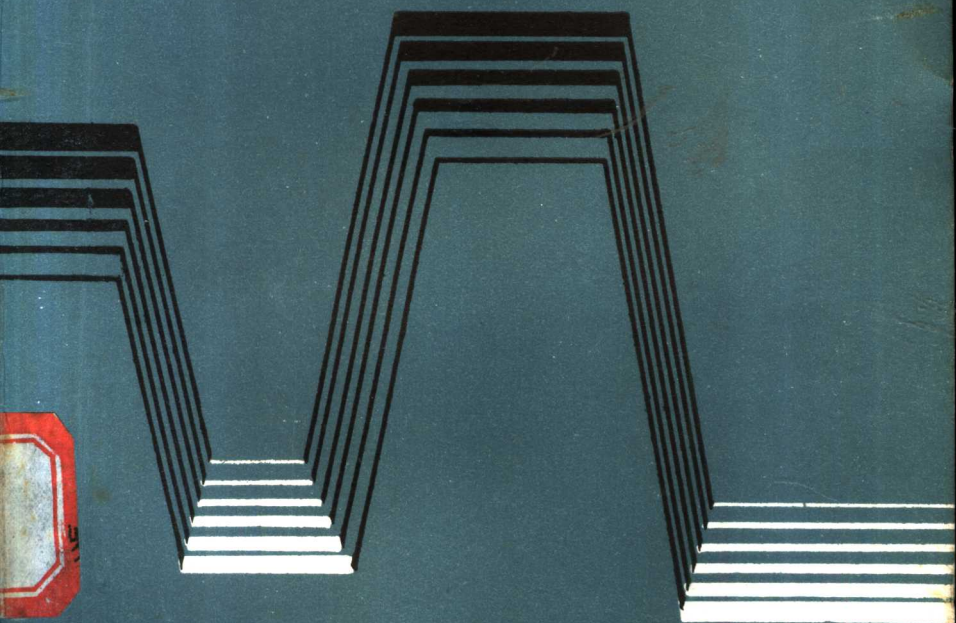


工业企业 现代经营 管理基础

罗勋才 主编

李建华 边凯胜 张典华 副主编



四川科学技术出版社

责任编辑：周 军

封面设计：李 勤

技术设计：周 军

工 业 企 业
现代经营管理基础

罗勋才 主编

四川科学技术出版社出版

(成都盐道街三号)

四川省新华书店发行

温江人民印刷厂 印刷

ISBN7-5364-0525-1/F·66

1988年5月第一版 开本787×1092毫米1/32

1988年5月第一次印刷 字数 320 千

印数 1—10805 册 印张 14.75

定 价：3.20元

前 言

随着我国社会主义现代化事业的发展，工业企业管理现代化问题越来越迫切地提到日程上来了。到目前为止，国家经委已经召开了五次企业管理现代化座谈会。从去年开始，企业管理现代化也从少数企业试点到面上推广。本书命名为《工业企业现代经营管理基础》，从总体结构上突出经营。总论篇的组织、制度等章，第三、四篇的生产现代管理和现代管理方法都是围绕经营这个中心的。工业企业现代管理应以经营为核心，为经营而组织，建立制度，培养人才；为经营而进行生产管理和运用现代管理方法，建立以经营为核心的企业管理系统，这就是我们对工业企业管理现代化的理解。尽管由于水平不高，在全书中贯彻得不尽如人意，但我们是努力这样做的。

本书由中共湖北省委党校管理学教研室、中共第二汽车制造厂党校组织编写。由罗勳才副教授负责全书总纂，李建华副教授负责第一编分纂，边凯胜副教授负责第二篇分纂，张典华副教授负责第三、四篇分纂。各章编著者为（按编写的章号顺序排列）：罗勳才（前言，第三、四、十章），李建华（第一、二章），杨维多（第五章），陈良（第六、十一章），王先树（第七章），孟涛（第八章），边凯胜（第

九章)，李建国（第十三章），王秦（第十二章），熊启君（第十四、十五、十八章），张典华（第十六、十七、二十、二十三章），丁宇光（第十九章、二十章、二十四章），哈俊文（第二十二章）。

中共第二汽车制造厂党校

中共湖北省委党校管理学教研室

一九八七年六月十五日

导 言

本书把通常称为《工业企业管理》的学科教材改称为《工业企业现代经营管理基础》，这在国内也不是第一次。望文生义，加上“经营”二字，为的就是强调和突出“经营”。工业企业经营管理从以生产管理为重点转向以经营开拓为重点，不能不反映到研究企业经营管理的学科上来。还加了“基础”二字，那是为了表明本书只讲工业企业经营管理的基本的和主要的原理、方法。由此可见，我们这本《工业企业现代经营管理基础》，同已经在书店里出售的《工业企业管理》没有本质上的区别。为了引导读者学习工业企业经营管理，下面讲五个问题。

一、工业企业经营管理学在经济管理科学中的地位

我们已经很习惯于把社会经济分为宏观和微观。经济管理的关键就在于“宏观控制、微观搞活”。所谓宏观经济，指的是中央、省、县、乡（或大小经济区），部门、行业所属经济；所谓微观经济，指的是企业经济，这大概是中外公

认的了。当然，也不能截然划开。宏观经济与微观经济是总体与个体、总量与个量的关系。总体由个体构成，个体在总体中存在。在运动中，总体与个体互相依靠，互相渗透，你中有我，我中有你。比如市场经济活动、商品总量、消费者有效需求、交换形式、价格、成交额、利润等，均属宏观经济活动，即使是对一个集贸市场来说，也属宏观经济活动。但它又是一个个独立经济体的活动所构成，即由企业与企业、生产者与消费者的相互交换行为构成。

既然社会经济分为宏观经济与微观经济，在管理工作上也就理所当然地可以分为宏观经济管理和微观经济管理，据此建立起来的经济管理科学也就有宏观经济管理学与微观经济管理学之分。西方经济管理科学大体照此分类，有宏观经济管理学与微观经济管理学。虽然也有中观经济的探讨，但普遍认可的还是微观与宏观的划分。我国对宏观经济管理和微观经济管理的研究历史不长，就现在的情况看，其内容与西方经济管理学的内容有根本性的不同。西方宏观经济管理学著作，把宏观经济看成是政府、企业、家庭三位一体的综合体。这个综合体的结构和行为，组成这个综合体的要素，社会总投入和总产出，总的就业状况，社会总支出和总收入、价格水准及其升降等等，是它研究的主要内容。西方的微观经济管理学则以解释企业、家庭以及个人的经济行为和行为规范，研究市场和竞争机制，工业品成本价格年工资等为主要内容。我国宏观经济管理学研究的主要内容是国家和地区经济的总体结构和布局，计划调节和市场调节，价值规律和经济杠杆的运用，各种经济总量的构成和运动等；微观经济管理学、研究的主要内容是企业经济运行机制，企业经济活动

的各个方面，职工个人和家庭的收入和消费，工资奖金的具体形式等等。可见，社会主义的和资本主义的经济管理是不能等同看待的。它们的目的、方法、研究范围和要解决的问题都不同。

当然，不同社会制度的经济管理科学，又有其共同之处，可以互相学习和借鉴。社会主义和资本主义的经济都是商品经济，产品都是商品，价值规律都对生产起调节作用；其构成要素，劳动者、生产资料、用于周转的资金或资本，其形态变化和运动形式，社会必要劳动和剩余劳动以及价格、税收等概念的含义虽有差异，但都有其共同的方面。宏观经济管理理论中所研究的经济总量的形成，分配以及其调节和控制，如国民收入的形成和分配，总需求和总供给的平衡，总投资的分配等等，在不同的社会制度中也有其共同的规律性。就微观经济管理来说，使企业充满活力，使劳动者积极劳动，让物质资料得到充分的利用，让货币周转得更快，任何社会制度在正常的情况下也必须致力于此。

我国过去没有把经济学划分成互相关联和衔接的宏观经济管理和微观经济管理科学来研究。微观经济管理方面，只有以企业为对象，包括对企业的经济管理和非经济管理。工业企业管理学，30多年来在我国社会主义经济建设中，对建立工业企业科学的生产秩序，有计划地满足社会需要起到了不可估量的作用。这门科学——以企业为对象的管理学还要存在和发展下去。但是，由于它的对象的局限，由于受过去不合理的管理体制的约束，管理的视野不超出企业这一狭小的范围。国家在资金上的统收统支，割断了企业与资金市场的联系；劳动力统分统配，割断了企业与劳动力市场

的联系；生产资料统一调拨和产品的统购统销，割断了企业与商品市场的联系。近年来，上述情况有很大的改变，企业管理工作和企业管理学都有长足的进展。所以，按经济管理范围来建立的国民经济管理学、部门经济管理学、区域经济管理理学和企业经营管理学仍然要存在和发展下去。企业经营管理学是经济基层管理的一门科学。

与此同时，随着宏观控制，微观搞活的机制日益完善，把微观经济管理放在宏观经济管理这一大范围中去研究，研究其资金、其生产要素、其产品的运动规律；研究它在宏观经济运行中的自我发展、自我积累、自我改造、自我适应和自我约束的能力，也就是在无情的、优胜劣汰的市场规律面前求生存，求发展的规律性，已经逐渐成为我国经济管理科学中的一个重要方面。微观经济管理理学和企业经营管理学虽然都是以企业这一经济细胞为着眼点，但前者更多的是宏观的俯视和联系方面的探讨；后者更多的是内部的调节控制的探讨。

基于上述我们对工业企业经营管理现代化的认识，本书删节了一些通常工业企业管理教科书中都要罗列的章节。但是，我们并不认为这些删掉的章节不重要，而只是根据工业企业管理工作现代化的进程，在形式上作了一些改变。例如，删掉“年度生产技术财务计划”，加上了“经营计划”；删掉“作业计划”，写了“看板管理”；删掉财务、成本管理，增加了“量本利分析”和“价值工程”；物资供应和产品销售管理的章节也拿掉了，增加的是“ABC分析法”和产品市场营销；劳动管理则在“总论”中有所反映。作这些改变的目的的设想，都是出于本书书名“现代”二字的考虑。是否恰当，请读者指正。

二、工业企业经营管理学的对象

社会主义工业企业经营管理学是研究社会主义工业企业经营管理规律的，因此，首先要搞清楚什么是社会主义工业企业这一问题。一般地说，从事社会化大生产和属公有制或部分公有制的，具有法人地位的，进行工业商品生产经营活动的，实行自负盈亏的相对独立的经济实体就是社会主义工业企业。在不同的教材上，对社会主义工业企业的定义大致相同，其主要之点是：

第一，社会主义工业企业的生产力性质由社会化的大生产来表示。就企业外部来说，社会主义企业相互之间有严密的分工，从而是可能和必须进行协作和联合的现代化工业生产的实体；就内部来说是采用机器设备和机器设备体系进行生产的，生产的各个环节之间有高度的连续性、协调性和稳定性，这是社会主义工业企业与资本主义工业企业的共同特征。无论是社会主义社会还是资本主义社会，也有以手工业劳动为主的工业企业，如生产手工工艺品的企业，但它已经不占主要地位。

第二，社会主义工业企业的社会性质是由生产资料公有制来表示的。这一点使社会主义工业企业区别于资本主义工业企业。生产资料的公有制又决定职工个人消费资料的分配实行按劳分配的原则，使劳动者的所得与劳动成果挂钩。在这里没有任何人占有别人的剩余劳动，人和人之间是平等的、互相依靠的。

第三，体现在社会上层建筑中，工业企业是法人。法律上赋予厂长为代表的法人以权利和义务，国家保障其经营权。财务自理，自负盈亏；保障其与其他企业进行协作，联合的权利。另外一方面，企业必须在政府有关管理部门注册、备案，取得经营权，要遵守政府有关法令和规定，接受政府的监督和依法纳税。

第四，在社会经济运行中，工业企业表现为进行工业商品生产经营的、相对独立的经济实体。首先，它是进行工业商品生产经营的，区别于农业和其他产业。其次，它生产经营的是商品，不是过去认为的可以随意无偿调拨的产品，这是由社会主义社会的经济是商品经济决定的。最后，它是相对独立的经济实体，即在生产经营上是独立的，国家赋予它各种自主权；但这种独立又只能是相对的独立，要遵守政府法规，接受政府监督，要照顾整体利益和社会经济效益。工业企业作为经济实体，区别于政府的经济管理机构或派出机构。有些地方名义上设公司或总厂作为企业，但它有权无责，只知道指手画脚，提取利润，不知道服务为何事，工厂干好了有一大份功劳，干坏了没有一点责任。这种公司、总厂不能称为企业，也无权向企业提取利润和管理费。

工业企业经营管理学研究的是企业，但不是研究企业的一切方面，而只是研究它如何经营管理。关于经营管理的含义有各种各样的说法，这里不一一论述。就习惯而言，企业经济运行的生产过程的指挥、计划、组织等称管理。企业经济运行的流通过程的营运筹划等称经营。还有一种习惯说法，在企业经济活动中，凡涉内的事务叫管理，凡涉外的事务叫经营。这两种习惯说法的内涵大体相同，本书就是按此安排

篇章和内容的。

三、工业企业经营管理的必要性和任务

任何工业企业的经济活动都总是两个方面的活动。一方面是物质资料生产、销售的活动，即通常说的物质资料再生产，这是和生产力相联系的社会化大生产，是企业经济活动的自然属性，无论是资本主义企业和社会主义企业都具有这种属性。另一方面是生产关系方面的活动，即通常说的生产关系的再生产，这是和生产关系相联系的所有制形式的再生产，是企业经济活动的社会属性。工业企业经营管理，既是物质资料再生产的必要，又是生产关系再生产的必要，这就是工业企业经营管理的二重性，即两种必要性。就资本主义企业来说，经营管理既是合理组织生产和销售的需要，又是剥削的需要；就社会主义工业企业来说，经营管理既是合理组织生产和销售的需要，又是巩固和发展公有制和发展社会主义商品经济的需要。

我们有了对工业企业管理的两重性，即两种必要性的认识以后，就不难理解列宁关于学习美国企业管理的泰罗制的主张，不难理解我们今天提倡学习和借鉴资本主义企业组织管理社会化大生产的科学方法的方针政策，更加不难理解我们为何要学习外国的先进科学技术了。多年来，在工业企业经营管理中受“左”的思想的束缚，不敢言外国经验，关起门来“提高”。近年来，突破了“左”的思想束缚，企业经营管理水平提高很快，许多现代经营管理的方法已经在使用。

了解企业经营管理的社会属性，也就是巩固和发展社会

主义生产关系的必要性，有利于把它同资本主义工业企业经营管理区别开来，总结我国企业经营管理经验，建立有中国特色的社会主义工业企业经营管理体系，充分发挥社会主义制度的优越性。

明确了社会主义工业企业经营管理的两重性和必要性以后，它的任务也就明确了。即在国家计划指导下，根据市场的需求，生产经营社会需要的工业品，争取更多的盈利，向国家纳税，不断提高企业自我积累、自我改造、自我适应和自我发展的能力，不断提高职工的生活水平。

四、工业企业经营管理现代化

在旧的经济管理体制下，企业生产什么，生产多少，由国家下达指令性计划，生产出来的产品由国家统购统销；财政上实行统收统支，所需物资实行统一分配调拨。这样企业自己有权管理的自然就只限于内部，限于生产过程，这就形成和发展了生产型管理，或叫内向型、封闭型管理。通过经济体制改革，扩大了企业的自主权，推行了工业经济责任制，成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，同其他工业企业，其他市场发生千丝万缕的联系，这就要求原有的生产型管理转变成经营开拓型，或叫外向型或开放型。企业经营管理由生产型转向经营开拓型，是经营管理现代化的总的要求。企业经营管理转型的外部条件是：

①上级主管机关要按中央规定下放权力给企业；②改革计划体制，减少指令性计划，增加指导性计划，并给企业生产销

售计划外产品的权力；③利改税，税率、税种相对稳定，废除统收统支，实行企业盈亏自负；④减少国家计划调拨物资的品种，使企业同商品市场紧密联系。没有这些外部条件，转型是无法实现的。

企业经营管理转型，在企业内部应该有什么变化呢？①要实行厂长（经理）负责制，建立起一套高效率的生产经营指挥系统；②建立起决策科学化民主化和信息的组织体系，保证决策正确；③企业领导的注意力从生产的管理转向经营，转向市场开拓。

企业经营管理现代化是一个复杂的系统工程，首先必须为之创造条件，使现代化成为可能，然后才能一步一步地把可能性变为现实性，其具体内容主要包括如下几个方面。

1. 经营管理思想现代化 要企业经营管理现代化必须来一番观念更新，要有一套新的观念来指导企业经营管理现代化。

（1）要用商品经济的观念代替产品经济的观念。现在还有不少企业领导者，不知道商品经济为何物，指望主管机关调拨原材料、包销产品，一谈到企业困难，就埋怨“进口过多”、“银行卡死”，不想如何争取市场，搞好质量，更新品种，降低成本。这种思想状态的根源主要就是还没有意识到自己是商品生产者和经营者，是自己企业所生产的商品的代表者。

与商品观念直接相联系的是市场观念和竞争观念。商品总是要出售的，卖了出去才被社会承认。否则，生产的东西积压在仓库里卖不出去，资金不能周转，造成亏损，生产萎缩，国家税收减少，职工生活水准下降，这是企业的大忌。与商品观念直接相联系的还有竞争观念，有商品经济就有商

品市场，有商品市场就有竞争。社会主义竞争虽然不同于资本主义的竞争，但是如果在产品质量、成本和价格策略上无力与同种产品竞争，终究还是要破产倒闭。没有市场和竞争观念的经营者，不是社会主义的好的经营者。

（2）用决策科学化和民主化的新观念代替首长拍板定案的陈腐观念。有些人对中央三番五次强调领导者要树立决策科学化和民主化的新观念置之不理，迷醉于个人的权力，“我说了才算”。其结果是压制了职工群众的积极性，在大多数情况下做出错误的决策。

（3）用“尊重知识，尊重人才”的新观念代替任人唯亲，不讲才德的旧观念。现代企业办得好坏，要靠现代知识、靠人才。企业领导者如果不树立“尊重知识，尊重人才”的观念，就不可能有相应的措施，就只能靠任人唯亲，拉帮结派来维持自己的地位，最后把企业整垮。

2. 经营管理组织现代化 企业经营管理现代化的要求是职责明、信息灵、指挥灵、效率高。为了保证企业高效率运转，凡大中型企业一般都要有良好的决策系统；能不断出成果的科研机构；信息灵通，反馈快速，联系广泛的销售系统。但人员和机构必须精简，精兵简政才能出效率。

3. 经营管理方法现代化 管理方法陈旧，是企业发展的障碍。所谓方法陈旧，主要是指企业固有的、传统的和凭经验的管理方法，如师傅带徒弟的方法培养出来的青年工人，技术水平参差不齐，知识水平高低不一，不能适应现代化生产的需要。通过现代化培训方法在技工学校统一培训出来的技工，水平齐整，考核制度完备，能够适应现代化生产的需要。过去企业确定产品质量、成本等用经验法来确

定，大体上与去年同期相比。对产品销售量只是向国家交售，无法测知也无须测知。管理方法现代化，就是要把现代的科学方法运用到经营管理工作之中来。例如全国总工会推广的管理十八法，即市场预测、价值工程等等。其主要特点就是在作出决策之前，要找出充分的数量依据，把我们以前采用的科学的定性分析和科学的定量分析结合起来，这就是企业经营管理方法的现代化。

企业经营管理现代化还应包括电子计算机和一系列最新检测手段在经营管理中的应用。电子计算机除了可以进行大量数据的运算以外，还可以自动控制生产准备工作和生产过程，快速编制作业计划等。

五、学习工业企业经营管理学的意义

工业企业是整个社会经济的细胞，是社会经济的实体，既是社会生产力的细胞和实体，又是社会生产关系的细胞和实体。细胞健康、有活力，整个机体也就健康有活力；细胞有病，死气沉沉，整个机体也会无生气，困难重重。这就说明，增强企业活力，是经济体制改革的核心，是发展国民经济的核心。所以，学习工业企业经营管理学的意义决不仅仅是为了搞活一个工业企业，也是为了搞活整个国民经济。

企业要发展经营管理和技术的两条腿。在当今科学技术突飞猛进的年代里，不断把新的科技成果用于生产，是企业更新、更好、成本更低的产品在激烈的竞争中取得胜利的保证。但是，科技新成果的利用，又有赖于良好的经营管理。先进技术在经营管理不善的条件下是无法发挥它的作用的。

所以，学习企业经营管理学，搞好企业经营管理，是运用科技成果，发展科技的必要条件。

我国工业生产技术落后，经营管理尤为落后，这是我们在世界范围内竞争的不利条件。但是，正因为这样，我们的工业生产潜力是很大的。改善企业经营管理是无须很大投资而能收到很大的经济效益的事。所以，改善工业企业经营管理，是投资少，收效大，加速实现我国工业现代化的重要手段。而要改善工业经营管理，就必须努力学习社会主义工业企业经营管理学。

目 录

导言	(1)
----	-------

第一篇 总 论

第一章 工业企业的组织	(1)
第一节 工业企业的组织机构	(1)
第二节 工业企业组织机构的职责分工	(13)
第三节 工业企业与国家的关系	(16)
第二章 工业企业的基本制度	(20)
第一节 厂长(经理)负责制	(20)
第二节 职工代表大会制	(28)
第三节 经济责任制	(31)
第三章 工业企业素质	(38)
第一节 企业素质的内涵	(38)
第二节 人的素质	(42)
第三节 技术素质	(49)
第四节 经营管理素质	(52)
第四章 企业经营管理基础工作	(57)
第一节 基础工作的内涵和作用	(57)
第二节 信息工作	(62)
第三节 计量、检测工作	(67)
第四节 定额工作	(70)
第五节 标准化工作	(73)