

经营管理学

张 志 主 编



大连理工大学出版社

(辽)新登字 16 号

主 编:张 志

副主编:李振宇

编 委:(按姓氏笔画为序)

万寿民 李振宇 李慧中 佟绍武

杨连堂 杨连才 宫 蕊 张 志

侯尚廉 戚国平

经 营 管 理 学

Jingying Guanlixue

张 志 主 编

大连理工大学出版社出版发行 (邮政编码: 116024)

大连理工大学印刷厂印刷

开本: 787×1092 1/32 印张: 10 字数: 216 千字

1991 年 12 月 第 1 版 1991 年 12 月 第 1 次印刷

印数: 0001—3000 册

责任编辑: 刘晓晶

封面设计: 羊 戈

责任校对: 朱 同

ISBN 7 5611-0514-2/F·86 定价: 4.90 元

前 言

企业管理的领域或许没有比经营管理更为重要的了,因为在所有不同类型的企业中,各级管理者都在试图运用科学的经营管理方法,尽可能地为本企业创造最佳效益。然而,最佳效益只有通过经营管理的较量才能获得。在这里,经营管理的较量意味着在极为复杂的市场条件下,纵横交错的角逐力量之间的竞争;它瞬息万变,波澜起伏;它吸引着众多的企业家在这如此广阔的经济舞台上,一展雄才和方略。因此,回答企业家们所迫切关心的问题,探讨企业经营管理的理论及其实践是本书编写的宗旨。

本书以现代管理理论为基础,比较系统地阐述了企业的经营管理理论、经营思想以及经营活动的方法和策略。本书可以作为企业管理专业学生以及企业管理干部学习《经营管理》课程的教材,亦可以作为非企业管理专业学生学习《企业管理》课程的参考书。

参加本书编写工作的同志有张志(第一章、第二章);杨连才(第三章第一、二节);李慧中(第三章第三、四节);佟绍武(第四章);杨连堂(第五章);戚国平(第六章);万寿民(第七

章);李振宇(第八章);宫蕊(第九章);候尚康(第十章)。本书最后由张志总纂定稿。

本书编写过程中,参阅了国内外许多书籍、文献、资料,此处不一一列举,仅向有关作者表示谢意。

由于编者水平有限,本书难免有错误和不妥之处,恳切希望读者批评指正。

编 者

①

目 录

第一章 经营管理总论.....	1
第一节 经营管理概述.....	1
第二节 经营思想与经营方针	10
第三节 经营目标	16
第二章 经营战略	20
第一节 经营战略概述	20
第二节 企业经营战略的制订	25
第三节 企业经营战略形态与选择	30
第三章 经营预测	34
第一节 经营预测概述	34
第二节 定性预测方法	44
第三节 时间序列预测方法	57
第四节 回归分析预测方法	67
第四章 经营决策	75
第一节 经营决策的概念与作用	75
第二节 经营决策的分类与原则	80
第三节 经营决策程序	84
第四节 经营决策方法	94
第五章 经营计划.....	114
第一节 经营计划概述.....	114

第二节	经营计划管理的基础工作	126
第三节	企业长期经营计划	132
第四节	企业年度生产经营计划	142
第六章	产品管理	153
第一节	产品与产品开发的一般概念	153
第二节	产品生命周期与产品组合	157
第三节	新产品的研制程序和产品评价	167
第七章	销售管理	175
第一节	销售管理的作用和内容	175
第二节	销售渠道与销售组织	177
第三节	销售计划	183
第四节	销售业务	187
第八章	产品成本管理	202
第一节	产品成本概念与产品成本分类	202
第二节	量本利分析法	211
第三节	目标成本	232
第四节	成本预测	240
第五节	成本控制	250
第九章	资金管理	259
第一节	企业经营资金及其运动形态	259
第二节	企业资金的筹措与运用	271
第三节	资金分析与控制	280
第十章	企业经营评价	287
第一节	企业经营评价概述	287
第二节	企业经营评价方法	290
第三节	企业经营分析雷达图原理及应用	298

第一章 经营管理总论

第一节 经营管理概述

一、经营管理的概念及其意义

所谓经营管理,是指在社会主义有计划商品经济条件下,为实现企业经营目标,使企业的生产技术经济活动与企业经营环境达成动态平衡的一系列有计划有组织活动的总称。简言之,经营管理就是要解决企业经营目标、企业能力和经营环境这三者之间的动态平衡问题,以期获得最佳的经济效益。

经营管理具有以下几个特点:

(1) 方向性。即在国家计划指导下,遵守党和国家的方针、政策、法令,坚持社会主义经营方向。

(2) 循环性。企业经营管理是以满足消费者需要为出发点,以实现产品的使用价值和价值为归宿点。工业企业的商品生产全过程包括输入、转换和输出三部分。输入的一端,联结着供方市场,购进原材料、半成品和设备、工具等生产要素;输出的一端,联结着需方市场,通过市场将商品(或劳务)传送给用户,从而实现商品中的使用价值和价值,达到企业的经营目标。因此,企业系统是不断地与环境发生物质的、能量的和信息的交换,是一个开放性的循环系统。如图

1-1 所示。

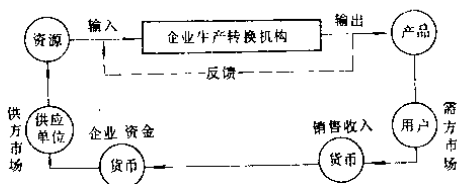


图 1-1 企业经营系统循环图

企业经营这个不断循环的系统是螺旋式发展的，并且每一次循环都将促进企业生产技术和经营管理水平的提高，从而增强企业的竞争能力和应变能力。

(3) 系统性。在社会化大生产条件下，企业系统不是孤立存在的，而是处于系统的层次之中。同时，系统的局部与全局又有十分复杂的交叉效应，局部有利的事，并不一定对全局有利。所以，企业经营管理必须有全局的系统观念，从战略高度去进行经营决策。

(4) 动态平衡性。企业经营管理的核心问题，就是要研究如何实现经营环境、企业能力和经营目标这三者之间的动态平衡。所谓动态平衡，是指企业生产经营的各种因素在适应经营环境运动过程中的旧平衡经常被突破，而又不断趋向新的能维持长期再生产发展中的平衡。它体现了“运动中的平衡”和“平衡中的运动”的辩证过程。平衡是运动的条件，运动是为了确定平衡的一种努力。这种努力与企业经营者的经营精神，紧迫感有极大的关系。

经营与管理既有一致性，又有所区别。从它们的产生过

程来看，管理是劳动社会化的产物，而经营则是商品经济的产物；从它们的应用范围来看，管理适用于一切组织，而经营则只适用于企业；从它们要达到的目的来看，管理旨在提高作业效率，而经营则以提高经济效益为目标。

从企业来讲，经营是管理职能的延伸和发展，二者是不可分割的整体。在商品经济尚未高度发达的卖方市场条件下，企业管理是以生产为中心的，主要职能是对企业内部的活动进行计划、组织、指挥、控制与协调。当商品经济高度发展，市场由卖方市场转变为买方市场后，企业管理也就由以生产为中心转变为以交换和流通过程为中心，企业管理的职能延伸到研究市场需要，开发适销产品，制定市场战略等方面，从而使企业管理合乎逻辑地发展成为企业经营管理。

随着企业由生产型转变为生产经营型，经营管理在整个企业管理系统中的地位显得日益重要，可以说已经居于主导地位。其原因如下：

第一，我国社会主义工业企业之所以要实行经营管理，是由我国经济特点所决定的。企业作为国民经济的“细胞”，是相对独立的社会主义商品生产者和经营者，具有较多的经营决策权。同时，企业有了与它对国家承担的经济责任相适应的经济利益，这种责任和利益，构成了企业发挥经营积极性的外部压力和内在动力。这就要求企业要学会经营，进行科学决策，提高经济效益，从而使得企业管理以经营为重心有客观必然性。

第二，企业的“转轨变型”突出了经营管理的重要作用。企业由“生产型”转变为“生产经营型”标志着企业已由封闭型转为开放型，由压力型转为动力型，由执行型转为决策

型，由守业型转为开拓型，企业管理由粗放型转变为集约型，从而确立了经营在管理中的中心地位。

第三，经营管理的重要性，是社会主义的生产目的所决定的。社会主义生产目的，一方面要为社会提供所需要的产品，即满足人民群众所需要的使用价值；另一方面还要为整个社会提供剩余产品（盈利）。如果企业只提供使用价值，不提供剩余产品，那么，社会主义公共需要和扩大再生产的资金，就无法解决。讲经营管理，目的就是讲究经济效果，为社会主义生产和扩大再生产提供更多的积累。

二、经营管理的任务与内容

企业是从事商品生产的盈利性经济组织。其任务是生产出满足用户需要的产品，并在产品的生产和销售中取得正当的盈利。由于工业企业的生产经营活动是在一定的企业外部环境条件下进行的，它的生产经营又受到自身条件的限制；这就给企业任务的完成带来一定的困难。企业外部的政治、经济、社会、技术、文化、法律、竞争、心理等因素的变化，随时都威胁着企业的生存和发展；而企业内部管理的不善，也会给自身带来生存的危机。为了在变化的外部环境和一定的内部条件下，完成企业自身的任务，企业就必须精心筹划、慎重决策，合理利用企业的人、财、物、信息等各种资源，生产出用户满意的产品，并通过恰当的方法把产品销售出去，实现自己的目标，这就是企业经营的任务。简单地说，企业经营的任务就是在变化着的外部环境中，充分利用自身的有利条件，来实现自身的经营目标，即求得企业的外部环境、内部条件、经营目标这三者之间的动态平衡。

为了完成企业经营的任务，企业经营应当包括下列主要

内容:

1. 企业经营目标的研究与确定

企业经营目标,是在一定时期内企业所要预期达到的有效成果。因此,企业的各项生产经营活动都必须依据这一目标来进行。企业经营目标的确定,一般包括对社会的贡献目标、市场目标、发展目标和利益目标的确定,同时还包括对一些具体目标的确定。例如,制定企业生产发展、扩大市场、增加盈利、提高企业职工集体福利和职工收入等经营目标。

2. 企业经营环境的系统分析

企业是从事生产经营活动的有机整体,它从外部环境输入人力、物力、财力和信息,经过内部条件进行的转换,再向外部环境输出产品或服务。因此,企业作为一个社会技术系统,它从属于我国国民经济这个更大的社会技术系统。这个更大系统中的政治、经济、技术和社会等因素就是企业经营环境的外部因素。而企业经营环境的内部条件如企业的素质、企业产品的质量等则是企业生存和发展的基础。企业的内部条件与外部环境之间存在着紧密的内在联系。企业外部环境的不断发展变化,要求企业的一切活动和内部条件都必须适应环境的变化。而企业各种内部条件的改变或完善,则要求企业去寻求新的市场机会,在融洽的外部环境中充分发挥企业内部条件的优势。因此,系统分析企业经营环境,并清楚企业经营的有利因素和不利因素,发现市场潜在需求,掌握竞争对手的实力和动向以及本企业的优势和劣势,是企业选择经营战略与策略的前提。

3. 企业经营战略与策略的选择

企业的经营战略,是对企业长期的、全局性的经营问题

的谋划，它影响到企业的未来状况。企业是否能从战略的角度来筹划自身的经营，关系到企业能否稳定的生存和发展，是企业提高经济效益的关键所在。因此企业根据国家的计划指导，在正确分析企业外部环境和内部条件的基础上，着眼于“明天”，制订出企业的长期经营战略和实施这一战略的策略，对企业的经营具有直接意义，是企业经营工作中的核心内容。

4. 企业长期规划与年度经营计划的制订

企业长期规划就是企业的长期经营战略计划，它是企业长期经营战略的具体化和数量化，是企业经营战略目标的体现，是企业实施经营战略的重大措施。年度经营计划是规划企业一年中的生产经营活动的具体纲领，是合理分配企业中的资源来达到经营目标的蓝图，又是保证企业长期规划实现的台阶。因此，拟订和组织实施长期规划和年度经营计划是企业经营工作的实质性工作。

5. 企业经营组织的建立与调整

企业的经营组织是企业从事经营活动的保证。良好的经营组织，将会使企业变成一个具有高度活力的、能适应市场变化的灵活的经营实体。这个实体的各组成部份都具有很好的环境适应能力和优良的弹性，能保证企业的生产经营活动在变化的市场环境中灵活地进行。经营组织不是固定不变的，随着企业经营战略和策略的变化，应当作相应的调整 and 改革，这样才能符合企业生产经营工作的需要。

6. 企业经营效果的诊断、评价与分析

企业经营效果的诊断、评价与分析，就是综合运用经营管理的技术方法，对企业经营的现状进行调查分析，找出存在的问题，分析产生问题的原因，提出改善问题的方案并指

导企业实施，从而提高企业的经济效益和经营管理水平。

企业经营效果的诊断、评价与分析，既不同于以往的工作检查，也不同于一般的科技咨询服务。工作检查主要是了解过去，总结经验，肯定成绩，督促工作，目的是了解掌握上级下达的指示和任务是否贯彻执行以及执行的结果如何。至于对存在的问题一般是就事论事，不能从根本上得到解决。

一般的科技咨询服务，是针对企业提出的特定课题，提供技术上的指导和帮助，解决技术上的某一个方面的问题。而企业经营诊断、评价与分析，是从调查企业现状入手，通过对企业经营效果的评价与分析，及时发现问题，提出改善企业经营管理的方案并指导企业实施，以期提高企业的经济效益。

从以上内容可以看出，企业经营管理的內容具有如下特点：① 外向性。它研究的所有问题，都同企业外部环境有密切联系，要重视企业外部环境的调查研究和预测。② 目标性。它解决的问题都围绕一个中心，就是全面提高经济效益，实现企业的经营目标。③ 战略性。它研究和解决的问题都是对企业全局性的战略性的重大问题的决策；经营管理工作的重点在于对战略性问题的决策。

上述企业经营工作的六方面的内容，也是相互联系的，要从系统的角度去理解和把握它们之间的关系，才能保证企业经营任务的完成、经营目标的实现。

三、企业经营管理系统

企业经营管理工作，是一项复杂的管理活动，它不仅涉及企业的外部，也涉及企业内部各方面的工作。从系统的观点看问题，企业经营管理工作构成一个系统，这就是企业的经营管理系统。

企业的经营管理系统是整个企业管理系统的一部分，它自身又包括四个子系统，即：市场调查预测子系统，经营战略决策子系统，经营计划子系统和市场营销子系统。企业经营管理系统及其组成情况如图 1-2 所示：

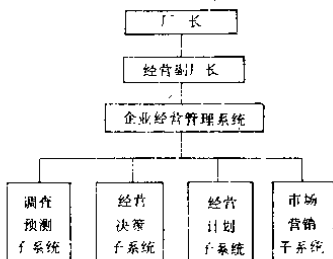


图 1-2

企业经营管理系统的功能在于保证企业经营功能的实现，也就是要通过经营管理系统的工作，使企业的经营目标与企业的经营环境和企业内部条件三者之间得到良好协调和平衡，使企业能在变化着的外部环境中，充分利用自身的有利条件，实现企业经营目标。

企业经营管理系统的功能是由它的子系统的功能来保证的。各子系统的功能如下：

1. 调查预测子系统

这一子系统的主要功能是要及时地、准确地、灵敏地收集、分析企业所有的外部环境信息，其中特别是市场信息，并能在对这些信息的分析整理基础上，作出企业外部环境变化

的可能趋势分析，进行科学的预测，为企业领导进行正确的经营决策提供可靠的依据。企业应当组织好这一子系统的活动，准确掌握企业外部环境的变化趋势，从而保证决策的成功。

2. 经营决策子系统

这一子系统的功能是根据调查预测子系统所提供的信息依据，就企业中所面临的各项决策问题作出正确的决策，其中包括决策方案的提出，决策的分析在内。由于经营决策问题涉及企业的全局，要由企业高层领导作出，所以这一决策子系统主要任务就是为决策问题提供足够的背景材料，提出各种备选方案，并进行初步决策分析，即主要为企业领导层提供决策咨询，真正的企业经营战略决策和重大经营决策问题，都要由企业高层领导来执行决策的使命。

3. 经营计划子系统

经营计划子系统的功能，是根据企业高层领导的决策，制定出最优的经营计划，包括企业的长期经营战略计划和年度经营计划。经营计划的作用在于合理地分配和利用企业中的人、财、物、信息等资源，以便充分地利用企业内部的潜力。计划工作的好坏，往往影响到经营决策能否达到预期的效果，甚至有可能由于计划工作的失误，造成正确的经营决策在实际实施过程中的失败。所以，制订出最好的企业经营计划，应是企业经营子系统所追求的目标。

4. 市场营销子系统

市场营销子系统的功能是以用户为中心，采取恰当的产品、价格、销售渠道和推销广告手段，进行科学地组合，形成一整套成功的营销策略，使企业的产品畅销，用户需求得

到充分满足。由于企业的任务就是要最大限度地满足社会和人民物质、文化生活日益增长的需要，同时企业的生存和发展又有赖于企业产品的顺利销售，所以，市场营销子系统在企业经营管理系统中应受到特别的重视。

上述 4 个子系统的功能结合起来，就可以保证企业经营管理系统的功能和目标的顺利实现。为此，在这 4 个子系统之间，需要做好协调工作，使之相互密切配合，保证企业经营管理系统功能的充分发挥。企业经营副厂长或总经济师，必须通过合理的组织和指挥，实现这一要求。

企业的经营管理系统只是整个企业管理系统中的一个子系统，它与企业管理系统的其它子系统之间，也发生着紧密的联系，这种联系正是系统特征的表现。为了使整个企业管理系统功能充分发挥，要求企业经营管理系统这个子系统和其它管理子系统之间，能相互配合，协调一致，使企业管理系统的活动达到优化。

第二节 经营思想与经营方针

一、经营思想

经营思想是企业为了实现最终目标，从事生产经营活动的指导思想。

企业的经营思想是在一定的经营环境和企业生产目的影响下形成的。不同社会制度、不同时期、不同条件、不同企业，都会有不同的经营思想。

社会主义的经营思想是由一系列观念（或观点）构成的，是对整个生产经营活动中各种关系认识的观念的总和。

1. 全局观念

在社会主义社会，国家、企业和职工的根本利益是一致的，企业和职工的利益也包括在国家利益之中。另一方面，企业和职工也有它的相对独立的经济利益，而且是得到国家承认和保护。但是，企业和职工的利益有时与国家利益也会发生矛盾。处理这一矛盾的原则，应当是个人利益服从集体利益，局部利益服从整体利益，当前利益服从长远利益。在这个前提下兼顾各方面利益。这个原则是体现在党的政策和国家法令中的。因此，社会主义企业要把树立全局观念或国家观念，正确执行党的政策和国家法令包括到经营思想中。在政策、法令允许的范围内，企业可以积极发挥经营管理的主动性，把企业经营搞好。

2. 战略观念

所谓战略观念，就是企业要有立足于长远发展的观点，不仅为当前，而且为“明天”而经营，为“明天”而工作。实际上，企业经营中有许多决策不仅影响当前的经营状况，并且会影响到企业今后的兴衰存亡，所以一定要从战略观点出发，全面系统地分析情况，研究对策。这就要求企业领导人必须具有战略眼光和战略目标、有分析、预测能力，对企业的经营环境能及时作出预见性的反映，立足于长远发展。例如在处理企业当前利益和长远利益的关系时，不能只顾眼前的得失，不考虑长远的利害关系；在处理实现具体目标和长远目标的关系时，不能只满足于实现具体的目标，更重要的是要强调实现企业的长远目标和总目标。只有这样，企业才能永远立于不败之地。