

主编：刘宝珍



工业企业现代管理 理论与实践

经济管理出版社



前 言

为适应工业企业及其机关广大干部在职培训的需要，我们编写了“工业企业现代管理理论与实践”一书。此书以马克思主义关于管理二重性的原理和党的十三届五中全会的精神为指导，概括、剖析了我国现代管理的主要内容，吸收近几年来理论研究的新成果和管理实践的新经验，对我国工业企业现代管理的理论和有关方法作了重点阐述，并选录了山东省部分先进企业的管理经验。内容简明、系统，资料典型、新颖。本书可作为在职干部培训教材，也可作为大中专参考教材。

本书由刘宝珍任主编，王高田、左兴武、王洪恩任副主编。参加编写的有（以姓氏笔划为序）：王德路、王洪恩、王高田、王长印、付朝荣、左兴武、刘宝珍、刘文成、庄廷德、张善和、郑国夫、苏寿堂、纪寿祥、郭伟、徐国华、董建文。

本书由刘宝珍、王德路、董建文、王洪恩、左兴武、郑国夫、付朝荣、王高田统稿。在统稿人分别对部分章节进行修改的基础上，由刘宝珍对全书进行增删、修改和最后审定。在编写过程中董建文作了大量组织工作。

本书的编写得到了山东省经委的支持和有关企业的大力协助，在此，谨表诚挚的谢意。

由于我国现代管理的理论和方法目前还在探索过程中，加之我们水平所限和时间紧迫，本书缺点和错误在所难免，恳请读者批评指正。

编 者

1990年6月

序

党的十三大指出，科学技术进步和管理水平的提高，将在根本上决定我国现代化建设的进程，是关系到民族振兴的大事。企业管理是一门科学。研究企业内部管理，推行现代化的管理方法，对于今后几年完成中央提出的治理整顿、深化改革的任务，使企业走上投入少、产出多、效益高的路子，国民经济走上持续、稳定、协调发展的轨道，都将是个很大的推动。

推进企业管理现代化，一定要从中国的实际出发，努力形成具有中国特色的社会主义企业管理体系。以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家，是我们有计划地推行企业现代化管理的方针。我们在实践中已经创造和摸索出一些好的现代化管理方法。现在，全面系统地总结过去经验的时机已经成熟，逐步建立起具有我们自己特色的管理体系已初步具备条件。

走具有中国特色的管理现代化的路子，要以马克思主义为指导，注意学习和借鉴国外的经验，从中国企业的实际出发，取其精华，为我所用。同时，要在深化改革中弘扬我国的民族文化和光荣传统，总结和创造适合本企业特点的现代化管理方法和手段，切忌照抄照搬。目前我们企业的发展很不平衡，各行各业基础条件不同，在生产、技术、装备等方面也存在着差异，这就更需要考虑现实情况，坚持普及与提高相结合，逐步推进管理现代化。

推进企业管理现代化，关键在人才，而人才在于培训。山东经济管理干部学院刘宝珍主编的《工业企业现代管理理论与实践》，以党的十三届五中全会精神为指导，总结以往的管理经验，吸取近几年来管理方面的新成果，进行了有益的探索。它的出版发行，对我省培训人才，推进管理现代化是一件大好事。希望更多的理论教学工作者和实际工作者继续努力，在研究探索企业管理现代化的新路子方面做出贡献。

山东省经济委员会主任 孙光远

一九九〇年六月五日

目 录

第一章 企业现代管理概论	(1)
第一节 企业管理的发展过程.....	(1)
第二节 企业管理的性质和职能.....	(13)
第三节 企业管理的重要性及组织原理.....	(19)
第二章 企业经营思想	(30)
第一节 社会需要观.....	(30)
第二节 经济效益观.....	(35)
第三节 有计划商品生产观.....	(40)
第三章 企业领导制度	(46)
第一节 厂长(经理)负责制.....	(46)
第二节 职工代表大会制.....	(54)
第三节 企业的党组织.....	(57)
第四章 企业经济责任制	(64)
第一节 经济责任制概述.....	(64)
第二节 企业内部经济责任制.....	(70)
第三节 承包经营责任制.....	(76)
第五章 经济体制改革与企业经营机制	(84)
第一节 经济体制改革.....	(84)
第二节 企业的经营机制.....	(91)
第三节 国家对企业的间接管理.....	(95)
第六章 企业的人才开发	(102)
第一节 人才的素质和人才开发的意义.....	(102)

第二节	人才开发的内容	(109)
第三节	现代企业的用人原则	(115)
第七章	企业的思想政治工作	(121)
第一节	企业思想政治工作的重要性	(121)
第二节	企业思想政治工作的任务和内容	(126)
第三节	企业思想政治工作的方针、原则和方法	(132)
第八章	企业的经营决策	(144)
第一节	经营决策的概念和重要性	(144)
第二节	经营决策的要求和原则	(148)
第三节	经营决策的过程和方法	(153)
第九章	企业的技术改造	(169)
第一节	技术改造的意义和理论基础	(169)
第二节	技术改造的目标、内容和原则	(176)
第三节	技术改造项目的分析评价方法	(181)
第四节	设备最佳更新期	(193)
第十章	企业的新产品开发	(198)
第一节	新产品的含义和产品开发的重要意义	(198)
第二节	新产品开发的原则、方向和程序	(200)
第三节	产品寿命周期原理及应用	(209)
第十一章	企业的质量管理	(215)
第一节	产品质量和提高产品质量的意义	(215)
第二节	全面质量管理	(218)
第三节	质量控制中常用的几种统计方法	(227)
第十二章	市场营销理论	(248)
第一节	市场理论的基本内容	(248)
第二节	市场营销研究	(254)
第三节	市场营销策略	(264)

第十三章	成本控制	(277)
第一节	成本控制的内容和程序	(277)
第二节	成本控制目标的分解	(282)
第三节	成本控制目标差异的核算	(293)
第十四章	社会主义企业的资金运动和经济核算 ..	(305)
第一节	社会主义企业的资金运动	(305)
第二节	经济核算的概念和必要性	(315)
第三节	全面经济核算	(318)

附 录

一、加强思想政治工作，必须把握正确的目标导向	
中共德州棉纺织厂委员会	(329)
二、运用强化理论，促进职工行为的良性循环	
兰陵美酒厂厂长 崔学文	(338)
三、正确决策，勇于探索，促进企业迅速发展	
山东省乐陵县帆布厂	(345)
四、推行规范化工作法，全面提高企业素质	
博山水泥厂厂长 傅庆馥	(350)
五、实行优化劳动组合，促进企业全面发展	
青岛化工厂	(361)
六、实行工效工资，增强企业活力	
德州地区水泥厂厂长 王高田	(371)
七、用索赔制度协调企业内部横向关系	
山东莱阳动力机械厂	(377)

- 八、实施成本控制工程，增强企业自我消化能力
 济南制锁总厂 (383)
- 九、建立厂内银行，完善企业经营机制
 烟台塑料三厂厂长 任同诚 (390)

第一章 企业现代管理概论

企业管理经历了几个各有不同特点的发展阶段。现代管理是随着生产力的发展和企业生产规模的扩大在企业管理的实践中逐步产生的。为了便于全面理解工业企业现代化管理理论，本章主要从总体上对企业管理的一些基本问题进行研究，重点阐述企业管理的发展过程，企业管理的性质、职能、内容、作用和组织原理，以及我国企业管理现代化的内容等问题。

第一节 企业管理的发展过程

一、资本主义企业管理的发展过程

工业企业管理是在资本主义工厂制度出现以后产生的。18世纪80年代，资本主义工业革命以后，工厂成为资本主义工业生产的主要方式。随着生产形式的这种变化，引起了对企业管理的需要，出现了管理和体力劳动的分离。开始，企业的经营管理是由资本家进行的。以后，随着生产的发展和企业规模的扩大，管理工作日益复杂，加上资本主义寄生的发展，资本家不再从事管理工作。资本家同经营管理人员的开始分离，把管理职能交给了专职的经营管理人员，出现了马克思在《资本论》中所称的特种雇佣人员——经理、厂长、监工和领班，作为资本家的代理人，专门从事企业管理工作。人们把这一阶段的管理称为早期管理阶段，或者称为经验管理阶段。它的主要特点是管理者凭个人的经验和主

观判断来管理企业。

到了19世纪末、20世纪初，资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段过渡，资本主义的生产关系和生产力都发生了重大变化。垄断组织在一些资本主义国家先后控制了各个工业部门，特别是重工业部门，成了这些国家经济的统治力量。为维护其统治地位，迫切要求提高企业的管理水平，于是，在过去根据个人经验和主观判断进行管理的基础上，资产阶级管理理论应运而生，逐步形成为一门独立的管理科学。

资本主义工业企业管理理论，从它的发展过程来看，大体上经历了三个阶段：

1、“科学管理理论”阶段。

科学管理理论也有人称之为古典管理理论。这一理论的代表人物是美国的工程师泰勒。他于19世纪末开始研究科学管理问题，1911年发表了“科学管理原理”一书，集中反映了他的研究成果。

泰勒提出的科学管理理论的主要内容，包括以下几个方面：

(1) 从工人操作上去研究工时的合理利用。通过对工人操作时间和动作的分析、研究，选用合理的劳动工具，规定完成合理操作的标准时间，制定出标准的劳动方法和时间定额。

(2) 实行有差别的计件工资制。根据标准时间定额，规定了不同的工资单价，视其工人在规定时间内完成生产定额的情况，支付不同的工资。

(3) 对工人进行培训。以代替过去的师傅带徒弟和工人的自由发展。

(4) 实行管理与执行的明确分工。即在管理人员和操作人员之间实行严格的分工，并明确划分各自的工作范围和职责。

泰勒创立的“科学管理”理论即泰勒制，其核心是用科学思想和科学方法解决企业管理的问题。它在资本主义企业管理史上有着重要影响，泰勒被资产阶级称为“科学管理之父”。但泰勒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手段，另一方面又是一系列最丰富的科学成就。在泰勒以后，还有一些人也为资本主义科学管理做出了不少贡献。如美国的甘特，发明了运用生产进度线条和指示图表编制作业计划和控制计划执行的管理方法，使生产组织工作逐步标准化。美国的福特在1914年到1920年，创造了连续流水生产线，这种生产组织方法把生产过程从时间组织和空间组织上统一了起来，进一步促进了生产组织工作标准化，并为生产自动化创造了条件。

2、行为管理理论阶段。

从20世纪20年代起，至第二次世界大战结束，是企业管理学发展史上的第二个阶段。这一阶段广泛地运用行为科学理论进行以人为中心的管理问题的研究，因此，叫行为管理理论阶段。

行为科学是资产阶级学者运用人类学、社会学、心理学、管理学的理论和方法，对职工的行为以及产生这些行为的原因进行分析研究的一门综合性边缘科学。重点是研究在企业管理中如何处理人际关系和人的行为。行为科学理论的创始人是美国哈佛大学教授梅约。他创立的行为科学理论，其基本内容是：

(1) 不能把工人看成单纯的“经济人”，他们还是“社会人”，是复杂社会系统的成员。工人并不是单纯的追求金钱收入，还有社会、心理方面的需要。

(2) 工效的高低不仅取决于工作条件和工资报酬，更重要的是取决于“士气”，而士气又主要取决于人际关系。认为必须处理好人与人之间的关系，以鼓舞士气。

(3) 认为非正式组织有它特殊的感情、习惯和倾向，左右着其成员们的行为，必须重视在工人中存在的非正式组织。

(4) 认为人的行为是由动机决定的，动机又是由需要决定的，要注意不断满足工人的需要来激励士气，达到提高劳动生产率的目的。

行为科学理论有一定的科学成分，有值得我们借鉴的东西。但同时也必须看到，它作为资本主义企业管理的一门科学，从总体上说它反映的是资产阶级的思想意识，掺杂了许多对工人群众加强控制和加重剥削的理论和手段。因此，我们应该运用马克思主义关于管理二重性的原理对待行为科学，有选择地从中吸取某些合乎科学的东西为我所用。

3、现代管理理论阶段。

资本主义的现代管理理论，是在科学管理不断发展的基础上，以电子计算机为手段，应用运筹学、系统理论和行为科学理论的方法，把企业管理看成是由人和物所组成的完整系统而进行的综合管理。

第二次世界大战以后，特别是50年代以来，资本主义国家发生了许多新的变化，主要是：科学技术迅速发展，新的科技成果不断出现，生产过程自动化的程度越来越高；技术更新和产品更新的周期大大缩短；企业规模迅速扩大，生

产社会化的程度进一步提高，市场竞争日趋尖锐、激烈等，这些都对企业管理提出了新的要求。为适应这种新形势的需要，在资本主义国家，出现了许多新的管理理论和学派。这些新的管理理论和学派，统称为“现代管理理论学派”，它是在把泰勒的“科学管理”和梅约的“行为科学”综合起来，并吸收了现代科技新成果的基础上形成的。

现代管理理论的主要内容和特征是：

(1) 突出经营决策。认为“管理的重心在经营，经营的重心在决策”。把经营决策作为关系到企业生存和发展的核心问题来对待。

(2) 实行系统管理。他们把企业作为一个系统，把系统论、控制论和信息论运用到企业管理中来，对企业物的因素、人的因素及内外环境的影响进行全面分析研究，实现方案、设计、办法的最优化。特别是70年代以来，系统理论在企业管理中得到更加广泛的运用。

(3) 重视人的因素。认为在企业这个系统中，物和人这两个要素，人是主体，实行以人为中心的管理，并非常重视运用行为科学的理论激励职工的积极性。

(4) 重视新技术、新成果的运用，把新产品开发作为企业发展的关键。他们把电子计算机作为重要手段广泛推广使用，把运筹学、数学和统计学的原理和方法广泛地用于企业管理。同时，高度重视新产品、新技术的研究，不断提高企业的技术水平和生产新产品的能力。

(5) 向分权管理体制发展。在20世纪20年代以前，资本主义国家的公司一般是采取集权式的管理体制，许多问题都由总公司决定。而在现代管理阶段，逐渐地由集权式管理过渡到分权式管理，实行“集中决策，分散经营”的

事业部管理体制。

(6)重视人才开发。认为一个企业不仅要有优秀的厂长(经理),而且必须有一批优秀的技术人员、管理人员和工人,否则,在竞争中就会处于不利地位,甚至被淘汰。他们把人才的培养和选拔放在极为重要的地位,把人才的培训看作是最重要的投资。

资本主义企业现代管理理论阶段的上述内容,虽然是为资产阶级攫取剩余价值服务的,但其中有许多内容适合我国的情况,值得我们借鉴。

从资本主义企业管理的发展过程可以看出,每一种新的管理理论和方法,都是随着生产的发展在企业管理的实践中产生的,它既是形势的需要,也是实践经验的科学总结。企业管理作为一门科学是人类共同财富,它可以为资产阶级服务,也可以为社会主义建设服务。因此,我们应该根据我国的具体情况,有选择地学习外国先进的管理经验。

二、我国企业管理的历史

我国企业管理,始于第二次国内革命战争时期。当时,为了适应革命战争和人民生活的需要,在苏区办了一些工业。抗日战争和解放战争时期,革命根据地的工业有了较大的发展,并随着一些城市的解放,逐渐掌握了一些现代企业,从而为我们进行企业管理积累了一些经验。但大规模的发展现代工业,管理现代工业,是中华人民共和国成立以后的事。

新中国成立以前的管理,主要是和手工业联系在一起的,当时又处于革命战争年代,有些管理思想和经验具有一定的历史局限性,例如:小生产的经营方式,供给制的管理思想和不讲经济效益等。然而它又具有革命的、民族的优良传

统，是我国社会主义企业管理形成和发展的一个重要因素，是我们宝贵的精神财富。因此，可以说，新民主主义革命时期是我国社会主义企业管理的萌芽阶段。

新中国成立以后，被没收的官僚资本主义企业变为社会主义国营企业，从此开始了我国社会主义现代工业企业管理的历史。这段历史按其进程中的不同特点，可分为以下几个阶段：

1、1949 — 1952年

这一阶段，企业管理的重点是改革企业管理机构和管理制度。在企业内部广泛地开展了民主改革运动和生产改革运动，相应地建立了两种民主管理制度，即工厂管理委员会制度和职工代表大会制度。通过这两项改革，废除了过去体现资产阶级剥削和压迫工人的反动生产关系的管理机构和管理制度，调动了广大职工的积极性。但还缺乏一套科学的管理制度。

2、1953 — 1957年

这一阶段企业管理的重点，主要是建立适合社会主义生产关系和大生产要求的一套科学管理制度和方法。当时，在既无现成的管理社会主义现代企业的制度和办法，又无实践经验的情况下，在全国范围内全面地引进了苏联的工业企业管理办法。例如：普遍实行了计划管理，建立健全生产责任制度，推行生产作业计划；加强了技术管理，推行工艺规程、技术检查制度，制定技术标准，建立了经济核算制，加强了成本核算；实行了“各尽所能、按劳分配”原则，从物质利益上调动了广大职工的积极性，等等。这些做法是符合客观规律要求的，对于促进我国工业企业的发展，提高企业管理水平都起到了积极的作用。但是，苏联的有些办法，也存

在弊端，再加上我们未加分析地机械搬用，使得我们在掌握现代化工业企业以后，没有能够比较快地把革命传统和现代化大生产的要求结合起来，形成一套合乎我国国情的管理办法。

1956年4月，毛泽东同志在中共中央政治局扩大会议上作了《论十大关系》的报告，批评了那种盲目照搬外国经验的错误思想。同年9月，党的第八次全国代表大会规定，在企业中建立党委领导下的厂长（经理）负责制。1957年中国共产党八届三中全会又决定在企业中推行党委领导下的职工代表大会制。这些基本思想和决定，对于克服过去企业管理中出现的一些偏向，继承和发扬我党的优良传统，调动一切积极因素，促进生产力的发展，起了十分重要的作用。

3、1958—1960年

这个阶段，我国企业管理走了一段弯路。虽然广大职工解放思想，破除了照抄、照搬苏联一套制度的错误做法，在探索我国自己的企业管理道路方面做了不少可贵的尝试，但由于“左”的思想影响，在企业管理中犯了许多错误，主要是：片面扩大主观意志的作用，不尊重客观规律，不讲科学精神；全面追求高指标、高速度，只算政治账，否定经济核算的作用；否定商品生产和价值规律的作用；片面强调大搞群众运动，削弱了专家的作用；提倡平均主义、吃大锅饭，否定按劳分配和物质利益原则等，从而造成了企业管理的混乱，使经济受到很大损失。

4、1960—1966年

这一阶段，是我国工业企业管理重新走上健康发展道路的时期。1960年3月，毛泽东同志总结了我国工业企业管理的经验教训，批示了“鞍钢宪法”。1961年9月，党中央决

定对国民经济实行“调整、巩固、充实、提高”的方针，在企业管理方面颁发了《国营工业企业工作条例（草案）》，即工业七十条。这个条例，强调按客观规律办事，加强科学管理，要求建立和健全必要的责任制度和各项规章制度。实践证明，“工业七十条”基本上符合我国国情的。

1963年底毛泽东同志发出了“工业学大庆”的号召，在全国范围内掀起了工业学大庆的群众运动。通过这场运动，大庆油田艰苦创业的精神，依靠广大职工管理企业，发扬经济、政治、生活三大民主，坚持两参一改三结合，建立健全以岗位责任制为中心的各项管理制度，领导机关面向基层等先进经验，在全国企业中得到广泛的传播和推广，使我国企业管理开始形成一套符合我国国情的管理制度和办法。

5、1966——1976年

这一阶段是文化大革命的十年，我国企业管理遭受了严重的破坏。这一时期“左”的错误发展到顶点，全面否定了多年来形成的企业管理制度和办法。批判“工业七十条”，否定科学管理制度；批判所谓“唯生产力论”，否定了生产是企业的中心任务；批判利润挂帅和物质刺激，否定了按劳分配和物质利益原则；还批判了所谓管、卡、压，否定了一切合理的规章制度等等，从而使我国的企业管埋遭受了一场史无前例的大灾难，出现了严重的混乱和倒退。

6、1977年——现在

1976年10月粉碎“四人帮”以后，特别是党的十一届三中全会以来，我国进入了社会主义现代化建设的新时期，企业管理也进入了一个新阶段。在这个新阶段，我国采取了若干卓有成效的重大决策，加强企业管理，逐步推进企业管理现代化。突出的表现在以下几个方面：