

全国大中型企业领导干部培训教材

QUANGUO DAZHONGXING
QIYE LINGDAO GANBU
PEIXUN JIAOCAI

工业企业 经营管理

蔡毓平 主编

企业管理出版社

工业企业经营管理

蔡毓平 主编

企业管理出版社

工业企业经营管理

蔡毓平 主编

出版：企业管理出版社

850×1168毫米 32开

发行：新华书店北京发行所

10.75印张 285千字

经售：全国各地新华书店

1987年11月第一版

1987年11月第1次印刷

印数00001—31000

印刷：法律出版社印刷厂

ISBN 7-80001-024-4

F·25

统一书号：4207·107

定价：2.55元

出版说明

为贯彻落实党中央、国务院关于建立一支社会主义经济管理干部宏大队伍的要求，深入开展对大中型企业领导干部进行现代管理知识的系统培训，国家经委组织有关高等院校根据教学实践编写了这套供大中型企业厂长(经理)、党委书记、总工程师、总经济师、总会计师五种岗位培训必修课教材，并邀请有关专家、学者和企业领导干部逐本进行了审核评议，现陆续出版，提供使用。

这套教材，以“面向现代化，面向世界，面向未来”的思想为指针，比较全面系统地反映了各门课程的基本理论和知识，并针对干部教育的特点，贯彻了理论联系实际的原则，在充分反映我国企业管理经验和特色的基础上，注意吸收国内外在管理科学方面研究和实践的新成果，在内容上力求有较强的实用性、针对性和先进性，文字上力求简明扼要，浅显易懂是一套比较有特点的、适合大中型企业领导干部岗位培训和自学的教材，也适合企业中广大中层领导干部阅读。

大中型企业领导干部岗位培训，是一种高层次的干部教育。编好、用好这套教材，是保证培训质量的重要环节。有关院校及编写人员，为此作了很多工作，付出了艰苦的劳动。但这方面的经验还不足，我们正在摸索，希望承担培训任务的院校及经济部门和所有教学人员，热忱地提出批评、建议和修改意见，以便使这套教材日臻完善，使岗位培训工作搞得更好。

**全国大中型企业领导干部
培训教学指导委员会**

1987年5月3日

编 者 的 话

本书是根据全国大中型企业领导干部培训教学指导委员会的要求，结合三期厂长（经理）岗位职务培训试点班的实践编写的。

本书根据有计划商品经济条件下增强企业活力的要求，总结了我国经济体制改革以来企业“转轨变型”和经营管理中积累的新经验；突出了企业经营决策必须适应外部环境（特别是市场环境）和具有战略眼光；介绍了比较适合中国条件的国外企业成功的经营方法与经验；注意了与原厂长（经理）试用的《工业企业管理纲要》经营内容上的衔接，并加以深化和拓展，力求做到理论联系实际，具有中国特色。本书既是大中型企业厂长（经理）、总工程师岗位职务培训教材，也可作为企业管理工作人员学习和经济管理干部院校教学之用。

本书由北京经济学院蔡毓平、董舜琪、陈文雅、李颀枢同志编写，由主编蔡毓平同志统纂。国家经委经济干部教育局组织了评审组对本书进行了认真的审核评议，中国人民大学李占祥教授担任主审，有关专家学者和企业领导干部参加了评审。

由于编者水平有限，编写时间短促，书中难免有不妥之处，敬请广大读者批评、指正。

1987年6月

目 录

第一章 经营管理概论	(1)
第一节 经营的概念	(1)
第二节 我国企业管理的“转型”	(9)
第三节 深化企业改革	(17)
第二章 经营思想与经营目标	(27)
第一节 现代企业的经营思想	(27)
第二节 经营目标与经营方针	(36)
第三节 厂长任期目标责任制	(42)
第三章 经营决策	(46)
第一节 经营决策的重要性及其分类	(46)
第二节 经营决策的基本原则与程序	(49)
第三节 经营决策的方法	(56)
第四章 市场分析	(74)
第一节 市场的概念和作用	(74)
第二节 市场的分类与特点	(79)
第三节 购买行为的研究	(92)
第四节 市场细分化和选择目标市场	(100)

第五节 市场经营组合策略	(108)
第五章 产品策略	(114)
第一节 产品的整体概念和产品寿命周期	(114)
第二节 产品决策	(125)
第三节 产品的商标与包装策略	(145)
第六章 定价策略	(149)
第一节 价格与影响价格的因素	(149)
第二节 社会主义的价格体系	(154)
第三节 定价策略	(162)
第四节 定价方法	(167)
第七章 销售策略	(174)
第一节 销售工作的意义和主要内容	(174)
第二节 销售渠道策略	(176)
第三节 促销策略	(186)
第四节 销售计划	(201)
第八章 新产品开发与技术引进	(206)
第一节 新产品开发	(206)
第二节 技术引进	(214)
第九章 市场调查与预测	(226)
第一节 市场调查	(226)
第二节 市场预测	(241)
第十章 经营战略	(258)
第一节 经营战略的作用和内容	(258)

第二节	优劣势分析·····	(263)
第三节	成长战略·····	(272)
第四节	经营战略的实施·····	(927)
第十一章	经 营 计 划 ·····	(284)
第一节	企业计划管理的发展·····	(284)
第二节	经营计划体系·····	(287)
第三节	长期发展规划·····	(291)
第四节	年度经营计划·····	(293)
第五节	经营计划制订方法·····	(295)
第十二章	国际市场的开拓 ·····	(303)
第一节	国际市场的作用和特点·····	(303)
第二节	国际市场的调研与选择·····	(307)
第三节	进入国际市场的途径·····	(312)
第四节	国际市场的经营组合策略·····	(318)

第一章 经营管理概论

第一节 经营的概念

一、经营的概念

经营属于商品经济的范畴，它是随商品生产的产生而产生，随商品生产的发展而发展的，是商品生产者所特有的职能。马克思的再生产理论指出，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，经过流通过程把商品销售出去，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得到补偿，再生产过程才能继续进行，生产规模的扩大才有可能。因此，商品生产者必须进行有效的经营活动，既要从事直接生产过程的劳动，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，获得尽可能多的利润。

党的十二届三中全会通过的《关于经济体制改革的决定》中指出：“社会主义计划经济必须自觉依据和运用价值规律，是在公有制基础上的有计划的商品经济。商品经济的充分发展，是社会发展不可逾越的阶段，是实现我国经济现代化的必要条件。只有充分发展商品经济，才能把经济真正搞活，促使各个企业提高效率，灵活经营，灵敏地适应复杂多变的社会需求。”

由此可见，在社会主义阶段，商品生产不仅依然存在，而且还要大力发展，因此同样存在经营这个范畴。社会主义企业仍然是商

品生产者，也都要从事经营活动，组织生产和销售，获得经济效益。

至于究竟什么是经营？经营的本质是什么？经营应当包括哪些内容？目前还属于摸索和探讨阶段。

经营的概念可以定义为：经营是指企业经济系统在适应外部环境和合理利用内部资源的前提下，为实现其预期目标而开展的各项经济活动。

现就上述概念从四个方面作进一步地分析：

1. 企业是一个经济系统

系统是指一个有目的、有组织、相互联系的，由若干个子系统组合而成的、分层次的整体结构。一般说来，企业系统由若干车间、科室组成，车间（科室）又由若干班组（或小组）组成（见图1—1）。

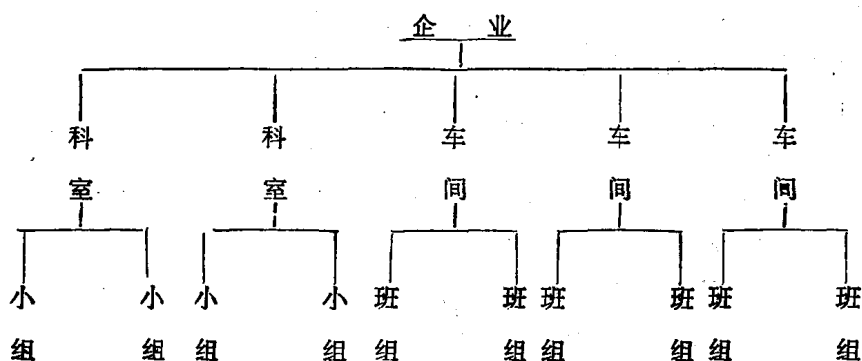


图1—1 企业系统图

系统具有层次性，有子系统、大系统、特大系统等。如将企业作为一个大系统，科室、车间相对于整个企业来说就是子系统；而科室、车间相对于班组来看又是个大系统（企业相对于公司又只能算是子系统）。

系统有相关性和整体性。大系统和子系统之间、系统内各子系统之间都存在着联系，表现为相互依存、相互制约的关系。大系统

的存在和发展是各个子系统存在和发展的前提；子系统功效的高低和各个子系统之间配合的好坏，在很大程度上会影响大系统的整体功效。企业的经营活动具有整体性，它必须从系统的总目标出发，对各个子系统进行协调、控制和平衡；而科室、车间等子系统又必须在企业大系统的统一指挥下，相互间密切配合，发挥各自的积极性和提高功效，才能使整个企业系统获得良好的效益。

2. 企业经营必须适应外部环境

凡是系统都处于一定的环境条件之中。企业是国民经济最基本的组成单元，在国民经济的大系统中进行运动；企业又是一个开放系统，它的经营活动和环境是相互联系的，受着外界条件的影响和制约，只有能动地适应环境，才能求得生存和发展。

企业的外部环境包括核心环境、中间环境和外层环境（见图1—2）。

核心环境：即是市场环境。企业直接处于市场环境之中，一切经济活动与之紧密相连，是企业生存和发展直接依存的外部环境。

中间环境：包括宏观经济系统和一些与企业经营活动有关的部门和机构，它们是企业和核心环境的管理者、监督者、支持者或限制者，一般采用政策、法令、制度、计划、财政、税收、信贷等经济手段或舆论对企业和核心环境进行直接控制或间接控制。

外层环境：包括经济、政治、法律、技术、人口、文化、精神文明等，也属于宏观因素。这些因素虽与企业经济活动不直接相连，但可通过中间环境或核心环境向企业施加重大影响。

一般说来，企业对外部环境的影响力不大，只有提高应变能力，适应环境变化，才能得到生存和发展。外界环境的变化不仅制约着企业的发展，也会给企业的发展带来机会。因此，企业领导者必须在经营活动中及时发现机会、利用机会；还要采取有效措施，努力排除或缩小风险，促使企业顺利成长。

3. 企业必须合理利用内部资源

企业经营必须合理利用人、资金、设备、材料、技术方法和管

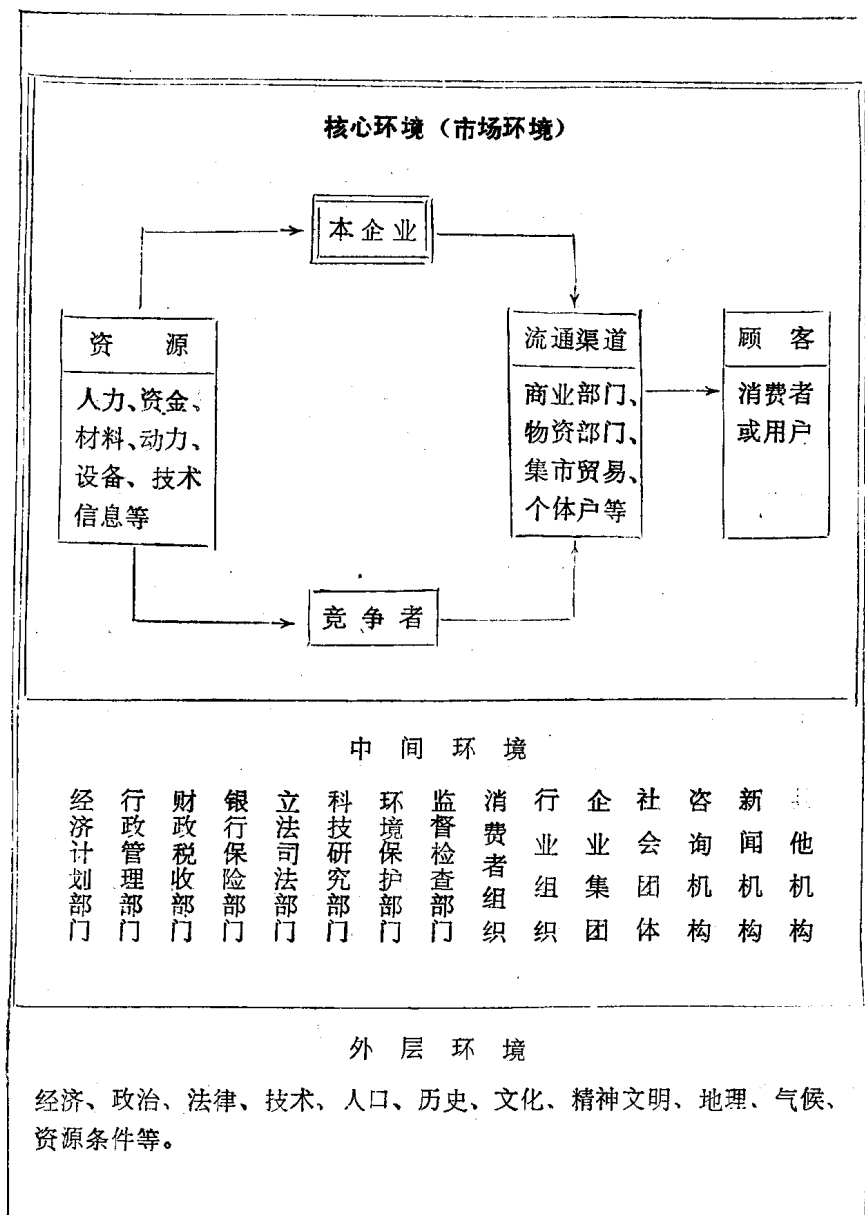


图 1—2 企业环境图

理方法、信息等内部资源(见图 1—3), 进行科学组织, 充分发挥其作用。

4. 企业为完成系统的预期目标要进行各种经济活动

社会系统一般都具备控制、反馈和调节的机能, 也就是具有目的性。企业作为一个经济系统, 属于目的性系统, 应有自己预定的目标。企业的经营目标是多元的, 但其基本目标是向社会提供适销对路、优质低耗的产品; 同时必须实现价值的增殖, 获得经济效益, 才能使自身的供、产、销经济循环运动得以连续顺利进行, 对国家作出贡献, 并为企业、职工和环境创造进一步发展的条件。

企业经济系统的目标, 有战略目标和短期目标, 主要指标有产品的品种、数量和质量、资金和成本、利润和收入等, 为完成这些目标, 必须有效地组织各种经济活动。

由上述分析可知, 经营是企业经济系统的整体性活动, 其目的是保证企业经济系统运动的合理性、协调性和有效性, 以实现系统整体的经济目标。

从此种经营的概念出发, 经营应当包括经营目标、经营方针、经营思想、经营战略、经营计划等在内的一切供、产、销全过程的经济活动, 可以称之为广义的经营。

也有人认为: 经营是指企业的市场营销活动; 经营是研究企业对外部的关系; 经营是研究企业再生产过程中购和销两个阶段的经济规律等等。这些活动也都与经营密切有关, 可以称之为狭义的经营, 广义的经营概念与之并不矛盾, 只是从企业整个系统出发, 把它们都囊括在系统之中, 加以综合、系统、协调, 使之转化为自身的组成部分, 为实现企业的总体经营目标服务。

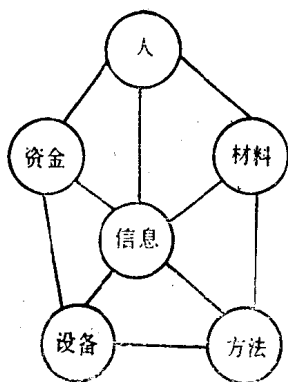


图 1—3 企业内部
主要资源图

研究经营的学科称为经营学或企业经营管理学。它是一门新兴的应用科学，涉及面很广。与其有关的学科有：政治经济学、企业管理学、国民经济计划学、统计学、会计学、商业经济学、商品学、价格学、心理学、运输学、数学、预测学、决策学、财政学、金融学、保险学、组织人事学、广告学、企业诊断学和国际贸易学等等。

二、经营管理的内容与经营的概念相适应， 企业的经营管理也有广义和狭义之分

广义的经营管理包括企业供、产、销全过程在内的生产经营活动的管理。从企业全部生产经营活动来看，主要包括以下几方面的内容：

1. 制定经营战略与计划过程。制定经营战略是企业的重大决策，是经营管理最主要的内容之一。它包括：在市场调查研究以及企业内外部环境分析的基础上制定经营方针和各项经营策略；确定企业的经营目标，并规定销售额、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、职工收入和福利水平等做出决策，并通过长期规划和年度经营计划规定实现这些目标和方针的程序与步骤。

2. 产品开发过程。研究开发新产品是企业发展的动力。它包括：研究产品的寿命周期并制定产品更新换代计划；新产品开发投资决策；选型决策；新产品投入市场的时机和产品组合决策等。

3. 物资供应过程。科学地、合理地组织好物资供应工作，是保证企业生产经营活动正常进行的物质前提。它包括：掌握物资的供求动态；做好采购工作，保证企业在生产经营中物资的需要；制定先进合理的物资消耗定额，降低物资消耗；加强库存决策，确定库存物资储备定额；缩短物资流通时间，加速流动资金周转等。

4. 产品制造过程。产品制造是达到企业经营目标的基础，它包括生产管理、技术管理等，要求最有效地利用企业的各项资源，

按计划把产品制造出来，并要求提高生产效率和产品质量，降低消耗，采用最适宜的工艺技术方法，发展协作关系，防止环境污染等。

5. 开发市场与销售过程。开发市场与销售是实现经营战略与经营计划的保证。它包括：市场调查和市场预测；市场分析；国内外市场开拓；产品定价策略；产品分销渠道策略；广告与推销策略；市场经营组合策略的制定等。

6. 资金运动过程。主要包括资金管理、成本管理、利润管理、投资决策和效果分析、企业经济核算等。它与供应和销售过程相结合，是企业经营过程的终点，也是新的经营过程的起点。

狭义的经营管理是指除生产制造过程以外的其他企业经济活动的管理，内容多属于决策性问题。其基本点是根据社会需求制定企业的目标、经营战略、计划和各项具体策略，并使生产活动适应企业外部环境的变化，保证获得良好的经济效益。

必须着重指出，在研究狭义的经营管理时应当认识到，在商品经济的条件下，企业的生产、技术等管理与市场等外部条件息息相关，紧密相连，同样是企业经营管理的不可分割的有机组成部分。

在过去很长时期，我国绝大多数企业只作为一个单纯的生产单位而存在，以完成上级规定的生产指标为唯一任务，产品也由国家统购包销。企业不必作市场调查，不必制定战略，不必考虑市场开拓，也不关心经济效益，很少有经营决策的自主权，只是进行企业内部的生产、技术、财务管理。随着我国经济体制的改革，有计划商品经济的不断发展，环境变化很快。企业管理人员只熟悉传统的、内向的生产过程管理已远远适应不了形势的变化，迫切需要提高经营管理水平，特别是需要丰富外向的经营管理知识。因此，本书除了研究企业整个经济系统的经营思想、经营目标、经营战略、经营计划等内容以外，着重研究外向的、狭义的经营管理，而生产管理和财务管理等则另设课程分别研究。

三、加强企业经营管理的重要意义

党的十一届三中全会以来，我国企业贯彻执行对内搞活经济，对外实行开放的一系列方针政策。1982年以来，经过分期分批的全面整顿，企业的管理工作正经历着一个历史性的转变——由过去高度集中体制下形成的封闭式的单纯生产型，逐步转变为开放式的生产经营型。随着中共中央《关于经济体制改革的决定》在全国各地深入贯彻，企业管理的这种转变正在进一步深化。

过去我们一直把计划经济与商品经济看成是绝对不相容的东西，否认社会主义经济的商品属性，也就不会承认企业是个相对独立的商品生产者。党的十二届三中全会通过的《关于经济体制改革的决定》，对马克思主义的社会主义经济理论有了突破性的发展。

“决定”明确指出，商品经济的充分发展，是社会经济发展不可逾越的阶段，这种商品经济是社会主义的商品经济，是在公有制基础上的有计划的商品经济，把人们对科学社会主义的理解提高到了一个新水平。在社会主义阶段由于存在着两种公有制形式和其他经济成分，且全民所有制企业也都具有相对独立的经济利益，这种利益只能依靠等价交换原则来调节；由于国家不可能对企业日常具体的生产经营活动进行直接管理，这些活动的管理权应属于企业，所以企业是一个具有相对独立的经济利益和经营自主权的商品生产者。只有按照商品生产者的特点来处理国家与企业以及企业与企业之间的相互关系，才能发挥企业和劳动者的积极性、主动性和创造性。正如赵紫阳总理在“七五”计划的报告中指出的，要进一步增强企业特别是全民所有制大中型企业的活力，使它们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。

企业作为相对独立的商品生产者，有权选择灵活多样的经营方式，安排自己的产供销活动，拥有和支配自留资金，并具有自我改

造和自我发展的能力。而企业所面对的是商品经济条件下瞬息万变的市场，科学技术也在日新月异地向前发展，市场竞争也必将日益激烈。这一切都迫使企业必须根据内部条件和外部环境的变化，不断加强和改善经营管理，不断创新开拓，以求得生存和发展。只有这样企业才能真正活起来，从而使整个社会经济充满生机和活力，促进社会生产力的迅速发展，才能实现我国经济的现代化和生产的社會化，不断改善人民的物质文化生活，而这正是经济体制改革的出发点和最后归宿。

第二节 我国企业管理的“转型”

我国企业的管理工作由生产型转向经营型（生产经营型或经营开拓型），这是经济体制改革深入进行的必然趋势，是发展有计划的商品经济的客观要求。

一、“转型”的背景

建国以来，我国的企业管理虽然经过了多次变革，但基本上还是50年代初按照苏联模式建立起来的那种生产型管理。企业的生产方向和产品由国家确定，生产计划任务由国家下达，原材料供应由国家统一分配，资金和设备靠国家调拨，生产的产品由国家统购包销，价格由国家统一规定，盈亏由国家包干。在这种高度集中的经济管理体制下，企业的任务主要是执行上级指示，组织好生产，进行企业内部的生产、技术、财务管理，保证完成和超额完成国家计划。企业管理在很大程度上局限于企业内部的生产领域，与市场很少发生直接联系。产品是否符合社会需要，企业可以不必考虑。由于企业经营自主权很少，所以也不承担什么经济责任。（生产型管理系统的模式见图1—4）