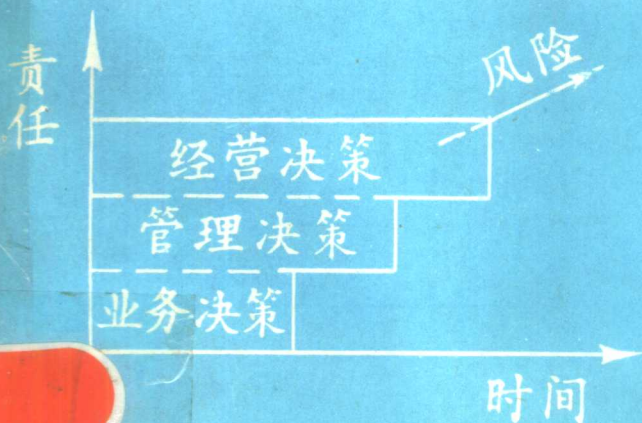


工业企业经营管理学



ONG YE QI YE
JING YING GUAN LI XUE

《工业企业经营管理学》编写组



武汉工学院管理工程系

前 言

为了适应当前我院管理工程专业教学的需要，我们组织编写了这本“工业企业经营管理学”的教材，作为我院管理工程专业本科学生的试用教材，也可供工业企业管理干部和管理工程专科学生学习参考。本书主要阐述我国工业企业经营管理的基本理论和基本方法。全书共分十章，内容包括：经营管理概论、市场调查、市场预测、经营决策、经营计划、产品开发决策、营销决策、企业技术改造决策、财务决策和经营诊断等。参加编写的有：范玉勋同志编写第一、三、五章，陈兰英同志编写第二、十章，黄沛钧同志编写第四章，汪兴民同志编写第六、七章，沈明同志编写第九章，汪兴民、沈明同志合编第八章。并由陈兰英、范玉勋同志对全书进行了总纂。祝平安同志为责任编辑。

由于当前我国经济管理体制正在进行改革，工业企业经营管理许多新的问题尚待实践和探索。同时，由于我们水平所限，编写时间短，书中难免有不妥之处，恳切希望读者批评指正。

武汉工学院管理工程系
《工业企业经营管理学编写组》
一九八四年六月

020776

F27
1383

封面设计 徐敬家
责任编辑 祝平安

目 录

第一章 经营管理概论	(1)
第一节 工业企业管理工作重心的转移.....	(1)
第二节 工业企业经营管理的内容和任务.....	(4)
第三节 工业企业经营目标、经营思想和经营方针.....	(7)
第二章 市场调查	(13)
第一节 市场与经营.....	(13)
第二节 市场调查的内容和程序.....	(16)
第三节 市场调查的方法.....	(20)
第四节 抽样调查.....	(26)
第五节 市场调查技术.....	(42)
第三章 市场预测	(48)
第一节 市场预测的作用和内容.....	(48)
第二节 市场预测的过程和步骤.....	(51)
第三节 市场预测的方法(一).....	(58)
第四节 市场预测的方法(二).....	(62)
第四章 经营决策	(85)
第一节 决策的内容与类别.....	(85)
第二节 决策的原则和程序.....	(87)
第三节 决策方法.....	(89)
第四节 效用理论.....	(95)
第五节 马尔可夫决策技术.....	(97)
第五章 经营计划	(101)
第一节 经营计划的意义和内容.....	(101)
第二节 长期经营计划.....	(106)
第三节 年度经营计划.....	(113)
第四节 计划的基础工作.....	(125)
第六章 产品决策	(128)
第一节 产品决策的作用和步骤.....	(128)
第二节 产品生命周期.....	(131)
第三节 新产品开发.....	(138)
第四节 产品组合策略.....	(152)
第五节 商标、包装与技术服务.....	(158)
第七章 企业的市场营销	(162)
第一节 市场营销的概念和策略.....	(162)

第二节	机械产品的订价·····	(173)
第三节	机械产品的销售渠道·····	(180)
第四节	机械产品的推销·····	(184)
第五节	机械产品的销售计划和销售合同·····	(189)
第八章	企业技术改造决策·····	(193)
第一节	企业技术改造概述·····	(193)
第二节	企业技术改造的组织工作·····	(197)
第三节	企业技术改造的可行性研究·····	(199)
第四节	机器设备更新·····	(205)
第五节	技术改造项目的效果评价·····	(211)
第九章	财务决策·····	(213)
第一节	财务决策的内容和作用·····	(213)
第二节	投资决策·····	(214)
第三节	资金筹措与运用决策·····	(234)
第十章	经营诊断·····	(252)
第一节	经营诊断的内容与一般方法·····	(252)
第二节	经营概貌诊断·····	(255)
第三节	经营水平诊断·····	(260)
第四节	市场销售诊断·····	(267)
第五节	财务成本状况诊断·····	(275)

第一章 经营管理概论

第一节 工业企业管理工作重心的转移

一、现代企业管理的主要特征

从二十世纪四十年代开始，特别是第二次世界大战以后，科学技术进步加快，世界经济发展较快，工业生产迅速增长，工业企业的规模空前扩大，生产自动化和生产社会化的程度大大提高，新产品、新设备、新工艺、新材料不断出现，产品升级换代的周期大大缩短，贸易和资本国际化，出现了许多规模大的跨国公司，消费者需求变化频繁，市场竞争剧烈。世界资本主义经济发展的新情况，对工业企业管理工作提出了新的要求，带来了新的发展。从科学管理的理论发展到现代管理的理论，它有以下几个特点：

1、工业企业从生产型管理转向生产经营型管理。管理工作的重心由生产转向经营，管理工作的重心是经营，经营的中心是决策，决策是管理的关键。

2、工业企业从重视物的作用，发展到重视人的作用。强调人群关系，强调智力开发，重视发挥人的作用。

3、工业企业从重视近期管理，发展到重视长期管理。从长远的角度来考虑企业的经营方针和经营战略，重视市场信息、科学技术的发展和产品开发工作。

4、工业企业管理方法科学化和管理手段现代化，运用各种数学的方法，运用定量计算和定性分析的方法，采用电子计算机等现代化管理手段和工具，使企业管理工作向数据化、标准化、信息化发展。

这些发展变化，特别是企业管理工作重心转移的变化，使企业管理的理论和管理工作的发展进入了一个新的阶段。

二、生产型管理和生产经营型管理

(一) 生产型管理

企业生产型管理是以生产为中心的企业内部的执行型管理。生产决定销售，先决定生产什么产品，技术上就解决这种产品生产的技术问题，然后把产品生产出来，销售出去，它主要是解决企业内部的作业效率问题，通过生产管理系统，技术管理系统，经济管理系统，人事劳资管理系统，后勤服务系统等管理来完成企业的生产任务。企业的主要任务就是保证生产任务的完成，很少过问流通领域，所以生产型管理又称为内向性管理。

它的特点主要有以下几点：

1、生产型管理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。它重视产品的生产，不重视产品的销售；只重视企业内部条件，不重视企业外部环境，不关心市场和用户的需求变化；在产销关系上实行“以产定销”的方针。

2、生产型管理是以生产为中心的执行业务管理，企业管理的主要工作是如何合理地组织生产，把企业的生产要素有效地结合起来，解决好企业内部的平衡协调，保证企业生产任务的完成。它的结果必然是重视生产，不重视经营，重视抓产值、产量，忽视品种质量，不重视用户的需要。

3、生产型管理追求的目标，主要是生产效率和生产成本，也就是追求增加产品产量，

提高设备利用率和工时利用率，降低生产中的人力、材料等消耗。而不重视企业全面经济效益，不重视提高企业的应变能力和竞争能力。

4、企业管理机构，设有销售部门，只负责推销产品和广告宣传，在企业管理中的地位，它是从属性质的，生产部门起主导作用。

（二）生产经营型管理

企业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型管理。企业安排生产，从社会 and 用户需要出发，要了解社会和用户的需要，按照用户的意愿和要求进行产品设计，决定产品的性能和产品改型，要把用户的要求、意见反映在技术设计上和产品生产上，非常重视企业外部环境，掌握市场需求动向，比如：市场需要什么？需要多少？本企业是否有条件生产？是否值得生产？生产后竞争能力如何？是否能占优势？期望的利益可能有多少，怎样才能有效地组织生产？等等，对这些问题要调查研究，要作出决策，主要是解决企业战略性的经营决策问题，它是管理的重心。这种管理类型，它不仅要搞好企业内部的以生产为中心的执行业务管理，更重要的是搞好产品生产以前的市场调查和预测，产品开发，以及产品生产出来以后的销售服务，提高企业经济效益，实现企业整体最优化。因此，生产经营型管理，不仅要考虑企业内部条件，而且更要考虑企业的外部环境，因而又称为外向性管理。

它的特点主要有以下几点：

1、生产经营型管理的指导思想是经营观点。把满足市场和用户的要求、适应市场变化作为考虑企业管理问题的基本出发点，它不仅重视产品的生产，而且重视产品生产以前的市场调查和预测，产品生产以后的销售和服务工作，重视产品开发和人才开发，在产销关系上实行“以销定产”的方针。

2、生产经营型管理是以经营为中心的决策型管理，除了要搞好执行业务管理工作外，更重要的是要搞好企业战略性的经营决策工作，比如企业的长远发展规划、产品开发决策、营销决策、财务决策、技术改造决策，人才开发等重大问题，成了企业生产经营型管理工作的重点和中心。搞好企业管理，首先要抓好经营决策。

3、生产经营型管理追求的目标是讲究全面经济效益，提高企业的应变能力和竞争能力，以满足社会和用户的需要，保证企业的生存和发展。企业的生产经营活动是建立在市场调查和市场预测的基础上，不仅要重视降低生产经营活动中的人力、物力的消耗，减少资金的占用，重视生产方面的优势，更要重视市场方面的优势，以提高市场占有率作为重要目标。

4、企业管理机构，设有经营计划部门，它管理工作的范围包括产品生产以前的市场调查和预测，产品开发，经营战略计划，以及产品销售后服务工作，在企业生产经营活动中起主导作用。

由此可见，生产型管理和生产经营型管理在企业管理的深度和广度方面有重大的差别，从生产型管理转向生产经营型管理是经济发展的客观要求，是企业管理发展的必然趋势和管理发展进入新的阶段的主要特征。

三、我国企业管理工作重心的转移

（一）管理转型的客观必然性

我国是发展中的社会主义国家，生产水平还不高，加上过去一直实行高度集中行政管理。的经济体制，对企业统得过死，企业缺乏应有的活力。长期以来我国工业企业大多属生产型管理。随着我国国民经济的调整和发展，这种国家集中过多过死的管理体制和企业的生

产型管理办法的弱点和弊病，越来越明显地暴露出来了，它不能更好地调动社会主义企业和职工的积极性，不利于促进社会主义经济更快地发展。

随着我国经济管理体制改革的顺序进行，使企业的外部环境和内部的条件发生了许多带有根本性的变化，必然导致企业内部管理工作的变革。工业企业再不能象过去那样，单纯地搞好以生产为中心的**执行型**管理了，必须考虑企业人、财、物、产、供、销之间的整体联系，要考虑市场动态，用户的需求，销售服务，外部的资源情况，社会条件及企业本身能力等内外环境因素的变化，这就要求我国的工业企业管理工作，必须从以往的“以生产为中心”的生产型管理，转向“以全面提高经济效益为中心”的生产经营型管理的轨道上来。这是我国社会主义经济发展的客观要求，也是我国工业企业管理发展的必然趋势，它标志着我国工业企业管理开始进入一个新的发展阶段。

（二）如何实现企业管理工作重心的转移

工业企业管理由生产型管理转向生产经营型管理，是企业管理的根本性的变革，标志着企业管理工作的新提高和新发展。如何实现我国工业企业管理转型，要解决好以下三个方面的问题。

1、指导思想要适应管理转型的需要

企业的指导思想适应生产型管理转到生产经营型管理这一转型的需要，就是要抛弃单纯生产观点，树立经营观点。要改变那种单纯生产观念，片面追求产值、速度，不关心市场和用户需求的变化，不重视经济效益的观念。树立经营观点就是要重视市场，重视用户需求，重视经营决策，重视科学技术和产品开发，重视智力开发，重视长远规划，重视全面经济效益。在不断提高技术和经济效益的基础上，全面完成国家任务和企业经营计划，为社会生产工业产品，为国家积累资金，为满足人民日益增长的物质和文化生活需要，作为企业的根本任务。

2、企业管理工作内容和方法要适应管理转型的需要

企业管理转型给企业管理工作的内容和方法带来许多变化。首先增加了许多新的管理业务工作，如市场调查和预测，经营决策，战略计划，市场营销（产品、订价、促销、分销），技术服务等，这些都要根据新的情况加以充实和提高。

其次管理方法和管理手段也要适应这一转型的需要。要结合企业生产技术特点，采用各种科学管理方法，如全面质量管理，网络计划技术，ABC分析方法，价值工程，系统工程，运筹学等，以及采用电子计算机等现代管理工具，健全反映灵敏、准确、及时的信息系统，使企业管理方法和管理手段逐步实现科学化和现代化。

3、企业管理体制、机构和制度要适应管理转型的需要

企业管理转型要有组织上的落实和保证。企业内部管理体制、机构、人员和制度要做相应的调整和充实。企业各级领导班子成员要实现革命化、年轻化、知识化和专业化。在革命化的前提下，按合理的年令结构、智能结构和专业结构来调整充实，形成高效能的领导班子。对企业的生产经营活动实行集中统一的指挥和严格的个人负责制。要充实和加强综合性的经营计划部门，销售服务部门和技术开发部门。要有合理的职能机构，充实人员，加强培训，加强职工民主管理。

总之，为了适应企业管理转型的新情况的要求，企业要在经营思想，组织机构、管理体制、管理内容，管理方法和手段等方面都要做相应的调整 and 改革。

第二节 工业企业经营管理的内容和任务

一、工业企业经营的概念

关于经营的概念及其与管理的关系，国内外有许多不同的看法，意见不一致。归纳起来大体有以下几种看法。

(一) 经营和管理等同观点。这种意见认为经营和管理是同一个概念，没有什么区别。这是美国由管理发展到经营，是在20世纪20年代以后出现的，1923年美国通用汽车公司由斯隆当总经理，他对公司内部体制进行改革，把日常的生产技术方面的管理职能交给事业部。这样做的结果，效果显著，到1928年通用汽车公司的市场占有率超过了当时汽车垄断者福特汽车公司。这一行动引起了企业界的普遍重视，接着在理论界、学者等相继提出了“经营”概念，认为在企业中把管理和经营分开十分重要。这里指的经营是指高层领导人的战略性决策性管理，而管理是指泰罗提出的执行性的职能管理。但在第二次世界大战以后，经济的发展，竞争加剧，经营这个概念被美国整个企业界普遍接受，并在实际工作中应用。所以，美国近二十年来出版的企业管理书籍中已将经营和管理变为一个概念，不再区分。在美国管理和经营都用“management”这一个词来表示。从概念上，给管理下的定义也可以解释为经营，它的定义是：“运用组织、计划、协调、指导、管制等基本行为，以期有效利用人员、物料、机器、方法、金钱、市场、士气等基本要素，促进其相互密切配合，发挥最高效率，以达到组织的目标和任务。”从这个定义看解释为管理和经营都是可以的。

(二) “大经营”的观点。这种意见认为经营是个大概念，它包括管理。这种见解的代表人物是20世纪30年代法国管理学家法约尔，他认为企业尽管种类不同，大小不同，企业经营有六项职能，即技术职能、营业职能、财务职能、安全职能、会计职能、管理职能，而管理只不过是构成这六项职能之一。

(三) “小经营”的观点。这种意见认为经营是个小概念，管理包括经营。与“大经营”的观点正好相反，认为管理存在范围很广，不仅企业单位，而且事业单位、机关、学校等都存在管理问题，从历史上看，人类社会有了共同劳动，就产生了管理，它将随着共同劳动存在而存在；而经营是商品经济的产物，是随着商品生产的产生而产生，随着商品经济的发展而发展，随着商品经济的消亡而消亡；而且经营总是和“盈利”联系着，只有具有完备的独立商品生产者特点的企业，才具有经营职能。因此，企业管理包括经营，经营是企业管理的一部分。

(四) “两个概念”的观点。这种意见认为经营和管理是两个概念，但是两者密不可分，是相辅相成的，主张将两者合起来称为经营管理。所谓经营，是考虑战略方面的问题，侧重于战略决策，确定企业的方向、目标、方针、规划等，它解决企业带全局性的重大的问题。所谓管理是属于战术范畴，侧重于“执行”，是企业目标、方针、规划的具体化，解决的是“怎么干”的问题。但“决策”和“执行”两者又密不可分。一方面经营要指导管理，没有正确的经营目标和正确的战略决策，企业就会盲目生产，管理就失去了方向，收不到好的经济效益。另一方面，管理要为经营服务，实现经营目标，方针要靠科学的管理。没有科学的管理，再好的决策，也不能很好地实施，也收不到好的经济效益。因此，经营和管理是密不可分，用经营管理这个词最为恰当。

从以上情况可以看出经营是从管理发展而来的，它反映了经济发展对企业管理的影响。这对理解我们国家企业管理的发展，企业管理工作重点的转移是有益的。

从我们国家的情况看，“经营”一词，自古就有，我们党也一贯主张重视企业的经营问题。但“经营”作为一个新的特定的概念提出来，是在1978年以后，对经济管理体制进行改革，扩大企业自主权，并实行对内搞活经济，对外开放的一系列正确的方针政策。在这个新的变化形势下，企业管理工作，增加了新的内容，扩大了范围，管理权力扩大了，责任加重了，企业外部有了压力，内部有了动力，增强了活力。这就需要有一个新的概念来适应它。这样“经营”便作为一个新的特定的概念，又重新被提了出来，而且越来越引起人们的重视。最早将“经营”作为一个新的特定的概念提出来的，是1979年6月第一机械工业部在全国电话会议上，要求企业领导要树立三大观点：市场观点，竞争观点，经营观点，1980年上半年，国家经委在南京召开的工业会议上也提出要求企业领导树立五个观点，除了以上三个外，还加上了服务观点和质量观点。这里提出来要树立经营观点，目的是要求企业领导，对企业环境变化的新情况，要有一个正确的认识，要适应这一新的变化，提高企业生产经营管理水平。

近几年来，随着国民经济的调整和发展，经济管理体制改革的深入，工业企业从生产管理向生产经营型管理的转变，人们对经营概念的认识不断发展和深化。从最近这一段时间的实践过程，我们将其大体上划分为三个阶段：

第一阶段是将经营理解为销售。在国家经济体制改革前工业企业的主要任务是完成上级下达的生产计划，产品由国家统购包销。1979年国家经济体制改革以后，物资部门、商业部门采取了统一收购、选购、自销等多种购销形式，工业产品也可以作为商品进入市场流通。这样就迫使企业在完成生产任务的同时，要抓好产品的销售工作，但当时企业的销售活动主要是抓产品生产出来后的销售业务，如登广告，做宣传，开展销会，派人推销，委托代销等。这种客观情况，反映到人们主观上来，便认为经营就是抓销售，把经营理解为销售。这是初期的一种认识。

第二阶段是将经营理解为产品决策和产品销售。1980年到1981年初，由于国民经济处于调整时期，不少企业的产品销售遇到困难，感到“以产定销”的局面必须改变，要改变为“以销定产”，要根据社会需要进行生产，使自己生产出来的产品适销对路。这就要求企业不仅抓产品生产以后销售，而且要抓好生产之前的产品决策和订货工作。因此，不少企业便开始重视社会需要，市场需求变化和新产品开发，出现了进行市场调查，访问用户，开座谈会，抓技术服务，抓订货的高潮。这样，对经营的理解又进了一步，不仅把经营理解为产品销售，而且还包括产品决策和订货，这也就是所谓经营抓输入和输出这“两头”的概念。

第三阶段是将经营理解为是对生产过程和流通过程整个再生产过程的管理。把生产与决策、订货、销售和企业内部管理工作看做是有机结合体。从1981年下半年开始，由于社会的需要，市场的要求是复杂的、变化快，要求不断提高，用户在规格、质量、交货期、售后服务等方面要求越来越高，价格要求降低，新的矛盾和问题又出现了。有许多订货任务工业企业没有能力接受，有的企业接受了订货任务，回厂后在组织生产过程中，又出现生产技术准备周期太短，材料供应不及时，生产安排困难，质量不能符合要求，交货期难以保证，成本降不下来等方面困难。因此，便感到要适应企业外部环境形势变化发展的要求，把经营只理解为“抓两头”是不够的，必须把生产与决策、产品开发、订货活动、销售活动和企业内部

管理工作做为一个整体来考虑,应将企业的原材料供应、技术、订货、生产、财务、人事、销售等视为一个整体,其中每项活动都是企业生产经营活动的有机组成部分。但是,经营又不等于全部管理工作,经营应是解决有关企业生存和发展的战略性的重大问题。即所谓“管理的重点在经营,经营的中心在决策”的经营概念,并提出了企业管理工作的生产型管理向生产经营型管理转变的重要观点。

从以上所述可以看出,对于经营概念的理解是一个发展变化的过程,经营和管理既有区别又有密切联系,考虑到目前我国习惯作法,我们把经营和管理两者合起来称为“经营管理”。所谓经营管理,是指企业为了自己生存和发展所进行的决策,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,市场和用户的需求,研究确定企业的经营思想和经营方针,解决的是企业全局性的战略性决策问题,从而使企业外部环境,企业经营目标和企业内部条件这三方面能够协调起来,以提高企业全面经济效益。

二、工业企业经营管理的内容和任务

基于以上经营管理概念的认识,把工业企业的全部活动分为两大部分,生产活动和经营活动,以生产活动为对象的管理属于生产管理,它是经营活动的基础,是实现企业经营目标的基本手段。以经营活动为对象的管理属经营管理,经营活动带有战略决策性质,它为生产活动指明方向。从管理课程上安排,企业生产管理的内容是生产组织学研究,这里不重述。

工业企业经营管理只研究以经营活动为对象的管理,它的主要内容如下:

(一)研究和确定企业的经营目标,经营思想和经营方针,比如制定企业发展生产,扩大市场,增加盈利,提高企业职工集体福利和职工收入等经营目标,建立全面经济效益的指导思想,确定重大经营方针和策略,以及处理企业重大问题的原则等。

(二)进行经营战略决策。通过企业环境调查和预测,对企业内部条件的分析和评价,合理确定经营活动各项重大决策,如规定市场调查和预测的方式方法,选择最佳经营管理方案,确定合理的市场营销决策,财务决策以及企业技术改造的规划和方案等。

(三)研究和开发新产品。它包括:研究产品发展方向,确定产品开发策略,研究产品生命周期,制定产品更新换代规划,研究市场需求变化和供求规律,选择新产品投入市场的时机和确定产品市场组合策略等。

(四)制定经营计划。在确定企业经营目标和预测决策的基础上,编制企业长期经营计划和年度经营计划,它包括确定经营计划原则和编制方法,经营计划各项指标的综合平衡和合理安排以及实现计划的措施和方法等。

(五)进行企业经营诊断和经营管理效果的评价与分析,以发现问题,采取措施,改进企业经营管理工作。

从以上内容看出,企业经营管理的特点:①有明显外向性,它研究的所有问题,都同企业外部环境有密切联系,要重视企业外部环境的调查研究和预测。②有明显的目标性,它解决的问题都围绕一个中心,就是提高全面经济效益,实现企业的经营目标。③有明显的战略性。它研究和解决的问题,都是对企业全局性的战略性的重大问题的决策。经营管理工作的重点在于对战略性问题的决策。

工业企业经营管理的任务是在国家计划指导下,以提高全面经济效益为中心,根据企业外部环境,预测市场和用户的需求,分析企业内部条件,对企业的发展作出正确决策,运用各种管理职能手段,提高企业的竞争能力和适应能力,最大限度地满足社会和用户的需要,

争取最好的经营效果，为国家多做贡献。

三、社会主义工业企业经营管理的特征

经营是商品经济的产物，是商品生产者特有的职能，只要存在商品生产，就会有企业经营的职能，但在不同的社会制度下，企业经营管理有根本区别。在资本主义制度下生产资料私有制，决定资本主义企业经营活动是自由经营，进行调节的唯一的价值规律起作用，生产目的是追逐高额利润，经营管理权掌握在资本家及其代理人的手中。在社会主义制度下，生产资料公有制和社会主义经济的特点，决定了社会主义企业经营管理有以下特征：

(一) 社会主义工业企业是拥有一定自主权的相对独立的商品生产者，这是企业组织生产经营活动和进行决策的重要前提条件。但国营工业企业的经营自主权是相对的，是有一定限度的。企业的经营活动必须接受国家的指导，要贯彻执行国家方针、政策、法令；企业生产经营中的重大问题的决策，如企业的产品方向、长远规划、设备更新和技术改造等必须反映国家社会经济发展计划的要求。企业的局部利益要服从国家的整体利益。

(二) 社会主义经济是有计划的商品经济，要实行有计划的生产和流通，要自觉地运用价值规律。工业企业是国民经济的基层单位，企业的生产经营活动要接受国家计划的指导，首先要保证国家计划的完成，同时，根据市场和用户的需要，生产适销对路的产品，满足社会需要。

(三) 社会主义工业企业经营目的要服从社会的整体利益。工业企业在扩大企业自主权后具有独立的经济权益，要求不断发展和壮大自己，获得更多的盈利。但盈利不是企业经营唯一目的，工业企业经营活动首先要服从社会主义的生产目的，服从国家经济建设的需要，在这个前提下，发展生产，改善经营管理，提高产品质量，降低成本，增加盈利，而且盈利越多越好。因此，评价一个企业的经营效果，不仅要看它盈利多少，而且要看它是否有利于提高社会的综合经济效益。

第三节 工业企业经营目标、经营思想和经营方针

一、工业企业经营目标

经营目标是工业企业生产经营活动一定时期内所要预期达到的成果。社会主义企业的经营目标，不同于资本主义企业获取高额利润的单一目标，社会主义企业经营目标应该是多个目标组成的一个目标体系。每一个社会主义企业在不同时期要有它的总体经营目标。企业的各项生产经营活动还要有它的具体的经营目标。确定企业经营目标是企业经营管理的出发点和落脚点。它给企业指明每个时期的经营方向和奋斗目标。所以，确定企业经营目标是企业经营管理的首要任务。

(一) 经营目标的内容

企业经营目标的内容，不是一成不变的，它是随着企业的外部环境和内部条件的变化而变化的。然而，社会主义工业企业的总体经营目标，一般应包括以下内容：

1、贡献的目标。社会主义工业企业的经营目标，首先要服从社会主义基本经济规律的要求，要为满足国家经济建设和人民日益增长的物质和文化的需要多做贡献。每一个工业企业的经营目标，要同实现“四个现代化”，同党的战略目标联系起来，根据本企业在国民经济发展中的地位，做出自己的贡献。

2、市场的目标。企业市场目标就是要提高企业的市场信誉，开拓新的市场，对传统市

场的横向渗透，从而增加销售额，提高市场占有率。包括走向国际市场，提高产品在国际市场的竞争能力，应列为企业一项长期的战略目标。

3、发展的目标。企业应适应环境发展的需要不断发展，企业发展目标就是扩大企业规模，提高生产能力，提高生产机械化、自动化水平，增加品种、产量和销售额等。企业只有适应国民经济发展的需要不断发展，搞活经营，组织良性循环，才能不断提高经济效益，才能为社会多作贡献。

4、利益的目标。利益目标是企业经营活动的内在动力，是衡量企业经营效果的一个尺度。企业的经营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。盈利是保证企业的生存和发展的条件，也是不断地改善企业职工生活福利的基础，它也关系到国家积累和经济的发展，利益的目标是以利润总额或利润率来表示。

总之，企业应有长期经营目标，也要有实现长期经营目标所规定的短期经营目标；应有总体经营目标，还要有各项生产经营活动的具体经营目标。前一期的经营目标实现以后，要确定下一期的经营目标。下期的总体经营目标应反映企业生产经营活动的新成就和新水平，不断地扩大企业的生产经营效果。

（二）目标体系

工业企业的总体经营目标是通过企业各个部门和各个环节的生产经营活动来实现的。各个部门都要围绕企业的总体目标制定本部门的目标。同时，总体经营目标按业务内容又划分为若干个中间目标，中间目标又划分为若干个具体目标，从而形成一个目标体系，如图1—1所示，为了说明它们之间的关系，举例说明如下。

某个工业企业在计划年度内争取实现资金利润率达到多少，作为总体经营目标。为了实现这个总体经营目标，必须有若干个中间目标来保证，要有产品产量、质量、消耗、劳动生产率、销售额、资金占用等方面的目标，即中间目标来保证。每一个中间目标的实现，又必须有若干个具体目标来保证，如流动资金占用，按百元产值占用额计算要比上年降低多少，这就得在储备资金、生产资金、成品资金占用分别降低多少的具体目标来保证。而具体的目标是通过一系列的生产经营活动手段来实现的。具体目标保证中间目标的实现，中间目标保证企业总体经营目标的实现。这是目标体系中的纵向联系。同时，目标之间还必须有横向的有机联系，以便使各部门各个环节的生产经营活动实现紧密的衔接配合，如图1—1中虚线表示。

（三）制定经营目标的原则

为了发挥经营目标在企业生产经营活动中的作用，在制定经营目标时应贯彻以下原则：

1、目标的关键性原则。这要求企业总体经营目标必须突出有关企业经营兴衰的重大问题，就是要抓住关系到企业全局的关键性问题。避免因小失大，这是首要原则。

2、目标的可行性原则。这要求企业确定经营目标，要全面分析企业外部环境和企业内部条件以及经过努力所能达到的程度。目标要恰当，要有根据，要经过努力能如期实现。那种脱离实际可能的过高目标，和那种不求进取保守的过低目标，都不能起好作用。

3、目标的一致性原则。这要求企业总体经营目标、中间目标和具体目标要协调一致，要相互衔接，不要相互矛盾，相互脱节，有利于把企业上下左右的力量形成一股劲，朝同一方向努力。

4、目标的激励性原则。这要求经营目标要明确，具有鼓舞作用，能够激发职工干劲，

调动职工积极性。

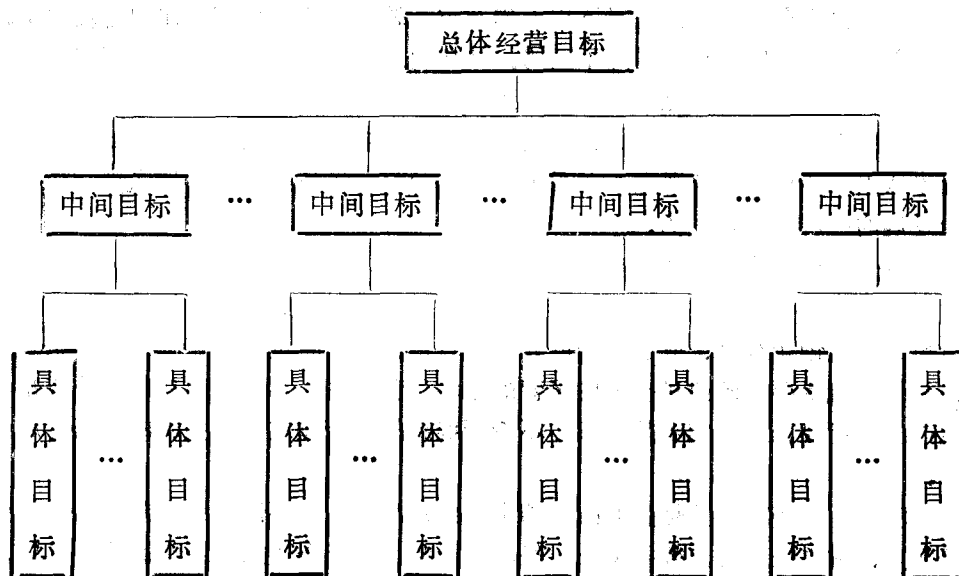


图 1—1 目标体系图

5、目标的定量化原则。这要求经营目标是可以进行衡量和可以进行比较的，又便于检查和评价其实现程度，一般以一定数量或质量指标来表示。

二、工业企业经营思想

经营思想是企业从事生产经营活动，实现企业经营目标的指导思想，它指导企业经营管理的各个方面和整个活动的过程，是由一系列观念或观点构成的，对企业经营过程中发生的各种关系的认识和态度的总和。

企业经营思想，是在一定的环境和一定条件下形成和发展的。社会制度不同，有不同的经营思想，资本主义企业的经营思想，核心问题是谋取高额利润。社会主义工业企业的经营思想，核心问题是最大限度地满足社会和人民日益增长的物质和文化生活的需要，提高全面经济效益。这是社会主义企业经营思想和资本主义企业的经营思想的根本区别。

社会主义工业企业是相对独立的商品生产者，它的经营目标之一，也是为了多盈利。企业在处理与其它经济往来关系中，必然谋求和维护企业自己的经济利益。但是，企业的社会主义性质又决定它必须服从全社会的利益，它的经营活动要有利于维护和发展社会主义的生产关系。因此，社会主义工业企业的经营思想，必须根据国家计划指导下，在社会主义法制范围内，面向市场和用户，在竞争中充分发挥企业的优势，为社会提供物美价廉、适销对路的产品，取得全面的经济效益。从这一基点出发，企业应树立以下观念。

1、市场观念。市场是商品交换的场所，企业的产品是通过市场达到消费者手中，商品的使用价值和价值才能实现。企业要明确为交换和消费而生产，也就是要确立为满足社会需要，为用户服务的观点，全心全意为人民服务，是社会主义企业生产目的的客观要求，这要求企业要树立“用户第一”的思想，为用户提供最适宜的产品和最佳的服务，尽可能地满足用户的各种要求。

2、竞争观念。社会主义社会存在着商品生产和商品交换，社会主义商品的价值，仍然

要由社会平均必要劳动时间所决定，也要通过一定的市场竞争来实现。也就是说在社会主义商品生产的条件下也会存在竞争，这是不以人们意志为转移的商品生产规律的客观要求。然而，它和资本主义竞争的性质和作用是不同的。社会主义制度下，工业企业之间的竞争是建立在生产资料公有制的基础上，是根本利益一致基础上的竞争，其积极意义在于它是择优发展的一种手段，是推动技术进步的动力，也是一种发挥企业主动性创造性的外部压力。对竞争要有正确的认识，要树立竞争观念，在竞争中接受考验，扬长避短，发挥优势，使竞争成为促使企业发展的一种强大推动力。

3、创新观念。企业的创造力是企业发展的源泉。国内外一切经营成功的企业，几乎都是靠创新能力。企业要生存和发展，就要永远不满足已经取得的成绩，要树立赶超国内外先进水平的思想，树立创新观念，敢于同国内外强手较量，以不断创新的精神来指导企业生产经营活动，具体讲就是要不断改进企业的经营战略和经营方法，不断采用新的科技成果和技术，不断生产出新产品，创造出名牌产品，不断开辟新的生产领域和开拓新的市场，赶超世界先进水平。

4、经济观念。经济观念就是企业的一切生产经营活动，都要讲求经济效益。一是要克服单纯生产观点，树立提高经济效益观念，经济分析要贯串于企业生产经营活动全过程，按照社会主义经济原则，增收节支，增加盈利；二是企业讲求经济效益，不仅要考虑本企业的效益，而且要考虑用户的效益，协作单位的效益和社会的效益。因此，企业就不能片面地追求产值、产量；也不应片面地追求最新技术、最优质量、最高利润和最优方案，而是要以提高全面经济效益为中心，根据本企业的条件，社会和用户的要求，采用最有效的技术，拟定最可行的方案，达到最适用的质量，取得较满意的利益。

5、全局观念。社会主义工业企业是整个国民经济的一个基层单位，国家和企业是整体和局部的关系，国家的利益代表着人民的整体利益和长远利益，工业企业在处理与国家关系上必须坚持小局服从大局，局部利益服从整体利益的经营思想。当企业和国家在经济利益发生矛盾时，企业应当服从国家利益，要坚决执行国家的计划、方针、政策和法令，执行上级机关的指示决定，在这个前提下，企业在自己权责范围内，发挥主观能动性，搞好经营管理。

6、战略观念。工业企业的生产和经营，不应局限于眼前，要有长远的战略思想，要从长远的角度来考虑企业的经营方针，这是社会经济发展和企业发展的要求，企业经营战略思想的核心是“管理的重心在经营，经营的重点在决策，决策的中心是战略决策”。所谓战略决策，就是决策必须着眼于未来，着眼于长远利益和长远的经营目标。战略决策要优先于技术性和业务性决策。一个企业经营效果好坏，其关键不仅在于是否有一个精干的负责战略决策的领导层，而且更主要的还要看这个领导层能否根据主客观条件正确地制定经营目标、经营方针和进行经营战略决策，并根据客观条件的变化，及时予以调整和贯彻执行，战略决策正确，企业就兴旺发达；战略决策失误，将给企业造成难以弥补的损失。

这就是说，企业在处理各方面的关系，如企业与国家的关系，企业与用户的关系，企业与协作厂、供应厂的关系，企业和竞争者之间的关系，企业和职工的关系等，要确立正确的经营思想，同时要注意，企业经营思想不是一成不变的，企业的环境和条件，如国家的经济政策，科学技术发展，市场和用户要求，竞争状况，资源条件等发生变化后，要及时作出反映，使企业的经营思想适应环境变化的要求。

三、工业企业经营方针

企业经营方针是在一定的经营思想指导下,为实现经营目标组织企业生产经营活动的指导规范和行动指南。经营方针比经营思想更具有现实性和针对性,它是针对某一时期企业经营管理所要解决的一定问题应遵循的规范和基本原则。

(一) 企业经营方针的基本内容

不同的企业,或一个企业在不同时期,将面临不同的经营管理问题,其经营方针是不同的。一般地讲,企业经营方针包括以下一些内容:

1、企业经营方向

企业经营方向就是企业为谁服务,也就是企业产品的发展方向或服务方向。企业的产品是为农业服务,还是为工业服务?是为重工业服务,还是为国民经济其他部门服务?是为基本建设服务,还是为企业的挖潜、革新、改造服务?是面向全国,还是面向某些地区?是面向城市消费,还是面向农村消费?是面向国际市场还是面向国内市场?是坚持原来的服务方向,还是改变原来的服务方向,或者在原来服务方向的基础上增加新的服务方向?等等,这些问题,都必须根据国民经济发展的需要以及企业在国民经济中的地位来确定,要根据国民经济发展的需要和变化,及时调整企业的服务方向。这是企业重要的经营方针。

2、品种发展

企业服务方向确定以后,就要解决如何服务的问题,也就是企业如何发展新产品,改进或淘汰老产品的问题,它包括发展那些品种,整顿那些品种,那些品种扩大生产能力,那些品种维持现状,那些品种停产撤退、能力转移等等。

3、为用户服务

社会主义工业企业是为人民服务的,离开了广大的用户或顾客,企业本身也难于生存和发展。为用户服务的质量直接影响到企业的经营状况。企业为用户技术服务的内容很多,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。企业全体职工要树立为用户服务的思想,主动了解用户需要,在不违反国家政策法令的前提下,在产品的品种规格、质量、数量、价格、交货期、技术服务等方面,为用户提供方便,实行全心全意为用户服务的方针。

4、市场营销

这是企业产品营销工作的方针,主要的是①以质量求生存,以品种求发展的方针,就是把质量看作是企业的生命,品种是企业发展的源泉,不仅产品要讲究质量,而且企业生产经营活动的一切工作都要讲究质量,即工作质量,要以工作质量保证产品质量。发展新产品,改进老产品,保证市场上销售产品的成套性、多样性,使用户有选择的余地,能得到适用的质量和规格,满足用户需要,争取用户,争得市场。②以薄利求多销,以服务求信誉的方针。对于那些已经达到市场饱和的产品,或产品寿命周期已经接近衰退期的产品采取薄利快销;对于那些企业生产能力较大,而且受市场价格因素影响较大的产品采取薄利多销。不管是那种产品都要加强服务工作,按照产品销售区域设立服务网点,准时交货,准时服务,准时提供配件,提高服务工作质量,取得用户信任和良好的社会声誉。③市场开拓方针。它包括新市场的开拓和原有市场的纵向渗透。要求不断开拓新市场,面向全国市场,走向国际市场和原有市场提高占有率。

此外,企业技术改造,智力开发,资金筹集等也是企业经营方针的重要内容。一个企业

的经营方针不是一成不变的，应根据客观形势的变化，把握时机，调整自己的经营方针。

（二）制定经营方针的原则

社会主义工业企业制定正确的经营方针，应遵循以下原则：

1、综合分析企业面临的形势

企业制定经营方针首先要进行市场调查和预测，了解和掌握国家在不同时期的方针政策，它是企业制定经营方针的重要依据。同时要了解市场需求变动趋势，用户需求动向，用户对产品的评价和要求，协作单位资源供应状况及发展趋势，竞争者的策略调查等，在基础上，对社会、用户、协作单位、竞争对手等方面的因素进行研究，综合分析企业面临的形势，达到摸清情况，掌握规律，减少盲目性，增强科学性，提高经营方针的目的性和针对性。

2、分析企业的薄弱环节和潜力

分析了企业的外部环境和各种因素变化，还要分析企业的内部条件。着重从企业的技术能力、生产能力、销售能力和服务能力方面进行分析，分清那些是企业的长处，那些是企业的短处，企业在那些方面占有优势，那些方面处于劣势，这样，企业制定经营方针，就可以充分利用企业的现有条件和特点，扬长避短，发挥优势，满足社会需要，提高经济效益。

3、保持经营方针的连续性

工业企业的经营方针要长短结合，要有长远眼光从企业的发展战略来考虑确定企业长期的战略性经营方针；又要有年度的具体执行性的经营方针，这样可以使长期战略性经营方针分成若干阶段来实施，有利于检查和评价经营方针的实施程度和经营方针的有效性，也有利于保持经营方针的连续性，还可以根据客观形势的变化，对经营方针进行及时的修正或调整。

此外，在制定经营方针时，还要注意，企业要有敢于进攻的战略，要敢于和强手竞争较量，创名牌，创特色，创信誉，赶超世界先进水平，以适应经济发展的形势，又要有果断退却策略，以适应销售不景气的形势。