

电子工业企业干部教材

企业经营管理



王 波 编
戴毓芝

电子工业出版社

电子工业企业干部教材

企业经营管理

王 波 戴毓芝 编

电子工业出版社

内 容 简 介

加强经营管理是经济管理体制改革以来提出的新课题。为适应加强经营管理的需要,本书从分析现代工业企业生产经营活动的特点入手,较系统地、详细地论述了企业经营管理的基本原理和方法。书中结合电子工业企业特点,通过实例分析,着重阐明市场研究,经营决策,物资管理等方面的科学方法。

本书内容丰富,联系实际,简明扼要,适于作工业企业管理干部培训教材,也可供一般企业管理人员和高等院校有关专业教师、学生参考使用。

企 业 经 营 管 理

王 波 戴毓芝

责任编辑:梁祥丰

*

电子工业出版社出版 (北京市万寿路)
新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售
机械工业出版社印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/32 印张: 6.25 字数: 135千字

1983年5月第1版 1984年3月第2次印刷

统一书号: 4290·19 本社书号: 0019

印数: 24 500— 88500 定价: 0.87元

前 言

我国现代化工业企业的发展，越来越迫切地要求企业领导干部和管理人员更好地学习和运用现代管理科学，不断提高企业的管理水平。几年来，电子工业部曾在有关院校举办过各种类型的企业管理干部培训班，收到了良好的效果。为进一步满足企业管理干部培训、自学的需要，电子工业部教育局组织了有关院校的教师，总结了干部培训工作的经验，深入工厂调查研究、收集资料，吸取国内外工业企业管理的先进经验，编写出了《企业管理总论》、《企业经营管理》、《企业生产管理》、《企业技术管理》、《企业财物及成本管理》这套教材。张训尧、杨化民同志分别担任这套教材的正副主编。担任主审的有王同煦教授、归润章教授、潘海珍副教授、欧阳毅副教授。郑惠风等同志进行了编写的组织工作。谭德玮同志参加了大纲的拟定。

这套教材从我国工业企业管理的实际需要出发，力求突出现代企业管理和电子工业企业管理的特点，并注意同企业整顿后多数管理干部的文化水平和管理水平相适应。在文字叙述上力求深入浅出，通俗易懂。

《企业经营管理》这册书除了对经营管理的基本原理和现代经营管理方法作了系统的论述。还全面介绍了经营管理概述、市场研究、经营决策、市场开拓和销售管理、经济合同管理以及物资管理等方面的内容。

本书在编写过程中，曾得到有关单位和许多同志的支持

帮助，在此谨表示深切的感谢。

由于编者实践与理论水平所限，不足甚至错误之处在所难免，恳请读者批评指正。

编 者

一九八三年四月

目 录

第一章 经营管理概述	1
第一节 经营管理的概念和实质	1
第二节 加强经营管理的重要性	11
第三节 经营方针和经营思想	15
第四节 经营管理的任务	21
第二章 市场研究	26
第一节 市场概述	26
第二节 市场调查	33
第三节 市场预测	43
第三章 经营决策	65
第一节 决策概述	65
第二节 决策的步骤	70
第三节 决策的方法	72
第四节 决策的要求	86
第四章 市场开拓和销售管理	89
第一节 市场开拓	89
第二节 市场销售的战略组合	96
第三节 销售业务的组织	106
第五章 经济合同	115
第一节 经济合同的特征和实质	115
第二节 经济合同的原则和作用	118
第三节 经济合同的分类和内容	120
第四节 经济合同的签订和管理	125

第六章 物资管理	131
第一节 物资流通的重要性	132
第二节 物资管理的内容和任务	133
第三节 物资供应计划的编制	139
第四节 物资供应计划的实施	153
第五节 新型物资试制管理	159
第六节 物资消耗定额和物资储备定额	162
第七节 物资进、销、存信息管理	175
第八节 物资储运及管理	178
第九节 国外物资管理技术简介	185

第一章 经营管理概述

第一节 经营管理的概念和实质

一、经营管理的概念

电子工业企业是一个包括人、财、物、信息和环境在内的，以满足社会需要为目的从事生产和销售的经济组织。一个现代化的电子工业企业，其生产经营过程总是由输入条件、经过生产转换、再输出目标这三个环节所组成的动态平衡过程。如图1—1所示。

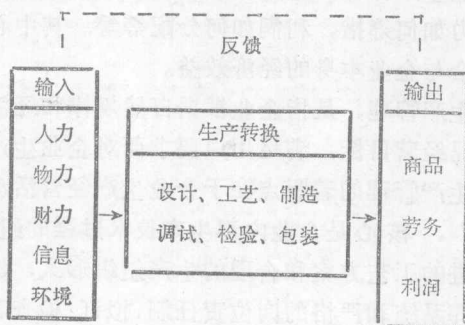


图 1-1 工业企业生产经营活动动态系统

由图1—1不难看出，在企业生产经营活动动态系统中，其输入端的管理工作内容，主要是预测、决策、计划和

供应；其输出端的管理工作内容主要是销售和服务；处于输入与输出之间的生产转换过程，其管理工作的主要内容，则是生产和技术管理工作。企业生产经营活动动态系统正是供应过程、生产过程和销售过程的统一。在社会总生产过程中，企业总是通过供、产、销这三个过程的循环往复的运动，不断地与外部交换着物质和信息。由于企业的供、产、销三个过程在社会总生产过程中所处的领域不同，就是说，供、销过程是在流通领域发生的，生产过程是在生产领域发生的，所以，人们便将企业的生产经营活动分为生产活动和经营活动两个部分，相应地也就把企业管理工作区分为生产管理和经营管理两部分。

经营管理，是指企业战略方针的决策，经营目标的制订，以及整个流通过程的活动。它的着眼点在于企业生产经营活动动态系统的首、尾两头，核心是用户，是市场。它的任务是确定企业生产什么，生产多少，产品如何销售，物力如何供应，财力如何筹措，利润如何分配等等。其中心课题之一是提高社会与企业本身的经济效益。

所谓生产管理，是指企业根据自然规律和经济规律的要求，为实现经营目标，满足用户要求而对企业生产制造过程的管理。生产管理的着眼点在于企业生产经营活动动态系统的“中间”，核心是企业内部生产技术过程的组织和协调。如采用先进的工艺方案和合理的生产组织形式，建立有权威的生产指挥系统和严格的岗位责任制，拟订、检查和控制生产作业计划等等。总之，生产管理是组织和协调企业内部全部物流和信息流的运动和转化，其中心课题是生产效率问题。

企业的经营管理和生产管理是相辅相成的有机整体。经

营管理是生产管理的前提和依据；生产管理则是经营管理的保证和后盾。经营管理和生产管理都是从企业主体出发的分工协作。它们之间既有相互联系的一面，又有相互区别的一面。其主要区别表现在：1. 范围不同。通常的生产管理过程与市场、用户没有直接联系，它主要面向企业内部的人和物，协调人与物、人与人之间的关系；经营管理则与市场、用户发生广泛而密切的联系，它主要面向企业外部，协调外部环境与企业内部条件之间的关系。2. 目的不同。通常的生产管理是为了保证在生产领域更多地创造使用价值和价值；经营管理则是为了保证在流通领域实现使用价值和价值。3. 起点不同。通常的生产管理是以生产为起点，讲求企业供、产、销的平衡；经营管理则是以销售为起点，通过市场再返回企业，实现以销定产。

在我国，企业管理工作要求从以生产管理为中心转变为生产管理、经营管理一体化，是管理思想的发展，也是客观规律的要求。在体制改革试行之前，我国的企业管理工作主要是根据上级的控制数字来编制计划，企业所需的主要物质资源和产品的销售，由国家组织统购包销。在财务成果的分配上，国家实行统收统支。因此，对于企业来说，其管理工作着重在生产技术过程的组织和协调，重点在于如何保证按质、按量、按时地完成生产计划指标。至于对生产技术过程的“首”、“尾”两头的管理，如计划指标、技术发展方向的确定，以及市场的开拓等等考虑较少。图 1—2 示出了我国工业企业在体制改革试行之前的管理工作范围。

由图 1—2 可以看出，体制改革试行之前，我国企业管理工作的范围只限于方框内所示的内容。即以生产管理为中心，而经营管理则处于相当次要甚至被取消的状态。

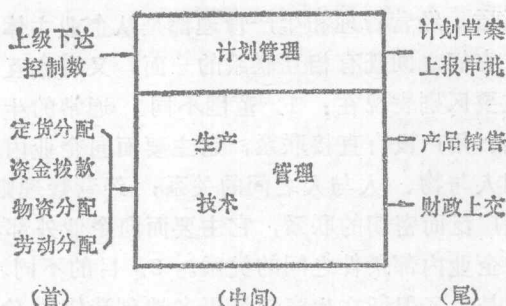


图 1-2 体制改革试行前的企业管理范围

随着经济管理体制的逐步改革，扩大了企业经营自主权，促进了企业管理工作发生某些质的变化。主要表现在：

1. 在分配领域，企业有了利润留成权；
2. 在流通领域，企业有部分产品销售权，即商业和物资部门不收购的产品（或超计划的产品），以及经过批准的新产品，企业可以自销；
3. 在生产领域，企业有部分计划权。企业在保证完成国家计划前提下，可以根据市场和出口的需要，组织增产或接受来料加工；国家下达的计划，如果有的产品品种、规格不对路，企业也可以根据需要进行调整。

由此看来，体制改革试行之后，企业管理工作的范围就变成了如图 1—3 所示的情况。图中方框内所示的企业管理范围较之改革前发生了显著的变化。其特点表现在向两头延伸：一头伸至生产过程管理之前的“决策”，即市场调查、市场预测和经营决策；另一头则延至生产过程管理之后的“实现”，即通过销售，使产品的使用价值和价值得以实现。无论是前伸还是后延，企业碰到的对象都是用户，也就是市场。因此，市场就成为企业考虑问

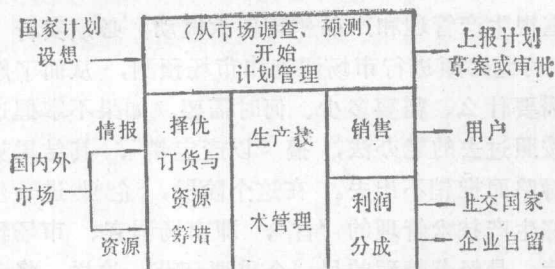


图 1-3 体制改革试行后的企业管理范围

题的起点和归宿。具体说来，企业就由过去单纯地对其主管部门所下达的包括企业一切经济活动的指令性指标负责，逐步转变为既对上级指令性指标负责，又要在国家计划指导下，努力为使用单位和消费者提供适合需要的物美价廉的产品和劳务负责。同时，在领导的精力上，也势必由主要关心如何把产品生产出来，完成上级下达的指令性指标，逐步转向如何使企业生产经营活动适应市场需要，提高企业经济效益上来。

实践、认识、再实践、再认识。这是人们认识一切客观事物的普遍规律。我们对工业企业生产管理、经营管理一体化这个问题的认识也经历了这样一个认识过程。当管理体制改革刚开始时，国家为了搞活经济，在实行计划经济为主、市场调节为辅的原则下，允许企业在完成国家任务后自销一部分产品。这个做法对企业在打开产品销路，加速资金周转，提高经济效益方面起到了积极作用。因此，在这个阶段，企业认识到在狠抓生产的同时，还必须重视产品销售。产品销售，正是经营管理的重要环节，是企业生产经营活动

动态系统的“尾”。当销售活动进一步开展遇到困难，企业感到只重视生产管理和产品销售还太被动，必须实行“以销定产”。为此必须进行市场调查和市场预测，从而了解市场和用户需要什么、需要多少、何时需要。如果不掌握这些情况，仍按照过去的老办法，搞“以产定销”，其结果势必因为货不对路而推销不出去。在这个阶段，企业进一步认识到，抓好生产技术管理的“首”，即市场调查、市场预测和经营决策，是经营管理的另一个重要环节。这样，将动态系统的“首”和“尾”组合在一起，就构成了经营管理的全部内容。认识的第三个阶段，才最终解决了生产管理、经营管理必须一体化的问题。因为企业要实行“以销定产”，要组织好产品销售和技术服务，就必须靠科学的生产技术管理工作来保证。事实上，企业要想在产品质量、销售价格、交货期限和技术服务这四个方面具有较强的竞争能力，全面满足市场和用户的要求，就必须建立强有力的生产技术管理体制，健全和完善各种生产技术管理的规章制度。所以生产管理、经营管理一体化，正是工业企业生产经营活动规律的客观要求和具体体现。

二、经营管理的实质

人类的生存能力通常取决于它对自然和社会环境的适应性。对于工业企业来说，其生存能力也往往取决于它对外部环境变化的适应程度和应变能力。当代日本汽车工业之所以能在国际市场上取代美国而执牛耳，其关键就在于日本看准了“世界能源”这个“环境因素”的变化，采取了节油的措施，赢得了市场。这生动地说明，企业经营的成功，总是

属于那些能对“今天”的变化迅速作出反应，并在自己的计划中能对“明天”和“后天”作出科学决策的经营者。

电子工业是技术密集型工业。技术更替频繁。这一点正是电子行业经营者有效地规划“明天”和“后天”所必须认真对待的大问题。随着科学技术的迅猛发展，随着国内外市场的广泛开拓，随着社会需求的不断变化，电子工业企业经营者的根本任务就在于有效地把握住外部环境变化的动向，充分挖掘内部潜力，实现经营目标的最优抉择。可见，经营管理的任务就在于不断解决外部环境、内部条件与经营目标三者之间的动态平衡，企业要想有效地实现这三者的动态平衡，就必须十分重视情报工作，加强信息流通，从而使经营管理工作建立在有科学依据的基础之上。图 1—4 示出了工业企业经营管理的一般程序。

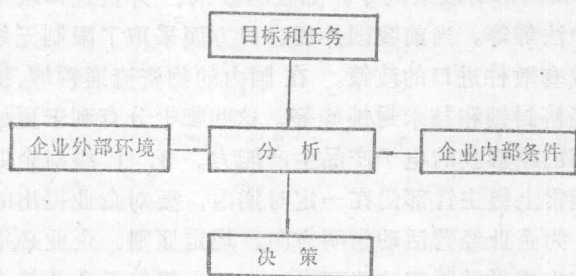


图 1-4 工业企业经营管理一般程序

(一) 关于外部环境

在社会主义条件下，企业外部环境通常包括图 1—5 所示的七个方面。

1. 国家社会的政治经济形势。这是决定电子工业企业



图 1-5 工业企业面临的外部环境

发展速度的重要因素。比如就经济形势的影响来说，当前我国正处于国民经济调整时期，电子工业产品的产需状况就表现为：军品订货有可能维持现有水平或略有回升；生产资料电子产品，在国家建设方针转向“内涵式”扩大再生产为主后，需要量将

有所增加；消费类电子产品继续保持较大的需要量；科教文化和社会服务类电子产品有着大量的“潜在”需要。

2. 党和国家的政策法规。如技术政策、外贸进口政策、环境保护法等等。当前我国外贸进口方面采取了限制无线电整机和成套散件进口的政策。在国内的物资流通领域，提出了打破经济封锁和技术封锁等等。这些都十分有利于更好地发挥我国已经形成的电子产品生产能力。

3. 上级对企业的要求。通常上级主管部门在一定时期内，要对企业提出的各种要求，为企业经营活动指明方向、规定原则。企业必须在实际工作中遵循并落实这些要求。

4. 上级给予企业的权限，主要指经营权限。上级交给企业的权限愈大，其经营活动的余地就大。

5. 市场的需要和资源的保证情况。随着国民经济的不断发展，人们的消费需求将不断发生变化；随着国民经济的全面调整，生产资料的需求和资源条件也要不断发生变化。所以企业一方面通过市场调查和预测，主动掌握市场动态，力求产品适销对路；另一方面要努力挖掘资源，

及时采用新材料，开拓新能源。6. 协作条件。仅就电子工业内部而言，整机厂与元器件厂之间的密切协作对于缩短生产周期、提高产品质量具有着重要的意义，因此应该大力发展厂际的协作关系。7. 竞争对手的情况。对国内外竞争对手都应做到知己知彼。

（二）企业内部条件

通常包括图 1—6 所示的十个方面。这十个方面共同组成了企业的 名义生产力。企业为了最大限度地将其名义生产力转化为最佳的现实生产力，就要善于自我解剖，充分认识本企业的“能力优势”，做到量力而行。所谓能力优势，归结起来就是指设备优势、技术优势、地理位置优势、资源优势 and 经销优势。对于一个工业企业，其能力优势都是比较 互存互生，随条件而转化的。因此，电子工业企业的领导者必须作认真的调查研究，善于审时度势，扬长避短，才能稳操胜券。

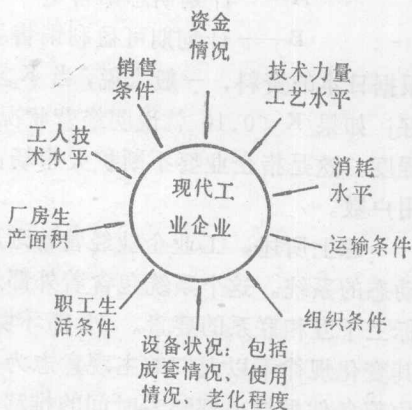


图 1-6 电子工业企业内部条件

（三）企业的经营目标

电子工业企业和其它工业企业一样，它所要考虑的生产经营目标一般包括三个方面：1. 国家计划和用户的要求。这些要求具体表现为产品质量、产品品种、产品价格、交货期

限，以及销售额、利润额、产品产量和产值、各种消耗指标等等。2. 经营安全率（或经营安全程度）。它是指企业在计划期内可盈利销售量与总销售量的比值。

即：

$$K = \frac{B}{A}$$

式中 K——经营安全率
 A——计划期总销售量
 B——计划期可盈利销售量

根据日本的资料，一般来说，当 $K > 0.35$ 就表明经营状况良好；如果 $K < 0.10$ 就说明经营状况差。3. 提高企业的稳定程度。这是指企业要不断扩大市场占有率，要努力增加最终用户数。

综上所述，工业企业经营管理所涉及的范围实际上是个动态的系统。这个系统包含着外部环境、内部条件和经营目标三个互相联系的要素。外部环境随着时间的推移而变化，其变化规律不以人们的主观意志为转移。而经营目标和企业内部条件虽然也都随着时间的推移而变化，但其变化规律却取决于人们有意识的行动，即可由人们的主观努力来加以控制和调节。外部环境、企业内部条件和经营目标是相互联系、相互影响的。每当外部环境变化激烈时，企业内部条件的适应性就变差，经营目标的稳定性和经营安全率就下降。因此，企业要想在变中求不变，以保持经营稳定性和经营安全率，就必须从实际出发，不断改进企业内部工作，以适应外部环境变化的要求。这就是实现上述三个方面保持动态平衡的基本原则。