

工业企业经营管理学

主编 徐建平

GONGYEQIYEJINGYING

GUANLIXUE

东北财经大学出版社

工业企业经营管理学

主 编 徐建平

东北财经大学出版社

(辽)新登字 10 号

工业企业经营管理学

主编 徐建平

东北财经大学出版社出版发行(大连四平街)

东北财经大学印刷厂印刷

开本:787×1092 1/32 印张:10 字数:215 000
1993 年 12 月第 1 版 1993 年 12 月第 1 次印刷

责任编辑:许景行 责任校对:卓 然

印数:1—2 500

ISBN 7-81005-970-X/F·732 定价:9.80 元

前 言

现代化的工业生产是高度社会化的大生产，其生产经营活动大致可分为两大部分。一部分是企业内部以生产为中心所进行的活动，对这部分活动的管理称之为生产管理。另一部分活动主要针对企业外部，涉及到社会经济的流通、分配、消费等过程，包括生产前的市场调查、预测、决策、计划和生产后的产品销售、售后服务等有关市场营销、市场开拓、产品开发、技术服务以及整个企业经营策略的组织与管理，称之为经营管理。后者是本书所要讨论的主要内容。

经营管理学是一门新的学科，在国外不到百年的历史，在我国从周朝就开始出现，可是发展十分缓慢，直到近几年才逐渐形成一门学科。实践表明，经营管理的理论与方法在企业的生产经营活动中已发挥了重要作用，并取得丰硕的经济成果，但其体系和科学方法论尚需进一步研究。

本书是为满足经营管理方面的教学需要而编写的。参加编写的有高乐贤（第一、二、三、四章）、徐建平（第五、六、七、八、九、十、十一章），全书由徐建平主编。

限于编者的理论水平和实践经验，书中的内容和结构一定存在不少问题，拟做试用教材，供参考讨论。有待于今后在教学和经济实践中不断修改和充实。同时，敬请读者批评指正。

本书编写中参考了国内外大量资料和文献，其主要书目附于书后。在此谨向这些书刊的作者们致谢。

编 者

一九九三年九月

目 录

第一章 经营管理概论.....	(1)
第一节 经营与经营管理.....	(1)
第二节 经营思想、经营目标和经营方针.....	(6)
第三节 经营管理的职能.....	(8)
第二章 经营环境	(11)
第一节 企业的国内环境因素	(11)
第二节 企业的国际环境因素	(18)
第三节 环境分析	(31)
第三章 市场研究	(40)
第一节 市场与经营	(40)
第二节 市场划分	(45)
第三节 消费品市场分析	(48)
第四节 生产资料市场分析	(54)
第五节 市场信息	(60)
第四章 市场营销策略	(66)
第一节 市场营销策略概述	(66)
第二节 产品策略	(67)
第三节 价格策略	(81)
第四节 销售渠道策略	(90)
第五节 销售促进策略.....	(100)
第五章 市场开拓策略.....	(112)
第一节 市场细分化.....	(112)

第二节	目标市场的选择·····	(115)
第三节	市场容量与引伸需求分析·····	(122)
第四节	市场发展策略·····	(124)
第六章	市场调查·····	(128)
第一节	市场调查的内容·····	(128)
第二节	市场调查的程序·····	(132)
第三节	市场调查的类型与方法·····	(136)
第七章	经营预测·····	(140)
第一节	经营预测概论·····	(140)
第二节	定性预测方法·····	(151)
第三节	定量预测方法·····	(162)
第四节	预测精度分析·····	(182)
第八章	经营决策·····	(186)
第一节	经营决策概述·····	(186)
第二节	定性决策法·····	(197)
第三节	定量决策法·····	(201)
第四节	敏感分析和风险程度评价·····	(235)
第九章	经营计划·····	(240)
第一节	经营计划概述·····	(240)
第二节	长期经营计划·····	(248)
第三节	年度经营计划·····	(252)
第四节	经营计划的编制、执行、控制与调整 ·····	(259)
第十章	经营诊断·····	(264)
第一节	经营诊断概述·····	(264)
第二节	企业经营状况的综合诊断·····	(274)

第三节	经营诊断课题的选定·····	(278)
第十一章	经营效益的评价·····	(286)
第一节	经营效益评价的内容与指标体系·····	(286)
第二节	经营效益评价的基本原则和程序·····	(293)
第三节	经营效益的评价方法·····	(296)
第四节	经营效益的专题评价·····	(305)
第五节	经营效益的综合评价·····	(308)
附录：	主要参考书目·····	(312)

第一章 经营管理概论

第一节 经营与经营管理

一、经营管理的形成和发展

经营管理的形成与发展是受社会分工和商品生产制约的，与生产方式密切联系在一起。随着生产方式的演变，经营管理也经历了不同的发展阶段。

（一）经营管理的萌芽时期

这是指从自然经济占统治地位时期到资本主义生产方式的准备时期。

在奴隶社会、封建社会里，社会分工很不发达，生产方式为手工业、家庭工业和手工作坊。生产的产品只是一小部分农产品、手工产品和工艺品。生产主既是生产者，又是管理者和经营者；企业所有权和经营经营权是一致的。

在资本主义生产方式的准备时期，即从 16 世纪到 18 世纪 70 年代，资本原始积累和资本主义工场手工业获得巨大发展，工场手工业生产的商品代替手工作坊的商品。这时，工场主完全脱离“生产”，成为一个“管理者”和“经营者”，工场的作业者服从工场主的统一指挥，企业的所有权和经营权仍属工场主。

（二）经营管理的产生时期

这个时期始于 18 世纪 70 年代，终于 20 世纪初。

十八世纪后半期，在英国发生的产业革命产生了工厂工业，形成了资本主义生产方式。大机器工业使生产规模扩大，产生了“管理者”这一独立的组织体，成为企业中凌驾于生产者之上的一个层次。

从十九世纪后半期到二十世纪初，生产技术进一步提高，个人企业家对技术改良和工程管理渐感力不从心；随着工业规模的扩大，管理范围从生产领域伸向流通领域，管理职能从生产管理扩大到营销管理，结束了单一阶段管理，过渡到多阶段的全过程管理，这就促使企业主分别依赖具有各个领域专门知识的专家集团来行使生产技术、销售、采购等专业化职能。同时，股份公司形态的发展，使不是生产手段所有者的专业经营者逐渐登上历史舞台，所有权和经营权开始分离。

（三）经营管理的形成时期

这个时期始于 20 世纪 20 年代。1923 年美国通用汽车公司为了增强企业的竞争能力，请来一位叫斯隆的人当总经理，他把日常的职能性的管理工作交给了事业部，自己专门抓经营、抓战略性决策，结果到 1928 年汽车市场占有率就超过了当时汽车垄断者福特汽车公司，这一行动引起了企业界的普遍重视。在实践的基础上，新管理理论的研究使经营管理系统化，美赫伯特·A·西蒙提出企业经营管理的重点在于决策，管理人员只有在变动的环境中，根据人的行为和各种因素的研究作出决策，以适应环境的变化，才能使企业得以生存和发展。他的理论被世界公认为是二次世界大战后最新的

管理理论，因而获得了 1978 年诺贝尔经济学奖金。在西蒙理论指导下，从管理体中又分离出一个经营体，这是管理深化后的第二次分离。经营体主要从事长远的战略性管理，他们对问题的处理是把劳动的种种要素综合起来予以考虑。

二、经营概念

(一) 对经营概念的争论

在国外，有人认为“经营”和“管理”是同一个东西，尤其在美国的管理学中是作为一个概念出现的，英文 Management，既可译为管理，又可译为经营，因而“经营”是“管理”的代名词。随着生产与经营趋于国际化，持这种观点的人越来越少。也有人认为两者有区别：“经营”主要指决策过程和确定目标，而“管理”是指组织和方式。还有人认为两者既有区别又有联系，经营体可分为经营、管理同、作业三部分，如图 1—1 和图 1—2 所示。经营担负经营体的最高机能，是确定经营战略方针的，而管理则是实施经营活动的。

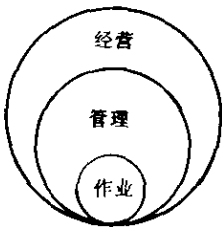


图 1—1

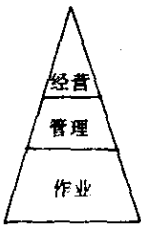


图 1—2

在国内，有的论著把对经营概念的看法归纳为“五说”：

- 1. “决策说”：认为经营就是决策。
- 2. “阶段说”：认为经营是除生产以外的购、销两个阶段

的活动。

3. “市场说”：认为市场学就是经营学，市场活动就是经营活动。

4. “内外说”：认为经营是企业处理对外关系，而管理则是处理企业内部问题。

5. “细胞说”：认为国家经济是机体，企业是机体上的细胞，经营就是解决细胞与机体之间的联系。

根据上述看法。对经营可作如下定义：

所谓经营，就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，为实现企业的目标，使企业的生产技术、经营活动与企业外部环境达成动态均衡的一系列有组织的活动。

（二）经营问题的提出

资本主义企业从存在的那天起就讲经营，非常重视对经营活动的研究，资本家每人都有一本“生意经”，这主要因为：

1. 以私有制为基础的资本主义企业的经营好坏直接关系到企业能否生存和发展，此为研究和改善经营的内在动力；
2. 激烈的竞争迫使企业业主重视经营；
3. 经营环境和经营知识的熏染，迫使经济者养成讲究经营的习惯。

在我国，十一届三中全会以前，企业没有经营活动的舞台。这是因为国家对企业实行统收统支政策，使企业失去了外来压力；同时，企业工作好坏与企业利益、职工利益没有直接的利害关系，缺少内在动力。经济体制改革以后，扩大了企业经济活动的内容和范围，外在压力和内在动力迫使企业开始重视经营。具体表现如下：

1. 从理论上肯定了社会主义经济是商品经济，价值规律仍然起作用。这是企业重视经营的前提条件。

2. 扩大了企业的经营自主权，国家使用价格、税收、利息和法律等手段对企业实行管理，为企业研究创造了条件；

3. 国家在国民经济管理中确立了计划与市场的关系，为企业创造了竞争的环境，使企业经受较大的外来压力；

4. 实行物质利益原则，把国家、企业、职工三者利益与企业的经营成果直接挂钩，为企业提供了内在动力。

(三) 企业的基本经营过程

1. 决定与准备投产阶段：主要解决企业生什么？生产多少？何时投产？何时出产？

2. 产品生产阶段：是将原材料投入制造，直到把企业产品生产出来。要求以尽可能少的投入，创造出尽可能多的产品。

3. 产品营销阶段：主要任务是尽快地将产品销售出去，以实现企业目标。

三、经营管理的概念

所谓经营管理是指通过计划、组织、指挥、监督和调节的职能使企业经营活动能运用最有效的方法得以完成的艺术和科学。

企业经营要素包括：资金、设备、劳力、商品和市场。

企业必须达到一个连续的动态的经济活动过程。

企业经营条件是：必须在国家方针、政策、法令的允许下进行，而且必须取得经济效益。

企业经营的艺术是：适应环境的变化并对企业的供、产、销进行正确的预测和决策。

现代化经营必须达到：管理组织高效化、管理方法科学化、管理技术电子化、管理方式民主化和管理人员专业化。

第二节 经营思想、经营目标和经营方针

一、经营思想

企业经营思想就是企业从事经营活动，解决各种经营问题的指导思想。在一定的客观条件下，一个企业经营搞得好不好，能否在复杂环境中顺利前进，取得主动和成功，关键在于经营思想。正确的经营思想应考虑本行业的生产技术特点，更重要的是必须符合社会经济发展现阶段的实际。

企业经营战略思想可概括为以下几方面：

1. 全局观念：即服从国家统一领导；
2. 用户观念：以用户需求为生产出发点，以用户评价为判断企业经营好坏的标准；
3. 开发观念：必须善于开发和利用资金、物资、人力、空间、时间、技术、信息和管理等八大资源；
4. 竞争观念：努力提高企业竞争能力；
5. 效益观念：千方百计提高社会综合经济效益和企业经济效益，并正确处理两种效益之间的关系；
6. 创新观念：不断进取勇于创新，才能使企业的经营取得成功。

二、经营目标

所谓经营目标是指企业生产经营活动在一定时期内预期

达到的经营成果。企业总体经营目标包括四项内容：

1. 对社会的贡献目标。具体指标有：产品品种、质量、产量、上交税金、自然资源的合理利用、原材料燃料动力的消耗、环境保护等。

2. 市场目标。表现为新市场的开发、传统市场的渗透、市场占有率的提高、出口额增加等。

3. 发展目标。表现为人、财、物数量的增加和质量的提高，生产能力的扩大，技术水平和管理水平的提高，专业化协作和经济联合的发展等。

4. 利益目标。主要指实现利润、自留利润、利润率高、奖金与福利水平等。

此外，企业为了稳定和顺利发展，还应确立如下三项经营目标：①提高企业竞争能力和适应能力的目标；②提高企业稳定程度和安全程度的目标；③提高职工科学文化水平，改善职工物质文化条件的目标。

经营目标可分为长期目标和短期目标。长期目标是经济战略目标；短期目标是战术目标。

总体经营目标是企业经营活动的立足点和出发点。企业各部门都要围绕企业的总体目标制定本部门的目标，这就形成一个目标体系。总体经济目标下有若干个中间目标，中间目标是为实现总体目标服务的，是实现总体目标的手段。每个中间目标又有若干具体目标，具体目标是通过一系列经营手段实现的。这样，总体目标、中间目标、具体目标形成了一个目标树。

企业制定经营目标的作用是：

1. 它能指明企业在一定时期的经营方向，突出经济活动

的重点；

2. 通过目标树，可以把企业各部门的活动联成一个有机整体，产生一种向心力，使各项经营管理活动达到最有效的衔接和协调，有利于提高管理效率和经济效果；

3. 把企业职工的具体工作与实现企业目标联系起来，提高主动性创造性，使企业经营具有坚实的群众基础。

制定经营目标应遵循的基本原则是：①关键性原则；②可行性原则；③定量化原则；④一致性原则；⑤激励性原则；⑥灵活性原则。

制订经营目标应注意的问题有：①同一时期的总体目标项目不宜过多；②前期目标实现后，紧接着要制订下期目标；③总体目标项目应能分解成中间目标和具体目标，形成目标体系。

三、经营方针

经营方针是企业为解决各种经营问题，实现经营目标和贯彻思想而制定的具体途径和指导规范。经营方针比经营目标更具有现实性、及时性、针对性和具体性。企业经营方针一般包括：①经营方向；②技术发展；③为用户服务；④市场销售；⑤人才开发；⑥价格；⑦资金筹措和投资等。

制订经营方针应注意的问题有：①应从实际出发；②应随着企业内外条件的变化而变化；③应发挥企业优势，避开劣势；④把企业长远利益和眼前利益结合起来考虑。

第三节 经营管理的职能

经营管理的职能也就是经营者的职责，是经营者为实现

企业的目标，在各自的岗位上所发挥的作用。经营活动的职能，可根据不同标志加以划分。如按业务范围可分为销售职能、生产职能、采购职能、仓储职能、财务职能等；按经济过程可分为计划职能、组织职能、指挥职能、协调职能、控制职能等；按经营阶层可分为战略经营职能、管理职能和业务职能等。在这一节里，主要阐明后一种职能。

一、战略经营职能

所谓经营战略是指有关企业全局的策略，主要解决企业应经营什么。它关系到企业的生存和发展。制定企业的经营战略应从以下几方面着手：

1. 确立经营思想；
2. 全面地、综合地分析本企业的经营能力；
3. 观察经营环境；
4. 正确预测环境变化；
5. 突出经营战略的重点。

经营战略是一项全面的经济活动。必须由经营战略机构来承担。对这一机构的要求是：要善于适应环境的变化；能灵活运用经营诸因素，协调企业内部的经营活动。“机构”的主要任务是：如何在不同时期制定相应的经营战略。

二、管理职能

管理职能处于战略经营层和业务管理层之间，把协调两者之间的关系作为主要任务。它是进行承上启下，综合平衡，纵横联系，处理各方面的关系。它进行协调的基础是把战略计划转化为近期的全厂性的综合经营计划；它的主要目标是实现技术上和经济上的合理性。