

新编

企业经营管理

主 编 张乃理 祝剑秋
副主编 刘 谦 张海江
林益祚 郝志强



东北林业大学出版社

新编企业经营管理

Xinbian Qiye Jingying Guanli

主 编 张乃理 祝剑秋

副主编 刘 谦 张海江

林益祚 郝志强

东北林业大学出版社出版发行

(哈尔滨市和兴路 26 号)

东北林业大学印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 9.875 字数 246 千字

1998 年 3 月第 2 版 1998 年 3 月第 1 次印刷

印数 1—1 500 册

ISBN 7-81008-816-5

F·93 定价:17.50 元

内 容 提 要

经营管理是企业各级干部和管理人员必备的专业知识。本书内容包括概论,现代企业制度,经营战略,环境研究,经营决策,经营计划,目标管理,财务决策,经营评价,企业经济核算与基础工作,企业文化与CI系统,企业国际化经营等12章。

本书的编写立足于企业经营实践,突出基本理论,注重实际应用,阐述深入浅出,通俗易懂。适合作为高等院校经济类有关专业经营管理课程教学用书,也可作为工商企业厂长、经理及经营管理人员培训教材和自学参考用书。

前 言

随着我国社会主义市场经济体制的建立与全球经济的发展,企业无一例外的卷入了激烈竞争的市场大潮中。环境不断为企业提供成功的机会,也不断产生失败的威胁。企业要成功,必须适应不断变化的环境,转换经营机制,改革管理模式,创新企业制度,强化经营管理。经营管理的重要地位越来越为人们所认识,突出经营,强化经营管理,是实现“两个根本转变”的客观要求。

经营是指企业以市场为中心,为实现企业预期目标所开展的一系列有组织的活动。经营管理是指企业根据内外环境的变化,对经营活动进行计划、组织、指挥、控制、调节,以保证实现企业目标,完成企业任务,不断提高经济效益。经营管理的核心是决策,其实质在于谋求企业目标、内部条件和外部环境的动态平衡,说企业经营管理是传统企业管理的发展和新阶段,其实质也就在这里。

为适应教学的需要,由哈尔滨经济管理干部学院、哈尔滨理工大学管理学院和哈尔滨市广播电视大学等三所院校的教师和企业企业家联合编写了这本《企业经营管理》。本书在结构上,采取了环境研究、经营决策、计划、实施、评价的纵向结构体系,注意避免《经营管理》课程与《市场营销学》课程某些内容相重复的矛盾;内容上适应现代市场经济和市场国际化的要求,立足经营实践,以经营管理基本理论和方法为基础,介绍一些新理论、新观点、新的管理方法和手段;阐述方法上,做到深入浅出,通俗易懂,夯实理论基础,注重实际应用。

张乃理、祝剑秋为本书主编,刘谦、张海江、林益祚、郝志

强为副主编。编写分工如下：张乃理（第一、五、八、十一章），刘谦（第二、四章），祝剑秋（第三、六、十二章），林益祚（第七章），张海江（第九章），郝志强（第十章）。

由于时间紧与水平所限，书中缺点错误在所难免，敬请读者批评指正。

编 者
1998 年 1 月

目 录

第一章 概论	(1)
第一节 经营管理的概念和特点.....	(1)
第二节 经营管理的内容和任务.....	(4)
第三节 企业经营结构和经营机制.....	(7)
第四节 经营管理职能与组织机构.....	(13)
第五节 企业素质、企业活力与经济效益.....	(20)
第二章 现代企业制度	(24)
第一节 产权与产权制度.....	(24)
第二节 现代企业制度.....	(27)
第三节 资产评估.....	(37)
第三章 企业经营战略	(42)
第一节 经营思想.....	(42)
第二节 经营目标.....	(46)
第三节 经营方针和策略.....	(49)
第四节 企业战略管理.....	(53)
第五节 企业竞争战略.....	(57)
第四章 经营环境研究	(65)
第一节 环境与企业.....	(65)
第二节 企业外部环境研究.....	(71)
第三节 企业内部条件分析.....	(83)
第四节 综合分析.....	(95)
第五章 经营决策	(100)
第一节 经营决策的概念、作用和分类.....	(100)

第二节	经营决策的原则和程序·····	(104)
第三节	确定型决策方法·····	(109)
第四节	风险型决策方法·····	(124)
第五节	不确定型决策方法·····	(133)
第六节	商业企业决策·····	(137)
第六章	经营计划·····	(141)
第一节	企业计划管理的意义、任务和原则·····	(141)
第二节	经营计划体系·····	(144)
第三节	年度经营计划的编制与执行·····	(151)
第四节	滚动计划·····	(155)
第七章	目标管理·····	(164)
第一节	目标管理的概念、特点和程序·····	(164)
第二节	目标制定·····	(169)
第三节	目标实施·····	(180)
第四节	目标考评·····	(183)
第八章	财务决策·····	(189)
第一节	财务决策的任务和作用·····	(189)
第二节	资金的时间价值与风险价值·····	(191)
第三节	投资决策的内容、原则及其可行性研究·····	(199)
第四节	投资方案的经济评价方法·····	(204)
第五节	筹资决策·····	(216)
第六节	资金分配决策·····	(225)
第九章	企业经营评价·····	(228)
第一节	企业经营评价的意义、任务和种类·····	(228)
第二节	经营评价工作的组织·····	(231)
第三节	企业经营评价的技术方法·····	(235)
第四节	企业经济效益评价·····	(240)
第十章	企业经济核算与基础工作·····	(255)

第一节	企业经济核算·····	(255)
第二节	经营管理基础工作·····	(264)
第十一章	企业文化与 CI 系统 ·····	(274)
第一节	企业文化的内容和特征·····	(274)
第二节	现代企业文化建设·····	(277)
第三节	CI 系统的概念、特点和功能·····	(279)
第四节	CI 系统实施步骤·····	(285)
第十二章	企业国际化经营 ·····	(289)
第一节	企业国际化经营的意义·····	(289)
第二节	企业进入国际市场的方式·····	(294)
第三节	企业跨国经营战略·····	(298)

第一章 绪 论

社会主义市场经济要求企业必须搞好经营管理。在经济增长方式由粗放型向集约型转变的过程中，我国企业由过去的生产型管理转变为经营型管理。本章主要研究经营管理的概念、特点、内容和任务。

第一节 经营管理的概念和特点

一、经营管理的概念

“经营”一词在我国文献中可以追溯到很古的时代，《诗经》上载有“膺力方刚，经营四方”，其中的“经营”含有开拓、筹划、谋生、做生意之意。从企业的角度来说，经营是指企业为实现其预期目标所开展的一切经济活动，包括供、产、销的全部内容。它有三层含义：

第一，经营具有目的性。任何企业的一切经济活动都是为了更好更快地实现商品价值和使用价值，取得最大的经济效益（包括企业经济效益和社会经济效益）。

第二，经营是管理的职能。企业为实现预期目标，要对生产、技术、销售、财务、组织、人事等方面的重要活动进行运筹、谋划，进行一系列实践，并要取得成功。

第三，经营是企业一系列有组织的活动。企业的经济活动是按照其内在联系有组织地进行的，形成协调有序的有机总体，产生很大的协同力和活力，真正形成具有经营能力和创造力的机体。

所谓经营管理，就是指对企业的经营活动进行计划、组织、指

挥、协调、控制以及预测和决策。从管理实践的发展过程来考查，经营管理可以看作是企业管理的发展。在今天，企业管理可以理解为传统的管理，即生产型管理。经营管理，是相对传统的企业
管理而言的，与生产型管理相比，它具有以下特点：

1. 经营管理是以提高经济效益为中心的管理。企业管理从以生产为中心，主要追求生产效率、降低生产消耗，转变为以提高经济效益为中心。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需要。

2. 经营管理是决策性管理。经营管理的关键是解决有关企业生存发展中的重大问题，即经营决策。其基本出发点是：努力使企业的外部环境、内部条件和经营目标达到动态平衡。

3. 经营管理是开系统管理。企业作为商品生产者和经营者，与外部环境，特别是与市场有着直接密切的联系，供需状况、竞争关系强烈地影响着企业各项工作。企业的决策和经济效益都是在伸向企业外部的开系统情况下进行的。

我国社会主义市场经济体制的建立和完善，使企业适应市场的要求，成为依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的企业法人。企业管理由生产型转变为经营型，并逐渐发展和完善。其基本特点是：在国家宏观调控下，发挥经营职能，重视经营决策；大力发展社会生产力，创造更多的社会财富，不断满足人民日益增长的物质和文化生活需要；以提高产品质量和经济效益为中心，努力提高企业素质，增强企业活力，不断改进经营管理。

二、经营管理与生产管理

企业的全部经营活动可以分为两部分，即：生产过程的活动和流通过程的活动。为使研究问题方便，常把这两部分活动分开研究，相应的管理也分成两部分进行研究。企业的生产活动，是在企业内部进行的，对它的基本要求是充分利用企业内部的一切

条件，合理的按预定计划把产品制造出来。对生产活动的管理称为生产管理。企业涉及流通领域的活动，包括对市场的选择，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、对竞争者的研究，对商品推销策略的研究称为狭义的经营活动。相应的，对狭义经营活动的管理，称为狭义的经营管理。本书仅从狭义的角度来研究企业的经营管理，即不研究生产管理。

经营管理与生产管理是企业管理总系统中相互紧密联系的两个子系统。经营管理具有外向性，主要涉及产品的流通领域；生产管理具有内向性，主要涉及产品的生产领域。经营管理是生产管理的前提和依据，生产管理是经营管理的保证和后盾。经营管理着重于确定企业的经营目标，是以决策为主的管理；生产管理则着重于为保证企业经营目标的实现提供物质基础，是以执行为主的管理。

三、经营管理的作用

管理的重心在经营，经营是现代企业管理的一个主要特点。随着我国经济体制改革的深入和商品经济的发展，企业经营管理的作用日益显著。

1. 加强经营管理有利于提高企业的灵活性，适应性，进取性，增强企业竞争能力，促进企业的现代化。
2. 加强经营管理能不断地以适用的产品满足市场需要，用新的产品开拓新的市场需求，促进产品的更新换代，促进产品的现代化。
3. 加强经营管理能够减少企业生产的盲目性，有利于充分利用有限的资源，更有效地提高企业和整个社会的经济效益。

第二节 经营管理的内容和任务

一、经营管理的机能

社会主义的基本经济规律，决定了经营管理必须以满足社会生产和人民物质、文化生活日益增长的需要为目的，以尽可能少的资源消耗，取得最大的经济效益。为了做到这一点，经营管理必须具备如下几个方面的机能：

1. 预测环境变化。我国改革、开放和市场经济的发展，使企业经营管理问题日益复杂，环境更趋多变。因此，企业必须具备预测环境变化的机能，包括市场变化的预测，需求变化的预测，技术发展趋势的预测，资源能源变化预测，竞争发展趋势的预测，企业内部条件变化的预测等等。企业只有能够及时准确地掌握上述信息，才能正确制定具有战略性的经营决策。

2. 适应环境的变化。企业必须具有一定的机动灵活性，能够适应环境的要求和变化，要随时调整自己的经营目标、方针和策略，适时地实行战略转变，以便在多变的环境中求得生存和发展。

3. 发现和利用机会。企业必须在内外环境的变化中善于发现可能出现的机会，更加善于利用机会，扬长避短，发挥自己的优势，以获得最大的成果。对不利的条件和威胁要善于化险为夷，变不利为有利，避免损失或将损失降到最低的程度。

4. 协调整个企业的经济活动。企业是一个有机的整体，企业的各个部门，各项业务、各个环节必须按照战略目标，经营计划统一协调地工作，才能适应环境变化，取得好的经济效益。

二、经营管理的内容

经营管理的机能决定了经营管理的主要内容。经营管理的主要内容有：

1. 企业经营信息和环境的研究。现代企业的生存和发展，在很大程度上取决于信息的数量、质量和信息的传递及转化为生产力的速度。因此企业必须重视信息研究，建立信息研究系统，做好信息的收集、加工、传输、存贮、检查和输出等工作。企业的生存和发展是以企业环境为条件的。因此企业经营应从认识环境，也就是从研究环境开始。企业环境包括外部环境和内部环境。外部环境研究的内容包括：社会政治和经济形势、相关科学技术发展情况、资源情况、相关市场。其中市场研究是企业外部环境研究的重点，企业经营与市场有着直接联系，企业外部环境中的其他一些因素也常常通过市场来影响企业。企业内部环境研究的内容包括：生产情况、产品情况、销售工作、科技工作，财务状况以及经营组织、职工队伍状况，其中产品、市场和财务是研究的重点内容。

2. 经营决策，确定企业的经营目标、经营方针和策略。诸如制订发展生产、扩大市场、增加盈利、提高企业集体福利和职工收入等经营目标，确定重大经营方针政策和处理重大问题的原则，进行经营管理各项重大决策，如确定合理的市场营销组合、技术改造规划和方案，投资决策等。

3. 经营计划工作。企业计划工作是企业经营思想，经营目标、经营方针和经营决策方案的具体落实。通过编制企业长期和年度经营计划，组织计划执行，检查分析计划执行情况，拟订改进生产技术和经营管理措施来组织、协调、指挥企业的生产经营活动。以保证完成企业任务，不断提高企业的经济效益。

4. 经营效益的评价和分析。对经营活动的效果进行分析评价，肯定成绩，发现问题，弄清问题的原因，找出影响经营效益的因素，提出解决问题改善经营的目标和对策，促进经营工作水平和经济效益水平的提高。

以上内容从纵向构成了经营管理体系。从横向看，经营管理

体系包括产品、定价、销售渠道、促销业务、筹资投资，以及经营组织设置、经营人员培训、企业改造等一系列并列的互相联系、互相制约的经营管理活动。从业务性质上说，经营管理包括计划、生产、设备、物资、技术、劳动人事、销售、财务等方面的管理。

三、经营管理的任务

经营管理作为企业管理总系统中的一个子系统，具有与其它子系统一致的根本任务，就是保证企业任务的实现。其具体任务是：

1. 重视经营战略的研究。经营战略是指在动荡变化的外部环境中，特别是在激烈竞争条件下，企业为求自身的长远生存和发展，对企业经营所作的全局性、方向性的决策。包括方向、目标、方针及重大战略部署决策。经营战略是企业经营的首要问题，随着市场经济的发展，普遍的摆在企业面前，因此企业必须予以高度重视。

2. 搞好经营信息、市场调查和预测。企业选择什么战略，归根到底要建立在正确认识与把握经营环境的基础上，特别是要认识和把握外部环境中党和国家的方针政策及市场变化这两个因素。搞好市场调查，及时获取经营信息，做出正确预测。

3. 加强科研开发和产品开发。产品是企业实力强弱的反映，产品代表着企业的生命，决定着企业的发展前途，企业必须重视产品开发，不断以适销对路的产品满足社会需要。科学技术是生产力，企业必须加强科研开发，迅速将其转化为生产力，从而为产品开发提供条件，增强企业的竞争能力。

4. 做好企业供产销的协调平衡。企业任务要借助于计划工作，通过企业的各个部门，供产销的各个环节的协调工作来实现。矛盾是经常出现的，必须通过计划工作，根据实际条件和客观规律，进行协调、衔接和平衡，使企业的各项资源得到充分利用，确

保企业任务和目标的全面实现。

5. 优化资产结构,促进资产最大增值,提高企业整体素质。市场经济条件下,企业必须讲求经济效益,为国家提供积累,自身获得利润。为此必须重视价值规律,提质降耗,利用生产要素的优化配置,资产结构的动态调整等方式和手段,对企业资产进行综合经营,以不断提高经济效益,推动企业发展。

第三节 企业经营结构与经营机制

一、经营结构

企业经营结构是指企业经营要素的构成与比例关系。现代企业应十分重视经营结构现代化、合理化,使之能适应现代竞争的需要。

1. 市场结构。企业经营的市场结构是指一定时期市场营销工作中有关目标市场的组成及其有机组合。市场按地区可分为国内市场、国外市场。国内市场可进一步分为省内外市场;按竞争程度划分,可分为完全竞争、完全垄断和不完全竞争市场;按服务对象可划分为老主顾、新用户、未来用户或现实用户、潜在用户市场;按性质可划分为产品市场、信息市场、科学技术市场、劳务市场、金融市场等,均可作为企业开辟市场的对象及领域。建立什么样的市场结构,一方面,要善于搞好市场细分,发现市场机会;另一方面,要根据企业实力及竞争形势。合理的市场结构是搞好企业经营的前提。

2. 服务结构。有了合理的市场结构,必须配以最佳的服务结构,才能取得良好的公共关系及企业声誉。服务结构是指对不同目标市场,在不同时期根据不同的市场需求提供的各种服务的有机搭配及组合。服务的内容及形式是多种多样的,包括产品及产品质量保证服务、资金服务、业务技术咨询服务、信息服务、技

术培训服务、安装调试服务、供应或更换备品备件服务、送货服务、产品租赁服务、特种服务（帮助用户改革工艺和技术改造、以旧换新、提供大修理作业、代客押运、代客施工、为用户调剂余缺）等。形式有定期服务、重点服务、巡回检查服务，维修网点服务等。这些服务的有效提供及有机组合，对密切用户关系，扩大营销、提高企业声誉、增加社会效益、建设社会主义精神文明，都是十分有益的。不同行业的企业，应根据不同的营销特点搞好服务结构。

3. 产品结构。企业的产品结构是指企业生产经营的产品及提供的劳务的构成及其比例关系。产品结构对于满足社会需求和提高企业经济效益具有重要意义。企业要根据“一业为主，多种经营”和最有效地利用资源、提供最佳服务的要求，合理确定产品结构，并要根据市场需求的变化及科学技术的发展，及时并有计划地调整产品结构，生产适销对路的产品，巩固国内市场，开拓国际市场。

4. 设备结构。企业设备结构是指企业为满足生产经营需要，以生产设备为主的有关生产技术装备、动力及能源设备、起重运输、检验测试、工具仪表仪器等有关技术装备的构成及比例关系。企业设备结构是否合理，以能否满足市场营销、生产技术的发展变化及产品开发需要为标志。现代设备结构则应包括以设备现代化为中心的劳动手段及测试手段方面的有关结构，即要包括厂房、生产布局、工艺流程的最优化，各类生产技术设备的比例，如新老设备之间，主辅机之间、自动半自动与机械设备之间、流水线之间及生产设备与测试设备、运输设备、动力设备之间的技术装备的量的比例及质的组合；也包括工具、仪器仪表及技术最优化的内容。企业进行技术改造、技术引进，既要重视各类生产技术装备等“硬件”的先进性和合理性，也要重视设备综合管理、管理技术及全员维修、电子计算机程序编制等“软件”方面的科学

性、效益性。

5. 物资及能源结构。企业要保证生产经营的正常进行，必须使其物资、能源的供应和来源正常化及经济效益最佳。合理的物资与能源结构包括来源、花色品种、型号规格、数量、质量、供应地点、时间、价格、服务、成套性及配套性、运输、储存等方面的最适化和成比例性。它们应能随企业生产经营的变化而变化，体现出经济性、适用性及时效性。

6. 资金及利润结构。资金结构是指企业资金筹措、资金使用及投资方向等方面的构成与比例。资金筹措方面，包括原有国家投入的固定资金和流动资金；银行借款，发行股票、债券；开展国内外补偿贸易、合资或合作经营；来料加工等方式筹集。资金运用方面，货币资金、储备资金、生产资金和成品资金的构成与比例，要根据生产经营的不同情况，做到最合理。在投资方向上，包括企业内涵扩大再生产的资金投入和对外进行横向发展的资金投入。

利润结构是指企业生产经营的不同产品或劳务的盈利能力及水平。利润结构影响到企业的经济效益和盈利水平。企业要从利润的均衡性及长期稳定增长出发，针对不同产品的供求状况及生命周期阶段，调整价格结构，使利润结构满足经营决策的需要。同时要重视投资结构的变化对利润来源及盈利能力与水平的影响。

7. 人才与劳动力结构。人才结构是指领导者、科学技术人员、经营管理人员、思想政治工作人员、操作工人等有关人才及其年龄、知识、技能、性格、业务、素质等方面的构成及比例。劳动力结构是指脑力劳动者和体力劳动者之间、技术工人与普通工人之间、以及复杂劳动与简单劳动、熟练劳动与非熟练劳动、繁重劳动与非繁重劳动之间的有机组合及比例关系。两种结构优化，有利于提高企业素质和能力。

8. 组织结构。企业的组织结构是指“硬件”方面的组织机构