

建材工业企业管理

李京文 袁子仁 金光华 主编



高等学校试用教材

.96

中国建筑工业出版社

高等学校试用教材

建材工业企业管理

李京文 袁子仁 金光华 主编

中国建筑工业出版社

本书系建材工业高等院校试用教材。全书共分十四章，除概要地论述建材工业企业管理、建材工业及其发展外，并系统地介绍建材工业企业的管理组织、生产过程组织、计划管理、技术管理、质量管理、设备管理、能源管理、物资管理、劳动和工资管理、经济核算和财务成本管理等内容，同时还对预测和决策、统筹法在生产作业计划中的应用等现代科学管理方法作了简明的阐述。

本书也可供其它高等院校有关专业和有关中等专业学校教学参考，也可作为干部培训班的参考书，对工业企业的技术人员和管理干部也有阅读价值。

高等学校试用教材

建材工业企业管理

李京文 袁子仁 金光华 主编

*

中国建筑工业出版社出版(北京西郊百万庄)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

中国建筑工业出版社印刷厂印刷(北京阜外南礼士路)

*

开本：787×1092毫米 1/16 印张：15¹/₄ 字数：371千字

1982年12月第一版 1982年12月第一次印刷

印数：1—10,300册 定价：1.60元

统一书号：15040·4358

前 言

本教材是根据1980年11月建筑材料工业部科学教育局在北京召开的建材工业高等院校教材编写会议制定的《建材工业企业管理》教学大纲，由中国建材工业技术经济与管理现代化研究会、武汉建筑材料工业学院北京研究生部和上海建筑材料工业专科学校组织编写的。

本书试图遵照马克思列宁主义基本原理，总结我国建材工业企业管理的经验，结合建材工业企业的技术经济特点，系统地阐述社会主义工业企业管理的理论、方法和制度，并适当地介绍了一些定量分析方法。

本书由李京文、袁子仁、金光华主编。参加各章编写人员有：第一、二、三章，李京文；第四章，曹辰；第五章，金光华；第六、七章，袁子仁；第八章，莫章雨；第九章，莫章雨、顾文钧、杨逢西；第十章，陈敏；第十一章，程国良；第十二章，王之泰；第十三章，顾文钧；第十四章，束新吾、谢奕章。

本书由徐寿波、翟立林主审。参加审稿的其他人员有田耕、陈德泉、吴微、蒋世芎、张汝浚。翟立林、陈栋生、解培才提出了书面审查意见。

在本书编写过程中，曾得到建筑材料工业部有关局、室的支持和帮助，在此表示感谢。

由于编者水平有限，时间仓促，错误和不妥之处在所难免，望读者批评指正。

编者

1982年5月

目 录

第一章 建材工业企业管理概论	1
第一节 社会主义建材工业企业的性质和任务	1
第二节 建材工业企业管理的功能	4
第三节 我国社会主义工业企业管理的发展简况和加强企业管理的重要意义	7
第四节 资本主义工业企业管理科学及其发展简史	10
第二章 建材工业及其发展	13
第一节 建材工业在国民经济中的地位 and 作用	13
第二节 建材工业的技术经济特点	15
第三节 我国建材工业的基本状况	16
第四节 建材工业在调整时期的发展方针和任务	19
第五节 建材工业的技术发展趋势	23
第三章 建材工业企业的管理组织	27
第一节 建材工业企业的组织形式	27
第二节 建材工业企业的管理制度	28
第三节 建材工业企业的管理机构	32
第四章 建材工业企业的生产过程组织	36
第一节 建材工业企业的分类	36
第二节 建材工业企业的生产方法	37
第三节 建材工业企业的生产过程及其类型	39
第四节 建材工业企业的生产过程组成	41
第五节 建材工业企业生产过程的空间组织	43
第六节 建材工业企业生产过程的时间组织	47
第七节 建材工业企业生产过程的先进组织形式	51
第五章 预测和决策	52
第一节 预测是计划的基础	52
第二节 预测方法	54
第三节 决策	65
第六章 计划管理	73
第一节 计划管理的任务	73
第二节 企业计划的种类和内容	73
第三节 企业计划指标和基础工作	74
第四节 企业计划的编制、执行和检查	75
第五节 生产计划	76
第六节 按季、月分配生产任务	77
第七节 按车间分配生产任务	79
第八节 生产能力及其利用	80

第九节	最优生产计划模型·····	83
第七章	统筹方法在生产作业计划中的应用·····	86
第一节	生产作业计划的意义·····	86
第二节	生产作业计划的编制方法·····	87
第三节	网络计划模型·····	88
第四节	循环图表的编制方法·····	99
第五节	生产调度工作·····	102
第八章	技术管理·····	113
第一节	技术管理的任务和内容·····	113
第二节	矿山技术管理·····	113
第三节	新产品试制管理·····	115
第四节	工艺管理·····	117
第五节	标准化管理·····	118
第六节	技术革新和技术改造·····	119
第九章	质量管理·····	122
第一节	提高建材工业产品质量的意义·····	122
第二节	全面质量管理的基本特点·····	122
第三节	全面质量管理的基础工作·····	125
第四节	质量计划和PDCA循环·····	126
第五节	质量数据的统计规律·····	129
第六节	工程能力指数·····	136
第七节	管理图及其应用·····	137
第八节	影响质量因素的分析方法·····	145
第十章	设备管理·····	147
第一节	设备管理的意义和任务·····	147
第二节	设备的日常管理·····	148
第三节	计划预防修理制度·····	149
第四节	修理计划的编制和执行·····	152
第五节	设备的改造和更新·····	162
第十一章	能源管理·····	165
第一节	能源管理的意义和任务·····	165
第二节	能源管理的主要内容·····	165
第三节	建材工业的能源消耗结构·····	166
第四节	建材工业企业的能量平衡·····	168
第五节	影响建材工业节能的因素·····	173
第六节	建材工业的节能措施·····	174
第十二章	物资管理·····	178
第一节	物资管理的意义、任务及内容·····	178
第二节	物资的分类·····	180
第三节	物资计划管理·····	182
第四节	仓库管理·····	191
第五节	产品销售管理·····	194

第十三章	劳动和工资管理	197
第一节	劳动和工资管理的意义和任务	197
第二节	劳动生产率	197
第三节	劳动定额	199
第四节	编制定员	207
第五节	工资和奖励工作	209
第六节	劳动纪律和劳动保护	213
第七节	职工教育和劳保福利工作	214
第十四章	经济核算和财务成本管理	216
第一节	经济核算	216
第二节	资金管理	218
第三节	成本管理	226
第四节	销售利润和财务收支计划	236

第一章 建材工业企业管理概论

第一节 社会主义建材工业企业的性质和任务

企业是在社会分工的条件下从事生产、贸易、运输等经济活动的独立单位，通常可分为工业企业（如工厂、工业公司）、农业企业（如农场、牧场）、交通运输企业（如铁路、公路、航空公司）、商业企业（如贸易公司）、外贸企业（如进出口公司）、金融企业（如银行）等等。

建筑材料工业企业（以下简称建材工业企业）是工业企业的一种。我国的建材工业企业大部分是社会主义现代工业企业，既具有现代工业企业的一般特征，又具有社会主义工业企业的共同性质。因此，研究建材工业企业管理，首先要弄清企业的特征和性质。

一、现代工业企业的生产特征

现代工业企业是社会生产力和科学技术迅速发展的产物。它和手工业阶段的作坊或工场相比，在生产技术上具有一系列的特征。主要是：

1. 广泛采用机器体系进行生产，拥有一定数量的技术装备，并且系统地将科学技术知识应用于生产。

列宁在分析工业生产三个发展阶段（小商品生产的手工业、工场手工业和大机器工业）的特征时指出：“上述三种基本的工业形式，首先是以各种不同的技术方法来区分的。”

“只有大机器工业才引起急剧的变化，把手工业技术远远抛开，在新的合理的基础上改造生产，有系统地将科学知识应用于生产。”^①

现代工业企业都拥有庞大的机器体系，运用现代化的各种仪器、电子技术和控制设备等，并且要求具有较高的科学技术水平的专业人员。实际上现代工业企业生产系统可定义为将生产工具、劳动对象和劳动力组成生产率很高的人-机系统。这样的系统要求合理的组织生产，同时注意人的因素在生产中的作用和地位。

2. 企业内部劳动分工很细，协作关系复杂。现代工业企业的生产过程分成许多不同的工艺阶段，如水泥企业的生产过程可分为矿石开采、原料制备、熟料煅烧、水泥粉磨、水泥包装等工艺阶段。这些工艺阶段又进一步分成生产环节和工序，并采用不同的机器设备，要求不同工种的工人和技术人员。同时，细致的劳动分工，必然要求严密的劳动协作。这种协作一般是由所使用的机器设备本身决定的。只有加强协作，才能使人-机系统相互协调地运动，才能使生产顺利地进行。

3. 生产过程具有严格的比例性和高度连续性。马克思指出：“在有组织的机器体系中，各局部机器之间不断地交接工作，也在各局部机器的数目、规模和速度之间造成一定的比例。”^② 现代化工业生产要求生产过程的各个环节具有严格的比例关系。这是因为在现代工业企业里，各种相互联系的机器设备都是按一定比例配置的，它们各按一定的速率运

① 《列宁全集》第三卷，第496页，人民出版社，1959年。

② 《马克思恩格斯全集》第23卷，第418页，人民出版社，1972年。

转。只有保证这些设备的运转相互协调和前后衔接，生产才能顺利进行。在许多建材工业企业里，生产过程还具有高度连续性，特别是在水泥、玻璃等工业企业里，由于设备和工艺的特点，不仅要求机器设备连续运转，而且要求前后工序之间在时间上达到高度精密的配合，在这些企业里，只有保持生产过程的高度连续性，才能保证生产进度和产品质量。

4.企业的生产专业化程度愈高，各企业之间的联系愈密切。现代工业企业的生产专业化表现为以下几个方面：（1）从原有工业部门分裂成许多独立的工业部门，例如建材工业部门从重工业部门分离出来后形成一个独立的工业部门；（2）工业部门内部又分成许多子部门，例如建材工业部门分为水泥、玻璃、陶瓷、砖瓦等子部门；（3）工业企业内部提高了产品的同类性，一个工厂生产的产品品种、型号、规格有所减少。

随着生产专业化的发展，企业之间的依存关系和协作关系也显著地增强了。

二、社会主义建材工业企业的性质

我国的工业企业，是以生产资料社会主义公有制为基础的、从事工业生产活动的相对独立的经济单位。生产资料的社会主义公有制，是我国工业企业的根本特点，也是我国建材工业企业的根本特点。这个根本特点使得社会主义工业企业与资本主义工业企业有着本质的区别。

在资本主义制度下，工业企业是资本家的私有财产，生产资料和产品都归资本家所占有，并由资本家支配。在资本主义社会里，劳动力是商品，工人被迫出卖劳动力，为资本家创造剩余价值，资本家和劳动者的关系是剥削与被剥削的关系。资本主义工业企业的这种生产关系，决定了资本主义工业企业的生产目的是攫取最大限度的利润。由于资本主义的生产社会性和生产资料私人占有制的基本矛盾，导致生产的无政府状态和周期性的经济萧条与危机，从而使企业经常受到严重破坏和破产的威胁。

在现阶段，我国建材工业企业存在着全民所有制的国营建材工业企业和劳动群众集体所有制的建材工业企业两种形式。本书主要论述国营建材工业企业管理问题，但其基本原理和管理方法，对集体所有制的建材工业企业也有重要的参考价值。

社会主义国营建材工业企业是社会主义全民所有制经济组织，是组成我国建材工业的主体，是国家管理建材工业的基本环节。它在国家统一计划的指导下进行工业性生产活动，其主要特征可以归纳为以下几点：

1.社会主义国营建材工业企业是全民所有制企业，生产资料归全民所有，企业的生产经营活动是在国家统一计划的指导下进行的。

2.社会主义国营建材工业企业的全体职工，不再是资本家的雇佣劳动，而是企业的主人，职工相互之间的关系是互助合作的平等关系，他们以主人翁的身份为国家、企业和自身的利益而劳动。

3.社会主义国营建材工业企业的生产目的，不是单纯地追求企业的利润，而是为了满足人民生活 and 国民经济的需要。为了达到这个目的，企业要努力提高经济效益，以尽可能少的人力、物力消耗生产较多的适合社会需要的产品。

4.社会主义国营建材工业企业必须贯彻各尽所能，按劳分配的原则，兼顾国家、集体和个人的利益。企业要按照规定向国家缴纳税金和利润。企业职工的收入既要与个人的劳动贡献相联系，又要与企业的生产经营效果相联系。

5.社会主义国营建材工业企业实行独立的经济核算，其生产经营活动具有相对的独立

性。建材工业企业和其它工业部门的企业既有明确的分工，又有密切的协作关系。

总之，社会主义建材工业企业和资本主义建材工业企业，无论在生产资料所有制方面，还是在生产目的、收益分配和企业之间的关系等方面，都有本质的区别。只有充分认识这些区别，才能坚持社会主义方向，搞好社会主义工业企业的管理工作。

三、社会主义建材工业企业的任务

社会主义建材工业企业的任务，是由企业的社会主义性质及其在国民经济中的地位所决定的。

社会主义建材工业企业的基本任务是：在国家统一计划指导下，为社会提供尽可能多的适合社会需要的优质建筑材料与非金属矿产品，创造更多的利润，也就是以尽可能少的人力、物力和资金消耗，为社会提供大量适合社会需要的价廉物美的建材工业产品，并相应地提供积累、技术成果和专业人才，为社会主义扩大再生产和提高人民的物质文化生活水平创造物质基础。因此，可以说，建材工业企业的基本任务也和所有社会主义工业企业一样，是以生产为中心，具有双重目的性。从使用价值来说，建材工业企业应当根据社会的实际需要，生产更多更好的适销对路的产品，以满足人民日益增长的需要；从价值来说，建材工业企业应当不断提高生产经营的经济效果，为国家和企业本身创造更多的收益，并随着生产的发展逐步提高企业职工的物质和文化生活水平。

建材工业企业的生产目的，决不能是单纯追求产量，而必须是以尽量少的活劳动消耗和物质消耗，生产出更多符合社会需要的产品。这里关键是生产的产品是“符合社会主义需要”的。所谓社会需要，既包括了社会对产品质量、品种、规格的需要，也包括一定的数量极限、适合现实投资水平和购买力水平等内容。社会需要是多方面的，既有生产的需要，也有消费的需要。如水泥、玻璃等建材产品，建设工厂、矿山、电站、住宅、学校、医院需要它，工农业生产、维修和人民生活也需要它。而且，社会需要是随着生产建设的发展和人民生活水平的提高而不断地发生变化的。在经济建设的各个阶段各有不同的需要，各个地区也各有其特殊的需要。因此，建材工业企业在发展生产中必须根据自身的具体情况和国家的统一安排，使自己的生产尽可能地反映社会的要求，符合社会发展的需要。企业只有生产出符合于社会需要的商品，才能使它的劳动消耗得到社会的承认，才能使它的价值和使用价值得以实现，才能发挥其效用，并为社会主义扩大再生产提供积累。这是社会主义工业企业（包括建材工业企业）的基本任务。

社会主义建材工业企业要实现自己的任务，需要按照客观规律的要求，把生产诸要素合理地组织起来，科学地组织劳动；合理地利用固定资产和流动资金；严格进行经济核算，降低物资消耗，节约费用支出；采用新技术、新工艺、新设备，提高生产技术水平；加强职工的思想政治教育和技术业务培训等等。通过这一系列措施，也就是通过对企业的科学管理，充分发挥物质技术的作用，充分调动人的积极性，以取得最大的经济效益。

建材工业企业要实现自己的任务，还需要上级主管部门为它创造必要的条件。企业的产品方向和生产规模，以及产、供、销和人、财、物的综合平衡和组织协调，都需要上级主管部门来负责安排。企业的主要经济技术指标，要由企业上级主管部门经过综合平衡后确定下达，并给予相应的物质条件方面的保证。这也是企业完成其基本任务的必要条件。

第二节 建材工业企业管理的功能

企业管理是指企业在生产经营活动中各项管理工作的总称。一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动。因此，管理是人们共同劳动的客观需要。但是，决定管理性质的是生产资料所有制。在不同的社会制度下，管理的目的、要求和方法有着本质的不同。

一、工业企业管理的两重性

无论是建材工业，还是其它工业，工业企业管理的性质都有两重性，这是马克思主义关于工业企业管理的一项重要理论，是我们正确理解工业企业管理的性质和功能的基本出发点。

关于管理的两重性，马克思说过：“一方面，凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就象一个乐队要有一个指挥一样。”“另一方面，——完全撇开商业部门不说，——凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，都必然会产生这种监督劳动。”^①

工业企业管理的两重性，就是指一方面它具有与生产力、与社会化大生产相联系的自然性；另一方面，又具有与生产关系、与社会制度相联系的社会性。

前面已经提到，管理是共同劳动的需要。由于现代工业企业是一种严格的集体劳动过程，要求在劳动过程中必须协调一致，否则就无法进行生产，所以工业企业管理是现代化工业发展的客观需要，企业管理同生产力的发展水平有着密切的关系。

同时，由于任何社会生产都是在一定的生产关系下进行的，所以任何一种管理都不能离开一定的生产关系，都是同生产关系密切联系着的，都是一定生产关系的体现和反映。

在资本主义制度下，生产过程既是创造使用价值的劳动过程，也是资本的价值增殖过程，即资本家剥削劳动者取得剩余价值的过程。作为创造使用价值的社会劳动过程的管理，反映了社会化大生产的一般要求；作为资本的价值增殖过程的管理，则表现了资本主义生产关系的剥削实质。

在社会主义制度下，工业企业管理仍然具有两重性。一方面，企业管理是现代化大生产的社会劳动过程的需要，而且由于这一过程比资本主义社会要深刻和广泛得多。这就要求国家和工业企业对生产过程实行严密的管理和组织。另一方面，随着生产资料的社会主义公有制取代资本主义的私有制，资本主义企业管理中的剥削和被剥削关系被民主管理和自觉的纪律所代替。社会主义工业企业管理，本质上是工人阶级直接参加管理。但是，在社会主义阶段，劳动还没有成为人们生活的第一需要，仍然是一种谋生的手段。在提倡自觉劳动的同时，仍然需要有严密的组织纪律来约束，管理仍然作为一种监督劳动的手段而起作用。当然，这种监督本质上不同于资本主义社会那种由剥削者和被剥削者之间的阶级对立而引起的“监督劳动”，它不再体现剥削与被剥削的关系，而是一种同志式的监督，是建立在根本利益一致基础上的、彼此促进的互相监督。

认识工业企业管理的两重性，对于正确区别社会主义工业企业管理和资本主义工业企

^① 《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页，人民出版社，1974年。

业管理，充分发挥社会主义制度的优越性，具有重要意义。

过去，曾经把工业企业管理和政治混为一谈，归结为“把无产阶级专政的任务落实到企业”，完全抹煞了建立在现代科学技术和社会化大生产基础上的管理内容，其结果必然导致完全拒绝资本主义在企业管理方面的有用经验和科学知识。现在，党中央反复号召全党和各级干部要发愤图强，学会搞社会主义经济，学会社会主义的经营管理。所谓学会，主要是从两个方面着手：一是系统地、深刻地总结我国经济管理的经验；二是认真地、切实地借鉴资本主义世界的先进经验。但是，在借鉴资本主义企业管理经验时，必须弃其糟粕，取其精华，结合我国国情加以消化、吸收，并进一步有所创造。那种生搬硬套，照抄照搬的做法，是完全错误的。

二、建材工业企业管理的功能

建材工业企业管理的基本功能，可归纳为决策与计划、组织与指挥、监督与控制三个方面。

（一）决策与计划

决策与计划是建材工业企业的首要功能。所谓决策，主要是指对企业远期或近期的奋斗目标以及与实现这一目标有关的一些重大问题所作出的选择和决定。决策与计划是密切相联的，决策常常是计划的依据，而计划本身也是一个决策过程。

社会主义工业企业必须根据国家统一计划和市场需要以及企业本身条件，确定企业的长期和短期计划。工业企业的长远规划和短期计划，是企业生产经营活动的重要依据，也是科学地领导生产的重要条件。

为了制定切实可行的计划，就必须收集大量的资料，其中包括市场需要，价格变动情况，能源、原材料供应，技术发展趋势等资料。通过认真调查研究、统计资料分析和精确细致的计算，搞好综合平衡。在制订计划的过程中，要根据预测、分析和计算的结果提出各种可行方案，并通过技术经济论证，从各个可行方案中选出经济效益最佳方案，这就是决策。通过决策对企业生产经营活动中的重大问题（如产品升级换代、工艺改革、设备更新、投资分配、成本降低、人员培训等等）作出相应的决定，并把这些决定体现在长期和短期计划中。

（二）组织与指挥

建材工业企业为了实现生产经营活动的目标和计划，必须把生产经营活动的各个要素和生产过程的各个环节，在时间和空间上合理地组织起来。同时，必须建立相应的管理组织系统（即指挥系统），明确各个工作机构和工作岗位的职责，做到权责结合、职责分明。因此，可以说，管理组织系统是完成计划目标的保证。

一个管理组织系统，必须做到信息（数据、指标、报表、决议等）传递灵敏、准确和迅速，这是指挥和监督整个企业完成计划的必要条件。

（三）监督与控制

在生产经营活动中，建材企业的各级管理人员，必须经常监督和控制计划的执行情况，把实际情况同原定的目标、计划、规章制度、标准、定额等进行对比，找出偏差，分析其发生的原因，并采取措施加以修正，推动生产的进一步发展。

控制的主要内容有：

（1）生产控制，如生产进度控制，生产调度等。

(2) 质量控制, 如半成品和产品化验、废品控制等。

(3) 成本控制, 如工时消耗、原材料消耗定额、费用支出等的控制。

(4) 库存控制, 如原材料、半成品、在制品、成品的储备量, 及原材料订货和成品销售时间的控制。

(5) 财务控制, 如财务收支、流动资金、专用基金以及利润完成情况等的控制。

管理的上述功能贯穿在生产经营活动的每一阶段。计划是首要的环节, 组织和控制是为了实现计划, 三者之间既有循环, 又有相互交叉作用, 它们之间的关系示于图1-1。

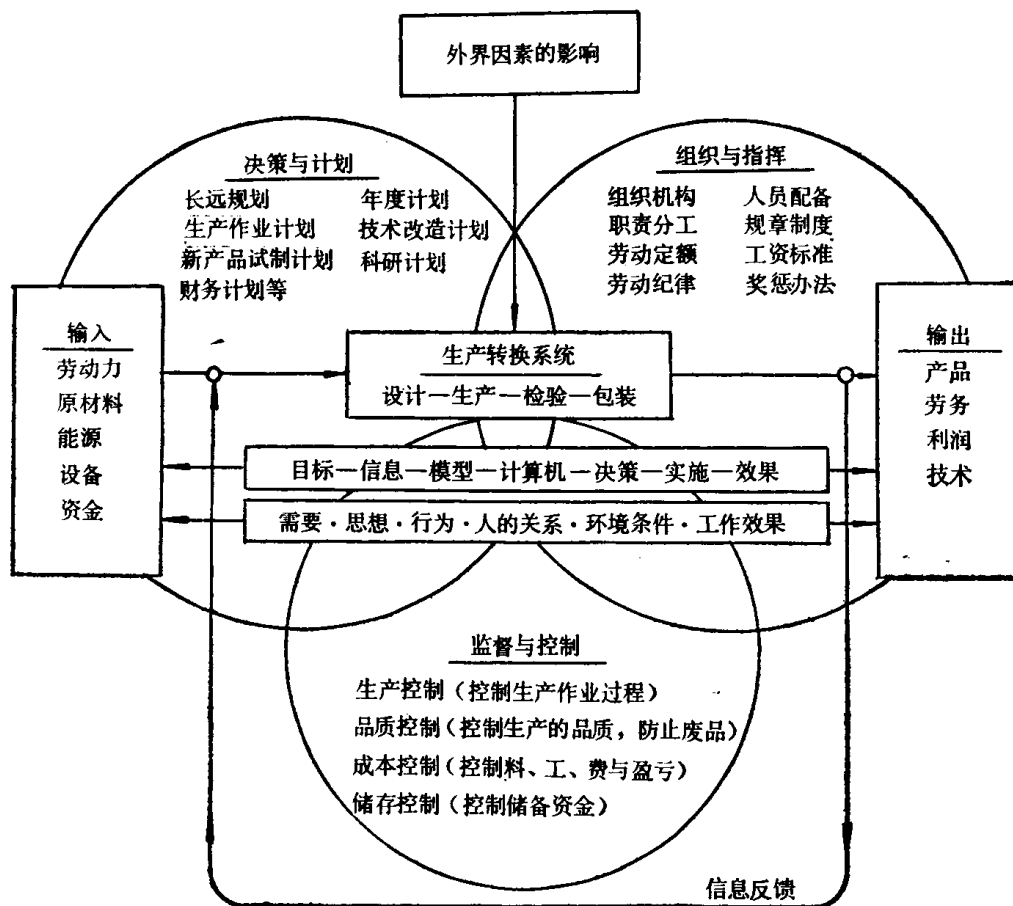


图 1-1

三、建材工业企业管理的内容

根据上述企业管理的功能, 建材工业企业管理的具体内容主要是: 合理地规定企业的管理制度和确定企业管理的组织机构, 建立精干的高效率的生产指挥系统, 保证有效地指挥企业的生产经营活动; 合理地组织生产过程和劳动过程, 保证生产过程的各个环节和各道工序在空间上和时间上密切地相互衔接、协调和配合, 保证生产的顺利进行; 合理地安排生产任务, 有效地组织人力、物力和财力, 充分挖掘潜力, 更好地满足社会的需要; 加强科学研究, 采用先进技术, 开展技术革新和技术改造, 不断地提高生产技术水平, 提高产品的使用价值; 根据“各尽所能、按劳分配”原则, 实行合理的劳动报酬形式, 调动劳动者的积极性; 合理地利用固定资产和流动资金, 加强经济核算, 节约物资消耗, 加速资金周转, 降低产品成本, 增加积累, 等等。

这些管理内容，按其业务范围，又可归纳为十一个方面：（1）管理制度和管理机构；（2）计划管理；（3）生产过程的组织和管理；（4）技术管理；（5）质量管理；（6）能源管理；（7）设备管理；（8）物资管理；（9）劳动管理；（10）工资管理；（11）经济核算和财务成本管理。这些内容，将在本书各章中分别加以论述。

第三节 我国社会主义工业企业管理的发展简况和 加强企业管理的重要意义

一、我国社会主义工业企业管理发展简况

早在抗日战争时期和解放战争时期，随着革命根据地工业的发展，就积累了许多管理企业的宝贵经验。最主要的是：把坚持以生产为中心，创造物质财富，保障革命战争的胜利和人民生活的需要作为管理的目标；十分注意把党的理论联系实际、密切联系群众、批评与自我批评的三大作风，以及革命队伍中的官兵一致、军民一致的革命关系，运用于管理企业；实行政治民主、技术民主、经济民主和管理民主；广泛地开展劳动竞赛，充分发挥劳动模范的作用，调动广大职工的积极性；发扬自力更生、艰苦奋斗、勤俭办厂的精神；强调思想政治工作的重要作用，提高全体职工的革命热忱和阶级觉悟，自觉地进行生产；等等。这些基本管理思想和经验至今仍然值得继承和发扬。

建国后的头三年，党和人民政府在恢复国民经济的过程中没收了官僚资本主义工业企业，把它们改变为社会主义国营工业企业，并开展了民主改革和生产改革运动，破除了反动的生产关系和旧的管理制度；按照全心全意依靠工人阶级的方针，实行民主管理，建立工厂管理委员会和职工代表会议制度，吸收广大职工参加企业管理，发动群众提合理化建议，开展劳动竞赛。这样，在国营工业企业中迅速出现了朝气蓬勃的大好形势，对迅速恢复国民经济起着重大作用。至1952年底，全国工业生产已经达到了历史最高水平。

1953年，我国开始进入大规模经济建设的第一个五年计划。党和政府集中了大量的人力、物力、财力，依靠自力更生的方针，加上外援，兴建了许多重点工程项目；并在全国范围内全面地进行了工业企业管理制度和方法的改革，实行了计划管理，推行了生产技术财务计划、生产作业计划；建立各种原始记录和生产责任制；建立各种技术管理制度；建立了经济核算，开展了经济活动分析；健全了各级生产指挥系统和管理机构等。这样，就克服了企业管理工作中的混乱状态，使我国工业企业管理走上了轨道，并且逐步积累了许多经验，培养了大批企业管理人才，推动了生产的高速度发展。在此期间，全国工业总产值平均每年递增19.6%。

在建国初期，我国的建材工业逐渐形成一个独立的工业部门，归口重工业部管理。1956年为适应大规模经济建设对建筑材料的需要，人大常委会决定在重工业部基础上建立冶金工业部、化学工业部和建筑材料工业部。建筑材料工业部的任务是统一规划全国的建筑材料和非金属矿工业的发展，并直接领导中央直属企业。其余中小型建材企业，则由各地分别管理。在此期间，建材工业企业也和我国其它工业企业一样，逐步建立健全了企业管理的各项规章制度，促进了建材工业的迅速发展。

1958年开始，由于左倾错误，在工业企业管理方面受到了严重的破坏。许多科学管理制度受到批判，片面追求高产量，不顾质量，不讲经济效益，生产秩序混乱，造成巨大的

浪费。1959年在党内又不适当地开展所谓反右倾机会主义的斗争，致使在企业管理指导工作中“左”的错误得不到纠正。直至六十年代初期，党中央决定实行国民经济“调整、巩固、充实、提高”的方针，并制定了《国营工业企业管理条例》（即《工业七十条》），推动了企业管理工作的改进和提高，促进了工业生产的恢复和发展。

但是，1966年开始的“文化大革命”，使党、国家和人民遭到建国以来的最严重的挫折和损失。在“文化大革命”开始后，那些实际上符合马克思主义原理和社会主义原则的企业管理原理、制度和方法，以及行之有效的企业管理经验，大部分都被否定了，造成了企业管理的严重混乱，把国民经济推向了崩溃的边缘。

粉碎“四人帮”以后，特别是1978年12月召开的党的十一届三中全会以后，开始全面认真地纠正“文化大革命”中及以前的左倾错误。在经济管理中强调按客观经济规律办事，实行工业管理体制改革的试点，扩大企业在经营管理中的自主权。1979年开始实行“调整、改革、整顿、提高”的八字方针以来，对工业结构和工业体制，以及企业管理制度的调整改革，做了大量工作，并开始全面整顿企业。这对今后搞好工业企业管理，加快企业生产力的发展，推进社会主义现代化建设，具有十分重大的意义。

二、我国社会主义工业企业管理的基本特征

我国社会主义工业企业管理的基本特征，是社会主义制度的优越性的具体体现。

我国社会主义制度具有巨大的优越性，这是把它同资本主义制度作了认真的比较以后得出的科学结论，它已为我国建国以来社会主义建设各个方面的巨大成就所证明。在社会主义制度下，生产资料的社会主义公有制（包括全民所有制和集体所有制）取代了生产资料的资本主义私有制；废除了资本家榨取工人群众的剩余价值的剥削制度；在分配上实行各尽所能、按劳付酬的原则；从而从根本上解决了生产社会化与资本主义占有之间的矛盾，解除了资本主义生产关系对于社会生产力的束缚，使社会生产力和劳动生产率有了迅速发展和提高的可能。

为了使社会主义制度的优越性得到充分的发挥，不仅要从实际出发，根据客观经济规律办事，不断地改进生产技术，提高科学技术水平，而且要有适合于生产力发展的合理的经济体制和正确的经营管理制度，并学会科学的经营管理方法。充分认识和发挥我国工业企业管理的特征，不断提高企业管理水平，就是其中一项重要内容。

我国社会主义工业企业管理的基本特征，大致可以归纳为以下几个方面：

1. 社会主义工业企业管理的首要特征是它的国家计划性。在社会主义条件下，国营工业企业是建立在生产资料全民所有制基础上的独立经济单位，它必须服从国家统一计划的指导，按照社会需要来组织生产，具体表现为：

- （1）企业的建设和发展，必须符合国民经济有计划按比例发展的要求。
- （2）企业必须接受国民经济统一计划的指导，保证完成国家下达的计划任务。
- （3）企业必须严格执行国家的各项经济政策，遵守国家的各种经济法令。

2. 社会主义工业企业管理的第二个特征是它的民主性。我国企业管理的民主性是人民民主专政的国家性质和生产资料的全民所有制的性质所决定的。

在国营工业企业里企业职工是企业的主人，他们以主人翁态度从事劳动，参加企业管理。企业民主管理的目的在于充分调动广大职工的积极性和创造性，提高主人翁的责任感，办好社会主义工业企业，保证工业企业沿着社会主义方向不断发展。

3.社会主义工业企业管理的第三个特征是,必须加强思想政治工作。在社会主义工业企业里,人与人的关系是同志式的互助合作关系。但是,仍然存在人民内部矛盾。为了正确处理人民内部矛盾,不断提高全体职工的马克思列宁主义、毛泽东思想的政治觉悟,提倡共产主义道德和建立高度的精神文明,发展企业的安定团结,生动活泼的政治局面,是社会主义企业管理的一项重要任务。

企业的思想政治工作,应该根据社会主义现代化的要求,同经济工作结合起来,同职工思想实际结合起来,做到有的放矢,真正解决问题。要通过深入细致的思想工作,使广大职工认清中国工人阶级的优秀品质、光荣革命传统和伟大历史使命,使广大职工以国家主人翁的态度,积极参加企业管理,向先进地区、先进行业、先进企业、先进人物学习,向先进科学技术和经营管理学习。在每个企业形成比先进、学先进、赶先进、帮后进的热烈气氛,出色地完成国家计划,把企业办成国家、企业、职工个人三者经济关系兼顾好、产品质量好、经济效益好、劳动纪律好、文明生产好、政治工作好的“六好企业”。

4.社会主义工业企业管理的第四个特征是,管理必须贯彻各尽所能、按劳分配的原则。

在社会主义工业企业里,必须根据生产的需要和各人的情况,合理分配职工的工作和任务,充分调动广大职工的积极性;同时职工也必须提高劳动的自觉性,为社会主义四个现代化贡献力量。这就是各尽所能的两重含义。

在社会主义工业企业里,还必须把劳动者报酬的多少同他们对国家和企业的贡献大小密切联系起来,反对干好干坏和干多干少一个样的平均主义,真正做到按劳分配。

总之,正确认识社会主义工业企业管理的上述特征,对搞好企业管理工作,有鉴别地吸收国外的先进管理方法,具有重要意义。只要认真总结经验,善于学习和研究,就一定能够在不长的时间内,创立一套适合我国国情的社会主义管理科学体系,为实现工业现代化创造必要条件。

三、搞好工业企业管理的重要意义

社会主义工业企业是我国国民经济的重要基层生产单位,对它进行严密的科学管理,具有十分重要的意义,主要是:

1.工业企业管理是生产活动得以顺利进行的必要条件。工业企业管理是现代化工业生产的一种客观需要。任何生产过程包括一系列的生产环节和劳动分工。它是一种严格的集体劳动过程,因此要求在劳动过程中必须协调一致,即需要有一个指导或管理,以便使生产力诸要素得以协调。换句话说,把一定数量的劳动力、劳动手段和劳动对象合理地组织起来,生产才能顺利进行。

2.工业企业管理是发展社会生产力的强大手段。在社会主义制度下,不论是生产过程中的人的因素或社会因素,也不论是生产过程中人力与人力、人力与物力,以及物力与物力等的结合,都具有十分有利于生产力发展的因素,这就是社会主义制度的优越性。工业企业要想充分发挥和发展这种优越性,就必须加强企业管理,合理地组织生产过程,充分挖掘各个方面的潜力,调动广大职工的积极性,不断地提高劳动生产率,增加产量,提高质量,以满足人民不断增长的物质和文化生活的需要。

3.工业企业管理是维护和发展社会主义生产关系的客观要求。马克思说:“为要从事生产,人们便发生一定的联系和关系;只有经过这些社会的联系和关系,才会有他们对自己

然界的关系，才会有生产。”^①

社会主义生产关系基本上是适应生产力发展要求的，但某些环节还有不适应和不完善的方面，因此要求在扩大再生产的过程中逐步加以完善。

在工业企业中，生产关系不仅表现为人与人的关系，其中还包括企业与国家的关系、企业与企业之间的关系，以及国家、企业和职工三者的利益的关系，等等。调整和协调这些关系是维护和发展社会主义生产关系的重要措施，也是企业管理的重要任务。

4. 工业企业管理是取得良好经济效益的重要保证。工业企业必须讲求经济效益。在企业生产经营活动中，企业应当以尽可能少的人力、物力、财力，生产出尽可能多的适合社会需要的产品，这就要求加强管理，实行全面计划管理、全面质量管理和全员培训，开展全面经济核算，才能取得良好的经济效益。

企业管理的重要意义，随着生产的发展和科学技术的进步而愈益显露出来。目前，管理和科学、技术一起组成决定企业生存和发展的“三大支柱”，也可以说，科学管理和现代技术是支持经济发展的“两个车轮”。我国社会主义经济建设的实践也说明，在重视和加强管理的年代，经济发展就快，经济效益就好，在削弱管理的年代，经济发展就缓慢，经济效益就差。我们要从思想上认识企业管理的重要意义，以提高学习和运用企业管理这门科学的自觉性。

第四节 资本主义工业企业管理科学及其发展简史

管理的历史由来已久。有共同劳动，就需要有一定的管理。但是，现代工业企业管理则是资本主义工厂制度出现以后的产物。随着资本主义生产的发展，资本主义企业管理科学也发展起来。研究和了解资本主义企业管理的理论和经验，对于改进我国社会主义工业企业管理有一定的参考价值。

资本主义企业管理科学产生于十九世纪末、二十世纪初。在这之前的一百多年里，资本主义企业处于传统管理阶段或经验管理阶段。在这个时期，开始由资本家直接担任管理者。以后，随着生产的发展和企业规模的扩大，管理日益复杂，加上资本主义寄生性的加剧，资本家不再从事管理工作，管理工作逐渐成为一种专门的职业，出现了“特种雇用人员”——经理、厂长、监工、领班等，作为资本家的代理人，行使企业管理的职能。这个时期管理的主要特点是还没有完全摆脱小生产经营方式的影响，主要凭个人的经验和判断来管理。从管理科学的角度来说，基本上是处于积累实践经验的阶段。到了十九世纪末、二十世纪初，随着资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段过渡，资本主义生产力有了很大发展，生产关系起了重大变化，企业规模不断扩大，生产技术更加复杂，阶级矛盾日益尖锐。这些都迫切要求提高企业管理水平。于是，在过去积累的管理经验的基础上，产生了资产阶级的管理理论，并逐步形成为一门独立的科学。

资本主义工业企业管理科学的发展，大体上经历了三个阶段。

一、“科学管理理论”阶段

这一理论的最初代表人物，是美国人泰罗（F.W.Taylor）。他根据自己多年研究的结果，于1911年发表了《科学管理原理》一书，这是第一本系统地研究工业生产组织管理的书，对资本主义企业的管理产生了巨大的影响。他在对工人的操作动作进行细致观察分

① 《马克思恩格斯文选》第一卷，第67页，外国文书籍出版局，1954年。