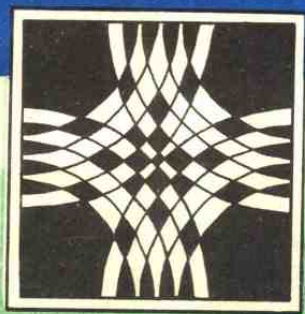


工业企业 经营管理学

吴凤山 主编



哈尔滨工业大学管理学院

前 言

这本书是为本校管理学院各专业的本科生、研究生和干部班学员们学习经营管理学提供的教材；也可做为工交企业各级管理干部系统地学习经营管理知识的读物；对于从事管理科学研究和教学工作的同志们，也是一本重要的参考书。

全书由吴凤山同志主编和总纂定稿。书中第一章由吴凤山、刘清河两同志执笔；第八章和第十一章由刘清河同志执笔；第九章由洪宝华同志执笔；第十一章由何光裕同志执笔，其余各章均由吴凤山同志执笔。

经营管理学是一门新的学科，在国外不到百年的历史；在我国从周朝到秦汉就有，但发展较慢，真正成为科学体系和完整的一门学科，则是近几年逐渐成熟。我们在编写这本书时，广泛地吸取了国内外有关经营管理方面的专论、论著等资料，结合我国的现实情况，力求编写具有中国社会主义特色的经营管理学。但由于我们的学识水平有限和时间仓促以及资料不全等等，再加上近几年来国内对经营管理学科的理论和内容以及科学体系，众说纷纭，难于综述。因此，书中难免有不妥或错误之处，请读者指正。

编 著 者

一九八四年五月

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 经营方针和经营思想.....	(11)
第三节 经营管理的职能.....	(19)
第二章 工业企业的经营环境和信息	(24)
第一节 经营环境研究.....	(24)
第二节 经济信息的概念、作用和种类.....	(32)
第三节 经济信息的组织和网络.....	(38)
第四节 经济信息的来源和调查.....	(42)
第五节 经济信息管理系统.....	(49)
第三章 工业企业的经营预测	(54)
第一节 经营预测的概念、原理和意义.....	(54)
第二节 经营预测的要求、种类和内容.....	(57)
第三节 经营预测的过程和步骤.....	(61)
第四节 经营预测方法 (一)	(63)
第五节 经营预测方法 (二)	(73)
第六节 经营预测方法 (三)	(86)
第四章 工业企业的经营决策	(106)
第一节 经营决策的概念和意义.....	(106)
第二节 经营决策的种类和决策程序.....	(109)
第三节 定性决策的几个要点和定性决策方法.....	(120)
第四节 定量决策的几个要点和常用定量决策方法.....	(128)

第五节	多级决策及矩阵决策法	(148)
第六节	决策中敏感分析和风险程度评价	(152)
第五章	工业企业的经营计划	(163)
第一节	经营计划的概述	(163)
第二节	长期经营计划	(170)
第三节	企业改造和设备投资计划	(172)
第四节	产品品种发展计划和科研计划	(176)
第五节	年度经营计划和综合平衡	(182)
第六节	经营计划的编制、执行和控制	(193)
第六章	工业企业的目标管理	(202)
第一节	目标管理的概述	(202)
第二节	目标的分类和目标结构	(207)
第三节	目标管理的特点	(209)
第四节	目标管理的实施步骤	(213)
第五节	目标管理的形式	(216)
第七章	工业企业的智力开发决策	(232)
第一节	智力开发的含义及其重大意义	(232)
第二节	智力开发的内容和方式	(236)
第三节	培养合格的企业家	(242)
第四节	充分发挥人的智慧和创造性	(248)
第八章	工业企业的财务决策	(250)
第一节	财务决策的概述	(250)
第二节	企业资金筹集的渠道和原则	(251)
第三节	资金的时间价值	(264)
第四节	投资决策	(280)
第五节	固定资产更新改造决策	(295)

第九章 工业企业的产品决策	(309)
第一节 产品概念和产品决策对企业发展 的意义	(309)
第二节 产品生命周期	(311)
第三节 产品组合	(320)
第四节 新产品开发	(330)
第十章 工业企业的产品成本决策	(356)
第一节 产品成本的概念和成本形态	(356)
第二节 产品成本决策的原则	(363)
第三节 成本——产量——利润的分析	(365)
第四节 成本——产量——利润在 经营决策中的运用	(377)
第五节 产品成本优化方案的决策	(388)
第十一章 工业企业的营销策略	(407)
第一节 市场和市场营销的概念	(407)
第二节 以市场为中心的原则	(409)
第三节 销售组合服务的原则	(414)
第四节 市场细分化的原则	(423)
第五节 市场战略和策略	(428)
第十二章 工业企业的经营分析	(434)
第一节 经营分析的意义和目标	(434)
第二节 经营分析的要点和分析程序	(436)
第三节 经营分析的方法	(439)
第四节 经营效益的专题分析	(458)
第五节 经营效益的综合分析	(462)

第十三章 工业企业的经营诊断	(482)
第一节 经营诊断的概念和意义	(482)
第二节 经营诊断的种类、特点和原则	(484)
第三节 经营诊断的范围和内容	(488)
第四节 经营诊断课题的选定	(499)
第五节 经营诊断的步骤和程序	(502)
第六节 聘请经营顾问诊断	(511)
第七节 某铅笔公司经营诊断实例简介	(515)
第十四章 工业企业经济责任制和经济核算	(520)
第一节 经济责任制的实质和意义	(520)
第二节 经济责任制的内容和形式	(522)
第三节 实行经济责任制的政策界限	(525)
第四节 经济责任制与经济核算制的关系	(526)
第五节 经济核算及其基础工作	(527)
第六节 经济核算的组织和内容	(535)

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

企业管理是随着工业革命的发展，工厂的扩大，其客观要求管理的加强，因而在十九世纪末期和二十世纪初期就出现了新的管理理论和方法，企业管理进入了科学管理的时代，也就是泰罗制度。随着资本主义进入垄断阶段，“资本”和“经营”的分离，即资本所有者和企业管理者（指企业高层领导者）不是一个人了。另外，由于资本主义的经济危机的影响日益加深，垄断资本之间的竞争愈来愈激烈，一些资本家和高层经营者在进行投资经营、组织生产的过程中，为了在自由竞争中获得生存、发展和赚取最大限度的利润，逃避经济危机和竞争对手的打击，迫切了解本行业的未来前景，不得不开始注意环境研究和市场调查及市场预测，为制定正确的经营决策提供科学依据。在“资本和经营的分离”，“危机和竞争”的情况下，产生了经营管理。例如，1923年美国通用汽车公司为了增强企业的竞争能力，请来一个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，公司的经理，高层领导人专门抓经营、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，接

着在理论界就提出了“经营”概念。随着时间的推移，二次世界大战以后，世界经济发生了激烈的变化，如企业的规模不断扩大，经营的范围更广范了，许多大企业都超出一个地区、一个国家的经营范围走向世界市场。由于技术发展日新月异，市场竞争凶猛异常，企业经营活动，必须具有战市场略观点，不能就事论事、权宜之计。企业为了适应国际国内的需求变化，为了在竞争中取得有利地位，为了自身的生存和发展就越发感到经营的重要性，经营被提到了企业管理的首位。同时理论界对经营理论进行了探索和发展。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。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，因而获得了一九七八年的诺贝尔经济学奖金。由此可见，美国的经营是从管理发展起来的，近三十年来美国管理学的书上、经营和管理是当作一个概念使用的。英文Management既可译为管理又可译为经营，这是因为他们的管理已向经营过渡了。也就是管理的关键在于经营。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“遵循着企业的目的合理地管理企业”，而管理则是“保障经营进步的一种机能”，它们又把进行经营活动的经营体区分为①经营；②管理；③作业三部分；如图1—1和图1—2所示。

即经营担负经营体的最高机能，是确定经营体战略方针的，而管理则是实施经营活动的。从美、日两国企业管理的发展说明：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

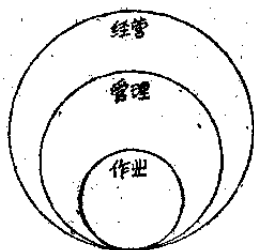


图1-1

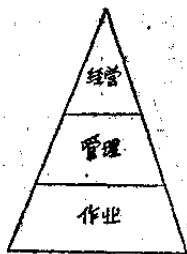


图1-2

决策。六十年代以后，工业生产中的技术手段越来越现代化。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，都要实行全面控制和灵敏调度以及指挥。因此，现代化的生产经营必须有相适应的现代化经营管理的理论和方法。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，中华人民共和国建立三十多年来，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，否定企业在经营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。

一九七九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求来确定企业的经营战略和长远发展计划，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钩，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，生产何种品种，生产多少，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。

生产型和经营型的区别：

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,计划权由上级下达,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,企业亏损也不追究责任;“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。

在我国对“经营型”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,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”,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、质量问题),销售活动与市场调查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，可以充分发挥企业的和职工的积极性，它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 A B C 分析法，盈亏临界点分析法，量、本、利的分析法等等，开展价值工程和可行性研究，运用电子计算机，注意讲求生产和流通全过程的经济效益。

(3) 企业的市场经营方法不断提高，注意情报的搜集，加强了信息系统，开展市场预测，扩大市场范围，适应国内外市场环境的变化。

(4) 企业注意开发人力资源，重视智力投资是根本大计。

(5) 还有管理体制的改革，也是提高经营管理水平的一个重要因素。

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”意思是经度营造，引申为筹划营谋。后来对经济事业的经营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；经营又是一个连续不断地形成一个动态的经济活动。所以，企业为了达到经营目的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，是决定企业发展的命运。因而企业经营是既有连续性、决策性，又有灵活性和目的性，是企业的生产和流通全部经济活动的一种动态过程。

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。

我们现在把经营管理作为一个词连用，是由于经营与管理两概念既有区别又有联系的结果。把经营管理可以理解为对企业经营活动的管理。

我们把经营和管理的内容加以剖析，并不是做概念上的游戏：一是由于我国从一九四九年建立中华人民共和国以来，企业就是以生产为中心进行管理的，目前企业管理的中心正在转向，为了提高认识，有必要加以说明；二是由于社会化大生产的不断发展，企业不可能再实行封闭式的管理方式；三是随社会生产力和科学技术的迅猛前进以及市场需求的激烈变化对企业领导者、组织者的决策水平要求更高，必须充分注意经营问题。管理是基础，是内含；经营是管理发展的必然、是外延。从现实来说，企业搞好经营是中心、是关键。

对于经营管理概念的表述必须注意以下几点：

① 必须注意到历史的发展，我国历史上有对经营的解释。简单说是做生意。

② 必须考虑到国情。一个词语在一个国家有其特定含义，不能硬搬国外的。

③ 必须考虑到企业现状。企业的现状是从生产型转向经营型，是个客观转化过程。

④ 必须是高度概括，抓住本质、突出特点，用语精炼，切忌冗长。

考虑到上述种种，把经营管理作为一个词连用。社会主义工业企业经营管理“是社会主义商品生产的条件下，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. 在社会主义商品生产的条件下，说明社会主义的商品生产，是在公有制基础上的商品生产，不同与资本主义的商品生产。做为商品生产者是有独立经营的权力，但社会主义企业是以公有制为基础的，是整个国民经济的组成部分，是国民经济的基本经济单位，是经济实体，是具有相对独立的经营权力，也就是说必须在国家计划指导下进行经营活动。

2. 根据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，制订企业发展方案和战略经营计划，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。这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,灵敏地发现和处理问题等要求出发,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和经营所得到的信息、综合、分析、储存、传递、反馈是否及时齐全、准确。因此,就需

要运用电子计算机这个现代化计算工具。

(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,产品系列化,性能多样化,元件标准化,生产专业化,促进了企业管理工作的专门化和管理人员的专业化。在一个企业中,从设计、工艺、设备制造、质量管理、到供销,经济核算和人事管理等都已发展成为一门独立的科学,并创造了许多专业性的技术和方法,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。

第二节 经营方针和经营思想

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

一、企业经营方针

1. 讲求经济效益是一切经济工作的核心

社会主义企业经营,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。赵紫阳总理于1982年3月4日在全国工交工作会议上的讲话中指出:“当前有必要强调端正工业生产上的指导思想,就是说要讲求经济效益,有一个扎扎实实的没有水份的速度。”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