

中国城镇 企业管理学

主 编 崔援民
吕振时
孙雄先

中国经济出版社

中国城镇企业管理学

主 编 崔援民 吕振时 孙雄先

副主编 田崇厚 周用榜 阎敬东

靳 铁 张 琦 张耀西

张继谦 田宜睿 孙玉忠

李玉玺 郑 凡 谷振强

聂怀玉

中国经济出版社

内 容 提 要

当前,城镇企业既需要理论指导,又需要实践指南。本书就是为适应这一需要而编写的。因此,除常规的企业管理内容外,特别突出并增加了如何科学地开办城镇企业,怎样选择承包、租赁、股份、联合与兼并等经营方式;如何招标投标与签订合同;怎样开拓国际市场,走向世界等方面的内容。并从城镇企业的现状实际出发,着重加强了企业管理基础工作、企业财务管理工作、企业领导与领导艺术等章节的内容,还专辟一章,以案例形式介绍管理诀窍。本书可用作大专和中等专业学校管理专业的教材与参考书。尤其适宜作为城镇中小企业管理干部的培训教材和必备自学读物。

责任编辑:刘一玲

封面设计:王 滨

中国城镇企业管理学

主编 崔援民 吕振时 孙雄先

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

各地新华书店经销

北京彩虹印刷厂印刷

850×1168毫米 1/32 14.875印张 358千字

1989年8月第1版

1989年8月第1次印刷

印数:00,001—13,000册

ISBN 7-5017-0449-X/F·356

定价:5.80元

前 言

党的十一届三中全会以来,城镇企业蓬勃发展,成为社会主义现代化建设事业的一支重要力量。同时,也面临着如何搞好科学管理,以进一步提高经济效益的紧迫课题。为了适应这一需要,我们一批经济理论工作者和经济管理实际工作者共同编写了这本《中国城镇企业管理学》,目的是给城镇企业这支新军,添上科学管理的羽翼,使之好风凭借力,更上一层楼。

本书在编写过程中注意把握两个特点。一是尽可能吸收近几年来国内对企业管理学研究的新成果和企业改革的实践经验,时代感强。除保留企业管理学的常规内容外,特别增加了当前城镇企业管理中急需的理论与实践指南。诸如,如何科学地开办城镇企业;新开办和已开办的城镇企业,有哪些经营方式(承包、租赁、股份、联合、兼并等)可供选择;怎样招标、投标与签订合同;城镇企业如何开拓国际市场、走向世界,等等。二是注重实用性,从城镇企业的现实需要出发,重点增加了以下内容,企业管理基础工作,企业财务管理工作,企业领导与领导艺术,等等。这些都是当前城镇企业普遍薄弱的环节与方面。最后一章是以案例形式介绍管理诀窍。

本书可用作大专和中等专业学校经济管理专业的教材及参考书,尤其适宜作为城镇中小企业管理干部的读物和培训教材。

本书由河北财经学院倡议编写,发起和参编单位还有:山西经济管理干部学院、山西财经学院、甘肃经济管理干部学院、江西经济管理干部学院、河北经济管理干部学院、大连经济管

理干部学院、湖北经济管理干部学院、黑龙江农业经济管理干部学院、合肥农业经济管理干部学院、铁道部基建总局经济管理干部培训中心、中国人民解放军总参工程兵部、承德市经济管理干部学校、邢台市经济管理干部学校、保定地区经济管理干部学校、邯郸市职工中专、沧州地区供销职工中专、邢台市经委、石家庄市郊区经委等19个单位。

本书由崔援民、孙雄先提出编写提纲（初稿），由崔援民、吕振时、孙雄先组织领导整个编写工作，由崔援民、田崇厚、孙雄先审稿总纂，最后由崔援民定稿。

本书于1988年8月在承德市、1989年1月在邢台市、1989年3月在太原市，先后召开了三次编书、审稿、定稿会议，分别得到承德市和邢台市经济管理干部学校、山西省经济管理干部学院以及中国经济出版社的大力支持，在此一并致谢。

本书的体系与内容尚属探索，不足之处请批评指正。

崔援民

识于石家庄市

1989年4月1日

目 录

前言.....	(1)
第一章 城镇企业管理概论	(1)
第一节 城镇企业概述	(1)
第二节 城镇企业管理	(5)
第三节 城镇企业管理职能	(16)
第二章 城镇企业开办	(23)
第一节 企业开办的意义和条件	(23)
第二节 投资的前期工作	(26)
第三节 企业规模的确定	(30)
第四节 厂址的选择	(36)
第五节 建设进度的安排	(43)
第三章 城镇企业经营方式	(50)
第一节 企业承包经营方式	(50)
第二节 企业租赁经营方式	(58)
第三节 企业股份制经营方式	(66)
第四节 企业联合经营方式	(72)
第五节 企业兼并经营方式	(76)
第四章 招标投标与合同	(82)
第一节 招标投标的性质和作用	(82)
第二节 企业经营者的招标投标	(87)
第三节 工程施工招标与投标	(91)
第四节 承包经营与工程施工承包合同	(107)
第五章 城镇企业生产管理	(114)
第一节 生产控制	(114)
第二节 生产调度	(122)

第三节	生产能力的平衡	(128)
第四节	质量控制	(136)
第六章	城镇企业物资与设备管理	(148)
第一节	物资管理的概念	(148)
第二节	物资消耗与存储	(153)
第三节	设备管理	(168)
第七章	城镇企业劳动管理	(183)
第一节	劳动制度	(183)
第二节	劳动组织	(187)
第三节	劳动定额	(195)
第四节	劳动工资与分红	(199)
第五节	劳动保护与环境保护	(206)
第八章	城镇企业财务管理与会计	(211)
第一节	财务管理概述	(211)
第二节	资金管理	(214)
第三节	成本管理	(227)
第四节	利润管理	(236)
第五节	城镇企业会计	(241)
第九章	城镇企业市场营销	(252)
第一节	市场营销概述	(252)
第二节	市场调查与预测	(254)
第三节	产品开发	(265)
第四节	产品促销	(270)
第五节	产品定价	(283)
第十章	国际市场开拓	(287)
第一节	国际市场概述	(287)
第二节	国际市场环境分析	(291)
第三节	国际市场营销策略	(298)
第四节	国际经济技术合作	(311)

第五节	国际贸易中的价格条件与换汇成本	(315)
第十一章	城镇企业管理基础工作	(321)
第一节	企业管理基础工作的意义	(321)
第二节	定额工作	(323)
第三节	标准化工作	(329)
第四节	信息工作	(334)
第五节	计量与统计工作	(338)
第六节	规章制度	(342)
第七节	职工培训与教育	(345)
第十二章	城镇企业管理现代化	(349)
第一节	城镇企业管理现代化概述	(349)
第二节	网络计划技术	(354)
第三节	劳力调配的匈牙利法	(366)
第四节	量、本、利决策法	(371)
第五节	价值工程	(381)
第十三章	企业领导与领导艺术	(391)
第一节	领导及领导原理	(391)
第二节	领导观念	(401)
第三节	领导方法	(407)
第四节	领导艺术	(415)
第五节	企业文化与领导艺术	(422)
第十四章	管理诀窍	(428)
第一节	提高企业和产品知名度的诀窍	(428)
第二节	以小胜大的五种策略	(431)
第三节	攻势经营、信息创业	(435)
第四节	知彼知己, 成功引进	(438)
第五节	销售竞争, 植根环境	(441)
第六节	产品具特色, 广告兼宣传	(444)
第七节	“环宇”打入国际市场之路	(446)

第八节 把90%的时间放在用人上.....	(450)
第九节 当代的小企业、当代的企业家.....	(453)
第十节 铸造企业精神,建设企业文化.....	(459)
主要参考书目.....	(463)
后记.....	(465)

第一章 城镇企业管理概论

第一节 城镇企业概述

一、城镇企业的含义与分类

本书所说的“城镇企业”是一个特殊范畴，具体是指：城镇和乡村所办的集体所有制企业、合作企业和个体私人企业，不包括国营企业和“三资”（中外合资、中外合作和国外独资）企业。

城镇集体所有制企业，小部分是由城镇个体经济经过社会主义改造而来的，大部分是在国家和全民所有制经济的领导和扶持下，由劳动群众兴办起来的，包括1958年以街道劳动妇女为主体的社会闲散劳动力组织起来的街道工厂，70年代初期许多国营企业举办的“五七”工厂以及近几年城市待业青年开办的企业。城镇集体所有制企业有“小集体”企业和“大集体”企业之分。“小集体”企业是在一个企业范围内的劳动群众集体所有制企业，实行独立核算，自负盈亏。“大集体”企业一般是规模较大、生产经营条件较好的企业，实行按行业归口，由各市（区）和县的主管行政机构（局、公司）管理。

乡镇集体所有制企业的前身是农村人民公社体制下的社队企业。它是随着农业合作化而兴起，大量出现于1958年。经过历次的调整和整顿，有了很大的发展，在国民经济中占有一定的地位，已成为乡镇经济的重要组成部分。

党的十一届三中全会以后，尤其是最近几年，各种形式的

合作企业和私营企业如雨后春笋般蓬勃兴起。据统计，截止1988年7月，我国私营企业已达22.5万家，雇工达360.7万人，其产值约占全国工业总产值的1%。这些企业也是社会主义经济的必要补充，它们针对国营企业和集体企业的特点，采取“补其所短、应其所变、用其所废、供其所需、干其所不干、干其所不能干”等灵活的经营策略，拾遗补缺，在增加就业、脱贫致富、增收创汇、丰富人民生活、满足人民多方面的需求等方面都起了重要作用。

二、城镇企业的作用和任务

（一）城镇企业的作用

多年来的实践证明，作为国民经济重要组成部分的城镇企业，在我国社会主义建设中起着巨大作用。具体表现在：

1. 它是国营企业的必要补充，有利于我国大、中、小企业的合理布局。城镇企业能够为国营企业拾遗补缺。1983年，仅社队煤矿生产的原煤就占全国煤炭总产量的22.5%，生产的砖瓦占全国总产量的75%，灰、砂、石占90%，水泥占14%。它还为大工业配套、加工，使大工业在不增加投资、厂房和职工的情况下，创造出更多的利润。有利于我国工业适应新技术革命的要求进行改组，向专业化、社会化协作生产方向发展，在一定程度上改变了我国大、中、小企业比例不当的局面。

2. 安置了大批剩余劳动力，促进了商品经济的发展。目前全国已有8000多万农村剩余劳动力从农业中分离出来，在以乡镇工业为主的乡镇企业中就业，改变了农村单一的经济结构。在农业经济总产值中，种植业由1978年的59.1%下降到1983年的49%，以乡镇工业为主的乡镇企业由23%上升到

33.3%，1984年达到40%，有力地促进了农村产业结构的调整。同时，为相当一部分城镇待业青年创造了就业机会，在一定程度上缓解了国家安置这些人员就业的沉重负担。

3. 在经济上大力支援了农业的发展。城镇企业不仅生产大量的农业生产资料，还通过对农牧产品的加工，为农产品开辟了新的使用途径，并为之打开了销路。另外，乡镇企业还按规定向乡、村集体上交一部分利润，用于发展农业生产。据统计，1979年至1983年，全国农村共使用乡镇工业企业利润94亿元，进行农田基本建设，购置生产资料。

4. 加快了小城镇的建设步伐。在我国发展小城镇，是中央制订的一项重要政策。发展小城镇的支柱就是以城镇工业企业为主的城镇企业，它可以改变城镇的经济结构，使之由消费型逐步转变为生产型，使农村型集镇转变为工农型集镇。

5. 增加了国家和从业人员的收入。

（二）城镇企业的任务

同其它企业一样，城镇企业的任务，总的说来，是在国家计划指导下，为社会生产工业产品，为国家积累资金，为满足人民日益增长的物质文化生活需要，为企业的自我发展作出贡献，在企业中建设高度的物质文明和社会主义精神文明。

这一任务体现着三方面的要求：

1. 在国家计划指导下，为社会提供更多物美价廉、适销对路的产品，城镇企业特别要强调产品在品种、花色、结构、性能和外观上及时适应市场的变化，更好地为满足人民日益增长的物质文化生活需要服务，为国营工业服务，为出口服务。

2. 不断改善经营管理，认真讲求经济效益，为国家和企业自身的发展创造更多的收益，为国家积累更多的资金。

3. 在加强物质文明建设的同时,大力加强社会主义精神文明的建设,这是我国企业区别于资本主义企业的重要标志之一。为此,必须大力进行文化建设和思想建设。

三、城镇企业的特点

从所有制结构、地域分布、经营方式和规模、技术装备水平以及人员素质等方面考察,城镇企业具有许多明显的特点:

1. 多是城镇居民或农民自办的企业,以集体所有制为主,多种所有制形式并存。

如前所述,这些企业多数不采取全民所有制形式,除集体所有制形式外,还包括部分群众联合的合作企业、其他形式的合作企业和个体的私营企业。

2. 点多面广,行业众多,具有较强的地方性和分散性。

城镇企业遍布广大的城镇和农村,包括煤炭、电力、化工、冶金、建材、机械、纺织、食品、缝纫、皮革、造纸、工艺美术等众多行业。其中相当一部分人力资源、资金、燃料、原材料来自农村,相当一部分市场也在农村,农村的地域性和分散性,决定了城镇企业的地方性和分散性。

3. 自主权大,经营灵活。城镇企业不吃“大锅饭”,不端“铁饭碗”,在人事、财务、经营管理等方面具有更大的自主权。这使城镇企业对生产经营项目的选择、设备购置、劳动力安排、收入分配等,在国家政策规定范围内,有权作出决定,并付诸实施。城镇企业具有的这种较大的经营自主权和经营上的灵活性、适应性,吸引着一批有事业心的人为发展城镇企业出力,发挥他们的才干,这也是城镇企业兴旺发达的一个重要原因。

4. 规模小,灵活性强。绝大多数城镇企业是小型企业,

规模一般比较小，这样可以根据市场的需要迅速作出反应，因地因时制宜地组织生产和经营活动，而且“船小好掉头”，转产比较容易。另外，城镇企业的产品大多数未纳入国家计划，主要是通过市场调节来安排生产，产品多数是自销，这样使城镇企业能够适应不断变化的经营环境，生产适销对路的产品，增强自己的竞争能力。

5. 设备简陋，技术水平低，人员素质差。除少数企业具有70年代或80年代的技术装备外，多数企业设备简陋，不少企业还停留在手工业作坊式的生产，基本属于劳动密集型企业。这样可以吸收较多的劳动力，充分利用劳动力资源。要进一步发展，就必须加强技术改造和革新，引进先进的技术设备，不断提高技术装备水平。另外，城镇企业的职工很多来自农村，文化水平低，技术水平和业务水平不高，由此造成了一系列问题，如产品质量不高、竞争能力不强、经营管理混乱、经济效益差等。对这些问题，可以通过智力开发、人员培训、引进人才等办法加以解决，不断提高企业人员的素质。

第二节 城镇企业管理

一、管理的概念与作用

（一）管理的概念

管理，从字义上理解，就是管辖和处理；亦即管人与理事。管辖指权限，处理则是在权限内行使职能。具体地说，管理就是管理者通过自觉地控制人和组织的行为，使之有效地达到预期目标的综合活动过程与科学技术。企业管理就是按照客观规律的要求，对企业生产经营活动所进行的计划、组织、指挥、控制和协调。

企业管理是社会化大生产的客观要求和直接产物，是由共同劳动引起的。当人们在一起从事共同劳动时，由于劳动者之间存在着分工与协作，为了使它们之间的活动能够协调配合，就需要有一定的管理。马克思指出：“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——不同于这一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，一个乐队需要一个乐队指挥^①。马克思用乐队需要指挥，形象地说明了在人们共同劳动中管理的必要性。不管是大、中、小型企业，由于都是许多人一起相互配合共同劳动，因而都需要管理。共同劳动的规模越大，社会化程度越高，生产技术越复杂，劳动分工越精细，劳动协作越严密，管理也就越重要，对管理的要求也就越严格。

（二）管理的作用

管理同劳动力、劳动工具、劳动对象和科学技术一样，是生产力要素。科学、技术、管理已成为现代社会的三大支柱。具体地说，企业管理的作用表现在以下几个方面：

1. 它是生产劳动不可分割的组成部分，是保证生产经营活动顺利进行的重要条件。任何企业的生产劳动，都包括体力劳动（操作劳动）和脑力劳动（计划、组织、控制等管理活动）两部分。这两种劳动不论是集中在一个人身上，还是由不同的人来分担，都必须紧密结合，生产过程才能进行，它们都是生产劳动。通过管理，可以把劳动者、劳动工具和劳动对象、科学技术合理地组织起来，使生产力的各要素得到有机结合。随着有计划商品经济的发展，企业与市场及其它经济单位

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷，人民出版社1972年版第367页。

的联系越来越密切，要使企业生产经营活动更好地适应外部环境的变化，更需要有强有力的管理工作。

2. 可以保证和促进技术进步。企业管理的形式和方法，是随着生产技术的进步而变革的。同时，有效的管理，又能保证和促进技术的进步。管理搞不好，先进技术的作用就不能得到充分的发挥。

3. 可以有效地提高经济效益。不断提高经济效益是一切经济工作的基本出发点。在一定生产技术条件下，企业经济效益的高低，在很大程度上取决于管理水平的高低。通过有效的管理，可以做到以较少的劳动消耗和物质消耗，较少的资金占用，生产出更多、更好的符合社会需要的产品。城镇企业的经营管理水平比较低，要获得较好的经济效益，就更需要不断提高自己的管理水平。

4. 它是维护、巩固和协调生产关系的手段。社会主义企业管理，除了作为生产力要素的作用之外，它也是建设高度的社会主义精神文明、维护和巩固生产资料公有制和按劳分配、发展体现社会主义精神文明的新型关系的手段。它使领导与职工的关系、管理者与劳动者的关系、技术人员与生产人员的关系、脑力劳动者与体力劳动者的关系得到协调。

二、管理的性质与任务

(一) 管理的性质

企业管理的性质是指管理所具有的特性，它反映管理的实质和功能，是生产力、生产关系和上层建筑管理的统一。它的性质是由社会化大生产和与之相联系的社会生产力及生产关系的性质所决定的。同其它企业管理一样，城镇企业管理也具有两重性质。一方面，管理是一切社会化生产和共同劳动的要求

而产生的，表现为合理组织生产力的功能。凡是进行社会化大生产和共同劳动，就需要管理，就需要有管理者来组织、指挥和协调人们在生产中的活动，处理人与自然和人与物的关系，以保证生产活动正常进行，达到生产的目的。这种管理活动是与社会化大生产和生产力相联系的，无论是资本主义社会还是社会主义社会，都需要这种管理活动，这是管理的自然属性，或称为管理的共性。因此，组织与管理社会化大生产的科学理论和方法，虽然是在一定的生产关系下产生并为其服务的，但并不专属某一阶级或某一特定生产关系所特有。只要进行社会化大生产，在任何社会条件下都是适用的。另一方面，管理又是一定的社会生产关系的性质所决定的，为一定的社会生产关系和生产目的服务，表现为维护和发展一定的社会生产关系的功能。这是管理的社会属性，或称为管理的特殊性。这种特殊性在不同的社会有着本质的区别。在资本主义社会，管理的社会属性表现为剥削雇佣劳动的性质，管理是为资本家获取更多的剩余价值服务的。在社会主义社会，管理的社会属性发生了根本的变化，与资本主义社会的企业管理有着本质的区别。随着社会主义制度的建立，管理的剥削性质也随之消失，代替它的是维护社会主义生产关系，正确处理人们在生产中的相互关系。管理的目的是为了迅速发展社会主义生产，满足社会及其成员日益增长的物质文化需要，这充分体现了社会主义企业管理的社会主义性质。

准确全面地理解管理的二重性原理，可以对管理的性质有一个全面的认识，对指导我们的管理实践活动和发展社会主义经济管理科学都具有重要意义。它可以使我们分清社会主义企业管理与资本主义企业管理的共同点及本质的区别，以便正确地对待资本主义国家企业管理的理论、经验和方法，对其科学