

经营学导论



江苏省技术经济研究会
管理现代化

000854

經 營 學 導 論

孙家和 孙家乐 编著

张光声 校核

江南大学图书馆



91503814

江苏省 技术经济研究会
管理现代化

前 言

社会主义企业管理的核心任务，就是要在提高产品质量的同时，不断提高经济效益。提高经济效益，总的要求是要做到，以最小的消耗来获得能满足社会需要的生产成果。为此，企业要首先重视经营。但要使企业经营好，就必须懂得经营原理、研究市场情况和预测社会需要。因此本书特别注意结合国内外的实际经验和理论文献进行编写，并适当引用了国内外的较典型事例来论述经营要务的理论与方法，既注意经营、市场、预测三者各自研究内容的完整性，又阐明了三者之间的内在的联系性，使三者综合运用，来保证整个企业经营水平的不断提高。

本书主要供作企业经营管理干部的培训教材，也可作为有关高等院校管理专业的参考书。

本书在编印过程中得到石楚玉、吴虎、鲍金荣、曹长林等同志的关心和帮助，特此表示衷心感谢。

由于编校者水平有限，不妥之处，在所难免，敬请读者指正。

编 校 者

1982年6月20日

经营、市场、预测

内 容 目 录

第 一 篇 经 营 原 理

第一章	前言——企业管理向经营的转变·····	(1-4)
第二章	经营管理的内容·····	(4-12)
第三章	经营决策的理论与方法·····	(13-28)
第四章	经营计划·····	(29-46)

第 二 篇 市 场 研 究

第一章	市场研究总论·····	(47-74)
第二章	产品方针的研究·····	(75-90)
第三章	价格研究·····	(90-104)
第四章	分配渠道与推销研究·····	(104-115)
第五章	广告研究·····	(115-119)
第六章	国际市场的研究·····	(119-124)
第七章	消费者行为研究与社会购买力研究·····	(124-129)
第八章	市场信息与市场调查·····	(129-137)

第 三 篇 预 测 技 术

第一章	预测的由来、目的及步骤·····	(138-141)
第二章	预测技术的分类·····	(141-146)
第三章	几种常用的市场需求预测方法·····	(146-183)

第 四 篇 附 录

[附录一]	乱数表·····	(184)
[附录二]	现代化企业管理模式·····	(185)
[附录三]	现代数学方法用于经营决策示意图·····	(185)
[附录四]	经营管理工作流程图·····	(185)
[附录五]	经营、市场与预测内容方法一览表·····	(186)

第一篇 经营原理

第一章 前言——企业管理向经营的转变

1. 第二次世界大战以后，各工业化国家企业纷纷研究经营管理技术。日本曾经出现“经营学热”并风行一时。1955年12月，日本成立了“生产性本部”，由经营人员和实业家组成的访美代表团被派遣到美国视察经营管理的实际情况，并引进美国的先进经营技术以消除“经营管理差距”（指经营管理能力的差距），取得了成功。日本明治大学藤芳诚一教授在1973年10月26日的日本经济新闻上发表文章指出：“日本的工业界贪婪地采用欧美的经营研究成果，作为六十年代高速度发展的武器”。并且强调指出：“现在是应该转变企业经营方式的重要时期，是企业与社会结合的经营指导思想比以往任何时期都更为重要的时代。这种思想摆脱了《提高效率的技术学》或《大量生产管理学》”。

日本把企业管理分成经营、管理与作业三大环节。

“经营”是承担起企业经营体的最高机能，如：

①经营体的创立和介体；②最高人事的执行；③最高经营目标与方针的决定；④把最高方针向下传达与贯彻等。

“管理”则是对企业的人、财、物进行计划，组织和控制以实现经营的目标与方针。

“作业”则是为完成管理所规定的任务而进行的具体业务活动。

三者关系可图示如下：

因此，“作业”应服从“管理”的任务，“管理”应服从“经营”的目标。

日本机械工业的管理50年代中比较落后，自从引进了欧美等国的经营方法后，企业中确定了经营思想，提高了经营水平，工作中讲究经营效果。

他们在经营中重视下面几个问题：

(1) 重视经营的最高领导问题之一。一个企业能否兴旺，取决于最高经营层的水平。

(2) 重视市场与经营决策——决策正确与否关系到企业的兴衰。

(3) 重视人的因素与激励——如何用人以及调动职工积极性来改进经营工作。

(4) 重视经营管理方法——运用各科学管理方法与技能来提高经营效果。

日本只用了15年的时间机械工业超过了法国、英国，仅次于美国与德国，在资本主义国家中占第三位，并打入了国际市场。国民生产总值79年超过苏联，为世界第二。所以日本的企业管理经历了一个从“以生产为中心”转变到“以经营为中心”的发展过程。五十年代中，日本企业也主要抓生产，生产了都可销出去。到六十年代中期开始，环境逐步变化、用



户需要变化以及国内与国际市场的竞争日趋激烈，使经营管理问题开始突出起来。各企业纷纷设立“经营战略会议”，扩大经营部，扩充情报网，把经营管理工作提高到首位，于是进入“以经营为中心”的时代。

经营不能等同于经销。

经营管理是把企业的销售——技术——生产作为一个整体来进行管理。他们称为“销售、技术、生产一体化”。即：从市场了解用户的需要，并按照用户的要求，由技术部门设计产品，再交生产部门组织生产，把消费者意图反映到生产中去。这个完整的一体化过程，就是经营管理需要研究的。

于是，企业管理从“生产导向”、“销售导向”向“市场导向”转变。

日本东芝电气公司负责人说：“变化的时代，导致变化的管理”。

经营管理就要谋求企业与环境的变化相适应，经常的了解，掌握环境的变化并适时地制订切实可行的经营方针与经营策略。

所以，日本工业有“三快”，即：“产品变型快”，“设备更新快”，“投资回收快”。这就是加强经营管理的效果。

1. 美国的经营管理在资本主义国家中处于领先地位。从泰勒时代开始，美国就发生了“资本与经营的分离”过程。这个过程由于企业的规模的日益扩大而加速了。

所谓“资本和经营的分离”过程可以描述如下：

在企业规模小时，该企业的所有者和该企业的经营者往往是同一个人。然而，随着企业规模的扩大，作为股份公司的组织一般必须从多数人那里筹集资金。这样，随着股份在投资者之间广泛分散，“所有和经营”逐渐分离。企业的规模越大，所有和经营越要分离。这种分离越彻底，企业的规模与经营水平就发展得越快。也就是说，大企业的实际经营权已逐步转移到经营管理者的手中。根据美国的经营学者巴利和明兹的实况调查，美国大型企业中65%已经使所有和经营分离。这标志着美国企业经营的现代化过程。这个过程促进掌握了新的经营管理技术和新的经营思想的专门经营者的出现。

由于近几十年中生产技术的发展，企业的经营者必须掌握能够理解这些革新技术的专门知识。市场营销活动，人事组织，社会政治、经济环境变革等因素都要求经营者不断吸收新的知识并建立新的经营思想。

我国的一些企业管理者在访美时曾经向一些美国企业管理专家提出这样的问题：

美国企业经营管理的主要特点是什么？

他们回答说：是“适应性和灵活性”。(Relevance and Flexibility)

〈一〉在泰勒时代，企业管理者主要研究的是“效率”(Efficiency)。其主要任务是如何提高企业生产各方面的效率。〈二〉在福特时代，企业管理者的任务是如何提高企业活动的“效果”(Effectiveness)。〈三〉但是从六十年代到八十年代这二十年中，美国进入了经济技术的高速发展与市场营销阶段。在这个期间，企业管理者就不仅仅要求生产“效率”与经济“效果”，并且要研究企业经营工作的“适应性”和“灵活性”。如何使企业能适应外部因素的变化而发展。所谓“适应性”是指企业能否适应社会环境与市场变化的需要来适时地改变其经营目标。

所谓“灵活性”是指当企业的经营目标改变后，企业内部的生产与工艺过程能否随着改变。

所

所以，从效率→效果→适应性→灵活性的企业管理思想的发展过程就是企业管理向经营的转变过程。

美国不同类型的企业，有不同的经营方法和组织机构。他们之间并没有规定一个统一模式或格局，而是随着企业规模和经营范围的变化而变化。

例如：美国通用电气公司在六十年代就实行了高度分权的“利润中心”（或称事业部）管理体制。这种体制促进了业务的发展。但是后来由于“利润中心”数目增加，使用资源时发生重复及投资前缺乏分析，结果销售额虽有增长而红利没有上升，投资报酬率(ROI)反而下降。于是公司决定在各个管理层次分别建立“战略计划经营单位”，负责制订“战略性计划。”他们先进行形势分析，研究社会、经济、政治和技术的发展趋势及其未来的市场、顾客与竞争对手，并从中寻找和发现机会。在安排投资时，先把产品分成四类：

①投资增长类。②选择增长率。③选择盈利类。④业务萎缩类。

然后，对第①、②类产品予以优先投资，对第④类予以削减。

近年来该公司为了应付日益扩大的营业范围，它又在公司最高办公室和各个战略计划经营单位之间建立一个新的管理层——大部。大部经理对下层各战略计划经营好坏负有责任，称为“战略性管理”。

从通用电器公司六十年代的“利润中心管理”，到七十年代的“战略计划经营”，又发展到八十年代的“战略性管理”的变化，充分说明了美国企业向经营管理转变的过程。

3. 三中全会以来，我国实行了经济体制的改革。从理论上肯定了社会主义中存在着商品经济与市场。在经济管理体制上改变了过去统一国家计划的管理方式而采用以计划经济为主，在计划经济指导下发挥市场调节的作用的方针。同时，在工业中逐步推广和建立“经济责任制”，并扩大企业自主权。

这个体制的改革带来了企业管理的变革。企业不能只考虑如何管理好内部的人、财、物来完成生产任务，而要考虑到人、财、物、供、产、销、科技之间的整体联系。要考虑到市场的动态，用户的需要，外部资源情况，社会条件以及企业自身能力等内外环境因素的变化。这就要求我们的企业管理工作也要从以往的“以生产为中心”转到“以经营为中心”的轨道上来。这是发展社会主义经济的客观需要。

1981年国务院在《机械工业调整中的几个问题》报告中提出；机械工业的调整要从主要为重工业，为基本建设服务，转到为“四个服务”的正确方向上来。

“四个服务”是指：“为国民经济的技术改造服务”，“为国内市场服”，“为扩大出口服务”以及“为国防现代化服务”。

在“为市场服务”方面，并提出八个具体方面：

- 一、是学会经营，搞好市场预测，搞好为用户服务；
- 二、是促进科研和生产的结合，把质量、品种搞上去；
- 三、是对原材料的生产提出要求，相应地促进它的发展；
- 四、是打破条条、块块的界限，组织联合；
- 五、是搞好定点，逐步做到合理布局；
- 六、是为实现稳定的增长速度打好基础；
- 七、是组织专业化协作；
- 八、是整顿企业。

从上述“四个服务”与“八个具体方面”的内容，我们可以看出我国机械工业的企业管
理也正在向经营转变。一机部在81年5月份“机械工业通讯”上也号召大家“学会社会主义
的经营管理”。

因此，各行各业必须重视经营管理，“树立经营的思想、加强经营的组织，学会经营
技巧与艺术，提高经营的效果”，为加速实现国民年平均收入八百美元作出贡献。

有关现代化企业的生产活动与经营管理过程可用“现代化企业管理模式图”加以表示，
见[附录二]。

第二章 经营管理的内容

1. 什么是经营管理？经营管理的任务与定义。

企业管理可分为六大内容：

(1) 经营管理——包括经营目标与方针的决策，市场预测与营销，流通过程，行业竞
争，经营效果的研究等。

(2) 研究与开发(R&D)——指新产品与新技术的研究和开发。

(3) 工业工程学(I.E)——包括生产组织与计划，质量管理，劳动定额，物资管理与设
备管理等。(生产管理)

(4) 财务成本——包括财务决策、成本控制与经济核算等。

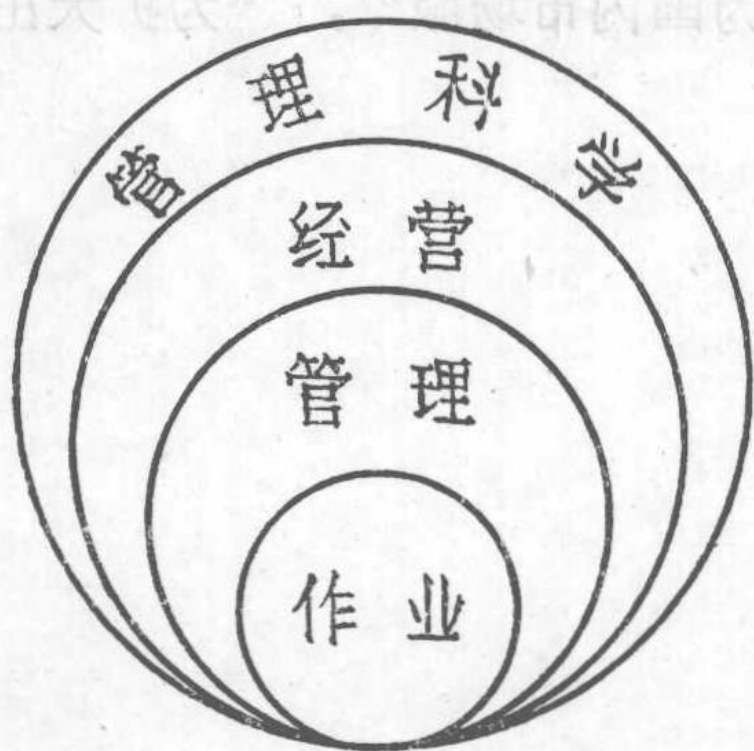
(5) 组织与人事——包括企业组织机构，职责分工，人事调配，人才培养与使用等。

(6) 庶务管理——包括宿舍、卫生饮食设施管理，职工日常工作与生活事务的管理等。

这样的分类基本上把企业管理中应考虑的问题都包括进去了。除了“经营管理”是六大
管理之首外，并且把“庶务管理”也列为其中之一。因为搞好庶务管理，使职工生活上无后
顾之忧，是调动职工积极性，提高企业管理水平的重要方面。这一点正是我们目前企业管理
中所疏忽的。很有必要设立这方面的专业课程。

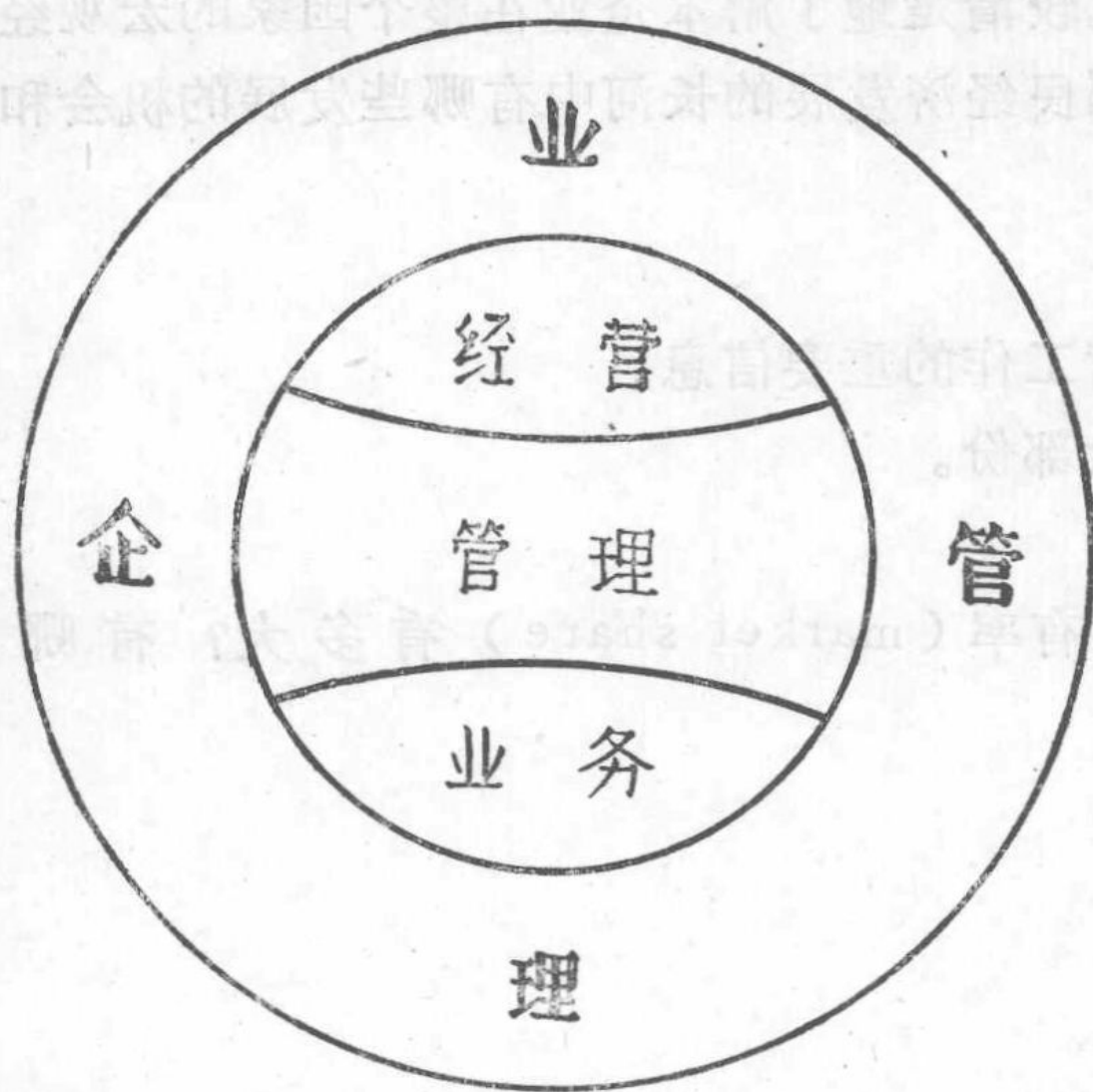
对于什么是经营？现在基本上流行着两种论点：一种是“大经营”；一种是“小经
营”。

“大经营”的论点是从日本引进的。这种论点把“经
营”的范围等同于企业管理。“所谓经营，意味着遵循
企业目的的合理地管理企业”。(注1)即：“经营”
既要考虑到企业外部环境、市场因素与企业自身能力的
平衡，又要考虑到企业内部各方面“管理”与“作业”
工作的具体做法。于是“经营”“管理”与“作业”的
关系成为左图所示：



当然不论经营、管理或作业都同属于管理科学的总
范畴。

“小经营”的论点是根据我国企业管理实际情况提
出来的。把企业管理分成“经营”、“管理”与“业务”



三个过程来进行管理，可用左图表示：

“经营”的任务就是要研究市场，流通过程与推销等问题并且通过企业对企业外部环境因素与自身能力的研究，通过预测与分析来决定企业的经营目标方针与经营策略。

“管理”的任务就是按照经营决策所规定的目标、方针和策略，对企业内部的人力、财力、物资、设备进行合理的组织，并运用科学管理方法加以研究：如何提高人力与设备的生产效率；如何改进生产组织与计划方法以缩短生产周期和减少物资储备，如何提高产品质量可靠性；以及如何降低成本与资金以提高经济效果等等。

“业务”则是日常的生产过程中的管理业务。它的主要任务是对企业的各个生产活动环节进行控制与信息反馈，以保证经营目标的实现。

但经营、管理和业务都同属于企业管理的总范畴。

“小经营”的形式比较切合我国当前的实际管理水平，易于收效。本文就是从“小经营”的论点出发来讲述的。

因此，“经营管理”的定义大致表述如下：

“经营管理”是企业为了自身的生存和发展，使企业的内部资源能力经常变化着的外部环境与市场条件取得动态平衡的管理活动过程。同时要在这种平衡过程中提出适宜的经营目标、方针与市场营销策略，并加以实施，并为国家、集体和个人取得良好的经济效果。

2. 经营管理中要考虑的五个因素：

(1) 国家政策与国民经济发展方针：

要做好企业的经营管理工作，首先必须领会并吃透当前的各种国家政策和国民经济发展方针。主要要吃透下列几方面：

- ① 国家的经济体制改革方向；
- ② “调整、改革、整顿、提高”八字方针的进展方向；
- ③ “经济责任制”与“扩大企业自主权”；
- ④ 国家能源政策；
- ⑤ 计划经济与市场调节方针；
- ⑥ 长期国民经济计划及当年经济计划的发展方向；
- ⑦ 国际政策与对外贸易政策；
- ⑧ 国家的财务决算与财政政策；
- ⑨ 国家的工资政策；

[注]：见《经营知识》日本经济新闻社，泽田久著。

⑩国家的物资分配政策；以及本地区规定的各种具体方针或政策，等。

通过对国家政策方针的研究，我们就可以比较清楚地了解本企业在整个国家的宏观经济结构中处在何种位置，并且可以估计本企业在国民经济发展的长河中有哪些发展的机会和可能。

（2）市场需求动向——市场因素

经营工作必须了解市场需求动向。这是经营工作的重要信息。

市场需求动向包括国内市场与国际市场两大部份。

对国内市场需求动向，主要应了解：

- ① 本企业产品在市场上销路如何？市场占有率（market share）有多大？有哪些市场面（Market Segments）？
- ② 用户对产品有什么新的需要？
- ③ 市场消费方向正在向何处变化？
- ④ 未来的新产品发展方向是什么？等等

对国外市场还应作下列分析：

- ⑤ 不同国家的市场情况如何？他们未被满足的市场面是哪些？我们有没有能力生产并出口？
- ⑥ 本企业有哪些产品已出口，销路如何？还有可能进入哪些国家或地区？
- ⑦ 如果出口，出口地区的价格与成本是否适宜？出口渠道是否畅通？
- ⑧ 如何进入国际市场？采用什么样的进入策略？
- ⑨ 国际贸易的前景预测？等。

（3）行业动向——竞争因素

企业经营者应了解行业中竞争者的动向。要掌握国内和国外的生产同类型产品的工厂的各种经营动向。主要应了解下列几方面：

- ① 竞争者产品的性能、质量、成本与价格；
- ② 竞争者的市场与市场占有率情况；
- ③ 竞争者的市场策略、销售地区与推销方法；
- ④ 竞争者的生产实力与盈利水平；等。
- （4）其他环境因素——包括国内外政治，社会经济军事，自然气候等方面外部因素的变化，情况与影响，等。

（5）企业自身能力——实力因素

企业除了要了解上述四个方面的外部环境因素外，还应掌握本企业自身的能力，才能在经营中“知彼知己，百战不殆”。

企业的自身能力是企业的实力因素，实力越强，企业在市场上的经营能力也越强。

实力因素包括：

- ① 资源因素——原材料来源是否充足？能源有否保证？劳动力与设备的资源是否足够？资金来源如何？

这些人、财、物的资源因素是决定企业的实力的重要因素。

- ② 技术因素——工人的技术水平能否达到产品质量标准？工程技术人员的技术水平能否保证产品设计质量的可靠性？能否及时设计出新的产品？设备的技术性能是否达到生产工艺

规定的要求？等等。

③营业因素——是指经营业务工作者的水平是否适应企业与市场的需要，营业的效率是否高？对用户的营业态度好不好？营业时间是否适合顾客的需要？营业的手续是否复杂使顾客厌烦？营业人员的工作是否熟练？等等。这些都会影响企业的经营能力。

④成本因素——本企业产品的成本水平如何？如果本企业产品成本低于同行业的产品成本，则企业的盈利就高，它的经营能力与竞争能力也就强。必要时，它还可以采取降价策略来占领市场。

这些内外因素是评价一个企业经营管理工作有利方面或不利方面的重要因素。每个企业可以通过这些因素的逐一分析，从中找出本企业经营管理中的主要矛盾，并确立其主攻方向。

3. 经营管理者的四项职责

经营管理者通过上述五个因素的分析来完成下述四项职责。

①) 随时掌握市场动向，需要什么，需要多少。

他必须能正确地估计出当时、当地市场需要的产品是哪些？其需求量是多少？要做到这一点他必须熟悉产品业务、用户心理、市场调查与预测方法，并且要做深入细致的市场研究工作。

②) 根据市场需要，研究本企业有没有条件生产？

把市场需要的产品与数量资料结合本企业的自身能力进行分析，来评价本企业有无条件生产这种产品？并且能不能生产这些数量？这要求经营管理者又要熟悉产品的生产过程、质量标准与生产能力。

③) 值得化多大代价去干？可以期望的利益是多少？会冒什么风险？有多大风险？

在确定产品决策时，经营管理者一定要进行经济定量分析，比较利害得失。要估计所化的代价与所得的收益是否合算，要估计可能的风险与风险的大小。然后，他从几个可行的经营方案中进行选择，选择一个化的代价较小，收益较大而且风险相对小的较优方案。并且把这个方案的经营目标确定下来。

为此，经营管理者必须懂得并熟练地运用决策技术，可行性分析与风险分析方法。

④) 如何有效地组织生产，提高经济效益。

产品经营方案一旦选定后，经营管理者还要考虑如何有效地组织人力、财力、物力来实现这个方案，并且提高其经济效益。这时就要对企业内部的总体的生产能力组织与分工形式进行研究，并作出最佳的选择，以保证顺利实现所规定的目标。因此，企业的总体性的组织决策是经营管理的重要内容之一。

简言之，这四项职责中前两项是进行市场研究、市场预测与内外因素平衡，后两项职责是进行经营分析并作出决策。

4. 经营管理的内容与程序

企业经营管理的內容虽多，但是大致由下述几个方面所组成：

一、经营思想——一个企业首先要树立一个明确的经营思想。有了明确的经营思想才能开展一系列经营活动，所以树立经营思想是企业经营管理的第一步骤。

经营思想大致包括：“办厂思想”、“用人思想”、“营销思想”与“理财思想”。

①办厂思想——就是决定要办什么样的厂？办一个规模大的、市场占有率高的厂呢？还

是办一个规模小些，实力强些的厂？办一个面向广大市场面的薄利多销的一般产品的厂呢？还是办一个专门为某一个市场面服务的优质高价的产品厂？办一个专门为产品厂搞协作的工艺厂呢？还是办一个自产自销的产品厂？等等。我国某林业机械厂厂长说，他就要办一厂丰田式的工厂。这就他的“办厂思想”。

②用人思想——就是用什么样的人来管理这个厂？如何把适当的人放在适当的岗位上？如何物色和培养人才？例如日本富士通法那克公司的社长稻叶，他在《我的经营思想》一文中说，他的用人标准是，要精明强干，年富力强。他本人56岁两名主要助手都是四十岁左右，一个管经营、一个管技术。全厂平均29岁。他说“我把最能干的人放在研究所，搞技术开发。使他们发挥最大的作用是企业领导人的首要责任”。“……领导必须是专家，既懂技术又懂经济，厂长必须亲自抓规划，抓技术预测，使产品不断适应市场需求，工厂才能兴旺发达”。他把人员分成A、B、C、D四种情况，A类是“脑子好，灵活，有创造性”；B与A相反，C类是“心地好，埋头苦干，和睦相处”；D与C相反，他按AC→BC→AD的次序用人。现在，我国有些工厂也正在把能干的人才调到经营部门，以加强经营工作。

③营销思想——就是要树立“用户观点”、“服务观点”、“质量观点”、“竞争观点”和“效益观点”。

④理财思想——就是要懂得如何“聚财”、“用财”与“生财”之道。

二、经营方针——是一个企业经营方向的具体化，是决定实现经营目标所需的行动或指导方针。日本公司层层都有明确的经营方针。他们称为“社训”贴在墙上，印在本上，使人人皆知，也据此制订目标与措施。经营方针又可分综合性方针及单项性方针两类。

例如：石桥公司的“社训”是“以最好的质量为社会作贡献”。大全公司的“社训”是“最大的信用，进取的经营，和睦的相处”。

我国某变压器厂在加强经营管理工作也提出了类似的经营方针（称厂长方针）如下：

“抓经营，多品种，面向用户夺优胜；

综合性经营方针应该结合本企业的具体特点。主要反映企业的“经营方向”，“生产品种”，“发展速度”，“质量与价格水平”。使职工看了对本企业的经营方向与措施十分明确。切忌一般化、口号化或简单抄用国家或上级公司方针。

单项性经营方针可具体的分为产品方针，价格方针，市场方针，组织方针，……等。

三、经营目标——有了经营思想与经营方针之后，就必须确定企业的经营目标。经营目标可以因企业生产特点的不同或企业经营方针的不同而各异。有的企业把“利润总额”作为经营目标。有的企业把销售量作为目标。有的企业把提高“市场占有率”作为目标。也有把提高生产效率或质量可靠性作为目标。或者把新产品开发或生产线革新作为目标。等等。这要看这个企业的具体情况和经营中存在的问题来确定，也不能千篇一律。在正常情况下，企业总的经营目标大多采用“利润”、“投资报酬率”、“销售额”、“市场占有率”，“新产品开发”来表示。一般可同时有三个目标。（如利润，销售量和市场占有率）。

四、经营组织——为了实现经营目标，企业必须建立相适应的经营组织。

所谓“经营组织”就是为了使参加实现企业经营目标的人们能协同行动，使这些人相互之间能有系统地结合起来的必要的体制。

经营组织必须服从下列组织原则，才能顺利进行。

①目的原则；②专门化原则；③统一命令的原则；④监督范围的原则；

⑤权限委让的原则。

在具体的经营组织工作中大致有三种形式。

第一种是直线型组织（条条组织）；

第二种是职能组织；

第三种是条条参谋型组织。

现代企业大多采用第三种组织形式。日本最新的组织机构叫T字型机构。横向是各参谋部门，纵向各生产部门。其特点是：

（a）扁平式机构，层次不多，但有强大的参谋系统。参谋部门（职能部门）上大下小呈▽形。他们不强调“对口”，而是把规划、经营、财务、人事、国际合作等集权在公司，工厂的职能机构则是综合性的，集中力量抓生产。

生产系统则相反，上小下大呈△形，工厂分工很细，有强大的生产指挥系统。而总公司往往只有一个生产技术推进部。

（b）逐级指挥，逐级负责，不搞一揽子领导方式。

一个人只能接受一个上级的命令（One man One Boss）。否则，多头领导就会出现组织混乱，造成“经营力”下降。

另外，日本电气公司等企业最高经营层已开始了从“点”到“面”的转换。即：从由经理一人的单人经营转变到由构成面的最高经营层的集体经营管理。（如下图所示）

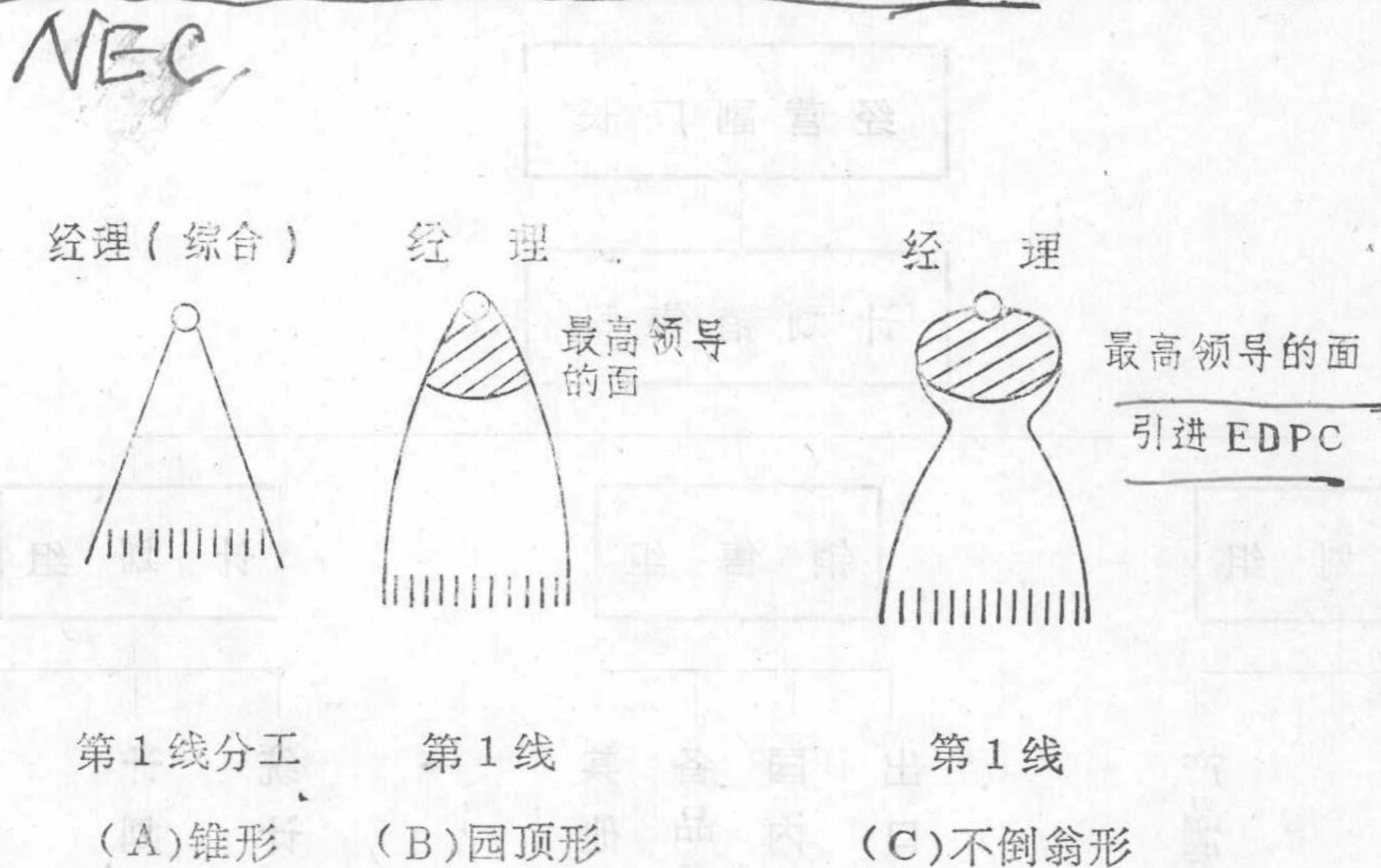


图1—1 最高领导从点到面的构成

（EDPC——Electronic Data Processing Centre）

最高经营层采取集体经营管理体制以后取得下述的效果：

（a）最高领导能从整个公司的角度观察研究事物；

（b）最高领导的意图决断速度之快，是过去所不可比拟的。

现在来介绍美国企业和我国现用的市场营销组织形式。

(a) 目前美国企业普遍采用的市场营销组织如下：

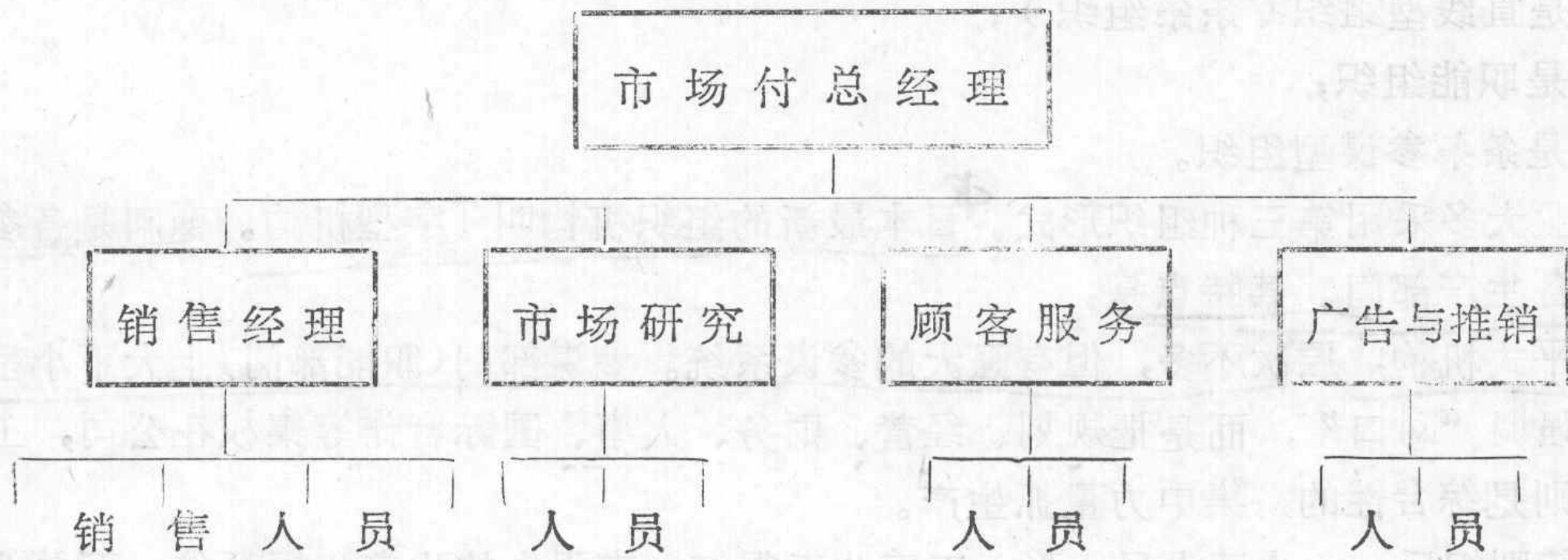


图 1—2

(b) 目前我国机械工厂的经营组织如下：

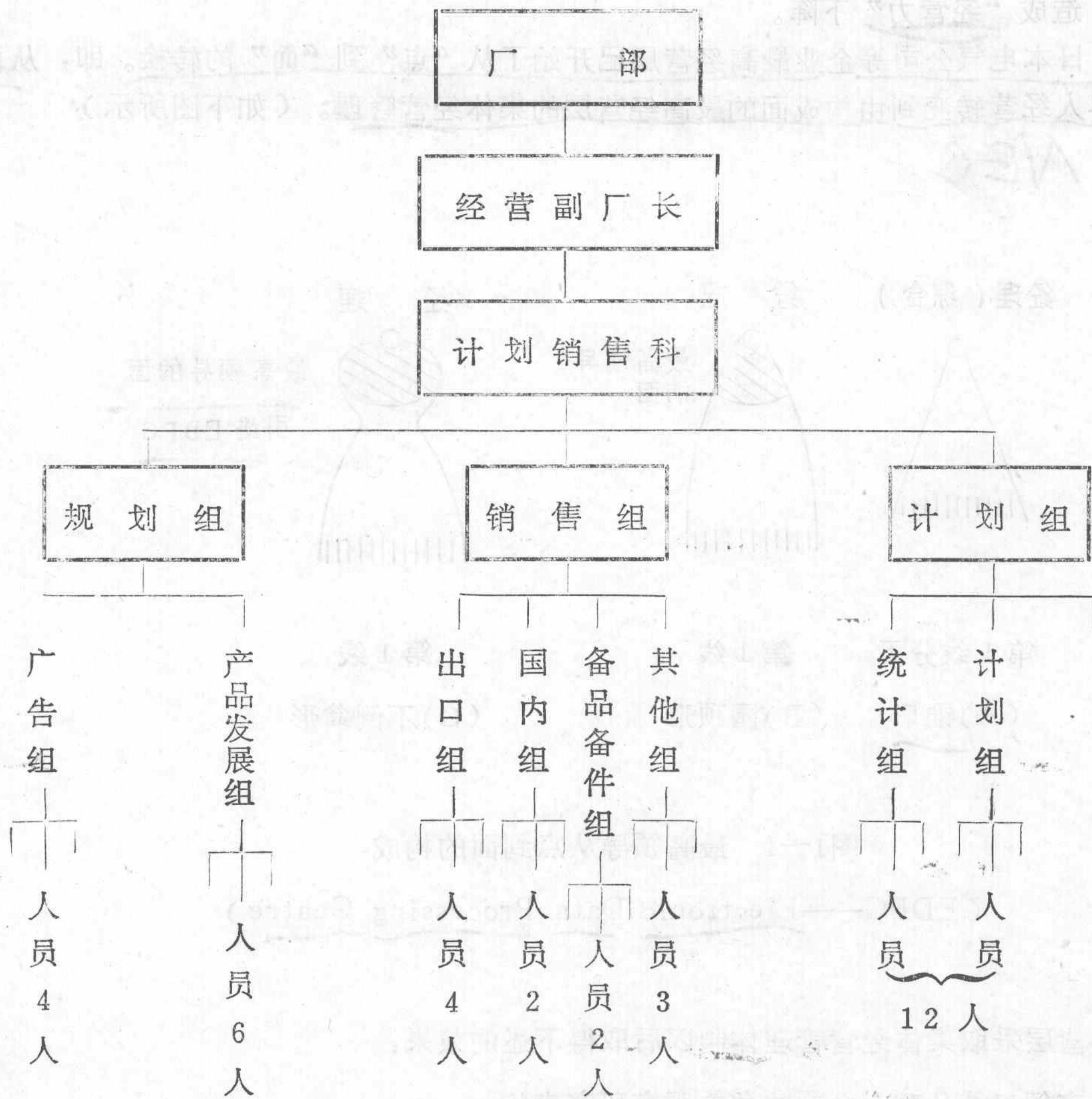


图 1—3 某机床厂（5 千人以上厂）的经营组织

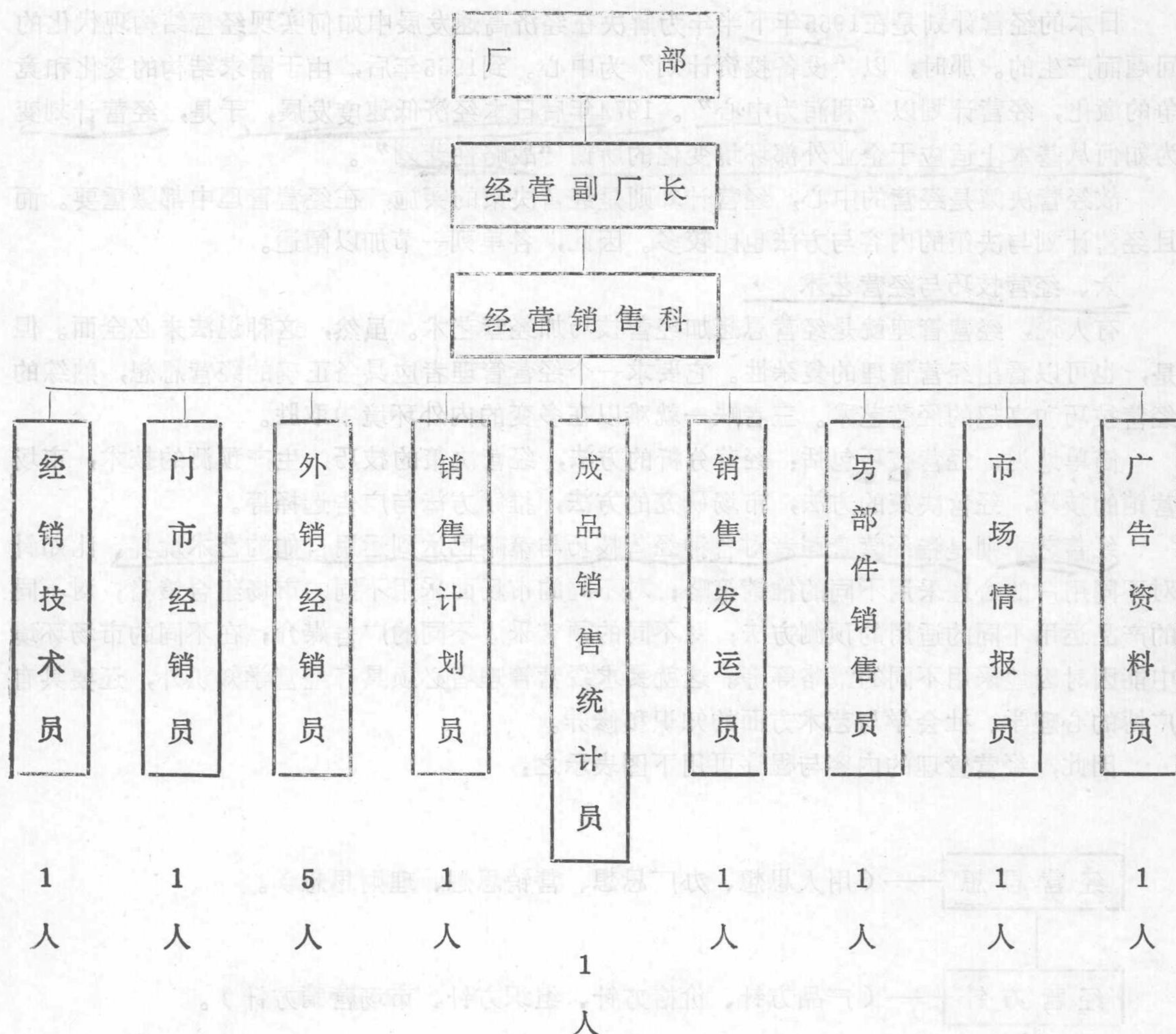


图 1—4 某变压器厂（1千人左右厂）的经营组织

五、经营计划和经营决策

经营组织建立以后，我们就要进行具体的经营活动，而其中第一项工作就是先要制订一个经营计划。

企业经营活动是在变化着的社会经济与市场环境中的进行的。企业一方面要保持与经常变化着的外部环境取得平衡与协调。另一方面要研究企业发展与兴盛的策略和方针，并制订出具体的行动方案与计划。因此，产生了经营计划。所谓经营计划就是企业经营活动和外界市场环境变化紧密结合并指出企业在未来活动中应采取的经营目标、方针、体系、工作步骤和手段。

企业经营决策是先提出实现经营目标的各种可能方案，并通过方案评价与选择来从中选择一个最适当和有效的方案。再用经营计划的形式把经营决策方案的内容与具体实施细节落实下来。

所以，经营计划是实现企业经营决策的一个总体性计划。它不同于生产计划、销售计划、利润计划等具体的业务活动计划。

日本的经营计划是在1955年下半年为解决在经济高速发展中如何实现经营结构现代化的问题而产生的。那时，以“设备投资计划”为中心。到1965年后，由于需求结构的变化和竞争的激化，经营计划以“利润为中心”。1974年后日本经济低速度发展，于是，经营计划变为如何从基本上适应于企业外部环境变化的所谓“战略性计划”。

故经营决策是经营的中心，经营计划则是经营决策的实施，在经营管理中都极重要。而且经营计划与决策的内容与方法也比较多。因此，各单列一节加以阐述。

六、经营技巧与经营艺术

有人说，经营管理就是经营思想加经营技巧加经营艺术。虽然，这种说法未必全面。但是，也可以看出经营管理的复杂性。它要求一个经营管理者应具备正确的经营思想，熟练的经营技巧和高超的经营艺术。三者缺一就难以在多变的环境中取胜。

简单地说，经营技巧包括：经营分析的方法，经营决策的技巧，生产预测的技术，市场营销的技巧，经营决策的方法，市场研究的方法，推销方法与广告选择等。

经营艺术则是指经营管理者对各种经营技巧与策略已达到运用自如的艺术境界。比如针对不同用户的心理采用不同的推销策略；对不同的市场面采用不同的市场组合策略；对不同的产品运用不同的适用的预测方法；对不同的顾客采用不同的广告媒介；在不同的市场环境中能因时因地采用不同的策略等等。这就要求经营管理者必须具有经营学知识外，还要具有广博的心理学、社会学与艺术方面的知识和修养。

因此，经营管理的内容与程序可用下图表示之：

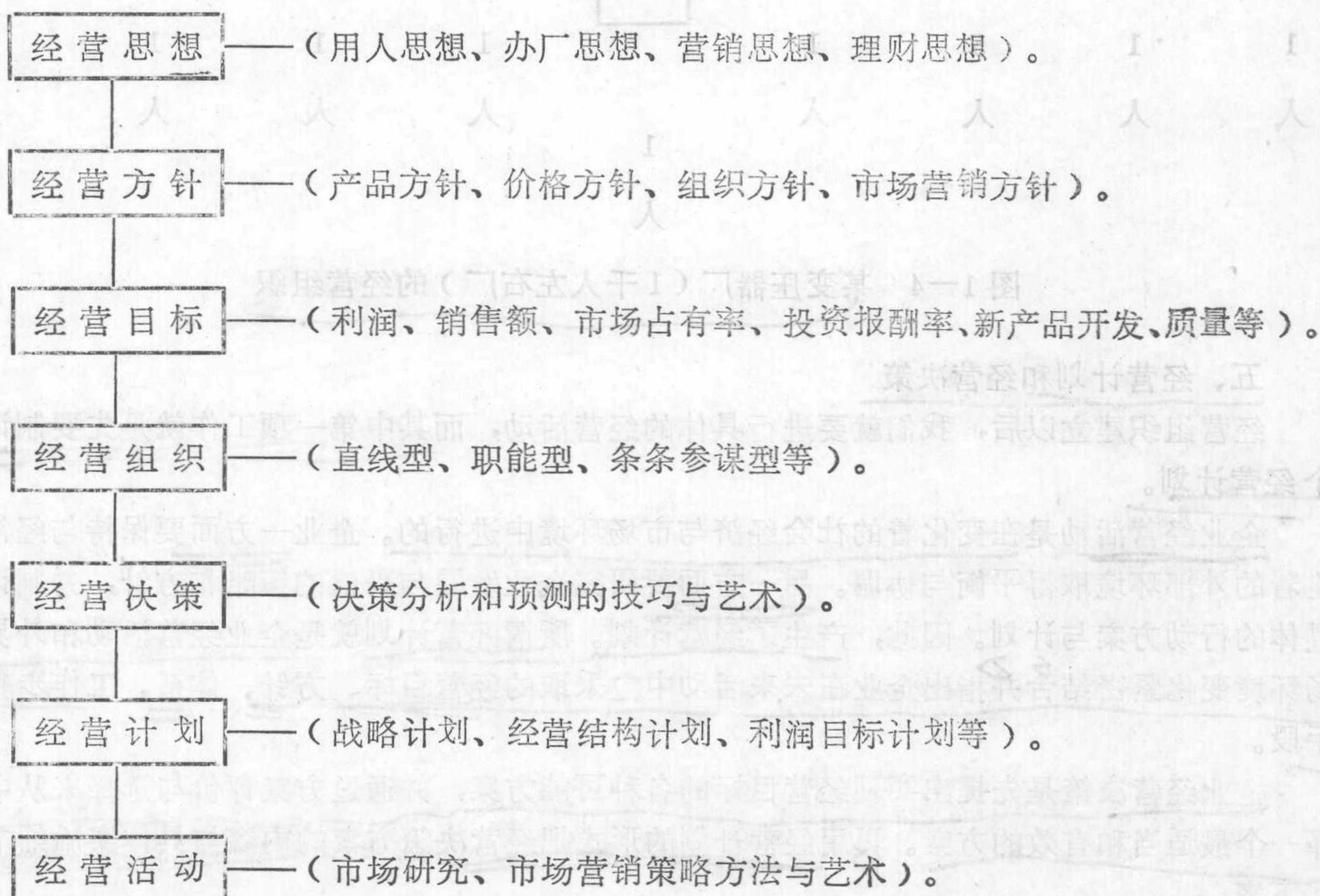


图 1—5 经营管理的内容与程序

第三章 经营决策的理论和方法

1. 企业的决策种类与类型

企业的经营决策乃是指企业为了适应企业外部环境与市场变化，并使其内部生产能力与外部条件取得协调、平衡与最好的经济效益，以达到其经营目标的一连串活动过程。因此，经营决策就是企业的目标——手段体系。一是目标，二是手段。

现代企业管理中的经营决策是否正确，将直接影响到一个企业的成败与兴衰。因此，有人认为现代企业管理研究的主要对象并非“做”（Doing）而是“决策”（Decision）。

企业的经营行为实质上就是企业决策过程与企业内外环境的复合产物。即 $B = D \cdot S$ 式中：B（Behavior）：企业的经营行为；

D（Decision）：企业的决策；

S（Surroundings）：企业的内外环境。

（1）企业的决策种类，从其内容范围来讲，可分

战略的决策（STRATEGIC DECISIONS）；

行政的决策（ADMINISTRATIVE DECISIONS）；

业务的决策（OPERATING DECISIONS）；三大类。

以上三种决策与企业各阶层管理者的关系如下：

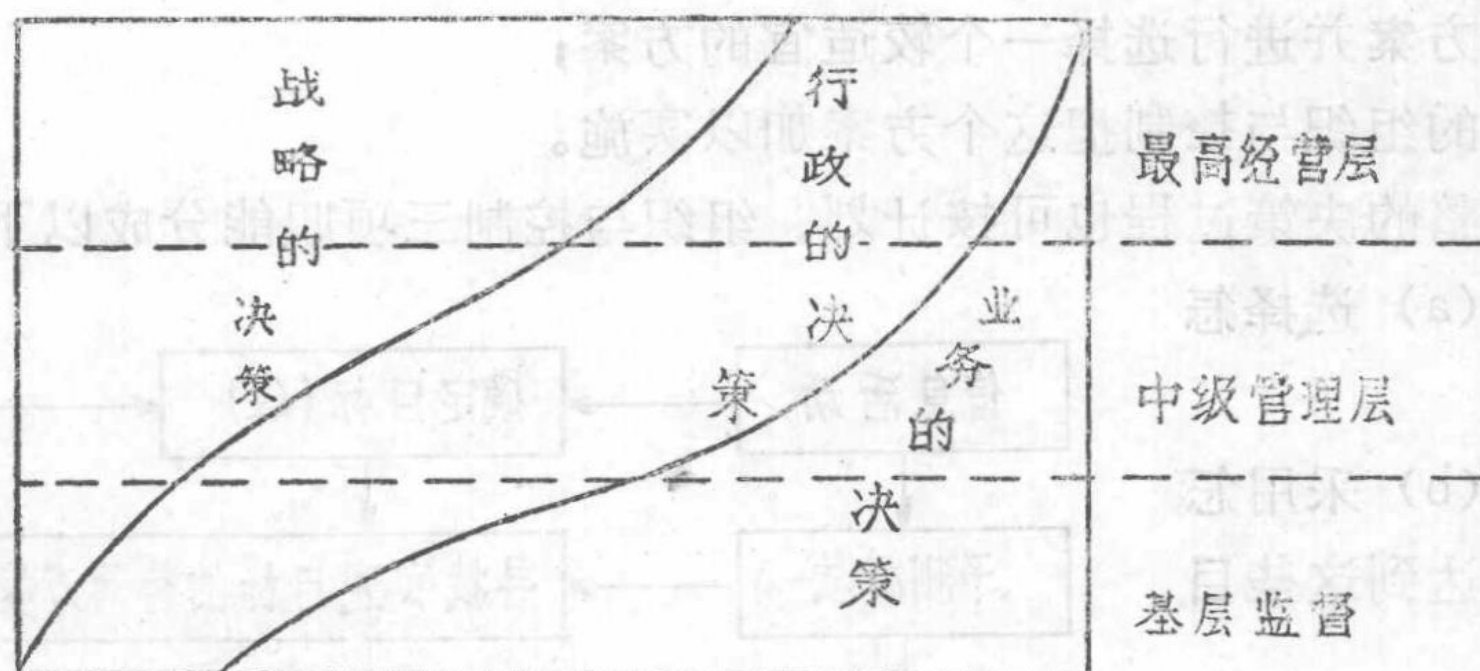


图1-6 决策种类与管理层次图

①战略的决策好比从一堆乱麻中找个“线头”。其内容包括三个主要方向：

（a）设立企业适应内外环境变化的经营目标体系与投资方向；

（b）计划企业的生产体系与厂址选择，以及决定企业的市场体系与市场组合策略；

（c）确定企业为了适应内外环境的多角化经营与新产品开发等等。

因此，战略决策的主要内容就是经营决策。

②行政的决策就是企业为了实行战略决策所需要的人力，资源及资金资源加以准备与结构，或者将此结构加以改变的一种决策。其中包括：

（a）根据企业战略需要，进行企业组织的设计及调整的决策；