

企业领导工作手册

封面题字：袁宝华

责任编辑：左 强 黄小平

封面设计：李 勤

版式设计：孙人健

企业领导工作手册

西南财经大学出版社出版	西南财经大学出版社发行
四川省新华书店经销	温江人民印刷厂印刷

850×1168毫米 1/32 印张32.875 字数756千字

1989年7月第一版 1989年7月第一次印刷

印数：1—15,000

书号：ISBN 7—81017—174—7/F·133

定价：9.50元

顾问：蒲海清 刘伯华 屈永正

主编：张如兰 郭建廷

副主编：（按姓氏笔画为序）元九才 兰 崑 伍星明 邹广严
李邦祥 张宗源 郑永清

编委：（按姓氏笔画为序）王维玲 兰 崑 冯绍湘 刘富祥
许述生（常务） 许明志 伍星明 孙人建 邹广严
李长明 李邦祥 李志农 肖明高 何君孝 季新舟
张如兰 张宗源 郑永清 武维宇 郭建廷
唐文才（常务） 谢芳桃 夏朝嘉

统编组：

组 长：张如兰

副组长：许述生

第一篇 张如兰 唐文才

第二篇 李长明

第三篇 唐文才 姚 洪 喻 生

第四篇 许述生

第五篇 兰 崑 丁念国

第六篇 张如兰 许明志

第七篇 张如兰 苏孔孝

第八篇 唐文才 周德先

第九篇 许述生 黄远伟

第十篇 许述生

附 篇 许述生 藺占敏

资 料 彭述文

全 书 作 者

(按姓氏笔画为序)

丁念国
冯绍湘
朱乾贵
李志农
季新舟
张世恒
程瑞梁
徐纪富
焦伟峡

王 建
许述生
余嘉乐
陈乐成
沈月明
张国昆
贾别生
辜晓英
蔺占敏

王民朴
许明志
杨世佐
陈华亨
苏孔孝
周德先
唐文才
喻 生
彭述文

王志兵
朱以庄
李 迎
何君孝
张如兰
武维宇
黄远伟
谢芳桃
谭晓翔

兰 崑
朱家骥
李长明
肖明高
张玉山
高仁全
姚 洪
曾永明

序 言

随着改革的不断深化，千千万万个企业领导人被推上了发展社会主义有计划的商品经济的舞台。历史既赋予企业领导人以重任，也对他们的能力和素质提出了更高的要求。坚持四项基本原则，顺应改革、开放的形势，适应发展社会主义商品经济的要求，担当起搞活企业、振兴经济的重任，是每一个从事企业领导工作的同志所面临的重大课题。

几年来，经过前后几次调整，企业领导班子的结构发生了较大的变化，领导干部的素质也有了较大的提高。但是，从总体上讲，企业领导干部的知识结构、政策水平、理论素养，与发展商品经济的要求，还存在一定的差距。特别是比较多的同志长于某一方面的专业知识，走上领导工作岗位的时间也不长，对党和国家关于经济工作的方针政策的掌握，对现代经营管理知识的了解，还显得不够。一部分同志还缺乏必要的领导工作知识。因此，帮助他们系统地掌握党和国家的方针政策，学习现代经营管理知识，提高从事领导工作的能力，具有特别重要的意义。在这种情况下，由张如兰、郭建廷同志主持，省计经委政治部及时组织了部分省级经济管理部门，以及一些生产经营企业、管理干部院校的专家和长期从事企业管理工作的同志，编写了《企业领导工作手册》一书，无疑是为企业的领导干部尤其是厂长、经理办了一件好事、一件实事。

企业是一个系统。深化企业改革，特别是深化企业领导体制改革以后，厂长(经理)对企业的两个文明建设全面负责，企业的

各项工作尤其是领导工作呈现出一体化的趋势。适应新的形势，《企业领导工作手册》运用系统论的观点去分析研究企业的领导活动，既重点分析介绍了投资办厂、生产组织、质量管理、科技开发、经济核算、经济联合、人力资源开发以及发展外向型经济等直接生产过程的各个环节，又适当叙述了企业党群工作、职工思想政治工作、职工文化工作、法制工作等，同时，对党和国家的路线方针政策、宏观经济管理体制和企业管理体制也作了较为详细的介绍。由于作者坚持从企业的实际出发，遵循党在社会主义初级阶段基本路线的要求，以国家明确规定的政策法规为编写的依据，从而体现了它的实用性、系统性和科学性。目前，有关经营管理的书籍已经为数不少，但各具特色，有的偏重理论，有的长于方法，而作为能够全面帮助企业领导人的工具书尚不多见。从这本书的内容的选择、体系和结构的安排来看，确实具有较强的可读性，值得从事企业领导工作，也包括各级管理部门、经济管理干部院校的同志常备手边，随时查阅。我相信，广大的读者是会在工作中很好地使用它的。

随着社会主义商品经济的发展，企业领导工作的内容越来越丰富。适应国家政治经济形势的发展，有关的政策规定也可能作适当的调整。因此，尽管作者作了很大的努力，并在初稿形成后征求了部分企业的意见，这本《企业领导工作手册》仍然可能存在疏漏的地方，有的论述也还需要深化和提高。但是，我认为，它仍然不失为一本较好的工具书，能够帮助从事企业领导工作的同志解决一些实际工作中的问题，在企业领导工作中起到指南、顾问和助手的作用。



一九八九年五月

编写说明

《企业领导工作手册》，是由四川省计经委政治部倡议并会同长城特殊钢公司、成都无缝钢管公司、第二重型机器厂、四川第一棉纺织印染厂、国营南光机器厂、成都市人民商场等单位，邀请省级经济管理部门、经济管理干部院校的部分专家、学者和长期从事企业管理的同志参加撰稿和编审，用一年多的时间编写完成的。

编写这本书的目的，主要是为从事企业领导工作的同志提供一本常备的工具书，使它在厂长、经理，也包括企业党群组织的各级负责人、其他的生产经营管理人员的日常工作中起到指南和顾问的作用。因此，我们力求在编写过程中突出以下特点：

（1）实用性。全书所收入的内容，均以国家明确规定的最新的政策法规作为编写依据，有关的政策规定收至1988年底；（2）系统性。以企业的两个文明建设为全书的内容，既重点分析论述生产经营过程的各个环节，又适当叙述企业的党群工作和精神文明建设的有关工作，并介绍了企业领导人应当掌握的党的基本路线、宏观经济管理方面的知识；（3）广泛性。对大、中、小型企业，全民、集体、私营、“三资”企业，工交、财贸、基建、乡镇等不同行业的企业的管理特点兼收并蓄，即全书以全民所有制工交、财贸企业为主线展开，同时又适当叙述了其他类型企业的管理；（4）知识性。除了企业领导工作中必须掌握的党和国家的方针政策、现代经营管理知识外，对一些理论概念以及领

导方法、领导艺术等也作了适当的介绍。和一般的经营管理方面的工具书不同，全书按专题分类，共分为10篇51个单元，一些常用的资料则收入附篇，合计收入1500多个条目。这样的分类方法，目的在于读者使用方便，查阅一个条目即可对某一问题获得比较完整的概念。我们希望通过以上方面，来体现全书的科学性。

《手册》的编委会由四川省计经委、省计经委政治部、长城特殊钢公司、成都无缝钢管公司、第二重型机器厂、四川第一棉纺织印染厂、国营南光机器厂、成都市人民商场、四川省经济管理干部学院、四川省财贸管理干部学院的负责同志、专家、学者组成。编委会下设统编组，负责初稿的组织 and 全书的统编工作。编委单位和省政府办公厅、省财政厅等单位共40多名同志参加了编写工作。全书由张如兰、许述生、唐文才统编，李长明、兰崑、许明志、苏孔孝、丁念国、姚洪、黄远伟等参加了部分篇章的统稿工作。全部书稿经编委会集体讨论后，由张如兰定稿。

《手册》的编写，始终得到了有关领导同志和不少企业的支持。中顾委委员、中国企业管理协会会长、中国人民大学校长袁宝华为本书题写了书名。中共中央委员、四川省委副书记顾金池为本书作序。国家体改委副主任、国家企业管理指导委员会主任张彦宁审阅了本书的纲目。四川省人民政府副省长蒲海清、省计经委副主任刘伯华、省计经委政治部主任屈永正担任本书的顾问。在编写过程中，成都针织一厂何筱斌、成都百货大楼殷学樵、巴蜀印刷厂唐漆秋、四川省石油局总机厂肖沂、成都市饮食公司居思德、成都市西城区糖酒公司侯春明、成都肉联厂常乐、成都蜀绣厂郝淑萍、四川省新兴专利实施公司张田庆、四川省经济改革应用研究所席克什、成都制药四厂尹大玉、成都电表厂谢常玲、成都星火皮件厂黄槐德、成都市乡镇企业局李顺清、成都凯歌商行刘鹤林、川运商业公司秦伟煌、中外合资四川华信大理石

有限公司袁世亿等同志（排名不分先后）参加了书稿的讨论，并提出了不少建设性的意见。温江县计委李学孟、县经委陈育英对本书的印刷作了不少的工作。对此，我们表示衷心的感谢。

本书在编写过程中，参考和引用了国内外有关资料，在此一并向有关的编者、作者致谢。

编写这样一部大型的综合性工具书，对我们来说是一次尝试。尽管主观上希望这本书对企业具有很强的实用性，但由于经验和知识的不足，难免产生疏漏之处。加之参加编写的单位和人员较多，尽管大家按照统一的指导思想和要求进行写作，统稿时又作了很大的努力，但全书的风格仍然可能不完全统一。由于我国正处在全面改革时期，有些政策措施还难以规范化，并且随着国家政治经济形势的发展，有些政策规定也可能相应调整，因此有关的条目也还可能存在时效的问题。但是，作为为广大企业服务的一点心意，我们愿把它奉献给广大的读者，并恳请得到批评、指正。如果《手册》问世以后，经实践证明确有实用价值，将来还可以编写续篇来弥补它的种种不足，使之更加完善。

张如兰 郭建廷

一九八九年五月九日于成都

目 录

第一篇 改革与发展

社会主义初级阶段和党的基本路线·····	(1)
建国以来党的历史发展新阶段·····	(1)
社会主义初级阶段·····	(2)
我国的基本国情·····	(2)
我国正处在社会主义初级阶段·····	(3)
社会主义初级阶段的主要矛盾·····	(4)
社会主义初级阶段的长远指导方针·····	(4)
社会主义初级阶段的基本路线·····	(5)
一个中心，两个基本点·····	(6)
克服僵化和自由化的错误思想·····	(6)
社会主义现代化建设的总体布局·····	(6)
坚持两个文明一起抓的方针·····	(6)
社会主义精神文明建设的根本指导方针·····	(7)
社会主义精神文明建设的根本任务·····	(8)
社会主义精神文明建设的根本内容·····	(8)
政治体制改革·····	(8)
政治体制改革的含义·····	(9)
政治体制改革的指导性文件·····	(9)
政治体制改革的长远目标和近期目标·····	(9)

经济发展战略	(12)
我国经济建设战略部署大体分三步走.....	(12)
到本世纪末人民生活达到小康水平.....	(13)
社会生产的目标.....	(13)
技术水平的目标.....	(13)
教育事业的目標.....	(14)
人民生活水平的目标.....	(14)
注重效益, 提高质量, 协调发展, 稳定增长.....	(14)
努力提高产品质量.....	(15)
讲求产品适销对路.....	(15)
降低物质消耗和劳动消耗.....	(15)
实现生产要素的合理配置.....	(15)
提高资金使用效率和资源利用效率.....	(15)
经济发展战略的根本转变.....	(16)
把科学技术的发展和应用放在首要位置.....	(16)
把发展教育事业放在突出的战略位置.....	(17)
保持社会总需求和总供给的基本平衡.....	(18)
合理调整和改造产业结构.....	(19)
进一步扩大对外开放的广度和深度.....	(19)
经济体制改革	(20)
我国经济管理体制沿革.....	(20)
经济体制改革概说.....	(23)
经济体制改革的总体布局.....	(25)
城市经济体制改革的中心环节.....	(27)
企业经营机制改革.....	(29)
承包经营责任制.....	(31)
租赁经营责任制.....	(32)

股份经营责任制.....	(33)
资产经营责任制.....	(35)
企业产权转让制.....	(36)
企业领导体制改革.....	(38)
企业人事制度改革.....	(39)
企业劳动制度改革.....	(41)
企业分配制度改革.....	(42)
建立和培育社会主义市场体系.....	(43)
社会主义市场机制.....	(44)
商品市场.....	(45)
生产要素市场.....	(46)
资金市场.....	(46)
技术市场.....	(47)
劳务市场.....	(47)
信息市场.....	(48)
房地产市场.....	(48)
企业市场.....	(50)
建立以间接控制为主的宏观调节体制.....	(51)
宏观控制.....	(52)
直接控制与间接控制.....	(53)
计划体制改革.....	(54)
投资体制改革.....	(55)
价格体系改革.....	(57)
工资制度改革.....	(59)
财政税收体制改革.....	(61)
金融体制改革.....	(62)
商业体制改革.....	(63)

外贸体制改革.....	(64)
物资体制改革.....	(65)
住房制度改革.....	(66)
建立社会主义商品经济新秩序.....	(68)

第二篇 固定资产投资

投资管理体制.....	(71)
固定资产投资.....	(71)
基本建设.....	(71)
更新改造措施.....	(71)
投资管理.....	(72)
中央投资.....	(72)
地方投资.....	(72)
企业投资.....	(73)
投资有偿使用.....	(73)
基本建设基金制.....	(74)
中央基本建设基金的构成及使用范围.....	(74)
中央投资公司及其任务.....	(74)
地方投资公司及其任务.....	(75)
项目管理.....	(76)
项目领导体制.....	(77)
项目包干责任制.....	(78)
资金管理.....	(79)
基本建设资金的管理.....	(79)
国家预算拨款.....	(79)
自筹资金.....	(80)

银行贷款.....	(80)
设备储备贷款.....	(80)
利用外资.....	(81)
更新改造措施资金的管理.....	(81)
企业自有资金.....	(81)
银行贷款.....	(81)
国家财政拨款.....	(82)
利用外资.....	(82)
建设前期工作.....	(82)
建设前期工作的主要内容.....	(82)
项目建议书的编制和审批.....	(83)
可行性研究的任务和要求.....	(83)
项目评估的分类和要求.....	(84)
项目评估和评估报告的一般要求.....	(85)
工程咨询公司.....	(86)
中国国际工程咨询公司.....	(87)
四川省工程咨询公司.....	(87)
厂址选择.....	(88)
选址原则.....	(88)
选址要求.....	(88)
征用土地.....	(90)
土地有偿使用.....	(90)
征地程序.....	(91)
征地审批权限.....	(92)
设计任务书.....	(93)
设计任务书的编制.....	(93)
设计任务书的基本内容.....	(93)

设计任务书的审批权限·····	(95)
设计和设计审批·····	(95)
设计的依据和委托设计·····	(95)
设计分段和要求·····	(96)
设计审批权限·····	(97)
施工准备和开工报告·····	(97)
施工准备的范围和要求·····	(97)
开工报告和审批权限·····	(98)
建设和效益·····	(99)
投资建设和投资效益·····	(99)
招标投标·····	(100)
招标投标的范围与方式·····	(100)
招标投标的条件与程序·····	(100)
招标投标的管理与监督·····	(101)
工程设计招标·····	(102)
建设工程招标·····	(102)
环境保护·····	(103)
环境保护的任务和方针·····	(103)
基本建设“三同时”·····	(104)
工业“三废”的处理和防治·····	(104)
资源综合利用·····	(105)
生产准备和竣工验收·····	(106)
生产准备·····	(106)
竣工验收·····	(106)
投资效益的评价标准·····	(108)
投资效益指标体系及其分析·····	(109)
建设工期·····	(109)

单位生产能力和效益投资	(109)
达到设计能力的年限	(110)
投资利润率和投资回收期	(110)
新增固定资产产值率	(111)
建设周期	(111)
固定资产交付使用率	(111)
未完工程占用率	(112)
平均单位综合生产能力投资	(112)
投资效果系数	(112)

第三篇 生产经营

市场	(113)
市场的含义及其类型	(113)
生产资料市场和消费资料市场	(114)
买方市场和卖方市场	(115)
国内市场和国际市场	(116)
超级市场	(117)
农贸市场	(117)
集市贸易	(117)
贸易货栈	(118)
市场细分化	(118)
市场细分化的原则	(119)
市场细分化的标准	(119)
市场细分化的策略	(120)
目标市场	(121)
市场信息管理	(122)

市场调查的内容及方法.....	(123)
市场预测.....	(126)
市场预测的内容.....	(126)
市场预测的步骤.....	(127)
市场预测的方法.....	(127)
生产经营决策与计划管理.....	(130)
生产经营决策的含义与作用.....	(130)
生产经营决策的原则.....	(131)
生产经营决策的类型.....	(133)
战略决策.....	(133)
管理决策.....	(133)
业务决策.....	(134)
确定型决策.....	(134)
风险型决策.....	(134)
完全不确定型决策.....	(134)
多目标决策.....	(135)
常规性决策.....	(135)
非常规性决策.....	(135)
生产经营决策的内容.....	(136)
生产经营决策的程序.....	(137)
发现问题, 确定目标.....	(137)
收集资料, 拟定方案.....	(138)
综合评估, 方案选优.....	(138)
实施方案, 追踪决策.....	(139)
生产经营决策的方法.....	(140)
量本利分析法.....	(141)
决策表分析法.....	(142)