

GONGYE QIYE JINGYING GUANLI

工业企业 经营管理

袁若飞 主编

中国农业大学出版社

417136

工业企业经营管理

袁若飞 主编



00417136

中国农业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

工业企业经营管理/袁若飞主编. —北京: 中国农业大学出版社, 1997. 9

ISBN 7-81002-881-2

I. 企… II. 袁… III. 工业企业管理 IV. F406

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 22285 号

出版 中国农业大学出版社
发行 新华书店
经销 新华书店
印刷 北京丰华印刷厂印刷
版次 1998 年 2 月第 1 版
印次 1998 年 2 月第 1 次印刷
开本 1/32 10.625 印张 250 千字
规格 850×1168
印数 1~4000
定价 15.00 元

前 言

工业企业经营管理是在社会主义市场经济条件下，为了快速发展生产力、取得良好经济效益，科学地安排工业企业生产经营活动的一门科学。

在改革开放路线指引下，经济管理体制由计划经济转向社会主义市场经济，经济增长方式由粗放型经营向集约型经营转变。社会主义市场经济运行过程，就是各市场经济运行主体相互竞争的过程，是一个超平均利润率不断出现和利润率不断平均化的过程。企业经营管理受制于市场调节和宏观调控，经营管理类型由生产导向型、市场经营导向型转为战略经营导向型，面对上述基本形势，在本书编写过程中强调面向市场，面向实践，面向未来，以提高经济效益为中心，以经营决策为主线，突出战略、竞争、开发，贯彻少面精、理论联系实际、新面灵的原则，相信本书能使读者开卷有益，能看得懂、学得会、用得上。

参加本书编写的有袁若飞、郑占荣、任大鹏、么殿猛、乔浩、罗瑞香同志等，最后由主编、副主编总纂审定。另外得到王岑的关怀支持，在此表示感谢。由于作者水平有限，书中难免有疏漏不妥之处，恳请读者批评赐教。

袁若飞

1997.8.1

目 录

第一章 企业产权制度	(1)
第一节 现代企业制度	(1)
第二节 产权制度与企业类型	(7)
第三节 企业经营机制	(17)
第二章 企业经营管理概论	(21)
第一节 企业经营管理客体	(21)
第二节 企业经营管现职能	(24)
第三节 企业经营管理的性质和作用	(27)
第四节 企业经营思想与经营哲学	(31)
第五节 企业经营目标	(34)
第三章 企业外部环境 with 内部条件研究	(37)
第一节 宏观环境分析	(37)
第二节 行业环境分析	(40)
第三节 企业内部条件分析	(47)
第四节 外部环境 with 内部条件综合分析	(51)
第四章 经营信息管理与经营预测	(56)
第一节 经营信息管现	(56)
第二节 经营预测	(58)
第五章 经营决策原理	(70)
第一节 经营决策的内容与类型	(70)
第二节 科学决策的基本要素	(73)
第三节 确定型决策方法	(81)
第四节 风险决策方法	(87)
第五节 不确定型决策方法	(94)
第六章 企业经营方向战略	(97)
第一节 企业经营战略概述	(97)

第二节	发展型战略	(104)
第三节	稳定型战略	(109)
第四节	紧缩型战略	(111)
第七章	市场竞争与经济联合谋略	(115)
第一节	市场竞争概述	(115)
第二节	市场竞争的一般性战略	(120)
第三节	市场竞争谋略	(124)
第四节	经济联合	(126)
第八章	市场策略	(132)
第一节	市场细分	(132)
第二节	目标市场的选择	(137)
第三节	产品市场定位策略	(142)
第四节	市场发展策略	(143)
第五节	不同市场需求的对策	(145)
第九章	产品策略	(150)
第一节	产品市场寿命周期理论	(150)
第二节	新产品开发策略	(156)
第三节	老产品的评价与对策	(161)
第四节	产品组合优化	(170)
第五节	产品整体化策略	(175)
第十章	技术进步策略与投资可行性研究	(179)
第一节	企业经济增长方式	(179)
第二节	技术进步	(182)
第三节	技术开发与技术改造	(184)
第四节	技术转移	(187)
第五节	投资项目可行性研究	(190)
第十一章	生产系统优化	(199)
第一节	生产系统结构分析	(199)
第二节	全面质量管理	(203)
第三节	价值工程	(214)

第十二章	销售系统优化	(227)
第一节	营销组合策略	(227)
第二节	销售渠道策略	(232)
第三节	销售价格策略	(238)
第四节	促进销售策略	(244)
第十三章	企业经营国际化策略	(251)
第一节	企业经营国际化概述	(251)
第二节	国际目标市场的选择	(253)
第三节	商品出口策略	(257)
第四节	跨国公司经营策略	(261)
第五节	与来华外商合资经营策略	(264)
第十四章	企业形象策略	(267)
第一节	企业形象与企业形象策略	(267)
第二节	企业形象识别系统设计	(272)
第三节	企业形象策略活动	(275)
第四节	企业文化与企业形象策略	(279)
第十五章	经营计划与经济责任制	(282)
第一节	企业经营计划	(282)
第二节	企业经营承包责任制	(290)
第三节	企业内部岗位经济责任制	(294)
第十六章	经济核算与经济效益评价	(298)
第一节	资金筹集决策	(298)
第二节	资金的周转	(302)
第三节	经济核算	(310)
第四节	经济效果与经济效益评价	(317)

第一章 企业产权制度

工业企业经营管理的载体是企业，企业经营管理活动受制于企业产权制度及其衍生的经营机制。在任何一个社会制度中，往往是多种经济成分并存，多种经营方式并用，初级阶段的社会主义亦不能例外。因此要研究本企业经营管理，必须要搞清楚本企业属于什么经济成分，采用哪种经营方式，建立什么样的产权制度。本章主要阐述现代企业制度，产权制度与企业类型，企业经营机制等问题。

第一节 现代企业制度

一、企业的概念

企业是以赢利为目的的运用生产要素从事商品和劳务经营的经济组织。

企业的基本形式有自然人企业和法人企业两大类。自然人企业是没有独立于企业所有者之外的自身的财产，设有自己的机构及自己的权利能力和行为能力的企业，其中又包括个人企业和合伙企业两种。自然人企业有以下特点：（1）企业的所有权与经营权是统一的；（2）企业的规模较小，资金来源有限；（3）企业比较灵活，有充分自主权；（4）企业所有者对企业债务负有无限清偿的责任；（5）企业财务不公开；（6）企业缺乏稳定性。法人企业是指有独立于所有者之外的自身财产，有自己的名称、机构及自己的权利能力和行为能力的企业。

二、企业形式的演变

企业形式的发展，是与商品经济的发展密切相关的，它经历了一个由低到高、由简到繁的过程，大致可以分为三个阶段，与这三个阶段相适应的有三种基本形式：

第一阶段，以独立的自然人为经济活动的主体，采取的是私营企业形式，企业的投资主体是单一的自然人，既是所有者，又是经营管理者。

第二阶段，随着商品经济发展，市场竞争开始激烈，急需扩大生产规模，以收规模经济效益。个别自然人的资本量不能满足需要，从而促进不同自然人以合伙形式组建企业，投资主体出现多元化，合伙企业是本阶段的主要形式。

第三阶段，随着生产力社会化程度提高，资本主义的发展，为了企业稳定发展、公司制法人企业成为主要形式，公司是一个团体法人，具有法人地位。

从上述三个发展阶段来看，各个阶段的代表型企业是不同的，由私营企业到合伙企业再到现代的公司制法人企业。在某一特定的时点，各种企业形式是并存的，尽管现代发达的资本主义国家主要形式是公司制法人企业，也仍然保留着个体经济、私营企业和合伙企业。

三、公司制企业的评价

1. 公司制企业的概念。它是由两个以上出资者集资，以盈利为目的，依法定条件和程序设立的，具有独立法人地位的企业。是现代企业的典型形式。

2. 公司制企业的优点。

(1) 责任的有限性。股份有限公司或有限责任公司的投资者的责任是有限的，当公司破产时，股东以其股金数额为限承担偿

债责任，减轻了投资者的风险程度，使投资者在投资时无倾家荡产之忧，这有利于企业集资。

(2) 公司法人财产具有稳定持续性。股东一旦把资金投到公司，就不可以抽回，只能依法转让，因此公司的财产不会因股东的变化而增减，只要公司存在，公司法人就不会丧失对法人资产的支配权。

(3) 筹资的便利性。公司可以通过发行股票、定向募集等方式来筹集资本，从而吸引大量游资。

(4) 所有权与经营权相分离，使资本与才能相结合，既发挥出资人的资本优势，又能发挥经理人员的经营管理才能。公司的所有权属股东，经营权属董事会，管理权由董事会授权于总经理等管理人员。做到产权关系明晰。

3. 公司的分类。根据《中华人民共和国公司法》规定，公司分有限责任公司和股份有限公司。

(1) 有限责任公司。是指由两个以上股东共同出资，每个股东以其所缴的出资额为限对公司承担责任，公司以其全部资产对其债务承担责任的企业法人。有限责任公司的设立必须符合《中华人民共和国公司法》规定的条件：股东符合法定人数；股东出资达到法定资本最低限额；股东共同制定公司章程；有公司名称，建立符合有限责任公司要求的组织机构；有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件。

(2) 股份有限公司。是指注册资本由等额股份构成并通过发行股票（或股权证）筹集资本，股东以其所持股份为限对公司承担责任，公司以其全部资产对其债务承担责任的企业法人。

股份有限公司的设立，必须具备规范的条件和严格的审批程序，可以采取发起设立或募集设立的方式。发起设立是指由发起人认购公司应发行的全部股份；募集设立是指由发起人认购公司应发行股份总数的 35% 以上、其余部分向社会公开募集而设立的

公司。股份有限公司注册资本的最低额为人民币 1000 万元。公司发行股票应坚持公开、公平、公正的原则，实行同股、同权、同利，股东不得退股，股东持有的股票可以依法转让。股份有限公司的财务会计报告，应该在召开股东大会年会的 20 日以前置备于本公司，供股东查阅；以募集设立方式成立的股份有限公司必须公告其财务会计报告。

股份有限公司较之有限责任公司更能筹集大规模资本，有利于资本产权的社会化、公众化，把企业的经营置于社会监督之下，内部管理严密，能够保证大企业的有效经营。

股份有限公司的不足之处有：开设和歇业的法定程序较复杂；所有权与经营管理权分离度高，产生较为复杂的委托代理关系，难以处理好；由于公司的经营、财务必须向公众披露，容易泄露营业机密。

4. 法人财产权。出资人向公司认缴的全部资本金及公司在经营中负债所形成的财产，构成企业的法人财产。法人财产权是企业法人对其财产依法拥有独立支配权，企业法人凭其法人财产权具有独立的民事行为的能力，依法享有民事权利，承担民事责任，成为民事主体，具有独立的法律地位。企业法人有了法人财产权，便可成为自主经营，自负盈亏的经济实体，进入市场，成为具有独立经济利益的主体之一，参与市场竞争。

5. 公司的治理结构。它由股东大会、董事会和执行机构三部分组成。

(1) 股东大会（或股东代表大会） 股东大会是由许多股东组成，当股东太多时，可选举股东代表成立股东代表大会，是公司的权力机构。股东是指持有公司股权的投资者，股东分在册股东和非在册股东，所谓在册股东是指在公司股东名册上登记其姓名、地址和其他简况的股东，普通股持有人，依法过户后，就成为在册股东。普通股持有人享有以下权利：①剩余收入的索取权，

即按股分红的权利；②在审核董事会关于修改公司章程、出卖企业财产和财务报告等方面的表决权；③对董事的选举权和对董事玩忽职守的起诉权；④对公司活动的知情权和监督权。

(2) 董事会 是由股东大会选举出能代表自己利益的，有能力经营的股东作为董事，由董事所组成的经营决策机构，其职责是：①制定公司的经营目标、重大方针和管理原则；②挑选委任和监督经理人员，决定经理人员的报酬；③提出股利分配方案，供股东大会审议；④执行股东大会的决议。

(3) 执行机构 它由董事会聘任的总经理、副总经理等组成，在董事会授权范围内，拥有对公司日常事务的管理权，总经理的职责是：①执行董事会的决议；②主持公司的日常业务活动；③任免一般管理人员；④定期向董事会报告业务情况，并提交年度经营、财务报告。

6. 公司组织结构的制衡关系。公司的组织机构除股东大会、董事会、执行机构外，还包括监事会、党组织、职工代表大会等，这些组织之间相互制衡，密切协作配合。

(1) 股东大会和董事会之间是信任托管关系 董事会是股东的受托人，托管公司的财产并负责公司经营，这种关系是一种信任托管关系。其特点在于：①一旦董事会受托经营公司，就成为公司的法定代表，股东既然将公司交由董事会托管，就不能再干预公司的经营事务；②对玩忽职守、未尽到受托责任的董事可以不再选举他连任；③受托的董事可领取一定的津贴和车马费，一股不领取报酬；④董事会对股东大会负责。

(2) 董事会与公司经理人员之间是委托代理关系 董事会聘任具有一定管理知识、能力的人为经理，拥有管理权和代理权；管理权是指经理人员对公司内部事务的管理权；代理权是指经理人员在诉讼方面及诉讼之外的商业代理权。经理人员的权力受董事会委托范围的限制，董事会对经理人员是有偿的委托，依据经理

人员的经营绩效进行监督、给予报酬和奖惩，并可以随时解聘。

(3) 股东会与监事会之间是信任托监关系 股东大会选出大公无私执法的股东为监事、组成监事会，代替股东会对董事会与执行经理的工作监督，对违背股东大会的言行要指出，对不称职的董事、经理在股东大会上提出批评，监事可列席董事会会议、有发言权，但无表决权。

(4) 党组织与董事会、执行机构的关系 在大中型企业的党支部在企业中起模范、带头、保证、监督作用，够条件的党员可以被选为董事、监事、可以被聘为经营管理人员，保证党的路线、方针、政策在企业中得到贯彻落实，支持董事会、执行机构、监事会正确工作。

(5) 职工代表大会与董事会、执行机构的关系是咨询、监督关系，职工代表大会是代表广大工人群众对企业实行民主管理，保护广大职工利益，董事会与执行机构要定期向职工代表大会报告工作，征求广大工人的意见，接受工人的咨询与监督。

四、现代企业制度的建立

现代企业制度，是适应社会主义市场经济需要的，产权清晰、责任明确、政企分开、管理科学的企业制度。其基本要点是：第一，建立法人制度。企业要进入市场，成为市场竞争主体，就必须是能独立享有民事权利，承担民事责任的经济实体。企业是出资者，依照法律构造的一种经营组织，并使其人格化，具有独立的法律地位。建立法人制度的关键是确定企业法人财产权，使企业做到有人负责，并且有能力负责，企业法人财产是其行为能力的基础；第二，明确有限责任制度。企业以其全部法人财产为限对其债务承担责任，出资者以其出资额为限，对企业承担责任；第三，建立科学的组织机构。通过规范的企业制度，使企业的权力机构、决策机构、执行机构、监督机构健全，使企业内部形成激

励、约束机制，使出资者、经营者、生产者的积极性得以发挥，行为受到约束，利益得到保证，可以达到出资者放心，经营者精心，使用者用心。

通过建立现代企业制度，可以做到如下几点：一是实现政企分开，使企业摆脱政府机构附属物的地位，企业能自主经营；二是成为法人实体，实现企业民事权利能力和行为能力的统一，使企业能自负盈亏；三是使企业成为市场竞争主体，企业要进入市场，必须按价值规律和供求平衡关系运作；四是完善经营机制，管理科学化、制度化；五是促进政府职能转变，使政府对经济管理的方式按市场经济要求进行。总之，建立现代企业制度的根本目的，是强化社会主义市场经济的微观基础，进一步解放和发展社会生产力，提高人民生活水平。

公司是现代企业制度的主要组织形式，有限责任公司和股份有限公司能够较好地体现现代企业制度的内涵。建立现代企业制度，够条件的企业会逐步转变为公司制，但不可能所有的企业都会变成公司，根据现实情况，公司制企业必然和独资企业、合伙企业、合作企业同时并存。

第二节 产权制度与企业类型

一、有关产权制度改革的概念

在产权制度改革中，我们经常会遇到财产所有权、生产资料所有制、产权、产权制度等名词，这是讨论产权制度改革的基础。

1. 财产所有权。是指财产所有者依法律规定的范围，对属于他的财产享有所有、占有、使用、处置和受益等权利。所有权是指财产的法律归属；占有权是指对财物具有事实上和法律上实际控制的权利；使用权是指具体运用财物创造物质财富的权利；处

置权是所有者将所有权等权利通过继承、赠与或出售等直接让渡方式或承包、租赁等间接让渡方式流转给他人的权利；受益权（或称收益权、剩余索取权）是获取资产营运收益的权利。财产所有权是国家法律赋予所有者对特定财产的合法拥有的排他性权利，别人不得侵犯。

2. 生产资料所有制。是人类社会生产活动中形成的人们在一定社会条件下对生产占有的排他性社会关系。公有制、私有制等形式就是生产资料所有制的具体形式，不同社会制度有不同的生产资料所有制作为其形成的基础。生产资料所有制与财产所有权是两个不同范畴的经济学术语，前者包含的关系是生产资料集团的排它性社会关系，而后者是特定所有者对某项财物合法占有的排它性社会关系，是对分配关系与分配结果的法律认可。

3. 产权。可以从不同的角度去理解它，如果从经济学角度理解，它是建立在一定生产资料所有制基础上的资产的归属、运用的行为性权利的总称。从行为性权利来定义产权，它是在资产营运过程中把前述五种权利进行分割、重组、分别界定给四大产权营运主体（所有者、经营者、管理者、劳动者），以各司其职、各行其权，各尽其责，各取其利。从行为性关系来定义产权，它是因物的存在而产生，与这些物的利用相联系的一组被人们认可的生产关系，产权的配置格局规定了人们的行为规范，明确规定了人们受损或受益的权利，产权有助于人们形成合理持有的预期，因此产权可以理解为人与人的物质利益关系，而不只是人与物的关系。如果从法学的角度去理解产权，它是通过法律和规章制度表现出来，产权持有者的权利受法律保护，拥有别人允许他以特别方式活动的承诺，免遭别人的干涉和侵犯。

4. 产权制度，是指将生产资料产权的归属、行使等一系列权、责、利具体落实到各产权营运主体的法律、制度形式。

二、产权制度创新的意义

产权制度合理，可以节省交易成本，使外部效应内在化，提高产权主体对资产营运的关切度，使资源配置达到合理状态。

1. 为什么产权制度创新，可以节省交易费用？所谓交易费用是指在产权交易过程中发生的信息费用、谈判费用和履行费用。信息费用是为了获得贸易谈判所需信息的支出，谈判费用是用于交易双方签订合同的支出，履行费用是用于预防、处理违反合同的支出。由于市场存在一定程度的垄断性、不确定的市场风险和市场主体人人为私（绝大部分）的属性，致使市场机制受阻，某种场合交易费用过高，交易难于达成。只有改变产权制度，才能通过企业内部的协调来代替厂商间的交易，内化市场交易的结果，导致管理费的增加额小于交易费用节省额。

2. 为什么产权制度创新可以使外部效应内在化？所谓外部效应是指行为发生者的效用函数中的自变量包含了别人的行为。因为任何人的经济行为都会支付一定的成本，获得一定的效用；同时又给别人产生一定的影响，这种影响就是外部效应。假设一个牧场主养奶牛，牛经常跑到邻近的农户的田里吃庄稼，使农户遭受损失，如果牧场主在牧场周围架起篱笆，会增加生产成本，但不会损害农户的利益，如果牧场主把农户的土地租进，由牧场主统一经营，实行农牧结合，不仅互不影响，而且使总收益增加，这就说明通过产权制度变革使外部效应内在化，降低了社会成本，提高了资产营运效益。

3. 为什么产权制度改革能增加产权主体对资产运行的关切度？这是因为在激烈的市场竞争中，规模经济效益驱使企业规模扩大，导致所有权与经营权分离，产权营运主体走向多元化。如果再抱住剩余索取权归所有者的传统观念不放，统统按股份分红的传统做法，再加上工资按绝对平均主义发放，势必会出现经营

管理者、使用者偷懒，“免费搭便车”，还会出现资源使用拥挤，过度使用资源，甚至竭泽而渔，使公有资产流失。而只有通过产权改革，才能避免和克服上述道德风险。

产权制度不是一成不变的，而是经常处于量变与质变交替进行之中，就整个社会经济制度变迁而言，是由私有产权向公有产权变迁，就一个企业产权制度变迁而言，亦有一个相互变迁过程，如某企业原来是私有企业，后来吸收股份，当股份比重占主要比重时，就会变成公有产权。总之，产权因素的量变是经常的、持续发生的，而质变是当量变积聚到一定阈值时的突变过程。历史经验告诉我们，产权制度变迁分为顺应性变迁和强制性变迁，顺应性变迁是指产权制度变迁符合生产力发展需要和群众觉悟程度，掌权者的作用只是认识和驾驭客观规律，起了因势利导、顺水推舟的作用，新制度的出现自然也是水到渠成，瓜熟蒂落。而强制性变迁是指产权制度变迁不符合生产力发展需要，违背群众意愿，如果掌权者违背客观规律和群众意愿，搞什么拔苗助长或削足适履，其结果必然是弄巧成拙，事与愿违，造成产权制度前后反复无常，从而破坏生产力的发展。

三、产权制度改革的基本原则

衡量一个产权制度的好坏，都有评价的原则。在产权制度改革进程中亦必须遵循下列基本原则：

1. 产权制度的基本出发点和归宿点是发展生产力。历史唯物主义告诫我们，物质是第一位的，而改革是第二位的。改革本身不是目的，不能为改革而改革，改革的目的是为了发展生产力。具体说来，要达到三个有利于：即有利于增加投资者的红利和劳动者的工资奖金，有利于增加企业扩大再生产基金，有利于增加国家税金，增强综合国力。因此，凡与发展生产力有利的产权制度，要继续巩固完善，凡与发展生产力相悖的产权制度才需