

企业与项目管理

王定山
编著



中国地质大学出版社

前言	(1)
一、企业管理的目的和作用	(1)
二、企业管理者的知识素养	(1)
三、技术与管理	(2)
四、管理与企业改革	(3)
第一章 企业管理的基本概念体系	(4)
§ 1-1 社会主义工业企业	(4)
一、社会主义工业企业的定义	(4)
二、社会主义工业企业的特征	(4)
三、我国的社会主义工业企业	(5)
§ 1-2 工业企业的构成要素及管理对象体系	(7)
一、工业企业基本构成要素	(7)
二、工业企业管理对象	(7)
§ 1-3 工业企业的素质体系	(8)
§ 1-4 工业企业管理的职能体系	(9)
一、预测、决策和计划	(9)
二、组织、领导和指挥	(9)
三、监督、协调和控制	(9)
四、激励、教育和培养	(9)
五、挖潜、创新和改革	(10)
§ 1-5 工业企业管理的任务体系	(10)
一、发展生产	(10)
二、追求技术进步	(10)
三、增长经济效益	(10)
四、提高企业素质	(10)
五、培养开发人才	(10)
六、创建高度物质文明和高度精神文明的社会主义企业	(10)
§ 1-6 工业企业管理的内容体系	(11)
§ 1-7 工业企业管理方法体系	(12)
一、行政方法	(12)
二、经济方法	(12)
三、法律方法	(12)
四、教育方法	(13)
五、民主方法	(13)
六、系统工程方法	(13)
第二章 管理系统工程概述	(14)
§ 2-1 系统思想	(14)

一、系统的定义	(14)
二、系统的形态	(14)
三、系统的特性	(15)
四、系统整体优化趋势	(16)
§ 2-2 系统工程的概念	(16)
一、工程(Engineering)的概念	(16)
二、系统工程的定义	(16)
§ 2-3 系统工程的技术理论基础	(17)
一、运筹学	(17)
二、概率论与数理统计	(17)
三、控制论	(18)
四、信息论	(18)
§ 2-4 系统工程的方法	(18)
一、系统工程三维结构	(18)
二、系统工程活动矩阵	(19)
三、系统提问分析法与解决问题的技巧	(19)
四、因果分析图法	(20)
五、排列图(ABC 分析)法	(21)
六、事件树与故障树分析法	(21)
§ 2-5 企业管理系统工程	(22)
一、企业管理系统要素	(23)
二、企业管理系统的基本工作	(23)
三、企业管理系统工程的应用	(23)
§ 2-6 项目管理与项目法施工	(24)
一、项目	(24)
二、项目管理(Project Management)	(24)
三、建设项目与施工项目	(25)
四、建设项目管理与施工项目管理	(25)
五、施工项目管理与项目法施工	(26)
第三章 企业管理基础工作	(27)
§ 3-1 企业管理基础工作的特点和作用	(27)
一、企业管理基础工作的特点	(27)
二、企业管理基础工作的作用	(27)
§ 3-2 信息工作	(28)
一、信息管理系统	(28)
二、信息系统的功能	(28)
三、企业基础信息工作	(29)
四、对管理信息系统的要求	(30)
§ 3-3 标准化工作、定额工作、计量工作与规章制度工作	(30)
一、标准化工作	(30)

二、定额工作.....	(32)
三、计量工作.....	(34)
四、规章制度工作.....	(34)
§ 3-4 职工教育和班组工作.....	(35)
一、职工教育工作.....	(35)
二、班组工作.....	(36)
第四章 企业经营决策管理	(38)
§ 4-1 企业经营概述.....	(38)
一、经营的含义.....	(38)
二、企业经营类型转变趋势.....	(38)
三、我国企业转轨变型.....	(39)
§ 4-2 企业经营思想.....	(39)
一、全心全意为用户服务的观点.....	(40)
二、积极竞争的观点.....	(40)
三、开发创新的观点.....	(40)
四、提高经济效益的观点.....	(40)
五、遵纪守法、服从国家宏观指导的观点.....	(40)
六、热爱事业的观点.....	(40)
§ 4-3 企业经营的内外环境分析.....	(40)
一、企业经营的外部环境研究.....	(41)
二、企业经营的内部条件分析.....	(41)
§ 4-4 经营决策.....	(42)
一、经营决策与决策科学.....	(42)
二、企业决策的种类.....	(42)
三、决策步骤.....	(43)
四、决策的组织.....	(46)
五、决策中的情报信息.....	(47)
§ 4-5 企业市场营销.....	(47)
一、市场营销体系.....	(48)
二、目标市场.....	(49)
三、产品组合.....	(50)
四、定价策略.....	(50)
五、销售渠道选择.....	(51)
六、促销活动组合.....	(51)
§ 4-6 企业施工项目经营.....	(52)
一、工程建设程序.....	(52)
二、工程建设经营体制.....	(52)
三、招标方式.....	(54)
四、招标、投标程序.....	(54)
五、施工企业夺标策略.....	(55)

六、施工企业工程承包合同管理.....	(56)
§ 4-7 投资经济分析与预测.....	(57)
一、投资经济分析基本概念.....	(57)
二、投资决策经济分析方法.....	(58)
三、决策预测中的定性分析方法.....	(63)
第五章 企业计划管理	(64)
§ 5-1 企业经营计划.....	(64)
一、经营计划的特点.....	(64)
二、经营计划的类型.....	(65)
三、经营计划的内容.....	(65)
四、经营计划的编制、执行和调整	(65)
§ 5-2 目标管理与经济责任制.....	(68)
一、目标管理的程序.....	(68)
二、目标管理与经济责任制.....	(69)
三、施工项目目标管理要点.....	(70)
§ 5-3 网络计划技术.....	(70)
一、网络图的构成.....	(70)
二、网络图编制规则.....	(71)
三、网络时间计算.....	(71)
四、关键线路.....	(73)
五、网络优化技术.....	(73)
六、实例.....	(74)
七、网络计划管理.....	(75)
§ 5-4 线性规划与计划管理的基本原则.....	(77)
一、经营计划中的线性规划.....	(77)
二、计划管理的基本原则.....	(77)
第六章 企业生产管理	(79)
§ 6-1 生产管理概述.....	(79)
一、生产过程.....	(79)
二、生产过程组织.....	(80)
三、生产计划与生产作业计划.....	(81)
四、生产控制.....	(82)
§ 6-2 工程项目施工控制.....	(83)
一、工程项目施工控制体系.....	(83)
二、施工准备工作控制.....	(84)
三、施工过程的控制.....	(85)
四、施工考核与竣工验收.....	(86)
§ 6-3 工作研究与成组技术.....	(86)
一、方法研究.....	(87)
二、工作测定.....	(89)

三、成组技术.....	(91)
§ 6-4 文明生产与安全生产管理.....	(91)
一、文明生产.....	(91)
二、逐渐深化的安全生产概念.....	(93)
三、事故机制.....	(93)
四、影响事故发生因素的相互关系分析.....	(97)
五、事故分析与控制.....	(99)
六、事故管理评价指标	(100)
七、环境管理	(101)
八、我国的安全生产方针与法规	(101)
§ 6-5 物资管理	(103)
一、物资供应计划	(103)
二、物资消耗定额的构成	(104)
三、物资储备(库存)的管理	(104)
四、仓库管理	(105)
五、物资管理分析	(106)
第七章 企业技术管理	(109)
§ 7-1 日常技术管理	(109)
一、操作管理	(109)
二、标准化管理	(109)
三、技术资料档案管理	(109)
四、工艺管理	(109)
§ 7-2 科学技术开发管理	(109)
一、技术开发的类型	(110)
二、产品技术寿命期研究	(111)
三、新产品的研制	(111)
§ 7-3 价值工程(Value Engineering)	(113)
一、价值工程的基本概念(价值与价值规律)	(114)
二、价值工程的指导原则	(116)
三、价值工程活动的程序	(116)
四、价值工程对象选择	(117)
五、功能分析	(118)
六、功能评价	(120)
七、构思创新与评价方案	(122)
八、价值工程活动组织	(122)
§ 7-4 质量管理	(122)
一、质量管理发展的三个阶段	(122)
二、全面质量管理	(123)
三、全面质量管理的质量保证体系和质量认证	(127)
四、质量管理中常用的统计监督方法	(129)

五、ISO9000《质量管理和质量保证》标准	(134)
§ 7-5 可靠性管理	(136)
一、可靠性概述	(136)
二、计量可靠性的参数	(138)
三、故障规律	(139)
四、开发设计阶段的可靠性问题	(140)
五、制造过程的可靠性问题	(142)
六、产品出厂后的可靠性管理	(143)
七、维修性	(144)
八、可利用率	(145)
§ 7-6 设备综合管理	(146)
一、设备管理发展历史	(146)
二、设备综合管理的要点	(147)
三、设备购置	(150)
四、设备的维护与修理	(151)
五、设备的折旧与改造更新	(154)
六、全员设备管理(TPM)制	(156)
第八章 企业财务管理	(159)
§ 8-1 资金筹集	(159)
一、筹资方式	(159)
二、筹资方式的合理选择	(160)
§ 8-2 资产管理	(161)
一、流动资产的管理	(162)
二、固定资产的财务管理	(164)
§ 8-3 成本和费用管理	(167)
一、产品成本和费用	(167)
二、降低成本和费用的措施	(169)
三、标准成本管理	(170)
§ 8-4 财务成果的核算	(171)
一、产品销售的核算	(171)
二、利润的核算	(172)
三、财务报表分析	(173)
四、企业财务评价指标	(173)
第九章 企业领导制度与组织管理	(176)
§ 9-1 企业领导制度与领导班子建设	(176)
一、领导制度	(176)
二、企业领导班子建设	(179)
§ 9-2 企业组织机构	(181)
一、建立组织机构的基本原则	(182)
二、企业管理层级和组织结构形式	(183)

§ 9-3 组织的评价与协调	(186)
一、如何衡量组织工作	(186)
二、组织的协调	(187)
§ 9-4 专业管理委员会组织及其工作推进	(190)
一、专业管理委员会	(190)
二、依靠组织推进工作	(191)
§ 9-5 项目管理组织及其运行	(192)
一、施工企业矩阵式组织及其运行	(193)
二、项目经理负责制	(194)
第十章 企业劳动人事管理	(196)
§ 10-1 概述	(196)
§ 10-2 定员编制和劳动组织	(196)
一、劳动生产率	(196)
二、编制定员	(197)
三、劳动组织	(198)
§ 10-3 劳动报酬	(199)
一、工资形式	(199)
二、奖金	(201)
三、津贴	(201)
四、职工生活福利	(201)
第十一章 企业思想行为观念培育管理	(202)
§ 11-1 概述	(202)
§ 11-2 企业的奖惩激励	(203)
一、韩非论奖惩	(203)
二、企业的奖惩原则	(204)
三、奖惩审势	(205)
§ 11-3 思想政治工作	(205)
一、思想政治工作的重要性	(205)
二、思想政治工作的根本目的和任务	(206)
三、思想政治工作在企业中的地位和作用	(206)
四、思想政治工作的基本内容	(206)
五、企业思想政治工作的任务	(206)
六、企业思想政治工作的基本原则方法	(207)
§ 11-4 行为科学简介	(208)
一、有关人的需要、动机和激励问题	(208)
二、管理中的人性问题	(208)
三、关于企业领导方式的问题	(209)
四、小结	(210)
§ 11-5 企业文化建设	(211)
主要参考文献	(212)

管理同人类一样古老。人类从动物中一分化出来,就具有两个特征:一是用工具进行生产活动;二是人群的生产活动是有组织的。这说明:人类在产生的过程中就实行管理。足以见管理历史的悠久源长。

管理贯穿、渗透于人的一切活动之中。任何人都必然要把有限的资源:包括时间、精力、钱、物、知识和技能,分配给众多的、互相竞争、难以满足的需要和不断产生的欲望。为此而进行的活动都可以称之为管理。由此,可以从现实社会的整个横断面上感受到管理的触角。

国家、政府、政党、军队、工业、农业、商业、科学、教育、卫生……各种事业、企业以及群众团体等人群的巨大的社会活动,无不需管理。在纷繁变化的管理活动中,既有共性,又有个性。人类社会的复杂多样性,也就决定了管理的复杂多样性,在众多的管理当中存在着企业管理这样一支新枝。因为,比起其他社会群体来,企业无疑是一颗新星,它虽然诞生只有数百年,但对企业管理的研究却后来居上,在本世纪初已经成为一门独立的学科,这就是“企业管理学”。当代,经济已经成为国际间斗争的焦点,科学技术迅速进步,系统理论在管理中广泛应用,世界范围掀起的改革浪潮,都正在促使企业管理迅猛发展。

一、企业管理的目的和作用

企业管理的目的是要探索并研究企业管理的客观规律,并依据这些规律去管理好企业,促使企业健康成长,取得最好的效益。

企业中具有代表性的是生产企业,它们是现代生产力的代表,它的活动涉及到人类社会的所有领域,并贯穿于人类社会的基本矛盾之中。因此,企业管理就要涉及到生产力、生产关系和上层建筑诸领域,并且卷入生产力与生产关系、经济基础与上层建筑这两对人类社会的基本矛盾之中。

在生产力方面,企业管理主要是研究企业生产力的配置与发展,即怎样科学地配置企业所控制的劳动力、劳动工具与劳动对象,提高企业的经济效益,促进生产力发展。在生产关系方面,主要是研究并处理好企业内外的各种关系:包括企业与客户、企业与国家、企业与地方、企业与企业之间的经济关系,企业内部人与人的关系,分配关系、组织机构、管理体制等问题;研究如何调动各方面的积极性,争取企业最大的效益。在上层建筑领域方面,主要研究企业如何贯彻党和政府的方针、政策、法令、计划,搞好社会主义物质文明与精神文明建设,维护社会主义生产关系,促进企业周围社会的繁荣昌盛,并促进社会主义制度的巩固和发展。

科学技术是第一生产力。生产企业管理的内容很大一部分属于生产力范畴,企业管理本身就属于科学技术,因而属于第一生产力。

企业管理还有调整发展生产关系,稳定、巩固并推进上层建筑发展的作用。因此,对于推进我国社会主义建设,维护并发展社会主义制度,企业管理具有重大的作用。

由于企业管理涉及生产力、生产关系、上层建筑诸领域,所以,企业管理科学既要研究和揭示企业在这些领域中管理活动一般的规律性,又要利用其它科学在这些领域中取得的成果,研究并揭示企业管理的特殊规律性。因此,企业管理者必须学习企业管理科学知识。

二、企业管理者的知识素养

为了管理好企业,企业的管理者应该勤奋好学,日积月累,不断地丰富自己的知识与增长才干。

(1)企业管理者需要学习哲学,自觉地运用辩证唯物主义和历史唯物主义作为思想指导。只有用正确的哲学思想为指导,企业管理者才能在茫茫商海(市场)中驾驭企业闯过市场竞争的“迷雾风险、暗礁浅滩”。为此要学习辩证唯物主义和历史唯物主义的基础知识。如果能够精读一些经典哲学著作,则可能会取得意想不到的效果。譬如:毛泽东著的《实践论》、《矛盾论》,我国古典哲学著作《周易》、《老子》(即《道德经》)等。这些经典著作篇幅甚短而博大精深,管理者如果能在企业管理的实践中不畏艰难,反复精读,周密思考,深刻领悟,就会其用无穷。

(2)企业管理者要在学习专业知识的基础上,博览群书,广泛吸收和运用多种学科的科学知识。现代每一个企业都从事一定的行业,在每个企业内部,管理者大多有专业分工,企业管理者要成为所从事专业的行家,才能管理好企业。同时,企业管理还涉及到企业活动的的所有社会领域,因而要以马克思主义的哲学、政治经济学、科学社会主义为指导,还要广泛吸收经济学、社会学、法学、心理学、自然科学以及有关的现代科学技术,如系统论、控制论、信息论、电子计算机的应用等。将这些科学知识综合有效地运用到企业管理中,使其成为管理企业的思想方法和工具,解决企业发展中的问题。

(3)管理企业还必须符合我国的国情,因此要从我国的悠久文化中汲取营养。企业在我国诞生虽然只是近代的事情,但我们中华民族却创建了一个有着灿烂悠久文化历史的文明古国。在数千年的社会阶级斗争、生产斗争中,在政治、军事、经济各方面积累了大量的管理知识。例如:我国古代的儒家、墨家、道家、法家都有许多关于管理的著述,还有《孙子兵法》等诸多兵书,甚至《三国演义》、《水浒传》、《红楼梦》等优秀古典小说中都饱含有大量的管理知识。经过科学地整理后这些知识中有许多是可以用于企业管理的瑰宝。这些知识源于中华民族的悠久文化,是发展具有中国特色的社会主义企业管理所不可缺少的,需要发掘、整理,取其精华,去其糟粕,古为今用。

(4)企业管理者还必须向外国近代企业管理学习。经济发达国家,他们的近代企业历史久于我国,长期以来在激烈的市场竞争中又极重视研究企业管理,向管理要效益,因而成果累累。其中有许多是属于企业管理中具有共性的科学内容,可以取来为我所用;有些属于社会制度不同、民族文化不同的正反两方面的管理经验和教训,也可以引为借鉴。

更为重要的是,企业管理者在改革开放中要善于将上述各方面的知识,综合运用到企业管理的实践中,用以总结、整理我国企业自身创造的新鲜经验,将其上升到理论高度,指导创建出高效益的社会主义现代企业,努力创造出更先进的具有我国特色的社会主义企业管理。

三、技术与管理

在现代企业中,关于技术与管理的关系,存在着针锋相对两种看法:

“三分管理,七分技术!”——许多技术人员喜欢这样说。

“三分技术,七分管理!”——有些管理者总爱这样强调。

如果上述看法针对的只是各自负责的那一部分工作,这可能都是对的,但作为企业整体究竟应该怎样处理技术与管理的矛盾呢?

企业能否占领市场,主要取决于技术。因为技术决定了企业能否提供用户满意的产品。技术不行,产品的品种或者质量用户不满意,企业就会失去市场。失去市场企业就难以生存。

企业的效益,则主要取决于管理。管理不善,企业就不能盈利,甚至亏损。亏损或长期无利,企业就要倒闭。

可以把技术与管理譬喻为支撑企业前进的两条腿。在市场竞争中,当企业的技术已经落后,而管理较好时,企业的领导者就要“三分管理,七分技术”,重点解决技术问题,促使技术能

够占据市场优势。而当技术已经占据市场优势,企业的管理相对落后时,企业的领导者就要把工作重点移到管理上,“三分技术,七分管理”,使管理能够适应市场竞争的需要,以发挥企业的技术优势。企业的管理者就是用这种不平衡的方法,追求技术与管理在运动中新的平衡,推动企业不断前进。这就是毛泽东同志所倡导的“抓住主要矛盾的主要方面”、“两条腿走路”的工作方法。

在市场竞争日趋激烈的环境中,企业急需既懂技术又能进行有效管理的人才。例如:高科技企业的领导者,实施项目管理的项目经理,就需要由企业所属行业或工程主要专业的专家担任。由于工程技术人员需要有扎实的数理基础,业务精通,技艺高超,具有解决专业技术问题的超群能力,这种能力要求能用严谨求实的科学态度找出技术问题的因果关系和解决办法。而管理人员则要有见微知著,审时度势,摸清企业的脉搏,动员全体人员敬业创业,艰苦奋斗的能力。人能尽其才则百事兴。能把这两方面结合起来的领导者的作用,是只精于某一方面的人才所不能比拟的,也是一个技术人才再加一个管理人才所不能替代的。但是,由于上述差异,尤其是传统分工过细的影响,使得这种综合人才难以寻找。这需从学校就要注重综合教育,企业也要创造条件,使人才能够得到全面锻炼。

企业中的工程技术人员,与学校和科研单位的学者专家们不同,他们的工程技术意图必须通过与管理者和工人组成的集体共同行动才能实现。工程技术人员也必须通过对管理的了解,努力使技术意图符合企业的经营需求,才能为企业创造效益。大多数企业中的技术人员实际在从事技术管理工作。然而在过去相当长的时期内,我国工程技术人员不学习管理科学,或者学之甚少,因而被认为是“半个工程师”。至今也还有不少的工程技术人员鄙薄管理。因而当前必须强调工程技术人员潜心钻研管理知识,掌握管理技能,才能大有作为。

四、管理与企业改革

经过 17 年的改革实践,我国的企业已经有了长足进步,特别是数以十万计的国有企业,分布在各个领域,企业规模、技术水平、生产社会化程度,以及它们在国民经济中的地位和作用不大相同,在国内外市场竞争中得到发展壮大。然而却有过多的国有企业至今效益欠佳,一个重要的原因就是企业管理跟不上改革的步伐,缺乏竞争活力。我国原有企业都是在社会主义计划经济体制中成长的生产型企业,企业领导者既无社会主义市场经济体制下经营企业的经验,也缺乏这方面的知识,怎样能引导企业进入社会主义市场经济体制的航线中去呢?

改革涉及到每个人的利益。即使有精明的企业领导者,但是企业职工疑虑重重,不能群策群力,甚至反对领导者的正确决策,企业又怎么能管好搞活呢?因此,伴随着深化改革,扩大开放,企业领导者对企业管理再学习,对广大职工普及企业管理知识,在企业发起学习和研究企业管理的热潮,勇于探索,对于加大改革力度,增长企业的效益是十分有益的。撰写本书正是希望为普及企业管理知识、提高企业与项目管理水平尽一份力。

本书的大部分内容是编著者在中国地质大学勘察建筑学院(原探矿工程系)十多年教学实践中和深入改革中的企业学习、探索而积累的。特别要提出的是承蒙江西地质基础公司廖光华经理和熊茂平总工程师为本书提供了宝贵的实践经验、建议和资料;中国地质大学出版社吴巧生编辑辛勤地工作,使本书得以出版,特在此致以衷心感谢。

恳请专家、读者批评指正。

王定山

1995 年 11 月

企业管理的基本概念体系

企业是具有独立法人地位的经济组织实体,是市场上资本、土地、劳动力、技术等生产要素的提供者或购买者,又是各种消费品的生产者和消费者,因而是十分重要的市场主体。为了便于较深入地说明企业与管理相关的特性,在此以代表先进生产力的工业企业为典型予以讨论。

§ 1-1 社会主义工业企业

一、社会主义工业企业的定义

社会主义工业企业是以生产资料社会主义公有制为基础,应用现代科学技术,从事工业商品生产经营的经济实体。它拥有一定的有形及无形资产,以盈利为目标,是在社会主义市场经济体制中具有独立、自主、平等权力和相应义务的经济法人。

上述概念,有以下四点需要注意:

(1)社会主义工业企业建立在生产资料社会主义公有制的基础上。在社会主义企业中劳动者与生产资料直接接合,掌握生产资料的所有权与支配权,成为企业的主人。它同生产资料私有,劳动者为资本所雇佣,处于被剥削、被统治地位的资本主义企业有着本质的区别。

(2)社会主义工业企业,应用现代科学技术进行工业生产。它的生产工具主要是现代机器设备,根据机器体系的要求,科学地、广泛细致地进行劳动分工协作,组成人/机系统,使生产劳动高度社会化,因而不同于个体手工劳动。

(3)社会主义工业企业,是以销售自己生产的工业产品或以从事工业性劳务活动(所谓劳务是指不以产品,而是以为社会提供劳动服务而获取报酬的活动)的收入抵偿支出,谋求盈利,为国家提供税金,也为企业自身的发展积累资金的经济组织。它是国民经济有机整体的细胞,是国民经济最基本的组织单位。它不同于不谋求盈利的行政机关、学校等事业单位,也不同于从事其他经济活动的农业、商业、金融等企业。

(4)社会主义工业企业,拥有一定的资产,自主经营,独立核算,是具有一定的权力和义务的经济法人。因此它与一般的工厂不同。工厂是社会劳动分工中的一个生产技术机构,只有具备经济法人资格的工厂才能称为工业企业。由一个工厂组成的企业称为单个工厂企业;由多个工厂组成一个经济法人的企业称为多厂企业。多厂企业的组织形式是专业性公司或者联合公司,它以总厂或者公司作为经济法人。法人代表则可由厂长、或者经理担任。

明确什么是社会主义工业企业,是对它进行经营管理的出发点。

二、社会主义工业企业的特征

工业企业是一定生产力和生产关系的统一体。它既是社会生产力的承担者,又是社会生产关系的体现者。因而社会主义工业企业的特征必须从生产力和生产关系两个方面,即从它的自然属性和社会属性两个方面来分析和认识。

从生产力方面看,现代工业企业有以下基本特征:

(1)大规模地采用现代设备和机器体系进行生产,为了满足人民群众(顾客)日益增长的需要以及企业间激烈的竞争,而追求技术进步,不断地、系统地将科学技术应用于生产。

(2)现代工业企业的内部分工受机器设备生产线的制约,分工广泛、细致、协调,使生产劳动高度社会化。因此,在生产经营管理中,实行高度集中的统一指挥,成千上万的劳动者必须服从一个统一意志,这是任何一个企业进行社会化大生产的客观要求。

(3)必须科学地、合理地组织生产,使生产过程具有高度的比例性和连续性。随着科学技术进步、高技术和集约化劳动,要求每一个劳动者要具有丰富的科学知识、熟练的专业技能和高度的责任心和主动性。

(4)工业企业必须具有适应外部环境变异的能力,建立广泛、密切的外部联系。工业企业必须满足社会,尤其是市场对新产品的需求。现代科学技术进步,促使生产专业化的发展,使得企业之间形成既分工协作,又互相竞争制约的复杂关系。工业企业不断生产并更新产品,同时又不断地购进各种各样的原材料。这些都促使工业企业之间、工业企业与商业、农业、金融企业……以至于整个社会都产生了更为广泛、密切、复杂的联系。

现代工业企业属于生产力范畴的上述特征,是工业企业的根本特征,它总是连续不断地由低级向高级发展,推动着社会进步。无论是社会主义现代工业企业,或者资本主义的现代工业企业,在生产力方面的特征,基本上是相同的。区别现代工业企业社会制度的本质属性,需要从生产关系方面来观察。

从生产关系看,社会主义工业企业同资本主义工业企业的本质区别在于以下四点:

(5)社会主义工业企业建立在生产资料公有制的基础上,劳动者是生产资料的所有者,掌握生产资料的所有权;同时,劳动集体成为企业的经营者,对企业的生产资料还拥有支配权,使劳动者直接与生产资料相结合。这样就改变了资本主义制度下“死劳动”(生产资料)统治“活劳动”(劳动者)的现象,从而极大地激发出劳动者的主观能动作用,以创造更高的生产力水平。

(6)社会主义工业企业实行各尽所能、按劳分配的原则。劳动者的收入取决于企业经济效益和个人的劳动贡献。

(7)社会主义工业企业实行民主集中制的管理原则,在实行职工群众当家作主的民主管理的基础上,实行高度集中的厂长(经理)负责制。

(8)社会主义工业企业生产的目的是为了满足不同人民日益增长的物质和文化生活的需要,发展社会主义经济,加速社会主义建设。企业不仅要建设高度的物质文明,还必须努力建设高度的社会主义精神文明。企业要努力提高职工的专业技术水平和科学文化水平,提高职工思想、政治、道德素质,培养又红又专的共产主义新人。稳定、巩固和促进社会主义上层建筑的发展。

社会主义工业企业的上述属性,决定了我国企业管理和企业改革的发展方向。

三、我国的社会主义工业企业

1. 我国社会主义工业企业的基本形式

社会主义作为由资本主义向共产主义过渡的历史阶段,尤其在其初级阶段,必然是多种所有制并存,保留有少量的私有制,而公有制占据主导地位。所以,属于公有制的社会主义工业企业,根据所有制关系,在我国目前有三种形式,即:

(1)全民所有制工业企业。

(2)集体所有制工业企业。

(3)混合所有制工业企业。所谓混合所有制工业企业,就是由国有或集体所有制资产控制的,由国有资产、集体所有资产、个人资产或者外国资产组成的股份制企业。

2. 我国国有工业企业的经营形式

企业的资产属于国家所有,即全民所有制企业,由我国各级政府代表国家行使企业的财产所有权。国有企业的经营方式,经过实行所有权与经营权分离的原则进行改革,已经出现了四种经营管理方式:

(1)国有国营形式:一些大型工业企业和少数特殊部门如邮电、铁路、国防工业等仍然由国家经营。

(2)国有私营形式:一些小型工业企业实行个人承包或者租赁经营。

(3)国有群营形式:大量的工业企业由所有者授权企业职工所组成的劳动者集体承担经营者的权利和义务,构成法人集团。厂长或者经理则是法人代表,代表劳动者集体向国家、社会和企业财产所有者负责。

(4)公司制企业:随着社会主义市场经济体制的建立,我国公司制企业正在发展。公司制是市场经济国家大中型企业普遍采取的经营管理形式,特别是其中的股份有限公司,是一种最为成熟的大中型企业组织制度。股份有限公司是指注册资本由等额股份构成,并通过发行股票(或股权证)筹集资本,公司以其全部资产对公司债务承担有限责任的企业法人。我国《股份有限公司规范意见》规定公司股东至少三人;公司的帐目必须公开,实行所有权与经营权分离;公司最高权力机构是股东大会,由股东大会委托董事会负责处理公司重大经营管理事宜;董事会聘任公司经理,负责公司日常经营管理;公司还设立监事会,对董事会和公司经理的工作进行监督。公司制有利于在所有者、经营者和劳动者之间建立互相激励、互相制衡的机制。

随着社会主义市场经济的发展与成熟,在改革中必将会创造出更适应于我国社会主义制度的企业经营的新形式。

3. 我国社会主义工业企业的权利与责任

为了推动全民所有制企业进入市场,增强活力,提高经济效益,1992年7月国务院颁布了《全民所有制工业企业转换经营机制条例》,该条例授予企业经营权,规定了企业的变更和终止、企业自负盈亏的责任、企业与政府的关系和法律责任。

(1)企业的经营权:全民所有制工业企业对国家授予其经营管理的财产(企业财产)享有占有、使用和依法处分的权利。企业按照国家规定的资产经营形式,依法行使经营权。企业的经营形式是指规范国家与企业责、权、利关系,企业经营管理国有资产的责任制形式。企业还享有以下权利:生产经营决策权;产品、劳务定价权;产品销售权;物资采购权;进出口权(具备条件的企业,经政府有关部门批准,还可享有进出口经营权);投资决策权;留用资金支配权;资产处置权;联营、兼并权;劳动用工权;人事管理权;工资、奖金分配权;内部机构设置权;拒绝摊派权。企业的上述经营权受法律保护,任何部门、单位和个人不得干预和侵犯。

(2)企业的责任:与工业企业的经营权相应,企业承担有自负盈亏的责任和法律责任。企业以国家授予其经营的财产承担民事责任。企业必须坚持工资总额增长幅度低于本企业经济效益(依照实现利税率计算)增长幅度,职工实际平均工资低于本企业劳动生产率(依据净产值计算)增长幅度的原则,建立分配约束机制和监督机制。由于经营不善造成经营性亏损,或者违法经营,厂长、其他厂级领导和职工应当根据责任大小承担相应责任,给予经济处罚;并依照法律、法规对企业给予相应的行政处罚;构成犯罪的,由司法机关依法追究刑事责任。

§ 1-2 工业企业的构成要素及管理对象体系

一、工业企业基本构成要素

现代工业企业进行生产经营活动必须具有四方面的因素：一是每个企业都必须有一定量的、较为稳定的生产任务，任务的完成具有时间规定性；二是必须拥有完成生产任务的人力、物力、财力和场地等有形资产；三是必须具备使生产任务与有形资产结合运动的生产经营管理信息和促进企业发展的科学技术；四是必须有指引企业健康成长、克服艰难险阻、长盛不衰、使企业形成内部凝聚力和对用户具有永恒的魅力企业思想行为观念。这是现代工业企业的无形的巨大财富(图 1-2.1)。

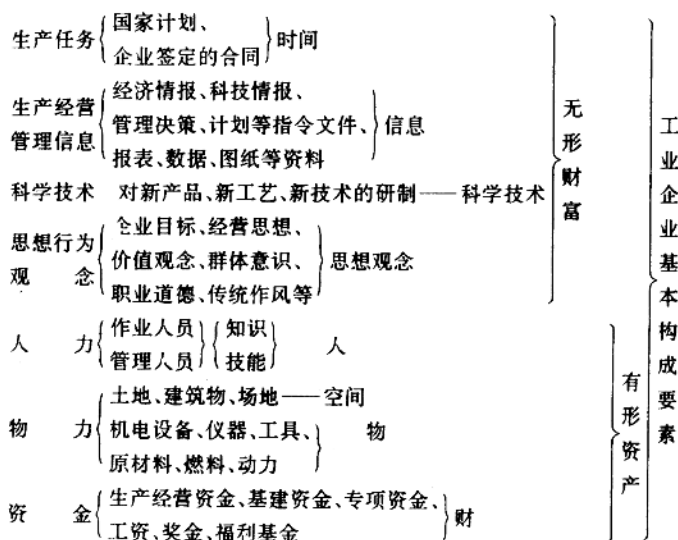


图 1-2.1 工业企业基本构成图

二、工业企业管理对象

工业企业拥有的时间、空间、人、财、物、信息、技术、思想行为观念这些基本要素，形成了企业管理的对象。因此，可以把工业企业管理分解为八个方面：

(1)对时间的管理。时间对于企业就是金钱。竞争要求能以新产品先期占领市场；客户要求按期交货；企业的资金要加速周转，才能盈利；企业的每一分钟如果没有因为收入而盈利，就要由于支出而亏损。因而企业要通过管理争分夺秒，千方百计地提高效率。

(2)对空间的管理。现代工业企业，因为各种因素的影响，只能拥有有限的空间。在有限的空间中，布置厂房、道路，安装各种设备，以进行生产经营活动。如何既高效地生产与工作，又要保障安全和优美的工作环境，这就需要对空间进行科学的管理。

(3)对人的管理。企业的一切有形与无形的财富(即构成要素)都要由人掌握，由人来管理。所以对人的管理是企业一切管理的核心。

(4)对财的管理。企业对其所有的构成要素都要支付资金，企业的一切产出也要以资金的

形式收回。在商品经济中一切事物的价值都以金钱来计量。如何能使收入大于支出?因此,任何企业都非常重视管理金钱收支的财务工作。

(5)对物的管理。投入原材料,经过设备加工生产出产品。企业的整个生产活动就表现为物流。投入要有定额,产出要进行计量,整个有关生产的管理都是对物的管理。对物的管理是企业管理中最经常、大量的工作。

(6)对信息的管理。无论是企业为了寻求客户、取得生产任务进行的经营,还是企业内外各种要素运动的结合与协调,都必须依靠信息,信息流构成了企业的神经系统。现代企业无不重视对信息的管理。

(7)对科学技术的管理。技术是科学知识在生产中的应用。科学技术是第一生产力,是企业生存竞争的性命之宝。科学技术是无形的,在企业中它不仅仅只是研制新产品、新工艺、新技术,而且还注入于所有的构成要素之中,使它们具有活力,而成为工业企业的灵魂。例如,现代工业企业的人就必须具备一定的科学知识和某种专业技能。现代工业企业越来越依赖于技术进步,所以也日益重视对科学技术工作的科学管理。

(8)思想行为观念的培育和管理。企业的思想行为观念包括有:企业的行为规范;领导干部、先进人物和先进集体的榜样作用;职业理想、职业道德、职业纪律;优良的传统作风;企业目标;企业经营思想;企业精神;社会主义价值观念和群体意识;集体主义团结、协作、顾全大局的品德等。这是企业凝聚内外力量、调动一切积极因素、克服激烈竞争中必然遇到的一切风险、指引企业健康发展、长盛不衰的精神力量。任何一个组织,一个人群团体,要能经受历史的各种考验,长期存在都必须有统一的、坚定不移的指导思想。对于一个企业,先进的、能够适应社会进步、经济发展而不断革新的思想行为观念尤为重要。企业的领导者必须居安思危,改革图永昌,要身体力行,认真培育引导,通过有效的管理,使企业的思想行为观念不断地进步、完善、发展、充实、革新。否则一旦失去精神支柱就可能遇到挫折,导致企业的终止。

对以上八方面的每一领域,都要求有专门的管理技巧、知识和兴趣。在实际管理工作中更要把这八个方面有机地结合起来,使之平衡,形成一个和谐的体系。否则,整个企业就会陷入困境。

§ 1-3 工业企业的素质体系

工业企业人、财、物等构成要素拥有的数量,构成了企业的规模。而对企业构成要素八个方面的管理,使之互相协调、匹配、充分发挥作用,形成了企业从事生产经营活动的能力。用人格化的说法,就把企业的这种内在活力称之为企业的素质。企业的素质一般包括以下三个方面:

(1)经营管理素质。主要是指合理地组织企业的供、产、销、人、财、物各要素以形成有效的生产经营活动。企业必须具备市场预测、调查、经营决策、产品开发、制造、销售与技术服务等本领,以增强企业适应外部环境的能力,使企业生产经营活动取得最佳的综合效果。当前,我国实行经济对外开放、对内搞活的方针,国内外市场竞争日趋激烈,经营管理素质的好坏,直接影响到企业的生存与发展。

(2)技术素质。主要是指设计、工艺、设备、工装和原材料综合利用等方面的能力与水平。企业新产品的开发能力、产品质量的高低都取决于企业的技术素质。它是企业竞争能力的决定性因素。

(3)人员素质。企业人员的素质包括:企业领导层的素质、中层干部的素质和一般职工的素

质。领导层的素质在企业人员素质中占有主导地位。主要表现在领导者的决策能力、用人能力及对时间的支配能力。中层干部的素质重要的是要有全局观念、组织实施决策并协调各方面关系的能力。职工队伍的素质主要反映在业务技术水平、科学文化知识和思想道德观念及工作的责任心等几个方面。企业职工的素质是企业生产经营能力与技术进步的保证。

企业以上各方面的素质,有机地、综合地、整体地发挥作用,形成企业生产经营,适应企业外界环境变化的应变能力。它们随着企业的发展不断地变化着。企业管理的长远目标之一,就是要努力提高企业的素质。

衡量企业素质的主要标志是企业的经济效益,尤其是指企业长期的、稳定的效益水平。

§ 1-4 工业企业管理的职能体系

要提高企业的素质,必须对企业实行有效的管理。为了对企业实行有效的管理所必须具备的基本功能,就叫做管理的职能。归纳起来,现代企业管理的具体职能一般包括以下几种。

一、预测、决策和计划

一般认为这是企业管理的首要职能。企业需要根据对外部环境情况及内部的发展条件进行调查,收集情报和信息,据此分析发展趋势,进行预测,根据预测确定目标、方针和程序,做出决策,制定出计划,并将计划指标分解落实到各级组织及个人,认真执行计划,以保证实现企业的决策目标。

二、组织、领导和指挥

由人群形成的企业,必须有良好的组织、分工合作、灵敏的指挥系统和正确的指挥,才能按照决策目标和计划步调一致地行动。现代企业尤为重视领导的作用。因为,固有观念的“指挥”含有控制、安排、贬低、约束和强制服从之意,而“领导”则含有调动积极性、诱导、培养、协商、帮助排除障碍并促使发展的意思。因此更适于现代企业的管理。

三、监督、协调和控制

企业在计划执行过程中,需要跟踪检查,了解实际执行情况,分析目标、计划、规章制度、各类标准的实施程度,这就是监督。企业一般依靠统计、会计和业务监督三种手段进行监督。根据监督中发现的问题、反馈的信息进行控制,保证决策计划目标、准则的准确执行,或者根据实际情况修订计划。企业在运行中产生各种矛盾、摩擦,因此需要对各个组织,上、下、左、右,内部和外部的关系进行协调,以保证企业的正常营运。

四、激励、教育和培养

企业必须调动职工的积极性,使所有的职工都按照企业的目标方向和计划去活动,并且限制一切妨碍企业目标与计划实现的消极活动,这就需要激励。激励作为心理学的术语,是指激发人的动机的心理过程。通过激励刺激,使人处于一种兴奋状态中。这一概念用于管理中,就是通过奖励或惩罚手段,调动人的积极性,抑制其妨碍积极性发挥的消极活动。

为了使职工能胜任岗位职务所需要的技术能力、知识水平和思想品德素质,就需要对职工进行教育、培训。要使知识转化为工作能力,还必须经过实践锻炼。因此,现代企业所需要的各方面的特殊人才,除了一般的教育外,还要为其创造一定的环境条件,使其能按照企业的需要发展成长,这就要舍得付出代价去培养开发。人员素质是现代企业最重要的资产,因而培养与教育就成为现代企业的基本职能。