

企 业 管 理 教 育

金明律 著

QIYE
GUANLI
JIAOYU

2
27.7

目 录

第一章 企业管理教育

- 第一节 企业管理教育的基本概念····· (1)
- 第二节 企业管理教育的研究内容····· (4)

第二章 企业系统工程

- 第一节 企业管理工程的内容和任务····· (10)
- 第二节 成本系统管理····· (11)
- 第三节 定额系统工程····· (12)
- 第四节 质量与管理····· (18)
- 第五节 企业库存管理····· (24)
- 第六节 目标管理····· (29)

第三章 企业管理教育中的厂长作用

- 第一节 企业厂长与作用····· (40)
- 第二节 企业厂长的责任····· (50)
- 第三节 权力的运用····· (57)
- 第四节 企业厂长应该具备的条件····· (67)

第四章 企业中心点和结合点

- 第一节 企业的中心点····· (79)
- 第二节 经济管理中的弊端和面临的主要问题·· (88)

第三节	企业的出路在于改革.....	(93)
第四节	企业结合点.....	(101)

第五章 要发挥企业内力

第一节	要提高职工素质.....	(145)
第二节	加强企业的政治思想工作.....	(166)
第三节	要发挥企业文化的作用.....	(183)

第一章 企业管理教育

第一节 企业管理教育的基本概念

管理教育是增强企业活力的关键环节和核心，是提高企业经济效益的主要手段。世界科学技术的发达，管理教育地位的提高，特别是国内和国外许许多多成功和失败的经验及教训，使人们逐渐认识到管理教育的重要性和迫切性。研究管理教育，首先要弄明白企业本身的内涵和管理职能。

什么是企业？这一名词我们经常运用，但不一定都能够做出科学、确切的解释。我认为，企业是一种盈利性的经济组织，是直接从事生产流通或服务性的独立核算经济单位。这个组织（单位）与行政组织或政权组织有本质上的区别。企业是以生产经营为主体的经济实体，其本身内部的活动是复杂的、矛盾的。具体表现在：经济组织内部和经济活动的实体内部都有人和物，它们之间的关系是共存的，在生产经营中，不断出现连接不上的局面；生产经营中不断出现调节和计划问题；不断出现质量与速度之间的矛盾；出现流物区的秩序问题；出现编制不合理问题；出现固定资产以及更新问题。由于这些矛盾的存在和发展，以及必须解决矛盾的现实存在，就决定了必然要产生出“管理”。通过管理的实现，来使企业有秩序地发展。我们说，管理，是主观意识在生产经营

活动中反映的总体概念，是生产经营过程所需求的总和概念。管理，是对管理对象的系统协调活动。系统协调活动的形式是哲学观点中的认识到物质、物质到认识的过程。在现象管理中需要以科学理论作指导，这种指导一般用“教育”方式来体现。在企业管理中，“教育”也有其独特性和针对性，对不同的对象应采取不同的教育方式。它的独特性和针对性，一般体现在管理功能的计划、组织、指挥、协调、控制五个方面。

一是计划职能。通过调查、研究、预测、决策，制定和选择方案。从这个意义上说，计划是企业管理的首要职能。二是组织职能。组织就是将企业生产经营活动的各要素、各部门之间、劳动分配以及其它任务，分工协作左右关系，社会往来上合理地组织起来，形成一体、整体，充分发挥它们应有的作用。三是指挥职能。指挥职能是指管理主体。通过赋予经济动力推动管理对象，实现管理目标的活动。指挥职能是推动生产经营活动运行的职能，也就是对企业各级各类人员的领导或指导。四是控制职能。这项职能是保证计划目标的实现。对生产经营活动过程及其结果进行监督、检查、总结、落实、调节的各项活动，把关目标，保证正常运转。五是调节职能。顾名思义，就是协调企业内部各项任务之间的工作，协调生产经营过程中的一系列活 动，帮助解决在活 动中出现的新矛盾和新问题。这五方面功能是企业 管理的主要职能。但必须明确，实现这些职能离不开“教育”。只要有了系统的“教育”，才能使这些职能真正发挥其作用。还必须明白，企业 管理是一种表面现象，是一种形式，它需要通过教育来进一步得到完善。企业 管理与“教育”之间有密切的

联系。那么，究竟什么是“教育”呢？简单地说，就是传授、启发指导的过程。在企业管理过程中一般出现的形式是认识（意识）、启发、诱导、宣传、模式、灌输、转化等等。

1. 认识（意识）。在管理教育中，意识通过对象反映出一定的观感，经过深思加工，然后加以确定。通过否定旧意识，吸收新的认识，推动新的意识的发展。

2. 启发。企业管理本身面广，复杂，而且没有固定方式，并会不断出现新问题、新矛盾，甚至会出现难以接受的现象，出现盲目性和保守现象。要解决这些问题，积极寻找新的形式、新的经验、新的做法，采取有效的方法去启发、起动、开发思区，打通思路，形成系统管理。

3. 诱导。在企业管理中，在认识达到第二个阶段（即由感性认识上升到理性认识）后，才能确定正确目标，不走弯路，直接向确定的目标引导，跨入新的环节。

4. 宣传。宣传是企业管理的主要理论工具。由于企业管理范围广，内容多，加上缺乏管理经验，难免有这样那样的问题，也会出现不适应的因素。通过积极宣传国内外的先进经验，把党的路线、方针、政策贯穿到企业管理中去，这样，才能在企业经营发展中，坚持社会主义方向，把我们的企业管理真正纳入社会主义的轨道。

5. 模式。通过模式，发挥独特的风格，研究新做法，创造新技术，制定出宏伟蓝图。

6. 灌输。即用直观的、直接的灌输原理和做法把新鲜血液直接转送到血库。

7. 转化。主要是在出现新生事物的时候及时做好转化工作，搞好系统的启发教育，防止出现盲目性和突然性。

按哲学和逻辑观点的推理,在生产经营中,“管理”和“教育”这两者是并存的,是不可分开的一体。科学管理理论的出现,使两者之间就同时共存。它们之间互相依赖、互相供求。由于依赖性和供求关系的存在,导致企业内部不断出现新阶段、新台阶。而这些不断出现的新台阶、新内容、新课题和新矛盾等等,也要求采用新的管理方式和教育内容不断地去加以解决,也就是说,要不断采用新的战略和手段去迎接新的挑战,这样,才能保持企业的永恒发展而不衰败。

第二节 企业管理教育的研究内容

管理教育系统工程是一项长期的任务。随着改革的深入,社会的发展,未来的任务更加繁重。虽然管理教育内容复杂、涉及面广,但结合目前实际,对它的研究不外乎有如下几方面:

一、研究生产经营活动

生产经营活动是一种实践目标过程中的形式和表现。这种形式和表现包括主观作用、客观作用、互相之间作用和否定作用。

1. 主观思想对企业生产经营活动的作用。在企业管理教育中,主观思想是指导人们的思想。。它包括思想意识、思想方针与认识能力。主观思想意识是系统地、全面地观察、了解生产经营“活动”的过程,通过表现的反映,加以分析加工,确立观点、立场、方法,形成理论根据。主观思想方

法是：正确的理论根据确定之后，并提出合理的理论体系和结构体系。理论体系是属于指导性作用，结构体系是属于原理。主观认识能力是在认识“活动”的前提下，直接去左右形势或改变形势的本能，在被动的局势面前掌握主动、克服面临着的困难。因此，主观思想作用，是企业管理教育的先决条件。

2. 研究客观规律。企业经济发展有它的客观规律，这就是实事求是。它本身特点，是在承认客观规律的前提下因地制宜地研究和分析规律的层次、结构问题。具体说就是：生产关系一定要适应生产力水平的规律；生产要素的组合规律；生产组织的专业化与集中化规律；经济关系中的协调规律；在生产经营活动中具体应用的按劳分配规律、物质利益的分配规律；管理教育活动对生产经营活动的影响规律等等。通过研究规律，提出合理的方案 and 解决方法，推动生产的发展。

3. 研究不适应的因素。在生产经营目标活动中，常常出现不利于生产经营的因素。简单地说就是反作用。因此，在实现目标中主要研究否定的方法和排除的方法。就是针对不同的因素，采取不同的对策，采取不同的战略方针，推动生产经营的正常运转。

二、研究企业意识系统工程

意识的概念是高度完善、高度有组织的特殊特质——人脑的机能，是人所特有的对客观现实的反映。

1. 企业意识形成。企业意识是企业的内象和外象来决定的。也就是说企业存在决定企业的意识。它的形成是企业内部和外部过渡到人脑，这时产生人所特有的意识。通过意

识加工后,能引出概念、思想和计划等,然后确定工作手段、措施、确定群众路线。

2、企业理论指导依据。企业意识形态面广,但它有特殊性的规范,一般包括政治、思想、文化、法律、道德、哲学、艺术、掌故等。它是企业理论形成的依据和基础。如果这些理论能够在企业管理中得到很好地发挥,特别是我们能够在生产实践中能进一步发展和深化这种理论,找出理论形成的根源,并将其积累和完善,在今后的实践中向更高层次发展,我们就能挖掘出更多的潜力,就能从根本上来提高企业管理水平,把企业搞活。

3.研究系统方法。把研究对象做为一个具有一定组成、结构与性能的整体,从整体与部分之间、整体与外部环境之间的相互联系、相互协调、相互制约、相互作用的关系中综合地考察研究对象,以达到最佳地处理问题的方法。

三、研究企业内涵问题

企业内涵就是企业本身固有的核心问题,它包括职工素质、企业信誉、职工信心等。

1.企业内涵的实质是职工内在的素质、政治觉悟、思想水平。企业要创造好的经济效益、必须强化职工的主义翁意识,强化职工的主观能动作用,有效的途经就是要对职工进行思想教育,使每个职工保持清醒的政治头脑。因此,丝毫不能放松抓人的素质这一类关键环节,忽视了这一点,企业就会偏离方向,就会滑坡,就会无法生存。

2.信誉问题。企业要想在竞争激烈的市场上站住脚,首先离不开信誉,信誉是企业的生存之本。要靠产品质量争

顾客，要靠热情服务取得顾客的信任。今后的战略目标就是创造出有自己特色的产品。要实现这一点，就要深挖职工的内在潜力，充分依靠职工的积极性，发挥职工的聪明才智，让职工养成处处找线索，时时讲节约的良好风气，为今后的工作打下牢固的基础。

3. 信心。必须使企业职工懂得，每个人的命运是和整个企业的命运、国家的命运紧紧相关的。必须增强广大职工振兴企业，求生发展的信心，从而，有效地调动群众的积极性，提高职工的主人翁责任感。用奋发向上的内在动力去改变被动局面、使企业朝着有利于广大职工切身利益的方向发展。

四、研究管理教育手段

在企业内部，不同年令，不同文化结构，不同社会经历的人高度集中。要想真正把这个群体由左右、前后、上下和内外联系到一起，必须采用系统的管理手段。如果不这样做，就不能把企业搞好，只能说明这个企业没有活力，没有过硬的作风、在实际工作中就会成为一盘散沙。管理手段用好了，就会把一切关系联结在一起，从而控制和左右整个形势。事实证明，管理手段能起一种粘合剂的作用，搞好了，会形成巨大的向心力和凝聚力。管理手段一般采取“软”、“硬”两种方式，有着严肃性和刺激性。管理手段一般包括表现、观察、思想、联系、预防和制约。

1. 表现。表现是企业本质外在表现。企业本质是客观存在的，由于存在必然暴露和现出它的本来面目。通过表现，来分析和掌握企业的本质属性，进而，研究其动态，研究动

态发展的可能性。

2. 观察。观察在管理中的含义是，仔细地考查企业内部和外部所暴露的表现。通过表现诊断出企业度。企业度是使企业内部与外部保持稳定局面的界限。企业内部和外部的任何活动都有自己的度，这种度即界限内。但是由于量度积累的结果，总是要超出这种界限，发生内部与外部变化，破坏原来的度，又建立新的度。量是企业内部和外部规模和发展程度，是可以由多少、大小、高低、长短、轻重、快慢等数量来表示的规定。

3. 思想。它是企业的现实在意识中的反映，也就是说企业的理性认识。它的根源是从企业实践到认识，从认识到实践这样多次反复才能形成的。思想本身也有特点和独立性。特点是任何思想都是主观对客观的反映。凡是符合企业现实发展的思想就是正确的思想，不符合企业实际的思想是错误的思想。思想具有相对的独特性，对存在起着反作用。正确的思想对存在起着推动作用，错误的思想对存在起着阻碍作用。人的企业意识是由企业的存在决定的。在企业管理中，通过产生一个飞跃形成的概念、判断、推理，来研究企业内象和外象，达到认识规律的目的。

4. 联系。联系的含义是一切事物之间都有联系。在企业管理中，企业内部之间，企业外部之间，以及企业内部与外部之间具有密切联系。这种普遍联系分为两种：一是本质的联系，二是非本质的联系。本质联系是企业内部的较稳定的必然联系，是规定根本性质的东西。非本质联系是企业外部的不稳定的现象联系。本质联系和非本质联系是辩证统一的，它们彼此考虑，互相影响。本质联系决定非本质联系；

非本质联系也影响本质联系，本质联系是非本质中稳定的东西，非本质联系表现本质联系，它们之间也可以互相转化。只有通过非本质联系，才能认识本质的联系，把住发展规律。也只有认识本质联系，才能弄清事物性质，提出正确方法，推动事物发展。

5. 预防。它是在思维设想中产生的。这种产生先于存在。它的作用是主要控制可能出现的问题，或者是事前控制。预防工作的对象是：生产经营活动中的反作用，和在指标、计划、分配中的不利现象。安全生产中的险情、预防活动的特点，是用可行性的设想去研究计划、组织、实践，直接控制不适应的因素，控制不利因素。在实际企业管理中，预防工作的位置越来越高，起到主要作用。一个企业预防工作做好了，可以在经济上减少浪费，在时间和分配劳动力上减少浪费，在安全上减少事故。要想达到良好的企业，必须做好预防工作，把这些工作提到议事日程。如果一个企业离开了预防工作，就会失败。

6. 制约。它是针对观察出现的表现采取制约措施，约束不适应和不利的因素，规定合理的规范。具体方法是：针对表现，制定规范、公约，合同、奖惩制度。它们的特点是儿者之间互相联系、互相转化，共求目标的标准。

第二章 企业系统管理工程

管理工程是企业系统工程的全部工作。它是通过企业系统工程来体现的表象去研究工作的内容和任务。概括地说，管理工程就是用总体规划、目标管理、成本管理、全面质量管理、层次管理、技术教育管理、效力与时间管理、库物管理、组织分配管理、部门管理等手段来全面推动企业系统工程的发展。

第一节 企业管理工程的内容和任务

企业管理的内容很多，但集中表现为组织、计划、控制三个方面。一是组织。除了规模与类型外，主要包括技术准备、劳动、物质、计划、经济核算。这是企业上道程序必备的条件。二是预测总体计划。通过可行的预测、现实的设想、制定生产经营活动方案，以求得最好效力的战略目标。三是控制。它是企业管理工程中的主要环节。一个企业的好与坏，关键在于控制得如何。它的内容是影响产品质量的重要因素。控制包括时间控制、度的控制、产品质量控制、消耗控制、机构控制。企业管理工程的主要任务就是运用组织、计划、控制等方面的职能，来解决企业内部和外部各种动态的平衡问题，从而把系统与子系统结合起来，使各种结构形成一个有机整体，达到提高经济效益的目的。

第二节 成本系统管理

成本系统管理是整个企业管理中的主要环节。一个企业的效益如何，成本核算管理起着很大作用。

1. 实际成本核算。实际成本是产品价值一部分的货币表现，也包括在生产产品过程中所体现的消耗、资金、付出劳动报酬。企业实际成本分为应进成本、不应进成本和目标成本三种。

应进成本。一般体现在：①产品消耗：包括原材料、燃料、水电和辅助材料等费用。②折旧消耗：包括房物折旧、机器设备折旧等其它折旧。③工资和附加费：包括工资、劳务费、附加工资和正常福利费。④其它支出：包括城建管理费、交通费、指定性计划工程费、工具费、防火防盗器材费、维修费、正常业务往来费、正常损耗费、教育附加费。

不应进成本。这是指不属于直接和间接应进成本的部分，也就是不属于生产产品消耗部分。它有几种特殊表现：①违章罚款部分。目前，随着科学管理的发达，行政手段和行政制度也越来越完善，各行各业都采取罚款手段促进工作（如卫生、汽车、防火等）。此罚款不属于应进成本之内。收款部分按规定交国家财政部门。②超出部分。对应进成本部分，国家有明确的规定。但如果超出国家规定，这一部分不属于应进成本之内，也按国家的另一个规定处理。比如福利费、基建维修费、计件工资等项目。③与产品无联系的成本部分。凡是经济实体，都是独立核算单位。大小单位都有自

己的成本进入范围，属于范围内的可以进入成本，不属于范围内或跨行业的部分不属于应进成本之内。比如左右、上下，单位成本不能转到另一个单位。④遵纪守法部分。比如做出假成本、乱投资、乱占用等项目。

由于商品经济的发展和国内外商品经济合作的影响，成本部分也发生变化。随着形势变化和针对性要求，有些成本的内容也可以上下浮动，这种方式完全符合经济发展规律。

2. 系统管理手段。①认真执行价值规律，执行法定的政策、路线方针，按生产产品消耗和销售的需要，做好成本计划，提出前景和发掘节约潜力。②成本约束：这是指控制、指导性作用。主要约束总体发展的偏差，脱离实际的现象，不适合的因素、约束劳动、产品耗费。在成本约束过程中包含成本系统监督。③成本系统监督：是指检查作用。具体实施方法是对产品、成本负责人、成本中的劳动时间耗费，制定出计量标准，找出改进工作，降低成本途径的活动。④成本系统核算。它的主要任务是：用计量单位，利用价值形式系统反映成本消耗情况；实际发生各项费用；反映成本内质量和定额情况；为下步提出合理意见。⑤成本管理职能。成立机构专一地检查督促成本系统管理、提高成本质，纠正成本管理中的一切问题，达到成本所需的水平。

第三节 定额系统工程

定额，是企业及工作人员从事生产活动时，有关人、财、物及消耗、编制各方面所应遵守或应达到的数量、尺度、质量标准。它在企业管理中是提高生产经营效力的重要

因素和手段。

一、制定定额的必要条件

1. 定额基础条件

人类一开始是共产化的意识活动方式。后来，由于私有财产的出现，产生出比较。进而，又出现了分块局面，出现了新的劳动世界。由于生产力的发展和自由化的发展，人们逐渐意识到，非常需要尺度，而这种尺度则通过数量来体现。随着历史进程，科学理论的发达，人们把它称为“定额”。定额的基础对象是人力、财力和物力。消耗、编制这种条件也占有一定的比例范围。局限性是生产经营活动范围内使用定额的必要性，超出范围，局限性就不存在。在这种条件范围内和局限性之内，还需要掌握“管理”问题，以使定额责任者合理地掌握定额水平，确保定额质量。

2. 定额系统的主要内容

定额系统内容很多，定额对象也很多，在生产经营活动中定额种类内容主要分为：

①资金占用定额。包括机器设备、利用定额（如机器设备功率定额、作业磨损定额）、流动资金定额（如材料贮备定额、生产定额、销售定额）。

②劳动定额：如单位产品的工时定额（即时间定额），它是为生产单位合格产品所预先规定的劳动时间标准。

③质量定额：如产品标准率、产品不合格率、等级产品率。

④费用定额：是企业管理费用开支的标准（如车间经费定额、全厂管理费定额、交通费用定额等其它费用定额）。

⑤消耗定额：是指水电、原材料、燃料、动力、工具费方面的消耗准确数据。不同的条件有不同的定额，随着条件的变化，定额也要变化，可从不同的角度和层次对劳动定额做出新的定额标准，确定新的依据，只有定额定准了，才能保证稳定的定额水平。

3. 定额对企业的作用

定额是在一定的组织条件下，对劳动消耗量的具体规定。它对企业建设起着重要作用，特点是尺度、手段、依据、标准。

①尺度。企业内部生产经营活动面大，有不同的条件，就有不同的劳动对象。如果没有局限，活动本身就会自由发展或自由消失。为明确活动中的各个环节和经济责任制，必须明确定额。因此，它明确活动的各个环节和岗位经济责任的尺度。

②手段。一个企业的好坏，取决于两个条件。一是企业的内部工人素质的积极性，二是经济效益。后者与定额有着密切的联系。定额是调动积极性，按劳分配，稳定局势的主要手段，只要工人积极性提高了，速度和效益也就随着上去了。

③依据。经济核算的依据是经济计划的依据。在复杂的经济活动中，它提供整个活动过程中消耗了的具体数量。也是有关人力、财力、物力、利用和消耗所应遵守或达到的数量和质量标准。

一个企业形势是否稳定，也有定额因素。每次定额变化时，企业内部就有特殊的敏感。资本主义国家为什么经常出现罢工问题，除了社会、政治等方面的原因外，其中一个不