

工业企业管理学

刘惠文 王道平 主编



东北工学院出版社

高等学校教学用书

工业企业管理学

刘惠文 王道平 主编

内 容 简 介

本书是高等学校工科各专业的企业管理课教学用书。书中内容考虑了企业管理教材的系统性及工科专业的特点,扼要地叙述企业管理及技术经济的基本知识。

全书共分六章,内容包括:企业管理总论、工业企业经营决策与计划管理、生产管理、劳动及物资与设备管理、质量管理、财务与成本管理、技术经济分析概述及经济效果的静态与动态评价方法、企业技术改造及设备更新的技术经济分析与可行性研究。

本书除作高等院校工科各类专业“企业管理”课教学用书外,也可作为夜大、函大、职工大学各类工科专业企业管理课教材,可供工程技术人员及经济管理人员学习参考。

工 业 企 业 管 理 学

刘惠文 王道平 主编

东北工学院出版社出版 辽宁省新华书店发行
(沈阳 南湖) 沈阳市第五印刷厂印刷

开本:787×1092毫米 1/16 印张:18 字数:435千字
1987年8月第1版 1987年8月第1次印刷
印数:1—16 000册

责任编辑:孙宪治 封面设计:苏立法

ISBN 7-81006-026-0/Z·12

统一书号:17476·14

定价:3.40元

前 言

本书是为高等院校工科各类专业“企业管理”课而编写的教材。本书在编写中力求结合我国工业企业实践，并吸收了近几年的教学经验。在内容上注意了企业管理教材的系统性和工科专业的特点。全书共分六章，较系统地阐述了企业管理的主要内容和经济方面的基本知识。本书除可作为“企业管理”课教学用书外，也可供工程技术人员及经济管理人员学习参考。

本书第一章由刘秉生编写；第二章由王道平编写；第三章由王衡、于海洋编写；第四章由沈仁忠、夏宛珍、丁明道编写；第五章由王占鳌编写；第六章由刘惠文、吴劲松编写；全书由刘惠文、王道平担任主编。在编写过程中曾得到东北工学院管理工程系、鞍山钢铁学院管理工程系有关领导及老师大力支持，谨表谢意。

由于编者水平所限，不妥之处，恳请批评指正。

编 者

1987年6月

目 录

第一章 工业企业管理总论

第一节 社会主义工业企业	1
第二节 工业企业管理	2
第三节 我国工业企业的领导制度和管理组织	10
第四节 工业企业管理的基础工作	17

第二章 工业企业的经营决策与计划管理

第一节 经营决策与计划概论	20
第二节 市场调查和预测	23
第三节 经营决策	31
第四节 经营计划	39
第五节 工业企业的生产计划	50
第六节 网络计划技术	63

第三章 生产管理

第一节 生产过程组织	78
第二节 生产作业计划与调度工作	100
第三节 劳动管理	104
第四节 物资管理	121
第五节 设备管理	131

第四章 质量管理

第一节 质量管理概述	143
第二节 全面质量管理的基本内容	145
第三节 质量管理中常用的几种统计方法	156
第四节 质量管理七种新工具简介	178

第五章 财务与成本

第一节 财务管理概述	187
第二节 资金管理	189
第三节 成本管理	198
第四节 价值工程	209
第五节 企业盈利及全面经济核算	220

第六章 技术经济分析

第一节	技术经济分析概述	228
第二节	评价经济效益的指标体系	232
第三节	经济效益静态评价方法	237
第四节	经济效益动态评价方法	243
第五节	不确定性分析	265
第六节	企业技术改造的经济效果分析	270
第七节	设备更新及其技术经济分析	274
第八节	工业可行性研究	282
参考文献		289

第一章 工业企业管理总论

第一节 社会主义工业企业

一、社会主义工业企业概念

社会主义工业企业是以生产资料社会主义公有制为基础，应用现代生产技术，从事工业生产或提供劳务活动的相对独立的盈利性经济组织。

这一概念说明：由于生产资料的所有制形式不同，从根本上区别了社会主义工业企业和资本主义工业企业的本质；由于应用现代生产技术，又同手工业生产有着根本区别；由于它从事工业性生产或提供劳务，又同农业、商业和交通运输企业有所区别；它是盈利性的经济组织，是组成国民经济的基本经济单位，因此，它不同于行政组织和事业单位。

二、社会主义工业企业的特征

社会主义工业企业是一定的生产力和生产关系的统一体。它既是社会主义生产力的承担者，又是一定生产关系的体现者。因此需要从生产力和生产关系两个方面，来分析和认识社会主义工业企业的特征。

（一）生产技术方面的特征

1. 大规模地采用机器和机器体系进行生产，并且系统地将科学技术知识应用于生产。因此，企业生产效率和质量的提高越来越依赖于机器或机器体系的完善程度；越来越依赖于科学技术的进步；同时在企业中从事脑力劳动的比重将越来越大。

2. 现代工业企业是一个既有严密分工又有高度协作的复杂的生产体系，使企业生产过程的各个阶段，每道工序以至每个人的活动都能和机器体系的运转协调一致，从而保证企业生产的顺利进行。

3. 生产过程的各个环节具有高度的比例性和连续性。这是现代工业企业生产的客观要求。随着机械化自动化程度的日益提高，以及流水作业等先进生产组织形式的广泛采用，生产过程的比例性和连续性的要求则越来越高。

4. 企业在生产技术和经济上都与外部有着广泛的联系。任何一个企业，在和外界完全隔离的情况下，都无法生存。在商品经济不断发展、科学技术日新月异的今天尤其是这样。因此，任何企业如果不能按期、按质、按量生产供应商品，就会影响有关企业的正常生产；任何企业如果离开了与其他企业的技术经济联系，生产也就无法正常进行。这就要求企业必须提高适应外界变化的能力。

正确认识上述生产技术方面的特征，对企业管理有很大意义。从生产技术方面来看，社会主义工业企业和资本主义工业企业具有共同的特征；而现代工业企业的生产技术又根本区别于手工业的生产技术。因此，企业管理必须按着社会化大生产的要求来组织管理企业，决不能采用小生产的管理办法。

（二）生产关系方面的特征

1. 生产资料公有制是社会主义工业企业的根本特征。社会主义工业企业是在国家统一计划指导下进行商品生产和交换，是社会主义经济的细胞，它具有一定的能动性和独立性，但

这种独立性是国家统一领导下的相对独立性。它与资本主义的工业企业有着本质上的区别。

2. 实行各尽所能、按劳分配原则。为提高人民的物质和文化生活水平而进行生产。

3. 实行职工群众当家作主的民主管理。企业全体职工都是企业的主人。企业领导者必须紧紧依靠广大职工，实行民主管理，切实保障职工参加管理企业的民主权利。

4. 建设高度的社会主义精神文明，培养共产主义新人。这是社会主义工业企业区别于资本主义企业的又一个重要特征。社会主义精神文明建设，包括教育科学文化建设和政治思想道德建设两个方面，它是巩固社会主义经济基础，提高企业现代化水平，扩大企业经济效益的重要条件，也是提高职工科学文化素质和思想政治素质、培养共产主义新人的基础。

正确认识生产关系方面的特征，对企业管理同样有着重大意义。它可以从本质上区别社会主义工业企业和资本主义工业企业。因此，在学习和借鉴资本主义企业管理时，决不能全盘照搬，要坚持社会主义方向，充分发挥社会主义制度的优越性。

三、社会主义工业企业的任务

社会主义工业企业的任务是：在国家统一计划指导下，为社会提供适销对路、更多更好的物质产品或劳务；为国家提供积累，以满足人民日益增长的物质和文化的需要；也为企业自身的发展作出贡献，把企业建设成为具有高度物质文明和高度精神文明的现代化企业。

第二节 工业企业管理

一、企业管理的性质和职能

（一）企业管理的性质

1. 企业管理的二重性 企业管理的性质是二重的。马克思在分析资本主义企业管理时明确指出：“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。”“一方面，凡是有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。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，这种监督劳动所起的作用就越大。”^①

从马克思的论述中可以看到，企业管理具有同生产力、同社会化大生产相联系的自然属性；另一方面又具有与生产关系、与社会制度相联系的社会属性。

自然属性 表现在指挥劳动上，体现在合理组织生产力这一基本职能上、反映了它的科学性，它是一切社会化大生产所共有的共性。

社会属性 表现在监督劳动上，体现在维护生产关系这一基本职能上，反映了它的阶级性，它是某种生产方式所特有的个性。

社会主义企业管理仍然具有二重性。在生产力方面，社会主义企业管理自然属性的一般职能与资本主义企业管理是相同的；在生产关系方面，则由于生产资料所有制的形式不同，它的社会属性的特殊职能同资本主义企业管理有着根本区别。它是用社会主义公有制和按劳分配制度，用正确处理人们在生产过程中的互相关系的职能代替剥削社会劳动的职能。

^① 《马克思恩格斯全集》第25卷，第431页

正确认识企业管理的二重性，具有十分重要的意义。明确了企业管理的自然属性，就可以消除管理上“左”的思潮，研究现代工业企业的技术特点，吸收和借鉴资本主义发达国家企业组织社会化大生产的先进经验；明确企业管理的社会属性，就可以划清社会主义企业管理和资本主义企业管理的本质区别。从而总结我国工业企业管理的经验，充分发挥社会主义制度的优越性，逐步创立具有中国特色的社会主义工业企业管理体系。

2. 社会主义企业管理和资本主义企业管理的本质区别在于他们的社会属性上的不同。主要表现在管理的权力、管理的目的、管理的方式上。社会主义企业管理的权力属于劳动者，管理的目的是为了发展生产满足人们日益增长的物质文化需要，管理的方式是民主管理。资本主义企业管理的权力属于资本家及其代理人，管理的目的是为了榨取最大限度的剩余价值，管理的方式带有专制性和欺骗性。

(二) 企业管理的具体职能

由企业管理二重性所决定的合理组织生产力和不断完善生产关系两种基本职能，实际上是对整个生产过程组织在理论上的抽象概括。由于生产过程是生产力和生产关系的统一体，人与物的关系同人与人的关系紧密联系不可分割；管理企业的过程，正是这两种基本职能共同结合发生作用的过程。当它们结合在一起作用于企业的生产过程时，又表现为计划、组织、指挥、监督和协调等一系列具体的管理职能。这说明企业管理的性质、基本职能和具体职能是互相联系的有机整体，不能孤立的片面地去理解。（参阅图 1-1）。

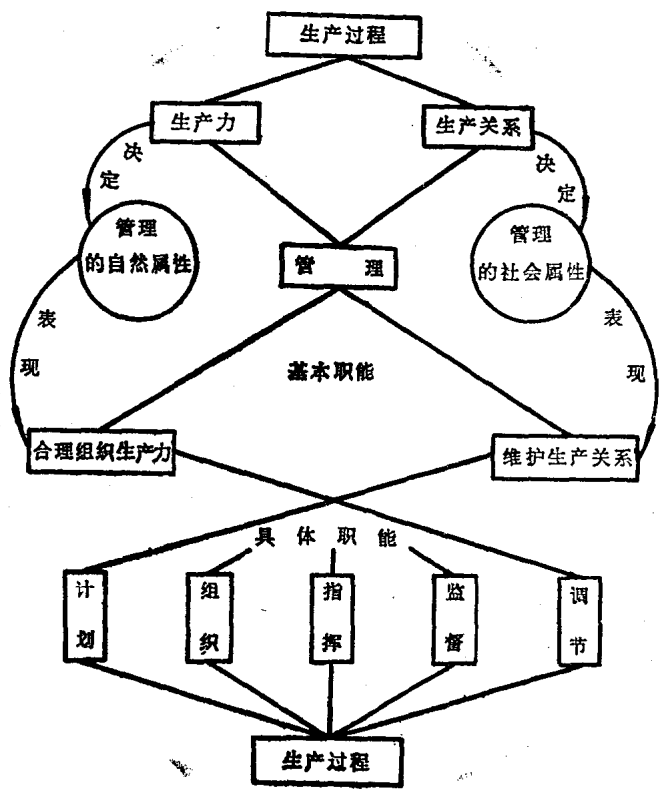


图 1-1 企业管理性质和职能示意图

企业管理的具体职能是：

1. 计划职能 就是通过调查研究，预测未来，确定生产经营活动的目标和方针，制订和选择方案，综合平衡，作出决策。计划的正确与否，对企业经营具有重要作用。因此，计划是

企业管理的首要职能。

2. 组织职能 就是将企业生产经营的各要素、各部门、各环节、各方面，在空间和时间上与上下左右的相互关系的结合上以及对外关系等方面，科学地划分职责，组织成为一个有机整体，充分发挥它们应有的作用。

3. 指挥职能 就是对企业各类人员的领导和指导。工业企业生产经营活动十分复杂，环环相扣，必须有高度的集中指挥。否则，即使有了计划和组织，也难于正常地进行生产经营活动和顺利完成既定目标。

4. 监督职能 或称控制职能，就是检查企业生产经营活动的实际进行情况，考察实际情况与原计划的差异，分析原因，采取必要的对策。监督要以计划为依据，而计划的实现要靠监督（控制）来保证。

5. 调节职能 或称协调职能，就是协调企业内部各单位、各部门的工作，对企业的各项生产经营活动加以统一和调节，保证不发生重复和矛盾，有效地实现企业的目标。

具体职能除上述五项外，还有人主张增加教育和鼓励、挖潜与创新等职能。

企业管理，就是研究实施上述管理职能的理论、原则、制度和方法，有效地利用人力、物力、财力等资源，以尽可能少的消耗获得尽可能大的经济效益。从而不断满足人们日益增长的物质和文化生活需要。

二、工业企业管理的发展过程

（一）资本主义工业企业管理的演变过程

工业企业管理是资本主义工厂制度形成以后产生的，随着商品经济、社会化大生产及科学技术的飞速发展，二百多年来资本主义企业管理的内容也不断得到完善和丰富。资本主义企业管理的发展大体经历了三个阶段。

1. 传统管理阶段（18世纪后期至20世纪初期） 从资本主义工厂制度起，到资本主义自由竞争阶段结束止。这一时期由于企业的规模比较小，生产力水平低，企业管理主要靠资本家及其代理人的个人经验。工人凭自己的经验操作，尚没有统一的操作规程和严格的规章制度。工人培养仅靠师傅带徒弟的方式。总的说，其特点仍然是小生产经营方式。

2. 科学管理阶段（20世纪初至40年代） 随着资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段过渡，企业规模不断扩大，生产技术愈趋复杂，劳资矛盾日益加深，这些都要求提高企业管理水平，要求将过去积累的管理经验加以系统化、标准化、理论化。于是出现了“科学管理”理论。

最先提出“科学管理”理论的代表人物是美国的泰罗（F·W Taylor 1856至1919年），他从1881年开始从事企业管理的试验研究工作，于1911年出版了他的代表著作《科学管理原理》一书，从而开创了科学管理阶段，被西方誉为科学“管理之父”。

泰罗的“科学管理”理论主要内容是：运用观测分析法制定工作定额；把工人使用的工具、设备、材料及作业环境标准化；实行有差额的计件工资制；把计划职能与执行（作业）职能分开；对工人进行科学培训，以代替工人的自由发展。

泰罗对企业管理的最大贡献是他主张一切管理问题都应当而且可以用科学的方法去研究解决；实行各方面工作的标准化，使个人经验上升为理论。

在泰罗之后，还有美国的吉尔布勒斯、甘特、福特以及法国的法约尔等人也为科学管理作出了不少贡献。总的来说，科学管理的特点是将积累的管理经验加以系统化和标准化，并

运用科学方法和手段来研究和解决企业内部生产管理的问题。

3. 现代管理阶段(20世纪40年代至现在) 二次大战后,资本主义经济出现了许多新的变化,诸如科学技术和工业生产迅猛发展;大型工程和复杂产品相继产生;企业规模不断扩大;生产社会化程度更加提高;市场竞争空前激烈;阶级矛盾进一步激化等等。所有这些都对企业管理提出了新的要求,因而又开始了以经营战略为重点并在管理思想、内容、组织、方法、手段等方面有着新的特点的现代管理阶段。

现代管理的特点有以下几个方面:

(1) 突出经营决策,面向市场和用户,力求提高盈利水平。提出“管理的重心在经营,经营的重心在决策”的观点。

(2) 把开发新产品、提高技术水平作为企业发展的核心问题。

(3) 实行以人为中心的管理。标榜“管理民主化”,以“尊重人”为号召,采取激励手段笼络人心;进行智力开发投资,重视教育。

(4) 广泛运用运筹学、电子计算机等现代科技成就。

(5) 实行系统管理。运用系统论,把企业管理作为一个开放系统,外部受社会系统的政治经济因素制约,内部又将各管理部门分为若干子系统。应用系统工程,从系统的最优化观点出发,进行经营管理的战略决策。

现代管理阶段,涌现出许多管理学派,主要分为行为科学派和数理科学派两大流派。行为科学派认为企业管理人的行为是关键因素,生产不仅受物理的,生理的因素影响,而且受社会的、心理的影响。因此要做好人的工作,引导人们为自己的需要而努力,并把个人的目标与企业的目标一致起来,以便从人的行为中激发动力,从而提高生产效率,保证企业获得最高利润。

数理科学派认为管理问题可以通过数学的程序,符号和模式的演算,把生产的要素合理地组织起来,求得最佳方案。这一学派把运筹学、电子计算机作为管理的方法 and 手段,形成了现代“管理科学。”

综上所述,现代管理既强调“行为科学”,又强调“管理科学”,从管理的二重性来看,这两学派各有侧重,但都不完善,所以,70年代出现的新的管理理论,已经把两派的内容进行了综合。

(二) 我国工业企业管理的发展阶段

我国工业企业管理发展的历史比较短。解放前的旧中国是半殖民地半封建的国家,工业基础十分薄弱。虽然民族资产阶级在企业管理方面也从国外引进了一些新的管理方法,自身也积累了一些经验,但在企业管理方面是相当落后的。

民主革命时期,我们党在苏区建立了一部分公营工业,但基本上是一些手工业工厂,也形成了一些管理办法,积累了一定的管理经验。这一时期在企业管理上的主要特点是,一方面坚持了党的优良革命传统,如坚持党的领导,加强思想工作,实行民主管理等;另一方面又实行小生产的管理方式,如实行供给制,不搞独立核算等。这些特点曾长期影响着我国以后的企业管理工作。

我国管理现代工业企业,还是建国以后开始的。30多年来,我国的企业管理走了一条曲折的道路。总结过去,大体分为以下两个阶段。

1. 第一阶段 按其历史进程的不同情况可分为四个时期:

(1) 三年恢复时期(1949至1952年) 这一时期的重点是变革企业组织机构和管理

制度，改变旧的生产关系，促进生产的尽快恢复和发展。对没收和接管的官僚资本主义企业实行军事管制和军代表领导制度。在企业中开展民主改革和生产改革运动；实行民主管理，建立了工厂管理委员会和职工代表会议制度。从而推动了生产的迅速恢复和发展。到1952年底，胜利地完成了恢复国民经济的任务，为进行大规模经济建设奠定了基础。

(2) “一五”计划时期(1953年至1957年) 这个时期，管理工作的重点，主要是建立健全适应现代化大生产要求的一套科学管理制度和方法。从1953年开始，我国便进入大规模经济建设时期，开始实行发展国民经济的第一个五年计划，兴建了156项重点工程，并在全国范围内全面地系统地学习和引进苏联的工业管理制度和方法。例如在企业中普遍实行计划管理：包括建立生产、技术、财务计划制度，推行生产作业计划，建立各种原始记录、统计工作、劳动定额和生产责任制等；实行技术管理：包括推行生产技术准备工作，制定技术标准，建立健全工艺管理、设备管理、技术检查制度；实行经济管理：建立经济核算、经济活动分析制度等；实行各尽所能，按劳分配原则；建立各种工资制度；建立健全生产指挥系统和管理机构，实行一长制；大量培训企业管理人员等。从而使我国企业管理开始走上了科学管理的轨道，推动了工业生产建设的发展，保证了大规模经济建设的胜利进行。

但是，我们在学习和引进苏联一整套管理办法时，也产生了一些偏差。如把集中统一指挥同民主管理对立起来；把物质鼓励同思想政治工作对立起来；从而忽视了民主管理，放松了思想政治工作。这种不从实际出发，不结合我国国情的做法，是不利于我国企业管理水平的提高，不利于形成具有我国特色的企业管理的。1956年9月党的“八大”决定，在企业中实行党委领导下的厂长负责制和职工代表大会制。

(3) 探索我国企业管理道路时期(1958至1965年) 这个时期，企业管理工作的特点，主要是探索我国企业管理的道路，创建具有中国特色的现代工业企业管理。

1958年开始了大跃进，在企业管理方面，出现了干部参加生产劳动，工人参加管理，领导干部、工程技术人员、工人“三结合”等新经验。但是由于在企业管理工作的指导上犯了“左”的错误，对客观规律尊重不够，片面夸大主观意志的作用，出现了高指标、瞎指挥、不顾产品质量、不讲经济效益，把第一个五年计划建立起来的科学管理制度和办法，不加分析地一概加以否定，引起了企业管理的混乱，造成了极大浪费和损失，这是一个极为深刻的教训。

1958年开始的“左”的错误，没有被及时纠正，随着1959年的“反右倾”斗争，致使这种错误又得以延续和发展到1960年。

1961年党中央提出以调整为中心的“调整、巩固、充实、提高”八字方针，颁发了《国营工业企业工作条例(草案)》，比较系统地总结了过去正反两方面的经验，规定了适合当时情况的各项具体政策，使我国工业企业管理又重新走上了健康发展的道路，国民经济得到了比较顺利的恢复和发展。

总之，这一时期在企业管理方面，既有严重的失误，经历过曲折的发展过程，也积累了一些重要的经验。

(4) 十年动乱时期(1966至1976年) 这一时期，由于林彪、“四人帮”的干扰破坏，全盘否定建国17年来行之有效的企业管理经验，使我国企业管理遭到一场大灾难，造成严重的混乱、破坏和倒退，给经济建设带来了难以估量的损失。

2. 第二阶段 从1976年10月以后，特别是从党的十一届三中全会以后，党和国家的工作重点转移到经济建设上来，使我国社会主义现代化建设进入了一个新的历史时期，企业管理也进入了一个历史发展的新阶段。这一阶段可分为三个时期。

(1) 恢复性整顿时期 针对“文化大革命”中的问题,对企业管理工作,从指导思想、组织领导上、管理制度上,进行了多方面的整顿和建设。在指导思想上进行了拨乱反正,把在企业各项工作中被“四人帮”颠倒了的思想路线重新纠正过来,清除了“动乱时期”散布的各种反动思想流毒;在管理上重建了必要的规章制度,把企业的正常的生产秩序管理秩序恢复起来。至1982年,这些属于恢复性的整顿,取得了重大胜利。

(2) 全面整顿时期 为了进一步贯彻党的国民经济“调整、改革、整顿、提高”的方针,充分发挥工业企业的潜力,提高经济效益,促进国民经济状况的根本好转,党中央和国务院决定:从1982年起,用二、三年时间,有计划有步骤地点面结合,分期分批地对所有国营工业企业进行全面的整顿工作。全面整顿的内容包括:整顿领导班子、职工队伍、管理制度、劳动纪律、财经纪律、党的作风以及加强思想政治工作等一系列工作。通过全面整顿搞好“三项建设”,达到“六好企业”。

(3) 推行工业经济责任制 工业经济责任制,就是在国家计划指导下,以提高社会经济效益为目的,实行责权利相结合的企业生产经营管理制度。它把企业和职工的经济效益同其承担的经济责任、实现的经济效益和劳动成果联系起来。工业经济责任制包括两个方面内容:一方面是解决国家与整个企业的责权利关系(或称企业经营责任制);另一方面是企业内部建立权责利相结合的经济责任制。这两个方面是互相联系的。企业内部经济责任制要以企业经营责任制为前提;企业经营责任制要靠企业内部经济责任制来实现。

工业经济责任制,既是国家经济体制改革的一项新事物,也是企业经营管理 的重大改革,是变生产型为生产经营型的一个关键环节。因此,在推行工业经济责任制时,必须大力加强企业各项基础工作,制定合理的分配办法,结合思想政治工作,把职工群众的积极性和创造性充分调动起来,才能不断改善经营管理,提高企业的经济效益。

(三) 我国企业管理现代化

为适应现代化生产发展的客观要求,在企业管理中就必须应用与其相适应的现代管理理论、方法和手段,对企业进行有效的管理,使之达到或接近国际先进水平,创造出最佳经济效益。实现企业管理现代化对国民经济的发展和四个现代化建设有着重要的意义。首先,管理现代化是开创社会主义现代化新局面的一项重要任务。在四个现代化建设中,科学技术现代化是关键,但科学技术必须和管理相结合才能转化为现实的生产力。因此,应该把管理现代化和科学技术现代化放在同等重要的地位,使之互相促进,从而加快现代化进程。其次,管理现代化又是提高企业素质和经济效益的重要手段。而且,为迎接世界新技术革命的挑战,缩小同世界先进水平的差距,更迫切需要实现管理现代化。

企业管理现代化的内容概括起来主要包括以下几个方面:

1. 管理思想现代化 这是企业管理现代化体系的灵魂。它主要包括:人才第一思想、民主管理思想、现代经营思想、管理系统化思想、时间和信息是现代经营重要资源的思想、提高经济效益思想等。

2. 管理组织现代化 要按照职责分工明确、指挥灵活统一、信息灵敏准确、精兵简政的要求,合理地设置组织机构,配置人员,建立健全以责任制为中心的科学的严格的规章制度,以保证生产经营活动有条不紊地进行。

3. 管理方法现代化 要求在总结和继承传统的行之有效的管理方法的基础上,积极推广先进的管理方法。如目标管理、市场预测、价值工程、统筹法、优选法、ABC管理法、决策技术、量本利分析法、滚动计划、线性规划、看板管理等。並注意在实践中创造和总结新的管

理方法。

4. 管理手段现代化 在企业管理中积极采用包括电子计算机在内的先进管理手段。根据我国实际情况,运用电子计算机管理,一般要先从库存管理、财务管理、合同管理、人事管理等单项管理突破,取得经验,逐步向网络发展。

实现企业管理现代化,首先要实现管理人才的现代化,它是管理现代化的核心。因为没有大批具有现代化管理知识、丰富的实际知识、头脑敏锐、视野开阔、善于吸收国内外先进科学技术成果和管理经验的开拓人才,就不可能有企业管理的现代化。

要想实现企业管理现代化,就必须加强企业管理的基础工作。现代化科学管理的一个特点,就是一切用数据讲话,没有准确的数据,就谈不上科学管理和现代管理。企业管理的基础工作,主要包括标准化工作、定额工作、计量工作、信息工作、以责任制为核心的规章制度的建立和修订工作以及职工教育工作等六大方面。

企业管理的基础工作做好了,企业管理现代化就有了坚实的基础,就能把企业管理提高到一个新的水平。

三、工业企业管理的内容和方法

(一) 企业管理的内容

企业管理的内容,主要有以下几个方面:

1. 经营计划管理 在国家计划指导下,根据市场变化,按照“以需定产”的原则来制定计划,并在执行过程中,根据变化了的情况不断调整计划。从计划的制定、调整、组织实施、检查分析直到下一期计划的再制定,构成了经营计划管理的运动形态。经营计划管理,就是对上述全过程的动态管理。

2. 生产和技术管理 它包括以下一些内容:

(1) 科学技术管理 主要是指新产品的研究开发,老产品的改进、采用新技术和新工艺提高企业生产技术水平,技术情报、技术标准、技术革新及日常的工艺和技术档案等管理工作。

(2) 生产管理 生产管理分为广义和狭义两种。广义生产管理,是指以保证产品品种、质量、数量、交货期、降低成本为目标的管理;狭义生产管理,是指产品生产的“期”和“量”的管理,它主要包括生产过程组织、生产计划和作业计划以及生产控制和在制品管理等。

(3) 质量管理 它主要指产品质量的全面管理。包括制定和执行产品质量改进计划,从原材料进厂到产品出厂的质量检验,计量管理、质量调查分析等。

(4) 设备和工具管理 设备管理主要包括设备的维护保养、设备修理计划的制定与执行、设备的改造、更新等;工具管理主要包括各种工具的供应、制造、保管、维修、工具消耗定额和储备定额的制定与执行等。

(5) 劳动工资管理 主要包括劳动组织、职工的招收和调配、劳动定员、劳动定额、劳动保护、安全技术、环境保护及工资奖励等。

3. 物资供应与销售管理 企业的物资供应和产品销售是联系企业生产和社会需要的纽带,是企业生产经营活动的主要组成部分。它包括以下内容:

(1) 物资供应管理 主要包括各种物资消耗定额和储备定额的制定,编制和执行物资供应计划,物资的采购、保管、发送以及物资的节约和修旧利废等方面的管理。

(2) 销售管理 主要包括产成品的保管,货物发运,办理销售手续,执行销售合同,进行市场调查,为用户服务和访问等方面工作。

4. 财务管理 主要包括资金管理和成本管理两部分。

(1) 资金管理 主要包括资金的筹措, 固定资金和流动资金的管理, 利润管理, 财务收支计划, 经济核算等。

(2) 成本管理 主要包括成本构成、成本预测、计划与控制, 成本核算与分析等方面内容。

5. 人事行政管理 主要包括职工的录用考核、干部的选拔、配备, 人事档案, 职工技术业务培训, 保卫工作及集体福利事业管理。

6. 组织领导 主要包括正确贯彻执行企业领导制度, 领导班子建设, 建立合理的管理体制、组织机构和规章制度, 改进领导作风和工作方法等。

企业管理作为一个大系统, 它应该既是可分解的, 又是可综合的。因此, 在管理上又可分为专业管理与综合管理。每一项专业管理都有其特定任务, 但并不一定同所有部门都有联系。然而, 一些管理工作均与企业各项工作发生直接联系, 而且要求企业全体人员参与, 这种管理即是综合管理。企业综合管理有四个方面, 即以满社会需要, 完成国家任务为目标的全面计划管理; 以发展品种提高产品质量为目标的全面技术与质量管理; 以提高经济效益增加国家收益为目标的全面经济核算; 以调动职工积极性; 开发人才为目标的全面的人事与劳动管理。

“四全”管理是根据我国国情, 吸取国外企业管理经验形成的企业管理体系, 现仍在实践中, 有待于今后的不断完善和发展。综合管理与专业管理的关系如图 1-2 所示。

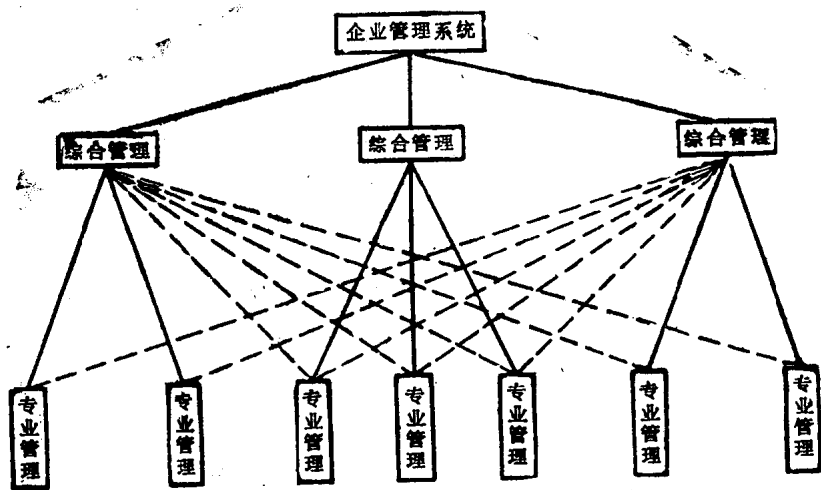


图 1-2 综合管理与专业管理的关系

(二) 企业管理的方法

掌握科学的管理方法, 在唯物辩证法指导下, 将系统论、信息论、控制论和其它科学方法运用于企业管理中去, 从而不断提高企业全面的经济效益。

1. 系统论就是由若干个相互作用和相互依赖的若干组成部分结合成的, 具有特定功能的有机整体, 而系统本身又是它所从属的一个更大系统的组成部分。

2. 信息论 信息是系统中各要素之间互相联系的特殊形式, 它反映了客观事物运动过程在时间上和空间上的分布状况和变化程度。

3. 控制论 是研究控制复杂系统,使系统按照预定的目标去完成。

4. 其他方法 包括行政、经济、法律、数学和教育等方法。行政方法是指行政组织运用行政手段(行政命令、指示、规定等),按照行政系统隶属关系来执行管理职能,从而实现管理任务。它是具有强制性的管理方法。经济方法是指按照客观经济规律的要求,运用经济手段(如价格、工资、利润、利息、税收、奖金等)和经济方式(如经济合同、经济责任制等)来执行管理职能,实现管理任务的方法。法律方法是指实行经济立法和经济司法,用经济法规管理企业活动。数学方法是指运用数据和有关数学科学知识作为工具,对企业生产经营活动进行经济分析。教育方法是指用思想政治工作(包括思想教育)的方法来解决各种问题。

第三节 我国工业企业的领导制度和管理组织

一、工业企业的领导制度

企业领导制度是属于上层建筑的范畴,它既要反映生产力要求,也要体现一定的生产关系,并要符合国家政治体制和经济管理体制的要求。在我国它主要是解决企业中党委、行政、工会和职工群众的地位和作用问题。正确解决这些问题,就可以协调企业各方面关系,调动各方面积极性,对办好企业有着十分重要的意义。

建国后,我国工业企业领导制度是经过了几次演变的。

1953年后,在一部分地区先后推行了“一长制”,虽收到一定成效,但也受到人们的批评。1956年在党的第八次全国代表大会上决定,在一切企业中实行党委领导下的厂长负责制。“文革”期间,实行革命委员会领导,党政合一,党委书记兼任革委会主任,在企业中形成党委包办一切的不正常现象。“四人帮”被粉碎以后,又恢复了党委领导下的厂长负责制。党和政府又陆续颁布了《国营企业职工代表大会暂行条例》、《国营工厂厂长工作暂行条例》和《中国共产党工业企业基层组织工作暂行条例》等文件。使企业中党委、行政和工会三者关系较以前有很大的改善。但仍存在着下述问题:即①以党代政,党政不分;②责权分离,即“领导”与“负责”分离,党委集体作出决定由厂长执行,在实行上厂长难于负责;③事无巨细都要党委讨论决定,既削弱了党在思想政治方面的领导,又限制了厂长对生产行政工作的统一指挥作用。1984年5月15日在六届人大第一次会议上,中央领导同志明确指出:在国营企业中逐步实行厂长(经理)负责制,企业的生产指挥经营管理由国家委托厂长负责。这是我国国营工业企业领导制度的一项重大改革,它有着十分深远的重要意义。

(一) 厂长(经理)负责制

在全民所有制工业企业中实行厂长(经理)负责制,就是要求厂长(经理)对企业的生产经营和行政管理工作实行统一领导,并全面负责。实行厂长(经理)负责制是社会化大生产的客观要求,也是我国企业实践经验的总结,是当前经济体制改革和实行对外开放,对内搞活经济方针的要求;同时也是改善和加强党的领导的重要措施。实行厂长(经理)负责制,充分体现了列宁所讲的“管理的基本原则是——一定的人对所管的一定的工作完全负责”。①

① 《列宁全集》第36卷,第554页

1. 厂长（经理）的责任

厂长受国家委托，担任企业生产经营工作的总指挥和企业的法人代表。为了保证厂长正确行使权威作用，必须明确厂长对企业生产经营和行政工作的责任和权限。实行厂长负责制，厂长主要应承担以下的责任：

（1）在贯彻执行党的方针政策和国家的法律、法规，全面完成国家计划，及时缴纳税金等方面对国家负责。

（2）在履行经济合同，保证产品质量，降低成本和改善环境等方面对社会负责。

（3）在改善劳动条件，做好安全生产并在提高劳动生产率的前提下，逐步提高职工的生活水平等方面对职工负责。

作为企业的厂长也有责任结合生产经营和行政工作做好职工的思想政治工作，正确处理国家、企业和职工个人的三者利益关系。

2. 厂长（经理）的权力

实行厂长负责制，在明确厂长职责的同时，也必须规定有相应的权力。厂长受国家委托行使以下职权：

（1）决策权 厂长对企业生产经营和行政管理中的重大问题有决策权。如：企业的经营决策、长远规划、年度计划、重大技术改造计划、职工培训计划、工资调整方案、企业留成基金的使用和分配方案、职工福利实施计划、机构变动、重要规章制度的建立、修改和废除等。

（2）指挥权 厂长对企业生产经营和行政管理工作实行集中统一指挥。

（3）任免权 厂长有权任免副厂长等厂级行政干部，并有权管理、考核和任免中层行政干部。

（4）内部分配权 厂长根据国家统一规定，有权提出工资改革和奖励基金的分配方案，交职工代表大会讨论。有权按国家规定，给有特殊贡献的职工晋级。

（5）奖惩权 厂长根据国务院奖惩条例规定，有权对职工进行奖惩，包括晋职晋级、记功嘉奖、记过、撤职、降职、降薪、直至开除。

对有外贸外经活动的企业，厂长还有开展外经外贸活动的权力。如参加外贸谈判和签约，选择进口必要的原材料、设备和技术，派人出国考察、调查、接受培训等。

（二）职工民主管理——职工代表大会制

职工民主管理，就是在企业里坚持社会主义民主，保障全体职工充分行使管理企业的权利，并能以各种方式参与管理企业，使职工群众真正成为企业的主人。

在社会主义企业里一定要坚持职工民主管理。这是因为：

（1）职工民主管理是社会主义生产关系的性质决定的。生产资料全民所有制意味着劳动者享有对生产资料的所有权和支配权，享有对其所在企业的管理权利。因此，在全民所有制的社会主义企业里，必须实行民主管理。

（2）职工民主管理，也是民主集中制原则所决定的。民主集中制是我们国家的组织原则，也是企业的组织原则。在全民所有制企业中，既要实行集中领导和严格的纪律，这是社会化大生产的客观要求；又要坚决保障广大职工民主管理的权利。只有这样，才能把领导者的权威同劳动者的主人翁地位统一起来，才能充分的发挥劳动者的积极性、主动性和创造性。

（3）实行民主管理，也是在经济体制改革中需要解决的主要课题。改革前的经济体制