

工业企业管理教程

高治平 主编

航空工业出版社

工业企业管理教程

高治平 主编

航空工业出版社

1993

(京)新登字161号

内 容 提 要

工业企业管理是为工业专科学校开设的公共必修课。本教材是在总结近年来教学实践经验的基础上,结合我国改革开放的新形势而写的。全书共分十章,其中包括:工业企业管理概论、经营决策与计划、生产过程组织、技术定额、生产计划、生产作业计划、生产技术准备、质量控制、成本、资金与经济核算及技术经济分析。

本书内容全面,各章还附有习题及答案,以有利于学习掌握课程的内容。

本书可供工业中专作为工业企业管理课的教材,也可供培养军、地两用人才的部队培训单位选作教材或自学参考。

工业企业管理教程

高治平 主编

航空工业出版社出版发行

(北京市安定门外小关东里14号)

一 邮 政 编 码: 100029

全国各地新华书店经售

北京市通县向阳印刷厂印刷

1993年7月第1版

1993年7月第1次印刷

开本: 787×1092 1/16

印张: 10.75

印数: 1—5700

字数: 287千字

ISBN 7-80046-545-4/G·085

定价: 7.50 元

前 言

工业企业管理课,是工业学校学生的一门必修课。为满足教学的需要,在多年教学的基础上,我们编写了这本工业企业管理教程。

本书从工业学校学生毕业后大多数在企业的中、基层,从事技术和管理工作的实际需要出发,充分考虑到教学大纲规定本课程60左右的有限课时,在内容上作了精心的选择与安排。力求在党的有关方针政策指导下,结合我国工业企业管理的实践与改革方向,比较系统而又有重点地讲解工业企业管理的基本知识,其中包括一些已在我国应用并初见成效的国外管理技术与方法。本教材以应用知识为主,重点在工业企业的中、基层管理,对经营与计划、生产管理、质量控制、技术经济分析等内容,作了较为详尽的阐述。在联系实际时,为便于说明问题,虽以机械工业企业为主,但也顾及到电子等其它行业。为便于自学,每章后均附有一定数量的综合复习题、作业题及答案。全书分10章28节。

1984年,成都、上海、大庸航空工业学校及西安航空工业技术专科学校组织编写了《工业企业管理教材》,虽未正式出版,但8年来已为全国21个省、市的100余所兄弟学校选用,反映良好。本书正是在该教材的基础上,根据近年来我国企业管理改革的实践与理论的发展,广泛听取、认真总结教与学两方面的意见和经验,重新编写而成的。

本书编者有:西安航专柴景高(第一、二章),上海航校蒋洪元(第三章),成都航校高治平(第四、十章),成都航校唐风云(第五、六章),西安航专李玉林(第七、八章),大庸航校周午生(第九章)。高治平高级讲师任主编。北京航空航天大学管理学院程连珺副教授审阅了全稿,在此深表谢意。

在本书编写过程中,参考了国内新近出版的有关书籍、教材、杂志与文献,并不同程度地采用了其中的一些观点和实例,在此一并表示谢意。

由于编者水平有限,书中不妥与错误难免,恳请同行专家与读者批评指正。

编 者

1993年7月

目 录

第一章 工业企业管理概论	(1)
§ 1-1 工业企业与企业管理	(1)
§ 1-2 企业管理科学的发展	(12)
第二章 经营决策与计划	(17)
§ 2-1 经营决策	(17)
§ 2-2 经营计划	(26)
第三章 生产过程组织	(34)
§ 3-1 生产过程与生产类型	(34)
§ 3-2 生产过程的空间组织	(37)
§ 3-3 生产过程的时间组织	(41)
§ 3-4 生产过程的高效组织形式	(44)
第四章 技术定额	(50)
§ 4-1 劳动定额	(50)
§ 4-2 物资消耗定额	(55)
§ 4-3 设备修理定额	(58)
第五章 生产计划	(63)
§ 5-1 生产能力	(63)
§ 5-2 生产计划的编制	(67)
§ 5-3 线性规划在生产计划中的运用	(72)
第六章 生产作业计划	(81)
§ 6-1 期量标准	(81)
§ 6-2 生产作业计划的编制	(86)
§ 6-3 生产调度工作	(89)
第七章 生产技术准备	(96)
§ 7-1 产品开发	(96)
§ 7-2 生产技术准备工作内容	(99)
§ 7-3 应用统筹法编制生产技术准备计划	(106)
第八章 质量控制	(113)
§ 8-1 TQC的基本概念	(113)
§ 8-2 质量保证体系	(115)
§ 8-3 统计质量控制原理与方法	(118)
第九章 成本、资金与经济核算	(131)
§ 9-1 产品成本	(131)
§ 9-2 企业资金及其运动	(135)

第一章 工业企业管理概论

工业企业管理学是研究对工业企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制的原理与方法的一门综合性应用科学。学习管理科学，学会管理现代化工业企业的本领，已经成为社会主义现代化建设者的一项十分重要而紧迫的任务。

要学习研究社会主义工业企业管理，首先必须从总体上概括地了解工业企业及其管理的性质、任务、职能、内容和国内外企业管理的产生与发展。这是工业企业管理的最基本的出发点和归宿。

§ 1-1 工业企业与企业管理

一、工业企业

(一) 工业企业的概念

企业是专门从事商品生产或流通经营活动的营利性经济组织。它不是有史以来就有的，而是一个历史范畴，是人类社会经济活动的一种高级的基本经济单位。商品经济的发展，资本主义生产方式的形成，摧毁了血缘关系联结起来的家庭作坊等自然经济组织形式，产生了专门从事生产流通经营活动、营利性的经济组织形式——企业。社会化大生产是企业产生和发展的物质基础；企业是社会化大生产条件下组织生产与流通的唯一有效形式，是社会经济基本单位。因而，不论社会制度如何，只要是社会化大生产，企业的建立和发展就有条件，就成为社会经济发展之必需。企业是在资本主义商品经济中发展起来的；企业的发展又保证和加速了商品经济的发展。因而，不论社会制度如何，只要存在现代商品经济，企业就是社会的基本经济单位，就为社会经济的发展服务。因此，企业也是社会主义社会中最普遍、最基本的经济组织形式，同时也是为社会主义市场经济服务的最重要的经济组织形式。

工业企业是指专门从事工业商品生产经营活动，实行独立经济核算，具有法人资格的营利性经济组织。所谓经济组织是指从事商品生产或流通等经济活动的单位。工业企业首先是一个经济组织，因而区别于非经济组织事业单位，如机关、团体、学校、军队等政权组织、社会组织、文化组织、军事组织。其次，工业企业是一个从事工业商品生产经营的经济组织，从而区别于农业、建筑等非工业商品生产经营的经济组织。同时它又区别于单纯从事商品流通经营活动的商业，或单纯从事经营活动的交通运输业等经济组织。在经济组织中，有实行独立经济核算的与不实行独立经济核算的；有营利性与非营利性；有具有法人资格的与不具备法人资格的，工业企业均属前者。因此，它又区别于事业单位附属的非营利的生产经营单位，如机关印刷所、校办工厂等；也区别于工业企业内部不具法人资格的分厂、车间等。

(二) 工业企业系统的基本要素

1. 工业企业是一个生产经营系统

所谓系统是指由于若干相互区别、相互关联的要素(子系统),按特定结构组成,具有特定功能的有机整体,并从属于更大的系统。系统可分两大类:自然系统,即自然界本来存在的系统;人工系统,即经人工改造或由人工创造的系统。工业企业属于人工系统,具有人工系统的如下特征:

(1) 集合性。工业企业是由两个以上相互区别的要素(子系统)所组成的有机整体。其系统整体功能不是每个要素功能的简单综合,整体效益大于各个子系统效益之和。

(2) 相关性。工业企业系统的各组成要素是相互作用、相互依存的。其中任何一个要素发生变化,其它要素也要作相应地改变与调整。

(3) 目的性。工业企业系统有着整体的目的。现代工业企业系统往往不是单目标,而是多目标。

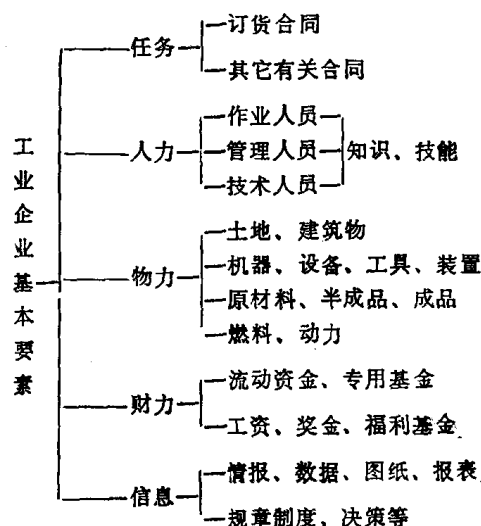
(4) 环境适应性。环境是指一个系统的外界联系,是一个系统所从属的更大系统。根据系统与外界有无关系,系统可分为开系统与闭系统。现代工业企业都是要与外界环境不断交换物质、能量、信息的开系统。按系统与环境不适应、适应、完全适应情况,开系统又可分为刚系统、柔系统和理想系统。现代工业企业应是一个柔系统;理想系统是人们追求的目标。工业企业应当使自己的活动与目标同环境协调一致,适应环境的要求与变化,从而推动社会,发展自己。

2. 工业企业的基本要素

任何劳动生产都具有劳动力,劳动对象和劳动资料等生产要素。现代工业企业一般都拥有先进的机器设备、工具与装置,集中了大量的技术工人、工程技术人员和管理人员,实行严密的劳动分工与协作,组成复杂而连续的生产过程,从事工业产品的生产与销售,并在产品销售后收回成本,获得盈利,重新购进原料等生产资料,进行再生产,如此循环,不断发展。可见,工业企业是一个复杂而完整的动态系统。从动态观点看,工业企业系统不仅有生产三要素,而且有按特定结构使各要素结合而运转的组织与管理要素,还有反映与控制系统要素结合运转的价值与信息要素,从而完成赋予系统的特定功能。具体讲,构成工业企业系统的基本要素是:有一定的生产经营任务;有能够完成任务的人力、物力和财力;有联系诸要素间相互结合与运动的大量信息;还有把各基本要素进行科学组织与管理的机构和人员。

如图 1-1 所示。这些基本要素是不可分割的,也是缺一不可的;是在工业企业生产经营过程中同时发生作用,表现为物流、价值流和信息流。

如果把工业系统视为输入、输出转换机构,如图 1-2 所示,则输入转换为输出的功能,就是系统的目的。工业企业从系统外部输入资源、能量与信息,经系统转换输出新的使用价值和价值,实现企业和社会目标,这就是工业



企业系统的基本功能。因此，我们可以将工业企业的基本任务扼要地表述为：以尽量少的人力、物力、财力的输入，科学地组织生产经营活动，转换出尽可能多的工业产品和盈利，以实现扩大再生产，满足社会的需要。

(三) 社会主义现代工业企业的基本特征

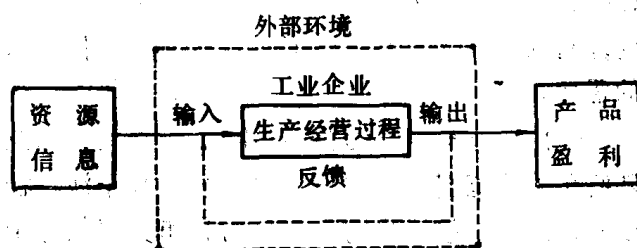


图 1-2 企业系统图

社会主义现代工业企业，是以生产资料公有制为主体的，应用现代科学技术，从事工业商品生产经营活动，实行自主经营、独立核算、自负盈亏，具有法人资格的营利性经济组织；是社会主义的经济细胞，是国民经济的主要物质基础。它具有两个方面的基本特征：

1. 从自然属性看，社会主义现代化工业企业同资本主义现代化工业企业具有共同的特征，都是建立在现代化科学技术基础上的大机器生产，都是具有高度分工与协作的社会化大生产。但与工场手工业企业相比，其具体特征是：

(1) 机器体系越来越代替人力，科学技术的应用愈加广泛。机械化、自动化、电子计算机化的迅速发展，使现代工业企业的生产经营活动具有高度的科学性和技术性，因而对劳动者文化知识、科学技术素质的要求越来越高，体力劳动的比重相对减少，脑力劳动比重明显增加。智力投资、智力开发的作用和要求，越来越显得重要迫切。

(2) 专业分工越来越精细，协作关系更加复杂。生产社会化程度越高，在工业企业内部越要实行精细的劳动分工；企业在社会经济中承担的分工越发专业化。专业分工有利于劳动者的技术熟练，特长发挥，工作效率大大提高。同时，随着生产社会化的发展，又使工业企业内部的协作关系，企业与社会的关系更加复杂和重要，对管理提出更高的要求。

(3) 生产过程具有高度的连续性和比例性，生产组织越来越严密。现代化工业企业，采用了机器体系和科学技术，产品结构复杂和生产规模巨大，不仅各个人之间劳动分工精细，协作关系复杂，而且企业生产过程的部门多，环节多，纵横交错，分工协作关系也很复杂。这种关系越发展，越要求整个生产过程具有高度的连续性和比例性；同时要求生产劳动具有高度组织性，生产组织越来越严密。只有这样，才能使生产顺利进行，不断发展。

(4) 工业企业与社会联系更加密切，具有较强的环境适应性。工业企业生活在社会环境之中，每时每刻都以自己的活动与社会交流。企业的产出必须符合社会需要，投入所需必须由社会提供。科学技术的飞速进步，社会经济的快速发展，国际国内经济交流的日益扩大；社会对工业产品品种、质量、数量、交货期的要求越来越高，并不断变化，工业产品生命周期的明显缩短，企业间竞争的激烈等等，都使现代工业企业经常处在变动的环境中，也正是在这种变动的环境中，锻炼了企业对环境的应变能力，具有较强的环境适应性。

2. 从社会属性看，社会主义工业企业同资本主义工业企业有着本质的区别，主要有如下几个方面：

(1) 所有制不同。社会主义工业企业是以生产资料社会主义公有制为主体。而资本主义工业企业是以生产资料的资本主义私有制为基础。

(2) 生产经营的目的不同。资本主义工业企业生产经营的目的是为了使资本家攫取最大

限度的利润。它讲究的“为社会服务”、“为用户服务”和“经营信誉”，只不过是追求高额利润的手段。社会主义工业企业生产经营的目的是满足国家与人民日益增长的物质文化需要。它也讲究盈利，争取创造尽可能多的利润，但仍然是为了更好地满足社会的需要和扩大再生产的需要。

(3) 企业与国家的关系不同。资本主义工业企业的生产经营活动有绝对的独立自主权，只要在法律范围内，国家无权进行行政干涉。社会主义工业企业的生产资料和产品属于全民或集体所有。按照所有权与经营权相分离的原则，实行自主经营，独立核算，自负盈亏，自我发展，在履行了对国家的义务条件下，享有一定的独立经济利益；因此，它的生产经营活动只具有相对的独立自主权。

(4) 企业与企业之间竞争的性质不同。资本主义工业企业之间的竞争是你死我活的利害关系。社会主义工业企业之间的竞争，是为了更好地实现社会主义生产目的，在根本利益一致的基础上，相互促进，优胜劣汰，发展完善。

(5) 企业职工的地位不同。资本主义工业企业的职工是资本剥削的对象，他们与资本家及其代理人的关系是剥削与被剥削，统治与被统治的阶级对抗关系。社会主义工业企业的职工是国家和企业的主人，他们(包括企业领导人)之间是根本利益一致的平等互助合作的同志式关系。

(6) 劳动成果分配原则不同。资本主义工业企业的劳动成果是按资本和权力分配。雇佣劳动者的工资只是劳动力商品价值的货币表现。社会主义工业企业的劳动成果，是在兼顾国家、企业和职工三者经济利益的原则下，实行“按劳分配”。

充分认识社会主义现代工业企业的基本特征，对于我们搞好企业的改革与发展，坚持社会主义方向，具有十分重要的意义。

二、企业管理

(一) 企业管理的概念

管理是协作劳动的需要。它是人们对一切有目的活动实施的组织与指导。凡是有目的活动，凡是协作劳动，没有管理是无法实现的。企业管理是对企业生产经营活动实施的组织与指导，是如何经营企业的总称。它是随着企业这一事物的出现而出现的。也就是说，企业管理是随着个体劳动生产发展为简单协作生产，再发展为机器协作生产而逐步形成发展起来的。企业管理的产生与发展，既是生产力进步的结果，也是不断调节人与劳动资料间关系、人与人之间关系的结果；是适应生产力进步、生产关系调节的需要而存在、发展的。工业企业管理是指对工业企业生产经营活动实行的组织与指导。可以较完善地表述为：按照管理的客观规律，寻求和有效地利用人力、物力、财力、技术、信息、市场等资源与条件，为实现企业生产经营目标而进行的计划、组织、指挥、协调、控制等一系列活动。工业企业管理是社会化大生产的产物，也是现代工业企业顺利进行生产经营活动的重要条件。企业管理是一种特殊形式的劳动。所谓管理劳动是指管理工作所从事的各种形式管理活动的总和。它同一般劳动一样，也是人们支出劳动力，改变劳动对象，使之适合人类需要的有目的活动；它同一般劳动过程一样包含劳动者、劳动对象与劳动资料三要素及其通过劳动者使之结合的过程。但它具有明显的特点：它是由以管理劳动为职业的专业人员及其机构进行的，是在人们从事管理，实现管理职能过程中体现出来的；管理劳动是具有权力的个人、集体所实现的行为，

其主体是人，客体也是人，主、客间是上下级关系；它是通过组织他人劳动而参与创造企业效益、社会效益的。因此，人们认为管理也是生产力，是经济增长的重要因素。在一定意义上，管理的作用，比增加设备、提高技术更大。如一位经济学家所说“19世纪是工业世纪，20世纪则作为管理世纪载入史册”。现代社会，现代工业企业如不利用与改善管理这一“杠杆”，便不能再向前发展。

（二）企业管理的二重性

企业管理二重性是马克思首先提出的。19世纪90年代，马克思在分析资本主义企业管理的性质和职能时指出：“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”。他把资本主义企业管理视为“指挥劳动”和“监督劳动”的统一。

“指挥劳动”——管理的自然属性，是同生产力直接相联系的，是由共同劳动的社会化性质决定的；同时也是进行社会化大生产的一般要求和组织劳动协作过程的必要条件。如同一个乐队要有一个指挥一样，生产劳动过程也必须实行“指挥劳动”，从而保证企业生产经营活动的顺利进行。这是与生产关系、社会制度无关的、任何企业管理所共同具有的性质。

“监督劳动”——管理的社会属性，是同生产关系直接相联系，是由共同劳动所采取的社会结合方式的性质产生的；同时也是维护社会生产关系，实现社会生产目的的重要手段。在资本主义企业中，“监督劳动”是由于资本与雇佣劳动的对立而产生的，是资本家榨取剩余价值，剥削雇佣工人，维护资本主义生产关系的重要手段，具有阶级对抗的性质。社会主义企业管理仍然具有“监督劳动”的属性。不过它已不再是剥削雇佣劳动的手段，而是巩固和加强集体劳动的条件，一般不再具有阶级对抗的性质。

企业管理二重性决定于企业生产经营过程的二重性。因为企业既是社会生产力的承担者，又是一定生产关系的体现者；企业生产过程既是商品使用价值的生产过程，又是商品价值的创造过程。正是这种二重性决定了管理的二重性。企业管理的二重性又分别表现为管理的两种基本职能：合理组织生产力的一般职能与维护完善生产关系的特殊职能。这两种基本职能总是结合在一起，在企业生产经营过程中同时发生作用的。

学习掌握企业管理二重性有着十分重要的意义。企业管理二重性原理，是马克思主义管理理论的主要内容，是无产阶级研究资本主义管理科学，建立社会主义管理科学的理论基础。它全面而深刻地阐明了企业管理产生的必然性、性质、职能，以及管理在组织社会化生产和实现社会化生产目的等方面的重要作用。它是指导人们认识和掌握企业管理的规律和特点，解决企业管理任务的有力武器。学习和掌握管理二重性原理，才能在改革中，坚持企业管理的社会主义方向；正确对待与学习资本主义企业管理的理论、经验和方法，创建具有中国特色的社会主义管理科学。

（三）企业管理的具体职能

企业管理的两种基本职能，在实践中又表现为对企业生产经营过程所进行的一系列具体管理职能，如图1-3所示。

随着科学技术的进步和管理实践与理论的发展，所形成的不同管理学派对管理具体职能划分的主张不一，详见表1-1。从表中可以看出，在一般教科书及文献资料中，人们常用的计划、组织、指挥、协调、控制“五职能论”，是法约尔最早提出的。还可明显地看出，计划、组织、控制“三职能论”是各管理学派普遍公认的具体管理职能。

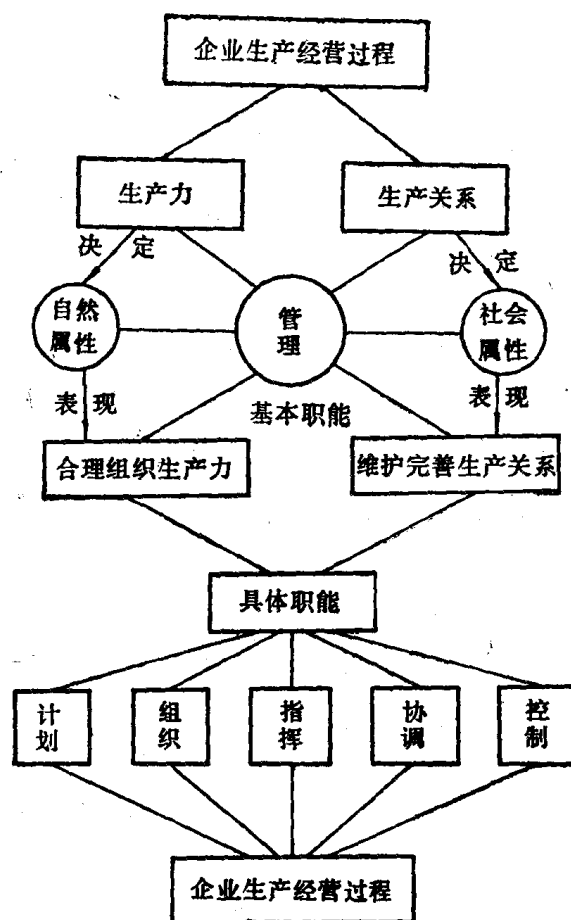


图 1-3 企业管理性质与职能关系示意图

表 1-1 各学派对管理职能的划分表

年 份	人 名	管理职能划分	计 划 ①	组 织	指 挥 ②	协 调	控 制 ③	激 励 ④	人 事	调 集 资 源	沟 通 ⑤	决 策	创 新
1916	法 约 尔		△	△	△	△	△						
1934	戴 维 斯		△	△			△				△		
1937	古 利 克		△	△	△	△	△		△		△		
1947	布 朗 朋		△	△	△		△			△			
1947	布 雷 克		△			△	△	△					
1949	厄 威 克		△	△			△						
1951	纽 曼		△	△	△		△			△			
1955	孔茨与奥唐奈		△	△	△		△		△				
1964	艾 伦		△	△			△						
1964	梅 西		△	△			△		△			△	
1964	米		△	△			△	△				△	△
1966	希 克 斯		△	△			△	△			△		
1970	海曼与斯科特		△	△			△	△	△				
1972	特 里		△	△			△	△					

注：①计划包括预测；②指挥包括命令、指导；③控制包括预算；④激励包括鼓励、促进；⑤沟通包括报告。

△符号表示各人主张的管理职能划分。

(1) 计划职能,是决定企业目标和规定实现目标的途径、方法的管理活动,是企业管理的首要职能。计划职能为组织职能提供目的和要求,没有计划就是盲目的组织。计划是控制的前提,为控制提供目标与标准,没有计划就不存在控制。计划职能依次进行的主要内容有:调查研究市场等外部环境变化,作出正确预测,制定企业目标;拟定实现计划目标的方案,作出决策;编制完成经营目标的综合计划以及各项专业活动的具体计划;将计划指标分解落实到各级、各部门、各车间、班组和个人;检查总结计划实行情况。

(2) 组织职能,是为实现企业任务,按照企业计划从分工协作上、上下左右关系上、时间空间结合上,把企业生产经营活动的各个要素、各个环节、各个方面组织起来,形成一个有机和谐的整体,使人们关系协调,使企业资源得到充分合理使用的管理活动。从静态看,组织职能主要是以企业任务为中心,研究解决企业的组织机构和责权分工问题。从动态看,组织职能则以人为中心,在静态基础上进一步研究解决人们在企业组织中的相互关系,以及如何用人,提高人们积极性的问题。也就是说,组织职能包括合理组织企业的物质结构与社会结构两个方面。所谓物质结构的组织是指合理分配和使用企业的物力、财力。但它常常是通过社会结构的组织来实现的。所谓社会结构的组织是指人们在工作中的分工协作及其相互关系。人们通常所说的组织职能,主要是指社会结构的组织职能。组织职能的主要内容有:按照企业任务和目标要求,建立合理的组织结构;按照业务性质进行分工,确定各部门职责范围;按照所负责任给予各部门、各管理人员相应权力;明确上下级之间、个人之间的领导与协作关系,建立信息沟通渠道;配备和使用适合工作要求的人员;对人员进行考核与培训;对人员进行激励,实行合理的工资奖励制度等。

(3) 控制职能,是按照企业既定目标和标准,对其生产经营活动进行监督、检查,发现偏差,分析原因,采取必要对策和纠正措施,达到预期目的的管理活动。控制的目的在于保证企业实行的生产经营活动及其成果同预期的目标和规定的标准相一致。通过控制职能把企业计划任务和目标转化为现实。控制论、信息论及电子计算机的发展与应用,使控制职能从原来的单纯监督,发展为能动的积极的控制,使控制职能具有更科学的方法和手段。根据纠正措施的重点(对象),控制职能可分为三种类型:预先控制,纠正措施的重点是企业所用资源;现场控制,纠正措施的重点是正在进行的作业;反馈控制,纠正措施的重点主要分析工作执行结果,作为指导和纠正未来行动的依据。按业务范围,控制职能可分为生产(作业)控制、质量控制、库存控制、成本控制、资金控制等。另外,还可以分为局部性控制和综合性控制等。

必须指出,如果仅仅从计划、组织、控制三者的“顺序”关系去实施管理职能,则达不到真正有效管理的目的。只有以三角形和往返箭线将三者连结起来,才能真实地显示出各管理职能“相互关联”的“程序”关系和各管理职能在总体中应有的位置,从而按这种特定结构组成的管理系统的整体功能才能大于三者功能之和。比如,在管理活动中,人们往往只注意了控制的“评估计划”的重要职能,而常常忽视了控制的“检查组织”的重要职能。无数的事实告诉我们,忽视甚至遗忘了企业物质结构组织与社会结构组织的检查,不究其是否结合与结合是否合理,则管理就会失控,甚至完全瘫痪。从某种意义上讲,当前企业的改革,大部分内容都是在执行“检查组织”的控制职能。

(四) 工业企业的基本任务

社会主义工业企业的性质,决定了企业管理的任务,必须在不断促进技术进步和提高经

经济效益的基础上,根据市场的实际需要,为社会生产工业产品或提供工业劳务,为国家积累资金,为满足人民日益增长的物质和文化生活需要做贡献,把工业企业建设成为具有高度物质文明和高度社会主义精神文明的现代企业。具体有如下三方面:

第一,为社会提供更多的适销对路的工业产品或劳务,满足人民的需要。这就要保证企业生产充分体现社会主义生产目的。国家下达的指令性和指导性计划任务,体现着社会对企业生产的要求。企业必须全面地完成国家计划,同时还要根据市场的需求和用户的合同,增加适销对路的产品数量、品种,提高产品的质量。因此必须不断改进生产技术,提高劳动生产效率,改造老产品,开发新产品,做到产品价格与其功能和质量相适应,力求价廉物美,为用户乐于接受;产品交货期能及时满足使用的需要;产品销售前后为用户提供周到的服务。

第二,讲究经济效益,创造尽可能多的利润,为国家建设和企业自身发展提供更多的资金。利润是销售收入扣除成本与税金后的余额,是劳动者创造新价值的主要部分。它是国家建设资金的主要来源,也是企业发展资金的主要来源;它是劳动者对国家和企业的贡献,也是劳动者的各种公共福利需要的资金来源。因此,企业必须不断提高生产技术和经营管理水平,讲究经济效益,合理地利用各种资源,提高劳动生产率,降低成本,创造更多的利润。

第三,建设高度物质文明的同时,建设高度社会主义精神文明,是企业管理一项十分重要的任务。社会主义精神文明是社会主义的主要特征之一,也是社会主义优越性的重要表现。没有以共产主义思想为核心的社会主义精神文明,就不可能建设社会主义,就不可能保持工业企业的社会主义性质。因此,必须努力做好社会主义文化建设和思想建设工作,培养一支有理想、有道德、有文化、守纪律的又红又专的职工队伍。

(五) 企业管理的基础工作

企业管理基础工作,是指为实现企业经营目标和有效执行管理职能,提供资料依据、共同准则、基本手段、前提条件等所必需的各项工作。一般包括标准化工作、定额工作、计量工作、信息工作、基础教育工作以及以责任制为核心的规章制度的建立和完善工作等。它具有基础性、先行性、前提性,较强科学性和群众性等特点。其中“基础性”是企业管理基础工作的根本特点。因为它是企业合理组织生产力和维护完善生产关系的工作基础;是企业开展生产、技术、经济活动的立足点;是企业从事各项专业管理工作的基本依据。管理基础工作好坏及完善程度,直接关系到企业管理水平的高低,生产技术发展和经济效益好坏。事实证明,凡是管理混乱、生产技术落后、经济效益差,甚至发生亏损的企业,究其主要原因,其一就是管理基础工作薄弱、混乱。

三、企业领导制度

(一) 企业领导制度的实质

企业领导制度是国家以法律形式对企业最高领导职责和权力大小及其归属划分所做的规定。它是企业领导原则、领导体制和领导权限之总称,其核心内容是解决企业内部领导权的归属、划分和行使等问题。企业最高领导职责和权力,就是企业内部领导权。现代工业企业的领导权,主要是指对企业生产经营方针、方向和其它一些重大问题的决策权;对企业生产经营业务活动的统一指挥权;对企业生产经营决策、计划、人事、财务及其执行过程的监督权;等等。

进行企业领导制度的改革，是城市经济体制改革的重要组成部分。这一改革的基本内容是：企业实行生产经营和行政工作由厂长负责；企业党组织的工作重点转移到保证和监督党和国家各项方针政策的贯彻实施，做好企业党的思想建设、组织建设和思想政治工作上来；进一步健全职工代表大会制度和各项民主管理制度，发挥工会组织和群众组织在审议企业重大决策，监督行政领导干部，维护职工合法权益等方面的作用。实行这一改革，符合社会化、现代化大生产需要一个统一指挥意志，这一超越社会性质而存在的客观规律的要求，符合发展社会主义市场经济的客观要求，是经济体制改革和政治体制改革的需要。实践证明，并将进一步证明，实行企业领导制度的改革，有利于解决“增强企业活力”这一经济体制改革的中心课题，正确处理国家和企业的关系，调动企业和广大职工的社会主义积极性；有利于进一步贯彻“改革、开放、搞活”的方针，发展社会主义市场经济，强化企业生产经营指挥系统，提高经济效益；有利于加强和改善党的领导，实行社会主义民主，坚持企业的社会主义方向，加强“两个文明”建设。因此，国家决定，在1988年底以前，全民所有制工业企业普遍推行厂长负责制，为此，企业主管机关要加快改革步伐，适应企业实行厂长负责制的要求，实现职能转变。

（二）厂长（经理）负责制

厂长（经理）负责制，就是国家委托的厂长（经理）全权负责的企业领导制度。全民所有制企业，按照国家法律规定，取得企业法人资格，厂长为企业的法定代表人，负责代表法人行使职权，承担义务，对本企业的生产指挥和经营管理工作统一领导，具体负责。随着改革的深入发展，出现了所有权与经营权分离的各种经营责任制，出现了各种责权利相结合的经济责任制，从而扩展丰富了厂长（经理）负责制的内容，形式也更多样有效了。比如，厂长人选，主要通过竞争产生合格经营者与国家委托相结合；厂长确认形式，主要以具有法律效力的承包合同与企业主管部门的委托书相结合；厂长以企业经营者身份出现，权力大了责任更重了，对国家、社会、企业和职工全面负责，且增添了对风险负责的内容；厂长既要对企业物质文明建设负责，也要对企业精神文明建设负责；厂长的权、责与经营者自身的经济利益结合，并得到国家保护；厂长负责制与厂长任期目标责任制和厂长任期终结审计制结合；等等。

（三）企业党组织的政治核心地位

党组织在企业中的政治核心地位，是中国共产党的性质、执政党地位及担负的历史重任所决定的。中国共产党是工人阶级先锋队，要全心全意地依靠工人阶级。企业是工人阶级最集中的地方。企业党组织应当成为依靠、团结广大工人群众，执行党的路线，保证企业沿着社会主义方向发展的政治核心。中国共产党是执政党，党的领导作用不仅要通过中央和地方组织，而且要通过千千万万基层组织去实现。社会主义企业不仅承担着为国家为社会生产适销对路、物美价廉产品，积累建设资金的物质文明建设任务，而且肩负着为国家为社会培育“四有”新人的精神文明建设的重任。企业只有通过党组织这一“政治核心”才能完成任务。

企业党组织作为政治核心，其职责和作用主要是：保证、监督党和国家各项方针政策在企业贯彻执行；领导好企业精神文明建设，做好思想政治工作；加强对干部特别是领导干部的教育、培养、监督和考察，做好考察党组织推荐的或厂长提名的中层行政干部工作；领导好职代会和工会、共青团、妇联等群众组织；搞好党的思想建设、组织建设和作风建设，充分发挥党组织的战斗堡垒作用和党员的模范先锋作用。

现实的问题是如何正确认识和处理好企业党组织的政治核心地位与厂长在企业中的中心地位的关系。从上述可以看出，企业党组织的政治核心地位，主要是从政治思想方面说的；而厂长的中心地位，主要是从生产经营管理方面讲的。从表面上看，“核心地位”与“中心地位”是矛盾的。虽然两者的性质、职责、工作内容与范围不同，但建设社会主义企业目标相同，因此两者是必须而完全可以有机结合统一起来的。关键在“同心”，贵在实践。其成功的经验是：党委书记要认真维护厂长负责制，尊重厂长在生产经营管理中全权负责，积极支持厂长职权的行使；厂长要充分尊重党委意见，尊重书记在党委领导中的“班长”地位，充分认识到党组织的政治核心作用是办好企业的重要保证；企业行政与党组织，厂长与书记，要胸怀大局，相互信任，相互支持，齐心协力，紧密配合，共同办好社会主义企业；在具体工作中，要特别注意解决好共抓思想政治工作中层干部的任免问题。

(四)企业职工民主管理

实行民主管理，保障职工在企业中的主人翁地位，是社会主义企业区别于资本主义企业的本质特征之一，是建立具有中国特色的社会主义企业领导制度的一个基本要求，也是社会生产力发展的必然要求和结果。

实行厂长负责制，既要保障厂长在生产指挥和经营管理方面行使职权，又要保证职工行使民主管理权利，因此必须健全职工代表大会制和各项民主管理制度，充分发挥工会组织和职工代表在审议企业重大决策、监督行政领导和维护职工合法权益等方面的权力和作用。这是社会主义企业的性质所决定的，绝对不允许有任何忽视和削弱。

职工代表大会是企业实行民主管理的基本形式，是职工行使民主管理权力的机构，也是确立职工在企业中主人翁地位的具体体现。

职工代表大会接受企业中党组织的思想政治领导，积极支持厂长行使经营管理决策和统一指挥生产活动的职权；正确处理国家、企业和职工三者利益关系；在法律规定的范围内行使职权。实行厂长负责制与职工民主管理不是绝对对立而是辩证的统一。要真正管理好社会主义企业，必须使管理者的管理权威与职工群众的主人翁地位相统一，形成经营者与生产者相互依靠、密切合作的新型关系。

四、承包经营责任制

(一)工业经济责任制

社会主义工业企业经济责任制，是在国家计划指导下，以提高经济效益为目的，责任、权力和利益相结合的一种生产经营制度。它包括两个基本部分：一是企业对国家的经营责任制，主要是正确处理企业与国家之间的责权利关系；一是企业内部经济责任制，主要是正确处理企业与其内部各级、各单位以及成员间的责权利关系。前者是后者的前提条件；后者是前者的基础、保证。

(二)承包经营责任制

在我国实行的多种形式的经营责任制中，最普遍、最有成效的是承包经营责任制。

承包经营责任制，是在坚持生产资料社会主义公有制的前提下，从所有权与经营权适当分离的原则出发，用签订合同的方式，明确规定一揽子综合解决企业主管部门与企业经营者和职工集体之间责、权、利的关系，使企业真正成为商品的生产者和经营者的一种新的经营管理制度。它是所有权与经营权适当分离的产物；是增强企业活力，建立和完善企业经营机

制的较好形式；是进一步深化企业改革的有效途径。

根据不同行业特点和不同企业情况，在全民所有制大中型企业中，实行着“双保一挂”、“上缴利润包干”、“行业投入产出包干”、“资产经营责任制”等多种形式。虽它们各自适用的对象不同，承包内容各异，但都具有共同的基本特征：包死基数，确保上交，超收多留，欠收自补，自我积累，自我发展。与过去实行的各种经营管理制度比较，又具有所有权与经营权分离程度高；竞争机制作用大；投资主体转移；向技术进步、科学管理、挖掘内部潜力要效益等特点。实行承包经营责任制，国家要加强宏观管理，防止放任自流，要注意政策的稳定性和连续性，要严格按合同履行义务；企业则应从国家大局出发，接受宏观指导，确保国家财政收入稳步增长，严格遵守财经纪律，切实执行合同。企业承包经营责任制并非十全十美。企业股份制可能成为更有效的经营管理制度。

五、企业组织机构

企业组织机构又称企业管理机构，它是以厂长(经理)为首，由各级领导人员、职能机构及职能人员组成的一套生产经营行政管理组织。企业管理的组织职能是通过企业组织机构的正常有效运转实现的。科学合理地设置企业组织机构，一定要遵循统一领导，分级管理；分工协作，责权对等；以工作为中心，实行精简、效能、节约、反对官僚主义；不断适应经营环境需要，增强企业应变能力等原则。在企业管理史上出现、实行的企业组织机构具体形式有：直线制、职能制、直线—职能制、事业部制、矩阵制、“模拟分散经营管理”制、多维制等。我国工业企业比较普遍采用的是直线—职能制。

直线职能制，又称直线参谋制，或生产区域管理制，是企业组织机构的基本形式。它是以直线制为基础，在各级生产行政领导者之下，设置相应的职能部门，分别从事专业管理，作为该级领导者的参谋部；职能部门拟定的计划、方案以及有关指令，由生产行政领导者批准下达；职能部门对下级领导者和下属职能部门，无权直接下达命令，进行指挥，只起业务指导作用，其结构形式见图1-4。它的主要特点是保证各级领导集中统一指挥与发挥职能机构专业管理作用相结合；将企业管理机构与管理人员分为直线指挥机构与人员，和职能机构与人员两大类；企业生产经营决策权集中在最高领导层，这种组织形式，综合了直线制与职能制的优点。不仅保持了直线制集中统一指挥的优点，吸收了职能制发挥专业管理职能作用的

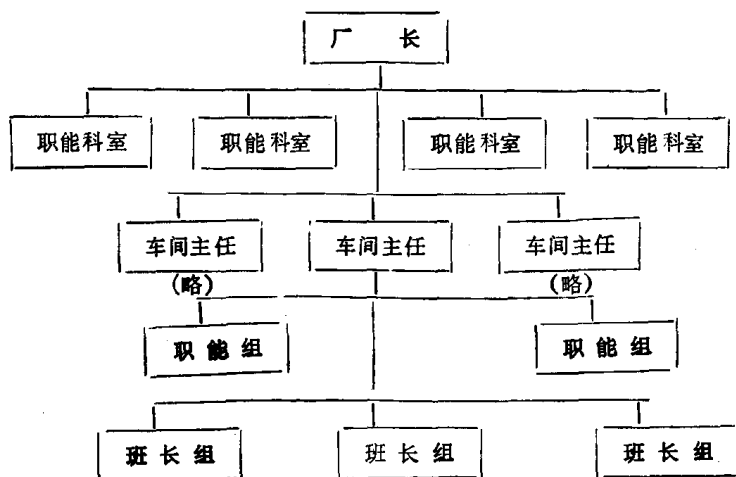


图 1-4 直线职能组织结构

长处,而且由于二者的结合,进而能够使各直线领导人员在参谋机构和参谋人员的帮助协助下,对其生产、技术、经济活动进行有效地计划、组织与控制。同时,有利提高管理工作效率,实行严格的责任制。其缺点是各专业分工的职能部门之间的横向联系差,容易脱节,发生矛盾。在实践中,一般采取由各管理层领导人员和职能部门负责人参加的综合性组织或会议制度来弥补这一缺陷,规模不大,产品品种相对简单,生产工艺比较稳定,市场销售情况易于掌握企业,采用这种组织结构形式,其优点尤为明显。

世界上没有一种适用于一切企业的十全十美的组织机构形式。企业必须从实际出发,综合考虑其生产经营性质,企业规模大小,生产工艺特点,产品种类多寡,市场面以及管理人员素质水平,管理手段现代化程度等因素,选择或创造最适合自己的管理机构形式。

§ 1-2 企业管理科学的发展

管理是随着生产、技术和经济的产生而产生,发展而发展。管理科学是管理实践经验的系统总结和科学的概括。

一、资本主义企业管理发展的几个阶段

(一)传统管理阶段

这一阶段是从18世纪产业革命后到19世纪末。传统管理的主要特点是:资本家凭个人的经验和判断直接进行管理;工人凭自己的经验和技能进行操作;管理人员和工人的培养,是用师傅带徒弟的办法传授个人经验,企业里没有健全的科学的的管理规章制度。这个时期的企业管理,还没有摆脱小生产的传统,无论在技术上和管理上都是凭经验办事,尽管有英国剑桥大学巴贝奇教授等人,进行过大量的理论研究,但没有形成系统的管理理论。因之,人们把它称为经验管理阶段。

(二)科学管理阶段

这一阶段是从19世纪末到20世纪30年代。正是自由资本主义过渡到帝国主义时代。科学管理是在传统管理的基础上,进行实验研究和总结提高,使之标准化、科学化、系统化而形成的。

科学管理的主要代表人物是美国人泰罗。他从事三十年管理的实践和研究,是建立在两个基本观点上:认为造成劳资矛盾的主要原因是人力资源未能有效利用,这是可以通过科学的管理来解决的;认为工人和老板都是以经济利益为动力的“经济人”,工人为了拿到最高工资,老板追求最大利润,只要劳资双方都明了科学管理的新方法能够同时增进他们的经济利益,则科学管理是能够顺利推行的。《工厂管理》(1903年)和《科学管理原理》(1911年)是他的两部主要著作。其主要理论贡献是:(1)制订了科学的标准工作法,代替了以往工人自己摸索出来的经验方法;(2)用科学方法选择和训练工人,按规定的操作方法,集中专门训练,合格后使用,代替了以往工人自选工作和师傅带徒弟自行训练的方法。(3)用科学方法制订生产定额,达到标准者奖,达不到标准者罚,实行“差别付酬制”。(4)把计划与执行职能分开,实行职能领班制。(5)把产品生产与检验分开,设置专门的检验机构和人员,等等。

与泰罗同时代并对科学管理做出贡献的还有:

在美国,甘特发明了编制计划的横条图。吉尔布雷思夫妇对作业动作与工作简化,进行