

● 铁路现代企业管理系列教材
● 铁道部人事司



铁路现代企业 经营管理概论

中国铁道出版社

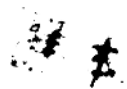
96
1990.6
11
2

铁路现代企业管理系列教材

铁路现代企业经营管理概论

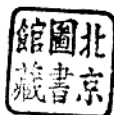
吕 昌 主编

XAH18125



中国铁道出版社

1990年·北京



C

372302

(京)新登字 063 号

内 容 简 介

本书为“铁路现代企业管理系列教材”之一。书中,作者力求反映在社会主义市场经济体制下,企业管理的新方法、新理论和新内容。全书共分 10 章,主要阐述市场经济中的铁路企业管理、生产经营、理财技术、资本运作、营销谋略、科技开发和经济决策等知识。

本书可作为铁路企业领导、管理干部和技术人员的培训教材,也可作为高等院校经济管理专业师生的学习参考书。

铁路现代企业管理系列教材

铁路现代企业经营管理论

吕 昌 主编

中国铁道出版社出版发行

(北京市东单三条 14 号)

责任编辑 林瑞耕 封面设计 马 利

北京市燕山联营印刷厂印

开本: 787×1092 毫米 1/32 印张: 15.5 字数: 344 千

1996 年 6 月 第 1 版 第 1 次印刷

印数: 1—20000 册

ISBN7-113-02331-2/U·666 定价: 19.40 元

铁路现代企业管理系列教材

编 委 会

顾问：蔡庆华 何振山

编委会主任：齐德堂 吕 昌

编 委：杜书高 张彦荣 纪嘉伦 宋来民

毛子洵 郭庆诚 张彦民 许瑞只

编者的话

新世纪来临的脚步声已清晰可闻。我国改革开放和社会主义现代化建设事业正伴随着春天的到来，迈开雄健的步伐跨入本世纪最后一个五年。“九五”期间是实现两个具有全局意义的根本性转变——从传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制转变和经济增长方式从粗放型向集约型转变；以及完成现代化建设第二步战略部署的关键时期。客观形势对企业领导干部的人才结构和素质水平提出了更高的要求，培养造就一支政治上强、锐意改革、积极进取、团结合作、善经营、会管理、懂技术的职业化企业家队伍和一大批跨世纪企业管理人才，已成为企业管理干部培训工作的一项重大而紧迫的任务。

党的十四届三中全会提出建立现代企业制度，标志着我国的企业改革已经转向制度创新阶段。随着改革的逐步深入，企业管理理论已发生了质的变化。计划经济体制下的传统企业管理理论与市场经济体制下的现代企业经营管理理论主要区别有以下几个方面：

1. 从内容上来看，前者只是单纯的生产技术管理，后者则是复合的企业经营管理；前者根本不需要经营，即使偶尔讲到“经营”一词，也是混同于“销售”；而后者除了企业内部的生产技术管理之外，更主要的是包括经营哲学、经营战略和策略、市场调查、预测决策、资本筹措与运营、市场营

销、资产联营、跨国经营等内容。

2. 从涉及的范围来看,前者只是囿于工厂大门以里的封闭型管理;后者则是走出企业大门,并使企业和市场一体化的开放式经营。

3. 从管理的大环境看,前者是被放进国家计划的保险箱内,没有风险;后者则被推进市场经济的海洋,充满风险。

4. 从管理围绕的中心来看,前者是以实物形态为中心的管理;后者则是以价值形态为中心的管理。

5. 从对待信息的态度看,前者忽视宏观信息和市场信息;后者则密切注视各种经济信息和价格信号,反映灵敏。

市场经济也可以说是竞争经济。企业家好比是在波涛滚滚的海洋里驾驶着一艘艘航船的船长。人们说,优秀的现代企业家需要有哲学家的思维、经济学家的头脑、政治家的气魄、外交家的纵横、军事家的果断、战略家的眼光,这不是没有道理的。从发展和稳定的全局出发来深化企业改革,加强企业管理,对我国社会主义企业领导干部提出了高标准的要求,需要这样的企业家:

首先,企业家要有良好的政治素质。这是办一流企业,创一流业绩的重要保证。一个成功的企业家,只有认真学习邓小平建设有中国特色社会主义理论,学习党的路线、方针、政策,并自觉和创造性地贯彻执行,才能确保企业的社会主义方向,确保党对企业的政治领导和职工的主人翁地位,真正做到“两个文明”一起抓,“两个效益”一起要。企业家只有坚持正确的价值观,有强烈的事业心、使命感和社会责任感,才能在激烈的市场竞争中百折不挠、勇往直前。企业家只有树立正确的道德观,做到依法经营,诚实守信,廉洁自律,才能保持良好的企业形象,也才能塑造企业家自身的形

象。

其次，企业家要有较高的文化素质。市场经济的多元化、竞争性、开放性的特点，客观上要求企业家必需博学多识，具有扎实的文化素质和合理的知识结构。改革开放从整体上提高了中国企业领导干部的文化素质和专业水平，但还远远不能适应社会主义市场经济体制的要求。他们面对市场经济条件下出现的各种新情况、新问题，很难做到应付自如，致使不少发展机遇失之交臂。应当懂得，作为一名成功的企业家，必须具有一定的理论素养，既要熟悉经营管理知识，又要懂得科技知识；既要懂得经济规律，又要了解政策法规；既要了解国内市场经济动态，又要通晓世界经济和国际惯例。企业家还要具备较高的实践能力，这包括对市场信息的捕捉能力、对市场动态的评价能力、对生产经营活动的组织能力、对人才使用的管理能力以及对企业发展的决策能力等。

当前，铁路正处在一个新旧体制交替，经营机制转换，加快走向市场，开拓新的发展道路的历史性变革时期。铁路深化改革、加强管理、加快发展的任务异常艰巨，在前进的道路上遇到的新情况新问题很多，工作的要求越来越高。这就要求各级领导干部必须加强现代化管理理论的学习和实践。为此，为了贯彻落实部党组的指示，我们组织北京铁道管理干部学院、铁道部党校、北方交通大学、西南交通大学、石家庄铁道学院、铁道部咸阳基建管理干部学院等长期从事企业领导干部培训的专家学者编写了四册一套的系列教材——《铁路现代企业经营管理概论》、《铁路现代运输企业管理》、《铁路现代工业企业管理》和《铁路现代施工企业管理》，作为“九五”期间铁路企业领导干部培训的主要教材。这套教材力求反映当前企业管理理论的新进展并结合铁路运输、工

业、施工企业的现状。供铁路运输、工业、施工三大系统的企业领导干部在培训时使用；也可以各自单发成册作为企业经营管理方面的参考书。编写委员会和作者们在编写过程中以邓小平建设有中国特色社会主义理论为指导，突出铁路特色，反映我国铁路 90 年代的新技术和经营管理水平；努力注意了把理论与实际、宏观与微观、知识培训和能力提高有机地结合起来，也注意了使教材内容具有鲜明的时代性、针对性和先进性，以满足提高铁路企业领导干部和跨世纪干部经营管理水平的需要。各级领导干部要从振兴铁路企业的高度，认真学习、学以致用，把铁路的经营管理提高到新水平。

由于水平所限和时间比较仓促，一定存在不少错误，恳切地希望读者给予指正和帮助。

铁道部人事司

1995 年 12 月

目 录

第一章 社会主义市场经济与中国铁路	1
第一节 市场经济理论概述.....	1
第二节 经济增长方式分析	31
第三节 中国铁路的改革与发展	47
第二章 企业经营战略	59
第一节 企业经营战略的历史沿革	59
第二节 企业经营战略的概念与内容	64
第三节 企业经营战略的思想方法	70
第三章 企业制度与企业组织设计	87
第一节 企业制度分析	87
第二节 企业组织设计	96
第四章 企业管理经济决策分析	113
第一节 经济决策的准则和基本方法.....	114
第二节 需求决策分析.....	121
第三节 生产决策分析.....	136
第四节 成本与利润决策分析.....	156
第五节 价格与产量决策分析.....	181
第五章 市场营销	197
第一节 市场营销概述.....	197
第二节 市场细分与市场调查.....	202
第三节 分销渠道建设.....	210
第四节 促销手段和策略.....	219
第六章 企业人力资源管理	232

第一节	人力资源是企业的战略性资源	232
第二节	人力资源管理系统分析	235
第三节	企业人力资源管理制度	245
第七章	企业经营法律基础理论与实务	254
第一节	经济法基本原理	255
第二节	企业法人制度	264
第三节	经济事务的委托代理	274
第四节	企业的联合与竞争	280
第五节	合同法基本原理与实务	294
第六节	经济纠纷处理的法律规定	318
第八章	会计核算技术	333
第一节	会计核算总论	333
第二节	会计核算的基本原理与方法	339
第三节	财务评价指标分析	364
第九章	企业理财原理	373
第一节	企业理财概述	373
第二节	影响理财的价值概念	380
第三节	筹资管理	387
第四节	投资管理	397
第五节	收入分配管理	416
第六节	财务计划与财务控制	421
第十章	企业形象与企业文化	427
第一节	企业形象战略	427
第二节	企业文化建设	431
第三节	企业公共关系	440
第四节	行为科学	448
后 记		485

第一章 社会主义市场经济 与中国铁路

我国社会主义现代化建设事业的列车正持续、快速、健康地驶向 21 世纪。作为国民经济基础产业之一的铁路必须不失时机地加快改革与发展，围绕政企分开、重构企业、走向市场，积极推进经济体制和经济增长方式的转变，实现近筹缓解适应，远谋适度超前，创出发展新路，真正当好国民经济先行的战略构想。

在这世纪之交的伟大创业中，能否抓住机遇，实行“两个根本性转变”，把一个充满活力和振兴精神的铁路带入新世纪，在很大程度上取决于我们各级领导干部的素质。理论是根本，知识是力量。铁路各级领导干部一定要在认真学习马列主义、毛泽东思想及邓小平同志建设有中国特色社会主义理论的同时，还要努力学习社会主义市场经济理论及在市场经济条件下的企业经营管理知识。这也是更好地适应从计划经济体制向市场经济体制、从粗放型经营向集约型经营转变的客观需要。

第一节 市场经济理论概述

党的十四大明确提出了我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制。这是全党和全国人民经过十多年来改革开放实践的科学总结，也是在理论研究和思想观念方面

长期艰辛探索、深化认识的成果。这项决策对于我国现代化建设事业有着重要的指导作用。

从高度集中的计划经济体制向社会主义市场经济体制转变，相应地要求从根本上改变我国的企业管理形态。在新的形势下，我国企业管理人员必须尽快地、认真地学习有关市场经济的理论及其运行的规则、方法和现代企业制度等知识，使其所在的企业在竞争的海洋里顺利扬帆远航。

一、社会基本制度与社会经济体制

长期以来，无论是传统的社会主义理论还是现代西方经济学，都把市场经济体制与资本主义相联，而把计划经济体制当作是社会主义的同义语。实际上，作为一定生产关系总和的社会基本制度与作为某种社会经济运行方式的社会经济体制是不同层次的两个概念。

计划经济不等于社会主义，资本主义也有计划；市场经济不等于资本主义，社会主义也有市场。社会主义作为我国的一种基本制度，它的主要特征从政治上说，是共产党和人民政府的领导，这个政权是以为全体人民服务为宗旨的。从经济上说，所有制结构是以公有制（包括国有制和集体所有制）为主体，个体、私营、外资经济为补充，不同所有制可用不同形式组合经营，各种经济成分和经营形式的企业都在市场中平等竞争，求得发展；与所有制结构相适应，社会主义分配制度以按劳分配为主体，按其他生产要素分配为补充，效率优先，兼顾公平，同时运用一定的调节手段，防止两极分化，逐步实现共同富裕。资本主义社会基本制度的主要特征是以私有制为基础，以剥削为手段达到攫取利润的目的。

市场经济体制和计划经济体制都是社会经济运行的一种

方式。如何把社会可以利用的资金、劳动力、物资以及土地等有限资源，有效地配置到再生产的各个领域、部门、产品和劳务上去，这是发展经济的关键问题。在现代社会，有两种可供选择的社会资源配置方式：一种是市场方式，另一种是计划方式。以市场机制作为资源配置基础方式的经济，称为市场经济；以计划指令作为主要配置方式的经济，称为计划经济。也可以说，市场经济就是根据价值规律配置资源的经济；计划经济就是按照行政手段配置资源的经济。这两种经济体制有以下五个方面的区别。

(1) 微观基础不同。计划经济体制的微观基础是政企不分的、不能自主经营、不自负盈亏的企业。企业只是行政部门的附属物。市场经济体制的微观基础是政企分开的、自主经营、自负盈亏的企业，企业是独立的商品生产者。

(2) 政府与企业之间的关系不同。在计划经济体制下，政府直接分配资源，是社会经济活动唯一的决策主体，所以是“大政府，小市场”的模式。而在市场经济体制中，市场一方面通过其价格体系来完成资源配置、产品与收入的分配，另一方面又通过其竞争机制来提高资源的使用效率，所以是“小政府，大市场”的模式。“小政府”是指一个高效率的、精干的政府；“大市场”是指一个完整的市场体系。

(3) 经济运作的方式不同。简单地说，市场经济是通过企业之间面向市场互相竞争，生产要素的供求各方双向选择来进行运作的。而在计划经济体制下，命令排斥了竞争，配额排斥了选择。

(4) 经济活动的范围不同。在市场经济体制中，经济以法律作为边界。任何企业、个人、中介组织、政府机构都必须在法律规定的范围内进行活动，市场经济也是法制经济。而

在计划经济体制中，一切经济活动必须纳入计划的“笼子”，不能突破计划的“配额”。计划配额就是行政命令。

(5) 奉行的指导思想不同。在市场经济体制中，其指导思想认为市场有使得供求自行趋于平衡的力量及有效地配置社会资源的能力。但由于市场具有种种缺点，所以政府的调控是必要的。在计划经济体制中奉行的是另外一种指导思想，它认为政府有力量支配一切，政府能够合理地配置资源。但由于政府的力量还不足，所以需要让出一块地盘，让市场起到拾遗补缺的作用。如果用经济理论来划分的话，计划经济体制的指导思想可以称作“板块理论”，就是经济中分为两块：一大块由政府的计划起作用，另一小块由市场起到拾遗补缺的作用。市场经济的指导思想是“双覆盖理论”，市场是第一次覆盖，政府是第二次覆盖。也就是说市场做对了的，政府就不要再管了，政府做市场所做不到的事情，解决市场所解决不了的问题。市场是基础性调节，政府是高层次调节。

在一定的社会生产条件下，实行计划经济体制也有某些可取之处。例如在俄国十月革命后的苏联，以及在第二次世界大战后的一些社会主义国家里（包括中国），由于革命成功并实行大部分企业的国有化，客观上也为实行计划经济构筑了微观基础。当时在这些国家里，社会生产力水平较低，经济规模较小，产业结构比较简单，发展目标也比较集中、单一（如对付战争、危机、战后恢复和解决温饱等）的条件下，以及在封闭或半封闭的外部环境里，实行计划经济取得了一些成功，也比较好搞。但是随着生产规模扩大，经济结构复杂化，发展目标多元化，人民生活要求提高以及越来越开放的情况下，计划经济体制对经济管得过死、难以调动积极性的弊病很快显露出来，并导致了经济效益和增长速度下降，特

别是难以解决物资匮乏和消费品不足等问题。我国经济体制改革的实施以及前苏联解体和东欧的剧变正是从正反两个方面反映了计划经济体制的缺陷。

理论研究表明,计划经济要达到资源配置的目的,需要具备两个前提:一是中央计划机关对全社会的一切经济活动拥有全部信息(“完全信息”假定);二是全社会利益一体化(“单一利益主体”假定)。否则,社会计划就会出现偏差,或者不可能严格地得到实行。从可以预见的将来看,行政手段配置资源方式还不可能具有上述条件。因此,计划经济体制的改革是必然趋势。

近代世界经济史以及我国改革十多年来的实践都证明了,市场是资源配置比较有效的方式。市场机制能够通过供求变化、价格信号和竞争功能,较好地促进资源从效率低的企业和部门流向效率较高的企业和部门,从而促进社会经济和生产力较快地发展。

当然,放任和自发的市场经济也必然会带来追求短期利益、产业结构失衡、基础设施落后以及公害泛滥和周期性的经济危机等弊端。因此,本世纪30年代以后,西方工业化国家的政府都在探索和运用通过财政、货币政策以及采用制定指导性计划等手段来加强对经济实行宏观调节,企求熨平经济周期和克服上述各种弊病,并取得了部分成功。

在我国建立社会主义市场经济体制的进程中,注重研究和加强政府的宏观调控也是一个非常重要的环节。

二、商品经济与市场经济

(一)商品经济和市场经济是两个既有联系又有区别的概念

有商品生产和交换就必然有市场；有市场也就必然有商品生产和交换。商品经济和市场经济这两个概念是分别从不同的角度来界定同一种类型的经济运行方式。商品经济根据产品是否通过交换进入消费这种外部表征来界定经济体制；而市场经济则从社会资源配置方式这种内在特征的角度界定经济体制。商品经济由来已久，它强调的是等价交换，它的对立面是以非等价交换为特征的自然经济和产品经济。市场经济是商品经济发展到完整的市场体系形式后才出现的，它强调的是以市场机制作为社会资源的基础配置方式，它的对立面是以行政手段为资源基础配置方式的“集中计划”或“统制经济”。当前，我们在界定经济体制时，使用市场经济的概念较之使用商品经济的概念更能体现事物的本质。因为如果用商品经济来界定我国经济体制改革的目标，为了要对新经济体制的特征性的资源配置方式作出界定，不能不附加种种补充解释。不但要多费唇舌，而且容易产生误解。

马克思主义的奠基人既没有用过“商品经济”，也没有用过“市场经济”来称呼他们称之为“商品生产”或“货币经济”的经济形式。“商品经济”起源于一个表达和“货币经济”同样内容的俄语词。而马克思主义的奠基人之所以没有使用“市场经济”这样的词语，则是因为他们同自己的先行者——古典经济学家一样，把分析的重点放在商品关系的质的方面，而没有对货币经济的资源配置机制作细节的研究。

“市场经济”一词，是在19世纪末新古典经济学细致地剖析了商品经济的运行机制，说明它如何通过市场机制有效地配置资源，市场被确认为商品运行的枢纽，从此，商品经济也就开始被通称为市场经济。所以“市场经济”一词，从一开始就是从资源配置方式立论的。它是货币经济或商品经

济从资源配置方式观察的另一种说法。

（二）市场和市场体系

市场是一个内容十分丰富的概念：市场是商品交换场所和交换关系的总和；市场是指流通过程或流通环节；市场就是由价值规律调节生产的自发过程；市场是在一定时期和一定的地区范围内，对全部商品或某一种商品的供给与有支付能力的需求的关系，等等。人们从不同的角度对市场有不同的认识和理解。从市场的起源来看，随着社会分工的扩大，交换逐渐成为经济性的制度。这样，在商品生产者之间形成了一种比较稳定的经济联系——供给与需求的关系，买者与卖者的关系。从市场形成过程来看，真正的市场是在货币等价物出现之后才形成的，在此以前的交换场所只是市场的萌芽形态。随着商品经济的发展，市场的范围和作用都发生了很大变化。在宏观方面，市场突破了国家之间的界限，形成了广阔的世界市场；在微观方面，市场突破了有形产品与无形产品、物质产品与精神产品之间的界限，形成了包括一切劳动产品和劳务在内的市场体系：商品市场、劳动力市场、金融市场、技术市场……等等。市场体系是商品市场和其他生产要素市场有机结合的统一体。市场经济的正常运行和它的功能的有效发挥，需要有一个结构完整、层次合理和统一、开放、竞争、有序的市场体系。这样才能发挥其信息传递功能、协调经济比例的功能、分配生产要素和分配社会收入的功能、引导和调节消费的功能以及刺激生产发展的功能等等。总之，市场功能的发挥是以市场体系为基础的。

（三）市场分类和市场形式

市场体系是商品市场和其他生产要素市场的有机结合。市场可以从不同角度、按不同标准划分为不同类型。