

G 工业企业

经营管理

广西科学技术出版社

工业企业经营管理

江邦杰 编著



广西科学技术出版社

B 629412

工业企业经营管理

江邦杰 编著



广西科学技术出版社出版发行

(南宁市河堤路14号)

广西大学印刷厂印刷

*

开本 787×1092 1/32 印张9.125 字数203,000

1989年10月第1版 1989年10月第1次印刷

印 数: 1—8,000册

ISBN 7-80565-181-7
F·11

定价: 3.30元

前 言

随着“改革、开放、搞活”方针的实施，我国工业企业的管理发生了深刻的变化。无论是理论界还是企业界都为寻求多种企业经营管理形式，逐步走出一条既符合以公有制为主体的原则，又使企业具有旺盛活力和生机的，有中国特色的社会主义企业管理的路子，做了有益的探索，积累了许多经验。而重视系统地有目标地培训企业管理人员，搞好企业管理人员队伍的建设，是世界经济发达国家的一条共同的成功经验。我国改革开放十年的实践也证明，提高企业管理干部队伍的素质，对提高企业管理水平是极其重要的。

国家体改委、国家教委、人事部1989年4月17日印发的《关于坚持和改进大中型企业领导干部岗位职务培训工作的意见》指出：企业领导干部岗位职务培训，是在新形势下，加强企业领导干部培训的需要，是提高企业管理水平，深化企业改革的重大配套措施，是发展国民经济的一项战略决策。大中型企业领导干部岗位职务培训工作，必须坚持下去，并以此为重点，带动整个企业干部岗位培训工作的开展。”为了贯彻中央“七五”期间培训经济管理干部的政策，满足我区中小型企业各级领导干部的岗位职务培训的需要，在广西区经委有关部门的领导和组织下，成立了广西中小型企业领导干部岗位培训教材编写委员会，由陈乙彰同志（副教授、广西经济管理干部学院副院长）任主任，林桂同志（南宁市经济干部学校副校长）、朱达钦同志（广西区经委

干部教育处处长)任副主任。教材编写委员会的任务,是组织编写适合我区中小型企业管理干部岗位培训的系列教材。

现在由广西科学技术出版社出版的这套《工业企业管理》教材,是上述系列教材的一部分。它有如下特点:一是以经济建设为中心,坚持四项基本原则,坚持改革、开放;二是系统地论述了工业企业管理的基本原理和基本方法,并力求收进新的内容;三是重点突出。这套教材是按大专水平编著的,共计四本。其中的《工业企业管理原理与组织》由陈乙彰同志和王允光同志(广西经济管理干部学院工经系副主任)主编;《工业企业经营管理》由江邦杰同志(桂林市经济管理干部学校副校长)主编;《工业企业生产与科技管理》由林桂同志主编;《工业企业财务管理》由陈国峻同志(梧州地区经济管理干部学校副校长)主编。

这套教材可作为广西中小型工业企业管理干部岗位培训的指定教材,也可作为中等专业教育以及乡镇企业干部培训的教材,还可作为企业管理干部参加大专班、函授班学习或自学的参考书籍。这套教材内容比较系统、全面,在教学中可根据不同岗位的需要,选择有关教材或有关章节的内容。

由于时间仓促,在编写过程中难免有误,欢迎广大读者批评指正,提出宝贵建议,以便再版时修正。

编 者

1989年6月

目 录

第一章 经营管理概论	(1)
第一节 经营与经营管理.....	(1)
第二节 我国工业企业管理的转型.....	(5)
第三节 企业经营思想.....	(14)
第四节 经营目标和经营战略.....	(20)
第二章 企业环境研究	(29)
第一节 企业环境研究的意义和任务.....	(29)
第二节 企业外部环境研究.....	(31)
第三节 企业内部条件分析.....	(35)
第四节 综合分析.....	(46)
第三章 市场分析	(52)
第一节 市场的概念和作用.....	(52)
第二节 市场的分类及其特点.....	(60)
第三节 购买行为研究.....	(65)
第四节 市场细分和经营组合.....	(77)
第四章 市场调查和 market 预测	(84)
第一节 市场调查.....	(84)
第二节 市场预测.....	(92)
第三节 国际市场行情调研.....	(112)
第五章 经营决策	(125)
第一节 概述.....	(125)
第二节 经营决策的程序和方法.....	(137)

第三节	量—本—利分析.....	(146)
第四节	其它常用的决策方法.....	(154)
第六章	产品决策	(162)
第一节	产品及其寿命周期.....	(152)
第二节	产品决策.....	(170)
第三节	评价产品的方法.....	(176)
第四节	产品开发的决策.....	(190)
第七章	定价决策	(194)
第一节	影响商品价格的因素.....	(194)
第二节	定价的策略和方法.....	(199)
第三节	社会主义价格体系与价格改革.....	(207)
第八章	销售决策	(214)
第一节	销售管理的意义、任务和内容.....	(214)
第二节	促销决策和销售渠道决策.....	(216)
第三节	正确处理与流通部门的关系.....	(224)
第九章	国际市场的开拓	(232)
第一节	积极开拓国际市场.....	(232)
第二节	常规的出口贸易方式.....	(239)
第三节	进入国际市场的策略与方式.....	(244)
第四节	国际市场经营组合策略.....	(250)
第十章	经营计划	(258)
第一节	全面计划管理.....	(258)
第二节	生产经营计划与生产技术财务计划.....	(263)
第三节	经营计划的编制、执行与控制.....	(267)
附录	案例与案例题	(274)

第一章 经营管理概论

我国社会主义经济是建立在生产资料公有制基础上的有计划的商品经济。商品生产日益发展，市场范围不断扩大，社会主义工业企业作为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，就必须充分认识经营问题的重要性，同时要十分地重视经营管理工作。

在学习工业企业经营管理时，首先必须弄清什么是企业经营和企业经营管理，弄清企业管理如何转型以及转型后应树立哪些经营思想。这些既是企业经营管理的基 本 理 论 问 题，也是学习以后各章的指导思想。

第一节 经营与经营管理

一、经营与经营管理的概念

1. 经营的由来和演变

我国文学中最早应用经营这个词汇的是春秋时代的《诗经》，在《诗·大雅·灵台》中，有“经始灵台，经之营之”的记叙。这里的经营指的是建筑活动。在建筑活动中要根据地形、地貌、水文、地质等客观环境，对拟建工程进行事先的谋划和施工中的测量。这些事先的工作对于一个成功的建筑是那样的重要。因此，经营这个词就开始被人们用来比喻处理重大事情之前的严密规划，随后又被泛指为创业、

运筹、周旋往来等含义。

近代企业是从西方兴起的，但他们一开始并不十分重视经营思想，不重视经营。如科学管理创始人泰罗和法约尔，只是在提高企业内部效率和管理原则上作研究。即使是西方的行为科学，研究的也只是怎样调动企业职工积极性的问题。经营作为一门科学，被人们普遍重视并加以研究，还是二次大战后三、四十年内的事情。

经营这个词在我国企业管理中，虽然五十年代初就开始使用，但是由于长期以来否认社会主义经济是有计划的商品经济，因而把运用价值规律搞活企业的种种正确措施当成错误的东西加以批判，直到中国共产党十一届三中全会以后，随着经济体制的改革，经营这个概念才又被大家重视起来。

综上所述，经营活动在其原来的和发展了的含义以及初期的应用中都并不是专指商品交易、市场经济等特有的现象。随着商品经济和市场的'高度发展，企业的经营才开始受到普遍的重视。企业要在激烈的竞争中求得生存和发展，不能不研究经营战略和经营方法。

2. 经营与经营管理的概念

工业企业的经营，是以外部环境和内部条件为依据，以提高经济效益和促进企业的发展为目标的经济活动过程。在企业管理中，企业经营实质上是一项为实现企业目标对企业重要经济活动进行运筹和谋划的综合性职能活动。

企业经营有广义和狭义的概念。所谓广义的经营是指企业为实现目标所从事的一切经济活动的总称，它把经营看成是一种管理类型和管理方式，不仅是管理的一种职能，而且是管理的总体，是包含企业供、产、销活动的总体。所谓狭

义的经营，是只把经营理解为是管理的一种职能，是处理企业与外部的经济关系的一种职能，例如对外经营销售和供应。狭义的经营也可理解为从广义的经营中把生产活动划出去以后的经营活动，即仅指物资供应与产品销售活动。

所谓经营管理是企业执行经营职能所从事各种管理工作的总称，是指经营管理对经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制的全过程。

由于经营有广义和狭义之分，因此经营管理也有广义与狭义之分。广义的经营管理等同于企业管理；若将生产管理从广义的经营管理中抽出，则其余的经营管理即为狭义的经营管理。

经营和管理，虽然有着密切的联系，但又存在着明显的区别。它们的主要区别是：第一，管理是由共同劳动所引起的一种表征为“组织”、“协调”的职能活动；经营则是商品生产发展到一定阶段而引起的一种适应性的职能活动。第二，凡是有共同劳动的地方都需要管理，例如一切企、事业单位都需要管理；而经营的范围则没有“管理”这么宽，只有以盈利为目的的经济组织才有“经营”。“管理”和“经营”是两个不同的范畴，不能混为一谈。第三，一般来说，“管理”解决的是企业的战术性问题；而“经营”解决的则是企业战略方面的一些问题。第四，“管理”解决的主要是企业内部的一些问题；而“经营”解决的主要是企业外部的一些问题，以及协调企业内外活动，解决企业目标中的一些综合性问题。

二、经营管理的内容

企业经营的功能决定了经营管理的内容。

1. 预测

指市场预测。它是人们根据市场过去和现状的资料,运用已有的知识、经验和科学的方法,对市场未来发展趋势(主要是需求量或销售量)作出定量化的估计和推测。它包括市场需求、购买力、竞争情况等方面的调查及预测。它在调查研究的基础上,对市场需求和供给的现状与变化、技术进步、资源的变化、竞争的发展、经营方式与经营战略变化等等,作出科学的预测。

2. 决策

指在市场预测的基础上,对企业的发展方向、目标、及其重大的方针、政策等做出的有关企业战略方面的决定。决策主要包括产品决策、定价决策、营销决策等。这些决策对企业管理来说,都是非常重要的。它关系到企业的成长和发展。决策正确,就能使企业沿着正确的方向前进,提高企业的竞争能力和适应外部环境的能力,取得良好的经济效益,为社会作出更大的贡献。反之,如果决策失误,就会给企业带来巨大损失,甚至导致企业关、停、并、转。

3. 计划

是指企业在经过决策以后,为安排和领导企业具体的生产经营活动,使决策得到落实,所制订的具体细则或目标。因此,每一个企业都必须把企业的发展方向、经营目标具体化,使它转变为企业成长发展的各种计划。它包括产品的方向、产品的品种和数量、市场目标、企业规模、技术改造、新技术的应用、增加盈利、职工收入和招工培训等计划,以及实现这些计划的步骤和重要措施等。

第二节 我国工业企业管理的转型

一、两种管理模式

工业企业的全部经营活动，可以分为内向的生产活动与外向的经营活动两大部分。以内向的生产活动为对象的管理属于经营管理。与此相适应，企业管理的模式也就可以分为生产型管理和生产经营型管理两种模式。这两种模式是我国企业管理学者在企业管理体制改革中提出的。当然，西方国家企业实际上也经历了转型的历史阶段过程，但这一过程是自发产生和完成的。

1. 生产型管理的模式及其特点

生产型管理模式是五十年代初期，由我国学习苏联经验建立起来的一种模式。其管理系统的模式如图 1-1 所示。实行这种模式的企业没有经营自主权，也没有独立的经济利益，实行的是生产任务统一下达，物质统一分配，产品统购包销，财政统收统支的一元化运行机制。它的总目标是：执行上级指令，完成国家计划。

这种生产型的管理模式，包括三个主要的管理分系统。第一个分系统是计划与生产管理系统，它是为了完成上级下达的计划任务而建立的以生产作业计划为中心的生产管理体系，它要达到均衡地完成生产任务的目的。第二个分系统是技术管理系统，它是以生产任务为中心而建立的技术工作管理体系，它要达到提供齐备、完好的生产手段和技术资料的目的。第三个分系统是经济管理系统，它是以上两个分系统在经济成果上的反映，是以成本为中心而建立的经济管理体

系，它要达到完成成本、产值指标的目的。为了保证上述三个主要分系统任务的完成，整个管理系统中还有劳动工资管理、物资管理、生活后勤管理等具有保证性职能的分系统。

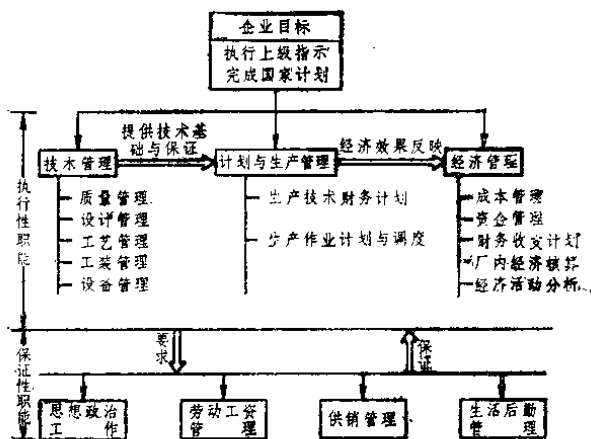


图1-1 生产型管理系统模式图

2. 生产经营型管理的模式及其特点

对生产经营型管理模式，许多企业正处在探索和建立的过程中，还没有一个比较定型的模式，在此仅提出参考性的设想，大体如图 1-2 所示。生产经营型管理系统首先有一个经营决策系统。其总目标是提高企业的经济效益，提高企业的适应能力和竞争能力，以满足国家计划和用户的要求，保证企业的生存和发展。为了实现企业的经营决策，系统中又有几个主要的带执行性的管理分系统。一个是销售服务管理

分系统，一个是产品制造管理分系统，一个是技术开发管理分系统。为了上述管理分系统的顺利工作，还设立了几个保证性的管理分系统，如人事管理系统、财务管理系统、生活后勤保障系统以及思想政治工作系统等。

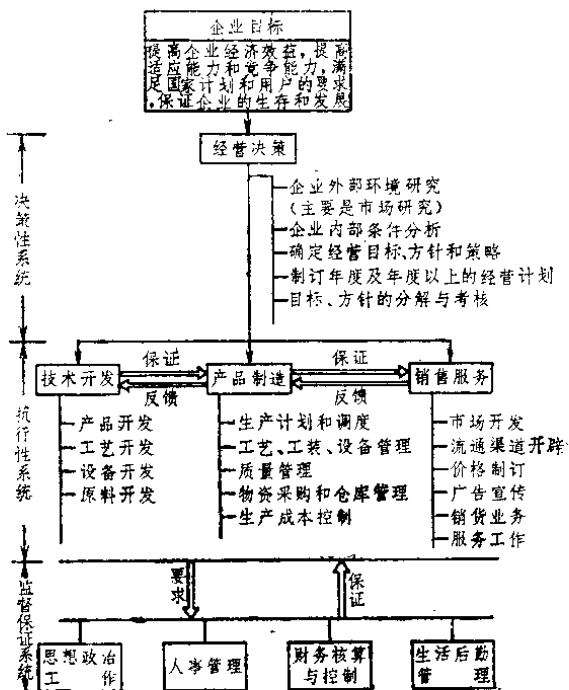


图1-2 生产经营型管理系统模式图

3. 两种模式的差别

生产型管理与生产经营型管理作为两种管理模式，有许多共同的地方，也有许多质的差别。总的来说，前者属于“执行型”（传统型）管理，后者属于“决策型”（现代型）管理，其主要差别有三点：

第一，同外部环境（市场）的关系不同。生产型企业，基本上与市场隔绝，各项生产条件由上级提供，产品由有关部门统购包销。这时的企业管理集中于组织好生产及处理好企业内部事务，这是一种闭系统管理。生产经营型企业与外部环境，特别是与市场有了更多、更直接的联系，这时的企业管理主要面向市场，要在国家计划指导下，根据市场的需要提供物美价廉、适销对路的产品，这是伸向企业外部的开系统管理。

第二，企业管理所追求的目标不同。生产型企业在财政上由国家实行统收统支，企业的利润基本上全部上交，所需要的资金则由国家无偿调拨，发生亏损由国家给予补贴。在这种情况下，企业管理所追求的目标，是提高生产效率和降低生产成本。而生产经营型管理所追求的目标要高得多。企业不仅要重视生产管理、提高劳动效率，还要使产品适销对路，使商品的价值和使用价值都能实现。企业要有竞争能力，要自负盈亏，还要服从社会经济效益目标。

第三，企业管理的工作性质不同。生产型管理纯属执行上级计划的执行性管理，一切都听从上级机关安排。而生产经营型管理是靠搜集各方面的经济信息，对产品的生产、销售以及企业改造等一系列带有经营方向性的重要问题作出决策的决策型管理，它要经常研究和适应市场环境和竞争的形势。

二、企业管理转轨变型的必然性

把企业管理职能从保证生产任务的完成转向提高经济效益为中心的轨道，使企业从生产型企业转变为生产经营型企业的过程，统称转轨变型，简称为转型。

企业管理必须转型的原因有：

(1) 企业管理的转型，是社会经济发展由产品经济向商品经济转变所决定的。当商品生产水平还不够高，商品还不够丰富，企业生产什么样的产品都可以卖出去时，企业无需考虑市场变化，只要搞好生产、增加产量、提高生产效率就行了，这时的企业管理就形成生产型管理。当商品生产比较发达，社会商品比较丰富，商品的竞争性增强时，企业就不能只顾生产而不管销售和经营，就必须在兼顾社会效益的前提下把管理的重点转移到经营上来，实现由生产型管理向生产经营型管理的转型。

(2) 企业管理的转型，是由我国经济体制改革所决定的。对企业管理有巨大影响的改革措施主要有四个方面：

① 计划体制的改革。党中央、国务院决定，国家对企业的经济活动采用指令性计划和指导性计划两种计划管理形式，同时根据不同时期的具体情况，由国家统一划出一定范围的产品（包括生产资料），由市场调节。这就要求企业自觉地按照价值规律办事，尤其是产品实行市场调节的企业，必须面向市场、研究市场，建立生产经营型管理体制。

② 扩大企业经营自主权的改革。这项改革要求企业必须正确地运用国家授予的权限，有效地作出经营决策。

③ 按照责权利相结合的原则实行各种形式的经济责任制。这项改革允许企业在完成税利任务后有自己相对独立的

经济利益，用于自我发展以及增加职工的收入和福利，从而促使企业注重经济效益的提高，注意搞好经营管理。

④国家对企业的管理逐步由以行政式为主的直接管理转变为以运用各种经济杠杆为主的间接控制，并在调整政府职能的基础上，逐步地实行政企分开，亦推动了企业管理的转轨变型。

(3) 企业管理转型，是搞活经济，增强企业活力的客观需要。企业转型后，就要在市场竞争环境中去经营，这样，企业置身于竞争环境中，有利于造就社会主义新型的企业家，有利于推动企业管理的科学化和现代化，也就有利于企业搞活经济，增强活力。

三、转轨变型中的三个转变

由于我们过去搞了三十多年的生产型管理，形成了各种旧的习惯和观念，现在要搞好企业管理的转型，就必须作出极大的努力，着重促进以下三个方面的转变。

1. 观念的转变

要实现企业管理的转型，首先要有观念的转变，要把单纯生产观念转变为市场经营观念。必须消除“霸王”思想、“等、靠、要”的思想、“万事不求人”的思想，树立起经营战略观念、市场观念、竞争观念和开拓观念，等等。

为了尽快实现观念的转变，要对各方面人员进行培训，传授现代企业经营管理知识。①要抓好各级领导班子的培训。近年来的实践表明，哪个工厂的领导班子在转型问题上认识比较统一，在树立经营战略观念、市场观念、竞争观念和开拓观念等方面比较快，哪个工厂的转型工作就进行得比较迅速和顺利。②要抓好各职能科室人员的培训。不仅要