

現代管理叢書

經營管理學

楊化民 周立華

電子工業出版社

经营管理学

杨化民 周立华

电子工业出版社

内容简介

本书较详细地介绍了经营管理学的概念和基本方法。内容包括市场调查、市场预测、经营决策、经营计划、产品决策、市场营销。对于学习工业企业经营管理学的读者，是一本较为理想的参考书。本书可作为高等院校工业企业管理专业的教学用书，也可供工矿企业的经济管理人员工程技术人员做自学或培训教材。

经营管理学

杨化民 周立华

责任编辑 张文生

电子工业出版社出版（北京市万寿路）

吉林工学院印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

开本：850×1168 1/32 印张：9.84 字数：246千字

1987年2月第1版 1987年2月第1次印刷

印数：20700 定价：2.30元

统一书号：4290·451

前 言

随着科学技术的不断进步，经济不断地发展，现代管理科学也在迅速地发展。为了满足工业企业及广大读者学习管理科学的需要，我们编写了这套企业管理系列丛书。全书共分为六个分册，即《经营管理学》、《生产组织学》、《管理运筹学》、《质量管理学》、《技术经济学》和《企业管理常用方法的程序设计》。这套书的特点是，在阐述企业管理基本理论和方法的同时，吸收和借鉴了国外现代管理理论和方法，并结合我国近年来在企业管理实践中较为成功的经验，理论联系实际，深入浅出，特别重视了定量的分析，这套书由潘海珍，杨化民担任主编。

《经营管理学》介绍了工业管理的基本理论和方法，可作为大专院校工业企业管理专业、函授和自学用教材，并可作为工矿企业厂长，经理和经营管理人员工作的参考用书。

《经营管理学》是一门综合性的新型学科，涉及的知识面非常广泛，加之本身还在不断地发展和完善，由于编者的知识水平有限，书中疵漏和错误在所难免，呈请广大读者不吝赐教。

编者

一九八六年八月

现代管理丛书

经营管理学
管理运筹学
技术经济学

生产组织学
质量管理学
企业管理常用方法的程序设计

现代管理丛书编委

主编 潘海珍 杨化民

委员（以姓氏笔划为序）

王玉民	王廷辅	王志学
朱廷昌	杨化民	周立华
尚正明	林树隆	赵文祥
胡喜忠	侯化国	高 瑞

目 录

第一章 经营管理概述	(1)
第一节 经营理管的意义和内容	(1)
一、经营的概念	(1)
二、经营管理的内容	(2)
三、经营管理的重要性	(4)
第二节 企业经营目标及方针	(6)
一、企业的经营思想	(6)
二、企业的经营目标	(7)
三、企业的经营方针	(10)
第二章 市场调查研究	(13)
第一节 市场研究	(13)
一、市场的概念	(13)
二、市场研究的重要性	(14)
三、市场研究的内容	(17)
四、市场研究的分类	(19)
第二节 市场调查	(22)
一、市场调查的作用	(23)
二、市场调查的内容	(24)
三、市场调查的程序和步骤	(26)
四、市场调查的方法	(29)
第三节 抽样调查	(33)
一、概率抽样	(33)
二、非概率抽样	(42)
第三章 市场预测	(45)
第一节 概述	(45)
一、市场预测的概念及其重要性	(45)

二、市场预测工作的内容	(48)
三、市场预测的基本步骤	(48)
四、市场预测方法的分类	(51)
五、市场预测的组织机构	(53)
第二节 定性预测方法	(53)
一、专家调查法	(54)
二、市场调查法	(62)
三、主观概率法	(64)
四、相互影响分析法	(66)
五、召集意见法	(68)
第三节 时间序列预测法	(71)
一、随手作图法	(71)
二、简单比较法	(72)
三、简单平均法	(74)
四、加权平均法	(75)
五、移动平均法	(76)
六、趋势预测法	(83)
七、季节性影响分析法	(85)
八、指数平滑法	(98)
九、趋势外推法	(117)
第四节 因果关系预测法	(118)
一、一元线性回归预测法	(128)
二、多元线性回归预测法	(135)
三、非线性回归预测法	(138)
第五节 概率预测法(马尔柯夫预测)	(138)
一、马尔柯夫预测的步骤	(138)
二、马尔柯夫基本假设条件	(142)
第四章 经营决策	(142)
第一节 经营决策概述	(142)
一、决策的概念和作用	(142)
二、决策的内容	(143)

三、决策的别类·····	(144)
第二节 决策的程序·····	(146)
第三节 决策的方法·····	(151)
一、确定型决策·····	(152)
二、非确定型决策·····	(158)
三、风险型决策·····	(162)
第四节 情报的价值·····	(173)
一、事前分析·····	(173)
二、事后分析·····	(176)
三、先事后分析·····	(178)
第五节 效用理论·····	(181)
一、效用曲线的绘制方法·····	(182)
二、效用曲线类型及其特点·····	(184)
第六节 马尔柯夫决策·····	(189)
一、马尔柯夫链的基本原理·····	(189)
二、马尔柯夫决策方法的应用·····	(194)
第五章 经营计划·····	(197)
第一节 经营计划的作用、任务和原则·····	(167)
一、经营计划的作用·····	(197)
二、经营计划工作的任务·····	(197)
三、经营计划工作的原则·····	(199)
第二节 经营计划的种类及其主要内容·····	(200)
一、长期计划·····	(202)
二、年度生产经营计划·····	(205)
第三节 企业生产经营计划指标和基础工作·····	(210)
一、企业生产经营计划指标·····	(210)
二、企业计划的基础工作·····	(212)
第四节 企业年度生产经营计划的编制、执行和控制·····	(216)
一、编制计划的程序·····	(217)
二、生产经营计划的执行和控制·····	(223)
第六章 产品决策·····	(225)

第一节	产品决策的意义及步骤	(225)
一、	产品决策的意义和任务	(225)
三、	产品决策步骤	(229)
第二节	产品寿命周期	(227)
一、	产品寿命周期的概念	(227)
二、	产品寿命周期的阶段	(228)
三、	产品寿命周期的若干变异	(229)
四、	产品寿命周期与企业经营成果的关系	(230)
五、	产品在寿命周期中所处阶段的判断及 采取的对策	(230)
第三节	新产品开发	(234)
一、	新产品的概念	(234)
二、	新产品开发的重要性	(235)
三、	新产品开发的原则	(236)
四、	新产品开发的方式	(237)
五、	新产品开发的程序	(237)
六、	新产品开发的经济评价	(245)
七、	新产品的市场销售评价	(245)
第四节	产品策略	(246)
第五节	产品组合策略	(249)
一、	产品组合概念	(249)
二、	产品组合的优化方法	(249)
第六节	产品的外观、商标、包装, 与技术服务	(258)
一、	产品的外观	(258)
二、	产品的商标	(260)
三、	产品的包装	(262)
四、	销售服务	(264)
第七章	市场营销	(266)
第一节	市场营销的概念和功能	(266)
一、	市场营销的概念	(266)
二、	市场营销的基本功能	(266)

第二节	销售策略与销售渠道	(268)
一、	销售策略	(268)
二、	销售渠道	(268)
三、	销售渠道的选择和分销策略	(273)
四、	推销策略	(274)
第三节	销售组织与销售计划	(278)
一、	销售组织	(278)
二、	销售计划	(280)
第四节	价格策略	(283)
一、	价格的作用	(283)
二、	价格与供求关系	(285)
三、	社会主义市场的商品价格	(289)
四、	定价策略	(293)
五、	定价方法	(296)
第五节	市场开拓	(301)

第一章 经营管理概述

第一节 经营管理的意义和内容

一、经营的概念

我国实行的是有计划的商品经济。经营是商品经济所特有的范畴。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。商品生产者不仅是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。因此，商品生产者既要从事直接生产活动的活动，又要从事流通过程的活动，以最有利条件把商品销售出去，在满足用户和市场需要的同时获得尽可能多的利润。为了使商品畅销，商品生产者必须在生产之前要进行市场调查和市场预测，了解市场的需求、企业环境的变化以及竞争情况如何；在销售过程中还要做好广告宣传，实行良好的销售服务；为了最经济最有效地把商品生产出来，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、工具和加工方法等等。所有这些对市场的选择，对产品、价格的选择，对材料、设备的选择，以及对市场需求的研究，对竞争者的研究，对商品推销策略的研究，都属于经营活动。经营贯穿企业活动的全过程（参见图1-1）。

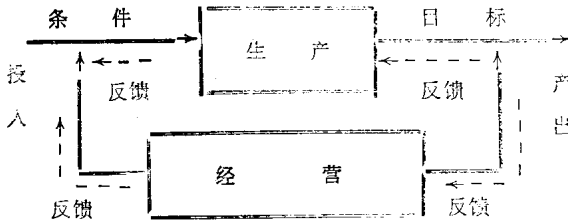


图1-1 企业生产经营活动模型

从广义上说经营包括企业的全部生产活动，但是重在两头。两头体现着企业与社会之间的经济关系，即一头表示社会对商品生产者（企业）提供的条件，包括人力、物力和财力；另一头表示商品生产者（企业）对社会提供的商品和劳务，即对社会所做的贡献，而且商品生产者对社会所做贡献的价值必须大于社会对商品生产者所提供条件的价值，即产出必须大于投入。

综上所述，什么叫经营呢？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活动。

二、经营管理的内容

企业的经营管理是重点研究以经营活动为对象的管理，其主要内容有以下几个方面：

1. 经营战略决策。进行经营战略决策是整个企业经营过程具有决定意义的一环。其内容包括进行市场调查和市场预测；制定经营方针和经营策略；确定企业的经营目标并确定销售额、目标利润、目标成本等指标；对产品发展方向、技术发展水平、企业发展规模等做出决策。

2. 研究和开发新产品。内容包括研究产品发展方向，确定产品开发策略，研究产品寿命周期制定产品更新换代规划，研究市场需求变化和供求规律，选择新产品投入市场的时机和确定产品市场组合策略等。

3. 制定经营计划。在确定企业经营目标和预测、决策的基础上编制企业长期经营计划和年度经营计划。它包括经营计划编制的原则和程序以及编制的方法；经营计划各项指标的确定以及综合平衡；经营计划的实施和检查等。

4. 进行企业经营诊断和经营效果的评价与分析，以便及时发现问題，及时采取措施，不断改进企业的经营管理工作。

从上述内容可概括出企业经营管理的特点：

(1) 有明显外向性。它研究的所有问题都与企业外部环境有密切联系，因此要重视企业外部环境的调查研究和预测。企业的外部环境包括国家的政治经济形势、党和国家的政策法规、上级对企业的要求、国家给企业的权利、市场需要和资源的保证情况、协作单位及同类企业的竞争能力。

(2) 有明显的目标性。企业所解决的一切问题都围绕一个中心，就是提高全面经济效益，实现企业的经营目标。企业经营目标的确定，除了考虑企业外部环境以外，主要还要考虑企业的内部条件。企业的内部条件包括设备情况、厂房和生产面积、工人的文化技术水平、企业的技术力量和工艺技术条件、资金情况、原材料的消耗情况、运输条件、销售条件、职工的生活条件以及生产组织、劳动组织、管理组织等情况。

(3) 有明显的战略性。它研究和解决的问题，都是对企业全局性、战略性的重大问题的决策，经营管理工作的重点在于战略性问题的决策。企业的经营实质就是解决企业外部环境、企业经营目标、企业内部条件这三者之间的动态平衡问题。图 1-2 为工业企业经营管理的一般程序。

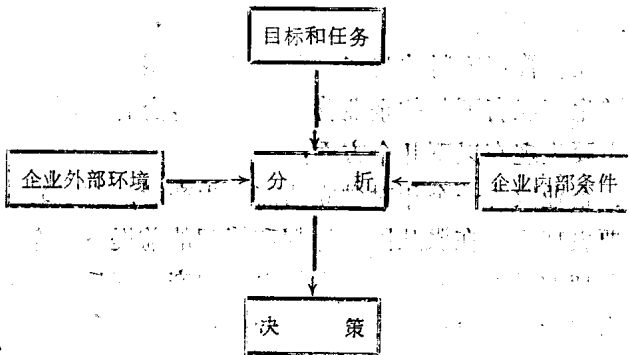


图1-2 企业经营管理程序

三、经营管理的重要性

企业管理的重点在于经营。这是因为我们实行的是有计划的商品经济，商品生产的特点不但要重视商品的生产，而且更要重视商品流通。也就是说，企业所生产出的产品必须是市场所需要的。社会需要什么，需要多少，什么时候需要，都要在国家计划的指导下，根据市场的需求进行生产。国家计划的作用就是要避免生产的盲目性。

由于过去我国经济体制方面的原因，大多数企业的管理都是属于生产型管理，就是以生产为中心的企业内部的执行型管理。企业根据上级主管部门的规定，决定生产产品的品种和数量，企业主要任务就是保证生产任务的完成，很少考虑流通领域，所以生产型管理又称为内向型管理。它的主要特点是：管理指导思想是单纯生产技术观点，把产品生产作为中心，只重视生产，不重视销售；只重视企业内部条件，不重视企业外部环境，不关心市场和用户的需求变化，实行“以产定销”。企业的主要工作是如何合理地组织生产，搞好企业内部的平衡。这样就必然导致只重视产量，而忽视质量；只重视生产效率，而忽视经济效益；只重视生产，而忽视经营。

随着经营管理体制的改革，这种“生产型”的企业管埋正在转变为“生产经营型”的企业管埋，这一转变有着深刻的客观必然性，主要表现在以下几个方面：

1. 企业做为一个相对独立的商品生产者，有了较多的自主权。主要表现为，在服从国家计划和管理的前提下，企业有权选择灵活多样的经营方式；有权安排自己的产供销活动；有权拥有和支配自留资金；有权依照规定自行任免、聘用和选举本企业的工作人员；有权自行决定用工办法和工资奖励方式；有权在国家允许的范围内确定本企业产品的价格等等。总之，要使企业真正成为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏的社会主义

商品生产者和经营者,具有自我改造和自我发展的能力,成为具有一定权利和义务的法人。企业的这种独立自主权,是搞活社会主义经济所必需的。作为一个相对独立的商品生产者,企业就不能象过去那样处处依赖国家,吃“大锅饭”,而必须自觉地运用价值规律,在竞争的环境里学会独立经营的本领。做为一个相对独立的决策者,就必须对经营方向、经营目标、经营策略、经营计划做出科学合理的决策。

2. 企业有了对国家承担的经济责任并与之相适应的经济利益。这种责任和利益,构成了企业发挥经营积极性的外部压力和内在动力。无论实行利润留成或以税代利,都使企业的经营活动成果与其物质利益发生直接联系,每个劳动者都以主人翁的姿态进行工作,人人关注企业的经营,人人重视企业的效益,人们的工作成果同他们的社会荣誉和物质利益密切相联,这就要求企业要千方百计地学会经营,提高经济效益。

3. 国家为企业规定的指令性计划是必须执行的,但必须运用价值规律。而指导性计划主要依靠运用经济杠杆的作用来实现。企业要根据社会需要和市场供需情况的变化,自觉地运用价值规律,使国家计划在执行过程中及时得到必要的补充和完善。与此同时,企业还要注意发挥市场调节的辅助作用。这样,每个企业的生产经营活动都要同市场发生直接、间接的联系,客观上要求企业及时准确地掌握市场动态,根据用户需要生产适销对路的产品,提高产品的竞争能力,因此必须把经营放在重要地位。

4. 社会主义企业之间的关系,首先是互相协作、互相支援的关系,但这种关系并不排斥竞争,只要有商品生产,就必然有竞争。当然,社会主义企业之间的竞争,同资本主义条件下的弱肉强食根本不同,它是在公有制基础上,在国家计划和法令的管理下,在为社会主义现代化建设服务的前提下,让企业在市场上直接接受广大消费者的评判和检验,优胜劣汰。这样,企业就必须制订正确的经营战略和经营策略,扬长避短、发挥优势、才能立于

不败之地，才能为国家多做贡献。

第二节 企业经营目标及方针

一、企业的经营思想

企业经营思想就是企业从事经营活动的指导思想。企业经营思想是否正确，对企业经营的好坏和成败有着直接的影响。社会主义企业的经营思想必须符合社会主义制度，符合有计划的商品经济的要求，即企业必须在国家方针政策和计划的指导下，面向市场和用户，在竞争的环境下以最有利的条件把产品生产出来并销售出去，取得最好的经济效益。企业的经营思想具体表现在以下几个方面：

1. 全局观念。社会主义企业是整个国民经济有机体的一个细胞。每个企业都要服从国家的整体利益，要认真执行国家的方针政策，法律法规，服从国家计划。在这个前提下，充分利用企业的各种潜力，千方百计地搞好企业的经营管理，为社会创造更多的使用价值和价值。

2. 市场观念。社会主义企业的生产目的是为了不断满足人们日益增长的物质文化生活需要，而人们（用户）的各种需要是通过市场来达到的，市场是商品交换的场所，通过交换，商品的使用价值和价值才能实现，因而企业必须明确要为交换和消费而生产，要牢固树立起全心全意为用户服务的思想，生产出适销对路、物美价廉的产品，并为用户提供良好的服务，尽可能地满足用户的各种要求。

3. 竞争观念。在社会主义制度下，由于存在着商品生产和商品交换，竞争是不可避免的，只不过在不同的社会制度下，竞争的目的、性质、范围和手段不同。社会主义企业之间的竞争是在公有制基础上，在国家计划和法令的管理下，在为社会主义现代化服务的前提下，让企业在市场上直接接受广大消费者的评判

和检验，优胜劣汰。这样做，有利于打破阻碍生产发展的封锁和垄断，及时暴露企业的缺点，促使企业改进生产技术和经营管理，每个企业都要置身于竞争的环境，欲求生存和发展，就要敢于竞争，善于竞争，扬长避短，发挥本企业的优势，使竞争成为促进企业发展的一种强大推动力。

4. 创新观念。由于企业外部环境和内部条件在不断地变化，要使企业生存和发展，在企业的经营上必须不断地创新，要善于开发和利用企业的各种资源，包括人力资源、资金资源，物质资源、技术资源、信息资源、管理资源等的开发，这些资源开发的成效直接决定着企业经营的成败。企业资源的开发要做到迅速和准确，要不断改进企业的经营战略和经营方法，不断采用新的科技成果和技术，产品不断更新换代，不断开辟新的生产领域和开拓新的市场，敢于赶超国内外的先进水平，使企业不断地向前发展。

5. 效益观念。就是企业的一切生产经营活动都要讲究经济效益。要克服单纯的生产观点，不讲效益的高效率是最大的浪费。提高经济效益并不是单纯的为了盈利，社会主义企业的经营首先要服从社会主义的生产目的。所以企业要把创造更多的使用价值放在重要地位，同时也要重视盈利，讲究效益，在整个生产经营活动中要多产出少投入，即要以最少的劳动和物质消耗取得最大的经济效果。

二、企业的经营目标

经营目标是企业生产经营活动在一定时期内预期达到的经营成果。一个企业要订出它的总体经营目标，根据不同时期或发展阶段，企业的各项生产经营活动还要有它的具体经营目标。确定企业经营目标是企业经营管理的出发点和落脚点，它指明了企业每个时期的经营方向和奋斗目标，所以确定企业经营目标是企业经营管理的首要任务。