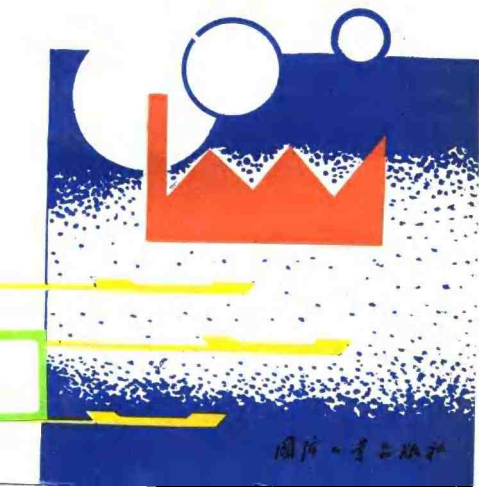


工业企业经营管理

沈国钰 张国华 编
周让达 贾山冰



5405
290
3

管理干部岗位培训教材

工业企业经营管理

沈国钰 张国华 编
周让达 贾山冰



内 容 简 介

本书共有十一章。一至七章介绍了工业企业经营管理的基本概念和基础知识,包括市场、市场调查、市场预测、产品、订价、销售等;八至十一章介绍了工业企业经营管理的原则、方法和策略,包括企业如何进行经营决策、经营计划、目标管理及经营中应采用的策略等。内容叙述由浅入深,循序渐进。同时,结合船舶工业经营的特点,对各方面问题进行了必要的论述,并列举船舶工业的实例,加以说明。书中既有理论,又有实际;既有定性分析,又有定量分析,内容较丰富,不但可作为船舶工业企业管理干部的培训教材,也可满足其它工业企业职工学习经营管理基本知识之用。

工业企业经营管理

沈国钰 张国华 编
周让达 贾山冰

*

国防工业出版社出版、发行

(北京市车公庄西路老虎庙七号)

哈尔滨船舶工程学院印刷厂印装

*

787×1092 1/32 印张 11 $\frac{1}{2}$ 243千字

1989年12月第一版 1989年12月第一次印刷 印数: 0,001—2,000册

ISBN7-118-00435-1/F23 定价: 3.90元

前 言

为了推动管理干部岗位培训的开展，提高企业的经营管理水平，适应我国社会主义现代化建设的需要，中国船舶工业总公司教材编审室和中国船舶工业总公司干部培训教材指导委员会联合组织编写一套《管理干部岗位培训教材》。

这套教材是根据职工教育出版社1988年出版的《企业中层干部岗位标准与培训规范研究》一书中的教学大纲编写的。为了提高教材的实用性，我们组织了部分高校管理专业的专家、学者和有丰富实践经验的管理干部、岗位培训教师参加编写工作。这套教材是在中国船舶工业总公司干部培训教学实践的基础上，经广泛征求意见，在内容和体例上进行了修改、补充后编写而成。本套教材聘请学术造诣较深、教学经验丰富的管理专业教师和多年从事管理工作的专家审定。

在编写过程中，作者力图体现干部岗位培训的特点，适应干部岗位培训的需要，既注意管理干部本岗位所必需的基本理论与基本知识的论述，又同我国的一些先进管理经验、国外行之有效且对我国实用的现代管理方法结合起来，做到理论联系实际；有些教材既注意体现船舶行业的特点，又考虑到其它行业的需要，扩大适用范围，而多数教材在各行业中具有通用性。

这套教材是厂矿企业有关管理干部的岗位培训的教学用

书，也可作为有关院校、电大、职大、自修大学的管理专业和相应专业的函授、刊授教学用书，也适应于管理人员自学。欢迎广大读者在使用过程中提出补充、修改意见，以便再版时予以修订。

中国船舶工业总公司教材编审室
中国船舶工业总公司干部培训教材
指导委员会

编者说明

工业企业的经营管理，在当前我国进行经济体制改革、发展有计划的商品经济的形势下，企业由生产型转轨变型成为生产经营型、经营开拓型，企业要真正成为一个在国家计划指导下，自主经营，自负盈亏，具有自我发展，自我改造能力的相对独立的经济实体，就显得十分重要了。过去那种一切依靠上级领导机关，只管生产，不管经营，“等、靠、要”的作法，已经不能适应了。企业只有树立正确的经营思想，面向市场，经过对外部环境的调查及对内部条件的分析，按照商品经济的规律，运用现代管理的科学方法，去从事企业的生产经营活动，才能把经济搞活，取得良好的经济效益，才能使企业得到生存和发展。因此，经营问题就成了摆在企业面前一个十分重要的问题。

但是，由于过去长期实行的一套“生产型”管理，已形成习惯，有些企业和有些企业人员，对“经营型”管理还比较陌生，对经营的基本原理、基本原则、基本方法，还掌握不多，表现在有的企业经济效益差，经营效果不佳，甚至发生了较大亏损。因此，提高企业的经营管理水平、掌握经营的基本原理、基本知识，并在经营的实践中能够运用，是当务之急。本书就是为了这个目的而编写的。它可供企业中层干部及专业人员学习之用，也可供企业领导干部在经营工作中参考。

本书共分十一章。其中第一、二、五、六、十一章由船舶工业管理干部学院沈国钰同志编写；第三、四、八章由镇江船舶学院张国华同志编写；第九、十章由江南造船厂周让达同志编写；第七章由船舶工业管理干部学院贾山冰同志编写，最后由沈国钰、贾山冰同志统纂而成。镇江船舶学院张文逸同志和上海船舶工业公司王挺森同志担任主审。还有其他同志协助抄写、校对、绘图。

因本书是供企业中层干部及专业人员学习经营的基本知识而编写的，因此，对某些内容，如市场竞争的原理及艺术，经营组织的确定及经营人员的培训，国外市场的开辟等均未编入。

由于编者水平有限，加之编写时间仓促，难免有不妥之处，敬请广大读者及有识人士批评指正。

编 者

1989年6月

目 录

第一章 绪论

- 第一节 经营的含义及其对企业的重要作用..... (1)
- 第二节 市场学与经营学..... (11)
- 第三节 价值规律和再生产理论..... (14)
- 第四节 企业应该树立的经营观念..... (20)

第二章 市场

- 第一节 市场的概念和作用..... (37)
- 第二节 市场的划分..... (40)
- 第三节 影响市场的诸因素..... (42)
- 第四节 生产资料市场和消费资料市场..... (44)
- 第五节 市场占有率分析..... (51)
- 第六节 巩固市场和开发市场..... (55)
- 第七节 船舶市场分析..... (59)

第三章 市场调查

- 第一节 市场调查的重要性..... (67)
- 第二节 市场调查的内容..... (69)
- 第三节 市场调查的一般程序..... (74)

第四节 市场调查的方法	(79)
-------------	------

第四章 市场预测

第一节 市场预测的重要性	(89)
第二节 市场预测的主要内容	(96)
第三节 市场预测的步骤	(100)
第四节 市场预测的常用方法	(102)

第五章 产品

第一节 产品的概念	(144)
第二节 产品的市场生命周期及其特征	(146)
第三节 产品的外观、商标、包装	(157)
第四节 新产品开发	(164)
第五节 产品组合	(168)
第六节 船舶工业产品分析	(175)

第六章 订价

第一节 影响商品价格的诸因素	(179)
第二节 价格需求弹性系数	(184)
第三节 常用的订价方法	(188)
第四节 价格策略	(194)
第五节 船舶工业产品的订价和报价	(202)

第七章 销售

第一节 销售渠道	(208)
第二节 促销	(220)

第三节	销售服务·····	(231)
第四节	船舶工业产品的销售·····	(238)

第八章 经营决策

第一节	经营决策的概念·····	(242)
第二节	经营决策的要求和原则·····	(245)
第三节	经营决策的程序和组织·····	(249)
第四节	经营决策的常用方法·····	(255)

第九章 企业经营计划

第一节	企业经营计划的含义、作用、特征及模式 ·····	(277)
第二节	经营计划的原则、分类及主要内容·····	(286)
第三节	经营计划的编制、执行及调整·····	(294)
第四节	滚动计划·····	(299)
第五节	销售计划·····	(305)

第十章 目标管理

第一节	企业的目标管理·····	(310)
第二节	目标成本管理·····	(319)

第十一章 经营战略

第一节	企业经营战略的制定及实施·····	(337)
第二节	企业常用的一些经营战略·····	(341)
	主要参考书目·····	(359)

第一章 绪 论

经营作为企业活动的一个特定概念，它是随着科学技术和社会化大生产的发展而提出来的。科学技术和社会化大生产愈得到发展，经营愈显得重要。在我国，随着经济体制的改革日益深化，企业由过去的以完成生产任务为出发点和归宿，转到以市场为出发点和归宿，经营就成为一个重要的问题。

第一节 经营的含义及其对 企业的重要作用

一、经营的含义及经营管理

经营是商品经济的产物，它是随着商品经济的产生而产生，随着商品经济的发展而发展，它是商品生产者内在的一种职能。

经营的含义是：企业在适应外部环境的变化和市场需要的情况下，充分利用资源，发挥内部活力，对产品进行生产和营销，为企业及社会取得经济效益而进行的一系列有组织的经济活动。

企业是一个经济系统。任何一个系统都存在一定的环境条件之中，企业也不例外，它处在市场环境、经济环境、政治环境、社会环境及文化环境等外界环境之中，而以市场环

境作为核心环境。企业要受到外界环境的重大影响，只有提高自己的应变能力，适应外界环境的变化，才能够得到生存和发展。企业为了生存和发展，就要挖掘内部潜力，充分利用自己的各种资源，包括人力、物力、财力、信息、技术、管理等，科学地把它们组织起来，进行某种产品的生产和营销，从中取得经济效益，包括企业的经济效益及社会的经济效益。因此，企业的经济活动，既包括了生产过程的活动，也包括了流通过程的活动。商品不但自身要具有使用价值和价值，而且要进入市场，到达消费者的手里，实现商品的使用价值和价值。也只有这样，才能进行商品的社会再生产和扩大再生产。

狭义的经营就是营销或市场销售。商品的营销在企业的经营活动中占有重要地位，但它只涉及市场和销售方面，只研究企业和外部的关系，只包括了企业经济活动中的供和销两个过程的内容。

广义的经营，除了以上狭义的经营所包含的供和销的活动之外，还有生产活动、新产品开发活动、管理活动、提高人才素质的培训活动、制定企业经营目标、方针、战略、计划等方面的活动。因此，把供、产、销全部过程都包括在内的，如确定企业的经营目标、经营方针、经营战略、经营计划、进行人才开发、市场开发、产品开发、技术开发等一系列的经济活动，叫做广义的经营。或者说，经营就是企业以市场为活动场所，以商品生产、商品交换为手段，通过企业一系列有组织的活动，使企业的整个经济活动与外部环境达到动态平衡，以谋求企业的生存和发展，取得经济效益。与之相适应的经营管理，也有狭义的经营管理和广义的经营管

理之分。

广义的经营管理，应包括以下主要内容：

（一）外部环境的分析

即对企业外部环境，如市场环境、政治环境、经济环境、社会环境、文化环境、科学技术环境等方面的分析。因为企业不可能离开外部环境而生存，故要经常分析外部环境的变化及其对企业带来的影响。外部环境对企业提供了哪些经营机会及风险，要及时采取对策，这是企业经营管理必须做的工作。

（二）企业内部条件的分析

即对企业自身条件的长处和短处、优势及薄弱环节的分析，包括人力条件、物资条件、设备条件、技术条件、财力条件、信息条件、管理条件等。这些条件，对确定企业的经营目标及发展方向是极为重要的，只有充分发挥企业的长处和优势，避免和克服企业的短处和薄弱环节，企业的经营才能获得成功。

（三）制定企业的经营目标、经营方针、经营战略和经营策略

经营目标，就是企业生产经营活动在一定时期内预期要达到的经营成果，包括为社会做贡献的目标、市场目标、发展目标、利益目标、人才目标、精神文明建设目标等。

经营方针，就是实现经营目标和贯彻经营思想的途径和总的指导规范。

经营战略，就是企业的经营领域、服务方向、主攻目标以及实现目标的基本措施等重大问题的决策及行动纲领。

经营策略，就是企业为实现经营战略的内容而制定的行

动指导规范。

在分析和了解外部环境及内部条件之后，就要对企业的经营目标、经营方针、经营战略、经营策略，作出正确的决策。有了经营目标，企业就有了经营的方向；有了经营方针、经营战略及经营策略，企业的经营活动就有了行动纲领及行动指南。

（四）制定企业的长远规划及年度经营计划

根据企业的经营目标、经营方针、经营战略及经营策略，制定企业的长远规划及年度经营计划，并采取措施保证完成这些计划，是企业经营的重要一环。

（五）进行市场调查和市场预测

市场环境是外部环境中的核心环境，因此，企业要搞好经营，必须做好市场调查和市场预测。根据市场调查及市场预测的结果，确定企业经营什么产品，才能作到适销对路，经营工作如何搞，才能符合市场的需要，才能取得良好的经济效益。市场调查及市场预测是企业有无市场观念的体现。

（六）确定产品方向及服务对象，开展产品研究与开发工作，改进老产品，推出新产品

在市场调查和市场预测的基础上，确定企业的产品方向及服务对象，是企业经营的中心内容。定的准，企业就能适应市场的需要，获得生存和发展；定得不准，经营就脱离市场，使企业陷入困境。确定产品方向及服务对象，特别要注意对产品的开发，只有不断地改进老产品，推出新产品，才能顺应市场需要的发展。因此，要做好产品的研究与开发工作，不断对产品的结构设计及其加工工艺进行改革与创新，产品才能更新换代，不断地满足市场的需要。

（七）搞好产品的营销和市场开发工作

搞好产品的销售，就要做好产品的订价、宣传、广告、促销，选择好分销渠道，制定恰当的销售策略，搞好销售服务，以扩大销售，提高市场占有率。同时，还要不断地开发新市场，扩大产品的销售范围，以保证企业销售收入稳定增长。

（八）人才开发

配备好企业的各级领导班子，提高企业职工素质，包括政治思想素质、文化素质、科学技术素质及管理素质，这是作好经营工作的重要条件。人的因素是企业经营的首要因素，必须注意人才开发。

（九）经营组织的建立和调整

企业要搞好经营，必须有专职人员和专职机构从事这项工作，才能顺利完成这项任务。因此，要建立相应的组织机构，配备专职人员并由企业的领导成员分工抓好这些工作，当工作任务及环境发生变化时，要及时进行调整。

（十）作好经营成果的分析 and 评价

经营工作进行到一定阶段，要对经营成果进行分析和评价，看经营成果和经营目标是否符合，哪些达到了，哪些没有达到，成功和失败的经验教训是什么？用以改进下一步的经营工作。

由此可见，经营的内容是比较广泛的，应该正确理解，才能作好经营工作。下面举几种片面理解经营的例子：

例一、认为经营只是销售，搞好销售，就是搞好了经营

上面已经说过，销售是狭义的经营，搞好了销售，还不能说就搞好了全部经营。例如：产品开发、人才开发、购买

专利、技术引进、制定经营战略等都是经营工作的组成部分，但不是销售工作的内容。这些销售以外的工作，是企业的重要的经营内容，也要抓好。如新产品的研究与开发，经营部门应该根据外部环境及内部条件的分析，提出新产品开发的方向、时间、进度，分析其必要性和可能性，参与决策。至于新产品开发的具体业务工作，则可由企业的开发和研究部门或技术部门去负责。

例二、认为经营是生产的一部分，从属于生产

其实，经营是比生产高一个层次的工作，它是关系到企业生存和发展的全局性和方向性的大问题，是领先的，而生产只是完成经营任务的一个环节，是为经营服务的。经营是把企业外部环境和内部条件结合起来进行管理的，而生产主要是以内部条件为主的管理。经营的成果直接和经济效益挂钩，而生产是通过经营才能和经济效益挂钩。因此，可以说经营领先于生产。如果把经营从属于生产，势必轻经营而重生产，还是生产型管理，到头来经营搞不好，生产也枉然。

例三、认为经营就是规划，或者认为规划高于经营

经营包括了经营目标、经营战略、经营策略的制定及实施等内容的重大决策，而规划则是根据这些内容来制定出的长期打算和安排，如果没有经营目标、经营战略、经营策略，规划的制定就失去了根据，规划实际上是经营目标、经营战略、经营策略的具体化和进一步展开，给予期与量的安排，可见，经营中的经营战略应先于规划，高于规划。过去，企业制定规划时，没有经营战略作指导，只是根据某些人的主观意向作安排，但是否真正符合市场的需要？可行性如何？缺乏科学性和有效性。今后应予改进，一定要根据企业

的经营战略、经营目标等内容来制定规划。

例四、认为经营是为年度计划服务的

年度计划确定了，经营就去保证年度计划的完成，如果年度计划中的任务不饱满，有缺口，经营部门就得去千方百计找活干，给予弥补。这样理解更是片面的。实际上，规划是经营战略的进一步具体化，年度计划是在项目上、时间上、进度上、资源上，对经营和规划的落实安排，付诸实施，也是为经营服务的。

例五、认为既然经营是全面性的工作，那就可以用经营代替其他，成立一个大经营部，而撤销其他部门

这样也是不对的。经营对各项工作能起到先导和综合的作用，但不能代替其他部门的业务工作，只能是确定方向，提出目标，寻找途径，参与决策，具体工作仍需由业务部门去做。

例六、企业在任务不饱满时，要讲经营，任务满了，就不存在经营问题

这是对经营的误解，以为经营就是外接任务，找活干，订合同。实际上，任务饱满时，也要讲经营，如产品应如何改进，如何提高质量，才能更符合市场的需要；如何开发新产品来代替老产品；如何更好地为用户服务；如何进一步降低成本，增加盈利；如何提高市场占有率；如何建立企业的威信等。这些都是经营范围内的问题。在任务饱满时，也应考虑这些问题。

例七、认为经营和计划经济是不相容的

以为经营就是在市场上自由找活干，接合同，而指令性计划就不属于经营，企业通过经营安排的任务可以不列入计