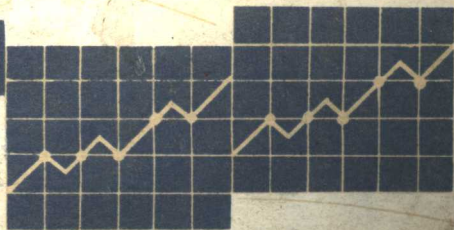


造船工人技术理论通用教材

企业管理常识

高孔谅 左家林 编

哈尔滨船舶工程学院出版社



企 业 管 理 常 识

高孔谅 左家林 编

哈尔滨船舶工程学院出版社

内 容 简 介

本书系根据中国船舶工业总公司制定的关于造船工人技术理论教育计划和教学大纲的要求而编写的。

全书共分十二章，主要内容有：基础知识、计划管理、生产管理、质量管理、劳动定额管理、安全生产知识、设备管理、能源节约管理，班组经济核算、现代化管理知识。内容反映了建国后企业管理的经验，又符合国家对企业管理的要求。

本书主要作为职工技术培训各个专业的通用教材，也可作为企业干部和技术人员的参考。

企 业 管 理 常 识

高孔谅 左家林 编

哈尔滨船舶工程学院出版社出版

北京市新华书店发行

哈尔滨船舶工程学院印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 印张5.875 字数128,000

1987年1月第一版 1987年1月第一次印刷

印数：00,001—35,000册

0

统一书号：15413·006 定价：1.05元

前 言

为了落实中共中央、国务院《关于加强职工教育工作的决定》，搞好船舶工人技术理论教育工作，加强智力开发，提高职工素质，以适应社会主义现代化建设和振兴船舶工业的需要。中国船舶工业总公司人事部组织了上海船舶工业公司有关船厂，在调查研究和总结经验的基础上，根据总公司《船舶工业造船工人技术等级标准》的要求，编写了船厂二十一个工种的初级、中级《造船工人技术理论教育教学计划与教学大纲》。

根据这些教学计划与教学大纲的要求，我们组织一些船厂有实践经验的工程技术人员及有丰富教学经验的教师，编写了五十种船舶工人技术培训教材，并聘请技术水平较高、经验丰富的同志担任主审。在编写过程中，广泛地听取了各船厂的意见，增强了教材的适应性。

编写的教材有：放样号料工、冷加工、火工、装配工、焊接工、批铆和密性试验工、气焊气割工、船舶钳工、船舶管铜工、螺旋桨工、船舶钣金工、船舶电工、船舶木塑工、除锈涂装工、船舶泥工、起重吊运工的工艺学及船体结构，船舶概论，船体制图，船体结构与识图，船体加工设备与工夹模具，企业管理常识，工程力学，电工常识，机械制图，船舶常识，船舶电工学，电工基础，船舶电气工程概论，电工仪表与测量，船舶电站与电力拖动，船舶导航概论，木工

制图，电动起重机原理及操作，金属材料及热处理，画法几何，船舶柴油机结构和修理等。

这些教材力图体现工人培训的特点，既考虑到当前造船工人的文化水平，做到通俗易懂，又要有一定的理论深度，适当考虑到长远的发展；既做到理论联系实际，又注意到知识的科学性、系统性和完整性；既体现船舶特色，又兼顾不同类型船厂的需要；既便于集体组织教学，也便于个人自学。

这套教材主要用于船舶工人相应工种的初、中级技术理论教育，也适用于对口专业职业高中和技工学校的教学，有的也可作为其它类型工厂的工人培训教材。相应专业的科技人员、专业教师及管理人员也可选作参考书。

这套教材的出版，得到了哈尔滨船舶工程学院、有关地区公司、船厂的大力支持，在此特致以衷心的感谢。

编写船舶工人培训的统一教材还是第一次。由于时间仓促，加上编写经验不足，教材难免存在不少缺点和错误。我们恳切希望广大读者在使用中提出批评和指正，以便进一步修改、完善，不断提高教材质量。

中国船舶工业总公司教材编审室
一九八五年七月

目 录

第一章 概述	(1)
§1 企业管理及其职能	(1)
§2 企业管理的两重性	(3)
§3 企业管理发展简史	(5)
§4 企业管理的任务	(11)
§5 我国造船工业企业管理概述	(12)
第二章 经营管理	(14)
§1 经营管理的基本概念	(14)
§2 经营管理的主要内容	(18)
第三章 计划管理	(27)
§1 计划管理的意义	(27)
§2 计划的种类和内容	(29)
§3 计划指标	(33)
§4 计划的基础工作	(35)
第四章 生产管理	(39)
§1 生产过程和生产类型	(39)
§2 班组生产作业计划	(45)
§3 班组劳动竞赛	(54)
第五章 劳动定额管理	(62)
§1 劳动定额	(62)
§2 提高劳动生产率	(68)

第六章 质量管理	(70)
§1 质量和质量检验.....	(70)
§2 全面质量管理的基本观点.....	(74)
§3 质量管理的发展概况.....	(78)
§4 造船工业质量管理的特点.....	(83)
§5 建立质量保证体系.....	(85)
§6 质量管理的基本方法.....	(88)
第七章 安全生产知识	(105)
§1 生产必须安全.....	(105)
§2 安全生产工作的内容.....	(109)
§3 工伤事故的处理.....	(114)
§4 怎样抓好班组安全生产.....	(116)
第八章 设备管理	(125)
§1 设备管理的内容和设备分类.....	(125)
§2 机器设备的合理使用.....	(128)
§3 设备的维护保养.....	(130)
§4 工具的管理.....	(137)
第九章 能源节约管理	(139)
§1 能源管理的重要意义.....	(139)
§2 能源的使用特点.....	(143)
§3 如何加强企业的能源管理.....	(144)
第十章 技术革新和技术改造	(150)
§1 技术革新和技术改造的必要性.....	(150)
§2 技术革新和技术改造的内容.....	(151)
§3 技术革新和技术改造的组织.....	(153)

第十一章 班组经济核算	(158)
§1 企业经济核算的内容和组织体系.....	(158)
§2 班组经济技术指标的核算.....	(162)
§3 班组经济活动分析.....	(168)
第十二章 现代化管理知识简介	(170)
§1 0.618法简介.....	(170)
§2 电子计算机在企业管理中的应用.....	(173)
§3 统筹法简介.....	(177)

第一章 概述

第一节 企业管理及其职能

一、什么是企业管理？

简单地说，企业是从事生产经营活动独立核算的经济组织，是国民经济的基本单位。如工业企业、农业企业、商业企业等。

工业企业则是直接从事工业性生产活动(或劳动)的生产经营单位。如工厂(场)、矿山、公司等。工业性生产活动既包括工业品的生产，也包括提供工业性劳务(如检验、维修等)。

企业单位的重要特征是生产组织严密统一，生产经营自主、独立核算，并具有独立的经济利益。

所谓管理，从一般意义上说，就是为了达到一定目的而采用各种方式、方法、手段，对有关的人和事进行组织控制的一系列活动的总称。凡是人类的集体活动，无论是生产性的集体活动，还是非生产性的集体活动，都需要进行管理。

工业企业管理就是按照客观规律，对工业企业生产经营活动，进行计划、组织、指挥、监督和调节，以便充分利用企业的资源，取得最佳的经济效益的一种功能。

企业管理的目的是为了获取最佳的经济效益。

现代工业企业的管理，主要着眼于生产、经营过程的全局管理，它是从一个企业的总体上去考虑各个环节的工作的。它运用科学技术方法和现代化管理手段，使整个企业的

生产过程与经营过程达到最高水平。

二、工业企业管理的职能

工业企业管理的职能是多方面的，具体划分方法也不一致。但一般地说有五大职能：计划、组织、指挥、监督和调节。这五大职能，自始至终贯穿在企业的生产经营活动过程中。

计划——通过调查研究，预测，确定生产经营活动的目标和方针，制定和选择方案，综合平衡，作出决策，然后制定出全厂职工的行动纲领和具体措施。

组织——机构设置，人员配备，职责分工，劳动组织的责任制、工资奖金制度等。

指挥——对企业各级人员的领导或指导。

监督——检查企业生产经营活动的实际进行情况，以便分析原因，采取对策。

调节——即协调。协调企业内部各部门工作，建立良好的配合关系。

三、企业管理的重要性

当今，企业管理的重要性已经被越来越多的人所认识。不少学者认为：“科学、技术和管理是当代世界鼎足而立的三大支柱”。“要办好一个企业，三分技术，七分管理”。历史和现实告诉我们，搞好科学管理就能充分调动和发挥人力、物力、财力、时间及信息的积极性和有效性，产生巨大的作用。在企业中管理的重要性主要表现在以下三个方面：

第一，管理是企业生产经营好坏，以至企业成败的决定性因素。管理水平高，企业的人力、物力、财力才能够得到合理的组织，充分的利用。

第二，管理是加速实现企业现代化的关键。企业现代化建设，离不开资金、技术和管理三大要素。如果有了资金和技术，管理上不去，不仅不能发挥资金和技术的作用，相反，工作计划性差，秩序乱，扯皮现象多，浪费大，钱花了不少，还是难以形成新的生产能力。

第三，管理是衡量企业发展水平的重要标志。现代化企业是社会化的生产，必须进行组织和管理。马克思说过：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”（《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页）因此，只要有多数人在一起共同劳动，管理科学就必然会形成。一个工厂有一个管理体系，就好比一个乐队必定要有一个指挥一样。现代化企业通常是规模大、分工细、协作多，因此管理工作更要加强。管理水平的高低，是衡量生产力发展水平的标志之一。

第二节 企业管理的两重性

一、什么是企业管理的两重性？

企业管理的两重性，简单地说，就是企业管理的自然属性和社会属性。一方面，管理是进行社会化大生产的必要条件，是社会劳动过程的一般要求，由此形成管理的自然属性；另一方面，管理又是社会生产关系的体现，是实现生产目的的重要手段，由此形成管理的社会属性。

工业企业的生产过程是由生产力和生产关系两方面组成

的。因此，企业要保证生产的顺利进行，就必须通过企业管理而具有组织生产和维护生产关系的两种基本职能。工业企业管理的这两个职能，反映在具体任务中，就是计划管理、技术管理、质量管理、劳动管理、物资管理、财务管理等方面。要做好这几方面的管理工作，还必须要把政治思想工作和民主管理的方法渗透到各个工作环节中去。

二、资本主义企业管理的两重性

资本主义的企业管理既有科学性的一面，又有剥削、反动性的一面。资本主义企业管理的这种两重性，是由资本主义生产过程的两重性所决定的。

在资本主义企业中，一方面管理是社会化大生产的客观需要，是为了合理组织生产、发展生产力；另一方面由于生产资料的资本家私人占有制，决定了管理权从属于资本家，按资本家的意见和利益来进行管理。资本家管理企业的根本目的是为了榨取尽可能多的剩余价值，追求最大限度的利润。列宁也曾指出：“资本家所关心的是怎样为掠夺而管理，怎样管理来掠夺。”（《列宁全集》第26卷，第383页）。所以，在资本主义社会里，企业管理是资本家剥削、统治工人的工具。

三、社会主义企业管理的两重性

社会主义企业管理也有两重性，一方面要合理组织生产力，另一方面要正确处理企业中的各种生产关系和经济利益。现在化的社会主义工业生产需要大规模的协作劳动，因此仍然需要管理，需要有计划、组织、指挥、督监和协调等管理职能。就生产力的合理组织这方面来说，社会主义企业同资本主义企业没有什么本质区别。但是企业管理的社会性

质，却由于生产关系的不同而不同。社会主义工业企业管理的目的是为了更好地生产，以满足国家建设和改善人民生活的日益增长的需要。这与资本主义企业管理有本质的不同。即，在社会属性和生产关系方面，社会主义企业管理与资本主义企业管理的性质是截然不同的。

认识企业管理的两重性有着重要的意义。首先，它可以帮助我们正确地地区分社会主义企业管理与资本主义企业管理的异同，正确对待国外企业管理的经验，特别是资本主义的企业管理经验。对于资本主义的企业管理经验，我们要坚持一分为二，对那些合理的组织生产、提高效率、提高产品质量、提高经济效益的管理经验，我们要认真学习；但是在学习时，我们一定要弃其糟粕，取其精华，有选择地结合我国具体条件吸收，经过消化，加以运用，决不盲目崇拜，生搬硬套。

此外，认识社会主义企业管理的两重性，可以帮助我们正确理解社会主义企业管理的任务，掌握社会主义企业管理的内容，以便在合理组织社会化大生产的条件下，在社会主义生产关系的基础上，建立和发展社会主义企业管理科学，更好地为实现四个现代化的伟大目标服务。

第三节 企业管理发展简史

一 资本主义企业管理的发展过程

资本主义管理的发展，大体经历以下几个阶段：

1、传统管理阶段

这个阶段从十八世纪后期到二十世纪初，即从资本主义手工工厂制度出现起，到资本主义采用机器生产，即到垄

断阶段以前，经历了一百多年。工厂主为了获取更多的利润，十分关心工厂的生产经营活动，因此就自己直接担任工厂的管理者。当时的管理工作的主要特点是：工厂主的管理和工人的操作，都是由个人的经验而定。工人和管理人员的培养完全采用师傅带徒弟，传授个人经验的办法，没有统一的标准和要求。从管理科学的角度来说，基本是处于积累实践经验的阶段。

传统管理主要是解决如何分工协作，保证生产正常进行的问题。因此，生产管理，工资管理和成本管理，就成为当时管理的主要内容。由于它还没有完全摆脱小生产的传统，因此人们称它为传统管理。

2. 科学管理阶段

这个阶段大约是从二十世纪初到四十年代，经历了大约半个世纪。

随着资本主义从自由竞争阶段向垄断阶段逐渐发展，生产不断发展，企业规模日益扩大，生产技术水平更加复杂，阶级矛盾日趋尖锐。这些都要求提高企业管理水平，把过去积累的管理经验系统化和标准化，用“科学管理”理论来代替传统的经验管理。此时，管理工作已逐步形成一种专门职业，经理、厂长等已成为资本家的“特种雇佣人员。”

用科学管理取代传统管理的最初代表人物，是美国的泰罗。在资本主义企业管理史上。泰罗被资产阶级称为“科学管理之父”。他主张一切管理问题都应该用科学的方法加以研究和解决。他所提出的科学管理理论主要有：

(1) 工作方法和标准化。通过分析研究工人的操作，制定出各种先进的标准操作方法。

(2) 工时的科学利用。通过对工人工时消耗的研究，
定出劳动的时间定额。

(3) 工资报酬按工作情况要有差别。

(4) 按标准操作法对工人进行训练，以代替传统的师傅带徒弟的办法。

(5) 明确划分计划职能与作业职能。计划职能人员负责研究、计划、调查、控制以及对工人进行指导，逐步发展到管理人员专业化。

继泰罗之后，美国的甘特、吉尔布雷思夫妇、福特以及法国的法约尔等人，对科学管理也都作出过贡献。1924年，以美国哈佛大学迈约教授为代表，创立了资本主义“行为科学”的学说。他们认为，在生产中起决定因素的是人，而人的行动由动机决定，动机由需要引起。人的需要由低到高有五个层次，即：生理需要、安全需要、归属需要、尊重需要及理想需要。对人的需要不能抑制，而是要不断激励人们为实现更高层次的需要而作出努力。任何个人和群体都有压力、吸力和自发力三种动力。压力、吸力都是外力，自发力是内力。用自发力调动人的积极性是最佳的方法，其次是吸力，最差的方法是用压力。这个学派认为，泰罗的“科学管理”只强调管制和奖惩，而忽视社会条件对工作效率的影响。

3. 现代管理阶段

这个阶段大体上是从二十世纪四十年代开始，直到现在。

第二次世界大战以后，资本主义经济进入了新的垄断阶段。资产阶级已不用过去那种“大鱼吃小鱼”的方法，而是

采用我活你也活，但你要为我服务的方针。因此，在企业管理领域中发生了一些新的变化。其主要特征是：

- (1) 经济国际化。生产社会化程度进一步提高。
- (2) 生产过程自动化和连续化的程度空前提高。
- (3) 技术更新速度加快，市场竞争激烈。
- (4) 工业产品和工程项目出现了大型化、复杂化和系统化。
- (5) 重视职工技术培训及发挥职工的积极性。
- (6) 管理工作注重效果和决策。

由于上述的新变化，对企业管理提出了新要求，促使企业从科学管理过渡到现代管理。现代管理突出了经营决策；实行以人为中心的管理；广泛运用运筹学和电子计算机等现代科学技术成就来进行管理；实行系统管理，把企业看成由许多既有分工又有相互联系的环节和因素组成，并且是始终处于运动状态的一个系统（整体）。这就要求各部门、各个环节上的职工都要相互配合，参与管理，为实现共同的目标而积极搞好本职工作。有人把系统管理看成是企业管理发展的一个新的历史阶段——最新管理阶段。

二、我国企业管理的发展过程

1. 解放前企业管理概况

旧中国是一个经济上非常落后的半封建半殖民地的国家，企业管理相当薄弱。利用第一次世界大战空隙，我国民族资本主义工业有所发展。资产阶级中一些有识之士，开始从国外引进一些管理办法，积累了一些管理经验。

解放前，在革命根据地和解放区，我们党曾开办过一些小型的手工业工厂，也形成了一些管理办法，积累了一定的

管理经验。工厂坚持以生产为中心，以物质条件保障革命战争胜利和人民生活需要为管理目标；实行民主管理，发扬艰苦创业精神，广泛开展群众性劳动竞赛；坚持党的领导，加强思想政治工作，发扬优良革命传统等等。这些基本管理思想和经验，对我国解放后的企业管理工作，产生了深远影响。

2. 解放后企业管理的发展过程

解放后，我们没收了官僚资本主义企业，并将其变成社会主义国家企业。我们进行了民主改革及生产改革，继承了革命传统，贯彻了全心全意依靠工人阶级的方针，废除了压迫工人的反动生产关系，初步改革了企业管理机构和管理制度，促进了生产的恢复和发展。

1953年，我国进入大规模经济建设时期，中央提出了发展国民经济的第一个五年计划，并在全国范围内全面地学习和引进苏联当时的企业管理办法。在企业中普遍实行计划管理，推行生产作业计划，建立生产责任制度；实行技术管理，推行工艺规程，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，建立经济核算制等等。这些基本上符合客观规律要求的管理制度和方法促使我国企业管理开始走上科学管理的轨道，保证了大规模经济建设的胜利进行。

但是，在学习苏联管理办法的过程中，也曾出现过问题，主要是单纯用行政办法管理经济，在企业内部忽视民主管理，放松思想政治工作等。因此，在有些企业中不同程度地助长了官僚主义，命令主义和个人独断的倾向，妨碍了党的优良传统的发扬，不利于形成具有我国特点的企业管理。