



现代企业 经营管理

曾世华
胡莉莉
侯一边

编著

(滇)新登字01号

责任编辑:文艺蓓

封面设计:万 凡

现代企业经营管理

曾世华 胡莉莉 侯一边 编著

云南人民出版社出版发行 (昆明市书林街100号)
云南新华印刷二厂印装 云南省新华书店经销

开本: 787×1092 1/32 印张: 15.5 字数: 330000
1992年12月第1版 1992年12月第1次印刷
印数: 1—5150

ISBN 7-222-01114-5/F·144 定价: 5.15元

云南工业企业管理干部岗位职务培训 教材编委会

主	编：李明德				
副	主	编：邢德茂	刘成慧		
编	委：姚建友	张学军	毛济永	盛大男	李 崑
	陈家宽	梁楚云	李振卿	李继勋	高崇友
	曾世华	谢沛才	马家禧	彭开聪	李继斌
	雷自光	孙 强	王正坤	谭奇纶	杨发越
	陈瑞明	刘荣安	张厚瑾	陈世钧	马永光
	陆金声	胡莉莉	陈雁宇		

办公室主任：解 敏
办公室副主任：马国耀

序

李明德

党的十三届七中全会提出：搞活国营大中型企业作为经济工作的中心任务。最近《国务院关于进一步增强国营大中型企业活力的通知》又明确指出：“增强企业的活力，特别是国营大中型企业的活力，既是经济体制改革的中心环节，也是实现我国经济发展战略目标的关键所在，直接关系到我国经济的发展和社会主义制度的巩固。”

搞活大中型企业是各级政府、各个部门和企业的共同任务，要从不断改善外部环境和加强内部管理两个方面下功夫。从根本上说，起决定作用的还是靠企业的内部加强管理，挖掘潜力，充分地依靠广大职工的积极性。当前，从云南省企业内部情况看，普遍存在的问题是科学技术落后，管理水平低，职工队伍素质较差。如何努力提高企业的科学管理水平，真正依靠科技进步，坚持不懈地提高职工素质，是云南省企业面临的紧迫任务。

对企业现职领导干部和各类管理干部进行以提高政治、业务素质，提高履职能力为目的的岗位培训，是增强企业活力的重要措施和保证。为适应这一需要，云南省经委委托云南经济管理干部学院和云南省委党校，组织一批熟悉企业，有一定

理论基础的业务干部和教师编写了《云南工业企业管理干部岗位职务培训教材》。这套教材是根据云南省企业管理干部岗位职务培训要采取专题讲课形式的要求进行编写的，在内容上尽量精简扼要，力图在提高企业干部解决实际问题的能力上下功夫，因此它具有以下特点：一、反映最新的理论研究成果和深化改革的实践经验。二、强调理论联系实际，有针对性、实用性。三、尽量避免一般性的理论阐述和一般性知识的重复介绍。这套教材的出版无疑是云南省经济工作中一件很有意义的事，它将对云南省工业企业不断深化改革，强化科学管理，提高经济效益起到积极的作用。

一套好的教材需要在教学实践中不断完善，希望广大教师和企业干部继续努力，使它在推动云南省企业改革，增强企业活力的工作中发挥更大的作用，产生更好的效应。

1991年5月19日

编写说明

云南省在认真贯彻国家体改委等五个单位发出的《关于积极开展企业管理干部岗位培训工作的意见》文件精神过程中,为保证培训工作全面展开的需要,在云南省经委统一领导下,由云南经济管理干部学院和云南省经委有关专业处室,组织省内具有丰富教学经验的教师和长期从事经济管理、企业管理的领导干部、业务干部编写了适合云南省企业干部岗位职务培训教材。

这套教材以国家制定的企业管理干部各种岗位的岗位规范为基础,以开设课程的教学大纲为依据,紧密结合云南省国民经济和社会发展的实际进行编写。对云南省企业管理干部在深化改革,强化管理,搞活企业,不断提高经济效益等实际工作中所提出的新要求也作了较大篇幅的阐述,使教材有较强的针对性,较好的适应性,适度的超前性。

本教材为云南省各级各类企业管理干部岗位职务培训的统一使用教材,除此之外,也推荐给从事工交企业管理工作的广大干部和其他兄弟院校的教师、学员使用。

在教材编写、出版工作中得到全省各地、州、市职教办、干校、云南省委党校、云南大学经济学院、昆明工学院

管理工程系等单位的大力支持和协助，特别是云南人民出版社的同志们在时间紧、任务重的情况下，给我们以大力支持和配合。在此，谨向以上各单位致以诚挚的谢意。

**云南工业企业管理干部岗位
职务培训教材编委会**

1991年6月

第十章 财务决策	409
第一节 资金的时间价值.....	410
第二节 资金决策.....	424
第三节 投资决策方法.....	435
第四节 资金的风险价值与风险分析.....	446
第十一章 企业经营计划与经营分析	455
第一节 企业计划管理的任务和原则.....	455
第二节 企业经营计划.....	459
第三节 企业经营计划的编制、执行与控制.....	462
第四节 企业经营分析.....	475

主要参考文献

1. 《经营管理理论》
 (日本) 藤芳诚一著
 中国社会科学出版社
2. 《工业企业经营学》
 彭祚策编
 成都科技大学出版社
3. 《论企业的性质》
 (美国) R·H·高斯著
 “经济社会体制比较”杂志1988年第2期
4. 《技术经济学》
 傅家骥编
 中国经济出版社

- 5.《现代市场营销大全》
邝鸿主编
经济管理出版社
- 6.《工业企业管理学教程》
云南经济管理干部学院工业企业管理系编
云南科技出版社
- 7.《市场学》
吴健安著
云南人民出版社
- 8.《工业企业经营决策与计划》
中国人民大学工业经济系工业企业管理教研室编
中国人民大学出版社
- 9.《市场调查与商情预测》
叶树滋著
中国广播电视大学出版社
- 10.《社会主义价格学》
刘卓甫主编
中国财经经济出版社
- 11.《现代厂长经理经营大全》
许涤新主编
文汇出版社
- 12.《工业企业经营管理》
吴世经主编
武汉大学出版社
- 13.《预测决策方法》
李铁映 张昕主编

辽宁科学技术出版社

14.《中国经济发展战略问题研究》

刘国光主编

上海人民出版社

15.《工业企业经营战略》

解培才主编

中国人民大学出版社

16.《经营科学与艺术》

尤力主编

四川大学出版社

17.《新思维与科技进步对策》

李树林 周建 岳日平著

科学技术文献出版社

18.《市场营销》

周三多等编

河海大学出版社

19.《企业全面计划管理》

朱瑶翠等编著

上海科学技术出版社

20.《工业企业管理学》

蒋一苇主编

经济管理出版社

目 录

第一章 总论	1
第一节 企业的本质和企业系统.....	1
第二节 经营管理的基本概念.....	14
第三节 经营管理的研究对象、目的、方法和意义.....	21
第四节 现代企业经营的几个基本问题.....	27
第二章 企业经营形势的分析与研究	42
第一节 分析研究企业经营形势的意义.....	42
第二节 分析研究企业经营形势的主要内容.....	48
第三节 分析研究企业经营形势的主要方法.....	63
第三章 市场调查与市场预测	75
第一节 市场及消费需求研究.....	75
第二节 市场细分化及目标市场的选择与确定.....	83
第三节 市场调查.....	93
第四节 市场预测.....	110
第四章 经营决策理论与方法	156
第一节 决策的基本概念.....	156
第二节 决策的民主化、科学化.....	168
第三节 企业经营决策.....	182
第四节 决策方法.....	187
第五章 企业经营战略	204

第一节	基本概念	204
第二节	企业经营战略体系	209
第三节	企业经营战略的客观依据	224
第四节	企业经营战略的基本内容	230
第五节	企业经营战略的选择和制定	235
第六章	产品决策与策略	244
第一节	产品及其寿命周期	244
第二节	企业生产方向的决策	248
第三节	老产品的整顿	251
第四节	新产品开发	256
第五节	产品决策方法	259
第六节	产品策略	273
第七章	价格决策与策略	287
第一节	价格与价格体系	288
第二节	影响价格的主要因素	302
第三节	企业定价的策略和方法	315
第八章	市场营销决策与策略	332
第一节	市场营销与市场营销组合	332
第二节	分销渠道决策	339
第三节	促销决策	355
第四节	国际市场营销	363
第九章	技术决策	373
第一节	技术决策的概念和必要性	373
第二节	技术决策的内容	381
第三节	技术进步的方法	393
第四节	技术决策的程序	401

第十章 财务决策	409
第一节 资金的时间价值.....	410
第二节 资金决策.....	424
第三节 投资决策方法.....	435
第四节 资金的风险价值与风险分析.....	446
第十一章 企业经营计划与经营分析	455
第一节 企业计划管理的任务和原则.....	455
第二节 企业经营计划.....	459
第三节 企业经营计划的编制、执行与控制.....	462
第四节 企业经营分析.....	475

主要参考文献

1. 《经营管理论》
 (日本) 藤芳诚一著
 中国社会科学出版社
2. 《工业企业经营学》
 彭祚策编
 成都科技大学出版社
3. 《论企业的性质》
 (美国) R·H·高斯著
 “经济社会体制比较”杂志1988年第2期
4. 《技术经济学》
 傅家骥编
 中国经济出版社

第一章 总 论

第一节 企业的本质和企业系统

经营管理作为一门系统学科和一种实践活动，都是以企业为起点的。因为企业是管理的对象，是生产经营活动的主体。因此，对经营管理的讨论，必须首先从认识企业开始。

企业现象在我们这个时代比比皆是——很多人在企业工作，人们的消费品大都由企业提供。似乎“企业”在人们心中不足为奇。但事实上，我们对企业的认识曾经历过一个艰难的过程。改革前30年，人们对企业的认识只局限在它是全民所有制或集体所有制的生产单位。它依靠国家分配的生产资料创造产品，并把产品交给国家（事实上，这不是企业，只是一个生产单位，或叫“工厂”）。改革开放以来，人们对企业的认识终于进了一步。把它看作是商品生产单位和法人，并要自主经营，自负盈亏。即使是这种认识，也只表述了企业的一些特征。远未把企业更深层的东西——企业的本质揭示出来。以至于在逐步建立社会主义有计划商品经济新体制的今天，不得不重新提出管理体制，经营机制和约束机制等问题来。由此可见，不仅要认识企业，而且要正确地、深刻地认识企业。

一、企业的本质、性质和特征

1. 企业的本质

企业是一个历史的概念。虽然人类从诞生以来就必须进行生产活动，进入简单商品经济时期后就有了经营活动，但生产和经营并不采取企业的形式。企业是在有专业分工的交换经济中才出现的生产经营形式。在交换经济中，能否进行专业分工，决定于技术水平和市场规模。技术发展（不但指加工设备生产效率的提高，而且指产品结构复杂程度的提高）到这样的水平，进行专业分工能提高生产效率，并且市场规模要求能容纳由于生产效率提高而多生产出来的产品。那么，企业就应该出现了。

进行生产，必须首先配置资源（分配生产要素）。在社会经济体系处于自然状态的情况下，资源配置由价格机制决定。例如，某生产要素的价格在x部门高于y部门，那么，这种生产要素就会从y部门流向x部门（这就是价格机制）。运用价格机制配置资源，使得生产过程表现为广泛的市场联系。可以设想，任何生产过程都可以通过市场联系来进行（从技术上说，不同的生产阶段很少是不可分离的）。如上道工序的在制品可以通过交换进入下道工序。这并不妨碍产品的形成。“例如，马车过去是很多独立手工业者，如马车匠，马具匠，油漆匠，描金匠等劳动的总产品”。^①这种现象可解释为通过价格机制“组织生产”。

事实上，“组织生产”也可以由企业家通过一个组织来进行。在这个组织内部，资源配置由企业家通过行政命令完成，而不是通过价格机制实现。也就是说，生产过程之间原

^①《资本论》一卷，1975年6月版第373页。

来的市场联系，可以用行政关系来代替。或者说，配置资源的价格机制，在组织内部可以由企业家的协调职能，通过命令——执行来替代。进行了这种替代的地方，就是企业。这种替代关系反映了企业的本质。因此，企业是一个组织，其本质是“对价格机制的替代”（—高斯语）。

在企业内部，由企业家替代价格机制按计划用行政命令协调生产。而在企业外部（没有这种替代的地方），价格机制仍起作用。价格变动指导生产，生产是靠市场上一系列的交换行为协调的。由此可见，企业组织和市场组织都是组织经济活动的方式，它们之间是可以相互替代的。但是人们要问：这种替代为什么有必要？

通过价格机制“组织生产”需要费用。例如了解价格信息的花费，在市场上谈判和签订合同（协约）的费用，以及长期合同由于不确定性所造成的损失也把它看作费用。这些费用叫交易费用。通过组织来“组织生产”，虽然可以省去或大大减少这种交易费用，但形成组织需要组织管理费用。如果组织管理费用小于交易费用，那么这种替代就有必要了。事实上，建立企业之所以有利的最主要原因就在于此。因为企业可以节省市场交易费用。

对企业本质的认识，使我们能对企业规模的扩大或缩小作出合理的解释。美国经济学家高斯说：“企业规模扩大是企业家代替价格机制协调交换行为的组织行为的增加，而企业规模缩小则是这种组织行为的减少。”在不考虑其它因素的前提下，如果市场交易费用太高，企业行政管理费用相对较低，企业就会扩大。反之，企业规模就会缩小。在“大而全”、“小而全”的时代，正是由于市场交易费用特别高，

才使企业不惜开支巨大的管理费用建立大而全和小而全的企业。由此可见市场对企业组织管理机构的影响和作用。

实际上，技术条件，生产效率，管理效率，市场及生产费用，管理费用，市场交易费用等因素之间的关系对企业规模都有决定性作用。

技术的发展，使得生产能够按专业化分工来进行。同时，也使得企业在相联系的三个方面的选择成为必要。（一）技术的选择。（二）企业组织管理方式的选择。（三）市场交易方式的选择。同一产品的生产，一般并不是只能采用一种技术。例如至少在技术上有两种选择。或者采用通用技术，或者采用专用技术。相应地，就会在企业形成通用性资产和专用性资产。由于不同资产在技术上的差别，使得企业组织协调模式要与之适应。（事实上，即使是采用同一种技术，也并不只有一种组织协调模式能与之适应。）因此，存在企业组织管理方式的选择，不仅如此，资产专用性的强弱，使得企业必须选择市场交易的方式。因为资产专用性越强，交易关系的持续性就越重要，从而使得企业有必要建立某种交易关系的保障机制。如果资产专用性弱（通用资产），则交易可以是离散性的。不同的资产专用性，不仅对交易关系的持续性及企业组织管理方式的要求不同，而且也是影响交易费用和组织管理费用的重要因素。讨论企业规模的问题，人们常提到规模经济。企业实现规模经济，能使生产费用最小。但与此同时，还必须考虑组织管理费用和交易费用。因为它们都是影响企业经济效益的重要因素。

对企业本质的认识和企业规模的讨论，使我们看到了经营管理的必要性，以及在经营管理中为什么要强调决策（因