

高等教育自学指导

大学英语

主编 梁祖晨

中国商务出版社

高等教育自学指导

工业企业经营管理

主编 梁祖晨

1014108



中国商业出版社



746644

高等教育自学指导

工业企业经营管理

主编 梁祖晨

中国商业出版社出版发行
郑州大学附中印刷厂印刷

850×1168毫米 32开 7.125印张 17.875千字

1990年12月第一版

1990年12月第一次印刷

印数: 1—3000册

ISBN 7-5004-0874-3/F·521

定价: 3.80元

前 言

为使广大自考生驱驾轻舟，提纲挈领地把握《工业企业经营管理》的学科知识体系与应试基本内容，我们编写了这本自学指导。

为指导自学本书包含两大内容：

一是原教材的缩编。这一部分不仅紧扣我院所编、河南教育版的教材（本书中称“教材”），突出重点，删减冗繁，清晰思路，剖析疑难，尽可能使全书形成科学知识体系；而且参照考试大纲删去了某些不属于考试范围的章节，即我院教材的第七章国际市场的开拓和营销、第十章企业市场经营组织和经营人材，以及其他章的个别节（见目录）；同时也从考纲出发，参考全国通用、武汉大学版的教材，在本书中增添了某些应属于考试范围的内容（凡增加的问题均有符号“●”），这样尽可能使采用这一教材的考生也能顺利通过考试。

二是练习题与正确答案。这一部分理所当然地与前面缩编中的重点、难点密切相联。广大考生如能在系统复习之中认真做一下这样数量可观的练习，势必能进一步强化理解、记忆与综合运用知识的能力。

这就使本书尤其特色，亦可作教材与教学参考之用。

参加本书编著工作的教师有：吴越（第一、九章），应德乔（第二、四章），云伟宏（第三章），杜智勇（第五、八章），梁祖晨（第六、七章）。由梁祖晨担任主编，并总纂定稿。在本书的编印过程中，得到郑州黄河科技大学与郑州自学考试图书发行公司的大力帮助，在此深表感谢！

愿本书能为大家在自学成才之路上创建业绩有所帮助！

河南财经学院工业经济系企业管理教研室

一九九〇年六月

目 录

第一章 绪 论

- 第一节 企业经营管理与经营决策…………… (1)
- 第二节 企业经营思想…………… (5)
- 第三节 企业经营目标与经营方针…………… (6)

第二章 企业环境研究

- 第一节 企业外部环境研究…………… (22)
- 第二节 企业内部条件分析…………… (25)

第三章 市场调查和预测

- 第一节 市场调查…………… (39)
- 第二节 市场预测…………… (44)

第四章 经营决策原理

- 第一节 经营决策的重要性和企业决策的类别…………… (71)
- 第二节 经营决策的要求和原则…………… (73)
- 第三节 经营决策的组织工作…………… (75)
- 第四节 经营决策的方法…………… (76)

第五章 经营计划

- 第一节 企业计划工作的意义和指导原则…………… (91)
- 第二节 企业经济计划的形式与内容…………… (93)
- 第三节 经营计划的编制…………… (96)

第四节 经营计划的执行、控制与调整·····	(99)
------------------------	--------

第六章 产品决策

第一节 产品寿命周期理论·····	(113)
第二节 生产方向决策·····	(115)
第三节 个别产品决策·····	(117)
第四节 产品结构决策·····	(120)
第五节 评价产品的方法·····	(123)

第七章 销售决策

第一节 销售工作的意义和任务·····	(146)
第二节 购买行为分析与市场开拓·····	(148)
第三节 销售渠道与促销策略的选择·····	(150)
第四节 价格决策·····	(155)

第八章 企业改造决策

第一节 企业改造的必要性和内容·····	(173)
第二节 企业改造的目标和原则·····	(175)
第三节 企业改造的方针·····	(177)

第九章 财务决策

第一节 财务决策概述·····	(189)
第二节 投资决策·····	(194)
第三节 筹资决策·····	(203)

第一章 绪 论

第一节 企业经营管理与经营决策

一、企业经营的概念与经营要素的内容

企业经营是为实现企业目标对企业生产经济活动进行运筹、谋划的综合职能。它是以市场为出发点和归宿，是在市场调查、预测的基础上，进行经营决策，选择生产方向，制定长期计划，进行产品开发，组织安排生产，最后返回市场、组织产品销售，这样为达预期目标的一系列活动和循环过程。

企业经营是开放式系统。这一系统的输入，即企业经营的因素，主要包括以下三大内容：

1. 经营条件要素。包括：(1)土地及自然资源；(2)劳动力(含工人、技术员、管理者)；(3)技术；(4)资金；(5)信息；(6)时间；(7)管理。

2. 经营活动者要素。包括：(1)国有资产所有者；(2)企业家、经营者；(3)经营管理者；(4)工人；(5)消费者。

3. 经营环境要素。指企业经营的外部环境。包括：(1)社会一般环境(或称间接环境因素)。又含：社会政治、经济、科学、技术、文化、教育；(2)经营具体环境(或称直接环境因素)。又含：需求、资源、竞争。

二、企业经营管理的概念

企业经营管理，是对企业的经营活动和经营诸要素进行计划、组织、指挥、协调和控制。它是企业执行经营职能(技术职能、营业职能、财务职能、会计职能、安全职能、管理职能)所从事各项管理工作的总称。

一般来说，企业经营管理有广义与狭义之分：广 义 的 经 营

管理，是指对企业生产、交换以及一切与之直接相关的实质性业务的管理。包括对企业经营活动和生产活动的管理；狭义的经营管理，是从广义经营管理中剔除生产管理部分。指企业购销、资金信贷、市场开拓等等。本书主要研究后者，主要研究如何使企业能动地适应市场，如何通过一系列管理工作，在实际上求得企业外部环境、企业内部条件与企业经营目标三者的动态平衡。这也正是经营决策的目的或要求。

三、企业经营管理的必要性

企业经营管理是社会生产力和生产关系发展变化的客观要求，是商品经济发展的必然结果。具体讲其必要性在于：

1. 科学技术进步，社会分工发展，生产社会化程度提高的要求。由于科学技术的进步，分工协作的发展，产品与技术的更新换代加快了，投资的风险增大了，这就使及时掌握市场与科技信息，正确进行经营决策，显得十分必要。

2. 社会主义有计划商品经济的要求。我国企业是商品生产者，其产品的价值必须通过商品交换才能实现。这就使得企业只有在商品生产竞争激烈的条件下，加强经营管理，生产适销对路的产品，才能求得企业的生存和发展。

3. 企业自身的要求。在社会主义有计划商品经济的条件下，企业成为相对独立，自主经营，自负盈亏的商品生产者和经营者。这就要求企业要面对市场，对企业的经营方向、经营目标、经营战略和经营计划作出正确抉择，通过加强经营管理，减少企业风险，增加企业盈利。

四、生产型管理和生产经营型管理

1. 生产型管理与生产经营型管理的区别如下：

生产型管理的特点：（1）企业管理的指导思想是单纯生产观点。重生产，轻销售，实行以产定销的方针，属封闭型的管理。

（2）管理的重点在于企业内部的生产领域。着重于企业内部劳动力、劳动工具、劳动对象三要素的结合，属内向型的管理。

（3）管理的目标只限于完成国家计划。生产的品种、数量，需要的资金、设备、物资，以及产品购销均由上级安排，财政上由国家统收统支，属执行型的管理。

生产经营型管理的特点：（1）它是向企业外部开放系统的管理。实行“以销定产”、按需生产的方针，属开放型的管理。

（2）管理的重点在于企业的外部环境、内部条件与经营目标的动态平衡。属外向型的管理。

（3）管理的目标是追求生产经济活动决策的最佳化。发展品种，提高质量，占领市场，讲究实效，是以提高经济效益为中心的决策型管理。

2. 我国企业管理从单纯生产型转向生产经营型，实现管理转轨变型的主要方向是：第一，转变指导思想。即从单纯生产观念转变为市场经营观念。树立经营战略观念、市场观念、竞争观念和开发观念等。第二，强化经营职能。健全市场调查和预测、产品开发和经营决策机构；健全“一长三师”和厂长负责制。第三，提高干部经营管理素质。要在管理干部中普及现代企业管理知识，传授经营决策方法、市场营销原理与策略等。第四，从中国实际出发，博采众长，创造在有计划商品经济条件下，具有中国特色的企业经营管理。

五、企业经营决策的内容

企业管理的实质是经营，经营的重心在于决策。整个企业的经营过程，实际上就是适应情况变化，合理确定目标、科学选择方案的决策过程。

为求得企业外部环境、企业内部条件与企业经营目标三者的动态平衡，企业应在开展经营形势分析、进行市场调查预测工作进行的基础上，认真做好以下经营决策工作：

1．服务方向决策。即从企业经营目标和经营战略出发，决定选择什么市场，选择几个市场，是否改变原来的市场等。

2．产品品种决策。主要是决定生产哪些品种，哪些是主导产品，发展哪些新产品，改造哪些老产品，淘汰哪些过时产品。

3．销售决策。狭义的销售决策是在服务方向及品种决策以后的销售工作决策。主要是与开发、扩大、占领市场，完成销售目标有关的企业政策和策略方面的决策。如产品定价，广告宣传、包装装潢、厂标商标、销售渠道，销售服务等策略。广义的销售决策可以把产品品种决策及服务方向决策包括在内。

4．原料供应来源与综合利用决策。包括采购原材料，能源的供应量，质量、价格、交货期限及批量、批次等决策。

5．企业改造决策。主要涉及企业管理变革，技术改造和职工素质提高的决策。

6．财务决策。主要是投资决策和筹资决策。

7．组织与人事决策。主要是对组织和人事改革方案的优化选择。组织决策包括：生产组织、劳动组织、管理组织的选择，管理机构的设计、领导分工、责权体制、经济责任制的确定等。人事决策包括：职工培训、使用、考核、奖惩等方式的选择，人事政策措施的决定，干部的选择、任用、调整原则和标准的确定，领导干部的任免等。

8．联合方面的决策。主要确定企业联合的对象，联合的目的、方向、原则、形式、内容与条件等。

以上八项决策密切相联，相互依赖，相互制约，形成一个完整严密的企业经营决策体系。

第二节 企业经营思想

一、企业经营思想的含义与特点

经营思想就是企业从事生产经营活动、解决经营问题的指导思想，亦即对经营过程中发生的各种关系的认识和态度的总和。

经营思想具有三个特点：（1）客观性。即每个企业都有自己的经营思想，无论他是否意识到；（2）变动性。即企业的经营思想随外部环境的变化而调整；（3）全面性。即企业的经营思想要对企业为什么存在、怎样存在做出明确的回答。所以，凡属优秀的企业都有自己明确的经营思想。例如，美国的国际商用机器公司的经营思想是：第一，尊重个人，发挥天性；第二，顾客至上，服务第一；第三，完善主义。即在任何时候，都要追求最高的目标，以尽量完善的服务，达到尽善完美的地步。

二、企业经营思想的内容

我国企业的经营思想必须符合社会主义有计划商品经济与社会化大生产的要求。为此，企业的经营思想应包括以下内容：

1. 市场观念。市场观念是企业经营思想的中心。就是说企业要把用户需要和用户利益放在第一位，为顾客提供最佳的产品和服务，要努力开拓国内外市场，促进商品生产和交换，求得企业的生存和发展。

2. 计划观念。就是说企业生产经营活动的各环节、各方面，都要贯穿计划观念。在服从国家计划经济的指导，确保国家计划完成的前提下，根据市场需要和自己的优势，规划生产经营活动，防止盲目经营现象。

3. 竞争观念。竞争是商品经济的客观规律，也是调动商

品生产者积极性的重要手段。树立竞争的观念，就是要将企业置身于竞争的环境中，在国家政策法规和职业道德允许的范围内开展积极的竞争，在产品、技术、管理和人才竞争中，推动企业不断发展。

4. 人才观念。人是企业经营的主体和最宝贵资源。因此企业要重视研究人的行为、调查和满足人的需要，协调个人与集体、企业的关系，提高人的素质，适应生产经营发展的需要。

5. 创新观念。即要求企业在竞争中，具有创造力和生命力。要有新思想、新目标，不断研究和改进经营战略和决策，不断采用新技术、新工艺、新结构、新材料，创造新产品和开拓新市场。

6. 系统观念。企业生产经营活动是与企业外部环境密切相关的开放式系统。系统观念就是要从整体出发，对经营管理过程的产生、运动进行系统分析，使系统要素组成处于最佳状态，达到最佳效果。

7. 效益观念。提高经济效益是企业管理的核心任务，也是发展社会主义经济的基本要求。因此，企业要用尽可能少的劳动消耗与劳动占用，生产尽可能多的符合社会需要的产品；要把产量的增长速度同综合经济效益统一起来，把企业效益与社会效益统一起来。

第三节 企业经营目标与经营方针

一、企业经营目标

1. 经营目标的含义。

企业的经营目标是企业生产经营活动在一定时期内所预期达到的成果。例如，某钢铁厂1988年钢材产量50万吨；钢锭产量66万

吨；生铁产量52万吨；总产值4亿元；利润实现额5,000万元；上缴利税额8,400万元等。

2. 企业经营目标的内容。

企业总体经营目标一般有：

(1)对社会的贡献目标。企业根据自己所处的环境条件和内部实力，提出为社会作出贡献的目标。可用品种、产量、产值和上缴利税额表示。

(2)市场目标。即市场面和市场占有率指标。包括新市场的开发，传统市场和国外市场占有率等。

(3)发展目标。即指企业规模的扩大；固定资产、流动资金的增加；品种、产量的增加；生产能力的提高；机械化自动化水平的提高等。

(4)效益目标。即指企业的利润总额、利润率、企业留利、奖励及福利基金等。

3. 确定经营目标的要求。

确定经营目标，需用系统方法做好下列工作：

第一，制定总体战略目标。战略目标是规定在较长时期内企业发展方向和规模的总体目标。它包括：(1)企业经营能力目标。如产品销售额、利润额及其增长率、资产总额、资金周转率、市场竞争能力等；(2)企业特色和形象指标。如扩大规模的粗放式经营、技术集约化经营、企业的信誉(先进企业称号、金银质奖产品)、商誉(名牌商标、交货期、最佳服务)和社誉(厂容、职工福利)等。

第二，形成目标体系。围绕企业的总体目标，逐步逐级把总体目标分解和落实到各环节和各部门，形成一个纵横有机联系的目标体系。

第三，注意经营目标的先进性和实现的可能性。经营目标是动员全体职工的行动纲领，它只有适应环境的变化保持先进性，同时具有实现的可能性和可衡量性，才能充分激发职工的积极性。

第四，适时调整与修正企业的经营目标。企业经营的外部环境和内部条件是不断变化的，根据客观形势的变化，适时修正和调整经营目标，可以提高目标管理水平。

二、企业经营方针

1. 企业经营方针的含义。

经营方针是贯彻经营思想，实现经营目标的行动指针。它包括经营行动的方向、道路、范围等原则规定。企业的经营方针是随着不同时期不同企业的经营特色和经营目标而各有不同。各个企业都有自己独特的经营方针。例如，有的企业提出“以质量取胜”的经营方针；有的企业以“发展品种”作为经营方针；还有一些企业以“降低成本，薄利多销，提高服务质量”为经营方针。企业的经营方针应随着市场需求和经济形势的变化，结合企业的经营风格和特色，进行适时地修订和调整。

2. 企业经营方针的内容。一般包括：

(1)经营方向的方针。企业的经营方向是指导企业生产经营活动的总方向，解决为谁服务的问题。即企业的产品到底要满足社会哪一方面的需要，内销还是出口，个人消费还是社会集团消费，高档消费还是低档消费等。

(2)技术发展的方针。它是指导技术发展水平、发展速度、发展方式和资金筹措的方针。技术发展水平可分为一般技术、先进技术和最新技术；技术发展速度指技术装备、工艺手段等更新时间；技术发展方式指采用自行研制或社会合作研制、购买技术专利或引进技术等；资金筹措指采取自筹、贷款、合资、引进外资等方式。

(3)生产营销方针。可以按产品的销售情况，采用优质优价、组合营销（成套性、多样性）、薄利多销和市场开拓等方针。

企业经营方针的确定，要从长远考虑，避免盲目性，要发挥优势，扬长避短，充分利用企业的资源和特点，形成企业独特的风格。随着经济形势和市场需求的变化，企业原有的经营方针也要作适时的修改和调整。

附： 本章练习题

一、单项选择题

1. 企业经营管理的对象是（ ）
①生产活动 ②经济活动 ③经营活动 ④财务活动
2. 企业经营是一种综合职能，目的是为了实（ ）
①企业计划 ②企业目标 ③企业利润 ④企业任务
3. 管理产生于（ ）
①共同劳动 ②脑力劳动 ③体力劳动 ④体脑结合
4. 经营是企业使用（ ）
①全部财产，获取最大利润
②局部财产，形成较小成本
③全部财产，获取较小利润
④部分财产，获取最小利润
5. 经营型管理的中心是（ ）
①扩大品种 ②提高经济效益
③增加产量 ④寻求技术进步
6. 竞争来源于（ ）

①自然经济 ②计划经济 ③商品经济 ④产品经济

7. 商品生产者不承认任何别的权威, 只承认 ()

①竞争的权威 ②领导者的权威

③资本的权威 ④货币的权威

8. 生产型管理的指导思想是 ()

①单纯生产观点 ②利润第一观点

③国家计划观点 ④质量第一观点

9. 生产型管理指导生产的方针是 ()

①以销定产 ②以产定销 ③产销并重 ④产销结合

10. 生产型管理的管理重点在于 ()

①生产领域 ②交换领域 ③流通领域 ④消费领域

11. 生产型管理的管理性质是 ()

①执行性 ②决策性 ③开放性 ④外向性

12. 生产型管理的企业, 它的资金和设备来源于 ()

①国家无偿供给 ②国家有偿供给

③银行贷款 ④社会集资

13*. 工业企业法, 明确规定企业有权安排产品计划, 有权销售本企业产品和自行选择供货单位, 有权支配和使用自有资金, 这种管理性质是 ()

①决策性 ②开放性 ③执行性 ④封闭性

14*. 战略目标是规定在较长时期内企业发展方向和规模的 ()

①总体目标 ②中间目标 ③具体目标 ④局部目标

15*. 经营目标是动员全体职工的 ()

①口号 ②根据 ③行动纲领 ④武器

16*. 制定经营目标要注意经营目标的先进性和实现的 ()

①可比性 ②稳妥性 ③可能性 ④阶段性

17. 制订经营目标要定量化,是说目标必须具有()
①可行性 ②可衡性 ③比较性 ④现实性
- 18*. 企业经营是开放式的系统,系统的输入就是企业经营要素;系统的输出就是()
①企业的产品 ②企业经营的使命
③企业的利润 ④企业的信誉
- 19*. 企业的经营目标,随着外部环境和内部条件的变化,要作必要的修改和()
①调整 ②补充 ③增加 ④解释
- 20*. 企业转轨变型以后,企业管理的核心职能是()
①计划 ②经营决策 ③财务 ④销售
- 21*. 企业经营思想的中心是()
①计划观念 ②市场观念 ③竞争观念 ④人才观念
- 22*. 当今企业的竞争,归根到底是()
①人才竞争 ②技术竞争 ③资金竞争 ④信誉竞争
23. 企业自上而下、自下而上相结合地制定经营目标和组织其实施叫()
①全员经营 ②全员管理 ③全员维修 ④全员财务
24. 战略思想在战略观念中占()
①主要地位 ②重要地位 ③统率地位 ④一定地位
25. 树立市场观念,应把用户需要和利益放在()
①第一位 ②主要地位 ③重要地位 ④一定地位

二、多项选择题

1. 按照法约尔的观点,经营包括管理与()
①技术 ②商业 ③财务 ④会计 ⑤安全
- 2*. 任何决策过程都包括()
①情报收集 ②方案设计 ③评优选择 ④分析比较