

工业企业经营管理学

黄守登
杨平 编著



广州出版社

前 言

《工业企业经营管理学》旨在概括地阐述和介绍我国工业企业经营管理的基本理论、基本知识和基本方法。在编写过程中，力求以转换企业经营机制、建立现代企业制度为指导，从我国工业企业的实际状况出发，总结近年来工业企业经营管理的新鲜经验，吸取企业深化改革中的新成果，并学习外国，借鉴国外企业管理理论的精华。因此，本书的内容既有一定的现实性，又具有较强的系统性、实用性。本书适合于工业企业各级管理人员自修之用，也可作为工业企业管理干部短期培训或党校、经济管理干部学院、高等院校、业余大学的专业教材。

本书由黄守登教授、杨平副教授共同构思全书篇章结构。黄守登教授修改、确定全书提纲，杨平副教授负责本书编写。

本书在编写过程中，参阅了有关专著与教材，吸取了学术界和企业界的研究成果，在此谨致谢意。罗文彬副教授为本书编写提供了宝贵的资料；黄捷荣教授对本书出版给予了大力支持；陈小红同志为本书做了大量的抄写和资料整理工作。在此特致以衷心的感谢。

本书若有不妥之处，恳请读者批评指正。

编著者

1994年5月

11241/05

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 企业经营管理的含义和职能.....	(1)
第二节 企业经营管理的性质和任务.....	(6)
第三节 企业经营管理的现代化.....	(9)
第二章 我国现代企业制度	(13)
第一节 建立现代企业制度的基本意义.....	(13)
第二节 现代企业制度的基本内容.....	(23)
第三节 怎样建立现代企业制度.....	(34)
第三章 企业经营管理组织	(51)
第一节 企业经营管理组织的基本原则.....	(51)
第二节 企业经营管理组织机构的基本类型.....	(56)
第三节 企业经营管理组织的规章制度.....	(61)
第四节 企业管理基础工作.....	(64)
第四章 企业经营决策	(73)
第一节 信息在经营决策中的作用.....	(73)
第二节 企业经营决策的类型及原则.....	(78)
第三节 经营决策的基本程序和方法.....	(84)

第五章 目标管理与经营计划	(100)
第一节 目标管理	(100)
第二节 经营计划	(113)
第六章 市场营销	(128)
第一节 市场营销基础知识	(128)
第二节 市场营销战略	(145)
第三节 市场营销组合决策	(161)
第七章 产品决策	(166)
第一节 产品的整体概念	(166)
第二节 产品寿命周期分析	(168)
第三节 产品开发策略	(175)
第四节 产品的商标和包装策略	(181)
第八章 生产管理	(189)
第一节 生产管理的基本原理	(189)
第二节 生产管理的基本内容	(215)
第三节 生产管理的基本方法	(245)
第九章 劳动管理	(258)
第一节 劳动定额和编制定员	(258)
第二节 劳动组织和劳动保护	(267)
第三节 企业的工资管理	(272)
第四节 企业的劳动生产率	(273)

第十章 质量管理	(282)
第一节 质量的整体概念	(282)
第二节 质量管理的基本内容	(287)
第三节 质量管理的基本方法	(303)
第十一章 设备管理	(318)
第一节 设备的选择与评价	(318)
第二节 设备的使用与维修	(322)
第三节 设备的改造更新	(326)
第十二章 物资管理	(330)
第一节 物资消耗定额与储备定额	(330)
第二节 物资计划管理	(340)
第十三章 技术改造管理	(348)
第一节 技术改造的意义和内容	(348)
第二节 技术改造的基本原则	(349)
第三节 技术改造的决策	(352)
第四节 技术改造的组织工作	(353)
第十四章 财务管理	(356)
第一节 资金的筹措	(356)
第二节 会计和财务控制	(372)
第三节 企业风险管理	(399)

第一章 绪 论

在全党把工作重心转移到社会主义现代化建设上来以后，如何适应社会主义市场经济发展的需要，建立现代企业制度，加强企业经营管理，提高企业经济效益，是摆在我们面前的一个重要课题。努力学习和掌握企业经营管理学，提高经济管理干部的素质，对完成这一课题有积极的作用。本章的基本内容，是阐明企业经营管理学的含义、职能、性质、任务和管理现代化，为学习和运用企业经营管理学奠定一般的思想基础。

第一节 企业经营管理的含义和职能

一、企业的含义

所谓企业，就是从事物质产品生产、流通或服务性活动，给社会提供商品（或劳务），为利润而依法自主经营，自负盈亏，照章纳税的经济组织。它既不同于行政组织，也不同于学校等事业单位。任何企业，都是以营利为目的，集合必要的生产要素以组织生产和经营活动。营利性是设立企业的出发点和归宿。组织生产经营活动是实现企业营利性的手段。工业企业主要是通过生产和销售其产品实现利润，服务性企业通过提供劳务收取服务费用而获取利润。企业按照市场需求组织生产经营，接受市场竞争环境的考验，在市场

竞争中优胜劣汰。

企业作为一个历史概念，它是生产力发展到一定水平的产物，是商品生产的产物。企业是社会生产的基本单位。但是，并不是任何社会生产的基本单位都是企业。从原始社会到封建社会，社会生产和消费主要是以家庭为单位，它们不是企业。那些为奴隶主、封建主服务的，以手工劳动为基础的作坊等，也不是企业。企业是产生于资本主义生产方式中的。只有当社会生产的基本单位具有以下特征时，才形成企业。

（一）雇佣性。它是由出资者雇佣一定数量的劳动力，使用一定的劳动手段和劳动对象，进行共同协作劳动。

（二）交换性。它是商品生产者，不是为了自己消费而生产，而是以自己的产品通过交换同其他生产单位和消费者发生经济联系。它是为了卖而买，最终为了卖。

（三）营利性。它是出资者谋求利润的场所。追逐利润，既是其目的，也是其原动力。

具有这样一些特点的社会生产和流通的基本单位，如工厂、矿山、农场、商店等，才能称为企业。社会主义企业与资本主义企业的根本区别，在于生产资料的社会主义公有制与资本主义私有制。

企业形式，也是随着社会生产力水平的不断发展而创新的。其基本形式经历了三个不同的阶段：独资企业——合伙企业——公司企业。当然，公司和公司制度的确立，绝不意味着公司企业将完全取代独资企业和合伙企业，而是形成三种基本企业形式并存的局面。而公司制度是现代社会企业的主体形态，也是国有企业建立现代企业制度的有益探索。

二、企业经营管理的含义

企业经营管理，就是企业为了实现预定的目标，对企业生产经营的全过程，进行计划、组织、控制等各项实践活动的总和。企业的经营管理有广义与狭义之分。广义的经营管理是指企业生产经营的全过程管理，它既包括对企业经营活动的管理，也包括对企业生产活动的管理。企业的生产活动，它包括基本生产过程、辅助生产过程、生产准备与技术准备过程，以及为生产的服务性配套工作等等。企业的经营活动，主要是涉及到企业外部，联系对社会经济的流通、分配、消费等过程，它包括原材料、燃料等物资供应，市场调查与预测，产品销售及为用户服务，机器设备等的补充，等等。狭义的经营管理是指对企业经营活动的管理。本书说的企业经营管理，是指广义的经营管理。

经营管理属于市场经济的范畴，它是随商品经济的发展而发展的，是商品生产者所特有的职能。企业既要从事直接生产活动的活动，用最经济有效的方法把商品生产出来，又要从事流通过程的活动，以最有利的条件把商品销售出去，获得尽可能多的利润。因此，企业经营管理应具有四个方面的特征：

（一）整体性。企业是一个经济系统，是一个有目的、有组织、相互联系、由若干个子系统组合而成、分层次的整体结构。因此，企业经营管理活动，必须从企业的系统总目标出发，对各个子系统进行协调、控制和平衡；而科室、车间等子系统又必须在企业大系统的统一指挥下，相互间密切配合，发挥各自的积极性和提高功效，才能使整个企

业系统获得良好的经济和社会效益。

(二) 适应性。企业是国民经济最基本的组成单元，在国民经济的大系统中进行运动。同时，企业又是一个开放系统，它的经营管理活动和环境是相互联系的，受着外界条件的影响和制约，只有能动地适应环境，才能求得生存和发展。因此，企业的经营管理活动的生命力，就在于及时发现机遇、利用机遇；还要采取有效措施，努力化市场风险为商业机会，促使企业顺利成长。

(三) 合理性。企业经营管理必须合理利用各种资源，主要是指合理利用人、资金、设备、材料、技术方法和管理方法、信息等资源，进行科学配置，充分发挥其作用。

(四) 目标性。企业经营管理并不是为经营而经营、为管理而管理，而是为了更好地实现企业目标而经营管理的。企业的目标是多元的，主要包括利润、职工的幸福和企业的社会责任，其中最基本的目标是利润。在确保利润的前提下，同时一并实现职工的幸福和对社会的责任，这种经营管理是企业发展昌盛的必由之路。职工的幸福，除工资和劳动时间、条件外，还包括职工价值实现等精神因素。企业的发展不仅靠经营管理本身，职工的理解与支持也是至关重要的。随着经济和企业的进一步发展，职工的幸福这一目标越来越受到重视。企业的社会责任，主要是指对消费者的责任和对环境的责任。因此，企业经营管理必须为完成企业这三个方面的预期目标而开展各种活动。

三、企业经营管理的职能

社会主义企业经营管理的职能，一般说来，具有计划、

组织、控制等方面。

(一) 计划。这是企业经营管理的首要职能，它是指对企业未来生产经营活动进行规定和安排，也就是为企业生产经营活动的未来进行设计。主要包括预测未来、确定目标、决定方针、制定和选择方案等内容。科学的计划，是企业生产经营活动的重要依据，是实现科学领导和组织生产的重要条件。所以，社会主义企业都必须根据国家的宏观调控、市场的需要和自身的条件，制定本企业生产经营活动的计划。

(二) 组织。就是企业为了实现自身的生产经营活动计划，把企业生产经营活动的各要素、各部门、各环节，上下左右的相互关系，以及同企业外部其他单位的技术经济联系，在空间和时间上合理地组织起来，形成一个有机整体，在人力、物力和财力的使用上，进行科学的安排。企业经营管理的组织职能内容，主要包括建立领导体制，合理设置机构，明确各机构的职责，规定各领导层和领导者的责任与权力，制定人事劳动制度，以及工资奖金分配和建立生产经营指挥系统，等等。

(三) 控制。就是企业为了了解生产经营活动的情况是否符合原定计划 and 目标，进行检查、考核和比较。如发现问题，就要进行必要的协调，采取措施纠正偏差或修订原定计划，推动工作前进，促进生产发展，提高经济效益。所以，控制职能已包括协调职能和监督职能。为了实现有效的控制，企业还要建立周密的高效率的管理信息系统，加强各种控制，如生产控制、质量控制、库存控制、成本控制、财务控制等。

第二节 企业经营管理的性质和任务

一、企业经营管理的性质

企业经营管理是人类共同劳动的产物，是社会分工和协作的客观要求。随着生产力水平的不断提高，人们在经济活动中所遇到的问题和矛盾也越来越多。为了协调生产力和生产关系自身诸要素，正确处理生产力和生产关系之间、经济基础和上层建筑之间的相互关系，客观上要求企业对其全部生产经营过程进行科学管理，于是产生了企业经营管理。

企业经营管理就其性质分析，具有二重性。马克思在分析资本主义企业管理时作过精辟的论述，指出：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，就必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。”

“一方面，凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就象一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。”

“另一方面，……凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也就越大。”^①

这就是马克思主义关于企业经营管理的二重性原理。管

①《马克思恩格斯全集》，第25卷，第431页。

理二重性原理，一方面揭示了企业经营管理过程，要发生人与自然之间的关系，也就是说，要实现既定的经济目标，就要按生产力运动规律办事，科学地组织生产诸要素，适应技术不断提高的要求；正确处理人与自然之间的关系，实现物质的变换，因此具有自然属性。企业管理的自然属性是同生产力的发展水平相联系的，并由生产力发展水平所决定，是管理的一般属性。另一方面，还会发生人与人之间的关系，即处理好企业与国家之间、企业与企业之间、企业内部人与人之间的关系，因此具有社会属性。企业管理的社会属性与一定的生产关系相联系，并由生产关系的性质所决定，是管理的特殊属性。因为企业管理总是在一定的社会经济制度下进行的，执行占统治地位的阶级的意志，反映这种社会经济制度的要求，因此在不同的社会制度里，企业经营管理的社会属性也就不同。

企业经营管理的二重性如图 1—1 所示：

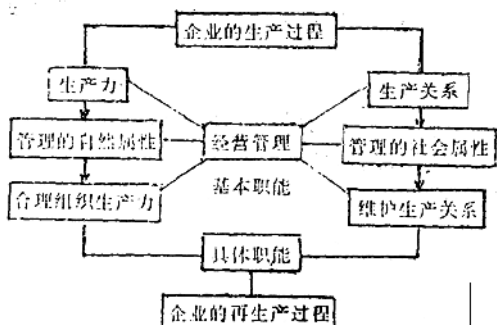


图 1—1 企业经营管理的二重性

马克思关于企业管理二重性原理，对于建立和发展社会主义企业管理科学，具有重要的指导意义。就其企业管理的自然属性而言，社会主义企业管理和资本主义企业管理，都是建立在现代化大生产基础上，实现管理组织高效化、管理方法科学化、管理手段现代化、管理人员专业化，要不断提高企业的管理水平，两者没什么根本区别。因此，我们必须大胆引进资本主义国家的先进技术、管理方法和经验，借鉴外国企业管理中一切符合科学的东西。就其企业管理的社会属性来说，社会主义企业管理同资本主义企业管理又具有根本不同的地方。因此，社会主义企业不能把资本主义企业管理的理论和方法不加分析地全盘照搬照抄。

二、企业经营管理的任务

社会主义企业经营管理的任务，总的来说，就是在国家宏观调控的引导下，加强对企业生产经营活动的管理，以最小的投入，获得最大的产出，不断提高企业的经济效益。具体说来，主要有以下几个方面：

（一）按照客观经济规律和技术规律的要求，合理组织企业的生产管理活动，完善和严格内部经营管理，严肃劳动纪律，努力增加生产，扩大产品品种，提高产品质量，节约各种资源，不断降低产品成本，增加企业利润，为国家和企业提供更多的积累资金。

（二）加强科学技术研究，制定企业技术规划，开展技术革新和技术革命，应用和推广新技术，大力提高企业的生产技术水平。

（三）加强质量管理以及营销、财务和信息工作，提高

决策水平、企业素质和经济效益。

(四)加强企业文化建设,培育优良的职业道德,树立敬业爱厂、遵法守信、开拓创新的精神。

第三节 企业经营管理的现代化

随着社会生产力的发展和我国企业经营管理水平的普遍提高,企业经营管理的现代化是一个必然趋势。根据马克思关于管理二重性理论,经营管理的现代化既要包括组织生产力方面的内容,也要包括完善生产关系方面的内容。具体来讲,主要有以下几点。

一、经营管理思想的市场化

企业经营管理思想的现代化,其主要标志就是市场化,就是要建立适应市场经济要求,产权清晰,权责明确,政企分开,管理科学的现代企业制度。使企业真正能够依法自主经营,自负盈亏,成为社会主义市场经济的市场活动主体。其次,企业作为一个独立的商品生产经营者,必须按照市场需求组织生产经营,以提高劳动生产率和经济效益为目的。再次,企业应该牢固地树立竞争观念、革新观念、效益观念、服务观念和战略观念,全心全意地为用户服务。

二、经营管理机构的高效化

这是企业经营管理现代化的重要标志。机构设置和管理是为了发展生产力,为发展生产力服务。机构要实现高效化,关键是机构的精简和人员的优化。首先,机构设置要遵循机

构设置的科学原则。设置机构的目的是保证企业生产经营机制的有效运行，超出这个要求的机构都可免、可并、可撤。其次，机构内的每一个岗位都有一份满负荷的工作。在这种岗位上，不仅人的素质优劣可以在极短的时间内一目了然，而且由于机构和岗位的精简，引导出人员的优选。再次，要根据企业内外环境及其变化，依据集权以保证生产经营的统一性和分权以保证生产经营的灵活性相结合的原则，适时地、合理地选择管理组织的有效形式。

三、经营管理方法的科学化

经营管理方法的科学化，是指在企业经营管理工作中，运用定性分析和定量分析的方法正确合理地解决问题。以定性方法解决问题就是要把握客观经济规律和管理规律，从定量方法解决问题就是要引进数量分析的方法解决问题。管理方法中的系统方法、行政方法、经济方法、法律方法、教育方法等，都包含着定性分析和定量分析的两个方面。要在定性分析和定量分析相统一的基础上，使各种方法在企业经营管理工作中做到标准化、系统化、准确化、文明化、最优化。

四、经营管理技术的自动化

管理技术或管理手段的自动化，是经营管理现代化的物质基础，它的最主要的装备是电子计算机。运用电子计算机进行管理，不仅可以完善生产经营管理和节约劳动，并且能够自动监督、控制生产经营的全部过程，实现生产经营过程最优化管理。采用电子计算机是管理技术或管理手段的主要发展方向。

五、经营管理人员的专业化

经营管理人员应该掌握管理科学，成为精通经营管理的专家，以保证企业生产经营高效益的目的。随着企业现代化的发展，对管理人才的素质要求越来越高，数量越来越多。管理人才，既包括企业各级领导干部，也包括各种专业人员。领导干部是特殊的专业人员，其发展方向是企业家。在现代企业制度下，必然形成企业家阶层。他们以经营企业为谋生手段，他们的专业化表现是“通才”、“杂家”。各种专业人员包括分管某项业务或部门的领导者，他们是企业经营决策层的职能参谋或执行人员，应该要求他们在业务上是个“专才”、“专家”。

六、经营管理制度的民主化

要管理好现代企业，必须把调动人的积极性、挖掘人的潜力放在首要位置，并贯彻于生产经营管理活动的始终。社会主义企业不仅要把民主看成是企业领导人的重要工作作风，而且必须把民主提高到管理体制的高度来认识。在市场经济体制下，不解决权力制约问题，千变万化的市场可以使任何精明的经营管理者犯错误。为此，企业必须在实践中探索出一套行之有效的民主制衡机制。它既是推动企业高速前进的“引擎装置”，又可以随时修正刹掣以保障企业不“出轨”。经营管理制度的民主化，最终是要使劳动者的主人翁地位在公有制企业中得到制度性的保障，其最终的实现形式是权力、责任和个人利益相对称，按所负责任的轻重，所做工作的难易，所付劳动的多少，所作贡献的大小，分门别类，在既符合按

劳分配原则,又适应市场经济分配机制的基础上,将劳动者的劳动与物质利益紧密联系起来,使劳动者的积极性、智慧和创造力充分发挥出来,从而成为企业用之不竭的活力源泉。

企业经营管理现代化在六方面的标志,不是无主次的平行排列。经营管理机构的高效化是现代化经营管理的目标;经营管理人员专业化是现代经营管理的关键;经营管理思想市场化、方法科学化、技术自动化、制度民主化则是现代化经营管理的导向、手段和基础。

复习与思考

一、名词解释

1. 企业
2. 企业经营管理
3. 计划
4. 组织
5. 控制

二、思考题

1. 企业最基本的特征是什么?
2. 企业经营管理具有什么特征?
3. 企业经营管理的职能有些什么内容?
4. 管理为什么具有二重性?怎样运用管理二重性原理对待西方的管理经验?
5. 经营管理的任务是什么?如何实现企业经营管理的现代化?