

● 高等学校文科教材

工业企业管理

经营管理

中国工业企业管理教育研究会
《工业企业管理》编写组

辽宁大学出版社

高等学校文科教材

工业企业管理

经营管理

(修订版)

中国工业企业管理教育研究会

《工业企业管理》编写组

辽宁大学出版社

一九九一年·沈阳

责任编辑 张春光

封面设计 邹本忠

责任校对 郭乐明

工业企业管理 经营管理(修订版)

中国工业企业管理教育研究会
(工业企业管理)编写组

辽宁大学出版社出版(沈阳市崇山中路66号)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

丹东日报印刷厂印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 10.25 字数: 251千

1991年5月第1版 1991年7月第1次印刷

印数: 1—10,000

ISBN 7-5610-1065-6

F·175 定价: 4.70元

(辽)第9号

编者说明

(本书原是根据教育部《高校财经专业教材规划》组织编写的一本教材,主要对象是综合性大学和财经院校工业经济或企业管理专业的本科学生,兼顾相同专业硕士研究生、企业领导干部和管理人员的学习需要。

本书原出版于1981年,分上、下册。1986年修订再版,分为三册,即企业管理总论、经营管理和生产管理。以上两版均交由中国财政经济出版社出版,曾多次增印发行。几年来,随着国家经济的发展,体制改革的逐步深入,《全民所有制工业企业法》的施行,国民经济治理整顿、深化改革方针的贯彻实施,企业管理又有了许多新情况、新问题,以致原书的内容已不能适应客观形势的需要。现经国家教育委员会有关部门同意,特组织力量再次修订,并改由辽宁大学出版社出版。

在修订期间,适逢党的十三届七中全会和全国人民代表大会七届四次会议先后胜利召开,发布了关于国民经济和社会发展十年规划和“八五”计划的建议和纲要。这些文件规划了未来十年我国发展的宏伟蓝图,体现了全党全民一心一意搞建设的坚定决心。本书此次修订的指导思想是:认真贯彻落实这些文件的基本精神,比较充分地反映企业管理改革和发展的成果及趋势,同时有分析地介绍对我国企业有用的外国现代化管理经验。

此次修订仍维持三册:企业管理导论,经营管理,生产管理。它们各有相对独立的体系和内容,又紧密联系,形成有机整

体。在内容上，作了较多的补充；导论中增设了企业管理者一章，并将思想政治工作一章改为精神文明建设；经营管理中增设了经营战略和战略管理、国际营销策略两章，并将新产品开发一章改为产品管理；其它部分也都注意了贯彻十三届七中全会精神，对内容作了必要的更新。本书经过修订，力图以新面貌去适应新形势下高校教学和课程分化的需要。

参加《经营管理》编写的成员有：辽宁大学彭好荣（编写第一、二、三章），工业经济研究所刘春勤（编写第四、六章），北京经济学院陈文雅（编写第五、七、八章），中南财经大学王文章（编写第九、十章）。由彭好荣担任总纂。

由于编者水平不高，调查研究不够，书中的缺点甚至错误在所难免，敬请读者批评指正。

中国工业企业管理教育研究会

《工业企业管理》编写组

1991年5月

目 录

第一章 经营管理概论	(1)
第一节 经营管理的意义	(1)
第二节 经营管理职能	(6)
第三节 经营思想与经营哲学	(9)
第四节 经营目标	(16)
第二章 经营战略与战略管理	(23)
第一节 经营战略的特征	(23)
第二节 经营战略结构	(27)
第三节 战略管理及其过程	(34)
第四节 战略管理的发展趋势	(39)
第三章 经营决策原理	(46)
第一节 经营决策及其分类	(46)
第二节 科学决策的基本要素	(51)
第三节 决策方法	(59)
第四章 生产经营计划	(76)
第一节 计划的地位和编制计划的指导思想	(76)
第二节 生产经营计划的编制	(81)
第三节 计划的控制	(96)
第四节 计划方法和技术	(100)
第五章 环境分析和市场预测	(112)
第一节 环境分析	(112)

第二节	市场调查	(117)
第三节	市场预测	(127)
第六章	产品管理	(144)
第一节	产品管理的意义和任务	(144)
第二节	在产品管理	(150)
第三节	开发产品的管理	(160)
第四节	价值工程的应用	(173)
第七章	销售管理	(181)
第一节	销售管理的意义和内容	(181)
第二节	目标市场的确定	(184)
第三节	产品和定价决策	(191)
第四节	销售渠道和促销策略	(201)
第八章	国际营销策略	(212)
第一节	国际营销的内容和作用	(212)
第二节	国际市场的研究和选择	(214)
第三节	进入国际市场的策略	(224)
第四节	国际市场营销组合策略	(228)
第九章	企业技术进步	(245)
第一节	技术开发	(245)
第二节	技术改造的意义和内容	(250)
第三节	技术改造的方针和原则	(258)
第四节	技术改造的组织和实施	(262)
第五节	技术引进	(267)
第六节	技术开发(改造、引进)项目的可行性 论证	(273)
第十章	财务管理	(278)
第一节	财务管理的内容和任务	(278)
第二节	财务决策	(282)

第三节	固定资金管理	(294)
第四节	流动资金管理	(300)
第五节	专项资金管理	(310)
第六节	利润管理	(313)

第一章 经营管理概论

随着企业由生产型转变为生产经营型，经营管理在整个企业管理系统中的地位日显重要，可以说已经居于主导地位。本章将着重阐述经营管理职能、经营哲学、经营目标等有关经营管理的最一般、最基本的理论问题。

第一节 经营管理的意义

一、经营的概念

经营是商品经济所特有的范畴。马克思的再生产理论告诉我们，在商品经济条件下，社会生产过程是直接生产过程与流通过程的统一，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，而且还要进入市场，通过流通过程把产品销售出去，转移到消费者手里，商品的使用价值和价值才能实现，生产过程中的物化劳动与活劳动的消耗才能够得到补偿，再生产过程才能够继续进行。因此，商品生产者既要从事直接生产活动的活动，用最经济有效的方法把商品生产出来，又要从事流通过程的活动，以最有利的条件把商品销售出去，从而获得更多的利润，增加积累，扩大生产规模。为了取得商品销售的最有利条件，商品生产者在事前就要了解市场行情，如消费者需要什么产品，消费者的构成，什么样的价格容易为消费者接受

等等。而且还要了解有哪些竞争者向市场提供同类商品，他们的竞争能力如何。在销售过程中，还要作广告宣传，实行良好的销售服务，以便盈得顾客。为了最经济有效的把商品生产出来，商品生产者又要根据市场条件，销售对象，价格等因素，选择材料、设备、工具和生产方法等等。所有这些对市场的选择，对产品的选择，对材料和设备的选择，以及对消费者、市场行情的研究，对竞争者的研究等，都属于经营活动。我们可以把经营定义为：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。

我国实行的是有计划的商品经济。商品生产不仅依然存在，而且还要大力发展。社会主义企业仍然是商品生产者，同样存在着经营这个范畴。每一个以盈利为目的的独立的商品生产者，都要从事经营活动。与商品生产相联系，参与商品流通的商业企业，交通运输企业等，也都要从事经营活动，为社会提供商业性服务的企业的活动，也属于经营活动。

二、经营与管理

经营与管理既有一致性，又有所区别。从它们的产生过程来看，管理是劳动社会化的产物，而经营则是商品经济的产物；从它们的应用范围来看，管理适用于一切组织，而经营则只适用于企业；从它们要达到的目的来看，管理旨在提高作业效率，而经营则以提高经济效益为目标。

从企业来讲，经营是管理职能的延伸与发展，二者是不可分割的整体。在商品经济尚未高度发达的卖方市场条件下，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、控制与协调，经营的功能极不重要而为人们所忽视。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转变为以交换和流通过程为中心，经营的功能日益重要而为人们所重视。企业管理的职能自然要延伸到研究市场需要，开发适销产品，制定市场战略等方面，从而使企业管理合乎逻辑地发展为企业经营管理。

不过，经营管理又有狭义与广义之分，人们称为小经营与大经营。

狭义的经营管理，是指对企业经营活动的管理。工业企业的全部活动，按其性质可分为生产活动与经营活动。生产活动的主要内容是充分利用企业内部的资源和条件，提高生产效率，以最经济的办法按预定计划把产品制造出来。经营活动的主要内容是了解企业的外部环境和竞争形势，根据外部环境的变化趋势制定企业目标、战略计划、投资决策，保证企业在满足社会需要的前提下，取得良好的经济效益。以生产活动为对象的管理称为生产管理，以经营活动为对象的管理称为经营管理。

广义的经营管理，是指对企业全部生产经营活动的管理。作为一种理论抽象。我们把企业的活动分为生产活动与经营活动。但是，从系统观念来分析，企业这个系统的正常运转，既受外部环境的制约，也受内部条件的制约。企业系统的功能，就是要在内外条件的约束下，把外界的输入经过中间转换，输出市场需要的产品、劳务以及企业所期望的利润。中间转换过程主要是生产活动及其管理活动。这一过程如果受阻，就会破坏系统的良性循环。生产活动是经营活动的物质技术基础，也是它的重要组成部分，所以，广义的经营管理也包括对生产过程的管理。

综上所述，广义经营管理与狭义经营管理的区别，主要表现为内容和范围有所不同。广义的经营管理包括生产管理在内的全部企业管理，狭义的经营管理则是剔除了生产管理并与生产管理相对应的一个范畴。本书内容属于狭义经营管理范畴。

三、经营管理的重要性

资本主义企业都非常重视经营管理，认为企业管理的重心在经营，这是市场经济所决定的。我国实行的是有计划的商品经济，企业管理同样也要以经营为重心。这是因为：

第一，随着我国经济建设由统一的计划经济转变为有计划的商品经济，企业的地位和作用及其同国家的关系也发生了变化。企业由经济管理机关所属的一个生产单位正逐步变成一个以盈利为目的的相对独立的商品生产者。过去那种生产任务由上级主管机关统一规定，物资统一分配，产品由国家统购包销，利润实行统收统支，企业处处依赖国家吃大锅饭的状况结束了，企业做为一个相对独立的商品生产者，有了较大的决策权，它必须对经营方向、经营目标、经营战略、经营计划做出切实可行的决策。做为一个商品生产者，企业必须自觉地运用价值规律，学会市场营销的本领。由于企业有了独自的经济利益，也使它具有积极改善经营状况的强大动力，这就使得企业管理以经营为重心有了客观必然性。

第二，企业由“生产型”逐步转变为“生产经营型”，这标志着企业已由封闭型转为开放型，由压力型转为动力型，由执行型转为决策型，由守业型转为开拓型，企业管理由粗放型转变为集约型。

生产型企业管理的重心是生产管理，其指导思想是提高生产的效率。因此，企业管理侧重于生产任务同企业资源之间进行静态的平衡，管理工作是围绕产品生产过程来进行的。管理组织也以生产过程为轴心，形成单一的组织形态。生产经营型企业管理的重心是经营管理，其指导思想是以提高经济效益为中心。因此，企业管理侧重于企业经营目标同企业外部环境之间达到动态的平衡。管理工作是围绕市场营销过程来进行的。管理组织则以

产品开发、生产过程、市场销售三者为轴心，形成复合的组织形态。这都突出了经营在管理中的中心地位。

第三，我国的市场正由卖方市场转变为买方市场。消费者对商品的选择有了较大的回旋余地，产品十年一贯制和皇帝女儿不愁嫁的情况结束了，生产者之间展开了竞争。企业要在竞争中取胜，就要了解市场动态和用户需要，制定正确的经营战略，不断开发适销对路的产品，提高产品质量。特别是由于随着人民生活水平的不断提高和新技术革命浪潮的冲击，产品和工业生产技术的寿命周期缩短了，更新换代加快了。产品与技术的更新换代需要大量的投资。在买方市场条件下，投资是有风险的。而且技术进步的速度越快，投资的风险也就越大。及时地掌握市场和科学技术信息，科学地预测未来，正确地选择产品开发方案和技术发展方向，成了企业生死攸关的事情，使得经营管理特别是经营决策居于举足轻重的地位。

比较一下生产管理与经营管理的主要内容，更能清楚地看出生产管理同经营管理对企业的生存与发展有着不同的影响。

项 目	生 产 管 理	经 营 管 理
主要内容	生产组织，劳动组织，生产技术，工艺准备，设备利用与维修，生产进度计划与控制，质量控制，成本控制，经济核算	市场调查研究，市场预测，经营目标、经营计划的制定，经营战略与策略的制定，产品开发，技术开发，资源开发，市场开发，投资与财务决策
性质	方法性的、技术性的、执行性的、程序性的	目的性的、战略性的、决策性的、非程序性的
目的	实现预定计划，提高生产与工作效率	实现企业目标，提高企业经济效益
职能特点	计划、组织、指挥、控制、企业内部平衡与协调	选择目标、制定战略、进行决策、企业活动与外部环境平衡与协调
执行者	中下层管理者	高层管理者

从这些对照中不难看出，生产管理所解决的是企业管理中战

术性、方法性的问题；经营管理所解决的是战略性、方向性的问题。生产管理决定着企业资源利用率的高低；经营管理则决定着企业兴衰成败。经营战略与决策是正确的，生产管理的效率越高，企业的经济效益也就越高；经营战略与决策如果是错误的，那么，生产管理的效率越高，企业的经济损失会越惨重。由此可见，对于一个生产经营型企业来讲，经营管理的作用比生产管理要重要。当然，经营管理的效能在很大程度上是受生产管理效率制约的。

第二节 经营管理职能

法约尔把管理职能概括为计划、组织、指挥、控制、协调，这显然是就一般管理而言的。对于企业来说，它只适用于生产型企业管理的特定条件。以后虽然人们把激励、教育等职能增补进去，但都未涉及到经营管理职能。经营管理职能不同于一般管理职能，也不同于生产型企业管理的职能。经营型企业的经营管理职能包括五个方面的内容，即战略职能、决策职能、开发职能、财务职能和公共关系职能。

一、战略职能

战略职能是企业经营管理的首要职能。因为，企业所面对的经营环境是一个非常复杂的环境。影响这个环境的因素很多，变化很快，在这样一个环境里，企业欲求长期稳定的生存与发展，就必须高屋建瓴，高瞻远瞩，善于审时度势，随机应变，从而也就需要实行战略经营。所谓战略经营，实际上是在没有得到最准确的答案之前就采取行动。这一行动按照一个系统的模式进行循环：了解环境——对环境信息（机会与风险）作出评价——决定对策——制定行动方案和规划——实施结果反馈。每经过一次循

环，对环境的认识都要更接近实际，从而使战略更具适应性，最终使企业能在变幻不定的环境中拓展自己独特的道路。

战略经营的具体体现是经营者要树立战略观念和制定经营战略。经营战略包括战略目标，战略重点，战略方针与策略，以及战略规划，所以，经营管理的战略职能也就包括五项内容：

1. 经营环境分析；
2. 制定战略目标；
3. 选择战略重点；
4. 制定战略方针和对策；
5. 制定战略实施规划。

二、决策职能

经营职能的中心内容是决策。甚至可以说经营管理就是经营决策。最重要的决策莫过于经营战略的决策。上述经营管理战略职能的每一项内容，无不属于决策范畴。

决策的主体不仅仅是企业的最高领导层，而应包括整个企业的所有管理者和全体职工。因为，企业的经营战略必须经由所有管理者和职工长期不懈地身体力行，不断革新，才能最终实现。可以说，企业经营的优劣与成败，完全取决于决策职能。决策正确，企业的优势能够得到充分的发挥，扬长避短，在风险经营环境中以独特的经营方式取得压倒的优势。决策失误，将使企业长期陷于困境之中。

决策职能主要是通过环境预测，制定决策方案并进行方案优选，方案实施诸过程来完成的。

三、开发职能

有效地经营必须善于有效地开发和利用各种资源。企业战略职能的发挥在很大程度上取决于开发职能的作用。

源开发仅限于人、财、物，这是极其狭窄的。做为开发职能，其重点在于产品的开发、市场的开发、技术的开发，以及能力的开发。一个最卓越的企业，其致胜的法宝，就是第一流的技术，第一流的产品，创造出第一流的市场竞争力。一个企业要在市场竞争中超出对手，取决于人才、技术、产品三者的综合力量。只有技压群雄，才能开拓并占有市场。因此，人才或能力开发、技术开发、产品开发、市场开发可以说四位一体，构成了经营管理开发职能的主体。

四、财务职能

企业的经营过程自始至终都伴随着财务过程。所谓财务过程，就是资金的筹措、运用与增殖的过程。财务职能集中表现为资金筹措职能；资金运用职能；增殖价值分配职能；以及经营分析职能。资金筹措是企业经营活动的起点。资金运用涉及到资金的重点分配与预算。增殖价值的分配关系到国家、企业、职工三者关系的正确处理。经营分析则是企业经营行动的终点，可以说，企业的经营管理职能始于财务职能，终于财务职能。企业经营战略职能、决策职能、开发职能，都必须以财务职能为基础，并通过财务职能做出最终的评价。财务职能是一种制约性的职能。

五、公共关系职能

从大系统观点来看，企业行为受许多因素的影响，这些因素包括政治、经济、文化、科学、技术、自然等各个方面。从企业系统出发，企业这个投入—产出系统，同投资者、往来厂商、从业人员、顾客、同行业、行政机关、地区社会居民之间有着密切的甚至是相互制约关系。这些关系有的可能以共同的利害为基础，有的可能以不同的要求为基础，有的可能以利害的矛盾对立

为基础。公共关系职能正是要求以企业为中心，有意识地进行积极的协调和必要的妥协，使各种利益集团根据各自的立场，对企业的生存和发展给予协作或承认。由此可见，公共关系职能是企业生存和发展的必要条件。

公共关系的内容包括：

1. 企业与投资者的关系；
2. 与往来厂商的关系；
3. 与竞争者的关系；
4. 与顾客的关系；
5. 与职工的关系；
6. 与地区社会居民的关系；
7. 与公共团体的关系；
8. 与政府机关的关系。

第三节 经营思想与经营哲学

一、企业的使命

这里所说的企业的使命，不是企业选择什么服务方向和产业范围这样一些具体的物化的范畴，而是企业的宗旨，企业的价值观等这样一些抽象的，观念化的范畴。做为一个企业，它的经营目标从根本上说不是取决于服务方向、行业特点这些具体的物化因素，而是取决于企业所追求的宗旨，企业的价值观这些观念性因素。

不论企业规模大小，属于何种所有制关系，也不论企业属于何种行业，它们所追求的共同目标都是“服务社会，发展自己”。服务社会是其社会职能决定的，发展自己是其个体职能所决定的，由于企业的个体职能与社会职能是不可分割的有机整