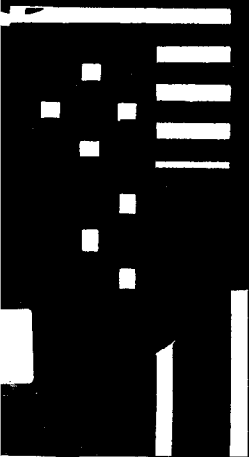


企业经营管理学

主 编：赵海山

副主编：缪炳坤



企 业 经 营 管 理 学

主 编：赵海山

副 主 编：缪炳坤

责任编辑：袁 丁

*

湖南出版社出版，发行

(长沙市河西银盆南路67号)

湖 南 印 刷 一 厂 印 刷

1991年2月第1版第1次印刷

开本：787×1092 1/32 印张：11.5

字数：260000 印数1—50000

ISBN 7—5438—0064—0

0 · 9 定价：4.00元

目 录

第 一 章	企业经营管理概论	(1)
第一节	社会主义企业.....	(1)
第二节	企业经营管理.....	(8)
第三节	管理现代化和管理基础工作.....	(19)
第 二 章	经营组织和领导体制	(25)
第一节	经营管理组织.....	(25)
第二节	企业领导体制.....	(34)
第三节	思想政治工作.....	(44)
第 三 章	经营战略	(48)
第一节	经营战略的作用和特征.....	(48)
第二节	经营思想.....	(52)
第三节	经营目标和经营方针.....	(59)
第四节	经营的一般战略.....	(63)
第 四 章	经营预测	(70)
第一节	市场调查.....	(70)
第二节	市场预测.....	(80)
第 五 章	经营决策	(93)
第一节	经营决策的重要性及其分类.....	(93)
第二节	经营决策的要求和原则.....	(98)

第三节	经营决策的基本过程和组织·····	(101)
第四节	经营决策的方法·····	(109)
第 六 章	经营计划 ·····	(113)
第一节	经营计划概述·····	(113)
第二节	经营计划的种类和内容·····	(118)
第三节	经营计划的编制·····	(122)
第四节	经营计划的执行和控制·····	(131)
第 七 章	经营策略 ·····	(137)
第一节	产品策略·····	(137)
第二节	市场策略·····	(144)
第三节	定价策略·····	(148)
第四节	销售策略·····	(154)
第 八 章	生产组织 ·····	(162)
第一节	生产过程组织·····	(162)
第二节	劳动组织·····	(175)
第三节	劳动定额·····	(180)
第 九 章	生产计划 ·····	(186)
第一节	年度生产计划·····	(186)
第二节	生产作业计划·····	(197)
第三节	网络计划技术·····	(204)
第 十 章	技术开发与产品开发 ·····	(214)
第一节	技术开发·····	(214)
第二节	产品开发·····	(222)
第三节	价值工程·····	(229)
第十一章	质量管理 ·····	(237)
第一节	质量与质量管理·····	(237)
第二节	质量管理的内容与体系·····	(242)

第三节	质量管理的方法·····	(252)
第十二章	物资设备管理 ·····	(262)
第一节	物资定额管理·····	(262)
第二节	设备管理·····	(274)
第十三章	成本管理 ·····	(285)
第一节	产品成本·····	(285)
第二节	目标成本的确定和成本计划的编制·····	(291)
第三节	成本控制、成本核算和降低成本的途径·····	(300)
第十四章	资金管理 ·····	(308)
第一节	固定资金管理·····	(308)
第二节	流动资金管理·····	(316)
第三节	专项资金管理·····	(326)
第十五章	财务分析 ·····	(331)
第一节	财务分析的程序和方法·····	(331)
第二节	成本分析·····	(337)
第三节	资金分析·····	(346)
第四节	利润分析·····	(351)

第一章

企业经营管理概论

本章着重说明了经营管理学研究的对象、任务和职能；简要地介绍了经营管理理论的发展过程；同时还涉及到了企业管理现代化和加强企业基础工作等问题，目的是使大家对企业管理有一个总体的认识。

第一节 社会主义企业

一、企业的特征和任务

（一）社会主义企业的概念

要研究企业的经营管理，必须首先对企业本身及其特征有一个全面的认识。这是我们进行这一工作的出发点和基础。在现代社会经济生产中，社会经济活动，特别是商品生产和商品交换活动，基本上都是以企业为单位进行的。那么，在社会主义条件下，企业的概念究竟是什么呢？简单地说，社会主义企业是生产资料公有的从事生产经营活动的相对独立的经济实体，是自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者，是具有一定权利和义务的法人。具体地说，这个概念包括下面四个方面的含义：

1. 它的生产资料是社会主义公有的。这一点,与生产资料资本家私人占有的资本主义企业有着根本的区别。

2. 它是从事生产经营活动、为社会提供产品和劳务的经济组织。

3. 它是实行独立核算、自主经营、自负盈亏的经济实体。这一点,有别于国家行政机关、学校、医院等行政组织和事业单位。

4. 它具有法人资格。厂长(经理)是企业法人代表,因而,在法律地位上,它与行政组织、事业单位的附属单位(如机关、学校里的印刷厂)和经济实体的内部单位(如生产车间、工段等)是有区别的。

(二) 社会主义企业的特征

社会主义企业同其它社会形态下的企业一样,也是一定的生产力和生产关系的统一体。它既是社会生产力的承担者,又是一定的生产关系的表现者。因此,我们分析和认识社会主义企业的特征,就必须从生产力和生产关系两方面进行。

首先,从生产力方面来看,社会主义企业和资本主义企业具有共同的特征,二者都是建立在现代科学技术基础之上、同时又都具有高度分工和协作的经济实体,其具体内容可以通过工业企业的特点来表现:(1)企业拥有比较复杂的生产技术装备。(2)企业内部专业分工精细,协作关系严密。(3)生产过程具有高度的技术性和连续性。(4)生产经营具有广泛而密切的外部联系。

这些特征,实际上是现代企业在生产力方面的规律性的反映,我们只有充分认识这些规律性,并力求使我们的经营管理活动符合这些规律性,才能驾驭现代化生产,才能管理好社会主义企业,从而获取由先进的生产力所带来的经济效益。

其次，从生产关系方面来看，社会主义企业和资本主义企业相比，存在着本质的区别，具有以下一些特征：（1）社会主义企业的根本特征，乃是生产资料的社会主义公有制。（2）劳动者个人消费品实行按劳分配的原则。（3）生产的目的是为了**满足全体劳动人民日益增长的物质和文化生活的需要**。（4）职工既是企业的劳动者，同时又是企业的主人。（5）企业既是建设社会主义物质文明的**经经实体**，又是建设社会主义精神文明的社会基层单位。

考察社会主义企业在生产关系方面的特征，对于我们的企业管理有重大的意义。我们只有充分认识社会主义企业同资本主义企业的根本区别，才能不至于因社会主义企业和资本主义企业在生产力方面存在着共同特征而混淆社会主义企业经营管理同资本主义经营管理的差别，从而才能在学习和借鉴资本主义企业的管理经验和方法时，做到“取其精华，去其糟粕”，坚持社会主义方向，充分发挥社会主义制度的优越性，管理好社会主义企业。

（三）社会主义企业的任务

社会主义企业在国民经济中的地位和作用以及企业的社会主义性质，决定了企业的任务是：根据国家计划 and 市场需求，发展商品生产，创造财富，增加积累，满足社会日益增长的物质和文化生活需要。

（四）企业的类型

企业是一个总的概念，在现实经济生活中企业的类型是很多的。我们可以从很多方面对企业进行分类。如从企业的所有制形式、企业所属的经济部门、生产规模、生产力要素、产品性质、经营方式、组织形式等方面对企业进行分类。见表1—1。

表 1—1

企 业 类 型

分 类 原 则	企 业 内 型
按企业的所有制形式分类	1.全民所有制企业 2.集体所有制企业 3.中外合资企业 4.私人企业
按企业所属的经济部门分类	1.农业企业 2.工业企业 3.建筑安装企业 4.运输企业 5.商业企业 6.物资企业 7.邮电企业 8.旅游企业 9.金融企业
按企业的生产规模分类	1.大型企业 2.中型企业 3.小型企业
按生产力各要素在企业中所占比重分类	1.劳动密集性企业 2.技术密集性企业 3.知识密集性企业
按产品的经济性质分类	1.生产生产资料的企业 2.生产消费资料的企业
按企业的经营方式分类	1.全民所有、国家经营的企业 2.全民所有，集体经营的企业 3.全民所有，集体承包经营的企业 4.全民所有，个人承包或租赁经营的企业 5.中外合资经营、合作经营的企业 6.其他
按企业的组织形式分类	1.单厂企业 2.多厂企业（总厂、联合企业、企业集团）

二、企业的经营方式

企业经营管理同企业经营方式关系很大。企业的经营方式不同，经营管理的内容和作用也会不同。因此，研究企业经营管理必须了解企业的经营方式。

企业的经营方式，指的是对企业进行经营管理的形式。它包括两个方面的内容：一是如何处理所有者和经营者之间的权责利关系；二是如何处理企业内部的各种经济关系。

在现实经济活动中，国有企业的经营方式实质上就是正确处理国家与企业之间的权责利关系。我们知道，所有制的内部结构由所有权、占有权、支配权、使用权这四权组成。通常把后三权称为经营权。在二者的关系上，所有权决定经营权，同时，所有权和经营权既可以是统一的，又可以是分离的。过去，我们的国有企业的所有权和经营权是“合一”的，国家所有，国家经营。所以，我们通常把国有企业称为国营企业。国营企业的经营方式，就是企业的生产计划由国家下达，原材料由国家分配，产品由国家调拨，更新改造由国家安排，财务实行统收统支，企业不负盈亏，完全是单纯的生产单位。在这种生产状况下，决定了企业的管理只能是执行性的和封闭式的生产管理。

由于国家采取这种高度集中统一直接经营的经营方式，严重地挫伤了企业和职工的积极性。这不仅影响了企业自身的发展，而且还使得整个社会主义经济缺乏生机和活力。十一届三中全会以后，在国有企业的所有权和经营权适当分离的理论指导下，区分了政府机关和经济组织的职能，所有者与经营者的职能。按照宏观经济的调节、控制权归国家，微观经济的生产经营决策和管理权基本上归企业的原则，正确地规定了国家与企业之间的权、责、利关系。归纳起来，国有企业大体上采

取了这样一些经营方式：国家所有、国家经营；国家所有，企业集体经营；国家所有，个人承包、租赁经营；此外还有中外合资、合作经营等。

随着国有企业经营方式的变化，企业为了适应有计划的商品经济条件下市场和竞争的需要，为了实现自主经营、自负盈亏和自我发展的需要，为了不断地提高企业的经济效益，就必然要由单纯生产型的企业，转变成生产经营型的企业。这样，企业管理的中心、重点也就都有了重大变化。

三、企业的活力和素质

(一) 企业的活力

企业的活力就是企业的生命力，是企业从事生产经营活动的主动性、积极性和创造性。具体地说，企业的活力是企业党的路线、方针、政策和计划的指导下，自觉运用价值规律和新技术，适应国内外市场需求的变化，不断地生产适销对路的产品，使企业依靠自己的经济技术力量和经营活动求得生存和发展，以及在激烈的竞争中使企业立于不败之地等方面所表示出来的那么一种旺盛的朝气和生命力。

企业的活力具体表现为以下几个方面的能力：第一，适应能力和应变能力。这指的是企业的信息系统灵敏，能够及时、准确地了解消费者的需求变化和市场动态，并能据此迅速作出反应，使生产适应新的形势。第二，竞争能力。在社会主义条件下，随着人民群众的消费水平的提高和消费结构的变化，整个社会对于商品的质量、品种会不断提出新的要求，竞争也就因此而越来越激烈。这不仅表现为商品性能的竞争，而且还表现为商品价格和售后服务方面的竞争；不仅表现为国内同一市场的竞争，而且表现为国内同一市场的不同消费层次和国际市场的竞争。在种种激烈的竞争面前，具有良好素质的企业，不

是消极地适应市场，而是不断地开辟新的生产领域，开拓新的市场，使企业在竞争中立于不败之地。第三，盈利能力。也就是不断提高经济效益，增加企业盈利。第四，发展能力。企业在政策允许的范围内，利用自身的积累和其它手段，尽可能地增强企业扩大再生产的能力。

一个企业是否充满活力，乃是关系着这个企业的生存和发展的大事。由于企业是整个国民经济的基本生产单位，它的兴衰与否，又对国民经济的其它企业和部门产生影响，同时也对人民群众的物质文化生活产生影响。因此，增强企业活力，就必须改善企业的外部经营环境，如正确处理国家与企业的关系，改革计划、财政、税收、价格等一系列管理体制，完善市场机制。企业的生产经营活动也必须经常调整以适应外部环境。同时，为了增强企业活力，还必须完善企业内部的各种制度，正确处理企业和职工之间的关系，充分保证劳动者在企业中的主人翁地位。

（二）企业的素质

增强企业活力，除改善企业外部环境外，最根本的是提高企业的素质。企业素质是企业生产经营基本条件的状况。

企业素质由技术装备素质、人员素质（职工队伍素质和领导成员素质）、经营管理素质三个要素构成。技术装备素质是企业的物质基础。它包括科研、设计、试制、工艺等方面的能力和水平，也包括设备、工具的先进性和完备性；经营管理素质是企业素质的主导。它包括企业领导体制、组织结构、工艺组织、管理基础工作等；人员素质是企业最活跃的因素。它包括职工的思想政治觉悟、文化科技水平、劳动熟练程度、领导成员状况。

企业素质各构成要素效能高，说明企业素质强，其生存和

发展能力就强；反之，企业发展就困难，甚至破产。因此，每个企业都必须根据本身实际情况，从前述三个方面制订具体措施，努力提高企业的素质。

第二节 企业经营管理

一、经营管理的性质和任务

（一）经营管理的概念

经营就是相对独立的企业在适应外部环境和合理配置内部资源的条件下，为实现企业的预期目标，对企业各种重要经济活动进行运筹、谋划的综合性职能。经营管理就是企业执行经营职能所从事的各种管理活动的总称。

经营这一概念，可从以下几个方面理解：

1. 经营是指企业各项经济活动的总称

经营不仅包括流通过程的经济活动，还包括生产过程的经济活动，即供产销的全部过程。不仅如此，经营还包括决定企业目标、最高方针、策略等活动。日本的一本《工业企业经营管理学用语辞典》中，对“经营”下的定义是：“经营者为了达到企业目标而有意识、有计划地进行活动的总称”。“经营是指与决定企业经营的最高方针、确定经营目标有关的机能”；“而执行既定方针、实现既定目标的各种活动的机能则称为管理”。可见，这里讲的经营概念比某些著作中所说的：“生产 + 销售 = 经营”的公式更为全面。

最早科学地说明“经营”这个概念、正确区分经营和管理含义的是经营管理学派的奠基人法约尔。他把工业企业活动划分为六类：（1）技术活动；（2）商业活动；（3）财务活

动；（4）安全活动；（5）会计活动；（6）管理活动。这六项活动总称为“经营”。如图 1—1 所示。这样，管理活动就从属于经营活动了。

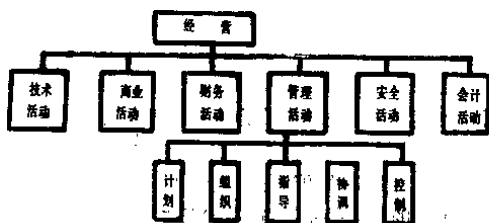


图 1—1 经营、管理、管理职能

2. 经营和市场相联系，是商品经济的范畴

商品是为销售而生产的劳动产品，商品生产者不仅要通过生产过程把物质产品生产出来，形成商品的价值和使用价值，而且还要进入市场，经过流通过程把商品销售出去，转移到消费者手中，商品的价值和使用价值才能实现，商品生产者的耗费得到补偿，社会再生产才能继续进行。通过市场买卖，就存在产品是否为市场需要，数量多少，质量如何，成本状况等，这样只有生产管理活动是不够的，还必须有了解市场等外部环境，确定经营方针，战略和策略等经营活动。随商品经济的发展，生产日益社会化，经营活动更为重要，并成为企业各项经济活动的中心。

3. 经营只存在于从事独立经济活动的企业

经营的本质是在市场经济条件下，企业的运筹、谋划、开拓和发展等经济活动，能够进行这样的经济活动必须是相对独立的企业，具有法人资格的自主经营、自负盈亏的企业。我国

经济体制改革前的企业，由于产供销都由国家机构控制，只能是单纯生产型的企业。经营型与生产型的企业，在管理上有着重大差别：生产型管理的目标是完成上级下达的任务，不重视经济效益。经营型管理的目标，既要完成国家下达的指令性指标，又要以提高经济效益为中心，否则企业就不能自我发展；生产型的管理对企业重大问题没有决策权，是一种执行性的管理。经营型的管理，经营决策成为企业管理的首要职能；生产型的管理，企业与市场隔绝，生产条件上级提供，产品由有关部门包销，是一种封闭式的管理。经营型的管理，企业与市场直接联系，市场的供求关系，竞争状况，直接影响企业的经济活动，这样的管理必须延伸到企业外部，成为一种开放型的管理。

上述经营概念是一种广义的概念，狭义的经营是和生产相对而言的。由于经营和管理至今没有严格的统一的区分概念，有时人们讲到管理科学时，又把经营作为管理学的一个部分。

（二）经营管理的性质

企业经营管理具有二重性质，这主要表现为自然属性和社会属性两个方面。所谓自然属性，指的是集体劳动和社会化大生产而引起的合理组织生产力的经营管理职能。它与生产力发展水平有关，而与社会形态无关。所谓社会属性，就是适应一定的社会制度的要求而产生的维护和调节生产关系的管理职能。由于在不同的社会形态里，企业的生产关系的性质是不同的。所以，企业经营管理的社会性质是以生产关系和社会制度性质的变化而变化的。

企业管理的二重性理论是马克思创立的。资本主义企业管理的二重性，表现为由社会劳动过程所产生的指挥职能和由生产关系中的矛盾对抗所产生的剥削职能。马克思关于管理的二

重性理论，同样适用于社会主义企业，也就是说，社会主义企业经营管理也具有二重性，因为任何社会的生产活动过程，都是生产力和生产关系的统一。研究企业经营管理的二重性，对于我们认识和掌握企业管理的特点和规律，解决管理中存在的问题，实现企业的经营目标和方针有着重大的理论意义和实践意义。同时也指明了学习资本主义企业经营管理，应学些什么，不应全盘照搬。

（三）经营管理的任务

企业经营管理的任务，就是要为企业创造一个良好的工作环境，促使企业的资源得到最佳利用，职工的积极性得到充分的发挥，以尽可能少的投入来换取尽可能多的产出。具体地说，社会主义企业经营管理的任务包含以下几个方面的内容：

1. 按照客观经济规律和技术规律，有计划地合理地组织企业的生产经营活动，努力提高产品质量，发展产品品种，增加产品数量，保证企业的生产得到迅速发展。

2. 把握世界科技发展的新动向、新成果，根据国内的实际和企业的实际，研究和制订企业的技术发展规划和技术政策，加强科学研究，开展技术革新和技术革命，推广先进技术，努力赶超世界先进水平。

3. 不断对职工进行社会主义思想教育和科学知识与文化知识的教育，建立一支又红又专的职工队伍。

4. 合理地利用企业的人力、财力、物力，减少原材料和动力消耗，降低产品成本，不断地提高企业的经济效益。

5. 正确处理国家、企业、职工三者之间的关系，在发展的基础上，逐步改善职工的生产条件，提高职工的生活水平。

二、经济管理学研究的对象和任务

（一）经营管理学研究的对象和内容

1. 经营管理学研究的对象

企业经营管理学是一门综合性的学科，它是指导人们进行生产经营活动的一门应用学科。它是从经营管理实践中概括形成的，是由一系列经营管理的理论、原则、形式、方法和制度组成的科学体系。它是由社会科学、自然科学和工程技术科学相互渗透而形成的，具有多功能、多层次、多性质的特点，含有生产力、生产关系和上层建筑的多种属性。

具体地说，企业经营管理学研究的对象，就是从企业的性质和特征出发，揭示企业经营管理的规律性，通过运用计划、组织、指挥、协调、控制等各种管理手段来研究企业的生产经营活动，正确处理生产关系，调整上层建筑，使上层建筑能够更好地维护社会主义的生产关系，促进生产力的发展，取得良好的经济效益。

社会主义企业经营管理学，与国民经济管理学和工业经济管理学是有区别的，国民经济管理学研究的是社会生产总过程的组织管理，工业经济管理学研究的是工业各部门经济活动的组织管理。二者研究的都是宏观经济的管理问题。而企业经营管理学所要研究的仅仅只限于企业的经营管理活动，也就是只研究微观经济的管理问题。

2. 经营管理学研究的内容

社会主义企业经营管理学研究的内容主要包括以下几个方面：

(1) 有关生产力方面的内容。即如何合理地组织生产力的问题。如：工厂布置，产品生产过程的组织，制定产品技术标准和操作方法，制定各种定额，安全生产和质量管理等。

(2) 有关生产关系方面的内容。即如何处理生产过程中人与人之间的关系和分配关系，以激励人们的工作积极性，从