

# 现代工业企业管理

• 原 理 •

$$A = \sum A_i + \Delta A$$

• 机械工业出版社

## 前 言

工业企业管理作为一门科学，有其内在的规律性。它既不同于研究人与人之间经济关系的一般经济学，也不同于研究人与自然关系问题的工程技术科学，它具有自然科学和社会科学相互渗透的特点，所以它是一门综合性的边缘科学。同时，就其对企业工作成效的影响方式看，它属于软科学的范畴。从这个意义上讲，它不仅是一门科学，而且是一门艺术。任何管理都是科学和艺术的结合。

本书主要是研究和探索现代工业企业管理的基本理论、一般原理和普遍规律，以求对企业管理实践活动能产生指导意义，并为企业各项专业管理工作提供必要的理论根据。考虑到现代工业企业管理科学理论的发展趋势以及深化企业改革、不断增强企业活力对企业管理工作提出的现实要求，我们编写此书时，一方面把近几年来党中央、国务院关于经济体制改革的方针、政策和措施以及《企业法》等有关经济法律和法规尽量吸收到本书的有关章（节）中，以求指导本书的内容；另一方面，也把近几年企业改革所取得的一些成功经验尽可能地吸收到本书相应的章（节）中，以求丰富本书的内容；同时，还参阅了一些专家和学者的论著（在此表示衷心感谢！），以求完善本书的内容。此外，还把社会主义企业运行机制方面的问题，单独作为一章内容进行探讨，以求拓宽本书的内容。最后编写成此书。

由于编者水平不高，时间比较仓促，调查研究不够，书中的缺点或错误在所难免，敬请读者批评指正。

编 者

1992年10月

---

## 内容提要

全面提高企业管理的科学化水平,加速实现企业管理现代化,实现企业经营机制的转变,是当前搞好国有大中型企业的根本途径。

本书从社会主义市场经济发展的内在要求出发,系统地阐述了现代社会主义工业企业管理的基本理论和一般原理。主要包括:社会主义工业企业及其领导制度和领导班子建设,现代企业管理的概念、性质、职能、方法、基本原则及其管理形态的转变,工业经济责任制,企业思想政治工作,管理组织原理,企业管理基础工作,现代管理基本原理以及社会主义工业企业的七种运行机制等内容。本书注重理论联系实际,力求做到科学性、政策性、系统性和实用性四结合。可作为管理类本科班以及企业管理专业进修班、岗位培训班等的教材或者主要教学参考书,并可供企业领导者和各级管理人员结合实际工作需要自学之用。

# 目 录

|                                |         |
|--------------------------------|---------|
| <b>第一章 社会主义工业企业</b> .....      | ( 1 )   |
| 第一节 社会主义工业企业概述.....            | ( 1 )   |
| 第二节 社会主义工业企业的性质.....           | ( 5 )   |
| 第三节 社会主义工业企业的组织形式.....         | ( 13 )  |
| 第四节 社会主义工业企业的素质.....           | ( 17 )  |
| 第五节 全民所有制工业企业与国家的<br>关系.....   | ( 24 )  |
| <b>第二章 工业企业管理概论</b> .....      | ( 38 )  |
| 第一节 工业企业管理的概念和内容.....          | ( 38 )  |
| 第二节 工业企业管理的产生及演变过程.....        | ( 42 )  |
| 第三节 工业企业管理的性质.....             | ( 65 )  |
| 第四节 工业企业管理的职能.....             | ( 69 )  |
| 第五节 社会主义工业企业管理的基本原则.....       | ( 75 )  |
| 第六节 工业企业管理的任务及方法.....          | ( 80 )  |
| 第七节 工业企业管理形态及其转变.....          | ( 92 )  |
| <b>第三章 社会主义工业企业的领导制度</b> ..... | ( 97 )  |
| 第一节 企业领导制度概述.....              | ( 97 )  |
| 第二节 厂长(经理)负责制.....             | ( 103 ) |
| 第三节 企业党组织的地位、职能和作用.....        | ( 111 ) |

|            |                      |                |
|------------|----------------------|----------------|
| 第四节        | 企业职工民主管理             | ( 113 )        |
| <b>第四章</b> | <b>工业企业领导班子</b>      | <b>( 119 )</b> |
| 第一节        | 企业领导班子概述             | ( 119 )        |
| 第二节        | 企业领导班子的结构            | ( 122 )        |
| 第三节        | 厂长的素质与能力             | ( 129 )        |
| 第四节        | 企业领导班子的活力            | ( 137 )        |
| <b>第五章</b> | <b>工业经济责任制</b>       | <b>( 140 )</b> |
| 第一节        | 工业经济责任制概述            | ( 140 )        |
| 第二节        | 企业经营责任制              | ( 144 )        |
| 第三节        | 企业内部经济责任制            | ( 154 )        |
| <b>第六章</b> | <b>工业企业思想政治工作</b>    | <b>( 161 )</b> |
| 第一节        | 企业思想政治工作的重要性及其<br>任务 | ( 161 )        |
| 第二节        | 企业思想政治工作的内容          | ( 164 )        |
| 第三节        | 企业思想政治工作的原则和方法       | ( 171 )        |
| <b>第七章</b> | <b>管理组织原理</b>        | <b>( 180 )</b> |
| 第一节        | 管理组织概述               | ( 180 )        |
| 第二节        | 管理组织原理               | ( 186 )        |
| 第三节        | 工业企业组织结构的基本形式        | ( 197 )        |
| <b>第八章</b> | <b>工业企业管理基础工作</b>    | <b>( 208 )</b> |
| 第一节        | 工业企业管理基础工作概述         | ( 208 )        |

|                                |                |
|--------------------------------|----------------|
| 第二节 工业企业管理基础工作的内容·····         | ( 215 )        |
| <b>第九章 现代管理基本原理·····</b>       | <b>( 275 )</b> |
| 第一节 工业企业管理现代化概述·····           | ( 275 )        |
| 第二节 现代管理的基本原理·····             | ( 283 )        |
| <b>第十章 社会主义工业企业运行机制概述·····</b> | <b>( 302 )</b> |
| 第一节 工业企业运行机制的含义及重要性··          | ( 302 )        |
| 第二节 工业企业运行机制的组成内容·····         | ( 306 )        |

# 第一章 社会主义工业企业

社会主义工业企业是我们进行企业管理的对象，它的基本特征及其运行规律是企业管理的依据。为此，学习和研究工业企业管理首先必须对社会主义工业企业有一个全面的认识 and 了解。

## 第一节 社会主义工业企业概述

企业是一个历史的概念，它是生产力发展到一定阶段的产物，也是商品经济发展的必然结果。纵观人类社会的发展史，我们可以看出，从原始社会到封建社会，自给自足的自然经济占统治地位，那时，社会的生产和消费，主要是以家庭为经济单位，这样的单位不是企业，当时，存在的专为奴隶主、封建主服务的，以手工劳动为基础的作坊也不是企业。自从蒸气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。

企业的诞生，促进和推动了商品经济的进一步发展，反过来，商品经济的高度发达又促使企业自身更加完善。

在社会主义社会，对企业这一事物的认识也经历了一个发展的过程。起初，由于受经典作家思想的影响，认为社会主义是建立在商品经济高度发达的基础上，实行高度统一的计划经济，国家（代表全体人民的利益）对整个社会生产或再生产过程的生产资料和产品实行统一的调拨和分

配，不存在商品、货币关系等等。因此，把社会主义工业看成是物质资料 and 消费资料生产过程的一个基本生产单位（基层组织）。企业人、财、物、产、供、销活动由国家统一组织和管理。企业唯有严格服从国家利益，完成或超额完成上级下达的指令性计划成为企业的中心任务。盈亏完全由国家负责，把企业作为国家行政机关的附属物，其后果是导致企业既没有更上一层楼的动力，也没有破产、倒闭的压力，造成微观经济效益低下，严重阻碍了社会主义生产力的发展。

随着社会主义改革的不断深化，尤其是在党的初级阶段理论指导下，才对企业这一事物有了更深刻的认识。在社会主义市场经济条件下，社会主义企业的完整概念，大致包括以下几点：

- 1、它是社会主义商品生产经营者，具有自主经营的权力和自负盈亏的能力。

- 2、它是以盈利为主要目的，具有独立经济利益的经济实体。追求利润率的最大化将成为企业资金的运行及转移的重要方向。

- 3、它具有健全的经营运行机制，包括竞争机制、风险机制、分配机制、动力机制、组织领导机制、自我约束、自我发展机制等的培育和不断完善，以市场为导向，通过要素资源的优化配置，有效地实现企业的目标。

- 4、具有明晰的产权关系，它同国家之间主要是经济关系和法律关系，而不是行政隶属关系。

- 5、在法律上，是一个具有一定权力和义务的法人。

通过以上分析，可以看出，在社会主义市场经济条件下，社会主义工业企业具有以下特征，

1、企业生产资料和商品的社会主义公有制，它同生产资料资本家私有制的资本主义企业有着本质的区别。现阶段，由于生产力发展的不平衡性和多层次性，决定了工业企业生产资料公有制存在三种形式：一是为适应和促进高水平生产力发展的全民所有制工业企业（即国有企业）；二是为适应和推动中等水平或较低水平生产力发展需要而存在的集体所有制工业企业（即集体企业）。两者的区别仅表现在公有化的程度和范围的不同上；三是为适应不同层次生产力相互促进、共同发展，近几年来出现的全民企业与集体企业之间的联合、兼并上，它们是在公有制内部对生产要素进行的重新配置。所以，其本质上仍属于社会主义性质的企业。并且可以预见，随着改革的继续深化，企业之间的兼并将不断向广度和深度拓展。

2、它是建立在现代生产技术基础上的社会化大生产，它同手工业生产有着根本的区别。在手工业企业里，生产要素是在低层次上进行初级配置的。劳动者借助简单的手工具作用于劳动对象，人力是生产过程的主要动力。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，电力成为工业的主要动力。因而出现了前所未有的高效率。

3、它是从事工业生产经营活动的，即为社会提供工业产品或工业性劳务（所谓工业性劳务是指不改变原材料的使用价值，只是恢复或提高其使用价值的生产活动，其收入计入工业总产值）来满足社会需要（在商品经济条件下，社会需要主要表现在有支付能力的市场需求上）。可见，它同农

业企业、商业企业、金融企业、建筑企业以及交通运输业等是有区别的。

4、它是社会主义商品生产和经营的经济实体。它既区别于国家政权机关、行政组织和事业单位，又不能变成国家行政机关的附属物。作为经济实体，首先必须有经营管理的自主权，在自觉接受国家宏观调控的前提下，企业有权根据市场的需要和变化独立地安排企业的人、财、物、供、产、销等生产经营活动。国家主要运用经济手段和法律手段以及必要的行政手段，通过调节市场，制定合理产业政策来引导企业，达到约束、规范企业行为的目的。其次，它必须有明确的产权关系和独立的经济利益。利用商品、货币、价值等对所从事的生产经营活动实行独立经济核算，盈亏自负。再次谋求盈利成为企业生产经营的内在动力。企业的盈利，一方面是企业自身生存和发展所必需的。企业通过自己的利润收入作为追加投入进行技术改造，产品开发，职工培训等，用来全面地改善和提高生产要素的质量和素质，不断增强企业产品在市场上的竞争能力。另一方面，又是国家建设以及整个社会的全面发展所必需的。据统计，仅城市工业企业为国家提供的利税约占全国财政收入的80%以上，对整个国民经济的发展起主导作用。

5、它在法律上具有法人资格，其本质是法律上赋予企业一个独立的人格。企业的厂长（经理）作为法人代表，代表本企业向法院进行起诉和应诉。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。以法保护本企业的合法权益。维护本企业拥有的财产，不受任何单位、组织及个人的侵犯，确保企业的生产经营活动

动顺利进行。

## 第二节 社会主义工业企业的性质

任何社会的生产过程无不受着生产力和生产关系的制约。即是说，产品的生产过程是生产力和生产关系的统一体，而企业构成了产品的生产或再生产过程的某一个或几个甚至全部环节。可见，任何工业企业都具有二重性：一是由生产力和社会化大生产所决定的自然属性；二是由生产关系和社会制度所决定的社会属性。其中，由生产力规律制定的自然属性处于主导地位，起着决定性作用。

### 一、社会主义工业企业的自然属性

现代工业企业是在手工业的基础上，随着生产方式的不断变革和生产工具过渡到单个的机器、机器体系、自动化机器体系等过程逐步发展起来的，是科学技术进步、社会生产力水平的提高和生产社会化程度的不断加深所带来的必然结果，是一个客观的、不以人的意志为转移的连续发展过程。所以，社会主义制度下和资本主义制度下的现代工业企业，在生产技术方面有着共同的特点：既是建立在现代科学技术基础上的大机器生产；又是具有高度分工和协作的劳动社会化的大生产。它是由生产力发展规律所决定的，并在生产力规律支配下而形成的，在一般情况下，不具有阶级性，故称之为“自然属性”，其特点主要表现在以下几方面：

（一）大规模地采用机器和机器体系进行生产，并将科学技术有组织地运用于生产。

只有系统地运用先进的科学技术，掌握生产过程中生产技术、机器运转自身的规律性，才能有效地使用现代技术设备，合理地组织生产，促进生产的发展。

现代工业企业拥有比较复杂的技术装备，劳动者广泛地应用机器和机器体系进行生产。劳动者的体力、技巧和经验虽对生产仍起着重要的作用，但同工场手工业比较，这种作用却在相对地下降，而科学技术的作用在相对的提高。正如马克思所指出的：“劳动资料取得机器这种物质存在方式，要求以自然力来代替人力，以自觉地应用自然科学来代替从经验中得出的成规”。“在工场手工业和手工业中，是工人利用工具，在工厂中是工人服侍机器。在前一种场合，劳动资料的运动从工人出发，在后一种场合，则是工人跟随劳动资料的运动”。这就是说，机器和机器体系有其自身的运转规律，它使企业的生产有高度的组织性、科学性。劳动者驾驭这种复杂的技术装备以及产品的设计、工艺规程的制定、操作方法的选择、生产过程各个阶段的划分与结合，等等，都不允许有主观随意性，都要求劳动者（包括体力劳动者和脑力劳动者）在努力学习、掌握先进科学技术知识的基础上，依据生产技术的客观规律和机器与机器体系的自身运转规律来进行操作和工作，才能使企业的生产顺利的进行。

## （二）劳动分工精细，协作关系密切。

社会分工是生产力发展的产物。在生产力、生产社会化程度高度发达的现代社会和广泛采用机器和机器体系进行生产的现代工业企业本身，就要求进行专业化生产，必然引起细致的分工。

在现代化工业企业中，整个生产过程，不仅分成许多不

同的工艺阶段（如机械制造厂的铸锻、机械加工、热处理、装配等），而且每一个工艺阶段又分为许多专门加工过程（如机械加工阶段划分成轴类加工过程、齿轮加工过程、箱体加工过程等），每个加工过程，又要细分为几个工序，采用不同的机械设备，由分成不同工种的工人进行生产，企业的劳动成果（产品），就是在这样广泛、细致分工的基础上形成的。

细致的劳动分工，必然引起严密的劳动协作，因为任何一件最终产品的形成，都不是少数人能完成的，而是由整个企业成百上千的人根据生产技术的客观要求，既细致分工又严密协作的共同劳动成果。

这种分工和协作，都不是取决于人的主观意愿，而是取决于所使用的机器和机器体系的客观要求，正如马克思所指出的：机器“则只有通过直接社会化的或共同的劳动才发生作用。因此，劳动过程的协作性质，现在成了由劳动资料本身的性质所决定的技术上的必要了。”就是说，这种分工和协作只有同机器体系的运转规律协调一致，才能使企业的生产顺利进行。

（三）生产过程具有高度的比例性、连续性和适应性。

在现代工业企业中，机械化、自动化程度日益提高，流水线、自动线以至自动生产车间、工厂等先进的生产组织方式被广泛采用，生产的节奏性十分强烈，所以对生产过程中的比例性、连续性要求越来越高。正如马克思指出的：“在有组织的机器体系中，各局部机器之间不断地交接工作，也在各局部机器的数目、规模和速度之间造成一定的比例。”

所谓“比例性”：是指在生产过程中，要求各个环节、

各道工序之间在生产能力上保持一定的比例关系，生产中所需要的劳动力、原材料、资金也要保持一定的比例关系，避免发生相互脱节和不平衡、不协调、不配套的现象。

所谓“连续性”：是指在生产过程中，要求各个环节、各道工序之间在时间的配合上保持相互衔接，不发生各种不合理的中断现象。

在现代工业企业中，选配什么样的机器设备，各个生产环节，各道工序需要配置多少机器设备，都受机器设备的运转规律的支配，都必须根据企业所生产的产品工艺的要求，按照一定的比例配置。所有的机器设备还必须按照一定的速率运转，才能使组成的机器体系连续地、有节奏地进行生产。其中任何一台设备（特别使用联动机的企业、如冶金、化工企业等）发生误差、失常、中断和不协调，都会给企业的生产造成不良的影响，甚至会使整个车间、整个企业的生产造成停顿。总之，比例性和连续性是现代化大生产的客观要求。违反这一要求，就会造成很大的经济损失，甚至使生产根本无法进行。随着机械化、自动化程度的日益提高，流水线、自动线等先进生产组织形式的广泛采用，生产过程的比例性、连续性的要求也越来越高。

所谓“适应性”：是指企业的生产技术条件要适应由于市场需求的变化而引起的产品不断更新的能力。现代社会，随着科学技术的迅猛发展，物质产品的日益丰富和人们生活水平不断提高和市场需求多样化，产品寿命周期越来越短，更新的速度越来越快，都要求工业企业不断地提供新产品，以满足社会的需要，这是一个客观必然的发展趋势。企业只有顺应这个趋势，预见市场的变化，运用科学技术的新

成果，及时主动、灵活地调整企业的生产过程，顺利地转入新产品的生产，才能使企业不断发展。如果企业缺乏应变能力，只能生产那些缺乏竞争能力的、不适合社会需要的老产品，就会因产品滞销而被迫停产，甚至会使企业因为产品的陈旧落后而被淘汰。在商品经济条件下，企业的适应性如何，已成为企业成败的重要因素之一。

#### （四）有广泛密切的外部联系

现代工业企业，都是社会化的大生产，社会分工越来越细，专业化程度越来越高，不仅实行产品的专业化生产，而且产品的某一零、部件或某一工艺阶段，以至某一工具制造也都可实行专业化生产。不仅企业内部进行分工协作，而且整个工业生产也必然要按照专业化协作的原则，建立起许多专业化企业，分别担任各种初级产品、中间产品及最终产品的生产。这种专业化的发展，促使企业间的联系和协作愈益广泛和密切。不仅如此，随着生产社会化的发展，必然使工业企业与农业、交通运输业、商业、以及国民经济的其他部门的各经济单位发生密切地联系，任何一个工业企业，如果离开了与其他单位的技术、经济联系，生产是不可能进行的。这是由生产社会化发展的客观规律所决定的。

（五）在市场经济条件下，由于完善的市场体系的建立（尤其是劳务市场、资金市场的培育和发展），要求现代工业企业以提高微观经济效益为中心，走要素资源优化配置的道路，以尽可能提高要素组合运行的效率，推动企业生产力的发展。

## 二、社会主义工业企业的社会属性

企业的生产经营活动总是在一定的生产关系下进行的。社会制度不同，生产资料所有制的性质不同，工业企业的社会属性就有着本质的区别。

我国社会主义工业企业与资本主义现代工业企业相比较，在社会属性方面主要有以下特点（不同点）：

（一）社会主义公有制的建立，企业的生产资料和产品主要地或绝大部分属于全体人民的公有财产，采取的是代表人民根本利益的国家所有的方式，行使对企业主要生产资料的所有权。因此，企业的经营活动必须接受国家统一计划的指导（现阶段主要是指导性计划）和宏观调控，遵守国家有关的方针、政策和法令，服从所有者的根本利益，在这个前提下，承认企业具有相对的独立性和自主权。允许企业自有财产的存在并鼓励其发展，有助于增强企业的生机和活力，充分调动企业生产经营活动的积极性、主动性和创造性。做到宏观有序，微观搞活。

资本主义工业企业，是以生产资料私有制为基础的，其生产资料和产品完全归资本家私人所有，由资本家支配。按照资产阶级的意志要求，资本主义工业企业的资本的投向和转移，围绕追逐最大限度的剩余价值运行。因而，导致宏观上的无政府状态。

（二）社会主义工业企业经营活动的根本目的是为了最大限度地满足整个社会日益增长的物质和文化的需要。在市场经济条件下，这些需要不过是集中表现在有支付能力的市场需求上罢了。这就要求社会主义工业企业必须处理好

使用价值和价值之间的矛盾。首先重视使用价值的生产，通过生产不同品种、规格，不同档次的使用价值以满足不同层次的市场需求，在这个基础上再重视价值的生产和增殖。按照价值规律的客观要求，在等价交换原则的作用下，劳力降低各种劳动消耗，劳力实现个别价值低于社会价值，并通过各种有效途径，促使本企业产品得到社会的承认，不断提高企业的盈利水平，扩大企业的经济实力。

资本主义工业企业由于建立在生产资料私人所有的基础上，生产的根本目的是为了榨取最大限度的剩余价值。满足市场要求，仅是获得剩余价值的手段，不是生产的根本目的。因此，资本家片面重视价值，有时为了获得商品的更高价值不失毁坏商品使用价值，这是对社会资源和财富的极大浪费，是资本主义制度无法消除的弊端。

（三）社会主义工业企业内部的全体人员，无论是企业的领导人员、管理人员还是技术人员、普通的操作工人，他们既是劳动者，又是企业的主人。他们之间表现为在根本利益一致的基础上地位平等、互助合作的关系。只不过是由于社会分工的存在，他们各自所从事的具体职业、工种等有一定的差异罢了。但这并不会导致剥削与被剥削的关系、统治与被统治的关系的产生。同时，只有在社会主义工业企业，才能真正实行职工群众当家作主的民主管理制度。广大职工群众的主人翁地位也从根本上得以保证。

在资本主义企业里，劳、资之间对抗性的矛盾和冲突时常发生，为此，资本家别出心裁地推行“参与管理”、“资本民主化”等，其根本目的就是借助欺骗手段，蒙蔽人民，缓和劳资矛盾，为私有制遮丑，达到榨取剩余价值的目的。