

企业经营管理基础知识

陈文雅 编

中国农业机械出版社

7C

企业经营管理基础知识

陈文雅 编

中国农业机械出版社出版

北京市海淀区阜成路东钓鱼台乙七号

中国农业机械出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

新华书店经售

787×1092 32开 4印张 85千字

1982年12月北京第一版 · 1982年12月北京第一次印刷

印数：00,001—26,500 定价：0.39 元

统一书号：4216.010



前 言

企业经营管理的~~好坏~~，关系到企业的生存和发展。在以计划经济为主、市场调节为辅的条件下，企业经营管理问题的重要性，更为明显。陈云同志曾经指出：“我们办企业更要加强计划性，要讲究产品有没有销路，原料从哪里来，经营怎样搞。”这就为我们办企业指明了方向。

本书根据我国现行经济体制，吸收国内外的有关经验和资料，通俗地介绍了企业经营管理的一些主要问题，如市场调查、预测、决策、经营战略、销售、新产品开发等，对如何搞好社会主义企业的经营管理问题作了一个初步的探讨。

本书可供企业领导干部和管理人员阅读参考，也可作为高等院校有关经营管理专业课程的辅助读物。

由于企业经营管理是一个较为复杂的问题，加上编者水平有限，编写时间仓促，书中难免有不妥之处，欢迎读者批评指正。

编 者

1982年1月

目录

第一章 经营管理总论	1
第一节 经营的概念和作用	1
第二节 经营的必要性	4
第三节 加强经营管理的途径	8
第二章 市场调查	10
第一节 消费者市场	10
第二节 生产者市场	14
第三节 市场细分化	18
第四节 产品的生命周期	21
第三章 预测	27
第一节 预测的作用和类别	27
第二节 预测的方法	31
第三节 预测时应注意的问题	42
第四章 决策	44
第一节 决策的作用和程序	44
第二节 决策的方法	48
第三节 决策时应注意的问题	56
第五章 经营战略	60
第一节 经营战略的特征	60

第二节	经营战略的类型·····	61
第三节	发展多种经营的方向·····	63
第四节	经营战略的确定·····	64
第六章	销售管理 ·····	67
第一节	销售计划的安排·····	67
第二节	产品价格的制订·····	70
第三节	销售的日常管理·····	80
第四节	广告和推销·····	85
第五节	商标管理·····	94
第七章	新产品开发 ·····	98
第一节	新产品开发的意义·····	98
第二节	研究和发展·····	100
第三节	新产品开发的过程·····	104
第四节	专利·····	110
第八章	组织机构 ·····	113
第一节	市场经销观念的发展·····	113
第二节	市场经销的组织机构·····	114
第三节	市场经销部门的任务·····	117
第四节	新产品开发的组织 机构·····	119



企业的经营和管理是企业管理工作中的不可分割的两个方面。一个企业，如果经营不得法，管理再好，也没有用；而如果没有有效的管理，经营方针也难以实现。企业的经营管理问题是关系到企业生存和发展的重大问题。随着企业管理体制的改革和企业自主权的扩大，这个问题的重要性将越来越突出。本章先对经营管理的一些基本问题，如经营的概念和作用、经营的必要性、加强经营管理的途径等问题，作一个总的介绍，然后在以后各章中分别说明经营管理的各项主要工作内容。

第一节 经营的概念和作用

一、经营的概念

经营一词的概念可从广义和狭义两方面来理解。

从广义上说，经营是为实现企业目标所必须进行的有计划的活动。

所谓企业目标是指为社会提供产品或劳务，增加利润，并使企业本身得到发展。

这个概念就比较大，几乎包含着整个企业管理的意思。例如在日本，往往把“管理科学”（Management science）称作“经营科学”。这实际上把经营和管理等同起来了。

从狭义上说，把经营与管理两者加以区别。这就是说，在企业工作中，有关决策性的活动叫经营，有关执行性的活动叫管理。这里所说的属于经营范围的决策性活动是指关系到全局的重大问题的战略决策，如确定生产方向和生产规模等。管理工作中的也带有决策性，如生产管理中的要决

定批量的大小等，但这是局部性的战术决策，因而不属于经营范围之内。

经营和管理是企业管理工作中不可分割的两个方面。经营方针决定以后，管理工作就要为实现这个方针服务。例如，当企业决定要生产某种适销的新产品之后，技术管理部门就要为试制这种新产品服务，生产管理部门就要为成批生产这种新产品服务。经营和管理又是相辅相成的。没有正确的战略决策，管理就失去了方向；而没有有效的管理，再好的决策也不能付诸实施和收到应有的效果。

经营不但可与管理相区别，而且也可与生产相区别。经营在习惯上主要是指流通过程中的问题，如供应、销售、财务等。由于销售问题过去常被忽视，因而目前强调经营就要重视销售。经营的中心问题就是要想方设法使产品在市场上卖得出去，而且要能够很快地卖出去。要搞好经营，必须树立一个市场观念，要把国内外市场的动向摸得准、摸得透，才能根据市场需要生产出适销对路的产品。

二、经营的作用

经营的作用在于提高经济效益。

所谓经济效益，简单地说，就是要求企业产出的价值大于投入的价值。

企业的生产经营活动可用图1-1表示：

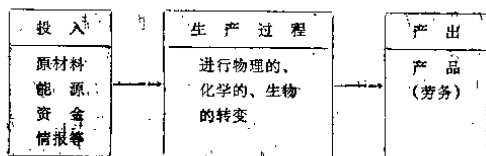


图1-1 企业的生产经营活动

从图 1-1 中可见，企业是在投入-产出的循环中不断增加收益的。所谓经济效果也就表现在从投入到产出的价值增值上。而这种增值一方面是在生产过程中劳动所创造的价值，另一方面，这种被创造的价值要在流通过程中实现。只创造，不实现，就达不到增值，就不能取得经济效果。因此，要提高经济效果，不但要考虑生产过程，而且要考虑流通过程，考虑市场，考虑投入-产出上的经营问题。

加强经营以提高经济效果，意味着要树立一个经济观念，即增产节约，增加利润，加速资金周转，计算投资效果，计算国家给企业的投资经多长时间可以收回。例如国家对某企业投资50万元，其中固定资产30万元，流动资金20万元，该企业年销售总额为100万元，年利润为10万元，根据这些资料就可算出资金周转次数、资金利润率、回收期等说明经济效果的具体指标，如图 1-2 所示。

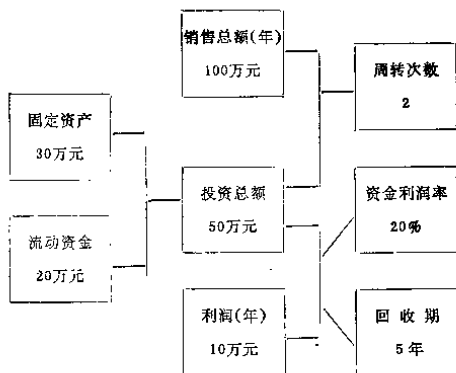


图1-2 表示经济效果的指标

由图1-2中可见,将销售总额除以投资总额可得出周转次数($100\text{万元} \div 50\text{万元} = 2$),企业生产经营活动从投入到产出,每周转一次可得利润5万元,每年周转2次,就可得利润10万元。将利润数除以投资总额可得出资金利润率($10\text{万元} \div 50\text{万元} = 20\%$),相反,将投资总额除以利润数则可得出回收期($50\text{万元} \div 10\text{万元} = 5\text{年}$),即国家投资50万元经5年后就可全部收回。

第二节 经营的必要性

建立在私有制基础上的资本主义企业对生产经营活动的成果是十分关心的,因为它们对经济效果的大小要负直接的、完全的责任。产品在仓库里多积压一天,资本家就要多付给银行一天的利息。如果产品滞销,会弄到工资也发不了,企业就有倒闭的可能。正是由于资本主义企业在激烈的竞争中要自担风险,它们便特别重视经营,许多大公司都配备了大量的市场情报人员、产品推销人员和为用户服务人员。

建立在公有制基础上的我国社会主义国营企业,过去由于受管理体制的限制,又缺乏经营管理经验,因而经营管理水平较低,很多地方没有按经济规律办事。例如强调计划经济而忽视市场调节;强调行政办法而忽视经济办法;企业不是独立经营,而是“吃大锅饭”,躺在国家计划身上;生产任务由国家下达,人员和物资由国家调配,产品由国家收购,利润上交国家,亏损由国家包干,等等。这样,企业就只管生产,不问经营,也没有多大的决策权和直接的责任。结果就出现产销脱节、产品质量差、新产品少、生产效率低等问题,使经济效益长期不能提高。很明显,社会主义企业必须坚决改革这种落后的管理体制和落后的经营方法,否则就不可能创造

出比资本主义企业更高的劳动生产率，彻底战胜资本主义。

要深刻地理解经营的必要性，还必须在理论上弄清以下三个问题：

一、在社会主义条件下，价值规律、商品生产还起多大作用？

苏联建国初期，有人认为社会主义是一种自然经济，把商品、货币、价值规律等看成是资本主义的概念。这种错误看法直到五十年代初期斯大林同志发表了《苏联社会主义经济问题》一书，才得到彻底的纠正。他在这本书中指出，社会主义社会还要有商品生产，既然有商品生产，就要承认价值规律在商品交换、商品生产中起作用。这是一个很大的贡献。但有一点说得有些问题，即生产资料由国家调拨，不是商品，其生产由计划调节，而不由价值规律调节。

六十年代苏联理论界就对斯大林的这个观点有不同看法，认为这与社会主义经济的统一性相矛盾，因为社会主义各个生产部门之间是相互联系，相互依赖的。生产资料价格的提高会影响消费品的成本，从而提高消费品的价格。消费品价格的提高，就会影响工人工资的提高，从而影响生产资料的价格。

生产资料不是商品还会使生产资料的生产部门把自己放在一个特殊的位置上，忽视价值规律的作用，不去提高生产的经济效果。因为价值规律是一个大学校，它能教会人们努力节约，精打细算，降低成本。

社会的需要多种多样，不断变化，社会的产品种类繁多，千差万别。只靠计划调节，不可能管得那么细，一个物资局要对成千上万种产品进行统一调配是很困难的，生产资料中的小件产品如仪表、工量具等很难在计划中得到安

排。所以，由计划调节的只能是主要的、大宗的、成批生产的产品，而次要的、小量的、个别的产品就只能靠价值规律、靠市场来调节了。因此，在坚持实行社会主义计划经济的前提下，必须发挥市场调节的辅助作用。

总之，社会主义经济是存在着商品生产的计划经济。生产资料也是商品，企业是相对独立的商品生产者，价值规律对生产起一定的调节作用。因此，在国家计划指导下，企业要重视价值规律、重视市场、重视经营。

二、社会主义条件下要不要搞一点竞争？

竞争是商品经济的一般规律，我们既然要重视商品生产和价值规律，就必然会提出竞争的问题。

长期以来，我们只搞竞赛而不要竞争，把竞争看成是一个资本主义概念。竞争与竞赛不同，它对企业有较大压力，企业经营管理工作老是落后，就有被淘汰的危险。

应当看到，资本主义竞争最大的问题就是造成生产无政府状态，但也有它积极的一面，就是促进人们上进，你追我赶，努力改进生产，提高产品质量。在社会主义条件下，一方面可用计划调节克服竞争会带来生产无政府状态的问题，另一方面可利用竞争的积极一面，促使企业改进技术，加强经营管理，把社会主义经济搞活。例如，北京汽车厂生产的212吉普车上有个刮水器用的小电机，长沙有家小厂可以生产每台价35元，北京通县也有一家小厂可以生产，但每台价45元，质量还不如前者。在开展和保护竞争的情况下，北京汽车厂当然愿意买长沙厂的产品。这对通县厂就是很大的压力，于是该厂邀请专家教授到厂里帮助找问题、想办法，结果终于使产品的价格自45元降到35元。这样，北京汽车厂也就愿意转向通县厂订购了。

当然，社会主义竞争和资本主义竞争有着本质的区别，它是在生产资料公有制的基础上，在国家计划指导下开展的，是为社会主义经济服务的。开展社会主义竞争是为了相互促进，共同提高，而不是“你死我活”。企业即使在竞争中因失败而停办，其人员仍会由国家另行安排，而不会出现象资本主义社会那种失业、自杀等悲惨局面。

在社会主义条件下搞一点竞争是完全必要的。但我们在这方面的经验还不多。为了搞活社会主义经济，既要反对毫无竞争的一家包办，又要反对脱离领导的自由竞争。竞争一定要遵守国家的政策法规，采取合法手段，而不能搞弄虚作假、行贿受贿、投机倒把、牟取暴利等邪门歪道。

既然要有领导地搞一点竞争，企业就不能不重视经营。

三、工业企业能不能搞一点销售？

老的办法是把生产和流通截然分开，强调工商分工。生产由工业负责，流通由商业或物资部门负责。工商分工是社会进步的表现，但也不能绝对化。因为，工商之间除分工的一面外，还有结合的一面。工商结合可以加强生产部门和流通部门之间的联系。有的食品商店自制一些糕点，可根据市场的不同需要，及时供应。有的工厂自设门市部销售一些产品，可以直接了解顾客对产品的意见。而且，近代经济中已出现了工商联合，甚至农工商联合的企业。所以，工商分工是必要的，但把工商两业搞得纯而又纯，“工不经商”，也不利于生产的发展。

国外机械行业对结构复杂、售后服务工作量大以及价格较高的产品，一般由工业生产部门自己销售。商业部门因缺乏具有专业知识的人员，难于做好售后服务工作。汽车、电冰箱等高价产品，实行分期付款，商业部门也不愿承担风

险，而让工业部门自销。

我国工业企业扩大自主权后，产品的主要部分仍按国家计划由商业、物资部门销售，其余部分由工业自销，具体范围是：

1. 新产品；
2. 超计划的产品；
3. 自己组织原材料生产的产品；
4. 商业、物资部门不收购的产品。

既然工业企业可以自己搞一点销售，它对市场问题、经营问题就必然更为关心了。

第三节 加强经营管理的途径

经营管理的主要内容是决策、销售、新产品开发等，而要进行决策，首先就要做好市场调查和预测。可见，加强经营管理的途径是：

一、进行市场调查

市场需要及其变化是企业经营决策的前提。通过市场调查，才能摸清不同市场的特点和产品在市场上的发展前途，了解应当进入哪一市场比较有利。

二、搞好预测

预测是决策的依据。搞好预测要掌握可靠的历史数据并摸清影响未来情况的有关因素。还要根据不同的预测目的采用合适的预测方法。

三、作出正确的决策

决策是经营的重点。要作出正确的决策，必须采用有效的决策方法，并对比不同方案的成本和效益，最后确定最优方案。

由于在经营上采取的战略决策对实现企业目标极为重要，本书将专门列出一章说明经营战略问题。

四、改进销售管理

商品在市场上的销售状况是企业决策是否正确、企业生产是否符合社会需要的一面镜子。改进销售管理可以使产品很快地卖出去。销售管理包括了大量的业务工作，从安排计划，制订价格，广告推销，直到分析影响产品销售的因素等等，都要采取措施加以改进。

五、重视新产品开发

为了使企业在竞争中得到发展，在经营上比较主动，必须重视新产品开发，企业手中一定要储备上几样新东西。为此，应当了解并组织好整个新产品开发的过程。

六、充实和加强有关的组织机构

以上这些经营管理工作需要通过一定的组织机构来进行。最需要加强的是市场经销或销售方面的机构和新产品开发方面的机构。

以后各章将详细介绍这些经营管理工作。

搞好经营管理首先要摸清市场情况，企业生产的产品必须符合市场的需要，否则企业本身就难于生存和发展。

按照购买目的的不同，整个市场可以划分为两种主要类型：消费者市场和生产者市场。这两种市场还可按一定标志细分成各个不同的市场面。了解了市场的划分，国家计划就可制订得更加切合实际，企业就能有的放矢地生产和推销自己的产品，就不会感到市场庞大而复杂，不知从何着手了。

通过调查，还要摸清本企业产品处于其生命周期的哪一个阶段，在市场上有何发展前途，以便针对不同的情况，采取相应的策略。

本章主要介绍消费者市场、生产者市场、市场的细分化和产品的生命周期等问题。

第一节 消费者市场

一、消费者市场的特点

消费者市场是指出售消费品的市场，也叫最后消费者市场。消费者在这里购买物品的目的是为了满足不同个人或家庭消费的需要。

消费者人数众多，由于年龄、性别、教育程度、地理区域和收入水平等种种差别的影响，使得他们的购买行为产生明显的差异。即使如此，消费者市场也有其共同的特点，即：

1. 消费者的购买绝大多数属于小型购买

个人或一个家庭的购买力和储藏处所有限，因此除某些耐用消费品之外消费者每次最多只能购买一日或二、三日的

需要量。与小型购买相联系的另一特点是多次性购买，城市中一般家庭主妇平均每天要购货二次以上。

2. 非专家购买

绝大多数消费者购买物品一般缺乏专门知识，往往易受广告和推销的影响。

二、消费品的分类

由于市场划分为消费者市场和生产者市场，一切物品也可划分为消费品和工业品。所谓消费品即用于家庭或最后消费者的物品。所谓工业品，不是指工业产品，而是指工业用品，即工业生产者为制造产品所必需的生产资料性物品。消费品和工业品有时较难区分，同一物品如用于最后消费就是消费品，如用于加工制造则成为工业品。例如，一袋面粉，如卖给消费者家庭食用就是消费品，如卖给面包工厂加工制造面包就变为工业品。

在消费品中，还有两种分类方法。

第一种分类是按产品本身是否耐用来区分的，这样可以分为：

1. 耐用品：即可作为多次用途的有形产品，如收音机、电视机、缝纫机、自行车等。

2. 非耐用品：即只能作为一次或几次用途的、易消耗的有形产品，如蔬菜、肉类、肥皂等。

这种分类方法对销售方式有作用。耐用品的单位利润较高，但对销售者要求更多的保证，需要更多的推销工作和售后服务。非耐用品的单位利润较低，但面向群众，购买经常。销售时只要能创出牌子，就易取得消费者的信任。

第二种分类是按消费者的购物习惯划分的。这样可以分为：

1. 日用品：指顾客最常购买而且希望立即买到，在购买时很少作比较的消费品，如洗衣粉、糖果、牙膏、香烟、干电池等。

2. 选购品：指顾客要经过选择并比较质量、式样、价格后才购买的消费品，如家具、服装、鞋帽等。

3. 特殊品：指顾客只愿购买某种具有独特性质或特定厂牌的消费品，而不愿接受其他代替品。如洗衣机要买“白兰”牌的，自行车要买“永久”牌的。其它如电视机、电冰箱、照相机、手表等也有这种情况。

这种分类方法对销售方式也有影响。日用品制造厂应保持广大的分配路线，通过批发商和零售商进行销售，并使出售日用品的商店设于住宅区附近。由于商业部门经营的日用品有多种厂牌，他们不能专为某种厂牌的日用品做广告。日用品的广告推销工作几乎全部得由制造厂负担。选购品只需少数零售商，为便于消费者挑选，出售同一类选购品的商店最好能集中在一个地区，如出售家具的商店可集中在一条街上。由于少数零售商每次购买选购品的数量较大，制造厂可不经批发商而直接与零售商打交道。特殊品制造厂也直接和零售商往来，它只需少数代销商，甚至一个地区只要一家代销商，即所谓独家代理。对选购品和特殊品的广告推销费用、往往由制造厂和零售商共同负担。

三、消费者的购买行为

研究消费者的购买行为，有利于制订制造厂、批发商、零售商的销售计划。所谓消费者的购买行为，就是指消费者为什么要购买、何时、何处和怎样购买以及由谁负责购买等问题。下面分别加以说明。

1. 购买动机