

企业干部培训系列教材

现代企业管理 学习纲要

主编 刘纪纯

副主编 张登钊 宋道志 郭明清

XIANDAIQIYEGUANLI

西南财经大学出版社

(川)新登字017号

责任编辑:傅 杰

封面设计:王 莉

现代企业管理学习纲要

主 编 刘纪纯

副主编 张登何 宋道志 郭明清

西南财经大学出版社出版 (成都市光华村)

四川省新华书店发行 四川郫县印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 印张9.875 字数200千字

1993年12月第一版 1993年12月第一次印刷

印数:1—8000

书号: ISBN7-81017-669-2/F·532

定价: 5.10元

前 言

这套企业干部培训系列教材是为适应当前深化改革、扩大开放，进一步提高干部队伍素质的需要，根据全国企业管理干部培训工作领导小组办公室、国家经贸委培训司制定的指导性教学计划和教学大纲，由四川省经济管理干部培训考试领导小组办公室组织有关院校的专家教授、部份企业和经济管理部门具有丰富实践经验的领导同志编写的。主要用于企业干部岗位培训，也适用于其它各类成人教育。

系列教材分为《马克思主义原理专题学习纲要》、《中国经济改革理论与实践学习纲要》、《现代企业管理学习纲要》、《经济法律制度学习纲要》、《企业思想政治工作学习纲要》、《新时期企业党的建设学习纲要》等六种。各种教材的编写，力求体现以下原则：

第一，实用性原则。注意补充企业干部急需的知识，力求实用，不求理论系统的完整。

第二，时代性原则。充分体现十四大精神，充分体现社会主义市场经济的基本要求，充分体现企业法和转换经营机制条例的要求。

第三，吸收借鉴与改革创新相结合的原则。既注意吸收借鉴国外成功的理论和经验，也注意联系国内的实际，着力反映建设有中国特色社会主义的基本要求。

第四，少而精的原则。以纲要的形式编写，文字简练，篇幅较少，既便于学员掌握要点，也给教师讲授留有发挥余

地。

教材的编写工作得到了有关部门的指导与支持。省委工交财贸政治部副主任翁蔚祥、省经委副主任韩儒理审定了编写方案，翁蔚祥同志还审阅了书稿；编写人员以积极严谨的态度，在短时期内完成了编写任务；西南财大出版社的同志们为教材的顺利出版付出了辛勤的劳动。在此，一并表示谢意。

四川省经济管理干部
培训考试领导小组办公室
一九九三年六月

目 录

第一讲 经营战略.....	(1)
一、经营战略概述.....	(1)
二、经营战略形势分析.....	(11)
三、企业总体战略的选择.....	(19)
四、经营战略的制定和实施.....	(25)
第二讲 企业经营决策.....	(33)
一、经营决策概述.....	(33)
二、决策分析方法.....	(44)
三、投资决策.....	(66)
第三讲 市场研究.....	(78)
一、市场.....	(78)
二、营销观念.....	(82)
三、目标市场.....	(84)
四、消费者研究.....	(88)
五、市场调查与市场预测.....	(94)
第四讲 营销管理.....	(103)
一、销售计划的编制.....	(103)
二、市场营销组合策略.....	(113)

三、销售业务管理和销售分析·····	(135)
第五讲 国际商务 ·····	(141)
一、国际经营方式与环境·····	(141)
二、商品进出口贸易·····	(145)
三、国际技术贸易·····	(151)
四、外汇和国际结算·····	(155)
第六讲 产品开发管理 ·····	(161)
一、产品开发的内容与风险·····	(161)
二、新产品开发过程·····	(166)
三、价值工程在新产品开发设计中的应用·····	(176)
第七讲 技术管理 ·····	(184)
一、技术管理的领导体制及组织机构·····	(184)
二、质量管理·····	(186)
三、设备管理与技术改造·····	(209)
四、标准化管理·····	(224)
五、计量管理·····	(230)
六、其它日常技术管理工作·····	(231)
第八讲 企业资金的筹集 ·····	(234)
一、资金市场和资金筹集·····	(234)
二、资金筹集的分析·····	(241)

第九讲 资产管理	(251)
一、流动资产的管理.....	(251)
二、固定资产的管理.....	(256)
三、其它资产管理.....	(292)
四、对外投资的管理.....	(265)
第十讲 成本和费用管理	(269)
一、成本和费用开支范围及管理方法.....	(269)
二、成本核算方法.....	(274)
三、成本预测与计划.....	(276)
四、成本分析.....	(279)
第十一讲 利润的管理与分析	(284)
一、利润的构成与分配.....	(284)
二、利润的分析.....	(289)
第十二讲 财务报表	(294)
一、财务报表的作用和种类.....	(294)
二、财务报表的基本结构和内容.....	(295)
三、工业企业财务评价指标.....	(302)

第一讲 经营战略

一、经营战略概述

(一)企业经营战略的概念和特点

1. 经营战略的概念

“战略”一词原为军事用语，是指对战争全局起指导作用的谋略。后来，人们把战略一词的含义扩大了，泛指重大的、带全局性和指导全局的计谋。把战略一词用于军事，则有军事战略；用于政治，则有政治战略；用于经济活动，则有经济发展战略。把战略一词用于企业的商业竞争中，就产生了企业经营战略的概念。

一般说来，企业经营战略是企业社会主义市场经济条件下，在充分估计和把握未来经营形势变化的基础上，对企业发展方向和经营结构变革所作出的远景规划。其目的不在于维持企业的现状，而是要谋求企业长期的生存和发展。

2. 经营战略的特点

从上述经营战略的概念中，可以看出企业经营战略具有以下主要特点：

(1) 全局性。战略是以企业的全局为对象，研究企业的总体方向、目标，注重企业整体系统的组织和协调。它不是对某项经营活动的规划，而是依据企业内外各种因素的变化发展规律，对企业未来整体发展所作的统筹安排，它必然带有全局性，并对企业全局起指导作用。

(2) 长期性。战略是谋求企业的长远发展，而不是追求眼前的、短期的利益。它是在科学预测的基础上，深谋远虑，规划和创造未来。从企业发展的角度看，企业今天的行动是在执行“昨天”的战略，企业今天制定的战略正是为了企业“明天”更好的行动。因此，企业经营战略的制定要着眼于企业长期的生存和发展，使战略具有长期的指导意义。

(3) 指导性。战略不是研究具体的生产经营活动干什么、怎么干的问题，而是研究企业未来发展的大方向、基本发展趋势、总的行动方针，是企业较长时期内生产经营活动的指导纲领。企业的各项生产经营活动都要按照战略的要求来进行，因此，战略具有指导性。

(4) 竞争性。企业制定经营战略的一个重要目的就是要在未来激烈的商品竞争中，在企业与竞争对手争夺市场和资源的斗争中，建立自己的相对优势，壮大自己的实力。因此，企业经营战略就是针对来自外部环境及竞争对手等各方面的冲击、压力和威胁，为迎接这些挑战而制定的对策方略。它与那些不是考虑竞争、挑战而单纯为了改善企业现状、挖掘潜力、提高经济效益为目的的行动方案不同，只有当这些行动方略与强化企业竞争实力和迎接挑战直接相关时，才能构成经营战略的内容。经营战略就是在激烈的竞争与严峻挑战中产生和发展起来的，因此，企业必须使自己的经营战略具有竞争性特征，克制、战胜竞争对手，确保企业自己的生存和发展。

(5) 稳定性。战略必须在一定时期内具有稳定性，才能对企业经营实践具有指导意义。如果朝令夕改，经常对企业发展总方向进行调整，就会使企业生产经营活动发生混

乱，从而给企业带来重大损失。当然，企业的经营实践又是一个动态过程，指导企业经营实践的战略，也应该是动态的。要使战略具有相对稳定性，企业就应当在充分估计和把握未来经营形势，特别是外部环境发展变化的基础上，按照科学决策的要求制定经营战略。

（二）经营战略的内容

经营战略的内容包括两个方面：一是经营战略研究的内容，二是经营战略管理的内容。

1. 经营战略研究的内容

企业研究制定经营战略，一般有以下内容：

（1）战略形势分析。战略形势分析包括企业外部环境分析和企业内部条件分析两个方面。外部环境分析侧重于从企业外部环境中去寻求未来生存和发展的机会，以及未来环境中可能的不利影响和威胁。企业内部条件分析，侧重于企业竞争地位和竞争实力的分析，在此基础上弄清企业的优势或劣势、长处和短处。战略形势分析为企业趋利避害、扬长避短的战略考虑提供依据。

（2）战略任务。企业制定经营战略时，首先要回答的问题是：“我们企业将来是做什么的？”这就是关于企业战略任务的确定。战略任务是企业在把握未来环境形势发展变化的基础上，对未来的企业使命、经营范围和重要的经营内容的战略规定。

（3）战略目标。所谓战略目标是指在未来的战略规划时期内，企业经营活动希望达到的总体目的。由于战略涉及的时间跨度较长，所以战略目标往往是定性的目标多，而准确、具体的定量目标少，它不同于企业短期经营目标。另

外，由于战略具有竞争性；所以企业一般把“企业形象、竞争地位、吸引力、社会贡献”等作为重要的战略目标来考虑。

(4) 战略重点。战略重点是指同战略任务和目标的实现直接相关的、重大的，而且也是薄弱的经营要素和经营环节。由于企业是一个复杂的系统，构成系统的各要素和各部分，在企业总体战略中的地位 and 作用客观上存在着差异，加之，事物发展的不平衡，以及企业面临的外部环境复杂多变，环境因素的变化对企业战略的影响也有大、小之别。所以，企业在研究战略时，必须把影响最大而又最薄弱的因素、经营项目作为战略重点。没有重点就没有全局，抓住战略重点便于有限的战略资源的合理配置，以确保总体战略目标的实现。

(5) 战略阶段。企业的经营战略，其时间跨度一般都较长，总体战略目标的实现，不可能一朝之功就能完成，必然是逐步到位。因此，企业在研究战略时，一般应把整个战略期间划分为几个阶段，并将战略总目标在时间上分解，确定出阶段性的战略目标。通过阶段性战略目标的实现，最终确保战略总任务和总目标的实现。

(6) 战略对策(或措施)。战略对策是保证战略任务和战略目标实现的一整套政策、措施、途径和办法的总称。战略对策不是包括所有的措施和办法，而是与实现战略目标有密切关系的、重大的、关键的战略方针、措施和办法。在确定战略对策、措施中，要特别注意寻求能凌驾于竞争对手之上的差别优势，如有特色的产品、独特的专利技术、出奇的营销策略等。

2. 战略管理的内容

战略管理属于企业战略的实践部分，它大体包括以下四个方面的内容：

(1) 战略的制订

战略的制订是在企业正确的战略思想指导下，在对战略形势分析的基础上，确定战略任务、战略目标；并根据战略目标的要求，划分战略阶段，明确战略重点，制定战略对策，形成战略方案；在对战略方案进行分析评价、作出战略决策后，进一步制定战略计划的全部活动过程。

(2) 战略的实施

战略制定后则应付诸实施。首先要进行战略分解，即把战略任务和目标进行空间分解，层层落实到具体的单位、部门，使其转化为企业内部经济责任制的责任目标，并纳入经济责任制的统一考核。其次要进行战略协调，由于战略是一个时间跨度较长的一种预想结果，在战略的执行过程中，各种客观因素的变化发展难免会同预想的情况之间产生一定的差距，同时战略的执行往往会遇到来自各方面的阻力，这就需要随时平衡和协调出现的矛盾，及时纠正偏差，消除阻力，以保证战略的顺利实施。

(3) 战略控制

企业经营战略在执行过程中，必须进行战略控制。战略控制就是将预定的战略目标与战略执行结果的反馈信息进行比较，以检测出偏差及其偏差程度，并及时采取措施纠正偏差。

进行战略控制主要应抓三件事：一是制定合理的战略标准；二是健全战略管理的信息系统，认真作好原始记录，采

用科学的技术和方法进行有效地战略执行中的信息反馈；三是将实际结果与预定的战略目标进行比较，找出偏差，并进一步分析偏差产生的原因，以便采取措施予以纠正。

（4）战略的调整

由于在企业经营战略的相对稳定性与外部环境的多变性之间、人们的主观愿望与客观事物发展规律之间的矛盾，加之战略制定者认识能力的局限性，以及战略执行过程中组织指挥上可能出现的失误等等原因，往往造成战略实施的结果大大偏离原定战略目标的要求，而且出现的这种意想不到的、重大的偏差已无法通过一般性的战略协调手段加以控制和解决。当发生这样的情况时，必须对原定战略进行调整。否则，非但不能实现原定的战略目标，而且还会造成重大损失。所以，战略调整也是战略管理活动过程的一个重要环节。

（三）研究企业经营战略的重要意义

1. 企业研究经营战略是商品竞争的客观要求。

20世纪70年代，西方工业发达国家科学技术迅猛发展，极大地促进了生产力的发展。商品竞争由国内市场转向了国际市场，有人把商品市场视为“战场”，把商品竞争视为“战争”。在对抗性的商品竞争中，企业管理不仅是适应现实的外部环境，而是强调要把握未来环境的变化，主动地去影响和创造新的环境；不仅要满足顾客的现实需要，而且要发现未来的潜在顾客，创造新的需求；不仅要着眼于企业的“今天”，更要重视企业长远的“明天”。因此，西方管理学家们认为现代企业管理已进入到以经营战略为中心的历史发展阶段，即战略管理阶段。企业经营活动由过去的产品导

向、营销导向，过渡到经营战略导向是一种必然趋势。在我国随着经济体制改革的深化，已确定了社会主义市场经济的经济制度。企业作为市场的运行主体，将成为依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产者和经营者。随着改革的配套发展，市场体系的培育和完善，企业之间的商品竞争不但是必然的，而且会日趋激烈。在商品竞争的风浪中，企业的长远发展目标和切合实际的经营战略，将决定企业的兴衰成败。企业经营战略也将随着我国社会主义市场经济的发展而不断完善和发展，将成为我国现代企业管理的重要标志。

2. 经营战略在企业各项工作中处于主导地位，起着十分重要的作用。

(1) 经营战略使企业有了长远的发展方向和奋斗目标，有利于提高企业的应变能力和适应能力。

(2) 经营战略是企业发展的总纲，一方面有利于统一全体职工的思想和行为，激发他们的积极性、主动性和创造性；另一方面，能把企业一切活动有条不紊地组织、协调起来，进一步发挥企业的整体功能，提高工作效率和经济效益，使企业顺利地、持续地发展。

(3) 企业有了经营战略，便于政府的指导和监督，也有利于实现企业长期的生存和发展。

(四) 经营战略思想

经营战略思想是企业研究制定战略和实施战略的基本指导思想。我国企业的战略思想，一方面应符合社会主义制度的要求，另一方面应符合发展商品经济、市场经济的要求。企业战略思想主要是树立以下几个观念。

1. 商品经济观念

在社会主义市场经济条件下，企业是从事商品生产经营活动的实体。企业的经营者和生产者应把市场的需求作为整个生产经营活动的出发点和落脚点，以市场为中心，一切来源于市场又回归到市场。要树立一切为用户的思想，要做到物美价廉，搞好用户服务工作，使顾客满意。要坚持以需定产，注意产销平衡。

有商品生产，必然存在商品竞争。社会主义条件下的商品竞争，不但是必然的，也是必要的。商品竞争的规律是优胜劣汰，择优发展。为此，企业应有紧迫感、危机感，认清商品竞争的客观必然性，树立竞争意识。敢于竞争、善于竞争，要在竞争中求得自己的生存和发展。

企业走向市场，成为自负盈亏的商品生产者必然有一个盈利的问题。企业只有盈利，生产经营中的劳动消耗才能得到补偿。有了盈利和积累，企业扩大再生产才有物质条件。盈利是商品经济条件下价值规律和竞争规律的必然要求，也是企业生存和发展的基础和前提。为此，企业必须树立经济效益观念，即要以尽量少的劳动消耗和劳动占用，争取尽可能多的、为社会所承认的有效劳动成果。树立经济效益观念，企业不仅要追求产品的数量和质量，也要讲求成本和利润；不仅要讲求企业经济效益，也要注重社会效益；不仅要考虑眼前的近期效益，更要注重企业未来的长期效益。

2. 系统观念

企业战略研究的对象不是局部的、单项的活动，而是研究企业的总目标、带全局性的活动。所以，企业在制定战略时，应把企业作为一个整体系统来研究。要注意统筹兼顾，

合理规划，即在确定企业总体战略目标时，要兼顾国家、投资者、顾客、合作者、企业、职工等多方面的利益，要兼顾眼前利益和长远利益，确保企业的长期繁荣和长期发展。还要从战略目标系统优化出发，对战略措施进行合理规划，使之相互配套，协调运行。树立系统观念，还要重视系统的结构和运行机制，企业在制定战略规划时注重经营结构的系统设计和综合优化。要以变革的思想进行经营结构的调整，完善企业运行机制。一个合理的经营结构和良好的运行机制，才是企业经营战略取得成功的保证。

3. 权变观念

战略权变观念要求企业应根据战略环境和企业内部条件，随机制宜地制定经营战略。构成战略的因素总是不停地变化和运动着的，因此，没有一个普遍适用于各种企业的战略模式。对企业家来说，最重要的能力就在于应用自己的智慧和科学的方法去了解和分析这些变化，寻求有利的机会，避免不利的威胁。找寻战胜竞争对手，争取自我发展的规律，求得企业与外部环境变化的平衡、协调。同时，要求企业在制定战略时，要从客观的物质力量出发，充分估计战略因素的变化规律，切忌脱离实际的幻想和侥幸取胜的心理。要研究战略的发展规律，善于捕捉战机、当机立断、主动出击、手段灵活、出奇制胜，切忌犹豫不决、行动迟缓、坐失良机。

战略是一个矛盾交织的对立统一体，企业主观与客观的矛盾，内部条件与外部环境的矛盾，企业与竞争对手的矛盾……，这些矛盾有主次之分，研究和应用战略的核心就是要解决战略问题的主要矛盾，确定企业发展的主导方向，突出

战略的重点。战略中矛盾的对立面是可以相互转化的，研究战略的一个重要任务就是要改变形成矛盾的条件，使对立面向着有利于本企业的方向转化。

4. 开拓创新观念

战略不是着眼于企业的“今天”，而是要创造企业的“明天”，不是满足于眼前的利益和得失，而是要随时想到企业的未来，居安思危，不断变革，不断创新，使企业不断发展。商品经济的充分发展，市场竞争的加剧，对习惯于按老框框、老办法办事的人来说是个严峻的挑战。而对于敢解放思想，不被传统的、习以为常的思想所束缚的人来说，却是一种机遇。只要能冲破旧框框，大胆开拓创新，就会有好的效果。

要开拓创新，就要敢冒风险。企业参加竞争，要实现自己的经营战略目标，必须有敢冒风险的精神。什么事都要等有百分之百的把握才去干、四平八稳，是很难打开局面的。只要是经过认真地调查研究，看准机会，就要抓住战机，虽然没有百分之百的把握，也要敢于去闯，去干。

要开拓创新，还要有出奇制胜的意识。就是要出人意料，想别人没有想到的，注意别人没有注意到的，干别人没有干过的，就是要有战略“绝招”。要大胆开拓新市场，注意研究市场的潜在需求，不断开发新产品。要在产品品种、质量、营销策略等方面有自己的独到之处，要有凌驾于竞争对手之上的相对优势。古人云：“将三军无奇兵，未可与入争利”。企业在同竞争对手争夺资源，争夺市场的竞争中，能创造出奇的“绝招”是克“敌”制胜的法宝。

经营战略思想是企业战略的灵魂，有什么样的战略思