

● 现代管理教育与培训系列教材

● 航空工业出版社

现代企业管理



现代企业管理

GUANLI

JIAOZU

YU

PEIXUN

70
3

内 容 提 要

本书在认真总结我国近几年来企业经营管理改革经验的基础上，扼要阐述企业经营管理的基本原理和方法。内容包括经营管理的一些重要概念、经营环境研究、经营决策、产品决策、经营计划、企业承包经营责任制等。

本书特点既注重理论的系统性、科学性，更注重密切联系实际，突出实用性。而且全书通俗易懂，便于自学。

该书可作为高等院校以及职大、电大、函大等相应管理专业的教材或参考书；也可供经济管理部门、公司、企业和事业单位的中层以上领导干部和基层各类专业管理人员，作为自学或试行大专《专业证书》教育与岗位职务培训的教材或参考书；对热心于学习现代管理知识的青工、部队战士等也都是较好的读物。

现代企业经营管理

金学禹 主编

航空工业出版社出版发行

（北京市和平里小关东里14号）

—邮政编码：100013—

全国各地新华书店经售

香河印刷厂印刷

1989年10月第1版

1989年10月第1次印刷

开本：787×1032毫米 1/32 印张：5.375

印数：1—6 700

字数：117 千字

ISBN 7-80046-182-3/F·021

定价：1.35元

《现代管理教育与培训系列教材》编委会

顾问 姜燮生 关 敦 唐乾三 杨士玮

主 编 顾昌耀

副主编 朱云峰 尹家齐 李德英

委 员 (按姓氏笔划为序)

尹家齐 朱云峰 宁宣熙 孙同咏 陈良猷

杨绍增 李德英 杨保安 施燕西 顾昌耀

秘 书 张铁钧

《现代管理教育与培训系列教材》书目

- | | |
|--------------|------------------|
| 1. 管理学发展概要 | 14. 工业统计基础 |
| 2. 管理经济学基础 | 15. 外向型经济概论 |
| 3. 工业经济管理概论 | 16. 国际贸易实务 |
| 4. 企业战略管理* | 17. 国际金融概论 |
| 5. 现代企业经营管理 | 18. 税收基础 |
| 6. 现代企业生产管理 | 19. 经济调节原理 |
| 7. 质量保证与质量控制 | 20. 经济法概要 |
| 8. 企业科技管理 | 21. 管理心理学 |
| 9. 现代企业人事管理 | 22. 线性规划在管理中的应用 |
| 10. 现代企业劳动管理 | 23. 网络计划在管理中的应用 |
| 11. 现代企业物资管理 | 24. 管理决策分析实用方法 |
| 12. 现代设备综合管理 | 25. 常用管理数学方法应用程序 |
| 13. 现代企业环保管理 | |

注:带*者为再版书

前 言

党的十一届三中全会揭开了我国改革与开放的序幕。随着经济体制改革的不断深化,各部门、各行业及其所属企业的经营与管理,在科学化、现代化的道路上迈出了新的步伐。但是,“技术落后,管理更落后”的被动局面仍很突出,按照十三大提出的“国家调节市场,市场引导企业”的新经济运行机制进行管理,向管理要效益,已成为促进改革深化和保证现代化建设事业顺利进行的关键性环节。对此,各级政府管理部门、各级领导、管理学者和专家以及广大在职管理人员,都意识到此时此刻自身所肩负的历史责任,并切身体验到,要从根本上全面提高我国的经营管理水平,以适应改革开放和发展商品经济的需要,尽快培养和造就一支水平高、素质好、胸怀大志、远见卓识、乐于献身、富有韬略、开拓进取、勇于创新、既懂商品经济又会经营的管理大军,是刻不容缓的当务之急。

这里我们向读者提供的这套《现代管理教育与培训系列教材》,其目的就是要为各类管理专业的学生、教师,提供紧密结合改革开放实践,具有较强时代气息的教材或参考书;同时,也是为全国各地、各部门、各行业以及企事业单位的成人教育机构正在开办的管理干部岗位职务培训和试行的管理干部大专《专业证书》教育提供专业对口、适用配套的实用教材,以求在普及管理现代化教育方面做一点切切实实的工作。

该套教材的编写要求是:联系实际,面向改革,按需施教,讲究实效,既强调理论的系统性和方法的科学性,更注

重教材的针对性和实用性。为了拓宽适用范围，便于更多的专业人员选用，在总体设计上采取了一书一专题的办法，各用书单位和个人可按公共课、必修课和选修课，依据教学计划的要求，灵活选用，组合配套。

该套教材既可作为高等院校以及职大、电大、函大等相应管理专业的教材或参考书；也可供经济管理部门、公司、企业和事业单位的中层以上领导干部和基层各类专业管理人员，作为大专《专业证书》教育与岗位职务培训的教材或参考书；对热心于学习现代管理知识的青工、部队战士等也都是较好的读物。

该套教材是由航空工业管理教育协作组（包括北京航空航天大学管理学院，郑州航空工业管理学院，南京航空学院和西北工业大学的管理系等）和中国航空学会管理科学专业委员会，会同航空工业出版社共同组织编写出版的。自始至终得到了航空航天工业部领导，教育司、财会司、体改司等司局的大力支持和帮助。在该套教材出版之际，谨向所有支持过我们工作的部门、单位和个人表示诚挚的谢意。

本书是该套教材的第5本。企业经营管理学是商品生产者和经营者为了适应市场变化而建立的一门新兴学科。它随着商品经济的发展而不断丰富其内容。学习这门学科的目的，是使企业的领导和管理者能从企业总体发展战略观点出发来进行科学经营决策和管理，全面提高企业及社会的经济效益。

由于时间较紧，调查研究不够，虽然作了较大努力，但书中难免仍有不妥不当之处，敬希读者指正。

《现代管理教育与培训系列教材》

编 委 会

1989年元月

目 录

第一章 经营管理概述·····	(1)
第一节 经营和经营管理·····	(1)
一、经营的概念·····	(1)
二、经营要素·····	(2)
三、经营管理的内容和特点·····	(3)
四、生产经营型企业应具备的特征·····	(4)
第二节 企业经营思想·····	(6)
一、社会主义企业经营思想的特征·····	(6)
二、社会主义企业经营思想的内容·····	(7)
第三节 经营目标和经营方针·····	(11)
一、企业的经营目标·····	(11)
二、企业的经营方针·····	(14)
第四节 企业经营策略·····	(15)
一、专业经营策略·····	(15)
二、多种经营策略·····	(16)
三、联合经营策略·····	(16)
四、竞争策略·····	(18)
复习思考题·····	(19)
第二章 经营环境研究·····	(20)
第一节 企业外部环境研究·····	(20)
一、外部环境研究的目的·····	(20)

二、外部环境因素·····	(21)
三、研究企业外部环境的步骤和方法·····	(24)
第二节 企业内部条件分析·····	(27)
一、内部条件分析的目的·····	(27)
二、内部条件分析的内容·····	(28)
第三节 企业经营环境的系统分析·····	(29)
一、系统分析的基本要求·····	(29)
二、系统分析的基本方法·····	(31)
三、系统分析案例·····	(33)
复习思考题·····	(35)
第三章 经营决策·····	(37)
第一节 经营决策概述·····	(37)
一、经营决策的基本概念·····	(37)
二、经营决策的原则·····	(40)
三、经营决策的程序·····	(42)
四、经营决策者的素质·····	(45)
第二节 常用的数量决策方法·····	(47)
一、确定型决策·····	(48)
二、风险型决策·····	(48)
三、非确定型决策·····	(54)
第三节 财务决策·····	(56)
一、筹资决策·····	(56)
二、投资决策·····	(59)
三、利润决策·····	(62)
第四节 投资决策案例·····	(66)
一、案例背景·····	(66)
二、投资决策的可行性研究·····	(67)

三、说明·····	(70)
复习思考题·····	(71)
习题·····	(71)
第四章 产品决策 ·····	(74)
第一节 产品基本概念·····	(74)
一、产品整体概念·····	(74)
二、产品组合概念·····	(76)
第二节 产品寿命周期策略·····	(77)
一、产品寿命周期概念·····	(77)
二、产品寿命周期的延展·····	(80)
三、产品寿命周期策略·····	(82)
第三节 产品组合策略·····	(86)
一、产品组合策略·····	(86)
二、产品组合的分析方法·····	(87)
第四节 新产品开发策略·····	(93)
一、新产品开发的基本概念·····	(93)
二、新产品开发的原则·····	(95)
三、新产品开发策略·····	(96)
四、新产品开发程序·····	(97)
第五节 通用电气矩阵分析案例·····	(100)
一、案例背景·····	(100)
二、市场吸引力和公司竞争实力分析·····	(100)
三、确定产品的战略地位·····	(101)
四、技术经济分析·····	(101)
五、制定经营策略·····	(104)
六、经营策略实施的初步效果·····	(105)
复习思考题·····	(105)

习题·····	(106)
第五章 经营计划 ·····	(108)
第一节 经营计划的产生、任务和原则·····	(108)
一、经营计划的产生·····	(108)
二、经营计划的任务·····	(109)
三、经营计划的原则·····	(110)
第二节 长期经营计划·····	(112)
一、长期经营计划的内容·····	(112)
二、长期经营计划的编制·····	(113)
第三节 年度经营计划·····	(114)
一、年度经营计划的特点·····	(114)
二、年度经营计划的内容·····	(115)
三、年度经营计划的编制·····	(116)
四、年度经营计划的执行和控制·····	(117)
第四节 滚动计划法·····	(119)
一、滚动计划法原理·····	(119)
二、滚动计划法的应用·····	(121)
三、滚动计划的编制·····	(122)
四、滚动计划法案例·····	(124)
复习思考题·····	(125)
第六章 企业承包经营责任制 ·····	(127)
第一节 企业承包经营责任制概述·····	(127)
一、企业承包经营责任制的概念·····	(127)
二、承包经营责任制的优越性·····	(129)
三、实行承包经营责任制的基本原则·····	(131)
四、实行承包经营责任制的外部条件·····	(132)
第二节 国家与企业之间的承包经营责任制·····	(134)

一、正确处理国家与企业经济关系的原则·····	(134)
二、国家与企业承包经营责任制的基本内容·····	(135)
三、当前国家与企业承包经营责任制主要形式·····	(139)
四、承包经营合同的主要内容·····	(140)
五、承包经营企业的管理·····	(142)
第三节 企业内部经济责任制·····	(143)
一、企业内部经济责任制的基本要求·····	(143)
二、企业内部经济责任制的承包形式和分配 形式·····	(145)
三、完善企业内部经济责任制的措施·····	(147)
第四节 租赁承包经营责任制·····	(148)
一、企业租赁经营的理论依据·····	(148)
二、租赁经营的不同形式及其适用范围·····	(149)
三、企业租赁经营需要解决的几个问题·····	(151)
第五节 案例分析·····	(152)
一、首都钢铁公司实行经济责任制的主要经验·····	(152)
二、无锡无线电厂实行承包经营责任制的做法·····	(153)
复习思考题·····	(156)

第一章 经营管理概述

随着经济管理体制改革的深入进行，企业由单纯的产品生产单位变为相对独立的商品生产者和经营者，拥有相对独立的经营自主权。为适应发展社会主义商品生产的要求，把企业搞活，企业管理必须由生产型转为经营型。因而经营管理随之上升到企业管理的首要位置。企业管理的重点在经营，经营的关键在决策。本章主要阐述企业经营的概念以及企业经营思想、经营目标、经营方针和经营策略的概念和基本内容。

第一节 经营和经营管理

一、经营的概念

关于经营的含义，目前国内还没有统一的认识，许多同志认为，经营有广义和狭义之分。广义经营是指企业为实现其预期目标所开展的一切经济活动，它包括企业供、产、销的全部活动。在商品经济条件下，现代企业从事社会化大生产。而社会生产过程是直接生产过程和流通过程的统一。社会主义工业企业应成为自主经营，自负盈亏的商品生产者和经营者。企业既要从事直接生产活动的活动，又要从事流通过程的活动。为了做到企业的产品适销对路，企业必须在产品生产之前要进行市场调查和预测，了解市场需求、企业环境的变化以及市场竞争情况，据此进行产品开发；为了最

经济最有效地把产品生产出来，企业还需根据市场条件、销售对象、价格等因素，正确选择原材料、设备、工具和加工方法等；在销售过程中，企业还要做好促销宣传和销售网点的建设等。总之，企业所有这些活动都属于广义经营活动。广义经营是贯穿企业活动的全过程，如图1-1所示。

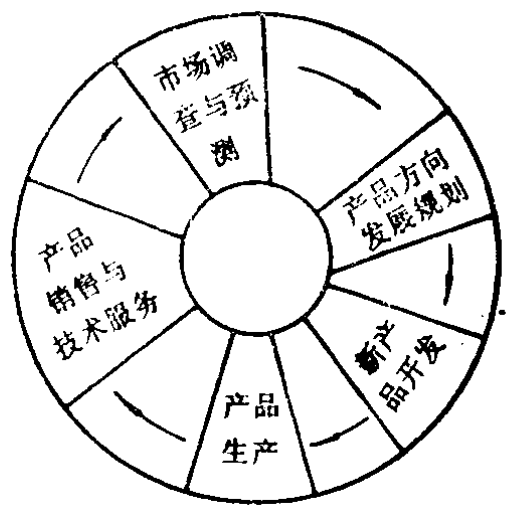


图 1-1 企业经营活动过程示意图

狭义经营是指企业与社会（市场）之间有关的经济活动。即一方面表示社会（市场）对企业提供的条件，包括人力、财力和物力；另一方面表示企业对社会（市场）提供的商品和劳务，即对社会所做的贡献。而且企业对社会所做贡献的价值必须大于社会对企业提供条件的价值，即产出必须大于投入。只有这样，企业经营活动才有较好的经济效益。本教材主要研究狭义经营所包含的内容。

二、经营要素

企业作为经营的组织及生产经营系统，为了生存、发展和壮大，就要增强企业素质和能力，特别是适应环境能力及竞争能力，才能在激烈的竞争中获胜。这就要求企业系统具有经营需要的一些条件，即经营要素。

经营的第一要素是人。人员是企业经营的关键要素，包括职工的素质、能力、士气及创造性等。对企业的生产经营活动及其产生的信息流进行控制和管理都离不开人这个第一要素。

经营的第二要素是产品及劳务。它是企业为人民服务及对社会作出贡献的主要形式。这里的产品是商品化了的产品，包括产品的品种、质量、数量、规格及其产品的技术服务等。

经营的第三要素是经营需要的物资，包括原材料、零配件及能源等。这属于企业的流动资产。

经营的第四要素是生产产品需要的各种固定资产，包括厂房、生产线、机器设备、工具、仪器仪表等。

以上第二、三、四要素构成企业的物流，並产生相应的信息流。

经营的第五要素是经营需要的资金。在企业内表现为价值流。经营要实现使用价值与价值的统一，提高综合经济效益。

经营的第六要素是企业的任务指标，它包括根据国家指令性计划，指导性计划和市场调节制定企业中长期发展目标及年度计划指标等。

经营的第七要素是信息，包括企业外部有关的政治、经济、法律、科技、心理、社会、市场竞争等方面的信息及企业内部的生产经营计划和产品设计、工艺、技术标准、生产进度、定额等信息。

三、经营管理的内容和特点

企业的经营管理是重点研究以经营活动为对象的管理，

其主要内容有以下几个方面：

1. 经营战略决策。进行企业经营战略决策是经营管理的中心内容，主要包括：市场调查和市场预测；制定经营活动的目标、方针和策略；对产品发展方向、技术发展水平、企业发展规模等做出决策。

2. 研究和开发新产品。内容包括制定产品更新换代规划，研究产品开发策略和计划，选择新产品投入市场的时机等。

3. 制定经营计划。在研究企业经营目标和预测、决策的基础上编制企业中长期经营计划和年度经营计划。它包括经营计划编制的原则和程序以及编制的方法；经营计划各项指标的确定以及综合平衡；经营计划的实施和检查等。

4. 制定市场营销策略，它包括目标市场的选择策略、产品订价策略，促进销售策略以及分销渠道策略等。

5. 进行企业经营诊断和经营效果的评价与分析，以便及时发现问题，采取改进措施，不断改进企业的经营管理工作。

从上述内容可概括出企业经营管理的特点：

(1) 有明显的战略性。它研究和解决的问题，都是对企业全局性、战略性的重大问题的决策。经营管理工作的重点在于战略性问题的决策。

(2) 有明显外向性。它研究的所有问题都与企业外部环境有密切联系，因此要重视企业外部环境的调查研究和预测。

(3) 有明显的目标性。企业所解决的一切问题都围绕一个中心，就是提高全面经济效益，实现企业的经营目标。

四、生产经营型企业应具备的特征

随着我国经济管理体制改革的不断深入，以生产为中心的企业内部的执行型管理正在转变为重视企业外部环境的以

经营型为中心的决策型管理。具体地说，这种生产经营型企业应具备以下特征：

1. 生产经营型企业要在国家计划指导下，根据市场的需求进行生产。即把满足市场和用户的要求，适应市场变化作为考虑企业经营活动的出发点。它不仅重视产品的生产，而且重视产品生产前的市场调查和预测，重视产品生产后的销售和技术服务工作，重视技术开发和人才开发。在产销关系上实行“以销定产”的方针。

2. 生产经营型企业管理的重点在于经营，而经营的关键在于决策。因此，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、技术改造决策等重大问题。

3. 生产经营型企业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 and 用户的需要，保证企业的生存和发展。企业不能单纯追求增加产品产量和产值，而要注重产品的社会使用价值。即在产品适销对路的前提下，大力提高产品的质量，降低生产经营活动中的人力、物力消耗，减少资金占用，全面提高企业和社会的经济效益。

4. 生产经营型企业要有较多的自主权。主要表现为：在服从国家计划和管理的前提下，企业有权选择灵活多样的经营方式；有权安排自己的产供销活动；有权拥有和支配自留资金；有权依照规定自行任免、聘用和选择本企业的工作人员；有权自行决定用工方法和工资奖励方式；有权在国家允许的范围内确定本企业产品的价格等。在国家经济管理部门实行简政放权，制定有利于搞活企业的一系列方针和政策的

情况下，企业就不能象过去那样处处依赖国家，吃“大锅饭”，而必须自觉地运用价值规律，在竞争的环境里学会独立经营的本领。

5.生产经营型企业要实行责、权、利相结合，正确处理国家、企业和职工三者利益关系。国家与企业之间以及企业内部都要实行适合企业情况的不同形式的经济责任制，使企业的经营活动成果与物质利益发生直接联系，调动企业及其职工的生产经营积极性，使企业职工人人关注企业的经营，人人重视企业的效益。

第二节 企业经营思想

经营思想是企业从事生产经营活动的指导思想，它是由一系列观念构成的，是对企业经营过程中发生的各种关系的认识和态度的总和。经营思想正确与否，对企业的生存和发展起决定性作用。

一、社会主义企业经营思想的特征

企业的经营活动总是在一定的社会经济条件下进行的。社会主义企业的经营思想必须符合我国的社会经济条件，即主要符合社会主义制度和有计划商品经济的要求。资本主义社会的根本政治制度、经济制度及其基本经济规律，决定了资本主义企业必然把资本家的利益放在第一位，以追求最大利润为根本目的。这是资本主义企业经营思想的本质。因此，我们既要看到他们宣扬“用户是皇帝”，“为用户服务”，加强“民主管理”等口号，并在实际活动中也确有一些积极表现外，也要看到他们在追求最大利润的思想指导

下，采取损人利己、尔虞我诈，弄虚作假，行贿受贿、官商勾结，欺骗人民等恶劣手段。同时，资本主义的经济发展，从全社会来看，不可能做到有计划按比例的发展。社会主义社会的政治制度和经济制度及其基本经济规律，决定了社会主义企业经营思想的核心是最大限度地满足社会和人民日益增长的物质和文化生活的需要。把国家利益放在第一位，同时兼顾企业利益和职工个人利益。我国正处在社会主义初级阶段，在全民所有制企业占主导地位的情况下，国家允许并积极鼓励各种形式的集体企业和私营企业以及外资企业的发展。这些企业在处理与其它经济往来关系中，必然谋求和维护企业本身的经济利益。但是，社会主义制度决定它必须服从全社会的利益，它的经营活动要有利于维护和发展社会主义的生产关系。因此，社会主义企业的经营思想，必须在国家计划指导下，在社会主义法制范围内，面向市场和用户，在竞争中充分发挥企业的优势，为社会提供物美价廉，适销对路的产品，取得全面经济效益。

二、社会主义企业经营思想的内容

从上述基本点出发，企业经营思想应包括以下观念：

1. 全局观念。社会主义企业是整个国民经济有机体的一个细胞。每个企业都要服从国家的整体利益，要认真执行国家的方针、政策和法律法规，服从国家计划。譬如在处理产品方向、产品价格，上交税收、对外贸易等各项经济活动中，当企业和国家整体利益发生矛盾时，企业应当服从国家利益。在这个前提下，企业充分挖掘自己的潜力，发挥主观能动性，搞好经营管理。

2. 市场观念。市场是联系生产和经营的纽带，是企业再