

冶金工业企业管理



李自如 主编

中南工业大学出版社

前 言

本书是根据冶金系统高等院校工科专业教学计划编写的,内容较同类教材系统、完整、新颖。

本书内容是在“一个中心,两个基本点”的基本路线指导下,以提高工业企业经济效益为中心,结合我国40年企业管理的实践经验,较全面系统地阐述了企业管理的基本理论和基本知识,并根据经济管理体制改革的要求和发展趋势,尽可能反映国内外行之有效的、科学的管理技术和管理方法,力求阐明具有中国特色的社会主义现代企业管理理论。

本书针对高等院校工科专业的特点,力求贯彻政治与经济相结合;理论与实际相结合;技术与管理相结合的原则。全书共分11章,各章分别为:冶金工业企业管理总论、经营决策、经营计划、生产过程组织、技术管理、质量管理、劳动管理、设备管理、物资管理、财务管理、技术经济分析。包括了经营管理、生产管理、技术经济分析内容,使学生获得比较全面系统的现代企业管理与技术经济的基本知识和管理方法。本书可作为冶金系统大专院校、电大、职大等工科专业的教材,亦可供冶金系统厂矿企业领导干部、管理人员和工程技术人员参考。

本书由中南工业大学李自如副教授任主编。参加编写的有:李自如(第一、二、七章)任燮康(第四、八章)曾亚非(第三、五章)吕贻慎(第六章)陈飞(第九章)徐念慈(第十章)以及武汉工业大学钱芸(第十一章)。任燮康、曾亚非两位同志参加了本书部分章节的编纂工作。

在编写过程中,得到冶金系统厂矿和兄弟院校的帮助和支持,在此一并致谢。

由于当前我国经济体制正在进行改革,企业管理方面的许多问题尚待探讨,建立具有中国特色的社会主义企业管理科学体系有待进一步研究和完善,加上我们水平有限,书中难免存在缺点和错误,恳请读者批评指正。

编 者

1990年3月24日

目 录

第一章 冶金工业企业管理总论	(1)
第一节 工业企业的性质和任务.....	(1)
第二节 工业企业管理.....	(2)
第三节 工业企业管理组织机构形式与领导制度.....	(12)
第四节 企业职工思想政治工作.....	(16)
第五节 企业管理基础工作.....	(21)
第二章 经营决策	(25)
第一节 经营环境研究.....	(25)
第二节 经营决策的概念、意义与原则.....	(33)
第三节 经营决策的分类和决策程序.....	(35)
第四节 经营决策方法.....	(41)
第三章 经营计划	(51)
第一节 计划管理概述.....	(51)
第二节 经营计划的编制、执行、控制和调整.....	(55)
第三节 有关编制企业计划的几种方法.....	(59)
第四章 生产过程组织	(72)
第一节 生产过程组织概述.....	(72)
第二节 生产过程空间组织.....	(75)
第三节 生产过程时间组织.....	(77)
第四节 生产过程组织形式.....	(81)
第五节 生产过程分析.....	(84)
第六节 生产计划.....	(87)
第七节 生产过程控制.....	(101)
第五章 技术管理	(105)
第一节 技术管理概述.....	(105)
第二节 新产品开发.....	(106)
第三节 技术改造.....	(111)
第四节 技术管理的几种常用方法.....	(116)
第六章 质量管理	(128)
第一节 质量和质量管理.....	(128)
第二节 全面质量管理的基础工作和基本工作方法.....	(131)
第三节 全面质量管理的七种常用工具.....	(134)
第四节 抽样检验.....	(150)

第七章 劳动管理	(155)
第一节 劳动生产率.....	(155)
第二节 劳动定额.....	(156)
第三节 劳动定员.....	(165)
第四节 劳动力招收与管理.....	(167)
第五节 劳动保护.....	(169)
第八章 设备管理	(172)
第一节 设备管理概述.....	(172)
第二节 设备的选择.....	(173)
第三节 设备的使用、维护和检查.....	(174)
第四节 设备的修理.....	(177)
第五节 设备的改造和更新.....	(180)
第九章 物资管理	(182)
第一节 物资管理的意义和作用.....	(182)
第二节 物资消耗定额.....	(183)
第三节 物资储备定额.....	(188)
第四节 库存控制.....	(194)
第十章 财务管理	(199)
第一节 成本管理.....	(199)
第二节 资金管理.....	(204)
第三节 销售收入和流利管理.....	(213)
第十一章 技术经济分析	(220)
第一节 技术经济分析的基本原理.....	(220)
第二节 资金的时间因素.....	(224)
第三节 复利计算的基本公式.....	(225)
第四节 技术经济比较的基本方法.....	(229)
第五节 可行性研究.....	(236)
第六节 可行性研究企业经济评价实例.....	(239)

第一章 冶金工业企业管理总论

第一节 工业企业的性质和任务

一、社会主义工业企业的性质

社会主义现代工业企业是以生产资料社会主义公有制为基础，运用现代技术，从事工业生产经营活动的相对独立的经济实体，是自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，并具有一定权利和义务的法人。

工业企业的社会性质，是由生产资料所有制决定的，社会主义工业企业的生产资料是社会主义公有制的。它同生产资料资本家私有制的资本主义企业有着根本的区别。当前，我国社会主义工业企业生产资料公有制形式，主要有全民所有制和集体所有制两种，两者都是生产资料公有制，都是社会主义性质的企业。

全民所有制工业企业是构成社会主义经济的基本单位，是国民经济的重要组成部分，因此，工业企业必须服从国家统一领导，必须遵守国家方针、政策、法律、法规，坚持社会主义方向。社会主义企业里，人与人之间是同志式的互助合作和平等的关系，全体职工都是企业的主人。因此，必须全心全意依靠工人阶级，坚持走群众路线，实行职工民主管理。社会主义工业企业的生产目的是为了₁满足社会和人民不断增长的物质和文化需要，为国家创造更多的利润和税金，对职工实行“各尽所能，按劳分配”的劳动工资制度。

社会主义企业还必须在坚持建设社会主义物质文明的同时建设社会主义精神文明，建设一支有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。

社会主义工业企业不仅出工业产品，出物质成果，也培养“四有”人才，出人才成果，既建设物质文明，也建设精神文明。马克思说过在改造世界的生产活动中，“生产者也改变着，炼出新的品质，通过生产而发展和改造着自身，造成新的力量和新的观念，造成新的交往方式，新的需要和新的语言。”（《马克思恩格斯全集》第46卷上册，第494页）社会主义精神文明的主要内容包括思想建设和文化建设两个方面。即表现为人们思想、政治、道德水平的提高和教育、科学、文化知识的发达。它是巩固社会主义经济基础，提高企业现代化水平，扩大企业经济效益的重要条件。

只有严格区分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，管理好社会主义企业。

二、社会主义工业企业的任务

社会主义工业企业的根本任务是：根据国家计划 and 市场需求，发展商品生产，创造财富，增加积累，满足社会日益增长的物质和文化生活需要。

社会主义工业企业的任务是由社会主义工业企业的性质所决定的。每一个工业企业都必须在国家统一计划指导下，根据市场需要，生产出价廉物美、适销对路的产品来满足社会各方面的需要。每一个工业企业要努力扩大品种，提高质量，增加产量，按时交货，降低成

本，获得盈利，为社会主义国家创造财富，积累资金。企业盈利是衡量工业企业生产经营活动的一个重要指标，企业盈利包括利润和上缴国家的税金。而税金是我们国家财政收入的大部分，是形成社会主义建设资金的主要来源，企业能不能按时完成国家规定的上缴任务，将直接影响社会主义建设的规模和速度，对加速“四化”建设具有特别重要的意义。

第二节 工业企业管理

一、工业企业管理的产生和发展

管理的历史由来已久，它是生产力发展的产物，是由人们的共同劳动所引起的。当社会生产力还很落后、人们在生产活动中还没有分工时，就不需要什么管理。随着社会生产力的发展，人们在一起从事共同劳动，劳动者之间存在着分工与协作，为了使劳动者能密切配合，有效地从事生产活动，就必须有管理。古代许多卓越的建筑，如埃及的金字塔，中国的万里长城，其宏伟的建设规模就是复杂的管理组织工作的证明。马克思曾经指出：“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，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”（《马克思恩格斯全集》第23卷第367页）马克思用乐队需要指挥，形象地说明了在人们共同劳动时管理的必要性。这是理解企业管理必要性的最根本一点，也是最重要的一点。另外，由于我们研究的是现代化工业企业管理，因此必须从现代企业的特点出发，从下述两个方面去理解，才能深刻领会现代化企业管理的必要性。一方面，共同劳动的规模越大，技术越复杂，管理也就越重要，越复杂；另一方面，共同劳动的分工越精细，社会经济联系越广泛，管理也就越重要，越复杂。所以，现代化企业管理的必要性应当从三个方面来理解：第一，它是由共同劳动决定的；第二，它是由技术的复杂性决定的；第三，它是由经济联系的广泛性决定的。这就是说，企业管理的必要性是由生产、技术、经济三个方面的因素决定的。

工业企业管理是从建立资本主义工厂制度以后才产生的，资产阶级管理企业已有200多年历史，积累了比较丰富的经验，取得了很大的成就，特别是近几十年来，由于科学技术的迅速发展，企业管理水平达到一个新的阶段，其中有些理论和经验值得我们参考和借鉴，应当认真地加以研究。

生产力的发展和生产关系的变化，导致企业管理的发展。生产方式决定着管理方式，生产力的水平决定了企业管理的水平。

西方资本主义企业管理的发展，经历了不同的阶段，一般是从泰罗（F·W·Taylor，1856—1915年）作为分界线的。泰罗以前称为传统管理；泰罗时期称为科学管理；发展到今天则为现代管理。因此，企业管理的发展，经历了传统管理、科学管理和现代管理三个阶段。

1. 传统管理阶段

这个阶段是从18世纪后期到20世纪初，即资本主义自由竞争阶段结束时为止，经历了100多年的时间。

18世纪产业革命，产生了资本主义工厂制度，它不同于原先的分散经营的家庭手工业，开始用机器生产代替手工生产，用自然力、机械力代替人力。工厂把劳动者、劳动对象和劳

动工具集中在一起，共同进行产品的生产。随着规模逐渐扩大，分工协作亦逐渐复杂，生产方式也较前发生了变化。在开始阶段，管理者由资本家担任。后来由于管理工作日益复杂，管理工作逐渐成为一种专门的职业，出现了经理、厂长、监工和领班等资本家代理人，行使企业管理的职能。传统管理主要是解决怎样实行分工协作，保证生产过程正常进行，以及怎样充分利用人力、物力、财力，减少资本的耗费，以取得更多利润的问题。但这时的管理还是小生产者管理方式，一切凭经验，因而传统管理也称为经验管理，其主要特点有：①管理的指导思想是认为工人总是偷懒的，必须进行强制性的管理；②管理的方式是家长式的独断专行；③管理的依据是靠个人的经验和感觉，靠主观判断进行。工人凭经验来操作，没有统一的操作规程；管理人员也凭自己的经验，没有统一的办法；工人的培养，也是靠师傅带徒弟的办法传授经验，没有统一的标准和要求；④管理的主要内容为生产管理，工资管理和成本管理。

2. 科学管理阶段。

这个阶段大约从20世纪初到40年代，经历了近半个世纪。科学管理是随着资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段过渡而逐渐形成的。这时，企业生产规模更大、更集中，分工协作更加紧密，生产技术更加复杂，竞争更加激烈，阶级矛盾更加尖锐。每个企业使用了更多的设备、人员、原材料和资金。这些都要求生产本身必须加强计划性、组织性、协调性和控制，要求实行标准化、专业化、定额化、数据化等。因此凭个人的经验和判断已不能有效地管理企业，要求按照社会化大生产的特点和规律来进行管理。科学管理的代表人物有美国的泰罗、甘特（H·Gantt, 1861—1919年），法国的法约尔（H·Fayol, 1841—1925年）等人。

泰罗原是一家钢铁公司的工人，后来当了工头、工程师、总工程师。泰罗在长期的企业管理实践中，通过对工人的操作动作的计时研究，省去了多余的不合理的操作动作，制定出各种作业的标准操作方法；通过对工时消耗的研究，制定劳动定额；通过对工资制度的研究，提出了有刺激性的差别计件工资制；通过对管理组织的研究，提出了管理职能与作业职能应分开等。泰罗研究的问题主要是如何提高劳动生产率，降低成本问题。泰罗于1911年写了《科学管理原理》一书，是西方资本主义有关企业管理方面最早的著作，受到资产阶级的重视，因此被誉为“科学管理之父”。他制定的一套管理办法被称为“泰罗制”。

甘特重视发挥人的作用、重视精神鼓励，主张培养工人的勤奋习惯，让勤奋给工人带来高技艺、高工资、愉快感和自豪感。他在生产管理方面发明了横道线作业图表，被称为“甘特条形图”。这种图表使得生产管理机构对计划完成情况能一目了然。

法约尔对科学管理也作出了贡献。他于1916年发表了《工业和一般管理》一书，阐述了企业管理五大职能，即计划、组织、指挥、协调、控制。他把企业管理实践经验进行概括，使之系统化、条理化，因而对企业管理组织的研究产生了重大影响。

这一阶段的主要特点是：①冲破了传统管理的观念，将实践经验上升为科学管理理论；②泰罗、甘特、法约尔等人所创立的科学理论和方法，对提高劳动生产率、降低成本、扭亏为盈，获取高额利润起了重要的作用；③开始在企业中实行计划管理、生产管理、劳动管理、物资管理、销售管理、质量管理、成本财务管理等多种专项管理；④企业内部的管理组织设计理论和方法趋于合理；⑤技术与经济已密切结合进行。

科学管理阶段，着重研究的还是工厂内部生产管理方面的问题，主要是解决属于生产组织及提高生产效率方面的问题，面对企业经营中的重大决策问题，还没有进行综合系统

的研究和论证。

3. 现代管理阶段。

这个阶段大体从20世纪40年代开始，直到现在。

第二次世界大战后，资本主义经济发展中出现了许多新的变化。科学技术和工业生产迅速发展，经济国际化，企业的规模进一步扩大，生产过程的自动化程度和连续化程度空前提高，技术更新的周期大大缩短，市场竞争异常激烈，生产社会化程度越来越高，许多复杂产品和大型工程项目都需要组织大规模的分工协作，需要更加复杂的组织和控制，而且社会需要、市场需要和用户需要的变化越来越快。企业的经营目标、经营方针、经营决策是否正确，关系到企业的兴衰存亡。成功的管理不仅要靠科学技术方法，而且要依靠发挥人的主动性、积极性和创造性。这就对企业管理提出了更多、更高、更新的要求。现代管理理论是以解决企业经营决策为中心。决策是为达到预定目标，在众多方案中进行综合分析，最后选出最优的方案。决策的目的是为了提高经济效益，获得更多利润。但如何达到这一目标，则有不同的见解，形成不同学派。主要有决策理论学派、系统管理学派、经验主义学派、权变理论学派、管理科学派和行为科学派等等。

决策理论学派的代表人物有西蒙(H·A·Simon, 1916—)等人。该派理论是在第二次世界大战以后吸收了行为科学、系统理论、运筹学和计算机科学等学科的内容而发展起来的。西蒙等人认为，决策贯彻管理的全过程，管理就是决策，作决策要有明确的目标，提出现代决策理论的核心是用令人满意的准则代替传统决策理论的最优化原则。

系统管理学派的代表人物有卡斯特(F·E·Kast)等人。他们认为，从系统论的观点来考察和管理企业，即对系统中相互依存关系的各个方面，进行全面分析来研究管理问题，有助于提高企业的效率。所谓系统，就是为了一个共同目的而组织起来的每个部分的整体。从整体出发考虑问题，能更有效地实现企业的总目标。

经验主义学派的代表人物有美国的杜拉克(P·Drucker, 1909—)等人，他们认为，企业管理科学的研究重点应该放在管理经验方面，对企业管理上成功和失败的实例进行研究和分析，从中总结出一些普遍规律，以便更好地指导今后的工作。

权变理论学派认为，企业管理要根据企业所处的内外环境，要因事、因地、因人而宜，没有什么一成不变、普遍适用的“最好”的管理理论和方法。

管理科学学派亦称数理管理学派，其代表人物有美国的伯法(E·S·Buffa)等人。他们认为，管理就是用数学模型、程序对企业管理的一些职能，如决策、计划、控制、组织等求出最优解，以达到企业目标，并把电子计算机技术应用到企业管理中去。

行为科学派的理论早期叫《人际关系论》其代表人物有美国哈佛大学心理学教授梅奥(E·Mayo, 1880—1949)等人。他们认为，生产中起决定作用的是人。因此，必须处理好人与人之间的关系，调动人的积极性和创造性。他们在本世纪二三十年代，进行了世界闻名的霍桑试验，认为生产效率的提高，不完全取决于物质的、技术的条件，而且还受社会因素和心理因素的影响。工人不是单纯追求金钱的“经济人”，而且还是社会和心理方面需求的“社会人”。这一伟大发现，为以后的行为科学研究奠定了基础。《人际关系论》于40年代逐步应用于企业管理，1949年正式定名为行为科学，到60年代发展为现代管理的一个重要学派，其主要理论有：

(1) 美国的马斯洛(A·H·Maslow, 1908—1970)的“人类需要层次论”。他认

为,人的行为决定于动机,而动机是由需要引起的,要调动一个人的积极性,必须尽量满足其需要,而人的需要是由低级到高级,从物质需要到精神需要,可归纳为五个层次,即生理需要、安全需要、社交需要、自尊需要和自我成就需要。要研究不同的人在不同时期的不同需要,只有尽量满足他当时的需要,使其内心满意,才能激发出内在动力。

(2) 赫茨伯格(F·Herzberg)的“双因素激励理论”。采取什么措施才能调动人的积极性?赫茨伯格于1959年提出:“激励因素——保健因素理论”。保健因素,类似卫生保健工作的作用,只能预防疾病,不能增强体质提高健康水平。工作环境有关的外部因素为保健因素,如劳动条件等,低于工人要求时,就会引起工人不满,如果得到改善,也只能预防工人的不满,不能进一步调动工人的积极性。只有工作本身的内在因素才是激励因素,如职务提升,上级赏识,工作有挑战性,卓有成绩等,才能使其内心满意,激发出内在动力。

(3) 麦格雷戈(D·Mcgregor, 1906—1964)的x理论——y理论”。1957年麦格雷戈对人性提出两种假说,一种假说是人的本性是好逸恶劳的,因此要提高劳动效率,必须对人严加管理和监督,迫使劳动,他称这种理论为x理论。另一种假说是人的本性是愿意劳动的,有积极性和创造力,因此管理方式是诱导,激励内在动力,给予创造条件,就能自觉地劳动,他称这种理论为y理论。行为科学家主张y理论,反对x理论。

行为科学是阶级矛盾尖锐化的产物,资本家不能用高压手段调动工人的积极性,只能利用一般心理学规律,以笼络人心的办法来调和、掩盖阶级矛盾,重视思想灌输,大搞福利主义,使工人心甘情愿地为资本家创造更多利润。因此,它受到资本家的极大重视,发展成为现代管理的重要学派。

综上所述,现代管理理论派别很多,有的学者称之为“管理理论的丛林”。但归纳起来,主要有两大学派:管理科学派和行为科学派。两大派理论,虽各有不同观点,互相争论,但他们都是从不同角度研究管理问题。管理科学派从生产力角度研究管理问题,行为科学派则从生产关系角度研究管理问题,所以两派理论,不是互相排斥,而是互相补充,共同推进现代管理理论的发展。

现代管理同科学管理相比,主要有以下特点:

①突出经营决策。管理的重点在于经营,经营的关键在于决策。科学管理阶段的理论和实践主要是解决执行问题。现代管理阶段不仅注重执行,更重要的是解决好决策问题。

②实行系统管理。把企业视作一个系统,企业内部又分为若干子系统。

③大型企业发展多样化、多角化经营。为适应千变万化的市场需求,企业生产能力越来越大,对产品质量要求越来越高,对产品品种要求越来越多,经营服务的内容也越来越庞大,这就导致在新的条件下的企业管理工作越来越复杂。

④采用现代自然科学、技术科学和经济科学的最新知识,应用控制论、信息论、经济学方法、电子计算机等于企业管理之中,使得企业管理的效率提高。

⑤运用行为科学理论。强调研究人的行为,做好人的工作,激发职工的积极性,实行管理民主化,“资本民主化”,鼓吹工人参与管理。强调从社会学、心理学的角度,来研究人的需要、动机、行为之间的相互关系,研究如何提高效率,增强活力等问题。

⑥重视对职工进行全员培训。加速知识更新、能力开发,重视智力投资,这是现代管理所不可缺少的条件。

从上述资本主义企业管理的发展过程可知,资本主义管理科学是随着资本主义经济的发

展而发展起来的。它是资本主义200多年来企业管理实践经验的概括和总结，是人类共同的财富。我们应该以马克思关于管理两重性理论为武器来正确地认识它，对待它。正如列宁分析泰罗制时所指出的那样，“资本主义在这方面的最新发明——泰罗制——也同资本主义其他一切进步的东西一样，有两个方面，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。”（《列宁选集》第三卷第511页）因此，我们正确对待资本主义管理科学，应该是一方面要大胆地学习它的科学成就，学习组织管理的先进经验和方法；另一方面要认识它的剥削本质的一面。我们既不能不加分析地一概排斥，也不能不加分析地一切照搬。应该采取分析的态度，贯彻“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的原则，为建立具有中国特色的社会主义管理科学体系而努力。

二、工业企业管理系统模式

工业企业管理是在国家计划指导下，按照社会需要，对工业企业的生产经营活动，进行计划、组织、指挥、协调和控制，最有效地利用人、财、物等各种资源和市场条件，使供、产、销各个环节能够协调一致，以达到生产效率高，经济效益好，满足社会和人民需要的目的。

工业企业管理的基本模式如图1—1所示，它是一个“投入——转换——产出”的过程。

整个企业的生产经营活动，是指从企业接受国家计划任务开始，进行市场调研研究、按照用户需要进行产品设计、试制到生产制造、销售及售后服务到根据用户的信息反馈进一步改进老产品、研制新产品等一系列过程。这是一个反复循环的过程，是一个不断提高技术水平改进产品质量，更好地满足用户需要的过程。因此，企业管理不仅是对生产活动的管理，而且包括生产前的市场调查、新产品研制和生产后的产品推销的经营活动的管理。

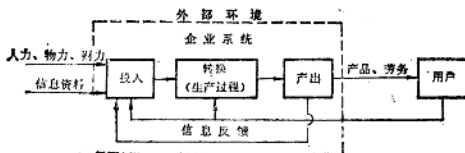


图1—1

在企业生产经营活动中，人、财、物、供、产、销是一个复杂的动态系统。整个管理系统讲究流动，越流动，效率越高。企业一般都有三股流：从实物形态看，有一股叫物质流，即原材料、在制品、半成品、成品等物的流动；从货币形态看，有一股叫资金流，是物的货币表现，即原材料、工具、设备等价值的转移和资金的占用、不断地变化和流动，实现价值的；另外还有一股叫信息流，即企业生产经营活动中，有不断变化着的数据、指标、情报、资料等信息。企业管理活动就是要及时掌握各方面的信息，根据信息资料对物质流和资金流进行合理的组织管理，使劳动力、劳动手段和劳动对象在时间上、空间上密切配合。以尽可能少的活劳动消耗和物化劳动消耗，生产出尽可能多的符合社会需要的产品，这是社会主义经济效益的基本概念。工业企业管理以经济效益为中心，是由企业的本性决定的，企业本性的一个重要内容就是盈利性。

企业货币形态经济效益是用产出与投入相比来衡量。

$$\text{经济效益} = \frac{\text{产出}}{\text{投入}}$$

从投入到产出的整个生产经营活动中，通过合理的组织管理，使产出尽可能大于投入，也就是生产产品后的所得，尽可能大于生产产品的所费，产出与投入之比，其值越大，说明经济效益越好。

企业管理的任务就是实现企业人、财、物从投入到产出的加速转换，获得尽可能大的经济效益。

三、工业企业管理的性质和职能

马克思关于企业管理两重性理论的论述，是正确理解企业管理的关键，是我们学习企业管理理论的指导思想。

企业管理的两重性，是指一方面它具有同生产力，同社会化大生产相联系的自然属性；另一方面它又具有同生产关系、同社会制度相联系的社会属性。从自然属性讲，企业管理是现代工业化大生产的客观要求；从社会属性讲，企业管理又受一定生产关系的影响和制约。

马克思指出：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动，不过它具有两重性。”

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，……。

另一方面，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。这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也就越大。”（《马克思恩格斯全集》第25卷第431页）

由此可见，马克思所说的管理的两重性，是通过“指挥劳动”和“监督劳动”这种管理职能表现出来的。但企业管理为什么具有两重性，为什么要通过管理的两种职能来表现，主要是因为，为了使企业的生产过程正常地进行，就必须具有两个方面的基本职能：一个是合理组织生产力的职能，另一个是维护生产关系的职能。企业管理的过程，正是这两个基本职能共同结合发生作用的过程。企业管理的两重性，是由组成生产过程的两因素决定的，是通过企业管理的两种基本职能的作用体现出来的。

从生产力方面来看，现代化大生产技术装备十分复杂，机器设备根据产品的工艺要求，按一定比例配置，按一定速率运转，它们之间的联系非常密切；工人的分工与协作也要求十分严格，任何一个环节有差错，都会影响整个生产过程的正常进行。所以，企业管理作为指挥生产，是现代化大生产的客观要求，它表现为合理组织生产过程的基本职能。这是一切社会化大生产所共有的。企业管理的这种自然属性，主要决定于生产力发展水平，并不取决于生产关系的性质，它和人们的生产关系、社会制度无直接关系。因此，资本主义企业有关合理组织生产力的理论和方法，对社会主义的企业管理同样是适用的。

从生产关系方面来看，企业管理是作为实现生产目的，执行维护和完善生产关系的职能。企业管理的这种社会属性，主要决定于社会生产关系的性质。它和社会制度有直接关系。在阶级社会里，这种社会性表现为阶级性。社会主义企业管理与资本主义企业管理，从维护生产关系上看，都共同具有这一基本职能，但其阶级内容却有着本质的区别。

资本主义企业管理的两重性，一方面作为对生产使用价值的社会劳动过程的管理，它反映了社会化大生产的客观要求；而作为对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。资本家关心的是怎样为掠夺而管理，怎样借管理来掠夺。他的管理目的是为了榨取尽可能多的剩余价值。

社会主义的企业管理仍然具有两重性。它的自然属性仍然表现为在社会化大生产的组织上，企业管理必须执行指挥生产的基本职能。但它的社会属性，却随着生产关系性质的改变而发生根本的变化。由于生产资料公有制代替了资本主义私有制，工人阶级成为企业的主人，企业管理不再是资本的职能，开始成为劳动者的职能；管理的权力作为劳动者当家作主的根本权力，归劳动者掌握并由劳动者来执行，管理成为广大劳动者所关心的切身事业，从而消除了劳动者和管理者的根本对立，企业领导与职工是同志式的平等关系；企业管理的目的是为了发展社会主义生产，满足社会和全体劳动者不断增长的物质生活和文化生活的需要；管理的方式是民主的，有可能实行真正的民主管理。企业管理的两重性，我们从理论上分析研究，把合理组织生产力、同维护生产关系的两种基本职能加以区别是完全必要的。但在实际的企业管理活动中，这两种基本职能总是结合在一起发生作用的。当它们结合在一起作用于企业的生产过程时，又要表现为计划、组织、指挥、协调、控制等具体管理职能，这说明企业管理性质和企业管理的基本职能及具体职能是互相联系的有机整体，不能片面理解，见图1—2。

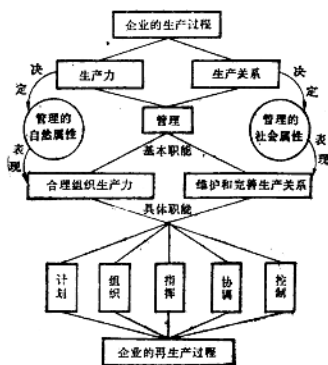


图1-2

认识企业管理的两重性理论有重要的现实意义。首先，它可以帮助我们正确区分社会主义企业管理和资本主义企业管理的异同，正确对待国外企业管理的经验，特别是资本主义企业管理的经验。在我国四化建设中，既要坚持四项基本原则，保证企业的社会主义方向，又要坚持改革开放方针，学习国外先进的企业管理经验，对那些合理的组织生产，提高效率，提高产品质量，提高经济效益的管理经验，我们要认真学习。但是，学习国外企业管理的经验，一定要取其精华，弃其糟粕，有选择地吸收，并结合我国国情，经过消化，加以运用，决不能一切照抄照搬。要把总结我国工业企业管理的经验，充分发挥社会主义制度的优越性，作为创立具有中国特色的社会主义工业企业管理体系的基本立足点。总结我国建国40年来，在工业企业管理方面的经验与教训，结合宏观经济管理，企业的外部环境，研究以企业为基本环节的社会主义生产关系在所有权与经营权分离、专业化分工与协作以及按劳资、权、利相结合的原则，正确处理国家、企业与职工三者利益关系等方面如何进一步完善的办法。

四、工业企业管理的内容

工业企业管理工作的内容很多，按各项管理工作在企业生产经营活动过程中的作用和性质，基本上可以分为经营管理和生产管理两部分。

1. 经营管理的内容。

经营管理是企业执行经营职能所从事的各种管理工作的总称。它一般包括以下几项内

容:

(1) 环境研究

企业是一个开放系统,它的经营活动和环境是相互联系的,受着外界条件的影响和制约,只有能动地适应环境,才能求得生存和发展。企业既要从事外部环境中获得人力、物力、财力、技术、信息等各种资源,又要充分考虑外部环境对企业的种种需求,企业的外部环境包括经济、技术、社会、政治和精神文明等因素。

(2) 经营决策与计划

企业通过环境研究获得的信息,反映了客观的需要和条件,给企业提供了发展的机会。但企业能否发展,还取决于企业内部的条件。因此企业的经营者必须把客观需要与企业内部条件进行分析比较、综合平衡、权衡利弊,作出经营决策,再用经营计划的形式规定这些经营决策的具体内容、措施、时间、条件和执行者,以保证经营决策的贯彻执行。企业的经营计划是企业一切生产经营活动的纲领和准绳。

(3) 产品开发

产品开发是根据社会需要,运用科学技术的最新成果,进行新产品的研究、设计、试制或老产品的改造工作。企业经营成功与否,在很大程度上取决于企业有无适销对路的新产品。由于市场需求变化很快,要使企业在任何时候都有适销对路的产品,就必须加强产品开发工作,扩大技术储备。

(4) 销售服务

企业的销售服务工作既是企业生产经营活动过程的终点,又是新的生产经营活动的起点。它是企业与客户联系的纽带,也是市场需求的晴雨表。

(5) 财务成本管理

企业通过财务成本核算不仅要在生产过程中,用价值形态严格核算活劳动和各项物化劳动的消耗,计算产品的成本,并且更重要的是在生产经营活动之前,预先制定产品的目标成本,控制生产经营活动中的费用消耗,保证企业经营目标的实现。同时,还要为企业生产经营活动筹划必要的资金,管好用好企业的资金。

2. 生产管理的内容。

生产管理是企业为了将劳动对象转化为产品所从事的各项管理工作的总称,一般包括以下几项内容:

(1) 生产过程组织

生产过程组织就是将劳动力、劳动工具、劳动对象等生产要素在空间上和时间上协调地组织起来,使企业的各部门、各车间、各工段、各班组、各个劳动者都能按照统一的生产作业计划,连续的、有节奏的、均衡的进行生产,用尽可能少的投入取得尽可能大的产出。为保证生产计划的实现,在生产过程之前,必须做好一切生产技术准备工作,在生产过程中,需要不断地进行及时的指挥和调度。

(2) 设备管理

一个现代化的工业企业往往有几百台甚至成千上万台不同用途、不同类型、不同规格的设备,例如各种加工设备、动力设备、运输起重设备,以及各种检测计量的仪器、仪表。这些设备在生产过程中必然会发生磨损和故障,将直接影响生产过程的正常进行。因此,为了保证企业的设备经常处于完好状态,就要有一套设备管理和维修的制度、方法。

(3) 劳动组织

在现代化企业中,如何将几百人、几千人、几万人的劳动合理地组织起来,使他们既有分工又紧密配合,协调一致地进行工作,是一项十分复杂的任务。劳动组织包括劳动分工与配备工人、工作组的组织和工作地点的组织,制定先进合理的,有科学根据的劳动定额与劳动定员,调动每个劳动者的积极性,提高劳动生产率。

(4) 物资供应

在社会化大生产基础上建立起来的社会主义工业企业,在生产过程中,需要从其他企业或从市场上购买大量的物资,例如原材料、辅助材料、半成品、零件配件以及能源等等。怎样才能可靠而又经济地获得这些物资,既保证生产需要,又不造成积压浪费,这是企业生产经营活动中十分重要的内容之一。

(5) 产品质量管理

社会主义工业企业生产的目的是满足社会需要,社会需要是产品的使用价值。为了确保产品的使用价值必须对产品质量实行严格的管理。产品的质量是在企业整个生产经营活动过程中形成的,而不是单靠最后检查来保证的。因此质量管理必须成为全过程的管理,全厂性的管理、全员性的管理。高质量的产品,要由全厂各部门全体职工的工作质量来保证。

企业管理在以上各项内容之间相互有什么联系呢?

由于企业是一个系统,因此,企业管理各项内容应能反映出各个系统相互间客观存在的内在联系。企业管理各项内容的相互联系分为纵向联系和横向联系两方面。纵向联系是指企业各级管理层次(厂部、车间、班组)在某项管理工作上相互间的业务联系,以及各项管理业务的目标和企业经营目标间的相互联系。建立这种纵向联系要着重强调各管理系统的特殊性和各层次之间的统一性。所谓横向联系是指各管理业务系统之间的联系。建立这种横向联系要着重强调相互间的协调、配合和企业系统的整体目标。我国绝大多数工业企业各项管理业务之间的横向联系很差,协调困难。因此,有必要建立某种专门的综合管理部门,来负责企业各管理业务系统间的横向联系。根据我国企业的实践经验,可以通过抓全面计划管理、全面质量管理、全面经济核算、全面劳动人事管理,来建立和加强各管理系统间的横向联系。

工业企业各管理内容的相互联系可参见表1-1所示。

表1-1

管 理 内 容	企 业 管 理									
	经 营 管 理					生 产 管 理				
	经营决策与计划	产 品 开 发	销 售 服 务	财 务 成 本 管 理	生 产 过 程 组 织	设 备 管 理	劳 动 组 织	物 资 供 应	产 品 质 量	环 境 保 护
综 合 管 理	①									
	②									
	③									
	④									
管 理 层 次	厂 级									
	车 间									
	班 组									

①全面计划管理

②全面质量管理

③全面经济核算

④全面劳动人事管理

五、工业企业管理现代化

企业管理现代化就是把现代自然科学和社会科学的成果综合地、全面地应用于企业管理,使企业管理能符合现代化大生产的要求,能适应现代科学技术的发展水平,从而促进生产力的发展,提高经济效益。

中国进行现代化建设,企业管理必须现代化。当前,推进中国企业管理现代化,已成为企业的一项十分重要而紧迫的战略任务。

企业管理现代化的内容主要包括:管理思想、组织、方法、手段、人才等等。

1. 企业管理思想现代化。

这是企业管理现代化体系的灵魂,社会主义工业企业活动的指导思想,既要符合社会主义经济规律的要求,促进有计划的商品经济的发展,又要对世界新技术革命的挑战制订相应对策,能结合我国企业管理的实际提出富有时代精神的改革措施。管理思想是由一系列指导企业活动的观念组成的。目前主要是要树立下列观念:即全局观念、经济效益观念、市场观念、竞争观念、开拓观念、人才观念、信息观念、时间观念等。

2. 管理组织现代化。

这是企业管理现代化的保证,其目的在于管理组织的合理化,达到管理组织的高效化。管理组织的内容是指管理体制、领导制度、组织机构、人员配备、责权划分等。现代企业管理,尽管其具体形式多样,但都应是高效的组织系统。这种高效的组织系统,应由精明的决策系统、强有力的指挥系统、足智多谋的咨询系统、敏感准确的信息系统、坚强有效的监督和保证系统组成。只有这样,才能适应现代社会复杂多变的环境需要,达到自己的目标。

3. 企业管理方法现代化。

企业管理方法是指解决企业管理的问题,实现企业目标的有关预测、决策、计划、组织、指挥、协调、控制以及信息传输的技术、程序、模型和技巧。它包括行政、经济、法律和教育的办法,其中既有定性的方法,又有定量的方法。企业管理现代化就是按照现代化大生产的客观要求及企业经营的需要,不断运用现代科学技术成果,使企业管理方法科学化、系统化、标准化、制度化和最优化。目前工业企业常用的现代化管理方法有:目标管理、滚动计划、市场预测、决策技术、量本利分析、网络计划技术、ABC管理法、价值工程、全面质量管理、投入产出分析、线性规划、优选法等。

4. 企业管理手段现代化。

企业管理手段是用以辅助企业管理的物质工具。企业管理手段现代化目前就是以电子计算机为中心的,包括计控、显示、监控、通讯及办公等手段的现代化。企业管理手段现代化可极大地提高管理效能,加快整个企业管理现代化的进程。这是由于电子计算机具有计算准确、快速储存、综合分析、自动控制等功能,因此,把它用于管理,不仅可以节约管理劳动,更重要的是有助于及时而有效地对生产经营活动进行管理,实现生产过程的最优控制。

5. 企业管理人才现代化。

管理人才是企业管理现代化的核心,没有大批具有现代化的管理知识、丰富的实际经验、头脑敏锐、视野开阔、善于吸收国内外先进科学技术成果和管理经验的开拓型人才,就不可能有企业管理的现代化。为此,首先要建立起一支包括厂长、总工程师、总经济师、总会计师和党委书记在内的、门类齐全、成龙配套的社会主义经济管理干部、技术干部、政工干部的队伍,其次还要培养大批熟练掌握本专业的现代化经营管理知识和技能的专业管理干

部,最后还要加强对生产工人特别是班组长和关键岗位上生产骨干的培训。

第三节 工业企业管理组织结构形式与领导制度

一、管理组织的原则

管理组织就是人们为达到共同目的而使全体参加者通力协作的一种有效形式。建立和健全企业的管理组织,是实行有效管理的重要前提。

管理组织的建立和健全不是随意性的,而是根据一定的原则来进行的。只有这样,才能使管理组织发挥应有的作用,有利于企业目标的实现。建立和健全管理组织的原则主要有:

1. 有效性原则。

有效性原则要求企业的管理组织结构形式是富有成效的,它有助于而不是有碍于企业目标的实现。目标是全体职工在一定期间共同活动所要求达到的最终目的,一切管理组织的结构形式,组织机构的调整、增设、取消、合并都必须以是否对实现目标有利为衡量标准。

有效性原则还要求企业的管理组织必须是有效率的。为此,各机构具有明确的职责范围,具有良好的信息沟通渠道,有利于职工积极性与主动性的发挥等。

2. 统一指挥原则。

统一指挥原则是处理上下级之间关系的一条重要原则。上下级之间的上报下达;都要按层次,不得越级指挥,这就形成一个“指挥链”。在指挥和命令上,严格地实行“一元化”,即每个人只接受一个上级的命令和指挥并对他负责。谁命令、谁执行都很清楚,执行者要负执行之责,指挥者要负指挥之责。这样就避免多头领导造成下级无所适从的现象。

3. 管理幅度原则。

管理幅度是指一个单位的主管人员直接的、有效的指挥和监督下属的人数。首先,由于一个人的精力、时间、知识和能力的限制,决定了他所管辖的人数要有一定的限制,管理人数太多,超过了管理者有效接受的限度,不能及时对问题作出处理,就会影响工作。其次,管理幅度对管理层次有影响,在其他条件不变的情况下,管理幅度增大,则管理层次可相对减少;反之,则增加。而管理层次又与信息沟通情况有关,管理幅度过小,不适当地增加了管理层次,使信息传递速度减慢,会影响处理问题的及时性;有时还由于层层传递,造成信息失真而影响处理问题的正确性。在确定管理幅度时,除了管理层次外,还要考虑处理问题的难易程度,协调工作量,管理人员的才能,领导人员是否愿意授权等因素。

4. 管理层次原则。

管理层次取决于组织的规模、管理工作量及管理幅度。组织上人数多,管理工作量大,在相同的管理幅度下,管理层次必然增多;反之,则层次减少。从管理的质量和效率看,管理层次不宜过多。

5. 专业化原则。

专业化原则是指将管理组织的业务予以划分并在尽可能的范围内由专职人员担当。专业化划分可按职能、按工艺过程、按地区、按生产设备、按产品、按用户等划分。

6. 权责对等原则。

权是执行任务时的决定权,责是应尽的义务。在实际工作中,如果有责而无权,责是无法完成的;如果有权而无私,则有瞎指挥、滥施其权的危险。在组织设计中,既要明确规定

每一管理层次和各个职能机构的职责范围，又要赋予完成其所负职责所必需的管理权力，职责与权力必须一致。

7. 协调原则。

协调原则是管理组织的一条重要原则，只有把整体中的具体任务或职能协调起来，才能取得良好的效果。

整个组织结构的指挥链以及每一个附属的职能参谋之间都要符合协调的原则。前者称为纵向协调，后者称为横向协调。

二、企业组织结构形式

根据企业的内部条件和外部环境，按照科学的组织结构原则，选择合理的组织结构形式，有助于正确解决企业纵向上下级层的划分和职权分配、横向平行层级职能参谋部门责权划分及相互关系，从而充分发挥管理功能，为完成企业的目标提供组织保证。合理的企业组织结构形式，一直是企业家和企业管理学者不断探索的重要课题。由于管理变量多而复杂，企业组织结构形式不可能有适合任何时候、任何条件的万能的固定模式。影响企业组织结构形式的主要因素有：①行业特点；②生产规模；③生产技术的复杂程度和生产的专业化水平；④市场需求和服务对象的变化；⑤企业管理水平；⑥社会情况等。

从国内外的实际情况来看，主要有六种组织结构形式：

1. 直线式组织。

企业组织从最高级层到最低级层按纵向垂直责权系统建立的一种组织形式（见图1-3），各级层领导人对所属单位的一切问题负责。

这种组织形式，其优点——结构简单、责权分明、指挥统一，工作效率高；其缺点——无专业管理分工，各级层领导者必须具备各种管理业务知识和技能、亲身处理各种业务。它一般适用于规模较小、产品单一、工艺过程简单、管理变量少和没有必要按职能实行专业化管理的小型企业。

2. 职能式组织。

按划分的管理职能建立责权系统的一种组织形式（见图1-4）。它的主要特点是，按专

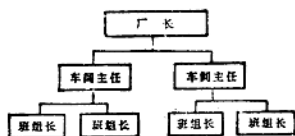


图1-3

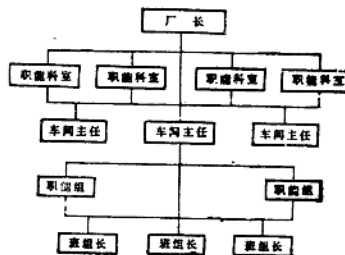


图1-4

业分工设置职能机构或人员，除协助所在级层的领导人外，同时有权在自己的职责范围内向下一级层的领导人或作业人员发布命令和下达指令。因此，下一级层的领导人除了服从上一级领导人的指挥外，也服从上一级层的职能机构和人员的指挥。这种组织形式，其优点——能够适应现代工业生产技术比较复杂和管理分工比较细致的特点，能够发挥职能机构的专业管理作用；其缺点——多头领导，号令不一有碍对企业生产经营活动的集中统一指挥，不利