

企业经营与管理

王耀 主编

河南人民出版社出版



企业经营与管理

主 编 王 耀

副主编 王新钦
 尚海军

河南人民出版社

编委： 马晓丽 李国安 付远志
赵弘伟 梁学周 董 辉

企 业 经 营 与 管 理

主 编 王 耀

副主编 王新钦 尚海军

责任编辑 辛发林

※

河南人民出版社出版发行

河南省委党校印刷厂印刷

※

787×1092毫米 32开本 7.625印张 158千字

1991年5月第1版 1991年5月第1次印刷

印数1—6,000册

ISBN7-215-01570-X/F.312

定价3.10元

前 言

企业是从事产品生产、流通或从事服务活动，并谋求赢利的单位。社会主义企业是建立在社会主义公有制基础上，应用现代化生产技术，从事产品生产、流通或服务的经济组织。企业的经营和经济效益关系着社会主义现代化的发展进程。如何经营与管理企业，如果提高企业经营与管理人員的素质，是当今社会主义经济生活中的一个十分重要的问题。

企业的兴衰受多种因素的制约，这些因素概括起来无非是企业内部因素（企业的人力、物力、财力、技术等）和企业外部环境（国家计划、政策、市场、国民经济结构等）两大类。企业在其自身的发展中，要把各种制约因素有机地结合起来，扬长避短，提高自身内在生机，增强对外部环境的适应能力，关键在于企业的经营与管理。可以说，经营管理是企业创造财富的一种无形资源，加强企业管理是提高社会经济效益的基础。

当前的企业，特别是工业企业效益差是许多矛盾的症结所在，企业经营管理的重心必须转移到提高素质和效益上来。因此，重点抓好企业的经营决策、组织管理、生产效率、市场营销、成本管理、投资管理、企业诊断、公共关系、管理方法等基础工作，对于企业经营管理水平的提高具有重大的意义。我国社会主义企业经营与管理的任务，总括

来讲，就是根据国民经济发展的目标和计划，贯彻执行党和国家在经济工作中的路线、方针、政策和法规，科学地组织企业生产力，调整和完善企业生产关系和上层建筑，提高企业经济效益，以适销对路的产品满足社会需要，并在此基础上把企业建成高度文明的社会主义现代化企业。这是需要相当长一段时间，付出艰辛的努力才能实现的。

随着我国经济的发展和经济体制改革的深化，我国企业的内外部环境都发生了重大的影响深刻的变化。这些变化，一方面使企业经营管理的难度越来越大，对管理者的管理知识、管理经验和管理技术要求越来越高；另一方面又增强了企业发展对经营管理的依赖程度，只有科学、有效地进行经营管理，企业才能不断地发展。如在现实企业管理中，企业经营管理及其过程的因果关系具有较大的不确定性，它受内部条件和外部环境的制约，变化比较迅速。这就需要管理者提高自身素质，善于把握形势，抓住转化的时机和条件，及时作出决策，随机处理因条件变化而遇到的多种问题，提高企业的生存应变能力。在此意义上说，企业经营管理既是一门科学，又是一门艺术。因此，一个企业经营者，如果不掌握现代化企业管理知识，不具备全新的经营管理思想，就难免使自己和企业遇受淘汰的厄运。

由此可以说，中国的现代化需要企业更快更好地发展，现代社会、现代企业需要经营与管理人员具备科学的企业经营与管理知识，全面提高自身素质。

但是，我们不能不看到，目前我国的经营管理理论和经营管理实践还存在不少问题。主要表现为两个方面，其一是理论教科书式的管理学专著和翻译过来的甚多西方现代化管理

理论，很难转化为我们进行企业经营与管理的具体实践，实际效果不大。其二是大量基层企业经营管理有关人员并不是按照某种理论模式来指导自己的实践，而是遵循中国传统的经营之道、依照现有企业的一些成功经验，自己制定和实施一套按自己的理解体验出来的管理方法，都具有一些局限性，缺乏一般性，管理水平和层次不高，影响着企业更进一步的经营和发展。因此，急需把现代的经营管理理论和我们的经营实践结合起来，在接受、吸收西方管理理论的基础上，结合我国的具体情况，创造一些适应我国实际的管理原则和管理方法。

我们编著这本《企业经营与管理》，就是为了帮助经营管理人员，对企业经营与管理的原则、方法和管理技巧有所认识和了解，并在此基础上开拓管理者的经营管理能力，广开管理者的视野，培养科学管理的思想和观念。本书在内容上，旨在对经营管理中所应解决的主要问题及现代管理所采用的主要方法和技巧作一概要的分析。在写作方法上本着以理论分析与管理实践的论证相结合的原则，通俗、精炼地分析和阐释企业经营管理的核心问题，力避求全、深奥的弊端，以适应基层企业管理人员学习了解企业经营管理知识的需要，为更好地搞好我国的企业经营与管理，加速现代化进程而服务。

本书作为普及、实用性的企业经营与管理的理论读物，只是企业经营管理理论大海中的一朵浪花，愿它带着我们的心愿走向社会、走向实践。

作 者

1991.4.8

目 录

前言	(1)
第一章 企业经营决策	(1)
一、经营决策的特点	(1)
二、经营目标决策	(5)
三、经营战略和策略选择	(8)
四、经营决策制度和办法	(14)
第二章 企业组织	(23)
一、企业组织的涵义	(23)
二、企业组织原则	(28)
三、企业组织结构	(33)
四、企业组织效能	(39)
第三章 企业生产效率	(44)
一、生产效率的涵义	(44)
二、投入要素的合理配置	(45)
三、生产经营过程的组织管理	(53)
第四章 企业中的人与人	(63)
一、人性与个人行为	(63)

二、企业中的人与人——企业群体·····	(69)
三、企业领导·····	(77)
第五章 企业市场营销 ·····	(85)
一、工业品市场需求分析·····	(85)
二、市场预测·····	(91)
三、工业品订价分析·····	(95)
四、市场促销·····	(99)
第六章 企业成本管理 ·····	(104)
一、企业成本构成·····	(104)
二、企业成本核算、分析和控制·····	(110)
三、量本利分析·····	(122)
第七章 企业投资决策 ·····	(128)
一、企业投资决策原则·····	(129)
二、投资方案的评价·····	(134)
三、企业投资风险性分析·····	(144)
第八章 企业公共关系 ·····	(149)
一、企业公共关系的构成及活动原则·····	(150)
二、企业公共关系的主要职能·····	(154)
三、企业公关的实施·····	(160)
第九章 企业诊断 ·····	(169)
一、企业诊断的种类·····	(169)

二、企业诊断程序·····	(172)
三、企业经营衰败的特征与经营成效的评价·····	(180)
第十章 企业经济合同 ·····	(185)
一、经济合同的基本概念·····	(186)
二、经济合同的签订和履行·····	(189)
三、经济合同的变更和解除·····	(200)
四、经济合同纠纷的处理·····	(203)
第十一章 企业现代化管理方法 ·····	(209)
一、目标管理法·····	(209)
二、价值工程·····	(213)
三、A B C 分类控制法·····	(220)
四、投入产出法·····	(223)
后记 ·····	(231)

第一章 企业经营决策

随着我国经济体制改革，企业经营自主权的扩大，商品生产和商品交换得到进一步发展，从而加速了企业外部环境的变化，增强了市场对企业的直接影响。企业作为自主经营、自负盈亏、相对独立的商品生产者和经营者，面对复杂多变、竞争激烈的外部市场环境，一系列关系企业成败的重要问题摆在面前，要求企业必须及时决断、正确处理，这样决策工作就成为企业全部管理活动中的中心问题。

企业的经营决策，是关于企业总体发展和重要经营活动的决策。如企业的投资方向、发展规模、产品改造、市场策略等。它规定着企业全局或重要方面的行动方向、道路。决策正确，就能不断提高企业的适应能力和竞争能力，经得住“大风大浪”的考验；决策失误，就会造成企业人力、物力、财力的浪费，甚至在市场上无立足之地。

一、经营决策的特点

当企业由生产型转变为生产经营型以后，企业管理的重点也就从一般的传统管理转变为现在的经营管理。经营，是生产经营型企业的基本特征。在商品经济条件下，生产企业不仅要把产品生产出来，而且要把产品销售出去，转化为消

费。这样，产品的使用价值和价值才能实现，企业为生产产品所消耗的物化劳动和活劳动才能得到补偿，企业才能维持简单再生产并进行扩大再生产。因而，生产单位就要了解市场需要什么产品，如何用最经济的方法生产出用户、消费者满意的产品。如何宣传、销售产品，如何制定价格策略，如何实行良好的售后服务等。所有诸如此类的活动，都属于经营的范畴。因此，经营，实际上就是商品生产者，以市场为对象，以商品生产和商品交换为手段，为实现企业的经营目标，使企业的生产技术经济活动与企业的外部环境达到动态平衡的一系列有组织的活动。

经营与一般管理不同之处在于，经营是商品经济的产物，它是和市场、竞争、开拓、决策、效益、销售、服务等概念融为一体的，其视野是外向的、开放的、整体的、长远的。而一般管理却是以产品生产为自己的工作职能，是产品经济的产物。它不象经营管理既涉及生产领域又涉及流通领域，既考虑企业内部，更注重企业外部，而往往是仅考虑如何根据企业的内部条件及上级要求完成生产任务，因而，也就不存在经营决策的问题，属于封闭式的执行性管理。这是传统管理体制决定的。

（一）经营决策的特点

如前所述，经营决策是生产经营型企业的重要职能。做好决策工作，必须了解决策的特点。

首先，经营决策是企业重要经营活动的决策。在企业生产经营过程中，存在各种各样的决策问题，大自企业的发展战略、经营方向，小至包装、广告宣传等。而企业中的经营决策仅是企业大量决策中的一部分决策，是关于企业总体发

展、长远规划及对企业命运有决定性影响的重大决策。如企业联合、产品结构调整、重大技术改造、转产等方面的决策，在很大程度上决定着企业的兴衰存亡。反映了经营决策的总体性特征。

其次，经营决策是企业为达到特定经营目的的决策。经营决策是围绕企业的总体目的而对企业主要行为所进行选择，每一项经营决策活动都是为达到一定的经营目标而进行的具体抉择。如企业为实现一定的销售目标、利润目标、市场目标所进行的战略决策、战术决策等，都是有明确指导思想和明确目标的决策行为。反映了企业经营决策的目的性特征。

第三，经营决策是企业决定正式采用的经营方案。企业的经营决策不仅是对有关经营问题进行分析研究、提出可行性方案的过程，而且是通过多种经营方案的对比，确定最优或满意方案的过程。因此，经营决策的最终目的是选定方案并实施方案。

第四，经营决策一般表现为企业的经营目标、经营方针和经营策略。经营目标是企业在一定时期内要达到的经营水平。经营方针是企业为实现经营目标而确定的指导原则，如以品种求发展的方针；优质高价的方针；薄利多销的方针等。经营策略是企业实现经营目标的对策。由此可见，经营决策必须将总体问题与具体问题相结合；长期问题与近期问题相结合；战略问题与战术问题相结合。

（二）经营决策的类型

企业在生产经营活动中存在着大量的决策问题，根据不同的划分标准，可以把经营决策分为如下类型：

1、按决策问题在企业中不同地位，可将经营决策划分

为战略决策和战术决策。前者是有关企业发展方向和发展远景的决策，重点是解决企业与外部环境的关系问题；后者是实现企业战略决策的具体决策，重点是解决企业内部人、财、物的组织问题。

2、按决策问题发生的重复性，可将经营决策划分为常规决策和非常规决策。前者是经常重复发生、有固定处理程序、标准和方法的例行决策；后者指决策问题第一次出现或很少重复出现，没有程序和标准可循的非程序性决策。如新市场开拓、新技改项目投资等。

3、按决策问题所具备的条件，可将经营决策划分为确定型、不确定型及风险型决策。当决策事件未来的各种条件已经明确，其各决策方案均有确定的结果时，可择优选取方案，即为确定型决策。当决策事件的各种自然状态不能预先肯定，各种可行方案出现的后果是未知的，而只能靠主观概率判断选定方案时，即为不确定型决策。若每一个决策方案的执行都会发生几种不同的情况，每种情况的发生都有一定的概率，即决策具有一定风险性时，则为风险型决策。如在市场供需不确定的情况下，扩大生产规模，往往带有一定的风险。

（三）经营决策的内容

企业经营决策的内容，主要包括以下方面：

1、企业经营战略、经营目标的决策。这是企业决策活动的重要内容，它关系到企业的全局和计划安排（有关内容，下面将专题介绍，这里从略）。

2、产品决策。包括新产品开发，老产品改造，品种结构的调整，主导产品的确定等。产品，决定企业的服务方

向、投资方向，是企业赖以生存和竞争的主体。因而产品决策规定和影响企业的其他决策问题。

3、销售决策。包括销售目标、销售渠道、广告宣传、包装装潢、商标设计、产品定价、用户服务等有关市场开发、产品营销等策略原则的具体决策。是企业经营决策的重要方面。

4、其他决策。包括技术发展投资决策；资源开发与综合利用决策；财务、成本决策；经营联合决策；组织与人事决策等。

二、经营目标决策

企业的经营目标，是企业经营思想的具体化，它规定了企业在一定时期内生产经营活动预期要达到的成果，给企业全体职工指明了努力方向和奋斗目标，使经营活动有所遵循，以减少盲目性。同时，在企业的经营目标体系中，通过总体经营目标、中间目标和具体目标的纵横衔接与平衡，能以总体经营目标为中心，把企业各个部门的生产经营活动联成一个有机整体、协调一致，有利于提高管理效率及经营效果。另外，通过自上而下和自下而上的制定经营目标及组织目标的实施，可以把企业每个部门、每个职工的具体工作同实现企业总体经营目标结合起来，为实现经营目标努力奋斗，开创“全员经营”的新局面。

（一）经营目标的内容

由于企业的生产类型、生产规模及生产条件不同，每个企业的经营目标也各不相同。但一般都包括如下内容：

1、贡献目标

社会主义工业企业的基本任务，就是为社会生产更多的物质产品，满足人们日益增长的物质和文化生活的需要，同时为国家提供更多的积累。每个企业都应根据发展国民经济的要求及企业自身的客观条件，制定为社会作贡献的奋斗目标。如产量目标、品种目标、产值目标、上缴税利目标等。

2、市场目标

市场是企业赖以生存的空间。其经营活动能力的大小，表现为企业占有市场面的大小和市场占有率的高低。因此，企业要把争取用户、扩大市场份额、提高产品在国内外市场上的竞争能力作为一项长期的战略目标。

3、发展目标

企业的发展，表现为企业产品品种和数量的增加，表现为技术装备水平的提高和生产规模的扩大，是企业良性循环的标志。企业要提高自身的竞争能力，为社会作出更大的贡献，必须通过技术改造，纵向联合等形式，向一定的发展目标迈进。

4、利益目标

企业的利益目标，直接表现为利润额、利润率及由此所决定的留成利润和奖励基金、福利基金的多少。利益目标直接关系到职工的切身利益，关系到企业的发展，因此，是企业内在动力之所在。

（二）制定经营目标的原则

工业企业如何依据企业的外部环境和内部条件，制定出科学合理的经营目标，是一个至关重要的问题。下面简要介绍企业在制定经营目标时，应该遵循的基本原则。

1、关键性原则。企业在制定经营目标时，必须分清主

次、突出重点，把关系企业经营成败的重大问题，全局性问题作为关键目标，列为企业的总体战略目标。不能轻重倒置，因小失大。

2、可行性原则。在制定经营目标时，要全面分析企业的管理水平和资源条件，使一定时期的总体目标切实可行，能够如期实现。切不能凭主观愿望，不认真分析内外因素，将目标定得过高或过低，失去目标的引导作用。

3、定量化原则。企业的经营目标必须用数值表示，使之具有可衡性，以便检查及评价目标的实现程度。定量化，不仅要求目标具有数量概念，而且要反映一定的时期、时点及质量指标，切不能将目标变成空洞、抽象、含糊其词的口号。

4、一致性原则。所谓目标的一致性，是要求企业制定的各级目标（总体目标、中间目标和具体目标）必须协调一致，不能互相矛盾。中间目标、具体目标应该是总体目标的延伸；总体目标也应该是中间目标、具体目标的集中。

5、激励性原则。企业一定时期的经营目标，不仅要重点突出，目的明确，而且对全体职工要具有激励作用，使每个部门、每个职工都对实现目标抱有极大的热情及希望，从而充分调动大家的积极性和创造性。

6、灵活性原则。尽管企业的经营目标是在研究分析企业有关环境、条件的基础上制定出来的，但是，企业的外部环境和内部条件都是在发展变化的，此一时，彼一时，特别是由于市场需求等因素的变化不定，很难进行准确的预测，因而企业的经营目标也要根据新的环境、条件及时进行调整，使之具有可行性。故此，经营目标必须具有一定的灵活

性和适应性。

企业在根据上述原则制定经营目标时，要求做到四个统一，即国家利益要与企业利益、职工利益相统一；企业的现实要求要与长远发展要求相统一；企业内部条件要与企业外部环境相统一；企业的经济效益要与社会经济效益相统一，使之真正体现社会主义企业的经营思想和经营原则。

三、经营战略和策略选择

经营战略和策略选择，实际上就是企业在一定时期内要采取的经营战略、经营策略的决策。这是关于企业长远规划与近期安排的重要活动。

（一）经营战略和策略的内容

企业的经营战略，是指对企业经营全局的筹划，一般涉及企业的长远利益、整体利益、根本利益，与企业的前途、命运生死攸关。我国营口洗衣机厂所创造的“营口方式”就是一个成功的经营战略实例。该厂在促使自己发展成长中的战略是：第一步，走技术引进之路。先引进散件搞组装，从中摸索经验再前进；第二步，与技术输出方进行全面技术合作，求得对方技术帮助；第三步，对企业进行全面技术改造，使企业生产手段彻底更新，为今后自力打下基础。这一“三步曲”战略，投资少、见效快，使一名不见经传的小厂在东北崛起。

策略是战略的具体化。企业的经营策略是指为实现战略任务所采取的对策、手段。战略与策略的关系是全局与局部、长远利益与当前利益之间的辩证统一关系。策略必须服务于战略，并为实现战略目标规定行动规范，战略任务要通