

《工业企业管理学》第二分册

工业企业 经营管理

主 编 汪茹贤

副主编 时祥文 赵吉生

南开大学出版社

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

主 编 汪茹贤

副主编 时祥文 赵吉生

南开大学出版社

工业企业经营管理

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)

邮政编码:300071 电话:34.9318

新华书店天津发行所发行

天津宝坻第四印刷厂印刷

1990年4月第1版 1992年6月第3次印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 11.75 插页:2

字数: 290千 印数: 25,001—35,000

ISBN7—310—00230—X/F·39 定价: 5.25元

前 言

1985年初，全国30多所综合性大学得到国家教委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使用。

这套管理类专业系列教材现有20多本，包括管理学科的六大部分：1. 管理数学类，主要编写有关计量管理的基础、理论和应用的教材；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、演变过程和管理思想、理论、原则、职能、方法以及与特定历史、文化、价值观、道德观和政治、经济、科学、人口、生态等环境的关系的教材；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、金融和统计的基本知识的教材；5. 微观经济管理类，主要编写有关微观经济活动领域内经营管理活动的规律及预测、决策方法、手段和艺术的教材；6. 宏观经济管理类，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。

3. 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，及较短的时间内在新学科的建设方面得到的可喜成果。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20多本教材由云南人民出版社、云南教育出版社、

天津人民出版社、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

编选协调委员会

1987.9

目 录

第一章 工业企业经营管理概论.....	(1)
第一节 经营管理概述	(1)
第二节 经营管理的指导思想、内容和要求	(8)
第三节 企业经营策略	(15)
第四节 经营科学与经营艺术	(19)
第二章 企业战略管理.....	(27)
第一节 企业战略管理体系	(27)
第二节 企业经营环境分析	(31)
第三节 企业经营战略制定	(39)
第三章 市场调查.....	(51)
第一节 市场调查的作用和内容	(51)
第二节 市场调查的步骤	(56)
第三节 市场调查的方法	(59)
第四节 市场抽样调查法	(66)
第四章 市场预测.....	(70)
第一节 市场预测的意义和方法	(70)
第二节 市场预测的程序和内容	(73)
第三节 市场预测技术	(76)
第四节 市场预测的准确性	(97)
第五章 经营决策.....	(101)
第一节 经营决策的作用与类型	(101)
第二节 经营决策的原则与程序	(105)
第三节 经营决策的软技术	(110)
第四节 经营决策的硬技术	(214)
第六章 经营计划.....	(138)

第一节	经营计划的意义和内容	(138)
第二节	长期经营计划	(145)
第三节	年度经营计划及其综合平衡	(149)
第四节	经营计划的基础工作	(162)
第七章	目标管理	(169)
第一节	目标管理的基本原理	(169)
第二节	目标确定	(175)
第三节	目标展开	(179)
第四节	目标实施	(183)
第五节	目标考评	(188)
第八章	市场营销组合策略	(199)
第一节	产品策略	(199)
第二节	价格策略	(211)
第三节	销售渠道策略	(215)
第四节	促销策略	(219)
第五节	国际市场营销策略	(226)
第九章	技术改造决策	(235)
第一节	技术改造的内容和原则	(235)
第二节	技术引进	(241)
第三节	可行性研究	(246)
第四节	技术改造的组织管理	(251)
第十章	筹资决策与投资决策	(255)
第一节	筹资决策	(255)
第二节	投资决策	(259)
第十一章	目标成本管理	(289)
第一节	目标成本管理的基本概念	(289)
第二节	目标成本的确定及其落实	(296)
第三节	目标成本控制	(305)
第十二章	经营资金和盈利	(313)
第一节	企业资金管理	(313)

第二节	企业盈利	(333)
第十三章	工业企业的经营分析	(339)
第一节	经营分析的意义和任务	(339)
第二节	经营分析的内容、形式和程序	(341)
第三节	经营分析的技术方法	(345)
第四节	经营分析工作组织	(364)

第一章 工业企业经营管理概论

第一节 经营管理概述

一、经营与管理

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,既筹划营谋之意。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。

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,企业的全部经营活动,既涉及到企业内部产品的科研试制、生产制造,又涉及到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，对需要量做出预测，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，产生了工厂工业。从家庭手工业到作业场所的集中和作业分工，都需要统一指挥，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工作进一步提高，但是，一些科学家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。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。例如，要做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、经营管理的作用

第一，经营管理的作用是由企业在国民经济中的地位所决定的。社会主义国营企业是国民经济的基本经济单位。我国的社会主义经济，是有计划的商品经济，在今后很长的一段历史时期内，还将存在着商品生产和商品流通，作为商品生产者的工业企业，要使其产品得到社会承认，并能以较小的社会劳动消耗取得较大的经济效益，不断地进行简单再生产和扩大再生产，必须靠经营管理来实现。因此，企业经营管理是社会主义商品经济发展的必然要求。

第二，经营管理是企业一切管理活动的核心。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，可以为国家多做贡献。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，为国家和社会多做贡献。

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。经营管理的科学方法主要指决策技术。决策技术包括所谓硬决策技术和软决策技术，硬决策技术有：线性规划、动态规划、目标规划、图论、排队论、模糊数学和库存论等。软决策技术有：智力激励法、特性列举法、哥顿法、特尔菲法、适应技术和效应理论等。通过提高企业经营活动的预见性、科学性与可靠性来提高企业经济效益。

三、我国工业企业向经营型转变

建国后，在一个相当长的时期内，我们对于在我国将长期存在商品生产的必然性认识不清，因此，执行的是一套高度集中，统收统支，以行政管理方法为主的经济管理体制，在这种管理体制下，企业只是各级行政机构的附属物，企业的生产计划由上级下达，资金由上级调拨，材料由上级供给，产品由国家统购包销，企业只有对上级机关的依赖，没有经营自主权，唯一的任务是完成上级下达的产值指标而生产。因此，企业只讲生产，不问经营，我们称之为“生产型”管理。

党的十一届三中全会以后，随着经济管理体制的改革，企业的经营自主权逐步扩大了。企业为了提高经济效益，其经营范围开始从生产领域扩展到流通领域。企业根据国家的政策法令和市场需要来确定其经营战略和长远发展计划，以适应环境的变化。在这种情况下，“经营管理”作为一个特定的概念提出来了。企业

要想取得好的经济效益，必须树立市场观念、经营观念、竞争观念 and 经济效益观念。为此，企业首先要搞好市场调查，进行市场预测，再根据预测作出正确的经营决策。同时企业必须根据资源 and 销售情况，以及生产能力和计划安排，在满足国家计划要求下，充分发挥企业的潜在能力，进一步满足市场需要。企业管理工作的这种变化，我们称之为由过去“生产型”管理转化为“经营型”管理。

（一）生产型管理与经营型管理的主要区别

生产型管理与经营型管理的主要区别表现在：

第一，同市场的关系不一样。“生产型”管理的企业与市场不发生直接关系，管理的范围局限于生产领域。企业需要的物资由国家供给，生产出的产品由国家统一分配或统购包销，而经营型管理的企业和市场直接发生联系，企业的生产安排，必须考虑社会需要和市场变化，企业必须把产、供、销一齐管起来。

第二，企业管理工作的性质不一样。生产型管理的工作性质，主要是执行性的。企业要做的主要工作是如何组织生产，把生产要素有效地结合起来，完成国家下达的生产指标。而经营型管理工作的性质，虽然也有执行性的一面，但管理工作的重点是决策性的工作。经营决策的正确与否，在很大程度上关系到企业的生存和发展。

第三，企业管理所追求的目标不一样。生产型管理主要是追求生产效率，增加产量和产值。企业产生的利润基本上全部上交，出现亏损时，由国家给予补贴。而经营型管理所追求的目标则高得多。企业不仅要努力生产更多的适销对路的产品，而且要不断地降低人力、物力的消耗，以便使企业获得更多的利润，使国家、企业和职工都有利益可得。

第四，企业的指导思想不一样。生产型管理的指导思想是单纯生产观点，把生产作为考虑企业管理问题的基本出发点和中

心，只重视产品的生产，不重视产品的销售，不关心社会 and 用户的需求变化，实行的是以产定销的方针。而经营型管理摒弃那种单纯生产观点，坚持市场营销观点。不仅重视生产，而且重视新产品开发、技术开发和人才的开发，把社会 and 用户的需求变化，作为考虑企业管理问题的基本出发点和中心，实行的是以销定产的方针。

工业企业向经营型转变，是我国经济发展的客观要求。要做好这一工作，必须从思想上、组织上和业务上都做相应的转变和改革，那种“应急”的观点和局部修修改改的做法，都不会使企业面貌发生根本性的变化。企业必须要有一个全面的规划，有措施、有步骤地保证管理转型工作进行。同时还必须把管理转型工作与学习和推行现代管理方法结合起来，把企业管理工作提高到一个新的水平。

（二）企业管理转型要注意的几个问题

根据一些企业的经验，在管理转型过程中要注意以下几个问题：

1、管理转型，首先要转变经营思想。管理转型首先要有管理思想的转变，即从单纯生产观点转变到市场经营观点，树立竞争观点、服务观点、经济观点、协作观点，提高对企业管理转型的自觉性，端正经营指导思想。

2、管理转型，要有组织保证。管理转型必须抓好企业内部管理体制、机构、管理人员的相应调整和改革，这是管理转型在组织上的落实和保证。

管理体制、机构的改革和调整，首先要调整领导班子，启用能人，实现干部队伍的革命化、年轻化、知识化、专业化。在企业中，建立起一个懂经营、善决策、能打开局面的领导班子，加强对企业经营管理的领导。

改革企业内部的组织结构，提高管理组织的应变能力，也是

管理转型过程中组织保证的有力措施。要提高管理组织对市场的适应性和灵活性，加强销售服务和技术开发部门的力量，把扩大服务领域，开拓市场以及产品的研究与开发作为企业经营决策的重点，扩充机构，充实人员，加强培训，提高管理业务工作的水平，使之与管理转型相适应。

3、管理转型，要改革计划体制。管理转型工作的实质是在国家计划指导下，把企业的全部经济活动包括对外市场衔接，对内平衡协调，通过生产经营计划组织起来，层层落实，以提高企业经济效益。在管理转型之前，企业实行的生产、技术、财务计划，往往不是根据市场的需要，而是盲目的追求产值增长速度，忽视经济效益。因此，管理转型必须对过去不合理的计划体制进行改革，由过去的生产、技术、财务计划转变为生产经营计划。

生产经营计划的各组成部分，都有其特定的内容和任务。而各个计划之间又有着密切联系，互相制约，互相促进，构成一个有机整体，在国家计划指导之下，控制长线产品的生产，发展短线产品的生产，根据企业利润计划目标的要求，改善经营管理，增收节支，不断提高企业的经济效益。

4、管理转型，要有外部条件的配合。在管理转型过程中，企业经常遇到许多外部条件不相适应的问题，需要有相应的改革和配合。如上级机关规章、法令的相互矛盾；物资、财政、价格、税收、外贸等体制的不完善；上级领导作风和工作方法的不适应，等等。企业管理转型是不能孤立地进行的，国家和上级机关必须积极地创造条件推动企业管理转型。同时，国家要进一步加强经济立法和经济司法，保证企业之间的生产、销售、供货、服务、技术转让按经济合同联接起来。不然的话，国家规定赋予企业的自主权力，在许多方面实际上不能兑现，必然会影响企业管理转型的顺利进行。对企业来讲，则要坚定信心，毫不动摇。要抱积极的态度，以下促上，主动地向上级机关反映意见和提出改革的建

议，发挥企业的主观能动作用，使企业管理转型工作不断前进。

第二节 经营管理的指导思想、内容和要求

一、经营管理的指导思想

经营思想就是企业从事经营活动的指导思想。企业经营思想的正确与否，直接影响到一个企业经营工作的好坏。社会主义企业必须树立以下经营思想：

（一）全局观念，服从国家计划指导

每个企业都要认真执行国家的方针政策，遵守法律法规，服从国家计划安排，严肃财经纪律，优先保证国家、人民的利益，正确处理企业与国家、企业与企业之间的关系。这是社会主义经营思想与资本主义经营思想的本质区别。

（二）自主观念，实现相对独立经营

经营型管理要求企业在国家计划指导下，积极主动地运用自主权从事生产经营活动，担负起自我改造和自我发展的重任，寻求最好的经济效益，努力为国家多做贡献，也为企业和职工增加收益。要清除在生产型管理之下常有的“躺在国家身上过日子”的依赖思想。

（三）市场观念，企业生产要面向市场

经营型管理要求企业面向市场和用户，按照市场需要组织生产，热诚为用户服务。这是商品经济所决定的，又是社会主义生产目的的体现。不论企业任务是否饱满，产品是否畅销，都要牢固树立用户观念，端正服务态度，做好服务工作，要清除在生产型管理下曾经出现的“官商作风”和对待用户的“霸王思想”。

（四）竞争观念，努力提高竞争能力

社会主义企业之间的关系，首先是互相协作支援的关系，但这种关系并不排斥竞争，社会主义竞争的积极意义在于它是企业