

**XIANDAIQIYE
JINGYING
GUANLI**



现代企业 经营管理

(修订本)

董舜琪 主编

北京经济学院出版社

现代企业经营管理

(修订本)

董舜琪 主编

北京经济学院出版社

(京)新登字 211 号

现代企业经营管理

Xiandai Qiye Jingying Guanli

董舜琪 主编

北京经济学院出版社出版发行

(北京市朝阳区红庙)

河北三河市腾飞印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

850×1168 毫米 32 开本 11.5 印张 286 千字

1992 年 9 月第 1 版 1996 年 5 月第 2 版第 5 次印刷

印数:50 101—70 100

ISBN7-5638-0327-0/F·192

定价:15.00 元

再版前言

随着国家经济体制改革的深化，工业企业的经营活动日益广泛与深入，经营管理学科面临着新变化、新问题以及高等教育改革提出的新要求。为使课程和教材体现出理论与业务实践有机结合的特点，使学生具有较强的理论基础和较高的业务素质，我系经营管理教研室以董舜琪副教授为主编写了《现代企业经营管理》一书，该书在1992年2月出版以来深受广大读者的厚爱。为满足社会各界的需要，北京经济学院出版社建议再版发行。我们根据我国社会主义市场经济的特点做了补充、修改。

这次再版由董舜琪同志对全书作了修改和审定，并且对第八章、第九章按照财政部新颁布的《企业财务通则》及新财务制度的要求，同时考虑与国际财务管理衔接，进行了重新编写，对第一章第三节补充了适应市场经济的新内容。

本书由董舜琪任主编并编写第一、八、九、十一章，郑兰平编写第二、四章，蔡毓平编写第三章，董力为编写第五、七、十章，李觐枢编写第六章。

本书可作为管理专业的本科、研究生、在职干部进修及自学的教材，还可与我系《现代企业管理原理》、《现代企业生产管理》、《现代企业技术管理》构成系列教材配套使用。

由于我国社会主义市场经济的不断发展，学科理论不断创新，这次再版修订工作时间仓促，疏漏之处，敬请读者批评指正。

作者

1993年11月于北京

前 言

本套教材共分四册，包括：《现代企业管理原理》、《现代企业经营管理》、《现代企业生产管理》、《现代企业技术管理》，适合于大学企业管理专业本、专科学生学习使用，也可择其中一二册，分别作为企业在职管理干部业务学习和培训使用。

本教材是在充分考虑企业管理工作的实际需要，广泛吸收国内外企业管理科学知识和教学实践经验的基础上编写的。既注意体系结构的完整，又突出管理的重点内容；既注意现论，又注意操作；既注意学科内容的继承性，又注意现代管理中的新观点、新内容，是本教材的特色。由于我们的水平和视野有限，不足和差错之处，请批评指教。

北京经济学院工业经济系

1991年2月

目 录

第一章 导论	(1)
第一节 企业经营管理原理.....	(1)
第二节 企业经济系统的运动.....	(9)
第三节 企业的组织形式与经营管理体制的变革	(13)
第四节 经营目标与经营思想	(18)
第二章 企业经营环境分析	(29)
第一节 企业经营环境分析的意义及内容	(29)
第二节 企业经营环境的结构及基本特征	(30)
第三节 企业内部条件的分析	(42)
第三章 市场	(46)
第一节 市场分析	(46)
第二节 市场营销管理	(59)
第三节 国际市场的开拓	(77)
第四章 企业经营战略	(82)
第一节 经营战略的作用与内容	(82)
第二节 企业经营战略的思维	(87)
第三节 企业经营战略的制定与实施	(91)
第五章 经营决策	(104)
第一节 经营决策体系.....	(104)
第二节 经营决策科学化.....	(108)
第三节 经营决策方法.....	(116)
第六章 经营计划	(147)
第一节 企业计划管理的发展.....	(147)
第二节 经营计划结构.....	(152)

第三节	长期战略规划·····	(158)
第四节	中期计划（上） ——产品、销售、生产计划·····	(167)
第五节	中期计划（下） ——设备、人员、利润计划·····	(177)
第六节	年度营运计划·····	(185)
第七章	新产品开发与技术发展·····	(188)
第一节	新产品开发的意义和方式·····	(188)
第二节	新产品开发的程序与评价·····	(195)
第三节	新产品开发的管理·····	(199)
第四节	技术开发与引进·····	(202)
第五节	技术发展的可行性研究·····	(209)
第八章	企业的财务管理·····	(213)
第一节	企业财务管理概述·····	(213)
第二节	企业资金的筹集·····	(222)
第三节	资金的投放·····	(234)
第四节	资产的管理与运用·····	(239)
第五节	营业收入、利润与分配·····	(247)
第六节	外汇资金管理·····	(251)
第九章	成本费用及税金的管理·····	(255)
第一节	概述·····	(255)
第二节	成本预测与决策·····	(262)
第三节	成本费用计划与控制·····	(269)
第四节	税金的管理·····	(282)
第十章	经营审计·····	(291)
第一节	经营审计的内容和程序·····	(291)
第二节	企业能力审查·····	(296)
第三节	经营控制审计·····	(303)

第四节	企业经济效益审计.....	(310)
第十一章	国际经营决策.....	(322)
第一节	国际经营企业的运行体系.....	(322)
第二节	国际经营决策的环境分析.....	(328)
第三节	国际经营决策的制定程序.....	(338)
第四节	国际经营决策的内容.....	(343)

第一章 导 论

第一节 企业经营管理原理

一、概念

企业的经营是指企业的经济系统在利用外部环境提供的机会和条件下，发挥自身的特长和优势，为实现企业目标而进行的综合性活动。这个概念要从四方面做进一步理解：

（一）企业是个经济系统。系统是一个有目的、有组织、相互联系的，由若干子系统组合而成，是分层次的整体结构。企业是在一定的客观环境中，进行独立核算、自负盈亏的生产经营单位。所以，企业本身就可以作为一个有目的、有组织相互关联的由各子系统组合而成的整体系统。一般说来，企业系统是由车间、科室组成，车间（科室）又由若干班组组成。系统有层次性，在系统中有上位系统、下位系统之分。从企业角度上看，企业是上位系统，企业内部各部门、各生产单位，相对企业而言称下位系统或子系统，而企业对国民经济来说是下位系统，是国民经济的子系统。企业系统是开放系统。工业企业从事社会化生产，它的经营活动和环境是相互作用的，受着外界的影响和制约，因此是一个开放系统。

企业是社会经济的基本组成部分，是相对于宏观经济系统而独立存在的微观经济系统，因此，企业也内涵着经济系统的一切基本特征和功能：（1）企业内部有相对完整的经济结构，是包含生产、分配、消费、流通四个环节的统一体；（2）企业的生产、分

配、消费、流通四个环节的活动是企业经济系统自我循环的过程；(3) 有相对独立和完整的运动机制。在企业内部如上所述有生产、分配、消费、流通四个环节之间的互相转化，构成一个不断循环周转的内部运动过程。在外部，企业与环境之间进行输入输出转换，构成一个不断循环周转的外部运动过程。而企业内部的循环与外部输入输出的结合，就形成了企业完整统一的运动机制；企业的经济活动有自身的经济利益和目的。企业的经济利益是三位一体的，即包括：由企业实现的那部分国家利益、企业自身存在和发展的经济利益和企业职工的经济利益。企业的目的是由企业环境的需要和自身经济结构的特性及发展的需要所决定的。

(二) 企业经营要利用外部环境提供的机会和条件。系统是处在一定的环境条件中的。企业是国民经济最基本的组成单元，在国民经济的大系统中进行活动；企业系统又是一个开放的经济系统，其经营活动与环境是紧密相连的，受着外界条件的影响和制约，企业要善于捕捉和利用外部环境提供的机会和条件，才能求得生存和发展。

企业的外部环境是极为复杂的，其构成因素多，涉及范围广，因而有必要从多种角度来认识和掌握。下面从一般环境、特定环境和环境的主体等几个方面来分析企业环境的构成要素。(1) 一般环境。企业的一般环境有政治、经济、技术、社会、自然等因素，这些环境因素涉及广泛的领域，主要从宏观方面对企业的经营活动产生影响。它们之间相互制约、相互影响，形成极为复杂的因果关系。(2) 特定环境。特定环境是与本企业的产品和市场有密切关系的环境因素，如产业环境、地域环境、竞争环境等。特定环境体现了一般环境因素在某一领域里的综合作用，对于企业当前和今后的经济活动产生直接的影响，它是环境分析的具体内容。(3) 环境的主体。在企业外部，存在着各种各样的与企业有利害关系的集团，如股东、金融机关、政府、交易企业、原料供应者、产品消费者等等。这些利害集团就是企业外部环境的主体。

各环境主体的性质不同，利益要求也不统一，但都对企业的经营活动和目标具有一定的支配力和影响力。因此，企业环境的变化，在很大程度上反映了这些环境主体对企业的态度和行为的变化。

环境的变化常常对企业形成新的制约条件，甚至威胁企业的生存。这种变化是不以企业的意志为转移的客观规律，企业需要适应这些条件。环境变化在形成制约条件的同时，也为企业创造了新的发展机会，企业善于利用这些发展机会就能够开辟新的市场而获得发展。

如上所述，企业对外部环境的影响不是很大，但外部环境的变化却制约着企业的发展，也会给企业带来发展的机会。因此，企业的领导者必须在经营活动中寻找机会，及时发现机会，利用机会，搜索各种有利条件，还要采取有效措施，努力排除风险，促进企业健康发展。

（三）企业要发挥自身的优势和特长。企业对自身发展的长处要有充分的分析和认识，在生产经营活动中合理地利用人、财、物、技术、信息等内部资源，充分发挥自身的优势和特长，避其之短以提高企业对外部的竞争能力。

（四）企业为实现目标而进行的综合性活动。企业的经营目标是多元的，但基本目标是向社会提供适销对路的优质产品；同时必须实现价值的增殖，获得经济效益，才能使自身的经济系统的循环顺畅地进行，为国家作出贡献，并为企业和职工的发展提供有利的条件。企业这种目标的实现是企业经济系统综合性活动的结果。

二、经营的由来与发展

经营一词在我国古代的典籍中就有，《诗经》上说：“经始灵台，经之营之，庶民攻之，不日成之”。经营是指经度营造，即筹划、谋略、开拓之意。哪里有社会分工，哪里就有商品生产，就有市场；哪里存在商品经济，哪里就有经营问题。商品经济越发

展，经营就越重要。春秋战国时代，管仲、范蠡就是经营的专家。范蠡的“积蓄之理”，是经营致富之道。他说：“旱则资舟，水则资车”，成为经营中的“待乏”原则。白圭经营有术，他说：“是故其智不足与权变，勇不足以决断，仁不能以取予，强不能有所守，虽欲学吾术，终不告之矣。”真是“智、勇、仁、强”四字俱全。这里所说的“智”，就是通权变，权衡时机，出奇制胜；“勇”就是善决断，决策时要有决心和魄力；“仁”就是能知取予之道，即要做到“人弃我取，人取我与”；“强”就是有所守，要有耐心，坚韧不拔，善于等待。《史记·项羽本纪赞》“谓霸王之业，俗以力征，经营天下”。唐代刘晏重视经营信息，他不惜花大钱在各地招募“驶足”。凡市场行情有变动，四方物资有余缺，这些“飞毛腿”就一站接一站地扬鞭跃马向前传递消息。古代这些经营思想，至今仍有很高的价值。

在我国奴隶社会时期，“经营”是“王营”营造王室、墓葬，后来“经营”土地和奴隶等。封建时代经营是以“皇营”和“官营”（王公贵族、官僚、地主经营）为主体。在我国封建社会，由于长期奉行重农抑商政策，经营也随之受到抑制。明清以来，手工业作坊和大商埠逐渐出现，西学东渐对外贸易扩大，经营也被人重视了。后来，随着帝国主义入侵，我国沦为半封建半殖民地社会，经营主要是帝国主义、官僚资本和买办资本的经营。而且新生的资本主义工商业兴起了，民族资本家的经营也大大地发展了。

建国后，随着体制的变革，经营观念逐步形成和发展了，在发展的过程中大体经历了这样几个阶段：

（一）50年代至70年代末，企业只是完成上级下达的生产计划，物资和资金等统一安排和分配，产品由国家统一包销，利润全部上交，企业的任务就是按照计划把产品制造出来，完成产值、产量指标。在这一阶段，我国企业曾经在这种生产论的观念指导下，使生产得到迅速的发展。但是当这种观念赖以存在的经济条

件发生变化以后，它的片面性就显现出来。销量下降，产品积压，生产受到了销售的限制。

(二) 从 1980 年到 1981 年初，由于我国社会、经济发展的新情况，市场需要的新变化，商业物资部门对企业的一些产品不收购了或收购一部分，企业为了推销这些产品，从 1979 年开始，登广告，开展销会，搞市场调查，兵分几路，派大量人员到全国各地进行推销，同时人们的需求向高层次发展，市场竞争趋向激烈。在这种条件下，此阶段在销售论的观念指导下，企业普遍加强了销售机构，发动职工从事销售，甚至认为经营就是销售。

(三) 1982 年分配论开始形成，认为搞好企业的关键是解决好分配问题，以调动企业和全体职工的积极性和创造性，解决好企业与国家之间和企业与职工之间的分配，包括权、责、利几方面的分配问题。分配与消费、流通之间存在着相互制约和相互促进的关系。因此，分配问题只有联系生产、消费、流通诸环节的条件和要求，才能得到正确的解决。孤立地去对待分配问题会走到邪路上去。

(四) 近些年来由于市场疲软，工业滑坡，市场变化大，需求变化快，企业经营观念还停留在分配论的观念上是很难在总体性运转上适应新的要求，因而必须对企业各方面的工作作出调整，并在组织结构上进行改革。企业要在系统经营论的指导下，把全部经营活动作为一个整体系统，以经营为中心从综合的角度对经营进行系统的研究。

以上，我们概述了经营的由来与发展，及经营观念的发展演变情况，介绍了经营观念的生产论、销售论、分配论、系统经营论的基本论点，这为我们研究现代企业经营学提供了必要的条件和基础。

三、经营与其它企业管理学的关系

经营与管理是从不同的角度来实现企业的经营目标。管理对经营起“粘合剂”的作用，管理通过运用各种手段和方法，推动

经营活动。经营主要是决策，解决企业的目标和大政方针的根本问题。所以说，企业没有明确的目标，就会失去方向。同时，没有科学的有效管理，目标就很难实现，不能取得良好的经济效益。经营和管理二者是目的和手段的关系。但二者是有区别的：

（一）职能不同。经营是根据外界的变化来决定经营目标，起“适应”、“超前”的作用；管理则是组织协调企业内部条件去实现目标。经营的功能是决策，管理的功能是执行。

（二）对象不同。如上述经营研究的是目标、方向等重大的战略性质的问题；而管理则是研究方法、手段等战术问题。

（三）要求不同。经营通过预测、决策谋求最大的经济效益；管理则是在实施过程中提高效率。

（四）地位不同。经营是企业最高领导的职能；管理则是中下层领导的职能。

企业经营学与企业各种专业管理学也是既有联系又有区别。企业的各种专业管理学研究的对象是各个专业的子系统。如生产管理学研究的是企业生产系统，财务管理学研究的是企业的经济系统，劳动管理学研究的是企业劳资系统……总之，它们研究的是某个特定的业务系统。而企业经营学研究的是由这些子系统结合而形成的另一个更高层次的系统。各个专业子系统只是这个系统的构成元素，它的特性不同于那些元素的特性，也不等于那些元素相加。它有自身独特的性质、目的和运行机制，成为企业经营学研究的特定内容。当然，它要研究这些子系统，这是把各个子系统作为自身的构成环节来研究的。研究它们之间相互依存、相互制约的关系，研究它们与经济系统之间的关系，以便从中寻找出提高整个经济系统运转的适应性、协调性，及有效性的原理和方法。由此可见，企业经营学和企业的各种专业管理学各有其特定的研究范围和对象，它们之间既有密切的联系，又有确定的区别。

四、经营关系

企业的经营活动是一个不断运动的过程，在生产经营的过程中，受很多因素的影响和制约，与多方面发生关系。凡与经营发生的关系统称经营关系。正确认识并处理好这些关系，对企业的经营能起到积极的促进作用。

（一）经营与效益的关系。企业是社会再生产过程中独立而直接从事生产经营活动的、盈利性的经济组织，是国民经济的基本单位。取得一定的经营成果是企业的经营原则，也是企业生存和发展的基础。企业经营应是以提高企业的经济效益为中心，但要从企业的内涵和外延来分析其经济效益（包括微观经济效益和宏观经济效益两方面），并要在企业的经营活动中把二者统一起来，同时企业还要处理好眼前利益和长远利益的关系，国家、企业、职工三者的利益关系。企业的经营还要注视“明天”和“未来”，要远见卓识，从战略上考虑利益关系。

（二）经营与市场的关系。企业的经营是在一定的时间、空间中进行的，市场是企业经营的场所。哪里有商品经济，哪里就有市场。市场发挥着联结生产与消费，沟通城乡、地区经济文化的重要作用。市场需求的增减变化，商品供求的平衡状况，消费需求的水平，都影响着企业的经营。在我国市场经济条件下，任何企业都与市场息息相关。随着社会主义商品经济的发展，企业经营对市场依赖程度越来越高。企业的生存和发展能力与市场密切相联，一个企业的经营水平、竞争能力、辐射能量等，决定着企业在市场上占有的地位。

（三）经营与决策的关系。经营决策是企业对发展和经营目标的最优选择。科学的决策可减少经营风险，避免经营的盲目性。企业经营活动，贯串一系列的决策，决策系统失控，经营就会陷于瘫痪。决策正确，就会促进经营的发展。诸葛亮的“隆中对”，朱升的“广积粮、高筑墙、缓称王”，都是因决策正确，对我国历史产生过巨大作用。当然，现代企业的结构复杂，功能综合，信息量大，参变的因素多，决策正确与否，将影响经营的全过程。所

以，决策与经营是密不可分的。

（四）经营与信息的关系。信息是现代社会发展的支柱之一，是推动人类社会不断前进的动因。信息作用的程度，是由企业经济活动范围大小、市场变化速度决定的。现代化企业经营受诸多因素的影响和制约。谁的信息灵通，谁就会对这些因素的发展变化作出准确的判断，从而在经营中取胜。所以说，信息与经营有密切关系，企业经营成败，信息至关重要。

（五）经营与政策的关系。政策是对不同事物规定不同对待的办法。商品交换体现一定的经济关系，国家通过商品交换实现社会产品的分配和再分配，通过制定各种政策，调整国家、企业、职工、消费者四方面的经济利益。如：价格优惠，优先供应原材料，精神鼓励，物质鼓励等，对不同矛盾采取不同政策。企业必须经常研究党和国家的政策，使企业行为合理化。

（六）经营与用户的关系。当前我国在市场经济条件下，经常是买方市场，要想把商品变成货币，必须是用户、消费者至上。企业经营必须以社会需要为前提，把用户与消费者的需求放在首位，并提供商品性服务与劳务性服务，使他们从中获得一定的利益，用户与消费者才会支持企业的发展。

（七）经营与信誉的关系。信誉是企业的经营精神。“人无信不立”，何况企业。开拓企业经营有两个法宝：一是有形的——适销对路的产品；二是无形的——企业的信誉。企业的信誉，反映在企业的经营效果中，反映在社会上。

（八）经营与竞争的关系。竞争是商品经济的规律。企业之间经营上的竞争，实际上是对“利”的一种求索。但在我国社会主义的企业竞争中，要讲协作互利，企业应利用自己的优势，开发新产品，提高质量，降低成本，增强其竞争能力。社会主义企业间的这种竞争尤如“星光与星光之间”不是互相打击，而是互相照耀。

第二节 企业经济系统的运动

一、系统的基本模型

企业系统是由相互联系、相互作用的各部分组成，具有特定功能的有机整体。企业不仅是一个整体系统、开放系统，同时还是一个投入产出系统。企业是各种环境因素所提供的贡献和资源，经过调整、配合、组织，而进行有效的生产经营运转的投入产出系统，其基本模型如图 1-1 所示，即是由投入、转换、产出和反馈四个要素的有机结合并不停运转的一个系统。

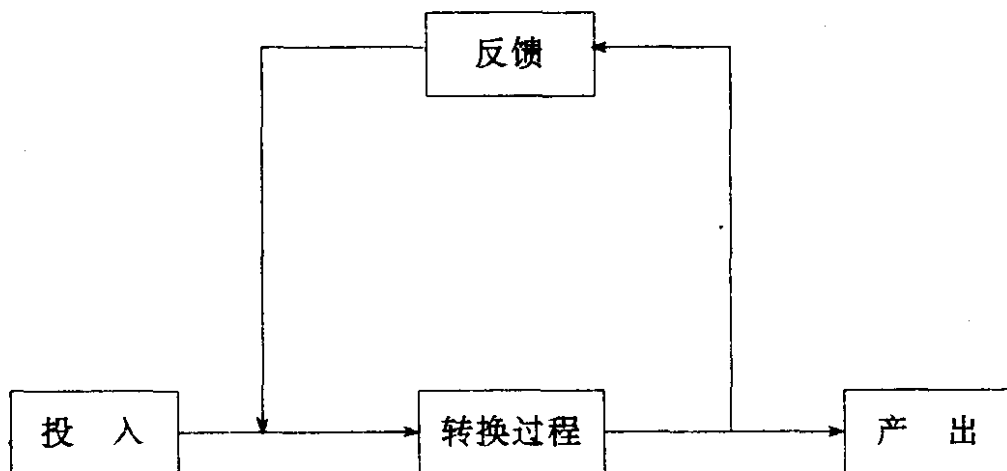


图1-1 系统的基本模型图

投入——是企业把外部环境所提供的资源进行组织与配合，送入转换过程，称供给系统。

转换——指企业的生产过程，称生产系统。

产出——不仅是产品，而是广义的经营成果，包括产品、服务、盈利等的输出，并分配给环境主体，称分配系统。

反馈（控制）——是从提高投入到产出的生产效率而采取的全部措施的总和，称管理系统。反馈是根据计划的要求，控制实