

经营管理

江苏科技报社函授部 农牧渔业部南京农业机械化研究所编



乡镇企业经营管理丛书

2

农村读物出版社

经 营 管 理

冯锡章 沈家模 洪 熙

农村读物出版社

1986

乡镇企业经营管理丛书

第二册

经 营 管 理

农村读物出版社 出版发行

南京第四彩色印刷厂印刷

787×1092 1/32开本 11.219印张 242.2千字

1986年9月第1版 1986年9月第1次印刷

印数 00,001—10,000

书号 4267·51 定价 2.50元

《乡镇企业经营管理丛书》编辑委员会

主 编

胡执中

徐孝栋

副 主 编

冯玉璋

董大光

编 委

(以姓氏笔划为序)

王利民 王新生 冯玉璋 周三多

陈章良 胡执中 徐孝栋 董大光

黄费相 辜晓进 潘良棣

说 明

本丛书是在全国第一个乡镇企业厂长经营管理函授班教材基础上，经全国近二万名学员试用一年后修订精编而成的。

去年8月，在农牧渔业部副部长肖鹏、部属乡镇企业局局长马杰三、副局长张毅和江苏省副省长凌启鸿等同志的关怀和支持下，江苏科技报社开办了函授班。费孝通先生得知这一消息后说：“在乡镇企业密集、发达的江苏出现全国第一个乡镇企业厂长经营管理函授班是件引人注目、令人欣喜的事”。马杰三同志认为教材“注重实用”，适合“乡镇企业领导口味”。

函授班开办以后，十几个省市有关部门希望江苏科技报社提供教材，以解当地培训乡镇企业管理人才之急。于是我们从速从优编辑出版了这套丛书。

值此丛书出版之际，我们向七十二位编写、编辑、审校人员所在单位给予的支持表示谢忱。这些单位有：

南京航空学院、南京工学院、南京农业

大学、华东工学院、江苏外贸职工大学、南京计划生育管理干部学院、南京师范大学、南京大学、江南大学、苏州经济管理干部学院、无锡企业能率研究指导中心、无锡轻工业学院、农牧渔业部南京农业机械化研究所；

江苏省计划经济委员会、江苏省乡镇企业管理局、江苏省标准局、江苏省环境保护局、江苏省劳动局、华东乡镇企业信息中心、南京技术进出口公司；

新华日报社、江苏工人报社、中国乡镇企业报社、扬子晚报社、常州人民广播电台、常熟市报社。

国务院中国农村发展研究中心顾问武少文同志关心编写工作，并为丛书撰写了序言。

本丛书的大部分发行、审校工作由中国农机化杂志社承担。

《经营管理》编写分工为：第一、二、八、九、十一、十三章，第十章第二、三、四、五节，第十二章第二、四节冯锡章；第三、四、五章沈家模；第六、七章，第十章第一、五节，第十一章第一节，第十二章第一、三节洪熙。全书由冯锡章同志总纂。

编 者

一九八六年九月

序

武方文

我国乡镇企业的崛起以连锁反应的趋势促进了整个农村经济全面、巨大的发展和腾飞。

江苏是乡镇企业发展早、进步快的省份。乡镇企业给农民带来了经济利益、科学技术知识，促进了农村文化的发展。近两年，他们从总结经验教训中越来越感到乡镇企业的现状，不能适应商品经济发展的新形势。突出的问题是：要提高企业素质。出于这种切中时弊的正确观点，他们在开办各种技术、管理短训班的同时，去年组织省内一批有乡镇企业教育经验的骨干教师，举办了近两万人的全国第一个乡镇企业经营管理函授班。他们的工作取得了良好效果，受到普遍欢迎。

他们的教材经过进一步去芜存精、增萃补缺，成为一套通俗易懂、联系实际、管理知识较系统较全面的读物。这套丛书不仅介绍了乡镇企业管理人员必备的经营管理基本知识和开办、提高乡镇企业的实用方法，还

介绍了江苏乡镇企业成功治厂方面有代表性的管理实例。这一优点有利于从理论和实践上帮助读者掌握知识，对全国许多正在起步、发展的乡镇企业的领导和职工办好我的企业，有较大的借鉴价值。

诚然，这套丛书出自江苏的经验，内容不能尽善尽美，全国各地情况千差万别，企业的行业繁多，要求不同，丛书内容的适用性也会不同。但在目前来说，必竟是全国唯一的一套乡镇企业管理丛书，无论是用来培训乡镇企业管理干部，还是供城乡中小企业管理干部自学，都是一套较好的教材。希望各地、各部门、各企业都总结自己的经验，使丛书不断增加更科学、更新颖、更完善的篇章，为培养一代有知识懂管理的农民企业家作出贡献。

现在，人们对乡镇企业的存在和发展多从地理概念来认识。一般来说，在乡镇企业产品原材料、资金、技术、信息等问题上国家无暇顾及，支持有限。原因在干它们尚未被纳入国家的宏观计划。我们应当看到，发展乡镇企业是发展社会生产力、增强经济实力的重要一环，即使不能列入国民经济计划的“正册”，也应另列必须施行的“副册”，进行宏观指导。这个观点出于两种考虑：

——国民经济发展布局，应按各种有利条件向全国县城、乡镇疏开，使我国的工业在广大国土上星罗棋布。这实质上是生产力的合理布局，可以避免大城市不断地臃肿和随之产生的种种矛盾。更重要的是在当今充满着矛盾和对抗的世界上，象我们这样国土广袤，县、乡星罗棋布的大国，合理的生产力布局，可以在任何时候经得起风云变幻的冲击，使国家的经济实力不被严重削弱。

——乡镇企业的大发展对促进农村产业结构的调整、转移过多的种植业的劳动力、提高农民的科学技术文化水平、繁荣农村经济将产生重要作用，甚至是关键性作用。

如果这样认识发展乡镇企业的问题是符合客观规律的，那么今天抓好乡镇企业管理，培养大批农民企业家，不仅有现实意义也有长远意义。

一九八六年七月十五日于北京

目 录

第一章 乡镇企业经营与经营管理	(1)
第一节 经营与经营管理.....	(1)
第二节 经营思想与经营目标.....	(6)
第三节 经营方针与策略.....	(15)
第二章 企业内外条件研究	(19)
第一节 企业外部环境研究.....	(19)
第二节 企业内部条件分析.....	(26)
第三章 乡镇企业信息工作	(36)
第一节 乡镇企业信息管理的基本内容.....	(36)
第二节 乡镇企业信息的搜集、加工和提供.....	(44)
第三节 市场信息.....	(53)
第四章 适用信息与文献资料	(60)
第一节 适用信息—乡镇企业信息的灵魂.....	(60)
第二节 文献资料是乡镇企业的特殊信息资源.....	(65)
第五章 乡镇企业的信息管理方式	(76)
第一节 信息咨询.....	(76)
第二节 管理信息.....	(80)
第三节 信息调研工作.....	(84)
第四节 信息网络.....	(101)
第六章 市场	(110)

第一节	市场概述	(110)
第二节	市场分类	(117)
第三节	市场细分和目标市场的选择	(128)
第四节	销售学的形成和发展	(137)
第五节	销售因素组合观念	(146)
第七章	消费者行为	(150)
第一节	购买动机与行为	(150)
第二节	购买决策	(160)
第八章	市场调查与预测	(166)
第一节	市场调查的含义及其重要性	(166)
第二节	市场调查的内容与步骤	(168)
第三节	市场调查的方法	(172)
第四节	市场预测概述	(175)
第五节	市场预测方法	(184)
第九章	经营决策	(200)
第一节	经营决策的重要性	(200)
第二节	决策的内容与类别	(202)
第三节	决策程序与决策的原则	(205)
第四节	决策方法	(211)
第五节	乡镇企业怎样进行正确决策	(214)
第十章	产品决策	(228)
第一节	产品概述	(228)
第二节	企业生产方向的决策	(235)
第三节	不同类型的产品经营决策	(241)
第四节	新产品决策	(254)
第五节	商标决策及包装决策	(262)

第十一章 价格决策	(268)
第一节 商品的价格.....	(268)
第二节 价格决策.....	(279)
第十二章 销售决策	(284)
第一节 产品的销售渠道.....	(284)
第二节 销售渠道决策.....	(296)
第三节 产品的促进销售.....	(303)
第四节 促进销售决策.....	(316)
第十三章 技术改造决策	(326)
第一节 技术改造.....	(326)
第二节 设备更新与改造决策.....	(332)
第三节 工艺方案决策.....	(339)
第四节 技术引进与技术协作.....	(342)

第一章 乡镇企业经营与经营管理

第一节 经营与经营管理

一、企业经营问题的产生与发展

党的十一届三中全会决定实现全国工作重心的战略转移，并且决定对国民经济实行“调整、改革、整顿、提高”的方针。近几年来，国家针对过去经济管理体制存在的弊端进行了一系列改革。其中一个重要的内容就是按照企业所有权与经营权可以适当分离的原理，扩大企业经营自主权，把管理的重点从企业内部转向企业外部，把以执行性为主的生产型管理转变为具有相对决策权的生产经营型管理，强化管理的经营职能。

上述改革使我国的经济面貌发生了深刻的变化：

（一）生产领域的变化——企业开始按用户需要组织生产，而不是仅仅依靠上级下达的计划搞生产了。

（二）流通领域的变化——突破了“工不经商”的界限，流通渠道增多了，开始出现了多家经营，互相竞争的兴旺景象。

（三）消费生活的变化——市场上吃、穿、用的东西多了起来，消费者可以择优选购自己所需要的东西，生活比过去方便了。

(四) 企业地位的变化——企业从过去仅仅是上级机关的一个执行单位，变成了独立经营、自负盈亏的决策单位，确立了企业是具有相对独立性的商品生产者和经营者的地位。

(五) 企业管理职能和范围的变化——从组织内部生产扩大到外部需要的研究，从生产过程扩大到流通过程；管理职能从企业的内部“指挥”职能发展到更重视与外部环境的“协调”、“适应”职能。

面对上述体制改革带来的变化，企业应该怎么办？过去对上级等、靠、要惯了，现在企业有了一定权力，这个“能动的细胞”要活，怎么个“活”法？比如：如何去了解外部环境？如何根据内外条件作出正确决策？如何面对同行竞争？如何组织企业的经济活动，取得最大的经济效益？所有这些问题，只有紧紧抓住“经营”这个关键，才能得到解决。企业的经营问题正是在这种情况下提出来的。

随着经济体制改革的深入贯彻，许多企业逐步发挥了经营的作用，日益丰富和充实了经营管理的内容，从而使经营职能在企业管理中占了主导地位，使企业管理的各个方面发生了深刻的变化。实践要求企业的管理方式从初级管理转变成高级管理。在改革新形势推动下，终于引起了企业管理的质的飞跃——从生产型管理向生产经营型管理转变。

二、经营与经营管理

(一) 经营的概念

经营是商品经济特有的范畴。在商品经济条件下，社会生产过程是直接生产过程与流通过程的统一。因此，企业既要在生产过程中用最经济有效的方法把产品产生出来，又要

在流通过程中以最有利的条件把商品销售出去，从而获得尽可能多的利润。要达到上述目的，就要了解市场上需要什么产品，消费者有些什么想法与愿望，什么样价格最合理、好销，有哪些竞争者，他们的竞争能力如何等等，并采取相应措施。此外，在销售过程中还要进行广告宣传，提供良好的销售服务，研究包装装潢，以便赢得顾客。为了最经济最有效地把商品生产出来，企业还要根据产品市场条件，销售对象等因素选择材料、设备、工具、技术和加工方法等等。所有这些，对市场需求、产品价格、竞争者、商品销售策略的研究和实施；对材料、设备、工具的选择都属于经营活动。可见，经营乃是商品生产者从市场需要出发，为了实现企业目标，使企业的生产技术经济活动与企业的外部环境取得动态平衡的一系列有组织的活动。

社会主义社会实行的是有计划的商品经济，社会主义企业仍然是商品生产者，因此，企业都有个经营问题，都要从事经营活动。在现阶段，我国社会主义的“经营”含义是，在国家计划指导下，根据企业外部环境和内部条件，面向市场和用户，为实现企业目标，作出正确决策，有效地进行供、产、销活动，不断满足国家计划要求和用户需要，争取尽可能高的经济效益和社会效益，保证企业的持续发展。

（二）经营管理

企业的经济活动是指供、产、销活动的总体，它包括生产活动和经营活动。生产活动指直接生产过程的活动，它基本上是在企业内部进行的。经营活动则主要指流通过程的活动，涉及企业外部环境。可见，工业企业既要从事生产活动，又要从事经营活动，把直接生产过程和流通过程统一起

来，以实现再生产。所以说企业是从事生产经营活动的经济组织。

企业的经营活动需要加以管理，即运用计划、组织、指挥、协调、控制等手段进行管理。所谓经营管理，顾名思义，就是对经营活动的管理。经营管理有广义和狭义之分，广义的经营管理是指企业全部经济活动的管理，包括生产活动的管理在内；狭义的经营管理是指对经营活动的管理，而不包括生产活动的管理。从这几年企业的实践活动看来，一方面，企业对经营问题日益重视，并在为向生产经营型管理转变积极创造条件；另一方面，企业一般是围绕市场需求进行一系列管理的活动的，即从狭义经营的管理角度来考虑的。然而，应该指出的是，企业的经营思想、经营目标、经营战略、经营计划必须从企业的全局出发，要统筹安排整个企业的生产经营活动。因此，上述活动在任何情况下都是属于广义的。

三、乡镇企业经营管理的特點

体制改革后的生产经营型管理与过去的生产型管理不同之处在于：首先，它是以提高经济效益为中心的管理，而不是单纯以完成任务为目的，不重经济效益的管理；其次，它是决策性管理，而不是对重大问题无决策权的执行性管理；再次，它是开系统管理，而不是与社会、市场环境隔绝的闭系统管理。上述特点反映在企业的指导思想、职能机构、组织系统以及每项具体业务的各个方面。

农民集体、联户或私人兴办的从事商品生产的乡镇企业，在经营上除具有上述一般从事商品性生产的社会主义企业所具有的特点外，还具有乡镇企业本身的一些经营特点：

（一）自产自销——乡镇企业依赖于市场调节的作用，其产前、产中、产后的各项经济活动都由企业自我服务，加工的原、辅材料由企业自行采购，生产出来的产品由各企业自行销售。

（二）产品批量小、品种多——乡镇企业一般规模较小，生产能力有限，产品生产的数量不可能很多，同时，乡镇企业为了适应多变的市场情况，又必须同时生产多个品种的产品，以便以丰补歉，保持经营的稳定性。

（三）经营灵活——“船小好掉头”体现了乡镇企业具有灵活经营的特点。乡镇企业面对市场的压力，大企业的挑战，同行的竞争，难以正面交锋，因而不得不在经营上采取灵活善变的策略，例如产品品种的上马下马，市场空隙的把握利用，价格上的薄利多销，销售上的服务周到等等。

（四）经营自主权——乡镇企业在经营管理上受到的行政干预相对较少，在法律和政策允许的范围内，能独立自主地进行企业决策和组织经济活动。

四、乡镇企业的经营管理内容

企业的经营管理包括：制定经营战略，产品开发，产品制造，市场开发和产品销售，财务活动内容，其中心是制订经营战略。

制订经营战略是工业企业经营管理过程中具有决定意义的阶段，其内容包括：在市场调查和预测的基础上制定经营方针与经营策略；确定企业的经营目的，对规定销售额、目标利润、目标成本、产品方向、目标市场、技术发展水平、企业发展规模等指标和项目作出决策，在决策的基础上编制企业生产经营计划。