

企业干部培训读本

中国经济出版社

《企业干部培训读本》编写人员

主 编： 史辉华

副主编： 马文建 马金元 王玉平

撰 写： （以姓氏笔划为序）

马文建 马金元 王玉平 牛景儒

史辉华 白 杰 刘海泉 吴忠义

吴斌诗 宋贵年 孟庆昌 秦福海

郭书芳 阎万德 鲁宏成 葛拉栋

褚巧琴

序 言

薄应贤

国家体改委、经委、劳动人事部《关于积极开展企业管理干部岗位培训工作的意见》规定：从1993年起，大中型企业领导干部必须取得岗位职务培训证书后，才能任职和承包企业；还要求企业内部应开展对中层干部和一般干部的岗位职务培训，作为干部上岗、转岗、晋升的重要依据。这是国家为提高企业管理者素质，搞好大中型企业的一项重要措施。

在社会主义有计划商品经济的广阔天地中，我们广大企业干部还知之不多，远远不能适应改革开放形势下搞好国营企业的需要。厂长负责制和经营承包责任制的推行，使企业活力逐渐增强，企业有了长足的发展，但到一定程度后，又普遍面临履维艰的局面。造成这种状况的原因是多方面的，但就企业自身讲，干部素质不高，管理能力、应变能力不强，不能不说是一个重要的原因。这些年有关方面针对这个问题，出版了一大批企业经营管理和思想政治工作的书籍，起到了很好的作用，取得了积极的效果。然而，其中一些书是给厂长经理看的，注重系统性和权威性，一些书是给做专门业务工作的干部看的，理论性、业务性强。可以用于企业一般干部，比较全面的、通用的、普及的培训读物，似乎还不多见。这对于注重实用和效益的企业干部来讲，不能不说是一个缺憾。

本书的内容既有我国企业的基本制度，又有企业的社会环境、经营环境等知识；既有我党的传统工作方法，又有现代企业的常用管理经验；既有对企业干部能力的要求和自我完善途径，又有操作性很强的处理日常业务难题的做法。书后还附录了企业常用法规政策。可谓广采博收，联系实际，言简意赅，是一本内容比较全面、通俗易懂、实用性强的企业干部“手册”。其中的内容虽然不算高深，只是企业干部应知A B C，但确实是实践中体会的提炼，使人易懂易学，学了就能用上。对于广大忙于业务又没有机会系统学习的企业干部来说，一书在手，便能大体掌握企业管理主要方面的知识和技巧。如果再能结合自己的实际，改进工作，个人的业务能力乃至企业的管理水平一定会有切实的提高。

特别值得称道的是，一个企业党委，从企业的长远利益着眼，聚精会神抓企业的基础建设，提高干部素质，为生产经营服务，这种远大眼光和务实精神难能可贵。搞好国营大中型企业，直接关系到我国经济体制改革能否取得预期的进展，关系到经济发展战略目标能否如期实现，关系到社会主义的兴衰成败。在企业工作的广大共产党员和干部，一定要充分认识我们肩负着光荣而艰巨的任务，努力提高自己的政治思想素质和企业管理素质，用改革精神开拓前进，以务实精神强化管理，为建立生机勃勃的国营企业管理体制和运行机制，为建设有中国特色的社会主义，作出积极贡献。

一九九一年七月二十日

目 录

第一讲 我国的企业制度	(1)
一、三种企业	(1)
二、我国企业制度的基础和特点	(3)
第二讲 企业的领导体制和经营体制	(8)
一、企业领导体制的变迁	(8)
二、现行企业领导体制	(11)
三、承包经营制	(15)
第三讲 企业的经营环境	(19)
一、企业经营的多重环境	(19)
二、企业宏观经济环境	(24)
三、企业微观经济环境	(26)
第四讲 企业的社会责任	(31)
一、企业对谁负责	(31)
二、保护消费者利益	(33)
第五讲 企业管理的层次、方面、职能和结构	(35)
一、组织的基本要求	(35)
二、管理的层次	(37)
三、管理的四大方面	(38)
四、管理的五大职能	(39)
五、组织结构类型	(47)
第六讲 市场调查、预测和可行性研究	(54)
一、市场调查	(54)
二、市场预测	(57)
三、可行性研究	(61)
第七讲 目标管理	(73)

一、确定目标	(74)
二、实施与控制	(75)
三、检查和评价	(77)
四、目标管理应用实例	(77)
第八讲 ABC管理法	(82)
一、分类原则和标准	(84)
二、ABC 排列图的绘制原理与方法	(85)
三、ABC 排列图模型	(87)
四、ABC 管理法应用实例	(90)
第九讲 项目管理	(101)
一、项目管理的涵义及其特征	(101)
二、项目管理的组织	(103)
三、项目管理的控制与职能	(107)
四、项目经理的职责	(111)
五、项目管理的条件	(113)
第十讲 全面质量管理	(115)
一、全面质量管理的含义及特点	(115)
二、全面质量管理的基本观点	(116)
三、全面质量管理的四个阶段	(118)
四、全面质量管理的几种统计方法	(120)
五、质量管理小组	(124)
第十一讲 企业的基础建设	(129)
一、观念的建设	(129)
二、制度的建设	(134)
三、队伍的建设	(139)
第十二讲 思想政治工作	(142)
一、任务和原则	(143)
二、两种需要和三类因素	(146)
三、日常思想政治工作的程式	(150)
四、思想政治工作的主要形式、方法	(152)

第十三讲 干部选用	(158)
一、选拔	(158)
二、用人	(159)
三、培养	(160)
第十四讲 决策	(164)
一、决策过程的步骤	(164)
二、制定决策的原则	(166)
三、创造性和决策	(170)
第十五讲 调查研究	(173)
一、调查的主要方式	(173)
二、调查的方法	(174)
三、点面结合和分析研究	(177)
第十六讲 班组管理	(179)
一、班组的组合方式和组建原则	(179)
二、班组的地位和作用	(180)
三、班组管理的内容和方法	(181)
第十七讲 公共关系	(185)
一、企业形象	(185)
二、公共关系	(191)
第十八讲 债务清讨	(208)
一、债的概述	(208)
二、债的发生	(212)
三、形成债务的基本原因及表现	(214)
四、法律对债权人利益的保护及债权人风险	(217)
五、讨债的基本方略	(219)
第十九讲 企业干部的基本要求	(223)
一、德行	(223)
二、办事	(224)
三、言语	(225)
四、文字	(228)

第二十讲 企业领导者的基本能力和素质	(233)
一、领导者的能力	(233)
二、领导者的素质	(237)
第二十一讲 企业领导者的作风	(241)
一、强调行动	(242)
二、重视实效	(243)
三、深入基层，到处走走	(244)
附录：国营企业经营业务适用主要法规目录	(250)
企业常用法规	(255)
中华人民共和国全民所有制工业企业法	(255)
全民所有制工业企业职工代表大会条例	(267)
全民所有制工业企业厂长工作条例	(273)
中国共产党全民所有制工业企业基层组织工作条例	(281)
中华人民共和国合同法	(287)
企业职工奖惩条例	(304)
劳动人事部关于《企业职工奖惩条例》若干问题的解答意见	(309)
国务院关于国家行政机关工作人员贪污贿赂行政处分暂行规定	(313)
国家监察部关于国家行政机关工作人员贪污贿赂行政处分暂行规定实施细则	(318)
国务院关于投机倒把行政处罚暂行条例	(326)
国务院关于违反财政法规处罚的暂行规定	(330)
中共中央纪委关于共产党员在经济方面违法违纪党纪处分的若干规定	(336)

第一讲 我国的企业制度

企业是实行独立核算、自负盈亏的生产经营单位，是具有法人资格的经济实体。它作为从事生产、建设、流通、劳务等各项经济活动的组织，广泛地分布在国民经济的各个领域。

按照所属的行业来划分，有工业企业、农业企业、建筑企业、运输企业、商业企业、金融企业等。按企业的综合生产能力的规模分，分为小型、中型、大型、特大型企业。按隶属关系分，有中央企业、地方企业（省营、市营、县营等）。按所有制性质划分，有国营企业、集体企业、私营企业和合资合营企业。

一、三种企业

国营企业是国家经营的社会主义全民所有制经济。企业的财产属全民所有，国家依照所有权和经营权分离的原则，授予企业经营管理。企业对国家授予的经营管理的财产享有占有、使用和依法处分的权利。在法律地位上，企业在服从国家统一领导和全面完成国家任务的前提下，依法自主经营，自负盈亏，独立核算，从事社会主义商品生产和经营，有法人资格，以国家授予其经营管理的财产承担民事责任。企业根据政府主管部门的决定，可以采取承包、租赁等经营责任制形式。我国企业的根本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，同时，

还要建设社会主义精神文明，建设有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。

集体企业是劳动群众集体占有生产资料，共同劳动并实行按劳分配的社会主义经济组织。企业在接受国家计划指导和遵守有关法律的前提下，有独立进行经济活动的自主权。它的特点是自愿组合，自负盈亏，民主管理，按劳分配，职工集资，适当分红，集体积累，自主支配等。集体企业由于兴办和主管单位的不同，有所谓“大集体”、“新集体”和乡镇企业之分，经营办法差异很大，大体上可以分为城镇集体企业和乡镇集体企业。

私营企业是指企业资产属于私人所有，雇工 8 人以上的营利性的经济组织。分为独资企业、合伙企业和有限责任公司三种。独资企业是一人投资、经营；合伙企业是二人以上投资，共同经营，共负盈亏，对债务负连带无限责任；有限责任公司是指投资者以其全部资产对公司债务负责，公司以其全部资产对公司债务负责的企业，我国法律对有限责任公司的投资者人数、转让出资和向社会发行股票等事务，有详尽的规定。

此外，还有中外合资经营企业、外资企业、中外合作经营企业的所谓“三资”企业。这是我国在改革、开放后出现的新型企业。外资企业是由外国或台港澳企业或个人投资、经营的企业。合资经营企业则是由我国企业和外国、或台港澳地区的企业（包括个人），在平等原则下设立的企业，双方共同投资，共同管理和经营，共担风险，共享利润，属于有限责任公司。合作经营企业是由我方提供土地、劳动力，国外提供资金、设备、材料、工业产权和专有技术，对某个经济建设项目进行合作，双方各担风险，利润分配按商定的比例按成分红或产品分成。

“三资”企业国家专门有各自的法律规定。它们数量不多，主要分布在我国沿海地区。主要的企业类型就是国营、集体和私营三种，国营企业、集体企业是社会主义公有制经济，私营企业是它们的补充。本书的读者主要是国营企业的干部，所以讲的主要是国营企业的内容。当然，大部分内容对集体企业的干部也有一定的价值。

二、我国企业制度的基础和特点

不同国家的企业活动都涉及对生产要素的利用、组织和平衡。必须看到，各国的企业经营活动赖以存在的经济制度有着很大的不同。社会主义经济制度是我国企业制度的基础。我国的企业经营活动是在社会主义有计划的商品经济的条件下进行的，这是它的经济环境。在我们看来，这种经济环境适应中国的国情。正如江泽民同志所说：只有社会主义能够发展中国。

建立在社会主义经济基础上的我国企业制度，具有以下四个基本特点：

（一）公有制

社会主义公有制是我国企业制度的依托。这种制度受到宪法的保护。按照我国宪法规定，生产资料的社会主义公有制，即全民所有制和劳动群众集体所有制是中国社会主义经济制度的基础。这种制度消灭人剥削人的制度，实行各尽所能，按劳分配，不劳动者不得食的原则。国营经济是国民经济的主导力量，国家保障国营经济的巩固和发展。宪法还规定，社会主义的公有财产神圣不可侵犯，禁止任何组织或者个人用任何手段侵占和破坏国家的和集体的财产。在我国，政府部门和国营、集体经济组织、个人只要符合有关法规的要求，就可以开设和经营企业。这些企业

归投资者所有。国家对国营企业的管理主要是限制或规定企业的经营活动，如下达指令性、指导性计划，担任计划材料供应，参与对国营企业的投资，任免企业负责人。对集体企业则保护它们的合法权利和利益，鼓励、指导和帮助它们的发展。

建国以来，国营企业和集体企业在发展社会主义经济，满足人民生活需要，奠定社会主义国家的物质基础上，发挥了巨大的作用。同时，随着生产的发展，企业体制中诸如国家管得太死，分配中的“大锅饭”，等等弊病逐渐暴露出来，影响了公有制经济优越性的进一步发挥。党的十一届三中全会以来，在邓小平同志的主持下，我国陆续开展了经济体制的改革，特别是企业经营体制的改革。这种改革的核心就是按照所有权和经营权分离的原则，实行经营承包责任制。其具体特点，本书在以后的内容中将重点介绍。

（二）有限制的选择

公有制基础上的有计划的商品经济，计划经济与市场调节相结合的运行机制，是我国经济的主要内容和特点。计划经济可以从总体上保持国民经济按比例发展和资源合理配置，市场调节可以发挥优胜劣汰机制的作用和增强经济发展的活力。大体说来，属于总量控制、经济结构和经济布局的调整主要发挥计划的作用；企业日常的生产经营，一般性技术改造和小型建设等经济活动，主要由市场调节。与之相适应的我国企业制度中，企业提供什么产品和服务，既要符合国家计划的总体格局，又有企业的自由选择，因行业、企业而异。当前，国家鼓励和允许企业有更大的灵活性和自主性，为企业创造良好的市场体系，为企业的发展提供了“海阔凭鱼跃天高任鸟飞”的广阔天地。

同企业有限制的选择相比，消费者自由选择的程度更大。在很多方面，他们可以购买这些产品而拒绝购买另一些产品，选择这种服务而拒绝另一种服务。这样，在市场和经营中，消费者居支配地位。西方国家流行的说法：“用户就是上帝”，在很大程度上为中国企业接受，变为现实。没有用户，企业就不可能销售它的产品和服务。因此，企业必须不断地使它的产品系列和服务内容适合消费者的需要。

职工也有选择的自由。如果职工不满意在某个企业的待遇，只要经过批准，就可以到别处就业。工资低，奖金少，住房紧缺，不公正待遇，学非所用，积极性受到压抑，干群关系紧张，等等，都可能成为一些人“跳槽”的原因。如果公司待遇高，劳动条件好，干群关系密切，则可以从其它企业吸引一部分职工到本企业工作。当然，由于我国人口多，就业难，企业普遍存在人浮于事的状况，加上企业职工“身份”不一，有全民、集体、合同、固定、干部、工人等区别，流动量不会很大。不过，对于能力高的优秀人才，没有凝聚力和吸引力的企业无论如何是留不住他们的。

（三）国家、企业、职工三位一体的利益机制

国家、企业、职工三者利益一致，有合有分，是社会主义物质利益原则的主要内容，体现着生产与生活、积累与消费、总体与局部的关系。损害任何一方利益，自身也受到损害。就社会主义的本质来说，三者利益应当也可能是一致的。

如何正确处理这三者关系？首先必须保证国家利益。国营企业的性质、地位都决定了这样一条原则：当企业利益与国家利益相矛盾时，必须服从国家的利益，首先保证国家利益。在这了前提下，企业多创多留，职工个人多劳

多得。

企业是创造社会物质财富的第一线。三者利益的增长都建立在企业提高经济效益的基础上。因此，企业留利的大部分要用于再投入，用于技术改造、技术进步，使企业有后劲，不断提高经济效益。

对职工个人的分配，必须坚持按劳分配的原则，个人收入要同企业的经济效益和个人贡献挂起钩来。职工对国家和企业贡献越大，自己得到的报酬也会相应增多；而职工个人收入的增加，生活的改善，又会进一步提高生产积极性，促使他们为国家和企业创造更多的财富，保证企业经济效益的进一步提高。同时，他们消费的增加，又会刺激市场和企业，有助于经济的发展和生产的提高。这样，三者利益按照长期利益和短期利益相结合的原则，有机地结合起来，便成为推动企业发展的强大动力。

三者利益统一的原则还要求：企业的生产经营和改革，要坚持社会主义方向，坚持用正当的手段，通过正当的途径，获得正当的收益。反对用不正当的手段，谋取非法利益，诸如乱涨价，粗制滥造，偷工减料等弄虚作假，损人利己的歪门邪道。这样做，虽然企业可能获利，但却损害了人民群众的利益，损害了国家和社会的利益，也就违背了社会主义的原则，必然受到法律和政策的严厉制裁。

(四) 承担社会管理职能

在我国，企业不仅是经济组织，而且承担着一定的社会管理职能。职工的医疗、退休、住房等福利，子女的托幼，上学乃至就业，社会的一部分治安、救灾、文化活动等等，都由企业负担。这是由于我国社会生产力水平低，社会化服务发展不够，社会承受力差，不少在西方国家应主要由政府办的事，不能不转移到企业，同时，政府一部分

社会职能、管理职能也是通过企业履行的。这是我国企业制度的一个重要特点。

适应这种客观要求，企业不仅要为社会提供合格的产品，创造物质财富，还要在提高经济效益的前提下，保持适度发展规模，以提供就业机会；不仅要加快内部体制改革，提高职工的积极性，引入风险机制和竞争机制，依靠自身力量在内部解决市场经济社会中由企业外部解决的问题，还要在提高效率的前提下，尽力实现社会公平，保持和提高职工生活水平，办好职工福利；不仅要抓好物质文明建设，还要努力建设社会主义精神文明，培养“四有”职工队伍，为社会的文明、安定做出贡献。总之，企业要使人尽其力，人乐其业，人安其心，厂尽其效，厂尽其利。我们的企业家不仅要成为干经济的行家，还要当好胸怀全局的社会主义政治家。

四十年来，我国的企业制度经历了一个历史变化的过程。早期的经济体制片面强调使用行政手段和指令性实物指标计划，政府对企业统得过多过死，宏观体系条块分割。这种产品经济与计划经济结合的模式，造成政企职责不分，企业的经营权集中在政府主管机关手中，统负盈亏，吃“大锅饭”，窒息了企业的内在动力，使企业缺乏生机和活力。党的十一届三中全会以来，企业开始成为独立核算、自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者。十多年来，国家颁布了许多搞活企业的法律、法规和政策来增强企业活力和健全企业约束机制，探索公有制经济多种有效的实现形式。这种转变在短期内不会结束。然而，不管怎样，我国企业制度的基本特点，即公有制、有限制的选择和国家、企业、职工三位一体的利益机制和承担社会管理职能，是不会改变的。

第二讲 企业的领导体制 和经营体制

无论是上千上万人的大中型企业，还是几十几百人的小企业，都需要有效地组织起来，按照一定的体制活动。建立在社会主义商品经济基础上的我国企业领导体制，在实践中不断完善，形成了许多既不同于西方国家，又不同于苏联体制的中国“特色”。企业干部必须准确地全面地理解它们，才能有效地组织企业活动，把企业办成充满活力的社会主义经济实体。

一、企业领导体制的变迁

建国以后，我国企业领导体制经历过几次大的变迁。50年代初，为了克服当时实行的工厂管理委员会（行政和工会两方代表组成）和职工代表会议的体制中出现的无人负责的现象，强化生产经营指挥，一些企业学习苏联的经验，推行“生产行政工作的厂长负责制”，即“一长制”。企业的一切活动，完全统一于厂长的个人意志，统一领导、指挥企业管理活动。党组织实行保证监督，负责思想政治领导。同时，建立厂长领导下的工厂管理委员会，吸收职工代表参加，作为工人参加生产管理的形式。

当时鞍钢炼铁厂实行三级一长制。三级是厂、车间、工段；一长是厂长、值班长、工长。他们全权负责管理指挥各自范围内的生产技术工作。厂长一人，副厂长一人。副厂长在厂长领导下，接受各种任务。这些任务是厂长根

据他自己的需要单独作出决定的。需要加强基建了，就派副厂长直接抓；或者厂长自己抓生产、基建，让副厂长管新产品研究。党委不直接干预生产技术工作，主要任务是进行政治动员，做群众的思想工作，向厂长反映群众意见，必要时支持群众意见。这种一长制的好处是厂长有职有权有责，生产管理效率高。缺点是容易形成厂长独断专行，甚至有的成了“家长制”。企业的兴衰，取决于厂长个人的水平。水平高了，企业就兴旺发达；水平低了，就难免失误，而失误又往往得不到及时有效的纠正。党组织和管委会实际成了厂长的附属功能组织。

1956年，我国基本完成对农业、手工业和资本主义工商业的社会主义改造后，召开了党的八大，批评了企业中的“一长制”，决定实行党委领导下的厂长（经理）负责制，即以党为核心的集体领导和个人负责相结合的领导制度。重大问题集体讨论决定，日常工作由专人分工负责。不久，又实行党委领导下的常任的职工代表大会制度，取代了原来由工会主持的职工代表会议，做为群众参加企业管理和监督行政的权力机关。这样，就形成了“党委集体领导、职工民主管理、厂长行政指挥”的体制。这种体制从理论上讲，既体现了党的领导和职工民主管理的社会主义社会的原则和优越性，又满足了社会化大生产客观要求厂长行政指挥的需要；在实践中也对加强企业管理，发展生产，提高经济效益和企业生产经营管理水平，发挥了重要的作用，基本满足了计划经济和产品经济的需要。另一方面，党委“大权独揽，小权分散”。企业中生产管理属于大权，当然要由党委来管；加上连年政治运动，政治挂帅，都需要党委统一领导，厂长的专权专责逐渐削弱，逐步形成以党代政的局面。日常工作中，事权不一，多头领导，