	100
第一节 企业领导制度的重要性	100
第二节 我国国营工业企业领导制度的演变过程	101
第三节 厂长（经理）负责制	103

第六章 企业组织机构	114
第一节 建立企业组织机构的原则	114
第二节 企业组织结构的形式	122
第七章 领导班子建设	132
第一节 领导班子及其意义	132
第二节 领导方式与领导班子结构	136
第三节 厂长素质与厂长工作	142
第四节 领导成员的选派、培训与奖惩	147
第八章 职工教育	153
第一节 职工教育的概念、性质与意义	153
第二节 职工教育的特征与要求	162
第三节 各类人员培训	166
第四节 职工教育的组织与计划	170
第九章 思想政治工作	175
第一节 思想政治工作的重要性及其任务	175
第二节 思想政治工作的基本内容	177
第三节 思想政治工作的重点、原则和方法	185
第四节 企业政治工作队伍的建设	191
第十章 按劳分配与工资制度	195
第一节 物质利益原则与按劳分配	195
第二节 工资等级制度	200
第三节 工资形式	206
第四节 奖金与津贴	212
第五节 工资计划工作	217
第六节 职工福利与劳动保险	222
第十一章 企业管理基础工作	226
第一节 企业管理基础工作的特点、作用和一般要求	226
第二节 企业管理的几项基础工作	229

绪 论

——中国工业企业管理学研究的对象与方法

邓小平同志指出：“把马克思主义的普遍真理同我国的具体实际结合起来，走自己的道路，建设有中国特色的社会主义，这就是我们总结长期历史经验得出的基本结论。”^①它是我国进行现代化建设的根本指导思想，也是我们建设具有中国特色的社会主义企业管理学的根本指导思想。

创建具有中国特色的社会主义工业企业管理学，必须把马列主义基本原理与中国企业管理实际相结合，要以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导，运用社会科学知识、自然科学知识，分析中国国情特点，总结我国以往管理经验，研究分析当前现代化建设中企业管理出现的新情况、新问题，有分析、有批判地借鉴和吸取外国企业管理中合乎科学的内容，做到古为今用，洋为中用，博采众长，自成一家。

创建具有中国特色的社会主义企业管理学，必须以马列主义、毛泽东思想为指导，研究企业管理这门学科的客观规律，弄清楚这门学科的研究对象、研究方法等问题。

一、企业管理学的研究对象

企业管理主要是围绕着各项管理职能，如计划、组织、控制等等而展开的，它的内容很广泛，主要包括生产经营管理、人事

^① 《中国共产党第十二次全国代表大会文件汇编》，第3页。

行政管理、思想政治工作、组织领导等。从理论上概括，主要是生产力、生产关系、上层建筑三个方面的问题。

生产力方面，主要是研究生产力合理组织问题。马克思说：“不论生产的社会形式如何，劳动者和生产资料始终是生产的因素。但是，二者在彼此分离的情况下只在可能性上是生产因素。凡要进行生产，就必须使它们结合起来。”^①把劳动者和生产资料结合起来、组织好，就是生产力合理组织问题。如工厂布置、设备排列和工作地的组织；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，如领导和群众的相互关系，工人和技术人员、管理人员的相互关系，工人群众之间的相互关系等；要研究如何处理企业内部的分配关系，企业与国家、企业与企业之间的经济关系；建立和完善管理体制、组织机构、经济责任制等等。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，

① 《马克思恩格斯全集》第24卷，第44页。

生产物质产品，而且还必须进行价值范畴，诸如货币、价格、成本、利润等的管理。企业生产活动有物的因素起作用，也有人的因素在起作用，是人与物有机结合共同起作用的结果。这就是说，企业管理不仅要适应企业生产过程的客观要求，搞好物的管理，同时还要搞好人员之间的管理，要不断地解决阻碍企业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。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。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，也就是说，研究和揭示企业管理的客观规律。

毛泽东同志说：“大家明白，不论做什么事，不懂得那件事的情形，它的性质，它和它以外的事情的关联，就不知道那件事的规律，就不知道如何去做，就不能做好那件事。”^①

中国社会主义企业管理，与资本主义企业管理比较，有它的特殊情形和特殊性质。企业管理是生产力、生产关系、上层建筑管理的统一。企业管理中生产力方面的合理组织（包括同生产力相联系的，人们在生产中的分工与协作的组织），这是任何社会形态都需要的，社会主义企业这方面管理与资本主义企业这方面管理要求是相同的。企业管理中生产关系、上层建筑内容方面的管理，社会主义与资本主义是截然不同的，各有自己的特殊规律在起作用。

企业管理不仅因企业性质而异，还因企业所处的时间、环境的不同而不同。从时间条件看，由于科学技术的进步和生产社会化程度的提高，企业管理中的生产力合理组织问题，势必要相应发展，各个历史阶段的管理规律各有其不同的特点，也不能机械地互相移用。从环境条件看，各个国家、各个民族均有自己的特点，因而企业管理规律也各有其特点，同样不能机械地移用。由

① 《毛泽东选集》第一卷（横排本），第155页。

此可见，我们对不同性质、不同历史阶段、不同环境的企业管理规律都应有所了解，但是，我们应该着重研究和掌握中国社会主义企业管理规律，创建具有中国特色的社会主义企业管理学，为社会主义现代化建设服务。

由于企业管理学是研究和解决生产力、生产关系、上层建筑等方面的问题，因而它是一门横跨社会科学和自然科学的边缘科学。它虽然属于广义的经济科学的范畴，但是，它同主要研究生产关系发展变化的规律性，解决人与人之间经济关系的一般经济科学，是有区别的；它虽然要研究生产力合理组织方面的问题，但它与主要研究生产力、解决人与自然关系问题的一般工程技术学也是有区别的。它既不是单纯的经济科学，也不是单纯的技术科学，它具有社会科学和自然科学互相渗透的特点。由于经济现象的复杂性和多因素性，客观因素有许多是无法定量的，因而它常常不象有些学科那样，可以单纯通过数学计算去求得最佳答案；它也不能为管理者提供解决管理问题的具体的标准模型，它只能使人们按照客观规律的要求，从实际出发，运用唯物辩证法，实行创造性的管理。从这个意义上说，企业管理不仅是一门科学，而且还是一种艺术。

二、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基本方法。研究企业管理学，必须以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导，以企业管理实践为基础。毛泽东同志指出：

“辩证唯物论的认识论把实践提到第一的地位，……理论的基础是实践，又转过来为实践服务。判定认识或理论之是否真理，不是依主观上觉得如何而定，而是依客观上社会实践的结果如何而定。真理的标准只能是社会的实践。”^① 企业管理学产生于管理

^① 《毛泽东选集》第一卷（横排本），第261页。

实践，是企业管理实践经验的科学总结和理论概括。企业管理的规律，和其他事物的规律一样，是客观实际对于我们头脑的反映。因此，研究企业管理学，必须坚持实事求是的科学态度，深入企业管理实际，进行调查研究，尊重群众的实践经验，并且运用判断和推理的方法，把管理实践经验上升为理论。既要总结过去的实践经验，又要研究现实，特别是现代化建设中的新情况、新问题。“只有感觉的材料十分丰富（不是零碎不全）和合于实际（不是错觉），才能根据这样的材料造出正确的概念和论理来。”^①

马克思主义辩证唯物论还认为，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。因此，必须用全面的和历史的观点，去观察和分析问题。企业是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，不能孤立地看待企业和企业管理。列宁说：“考察每个问题都要看某种现象在历史上怎样产生，在发展中经过了哪些主要阶段，并根据它的这种发展去考察这一事物现在是怎样的。”^②研究企业管理学，要重视它的历史联系，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。

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的要求来进行，如生产关系一定要适合生产力性质的规律，社会主义基本经济规律，国民经济有计划按比例发展规律，各尽所能、按劳分配规律，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。这样，为了更好地研究企

① 《毛泽东选集》第一卷（横排本），第267页。

② 《列宁选集》第四卷，第43页。

业管理学，必须掌握、运用同它有密切联系的许多学科知识，如哲学、政治经济学、国民经济管理学、工业经济学、技术学、社会学、心理学、数学、会计学、统计学、法学等方面的知识。

3.研究企业管理学必须“洋为中用”，认真研究和吸收资本主义企业管理中合乎科学的内容。企业管理学是技术性和社会性很强的一门科学，它具有革命性和科学性相统一的鲜明特点，是为社会主义现代化建设服务的。要创建具有中国特色的社会主义企业管理学，这并不排斥我们在研究企业管理学时，必须认真地结合我国具体情况，研究和吸收资本主义企业管理中合乎科学的内容。这是因为体现现代化大生产要求的科学管理的组织和办法，并不具有专属某个阶级或专利于某个阶级的属性。资产阶级可以利用它来榨取最大剩余价值，而社会主义企业也可以利用它来推动生产力的迅速发展，不断满足人民日益增长的物质和文化生活需要。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。

4.研究企业管理，创建具有中国特色的社会主义企业管理学，必须符合中国国情。由于社会制度不同、国情不同，世界上没有一套放之四海而皆准的企业管理学。各个国家都有各自的国情特点，包括社会制度、文化、历史、地理、民族、资源等等。创建具有中国特色的企业管理学，必须符合社会主义制度的要求，必须发扬党的优良传统，同时，还要考虑中华民族历史文化的影响，要考虑中国民族资本企业管理经验和建国前在解放区办工业的经验，以及我国的生产力水平等等。总之，以马列主义、毛泽东思想为指导，把学习和独创结合起来，创建具有中国特色的企业管理学，是广大实际工作者和理论工作者的共同任务。

三、学习企业管理学的重要性

三十多年来我国企业管理实践证明，在社会主义条件下，企业生产力的发展，首先决定于国家经济管理体制是否合理，国家同企业的关系是否解决得好。企业是国民经济的细胞，是人们进行生产、交换、分配等经济活动的基本单位，企业进行这些经济活动的责权利必须适度，国家必须给企业以必要的改善经营管理、挖掘潜力、实行技术进步的权力和利益，一句话，国家是否为使企业具有必要的充分的活力，提供了必要的保证条件。其次，企业生产力的发展，还决定于企业主观的管理能力和企业对外部环境的适应能力。企业家不能超过国家为企业的人财物、产供销等方面所作的合理规定的范围而谋求企业的发展和经济效益的提高，然而企业家却可以而且必须在客观条件许可的范围内争取企业的发展和效益的提高。这里，一个决定性的条件，就是企业领导者必须掌握企业管理学。

管理也是生产力。在同样的条件下，谁掌握企业管理学、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。在一定意义上说，管理的作用，比增加设备和提高技术更大。许多现代资本主义企业，为了求得自己的生存和发展，增强竞争能力，如果说过去它们很注重生产技术方面的投资，那么现在它们更注重开发智力、网罗人才和强化经营管理方面的投资。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。一个企业领导者，必须是个善于开创新局面的企业家，必须是个管理内行，是个具有驾驭企业变化发展能力的专家。列宁讲得好：“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。这就是我们无论如何都应当具备的条件。”^①又指出：“要有专长。没有专长，

^① 《列宁全集》第30卷，第394页。

没有充分的知识，没有管理的科学知识，你们又怎样能够管理呢？”^① 企业管理学科的任务，就是要以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企业的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。企业领导人员必须熟识自己企业的情况，按照实际情况灵活地运用管理的原理、原则、方法，使主观和客观情况相符合。因而，必须善于学习，既要向书本学习，又要在管理实践（使用）中学习。一切带原则性的管理规律或管理理论，都是对过去管理经验的总结，应当着重地学习它，并应用到实际生产经营活动中去。同时，还要运用自己的实践来验证这些结论，把学习和独创结合起来，不断完善和发展企业管理学。

^① 《列宁全集》第36卷，第544—545页。

第一章 社会主义工业企业

我们研究中国社会主义工业企业管理，首先要对中国社会主义工业企业本身有个全面的正确的了解和认识。

第一节 社会主义现代工业企业及其特征

一、什么是社会主义现代工业企业

社会主义现代工业企业是以生产资料社会主义公有制为基础，应用现代生产技术，从事工业生产的相对独立的商品生产经营组织，它是以销售自己的产品及从事工业性劳务的收入抵偿支出，并取得盈利的一个经济单位。

这一概念，包括四点含义。

1.企业的生产资料是社会主义公有制的。它同生产资料资本家私有制的资本主义企业有着根本的区别。当前，我国工业企业生产资料所有制形式，主要有全民所有（国营经济）和集体所有（集体经济）两种，两者都是生产资料公有制，都是社会主义性质的企业。

2.它是建立在现代生产技术基础上的。它同手工业生产有着根本的区别。在手工业生产条件下，劳动者使用的是简单的手工工具，人力是生产的主要动力。现代工业企业是用现代技术装备起来的，生产中使用的主要是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、各种仪器仪表等），以及电力、

压缩空气、蒸气等动力。

3.它是从事工业生产活动的。这就是说，它是为社会提供工业产品或工业性劳务，同农业企业、商业企业、交通运输企业等是有区别的。

4.它是社会主义商品生产经营组织，是国民经济的基本经济单位。它在国家计划的统一领导下，进行生产和流通等经济活动，实行独立经济核算，以自己的产品销售、工业性劳务收入抵偿支出，谋求盈利，具有相对独立的经济利益。它同国家政权机关的行政组织，同学校、医院等事业单位是有区别的。

具有以上四个含义的企业，就是社会主义现代工业企业。它就是我们所要研究的管理对象。

二、社会主义现代工业企业的特征

任何工作、任何事物都有自己的特征。认识事物是先从认识事物的特征开始的。因此，研究工业企业管理，首先要把工业企业的特征认识清楚，才能解决好企业管理问题。

任何工业企业，都是一定的生产力和生产关系的统一体。它既是社会生产力的担当者，又是一定生产关系的体现者。因而我们必须从生产力和生产关系两个方面，来分析和认识社会主义现代工业企业的特征。

1.从生产力方面看，现代工业是从古老的手工业发展而来的。手工业的起源很早，在古代自然经济的条件下就有了。当时手工业生产是一种农民副业性质的家庭手工业。在生产技术进步的推动下，随着社会分工和交换的发展，手工业脱离了农业，才出现了独立的“个体手工业”。以后又进一步发展为资本主义简单协作的手工作坊和工场手工业。产业革命后由于大规模地采用机器生产，资本主义工场手工业发展成为现代的资本主义机器大工业。列宁在分析从小商品生产的手工业，到资本主义工场手工业，到大机器工业这三个工业发展阶段的特征时指出：“上述三种基

本的工业形式，首先是以各种不同的技术方法来区分的。小商品生产的特征，是完全原始的手工技术，这种技术几乎从古至今都没有变动。手工业者仍是那按照传统方法对原料加工的农民。工场手工业采用了分工，分工使技术有了根本改革，把农民变为工匠与‘做零件的工人’，但是手工生产仍旧保存着，在这种基础上生产方式的进步必然是十分缓慢的。分工是自发地形成的，象农民劳动一样是传统地被采用着。只有大机器工业才引起急剧的变化，把手工技术远远抛开，在新的合理的基础上改造生产，有系统地将科学知识应用于生产。”^① 由于工场手工业的分工，仍是以手工生产为基础的，因而它的发展是有限度的。只有大机器工业，才突破了人力和手艺的局限性，劳动分工和协作关系大大发展了，它比工场手工业更加广泛和复杂。列宁指出：这种“大机器工业与以前各种工业形式不同的一些特点，可以用一句话来概括：劳动的社会化。”^②

工业企业生产力的发展是有连续性的，它总是连续不断地、由低到高地向前发展，它不会因为所有制和社会制度的变更而改变。所以，社会主义现代工业企业同资本主义现代工业企业，从生产力方面看，有其共同的特征：既是建立在现代科学技术基础上的大机器生产，又是具有高度分工与协作的劳动社会化大生产。它的具体表现，主要有以下几个方面：

（1）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知识应用于生产。

在手工业生产条件下，劳动者使用的是手工工具。现代工业企业，拥有比较复杂的技术装备，劳动者广泛地运用机器和机器体系进行生产。例如，现代的钢铁联合企业，一般都拥有矿山设

① 《列宁全集》第3卷，第496页。

② 同上书，第502页。

备、炼焦设备、炼铁设备、炼钢设备、轧钢设备。现代的矿山企业，一般都拥有采掘、提升运输、选矿、通风、排水等设备。其他现代的工业企业，也都拥有自己需要的生产技术装备。此外，每个现代工业企业，还都拥有运输、起重、检修、动力、检验以及各种仪器、仪表等许多必需的技术装备。工业企业中的各种技术装备，都是互相联系、互相配合的，联结成一个有机整体（机器体系）。

如果说在手工生产条件下，生产的效率和质量，主要取决于劳动者的体力、经验和技艺。那么，在现代工业企业中，虽然劳动者的体力、经验和技艺，仍然对生产起着重要作用，但是，马克思指出：“劳动资料取得机器这种物质存在方式，要求以自然力来代替人力，以自觉应用自然科学来代替从经验中得出的成规。”^①又指出：“在工场手工业和手工业中，是工人利用工具，在工厂中，是工人服侍机器。在前一种场合，劳动资料的运动从工人出发，在后一种场合，则是工人跟随劳动资料的运动。”^②这就是说，机器设备有其自身的运转规律，劳动者进行生产不能不受机器设备本身运转规律所支配。同时，随着科学技术的进步，人们在生产中，往往需要采用物理的、化学的、生物等多种综合技术，科学技术在生产中的作用越来越显著。在现代工业企业中，无论是产品的设计、工艺规程的制定、操作方法的选择、生产过程的组织，等等，都必须系统地运用科学知识来解决。人们对自然科学规律认识得越深入、越全面，就越能充分发挥自己的主观能动作用，有效地使用现代技术装备和技术方法，合理地组织生产，促进生产发展。

（2）现代工业企业的内部分工，不仅在规模上大大超过了

① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第423页。

② 同上书，第463页。