

国家经委
全国总工会
企业管理研究班专题研究成果选编

工业企业经营管理

国家经委经济干部培训中心编
中国企业管理协会



经济科学出版社

2 019 7452 3

国家经委
全国总工会
企业管理研究班专题研究成果选编

工业企业经营管理

国家经委经济干部培训中心编
中国企业管理协会

经济科学出版社

一九八四年·北京

封面设计:习耀章

工业企业经营管理

国家经委经济干部培训中心编
中国企业管理协会

*

经济科学出版社出版
民族印刷厂印刷
新华书店北京发行所发行

*

787×1092毫米 32开 11.25印张 200000字

1984年10月第一版 1984年10月第一次印刷

印数: 00001—145000册

统一书号: 4312·29 定价: 1.30元

出版说明

国家经委、全国总工会企业管理专题研究班，是根据中央领导同志的建议，经委和全总领导决定举办的，任务是总结我国三十多年来企业管理的经验，探索建立有中国特色的社会主义企业管理科学体系。1982年9月以来已经举办的专题有：（1）国营工业企业领导制度；（2）工业企业思想政治工作；（3）工业企业基础工作；（4）工业企业经济效益；（5）工业企业技术改造；（6）工业企业经营管理。

为了满足各方面读者的需要，由国家经委干部培训中心和有关的业务主管部门，将研究班的成果按专题编辑成册，予以出版。内容包括：专题的《研究纪要》，专家、学者和经济部门的负责人在专题研究班的讲稿，部分企业或地区的典型经验，以及国外企业管理的有关情况介绍。

本册是《工业企业经营管理》问题研究专辑。本书对于经济领导机关和企业中从事管理工作的实际工作者，对于教学、研究人员都有重要的参考价值，也可以用作管理干部培训的教学资料。

1983年12月

序 言

袁宝华

邓小平同志在中国共产党第十二次全国代表大会的开幕词中指出，我们的现代化建设，必须从中国的实际出发，走自己的道路，建设有中国特色的社会主义。这一方针，无疑完全适用于我们工业企业的经营管理。我们工业企业管理的现代化，也必须走自己的道路，建立有中国特色的社会主义企业管理的科学体系。

如何建立有中国特色的社会主义企业管理科学体系？这既是理论问题，更是实践问题，需要经过深入的讨论和不断地总结经验，才能逐步得到解决。但是，有一点可以肯定，就是基本立足点必须放在总结和提高自已的企业管理经验基础上，而不能照搬照抄任何外国的现成模式。

应该承认，我国工业企业的经营管理，由于种种原因，目前总的说来还比较落后。但是，也不应该妄自菲薄，把我们的企业管理看得一无是处。事实上，我们已经有三十多年建设和管理现代工业企业的历史，有比较丰富的正反两方面的经验，特别是一些优秀企业在近几年创造的加强经营管理、提高经济效益的好经验，都是十分宝贵的。例如，按照“党委集体领导、职工民主管理、厂长行政指挥”的原则，改进企业领导制度的经验；实行物质鼓励与精神鼓励相结合原则，

大力加强企业中思想政治工作的经验；从基础工作抓起，扎扎实实提高企业经营管理水平的经验；正确处理国家、企业、职工个人三者利益，推行责、权、利相结合的经济责任制的经验；企业工作转移到以提高经济效益为中心的轨道，大力开展增收节支活动的经验；适应国民经济改革的新形势，企业管理由生产型向生产经营转变的经验；走以内涵为主扩大再生产的路子，有计划有步骤地开展老企业技术改造的经验；重视品种、质量、开展群众性质量管理活动的经验，等等。认真总结和完善这些经验，同时从我国国情出发探索新的经验，是一条实事求是的建立有中国特色的社会主义企业管理科学体系的路子。

当然，我们讲建立有中国特色的社会主义企业管理科学体系，要把基本立足点放在总结和提高自已的企业管理经验基础上，这绝不排斥学习和借鉴外国的企业管理经验。一些经济发达的资本主义国家建立现代大工业的历史比我们长，在现代工业企业经营管理方面有许多经验值得我们学习和借鉴，我们应该象学习他们的先进技术一样，将他们先进的经营管理经验也学到手，为我所用。我们的经济是社会主义经济，对其他社会主义国家的企业经营管理经验也应该认真研究。还应该注意一些发展中国家的企业经营管理经验，因为他们有些经验可能接近我们的实际情况。吸收外国企业管理经验，一定要进行分析，取其精华，去其糟粕，同时要尽量使之和我们企业已有的好经验结合起来，逐步发展为我们自己的一种新经验。今年初，我们曾就如何学习和借鉴外国企业管理的经验问题，提出了四句话，即“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”，就是对这方面做法的概括。

为了认真总结我国工业企业经营管理的经验，探索建立有中国特色的社会主义企业管理科学体系，国家经委和全国总工会办的企业管理研究班根据中央领导同志的建议，从1982年9月开始举办了专题研究班。这种研究班，每期只研究企业经营管理的—个方面问题。参加的人员有全国在这个问题上富有经验的企业领导人、领导机关主管该项工作的同志、大专院校和科研机构的教学研究人员。研究活动主要是交流各企业或地区的经验，对有关的理论问题和实际问题进行系统地深入地讨论，同时，也约请一些专家、学者和经济部门的负责同志来讲课。研究班的成果，首先要写出专题的《研究纪要》，还要把一些好的经验材料、讲稿和学员论文汇集起来。

采取有企业、工业管理机关和教学研究部门几方面人员参加的企业管理专题研究班的形式，来认真总结我国企业管理的经验，探索建立有中国特色的社会主义企业管理的科学体系，虽然还是一种尝试，但实践证明，这种形式是较为有效的。企业管理研究班已经开了个头，希望能引起各地经济管理部门和广大企业的重视，大家都积极地来做这件很有意义的事情。

1983年12月

目 录

序 言.....	袁宝华 (1)
搞好“转轨变型”，把企业经营管理 提高到一个新的水平 ——国家经委、全国总工会“工业企业经营 管理”专题研究班研究纪要.....	(1)

专 题 报 告

关于计划经济为主，市场调节为辅的问题	国家计委经济研究所 黄振奇 (19)
国际贸易与扩大产品出口问题	北京外贸学院 黎孝先 (33)
管理会计简介.....	中国人民大学 汪家祐 (51)
决策科学的基本问题.....	中国人民大学 黄孟藩 (73)
“转轨变型”与工会群众生产工作	中华全国总工会生产保护部 张 华 (94)

经 济 调 研

我国工业企业经营管理概况	国家经委企业管理局 李隽兴 (103)
在国内举办中外合资经营（股权式）企业情况介绍	

.....对外经济贸易部	初保泰 (126)
我国机械工业的经营和生产管理工作	
.....机械工业部	尹恭仪 (151)
关于纺织工业经营管理的几个问题	
.....纺织工业部	陈义方 (170)
常州市工业企业的经营管理	
.....常州市人民政府	韩兆春 (186)
深圳经济特区企业经营管理介绍	
.....深圳市政府工交处	李 营 (202)

典 型 经 验

浅谈产品决策.....河北省廊坊地区内燃机厂	贺代雄 (225)
我厂经营管理工作的现状和体会	
.....天津市第二微电机厂	耿春华 (233)
在企业管理“转型”中怎样当好厂长	
.....上海章华毛纺织厂	唐富发 (241)
浅谈企业从生产型转向生产经营型	
.....汉江工具厂	孙纯嘏 (252)
企业由生产型管理向生产经营型管理转变的 做法和体会.....阿城继电器厂	胥世德 (260)
提高企业素质,努力实现向生产经营型的转变	
.....电子工业部四三一〇厂	谭静之 (270)
“转轨变型”求效益	
.....上海矽钢片厂	蒋哲民 (279)
提高管理素质,迎接新的挑战	
.....沈阳风动工具厂	高元秀 (286)

关于产品开发问题的探讨

.....广东省韶关齿轮厂 赖乙金 (292)

国 外 动 态

有关美国经营策略的若干问题.....浙江大学 许庆瑞 (301)

日本企业经营管理点滴.....国家经委 董德歧 (327)

搞好“转轨变型”，把企业经营 管理提高到一个新的水平

——国家经委、全国总工会“工业企业 经营管理”专题研究班研究纪要

(1984年1月13日)

国家经委、全国总工会第19期企业管理研究班于1983年12月2日开始，1984年1月13日结束。本期研究班主要研究我国工业企业管理由生产型向生产经营型转变问题。参加人员有来自全国24个省、市、自治区的企业负责人、地方经委和部门的有关负责人、工会系统干部、大专院校及研究单位的教学科研人员共96人。同志们认真学习了党中央、国务院的有关文件和领导同志讲话，听取了一些部门、地区负责同志的专题报告和大专院校教师的讲课，广泛地交流了各地方和企业的经验。在此基础上，对企业经营管理工作中的出现的新情况、新问题进行了比较深入的探讨。通过学习和讨论，大家提高了对工业企业管理面临以提高经济效益为中心，由生产型向生产经营型转变的形势和任务的认识；初步总结了一些先进企业在这种转变中取得的经验；提出了为企业搞好“转轨变型”创造外部条件的一些具体建议。

一、新形势下的新课题

工业企业的管理工作，要转到以提高经济效益为中心的轨道上来，由生产型向生产经营型转变（简称“转轨变型”），是我国经济改革新形势下提出的新课题。

建国以来，我国的企业管理虽然经过了多次变革，但基本上还是五十年代初按照苏联模式建立起来的那种生产型管理。企业的生产方向与产品由国家确定，生产计划任务由国家下达，原材料供应由国家统一分配，资金和设备靠国家调拨，生产的产品由国家统购包销，价格由国家统一规定，盈亏由国家包干。在这种高度集中的经济管理体制下，企业的任务主要是执行上级指示，组织好生产，保证完成和超额完成国家计划。企业管理在很大程度上局限于企业内部的生产领域，与市场很少发生直接联系。产品是否符合社会需要，企业可以不必考虑。由于企业经营自主权很少，所以也不承担什么经济责任。党的十一届三中全会以来，随着全党工作重点的转移和在经济战线贯彻执行“调整、改革、整顿、提高”的方针，我国经济管理体制进行了一系列比较重大的改革。如：肯定社会主义阶段还要大力发展商品生产和商品交换，重视价值规律的作用，讲求经济效益；确立对外开放、对内搞活经济的方针，实行计划经济为主、市场调节为辅的原则，注意发挥市场的作用；明确工业企业是相对独立的商品生产者，在扩大企业经营管理自主权的基础上，推行责、权、利相结合的经济责任制等等。这一系列改革，使企业的外部环境发生了很大变化，并要求企业管理工作有相应的转变：

(1) 企业管理的目标, 要从过去主要是保证完成国家计划, 转变到使企业生产更好地适应社会需要, 取得较大的经济效益; (2) 企业管理的范围, 要从过去局限于生产领域, 转变到同时重视流通领域, 大力加强经营销售工作; (3) 企业管理性质, 要从过去基本上是执行性管理, 转变到注重决策性管理, 讲究企业的经营战略; (4) 企业管理的方法, 要从过去很大程度还是经验管理, 转变到重视客观依据, 采用科学方法。概括地说, 就是要从过去的生产型管理, 转变为生产经营型管理。这是我国经济生活发展的客观要求。企业管理人员特别是各级领导干部, 对此必须有深刻的认识。

“转轨变型”问题, 不仅对生产受市场因素影响较大的企业有重要意义, 而且对按指令性计划生产的企业也具有普遍意义。因为, 即使完全按指令性计划生产的企业, 国家也不可能对所有产品的品种、规格、花色以及具体用户、供货时间、质量要求等等都作出详尽的规定, 所以还需要企业去研究市场、联系用户, 掌握需求的具体情况, 使国家计划在执行中得到必要的补充和完善。

同志们在讨论企业管理“转轨变型”问题时, 再一次学习了赵紫阳同志关于企业面临一场严重挑战的重要指示。大家进一步认识到, 工业企业依靠低价原材料、廉价农副产品和较低工资支出来维持生存的局面, 不可能长期维持下去, 而企业面临国内、国际市场的竞争又日益激烈, 如果我们企业的素质和经营管理水平没有一个显著的提高, 在国内就没有生命力, 在国际上就没有竞争力, 就有被淘汰的危险。企业管理的“转轨变型”, 正是提高企业素质的一个重要内容, 所有工业企业对此都应该增强自觉性和紧迫感。

二、基本情况的估价

1979年以来，我国工业企业逐步重视经营工作，开始由生产型管理向生产经营型管理转变。随着实践的发展，人们的认识也经历了一个从不理解到开始理解，从不自觉到有所自觉，从被动到逐步主动的过程。起初，由于国民经济调整，很多工业企业面临需求变化、任务不足、产品积压、利润下降、资金周转不开的被动局面，被迫走向社会，推销产品，“找米下锅”，开始重视销售工作，这是第一阶段。随后由于出现了市场竞争，一些企业感到光抓销售还不行，更重要的是要使自己的产品适销对路、富有竞争力，从而开始重视市场研究和产品决策，加强新产品的开发，这是第二阶段。1981年以来，中央强调经济工作必须讲求经济效益，在工业中逐步推行各种形式的经济责任制，使一些企业开始认识到，新的情况不仅要求企业加强某些方面的管理工作，而且要求整个企业管理必须从指导思想、工作内容、组织机构、业务工作等方面有一个根本的转变。因此，明确提出了企业管理“转轨变型”的问题，并在实践上进行了不少新的探索。这标志着企业管理的“转轨变型”已进入一个新的阶段。

同志们认为，我国工业企业管理的“转轨变型”虽然刚刚开始起步，但已经取得了显著的成效：（1）它促进企业在国民经济调整中发挥主动性，努力增加生产，保证了整个工业生产的持续增长；（2）它推动企业认真改善经营管理，在提高产品质量、降低消耗上下功夫，使企业和社会的经济效益有了提高；（3）它促使企业重视产品的更新换代，初

步改变了很多企业产品长期“一贯制”的局面；（4）它促使很多企业转变经营作风，初步树立为用户服务的思想，加强了技术服务工作，过去那种“官工”作风已大有改善；

（5）它促进企业领导人认真学习和钻研经营管理，涌现和造就了一批懂经营、会管理、有战略眼光、善于决策、敢于创新的社会主义企业家。总之，几年来的实践表明，企业管理“转轨变型”的方向是对的，成绩是肯定的，我们已经有了一个良好的开端。

但是，同志们也认为，企业管理的“转轨变型”，在各地、各部门、各企业之间，发展是不平衡的。一部分企业，觉悟早、行动快，结合企业全面整顿，积极搞好这种转变，做到了产品适销对路，有的还打入了国际市场，经济效益不断提高，为国家作出了新的贡献，使企业得到了发展，职工得到了实惠。一部分企业，由于自觉性不够高，虽然做了一些工作，企业管理有了一定的转变，但这是被“逼上梁山”的。还有一些企业，受老框框的束缚比较深，在变化了的形势面前，有的消极埋怨、裹足不前，有的放不下大厂架子，有的满足于眼前任务饱满，企业管理还是老一套，基本上没有什么变化。最近，无锡市经委对所属机械、电讯仪表、轻工三个行业一百四十三家企业“转轨变型”情况的调查表明，转得快、效果明显的企业约占27%；已开始起步，经济效益有所提高的企业约占64%；基本未动的约占9%。而据内地有的地区估计，“转轨变型”基本没动的企业约占一半以上。所以，从全国范围看，企业管理的“转轨变型”目前还只能说是刚刚开始，真正转得快，效果明显的企业只是一小部分。因此，需要在全面整顿企业工作中将这项任务明确

地提出来，进一步推动广大企业尽快地实现这种转变。

三、主要做法和初步经验

党的十一届三中全会以来，一些先进地区、先进行业和先进企业，面临外部环境的变化和客观形势的挑战，迎难而上，大胆实践，在企业管理的“转轨变型”方面，取得了许多可贵的经验。他们的做法可以归纳为以下几个方面。

第一，端正指导思想，适应新的转变。

为了实现企业管理的“转轨变型”，首先要求指导思想有一个新的转变，改变过去那种单纯的生产观点，树立起从社会需要出发的全面的生产经营观点。可是，由于我们的企业长期来习惯于生产型管理，已经形成一套与它相适应的管理思想和管理作风，现在要求一下子改变过来，也是不容易的。因此，企业管理的“转轨变型”，必然会遇到一些思想障碍：如有的把“转轨变型”看做只是应付调整的“权宜之计”；有的认为开展多种经营是“不务正业”；有的担心搞活经营会“走上邪路”；有些执行指令性计划和眼下任务饱满的企业则认为“没有必要”等等。这些思想和认识，反映了一些同志还没有从旧的传统观念和“左”的思想影响中解放出来。所以，要搞好“转轨变型”，必须克服这些思想障碍。其办法主要是认真学习和深刻领会党的十一届三中全会以来的路线、方针、政策，联系国民经济新形势和企业面临的新情况来提高认识。如有的企业提出要提高对“三性”的认识，树立“五个观点”，实现“三个转变”。即：从社会主义生产目的和客观经济规律认识“转轨变型”的必然性，从经济管

理体制改革的新情况认识“转轨变型”的必要性，从国内外竞争的存在和工厂面临的严重挑战认识加快“转轨变型”的紧迫性；树立经营观点、市场观点、竞争观点、服务观点和发展创新观点；使企业管理工作从以生产为中心转到以经营为中心，从以产定销转到面向市场、满足社会需要，从单纯抓产值、产量转到全面提高经济效益。指导思想的转变，首先是企业领导人思想的转变，但同时也要对科室人员以及全体职工进行这方面的思想教育。事实表明，一些企业的“转轨变型”所以能起步较快、收效较大，使企业从困境中摆脱出来，跨入了先进行列，就在于他们首先狠抓了领导班子指导思想转变，抓了对广大职工进行深入人心的思想教育，从而带动了各项工作的结果。

第二，制定正确经营战略，开拓企业兴旺之道。

企业的经营战略是关系企业长远发展和全局利益的大政方针问题。如企业的生产方向的确定，主导产品的选择，新产品的开发，工艺与设备的技术改造，经营目标的制定，销售策略的采用，企业组织结构的重大调整等等，对企业经营的成败和经济效益大小都具有重大意义。同志们认为，企业领导者要制定正确的经营战略，必须掌握以下四条原则：一是要高瞻远瞩，审时度势，深刻领会党的方针、政策，了解科学技术发展动向，掌握市场需求变化趋势，善于从复杂多变的环境中，准确地寻求和把握企业的发展方向；二是要从企业的实际出发，实事求是地分析企业的内部条件，认清自己的长处和弱点，注意扬长避短，发挥优势；三是要正确处理微观与宏观，当前与长远，以及国家、用户和企业之间的利益关系，做到统筹兼顾，在发生矛盾的情况下，要坚持微