

现代 企业经营管理

南文光 主编



经济日报出版社

现代企业管理

常文光 主编

*

经济日报出版社出版发行

(北京市宣武区虎坊桥福州馆前街6号)

山东印刷技工学校实习印刷厂印刷

787×1092 毫米 1/32 8.125 印张 170 千字

1991 年 11 月第 1 版 1991 年 11 月第 1 次印刷

印数 1—5000 册

ISBN7-80036-447-X/F·211

定价：4.95 元

序

企业是国民经济的细胞,是社会生产、建设和商品流通的主要承担者,是生产力发展和经济技术进步的主导力量,而经营管理如何,则是决定企业兴衰存亡的关键。

世界经济经验表明,科学技术和现代化管理是推动经济高速发展的两个车轮。要实现工业现代化,把我国建设成为社会主义现代化经济强国,就必须实现企业管理的现代化。我们实行的是有计划的社会主义商品经济,随着改革的逐步深入,计划经济与市场调节有机结合的经济运行机制逐步建立,企业作为自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者,面临的是复杂多变的市场环境,能否在商品经济大舞台上具有较强的应变能力和适应能力,使自己在竞争中立于不败之地,首要在于是否有科学的生产经营决策,关键在企业内部,在“内功”。要做到这一点,作为企业的管理者就要系统掌握一套适应新形势的经营管理理论,掌握当今世界各国反映现代化、社会化大生产规律的先进经营管理方法,采取灵活多样的经营方式,驾驭着企业这片小舟,在商品经济的大海里破浪前进。

常文光同志主编的《现代企业经营管理》一书就是适应这一需要的产物。这本书围绕着企业经营管理的全过程展开,紧密结合近年来我国改革、开放和搞活企业方面的基本实践,吸收了当代国内外有关企业经营管理科学研究的新成果,形成了自己的体系,具有较强的理论性和实用性,它的出版,对企

前 言

随着我国商品经济的发展和经济体制改革的逐步深入，工商企业迫切需要经营管理理论的指导，为了帮助各种不同性质、不同类型的企业的经营管理者在激烈的市场竞争中寻求优势，不断提高经营管理水平，我们在总结近年来企业经营管理教学经验和经营管理实践经验的基础上编著了这本书。

本书坚持理论联系实际的原则，在充分反映我国企业经营管理经验的基础上，注意吸收和借鉴了国内外经营管理科学方面研究的新成果，力图从我国的国情出发，研究适用于我国企业的经营规律、策略、技巧和方法，在内容上力求有较强的实用性、针对性和先进性。本书可作为工业和商业企业经营管理干部的培训教材，也可作为大、中专经济院校专用教材，还可供经济类评定职称培训、岗位职务培训、经济专业技术人员继续教育、自学考试作参考教材。

本书由常文光主编，谭少杰、李秀华、齐运朝为副主编。参加编写的作者还有（以姓氏笔划为序）：王远清、毛滩平、付锦义、江波、刘洪利、师吉珍、周宝成、孟执芳、杨宗海、周忠伟、姜明、徐家瑜、黄秀芹、彭成章、程兴文，在分章编写的基础上，由常文光同志对全书作了总纂并定稿。

在本书编著过程中，得到了山东省政府办公厅、山东省经委、山东大学、山东省委党校、山东经济管理干部学院、山东省中青年经济研究会等单位的大力支持和协作，山东省人民政府副省长马世忠同志在百忙中为本书作序，山东省政府办公

厅副主任张建、山东经济管理干部学院副院长周锡才副教授、山东省政府办公厅综合二室副主任高存山、山东省委党校讲师韩光华等同志给予了热情帮助。撰写中,参考和借鉴了国内外有关著述和资料,在此,一并表示感谢。

目前,经营管理学在我国还是一门新兴的经济学科,无论其内容和体系都有待通过实践来不断丰富和完善。限于作者水平,书中难免有缺点和错误之处,恳请各方面专家和广大读者批评指正。

编著者

一九九一年十一月于济南

目 录

序言	(1)
前言	(3)
第一章 经营管理概论	(1)
第一节 经营管埋与企业经营观念	(1)
第二节 经营思想与经营目标	(4)
第三节 企业经营环境研究	(11)
第二章 企业经营战略	(20)
第一节 企业经营战略概述	(20)
第二节 企业发展战略	(25)
第三节 企业经营战略的制定	(32)
第三章 市场细分	(34)
第一节 市场的含义与分类	(34)
第二节 市场细分的标准与原则	(42)
第三节 目标市场的选择及市场细分策略	(48)
第四章 产品策略	(55)
第一节 产品的含义与产品组合	(55)
第二节 产品生命周期	(62)
第三节 新产品开发	(69)
第四节 产品的商标与包装	(77)
第五章 定价策略	(84)
第一节 影响定价的因素	(84)
第二节 定价方法	(92)
第三节 定价策略	(97)

第六章	分销策略	(105)
	第一节 分销途径的类型及其选择.....	(105)
	第二节 中间商.....	(112)
	第三节 分销途径的发展趋势.....	(118)
第七章	促销策略	(121)
	第一节 促进销售的基本原理.....	(121)
	第二节 人员推销.....	(125)
	第三节 广告.....	(130)
	第四节 公共关系.....	(134)
	第五节 营业推广.....	(136)
第八章	市场调查与市场预测	(143)
	第一节 市场调查.....	(143)
	第二节 市场预测.....	(151)
第九章	企业经营决策	(161)
	第一节 企业经营决策的内容和程序.....	(161)
	第二节 企业经营决策方法.....	(172)
第十章	经营计划	(189)
	第一节 经营计划的内容.....	(189)
	第二节 企业长期经营计划和短期经营计划	(196)
	第三节 经营计划的执行与编制.....	(208)
第十一章	国际市场营销	(213)
	第一节 国际市场营销概述.....	(213)
	第二节 国际市场营销环境.....	(218)
	第三节 开发国际市场的主要步骤.....	(227)
	第四节 国际市场营销策略.....	(239)

第一章 经营管理概论

经营管理是生产经营型企业所特有的功能。当企业由生产型转为生产经营型管理,企业管理的重点也就从生产管理转向了经营管理。本章将着重阐述经营观念、经营思想、经营目标、经营环境等有关经营管理的基本理论。

第一节 经营管理与企业经营观念

一、经营管理的含义与内容

(一)经营管理的含义

经营管理在国内外都有广义和狭义两种理解。

一般来说,工业企业的全部经营活动可分为两大部分:一部分主要是在企业内部进行的,是以生产为中心,它的基本要求是充分利用企业内部的一切条件,用最经济的办法按预定的计划把产品制造出来。这部分活动叫生产活动,生产活动具有内向性。企业的另一部分活动涉及到外部条件,与市场有密切联系,它的基本要求是使企业的生产技术经济活动适应企业外部环境的变化,根据市场环境的变化制定企业的目标、方针、战略。这部分活动叫经营活动,具有外向性。因此,狭义的企业经营是剔除了生产活动并与生产活动相对应的一个范畴。而广义的企业经营则泛指企业为实现其预期目标所开展的一切经济活动,它包括企业产、供、销的全部内容。

既然企业经营有广义和狭义之分,那么企业经营管理自

然也就有广义和狭义之分。

广义的经营管理是对企业全部生产经营过程的管理。

狭义的经营管理是指除生产制造过程以外的其它经济活动过程的管理。其基本点是根据社会需求和顾客需要,规划和制定企业的发展方向、经营目标、方针和战略,使企业的生产活动适应外部环境的变化。

(二)经营管理的内容

经营管理的内容可概括为两个方面:经营战略的制定与决策、市场营销方面的决策。

制定企业的经营战略目标和作出战略决策,是工业企业经营管理过程中具有决定意义的阶段。具体内容有:企业环境的分析预测、制定经营战略和作出经营决策,编制和组织实施企业经营计划等。

市场营销把生产和消费联结起来,是经营战略得以实现的具体保证。具体内容有:对市场需求的研究,对产品、价格以及销售渠道等方面的决策等。

二、国外企业经营观念的演变

工业发达国家的企业经营观念,大体经历了三个阶段:

1. 以生产为中心的经营观念,即生产观念。这是在资本主义工业革命完成以前流行的观念。在资本主义初期,生产发展缓慢,企业生产效率不高,社会购买力水平较低,相对于满足需求的生产能力来说,市场需求不大,争夺市场的竞争还不十分尖锐。因此,企业的主要精力主要是放在寻找资源和增加生产方面,抓好了生产,也就等于抓好了企业的全部经济活动。这就形成了以生产为中心的观念。在这种观念的指导下,企业经营的基本策略是增加产量,降低成本,经营的基本方法是

“等客上门”。

2. 以销售为中心的经营观念,即销售观念。资本主义国家工业革命相继完成以后,一方面由于科技进步、社会生产力迅速提高、产品不断增加,另一方面,相对于生产能力来说,市场有支付能力的需求不大,市场相对缩小,市场商品价值实现困难,企业之间的竞争日趋激烈。于是,产品销售问题就成为企业生存发展的关键,需要把主力精力从生产转向销售,从而形成了以销售为中心的经营观念。在这种观念指导下,企业经营的基本策略是扩大销售,经营的基本方法是加强广告宣传和推销。但它还是建立在“能生产什么,就推销什么”的基础上,不太关心消费者需求的变化,因而仍然有较大的局限性。

3. 以消费者为中心的经营观念,即市场营销观念。第二次世界大战以后,由于科学技术的进步,产品更新换代加速,产量剧增,更多的商品处于供过于求的状况,消费需求变化速度加快,产销之间的矛盾进一步尖锐,市场竞争加剧,一些发达国家的政府吸取二十年代末经济大危机的教训,开始推行所谓高工资、高福利、高消费政策,以刺激消费者购买,从而引起了消费者购买行为的变化,要求企业能够提供可以满足不同消费者的对路产品。在这样的市场环境中,企业必须适应消费需要的变化而改变经营观念,调整经营策略,从而逐步形成了以消费者为中心的市场营销观念。这种观念主要表现在:第一,企业的经营目标、方针、策略以满足顾客需要和方便顾客为前提;第二,企业所从事的一切活动,以获得顾客满意为宗旨;第三,以市场调查、市场预测作为重要经营手段,不是销售从属于生产,而是销售指导生产;第四,以顾客对企业的信赖程度作为评估企业经营成果的重要标志。

三、我国企业经营观念的转变

十一届三中全会以前,在我国传统的经济管理体制下,企业是由国家经营的,企业本身的经营职能受到很大限制,甚至很少使用这一概念,企业所要做的是按照国家的计划生产出产品,产品由国家包销。企业的产品质量好坏,是否符合社会需要等,企业都无需操心,因此,企业的中心就是完成生产任务。十一届三中全会以后,实行对内搞活经济、对外经济开放的战略方针,全面、系统地进行经济体制改革,企业逐步成为相对独立的商品生产者和经营者。由于引入市场机制,企业之间必然出现竞争。因此,企业为了生存和发展,为了在竞争中取胜,必须全面考虑人、财、物、产、供、销;必须调查市场的情况,研究市场的动态,摸清用户的需要,从而掌握外部环境因素的变化。。这些变化促使企业的经营观念发生转变,从单纯生产技术观念转向市场经营观念,企业由生产型转变为生产经营型,企业的管理工作与之相适应,由生产型管理转变为生产经营型管理。

第二节 经营思想与经营目标

一、企业经营思想

(一)企业经营思想的含义

经营思想就是企业从事经营活动,解决各种经营问题的指导思想,它是由一系列观念或观点构成的对经营过程中发生的各种关系的认识和态度的总和。具体地说,企业在生产经营过程中,要与多方面发生联系,如企业与国家、企业与用户、企业与职工、企业与同行企业、企业与协作单位、企业长远利益与眼前利益等一系列关系,处理这些关系的指导思想就是

经营思想。由于经营观念不同,对经营中所发生的各种关系的认识也不一样,最终表现在经营思想上也有差异,而经营思想是否正确、对于企业经营活动的性质、方向与效果有很大的影响。因此,必须认真研究影响经营思想的社会制度、经济管理体制等各种因素,进行综合分析,制定正确的经营思想。

(二)树立和端正社会主义企业的经营思想

企业的经营思想是在一定的环境和条件下形成和发展的,是由企业的经营目的所决定的。不同的社会制度、不同的社会经济条件会产生不同的经营思想。社会主义的根本政治制度和经济制度,决定了企业经营活动的目的是为了满足人民的物质文化需要,企业必须把国家的利益、人民的利益放在第一位,决定了企业要在取得最佳社会经济效益的前提下来实现企业自身的合法利益。因此,社会主义企业经营思想的基本出发点是:第一,要在国家的方针和政策的指导下,使其经营活动不偏离社会主义方向;第二,要面向市场和用户,从社会需要出发,取得最大的社会经济效益。社会主义企业在生产经营活动中,应当树立以下经营观点:

1. 国家和社会观点。社会主义工业企业是国民经济系统中的一个子系统,是整个社会有机体的一个细胞。企业的生产经营活动既受制于整个国民经济的状况和社会环境的变化,同时又反过来对国民经济和社会产生不同程度的影响。因此,企业在生产经营活动中,在处理国家、企业、个人的相互关系时,必须自觉地把国家和社会的利益放在第一位,坚决贯彻执行党和国家制定的各项政策、法令、指令性计划。

2. 市场观点。市场是企业生存的空间,是联系生产和消费的媒介。企业离开市场,就不能实现商品的价值和使用价值,

从而也就不能从价值和实物上补偿再生产的需要。

我国在很长一段时间内,大多数企业的市场观点是生产中心型的。这种观点的核心是“皇帝的女儿不愁嫁”的官工作作风。只讲国家计划,只顾生产,不研究市场变化,不顾用户需求,不对用户负责。随着经济体制的改革和企业的转轨变型,这种经营的市场观点已极不适应。必须铲除这种以产定销,生产中心论的思想影响,双眼盯住市场,研究市场的需求,跟上市场的变化,树立以创造性经营去创造顾客需要的市场思想,使企业生产出适销对路的产品,占有市场,取信于用户,使企业永立于不败之地。

3. 服务观点,社会主义工业企业的生产目的,决定了它必须为用户服务。满足社会需要是通过满足各个个别用户需要来体现的。同时,工业企业作为商品生产者,一刻也离不开用户,用户是实现商品使用价值和价值的主体。一个没有用户的企业,也就失去了生存条件。因此,满足用户的需要应当是工业企业生产经营活动的起点和终点。确立服务观点就是要求企业站在用户的立场上想问题,按照“假如我是用户”的标准处理问题。这既包括在产品品种、质量、数量、交货期、价格、包装、购买方式、售前售后服务等方面满足顾客需要,也包括发挥企业的经营特点和技术优势,对用户发挥指导和引导的作用。

4. 竞争观点。在社会主义制度下,竞争的积极意义在于它是一种择优发展的经济手段,也是一种发挥企业主动性和创造性的外部压力。每一个企业都置身于竞争环境之中,一个企业要求得生存和发展,就必须敢于竞争和善于竞争。企业间的竞争是产品的竞争,服务的竞争,管理的竞争,说到底技术

的竞争和人才的竞争。企业必须树立竞争观念,研究市场和竞争对象的情况,发挥自己的专长和优势,使自己的产品和经营方式具有某种特色:或以质量优取胜,或以品种新取胜,或以价格低取胜,或以服务好取胜。为此,企业必须重视技术和人才的开发、引进和有效地利用,使它们在尽短的时间内转化为现实的生产力,这是提高企业竞争能力的保证。

5. 创新观点。不断创新精神是企业经营成功的要领,国内外一切经营成功的企业,几乎没有不是依靠其创新能力而获得惊人的成就的。当今企业所处的客观环境和内部条件都以前所未有的速度发展变化,企业的经营者必须有创新的观点,不断研究和改进经营战略和策略,不断采用新的科学研究成果和技术,不断开辟新的生产领域和开拓市场,不断推出新结构,新用途、新材料,新工艺,新产品,这样才能充分挖掘潜力,增强活力,提高企业的应变能力。

6. 效益观点。企业的经营活动必须以提高经济效益为中心,所以经营社会主义企业必须具有强烈的效益观点。社会主义企业的生产经营活动,首先要符合社会主义生产目的,为社会生产价廉物美的适销对路的产品,为扩大社会主义再生产积累更多的资金。同时,还要最有效地利用一切人力、财力、物力资源。讲求经济效益应贯穿企业经济活动始终。

7. 战略观点。战略观点是经营思想的总体观点。树立战略观点就是要求企业领导人要有战略眼光和战略目标,不满足于现状,不囿于眼前利益和近期目标。要善于处理总体目标与具体目标、长远目标与近期目标的关系,高瞻远瞩,面向未来,以保证企业不断发展。

二、企业经营目标

(一)企业经营目标的含义及内容

企业经营目标是企业生产经营活动在一定时期内所要预期达到的成果。企业的各项生产经营活动都要围绕一定的预期目标进行。

企业经营目标对于企业的经营活动有十分重要的作用，它指明了一定时期内企业生产经营活动的奋斗目标。企业经营目标的主要有四个特点：

第一，经营目标指未来而不是过去。只有未来的事才能确定为目标。

第二，有一定的期限。没有期限的目标是空洞的，期限模糊不清的目标是无法考核的、只有期限明确，才可以考核。

第三，必须有一定的成果或结果。事先把在一定期限内所能取得的成果确定下来，就形成了目标。

第四，必须是商品经济活动的目标，因为经营是商品经济所特有的范畴。

所以，也可以说，经营目标是企业在未来一定时期内商品经济活动的成果或结果，这就同其他方面的目标区别开了，经营目标是一种特殊的目标。企业经营目标的主要内容有：

1. 贡献目标。这是社会主义企业的主要目标。企业所以能够存在和发展，就是因为它能为社会做出某种贡献。只有社会受益于企业，企业才会被社会承认，社会主义企业总是将贡献目标作为自己的首要目标，为社会提供更多的适销对路、花色品种齐全的商品。其贡献的大小可用品种、产量、产值、上缴利税等表示。

2. 利益目标。社会主义企业必须盈利，利益目标是企业经营活动的内在动力。利益目标直接表现为利润总额、利润率、

利润留成、奖励与福利基金的多少,它决定着企业未来的发展基金、奖励基金、集体福利基金,不仅关系到企业职工的切身利益,也决定着企业的发展。企业应把同行业中高于盈利平均水平的利润作为自己的经营目标。

3. 市场目标。市场是商品交换的领域,企业所需的原料、燃料、机器、设备、资金、技术等要靠市场来提供。企业的产品要有市场来出售。企业经营活动能力的大小,要看它占有市场的广度和深度,即市场面和市场占有率的大小。市场目标包括新市场的开发和传统市场的纵向渗透,也包括市场占有份额的增加。对有条件的企业来讲,走向国际市场,提高产品在国际市场上的竞争力应列为一项重要的长期目标。

4. 发展目标。企业要生存和发展,就要有发展目标。企业发展目标就是提高生产能力,提高生产机械化、自动化水平,增加品种、产量、销售额等。

(二)经营目标体系

企业的总体经营目标要通过各个部门和各个环节的生产经营活动去共同实现。因此,各个部门都要围绕企业总体经营目标制定本部门的目标,这就形成一个目标体系。要这个目标体系中,企业的总体经营目标是企业一切生产技术经济活动的立足点和出发点。它又分为若干中间目标,如品种发展目标、质量目标、市场销售目标等。具体目标是通过一系列经营手段实现的,而具体目标又是为实现中间目标服务的,是实现中间目标的手段。中间目标又是为实现企业总体目标服务的,是实现总体目标的手段。

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联系外,在中间目标之间、具体目标之间还形成横向的

有机联系,使各环节、各部门的经营活动达到紧密的衔接。具体目标可用目标树表示。

(三)经营目标的制定

企业的经营目标的制定,是在企业经营思想指导下,遵循一定的原则制定的。

1. 关键性原则。企业在一定时期的经营目标不宜太多,要抓住有关企业经营成败的关键性问题来制定,把那些决定企业长期发展的全局性问题,列为经营目标,切忌把一切次要问题列为经营目标。

2. 可行性原则。制定的经营目标要保证能如期实现,在制定经营目标时,要全面分析企业的有利条件和不利条件。不要不顾客观条件、资源状态而把目标定行过高,也不能看不到自己的有利条件,忽视主观能动性的作用,把目标定得过低。只有经过努力可以达到的目标才是可行性目标。

3. 一致性原则。企业的总体经营目标与中间目标、具体目标要协调一致,形成系统,而不能相互矛盾、相互脱节,以免避免管理层次之间、部门之间各行其事,互相掣肘。

4. 定量化原则。订立目标是为了实现,因此,目标必须是可以考核的,这就要使经营目标定量化。即要有产品产量、产值、利润额、利润率、利润增长率、销售额、百元奖金利税额、全员劳动生产率等具体指标。切忌把目标变成空油、抽象的口号。

5. 激励性原则。制定的经营目标要有激发全体职工积极性的强大力量。因此,目标必须明确、明显、突出,具有鼓舞作用,使每个职工对实现目标都寄予极大希望,从而愿把自己的力量全部贡献出来。为此,目标的高度要作到恰如其分,实事