

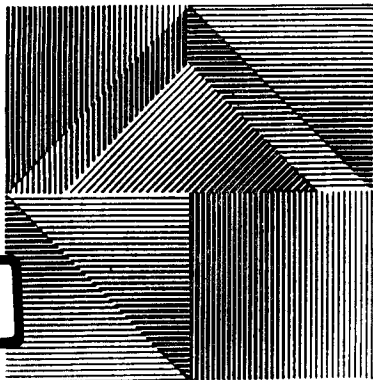


工业企业领导干部岗位职务培训、

“专业证书”教育教材之二十

# 企业管理概要

刘兆丰 王福乐 王延超



山东人民出版社

工业企业领导干部岗位职务培训、

“专业证书”教育教材之二十

企业管理概要

★

山东人民出版社出版发行

(济南经九路恒利大厦)

山东新华印刷厂印刷

★

787×1092毫米32开本 9.625印张 196千字

1988年11月第1版 1988年11月第1次印刷

印数 1—10,000

ISBN 7-209-00267-7

F·69 定价 2.70 元

《工业企业领导干部岗位职务培训、  
“专业证书”教育教材》编委会

主 任：李春亭

副主任：王怀俊 吴宝柱 丁长浩 吴玉黎  
周锡才 胡积健 任 辉

委 员（按姓氏笔划为序）：

|     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|
| 王永华 | 王金凯 | 卞明钦 | 叶松年 |
| 卢培琪 | 龙增瑞 | 刘兆丰 | 刘学颜 |
| 刘洪玺 | 邢志第 | 李广东 | 李复生 |
| 李植树 | 歧三元 | 周其成 | 侯振华 |
| 姜同川 | 赵 慧 | 徐世钦 | 徐 超 |
| 梁树良 | 韩 春 | 章正源 | 谭 敏 |

## 前 言

为提高企业领导干部队伍素质，培养和造就一批有较高水平的社会主义企业家，增强企业发展后劲，适应改革、开放和商品经济发展的需要，根据《中华人民共和国全民所有制企业法》规定，以及党中央、国务院和中共山东省委、山东省政府关于开展成人教育的一系列指示精神，山东省经委组织山东工业大学、山东经济学院、中共山东省委党校、山东省经济管理干部学院的有关专家、学者，部分经济部门和企业的领导干部60多人，编写了工业企业厂长（经理）、党委书记、总工程师、总经济师、总会计师五种领导干部的岗位职务培训、“专业证书”教育教材，共22本。

这套教材编写之前，编写人员进行了认真学习和调查研究，参阅了国内外大量资料，并拟定了岗位职务规范、教学计划、主干课编写说明和编写大纲。在两年多的编写过程中，按照针对性、实用性、适应性的原则和新、深、精、活的要求，进行了撰写和反复修改。书稿形成后，进行了办班试点，进一步作了修改。最后，由山东省经委组织省内外专家和企业领导干部进行了审定。

整套教材全面系统地阐述了社会主义经济理论、领导科学、经济法规、经营管理、财务管理、现代科技、外经外贸、党的组织建设和思想政治工作等方面的理论与方法，充分体现了党的十三大、七届人大一次会议精神和沿海经济发展战略思想，

吸收了我国改革的最新内容和成功经验。具有内容丰富、结构合理、体系新颖、逻辑严密、通俗易懂和应用性强等特点，是一套适应岗位职务培训发展要求的最新教材。

本套教材具有大专以上水平，主要用于工业企业（含乡镇企业）五种领导干部的岗位职务培训，企业对应岗位中层干部和专业管理干部培训，“专业证书”教育；也可作为大学专修科、本科学学生及经济部门干部的教材或参考书。

中共山东省委组织部、山东省教育厅、山东省财政厅、山东人民出版社对本套教材编写给予了大力支持。上海市纺织局职工大学龚国璠副教授、济南铅笔厂王正铎厂长、济南有机化工厂李伯武副厂长、山东造纸总厂东厂张同济书记、济南美术总厂郑妹丽书记、济南钢铁厂崔英华副总工程师、济南机械研究所凤孟玉总工程师、山东省财政厅谢仲贤会计师、济南第六棉纺织厂刘祥云副总会计师、淄博市纺织品公司杨磊总经济师等，对拟定岗位职务规范、主干课编写说明、编写大纲和教材第一稿的修订，做出了积极贡献。还有许多专家、教授参加了教材审定工作。在此一并深致谢意。

由于我们水平所限，难免有不妥之处，希望读者批评指正。

《工业企业领导干部岗位职务培训、  
“专业证书”教育教材》编委会

一九八八年九月

# 目 录

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 第一章 总论 .....               | 1  |
| 第一节 企业的特征和任务 .....         | 1  |
| 第二节 企业管理的性质与现代化.....       | 5  |
| 第三节 企业的专业管理、综合管理和管理工作..... | 11 |
| 第四节 我国企业的深化改革与升级 .....     | 15 |
| 第二章 经营战略和技术进步 .....        | 23 |
| 第一节 管理转型与经营战略制定.....       | 23 |
| 第二节 经营决策.....              | 30 |
| 第三节 经营计划.....              | 35 |
| 第四节 技术进步及其组织工作.....        | 41 |
| 第三章 市场研究和营销管理 .....        | 47 |
| 第一节 市场调查与市场预测 .....        | 47 |
| 第二节 产品开发与产品定价决策.....       | 54 |
| 第三节 销售渠道与市场开拓 .....        | 63 |
| 第四章 生产过程的组织、计划和控制 .....    | 73 |
| 第一节 生产过程组织.....            | 73 |
| 第二节 生产计划与生产作业计划.....       | 85 |
| 第三节 生产作业控制.....            | 94 |
| 第五章 人才开发和劳动管理 .....        | 99 |
| 第一节 人才与人才开发 .....          | 99 |

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 第二节 劳动组织与劳动定额.....      | 104 |
| 第三节 劳动保护与防治环境污染 .....   | 112 |
| 第六章 质量意识和质量管理.....      | 120 |
| 第一节 质量与质量意识.....        | 120 |
| 第二节 质量管理及其发展.....       | 124 |
| 第三节 质量管理法规概述.....       | 128 |
| 第四节 质量管理常用的方法.....      | 134 |
| 第七章 物资和设备管理.....        | 142 |
| 第一节 物资管理的任务与物资供应计划..... | 142 |
| 第二节 物资消耗定额与储备定额 .....   | 148 |
| 第三节 综合设备管理.....         | 156 |
| 第八章 财务管理和经济核算 .....     | 168 |
| 第一节 成本管理 .....          | 168 |
| 第二节 资金与税利管理 .....       | 182 |
| 第三节 财务计划的编制与实施 .....    | 195 |
| 第四节 经济核算 .....          | 199 |
| 第九章 内部审计工作.....         | 206 |
| 第一节 审计工作概述.....         | 206 |
| 第二节 企业内部审计的内容 .....     | 215 |
| 第三节 企业内部审计的基本方法 .....   | 220 |
| 第十章 企业管理咨询.....         | 231 |
| 第一节 企业管理咨询的意义与历史发展..... | 231 |
| 第二节 企业管理咨询的特点与类别 .....  | 237 |
| 第三节 企业管理咨询的原则与步骤 .....  | 242 |
| 附：几种企业现代管理方法            |     |
| 附 1：ABC分析法.....         | 249 |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 附 2：统筹法 .....         | 254 |
| 附 3：优选法（含正交试验法） ..... | 260 |
| 附 4：量本利分析法 .....      | 269 |
| 附 5：价值工程 .....        | 278 |
| 附 6：满负荷工作法 .....      | 290 |

# 第一章 总 论

学习和研究企业管理，首先应弄清企业管理中一些总的方面的问题，如：企业的特征和任务；企业管理的性质和现代化；企业管理的专业性、综合性内容和基础工作；我国企业的深化改革和升级等。这是形成正确的社会主义企业和企业现代管理观念的需要，也是进一步探讨企业管理理论和实践问题的基础。

## 第一节 企业的特征和任务

### 一、企业的一般含义

什么是企业？一般地说，企业就是社会上的一种经济组织，是独立核算、自主经营、自负盈亏的商品生产和经营单位。

人类社会，尤其是近代社会，总有一些社会组织，如行政组织、群团组织、经济组织等等。作为企业，必须是经济组织，即社会上直接从事生产、流通和劳动服务等经济活动的组织。包括工业、农业、商业、交通运输、建筑安装和金融等各种企业（本书具体研究的是工业企业）。它与政府机关、群众团体等不直接从事经济活动的社会组织是显然不同的。

企业不仅是一般的经济组织，而且是独立核算的商品（包括劳务形态）生产和经营单位。就是说，凡是企业，都有其独立的经济利益，必须实行独立核算；都是商品经济条件下的经济组织，必须是商品生产者和经营者。而作为商品生产者和经营者，除了有特殊规定者外，都要讲究盈利和亏损，并为盈亏负责；都要有充分的自主权，能够根据市场变化确定自己的生产经营活动。即依法自主经营，自负盈亏。这一切也有别于某些虽然是经济组织，但不进行独立核算，不实行自主经营、自负盈亏的事业单位。

应当指出：企业是商品经济条件下国民经济的基本单位，是国民经济有机体的“细胞”。只有企业富有活力，整个国民经济才能充满生机。在社会主义时期，尤其在是它的初级阶段，必须大力发展商品经济。因此，社会主义国家一定要在确定企业应负责任的同时，给予应有的自主权，从法律上明确其权利和义务，保障其合法权益，增强其活力，以促进社会主义建设事业的发展。

## 二、社会主义企业的特征

企业都是一定的生产力和生产关系的统一体，它既是社会生产力的担当者，又是一定生产关系的体现者。就生产力的组织而言，社会主义企业和资本主义企业是具有共性的，甚至应当说没有什么区别；而就生产关系而言，社会主义企业则有着同资本主义企业根本不同的特征：

1. 社会主义企业以生产资料公有制为基础，生产经营的目的在于满足社会的物资和文化需要。这同资本主义企业是以生产资料私有制为基础，生产经营的目的是为了最大限度地获取剩余价值，有着根本的区别。由于社会主义企业的生产

资料是公有的，生产经营的目的归根到底是为了满足社会的需要，所以，它虽有独立的经济利益，但在根本上却与国家的利益是一致的。在出现矛盾时，企业的局部利益要服从国家的整体利益。它要有生产经营自主权，但却能够而且必须贯彻执行国家的方针、政策。

2. 社会主义企业贯彻按劳分配原则，成员个人所得基本上是以劳动奉献为标准进行分配，这也根本不同于资本主义企业。在资本主义企业中，职工只是资本的雇佣劳动者，职工所得只是劳动力的价值，而绝大部分收益为资本所有者所攫取。当然，在我国的社会主义初级阶段，分配方式不可能是单一的，整个国民经济中是实行以按劳分配为主体的多种分配方式，企业的分配，总的说来是要实行经济责任制，贯彻按劳分配原则，但在法律允许的范围内，也可以采取其他的、补充性的方式。

3. 社会主义企业的人与人之间是同志式互助合作关系，通过一定形式实行民主管理制度。资本主义企业是资本家的企业，人与人之间的根本关系是统治与被统治、剥削与被剥削的关系，无论采取什么管理方式，其实质也是资本的专制统治。而在社会主义企业里，广大职工是企业的主人，人与人之间虽然有领导者与被领导者、管理人员和直接生产人员的差别，但这只是分工的不同，没有高低、贵贱之分。尽管在社会主义不同发展阶段，职工当家作主的形式有所不同，但充分发扬民主、尊重职工群众的主人翁地位，使企业中领导者和被领导者、管理人员和直接生产人员真正平等互助、团结协作，始终是社会主义企业的本质要求，也是搞好企业生产经营的根本保证。

### 三、社会主义企业的任务

社会主义企业的根本任务是：根据国家计划 和 市场 需求，发展商品生产，创造财富，增加积累，满足社会日益增长的物质和文化生活需要。这一根本任务，具体说来，有以下两方面的内容。

1. 向社会尽可能多地提供适销对路、价廉物美的产品或实际有效的劳务，以满足社会的需要。它包括：必须完成国家根据需要安排的计划任务，完成企业同需要单位签订的合同任务，以及市场需求直接提出的任务。为此，在企业活动中，要不断提高劳动生产率，合理利用固定资产，尽量节约原材料、燃料等物质资料的消耗，科学地进行产品的更新换代，并做到安全生产、文明生产等。

2. 为国家和企业自身创造更大的经济收益，提高盈利水平。这实际上也是为了满足社会的需要。企业要完成向国家上交税利的任务，为国家提供财政收入，而社会主义财政的收入，是国家从事经济建设和满足社会需要的资金来源；企业要提高经济收益，增加自身的积累和提高职工的生活福利，这也是满足社会需要的一个重要组成部分，并有利于调动企业及其广大职工的主动性和积极性。为了提高盈利水平，企业在活动中必须合理利用流动资金，加速资金周转，努力节约各种费用，降低成本。

社会主义企业还必须坚持在建设社会主义物质文明的同时，建设社会主义精神文明，建设有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。《中共中央关于社会主义精神文明建设指导方针的决议》指出：“在社会主义时期，物质文明为精神文明的发展提供物质条件和实践经验，精神文明又为物

质文明的发展提供精神动力和智力支持，为它的正确发展方向提供有力的思想保证。”两个文明之间的这种辩证统一的关系，决定了作为社会主义国民经济基本单位的企业，必须既建设物质文明又建设精神文明。《决议》中还指出：“社会主义精神文明建设的根本任务，是适应社会主义现代化建设的需要，培育有理想、有道德、有文化、有纪律的社会主义公民，提高整个中华民族的思想道德素质和科学文化素质。”这一根本任务落实到每个企业，就是要培育“四有”职工，建设“四有”职工队伍，努力提高广大职工的思想道德素质和科学文化素质。实践也已证明：一个社会主义企业，只有坚持“两个文明”建设一起抓，只有不断提高职工的素质，才能搞好生产经营，完成所担负的任务。

## 第二节 企业管理的性质与现代化

### 一、企业管理的必要性

企业从事的生产、流通等社会经济活动，必然要求有一定的管理。对此，马克思曾作过深刻的分析，他指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这个总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然产生监督劳动和指挥劳动。”他还指出：“管理是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳

动。”<sup>①</sup>

马克思的论述和社会经济发展的事实说明，企业管理首先是人们共同劳动和社会分工协作的客观要求，是社会化大生产的必然产物。只要是许多人在一起共同劳动，只要是进行分工协作的社会生产，就必须要有统一的组织和指挥，要有一定的人员或组织机构负责管理，以妥善安排各方面的活动，保证共同劳动和分工协作过程的联系与统一，使之达到预期的目的。企业作为社会经济组织，是随着人类社会的共同劳动和分工协作不断发展，随着家庭手工业发展为工场手工业，再发展到机器大工业而逐步形成的。以机器大工业为特征的社会化大生产，不是需要一般的组织管理，而必须有严密的企业管理。

同时，企业管理也是维护和发展一定社会生产关系的需要，是社会基本矛盾运动的产物。社会生产总是在一定生产关系中进行的。对社会生产的管理必须要符合生产资料所有者的利益和意志，使所处的社会生产关系得以维护和发展。企业作为一定生产力和生产关系的统一体，是在人类历史上社会基本矛盾运动达到一定阶段产生的，为了维护和发展它所体现的生产关系，也就必然要不断加强管理。

## 二、企业管理的二重性

企业管理，一方面要按照社会生产发展的要求组织生产力，即处理人与自然界的关系；另一方面又要维护和发展一定的社会生产关系，即处理生产过程中人与人之间的关系。这就构成了它的二重性。前者可称之为自然属性，后者则是

---

<sup>①</sup>《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页；第25卷第431、432页。

社会属性。

关于管理二重性的理论，是马克思主义管理理论的主要内容，是工人阶级研究资本主义管理科学、建立社会主义管理科学的理论基础。马克思通过对资本主义企业管理的剖析，最先提出了企业管理“具有二重性”的理论，并指出：不能“把从共同劳动过程的性质产生的管理职能，同从这一过程的资本主义性质因而从对抗性质产生的管理职能混为一谈。”<sup>①</sup>列宁在20世纪初谈到美国的泰罗制度时也曾说：“资本主义在这方面的最新发明——也同资本主义其他一切进步的东西一样，有两个方面，一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就，即按科学来分析人在劳动中的机械动作，省去多余的笨拙的动作，制定最精确的工作方法，实行最完善的计算和监督等等。”<sup>②</sup>

管理二重性理论表明：作为组织生产力方面的自然属性，在不同社会制度下的企业管理中，是具有共同性和继承性的；而作为维护和发展生产关系的社会属性，则有着不同的性质。从事社会主义企业管理，必须分清资本主义和社会主义企业管理之间的共性和个性，正确处理企业管理中批判与继承、学习与独创、吸收外国管理经验与结合中国实际之间的关系，实事求是地研究和吸收外国管理的有益的东西。要反对把西方国家企业管理中先进的东西拒之门外、一概排斥的“左”的错误。不能把西方国家有利于生产力发展的管理经验，统统斥之为资本主义东西加以否定。也要反对把西方的东西看成一概都是好的，不分良莠，全部照抄照搬的右的

---

①《马克思恩格斯全集》第23卷，第369页。

②《列宁选集》第3卷，第511页。

错误。不能把明明是反映剥削压迫关系的思想和作法，也加以肯定。一定要有分析，有鉴别，在剔除属于剥削阶级腐朽的糟粕的同时，把一切有利于发展社会生产力和有利于巩固发展社会主义生产关系的有益的经验，结合我国实际，认真地学习吸收过来，把我国的社会主义企业管理搞好。

### 三、企业管理现代化

#### （一）企业管理现代化的基本要求

企业管理现代化是我国社会主义现代化建设的重要组成部分。实现“四个现代化”，要有管理现代化来保证。所谓现代化，既是一个历史的动态的概念，又是一个具有特定含义的国际性概念。就是说，不同时代的现代化具有不同的要求和内容，并且“化”的本身，是一个推进过程；在特定时代里，“化”的方向、标准和推进的途径，是按国际范围确定的，是世界上现实的可以达到的先进水平。当然，实现我国的社会主义现代化，必须是社会主义的和有中国特色的现代化；因而实现我国企业管理现代化，也必须是社会主义的、有中国特色的企业管理现代化。

这样，我国企业管理现代化的基本要求就是：从我国的实际情况出发，适应现代生产力发展的客观需要，按照社会主义经济发展规律，积极应用现代化科学技术成果，包括现代经营管理思想、理论和技术，科学地进行管理，创造最佳经济效益，达到国际先进水平。

#### （二）企业管理现代化必须遵循的原则

在我国推进和实现企业管理现代化，必须遵循以下原则：

1. 切实贯彻在社会主义初级阶段党的建设有中国特色

的社会主义的基本路线。我们党从十一届三中全会以来所实践着的、十三大明确提出的社会主义初级阶段的基本路线，是指引我们建设有中国特色的社会主义的灯塔，也是我们实现有中国特色的社会主义企业管理现代化的基本准则。

2. 坚持按照马列主义、毛泽东思想的立场、观点、方法运用系统论、信息论、控制论等现代科学理论，指导企业管理现代化。企业管理现代化，必须运用系统论、信息论、控制论等现代科学理论，而有中国特色的社会主义企业管理现代化，在运用现代科学理论时则必须以马列主义、毛泽东思想的立场、观点、方法为指导。

3. 贯彻党的十三大从社会主义初级阶段的实际出发所确立的具有长远意义的各项指导方针，并按照党的十一届三中全会以后我国经济建设战略部署，去推进企业管理现代化。其中，主要是坚持把改革放在首位，正确处理管理现代化与经济体制改革、与技术进步的关系。

4. 坚持“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，在汲取中华民族的文化精华，认真总结建国以来企业管理经验的基础上，借鉴外国先进的管理经验。

5. 坚持从实际出发，讲求实效，防止形式主义。实现企业管理现代化，决不能好高骛远，脱离实际，搞一些华而不实的东西，必须踏踏实实、一步一个脚印地前进。

### （三）企业管理现代化的内容

企业管理现代化，总的说来，就是要根据我国企业的实际情况，按照系统论的观点，在管理人才、管理思想、管理组织、管理方法和管理手段等方面实现现代化，并把它们同各项管理功能有机地结合起来，形成具有中国特色的社会主