

企业经营管理指南

上官书观 李振华 谢华成 主编

吉林人民出版社

企业经营管理指南

上官书砚 李振华 谢华威

主编

*

吉林人民出版社出版发行
长春市人民印刷厂印刷

*

810×1168毫米32开本 20印张 插页1 492,558

1987年10月第1版 1987年10月第1次印刷

印数1—3450册

统一书号: 4091·385 定价: 5.50元

前 言

在有计划商品经济的社会条件下，作为社会主义商品生产者和经营者的企业，每时每刻都面临着市场的严峻考验。而企业的厂长（经理）和经营管理人员，随着厂长（经理）责任制和各种岗位责任制的推行，日益肩负起企业生产指挥和经营管理重任。在这种情况下，厂长（经理）要能审时度势，领导克服市场竞争所产生的困难，增强顺时应变能力，在激烈的竞争中求生存、求发展，就必须努力吸收企业经营管理的新知识，掌握高超的领导艺术，提高工作效率。从我们对一些企业的调查情况看，许多厂长（经理）虽然工作繁忙，时间不裕，但都有吸收新知识，提高自己领导水平的渴望；然而他们普遍感到，目前具有综合性、实用性的可供阅读之书太少。又无暇翻阅成百上千种的报刊，因而往往难以遂其所愿。正是有鉴于此，我们乃有编著《企业经营管理指南》之举。

为适应企业的厂长（经理）、经营管理人员，从总体上对本企业经营管理的方方面面知识都有一定的掌握和了解，我们编著此书时，避开纯学术的论述，采取了深入浅出的方法，依据企业经营管理的需要来选材。通过紧密联系企业现实经营管理实际，解剖实例，把有关宏观方面的经营管理理论，简明而通俗易懂地介绍给读者。从体例上看，本书侧重于介绍目前企业经营工作中实际需要的知识，同时也介绍了不少管理方面的知识。是企业的厂长（经理）、经营管理人员不可缺少的工作指南书。是刚刚从事这方面工作人员的入门向导书。一书在手，既可免去查阅散见各处的书报资料之劳，又能找到自己所需要的有关知识，十分便利工作。

参加本书编写的有上官书砚、李振华、谢华威、刘国庆、

于勇、张宝祥、李波、石桂华、董素民、黄跃刚等同志。全书由上官书砚、李振华、谢华威三位同志统编定稿。

本书在编写过程中，曾参阅了一些同志的著说，在此一并致谢。

由于经验和水平有限，加之编写时间仓促，本书肯定会有许多疏漏之处，诚请读者给予批评指正。

编 著 者

1987年9月

目 录

第一章 企业经营管理概述	(1)
第一节 什么是企业.....	(1)
第二节 企业的种类.....	(2)
第三节 企业和社会再生产中的地位和作用.....	(7)
第四节 企业的经营与管理.....	(10)
第二章 企业申请办理法人登记的手续	(13)
第一节 企业办理法人登记注册手续的重要性.....	(13)
第二节 企业申请开业应具备的条件.....	(17)
第三节 企业登记的主要事项及填写方法.....	(23)
第四节 企业办理开业登记的程序.....	(27)
第五节 企业应自觉接受登记机关的监督管理.....	(40)
第三章 企业经营战略	(47)
第一节 企业的经营思想.....	(47)
第二节 企业的经营方针与经营目标.....	(58)
第三节 企业的经营决策.....	(65)
第四章 企业的市场调查与预测	(79)
第一节 市场调查与预测的必要性.....	(79)
第二节 如何进行市场调查.....	(81)
第三节 如何进行商情预测.....	(96)

第五章 企业的新产品开发及其经营策略..... (107)

第一节 企业要研究新产品的开发..... (107)

第二节 企业新产品的开发..... (109)

第三节 新产品开发后的市场经营策略..... (116)

第六章 企业的产品商标..... (122)

第一节 商标与企业经营..... (122)

第二节 办理商标注册的程序..... (129)

第三节 企业商标的使用与管理..... (156)

第四节 我国企业在国外申请商标注册的
办理方法..... (168)

第七章 企业的产品广告..... (173)

第一节 广告与企业经营..... (173)

第二节 广告的媒介及其选择原则..... (179)

第三节 企业怎样做广告..... (186)

第八章 企业的产品价格..... (197)

第一节 产品价格与企业经营..... (197)

第二节 商品的差价与比价..... (204)

第三节 市场商品的定价策略..... (209)

第四节 企业应遵守国家物价管理的法律制度..... (219)

第九章 企业经济合同..... (222)

第一节 经济合同的基本知识..... (222)

第二节 怎样签订工矿产品购销合同..... (232)

第三节 怎样签订农副产品购销合同..... (247)

第四节 怎样签订建设工程承包合同..... (253)

第五节	怎样签订加工承揽合同.....	(261)
第六节	怎样签订财产租赁合同.....	(265)
第七节	怎样签订其它经济合同.....	(272)
第八节	怎样解决经济合同纠纷.....	(281)
第十章	企业的商品采购与销售.....	(291)
第一节	确定商品采购的方针、计划与预算.....	(291)
第二节	商品采购方法的选择.....	(297)
第三节	商品销售策略.....	(308)
第四节	推销技巧.....	(314)
第十一章	企业的商品运输.....	(327)
第一节	商品运输与企业经营.....	(327)
第二节	主要运输方式的特点.....	(333)
第三节	合理选择运输路线.....	(338)
第四节	怎样减少中间运输环节.....	(346)
第五节	合理选择和使用运输工具.....	(349)
第六节	货物运输手续的办理方法.....	(352)
第十二章	企业贷款.....	(358)
第一节	流动资金贷款.....	(358)
第二节	固定资金贷款.....	(371)
第三节	城镇集体企业和个体企业贷款.....	(378)
第四节	其他贷款.....	(381)
第十三章	企业纳税.....	(388)
第一节	流转额纳税.....	(389)
第二节	收益额纳税.....	(402)
第三节	财产和行为纳税.....	(410)

第十四章	企业审计	(420)
第一节	企业与审计	(420)
第二节	企业内部审计	(429)
第三节	企业应自觉接受审计部门的经济监督	(434)
第十五章	企业保险	(439)
第一节	企业财产保险	(439)
第二节	货物运输保险	(450)
第三节	运输工具保险	(455)
第十六章	企业的全面计划管理	(467)
第一节	企业进行全面计划管理的重要意义	(467)
第二节	企业生产经营计划管理内容	(471)
第三节	企业生产经营计划的编制	(476)
第四节	企业生产经营计划的执行与控制	(485)
第十七章	企业的民主管理	(489)
第一节	企业民主管理的重要意义	(489)
第二节	企业民主管理的基本制度	(498)
第三节	正确处理企业民主管理过程中的各 种关系	(502)
第十八章	企业的劳动人事管理	(509)
第一节	企业全面的劳动人事管理的重要意义	(509)
第二节	企业的劳动管理	(513)
第三节	企业的人事管理	(528)

第十九章	企业的全面质量管理	(537)
第一节	企业实行全面质量管理的重要意义.....	(537)
第二节	全面质量管理的方法和步骤.....	(541)
第三节	生产企业的产品质量管理.....	(548)
第四节	商业的服务质量管理.....	(558)
第二十章	企业的全面经济核算	(566)
第一节	企业进行全面经济核算的重要意义.....	(566)
第二节	工业企业经济核算的方法.....	(569)
第三节	商业企业经济核算的基本内容和形式.....	(575)
第四节	商业企业的经济效益.....	(578)
第二十一章	企业的经济活动分析和财务管理	(583)
第一节	企业经济活动分析的重要性.....	(583)
第二节	商业企业经济活动分析的内容和方法.....	(585)
第三节	工业企业经济活动分析的方法.....	(597)
第四节	企业财务管理的内容.....	(601)
第二十二章	企业管理现代化	(612)
第一节	企业管理现代化是社会生产发展的 必然趋势.....	(612)
第二节	企业管理现代化的内容.....	(615)
第三节	企业管理现代化的基本原理.....	(619)
第四节	实现企业管理现代化的途径.....	(623)

第一章 企业经营管理概述

在企业经营管理中，你知道什么是企业吗？企业有哪些种？企业在国民经济中处于什么地位和起到什么作用？怎样进行企业经营管理？这些似乎很简单，但具体说并不一定能谈明白，为了帮助大家了解有关企业的基本理论知识，为企业经营管理打下基础，本章将简单地介绍一下企业经营管理的知识。

第一节 什么是企业

企业就是在社会分工的条件下从事生产、流通或服务活动，为社会提供商品或劳务，并且获得盈利，实行自主经营、独立核算、自负盈亏、具有法人资格的社会基本经济组织。社会化大生产是不同社会制度下工业企业共同具有的属性，但社会主义企业同资本主义企业在生产资料所有制方面、企业收益分配方面、以及生产目的等方面有着显著的区别。

社会主义企业是以生产资料公有制为基础，在国家计划指导下，从事生产经营以满足人民日益增长的物质和文化生活需要为目的，独立核算、自主经营、自负盈亏的基层经济组织。社会主义企业的生产资料和产品归全体人民所有，或归劳动群众集体所有。它的根本任务是在不断提高经济效益的基础上，为社会提供商品和劳务，为社会积累资金，为满足人民物质文化生活生产生活服务。

企业是社会生产和经营的基本单位。它产生和发展于十七

和十八世纪资本主义工场手工业时期。到了资本主义机器大工业时期，企业在社会经济中已经普遍出现，其具体形式有工厂、农场、商店、交通运输组织等，以后又出现了各种形式的股份公司和规模不一的联合公司等。由于社会分工的发展和商品生产的普遍化，企业和企业之间的经济联系日益密切，同类企业形成一个经济部门，相互联系的各个部门形成国民经济的整体。所以，在资本主义经济中企业就已经成为基本的生产单位了。在社会主义条件下，企业仍然是社会生产和经营的基本单位，主要表现在以下几个方面：①每个企业的生产能力，形成了整个社会生产的总能力；②每个企业的生产和流通，组成了整个社会的总生产和总流通；③每个企业经营的好坏，关系到整个国民经济的发展状况；④既然每个企业是国民经济的基本生产经营单位，因而国民经济的管理体制和管理方法，必须适应企业经营管理的需要。

社会主义企业必须具有必要的独立性，才含有生命力。企业如果不具有它所需要的相对独立性，就很难完成它所担负的生产和经营任务。企业的独立性表现在它必须拥有独立的经营权力、独立的物质利益和独立承担的经济责任。只有把企业的经营权力、物质利益和经济责任有机地结合起来，才能大大提高企业的生产经营效益，使企业真正成为国民经济的一个富有生命力的活细胞。

第二节 企业的种类

企业是个概念，根据它们的不同特点，可以划分为很多类，

(1) 按着企业的生产经营活动来划分

企业可以分为：工业企业、农业企业、商业企业、交通运输企业、金融企业、建筑安装企业、邮电企业、旅游企业、物质企业。

工业企业（如工厂）是从事工业性产品生产经营活动和劳务活动的企业，包括采掘工业企业和加工工业企业。工业性产品生产和劳务活动，是指运用物理、化学、生物等技术，对自然资源、农产品和他们的中间产品进行加工，使之转化为生产资料和生活资料的活动。现代工业企业是系统地应用科学技术进行生产的大机器工业，是社会化的大生产。企业分工细密，协作关系复杂，生产组织严密，生产计划性强。企业外部也有广泛而密切的协作关系。按不同的特点，它也可以分为轻工业、重工业、加工工业等等。

农业企业是从事农林牧副渔和采集等生产经营活动的企业。它是通过人们的劳动来强化或控制，利用植物的生活机能和外界自然力，从而取得产品的生产部门。广义的农业企业，有农业即种植企业、林业企业、牧业企业、副业企业、渔业企业。狭义的农业企业，有粮食、棉花、油料、麻类生产企业。有的农业企业还实行兼营、联营。

商业企业是社会再生产过程中从事商品交换活动的企业。商业企业通过商品购销活动，把商品从生产领域送到消费领域，实现了商品的价值，从而满足了社会生产和人民生活的需要。商业企业按在流通中的地位和作用可以划分为批发企业和零售企业；按经营内容可以划分为综合性企业 and 专业性企业，按经营性质可以划分为销售企业、加工企业和储运企业。

交通运输企业是利用运输工具，专门从事运输生产的企业，是国民经济的重要组成部分。运输企业在促进工农商各业的发展、沟通城乡经济文化交流、方便人民生产以及发展对外贸易等方面都具有重要意义。它按运输方式可以划分为铁路、水上、航空运输企业以及联运企业；按运输对象可以划分为客运、货运和客货运输企业；按作业性质可以划分为运输企业、装卸企业和运输装卸企业。运输是生产过程在流通领域的继续，运输过程不改变产品的形态和数量，而是产品的空间位移。运输

企业投资多，建设周期长，固定资产多，流动资金少，作业区域广，流动性强，人员分散。

建筑安装企业是土木建筑和设备安装工程的企业。它承担着国家基本建设投资主要构成部分的建筑安装工作，是国民经济的重要物质生产部门。建筑安装企业按承包区域可以划分区域型公司和城市型公司；按施工对象可划分为一般性公司、专业公司和综合性公司；按工作性质可以划分为建筑科研、勘察设计、构件生产、建筑安装等部门。建筑安装企业的产品具有永久性、固定性、多样性的特点，因此，建筑安装企业本身也就具有流动性强，生产周期长，高空和露天作业多的特点。

邮电企业是通过邮政和电信传递信息的企业。它利用现代化通信手段，把社会政治、军事、经济各方面的活动和人民生活联结起来。邮电企业按业务性质可以划分为邮政电信企业和邮政运输以及电信线路设备维护企业。邮电企业的生产结果是信息的空间位移；信息传递过程中至少需要两个或更多的企业参加。

旅游企业是从事组织旅游活动，提供旅游服务的企业。旅游企业的发展，有利于增加外汇收入，扩大劳动就业范围，带动有关行业发展。

物质企业是组织生产资料流通和从事生产资料经营业务的企业。它拥有一定数量的周转物资，占用相当数量的资金，实行独立经济核算，是联系工农之间、城乡之间、生产之间、生产与消费之间的纽带和桥梁，在国民经济中发挥着重要作用。我国的物质企业包括从中央到地方各级物资部门所设立的专业公司、综合公司、供应站、储运公司、仓库、生产资料服务公司、物质商场以及从事流通加工的生产企业。我国物质企业的主要任务是在国家计划指导下，按照社会主义商业原则，从事物资经营业务，包括组织物资供应，监督物资使用，开展调剂、租赁、修旧、利废以及其他多种经营活动。同时，承担

着一定的国家物资管理职能。

（2）按隶属关系来划分

企业可以分为：中央企业、地方企业和乡镇企业。中央企业是指由国务院各主管业务部门直接管理的企业，包括由中央和地方共同管理而以中央管理为主的企业。这种企业一般是大型的、现代化的、产供销面向全国，是国民经济的骨干和重点。中央企业生产计划的制定，原材料、设备、资金、劳动力指标的分配，产品的调拨，领导干部的任免，都由国务院主管业务部门负责。

地方企业是省、地、（市）县各级地方主管部门管理的企业，包括中央和地方共管，以地方为主管理的企业。这类企业一般都是中小型企业。国家只对它的产品实行归口管理，其余诸如人财物，产供销等方面的管理均由地方政府负责。

乡镇企业是我国农村乡、村兴办的企业、部分社员联营的合作企业、其他形式的合作工业和个体企业。近年来，我国的乡镇企业获得了飞速的发展。目前，它已成为农村多种经营的重要组成部分，成为农业生产的重要支柱，成为农民群众走向共同富裕的重要途径，成为国家财政收入新的重要来源。乡镇企业也为我国城市化开辟了广阔的前景。

乡镇企业虽然大多数设备比较简陋，技术比较落后，信息比较迟缓，管理水平不高，但它具有较大的经营自主权，尽管劳动生产率较低，都能保持特有的生命力。

（3）按企业生产规模划分

可以划分为：大型企业、中型企业和小型企业。生产规模较大的企业称之为大型企业。1978年我国规定，年产钢铁100万吨以上（含100万吨，下同）的冶金企业，年产原煤500万吨以上的采矿企业，年加工原油250万吨以上的石化企业，年产汽车5万辆以上的汽车制造业，年产水泥100万吨以上的建材企业，年产手表100万只以上的轻工业，装机容量25万千瓦

以上的电力企业，10万纱锭以上的纺织企业，固定资产3000万元以上的通用设备制造企业等，都属于大型企业。大型企业的出现，是生产社会化的结果。大型企业技术设备先进，劳动生产率高，投资需要量大，建设周期长。

中型企业的生产规模介于大型企业和小型企业之间。1978年我国规定，年产钢铁在10~100万吨(含10万吨，不含100万吨，下同)的冶金企业，年产原煤在200~500万吨的采矿企业，年加工原油在50~250万吨的石化企业，年产汽车在0.5~5万辆的汽车制造业，年产水泥在20~100万吨的建材企业，年产手表在40~100万只的轻工企业，装机容量在2.5~25万千瓦的电力企业，纱锭在5~10万锭的纺织企业，固定资产在800~3000万元的通用设备制造企业等等。

小型企业是生产规模比中型企业小的企业。1978年我国规定，年产钢铁10万吨(不含10万吨，下同)以下的冶金企业，年产原煤200万吨以下的采矿企业，年加工原油50万吨以下的石化企业，年产汽车0.5万辆以下的汽车制造企业，年产水泥20万吨以下的建材企业，装机容量2.5万千瓦的电力企业，5万纱锭以下的纺织企业，固定资产800万元以下的通用设备制造企业等等。小型企业基本建设投资少，建设周期短，成本回收快，技术设备要求不高，生产经营灵活机动。缺点是技术装备水平较低，技术力量薄弱。

(4) 根据生产力各要素所占比重划分

可以划分为：劳动密集型企业、技术密集型和资金密集型企业。劳动密集型企业是技术装备程度低，用人多，产品成本中劳动消耗所占比重大的工业企业。劳动密集型企业有利于扩大就业，有利于减少投资，缩短建设周期，增加收益，有利于出口创汇，有利于节约能源材料。对于资金短缺，技术基础薄弱、劳动力资源丰富的发展中国家来说，大力发展劳动密集型企业，是促进国民经济发展的主要策略。这种企业的缺点

是劳效低。随着社会生产力的发展和科学技术的进步，劳动密集型企业将向资金密集型或技术密集型企业转化，或者在新的基础上形成新的劳动密集型企业。

资金密集型企业是单位商品所需投资较多，技术装备程度较高，占用劳动力较少的工业企业。这类企业劳动生产率高，劳动消耗低，成本低，竞争力较强。但占用资金多，技术装备复杂，对劳动者素质和配套服务设施要求较高，又使得这类企业必须以较高的社会生产力为基础，以较为充足的资金为条件。

技术密集型企业是综合运用先进的、现代科学技术成就的工业企业。企业的技术密集程度同企业的机械化、自动化水平成正比，同企业中手工操作人数成反比。在这类企业里，中级和高级技术人员比重较大，技术装备较为复杂，所需投资较多，耗用原料较少，容纳劳动力较少。

此外，按着企业使用的技术设备，可以划分为现代工业企业和手工业企业，根据组织结构可划分为单厂、多厂企业和联合企业；根据产品性质，可以划分为生产经营生产资料的企业和生产经营消费资料的企业；按生产资料公有制程度可划分为全民所有制企业，集体所有制企业、中外合资经营企业等等。

第三节 企业的地位和作用

1. 企业的地位

企业是社会生产的最基本的经济单位，是国民经济的有机组成部分。这就决定了企业处于统一领导，独立经营，经济核算，自负盈亏的地位。

(1) 统一领导，独立经营

我国企业的性质决定了企业必须服从国家的统一领导，不得各行其是，各自为政，更不得和国家争物质，抢项目。但是

这并不是说这种统一领导是指企业的一切生产经营活动完全由国家来直接指挥，而是承认企业有相对的独立性，容许企业在国家统一领导下，享有一定的经营管理自主权。这是社会主义客观经济规律的要求：

1) 企业是从事生产经营活动的经济组织，是现代社会经济的基本单位。因此，企业从事生产经营活动，就应当使用和管理国家拨给的生产资料，积极主动地组织生产经营，机动灵活地解决生产经营中出现的问题，以期获得良好的经济效益。为此，就应当承认企业的独立性，使它拥有独立地进行活动的的能力。反之，如果事事都听命于国家，由上级行政主管机关发指示，那就必然束缚企业的手足，难于及时而合理地解决生产经营中的问题，延误企业生产和经营，使国家受损失。

2) 企业是商品生产者。作为商品生产者，社会主义企业必须通过交换和其它经济组织以及消费者发生经济联系，进行一系列的供销、财务活动，进入国内外市场，而且企业之间还存在着竞争。为了使经营活动符合客观经济规律的要求，企业需要有经营管理上的独立性，以便根据市场情况来计划和组织生产经营。

3) 企业必须是一个有生命力的经济“细胞”。给予企业以自我扩充，自我发展的适当条件，允许它逐步成长壮大。充分发挥企业的作用，依靠企业的挖潜、革新、改造，使其对国民经济的发展做出更大的贡献。

4) 企业应当有独立的经济利益。

(2) 经济核算，自负盈亏

企业实行经济核算制，就是在国家统一领导下，使企业在经营管理上具有独立性，享有经营管理自主权，对自己经营活动的成果完全负责，并具有自己独立的经济利益。经济核算的特点是：统一领导与独立经营相结合，经济权利与经济责任相结合，经济效益与经济利益相结合。是按照客观经济规律，用