

《工商企业经营管理》学习指导(修订版)

孙天法等 编



4

经济管理出版社

《工商企业经营管理》学习指导

(修订版)

孙天法等 编



经济管理出版社

责任编辑 孟昭宇

版式设计 蒋 方

责任校对 张晓艳

图书在版编目 (CIP) 数据

《工商企业经营管理》学习指导/孙天法等编. -修订版. -北京: 经济管理出版社, 1998. 1

ISBN 7-80118-560-9

I. 工… II. 孙… III. 企业管理-电视大学-教学参考资料
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 27181 号

《工商企业经营管理》学习指导

(修订版)

孙天法等 编

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 国防科工委印刷厂

787×1092 毫米 1/32 8 印张 177 千字

1998 年 1 月第 2 版 1998 年 1 月北京第 5 次印刷

印数: 117001—133000 册

ISBN7-80118-560-9/F·536

定价: 10.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

(凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836)

编者的话

为了便于学生学习《工商企业经营管理》(修订版)一书,并把学习引向深入,我们组织力量编写了这本学习指导。

本书包括学习指导、综合练习和案例精选三个部分。学习指导部分向学生提出了教学的基本目的与要求,并就教学中的重点、难点作了详尽介绍。综合练习部分根据教学目的与要求编写,旨在促进学生对基本教材的理解。案例精选部分主要收集和筛选了国内外精彩的经营管理案例,目的在于开拓学生的思维疆域,以期提高学生的经营决策能力。

受篇幅所限,基本教材详细演算过的计算题,本书均未作重点内容讲述,希望同学们不要忽略。同时,本书接受电大经营管理专业师生的建议,删节了原来的案例评析,希望同学们能从理论上分析所选案例的成功所在。

《工商企业经营管理学习指导》根据中央电大1996年11月沈阳会议的精神,以彭好荣教授主编的《工商企业经营管理》(修订版)为基础编写。主要作为中央电大工业企业经营管理专业的学生学习和复习的基本依据。考虑到乡镇管理注册视听生的学习考试的需要,在国家教委自学考试委员会的“《工商企业经营管理》课程考试说明”审定会以后,我们对该学习指导书作了一定的调整。

无庸讳言,注册生考试的范围要比电大正式生的考试范围广泛得多,注册生的学习负担也相对大些。注册视听生应

在系统掌握《工商企业经营管理》课程考试说明的要求内容以外，务请重点掌握考试说明中每章前的“考核目的”所列具体内容。审定会达成共识，期末考试中 60%左右的试题将出自“考核目的”所罗列的内容。

编 者

1997 年 6 月

目 录

第一部分 教学要求

第一章 现代企业制度	(1)
第一节 企业及其使命	(1)
第二节 产权制度与企业类型	(3)
第三节 转换企业经营机制	(7)
第四节 现代企业制度的特征与内容	(8)
第二章 工商企业经营管理概论	(10)
第一节 经营及其职能	(11)
第二节 经营思想与经营哲学	(13)
第三节 经营目标与经营计划	(14)
第四节 创新经营	(19)
第三章 经营环境分析	(22)
第一节 经营环境	(22)
第二节 宏观环境分析	(25)
第三节 微观环境分析	(28)
第四节 经营机会与风险分析	(31)
第四章 市场信息与市场预测	(33)

第一节	市场信息	(33)
第二节	市场调查	(37)
第三节	市场预测	(44)
第五章	企业经营战略及其选择	(49)
第一节	经营战略	(49)
第二节	经营战略结构	(52)
第三节	一般性竞争战略	(57)
第四节	战略选择	(58)
第六章	经营决策原理	(64)
第一节	决策及其分类	(65)
第二节	科学决策的基本要素	(66)
第三节	科学决策的程序	(67)
第四节	科学决策的基本方法	(68)
第七章	产品策略与商品购存策略	(73)
第一节	现代经营者的产品观念	(74)
第二节	产品寿命周期与产品策略	(75)
第三节	产品开发方向与策略	(78)
第四节	产品包装与商标策略	(80)
第五节	商品采购与库存策略	(87)
第八章	市场营销策略	(90)
第一节	市场营销功能	(91)
第二节	市场细分化策略	(92)
第三节	市场营销组合策略	(96)

第四节	价格策略	(98)
第五节	促销策略	(100)
第六节	销售渠道策略	(104)
第九章	企业发展与投资决策	(105)
第一节	企业发展的方式	(106)
第二节	筹资决策	(107)
第三节	投资决策	(109)
第四节	投资决策的经济评价与风险分析	(111)
第十章	跨国经营策略	(113)
第一节	企业经营的国际化趋势	(113)
第二节	跨国经营战略选择	(115)
第三节	跨国经营方式	(117)
第四节	跨国公司的组织与控制	(117)
第十一章	经营活动诊断与分析	(120)
第一节	市场营销素质分析	(121)
第二节	市场营销环境分析	(123)
第三节	市场营销要素诊断	(125)
第四节	经营活动效益分析与评价	(128)
第十二章	企业形象策略	(130)
第一节	企业形象的内容与功能	(130)
第二节	导入 CIS 的时机与战略选择	(131)
第三节	CIS 的策划与实施	(131)
第四节	CIS 与企业文化	(131)

第二部分 各章练习及简答题参考答案

第一章 现代企业制度	(133)
第二章 工商企业经营管理概论	(136)
第三章 经营环境分析	(138)
第四章 市场信息与市场预测	(138)
第五章 企业经营战略及其选择	(141)
第六章 经营决策原理	(143)
第七章 产品策略与商品存购策略	(149)
第八章 市场营销策略	(152)
第九章 企业发展与投资决策	(155)
第十章 跨国经营策略	(156)
第十一章 经营活动诊断与分析	(157)

第三部分 精选案例

北京服装三厂：

让开大路走两侧 及时改产定方向	(193)
-----------------------	---------

衡阳冶金机械厂：

研究方向性产品的决策	(194)
------------------	---------

上海无线电二厂：

生产缺门货 开拓新产品	(195)
-------------------	---------

寻找漏洞——功能性泡泡糖	(196)
--------------------	---------

重庆罐头食品厂：

一把小钥匙打开了市场大门	(197)
--------------------	---------

天津中法合营酿酒有限公司：

不走仿制路 开创全新产品	(198)
--------------------	---------

“中药美人”的启示	(199)
-----------------	---------

日本电视机制造厂商：

不惜重金 甘冒风险 压倒美商 (201)

小小一撮盐 做出大文章 (202)

安徽省芜湖市：

瓜子城三足鼎立 竞争中求发展 (203)

“刀片巨人”吉利公司 (205)

“老祖母”怎样走进了国际市场？

——天津市打火机二厂厂长信连廷一席谈 (206)

“太阳神”的科技谋略 (208)

根据市场变化和本厂优势 开发多品种多层次

行业产品 (209)

——邢台化工电机厂调整产品结构闯新路 (209)

廉价商店 (210)

义卖市场 (212)

全自动超级市场 (213)

涨价的妙用 (214)

附：历年工商企业经营管理期末考试及答案标准 ... (216)

第一部分 教学要求

第一章 现代企业制度

教学目的与要求：建立现代企业制度是党的十四届三中全会的重要决定之一。现代企业制度和市场经济理论，使企业所处的经济环境及其运作方式与要求发生了巨大的变化。学习本章要求学生结合《社会主义市场经济专题讲座》课程教材《市场经济与现代企业制度》中有关企业产权制度、企业管理制度、企业会计制度的理论，切实掌握现代企业产权制度、企业经营机制及其转换等内容。

第一节 企业及其使命

一、企业

企业，是指商品经济中以盈利为目的，从事独立的商品生产或商品流通等经营活动的基层经济组织。企业是现代社会的一个经济细胞，是生产社会化和商品经济的产物。作为商品经济的一种组织形式，作为商品生产和经营的基本单位，企业具有以下基本属性。

1. 经济性。企业是从事经济性活动的组织，这是企业的

首要特性。作为企业，它或者从事商品生产，或者从事商品交换（流通），或者充当商品生产和流通的媒介，或者提供商业性劳务。总之，通过商品生产和流通，为商品消费者（个人或组织）提供使用价值，借以实现自己价值的活动，即为经济性，也可称之为商业性。

2. 营利性。企业是从事经济性活动的组织，但并非一切从事经济性活动的组织都是企业。作为企业，还必须具有营利性。就是说，企业是为盈利而经营的经济组织。有些组织，虽然从事经济性活动，但如果不以营利为目的，就不能叫企业。这是区别企业组织和事业单位的主要依据。

3. 独立性。企业实行独立核算、自主经营、自负盈亏；是独立的法人组织。由企业的独立性所决定，企业不是行政机关的附属物，不隶属于行政部门领导。相应地，企业也没有行政官员和行政级别，企业的拓展也没有行政边界。

二、企业的起源与边界

1. 企业随着市场的形成与发展而产生并逐步发展起来的。

2. 企业的生产经营活动受市场规律的约束。

3. 企业内部必须具有统一的指挥或权威。

4. 企业追求利益最大化。

三、企业的功能

企业的功能是商品生产和商品交换。它的最基本的社会功能就是将有限的资源转换为有用的商品和服务，满足社会的某种需要。

把社会的有限资源转换为满足社会需要的商品和服务，以实现企业的经济效益和企业的社会效益。

四、企业的使用

任何企业都必须“服务社会，发展自己”，服务社会是企业发展自己的前提，发展自己是服务社会的结果。任何脱离服务社会的自我膨胀都是与社会主义市场经济要求格格不入的。

第二节 产权制度与企业类型

一、产权及其特征

1. 产权的含义及其内涵：产权是指以财产所有权为基础的若干职能的组合。

产权包括：①占有权，即实际上控制资产的权利；②使用权，即在法律允许的范围内以生产或以其他方式使用资产的权利；③处置或转让权，即通过出租或出售地与资产有关的权利让渡给他人；④收益权，即直接从资产的使用或通过资产转让获取收益的权利。

2. 产权的特征：

(1) 排它性。在商品经济社会，不同主体（包括机构或个人）之间存在利益上的冲突。资产使用的单一时空限制和收益的单一归宿与占有，决定了产权具有排它性；

(2) 可让渡性。在商品经济社会，经济效益是评价一切活动成功与否的最直观的标准。产权作为一种收益，可以通过转让，实现资产的最优化配置。

二、企业产权制度的演变过程

企业产权制度经历了四个发展阶段（见第4页表）。

三、企业的类型

(一) 按企业的产权组织形式，可以划分为业主制企业，合伙制企业和法人制企业

阶段	特 征	原 因
第一阶段	产权主体单一， 所有权与经营权合一	企业组织比较简单，产权主体单一、企业主既是所有者，又是经营者，还可能是劳动者
第二阶段	产权主体单一， 所有权与经营权分离	企业经营规模扩大，产权所有者同时作为产权经营者已感力不从心
第三阶段	产权主体多元	企业生产规模进一步扩大，出于融通资金的需要，个人资金转化为社会资本，形成股份制公司和企业。实行原始产权和法人产权的合一
第四阶段		市场扩大，竞争加剧；生产规模扩大，生产的专业化水平提高；技术经济竞争中处于举足轻重的地位

1. 业主制企业只有一个产权所有者，企业由业主直接经营。

(1) 优点：产权能自由转让；经营灵活，决策迅速；业主持有最终所有权，能精打细算。

(2) 缺点：承担无限责任，风险性大；生产规模小，经济效益差；企业寿命短。

2. 合伙制企业。

(1) 优点：①扩大了资金来源和信用能力；②提高了经营水平和决策能力。

(2) 缺点：①承担无限责任；②企业的稳定性差；③易导致决策上的延误。

3. 法人企业——公司，是包含一个以上成员，为完成某项事业依法成立的实体。

(二) 按企业生产要素的密集程度可分为劳动密集型、资

金密集型、知识密集型企业

(三) 按照企业的组织形式划分, 可分为单一企业, 多元企业, 经济联合体和企业集团

1. 单一企业, 是指一厂或一店就是一个企业。

2. 多元企业, 是指由两个以上的工厂或商店组成的企业。多元企业的主要形式有: ①同类产品或相同工艺技术的厂店组成的专业公司; ②由工艺过程前后衔接的工厂组成的联合公司; ③装配厂和所需零部件的生产厂联合组成的总厂或公司; ④建立在物资综合利用基础上的联合企业; ⑤把科研单位与生产企业, 或把新产品研制厂与产品制造厂联合起来, 组成专业公司或联合公司; ⑥母子企业或连锁企业, 如连锁商店。

3. 经济联合体, 是指松散的相对稳定的经济联合组织。其特点是参加联合的各方, 不改变各自的领导体制与隶属关系, 本着自愿、互利、效益原则, 在生产、科研、技术、设备、劳力、物资及销售等方面彼此联合。

4. 企业集团, 是指在经济联合基础上组建起来的企业集团, 具有较紧密联系的企业群体组织, 它的核心是技术、经济和资金实力较雄厚的集团公司, 集团公司本身是企业法人, 且通过控股、参股控制和影响一批企业的经营方向甚至经营活动。

(四) 按照企业规模划分, 可分为大型企业和中、小型企业

(五) 按照企业同外国资本联合的方式划分, 可分为合资经营企业和合作经营企业

(六) 按照企业财产组织形式划分, 可分为独资企业、合伙企业 and 股份公司

股份有限公司与有限责任公司的比较选择：

1. 二者是我国《公司法》所规定的规范形式。

2. 二者具有不同的特点（详略）。

3. 股份有限公司能有效地吸纳社会闲散资金；有限责任公司以发起人方式建立一般较快捷。

（七）公司制企业

1. 特征：①公司的所有权与经营权分离，企业拥有独立的法人财产；②股东对企业的资产付有限责任；③公司有权商品化、市场化、货币化和证券化。

2. 类型：

（1）有限责任公司。①有限责任公司股东人数少；②不发行股票，股票不能自由买卖；③公司高层管理人员多具有股东身份；④成立、解散比较简单。公司帐目无需向公众公开。

（2）股份有限公司。①股东人数较多；②发行等额股票，可自由转让；③公司必须向公众公开财务状况。

其优点：①便于筹集资本；②实行严格的组织管理；③在严格的社会监控下从事经营活动。

四、股份制与股份合作制的关系

（一）联系

1. 二者均为我国企业改造的重要方式。

2. 二者均有提高企业约束能力、改善企业经营机制的功能。

（二）区别

1. 股份制是国有大中型企业改造的主要方式，股份合作制适用于中小企业的改造。

2. 股份合作制的持股对象一般是企业职工。是劳资合一

的资本运作方式。

五、股东的权益与义务

股东的权益包括：自益权；公益权。

股东的义务包括：缴纳股金的义务、承担亏损和债务的义务及依法纳税的义务。

六、普通股与优先股的区别

1. 风险大小：优先股的股息固定；普通股的股息具有不确定性。

2. 管理权限：优先股不具有参加企业决策的权限，普通股附有表决权。

3. 上市问题：普通股一般上市交易，优先股一般不能上市。

4. 从业关联：普通股可以上市转让，与持股人是否在企业从业无关。优先股具有从业关联。持优先股职工离开企业，企业购回（或收回）优先股。

第三节 转换企业经营机制

1. 经营机制：是一种能规范和推动企业行为，使其趋向企业目标的内在机理。它具有引导、激励和约束企业行为实现企业生产经营活动良性循环的基本功能。

2. 企业经营机制的内容：主要包括运行机制、动力机制、调控机制。

3. 转换企业经营机制的目标：使企业做到自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束。

4. 企业行为约束的途径。

(1) 内部约束：包括财产约束、管理和财务约束。集中