

工业企业经营管理

主编 王智义 副主编 孙春峰 韩增民 金守德



黑龙江教育出版社

F406
241
3

B059/24

工业企业经营管理

主 编：王智义

副主编：岳春峰

韩晓民

金守恒

黑龙江省教育出版社

1989年·哈尔滨



B 596740

前 言

《工业企业经营管理》一书，是为管理干部院校大专班、大专层次《专业证书》班及自学考试的学员学习专业课而编写的。

本书比较全面系统地阐述了现代工业企业的经营管理理论、经营思想及经营活动的方法和策略，同时吸取了国内外企业在经营管理方面的成功经验和方法。本书亦可作为工业企业高、中级领导干部、专业人员从事企业管理工作的参考书。

参加本书编写的人员有：黑龙江省工业交通管理干部学院王智义、韩晓民、金守恒、于金同志；哈尔滨机械工业学校岳春峰同志；哈尔滨空调机厂玉炜同志；黑龙江兴隆酒厂张万龙同志；巴彦亚麻厂刘玉同志。本书由王智义同志担任主编；由岳春峰、韩晓民、金守恒同志担任副主编；玉炜、于金同志担任主审。

在编写本教材时，我们力求博采众长、融合提炼、结合实际、形成体系，但由于编者水平有限，时间仓促，书中难免有不妥之处，敬请读者批评指正。

《工业企业经营管理》编写组

1989年4月

目 录

第一章 工业企业经营管理概论	(1)
第一节 工业企业管理工作重心的转移.....	(1)
第二节 工业企业经营管理的内容.....	(6)
第三节 工业企业经营目标.....	(15)
第二章 工业企业经营环境与信息	(24)
第一节 工业企业经营环境研究.....	(24)
第二节 经济信息概述.....	(30)
第三节 工业企业经济信息的管理.....	(36)
第三章 工业企业经营战略	(49)
第一节 工业企业经营战略的特征.....	(49)
第二节 工业企业经营战略的制定.....	(54)
第三节 工业企业经营战略形态.....	(60)
第四章 工业企业市场调查与预测	(72)
第一节 市场调查概述.....	(72)
第二节 市场调查的种类与方法.....	(78)
第三节 市场预测概述.....	(83)
第四节 市场预测方法.....	(88)

第五章 工业企业经营决策	(99)
第一节 经营决策概述.....	(99)
第二节 经营决策程序.....	(100)
第三节 经营决策方法.....	(110)
第六章 工业企业经营计划	(125)
第一节 工业企业经营计划概述.....	(125)
第二节 长期经营计划.....	(134)
第三节 年度经营计划.....	(143)
第七章 工业企业市场营销策略	(154)
第一节 市场细分与目标市场的选择.....	(154)
第二节 市场营销观念及营销组合策略.....	(166)
第三节 价格策略.....	(174)
第四节 渠道策略.....	(181)
第五节 销售促进策略.....	(187)
第八章 工业企业产品的决策	(195)
第一节 产品与产品策略.....	(195)
第二节 产品的商标与包装策略.....	(203)
第三节 服务策略.....	(207)
第四节 产品生命周期理论.....	(215)
第九章 工业企业技术改造决策	(226)
第一节 工业企业技术的改造的意义.....	(226)
第二节 工业技术改造的方针.....	(232)

第三节 工业企业改造的组织工作…………… (235)

第四节 工业企业技术改造项目的效果评价… (239)

第十章 国际市场营销…………… (244)

第一节 国际市场营销概述…………… (245)

第二节 进入国际市场的策略与方法…………… (252)

第三节 国际市场营销策略…………… (257)

第一章 工业企业经营管理概论

经营管理是生产经营型企业所特有的功能。当企业由生产型转变为生产经营型时，企业管理的重点也发生了转变，经营决策和经营计划成为居于首位的、核心的管理职能。因此，工业企业在组织好生产的同时，还要关心和管理好流通过程的各项工作。要在生产前预测市场需求，根据社会需要开发新产品和组织生产，并做好产品销售及售后服务工作。要注意战略性的经营决策和长远规划，这对于现代企业的经营和发展，尤为重要。

第一节 工业企业管理工作重心的转移

一、现代企业管理的主要特征

从20世纪40年代开始，特别是第二次世界大战以后，科学技术进步加快，世界经济发展较快，工业生产迅速增长，工业企业的规模空前扩大，生产自动化和生产社会化的程度大大提高，新产品、新设备、新工艺、新材料不断出现，产品升级换代的周期大大缩短，贸易和资本越来越国际化，出现了许多规模巨大的跨国公司，消费者需求变化频繁，市场竞争激烈。世界资本主义经济发展的新情况，对工业企业管理工作提出了新的要求，带来了新的发展。从科学管理的理论发展到现代管理的理论，它有以下几个特点。

1. 工业企业管理从生产型管理转向生产经营型管理。管理工作的重心由生产转向经营，管理工作的重心是经营，经营的中心是决策，决策是管理的关键。

2.工业企业管理从重视物的作用，发展到重视人的作用。强调人际关系，强调智力开发，重视发挥人的作用。

3.工业企业管理从重视近期管理，发展到重视长期管理。从长远的角度来考虑企业的经营方针和经营战略，重视市场信息、科学技术的发展和产品开发工作。

4.工业企业管理方法科学化和管理手段现代化。运用各种数学的方法，运用定量计算和定性分析的方法，采用电子计算机等现代化管理手段和工具，使企业管理工作向数据化、标准化、信息化发展。

这些发展变化，特别是企业管理工作重心转移的变化，使企业管理理论和管理工作的发展进入了一个新的阶段。

二、生产型管理和生产经营型管理

1.生产型管理

企业生产型管理是以生产为中心的企业内部的执行型管理。生产决定销售，先决定生产什么产品，技术上就解决这种产品生产的技术问题，然后把产品生产出来，销售出去，它主要是解决企业内部的作业效率问题，通过生产管理系统、技术管理系统、经营管理系统、人事劳资管理系统、后勤服务系统等管理来完成企业的生产任务。企业的主要任务就是保证生产任务的完成，很少过问流通领域，所以，生产型管理又称为内向性管理。

它的特点主要有以下几点：

(1)生产型管理的指导思想是单纯生产技术观点，把生产作为考虑企业管理问题的出发点。它只重视产品的生产，不重视产品的销售；只重视企业内部条件，不重视企业外部环境，不关心市场和用户的需求变化，在产销关系上实行“以产定销”的方针。

(2)生产型管理是以生产为中心的执行性管理。企业管理

的主要工作是如何合理地组织生产，把企业的生产要素有效地结合起来，解决好企业内部的平衡协调，保证企业生产任务的完成。它的结果必然是重视生产，不重视经营，重视抓产值、产量，忽视品种、质量，不重视用户的需要。

(3) 生产型管理追求的目标，主要是生产效率和生产成本，也就是追求增加产品产量。重视提高设备利用率和工时利用率，降低生产中的人力、物力等的消耗，而不重视企业全面经济效益，不重视提高企业的应变能力和竞争能力。

(4) 企业管理机构中生产部门起主导作用。在企业管理机构中，销售部门只负责推销产品和广告宣传。在企业管理中的地位，它是从属性质的。

2. 生产经营型管理

企业生产经营型管理是重视企业外部环境的以经营为中心的决策型管理。企业安排生产，从社会 and 用户需要出发，要了解社会和用户的需要，按照用户的意见和要求进行产品设计，决定产品的性能和产品改型，要把用户的要求、意见反映在技术设计上和产品生产上，非常重视企业外部环境，掌握市场需求动向，如：市场需要什么？需要多少？本企业是否有条件生产？是否值得生产？生产后竞争能力如何？是否能占有优势？期望的利益可能有多少？怎样才能有效地组织生产？等等，对这些问题要调查研究，要作出决策，主要是解决企业战略性的经营决策问题，它是管理的重心。这种管理类型，它不仅要搞好企业内部以生产为中心的执行性管理，更重要的是搞好产品生产以前的市场预测，产品开发，以及产品生产出来以后的销售服务，提高企业经济效益，实现企业整体最优化。因此，生产经营型管理，不仅考虑企业内部条件，而且更要考虑企业外部环境，因而又称为外向性管理。

它的特点主要有以下几点：

(1) 生产经营型管理的指导思想是经营观点。把满足市场

和用户的需要、适应市场变化作为考虑企业管理问题的基本出发点，它不仅重视产品的生产，而且重视产品生产以前的市场调查和预测，产品生产以后的销售和服务工作，重视产品开发和人才开发，在产销关系上，实行“以销定产”的方针。

(2) 生产经营型管理是以经营为中心的决策型管理。除了要搞好执行性管理工作外，更重要的是要搞好企业战略性的经营决策工作，比如企业的长远发展规划、产品开发决策、营销决策、财务决策、技术改造决策、人才开发等重大问题，决策工作成了企业生产经营型管理工作的重点和中心。搞好企业管理，首先要抓好经营决策。

(3) 生产经营型管理追求的目标是讲究全面经济效益，提高企业的应变能力和竞争能力，以满足社会和用户的需要，保证企业的生存和发展。企业的生产经营活动是建立市场调查和市场预测的基础上，不仅要重视降低生产经营活动中的人力、物力的消耗，减少资金的占用，重视生产方面的优势，更要重视市场方面的优势，以提高市场占有率作为重要目标。

(4) 企业管理机构中，设置经营计划部门，它管理工作的范围包括产品生产以前的市场调查和预测、产品开发、经营战略计划、以及产品售后服务工作，在企业生产经营活动中起主导作用。

由此可见，生产型管理和生产经营型管理在企业管理的深度和广度方面有重大的差别，从生产型管理转向生产经营型管理是经济发展的客观要求，是企业管理发展的必然趋势和管理发展进入新的阶段的主要特征。

三、如何实现企业管理工作重心的转移

工业企业管理由生产型管理转向生产经营型管理，是企业管理的根本性的改变，也是企业管理发展的必然趋势，它标志着企

业管理工作的新提高和新发展。如何实现工业企业管理型的转变，必须处理好以下三个方面的问题：

1. 指导思想要适应管理转型的需要。企业的指导思想适应生产型管理转变到生产经营型管理这一转型的需要，就是要抛弃单纯生产观点，树立经营观点。要改变那种单纯生产观念，片面追求产值、速度，不关心市场和用户需求的变化，不重视经济效益的观念。树立经营观点就是要重视市场，重视用户需求，重视经营决策，重视科学技术和产品开发，重视长远规划，重视全面的经济效益。在不断提高技术经济效益的基础上，全面完成国家任务和企业经营计划，为社会生产工业产品，为国家积累资金，为满足人民日益增长的物质和文化的需要，作为企业的根本任务。

2. 企业管理工作内容和方法要适应管理转型的需要。企业管理转型给企业管理工作的内容和方法带来许多变化。首先增加了许多新的管理业务工作，如市场调查和预测、经营决策、战略计划、市场营销（产品、订价、促销、分销）、技术服务等，这些都要根据新的情况加以充实和提高。其次管理方法和管理手段也要适应这一转型的需要。要结合企业生产技术特点，采用各种科学管理方法，如全面质量管理、网络计划技术、ABC分析法、价值工程、系统工程、运筹学等，以及采用电子计算机等现代管理工具，健全反映灵敏、准确、及时的信息系统，使企业管理方法和管理手段逐步实现科学化和现代化。

3. 企业管理体制、机构和制度要适应管理转型的需要。企业管理转型要有组织上的落实和保证。企业内部管理体制、机构、人员和制度要做相应的调整 and 充实。企业各级领导班子成员要实现革命化、年青化、知识化和专业化。在革命化的前提下，按合理的年龄结构、智能结构和专业结构来调整充实，形成高效的领导班子。对企业的生产经营活动实行集中统一的指挥和严格的个人负责制。要充实和加强综合性的经营计划部门、销售部门

和技术开发部门。要有合理的职能机构，充实人员，加强培训，加强职工民主管理。

总之，为了适应企业管理转轨变型的要求，企业要在经营思想、组织机构、管理体制、管理内容、管理方法和手段等方面都要做相应的调整和改革。

第二节 工业企业经营管理的内容

一、经营管理的由来

企业管理是随着工业革命的发展，工厂的扩大，其客观要求管理的加强，因而在19世纪末和20世纪初就出现了新的管理理论和方法。使企业管理进入了科学管理阶段，也就是“泰罗制度。”随着资本主义进入垄断阶段，产生了“资本和经营的分离”，即资本所有者和企业管理者（指企业高层领导者）不是一个人了。另外由于资本主义的经济危机的影响日益加深，垄断资本之间的竞争愈来愈激烈，一些资本家和高层经营者进行投资经营、组织生产过程中，为了在自由竞争中获得生存、发展和取得最大限度的利润，逃避经济危机和竞争对手的打击，迫切地了解本行业的未来前景，不得不开始注意环境研究和市场调查和市场预测，为作出正确的经营决策提供科学的依据。这就在“资本和经营的分离”、“危机和竞争”的情况下，产生了经营管理。因为原来的泰罗的管理，仅仅是企业内部的管理，这就远远不符合应用要求了。例如，最早在美国，1923年美国通用汽车公司请来了一个叫斯隆的人当总经理，他就是把日常的职能性的管理工作交给事业部，而公司的经理、高层领导人专门抓经营，即抓战略性的决策，结果在1928年汽车市场占有率超过了当时一直处于垄断地位的福特汽车公司。这一行动，引起企业界的普遍重视，接着在理论界就提

出了“经营”的概念。

随着时间的推移，二次世界大战以后，世界经济发生了激烈的变化，如企业的规模更扩大了，经营的范围更广泛了，而且许许多多大企业都超出了一个地区、一个国家，而且是面向世界市场，技术发展日新月异，市场竞争非常激烈，企业的生产经营活动，必须具有战略观点，不能就事论事、权宜之计。企业为了适应国内外市场的变化需求，为了在竞争中取胜，为了自身的生存和发展，就越发感到经营的重要性了，这就把经营提到了企业管理的首位。同时，理论界也对经营管理理论进行了总结和发展。美国的赫伯特·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，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第二次世界大战后的最新管理理论，因而获得1978年诺贝尔经济学奖金。由此可见，经营是从管理发展起来的，而这个发展是经济发展的必然结果。企业管理的重点在于经营，而经营的关键在于决策。60年代以后，由于工业生产中的技术手段越来越现代化，要求企业各项工作都要有全局观点，从质量到成本以及其他活动，都要实行全面控制和灵敏的调度及指挥，因而，现代化的生产经营必须有相适应现代化经营管理的理论和方法。于是，在企业管理中引用了大量的科学理论及方法，相继产生了现代化的经营管理理论和方法。

二、工业企业经营的概念

经营是从管理发展起来的，关于经营的概念及其与管理的关系，国内外有不同的看法，归纳起来大致有如下方面：

1. 经营和管理等同观点

这种意见认为经营和管理是同一个概念，没有什么区别。这是美国由管理发展到经营，在20世纪20年代以后出现。由于1923

年斯隆出任通用汽车公司总经理，取得了显著效果，从而在理论界的学者提出了“经营”概念，这个概念被美国整个企业界普遍接受，并在实际中应用。美国近些年来出版的企业管理书籍中已将经营和管理变成为一个概念，不再区分。在美国管理和经营都用“Management”这一个词来表示。从概念上，给管理下的定义也可以解释为经营，它的定义是：“运用组织、计划、协调、指导、管制等基本行为，以期有效地利用人员、物料、机器、方法、金钱、市场、士气等因素，促进其相互密切配合，发挥最高效率，以达到组织的目标和任务。”从这个定义看，解释为管理和经营都是可以的。

2. “大经营”的观点

这种意见认为经营是个大概念，它包括管理。这种见解的代表人物是20世纪30年代法国管理学家法约尔，他认为企业尽管种类不同、大小不同，企业经营有六项职能，即技术职能、营业职能、财务职能、安全职能、会计职能、管理职能，而管理只不过是构成这六项职能之一。

3. “小经营”的观点

这种意见认为经营是个小概念，管理包括经营。与“大经营”的观点正好相反；认为管理存在范围广，不仅企业单位，而且事业单位、机关、学校等都存在管理问题。从历史上看，人类社会有了共同劳动，就产生了管理，它将随着共同劳动存在而存在；而经营则是商品经济的产物，是随着商品生产的产生而产生，随着商品经济的发展而发展，随着商品经济的消亡而消亡。而且经营总是和“盈利”联系着，只有具有完备的独立商品生产者特点的企业，才有经营职能。因此，企业管理包括经营，经营是管理的一部分。

4. 经营和管理不同观点

这种意见认为经营和管理是两个概念，但是两者密不可分，

是相辅相成的，主张将两者合起来称为经营管理。所谓经营，是考虑战略方面的问题，侧重于战略决策，确定企业的方向、目标、方针、规划等，它解决企业带全局性的重大问题。所谓管理属于战术范畴，侧重于“执行”，是企业目标、方针、规划的具体化，解决的是“怎么干”的问题。但“决策”和“执行”两者又密不可分。一方面经营要指导管理，没有正确的经营目标和正确的战略决策，企业就会盲目生产，管理就失去了方向，收不到好的经济效果。另一方面，管理要为经营服务，实现经营目标、方针要靠科学的管理，没有科学的管理，再好的决策，也不能很好地实施，收不到好的经济效果。因此经营和管理是密不可分的，用经营管理这个词最为恰当。

从我国的情况看，“经营”一词自古就有，在我国的《诗经》上就曾记载为：“经始灵台，经之营之”，意思是经度营造，引申为筹划营谋。由于当时的社会仍属于自然经济，还没有发达的商品生产，“经营”受到极大的限制。在旧中国，商品经济有所发展，但规模还较小，那时经营一般指做买卖、搞供应和销售活动。建国后，虽然我们的生产发展很迅速，但在单一的计划经济管理体制下，经营长期被忽略。企业全部经济活动，局限于企业内部，很少涉及企业外部，特别是企业和市场没有直接关系，人为地阻塞了商品流通，造成了供需脱节，生产上形成了“工业报喜，商业报忧、库存积压、财政虚收”的局面。

1978年以后，我国实行对经济体制进行改革，扩大企业自主权，对内搞活经济、对外开放的正确方针和政策，在这个新的变化形势下，企业管理工作，增加了新的内容，扩大了范围，管理权力扩大了，责任加重了，企业外部有了压力，内部有了动力，增加了活力，这样，“经营”便作为一个新的特定概念又重新被提出来了，而且越来越引起人们的重视。最早将“经营”作为一个新的特定概念提出的是1979年6月原第一机械工业部全国电话

会议上，要求企业领导要树立三大观点：市场观点、竞争观点、经营观点。1980年上半年，国家经委在南京召开的工业会议上也提出要求企业领导树立五个观点，除了上述三个观点外，还加上了服务观点和质量观点。这里提出要树立经营观点，目的是要求企业领导，对企业环境变化的新情况，要有一个正确的认识，要适应这一新的变化，提高企业生产经营管理水平。

近几年来，随着国民经济的调整和发展，经济体制改革的不断深入，工业企业管理从生产型管理向生产经营型管理的转变，人们对经营概念的认识也由片面到全面，不完善到完善，这一认识过程大体经历了以下阶段：

第一阶段，推销阶段

这一阶段把经营看成就是推销。在国家经济体制改革以前，工业企业的主要任务是完成上级下达的生产计划任务，产品由国家统购包销。1979年国家经济体制改革以后，物资部门、商业部门对大多数产品不采取统购包销，由企业自销，工业产品作为商品进入市场流通。这样相当一部分企业的产品由于过去不注意需求变化而生产，导致供大于求，形成积压，企业就面临着一个把产品销售出去的新问题。因此，产品能不能销售出去关系到企业的兴衰，这就迫使企业开始重视销售工作，配备销售人员，建立销售机构，并且通过各种途径推销产品。如登广告、做宣传、开展销会、派人推销、委托代销等。这一阶段的特点是：企业开始重视市场，关心用户。

经营 = 产后推销

这种客观情况，使人们认为经营就是抓销售，把经营理解为销售。但这一阶段企业只考虑如何打开产品销售，吸引消费者购买。关心的只是把产品卖出去，并没真正关心消费者的需要，也不重视用户的信息反馈。

第二阶段，以销定产阶段

这一阶段，把经营理解为产前订货和产后销售。随着国民经济的调整，相当一部分工业，尤其是重工业任务不足，企业面临的主要矛盾已不是当年积压产品的销售问题，而是来年有无任务，全年能否“吃饱”的问题。企业只抓销售就不行了。因为产后销售，实际上就是“以产定销”，我生产什么，用户就只能买什么，而企业生产的产品不一定符合用户的需要，用户不一定买你的产品。这就迫使企业走访用户，了解用户需求，按用户要求来组织生产。这不仅要抓好产品生产以后的销售，而且还要抓好生产之前的产品决策和订货工作。因此，很多企业开始重视社会需要，市场需求变化和新产品开发，出现了市场调查，开座谈会、抓技术服务、抓订货的高潮。这一阶段的特点是：企业把经营不仅看成是产后销售，还必须做好产前订货，以销定产。

经营 = 产前订货 + 产后销售

这一阶段，对经营的认识又提高了一步，经营的内容又丰富了，对经营的理解就是所谓抓输入和输出这“两头”的概念。但这一阶段，企业还没有真正认识到消费者的需求是企业进行生产经营活动的出发点和落脚点。另外忽略了中间环节，即生产过程对产品的影响，所以并没有以满意的产品，全面实现对用户需要的满足。

第三阶段，全面适应市场需要阶段

这一阶段把经营理解为是对生产过程和流通过程整个再生产过程的决策性的管理。随着企业生产经营活动的深入开展，经济的迅速发展，社会的需求不断变化，用户在产品规格、质量、交货期、售后服务等方面要求也越来越高，价格要求降低，这就使企业遇到了外部与内部的种种新矛盾，企业外部矛盾表现为：其一、用户矛盾，企业要争取用户订货，而用户往往参加许多厂家的订货会，拿多家产品对比通过货比三家，择优选购，每一个用户都有可能被争取来或随时丢掉。其二、竞争对手的矛盾，由于