

工业企业经营 ——管理学

主编 杨化民

天津科技翻译出版公司

工业企业经营管理学

主 编 杨化民
副主编 周立华 韩景元
张新刚

12365/65

天津科技翻译出版公司

津新登字(90)010号

责任编辑 王秀兰

工业企业经营管理学

主编 杨化民

天津科技翻译出版公司

(邮政编码):300192

新华书店天津发行所发行

天津闻达信息公司激光照排

河北省霸州市印刷厂印刷

* * *

开本:850×1168毫米 1/32 印张:13 字数:34.3千字

1994年4月第1版 1994年4月第1次印刷

印数:1-5000册

ISBN 7 - 5433 - 0622 - 0

F·83 定价:8.95元

编写说明

党的十四大把建立社会主义市场经济体制确立为我国经济体制改革的目标模式,这一重大转折必将对我国经济、政治、科技、教育、文化等各个领域产生深远的历史影响。为了积极适应经济体制改革和对外开放的新形势,满足各校管理类专业教学的迫切需要,在国家教委高教二司的支持下,北方地区十省市(含京、津、晋、冀、鲁、豫、内蒙、辽、吉、黑)的30几所普通高校的管理系(院)的代表于1992年11月27~30日在天津举行了第一届教学协作会议,决定统一组织编写一批内容新颖、知识体系合理、适应对象明确的教材供各院校在教学中使用。第一批教材的书目和主编单位是:《工业企业经营管理学》,由吉林工学院主编;《市场营销学》,由山东工业大学主编;《技术经济学》,由河北工学院主编;《生产管理学》,由河北工学院主编;《系统工程学》,由延边大学主编;《管理信息系统的分析与设计》,由天津纺织工学院主编;《现代工业企业管理》(非管理专业用),由齐齐哈尔轻工学院主编。与会的各院校还积极承担了各书的副主编和参编任务。这批教材的编写,在各院校领导的支持和参编同志们的努力工作及通力协作下,已于今年7月按计划完成,并经今年8月在长春举行的第二届会议上审定定稿,现交付有关单位出版。

由于本项工作属首次大面积协作,时间也比较仓促,故这批教材中必有不尽人意之处。我们在欢迎国内各院校积极采用的同时,恳切希望各方面的专家、学者和广大师生提出批评指正。

北方高校管理类专业教学协作会

1993年8月6日于长春

前 言

经营管理学是一门新兴的学科。它是以研究工业企业战略性决策和总体经营为主的管理工程专业的骨干课程。它所涉及的内容关系到企业面向市场,面向社会进行经营选择。为适应我国建立社会主义市场经济体制的需要,提高企业和社会的经济效益,学习、研究、应用和发展经营管理理论和方法,已成为管理人员的迫切任务。

本书的编写主要依据地方高校管理工程专业协作会议精神,组织部分高校长期从事经营管理学教学的同志担任。本书在阐明经营管理学一般理论的基础上,吸取国外先进的经营管理理论和方法,并结合我国国情和实践经验而编写成的。

本书可作为高等院校管理工程类本科教材、研究生参考教材,也可供企业领导人员及管理人员自学用。

参加本书编写的有吉林工学院杨化民、周立华(第一、四章);唐山工程技术学院张新则(第二、九章);沈阳财经学院李芳华(第三章),河北机电学院韩景元(第五、六章);齐齐哈尔轻工学院郑长娟(第七章);延边大学崔义珠(第八章);内蒙古大学王美萃、王维晓(第十章)。由杨化民担任主编,周立华、韩景元、张新刚担任副主编。

本书在编写过程中,参考了兄弟院校的有关教材。由于编者水平有限,书中缺点以至错误在所难免,敬请读者批评指正。

编 者

1993年11月

目 录

第一章 经营管理概论	1
第一节 经营管理的意义和内容.....	1
第二节 企业的经营思想、目标、方针和方式	18
第三节 经营管理学研究的对象和方法	27
第二章 企业经营环境分析	30
第一节 企业经营环境分析的意义	30
第二节 企业外部环境分析	36
第三节 企业内部条件分析	49
第三章 市场调查与研究	62
第一节 市场调查	62
第二节 抽样调查	75
第三节 市场研究	89
第四章 市场预测	97
第一节 概述	97
第二节 定性预测方法.....	104
第三节 时间序列预测法.....	116
第四节 因果关系预测法.....	151
第五节 马尔柯夫预测法.....	163
第六节 预测的应用和完善途径.....	173
第五章 经营决策	176
第一节 经营决策概述.....	176
第二节 决策的原则和程序.....	180
第三节 决策方法.....	186
第四节 效用理论.....	200

第五节	马尔柯夫决策方法·····	210
第六节	情报的价值·····	220
第六章	经营计划·····	226
第一节	经营计划概述·····	226
第二节	长期和中期经营计划·····	232
第三节	年度经营计划·····	238
第四节	经营计划的基础工作·····	253
第七章	市场开拓与经营策略·····	257
第一节	市场细分及目标市场的选择·····	257
第二节	市场营销及营销组合策略·····	264
第三节	产品策略·····	270
第四节	价格策略·····	279
第五节	销售渠道策略·····	290
第六节	促进销售策略·····	298
第七节	销售组织与销售计划·····	306
第八章	产品开发·····	313
第一节	产品开发的意义和方式·····	313
第二节	产品寿命周期理论·····	318
第三节	新产品开发的程序·····	326
第四节	新产品开发的策略·····	338
第九章	财务决策·····	341
第一节	财务决策概述·····	341
第二节	企业资金筹措·····	355
第三节	投资决策·····	363
第四节	投资项目的财务评价·····	370
第十章	企业经营评价·····	387
第一节	企业经营评价的特点和意义·····	387
第二节	企业经营评价的程序、内容及指标·····	389
第三节	经营评价的技术方法·····	394

第一章 经营管理概论

第一节 经营管理的意义和内容

一、经营管理理论的产生和发展

经营管理作为一门科学,在本世纪 20 年代就产生了。随着商品经济的发展,生产规模的日益扩大,科学技术的不断进步,经营管理理论、方法,也相应地得到发展和完善。

(一)国外工业企业经营管理的产生与发展

在西方国家中,最早提出经营问题的是美国。本世纪初,资本主义从自由竞争发展到垄断阶段,国内商品经济高度发展,生产规模扩大,生产能力大幅度提高,企业间的产品出现了剧烈争夺国内外市场的局面。在这种情况下,泰勒所倡导的以提高工效为目的的科学管理方法,已不能满足那些大公司在竞争和争夺国内外市场方面的需要。因为管理中遇到的问题不仅是提高制造过程的效率,而是要考虑,社会需求的畅销产品是什么?生产什么样的产品才能战胜竞争对手?生产这样的产品是否能获得最大利润?这就要在制造开始之前进行市场调查,摸清社会需求,选择、开发、研制、生产适销对路的产品,使企业在市场竞争中立于不败之地。这也就是说,管理的关键在于经营,经营的重点在于高层次的决策。经营问题正是在这样的背景下被提出来的。

在法国,曾长期担任某矿冶公司的总经理约法尔成为欧洲科学管理运动的创始人,为经营管理理论作出了突出的贡献,被称为“现代经营管理理论之父”。他全面总结了经营管理的经验,形成了一套比较完整的经营管理理论。他认为,任何企业的经营活动都包

括六项不同的职能要素。这六项职能或活动是企业经营不可缺少的组成要素,而管理只是构成企业经营的要素之一,同时,提出了经营人员的十四项原则,进一步丰富和完善了他的经营管理理论体系。约法尔的经营管理理论体系,如图 1-1 所示。

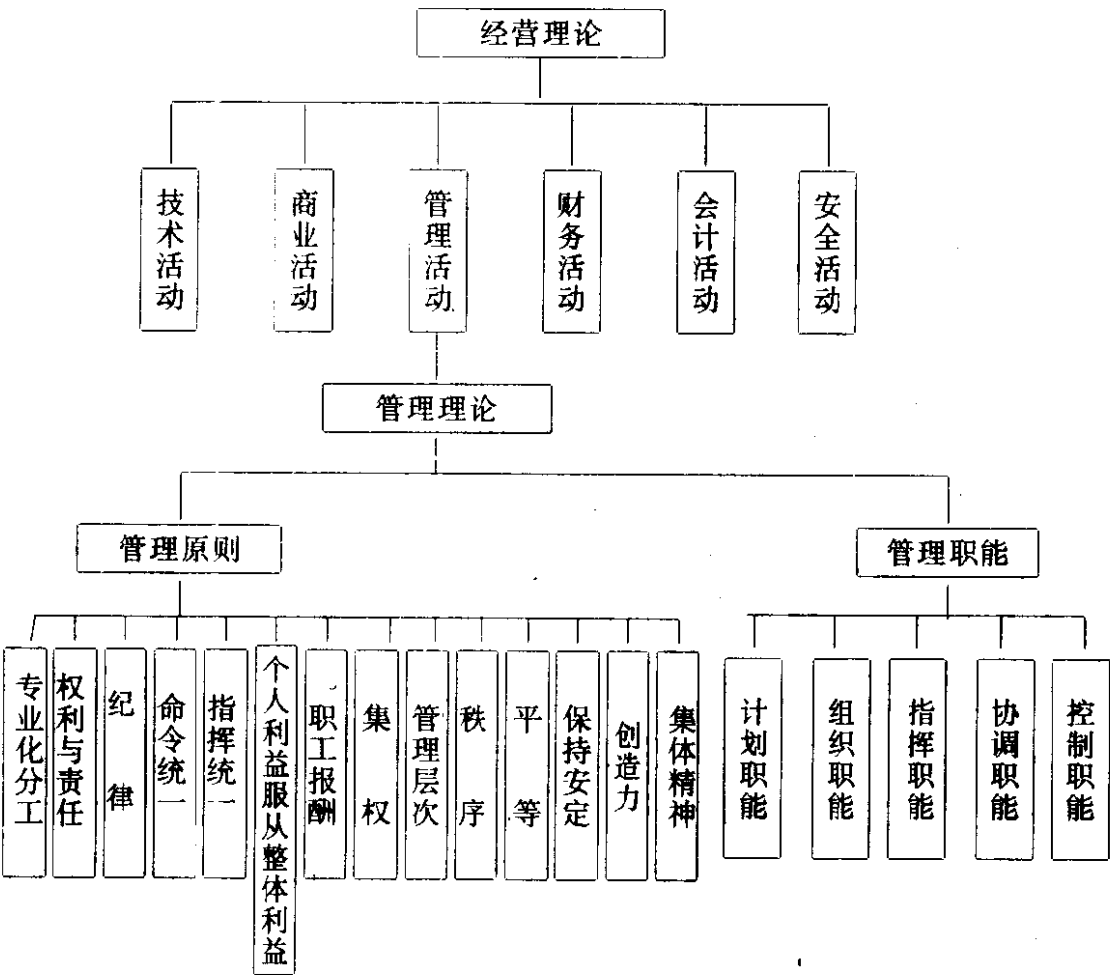


图1-1 法约尔经营管理理论体系

美国通用汽车公司在 1921 年开始采用斯隆的改革方案进行自我改造。改革方案的主要内容是:决策与执行分开;建立拥有自治权利的事业部制,实行集中控制,并在 1923 年聘请斯隆担任该公司的总经理。斯隆任职后,又作了两项具体的重要决策,一是在组织结构上作出了适应于经营管理的调整,建立了统一领导,分散经营的“事业部”制度,从而使企业的最高领导层从日常管理中摆脱出来,集中精力从事战略性的经营决策和策略的制定。另一个主要决策是在品种和市场的选择上作了较大的改革,分别研制和生

产出适用于不同社会购买力的三种车型。这一战略性决策,使通用汽车公司到 1928 年市场占有率超过了当时汽车垄断者福特汽车公司,轰动了当时的西方世界。这一事实充分说明了在企业中经营管理的重要性。

第二次世界大战后,50 年代初,美国的企业管理进入了现代管理阶段,即经营型管理阶段,当代美国人认为,没有离开经营的管理,也没有离开管理的经营。因而把经营与管理合在一起称为经营管理。日本在第二次世界大战后,引进美国的经营方法,形成了自己的经营理论,他们认为经营就是遵循企业的目标,合理地管理企业,而管理则是保障经营的一种功能。同时,他们又把进行经营活动的经营体区分为经营、管理、作业三部分,如图 1-2 所示。经营担负经营体的最高机能,是企业高层领导确定经营战略方针,管理是实施经营活动,作业是实施具体的经营活动。

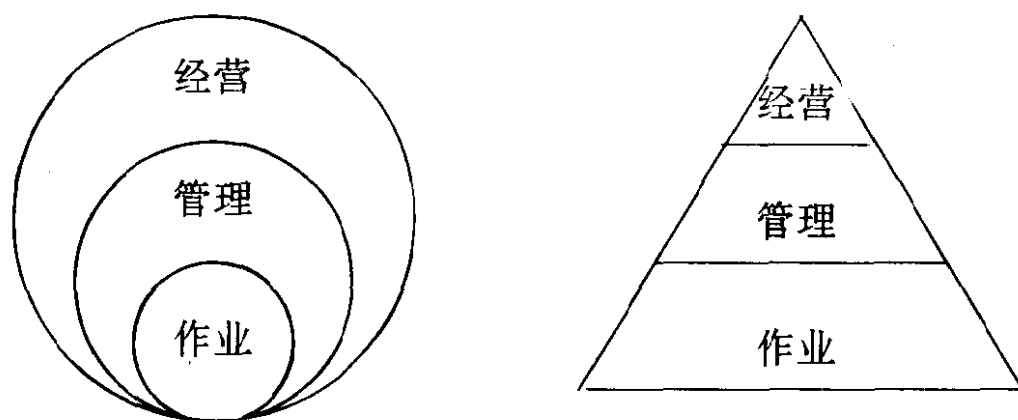


图1-2 经营体

从美、日两国的经营管理的发展表明:经营是在管理基础上发展起来的,它是经济发展的必然产物。英国、法国等欧洲国家也都根据各自的背景和条件提出了经营问题。

(二)我国经营管理理论的产生与发展

1949 年全国解放后,我国仿照苏联建立了一套高度集中、统收统支、以行政管理方法为主的经济管理体制。这种经济管理体制在当时的社会主义建设中曾发挥了积极的作用。在这种管理体制

下,把企业作为各级行政机构的附属物,否定企业在经济管理上的相对独立性;按照行政层次、行政区划、行政手段管理经济,自成体系,割裂了经济的内在联系。这种管理体制,企业的生产计划指标由上级下达,资金、设备由上级调拨,企业生产的产品由国家统购包销,企业没有经营自主权,对上级机关依懒性强,工作被动,企业的中心任务是完成上级下达的生产计划指标。因此,企业只管生产,不考虑社会供求,不考虑经营和效果。这种管理是“生产型”管理。这种经济管理体制,使企业与市场不发生直接联系,企业不了解市场需求,造成产销脱节,供求矛盾突出,严重地阻碍了我国经济的发展。

1979年以后,由于经济体制和管理体制的改革不断深入,相继提出以计划经济为主,市场调节为辅;社会主义有计划商品经济的体制应该是计划与市场内在统一的体制;1992年中共十四大确立了社会主义市场经济体制。作为微观经济运行供给的主体——企业,需要有相应管理体制的配套,先后制定了《中华人民共和国全民所有制企业法》(简称《企业法》),《全民所有制工业企业转换经营机制条例》(简称《条例》)。《条例》是实施企业法的一个重要法规,是我国经济体制改革,特别是企业管理体制改革的重大战略步骤,对增强企业活力,提高企业的经济效益,推动企业走向市场,实现国民经济更好、更快地发展,必将起到重要和深远的作用。

为了加快全民所有制企业进入市场,企业要转换经营机制。目标是:使企业适应市场的要求,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和经营单位,成为享有民事权利和承担民事义务的企业法人。自主经营,是指在转变政府职能,实行政、企职责分开的前提下,企业充分自主地行使法律赋予其经营管理企业的各项权利。自负盈亏,是指企业能够对其经营后果独立地享有相应权益和承担相应责任的行为。自我发展,是指在企业内部建立动力机制,使企业在市场竞争中,通过增加生产投入,推进技术进步,强化管理,增加竞争实力,实现资金的自我积累,技术装备的自

我改造,产品结构的自我调整,国有资产的不断增值。自我约束,是指企业能够遵守国家法律、法规,正确处理国家与企业、企业与职工的关系,兼顾全局利益和局部利益,当前利益和长远利益,自觉规范企业行为的内在机能。上述“四自”是一个完整的、有着内在联系的统一体,全面体现企业成为独立享有民事权利和承担民事义务的企业法人。为此,企业必须具有一定的经营权。

企业的经营权是指企业对国家授予其经营管理的财产享有占有、使用和依法处理的权利。企业的经营权主要有:

1. 企业享有生产经营决策权。企业根据国家宏观计划指导和市场需要,自主作出生产经营决策,生产产品和社会提供服务。

2. 企业享有产品、劳务定价权。企业生产的日用消费品,除国务院物价部门和地方政府物价部门管理价格的个别产品外,由企业自主定价。

3. 企业享有产品销售权。企业可以在全国范围内自主销售本企业生产的指令性计划以外的产品。

4. 企业享有物资采购权。企业对指令性以外所需的物资,可以自行选择供货单位、供货形式、供货品种和数量,自主签定定货合同,并可以自主进行物资调剂。

5. 企业享有进出口权。企业可以在全国范围内选择外贸代理企业进出口业务,并有权参与同外商的谈判。

6. 企业享有投资决策权。企业依照法律和国务院有关规定,有权以留用资金、实物、土地、使用权、工业产权和非专利技术向国内各地区、各行业的企业、事业单位投资,购买和持有其他企业的股份。经政府有关部门批准,企业可以向境外投资或开办企业。

7. 企业享有留用资金支配权。企业在实现企业财产保值、增殖的前提下,有权自主确定税后留用利润中各项基金的比例和用途,报政府有关部门备案。

8. 企业享有资产处置权。企业根据生产经营的需要,对一般固定资产,可以自主决定出租、抵押或有偿转让;对关键设备、成套设

备或重要建筑物可以出租,经政府有关部门批准也可以抵押,有偿转让。

9. 企业享有联营、兼并权。企业按照自愿有偿原则,可以兼并其他企业,报政府主管部门备案。

10. 企业享有劳动用工权。企业按照面向社会、公开招收、全面考核、择优录用的原则,自主决定招工的时间、条件、方式、数量。

11. 企业享有人事管理权。企业按照德才兼备,任人为贤的原则和责任与权利相统一的要求,自主行使人事管理权。

12. 企业享有工资、奖金分配权。企业的工资总额依照政府规定的工资总额与经济效益挂钩的办法确定,企业在相应提取的工资总额内,有权自主使用,自主分配工资和奖金。

13. 企业享有内部机构设置权。企业有权决定内部机构的设立,调整和撤销,决定企业的人员编制。

14. 企业享有拒绝摊派权。企业有权拒绝任何部门和单位向企业摊派人力、物力、财力。

上述十四项经营权,将随着经济体制改革的深入,市场经济的确定,企业的经营权将会有进一步的延伸和扩大。几年来,人们对经营这个概念有各种不同的理解和看法。有人认为经营就是销售,抓好产品销售工作与管理,就抓住了经营的中心;也有人认为,经营是抓“两头”,就是抓产前定货和产后销售;还有人认为,经营不仅要抓“两头”,还要带“中间”,就是把企业内部工作与外部环境结合起来,使内部管理工作适应市场变化的要求。对经营这个概念的不同理解和解释,反映了我国经济体制改革的深化和企业管理的重大变化。究竟何谓经营,在商品经济条件下,社会生产过程是直接生产过程和流通过程的统一。商品生产者不仅通过生产过程把物质产品生产出来,形成商品的使用价值和价值,而且还要进入市场,通过流通领域把产品销售出去,使商品的使用价值和价值得以实现。所以经营贯穿企业活动的全过程。如图 1-3 所示。

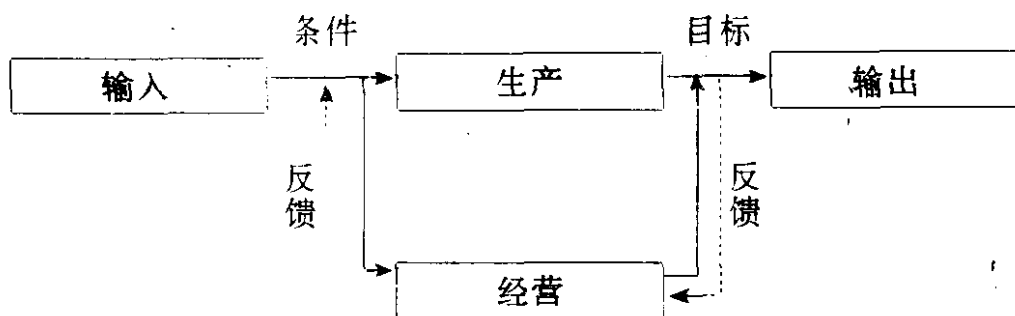


图1-3 企业生产经营活动模型

广义的经营包括企业的全部生产经营活动过程。狭义的经营是指商品生产者以市场为对象,以商品生产和商品交换为手段,为了实现企业的目标,使企业的生产、技术经济活动与企业的外部环境达成动态均衡的一系列有组织有计划的活动。经营的机能超过了生产管理的范围,而且更多地涉及到流通过程的管理,它与商品经济的发展和扩大密切相联,它是商品经济发展的必然产物。当生产社会化达到一定的高度,市场成为资源的主要配置者的时候,商品经济同时具有市场经济的性质。

二、社会主义市场经济

(一)市场经济的概念

长期以来,由于受传统的社会主义计划经济体制及观念的束缚,大多数实行社会主义制度的国家都把市场经济同资本主义等同起来。甚至可以说,对市场经济的这种误解不仅存在于社会主义国家,也同样存在于资本主义国家。在某些西方经济学者那里,市场经济是一种以私有制为基础,完全由市场自发调节的经济运行制度,这种经济运行制度的内在规定性可以具体概括为以下几点:

1. 市场经济是以生产资料的私有制为基础的,私有财产制度神圣不可侵犯是市场经济的核心原则。
2. 经济运行完全由市场机制所支配、调节,因而市场是一切经济活动的决定性力量。
3. 经济决策高度分散,由各个私营企业自行组织生产。
4. 生产的目的是通过竞争来获取最大限度的利润。
5. 实行契约自由,契约的缔结及内容完全是个人的自由。

6. 在自我负责的原则下,承认市场分配不公平和两极分化,但在这种情况下的损益,概由本人负责,而与他人和国家无关。

随着社会主义国家经济体制改革,尤其是我国经济体制改革的实践,我们看到,即使是某些西方经济学者对市场经济问题认识,其缺陷也是显而易见的。我国通过党的十一届三中全会以来的经济实践,证明了即使在社会主义公有制的基础上,也同样可以实行市场经济体制。所谓市场经济,是指以市场调节为基础和主导的配置社会资源的经济运动形态。这种经济运动形态的实质,是以市场运行为中心环节来构架经济流程,通过价值规律的作用进行资源配置生产力布局,用价格信号调节社会生产的种类和数量以调节供需关系,按优胜劣汰的竞争机制进行国民收入分配,从而实现国民经济均衡稳定发展。

(二)市场经济特点

1. 价值成为生产经营者追求的目的。供求关系的变动,竞争的成败,不仅取决于价格与成本的变动,而且受多种因素制约;消费者对商品的需求,也不仅仅是对基本使用价值本身的要求。

2. 是一种以货币为交换媒介的货币经济。商品总是同货币相联系的,货币是一般商品的等价形式。在市场经济条件下,商品能够转化为货币是商品能否称其为商品的关键。从商品到货币的转化是一个跳跃;这种跳跃成败的关键在生产领域,同时又必须有良好的流通领域做保障。

3. 是一种买卖双方实行等价交换的经济,价值规律是市场经济的基本规律。价值规律的功能不仅存在于流通领域,在生产领域同样存在。

4. 是一种充满竞争的经济,竞争是市场经济本质属性的反映,竞争规律是市场经济的一般规律,竞争推动着市场经济的发展。

5. 市场经济条件下的生产者具有合法的独立自主经营权,企业有自我发展、自我改造、自我制约、自负盈亏的职权和机制。企业有权根据自身的经营管理状况获得相应的物质利益。企业之间的

经济联系,完全遵循等价交换的原则。

6. 资源的配置首先考虑的是经济效益,“投入”的决策受“产出”效益所左右,资源的价值也在于它们能带来多大的经济效益。因此,重视科学、重视技术、重视人才、重视知识、重视实验、重视发明、重视建设、重视信息将成为市场经济条件下出现的“气候”。资金、人才、技术、设备等各种生产要素可以通过市场调节,在社会各部门之间、各单位之间流动,从而发挥最佳效能。

7. 是一种相互联系的系统经济,它不仅指商品生产和商品交换,而且是生产、分配、交换、消费的相互联系和制约的整体;它不仅是个别商品的运动,而且是整个市场经济周而复始的不间断的运动和发展过程。

8. 市场经济总是与一定的社会政治制度相联系,存在于一定的生产资料所有制形式之上。因而,它不是简单的物与物的关系,在物的掩盖下反映着人与人之间的关系。

9. 市场经济机制的调节具有较大的惯性,即一定时期内,利润大的生产经营项目往往会使供给者的队伍迅速膨胀,导致市场供过于求和社会劳动的浪费。市场调节直接作用于微观,通过对微观经济活动的调节,间接影响宏观;因此它不能直接代替宏观控制,否则有可能产生经济活动的盲目性和社会经济生活的波动性。

10. 市场机制对于缺乏需求价格弹性的商品起不了多大的调节供求作用。因为消费者对这类商品的需求量并不随价格的变化而有显著的变化,但消费者的利益随着不合理价格的上升而蒙受损失。另一方面,对于资源有限的物产,把它纳入完全的市场调节中,将导致掠夺性经营,对于资源有限的物产,必须由国家实行专卖,或者通过法律的、行政的手段加以管制和限制。

上述特点证明了市场经济也具有两重性,即对经济发展的推动性和局限性。正因为它是迄今为止最能促进经济发展的形式,我们应适应它;因为它还有负的效应,因此,我们不能放松宏观控制。

(三)市场经济的功能

1. 基本功能。市场的功能是由市场机体内在属性产生的客观职能,这是市场的一般范畴。市场的基本功能:

一是实现商品价值和补偿生产消耗,这是社会再生产赋予市场的基本功能。在商品经济条件下,生产者的商品都要在市场上销售,接受消费者的检验,评定使用价值,实现商品价值;生产者所消耗的生产资料和生活资料都要到市场上购买,借助求其补偿。

二是对社会再生产过程进行调节,这是市场对社会再生产过程的能动作用或反作用。在商品经济条件下,市场不仅具有服务于社会再生产过程的作用,而且对社会再生产过程具有调节作用。

2. 主要功能

(1)资源配置功能。是指市场成为社会资源的配置者,按照市场导向来调节社会劳动和国民经济各部门之间分配的功能。

(2)交换功能。是指商品收购和销售,通过货币进行交换实现商品所有权的转移活动,也是商品通过市场的评定、检验、得到社会承认,实现商品价值的过程。

(3)供给功能。是指商品的运输和存储等活动。通过市场销售机构的存储、运输等业务来实现商品在空间和时间上的转移,使商品能源源不断地从生产领域经过流通领域,迅速、安全地进入消费领域,保障供给,满足需求。

(4)信息导向功能。是指市场向商品生产者和经营者以及消费者发布各种信息或信号,直接指挥他们的经济活动。市场经济能充分运用价格信号反映市场多种需求及变化,以调节、指导企业生产,满足人民生活需要,调节供给和需求之间的总量与结构平衡。

(5)竞争功能。在商品经济条件下,市场竞争是指商品生产者和经营者为了获得有利的供产销条件,从而获得较多盈利而进行的一系列活动,是不同的商品生产者和经营者在共同市场上所发生的必然的经济联系。竞争犹如一条无情的钢鞭,鞭策企业不得不努力采用先进的科学技术,提高产品的质量和功能,改善经营管