

QIYEGUANLI JIZHILILUN YU SHIJIAN



企
业
管
理
机
制
理
论
与
实
践

李建华 主编

湖北人民出版社

企业管理机制理论与实践

主 编 徐崇堂 李建华

副主编 邹方本 方运友

*

湖北人民出版社出版、发行
武汉大学出版社印刷总厂印刷

850×1168毫米32开本 12.75印张 2插页 31.5万字

1986年12月第1次 1986年12月第1次印刷

印数：1—2 690

ISBN 7-216-00663-1

F·100 定价：5.90元

顾问 徐铁生

编委 (按姓氏笔划为序)

方运发 王念瑜 王国启 史久毫

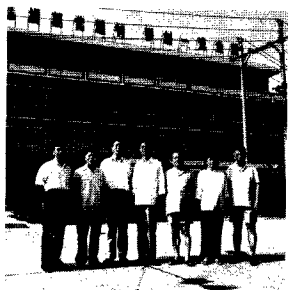
刘汉成 李承佩 李建华 邹方本

林一轴 张 平 徐荣堂 黄义耕

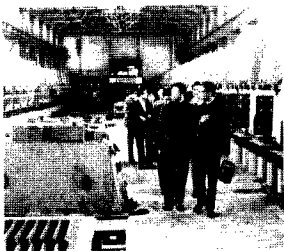
黄翠云



武汉市葛店化工厂是国家大型综合性化工企业。主要产品有烧碱、液氯、合成盐酸、农药、聚氯乙烯、电石和氯烃系列、硝基系列等三十余种，拥有进出口自营权。“七五”期间，国家投资2.4亿的改扩建工程为工厂又增添了实力。

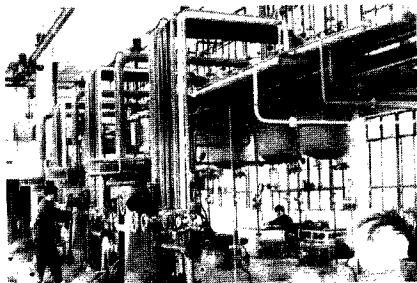


武汉市葛店化工厂在国家二级企业评审验收后，主要领导决心全心全意依靠工人阶级，团结奋斗，再攀高峰，并决心进一步完善，发展以葛化为主体的三希工业集团公司。



这是主导产品烧碱的大型生产装置。它生产的烧碱、氯气、盐酸是化工、冶金、炼油、轻工、纺织、医药、造纸、印染、食品、自来水等行业的基本化工原料，产品质量稳定，优良，深受用户好评。

这是聚氯乙烯聚合装置。聚氯乙烯是生产增塑橡胶或有机溶胶的基础材料，可供加工壁纸、地板、人造革、钢板涂层、汽车底部涂层、汽车零件、玩具和各种发泡制品，以及膜片、板材、管材、耐酸碱容器、电池隔板、电器绝缘材料、仪器等。在引进6万吨生产装置的同时，积极开发聚氯乙烯专用牌号、微悬浮、高聚合度聚氯乙烯等新品种，适应国内外市场需求。



序 言

企业是国民经济的细胞。只有企业具有充沛的活力，整个经济才能生机盎然，生产力才能迅速发展。因此，调动生产、建设、流通各个领域里所有企业的积极性，增强企业活力，是整个经济体制改革的中心环节。武汉市葛店化工厂的管理干部与中共湖北省委党校和武汉大学的专业理论工作者紧密地结合起来，抓住这一中心环节，对企业管理的全过程进行深入的调查研究，并将研究成果编写成《企业管理机制理论与实践》一书奉献给广大读者，这个路子是对的，值得赞扬。

《企业管理机制理论与实践》一书，立足于我国社会主义初级阶段的客观实际，以党的基本路线为指导，以社会主义有计划的商品经济理论为依据，以阐明计划经济与市场调节相结合的企业经济运行规律为红线，着力阐述社会主义企业管理的理论基础、运行管理机制等基本问题。具有较强的理论性、科学性、实用性和可读性的特点。对社会主义初级阶段的企业管理工作，从理论与实践的结合上作出了有益的探索。

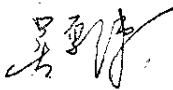
1990年是武汉市的管理年，借此机会，我想谈谈如何提高我市的工业整体管理水平问题。我认为，提高全市的工业整体管理水平必须从以下三个层次入手抓好我们的管理工作：第一个层

次，是提高全市工业整体管理水平。就是要充分发挥武汉市工业门类齐全、工业基础比较深厚的优势，以提高产品档次、质量为突破口，认真抓好整体工业的协作配套，完善和发展企业集团，形成地方工业支柱。第二个层次，是提高各个行业的管理水平。就是要在治理整顿过程中，理顺行业关系，赋予行业管理以正确的职能，充分发挥行业管理的整体优势。第三个层次，是提高企业管理水平。就是要以武钢为榜样，坚持以质量为中心，走质量效益型发展道路。武钢的经验归纳起来有四个方面：（1）企业的领导班子要有强烈的使命感和科学态度，坚持社会主义的经营方向。在深化企业改革中，始终坚持四项基本原则不变，坚持“两个文明”一起抓的方针不变，坚持党委抓好思想政治工作的核心地位和作用不变，坚持全心全意依靠工人阶级不变。从而牢牢地把握住企业正确的政治方向，形成良好的企业整体政治素质。在生产经营上，树立以质量为中心的经营思想，建立健全以质量为核心的生产经营管理体系，创建以“质量彻底优先”为主要特征的企业文化。这就是“质量效益型”的企业管理道路。（2）企业管理工作，要坚持高标准、严要求，把管理工作落实到实物质上。（3）坚持管理与技术进步并重，把抓技术进步落实到提高产品质量、产品更新换代上。（4）注重“以人中心”的管理。从重点管物转向重点“以人中心”的管理。这是现代管理和其它阶段管理的区别。

武汉市葛店化工厂在远学吉化近学武钢的活动中，不断总结经验，找出差距，向更高的目标攀登。通过了“国家二级企业”的验收之后，又坚持高标准，对各分厂进行逐一复查验收，不断强化基础管理，促进企业管理整体优化；不断强化技术改造，促进产品结构调整优化；不断强化职工教育，促进职工素质群体优化。造成“以人为本，双轮齐驱”，走安全、优质、高效的路子。

我祝愿企业家们和理论家们在深化企业改革的实践中更紧密地携起手来，为丰富和发展具有中国特色的企业管理科学而充分发挥各自的聪明才智，为国家的昌盛和人民的幸福而共同努力奋斗！

武汉市副市长
武汉市企业家名誉会长

A handwritten signature in black ink, appearing to be '吴国华' (Wu Guohua), written in a cursive style.

目 录

序 言	吴厚溥
第一章 企业管理机制与改革的理论基础	1
第一节 企业管理的一般原理与社会主义企业管理	1
第二节 社会主义初级阶段理论与初级阶段企业	13
第三节 社会主义商品经济理论与社会主义企业改革	20
第二章 企业与社会的关系	33
第一节 企业与社会新型关系	33
第二节 企业对社会的责任	38
第三节 社会对企业的责任	45
第三章 企业领导制度和组织机构	54
第一节 企业领导制度	54
第二节 进一步改革和完善企业领导制度	64
第三节 企业组织机构	69
第四章 企业经济运行目标管理	77
第一节 企业经济运行目标的含义和特点	77
第二节 企业经济运行目标的制定和管理	82
第三节 企业经济运行目标的实施	87
第五章 企业决策	94
第一节 决策的概念、内容和作用	94
第二节 企业决策科学化	98
第三节 企业决策者的素质	117
第六章 企业的经营机制	125
第一节 所有权和经营权适当分开的原则	125

第二节	企业内部的 分层经营责任制	129
第三节	企业之间的 横向经济联合	138
第七章	企业的分配关系	146
第一节	国家与企业的 利益分配关系	146
第二节	企业内部的 分配关系	151
第三节	企业 分配制度的改革	154
第八章	企业的竞争和自我约束机制	167
第一节	企业的 竞争机制	167
第二节	正当竞争和不正当竞争	173
第三节	企业 竞争机制的完善	178
第九章	企业劳动人事管理	185
第一节	劳动组织管理	185
第二节	劳动定额管理	198
第三节	企业 人事管理	206
第十章	企业资金管理	213
第一节	企业 资金的本质和来源	213
第二节	企业 资金的运动	216
第三节	企业 资金的管理制度	223
第十一章	企业物资管理	234
第一节	企业 物资管理的含义和任务	234
第二节	企业 物资管理的内容	238
第三节	企业 仓库管理和物资节约	258
第十二章	企业生产管理	268
第一节	企业 生产管理的任务与内容	268
第二节	生产作业计划	273
第三节	生产过程的组织	281
第四节	生产作业控制	286
第十三章	企业设备的综合管理	292

第一节	企业设备综合管理的意义和任务	292
第二节	企业设备的购置与使用	296
第三节	企业设备的维护与修理	303
第四节	企业设备的改造与更新	311
第十四章	企业销售管理	317
第一节	企业销售管理的意义和任务	317
第二节	企业的销售计划	320
第三节	企业的销售决策	326
第十五章	企业的科技管理	342
第一节	科技管理概述	342
第二节	科技管理工作的实施	345
第三节	新产品开发的管理和规划	349
第四节	科研管理	353
第十六章	企业精神文明建设	356
第一节	企业精神文明建设的目标	356
第二节	企业精神文明建设的渠道	362
第三节	企业精神文明建设的网络和原则	371
第十七章	企业经济效益分析	379
第一节	经济效益概述	379
第二节	企业经济效益指标与指标体系	383
第三节	提高经济效益的途径	389
后 记		397

第一章

企业管理机制与改革的理论基础

全民所有制大、中型企业是我国社会主义现代化建设的主要支柱，是国家财政收入的主要来源。增强企业活力，特别是增强全民所有制的大、中型企业的活力，是以城市为重点的整个经济体制改革的中心环节。要增强企业的活力，既要靠宏观经济环境的改善，更要靠企业内部生产经营管理机制的完善。对这两个方面管理活动的规律性的研究，都必须以现代工业企业管理的一般原理、社会主义初级阶段的理论、有计划商品经济理论为指导，它们是研究企业管理机制与改革的理论基础。

第一节 企业管理的一般原理 与社会主义企业管理

一、企业的概念和现代工业企业的特点

(一)企业的概念。

企业是社会生产的基本单位。但是从人类社会历史来看，并不是任何社会生产的基本单位都是企业。从原始社会到封建社会，社会生产主要以家庭为经济单位，这样的经济单位就不是企

业；为奴隶主、封建主服务的手工作坊也不是企业。企业是生产力和商品生产发展到一定阶段的产物。它是专门从事生产和流通等经济活动，为盈利而进行自主经营，具有法人资格的经济组织。企业这一概念说明它既不同于政权单位，也不同于事业单位。政权单位不是经济组织，事业单位可能是经济组织，但不是盈利性的经济组织。企业有单独经营的，也有联合经营的。就工业企业来说，有单厂工业企业，也有多厂工业企业，盈利性的联合公司就是多厂性企业。

企业这一概念，在历史上，主要是同资本主义经济相联系的，它是资本所有者运用自己的资本，使之不断增殖的经营组织。社会主义社会生产和流通的基层经济组织，仍然沿用“企业”这个名称。但是，由于企业既是社会生产力的担当者，又是一定生产关系的体现者，所以，社会主义企业同资本主义企业有着本质区别。

（二）现代工业企业的特点。

现代工业，即“大机器工业”，它是自然经济条件下的“个体手工业”和资本主义“工场手工业”基础上发展起来的。大机器工业与以前的各种工业形式的不同之处，集中地表现在劳动的社会化上。其具体表现是：

1. 大规模地采用机器进行生产，并有系统地将科学知识应用于生产。
2. 企业内部分工协作的规模和细密程度极大地提高，并受机器体系的制约。
3. 生产过程具有高度比例性和连续性。
4. 生产社会化程度高，有广泛而密切的外部联系。

二、企业管理的职能、原则和现代化

（一）企业管理的概念和二重性。

企业管理，是指企业为了实现预定的目标，对企业的生产经

营活动，进行计划、组织、指挥、调节和控制的总称。企业的经济活动分为生产活动和经营活动两部分。对生产活动的管理，叫生产管理；对经营活动的管理，叫经营管理。企业管理就是生产管理和经营管理的总称。

企业管理的二重性，是马克思在《资本论》中分析资本主义企业经济活动规律时提出的一个基本原理。马克思说：“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。不过它具有二重性。”^①即：一方面，具有自然属性，这种自然属性，主要取决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，对于资本主义企业管理中的一切科学地组织生产力的形式和方法，我们都可以借鉴。另一方面，它具有社会属性，这是与生产关系、社会制度相联系的。任何生产都是在特定的社会制度下进行的，不同的社会形态决定着不同的生产目的和管理的阶级性质。在资本主义条件下，由于资本家占有生产资料，对企业进行管理的目的，是为了榨取更多的剩余价值，因此，资本主义管理所体现的是资本家同工人之间的压迫与被压迫、剥削与被剥削关系。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，生产资料实行了公有制，工人阶级成为企业的主人，管理的权力属于劳动者，管理的目的是为了发展社会生产力，满足社会全体成员日益增长的物质和文化的需要，管理的方式是民主的。因此，管理所体现的关系是劳动者之间的互助合作关系。

（二）企业管理的一般职能。

企业管理职能，是指企业管理者为了实现有效管理所必须具备的基本功能。根据管理二重性原理，企业管理职能，既有由劳

^①《马克思恩格斯全集》第26卷，人民出版社1974年出版，第431页。

动社会化产生的属于合理组织社会化生产的职能，又有由这一劳动过程的社会性质产生的属于维护生产关系的职能，这两种职能又总是结合在一起。国外最早系统地提出企业管理职能的是法国的法约尔（1841年～1925年），他把管理的具体职能概括为：计划、组织、指挥、协调和控制五要素。以后，也有人主张“三职能”、“四职能”或“七职能”、“八职能”的。我们认为，应划分为决策、计划、组织、指挥、协调、控制、激励等七项职能。

1. 决策职能。就是企业根据外部环境和内部条件，按照企业的根本任务，对未来经济活动的目标和实现目标的多种途径，作出符合客观规律的合理的抉择，寻求能获得最佳经济效益的行动方案。决策是决定企业经营成败的关键，是企业管理的一项首要职能。各级管理者必须集中主要精力研究重大战略问题，进行科学决策。

2. 计划职能。指规划和设计。企业的计划职能是企业根据国家计划指导下，自觉依据和运用价值规律，根据企业决策的经营目标的要求，采取综合平衡的方法，编制各种长、短期计划，确定各种主要技术经济指标，以及组织计划实施的一系列管理活动。计划职能既是现代化大生产对企业管理的客观要求，也是社会主义计划经济的客观要求。

3. 组织职能。就是把人、财、物合理地组织起来，并建立相应的管理机构，来协调它们之间的相互关系，充分发挥它们应有的作用。企业为实现生产经营决策的目标和计划，必须把企业生产经营活动的各种要素、各个环节和各个部门，从空间与时间的相互结合上，合理地组织起来，形成一个有机的充满活力的整体。组织职能直接关系到能否更好地调动人的积极性，充分发挥企业各种物质要素的作用。因而必须不断完善。

4. 指挥职能。就是管理者对下属的部门、单位或人员发号

施令。为了有效地实现企业生产经营活动的目标和计划，必须建立一个以厂长（经理）为中心的、以民主集中制为原则的、有权威的、高效能的生产经营统一指挥系统。实施指挥职能，要强调权威和服从，克服软弱涣散状态。

5. 控制职能。就是管理者为使实际的生产经营活动能与原定的决策目标、计划一致所进行的一切管理活动。企业在实现经营目标和执行各种生产经营计划的过程中，必须经常把实际情况同原定的目标、计划、标准和规章制度等进行对比，及时发现偏差，查明原因，采取措施，加以纠正，保证原定目标、计划得以实现。实施控制职能必须建立周密、灵敏、高效的管理信息系统。

6. 协调职能。就是管理者为使企业各单位、各部门的一切生产经营活动，以及与外部环境的关系同步化、和谐化的管理活动。实施协调职能，要求管理的各种要素和各种工作之间保持合适的比例和恰当的关系。企业管理就是在不断的协调活动中显示出无限的创造力和生机。

7. 激励职能。就是管理者为实现企业的生产经营目标，激发人们进行忘我劳动的热忱，充分发挥劳动者的积极性、主动性和创造性的管理活动。实施激励职能，要求对职工进行“四有”教育，激发他们为“四化”建设献身的精神，艰苦创业的精神；坚持按劳分配，贯彻物质利益原则；建立合理的奖惩制度，做到奖惩分明；实行民主管理，培养职工的主人翁责任感，等等。

研究和实施上述管理职能，实现企业生产经营目标，获得最佳经济效益，不断满足人民日益增长的物质文化生活需要，是工业企业的主要任务和目的。

（三）企业管理的基本原则。

随着自然科学和社会科学的发展，人们对企业生产经营活动过程的管理逐步由经验型向科学型转化。企业管理的基本原则是

人们在企业管理实践中总结出来的企业管理活动的规律性的认识，是企业管理者必须遵循的行为规范。它既不是从天上掉下来的，也不是一成不变的，它会随着管理实践和管理科学的发展而发展。现代企业管理的基本原则是：

1. 系统原则。任何企业的生产经营管理活动，都是在分工基础上相互联系、相互依赖、相互协作的多要素组成的有机整体的运动。企业管理中的系统原则，就是指管理者要把企业的各项生产经营管理活动看成一个系统，即由输入、转换、输出三部分组成而与外界环境不断交换的系统。系统原则的基本要求是：目的性、整体性、层次性和适应性。

(1) 目的性，是指企业应将其为之实现的特定目的转化为能具体表示的目标。企业管理的目的性，要求企业的各种管理活动都必须围绕各种既定的目标的实现来进行，从而以各级目标的实现来保证总目标的实现。

(2) 整体性，是指企业是一个有机的整体，其管理活动必须进行整个系统的分析，提出对各子系统或各组成部分的整体要求和限制。企业管理的整体性，要求企业总目标和各派生目标的统一协调，按总目标的限制和要求来优化局部的管理方案，做到局部优化利益服从全局的整体优化利益；要求实现企业整体运转与构成体运转的整体性，按整体运转要求各构成体的运转相互协调，克服排他性和固旧性。

(3) 层次性，指企业是由若干次系统和更次的系统所构成，企业管理必须按不同层次的功能、特性来进行管理。由于企业规模及组成的不同，管理层次的划分也不尽相同。如有的企业划分为三个管理层次，即技术层次、组织层次和机构层次；有的划分为最高管理层、中间管理层和基层管理层；有的依据不同功能，划分为计划管理系统、生产技术管理系统、财务管理系统、人事管理系统等。