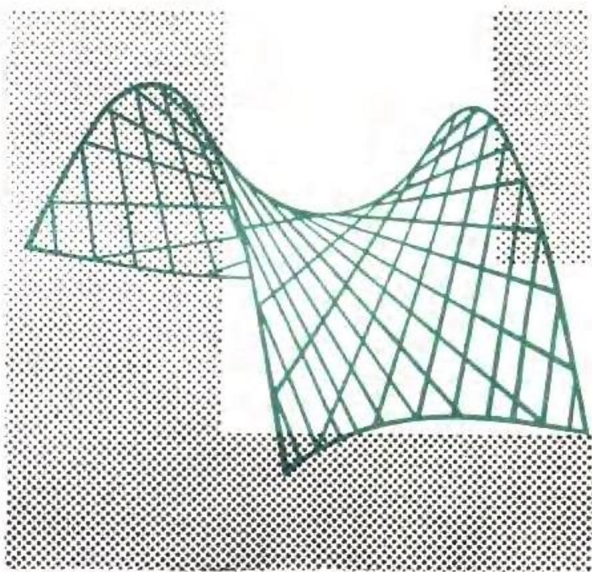


高等学校试用教材

房地产经营学

华南建设学院 潘蜀健 主编
哈尔滨建筑大学 田金信 主审

● 中国建筑工业出版社



(京) 新登字 035 号

5

本书为国家建设部审定的高等学校试用教材, 主要包括: 经营与房地产经营、房地产经营的基本运作、房地产经营企业、房地产市场与房地产经营预测、房地产经营决策、房地产经营计划、房地产经营企业财务管理、房地产经营企业人力资源管理、房地产营销、房地产企业经营分析等十章内容。

本书除供教学使用外, 亦可供房地产经营与管理人员学习参考。

高等学校试用教材
房地产经营学

华南建设学院 潘蜀健 主编
哈尔滨建筑大学 田金信 主审

*

中国建筑工业出版社 出版 (北京西郊百万庄)

新华书店总店科技发行所发行
北京市顺义板桥印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 18¹/₂ 字数: 447 千字

1996 年11月第一版 1996 年11月第一次印刷

印数: 1—2,600 册 定价: 15.20 元

ISBN7-112-02796-9
TU·2152 (7906)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

前 言

《房地产经营学》是根据1993年5月在苏州召开的全国高校房地产专业建设研讨会所确定的房地产经营管理专业培养方案及房地产经营学课程的基本要求编写的。参加本教材编写的有华南建设学院和沈阳建工学院。1994年2月,根据全国高等学校房地产专业指导委员会筹备组的决定,作为全国房地产经营管理专业大学本科首批(五本)统编教材之一的《房地产经营学》开始编写工作。1994年8月完成初稿,送主审提出初审意见。1994年12月,建设部在北京召开了房地产经营管理专业统编教材主编工作会议,重新审定了本教材的教学大纲及教材编写的内容和要求,作了较大的修改。1995年6月完成二稿,送主审审阅提出修改意见,经主编修改后,于1995年10月定稿。

本教材由华南建设学院潘蜀健主编,哈尔滨建筑大学田金信主审。主要编写人员有:华南建设学院的潘蜀健(绪论、第一章、第四章第四节、第五章第四节、第六章、第七章、第八章、第九章、第十章),沈阳建工学院的范翰章(第四章第一、二、三节),刘亚臣(第五章第一、二、三节),华南建设学院的陈元深(第二章),向长江(第三章第一节),刘人欢(第三章第二节)。

房地产经营学是房地产经营管理本科专业的主干课程。本教材主要适用于“房地产经营管理”专业大学本科,也可作为“城镇建设”、“建筑经济与管理”、“国土管理”、“投资管理”等专业的相关课程的教材或教学参考资料。

房地产专业是我国近年为适应房地产经济发展的需要而创办的新兴专业,而房地产经营学又是一门正在发展的新兴学科。随着国家经济体制改革的深化,我国的房地产经济正在逐渐成熟。“房地产经营学”作为一门学科来研究,无论是理论架构还是运作程式,都存在一定难度,分歧和矛盾无法避免。尽管编者在编写过程中十分注意集思广益,反复论证和修改,但终因水平有限、资料不足,不妥之处在所难免。希望读者批评指正,以便在以后的版本中不断修改、不断完善,使其日渐成熟,为建设我国的房地产经济理论体系作出贡献。

本教材的编写过程中,参考了许多有关的教材、论著及资料,得到许多同志,尤其是原全国高等学校房地产专业指导委员会筹备组的同志们的支持和帮助;得到了建设部人事教育劳动司高教处齐继禄处长、赵琦副处长的支持和帮助,在此一并致谢。

目 录

绪 论	1	二、建立健全企业组织的原则	47
第一章 经营与房地产经营	4	三、企业组织的基本形式	51
第一节 经营管理概述	4	四、房地产企业组织机构的设置	55
一、经营管理的意义	4	五、房地产企业的管理制度	57
二、经营管理的职能	4	复习题	58
三、经营思想	6	第四章 房地产市场与房地产经营预测	59
四、经营目标与经营方针	9	第一节 房地产市场	59
第二节 房地产经营	12	一、市场与房地产市场	59
一、房地产经营概述	12	二、房地产市场架构	63
二、房地产经营的特点	13	三、房地产市场的运行机制	65
三、房地产经营环境	13	四、房地产市场的宏观调控	68
四、房地产经营风险	14	第二节 房地产市场调查	69
复习题	15	一、房地产市场调查概述	69
第二章 房地产经营的基本运作	16	二、房地产市场调查的类型及内容	71
第一节 房地产经营的基本经济活动	17	三、房地产市场调查程序	72
一、城市土地开发	17	四、房地产市场调查方法和技术	75
二、城市房产开发	18	第三节 房地产经营预测概述	78
三、房地产交易	18	一、房地产经营预测的概念和作用	78
四、房地产经营的其他经济活动	21	二、房地产经营预测的内容和步骤	79
第二节 房地产开发经营运作	24	第四节 房地产经营预测方法	81
一、城市土地开发经营运作	24	一、直观预测法	81
二、城市房产开发经营运作	30	二、时间序列预测法	84
第三节 房地产交易经营运作	32	三、回归预测法	93
一、房地产销售经营运作	32	复习题	103
二、房地产租赁经营运作	34	第五章 房地产经营决策	104
三、其他房地产经营形式的运作	37	第一节 房地产经营决策概述	104
复习题	40	一、房地产经营决策的含义和属性	104
第三章 房地产经营企业	41	二、房地产经营决策的内容和作用	105
第一节 房地产企业的设置	41	三、房地产经营决策的类型	106
一、房地产企业的类型	41	四、房地产经营决策的特征与决策	
二、房地产企业的设立、变更与终止	42		
三、房地产企业的资质管理	45		
第二节 房地产企业的组织	47		
一、组织的基本概念	47		

原则·····	108	一、财务管理与会计的关系·····	181
五、决策者的素质·····	110	二、财务管理的职能·····	182
第二节 房地产经营决策体制与决策		三、房地产经营企业财务管理的	
程序·····	111	原则·····	182
一、房地产经营决策体制·····	111	四、房地产经营企业财务管理的	
二、房地产经营决策程序·····	112	内容与方法·····	183
第三节 房地产经营决策方法·····	115	第二节 资金管理·····	184
一、经营决策方法概述·····	115	一、房地产资金及资金运动过程·····	184
二、确定型决策方法·····	116	二、流动资金管理及利用效果的	
三、风险型决策方法·····	118	考核·····	188
四、不确定型决策方法·····	121	三、资金筹措与融资决策·····	198
第四节 多目标决策·····	123	第三节 成本管理·····	205
一、多目标决策问题·····	123	一、成本概述·····	205
二、加权平均法·····	125	二、房地产经营成本构成·····	207
三、层次分析法·····	128	三、成本管理·····	211
复习题·····	141	第四节 利润管理·····	218
第六章 房地产经营计划·····	143	一、利润概述·····	218
第一节 经营计划概述·····	143	二、房地产经营利润及利润估算·····	218
一、计划与计划管理·····	143	三、房地产经营的目标利润分析·····	220
二、经营计划·····	145	复习题·····	223
第二节 房地产经营计划指标·····	146	第八章 房地产经营企业人力资源	
一、房地产开发经营计划指标·····	146	管理·····	224
二、房地产租赁与销售经营计划		第一节 人力资源管理概述·····	224
指标·····	149	一、人力资源管理的意义与任务·····	224
第三节 房地产经营计划的编制·····	154	二、人力资源管理的内容·····	224
一、经营计划编制应遵循的基本		第二节 企业员工的招聘与人事安排	
原则·····	154	·····	225
二、长期经营计划的编制·····	155	一、房地产经营企业职工队伍的	
三、年度经营计划的编制·····	157	构成·····	225
四、项目经营计划的编制·····	160	二、员工的招聘和录用·····	226
第四节 房地产经营计划的实施与控制		三、职务分析与评价·····	228
·····	166	四、功能测定与人事安排·····	230
一、计划的实施·····	166	第三节 企业员工的考核与培训·····	232
二、计划的控制·····	167	一、人事考核与考核制度·····	232
第五节 房地产经营计划分析方法·····	168	二、干部培训·····	238
一、连环代替法·····	168	第四节 行为与激励·····	240
二、盈亏分析法·····	170	一、行为科学·····	240
三、利润分析法·····	175	二、激励的理论与实践·····	241
复习题·····	180	复习题·····	246
第七章 房地产经营企业财务管理		第九章 房地产营销·····	247
·····	181	第一节 房地产营销概述·····	247
第一节 财务管理概述·····	181	一、营销与促销·····	247

二、营销环境·····	247	三、经营分析的内容·····	264
三、房地产营销·····	248	第二节 经营分析的原则和依据·····	265
第二节 房地产价格及定价·····	248	一、经营分析的原则·····	265
一、房地产价格的形式·····	248	二、经营分析的依据·····	266
二、房地产价格的构成·····	249	第三节 经营分析的分类及分析程序	
三、房地产定价方法·····	250	·····	267
第三节 房地产销售·····	255	一、经营分析的分类·····	267
一、房地产销售渠道·····	255	二、经营分析程序·····	269
二、房地产销售策划·····	256	第四节 经营分析方法·····	271
第四节 房地产人员推销·····	259	一、定量分析法与定性分析法·····	271
一、人员推销概述·····	259	二、传统分析法与经济数学分析法	
二、房地产推销员·····	260	·····	272
三、房地产商品推销过程·····	261	三、静态分析法与动态分析法·····	274
复习题·····	262	第五节 企业经济效益综合分析·····	279
第十章 房地产企业经营分析·····	263	一、综合经济效益系数法·····	279
第一节 经营分析概述·····	263	二、综合经济效益评价函数法·····	281
一、经营分析的意义·····	263	复习题·····	286
二、经营分析的任务·····	263	参考书目·····	287

绪 论

一、房地产经营学的研究对象

经营的内涵为商品生产者以市场为对象，以商品的生产和商品的交换为手段，为了实现企业的目标而进行的一系列有组织的活动。凡是以盈利为目的的独立的商品生产者，都要从事经营活动。房地产经济活动既然是一种商品生产和流通的经济活动，其基本目的便脱离不了经济利益的追求。因而，对于以最小的投入获取最大效益的谋划、决策和组织实施之类的经营行为，便贯穿在房地产经济活动的始终。换句话说，房地产的开发建设、流通交易、维护管理全过程的每一个环节，都有经营问题。于是我们便可界定房地产经营学的研究对象，是房地产经济活动全过程的经营问题。

二、房地产经营学的研究目的

经济学科的发展来源于社会经济的需要，经济学科的研究必须立足于社会经济运动的实际要求，这是社会经济学科得以长盛不衰、得以兴旺发达的基础。房地产经营学作为一门新兴的学科，正是随着房地产商品属性得以确认，房地产经济活动由计划型向经营型的转变，房地产商品经济行为的复苏和发展而发展起来的。这样一门从社会经济活动实践中诞生出来的新兴学科，从其诞生的第一天起，就注定了其研究目的的针对性和实践性。即密切联系我国房地产经济的实际，探索房地产经济活动的客观规律，规范房地产经营运作行为，提高房地产经营活动的效率与效益，促使我国房地产经营的健康发展，便成为房地产经营学研究的基本目的。具体来讲，这些研究目的，可归纳为如下几个方面。

研究房地产经营的基本经济活动及其运作规律，以便从整体上把握房地产经济运作的过程，指导企业从事房地产经营活动。

研究基本的房地产经营预测和决策技术、营销技术，帮助企业掌握现代经营原理与方法；掌握科学的决策程序和决策方法；提高企业在市场经济中的适应力和竞争力。

研究房地产经营计划管理、财务管理、人力资源管理等一系列现代企业经营管理手段和方法。以提高企业管理效率和管理水平。

研究房地产企业经营分析的原则和方法，探索提高企业综合经济效益及项目经营效益的途径。

三、房地产经营学研究的内容

如上所述，房地产经营学从房地产经济活动的全过程来研究房地产经营问题，以服务于企业为其基本目的。因而，房地产经营学既不同于以行业经济理论为研究对象的房地产经济学之类的学科，也不同于以房地产经济活动的某一具体环节的运作规律为研究对象的“房地产投资分析”、“物业经营与管理”、“房地产开发”等学科。房地产经营学必须站在房地产经济运行全过程的高度，从项目或企业经营与管理基本原理出发，研究那些作为房地产经营者十分关注的，影响经营效益的很实际，很具体的理论与方法。基于这种认识，我们拟定了本书研究的具体内容主要包括如下几个方面：

一是关于经营与房地产经营的基本概念、基本原理、基本运作规律的内容。如关于经营管理的概念、经营思想与经营目标的论述；关于房地产经营环境和经营风险的研究；关于房地产经营基本运作过程及其运作程序的内容等。其目的在于为读者全面、系统地了解经营与房地产经营的基本概念、基本运作规律提供帮助。

二是关于房地产市场分析、预测与决策技术的研究。市场分析、预测与决策技术是现代企业管理技术的核心内容，系统地研究房地产经营的市场分析、预测与决策技术的理论与方法，并切实掌握这些方法的应用技巧，是从事房地产经营的企业家们必须具备的基本技能。

三是关于房地产企业及房地产企业主要经营管理职能的研究。如关于房地产企业设置、房地产企业的机构及管理制度的研究；关于房地产企业计划管理、财务管理和人力资源管理职能与方法的研究。在探讨计划管理的章节中，我们详细研究了房地产经营计划及计划指标体系；介绍了长期计划、年度计划、项目计划等房地产经营计划的内容及编制方法。在探讨财务管理的章节中，我们详细研究了房地产经营企业财务管理的职能以及资金管理、成本管理和利润管理的原理与方法。在人力资源管理一章中，我们详细研究了现代房地产经营企业人力资源管理的基本职能与方法。如员工招聘和录用过程中的职务分析与评价法、功能测试与分析法等；员工考核与培训制度以及现代行为科学的基本理论和行为激励问题。显然，学习和研究这些非常有价值的理论，掌握其基本的运作手段和方法，对于将从事房地产经营活动的房地产专业的学生，是非常重要的。

四是关于房地产营销理论与方法的研究，如关于房地产营销与促销的概念；关于房地产商品定价问题与方法；关于广告的功能与策划；关于房地产推销员的要求及其工作方法的研究等等。这类问题对房地产经营而言，都是市场竞争环境成熟后的新问题，它们对于充实房地产经营理论体系，指导企业经营实践是十分重要的。

五是关于房地产企业经营分析的理论与方法。经营分析的目的在于评价一个企业或一个项目经营状态、经营效益的优劣。无论是事前的预测性分析、过程中的控制性分析；还是事后的总结性分析，对于企业经营者而言，当然都是重要的管理职能。本书以相当篇幅详细介绍了各种分析方法在经营分析中的实际应用。

四、房地产经营学与其他房地产经济学科的关系

房地产经营学是房地产经营管理本科专业的主干课程，它以房地产经济学及房屋建筑、施工等专业基础课程为先修课程，要求学员在具备必要的房地产经济理论知识和房屋建筑知识后才修房地产经营学。同为房地产经济类的课程，房地产经营学与房地产投资分析、房地产开发、物业经营与管理等学科有着千丝万缕的联系，不可避免地存在内容上的交叉和重复。如房地产经营学中关于房地产经营运作规律的研究，就涉及到房地产开发课程的内容；关于房地产经营分析的研究，就涉及房地产投资分析的研究内容；关于经营成本的研究，关于租赁收入的研究，也将涉及物业经营与管理课程的内容。然而，需要特别强调的是，由于课程性质不同，即使有局部内容的交叉，房地产经营学也决不雷同于其他房地产经济学科。房地产投资分析、房地产开发、物业经营与管理分别从房地产策划、建设、流通领域研究房地产经济运动规律；而房地产经营学则是从房地产经济运动的全过程来研究其运动规律；房地产投资分析主要是从投资者的角度来探讨项目投资的运作及效益评价问题，而房地产经营学主要从经营者的角度来探讨房地产经营企业及经营项目的综合经济效

益问题；物业经营与管理主要研究项目的经营管理问题，而房地产经营学涉及的管理问题，主要是经营企业的管理问题等等。因而，在学习本课程时，一定要充分了解本课程的特点，学会从全局，从房地产经济运动的全过程来把握其运动规律的基本方法；密切联系实际，切实掌握房地产企业经营管理的基本理论与方法；分析房地产经营学与其他房地产经济学科的联系与区别，既要学会运用其他学科的知识加深理解本课程的特点，也要学会运用本课程学过的知识，帮助其他学科的学习。

第一章 经营与房地产经营

第一节 经营管理概述

一、经营管理的意义

经营是商品经济的产物。在商品经济条件下，社会生产过程是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把物质产品生产出来，形成商品的使用价值，还要使商品进入市场流通领域，通过交换，实现商品的价值。“经营”的含义为“筹划、营谋、开拓、发展。”商品生产者在商品生产和销售过程中对市场、产品、材料、设备、环境的选择以及对消费者、竞争对手、竞争手段的研究等，均属经营范畴。因此，可以把经营定义为：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而进行的一系列有组织的活动。凡是以盈利为目的的独立的商品生产者，都要从事经营活动。与商品相联系，参与商品生产、流通、服务的商业企业、交通运输企业以及其他的中介服务业，也要从事经营活动。

经营与管理是紧密联系又有区别的两个不同概念。管理是劳动社会化的产物，而经营是商品经济的产物；管理适用于一切组织，而经营只适用于企业；管理的目的在于提高劳动作业效率，而经营的目的在于追求更高的经济效益。经营是管理职能的延伸与发展。在商品经济高度发展的条件下，买方市场一旦形成，激烈的竞争迫使企业管理的中心由生产转向交换和流通过程，从而使原本处于从属地位的，为人们所忽视的经营职能上升到重要的地位。企业管理便合乎逻辑的、必然的发展为企业的经营管理。

经营管理的内涵有狭义和广义之分。狭义的经营管理是指对企业经营活动，即主要涉及商品流通领域的管理。以房地产经营为例，这一狭义的领域主要是指房屋和建筑地块的销售、租赁及售后服务管理。广义的经营管理是指对企业全部生产经营活动的管理。人们把企业经济活动分为生产活动和经营活动。一般而言，生产活动主要是企业内部的组织与资源配置；而经营活动主要是企业对外界环境的适应与运作。然而，从系统的观念来分析，企业系统的正常运转，既受外部环境的制约，也受内部条件的约束。企业系统的功能，就是要在内外条件的约束下，协调各种关系，配置各种资源，实现其经营目标。经营一词既然是指如何以最小的投入来获得最大效益的谋划，那么，这种观念就应当贯穿于经济活动的始终，而不仅局限于流通领域。因而，本书将从广义的角度论述房地产经营管理问题。即这里研究的领域，将涉及房地产开发、流通、管理、服务等整个房地产经济活动过程。

二、经营管理的职能

经营管理职能包括战略职能、决策职能、开发职能、财务职能和公共关系职能五个方面。

（一）战略职能

企业面临的是一个竞争的环境。在这个竞争的环境中，不仅环境条件、竞争对手时刻处于变化之中，即使是企业自身的条件（如资源、策略）也在随时改变。在这样一种环境条件下，企业唯有高瞻远瞩，未雨绸缪、审时度势、随机应变，实施战略经营，才能立于不败之地。所谓战略，就是企业在一定时期内带动全局的方针与任务的运筹谋划；所谓战略经营，就是依据可靠的预测，对未来若干时期经营方针所采取的事前行动。战略经营的具体体现是经营者的战略观念和因势利导所制订出企业经营战略。影响企业经营战略的主要因素是社会需求，只有适应社会需求，企业才能生存与发展。而社会需求受政治、经济、技术、观念等因素的影响是不断变化的。这种变化迫使经营者要研究社会需求，不断调整自身经营状态。尽管各行业经营内容不同，经营方式不一致，企业经营的战略职能在具体的实施内容和方法上有所不同。但就一般状况而言，企业的经营战略主要包括战略目标、战略重点、战略方针与策略、战略规划等。因而，经营管理的战略职能可概括为经营环境分析、战略目标制订、战略重点选择、战略方针和对策的制订、战略规划的制订与实施等。

（二）决策职能

决策就是对未来客观实践的方向、目标、原则和方法所作的决定。从哲学意义上分析，决策乃是在主观与客观、理论与实践的矛盾统一体不断运动、变化、发展过程中，主观或理论对客观世界的认识和对未来实践的驾驭能力。任何决策都包括制订行动方案 and 选择行动方案这两个主要环节。广义的决策包括这两个环节。狭义的决策主要指方案的选择。1978年度世界诺贝尔经济学奖获得者、美国的卡内基-梅隆大学教授西蒙（H. A. Simon）认为决策贯穿管理的全过程，管理就是决策，管理的关键在于决策。由此可见，决策职能在企业经营管理职能体系中的地位。

在企业的经营活动过程，决策的主体不仅是企业的最高领导层，它几乎涉及所有的管理职能。就是说，几乎一切职能部门和所有的职能管理人员，都面临着各种形式的决策问题。所不同的，仅在于决策问题的大小及其影响程度不同。企业领导层的决策，常常是全局性的、具有战略意义的决策；职能层的决策常常是局部的、事务性的决策。

正确的决策来源于对客观规律的正确认识和把握。因而，对某一变化着的情况进行科学的预测是人们制订科学决策的重要依据。预测同时也是改进决策的手段。人们必须随时根据变化的情况，对未来进行科学的预测，并根据预测的结果，捕捉时机、审时度势地修改决策。由此看来，企业经营管理的决策职能主要包括经营市场调查、经营环境预测、经营方案制订及经营方案选择和优化。

（三）开发职能

开发职能具有两个层次上的含义。第一层次的开发是指关系到企业发展能力的，具有战略意义的开发。如新产品开发；新技术、新工艺、新材料的开发；市场开发以及能力开发等。第二层次的开发是指企业资源条件的开发与利用。如人力资源开发（教育与组织）；设备资源开发（技术改造）；资金开发（资金筹措与运用）等。显然，后者只是企业内部潜力的挖掘与补充，前者才是企业生存与发展的根本。一个最卓越的企业，就必然具备一流的技术、一流的产品、一流的人才以及一流的市场竞争力。因而，企业经营管理的开发职能主要包括：新产品、新工艺、新项目的开拓与研究；市场与市场竞争策略的研究；人才培养、人才引进及人力资源的协调和组织等。

（四）财务职能

财务职能的核心是资金的运用和管理,任何企业的经营过程都伴随着资金的运动过程。资金是企业基本的资源条件之一,是企业经营活动得以正常运行的基本保证。企业经营管理财务职能的主要任务就在于:广开资金渠道,多方筹措资金;加强资金管理、降低成本开支、提高资金利用效益;增加企业积累,扩大企业实力。其具体内容,包括如下五项。

1. 资金筹措职能

资金筹措是企业经营活动的基础,对于资金需求量大,投资回收期长的房地产经营,资金筹措在经营管理中的地位更为重要。只有广开筹资渠道,保证足够的和必要的资金供应,才能保证房地产经营活动的正常进行;只有尽可能的减少筹资成本,才能保证企业的盈利水平。

2. 资金管理职能

资金管理的目的在于控制开支、厉行节约,实施必要的成本控制,从而保证一定的盈利水平。要通过预算管理、成本管理,推行投资承包、工程招标、成本责任制、预算包干等措施,严格控制支出,降低消耗,节约开支,提高效益。

3. 资金运用职能

资金运用的目的在于加快资金周转,提高资金运用效率。要加强项目管理,缩短建设周期,提高竣工率,强化营销活动,推行预售、预付款等方法积极回收资金,提高资金运用效率。

4. 经济核算与经营分析职能

经济核算与经营分析是指对企业生产经营过程中的劳动消耗、资金占用和经济效果进行计划、记录、控制和分析,以尽可能降低劳动消耗和资金占用。要建立财务收支、预算决算、资金管理、成本核算、利润分配等一整套科学的核算制度,定期进行经营分析,寻找与发现差距、规律、因素,制定相应措施,不断提高管理水平。

(五) 公共关系职能

企业经营受到内外多种因素的影响与制约。从系统的观点来分析,企业是一个开放的大系统,这个开放的系统中,不仅企业内部的产、供、销过程受到外界条件的约束,即使是企业自身的资源条件,也无不受制于客观条件的影响。因而,企业经营过程中,必须随时协调与投资者、往来厂商、顾客、从业人员、政府机关、社会各界的关系,有意识地进行积极的协调和必要的妥协,使各种利益集团对本企业的生存和发展给予协作和认可,提高企业声誉,这便是公共关系职能的主要出发点。一般来讲,企业经营的公共关系职能具体内容在于研究和处理好如下的几种关系:与投资者的关系;与往来厂商的关系;与竞争者的关系;与顾客的关系;与职工的关系;与地区居民的关系;与政府各有关部门的关系;与各有关社会团体的关系;与大众传播媒介的关系等。

三、经营思想

经营思想是指企业在整个生产经营活动中的指导思想,也是企业制订经营战略,确定经营目标,进行经营决策,组织、指挥、协调、控制生产经营活动,进行经营分析的指导思想。企业经营思想是企业在整个经营活动过程中,对各种关系认识的总和。它在总体上应当符合我国社会主义市场经济的客观要求,执行国家有关的方针、政策、法律、规范,要依法经营,要符合社会道德规范;要面向市场,着眼于用户,生产适销对路产品,满足社会需求;要依靠科技进步,不断开发新产品;要致力于人才开发,提高企业整体素质和竞

争能力；要不断提高产品质量，改善服务，增强企业的社会信誉；要加强内部核算，降低成本，提高经济效益；要励精图治，艰苦创业，增强企业实力；要重视环境效益、社会效益，致力社会公益事业，培养和提高企业的社会知名度；要注意环境保护，维护企业良好的社会声誉。企业经营思想建立在正确的经营观念的基础上。尽管各行各业，企业经营内容与方式千差万别，然而，其基本的经营思想应当是一致的。

（一）面向市场的经营思想

面向市场是指企业正确处理企业与市场及用户关系的经营思想。市场是企业赖以生存和发展的条件；是企业联系生产和消费的纽带。社会需求只有通过市场才能反映，企业的经营方向也只有市场中才能得到检验。市场观念的核心就是摆正企业生产与市场的关系。从市场的形成和发展过程分析，这种关系大致经历了生产中心型、消费中心型和动态均衡型三个阶段。“生产中心型”即“以产定销型”，是以企业生产为中心的市场观念。是商品经济不发育，卖方市场条件下的市场观念。“消费中心型”即“以销定产型”，是商品经济相当发育，买方市场条件下的市场观念。“动态均衡型”是将市场需求与生态平衡、环境效益相结合的市场观念，是商品经济高度发育，环境问题日益突出，社会发展自我约束力量有所发展条件下提出来的新型市场观念。它要求企业一方面要研究市场需求，按社会消费者的信息来组织生产；另一方面又要注意环境问题，注意生态平衡，合理利用资源，利用企业优势针对用户的潜在需要不断开发新产品和开拓新市场，积极引导消费，创造新的需求。

（二）竞争致胜的经营思想

竞争是市场经济的灵魂。竞争既是一种促进企业发展的经济手段，也是一种发挥企业主动性与创造性的外部压力。竞争观念的确立，对于改善企业经营状态，具有十分重要的意义。竞争也是商品经济发展的动力。从表面上看，竞争来源于经营者的本能和追逐更大利润的热情，但其本质上却反映了社会技术的进步和资源的优化配置。单纯从经济学的观点来看待，竞争实质上就是商品生产者（或经营者）在商品的生产或流通过程中，为争取生产和销售有利地位而进行的斗争。虽然项目不同，内容不同，时间不同，地点不同，竞争的具体形式、方法、手段均不尽一致，但要战胜竞争对手，优胜劣汰的本质却是一样的。竞争规律的应用，对于我国社会主义市场经济的建设，具有如下重要意义。

（1）有利于促进企业不断改进技术条件，提高劳动生产率，从而推动社会生产力的发展；

（2）有利于促使企业不断改善生产条件，提高产品质量；

（3）有利于促使企业强化内部管理，降低成本消耗，提高经济效益；

（4）有利于促使企业增强服务观念，改善服务质量；

（5）有利于促使企业重视社会效益与环境效益，注重企业形象；

（6）有利于促使社会资源的合理分配，从而提高全社会的效益水平；

（7）有利于促使企业重视人才引进和人才培养，形成尊重人才、尊重教育的良好社会风尚。

（三）注重信息的经营思想

信息是人类社会最重要的战略资源。人们把信息与物质、能量一齐并列为现代社会发展的三大支柱。经济信息在现代经济活动中起着举足轻重的作用。经济信息的价值体现在经济活动对信息的不可分离上。可以说，在现代经济活动过程中，任何正确的决策都离不开

开信息。经营管理的主要任务之一，便是及时、完整、准确的收集信息；充分、正确的利用信息；通过信息来调动人、财、物资源的转换。经济信息在现代经济活动中的重要作用，体现在如下几方面。

1. 经济信息是制定经营决策的基础

管理的首要职能是决策，而科学的决策是以信息为基础的。不占有丰富的、真实的大量信息资料，不对这些资料进行科学的论证与分析，就不可能进行科学的决策。

2. 经济信息是组织经济活动的依据

现代经济活动规模日益庞大，内容日益复杂，只有占有大量的、反映客观实际的信息资料，才能有效地组织经济活动。

3. 经济信息是控制经济活动的有力工具。

控制是现代企业的重要管理职能。只有对经济活动施行有效的控制，企业的经营目标才能得以实现。而控制离不开信息，企业管理中任何有效的、正确的控制行为都建立在可靠的信息资料基础上。

4. 经济信息是连接管理职能的纽带

为了提高管理效率，现代企业管理职能分工越来越细，众多的管理职能部门唯有依靠大量的信息资料才能形成一个统一的整体，才能凝聚在一起，为实现企业的总目标而共同工作。

信息观念的确立包含两个基本原则。一是指企业经营机构必须建立完整的信息收集、贮存、处理、传递机构与制度。二是企业经营管理人员在任何决策过程中，都要自觉地依赖信息，使用信息。

（四）致力人才开发的经营思想

人才是指人的聪明才智。企业人才由企业全体员工的聪明才智综合而成。人才是生产发展的重要资源，是企业一切资源条件中，最基本、最活跃、也是最重要的资源。企业活力的源泉，就是企业的人才。只有企业人才资源得到最有效的开发和利用，领导层、管理层、劳动者的聪明才智和创造力得到最有效的发挥，企业的活力才能充分表现。

经营思想的人才观念不仅表现在尊重人才，重视调动人的积极性上，更重要的是表现在有意识的引进人才、培养人才、挖掘人才潜能的管理行为中。只有在组织上、制度上形成了这一系列的相关机制，企业经营的人才观念才真正建立。

（五）注重计划管理的经营思想

计划就是工作的规划和安排。处于错综复杂的市场经济环境中的企业，要想在激烈的竞争中求得生存与发展，必须具备强烈的计划观念。迪克·卡尔森在他的著作《现代管理》中指出：“计划是我们目前的现状同我们要达到的状况之间的桥梁。没有计划就好象驾驶着一只无舵之船随风漂流，或者没有地图，没有指南针而在雾海中航行。”

现代社会经济活动日趋复杂，企业内外环境变化频繁，组织机构和资源条件错综复杂，强烈的竞争环境迫使企业随时面临重大的决策问题。要想使决策符合客观实际，决策者必须具备预见性，把许多工作做在前面，这就是计划职能。在任何情况下，计划职能都是企业其他管理职能（如指挥、协调、控制等）的基础。经营思想中的计划观念就是凡事均以制定周密的计划为出发点，在经济活动过程的任何阶段都要把计划的实施与调控摆在首位。

（六）以经营效益为核心的经营思想

企业的经营效益包括经济效益、社会效益和环境效益。尽一切可能去追求更好的效益，是企业经济活动的基本出发点。对企业而言，经济效益始终是第一位的。经济效益是社会经济活动所取得的效果与从事经济活动的消耗之比。人们称从事生产经营活动所消耗和占用的物质与劳动资源为“投入”；称生产经营活动所产生的物质效用和经济收益为“产出”。这种“产出”与“投入”之比，便是经济效益。追求经济效益，力争以最少的“投入”获得最大的“产出”，几乎是一切商品经营者的基本目标。然而，任何经营者都不是孤立存在的，作为社会经济的一个“成员”，任何经营者都与整个社会经济发展及其他“成员”有着千丝万缕的联系。不仅其生产经营的商品要进入流通领域，要为顾客所接受，就是其基本的生产经营环境（如资金、材料、劳动力、交通、能源等硬环境；法律、规范、技术、人才等软环境）也要靠社会提供。因此，那种不考虑甚至损坏社会效益、环境效益，片面追求经济效益的观念是不可取的。正确的效益观念应当是以经济效益为中心，经济效益与社会效益、环境效益相结合的观念。

四、经营目标与经营方针

（一）经营目标

经营目标是指企业在一定时期内，从事生产经营活动要达到的成果，是经营思想的具体体现，也是企业一切经营活动的依据和归属。

1. 经营目标体系

由于现代企业经济活动的复杂性，任何企业的经营目标都是由一系列指标，一系列反映各层次、各职能部门的目标构成的。它们的有机结合，便组成了企业的目标体系。而目标的制订、分解、实施、控制即目标体系的形成和运作过程，便是现代企业管理方法之一——目标管理法的内涵。

目标体系研究的是企业经营目标的分类及其相互间的关系。一般来讲，企业经营目标体系可从目标功能、目标层次和目标时序三个方面进行分类。

（1）按目标功能分类。按目标的功能作用，企业经营目标可分为如下8类。

1) 市场性目标：指据市场研究结果和竞争性需要而制订的与市场直接相关的目标。如市场占有率、新市场开拓、市场营销成绩等目标。

2) 发展性目标：指企业为了不断发展壮大在资本积累、新产品开发、人才竞争、市场占有、新项目投资等方面所确定的目标。

3) 生产性目标：指企业根据经营战略和市场需要制订的产品生产及项目开发建设计划目标。

4) 服务性目标：指企业出于竞争需要，扩大市场需要，为改善企业形象，增强企业知名度而制订的目标。

5) 成本性目标：指企业为加强成本管理，提高经济效益而针对成本开支范围，成本开支额度制订的目标。成本性目标往往与企业推行的成本责任制相联系。

6) 财务性目标：指企业为加强财务管理，就资金筹措，资金运用效率制订的目标。

7) 效率性目标：指为了提高劳动效率、资源利用效率而制订的目标。

8) 效益性目标：指为了提高经济效益而制订的效益目标。

（2）按目标层次分类。企业的经营目标按层次的不同，可划分为如下三类：

1) 战略决策层目标：战略决策层次的目标是企业经营第一层次的目标，是决定企业长

期发展方向、经营规模的总目标或基本目标，是由企业的最高决策层制订的目标。

2) 中间部门职能层目标：职能层目标是企业的中间管理层或分公司、子公司根据企业的战略决策层目标而制订的分目标，是公司总目标在各职能部门（如生产、计划、财务、材料等）的分解或具体化。

3) 车间班组执行层目标：车间、班组是企业经营目标实施的基层单位，也是直接从事生产经营活动的组织。企业的决策层与职能目标，只有分解落实到公司的每一个车间班组，才能具备实现的保障。

(3) 按时序分类。按目标规划的时间不同，企业的经营目标可分为远期、中期和近期三类。

1) 远期目标：长达 10 年以上的目标称为远期目标。

2) 中期目标：5 年左右期限的经营目标为中期目标。

3) 近期目标：近期目标一般指本年度目标。

2. 经营目标的作用

经营目标是企业经营思想的具体表现，也是企业一切经营活动的依据与归属。经营目标在现代企业经营中的作用表现在如下方面。

(1) 经营目标形成了企业经营管理活动的中心。目标一旦制定，便成为企业一切活动的核心，成为企业全体成员为之奋斗的目的。

(2) 经营目标构成了考核与检验企业经营成果的标准。目标所提出的各种指标，是检验企业经营成果的标准。由企业目标分解而成的企业各职能部门和车间班组的目標，也是内部检验各种责任制的标准。

(3) 经营目标的制订和推行是强化企业经营管理，提高经济效益的手段。科学的、合理的经营目标制订和实施过程本身就是强化企业经营管理职能的重要举措。目标是围绕经济效益而制订的，目标实现的直接后果，便是经济效益的提高。

(4) 经营目标是企业利益的集中体现，成为号召职工、团结职工、激励职工为之奋斗，提高企业职工主动性与创造性的力量源泉。

3. 经营目标的制订原则

经营目标的制订必须符合如下基本原则。

(1) 以经济效益为中心的原则：经济效益是企业一切经济活动的出发点和归属。企业经营的主要目的在于最大限度地提高经济效益。为此，在制订企业经营目标时，应坚持以经济效益为中心的原则。当然，在强调经济效益的同时还要兼顾社会效益与环境效益，这是社会主义企业区别于资本主义企业的根本所在。社会主义企业经营不但要从经济上提高效益，还要给社会带来多方面有益的贡献，如防止公害、生态环境改善、增加就业、城市面貌改善，以及居住条件、基础设施改善等等。同时为了企业长远的利益，企业经营也必须关注与企业形象，企业声誉直接有关的环境效益问题。因而，在制订企业经营目标时，应坚持以经济效益为中心，兼顾社会效益与环境效益的原则。

(2) 适度超前，实事求是，量力而行的原则：适度超前是指目标的先进性。目标是企业经营活动总的奋斗方向；是考核企业及企业各职能部门经营活动效果的标准；是企业一切经营管理活动的客观依据。目标起着团结职工、激励职工奋发向上的号召作用和凝聚作用，因而，作为企业奋斗目标的目标首先必须是先进的目标。然而，这种先进又必须是适

度的，即应当实事求是，立足于企业面临的基本条件，经过努力能够实现的。贪大求全，一味追求大规模，高速度，提出一些脱离实际，无法实现的目标，只会挫伤职工积极性，把企业引入歧途。

(3) 形象具体、尽可能数量化的原则：经营目标要具备很强的感召力，必须是形象、生动、具体的，既要避免空洞无物，大路货口号式目标，也要避免一味的数字罗列，枯燥无味的目标。一般来讲，作为企业的战略目标、总目标，应尽可能简短，有力并配以适当的最主要的指标（如工作量指标、工程量指标、利润指标或其他对企业至关重要的指标）；作为企业各职能部门的第二层次目标，应密切联系本部门工作职责，提出更具体的目标，可以有较多的数字指标；至于班组一级的第三层次目标，主要是企业各项经营指标落实分解的结果，其指标主要是用数据描述的。

(4) 实物形态指标与价值形态指标相结合的原则：指标是目标的具体化，是目标的量的表现。经营指标可分为价值形态与实物形态两类。在商品经济条件下，企业经营的目的实现与经济效益的提高，不仅同产品使用价值运动相联系，而且同商品价值的运动相联系。企业劳动成果与劳动耗费及劳动占用的比较，主要是通过价值形式来描述的。因而，企业经营目标，往往直接引用产值、收入、成本、利润等，这就是所谓价值指标。但是，由于价值指标的曲折性和迂迴性，价值指标在有些情况下并不能直接反映当期的经营成果，尤其是在从事某些公益性、服务性、福利性较强的社会经济活动时（如城市住宅解困房、微利房的开发）更不能仅用价值指标来衡量企业的经济效益。实物形态与价值形态指标的结合，便构成了企业经营目标制订的又一基本原则。

（二）经营方针

经营方针是指导企业生产经营活动的行动纲领，是指为贯彻企业的经营思想，实现企业的经营目标而确立的基本原则。经营方针反映了企业为适应主客观条件的变化，实现企业经营目标而采取的对策。因而企业经营方针不是一成不变的。每个企业都要周密地分析市场条件、政策条件、资源条件等企业外部环境条件，合理地利用自身的内部条件，如企业内部的资金、产品、项目、人才、设备等，调整经营目标，制订经营方针。

经营方针按其构成层次上划分，可分为企业经营总方针和具体经营方针两类。经营总方针是紧紧围绕企业经营总目标而制订的战略方针，是一种具有很强感召力的、口号式且具有明显特色的方针，如“质量取胜”、“发展品种”、“薄利多销”、“服务第一”等等。具体方针则强调密切联系具体业务，提出带指导性的行动纲领。由于企业经营业务的复杂性，企业的具体方针有多种类型。

1. 生产发展方针

主要包括为实现经营目标在产品种类、产品结构、产业发展方向等生产领域提出的经营方针。

2. 技术发展方针

指围绕经营目标在技术攻关、新产品新工艺开发、新材料应用、技术改造、设备更新方面的重大举措。

3. 项目发展方针

指为增强企业实力，在新项目开发、投资策略方面制订的方针。

4. 市场发展方针