

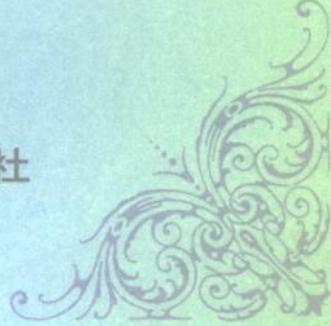


# 工业企业经营管理

王延超 崔永刚 张国亭



中共中央党校出版社



# 工业企业经营管理

王延超 崔永刚 张国亭

中共中央党校出版社  
· 北 京 ·

**图书在版编目 (CIP) 数据**

工业企业经营管理/王延超等编著. —北京: 中共中央党校出版社, 1996. 6  
ISBN 7-5035-1371-3

I. 工… I. 王… III. 工业企业管理-经济管理  
IV. F406

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 01721 号

中共中央党校出版社出版发行

(北京市海淀区大有庄 100 号)

国防大学第一印刷厂印刷 新华书店经销

1996 年 6 月第 1 版 1996 年 6 月第 1 次印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 10.25

字数: 266 千字 印数: 1—33000 册

定价: 14.50 元

## 前 言

随着改革开放的不断深入和社会主义市场经济体制的逐步建立与完善，强化企业经营管理，向管理要效益，搞活国有企业等问题，日益引起社会各界的关注。我们在学习管理理论、总结教学经验和注重调查研究的基础上，编写了此书。

本书第一、二、三、四、七、八、十一章由王延超执笔；第五、六章由崔永刚执笔；第九、十章和第七章第六节由张国亭执笔。最后由王延超对全书进行修改定稿。中共山东省委党校李业斌教授承担了全书的审定工作。

本书在设计构思、调查研究和行文中曾得到山东青年管理干部学院副院长刘兆丰教授、中共山东省委党校李业斌教授的学术指导；曾对山东胜利股份有限公司、济南钢铁集团总公司焦化厂、莱芜钢铁总厂特钢厂、济南制药厂、济南汽车制造总厂传动轴厂、山东五环集团总公司、济南塑料三厂、济南恒生有限责任公司、济南搪瓷厂、庆云县帽厂和庆云县津庆联合畜禽加工厂等进行过专题调查，得到各企业的大力支持与帮助；曾得到中共山东省委党校干部业余教育学院和经济管理教研室的支持与鼓励；听取了中共山东省委党校第三期大中型企业优秀中青年干部培训班的同志们提出的不少宝贵意见；还借鉴了许多专家和理论工作者的研究成果，在此，一并深表谢忱。由于认识能力和实践条件的局限，书中如有不足和不当之处，诚请读者批评指正。

作 者

1995年11月于济南

# 目 录

|                                   |         |
|-----------------------------------|---------|
| <b>第一章 总 论</b> .....              | ( 1 )   |
| 第一节 工业企业经营管理及其构成.....             | ( 1 )   |
| 第二节 工业企业经营管理的特征、任务和必<br>要性.....   | ( 6 )   |
| 第三节 工业企业经营管理的产生、发展与管<br>理现代化..... | ( 10 )  |
| 第四节 工业企业经营管理的内容和方法.....           | ( 19 )  |
| <b>第二章 现代企业制度</b> .....           | ( 25 )  |
| 第一节 现代企业制度及其特征、内容.....            | ( 25 )  |
| 第二节 建立现代企业制度的前期工程.....            | ( 32 )  |
| 第三节 有限责任公司和股份有限公司的设立.....         | ( 39 )  |
| 第四节 现代企业经营管理中的组织.....             | ( 48 )  |
| <b>第三章 经营战略</b> .....             | ( 54 )  |
| 第一节 企业经营战略的特征和类别.....             | ( 54 )  |
| 第二节 企业经营战略的目标和重点.....             | ( 62 )  |
| 第三节 企业经营战略的制定和实施.....             | ( 72 )  |
| <b>第四章 经营决策</b> .....             | ( 89 )  |
| 第一节 经营决策的特征、类别和前提.....            | ( 89 )  |
| 第二节 经营决策的方法.....                  | ( 95 )  |
| 第三节 经营决策科学化.....                  | ( 104 ) |
| <b>第五章 市场营销</b> .....             | ( 113 ) |
| 第一节 市场营销和企业营销组成.....              | ( 113 ) |
| 第二节 市场调查.....                     | ( 118 ) |

|            |                          |              |
|------------|--------------------------|--------------|
| 第三节        | 市场预测·····                | (125)        |
| 第四节        | 市场开拓·····                | (133)        |
| 第五节        | 市场营销策略·····              | (138)        |
| <b>第六章</b> | <b>科技进步·····</b>         | <b>(145)</b> |
| 第一节        | 科技进步与企业发展·····           | (145)        |
| 第二节        | 技术开发·····                | (150)        |
| 第三节        | 技术引进·····                | (157)        |
| 第四节        | 技术改造·····                | (161)        |
| 第五节        | 技术进步的可行性研究·····          | (168)        |
| <b>第七章</b> | <b>劳动、计划、生产、现场、设备、物资</b> |              |
|            | <b>管理概述·····</b>         | <b>(172)</b> |
| 第一节        | 劳动管理概述·····              | (172)        |
| 第二节        | 计划管理概述·····              | (183)        |
| 第三节        | 生产管理概述·····              | (185)        |
| 第四节        | 现场管理概述·····              | (192)        |
| 第五节        | 设备管理概述·····              | (195)        |
| 第六节        | 物资管理概述·····              | (198)        |
| <b>第八章</b> | <b>质量管理·····</b>         | <b>(204)</b> |
| 第一节        | 质量与质量管理·····             | (204)        |
| 第二节        | 全面质量管理·····              | (212)        |
| 第三节        | 质量管理常用的统计分析方法·····       | (222)        |
| 第四节        | 产品外在质量管理——工业设计·····      | (231)        |
| <b>第九章</b> | <b>财务管理·····</b>         | <b>(238)</b> |
| 第一节        | 企业财务管理概述·····            | (238)        |
| 第二节        | 筹资和投资管理·····             | (242)        |
| 第三节        | 资产管理·····                | (247)        |
| 第四节        | 成本费用管理·····              | (253)        |
| 第五节        | 收入和利润管理·····             | (259)        |
| 第六节        | 财务报告·····                | (264)        |

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| <b>第十章 企业经营国际化</b> ..... | (273) |
| 第一节 企业经营国际化概述.....       | (273) |
| 第二节 我国企业经营国际化的战略选择.....  | (285) |
| 第三节 我国企业经营国际化的途径.....    | (292) |
| <b>第十一章 企业文化</b> .....   | (299) |
| 第一节 企业文化概述.....          | (299) |
| 第二节 企业文化建设.....          | (309) |
| 第三节 企业形象优化.....          | (314) |

# 第一章 总 论

发展社会主义市场经济，必须注重增强企业活力。总结近年来的实践经验，增强企业活力的一个重要措施，就是通过强化经营管理，向管理要效益，向管理要活力。学习和研究工业企业经营管理，首先必须对工业企业经营管理的基本问题有一个总括的了解，明确工业企业经营管理的构成、特征、任务和必要性等，并对企业经营管理的业务构成有个总体把握，这对于进一步具体探讨企业经营管理理论和实践有着直接的意义。

## 第一节 工业企业经营管理及其构成

### 一、工业企业经营管理

工业，是从自然界取得物质资源和对原材料进行加工等独立的社会物质生产部门。无论是从自然界取得物质资源，还是对原材料等进行加工，工业都表现出它作为国民经济重要物质生产部门的重要性。推进工业的现代化，对于整个国民经济的现代化，有着极其重要的意义。

根据国家统计局 1994 年关于国民经济行业分类文件精神，工业分采掘业、制造业和电力、煤气及水的生产和供应业三大系列。其中，采掘业包括煤炭采选业，石油和天然气开采业，黑色金属矿采选业，有色金属矿采选业，非金属矿采选业，其它矿采选业，木材及竹材采运业；制造业包括食品加工业，食品制造业，饮料制造业，烟草加工业，纺织业，服装及其他纤维制品制造业，皮革、毛皮、羽绒及其制品业，木材加工及竹、藤、棕、草制品业，

家具制造业，造纸及纸制品业，印刷业和记录媒介的复制，文教体育用品制造业，石油加工及炼焦业，化学原料及化学制品制造业，医药制造业，化学纤维制造业，橡胶制品业，塑料制品业，非金属矿物制造业，黑色金属冶炼及压延加工业，有色金属冶炼及压延加工业，金属制品业，普通机械制造业，专用设备制造业，交通运输设备制造业，武器弹药制造业，电气机械及器材制造业，电子及通信设备制造业，仪器仪表及文化、办公用机械制造业，其他制造业；电力、煤气及水的生产和供应业包括电力、蒸汽、热水的生产和供应业，煤气生产和供应业，自来水的生产和供应业。可见，工业是国民经济中包容量很大的重要部门，适应市场经济要求强化工业企业经营管理，不仅是发展工业经济的重要组成部分，也是发展国民经济的战略举措。

企业是社会上的一种经济组织，即社会上直接从事生产、流通和服务等经济活动的组织，如工业企业、农业企业、商业企业等。就管理的本来意义而言，现代企业应当是适应市场经济要求，依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产和经营单位，是独立享有民事权利和承担民事义务的法人。而从当前搞活企业的实际情况看，要真正向管理要效益，向管理要活力，工业企业现代管理应当顺利完成由生产型向经营型的转变，强化工业企业经营管理。

何为工业企业经营管理？可以有若干不同的理解和解释，与一般意义上的企业管理相比较，我们倾向于将经营管理理解为管理重心的转移和管理方式的转变。就管理重心的转移而言，企业经营管理比一般企业管理更突出以用户为中心，一切从适应市场的需要出发，视满足用户需要为管理的出发点和归宿，以与用户建立融洽协同关系为重要目标。就管理方式的转变而言，企业经营管理比一般意义上的企业管理更注重企业的效益指标和运筹谋划，所遵从的基本指导思想是以需定产，在充分照顾用户利益的基础上，谋求企业的长足发展和进步，谋求企业经济效益的提高；

并且为了适应这种客观要求，更注重企业经营战略和经营决策的研究，更注重用超前思维指导企业生产经营实践。可见，工业企业经营管理，是管理者适应市场经济要求，以实现企业生产经营目标为目的，以满足用户需要为前提，依据一定理论（如建设有中国特色的社会主义理论等）和规范，运用科学的技术方法和手段，在管辖的范围内，对企业生产经营进行的决策、计划、组织、指挥、协调、控制和监督等一系列活动及其实施过程。

## 二、工业企业经营管理的构成

工业企业经营管理，面对的是一个复杂的系统，要科学有效地进行管理，以适应社会主义市场经济运作的客观要求，必须注意谋求企业生产经营各种要素的有机结合，实现整体优化。这些要素主要包括：

### （一）管理者

优秀的管理专家带出一流的好企业，这样的例子在实践中屡见不鲜。可见，管理者是对企业经营管理进程有决定性影响的要素，是管理活动的灵魂。随着对外开放，我国经济与国际接轨的层面越来越大，中国的市场正在变成世界市场的一部分。从长远角度看，缺乏世界市场竞争能力的企业在中国市场上也将难以立足，企业要参与国际市场竞争并且取得优势地位，必须拥有国际水平的管理专家，这个问题已经引起了有关方面的高度重视。因此，在企业经营管理设计中要充分考虑调动管理者积极性的问题，采取有力措施解决好使优秀管理人才顺利走上重要岗位并且经得起执政和改革开放考验的问题；同时，从“打铁还需自身硬”方面考虑，还需要适应市场经济运作的要求，提高管理者的素质。从当前的情况看，适应建立现代企业制度的要求，造就合格的管理者队伍，还应当注意建立相应的激励和制衡机制。在这方面上海市进行了有益的探索。上海市在建立现代企业制度过程中，正在建立一个网络，造就一支队伍，制定一套制度，培育一个市场，促

进企业管理者队伍的职业化和市场化,其具体方式包括:第一,建立横向到边、纵向到人的资产责任体系网络;第二,造就忠实可靠、愿为国家资本增值做贡献的企业管理者队伍;第三,制订对管理者进行选择、考核、奖惩的制度。如该市已制订出年薪制试点办法,并选择三枪集团公司、日化公司等一批企业进行试点<sup>①</sup>;第四,形成集培育、推荐、考核、监督为一体的企业管理专家市场。如该市已委托组织部、人事局和工业党委牵头组织人才公司,对国有大中型企业负责人的经营业绩进行评审和资格确认,发给资格证书,并向有关投资主体推荐,逐步形成企业投资者与企业管理专家的聘用关系,扭转管理者部门所有的现状,促进企业管理专家的职业化和市场化。另外,针对当前企业高层管理人才紧缺的实际情况,还应当注意加强对管理者后备人选的选拔和培养。可以通过民主推荐、招聘交流等方式,打破地域、身份界限,拓宽选人视野和渠道,切实把那些政治素质好、工作责任心强、有奉献精神、威信高、懂经营、会管理的优秀人才纳入到管理专家后备人选队伍中来,并且通过培训、岗位锻炼等方式强化培养,使之逐步具备相应的管理能力,为管理者队伍的壮大和更新奠定基础。

## (二) 管理对象

管理对象是管理者直接和间接作用的对象,是在企业经营管理中被管理的人、事、物。在实际工作中,可以根据实现经营目标的具体要求从不同角度对管理对象进行划分,但人的管理始终是工业企业经营管理的核心和重心,并且在企业经营管理中,管理者与被管理者中的人之间没有严格的界限,劳动者既是被管理对象,又是管理者,有参与管理的权利。因此,谋求工业企业经

---

<sup>①</sup> 据其年薪制设计,年薪分基薪和加薪两部分,基薪按企业所有者权益的规模大小确定,加薪同所有者权益的增值及税后利润挂钩。如果经营业绩辉煌,管理者不仅能够得到利益,还有名誉和再聘用的资格。若经营失败,管理者不仅得不到利益,而且名誉扫地,其再被聘用的“市场价值”也相应地下跌。

营管理的顺利进行，必须尊重员工的主人翁地位和民主权利，科学有效地实施民主管理。

### （三）管理目的

工业企业经营管理是企业现代管理的一个重要分支，与企业现代管理一样，是一种人为的创造性活动，为了谋求企业经营目标的实现，必须注重管理目的的明确和正确。在市场经济条件下，企业能否成功地把握机遇，在市场竞争中处于有利地位，以求顺利实现经营目标，在很大程度上取决于管理者对管理目的的认识程度。管理者有着明确正确的管理目的，直接关系到经营管理的成效。

### （四）管理职能

管理职能是管理活动应有的作用和功能，是由企业生产经营运转的客观需求所决定的，表现为专业分工的不同方面，一般是根据企业经营管理的不同阶段进行划分的。关于管理职能，有若干种观点，从有利于指导我国工业企业经营管理的实际出发，我们倾向于“七职能”说，即管理职能包括七个方面：决策、计划、组织、指挥、协调、控制和监督。这七个职能相互联接，前后呼应，构成一个封闭的系统。

### （五）管理技术

现代化企业是指具有低能耗、低物耗、高效益和高应变能力的企业，对应于这样积极参与市场竞争的企业和经营管理，必须将管理技术作为管理构成的一个要素，而避开在管理中过多地出现不规范行为。管理技术是在企业经营管理所应用的知识、理论、方法、经验和技巧等，对于提高管理水平有着直接的意义。应当指出，常用的企业管理方法只是管理技术的一个重要组成部分，并不等同于管理技术。

### （六）管理环境

规范的企业经营管理是实现经营目标的必备前提，而规范的管理在很大程度上依赖于管理环境（如政治环境、经济环境、社

会文化环境、法律环境等)的优化。如政治环境良好,政局稳定,人们较注重用长期眼光看问题,有利于吸引投资和促进企业经营管理正常运作;经济环境良好,生产、分配、交换、消费等形成良性循环,有利于企业生产经营的稳步拓展;社会文化环境良好,企业的经营战略、经营决策乃至产品开发等处于良好的社会文化氛围,有利于企业较准确地追踪和把握消费心理与市场走向,以顺利实现经营目标。市场经济从某种意义上说就是法制经济,法律环境良好、规范,也有利于企业经营管理的顺利进行。总之,企业经营管理的顺利进行,经营目标的顺利实现,必须以良好的管理环境为依托。

## 第二节 工业企业经营管理的特征、 任务和必要性

### 一、工业企业经营管理的特征

从严格的意义上讲,工业企业经营管理应当区别于一般的管理和企业管理,因为其范围不同,但就现代企业管理必须适应市场要求这一客观性而言,工业企业经营管理的性质特征又从属于企业现代管理的性质特征。因此,工业企业经营管理的特征主要表现为如下几个方面:

#### (一) 二重性

企业经营管理,一方面要按照社会生产发展的要求合理组织生产力;另一方面又要维护和发展一定的社会生产关系,这便构成了其二重性。前者可称之为自然属性,后者则可称为社会属性。

管理二重性理论,是马克思主义管理理论的重要内容,也是我们研究资本主义的管理科学、建立有中国特色的管理科学体系的理论基础。马克思在《资本论》第一卷中通过对资本主义企业管理的剖析,最先提出了企业管理“具有二重性”的理论。列宁在评论泰罗制时也指出,泰罗制度同资本主义其它一切进步的东

西一样，有着二重性，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。管理二重性理论对于我们在新形势下把握企业经营管理、处理有关的复杂问题具有指导意义。

依据管理二重性理论分析工业企业经营管理应当明确：对于不同社会制度下和不同管理模式（如资产构成方式的不同等）的企业经营管理而言，组织生产力方面的自然属性是具有共同性和继承性的，而维护和发展生产关系方面的社会属性则有着明显的不同。适应建立和完善社会主义市场经济的要求强化企业经营管理，我们必须坚持以建设有中国特色的社会主义理论为指导，按照吸收和利用世界各国创造的一切先进文明成果来发展社会主义的要求，在企业经营管理中正确处理学习与独创、批判与继承、吸收外国管理经验与注重研究我国企业实际问题的关系，创立和逐步完善有中国特色的社会主义企业管理科学体系。理解和把握企业管理的二重性，要解放思想、实事求是地研究和吸收国外企业管理中有益的东西，切忌盲目排外；同时，也要充分注意发挥社会主义的优越性，注重从我国企业的实际出发，总结我国不同时期企业管理的成功经验，切忌对国外的东西照搬照抄。从当前的情况看，要切实以是否有利于发展社会主义生产力，是否有利于增强社会主义国家的综合国力，是否有利于提高人民的生活水平为标准，进一步强化企业经营管理，以求顺利实现企业经营目标。

## （二）综合性

工业企业经营管理体现了工业企业管理由生产型向经营型的转变，要求企业面向市场、面向用户，科学地组织经营管理。随着形势的发展，在管理中要正确处理与各方面的千丝万缕联系，企业经营管理要向全方位发展；其综合性特征将日益突出。面对来自各方面的压力，企业要成功地把握内部各环节、各层面的运作，又要处理好与外部千丝万缕的复杂关系，必须吸收和借鉴哲学、社会学、经济学等社会科学的知识，又要善于吸收借鉴自然科学各

学科的知识,为管理所用,以丰富企业经营管理的理论和实践,增强其适应力。

### (三) 不确定性

面对瞬息万变的市场环境,企业经营管理有着明显的不确定性。就形势发展而言,要求企业经营管理不仅要分析过去,总结其规律性,研究现实问题,把握动态的今天,而且还要注意预测未来,经常进行面向未来的思考和决策。就企业经营管理的对象而言,它所面对的是一种复杂多变的综合体,涉及企业生产经营的各个方面,与社会经常进行着“输入”和“输出”,要适应生产力、生产关系、经济基础和上层建筑各个领域的社会矛盾运动,在客观上也要求企业经营管理不能固守于某一种模式。就研究方法而言,为了顺利实现经营目标,不仅要进行定性研究,而且还要进行定量分析,而对于市场经济条件下的大量“未来”事项而言,无论是定性还是定量,都需要注重其适应性。可见,工业企业经营管理具有明显的不确定性。

### (四) 严肃性

工业企业经营管理作为一门综合性应用科学,其在实践中是否有效,相当程度上取决于其严肃性,即在管理中科学安排、精心设计、注重实效,认真对待每一项业务,严格遵循管理规范。许多企业的成功经验表明,在实践中真正有效的管理往往来自于大量的普通工作,并非取决于一两个动听的口号,也不能完全依赖于一两个“重大举措”。注重企业经营管理的严肃性,对各种管理业务都应当注意追求求实创新的境界,做到有布置、有实施、有检查、有总结,务求脚踏实地做好每一项工作是至关重要的。在这方面山东潍坊纯碱厂有着深刻的体会。山东潍坊纯碱厂是国家“七五”重点建设工程,主要制碱设备从德国、日本、美国引进,年产纯碱60万吨,1989年6月建成投产。进入1994年,该厂遇到了基建贷款还本付息、原材料大幅度涨价、货款回收难等困难,资金严重紧张。为了扭转困难局面,该厂经过分析论证,明确提

出了以“双增双节”总揽全局的发展思路,通过强化内部挖潜,提高企业整体素质和经济效益。譬如,该厂根据其购销环节和资金管理方面仍有潜力可挖的情况,分别采取建立规章制度、理顺财务体制、健全价格体系、完善制约机制等措施,堵塞跑、冒、滴、漏。为了降低采购成本,他们制定了《物资供应计划管理标准》、《物资订货与采购标准》、《物资进厂入库验收、保管、出库标准》等一系列管理规范,在掌握市场行情、核准成本、严格执行最低价格的基础上,推行了“货比三家、公开竞争、审计把关、奖惩兑现”的控制程序,强调了“先国营、再集体,后私营”的采购纪律,要求采购人员必须坚持计划性原则和经济性原则,按照采购计划确定的品种、规格、质量、数量和时间等进行采购,做到无计划不采购,质量不合格不采购,规格、性能不清不采购,千方百计节约采购费用,降低采购成本,杜绝了把关不严和人情采购,全年共节约采购费用 7866 万元。

## 二、工业企业经营管理的任务

重视企业经营管理,是企业管理在市场经济条件下发展的历史必然,企业对产供销、人财物等各种经济活动的运筹谋划,以及为实现这种运筹谋划所付出的各种努力,都是在面向市场和用户经营理念指导下的现代管理,都属于经营管理。就工业企业经营管理而言,其任务主要表现在三个方面:

1. 通过科学规范的管理,促使企业自觉地面向市场、面向用户,为社会尽可能多地提供适销对路、价廉物美的产品或实际有效的劳务。

2. 通过科学规范的管理,促使企业不断提高盈利水平,为国家经济繁荣和企业的发展增加资金积累。

3. 通过科学规范的管理,促使企业在建设社会主义物质文明的同时,建设社会主义精神文明,建设有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。

4. 通过科学规范的管理，促使企业遵守法律、法规，坚持社会主义方向。

### 三、工业企业经营管理的必要性

工业企业经营管理的必要性，可以从企业经营管理合理组织生产力和协调生产关系两个方面进行考察分析。从合理组织生产力方面看，社会化大生产和分工与协作在客观上需要管理。首先，社会化大生产需要统一的组织和指挥，需要一定的人员或组织机构实施管理，以保证共同劳动的正常秩序；并且现阶段劳动还只是谋生的手段，由于人们劳动态度的不同，需要通过管理来协调各种利益关系。其次，通过管理使分工科学恰当、便于操作和顺利落实，使协作顺利实现。从协调生产关系方面讲，维护和发展社会主义生产关系，也需要管理。江泽民同志曾经指出，搞好国有大中型企业，不仅是个重大的经济问题，而且也是个重大的政治问题。

## 第三节 工业企业经营管理的产生、 发展与管理现代化

### 一、企业管理的历史发展

企业管理，作为一门应用性很强的综合性科学，在实践中产生和发展，经历了一个不断总结提高的过程。我们通过分析西方资本主义企业管理的发展阶段和分析我国企业管理的发展过程，有利于在总结前人经验的基础上加深对企业经营管理的认识和理解。

#### （一）西方资本主义企业管理的历史发展

西方资本主义企业管理是在资本主义逐步代替封建主义的过程中产生和发展起来的，其中某些优秀管理理论工作者和实业家的理论和经验等，对于推动企业管理理论的发展有着积极的意义，