

泰山乡镇企业学院组编

乡镇企业经营管理

乡镇企业职工中专函授教材

农业出版社

(京)新登字060号

乡镇企业职工中专函授教材

乡镇企业经营管理

泰山乡镇企业学院 组编

* * *

责任编辑 高 岚 郭永立

农业出版社出版发行 (北京朝阳区农展馆北路2号)

济南新华印刷厂印刷

787×1092mm32开本 9.125印张 204千字

1992年1月第1版 1992年1月济南第1次印刷

印数 1—10,000册 定价3.95元

ISBN 7-109-02438-1/F·203

泰山乡镇企业学院教材编审领导小组

组 长	孙继业			
副组长	刘培泰	齐承芳	宋宪章	刘仲贵
	耿希海			
成 员	孙继业	刘培泰	齐承芳	宋宪章
	刘仲贵	耿希海	梁勇言	赵永良
	马洪兴	郭宗泉	刘汉臣	张恒海
	侯召华	丁希涛	张在渊	

泰山乡镇企业学院教材编委会

主 编	耿希海			
委 员	上官治国	牛继荃	王学泽	包德坚
	吴 健	李俊生	李方本	李路萱
	汤元信	周宏大	连廷广	南 极
	郑贵斌	袁若飞	鲍国泉	
编著者	包德坚			

目 录

第一章 乡镇企业经营管理概论	1
第一节 经营与管理.....	1
第二节 经营目标、经营思想和经营方针.....	9
第三节 乡镇企业经营活动的特点.....	22
第二章 市场经营分析	25
第一节 市场经营观念的形成和发展.....	25
第二节 市场经营活动的基本内容.....	30
第三节 企业经营环境分析.....	35
第四节 市场需求分析.....	37
第三章 市场经营战略	50
第一节 市场细分策略.....	50
第二节 产品策略.....	61
第三节 价格策略.....	85
第四节 促进销售策略.....	95
第五节 销售渠道策略.....	100
第四章 市场调查和市场预测	107
第一节 市场调查.....	107
第二节 市场预测.....	116
第五章 经营决策与计划	146
第一节 经营决策的概念与原则.....	146
第二节 经营决策的特性和意义.....	150
第三节 经营决策的方式.....	152

第四节 经营决策程序.....	154
第五节 决策分析方法.....	158
第六节 经营计划.....	174
第六章 投资决策.....	180
第一节 投资及投资决策的概念.....	181
第二节 资金的时间价值.....	187
第三节 投资决策评价分析方法.....	201
第七章 盈亏分析.....	221
第一节 盈亏分析的概念和原理.....	221
第二节 盈亏分析法的应用.....	228
附录 复利系数表.....	245

第一章 乡镇企业经营管理概论

第一节 经营与管理

一、经营

“经营”一词，古已有之。杜甫诗《丹青吟》中有“意匠惨惨经营中”，显然含有筹划、营谋、开拓、发展之意。中华人民共和国成立以前，人们常把做买卖理解为从事经营活动。建国后近30年时间，企业经营在单一国家计划经济管理体制下，曾长期被忽视。企业只是按照国家的指令性计划，局限于企业内部从事生产活动，很少涉及到企业外部环境，特别是与市场没有直接联系。其后果是使企业缺乏生机和活力，供求脱节，阻滞了商品的流通，经济发展速度迟缓，经济效益差，日益加大了与工业发达国家的差距。

（一）经营观念的转变

自1978年12月党的十一届三中全会以来，我国企业在改革和开放大潮的推动下，正逐步实现由单一生产型向生产经营型的转变，使企业管理的性质和经营观念发生了变化，具体表现在如下四个方面：

1. 企业管理的指导思想发生变化

过去，企业只重视如何把产品生产出来，企业管理也主要局限于生产管理，不重视产品销售，不关心市场需求的变化，以产定销，等客上门。而现在企业管理的指导思想，已

从单纯的生产观点转向满足社会市场的需求。企业作为一个独立的商品生产者，不仅要重视生产管理，而且要重视产品销售和市场研究，把满足社会市场需求作为企业的基本出发点，在产销关系上实行以需定产，生产计划要时刻根据用户的意见和市场需求的变化而改变，将对国家负责和对用户负责统一起来。

2. 企业管理的目标发生变化

过去，企业管理的任务和目标是完成和超额完成国家计划，只追求产量和产值。产品由国家统购统销，企业不愁生存问题，也不谋求发展。而现在企业管理的任务和目标，不仅是将产品生产出来，还要使产品能够全部销售出去，使产品的价值和使用价值得以实现，通过满足社会市场的需要，促进经济效益的提高；企业不仅要重视提高劳动效率，增加产量和产值，还要努力提高产品质量，扩大适销对路品种，减少物耗，降低成本，增加利润，讲求全而经济效益；企业不仅要重视近期的效益，而且要谋求长远发展，谋求企业战略目标的实现。

3. 企业管理的范围发生变化

过去，企业管理是封闭式的内向型管理，只局限于企业内部，重点是生产领域。而现在的企业管理则是开放式的外向型管理，既要研究企业发展的内部条件，又要研究企业赖以生存的外部环境；既要抓生产和作业，也要抓销售和服务，更要重视市场调查和市场需求预测，把产、供、销、人、财、物统统管起来。

4. 企业管理的重点发生变化

过去，企业管理的工作重点，是执行上级下达的计划，组织和指挥好生产活动，几乎没有多少需要自己进行决策的

较重大问题，企业只是处于执行性地位。现在的企业领导人和企业管理活动，重点是要抓有关企业全局性的、长远性的工作，制定企业发展的战略和做出正确的经营决策，使企业在激烈的市场竞争中求得生存和发展。“企业管理的重点在经营，经营的重点在决策”的观点，已被越来越多的企业界人士所接受。

由此可见，当企业从单一生产型单位向相对独立的商品生产者转变之后，企业管理的思想观念、管理目标、管理重点和管理范围都发生了改变，使管理的广度和深度、管理的水平都有了重大发展和突破，因而我们的企业管理工作需要有一个新的概念来与之适应，经营问题自然就要提到日程上来。

（二）我国企业界对经营的认识过程

从1978年底到现在的十多年时间，我国企业界对经营的认识经历了一个由浅入深，由片面到全面的过程，大体经历了三个阶段。

第一阶段，认为经营就是销售。当企业开始扩权后，国家对某些产品不再实行统购统销，企业有了一定的产品销售权。某些企业的长线产品供大于求，形成积压，企业就面临一个如何才能把产品销售出去的新问题。新形势下，企业产品销售成为决定企业兴衰的举足轻重的大问题。这就迫使企业开始重视销售工作，配备较强有力的销售人员，成立销售机构，并通过各种途径和办法推销产品，取得了一定的成效。使企业从产品经济向商品经济过渡的初始阶段，逐渐由不适应到开始适应，从经济体制改革带来的“阵痛”中，摆脱困境，挣扎着走了出来。这时的经营观念只是停留在如何打开产品销路，吸引消费者购买产品的水平上，并没有从根

本上树立起市场观念，只是经营观念的一个初级阶段，即产品推销阶段。

第二阶段，把经营理解为以销定产。80年代初期，随着国民经济的调整，相当数量的企业，主要是重工业企业，尤其是机械工业企业任务不足，出现“吃不饱”的问题。这时期的主要矛盾已经不是积压产品的销售问题，而是来年能否有任务，全年能否吃饱饭的问题了。企业普遍认识到，再不能走过去“不管三七二十一，先生产出产品再说，然后再想办法推销”的老路子了。这就迫使企业必须改变以产定销的老办法，必须在产前走访用户，了解市场需求，按用户订货来安排生产。企业对经营的认识也开始由产后推销转变为以销定产和产后销售，开始将整个企业的经济活动视为一个大的循环过程，从市场需要的信息和原材料输入开始，经过生产转换，输出产品来满足用户和社会市场的需要。这一阶段对经营的认识虽然有了提高，内容更丰富了，但还没有真正认识到市场消费需求是企业进行生产经营活动的出发点和落脚点，把经营仅仅看成是企业管理范围和内容等在量上的增加，仍然停留在初期认识阶段。

第三阶段，把经营看成是企业整个再生产过程的决策性管理。随着经济体制改革的深入发展和企业经营活动的广泛开展，企业会遇到来自外部和内部的各种挑战。企业外部主要是指社会市场，一是与用户的矛盾，二是与竞争对手的矛盾。在“卖方市场”转变为“买方市场”的形势下，用户购买开始挑剔起来，往往货比三家，择优选购，企业须看人家的脸色行事；在竞争对手之间，谁能使用户最满意，谁就操胜券。一旦战胜了竞争对手，就得按用户要求的品种、规格、质量、价格和交货期等要求去组织生产，这就会使企业外部

矛盾转化为企业内部矛盾。企业内部矛盾集中表现在企业内部各要素难以适应外部环境的要求，为此就需要调整内部各要素间的关系，提高企业各方面的素质，以适应商品经济和市场\竞争的需要。这就要求企业对经营的认识有一个质的飞跃，把它看成是对企业的整个再生产过程的决策性管理。这时的企业经营不仅要提高劳动生产率，而且要使企业的内部条件与外部环境达成动态平衡，为企业的长远发展和重大目标做出正确的决策。

(三)企业经营的概念

马克思的再生产理论讲到，在商品经济的条件下，社会生产过程是直接生产过程与流通过程的统一。商品生产者不仅要通过生产过程生产出物质产品，形成商品的使用价值和价值，面且还要使商品通过流通过程销售出去，商品的使用价值和价值才能得以实现，生产过程中的物化劳动与活劳动消耗才能得到补偿，再生产过程才能继续进行，生产规模的扩大才有可能。因此，商品生产者既要从事直接生产过程的\活动，用最经济有效的方法把商品生产出来，又要从事流通过程的活动，以最有利的条件把商品推销出去，从而获得尽可能多的利润。为了取得商品销售的有利条件，就要了解市场的需要和消费者的构成及影响消费需求的各种因素，选定合适的产品价格，做好广告宣传，搞好销售服务工作。为了经济有效地把商品生产出来，又要根据市场条件，销售对象和价格等因素选择合适的材料、设备、工具和加工方法等。

所有这些对市场、产品和价格的选择，对材料和设备的选择，以及对市场需求、竞争对手和商品推销策略的研究，都是企业的经营活动。企业经营活动的职能是研究企业与经

常变化着的外部环境如何取得动态平衡，以达到经营活动的预定目标。企业经营活动是属于外向型和决策性的经济活动，由于主要是面向市场，所以通常又称作市场经营活动。在弄清什么是经营活动之后，我们就可以为经营下一个明确的定义：所谓经营，是指商品生产者以市场为对象，以商品生产和商品交换为手段，为了实现企业的目标，使企业的生产技术活动和经济活动与企业的外部环境达成动态均衡的一系列有组织的活动。

二、管理

管理主要是指企业内部的执行性活动。如企业日常的生产管理、技术管理、质量管理、设备管理、财务管理、物资管理、后勤管理及劳动人事管理等等。管理是为了保证企业市场经营目标的实现而进行的有组织活动。就管理的目的而言，管理实际是指有效利用资源的活动。一个企业或企业领导人的管理能力或水平，可通过对资源的有效利用程度来衡量。资源主要是指企业经营活动所必需的人力、物力和财力等。

三、经营与管理的关系

经营与管理既有区别，又有联系。管理是经营的基础和保证，而经营则要通过合理的管理达到其预定的目标。若只重视经营而忽视管理，则经营目标无法实现；若只重视管理而忽视经营，则管理就是一个无方向、无目标的活动，不可

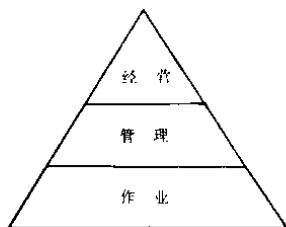


图1—1 经营、管理和作业关系示意图

能取得实际成效。经营是企业管理活动的最高层次，是带决策性的、全局性的经济活动，主要指上层领导人员的活动；管理则是第二层次的活动，属中级管理人员对企业计划、组织、指挥、协调和控制活动所行使的职能；作业则是属于企业基层管理人员所从事的活动(图1—1)。

四、企业如何实现由生产型向生产经营型的转变

企业为了适应商品经济的发展和市场竞争的需要，必须实现由生产型向生产经营型的转变。具体点讲，应在管理的指导思想、经营方向、经营作风、管理组织和管理业务等五个方面实行转变。

(一)管理指导思想的转变

由单纯计划经济向有计划商品经济的思想观念转变，不仅要树立计划观念，而且还要树立商品观念，市场观念和竞争观念，自觉运用和发挥价值规律的作用；由片面强调产值、产量和发展速度，向着提高企业和社会经济效益的思想观念转变，重点抓好质量、品种和效益；由“我生产什么，你买什么”，向全心全意为用户服务的思想观念转变；由消极保守，向着不断开拓、创新的思想观念转变。

(二)经营方向的转变

经营方向要解决市场面和产品结构问题，即为谁服务和用什么服务的问题。过去，我们许多企业的产品品种规格单调、搞几年、十几年、甚至几十年一贯制，这种以不变应万变的做法，使这些企业的市场占有率日益下降，市场面日益缩小，产品积压滞销，不能适应商品经济的发展和市场需求不断发展变化的需要。如果产品结构不合理，失去对用户的吸引力，就应根据变化了的的市场需求，不断开发出适销对路

的新产品，主动积极地改变旧的经营方向，去寻求收益更大的社会市场和服务对象。

(三)经营作风的转变

旧经济体制养成许多企业的官商作风，坐等用户上门，缺乏积极主动的经营作风。现在，必须根据商品经济发展的规律，根据市场竞争的需要，转变保守、懒散、没有生气的旧经营作风，向着积极、主动、进取、开拓的新经营作风改变。

(四)管理组织的转变

企业由过去单一的生产管理型向现在的生产经营型转变，使企业由旧的封闭系统向着新的开放系统改变，由内向型管理向着外向型管理转变。为了适应企业“变型”的需要，企业的管理组织机构也应做相应的调整，要按照开发、制造、销售等经营管理的职能需要建立起精简、高效的办事机构，以适应企业现代化管理的需要。

(五)管理业务的转变

为了适应决策性经营管理的需要，企业的全部业务工作要向着紧紧围绕企业发展战略和经营决策与计划的方向转变。比如说，现在是根据市场需求来安排企业产品开发和生产计划的时代，因此，就必须改变以产定销时的编制计划的程序和方法。即首先要进行市场调查和市场预测；然后根据市场的需求和企业自身的条件和优势提出计划目标和比较方案；接着进行方案评估和择优决策；依据决策方案的要求编制经营计划等。

第二节 经营目标、经营思想和经营方针

一、经营目标

(一)经营目标的含义

经营目标是指企业生产经营活动在一定时期内所预期达到的成果。不同企业或同一企业在不同时期，其经营目标往往不同。我国企业的经营目标应能正确反映公有制基础上有计划商品经济的特点和要求，又要反映出国家现代化建设不同时期的特点和要求。

(二)经营目标的分类

经营目标可从不同的角度进行分类。

1.按经营目标的内容划分

(1)对社会的贡献目标。每个企业的总体经营目标，都必须同实现国家的战略目标相联系，同社会主义的生产目的相一致，根据本企业在国民经济中的地位，做出相应的贡献。也就是说，企业要为满足人民群众不断增长的对物质和文化生活的需要做出贡献。要根据社会市场的需要，不断进行产品结构的调整，努力做到产品优质高产，品种适销对路，经济效益不断提高，有利于生态平衡和环境保护，对国家、对社会做出应有的贡献。对社会贡献目标的衡量通常以提供产品(或服务)的数量、质量、品种和上缴利税等表示。

(2)市场目标。市场是企业生存的空间和用武之地。一个企业经营活动的成果，突出反映在市场占有率的高低和市场面的大小上。市场占有率能反映经营活动在市场上的深度，市场面能反映经营活动在市场上的广度。它包括对传统

市场的渗透发展和对新市场的开拓。提高本企业产品在国内外市场的竞争能力，是企业经营活动的一项重要目标。

(3)发展目标。企业发展的标志和结果，是企业有更多的资金去从事技术开发、产品开发、人才开发和市场开发。企业生产规模的扩大；固定资产和流动资金的增加；通过技术革新和技术改造提高工艺和装备的现代化水平，提高生产能力，增加产量、品种和销售额；通过对干部和工人的培训，提高人员的整体素质等，都应列为企业一定时期的发展目标。

(4)利益目标。企业既然是一个相对独立的商品生产者，企业经营就应该有预期达到的利益目标。也就是说，企业要通过一定时期的生产经营活动，为国家和社会积累更多的财富(通过上交利税体现)，为企业今后发展积累更多的资金，为企业全体职工提高生活水平和福利待遇提供保证。这里涉及到国家、企业和职工三者利益，应站在全局的立场上，正确处理，统筹兼顾。

2.按经营目标的重要程度划分

(1)战略目标。是从企业全局考虑，关系到企业长远发展的主要目标。其中包括：表明企业在较长一段时间内技术进步、生产发展和经营能力提高的成长性目标，主要有固定资产总值，销售额及其增长率，利润及其增长率等；表明企业稳定发展和经营安全的稳定性目标，主要有经营安全率、利润率等；表明企业竞争能力的竞争性目标，主要有市场占有率，企业升级达标和产品质量名次等级等。企业战略目标的选定，是在对企业内部条件和外部环境进行分析的基础上，参照本企业和同行业有关的信息资料，分析研究可能达到的程度，确定出初步战略目标，然后经过可行性论证，最后确

定下来。

(2) 战术目标。是指企业在较短时期内、仅涉及局部领域的具体目标，它是为实现战略目标服务的，是实现战略目标的手段。

3. 按经营目标的表现形式划分

(1) 定性目标。指无法用数量表示的目标，如职工思想觉悟，领导者能力和水平，职工生产积极性和服务态度等。

(2) 定量目标。指可以用数量指标表示的目标，如产量、产值、销售额、全员劳动生产率、利润、利润率、成本和消耗等。

二、经营思想

(一) 经营思想的含义

经营思想是企业从事生产经营活动的指导思想。在企业内外部条件相对稳定的情况下，经营思想的正确与否，将直接影响到企业经营成果的大小和好坏。

企业的经营活动主要涉及到企业目标、企业内部条件和外部环境三个方面。这三个方面又包含着企业与国家，企业与协作或联合单位，企业与市场，企业与用户，企业与竞争对手，企业与职工，企业生存与发展等许多方面的关系。企业经营思想就是正确处理这些关系的指导思想。企业经营思想不是空洞的口号，而应正确反映客观经济规律的要求。企业经营思想一般是根据企业所处的外部环境、企业内部条件和企业所预期达到的经营目标，经综合分析和考虑之后产生的。其中，外部环境是企业经营思想形成的基础。企业内部条件必须适应外部环境变化的要求，才能使它们之间达成动态平衡。

（二）经营思想的基本内容

我国的经济是建立在生产资料公有制基础上的社会主义经济，同资本主义经济有着本质性的区别；我们社会主义企业生产的目的是，为了最大限度地满足人民群众不断增长的物质和文化生活的需要；我们实行的是有计划的商品经济。因此，我们企业的经营思想，既要体现社会主义经济的本质特征，又要反映发展商品经济的客观要求。所以，社会主义企业应树立效益思想，为国家建设和改善人民生活提供更多的积累；树立一切为用户服务的思想，实现社会主义的生产目的；树立生产创造消费、创造市场的思想，用“超前意识”指导企业产品的开发；树立经营发展为“明天”的思想，增强企业发展的后劲；树立竞争思想，在复杂多变的激流中接受挑战；树立人才第一的思想，使人尽其才；树立时间和信息是重要战略资源的思想，适应现代化大商品生产的需要。

1. 效益思想

社会主义企业的基本任务是追求企业和社会的经济效益。具体表现为通过企业的生产经营活动，为国家上交更多的利税；为本企业的发展积累更多的资金；为改善职工的生活水平和福利待遇提供物质条件。

所谓提高经济效益，就是要以尽量少的活劳动消耗和物质消耗，生产出更多的符合社会需要的产品。这意味着提高经济效益有两个努力方向：尽量减少消耗以降低成本；生产出更多符合社会需要的产品以满足消费者的需求，增加产出的价值。提高经济效益是我国经济活动的一项长期任务，所有企业都应自觉地、切实地把提高经济效益的思想贯穿于生产经营活动的全过程，努力做到价值和使用价值的统一，发