

全国大中型企业领导干部培训教材

QUANGUO DAZHONGXING
QIYE LINGDAO GANBU
PEIXUN JIAOCAI

工业企业 管理概论

方淑芬 洪国芳 主编

企业管理出版社

工业企业管理概论

方淑芬 洪国芳 主编

W117

企业管理出版社



B 550802

工业企业管理概论

方淑芬 洪国芳 主编

出版：企业管理出版社	850×1168 毫米 32 开
发行：新华书店北京发行所	10.125印张 272千字
经营：全国各地新华书店	1988年12月 第1版
	1988年12月 第1次印刷
印刷：北京市永乐印刷厂	印数 0001—21000 册

ISBN 7-80001-085-6/F·086

定价：4.05元

出版说明

为贯彻落实党中央、国务院关于建立一支社会主义经济管理干部宏队伍的要求，深入开展对大中型企业领导干部进行现代管理知识的系统培训，国家经委组织有关高等院校根据教学实践编写了这套供大中型企业厂长（经理）、党委书记、总工程师、总经济师、总会计师五种岗位培训必修课程教材，并邀请有关专家、学者和企业领导干部逐本进行了审核评议，现陆续出版，提交使用。

这套教材，以“面向现代化，面向世界，面向未来”的思想为指针，比较全面系统地反映了各门课程的基本理论和知识，并针对干部教育的特点，贯彻了理论联系实际的原则，在充分反映我国企业管理经验和特色的基础上，注意吸收国内外管理科学方面研究和实践的新成果，在内容上力求有较强的实用性、针对性和先进性，文字上力求简明扼要，浅显易懂，是一套比较特点的、适合大中型企业领导干部岗位培训和自学的教材，也适合企业中广大中层领导干部阅读。

大中型企业领导干部岗位培训，是一种高层次的干部教育。编好、用好这套教材，是保证培训质量的重要环节。有关院校及编写人员，为此做了很多工作，付出了艰苦的劳动。但这方面的经验还不足，我们正在摸索，希望承担培训任务的院校及经济部门和所有教学人员，热忱地提出批评、建议和修改意见，以便使这套教材日臻完善，使岗位培训工作搞得更好。

全国大中型企业领导干部
培训教学指导委员会

1987年5月3日

编者的话

本书是根据国家经委对全国大中型企业厂长(经理)、党委书记、总工程师、总经济师、总会计师五种岗位培训的需要而编写的。

考虑到本书的授课对象是企业经营管理的决策者,内容上突出了如下几点:在简要介绍企业管理的性质、概念、内容的基础上,重点论述企业管理的基本原理及职能;在论述国内管理的方法、手段的同时,注意介绍国外的管理理论、管理特点及管理科学发展的新趋势;注意理论联系实际,结合国内外管理实际编译了23个案例,供学员研究讨论。

本书是我们总工程师班多次讲学的《工业企业管理导论》的基础上,广泛听取了学员意见,又参照了国家经委教育局审定的岗位培训用《工业企业管理概论》教学大纲编写的。

参加编写的有方淑芬、洪国芳、韩淑华、孙洪义。由方淑芬、洪国芳主编,国家经委教育局组织了有关专家、教授进行了评审,由南京大学教授周三多主审。

鉴于本书是为企业领导岗位培训的共用教材,而各岗位专业培训的教学计划和课程配置不同,在使用时可根据需要对其内容进行调整和增减。

由于水平所限,书中难免有不妥之处,诚恳希望读者提出宝贵意见。

1988年5月

目 录

第一章 社会主义工业企业与管理	(1)
第一节 社会主义工业企业.....	(1)
第二节 企业管理的性质和内容.....	(16)
第二章 管理理论的产生与发展	(25)
第一节 早期管理理论的产生.....	(25)
第二节 科学管理理论的产生与发展.....	(30)
第三节 现代管理理论的产生与发展.....	(42)
第三章 企业管理原理与管理职能	(66)
第一节 工业企业管理原理.....	(66)
第二节 企业管理职能.....	(84)
第四章 企业管理基础工作	(130)
第一节 企业管理基础工作概述.....	(130)
第二节 标准化工作.....	(132)
第三节 定额工作.....	(137)
第四节 计量工作.....	(148)
第五节 信息工作.....	(152)
第六节 规章制度.....	(160)
第七节 职工教育.....	(163)
第五章 企业管理的基本方法和手段	(168)
第一节 行政方法.....	(168)

第二节	经济方法.....	(171)
第三节	教育方法.....	(176)
第四节	数学方法.....	(180)
第五节	先进的企业管理手段——计算机管理.....	(187)
第六章	外国企业管理的特点.....	(195)
第一节	美国企业管理的特点.....	(195)
第二节	日本企业管理的特点.....	(204)
第三节	联邦德国企业管理的特点.....	(220)
第四节	苏联经济管理体制的改革.....	(225)
第五节	匈牙利经济管理的特点.....	(240)
第六节	南斯拉夫经济管理的特点.....	(250)
案例		(256)
参考文献		(312)

第一章 社会主义工业企业与管理

研究企业管理，首先要了解企业本身。本章主要分析社会主义工业企业的特征、任务和权限。在此基础上进一步明确企业管理的性质及其基本内容。

第一节 社会主义工业企业

一、社会主义工业企业的性质

1. 工业企业的基本特征

要明确社会主义工业企业的性质，首先要了解工业企业的基本特征。

(1) 工业企业是从事商品生产及经营的基本经济单位。工业企业是建立在商品生产基础上的。它所生产的产品不管是生产资料还是消费资料都属于商品。它通过商品的流通、交换与其它单位或者消费者发生经济联系。为此，企业必须按照商品生产的经济规律来进行各项生产经营活动。要自觉地利用价值规律，把自己生产商品的劳动消耗同社会平均的必要劳动消耗加以比较，尽量降低劳动消耗，使其降低到社会必要劳动之下，以便取得尽可能大的经济效益，并用自己的收入补偿自己的支出，实行自主经营、独立核算、自负盈亏。

既然企业是进行商品生产，就必须充分认识并注意发挥市场机制的作用。要及时了解市场的变化，进行市场调查、市场预测，使企业的产品在品种、规格、质量上符合市场的要求，做到适销对路，在市场的竞争中占有有利位置。

工业企业是一个进行商品生产及经营的经济组织，负责生产及经营工业产品并提供工业劳务。其任务是为社会供应商品，为国家增加积累，为本企业获取利润。它与国家机关以及其它社会行政单位在社会分工中的作用是根本不同的。但是我国长期以来将企业看作是一个社会的基层单位，既要求它发挥经济功能，又要求它发挥社会功能。如让企业办子弟学校、办商店、安排职工子女就业、维护社会治安、照顾退休职工生活等，很多社会服务项目不断压到企业身上。形成了“企业办社会”的现状，占用了企业不少的人力、物力及财力，影响了企业经济功能的发挥。企业为职工办的福利工作应以激励职工积极性，提高工作效率及经济效益为目的，若超过一定的限度则会影响企业的活力并使职工产生依赖思想，认为企业像父母一样包我的全部生活需要是应该的。企业福利已起不到激励作用，不包或者包的不全面、不周到就会牢骚满腹，反而影响了工作的积极性。对企业来说，负的社会责任太多，背的包袱过大，不但影响企业的活力，还会造成盈利下降，阻碍企业扩大再生产。这种状态可以用图1—1来描述。图中纵座标表示由于企业担负一定的社会功能引起的效益，横座标表示企业社会功能。

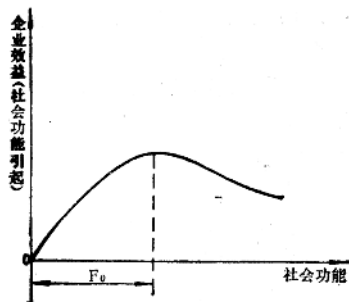


图1-1 企业社会功能效益图

该图说明企业为激发职工积极性需要一定的社会功能，如企业为职工修建住房，增加福利待遇等。但功能超过一定的限度，则不但起不到激励作用，反而使企业效益下降。若要改变当前我国“企业办社会”的现象，还要经过较长一段时间的过渡。因为这一问题的解决，不仅涉及社会与企业功能的合理划分，还涉及社会办事业的资金来源、企业承担社会责任的形式，以及人们“企业观”的改变等复杂问题。

(2) 工业企业是为社会提供工业产品或者工业性劳务的经济组织。这一特点是说明工业企业在社会分工中是为社会提供工业性产品及劳务的，因此它在生产过程的组织和经营管理方法上与农业企业、商业企业、交通运输企业、金融企业、咨询服务企业等不同，有其独特的组织方法与管理的原理及方法。

(3) 工业企业具有社会化大生产的特点。这一特点主要表现在广泛地进行专业化协作及广泛应用现代生产技术两个方面。

① 广泛地进行专业化协作。社会化大生产在全社会范围内实行劳动分工，任何产品的生产都是整个社会共同劳动的结果。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生产单位。专业化愈发展，企业相互之间的依赖性也愈高，有关企业为了完成同一产品的生产过程而必须互相协作。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。要采用新的技术成果，往往需要专门的技术知识，较大的生产批量和较多的设备投资。这就促使企业进一步专业化协作。而专业化协作的发展又为技术进步创造了条件。可见专业化协作是现代化企业发展的必然趋势。

② 广泛地应用现代生产技术。工业企业是在社会生产技术、经济发展到一定高度后产生的，因而它在生产力水平上与简单手工工具为基础的手工业工场不同。要求系统地应用各种机械化设备、自动控制设备、精密计量检测仪器、电子技术和电子计算机等现代科学技术来装备企业。对企业广泛应用现代生产技

术，也不意味着一切企业全部生产过程的全部工序都要采用最先进的技术装备。各个企业在国民经济中的地位、作用不同，企业的规模不同，可能取得的经济效益不同，其技术水平应该是多层次的。在企业内部各个生产环节的技术装备状况也可以不同。在手工业工场时，工人使用手工工具进行生产，生产效率和产品质量主要取决于工人的体力和凭个人经验积累起来的手艺，而现代工业企业中由于大规模地采用现代技术和机器体系，虽然它为人们所创造，受人们所驾驭，但人们又同时受着机器本身运转规律的支配，要求企业遵循和掌握现代化生产技术的运行规律。

2. 社会主义工业企业的基本性质

社会主义工业企业也是进行商品生产的，同样具有上述工业企业的基本特征，但是由于社会主义工业企业与资本主义工业企业的生产资料所有制及两者的生产目的不同，使社会主义工业企业还具有某些独特的基本性质：

(1) 社会主义工业企业是以生产资料公有制为基础。在我国社会主义初级阶段中，就工业企业的总体而言是国家所有、集体所有、合资经营、个体所有等各种所有制并存，但其组成以国家所有制及集体所有制两种社会主义公有制成份为基础，这类企业是国家的主导和骨干企业。其它所有制形式的企业在整个工业企业体系中仅起到补充、协调的作用。在社会主义现阶段，就一个特定的企业而言，它可能是属于某一种所有制形式。

(2) 社会主义工业企业的生产目的，最终都是为了满足人民日益增长的物质、文化生活需要。不管社会主义工业企业属于哪种所有制形式，都是在国家计划经济的指导下进行生产经营活动，遵守国家的经济政策及法规，都要为社会服务。要求企业既有扩大再生产的活力，以满足人民及社会各方面不断增长的需要，又要保证国家整体利益及人民长远利益不受损失。

综上所述，对社会主义工业企业可做如下定义：社会主义工业企业是以社会主义生产资料公有制为基础，从事工业生产经营

活动，实行独立核算、自负盈亏的经济组织。

二、社会主义工业企业的分类

为了更深入地研究企业经营管理的特点和规律，须将社会主义工业企业进行分类。因所要研究的问题不同，企业分类的标志也有多种。下面着重从所有制形式、生产规模、经营方式、生产方式等方面对企业进行分类。

1. 按企业所有制形式分类

(1) 全民所有制企业。它的生产资料和产品归全体人民所有，是我国工业企业的基本形式之一，它在国民经济中处于主导地位。这些企业的产品都是左右国民经济命脉的重大、高、精产品，在规模上大部分是大中企业。可以说全民所有制企业是繁荣国家经济的重要基础。

(2) 集体所有制企业。它的生产资料和产品属于一定范围内的劳动者共同所有。它和全民所有制工业企业组成社会主义公有制工业企业，它们的差别仅是公有化的程度不同。集体所有制的工业企业是由劳动者集体筹集资金建立的，其规模一般比全民所有制企业要小些。这类企业的产品绝大部分是根据市场的需求而自行确定的，企业具有较大的自主权及经营的灵活性，能较快地适应市场多变的要求。上述特点决定了集体所有制企业具有旺盛的生命力，近几年来，在国家的扶持下，城市和乡镇集体所有制工业企业有了很大的发展。

(3) 中外合资工业企业。它是由我国与发达国家共同出资经营的工业企业。国家办这种企业的目的是利用外资，吸取国外的先进技术及经营管理方法，以提高我国企业的实力。

(4) 个体私有制的工业企业。它是由个人投资建成的工业企业，由投资者负责经营管理。这类企业规模小，仅生产些市场上需要而又短缺的小商品或者进行一些工业性劳务。个体私有

企业既可以补充大中型企业经营产品中的某些不足，又可以解决当前城乡中剩余劳动力的就业问题。

2、按企业的生产规模分类

社会主义工业企业按其生产规模大小，可以分为大型、中型和小型工业企业三类。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4个方面。

在进行企业规模分类时，对劳动力密集类型的企业可以用人数做为标志。对机械化、自动化水平较高的现代化企业，一般不按此项标准分类。

我国在不同的历史时期及不同的工业部门，企业规模分类的标志及标准也不尽相同。如50年代我国企业规模的划分通常是以企业的职工总量为标志，而80年代则多以企业的生产能力或固定资产原值为标志。

3. 按企业的经营方式分类

随着经济管理体制改革的发展，我国社会主义工业企业由原来的所有权与经营权的完全一致的一种经营方式，变为两权不同程度分离的多种经营方式。归纳起来主要有以下几种：

(1) 全民所有，国家经营。企业的生产资料和产品归全民所有，由国家委派厂长，在国家计划的直接指导下，进行企业的生产经营活动。这类企业一般是对国家经济命脉有重大影响的大型骨干企业。

(2) 全民所有，集体经营。企业的生产资料归全民所有，由企业劳动者集体经营。企业的厂长可由企业招聘或民主选举，然后经政府主管部门批准任命，也可由国家委派。对于一般的大中型企业可以采用这种经营方式。

(3) 全民所有，个人经营。企业的生产资料归国家所有，由个人承包或者租赁给个人经营。承包者(租赁者)负责向国家交纳利润或税金，企业的生产经营活动全部由其自主进行。对于一些小型企业，可以采用这种经营方式。

(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，负责企业的生产经营活动。企业除按有关规定向国家缴纳税金以外，一切劳动成果均由企业集体支配和使用。绝大多数集体所有制工业企业采取这种经营方式。

(5) 集体所有，个人经营。有一部分集体所有制工业企业可以承包或者租赁给个人经营。承包者(或租赁者)除向国家纳税以外，要向企业的集体所有者提交利润和执行其它有关承包(租赁)条件。

(6) 合资经营。是由两个以上的工业企业相互之间以各方的资金、机器设备或技术专利通过协议而联合经营的企业。这种合资企业可以是国内工业企业之间的合资，也可以是国内工业企业与国外企业或投资者合资，称中外合资企业。这类企业一般由企业的董事会任命经理(厂长)，负责企业的生产经营活动。

4. 按企业的组织形式分类

社会主义工业企业为了合理组织生产力，提高经济效益，根据企业的规模、生产技术特点和生产力的发展程度，常采用各种不同的组织形式。主要有以下几种：

(1) 工厂。一个工厂就是一个企业(即单厂企业)。这种形式的企业一般是由生产技术上密切联系的若干基本生产车间、辅助生产车间和管理部门所组成，实行全厂统一经营、统一核算盈亏和统一处理对外经济关系。

(2) 总厂。由为生产某种产品服务的若干分厂组成。这种形式比较适合于加工装配行业，例如机电行业，由若干分厂分工生产某些零件和元器件，由装配厂负责总装。由于各分厂目标相同，利益一致，组成总厂实行统一管理、统一核算后，更便于企业内部进行技术交流和协作，更有利于企业的经营和竞争。

(3) 公司。是由两个以上单位集资组成的企业。利用公司的形式可以集中分散的资金、设备和技术力量，扩大企业规模，

创办单个工厂无法经营的现代化大企业。公司可按投资者所承担的经济责任和性质，分为股份有限公司和股份无限公司。公司也可按各组成部分生产技术的同一性，分为专业公司或联合公司。在我国，专业公司通常是由同一行业中生产同种或同类产品的若干个工厂实行横向联合所组成。各组成部分的生产技术基本相同，如汽车工业公司，服装工业公司等。联合公司通常是由若干个具有一定生产技术联系的不同种类产品的工厂联合组成。联合公司各个组成部分的生产技术可能迥然不同，不过，它们不是对同种原料进行连续顺次加工，就是综合利用同种原料生产各种不同的产品，如钢铁联合公司，石油化工联合公司等。这里所指的公司都是实行独立核算、自负盈亏的经济实体。至于那种挂着公司牌子的所谓“行政性公司”，实质上不过是政府行政管理机构的一种变态形式，并不是真正的企业。

(4) 经济联合体。这是我国近几年在工业改组和联合过程中出现的新事物。它具有多种多样的形式。按联合体的内容分，有生产联合、产供销联合、工商联合、工贸(外贸)联合、农工商联合、科研生产联合等等。按联合的管理方式分，有松散型联合、相对集中的半紧密型联合、高度集中的紧密型联合。其中紧密型联合，实际上具有公司的性质，已经成为一种完整的企业组织形式。按联合体所包括的范围来分，有本地区联合、本部门联合、也有跨部门的联合。按联合体的所有制来分，有集体企业与集体企业联合、国营企业与集体企业联合、国营与国营联合，等等。

5. 按企业的生产类型分类

工业企业由于产品的品种多少不同，每种产品的质量不同以及单位产品的劳动量不同，可以将企业划分为不同的生产类型。不同类型的企业相应地要求其技术、生产及管理方式也不相同。通常，可以将企业划分为3种生产类型，即单件生产企业、成批生产企业、大量生产企业。各种生产类型的企业的生产技术特点如下：

(1) 单件生产企业。单件生产的特点是产品品种多而不稳定，每种产品的产量也低。每个工作地所负担的品种量及工序数都很多，因此工作地的专业化程度低。属于这类的企业有造船厂和大型电机厂、汽轮机厂、重型机械厂等。

由于品种的多变，每种产量也极少，必然给技术、生产和管理上带来许多不同的特点和要求。这类企业中生产单位基本上是按工艺专业化的形式组织的。车间中多采用通用设备及工卡量具，工艺编制比较粗略。计划的编制要具有较大的弹性，并给予车间以较多的调整非关键件生产进度的权限。

(2) 成批生产企业。成批生产的特点是产品品种少，每种产品有一定的产量，按一定的规律成批轮番生产若干种产品，生产的重复性较大，专业化程度也相对的高。成批生产企业又根据产量的多少和生产的重复程度分为小批、中批和大批生产。属于成批生产的企业有机床厂、柴油机厂等。这类企业可以采用部分专用设备及工卡量具，工艺编制较为详细。

(3) 大量生产企业。大量生产的特点是产品固定，品种少而且生产数量大，生产的重复性高。在通常情况下，每个工作地都固定加工一道或少数几道工序，生产的专业化水平很高。属于大量生产的工厂有汽车厂、拖拉机厂等。这类企业，生产单位的组成多采用对象专业化形式。生产中采用专用设备及专用的工卡量具，工艺编制详细。计划控制严格，生产中的连续性、节奏性很强。

以上3种类型的企业之间的界限，往往不是十分严格的。特别是大量生产与大批生产之间，单件生产与小批生产之间，在生产组织与经营方法上是接近的。故在实际工作中，常称某些企业为“大量大批生产”企业或“单件小批生产”企业。

三、社会主义工业企业的责任

社会主义工业企业是独立的社会经济基本单位，是整个国家经济发展及人民生活提高的重要经济源泉，其责任是重大的。

1. 企业对政府的责任

企业对政府的责任表现在两个方面，一是全面完成国家下达的指令性计划；二是按国家规定交纳各项税款或规定比例的利润。

全面完成国家下达的指令性计划这一责任，是由社会主义企业的基本性质决定的。我国实行的是社会主义有计划的商品经济，而企业是国民经济的有机组成部分，必须在国家计划的统一指导下，进行生产经营活动。国家对影响国计民生的重要产品，采取指令性计划的形式给企业下达任务，企业必须坚决按品种、数量、质量、交货期等方面的要求，全面完成任务。除此之外，企业还有部分能力按照市场需求自行确定任务，这部分任务也要尽量考虑国家政策及指导性计划的要求，以便使企业的生产经营活动更好地符合国家宏观经济发展的需要。

企业对政府的责任除了完成国家下达的计划指标之外，还要按国家规定交纳税款或规定比例的利润，这是企业的一项重要责任。社会主义建设事业的发展，需要大量的资金。这些资金主要依靠企业的积累。没有企业的上交利税，国家财政收入就成了无源之水，国民经济也就无从发展。为此如何增强企业活力，提高其盈利水平是企业本身发展的需要，也是国民经济得以发展的基础。

2. 企业对用户的责任

企业对用户的责任表现在为用户提供物美价廉的商品及用户满意的劳务，同时还要提供高质量的售后服务。

一个企业的成败关键取决于用户对其产品的反映。只有其