

现代企业理财运筹丛书

厂长经理 营销分析方略

吴少平 吕景波 编著



地震出版社

· 现代企业理财运筹丛书 ·

厂长经理营销 分析方略

Jm1361

吴少平 吕景波 编著



地震出版社

1994

(京) 新登字 095 号

内 容 简 介

本书紧密配合深化企业改革、转换企业经营机制的现实需要,围绕企业厂长经理最为关心的开拓企业经营、强化经营分析、增强企业活力、挖掘内部潜力的热点核心问题,系统介绍厂长经理开展经济分析的基本理论与思路、内容与方法,以及现代分析方法技巧与实例应用。

本书适于企业厂长经理,营销、开发、财务人员,企业主管部门、财经专业的大中专师生及研究人员阅读使用。是一本颇具理论探索意义和实用价值的管理指导用书。

现代企业理财运筹丛书

厂长经理营销分析方略

吴少平 吕景波 编著

责任编辑: 宋炳忠 李燕平

*

地震出版社 出版

北京民族学院南路 9 号

北京丰华印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

全国各地新华书店经售

*

787×1029 1/32 5 印张 117 千字

1994 年 6 月第一版 1994 年 6 月第一次印刷

印数: 0001-4000

ISBN 7-5028-1068-4/F·60

(1461) 定价: 6.80 元

《现代企业理财运筹丛书》编委会

主 编 吴少平 吕景波
副主编 陈学利 田 明
编 委 (按姓氏笔划为序)

于长春	王先庆	田 明
吕景波	刘铁良	刘震环
吴少平	陈学利	陈毓圭

总策划: 中国包装物资总公司

序 言

现代企业在于运筹 运筹激发经济效益

中国市场经济的波升浪涌，为当代实业家、企业家和从事经营、财会管理与经济研究的有识之士创造了黄金时机和广阔前景。众多成功经验表明，宏谋大业、竞争制胜，必须致力于企业理财。此为企业生存发展的生机命脉。

现代企业理财是在传统财会管理的基础上扬弃发展，并注入市场经济的血液而逐渐孕生的。市场经济的多彩实景和缤纷画面，使企业财会管理面临着摆脱旧缚与跨越台阶的双重挑战，经历着现代管理理论、观念与方法的多重洗礼。以封闭、事后、静态为主要特征的传统财会管理已日显狭弱。因此，适应改革、直面挑战的现代理财模式无疑是生机无限的。

编写一套适应市场经济新趋势的现代企业理财运筹丛书，是我们多年的夙愿。在建立社会主义市场经济体制已成为人们共识的今天，我们更深知耕育此套丛书不仅是圆梦之作，而且是改革之需。为此，十几位青年学人倾心投入、灯下操笔、星夜兼程。

丛书紧扣理财运筹主题，力触市场经济脉搏。力求从理论和实践上、战略和战术上、思路和方法上、策略和技巧上，围绕现代企业理财运筹进行多视角、深层次、全方位的理念性、操作性、实效性探索，旨在促导现代企业经营、财会人员升华管理思路、扩展理财视野、掌握章法招术、善施运筹技巧；在市场经济企业竞争海洋的理财水域中，从浅泳而深游，从深游而潜水，做到理财有术、浪中自如。

在本丛书的构想、设计、编写过程中，曾得到理论与实务界许多老前辈和青年同仁的热情鼓励和鼎力相助。北京经济学院张理泉教授、宋倩茹研究员，中国人民大学王庆成教授，中国社会科学院郑友敬研究员，中央财政金融学院王广谦教授，北京科技大学丁予展教授，北京航空航天大学任仲贵教授，北京商学院李贵凤教授，中国包装物资总公司刘钧总经理、齐英武先生、杨凌声先生等专家学者、企业家和实业家曾多次给我们精心教诲和悉心启发；魏军、曹旭、惠志军等青年朋友也给予了诚挚的帮助和协作；冷静、贾建娜女士做了大量的资料整理工作。我们谨此表示由衷的谢意。对丛书中的缺憾不足之处，盼各方贤达不吝指正，以求不断改进、提高。

经营在于创，探索在于新，理财在于精，开掘在于深。创——新——精——深，是现代经营者、理财者、企业家和经济研究工作者的境界所在和风貌体现。朋友们和同仁们，让我们协力共勉！

吴少平 吕景波

1994年春节于北京

前 言

随着市场经济的深化和企业经营机制的转换，对企业领导、厂长经理提出了多方面的挑战，其中搞好企业营销，开展经济分析是现实紧迫的重要课题。要下好企业经营这盘棋，需要有独特的棋路和制胜的招法。为此，我们选择了厂长经理营销分析方略这一论题角度，围绕企业厂长经理最为关心的开拓企业经营、强化经营分析、增强企业活力、挖掘内部潜力等方面的理论与实践问题，系统介绍厂长经理开展经济分析的基本观念与思路，内容与方法，以及现代分析方法技巧与实例应用。

广义的营销分析，也可以视为经济分析，或者说，企业的营销分析，要延伸涉及到企业经济分析的诸多方面，本书的内容正是基于这种基本认识而展开的。

特别需要一提的是，我们的许多厂长经理朋友为本书的编写给予了极大关注和倾心相助。在生产一线，他们为我们亲手操作；在管理现场，他们给我们展示实景；在办公案头，他们与我们恳谈苦乐；对此书初稿，他们对我们诚心评品。这一切，使我们深得启益，信心日增；开足马力，奋力挥笔，撰写了此书。虽已尽力，但不尽人意之处难免，还望曾鼎力帮助过我们的朋友和更多的师长、同仁和新朋友给予校正！

作 者

1994.3.5.

目 录

一、企业营销与厂长经理责权	1
● 现代企业营销	1
● 现代企业营销新观念	5
● 厂长经理的基本职责	9
● 厂长经理的基本职权	11
● 强化生产经营指挥系统	11
二、厂长经理营销分析的思路特征	13
● 企业营销分析的理论基础	13
● 厂长经理营销分析的基本特征	17
● 厂长经理营销分析的思维脉络	24
● 厂长经理营销分析的技法方略	28
三、厂长经理营销分析实务	47
● 厂长经理营销分析的基本方法	47
● 企业经营目标分析	60
● 市场动态分析	62
● 生产要素利用效果分析	79

● 供产销平衡分析	93
● 财务状况分析	109
● 经营效果分析	126

四、企业经济分析报告	140
● 企业经济分析报告的一般要求	140
● 企业经济分析报告的内容结构	142
● 企业经营讯息快报	144

一、企业营销与厂长经理责权

● 现代企业营销

(一) 现代企业与市场经济的系统观

现代企业的营销活动与市场经济的孕育发展相伴而生、彼此交融，形成一个动态育生和演进拓展系统。

现代经营管理是在传统生产型管理的基础上经过思想观念、思维模式、管理手段的根本变革后扬弃发展、注入市场经济血液而逐渐形成的。经济改革的迅猛浪潮和市场经济的“生态环境”，使企业经营面临着转轨变型和转换经营机制的挑战，经历着现代管理理论与实践的洗礼，以封闭、静态、统固为主要特征的非市场化管理模式已日显狭弱和滞后。根植于现代市场经济的新型企业营销管理正在形成，市场经济的发展基于现代企业营销管理；而现代企业的营销活动同时又在助生催育着市场经济机体的成长。这就构成了现代企业与市场经济的动态开放性、扩展系统性、理论关联性、运行传递性和实践操作性。应当随着经济体制改革的推进，将现代企业经营的总目标取向定位在市场经济的良性运行上。这是现代企业与市场经济系统观的基本体现。

(二) 营销管理的意义

所谓市场营销，是指在多变与竞争的市场环境中，企业

为满足社会生产和人民生活需要，为实现一定经营目标（包括社会效益目标 and 经济效益目标）而进行的商务活动过程，它包括市场调研、市场开拓、新产品开发、确定经营目标、作出经营决策、编制营销计划、促进产品销售、开展售后服务等一系列与市场有关的企业业务经营活动。

市场营销管理的重要意义在于：有利于协调生产与消费的关系，解决供应与销售之间的矛盾，满足社会生产和人民生活的需要，促进市场经济的发展，提高企业经营的经济效益和社会综合效益。

（三）营销管理的内容

市场营销管理的内容是多方面的，概括而言，主要包括以下几个方面：

1. 市场调研。一般先进行深入的市场调查，了解消费者及市场（包括生产消费市场的生活消费市场）状况及变动趋势，掌握和研究市场信息，据以作出市场预测分析。

2. 市场开拓与新产品开发。通过市场细分、产品组合、研究并适应消费需求变化等方式不断开拓市场和开发新产品。

3. 确定经营目标，作出经营决策。从社会效益和经济效益等方面确定企业的发展规划和经营目标，在市场调研和市场预测分析的基础上，运用现代化管理理论与方法，结合中国国情、市场动态和企业现实确定发展战略和经营决策，据以编制综合经营计划，并组织实施。

4. 开展日常销售管理。包括掌握和分析影响销售的因素，监督和保障供产销协调情况，控制产品价格，加强产品促销，搞好售后服务，组织营销信息反馈和分析，调整和完

善企业营销管理等。

(四) 营销分析的重点

厂长经理组织营销分析,应当围绕上述管理内容,并重点抓好以下几个方面。

1. 供产销综合平衡分析

即进行企业供应、生产、销售等重要环节的衔接平衡、相互协调情况的分析。

分析供产销系统状况。企业的生产经营活动是一个动态系统,可从物资运动、资金运动方面分析检查企业供产销各部门的衔接协调状况,有无供产脱节、产销失衡现象,供产销是否形成良性循环,保证整体系统的综合平衡。

分析数量动态平衡。可从供产销数量及价值反映上,利用供产销动态循环规律进行平衡控制。

分析投入产出关系。可利用投入产出法对企业产品生产的投入产出比例关系进行控制分析,以保证按计划投入和产出,实现投入产出的平衡控制。

分析产品产销比例。即通过产品销售系数掌握企业产品的产销比例状况、市场潜力以及生产潜力,并促进产品库存动态管理。

2. 供销与利润分析

可将企业产品生产的供销状况与利润指标结合起来进行分析。

分析供应情况。包括供应状况的一般分析,如企业生产所需材料、零部件品种、规格、数量、质量的保证程度的分析;定额控制分析;重点控制分析和订货批量控制分析等。

分析销售情况。包括在经营期内市场状况分析,开展市场调查和市场预测,根据产品经济寿命周期确定经营策略;供货分期指标完成情况分析、创汇指标分析等。

分析利润指标。包括利润预测分析、利润指标完成情况分析、利润率指标分析,以及投资收益分析、营业外收支分析等。

3. 生产与成本分析

可将企业产品生产情况与成本指标结合起来进行分析。

分析生产成果。包括产品产量、品种、质量等计划指标的完成情况分析。

分析生产条件及其利用效果。包括劳动生产率指标完成情况 & 潜力分析、设备生产率完成情况 & 潜力分析、材料能源利用效果分析等。

分析成本指标。包括成本预测分析、全部商品产品成本计划完成情况分析、可比产品成本降低计划完成情况分析、主要产品单位成本分析、主要技术经济指标和有关技术经济指标变动对成本影响的分析。应当将物资消耗与产品成本结合起来进行分析。

4. 财务状况分析

可从资金分析和经济效益分析两个方面进行。

分析资金情况。包括固定资金规模分析和流动资金规模分析(结合资金增值要求进行)、资金运营情况分析、各项资金的利用效果分析,以及资金安全性分析。

分析经济效益。可从产销状况、物资消耗、资金周转、成本盈利等方面进行综合分析评价。

● 现代企业营销新观念

在现代经营体系中经营思想处于首要位置。随着新技术革命的发展,越来越多的经济学者和企业实业家发现,优秀的现代企业首先需要的并不仅仅是规章制度或利润指标,也不仅仅是精密设备或计算机系统,而更重要的是不断更新的经营思想。

现代企业经营思想由一些重要的经营观念组成,如:经营战略观念、社会市场观念、风险观念、扩散观念、公关观念、媒介观念等。

1. 经营战略观念

经营战略是指企业长期的远景目标及为实现这些目标采取的基本方针。现代企业经营特别重视企业的经营战略问题,因为它规定着企业未来发展方向及目标,制约着企业日常经营活动。在经济技术迅猛发展的今天,强化经营战略观念,制定正确的经营战略,实为保证企业长期繁荣发展的关键。

2. 社会市场观念

由古至今,经营观念大致经历了单元生产观念、推销观念、市场观念、生态学市场观念、社会市场观念等五个渐进发展的形成与升华过程,社会市场观念是至今为止最高次的市场经营观念,它的基本点是,现代企业在向市场提供任何产品或服务时,不仅要考虑满足消费群体的需求和发挥企业的特长,还要符合全体消费者和整个社会的最大发展利益。这一观念使市场经营组合观念达到了比较完善的阶段。

3. 风险观念

现代经营的实质是实现企业经营活动与外部环境要求的动态平衡。从实际经营管理看，能完全达到这种平衡是极少见的，基本实现这种平衡就意味着企业经营的成功。不平衡问题的存在必然带来企业经营的风险，经营风险是客观的，不以人的意志为转移。现代企业领导只有正视风险，敢于承担风险、正确树立风险观，才能成就大事业。

4. 扩散观念

就象优质香水被放在房间里，打开盖后逐渐芳香满室一样，随着蒸汽机在英国的发明，世界上的其他国家和地区也先后不同程度地学会了该机的使用技术。像这样的例子无论大小，不胜枚举，这说明事物的发展遵循扩散原理。当然，先进的生产力也不例外。先进的生产力自诞生之日起便具有一种旺盛的生命力和强烈的诱惑力，这种力量使之必然要通过各种形式（武力的、经济的、文化的等）向周围扩散自身的能量，而且这种扩散不是以标量的形式进行，而是以矢量的形式拓展。

现代企业不仅对外扩散先进生产力，而且还要面临外来先进生产力扩散的冲击。对于一个企业，乃至一个国家来说，对外来先进生产力垂直地反弹回去是封建的闭关自守，事实上这种做法是不可能长久存在下去的，也是不利于本企业、本民族发展的。最好的做法是运用镜面的效应，在外来先进的生产力撞击镜面后激发出本企业、本民族生产力发展的极大活性，使之与外来先进生产力有机融合，从而垂直向上发展。对于一个现代企业来说，只有顺应这种扩散趋势才能生存发展，也只有这样发展才能更加从容地面对社会的选

择和市场经济的浪潮。

5. 公关观念

公共关系是商品经济高度发展的产物。商品集聚了复杂交错的社会关系，人与人之间、人与组织之间、组织与组织之间的相互交往也因商品交换而更加复杂多变。

70年代以来，有远见的企业家认为，在商品经济高度发展的今天，现代企业要做到与其潜在顾客保持广泛和良好的信息联系，不仅在于向他们直接提供信息和进行直接的广告宣传，而且还要使广大公众了解企业的方针、政策，加强企业与消费群体的关系，使企业在社会上树立良好的声誉与形象，得到社会舆论与公众的理解和支持。

现代企业的每个成员都应树立公关观念，从而使企业有一个更加宽松更加良好的经营环境。

6. 媒介观念

现代企业另一个观念是媒介观念。媒介本意指事物之间相互联系、相互转化的条件和手段。现代企业树立媒介观念意指企业应在技术和经济、投入和产生、“硬件”和“软件”等因素间构筑桥梁，由此生成媒介效应。

(1) 技术和经济

技术是指人们改造自然、从事生产的手段和知识，是人们运用科学知识的艺术。经济泛指社会生产、再生产和节约。现代企业充当技术与经济的媒介，为的是把经济的目的和技术的手段有机结合起来，为企业创造最佳经济效果。

现代企业的技术经济工作者要根据国家和长远规划，原材料条件和特点、社会对产品的需求、能源和环保的要求，并结合各有关部门的相关条件，确立合理的产品结构、经济

规模、工艺方案、设备类型，进而确定企业车间组成，绘制生产流程图。这对企业的工作者是高层次的要求。在这些工作中，要将技术、经济及数学方法很好结合起来，将新技术及时运用到生产中，使其很快转化为经济成果。在技术与经济两大领域相互衔接过程中，现代企业应在以下一系列的工作范畴内真正体现出媒介作用；搜集、传播技术信息；举办各种技术交流交易活动；承担合同见证人，监督协调技术成果进行商品化再开发；参与高技术、新兴产业开发等风险投资；组织技术招标、投标；组织智力与人才交流；组建技术开发经营实体；开展技术培训活动。

随着技术、经济的发展，二者之间的关系将更加紧密，现代企业的技术经济中介的工作范畴也将有新的拓展。

(2) 投入和产出

现代企业的投入指企业外部信息、计划决策、产品开发、筹措资金、劳动力、劳动工具、劳动对象等方面的投入，其产出不仅指企业的中间产品与最终产品，还包括技术服务、资金的回收与分配、培训领导干部和员工技能。如何用最少的投入达到一定的产出或用一定的投入达到最大的产出是现代企业极需思考和解决的问题。

人们的实践活动都有个效果导向，经济地利用各种知识手段进行物质生产，根据技术先进性和适宜性，恰当地组合技术方案，求得最好的经济效益是现代企业生产经营的目标。现代企业所研究的投入与产出的问题即为经济活动中人力、物力、财力消耗同预期达到的目标之间的最优结合问题，它体现在现代企业内部则指产品方案的确定、生产工艺的选择、材料设备的确定、销售的预测、各种资金的运用等多方面的协调与统一。