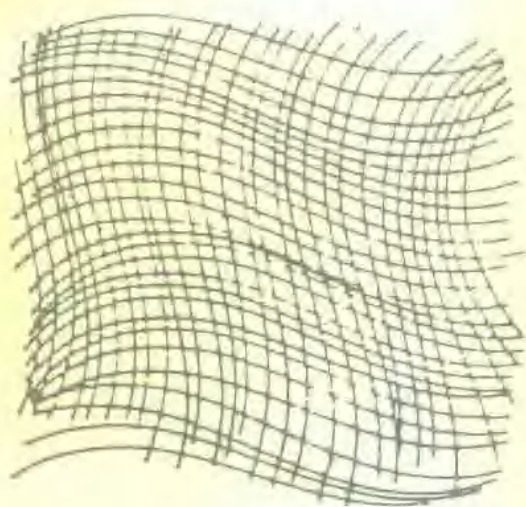


QI YE JING YING GUAN LI GAI GE

企业经营 管理改革

QI YE JING YING GUAN LI GAI GE



龚文勤 编著

江苏人民出版社



F270

G53

568446

企业经营管理改革

龚文勋 编著



江苏人民出版社

(苏)新登字第001号

书 名 企业经营管理改革
编 著 者 姜文勋
出版发行 江苏人民出版社
地 址 南京中央路165号
邮政编码 210009
经 销 江苏省新华书店
印 刷 者 江宁县印刷厂
开 本 787×1092毫米 1/32
印 张 11.625 插图 2
印 数 1—3000册
字 数 329千字
版 次 1993年8月第1版第1次印刷
标准书号 ISBN 7—214—01140—9/T·221
定 价 7.00元

(江苏人民版图书凡印装错误可向承印厂调换)

序

党的十四大进一步系统地阐述了邓小平同志关于建设有中国特色社会主义理论，明确提出我国经济体制改革的目标，是建立社会主义市场经济体制。建立这一新体制的中心环节，是转换国有企业、特别是大中型企业的经营机制，把企业推向市场，增强他们的活力，提高他们的素质，按照市场经济体制的要求构造经济运行的微观基础，使企业真正成为市场主体。理论来自实践，又指导实践。要注重社会实践，总结经验。对党的十一届三中全会以来企业改革的实践进行总结，将会有助于企业改革的深化。

龚文勋同志编写的《企业经营管理改革》一书，以优化企业经营决策、合理配置资源、转换企业经营机制为核心，既介绍了各种现代化管理方法，又反映了我国企业改革实践的进展和经验，是一本融政策性、科学理论性和改革实践性为一体的新作，在面向实践、服务改革方面作了有益的探索。

我们正处在一个伟大的改革时代，为适应这场深刻的变革，企业的首要任务就是转变观念、转换机制，增强竞争能力、应变能力、开拓能力。这些能力的增强，归根结底是企业要迅速提高生产经营管理水平。因为，一个企业采用什么样的运行机制，是同企业生产力水平相适应的，是同企业管理水平

相联系的，市场运行机制作为与商品经济相匹配的管理模式，是社会化大生产的运行规律和现代管理科学的综合成果。所以企业经营机制的转换，一方面要狠抓技术进步，提高工艺技术水平，同时也要狠抓基础管理，大力采用各种现代化手段，提高管理水平。适应这方面的需要，本书作者在加速建立社会主义市场经济新体制和市场运行机制的宏观背景下，论述企业经营管理和企业基础管理的改革、转换和发展，无疑是非常重要的。在浩繁纷杂的企业管理类出版物中，这本著作的可贵之处，在于它以新的角度、新的思维阐述了企业管理这样一个永恒的主题。读者或许会有新的启示，或者会发现新的谬误，我认为都将对企业转换经营机制有所促进。

杨晓堂

（江苏省副省长——编辑注）

一九九二年十二月十七日

前 言

党的十四大明确提出，我国经济体制改革的目标模式，是实行社会主义市场经济体制。也就是以公有制经济为主体（当然，这里所说的，已非原来意义上的计划经济的公有制，而是通过公有制企业自身的商品经济运动实现的），同市场经济相融合，形成特定的经济利益关系的一种经济模式。这种经济利益关系是一种商品性的利益关系，国家按市场经济的一般规律来制约企业的经济利益分配和量的比例关系，最终体现社会主义市场经济的运行过程和结果。今后，我国进一步改革开放，将以市场为取向，增强企业活力，解放和发展生产力，加速社会主义现代化建设的进程。

市场经济是人类社会在长期经济活动中的共同创造，是商品经济发展到一定程度的必然产物。可以说，现代市场经济是当代社会人们所共有的一种高文化、高科技经济。其发展规律表明，现代市场经济是超越国界的世界性经济竞争，容蓄着全人类文明发展的成果。哪个国家对这种文明成果吸收的能力强，那个国家的经济发展就快，人民就富裕。它并不因各个国家的政治制度、所有制结构、意识形态和商品经济发达的程度差异而失去其最一般的特征，即市场经济的共性。我国所有企业经营者，都必须深刻地认识和适应市场经济的规律，把握市场经济的共性和特殊性，这对于推动企业转换经营机制具有十

分重要的意义。

一、市场经济的共性

1. 企业行为主体化。在市场经济中,企业行为应具有独立决策、自主经营、自负盈亏的全部权力,可根据市场信号,行使主体的权力,及时调整生产经营策略,不断提高经济效益。因此,从事市场交易主体的地位和机会,必须都是平等的,既不能享有行政、宗法特权,也不能依附于权力、地位形成等级差异。市场主体之间的竞争,应建立在共同遵循的价值规律的基础上,依靠各自的经营实力和比较利益进行较量。只有这样,主体才愿意积极参与市场竞争。

2. 企业产权商品化。产权一般是指人们对资源和资产的使用中所发生的行为关系,用以界定其受益、受损及补偿的原则。企业的产权,包括作为商品自由流动的资源、生产资料、固定资产、产品、资本、劳动力等。这些应由企业根据市场所发出的各种不同信号实行购进或转移。这样,不仅可以使生产要素得到良性转移,发挥更好的作用,而且可以使产权与市场风险紧密结合,根据市场导向,按照成本与收益最大化的原则来决策,是扩大生产以增加收益,还是紧缩经营以减少损失。企业独立自主使用资产,能为集约经营产生内在动力,并对其运用效果承担经济责任。因此,理顺企业产权关系,构建产权约束与激励机制,是市场经济不断发展、市场体系不断完善的基本条件。

3. 资源配置市场化。随着外向型经济发展,商品营销突破国界,竞争日趋激烈,资源配置的主导作用和范围越来越要求企业经营者拥有的资源通过交换方式进行重新组合,优化产品结构,提高质量与效益。我国的社会主义市场经济体制,就是把计划与市场两种资源配置的方式和手段融合在一起,提高

资源的总效用。对社会资源进行有效合理的配置，可以最大限度地满足社会的各种需求。

4. 价格形成均衡化。在市场经济条件下，价格是市场信息的传递者，是社会资源配置状况优劣的载体，同时，它又是对经营者和消费者敏感的驱动力。灵敏的价格信号和优胜劣汰的竞争机制，可对企业经营者产生经常的压力和动力，促使其随时转换经营策略。因此，价格必须依市场供需适应程度而自由浮动均衡形成。任何不适当的人为干预，都可能造成价格的扭曲，并将最终影响到整个社会经济运行的效率。

5. 宏观调控间接化。市场经济运行要求政府不直接干预企业的生产经营活动，而是通过各种经济杠杆、财政货币政策等来调控市场，由市场引导企业从事各种生产经营活动，以保证国民经济的健康发展。为了维护市场经济秩序，国家有必要制定法规和监督体系来规范企业和政府的行为，使市场经济的有序运行建立在有关法律和法规的基础上。

二、市场经济的特殊性

市场经济与不同的社会制度相结合，又有其特殊性。

1. 在政治制度方面。我国是共产党领导的、以工农联盟为基础的人民民主专政的社会主义国家。发展生产的基本目的，是为了最大限度地满足广大人民群众日益增长的物质生活和文化生活的需要。国家实行社会主义市场经济，其经济制度的基础是生产资料的社会主义公有制，国有经济为国民经济中的主导力量，同时发展多种形式的经济，以利于整个国民经济的繁荣。国家通过提高劳动者的积极性和技术水平，推广先进的科学技术，完善经济管理体制和企业经营管理制度，不断提高劳动生产率和经济效益，发展社会生产力。而资本主义市场经济则是资本主义基本制度与市场经济相结合的产物。市场的

主体是私有企业，政府是资本家的总代表，企业职工是雇佣者，市场经济运行受私有制支配。生产的唯一目的，是不择一切手段地追求剩余价值的最大化，寡头垄断市场，市场很不稳定，并引发周期性的经济危机。

2. 在分配制度方面。社会主义的分配制度，以按劳分配为主体，其他生产要素分配为补充，兼顾效率与公平、等价交换与等量劳动相交换结合在一起，利用市场机制，上岗靠技能，报酬按贡献。由于公有制决定了劳动是收入分配的基本依据，随着经济的增长，职工的收入也相应地增长，并运用各种调控手段，合理拉开差距，刺激效率，以实现社会的共同富裕。而资本主义市场经济是资本家无偿占有工人的剩余劳动成果，工人是按劳动力价值分配。这种剥削制度决定了市场经济越发展，贫富差别越大，形成两极分化，劳资对立日益尖锐，经济在不可调和的矛盾中运行。

3. 在竞争机制方面。社会主义市场竞争是以利益独立化和社会权利分散化为前提的，促使企业经营者在国家合理产业结构调整中寻求一切可以利用的资源来填补社会需求的空白，增加有效供给，解决短缺矛盾，保证市场稳定。企业之间的竞争在同一起跑线上，运用科技开发新产品能力和经营管理能力的较量来取得竞争优势，使社会资源得到更为合理的开发。而资本主义市场行为的主体是私有企业，其基本矛盾就是生产资料的私人所有与生产社会化的矛盾，所以，资本主义市场竞争中，公开运用权力渗透、宗法霸道、恶势力操纵等，进行你死我活的严酷的损益激战，大批中小企业在不平等竞争中被淘汰，资不抵债而倒闭，工人失业，沦落街头，造成严重的社会灾难。

由于我国企业改革的基本目标是实行社会主义市场经济体

制，目前这一工作正在全面展开，因此我们每一个企业经营者对社会主义市场经济的理论、政策，都必须深入理解、准确掌握、全面贯彻落实于企业经营管理的各个环节，并需认真区分其特殊性，在赋予企业充分自主权的同时，进一步强化企业自负盈亏的责任，建立和完善自我约束机制，正确处理好国家、集体和职工的三者利益关系。就目前我国的大多数企业来说，一方面要尽快适应市场经济运行规律，另一方面还必须加强企业内部各环节的优化管理和整体素质的提高。为此，本书在编写内容方面，彻底破除了过去封闭式静态管理分散的课题，采用了改革开放式经营管理整体优化的体系，将近期政策性（如股份制企业的三个层次的全套政策法规、企业转换经营机制条例、企业内部三项制度改革的法规等）、科学理论性（现代科学管理方法运用于决策理论、企业经营承包责任制、全员劳动合同制、优化劳动组合等）、改革实践性（一些企业强化管理、提高经济效益的改革成功经验等）三者有机地融为一体，呼应全书各章节。本书编写的指导思想，着意于学以致用。以优化企业经营决策、合理配置资源、转换经营机制、向管理要效益为核心，以改善领导行为、提高企业素质、强化技术进步和产品开发、调整产品结构与企业组织结构为支柱，运用现代化管理为手段，以四全一制（全面计划管理、全面质量管理、全面经济核算、全面劳动人事管理，建立和健全主体管理为中心的规章制度）整体优化经营管理改革为基础，建构企业经营管理改革的实用新体系。

为了更好地联系实际、指导实践，本书引录了党和国家各部门领导同志在报刊上发表的各方面论著的新观点及谈话、指示精神，强化了改革力度的内容，有助于清晰、准确的表述基本概念，提高了深层次分析问题的思路。文字力求简练，深入

浅出，易于领会，体现了较强的针对性和可操作性。适用于高校本、专科和中专教材，经理、厂长等岗位培训，企业体改、经管、财会等干部和有关人员的专业培训，各类企业在职各级领导、管理干部锐意改革实践，也可从中启迪有益的思路和提高管理技能与水平。

囿于水平所限，尚有不妥、不足甚至讹误之处，敬希广大读者批评、指正。

编著者

1993年8月

上篇 企业管理改革概论

1

好的几个问题.....	(67)
第六节 探索企业思想政治工作改革的新方法	(71)
第五章 调整企业产品结构和组织结构	(77)
第一节 经济结构与国家产业政策.....	(77)
第二节 调整企业产品结构.....	(85)
第三节 调整企业组织结构.....	(90)
第六章 增强企业活力	(96)
第一节 增强企业活力的意义.....	(96)
第二节 企业活力构成要素分析	(100)
第三节 增强企业活力的措施	(104)
第七章 向管理要效益	(114)
第一节 企业经济效益概述	(114)
第二节 向管理要效益的意义	(120)
第三节 企业经济效益的评价	(122)
第四节 企业提高经济效益的途径	(126)
第八章 优化企业整体管理	(132)
第一节 发掘主体潜能——实行“主体管理法”	(132)
第二节 提高企业效率与效益——实行“满负荷工 作法”	(136)
第三节 全面提高企业素质——推行规范工作法	(138)
第四节 提高经济效益——推行企业“效益保证 法”	(142)
第五节 优化企业整体管理.....	(147)

中篇 企业经营概论

第九章 企业经营机制改革	(152)
第一节 企业经营机制概念	(152)
第二节 企业经营机制改革的形式	(156)
第三节 坚持完善承包经营责任制	(169)
第四节 走发展企业集团的路子	(176)
第五节 企业转换经营机制	(181)
第十章 企业经营决策科学化	(187)
第一节 企业经营决策概论	(187)
第二节 经营决策的步骤	(199)
第三节 企业经营决策的方法	(212)
第十一章 优化企业经营行为	(221)
第一节 企业经营行为概述	(221)
第二节 企业短期行为的思想	(224)
第三节 优化企业经营行为	(227)
第四节 企业领导行为——经营之道	(237)
第十二章 系统工程	(243)
第一节 系统的概念	(243)
第二节 企业管理系统	(249)
第三节 系统工程的原理	(253)
第四节 系统分析	(260)
第十三章 企业经营效果分析	(266)
第一节 效果分析的意义、任务和内容	(266)
第二节 经营效果分析的指标体系	(270)
第三节 企业经营效果分析方法	(275)

下篇 企业基础管理改革

第十四章 全面计划管理	(285)
第一节 全面计划管理概述	(286)
第二节 生产计划	(291)
第三节 经营计划	(305)
第十五章 全面质量管理	(309)
第一节 全面质量管理的概念	(309)
第二节 全面质量管理的内容	(316)
第三节 建立质量保证体系	(322)
第十六章 全面经济核算	(332)
第一节 经济核算概论	(332)
第二节 企业经济核算的方法	(339)
第三节 企业各部门全都核算	(345)
第四节 企业推行两种核算改革	(353)
第十七章 全面劳动人事管理	(357)
第一节 企业全面人事管理	(357)
第二节 企业全面劳动管理法规	(366)
第三节 推行企业劳动制度改革	(469)
第四节 企业全面劳动安全管理	(383)
第十八章 企业科技革新	(387)
第一节 科学技术的概念	(387)
第二节 企业技术进步	(391)
第三节 向高新技术进军	(402)
第十九章 企业产品开发	(407)
第一节 新产品开发概述	(407)
第二节 新产品开发的程序	(417)

第三节	产品开发的政策规定和实践做法	(425)
第二十章	价值工程	(428)
第一节	价值工程概述	(428)
第二节	功能分析	(436)
第三节	功能评价	(442)
第四节	方案的制定	(447)

上篇 企业管理改革概论

第一章 社会主义企业的管理 性质与改革任务

第一节 社会主义企业

一、社会主义企业性质

社会主义企业包括工业、农业、商业、交通运输、建筑等各个方面。企业是国民经济的细胞，是经济社会的基层单位。国民经济的发展，取决于企业的活力，也就是企业的造血功能。党的十一届三中全会以前，我国的企业是行政单位的附属物，没有自主权，其造血功能不能充分发挥，影响了国民经济发展的速度。

自从十一届三中全会以来，国家经济体制以改革开放为主导方针，特别是党的十四大决定、我国的改革开放、实行社会主义市场经济体制，使企业成为有充分自主权的经济实体，成为真正的商品生产者和经营者，其造血功能得到了更好的发挥，社会生产力有了很大的提高。

二、社会主义各类企业的特征

1. 大规模地采用机器体系生产，要求经营者具有系统的