

经营管理学

厉以京 周 煌 刘志超 编

华南工学院出版社

内 容 简 介

本书是根据党中央《关于经济体制改革的决定》精神，结合我国企业管理改革的成果和发展趋势，吸收国外现代化经营管理的成功经验进行编写的。主要内容包括企业经营环境和经营要素的分析，市场调查和预测，企业经营决策与策略，经营计划，市场营销策略组合，产品开发，经营组织和人力资源开发，经营效益评价与经营诊断等方面，并编入国内外有关案例作教学参考。理论与实际结合较好，便于教学和自学。

本书可作管理工程、工企管理等专业本科教材，也可作成人教育和全日制专科教材，或自学考试用书。

经 营 管 理 学

厉以京、周 煌、刘志超 编

*

华南工学院出版社出版发行

(广州 五山)

广东省新华书店经销

华南工学院印刷厂印刷

*

开本：787×1092毫米1/32 印张：13.25 字数：308千

1987年10月第1版 1987年10月第1次印刷

印数：1-9000 定价：2.30元

ISBN: 7-5623-0028-7/F·3

统一书号：416·003

B



前 言

党的十一届三中全会以来，我们贯彻执行了党的实事求是的路线，开始了建设有中国特色的社会主义的历史新阶段。这条路线有两个基本点：一个是坚持四项基本原则，一个是坚持改革、开放、搞活。两者相辅相成，组成了党的路线的完整内容。

在我国经济体制改革中，提出在社会主义初级阶段实行的是在社会主义生产资料公有制基础上的有计划商品经济，商品生产和商品流通要大发展。改革就是解放生产力，也就是革命。改革已成为社会主义国家的潮流，不改革是没有出路的。企业作为商品的生产者和经营者是社会主义经济的“细胞”。深化改革，搞活企业，增强企业（特别是大中型企业）活力，要求企业管理由生产型向生产经营型以及经营开拓型转变，使企业真正具有自我生存、自我增殖、自我积累、自我更新、自我约束、自我发展的能力，即扩大再生产的能力。因此增强企业素质，改善企业经营管理，对提高企业和社会的经济效益具有重大意义。

经营管理学是一门新兴的学科，它是随着商品经济的发展而发展的，是商品的生产者和经营者为了适应市场的变化而建立的，是以研究企业高层的战略决策与总体管理的一门课程。它包括的内容有：经营管理的概念、经营环境分析、市场调查和研究、经营决策、经营策略组合、经营计划与管理、人力资源开发、经营评价与诊断等。学习这门学科的目的，是使企业的领导者和管理者能从高层总体和长远战略的经营观点出发来进行管理和决策，全面提高企业及社会的效

益。

本书是参照国家教育委员会管理工程专业教材委员会教材规划中提出的经营管理学的基本要求和重要内容来编写的，适合管理工程系本科和干部专修科教学使用，并可作为企业管理干部自学参考书。

参加本书编写的是华南工学院管理工程系教师厉以京、周煌、刘志超三位同志，由厉以京教授任主编。

本书在编写中参考了国内外大量文献和资料，其主要书目附于书后，在此谨向这些作者们致谢。

编 者

1987年10月于华南工学院

目 录

第一章 经营管理概论	(1)
§ 1-1 经营管理的意义	(1)
§ 1-2 经营思想 经营方针 经营目标	(3)
§ 1-3 从生产型管理转向经营型管理	(10)
§ 1-4 企业经营管理组织	(14)
第二章 市场调查	(34)
§ 2-1 市场调查概述	(34)
§ 2-2 市场调查的方法	(43)
§ 2-3 市场调查技术	(49)
§ 2-4 抽样调查	(54)
第三章 市场预测	(78)
§ 3-1 市场预测的作用和内容	(78)
§ 3-2 定性预测方法	(85)
§ 3-3 定量预测方法	(92)
第四章 企业经营决策	(115)
§ 4-1 经营决策的基本问题	(115)
§ 4-2 经营决策的程序分析	(122)
§ 4-3 企业经营决策的方法	(130)
第五章 市场竞争与市场策略	(156)
§ 5-1 市场竞争	(156)
§ 5-2 企业的发展策略	(173)
§ 5-3 市场策略	(181)
第六章 经营计划	(210)
§ 6-1 经营计划概述	(210)
§ 6-2 经营计划的种类和内容	(217)
§ 6-3 经营计划的编制、执行和控制	(224)

第七章 营销策略	(242)
§ 7-1 产品策略	(242)
§ 7-2 订价策略	(259)
§ 7-3 分销渠道策略	(284)
§ 7-4 促进销售策略	(303)
第八章 产品开发	(319)
§ 8-1 产品开发概述	(319)
§ 8-2 产品开发程序	(324)
§ 8-3 产品生命周期分析	(328)
§ 8-4 产品评价方法	(334)
§ 8-5 产品开发组织工作	(342)
第九章 人力资源开发	(348)
§ 9-1 人力资源开发的重要性	(348)
§ 9-2 人力资源组成及其开发内容	(350)
§ 9-3 人才的智力结构	(355)
§ 9-4 人的能力开发	(362)
§ 9-5 人才的培养和合理使用	(368)
§ 9-6 企业管理人员的基本条件	(371)
第十章 工业企业经营评价	(375)
§ 10-1 工业企业经营评价的意义、目的和任务	(375)
§ 10-2 工业企业经营评价的基本程序	(379)
§ 10-3 工业企业经营评价的内容和指标体系	(381)
§ 10-4 工业企业经营评价的基本方法	(393)
§ 10-5 工业企业经营诊断	(406)
主要参考书目	(416)

第一章 经营管理概论

§ 1-1 经营管理的意义

一、经营管理的概念

企业为了自己的生存、发展，就要立足于市场，用物美价廉的产品满足用户的需要，从中得到收益。为了使用户满意，就要研究用户（或顾客）的需求情况，搜集企业外部的资料，并根据企业的内部条件，制定企业发展的目标，尽可能地发展生产。企业应该随着商品经济的发展和用户需要的不断变化，重视经营，强化经营管理。经营的实质，是企业的目标、外部环境、内部条件综合的动态平衡；是根据千变万化的环境，做出企业要达到的总体目标的决策，以及为实现经营目标而从各个方面所做出的种种努力。它包括：生产前的市场调查、经营预测、经营决策、研究与开发，生产后的营销与服务工作等等；不但要解决企业发展的战略问题，还要研究解决用什么样的具体工作方针与措施来达到目标的问题。

经营一词，在我国很早就出现了。在漫长的封建社会，经营多指策划、营谋、开拓和发展等意思。当商品经济产生并发展到了一定阶段，经营多指“买卖”、“供销”和“销售”。随着经济发展，经营的含义也在不断扩大：从单纯的销售观念转变为根据社会需要、用户要求进行生产，企业管理也就从单纯以生产为中心转移到以经营为中心上来。

所谓经营管理，就是对企业的经营活动，进行计划、组织、指挥、协调和控制。其目的是使企业面向用户和市场，充分利用企业的各种资源，从产品质量、品种、价格、交货期和服务等方面最大限度地满足用户的需要，取得良好的经济效益。

二、经营管理的意义

无数事实证明，经营管理对企业是非常重要的。一般来说，具有如下几方面的意义：

（一）促进产销见面，避免盲目生产

我们国家实行的是在公有制基础上的有计划的商品经济。有计划的进行商品生产与流通，就要求企业在国家计划指导下，重视市场需求，根据用户需要进行生产，避免由于盲目生产而造成产品的积压和浪费。

（二）促进经济效益的提高

重视经营管理，必然重视企业的利益。在过去，企业的产品，绝大多数由商业部门或物资部门包销，企业只管生产，不管销售，完成了产值任务就算完成了计划，它沾沾自喜于“皇帝女儿不愁嫁”。经济体制的改革，打破了这种状况，对企业的产品，商业部门采取选购订货的方式来销售，因此企业自销的比重很大。如果产品积压，势必造成经济效益差，损失严重时，甚至会影响支付工资。这样，必然使企业重视价值的实现，要求质优价廉、适销对路，从而促进企业内部加强管理，以最少的劳动和物资消耗取得尽可能好的经济效果。

（三）促进技术改造和产品升级换代

企业的技术力量代表企业在市场上的竞争实力。有了一定的技术基础，才能做好产品的开发储备。一般来说，小型

企业的技术力量比较薄弱,不少工序或工种,机械化、自动化程度较低,甚至还没有摆脱笨重的体力劳动,仅凭现有的技术水平是没有竞争力的。所以应加快改造的步伐,做好产品升级换代工作,生产出更多的新产品,满足社会 and 用户的需要。

(四) 促进人才开发

经营管理涉及的范围相当广泛,仅就决策而言,它涉及到工程技术、经济学、管理学、社会学和心理学、数学等多种学科。因此要求企业拥有掌握不同技术与知识的人才,也要求企业领导具有丰富的知识,出众的才能。还要求企业做好培养干部、教育职工的工作,为提高企业素质打下良好基础。

三、经营管理的内容

企业经营管理的任务在于:通过调整企业的内部条件,使企业适应外部环境的变化,根据市场需求,生产出适销对路的产品,从而获得好的经济效益。

经营管理的主要内容包括:进行市场调查和预测,以了解市场需求和顾客的需要;经营决策与计划;营销管理;产品开发与人才开发;企业经营发展策略;企业的经营评价与咨询、诊断等。

§ 1-2 经营思想 经营方针 经营目标

一、经营思想

经营思想是企业从事经营活动、解决经营问题的指导思想。它要符合社会制度与商品生产的要求。正确的经营思想

指导企业做出正确的经营决策并取得成功，错误的思想会使企业做出错误的决策而导致失败。好的经营思想是由一系列观念组成的：

（一）全局观念

每个企业都应认真执行国家的方针政策，遵守法律法规，服从国家计划的指导，优先保证国家、人民的利益，正确处理企业与国家、兄弟企业之间的关系。

（二）市场观念

企业的生产经营活动必须以市场为出发点，树立“用户至上”的观点，从用户的需要出发，按照需要生产出用户满意的产品，以合理的价格，优良的服务，多变的品种使用户得到利益。

（三）竞争观念

在现阶段，我们仍然是进行商品生产，也就必然存在竞争，竞争的目的就是要企业生产出优质、高产、低耗、价廉物美的产品来。通过竞争促进企业改善经营管理，进行技术革新，培养人才，提高企业的素质，以取得优势。

（四）开拓观念

企业要着眼于未来，加强产品、技术、人才、管理和市场等各方面的开发，大胆探索，不断创新，以满足社会需要，促使企业发展壮大。企业的生命力在于它的创造力，永无止境的创新是企业长期稳定发展的要诀。

（五）效益观念

提高经济效益是企业一切工作的核心。要以尽可能少的投入，去获取尽可能多的产出。既要使用户满意，又要使企业得益，还要使国家增加积累。在这里既有微观经济效益的要求，又有宏观经济效益的要求。

（六）人才观念

企业经营的好坏，首先要看人员素质的高低，社会生产力的发展依赖于人类对文化科学知识的掌握和应用。现代经济发展的一个显著特征，就是在各种工作岗位上，受过高等训练的人员比例大大增长。知识在不断得到丰富更新，人才也要不断地得到开发、培养。作为一个企业，事业的成败，关键在于人才。市场的竞争，产品质量和花色品种的竞争，实质上是生产手段的竞争，技术的竞争。换句话说，也就是人才的竞争。

二、经营方针

经营方针是在经营思想指导下，为实现企业经营目标，处理生产经营过程中一系列重大关系、重大问题所采取的战略和策略原则。在企业经营实践过程中，由于经常会遇到环境和内部条件的变化，如原材料来源、能源供应、市场需求的变化，以及企业自身条件的改变，因此要适时地调整企业的经营方针。经营方针是经营思想的一种体现，企业有什么样的经营思想，就会有怎样的经营方针。

制定经营方针的原则：

1. 要考虑国家长远规划

如本企业的发展方向和经营的产品是否符合国家长远规划的要求。一般而言，企业的经营方针应把重点放在提高质量和产品更新换代上。

2. 要掌握消费者的需要、心理和爱好，社会经济条件

要预测将来的发展趋势，研究潜在的需要与开发的可能。要尽可能满足用户对企业产品的品种、质量、数量、包装装潢，以及交货期限、付款条件、售后服务等方面的要求。

3. 要掌握竞争对手的情况

对竞争对手的产品质量、品种和营销策略进行调查，以便出奇制胜地制定出自己的经营方针。

4. 要了解协作单位的情况

现代化的生产是有广泛联系的，在制订经营方针时，要充分了解和掌握与本企业有联系的单位、企业的情况，包括为本企业生产配套产品的企业和本企业为之服务的企业。

5. 要掌握本企业的情况

包括特点，长处和短处。扬长避短，取长补短，提高企业的竞争能力。

企业的经营方针，总的来说有两大类：一是综合性的经营方针，它是关系全局的战略方针，着重解决综合性的经营问题；二是单项性的经营方针，如品种发展、技术水平等。具体说来，经营方针包括如下一些内容：

1. 企业经营方向

这也就是服务方向，如企业为谁服务，是国内市场还是国外市场，是农村还是城市等等。

2. 品种发展与生产规模

服务方向确定以后，就要解决如何服务的问题。如生产什么产品，生产多少，以及新产品的发展方向，老产品的整顿等等。

3. 速度、质量、价格

在摸清企业外部环境和内部条件之后，确定企业适当的发展速度，确定产品质量与价格的水平。质量与价格之间存在着相互制约关系。质量提高，往往使价格提高，价格提高又会使需求量减少。在企业经营过程中，必须抓住重点。

4. 市场销售

这是指市场开拓的不同方针，可采取：一是保持传统市场，提高市场占有率；二是开拓新市场；三是市场转移，打

入国际市场。

三、经营目标

经营目标是企业生产经营活动在一定时期内预期达到的经营成果。一个企业要订出它的总体经营目标。大体包括下列基本内容：

1. 对社会贡献的目标

表现为提供的产品品种、质量、产量、上缴税金等；还表现在自然资源的合理利用、降低能源消耗、保护环境等方面。

2. 市场目标

表现为新市场的开发，传统市场的渗透，市场占有率的提高，出口额的增长等。

3. 发展目标

表现为人力、物力、财力的数量增加，人员素质的提高，生产能力的扩大，技术水平和管理水平的提高，专业化协作、经济联合的发展等。

4. 利益目标

表现为实现利润、利润率等。利益是企业经营的动力，不仅关系到企业职工切身利益，也决定着企业的发展。

企业的目标要有目标值。目标值一般有下列内容：①产量和产值；②质量水平；③销售额及其增长率；④利润额及其增长率；⑤成本降低率；⑥生产能力及其利用率；⑦开发新产品的项日；⑧设备更新与平均役龄；⑨资金周转天数；⑩材料利用率；⑪职工教育入学率；⑫职工福利提高幅度等。

企业的总体目标应有三年、五年乃至更长期的长远目标，也应有为实现长远目标而规定的年度或季度的短期目

标。同一个时期的总体目标项目不宜过多，以利于集中力量解决突出的重要问题。前期经营目标实现以后，紧接着要制订下期经营目标。下期经营目标必须反映出企业经营方面的新成就和新水平，以便不断扩大企业的经营成果。

企业的总体目标要通过企业内部各单位、部门的生产经营活动去实现，因此，各单位、部门都应围绕企业总体目标制订出自己的目标。这样就形成一个目标体系，由总体目标到中间目标，再到具体目标。在目标体系中，除了总体目标，中间目标，具体目标之间的纵向关系外，在中间目标之间，在具体目标之间还应有横向的有机联系，使各单位、部门的生产经营活动紧密衔接、协调。其示意图如图 1-1 所示。

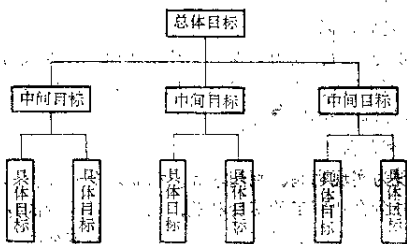


图 1-1 目标体系结构示意图

企业制订经营目标，建立目标体系，有着重要的作用：

1. 它能指明企业在一定时期内的经营方向和奋斗目标，突出生产经营活动的重点，而且为评价经营成果确定一个标准。这样就能使各级领导保持清醒头脑，把压力变成动力，引导企业持续前进。

2. 有了目标体系, 就能以总体目标为中心, 把企业各单位、部门的活动联结成一个有机整体, 产生出一种“向心力”, 使各项活动衔接协调, 提高管理效益和经营成果。

3. 通过发动群众自下而上、自上而下地制定目标和组织目标的实现, 就能把每个职工的具体工作同实现企业总体目标联系起来, 提高主动性、积极性和创造性, 使企业的经营活动具有坚实的群众基础, 开创“全员经营”的新局面。

制订经营目标应遵循的原则是:

1. 关键性原则。即在全面考虑和分析的基础上, 突出企业经营成败所在的重要问题、有关企业全局的关键问题, 有意识地引导职工去抓重点。切不可列出过多目标或主次不分。

2. 可行性原则。即通过认真的调查研究和综合平衡, 使目标有充分的技术经济依据, 积极可靠, 留有余地, 切实可行。

3. 定量化原则。即将定性分析与定量分析结合起来, 使目标尽可能用数量指标或质量指标来表示, 并保持良好的可比性。

4. 一致性原则。即各种目标之间, 总体目标与各单位、部门的中间目标和具体目标之间, 保持协调一致, 形成体系。

5. 激励性原则。即目标鲜明, 具有鼓舞和动员的作用, 能激发职工群众的积极性。为此, 要把目标化为群众的自觉行动, 而不是单纯地自上而下安排任务。

6. 灵活性原则。企业经营的外部环境和内部条件都是不断变化的, 因此, 企业目标应根据形势的发展和主客观条件的变化, 及时进行调整修改。

§ 1-3 从生产型管理转向经营型管理

一、基本概念

(一) 什么是生产型管理?

生产型管理就是在高度集中的经济管理体制下,对以完成国家和上级机关下达的生产任务为总目标的生产型企业进行内向型管理。单纯生产型企业生产什么由国家和上级规定,生产出来的产品由有关部门统购包销,在财政上实行统收统支,因而使企业与市场隔绝,经营管理的机能退化。

生产型管理的重点放在企业内部,主要包括三个管理分系统:一是计划与生产系统。它的职能是为了完成上级下达的计划任务,以生产作业计划为中心,建立生产秩序,以期达到均衡地完成生产任务。二是技术系统。它的职能是为计划与生产管理提供技术资料和技术保证,并以质量为中心,建立技术工作秩序,以期达到提供齐备和完好的生产手段和技术资料。三是经济系统。它的职能是以成本为中心,建立经济管理体系,以期达到完成成本、利润指标。经济系统是上述两个分系统管理在经济效益上的反映。企业为了保证上述各个管理分系统任务的实施,又设有劳动工资管理、物资管理、生活后勤管理等保证性职能的子系统。如图1—2所示。

(二) 什么是经营型管理?

经营型管理是以提高企业的适应能力和竞争能力,全面提高企业的经济效益为其总目标的管理活动。为了实现总目标,首先必须有一个经营决策系统。它在对市场研究的基础上作出企业的经营战略决策。并以经营计划为中心,建立经营活动秩序,达到完成经营目标的目的。其次,经营型管理

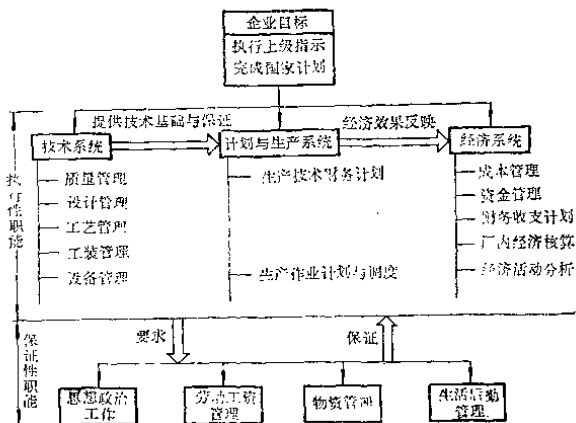


图 1-2 生产型管理模式

主要包括三个管理分系统：一是技术开发系统。该系统不仅仅是为产品制造提供资料和技术保证，建立日常的技术工作秩序，更主要的是以品种开发为中心，大力做好产品、工艺、设备和原料的开发工作，使企业在发展新产品中不断提高适应能力和竞争能力。二是产品制造系统。该系统不仅仅是为了完成生产计划，建立生产秩序，更主要的是以质量为中心，大力加强工艺、工装管理，进行生产成本控制，争取好的经济效果。三是销售服务系统。该系统不仅仅是组织产品推销，办理发货手续，更主要的是以市场开发为中心，认真做好价格制定、广告宣传和为用户服务工作，以满足国家计划和用户需要为出发点，努力打开流通渠道，提高市场占有率，保证企业的生存和发展。为了保证上述各个管理系统