

现代企业 经营管理学

● 主编：陈伟 郎益夫

● 吉林人民出版社

PDG

再 版 前 言

为了实现“九五”计划和二〇一〇年远景目标，党的十五大提出了到下世纪中叶要“建立比较完善的社会主义市场经济体制”的经济体制改革总目标。大胆从理论和概念上突破，指出：“股份制是现代企业的一种资本组织形式，有利于所有权和经营权的分离，有利于提高企业和资本的运行效率，资本主义可以用，社会主义也可用”。这有利于进一步解放思想，跳出“股份制是资本主义”的圈子。针对国家企业现状，提出“建立现代企业制度是国有企业改革的方向。要‘按照产权清晰、权责明确、政企分开、科学管理’的要求，对国有大中型企业实行规范的公司制改革，使企业成为适应市场的法人客体和竞争主体”。这为企业改革和建立完善的现代企业制度指明了方向。

结合十五大对完善市场经济体制和现代企业制度的论述和教学实践，我们对《现代企业经营管理学》一书进行了修订，力求简练实用，删去了原书中过多的理论推导和例证，并充实了新的内容。为了便于学生复习学习内容，在每章之后新增了复习思考题。

参加本书修订编写的有哈尔滨工程大学、哈尔滨理工大学、吉林工业大学、黑龙江交通高等专科学校、大庆石化总厂职工大学的专家、学者。其中：陈伟（一、七、八、十章），郎益夫（二、六、九、十一章）、任永维（三章），许传平（五章），高长元、赵树宽（四章）。吉林省委副书记王金山为本书作序，哈尔滨工程大学经济管理学院博士生导师刘希宋教授对书稿进行了审阅。

吉林人民出版社为本书出版给予了热情的支持，我们表示衷心的感谢！

社会主义市场经济体制在我国正在建立并逐步完善，我们对社会主义市场经济条件下企业经营管理制度的认识也需逐步完善。由于编者水平有限，存在的不妥之处，敬请读者批评指正。

编者 1998 年 3 月

序

我国的经济改革已经走过了极不平凡的十六个年头。以《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》为标志，我国的经济体制改革已经发展到从破除旧体制向建立新体制转变的新阶段。面临新的实践，作为经济体制改革中心环节的国有企业改革如何演化，适应社会主义市场经济发展要求的企业经营管理制度如何构建，正在成为企业改革组织者和操作者的崭新课题。

建立促进生产力发展的全新的现代企业制度，对于我们来说既是观念上的考验，又是实践上的考验，更是理论上的考验。建国以来，我们一直是按照“社会主义计划经济”的理论来设计和构造企业经营管理制度。对于企业如何适应计划经济的要求，我们有一套比较成型的管理办法；而对于企业如何在市场经济大潮中求生存、求发展却知之不多，甚至感到茫然。改革以来，我们虽然进行了大量的有益的探索，并有选择地借鉴了发达国家的经济管理经验，但是，按照经济运行的一般要求，尤其是按照社会主义市场经济的特定要求，这方面的理论知识仍然比较贫乏，这方面的理论探索亟待继续深化。为此，在建立社会主义市场经济体制的新形势下，我们必须加强企业经营管理方面的理论研究和建设，必须加快这方面理论知识的普及和提高。

《现代企业经营管理学》正是为了适应新形势下企业经营管理工作的新的实践的需要而编著的。这部书以激烈的市场竞争环境为背景，对企业的市场调查、市场预测、经营决策、经营计划、产品开发、成本管理、财务管理、销售管理和公司管理等问题，

作了深入的思考和系统的探讨。它可以帮助企业经营者了解和掌握社会主义市场经济条件下企业管理活动的基本规则和要领，可以帮助企业经营者提高和增强现代管理水平和市场应变能力。可以相信，它一定会成为企业经营者们的良师益友和参谋助手。从这个意义上说，此书的出版发行，对于渴望获得现代企业管理知识的广大企业经营者，正可谓“好雨知时节，当春乃发生”。

市场经济条件下的企业经营管理是一门博大精深的现代科学。它随着市场经济的产生而产生，随着市场经济的发展而发展，随着市场经济的发达而成熟。经过不断实践和探索，至今已形成比较庞大的理论体系。按照建设有中国特色社会主义的根本要求，从我们的国情出发，批判地吸收、借鉴和发展这方面的理论，建立一套符合社会主义市场经济发展要求的企业经营管理科学理论，是经济体制改革总体工程的一个有机组成部分，是理论工作者和实际工作者的一项重要任务。本书作者愿和更多的经济理论工作者共勉，在邓小平同志建设有中国特色社会主义理论的指导下，面向企业，面向市场，面向 21 世纪，扎实探讨，深入研究，为建立社会主义市场经济新体制及其所需要的企业经营管理科学体系，不断做出新的贡献。

王金山

1995 年 10 月

目 录

第一章 企业经营管理总论	1
第一节 经营管理的概念和内容.....	1
第二节 经营思想与经营目标	17
第三节 经营方针与经营目标	23
第四节 经营环境	30
复习思考题	34
第二章 市场调查	35
第一节 市场的概念、作用和特征.....	35
第二节 市场的分类	38
第三节 影响市场的基本因素	40
第四节 市场调查的意义和内容	44
第五节 市场调查的原则、步骤和方法.....	48
第六节 市场调查技术	53
复习思考题	56
第三章 市场预测	57
第一节 市场预测概述	57
第二节 定性预测法	65
第三节 时间序列预测法	76
第四节 因果关系预测法	98
复习思考题.....	107
第四章 经营决策	108

第一节 经营决策概述	108
第二节 确定型决策方法	120
第三节 风险型决策方法	141
第四节 非确定型决策方法	150
复习思考题	156
第五章 现代企业经营计划	158
第一节 企业经营计划管理的意义和分类	158
第二节 现代企业长期经营计划	165
第三节 现代企业年度经营计划	172
第四节 现代企业年度经营计划的综合平衡	187
复习思考题	196
第六章 新产品的开发	197
第一节 新产品开发的重要意义	197
第二节 新产品开发的原则与方式	203
第三节 新产品开发的基本程序	204
第四节 产品的寿命周期	213
第五节 新产品开发的管理	217
复习思考题	220
第七章 物资管理	221
第一节 物资管理的意义和任务	221
第二节 物资消耗定额	224
第三节 物资储备定额	231
第四节 物资供应计划	239
第五节 物资订购的组织工作	243

复习思考题	251
第八章 工业产品成本	252
第一节 工业产品成本概述	252
第二节 成本预测	257
第三节 成本控制	263
第四节 成本分析	267
复习思考题	271
第九章 销售管理	272
第一节 销售管理概述	272
第二节 销售人员自我管理与销售组织机构	274
第三节 市场开拓与销售渠道	281
第四节 价格	287
第五节 销售业务	299
复习思考题	311
第十章 财务管理	312
第一节 企业筹资	312
第二节 固定资产的管理	321
第三节 固定资产的折旧	324
第四节 固定资产的分析	334
第五节 流动资产的管理	337
第六节 无形资产管理	349
复习思考题	358
第十一章 公司管理	359

第一节	公司的设立	359
第二节	公司设立的程序	362
第三节	公司的组织机构	364
第四节	公司的合并、分立、解散和清算	368
复习思考题		370

第一章 企业经营管理总论

第一节 经营管理的概念与内容

一、经营管理的产生与发展

企业经营管理,作为一门科学,在本世纪二十年代就产生了。随着商品经济的发展,生产规模的日益扩大,科学技术日新月异、不断进步,经营管理也相应地得到发展和完善。经营管理的产生与发展,主要有三个因素:

第一、经营管理是商品生产发展的产物,生产规模日益扩大的客观要求。

由马克思的社会再生产理论可知,在商品经济条件下,社会生产过程是商品直接生产与商品流通过程的统一。商品生产者不仅要通过生产过程把物质产品生产出来,形成商品的使用价值和价值,而且还要把产品投入市场,通过流通过程销售出去,实现商品的使用价值和价值。只有这样,商品生产者在生产过程中消耗的物化劳动和活劳动才能得到补偿,简单再生产过程才能够维持,扩大再生产才有可能性。因此,商品生产者一方面要进行产品直接生产活动的活动,用最有效的方法把产品生产出来;另一方面又要进行流通过程的活动,用最有利的条件和策略把商品销售出去,从而获得较高的经济效益。为了更好地完成上述两个方面的活动,

商品生产者就要在事前进行市场调查和预测,了解和掌握社会需要什么样的产品,什么样水平的产品,什么样的产品价格能使消费者接受,以及消费者的构成、购买动机如何,还有选取什么样的材料、设备、工具和加工方法,才能生产出消费者满意的产品来,用什么样的营销策略才能把商品顺利地推销出去。同时,还要了解同行的状况等等。上述这些对市场需求的研 究,对消费者的研究,对竞争者的研究,对营销策略的研究,对产品开 发的研究,以及对产品价格的选择,对材料、设备、工具的选择等等都是属于经营管理的范畴。

特别是从本世纪三十年代以来,生产和科学技术发展非常快,出现了一些现代化的大企业。所谓大企业,指的是规模庞大的联合企业,一般是由主体工厂→分厂→研究和发展部→销售部→技术服务部等五大部分组成,职工数以万计或几十万计。大企业的基本特点是:规模庞大,结构复杂,功能综合,因素众多。因此,管理这样大的企业,进行决策时,就要从战略到战术,从宏观到微观,从全局到局部,从经济价值到社会效果进行周密的方案论证,决定其经营方向、经营目标和经营方针。这时仅凭经验管理显然是不适应了,这就需要从整体出发,进行系统分析,采用科学的预测、决策方法,正确地进行科学经营管理,才能使企业有较强的应变能力,保证获得较高的经济效益。

第二、科学技术发展快、更新快、老化快,促进了经营管理的发展。

首先,科学技术发展快主要反映在新产品开发上,新产品从发明到投产的间隔期越来越短。从国外产品发展来看,一种比较重大的、全新的产品,从构思、设计、试制到投入商品性的生产,它所经过的周期,正在跳跃性地缩短。例如,照相机从 1727 年发明到 1839 年投产,间隔了 112 年;而技术复杂的激光器,从 1960 年发明到 1961 年出产品,仅仅用了一年。而且在新产品的开发中,60—

80%是通过市场调查来自消费者的建议而设计的。

其次,机器设备和工业产品的更新周期也在大大缩短。据统计,最近十年来发展起来的工业新技术到现在有30%已经过时,而过时的电子产品已达50%。因此,世界上先进国家都非常重视产品的不断改进和更新。例如,美国的机电产品每四年更新20%;西德许多产品是五年换一半,十年换一轮,产品常新。

再次,当代科学技术的发展日新月异。有人估计,近三十年出现的科学技术成果远远超过了人类历史二千年的总和。

由上述可知,一个现代化的企业,如果不从战略上来考虑新产品的开发和有一定的技术储备,仍然按照常规生产老产品,这时企业的生存和发展就会遭到严重的威胁。这是因为,一方面任何商品都有一定的生命周期,技术发展很快,竞争激烈,产品生命周期逐渐缩短,淘汰速度快,淘汰率高,现在畅销的商品转眼就会成为滞销商品,不考虑将来的需要和市场变动情况,将会使企业陷于被动。另一方面,在现代化大生产的条件下,任何一项重大的决策往往是投资大,周期长,几年后的事情,现在不予考虑,不做安排,就无法应付,就跟不上时代的发展。因此,客观上要求企业必须立足于长远,从战略上考虑问题,这就是经营管理的任务,经营就是为了“明天”。

第三、竞争国际化、激烈化,促使了经营管理的不断完善。

在资本主义市场经济的条件下,国际国内的商品交换,实际上是“商战”,同军队打仗一样的残酷,一样的激烈。企业经营不善就要倒闭、破产。为了在激烈的竞争中获得生存和发展,攫取最大的利润,在客观上就迫使企业必须加强经营管理,建立一套科学的预测、决策方法,制订正确的经营思想、经营目标和经营策略。在社会主义市场经济的条件下,竞争也不可避免。现代企业为了在竞争中取得有利的地位,同样需要加强经营管理。

我国实行的是社会主义市场经济。社会主义企业是相对独立

的商品生产者。因此,处在多变的竞争的经营环境之中的企业,同样存在着如何经营管理的问题。上述三个因素对社会主义企业也同样起作用。我国社会主义企业的经营管理是在党的十一届三中全会以后,随着经济体制的改革,逐步发展起来的。一九七九年,我国经济管理体制开始改革,实行计划经济为主,市场调节为辅的方针,同时,还提倡保护竞争,促进联合,扬长避短,发展社会主义商品生产,满足社会和人民的需要。与此相适应,企业的经营管理自主权扩大了。这些基本改革,就使企业的经济地位和管理工作发生了重大变化。首先,从分配领域开始,企业有了利润留成,可以由企业自行支配,使企业有了内在的经济动力。其次,在流通领域,企业有部分产品自行销售权。再次,在生产领域,企业可以通过市场调节制订间接计划来补充国家计划的不足。这样,由于扩大了企业管理的权限范围,企业就由过去的“生产型”管理转变为“经营型”管理了。在这种情况下,经营管理就作为一个特定的概念就提出来了。

党的十四大提出了我国经济体制改革的总目标,是建立社会主义市场经济体制。这一体制的基本特征,就是要使市场在社会主义国家宏观调控下对资源配置起基础性作用。党的十四届三中全会又提出了进一步转换国有企业经营机制,建立适应市场经济要求的“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度。党的十五大指出:国有企业是我国国民经济的支柱,建立现代企业制度是国有企业改革的方向,对国有大中型企业实行规范的公司制改革,使企业成为适应市场的法人实体和竞争主体。现代企业制度从财产组织形式和内部治理结构来说,就是公司制。公司制改革,就是将传统的国有企业逐步改造为有限责任公司和股份有限公司。用公司这种财产组织形式,进一步明确出资人、企业法人、法人代表、管理层的权利和责任。国家作为出资人按投入企业的资本额享有所有者权益,对企业的债务承担有限责任;企业依

法自主经营,自负盈亏。政府不能直接干预企业经营活动,企业也不能不受所有者约束,损害所有者权益。因此,随着企业转换经营机制,国际国内的市场竞争将更加激烈。为了适应市场的需求及变化,必须搞好企业的经营管理,这是企业生存和发展的重要因素。

二、经营管理的概念

所谓经营管理,指在市场经济条件下,面向市场和用户,为实现企业经营目标,使企业的生产技术、经济活动与企业经营环境达成动态均衡的一系列有计划有组织的活动。其目的是争取企业的生存和发展,争取最大的经济效益。简言之,经营管理就是要解决企业经营目标、企业能力、经营环境这三者之间的动态平衡问题。

经营管理这一概念,体现了如下四个主要特点:

1. 方向性。就是企业经营管理必须遵循党的政策和国家法令,坚持社会主义经营方向。

2. 循环性。就是企业经营管理以满足消费者需要为出发点,以实现产品的使用价值和价值为归宿点。或者说,是以市场为导向,从事生产经营活动。企业的商品生产,从系统的观点来看,商品生产的全过程包括输入、转换和输出这三部分。输入的一端,联结着供方市场,购进原材料、半成品、设备和工具等生产要素;输出的一端,联结着需方市场,通过市场将商品(或劳务)传给用户,从而实现产品的使用价值和价值,达到企业的经营目标。因此,企业系统是不断地与环境发生物质的、能量的和信息的变换,它是一个开放性的循环系统。如图 1--1 所示。

企业经营这个不断循环的系统,它的发展是螺旋式上升的。从市场调查和市场预测开始,以取得的市场信息为依据,对企业生产经营的发展作出决策,通过产品开发、制造、销售和技术服务,满足社会需要;同时,通过市场、用户的反馈,调查研究新的需要,进

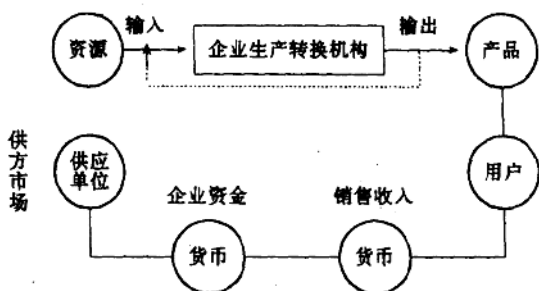


图 1-1

一步改进产品设计,生产出适销对路的产品,投放市场。这样每一次循环都将促进企业生产技术和经营管理水平的提高,从而增强企业的竞争能力和应变能力。

3. 系统性。现代企业是一个结构复杂的严密分工和协作的有机体,是一个系统。用系统论的观点来研究企业的经营活动,是现代企业经营管理的重要特点。

在社会化大生产的条件下,企业系统都不是孤立存在的,它处于系统的层次之中。同时,系统的局部与全局又有着十分复杂的交叉效应,局部有利的事,并不一定对全局有利。所以,经营管理企业必须有全局的系统的观念,从战略高度去进行经营决策。

4. 动态平衡性。现代企业经营管理,主要是在一定的外部经营环境中和企业能力具备的条件下,如何确定企业经营目标问题。因此,要搞好企业的经营管理,就必须将企业能力(人、财、物)、经营环境和经营目标能动地有机地结合起来,进行系统的分析,做好这三者的动态平衡。企业经营管理的核心问题,就是要研究如何实现经营环境、企业能力和经营目标这三者之间的动态平衡。所

谓动态平衡,是指企业生产经营的各种因素在实际运营中所体现的“运动中平衡”和“平衡中运动”的辩证过程。平衡(相对静止)是运动的条件,运动是为了确定平衡的一种努力。这种努力与企业经营者的经营精神、紧迫感有内在的关系。平衡是经营环境、企业能力和经营目标的动态平衡。如图 1—2 所示:

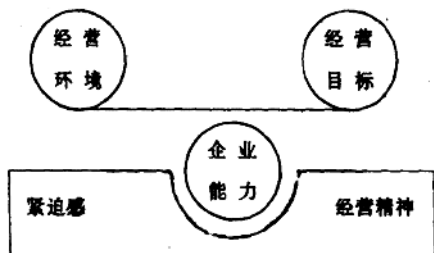


图 1—2

求得动态平衡是企业经营管理的经常性任务。因为平衡是相对的,不平衡是绝对的。企业经营管理与其它事物发展一样,总是从不平衡到平衡。又出现新的不平衡,再求得新的平衡,又出现新的不平衡,再求得新的平衡。所以,经营管理一个企业要有动态平衡观念。

动态平衡观念,要求企业经营管理要研究经营环境,适应经营环境。企业这个系统的所有经营活动总是在一定的社会环境中进行的,并必须主动适应环境的要求和变化。也就是说,任何一个企业的生存和发展,都离不开经营环境,客观环境的变化会对企业经营活动产生不同程度的影响。经营环境的变化有时对企业经营活动是有利的,这时企业经营者就应及时抓住机遇,善于利用机遇,发挥自己的长处,使企业顺利发展;经营环境的变化有时对企业经营活动是不利的,这时企业就应看准方向,改变经营战略,朝着自

己目标方向发展。不然,经营环境早变了,企业经营还在墨守成规,不及时调整经营战略,就要失去平衡,造成企业经营不景气或停滞不前,甚至造成严重的经济损失。经营管理之所以要研究环境,其目的就是为了分析客观情况,为确定经营战略、进行经营决策提供正确的信息情报。正确的环境分析是关系到决策成功与否的重要一环。因此,确定经营战略,做经营决策必须详细地分析环境和预测环境。

动态平衡,要求企业经营管理要强化企业能力。支撑经营环境、企业能力和经营战略这三者之间动态平衡的是企业能力。所谓企业能力,就是指企业经营活动所必须具备的一定的物质条件,包括企业生产能力、技术能力、销售能力和企业管理水平等。它是企业生产经营活动得以顺利进行的物质基础。研究企业能力,即了解企业内部物质条件的目的是为了分析生产经营活动适应环境变化、达到所确定的经营战略目标的可能性和可行性的程度。而构成企业内部条件的因素主要有:①厂房、设备、生产面积。②工人的技术水平、工程技术人员数量和工艺技术条件。③奖金的来源与筹集。④原材料和能源的供应条件。⑤运输条件。⑥销售力量与条件。⑦劳动组织管理状况。⑧职工的生活条件与政治思想水平。⑨企业经营领导班子结构与管理水平等等。企业这些条件完备健全,特别是有一个坚强的经营领导班子,又有一支好的职工队伍,企业素质就好,企业能力提高也就有了坚实的基础。因为企业能力的强弱与企业经营者的经营精神、紧迫感有很大关系。所谓经营精神,就是指企业经营者建设社会主义的事业心与责任感。所谓紧迫感,就是指企业经营者在社会主义商品生产的竞争中为企业求生存求发展的向上精神。如果每个企业的经营领导都有强烈的事业心、责任感和为企业命运日夜操劳的紧迫感,就能时刻注意发展企业的每一个有利机会,创造发展条件,实现经营环境、企业能力和经营战略这三者的动态平衡。