



辽宁职工职业技能培训系列教材

现代企业 经营管理

XIANDAIQIYEJINGYINGGUANLI
XIANDAIQIYEJINGYINGGUANLI

主 编 高 闯 李四化
副主编 陆东辉

辽宁大学出版社

辽宁职工职业技能培训系列教材

现代企业经营管理

主 编 高 闯 李四化

副主编 陆东辉

主 审 高 明

辽宁大学出版社

©高闯 李四化 2006

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业经营管理/高闯, 李四化主编. —沈阳: 辽宁大学出版社, 2006. 12

(辽宁职工职业技能培训系列教材)

ISBN 7-5610-5073-9

I. 现... II. ①高... ②李... III. 企业管理—技术培训—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 143734 号

责任编辑: 刘东杰

版式设计: 冬仁

封面设计: 邹本忠

责任校对: 齐悦

辽 宁 大 学 出 版 社

地址: 沈阳市皇姑区崇山中路 66 号 邮政编码: 110036

联系电话: 024-86864613 网址: <http://press.lnu.edu.cn>

电子邮件: Lnupress@vip.163.com

朝阳铁路印务有限公司印刷 辽宁大学出版社发行

幅面尺寸: 140mm×203mm

印张: 7.375

字数: 150 千字

2006 年 12 月第 1 版

2006 年 12 月第 1 次印刷

印数: 1~5500 册

定价: 15.00 元

本书编委会

主 任：于克谦

副主任：张 征 徐大庆

成 员：郑德春 杜沈生 宫模强

姜 旭 陈欲晓 顾振华

李世维 赵建国

支撑“辽宁制造” 承载振兴大业（代序）

中共辽宁省委常委、省总工会主席 王俊莲

全面推动辽宁经济振兴和社会进步，从根本上说取决于劳动者素质的提高和大批高素质人才的培养。建设创新型辽宁关键是组织起创新型人才队伍。

随着我国改革开放的发展 and 社会主义市场经济体制的不断完善，社会经济成分、劳动关系、就业方式、分配形式日益多样化，市场竞争日趋激烈，高素质劳动力的争夺已经成为企业竞争的焦点，发展中的各种所有制企业，迫切需要建设高素质的技能型人才队伍。同时，广大职工群众渴求知识、渴望提高自身素质，以真才实学投身社会，参与竞争、谋求发展，学习科学文化知识，实现自己人生价值，创造美好生活的愿望日益强烈，学文化、学技术的热情越来越高涨。在这样的形势下，组织广大职工开展职业技能培训已经为企业所需、职工所求，成为企业发展、职工增收的共同点。因此，动员社会方方面面的力量，积极为职工群众学习新知识、掌握新技能创造条件、搭建平台，既是使企业在市场竞争中赢得主动权的需要，也是适应广大职工日益增长的精神文化需求，维护职工学习权、发展权的具体体现，必将极大地推进工人阶级知识化进程。

2006年是“十一五”规划的开局之年，也是振兴辽宁老工业基地的关键一年。辽宁省委提出，今后5年，要确保我省经济增长速度和效益增幅持续达到或超过东部地区平均水平；确保县城经济增长速度和效益增幅持续超过全省平均水平；确保城镇居

民人均可支配收入达到全国平均水平，农民人均纯收入达到沿海省份平均水平。经过5年乃至更长一段时间的不懈努力，相信能够基本实现振兴辽宁老工业基地的目标。实现这一目标，在很大程度上要依靠我省工业化程度的进一步提高和新型工业化的进一步发展，依靠全省广大职工的奋发努力。因此，把全省广大职工，特别是把广大农民工培养成为高技能人才和新型的产业大军已成为实现辽宁老工业基地振兴的紧迫任务。近年来，我省职工队伍建设取得了很大的成效，整体素质有了很大的提高。但从总体上看，职工的文化素质和技术技能的现状与老工业基地振兴发展的要求还很不适应，职工技术更新的速度不快，高级技术工人严重短缺，职工技术技能结构不尽合理，科技和管理创新能力较弱的问题还十分突出。随着产业结构的调整，新型工业化进度加快，大批进城务工人员成为我国工人阶级队伍中的新成员，技能人才队伍建设面临着严峻挑战。因此，通过在全省开展职业技能培训活动，尽快提高广大职工的技术技能，加快培养一大批企业急需的数量充足、结构合理、素质优良的现代技术技能型、知识技能型、复合技能型人才队伍，已成为振兴辽宁老工业基地的当务之急。

学习型企业是最具竞争力的企业，知识型职工是最具竞争力的职工。这次由省总工会、省劳动保障厅和省电大联合开展的职工职业技能培训活动，就是与我省“十一五”同步，计划用5年的时间完成10万名以上中高级技工的培训任务，旨在为广大职工立足本职岗位、建功立业、创新成才搭建广阔的平台，全力打造“辽宁技工”的品牌，推出一批知识型、技能型的示范领军人物，造就一支具有娴熟精湛的岗位技术能力、高超的技术创新能力、睿智的发明创造能力、过硬的自主创新能力的高技能人才大军，支撑“辽宁制造”，承载振兴大业。这是一项立足当前、着眼未来的战略性工作，是有利于企业自身发展和职工自身全面发

展的现实选择，是实现“十一五”规划、推进辽宁老工业基地振兴的重要举措。

开展技能培训，打造技工队伍，这是一项事关我省发展全局的系统工程，需要全社会的共同参与和长期努力。省“创争”活动指导协调小组要切实加强对这项工作的领导与指导，以高度的责任感，为提高职工队伍素质提供切实有力的保证。要认真贯彻“尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造”的方针，把开展职工职业技能培训活动作为深入开展“创争”活动的重要载体，把提高职工技能与加快地方和企业发展有机结合起来，形成全方位、分层次、多渠道的培训工作新格局，提高活动的实际效果。各有关部门要加强协作，明确各自的职责，精心组织，周密部署，科学动作，扎实推进，不断形成推进工作的合力。要一级抓一级，一级促一级，形成上下联动、齐抓共管的工作机制。要建立推动和促进学习的保障体系，包括职工教育和培训经费的提取使用，各类人才培养、使用、选拔、待遇机制，以及促进职工学习的约束和激励机制等。各级工会要切实承担起参与、配合、督促、协调的职能，认真做好组织发动工作，让更多的职工投身到技能培训活动中来，推进培训目标的实现。劳动与社会保障部门要检查、督促企业行政按规定落实职工教育培训经费，规划和指导建立职工实习基地，认真做好职业技能的考核鉴定工作，不断扩大鉴定的覆盖面。电大系统要积极提供教育资源和高质的教学服务，为职工接受继续教育创造条件。在课程设置上，要努力做到贴近辽宁实际，贴近企业实际，贴近职工需求。各企业单位要从以人为本、树立科学发展观的高度为职工接受教育创造条件，把加强技能人才队伍建设作为提升企业核心竞争力的基础性工作组织并鼓励职工积极参加职业技能培训活动，最大限度地创造条件满足职工的学习要求。要保证每年有计划、有步骤地组织职工参加培训，并建立职工培训、考核、使用和待遇相结合的有

效机制。要按照有关规定提取职工培训教育经费，并合理安排好职工的培训时间。广大职工要主动适应社会主义市场经济深入发展和科技进步日新月异的新形势，牢固树立终身学习的理念，自觉坚持学习、不断加强学习，坚持用丰富的文化科学知识充实自己，抓住这次培训的机会，努力掌握各种新知识、新技能，不断增强劳动本领和竞争能力，争当学习型、知识型、技能型、专家型职工，在平凡的岗位上做出不平凡的贡献。

全面提高职工队伍素质，特别是尽快提高广大职工的技术技能和科技创新能力，已成为当前一项十分紧迫的任务。让我们共同努力，发挥各自优势，最大限度地为职工搭建学习的平台，创建实习的基地，学用结合，扎实推进职工职业技能培训活动的广泛开展，为实现“十一五”规划和老工业基地振兴提供坚实的人才保证和智力支持，充分发挥工人阶级的主力军作用。

2006年10月

前 言

随着改革开放的日益深入,经济全球化和知识经济的产生,我国经济环境及经济基础都有很大改观,逐步确立起的有中国特色的社会主义市场经济体制。人们已经日益认识到管理工作的重要性,向管理者要效益,靠科技促发展已成为人们的共识。要实现中华民族的伟大振兴,必须用现代先进的管理理论和方法造就优秀的企业家和管理精英,造就具有中国特色的现代化管理理论体系。

现代企业经营管理是一门多学科结合的边缘性、综合性学科。该学科既有较强的理论性,又有较强的实践性,是辽宁职工职业技能培训综合管理类专业的一门专业主课。本书作为职工教育的教材,编写中力求针对综合管理类教育特点,在加强理论阐述的基础上,突出实务,努力做到内容新颖、科学规范、理论联系实际、简明实用、通俗易懂、重点突出。在全面反映当代企业经营管理最新内容的基础上,注重理论的实用性和技能的应用性、适用性。本书具有以下特点:

1. 教材不苛求理论的系统性、完整性,而是关注那些对未来企业经营管理具有指导性的思想观念和方法的阐述,培养学生的创新思维能力。

2. 理论与实践的结合,定量分析与定性分析的结合,经典理论与新方法、新观念的结合,是本书的特点之一。

3. 突出管理技能和方法方面的论述,并在各章后面配编了思考题,利于培养读者的实践操作能力。

本书共十章,各章内容分别为:第一章是现代企业经营管理概论,介绍了经营的概念,经营思想以及经营目标和计划。第二

章至第九章分别论述了企业经营环境分析、市场调研与预测、经营战略、经营计划、经营决策、经营管理中产品策略、其他营销策略以及企业筹资、投资的问题，第十章专门论述了企业的国际化经营，讨论了中国企业的国际化之路的若干问题。

本书由高闻、李四化主编，陆东辉副主编。欢迎广大读者多提宝贵意见，以便本书日臻完善。

编 者

2006年10月

目 录

第一章 现代企业经营管理概论	1
第一节 经营及其职能	1
第二节 经营思想	5
第三节 经营目标与经营计划	9
复习思考题	14
第二章 企业经营环境分析	15
第一节 经营环境	15
第二节 宏观环境分析	17
第三节 微观环境分析	22
第四节 经营机会与风险分析	24
复习思考题	29
第三章 市场调研与市场预测	30
第一节 市场营销调研的意义和内容	30
第二节 市场调研的步骤与方法	33
第三节 市场预测	38
复习思考题	48
第四章 现代企业经营战略	49
第一节 企业经营战略概述	49
第二节 经营战略的制定	56
第三节 经营战略的实施	66
第四节 经营战略的控制	74

复习思考题	79
第五章 现代企业经营计划	80
第一节 企业经营计划概述	80
第二节 经营计划体系	83
第三节 现代计划方法	92
复习思考题	98
第六章 现代企业经营决策	99
第一节 经营决策概述	99
第二节 决策的流程	103
第三节 决策方法	108
复习思考题	114
第七章 现代企业经营管理中的产品策略	115
第一节 产品的整体概念	115
第二节 品牌决策	123
第三节 新产品开发策略	133
复习思考题	142
第八章 企业市场营销策略	143
第一节 价格策略	143
第二节 分销渠道	157
第三节 促销策略	164
复习思考题	173
第九章 企业筹资与投资管理	174
第一节 筹资管理	174
第二节 投资管理	180
第三节 投资决策的经济评价与风险分析	187
复习思考题	202
第十章 企业的国际化经营	203
第一节 企业国际化的动因	203

第二节 企业国际化经营的战略选择·····	209
第三节 中国企业的国际化之路·····	216
复习思考题·····	222

第一章 现代企业经营管理概论

学习目标

1. 掌握经营的概念及其基本职能。
2. 掌握经营思想的基本概念；经营思想在企业中的作用。
经营思想的内容。
3. 掌握经营目标的概念和作用。
4. 联系实际，分析企业的经营目标体系和经营计划。

第一节 经营及其职能

一、经营的概念

企业的经营是指企业的经济系统在利用外部环境提供的机会和条件下，发挥自身的特长和优势，为实现企业目标而进行的综合性活动。这个概念可以从四个方面进一步理解：

（一）企业是个经济系统。系统是一个有目的、有组织、相互联系的，由若干子系统组合而成是分层次的整体结构。企业是在一定的客观环境中，进行独立核算、自负盈亏的生产经营单位。因此，企业本身就可以作为一个有目的、有组织相互关联的由各子系统组合而成的整体系统。企业系统是开放系统。工业企业从事社会化生产，它的经营活动和环境是相互作用的，受着外界的影响和制约，因而是一个开放系统。

（二）企业经营要利用外部环境提供的机会和条件。系统是

处在一定的环境条件中的。企业是国民经济大系统最基本的组成单元，在国民经济大系统中进行活动；企业系统又是一个开放的经济系统，其经营活动与环境是紧密相连的，受着外界条件的影响和制约，企业要善于捕捉和利用外部环境提供的机会和条件，才能求得生存和发展。

（三）企业要发挥自身的优势和特长。企业对自身发展的长处要有充分的分析和认识，在生产经营活动中合理地利用人、财、物、技术、信息等内部资源，扬长避短，以提高企业对外部的竞争能力。

（四）企业为实现目标而进行的综合性活动。企业的经营目标是多元的，但基本目标是向社会提供适销对路的优质产品；同时必须实现价值的增值，获得经济效益，才能使自身的经济系统的循环顺畅地进行，为国家作出贡献，并为企业和职工的发展提供有利的条件。企业这种目标的实现是企业经济系统综合性活动的结果。

二、经营与管理

（一）经营与管理的联系

就企业来说，经营与管理有很大一致性，二者之间是相互联系的。首先，经营是管理职能的延伸和发展。在商品经济尚未高度发展的卖方市场条件下，企业管理是以生产为中心的，主要职能是对企业内部的活动进行计划、组织、指挥、监督、控制和调节。这时，经营的功能并不重要，往往被人们所忽视。当商品经济高度发展，市场由卖方市场转变为买方市场后，企业管理也就由以生产为中心的管理转为以经营为中心的管理。这时，经营的功能日益重要并为人们所重视，因而管理职能就由生产管理延伸、发展到经营管理。其次，在商品经济条件下，生产管理与经营活动是不可分割的，二者相互影响、相互制约。

(二) 经营与管理的区别

从我国当前实际情况看，把经营与管理分开，认真研究经营与管理的区别，有助于突出企业的经营，提高企业经营的地位，发挥经营职能的作用。经营与管理的区别，主要表现在三个方面：

1. 从二者产生的过程来看，管理是劳动社会化的产物，而经营则是商品经济的产物。

2. 从二者应用的范围来看，管理适用于社会的各个方面，而经营则限于企业。

3. 从企业的管理来看，管理包括生产管理和经营活动。经营是企业的重要组成部分，因而二者是有区别的。

三、经营管理的职能

(一) 计划职能的内容和作用

计划职能是指对企业经济活动全过程进行部署和安排的管理活动。计划职能包括下列主要内容：第一，分析和预测企业内外环境的变化；第二，制定企业经营目标；第三，拟定实现经营目标的方案；第四，编制企业的综合计划和各项专业计划；第五，实施各项计划；第六，检查、总结计划的实施情况。

计划职能在企业经营管理活动中占有重要地位，具有重要作用。首先，计划是企业经营管理职能的核心。就是说，在企业经营管理活动中，组织、指挥、监督、控制、调节和激励等一系列职能都是围绕计划来进行的。其次，计划是经营目标和经营措施的具体反映。企业的经营目标及其措施，都体现在计划之中，并通过各项计划的编制与执行来实现。最后，计划是企业经营管理的行动准则。任何经营管理活动都是以计划为行动准则的，以计划为尺度的。所以，认真编制和执行计划，就为实现企业经营管理的科学化奠定了基础。

(二) 组织职能的内容和作用

组织职能是指为了实现企业的共同目标,对经济活动各要素进行合理的组织,对人们在经济活动中的相互关系进行协调的管理活动。

组织职能的内容包括:第一,建立合理的组织结构;第二,配备和使用适合工作要求的人员;第三,确定各个部门和管理人员的职责范围;第四,确定各个部门和管理人员相应的权力;第五,明确上下级之间、个人之间的领导和协作关系;第六,对各级、各类人员的活动指导和指挥;第七,对职工进行考核和培训;第八,建立沟通信息的渠道和组织信息反馈。

组织职能在企业经营管理活动中发挥着重要的作用,它是各种管理职能发挥作用的前提,是实现企业经营目标,完成计划任务的保证。

(三) 控制职能的内容和作用

控制职能是指对企业的生产经营活动进行检查、监督和调节的管理活动。它的基本思想是:按照既定的目标和标准对企业的各项活动进行监督、检查、发现偏差,采取切实可行的纠正措施,使工作能按原定的计划进行,或者适当调整计划,以达到预期的目的。

控制职能的主要内容包括:确立标准、收集信息、监督检查、分析研究、采取措施进行调节等各项管理活动。

控制的作用,概括地说,就是保证经济活动沿着正确轨道运行,以达到预期目标。具体地说,主要有这样几个作用:第一,控制是实施各项计划的工具;第二,控制是使经济活动顺利进行的手段;第三,控制是改善企业经营管理,提高经济效益的途径。

(四) 激励职能的内容和作用

激励职能是指通过各种激励因素和调节手段,调动人的积极