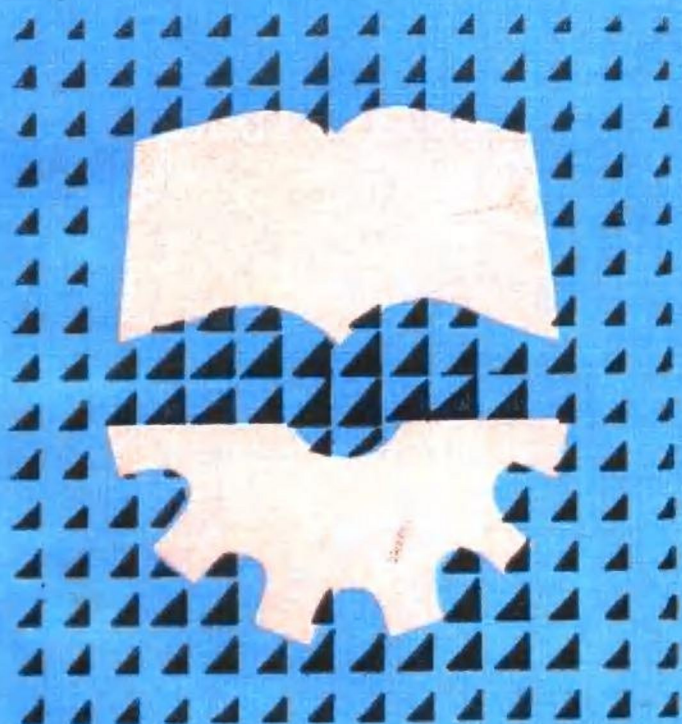


工业企业经营管理



四川省社会科学院出版社

工业企业经营管理

蔡 炯 主编

四川省社会科学院出版社

一九八九·七·成都

责任编辑：胡晓波

封面设计：唐录均

工业企业经营管理

GONGYE QIYE JINGYING GUANLI

蔡炯 主编

四川省社会科学院出版社出版

四川省新华书店经销

成都安龙印刷厂印刷

开本：787×1092毫米1/32 印张：11.625 字数：251千

1989年7月第1版成都第1次印刷 印数：1—17,200册

ISBN 7—80524—208—9/F·54 定价：3.40元

前 言

国务院批转国家教委《关于改革和发展成人教育的决定》指出，成人教育要以岗位培训为重点。为了解决教材缺乏问题，四川省计划经济委员会教育处、四川省经济管理干部培训考试领导小组办公室组织四川省工交系统干部院校的教师编写了《工业企业经营管理》教材。

企业由生产型转变为生产经营型或经营开拓型后，经营在企业管理工作中的地位和作用越来越重要。本书根据社会主义有计划商品经济条件下增强企业活力的要求，紧紧围绕工业企业经营活动，从经营战略、经营环境、经营决策、经营计划、市场研究、产品决策、市场营销和企业技术发展等经营管理的基本内容，从经营管理的基本理论、方法、策略、技巧等方面进行了较详细的阐述。本书选用了近期企业经营活动中的典型材料，内容丰富，理论联系实际，通俗易懂。

本教材适用于中小型工业企业经营管理部门负责人和经营管理人员岗位培训，也可供其他管理人员培训、自学使用，还可供中等专业学校经济类专业教学和学习参考。

本书共分十一章，参加编写的人员是：第一章蔡炯，第二章、第八章甘焜鸣，第三章林克敬、梁文卿，第四章刘晓葳，第五章周体远，第六章官健，第七章王安民，第九章李余才，第十章陈玉贤，第十一章郭明清。由高级讲师蔡炯任主编，甘焜鸣任副主编，对全书进行总纂定稿。

本书在编写过程中，反复征求有关教师和实际工作者的意见，参考了全国大中型企业领导干部培训教材《工业企业经营管理》等书籍，在此表示感谢。由于我们水平有限，加之时间仓促，书中难免存在缺点和错误，恳请广大读者批评指正。

编 者

一九八八年十一月

目 录

第一章 经营管理概论	(1)
第一节 经营管理的内容和任务.....	(1)
第二节 经营管理的特征和重要性.....	(7)
第三节 企业经营机制.....	(13)
第二章 经营战略	(21)
第一节 现代企业的经营思想.....	(21)
第二节 经营目标和经营方针.....	(30)
第三节 经营战略.....	(37)
第三章 经营环境与内部条件分析	(59)
第一节 企业的环境因素.....	(59)
第二节 经营环境分析.....	(64)
第三节 内部条件分析.....	(68)
第四节 综合分析.....	(77)
第四章 经营决策	(83)
第一节 经营决策的作用与内容.....	(83)
第二节 经营决策的程序.....	(90)
第三节 经营决策的方法.....	(92)
第五章 经营计划	(125)

第一节	经营计划的特点与体系	(125)
第二节	经营计划的编制	(135)
第三节	经营计划的执行与控制	(146)
第六章	市场调查与市场预测	(154)
第一节	市场调查	(154)
第二节	市场预测	(168)
第七章	市场研究	(194)
第一节	消费者行为研究	(194)
第二节	消费品市场与生产资料市场分析	(208)
第三节	市场开拓	(219)
第八章	产品决策	(232)
第一节	产品的寿命周期	(232)
第二节	产品结构决策	(243)
第三节	新产品开发决策	(264)
第四节	产品的商标与包装决策	(274)
第九章	销售决策	(281)
第一节	销售决策的意义和任务	(281)
第二节	促销决策	(283)
第三节	销售渠道决策	(299)
第四节	正确处理与流通部门的关系	(306)
第五节	销售计划	(309)

第十章	价格决策	(312)
第一节	价格的基本原理.....	(312)
第二节	价格形式的种类、商品的比价和差价.....	(320)
第三节	订价方法.....	(326)
第四节	订价策略.....	(330)
第十一章	技术改造与技术引进	(336)
第一节	技术改造.....	(336)
第二节	技术引进.....	(345)
第三节	资金筹措与投资决策.....	(355)

第一章 经营管理概论

社会主义经济是有计划的商品经济。商品经济的充分发展，是实现我国经济现代化的必要条件。作为社会主义商品生产和经营单位的工业企业，直接承担着发展商品经济的任务。要发展商品经济，就必须重视经营，搞好经营管理。这一章主要是对经营管理的内容和任务、经营管理的特征和企业的经营机制作一概括地介绍。

第一节 经营管理的内容和任务

一、经营的概念

经营有广义和狭义之分

广义的经营，是指企业为适应市场需求，实现其预期目标，在供产销过程中所进行的各项经济活动。

对这一概念，可从以下三个方面进行分析：

（一）经营是指企业各项经济活动的总称。它不仅包括流通过程的经济活动，还包括生产过程的经济活动，即供产销过程的全部经济活动。

（二）经营和市场紧密相连，是商品经济的范畴。商品

是为销售而生产的劳动产品。市场是指买卖双方进行商品交换的场所。进行商品生产，不仅要通过生产过程把物质产品生产出来，形成产品的使用价值和价值，而且，还要进入市场，经过流通过程把产品销售出去，使之转移到消费者手里，商品的使用价值和价值才能得到实现。这就必须了解市场，开展适应市场需求的经济活动。

（三）经营活动有着明确的目的性。生产，一定要根据市场需求来组织；商品，要用最经济的方法把它生产出来，并在最有利的条件下把它销售出去。这样，才能满足社会的需求，同时获得更多的利润，实现企业预期的目标。

狭义的经营，是和生产相对而言的。

如果将工业企业的全部活动分为生产活动和经营活动两大部分，则狭义的经营只包括流通过程的经济活动，而不包括生产过程的经济活动。生产过程的经济活动具有内向性，它的基本要求是充分利用企业内部的一切条件，按预定计划把产品生产出来。流通过程的经济活动具有外向性，它的基本要求是根据市场环境的变化来制定企业的目标，保证企业取得最佳的经济效益。

二、经营管理的内容

经营管理是指对企业经营活动的管理。经营有广义、狭义之分，经营管理也有广义、狭义之分。

广义的经营管理，包括对企业供、产、销过程全部经济活动的管理。主要包括以下几个方面：

（一）制定经营战略。经营战略是对企业全局性、长远性的方针与任务的运筹谋划。制定经营战略是企业经营管理

中具有决定意义的环节。它包括：进行市场调查和 市场 预测；制定经营方针和经营策略；确定企业的经营目标，并规定销售额、目标利润、目标成本等指标；对产品发展方向、技术发展水平、企业发展规模等做出决策；在经营目标和预测决策的基础上编制企业中长期经营计划等内容。

（二）开发新产品。新产品是指在一定地域内从未试制生产过的，在性能、结构、材质等某一方面或某几个方面具有一定新质的产品。开发新产品，是企业生存和发展的需要。它包括：研究产品寿命周期并制定产品更新换代计划；新产品开发投资决策；产品功能、型号选择决策；产品组合决策；产品商标决策等内容。

（三）物资供应。合理地组织好物资供应，是企业生产经营活动正常进行的物质保证。它包括：掌握物资的供求动态；制定先进合理的物资消耗定额和物资储备定额；根据生产经营所需各种物资，做好物资供应计划和物资采购工作；管好用好物资，缩短物资流通时间，加速资金周转等内容。

（四）产品制造。它是整个经营过程的基础。它包括：企业生产过程组织和劳动组织；制定先进合理的劳动定额；生产计划和生产作业计划的编制和执行；生产技术准备工作；全面质量管理；设备的正确选购、合理使用、维护修理和更新改造等内容。要求最有效地利用企业资源，按照预定计划高效、优质、低耗地把产品制造出来。

（五）产品销售。产品制造出来之后，必须投放市场把它销售出去，再生产才能继续进行，企业的经营目标才能得到实现。它包括：市场研究与市场分析；国内外市场开拓；产品定价策略；产品促销与销售渠道策略；市场营销组合策

略等内容。

(六) 财务管理。它与供产销结合，既是企业经营过程的终点，也是新的经营过程的起点。主要包括：成本核算与分析；资金和利润管理；投资效果分析以及企业经济核算等内容。

狭义的经营管理是指除产品制造以外的其他经济活动的管理。不过，在商品经济的条件下，企业的生产活动和市场需要息息相关。从这个意义上讲，生产与经营是不能截然分割的。

三、经营管理的任务

工业企业经营管理的任务是：根据国家计划和市场需求，发展商品生产，创造财富，增加积累；有效利用企业资源，谋求企业外部环境、企业内部条件和经营目标三者综合因素的动态平衡，满足社会日益增长的物质和文化生活的需要。

(一) 根据国家计划和市场需求，发展商品生产，创造财富，增加积累。

工业企业是商品生产和经营单位，毫无疑问，它首先应致力于企业商品生产的发展。全民所有制工业企业的生产是有计划的商品生产。发展社会主义商品生产，一方面要根据市场需求，生产适销对路、为社会所需要的产品；另一方面，要满足国家计划的需要，全面完成国家的指令性计划，避免完全由市场调节的盲目性。

发展商品生产，不仅表现在企业能提供国家计划和市场所需要的产品上，更重要的还表现在财富的创造和积累的增

加上。衡量一个企业竞争力和生命力的大小，衡量一个企业经营管理水平的高低，归根到底，是要看它能不能创造财富，增加积累。只有以较少的物化劳动和活劳动消耗，生产出更多的符合社会需要的产品，社会财富才会增加，资金才会增殖，企业才会有较强的竞争力和生命力。如果一个企业能提供一定数量的产品，但其产出小于投入，那么这个企业就是一个耗费财富、减少积累的亏损企业。亏损企业是没有生命力的，只能在商品竞争中被淘汰。

（二）有效利用企业资源，谋求企业外部环境、企业内部条件和企业经营目标三者综合因素的动态平衡

企业外部环境包括：党和国家的经济方针、政策、法令，上级和有关部门的规定、指示、要求，政治形势的稳定性；市场需求及各种资源的供应情况，协作单位和竞争对手情况；本行业科技水平及其发展动向；经济发展状况，人口增减和人们的消费水平，民族文化风俗习惯等。

企业内部条件包括：人员结构和队伍素质；设备的技术水平和生产能力；资金的拥有数量和运用情况；信息的收集和处理能力；企业所处的地理位置和气候条件；企业的商品信誉、管理水平和适应外部环境变化的能力等。

企业经营目标包括：企业在一定期限内为社会提供的产品产量、质量、品种、上缴的税利和环境的保护；新市场的开拓，传统市场的渗透，市场占有率的增大，出口额的增长；企业素质的提高，生产能力的扩大，专业化协作和经济联合的发展；利润额的增加，利润率的提高，职工的工资、奖金和物质文化生活的改善等。

这三个因素是紧密联系的，企业不能离开环境而独立存

在。外部环境是经常变化的，是企业不可控制的因素。但外部环境的变化不仅制约着企业的发展，同时也会给企业的发展带来机会。经营管理的重要任务就在于及时抓住机会，有效地利用企业内部的资源，制定适应外部环境变化的经营目标，达到外部环境、内部条件和经营目标三个综合因素的动态平衡，使企业得到生存和发展。

（三）满足社会日益增长的物质和文化生活的需要

一个社会主义工业企业之所以有生存和发展的必要，就在于它能提供满足社会日益增长的物质文化生活需要的工业产品和积累资金。国民经济各部门现代化的技术装备和人民生活的工业必需品，主要靠工业企业来提供；不断扩大再生产所需要的资金，也主要靠这些企业来积累。没有现代化的技术装备，工业、农业、国防和科学技术现代化就是一句空话；没有不断增加的积累，就不可能扩大再生产，人民的物质文化生活也不可能得到提高。因此，企业和经营战略与策略，必须立足于满足社会日益增长的物质和文化生活的需要。

综上所述，发展商品生产，创造财富，增加积累，这是工业企业经营管理的基本任务；有效利用企业资源，实现外部环境、内部条件和经营目标之间的动态平衡，这是实现企业经营管理任务的基本要求；根据国家计划 and 市场需求去发展商品生产，满足社会日益增长的物质和文化生活的需要，这既是社会主义工业企业发展商品生产的最终目的，也是社会主义基本经济规律的必然要求。

第二节 经营管理的特征和重要性

一、经营管理的产生和发展

管理是共同劳动的产物。凡是人们在一起共同劳动的地方，为了协同动作，统一指挥，以实现共同的目标，都需要有管理。作为工业企业经营管理，则是工厂制度和商品经济的产物。它是随着工厂规模的扩大和商品经济的发展而逐步发展起来的。

19世纪末，20世纪初，随着工场手工业的解体，机器大工业已经有了很大的发展。当时，工业企业所面临的主要问题是劳动生产效率不高。泰罗制的出现，用科学的工作定额和实行有差别的计件工资制提高了工效，解决了工厂内部生产组织科学化和生产程序标准化等方面的问题。在第二次世界大战以后，由于科学技术的进步，企业的技术更新和产品更新大大加快；跨国公司的发展，企业规模的迅速扩大，生产社会化程度越来越高；企业所面临的环境和市场变化多端，企业的产品在国内外市场上的竞争十分激烈。在这种情况下，泰罗制已不能满足企业在产品竞争和争夺市场方面的要求。因为管理中遇到的问题不仅是企业内部生产的合理组织，更重要的是要摸清市场上最需要什么产品，生产什么样的产品才能战胜竞争对手。这个问题的实质就是经营。不解决经营问题，企业的生产效率越高，生产规模越大，产品积压越多，所造成的损失也就越大。经营问题正是在这样的背景下被提出来的。可见，商品经济的高度发展，要求企

企业管理工作的重点，必须从工厂内部的生产管理，转向企业外部的经营管理。以合理组织生产为特征的科学管理，是现代经营管理的基础；以突出经营战略为特征的经营管理，是科学管理的延伸和发展。

在1978年党的十一届三中全会以前，企业管理基本上实行的是生产型管理。在经济体制上，实行的是“企业管生产，国家管经营”。企业的生产方向由国家确定，生产任务由国家下达，资金和设备由国家调拨，原材料供应由国家分配，生产产品由国家统购包销，财政由国家包干。总之，一切经营大权均由国家统管，企业只负责国家计划的执行和内部生产的组织，缺乏应有的经营自主权。由于政企职责不分，国家对企业管得过多过死，严重压抑了企业和广大职工群众的积极性、主动性和创造性，使本来应该生机盎然的社会主义经济在很大程度上失去了活力。

党的十一届三中全会以后，对经济体制进行了一系列重大改革。以扩大企业自主权为突破口，把增强企业活力作为经济体制改革的中心环节。1988年4月，七届人大一次会议通过的“企业法”明确规定，在国家计划指导下，企业有权安排自己的产供销活动，有权自行确定产品价格，有权支配使用留用资金，有权确定本企业的工资形式和奖金分配办法，有权录用和辞退职工，有权决定机构设置及其人员编制，有权与其它企业、事业单位联营，有权拒绝摊派。核心问题是所有权与经营权分离，把经营权交给企业，使企业成为自主经营、自负盈亏、独立核算的社会主义商品生产和经营单位。这是一个巨大的变革。为与这一变革相适应，就要求企业管理的重心从生产转向经营，强化经营管理。

二、经营管理的特征

我们这里讲的经营管理，既管生产，又管经营，属生产经营型企业管理。它与生产型的企业管理相比，具有以下特征：

（一）注视经营战略。生产型管理，经营决策权在国家，企业只是负责对上级决定的贯彻、实施，属于执行性管理。生产经营型管理，经营决策权在企业，对企业重大的战略决策，要由企业自己来决定，属于决策性管理。决策正确与否，直接关系到企业生存和发展。企业要想在市场竞争中立于不败之地，就必须重视经营战略的研究。因此，把工作重心转向经营战略，注视企业的全局利益和长远发展目标，就成为生产经营型管理的一个重要特征。

（二）注意经营环境。生产型管理，其工作范围仅局限于企业内部生产领域，基本上不与市场直接联系。由于物资的供应和产品的销售都由国家统管，企业对外部环境的变化和市场需要可以漠不关心。这种局限于企业内部生产领域的管理，是一种封闭式的内向型管理。随着经济体制的改革，实行“国家调控市场，市场引导企业”的经济运行机制，企业所需物资的供应和产品的销售，都要直接和市场打交道。外部的经营环境，尤其是市场需求，是复杂多变的。能否有效利用企业资源，及时适应复杂而多变的经营环境，是企业取得成功的关键。企业为了适应环境的变化，使自己的生产经营活动符合社会的需要，就必须对经营环境进行调查研究，预测各种因素的变化趋势，制定适应环境变化的经营方针、经营战略和策略。因此，注意外部经营环境的研究，实