



全国企业管理干部培训系列教材

现代企业 行政管理

主编：徐颂陶 李华中 董长岭



中国大百科全书出版社

《现代企业行政管理》编辑委员会成员

编委会主任：程连昌（国家人事部常务副部长）

副 主 任：徐颂陶（国家人事部新闻发言人，政策法规司司长）

李奇生（中共中央候补委员、全国总工会副主席）

李玉堂（吉林省省长助理，原一汽集团党委书记，副
董事长）

编 委：李华中（鞍山钢铁公司总经理）

董长岭（北京卫检科技开发总部总经理）

张显扬（国家人事部企业处处长）

李 勃（国家人事部人事与人才科学研究所客座研
究员、湖北师院副教授）

熊 伟（湖北师院院办主任，高级经济师）

孙文华（温州新城建设股份有限公司总经理）

赵文源（武汉钢铁公司党委书记，副总经理）

刘仁甫（湖北省人事厅厅长）

林国清（福建省人事局局长）

景志远（大同矿务局副局长）

张祖忠（熊猫电子集团党委常务副书记）

吴长平（金川有色金属公司副经理）

贾燕杰（开滦矿务局副局长）

张兴义（胜利石油管理局党委副书记）

李秀生（河南省濮阳市市委副书记）

赵利康（江南造船厂厂长）

赵希友（金杯汽车股份有限公司总经理）

程 璞（河南省濮阳市市委副书记）

沈文波（沈阳市经委副主任）

邱光林（岳阳造纸厂厂长）

黄技新（北京内燃机总厂厂长）
李 军（北京内燃机总厂党委书记）
张耀坤（河南省濮阳市人事局局长）
牛其萱（河南省南阳市防爆电机厂常务副厂长）
赵新良（河南省鹤壁市山城区人武部政委）
胡 原（华中师范大学教授）
王 端（华中师范大学党办主任、教授）
徐学武（湖北函授大学党委书记）
张 森（河南省鹤壁市淇滨开发区副主任）
刘 祥（河南省鹤壁市树脂厂厂长）
魏炳禄（中国人寿总公司沈阳分公司总经理）
王守东（山东泰山钢铁总公司总经理，党委书记）
胡朝信（常德卷烟厂厂长、党委书记）
张期明（湖南长沙湘发房地产股份有限公司经理）

《现代企业行政管理》作者名单

(以姓氏笔划为序)

田自主	刘祖荣	刘桂泉	孙跃吾
李 勃	李经满	杨维约	何听彝
罗 军	郑 辉	欧阳勋	姜灵敏
袁 凌	张良贵	郭华健	黄新萍

出版说明

邓小平同志南巡讲话的精神和中共中央关于加快改革，扩大开放，力争经济更好更快地上一个新台阶的战略决策，正在深入亿万民心，指导着我国社会主义经济建设和改革开放朝着更快、更好的方向发展。

经济要发展，人才是关键。培养人才已成为我国经济发展中的一项战略任务。为切实做好经济和企业管理人员培训工作，为我国经济建设培养出一大批跨世纪的社会主义实业家、企业家，国家经济贸易委员会和全国企业培训工作领导小组办公室组织有关省市经委、国务院有关部门、高等院校、企业管理培训中心和经济管理干部学院的专家和教师编写了一套经济和管理人员培训的系列教材。

这套教材包括：一、岗位培训系列教材：大中型企业领导岗位任职资格培训教材，小型企业领导岗位任职资格培训教学计划 and 教学大纲，工业企业车间主任岗位培训教材，企业专业管理人员岗位培训教材，乡镇企业领导岗位培训教材，合资企业中方经理岗位培训教材；二、学历教育系列教材：管理人员专修科（学历）专业课教材，专科接本科（学历）专业课教材；三、教学参考系列教材：各种专题培训参考教材，中国企业管理案例汇编，国外企业管理参考资料等。

这套教材以马克思主义、毛泽东思想为指导，坚持贯彻党的基本路线；遵循理论联系实际的原则，从我国国情出发，紧密结合企业的实际；借鉴国外企业管理的先进经验和方法；有较强的针对性、实用性和科学性，并突出了成人教育的特点；力求简明扼要，易懂易记；是一套反映经济建设需要和总结企业管理成果的好教材，既可供各单位作为培训教材，亦可供广大经济和企业管理人员自学使用。

这套教材，将在“八五”期间陆续出版，并提供给各培训单位和读者。鉴于不断发展的经济形势，对人材培训必将提出更新、更高的要求，希望使用本教材的培训单位和广大读者，提出宝贵的意见和建议。

国家经济贸易委员会

经济干部培训司

1994年3月

目 录

第一章 中国社会主义企业	(1)
第一节 社会主义企业的性质	(1)
第二节 企业的经济特征	(4)
第三节 增强社会主义企业活力	(6)
第四节 国家对企业的管理	(24)
第二章 企业行政管理述要	(26)
第一节 企业行政管理的缘起	(26)
第二节 企业管理的两重性	(37)
第三节 企业行政管理的原理、原则	(42)
第四节 优化企业行政管理的基本规律	(45)
第三章 企业行政体制	(50)
第一节 中国企业行政管理体制的演变	(50)
第二节 中国企业管理体制的类型	(55)
第三节 贯彻实施厂长负责制	(59)
第四节 企业中党、政、工三者的关系	(64)
第四章 企业行政组织	(67)
第一节 现代组织理论	(67)
第二节 中国企业行政组织的建立原则	(70)
第三节 中国企业组织的结构形式	(74)
第四节 现代企业的组织控制	(81)
第五节 现代企业的组织保障	(85)
第五章 企业行政领导	(87)
第一节 现代企业家的管理哲学	(87)
第二节 企业领导集团的个体素质与科学结构	(94)
第三节 企业领导班子的建设	(101)
第四节 现代企业家的领导艺术	(103)

第六章 企业行政监督	(108)
第一节 企业行政监督的重要性	(108)
第二节 企业行政监督体系	(115)
第三节 企业行政监督的范围与过程	(124)
第四节 健全我国企业行政监督体制	(129)
第七章 企业行政决策	(133)
第一节 企业行政决策的科学化、民主化	(133)
第二节 企业行政决策的原则	(137)
第三节 科学决策的基本理论与方法	(139)
第四节 企业行政决策系统的完善	(150)
第八章 企业经营战略	(153)
第一节 现代企业经营战略概述	(153)
第二节 现代企业经营战略环境分析	(158)
第三节 现代企业经营战略决策	(164)
第四节 现代企业的销售策略	(171)
第五节 股票市场与企业经营	(179)
第九章 企业目标管理	(194)
第一节 企业目标管理概述	(194)
第二节 企业目标的制定与分解	(200)
第三节 企业目标的实施与控制	(204)
第四节 目标的考核与评价	(207)
第十章 企业可靠性管理	(212)
第一节 可靠性管理的基本概念	(212)
第二节 可靠性的预计、分配与制造	(219)
第三节 可靠性管理	(228)
第四节 可靠性管理保障系统	(232)
第十一章 企业产品管理	(235)
第一节 企业生产方向的决策	(235)
第二节 新产品开发的意义	(238)
第三节 新产品开发的策略	(240)
第四节 建立合理产品结构	(249)

第十二章	企业科技管理	(259)
第一节	现代科学技术是第一生产力	(259)
第二节	现代企业科学技术管理的任务、内容和原则	(263)
第三节	企业技术开发	(270)
第四节	企业技术改造	(275)
第五节	企业技术引进	(281)
第十三章	企业全面质量管理	(289)
第一节	全面质量管理概述	(289)
第二节	全面质量管理的基础工作	(294)
第三节	全面质量控制与管理的工作步骤	(298)
第四节	全面质量管理的方法	(305)
第五节	建立名优产品的保障体系	(312)
第十四章	企业财物资源管理	(319)
第一节	企业财物资源管理概述	(319)
第二节	企业财物资源管理的主要内容	(323)
第三节	投资决策	(362)
第四节	资金筹措管理	(367)
第十五章	企业人力资源管理	(374)
第一节	企业人力资源管理概述	(374)
第二节	劳动定额与定员管理	(379)
第三节	企业人力资源的开发与保护	(386)
第四节	企业人力资源的激励机制	(392)
第十六章	企业信息资源管理	(402)
第一节	企业信息资源管理概述	(402)
第二节	企业信息资源的流通渠道	(406)
第三节	企业管理信息系统	(407)
第四节	企业信息资源的处理	(411)
第五节	企业信息资源的应用	(414)
第六节	电子计算机在企业信息资源管理中的应用	(416)
第十七章	现代企业发展趋势	(424)
第一节	现代企业发展趋势	(424)
第二节	现代企业必须重视经济发展规律的研究	(439)

第三节	现代企业的生命机制	(442)
第十八章	现代企业行政管理的基本对策	(452)
第一节	中国企业行政管理现状	(452)
第二节	利用参照原理管理现代企业	(454)
第三节	现代企业行政管理的基本对策	(454)
第四节	现代企业行政管理的体系构成	(467)
结束语	战略思想是现代企业发展的灵魂	(469)

第一章 中国社会主义企业

第一节 社会主义企业的性质

一、工业企业

企业是在社会分工的条件下，独立从事生产、流通、服务等活动的以营利为目的经济组织。

企业这个概念是具有其法律上的规定性的，并不是任何与经济活动有关的单位（如经济行政机构、事业单位等）都可以称之为企业的。所谓企业，必须具备下列一些法律特征：

1. 它必须是一个独立从事生产、流通、服务活动的经济单位，必须以营利为目的；
2. 它必须拥有一定的受其使用和支配的固定资产和流动资金，具有经营管理上的独立性和自主权，独立核算自负盈亏，用自己从事生产经营活动的收入来抵偿自己的支出，并向国家上缴税金、费用、利润；
3. 它必须有自己的独立机构，并按照国家设立企业的法定条件和审批登记程序，取得证照，享有法人资格；
4. 它能在银行开立帐户，和外单位签订合同，并独立起诉和应诉。

企业的种类很多，分类的标准各异。在我国，通常按行业、规模、隶属关系、组织形式和所有制不同来加以区别的。

1. 按行业标准划分，企业可以分为工业企业、农业企业、交通运输企业、建筑企业、商业企业、金融企业和服务企业等；

2. 按规模标准划分，企业可分为特大型企业、大型企业、中型企业和小型企业；

3. 按隶属关系划分，企业可分为中央企业、地方企业和乡镇企业、街道企业、还有学校的校办企业、司法部门的劳改企业以及特种行业企业等；

4. 按组织形式划分，企业可分为单厂企业和多厂企业等；

5. 按所有制划分，企业可分为全民所有制企业（即国有企业）、劳动群众集体所有制企业（即城乡各种形式的全合作经济组织），多种所有制联合经营的企业、私营企业、中外合资经营企业、中外合作经营企业和外商独资企业等。

工业企业是依法自主经营、自负盈亏、独立核算的社会主义商品生产和经营单位。

一个工业企业，除了必须具备前述一般企业所必须具备的法律特征外，它还有另一个特征就是工业性。它是从事工业品生产或提供工业性劳务的经济组织。它在生产技术上必须有工业上的密切联系，其组织必须遵循工业上的经济合理性和专业化协作的原则。

工业是一个部门众多的物质生产部门，工业企业的种类也是很多的，分类的标准也各不同。从工业企业立法的意义上讲，一般采用下列几种分类方法：1. 按组织形式分类，有单厂工业企业和多厂工业企业。所谓单厂工业企业，就是一个工厂就是一个企业。这种形式的企业，一般是由在生产技术上有密切联系的若干车间和管理部门所构成的。它实行全厂统一经营、统一核算盈亏，在法律上就是一个法人单位。所谓多厂工业企业，即由多个工厂组成的一个企业。它是按照经济合理和专业化协作的原则，把多个生产技术上或经营上有密切联系的工厂组织在一起的企业性工业公司（总厂）。在生产经营上按照统一的计划进行，在经济上统一核算盈亏，在法律上统一为一个法人单位。2. 按生产规模分类，有大型工业企业、中型工业企业和小型工业企业。其划分标准通常是以全部设计能力或全部投资作标准的。大型工业企业如年产

钢一百万吨以上的钢铁企业、年产原煤五百万吨以上的煤炭企业、年产机械产品两万吨以上的机械企业，总投资三千万元以上的通用设备企业等。中型企业年产钢十万至一百万吨的钢铁企业，年产原煤二百至五百万吨的煤炭企业，年产机械产品五千吨至两万吨的机械企业，总投资八百至三千万元的通用设备企业等。小型企业如每年产钢十万吨以下的钢铁企业，年产原煤二百万吨以下的煤炭企业，年产机械产品五千吨以下的机械企业，总投资八百万元以下的通用设备企业等。3. 按生产资料所有制分类，前面已有说明，此处不再重复。

二、社会主义企业的性质

我国企业的性质，是由生产资料所有制性质决定的。社会主义全民所有制工业企业，是社会主义性质的，其财产所有权是属于国家的。社会主义全民所有制是生产资料归全体劳动人民共同占有的一种公有制形式，它是在消灭资本主义私有制基础上建立起来的，并随着社会主义建设和再生产规模的扩大，而不断发展壮大。

社会主义全民所有制是和社会化大生产相适应的社会主义公有制形式，它实现了在全社会范围的生产资料公有化，因而是公有化程度比较高的公有制形式。

社会主义全民所有制经济包括矿藏、河流、国家森林、荒地、草原和其陆海自然资源，还包括全民所有制的工厂、农场、商店、铁路、邮电和银行等。可见全民所有制经济掌握着国民经济的命脉，拥有雄厚的经济实力和先进的技术设备，它与社会化大生产紧密结合在一起，是我国社会主义经济制度的主要经济基础，从而成为建设有中国特色的社会主义市场经济体制，进一步解放和发展生产力，创造了条件。所以，全民所有制经济在社会主义经济中居于主导地位，是整个国民经济的领导力量，对于保证社会主义方向和整个经济的稳定发展起着决定的作用。

第二节 企业的经济特征

任何工作、任何事物都有自己的特征。认识事物是先从认识事物的特征开始的。因此，研究中国社会主义工业企业，开始就要把工业企业的特征认识清楚，才能解决了企业经营管理问题。

任何工业企业，都是一定的生产力和生产关系的统一体。它既是生产力的担当者，又是生产关系的体现者。因而我们必须从生产力和生产关系两方面，来分析和认识社会主义现代企业的特征。

从生产关系方面表现的企业的特征叫企业的经济特征，从生产力方面表现的企业的特征叫企业的技术特征。企业的技术特征，社会主义企业同资本主义企业是一样的；企业的经济特征社会主义企业与资本主义企业是根本不同的。

从生产关系方面看，社会主义企业的经济特征有：

(一) 生产资料社会主义公有制，是社会主义工业企业的根本特征。

资本主义企业，是以生产资料私有制为基础的，其生产资料和产品，完全归资本家私人所有，由资本家支配。社会主义企业，是以社会主义生产资料公有制为基础的，不论是全民所有制还是集体所有制，都是社会主义公有制。资本主义企业的生产经营管理既具有剥削性；又具有盲目性。我国社会主义企业，实行社会主义市场经济体制，进一步解放和发展了生产力。

(二) 实行各尽所能、按劳分配原则。

在资本主义，劳动力是商品，工人出卖劳动力，为资本家进行劳动，取得的仅是劳动力的价格——工资。工人剩余劳动时间所创造的价值，全部变成剩余价值，被资本家无偿占有，资本家和工人的关系，就是剥削与被剥削的关系，这就是资本主义分配关系的本质。资本主义这种生产关系，决定了资本主义企业的生产目的，就是为了榨取最大限度的剩余价值。

社会主义制度下，消灭了剥削，劳动者成为企业的主人。企业的全部收益，归全体劳动者所有。劳动者把权益的一部分，根据各尽所能，按劳分配的原则，以货币形态在劳动者内部进行分配；把收益的另一部分交给国家、企业，发展社会主义生产和建设。社会主义企业的目的，是满足人民日益增长的物质和文化生活的需要。

十四大报告中明确规定，在分配制度上，以按劳分配为主体，其他分配方式为补充，兼顾效益与公平。运用包括市场在内的各种调节手段，既鼓励先进，促进效率，合理拉开收入差距，又防止两极分化，逐步实现共同富裕。

（三）实行民主管理，是社会主义企业的重要特征。

全民所有制企业的民主管理，是劳动人民作为企业主人翁的具体体现。企业的劳动者不仅有劳动权，而且更重要的有管理权。企业民主管理包括政治民主、生产技术民主和经济民主三个方面。全民所有制企业民主管理的这三个方面，是相辅相成、互相促进的。

（四）搞好社会主义精神文明，培养共产主义新人。

精神文明建设必须紧紧围绕经济建设这个中心，为经济建设和改革开放提供强大的精神动力和智力支持。

我们要继承和发扬中华民族优良的思想文化传统，吸收人类文明发展的一切优秀成果，在生动丰富的社会主义实践中，创造出人类先进的精神文明。我们企业要为改革开放和现代化建设创造有利环境，培养一代又一代有理想、有道德、有文化、有纪律的新人。

从生产力方面看，企业的技术特征主要表现在：企业采用先进的科学技术；按照专业化分工协作的原则，进行大规模社会化集体劳动；生产具有高度的连续性和比例性。这些特征将在有关章节中进行论述。

第三节 增强社会主义企业活力

一、我国大中型企业的现状分析

据 1990 年统计,我国国营大中型企业 1070 个,占全国工业企业总数的 2.5%,产值占全国工业总产值的 45.6%,上交国家利税占全国工业上缴利税的 60%以上。从 1949 年至 1989 年的 40 年间,国营大中型企业累计上交利税 14853 亿元,占实现利税的 83.6%,国营大中型企业主要集中在能源,原材料、交通运输和大型机电设备制造等国民经济基础行业。但是与这种地位和作用不相称的是国营大中型企业活力普遍不足。据 31 个省市区及计划单列市的统计分析,国营大中型企业有活力的仅占 20%,有潜力搞活的约占 50%,没有活力的约占 30%,企业活力实质上是企业作为相对独立的社会主义商品生产者和经营者所应具有的内素质。从总体上说,国营大中型企业缺乏活力主要表现在以下几个方面

(一) 企业缺乏对外部环境的应变能力。

我国企业生产经营的一个主要特征是过分依靠高投入支撑的工业增长速度,对国家宏观调控和市场变化的适应和应变能力较弱。在经济过热的情况下,供求关系全面紧张,企业不必担心产品的销路问题,生产经营的主要手段是扩大生产能力。当过热的经济降温时,已经扩大的生产能力因超过市场容量而闲置、产品受市场需求变化的影响大量积压、资金循环不畅、生产滑坡成为相当普遍的现象。以预算内国营企业为例,1989 年产成品资金占用从年初的 489.8 亿元增加到 893.4 亿元,占定额流动资金的比例从 16.8%上升到 28.4%;1990 年末产成品资金占用进一步上升到 114003 亿元,占定额流动资金的比例上升到 32.2%。到 1991 年 6 月末,预算内企业产成品库存高达 1306 亿元,比正常情况多积压 700 多亿元。据工商银行对 4 万户预算内工交企业统计,

1990 年比 1989 年定额流动资金周转慢 19 天，全部流动资金周转慢 44 天，我国企业生产经营过分依赖工业增长速度的特征深刻的反映了企业对外部环境应变能力的缺乏，这是企业深层次矛盾长期积累的结果。

（二）资产增殖能力弱。

资产增殖不是价值量的简单相加，而是通过资产的经营带来价值的增殖。我国国有企业的利润大部分上交，加上各种摊派的分割，企业基本不具备自我积累的机制。1990 年预算内国有工业生产企业留利比 1989 年下降了 40%，企业实际留利仅占实现利税的 8.9%。已经退到 1982 年的水平，1990 年国有工业企业人均实现留利不足 400 元，一些地方与相当一批企业的人均留利甚至低于 100 元。企业留利水平不断下降导致企业正常生产经营和发展不得不主要依靠银行贷款，从而使缺乏还贷机制的企业背上沉重的债务负担。1989 年预算内国营工业生产企业欠银行贷款已达到 4450 亿元，按 1990 年实现利润水平、企业把全部利润用于还贷，也要 18 年才能还清；许多企业被迫用折旧和大修理基金补充还贷的不足，其结果是企业不仅无法进一步扩大再生产，甚至连简单再生产都难以维持。与企业积累不足并存的问题是，国营企业普遍缺乏资产经营观念，投资不讲效益，企业中的非生产性资产，低效益的资产，闲置和库存积压的资产比重越来越大，这必然进一步影响企业的资产增殖能力。据江苏国有资产管理部门调查，该省国有工业企业 1989 年末使用，不需用的固定资产达 11.46 亿元；该省七个市 87 个 1000 万元以上的技改项目基本达到预期效益的仅占 33.3%，而有 25% 的项目甚至达不到预期效益的 20%，根据国有资产管理局典型调查推算，全国目前处于闲置、半闲置的国有资产超过 1000 亿元。

（三）技术进步能力差。

我国的工业企业总体技术水平较低，全国技术进步率即在国民生产总值中，依靠技术进步增加额除以总增加额的比率，在 2% 左右（由于指标体系的不统一，这个数字不是很准确）。在旧体制