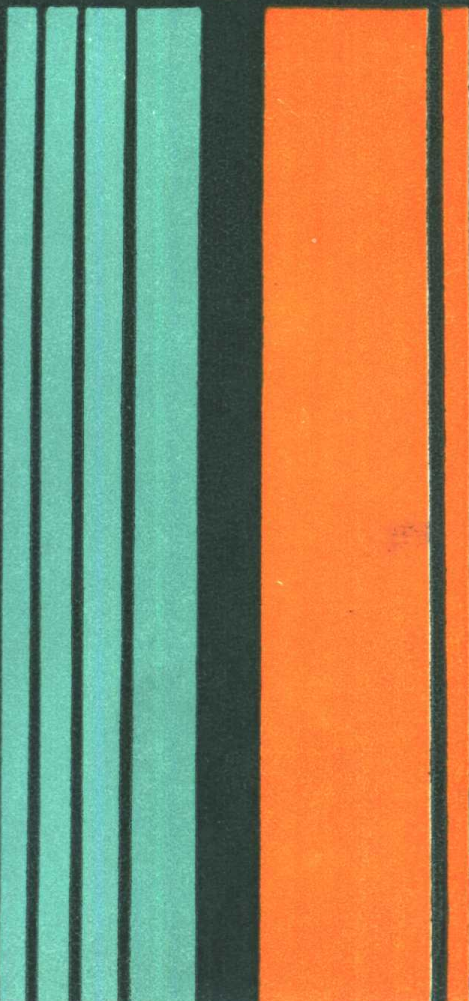




军队生产 经营管理

张振龙 主编



解放军出版社

军队生产经营管理

张振龙 主编

张振龙 任守清 邹兰香
李深清 顾建一 编著

解放军出版社

一九八九年八月

军队生产经营管理

张振龙 主编

解放军出版社出版发行

(北京平安里三号)

(邮政编码100035)

新华书店经销

北京市昌平环球科技印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 13.625印张 306千字
1989年6月第1版 1989年6月(北京)第1次印刷
印数1—13 200
ISBN 7-5065-0993-8/E·524
定价: 5.00元
社编号01—0007

前 言

在我军建设从“盘马弯弓箭不发”的临战状态转到和平时期建设轨道上来的情况下，军队服从国家经济建设大局，积极开展生产经营，减轻国家和人民的负担。为了适应我军建设指导思想战略性转变和生产经营工作发展的需要，我们编写了《军队生产经营管理》。

本书遵循马克思主义关于无产阶级军队还要参加物质生产活动等军队建设基本理论，结合中国国情和我军的特点，研究了现代军队生产经营管理问题，提出了一些理论原则和方法，以便为军队现代化建设服务，为培养军地两用人才服务。

本书吸收了解放军后勤学院张振龙主编的《军队生产经营管理学》教材的一些成果。本次编纂，以实用、通俗为指导思想，坚持从部队生产经营实际出发和为部队生产经营服务，用得上的就写，暂时用不上的不写或少写，精炼论述，多给方法，尽量做到通俗易懂。参加本书编写的有沈阳军区财务部任守清、后勤学院张振龙、顾建一（第1、2、4、5、6、7、11、12、14、15、16、17、19、20、21、22、23章）邹兰香（第3、13、18、章）、李深清（第8、9、10章）。全书由张振龙主编，并负责总纂和定稿。本书编写过程中，得到了杨发勋教授、李清斌同志自始至终的支持和指导。

本书编写过程中，得到成都、南京、广州军区生产经营办公室、成都军区财务部、军需部等单位的大力支持和帮助。对本书提出宝贵修改意见的有以下同志：成都军区后勤部财务部蹇明成、曾定成，成都军区生产经营办公室刘渝、陈红兵、陈鸿宾，成都军区后勤部军需部汪中原，南京军区生产经营办公室张庆仁、林金吾、王治中、许长明，重庆56005部队生产经营办公室张欣，广州军区生产经营办公室王选，广州军区深圳企业管理局俞林，深圳红岭宾馆黄要邦，中国新兴公司深圳分公司石岐同志等，在此，谨向他们致以衷心的感谢。

目 录

第一篇 总 论

第一章 军队生产经营管理科学的研究对象、内容和方法	(1)
第一节 军队生产经营管理科学的研究对象.....	(1)
第二节 军队生产经营管理科学的内容和体系.....	(7)
第三节 军队生产经营管理科学的研究方法.....	(11)
第二章 军队生产经营的指导思想及其管理的性质、任务和原则	(15)
第一节 军队生产经营的概念和意义.....	(15)
第二节 军队生产经营管理的指导思想.....	(22)
第三节 军队生产经营管理的性质.....	(26)
第四节 军队生产经营管理的任务和原则.....	(31)
第三章 军队生产经营的组织领导	(38)
第一节 军队生产经营的组织形式.....	(38)
第二节 军队生产经营的领导制度.....	(45)
第三节 军队生产经营的民主管理.....	(49)

第二篇 军队生产经营管理的过程

第四章 军队生产经营管理目标	(52)
第一节 军队生产经营管理目标的概念和内容.....	(52)

第二节	军队生产经营管理目标的制定·····	(58)
第三节	军队生产经营管理目标的实施和评价·····	(73)
第五章	军队生产经营的市场研究·····	(77)
第一节	市场与军队生产经营·····	(77)
第二节	市场调查·····	(80)
第三节	市场预测·····	(85)
第六章	军队生产经营的决策·····	(94)
第一节	决策的分类和内容·····	(94)
第二节	决策的程序·····	(96)
第三节	决策的方法·····	(102)
第四节	投资的决策·····	(118)
第七章	军队生产经营的新产品开发·····	(125)
第一节	新产品的分类和开发方式·····	(125)
第二节	产品生命周期·····	(129)
第三节	新产品开发的程序·····	(135)
第八章	军队生产经营的信息管理·····	(145)
第一节	信息的概念与作用·····	(145)
第二节	信息管理的内容与要求·····	(151)
第三节	信息管理的方法·····	(158)

第三篇 军队生产经营管理内容

第九章	军队生产经营的生产管理·····	(165)
第一节	生产过程的组织·····	(165)
第二节	生产计划·····	(172)
第三节	生产作业计划与生产调度·····	(178)
第十章	军队生产经营的销售管理·····	(183)
第一节	销售策略·····	(183)

第二节	销售手段	(192)
第三节	销售预测和销售计划	(198)
第四节	销售结算	(203)
第十一章	军队生产经营的物资管理	(209)
第一节	物资管理的任务和物资的分类	(209)
第二节	物资定额	(211)
第三节	物资供应计划与库存控制	(217)
第四节	库存物资A B C分类管理法	(221)
第十二章	军队生产经营的财务成本管理	(226)
第一节	成本管理	(226)
第二节	资金管理	(236)
第三节	利润管理	(242)
第十三章	军队生产经营的会计管理	(248)
第一节	会计的任务和方法	(248)
第二节	会计工作的组织	(254)
第三节	管理会计简介	(263)
第十四章	军队生产经营的劳动管理	(271)
第一节	劳动定额	(271)
第二节	编制定员与劳动合同制	(277)
第三节	劳动组织	(283)
第四节	职工的考核与晋升	(286)
第十五章	军队生产经营的技术管理	(288)
第一节	生产技术准备工作	(288)
第二节	技术改造和技术引进	(293)
第三节	设备的选择和使用	(299)
第四章	设备的维修和更新	(305)
第十六章	军队生产的质量管理	(309)

第一节	产品质量及其分类	(309)
第二节	全面质量管理	(312)
第三节	产品质量计划	(320)
第十七章	军队生产经营的经济合同	(323)
第一节	经济合同的概念及种类	(323)
第二节	经济合同的签订	(326)
第三节	经济合同的变更和解除	(329)
第四节	涉外经济合同	(332)
第十八章	军队对外贸易管理	(337)
第一节	对外贸易的性质和任务	(337)
第二节	对外贸易的原则和政策	(339)
第三节	对外贸易中的价格术语、运输、保险 和支付方式	(345)
第四节	利用外资的管理	(351)
第五节	提高对外贸易效益的途径	(357)

第四篇 军队生产经营管理方法

第十九章	军队生产经营管理的行政方法、经济方法 和法律方法	(359)
第一节	管理的行政方法	(359)
第二节	管理的经济方法	(364)
第三节	管理的法律方法	(368)
第二十章	军队生产经营管理的心理学方法	(372)
第一节	心理学与军队生产经营管理	(372)
第二节	军队生产经营个人行为的激励和强化	(376)
第三节	职工心理分析	(385)
第二十一章	军队生产经营管理的经济数学方法	(390)

第一节	管理数学模型	(390)
第二节	管理网络计划技术	(393)
第三节	管理线性规划法	(394)

第五篇 军队生产经营管理效果

第二十二章	军队生产经营管理效果的评价	(397)
第一节	管理效果评价的概念和依据	(397)
第二节	管理效果评价的意义和内容	(401)
第三节	影响管理效果的因素的分析	(406)
第二十三章	军队生产经营的经济效益	(413)
第一节	经济效益的概念和特点	(413)
第二节	经济效益指标体系	(417)
第三节	提高经济效益的途径	(424)

第一篇 总 论

第一章 军队生产经营管理科学的 研究对象、内容和方法

军队生产经营管理是军事经济管理的一个重要分支。它是在马克思主义思想指导下，在总结我军生产经营实践经验的基础上，创立起来的一门新学科。

建立和发展军队生产经营管理科学，对于指导我军生产经营实践，搞好军队现代化建设，促进国家现代化建设，具有重要的意义。

第一节 军队生产经营管理 科学的研究对象

一、军队生产经营管理科学的研究对象和定义

任何一门科学都有它自己的研究对象，确定研究对象就是确定这门科学的研究范围，确定这门科学研究自然界或社会中某一领域的特有矛盾。

军队生产经营管理作为一门独立的科学，有它特有的研究领域。军队生产经营管理科学研究的领域既不同于一般生产管理学，也不同于一般经营学。众所周知，一般生产管

理学研究生产过程，阐明生产的合理组织及其规律性。一般经营学研究经营过程，阐明经营的合理组织及其规律性。军队生产经营管理科学研究军队生产管理和军队经营管理的过程，阐明军队生产和经营管理过程中的军事管理关系及其规律性。

为了说明军队生产经营管理科学的研究对象，我们必须说明什么是军队生产管理？什么是军队经营管理？以及什么是军事管理关系？

军队生产管理是有关军队生产活动方面一切管理工作的总称。军队生产活动是指以一定的军事生产关系联系起来的人们，使用劳动工具去改变劳动对象，创造出适合于军队和国家需要的物质资料的活动。从活动过程来看，它包括产品生产的生产资料准备、技术准备、生产制造、产品检验、产品入库，以及为保证生产正常进行所必须的各项辅助生产活动和各项生产服务工作。这些活动构成军队的全部生产系统。因此，从广义上说，军队生产管理是对军队全部生产系统的管理，包括产品需求预测、产品设计、厂（场）区布置、工艺路线的确定、生产要素的管理、工序作业管理、质量管理、成本管理等。军队生产管理主要是解决军队生产单位内部的作业效率问题，它要求充分利用人力、物力、财力，用最经济的办法和最节约的成本，创造出计划规定的产品。由于军队生产管理很少过问流通领域，所以它又称为军队生产型管理，或军队生产内向性管理。

军队经营管理是以军队经营活动为对象的管理。所谓军队经营活动，是指围绕着制定和实现军队经营单位经营战略而进行的一系列活动。它的内容通常包括：市场调查和市场预测，制定经营目标、经营方针和经营策略，市场开发，

销售活动，产品和经营项目开发，财务核算等。军队经营活动的中心是制定经营战略。由于军队经营管理重视经营单位外部环境，包括了解社会和用户的需要，按照用户的意愿和要求进行产品设计和经营项目的开发等。因而又称为外向性管理。军队经营管理的主要内容是：（一）研究和确定经营单位的经营目标、经营思想和经营方针；（二）进行经营战略决策，包括规定市场调查和预测的方式方法，选择经营管理方案，确定合理的市场营销决策、财务决策等；（三）研究和开发新产品和新经营项目，包括研究产品和经营项目发展方向，确定产品和经营项目开发策略，研究产品生命周期和经营项目变化趋势，制定产品更新换代规划和经营项目取舍发展规划，研究需求变化趋势和供求规律，选择新产品投入市场和新经营项目出台的时机等；（四）制订经营计划，包括长期经营计划和年度经营计划；（五）进行经营诊断和经营管理效果的评价与分析等。

军队生产经营管理是军队生产经营活动全过程、全系统的管理，它包括军队生产活动的管理，也包括军队经营活动的管理。不论是前者，还是后者，都是由许许多多管理主体进行的。对于各个管理主体来说，军队生产经营管理又是子系统、孙系统（一个单位或企业）的管理。

军事管理关系，在这里是指在军队生产经营过程中，由于对人的活动和对物的使用进行计划、组织、指挥、监督和调节而产生的经济关系。在军队生产经营管理中，物质技术设备、产品、商品、资金、产供销业务都是被管理的对象，即管理客体；而人，则视每个人在管理过程中的地位而定，也就是说人既可能是管理主体（管理者），也可能是管理客体（被管理者）；也可能既是管理主体（对他的下级来

说)又是管理客体(对他的上级来说)。军事管理关系就是在管理主体和管理客体之间、管理客体和管理客体之间形成的各种关系。军事管理关系是在以军方(或军方代表)为主导的管理过程中形成的,它具有军事的某些特点。

军队的生产经营是社会生产经营向军事领域的延伸和发展,是社会生产经营的组成部分。虽然它的管理主体是军队,首先是为军队建设服务,但是它的活动范围远远超出军事领域,甚至超出国界。因此,军事管理关系不仅包括军内,还包括军地,以及我军与外军、外商。它既受社会经济规律的制约,还受战争规律和军事经济规律的制约。所以,军队生产经营管理科学研究军队生产经营过程中的管理关系,就必须一方面考察国家经济管理关系,国家经济法规对军事管理关系的制约和规定作用,另一方研究军队经济管理关系,军事经济法规对军事管理关系的制约和规定作用。通过这两方面的考察来揭示军事管理关系及其规律性。由此可见,军队生产经营管理科学的研究对象,既不是一般意义的生产管理关系,也不是一般意义的经营管理关系,而是军队生产经营过程中的军事管理关系。

军事管理关系的形成和发展受经济规律、军事经济规律和军事规律等诸多客观规律的支配。制约着军事管理关系发展变化的诸规律又是相互影响、相互作用的。这些规律之间的相互关系的变化直接或间接地决定着军事管理关系的发展变化。因此,军事管理关系的发展变化有一定的规律性,形成一组特殊的矛盾运动过程。“科学研究的区分,就是根据科学对象所具有的特殊的矛盾性。因此,对于某一现象的领域所特有的某一种矛盾的研究,就构成某一门科学的对象。”

(《毛泽东选集》横排合订本,第297页)军队生产经营

管理科学是研究军队生产经营过程中军事管理关系矛盾运动的一门学科。

二、军队生产经营管理科学的属性

军队生产经营管理科学研究对象的特点，决定了它的科学属性。抽象地说，军事管理关系，既有人与人之间的关系，例如领导与被领导之间、各岗位之间、各部门之间、各部队之间、军队与地方之间、各环节之间分工协作的关系；也有人与物之间的关系，例如人员编制与生产量、与购销额之间的比例关系、生产人员与生产设备之间的比例关系、商业企业营业人员多少与营业面积大小之间的比例关系；还有物与物之间的关系，例如原材料供应量与产品生产量之间的比例关系、商业企业的进货数量和销货数量之间的比例关系，等等。总之，军事管理关系既不仅仅是人与人的关系，也不仅仅是人与物的关系，而是一个既包括人与人的关系，又包括人与物之间的关系，还包括物与物之间的关系的复杂的关系体系。在反映人与人之间关系的军事管理关系中，有些是由军事生产资料所有制性质决定的，有些是由经营管理方式决定的，有些则是由分工协作劳动引起的，并不都反映军事生产资料所有制的性质，虽然它们都在不同程度上受军事生产资料所有制性质的影响。可见，军事管理关系按照它的属性划分，有属于军事生产关系范畴的，有属于军事生产力范畴的，也有属于上层建筑范畴的。因此，军队生产经营管理科学既不是单纯研究军事生产关系的学科，也不仅仅是研究军事生产力或上层建筑的学科，而是在军事生产关系和军事生产力、社会上层建筑和社会经济基础的相互联系中综合研究军事管理关系及其发展规律的学科。由于在军队生产经营管理科学所研究的军事管理关系中，既有军队

经济活动中的军事生产关系，又有军事生产力组织，还有上层建筑方面的内容。因此，它属于边缘学科。科学发展史表明，随着人们改造自然和改造社会的需要，人们对自然规律和社会规律的认识不断深化。在认识领域不断扩大、认识程度不断加深的过程中，就会有新的学科产生。这些新的学科一般通过两条途径建立起来：一种是由某些学科的研究对象中分离出来一部分，独立化成为一门专门化的新学科；一种是通过把两门或几门科学的知识加以综合而出现的边缘学科。边缘学科的大量产生正是最近几十年来的普通现象。介乎自然科学和社会科学之间的边缘科学，往往既不专门研究某一现象领域中的生产关系或上层建筑，也不仅仅研究某一现象领域中的生产力，而是把这一现象领域中的生产关系、生产力和上层建筑方面的问题综合起来加以研究。军队生产经营管理科学正是这种综合研究的必然结果。

军队生产经营管理又是一门应用科学，它在军事经济学中的地位，类似技术科学在自然科学中的地位，更偏重于实际应用。当然，我们对“应用”绝不能作狭隘的理解。“应用”这个概念有广泛的内容，从端正军队生产经营的指导思想和政策思想，按照客观规律正确地进行军队生产经营决策，探索、建立合理组织军队生产活动的各种形式、制度和办法，一直到采取各种军队生产经营管理的实际措施都是“应用”，绝不能把“应用”理解为仅仅是一些单纯的具体业务技术。

第二节 军队生产经营管理 科学的内容和体系

一、军队生产经营管理科学的内容

根据军队生产经营管理科学的研究对象,大体上可以确定它的基本内容是:以讲究军队生产经营全过程、全系统的经济效益为主线,考察军事管理关系的各个方面以及管理主体和管理客体之间的相互联系和相互制约作用,从军队生产经营管理领域的特殊矛盾中,揭示军事管理关系发展运动的规律性。诸如军队生产经营管理的性质;军事管理关系的形成和内容、特点及其变化的规律性,以及如何根据军队生产经营形式和产品生产方向、服务项目的改变调整军事管理关系,以更好更经济地进行生产经营;生产经营环境、生产经营单位内部条件、生产预测、经营预测、市场预测、技术预测、资源预测、生产经营决策、新产品开发、新服务项目开发、人才开发、生产职能管理、商品市场、销售服务等等,都是军队生产经营管理领域中的军事管理关系的重要内容,因而也是军队生产经营管理科学研究的基本内容。

军队生产经营管理科学的主要内容大体上可概括为以下几个方面:

(一) 关于军队生产经营环境的理论 随着科学技术的迅猛发展,国家经济体制的改革、军队经济的搞活和军、地企业生产经营自主权的扩大,以及逐步进入国际市场,军队生产经营单位将面临一个复杂而多变的环境,各项生产经营活动都要受其所处客观环境的制约。不会认识和分析环境,就搞不好生产经营。因此,研究生产经营环境理论,包