

辽宁省 经济暨领导干部轮训考试 经济系统在职教育工作 领导小组 编



企业经营管理



经济管理干部
离位培训教材

辽宁大学出版社

责任编辑 张春光 乔 平
封面设计 王红玫
责任校对 郭乐明

企 业 经 营 管 理

彭好荣 李盛家 主编

•

辽宁大学出版社出版发行
(沈阳市崇山西路3段4号)
丹东日报印刷厂印刷

•

开本: 850×1168 1/32 印张: 8.875 字数: 200千
1988年8月第1版 1988年8月第1次印刷
印数: 1—20,000

•

ISBN 7-5610-0360-9
F·52 定价: 2.50元

经济管理干部岗位职务培训教材

编辑委员会

主任

辛焕文

副主任

戴伯勋 高 洪 (常务) 周知承
李盛家 (常务) 徐远中 刘万泉

委员

(按姓氏笔划为序)

王心诚	王焕良	冯福田	刘万泉
辛焕文	李英林	李洪棋	李盛家
沈宏达	周知承	姚南屏	徐远中
高 洪	夏伯忠	郭秀芬 (常务)	
彭好荣	戴伯勋		

主 编 彭好荣 李盛家
助理主编 刘 莉

本书作者: 省计划经济委员会教育处 李盛家
 省计划经济委员会教育处 郭秀芬
 营口市经济管理干部学校 王绍洲
 丹东市经济管理干部学校 王素文
 辽宁大学经济管理学院 刘 莉
 辽宁大学经济管理学院 彭好荣

序 言

朱家甄

赵紫阳同志在十三大报告中明确指出：“必须下极大的力量，通过各种途径，加强对劳动者的职业教育和在职继续教育，努力建设起一支素质优良，纪律严明，具有实干精神的劳动大军”。这是我们党深刻分析我国国情，为适应新形势发展所提出的一个重大课题，也是促进经济健康成长，加速社会主义现代化建设的重要战略措施。党的十三大为在职教育和继续教育指明了方向，明确了任务。辽宁省是我国的重要工业基地之一。数量众多的工业企业是城乡经济发展的基础，在整个国民经济发展中具有重要的地位和作用。坚持和加强对企业干部的教育和培训是加快和深化改革的前提，对企业发展具有长远的战略意义，随着工业化、商品化和现代化的发展，工业部门生产技术水平，经营管理水平，将有明显提高，工业企业的生产将提高到全新的水平。要求广大职工，特别是干部必须掌握、运用与商品经济相适应的新知识、新观念以及现代管理的新技能和本领。因此，对企业厂长(经理)、总工程师、总经济师、总会计师、党委书记以及中层处(科)长进行与职业岗位相适应的教育和训练，使他们在政治思想、职业道德、文化知识、专业技术和实际能力等方面达到本职业、本岗位的规范要求，努力建设一支懂技术、会管理、善经营，具有实干精神的素质优良的企业家领导群体，是加快和深化改革，促进技术进步的必要条件，是大幅度提高企业劳动生产率、提高经济效益，实现我省经济发展战略目标的重要保证。

省经委、省经济管理干部培训考试领导小组、省经济系统职称改革工作领导小组为适应经济管理干部岗位培训和职称评聘培训的需要，组织有关院校的教授、企业家及有着实践经验的同志编写了《社会主义初级阶段基本经济理论和经济政策》、《企业管理概论》、《企业经营管理》、《企业生产管理》、《企业财务管理》、《经济法基础》、《企业领导学》等七本岗位培训职称评聘培训系列教材，为全省经济管理干部职业教育和培训做了一件十分有意义的工作，它将对职业教育和岗位培训，经济系统职称改革起到重要的推动作用。

这套教材是在十三大精神指导下编写出版的。其中：

《社会主义初级阶段基本经济理论和经济政策》从社会主义初级阶段和党的基本路线，社会主义有计划的商品经济和经济政策，我国经济发展战略和经济政策三个方面展开论述，构成了本书的体系和内容。它保留着理论与政策相结合，理论与实际联系，普及与提高并重的通俗易懂的特点。

《工业企业管理》（四本）总体概述了企业深化改革过程中的新经验，论述了两权分离，多种经营方式。突出了培养企业精神、全面目标管理、强化经营机制、面向国际市场等内容，展现了管理科学发展的动向和趋势，强调了厂长的地位和作用，论述了厂长的素质、能力以及对管理干部的选、训、用、评等。本书针对小型企业的特点和要求，进行了研究和论述，针对性强，实用性强，中小型企业干部读后会感到亲切有用。

《企业领导学》一书从企业领导者的地位、作用，企业领导者的基本职能，领导观念，领导方式和方法，有效领导的条件等方面，分析和阐述了企业领导者应当干什么，根据什么去干，怎样才能干好等问题。从而为提高小型企业的领导水平提供了一本较为系统的学习领导专业知识的培训教材。

《经济法基础》从经营的角度，系统而简要地阐述了经济法

的基本原理和主要经济法律制度的基本知识，突出了“十法六例”。企业从普法走向依法管理，是普法发展的必然趋势，是企业改革的内在要求，是企业现代化管理的必由之路。该书无疑是普法教育和以法治厂的好教材。

这套教材以社会主义初级阶段基本理论为指导，总结吸收了我们党九年来经济体制改革、政治体制改革的最新成果和企业现代化管理的最新经验和方法，并结合中小型企业实际，深入浅出，通俗易懂。它是中小型企业中层以上干部岗位培训和经济系列职称评聘人员培训用的好教材。也是经济干部教育和自学的好书。

有了一套培训用教材，为培训工作提供了基本条件，但这还不够。为建设一支素质优良的劳动大军，各部门、各地区和各企业及事业单位都应当把职业教育和在职培训作为一项基本制度建立起来，切实改变过去对就业者的政治、文化、技术条件缺乏应有要求的现象，改变那种对在职人员重使用，轻培训的状况，一切从业人员，不仅是干部，广大工人都要经过岗位培训，考试合格取得合格证书，才能从事本岗位工作。以后应逐步建立起先培训后上岗的制度。

要制定科学的培训规划，并采取切实有效的政策措施，实行多渠道、多层次、脱产、半脱产、业余、函授等灵活多样的培训形式开展培训工作。要改革和制定相应的劳动人事制度，把在岗人员的学习成绩作为考核、任用、评聘、晋级的一项重要内容，以激励广大从业人员接受教育和培训的积极性。

只要各部门、各地区以及基层单位领导和广大干部充分地认识在职教育、培训的重要意义，提供必要条件，采取各种办法和相应的政策措施，经过努力，一定能实现十三大提出的建立一支素质优良的劳动大军的伟大任务。

目 录

第一章 经营管理概论.....	(1)
第一节 经营管理及其意义	(1)
第二节 经营管理职能	(5)
第三节 经营思想与经营哲学	(8)
第四节 经营目标	(16)
第二章 经营战略	(21)
第一节 经营战略的特征与结构	(21)
第二节 战略目标的形成	(25)
第三节 经营战略方针	(28)
第四节 战略计划	(36)
第三章 经营决策原理.....	(41)
第一节 经营决策的意义与内容	(41)
第二节 科学决策的基本要素	(46)
第三节 决策程序的系统分析	(51)
第四节 决策方法	(57)
第四章 经营环境研究.....	(72)
第一节 企业的经营环境	(72)
第二节 经营环境研究的方法	(81)
第三节 市场调查	(82)
第四节 市场预测	(93)
第五章 企业经营计划	(106)
第一节 经营计划及其内容.....	(106)
第二节 长期经营计划.....	(112)

第三节	年度经营计划	(116)
第四节	经营计划的方法	(126)
第六章	市场营销	(131)
第一节	市场营销功能	(131)
第二节	目标市场选择	(135)
第三节	市场营销组合策略	(146)
第四节	促销策略	(150)
第五节	销售渠道选择策略	(159)
第七章	产品开发	(164)
第一节	产品寿命周期	(164)
第二节	产品开发策略	(172)
第三节	新产品开发程序	(178)
第四节	商标策略	(185)
第五节	包装策略	(188)
第八章	价格与成本决策	(194)
第一节	产品价格	(194)
第二节	定价方法	(198)
第三节	决策成本	(203)
第四节	目标成本决策	(210)
第五节	价值工程与成本决策	(215)
第九章	技术开发与投资决策	(221)
第一节	企业的技术改造	(221)
第二节	企业的技术引进	(233)
第三节	技术开发的可行性研究	(238)
第四节	企业的投资决策	(244)
第十章	国际市场经营	(257)
第一节	国际市场经营的重要性	(257)
第二节	国际市场环境分析	(259)
第三节	进入国际市场策略	(264)
第四节	国际市场经营策略	(267)

第一章 经营管理概论

随着企业由生产型转变为生产经营型，经营管理在整个企业管理系统中的地位日显重要，可以说已经居于主导地位。本章将着重阐述经营管理职能、经营思想等有关经营管理的最一般、最基本的理论问题。

第一节 经营管理及其意义

一、经营的概念

经营是商品经济所特有的范畴。马克思的再生产理论告诉我们，在商品经济条件下，社会生产过程是直接生产过程与流通过程的统一，商品生产者不仅要通过生产过程把物质产品生产出来，形成商品的使用价值和价值，而且还要进入市场，通过流通过程把产品销售出去，转移到消费者手里，商品的使用价值和价值才能实现，生产过程中的物化劳动与活劳动的消耗才能够得到补偿，再生产过程才能够继续进行。因此，商品生产者既要从事直接生产活动的活动，用最经济有效的方法把商品生产出来，又要从事流通过程的活动，以最有利的条件把商品销售出去，从而获得更多的利润，增加积累，扩大生产规模。为了取得商品销售的最有利条件，商品生产者在事前就要了解市场行情，如消费者需要什么产品，消费者的构成，什么样的价格容易为消费者接受等等。而且还要了解有哪些竞争者向市场提供同类商品，他们的竞争能力如

何。在销售过程中，还要作广告宣传，实行良好的销售服务，以便盈得顾客。为了最经济有效的把商品生产出来，商品生产者又要根据市场条件、销售对象、价格等因素，选择材料、设备、工具和生产方法等等。所有这些对市场的选择，对产品的选择，对材料和设备的选择，以及对消费者、市场行情的研究，对竞争者的研究等，都属于经营活动。我们可以把经营定义为：商品生产者以市场为对象，以商品生产和商品交换为手段，为了实现企业的目标，使企业的生产技术经济活动与企业的外部环境达成动态均衡的一系列有组织的活动。

我国实行的是有计划的商品经济。商品生产不仅依然存在，而且还要大力发展。社会主义企业仍然是商品生产者，同样存在着经营这个范畴。每一个以盈利为目的独立的商品生产者，都要从事经营活动。与商品生产相联系，参与商品流通的商业企业，交通运输企业等，也都要从事经营活动。为社会提供商业性服务的企业的活动，也属于经营活动

二、经营与管理

经营与管理既有一致性，又有所区别。从它们的产生过程来看，管理是劳动社会化的产物。而经营则是商品经济的产物；从它们的应用范围来看，管理适用于一切组织，而经营则只适用于企业；从它们要达到的目的来看，管理旨在提高作业效率，而经营则以提高经济效益为目标。

从企业来讲，经营是管理职能的延伸与发展，二者是不可分割的整体。在商品经济尚未高度发达的卖方市场条件下，企业管理是以生产为中心的，主要职能是对企业内部的活动进行计划、组织、指挥、控制与协调，经营的功能极不重要而为人们所忽视。当商品经济高度发展，市场由卖方市场转变为买方市场后，企业管理也就由以生产为中心转变为以交换和流通过程为中心，

经营的功能日益重要而为人们所重视。企业管理的职能自然要延伸到研究市场需要，开发适销产品，制定市场战略等方面，从而使企业管理合乎逻辑地发展为企业经营管理。

不过，经营管理又有狭义与广义之分，人们称之为小经营与大经营。

狭义的经营管理，是指对企业经营活动的管理。工业企业的全部活动，按其性质可分为生产活动与经营活动。生产活动的主要内容是充分利用企业内部的资源和条件，提高生产效率，以最经济的办法按预定计划把产品制造出来。经营活动的主要内容是了解企业的外部环境和竞争形势，根据外部环境的变化趋势制定企业目标、战略计划、投资决策，保证企业在满足社会需要的前提下，取得良好的经济效益。以生产活动为对象的管理称为生产管理，以经营活动为对象的管理称为经营管理。

广义的经营管理，是指对企业全部生产经营活动的管理。做为一种理论抽象，我们把企业的活动分为生产活动与经营活动。但是，从系统观念来分析，企业这个系统的正常运转，既受外部环境的制约，也受内部条件的制约。企业系统的功能，就是要在内外条件的约束下，把外界的输入经过中间转换，输出市场需要的产品，劳务以及企业所期望的利润。中间转换过程主要是生产活动及其管理活动。这一过程如果受阻，就会破坏系统的良性循环。生产活动是经营活动的物质技术基础，也是它的重要组成部分。所以，广义的经营管理也包括对生产过程的管理。

综上所述，广义的经营管理与狭义的经营管理的区别，主要表现为内容和范围有所不同。广义的经营管理包括生产管理在内的全部企业管理，狭义的经营管理则是剔除了生产管理并与生产管理相对应的一个范畴。

三、经营管理的重要性

资本主义企业都非常重视经营管理，认为企业管理的重心在经营，这是市场经济所决定的。我国实行的是有计划的商品经济，企业管理同样也要以经营为重心。这是因为：

第一，随着我国经济建设由统一的计划经济转变为有计划的商品经济，企业的地位和作用及其同国家的关系也发生了变化。企业由经济管理机关所属的一个生产单位已经变成了一个以盈利为目的的相对独立的商品生产者。过去那种生产任务由上级主管机关统一规定，物资统一分配，产品由国家统购包销，利润实行统收统支，企业处处依赖国家吃大锅饭的状况结束了，企业做为一个相对独立的商品生产者，有了较大的决策权，它必须对经营方向、经营目标、经营战略、经营计划做出切实可行的决策。做为一个商品生产者，企业必须自觉地运用价值规律，学会市场经营的本领。由于企业有了独自的经济利益，也使它具有积极改善经营状况的强大动力。这就使得企业管理以经营为重心有了客观必然性。

第二，企业由“生产型”逐步转变为“生产经营型”，这标志着企业已由封闭型转为开放型，由压力型转为动力型，由执行型转为决策型，由守业型转为开拓型，企业管理由粗放型转变为集约型。

生产型企业管理的重心是生产管理，其指导思想是提高生产的效率，因此，企业管理侧重于生产任务同企业资源之间进行静态的平衡，管理工作是围绕产品生产过程来进行的。管理组织也以生产过程为轴心，形成单一的组织形态。生产经营型企业管理的重心是经营管理，其指导思想是以提高经济效益为中心。因此，企业管理侧重于企业经营目标同企业外部环境之间达到动态的平衡。管理工作是围绕市场营销过程来进行的。管理组织则以

产品开发、生产过程、市场销售三者为轴心，形成复合的组织形态。这都突出了经营在管理中的中心地位。

第三，我国的市场已由卖方市场转变为买方市场。消费者对商品的选择有了较大的回旋余地。产品十年一贯制和皇帝女儿不愁嫁的情况结束了，生产者之间展开了竞争。企业要在竞争中取胜，就要了解市场动态和用户需求，制定正确的经营战略，不断开发适销对路的产品，提高产品质量。特别是由于随着人民生活水平的不断提高和新技术革命浪潮的冲击，产品和工业生产技术的寿命周期缩短了，更新换代加快了。产品与技术的更新换代需要大量的投资。在买方市场条件下，投资是有风险的。而且技术进步的速度越快，投资的风险也就越大。及时地掌握市场和科学技术信息，科学的预测未来，正确的选择产品开发方案和技术发展方向，成了企业生死攸关的事情，使得经营管理特别是经营决策居于举足轻重的地位。

表 1—1 生产管理与经营管理对照表

项 目	生 产 管 理	经 营 管 理
内 容	生产组织，劳动组织，生产技术，工艺准备，设备利用，维修，生产进度，计划与控制，质量控制，成本控制，经济核算	市场调查研究，市场预测，经营目标，经营计划的制定，经营战略与策略的制定，产品开发，技术开发，资源开发，市场开发，投资与财务决策
性 质	方法性的、战术性的、执行性的、程序性的	目的性的、战略性的、决策性的、非程序性的
目 的	实现预定计划，提高生产与工作效率	实现企业目标，提高企业经济效益
职 能 特 点	计划、组织、指挥、控制企业内部平衡与协调	选择目标、制定战略、进行决策、企业活动与外部环境平衡与协调
执行者	中下层管理者	最高层管理者

比较一下生产管理与经营管理的内容，更能清楚地看出生产管理同经营管理对企业的生存与发展有着不同的影响。

从这些对照中不难看出，生产管理所解决的是企业管理中技术性、方法性的问题；经营管理所解决的是战略性、方向性的问题。生产管理决定着企业资源利用率的高低和发展速度的快慢；经营管理则决定着企业兴衰成败。经营战略与决策是正确的，生产管理的效率越高，企业的经济效益也就越高；经营战略与决策如果是错误的，那么，生产管理的效率越高，企业的经济损失会越惨重。由此可见，对于一个生产经营型企业来讲，经营管理的作用比生产管理要重要的多。

第二节 经营管理职能

法约尔把管理职能概括为计划、组织、指挥、控制、协调，这显然是就一般管理而言的。对企业来说，它只适用于生产型企业管理的特定条件。以后虽然人们把激励、教育等职能增补进去，但都未涉及到经营管理职能。经营管理职能不同于一般管理职能，也不同于生产型企业管理的职能。经营型企业的经营管理职能包括五个方面的内容，即战略职能、决策职能、开发职能、财务职能和公共关系职能。

一、战略职能

战略职能是企业经营管理的首要职能。因为，企业所面对的经营环境是一个非常复杂的环境。影响这个环境的因素很多，变化很快，而且竞争激烈。在这样一个环境里，企业欲求长期稳定的生存与发展，就必须高屋建瓴、高瞻远瞩，善于审时度势，随机应变。从而也就需要实行战略经营。所谓战略经营，实际上是在没有得到最准确的答案之前就采取行动。这一行动按照一个

系统的模式进行循环：了解环境——对环境信息（机会与风险）作出评价——决定对策——制定行动方案 and 规划——实施结果反馈。每经过一次循环，对环境认识都要更接近实际，从而使对策更具适应性，最终使企业能在变幻不定的环境中拓展自己独特的道路。

战略经营的具体体现是经营者要树立战略观念和制定经营战略。经营战略包括战略目标，战略重点。战略方针与策略，以及战略规划。所以，经营管理的战略职能也就包括五项具体内容：

1. 经营环境分析（机会与风险评价）
2. 制定战略目标
3. 选择战略重点
4. 制定战略方针和对策选择
5. 制定战略的实施规划

二、决策职能

经营职能的中心内容是决策。甚至可以说经营管理就是经营决策。最重要的决策莫过于经营战略的决策。上述经营管理战略职能的每一项内容，无不属于决策范畴。

决策的主体不仅仅是企业的最高领导层，而应包括整个企业的所有管理者和全体职工。因为，企业的经营战略必须经由所有管理者和职工长期不懈地身体力行，不断革新，才能最终实现。可以说，企业经营的优劣与成败，完全取决于决策职能。决策正确，企业的优势能够得到充分的发挥，扬长避短，在风险经营环境中以独特的经营方式取得压倒的优势。决策失误，将使企业长期陷于困境之中。

决策职能主要是通过环境预测，制定决策方案并进行方案优选，方案实施诸过程来完成的。

三、开发职能

有效地经营必须善于有效地开发和利用各种资源。企业战略职能的发挥在很大程度上取决于开发职能的作用。

如果把资源开发仅限于人、财、物，这是极其狭窄的。做为经营管理的开发职能，其重点在于产品的开发、市场的开发、技术的开发，以及能力的开发。一个最卓越的企业，其致胜的法宝，就是第一流的人才，第一流的技术，第一流的产品，创造出第一流的市场竞争力。一个企业要在市场竞争中超出对手，取决于人才、技术、产品三者的综合力量。只有技压群雄，才能开拓并占有市场。因此，人才或能力开发、技术开发、产品开发、市场开发可以说四位一体，构成了经营管理开发职能的主体。

四、财务职能

企业的经营过程自始至终都伴随着财务过程。所谓财务过程，就是资金的筹措、运用与增殖的过程。财务职能集中表现为资金筹措职能；资金运用职能；增殖价值分配职能；以及经营分析职能。资金筹措是企业经营活动的起点。资金运用涉及到资金的重点分配与预算。增殖价值的分配关系到国家、企业、职工三者关系的正确处理。经营分析则是企业经营活动的终点。可以说，企业的经营管理职能始于财务职能，终于财务职能。企业经营的战略职能、决策职能、开发职能，都必须以财务职能为基础，并通过财务职能做出最终的评价。财务职能是一种制约性的职能。

五、公共关系职能

企业是社会经济系统的一个子系统。企业欲维持其生存与发展，必须按照环境适应论的观念同它赖以存在的社会经济系统的

诸环节保持协调，这种同外部环境保持协调的职能，被称为社会关系职能或公共关系职能。从大系统观点来看，企业行为受许多因素的影响，这些因素包括政治、经济、文化、科学、技术、自然等各个方面。从企业系统出发，企业这个投入—产出系统，同投资者、往来厂商、从业人员、顾客、同行业、行政机关、地区社会居民之间有着密切的甚至是相互制约关系。这些关系有的可能以共同的利害为基础，有的可能以不同的要求为基础，有的可能以利害的矛盾对立为基础。公共关系职能正是要求以企业为中心，有意识地进行积极的协调和必要的妥协，使各种利益集团根据各自的立场，对企业的生存和发展给予协作或承认。

由此可见，公共关系职能是企业生存和发展的必要条件。

公共关系的内容包括：

1. 企业与投资者的关系——投资者谋求投资的价值增殖和利润分配的合理化，债权人谋求贷款回收和利息收支的可靠性。

2. 与往来厂商的关系——交易对方要求有稳定的伙伴关系和等价交易。

3. 与竞争者的关系——谋求合理公正的竞争。

4. 与顾客的关系——以物美价廉的商品和服务满足用户的需要。

5. 与职工的关系——职工有权参与企业民主管理，有权要求改善劳动条件和实行合理分配。

6. 与地区社会居民的关系——企业有责任保护环境，防止公害，增加就业机会和提高社区购买力，为社区文化发展和社会进步作出贡献。

7. 与公共团体的关系——企业要特别重视同新闻、科研、学术团体建立密切的关系。

8. 与政府机关的关系——遵纪守法，并依法接受政府机关管理和监督，完成指令计划，纳税等。