

SHEHUIZHUYI

主编 肖走

企业管理学

中国经济出版社

目 录

前言	(1)
第一章 社会主义工业企业管理概述	(5)
第一节 企业管理的概念和性质	(3)
第二节 社会主义企业管理的基本特征	(7)
第三节 企业管理的职能	(10)
第四节 企业管理的主要内容和任务	(14)
第二章 社会主义企业的基本制度	(18)
第一节 企业党组织的政治领导制度	(18)
第二节 企业厂长(经理)负责制	(23)
第三节 企业职工民主管理制度	(28)
第四节 企业的生产经营责任制度	(30)
第三章 企业的组织机构与职能	(38)
第一节 企业组织机构的基本内容及原则	(38)
第二节 企业生产经营组织机构的形式与职能	(42)
第三节 企业政工机构的形式与职能	(48)
第四节 企业行政保障机构的形式与职能	(51)
第四章 企业经营决策与经营计划	(54)
第一节 经营决策的含义与原则	(54)
第二节 经营决策的程序	(59)
第三节 经营计划的形成、特点及其和经营决策的关系	(62)
第四节 企业长期经营计划	(63)
第五节 企业年度经营计划	(66)
第五章 市场调查与市场预测	(74)
第一节 市场调查与市场预测的意义	(74)
第二节 市场调查的内容、程序和方法	(77)
第三节 市场预测的种类、内容和方法	(81)

第六章 产品决策与管理	(87)
第一节 产品与产品决策	(87)
第二节 新产品的开发与管理	(95)
第三节 价值工程在新产品开发中的应用	(101)
第七章 产品价格决策与管理	(105)
第一节 产品价格和产品价格体系	(105)
第二节 制定产品价格体系	(108)
第三节 新产品定价策略	(115)
第四节 价格的监督与管理	(118)
第八章 销售决策与管理	(125)
第一节 销售策略	(125)
第二节 产品销售计划与销售渠道的选择	(128)
第三节 产品销售方法	(131)
第四节 产品的商标、包装、广告	(135)
第五节 产品的销售服务与反馈	(140)
第九章 生产组织	(142)
第一节 生产准备、生产过程的组织与空间配置	(142)
第二节 生产计划与作业计划	(150)
第三节 生产进度的控制	(154)
第十章 物资管理	(160)
第一节 物资供应与管理	(160)
第二节 物资消耗定额	(163)
第三节 物资储备定额	(166)
第四节 物资供应计划	(171)
第五节 仓库管理和物资节约	(173)
第十一章 设备管理	(177)
第一节 设备管理的内容与任务	(177)
第二节 设备的选择与使用	(178)
第三节 设备的维修与更新	(182)
第四节 设备的综合管理	(187)
第十二章 技术改造、开发与引进	(189)

第一节	企业技术改造与组织管理	(189)
第二节	企业新技术的开发与管理	(194)
第三节	企业技术引进	(197)
第十三章	成本管理	(203)
第一节	产品成本与成本管理	(203)
第二节	成本预测	(207)
第三节	成本计划与成本控制	(211)
第四节	成本核算与成本分析	(214)
第十四章	财务管理	(219)
第一节	财务管理的内容和方法	(219)
第二节	资金管理	(222)
第三节	利润管理	(231)
第四节	财务计划	(234)
第十五章	经济核算与责任会计	(236)
第一节	经济核算	(236)
第二节	经济活动分析	(246)
第三节	责任会计	(249)
第十六章	劳动人事管理	(257)
第一节	劳动工资管理	(257)
第二节	职工教育与劳动培训	(264)
第三节	职工生活福利	(268)
第四节	企业优化劳动组合	(269)
第十七章	企业的思想政治工作	(273)
第一节	企业思想政治工作的根本任务和基本内容	(273)
第二节	企业思想政治工作应遵循的基本原则	(277)
第三节	企业经营管理与具体思想政治工作一体化	(280)
第四节	企业思想政治工作常用的方法	(282)
第五节	加速企业思想政治工作科学化的步伐	(286)
第十八章	企业文化建设	(288)
第一节	企业文化建设与企业思想政治工作	(288)
第二节	企业文化建设的基本内容	(290)

第三节	企业职工价值观和民主意识的培养.....	(293)
第四节	企业职工职业道德规范.....	(296)
第五节	培养有特色的企业精神.....	(297)
第六节	企业文化建设的若干方法.....	(300)
第十九章	企业发展战略	(303)
第一节	企业发展战略的基本内容.....	(303)
第二节	企业内外部环境的战略分析.....	(307)
第三节	制定企业发展战略的方针、目标和步骤.....	(313)
第四节	企业发展战略的综合制定.....	(317)
第二十章	企业现代管理技术	(324)
第一节	系统工程分析.....	(324)
第二节	价值工程及应用.....	(327)
第三节	决策技术.....	(331)
第四节	投入产出分析法.....	(334)
第五节	网络计划技术及其运用.....	(337)
第六节	满负荷工作法.....	(342)
后记		(345)

前 言

社会主义企业作为相对独立的商品生产者，它的基本职能是生产与经营的管理。进入九十年代的我国工业企业，正在发生着重大的内涵性和结构性的变化。如何在坚持企业社会主义方向的前提下，提高企业管理的科学化水平，进而努力提高企业的经济效益，已经成为我国企业领导者和管理人员所面临的重大问题。

本书在总结我国广大企业近年来企业管理成功经验的基础上，探索了企业的基本制度、企业思想政治工作与企业文化建设等重要的现实问题。系统扼要地阐述了企业的组织机构、经营决策、市场调查与预测、产品决策与管理、产品价格管理、销售管理、生产组织、物资管理、设备管理、技术改造与引进管理、成本财务管理、经济核算、劳动人事管理等理论，并对社会主义企业的发展战略进行了探讨。

本书注重企业管理的实践性与操作性。力求作到内容丰富，切合实际，简明适用。以期各级企业领导者和企业管理工作者，从中获得对企业管理理论的一个系统性的了解，并有针对性地指导自己的管理实践，提高管理工作的科学性。

本书可供工矿、交通、建筑等企业的领导者和各个经济部门的管理人员使用，也可以作为普通高等院校、中等专业学校的企业管理教材。

第一章 社会主义工业企业 管理概述

九十年代的我国工业企业，随着有计划商品经济的发展和改革的深入，正在由传统管理、科学管理向现代化管理迈进。探索和掌握具有中国特色的企业管理规律，并自觉地运用这些规律，已现实地摆在了每一位企业家和经营管理者面前。

第一节 企业管理的概念和性质

一、企业管理的概念

管理作为一种社会实践，从有人类文明史以来人们就在共同劳动中产生了管理活动，但管理作为一门科学，是近代工业发展的产物，而系统的理论只是到了本世纪初才形成。

管理的定义至今尚未统一。最通俗的说法就是“管人理事”。从广义上来说，是指人们为达到一定的目标而对有关资源的优化运用，进行计划、组织和控制的活动过程；从狭义来说，就是指在一定组织中的管理者，通过协调他人的活动，以充分利用各种资源，从而实现组织目标的一系列社会活动过程，凡是在组织中担任对其他人的工作进行计划、组织、指挥、协调、控制等工作的人就是管理者。凡是人类的集体活动，包括生产性的集体活动（如工业、农业、建筑业的生产等）和非生产性的集体活动（如政治、军事、教育、文艺等活动）都需进行管理。

作为企业管理从其对象上看，主要包括人、财、物、时间、信息等。而对象中这些要素所构成的关系是很复杂的，它不仅

人与人、人与物、物与物之间的关系，而且还有人与时间、人与信息、信息与信息、信息与时间之间的关系等等各种相互交错的关系。管理就是要对这些关系加以协调、控制和处理。

企业管理作为一门科学，主要是以研究生产关系为主，是跨社会科学和自然科学的综合性边缘性科学。企业管理作为一项工作，则是一个多层次、多专业的综合性工作。首先它要处理生产关系问题，包括企业内部人与人之间的各种关系，也包括企业与国家的关系，企业与用户或消费者的关系，企业与地方的关系，企业与协作者、供应者的关系等等。管理表现在人与人的联系上，其基础为由生产劳动过程所引发的利益要求，它与社会的生产方式、社会经济制度有着直接的关系。其次，企业管理是对企业生产力的组织，它要把企业的劳动者、劳动手段、劳动对象这三个要素组织起来，进行生产经营活动，这主要表现在人与物、物与物的联系或结合上，其基础为生产技术过程的客观要求，即生产力的组织和结合。

工业企业管理，就是围绕着企业生产经营的共同目标，对企业的全部生产经营活动进行决策、计划、组织、指挥、协调、控制、激励，使企业的各项工作，在时间上、空间上协调动作，紧密配合，从而保证企业生产经营活动的连续性、均衡性、经济性和安全性，保证企业生产经营任务的完成。

社会主义工业企业管理，就是在坚持企业社会主义方向的前提下，根据客观经济规律和社会化大生产的需要，在国家统一计划和指导下，对企业的全部生产经营活动，进行静态与动态相结合的计划、组织、指挥、协调和控制，最有效地利用人、财、物力和信息等资源，全面提高企业的经济效益，努力发展社会主义企业的生产。

工业企业的经济活动，大体可以分为两部分，一部分是在企业内部进行的生产活动，其中包括基本生产活动、辅助生产活动、生产与技术准备活动等。另一部分涉及到企业外部，联系到社会

的生产、流通、分配与消费等过程的经营活动，包括原材料和能源等物资的采购与供应、劳动力和设备的调整与补充、资金的筹措和运用、市场的调查研究、产品的销售和为用户服务等。对上述生产活动的管理，统称为生产管理，对经营活动的管理，叫做经营管理。一般地说，企业管理就是生产管理与经营管理的总称。

二、企业管理的性质

企业管理是社会化大生产的客观要求和必然产物。企业管理具有两重性，这是由企业的两重性所决定的。企业的两重性是指企业既是生产力活动的组织，又是一定的生产关系的组织。企业管理的两重性是指企业管理一方面与生产力相联系，是社会化大生产顺利进行的必要条件，是合理组织生产力的客观要求，这是企业管理的自然属性。这种自然属性，主要取决于生产力的发展水平和劳动的社会化程度，是一切社会化大生产所共有的，不随生产关系的变更而变更，这一点也是社会主义企业管理和资本主义企业管理的共性。另一方面企业管理又与生产关系、社会制度相联系，是一定生产关系的体现，它要求维护与完善现有的生产关系，这是生产关系对管理的要求，由此形成了管理的社会属性。在这一点上，社会主义企业管理与资本主义企业管理有着本质的区别。管理的社会属性，从根本上决定了社会主义企业的政治特征和经济特征，决定了它的生产方向和发展目的，而管理的自然属性，则是各种不同的社会制度下的企业管理所共有的一般性的东西。

马克思早就指出了资本主义企业管理的两重性是通过“指挥劳动”和“监督劳动”这两种职能表现出来的。“指挥劳动”反映了社会化大生产的共同要求，是管理的自然属性的表现；“监督劳动”反映了资本剥削的实质，是管理的社会属性的表现。

资本主义企业管理的两重性，反映了资本主义生产过程的两

重性：作为对生产使用价值的社会劳动过程的指挥，反映了社会化大生产的一般要求，作为对资本增殖价值过程的监督，则体现了资本主义生产关系的剥削实质。所以，资本主义企业管理的社会属性集中地表现为剥削性。

在社会主义制度下，企业管理也具有二重性：管理的自然属性仍然是合理组织生产力，执行指挥生产的职能；管理的社会属性随着生产关系的变化发生了根本变化，作为剥削者和被剥削者之间的阶级对立引起的那种“监督劳动”职能已经不复存在，

“剥削社会劳动过程的职能”，也已不存在。但在社会主义条件下，劳动还没有成为人们生活的第一需要，因此，从管理的社会属性看，要正确处理企业中的各种生产关系和经济利益，社会主义企业的管理具有维护和加强集体劳动条件，正确处理人们在生产过程中相互关系的职能，如按客观经济规律办事，按权、责、利相结合的原则，正确处理好国家、企业和职工三者利益的关系，以及企业内部领导、管理人员、技术人员和工人的关系等等。由于在社会主义制度下，生产资料公有，工人是企业的主人，管理是行使当家作主的权利。因此，社会主义的企业管理具有一些新的特征，如管理的权利属于劳动者，管理的目的是为了发展社会主义生产，满足社会全体成员日益增长的需要，管理的方式是民主的，等等。这些特征反映了社会主义企业管理的社会属性，体现了社会主义生产关系的优越性。

根据马克思关于企业管理两重性的原理，对待资本主义企业管理的正确态度应当是，凡是符合现代化大生产客观要求，属于合理组织生产力方面的科学管理技术和管理方法，都是可以学习和吸收采用的。对于属于与资本主义生产关系直接相联系的管理内容和方法，有的必须批判，有的可以借鉴。在学习资本主义企业管理的先进经验，发展我国企业管理时，应当根据现代化大生产和社会主义公有制的要求，从我国国情出发，坚持“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，走出一条具有中国特

色的社会主义企业管理的道路。

第二节 社会主义企业管理的基本特征

一、社会主义企业生产关系的特点

社会主义企业在管理上的基本特征，是由社会主义生产关系的特点所决定的。社会主义生产关系的特点主要表现在企业与国家、企业与企业以及企业内部这三方面的关系上。

首先，从企业与国家的关系看。我国企业是建立在社会主义公有制基础上的，国家的社会主义性质，决定了社会主义国家不仅有政治职能，而且有经济职能。在政治上表现为通过中国共产党在企业基层组织的作用，对企业实行政治领导，把握企业的社会主义发展方向；在经济上国家代表社会的总体劳动者，企业则代表局部的劳动者。企业与国家的关系，从本质上说，是局部劳动者与总体劳动者的关系，这种关系的实质，是经济利益关系，企业只能在局部利益服从整体利益的原则下，去争取提高和发展企业自身的利益，因此，社会主义企业具有相对独立经济利益的特点。

其次，从企业与企业之间的关系来看。社会主义企业与企业之间的关系是在根本利益一致前提下的互相协作、互相支援，以及在必要时联合为一体的协作关系，当然作为有计划商品经济的社会主义企业之间也存在着市场竞争，但这种竞争是在社会主义制度允许的范围内，是由于生产经营成果的好坏所决定的利益上的差别。而这种差别只能是建立在根本利益一致基础上的可以相容的矛盾，并且是社会主义企业之间促进生产力发展的重要动力。

再次，从企业内部的关系来看。社会主义企业生产资料公有制，消除了企业内部的阶级对抗。职工既是企业的劳动者，又是

企业的主人，劳动者与生产资料直接结合，这为充分调动职工的积极性、创造性，不断提高劳动生产率和经济效益，创造了可能的社会条件，职工个人的利益与个人贡献的大小相联系，与企业经营的好坏相联系，也与整个国家的经济发展速度相联系，这些联系通过经济体制、企业管理体制的不断改革和完善，愈加鲜明地显示出来，这是社会主义企业优于资本主义企业的力量源泉。

二、社会主义企业管理的基本特征

从上述社会主义企业生产关系的特点中，可以概括出社会主义企业在管理上具有以下三个基本特征：在国家领导下的相对独立性、民主性和群众性。

（一）在国家领导下的相对独立性

1. 社会主义企业是在国家统一领导下，进行自主经营、独立核算、自负盈亏具有相对独立性的经济组织，不同于那种孤立无援、自生自灭的资本主义企业。

2. 在国家统一领导下，具有相对独立的权利和义务，企业的一切合法权益，均受国家法律保护，企业的发展也得到国家的指导和必要的财政资助。但企业作为经济法人，也要承担相应的法律责任、义务，经营管理上的自主经营，决不是各自为政，各行其是，必须在国家统一的法律、政策规定的范围内，其发展要符合国民经济发展的总体要求。

3. 国家制定各项经济政策和法规来统一协调企业的经济活动。

4. 社会主义国家对企业实行有计划的统一管理，保证了企业的社会主义方向。具体的说，这表现在几个方面：企业的设立和发展，必须服从国民经济总体发展的要求；企业必须服从国家计划的指导，并保证优先完成国家下达的生产任务；企业必须严格执行国家的经济政策，遵守国家的经济法规；企业必须按照国

家的统一规定，合理分配企业的经济收益，并正确贯彻按劳分配原则，正确处理好国家、企业、职工三者利益关系。

综上所述，社会主义企业的独立性，不同于资本主义企业的独立性。国家通过制定经济政策、法令和统一的经济计划，对企业的经营管理实行统一的领导，使社会主义企业具有服从国家统一领导的相对独立性的显著特征。

（二）企业管理的民主性

在社会主义制度下，由于企业的生产资料实行公有制，劳动者成为企业的主人，为企业实行民主管理提供了可能性。企业职工代表大会制作为企业实行民主管理的具体组织形式，为企业民主管理提供了组织保证。企业的全体职工，通过民主选举的职工代表大会及其常设机构，参与对企业的管理。另外，现代化企业必须有高度集中的统一指挥，这是社会化大生产的客观要求。社会主义企业以职工代表大会制作为民主管理的形式，同时实行厂长负责制，由厂长行使集中统一指挥权。这两个制度就是民主集中制在企业管理中的具体运用。

（三）企业管理的群众性

企业管理的群众性，指的是吸引和依靠全体职工，积极参与企业的各项管理工作，使企业管理具有广泛的群众性。这是因为：一方面社会主义企业职工的个人利益不仅同个人的劳动贡献大小相联系，而且和企业的生产经营成果直接挂钩，这必然会引导职工关心企业的经营管理，愿意参与管理，为提高企业的生产经营成果而努力工作。另一方面，从现代企业生产力发展趋势来看，生产趋向自动化、联动化，生产过程更加集约化，企业管理内容更加复杂化，要求管理上的问题反映准确，处理及时；管理工作要求高效化，要有高度的预见性，这就使管理从形式到内容，更加强调综合化、系统化、现代化，并提出了“全员参与管理”的客观要求。多年来，我国工业企业的广大职工，根据我国企业的实际情况，创造了丰富的群众管理的成功经验。例如，群

众性的班组经济核算、经济活动分析、群众性的合理化建议和技术练兵活动、班组质量管理小组，等等。因此，我国企业管理具有深厚的群众性的特征。

综上所述，企业的相对独立性、民主性、群众性是社会主义企业管理的三大特征。在国家对有计划商品经济的宏观指导下，充分发挥企业自身实行科学化、现代化管理的积极性、创造性，在党的坚强的政治领导下，发挥厂长负责制对生产管理、经营的中心作用，依靠广大职工群众，实行全员管理，这是社会主义企业管理基本特征的具体化。

第三节 企业管理的职能

一、企业管理的职能

企业管理的特征是通过管理基本职能体现出来的。管理职能是指企业管理者为了实行有效管理，所必须具备的基本功能。实行有效地管理，必须运用先进可行的计划和健全的组织，合理地选择和配备人员，实行正确的领导和指挥，建立有效的内部协调，依靠及时而准确信息进行严密控制，使企业的人、财、物，供、产、销做到最佳配合以达到预期的目标。企业管理的基本职能有两种：一种是合理组织生产力的一般职能，这对任何社会制度下的企业都是适用的；另一种是维护和完善现有的生产关系，实现生产目的的特殊职能，这种职能对不同社会制度下的企业作用是不同的，在企业管理的实践中，这两种职能总是结合在一起发生作用的。

企业管理的基本职能，在生产过程中发生作用时，是通过一些具体职能来实现的。关于企业管理的具体职能，目前尚无统一的意见，根据当代社会化大生产的特点和发展有计划商品经济的客观需要，可以将其企业管理的职能大体归纳为以下五个方

面。

（一）掌握信息，加强预测

在现代信息化的社会里，企业的生存，发展都离不开信息，信息已经成为现代工业企业中必须加以管理的战略资源。信息是确定企业目标的基础，是企业各项决策、计划的依据，企业经营管理工作实质就是信息处理过程。即将供、产、销中的信息，加以适当的处理和利用，保证物流的畅通，以达到提高生产效率，加快资金周转，降低产品成本，全面提高经济效益的目的。信息把企业各个机构和生产经营各个环节的活动，结合为一个统一的整体，整个企业工作的成效，在很大程度上取决于信息的合理组织和运用。

预测是在掌握信息的基础上，对社会需求的发展趋势，资源供应的趋势，技术发展以及经济发展趋势进行调查和分析，作出符合实际的估计，根据企业历史和现状，研究其生产经营的决策，发展规律和未来趋势的活动。预测是决策依据，也是编制企业计划的依据。只有掌握了可靠的预测，才能正确掌握市场动向，作出正确的决策，取得生产经营的主动权，使企业兴旺发达。

（二）确定目标，计划决策

目标是企业在一定时期内努力奋斗的方向和要求达到的指标。它包括企业经济效益目标和企业管理工作目标。确定企业正确的目标，并依据其目标制定企业生产经营的计划；通过全面计划管理使企业的目标在企业内部的各个环节上综合平衡，衔接配备，全面落实，对于企业的发展至关重要。企业的计划有长期计划和短期计划两类，它是在国家计划指导下，根据市场需求和合同任务来确定的。它包括确定企业远期和近期的奋斗目标以及为实现这些目标所必须的方案、手段和方法。

决策是指对在一定时间和条件下，采用科学的方法和程序，对企业近期和中期的经营目标以及有关的重大问题，进行优化的选择和决定。是在实现企业目标的多种方案中，通过预测和可行

性分析以及技术经济评价，选择出综合效益好的方案，以付诸实施。决策对于企业来说，是带有战略性的，决策正确与否，对企业发展方向和经营成果，具有决定性作用。

（三）建立系统，组织指挥

企业要进行生产，实现生产经营活动的目标和计划，必须把生产经营活动的各种要素和生产过程的各个环节，在空间上和时间上合理地组织起来，为此，就需要有组织保证。要根据管理的目的和职能，按照民主集中制的原则，合理地设置管理机构，建立管理体制，确定各种职能机构的作用、分工和职责，规定各级领导的权力和责任并要合理地选择和配备人员。同时，要按照企业的统一计划，把各方面的工作有机地组织起来，使企业内各部门、各单位、各工种、各工序相互配合，步调一致，协调地向前发展，这就必须建立统一的高效、精干的指挥系统。企业实行厂长负责制，就是要建立以厂长为中心的指挥系统。它包括：建立精干的管理机构，作到层次少、人员精；组织设置必须服从于企业战略的转移；按专业分工、有效管理幅度、综合协调、集中统一的组织原则进行；指挥系统的层次要清楚，分工要明确，职责要清楚。统一的高效精干的指挥系统，是企业生产经营高效进行的组织保证。

（四）协调控制，检查督促

在企业计划执行的过程中，企业必须经常监督和控制计划的执行情况，在主动接受企业内外部信息的基础上，对企业的生产经营活动进行监督检查，把实际情况同原定的目标、计划、规章制度作对比，找出偏差，及时采取纠正措施。通过控制职能把企业的计划的任务和目标转化为现实。它包括生产控制、质量控制、库存控制、成本控制、财务控制以及对职工态度和完成任务情况的控制，等等。

企业的全面经营管理责任制，是企业协调控制的综合性制度，它的控制对象是整个企业。它的目标是企业的综合效益。它