

工业企业三支队伍建设

决策·科技·营销

编著 范发胜

副主编 石军 张佩德 张国杰



《工业企业三支队伍建设》编委会

主 任：李春亭

副主任：孙光远 宿国玺 吴宝柱

委 员（按姓氏笔画为序）：

石 军 刘大星 邹焕德

张佩德 张国杰 赵发胜

赵华民 聂嗣强 鲍言富

主 编：赵发胜

副主编：石 军 张佩德 张国杰

序 言

李 君 亭

我国工业经济在整个国民经济中占有举足轻重的地位。工业企业特别是全民所有制大中型企业，是我国现代化建设的重要支柱和骨干力量，是国家财政收入的主要来源。工业企业的经营状况和经济效益如何，对于整个国民经济的发展具有决定性的影响。新中国建立40多年以来，工业建设取得了举世公认的巨大成就，我们已经建立起一个独立的、完整的工业体系。当前工业企业存在的一个突出问题是经济效益低下，这是制约国民经济发展的一个重要因素。因此，改善工业企业的经营管理，提高经济效益，已经成为经济工作实践以及经济理论研究面临的一个具有重大现实意义的课题。

要从根本上改善企业的经营管理和提高经济效益，必须坚定不移地贯彻执行党中央确定的“把经济建设真正转移到依靠科技进步和提高劳动者素质的轨道上来”的重要战略方针。江泽民同志《在中国科学技术协会第四次全国代表大会上的讲话》中深刻地指出：“把经济建设真正转移到依靠科技进步和提高劳动者素质的轨道上来，是十一届三中全会决定的工作重点转移的进一步深化，是把这个转移推到一个更高的阶段，同样具有战略意义。如果说，把全党工作重点转移到以经济建设为中心的轨道上来保证了第一步战略目标的实现，那么，我们把经济建设进一步转移到依靠科技进步和提高劳动者素质的轨

道上来，必将保证第二步战略目标的胜利实现，同时将为实现第三步战略目标奠定坚实的基础。”单就实现“提高劳动者素质”这个目标来说，需要从若干方面着手，从当前工业企业的实际出发，特别需要突出抓好领导班子、科技人员、营销人员这三支队伍的建设。

提高企业领导班子的素质，对于企业的生存和发展具有决定性的作用。企业领导班子的基本任务有两条：一个是精于决策，一个是善于用人，而用人说到底也还是一种决策——在用人方面要有正确的决策，正是从这个意义上说，也可以把企业领导班子称之为“决策队伍”。进一步提高企业决策队伍的素质，使他们能够具备社会主义企业领导者应有的各种基本素质，熟悉国家经济建设和改革开放的各项法规和方针政策，掌握具有中国特色的社会主义企业管理的基本知识，善于根据社会主义经济制度的本质特征和客观经济规律以及现代化管理的原理，正确地进行企业经营管理的各项决策，真正成为懂经营、会管理、善决策的社会主义企业家，就一定能够带领企业广大职工不断提高经营管理水平和经济效益，在日趋激烈的市场竞争中立于不败之地。

提高企业科技队伍的素质，是把科学技术转化为现实生产力的重要条件。邓小平同志指出：“科学技术是生产力，而且是第一生产力。”这一论断丰富和发展了马克思主义关于科学技术和关于生产力的学说，揭示了科学技术对当代生产力发展和社会经济发展的第一位的变革作用。因此，经济建设必须把依靠科技进步放到头等重要的位置上来。在企业中依靠和充分发挥广大科技人员的作用，则是实现科技进步和把科学技术转化为现实生产力的重要条件。为了充分发挥广大科技人员的作用，需要“双管齐下”：一方面，各级领导要认真贯彻落实党的“尊重知识，尊重人才”的政策，在客观条件许可的范围

内，从各个方面最大限度地为科技人员排忧解难，多办实事，为他们从事科研工作创造一个好的环境；另一方面，广大科技人员要努力提高自己的素质，发扬为“科技兴国”而勇于奉献和顽强拼搏的精神，不断地更新知识和攀登新的高峰，更多地掌握最新科学技术，熟悉我国社会主义工业企业发展科学技术的法规和政策，善于从我国的国情出发去吸收、消化外国的先进科学技术成果，在实现企业科技进步的过程中充分发挥自己的聪明才智和做出应有的贡献。

提高工业企业经营销售队伍的素质，具有更直接、更紧迫的现实意义。当前我国市场结构性疲软、企业产品积压的局面还没有得到根本性的转变，其原因是多方面的，就企业本身来说，主要是产品质量不高或者产品不适销对路造成的，但是企业经营销售管理落后和许多营销人员素质不高也是一个原因。

“冰冻三尺，非一日之寒。”在长期实行产品经济制度的条件下，我国工业企业特别是全民所有制大中型企业，其产品依靠国家物资部门和商业部门统购包销，工业企业本身没有什么直接面向市场的经营销售业务；随着经济体制改革的深入发展，在实行有计划商品经济制度的条件下，工业企业直接面向市场的经营销售业务越来越多，但是在这方面积累经验还需要有一个过程。企业参与市场竞争，在客观上要求它必须尽快地提高经营销售的能力。因此，企业必须在提高广大营销人员的素质方面狠下功夫，要努力培养一支用现代经营管理知识武装起来的、能够适应市场激烈竞争需要的、善于应用符合发展社会主义有计划商品经济要求的各种营销手段和方式的营销队伍，这也是企业生存和发展的一个重要条件。

总之，通过各种形式大力加强工业企业三支队伍的建设，是提高企业经营管理水平和提高经济效益的一条重要途径。近几年来，中共山东省委、省政府反复强调要在抓好生产工人培

训的同时，突出抓好三支队伍建设，并采取一系列措施，推进这一工作，取得了明显成效，今后应该在这一方面下更大的决心，花更大的力量，进一步抓紧抓好。《工业企业三支队伍建设》一书，正是为了适应这种要求而写作的。参加本书写作的，既有理论工作者，又有实际工作者，他们以马列主义、毛泽东思想为指导，在经过调查研究、掌握大量材料的基础上，运用理论与实际相结合的方法，紧紧地抓住当前工业企业三支队伍建设中的若干重要课题，既从理论上作了必要的论证，又对企业的现状作了比较深刻的分析，同时还探讨了一系列具有一定可操作性的对策。我们相信，这本书的出版发行，将会有助于工业企业加强三支队伍的建设。

1991年8月

目 录

一、总 论 篇

第一章 提高工业企业的经济效益	1
第一节 社会主义经济效益的概念及其评价标准	1
第二节 工业企业经济效益低下是制约整个国民 经济发展的症结所在	8
第三节 提高经济效益的途径和方法	16
第二章 调整工业内部结构	27
第一节 工业内部结构合理化的概念及其重要意义	27
第二节 工业内部结构失调的表现、原因及其危害	39
第三节 调整工业内部结构的途径和方法	48
第三章 深化企业改革	59
第一节 企业改革的地位和作用	59
第二节 企业改革的方向和目标	62
第三节 深化企业改革的途径和措施	68
第四章 推进企业管理现代化	91
第一节 我国企业管理现代化的现状与前景	92
第二节 社会主义企业管理现代化的基本内容和 主要特征	100
第三节 推进企业管理现代化的途径和方法	105

二、决 策 篇

第五章 企业领导与科学决策	117
---------------	-----

第一节	科学决策的特征、类别和前提·····	117
第二节	科学决策的方法·····	129
第三节	决策科学化·····	139
第六章	企业领导与经营战略·····	146
第一节	企业经营战略的特征和类别·····	146
第二节	企业经营战略目标和战略重点·····	154
第三节	制定和实施企业经营战略的程序和方法·····	163
第七章	企业领导与人才开发·····	171
第一节	社会主义企业的人才开发和人才素质·····	171
第二节	人才的发现和识别·····	178
第三节	人才的使用·····	182
第四节	人才的考核·····	187
第八章	企业领导与职工教育·····	194
第一节	职工教育在企业中的地位和作用·····	194
第二节	企业职工教育的任务 and 基本要求·····	200
第三节	企业职工教育的组织实施·····	206
第九章	企业领导与民主管理·····	211
第一节	社会主义企业民主管理的重要意义·····	211
第二节	企业民主管理的形式和内容·····	217
第三节	加强企业民主管理的途径·····	223
第十章	企业领导与思想政治工作·····	232
第一节	思想政治工作的地位和作用·····	232
第二节	企业思想政治工作的任务和内容·····	237
第三节	企业思想政治工作的方针和原则·····	242
第四节	思想政治工作的方式方法·····	250
第五节	努力开创企业思想政治工作的新局面·····	257
第十一章	企业领导制度·····	260
第一节	企业领导制度的演变·····	260

第二节	厂长负责制	267
第三节	坚持和完善厂长负责制	272
第十二章	企业领导者的素质和修养	282
第一节	企业领导者应具备的基本素质和要求	282
第二节	企业领导集团的群体结构	295
第三节	提高企业领导素质的途径和方法	299

三、科技篇

第十三章	企业技术改造	305
第一节	技术改造的重大意义和原则	306
第二节	技术改造的内容、重点和资金筹措	313
第三节	技术改造规划和可行性研究	319
第四节	技术改造项目的组织实施、验收和经济 效益评价	322
第十四章	企业技术引进	329
第一节	技术引进的重要意义和基本原则	330
第二节	技术引进的程序	338
第三节	技术引进的消化吸收和发展创新	347
第十五章	大力开发新产品	354
第一节	新产品开发的重要意义	354
第二节	新产品开发的原则、方向和方式	360
第三节	新产品开发的程序	367
第四节	国家对新产品开发的管理	377
第十六章	加强标准化管理	383
第一节	标准化的含义和重要作用	383
第二节	标准化的类型、形式和内容	391
第三节	企业推行标准化管理的途径和方法	397
第十七章	加强计量管理	402

第一节	计量工作的性质、特点及其重要作用	402
第二节	计量概述	409
第三节	计量管理	419
第十八章	提高产品质量	426
第一节	提高产品质量的重要意义	426
第二节	当前工业产品质量差的表现及其原因	433
第三节	提高产品质量的途径和方法	435
第十九章	大力降低物质消耗	445
第一节	降低物质消耗的重要意义	445
第二节	当前物质消耗高的表现及其原因	451
第三节	降低物质消耗的途径和方法	454
第二十章	电子计算机在企业管理中的应用	466
第一节	计算机在企业管理中应用的意义	467
第二节	计算机在企业管理中应用的过程	473
第三节	计算机在企业管理中应用的趋势与对策	487

四、营 销 篇

第二十一章	工业企业的资金筹措与管理	495
第一节	工业企业的资金及资金筹措的原则和特点	495
第二节	企业筹资的渠道	501
第三节	当前企业筹资营运与管理的重点和对策	507
第二十二章	市场调查和预测	517
第一节	市场调查和预测的作用	517
第二节	市场调查的内容、程序和方法	519
第三节	市场预测的内容、程序和方法	528
第二十三章	企业促销策略	545
第一节	促销原理	546
第二节	促销策略的形式	552

第三节	销售渠道的优选·····	560
第四节	销售服务策略·····	563
第二十四章	企业公共关系·····	569
第一节	企业公共关系的概念及其特征·····	569
第二节	企业公共关系的内容、职能和作用·····	575
第三节	企业发展公共关系的途径和方法·····	586
第二十五章	企业营销合同·····	596
第一节	经济合同的一般概念·····	596
第二节	营销合同的内容和订立程序·····	600
第三节	营销合同的履行和管理·····	610
第二十六章	国际市场营销·····	617
第一节	国际市场与国际市场营销·····	617
第二节	国际市场营销环境及其影响·····	621
第三节	国际市场开发·····	625
第四节	国际市场营销策略·····	630
第二十七章	贸易谈判的艺术与技巧·····	638
第一节	贸易谈判前的准备·····	638
第二节	贸易谈判的策略·····	644
第三节	贸易谈判的组织·····	651
后记	·····	660

一、总 论 篇

第一章 提高工业企业的经济效益

提高经济效益是一切经济工作的根本出发点和归宿。我国工业企业为国家提供的积累占全国财政收入的70%以上，工业企业的经济效益如何，对整个国民经济的发展具有决定性的影响。当前工业企业经济效益下降的局面仍然没有根本转变，成为制约整个国民经济发展的症结所在。自从党的十一届三中全会以来，党中央一再强调，要坚定不移地把经济工作转到以提高经济效益为中心的轨道上来，但是实践表明这种转变至今远未完成。《中共中央关于制定国民经济和社会发展十年规划和“八五”计划的建议》再次地指出，要“始终把提高经济效益作为全部经济工作的中心”。因此，我们必须进一步明确提高经济效益的重要意义，认真地分析当前工业企业经济效益下降的表现、原因及其危害，探讨提高经济效益的途径和方法。

第一节 社会主义经济效益的概念及其评价标准

一、社会主义经济效益的概念及其表示方法

经济效益是社会主义政治经济学范畴体系中的一个基本概

念。它有“经济效益一般”和“经济效益特殊”之分。所谓“经济效益一般”，马克思和恩格斯把它概括为“生产费用对效用的关系”，用于“解决某种物品是否应该生产的问题，即这种物品的效用是否能抵偿生产费用的问题”^①。所谓“经济效益特殊”，指的是在一定社会经济形态下的经济效益，它总是同社会经济制度、生产目的相联系并给费用和效用以特殊的规定性。理论界一般认为，以最小限度的预付资本生产最大限度的剩余价值或剩余产品，用以满足资本家的需要，就是资本主义经济效益；以最小限度的劳动耗费生产出最大限度的产品，用以满足人民群众日益增长的物质文化需要，就是社会主义经济效益。

社会主义的经济效益，就是“在合理利用自然资源的基础上，把全部劳动（物化劳动和活劳动）的耗费和取得的成果以及这些成果满足需要的程度相比较时所显示出来的效益。”^②简单地说，经济效益是指在社会主义经济活动中“投入和产出”，或“所费与所得”，或“费用与效用”的比较。从事任何一种经济活动，都要投入劳动，并取得相应的成果。一方面有投入，他方面有产出，并把它们进行比较、分析和评价，这就是社会主义经济效益的基本内容。

经济效益既然是一种投入产出关系，那么具体地讲，“投入”指的是什么？“产出”指的是什么？经济效益中的“投入”，在工业上有两种口径：一种是指物质再生产过程中实际耗费的劳动，它包括物化劳动消耗和活劳动消耗。前者主要包括原材料、燃料、动力等消耗，后者则是劳动力的消耗。二是指劳动消耗与劳动占用。在经济活动中既要消耗原材料、燃料等物化劳动，又要消耗机械设备、厂房等物化劳动，这两种物

①《马克思恩格斯全集》第1卷，第605页。

②宋涛：《提高社会主义的经济效益》，1983年1月26日《经济日报》。

化劳动是有一定区别的。前者是在生产过程中一次性的耗费，而后者则是多次性的消耗和磨损。经济效益中的“产出”，一般是以物质产品形式表现出来的生产成果，但有时也表现为一种生产劳务或是某种生态——社会效果。就产出的产品来说，会有种种不同的口径表示，从其表现形态说又有使用价值和价值两种形态。具体地说，产出的价值形式主要有：国民生产总值、国民收入、总产值（总收入）、净产值（净收入）等。

根据上述经济效益的概念，可以将经济效益的表示方法分为下列三种：

一是比率表示法。这是最常见的一种表示方法。它的一般公式为：

$$\text{经济效益} = \frac{\text{劳动成果}}{\text{劳动消耗}} \times 100\%$$

二是差额表示法。这是以绝对量形式表示经济效益的一种方法。它的一般公式为：

$$\text{经济效益} = \text{劳动成果} - \text{劳动消耗}$$

三是百分率表示法。这是以相对数形式表示经济效益的一种方法。它的一般公式为：

$$\text{经济效益} = \frac{\text{劳动成果} - \text{劳动消耗}}{\text{劳动消耗}} \times 100\%$$

从上述几种表达形式可以看出，经济效益与人们在工业经济活动中所取得的劳动成果或劳动收入成正比，与劳动消耗或消耗的资源总量成反比。因此，在经济活动中尤其是工业生产中，提高经济效益的基本途径有以下几条：一是劳动投入不变，劳动产出增加；二是劳动投入减少，劳动产出不变；三是劳动投入有所增加，劳动产出有更大增加；四是劳动产出有所减少，劳动投入有更大程度的减少；五是劳动投入减少，劳动产出增加。以上几种途径，如果是向着相反的方向转化，都会

造成经济效益下降或不好的后果。

二、社会主义经济效益的评价原则与评价标准

(一) 社会主义经济效益的评价原则

提高经济效益对一切社会形态都是至关重要的，但是在不同的社会经济形态下，评价经济效益所遵循的原则却有很大的区别。在社会主义条件下，评价经济效益应该遵循的主要原则是：

1. 使用价值与价值的统一。这是评价经济效益的基本原则之一。在社会主义有计划商品经济条件下，生产的最终目的是满足人民群众日益增长的物质文化的需要。因此，社会主义企业的商品生产，不仅要注重价值，而且更要注重使用价值。为了防止不顾社会需要、盲目发展利大价高产品的生产，在评价经济效益时，除了以价值形态为主进行比较以外，还必须注意使用价值，把价值与使用价值统一起来。这样才符合社会主义生产目的的要求。

2. 微观经济效益与宏观经济效益的统一。在我国社会主义有计划商品经济的条件下，企业微观经济效益和国家宏观经济效益从根本上说是一致的。微观经济效益是宏观经济效益的基础，宏观经济效益则是一切生产经营活动的最终目的。但是宏观经济效益并非微观经济效益的简单总和，二者之间也存在着矛盾，它在本质上是局部与整体的矛盾。因此，不能以损害宏观经济效益为手段来达到提高企业微观经济效益的目的，也不能空谈宏观经济效益而忽视微观效益的提高，二者必须统一起来，这样才有利于国民经济的持续、稳定、协调发展。

3. 目前经济效益与长远经济效益的统一。在社会主义经济活动中，必须考虑整个社会的长远经济效益，目前利益要服从长远利益。当然，这并不意味着可以借口长远利益而忽视目前

利益。正确的做法应该是以提高长远经济效益为目标，以提高目前经济效益为手段，脚踏实地逐渐达到提高社会再生产全过程长远经济效益的目的。

4. 经济效益与社会效益、生态效益的统一。经济效益就是投入与产出的对比关系，这可以理解为直接的经济效益。生态效益是为保持和改进生态环境取得不计算在直接经济效益以内的经济效益。社会效益则是撇开前两种社会效益（经济效益、生态效益也是社会效益）之后的其他社会效益。社会主义生产与流通过程，讲求提高经济效益，必须是以上三种效益的有机统一，如果片面地强调其中任何一种效益，归根到底对全社会都是不利的。

（二）社会主义经济效益指标的评价标准

评价经济效益需要制定某些指标，建立指标体系。指标是评价经济效益的工具。经济活动特别是工业生产建设活动十分复杂，许多因素交错在一起，因此，需要许多指标，从不同的方向、不同的角度来评价经济活动的经济效益。这些指标相互联系、相互补充，形成一套完整的指标体系，用来全面反映经济活动的经济效益。这些指标主要包括：劳动消耗的经济效益指标；劳动占用的经济效益指标；自然资源占有、消耗的经济效益指标等等。仅仅有了评价经济效益的指标，还不能说明经济效益的好坏、高低，还必须建立一个衡量这些指标的公认的客观标准，将指标与相应的标准进行比较，才能最终完成经济效益的评价工作。

经济效益指标的评价标准，作为检验和比较部门和企业经济效益水平合理程度的准绳，应当能够反映评价经济效益的原则和内容。这样，才能科学地评价经济活动的优劣，才能使之成为公认的尺度。在我国国民经济运转过程中，作为工业经济效益评价标准的，主要有以下几点：一是国家或主管部门规定

的应达到的水平。这又可分为两类：一类是作为计划指标规定的计划期内应该达到的水平；另一类是作为一种标准或定额规定在一定阶段内应该达到的水平。例如标准投资回收期、标准投资系数等。二是投资者（或经营者）期望达到的水平。三是历史水平。这是纵向比较采用的一种尺度，可以反映该项经济活动效益指标水平变化的情况。四是国内外的先进水平。这是横向比较采用的尺度，也是经济效益指标提高的方向。在作横向比较时，要注意不同国家指标计算口径和方法的差别。

评价经济效益指标的标准不是一成不变的，行业不同、时间不同、地点不同，衡量的标准也不一样。由于我国目前价格结构还欠合理，不同行业的标准投资效益系数就不同。随着时间的推移，过去认为高不可攀的标准，今天则可能显得太低；在过了一段时期之后，现在的标准也会变得不适宜。因此，评价标准应随着经济的发展、时间的推移不断修订。

三、工业企业经济效益的评价指标和评价方法

在我国，工业企业经济效益的评价指标和评价标准，经历了一个评价指标由繁到简、评价方法由单项到综合的发展过程。

评价的技术经济指标，在50年代有27项，60年代简化为17项，70年代简化为产量、品种、质量、消耗、劳动生产率、成本、利润、流动资金占用8项。评价的方法，直到1980年初为止，主要是单项指标比较法，一般是进行三比：比企业的计划指标；比上年同期实际水平；比本企业历史最好水平。以后还增加了比同行业的平均水平或先进水平。

1982年4月，国家经委、国家计委、国家统计局、财政部、国家劳动总局、中国人民银行联合发布了《定期公布主要经济效果指标的实施细则》，实际上是考核工业企业经济效益