

QIYE JINGYING GUANLI

企业 经营管理

徐永林
江苏教育出版社



高等工业专科学校试用教材

· 工业企业管理学第二分册 ·

企 业 经 营 管 理

徐 永 林

975.67/16



江苏教育出版社

B

517969

企 业 经 营 管 理

徐 永 林

江苏教育出版社出版

江苏省新华书店发行

江苏武进印刷厂印刷

开本850×1168毫米 1/32 印张14.025 字数357,000

1987年11月第1版

1987年11月第1次印刷

印数1—4752册

ISBN 7-0347-0231-5/F·1

统一书号：4351·C01

定价：3.20元

责任编辑 王瑞书

出版说明

为适应高等工业专科学校工业企业管理专业学生学习的需要，省教委高等教育局组织了常州工业技术学院经济管理系的老师，根据教学计划和教学大纲的要求，结合经济体制改革和教育改革的形势以及地方中小型企业、乡镇企业的特点，编写了《工业企业管理学》成套系列教材，包括《企业管理原理》（马国柱编写）、《企业经营管理》（徐永林主编）、《企业生产管理》（马国柱编写）、《企业技术质量管理》（姚育新主编）、《企业经济管理》（徐永林主编）等五本。

本套教材在正式出版前，曾先后以油印本和铅印本形式在有关院校中交流使用多次，反映良好，认为具有体系新、内容全、实用性强等特点。1986年7月省教委高等教育局组织了有关专家、学者以及出版单位共同审稿，作者根据审稿会的意见，又作了修改。

本套教材可供大专院校管理专业试用，也可用作电视大学、职工大学、自学考试及工业企业管理培训班的教材或参考书。我们希望本套教材的出版，能对大专院校企业管理专业的教材建设有所推动。

江苏省教育委员会
高 教 局
1986年12月

序

党的第十二次全国代表大会在制订实现四个现代化的战略目标、战略重点和战略步骤时，进一步强调要加强管理科学的研究和应用。常州工业技术学院徐永林同志基于这一精神撰写了《企业经营管理》一书。

本书比较全面地、系统地论述了企业经营管理的理论与方法，吸收国内外企业经营管理的精华，尤其可贵的，作者汇集十一届三中全会以来我国企业在管理转型中开展经营工作的先进经验，充实了教材的内容。此外，在体系上将一般企业经营理论与国外市场学内容相揉合，组成适合于我国企业实际所需要的经营管理理论体系。

本书内容丰富、新颖，理论联系实际，深入浅出，通俗易懂，它不仅是大专院校管理专业的好教材与参考书，而且适合于工业企业领导干部和管理人员阅读。因此可以说，作者在建立具有我国特色的企业经营管理理论方面作了十分有益的工作。

崔克讷

于 天 津 大 学

1987.3.15

编 者 的 话

这本试用教材是高等工业专科学校工业企业管理专业使用的《工业企业管理学》成套系列教材之二，暂定名为《企业经营管 理》。它是在江苏省教委高等教育局的组织和指导下编写的。

本教材以企业如何适应其变化着的外部环境为主线，围绕着提高企业经济效益这个中心，全面介绍了企业搞好经营工作的有关理论和方法。全书根据教学计划要求，从系统原理出发，努力吸取国内外有关书籍中的精华，尤其是吸收了十一届三中全会以来我国企业在管理转型中开展经营工作的丰富经验，充实了教材内容。在体系上，尝试将一般企业经营理论与国外市场学的内容合理结合，力图组成适合我国企业实际的企业经营管理理论体系。编写中努力做到理论紧密结合实际，既注意科学性，又注意通俗性。教学实践证明，这样做易于为学生理解和接受，也有利于工业企业中的在职管理干部的学习。

本教材是在常州市科学技术协会、常州工业技术学院联合内部铅印交流的《管理原理与经营管理》（马国柱、徐永林编）一书的经营管理部分基础上，根据原江苏省高教局组织的教材审稿会意见，并吸收了近年来经营理论方面的最新成果，由作者修改定稿的。在本书编写和定稿过程中，得到了江苏省教委、省高教局以及江苏人民出版社、江苏教育出版社的指导和帮助。两位主审，南京航空学院管理工程系名誉主任胡执中教授和苏州大学财

经学院副院长方君赫副教授以及兄弟院校老师，也提出了许多宝贵意见和建议。天津大学管理工程学院崔克讷教授在百忙中为本书作序，给作者很大鼓励。作者在此表示诚挚的感谢！

限于作者水平和时间仓促，教材中疏漏不当之处在所难免，欢迎各兄弟院校老师和广大读者多多指教。

常州工业技术学院

徐永林

.987年2月

目 录

第一章 企业经营管理系統

- 第一节 经营的产生和管理转型..... (1)
- 第二节 经营的任务和内容..... (11)
- 第三节 社会主义企业的经营特征..... (17)
- 第四节 企业的经营管理系统..... (29)

第二章 企业的经营环境

- 第一节 企业经营环境的构成..... (35)
- 第二节 社会主义市场体系..... (42)
- 第三节 社会主义市场竞争..... (59)
- 第四节 企业经营环境分析..... (65)

第三章 经营信息和市场调查

- 第一节 企业中的信息..... (77)
- 第二节 市场调查..... (87)
- 第三节 抽样设计..... (98)
- 第四节 调查表设计 (108)

第四章 市场预测技术

- 第一节 市场预测的作用 (117)
- 第二节 市场预测的内容和程序 (121)
- 第三节 定性预测技术 (130)
- 第四节 定量预测技术 (138)

第五章 企业的经营战略

- 第一节 经营战略的重要性 (184)
- 第二节 企业经营战略系统 (190)
- 第三节 企业经营战略的制订 (196)
- 第四节 企业经营战略的选择 (211)

第六章 经营决策方法

- 第一节 决策和经营决策的重要性 (224)
- 第二节 经营决策的程序、原则和内容 (232)
- 第三节 企业经营决策方法 (243)
- 第四节 风险型决策方法 (266)

第七章 企业经营计划

- 第一节 经营计划的特点和内容 (285)
- 第二节 企业经营计划的编制 (297)
- 第三节 企业经营计划的贯彻执行 (305)

第八章 市场营销技巧

- 第一节 市场营销及市场营销组合 (314)
- 第二节 市场营销决策 (327)
- 第三节 企业的产品策略 (336)
- 第四节 产品的订价策略 (351)
- 第五节 产品的销售渠道策略 (371)
- 第六节 产品的销售推广策略 (381)

第九章 消费心理研究

- 第一节 研究消费心理的意义和购买过程 (396)

第二节	消费者的动机、态度和购买决定	(403)
第三节	影响消费行为的因素	(414)
第四节	消费者接受新产品的过程	(421)

第十章 企业的营销组织

第一节	企业营销组织的特点	(432)
第二节	企业营销组织的形式	(435)
第三节	我国企业中的营销组织	(441)
第四节	销售计划和销售业务工作	(448)

第一章 企业经营管理系统

第一节 经营的产生和管理转型

一、管理和经营的联系与区别

管理是社会发展的产物，是人类共同劳动的成果。它是在一定的生产力条件下，管理者按照一定的原则、程序和方法，对管理对象的运动过程进行计划、组织和控制，以实行预定的管理目标的一系列活动。因此，管理在人类社会活动的早期就产生了。凡是人类的集体活动，包括生产性的集体活动（如工业、农业、建筑业的生产）和非生产性的集体活动（如政治、军事、教育、文艺等活动），都需要进行管理。这是由于人类的共同劳动所产生的一种“指挥”职能，是为了提高共同劳动的效率，以获得更大成果的一种有组织的活动。

工业企业是以共同劳动为基础的一种生产性经济组织，因此，对它必须实施管理。现代工业企业，由于产品复杂，劳动分工细密，生产的社会化程度很高，对管理的要求也就更高。因此，国外把现代科学技术和现代管理比作社会发展进步的两个“车轮”。

但是，工业企业是商品经济的产物，它是以生产产品和交换产品为己任的。商品生产和商品交换要求企业能主动适应外界情况的变化，而不能只着眼于企业内部以共同劳动为基础的生产过程。这样，企业与一般社会组织（如政府、军队、学校等）相比，就增加了以商品生产和商品交换为目的的某些新的职能，这些职

能，人们把它们称之为经营。由此可见，经营是社会的一种特殊组织——企业所特有的职能，它是商品经济的产物，它的任务是在一定的外部条件（特别是在市场条件）下，使企业能够适应外部环境的变化，求得自身的生存和发展。

在生产水平较低的情况下，企业的外部环境相对来说是较平稳的，在原材料采购和商品的销售方面，企业之间的竞争并不太激烈，未开发的市场甚为广阔，为企业的发展提供了广阔天地。在这一阶段，企业尽管也需要发挥经营的职能，但这不是重点，企业领导者的工作重心是放在企业内部共同劳动的组织和指挥上，力图通过科学的管理，来实现高效率、低成本的生产，以获取最大的利润。这时就产生了以生产为中心的管理思想。以往，管理者的工作局限于企业的内部，对外部环境关心较少，企业中的管理接近于封闭式的管理，管理的内容也以执行性的职能为主，决策性的职能处于次要的地位。随着生产力的发展，特别是第二次世界大战以后资本主义市场的竞争日趋激烈，企业的生存和发展受外部环境的影响和制约越来越大，这就迫使企业领导要把自己的主要精力放在应付外界环境的变化上，要把主要精力集中在夺取市场竞争的优势上。这样，管理者的工作重点由企业内部转向了企业外部，管理的性质也由执行性变为决策性的了。这样一种转变，是社会生产力发展的必然结果，也是商品经济发展的必然结果。不论发达国家，还是发展中国家；不论是社会主义国家，还是资本主义国家，都经历了或正在经历这样一种转变。

综上所述可知，管理的产生比经营要早，涉及的范围也比经营要广。它们之间既有联系，又有区别，这可用表1—1概括地说明，

表 1—1

比 较 项 目	管 理	经 营
产生原因	人类共同劳动	商品生产和交换
涉及部门	社会各部门	企 业
涉及范围	管理对象本身	管理对象及外部环境
活动性质	执 行 性	决 策 性
活动目的	提 高 效 率	提高效益

二、企业的生产型管理与生产经营型管理

从企业管理的发展看，对企业的管理可以分为生产型管理和生产经营型管理两种不同的类型。

所谓生产型管理，是指以生产为中心的企业内部的执行性管理，它主要通过生产管理系统，以生产作业计划为中心，建立正常的生产秩序和工作秩序，达到均衡地完成生产任务的目的；通过技术管理系统，以产品质量为中心，建立正常的技术工作秩序，为生产管理提供技术资料和技术保证；通过经济管理系统，以经济核算为中心，达到完成成本、利润指标的目的；并通过劳动工资管理、物资管理、生活后勤等保证性职能，来完成上述三方面的管理任务。

所谓生产经营型管理是重视外部环境的、以经营为中心的决策性管理，其最终目标是提高企业的经济效益，提高企业的适应性、灵活性和竞争能力，以满足国家计划和用户的需要，保证企业的生存和发展。这种管理类型，它不仅要搞好企业内部的以生产为中心的执行性管理，更要搞好产品生产以前的技术开发和产品生产出来以后的销售服务，还要通过思想政治工作、人事管理工作、财务管理和生活后勤等保证性的管理系统来实现企业的总目标。

生产型管理和生产经营型管理，它们之间虽有许多共同的地方（如企业内部执行性职能方面），但有许多性质上的差别。这些差别归纳起来有以下几点：

1. 管理的指导思想不同

生产型管理的指导思想是单纯生产观点。它只重视产品的生产，不重视产品的销售；只重视内部条件，不重视外部环境，不关心市场和用户的需求变化，把生产作为考虑企业管理问题的基本出发点和中心，在产销关系上实行以产定销的方针。其结果必然是，只讲生产，不讲经营；只讲指标，不问需要；只抓产值、产量，忽视品种、质量。而生产经营型管理则要求克服单纯生产观点，树立市场经营观点。不仅重视生产，而且重视产品生产以前的市场研究、产品生产以后的销售和为用户服务，重视技术开发和人才开发，把满足市场和用户的要求、适应市场变化作为考虑企业管理问题的基本出发点和中心，在产销关系上实行以销定产的方针。

2. 企业管理所追求的目标不同

生产型管理所追求的目标，主要是生产效率和生产成本。即增加产量，提高设备和工时的利用率，降低生产中的人力、材料等消耗。而生产经营型管理不仅要降低生产经营活动中的人力、物力的消耗，减少资金的占用，而且要全面讲究经济效益，提高企业适应能力和竞争能力，保证企业的生存和发展。

3. 企业管理的范围不同

生产型管理的范围局限于生产领域，企业同市场和社会的需要是隔绝的，企业是一个封闭系统。例如在我国过去，企业需要的物资，绝大部分是由上级根据计划分配调拨的；企业生产出来的产品，是由国家统一分配或统购包销的。企业的主要任务就是保证完成生产任务，而不需要过问流通领域，所以生产型管理又称内向性管理。生产经营型管理的管理范围则扩大了，它从单纯

的生产领域，扩大到了流通领域，企业的生产安排，必须考虑社会需要和市场变化，企业与市场发生了直接的联系，企业必须把人、财、物、供、产、销统一管起来，因此，生产经营型管理既要考虑企业内部条件，更要考虑企业的外部环境，因而又称为外向性管理。

4. 企业管理的工作性质不同

生产型管理的工作性质，主要是企业内部的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，把企业的现有生产要素有效地结合起来，解决好企业内部的平衡协调，保证完成国家下达的生产任务，而生产经营型管理，除了要搞好上述执行性的管理工作外，更主要的是要搞好经营决策性质的工作，如企业产品结构的调整、品种开发的决策、产品销售渠道和服务项目的策略，资金的筹措和运用，对外的联合与协作，企业的改造，人才的开发等这些关系到企业生存和发展的重大问题，它们是企业生产经营型管理工作的重点和中心。抓好企业管理，首先要抓好经营决策。

由此可见，生产型管理与生产经营型管理，是两种类型的企业管理。它们在企业管理的广度和深度方面有着重大的差别。从生产型管理向生产经营型管理的转变，是经济发展的必然规律，也是企业管理发展到更高阶段的表现。

三、国外企业管理的转型

“管理转型”在资本主义企业中最早是美国，接着是日本。

美国的企业管理在世界上一直处于领先的地位。美国是科学管理的发源地，科学管理之父——泰罗就是美国人。美国企业管理的产生和发展，大体经历了以下三个时期：

（1）泰罗时代。企业管理者主要研究的是“效率”，其主要任务就是如何提高企业生产各方面的效率。

（2）福特时代。企业管理者的主要任务是如何提高企业生

产活动的经济“效果”（效益）。

（3）20世纪60～80年代的20多年，美国进入了技术、经济的高速度发展与市场营销阶段。这个时期，企业管理者不仅仅要求生产“效率”与经济“效果”，并且要研究企业经营工作的“适应性”和“灵活性”。这里所说的适应性，是指企业能否适应社会环境与市场变化的需要来适时地改变经营目标；这里所说的“灵活性”，是指当企业的经营目标改变后，企业内部的生产与工艺过程能否随着改变。

美国企业管理的转型不仅使它的经济得到了很大发展，而且在经营理论上有很大贡献。现代市场学产生在美国决不是偶然的。

日本的企业管理也经历了一个从“以生产为中心”转变到以“经营为中心”的发展过程。

在50年代初，日本企业也是主要抓生产，抓“效率”和“效果”，因为当时生产出来的东西都销售得出去。从50年代中期、60年代初期开始，环境逐步发生变化，特别是用户需求的变化和国际国内市场竞争加剧，使经营管理问题开始突出起来，看到了本国的企业管理与美国相比存在着差距，为了改变“经营管理上的差距”，在国内出现了“经营学热”，各企业纷纷设立“经营战略会议”，扩大经营部，扩充情报网，把经营管理工作提高到首位。1955年12月，成立了日本“生产效率本部”（简称日本“生产性本部”），由经营人员和实业家组成访美代表团去美国考察经营管理实况，引进了美国的经营管理技术、中国的民主管理方式，并与日本的传统管理有机结合，逐步形成了“日本式”的经营思想和理论。例如日本把企业管理分成经营、管理、作业三大环节，如图1—1所



图 1—1

示。

在上图中：

经营——承担经营体的最高机能，如（1）经营体的创立和解体；（2）最高人事的决策；（3）最高经营方针和目标的决定；（4）最高方针向下传达与贯彻等职能。

管理——是指对企业内部的生产活动行使管理职能，即对企业的人、财、物进行计划、组织、控制以实现企业的经营目标和经营方针。

作业——是指为完成管理所规定的任务而进行的具体业务活动。

经营、管理、作业三者的关系是：“作业”服从“管理”，“管理”服从“经营”的目标。

他们认为经营管理就是把企业的销售——技术——生产作为一个整体来进行管理，称为“销售、技术、生产一体化”。即：从市场了解用户的需要，按照用户的要求，由技术部门设计产品，再交生产部门组织生产，把消费者意图反映到生产中去。这个完整的一体化过程，就是经营管理研究的任务。于是企业管理发生了从“生产导向”——“销售导向”——“市场导向”转变。

日本企业由“生产型”转向“经营型”，取得了显著的成效。以日本机械工业为例，日本机械工业只用了15年时间就超过英、法，仅次于美国、德国，在资本主义国家中占第三位。国民生产总值1979年超过苏联，为世界第二。其重要原因之一，就是日本引进了欧美等国家的经营方法后，企业中确立了经营思想，提高了经营管理水平，一切工作都讲究经营效果和适应性、灵活性。他们十分重视以下几个问题：

第一，十分重视经营最高领导层的素质，认为它是决定企业成败的关键。

第二，十分重视市场调查和经营决策，认为它是决定企业兴