

XIANDAIQIYE

现代企业经营管理



尹丽萍 肖霞 主编
首都经济贸易大学出版社

尹丽萍 肖霞 主编

首都经济贸易大学出版社

现代企业经营管理

尹丽萍 肖霞 主编

首都经济贸易大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目(CIP)数据

现代企业经营管理/尹丽萍,肖霞主编. —北京:首都经济贸易大学出版社,1999. 8

ISBN 7-5638-0778-0

I. 现… II. ①尹… ②肖… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 38394 号

首都经济贸易大学出版社出版发行

(北京市朝阳区红庙)

北京市宏飞印刷厂印刷

全国新华书店经销

850×1168毫米 32开本 11印张 307千字

1999年8月第1版 1999年8月第1次印刷

印数 1-8,000

ISBN 7 5638 0778-0/F·425

定价 17.50元

新版前言

党的十四大以后,随着改革开放的日益深入,我国经济环境及经济基础都有很大改观,逐步确立起有中国特色的社会主义市场经济体制,与此相适应,企业经营管理学科面临许多新的变化,对本学科的研究、教学提出了新的课题。

为培养跨世纪有能力、高素质的企业管理人才,学习和借鉴国外先进的管理理论和方法并与中国管理实践相结合,首都经济贸易大学企业管理系 1992 年 2 月编写出版了《现代企业经营管理》一书,该书得到了广大读者的厚爱,多次再版。

但是,面对浪奔浪涌的管理变革,我们感到以往再版时的一些具体内容的修补已不能反映学科发展的现状,必须更新管理思路,重建学科体系结构,丰富教学内容,突出实践性,以适应现代企业制度的需要。因此,我们决定更新本书。

本书新版是由尹丽萍、肖霞主编,具体的编写分工如下:董舜琪编写第一、九章,刘晶红编写第二章,肖霞编写第三章,郑莹编写第四章,董力为编写第五章,李志榕编写第六章,尹丽萍编写第七、八、十章,刘晶莹编写第十一章。由李颀枢教授对本书做审定。

本书是与企业管理系《现代企业管理原理》、《现代企业生产管理》、《现代企业技术管理》系列教材配套使用的,可作为企业管理专业本科、研究生及在职干部进修和自学用书。

在本书的编写过程中,我们参考了许多相关书籍,在此特向作者表示真诚的感谢。

由于编者水平所限,加之新版编写时间仓促,对书中的疏漏、错误之处,恳请读者指正。

作 者

1999 年 8 月

04372/61

目 录

第一章 导论	(1)
第一节 企业经营管理原理.....	(1)
第二节 企业经济系统的运动.....	(9)
第三节 经营目标与经营思想	(13)
第四节 经营创新	(23)
第二章 企业经营环境分析	(31)
第一节 企业经营环境概述	(31)
第二节 企业外部经营环境的结构及基本特征	(38)
第三节 企业内部条件的分析	(49)
第三章 市场营销	(55)
第一节 市场营销概述	(55)
第二节 市场分析	(62)
第三节 市场营销管理过程	(76)
第四节 市场营销策略	(84)
第五节 市场营销理论的新发展	(98)
第四章 企业经营战略	(103)
第一节 企业经营战略概述.....	(103)
第二节 企业经营战略的要素与环境分析.....	(113)
第三节 企业战略的制定.....	(119)
第四节 企业经营战略的实施与控制.....	(126)
第五章 企业经营决策	(130)
第一节 企业经营决策体系.....	(130)
第二节 企业经营决策科学化.....	(134)

第三节	企业经营决策方法	(142)
第六章	企业经营计划	(175)
第一节	企业经营计划概述	(175)
第二节	企业经营计划的编制与执行	(180)
第三节	企业经营计划的分类和内容	(185)
第四节	企业经营计划的目标管理	(202)
第七章	新产品开发管理	(207)
第一节	新产品开发的意义	(207)
第二节	新产品战略	(214)
第三节	新产品概念及新产品评价	(223)
第四节	新产品的市场营销	(231)
第八章	技术创新与引进	(235)
第一节	技术创新概述	(235)
第二节	技术创新战略	(240)
第三节	技术创新的激励	(248)
第四节	技术开发与引进	(252)
第九章	财务决策与财务分析	(265)
第一节	企业筹资决策	(265)
第二节	企业投资决策	(285)
第三节	股利决策	(291)
第四节	财务分析	(299)
第十章	经营控制	(309)
第一节	经营控制的概念及要素	(309)
第二节	经营控制的过程	(313)
第三节	经营控制的方法	(320)
第四节	企业能力审查	(325)
第五节	经营控制审计	(333)
第十一章	国际经营决策	(341)
第一节	国际经营企业的运行体系	(341)

第二节	国际经营决策的环境分析.....	(348)
第三节	国际经营决策的制定程序.....	(358)
第四节	国际经营决策的内容.....	(363)
参考书目		(373)

第一章 导 论

第一节 企业经营管理原理

一、概念

企业经营是指企业的经济系统在利用外部环境提供的机会和条件下,发挥自身的特长和优势,为实现企业目标而进行的综合性活动。这个概念要从四个方面来理解:

(一)企业是个经济系统

系统是一个有目的、有组织、相互联系的,由若干子系统组合而成的分层次的整体结构。一个企业就是一个有目的、有组织、相互关联、由各子系统组合而成的整体系统。一般说来,企业系统是由车间、科室组成的,车间、科室又由若干班组组成。系统具有层次性,在系统中有上位系统、下位系统之分。从企业角度看,企业是上位系统,企业内部各部门、各生产单位,相对企业而言是下位系统或子系统;而企业对国民经济来说又是下位系统,是国民经济的子系统。企业属于开放系统,这是因为工业企业从事社会化生产,它的经营活动和环境是相互作用的,受外界的影响和制约。

企业是社会经济的基本组成部分,是相对于宏观经济系统而独立存在的微观经济系统,因此,企业也内涵着经济系统的一切基本特征和功能,包括:①企业拥有相对完整的经济结构,是包含生产、分配、消费、流通四个环节的统一体;②企业的生产、分配、消费、流通四个环节的活动是企业经济系统自我循环的过程;③企业具有相对独立和完整的运动机制。上述生产、分配、消费、流通四

个环节之间的互相转化,在企业内部构成一个不断循环周转的运动过程。在外部,企业与环境之间进行输入输出转换,构成一个不断循环周转的外部运动过程。而企业内部的循环与外部输入输出的结合,就形成了企业完整统一的运动机制。企业的经济活动有自身的经济利益和目的。企业的经济利益是三位一体的,即包括:由企业实现的那部分国家利益、企业自身存在和发展的经济利益和企业职工的经济利益。企业的目的是由企业环境的需要和自身经济结构的特性及发展的需要所决定的。

(二)企业经营要利用外部环境提供的机会和条件

系统是处在一定的环境条件中的。企业是国民经济最基本的组成单元,在国民经济的大系统中进行活动;企业系统又是一个开放的经济系统,其经营活动与环境是紧密相连的,受着外界条件的影响和制约,企业要善于捕捉和利用外部环境提供的机会和条件,才能求得生存和发展。

企业的外部环境是极为复杂的,其构成因素多、涉及范围广,因而有必要从多种角度来认识和掌握。下面从一般环境、特定环境和环境的主体等几个方面来分析企业环境的构成要素。

1. 一般环境。企业的一般环境包括政治、经济、技术、社会、自然等因素,这些环境因素涉及广泛的领域,主要从宏观方面对企业的经营活动产生影响。它们之间相互制约、相互影响,形成极为复杂的因果关系。

2. 特定环境。特定环境是与本企业的产品和市场有密切关系的环境因素,如产业环境、地域环境、竞争环境等。特定环境体现了一般环境因素在某一领域里的综合作用,对于企业当前和今后的经济活动产生直接的影响,它是环境分析的具体内容。

3. 环境的主体。在企业外部,存在着各种各样的相关利益集团,如股东、金融机关、政府、交易企业、原料供应者、产品消费者等等。这些利益集团就是企业外部环境的主体。各环境主体的性质不同,利益要求也不统一,但都对企业的经营活动和目标具有一定

的支配力和影响力。因此,企业环境的变化,在很大程度上反映了这些环境主体对企业的态度和行为的变化。

环境的变化常常对企业形成新的制约条件,甚至威胁企业的生存。这种变化是不以企业的意志为转移的客观规律,企业需要适应这些条件。环境变化在形成制约条件的同时,也为企业创造了新的发展机会,企业善于利用这些发展机会就能够开辟新的市场而获得发展。

如上所述,企业对外部环境的影响不是很大,但外部环境的变化却制约着企业的发展,也会给企业带来发展的机会。因此,企业的领导者必须在经营活动中寻找机会,及时发现机会,利用机会,搜索各种有利条件,还要采取有效措施,努力排除风险,促进企业健康发展。

(三)企业要发挥自身的优势和特长

企业对自身发展的长处要有充分的认识和分析,在生产经营活动中合理地利用人、财、物、技术、信息等内部资源,充分发挥自身的优势和特长,避己之短,以提高企业的竞争能力。

(四)企业要为实现目标而开展综合性活动

企业的经营目标是多元的,但基本目标是向社会提供适销对路的产品;同时必须实现价值的增值,获得经济效益,这样才能使自身的经济系统的循环顺畅地进行,为国家作出贡献,并为企业的发展提供有利条件。企业目标的实现有赖于综合性活动的开展。

二、经营的由来与发展

经营一词可见于我国古代的典籍中。《诗经》上说:“经始灵台,经之营之,庶民攻之,不日成之”。在这里,经营是指经度营造,即筹划、谋略、开拓之意。哪里有社会分工,哪里就有商品生产,就有市场;哪里存在商品经济,哪里就有经营问题。商品经济越发展,经营就越重要。春秋战国时代的管仲、范蠡就是经营的专家。范蠡的“积著之理”,是经营致富之道。他认为:“旱则资舟,水则资车”,应成为经营中的“待乏”原则。白圭经营有术,他说:“是故其智不足与

权变,勇不足以决断,仁不能以取予,强不能有所守,虽欲学吾术,终不告之矣。”真是“智、勇、仁、强”四字俱全。这里所说的“智”,就是通权变,权衡时机,出奇制胜;“勇”就是善决断,决策时要有决心和魄力;“仁”就是能知取予之道,即要做到“人弃我取,人取我与”;“强”就是有所守,要有耐心,坚韧不拔,善于等待。《史记·项羽本纪》中有:“谓霸王之业,俗以力征,经营天下”。唐代刘晏重视经营信息,他不惜花大钱在各地招募“驶足”,凡市场行情有变动,四方物资有余缺,这些“飞毛腿”就一站接一站地扬鞭跃马向前传递消息。古代这些经营思想,至今仍有很高的应用价值。

在我国奴隶社会时期,“经营”指“王营”,即营造王室、墓葬,后来则指经营土地和奴隶等。封建时代经营是以“皇营”和“官营”(王公贵族、官僚地主经营)为主体。在我国封建社会,由于长期奉行重农抑商政策,经营也随之受到抑制。明清以来,手工业作坊和大商埠逐渐出现,西学东渐,对外贸易扩大,经营才又受到重视。后来,随着帝国主义入侵,我国沦为半封建半殖民地社会,经营主要是帝国主义、官僚资本和买办资本的经营。随着新生的资本主义工商业的兴起,民族资本家的经营也随之大大地发展起来。

建国后,随着经济体制的变革,经营观念逐步形成和发展,在发展的过程中大体经历了这样几个阶段:

第一阶段:50年代至70年代末。这个阶段企业只是完成上级下达的生产计划,物资和资金等由国家统一安排和分配,产品由国家统一包销,利润全部上缴。企业的任务就是按照计划把产品制造出来,完成产值、产量指标。在这一阶段,我国企业在这种生产论的观念指导下,使生产得到迅速的发展。但是当这种观念赖以存在的经济条件发生变化以后,它的片面性便显现出来。其直接结果是销量下降,产品积压,生产受到了销售的限制。

第二阶段:1980年到1981年初。由于我国社会、经济发展的新情况,市场需要的新变化,商业物资部门对企业的一些产品不再收购或减少收购。为了推销这些产品,从1979年开始,企业纷纷采

用登广告、开展销会、搞市场调查、派大量人员到全国各地进行推销等策略；同时，消费需求逐步向高层次发展，市场竞争趋向激烈。在这种条件下，销售论的观念逐渐为企业所接受，企业普遍加强了销售机构，发动职工从事销售，有些企业甚至认为经营就是销售。

第三阶段：1982年至90年代中叶分配论开始形成。分配论认为搞好企业的关键是解决好分配问题，这样才能调动企业和全体职工的积极性和创造性，解决好企业与国家之间和企业与职工之间的分配，包括权、责、利几方面的分配问题。分配与消费、流通之间存在着相互制约和相互促进的关系。因此，分配问题只有联系生产、消费、流通诸环节的条件和要求，才能得到正确的解决。孤立地去对待分配问题无法从根本上解决问题。

第四阶段：近些年来由于市场疲软，工业滑坡，市场变化大，需求变化加快，企业经营观念如还停留在分配论的观念上，很难在总体性运转上适应新的要求，因而必须对企业各方面的工作加以调整，并在组织结构上进行改革。企业要在系统经营论的指导下，把全部经营活动作为一个整体系统，以经营为中心，从综合的角度对经营进行系统地研究。

以上概述了经营的由来与发展及经营观念的发展演变情况，介绍了经营观念的生产论、销售论、分配论、系统经营论的基本论点，这为我们研究现代企业经营学提供了必要的条件和基础。

三、经营与其他企业管理学的关系

经营与管理是从不同的角度来实现企业的经营目标。管理对经营起“粘合剂”的作用。管理通过运用各种手段和方法，推动经营活动。经营主要是决策，解决企业的目标和大政方针的根本问题。所以说，企业没有明确的目标，就会失去方向。同时，没有科学的有效管理，目标就很难实现，也不会取得良好的经济效益。经营和管理二者是目的和手段的关系。但二者是有区别的：

(一) 职能不同

经营是根据外界的变化来决定经营目标，起着“适应”、“超前”

的作用；管理则是组织协调企业内部条件去实现目标。经营的功能是决策，管理的功能是效率。

(二)对象不同

经营研究的是目标、方向等重大的战略性质的问题；而管理则是研究方法、手段等战术问题。

(三)要求不同

经营通过预测、决策谋求最大的经济效益；管理则是在实施过程中提高效率。

(四)地位不同

经营主要是企业最高领导的职能；管理则主要是中下层领导的职能。

企业经营学与企业各种专业管理学也是既有联系又有区别的。企业的各种专业管理学研究的对象是各个专业的子系统。如生产管理学研究的是企业生产系统；财务管理学研究的是企业的经济系统；劳动管理学研究的是企业的劳资系统……总之，它们研究的是某个特定的业务系统。而企业经营学研究的是由这些子系统结合而形成的另一个更高层次的系统。各个专业子系统只是这个系统的构成元素，它的特性不同于那些元素的特性，也不等于那些元素相加。它有自身独特的性质、目的和运行机制，成为企业经营学研究的特定内容。当然，它是把各个子系统作为自身的构成环节来研究的，研究它们之间相互依存、相互制约的关系，研究它们与经济系统之间的关系，以便从中找出提高整个经济系统运转的适应性、协调性，及有效性的原理和方法。由此可见，企业经营学和企业的各种专业管理学各有其特定的研究范围和对象。它们之间既有密切的联系，又有明显的区别。

四、经营关系

企业的经营活动是一个不断运动的过程，在生产经营的过程中，受很多因素的影响和制约，与多方面发生关系。凡与经营发生的关系系统称经营关系。正确认识并处理好这些关系，对企业的经营

能起到积极的促进作用。

(一)经营与效益的关系

企业是社会再生产过程中独立且直接从事生产经营活动的、营利性的组织,是国民经济的基本单位。取得一定的经营成果是企业的经营原则,也是企业生存和发展的基础。企业经营应以提高企业的经济效益为中心,但要从企业的内涵和外延来分析其经济效益(包括微观经济效益和宏观经济效益两方面),并要在企业的经营活动中把二者统一起来,同时企业还要处理好眼前利益和长远利益的关系;国家、企业、职工三者的利益关系。企业的经营还要注视“明天”和“未来”,要有远见卓识,从战略上考虑利益关系。

(二)经营与市场的关系

企业的经营是在一定的时间、空间中进行的,市场是企业经营的场所。哪里有商品经济,哪里就有市场。市场发挥着联结生产与消费,沟通城乡、地区经济文化的重要作用。市场需求的增减变化,商品供求的平衡状况,消费需求的水平,都影响着企业的经营。在我国市场经济条件下,任何企业都与市场息息相关。随着社会主义市场经济的发展,企业经营对市场依赖程度越来越高。企业的生存和发展能力与市场密切相联,一个企业的经营水平、竞争能力、辐射能量等,决定着企业在市场上占有的地位。

(三)经营与决策的关系

经营决策是企业对发展和经营目标的最优选择。科学的决策可减少经营风险,避免经营的盲目性。企业经营活动,贯穿一系列的决策,决策系统失控,经营就会陷于瘫痪;决策正确,就会促进经营的发展。诸葛亮的“隆中对”,朱升的“广积粮、高筑墙、缓称王”,都是因决策正确,对我国历史发展产生过重要作用。当然,现代企业的结构复杂,功能综合,信息量大,相关的因素多,决策正确与否,将影响经营的全过程。所以,决策与经营是密不可分的。

(四)经营与信息的关系

信息是现代社会发展的支柱之一,是推动人类社会不断前进

的要素。信息作用的程度,是由企业经济活动范围大小、市场变化速度决定的。现代化企业经营受诸多因素的影响和制约。谁的信息灵通,谁才有可能对这些因素的发展变化作出准确的判断,从而在经营中取胜。所以说,信息与经营有密切关系,企业经营的成败,信息至关重要。

(五)经营与政策的关系

政策是对不同事物规定不同对待的办法。商品交换体现一定的经济关系,国家通过商品交换实现社会产品的分配和再分配,通过制定各种政策,调整国家、企业、职工、消费者四方面的经济利益。如:价格优惠、优先供应原材料、精神鼓励、物质鼓励等,就是针对不同矛盾采取的不同政策。企业经营必须经常研究党和国家的政策,使企业行为合理化。

(六)经营与用户的关系

当前,我国的市场以买方市场为主体,要想把商品变成货币,必须贯彻用户、消费者至上的观念。企业经营必须以社会需要为前提,把用户与消费者的需求放在首位,并提供必要的服务,使他们从中获得一定的利益,用户与消费者才会支持企业的发展。

(七)经营与信誉的关系

信誉是企业的经营精神。“人无信不立”,何况企业。开拓企业经营有两个法宝:一是有形的——适销对路的产品;二是无形的——企业的信誉。企业的信誉,反映在企业的经营效果中,反映在社会上。

(八)经营与竞争的关系

竞争是商品经济的规律。企业之间经营上的竞争,实际上是对“利”的一种追求。但在我国社会主义的企业竞争中,还要讲协作互利。企业应利用自己的优势,开发新产品,提高质量,降低成本,增强其竞争能力。

第二节 企业经济系统的运动

一、系统的基本模型

企业系统是由相互联系、相互作用的各部分组成的,具有特定功能的有机整体。企业不仅是一个整体系统、开放系统,同时还是一个投入—产出系统。企业是把各种环境因素所提供的贡献和资源,经过调整、配合、组织,而进行有效的生产经营运转的投入产出系统,其基本模型如图 1-1 所示,即是由投入、转换、产出和反馈四个环节的有机结合并不停运转的系统。

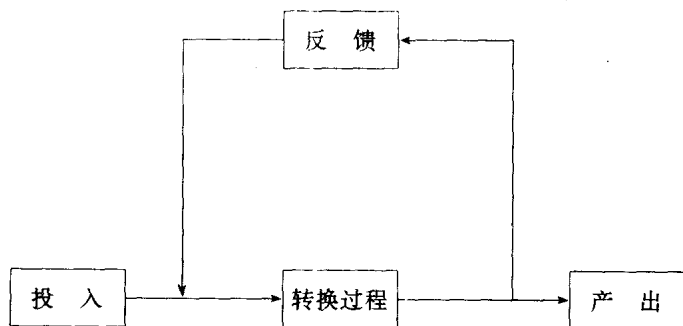


图 1-1 系统的基本模型图

投入——是企业把外部环境所提供的资源进行组织与配合,送入转换过程,称供给系统。

转换——指企业的生产过程,称生产系统。

产出——不仅是产品,而且是广义的经营成果,包括产品、服务、盈利等的输出,并分配给环境主体,称分配系统。

反馈(控制)——是提高从投入到产出的效率而采取的全部措施的总和,称管理系统。反馈是根据计划的要求,控制实际脱离计划的差距,查明原因,制定出改进的措施。

二、企业经济系统的构成

我们对企业从整体上来分析,是为了进一步认识企业经营体

系的时间结构、空间结构和整体结构。

(一)生产经营过程的时间结构

如前述,企业系统是一个投入—产出的系统,其过程是生产经营过程。按时间分解,生产经营又由许多具体过程组成,每个过程都有一定的职能。现以企业的生产过程为例进行说明(见图1-2)。

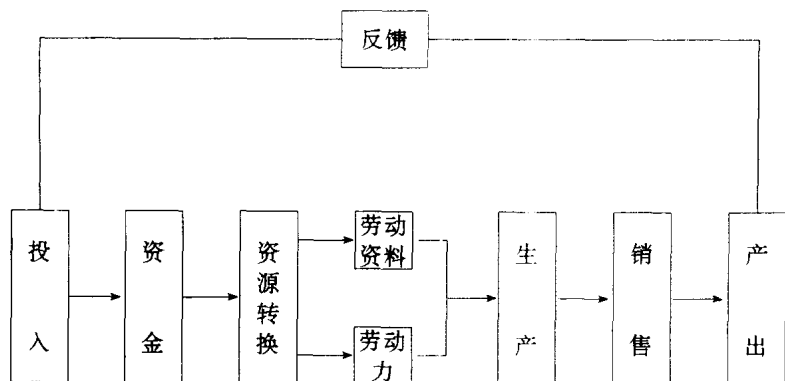


图 1-2 企业生产过程示意图

图 1-2 的生产过程是按时间顺序进行的,而且是周而复始不断循环的。每一阶段的职能是:资金投入阶段表现为财务——资金的筹措、运用和分配等;资源转换为劳动资料的职能表现为采购供应——机器设备、原材料、燃料、动力的采购供应,验收、入库、发放、安装等;资源转换为劳动力的职能表现为劳动人事——工资管理,人员的录用、选拔和配备等;生产阶段的职能是生产——生产技术准备、加工制造、质量检验等;销售阶段的职能是销售——发货、促销、售前和售后服务等。

上述职能有顺序的要求,因此,过程的编制和运转的基准,也应由时间来决定。期量标准是生产过程结构中的重要指标。这个过程的情况应是生产的节奏性和连续性。过程结构的区分,不仅推动了职能的细分,而且有助于促进各种辅助职能的管理。例如:搬