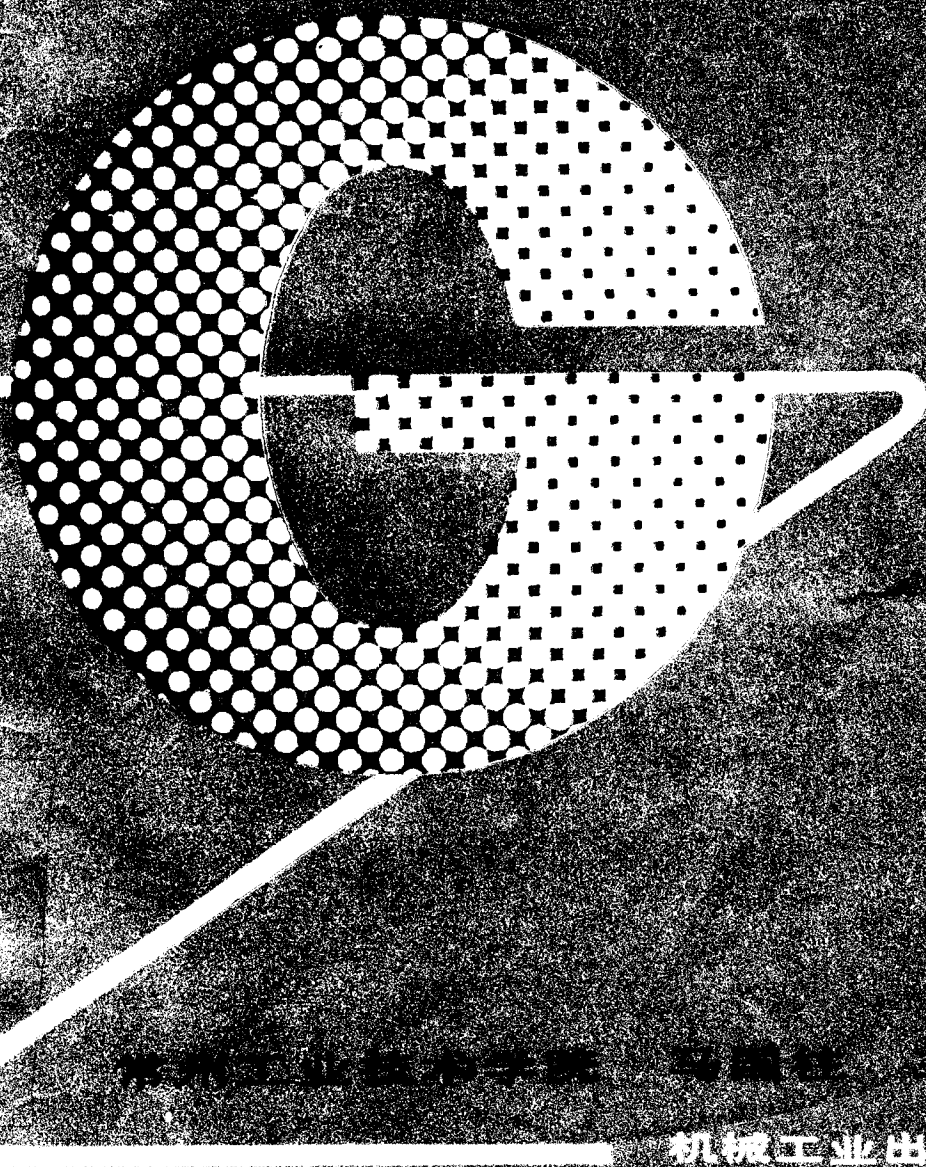


普通高等专科学校教育规划教材

企业经营管理学



常州工业技术学院 马国柱 主编

机械工业出版社

ND411-3
普通高等专科学校教育规划教材

企业经营管理学

常州工业技术学院 马国柱 主编



机械工业出版社

前 言

本书是根据全国高等专科学校管理工程专业教材编审委员会制定的普通高等专科学校教材规划和教学大纲编写的。本教材适用于高等专科学校管理与经济类专业。

本教材是在有关院校试用三期的基础上,根据党的十四大提出的社会主义市场经济理论,坚持不断改革、不断更新教材内容、不断完善课程体系的原则修改的,对教材的质量上台阶、上水平又作出了一定的努力。

为了探索编写出版具有高等专科学校经济与管理类专业教材特色的新路子,本教材的编写人员除了长期从事本课程教学的院校教师外,还吸收了部分长期从事经济与管理实际工作的、具有丰富实践经验和一定写作水平的企业领导干部,具体分工为:马国柱(前言、第一、二、三章)、方承丰(第四章)、辛玉昆(第五章)、李永明(第六章)、虞先泽(第七章)、徐永林(第八、十四章)、陈宝领(第九章)、陈兵(第十章)、孙嘉政(第十一章)、薛斌英(第十二章)、屠永锐(第十三章)。由马国柱(经营篇)、辛玉昆(市场篇)、徐永林(营销篇)进行了分篇修改、统稿。马国柱任主编作了全书体系的构思并进行了全书纂辑定稿。徐永林、辛玉昆任副主编。徐永林协助主编进行了部分章节的协调、修改工作。江苏工学院管理分院金中豪教授、江南大学冯锡章教授担任主审。

在本教材的编写、出版过程中,得到了江苏省教育委员会高校教学处、常州武进县经济委员会、常州第四制药厂、常州工业技术学院、湖南省轻工业专科学校、江苏工学院、江南大学、苏州丝绸工学院、扬州工学院、哈尔滨机电专科学校、宁波高等专科学校、天津职业大学、苏州市职业大学等领导的大力支持,同时,借鉴和采用了有关论著的资料,在此,一并表示衷心的感谢。

本书在结构体系、内容选材等方面作了较大革新,由于编者水平有限,书中缺点错误在所难免,敬请读者批评、指正。

编 者

1993年2月

本教材编、审人员名单

主 编 马国柱

主 审 金中豪 冯锡章

参 编 (按姓氏笔划为序)

方承丰 孙嘉政 李永明 陈 兵

陈宝领 屠永锐 虞先泽 薛斌英

副主编 徐永林 辛玉昆

目 录

经 营 篇

第一章 导论	1
第一节 企业经营与经营管理	1
第二节 企业经营管理的内容和程序	2
第三节 现代企业经营管理系统的的设计	9
第四节 企业经营管理学研究的对象与方法	10
复习思考题	12
第二章 企业经营环境	13
第一节 研究企业经营环境的意义	13
第二节 企业经营的外部环境分析	15
第三节 企业经营的内部条件分析	18
第四节 企业经营环境的综合分析	29
复习思考题	31
第三章 企业经营决策	33
第一节 企业经营决策的作用和内容	33
第二节 企业经营决策的程序和方法	36
第三节 企业经营决策的定量方法	38
第四节 多目标决策	46
复习思考题	49
第四章 企业经营计划	51
第一节 企业计划管理的意义和原则	51
第二节 企业计划管理的新变化	55
第三节 企业经营计划的结构及主要内容	57
第四节 企业经营计划的编制与执行	59
复习思考题	61

市 场 篇

第五章 市场与经营	63
第一节 市场的作用与分类	63
第二节 影响市场的因素	68
第三节 社会主义市场	70
复习思考题	72
第六章 市场调查	73
第一节 市场调查概述	73
第二节 市场调查的程序和方法	75

第三节 抽样调查	77
第四节 调查表设计	81
复习思考题	83
第七章 市场预测	84
第一节 市场预测概述	84
第二节 定性预测方法	87
第三节 定量预测方法	88
第四节 预测方法的选择和预测误差的计算	100
复习思考题	101
第八章 市场竞争与市场开拓	102
第一节 社会主义企业的竞争特点	102
第二节 社会主义企业的市场开拓	105
第三节 市场细分策略	109
复习思考题	115
第九章 国际市场的开发	116
第一节 国际贸易的作用与特点	116
第二节 国际市场的分析与选择	117
第三节 进入国际市场的方式与策略	121
第四节 国际贸易业务知识	125
复习思考题	128

营 销 篇

第十章 营销与市场	129
第一节 市场营销概述	129
第二节 市场营销组合	134
第三节 社会主义企业的市场营销	137
复习思考题	139
第十一章 产品策略	140
第一节 产品策略的重要性	140
第二节 产品生命周期策略	141
第三节 产品组合策略	144
第四节 产品的商标和包装策略	149
复习思考题	151
第十二章 订价策略	152
第一节 价格的作用及企业产品的订价	152

第二节 产品订价方法	156	第十四章 销售促进策略	172
第三节 产品订价策略	158	第一节 销售促进组合	172
复习思考题	160	第二节 人员推销	174
第十三章 销售渠道策略	161	第三节 广告	177
第一节 销售渠道结构	161	第四节 公共关系与营业推广	180
第二节 销售渠道的选择	165	第五节 销售服务	183
第三节 商流、物流与商品的运输和储存	168	复习思考题	186
复习思考题	171	参考文献	186

经 营 篇

第一章 导 论

第一节 企业经营与经营管理

一、企业经营及其职能

(一) 企业经营

企业经营，是指企业在进行物质生产或商品交换的经济活动中，搞好市场调查与预测，选定产品发展方向，制订长期发展规划，进行产品开发，开展销售与技术服务，达到预定的经营目标这样一个不断循环的过程。这种不断循环发展是螺旋式上升的，它从市场调查、掌握用户需求变化方向，取得市场（用户）信息开始，对需要量作出预测，对生产经营作出决策与计划，通过销售和技术服务，满足社会需要，同时通过市场、用户的信息反馈，调查研究新的需要，进一步改进产品的设计、制造，生产出更适销对路的产品投入市场作出决策。每一次这种经营循环的过程都将促进企业生产技术与经营管理水平的提高。

工业企业的经营，重视外部环境，从生产领域向两头延伸至流通领域。一头向前延伸至产品生产以前的决策和计划，一头向后延伸至产品生产出来以后的销售。它的重点是决策，其实质是解决企业外部环境、企业经营目标、企业内部条件这三者之间的动态平衡问题，是企业命运密切相关的战略性问题。

(二) 企业经营职能

企业经营的职能，归纳起来主要有以下四个方面：

- (1) 预测市场的需求和变化，确定企业的发展方向和目标。
- (2) 制定有效的对策，并不断提高自己适应市场变化的能力。
- (3) 发现和创造有利于自己生存和发展的机会，有效地利用企业的一切资源，取得良好的经济效益。
- (4) 解决好供、产、销方面的问题，协调好整个企业的经营活动，以实现自己的战略目标。

二、企业经营管理与企业管理转型

(一) 企业经营管理

通常，人们把工业企业的全部活动，按其性质分为生产活动和经营活动两个方面。生产活动的主要内容是如何合理地组织生产，有效地发挥企业生产要素的功能，解决好企业内部的平衡协调，保证企业生产任务高效率地完成；经营活动的主要内容则是通过调查了解企业的外部环境，预测其变化趋势和可能情况，以及分析企业的内部条件，由此确定企业的经营

思想、经营目标、经营方针，进行市场开发、产品开发，制定营销策略手段等，保证企业在满足社会需要的前提下，取得良好的经济效益。经营活动的中心在于战略决策。以生产活动为对象的管理属于生产管理，以经营活动为对象的管理属于经营管理。所以对企业的经营管理可作如下的定义：

所谓企业经营管理，是指企业为了满足社会需要，为了自己的生存和发展所进行的战略决策，以及为实现这种决策而从各方面所作的努力。它重视企业外部环境、市场和消费者的需求，研究确定企业的经营思想、经营目标和经营方针，解决企业的全局性的决策问题，从而使企业的外部环境、经营目标和内部条件三方面达到动态平衡和系统优化的过程。

（二）企业管理的转型

长期以来，在高度集中的经济管理体制下，我国企业变成了国家行政机构的附属物和“算盘珠”，是缺乏活力和自我发展能力的生产型企业。自党的十一届三中全会以来，随着国家对企业的管理逐步由直接控制为主转向间接控制为主，企业所有权和经营权的逐步分离，企业已成为或将要成为真正的相对独立的经济实体，成为自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。相应地企业管理也必须由生产型管理转变为生产经营型管理。生产经营型管理是在商品经济条件下生产力发展的必然要求，它与生产型管理有着重大的区别。

生产经营型管理是重视企业外部环境的以经营为中心的决策性管理，它不仅要搞好企业内部的以生产为中心的执行性管理，更重要的是要搞好产品生产之前的市场调查和预测，进行产品开发、销售和技术服务，实现企业经济效益的整体优化，所以它是外向型的战略性管理。而生产型管理是以生产为中心的企业内部的执行性管理，它的主要任务就是保证生产任务的完成，很少过问市场环境，可见它是内向型的战术性管理。具体说来，前者的指导思想是市场经营观点，把满足市场消费者的需求，适应市场变化作为考虑企业管理问题的出发点，后者的指导思想是单纯生产技术观点，把生产作为考虑企业管理问题的出发点，只重视生产，不重视产品的开发和销售；前者的职能重心在经营决策，后者的职能重心在生产任务的执行；前者的目标为讲究全面经济效益，提高企业的应变能力和竞争能力，保证企业的生存和发展；后者的目标主要是提高生产效益和降低生产成本。因此，前者设有经营计划部门，在企业生产经营活动中起主导作用；后者虽设有销售部门，但起主导作用的是生产部门。

可见，企业的转轨变型决定了经营职能在企业中居十分重要的地位。

第二节 企业经营管理的内容和程序

一、企业经营管理的內容

企业经营管理的內容主要包括：①企业经营环境的系统分析；②研究和制定企业经营思想、经营目标和经营方针；③进行市场调查和预测及经营战略决策，如投资决策、人才开发、产品开发、市场开发决策等；④制订经营计划，包括编制企业长期经营计划和年度经营计划；⑤建立和健全经营组织；⑥开展经营活动。

（一）企业经营环境的系统分析

企业是从事生产经营活动的有机整体，它从外部环境输入人力、物力、财力和信息，经过内部条件的转换，再向外部环境输出产品或服务。因此，企业作为一个社会技术系统，它从属于我国国民经济这个更大的社会技术系统，这个更大系统中的政治、经济、技术和社会

等因素就是企业经营环境的外部因素。而企业经营环境的内部条件如企业的素质、企业产品的素质等，则是企业生存和发展的基础。企业的内部条件与外部环境存在着紧密的内在联系。企业外部环境的不断发展变化，要求企业的一切活动和内部条件都必须适应外部环境的变化，而企业内部各种条件的改变或完善，则要求企业去寻求新的市场机会，在融洽的外部环境中充分发挥企业的内部条件的优势。因此，系统分析企业经营环境，弄清楚企业经营的有利因素和不利因素，发现市场潜在需求，掌握竞争对手的实力和动向，以及本企业的优势和劣势，是企业制定经营战略的前提。

企业经营环境的系统分析主要包括：企业外部环境因素分析，企业内部条件分析，以及系统综合分析三个方面。

1. 企业外部环境因素分析

为了便于分析企业外部环境，可将其因素分解为如下六大类：

(1) 经济因素。如消费水平，消费结构，投资水平，投资结构，国家或地区经济发展的总体战略等。

(2) 竞争因素。如竞争企业的现有数目，生产能力，产品的品种、质量、性能、价格、市场占有率、售后服务和竞争策略的变化等。

(3) 资源因素。如能源、原材料、资金、劳动力的供应来源与价格变化等。

(4) 技术因素。如新技术、新工艺、新材料的发展，产品寿命周期等。

(5) 政治因素。如党和国家的方针、政策、法令、法规、意识形态等。

(6) 社会因素。如人口、年龄、性别、收入水平、教育水平及相应的价值观，地理分布等。

2. 企业内部条件分析

企业内部条件分析，主要包括：企业素质分析、产品素质分析和企业的财务状况分析三方面的内容。

(1) 企业素质。包括经营管理能力，研究与开发能力，生产能力，销售能力和人员素质等的综合。

(2) 产品素质。包括产品的市场优势，获利能力，市场占有率，产品质量，价格水平，产品信誉，销售服务和销售渠道等的综合。

(3) 企业财务状况分析。主要包括：资金利润率分析，量、本、利分析，经营安全率分析。

3. 系统综合分析

系统综合分析就是分析各因素之间相互影响，相互依赖关系，使之协调配合，以达到整体优化的目的。要通过企业内外情况对照分析、优劣势分析、威胁分析、市场潜力分析等，明确和解决以下几方面的问题：

(1) 企业现行的经营方针和策略是什么，它所依据的经营环境状况如何。

(2) 对各个环境因素在预计时期内的变化作一般的调查和预测。

(3) 找出现在或将来会对企业产生较为重大影响的环境因素，分析这些因素将给企业带来什么样的机会或构成何种威胁。

(4) 这些重要环境因素对现行经营策略将产生何种影响，程度如何。

(5) 对这样的影响应作出何种反应，是采取措施调整企业内部条件来适应这种变化，

还是不作反应。不同的措施将会产生什么效果。

以上这些方面的分析资料都可提供给决策者作为决策的依据。

（二）明确经营思想

企业经营思想是企业从事经营活动，解决各种经营问题的指导思想。它是由一系列观念或观点构成的，是对企业经营过程中发生的各种关系的认识和态度的总和。

社会主义企业的经营思想主要是指在社会主义市场经济条件下，为满足社会的需求，完成企业的经营使命，谋求企业的生存和发展，以及履行对社会责任等重大问题时的指导思想，从这一基点出发，社会主义企业应树立以下一些基本观念。

1. 战略观念

战略目标或方向的制定，很大程度上决定了企业的生存条件、发展方向和发展规模。因此，企业经营者应有正确的战略思想、战略方针，要有效地制订战略、执行战略和评价战略。企业特有战略观念的形成，关键在于企业最高领导人的战略头脑。

2. 市场观念

社会主义企业树立市场观念，就是要牢固树立全心全意地为用户服务的思想，要站在用户的立场上，想用户所想，解用户所急，生产出适销对路、物美价廉的产品，为用户提供良好的服务。理想的市场观念应该是动态均衡型的。这种观念的特点是，一方面企业要根据市场需求进行生产；另一方面又要扬长避短，充分发挥企业的经营和技术优势，对消费者发挥指导和引导作用，使供需经常地紧密结合起来。

3. 竞争观念

在社会主义市场经济的条件下，企业之间必然要产生竞争，这是一条客观规律。树立竞争观念不仅要明确竞争的要素（主要包括品种、质量、价格、服务、信誉），更要掌握竞争取胜的各种策略。

4. 创新观念

创新活动是企业的生命和源泉。它涉及到企业生产经营的各个方面，如企业领导人的创新意识，管理和组织形式的创新，经营思想和方针的创新，产品市场的创新，市场营销手段的创新等。

5. 开发观念

开发观念就是善于开发和利用企业的各种资源。主要包括以下几方面的内容：

（1）资金的开发。通过扩大资金的来源和加速资金的循环与周转来实现。

（2）物质资源的开发。通过设备的有效利用、设备的改造与更新、新材料的采用和材料的综合利用来实现。

（3）人力资源的开发。通过智力投资、人才培养，提高人的智力与能力来实现。

（4）空间资源的开发。通过旧市场的渗透、新市场的开拓以及市场占有率的提高来实现。

（5）时间资源的开发。通过时间的广度利用和强度利用来实现。

（6）技术资源的开发。通过发展新产品、应用新技术的方法来实现。

（7）信息资源的开发。通过市场信息与科学技术发展信息的搜集、加工、筛选与存储来实现。

（8）管理资源的开发。通过管理人员的培训、管理组织和管理技术的改进等方法来实现。

现。

任何资源的开发，必须突出快、准两个字。所谓突出快字，就是掌握市场动态和科学技术信息快，制定策略和决策快，新产品开发快，产品更新换代快，转产速度快，新产品投放市场快，流动资金周转快，技术改造与设备更新快。所谓突出准字，就是准时生产、准时交货、准时服务。

6. 效益观念

效益观念是指企业一切工作的指导思想都要以提高经济效益为中心。效益观念的核心是实用、经济，对社会有利。从这一观念出发，企业就不宜一律追求最新技术、最优质量、最高利润、最低成本和最优方案。而是要根据社会需要和消费者的利益采用最有效的技术，达到最适用的质量，以较合理的成本，取得较满意的利润，在决策过程中寻求最可行的方案。

企业的经营思想除以上所述外，还有创业思想、用人思想、营销思想、理财思想和为职工谋利益等思想。

所谓创业思想，即决定办什么样的企业，企业发展的方向（即产品发展的方向），生产什么产品，产品为谁服务（重工业、轻纺工业、农业、国防科研等），产量多少，建成多大规模的企业（大型、中型、小型），厂址如何选择，为什么选在那里等问题，都要从企业外部环境、内部条件和企业的目标（对社会贡献的目标、市场的目标、发展的目标、利益的目标等）三大关系中求得动态的平衡。

所谓用人思想，即用什么样的人来管理这个企业。如何根据组织设计原则，把适当的人放在适当的岗位上。

所谓营销思想，是指营销不单纯是做买卖，也不仅仅是销售，而是为了取得经营效果，把产品的质量、品种、生产、成本、销售、竞争、用户等各方面联系起来，形成一个整体，以这样的整体概念来处理企业中的各项工作。

所谓理财思想，即要懂得生财、聚财、用财之道。

所谓为职工谋利益的思想，就是在保证国家多收、企业多留的前提下，在政策允许的范围内，通过正当渠道，搞好职工的生活福利，让职工得到更多的实惠。创造各种机会，使职工的才智得到发展，使职工爱厂如家，积极做好本职工作。

（三）制定经营方针

经营方针就是在一定的经营思想指导下，处理各种具体经营活动的基本原则与基本纲领，是决定实现经营目标所需的行动指南，是企业经营思想的具体反映，是制订经营目标与措施的依据。

社会主义企业确定经营方针必须掌握两点：第一，要按社会主义客观经济规律办事；第二，要从国家、社会、用户、协作单位、竞争对手及本企业的实际情况出发，经过全面综合考虑各种因素后，制定经营方针。它主要包括以下一些具有战略性质的问题：

1. 企业经营方向

企业的经营方向就是企业为谁服务，是搞出口，还是搞内销；是面向全国，还是面向某些地区；是为城市服务，还是为农村服务；是为基本建设服务，还是为老企业的挖潜、革新、改造服务；以及是坚持原来方向，还是改变方向，或在原方向基础上进一步发展等。这些都是最主要的经营方针，企业经营方向正确，企业就能搞活。

2. 品种发展和生产规模

服务方向确定以后，就要解决如何服务的问题，即生产什么产品，生产多少产品的问题。它包括哪些品种上马，哪些品种下马，哪些品种整顿，哪些品种扩大生产能力，哪些品种维持现状，哪些品种停产，等等。

3. 速度、质量、价格

速度与质量，质量与价格之间存在着相互制约的关系。这些指标都是竞争的重点，企业应根据自己的特点，以突出某一方面为重点。例如有的企业突出优质、高价，靠质量名牌取胜；有的企业则突出速度，以快取胜；有的企业以价格上采取低档低价、薄利多销的方针取胜等。

4. 市场占有

这是产品的销售方针。是打入、开辟、占领国际国内市场，还是保持或放弃原有部分市场，还是对原有市场提高占有率等。

5. 为用户服务

为用户服务的质量直接影响到经营状况。为用户服务的内容很多，有代客设计、安装、备品备件供应，代用户培训操作和维修人员，帮助用户维修等等。

除此以外，企业的改造方向、智力开发、用人、资金筹措等也都属于企业的经营方针之列。一个企业的经营方针，在处理各种具体问题上，既不是一成不变，也不是不分重点一刀切，往往是充分发挥自己的优点，扬长避短，从实际出发，搞好动态平衡，有进有退，有上有下，有分有合，它是一个总体性的布局问题。

上述经营方针可分为综合性方针和单项性方针两大类。综合性经营方针，主要应结合本企业的具体特点，反映企业的经营方向、生产品种、发展速度、质量与价格水平等；单项性经营方针可具体地分为产品方针、价格方针、市场方针等。

（四）确定经营目标

企业的经营方针最终要体现在经营目标上，因此，有了经营思想和经营方针，就必须确定企业的经营目标。所谓经营目标就是企业生产经营活动在一定时期内所预期达到的成果。一个企业在不同的时期应该有不同总体经营目标，企业的各项生产经营活动也都要围绕一定的预期目标来进行。

社会主义企业的经营目标应该是多元的。主要包括：

1. 贡献的目标

社会主义企业的经营目标，首先要服从社会主义的生产目的，为提高整个社会的生产力水平，满足社会不断增长的物质文化生活的需要多作贡献。在当前应当把实现四化，为社会创造更多的使用价值和价值，提高社会效益和企业的经济效益作为主要经营目标。

2. 市场的目标

开拓新的市场，提高市场占有率，是企业生存和发展的基本条件。市场目标不只是扩大市场范围，增加销售额，更重要的是提高企业的市场信誉，创造新的市场需求，这就要求为市场提供满足用户需求的产品，使企业在市场上成为信得过的企业。

3. 发展的目标

社会在前进，科学技术日新月异。企业只有不断发展，才能适应形势的发展，企业也只有不断发展，搞活经营，形成良性循环，才会兴旺发达。生产规模不断扩大，经济效益不断提高，无论对社会的贡献，还是鼓舞职工的士气都具有十分重要的意义。

4. 利益的目标

利益的目标是企业生产经营活动的内在动力。作为企业经营效果的一个尺度,企业必须达到最低限度的利润,并争取实现超过社会平均利润率的满意利润。最低限度利润额能够保证企业继续生存和发展,为职工提供最低限度的奖金和福利。满意利润能够保证企业较快的发展,并为企业职工提供较优的奖金和福利。

由于企业的生产经营活动是通过生产活动、销售活动、财务活动等进行的,因此,为了实现企业经营管理的最终目标,通常要把上述目标分解成若干具体目标值。目标值一般包括:①产量和产值;②质量水平;③销售额与销售增长率;④利润额与利润增长率;⑤成本降低率;⑥生产能力及其利用率;⑦开发新产品的项日;⑧设备更新率与平均役龄;⑨资金周转天数;⑩材料利用率;⑪职工教育入学率;⑫职工福利提高幅度等。这些具体目标值是通过一系列经营手段来实现的。最终目标通常是通过成本利润率、销售利润率和市场占有率这三大指标来衡量的。计算公式如下:

$$\text{成本利润率} = \frac{\text{产品销售利润总额}}{\text{产品销售成本总额}} \times 100\%$$

$$\text{销售利润率} = \frac{\text{产品销售利润总额}}{\text{产品销售收入总额}} \times 100\%$$

$$\text{市场占有率} = \frac{\text{某类产品中本企业产品销售数}}{\text{某类产品全部用户实际购买数}} \times 100\%$$

(五) 进行经营决策

所谓决策,是指为达到预定目标而在两个或两个以上可以相互替代的可行方案中选择一个最满意方案的分析判断过程。这种方法用之于管理叫管理决策,用之于经营叫经营决策,用之于具体业务活动,就叫业务决策。现代管理中的经营决策,是指对企业的生产技术、经营活动的全过程进行管理。这种经营决策包括两大部分内容:一是经营分析,二是决策。经营分析是指运用各种科学方法,对企业各项生产经营活动的目标、资源条件、外部经营环境与内部条件进行技术经济效果的定量分析。决策,就是在经营分析的基础上,根据分析的结果及技术经济效果的大小,列出几个可行的行动方案,再结合企业中其他非定量化的条件和人的因素,经过综合判断,从中选择一个最适宜的方案。然后,通过计划将经营决策方案的内容具体化,通过组织进行安排落实,并通过开展经营活动加以实施。

上述概念说明:①决策是行动的基础,是经营管理的核心。②决策是为了解决某一问题,或是为了实现一定的目标而进行的活动过程。③决策要有两个或两个以上的可行方案以供选择。④决策要进行因果分析和综合评价,以便比较各个可行方案的优劣而决定取舍,最后选定一个较为理想的实施方案。

从上述可见,不能把决策看成是一瞬间的决定,而是一个提出问题、分析问题、解决问题的系统分析过程。

(六) 编制经营计划

企业的经营决策,解决了企业实现经营目标的满意方案,紧接着就要用计划的形式,把经营决策方案的内容与具体实施细节进一步落实下来。因此,经营计划是实现企业经营决策的一个总体性计划,它与经营决策一样,都是经营的主要内容,经营决策是经营的中心,经营计划则是经营决策的实施蓝图,两者密不可分,不可偏废。

企业的经营计划，是指企业作为一个相对独立的商品生产者，从企业生产经营活动相互联系的整体出发，将企业的全部生产经营活动都编制成计划。从企业内部的生产、技术、财务，到企业外部，与社会经济的流通、分配、消费等过程有联系的工作，都要制订计划。如原材料、能源等的供应和采购，产品的销售，市场调查和预测，为用户服务，经营资金的筹集和运用，以及企业改造、设备更新、人才开发、产品开发、质量提高、科学研究等方面，都应制订相应的计划。

经营计划是一个方向性的计划，它不同于生产型企业的生产技术财务计划。生产技术财务计划是以生产计划为中心，其余计划都是围绕这个中心服务的。它追求的仅是生产效率，不重视经济效益，编制生产技术财务计划的重点着眼于企业内部的人、财、物在数量上的协调与平衡。经营计划则不同，它是具有战略意义的计划，以用户第一、利润第二为目标，以产品销售计划为前提，以经营为重点，决策为关键。它着眼于预测未来的经营机会和发展方向，要通过市场调查和预测来确定销售计划，通过质量提高计划、品种发展及科研计划求得企业的生存和发展，实行以销定产。所以经营计划具有以下四个显著的特点：①外向性，它以外部环境和市场变化作为计划的出发点；②适应性，这种计划具有弹性，有较强的适应性和应变能力；③目标性，通常以销售量、利润率和市场占有率三个指标为主要目标；④采用目标管理的方法，就是把企业的经营总目标与个人的工作目标联系起来，在完成企业目标的过程中能使个人的兴趣和欲望得到满足。

（七）建立和健全经营组织

经营组织是实现经营计划的重要保证。所谓经营组织，是指为了使参加实现企业经营目标、完成经营计划的人们能协同行动，使这些人相互之间有系统地结合起来的必要的机构体制。建立和健全经营组织，必须遵循组织原理中所述的组织原则如统一指挥原则、管理跨度原则等。

经营组织的形式大致有以下三种：①直线组织；②职能组织；③直线参谋组织。这三种组织形式中，以直线参谋组织最为常用。这种组织形式，其横向是参谋关系，纵向是领导关系。它的最大特点是扁平式的结构，层次不多，有强大参谋系统，并且逐级指挥，逐级负责，不搞一揽子领导方式。

图1-1是我国一个千人左右的企业经营组织机构示意图。

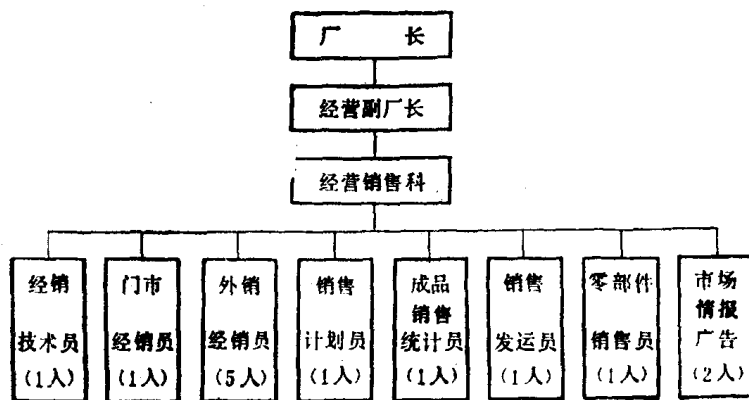


图1-1 某企业经营组织机构示意图

（八）开展经营活动

经营活动是指经营计划的具体实施过程。在实施经营计划过程中，还存在着经营技巧与经营艺术的问题。这里所说的经营技巧包括：经营分析技巧、经营决策技巧、生产预测技巧、市场营销技巧、市场研究技巧、推销办法技巧和广告选择技巧、技术服务技巧等等。

经营艺术是指经营管理者对各种经营技巧与策略已达到运用自如的境界。例如针对用户心理采用不同推销策略；对不同产品运用不同的预测方法；对不同的顾客采用不同的广告媒

介；在不同的市场环境中能因时因地地采用不同的策略等等。这就要求经营管理者既要有经营学知识，又要有心理学、社会学等方面的知识素养。

（九）进行经营效果的评价与分析

企业的生产经营效果，既表现为为社会提供了多少有用的产品，又表现为为国家提供了多少积累，还表现为取得了多少利润，提高了多少经济效益。为此，必须对企业的经营状况作出评价与分析，通过企业经营效果的评价与分析，不仅能正确认识企业的经营活动的科学性，有利于提高企业经营管理水平和经济效益，而且是总结经验，肯定成绩，查找差距，制订措施，组织良性经营循环的重要手段。

进行企业经营效果的评价与分析，要通过一系列的评价指标和科学的评价程序进行，并运用企业经营诊断的手段和借助于经营分析雷达图等作为工具进行全面分析。

二、企业经营管理的程序

由上述可知，企业经营管理的程序，是从对企业经营环境的系统分析开始，明确经营思想，制定经营方针，确定经营目标，进行经营决策，编制经营计划，建立和健全经营组织，开展经营活动，一直到进行经营效果的评价与分析，这些内容按照上述的顺序，构成了一个不断循环的企业经营活动全过程的管理。企业经营管理的程序如图1-2所示。

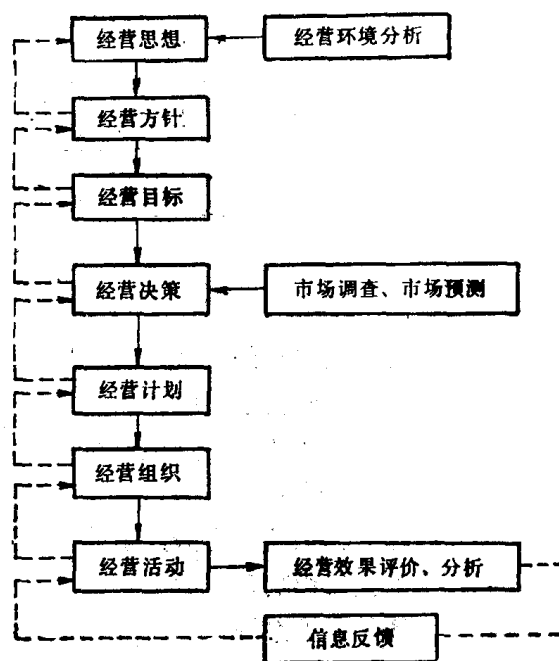


图1-2 企业经营管理的程序

第三节 现代企业经营管理系统的设计

一、现代企业经营管理系统的结构设计

现代企业经营管理系统是企业管理系统的一个分系统。它由经营环境分析子系统、市场研究子系统、经营决策与计划子系统、市场营销子系统组成。每一个子系统又可以进一步细分为低一层次的子系统，如经营环境分析子系统又可以细分为外部经营环境分析子系统、内部条件分析子系统、经营环境综合分析子系统；市场研究子系统又可以进一步细分为市场调查子系统、市场预测子系统、市场开拓子系统；市场营销子系统又可细分为产品策略子系统、订价策略子系统、销售渠道策略子系统、销售促进子系统等等，其结构如图1-3所示。

二、现代企业经营管理系统的功能设计

企业经营管理系统的总体功能必须服务于、服从于整个企业管理系统的功能，保证企业的经营目标与企业的经营环境和企业的内部条件三者之间保持动态平衡，使企业在市场竞争中发展壮大。

企业经营管理系统总体功能的优化，有赖于各子系统之间的良好协调配合，各子系统围

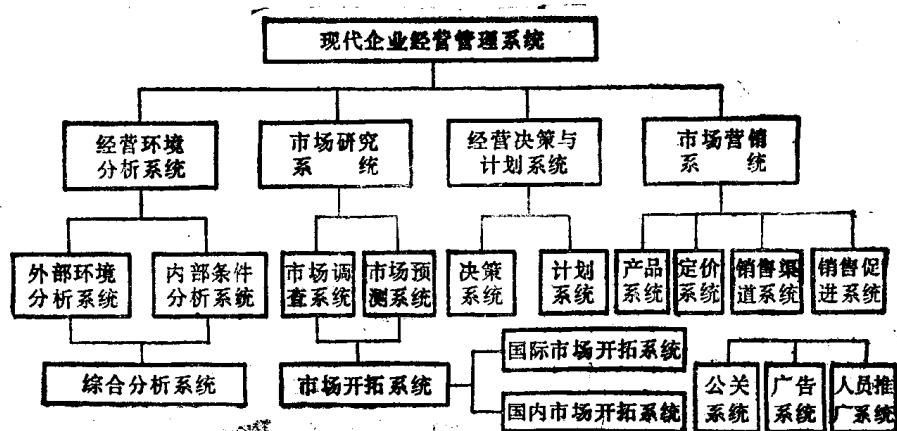


图1-3 现代企业经营管理系统的结构

绕企业经营管理系统的目标的实现，各自发挥自己功能的作用，分述如下：

（一）经营环境分析子系统

这一系统的主要功能是通过企业对经营环境的调查和预测，找出给企业带来机会和构成威胁的因素，研究对企业产生的影响及其影响的程度；通过企业内部条件的分析，弄清楚本企业的长处和优势、短处和劣势，造成短处和劣势的原因，指明挖掘潜力的方向。最后通过综合分析，从中找出影响最大的因素。

（二）市场研究子系统

这一子系统的主要功能是进行市场调查，对获得的调查信息进行分类、筛选等处理，并进行科学的预测，一方面为企业进行经营决策提供依据；另一方面为企业开拓国内、国际市场创造条件。

（三）经营决策与计划子系统

这一子系统的主要功能是根据市场研究子系统所提供的信息为依据，对企业中所面临的各种经营问题作出决策，即为解决企业的经营问题，实现经营目标制定多种方案，进行方案优选，并将选定的理想方案通过经营计划作出具体化的安排。

（四）市场营销子系统

这一子系统的主要功能是围绕用户为中心，对产品、价格、销售渠道和销售促进进行优化组合，形成一整套市场营销策略，使企业的产品畅销，在满足用户需求的同时为企业带来良好的经济效益。

以上四个子系统各有自己的功能目标，但子系统之间必须围绕企业经营管理系统的总目标的顺利实现而协调配合地行使自己的功能。只有系统的整体功能大于各子系统的功能之和时，才能有助于总目标的实现。这就要求企业上层管理系统要统筹协调好各子系统的工作，以及协调好生产管理、科学技术管理等分系统的工作。

第四节 企业经营管理学研究的对象与方法

一、企业经营管理学研究的对象

企业经营管理学是企业管理学的一个分支，它揭示企业经营管理的规律性，是指导人们

如何按照客观规律的要求科学地组织企业经营活动,提高企业的经济效益和社会效益,实现企业经营目标的一门学科。

企业经营管理学,是从企业经营管理实践中概括形成的,是由一系列经营管理的理论、原则、形式、方法等组成的科学体系。这门学科是由社会科学、自然科学和工程技术科学相互渗透综合而形成的实用性很强的边缘科学,它与企业管理学的其他分支如企业生产管理学、企业科技管理学、企业成本与财务管理学、市场学、营销管理学,以及技术经济学等有密切的联系。

由企业管理的历史发展过程表明,企业管理经历着一个由着重于基层的执行性管理,发展到重心转向中高层的决策性、战略性管理;从单一的职能性管理发展到综合性的系统管理。本书研究的重点是企业的决策性、战略性的管理。因此,社会主义企业经营管理学研究的主要对象是企业经营活动的全过程,目的是如何按照经营管理的客观要求,根据我国社会主义市场经济的需求,树立正确的经营思想,拟定企业的经营目标、经营方针、经营策略及其实施途径,不断提高企业的经济效益和社会效益,尽可能地满足国家建设和人民日益增长的物质和文化生活的需要。

社会主义企业的经营离不开市场和产品的销售。鉴于高等专科学校的企业管理专业,由于受课程门数和总学时数的制约,一般情况下不单独开设市场学和营销学,因此,市场学和营销学中的有关理论和方法的应用,亦是本门课程研究的重点。据此,经营学、市场学、营销学的有关内容融为一体,构成本门课程的学科体系,这是高等专科学校企业管理专业开设企业经营管理学课程内容的新尝试。

二、企业经营管理学研究的方法

要掌握企业经营管理的客观规律性,搞好企业的经营管理,必须有正确的研究方法。辩证唯物主义和历史唯物主义是研究企业经营管理学的基本方法,是指导我们如何按照客观规律办事,正确对待科学的基本理论。学习和研究企业经营管理学,必须以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导,以企业经营管理实践为基础,理论与实践相结合。为此,必须把握以下几点:

(一) 坚持理论联系实际的方法

理论联系实际是我党的三大作风之一。社会实践是理论的来源,实践是检验真理的唯一标准。企业经营管理学产生于企业经营管理实践,是企业经营管理实践经验的科学总结和理论概括,是一门用以指导企业实际经营管理活动的实用性很强的学科。学习和研究企业经营管理学,不仅在“知”,而且在“行”,即不但要求学习书本上的理论知识,更重要的是要把企业经营管理学的理论同解决企业经营管理实际问题密切地结合起来。在通过实践检验理论、发展理论的同时,还要用理论指导企业的经营管理工作,提高企业经营管理的科学水平。因此,在学习和研究企业经营管理学,运用企业经营管理学理论的时候,必须坚持实事求是的科学态度,深入企业实际,进行调查研究,从企业的实际情况出发,实事求是地联系不同企业经营管理的共性方面,掌握共同的规律。同时,也应注意联系不同企业的个性方面,即联系各企业的特点进行学习、研究和应用企业经营管理学的理论和方法,从中找出具有规律性的东西,用以指导企业的经营活动,从而获得更好的效果。

(二) 运用系统方法与动态分析的方法

系统方法与动态分析方法在企业经营管理学的研究中居于重要地位。例如企业经营管理