

● 林建珍 谢炎皋 主编

● XIANDAI QIYE JING YING GUANLI LILUN YU FANGFA

现代企业经营管理 理论与方法

● LIJIANZHEN XIEYANGAO ZHUBIAN ● XIAMEN DAXUE CHUBANSHE

厦门大学出版社

〔闽〕新登字09号

现代企业经营管理理论与方法

林建珍 谢炎皋 主编

*

厦门大学出版社出版发行

福建省新华书店经销

中共福建省委党校印刷厂印刷

开本850×1168 1/32 12.25印张 275千字

1992年4月 第1版 1992年4月 第1次印刷

印数:1~3000册

ISBN7-5615-0471-3/F·79

定价:6.20元

前 言

改革开放以来，国务院一直把增强企业的活力作为城市经济改革的重要内容。从实际的情况看，经济改革的确促进我国经济领域发生了深刻的变化，百业兴旺，企业遍地开花。在转换企业经营机制的过程中，许多企业正从作为依附于国家行政机关的附属物，逐步成为自主经营、自负盈亏、面向市场的经济实体，呈现欣欣向荣的现象。展望前景，增强了对企业改革的信心。

我国的现有企业基本上可分为三种类型。一是公有制企业，二是外商投资企业，三是私营企业与个体企业。公有制企业特别是国营大中型企业是我国现代化建设的重要支柱，是我国发展国民经济的骨干力量，是我国国家财政收入的主要来源。1990年它们的数量仅占独立核算工业企业数的10.7%，但其所创造的产值则占全国工业总产值的50.5%，从财政收入上看，国营大中型企业占全国财政收入的70%左右，在国民经济中有着举足轻重的地位。

在发展社会主义生产力，巩固社会主义经济基础的进程中，尽管有一批首钢等国营大中型企业在企业改革中取得可喜的成绩，其产品、技术、经济效益已达到国内外先进水平，但就总体而言，国营大中型企业仍显得活力不足，经营机制不灵活，许多企业还未能真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的经济实体。影响国营大中型企业活力的影响因素很多，有企业外部环境问题，也有企业内部条件问题，有直接的原因，也有间接的原因。诸如，国家政策的不落实，改革措施的不配套、不协调和不完善；企业体制、管理体制与经营机制转换的不易；以及企业发展战略、规划与计划的衔接与短期行为的克服；经营方式

的科学化，调动职工积极性的激励机制与竞争机制的健全；管理素质、技术素质、职工素质的提高等等。其深层原因有待在深化改革过程中加以研究和解决，当务之急是要改变政府职能，克服以行政管理代替企业科学的经济管理的倾向，努力提高企业经营管理的科学化和现代化水平。

当前，开展现代企业经营管理的理论和实践的研究，无疑地对于促进企业经营机制的改革，搞活企业，增强企业活力有其重要意义。而建立具有中国特色的现代企业经营管理理论与方法是理论者与企业家的共同任务。为增强企业活力，在计划经济与市场调节相结合的新体制下，我们须共同探索、摸清我国现代企业经营管理活动的规律，去研究、探讨与回答企业经营管理中出现的新动向、新情况和新问题；如何优化企业的内外部条件，如何完善承包经营责任制及其它经营方式；如何尽快实现企业经营机制的转换；怎样才能端正企业经营管理思想，保证企业的社会主义性质与社会主义经营方向等，革除弊端，发挥优势，勇于创新，使我国现代企业的社会主义优越性能够真正发挥出来。

企业经营管理是项系统工程，其发展不是孤立的。因此，对企业经营管理的研究，必须要立足微观，着眼宏观，要在宏观与微观的结合上，把企业经营管理活动纳入宏观经济的调控中，防止盲目发展，迷失方向；研究企业经营管理理论要紧扣深化改革、增强企业活力的主题，敢于回答企业经营机制改革中产生的新问题，提出新思路，面向世界潮流，回答时代的挑战；要坚持企业管理方法的科学性、先进性，必须开拓视野，放眼世界，从我国企业的现状出发，根据“批判”和“吸收”这两个原则，有选择地引进西方企业经营管理的方法，以资借鉴，力求做到洋为中用。基于上述指导思想，我们对全书进行了总体设计和安排。

在本书前言部分，我们阐明了本书的编写目的与指导思想，对企业经营管理的研究必须坚持宏观与微观相结合，贯彻理论联

系实际的方针，坚持管理方法的科学性、先进性与适用性相结合的原则。

在本书正文中，我们从五个方面系统地研究优化企业内外部条件，加强企业内部经营管理的主题。

1. 研究社会主义现代企业的经营管理，首先要弄清现代企业的社会主义性质与特征，才能坚持社会主义企业的先进性；研究企业经营管理新概念形成的背景与概念的含义，明确企业经营机制转换的现实意义及其实质。弄清企业只有确立正确的经营思想，才能坚持企业的社会主义经营方向。

2. 制定企业经营发展战略，确立科学的战略思想，才能从根本上克服企业经营管理活动的盲目性，消除短期行为，保证企业生产经营活动的连续性、有序性。

3. 企业要面向市场，要改善外部经营环境，只有对经营环境与市场进行动态的、定性的、定量的系统分析，才能保证经营决策的科学性，不断提高适应能力与竞争能力。

4. 坚持“品种、质量与效益”的统一，企业才能生存与发展。企业只有以“品种、质量与效益”这一主线来科学地安排与组织企业的生产经营活动，才能迅速地增强企业生产经营的自我发展能力。

5. 关于加强企业内部科学管理问题。在企业的经营管理活动过程中，必须对企业的人、财、物各生产要素，供、产、销各生产环节进行合理的配置与调整。推进企业的技术进步，重视产品的开发，严格管理基础工作与民主管理工作，才能调动各方面的积极因素，增强企业的活力。

在本书附录篇中，结合我国企业的实际情况，我们有选择地介绍了我国企业引用并在实践上证明行之有效的六种西方企业的管理方法，供我国企业界人士参考，以期洋为中用，有利于提高企业经营管理的水平。

参加本书编写的作者具体分工如下：福建省委党校谢炎皋（前言、第一章），林建珍（第二、十二章及方法三、四）、齐慎敏（第四章）、邹筱乐（第十章及方法二），福州市委党校游伯笙（第六章及方法一）、方政（第三章），厦门市委党校沈力民（第九章）、邱荣斌（第五章），吴进华（第七章及方法五），龙岩地委党校谢少才（第十一章），漳州工交干校黄壮伟（第八章），福州二轻干校陈文光（方法六）。全书由林建珍副教授、谢炎皋讲师担任主编。厦门大学企管系屠绍元教授、厦门大学出版社文科类副总编陈逸光副教授悉心审阅了全书并提出了许多宝贵的修改意见。在编写过程中，我们参考了国内外有关企业经营管理教材和专著的不同版本和其它有关资料，尤其是《中国企业管理百科全书》，吸取了国内外许多专家学者的研究成果，在此一并表示感谢。

我国企业经营管理正处于变革时代，许多理论、政策问题尚在研究探索之中，加上我们水平有限，本书难免有缺陷，恳请读者批评指正，以供进一步修改和补充。

编者 1992年1月

目 录

前 言

第一章 现代企业经营管理总论

- 第一节 企业经营管理……………(1)
- 第二节 经营管理任务与经营管理思想……………(6)
- 第三节 经营机制与经营方式……………(11)

第二章 企业经营战略

- 第一节 制定企业经营战略的必要性……………(18)
- 第二节 企业经营战略概述……………(23)
- 第三节 企业经营战略的制定与实施……………(31)

第三章 企业战略环境研究与预测

- 第一节 企业外部环境研究……………(40)
- 第二节 企业内部条件分析……………(44)
- 第三节 市场调查和市场预测……………(48)

第四章 企业经营管理决策

- 第一节 概述……………(68)
- 第二节 决策的原则和程序……………(72)
- 第三节 企业决策方法……………(76)

第五章 企业经营计划

- 第一节 经营计划的特点及内容……………(90)
- 第二节 经营计划的分类及指标体系……………(91)
- 第三节 经营计划的编制、执行和控制……………(99)

第六章 企业技术进步

- 第一节 技术开发、技术改造和技术引进……………(105)
- 第二节 新产品开发……………(111)

第三节	产品开发的评价方法	(119)
第七章	全面质量管理	
第一节	概述	(129)
第二节	全面质量管理常用的统计方法	(138)
第三节	全面质量管理的新发展	(153)
第八章	市场营销和促销策略	
第一节	市场分析和市场分类	(159)
第二节	现代市场营销观念与营销策略	(165)
第三节	销售渠道策略	(178)
第九章	企业利润管理和成本管理	
第一节	利润管理	(185)
第二节	成本管理	(192)
第十章	资金管理	
第一节	企业的资金	(205)
第二节	企业资金的筹措与运用	(210)
第三节	投资决策	(213)
第十一章	企业经济核算与经济效益	
第一节	经济核算	(226)
第二节	经济效益	(236)
第三节	努力提高工业企业经济效益	(241)
第十二章	企业管理和管理基础工作现代化	
第一节	企业管理现代化	(248)
第二节	企业管理基础工作及其现代化	(258)
附录: 现代企业常用管理方法之一		
	系统论、信息论、控制论的运用	
第一节	系统论、信息论、控制论的基本原理及研究方法	(274)
		(280)
第二节	系统论、信息论、控制论在企业管理中的	

运用.....	(280)
---------	---------

附录：现代企业常用管理方法之二

企业管理咨询

第一节	企业管理咨询的特点与类型.....	(286)
第二节	企业管理咨询的内容与程序.....	(290)
第三节	企业管理咨询的组织与咨询人员.....	(297)

附录：现代企业常用管理方法之三

价值工程

第一节	概述.....	(301)
第二节	价值工程的应用范围和活动程序.....	(305)

附录：现代企业常用管理方法之四

网络计划技术

第一节	概述.....	(322)
第二节	网络图的绘制与时间计算.....	(326)

附录：现代企业常用管理方法之五

量本利分析

第一节	概述.....	(343)
第二节	量本利分析的应用.....	(354)

附录：现代企业常用管理方法之六

电子计算机的应用

第一节	电子计算机的组成及其发展.....	(359)
第二节	电子计算机在企业管理中的应用.....	(363)
第三节	计算机管理信息系统的开发.....	(369)

第一章 企业经营管理总论

社会主义现代企业是社会主义宏观经济构造的微观基础。摸清与掌握企业经营管理活动的规律，适应新形势和新时代的需要，健全与完善企业经营机制，选择合理的经营方式，不断端正企业经营管理思想，才能使现代企业既具有社会主义公有制的优越性，又具有商品经济的活力，真正成为自主经营、自负盈亏、面向市场的经济实体，增强自我发展、自我改造、自我积累和自我约束的能力。

第一节 企业经营管理

一、企业与社会主义企业

企业是个广义的经济范畴，指的是建立在一定生产资料所有制基础上，依法自主经营、自负盈亏、实行独立经济核算的、进行商品生产与经营或从事流通、服务性活动的经济组织。企业是商品生产的产物，随着商品经济的发展，企业的活动范围逐步扩展到社会再生产过程的各环节，扩展到工、商、农、林、牧、渔等行业。企业种类繁多，经济活动也很广泛。依行业来划分，有工业企业、农业企业、建筑企业等；依所有制结构来划分，有国营企业、集体企业、私人企业和“三资”企业等；依企业经营规模的大小来划分有大型、中型、小型企业。

党的十一届三中全会以后，随着改革开放，发展社会主义有计划的商品经济，逐步建立计划经济和市场调节相结合的新体制

和运行机制，及时调整了适应我国社会主义初级阶段生产力水平的所有制结构，促进城乡经济蓬勃发展，形成公有制经济为主体，多种经济成份并存的格局，形成以大、中、小型企业并存，以大中型企业为骨干的格局。

国营企业和集体企业是公有制的，都是社会主义企业，而大、中型企业绝大部分也是国营企业，本书所谈的现代企业，就是指这一类型的企业。从总体上看，它具有如下的几个特点：

1. 它是依照我国有关的法律规定与法定程序组成的经济实体。也就是说，一个企业的设立必须符合社会主义国家的方针、政策与有关法律的规定，即要具备能源、原材料、交通运输的必要条件；要有自己的名称和生产经营场所；要有符合国家规定的资金；要有自己的组织机构；要有明确的经营范围；其生产经营的产品必须为社会所需要。同时，依照有关法定程序，报请有关部门审核批准登记，并在核准登记的经营范围内从事生产经营活动。对国家授予其经营管理的财产或依法拥有的财产，享有占有、使用和依法处分的权利，其合法权益受法律保护，不受侵犯。

2. 它是社会主义商品生产或商品经营组织。社会主义企业必须在国家计划指导下，以满足社会需要以及提高企业和社会的经济效益为目标来从事经济活动。在其经济活动中，拥有自己相应的经营管理权力，进行自主经营，并对经营成果负责。实行独立经济核算，财务自理，自负盈亏。以自己的产品销售、各种劳务收入抵偿支出，谋求盈利。对取得的盈利，一部分以税收形式形成国家积累，一部分作为企业自我改造和自我发展基金，还有一部分作为奖金福利，用来增加职工收入，改善职工生活。

3. 企业体现着社会主义的生产关系。其性质主要表现在：

①企业的生产资料所有制是社会主义公有制；②经营企业的目的

是满足人民的物质和文化生活日益提高的需要；为社会提供优质产品和优良服务；③职工是企业的主体，企业保障职工的主人翁地位，并充分激发职工的创新精神与积极性；④实行按劳分配原则；⑤积极开展有效的思想政治工作，培养和造就一代又一代有理想、有道德、有文化、有纪律的新型职工队伍。

二、经营管理的概念及含义

经营管理指的是企业在适应外部环境，合理利用内部资源的前提下，为实现预期目标着重研究与把握国家、市场与消费者需求的动态变化规律，充分发挥组织、决策、计划、协调、监控等有效的管理职能，谋求品种、质量、效益的统一，而开展各项经济活动的全过程。在深化改革的条件下，企业经营管理的概念，包含有下列三层含义：

1. 企业经营管理必须突破传统管理的局限性，使企业的管理活动更能适应社会主义商品经济发展的客观要求。传统的企业管理具有很大的片面性，其管理活动或局限在企业内部的现场管理上，或局限在企业谋求产值、利润、指标上，不尊重价值规律，不引用市场机制，从而削弱企业的活力。在社会主义有计划商品经济条件下，企业要生存，要发展，要从单纯的产品制造者转变为相对独立的商品生产者和经营者，就要突破传统企业管理局限，重视决策，制定战略，明确目标，加强市场研究，树立市场观点，通过市场来检验企业生产的产品，使产销对路，以满足社会的需要。

2. 企业经营管理是企业经济活动的全过程，它囊括企业生产、流通各环节的经济活动。在企业生产、技术开发等经济活动中，其经营管理活动主要通过执行经营决策、开展全面质量管理，创造出经营效益来。在产品流通过程中，经营管理则是加快

商品流转与资金流转，节约流通费用，为社会提供各种优质服务，提高产品与劳务竞争能力。要求企业决策者对企业的供、产、销作通盘的考虑，不能重产不重销，顾一头，丢一头。

3. 企业经营管理是一项综合性的管理工程。企业是一个相对独立的经济运行系统。企业经营管理的目的，就是要提高企业运行系统的科学性。但企业又是人、财、物多种生产要素紧密结合的经济群体，本身有供、产、销各环节连续继起的规律。这些要素的组合，有的发生在企业经营环节上，有的则直接体现在现场管理活动中，有的则贯串于企业经济活动的全过程。就企业的内部来说，企业不仅要管物，还要管人，只有正确发挥激励机制，做好政治思想工作，才能充分调动职工的积极性；就外部环境来说，它必须依据国家的政策、法令和计划经济的调整进行活动，才能保证企业经营的正确方向。企业要考虑这些方方面面的衔接与协调，因而企业经营管理是一项综合性的管理工程。

三、生产型管理与经营型管理的区别

我国企业经营管理作为一个特定概念，是在党的十一届三中全会以后的企业改革中提出的。但经营管理一词，在50年代就已经出现并开始使用。不过当时将“经营管理”一词，往往视同生产管理。随着经济体制的改革，企业的自主权扩大了，企业有了外在的压力和内在的动力。企业要发展，就要增强自身素质，增强自我改造、自我发展能力，提高企业对市场的适应能力和竞争能力。企业在搞好日常管理工作的同时，重视市场需求和经营目标的抉择，这就促使企业管理必须从单项的现场管理转向综合的全面的管理，从近期管理转为近期管理与远期战略相结合的管理，把以往重产不重销的经营管理指导思想转移到协调企业各经营要素，提高管理效能，保证并实现经济效益的轨道上来，促使

企业的经济活动面向市场、面向用户，以满足社会需求。这种既抓生产，又抓销售，重视决策，全面管理的经营机能，我们称之为经营型管理。

企业经营型管理与传统的生产型管理相比较，其区别在于：

1. 突出经营决策的地位。在传统的生产型管理活动中，由于企业只是一个按照自上而下的指令性计划执行某种生产任务或提供某种劳务的生产单位，企业管理的重点放在企业内部，以完成国家下达的生产任务为目标，进行闭系统的内向型管理。其主要管理职能就是认真地组织生产，保证企业经济活动的正常运转，保证完成国家下达的各项任务。而经营型管理则在现有经济条件下，企业成为相对独立的商品生产与经营单位，拥有一定的经营自主权和相对独立的经济利益，实行自主经营、自负盈亏，明确企业同国家的责、权、利关系，在分配上打破了两个“大锅饭”，在销售上必须预测市场供求的变化等等。企业内外部条件的变化，使企业面临许多与自己生存发展攸关的重大问题，须由企业自身去解决。例如，企业经营发展方向，产品品种的开拓，资金的筹措，市场营销策略的制定，技术进步的对策，员工的素质提高等等。这种开放性的管理，要求企业在组织企业经济活动中建立和健全自己的决策系统，依据对企业内外部条件的变化，运筹帷幄，决策取胜。这就必须增强企业自我发展，自我约束的能力。

2. 确立全面经济效益的指导思想。企业的经济活动过程，一方面表现为各种资源的消耗，另一方面表现为产品不断创造与商品价值的不断实现，即“投入——转换——产出”的不断往复和循环。企业要生存，要发展，必须以适度的物质消耗和活劳动消耗，以最快的转换速度，求得最大限度的能够满足人民日益增长的物质和文化生活需要的生产成果。但在传统的生产型管理条

件下，在财政上国家对企业实行统收统支，企业的利润基本全部上交，企业所需资金由国家无偿调拨，发生亏损时则“实报实销”地由国家给予补贴。在这种情况下，企业管理所追求的目标，主要是争投资、争设备、上产量，使企业经济活动中各种生产要素的投入与所形成的生产成果脱节，企业的利益与宏观的、社会的经济效益脱节。经管型管理的实质内容就是要使企业的管理活动符合社会主义商品经济规律，增强企业自我改造、自我发展能力。因此，企业要讲求经济效益，要牢固确立全面经济效益的指导思想，即企业的经营管理活动不仅要努力在生产中创造出更多的价值，而且要求生产出优质适销的产品，要力求减少企业的资金占用量，节约流通费用，加速资金的周转，谋求企业经济效益与社会经济效益的统一。

3. 重视把握企业经营目标、外部条件与内部条件的动态平衡。传统的生产型管理局限于片面地考虑企业内部的各种人力、财力、物力的安排与使用，适应外部环境的能力较差。现代企业经营管理不仅要确立明确的经营目标，规划企业战略的发展方向，以确保各项经济指标的实现。而且要求决策者要全盘分析企业的内外部客观条件，顺应外部环境的变化，充分利用内部资源，谋求企业预期目标的实现。

第二节 经营管理任务与经营管理思想

一、经营管理的任务

生产资料的社会主义公有制，决定了社会主义企业性质，也给企业经营管理提出了任务，社会主义企业的根本任务是：根据国家计划和市场的需求，发展商品生产，创造财富，增加积累，

满足社会日益增长的物质和文化生活需要。我国企业的经营管理活动，是在社会主义有计划商品经济的条件下，在企业微观范围内进行的，因此，企业经营管理任务服从于企业的根本任务，以适应社会主义商品经济发展的需要，遵循企业经营管理活动的规律与特点来加以规定。社会主义企业经营管理任务是：研究与把握国家和市场的动态需求，科学制定和实施企业经营战略与经营目标，积极发展商品生产与经营，提高社会经济效益，增强企业自我改造、自我发展的能力，为满足社会日益增长的物质和文化生活需要提供优质商品或优良劳务与服务。

1. 要认真研究分析市场的需求动态。企业经营管理的目的在于满足社会需要和在此基础上取得最好的经济效益。而社会需要是通过市场来反映的，企业经营管理活动所需要的各生产要素也是通过市场来获取的，企业产品质量优劣以及价值也都要通过市场检验与实现。随着科技的飞速发展，产品不断更新换代，人们的需求变化很快，企业之间的竞争也日益激烈，企业经营的内部条件与外部条件也越来越复杂。因此，企业经营管理的首要任务就是要不断对市场需求进行客观分析，把握市场发展趋势，捕捉企业发展的经营机会，提高市场竞争力，使企业经营管理活动奠定在坚实的基础上。

2. 科学制定与实施企业经营目标与经营战略。企业经营目标与经营战略都是对企业未来经营管理活动的预期和谋划。企业经营目标与经营战略的正确与否取决于企业对市场发展趋势的把握和企业的经营思想。只有在对市场调查研究的基础上，在正确的经营思想指导下，才能制定正确的经营目标和经营战略。

制定企业的经营目标与经营战略要求企业要以我国不久前公布的具有历史意义的十年规划和“八五”计划纲要作为指导思

想，把企业的经济活动纳入计划经济与市场调节相结合的运行机制之中，才能保证企业经营方向的正确。

3. 积极发展商品生产，提高社会经济效益。社会主义企业的生产经营活动，是由投入、转换、产出三部分组合构成的一个动态系统。对企业生产经营活动进行科学的管理，就能有效地利用人力、财力、物力，完成国家计划任务，履行各项经济合同，开展技术革新和技术改造，降低劳动消耗，提高劳动效率，不断生产出或提供各种适合社会需要的产品和劳务，形成全社会的经济效益。

4. 不断满足社会日益增长的物质和文化生活的需要。企业作为社会主义的商品生产和经营单位，经营管理的目的就是要认真研究把握社会的各种需要，为社会生产出越来越多的适销、价廉物美的产品。随着现代科技的发展和人们对物质、文化生活需求的增长，更需要企业研究市场的需求变化，不断开发研究新技术、新产品、新工艺、新品种，更好地为社会服务。

二、经营管理思想

社会主义企业的经营管理思想，是企业顺利进行经营管理活动的指导思想。树立正确的经营思想，才能保证社会主义企业的经营方向，体现社会主义企业的先进性。经营管理思想是指导企业经营管理的纲领，是企业经营管理活动成败的关键。

树立社会主义企业的经营管理思想，要明确三个问题：

1. 经营管理思想同经济管理的其他问题一样，具有二重性：一方面要反映社会化大生产的客观要求，如企业的经营管理活动要力求创新，不断开拓，产品的生产与提供的劳务要高质量，企业经营管理活动既要讲求效率，又要重视时间观念等等；另一方面，经营管理思想是一定生产关系的体现。社会主义企业