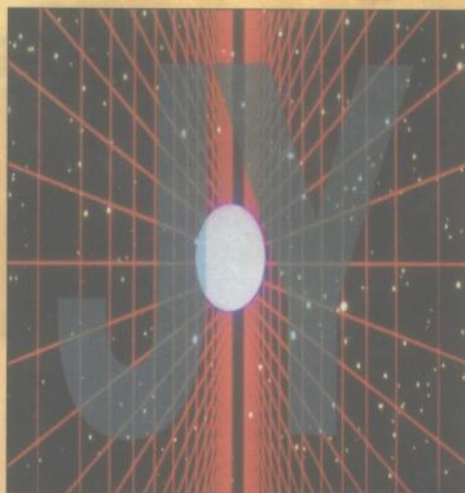


工业企业管理学 (第二分册)

工业企业经营管理

GONGYE QIYE GUANLIXUE (DIER FENCE)
GONGYE QIYE JINGYING GUANLI

主 编 时祥文 张玉利 汪茹贤



南开大学出版社

7206
390
1212

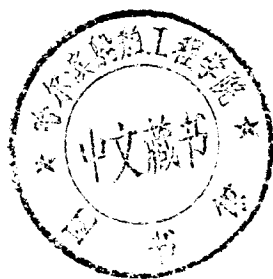
418194

全国综合性大学管理学科协作组编选教材
《工业企业管理学》第二分册

工业企业经营管理

(修订版)

主 编 时祥文 张玉利 汪茹贤



00418194

南开大学出版社

工业企业经营管理

(修订版)

时祥文 张玉利 汪茹贤 主编

南开大学出版社出版

(天津八里台南开大学校内)

邮编 300071 电话 23508542

新华书店天津发行所发行

天津宝坻第二印刷厂印刷

1999年1月第2版

1999年1月第8次印刷

开本:850×1168 1/32

印张:12.125

字数:300千

印数:1—5000

ISBN 7-310-01180-5
F·229 定价:15.00元

初版前言

1985年初,全国30所综合性大学得到国家高等教育一司的支持,成立了“综合性大学管理类学科协作组”。在“协作组”第一次全体会议上(1985年5月),决定由南开大学牵头,组织各校力量开展管理类专业系列教材建设。在各校共同努力下,这项工作取得了进展,系列教材即将陆续出版,供各方面的管理类专业教学使用。

这套管理类专业系列教材共有20余本,包括管理学科的六大部分:1. 管理数学,主要编写有关计量管理的基础理论和应用教材;2. 管理信息系统类,主要编写有关计算机参与现代化管理的理论、手段和方法的教材;3. 管理学原理类,主要编写管理学的产生、发展、演变过程以及管理思想、理论、原则、职能、方法以及管理特定历史、文化、价值观、道德观和政治、经济、科学、人口、生态环境等的关系的教材;4. 会计统计类,主要编写有关经营管理人员必须掌握的财务、金融和统计的基础知识的教材;5. 微观经营管理学类,主要编写有关微观经济的教材;6. 宏观经营管理学类,主要编写以中国宏观经济管理活动为中心,也系统地介绍东西方经济管理活动思想、理论的发展、演变过程并加以比较、鉴别的教材。

编写这套书主要根据以下几点:

1. 我国管理专业教育受到上自中央、下至企业的广泛重视,各级领导机构为培养管理人才,作出了巨大的努力,积累了不少经

验;综合性大学普遍建立了经济管理或管理科学专业或学院,有的还建立了研究机构,几年来已编写了相当数量的教材和参考资料。但是,管理作为一个大的学科类别,尚没有系统的教材。我们组织编写的这套教材,将力求在马克思主义理论指导下,为建立具有中国特色的管理专业学科体系,作出点滴贡献。

2. 这套教材把管理学科作为一个大系统,六个部分是服从大系统要求的各自相对独立的子系统,每本教材,又各自在子系统下负有完成教学任务的独立功能。全套教材相互呼应,避免重复、脱节和重大的遗漏。这套书既可以作为综合性大学管理类本科的专业课教材,也可以用作其他类型管理专业教学的教材。

每本教材努力结合自身所应完成的教学任务,贯彻当前政治、经济、科技、教育体制改革的要求和对外开放、搞活经济、古为今用、洋为中用的基本政策,阐述管理学的原理与继承、借鉴、改造、开拓、创新的辩证关系。

这套教材的陆续出版是综合性大学管理学院系大协作的成果之一,是200多名教师团结一致、通力协作,在较短的时间内在新学科的建设方面取得的可喜成果。教材采取分章编写法,取各家之长。每本教材从审定大纲到最后定稿,从体系、体例、内容到文字都由集体讨论审定,最后由主编定稿,以保证质量。

经国家教育委员会高等教育一司批准,“协作组”成立了由北京大学、中国人民大学、南开大学、吉林大学、复旦大学、南京大学、武汉大学、厦门大学、中山大学、辽宁大学、内蒙古大学、山西大学、山东大学、四川大学、云南大学、湘潭大学等16所综合性大学组成的“综合性大学管理学科教材编选协调委员会”。这个编委会,在国家教委高教一司的领导下,负责综合性大学管理类教材的组织、审查、协调等工作,并承担推荐综合性大学其他个人或集体撰写的优秀管理学科教材出版工作。

目前,这套教材由云南人民出版社、云南教育出版社、天津人

工业企业经营管理

民出版社、复旦大学出版社、南开大学出版社、武汉大学出版社、内蒙古大学出版社等陆续出版。

综合性大学管理学科教材

编选委员会

1987.9

再版前言

1985年,在原国家教委支持下,全国30多所综合大学成立了“综合性大学管理学科协作组”。在协作组、各学校及南开大学出版社的共同努力下,出版了《工业企业管理原理》、《工业企业经营管理》、《工业企业生产管理》等教材。承蒙读者厚爱,本书从1989年初版至今已印刷七次。发行量近22万余册。由于初版已经10年了,我国经济领域发生了许多重大变化,教材中部分内容已不能适应当前教学及企业管理实践的需要。为此,在部分专家教授及南开大学出版社倡议下,1997年9月原协作组决定修改再版。再版以现代市场经济理论为依据,对全书结构进行了认真的研究和讨论,并进行了必要的调整,使之更趋科学合理。各位作者完稿后,经集体讨论修改并由主编统纂审阅后定稿。再版后的全书,不仅在基本理论、方法等方面更为准确和充实,而且总结和反映了我国10年来企业改革的成功经验。同时还借鉴了国外的现代管理理论和方法。《工业企业经营管理》一书再版,调整了部分计划经济时期的理论和方法,补充了企业在市场经济体制下如何搞好搞活的内容。因此本书更适合于市场经济条件下,教学科研及管理实践的需要。

参加该套书这次再版修订的有:南京大学、南开大学、青岛大学、内蒙古大学、湘潭大学、黑龙江大学、河北大学、杭州大学、安徽大学、广西大学、武汉大学、四川大学、郑州大学、宁夏大学等20余所高校的专家教授及南开大学出版社的专家学者。

由于作者水平所限,本书疏漏之处在所难免,恳请读者不吝指教。

全国综合性大学《工业企业管理学》编写组
1998年4月于南开大学

目 录

初版前言	
再版前言	
第一章	企业经营管理概述 (1)
	第一节 市场经济条件下的企业经营管理(1)
	第二节 企业经营思想(6)
	第三节 企业经营目标、方针与策略(11)
	第四节 经营科学与经营艺术(21)
	第五节 企业经营国际化(29)
第二章	企业经营机制 (37)
	第一节 经营机制概述(37)
	第二节 搞活经营机制的重要意义(43)
	第三节 经营机制的内容(46)
第三章	企业经营环境分析 (55)
	第一节 企业经营环境概述(55)
	第二节 企业外部环境分析(59)
	第三节 企业内部环境分析(73)
	第四节 企业经营环境分析方法(79)
第四章	企业经营信息与预测 (86)
	第一节 企业经营信息的概念和作用(86)

	第二节 企业经营信息管理(92))
	第三节 市场预测(99)
第 五 章	企业经营战略 …………… (120)
	第一节 企业经营战略概述(120)
	第二节 经营战略的制定与选择(132)
	第三节 企业常用的经营战略(141)
	第四节 经营战略的实施(146)
第 六 章	企业经营决策 …………… (157)
	第一节 企业经营决策概述(157)
	第二节 企业经营决策的原则与程序(163)
	第三节 经营决策的软技术(168)
	第四节 经营决策的硬技术(174)
第 七 章	企业经营计划 …………… (191)
	第一节 经营计划的作用及分类(191)
	第二节 长期经营计划(197)
	第三节 年度经营计划及其综合平衡(201)
	第四节 经营计划的编制、执行与控制(207)
第 八 章	企业营销组合策略 …………… (212)
	第一节 产品策略(212)
	第二节 价格策略(224)
	第三节 销售渠道策略(228)
	第四节 促销策略(232)
	第五节 国际市场营销策略(239)
第 九 章	企业筹资与资金运用 …………… (246)
	第一节 企业筹资概述(246)
	第二节 企业融资方式(252)
	第三节 企业资金的管理和使用(268)

第十章	企业经营资源管理 (278) 第一节 经营资源概述(278) 第二节 经营资源的开发与积蓄(283) 第三节 合理利用经营资源(296)
第十一章	成本预测与控制 (300) 第一节 产品成本概述(300) 第二节 成本预测(306) 第三节 成本控制(311)
第十二章	企业经营风险识别及其防范 (321) 第一节 企业经营风险概述(321) 第二节 企业经营风险的识别与衡量(325) 第三节 企业经营风险的防范(335)
第十三章	企业经营效益分析 (348) 第一节 企业经营效益分析概述(348) 第二节 企业经营效益分析的评价指标体系(354) 第三节 企业经营效益的具体分析(359)

◇第一章

企业经营管理概述

工业企业经营管理在企业的生存与发展过程中有着举足轻重的地位,尤其进入市场经济之后,商品交换范围的扩大,生产社会化程度的提高,企业内外条件与环境变化的迅速,都对加强企业经营管理提出了更高的要求。同时,也更加突出了工业企业经营管理的核心作用。

第一节 市场经济条件下的企业经营管理

一、经营管理的基本概念

经营和管理是两个既有联系又有区别的概念。“经营”一词在我国春秋战国时代的书籍中,就曾经出现过。本谓经度营造,即筹划营谋之意。春秋末年,著名的经营家范蠡,有一整套经营思想,他提出“积著之理,务完物,无息币”等经商致富的理论。就是说,生产、经营的商品质量要好,货币资金不要积压,要不停地周转。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。大到经营一个国家,力统天下;中到经营一个地区,发展区域经济;小

到经营一个企业,创造企业业绩。

现代经济管理中的企业经营是与企业的物质生产活动和生产的社会化相联系,在商品生产日益发展、科学技术迅速进步,市场范围不断扩大的条件下形成的。现代工业企业的物质生产活动,不仅要把产品生产出来,而且要把产品作为商品以一定的方式在适当的时机送到用户手中,满足用户需要。也就是说,企业全部经营活动,既涉及企业内部产品的科研试制、生产制造,又涉及企业外部产品的市场预测、物资采购、生产协作、产品销售和用户服务等。因此,工业企业经营的实质,是指企业从事商品生产与交换的全部经济活动。具体地说,工业企业的经营,是指企业以市场为出发点和归宿,进行市场调查和预测,选定产品发展方向,制定长期发展规划,进行产品开发,组织安排生产,开展销售与技术服务,达到预定的经营目标这样一个循环过程。这个过程是不断发展、螺旋式上升的。它从掌握市场信息开始,对需要量作出预测,对生产经营作出决策,通过产品的研究、设计、试制、生产、销售、技术服务等来满足社会需要;同时经过市场、用户的反馈,调查研究新的需要,进一步改进产品的设计、制造,生产出更好的适销对路的产品投放市场。每一次经营循环都将促进企业生产技术与经营管理水平的提高。

管理是劳动社会化的产物。18 世纪后半期,英国发生产业革命,产生了工厂。从家庭手工业到作业场所的集中和作业分工,需要统一指挥,这是形成经营管理职能的最早起源。很长一个时期,在国外,尤其是在美国,管理和经营是作为一个概念出现的。英文 Management 既可译为管理,又可译为经营。从 19 世纪后半期到 20 世纪初期,随着工业化的不断发展,整个社会的生产技术和管理技术进一步提高,但是,一些创业者个人缺乏技术改进和工程管理所必需的技术知识,所以他们不得不依靠专门的技术人员集团以及从事销售、采购等活动的经营专家集团。于是所有权和经营权

逐渐分离。在这种情况下,法约尔提出了新的管理理论。他在1916年发表的《工业管理和一般管理》一书中认为,管理不同于经营,它只是经营的六种职能活动之一。经营的六种职能活动是:技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动。至于管理活动,则又包含五种因素,即通常所指的计划、组织、指挥、控制和协调五大职能。如果对经营和管理活动作进一步分析,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。而管理是靠科学的方法去研究和解决日常的、具体的战术性和执行性的问题,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。尽管“经营”与“管理”这两者是有区别的,但如果从企业的实际情况看,应当说经营与管理在一个企业之中是密切联系、相互交织渗透、不可分割的整体。讲管理离不开经营,抓经营必然涉及管理。例如,要作出产品决策就要根据企业的全部经济活动所需达到的预期目标进行市场调查和预测,进行产品选择,这属于经营管理;要降低产品成本、保证产品质量和数量,必须对生产活动进行合理的组织与管理,这属于生产管理。经营管理与生产管理两者作为一个统一的整体统称为企业管理。

二、企业经营管理在市场经济中的地位与作用

工业企业经营管理的作用是由企业在市场经济中的地位所决定的。企业是市场经济的经营主体,它是市场上资本、土地、劳动力、技术等生产要素的提供者或购买者,又是各种消费品的生产者和销售者。因此,企业经营管理搞得好与坏,直接影响到市场经济的发展与稳定。具体地讲,工业企业经营管理的作用表现在以下几个方面:

第一,在市场经济条件下,企业为了求得生存与发展,必须面

对市场的变化,充分利用和不断开发人力资源和信息资源,提高经营管理水平,经过增值转换,输出优质的产品或服务,以适应市场的需要,使企业在市场经济竞争过程中,永远立于不败之地。

第二,经营管理是企业一切管理活动的核心。企业管理活动一般包括:计划管理、生产管理、质量管理、技术管理、设备管理、成本管理、销售管理以及劳动人事管理等等。美国卡内基——梅隆大学教授、决策理论学派创始人西蒙认为:“决策过程就是全部的管理过程。”企业经营管理的好坏,决策的正确与否,对企业的生存有着决定性的影响,是企业生死攸关的重大问题。

第三,经营管理搞得好的,可以为国家多作贡献。社会主义企业经营管理的目的,是为了满足社会日益增长的物质与文化生活的需要,为达到这一目标,企业就要讲究经营管理,注意研究市场的需要,通过经营预测、决策活动,有针对性地扩大服务领域,调整好产品结构和服务方向,从而不断地向用户提供先进的适用的新产品,为国家和社会多作贡献。

第四,经营管理的科学方法为提高企业经济效益提供了依据。借助一系列经营管理的科学方法提高企业经营活动的预见性、科学性与可靠性,进而提高企业经济效益。

三、工业企业经营管理的必要条件

随着市场经济的扩大和发展,企业间的竞争日趋激烈化,搞好企业经营管理的紧迫性也愈来愈明显了。然而,要真正经营管理好一个企业,起码要具备以下三个条件:

1. 经营者必须具有创造精神。经营者一般也称之为最高管理者或决策者。经营者不能墨守成规,要有灵活的机动力,勇于向困难的环境挑战,求变求新,不畏艰难,坦承自己的错误与过失,采纳属下良好可行的建议。只有这样,使人人进取,人人有强烈的责任感与荣誉感,企业的经营才能带来无比的活力,业务也才能蒸蒸日上。

上。

一个称职的经营者,他的工作可依次分为筹划—实施—检讨和改进。计划之先,必须要能高瞻远瞩,是创新,而不是盲从,是改革,而不是模仿,依据既有的事实,作深入大胆的分析,遇到尚未确定的因素,收集各种资料,制定完善有系统的计划,最后才以知识、经验及毅力去作出科学的决策。经营者要兼顾企业整体目标和员工们的目标,勇往直前,百折不挠,愈挫愈坚。半途而废是懦弱的表现,是一位经营者所不该有的。

2. 经营组织必须科学合理。任何一个组织的成员都是为完成某一特定目标而分工合作着的。一个企业的组织结构,实际上是为行使其职能按某种方式建立的职责、权限及其相互关系。要想经营好一个企业,就要用科学的方法来管理,把繁冗的工作分成若干部分,加以有系统的组合,使得整个组织成为一个系统,各部门有各部门的职责,严格地确定该尽的责任和义务,紧密联系,避免松懈,决策者居中指挥协调,使得整个组织合理化、科学化、系统化、机动化。

为达到企业提高经济效益的目的,组织结构必定是高效率的,应当利用较少的人力、物力、财力,取得更多的经济效益。为此,经营组织必须具有能够培养适应现代化经营管理所需要的人才及考验他们能力的结构,充分发挥每个人的能力,以使各职能人员不断学习新经验并保持其朝气,造就大批有用的人才。

3. 经营的产品必须受消费者欢迎。企业要推出受消费者欢迎的产品,不外乎品质优越、价格公道、便于使用三个原则。

品质要优越,企业就必须拥有一流技术人才,要不惜花费巨资进行产品开发与研究,在产品形态上、结构上、性能上、包装上不断改进、力求创新,使自己经营的产品不只是符合时代,还要创造时代。

价格要公道,企业必须薄利而多销,搞好理财工作,把产品成

本降到最低程度,使自己产品以合理的价格参与市场竞争。

产品是否符合使用要求,是要经受消费者使用考验的,企业要真诚地向广大消费者介绍自己产品的性能,以及产品的安全性、可靠性和可维护性。企业决不可扩大事实、妄加渲染,以免顾客在购进产品之后有受骗之感,致使企业信誉受到损害。

第二节 企业经营思想

企业经营思想是指企业从事生产经营活动的指导思想。它也是企业制定经营方针、经营目标、经营策略的指导思想。企业经营思想的正确与否,直接影响到企业经营管理工作的成功与失败。在市场经济条件下企业只有坚持正确的经营思想,更新旧的传统计划经济观念,才能实现经营管理现代化,达到提高经济效益的目的。为此,要求企业必须树立以下几种经营思想,即经营观念:

一、自主观念,实现独立自主经营

在传统的计划经济体制之下,企业并不存在实际意义上的“经营”,工厂中有的只是各种管理职能。当转向市场经济,形成真正意义上的经营后,企业获得了独立的经济法人地位,拥有完整的经营自主权,传统的依赖国家的观念必然发生许多重要的变化。

首先,最显著一个变化是企业要面对市场获取经营资源,组织生产和销售产品。由于指令性的计划取消了,企业的产、供、销、人、财、物,都要由自己面向市场自主解决。

其次,传统的计划经济时期,企业运行的好与坏一个样,盈亏都由国家承担,而在市场经济条件下,真正的自主经营,必须是自负盈亏、独立核算,这就要求企业自主地作出经济决策,独立地承担决策的经济风险。