

GONGYE QIYE
JINGYING GUANLI

工业企业经营管理

主编 魏纳辉

副主编 刘 军 董锡龄 王书廷 孙雄先

工交系统岗位培训和《专业证书》教育系列教材



中国经济出版社

工交系统岗位职务培训和
《专业证书》教育系列教材

工业企业经营管理

主 编	魏纳辉	
副主编	王书廷	刘 军
	孙雄先	董锡龄

中国经济出版社

工交系统岗位职务培训和 《专业证书》教育系列教材 编审委员会

首席顾问:梁茂林

顾问:刘作田 许世亮 王宗禹 王佐卿 梁江立
徐功敷 王庆丰 李更申

主任:周用榜

副主任:崔援民 袁明发 郑士杰 魏纳辉 刘 军
王玉书 董锡龄 陈贵芝 谢文元 魏超良
宋庭耀 许祥森 张西月 辛桂玲 杜兰卓

秘书长:陈贵芝(兼)

副秘书长:田崇厚

编委:(以姓氏笔划为序)

丁连喜	王玉书	王守贤	王 杰	王德禄
毛丽君	田崇厚	申庆国	兰献钦	吉崇惺
刘玉聪	刘 军	刘国臣	齐耀奎	许祥森
孙万林	孙雄先	杜凤展	杜兰卓	杨万云
杨文宝	杨盼奇	尹保作	李思聪	李根荣
吴同征	谷瑞斌	辛桂玲	沈迎战	宋刃光
宋 杰	宋庭耀	张西月	张耀西	陈光远
陈贵芝	邵仁哲	武尚斌	周用榜	郑士杰
封昭为	赵建池	秦百魁	秦明高	袁明发
顾秀兰	徐元勇	高玉春	崔援民	梁志勇
韩汝林	董锡龄	程万良	谢文元	靳 铁
谭 富	魏纳辉	魏超良		

总编审:周用榜 袁明发 田崇厚 吉崇惺 郭贤彬

經濟工作要依靠
教育，教育要為
經濟工作服務

吳傳贊

九月一日
九日

感谢

中共河北省委副书记吕传赞同志为本书题词

河北省人民政府副省长宋叔华同志为本书撰写序言

序

党的十一届三中全会以来,我省人民坚持四项基本原则,坚持改革、开放的方针,各项事业取得了可喜的成就,工业企业的面貌发生了深刻的变化,全省经济呈现出持续、稳定发展的局面。

社会主义现代化建设的迅猛发展,迫切需要大批既有改革创新精神,又有现代化管理知识和才能,德才兼备的经营管理人才。从目前我省工业企业领导干部的状况看,有的实践经验丰富,但缺乏应有的理论修养;有的长于专业技术,但缺乏现代经营管理才能;有的虽有一定的理论和知识素养,但还有待于进一步提高和更新。总之,从总体上看,企业经营者现有的管理水平与现代经济发展的要求,还有很大差距。缩短这个差距的重要途径,就是通过在职岗位培训,学习马克思主义基本理论和现代企业管理知识,不断提高企业管理者素质,逐步建立一支庞大的社会主义经济管理干部队伍。

正是基于这样的目的,河北省计经委组织本省有关厅、局从事实际经济管理的专家和成人管理院校、部分普通高等院校的学者、教师编写了这套企业领导干部岗位职务培训系列教材,第一批包括《工业企业管理原理》、《工业企业经营管理》、《工业企业生产管理》、《工业企业财务管理》、《企业领导学》、《管理心理学》与《企业思想政治工作概论》等七本书。这套教材贯彻了党的十三大确定的“一个中心,两个基本点”的基本路线,坚持以马克思主义的经济理论思想为指导,比较全面系统地表述了各门课程的基本理论和知识,并在反映我国企业管理经验和特色的基础上,总结了改革开放以来,我省一些

企业的成功经验,吸收了国内外管理科学理论和实践的新成果。这套系列教材在内容、结构、体系上力求做到科学性、针对性、实用性和系统性,重于务实、勇于创新。针对干部教育的特点,通过实际调查,编写了案例,体现了理论联系实际的原则。文字比较简练,通俗易懂。既可作为工业企业领导干部岗位职务培训和企业管理大专专业证书教育的培训教材,也可供工业企业广大中层领导干部和管理者自学选用。

这套教材的出版,对推进我省工业企业领导干部岗位职务培训,全面提高企业管理水平,必将起到积极的作用。由于编写这样的系列教材,在我省还是第一次,尽管从组织者到编写人员都做了很大的努力,付出了艰苦的劳动,但不足之处,在所难免,诚恳地希望承担岗位职务培训的院校、经济管理部门和工业企业的厂长(经理)及广大读者,提出批评、建议,以便在今后不断修正补充完善。

宋叔华

一九八九年十二月

目 录

第一章 工业企业经营管理概述

第一节 经营管理的地位与作用	1
第二节 经营管理的内容及任务	4
第三节 经营目标	6
第四节 经营组织	11
第五节 经营者	15

第二章 经营思想与创新

第一节 经营思想	18
第二节 创造性与创造性的开发	23
第三节 创造性地解决问题的程序	27
第四节 发挥创造性的各种技术与方法	31

第三章 企业经营战略

第一节 企业经营战略概述	41
第二节 企业经营战略的制定	48
第三节 企业经营战略的实施与控制	62

第四章 经营决策

第一节 经营决策概述	74
第二节 决策的程序和原则	77
第三节 两类决策技术	80
第四节 确定型决策方法	85
第五节 随机(风险)型决策方法	92
第六节 不确定型决策方法	97

第五章 经营计划

第一节 概述	101
--------------	-----

第二节	经营计划的内容	103
第三节	编制经营计划的原则、步骤及程序	105
第四节	经营计划的编制	108
第五节	经营计划的实施	128
第六节	滚动计划原理与方法	128
 第六章 市场调查与预测		
第一节	市场调查的意义	131
第二节	市场调查的类型及内容	133
第三节	市场调查的方法	136
第四节	市场预测的意义	146
第五节	市场预测的分类和内容	148
第六节	市场预测的方法	151
 第七章 市场营销(一)		
第一节	市场营销学概述	161
第二节	市场	164
第三节	市场营销战略	174
 第八章 市场营销(二)		
第一节	产品策略	184
第二节	价格策略	196
第三节	促进销售策略	201
第四节	销售渠道策略	208
 第九章 企业公共关系		
第一节	社会主义工业企业开展公共关系工作的必要性	219
第二节	公共关系的基本原理	221
第三节	公共关系是保证企业经营成功的基础和条件	227
第四节	企业公共关系工作的主要职能	233

第五节	企业内部和外部公共关系	238
第十章	经济合同与谈判	
第一节	经济合同概述	247
第二节	经济合同的订立	252
第三节	经济合同的履行和管理	258
第四节	经济贸易谈判概述	263
第五节	经贸谈判的内容	268
第六节	经贸谈判的程序	273
第十一章	国际市场营销	
第一节	国际市场营销概述	276
第二节	国际市场营销环境及机会	279
第三节	国际市场营销策略	288
第十二章	招标承包经营	
第一节	招标、投标的原则与内容	305
第二节	实行招标、投标承包的程序和方法	316
第三节	招标承包经营中的法律保证与监督	325
后记		330

第一章 工业企业经营管理概述

第一节 经营管理的地位与作用

一、经营管理的概念

工业企业经营管理的概念众有所论，比较趋于一致的意向是：以国家计划为指导，以提高经济效益为目的，根据市场的需求而从事的生产、销售、服务等一切管理活动的总称。

经营管理的概念有以下几个基本点：

（一）正确的指导思想

经营管理是以国家计划为指导，按照社会主义有计划的商品经济的规律开展经营活动，认真执行国家的经济方针与政策。

（二）明确的经营目标

它以提高社会经济效益和企业经济效益为目标，不断满足人民群众日益增长的物质和文化生活的需要，并通过经营活动树立良好的企业形象和企业信誉。

（三）以良好的服务为宗旨

企业不仅要为消费者提供物美价廉、适销对路的产品，而且要树立“用户第一”的经营观念，搞好售前、售中、售后服务，使企业在激烈的市场竞争中得以生存与发展。

二、经营管理的地位

经营管理是企业管理的核心。无论在生产领域、供应领域中，还是在销售、服务领域中，都具有十分重要的位置。

（一）它是生产管理的主导

企业的生产经营活动是由企业的经营目的及企业的根本任务

决定的，无论是生产制造，还是产品销售，都是围绕企业的经营目标展开的，同时使企业再生产得到持续发展。为使两者紧密结合起来，除了按照国家计划安排生产外，企业还要根据市场需求，为消费者提供适销对路的商品，否则就会带来经济损失。这对于新建企业或面临转产的老企业至关重要。同时，企业要考虑产品的寿命周期，不断开发新产品，增加花色品种，以便吸引更多的消费者，扩充市场领域。此外，要以投放早、质量好、价格廉等优势，提高企业的信誉和扩大声誉。由此可见，经营管理处于生产管理的主导地位。

（二）它是物资管理的先决条件

企业物资管理是围绕着提高经济效益，有效地组织原材料及各种物资的供应。企业购买与储备原材料形成资金占用。这种资金占用的加速周转，与仓储物资的数量是直接相关的。因此，物资供应部门应尽量减少资金占用。但是，在商品经济发展过程中，有时物资的短缺与物资积压相悖，严重地影响着生产的发展，因此树立正确的经营思想，利用原材料，加速资金周转，是企业经营管理的重要环节，物资供应和物资仓储必须为实现企业经营目标服务，适时、适量、优质成套地做好供应工作。由此可见，经营计划是物资管理的先决条件。

（三）它是营销活动的指导

产品营销是企业生产经营活动的重要环节，必须以企业的总体经营战略和经营目标为指导。因为企业生产是以市场需求为前提，而市场又存在着同类企业、同类产品激烈的竞争。即使是同一产品在质量、功能、价格上都相同，但是不同的营销方式也会产生不同的结果。因此，企业应以经营战略为目标，既考虑目前的竞争策略，又放眼未来竞争方向，搞好营销策略组合，提高市场占有率，使企业在竞争中立于不败之地。

由上综述，企业经营管理在企业整个生产经营活动中占有极为重要的地位。在企业生产经营活动中发挥着极其重要的作用。

三、经营管理的作用

经济体制的改革，使工业企业管理从单纯的生产型管理逐渐变为经营开拓型的管理。加强经营管理对提高企业竞争能力和适应能力，最大限度地满足社会和用户的需要，对提高企业经济效益，为国家提供更多的积累，都具有重要的作用。具体表现为：

第一，有利于提高企业的竞争能力。工业企业做为一个自主经营、自负盈亏的相对独立的社会主义商品生产者和经营者，必须自觉地运用价值规律、经济杠杆，在激烈的竞争中，学会独立经营的本领。应善于利用市场调查和预测的手段，对经营方向、经营目标、经营计划做出切实可行的决策，以目标市场和用户为对象，及时生产出适销对路的产品，提高产品的竞争能力，使企业不断发展壮大。只有加强企业经营管理，才能实现这一目的。

第二，促进产需衔接，避免生产的盲目性。单纯生产型管理，企业只管生产不问销售，其生产目的仅是完成和超额完成国家计划。随着社会主义商品经济的不断发展，市场瞬息万变，社会需求是多种多样的，单靠上级主管部门下达的计划就很难符合社会需要。由于生产盲目性很大，容易造成产需脱节，社会需要的供不应求，而不需要的严重积压。因此，企业只有以经济为中心，以满足市场和用户需求为目标，坚持实行以销定产，才能做到产销衔接，克服生产的盲目性。

第三，加强经营管理是提高经济效益的重要手段。提高经济效益，就是以最少的资源投入获取最大成果的产出，使企业产出的价值大于投入的价值。工业企业只有重视经营管理，不断提高经营管理水平，才能使企业产品得到社会承认，获得社会的信誉，从而以较小的社会劳动消耗，取得较大的经济效益，不断实现简单再生产和扩大再生产。

第二节 经营管理的内容及任务

一、经营管理的内容

由于经营管理有狭义和广义的不同理解，对其所包括的内容也产生了几种不同的看法。一般来说，工业企业经营管理主要应包括以下内容：

1. 经营思想、经营目标与经营方针。

2. 经营战略决策。通过对企业环境调查和预测，运用科学的计算和分析，合理确定企业较长远经营活动中的各项重大决策。

3. 经营计划。在正确的经营思想指导下，经过详细的调查、预测和分析计算，为实现企业经营目标而编制长期计划和年度计划。

4. 市场营销与组织。围绕着国内和国际市场进行调查预测，选定目标市场，开拓产品销售渠道，制定合理的价格策略、促销策略、公关策略，为广泛占领市场，提高产品市场覆盖率进行市场开拓和营销工作。同时，要建立科学的营销组织和营销队伍，促进营销活动的开展和市场的开拓。

5. 经济合同的签订与谈判工作。为实现企业的经营目标，科学地进行业务谈判，按照法律签订和执行经济合同，以保证经营活动合理合法地顺利进行。

6. 适时地开展招标与投标。企业经营活动中，在多元竞争而又获得生存与发展的动态环境里，合理遴选经营承包者、进行招标投标是正常开展经营活动的一项重要内容。

除上述主要内容以外，目前企业在经营管理中还需要认真研究以下几个问题：

1. 经营思想创新

随着商品经济的不断发展尤其涉外经济往来的不断扩大，循其常规的经营思想和观念，远不能适应国内外市场营销活动的动

态变化，为此，经营思想必须大胆创新、逐渐开拓。

2. 经营信息观念

社会化大生产离不开信息。经营信息既包括反映企业生产经营活动的大量的数据、报表、图示、工艺文件等，又包括国内外科学技术发展动向与市场行情等。信息对每个经营管理者的机会是均等的。然而，巧妙地运用这些信息，可以使企业兴旺发达。否则，失去机会则一落千丈或是倒闭破产。因此，现代工业企业必须强化经营信息观念，做好信息的收集、加工、筛选、运用工作是工业企业管理的重要内容。

3. 营销公共关系

无论国内营销或是国际营销活动都要受到外部环境的影响，其中重要因素之一是人或集团的制约，这就要求企业必须认真开展公共关系的研究，建立公共关系组织机构，充分利用一切可以利用的有利条件，克服或摆脱不利因素，树立良好的企业形象和信誉。

4. 国际市场营销

发展外向型经济是企业营销活动的重要目标。由于我国多年来产品经济的影响，工业企业对国际市场营销活动知识知之不多，对国际管理惯例了解甚少，致使在国际市场营销活动中漏洞百出，甚至贻误工作。所以，工业企业的经营者必须加强国际市场营销管理知识的学习，熟悉国际市场营销的各项专业管理和业务知识，提高开拓国际市场的能力。

5. 经营者的研究

经营者是企业生产经营活动中最活跃、最生动、最积极的影响因素之一，从某种意义上说，经营者素质的高低，能力的大小，对企业生产经营活动的顺利进行，对企业的成败，有决定性的影响。

二、经营管理的任务

经营管理的任务，简言之是根据企业内部条件和外部环境的动态变化以及客观事物的发展规律的要求，为实现企业经营目标，采用科学方法，不断做出正确的经营决策和实施决策方案的措施。具体地说，企业经营管理的任务是：

（一）加强经营战略研究，明确生产目的，注重经济效益

即根据企业内部条件和外部环境的变化，在国家计划指导下，确定企业的经营战略目标。现阶段，应从市场需要出发，确立企业经营方针，解决企业生产的适应性、竞争性、灵活性等问题，提高企业在国家经济调整形势下的市场应变能力；不断调整产品结构和经营结构，提高产品的竞争力；同时要以提高企业和社会经济效益为核心，体现社会主义工业企业的社会责任。在经营目标既定的条件下，只有真正做到技术和经济的统一，才能实现生产和市场的统一。

（二）搞好市场调查与预测，促进以销定产

搞好市场调查和预测是企业了解市场需求构成、现状和未来趋势的重要途径。工业企业要树立以销售决定企业的产品结构、数量、质量、品种规格、设计要求、价格等观念。在组织上形成强有力的销售系统，加强售前、售后服务，搞好信息反馈工作。

（三）编制企业长期和年度经营计划

努力把科研开发和生产管理等配套活动纳入统一轨道一并筹略谋划，确保企业供产销协调平衡。

第三节 经营目标

企业的经营管理是在正确的经营思想指导下，围绕企业的经营目标进行的。经营目标是企业在一定的环境条件下，在一定时期内，从事生产经营活动所预期达到的成果。每个企业都有总体经营目标，同时在各项生产经营活动中也有许多具体的子目标。

一、企业总体经营目标

企业总体经营目标一般包括下列基本内容：

(一) 完成国家计划目标

工业企业应保证国家指令性计划和合同任务的完成，以及国家和上级主管部门考核的各项经济指标的实现。

(二) 贡献目标

这是社会主义条件下工业企业应完成的重要目标，它和国家的计划目标是紧密联系着的。其贡献大小可以用品种、产量和上缴利税等表示。

(三) 市场目标

包括新市场的开拓和传统市场的纵深发展及市场占有率的提高。

(四) 利益目标

除了完成国家下达的指标外，企业根据具体情况亦有其奋斗的目标，它是企业经营活动的内在动力。如利润总额、利润率和由此所决定的利润留成、奖励与福利基金等。

(五) 发展目标

如企业规模的扩大，固定资产或流动资金的增加，生产能力的提高，品种、产量和销售额的增加，产品质量的改善，机械化、自动化水平的提高等。

按照时间长短划分，企业目标有五年、十年的长远经营目标和年度季度之内的短期经营目标。

二、企业经营目标的指标

工业企业经营目标的主要指标有：产量和产值；质量水平；销售额和销售增长率；利润额与利润增长率；成本降低率；生产能力及其利用率；开发新产品项目；材料利用率；职工教育培训率；资金周转天数及职工福利提高幅度等。