

工业企业管理

张绪柱 主编

山东科学技术出版社

主 编 张绪柱 吴爱华

编写人员(以姓氏笔画为序)

于 涛 王 平 刘海英

吴爱华 杜志渊 张绪柱

张宏林 胡培军 高洪波

温德成 鞠雪芹

前 言

本书是为适应社会主义市场经济体制的新特点,按照高等院校非管理类专业工业企业管理课程教学大纲的要求,在多年教学实践经验的基础上编写而成的。

本书的内容体系经过承担该课程教学任务的教师充分酝酿、讨论并广泛征求意见,比以往出版的同类教材有了较大改进,突出了企业管理理论与方法的系统性和完整性,增加了社会主义市场经济体制下企业管理的新知识、新内容等。

本书根据现代管理理论和方法的特点及内在规律性,采用分门别类、相对独立、前后衔接、总成一体的方法编写,力求做到深入浅出、统筹兼顾、定性与定量相结合、理论与实际相联系,具有简明扼要、重点突出的特点。它既可作为高等工科大学各专业工业企业管理课程的教学用书,也可用作工业企业管理人员和工程技术人员的培训教材或参考资料,还可供有志于学习和掌握企业管理知识者自学之用。

本书由张绪柱和吴爱华担任主编,负责组织编写大纲的拟定、修改及初稿的审定、修改工作,并最终统纂定稿。全书共分十一章。参加本书编写的有:高洪波(第一章)、于涛(第二章)、张宏林(第三章)、温德成(第四章)、王平(第五章)、胡培军(第六章)、吴爱华(第七章)、杜志渊(第八章)、鞠雪芹(第九章)、张绪柱(第十章)和刘海英(第十一章)。

本书在编写过程中参考、采用了近年来国内外出版的有关书刊和资料中的一些观点和事例,恕不一一例举,在此谨致谢意。山东工业大学教务处和管理系的领导对本书的出版给予亲切关怀和大力支持,在此一并表示感谢。

由于编者水平所限,书中难免出现疏漏或错误之处,恳请读者批评指正。

编 者

一九九五年五月

目 录

前 言	(1)
第一章 工业企业管理概论	(1)
第一节 工业企业	(1)
第二节 工业企业管理的发展过程	(5)
第三节 工业企业管理原理	(10)
第二章 市场营销	(25)
第一节 市场与市场营销的概念	(25)
第二节 市场细分	(27)
第三节 目标市场	(32)
第四节 市场调查与预测	(36)
第三章 经营与决策	(46)
第一节 经营概论	(46)
第二节 经营决策	(49)
第四章 产品开发	(63)
第一节 产品开发概述	(63)
第二节 新产品开发	(71)
第三节 价值工程	(74)
第五章 生产过程组织	(89)
第一节 生产过程与生产类型	(89)
第二节 生产过程组织	(93)
第三节 流水生产组织	(102)
第六章 劳动人事管理	(107)
第一节 劳动定额	(107)
第二节 工作研究	(111)
第三节 劳动定员	(114)
第四节 劳动组织	(116)
第五节 人事管理	(117)
第七章 生产计划工作	(119)
第一节 生产计划	(119)
第二节 生产作业计划	(124)
第三节 网络计划技术	(132)
第八章 质量管理	(144)
第一节 质量管理概述	(144)

第二节	质量体系	(149)
第三节	常用的质量管理方法	(153)
第九章	技术经济分析	(168)
第一节	概述	(168)
第二节	技术经济分析的基本原理	(170)
第三节	资金的时间因素	(176)
第四节	技术经济分析的动态评价方法	(184)
第十章	物资和设备管理	(190)
第一节	物资管理	(190)
第二节	设备管理	(200)
第十一章	财务管理	(208)
第一节	企业的资金运动及财务管理的内容	(208)
第二节	资金筹集管理	(209)
第三节	流动资产的管理	(212)
第四节	固定资产和无形资产的管理	(221)
第五节	对外投资管理	(227)
附录		(230)

第一章 工业企业管理概论

第一节 工业企业

一、工业企业的概念

企业是一个历史的概念，它是社会生产力发展到一定阶段的产物，又是市场经济发展的必然结果。从封建社会的家庭手工业到资本主义初期的工场手工业时期是企业的雏形时期，尚未产生本来意义上的企业。自从蒸汽机的发明及大规模地被应用，促使手工业作坊演变为近代工业之后，企业这一事物才应运而生。

在长期的社会发展过程中，人们对企业的认识也经历了一个不断发展和逐步深化的过程。在社会主义市场经济条件下，所谓工业企业，是指拥有一定的生产要素，以盈利为目的，从事工业生产经营活动，实行自主经营、自负盈亏、自我发展和自我约束，并具有法人资格的经济组织。

二、工业企业的特征

(一) 工业企业是一个经济组织

工业企业是现代经济社会中人们从事工业生产经营活动的一种组织形式，因而它是一个经济组织，是社会经济的细胞。它不是政治组织，不是行政机构，也不同于社团群众组织。

(二) 工业企业是建立在现代生产技术基础上的社会化大生产

现代工业企业广泛地应用了最新科技成果，是用现代技术装备起来的，生产过程采用的是机器或机器体系为主要标志的现代化的生产工具，创造了前所未有的高效率。它同手工业生产有着根本的区别。

(三) 工业企业是一个自主经营和自负盈亏的单位

所谓自主经营，就是企业能够独立自主地使用和支配它本身所拥有的人力、物力和财力；所谓自负盈亏，就是要求企业必须以其本身经营收入来抵销各项开支，并能取得盈利。企业实行自主经营和自负盈亏，既是发展社会主义市场经济的客观要求，也是由企业自身作为商品生产经营者的性质所决定的，因而成为我国国有工业企业改革的基本目标。

(四) 工业企业在法律上具有法人资格

工厂制企业的厂长或公司制企业的董事长，作为法人代表，由他们代表本企业向法院进行起诉和应诉，工业企业作为法人，既要承担法律义务，又受到法律的保护，它以自己的名义行使法定的权利，并依法保护本企业的合法权益不受任何单位、组织及个人的侵犯，从而保证企业生产经营活动的顺利开展。

三、工业企业的类型

根据不同的分类标志,工业企业可以划分为不同的类型。而不同类型的工业企业,往往具有不同的特点。

(一)按照企业的组织形式,可以把工业企业划分为两种类型

1. 工厂制企业。工厂制企业主要包括单厂企业和总厂企业两种。

(1)单厂企业。它是指一个工厂就是一个企业。这种企业一般由集中在同一地点的生产技术上有密切联系的若干基本生产车间、辅助生产车间和职能管理机构组成。它实行自主经营、独立核算,并具有法人资格。

(2)总厂企业。一般是在装配性行业中,以产品为对象,以装配厂为中心,与有关的一些担负零件加工或工艺协作的单位所组成的高度集中的联合体。总厂实行统一经营,统一核算盈亏,在法律上统一为一个法人单位。

2. 集团制企业。分为专业公司、联合公司 and 经济联合体三种形式。

(1)专业公司。即由同一行业中生产同类产品或同类零部件,或工艺相同的工厂联合组成的。如电力工业公司,汽车工业公司,家用电器工业公司等。

(2)联合公司。是由若干个彼此存在着一定生产技术经济联系的不同行业或生产不同产品的工厂联合组成的。如钢铁联合公司,石油化工联合公司,产学研联合公司等。

(3)经济联合体。它是企业之间在自愿、平等、互利原则基础上形成的各种形式的跨地区、跨部门、跨行业的横向经济联合。发展经济联合体,是生产力发展的客观要求,也是竞争机制、资本集中机制和企业进化机制联合起作用的结果。至于联合的形式是多种多样的,可以是紧密型的、半紧密型的,也可以是松散型的。

(二)按照资本构成可以把工业企业划分为三种类型

1. 个人企业。个人企业,也叫独资企业,就是资本所有者本人独资经营的企业。它一般规模较小,往往所有者本人既是经理,又是工人。个人企业的最大优点是,企业组织简单,适应能力强,经营效率较高。其缺点是,个人资本、信用和经营才能均有限,发展比较困难,并且一旦经营失败,可能会倾家荡产,因而属于一种低级企业。

2. 合伙制企业。合伙制企业是指由两人以上共同出资,共同经营,共负无限责任的企业。这种企业的优点是,设立容易,手续简便,并且合伙人都有表决权,不以出资额为限。其缺点是,资本有限,责任太重,合伙人都负无限连带责任,以及合伙人的股权转让,须经全体同意,不易发展等。

3. 公司制企业。公司制企业是社会生产力发展到一定阶段的产物,是市场经济发展的必然结果,是企业发展史上的一次飞跃,也是现代企业制度的一个重要标志。

(三)按照股东责任的不同,公司制企业可以划分为三种类型

1. 无限公司。无限公司的最大特点是,股东对公司债务负无限连带责任。因此,股东对企业投资需冒很大风险,一旦公司破产,股东有可能倾家荡产,从而导致资金筹集比较困难,公司发展规模受到了限制。它在十七八世纪的资本主义国家里比较盛行,而在以后的市场经济国家,这类公司已经越来越少。

2. 有限责任公司。它是股东以其出资额为限对公司承担责任,公司以其全部财产对其债务承担责任的企业法人。有限责任公司的股东投入公司的财产与他们自己的其他财产脱钩,股东对公司的债权人不负直接责任。有限责任公司不发行股票,股东持有的股权

证书只可在股东内部转让,如向股东以外的人转让出资,尚须半数以上股东同意。有限责任公司的股东数量较少,注册资本也不要求很多,设立程序比较简单,股东大会的召集方法及决议方法简单易行,是适合于国有独资企业及中小企业的组织形式。

3. 股份有限公司。它是指注册资本由等额股份构成,并通过发行股票筹集资本,公司以其全部财产对其债务承担有限责任的企业法人。股份有限公司的主要特征是:

(1)实行出资者所有权与法人财产权的分离。股东拥有股权,但它失去了对公司资产的实际占有和支配权。公司作为法人资产所有权的主体,行使着独立而完整的经营权。

(2)遵循平等性、公开性和“利益共享、风险共担”的原则。即它实行一股一权,一股一利,股权平等;它要向社会发行股票,必须公开企业情况。股票上市挂牌交易,必须连续公开企业的资产、财务和经营报告;公司与股东,经营者与投资者有机地联系在一起,共同关心着公司的生存与发展。

(3)股东只以自己入股的股金对公司的债务承担责任,公司债权人无权直接向股东讨债,因而有利于吸引更多的投资者,壮大公司的经济实力。

(4)公司产权商品化、市场化、货币化和证券化,即无论是法人产权还是股东的股权都是商品,而且都采取有价证券的形式,可以通过证券市场进行自由转让或买卖,因而有利于资本的集中化、社会化,加快公司走向国际市场的步伐。

另外,在股份有限公司中,有一小部分公司称为上市公司,所谓上市公司,是指其所发行的股票可以在证券交易所上市交易的公司。《公司法》对此有明确的规定。

四、现代企业制度及其主要内容

(一)建立现代企业制度是建立社会主义市场经济体制的微观基础和重要途径

党的十四届三中全会通过的《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》中提出了在本世纪末初步建立社会主义市场经济体制的基本框架,而建立现代企业制度,是建立社会主义市场经济体制的微观基础和重要途径。主要表现在:

1. 企业是市场竞争的主体。没有这种主体,就没有市场经济的体制,这表明建立现代企业制度是构建社会主义市场经济体制的中心环节。

2. 建立现代企业制度,是建立全国统一的市场体系的关键。因为企业既是市场的供方,又是市场的需方,如果企业不具备独立支配和运作自己财产的权利,就将直接影响市场的运行、发育和成熟。

3. 建立现代企业制度,是建立和完善国家宏观调控体系的客观需要。企业是宏观调控机制作用的对象,如果企业自身的利益机制不健全,预算约束软化,宏观调控就发挥不了应有的作用。

4. 从分配关系上看,建立现代企业制度,引入竞争机制,是形成市场经济的动力机制,体现效率优先、兼顾公平原则的先决条件。

5. 从经济和社会的稳定与发展上看,建立现代企业制度,有利于减轻企业的社会负担,消除“大而全”的不合理现象,为建立社会保障制度创造条件;同时,健全的社会保障制度,又为现代企业制度的实施,创造了有利的外部环境。

(二)现代企业制度的基本特征

所谓现代企业制度,是指符合现代社会化大生产的特点,适应社会主义市场经济体制

需要,体现企业成为独立法人实体和市场竞争主体的要求,在国家有关法律、法规的规范和约束下,企业具有独立的财产权力和责任的一种企业制度。

现代企业制度的基本特征是:

1. 产权关系明晰。国有企业建制后,企业中的国有资产所有权属于国家,企业拥有国家在内的出资者投资形成的全部法人财产权,成为享有民事权利、承担民事责任的法人实体。

2. 法人制度健全。法人制度是市场经济的产物,完善企业法人制度,关键是确立法人财产权。建立现代企业制度,根据“谁投资谁所有”和企业作为独立的商品生产者享有法人财产权的原则,实行出资者所有权与法人财产权的分离。在公司形态下,出资者所有权表现为出资者拥有的股权,即以股东的身份依法享有资产受益、选择管理者、决定公司章程和产权处置等权利;法人财产权表现为公司制企业依法享有法人财产的占有、使用、收益和处分权,以独立的财产对自己的经营活动负责。

3. 政企分开。所谓政企分开,就是企业按照市场需求组织生产经营,以提高劳动生产率和经济效益为目的,政府不直接干预企业的生产经营活动,企业在市场竞争中实行优胜劣汰。建立现代企业制度,为政企分开,彻底转变政府职能奠定了微观基础。

4. 经营机制灵活。按照现代企业制度构建的企业,具有完善的权力制衡机制,富有活力的决策机制,有效的动力机制,以及良好的自我积累、自我改造和自我发展机制等,这些符合市场经济规律的灵活的经营机制一经启动,必将支配企业迅速走向市场,步入充满生机与活力的良性循环轨道。

5. 管理科学规范。现代企业制度要求企业建立起科学的内部管理体制,包括合理的领导体制;职工参加民主管理的制度;严格的内部核算制度;科学的内部劳动人事制度、分配制度等。

(三)现代企业制度的主要内容

现代企业制度作为一种微观经济体制,它是涉及企业内外环境和运行机制各个方面的制度体系,其主要内容可以归纳为以下三个方面:

1. 现代企业的法人制度。它是使企业依法成为法人组织,并确立法人财产权,理顺产权关系,通过建立资本金制度和资产经营责任制,使自负盈亏的责任真正落实到企业,促使企业根据市场供求关系和价值规律去支配、使用、处理、运作自己的资产,盘活资产总量,达到有效增值的目的。

2. 现代企业的组织形式。按照国际惯例,并结合我国国情,现代企业的组织形式主要有有限责任公司、股份有限公司、国有独资公司和股份合作制企业等。这些财产组织形式是适合我国现阶段生产力发展水平和市场经济发展要求的有效形式。

3. 现代企业的治理结构。主要是指公司的组织制度和管理制度,一方面指公司的机构设置;另一方面是指这些机构的运作规则。根据公司权力机构、决策机构、监督机构和经营机构相互分离、相互制衡和精干高效的原则,企业将形成股东会、董事会、监事会和经理层为特征的法人治理结构,各层机构分别行使决策权、监督权、执行权,并形成制约关系,而且以有关法律和公司章程加以确立和实现,从而调动公司所有者、经营者、生产者各方的积极性。

第二节 工业企业管理的发展过程

一、资本主义企业管理的演变过程

资本主义企业管理的发展,大体经历了传统管理、科学管理和现代管理三个主要阶段。

(一)传统管理阶段

这个阶段是从18世纪后期到20世纪初期,经历了约100年的时间。

传统管理阶段的主要任务是解决如何分工与协作,安排好劳动力,保证生产正常进行的问题;如何减少资本的耗费,提高资本利润率,以榨取更多的剩余价值。因此生产管理、成本管理和工资管理,就成为传统管理的主要内容。

传统管理的突出特点是:没有摆脱小生产经营方式的影响,仍靠个人经验进行生产和管理。工人凭自己的经验操作,没有统一的操作规程。管理人员凭自己的经验进行管理,没有统一的管理方法。各类人员的培养,也只是靠师傅带徒弟传授个人的经验,没有统一的标准和要求。从管理科学的角度看,这个时期基本上处于管理实践经验的积累阶段。到19世纪末期,这种状况已不能适应资本主义进一步发展的需要,客观上要求企业管理产生质的飞跃,过渡到下一阶段。

(二)“科学管理”阶段

“科学管理”阶段大致上是从20世纪初到20世纪40年代,经历了约半个世纪。

“科学管理”理论是随着资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段过渡而逐渐发展起来的。十九世纪后半期,资本主义社会爆发了第二次工业革命,电力被广泛地运用到工业生产中去,劳动资料的素质得到了改善,促进了资本主义生产力的进一步发展,生产的社会化程度不断地提高,各种垄断组织相继出现,企业规模日益扩大,生产技术更加复杂,阶级矛盾日益尖锐化。企业内外环境条件的重大变化,客观上要求提高企业管理水平,将过去积累的管理经验系统化、标准化和科学化,用“科学管理”代替传统的经验管理,以便进一步用它来指导企业管理实践。

适应这种需要,最先提出“科学管理”理论的代表人物,是美国的泰罗(F·W·Taylor)。他从1881年开始在企业里长期进行管理工作的试验研究,于1919年发表了《科学管理原理》一书,这是资本主义企业管理学最早的代表性著作。在资本主义企业管理史上,泰罗被称为“科学管理之父”。

泰罗提出的“科学管理”理论的主要内容有:工作方法标准化;工时的科学利用;实行有差别的计件工资制;按标准操作法训练工人;管理人员专业化。

在管理职能和管理原则方面作出重大贡献的,是法国的法约尔。他在1916年发表了代表作《工业管理与一般管理》,并在该书中提出了管理的五职能学说,即计划、组织、指挥、协调和控制,以及十四条管理原则。他被称之为“经营管理理论之父”。

“科学管理”阶段的主要特点是:

1. 在经验管理的基础上,实行生产过程组织科学化、操作方法标准化、工艺过程规范化;大幅度提高了生产效率。

2. 对先进的操作经验进行综合分析、研究和归纳,剔除不合理的部分,使之上升为理论,用以指导和培训工人,实现了工人培训的科学化。

3. 管理工作自身制度化、科学化。管理人员不再凭主观经验指挥生产,而是根据生产技术和工艺的内在要求,按照标准的作业程序,对企业生产过程进行管理。

4. 把人当作机器的附属物,看成象物件一样,忽视了人的自身特征和精神需要,以为金钱是促使人们工作的唯一激励手段。

总之,“科学管理”阶段,企业管理的着眼点主要放在企业内部,管理的中心任务是研究如何提高作业效率,基本上适应了这一时期资本主义市场竞争的特点——效率之争,推动了资本主义生产力的发展。但是,随着资本主义经济的进一步发展,这一管理思想逐渐地暴露了他们的局限性,引起了管理科学的进一步发展。

(三)现代管理阶段

现代管理阶段大体上是从20世纪40年代到现在。在这一阶段里又可具体地分为两个阶段:第一阶段是管理科学与行为科学管理阶段,大约从20世纪40年代到60年代;第二阶段,是系统管理阶段,即从70年代到现在。

1. 管理科学与行为科学管理阶段。这一阶段主要有两大流派,即管理科学学派和行为科学学派。

(1)管理科学学派。管理科学是泰罗的科学管理思想的继承和发展。在20世纪40年代,特别是第二次世界大战之后,由于科学技术飞速发展,生产迅猛增长,尤其是电子技术、原子能技术和空间技术的发明和应用,人类社会开始了第三次技术革命,导致企业内外环境和条件发生了极大的变化。主要表现在:①企业本身的规模日益扩大,发展成跨国公司,生产经营的范围越来越大;②企业内部的生产技术和工艺更加复杂,生产的自动化程度越来越高;③社会分工更加精细,企业间的联系更加紧密,生产的社会化、专业化、协作化水平空前提高;④产品日新月异,更新换代的周期大大缩短,市场变化迅速,竞争更加激烈。同时,资本主义企业还面临一个动荡的世界,阶级矛盾加深,通货膨胀严重,能源紧张,国家干预加强等。面对这种形势,没有严谨的科学的管理是不行的。这就需要企业管理工作的重心由企业内部转向企业外部。而且要求管理人员从更大的范围、更长远的角度来考虑企业的经营方针,作出战略性的决策,因而要求对企业的未来能做出科学的预测。为作出可靠的经营决策,对有关因素不仅要进行定性分析,而且要有定量的分析,以便选择方案,为了决策的准确、及时、可靠,建立科学的管理信息传递与反馈系统越来越重要;同时,也要求用系统理论去分析和解决问题,应用先进的管理方法和手段改善企业管理。因而,形成了管理科学学派。

管理科学学派的主要特点是:在“科学管理”的基础上,把企业管理看成是一项专门的技术,运用系统理论,运筹学和电子计算机等现代先进的科学和技术来建立管理模型,寻求管理职能的量化途径,并运用优化技术,经过多方案分析、比较和可行性研究,选择最优方案,从而提高管理工作的效率。

(2)行为科学学派。行为科学,研究的目的是为了调动人的积极性,挖掘人的潜力,充分利用人力资源,达到企业最优化的效果。

行为科学的学派很多,这里着重介绍人群关系学派。

人群关系学派的理论是建立在霍桑实验的基础上的。1924年,在美国芝加哥附近中西部电气公司的霍桑工厂进行了一系列的实验,这就是有名的霍桑实验,这是早期行为科学的起点,其中有三次最著名的实验:一是照明度与生产效率关系的实验;二是休息、生活福利与生产效率关系的实验;三是实验是否存在“非正式组织”的作用。

经过前后十多年的霍桑实验,梅奥等人得出了以下结论:

①工人是“社会人”,而不是“经济人”。梅奥等人认为,科学管理理论是建立在“经济人”假说的基础上的,这种假说把工人看作只追求最高工资的“经济人”,企业家则是追求最大利润的“经济人”。两者都是仅以追求经济利益为动机,因而,他们之间为了满足各自的要求,就不可避免地经常发生矛盾。为了解决这个矛盾,协调劳资关系,泰罗等人认为通过改变工作条件,制定工作定额,增加工资报酬,实行严格管理是最好的方法。但“霍桑实验”表明,改变工作条件、休息时间和工资报酬等,并不是提高生产效率的决定因素。因为工人并不单纯为了追求金钱,他们还有一种社会方面、心理方面的需要,如追求人与人之间的友情、安全感和归属感、受人尊重,等等。只有从这些方面激励工人,使其需要得到满足,才能提高劳动生产率。据此,他们提出了人是“社会人”的假说,用以代替“经济人”的假说。认为工人是“社会人”,并不是“经济人”;是复杂的社会系统的成员,而不是单个的、机械的动物。所以,人们的生产积极性除了物质条件外,还受社会和心理因素的影响。

②企业中有“正式组织”,还有“非正式组织”。梅奥等人指出,企业中除了有“正式组织”之外,还存在着“非正式组织”,它对调整企业成员之间的“正式”关系,起着相当重要的作用。所谓“正式组织”,是指为了有效地实现企业的目标而规定的企业各个成员之间相互关系和职责范围的一定组织体系。“非正式组织”则是在共同工作过程中自然形成的而不是正式组织所规定的,具有共同感情的非正式团体,以及由这些团体构成的一个体系。在企业中,正式组织和非正式组织都涉及每个成员,不仅工人中有非正式组织,管理人员和技术人员中也有非正式组织。传统管理理论只重视正式组织,梅奥等人则认为,非正式组织和正式组织是相互依存的,它对生产率的提高有很大影响。

他们认为,非正式组织和正式组织有很大差别。在正式组织中,是以效率的逻辑和成本的逻辑为重要标准,在非正式组织中则以感情的逻辑为重要标准。所谓效率的逻辑,就是企业的各个成员为了提高效率而确保形式上的协作,所谓成本逻辑,是指以最小的消耗取得最大的效果。而感情的逻辑是指对非正式组织的忠诚等非正式的行为标准。在企业中,正式组织与非正式组织都涉及每一个成员,但效率的逻辑与成本的逻辑则在管理人员和技术人员中占更重要的地位。而感情的逻辑则在工人中比在管理人员和技术人员中占更重要的地位。所以,有人把效率的逻辑和成本的逻辑称为“管理人员的逻辑”,把感情逻辑称为“雇工的逻辑”。如果管理人员和技术人员只是根据效率的逻辑和成本的逻辑进行管理,就会使管理人员和工人发生矛盾和冲突,从而影响生产率的提高和企业目标的实现,因此,梅奥等人认为,管理当局要充分重视非正式组织的作用,注意在正式组织的效率逻辑、成本逻辑同非正式组织的感情逻辑之间保持平衡,以避免冲突,使管理人员和工人之间能互相协作,充分发挥每个人的作用,提高劳动生产率。

③提高劳动生产率的重要因素是“人的因素”,是工人的“士气”,激励工人提高士气是管理者的重要职责。梅奥等人认为,生产条件、作业方法和工资报酬的变化,对劳动生产率

的提高只起第二位的作用，“人的因素”，工人的士气、工人的情绪和态度才起最重要的作用，工人士气的高低同工人满足程度有关。工人的满足程度越高，士气就越高；士气越高，劳动生产率也就越高。因此，他们提出，了解工人的需要，以适当的形式满足工人的需要和提高满足程度，以激励工人的士气，充分发挥其主动性和积极性，是管理者最重要的职责。所以要对管理人员进行训练，使他们学会通过同工人交谈来了解其感性的技巧，学会了解人们效率逻辑和感情逻辑的行为，提高在正式组织的经济需求和非正式组织的社会需求之间保持平衡的能力，以解决劳资之间的矛盾和冲突，取得生产的高效率。

2. 系统管理阶段。发达的资本主义国家，70年代提出了一种“最新管理”理论，它是用系统理论把管理科学与行为科学综合起来而形成的，所以又叫做“系统管理理论”。

“最新管理”的发展，大体上经过了两个阶段：一是“两因素论”；二是“三因素论”。

所谓“两因素论”，就是认为企业是由全体职工即“人”的因素与全部机器设备等即“物”的因素，共同组成的系统。最新管理理论的创始人卡斯特和卢森威两位教授指出，在企业这个系统中，人的因素是“主体”，物的因素是“被动的”。这样，资本主义企业管理理论就由重视物转变到重视人上来。

所谓“三因素论”，就是在人和物两个因素的基础上，又提出了一个“环境”因素。它认为，要想搞好一个企业，必须对人和物以及环境三个因素综合起来进行全面系统地分析。这样管理理论又有了新的突破，即从“闭系统”发展到“开系统”，也就是说从封闭系统发展为开放系统。

从“两因素论”发展到“三因素论”，在企业管理实际工作中的表现，就是由重视生产管理转变到重视经营管理，由对生产领域的管理发展到对流通领域的管理。

将管理科学、行为科学和系统管理归纳起来，可以看出现代管理阶段的主要特点是：突出经营决策；经营范围多样化；实行系统管理；采用现代自然科学和社会科学的成就；运用行为科学理论；重视职工的技术教育和业务培训。

总之，从资本主义企业管理的发展过程中，我们可以看出以下三个重要的方面：

第一，资本主义企业管理是由低到高逐步发展的。它经历了：从生产性管理转向经营性管理；从执行性管理转向决策性管理；从战术性管理转向战略性管理；从经验管理转向科学化、管理；从对物的管理转向主要对人的管理；从局部管理转向系统管理；从封闭系统的管理转向开放系统的管理等等。

第二，资本主义企业管理是随着生产、经济的发展而发展的。资本主义企业管理的理论和方法，一方面，它是从客观实践中总结出来的，符合客观规律的科学理论和方法；另一方面，它受到资本主义生产关系的制约，反映了资本主义经济规律的要求，渗透着资产阶级的阶级偏见。因此，我们必须有分析、有批判地借鉴资本主义企业管理的理论和方法。

第三，资本主义企业管理的发展与科学技术的发展有着密切的关系。科学技术的发展，一方面为管理科学提供了新的管理手段和管理方法，丰富了管理科学的内容；另一方面也对职工的科学技术和管理水平提出了新的要求，要求对职工不断进行科学技术的教育和培训，要求管理人员进一步专业化、专家化，既要有全才，又要有专才。管理的发展，反过来会促进科学技术的发展，所以，管理与科学技术的关系是很密切的。

二、中国企业管理的发展过程

(一)解放前企业管理的概况

解放前的中国是一个经济上非常落后的半殖民地半封建国家,所以旧中国在企业管理方面留给我们的遗产是相当薄弱的。但是,应该承认中国的民族资产阶级在企业管理方面,还是积累了一些经验,特别是利用第一次世界大战的空隙,民族资本主义工业有了一定程度的发展后,他们为了不被帝国主义和官僚资本主义挤垮,为了加重对工人的剥削,资产阶级中有一些有识之士开始从国外引进了一些新的管理方法。我国沿海地区一些城市和管理水平比较高,和这是有一定关系的。

构成解放前企业管理历史的另一篇章,就是民族革命时期我们党在革命根据地开办了一些小型的手工业工厂,也形成了一些管理方法,积累了一定的管理经验,其主要特点是:一方面具有优良的革命传统,坚持党的领导,加强思想政治工作,以生产为中心,实现民主管理,发扬艰苦创业的精神;另一方面就是带有小生产的经营习惯,实行供给制,不搞独立核算。这些特点,对我国解放后的企业管理工作,一直发生着很大的影响。

(二)解放后企业管理的发展过程

解放后没收了官僚资本主义企业,开始建立了国营现代工业企业,并进行了民主改革和生产改革,继承了革命传统,贯彻了全心全意依靠工人阶级的方针,破除了压迫工人的反动生产关系,初步改变了企业的结构和经营管理制度,发挥了职工群众的积极性,促进了生产的恢复和发展。

1953年进入大规模经济建设时期,开始执行第一个五年计划,兴建了156项重点工程,并在全国范围内全面地引进了当时苏联的企业管理办法。在企业中普遍实行了计划管理,推行生产作业计划,建立生产责任制度;实行技术管理,推行工艺流程、技术检查制度,制订技术标准、劳动定额等,建立技术工作秩序;实行经济管理,建立经济核算制度;大量培养各类干部和工人,开展社会主义劳动竞赛,实行各尽所能、按劳分配,等等。这些基本上符合客观规律要求的管理制度和办法,体现了社会主义制度的优越性,反映了现代化大生产和社会主义生产关系的客观要求,从而使我国企业管理开始走上科学管理的轨道,培养了一批管理人员,积累了一些管理经验,推动了工业生产建设的发展,保证了大规模经济建设的顺利进行。

但是,苏联的这套管理方法也有缺点,而我们在学习时未加分析地一起搬来,例如单纯用行政方法管理经济,忽视市场机制和价值规律的作用,在企业内部忽视民主管理,放松思想政治工作等。这些都给企业管理带来了不良影响,妨碍我们把社会主义经济制度的优越性同现代化大生产相结合,不利于形成具有我国特色的企业管理。1956年9月和1957年3月,党中央决定在企业中实行党委领导下的厂长(经理)负责制和职工代表大会制。

1958年掀起了大跃进的高潮,在生产技术和企业管理方面,出现了一些新的经验,如工人参加小组日常管理,领导干部、技术人员和工人的“三结合”等。但由于在思想方法和工作指导上的“左”的错误,发生了高指标、瞎指挥和弄虚作假等现象。在企业管理上则把第一个五年计划期间建立起来的科学管理制度和方法,一律看成不合理的东西,加以批判和改革;把坚持科学管理的干部和群众当做“右倾”来批判;过分夸大人的主观能动性,忽视甚至否定按劳分配及商品生产的作用。这就引起企业管理混乱,责任制度废弛,不顾产

品质量,不讲经济效果,造成巨大的损失和浪费。

1961年党中央提出了对国民经济进行调整、巩固、充实、提高的“八字方针”。同年9月中央又针对企业存在的问题,本着巩固成绩、吸取教训、改进企业管理的精神,颁发了《国营工业企业工作条例(草案)》即“工业70条”,总结了正反两方面的经验,对工业企业的性质、任务、基本制度和各项管理工作,作出了具体的规定。它体现了把党的优良传统和现代化大生产相结合,破除迷信、解放思想同尊重规律、讲究科学相结合,依靠群众同实行严格的责任制度相结合,政治思想教育同物质鼓励相结合等原则精神,比起第一个五年计划期间实行的管理制度和方法,有所前进,企业管理初步具有了中国的特点。由于贯彻了“八字方针”和“工业70条”,我国企业又重新走上了科学管理的轨道,生产突飞猛进,许多经济技术指标都创造了历史的最好水平。

十年动乱期间,我国企业管理遭到一场大灾难,林彪、“四人帮”一伙疯狂反对发展生产力,用他们所谓的阶级斗争来代替生产斗争,攻击“四个现代化”是“资本主义复辟”。他们大肆煽动无政府主义,全盘否定企业管理,污蔑“工业七十条”,叫嚣“砸烂一切规章制度”,拆散企业管理机构,迫害管理人员,烧毁管理资料,废除过去行之有效的管理制度和方法,造成了企业管理的大混乱、大倒退,给社会主义经济事业带来了难以估量的损失。

粉碎“四人帮”以后,党中央很快提出了整顿企业管理的任务,确定了实现四个现代化的宏伟目标。十一届三中全会开始系统地纠正了过去“左”的错误,决定了工作重点的转移,开始贯彻执行国民经济调整、改革、整顿、提高的方针,进行了管理体制改革和扩大企业自主权的试点,后来又推行了企业经济责任制,开展了企业的全面整顿,明确了建设社会主义现代化企业的标准和要求。几年来,通过上述一系列努力,我国企业管理又走上了科学管理的新阶段,许多企业的生产技术经济指标已经达到和超过了历史最好水平,工业生产有了较大的发展。十二届三中全会通过的《中共中央关于经济体制改革的决定》,为增强企业活力、进一步改善企业管理,指明了方向和途径。特别是党的十四大明确提出“我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制”以来,在党中央正确路线、方针和政策指导下,对财税体制、金融体制、投资体制以及外贸体制等领域的一系列重大改革措施相继出台,在贯彻《企业法》的基础上,又先后颁布实施了《转机条例》、《公司法》、《监管条例》等一系列经济法律、法规,适应市场经济要求的产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学规范的现代企业制度,正在探索试点中逐步形成,企业改革已经进入了一个崭新的历史时期,一方面促进了企业管理水平的提高,另一方面又不断地对企业管理提出了新的和更高的要求,企业管理的中心已经开始转移,企业管理的形态也相应地发生了转变,进而加速了企业管理现代化进程,具有中国特色的现代企业管理模式正在形成之中。

第三节 工业企业管理原理

管理已经渗透到社会生活的各个领域,可以说,没有管理就不会有人类社会文明的今天。从一般的角度看,所谓管理就是通过别人来使事情做成的一种职能。由于管理的对象不同,管理的内涵和外延是有区别的。在社会主义市场经济条件下,现代企业管理,是指以市场需要为导向,建立起健全而有效的经营决策与生产管理系统,并通过各种措施和手段

经常地、自觉地对企业系统进行自我调节,不断优化企业要素资源的动态配置,完善经营机制,在保持高效益的轨道上,实现企业目标与变化着的外部环境和内部条件之间的动态平衡。

在企业管理实践活动中,为了有效地实现企业管理的目标,必须正确地执行企业管理职能。随着企业外部环境的变化,企业管理职能本身也在不断地发生变化。在现代市场经济条件下,企业管理的首要职能是决策,另外还包括计划、组织、指挥、控制、协调、激励、创新等职能,它们分别从不同侧面发挥着各自应有的作用,从而构成了完整的管理职能体系。为了充分地发挥管理职能的作用,实现向管理要效益的目的,必须自觉地遵循一系列管理原理。这里着重介绍三条主要的原理。

一、管理二重性原理

企业管理的二重性原理,是马克思首先提出的,他说:“凡是直接生产过程具有社会结合形态,而不是表现在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。不过它具有二重性。”

“一方面,凡是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,这是一种生产劳动,是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。”

“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。这种对立越严重,这种监督劳动所引起的作用也就越大。”

企业管理之所以具有二重性,从根本上说来,是由于生产过程是生产力和生产关系的统一体。要保证生产过程的正常进行,企业管理必须具有两个方面的基本职能,一是合理组织生产力的职能;二是维护生产关系的职能。管理企业的过程正是这两个基本职能共同结合发生作用的过程,这就是使生产力得以发挥,生产关系得以维护,生产过程得以进行,生产目的得以实现的过程。

企业管理作为指挥生产的一般要求,执行合理组织生产力的基本职能,表现为劳动过程的普遍形态,为一切社会化大生产所共有,企业管理的这种自然属性,主要决定于生产力发展水平和劳动社会化程度,而不取决于生产关系的性质。因此,在企业管理中,有关合理组织生产力的一些形式和方法,虽然总是在一定的生产关系下产生的,但并不为某种生产方式所特有,只要是社会化大生产,都普遍适用。

企业管理作为实现生产目的的手段,执行维护生产关系的基本职能,则表现着劳动过程所采取的特殊历史形态,劳动的社会结合方式不同,管理的性质也就不同。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,并随着生产关系性质的变化而变化。因此,在企业管理中,有关维护生产关系的原理、制度和办法,都只是适应某种生产关系的需要,为实现特定的生产目的服务,一般都具有历史的暂时性,并不为各种生产方式所共有。

社会主义企业与资本主义企业分别存在于不同的社会制度里,因此,在企业管理的社会属性方面,两者有着本质的区别。

在资本主义条件下,生产资料私有制决定了资本主义企业管理的社会属性,集中表现为剥削性。它们一些重要特征,如管理权力专属于资本家及其代理人。管理的目的是为了

榨取更多的剩余价值,管理的方式带有专制性和欺骗性等,就是它的社会属性的具体反映。现代资本主义社会,资本家为了缓和劳资矛盾,在企业管理上不得不采取“资本民主化”、“职工参与管理”等所谓“民主管理”形式。但这决不会改变其社会生产关系的性质以及由它决定的企业管理的社会属性,正如列宁所指出:“资本家所关心的是怎样为掠夺而管理,怎样借管理来掠夺。”

在社会主义条件下,社会生产关系发生了根本的变化,尽管我国目前还处在社会主义初级阶段,虽然我国目前生产资料公有化程度还不高,但是,从整体上看,占主导地位的生产资料公有制已完全取代了占主导地位的私有制,因而决定了社会主义企业管理的特征:①为适应社会主义生产力的发展要求,按照建立现代企业制度的要求,由企业的法定代表人代表所有者的根本利益,行使对企业经营管理的权力,并承担相应的责任,以便充分调动企业生产经营者的积极性、主动性和创造性。②生产经营管理的根本目的,是在国家宏观调控下,按照社会主义市场经济需要,制定企业发展战略,力求以最小的劳动消耗和占用,为社会创造更多的财富,最大限度地提高企业经济效益和社会效益。③生产资料公有制的建立,全体职工在企业中处于平等的地位,决定了企业管理的方式,必须坚持民主集中制的原则,把集中统一指挥和职工民主参与管理有机地结合起来,不断地强化和完善企业工会组织,确保职工群众充分享有当家作主的权力,增强企业的活力。

应该指出,无论是资本主义企业管理,还是社会主义企业管理,为了认识其二重性,作为理论上的抽象,把管理的自然属性和管理的社会属性两方面内容加以划分,是完全必要的,但在企业管理实践中,两者总是结合在一起的。因为生产过程原本是生产力和生产关系的统一体,人与物的关系和人与人的关系密切而不可分割。

掌握马克思关于管理二重性的原理,对于指导管理实践和发展管理科学具有重要意义。它可以使我们分清社会主义企业管理和资本主义企业管理之间的共性与个性,从而正确地对待资本主义的管理科学和管理方法,科学地总结我国在企业管理方面的经验教训,建立起有中国特色的社会主义工业企业管理学。

二、系统原理

现代管理对象往往是一个高度复杂的可控系统,而且管理本身也是一个系统。因此,系统思想和方法是管理的最基本而有效的思想方法,系统原理是管理活动又一个基本原理。

所谓系统原理,是指将系统论的基本思想运用到企业管理中去,把企业看成是由多种因素组成的动态系统,运用系统分析的方法去研究和解决企业管理工作所出现的各种问题,从而实现现代管理的最优化目标。

(一)系统的特征

为了准确地运用系统原理,必须把握系统的3个基本特征要求:

1. 目的性。不同的系统具有不同的目的性,应针对不同系统的不同目的采取相应的管理。混淆目的,必然是混乱的管理。系统内部各个子系统及其构成要素的设置、调整、增设以及系统功能的发挥,都要服从系统目的性的要求,都应为实现总目标而派生出来的具体目标而作为自己存在的前提。没有明确的目的性的单元,往往是导致系统产生内耗的根源,是降低系统可靠性的重要原因。