

GAO XIAO XIAO BAN QI YE
JING YING GUAN LI

高校校办企业经营管理

陈晓明 主编

青岛海洋大学出版社

高校校办企业经营管理

主 编：陈晓明

副主编：杨洪瑞 曲兆瑞 徐经茂 喻士宏

陈兰业 宋国庆 关庆利

编 者：（以章节写作为序）

王世理 张庆德 袁仲雪 杨洪瑞

张宗华 李 玮 关庆利 刘喜才

张建平 宋国庆 吴天乐 徐经茂

张清廉 匡维武 喻士宏 张居民

赵洪芝 辛承伟 陈兰业 张永昌

王有严 张勤阁 方庆森 景兰芬

陈以屏 王 瑩 曲兆瑞 王绪银

陈晓明

青岛海洋大学出版社

· 青岛 ·

图书在版编目(CIP)数据

高校校办企业经营管理/陈晓明主编.-青岛:青岛海洋大学出版社,1998.12

ISBN 7-81026-980-1

I. 高… II. 陈… III. 高等学校-校办企业-经营管理-中国
IV. G649.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 36570 号

*

青岛海洋大学出版社出版发行

青岛市鱼山路5号

邮政编码:266003

出版人:李建筑

新华书店经销

青岛海洋大学印刷厂印刷

*

1998年11月第1版 1998年11月第1次印刷

32开本(850×1168毫米) 17.25印张 433千字

印数1~3100

定价:29.80元

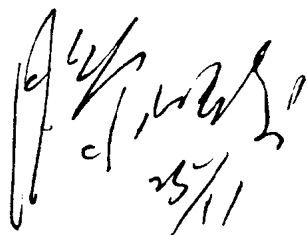
序 言

1958年毛泽东主席倡导教育与生产劳动相结合,全国高等学校相当普遍地建立了校办工厂、农场。到目前,高校校办企业已有40年的发展历史。十四届三中全会和邓小平南巡讲话以来,高校校办企业遇到了从未有过的发展机遇,特别是高新技术企业如雨后春笋般地发展起来,已被世人所注目,成为社会主义市场经济中的生力军。党的“十五大”的胜利召开,又给高校校办企业的发展指明了道路,明确了方向,使其迎来了新的机遇和挑战。我认为,当前高校校办企业应高举邓小平理论伟大旗帜,按照现代企业制度的要求,规范高校校办企业的经营管理模式,加强校办企业经营管理理论方面的研究,使高校校办企业不断提高经济效益和社会效益,更好地为高校教学、科研服务,为国民经济建设服务,为社会做出更大贡献。

最近,山东省的十几所高校中长期从事校办企业经营管理的同志们,把多年来积累的管理方面的知识和技术进行系统整理,集体编写了《高校校办企业经营管理》一书,这是他们理论研究的成果,也是他们的献礼之作,是一件非常有意义的尝试,我表示支持。

《高校校办企业经营管理》这本书的出版,凝聚了不少同志们的心血,作者们也参阅了国内外大量资料。但总

的讲,因为山东省高校的校办企业发展不平衡,离兄弟省市的高校尚有很大差距;再者这本书也是从一般原则和方法上进行了阐述,而经营管理的实际问题要复杂得多,因此,还需要同志们继续深入研究,并紧密联系实际,充分发挥高校的优势,加强校办企业的经营管理。衷心希望本书的出版有助于高校校办企业更快更好地发展起来。

A handwritten signature in black ink, followed by the date "25/11". The signature is stylized and cursive.

前 言

为了适应社会主义市场经济发展的需要,更好地提高高校校办企业的素质和经营管理水平,我们编写了《高校校办企业经营管理》一书,这既是中国高校校办产业协会山东分会同志们的理论研讨和实践成果,也是为高校校办企业创建40周年和中国高校校办产业协会成立7周年献礼。

我国高校校办企业,从本世纪50年代产生以来,风风雨雨,艰难步履了40年。邓小平南巡讲话和党的十四届三中全会以后,高校企业遇到了历史上从未有过的发展机遇,真正成为高新技术产业的重要生长点,成为社会主义市场经济中一支不可忽视的活跃的生力军。然而,由于长期受计划经济的影响和历史传统的禁锢,高校企业仍存在政企不分、企业责权利不清、资产不明晰的弊端,因而导致不少企业经营意识薄弱,管理水平低下,经济效益较差。

党的“十五大”的胜利召开,使高校企业的健康发展迎来了新的机遇和挑战,作为高校企业的经营管理者,更应高举邓小平理论的伟大旗帜,在社会主义市场经济理论指引下,深化企业改革,转换企业经营机制,促使高校企业沿着正确道路奋进。正是基于这些思想,我们在编写中着重突出高校企业是经营管理的主体,强调按现代化企业制度的要求进行高校企业经营制度的改革,强调以效益为中心进行经营管理活动,并紧密结合高校企业的特点,有针对性地阐述了高校企业应如何尽快提高经营管理的素质和水平。全书共五篇二十章,内容完整系统,从高校企业的经营管理体制、人事管理到企业文化建设;从经营谋划到生产管理;从要素管理到市场营销;从技术管理到财务管理;从高校企业内部经济责任制到经营分析、企业诊断,都做了较为详细的阐述。本书是从事高校校办

企业经营管理人员的重要的参考书,也可作高校经济管理专业和高校校办企业干部职工学习经营管理的培训教材,还可以作为中等专业学校、中小学校办企业管理人员工作的参考用书。

本书由陈晓明任主编。杨洪瑞、曲兆瑞、徐经茂、喻士宏、陈兰业、宋国庆、关庆利任副主编。参加编写的作者有:(按章节写作为序)王世理、张庆德、袁仲雪、杨洪瑞、张宗华、李玮、关庆利、刘喜才、张建平、宋国庆、吴天乐、徐经茂、张清廉、匡维武、喻士宏、张居民、赵洪芝、辛承伟、陈兰业、张永昌、王有严、张勤阁、方庆森、景兰芬、陈以屏、王堃、曲兆瑞、王绪银、陈晓明。编写大纲由陈晓明、杨洪瑞审定。全书由陈晓明修改、总纂、定稿。

本书在编写过程中,得到了山东省教育委员会的重视和支持,山东省高工委书记、省教委主任滕昭庆同志在百忙中为本书写了序言。也得到了青岛海洋大学、山东大学、石油大学(华东)、青岛化工学院、青岛大学、山东师范大学、山东工业大学、山东轻工业学院、青岛医学院、青岛大学师范学院、济南教育学院的大力支持。各位作者参阅了有关专家、学者的大量著作、论文。同时,山东大学梅恒起教授、许东教授、青岛海洋大学张德贤教授在百忙中对本书提出了许多指导性意见。在此,一并致以衷心的感谢。

鉴于作者的水平所限,时间仓促,加之调查研究不够,本书的缺点、不足在所难免,恳请各位专家、同行给予指正。

编著者

1998年11月

发挥高校优势，
办好科技产业。

邢纯洁

一九九八·十二

邢纯洁：教育部原科技管理中心主任
中国高校校办产业协会理事长

目 录

序言	1
前言	1
第一篇 总论	1
第一章 绪论	1
第一节 高校企业概述	1
第二节 高校企业经营管理总述	5
第三节 高校企业经营管理的基本原理和原则	8
第四节 研究高校企业经营管理的意义与内容	16
第二章 高校企业管理体制与现代企业制度	20
第一节 高校校办企业的管理制度	20
第二节 现代企业制度	24
第三节 创建有中国特色的高校企业经营管理体制	30
第三章 高校企业人事管理	37
第一节 高校企业人事管理的理论依据——人本管理	37
第二节 高校企业的干部制度	40
第三节 高校企业的用工制度	47
第四节 高校企业的工资制度	50
第五节 高校企业职工的社会保险和福利	61
第四章 高校企业内部经济责任制	62
第一节 高校企业内部经济责任制的涵义和作用	62
第二节 高校企业内部经济责任制的原则和内容	66
第三节 高校企业内部经济责任制的基础工作	73
第五章 高校企业文化建设	80
第一节 高校企业文化的涵义及内容	80
第二节 高校企业文化建设的意义	82

第三节 高校企业文化的塑造	85
第二篇 经营	95
第六章 高校企业经营理念	95
第一节 高校企业经营思想	95
第二节 高校企业经营环境	99
第三节 高校企业经营目标	108
第七章 高校企业经营战略	112
第一节 高校企业经营战略要素	112
第二节 高校企业经营战略的内容	114
第三节 高校企业经营战略模式	117
第四节 高校企业发展战略的制定和实施	123
第八章 高校企业经营决策	128
第一节 市场调查	128
第二节 市场预测	136
第三节 高校企业经营决策	141
第四节 高校企业经营计划	152
第三篇 生产	160
第九章 高校企业产品的开发	160
第一节 高校企业产品开发的意义及方向	160
第二节 高校企业新产品开发的控制	165
第三节 高校企业新产品的开发程序	171
第四节 高校企业新产品的的设计管理	174
第五节 高校企业新产品的的工艺管理	177
第六节 高校企业新产品的的开发管理	181
第十章 高校企业生产过程组织	187
第一节 组织生产过程的要求	187
第二节 生产过程的空间组织	191

第三节	生产过程的时间组织·····	196
第四节	生产过程的组织形态及方法·····	200
第十一章	高校企业生产计划·····	208
第一节	高校企业生产计划的种类和作用·····	208
第二节	高校企业生产计划的编制·····	209
第三节	高校企业生产任务的统筹安排·····	215
第四节	高校企业生产能力配置·····	223
第十二章	高校企业生产作业计划·····	236
第一节	期量标准·····	236
第二节	高校企业生产作业计划的编制程序·····	257
第三节	高校企业生产作业计划的编制方法·····	259
第四节	高校企业生产调度工作·····	273
第五节	高校企业在制品管理·····	277
第四篇 管理	·····	279
第十三章	高校企业设备管理·····	279
第一节	高校企业设备管理的意义和任务·····	279
第二节	高校企业设备规划与选购·····	284
第三节	高校企业设备的使用、维护与修理·····	297
第四节	高校企业设备的改造与更新·····	300
第十四章	高校企业物资管理·····	304
第一节	高校企业物资管理的意义和内容·····	304
第二节	物资消耗定额和物资储备定额·····	309
第三节	高校企业物资的需求与控制·····	318
第四节	高校企业仓储管理·····	323
第十五章	高校企业质量管理·····	329
第一节	产品质量及质量管理·····	329
第二节	高校企业质量管理的基本内容·····	338
第三节	高校企业质量控制的统计方法·····	344

第十六章	高校企业市场营销管理 ·····	359
第一节	产品策略·····	359
第二节	价格策略·····	366
第三节	销售渠道策略·····	378
第四节	促销策略·····	386
第五篇	财务 ·····	396
第十七章	高校企业成本管理 ·····	396
第一节	高校企业产品成本费用及其分类·····	396
第二节	高校企业成本费用计划及其编制·····	403
第三节	高校企业成本费用分析·····	416
第四节	高校企业成本费用日常管理·····	422
第十八章	高校企业财务管理 ·····	432
第一节	高校企业财务管理机制·····	432
第二节	高校企业资金筹集管理·····	443
第三节	高校企业流动资产管理·····	452
第四节	高校企业固定资产管理·····	459
第五节	高校企业递延资产和其他资产管理·····	473
第六节	高校企业利润管理·····	474
第十九章	高校企业无形资产和知识产权管理 ·····	485
第一节	无形资产和知识产权的概念·····	485
第二节	无形资产和知识产权的内容和特点·····	488
第三节	无形资产和知识产权的管理·····	495
第四节	无形资产和知识产权的摊销·····	498
第二十章	高校企业经营分析与企业诊断 ·····	501
第一节	经济效益及其评价指标·····	501
第二节	高校企业经营分析·····	507
第三节	企业诊断·····	521
主要参考文献 ·····		540

第一篇 总 论

第一章 绪 论

本书的内容不限于通常的“校办工厂管理”，而是从适应社会主义市场经济需要出发，阐明从科技开发到市场谋略全过程的基本理论和基本方法。书中吸收了现代工业企业管理的科学原理，紧密联系高校校办企业的实际，分章论述而又互相衔接，使全书形成高校企业经营活动的完整体系。

第一节 高校企业概述

高校企业系指由高校出资，经营者由高校委派，收益归高校支配，实行独立核算，自主经营，自我约束，自我发展并依法取得法人地位的经济实体。

一、高校企业的由来及历史沿革

任何事物都是在一定的历史和自然条件下诞生和发展起来的。高校企业伴随新中国教育事业的变革而发展。50年代初，我国高等教育学习苏联，众多的理工科大学学习苏联金属工艺实习三段式：校内教学实习——课堂教学——校外认识实习。为了满足教学实习，许多学校创办了实习工厂。1958年大跃进中，教育战线提出了“教育为无产阶级政治服务，教育与生产劳动相结合”的教育

方针,在高校内部掀起了“大办工厂”的热潮。1962年贯彻《高教六十条》,高校工厂随之而进行调整。当时调整成两类工厂:一类是实习实验型工厂,主要是接纳教学实习,强调结合生产进行;另一类是生产型工厂,结合中间实验开发新产品,并进行小批量的产品生产。1966年到1976年,高校工厂受到了文化大革命的严重冲击,工厂的领导靠边站了,规章制度被“砸烂”了。70年代初,在“工人阶级占领上层建筑”的口号下,高校工厂中提出“以典型产品带教学”、“以工厂带专业”的错误口号,在组织上搞“厂系合一”的建制,不仅破坏了教育,高校工厂也受到了很大的冲击和破坏。党的十一届三中全会之后,我国的教育事业有了新的发展,高校工厂也随之进入了一个新的发展阶段。在计划经济体制下,它是教学、科研、生产三结合的基地,承担着“出人才”、“出成果”、“出效益”的重任,1989年邓小平南巡讲话发表之后,冲破了长期以来束缚经济发展的羁绊,在高校不仅有原来的高校工厂,也办起了各类公司,由此而产生了校办产业。十四届三中全会之后,我国的经济体制改革由计划经济转入社会主义市场经济体制,随即,高校企业遇到了历史上从未有过的发展机遇。它已不再是原来意义上的“三结合基地”,而是高新技术产业的一个重要生长点,是发展有中国特色社会主义教育事业的重要组成部分,是社会主义市场经济中一支活跃的力量。

二、高校企业的特点及性质

高校企业经营的范围很广。目前各大行业中,几乎都有高校企业的经营活动。高校企业大体上由三部分组成:一是近几年发展起来的高新技术企业;二是传统的校办工厂;三是为学校 and 师生员工服务的后勤产业。当前发展的重点是高新技术企业。

多数高校企业规模都比较小,其优势是历史包袱小,经营灵活,但抵抗不住大的风浪。目前有一部分高校企业已朝着集团化方

向发展。

目前的高校企业还享受着部分政策上的优惠。如在税收、财政、贷款等方面享受很多照顾,这是社会企业所没有的优势。

高校企业不单纯以获利为目的,还兼有教学实践、科技开发,向社会辐射技术的功能。

由此可见,高校企业是事业单位办企业,从完成的任务方面来讲,有教学实践和科技开发生质的一面,要按教育规律办事;有生产经营的一面,要按经济规律办事。

三、高校校办企业的地位与作用

李岚清副总理在 1993 年全国高校科技产业工作会议上的讲话中指出:“高校办科技企业,这既是高校科技成果转化的一种形式,也是各高校综合改革的一个方面。抓好了可以利国利民利校。对于这种形式,应当看到它对社会的示范作用,它对国家产业结构不可替代的补充作用,它对相关行业技术进步的带动作用,它对教学和科研方面所起的实践基地的作用,以及对学科、专业调整的反馈作用。从这类产业智力密集、附加值高的特点看,还应积极探索它在进入国际市场、出口创汇方面的作用。”国家教委韦钰副主任在报告中总结了发展我国高校科技产业有六个方面的作用,即:1. 有利于加速科技成果的商品化和产业化;2. 有利于推动企业的技术进步和行业的技术改造;3. 有利于促进高新技术开发区的建设和产学研联合的发展;4. 有利于深化教学改革,提高教育质量;5. 有利于促进高校科技体制的改革;6. 有利于增强学校自我发展能力,改善办学条件。总之,它已不是单纯为了创收等权宜之计,不存在办不办的问题,而是如何办好的问题。这些论述不是主观杜撰出来的,而是从理论和实践的结合上得出的结论。

首先,在理论上,马克思主义认为:教育与生产劳动相结合是教育的基本原理,是造就全面发展的人才的唯一方法,是发展教育

的根本途径。列宁就说过：“无论是脱离生产劳动的教学和教育，或是没有同时进行教学和教育的生产劳动，都不能达到现代技术水平和科学知识现状所要求的高度。”（《列宁全集》第二卷，第413页）邓小平同志也说过：“现代经济和技术的迅速发展要求教育质量和教学效率的速度提高，要求我们在教育与生产劳动结合的内容上、方法上不断有高的发展”（《邓小平文选》（1975—1982）第104页）。

在实践上，现在世界各国的教育改革都是把社会探索，教育与生产更紧密地联系，与社会更紧密地联系作为一项更重要的内容。我国高校科技产业在解决教育与生产实际的结合方面，理论与实践结合方面，提供了必要的条件，并发挥了重要的作用。在带动行业技术进步方面起了重要作用，有的甚至引起了整个行业的技术革命。

四、高校企业的责任与权利

（一）高校企业的责任

1. 完成学校下达的教学科研任务，包括科技成果的开发，实现商品化、产业化的任务。

2. 正确处理国家、集体和个人之间的关系，确保其校办企业资产实现保值、增值，向国家缴纳税金，向学校上交利润。

3. 贯彻国家《计量法》和《质量法》，努力提高产品质量，对用户负责。

4. 遵守国家法律、法规和财经纪律，依法经营。

5. 贯彻安全生产制度，做好劳动保护和环境保护工作，达到安全生产和文明生产。

6. 对职工加强思想教育、法制教育和职业道德教育，加强技术培训，努力提高职工队伍的政治思想素质和业务素质。

（二）高校企业应享有以下权利

1. 拥有包括学校投入企业的资产在内的全部法人财产权,依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束、独立享有民事权利和承担民事责任。

2. 在保证完成学校下达的教学实习、科研开发、中试任务的前提下,可自主确定经营范围和为社会提供服务,可以开展多种经营。

3. 在保证实现企业资产的保值、增值的前提下,有权决定纳税和上交学校利润后的各项基金的比例和用途;有权以留用资金、实物、工业产权和非专利技术向国内同行业的企业、事业单位投资,购买和持有其他企业的股份;有权以留用资金和自筹资金从事固定资产投入。

4. 在上级批准的编制限额内,有权向校内外招聘技术人员、管理干部和经营骨干。

5. 有权确定工资、奖金的分配形式。

6. 有权拒绝各种非法摊派。

第二节 高校企业经营管理总述

一、高校企业经营管理的概念与内容

(一)管理的概念

什么是管理?一直没有一个统一的、公认的定义。由于观点、信仰和对管理的认识不同,人们都从不同的角度来解释管理。有人认为:“管理就是通过其他人来完成工作”。还有人认为管理就是组织。美国亨利·西斯克教授对管理的定义表述有一定的代表性。他认为“管理是通过计划工作,组织工作,领导工作和控制工作的诸过程来协调所有的资源,以便达到既定的目标”。从这个定义理解,管理应包括四个基本要素:管理者、管理对象、管理职能和管理目