

高等学校试用教材

工业企业管理学

哈尔滨工业大学 马天超 主编

机械工业出版社

92
F406
24
2

高等学校试用教材

工业企业管理学

哈尔滨工业大学 马天超 主编

XHH17128



机械工业出版社

前 言

《工业企业管理学》是根据工科管理类各专业(除工业管理工程外)的共同需要,经1987年12月在南京召开的全国高等工业学校管理类各专业教学指导委员会和教学指导小组会议研究决定编写的。

本教材从我国社会主义有计划商品经济的特点出发,围绕提高企业经济效益这个中心,比较全面和系统地阐述了工业企业管理的基本理论和方法。为了扩大学习领域,了解更多的知识,书中除介绍了我国多年来特别是改革开放之后的工业企业管理的成功经验外,还结合各章节的内容,介绍了国外现代管理中一些适合我国情况的工业企业管理理论和方法。

参加本书编写的有哈尔滨工业大学祝善训(第一、二、九章)、仇伟(第三、四、五、十八章)、梁岩松(第六、七章)、洪国芳(第十、十一、十二章)、上海工业大学孙雅贤(第十三章)、武汉工学院陆惠琴(第十五、十七章)、哈尔滨工业大学马天超(绪论、第八、十四、十六章)。本书由马天超担任主编,武汉工学院李必强担任主审。

本书可作为高等工科院校技术经济、管理信息系统、系统工程、工业外贸等专业的本科教材,也可作为工业管理工程专业的主要教学参考书,并可供工业企业和工业管理部门以及科研单位的管理人员和科技人员学习使用。

本教材在编写过程中,曾得到许多院校同行教师的大力支持和帮助。1989年10月召开了审稿会,参加审稿会的有清华大学潘家绍、同济大学沈荣芳、江苏工学院金中豪、西安交通大学张鸿庆、天津大学杨永德、河北工学院郑铁梅、北京机械工业管理学院徐光武、福州大学陈乃怀、广州机械学院张毕西、华东工学院周明伟、电子科技大学银路等,主审李必强主持了审稿会。与会同志对书稿提出了许多宝贵意见,谨在此一并表示衷心的感谢!

由于编者水平有限,书中难免存在错误和不妥之处,恳切希望读者批评和指正。

编 者

1991年3月

目 录

绪 论.....	1	§7-3 新产品开发的程序.....	93
第一章 企业管理概论.....	4	§7-4 新产品的效果评价.....	95
§1-1 企业管理的产生与发展.....	4	§7-5 生产技术准备工作的组织与计划.....	99
§1-2 企业管理的性质与任务.....	8	思考题.....	109
§1-3 企业管理职能.....	10	第八章 生产过程组织.....	110
思考题.....	12	§8-1 生产过程概述.....	110
第二章 企业的领导制度和管理机构.....	13	§8-2 合理组织生产过程的基本要求.....	111
§2-1 企业领导制度的作用.....	13	§8-3 生产类型.....	113
§2-2 我国工业企业领导制度.....	14	§8-4 生产过程空间组织.....	120
§2-3 企业管理机构的作用及设置原则.....	18	§8-5 生产过程时间组织.....	124
§2-4 企业管理机构的主要形式.....	21	§8-6 流水生产组织.....	127
思考题.....	24	§8-7 成组技术.....	133
第三章 企业经营战略及策略.....	25	§8-8 柔性制造系统.....	142
§3-1 企业经营战略概述.....	25	思考题.....	145
§3-2 企业经营战略管理.....	29	第九章 企业计划管理 总论.....	146
§3-3 经营策略.....	34	§9-1 企业计划管理的基本任务和原则.....	146
思考题.....	36	§9-2 企业计划的种类和指标体系.....	148
第四章 市场调查及市场预测.....	37	§9-3 企业年度综合计划的编制.....	152
§4-1 市场与企业经营.....	37	思考题.....	153
§4-2 市场调查.....	41	第十章 生产计划和生产能力.....	154
§4-3 市场预测.....	45	§10-1 生产计划 指标 种类.....	154
思考题.....	56	§10-2 生产计划指标的确定.....	155
第五章 经营决策.....	57	§10-3 产品出产进度计划的编制.....	160
§5-1 经营决策概述.....	57	§10-4 生产能力.....	161
§5-2 经营决策的种类和程序.....	58	§10-5 生产能力的计算和查定.....	163
§5-3 经营决策方法.....	60	§10-6 生产任务与生产能力的平衡和 提高生产能力的途径.....	167
思考题.....	71	思考题.....	168
第六章 网络计划技术.....	72	第十一章 生产作业计划与期量标准.....	169
§6-1 网络计划技术的产生和发展.....	72	§11-1 生产作业计划工作概述.....	169
§6-2 网络图的绘制.....	73	§11-2 成批生产的期量标准.....	170
§6-3 网络图时间值的计算.....	78	§11-3 大量生产的期量标准.....	177
§6-4 网络计划的优化.....	84	§11-4 单件小批生产的期量标准.....	182
思考题.....	89	思考题.....	185
第七章 新产品开发和生产技术准备.....	90	第十二章 生产作业计划编制及 生产作业控制.....	130
§7-1 新产品开发的意义与生产技术 准备的任务.....	90	§12-1 车间之间生产作业计划的编制.....	136
§7-2 产品寿命周期.....	91		

§12-2 车间内部生产作业计划的编制.....	191	§15-5 设备修理的计划和组织工作.....	280
§12-3 生产作业控制.....	196	思考题.....	285
§12-4 看板管理.....	201	第十六章 物资管理	286
思考题.....	203	§16-1 物资管理的意义和任务.....	286
第十三章 劳动管理	204	§16-2 物资的分类.....	287
§13-1 劳动管理的意义和内容.....	204	§16-3 物资消耗定额.....	288
§13-2 劳动组织.....	205	§16-4 企业物资储备定额.....	294
§13-3 劳动定额.....	211	§16-5 物资供应计划的编制及组织管理.....	299
§13-4 方法研究.....	230	思考题.....	302
思考题.....	232	第十七章 成本管理	303
第十四章 产品质量管理	233	§17-1 成本管理概述.....	303
§14-1 产品质量及其管理.....	233	§17-2 成本计划.....	306
§14-2 产品质量分析方法.....	240	§17-3 成本控制.....	313
§14-3 工序能力.....	250	§17-4 成本核算.....	316
§14-4 工序质量控制.....	254	§17-5 成本分析.....	318
§14-5 抽样验收.....	263	思考题.....	321
思考题.....	270	第十八章 财务管理	322
第十五章 设备管理	271	§18-1 财务管理概述.....	322
§15-1 设备管理的意义和任务.....	271	§18-2 资金管理.....	325
§15-2 设备的磨损.....	272	§18-3 利润管理.....	335
§15-3 设备的使用和维修.....	274	思考题.....	338
§15-4 设备维修制度及其发展概况.....	276	参考文献	339

绪 论

物质资料的生产是人类最基本的活动,是人类赖以生存和发展的基础和条件。要生产就要进行管理,简单的生产如此,复杂的现代化大生产更是如此。

自从人类社会步入到共同劳动阶段,尽管当时生产力水平还很低,但也需要有一定的劳动分工。劳动分工是社会发展的标志,而劳动分工的程度又代表着社会进步和生产力的发展水平。既然社会存在着劳动分工,许多人在一起以协作的方式从事共同的工作或生产,就必须有相应的组织和管理的工作,以便协调共同劳动中存在的各种关系。可见,管理是社会劳动分工的产物,是社会发展的客观要求,同时又随着社会生产力的发展、科学技术的进步、劳动分工的细化而不断发展和完善,并作为强大的力量,推动社会生产继续发展。

虽然社会劳动分工是产生管理的重要条件,但是管理作为一门科学却经历了漫长的时间,是在特定的历史环境下才逐步形成的。

18世纪中叶,在欧洲开始的产业革命代表着工业生产从家庭手工业向现代化大工业转变,推动了资本主义生产力迅速向前发展,企业的规模也随之逐步扩大。在这种情况下,为了适应生产的需要,企业的管理工作与过去相比有了明显的改进和发展。然而,当时的企业管理还没有从实践上升到具有普遍指导意义的科学理论,仅局限于凭借个人不系统的管理经验,实行着一种放任式的管理方法。到了19世纪末和20世纪初,随着生产社会化程度进一步提高,原有的一套企业管理方式已不再适应客观实际的需要,必须以科学的管理理论和方法来取代,才能保证社会的生产向前发展。

以泰勒为代表的管理学家,顺应了社会生产发展的潮流,经过多年的考察和研究,对过去的管理经验进行了系统的总结、分析和概括,首次把管理作为科学做了有关理论和方法的阐述,成为管理科学发展的重要起点。尽管泰勒的管理科学与现代管理科学相比还不够完善,在内容上还仅局限于工厂内的现场管理的范围,在思想观念上还是把工人看作是“有生命的机器”或“机器的附属物”。但是,泰勒作为管理科学的先驱,对管理科学的建立和以后的发展起到了重要的奠基作用。由于社会的发展,科学技术的进步,企业的地位和作用以及管理职能等许多方面都发生了深刻变化,管理科学也在“泰勒制”的基础上有了迅速的发展,先后出现了不少学派,如经验学派、社会学派、决策学派、行为学派、数理学派等。虽然各个学派研究问题的出发点,所持的观点和阐述的理论不尽相同,但是它们从各个侧面对管理科学的整体发展和完善都作出了贡献。

工业企业管理学作为一门管理科学,经历了近一个多世纪的发展,在广泛吸收各种科学成就的基础上,如数学、心理学、社会学、控制论、计算机科学等,逐步形成较为完善的科学理论和方法。

同任何一门科学都有自己的研究对象一样,工业企业管理学也有自己的研究对象。工业企业管理学是研究物质资料生产领域的工业企业生产经营活动的计划、组织、指挥、协调、控制的理论和方法,揭示生产中各种要素相互结合的规律性,从而使企业现有的人力、物力、财力资源得到充分利用和发挥,并取得最大的经济效益。

工业企业管理学与一般自然科学不同,它具有明显的两重性特点,即自然属性和社会属性。工业企业管理学的自然属性是与生产力相联系的,取决于生产力的发展水平和状态。这就是说,不论社会制度如何,只要在特定的相同的生产力条件下,企业管理具有基本相同的特点和共同规律。因此,一切科学的企业管理理论和方法均有普遍的指导作用和意义,它既适用于资本主义企业,也适用于社会主义企业。从这一点出发,为了加速我国社会主义现代化建设,提高企业管理水平,除研究和总结自己的管理理论和经验外,还应积极吸收和借鉴那些行之有效的适合我国国情的一切国外的企业管理理论和方法。

工业企业管理学的社会属性与生产关系相联系,而生产关系又取决于社会制度和所有制形式。由于社会制度和所有制形式不同,在企业管理的理论与实践方面必然存在着许多根本的区别。社会主义企业管理是以生产资料公有制为基础的一种管理,在生产中所有职工,不论领导者还是普通工人在经济上都处于平等的地位,只是社会分工的不同而已。资本主义的企业管理则是以生产资料私有制为基础的一种管理,在生产中资本家和劳动者在经济上处于不平等的地位,存在着剥削和被剥削的关系。因此,对资本主义企业管理的一些理论和方法又不能不加分析地照搬和套用。总之,工业企业管理学所研究的范围既涉及生产力合理组织的问题,又涉及生产关系问题,同时又必须考虑二者相互结合和相互适应的问题。

工业企业是应用现代科学技术和生产手段从事工业生产活动的相对独立的经营核算基层组织,是向社会提供物质产品的最基本的生产单位,也是国民经济发展的基础,因此研究工业企业管理学有着特别重要的作用。工业企业管理学是管理学科中内容最为丰富,体系最为完整,发展最为成熟的一门学科。为了便于有关管理类专业学习和掌握工业企业管理的基本理论和方法,特开设这门课程。

这门工业企业管理学课程包括以下几方面主要内容:①经营管理。它研究企业经营战略及策略、经营决策、市场调查及预测等问题。②生产管理。它研究新产品开发及生产技术准备、生产过程组织、生产计划、生产作业计划、设备管理、物资管理等问题。③劳动管理。它研究劳动组织形式、劳动定额、工时消耗、时间研究和作业研究等问题。④产品质量管理。它研究产品质量管理的各种形式、工序能力计算、产品质量控制的主要方法等问题。⑤成本财务管理。它研究成本的计划、控制、核算、分析以及固定资金、流动资金、利润等管理问题。

应当指出,工业企业管理学是以工业管理工程专业之外各管理专业(其中有技术经济、管理信息系统、系统工程、工业外贸以及其他有关专业)为对象的一门主要专业课程。由于这些专业的特点和要求不同,不可能象工业管理工程专业那样,把工业企业管理学上述内容分别独立出来,作为专门的课程自成体系深入加以讲授,而要根据这些专业的实际需要,把企业各主要管理工作综合在一起,作为一门课程集中讲授较为妥当。这既可以压缩教材的篇幅,节省课程的授课时数,又可避免各课程之间不必要的重复,同时也能满足这些专业对企业管理理论知识的要求。

为了更好地掌握工业企业管理学上述内容,并能在实践中加以发挥和应用,在学习和研究这门课程时应注意运用以下一些基本方法:

(1) 马克思列宁主义的观点和方法。我国是以马克思列宁主义为理论基础的社会主义国家,一切物质文明建设和精神文明建设都离不开这个大前提。为了保证我国社会主义建设的顺利发展,在学习和研究工业企业管理学时,必须坚持用马克思列宁主义的观点和方法,去观察和分析各种问题,从中揭示出符合社会主义经济规律的具有普遍意义的工业企业管理

理论和方法。我国自建国以后，特别是自改革开放以来，在工业企业管理方面积累了丰富的经验，同时也有不少教训。不论是成功的经验，还是引以为戒的教训，都需要用马克思列宁主义的观点和方法认真加以总结和进行理论的概括，为充实和发展具有我国社会主义特色的工业企业管理学作出贡献。

(2) 理论与实践相结合的方法。工业企业管理学是一门实践性和应用性比较强的科学，它来源于工业企业管理的实践，是在总结实践的基础上，经过科学的概括而得出的理论和方法，同时又反过来把这些理论和方法应用于实践。因此，在学习理论的过程中，应当密切联系实际，作到理论与实践相结合。只有这样才能深刻理解和掌握教材中和课堂上所学的知识，并为今后更好地运用这些知识，解决企业管理中存在的问题打下基础。

(3) 定性分析与定量分析相结合的方法。企业管理中有许多问题不仅需要进行定性的分析，也需要进行定量的分析，才能充分揭示出来，并加以解决。因此，定性分析与定量分析相结合的方法是考察企业管理各种问题而最后得到正确结论的重要方法。特别是随着生产的发展，对管理工作的要求越来越高，为了避免和减少决策的失误，给经济上带来不必要的损失，就需要进行各种定量分析，把管理中各类相关因素用数学的方法加以描述，以便找出它们之间的数量关系，建立相应的优化求解数学模型，从而为管理的决策提供可靠的依据。应当指出，电子计算机和它的应用管理软件对于各种复杂的管理问题进行定量分析和运算，有着十分重要作用。虽然定量分析在现代管理中十分重要，但它不可能完全替代必要的定性分析。因为有些管理问题，由于影响因素错综复杂，无法用定量方法去计算，只能依靠管理人员的智慧和经验来进行判断和分析；还有一些管理问题，虽然可以作定量分析，但因部分变动因素难以预料，必须在定性分析时加以修正，才能成为决策的依据。在通常情况下，对于大量的管理问题，采用定性分析与定量分析相结合的方法是最科学而有效的方法。

(4) 系统分析的方法。系统是由许多不同功能部分所组成的，它们之间既存在着相互联系和相互制约关系，同时又各自完成特定的工作目标。系统分析方法就是从系统整体出发，考虑整个系统的总体效果来建立各个部分的工作目标，从而使整个系统处于最佳工作状态。正如企业作为一个系统，是由许多职能管理部门和生产单位所组成的一样，它的整体工作状态取决于各个部分的工作状态，是这些组成部分工作状态的最终反映和结果。但是，这并不是说，系统的最佳工作状态就是简单的等同于系统所有部分的工作状态，要求它们都处于最佳工作状态。在某种情况下，可能存在着个别部分的最佳工作状态，反而不利于整体最佳工作状态的保持。因此，各个局部工作状态的建立，应从整个系统效果出发，置于系统最佳工作状态前提之下。

目前我国正在推行经济体制改革，实行对内搞活和对外开放的政策，为实现四个现代化创造各种必要条件。为了在本世纪末实现四个现代化这个宏伟目标，必须同时实现管理的现代化。而管理的现代化需要大批精通业务的管理人才，因此学习和掌握工业企业管理学和其他有关学科的知识，才能具备社会主义经济建设所需要的本领，为实现四个现代化和管理的现代化作出应有的贡献。

第一章 企业管理概论

§1-1 企业管理的产生与发展

管理是进行社会化生产的必要条件，也是生产劳动社会化的产物。在生产社会化程度还很低，人们的生产活动尚未进行明确分工的时候，彼此之间不需要协调配合。随着社会生产力的发展，生产社会化程度提高，生产规模扩大，很多人在一起从事共同劳动，由于劳动者之间存在着分工与协作，为了使劳动者之间的动作协调，步调一致，有序地从事生产活动，就出现了相应的管理。

生产社会化程度不同，对管理的需求程度也不同。在工业生产处于手工业时期，由于生产规模比较小，劳动分工比较简单，管理工作也比较简单。18世纪末期的工业革命之后，出现了大机器工业。机器代替了手工操作，一方面生产技术复杂了，企业内部分工日益精细，协作更加密切；另一方面，生产社会化程度提高了，企业之间的社会联系更加广泛，每个企业社会生产过程中只分工承担一部分任务。为了使生产力的各种要素科学地结合起来，保证人力、物力、财力能够有效地结合和利用，便对管理工作提出了更高的要求。可见，管理的重要性是由生产的社会化程度决定的。生产社会化程度越高，共同劳动的规模越大，劳动分工与协作越精细，生产技术条件越复杂，管理工作也就越重要。

管理实践的历史虽然很久，但是工业企业管理却是18世纪末期资本主义工厂制度出现以后才形成的。从那时起，资本主义生产有了较大的发展，工业企业管理的内容也得到了充实、丰富和发展，到20世纪初，已形成了一门独立的管理科学。纵观资本主义企业管理的发展历史，大体上可以划分为以下3个阶段。

一、早期管理阶段

早期管理阶段是从18世纪80年代英国工业革命开始到19世纪末资本主义自由竞争阶段结束为止，大约经历了一百多年。

资本主义工业革命使社会生产的基本组织形式从以家庭手工工场为单位转向以大工厂为单位，建立了资本主义工厂制度。生产组织形式的这种迅速变化，要求产生与之相适应的企业

管理。最初，产业资本家是生产的组织者和领导者，行使企业管理的职能。后来，随着企业规模的扩大，管理日益复杂，资本家不再从事企业管理工作，而由厂长、经理、监工、领班等资本家代理人来行使企业管理的职能，使资本家同管理工作逐渐分离。

这个阶段的管理比较简单，仍带有小生产经营方式的特点，企业的各项工作没有统一的操作规程和管理办法，工人凭借个人的经验来进行生产。工厂主和管理人员也凭借个人的经验和传统办法来管理企业，因而人们又把它称做传统管理。但是，这些管理经验与实践为建立早期管理理论奠定了基础。

第一个对早期管理理论作出贡献的是亚当·斯密（1723~1790），他在1776年发表的《国民财富的性质和原因的研究》中，首次较为系统地阐述了劳动价值论和劳动分工理论，这对

以后的管理理论产生了重要影响。他在分析增进劳动生产力的因素时，特别强调了劳动分工的作用，并通过实例，说明了劳动分工的优点在于：第一，增加了每一个专业工人的灵巧程度；第二，节省了从一种工作转变到另一种工作所损失的时间；第三，发明了许多便于工作和节省劳动的机器，使得一个人能做许多人的工作。亚当·斯密的劳动分工理论不仅符合当时生产发展的需要，而且也成为以后企业管理理论的重要原理之一。

另外，阿克莱特在组织连续生产、厂址选择、工厂纪律、劳动分工方面和小瓦特及博尔顿在作业计划、建立严密规章制度、实行零部件生产标准化以及市场研究和生产预测方面都作出了巨大贡献。空想社会主义者欧文提出的在生产中重视人的因素、重视人的作用和尊重人的地位可提高工厂利润的主张则开创了工厂人事管理研究。

二、科学管理阶段

19世纪末20世纪初，科学管理理论诞生在西方资本主义国家。当时由于资本主义开始从自由竞争阶段向垄断竞争阶段过渡，社会生产力发展很快，社会化生产的规模更加扩大，企业之间对手增多，竞争加剧，单凭经验管理已无法适应客观形势的需要。与此同时，科技进步使生产节奏日益加快，生产过程中各环节之间联系愈来愈紧密，也迫切要求改进生产组织与管理工作，以适应生产技术发展变化的需要。于是，资本所有权同管理职能分离，进而形成了专门管理阶层。专门的管理阶层把管理工作当作一门科学进行研究，科学管理理论应运而生，并逐步形成成为一门独立的科学。

科学管理阶段的理论主要有科学管理理论和组织管理理论两大流派。

1. 科学管理理论

科学管理理论（也称做古典管理理论）的创始人是美国工程师泰勒，他曾是米德瓦尔钢铁厂的工人，后来被提升为工头、车间主任、总工程师。泰勒的经历使他深感单凭经验的管理方法是不科学的。他从19世纪末即开始研究科学管理问题，并在实验的基础上将早期理论总结提高，使之科学化、系统化和标准化。在1911年发表了代表作《科学管理原理》一书。他的科研成果“泰勒制”对资本主义企业管理产生了巨大影响，他本人被资产阶级誉为“科学管理之父”。列宁在评价泰勒制时说：“它一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就……”^①

泰勒提出科学管理的基本思想是企业的一切现场管理问题都应当，而且可能用科学方法加以分析研究和解决。实行各方面管理工作的标准化，使个人的经验上升为理论，从而开创了“科学管理”的新阶段。

科学管理的主要内容是：

（1）对工人规定科学的操作方法和时间定额。他首先从执行同一种工作的工人中，挑选出身体最强壮、技术最熟练的工人，然后按照该工人进行工作的程序，将工作过程分解成许多个动作，用秒表记录完成每一个动作消耗的时间，对其中合理的动作加以保留。去掉不合理的动作，再加上必要的休息时间和其他延误，从而按照最经济、合理的原则，经过分析和研究制定出标准的操作方法、时间定额和选择最恰当的工具和作业环境。

（2）采用鼓励性的差别计件工资制度。按照作业标准和时间定额，规定不同的工资率。如果工人没有完成定额就按低工资率（为正常工资的80%）付酬；如果工人超额完成了任务，就按高工资率（为正常工资的125%）付酬。

^① 《列宁选集》第三卷，第511页，人民出版社1972年10月第二版。

(3) 对工人进行科学选择和训练。对经过选择的工人按标准操作法进行训练,从而改变了师傅带徒弟的传统培训工人的办法。

(4) 使管理工作与现场劳动分离。把管理工作称作计划职能,工人的劳动称为作业职能,计划职能人员负责研究、计划、调查、控制以及对操作者进行指导,从而使管理人员逐步走向专业化。

对科学管理理论做出重要贡献的还有甘特·吉尔布雷思夫妇和福特等人。甘特设计的甘特图(横道计划图)延用至今。他所提出的“计件奖励工资制”使工人感到收入有保证,从而激发了劳动的积极性。

在动作研究方面,吉尔布雷思夫妇比泰勒更为细致和科学。

福特,于1920年在汽车工厂首次设计了传送带式的流水生产线,不仅使生产效率明显提高,成本大幅度降低,而且把生产过程从时间组织和空间组织上统一了起来,促进了生产组织工作的进一步标准化。

泰勒等人的理论和实践构成了泰勒制,泰勒制主要研究厂内生产管理方面的问题,在解决生产组织科学化,生产程序标准化方面作出了重要贡献。

2. 组织管理理论

在泰勒之后,法国的法约尔、德国的韦伯、英国的厄威克等人在管理组织职能、组织结构、管理原则及管理人员职责分工合理化方面的研究成就构成了组织管理理论(又称古典组织管理理论)。

法约尔是组织管理理论派的创始人,他在1916年发表的《工业管理与一般管理》一书中,把管理活动划分为计划、组织、指挥、协调、控制等5种职能(或要素)。他同时还对管理人员提出了分工、权限与责任统一、纪律、统一命令、统一领导、员工个人要服从整体、职工报酬公平、集权、等级链、秩序、公正、保持人员稳定、首创性和集体精神等十四条管理原则。这是法约尔在总结了早期管理经验和自己切身体会的基础上提出的一套较为完善的概念体系,这些概念和术语为后人广泛采用。

韦伯是一位社会学家,他在管理方面的主要贡献是提出了“行政组织体系”理论。该体系结构分为高级管理阶层,中级管理阶层和低级管理阶层,他主张通过职务或职位而不是通过个人或世袭地位来管理。

厄威克一直致力于科学古典管理理论系统化工作。他将泰勒、法约尔、莫尼等人的种种观念与概念熔于一炉,综合出一套科学的逻辑概念构架,使管理真正成为一门科学。

这个阶段从19世纪末到20世纪40年代大约经历了半个世纪。

三、现代管理阶段

这个阶段从20世纪40年代开始到现在。二次世界大战前后,特别是50年代以来,随着科学技术的迅猛发展和生产的高速增长,资本主义经济中发生了许多重要变化。如生产社会化程度越来越高,生产规模迅速扩大,出现了跨国公司和多国公司,使贸易和资本国际化,导致竞争进一步加剧;科学技术日新月异,使生产过程自动化、连续化程度空前提高;此外职工队伍结构和文化素质也发生了明显的变化。这些变化对企业管理提出了许多新要求,因而促使管理理论得到了发展,从科学管理理论阶段进入现代管理理论阶段。

现代管理理论学派很多,其中有代表性的是“行为科学派”、“管理科学派”和“决策理论学派”及其他管理理论学派。

1. 行为科学派

1949年在美国芝加哥大学召开的包括哲学、社会学、心理学、生物学和精神病学在内的跨学科的学术会议上，把从社会学、心理学的角度研究人类活动机制产生的行为以及人与人相互关系对企业生产经营活动效果影响的一般理论定名为行为科学。

行为科学认为企业的生产不仅受物理的、生理的因素影响，而且受到社会学的、心理学的影响。他们认为科学管理理论只重视物质技术条件、忽视社会条件，把工人当做“活的机器”、“经济人”是极其片面的。主张开展社会学与心理学的研究，通过做“人”的工作，改善生产中人与人的关系，引导人们为自己的需要而努力，并把个人的目标同集体的目标一致起来，以便从人的行为的本质中激发出动力，以提高生产效率。

行为科学派的最早代表人物是美国的梅奥。他在“人群关系论”中把企业职工看作“社会人”，他们除追求金钱收入外，还有追求友情、安全感、归属感等社会和心理欲望，主张满足企业职工的上述社会欲望以提高士气；强调重视企业中“非正式组织”对工人行为的影响；要求领导采用新的领导方法，改善生产经营中人与人的关系。

另一位美国心理学家马斯洛对行为科学的突出贡献是提出了人类需求层次理论。他认为人的行为是由动机决定的，而动机又产生于人们本身生存的各种需要，并把人类各种各样的需要按其重要程度和产生次序，由低级到高级排列为生理、安全、感情和归属、受人尊敬、自我实现等5层需要。排在前面的低一级需要得到满足后，便会产生更高一级的需要，只有尚未得到满足的需要才能对人的行为产生影响。

另外，美国心理学家麦格雷戈和威廉大内分别用“X—Y理论”和“Z理论”描述了对人的行为的不同看法及应采取的相应的管理方法。

2. 管理科学派

管理科学派是在泰勒的“科学管理理论”的基础上，把动作研究、时间研究等发展到工业工程学和工效学；并运用概率论、运筹学、信息论、系统工程学、数学模型及电子计算机技术等现代管理手段加以描述，使生产力三要素的组织最合理、经济效果最佳。它强调一个“管”字，认为只有严管，才能取得经济效益，而较少考虑人的行为因素。

3. 决策理论学派

决策理论学派是在二次大战以后，以统计学、系统理论和计算机科学为基础形成的一个有关决策过程、准则、类型及方法的理论体系。美国著名管理与计算机专家西蒙教授在这方面作出了突出贡献，1978年被授予诺贝尔经济学奖。决策理论学派把决策作为管理的中心，认为管理就是决策，而且决策贯穿于管理的全过程。无论是计划、组织、还是控制都存在着决策问题，并主张以“令人满意”的准则来替代“最佳优化”的准则，以简化决策过程和减少计算工作量，使决策理论易于普及。他们把决策类型划分为程序化决策和非程序化决策。一个企业可以划分为3个层次，基层机构处理基本作业过程；中层机构处理程序型决策；上层机构处理非程序型决策。

4. 最新管理理论学派

从70年代开始，在西方国家出现了一些新的管理学派，它们既不满足于管理科学学派只偏重效率、组织技术，也不满足于行为科学学派只重视心理，认为那种把组织看作是封闭系统，只偏重解决组织内部的管理任务的理论，太简单化了，已不能适应迅速变化着的复杂的社会经济环境。于是，运用系统理论把管理科学和行为科学结合起来，形成了一种最新管理

理论学派，它包括“系统管理理论”和“权变管理学说”。

系统管理理论属于应用系统理论的范畴。系统管理理论把管理对象看作是一个整体，是一个有机联系的系统。研究企业管理的任何个别事物，都要从系统的整体出发，既要研究事物与整体内各组成部分之间的关系，又要研究该事物同系统外部环境的相互联系。应用这种理论来考察和管理企业，有助于提高企业的效率，更好地实现企业的总目标。

所谓权变管理学说，是在20世纪70年代在美国形成的。它主张注意研究分系统内和各分系统间的相互联系，以及组织和它所处的环境之间的联系。强调在管理中要根据组织所处的内外部条件随机应变，针对不同的具体条件找出适合的方案、模式或办法，否认存在着“万能主义”的管理学说。

美国管理学家卢桑斯认为权变管理学说的力量在于它提供了一种较为复杂的思想方法。

从上述几个发展阶段来看，企业管理及其学说产生于资本主义社会，并随着社会生产力的发展、科学技术进步和生产社会化程度的提高而不断发展和提高。它对资本主义生产的发展起了促进作用，亦为资本家获取最大限度的利润服务。与此同时，它亦必然受到资本主义生产关系的影响与制约。但是，另一方面企业管理作为一门科学，它已是人类在企业生产经营活动中创造出来的共同财富，因此，我们应该有分析、有批判地去学习它的科学的、适合我国国情的东西，使之成为建设社会主义的工具，以提高我国企业管理水平，加速我国社会主义现代化建设。

§1-2 企业管理的性质与任务

一、企业管理的性质

企业管理是为了有效地实现预定的经济效益、社会效益，而对企业生产经营活动进行计划、组织、领导、控制等的综合性活动的总称。它具有二重性质。

企业管理的二重性质表现为：一方面，它具有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性；另一方面，又具有同生产关系相联系的社会属性。

企业管理的自然属性是由共同劳动过程的协作性质决定的。企业管理作为生产力发展的产物，是进行社会化大生产的必要条件，是组织协作劳动的客观要求。这种与生产力紧密相联的、从共同劳动过程的性质产生的管理职能表现为劳动过程的普遍形态为任何社会形态下的一切社会化大生产所共有。既然企业管理的自然属性只受生产力发展水平和社会化大生产的发达程度的影响，而与社会制度、生产关系性质无关，那么在某种社会制度中产生的合理组织生产力的形式与方法就不仅仅为这种生产方式所特有，而适用于一切社会化大生产。

企业管理的社会属性是由生产关系和社会制度的性质决定的。任何社会生产都是在一定的生产关系下进行的，因此，企业管理也总是同一定的生产关系有着密切联系的，并受到生产关系的特殊性质的影响和制约。在有阶级的社会中，企业管理作为实现生产目的的重要手段和执行维护生产关系的基本职能，必然要服从于生产资料所有者阶级的意志和利益，并为实现他们组织生产的目的、巩固和维护生产关系服务。生产关系性质不同，企业管理的这种社会属性也就不同。所以，在企业管理中，有关维护生产关系的原则、制度、方法，只能适应某种生产关系的需要。它一般具有历史的暂时性，而不为其他生产方式所共有。由此可见，企业管理的社会属性，决定了不同社会制度下的企业管理的性质有着本质的区别。

在资本主义社会中，一方面，企业管理作为合理组织生产的手段对制造产品的社会劳动过程进行指挥，反映了社会化生产的客观要求；另一方面，企业管理作为资本家利用手中占有的生产资料对工人进行剥削的工具，对资本的价值增殖过程实行监督，则又反映了资本主义生产关系的剥削实质。

近些年来，随着资本主义的发展，生产技术和文化水平的提高，资本家管理企业的方式方法也有了较大的变化，不得不采取一些“民主管理”的形式或雇佣“经理阶层”来帮助他们管理企业，以便更有效地维护资本主义生产关系。但资本主义企业管理的剥削性质的本质并没有什么改变。

在社会主义条件下，由于生产方式是由生产力和生产关系组成，企业管理仍然具有二重性。和资本主义不同的是生产资料的所有制改变了，管理的社会属性也随着改变了。社会主义企业的生产资料归国家或集体所有，社会主义生产的目的是最大限度地满足生产和人民不断增长的物质和文化需要。在企业中，工人是企业的主人，企业实行了民主管理，企业中管理者与被管理者之间是一种同志式的平等关系。另外，在分配制度方面实行“各尽所能、按劳分配”的社会主义原则。因此，在这里表现为由剥削和被剥削之间的阶级对立引起的那种“监督劳动”的管理职能和“剥削社会劳动过程的职能”都不存在了。体现管理的社会属性的“监督劳动”职能，只是在提倡“自觉劳动”、“自觉遵守纪律”的前提下发挥管理的作用。但这种“监督劳动”不体现剥削与被剥削的对立关系，而是一种平等的同志式的互相监督。

关于企业管理的二重性的论述是马克思主义管理理论的主要内容，是研究资本主义企业管理科学和建设社会主义管理科学的理论基础。因此，正确认识企业管理的二重性具有十分重要的现实意义。

(1) 它告诉我们在管理企业的实践中，既要重视合理地组织生产力，又要重视经常调整生产关系，二者不能偏废，否则将受到客观规律的惩罚。因为生产方式是生产力和生产关系的统一体，那么，表现为合理组织生产力（指挥劳动）以及维护和发展生产关系（监督劳动）的两种基本职能总是结合在一起发生作用的。

(2) 企业管理二重性原理可以指导我们正确对待不同社会制度下的企业管理理论和方法。借鉴其他西方国家企业管理中的由管理的自然属性决定的管理理论和方法，有助于促进我国社会主义企业管理理论的发展。

二、企业管理的任务

企业管理的任务是由管理的自然属性和社会属性决定的。在生产资料公有制的社会主义国营企业中，企业管理既执行着合理组织生产力的职能，又执行着巩固、发展和完善社会主义生产关系的职能。因此，企业管理的基本任务是：合理地组织生产力，以尽量少的劳动消耗，生产出更多的符合社会需要的产品；正确处理企业内部人们在生产过程中的相互关系，企业同国家，企业同其他经济单位之间的关系，调动全体职工的积极性，共同发展社会主义经济。

一方面，社会主义工业企业作为国民经济的基本生产单位，是以满足整个社会需要为生产目的的。随着四化建设的发展，国家对工业产品的需要不仅数量要多，而且要求质量要好和品种对路，以适合市场的需要。每一个工业企业，都必须运用组织、计划、控制等职能，解决好企业的生产技术活动同企业内部的人力、物力、资金、信息等资源的平衡问题，使投入生产过程的各要素有效地结合起来，在保证产品质量的前提下，努力扩大产品品种，增加

产品产量,在满足国家计划和社会需要的前提下,提高企业的经济效益。

另一方面,在社会主义条件下,工业企业是建立在生产资料公有制基础上的相对独立的商品生产单位。企业的生产经营活动是在国家计划指导下,企业与企业之间的相互协作中进行的。企业必须保证完成国家规定的各项计划任务,以保证国家计划的实现。但是,在现阶段,在存在着商品生产和商品交换的条件下,企业有自己的独特利益。为了调动企业生产经营的积极性,就必须赋予企业必要的生产经营自主权。要做到合理地组织生产,保证生产正常地进行,必须正确处理好企业与国家、企业与企业之间的关系。

正确处理企业与国家、企业与企业之间的关系,还必须实现国家、企业、劳动者三者利益的统一,使企业职工能够从集体利益和个人利益的结合上,关心国家计划的完成,关心企业的成果。因此,企业管理的具体任务可以归纳为:

- (1) 保证按期、按质、按量生产出国家计划规定和市场需求的产品。
- (2) 在充分利用信息资源,加强预测,提高企业经营决策正确性的基础上,科学地制定生产经营计划。
- (3) 建立并保持企业生产技术经济活动的各个环节、各个方面的比例关系,使其协调发展,保证全面完成生产经营计划中规定的各项技术经济指标。
- (4) 合理组织劳动的分工、协作,严格按照定员定额组织生产,加强经济责任制,以充分利用人力资源,不断提高劳动生产率。
- (5) 注重科学研究,开展技术革新,采用先进的产品设计和工艺,合理地组织生产,提高生产的连续化、高速化和自动化水平。
- (6) 按照产品工艺,选择和配置机器设备,采用先进的设备管理制度,提高设备的完好率和利用率,及时更新改进设备,促进企业的技术进步。
- (7) 加强物资管理,努力降低物资的消耗,建立合理的物资储备,减少资金占用。
- (8) 加强成本管理、财务管理和经济核算,不断降低消耗,降低成本,增加利润。
- (9) 正确体现生产过程中人与人之间的相互关系,体现生产资料公有制的要求,处理好国家、企业和职工个人三者之间的利益关系。
- (10) 正确解决好上层建筑方面的问题,在生产中发挥人们的主观能动作用。

企业管理的各项具体任务是相互联系的,是统一的。它们的目的是为了推动企业生产的发展,保证企业各项目标的实现。

§1-3 企业管理职能

企业管理具有合理组织生产力和维护生产关系两个基本职能。管理企业的过程实际上就是这两个基本职能结合起来共同发生作用的过程。但是,在实际的企业管理过程中,基本职能又通过计划、组织、指挥、控制、调节等具体管理职能来体现。

一、计划

计划是企业管理的首要职能。计划就是通过调查研究预测未来,确定企业生产经营活动的目标和方针,制定和选择方案,综合平衡,做出决策,然后制定出企业的各种计划。这里既包括长期计划,又包括短期计划;既要有综合计划,又要有企业生产经营活动各方面的具体工作计划。

在我国实行有计划的商品经济条件下，社会主义工业企业计划是国民经济计划的有机组成部分。国家计划是通过企业计划实现的。企业的计划是在国家计划的指导下，根据社会需要制定的，并通过计划或合同的形式将企业与国民经济其他部门联系起来，体现了企业与其他单位之间的分工、协作关系。企业生产经营活动的好坏，不仅关系到自身的生存与发展，而且也必然影响到其他部门、企业乃至整个国民经济的发展。

对于我国社会主义工业企业来说，充分发挥计划职能的作用，具有重要意义。

(1) 计划是工业企业各项生产经营活动的行动纲领。在企业管理中，只有充分发挥计划职能的作用，才能使企业的各项工作有明确的奋斗目标、正确的经营方针和合理的方案，并使企业各方面的活动协调一致，紧密配合，建立起正常的生产秩序。

(2) 计划对企业的生存与发展具有决定性作用。在商品经济逐步发展的条件下，一个好的计划可以给企业带来巨大的经济利益，而一个不好的计划则往往给企业带来重大的经济损失，甚至威胁到企业的生存。随着科学技术的迅速发展，产品更新周期越来越短，市场需求变化加快。在这种情况下，只有充分发挥计划职能的作用，预测市场和顾客需求的变化，研究企业外部的政治环境和社会环境，才能把握未来，有效地利用企业现有的资源，减少外部环境剧烈变化带来的不稳定性，使企业在变化的环境中求得生存与发展。

二、组织

组织职能十分重要。一方面，它为顺利行使计划、指挥、监督、控制等管理的具体职能提供组织上的保证；另一方面，工业企业为了有效地进行生产经营活动，实现计划目标，必须把生产的各个要素、生产过程的各个环节、生产技术经营活动的各个方面，从空间和时间上相互衔接，合理地加以组织，形成一个有机的动态的整体系统，从而最大限度地发挥它们的作用。因此，只有充分发挥管理的组织职能的作用，才能使企业的生产经营活动协调地、有秩序地进行，不断提高企业的经济效益。

组织职能的内容包括：按照社会化大生产的客观要求，根据管理的目的和职能，运用系统理论和其他管理科学原理，设置企业管理机构，确定管理体制，建立生产结构，选择生产组织形式，确定各职能机构的作用、分工和职责，规定各级领导的权力和责任，选择和配备企业内的管理人员、技术人员和工人，规定他们之间的协作关系、沟通信息渠道和考核培训办法，选择合理的工资奖励制度等。

对于社会主义工业企业来说，组织职能的实现，除应遵循上述反映社会化大生产要求的原則外，在组织体制中还应体现职工群众的主人翁地位以及民主集中制原则等。

三、指挥

指挥是对工业企业各类人员的领导与指导。它是保证企业生产技术经济活动正常进行必不可少的条件。现代工业生产的连续性强，技术要求高，分工协作关系复杂，管理层次多，工作面广，各项工作环环相扣、相互制约。如果没有高度集中统一的指挥，即使企业已经科学地确立了计划目标，具备健全的组织系统，也无法保证企业的生产技术经济活动的正常进行和目标的顺利实现。因此，在工业企业里建立一个以厂长为首的有权威的、效率高的全厂统一的生产行政指挥系统，是实现指挥职能的重要保证。

为了充分发挥指挥职能的作用，社会主义工业企业的各级领导应当学习现代管理理论，提高领导艺术，处理好集中统一领导同分级管理的关系和职工参加企业管理的问题。

四、控制

控制（又称监督）就是根据企业内外部的有关信息，按既定的计划目标和标准对企业的生产经营活动进行监督、检查、发现偏差，采取消除偏差的措施所进行的管理活动。计划职能同控制职能有着不可分割的联系。计划为控制提供目标和标准等控制的前提条件，而控制则是顺利实现计划的手段。没有控制就不能保证企业的生产经营活动同计划规定的预期目标相一致。

随着科学技术进步和管理理论的发展，尤其是电子计算机的应用，控制职能已由原来的单纯监督发展到预防性的积极控制。目前企业中采用的质量控制、成本控制、库存控制、财务控制等都对提高企业经济效益产生了重要的作用。

五、协调

协调就是在控制的基础上，对企业内部各单位、各部门的工作和企业的各项生产经营活动进行调节，使它们不发生矛盾和重复现象或发生矛盾后能及时加以解决，从而使相互间建立良好的配合关系以保证计划目标顺利实现的管理活动。企业的协调有垂直协调和水平协调，对内协调和对外协调之分。为了有效地进行协调，必须建立包括岗位责任制在内的各项严格的规章制度和企业各项工作的标准。教育职工严格遵守计划纪律、工艺纪律、劳动纪律。

上述管理的五种具体职能是一个相互联系、相互制约的统一整体。目前关于管理的具体职能的种类，认识上并不统一，存在着三种职能，五种职能、七种职能的不同说法。不过，一般都认为计划、组织、控制职能是实现企业管理所不可缺少的。

思 考 题

1. 管理产生的基础是什么？
2. 资本主义企业管理的发展经历了哪几个阶段，各阶段的特点是什么？
3. 试述企业管理的二重性。
4. 企业管理的基本职能有哪几项，每项职能的作用是什么？