

中 央 党 校
函 授 教 材

工业企业经营管理学

主编 孙钱章 副主编 刘 潮



中共中央党校出版社

工业企业经营管理学

主 编 孙钱章

副主编 刘 潮

中共中央党校出版社

责任编辑：李小莎
封面设计：张志明
版式设计：刘登科
责任校对：吴白桦

工业企业经营管理学

主编 孙钱章 副主编 刘 潮

中共中央党校出版社出版发行

沈 铁 锦 州 印 刷 厂 印 刷

787×1092毫米 32开 10印张 216千字

1991年5月第1版 1991年5月第1次印刷

印数：1—23000册

书号：ISBN7-5035-0445-5/F·62

定价：3.60元

出版说明

中共中央党校函授学院自1985年创办以来，按照学院培养目标，开设了不同层次和不同专业的系列课程，并组织中央党校和部分兄弟单位的教授、学者、专家编写了一整套具有党校函授特点的教材。这套教材，紧紧围绕党的建设有中国特色的社会主义的基本路线，大致分为三类：马克思主义基本理论、文化科学知识和领导、管理的专业知识。在编写这套教材的过程中，力求做到学科体系严密，理论内容完整，叙述层次分明，密切结合实际，文字深入浅出。在使用中，大家反映这套教材具有科学性、时代性、系统性、通俗性的特点，因而受到了广大学员和教员的普遍欢迎。这些教材经过试用、修订和补充，现在正式陆续出版，供党校函授学员使用，也可供担任党政、经管领导工作的同志和有志于从事这方面工作的干部自学选用。

出版这套函授教材，希望能得到广大党校教育工作者和函授教育工作者的支持，请大家提出宝贵的意见，对不当之处给予指正，帮助我们进一步把这项工作做好，使这套函授教材的出版，能为党校函授教育的发展发挥积极作用。

中共中央党校出版社

中共中央党校函授学院

1991年3月

前 言

《工业企业经营管理学》是中央党校函授学院经济管理专业开设的一门专业知识课。这门课的教学目的是：通过本课程的学习，要求学员掌握工业企业经营管理的基本知识、理论和方法，了解工业企业经营管理活动的基本过程和内容。

根据函授教学的要求，我们于1987年聘请孙钱章同志担任主编，编写了工业企业经营管理学讲义，作为几届学员试用本，在试用中又作过一些修改。参加“讲义”编写的有（按姓氏笔划为序）：王世俊、阎宝礼、孙钱章、郝明道、杨晓峰。为了适应教学需要，更完整地反映本学科应包括的理论、观点和方法，这次《工业企业经营管理学》正式出版，由孙钱章、刘潮同志对其中的一些内容作了重要的补充，对某些章节作了重大修改，而且对教材的基本框架作了必要的调整。有不妥之处，欢迎同志们继续提出意见，以便进一步修改提高。

中共中央党校函授学院

1991年3月

目 录

第一章 工业企业经营管理总论	1
第一节 企业从生产管理向经营管理的过渡.....	1
第二节 企业的经营思想、经营方针、经营目标.....	6
第二章 企业领导制度和组织机构	15
第一节 企业领导制度及其沿革.....	15
第二节 工业企业领导制度的改革.....	20
第三节 工业企业的组织机构.....	31
第三章 市场调查与预测	39
第一节 市场的特征和作用.....	39
第二节 市场调查.....	46
第三节 市场预测.....	56
第四章 经营决策	68
第一节 经营决策的地位和作用.....	68
第二节 经营决策的分类与内容.....	73
第三节 决策的程序和方法.....	79
第五章 企业的经营计划	89
第一节 企业经营计划的意义和原则.....	89

第二节	企业长期经营计划	93
第三节	企业年度经营计划	98
第四节	企业经营计划的编制、执行和控制	103
第六章	产品决策与开发管理	107
第一节	产品决策的重要性	107
第二节	企业服务方向的确定	109
第三节	产品决策的内容和方法	111
第四节	产品开发管理	126
第七章	销售决策与管理	131
第一节	销售决策与管理的意义	131
第二节	销售决策与管理的内容	133
第三节	产品定价决策	142
第八章	技术改造决策与管理	146
第一节	企业技术改造及其必要性	146
第二节	技术改造决策	148
第三节	技术改造的组织管理工作	157
第九章	财务决策与管理	164
第一节	财务决策及其意义	164
第二节	财务决策的内容	165
第三节	财务管理工作	177

第十章	企业诊断	194
第一节	企业诊断及其意义	194
第二节	企业诊断的种类和内容	198
第三节	企业诊断的形式及程序	211
第十一章	全面质量管理	216
第一节	全面质量管理及其内容	216
第二节	全面质量管理的基本方法	224
第三节	加强全面质量管理、提高企业素质	234
第十二章	价值工程	244
第一节	价值工程的基本概念及原理	244
第二节	价值工程的程序	250
第十三章	企业文化	262
第一节	企业文化理论的产生和发展	262
第二节	企业文化的内容和特点	267
第三节	建设具有中国特色的企业文化	275
第十四章	经济核算	289
第一节	经济核算及其内容	289
第二节	企业经济核算的组织系统及其核算工作	300
第三节	经济核算的方法	304

第一章 工业企业经营管理总论

科学技术的巨大进步和社会化大生产的发展，促使企业由生产管理向经营管理转变。企业的经营思想、经营方针、经营目标构成了工业企业经营管理的重要内容。

第一节 企业从生产管理向 经营管理的过渡

一、工业企业经营管理的含义

社会主义工业企业管理，包括生产和流通的全过程。生产过程的管理，我们称之为生产管理，流通过程的管理，我们称之为经营管理。二者在企业的管理系统中既有区别，又有联系。生产领域的管理侧重于企业生产过程的合理组织和协调，它的管理范围是在企业内部；而经营管理则侧重于流通过程，把生产和流通有机地结合起来，保证企业经营目标的实现。具体地说，经营管理是指企业面向市场和用户，按照党和国家的政策、法令，充分地利用外部条件和企业内部经济资源条件，保证国家计划的完成，最大限度地满足市场需要，获得最好的经济效益，使企业有较快发展，使国家、用户、企业和职工都得到更多的受益。

二、企业由生产型向经营型的转变

单纯生产型企业，是根据本企业的资源来安排生产，不考虑市场需求，在市场的买卖活动中，是卖方说了算。

第二次世界大战后，国际范围的竞争越来越激烈，企业的活动必须服从国际市场的需要，否则就难以生存下去。随着科学技术的发展，人们对产品和劳务的需求越来越高，产品的更新换代加快，产品的经济寿命越来越短。从前那种企业生产什么就卖什么的管理体制已不适应。于是，对企业提出了新的要求：必须以顾客为中心，按照顾客的需求来设计产品，安排生产，企业不但管生产，还要管供、销以及售后服务，从而迫使企业由生产型向经营型过渡。

促进企业转轨变型，主要是外部条件的变化：

现代科学技术迅猛发展，使学科越分越细，对技术的掌握越来越深化；科研规模越来越大，许多学科的研究活动都是大规模的联合；科研经费日趋增多；科学家的队伍越来越大；科研成果在生产上密集的程度越来越高；劳动生产率的提高也不再主要依靠增加人员，而是靠提高劳动者的文化和科学知识水平。随着科学技术的发展，产品更新换代周期缩短；产品技术复杂程度增加；对环境保护的要求越来越高。这都要求生产组织与其相适应。

科学技术的迅猛发展和社会需求的不断进步，导致了企业的社会化、大型化和协作关系的复杂化。这都给企业的经营管理带来了一系列的新课题。企业为适应外部环境的发展，必然要在生产经营方面产生相应的新变化。

从产品角度来看，过去，产品发展比较缓慢，可替代产品的品种稀少，企业可以在一段相当长的时间内生产一种产品。现在，产品品种空前增多，用户选择余地很大，某一企业生产的新产品可以代替另一企业生产的产品，造成对企业产品需求量的波动。这一客观需求的变化，使企业在选择要生产的产品类型时，首先必须要考虑社会的需求，从而，改变了过去安排生产只考虑本企业的方便，不顾市场需要的倾向。

从生产概念的角度考察，传统的“生产”概念，是企业规定的期限内，按需要的数量，依据计划成本，制造出在质量上符合标准的产品。现在，产品生产和提供服务之间紧密相连，所以，在销售产品的同时，要建立相应的服务网点。于是，生产的概念便越出了传统的制造系统而进入到非制造系统。另一方面，社会对环境污染的重视程度越来越高，生产的概念又增加了新的内容，即生产要服从环境保护的法律，要从整个社会利益考虑问题。

从经营的角度看，企业的经营观念已从完成计划销售任务转向为用户需要服务。因此，企业不再单纯追求生产某种产品的特权，而要重视市场占有率的高低。经营方针上也从过去以成本为中心转向以加强市场需求预测与制定合理价格，获得预期利润为目标。所以现代的企业从以封闭为主万事不求人的经营方式转向了尽可能的走专业化协作的道路，以期进一步提高零部件的质量和降低成本。

从销售观念的角度看，现代工业企业经营管理的重要变化是从过去的依靠部门销售的观念，发展为以整个企业为整体的一体销售观念。各企业均有一批强大的销售队伍，并推

行专家销售的方针，以使企业产品更易为用户所了解和接受，也便于及时地探索出用户的新需求，从而使企业由过去的单纯生产型转变为经营管理型。

以上的变化，迫使企业提高自身的素质，要求做到：生产销售一体化，经营决策科学化，管理手段现代化，管理方法的量化和综合化。

三、企业经营管理的作用

加强企业经营管理，对企业的发展，有着多方面的重大作用。

（一）加强企业经营管理有利于产需衔接

经营问题，主要是处理企业和市场的关系。企业善于经营，就能使生产适应需要；企业不善于经营，必然使某些产品供不应求或积压。企业要生存发展，必须研究经营策略，研究企业经营的发展方向。每一个社会主义企业，必须掌握市场需求的变化，从庞大的市场中，正确地选择经营目标，并运用有效的手段，以最少的费用取得最大的经营效果。

（二）加强经营管理有利于促进技术发展

市场竞争对技术发展的促进作用，是通过企业改善经营管理实现的。否则，企业就不会关注改进技术。有些企业，长期不重视经营工作，不了解同类企业在国内外的技术发展状况，产品几十年一贯制，因而毫无竞争能力，致使企业长期不景气。只有加强经营管理，才能改变这种局面。

（三）加强经营管理有利于调动企业的积极性

企业实行经营管理，可以根据市场的需要，从本企业的

技术水平、装备能力、资金状况和资源条件等实际情况出发，充分挖掘潜力，主动生产市场短缺的产品，满足社会需要。在某些情况下，由于政治、经济和自然等方面的原因，宏观经济出现某些变动时，企业可以根据自己的经营权限，主动调整或改变产品方向，以适应经济形势变化的需要。

（四）加强经营管理有利于培养人才

搞好企业管理需要各种管理人才，他们不仅要懂生产管理，而且要懂经营管理。特别是企业高层管理人员，尤其要善于经营。他们对技术、经济、法律以及经营条件都必须十分清楚，才能把企业经营好。由此，企业各级管理人员的素质就会得到相应的提高。

四、企业经营管理的两重性

所谓企业经营管理的两重性，是指管理的自然属性和社会属性。

从自然属性讲，企业经营管理是现代化大生产的客观要求；从社会属性讲，企业经营管理又受一定生产关系的影响和制约。

经营管理作为一种独立的社会职能，它的产生是社会生产和社会分工发展的结果。当人类的生产活动还没有进行分工时，根本不需要管理。随着生产力的不断发展，形成了劳动的分工和协作。在分工协作共同劳动(活动)的情况下，要达到预期的目标，必然要产生管理活动。由有效组织生产力而产生的管理的性质，是管理的自然属性。管理的自然属性，不同社会经济形态之间并无本质的区别。

企业的经营管理除了同社会化大生产相联系的一面，还有同生产关系相联系的一面。由于企业的生产经营活动都是在一定的生产关系下进行的，因而企业经营管理必然要反映生产关系的要求，体现生产资料占有者的意志。由此决定的管理的性质是管理的社会属性。不同社会之间，管理的社会属性则有很大的或本质的区别。

在社会主义条件下，工业企业一方面要合理组织生产力，使产销平衡，使再生产得以实现。另一方面，要正确处理企业中的各种生产关系和经济利益。这就决定了社会主义企业经营管理也具有两重性。认识企业经营管理的两重性有着十分重要的意义。首先，它可以帮助我们正确区分社会主义企业管理同资本主义企业管理的异同，正确对待国外企业管理的经验、理论、方法和技术，同时又能清楚地认识资本主义企业管理的社会属性中腐朽反动的一面。其次，认识社会主义企业管理的两重性，可以帮助我们正确理解社会主义企业管理的任务，掌握社会主义企业管理的内容，以便在合理地组织社会化大生产的条件下，在社会主义生产关系的基础上，建立和发展社会主义企业经营管理学。

第二节 企业的经营思想、经营 方针、经营目标

一、企业的经营思想

企业经营活动离不开外部环境、内部条件和企业追求的目标这三个方面。所谓企业的经营思想是指企业处理外部环

境、内部条件、经营目标三者之间关系时的指导思想。

构成企业外部环境的因素有国家的政治形势；党和政府所制定的各项政策法规；赋予企业的责任和权利；上级主管部门及有关单位对本企业的指示和要求；市场对产品的需求情况和各项资源的保证程度；协作单位和竞争对手的具体状况等。如果产品要打入国际市场，还要掌握国际市场的有关情况。企业对这些因素要认真进行调查，作出确切的分析判断。

构成企业内部条件的因素有生产区域和装置；生产技术力量和水平；科研力量；分析测试手段；工人技术水平；经营管理水平；运输条件；销售条件；职工生活条件；生产组织；劳动组织与管理组织状况等。这些因素综合反映企业职工的精神面貌、工作效率以及产量、质量、价格、履行经济合同、为用户服务水平等方面。

企业的目标包括产量、质量、销售额、利润、职工收入等经济指标和企业经营的安全程度、稳定程度以及企业如何发展等。企业对国家、社会、用户所负责任及义务也应纳入企业目标之内。确定目标要明确具体，切实可行。

外部环境、内部条件、经营目标三者都处于经常不断的变化之中。经营所要解决的是三者之间的平衡，实现结合的最佳化。所以，社会主义企业树立什么样的经营思想关系到企业的生存和发展，也是关系到社会主义制度优越性是否能充分发挥的问题。

企业应确立的经营思想，主要是：

（一）全局性经营思想

这一思想要求经营者要从战略全局的高度，全面地系统地看问题。由于企业生产经营问题极其复杂，有许多问题涉及国家、企业、个人利益，涉及企业与用户、生产与流通等关系。在社会主义有计划的商品经济条件下，企业是国民经济系统中的一个小局部。企业必须自觉地把自已的局部利益服从于国家的全局利益。

（二）为用户服务的经营思想

市场是社会需要的晴雨表。作为商品生产者的社会主义企业的生产经营活动，不仅要以满足消费者的需要为目的，而且它的经营成果也要以得到社会承认的程度为尺度。企业只有牢固地树立为用户服务，以消费为前提的思想，生产经营活动真正立足于满足用户需要的基点上，产品真正取得用户满意，企业的生产经营活动才能得到社会的承认。为用户服务应当是企业生产的起点和目标。

（三）提高经济效益的经营思想

社会主义企业生产经营活动的最根本的目的是为了提高社会主义经济效益，以最少的劳动消耗，生产出尽可能多的社会需要的产品，以满足社会和人民不断增长的物质和文化生活的需要。企业应当不断提高技术水平，加强管理，降低成本，保证赢利。

（四）创新竞争的经营思想

只要有商品生产，就会有竞争。社会主义企业不仅要为市场需要服务，而且要在竞争中取得胜利。社会主义企业的竞争主要表现在质量以优取胜；品种以新取胜；服务以好取

胜；价格以廉取胜；交货期以快取胜。在社会主义条件下，企业之间的竞争对推动企业努力提高技术，改善经营，更好地为消费者服务，有着积极促进作用。

二、企业的经营方针

在一定思想的指导下，解决经营问题的战略决策，便是经营方针。经营方针最主要的是确定为谁服务和如何服务的问题。企业的经营思想，要体现在经营方针上。企业在处理外部环境、内部条件、经营目标的关系时，要充分考虑为谁服务和为你服务的问题。

（一）经营方针的内容

企业经营方针的内容大体包括以下几个方面。

1. 经营方向。经营方向就是服务方向，也就是为什么样的用户服务的问题。为出口还是为国内市场服务；是面向全国还是某一地区；为城市服务还是为农村服务；是面向基本建设还是为更新改造服务；为哪个地区服务还是为哪个部门行业服务等等。服务的方向明确了，一系列生产经营问题的处理就有了依据。

2. 品种发展。服务方向确定之后，紧接着就要解决如何服务的问题。它包括生产什么产品，每种产品生产多少，产品的发展方向。由于每种产品的生命周期都是有限的，一旦产品衰老而新产品又不能马上投入市场，企业经营就会发生困难。因此，一个企业要长期稳定地发展，就要根据市场的需要不断增加新品种。

3. 质量、价格和速度。在企业的生产经营活动中，应