

工业企业经营管理

(修订版)

高等专科 / 中等专业学校
工科电子类规划教材精选系列

● 蔡炯 刘淑琼

- 经营管理概论
- 经营战略
- 企业经营环境
- 经营决策
- 市场营销与公共关系
- 经营分析

.....



西安电子科技大学出版社

出版说明

根据国务院关于高等学校教材工作分工的规定,我部承担了全国高等学校、中等专业学校工科电子类专业教材的编审、出版的组织工作。由于各有关院校及参与编审工作的广大教师共同努力,有关出版社的密切配合,从1978年至1985年,已编审、出版了两轮教材,正在陆续供给高等学校和中等专业学校教学使用。

为了使工科电子类专业教材能更好地适应“三个面向”的需要,贯彻“努力提高教材质量,逐步实现教材多样化,增加不同品种、不同层次、不同学术观点、不同风格、不同改革试验的教材”的精神,我部所属的七个高等学校教材编审委员会和两个中等专业学校教材编审委员会,在总结前两轮教材工作的基础上,结合教育形势的发展和教学改革的需要,制定了1986~1990年的“七五”(第三轮)教材编审出版规划。列入规划的教材、实验教材、教学参考书等近400种选题。这批教材的评选推荐和编写工作由各编委会直接组织进行。

这批教材的书稿,是从通过教学实践、师生反映较好的讲义中经院校推荐,由编审委员会(小组)评选择优产生出来的。广大编者、各编审委员会和有关出版社为保证教材的出版和提高教材的质量,作出了不懈的努力。

限于水平和经验,这批教材的编审、出版工作还会有缺点和不足之处。希望使用教材的单位、广大教师和同学积极提出批评建议,共同为不断提高工科电子类专业教材的质量而努力。

电子工业部教材办公室

前 言

本教材自 1990 年出版以来,受到了广大师生的欢迎,并荣获电子工业部“七五”统编教材一等奖。这对我们是莫大的鼓励和鞭策。为了适应我国社会主义市场经济体制的建立和新的财务会计制度的实施,有必要对原教材进行修订。我们重点对第九、十、十一章和第十二章进行了重新编写,以更好地满足教学的要求。

由于水平有限,书中难免存在疏漏或错误之处,恳请读者批评指正。

编 者

1996 年 6 月

第一版前言

本教材系按电子工业部制定的工科电子类专业教材 1986~1990 年编审出版规划,由中专电子机械类专业教材编审委员会中专电子工业管理专业教材编审小组列出选题,并约稿、审定、推荐出版的。

本教材由成都无线机械学校高级讲师蔡炯担任主编,辽宁电子工业学校张劝礼担任主审。

本课程的参考学时数为 120 学时。其主要内容包括经营管理的特征,经营机制的完善,经营环境因素的分析,市场调查和市场预测,经营战略、经营思想、经营目标、经营方针、经营决策和经营计划的确定,决策技术和目标管理,产品寿命周期与产品决策,产品的商标与包装决策,产品定价和销售决策,国内市场的开发和国际市场的开拓,经营与公共关系,决策成本与目标成本决策,资金的时间价值和投资决策,资金、利润管理和经营分析等。本教材比较系统地介绍了工业企业经营管理的基本原理和基本知识,结构体系合理,内容丰富实用,文字流畅,简明易懂。由于经营管理学科还比较年轻,我国经济体制正在深入进行改革,企业管理中的许多问题还有待于在实践中逐步解决,因此,在使用本教材时,应注意密切联系实际,不断充实新的内容。

本教材共 12 章。第一、二、四、五、十、十一章由蔡炯编写,第三、六、七、八、九、十二章由刘淑琼编写,蔡炯统编全稿。在书稿的编写过程中,中专电子工业管理专业教材编审小组的同志们为本书提出了许多宝贵意见,这里表示诚挚的感谢。由于编者水平有限,书中难免还存在一些缺点和错误,殷切希望广大读者批评指正。

编者

目 录

第一章 经营管理概论	1
第一节 经营管理的内容和任务	1
第二节 经营管理的特征和重要性	3
第三节 企业经营机制	7
思考与练习	10
第二章 经营战略	12
第一节 经营战略的内容和作用	12
第二节 经营思想	17
第三节 经营目标与经营方针	22
第四节 经营战略的制定与实施	26
思考与练习	28
第三章 企业经营环境	29
第一节 企业经营环境因素分析	29
第二节 市场调查	34
第三节 市场预测的内容和步骤	39
第四节 市场预测定性方法	42
第五节 市场预测定量方法	47
思考与练习	57
第四章 经营决策	58
第一节 经营决策的内容和作用	58
第二节 经营决策的原则和程序	61
第三节 经营决策的方法	67
思考与练习	82
案例	82
第五章 经营计划	83
第一节 经营计划的任务和种类	83
第二节 长期经营计划	86
第三节 年度经营计划	91
第四节 目标管理	104
思考与练习	109
第六章 产品决策	111
第一节 产品市场寿命周期	111
第二节 产品分析	115
第三节 产品组合决策	120
第四节 产品开发决策	124
第五节 产品商标和包装策略	128
思考与练习	132
案例	133

第七章 市场营销	135
第一节 市场营销概述	135
第二节 目标市场	138
第三节 产品定价	142
第四节 销售渠道	149
第五节 促进销售	152
思考与练习	158
案例	159
第八章 国际市场营销	161
第一节 国际市场营销的意义	161
第二节 国际市场营销环境分析	163
第三节 国际市场营销的方式	167
第四节 国际市场营销策略	170
思考与练习	175
案例	175
第九章 市场营销与公共关系	177
第一节 公共关系概述	177
第二节 市场营销中的公关活动	179
第三节 市场营销中的公关技巧	181
思考与练习	186
案例	187
第十章 成本费用决策与管理	188
第一节 成本费用概述	188
第二节 成本费用预测与决策	194
第三节 决策成本与成本决策分析	203
第四节 成本费用计划	207
第五节 成本费用的控制与考核	213
第六节 成本核算与成本费用分析	217
思考与练习	221
案例	222
第十一章 财务决策与管理	223
第一节 财务管理的内容和任务	223
第二节 财务决策	225
第三节 资产管理	247
第四节 利润管理	259
思考与练习	264
案例	264
第十二章 经营分析	266
第一节 经营分析概述	266
第二节 经营分析方法	271
思考与练习	278
主要参考书	280

第一章 经营管理概论

商品经济的充分发展,是实现我国经济现代化的必要条件。而要发展商品经济,就必须强化经营管理。本课程的任务就是介绍企业经营战略、决策技术、营销策略和资金运筹等有关经营管理方面的专业知识。这一章主要就经营管理的内容和任务,经营管理的特征和重要性,以及企业经营的转型和经营机制的完善等问题作一概括的论述。

第一节 经营管理的内容和任务

一、经营的概念

经营有广义和狭义之分。

广义的经营,是指企业为适应市场需求,实现其预期目标,在供、产、销过程中所进行的各项经济活动。

对这一概念,可从以下几个方面进行分析:

(一)经营是企业各项经济活动的总称

经营不仅包括流通过程的经济活动,还包括生产过程的经济活动,即供、产、销过程的全部经济活动。例如,对市场的选择,对产品、价格的选择,对材料、设备的选择,以及对市场需求的研究,对商品推销策略的研究,对竞争者的研究等经济活动,都属于经营活动。

(二)经营和市场紧密相连,是商品经济的范畴

商品是为销售而生产的劳动产品。进行商品生产,不仅要通过生产过程,把物质产品生产出来,形成产品的使用价值和价值,而且还要进入市场,经过流通过程把产品销售出去,将产品转移到消费者手里,商品的使用价值和价值才能得到实现。为此,就必须了解市场,开展适应市场需求的经营活动。

(三)经营活动有着明确的目的

生产,要根据市场需求来组织;商品,要在最有利的条件下去销售。只有这样,企业的经营活动才能符合社会的需要,实现企业预期的目标。

总之,经营乃是商品生产者,以市场为对象,以商品生产和商品交换为手段,为了实现企业的经营目标,使企业的人、财、物各种资源,供、产、销各个环节,与企业的外部环境达成动态均衡的一系列的有组织的活动。

狭义的经营是和生产相对而言的。如果将工业企业的全部经济活动分为生产活动和经营活动两大部分,则狭义的经营只包括流通过程的经济活动,而不包括生产过程的经济活动。生产过程的经济活动具有内向性,它的基本要求是,充分利用企业内部的一切条件,

按预定计划把产品生产出来；流通过程的经济活动具有外向性，它的基本要求是，根据市场环境的变化来确定企业的目标，保证企业取得最佳的经济效益。

二、经营管理的内容

经营管理是指对企业经营活动的管理。经营有广义、狭义之分，经营管理也有广义、狭义之分。

广义的经营管理，包括对企业供、产、销过程全部经济活动的管理；狭义的经营管理，则只对企业流通过程的经济活动进行管理。本教材着重对狭义的经营管理进行论述，其主要内容包括：

（一）经营战略

经营战略包括经营的战略思想、战略目标、战略方针、战略决策和战略计划等内容。

（二）经营环境

经营环境包括对企业经营环境因素的分析、市场调查和预测等内容。

（三）经营决策与计划

经营决策与计划包括经营决策的原则与程序，决策方法，经营计划和目标管理等内容。

（四）产品决策与市场营销

产品决策与市场营销包括产品寿命周期，产品开发与产品组合，产品的商标和包装，国内市场的开发和国际市场的开拓，产品定价和销售策略，以及公共关系等内容。

（五）财务、成本决策与经营分析

财务、成本决策与经营分析包括财务决策，资金和利润管理，目标成本与成本计划，企业经营分析等内容。

上述5个方面的内容有着紧密的联系。经营战略是企业经营活动的纲领；经营环境研究是企业经营活动的起点；经营决策与计划是企业经营活动的核心；产品决策与市场营销、财务、成本决策与经营分析，是企业经营活动的基本内容。而这些活动的开展，目的是为了满足不同社会需要，取得良好的经济效益。

三、经营管理的任务

工业企业经营管理的任务是根据市场需求，发展商品生产，创造财富，增加积累，有效利用企业资源，谋求企业外部环境、企业内部条件和企业经营目标三者综合因素的动态平衡，满足社会日益增长的物质和文化生活的需要。

（一）根据市场需求，发展商品生产，创造财富，增加积累

工业企业是商品生产和经营单位。毫无疑问，它首先应致力于商品生产的发展。发展社会主义商品生产，要根据市场需求，生产适销对路、符合社会要求的产品。

发展商品生产，不仅表现在企业能提供市场所需要的产品上，更重要的还表现在财富的创造和积累的增加上。衡量一个企业生命力的大小和经营管理水平的高低，归根到底，是要看它能不能创造财富，增加积累。只有以比较少的物化劳动和活劳动消耗，生产出更多的符合社会需要的产品，社会财富才会增加，资金才会增值，企业才会有较强的竞争力和生命力。如果一个企业虽然能提供一定数量的产品，但其产出小于投入，那么，这个企

业就是耗费财富的亏损企业。亏损企业是没有生命力的，只能在激烈的商品竞争中被淘汰。

(二) 有效利用企业资源，谋求企业外部环境、企业内部条件和企业经营目标三者综合因素的动态平衡

企业外部环境包括：党和国家的经济方针、政策、法令，上级和有关部门的规定、指示和要求，政治形势的稳定性；市场需求和各种资源的供应情况，协作单位和竞争对手情况；本行业科技水平及其发展动向；经济发展状况，人口增减和人们的消费水平，民族文化和风俗习惯等。

企业内部条件包括：人员结构和队伍素质，设备的技术水平和生产能力，资金的拥有数量和运用情况，信息的收集和处理能力，企业所处的地理位置和气候条件，企业的商品信誉，管理水平和适应外部环境变化的能力等。

企业经营目标包括：企业在一定时期内为社会提供的产品产量、质量、品种，上缴的税金、利润和对环境的保护；新市场的开发，传统市场的渗透，市场占有率的增大，出口额的增长；企业素质的提高，生产能力的扩大，专业化协作和经济联合的发展；利润额的增加，利润率的提高，职工工资和奖金的增长，以及物质文化生活的改善等。

企业的外部环境、内部条件和经营目标是密切相关的。企业不能离开外部环境而独立存在。外部环境是经常变化的，而且是企业不可控制的。但外部环境的变化不仅制约着企业的发展，同时也会给企业的发展带来机会。经营管理的重要任务就在于及时抓住机会，有效地利用企业资源，制定或调整与外部环境相适应的经营目标，达到企业外部环境、内部条件和经营目标三者综合因素的动态平衡，从而使企业得到生存和发展。

(三) 满足社会日益增长的物质和文化生活的需要

一个社会主义工业企业之所以有生存和发展的必要，就在于它能为满足社会日益增长的物质文化生活需要提供工业产品和积累资金。企业所提供的工业产品和积累资金越多，贡献越大，则企业的生命力就越强。因此，企业的经营战略与策略，必须立足于满足社会日益增长的物质和文化生活的需要。这既是社会主义工业企业发展商品生产的最终目的，也是社会主义基本经济规律的客观要求。

第二节 经营管理的特征和重要性

一、经营管理的产生和发展

管理是共同劳动的产物。凡是有许多人在一起共同劳动的地方，为了统一指挥，协同动作，以实现共同的目标，都需要有管理。作为工业企业经营管理，则是工厂制度和商品经济的产物。随着工厂规模的扩大和商品经济的发展，企业经营管理也逐步得到了发展。

19世纪末20世纪初，随着工场手工业的解体，机器大工业已经有了很大的发展。当时工业企业所面临的主要问题是劳动生产效率不高。泰罗制的出现，用科学的工时定额和标准的操作法，以及实行有差别的计件工资制（即对完成工作定额的工人，按较高的工资率计发工资；对完不成工作定额的工人，按较低的工资率计发工资），解决了工厂内部生产

组织科学化和生产程序标准化等方面的问题，提高了工效。第二次世界大战以后，由于科学技术的进步和跨国公司的发展，产品的更新换代加快，企业所面临的环境和市场变化多端，竞争十分激烈。在这种形势下，就要求企业管理工作的重点，必须从工厂内部的生产管理，转向企业外部的经营管理。以生产组织为重点的科学管理是现代经营管理的基础；以经营战略为重点的现代经营管理，是科学管理的延伸和发展。

我国在1978年党的十一届三中全会以前，企业管理基本上实行的是生产型管理。在经济体制上，实行的是“企业管生产，国家管经营”。企业的产品方向由国家确定，生产计划任务由国家下达，资金和设备由国家调拨，原材料供应由国家分配，生产产品由国家统购包销，财政由国家统收统支。总之，一切经营大权由国家统管；企业只负责国家计划的执行和内部生产的组织，缺乏应有的经营自主权。由于政企职责不分，国家对企业统得过多过死，忽视了商品经济、价值规律和市场的作用，严重压抑了企业和广大职工群众的积极性、主动性和创造性，使本来应该生机盎然的社会主义经济在很大程度上失去了活力。

党的十一届三中全会以后，党和国家对经济体制进行了一系列重大改革。以扩大企业经营自主权为突破口，把增强企业活力作为经济体制改革的中心环节。1988年4月，第七届全国人民代表大会第一次会议通过的《中华人民共和国全民所有制工业企业法》明确规定，在国家计划指导下，企业有权安排自己的产、供、销活动，有权自行确定产品价格，有权支配使用留用资金，有权确定本企业的工资形式和奖金分配办法，有权录用和辞退职工，有权决定机构设置及其人员编制，有权与其他企业、事业单位联营，有权拒绝摊派。核心问题是所有权与经营权分离，把经营权交给企业，使企业成为自主经营、自负盈亏、独立核算的社会主义商品生产经营单位。1992年10月党的“十四大”又明确提出建立社会主义市场经济体制。这是一个巨大的变革。为与这一变革相适应，企业管理的重心就必须从生产转向经营，强化经营管理。

二、经营管理的特征

我们这里讲的经营管理，指的是重心在经营的生产经营型管理。它同生产型管理相比，具有以下特征：

（一）注视经营战略

生产型管理，经营发展战略的决策权在国家，企业只负责上级决定的贯彻、实施，属于执行性管理；生产经营型管理，经营发展战略的决策权在企业，属于决策性管理。决策正确与否，直接关系到企业的生存和发展。企业要想在商品竞争中立于不败之地，就必须重视经营战略的研究。因此，把企业未来发展战略决策作为经营管理的重点，就成为生产经营型管理的一个重要特征。

（二）注意经营环境

生产型管理，其工作范围仅局限于企业内部的生产领域，不直接与市场发生联系。物资的供应和产品的销售均由国家统管，企业对外部环境的变化和市场需求可以漠不关心。这种局限于企业内部生产领域的管理，是一种封闭式的内向型管理。随着经济体制的改革，实行“计划经济与市场调节相结合”的经济运行机制，企业所需物资的供应和产品的销售，都要直接和市场打交道。而市场和外部环境是复杂多变的，能否及时适应复杂多变的经营环境，是企业取得成功的关键。企业为了适应环境的变化，使自己的生产经营活动符

合市场需求，就必须对经营环境进行调查研究，预测环境因素的变化趋势，制定适应环境变化的经营方针、经营战略和经营策略。因此，注意经营环境的研究，实行开放式的外向型管理，就成为生产经营型管理的又一重要特征。

（三）注重经济效益

生产型管理所追求的目标，主要是合理组织生产，提高生产效率，增加产品产量，完成国家计划。在财政上实行的是“统收统支”，赚了统统上缴，亏了由国家补贴。这种吃“大锅饭”的办法，使得企业缺乏讲求经济效益的内在动力。生产经营型管理，实行的是独立核算，自负盈亏。盈利多，不仅可以为国家增加积累，企业还可多得，从而为企业自我改造、自我发展创造条件；要是亏了，国家不再补贴，企业的生存和发展将受到严重威胁。营利性是商品经济的重要特性。因此，注重经济效益，以提高经济效益为中心，是生产经营型管理的另一重要特征。

生产型管理和生产经营型管理是两种类型的管理。这两种类型管理的模式如图 1-1 和图 1-2 所示。对比这两种模式，不难看出它们之间的差别。而最大的差别是经营权的归属问题。

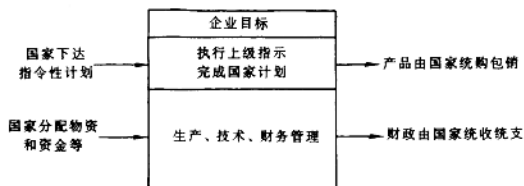


图 1-1 生产型管理系统模式

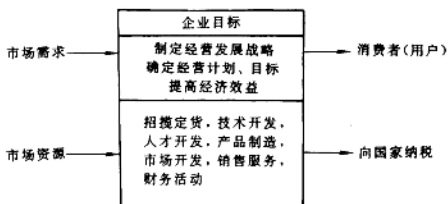


图 1-2 生产经营型管理系统模式

三、经营管理的重要性

管理的重心在经营。随着商品经济的发展，经营和经营管理的地位将日益重要。这是因为：

（一）加强经营管理，是促进商品经济发展的有力手段

商品是用来交换的劳动产品。直接以商品交换为目的的经济形式就是商品经济。自从出现社会分工和剩余产品之后商品经济就已出现。只不过到了近代社会，它才得到了迅速发展。我国的商品经济还很发达。要实现我国经济的现代化，还必须使商品经济有一个大的发展。而要发展商品经济，就必须了解市场的需求，对企业的经营方向、经营目标、经营战略、经营计划做出切合实际的安排；就必须在所从事的生产经营活动中，自觉地运用价值规律，学会市场营销的本领，加强和改善企业的经营管理。

（二）加强经营管理，是经济体制改革的客观要求

经济体制改革的中心环节是增强企业的活力。而增强企业活力的本质内容和基本要求，是实行所有权与经营权的分离，把经营权交给企业。企业有了经营自主的权利，同时也要承担起自负盈亏的责任。产品质优价廉，适销对路，经济效益好，企业就能生存、发展；产品质次价高，无人问津，造成严重亏损，企业就要破产倒闭。面对这种形势，企业要生存，要发展，就必须注重经营，加强经营管理。

（三）加强经营管理，是提高经济效益的重要保证

所谓经济效益，就是在生产经营活动中，要以尽量少的物化劳动和活劳动消耗，生产出更多的符合社会需要的产品。这里有两层含义：一是投入要少，产出要多，产出与投入的比值越大，效益就越好；二是要符合社会需要。不符合社会需要，产品的使用价值和价值得不到社会承认，不但没有什么经济效益可言，而且还会造成资源的浪费。

在我国工业企业中，长期存在着产品质量差、物质消耗高、经济效益低的状态。其主要原因在于不善经营，不重视经营管理。要改变这种状况，就必须将生产型管理转变为生产经营型管理，使企业各项工作转移到以提高经济效益为中心的轨道上来。

四、企业管理的转型

多年来，我们实行的是生产型管理。这种管理是高度集中的产品经济管理。它与商品经济的发展和经济体制改革的要求不相适应，必须从指导思想、组织领导和业务等方面来一个大的转变，从生产型管理转向生产经营型管理。

（一）企业管理指导思想的转变

在企业管理的指导思想上，①要破除生产型管理下的因循守旧、固步自封的小生产管理思想，树立起战略观念、竞争观念、市场观念、用户观念、效益观念等正确的经营思想；②要从以生产为中心转变为以经营为中心，从片面追求产量、产值转变为全面讲求经济效益，从以产定销、不关心市场需求变化转变为以销定产，按市场需求变化来安排企业的生产经营活动。管理思想的转变是一个带根本性的转变。只有将管理思想转变过来，使正确的经营思想占了主导地位，才有可能引导企业在复杂的经营环境中端正方向，取得成功。

（二）组织领导的转变

在组织领导上，过去实行的是党委领导下的厂长负责制，这在当时的历史条件下曾起

过重要的作用。但这种领导制度的最大弊端是，党政职责不明，生产经营多头领导，遇事又无人负责；在市场多变的情况下，不能果断决策，以致坐失良机；在管理组织方面，是以生产过程为轴心，产品开发、营销系统非常薄弱。这些与商品经济的发展都不相适应，必须进行改革。在企业领导体制上，应实行厂长负责，党委保证监督，职工民主管理；在企业管理组织上，要以产品开发、生产过程、市场营销为轴心，并注意纵向与横向的协调，达到信息灵敏、畅通，决策及时、正确，指挥统一、有力的要求。

（三）管理业务的转变

在管理业务范围和内容上，要由单纯管生产，扩大到既管生产又管经营；由只着眼于企业内部的专业管理，转变为把企业内部条件和外部环境结合起来，积极开展全面计划管理、全面质量管理、全面劳动人事管理和全面经济核算，建立和健全责、权、利相结合的经济责任制；要注意管理业务标准化，积极推行现代化管理。把定性分析和定量分析结合起来，不断提高企业的经营管理水平，不断提高企业的经济效益。

总之，企业管理由生产型转变为生产经营型，意味着企业由守业型转变为开拓型，由封闭型转变为开放型，由执行型转变为决策型，由粗放型转变为集约型。而所有这些转变，均有赖于企业改革的深化和经营机制的完善。

第三节 企业经营机制

一、企业经营机制的含义

“机制”一词原指机器的构造和动作原理。后来，生物学和医学通过类比，加以借用和发展。这几年它又成为经济生活中常用的术语，如市场机制、经营机制等。

生物学认为，“机制”是一种生物功能的内在工作方式，它包括有关生物结构组成部分的相互关系及其间发生的各种变化过程的相互联系。这种内在工作方式在于谋求肌体对外部环境的自适应能力，以维护肌体的正常运转。例如，暑往寒来，外界的温度变化很大，但人的体温始终维持在 37 摄氏度左右，这就是人体通过调节机制建立起自适应能力，以维持肌体正常运转的表现。如果人体的调节机制一旦发生了故障，失去了对外部环境的自适应能力，那么，这个人的病态就会发生，以至其生命都将受到威胁。

企业经营机制则是指组成企业的各个要素功能的内在工作方式。这种内在工作方式，在于调节企业的经营活动，使之与企业的外部环境相适应，同时，还在于调节企业各个要素之间的相互联系，使之保持组合优化和协调平衡。这个经营机制的内涵大体包括：权力机制、决策机制、就业机制、分配机制、利益机制、行为机制和运行机制等。

二、企业经营机制的重要性

企业经营机制的健全和完善，对于企业的兴衰和活力的强弱是至关重要的。不少企业在大体相同的资源条件的制约下，在同样的市场环境的冲击下，由于经营机制不同，其生存和发展状况呈现出很大的差别。就是同一个企业，在外部环境没有多大变化的情况下，只是由于经营机制有了改变，企业的面貌也会发生很大的变化。

过去，我们实行的是产品经济模式，企业只有生产机制，没有经营机制；只有垂直领导机制，没有内在动力机制，从而窒息了企业的生机和活力。1978年以来，由于扩大了企业的自主权，改善了企业的外部环境，企业的活力有了一定的增强。但是，就大多数企业来说，由于企业的经营机制还不完善，企业的巨大潜力还没有充分发挥出来，企业的经济效益还很不理想。据1984年的抽样调查，为数不少的企业职工的有效劳动时间只有1/3，设备开动率不到一半。这些问题的解决，需要从企业外部和内部两个方面进行，但关键在于改革企业的经营机制。

三、企业经营机制的改革

改革和完善企业的经营机制，是深化企业改革的重要内容。改革企业的经营机制，最重要的是要适应新经济体制的要求，使企业机制来一个根本的转变。

（一）转变权力机制

改革、完善企业的经营机制，必须抓住所有权和经营权这个核心问题。转变权力机制，就是要使所有权和经营权由两权合一转变为两权分离，把经营权交给企业。

所有权是指法律确认的企业所有者对生产资料占有、支配和使用的权利；经营权是指在经济上对生产资料实际占有，支配和使用的权利。过去，我们实行的是“两权合一”，企业由代表全民所有的国家来直接经营，以致政企职责不分，国家对企业管得过多过死，企业实际上成了国家行政机构的附属物，缺乏应有的生机和活力。实行所有权和经营权分离，把经营权交给企业，企业才有可能从过多的行政束缚中解脱出来，按照商品生产的要求去进行生产经营活动，使公有制经济的优越性得到充分的发挥。

实行所有权和经营权分离，必须依据产业性质、企业规模、技术特点的不同而采用不同的经营形式。目前实行的承包经营责任制、租赁制、资产经营责任制、厂长（经理）任期目标责任制等，是实行两权分离的有益探索，应当在实践中不断改进和完善。

要做到两权分离，必须切实转变政府职能，做到政企职责分开。要坚决撤销行政性公司，把企业推向市场，由它们自己决定自己的命运，真正做到自主经营，自负盈亏。

（二）转变决策机制

企业要真正做到自主经营，就必须具有自主决策的权力。转变决策机制，就是要由政府机关直接决策转变为厂长（经理）自主决策。

在社会主义商品经济的条件下，社会需求复杂，市场变化多端。只有把决策权交给企业的法人代表——厂长（经理），才能使其根据市场需求变化及时而正确地进行经营决策。厂长（经理）在决策过程中，必须注意提高自身的决策水平，遵循一定的决策原则和科学、民主的决策程序，正确处理国家、企业、职工三者利益的关系，正确处理企业近期奋斗目标 and 长远战略目标的关系，建立和健全信息搜集、处理机构和协助厂长（经理）决策的智囊机构，形成一个信息灵、决策快、办事效率高的决策体系，以减少决策的失误，提高决策的成功率。

（三）转变就业机制

改革劳动制度，调整就业政策，这是一个难度较大而又无法回避的问题。转变就业机制，就是要打破“铁饭碗”，由就业保险转变为就业风险。

长时期以来，我们在就业问题上实行的是“统包统配”的方针，而且，一次分配定终身。

个人和企业均无选择的权利。这种劳动就业制度，不利于职工积极性的发挥和合理流动，不利于生产力的发展。据专家们1988年估计，在全国一亿三千多万职工中，企业的冗员就达两千多万。但与此同时，企业的缺员也是两千多万。大量的冗员固然是企业生存和发展的沉重负担；大量的缺员，也会使企业的生产造成瘫痪。因此，现行的劳动就业制度必须改革，把就业保险变成就业风险。要引入竞争机制，优化劳动组合，使劳动者与生产资料合理配置；对冗员，要坚决精简，对缺员，要合理调配；要打破人才“单位所有”、“部门所有”的局面，推动在职职工横向流动，做到人尽其才，才尽其用。劳动者的积极性、智慧和创造力是企业活力的源泉。只有转变就业机制，开展就业竞争，优化劳动组合，把劳动者的聪明才智发挥出来，企业的活力才会更好地得到增强。

（四）转变分配机制

目前，企业机制不健全，分配制度不合理是其中一个重要方面。转变分配机制，就是要把职工的刚性工资转变为弹性工资。即企业的工资总额应随企业经济效益的变化而变化，职工的收入应随本人劳动绩效的变化而变化。

我国现行的等级工资制度，只要定了级，不管干多干少，都可凭所定级别领到一份工资。这种刚性“死工资”窒息了人们的积极性和创造力，必须加以改变。近年来，不少企业进行了工资改革的尝试，如浮动工资、承包工资、结构工资等。实践表明，变刚性工资为弹性工资的分配机制，有利于激励职工的劳动热情，有利于激发职工的社会主义积极性。

变刚性工资为弹性工资，首要前提是国家要把企业的工资、奖金分配权下放给企业。企业可根据自身的经营状况，采取灵活多样的分配方式。但不论实行哪种形式的弹性工资，都必须有自我约束机制，都必须坚持：职工收入的增长必须建立在生产发展的基础上；职工工资增长的幅度，上限应小于劳动生产率提高的幅度，下限应大于物价上涨的幅度；各种行业之间、企业之间和岗位之间劳动报酬的差别，不仅要体现“按劳分配”的原则，还要有利于劳动力的合理流动。

（五）转变利益机制

作为一个企业，必须实行独立核算，自负盈亏。转变利益机制，就是要使企业由只负责盈不负亏转变为既负责盈又负责亏。

统收统支，是产品经济的一个重要特征。在这种模式下，越是效益好的企业负担越重，而效益差的企业反而比较轻松。由于保护、照顾落后企业，其结果是不仅让先进企业落后企业背包袱，而且大大挫伤了先进企业的积极性。因此，这种机制必须转变。

企业自主经营进行商品生产，理所当然的应当对其生产经营活动承担全部经济责任和经营风险。企业不负责盈，就缺乏内在的动力；企业不负亏，就缺乏应有的压力。一个既无动力又无压力的企业，是不会充分挖掘内部潜力去求得生存和发展的。只有实行自负盈亏，才能促使企业为获得更大的风险利益而勇于开拓，为避免经营亏损而奋力拼搏。要真正做到既负责盈又负责亏，对经营好、效益高的盈利企业，应当得到更多的风险利益；对经营失败的亏损企业，应当通过兼并和破产等办法予以淘汰。

（六）转变行为机制

深化企业改革，完善企业机制，一个重要任务就是要促使企业的不合理行为转变为合理行为。企业的行为是多方面的。我们这里所指的转变行为机制，主要是指企业由只注重短期行为转变为注重长期目标。

这几年,实行承包经营责任制和干部任期制,对于挖掘企业潜力,提高企业经济效益,收到了一定的效果。但是,由于这个制度还不够完善,企业在承包期内为取得更多的利益,出现了掠夺式的使用生产资料的短期行为。短期行为与增强企业活力的改革目标是相悖的。这是因为增强企业活力,归根到底是要增强企业的再投入能力。再投入能力强了,企业的技术装备得到了更新改造,后劲才会增大,活力才会增强。因此,完善企业经营机制,必须对企业的短期行为进行约束。约束的办法是:

- ① 适当延长承包、租赁和干部任职的期限,以利于从长计议;
- ② 在承包、租赁合同和厂长(经理)任期目标中,要明确规定期末企业发展水平的硬指标,如固定资产、流动资金的增加额,技术改造及其他主要经济技术指标应达到的目标等;
- ③ 经营者的利益不仅要同近期效益挂钩,还要同长期发展目标相联系;
- ④ 对企业留利中用于更新改造、生产发展的基金和用于消费的基金,其分配比例要有明确的规定;
- ⑤ 推行股份制,把资产与企业利益和个人利益紧密结合起来,使广大职工关心企业的长远发展。

(七) 转变运行机制

运行机制是企业经营机制中的重要组成部分,它直接关系着企业各个生产要素的运行效率。转变运行机制,就是企业生产要素的运行要从封闭式转变为开放式。

在旧的传统体制下,企业各生产要素的运行无自主功能,一切由主管部门决定,形成了条块分割状态。企业生产要素的运行被禁锢在或大或小的领地之间,处于封闭和窒息的境地,使企业这个经济细胞变得非常僵化。因此,必须对这种运行方式进行改革:

(1) 改革领导体制,全面推行和完善厂长(经理)负责制。企业的厂长(经理)是一厂之长,是企业的法人代表,在企业处于中心地位,对企业负有主要责任。要赋予厂长(经理)必要的权力,充分发挥其在企业经营运行中的中心作用,自觉接受党组织和职工群众的监督;企业党组织要积极支持厂长行使职权,保证和监督党与国家的各项方针政策的贯彻实施,做好企业中的党的思想建设、组织建设和思想政治工作;进一步健全职工代表大会制度和各项民主管理制度,发挥工会组织和职工代表在审议企业重大决策、监督行政领导干部、维护职工合法权益等方面的作用。

(2) 改革组织机构。过去的组织机构只具有组织企业内部生产的功能,不适应开发系统的要求。改革和完善企业的经营机制,必须建立和健全科学、民主的经营决策系统,勇于创新的产品开发系统,高度集中的生产指挥系统,讲求市场策略的营销系统,灵敏而及时的信息系统。这些相互衔接所形成的一个有机整体,对于企业经营机制的有效运行,有着十分重要的作用。

上述7种机制的转变,是改革和完善企业经营机制的基本内容和主要目标。实现这些目标,将促使企业走向良性循环,企业的活力必将大大增强,企业的效益必将显著提高。

思考与练习

1. 什么是经营?应当如何理解?
2. 经营管理包括哪些主要内容?
3. 经营管理的任务是什么?

4. 经营管理有哪些基本特征？
5. 为什么说管理的重心在经营？
6. 生产经营型管理同生产型管理有哪些主要区别？为什么要由生产型管理转向生产经营型管理？怎么转？
7. 怎样改革和完善企业经营机制？