

高等纺织院校管理工程试用教材

纺织企业 经营管理

何成康 主编

8

纺织工业出版社

内 容 提 要

本教材从原理和方法上阐述了纺织企业由生产型转变为经营型后管理思想和管理工作如何适应外部环境的需要,并介绍了我国纺织企业在“转型”中所取得的经验。内容包括:市场研究,市场调查和市场预测;经营决策,经营计划;产品开发,价格研究;销售管理,成本管理,财务管理,经济核算等。

本教材供高等纺织院校管理工程专业及其它有关科系作为试用教材或参考书,亦可供纺织企业管理人员学习、参考之用。

责任编辑: 彭 森

高等纺织院校管理工程试用教材

纺织企业经营管理

何成康 主编

纺织工业出版社出版

(北京东长安街12号)

纺织工业出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

各地新华书店经售

850×1168毫米 1/32 印张: 10 12/32 插页: 1 字数: 266千字

1987年6月 第一版第一次印刷

印数: 1—10,000 定价: 2.25元

统一书号: 15041·1558

前 言

为了适应全国高等纺织院校管理工程专业教学的需要，纺织工业部教育司组织中国纺织大学、天津纺织工学院、西北纺织工学院、山东纺织工学院、北京化纤工学院、苏州丝绸工学院、郑州纺织机电专科学校、上海市纺织工业局职工大学等院校的有关教师编写了一套“高等纺织院校管理工程试用教材”，包括《运筹学》、《纺织工业技术经济分析》、《纺织工业统计》、《纺织工业会计》、《纺织工业经济》、《纺织企业管理》等六种。其中，《纺织企业管理》由于篇幅较大，确定分为《纺织企业管理总论》、《纺织企业生产管理》、《纺织企业经营管理》三书编写出版。

根据经济管理科学具有二重性的原理，编写这套教材的指导思想是：认真贯彻党的十一届三中全会以来有关经济建设方面的方针政策，特别是十二届三中全会通过的《中共中央关于经济体制改革的决定》，教材既要阐明我国社会主义经济管理的基本原理和历史经验，也要介绍国外社会化大生产所遵循的一般经济管理原理和现代化管理方法；同时，力求结合纺织工业经济管理的特点，探索纺织工业企业现代化经济管理的科学途径，逐步建立具有中国特点的纺织工业企业经济管理的科学体系。但是，由于高等纺织院校设置管理工程专业的时间还不长，教学和研究工作的经验还不多，许多问题有待于进一步探索和实践，因此这套教材难免有不成熟和不完备的地方，只作为高等纺织院校管理工程四年制本科、二年制和三年制专修科的试用教材，并供纺织工业系统经济管理干部和企业管理人员学习参考之用。在教学中，各院校可以根据各自的教学要求和学生特点，选择确定具体的教学

内容和学时。

《纺织企业经营管理》由何成康主编。第一章由何成康编写；第二章由虞先泽编写；第三、四章由谭颖编写；第五、六、八章由李文安编写；第七、九、十章由张绮春编写；第十一章由李森奎编写。

本教材在编写过程中，承蒙各地纺织企业和纺织高等院校的许多同志提出宝贵意见，在此一并表示感谢！

纺织工业部教育司

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 经营素质和经营系统.....	(1)
第二节 生产型管理向经营型管理的转变.....	(5)
第三节 企业的经营思想.....	(10)
第四节 经营目标和经营方针.....	(13)
第二章 市场研究	(19)
第一节 市场概述.....	(19)
第二节 纺织品市场研究.....	(26)
第三节 市场战略和策略.....	(33)
第四节 国际市场的开发.....	(41)
第三章 市场调查和市场预测	(51)
第一节 市场调查的内容和步骤.....	(51)
第二节 市场调查的方法.....	(58)
第三节 市场预测的种类和内容.....	(62)
第四节 市场预测的方法.....	(67)
第五节 纺织品市场预测应注意的问题.....	(94)
第四章 经营决策	(98)
第一节 经营决策的作用和分类.....	(98)
第二节 经营决策的过程.....	(102)
第三节 经营决策的定量分析方法.....	(110)
第五章 经营计划	(129)
第一节 计划管理的意义、任务和指导思想.....	(129)
第二节 经营计划的特点和内容.....	(133)
第三节 目标管理和指标管理.....	(141)
第四节 经营计划的编制方法.....	(149)
第五节 经营计划的执行和控制.....	(153)

第六章 产品开发	(163)
第一节 产品的意义.....	(163)
第二节 新产品开发.....	(165)
第三节 产品寿命周期.....	(170)
第四节 产品评价方法.....	(174)
第五节 产品决策.....	(184)
第六节 产品开发的计划和组织.....	(188)
第七章 价格研究	(191)
第一节 纺织品价格.....	(192)
第二节 纺织品价格决策.....	(196)
第三节 纺织品的定价方法与策略.....	(204)
第八章 销售管理	(214)
第一节 销售管理的意义和内容.....	(214)
第二节 销售渠道.....	(218)
第三节 销售计划和合同管理.....	(225)
第四节 商标、广告和包装.....	(229)
第五节 销售服务和信息反馈.....	(234)
第九章 成本管理	(238)
第一节 产品成本和成本管理.....	(238)
第二节 目标成本的预测.....	(241)
第三节 成本计划的编制.....	(251)
第四节 成本控制.....	(258)
第五节 成本分析.....	(263)
第十章 财务管理	(267)
第一节 企业资金的构成与运动.....	(267)
第二节 固定资金管理.....	(271)
第三节 流动资金管理.....	(278)
第四节 专用资金管理.....	(286)
第五节 企业盈利管理.....	(292)

第十一章	经济核算.....	(301)
第一节	企业经济核算的意义和条件.....	(301)
第二节	企业经济核算制.....	(304)
第三节	企业经济核算的方法和形式.....	(310)

第一章 绪 论

企业的经营管理是为了实现企业的目的和目标，通过全体人员的努力，使企业的全部活动与外部变化的环境不断协调和适应而进行的一系列活动的总和。

在社会主义社会中，商品经济仍然存在，社会主义企业仍然是商品生产者和经营者，因此企业经营是客观存在的需要。为了发展社会主义经济，使我国尽早建成为一个现代化的社会主义强国，为了使企业不断提高经济效益，为社会创造更多的物质财富，企业必须从事包括生产过程和流通过程在内的全部活动——经营活动。

第一节 经营素质和经营系统

一、经营的素质

素质，一般是指事物固有的特性，它体现了事物的本质。经营素质是构成企业活动能力的诸要素的综合。也就是说，经营素质集中表现为企业所具有的从事工业生产经营活动的能力，而这些活动能力又由企业所含各要素的特性所决定。决定企业生产经营活动能力大小的各要素必须有机结合，系统地发挥作用，而不是光靠某个要素发生作用，也不是这些要素的简单相加。

（一）经营素质的构成

在社会化大生产条件下，企业的再生产循环过程是一个由货币转换为生产资料，由生产资料转换为产品，再由产品转换为货币的过程。根据这一过程，经营要素的构成如下。

1. 市场 市场是生产和消费之间的纽带，离开了市场，生产

就失去了意义。尤其是现代化大生产，如果没有广大市场吸收各种产品，企业就无法进行再生产。

2. 资金 社会主义社会实行商品生产和商品流通，企业再生产过程一时一刻也离不开资金。企业资金的收益如何，直接影响企业的生存和发展。

3. 生产资料 生产资料是指在生产和流通中所必需的建筑物、机器、工具、原料等等。

4. 劳动力 劳动力具有两重性，一方面具有生产力的属性，另一方面具有生产关系的属性。生产力的属性系指与生产资料结合而形成生产力；生产关系的属性系指人与人之间的相互关系。人是生产流通活动中的主体。

5. 信息 信息是企业经营的基础。随着科学技术和生产的发展，社会分工进一步发展，在生产经营活动中企业内部和企业外部之间的联系越来越复杂，因而信息量急剧增长。企业面对大量信息，必须及时收集，进行准确的综合分析。否则，就无法对生产经营活动进行合理的管理。

6. 经营过程 所谓经营过程，是指围绕企业目的，对市场、资金、生产资料、劳动力、信息等要素进行有效结合的过程。经营素质的好坏，依赖于对各个要素的组织和管理科学程度和完善程度。

（二）应变能力的体现

对现代化工业企业来说，其生存和发展取决于它对社会和市场变化的适应。随着国内外市场的广泛开拓和社会需求的不断变化，企业经营的成功，中心在于对当前和今后的变化能迅速作出反应。所以，企业的活动能力，又以适应变化的能力为核心。这种应变能力主要体现在以下四个方面：

1. 预测能力 建立在现代化大生产基础上的商品生产，与外部环境的联系越来越密切。目前环境变化迅速而复杂，社会需求多种多样。企业有了较强的预测环境变化的能力，才能使自己适

应环境，在环境变化中取得主动。预测的内容主要有：（1）经济预测，包括市场需要的变化，购买力的变化，竞争形势的变化，资源情况的变化等等；（2）技术预测，包括新技术的发展，同类产品的发展，生产组织的改进等等；（3）社会预测，包括政治形势、社会风俗习惯等变化。

2. 决策能力 决策能力是区别生产型与经营型企业的主要标志。决策贯穿于整个管理过程。决策的正确与否，关系企业的命运。正确的决策，是企业适应环境变化所不能缺少的条件。企业的决策可分为战略决策、管理决策和业务决策三种。战略决策是企业与经常变化中的企业外部环境之间谋求动态平衡的一种决策，它是企业最高领导层的主要职责。

3. 开发能力 也就是创新发展能力。生产型企业强调稳定，经营型企业则强调适应，而适应的目的是为了谋求企业产品的竞争能力，使产品在市场不断变化的情况下取得好的销路。同时，企业不仅要求维持现状，而且要不断发展自己。有无创新能力，是企业有否强大生命力的标志。开发能力的内容包括原料开发、技术开发、产品开发和销区开发等等，而产品开发是开发研究工作的中心环节。

4. 协调能力 协调能力是保证企业目标实现所不可缺少的职能。它的内容非常广泛，主要有三：一是企业总的目的与各项活动的目标之间的协调。企业总的目的是满足人们日益增长的需要，并在此前提下要求获得更多的盈利。企业各项活动的目标要与总的目的相适应。二是全局与局部之间的协调。企业的各个组成部分都有它自己的目标和相对独立的活动，但是各个局部必须树立全局观点，服从整体的目的、整体的利益。三是上下层次之间的协调。企业内各层次之间要职责分明，各自做好自己应当做好的事情。上一层次要负责搞好下一层次各个系统之间的协调。

二、经营的系统

系统论认为，凡系统都具有结构与功能，也就是说，系统是

结构与功能的统一体。经营是一个动态的人工系统，是由经营结构和经营过程所构成。经营活动，按其结构区分，可分为采购、生产、销售、财务、人事、管理等等；按其过程区分，可分为计划、组织、控制等等。由计划、组织、控制等活动所组成的整体，一般称为“管理”。由此可见，经营包括再生产过程的全部活动。管理活动只是经营活动的组成部分之一，管理活动是以经营活动的有效、合理为目的所进行的一系列控制协调的活动，如图1-1所示。

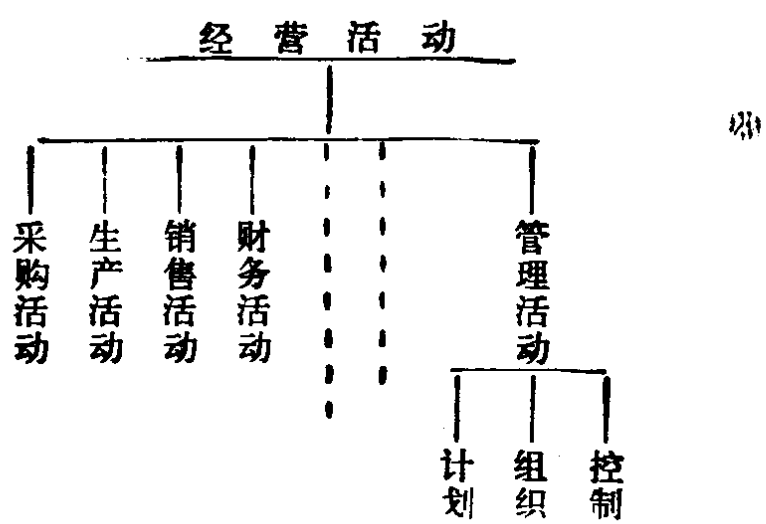


图1-1 经营活动和管理活动的关系（一）

但是，管理活动在经营活动中的地位和作用，又同采购、生产、销售等等活动不同。它既是经营活动的一个组成部分，又寓于采购、生产、销售等等活动之中。采购、生产、销售、财务、人事等活动都离不开管理活动。管理活动与其它活动纵横交错，形成网络，如图1-2所示。

以上说明，经营与管理的概念互相关联，又有区别。管理本身是一个极其广泛的概念。然而作为经营管理、生产管理、财务管理……中的“管理”，都是一个具有特定内容的概念，它分别属于经营、生产、财务等等范畴。这样，管理又成为比较狭隘的概念。所谓经营管理，就是通过计划、组织、控制等等管理活动，在不断适应外部环境和充分利用内部资源的情况下，使企业

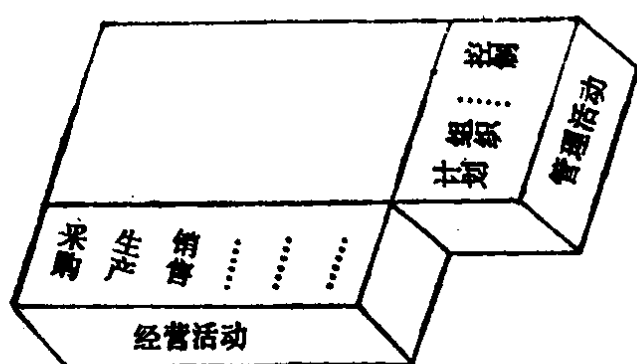


图1-2 经营活动和管理活动的关系 (二)

的经营目的得以实现。

第二节 生产型管理向经营型管理的转变

一、经营型管理的含义

长期以来，由于不承认我国社会主义经济仍是商品经济，实行了一种高度集中、统得过死的行政管理方式的经济管理体制，从而把企业变为各级行政机构的附属物。企业的生产计划指标由上级下达，企业所需的物资由上级统一调拨，财政上对企业实行“统收统支”，企业生产的产品由国家统购包销。在这种管理体制下，企业唯一的任务是完成上级下达的计划指标，企业管理局限于企业的内部生产领域，而无须过问市场和经营。这种以执行为内容的管理，称为生产型管理，如图1-3所示。

党的十一届三中全会以后，中央强调发展社会主义商品经济，实行计划经济为主、市场调节为辅的方针，同时改革经济管理体系，扩大企业经营自主权，提倡保护竞争，促进联合，扬长避短，这就从客观上为企业提出了“经营”的问题。由于先后实行利润留成和利改税，企业经营好坏同企业和职工的利益挂了钩，这就促使企业必须努力提高经济效益。而为了提高经济效

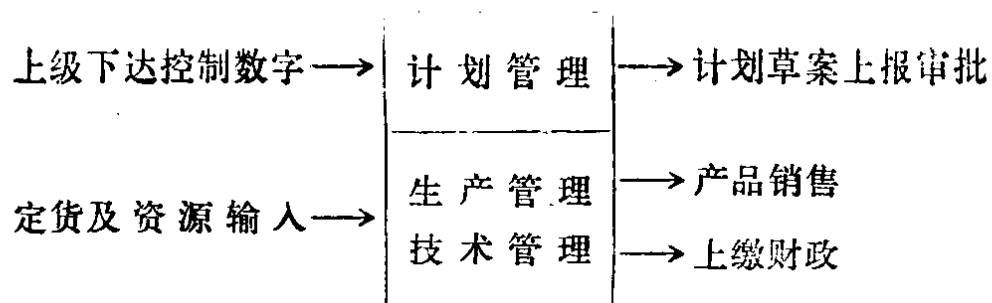


图1-3 生产型管理

益，在商品竞争剧烈的情况下，企业就要考虑市场需求，生产适销对路的产品。为此，就要搞好市场预测和作出正确的经营决策。企业生产不仅要考虑国家计划，而且要考虑市场的需要，补充国家计划的不足。企业要与市场取得联系，以便取得生产资料和销售产品。这样，企业就由生产型管理转变为经营型管理，如图1-4所示。

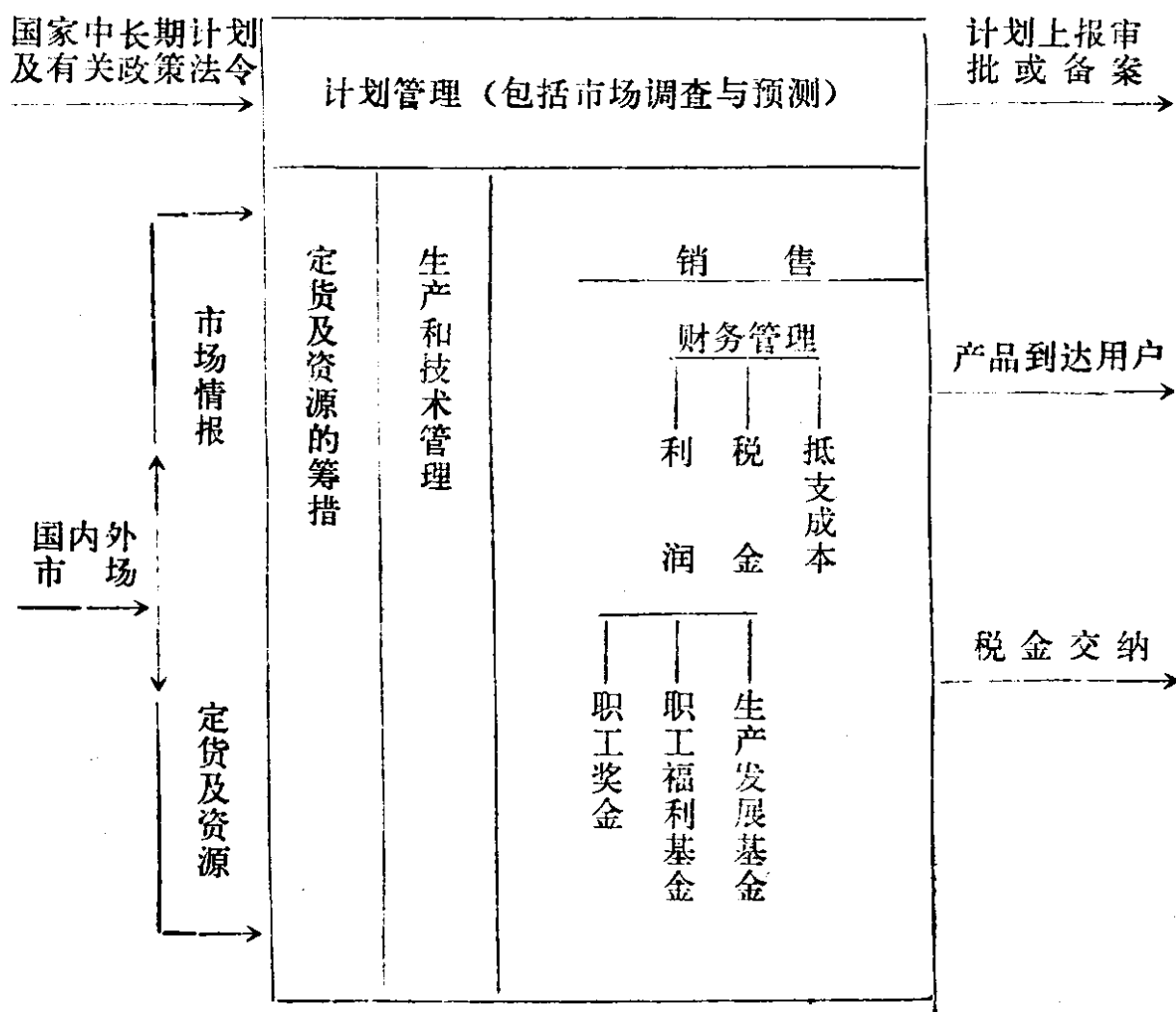


图 1-4 经营型管理

生产型管理和经营型管理是两种管理类型，它们之间有着重大差别，主要表现在以下方面。

1.在生产型管理的条件下，企业的立足点是对上级机关负责，完成上级下达的任务，它可以不问市场需求，不顾产品销路；而作为经营型管理的企业，由于它有相对独立的经济利益和相应的经济责任，因此它的立足点必须把市场和用户的需求放在第一位。

2.在生产型管理的条件下，企业的主攻目标是提高生产效率，完成上级交给的任务；而经营型企业不仅要做到这一点，还必须提高经济效益，因为经济效益既是国家对企业的要求，也是企业自身生存和发展的条件。

3.在生产型管理的条件下，企业对重大问题没有决策权，它的管理职能仅仅是执行上级的决定。而经营型企业有一定的决策权，为了实现自己的目标，它必须把搞好经营决策作为首要职能。

4.在生产型管理条件下，企业与市场隔绝，各项生产条件由上级提供，产品由有关部门统购包销，因此它的工作重点是企业内部生产领域的管理；而经营型企业与市场有着更多、更直接的联系，为了提高自己的竞争能力和适应能力，它的工作重点是涉及企业外部流通领域的管理。

二、转向经营型管理的意义

当前，我国的企业管理正在由生产型管理转向经营型管理。这个管理转型与企业外部实际环境的变化密切相关。企业外部实际环境发生变化，必然导致企业活动内容的调整和发展。所谓实际环境，系指那些存在于企业外部，且与企业有不能忽略的相互作用的事物，主要包括三个方面，即经济环境、技术环境和社会环境。建国三十余年来，我国纺织企业的实际环境有了重大的变化，特别是党的十一届三中全会以来，经济体制的初步改革已给工业企业的管理工作带来许多新的变化，主要有以下几个方面，

纺织企业转向经营型管理的意义也就体现在这些方面。

（一）纺织品市场有了变化

随着全国人民生活消费水平的提高，纺织品供需之间的矛盾由数量转化为品种、质量，广大群众对穿着的要求由生理需要转化为享受和发展的需要。消费者对纺织品的要求越来越高，选择性越来越强。为了争取用户，扩大自己产品的销路，企业之间的社会主义竞争逐步展开，“生产什么，就卖什么”的卖方市场已经转变为“用户需要什么，就生产什么”的买方市场。

（二）经济体制政策有了变化

自党的十一届三中全会到十二届三中全会，我们党提出了一整套新的经济发展战略。对纺织企业影响比较大的，集中表现在两个方面：一是在坚持计划经济的前提下，市场调节正在一定范围内发挥作用。企业在保证完成国家规定的计划任务的前提下，可以根据社会需要，自行编制生产经营计划，购买所需物资，销售自己的产品。二是企业正在逐步形成相对独立的经济核算单位，扩大了企业的经营自主权。过去企业只管生产，不问需要，不问经营，不问经济效益；现在企业已经开始有了一定的经济利益，有了一定的决策权，这就为企业的自我发展创造了条件。

（三）国家管理经济、管理企业的办法有了变化

长期以来，企业工作的好坏，在经济利益上得不到体现，因而形成不讲经济效益、“吃大锅饭”的弊病。随着经济体制的改革，国家在运用必要的行政手段的同时，开始运用价格、税收、信贷等经济手段来调节经济活动，并对企业实行利润分成、以税代利和经济责任制等，使国家、企业与职工之间的经济关系更加密切，企业的一切工作正在逐步转移到以提高经济效益为中心的轨道上来。

（四）纺织工业的生产规模和技术装备有了变化

到1984年，我国纺织工业已有纱锭2140万枚，为建国初期的

4.3倍；全国人均棉布占有量达14.9m，为建国初期的3.1倍。此外，针织、毛纺织等行业都有较大的发展。建国以来，纺织科学技术也有很大突破，尤其是化学纤维和染整技术有了显著的进步。纺织生产规模的扩大和科学技术的进步，大大促进了纺织品市场的发展和繁荣，为更好地满足人们对纺织品的需求奠定了雄厚的物质基础，从而使纺织品市场从卖方市场转变为买方市场。

正由于纺织企业由面向计划转变为面向市场，从而使纺织企业的管理工作发生了历史性的转折，即由生产型管理转变为经营型管理。

三、搞好纺织企业的“转型”

企业的经营管理，实质是谋求外部环境、内部条件和经营目标三者之间的动态平衡。纺织企业管理要转好型，必须根据这个要求，加强以下方面的建设。

（一）进行经营战略研究，确定企业的经营目标。讲经营，必须有所谋求，如果没有明确的目标，各项工作就会失去方向。要确定经营目标，必须进行战略研究，对生产规模、产品结构、技术改造、设备投资、组织机构、人才开发等问题作出正确的决策。

（二）进行市场研究，促使产销结合。研究环境，中心是要研究市场。要通过市场调查和预测，切实掌握市场的需求结构、发展趋势等。企业不仅要以销定产，而且要使产品结构、数量、质量、品种和成本、价格等符合市场开拓和扩大销路的需要。要建立销售系统，搞好销售服务和信息反馈。

（三）编制企业的长期和年度经营计划，把科研开发、生产管理等一系列活动都纳入计划轨道，做到产供销的协调平衡。

（四）增强产品开发能力。要从市场需要出发，确定企业的产品经营方针，不断调整企业产品结构，提高产品竞争能力，使企业能适应环境的变化、市场的变化和需求的变化。

(五) 提高财务管理素质, 做好财务决策和成本控制工作, 以适应企业“转型”的要求, 大力节约资金的使用, 保证企业获得最好的经济效益。

(六) 建立有效的组织系统。要合理设置机构和配备人员, 明确职责和权限, 加强生产指挥和决策系统, 以推动全体职工统一行动, 实现企业的经营目标。

第三节 企业的经营思想

在经营目标、内部条件与外部环境三者平衡过程中, 会涉及到许多关系和矛盾, 对待这些关系和矛盾的处理原则, 就是经营中应有的指导思想。这种经营思想贯穿企业生产经营的全过程, 对企业的生存和发展, 对企业的经济效益, 起着决定性的作用。过去, 企业在整个工业经济活动中处于执行者的地位, 许多重大问题由上级行政机关安排和决定, 企业只讲生产, 不讲经营, 因此也就不需要强调经营思想。随着企业自主权的扩大和市场经济的加强, 许多重大问题需要企业进行决策, 从而树立正确的经营思想, 对企业来说就成为一件十分重要的事情。

纺织企业由生产型向经营型转变, 必须在经营思想上树立以下观念。

一、战略观念

所谓战略, 是指对带全局性、长期性的或决定全局的重大问题的谋划。企业的经营战略是指企业为实现自己的目的, 根据对企业环境的分析, 谋求适应外部环境变化的发展方向。企业的经营战略决定企业干什么以及是否要干。它反映在企业的方针、目标和计划方案之中。

战略正确与否, 对企业的生存和发展起着十分重要的作用。当前纺织企业处于需求结构变化和竞争激化的环境之中, 经营的好坏主要看企业的领导层能否根据新的情况, 正确地制定经营战