

QI YE SHENG CHAN JING  
YING GUAN LI ZHI NAN

---

# 企业生产经营管理指南

---



---

顾 问 宁学平

---

主 编 王电源 牛长有 刘雪松

---

吉 林 人 民 出 版 社

---

# 企业生产经营 管理指南

|     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|
| 顾 问 | 宁学平 |     |     |
| 主 编 | 王电源 | 牛长有 | 刘雪松 |
| 副主编 | 王志学 | 李 莉 | 吴德祥 |
|     | 任梦书 | 柴亚珍 | 杨海斌 |

# 企业生产经营管理指南

王电源 牛长有 刘雪松

\*

吉林人民出版社出版

长春市印刷厂印刷

\*

787×1092毫米32开本 9印张 210 000字

1991年9月第1版 1991年9月第1次印刷

印数 1—5 000册

ISBN 7-206-01245-0/F·351

定价：4.20元

## 绪 论

生产、经营、管理是一门重要的科学，是企业的基本建设。强化企业的现代化生产经营管理意识，加强和改善企业管理，是提高经济效益，振兴我国经济，实现四化的重要而有效的途径。

在人类进化史中，特别是近代机器革命以后，世界各国人民为了生存和发展，每时每刻都在从事各种各样的生产活动。伴随着生产活动的深入，对生产和经营活动的管理作为一门科学应运而生。随着英国的工业革命，在18世纪下半叶，苏格兰经济学家亚当·斯密提出了劳动价值论和分工论，这就是被人们称之为传统的管理理论。

传统管理是资本主义国家的工厂主，组织资本主义生产的一种方式。它强调以工厂主为中心的个人管理，但随着工厂的扩大、生产的发展，管理工作渐趋复杂，于是开始产生经理、厂长、来代替资本家行使管理职能，逐渐形成，生产、工资、成本等专业管理，对管理者明确了分工、协作、职责、权限等。其根本目的仍然是为维护和扩大工厂主的权益。因此，这阶段的管理特点是家长式的，其方法以个人的经验和感觉为主。这种管理没有摆脱小生产者的习惯势力。这一阶段的管理为传统管理阶段。

从19世纪末到20世纪40年代前后，资本主义生产力有了较大的发展，资本主义从自由竞争逐渐走向集中垄断，生产技术日益复杂，生产社会化和劳动集体化的程度越来越高，原来的传统管理已不适应生产的需要，甚至严重阻碍着生产力

的发展。在这样的历史条件下，以泰罗为代表的“科学管理”学应运而生。

科学管理的主要内容为：用科学的方法来决定工人的工作量和工作时间；对新工人进行严格的挑选，严格培训，然后进行理论与实践的考核，分别优劣安排恰当工作；在规定的时间内工人应保质、保量地完成生产任务；协调工人和管理者之间的关系；观察工人的心理动态，了解工人的想法与要求，给工人说话的机会；管理者与工人之间分工明确，以保证工人按科学态度和科学方法完成生产任务等。泰罗提出的这些原则至今仍不失资本主义生产管理的基础。因此，在资本主义管理历史上泰罗被称之为“科学管理之父”。列宁对泰罗的科学管理作过全面、深刻的分析。他指出：“资本主义在这方面的最新发展——泰罗制——也同资本主义其它一切进步的东西一样，有两个方面，一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就，即按科学来分析人在劳动中的机械动作，省去多余的笨拙的动作，制定最精确的工作方法，实行最完善的计算和监督制等等。苏维埃共和国在这方面无论如何都要采用科学和技术上一切宝贵的成就。社会主义实现得如何，取决于我们苏维埃政权和苏维埃管理机构同资本主义最进步的东西结合的好坏。应该在俄国研究与传授泰罗制，有系统地试行这种制度，并且使它适应下来。”<sup>①</sup>苏联的企业管理吸收了泰罗传统管理的科学成分。

现代管理是从本世纪40年代末至今，世界先进工业国家流行的一种管理。这阶段主要理论有“管理科学”、“行为

---

<sup>①</sup> 《列宁全集》第3卷，第511页。

科学”和数量学派三大理论学派。1978年以美国年轻的科学家，诺贝尔奖金获得者西蒙为代表，把“管理科学”和“行为科学”结合起来，互为补充融为一体，创造了一套完整的现代管理理论。这一现代管理理论强调企业战略发展的预测和决策，重视系统理论，行为科学的研究和运用，采用现代科学的成就和数学方法，电子计算机进行管理。它和传统管理有如下区别。一是传统管理研究的对象是单一的或局部的，而现代管理则要求把研究的对象和过程看成为一个整体，即注意眼前的局部利益，更注意整体的长远利益。二是传统的管理强调分工，分清各部门的任务职责和权限。着眼提高部门内部的效率，而现代管理则要求在分工的基础上，强调部门之间的沟通、协调、综合、平衡，从系统目标出发达到全局最优。三是传统管理方法是定性分析多、定量分析少，而现代管理是根据各个学科领域中的特点和需要解决问题，确定目标函数和约束条件，建立数学模型，用定量分析或模拟的方法选出最优方案，使定量计算和定性分析紧密结合起来。

进入20世纪80年代，发达国家应用现代管理方式管理企业，综合国力进一步增强，世界各主要国家已将争夺的重点，从政治、军事领域转向经济、科学技术领域。由于各种信息传递手段的高速发展，各国各地区经贸、科技、文化交流的频繁，科技水平的日新月异以及各国相互依存性增强，竞争烈度日益加剧。所以尽管没有硝烟，没有鲜血，但在这场竞争中的胜负却仍会关系到每个民族的生死存亡，关系到每个国家的主权得失。为此，世界各国都采取了强有力的措施。80年代初，日本就提出了“科技立国”的发展战略，1987年又发表了《走向宇宙开发时代》的报告，宣布要争取

21世纪成为“宇宙大国”；美国1983年制定的“星球大战”计划，也是为了利用高技术优势，以夺取“制天权”为契机，促进美国各领域新高技术的全面大幅度发展；紧接着西欧各国也于1985年制定了广泛联合开发高技术为主要内容的“尤里卡计划”，这个计划被公认为是“西欧国家向21世纪迈进的总体战略”。这些发达国家面对未来尚且如此认真对待，努力奋斗，我们这个发展中的国家就更不能没有危机感和紧迫感了。为此，我国在十年改革的基础上，七届人大四次会议审议和通过了我国《国民经济和社会发展十年规划和第八个五年计划纲要》，把继续发展经济，加强企业现代化管理推进我国的社会主义现代化进程作为全党、全国人民的根本任务，争取在未来的十年中，我国的国民经济整体素质和企业素质提高到一个新水平。《纲要》的制定和实施无疑将对我们建设中国特色的社会主义，起到历史里程碑的作用。从世界范围看，实现“十年规划”、“八五”计划，对于促进和发展世界社会主义事业，更是有着无可替代的深远意义。

但是，进入1991年，随着我国经济体制改革的深入和经济生活逐渐趋于正常，一些经济工作深层次的问题逐渐暴露，作为我国国民经济发展的标志，企业管理和经济效益差——这个我国工业生产的一大痼疾越发明显并难以遏制，企业生产表现为“三高一低”，即高速度、高积累、高浪费；低效益。据国家统计局公布的1990年国民经济和社会发展的统计公报，我国“经济运行中的主要问题是：产成品积压增多，经济效益下降，财政困难加剧”。其中“1990年预算内国营工业企业实现利润下降58%。产成品积压增多，定额流动资金周转天数由上年的109天延长到127天；平均每百元资金实现的利税由上年的19.39元下降到13.76元；全员劳

动生产率仅比上年提高0.8%；部分产品质量不够稳定，成本继续超支，亏损企业增加，亏损额上升。”今年上半年虽然在工业发展速度，产值较1990年回升，但产成品继续严重积压，经济效益继续下降。可见，加强企业管理，提高企业经济效益是当前我国经济发展中的根本问题。

长期以来，我国引进和沿用了苏联企业管理的一整套管理制度和办法，实行以生产作业为中心的计划管理，建立了生产责任制，加强了技术管理，制定了技术工作规范，建立健全厂内经济核算，经济活动分析制度，加强了生产指挥系统，开展劳动竞赛，实行了“各尽所能、按劳分配”的原则，制定了八级工资制等。这些原则和方法基本上反映了社会主义社会化大生产和产品经济的内在要求，从而使我国企业管理从建国开始就走上了科学管理的轨道。但是，这种体制还存在很多弊端。主要表现：一是国家对企业管得过多，统得过死。二是企业经营思想以生产为中心，单纯追求产量、产值，只要完成和超额完成国家下达的指令性计划，就算尽到了责任，至于产品是否适销对路，用户是否满意，是否有经济效益，可以通通不问。以致出现了“工业极喜、商业极忧，仓库积压、财政虚收”的局面。在这种体制下，企业是政府的附属物，只管生产，不管经营，盈利不盈利一个样，企业吃国家的“大锅饭”。

这种局面的形成是与我国受苏联的影响，长期把计划与商品经济对立起来分不开的。党的11届3中全会以后，我党针对我国的实际，实事求是地提出了有中国特色的社会主义理论和有计划的商品经济理论，第一次把计划和市场融合起来。这两点是我们对马克思主义的发展。

按照有计划的商品经济理论的内在要求，企业的现代化

管理包括如下内容：

（一）企业经营活动要以提高经济效益为中心。

近几十年人们对社会主义经济工作中心应该抓什么，没有得到根本的解决。多年来片面强调我国地大物博，资源丰富，因此，多年来经济工作把单纯追求产品产量，产值增长速度作为经济工作的主要目标。60年代初，学术界曾提出以经济效益为中心研究社会主义经济问题，但这些观点都曾当作修正主义被批判。近年，针对我国经济效益下降的问题，国家多次明确提出，我国的经济工作要以经济效益为中心，要由速度效益型向质量效益型转变。这是因为：

第一，提高经济效益是现代化大生产的基本要求，更是社会主义有计划商品经济的重要特征。为什么要搞现代化，为什么要搞社会化的分工协作？就经济而言，就是要达到少投入、多产出、效益好的目的。如果工业化大生产不能提高经济效益，就失去了其存在的内在动力；如果社会主义有计划商品经济不能提高经济效益，就势必动摇社会主义制度。可见，讲求经济效益是社会化大生产，社会主义有计划商品经济的客观要求。

第二，讲求经济效益，是社会主义基本经济规律的需要。对于经济效益，马克思在《剩余价值理论》中曾肯定过李嘉图的一个看法“真正的财富在于用尽量少的价值创造出尽量多的使用价值，换句话说，就是在尽量少的劳动时内创造出尽量丰富的物质财富。”<sup>①</sup>可见，所谓经济效益实质上是指使用价值形态表现产出与投入的比较，即劳动耗费和资金占用与劳动成果的比较。社会主义基本经济规律核心是使

---

<sup>①</sup> 《马克思恩格斯全集》第26卷Ⅱ第281页。

人民群众生活水平不断提高。怎样才能使人民群众生活水平不断提高呢？没有别的办法，只有使企业在生产经营活动中，以最少的消耗获得最大的产出，获得最好的经济效益，才能保证人民生活水平不断提高；只有获得最好的经济效益企业才能够取得更多的利润，才能不断地扩大企业生产规模，改善自己的技术装备水平，才能不断开发新产品，使人民群众生活水平在更高的一个层次上得到实现。

第三，讲求经济效益，是实现国民经济持续、稳定、协调发展的根本保证。改革以来，我国经济发展较快，取得了世界瞩目的成绩，但是，在过去的十年中，经济效益仍然属于“速度效益”型。经济增长快主要是靠多投入取得的。产品质量差，物质消耗高，经济效益低下。我国经济增长始终没有摆脱高投入、低产出的粗放经营状况。国务院副总理邹家华在第七届全国人民代表大会第四次会议上指出，这种状况不改变，不仅当前经济发展中面临的诸多矛盾难以解决，而且也不能真正实现国民经济持续、稳定、协调发展。因此，把全部经济工作切实转到提高经济效益的轨道上来，是一项极为重要而迫切的任务。

（二）搞好队伍建设。人是生产力中最积极最宝贵的因素。企业管理必须始终坚持以人为本的思想，重视人的因素。首先，工人阶级是先进生产力和先进生产关系的代表，是社会主义企业的主人，也是企业管理的主体。因此，一方面要全心全意依靠工人阶级，充分尊重职工参与管理的权利，发挥职工管理企业的积极性和创造性；另一方面要加强他们的业务培训，提高他们的文化、业务素质，以适应社会主义大生产的需要。其次，要培养造就一大批企业家队伍。使他们既能具有良好的社会主义思想理论水平，又具备现代

化管理的知识和素质。这支队伍是工人阶级的精华，是企业现代化管理的排头兵。

（三）注重以新产品开发为重点的产品管理。产品是企业经济效益的物质载体。企业要兴旺发达，就必须不断开发新产品。产品管理就是企业通过调整产品结构来适应市场需求，保持和增强企业竞争能力的活动。每一种产品都有其生命周期，这就要求企业必须有计划地不断开发新产品、新品种，做到试制一代、开发一代、生产一代、储备一代。

（四）强化以质量为核心的信誉管理。信誉管理表面上体现在供销的各个环节上，但更重要的也体现在决策和生产的各个环节上。因为产品的信誉不仅要靠名牌商标、销售渠道、销售手段和促销政策，更要靠其自身的质量。质高价优消费者才会选用。这里讲的质量除包括产品本身的内在质量外还包括产品是否适销对路、技术含量和市场占有率。因此，强化质量为核心的信誉管理就要从提高设计质量入手，保证产品的优化结构和自身质量，健全质量监测、管理体系，实行全员、全过程、全方位管理，在消费者心目中树立良好的形象和信任度。信誉越高、产品竞争力就越强。

（五）搞好以活化资金为目标的销售管理。资金是企业生存的“血液”。由于经济过热造成的后遗症——资金紧张严重困扰着企业生产经营的正常进行。一是资金大量沉淀在流通环节中，企业相互拖欠严重，三角债严重；二是企业重生产轻销售，产成品严重积压，占用了大量资金；三是企业呆死帐过多，一直没有得到有效的处理。目前全国大部分企业这一问题十分严重，企业不得不多从银行贷款，加重了企业生产成本和影响企业的再生产。因此，搞活销售，活化资金，用好资金已成为当前经济工作中的一项突出任务。企

业要树立起商品经济的观念，强化销售意识，面对市场，切实加强销售管理和资金管理，通过促进销售，加速资金周转，提高效益和效益，使再生产走上良性循环的轨道。

以上是当前强化企业管理，提高经济效益的主要任务和应解决的问题。从企业现代管理方法的观点出发，仅仅做到以上几点还是远远不够的，现代管理还包括：管理组织的现代化；管理方法的现代化；管理手段的现代化，由于篇幅的关系这里就不一一介绍了。

当然加强企业的管理不只是微观的，宏观上也涉及到很多问题，对宏观上制约我国经济发展和企业管理的弊端，近年国家在治理整顿和实施“八五”计划的过程中已逐渐加以解决，提出必须坚持社会总需求与总供给的基本平衡，在经济建设和人民生活的安排上认真执行量力而行的原则，稳扎稳打防止和克服急于求成的倾向，坚持速度与效益的统一，注重产业结构的调整，把科学技术进步和加强管理放在突出位置，并采取措施着手解决转变经济工作的指导思想，由速度型向效益型转变，提高决策水平，加强中央政府的宏观调控能力，以实现最佳的宏观经济效益，实施产业政策，调整产业结构，加快科技进步的步伐，强化企业内部管理。

本书就是面对基层企业管理人员和研究企业管理的理论工作者，从企业的生产、资金、营销、管理、激励等五个方面阐述研究企业的生产经营管理活动，以推动有良好经济效益、有竞争性的企业经济制度和管理模式的建立和完善，进而提高企业的生产竞争能力，提高企业经济效益，推进我国的社会主义现代化进程。近代经济史特别是工业发展史证明，现代企业制度的形成与发展是经济起飞的关键。因此说从90年代到21世纪，我国企业将在经济生活中扮演举足轻重的角色。

80年代末以来，苏联和东欧国家先后在社会主义改革浪潮中发生局势剧变。中国的社会主义制度也经历了一次前所未有的、“演变”与反演变的斗争考验，国际反动势力急不可耐地预言：共产主义已成为“一种陷于深刻危机之中的正在衰落的制度”，共产主义在“可预见的时期内将寿终正寝”。<sup>①</sup>在国际共产主义运动的重大曲折中，我们要有决心和信心，通过社会主义的经济体制改革和“十年规划”、“八五”计划的实施，把我国的经济搞上去，重新向世界人民展示社会主义制度的生命力和优越性，这就是：“搞社会主义，一定要使生产力发展，贫穷不是社会主义。”<sup>②</sup>到2000年让中国达到小康水平，缩小同西方发达国家的差距，为到下世纪中叶达到中等发达国家的水平打好牢固的基础。

---

① 布热津斯基语。引自《西方和平演变社会主义国家的战略策略手法》353页。

② 邓小平1987年4月30日接见外宾时的讲话。

# 生 产 编

## 第一章 依靠科技进步,是企业发展的根本出路

科学技术是生产力,这是马克思主义的一条基本原理。江泽民同志在中国科学技术协会第四次全国代表大会上作的重要讲话,明确提出坚持科学技术是第一生产力,把经济建设真正转移到依靠科技进步和提高劳动者素质的轨道上来,是一场广泛而深刻的变革,是党的十一届三中全会决定的工作重点转移的进一步深化。

大量事实说明,当代科学技术确实已成为第一生产力,世界各国社会生产力的发展和综合国力的提高,在相当大的程度上要依靠科学技术进步。当然,科学技术及其成果只有推广到生产中去,转化为新材料、新工艺、新产品、实现产业化、商品化,才能变成现实的生产力。

党中央和国务院把发展科学技术,推动科技进步列为一项基本国策,确定了经济建设必须依靠科学技术,科学技术工作必须面向经济建设的战略方针。推动技术进步,发展社会主义工业技术基础,对提高工业劳动生产率、加速工业发展、提高经济效益、实现工业现代化具有决定性的作用。

### 一、工业技术的含义

工业技术是人类在工业生产劳动和科学实验中积累起来

的生产经验、操作方法、劳动技能和科学实验成果，以及体现这些生产知识的劳动手段和其它劳动资料。前者属于工业技术的知识形态，如生产经验、操作方法、设计、工艺等；后一类属于工业技术的物质形态，如生产设备、工具、原材料或制品等。

工业技术首先指的是劳动手段。马克思把它称作生产的骨骼系统和肌肉系统。他还指出：“各种经济时代的区别，不在于生产什么，而在于怎样生产，用什么劳动资料生产。劳动资料不仅是人类劳动力发展的测量器，而且是劳动借以进行的社会关系的指示器。”<sup>①</sup>

劳动手段的发展，必然引起劳动对象使用范围的扩大，出现各种新型材料，如半导体材料、稀土材料、合成材料等等。而新型材料加入工业生产过程，生产出的新产品，标志着工业生产技术的进步，构成生产技术的主要内容。

劳动手段的发展，还要求劳动者的生产技能、生产工艺过程相应地发生变化。从而同劳动手段一起推动技术的进步，成为提高劳动生产率的重要因素。

可见，工业的生产技术包括劳动手段、劳动对象、劳动者的操作技能和生产工艺等方面。在这些相互联系的内容中，劳动手段起着最积极、最主要的作用。因而，狭义的技术内容，往往只是指劳动手段，即构成生产过程的各种机器设备。

## 二、工业技术改造的必然性和迫切性

### （一）技术改造的概念

---

<sup>①</sup> 马克思《资本论》第1卷，第204页。

一般地说，所谓技术改造就是用新技术取代老技术。在这里，技术改造绝不是指一般地用新设备替换老设备。当设备以新换旧，仍然保持原来的技术性能和生产效率时，那只能认为是设备的一般更换，是固定资产的简单再生产。如果以新换旧是用比原来质量更好、效率更高、消耗更省的设备，代替陈旧落后的老设备的时候，才能称之为技术改造，构成固定资产的扩大再生产。因而，它是设备更新的特殊方式。

我们说，技术改造是用新技术代替老技术，也不是指企业日常的革新、挖潜。虽然工业企业的小改小革，对提高某些技术有一定的作用，但对企业总的技术水平影响不大。只有用更先进的设备和生产工艺从根本上代替老设备和陈旧的生产工艺时，并对整个企业或部分生产发生重大影响时，才能称之为技术改造。

## （二）技术改造的必然性

技术改造本身也是一种设备更新，只不过它是一种用更先进的技术代替陈旧落后技术的更新形式。

设备之所以要更新，是因为它在参加生产过程中会发生各种损耗、缩短以至终结自己的寿命，因而需要定期地更新。具体表现为：

第一，设备的自然寿命。自然（物质）寿命是由于设备的有形磨损（或叫物质磨损）决定的，它是指人们看得见的或者能够测量到的物质损耗。设备的自然寿命是指设备从开始投入使用，直至报废为止所经历的时间。一般说，设备的自然寿命较长。机器设备在使用过程中，会发生物质损耗。因此，对机器设备要注意日常的保养和维修，或者在使用一段时期后要进行大修理。但是，机器设备的维护和修理工作

只能延长设备的使用寿命，却不能从根本上避免设备的最终损坏。任何一种机器设备磨损到一定程度时，都需要彻底更新，或者更换或者用更先进的设备进行改造。这是不以人们意志为转移的客观规律。

第二，设备的技术寿命。技术寿命是由机器设备的无形损耗决定的，是属于非物质的精神损耗。无形损耗有两种：一种是由于机器的成本降低，价格便宜，引起原有机器设备的贬值而形成的损耗；另一种是由于科学技术的进步，出现了性能更好、效率更高的机器设备，从而使原有的机器设备成为陈旧落后的东西。设备从开始使用，直至因技术落后而被淘汰为止所经历的时间，叫做设备的技术寿命。随着整个社会技术进步的速度加快，机器设备的更新换代的速度也就愈快。特别是在科学技术飞速发展的今天，无形损耗甚至可以说超过了有形的损耗。

第三，设备的经济寿命。经济寿命是由于机器设备的修理费用逐渐提高和使用价值不断降低所决定的。设备在使用过程中，由于有些磨损和无形磨损的作用，势必产生一种趋势，就是设备保养费用越来越增高，而设备的使用性能和效率不断降低。在这种情况下，超过一定期限的机器设备，继续修理和使用，经济上就会成为得不偿失的事情。因此，设备的经济寿命也就是机器设备的合理使用寿命。

综合上述，由于设备存在两种磨损和三种寿命，因而决定了各种机器设备，在使用一般时间后，必然进行更换或改造，这是设备自身损耗的客观要求。诚然，机器设备可以采取更换形式，但是，机器设备总不能停留在原有技术水平上更换。随着工业生产技术的发展，对原有工业企业的设备进行较大范围的技术改造，就成为工业企业技术发展必然的规