

工业企业经营管理学教程

吴凤山 主编

哈尔滨工业大学出版社

工业企业经营管理学教程

吴凤山 主编

哈尔滨工业大学出版社

内 容 简 介

本书系统地阐述了工业企业经营管理的理论和方法，并附有思考题和习题，全书的内容包括有经营管理概论、经营环境和信息、经营预测、经营决策、经营计划、智力开发决策、产品决策、财务决策、成本决策、营销策略、经济责任制和经济核算、目标管理、经营诊断和经营分析共十四章。

本书可作为高等学校经济、管理专业的研究生和本科生的教材，也可作为工交财贸各级管理干部系统地学习或短期培训用书，对于从事经济、管理科学研究和教学工作的同志是一本有价值的参考资料。

工业企业经营管理学教程

吴凤山 主编

*

哈尔滨工业大学出版社出版

北京市新华书店发行

哈尔滨工业大学印刷厂印刷

*

开本 787×1092 1/16 印张21字数480,000

1986年8月第1版 1986年8月第1次印刷

印数 1—30,000

书号 4341·6 定价 3.50元

前 言

我国经济建设的新形势，要求企业从过去单纯的产品生产者转为商品生产者和经营者。因此，企业管理必须从生产型转为经营型，从封闭式的内向管理转为开放式的外向管理。为了适应时代的发展，企业必须面向社会、面向市场，提供物美价廉、适销对路的产品，满足现时的需求；又要面向未来的发展，不断开拓新市场、开发新产品，以便满足潜在的需求，同时为国家、为社会、为职工创造出尽可能多的经济效益。实践表明，经营管理的理论和方法已经发挥了重要的作用，几年来创造出许多宝贵的经验并取得丰硕的经济成果。但在经营管理的理论体系和科学方法方面还需要进一步加以研究。

经营管理学是一门新的学科，在国外不到百年的历史，在我国从周朝时期就开始出现，但发展十分缓慢，直到近几年才逐渐形成一门学科。我们根据多年的教学实践经验，并吸取了国内外有关经营管理方面的专论、专著等资料以及结合我国的实践经验编写出这本书。

参加本书编写的有吴凤山（第一、四、五、六、十一、十二、十三和十四章）、井然（第三章）、刘清河（第二、八和十章）、洪宝华（第七章）、何光裕（第九章）。全书由吴凤山主编，赵恩武审阅。

由于我们的水平有限，书中难免有不妥或错误之处，敬请读者指正。

编 者

1985年5月

目 录

第一章 工业企业经营管理总论	(1)
第一节 经营管理概述.....	(1)
第二节 经营管理方针和经营管理思想.....	(5)
第三节 经营管理的职能.....	(9)
第二章 工业企业的经营环境和信息	(12)
第一节 经营环境研究.....	(12)
第二节 经济信息的概念、作用和种类.....	(15)
第三节 经济信息组织和网络.....	(19)
第四节 经济信息的来源和调查.....	(21)
第五节 经济信息管理系统.....	(24)
第三章 工业企业的经营预测	(24)
第一节 经营预测概述.....	(27)
第二节 定性预测方法.....	(33)
第三节 时间序列分析预测方法.....	(41)
第四节 回归分析预测方法.....	(50)
第四章 工业企业的经营决策	(62)
第一节 经营决策的概念和意义.....	(62)
第二节 经营决策的种类和决策程序.....	(63)
第三节 定性决策的几个要点和定性决策方法.....	(67)
第四节 定量决策的几个要点和常用定量决策方法.....	(71)
第五节 多级决策及矩阵决策法.....	(81)
第六节 决策中敏感分析和风险程度评价.....	(84)
第五章 工业企业的经营计划	(94)
第一节 经营计划的概述.....	(94)
第二节 长期经营计划.....	(97)
第三节 企业改造和设备投资计划.....	(98)
第四节 产品品种发展计划和科研计划.....	(100)
第五节 年度经营计划和综合平衡.....	(103)
第六节 经营计划的编制、执行和控制.....	(109)
第六章 工业企业的智力开发决策	(116)
第一节 智力开发的含义及其重大意义.....	(116)
第二节 智力开发的指导思想.....	(118)

第三节	智力开发的内容和方式	(119)
第四节	培养合格的企业家	(122)
第五节	智力开发的组织和措施	(125)
第七章	工业企业的产品决策	(127)
第一节	产品概念和产品决策对企业发展的意义	(127)
第二节	产品寿命周期	(128)
第三节	产品组合	(132)
第四节	新产品开发	(137)
第八章	工业企业的财务决策	(152)
第一节	财务决策的概述	(152)
第二节	企业资金筹集的渠道和原则	(153)
第三节	资金的时间价值	(159)
第四节	投资决策	(166)
第五节	固定资产更新改造决策	(175)
第九章	工业企业的产品成本决策	(185)
第一节	产品成本的概念和成本形态	(185)
第二节	产品成本决策的原则	(188)
第三节	成本——产量——利润的分析	(189)
第四节	成本——产量——利润分析在经营决策中的运用	(197)
第五节	产品成本优化方案的决策	(203)
第十章	工业企业的营销策略	(219)
第一节	市场和市场营销的概念	(219)
第二节	以市场为中心的原则	(220)
第三节	销售组合服务的原则	(222)
第四节	市场细分化的原则	(226)
第五节	市场战略和策略	(229)
第十一章	工业企业经济责任制和经济核算	(233)
第一节	经济责任制的实质和意义	(233)
第二节	经济责任制的内容	(234)
第三节	实行经济责任制的政策界限及其与经济核算的关系	(238)
第四节	经济核算及其基础工作	(239)
第五节	经济核算的组织和内容	(243)
第十二章	工业企业的目标管理	(254)
第一节	目标管理的概述	(254)
第二节	目标的分类和目标结构	(256)
第三节	目标管理的特点	(257)
第四节	目标管理的实施步骤	(259)
第五节	目标管理的形式	(261)

第十三章 工业企业的经营诊断	(270)
第一节 经营诊断的概念和意义.....	(270)
第二节 经营诊断的种类、特点和原则.....	(271)
第三节 经营诊断的范围和内容.....	(273)
第四节 经营诊断课题的选定.....	(278)
第五节 经营诊断的步骤和程序.....	(280)
第六节 聘请经营顾问诊断.....	(284)
第七节 某铅笔公司经营诊断实例.....	(286)
第十四章 工业企业的经营分析	(290)
第一节 经营分析的意义和目标.....	(290)
第二节 经营分析的要点和分析程序.....	(291)
第三节 经营分析的方法.....	(293)
第四节 经营效益的专题分析.....	(302)
第五节 经营效益的综合分析.....	(308)

第一章 工业企业经营管理总论

第一节 经营管理概述

一、经营管理的由来和发展

十八世纪后半期英国发生的产业革命产生了工厂工业，这种从手工业和家庭工业到作业场所的集中和作业分工，人数众多的作业者都要服从一个工厂主的统一指挥，这是形成经营管理职能的最原始的起源。到十九世纪前半期，资本主义一直是个人企业家的时代。个人企业家是生产手段的所有者，同时又从事经营。从这个意义上讲，所有权和经营是一致的。他们还是发明和改良技术、开拓市场等企业家职能的行使者。从十九世纪后半期到二十世纪初期，许多发达的资本主义国家，随着重化学工业化的发展和经营的大规模化，所有权和经营就逐渐分离。由于生产技术的进一步提高，而个人企业家又没有技术改良和工程管理所必须的技术知识，所以他们不得不依靠专门的技术人员集团。同样，在行使销售、采购、经营及劳务等职能方面，也要分别依赖具有各个领域专门知识的专家集团。另一方面，因为经营大规模化需要资本集中，股份公司形态也被广泛采用。同管理职能的专业化和股份公司形态的发展相呼应，所有权和经营也发生分离，不是生产手段所有者的专业经营者，从二十世纪初到二十年代也逐渐登上历史舞台。例如，1923年美国通用汽车公司为了增强企业的竞争能力，请来一位叫斯隆的人当总经理，他把日常的职能性的管理工作交给了事业部，公司的高层领导人（经理）专门抓经营、抓战略性的决策，结果到1928年汽车市场占有率就超过了当时汽车垄断者福特汽车公司，这一行动引起了企业界的普遍重视。理论来源于实践。企业出现了新的管理理论和方法，从经验管理进入了科学管理的时代，也就是泰罗的管理法和法约尔的管理理论，使经营管理系统化 and 不断发展。

近三十年来美国的管理学中，经营和管理是作为一个概念出现的，英文Management，既可译为管理，又可译为经营，因为管理的关键在于经营。美赫伯特·A·西蒙提出企业经营管理的重点在于决策，管理人员只有在变动的环境中，根据人的行为和各种因素的研究作出决策，以适应环境的变化，才能使企业得以生存和发展。他的理论被世界公认为是二次世界大战后的最新的管理理论，因而获得了1978年的诺贝尔经济学奖金。日本在二次战后引进美国的经营方法，形成自己的经营理论，他们认为经营就是遵循着企业的目标、合理地管理企业，而管理则是保障经营的一种机能。它们又把进行经营活动的经营体区分为经营、管理、作业三部分，如图1—1和图1—2所示。经营担负经营体的最高机能，是确定经营战略方针的，而管理则是实施经营活动的。从美、日两国企业管理的发展表明：经营是从管理发展起来的，而这个发展是经济发展的必然结果。企业管理的重点是经营，而经营的关键在于决策。六十年代以后，工业生产中的技术手段越来越现

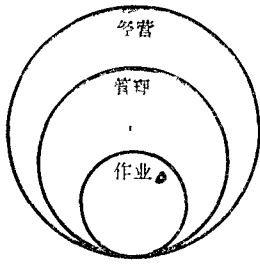


图 1—1

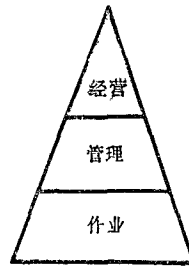


图 1—2

代化，这就要求企业的各项工作要有全局观点，从质量到成本以及其他活动，都要实行全面控制、灵敏调度和指挥。于是在企业管理中引用了大量的科学方法，产生了现代化的经营管理理论和方法。

在我国，建国三十多年来，主要是执行一套高度集中，统收统支，以行政管理方法为主的经济管理体制。这种管理体制，把企业作为各级行政机构的附属，否定企业在经济管理上的相对独立性；按行政层次，行政区划，行政方法管理经济，自成体系，割裂了经济的内在联系。在这种管理体制之下，企业的生产计划指标由上级下达，资金由上级调拨，设备由上级供给，产品由国家统购包销，企业没有经营决策的自主权，对上级机关依赖性强，工作被动，谈不上什么经营管理，企业唯一的任务是为完成上级下达的计划指标而生产。因此，企业只管生产，不问需要，不问经营，不问效果。这种企业管理是“生产型”的管理。这种经济管理体制，把生产职能和流通职能截然分开，使企业与市场不发生直接联系，使生产单位无法了解市场需求，造成产销严重脱节，供需矛盾突出，有的产品长期脱销，有些产品长期积压。这种“人、财、物各有所管，产、供、销互不见面”的管理体制，严重地阻碍了我国经济发展。

1979年开始经济管理体制的改革，企业的经营自主权扩大了。企业为了提高经济效益必须在以计划经济为主，市场调节为辅的方针指导下搞好日常的管理工作，而且要重视经营，根据国家的政策法令和市场需要来确定企业的经营战略和长远发展计划，以适应企业环境的变化，开展企业的经营管理工作。在这种情况下“经营管理”作为一个特定的概念提出来了。这是因为体制改革，首先从分配领域开始，企业的经营管理好坏直接和企业以及职工利益挂勾，促使加强经营管理。企业要想取得优异的经济效益，就必须生产适销对路的商品，这就得摸清市场情况，搞好市场调查，进行市场预测，再根据预测作出正确经营决策，即产品种类、产量、如何占领市场等等。同时，企业必须考虑货源和定货状况以及企业的生产能力和计划安排，在满足国家计划的要求下，充分发挥企业的潜在能力，进一步满足市场需要。因而企业通过自己的经营活动，直接和市场取得联系，签定订货合同和取得货源并筹集资金，组织产、供、销，抓好售后服务等。这样企业便由过去的“生产型”管理转化为“经营型”管理。

生产型管理和经营型管理的主要区别：

1. “生产型”管理的企业与市场不产生直接关系，只与上级主管部门及财政、物资、商业、外贸等部门发生联系；“经营型”管理的企业在许多方面要和市场直接发生联系。

2. “生产型”的企业，没有计划权，计划由上级下达，企业只根据上级下达的计划安排生产，企业只要完成上级确定的任务就行了；“经营型”管理的企业在国家计划指导下，企业计划从市场调查，市场预测开始，自下而上地编制，即企业在完成国家计划前提下，可以自主地进行经营决策，生产市场需要的产品。

3. “生产型”管理的企业所需的物资定货及物资分配，都由上级有关部门统一安排，不能任意择优选取；“经营型”管理的物资定货及物资货源，除国家计划分配外，还可通过多种渠道，自行选购。

4. “生产型”管理的企业，其财政是由国家实行统收统支，企业盈利无权支配，全部上交，企业亏损也不承担责任；“经营型”管理的企业，实行利润分成或者实行企业“独立核算，国家征税，自负盈亏”，企业有一定的财权，同时也承担一定的经济责任。

在我国对“经营型”管理或者说对“经营”认识是有一个发展过程的。第一阶段，主要表现在销售上，如登广告、开展销会、派人到各地推销产品等。第二阶段，经营不仅包括销售，而且包括生产前的决策和定货。“以产定销”的方式，生产出的产品，出现了推销不出去的被动局面。从而慢慢地认识到了“以产定销”的弊端，改为“以销定产”，即根据社会需要安排生产。这就要求企业不仅要抓生产以后的销售，而且还要抓生产以前的决策和定货。第三阶段，把定货活动（市场需求），企业内部管理（生产管理、质量管理）、销售活动、市场调查与竞争联系起来作为一个整体来考虑，作出正确的经营决策，把经营管理工作提高到一个新的水平。

今后企业的经营管理还将不断地向前发展。这是因为：

(1) 有适合国情的和企业内外环境的经济责任制。它可以充分发挥企业和职工的积极性，可以说是最佳的经营方式或经营制度。

(2) 企业内部管理方法、技术和手段的巨大进步。吸取和运用国外的科学管理方法，开展定量的管理方法，如ABC分析法，盈亏临界点分析法，量、本、利分析法等等，开展价值工程和可行性研究，运用电子计算机，有助于提高生产和流通全过程的经济效益。

(3) 企业的市场营销方法不断提高。注意情报的搜集，建立信息系统，开展市场预测，扩大市场范围，更能适应国内外市场环境的变化。

(4) 企业注意开发人力资源，把智力投资作为根本大计。

(5) 还有管理体制的改革。这也是提高经营管理水平的一个重要条件。

二、经营管理的概念

经营是经济学中的一个专门术语，在我国的《诗经》上就有记载，“经始灵台，经之营之”，意思是指土建工程的营造。后来对经济事业的经管办理一般称之为经营，它包含着购销活动，买卖往来，策划治理，营谋调度等方面的内容，它是谋求和实现某种经济成果的手段。所以经营就是人类进行物质财富生产交换和分配的经济活动的过程，它的存在是与商品市场分不开的。就一个企业来说，它不仅要把产品生产出来，而且还必须把产品以一定的方式送到消费者手里，满足人们的需要。企业经营必须有经营要素，即必须有资金、设备、劳力、商品、还必须要有市场；经营又是一个连续地成为一个

动态的经济活动过程。所以，企业为了达到经营目标，在经营过程中应有战略性的经营决策和经营方案。经营必须在国家的方针、政策、法令允许下进行，而且必须取得经济效益。如果一个企业在经营过程中没有经济效益，经营就不能继续进行，企业也无法存在。企业必须根据本身的内外条件，确定产品的方向和目标，生产什么？生产多少？销售给谁？如何销售？怎样以最少的消耗，求得最快的发展？这些均属于经营的范围。总之，经营是研究企业经济活动的预测、对策和决策的问题，是决定企业发展命运的。

管理是指企业运用最有效的方法去完成某项任务的艺术和科学。它包含对某一组织和对该组织中工作的人们指挥和控制的职能。如计划、组织、指挥、监督、调节，通过企业的经营活动，合理利用企业的人、财、物，以最小的劳动支出，取得较好的经济效益，从而达到企业的经营目的。在独立劳动的个体经济中，一切经营管理活动都由个人进行，分不出哪些是经营，哪些是管理。随着生产的发展，企业内部有了分工、协作，管理也逐渐和经营分离，管理就成为不同于经营的一种专门职能，它既决定于经营，又为经营服务。在企业生产过程中，按照客观自然规律的要求，进行组织、指挥、监督、控制，均属管理的范围。管理所研究的是生产安排与执行问题。它多属方法性、执行性问题。

经营与管理二者既有联系又有区别。经营的核心是决策，而管理则是实现决策的手段，是解决计划的执行、控制和实现目标最优化问题。但经营和管理的目的都是以最少的劳动支出取得最好的经济效益，二者是相辅相成的。没有明确的目标和正确的决策，企业就会盲目生产，管理就失去了方向；同样，没有科学的、有效的管理，再好的决策也不能付诸实施，收不到好的经济效益。所以，管理是基础，管理是侧重于生产活动的组织，一般指生产管理，而经营是管理发展的必然，经营是侧重于销售活动的组织，一般指经营管理。两者统称为企业管理。

社会主义工业企业经营管理，是在社会主义有计划的商品经济的条件下，根据企业内外环境的变化，对企业的供、产、销进行预测和决策，以提高经济效益为中心目标，创造性地组织经济活动。

这个概念的表述，说明经营管理的几个主要特征：

1. 在社会主义有计划的商品经济的条件下，说明社会主义的商品经济是在公有制基础上的商品经济，社会主义企业做为商品生产者应该是具有相对独立经营权力，是整个国民经济的组成部分，是国民经济的基本经济单位，也就是说必须在国家计划指导下进行经营活动。

2. 适应企业内外环境的变化 就是要按照国家的政策、法令的变化，按照国际国内市场和社会需要的客观条件变化，搞好动态平衡。

3. 对企业的供、产、销进行预测和决策 就是要对企业的供、产、销全过程进行科学的预测和正确的决策，制订企业发展战略方案和经营计划，搞好产品开发、市场开发和智力开发，这是决策的中心，是企业生存和发展的根本。

4. 以提高经济效益为中心目标 是指企业除中心目标外，还有其他目标，但都必须围绕着以提高经济效益为中心。

5. 创造性地组织经济活动 就是要充分发挥企业的领导者、组织者和全体职工的智慧,进行不断的创新,达到有效的管理企业。

三、现代化经营管理的特点

现代化经营管理,具体地说,就是管理组织的高效化、管理方法的科学化、管理技术的电子化、管理方式的民主化和管理人员的专业化。

1. 管理组织高效化,就是要根据先进合理的定员标准,从减少层次,密切横向、纵向联系,简化办事手续,灵敏地发现和解决问题等要求出发,建立管理体制,设置管理机构,确定劳动生产组织,提高工作效率和生产效率。

2. 管理方法科学化,包括管理规律化、准确化、最优化和文明化等内容。管理的规律化就是要根据经济规律和生产技术规律进行管理。管理的准确化就是要求企业各项经营管理工作,大到企业的决策、市场预测和制定计划,小到搞一项统计资料,都必须力求准确无误。要采用经济数学方法,对企业的生产和经营活动,进行记录、统计和定量分析,掌握充分的数据,凭数据说话,寻求客观规律,使主观符合客观,避免盲目性。管理的最优化就是搞一项建设,设计一种产品,或者采购一批材料,往往有多种方案进行比较,从中选择最优方案,以较小的人力、物力消耗取得较大的经济效益。管理的文明化也叫做生产文明化或文明生产。一个工厂不仅要有好的厂房、设备,还要有良好的工作环境。工作环境的好坏,会影响到人的心理和生理,因而也影响到人的工作效率。

3. 管理技术、管理手段的电子化,实际上就是管理计算机化。现代化的工业企业,必须迅速而正确地进行决策,以便及时地、合理地组织生产和经营活动,解决生产和经营中的问题,从而保证立于不败之地。企业的决策是否迅速正确,很大程度上取决于对生产经营所得到的信息的综合、分析、储存、传递和反馈是否齐全、准确、及时等。因此,就需要运用电子计算机这个现代化工具。

4. 管理方式的民主化,这是社会主义企业管理区别于资本主义企业管理的一个重要标志。

5. 管理人员的专业化,就是要由各方面的专家来管理企业。现代化的工业生产,促进了企业管理工作的专门化和管理人员的专业化。这种管理工作的专门化,必然要求企业管理人员既有一定的实践经验,又要具有某一方面的专业知识。而且专业知识随着科技进步要不断更新。

第二节 经营管理方针和经营管理思想

企业经营管理方针是指企业经营活动过程中所必须遵循的准则,经营管理思想则是指企业在经营活动过程中的指导思想。

一、企业经营管理方针

1. 讲求经济效益是企业经营管理的核心

社会主义企业经营管理的中心问题是讲求经济效益,不仅讲企业的经济效益,而且首先要讲国家和社会的经济效益,讲企业的经济效益要服从国家和社会的经济效益。讲求

经济效益是一切经济工作的一条十分重要的方针。贯彻好以提高经济效益为中心的方针，是工业企业的基本指导思想。

所谓经济效益，就是经济上的实际效果和利益。经济效益表现是多方面的，它包括价值和使用价值的统一；生产和流通领域的统一。因此衡量经济效益的大小，也有多种指标。如生产出来的产品应该是符合社会需要的产品，不仅在质量、花色、品种、数量方面符合社会需要，而且也要适应现实购买力水平和投资水平的需要；生产出来的产品，其价值要大于生产投入成本，即创造出更多的剩余产品，增加社会净收入，有利于改善人民生活 and 扩大建设规模，有利于企业提高职工的物质福利，扩大企业积累。为此，企业第一要做到提高劳动生产率，节约工时消耗，提高工作效率，减少非生产人员；第二，节约原材料、燃料和动力等物资消耗，提高材、燃料的综合利用，全面降低产品成本；第三，不断提高产品合格率，提高产品的质量和性能，增加产品的使用价值；第四，产品不仅要适销对路，而且要产销平衡，有利于加速资金周转，减少企业的和社会流通中的物资损耗和资金占用，节约流动资金，提高资金利用效率；第五，不仅要降低产品的生产成本，而且要降低产品用户的使用成本；第六，有利于保护社会环境，防止公害。以上这些，就是经济效益的主要方面。

讲求经济效益也是企业生存和发展的前提。社会主义企业生产的根本目的，就是不断满足社会需要，如果一个企业的生产，不考虑社会需要，生产一些质次价高和人民不需要的产品，这个产品就会卖不出去，不能实现它的使用价值和价值，企业也就失去了存在的价值。即使一个企业生产社会需要的产品，如果长期亏损，年年要国家财政给以补贴，也没有发展前途。所以说，讲求经济效益是企业生存和发展的必要条件。

从企业的角度来说，提高经济效益，首先，要处理好效益和速度的关系，要把提高经济效益同提高发展速度统一起来，要有提高经济效益的规划，在提高经济效益的前提下求速度。其次，要处理好企业经济效益同社会经济效益、国民经济效益的关系，不能盲目建厂，以小挤大；不能盲目生产，追求产量和产值，不顾社会需要；不能只看企业经济效益是正数，而且要看国民经济效益也是正数。第三，要正确处理眼前效益同长远效益的关系，不能只顾眼前盈利，而且要注意技术改造、产品革新，要舍得在技术改造上花本钱。第四，要正确处理企业内部责、权、利的关系，通过经济责任制和经济核算制调动全厂职工的积极性，使全员都来讲求经济效益。

2. 贯彻指令性计划、指导性计划和市场调节相结合的方针

计划经济是社会主义经济的基本特征之一，它是生产资料社会主义公有制和社会化大生产的必然产物。社会主义社会化大生产，要求国民经济各部门、再生产各环节必须有计划按比例地发展。生产资料的社会主义公有制，把国民经济的各部门组成为一个具有共同目标和共同利益的有机整体，国家有可能对国民经济实行计划管理。因此，有计划按比例发展是社会主义的经济规律。计划经济正是适应国民经济有计划按比例发展规律的要求和表现形式。

党中央在经济体制改革的决定中指出，我国社会主义社会是有计划的商品经济，要求自觉地重视和运用价值规律。因此，还要大力发展商品生产和商品交换，扩大对外开放，搞活经济。国家对国民经济实行计划管理，只能对有关国计民生的极少数的骨干企

业和重点产品实行指令性计划，对大多数商品只能实行指导性计划。社会有几十万种产品，还有数不清的规格和花色，这些产品不可能全部列入国家指令性计划。因为社会需求十分复杂，不可能完全反映这些需求；特别是社会需求是不断变化的，适应客观需求的变化，只能靠企业的主动性、自觉性，靠企业根据市场供需关系的变化，适时调整生产，调整销售。市场调节正是价值规律和供求规律的客观要求和发生作用的表现形式。就是指令性计划和指导性计划也同样必须运用价值规律，如果脱离了价值规律的调节，恐怕也难以实现。总之，指令性计划、指导性计划和市场调节，都必须遵循和利用价值规律，只是前两者和后者调节程度的不同而已。

从企业经营管理的角度来说，贯彻指令性计划、指导性计划和市场调节，就是既要遵照国家指令性计划，又要将社会、市场的需求纳入自己的计划，就是要正确处理企业计划同国家计划的关系。企业计划要服从国家计划，企业要在保证实现国家计划的前提下，实现企业的计划。

贯彻指令性计划、指导性计划和市场调节相结合的方针，就是既要遵循国家的统一领导，又要有企业相对独立的经营权，要正确处理国家的统一领导和扩大企业自主权的关系。企业必须服从国家统一领导，避免本位主义、分散主义和自由化倾向。对国家计划安排的产品，企业要优先安排生产，保证按计划完成各项指标；对国家计划调拨的产品，企业要严格按计划执行，不扣留自用，更不能拿去搞协作和议价出售；对国家物价管理权限范围内的产品价格，企业不能擅自提价或降价；对出口产品，要坚持统一对外，联合对外，避免竞相削价自相拆台，要维护国家利益。同时，企业也要充分利用市场，根据市场需要，自主地积极生产物美价廉，适销对路的产品。

总之，在企业经营管理中贯彻指令性、指导性计划和市场调节相结合的方针，就是要求企业的经营管理者要有全局观念；有全国一盘棋思想，在坚持社会主义，遵循国家统一政策、统一计划的前提下实行企业自主性和灵活性的经营。

3. 调动全体职工的积极性

企业里，人是经营活动的承担者。充分调动全体职工的经营自觉性和创造性，是一个有效的管理者最重要的原则。各级经营者的思想状况、工作态度、业务能力、学识水平和领导艺术如何，是能否鼓舞全体职工士气和发挥他们能力的关键。

经营管理者应当是一个做事讲效果和效率的人，是一个工作有条理、有系统、脚踏实地、步步前进的人。因为只有讲求有效，他的智力、想象力及知识才能转化成成果。因此，要求经营管理者必须是一个有效的管理者。

所谓有效，就是“做对的事情”，不做不对的事情，就是使能力和知识的资源，产生更多更好的成果。有效性不是一个人天生就有的，而是学而后能的本领。有效性是可以学的，而且是必须学的。一个经营管理者要想提高其业绩和成就，唯一的途径，只有靠提高有效性。

其次，要民主办企业，搞好企业的民主管理，保证全体职工群众行使当家做主的权利。

民主办企业，就是在我国企业中坚持社会主义民主，保障职工群众行使当家做主的权利。企业中的一切重大问题，要经过群众讨论，企业的领导人员要由职工群众监督、

评议、选举。这是充分调动广大职工的积极性和创造性，增强主人翁责任感，办好社会主义企业，保证企业沿着社会主义方向不断发展，也是社会主义企业经营管理本质特征。

民主办企业，是由社会主义生产资料公有制决定的。在社会主义企业里，职工成了国家和企业的主人，职工民主管理企业，是天经地义的事，也是职工献身“四化”事业多做贡献的迫切要求。一个现代化的社会主义企业，必须有高度集中的领导，没有高度集中的行政领导，没有生产指挥系统的高度权威，没有严格的纪律和严密的管理制度，是办不好企业的。没有高度集中的指挥，现代化的设备和先进技术，就无从发挥作用。因此，企业领导者、管理者必须按照经济规律敢抓，敢管，敢于负责。但是，企业的集中领导和生产指挥的高度权威，必须建立在充分发扬职工民主的基础上，把集中领导和民主管理正确地结合起来，这是社会主义企业经营管理应该坚持的一条根本方针。

民主办企业，必须充分发挥职工代表大会的作用。职工代表大会是职工群众当家做主、民主管理企业的一种形式，能够把民主和集中结合起来。同时，通过职工代表大会及其经常活动，使企业领导者和职工群众受到自我教育，学会民主办企业。职工代表大会制度是我国职工群众经过几十年的实践发展创立起来的，是我国的创举和传统，工会是工人阶级的群众组织，是职工群众的重要代表者，是职工代表大会的工作机构。因此，民主办企业要充分发挥企业中工会的作用。

民主办企业是保证职工参加企业管理的最有效方法。对企业的班组长、工段长、车间主任，直至厂长应实行民主选举。经验证明，在一定条件下，对企业干部实行民主选举，可以起到以下的作用：一、能够增加职工的主人翁责任感；二、促进了干部和群众之间的团结合作；三、有助于做到任人唯贤，克服选拔干部的某些片面性，有利于逐步改变干部能上不能下，能进不能出的用人办法；四、有利于促进生产的发展和经营管理的改进，不断提高经济效益。

总之，经营管理在于人，人是最基本因素。办好一个企业，必须调动管理者和工人群众两方面的经营积极性和创造性，这是最根本的方针。

二、企业经营管理思想

1. 用户观念

从社会与经济观点分析，一个企业是否有存在的价值，要看它能否对顾客提供良好服务，满足用户需要。工业企业首先要能为顾客提供产品。一个新产品进入市场初期，本身可能对消费者有吸引力，但一个企业要获得成功，必须靠优质产品才能占领市场。只有优质产品才能引起顾客重复购买。消费者买东西不仅仅是买一件有形的物质实体，其购买目的，是希望获得某种功能或某种欲望的满足。一个善于经营的现代企业，不能只靠出售产品本身，而要靠产品的优良特性，靠优良服务，来使用户和消费者满意。因此，现代企业的经营必须牢固树立用户为主的观念，时刻想到顾客。通过市场调查，市场预测，了解顾客需要，按顾客需要设计产品、组织生产和供应产品。东西卖出去以后，要征求用户意见，根据用户意见不断改进产品，做好售后服务。不断满足社会日益增长的需要，是开办社会主义工业企业的根本宗旨。经营思想背离了顾客需要，就是背离了开办社会主义企业的宗旨。

2. 市场竞争观念

有商品经济，就有市场。列宁说：“哪里有社会分工和商品生产，哪里就有市场”（《列宁全集》第一卷第189页）。有市场，就有竞争。竞争和市场是紧密相关的。竞争是商品经济的产物，是价值规律作用的结果。社会主义经济是在公有制基础上的有计划的商品经济，因而竞争就必然存在。只是和资本主义的竞争目的、手段和方式不同而已。社会主义的竞争是促进企业技术进步、提高产品质量、改善服务态度的一种有力手段，是发挥企业积极性、主动性和创造性的一种有益的压力，因此，每个企业都要树立正确的竞争观念，敢于竞争，善于竞争。

3. 不断创新观念

经营管理者如果认识到顾客需要的重要性，认识到企业本身是为解决顾客需要而存在的，是在解决顾客新的需求中发展的，就不能满足于现状、满足于某种产品的大量生产，而应该不断做出新的努力，注意经营革新和产品创新，避免技术上和经营上停滞不前。因为环境在不断变化，顾客的需求在不断变化，顾客的一个要求被满足以后，又会产生新的需求。任何产品就其销售来说，都有它的生命周期，即都要经过进入市场、成长、成熟以至于衰落的各个阶段。为了使企业在同行业中经常处于领先地位，为了使企业创造性地适应经营环境的变化，现代企业的经营者必须具有创新思想。美国著名企业管理学家杜拉克说：任何工商企业具有两个——也仅有两个——基本的功能：市场营销与创新。由此可见，对于一个现代企业来说，创新思想是十分重要的。

一个具有创新思想的企业，必须要有产品计划，要随时注意产品的发展，而不能搞几十年一贯制。所谓产品计划，是指企业为了确保长期的最大经济效益，生产质与量都能满足消费者需要并使他们满意的计划活动。一般来说，产品计划决策前要仔细考虑以下因素：什么产品自己制造？什么配件、部件应向外购买？现有产品线需要扩充，还是简化？为了提高产品质量，降低生产成本，从设计到生产，如何实施全面质量控制？产品生产出来以后，如何做市场测试，以了解顾客对新产品的态度以及该产品在竞争中的地位？如何延长老产品的生命周期等等。第一个产品在进入衰落期之前，就应该想到另外用什么新产品替代，绝不能以为“我们工厂是靠这项产品起家的，要千方百计去保卫这项产品”。应该牢记，不断创新是企业的生命线。

第三节 经营管理的职能

经营管理的职能也就是经营者的职责，是经营者为实现企业的一定目标，在各自的岗位上所发挥的作用。经营活动的职能，可以根据不同标志加以划分。如按业务范围可以分为销售职能、生产职能、采购职能、仓储职能、财务职能等等；按经营过程可以分为计划职能、组织职能、协调职能、控制职能等等；按经营阶层可以分为战略经营职能、管理职能和业务职能等。在这一节里，我们主要阐明后一种职能划分。

一、战略经营职能

所谓战略，一般来说，是指指导战争全局的计划和策略。经营战略则是指有关企业全局的策略；主要是决定企业应该经营什么，是有关企业方向的重要活动。它关系到企

业的生存和发展。制定企业的经营战略，应从以下几个方面着手：

1. 确立经营管理的指导思想

为了保证经营的主动性，企业首先必须明确自己的经营管理指导思想，在此基础上制订经营目标和方针。

2. 全面地、综合地分析本企业的经营能力

企业现有的经营能力，是保证经营主动性的客观条件。

3. 观察经营环境

经营环境有内部环境和外部环境之分。内部环境指直接影响企业经营活动的基本条件，如资金、设备条件、技术条件、产品结构和销售状况等。外部环境是指间接影响企业经营管理的条件，如景气变动、技术发展和竞争状况、世界经济、政治、社会、文化等情况。

4. 正确预测环境的变化

制定经营战略，必须充分了解环境，及时预测环境的变化，特别是处在产业结构的转换时期，企业不但要进行短期的环境预测，而且要进行较长时期的环境预测。这种预测并不是单纯的经济评论，而必须积极地去发现经营碰到的问题和寻求良好的机会。

5. 在不同时期要有重点地制定经营战略

在经营战略中，有产品发展战略，机构设置战略和企业目标战略，这三者是一个有机的整体，相互联系，但在不同时期，必须有所侧重。如果社会经济的发展较为稳定，经营战略主要是考虑内部环境的情况下，经营战略的中心，应该是制定产品的发展战略。随着经济的发展，市场处于饱和，竞争激烈，在企业采取多品种生产方针的情况下，就应该重视机构设置战略，这与设置分厂有密切联系。在当前，产业结构的转换时期，除了制定产品发展战略和机构设置战略以外，还要制定企业目标战略，特别要重视企业的改组。

经营战略是一项全面的经济活动。不可能由日常执行生产活动的部门来承担，必须设立制定经营战略的专门机构，即经营战略机构。经营战略机构最重要的一点，就是要善于适应环境的变化，具有环境适应能力；同时，能够灵活地运用经营诸因素，协调企业内部的经营活动。

经营战略机构的主要任务，是如何在不同时期制定相应的经营战略。比如，在外部环境变化不大、市场波动较小的情况下，可以提出一些缓冲办法，如适当地预备库存物资，使市场的暂时变化不影响企业；或者订立长期稳定的交易合同，尽管市场发生变化，仍能使交易在一定条件下进行。但这些缓冲办法具有较大的局限性，在外部环境变化较大的情况下，是难以避免受到干扰的。所以，要密切注视环境的发展，预测环境为什么变化？又怎样变化？如果能正确预测环境，就可以制定对付环境的计划，就有可能实现企业预期的目标。

但是，经营战略制订是限于对环境变化较容易预测的情况才可能适用。当环境变化极不稳定时，就要抓住外部环境的主要趋向进行大方向的探索，然后再逐步收集情报，进行各阶段的具体预测。