

现代丝绸工业企业管理学

第一分册

工业企业管理原理

主 编 许 克 强

副主编 翁以礼 徐志仁

东南大学出版社

《现代丝绸工业企业管理学》

编辑委员会

顾问 李世娟 吴裕贤
主任委员 施明干 沈源荣
副主任委员 李南筑 许克强 虞先泽
徐志仁

编委 (按姓氏笔划为序)

王开喜	许克强	任振	任醒
孙夕光	李南筑	吴延龄	沈文娟
沈源荣	沈建新	杨乃海	张正昌
陈惠卿	施明干	翁以礼	姚怡衷
徐志仁	彭世涛	储友春	虞开泉
虞先泽	蔡雪熊	戴林祥	

责任编辑 陈天授

《工业企业管理原理》撰稿人

施明干 许克强 沈 健 储友春 沈瑞山
翁以礼 叶 勇 徐志仁 龚 耀 陈 忠
彭敦周 李南筑

序

丝绸工业是我国的传统产业。建国以来，尤其是改革开放以来，丝绸生产取得了前所未有的发展。丝绸产品已成为我国对外贸易的拳头产品，在国际市场上起支配地位；丝绸大、中型骨干企业的面貌有了根本改观，生产厂房、技术装备、计量检测手段不断改善，新产品不断涌现；科学管理、现代化管理逐步进入企业的各个方面，给丝绸企业注入了新的活力；古老的丝绸行业正焕发出青春，显示了充沛的生命力。

未来十年，企业管理的任务十分艰巨。企业要完成由速度型向效益型、由粗放经营向集约经营的转变；要建立和完善与社会主义有计划商品经济相适应的经营机制和管理模式，大力提高企业管理的整体功能，使企业能适应外部环境的变化和国内外市场竞争的需要；要把基础较好的企业建设成为具有 80 年代或 90 年代国际先进水平的具有中国特色的社会主义现代化企业。所有这些都对管理工作和管理理论提出了更高要求。丝绸企业虽然在总结传统管理的基础上联系实际推行科学管理和现代化管理做了不少工作，但管理落后于形势要求，落后于生产发展，理论落后于实践的情况仍然存在，这明显地反映在为丝绸企业培养高级人才的丝绸高等院校至今还没有一本结合丝绸企业特点的管理学教材。为此，我们采取院校同企业相结合的方式，编写了《现代丝绸工业企业管理学》教材。这套教材出版《工业企业管理原理》、《丝绸企业经营管理》、《丝绸企业生产管理》、《丝绸企业技术管理》四个分册。

本套教材在编写中力求贯彻国家关于企业管理现代化纲要的

精神,反映丝绸企业近年来的先进管理经验,适应“八五”期间丝绸企业提高管理水平的要求。它是一套既强调管理理论的系统性,超前性,又强调结合丝绸的缫丝、丝织、炼染、印花行业管理特点的教材。这套教材可作为丝绸高等院校有关专业学习企业管理学的教学用书,也可作为丝绸企业培训管理人员的教材和参考书。

本套教材撰稿、编审人员的工作单位有:苏州丝绸工学院、苏州市丝绸公司、无锡市丝绸公司、南通市丝绸公司、苏州丝绸科学研究所、苏州东吴丝织厂、苏州振亚丝织厂、苏州新苏丝织厂、苏州光明丝织厂、苏州第一绸缎炼染厂、苏州丝绸印花厂、苏州丽华丝绸印染总厂、上海第九丝织厂、济南丝绸厂、南京丝织厂、苏州丝绸工业学校。教材编写过程中还得到中国丝绸工业总公司、江苏省丝绸总公司、盐城市丝绸公司、吴江县丝绸工业公司、吴江县新生丝织厂、苏州绸缎炼染二厂等单位的支持,在此一并表示感谢。

应当指出的是,本套书作为丝绸企业管理的第一部教材,虽然力图通过教育工作者和实际工作者的合作,从全书结构和内容上将管理的一般理论同丝绸企业的特点有机地结合起来,但由于制丝、丝织、炼染和印花生产方式差异较大,再加上编者水平有限,书中不尽人意之处在所难免,恳请读者批评指正。

施明干

1991年12月

目 录

第一章 社会主义现代工业企业	1
第一节 社会主义现代工业企业概述	1
第二节 系统的基本概念和现代工业企业系统	13
第三节 社会主义工业企业的根本任务及其与国家的关系	23
复习题	33
第二章 企业管理的性质和职能	34
第一节 现代企业管理的性质	34
第二节 现代企业管理的职能	41
第三节 现代企业管理的内容和方法	50
复习题	61
第三章 企业管理的产生和发展	62
第一节 资本主义企业管理的发展	62
第二节 我国社会主义工业企业管理的发展概况	73
第三节 我国丝绸工业企业管理的发展	76
复习题	86
第四章 企业管理现代化基本原理	87
第一节 企业管理现代化的意义	87
第二节 管理现代化的内容	94
第三节 现代管理基本原理	102
复习题	115
第五章 企业领导体制	116
第一节 厂长(经理)负责制	116
第二节 职工民主管理	126
第三节 企业党组织及党、政、工三者关系	136
复习题	142

第六章 企业组织机构	143
第一节 企业组织机构设计概述	143
第二节 建立企业组织机构的原则	154
第三节 丝绸企业组织机构的形式和特点	161
第四节 企业组织机构变革的模型及其探讨	171
复习题	176
第七章 企业经济责任制与经济核算	177
第一节 经济责任制概述	177
第二节 企业经营责任制	181
第三节 企业内部经济责任制	188
第四节 企业经济核算	195
复习题	209
第八章 企业人才开发	210
第一节 企业人才开发的意义	210
第二节 现代企业人才的素质标准	213
第三节 现代企业人才的培训	218
第四节 现代企业人才的考评与使用	226
复习题	233
第九章 企业内部分配	234
第一节 企业内部分配的原则、特点和作用	234
第二节 企业工资制度	240
第三节 企业工资形式	247
第四节 企业内部分配的改革	254
复习题	259
第十章 企业管理基础工作	260
第一节 企业管理基础工作概述	260
第二节 企业信息管理	265
第三节 企业标准化管理	277
复习题	288
第十一章 企业精神文明建设	289

第一节	加强企业精神文明建设的意义·····	289
第二节	企业精神文明建设活动·····	292
第三节	企业思想政治工作·····	306
复习题	·····	313
第十二章	企业管理咨询·····	314
第一节	企业管理咨询概述·····	314
第二节	企业管理咨询的程序·····	322
第三节	丝绸工业企业企业管理咨询案例·····	328
复习题	·····	336
主要参考书目	·····	337

第一章 社会主义现代工业企业

第一节 社会主义现代工业企业概述

社会主义现代工业企业是企业生产经营管理的对象，也是社会主义现代工业企业管理学研究对象。

我们研究社会主义现代工业企业管理的基本原理，首先必须对其研究的客体——社会主义现代工业企业的概念、特征和分类等问题有一个全面、正确的认识，这是探讨社会主义现代工业企业管理的基本出发点。

一、社会主义现代工业企业的概念

社会主义现代工业企业是以生产资料公有制为基础的，运用现代工业生产技术，为满足社会需要从事工业商品(劳务)生产经营活动，并实行自主经营、自负盈亏、独立核算和具有法人资格的经济组织(实体)。

这个定义，说明了以下几点重要含义：

(一) 它的生产资料是以社会主义公有制为基础的。

在社会主义初级阶段，我国工业企业生产资料所有制虽然有多种形式，但主要是全民所有和集体所有两种形式，两者都属于公有制经济，都是社会主义的工业企业。因此，它在所有制性质上与生产资料归资本家所有的资本主义企业有着根本的区别。

(二) 它是用现代技术装备起来的，建立在现代生产技术基础上的社会化大生产。

在手工生产条件下，劳动者使用的是简单的手工工具，生产的

主要动力是人力和畜力。现代工业企业生产中主要是以机器形态出现的生产工具，是用现代技术装备起来的，并不断地提高机械化、自动化的水平。生产中使用的动力主要是电力、蒸汽和压缩空气等现代能源。因而，它同手工业生产有着根本的区别。

(三) 它是从事工业商品生产经营活动，为社会提供工业商品或劳务的经济组织。

任何企业都必须具有一定的劳动力和生产资料，并且要把这些生产要素很好地结合起来，进行有效的生产经营活动，实现其一定的经营目标。在现代社会中，企业就是生产要素最基本的结合形式。每一个企业都是社会生产力的一个基本单位，是社会经济的一个细胞，所有企业生产力的总和就构成社会总生产力的主要部分。因此，现代企业是现代社会的经济基础。

另外，企业也是实现社会再生产过程经济活动的一种必要的组织形式。因为，社会再生产过程是生产、分配、交换、消费各个环节运动过程的统一，而每一个环节又有其独特的运动过程，这些运动过程，都是通过企业这种特别形式来实现的，这些运动过程就是企业的经济活动过程。因此，没有企业的经济活动过程就没有社会再生产的运动过程，从而也就没有社会再生产。

(四) 它是实行自主经营、自负盈亏、独立核算的商品生产者和经营者。

企业与文教、科研、卫生机构等事业单位不同，与中央到地方各级行使国家政权的行政组织也不同。它是从事生产经营活动的经济组织，是国民经济的基本经济单位。在有计划商品经济条件下，企业应当是自主经营、独立核算、自负盈亏、面向市场的商品生产者和经营者。所谓自主经营，就是企业能够独立自主地使用和支配它本身的人力、物力、财力；所谓独立核算，就是要求企业必须以其本身经营收入来抵销各项开支，并能取得盈利。自主经营和独立核算是决定企业存在的必要条件，两者缺一不可。一个企业

如果没有自主权、没有独立的经营管理权、不能自负盈亏，不按照经济规律办事，从根本上说，这样的企业就不能存在，也就不能成为真正的企业。

(五) 它是具有法人资格的组织。

所谓“法人”，就是在法律上将一定的社会组织人格化，使其同自然人一样，成为法律所规定的权力主体，能独立地享受权利和承担义务。对企业来说，就是在法律上赋予企业以独立人格、使其具有权力能力和行为能力，有资格享受权利和承担义务，以及同其它企业和消费者发生各种法律关系。厂长(经理)是企业法人的法定代表，代表法人进行经济活动或起诉、应诉，他们的活动产生的权利或义务直接由法人享有或承担，而他们自己则对法人负责。因此，企业在法律地位上，与行政组织的附属单位或者和经济组织的内部机构是不同的。

只有同时具有以上五点含义的企业，才能称之为社会主义现代工业企业。

二、社会主义现代工业企业的特征

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，又是社会生产关系的体现者。所以，社会主义工业企业的特征可以从生产力和生产关系两个方面进行分析，就能从本质上揭示出社会主义现代工业企业的基本特征。

(一) 现代工业企业的生产技术特征

从生产力方面看，社会主义工业企业绝大多数是现代工业企业，具有现代工业的生产技术特征，同资本主义工业企业相比较，它们之间只有程度上的差别，在性质上则没有根本区别；但与手工业企业相比，则具有以下几个明显的特点：

1. 大规模采用机器和机器体系进行生产，并系统地将科学技术应用于生产。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。”(《马克思恩格斯全集》第23卷423页)机器设备有其自身的运转规律,管理者进行管理,劳动者进行生产,都不得 不受机器设备本身的运转规律所支配,也就是说,体现高度科学技术的机器设备迫使企业管理必须具有高度的组织性、科学性和技术性。在现代工业企业中,无论是设计新产品、制定工艺规程、组织生产过程、选用操作方法还是推行现代管理方法等等都必须系统地运用科学技术知识。随着科学技术的发展,先进的科学知识和技术装备在生产中应用得越来越多,科学技术在生产中的作用必将越来越显著。

原理 2. 劳动分工精细,协作紧密、广泛。现代工业企业内部既是一个分工精细,又是一个协作紧密、广泛的生产经营系统。在这个系统中,整个生产过程不仅分成许多不同的工艺阶段,而且还划分为许多生产对象不同的各种专门加工过程。每个工艺阶段,又细分为许多不同的工序,采用着不同的机器设备,配备各种不同的专业生产工人。任何一种产品,都是企业全体体力劳动者和脑力劳动者共同的劳动成果,而每个劳动者所完成的仅仅是全部生产过程中的一个极小的部分。这种高度社会化的集体劳动,是现代生产过程所使用的机器体系的客观要求所决定的。精细的劳动分工要求紧密的劳动协作。分工的精细化,必然带来协作的紧密化和广泛化。马克思说:机器“则只有通过直接社会化的或共同的劳动才发生作用。因此,劳动过程的协作性质,现在成了由劳动资料本身的性质所决定的技术上的必要了。”(《马克思恩格斯全集》第3卷第423页)因此,在现代工业企业里,要根据机器的要求,合理地进行分工和组织协作,使企业生产过程的各个工艺阶段,各个加工过程,各道工序以至每个人的活动,都能同机器体系的运转协调一致。只有这样,企业才能保证生产过程顺利进行,并取得良好的经济效益。

3. 生产过程具有高度的科学性和技术性。现代工业企业的生产过程具有高度的科学性和技术性，集中表明现代科学技术已经渗透到生产过程的各个方面。它已经成为生产力发展的重要因素和强大的推动力。因此，人们对科学技术掌握得越好，就越能发挥自己的主观能动作用，促进企业生产不断发展。科研生产一体化，人力资源的开发，高度重视以人为中心的管理，以及科技、管理人员在职工总人数中的比重日益增大等等，都是生产过程具有高度科学性和技术性的客观要求。

此外，生产过程的科学性还表现为它要求具有严格的比例性和高度的连续性。在现代工业企业里，生产过程各个环节之间的联系，主要表现为各种机器设备之间的联系。它们之间在生产能力上，应保持严格的比例；在时间上，应相互衔接，具有高度的连续性；并根据产品批量的大小、品种的多少，讲求生产的节奏性。

60年代以来，随着科学技术的进步，创造了崭新的劳动手段，使生产过程发生新的变化。系统论、信息论、控制论的产生及电子计算机的应用，不仅充分发挥了原有劳动手段的功能，而且出现了许多在设计原理和功能上有质的飞跃的劳动手段，出现了许多全新的工艺流程，导致对生产过程的比例性、连续性的要求，其结果是促使劳动生产率的大幅度提高。

4. 具有广泛而密切的外部联系。随着生产和科学技术的进步，一方面使企业的专业化程度不断提高，分工更细，企业之间的联系更加广泛而密切；另一方面，还使企业生产经营所需的各种物质资源日益复杂，不仅数量大而且品种规格多。于是，各工业企业之间，各工业企业与交通运输业、商业、农业等部门的经济单位之间，发生着千丝万缕的联系。保持和加强这种联系，是保证现代工业企业生产经营活动正常进行的必要条件。企业在制订生产经营战略目标、计划或决策时，都必须综合考虑到企业同社会各部门以及其它企业的这种千丝万缕的联系，必须正确地反映出企业与

外部环境的这种分工协作关系。

以上我们分析了现代工业企业在生产技术方面的基本特征。这些特征实际上是现代工业企业在生产力方面的规律性的反映。只有充分认识这些规律性并力求使我们的管理工作符合这些规律性,我们才能驾驭现代社会化大生产,管理好现代工业企业,取得先进生产力所带来的经济效益。

(二) 社会主义工业企业的社会性质

工业企业的社会性质是由它的生产资料所有制决定的。从生产关系方面看,社会主义工业企业同资本主义工业企业有着本质的区别。它具有同资本主义现代化工业企业完全不同的特征,归纳起来,主要有以下几个方面:

1. 社会主义工业企业,是以生产资料社会主义公有制为基础的。不论全民所有制还是集体所有制,都是社会主义公有制。这是社会主义现代工业企业的基本特征。这种生产资料公有制,决定了在社会主义现代工业企业中劳动人民存在着根本一致的经济利益,而这种根本利益的一致性,使劳动人民得以在生产和交换过程中建立社会主义的互助合作关系,从根本上体现了社会主义的优越性。

2. 社会主义企业中的职工既是劳动者又是企业的主人,具有参加企业管理的民主权利。在社会主义制度下,劳动人民成了国家、社会和企业的主人,他们之间的关系是平等的互助合作关系。他们既是社会主义工业企业的劳动者,又是社会主义工业企业的管理者。因此,在法律上和事实上切实保障职工的主人翁地位,使职工民主管理法制化,制度化,使全体职工享有广泛的和真正的民主权利,以发挥职工群众的积极性和创造性,使他们切实关心企业的生产经营状况和效果,企业才能具有生机勃勃的运行机制。

3. 生产的目的是为了满足不同全体劳动人民日益增长的物质文化生活的需要。资本主义企业的生产目的是为了榨取最大限度的

剩余价值。社会主义企业生产的目的是按照社会主义基本经济规律的要求，为了加速社会主义建设，发展社会主义经济，满足人民日益增长的物质和文化生活需要而进行生产的。

4. 在社会主义企业内部实行“各尽所能，按劳分配”的原则。在资本主义制度下，由于生产资料归资本家所有，因而资本家掌握了消费资料的分配权。劳动者所创造的价值，大部分被资本家无偿占有，并按照资本的多少，在资本家内部进行分配。在社会主义制度下，企业的收益，应归全体劳动者所有。劳动者把收益的一部分，根据各尽所能、按劳分配的原则，以货币形态在劳动者内部进行分配；收益的另一部分以上缴税金和留利的形式交给国家和企业集体，由国家和企业按照人民的利益，有计划地用于社会主义生产建设，发展科学、文化、教育、卫生以及各种集体福利事业等等。

5. 企业既是社会主义物质文明的生产单位，又是社会主义精神文明建设的基层单位。

社会主义初级阶段的最根本任务是发展社会生产力，工业企业就是要尽可能多地创造社会物质财富，以不断满足人民日益增长的需要，这是检验企业经营好坏的最主要标准。但是，社会主义工业企业不仅要出产品，出物质成果，而且还要建设一支具有高度精神文明的职工队伍。社会主义精神文明主要包括：文化建设和思想建设两个方面，即表现为教育、科学、文化知识的发达和人们政治、思想、道德水平的提高。它是巩固社会主义经济基础、提高企业现代化水平，提高企业经济效益的重要条件和保证。企业建设社会主义精神文明，就是要提高职工科学、文化水平，提高职工思想政治水平和道德素养，使他们成为有理想、有道德、有文化、有纪律的共产主义新人。

社会主义工业企业与资本主义工业企业的根本区别可列表如下(见表 1-1)。

表 1-1 社会主义工业企业与资本主义工业企业在社会性质上的根本区别

区别项目 / 企业类型	社会主义工业企业	资本主义工业企业
生产资料的主体部份	社会主义公有制	资本主义私有制
生产目的	满足人民的物质和文化需要	最大限度地榨取剩余价值
劳动者地位	企业的主人	雇佣劳动者
企业收益	按劳分配	按资分配
精神文明建设	培养“四有”新人	维护原有生产关系

综上所述,只有掌握社会主义企业这几个方面的特征,严格区别社会主义企业同资本主义企业的不同社会性质,才能坚持社会主义方向,充分发挥社会主义制度的优越性,管理好社会主义现代工业企业。

三、社会主义现代工业企业的分类

社会主义工业企业可以按照不同标志进行分类。对企业进行分类的目的,是为了更好地研究企业经营管理的规律性,提高企业生产经营管理的现代化水平。一般来说,可以从所有制形式、生产规模、经营方式和组织形式等方面进行分类,如图 1-1 所示。

(一) 按所有制形式进行分类

1. 全民所有制企业。我国全民所有制企业,现在采取国家所有制形式。所以,也称国营企业。其特征是国家代表全体劳动人民对全民所有制企业实行统一领导和管理。全民所有制工业企业是我国国民经济的主导力量,其规模较大,工艺装备比较先进,技术力量比较强,管理水平也比较高,是保证我国整个国民经济持续发展的物质基础,是我国社会主义经济的决定性因素。

2. 集体所有制企业,是我国社会主义公有制经济的重要组成部分。其生产资料属于企业的劳动群众集体所有,任何单位或个

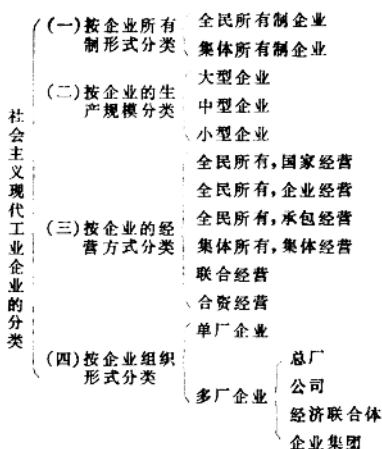


图 1-1 社会主义现代工业企业的分类

人都不能以任何借口无偿占有。集体所有制企业的特点是, 坚持自愿结合、自筹资金、自负盈亏的原则, 具有较大的经营管理自主权。企业的收益除依法纳税外, 也归集体所有。集体工业的发展经历了一个曲折的过程, 如今已经成为全民所有制工业的有力助手, 在发展国民经济和满足人民需要以及为国家提供积累方面发挥了重要的作用。

(二) 按企业生产规模进行分类

企业生产规模, 是指劳动力、劳动手段和劳动对象等生产要素和产品在企业的集中程度。根据这种集中程度的差别, 可以把企业规模划分为大型、中型和小型三种类型。

衡量和区分企业生产规模大小的因素比较多, 诸如, 职工人数、生产设备和厂房的实物数量、固定资产价值量、产品的实物数量、产品的价值量(即产值), 以及加工处理原材料的数量等等。这些因素虽然是有联系的, 但其变动方向或者变动的幅度往往不一致。过去, 在很长一段时期, 主要是按职工人数来划分企业生产规