

● 工业企业 ● 管理原理

主编 王智义 岳春峰 王学良



黑龙江教育出版社

工业企业管理原理

主编 王智义 岳春峰 王学良

黑龙江教育出版社

1988年·哈尔滨



B 579C11

工业企业管理原理

王智义 杨泰峰 王学良等

责任编辑: 张天松

封面设计:

黑龙江教育出版社发行

哈尔滨印刷厂印刷·黑龙江省新华书店发行

开本850×1168毫米1/32·印张 字数210千

1989年1月第1版·1989年1月第1次印刷

印数: 1—3000

ISBN7-5315-0641-0/F·11 定价: 3.20元

前 言

《工业企业管理原理》一书，是为管理干部院校大专班、大专层次的《专业证书》班和自学考试的学员学习专业课编写的。

本书比较全面、系统地阐述了工业企业管理原理的基本理论、基本概念和基本方法等，同时吸收了国内外工业企业管理成功经验，突出了理论与实际相结合的特点，并附有练习题，以利于读者自学，尽快掌握本学科的基础理论知识。本书也可做为工业企业高、中级领导干部和晋升经济类职称人员的参考书。

全书由黑龙江省工业交通管理干部学院讲师王智义、哈尔滨机械工业学校岳春峰、黑龙江省工业交通管理干部学院讲师王学良主编。由黑龙江省工业交通管理干部学院副教授徐风主审。参加本书编写的还有：韩晓民、金守恒、于金、王彪、马福盛、高飞、冯志刚、任立东等同志。

在编写这本教材时，力求内容简明扼要，富有特色，理论联系实际，适应当前深化经济体制改革的要求。由于编者水平有限，时间仓促，书中难免有不妥之处，敬请读者批评指正。

《工业企业管理原理》编写组

1988年11月

目 录

第一章 社会主义工业企业

- 第一节 社会主义工业企业的特征和任务…………… (1)
- 第二节 社会主义工业企业的分类…………… (8)
- 第三节 社会主义工业企业同国家的关系…………… (11)

第二章 工业企业管理概论

- 第一节 工业企业管理的性质…………… (19)
- 第二节 工业企业管理的职能…………… (28)

第三章 工业企业管理理论的产生与发展

- 第一节 早期管理思想的产生…………… (41)
- 第二节 科学管理理论的产生与发展…………… (45)
- 第三节 现代管理理论的产生与发展…………… (55)
- 第四节 我国的管理理论与管理实践…………… (67)

第四章 工业企业管理的基本原理

- 第一节 工业企业管理原理概述…………… (73)
- 第二节 系统原理…………… (75)
- 第三节 效益原理…………… (80)
- 第四节 责任原理…………… (84)
- 第五节 行为管理…………… (89)

第五章 工业企业的领导制度

- 第一节 党、政、工在工业企业中的地位和作用…………… (99)
- 第二节 厂长负责制…………… (104)
- 第三节 职工民主管理…………… (113)
- 第四节 企业党组织工作…………… (116)

第六章 工业企业组织管理

- 第一节 组织概述…………… (120)
- 第二节 管理机构设置原则…………… (124)
- 第三节 管理机构的形式…………… (132)

第七章 工业企业管理的基本内容和基本方法

- 第一节 工业企业管理的基本内容……………(111)
- 第二节 工业企业管理的基本方法……………(148)

第八章 工业企业管理基础工作

- 第一节 工业企业管理基础工作的特点、作用……………(167)
- 第二节 工业企业管理基础工作的内容……………(171)

第九章 工业企业管理者

- 第一节 工业企业管理者在企业中的地位、作用及职责……………(190)
- 第二节 工业企业管理者的能力及管理素质……………(197)
- 第三节 工业企业管理者的能力及管理方式……………(211)
- 第四节 各类工业企业管理者的应知应会……………(223)

第十章 资本主义企业管理特点

- 第一节 美国企业管理的特点……………(234)
- 第二节 日本企业管理的特点……………(242)
- 第三节 联邦德国企业管理的特点……………(259)

第一章 社会主义工业企业

工业企业管理的直接对象就是工业企业。研究社会主义工业企业，首先要对社会主义工业企业本身有个全面、正确地认识，这样才能对其实行正确地有效地管理。否则管理就要出问题，这在我国的企业实践中是有深刻教训的，例如，多年来我们国家把企业看成是一个生产单位，由此，对企业实行的管理必须是生产型的管理。再如，多年来把企业看成是上级行政部门的附属物，象算盘珠一样，上面拨一下，下面动一下。由此，企业也就不需要经营自主权了。如果今天把企业仍然看成是一个生产单位，或是行政部门的附属物，那么在管理上也就不需要转变型、扩大企业的经营自主权了，更不需要什么改革了。所以正确、全面地认识社会主义工业企业，这是探讨企业管理的出发点和立足点。

社会主义工业企业有全民所有制工业企业、集体所有制工业企业，随着经济体制的改革，目前又有了一些中外合资企业及个体企业，但全民所有制工业企业是社会主义工业企业的主休，所以本章着重研究的是全民所有制工业企业。

第一节 社会主义工业企业的特征和任务

一、工业企业的基本特征

工业企业是指从事工业生产经营活动的，营利性的经济组织，是现代社会上具有法人资格的基本经济单位。作为工业企业具有以下特征：

第一，工业企业是一个从事工业生产经营活动的经济组织。

工业企业从事工业生产经营活动首先要集中一定的人力、物力、财力，然后在统一的生产技术组织条件下，从事具有分工与协作的劳动。由劳动者利用劳动工具作用于劳动对象，在生产特定的工业产品或劳务的同时，消耗着相应的人力、物力和财力。这是工业企业做为一个经济组织所具有的自然特征。由此，它区别于非物质生产部门，如机关、学校、事业单位等。

第二，工业企业是一个营利性的经济组织。所谓营利性主要是指谋求利润。这是企业所共同具有的一个重要特征。凡是企业，就要谋求利润，否则，就不成其为企业。工业企业从事工业生产经营活动要以收抵支，并取得盈余，为此，要求企业从事商品生产的劳动消耗量必须低于社会的必要劳动消耗量。由此，工业企业在经济上必须独立的核算盈亏。但是，企业是否能获得利润并不是靠算帐算出来的，例如，黑龙江省的8个小三线军工厂，先后于1970年左右建厂，十几年来，没有相应的产品，每个工厂建厂投资3000万~5000万元。十几年来各个工厂每年“吃”补贴400万元~500万元。再比如，辽宁抚顺岭东钢厂1972年建厂投资3000万，到1982年又亏损3000万。这样的工厂靠算帐是算不盈的，但通过经济核算可以发现问题，找出亏损的原因。发现了问题就要解决问题，这就要在经营上有一定的独立自主权。

第三，工业企业是现代社会的基本经济单位。在人类漫长的历史中，企业的出现是最近2~3百年的事。在资本主义社会之前，也有一些手工作坊，但并未成为社会的基本经济单位，因为那时是自给自足的自然经济占统治地位，社会生产和消费的主要经济单位是家庭。到了资本主义社会，随着生产组织形式的变化，社会的基本经济单位才发生了根本的变化。由资本所有者雇用许多工人，使用一定的生产手段，在分工协作的基础上从事商品的生产经营活动，这就是企业的初期形态。由于企业这种组织形式能较好地应用当时科学技术的成就，能显著地提高劳动的效率，能用低廉的成本生产出大量的商品，因而极大地促进了生产

力的发展，企业也就逐渐成为社会的基本经济单位了。企业成为社会经济体系的独立成员，必须在法律上具有法人资格。所谓法人，是指依法成立并能独立地行使法定权利和承担法律义务的社会组织。具有法人资格的工业企业，可以是工厂，也可以是总厂、公司。一个工厂或者公司要有法人的地位，它必须正式在政府有关管理部门注册备案，有合法的经营条件和完备的批准手续，得到法律上的承认。它同其它经济组织签订具有法律效力的合同、协议、契约，受到国家法律的保护和制约。

二、社会主义工业企业的特征

全民所有制工业企业，是以社会化大生产和生产资料属于代表全民的国家所有为基础，从事工业生产经营活动为主的，相对独立的经济实体，是自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，是具有一定权利和义务的法人。社会主义工业企业的特征主要表现在两个方面：

1. 现代工业企业生产技术特征

现代工业企业是运用现代科学技术从事工业性商品（劳务）生产经营活动的企业，是建立在社会化大生产基础之上的，与手工业作坊的小生产时期相比，在生产技术上有了明显的不同。现代工业企业的生产技术特征主要表现在以下几点：

（1）大规模地采用机器体系进行生产，并有系统地将科学技术应用于生产实践之中。在手工业生产阶段中，由于生产工具简陋，生产效率和产品质量，主要取决于工人的经验、技巧和体力，人是主要的动力。而现代工业企业则是大规模采用机器体系进行生产。对产品的加工有着各种直接作用于加工对象的设备，如机床厂的各种机床，钢铁厂的炼铁高炉等。生产动力的设备有蒸汽机、发电机、电动机，企业从事起重、运输、控制、检验等工作，也有着相应的设备和各种仪器、仪表。这些机器设备相互联系，构成了一个比较完整的机器体系。由此，现代企业产品质

量和工作效率主要取决于设备的主要参数、加工精度及大型化自动化的程度。但是人的作用也是不容忽视的，比如，在同样设备、同样材料、同样工艺的条件下，不同的人却能生产出不同数量、不同质量的产品，另外，由于每个人所掌握的技术知识水平不同，对企业生产过程的影响程度也是不一样的，例如，美国在本世纪20年代就有邀请各国专家咨询工作的习惯，往往可使企业长期解决不了的问题在短期内得以解决。1923年福特汽车公司有一台大型发电机发生了故障，全公司的有关专家在2~3个月的时间内也未能排除，后来请了德国科学家史坦敏茨(当时移居美国)来诊断，他一到现场，就在发电机旁搭起了帐篷，查了两昼夜，听、看、计量、测量，然后在发电机的某一处画了一个记号，并对福特经理讲，把有记号处的线圈减少16圈，该故障可排除，发电机可正常工作。工程师们半信半疑的照办了，结果发电机运转正常。

现代工业企业中，制造任何一种产品，往往都需要采用多种技术方法，有物理的、化学的、生物的各种技术，使劳动对象改变其几何形状及性能。因而在现代工业企业中不管是产品的研究、设计、还是工艺规程的确定、选择操作方法、划分企业的生产工艺阶段等，都需要系统地运用科学的技术来解决。

在这种情况下，人们只有熟悉和掌握运用机器设备和科学技术知识，才能有效地把机器设备和科学技术知识应用生产实践之中。

(2) 现代工业企业内部劳动分工细致、协作关系复杂。在手工业生产条件下，生产规模都比较小，劳动分工及协作关系也比较简单，人与人之间、人与工具之间的相互制约不大。而现代工业企业生产规模比较大，例如，哈尔滨三大动力工厂，每个工厂都达上万人。长春第一汽车厂职工达6~7万人，占地面积达9.8平方公里。再如，美国福特汽车公司下属60多个工厂，协作厂家达2万余家。美国通用汽车公司有29个生产部门110多个工厂。

由此，使现代工业企业的劳动分工达到细致，协作关系复杂。否则，企业的生产经营活动就不能顺利进行。

(3) 现代工业企业生产过程具有较高的连续性、比例性及适应性。连续性主要是指一批产品（零件）按工艺过程不间断地或很少发生间断地通过各个工作地而完成加工任务；比例性是指生产过程各工艺阶段、各环节在生产能力上必须保持适当比例。例如，现代的纺织厂、机床厂、冶金厂、化工厂等，在各工艺阶段、各环节上的设备及设备的速度都是按一定比例布置的。比例性是实现连续性的条件，连续性是比例性的体现。比例性与连续性是使生产过程协调地有节奏地进行生产的条件和保证；适应性是指企业根据市场和社会的需要适应新产品生产的能力。一个企业的生产过程有了这种能力，就可以随着市场需要的变化，及时地吸取科技成果，灵活地调整生产过程，顺利地转入新产品的生产，使企业在各种环境下，得以生存和发展，并保证企业获得较好的经济效益。

(4) 广泛的实行专业化生产和协作。现代工业企业是建立在社会化大生产基础上的，社会化大生产都具有整个社会共同劳动的性质，其活动范围远远超出了企业、地区、甚至国家的界限。专业化是社会分工的产物。社会分工发展的结果把社会生产分解为若干独立的专业化的生产单位。专业化越发展，企业相互之间的依赖性也越高。为了完成同一产品的生产过程，各有关企业必须互相协作。协作又把相关的生产单位联结成有机整体。现代科学技术的进步，不断创造出许多新技术、新设备、新工艺、新能源、新材料。利用这些新成果，无疑会给企业带来良好的经济效益。但是采用新的技术成果，往往需要有专门的技术知识、较大的生产批量和较多的设备投资。只有当企业采用专业化协作这种先进的生产组织形式时，才易于具备这些条件。所以技术进步的结果必须促进专业化协作的发展。而专业化协作的发展又为技术进步创造了必要的条件。因此，实行广泛的专业化协作就成为现代工

业企业发展的必然趋势。同时由于专业化程度的提高，使企业与外部的联系也更加广泛和密切。

2. 社会主义工业企业的社会特征

社会主义工业企业，既具有一般现代工业企业的共同特点（指生产技术特征），同时，由于生产资料所有制与资本主义工业企业生产资料所有制不同，又具有与资本主义工业企业根本不同的特征。主要表现为：

（1）企业生产资料所有制不同。社会主义工业企业的生产资料和产品，都是全体劳动人民或部分劳动人民集体所有的财产。在实行股份制的社会主义企业中，由于允许私人持有股票，生产资料所有制形式将发生某些变化，但公有部分仍占主导地位。资本主义工业企业的生产资料和产品，都是资本家个人的私有财产。在一些资本主义国家，也有不同数量的国营企业，在某些国家甚至占有较大比重，但这些企业均属于国家资本主义企业的性质，不能与社会主义公有制混为一谈。因此，从总体来看，社会主义企业公有制与资本主义企业私有制的区别，是社会主义工业企业与资本主义工业企业的本质区别。

（2）劳动者在企业中的地位不同。社会主义企业的职工是企业的主人，企业职工之间是平等合作、联合劳动的关系。资本主义企业的工人是商品，是出卖的劳动力。资本家同工人之间的关系是剥削与被剥削的关系，他们在根本利益上是相互对立的。

（3）企业物质财富的分配关系不同。社会主义企业创造的物质财富归全体人民或企业劳动者所有。这些物质财富的一部分用税金的形式交给国家，用于满足发展全社会的经济、文化、教育、生活福利事业及国防、行政等方面的需要；另一部分以生产发展基金或福利基金的形式留给企业，用于发展生产和兴办集体福利事业；余下的部分则作为劳动报酬，根据“按劳分配”的原则分配给企业劳动者。资本主义企业创造的物质财富全部归资本家私人所有，资本家只是按照劳动力的价格给职工支付工资，资

本家和职工之间只是雇佣关系。从企业创造的物质财富的分配，也可以看到社会主义企业与资本主义企业生产经营活动在最终目的上的区别。社会主义工业企业生产经营活动的最终目的，是为了满足社会全体人民不断增长的物质和文化生活的需要。资本主义企业的生产目的，是为了满足资本家私人无限占有社会财富的欲望。

(4) 企业与企业之间的关系不同。社会主义企业之间虽然也存在着竞争，但这种竞争是在根本利益一致前提下的，为了更好地实现共同的目标而相互促进的竞争。社会主义企业之间的本质关系是分工协作的互助关系。资本主义企业之间的关系虽然表面上也相互协作、互相联合，实质上到处都存在着你死我活的激烈斗争。

三、社会主义工业企业的任务

社会主义工业企业的任务，是由它在国民经济中的作用、分工及其社会性质决定的。其根本任务是：根据国家计划 and 市场需求，发展商品生产，为社会生产工业产品或提供工业性劳务，用以满足人民日益增长的物质和文化生活的需要。为国家积累资金，为企业的自我发展作出贡献，把企业建设成为具有高度的物质文明和高度精神文明的现代企业。

社会主义工业企业具体任务可概括为以下几点：

1. 在国家计划指导下，为社会提供物美价廉的适销对路的产品或工业性劳务。企业只有为社会提供物美价廉的适销对路的产品，它才有存在的价值。否则，企业也就失去了存在的意义。因此，企业的任务绝不是只管生产或提供产品，而不管产品是否为社会所需要，是否能销售出去。现在我国绝大多数企业的管理者已经认识到，产品销售是企业能否生存的第一要素。当然，这并不意味着企业的任务只是消极地跟在“社会需要”后面“以销定产”而应当在对社会需要进行充分调查研究的基础上

不断寻找创新的机会，积极向社会提供更好的新产品，合理引导消费，创造新的需求。

2. 不断改善经营管理，提高经济效益。社会主义建设需要大量的资金。国家资金的来源主要依靠企业的积累。据1985年统计，我国财政收入的70%来自社会主义工业企业上缴的利润和税金。因此，企业承担着为国家进行社会主义建设积累资金的重要任务。企业如果不能盈利，国家财政收入就成了无源之水。如果企业发生亏损，就更增加了国家财政负担，成为社会主义建设事业的累赘。从企业本身的发展来看，无论是研究、试制新产品，进行技术改造，采用新技术、新工艺、新设备，采用新的管理方法、培养新人才等都需要资金，而资金的来源最终还是要依靠企业本身创造。如果企业经济效益差，不能获得利润，就无法生存下去。所以企业的重要任务之一就是要改善经营管理，提高经济效益，提高盈利能力，为国家和企业的发展积累资金。

3. 加强物质文明和精神文明的建设，改善职工的物质和文化生活。社会主义工业企业的生产目的，就是为满足人民不断增长的物质和文化生活的需要作出贡献，其中也包括本企业职工的物质和文化生活的需要。在社会主义工业企业，企业职工是真正的主人，企业生产的一切财富都要靠职工来创造，企业承担的一切任务也要靠职工来实现。因此，社会主义工业企业必须十分关心和爱护本企业的职工，在发展生产的基础上，努力办好集体福利事业，不断改善职工的物质和文化生活，同时加强企业的社会主义精神文明和物质文明建设，保证职工的社会主义积极性和聪明才智得到最充分的发挥。

第二节 社会主义工业企业的分类

社会主义工业企业可按不同标志加以分类。这种分类对于研究不同类型工业企业生产经营活动及企业管理的科学方法是有着

重要意义的。本节着重从所有制形式、生产规模、经营方式、组织形式等方面对工业企业进行分类。

一、按企业所有制形式分类

社会主义工业企业按生产资料所有制形式可分三类：

1. 全民所有制企业。它的生产资料归全体人民所有，是我国工业企业的基本形式之一，在整个国民经济中处于主导地位。

2. 集体所有制企业。它是社会主义公有经济的另一种形式，其生产资料和产品属于一定范围内的劳动者共同所有。近几年来，城市和乡镇集体所有制企业有了较大的发展，对城乡经济的发展起了良好作用。

3. 私人所有制企业。主要是指资产属于私人所有、雇工8人以上的营利性的经济组织。私营经济是社会主义公有制经济的补充。国家保护私营企业的合法权益。私营企业主要有以下三种：（1）独资企业。独资企业的投资者对企业债务负有无限责任。（2）合伙企业。合伙企业对企业债务负有连带无限责任。（3）有限责任公司。是指投资者以其出资额对公司负责，公司以其全部资产对公司债务承担责任的的企业。投资者规定为2人以上30人以下，如超过30人。应当向工商行政管理机关作专项申报，经同意后始得办理登记。

二、按企业的生产规模分类

社会主义工业企业按生产规模可把企业分为大型、中型、小型工业企业三类。工业企业的生产规模，主要体现在企业的生产能力、机器设备的数量、固定资产原值和职工人数四个方面。因此，这四个方面的差别也就成为划分企业生产规模的标准。由于企业生产的成果是产品，在一定时期内（一般为1年）生产的产品数量能较好地说明企业规模的大小和生产能力，所以我国划分工业企业生产规模的主要标准是产品的生产能力。另外，也有少

数行业，企业的生产规模是按装机容量和设备数量来划分的。

现将当前我国不同工业部门划分大、中、小企业的标准举例如下：

1. 用企业产品生产能力划分，如表1—1所示。

表1—1 按产品生产能力划分企业规模的标准举例

企业种类	计 算 单 位	大 型	中 型	小 型
钢铁联合企业	年产钢 (10^4t)	100及以上	10~100以下	10以下
煤炭开发企业	年产原煤 (10^4t)	500及以上	200~500以下	200以下
炼油厂	年加工原油 (10^4t)	2.50及以上	50~520以下	50以下
汽车制造厂	年产能力 (万辆)	5及以上	0.5~5以下	0.5以下
水泥厂	年产能力 (10^4t)	100及以上	20~100以下	20以下
手表厂	年产能力 (万只)	100及以上	10~100以下	10以下

2. 用设备数量划分，如表1—2所示。

表1—2 按设备数量划分企业规模的标准举例

企业种类	计 算 单 位	大 型	中 型	头 型
发电厂	装机容量 (10^4kw)	25及以上	2.5~25以下	2.5以下
棉纺织	纱锭 (万锭)	10及以上	5~10以下	5以下

3. 用固定资产原值划分, 如表1—3所示。

表1—3 按固定资产原值划分企业规模的标准举例

企 业 种 类	计 算 单 位	大 型	中 型	小 型
通用设备制造厂	固定资产原值(万元)	3000及以上	800~3000以下	800以下

三、按企业经营方式分类

我国社会主义工业企业的经营方式原来比较单一, 全民所有制工业企业由中央或地方政府经营, 集体所有制工业企业由集体经营。随着经济管理体制改革的发展, 现在已经实行灵活多样的经营方式。从经营方式上可以把企业分成以下几种:

1. 国家所有, 国家经营企业。这样的企业多是对国家经济命脉有重大影响的大型骨干企业。例如石油、电力、煤炭、冶金等一些企业, 其生产资料和产品归国家所有, 并由国家委派厂长, 在国家计划直接指导下进行企业的生产经营活动。

2. 国家所有, 集体经营。一般为大中型企业, 其生产资料归国家所有, 由企业劳动者集体经营。企业的厂长可由国家委派; 也可以由企业招聘或民主选举, 但必须经政府主管部门批准和任命。

3. 国家所有, 个人经营。一般指中小企业(指企业固定资产原值在300万元以下、年利润总额40万元以下的企业), 特别是提供工业性服务的企业, 可由国家租赁或承包给个人经营, 由承包者负责向国家交纳利润和税金。企业的生产经营活动由承包者自主进行。

4. 集体所有, 集体经营。企业的生产资料和产品归劳动者集体所有, 并由企业劳动者民主选举或招聘厂长, 负责领导企业的生产经营活动。企业除按章纳税外, 一切劳动成果均由企业集