



21st CENTURY
规划教材

面向21世纪普通本科经济管理系列规划教材
ECONOMICS AND MANAGEMENT COURSES FOR UNDERGRADUATE EDUCATION

企业经营管理

OPERATIONS MANAGEMENT FOR BUSINESS



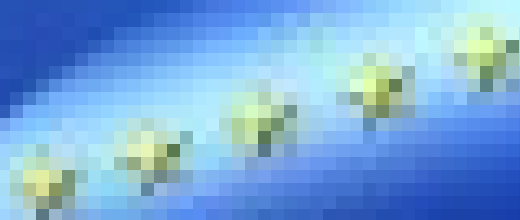
朱永法 主 编



科学出版社
www.sciencep.com

教育部推荐经济管理类本科教材

企业经营管理



主编 王 健



中国石化出版社
CHINA UNIVERSITY OF PETROLEUM PRESS

面向 21 世纪普通本科经济管理系列规划教材

企业经营管理

朱永法 主 编

冯根尧 徐萍平 李文川 副主编

科学出版社

北 京

内 容 简 介

经营是企业一切活动的先导,经营管理是对企业经营活动的管理,其基本要求是使企业的经营活动能主动适应经营环境的变化,并根据环境的变化来制定企业经营的思想、方针、目标、组织、战略与策略,以保证企业取得尽可能好的经济效益。“企业经营管理学”是研究企业高层次战略性决策和整体性管理问题的学科,本书主要内容包括经营管理原理、现代企业制度、经营组织、经营环境分析、经营决策、经营计划、网络计划技术、目标管理、产品开发、技术进步、财务决策、跨国经营等。

本书既是一部为高等院校经济管理类专业广大师生编写的专业教材,同时也可作为各类企业管理者业务学习与上岗培训的教材。

图书在版编目(CIP)数据

企业经营管理/朱永法主编.—北京:科学出版社,2004

(面向21世纪普通本科经济管理系列规划教材)

ISBN 7-03-014007-9

I.企... II.朱... III.企业管理-高等学校-教材 IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第075892号

责任编辑:李振格 熊盛新 / 责任校对:柏连海
责任印制:吕春珉 / 封面设计:东方人华平面设计部

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

双青印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2004年8月第一版 * 开本:B5(720×1000)

2004年8月第一次印刷 印张:19

印数:1—5 500 字数:354 000

定价:25.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈双青〉)

面向 21 世纪普通本科经济管理系列规划教材

编委会

主 任 吴添祖

副主任 杨 林

委 员 (以姓氏拼音为序)

常志有 陈红儿 陈永富 葛正鹏 郭玉华

胡建平 李生校 马山水 唐绍祥 杨义群

杨宗德 虞锡君 章 融 赵玉阁 郑文哲

钟慧中 朱永法

秘书长 熊盛新

本书编写人员

主 编 朱永法

副主编 冯根尧 徐萍平 李文川

撰稿人 (以姓氏拼音为序)

畅铁民 冯根尧 李文川 陶宝山 徐萍平

杨雪雁 朱永法

前 言

进入 21 世纪以来,随着国内外经济一体化进程的不断加快和知识经济时代的悄然来临,企业欲想在激烈的市场竞争中立于不败之地,除了开发和生产有较高科技含量的质优价廉、适销对路的产品外,还需要掌握现代企业经营管理的理论和方法。企业经营管理学已成为高等院校经济管理类专业课程教学中的重要专业课程之一。为此,我们组织有关高等院校的专家、教授编写了这本《企业经营管理学》教材。

目前,国内出版的能与时俱进、反映当代企业经营管理理论与方法新进展的教材十分缺乏。本书较全面、系统地阐述了现代企业经营管理的基本知识、理论和方法,在总结我国企业经营管理实践经验的基础上,力求充分反映现代管理科学的新思想、新理论和现代国际经营的新进展。在体系编排和内容处理上,每章均有学习目标、案例分析、练习与思考题,注重理论联系实际,有意识地把学习者科学严谨的理性思维与形象发散性的非理性思维有机结合起来,从而不断提高他们科学思维、科学决策的能力和水平,以适应我国社会经济的持续、协调发展对各类企业经营管理高素质人才的迫切需要。

本书将系统性、实用性、新颖性与计量性融为一体,既是一部为高等院校经济管理类专业广大师生所编写的专业教材,同时也可作各类企业管理者业务学习与上岗培训教材之用。

本书由朱永法担任主编,冯根尧、徐萍平、李文川任副主编,畅铁民、陶宝山、杨雪雁等参编。本书共 12 章:前言、第 1 章和第 2 章由朱永法编写,第 3 章和第 10 章由畅铁民编写,第 4 章和第 8 章由徐萍平编写,第 5 章和第 6 章由李文川编写,第 7 章和第 9 章由冯根尧编写,第 11 章由陶宝山编写,第 12 章由杨雪雁编写。各章初稿完成后,由主编对全书进行了修改,最后由主编负责统稿并定稿。

在编写过程中,我们参考了大量国内外出版的教材和文献资料,主要参考资料目录已列在书后,在此对这些作者致以衷心的感谢。由于编者水平有限,书中缺点甚至错误在所难免,敬请读者批评指正。

编 者

2004 年 5 月

目 录

第1章 经营管理概述	1
1.1 企业经营管理学的研究对象与研究方法	2
1.1.1 企业经营管理学的研究对象	2
1.1.2 企业经营管理学的任务	2
1.1.3 企业经营管理学的研究方法	2
1.2 经营管理的概念与特点	3
1.2.1 经营管理的概念	3
1.2.2 现代经营管理的特点	6
1.2.3 经营管理的重要性	8
1.3 经营管理的内容与职能	9
1.3.1 经营管理的内容	9
1.3.2 经营管理的职能	9
1.4 经营科学与经营艺术	11
1.4.1 经营科学	11
1.4.2 经营艺术	12
1.4.3 经营科学与经营艺术相结合	13
习题	14
第2章 经营管理原理	15
2.1 经营思想与经营方针	16
2.1.1 经营思想	16
2.1.2 经营方针	17
2.2 经营目标	18
2.2.1 经营目标的作用	18
2.2.2 经营目标的内容	19
2.2.3 经营目标的制定原则	20
2.3 经营组织	21
2.3.1 经营组织概述	21

2.3.2 经营组织的职能	23
2.3.3 企业内部组织	23
2.3.4 企业外部组织	28
2.4 经营战略与战略管理	31
2.4.1 经营战略	31
2.4.2 战略选择	37
2.4.3 战略管理过程	41
2.5 经营策略	44
2.6 现代企业制度	46
2.6.1 建立现代企业制度的必然性	46
2.6.2 现代企业制度的内容及主要实现形式	47
习题	54
第3章 经营环境分析	56
3.1 企业外部环境分析	57
3.1.1 外部宏观环境分析	57
3.1.2 外部微观环境——产业竞争环境分析	60
3.2 企业内部环境分析	66
3.2.1 企业内部环境概述	66
3.2.2 企业内部环境主要内容分析	68
3.2.3 企业内部环境分析的方法——价值链	73
3.3 企业内外部环境综合分析	75
习题	81
第4章 经营预测	82
4.1 经营预测概述	83
4.1.1 经营预测的概念	83
4.1.2 经营预测的分类	83
4.1.3 经营预测的内容	84
4.1.4 经营预测的重要性	84
4.2 经营预测的原则和程序	85
4.2.1 经营预测的原则	85
4.2.2 经营预测的程序	85
4.3 经营预测的方法	86

4.3.1 定性预测方法	87
4.3.2 定量预测方法	89
习题	102
第5章 经营决策	103
5.1 概述	104
5.1.1 决策的含义	104
5.1.2 经营决策的内容	105
5.1.3 经营决策的类型	106
5.2 经营决策的原则和程序	108
5.2.1 经营决策的原则	108
5.2.2 决策的程序	110
5.3 经营决策的软技术	112
5.4 经营决策的硬技术	114
5.4.1 确定型决策方法	114
5.4.2 风险型决策方法	118
5.4.3 不确定型决策方法	119
5.5 经营决策软硬技术的结合	121
习题	124
第6章 经营计划	126
6.1 概述	127
6.1.1 计划的概念及其性质	127
6.1.2 经营计划的特点与任务	128
6.1.3 计划工作的原则	130
6.1.4 计划的类型	131
6.2 长期经营计划	133
6.2.1 长期经营计划的主要内容	133
6.2.2 长期经营计划的编制	135
6.3 年度经营计划及其综合平衡	136
6.3.1 年度经营计划的主要内容	136
6.3.2 年度经营计划的编制程序	138
6.3.3 年度经营计划的综合平衡	139
6.4 经营计划的执行与控制	140



6.4.1 控制的作用	140
6.4.2 控制的过程	141
习题	143
第7章 网络计划技术	144
7.1 概述	145
7.2 网络图的构成	145
7.2.1 网络图的种类	145
7.2.2 网络图的构成	146
7.3 网络图的编绘	147
7.3.1 网络图的编绘规则	147
7.3.2 网络图的编绘方法	149
7.3.3 网络计划技术的应用步骤	149
7.4 网络计划时间参数的计算	151
7.4.1 活动作业时间	151
7.4.2 结点时间参数	152
7.4.3 活动时间参数	153
7.4.4 时差	153
7.4.5 关键线路的确定	154
7.5 网络计划的调整与优化	156
7.5.1 网络计划的检查与调整	156
7.5.2 网络计划的优化	157
习题	166
第8章 目标管理	168
8.1 目标管理概述	169
8.1.1 目标管理的由来和发展	169
8.1.2 目标管理的特点和作用	170
8.2 目标管理的实施程序及其内容	172
8.2.1 确定目标	172
8.2.2 目标展开	176
8.2.3 目标实施	179
8.2.4 目标考评	180
8.3 目标管理卡	182

8.3.1 目标管理卡的内容	182
8.3.2 目标管理卡的格式	183
8.3.3 目标管理卡的填制要求	183
习题	187
第9章 新产品开发	188
9.1 概述	189
9.1.1 新产品的涵义	189
9.1.2 新产品的种类	190
9.1.3 新产品开发的意义	190
9.1.4 开发新产品的准则	191
9.2 新产品开发程序	192
9.2.1 企业新产品开发的主要阶段	192
9.2.2 新产品开发的具体程序	193
9.3 新产品评价	198
9.3.1 构思方案筛选的目的	198
9.3.2 构思方案筛选的原则	198
9.3.3 构思方案筛选的工作程序	199
9.3.4 构思方案筛选逻辑流程	199
9.3.5 构思方案评价模型	200
9.4 新产品开发管理	202
9.4.1 新产品管理的三个阶段	202
9.4.2 新产品开发管理	203
9.5 新产品开发战略	208
9.5.1 新产品开发的战略原则	208
9.5.2 新产品开发的策略	209
习题	212
第10章 技术进步	213
10.1 概述	214
10.2 技术创新	215
10.2.1 技术创新与作用	215
10.2.2 技术创新过程	217
10.2.3 技术创新战略	219



10.3 技术改造	226
10.3.1 技术改造的意义、范围	226
10.3.2 企业技术改造的决策过程	228
10.3.3 市场经济条件下的国有大中型企业技术改造	229
10.4 技术引进	230
10.4.1 技术引进的作用	230
10.4.2 技术引进的方式	232
10.4.3 技术引进的过程	234
10.4.4 技术引进战略	235
习题	239
第 11 章 财务决策	240
11.1 财务决策概述	241
11.1.1 财务决策的内容	241
11.1.2 财务决策的程序和方法	241
11.2 融资决策	242
11.2.1 融资原则	242
11.2.2 企业融资渠道	243
11.2.3 资本成本	244
11.2.4 资本结构	245
11.3 投资决策概述	246
11.3.1 投资的特点	246
11.3.2 投资决策的程序	247
11.4 投资决策的常用方法	248
11.4.1 静态评价法	248
11.4.2 动态评价法	250
习题	256
第 12 章 跨国经营	257
12.1 概述	258
12.1.1 国际化经营、跨国经营与跨国公司	258
12.1.2 跨国经营理论	260
12.1.3 跨国经营的功能和意义	263
12.2 跨国经营的战略	264

12.2.1 跨国经营战略制定	264
12.2.2 我国企业跨国经营战略选择	270
12.3 跨国经营形式	272
12.4 跨国经营决策	274
12.4.1 跨国经营决策分类	274
12.4.2 跨国经营决策的条件	275
12.5 跨国公司的组织和控制	278
12.5.1 跨国公司的组织	278
12.5.2 跨国公司的控制	282
习题	286
主要参考文献	287

第

1

章

经营管理概述

学习目标

通过本章的学习,要求理论联系实际,明确企业经营管理学的研究对象与研究方法;理解经营与管理概念的区别,经营管理的概念、特点与重要性;掌握经营管理的内容与职能,经营科学的主要内容与提高经营艺术的途径。学习的目的,是对经营管理的基本理论知识有一个总体的认识,为进一步学习好经营管理各章内容奠定理论基础。

1.1 企业经营管理学的研究对象与研究方法

这是一门 20 世纪 20~30 年代发展起来的新兴学科。从企业管理的发展过程中, 可以看到企业管理经历着一个由着重于基层管理, 发展到把重心转向中高层管理, 从短期的作业性管理发展到长远的战略性管理, 从单一的职能性管理发展到总体性的、综合性的管理的演变过程。本课程就是从研究企业战略性、综合性、总体性的管理为重点的课程。

1.1.1 企业经营管理学的研究对象

它是管理科学的一个分支学科, 主要研究企业高层次的战略性决策和整体性管理问题的学科, 具体说来, 是指运用矛盾、系统、动态的分析方法, 将外部环境与内部条件融为一体, 目前开发与未来发展相结合, 综合自然科学与社会科学, 从全局与整体角度来指导企业生产经营活动全过程的一门综合性学科。

企业经营管理学的研究对象是各类企业在不同的环境条件下, 如何根据国民经济发展的政策和市场需求状况, 拟定企业经营目标、经营方针, 选择经营策略及其实施途径, 并且通过人才开发、产品开发、技术创新、成本控制以及其它措施, 不断提高企业的经济效益, 充分满足国家建设与人民群众日益增长的物质文化生活的需要。

1.1.2 企业经营管理学的任务

就是要在国家产业发展规划和产业政策指导下, 对我国企业经营管理的实践经验进行科学的理论概括, 同时, 要学习、借鉴和吸收国外企业经营管理方面的先进经验和科学方法, 探索和揭示经营管理活动的规律性, 以便指导企业不断提高经营管理水平, 取得更大的经济效益。

1.1.3 企业经营管理学的研究方法

企业经营管理学最基本的研究方法是马克思主义的唯物辩证法。按照唯物辩证法的基本原理, 学习和研究企业经营管理问题, 必须运用矛盾分析法、动态分析法、系统分析法。

1. 矛盾分析法

就是要运用矛盾对立统一的规律来分析和处理经营管理活动中出现的矛盾, 找出这些矛盾运动的规律。

2. 动态分析法

就是要坚持用历史的、发展的观点研究和分析经营管理问题。企业生产经营活动是个不断发展的过程,特别是在科技日新月异、计划经济向市场经济转变的过程中,经营管理活动也处在不断创新变革之中,一定的经营管理形式、方法、手段,都与企业所处的环境和条件相适应,有其特定的适应范围和应用条件。当环境与条件发生变化时,经营管理活动也要发生相应变化。因此,要用发展的观点和动态的分析方法,而不能用凝固的观点和静态的分析方法。

3. 系统分析方法

这是现代科学研究的基本方法,也是唯物辩证法关于事物运动和联系普遍性原理的具体发展。企业是一个系统,同时,它又是整个国民经济系统的组成部分,企业的任何一项生产经营活动都有着十分复杂的内外联系。研究经营管理问题时,就必须从系统整体和共同目标出发,注意分析系统对外界环境的适应性和系统内部各要素、各层次的协调性,以寻求系统整体最优化效果。

4. 定性分析与定量分析相结合的方法

学习和研究企业经营管理学,还需要应用数学方法和统计方法,以对经营管理问题进行精确的数量分析,把定性分析与定量分析结合起来,提高经营管理的科学性和艺术性。

学习和研究企业经营管理学,还必须坚持一切从实际出发,实事求是,理论联系实际的科学态度。

1.2 经营管理的概念与特点

经营管理是生产经营型企业特有的功能。当企业从生产型转为生产经营型,企业管理重点也从生产管理转向了经营管理。为此,需要理解和掌握经营管理的概念与特点,明白搞好企业经营管理的重要性。

1.2.1 经营管理的概念

1. 经营与管理的概念

(1) 经营的概念。经是筹划或说是大政方针的决定,营就是谋求或说是目的的追求。经营是经济学中的一个专门术语,在我国的《诗经》(春秋战国时代)上就有记载,“经始灵台,经之营之”,意思是说土建工程的营造(经度营造,即筹



划营谋之意)。后来随着社会经济的发展,对经济事业的经营办理一般称之为经营,这包含着购销活动、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营成果的手段。经营乃是商品生产者以市场为对象,以商品生产和商品交换为手段,为了实现企业的目标,使企业的生产技术经济活动与企业的外部环境达成动态均衡的一系列有组织的活动。

(2) 管理的概念。它是劳动社会化的产物,是指对组织资源通过各种方式、方法和手段进行有效整合,以充分利用组织资源,实现组织既定目标的动态过程。整合,实际上就是管理的几大职能,包括计划、组织、指挥、协调和控制 5 种功能。管理所要研究的是生产安排与执行问题,多属方法性、战术性和执行性问题。

(3) 经营与管理概念的区别。经营与管理,两者既有区别又有联系。如果对经营和管理活动做进一步分析,我们会发现,经营是一种具有方向性、长期性、战略性和决策性的领导艺术,它的实质是解决企业外部环境、企业经营目标和企业内部条件三者之间的动态平衡问题,而管理,是指运用科学的方法,研究和解决日常的、具体的战术性和执行性问题的艺术和科学,它的任务是正确处理好企业内外之间、人与人、人与物、物与物之间的关系,保证企业目标的实现,其实质是解决企业内部各项生产技术经济活动的高度协调与资源的高效利用。经营的核心是决策,而管理则是实现决策的手段。但两者的目的都是以最小的劳动支出和资金占用取得最好的经济效益。同时两者又是相辅相成的,在一个企业中是密切联系、相互交织渗透、不可分割的有机整体。没有明确的经营目标和正确的决策,企业的各项管理活动就会失去方向;同样,没有科学有效的管理,再好的决策也不能付诸实施,不能收到好的经济效益。因此,讲管理离不开企业经营,抓经营必然涉及到科学管理。

2. 经营与管理概念的争论

管理学界对两者的含义和内容是有争议的,有以下一些观点:

(1) 经营、管理等同论。认为两者为同一概念,没有什么区别,为 management,既可译为经营,又可译为管理。20 世纪 20 年代后提出的观点。

(2) 大经营论。认为经营是大概概念,管理是小概念,经营包括管理,代表人物是法国工程师法约尔。他认为管理仅是经营六项职能活动(技术、商业、财务、会计、安全及管理活动)之一。

(3) 小经营论。认为经营是小概念,管理为大概概念,管理包含经营,管理的范围很广,不仅企业有,机关、学校等各行业均有,有人类的共同劳动就有管理,它随着共同劳动的产生而生,消亡而亡;而经营则是商品经济的产物,随着商品经济的产生而生,消亡而亡。