

GONGYE
QIYEJINGYINGGUANLI

工业企业经营管理

山东人民出版社

工业企业经营管理

徐 超 编著

山东人民出版社

一九八六年·济南

工业企业经营管理

徐 超 编著

*

山东人民出版社出版

(济南经九路胜利大街)

山东省新华书店发行 山东新华印刷厂潍坊厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 12.875 印张 283 千字

1986 年 2 月第 1 版 1986 年 2 月第 1 次印刷

印数 1—10,200

书号 4099·550 定价 2.30 元

序 言

经营管理是一门综合性的边缘科学。社会主义的经营管理者必须掌握这门科学，不掌握这门科学，就难以开创新局面，难以进行社会主义现代化建设，也谈不上达到翻两番的战略目标。现代化经营管理这门科学，在我国还远远落后于世界先进水平。在这种情况下，只提出任务，而缺乏具体的科学方法，在实践中很难不发生这样或那样的问题。

要实现经营管理现代化，就必须创造出具有中国特色的经营管理现代化理论与方法。我国建国三十多年来，在经济建设和企业管理上，正反两方面的经验都很丰富。我们必须在总结自己经验的同时，介绍、研究和引进国外的先进经验，通过社会主义现代化建设的实践，进一步探索具有我国特色的经营管理理论与方法，以促进经济建设的发展。

对一个企业来讲，在经营管理活动中抓好如下几个问题是至关重要的：抓决策；抓科学组织管理；抓人的智力开发；抓队伍建设和作风；抓思想政治工作；建立信息、控制、监督、检查、考核、纪律、法制和奖惩体系；从本厂实际出发，借鉴国外和外单位的先进经验，建立具有本厂特色的科学管理体系。总的讲，就是要建立起企业的系统性、社会性、统一性、专业性、协同性、科学技术性、民主性、组织纪律性、法制性、群众性、文明性和以发展生产满足社会需求的的目的性相结合的经

营管理体系。

我们从事工业企业现代化经营管理的教育工作者、研究人员和实际工作者，必须不断研究和探索，创出具有中国特色的现代化经营管理理论、方法和手段，以适应企业改革的需要，为社会主义四化建设服务。

徐超同志从事工业企业经营管理教育工作，他编写的《工业企业经营管理》一书，力求从我国的实际情况出发，理论联系实际，深入浅出地论述工业企业的经营思想、经营方针、市场调查、市场预测、经营决策、经营计划、产品开发与决策、市场经营、经营管理信息、经营分析和经营诊断等有关工业企业经营管理的主要内容。该书既阐述了经营管理的理论，又介绍了一些具体的管理方法，通俗易懂，便于自学。

本书每章前面有本章提要，后面附有复习思考题，适于作大专院校工业企业管理专业学生、函授生和自学考试者的教材，也适于作工矿企业厂长、经理和经营管理人员学习进修的教材。该书的出版，必将对工业企业的经营管理起到积极的作用。

王中著

1985年6月

目 录

第一章 经营管理总论	1
第一节 经营管理的意义	2
第二节 适应管理重心转移的新形势	8
第三节 经营思想	10
第四节 经营目标	14
第五节 经营方针	19
第六节 经营组织	22
第二章 市场调查	31
第一节 市场调查的意义	33
第二节 市场调查的步骤	34
第三节 市场调查的内容	38
第四节 市场调查的方法	43
第五节 全面调查和抽样调查	49
第三章 市场预测	58
第一节 市场预测的科学性	59
第二节 市场预测的作用	61
第三节 预测的分类	63
第四节 市场预测的内容	65
第五节 市场预测的方法	72
第四章 经营决策	111
第一节 经营决策的意义	112

第二节	经营决策的原则	115
第三节	经营决策的程序	117
第四节	企业决策的内容与类别	120
第五节	决策方法	124
第六节	敏感性分析	155
第七节	情报的价值	158
第五章	经营计划	164
第一节	计划管理的重要意义	165
第二节	计划管理的任务和原则	168
第三节	经营计划的种类	170
第四节	计划指标和指标体系	172
第五节	长期经营计划	177
第六节	年度经营计划	180
第七节	经营计划的编制	199
第八节	经营计划的执行和控制	204
第六章	产品开发与决策	208
第一节	产品与产品开发	209
第二节	产品整顿与建立合理的产品结构	211
第三节	新产品开发	213
第四节	新产品开发程序	215
第五节	产品决策的评价方法	221
第七章	市场经营	233
第一节	市场概述	234
第二节	生产资料市场和消费品市场	237
第三节	市场经营战略	243
第四节	价格研究	251
第五节	销售渠道	265
第六节	广告研究	271

第八章 经营管理信息	278
第一节 信息及其特征	279
第二节 信息与决策	281
第三节 经济信息的分类	283
第四节 信息处理	285
第五节 建立科学的信息管理体系	289
第九章 经营管理分析	292
第一节 经营管理分析的意义	293
第二节 经营管理分析的内容和程序	294
第三节 分析评价指标	296
第四节 经营管理分析方法	300
第五节 经营管理综合分析	312
第十章 经营管理诊断	320
第一节 经营管理诊断概述	321
第二节 经营诊断的程序和方法	324
第三节 经营管理诊断的内容	340
第四节 经营诊断的组织工作	345
第五节 诊断人员的素质要求.....	349
附录：复利表	353
后记	401

第一章 经营管理总论

本章提要

总论讲述六个方面的内容，目的在于明确工业企业经营管理活动中的几个主要基本概念和应树立的几个主要观念，同时对经营管理总体方面的几个问题作了阐述。

一、首先阐明经营的概念。这里所说的经营，是指工业企业的经营，为便于理解，从工业企业活动的全过程谈起。一谈到“经营”，自然要联系到“管理”，对这两个概念的不同点和密切联系进行了分析。这样分析，有利于对经营理论的探讨和对现实工作的指导。

二、贯彻对内搞活经济、对外实行开放的方针以来，工业企业出现了从“生产型”管理向“生产经营型”管理的转变。为适应管理重心的转移，企业必须从指导思想、组织体制上、管理内容上、管理方法和人员素质上适应新形势的要求。要充分认识企业管理这一变革的重要性。这是发展社会主义经济，加速四化建设的客观要求。

三、经营思想是社会主义企业指导经营活动的根本问题。书中叙述了五个方面的内容：1. 认真贯彻执行党和政府的路线、方针、政策的思想。2. 为用户服务的思想。3. 提高经济效益的思想。4. 树立开发思想。5. 具有竞争思想。这些内容

的确立是以全局观点为原则，以经济效益为目标，以市场观点为核心，符合社会主义制度和社会主义商品生产一般规律的要求。只有以正确的经营思想为指导，才会有良好的生产经营活动。

四、经营目标是企业经营活动中的核心问题。书中概括为五个方面的内容，即：为社会做贡献的目标、开发市场的目标、企业发展目标、利益目标和提高职工素质的目标。总的来说，企业的奋斗目标是增强企业经营实力，提高经济效益。经营目标要形成目标结构体系，这实质上是组成目标保证体系。树立这一观念，对实际工作的开展有重要的指导意义。制定经营目标要遵循：关键性原则、可行性原则、定量化原则、一致性原则、激励性原则和灵活性原则。

五、确定经营方针的核心问题是选择服务方向。在选择服务方向时，要充分考虑和分析以下因素：市场需求、国家的长远规划、产品的市场面大小、竞争因素以及企业自己的优势。

最后一节讨论经营组织机构。经营组织的建立要掌握目的原则、统一指挥原则、有效管理幅度和层次原则、专业化与协作原则、权责一致原则这五条原则。企业组织机构的建立，应坚持辩证发展的观点，不仅要研究它的静态，还要研究它的动态；不仅要研究合理组织的纵向关系，还要研究它的横向关系。组织机构的建立要坚持精简、统一、高效和节约的方针。

第一节 经营管理的意义

一、经营的概念

社会主义工业企业活动的中心是进行物质资料的生产，以

满足市场的需要。这种活动所凭借的力量，就是企业本身所拥有的劳动力和各种劳动手段、劳动对象以及整个企业组织。工业企业的全部活动过程可用图 1—1 表示。

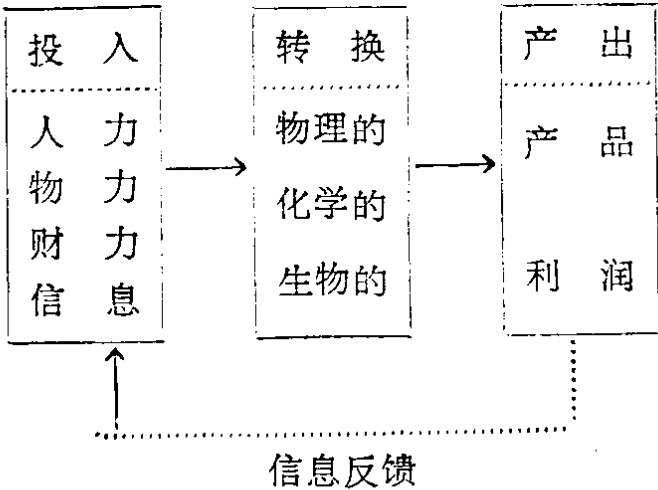


图 1—1 企业活动示意图

从图可以看出，企业的全部活动是由投入、转换、产出三个动态系统构成的。这个动态转换系统具有如下的特征。

1. 两流：物流和信息流

企业活动的全过程是物流和信息流不断循环的过程。物流是指生产过程中物的流动，即从原材料等资源的输入到变为成品而输出，也就是物质形态、性质的变化过程。伴随着物流发生着各种各样的信息，各环节、各部门之间的信息传递形成了信息流。信息流是指管理活动的信息，就是指资料、图纸、指标、数据、计划、规章等等。信息流规划和调节着物流的内容、方向、数量、速度、目标。物流和信息流是互为条件相辅相成的。物流和信息流畅通与否，决定着企业的效率。为了达到生产周期短、物资储存少、资金周转快、劳动生产率高、经济效益好的目标，企业必须努力加速两流的流动。

2. 两种因素：企业内部因素和企业外部因素

企业的生产经营活动受两方面因素的影响，一是企业内部因素，一是企业外部因素。企业内部因素主要是指企业所拥有的人力、物力、财力条件；企业所具有的生产能力、销售能力、竞争能力；职工的物质生活条件和精神面貌等等。企业外部因素包括党的方针、政策、指示；国家的政治经济形势；资源供应、市场需求、协作单位以及竞争对手的情况等等。企业经营者应把握这两种因素的变化。

3. 两种活动：生产活动和经营活动

企业的全部活动就其性质来说，可以分为生产活动和经营活动。生产活动主要是指生产过程中各种作业活动，它要求充分利用人、财、物，用最经济的办法，按预定计划把产品制造出来。经营活动主要是指围绕着制定企业经营战略等而进行的一系列活动。两种活动是密切联系在一起的。

企业必须重视经营活动，这是市场经济所决定的。社会主义经济是在公有制基础上的有计划的商品经济，社会主义企业是商品的生产者。它的任务不仅是把产品生产出来，形成商品的使用价值和价值，而且还要用一定的方式在适当的时机把产品送到用户的手中，满足用户的需要，实现商品的使用价值和价值。这就是说，企业的全部活动，既涉及到企业内部的科研、试制和生产制造，又涉及到企业外部的流通和消费。与商品生产相联系，参与商品流通过程的经济组织，都要从事经营活动。

经营就是企业为了满足市场需要，实现企业目标，使企业的内部条件与企业外部环境达到动态平衡所进行的一系列有组织的活动。它着眼于企业自身的生存和发展，侧重于以市场观念来分析、决定问题，侧重于从资金运动的角度来权衡企业的活动。企业经营的实质是解决企业外部环境、企业经营目标、

企业内部条件三者之间的动态平衡问题。它的任务就是使企业活动适应社会环境、市场环境等客观情况的变化，以保证获得尽可能大的经济效益。

二、经营与管理

对于工业企业的经营和管理有着不同的表述。归纳起来，基本上有三种观点：即“经营与管理同等”理论、“大经营”理论、“小经营”理论。第一种观点，经营的概念等同于管理的概念。所谓经营，意味着遵循企业目的合理地管理企业。第二种观点，经营包括管理，管理就是经营许多职能中的一个职能。第三种观点与第二种相反，企业管理包括经营、管理、业务三部分，经营是企业管理的一部分，它主要是指企业与外部环境的有关活动。

应当承认，经营和管理有着不同点。从它们的产生情况分析，经营是商品经济的产物；管理是随着共同劳动而产生的。从两者的职能来看，经营的职能主要是预测、决策和市场开发，发现和创造有利于自己生存和发展的机会；管理的职能通常是指计划、组织、指挥、控制和协调。从它们的作用来讲，经营担负着企业最高职能，它通过对外部环境因素的分析与对企业内部能力的分析来决定经营战略和策略。它着眼于企业的生存和发展，既满足市场和用户的需要，又达到预期的经营目标。管理则是按照经营决策规定的目标、方针和策略，协调人的活动，正确处理好人与人、人与物、物与物之间的关系，使企业成为一个能适应外部环境的高效率的整体，以保证企业目标的实现。从经营和管理工作性质对其人员要求所应具备的条件和素养来看，两者也有所侧重、有所不同。经营活动的中

心是决策，管理活动的中心则是协调和效率。从目前的实际情况看，对经营和管理的概念加以区别，对加强企业的管理工作有一定的现实意义。

从另一个角度和企业活动的实际情况来研究，经营和管理又有其共同之处。这表现为：经营和管理共同存在于经营组织体中，两者是密切联系、相互交织渗透而不可分割的。经营活动中有管理活动，经营活动构成管理活动的对象。经营涉及到管理，管理脱离不开经营。经营方针决定之后，管理工作就要为实现这个方针服务。没有正确的战略决策，管理就失去方向；而没有有效的管理，高质量的决策也达不到应有的效果。经营和管理是相辅相成的。

三、经营管理的含义

对生产活动的管理通常是指生产计划和生产作业计划的制订，生产过程的组织以及对生产过程中各种作业的管理。经营活动的内容通常包括：市场调查和市场预测、制定企业经营目标、经营方针和经营策略，市场开发、销售活动、产品开发、财务核算等。经营活动的中心是制定经营战略。以生产活动为对象的管理属于生产管理。以经营活动为对象的管理属于经营管理。

企业经营管理的含义有广义和狭义之分。狭义的经营管理，是指对企业经营活动的管理。广义的经营管理，是指对企业生产经营活动全过程的管理，它既包括对企业经营活动的管理，也包括对企业生产活动的管理。为使经营管理的含义明确，一般把广义的经营管理叫做生产经营管理。而过去所讲的企业管埋，实际上是指广义的生产管理，这是由管理体制的缘故而形成的特定概念。随着经济管理体制改革的逐步深入，企

业经营活动已提到十分重要的地位，对经营管理的含义及其重要意义的理解和认识将逐步加深和提高。

社会主义企业的经营管理与资本主义企业的经营管理在某些方面具有共同性。如开展市场调查、进行市场预测、重视产品开发、搞好技术服务、搞好市场开发与销售活动等等。另外，在经营管理中都注重应用现代化的先进技术和行之有效的管理方法，以提高经济效益。但就其指导思想和根本目的来讲，两者有着本质的区别。这主要表现在企业的经营原则、经营思想、经营方针以及某些经营策略和方法上。这是由不同的社会制度所决定的。

社会主义企业在经营管理活动中应遵循的基本原则是：企业的一切活动要有利于维护社会主义制度；企业经营管理活动要坚持社会主义方向；要在国家计划指导下，充分利用价值规律和市场调节的作用，促进社会主义经济的发展；在经营活动中发扬社会主义道德风尚，一切活动有利于社会主义物质文明和精神文明的建设；实行民主管理，充分体现职工的主人翁地位，努力为社会主义生产和扩大再生产提供更多的积累，为四化建设作出自己的贡献。

我国由于管理体制的原因，过去企业的全部活动主要是组织生产，而没有专门研究经营问题。党的十一届三中全会以后，经济管理体制进行了一系列改革，扩大了企业自主权，生产资料作为商品进入市场，企业的经营问题突出起来了。我们对经营的认识经历了一个过程，从实践活动中对它的理解逐步加深了。随着经济体制改革的逐步深入，出现了经营管理的新形势，企业由过去的“生产型”管理向“生产经营型”管理转变，这是我国社会主义企业管理工作的战略性转移。

第二节 适应管理重心转移的新形势

企业从“生产型”管理向“生产经营型”管理转变，对经营管理者提出了学习经营理论、研究经营问题、总结经营经验的新课题。

由于历史原因，多年来，我国的经济管理体制过于集中，企业缺乏应有的活力，形成了一种同社会生产力发展要求不相适应的僵化模式。这种模式的主要弊端是：政企职责不分，条块分割，国家对企业统得过多过死，忽视商品生产、价值规律和市场的作用，分配中平均主义严重。这就造成了企业缺乏应有的自主权，严重压抑了企业和广大职工群众的积极性、主动性、创造性。

党的十一届三中全会以来，总结了经济建设中正反两方面的经验教训，在理论上肯定了社会主义社会存在着商品经济，必须自觉依据和运用价值规律，重视市场调节的作用，在实践中探索了一系列改革的新路子。党的十二大明确提出了有系统地进行经济体制改革的任务。十二届三中全会通过的关于经济体制改革的决定中指出，要按照政企职责分开、简政放权的原则进行改革。企业在服从国家计划和管理的前提下，有权选择灵活多样的经营方式，有权安排自己的产供销活动，有权拥有和支配自留资金，有权依照规定自行任免、聘用和选举本企业的工作人员，有权自行决定用工办法和工资奖励方式，有权在国家允许的范围内确定本企业产品的价格，等等。总之，要使企业真正成为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，具有自我改造和自我发展的

能力，成为具有一定权利和义务的法人。

经济体制的改革，必然导致企业管理的变革，这是企业管理的必然趋势。在管理重心转移的新形势下，必须从指导思想上、管理组织上、管理方法上、职工素质上都要适应新形势的要求。

一、指导思想上要适应新形势

指导思想上的转变主要是指由过去的单纯的生产观点，片面追求产值、速度，不关心市场和用户的需求变化，封闭式的万事不求人的思想，转变为开放型的专业化大协作思想。由过去“等、靠、要”、因循守旧的思想，转变为开发、创新思想。这就要求在经营活动中树立起战略观念、市场观念、竞争观念、服务观念。树立市场经营观点，以提高经济效益为中心，实现企业的管理现代化。从我国的国情和实际需要出发，按照我国的社会主义制度、经济文化、民族传统等特点，建立起符合我国经济发展规律的现代化管理体系。

二、组织体制上要适应新形势

管理重心的转移，要有组织上的落实和保证。这就是说，为了适应新形势的要求，企业的组织体制与机构要有相应的调整。经营型管理，要求加强市场研究机构、产品销售机构、产品开发机构和技术服务机构。同时，还应加强技术和经济信息工作机构，使企业的组织体制与开展经营活动相适应。

三、管理内容和方法上要适应新形势

管理工作的内容和方法，也要适应新形势的要求。要由过