

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 经营学

蒋明新 主编

企业管理出版社

工业企业经营学

蒋明新 主编

企业管理出版社

工业企业经营学

蒋明新 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

9.875 印张 266 千字

经售：全国各地新华书店

1988年10月 第一版

印刷：法律出版社印刷厂

1988年10月 第一次印刷

印数 00001—21000 册

ISBN 7-80001-056-2 / F·057

定价：4.00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，提交使用。

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，结合总经济师岗位职务培训试点班的实践编写的。

编写本书的目的是：帮助学员比较深入地理解和掌握企业经营，特别是企业战略经营的基本内容、基本理论、基本程序，以及国内外企业经营的成功经验，并在此基础上培养开拓和创新精神，提高综合分析与解决重要经营问题的能力，为造就“能够切实加强企业经营、提高经济效益的总经济师”服务。本书内容的安排，是在学员已经系统学习过一般经营管理知识的基础上，选择有关企业经营中的十个主要问题，进行比较深入的研究。书中内容强调针对性，力求适合总经济师领导企业经营活动的需要。本书既是大中型企业总经济师岗位职务培训教材，也可供企业管理人员和经济管理干部院校教学使用。

本书由西南财经大学蒋明新主编。吉林省工交管理干部学院赵文学、韩荣久，四川省经济管理干部学院张世恒，分别参加了本书第五章、第七章和第六章的编写工作。

国家经委经济干部教育局组织评审组，对本书进行了认真的审查评议。上海市经济管理干部学院院长史景星教授担任主审。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，书中缺点、错误在所难免，敬请广大读者批评、指正。

1987年12月

目 录

第一章 总 论	(1)
第一节 工业企业生存发展之本.....	(1)
第二节 工业企业经营的含义与内容.....	(6)
第三节 社会主义工业企业经营的基本原则.....	(13)
第四节 社会主义工业企业经营的指导思想.....	(20)
第二章 经营计划	(26)
第一节 工业企业计划管理的任务和经营计划的分类.....	(26)
第二节 企业经营的战略规划.....	(33)
第三节 企业经营的项目计划.....	(45)
第四节 企业经营的应变计划.....	(51)
第五节 企业计划管理取得预期成效的必备条件与 新的课题.....	(56)
第三章 经营信息	(67)
第一节 经营信息的含义、分类、收集与加工.....	(67)
第二节 环境预测与环境信息.....	(75)
第三节 战略竞争信息.....	(85)
第四节 企业实力——弱点评价.....	(91)
第四章 经营决策	(98)
第一节 经营(战略)决策的实质与内容.....	(98)
第二节 确定企业的任务和总目标.....	(104)
第三节 选择企业的战略.....	(111)
第四节 选定行动计划、确立具体目标和作出资源 配置.....	(124)
第五章 产品计划与决策	(132)

第一节	产品结构计划与决策	(132)
第二节	产品开发计划与决策	(141)
第三节	产品产销计划与决策	(158)
第六章	人才、财务及设备投资计划	(168)
第一节	人才开发计划	(168)
第二节	财务计划	(179)
第三节	设备投资计划	(186)
第七章	经营组织	(191)
第一节	经营组织的任务与形式	(191)
第二节	经营管理组织中的若干问题	(195)
第三节	战略规划组织	(201)
第八章	经营控制与分析	(209)
第一节	经营控制的意义和作用	(209)
第二节	经营控制的方法	(219)
第三节	战略规划工作的评价与控制	(228)
第四节	经营分析	(234)
第五节	经营控制的系统观	(243)
第九章	经营革新	(251)
第一节	经营革新的必然性和方向	(251)
第二节	经营革新的过程	(256)
第三节	经营革新的要素与策略	(263)
第四节	建立战略规划系统是一项重要的变革	(273)
第十章	有效经营者	(279)
第一节	工业企业最高经营层的任务与结构	(279)
第二节	从工程技术人员到有效经营者	(294)
第三节	未来的经营者	(298)
附录：主要参考书目		

第一章 总 论

本章的主要内容和作用是：通过对有关企业经营的本质特征、基本原则和指导思想的概括说明，来统率、提挈本课程的全部章节。

第一节 工业企业生存发展之本

一、企业和企业系统

企业是一个历史概念。所谓企业，乃是一种以营利为目的的经济单位；是集合土地、资本（资金）、劳力等生产要素，在创造利润的动机和承担风险的准备下，对某种事业作有计划、有组织、讲求效率的经营。

任何企业，都要集合必要的生产要素，创造一定的产品或劳务。为了生存，它必须创造利润；为了创造利润，它必须接受市场、竞争等环境的考验，承担相应的风险；为了减少风险，增加利润，它必须处处讲求效率；要讲求效率，就必须注意经营，也就是要有计划、有组织以及有效的控制。由此可知，企业起码应该具备以下要素：创造利润，承担风险，讲求效率，有计划、有组织、有控制。图示如下：

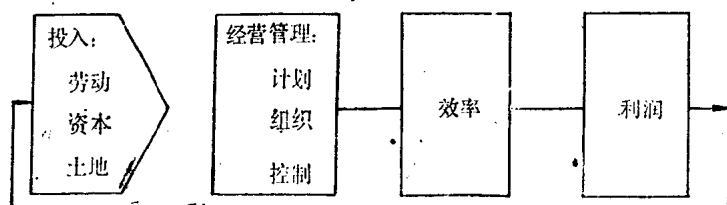


图 1—1 企业是一种以营利为目的的经济单位

在实际生活中，工业企业有多种多样的组织形式。由于所有制不同，生产的产品或提供的劳务不同，以及生产方法、经营方法、组织状况等等不同，相互间存在很大的差异，但同时也有共通之处（或叫相通之处、共同之处）。研究并把握不同企业的共通之处和各自的特点，对搞好企业经营是非常重要的。

一切企业的主要共通之处表现在它们都是一种社会系统。

运用系统观念和系统方法研究企业和企业经营问题，无论在理论上或实践上都是一个很大的进步。所谓系统，是由同一环境或大系统中具有共同目的的两个以上相互依存、相互制约的元素（或子系统，下同）组成的有机集合体。系统的目的是把输入变为输出，因此又可把系统本身理解为一种转换机构，即把输入经过处理转换成输出的机构。输入、处理、输出，是系统的三个要素。它们之间以及系统与环境之间的关系，可用图示如下：

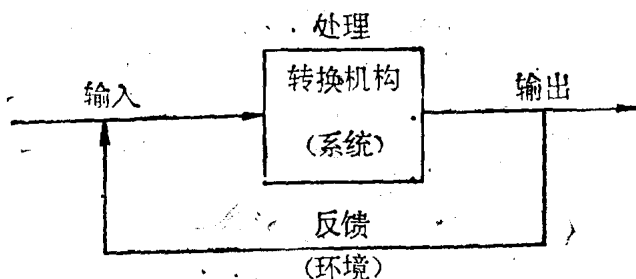


图 1—2 系统是一种转换机构

一般系统都具有以下几个共通的特性：①集合性。系统是由至少两个或两个以上可以相互区别的元素集合而成。②整体性。系统是一个有机的整体，有它特定的功能。即使它的每一个元素并不都很完善，但也可综合、统一成具有良好功能的系统。反之，即使每个要素都是良好的，如果作为整体不具有某种良好的功能，也不能成为完善的系统。因此，不能孤立地去寻求系统中个别元素的最优，而要从整个系统的有机结合出发，求取整体最优。这就是系统的整体性。③相关性。系统内各组成部分之间是有机联系的、相互

制约的。④目的性。系统本身具有非常明确的目的，它的各组成部分就是为了完成系统的特定目的而协同动作的。⑤环境适应性。任何系统都存在于一定的环境之中，因此必然要与外部环境发生物质的、能量的和信息的交换。一个系统必须适应外部环境的要求和变化，否则便没有生命力。

拿系统的一般定义和特性同工业企业的情况对照：任何工业企业都是把一定的输入转换为输出的机构，都是由若干层次和部分所组成，因此具有集合性；企业内部某些环节或单位的最优不等于整个企业的最优，要从整体和全局考虑去谋求企业的最优，因此具有整体性；企业内部各环节、各单位之间相互联系和制约，具有相关性；企业内所有单位和人员共同完成企业的生产经营任务，具有明确的目的性；企业的生产和经营必须适应国家计划与市场的需要，因此具有适应性。我们在研究和处理各种企业问题时，必须时时处处注意企业系统的这些特性及其要求。

二、工业企业生存发展的关键在于 引导消费、创造顾客

社会主义工业企业是社会主义公有制的，以社会主义民主和社会主义精神文明为其重要特征，从事工业生产经营活动的经济组织，是在国家计划指导下自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。企业要不断地推出适销对路、质优价廉的产品，满足社会需要，增加企业盈利，才能在社会主义有计划的商品经济中，求得生存与发展。

社会主义企业一方面要尽可能最大限度地满足社会需要，另一方面又要努力谋取最大的或至少是满意的经济利益，二者之间不是没有矛盾的。在商品经济条件下，它们在什么方向、什么程度上统一、结合起来，在很大程度上反映了企业生存发展的能力。

仅从单个的企业系统看问题，作为一个独立的商品生产者和经

营者，其生产经营活动的目的、动力和保证是创造并实现一定的利润，而生产经营活动即创造一定的产品或劳务本身，则成了企业求取利润的一种手段。但是，企业不是一个孤立的系统，它存在于一定的环境即更大的系统之中。从整个国民经济大系统的角度看问题，企业仅是其中的一个组成部分，它的一切活动，都必须适应社会的需要及其变化，否则就失去了存在的价值。因此，企业创造适销对路的产品或劳务以满足社会需要，是它存在的目的，而所赚取的利润，则是企业为实现这个目的所付出的劳动得到社会承认的一种尺度和结果，是企业为社会服务所取得的“报酬”。

实践也证明，真正决定一个企业是个什么企业，决定企业应该生产经营什么、生产经营多少，决定企业有无存在价值和发展前途的，不是企业自己的利润动机，而是社会及顾客的需要。

在资本主义制度下，满足社会需要与企业追逐利润的矛盾本来是很尖锐的，但是，由于经过多次周期性经济危机和生存竞争严重打击的教训，也有相当一部分企业逐步自觉不自觉地把较多的注意力转移到满足市场和顾客需要这个方面来。国外有的经营管理教材，把这种现象称为从“古典企业观”向“现代企业观”的转变。认为古典企业观的企业目的，是专门追求企业所有者的最大利润，把为达到这个目的进行自由竞争作为唯一的经营观念。而现代企业观认为，企业作为由资本提供者、经营者和劳动者构成的社会系统，有它经济性的目标（这不仅表现为资本提供者的利润，而且包括经营者和劳动者的经济利益，共同用“附加价值”来表示），但同时它作为整个社会系统的一个分支，又有其社会性的目的，即履行企业的社会责任，为社会谋福利。在现实生活中具体地存在的企业里，上述经济性目的和社会性目的，存在某种“合二为一”的统一关系。也就是说，经济性目的是从现代企业个体存在的特性中产生的，而社会性目的是从它作为系统存在的特性中产生的，两者是同时在具体的企业中归结成统一的形式。实践证明，这种认识上的转变，对资本主义企业的发展起了巨大的作用。

社会主义商品生产的目的是为了满足整个社会的需要，在商品的生产和消费之间不存在对抗性矛盾。但是，在社会主义社会，由于生产商品的劳动还不能完全直接表现为社会劳动，因此产销之间的非对抗性矛盾仍然存在。当二者出现矛盾的时候，企业不应单纯从自身盈利的角度考虑问题，而首先和主要地应努力使企业的生产经济活动，与市场、顾客的要求相一致，在客观环境不断发展变化的过程中，经常保持企业活动与市场、顾客的需求之间的动态均衡，这是企业生存发展最根本的条件。

但是，保持这种动态均衡，并不意味着企业只能消极被动地去适应市场、适应顾客的需求。按照马克思主义的观点，生产决定消费。市场和顾客不是从天上掉下来的，而是由生产、由生产和经营商品的企业创造出来的。在世界上生产出第一台电视机或电子计算机以前，谁也不会感到有购一台电视机或电子计算机的需要。因此，工业企业完全可以而且应该充分发挥自己的主动性和预见性，充分发挥生产对消费的支配和决定作用，积极地去引导消费，吸收订货，满足社会需要，或者干脆用商品经济的语言来说：创造顾客。

北京印染厂是我国最大的印染企业之一，前些年1年上交给国家的利税曾多达数千万元。长期以来，由于集中过多，统得过死的管理体制的束缚，工厂只管生产，适应市场能力差。自1982年开始出现全国性纺织品滞销积压的情况以后，利润开始大幅度下降。1983年上交利润只有568万元。1984年第一季度上交利润只相当于1983年同期的1/3，下半年订货量还不到生产能力的一半，生产经营均陷入困境。在上级的支持和帮助下，这个工厂大胆任用锐意改革的开拓型人才，改进经营管理，努力开发新产品，短短几个月时间，全厂面貌就发生了相当大的变化，生产发展，消耗降低，成本下降，1984年提前99天完成了全年上交利润的计划。赵紫阳总理在北京印染厂视察时指出，北京印染厂的变化，主要表现在企业向着经营型、开拓型转变迈出了重要的一步。一个是改善经营管理，使企业迅速从过去落后的经营管理方式向现代化的经营管理方式转

变，一个是大力发展新产品，不断以花色新颖、品种多样、质优价廉的产品来引导消费，吸引订货，满足社会需要。这些正是所有企业，特别是大企业面临的问题，必须尽快解决好，否则，企业就跟不上新形势，就要落后。

从长远的、本质的、发展变化和竞争的观点看问题，只有引导消费或创造顾客才是企业生存发展之本。企业中任何一项生产经营活动，只有同引导消费或创造顾客密切联系时，才能具有明确的目的、丰富的内容、丰硕的成果和旺盛的生命力。一个企业，只有当它坚定不移地把引导消费或创造顾客当作自己的首要任务时，才会摆脱困境，走上光明的康庄大道。

为了引导消费、创造顾客，企业及其所属各部门、各单位，在各项活动中，都要十分注意市场营销和创造革新，都要十分注意各种财富和资源的有效利用，也就是说，要把有效利用各种资源，通过市场营销和创造革新来引导消费、创造顾客，使企业的生产不断发展，经济效益不断提高，作为企业经营的主要宗旨。

第二节 工业企业经营的含义与内容

一、工业企业经营和经营管理的含义

对工业企业经营和经营管理的含义，迄今尚无一致的认识，归纳起来，大致有三种不同的意见。

第一种意见认为：“在企业管理中，经营本是一项为实现企业目标对各种重要经济活动进行运筹、谋划的综合性职能；经营管理本是企业执行经营职能所从事的各种管理工作的总称”。^①

第二种意见认为：经营乃是商品生产者以市场为对象，以商品生产和商品交换为手段，为了实现企业的目标，使企业的生产技术、

^① 《工业企业经营决策与计划》，中国人民大学出版社，1984年8月版，第1页。

经济活动与企业的外部环境达成动态均衡的一系列有组织的活动。企业的经营管理有广义与狭义之分。广义的经营管理是指对企业全部生产经营过程的管理，它既包括对企业经营活动的管理，也包括对企业生产活动的管理。狭义的经营管理是指对企业经营活动的管理，是剔除了生产管理并与生产管理相对应的一个范畴。^①

第三种意见认为：经营与管理是两个不同的范畴。“经营”从字面上来解释，经就是筹划或者说是大政方针的决定；营就是谋求或者说是目的的追求。所以，制订大政方针，确定方向和目标就是经营，用现在的话来讲就是决策，经营或决策要解决的问题是战略性问题。而一般说来，管理就是指挥、组织、协调、计划、监督等关于执行方针政策路线，为达到既定目标的工作。因此，经营管理合起来讲，可以说是决策和执行决策。经营与管理的联系和区别主要表现在：①经营出于经济活动的总体和长远考虑，管理着重支配现在的经济活动。②经营要组织经济单位与整体的和全局的纵向横向协调，管理只组织经济单位的内部协调和产销协调。③经营决定方针、目标，管理实现方针、目标的要求。^②

以上种种说法，反映了在工业企业经营这门学科的建设方面不同作者研究的方向和重点。它们之间不是相互排斥，而是相互补充的。沿着每一种观点往深处探索，都会把我们引进一个特定的学科领域，帮助我们学到有益的知识。

但是，我们学习和研究问题，总得首先选择一个大致方向，作为研究与探索的起点。根据我们对商品经济条件下，企业的宗旨和使命的认识，我们认为：工业企业经营就是通过有计划的市场营销和创造革新来引导消费、创造顾客；而经营管理就是对工业企业经营活动的计划、组织与控制。

① 《工业企业生产经营管理》，企业管理出版社，1983年8月版，第170～171页。

② 《工业经济和工业企业管理知识手册》，北京知识出版社，1984年版，第49页。

二、工业企业经营的特点

1. 工业企业经营是企业高层领导人的首要职能。

现代工业企业是一个复杂的社会系统。按管理或决策的层次来划分，企业系统可分为最高经营层，中间管理层和业务执行层。这三个层次相互联系，共同构成一个复合的系统。

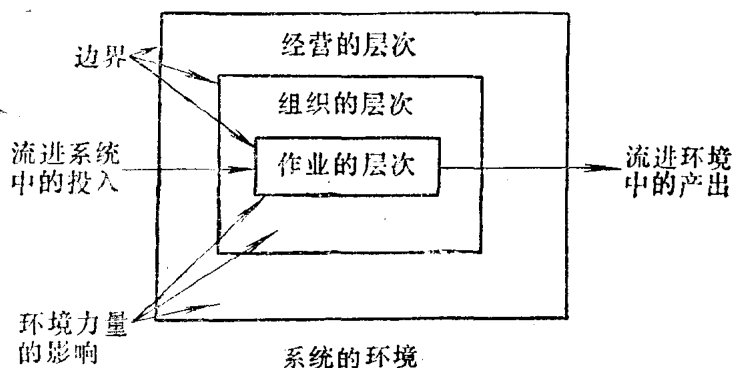


图 1—3 企业是一个复合的系统

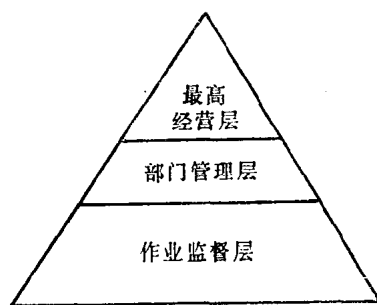


图 1—4 管理者的三个阶层

(1) 复合系统中最中心的部分，是作业的层次。作业层次的主要任务，是按规定执行生产与工作。它所作出的决策，属于所

谓“业务决策”，就是在主客观条件一定的情况下，为了提高日常生产工作效率的一种决策。作业层次的管理人员，主要关心如何尽可能以最经济的方法来生产、销售产品或执行其它任务，因此比较重视眼前工作的实际情况，倾向于用定量的方法处理问题。

企业为保持其生产经营第一线的人员集中精力搞好本职工作，往往自行设定出一个作业层次与外界环境的边界，使作业层次能在某一定时期内保持其生产、工作的稳定性与连续性，努力减低外部环境的影响。

(2) 组织层次是作业层次与经营层次的中介，是企业系统的稳定性、连续性（作业层次）与适应性、革新性（经营层次）之间的缓冲。组织层次的主要任务，是使企业的战略目标与作业层次上的工作绩效协调、统合起来。组织层次所作的决策，一般称为“管理决策”，就是为了实现企业的战略目标而把所需的人力、物力、财力资源加以准备和组织的一种决策。组织层次的管理人员，主要是协调作业层次和经营层次的活动，因此既注意眼前的工作，也注意长远的目标；处理问题既不是完全依靠计算（象作业层次的管理人员那样），也不是全靠判断（象经营层次的管理人员那样），而是经常努力按照问题的性质，来求得这两个方面的平衡。

(3) 经营层次的主要任务，是使企业的生产经营活动和企业系统的外在环境联系起来。经营层次的主要决策，是所谓“战略决策”，即在企业与经常变化的外部环境之间谋求动态均衡的一种决策，其主要内容是设定或改变企业一定的经营目标体系。经营层次的管理人员，经常面临外在环境中不可控制和不可确切预知的因素，需要处理不定性的挑战。他们面前最主要的课题，是如何确保企业的生存与发展。为此必须：①经常不断地分析环境，从中发现机会和危险；②在调查研究的基础上制订出一套企业发展的战略，来利用环境提供的机会，避免潜在的危险。经营层次的管理人员，需要有长远的眼光，制订决策时更多地依靠自己的智慧、经验和良好的判断。

以上三个层次的任务，由三个阶层的管理人员在企业主要负责入领导下通力合作，共同负责，但在工作中又各有侧重。最高经营层是拥有全面重大战略决策权的经营层，主要负责涉及企业全局的经营目标、经营战略和经营结构的决策。也就是说，工业企业经营是企业高层领导人的首要职能。

2. 工业企业经营是与企业的总体目标直接有关的，是着眼于未来的，并且主要是同影响企业经济效益的种种不可控制的环境力量打交道。

(1) 工业企业经营是与企业的总体目标直接有关的。一项旨在提高设备利用率的决定，可能不属于企业经营的范围，因为提高设备利用率一般与总体目标并不直接有关。在管理人员考虑这类决策的时候，企业的目标已经完全明确（例如最大的产出、最低的成本等等），范围也已经限定，管理人员主要关心的是效率（一个企业的投入转化成产出的方式），而不在于效果（产出达到企业目标的程度）。企业经营首先考虑的问题就是一个企业的基本目标，是关于寻求什么目标和如何寻求与实现这些目标的问题，因此管理人员的注意力更多地放在企业的效果方面。例如有关新产品的种种决策（投放哪些产品和何时投放这些产品等等），通常属于企业经营的范围。

(2) 工业企业经营是着眼于未来的。在企业结构中，一方面是当前一代的产出和资源，另一方面是未来的目标任务与未来一代的产出和资源。企业经营主要涉及后者，它强调企业的变化和创新。

(3) 企业经营通常涉及那些受到各种外部环境因素重大影响的问题。因此，在提出未来的经营目标或方向之前，必须先弄清楚本企业的未来将会面临的社会、经济、技术、法律和政治因素。否则一旦发生未曾预料到的重大事件而影响本企业，所选定的战略就可能失败。长期以来，判断一个有效经营者的标志之一，一直是看他能否比自己的工作环境中的经济、政治、社会和技术规范的变化