

主 编 彭祚策 张世恒

工业企业经营学

成都科技大学出版社

工业企业经营学

主 编: 彭祚策、张世恒

副主编: 刘成辉、唐国权 傅跃龙

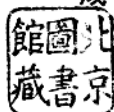
撰稿人: (以姓氏笔划为序)

邓世荣 冯德生 刘成辉 刘跃

刘晓辉 张世恒 张本林 张龙

唐国权 彭祚策 傅跃龙 韩军

成都科技大学出版社



B 781591

内 容 提 要

该书以工业企业生产经营活动为基础,以提高企业内部条件对外部环境的适应能力和应变能力为重点,抓住企业生产经营过程中决策、战略、计划、组织和控制等关键环节,系统地分析和研究工业企业经营的基本原理和方法。全书共分十一章,内容包括:总论、经营形势研究、经营预测、经营决策、经营战略、经营计划、科技开发、人才开发、产品开发、经营组织、经营控制和评价。内容丰富,结构新颖,理论结合实际,便于自学和系统讲授。本书可作为高等院校管理专业本、专科,各类管理干部培训,电大、夜大等管理教学用书。也可作为企业管理人员和工程技术人员实用参考书。

工 业 企 业 经 营 学

主编 彭祚策 张世恒

成都科技大学出版社出版,发行

四川省自然资源研究所印刷

1990年4月第1版 1990年4月第1次印刷

开本: 850 × 1168毫米 1/32 印张: 10.625

字数: 276千字 印数: 1—5,000

书号: ISBN7-5616-0563-3/F·18(课) 定价: 4.05元

前 言

在党的“以经济建设为中心，坚持四项基本原则，坚持改革开放”的总路线指引下，在经济、教育体制改革过程中，高等工科院校和管理干部学院，遵照“高等教育要为社会主义四化建设服务”的方针，相继开办了工业与经济管理类专业，并在专业和教材建设上作了不少工作，取得了一定成绩，但由于各院校编写教材力量分散，没有形成适合工科院校和管理干部学院管理专业特点的专业教材，给教学带来了很大困难，为了加强经济管理专业教材的基础建设，总结交流教学经验，成都科技大学、电子科技大学、西南交通大学、四川工业学院、四川轻化工学院、四川建材学院、成都大学、成都地质学院、成都冶金管理干部学院、成都煤炭管理干部学院、四川省经济管理干部学院、四川省财贸管理干部学院等十二所院校的管理专业教师，经过反复协商，在“自愿、平等”原则基础上，联合组织起来，成立了“成

都地区高等 工 科 院 校 管理专
业教材编写委员会”。拟在三、五
年内，有计划、分期、分批地编写
50 种左右的管理专业教材和专
著。由于我们缺乏经验，水平有
限，缺点错误难免，欢迎社会各界
专家、学者对我们这一工作给予支
持、帮助和批评指正。

成都地区高等 工 科 院 校
管理干部学院
管理专业系列教材编委会

目 录

第一章 总论	(1)
第一节 企业与经营	(1)
第二节 经营学研究对象和方法	(15)
第三节 企业经营思想	(20)
第二章 经营形势调查与预测	(26)
第一节 企业外部环境调查	(26)
第二节 企业内部条件分析	(45)
第三节 企业外部环境与内部条件综合分析	(59)
第三章 经营预测	(66)
第一节 经营预测的特征和原理	(66)
第二节 经营预测的内容	(70)
第三节 经营预测的分类及程序	(73)
第四节 经营预测的方法	(77)
第四章 经营决策	(89)
第一节 经营决策及其科学化	(89)
第二节 经营决策过程和一般程序	(95)
第三节 经营决策方法	(105)
第五章 经营战略	(121)
第一节 经营战略的意义	(121)
第二节 企业战略任务和战略目标的确定	(126)
第三节 企业总体战略的选择	(131)
第四节 经营战略方案的确定	(139)
第五节 战略的实施	(146)
第六章 产品开发	(152)
第一节 产品开发概述	(152)

第二节	新产品开发的程序及策略.....	(158)
第三节	老产品整顿.....	(170)
第七章	科研与技术开发.....	(182)
第一节	科学研究.....	(182)
第二节	技术开发.....	(199)
第三节	技术引进.....	(204)
第四节	技术改造.....	(211)
第八章	人才开发.....	(221)
第一节	人才开发的重要意义.....	(221)
第二节	企业人才开发工作.....	(228)
第三节	人才开发计划.....	(236)
第九章	经营计划.....	(247)
第一节	企业计划的作用及形式.....	(247)
第二节	经营计划体系.....	(251)
第三节	年度经营计划的编制.....	(258)
第四节	经营计划的执行、控制和调整.....	(264)
第五节	经营计划的基础工作和编制方法.....	(271)
第十章	经营组织.....	(278)
第一节	经营组织概述.....	(278)
第二节	经营组织结构.....	(284)
第三节	经营组织的协调.....	(295)
第十一章	经营控制与评价.....	(301)
第一节	经营控制的作用和条件.....	(301)
第二节	经营控制的过程和方法.....	(304)
第三节	经营评价的目的、种类和内容.....	(311)
第四节	经营评价的方法.....	(318)

第一章 总论

第一节 企业与经营

一、企业的基本属性

(一) 企业的概念及一般特征

企业是集合生产诸要素，按照或针对社会的某种或多种需要，从事有组织、有计划、有效率的生产或流通的国民经济基本组成单位。工业企业是指从事工业生产的那部分企业，其目的是集合生产诸要素，向社会提供所需的原料、半成品、最终产品以及相应的技术性服务。

概括地说，作为企业都具有以下一般特征：

1. 企业是从事经济活动以满足社会需求的基本经济单位；
2. 企业是一个进行独立核算、具有法人资格的经济单位；
3. 企业是一个营利性经济组织，它在满足社会需要的同时，也创造一定的利润。

企业的一般特征是企业经营管理工作的基本出发点，是区分“企业”与“工厂”的基本手段，但是企业的基本特征是一个不断发展和完善的历史性范畴，它不是一成不变的。目前国际上已有人提出将“企业”这一概念的内涵扩大，即企业有营利性和非营利性企业（主要指事业单位）之分。提出这一主张的依据是将来管理的原则、方法和技术将越来越普遍化、统一化，这样将有助于提高整个国家的管理现代化工作的水平。但是在这一概念未被经济学家们承认以前，我们仍按照上述三大特征来理解企业的含义。

社会主义企业是以社会主义公有制为基础，从事工业生产为

主的基本经济单位，是在国家计划指导下自主经营、自负盈亏、独立核算的商品生产者和经营者，是具有一定权力和义务的法人。

（二）企业的基本属性

企业是社会环境中的基本经济组织，因而它除了不断扩大自己的生产和流通能力、向社会提供所需要的商品和劳务外，还要受到政治、经济和文化等因素的限制，所以企业具有两大基本属性，即企业的自然属性和社会属性。

1. 企业的自然属性

企业的自然属性是与社会化大生产相联系的生产力方面的属性，是社会生产力水平的具体体现。由于我国是一个多层次生产力结构的发展中国家，生产力水平参差不齐，既有高度发达的社会化大生产，也存在着工场手工业和小商品生产，所以从企业的自然属性的差异上看，我国企业有以下不同的类型。

（1）大、中型企业。所谓大型企业是指单个企业的固定资产在 2000 万元以上的企业；中型企业是指单个企业的固定资产在 800—2000 万元之间的企业。全民所有制大、中型企业是我国先进生产力的代表，这类企业的自然属性集中表现为以下几个方面：

a. 大规模的采用机器进行生产，较系统地利用现代科学技术。现代大、中型企业拥有先进的机械化和自动化程度较高的技术装备，以自然力代替人力，从事较高效率的生产。在这类企业中无论是产品设计、工艺规程的制定、生产过程的划分和组合、操作方法的选择，都较系统地使用了现代科学技术知识，使生产组织趋于合理化和科学化。

b. 有较为精细的劳动分工和复杂严密的协作关系。大中型企业的生产过程一般较为复杂，劳动分工也甚为精细，在各工序，工种工作的人员之间，结成有序的密切协作关系，使整个生产过程同机器的运转体系和大机器生产的技术要求相适应。

c. 比例性和连续性是生产过程的重要标志。比例性是节约生产力降低成本的重要手段，也是连续性的必要前提。如果企业的生产力配置不成比例，必然造成生产力的浪费，同时整个再生产过程不能连续进行，这样既增加了成本，降低了效益，还阻碍了企业社会职能的正常发挥。所以连续性和比例性是大中型企业生产过程的重要标志。

d. 有较强的适应性。大中型企业具有较强的技术开发和技术吸收能力。它可根据社会需求的变化不断完善其内部机制，创造开发出满足社会需要的新产品，这种较强的适应性既满足了社会日益增长的物质文化生活的需要，又提高了企业效益。

e. 有着广泛的外部联系。一方面大中型企业的专业化程度一般较高，因而需要有其它企业为之提供原材料和零部件，或需要其它企业对其产品进行更加精细地加工。这种生产力布局上的联系使企业具有较强的外部联系；另一方面，现代科技成果为大中型企业新产品开发和新技术提供了条件，同时企业经营管理中出现的需要科技部门予以理论上的研究和指导，所以为了提高企业的现代经营水平和技术实力，企业不得不与科技等其它部门产生广泛的联系。

(2) 全民所有制小型企业。全民所有制小型企业在我国有着广泛的基础，但生产力水平较大中型企业低。在我国，全民所有制小型企业基本上采用了机械化或半机械化生产技术，少数企业具有自动化生产技术，并形成了独立的生产经营体系。小型企业生产过程简单，生产环节少，对生产人员的技术水平依赖较大。

(3) 手工业生产企业。手工业生产企业以较落后的生产手段和技术从事简单生产。在我国，手工业生产企业表现为两类：一类是工场手工业。大多已从纯粹手工生产进入半机械化生产阶段，以大量的人工和少量的机器配合生产，生产过程简单、生产环节较少、生产效率较全民所有制小型企业低。一类是完全手工业生产。这类企业只有少数生产工具，主要靠人力和技巧进行产

品加工，只能生产小商品和对资源做初级加工。在我国的乡镇企业中，有相当数量的企业属于手工生产企业，这类企业应在发展劳动密集型产品的同时，加快技术革新和改造的步伐，为提高我国生产力水平做出贡献。

总之，在我国社会主义商品经济中，全民所有制大中型企业起着主导作用，是社会主义经济的支柱。但是在发展社会主义商品经济过程中，在抓好大中型企业的技术改造和更新的同时，注意对全民所有制小型企业在技术上和资金上进行扶持，促进整个生产力水平的发展。

2. 企业的社会属性

企业的社会属性是指生产关系方面的属性，是由企业的生产资料占有形式所决定的。由于资本主义社会和社会主义社会制度的根本区别，所以，资本主义企业与社会主义企业在社会属性上有着本质的区别，前者是追求个人利益的极大化；而后者则是正确处理国家、集体、个人三者的利益，提高整个民族的经济实力。

我国现阶段生产资料所有制形式呈现多种类型，企业的社会属性必然不同，但国家、集体、个人三者之间的关系都得以不同形式的表现。

(1) 全民所有制企业。全民所有制企业是无产阶级国家占有生产资料的企业，是社会主义经济的主体。因而有计划地将社会资金投入全民所有制企业，在提高劳动生产率和经济效益的前提下，组织劳动者从事全民所有制企业生产是国民经济的总体战略要求。

全民所有制企业中各经济成员之间的关系表现为：

a. 各劳动者之间相互合作的平等关系。每个劳动者以主人翁的态度为社会、集体和个人三者的利益自觉劳动。

b. 企业收入的分配实行国家、集体、个人三者兼顾的原则。企业在按照国家标准支付各劳动者工资的基础上，按照国

家、集体、个人三者利益兼顾的原则，分别用于国家积累、企业发展和职工福利基金三个方面，使国家实力有所增强，企业有所发展，职工福利有所改善。

(2) 集体所有制。社会主义劳动者集体所有制是通过合作化形式将个体劳动者组织起来，共同占有生产资料，共同生产所形成的一种公有制经济组织。在集体所有制企业中，各经济成分之间的关系表现为

- a. 企业劳动者享有平等地占有和支配生产资料权力；
- b. 企业实行独立核算、自主经营、自负盈亏、按劳分配的原则，为国家和自身发展积累资金。

(3) 中外合营企业。中外合营企业是一种国家资本主义经济形式，或称为半社会主义经济形式，是我国利用发达国家先进科学技术和方法以及资金为社会主义建设服务的一种经济形式。

中外合营企业是将我国全民所有制经济的资金、劳动力、土地、矿产资源同外国合营者的资金、技术结合起来，组成股权式的合资经营企业或契约式的合作经营企业，统称为中外合营企业。为保证这类企业中各经济成员的利益，中国政府规定，中外合营企业必须符合下列一项或多项条件：

- a. 采用先进技术设备和科学管理方式，能增加产品品种，提高产品质量，节约能源和材料；
- b. 有利于企业技术改造，能做到投资少，见效快，效益大。
- c. 能扩大产品出口，增加外汇收入；
- d. 能提高技术水平和管理水平。

只有符合上述规定者才得到优待和优先照顾。为了使企业经营和国家利益相一致，企业经营活动中涉及到国家有关特殊规定的问题必须经我国政府批准，并进行统一安排。

(4) 个体经济。个体经济主要是依靠自己和家庭成员的力量从事商品生产、商品交换，以及为城乡居民提供劳务服务的个体经营者构成的一种经济形式。个体经济在一定范围内存在和发展

是社会主义商品经济的必要和有宜的补充，对社会主义商品经济的发展具有重要的作用。

本书研究的对象主要是全民所有制企业。

二、企业的权力与义务

(一) 企业的权力

社会主义企业的权力，是企业依照《企业法》的规定，在发展社会商品经济中能作出一定行为或不作一定行为，并且要求他方相应作出一定行为或不作出一定行为的资格。企业的权力概括起来有：

1. 企业有权自行安排生产社会需要的产品或者为社会服务，但必须以国家计划指导为前提。

2. 企业有权要求调整没有必要的计划供应物资或者产品销售安排的指令性计划；有权接受或者拒绝任何部门和单位在指令性计划外安排的生产任务；

3. 企业有权自行销售本企业的产品，国务院另有规定的除外；承担指令性计划的企业，有权自行销售计划外超产的产品和计划内分成的产品；

4. 企业有权自行选择供货单位，购进生产所需要的物资；

5. 企业有权自行确定产品价格、劳务价格。除国务院规定的由国家物价部门和有关部门控制价格的外；

6. 企业有权根据国务院规定与外商谈判并签订合同，并可按规定提取和使用分成的外汇收入；

7. 企业有权使用根据规定所提取的留用资金；

8. 企业有权按规定出租或者有偿转让国家授予其经营管理的固定资产，所得收益必须用于设备更新和技术改造；

9. 企业有权确定适合企业情况的工资和奖金分配办法；

10. 企业有权根据法律和有关规定录用和辞退职工；

11. 企业有权确定机构设置和其人员的编制；

12. 企业有权拒绝任何机关和单位在有关规定外向企业摊派的人力、物力和财力；

13. 企业有权按章同其他企业、事业单位联营，向其他企事业单位投资，持有其他企业的股票。

企业的权力应当受到法律的保护，任何单位和个人不得侵犯企业所具有的权力。

(二) 企业的义务

企业的义务是指企业在发展社会主义商品经济中必须作出的某种行为或不能作出某种行为的责任，这是企业在自主经营中必须履行的职责。企业的义务有：

1. 必须贯彻执行国家的方针、政策、遵守国家的法律和其他法规，全面完成企业主管单位下达的计划，严格履行经济合同

2. 企业要积极增加产品的花色品种、试制和推广新产品，搞好产品的更新换代，以适应国内外市场的需要；

3. 企业要搞好全面质量管理，贯彻落实“质量第一”的方针，保证产品或劳务符合规定的质量标准，对用户和社会负责，并不断提高产品质量，努力赶超国内外先进水平，以适应四化建设和人民生活不断提高的需要；

4. 企业必须实行全面经济核算，加强挖潜、革新和改造工作，合理地使用人力、物力、财务，节约能源和其他物资，降低成本，不断提高劳动生产率；

5. 企业必须按照国家规定缴纳税金、利润和其他应该缴纳的费用，遵守财经纪律，严禁弄虚作假，接受审计机关、财政部门 and 各级银行的监督；

6. 企业必须依法做好环境保护和劳动保护工作，努力改善劳动条件，做好安全生产、文明生产；

7. 企业要在发展生产的基础上，逐步改善职工的物质和文化生活，办好集体福利；

8. 企业要做好政治思想工作，加强对职工的教育，提高职

工的社会觉悟和科学文化、专业技术、经营管理水平；

9. 企业要根据国家的法律和其他法规，结合实际情况，制定本企业的规章制度，做好保密工作和治安保卫工作，建立良好的厂纪厂规，保护社会财产不受侵犯，维护正常的生产和工作秩序；

10. 企业必须按照规定准确填报各种统计、会计报表，如实反映情况，不得弄虚作假。

三、企业的地位与作用

(一) 企业的地位

社会主义企业的地位表现为企业在社会主义经济中的地位和法律关系中的地位两个方面。社会主义企业在法律关系中的地位是平等的。社会主义的任何企业都必须以法人的身份履行我国各种法规所规定的义务，使自己的经营行为符合法律的要求。企业在社会主义经济中的地位表现为以下三个方面：

1. 企业在社会主义经济运行中的地位

企业是社会主义经济运行的基本经济单位。社会主义经济运行由生产、分配、交换和消费四个环节不停地运动所组成。商品由生产环节产生，经分配、交换到达消费领域，再进入生产过程循环往复。所以，企业的生产经营活动支持着社会主义各项事业的发展，是社会主义经济不可缺少的核心组织。

2. 企业在社会主义经济体制中的地位

企业是社会主义经济体制中的经济实体，其主要活动场所是社会主义商品市场，它一方面通过市场上企业之间的竞争，提高自身的经营水平；另一方面企业又作为国家计划、财政、税收、金融和工商行政管理部门的管理对象；其经营行为必须符合国家的各项政策要求。企业既是社会主义经济体制中独立或相对独立的经济组织，又是国家行政管理部门的管理对象，只有这样整个社会主义经济体制才能健全。

3. 企业在社会主义经济关系中的地位

企业在社会主义经济关系中均具有平等的地位，这是由社会主义商品生产者和经营者的特征所决定的。商品生产者和经营者都要受到价值规律的制约，即必须遵循等价交换原则。社会主义各企业之间必须遵循互惠互利，平等竞争的原则，使各企业之间的关系符合各种法律规定，并通过各种合同方式来约束各企业之间所发生的经济行为。

(二) 企业的作用

企业的作用表现为企业在社会主义经济中的作用和在法律中的作用。企业在社会主义法律中的作用是自觉维护各种法律的尊严，同时又为社会主义法律的不断完善提供实践基础。

1. 企业在经济运行中的作用

企业在社会主义经济运行中的作用是对部分社会生产力的具体组织管理。具体表现为：

(1) 转换器作用和创造发明作用。所谓转换器作用是指企业根据社会的需要，有效地支配生产力，将社会有限的进行有效地组织，加工生产出社会所需要的产品转入消费环节，最大限度地满足社会现实的需求。企业的创造发明作用是指企业根据社会的潜在需求，推出新产品、新技术，使潜在于人民观念中的消费对象变为现实产品，以此来丰富社会的物质文化生活。社会经济的运行，正是在各个企业之间有计划、有比例、有目的的发挥其转换器作用和创造作用的过程中联结而成的社会化生产整体，从而连续地推动社会经济的运行。

(2) 国家对经济的支配只是总体上的宏观控制，不可能直接对企业的生产，流通环节进行控制，只能在企业这一商品生产者和经营者自我控制的基础上，实行间接的控制。所以在经济运行中发挥企业自我组织和独立经营的作用，是推动社会经济发展的前提。

2. 企业在生产关系中的作用

企业在社会主义生产关系中的作用是组织劳动者从事社会生产实践，增进劳动者在社会主义生产关系基础上建立起来的互助和合作，促进工人阶级内部、工农之间、社会各阶层之间的团结和统一。企业通过对生产关系中不适应于生产力发展的因素进行调整，进一步贯彻按劳分配的原则，可极大地调动广大职工的社会主义生产积极性，提高劳动者的技术和思想素质。

3. 企业在提高国家实力方面的作用

企业是为国家创造国民生产总值、国民收入和提供积累的基本经济单位。若没有企业为国家和自身创造的积累基金和技术发明，企业的扩大再生产就无法实现，进而整个社会主义经济的扩大再生产也就无法实现。没有扩大再生产，国家实力便难于提高。

4. 企业在社会主义科技事业发展中的作用

一方面生产力水平的不断发展，为科技事业提供了源源不断的研究课题，从而推动科技事业的不断发展；另一方面企业是科技事业发展的实践基地。每项新的科技成果只有通过社会生产实践的具体应用才能发挥直接的经济效益和社会效益。因此，企业为最新科技成果提供了实验场所。

四、企业经营

（一）企业经营的含义

经营是商品经济发展的必然产物，是随商品经济的发展而不断形成和完善的一个历史性范畴。

在我国，随着经济管理体制改革的不断深化，企业由生产型向生产经营型转变，基本实现了产品经济向商品经济的过渡，企业成为独立的商品生产者和经营者，改变了长期以来企业只抓生产，不抓流通，只重产值，不重效益的落后经营思想，企业的生存和发展越来越依靠于企业外界环境对它的影响，尤其是日益进步的科学技术和不断提高的社会物质文化需求已成为企业经营管