

邮电经营管理丛书

邮电经营基础

蔡淑溶 编著
人民邮电出版社



内 容 提 要

本书全面、系统地讲述企业经营的基础理论、基本经验和基本分析方法。首先对企业作深入研究,继而研究企业的外部环境,在“知己知彼”的基础上,详细地讨论企业各项重大经营决策的概念、决策理论、决策方法和应用示例。全书选材注重于有普遍意义的成熟理论和有效适用方法,力求理论性和可操作性的结合,为邮电企业、其他企业的经营工作者和广大关心企业经营的读者提供应具备的有用基础。本书的前身是邮电大学本科教材,现经整理,补充更可作为大专院校管理专业的教学用书。

邮电经营基础

蔡淑溶 编著

责任编辑 潘 涛

人民邮电出版社出版发行

北京朝阳门内大街竹杆胡同111号

北京顺义向阳印刷厂印刷

新华书店总店科技发行所经销

开本:787×1092 1/32 1994年7月 第 一 版

印张:13 页数:208 1994年7月 北京第1次印刷

字数:295 千字 印数:1—3 000 册

ISBN7-115-05248-4/F·056

定价:14.00元

编者的话

在我国深化经济体制改革,完善社会主义市场经济体系,加速转变企业经营机制的进程中,邮电企业同其他企业一样,越来越重视企业经营。由于邮电是国民经济的基础设施,又具有不生产物质产品,通信生产必须全程全网作业,以及邮电主要产品垄断专营等特点,因此邮电企业的经营应该在博采众家之长的基础上,结合自身特点,有所创造、有所创新。要达到这一目标,首先需要掌握广博的知识,为此,本书选编了企业经营的基础理论、基本经验和基本方法,供邮电读者参考。希望能为邮电企业的经营创新出一点力。

作为一本邮电图书,本书在以下两方面作了努力。

第一,选择内容时充分考虑了对邮电的实用性。例如,对于产品包装、商标之类主要适用于物质产品生产企业的部分,没有编入;而对于诸如市场调查、销售渠道等等内容,则占用了较多的篇幅。原因是这些内容除了邮电经营本身需要应用之外,邮电企业可以利用点多、面广的优势,在这些领域内开展多角经营,替其他企业搞市场调查,成为其他企业的代销渠道等。使邮电企业能在更广泛的市场中生存和发展。

第二,特别注重内容的可操作性,尽量收集成功事例和有效分析方法。例如,产品分析方法、销售渠道分析方法等,内容丰富、详尽。由于邮电作为企业经营的时间不长,在经营中如何行动,还是当前普遍存在的问题。把一本融合理论和可操作性的书献给邮电读者,可能会更受欢迎。

目前已出版了一些专门探讨邮电经营的书籍,深受读者欢迎。希望这本以介绍经营基础理论知识为主的书,能在邮电经济类图书的百花园中,增添点芳香和色彩。

书中的不当和错误之处,恳请广大读者批评、指正。

编者

1993年7月

目 录

第一章 概 论.....	1
第一节 企业概述.....	1
一、什么是企业.....	1
二、大、中小型企业的特点	2
三、企业的经营特性.....	5
四、企业的社会关系.....	6
第二节 企业效益的概念	11
一、技术性概念的效益	13
二、经济性概念的效益——附加价值	14
三、企业的综合成果	20
第三节 企业能力分析	21
一、分析企业能力的意义	21
二、企业能力的分析内容和分析过程	22
三、企业能力的分析方法	26
第四节 经营思想和经营决策	31
一、企业的经营思想	31
二、经营决策及其主要内容	36
三、经营环境的变化	39
第二章 企业外部环境研究	42
第一节 企业外部环境研究的意义和内容	42
一、企业外部环境研究的意义	42
二、企业外部环境研究的内容	43

第二节 市场研究	45
一、市场的概念和市场研究的目的	45
二、市场的分类	46
三、生产资料市场	48
四、消费资料市场	50
五、服务市场	52
六、影响市场的因素研究	58
第三节 市场细分和选择目标市场	64
一、市场细分的提出	64
二、市场细分的概念	65
三、市场细分的要求	67
四、选择目标市场	68
第四节 竞争的研究	70
一、竞争的概念和作用	70
二、竞争情况的调查	71
三、竞争的策略	73
四、企业的竞争能力	75
第三章 市场调查、市场预测和市场信息系统	79
第一节 市场调查及其方法	79
一、市场调查的必要性	79
二、市场调查的内容	80
三、市场调查的方法	81
四、美国的一种市场调查体系介绍	88
第二节 市场调查技术	93
一、实用调查技术	93
二、市场调查示例	98
第三节 市场预测	101

一、市场预测的种类及内容·····	101
二、预测过程和预测方法·····	104
第四节 企业的市场信息系统·····	119
一、市场信息的需求趋势·····	119
二、市场信息系统的概念与构成要素·····	120
三、对市场信息系统的要求·····	122
第四章 经营决策·····	124
第一节 经营决策的重要性·····	124
一、经营决策是企业的重要基本行为·····	124
二、经营决策是企业管理周期的中心环节·····	125
三、经营决策正确与否关系着企业的成长和发展·····	125
四、正确的经营决策是促进管理工作的重要手段·····	126
第二节 经营决策的组织工作·····	126
一、经营决策组织工作的必要性·····	126
二、经营决策组织工作的要求和内容·····	129
第三节 决策方法·····	138
一、决策方法的发展过程·····	138
二、定量决策法·····	139
三、定性决策法·····	141
四、决策方法应用举例·····	142
第五章 产品决策·····	156
第一节 概 述·····	156
一、产品决策的任务和作用·····	156
二、产品的基本概念·····	157
第二节 产品生命周期·····	161
一、产品生命周期的概念·····	161
二、产品生命周期各阶段的划分·····	162

三、产品生命周期的延长·····	165
四、产品在生命周期各阶段的市场策略·····	166
第三节 产品策略·····	170
一、产品组合·····	171
二、产品策略的内容·····	175
第四节 评价产品的方法·····	182
一、产品结构分析法(PPM 法) ·····	182
二、产品生命周期评价法·····	190
三、收入——盈亏法·····	192
四、三维分析法·····	193
第五节 新产品开发·····	194
一、创新产品的重要性·····	194
二、新产品的开发方式·····	195
三、新产品研制过程·····	197
四、消费者接受新产品的过程·····	199
五、新产品开发的经济分析·····	201
第六章 价格策略·····	210
第一节 概述·····	210
一、价格及其作用·····	210
二、价格与成本·····	212
三、价格种类·····	213
第二节 订价目标和订价策略·····	216
一、订价目标·····	216
二、订价策略·····	219
第三节 订价方法·····	222
一、费用中心订价法·····	223
二、需求中心订价法·····	224

三、竞争中心订价法·····	227
第四节 决定价格所需的信息和各种因素·····	230
一、决定价格所需的信息·····	230
二、影响订价的各种因素·····	232
第七章 渠道策略和促进销售·····	235
第一节 销售渠道的作用和基本模式·····	236
一、销售渠道的作用·····	236
二、销售渠道的基本模式·····	238
三、零售业者·····	240
四、批发业者·····	245
第二节 销售渠道的选择·····	247
一、选择销售渠道的原则·····	247
二、选择销售渠道时应考虑的因素·····	247
三、选择销售渠道的过程·····	251
四、分析销售渠道的实用方法·····	253
第三节 销售渠道策略及渠道发展趋势·····	258
一、销售渠道策略·····	258
二、销售渠道的发展趋势·····	261
第四节 促进销售·····	265
一、促进销售的概念、作用和方法·····	264
二、促销组合·····	269
第八章 技术创新与技术策略·····	272
第一节 技术创新·····	272
一、技术创新的概念、过程和类型·····	272
二、创造活动的环境·····	275
第二节 技术策略·····	277
一、技术策略的种类·····	277

二、技术策略的选择·····	279
第三节 科学技术发展规律及其预测·····	281
一、科学技术发展规律预测·····	281
二、努力进行基础研究·····	285
第九章 企业财务决策基础·····	288
第一节 货币的时间价值·····	288
一、终值与现值·····	288
二、年金·····	291
第二节 资金成本·····	294
一、资金成本计算通式·····	295
二、几种主要来源的资金成本计算·····	296
第三节 风险的测定·····	300
一、单个项目的投资风险·····	301
二、多项目组合的投资风险·····	304
第十章 财务决策·····	310
第一节 概述·····	310
一、财务决策的概念和内容·····	310
二、财务决策的作用·····	311
第二节 投资决策·····	312
一、概述·····	312
二、投资决策的分析方法·····	314
三、设备投资及其特征·····	330
第三节 资金筹措决策·····	332
一、概述·····	332
二、企业筹资方式·····	335
三、企业特殊性筹资·····	337
四、筹资决策应考虑的问题·····	338

第十一章 经营组织	340
第一节 概述	340
一、企业经营组织的意义.....	340
二、企业经营组织的发展变化.....	343
三、经营组织中的最高层组织.....	345
第二节 经营组织的形式	347
一、传统组织形式.....	347
二、现代经营组织形式.....	349
第三节 企业的人事劳动问题	353
一、年功人事制度及其改革.....	353
二、能力开发.....	355
三、关于缩短劳动时间.....	358
第四节 企业文化	362
一、分析性方法的局限性.....	362
二、优秀企业的特点.....	363
三、企业文化的组成及作用.....	368
第十二章 经营分析	373
第一节 经营分析的种类和内容	373
一、经营分析的种类.....	373
二、经营分析的内容及方法.....	374
第二节 财务报表分析	376
一、资金平衡表科目分类.....	376
二、财务报表分析方法.....	378
三、资产和资金分析.....	380
四、利润增减分析.....	382
五、成本分析.....	384
第三节 经营比率分析	390

一、收益性分析.....	390
二、安全性分析.....	393
三、流动性分析.....	395
四、生产性分析.....	397
五、成长性分析.....	397
六、损益分界点分析.....	398
参考书目	404

第一章 概 论

企业经营专门研究企业总体活动和主要生产、经济活动的策略和实践问题。企业是实施经营的实体,因此,深入认识、理解和研究企业的性质、任务、经营指导思想等,是讨论各种经营问题的前提条件。

第一节 企业概述

一、什么是企业

企业是为了满足社会需要和获取营利,在从事生产、流通活动中,进行自主经营,实行独立经济核算,具有法人资格的基本经济单位。企业的概念强调了四个要点:

第一,企业生存的目的(企业的任务)是满足社会需要和获取营利。这两个方面必须同时并存,不可偏废。因为,企业只有满足社会需求,为社会作出贡献,对社会才有价值,才能得到生存的权利和具备正当的获利条件。每个企业也只有能获取利润,才能为国家提供资金,以保证社会主义商品经济的繁荣昌盛和企业本身的长期持续发展。

对于诸如交通、邮电、电力等公用企业来说,其生存仍然应该以满足社会需要和获取营利作为目标。虽然暂时或一段时期内不能营利,从长远看来,只要努力提高企业的素质,实行多种

经营，一定可以获得营利。

第二，企业活动的范围是生产和流通两大领域。企业应该放宽视野，努力在更广大的市场中把握机会，争取获胜。

第三，企业作为国民经济的细胞，必须拥有自主经营的实权，包括制定生产经营计划、资金使用、工资奖金分配、资产处理、人事劳动管理、统配物资选购、联合经营、产品价格浮动、内部机构设置及产品销售等多种自主权。这些权利是企业作出种种经营决策的保证条件。国家对企业应该实行宏观的、间接控制，大胆放权，否则企业经营就是一句空话。企业对得到的经营自主权应该特别珍惜，要用对国家和人民的高度责任感来掌好权、用好权。

企业拥有自主权后，经营的效果如何，必须通过实行独立的经济核算来作出评定，肯定和巩固经营成果，调整和纠正经营中的差错和失误，以保证企业能够长期持续获得盈利。

第四，企业是具有法人资格的基本经济单位。作为法人，企业能够以自己的名义独立地享有财产权利，承担各种义务，并能在法院和仲裁机关起诉、应诉。作为国民经济的基本经济单位，企业除了努力求得自身的生存发展之外，还必须担负起纳税、保护环境、保护资源及促进社会精神文明建设等社会责任。

二、大、中小型企业的特点

从经营角度研究企业，较重要的是按照企业的职工人数、资金多寡及市场占有率高低把企业划分为大型企业、中小型企业。这种划分又称为按企业规模分类。划定企业规模的数量标准，随不同的国家、不同的时期而有所不同，没有统一、固定不变的规定。不同规模的企业，在外部环境研究，企业内部能力分析和制定各种经营策略等方面均有显著的差别，因此，研究不同规模企

业的特点,有重要的实际意义。

1. 大型企业的特点

从企业经营方面来分析,大型企业的特点表现为:

(1) 大型企业有很强的资金筹措能力。大型企业比较容易从银行筹措资金,又可以通过股票、公司债、外债、支付票据等多种形式向社会筹集资金,必要时还能够以开发援助、振兴产业、防止破产等名目得到国家的资金。

(2) 大型企业能够经营需要大量资金的大规模事业,如电力、铁道、钢铁、石油化工、水泥、合成纤维、邮电、汽车、土木建筑、住宅、不动产、百货公司、超级市场等等。

(3) 大型企业有强大的经济实力,能够用巨大的销售额去提高市场占有率,从而控制、支配市场。并经常采用联合合并,产品扩大化,产品多角化等策略,进一步获得经营优势和更多的盈利。

(4) 大型企业可以较好地创造规模效益。大型企业拥有现代化的技术装备;设备的大型化、自动化、高速化程度高,便于采用先进的生产组织和劳动组织形式,形成大批量生产;同时也便于开展原材料的综合利用,有利于减少单位产品的固定成本,因此,大型企业可取得较好的规模效益,并在价格上建立自己的竞争优势。

(5) 大型企业一般信誉较高,创名牌较多,因此有较大的市场开拓能力,同时还能保持一批固定消费者和忠实顾客。

(6) 大型企业分散风险的能力较强。大型企业由于资金雄厚,有较强的生产能力和技术储备,能生产多样化、多层次的产品,并能根据市场需求改变或调整产品结构,可分散产品全部或大部分衰退的风险。此外,大型企业的销售渠道可延伸到更广的

地区,又可分散销售方面的风险。

(7) 大型企业支出的经营费用庞大。大型企业在开发研究、建立情报系统、广告宣传、涉外活动,提供赞助……等方面,需要花费大量的资金。

(8) 大型企业的适应能力不强。大型企业由于规模大,组织机构复杂,管理层次多,使得责权利的结合相对困难,导致决策过程缓慢。此外,信息的传递和处理也较困难,造成大型企业对外部环境的变化反应迟钝,任何市场需求的变动都可能会给大型企业带来冲击。大型企业对多变的不稳定环境较难适应。

2. 中小型企业的特点

中小型企业是国民经济中不可忽视的组成部分,占有十分重要的地位。据统计,1983年我国中小型企业占全国企业总数的98.52%,产值占工业总产值的54.97%。从今后的发展来看,中小型企业阵营仍有继续壮大之势。中小型企业有以下特点。

(1) 中小型企业资金筹措较困难。大型企业行之有效的筹资的手段往往不适用于中小型企业,故中小型企业资金有限,能够经营的行业、专业以及企业规模均因此受到很大影响。

(2) 经营风险大。中小型企业市场狭小,顾客较少,又往往依赖于某种产品或技术,技术变革和市场变动都会使之受到打击,因此经营的风险大而又无力分散。

(3) 成本较高。中小型企业由于规模较小,在规模效益方面缺乏优势,因此,与同类产品的大型企业相比,产品成本较高。

(4) 中小型企业适应性强。中小型企业由于规模小、产品结构比较单一,投入某项产品的人力、物力、财力较少,因此便于灵活转向,具有较强的适应性,若能抓好时机,在竞争中也能处于有利地位。

(5) 中小型企业容易接近顾客。由于产品品种较少,面对的市场相对很小,所以中小型企业容易深入到顾客之中,接近他们,同他们建立良好的关系,有针对性的开展自己的经营活动。

(6) 中小型企业容易管理。由于人员少,技术装备简单,管理机构层次少,信息传递快,故中小型企业容易管理。

三、企业的经营特性

众多的国内外大、中小型企业的经营中表现出一些很值得重视的经营特点,经专家们研究总结可归纳如下:

1. 生业性

所谓生业性,就是为了家庭生活而经营的事业。它们一般规模很小,经营缺乏社会自觉性,缺乏积极的盈利观念,极力躲避风险,以家族企业居多。

2. 企业性

企业性是指充分理解企业的目的,在得与失的观念下为了争得利益而明确管理,有利用生产机会的灵活性和积极性,富有创新精神,敢于冒险,具备对外部环境变化的迅速适应力。一般,在成长中的中小型企业都具有这种经营特性。

3. 经营性

经营性是指以充分占有信息,严格经济核算和利用现代技术为基础,有计划的实行经营管理,并重视组织,明确规定权限和责任的一系列表现。经营性常常导致决策迟缓、效率降低以及关心确保销售额胜过获利意图。这是大企业和国营企业常常具有的经营特点。