

工业企业经营管理

戴毓芝 编

西北电讯工程学院出版社

GONG YE QI YE JING YING GUAN LI

内 容 提 要

本书以工业企业为主要对象,着重从定性和定量分析两个方面,系统地介绍了国内外现代企业经营管理的基本原理和方法。书中观点简明,内容丰富实用。全书共分七章,即经营管理概论、市场研究、经营决策、目标管理与经营计划、市场开拓和销售管理、财务决策和成本控制。

本书可作为工科院校企业管理专业的教材,也可以作为工矿企业管理干部的培训教材,或者供大、专院校师生参考。

工业企业经营管理

戴毓芝 编

西北电讯工程学院出版社出版

雁塔区罗家寨印刷厂印刷

陕西省新华书店发行 各地新华书店经售

开本 850×1168 1/32 印张 13 12/32 插页 1 字数 328千字

1986年3月第一版 1986年3月第一次印刷 印数 1-5,000

统一书号: 15322·40 定价: 2.60 元

前 言

《工业企业经营管理》一书原是西北电讯工程学院管理工程专业的专业教材。它的前身是1982年编写的《电子工业企业经营管理》讲义。该讲义在内容上比较注意结合我国实际,而且在处理定性与定量的关系上,能够适合工科院校的特点,因此在试用过程中,受到了兄弟院校和本院师生的欢迎,并要求在试用的基础上加以修改出版。现在,笔者又根据近几年来我国实行经济体制改革,扩大企业经营自主权的新情况,结合自己的教学实践经验,重新编写了本教材。

本书主要研究工业企业经营管理的基本原理和方法。由于财政体制、计划体制、价格体制都在逐步改革,政企分开了,因此摆在工业企业面前的迫切任务是迅速提高经营能力,提高预测、决策水平。为了适应企业管理工作的实际需要,故本书除了保持其系统性外,还侧重加强了市场预测、经营决策和财务决策等方面的内容,从而提高了本书的应用价值。

本书由西北工业大学顾亚声教授积极推荐,初稿由西北工业大学赵景文副教授审阅。在编写过程中,得到了西北电讯工程学院七系刘风中、盛之颐二位系领导的大力支持,甘友仁、李鼎新老师和八二二班同学对初稿提出的宝贵修改意见,使作者很受启发。在此,一并表示诚挚的感谢。

本书就体系和内容来说,都还不大成熟。加之笔者水平有限,不足或错误之处在所难免,敬请读者批评指正。

笔 者

一九八五年元月

目 录

第一章 经营管理概论

第一节 经营管理的概念、实质和内容	(1)
一、经营管理的概念	(1)
二、经营管理的实质	(6)
三、经营管理的内容	(11)
第二节 加强经营管理的必然性	(12)
一、加强经营管理是经济规律和体制改革的要求	(12)
二、加强经营管理, 要求企业“转型”	(14)
第三节 经营思想和经营方针	(17)
一、经营思想	(17)
二、经营方针	(20)
三、一个成功企业的经营方针	(22)

第二章 市场研究

第一节 概述	(24)
一、市场和市场营销观点	(24)
二、市场研究的内容	(27)
三、市场研究的原则	(29)
第二节 市场调查	(30)
一、市场调查的内容	(30)
二、市场调查的步骤	(32)
三、市场调查的方法分类	(34)

四、抽样调查法	(35)
五、抽样误差和样本数目的确定	(41)
六、数据分析	(43)
第三节 预测概述和定性预测方法	(47)
一、预测技术的产生和发展	(47)
二、市场预测在企业管理中的地位	(49)
三、预测的分类	(49)
四、定性预测方法	(51)
第四节 时间序列预测方法	(55)
一、移动平均法	(57)
二、指数平滑法	(64)
第五节 回归预测方法	(75)
一、函数与相关	(75)
二、一元线性回归预测方法	(76)
三、多元线性回归预测	(85)
四、非线性回归预测	(95)
第六节 投入产出分析预测	(102)
一、投入产出分析的基本原理	(103)
二、投入产出分析的数学模型	(106)
三、投入产出分析在企业中的应用	(109)
第七节 马尔科夫方法预测市场占有率	(116)
一、概念和模型	(116)
二、马尔科夫方法在市场占有率预测中的应用	(120)

第三章 经营决策

第一节 概述	(125)
一、管理决策理论的产生和发展	(125)
二、经营决策在企业管理中的地位	(126)

三、企业决策的内容和分类·····	(128)
四、经营决策的程序·····	(129)
五、企业决策的原则·····	(132)
六、经营决策者应具备的条件·····	(133)
第二节 定性决策的方法·····	(134)
一、定性决策的指导思想·····	(134)
二、定性决策的要素·····	(135)
三、定性决策的组织形式·····	(136)
第三节 定量决策方法·····	(138)
一、几个有关的概念·····	(138)
二、确定型决策问题的分析方法·····	(142)
三、风险型决策问题的分析方法·····	(146)
四、不确定型决策问题的分析方法·····	(154)
五、敏感度分析·····	(159)
六、边际分析·····	(161)
七、获取新信息的决策·····	(164)
八、效用理论·····	(174)

第四章 目标管理与经营计划

第一节 目标管理·····	(183)
一、目标管理的概念·····	(183)
二、目标管理的产生·····	(184)
三、目标管理的内容·····	(187)
四、目标管理的作用和特点·····	(194)
第二节 经营计划·····	(194)
一、经营计划的概念和特点·····	(194)
二、经营计划工作的任务和原则·····	(197)
三、经营计划的分类和指标体系·····	(199)

四、经营计划的内容	(201)
五、经营计划的编制、执行与控制	(210)
六、经营计划的综合平衡和计划优化	(222)
第三节 全面计划管理	(228)
一、全面计划管理的含义	(228)
二、全面计划管理的主要内容	(229)
第五章 市场开拓和销售管理	
第一节 市场分析及其策略	(231)
一、市场环境	(231)
二、市场细分	(235)
三、选择目标市场及其策略	(239)
第二节 市场开拓策略	(243)
一、市场开拓策略的分类	(243)
二、扩张性策略	(244)
三、经营多角化策略	(246)
四、产品寿命周期各阶段的市场策略	(248)
第三节 市场营销组合策略	(250)
一、市场营销组合策略的概念和作用	(250)
二、产品策略	(254)
三、订价策略	(267)
四、销售渠道策略	(278)
五、销售推广策略	(285)
第四节 销售业务的组织	(288)
一、销售计划的编制	(289)
二、销售合同的签订和管理	(291)
三、产品的发运和结算	(292)
四、销售后的服务工作	(292)

第六章 财务管理

第一节 财务管理的内容和任务	(294)
一、财务管理的内容和原则	(294)
二、财务管理的任务	(297)
第二节 财务决策	(298)
一、资金成本和资金的时间价值	(298)
二、经营风险	(301)
三、资金流向决策	(309)
四、固定资产投资决策方法	(310)
第三节 固定资金管理	(317)
一、固定资金的概念	(317)
二、固定资金的分类	(317)
三、固定资金的来源	(319)
四、固定资产折旧和折旧计划	(319)
五、国外固定资产折旧法简介	(330)
第四节 流动资金管理	(333)
一、流动资金的组成	(333)
二、流动资金的管理体制	(334)
三、流动资金定额的核定	(335)
四、流动资金利用效果指标	(340)
五、流动资金计划	(341)
第五节 利润管理	(343)
一、社会主义工业企业的盈利和利润	(343)
二、利润计划	(344)
三、利润率敏感性分析	(346)
第六节 专用基金管理	(347)
一、专用基金的种类及其资金来源和使用范围	(347)

二、专用基金的管理原则·····	(349)
第七节 财务收支计划·····	(350)
一、年度财务收支计划·····	(350)
二、月度财务收支计划·····	(350)

第七章 成本管理

第一节 概述·····	(352)
一、产品成本的概念和开支范围·····	(352)
二、产品成本的分类·····	(355)
三、成本管理在企业经营管理中的地位·····	(358)
四、现代产品成本形成的特点和对成本管理 提出的要求·····	(359)
第二节 成本预测和计划·····	(362)
一、成本预测的内容·····	(362)
二、成本预测的方法·····	(365)
三、成本计划的编制·····	(376)
第三节 目标成本管理的实现·····	(383)
一、目标成本管理的作用·····	(383)
二、目标成本管理的实现·····	(383)
三、成本控制·····	(386)
第四节 量本利分析·····	(389)
一、量本利分析的概念和模型·····	(389)
二、量本利分析图·····	(395)
三、量本利分析在经营管理中的应用·····	(398)
四、量本利分析应用中应注意的问题·····	(402)
第五节 成本核算和成本分析·····	(403)
一、成本核算·····	(403)
二、成本分析的内容方法·····	(403)

三、成本分析实例..... (405)

附表:

1. t 分布百分位数表	(411)
2. F 分布表	(412)
3. 复利终值因数	(413)
4. 复利现值因数	(414)
5. 年金终值因数	(415)
6. 年金现值因数	(416)

第一章 经营管理概论

第一节 经营管理的概念、实质和内容

一、经营管理的概念

工业企业的经营管理概念，可以从广义和狭义两个方面来理解。本书所述的经营管理是就狭义而言的。

1. 广义的理解 广义的经营管理，就是通常所说的企业管理。工业企业作为一个商品生产者，为了求得自身的生存和发展，必须以市场为对象，以商品生产和商品交换为手段，谋求实现企业的经营目标。为此，在外部环境不断变化的条件下，企业总是通过计划、组织、指挥、协调和控制，来不断寻求企业内部条件与企业外部环境的动态平衡。在这里，企业所行使的计划、组织、指挥、协调和控制职能就是企业管理，或者说就是广义上的经营管理。

就管理而言，它是伴随着人类的产生而产生的。哪里有人类的活动，哪里就随即产生了管理。人类的群体活动离不开管理，即使象鲁滨逊那样的个体活动，也离不开管理。由于管理的对象和内容不同，管理有着各种不同的类型。比如家庭管理、学校管理、军事管理、政府部门的管理、医院的管理、科研部门的管理以及社会管理等等。经营管理则是商品经济所特有的范畴。它是区别于上述各种管理而存在的另外一种类型的管理。在商品经济条件下，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，以最有效

利的条件把商品销售出去，从而获得尽可能多的利润。为了取得商品销售的最有利条件，商品生产者就要及时地了解市场行情，比如市场上需要什么商品，价格如何，生产同类产品的竞争对手状况如何；在销售过程中，应该提供何种销售服务，要通过何种广告宣传才能疏通销售渠道，才能赢得顾客和占领市场。为了最经济有效地生产出适销对路的商品来，商品生产者又要根据市场条件、销售对象和销售价格等因素来合理选择设计方案、原材料、工艺设备和加工方法等等。所有这些对市场的选择、对产品和价格的选择，对设计方案和工艺方案的选择，对市场需求的研 究，对竞争对手的研究，对市场营销策略的研究，以及对产品成本 和财务风险的研究等等，均属广义经营管理的范围。

从广义的经营管理概念出发，工业企业的总系统可以分解为两个子系统：一个是由劳动资料、劳动对象、劳动者三要素组成的物质生产系统。这个系统的不断运行，表现为企业生产过程的投入和产出的物质运动，简称物流。另一个是与物质生产系统相伴而存的经营管理系统。它是贯穿于物质生产系统过程之中，对其进行计划、组织、指挥、协调和控制的系统。这个系统的不断运行，既决定着物质生产系统的具体内容和要求，又反映其生产经营的成果，从而形成了企业的信息流动，简称信息流。

物流和信息流是企业物质生产系统和经营管理系统的表现形式。它们相辅相成，缺一不可。物质生产系统是经营管理系统存在的基础；经营管理系统则是物质生产系统的神经中枢。二者共同构成了工业企业的有机整体。如图 1-1 所示。

由图 1-1 可见，任何一个从事商品生产和商品交换的工业企业，它总要首先根据外部环境变化的信息，在充分考虑内部条件的基础上，经过周密的分析，拟定出经营目标和计划，并根据此目标和计划对其物质生产系统下达各种指令，规定各项制度。而物质生产系统则根据下达的指令，通过劳动者运用劳动工具对劳

动对象进行加工处理而形成产品或提供劳务，最终再通过销售和提供服务，满足社会需要并获得盈利，以实现企业的经营目标。

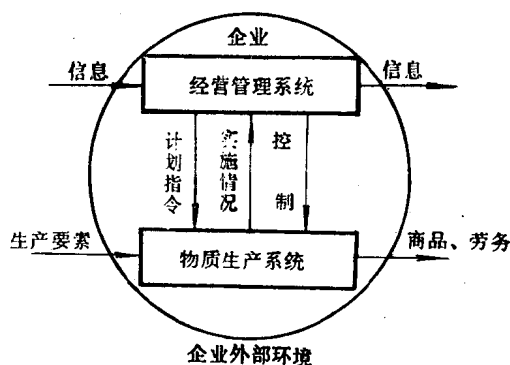


图 1-1

2. 狭义的理解 狭义的经营管理是指对企业经营活动的管理。它是针对工业企业的全部活动区分为生产活动和经营活动两大部分而言的。对生产活动所进行的计划、组织、指挥、协调和控制，称为生产管理；对经营活动所实施的计划、组织、指挥、协调和控制，称为经营管理。或者说生产管理是内向性管理，经营管理是外向性管理。

提出狭义经营管理概念的依据，是从分析企业生产经营活动过程中输入、转换和输出三个环节所组成的循环系统入手的，而且又是以国家赋于企业在这三个环节上所拥有的权限范围为前提的。

众所周知，任何工业企业总是一个包括人、财、物、信息和环境在内的，以从事生产和销售，满足社会需要为目的的经济组织。这个经济组织又总是处于由输入条件，经过生产转换，再输出目标这样三个环节所组成的生产经营活动系统中，如图 1-2 所示。

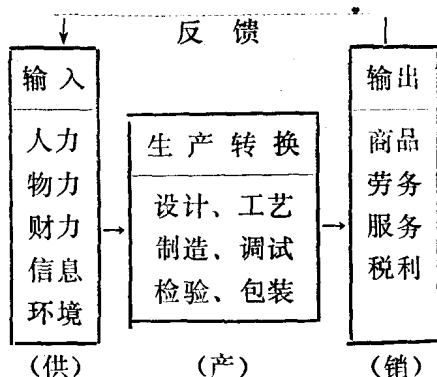


图 1-2

由图 1-2 不难看出，在工业企业生产经营活动系统中，企业总是以输入人力、物力、财力、环境和信息这五个要素作为条件，通过设计、工艺制造、调试、检验、包装等生产转换环节，形成产品或劳务，最后进入流通领域，向社会输出商品、劳务、税利和服务。企业为了保证该生产经营活动系统的正常运行，势必通过管理活动来加以计划、组织、指挥、协调和控制。于是，其输入端的管理工作内容，主要是市场调查和预测分析、经营决策和制订计划、以及组织物资技术条件的提供；其输出端的管理工作内容，主要是销售和服务；处于输入和输出之间的生产转换过程，其管理工作的主要内容，则是生产和技术管理工作。实践表明，工业企业生产经营系统正是供应过程、生产过程和销售过程的统一。在社会总生产过程中，企业总是通过供、产、销这三个环节的循环往复的运动与外部交换着物质和信息。这一点，正是一切从事商品生产和商品交换的工业企业的共性特征。

然而，在体制改革之前，国家只赋予企业以生产组织指挥权，所以改革前的企业管理范围基本上只局限于供、产、销三个环节中的生产过程的管理，即生产管理。体制改革后，企业经营

自主权扩大了，相应地，其企业管理范围便向“两头”延伸，即：一头伸至生产过程之前的“决定”，比如生产什么，生产多少，新产品开发，企业改造和发展方向等重大问题，企业有权根据市场情况，在国家计划的指导下作出决策；另一头延至生产过程之后的“实规”，如产品如何销售，价格如何制定，市场如何开拓，税后利润如何使用等等，企业同样可以根据内外部条件的变化自行抉择。

由于经济管理体制改革，引起的上述企业管理权限的前伸和后延，其结果导致企业管理范围的扩大，即由企业内部的生生产管理扩大到生产管理“首”、“尾”两头的经营管理。这就是狭义经营管理概念产生的历史背景。狭义概念下的经营管理范围如图1-3所示。

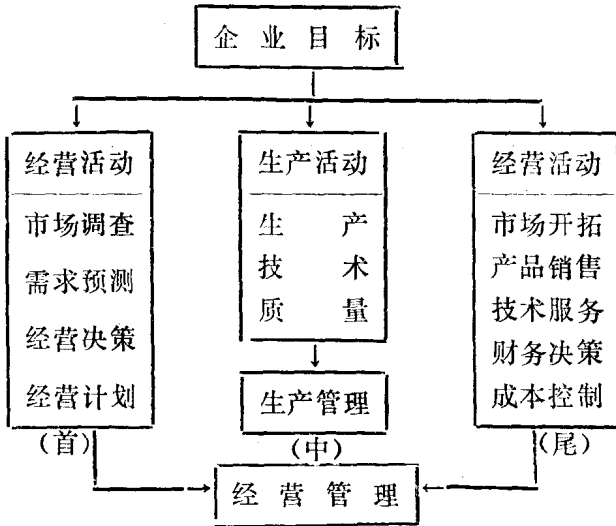


图 1-3

狭义的经营管理和生产管理共同组成了企业管理的全部内容，它们是相辅相成唇齿相依的有机整体。经营管理是生产管理

的前提和依据；生产管理则是经营管理的保证和后盾。经营管理和生产管理都是从企业主体活动出发的分工协作。它们之间既有相互联系的一面，又有相互区别的一面。其主要区别表现在：①范围不同。通常的生产管理过程与市场、用户没有直接联系，它主要面向企业内部，协调企业内部的人与物、人与人、物与物之间的关系。经营管理则与市场、用户发生广泛而密切联系，它主要面向企业外部，协调外部环境、内部条件与经营目标三者之间的关系。②目的不同。通常的生产管理是为了谋求在生产领域更多地创造使用价值和价值。经营管理则是为了保证在流通领域实现使用价值和价值。③起点不同。通常的生产管理是以供应为起点，讲求企业内部供、产、销的平衡。经营管理则是以销售为起点，透过市场再返回企业，实现以销定产。

二、经营管理的实质

众所周知，人类的生存能力通常取决于它对自然和社会环境的适应性。人类是在不断地认识自然和改造自然的斗争中（当然还包括社会斗争）前进、发展的。诚然，对于工业企业来说，其经营能力的大小也取决于它对外部环境变化的适应程度和应变能力。二次大战后，日本和美国之间在汽车工业发展方向上的竞争结局说明了这个问题。当代日本汽车工业之所以能在国际市场上取代美国而享有牛耳的地位，其关键就在于日本看准了“世界能源”这个“环境因素”的变化，进而采取了尽可能节约能源的应变策略，因此节省了油耗，赢得了市场。这个例子生动地说明了一个事实，即凡是经营成功的企业，总是属于那些能对“今天”的变化迅速作出反映，并在自己的计划中能对“明天”和“后天”作出科学安排的经营者的。

随着科学技术的迅猛发展，随着国内外市场的广泛开拓，随着社会需求的不断变化，工业企业经营者的根本任务就在于有效

地把握住外部环境变化的动向，充分挖掘内部潜力，千方百计创造条件，实现经营目标的最优抉择。由此可见，经营管理的实质就在于不断解决外部环境、内部条件和经营目标三者之间的动态平衡。这一点，我们可以从图 1-4 所示的企业经营决策程序中看出。

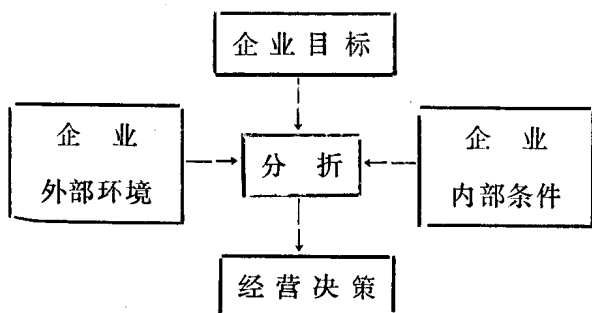


图 1-4

就电子工业来说，它是技术密集型工业，技术更替频繁，因此电子工业企业经营者为了有效地规划“明天”和“后天”，就必须适时地研究外部环境的变化，不断地改善内部条件，求得在一定内外条件下的优化经营目标。

（一）关于外部环境

在社会主义商品经济条件下，外部环境是每个企业赖以生存的土壤。这里所指的外部环境通常包括如图 1-5 所示的八个方面：

（1）国家社会的政治经济形势。这是决定工业企业发展速度的重要前提。就经济形势来说，由于世界新技术革命的

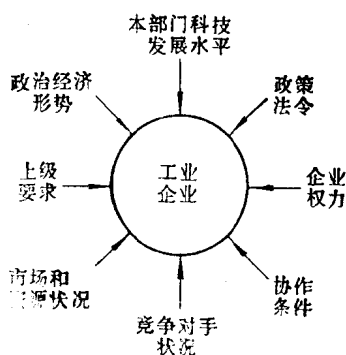


图 1-5