

火炬计划管理干部
培训教材丛书

高新技术企业经营管理

骆群祥 蔡美德 编著
杨新年 麦慧仪
马建章 鄢祖林 主审

科学技术文献出版社

(京)新登字130号

内 容 简 介

本书是《火炬计划管理干部培训教材丛书》之一,也是高新技术企业经营管理方面的一部重要著作,全书共五章,主要内容包括高新技术企业的特点及其运行机制,高新技术企业的经营战略、经营决策、营销管理、经济核算与财务分析。书中既有理论阐述,又有实例的剖析,是一部实用性很强的工具书。适于从事高新技术企业经营管理方面的各类人才,包括科研院所领导干部和科技人员,一般的企事业工作者,有关大专院校师生以及广大读者。

图书在版编目(CIP)数据

高新技术企业经营管理/骆群祥等编著.-北京:科学技术文献出版社,1993.11

(火炬计划管理干部培训教材丛书)

ISBN 7-5023-1990-5

I. 高...

II. 骆...

III. ①企业管理-教材 ②高技术企业-管理-教材

IV. F276.42

科学技术文献出版社出版

(北京复兴路15号 邮政编码100038)

北京市燕山联营印刷厂印刷 新华书店北京发行所发行

1993年11月第1版 1993年11月第1次印刷

开本: 850×1168毫米 1/32 5.5印张 145千字

社科新书目: 326-099 印数: 1—5300册

定价: 4.80元

加速实施火炬计划 建立发展高新技术产业的主力军

培养和大胆任用一批有现代管理意识、有知识、有胆略、有魄力的科技企业家队伍,是我国高新技术产业得以顺利发展的关键所在。因此,各地区、各部门都要把培养管理人才作为开发区发展中一项不容忽视的重要工作,列入火炬计划中切实抓好。各开发区都应开办管理人员培训班。应在条件适宜的学校开办培训企业家的课程或专业,培训大批懂科技、会外语、精通经营的科技企业家,让他们到国内外市场竞争的风浪中锻炼、拼搏、成长,增长他们发展大规模高新技术产业的才干。

——摘自宋健1992年12月30日

在第三次全国火炬计划工作会议上的讲话

序

火炬计划是一项指导性的高新技术产业开发计划。其宗旨是：贯彻执行改革开放的总方针，发挥我国科技力量的优势，促进高新技术成果商品化、高新技术商品产业化和高新技术产业国际化。火炬计划自1988年8月经国务院批准出台以来，取得了可喜的成绩：组织实施了3000多项计划项目，兴办了一大批高新技术企业，建立了120个高新技术产业开发区，其中经国务院批准的有52个；以开发区为基地和轴心，发挥辐射、影响、带动作用，推动了传统产业的改造和地区经济的发展。火炬计划是发展我国高新技术的一面旗帜。经过短短四年，火炬计划已度过艰难的初创阶段，进入全面发展的新时期。

实施火炬计划，发展高新技术产业，重要的是人才。我们有一支优秀的科技队伍，有相当强的科技攻关能力，但是开拓、占领市场的能力不行。而市场问题是实现高新技术成果商品化、产业化、国际化的关键所在。实施火炬计划的成果之一，是锻炼出一批高新技术企业家，他们是一支生力军，但

是其数量与质量还远远不够。因此，各地区、各部门都要把培养经营管理人才作为一项极其重要的任务，列入火炬计划之中切实抓好。

为了搞好培训，国家科委体改司和火炬办组织有关部门编写了这套《火炬计划管理干部培训教材丛书》。这是一项很有意义的基础性工作。我们希望开发区的管理工作者和广大高新技术企业的经营者，通过自学或参加培训班，认真学习这套教材，有系统地汲取新知识，并总结自己的实践经验，在学习、总结的同时，对这套丛书提出修改、补充意见，使教材内容更新颖、更实用、更科学、更丰富。

可以预言，通过培训和在国内外市场的风浪中搏击锻炼，我国将很快拥有成千上万的有知识、有胆略、胸怀创办大企业雄心壮志的高新技术企业家，驰骋于世界科技、经济的舞台。

李绪鄂

一九九三年二月二十五日

目 次

第一章 绪论	(1)
第一节 概述.....	(1)
第二节 高新技术企业经营机制.....	(3)
第二章 高新技术企业经营战略	(10)
第一节 高新技术企业经营战略的含义、 内容和类型.....	(10)
第二节 联想集团公司给予我们的启示.....	(22)
第三节 高新技术企业经营战略的制定和实施.....	(29)
第三章 高新技术企业经营决策	(52)
第一节 概述.....	(52)
第二节 高新技术企业经营决策方法.....	(61)
第三节 高新技术企业市场调研.....	(84)
第四节 高新技术企业经营计划.....	(86)
第五节 案例.....	(97)
第四章 高新技术企业营销管理	(100)
第一节 高新技术企业市场营销分析.....	(100)
第二节 高新技术企业市场竞争策略.....	(104)
第三节 高新技术企业海外市场的开拓.....	(112)
第四节 高新技术企业营销管理.....	(118)
第五节 案例.....	(130)
第五章 高新技术企业的经济核算与财务分析	(132)
第一节 高新技术企业的经济核算.....	(132)
第二节 高新技术企业财务分析.....	(142)
后记	(167)

第一章 绪 论

第一节 概 述

一、高新技术企业的概念

高新技术是一个技术群，并且总是与某种特定的产品和产业相关联。人们在讨论高新技术时，常从两个方面表述其含义：一是突出一个“高”字，指技术水平高、投入高、产品附加值高、工业增长率高；一是确定高技术的专业领域，一般包括生物技术、新材料技术、信息技术、自动化技术、能源技术、航天技术、激光技术等领域。把高技术与新技术结合起来，称之为高新技术。凡属于可以使产品的技术含量高、产品增值高的技术，都可归结为高新技术的范围。凡从事高新技术产品的研究、开发、生产经营活动，符合国家科委《关于高技术、新技术企业认定条件和标准的暂行规定》，经认定批准后，即可成为高新技术企业。

由于高新技术的发展带来了生产力的飞跃和产业结构的变化，所以它是正在兴起的世界又一次产业革命的基础。高新技术的研究与产业化水平已成为综合国力的重要标志，因此，无论是发达国家还是发展中国家都在争相追逐，它已成为世界经济发展的潮流。在我国，经过四十余年的建设，已初步建立起门类齐全、布局合理的工业体系；近年来的改革开放，又创造了良好的环境，从而为高新技术及其产业的发展提供了条件。为了实现国民经济发展的三步设想，在理顺科学技术与经济发展的关系基础上，1986年中央批准了高新技术研究发展计划——863计划，1987年党的十三大提出“要注意发展高技术、新兴产业”的指示，1988年国务院批准出台、并开

始实施高新技术产业计划——火炬计划。由此，一个高技术研究计划和一个高新技术产业计划已在我国实施。几年来我国在超导研究、电子对撞机和重离子加速器的研制、卫星发射，以及激光照排机、尿激酶、人工晶体的研制和生产等方面，都取得了世界水平的成绩。1991年国家科委、国家体改委颁布了《关于深化高新技术产业开发区改革推进高新技术产业发展的决定》，它对发挥我国的科技优势，促进高新技术成果的商品化，推动高新技术产业的发展，实现我国社会主义现代化建设必将发挥巨大的作用。

二、高新技术企业的经营管理

高新技术产业与传统产业有许多不同之处，它具有高投入、高技术、高增值、高风险的特点。在社会主义市场经济条件下，如何建立符合市场经济规律、适应高新技术产业发展和国际惯例的体制、机制和环境条件及经营管理方法，是发展高新技术企业的重要问题。我国现有的一些从事高新技术研究开发生产经营活动的单位，缺乏经营管理的知识，经营管理水平较低，管理人才匮乏，因此，已构成发展高新技术企业的障碍。学习高新技术经营管理理论知识，提高高新技术企业管理人员的素质，搞好高新技术企业经营管理水平是当前发展高新技术企业的当务之急。

高新技术企业经营管理主要包括：经营战略，经营决策，经营计划，市场竞争策略的制订、执行与控制，市场研究，销售管理，经济核算与财务分析等。

三、学习高新技术企业经营管理的方法

经营管理学是一门综合性边缘科学，同各学科之间的联系甚密。在学习和研究“经营管理学”这门课时，必须树立正确的指导思想和掌握科学的方法。

首先必须以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导，用辩证唯物主义和历史唯物主义的立场、观点、方法来指导学习和研究。

其次必须注意理论联系实际，从我国的实际情况出发，实事求是地运用管理理论去分析和研究经营管理的实践，同时又用经营管理实践来检验管理理论，做到理论与实践统一。

第三，必须树立系统的观点和采用系统分析方法。在分析和研究经营管理问题时，应从整体着眼，抓住相互联系、相互影响的各种关系中的主要关系，运用系统分析的方法，去研究解决问题。注意实现总体的最优化。

第四，注意把定量分析和定性分析结合起来。企业经营活动中涉及到各种因素，有些可以量化，通过数字计算进行分析比较，特别是电子计算机在企业管理中得到应用后，更扩大了定量分析的范围。有些因素无法量化，目前只能做定性分析。所以在学习和研究中，必须注意把定量分析与定性分析结合起来应用。

最后应注意每门课与其他课程的关系。

第二节 高新技术企业经营机制

发展高科技，实现产业化，使更多的科学技术成果转化为实际生产能力，对我国产业结构的调整和综合国力的提高，实现经济发展的第二步、第三步目标，具有十分重大的战略意义。国务院决定从1991年起，在国家高新技术产业开发区，坚决地、有步骤地推进综合改革。改革的目标是根据发展社会主义有计划商品经济的要求，促进计划经济与市场调节相结合，在开发区内建立起符合商品经济运行规律，适应高新技术产业发展要求和国际惯例的体制、机制和环境，以最大限度地解放科技生产力，促进经济繁荣昌盛。企业制度、管理体制、劳动人事制度、社会化支撑服务体系以及社会保障体系等方面的改革，都要围绕这个目标来开展。

一、企业经营机制的基本含义

所谓企业经营机制，从外部来理解，就是国家与企业之间责、

权、利划分方式及其相互作用关系，它制约着、也决定着企业的行为。如果从企业内部来理解，是指企业在适应外部环境的经营过程中，自我约束和自我发展的管理行为的总和。

机制一词，原指机器的构造和协作原理，后来被生物学和医学通过类比借用此词，指生命有机体的运转方式。这种运转取决于两个方面：一方面，生命的主体要与环境发生交互作用，这种交互作用的正常进行，需要外部环境提供必要的条件，也需要生命主体处于健康状态；另一方面，在发生交互作用的同时，生命自身实现了新陈代谢。这两个方面结合在一起，使生命得到延续和发展。

所谓经营，是指在商品经济环境下，企业总体活动的全部内容。搞好企业经营，同样需要企业与国家政策和市场等环境因素产生良好的交互作用，同时表现出生存和发展的活力。现在我们把机制一词从生物学意义移到企业管理上来，与经营概念联在一起，是非常形象、生动和深刻的。

对于企业经营机制概念所要把握的实质性内容有以下几点：

1. 企业经营机制的转变和完善与环境有关

要使企业的经营机制完善起来，环境必须为企业提供起码的生存发展条件，同时也要求企业对环境具有能动的适应力。这就是说，国家要从政策上给企业提供必要的条件，没有这一点，企业的经营机制是完善不起来的。同时，也要求企业不断地提高动态平衡能力。

2. 企业经营机制的标志在于企业产生自动性或自发性

这种自动性或自发性，就是促使企业形成自我约束，自我改造、自我积累和自我发展的管理行为。

3. 企业经营机制完善的结果使企业充满活力和生机

所谓活力和生机，就是使企业得到稳步发展，使企业不再着眼于一时的利益，而着眼于加强企业的内在建设，促使企业素质不断提高。减少短期行为，注重长远发展。进行长远规划，自觉维护企业发展利益。

二、完善企业经营机制的前提

（一）完善企业经营机制的前提条件

要使企业经营机制完善，必须同时使企业既有压力又有动力，两方面缺一不可。与此同时，还要赋予企业一定的权力。压力与风险有关，使企业的经营存在着一定的风险，才能使企业感到相应的压力，才会达到企业自我约束的效果。动力与利益有关，企业意识到自己的利益，才会产生自身的内在动力，企业才能实现自我发展。企业有了压力、动力和权力，才会产生活力；企业有了活力才会去挖潜力。这样在实现了企业自身发展的同时，也就能给国家做出越来越多的贡献。

（二）压力与企业的自我约束

外部对企业压力的形成，取决于国家对企业所作的规范。企业让上交国家的税收一头包死，国家对企业不挤不让，企业和职工就要承担盈亏风险，并以合同形式固定下来，使其具有法律效力。这样一来，利益风险就明确地摆在了企业全体职工的面前，形成了一种强制性的外部制约条件，促使企业的经营者和全体职工自觉地把自身利益与企业的命运紧密联系起来，立足于明天，立足于企业的前途和发展去考虑问题，自觉地去纠正企业现存的，不合理的短期行为。这样的效果一旦得以实现，企业形成了自我约束机制。

（三）动力与企业的自我发展

要使企业产生内在的动力，关键在于为企业确立富于激励性的利益目标。目标的激励性固然取决于目标设立的科学性和可行性，但就当前来讲，最重要的还是提高目标的透明度问题。目标要固定和明朗，使企业和职工的工作达到一定的水平并取得一定效益之后，应当获得确实的利益。

企业动力的形成与利益相关联，企业利益也不是简单的收益问题，重要的问题在于要保证企业的经济自主权，企业缺乏经济自主权是动力不足的根本原因。使企业的利益目标明朗化并赋予企业相应的经济自主权，就能产生自我发展的动力。

三、建立完善企业经营机制

高新技术企业能否在国家政策、计划指导下，面向市场，自主经营，平等竞争，正常顺利地发展，建立和完善企业的经营机制是个关键问题。建立和完善经营机制，就是让企业的生产经营活动以市场为导向，主要由市场调节。企业与各方面的关系是经济关系。要使企业按照国家宏观经济的政策导向和“自筹资金、自愿组合、自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束”的原则，根据国内外市场的需求，自主确定发展战略，拓宽经营范围，实行技、工、贸，技、农、贸一体化。要坚持在公有制为主体的前提下，创造条件，使不同的经济成份的企业平等竞争，优胜劣汰。企业自主确定以按劳分配为主的多种形式的内部分配办法，实行全员劳动合同制。

为此，在改革中要解决以下二个问题：

第一，要明确企业的地位和属性。现在的高新技术企业不是行政化的经济单位，而是商品生产者和经营者。这就意味着：①企业是独立的生产经营主体，为此，要改变企业与国家的行政隶属关系，同时通过开放金融市场和生产资料等市场，放开资金和原材料的供应；②构造完整的企业权力体系，在企业自主经营的范围内，其中至少应包括生产要素的选择权（人事、工资、进出口等）、投资选择和决策权，财力支配权等。

第二，要明确企业的财产关系。在理顺资产关系和责权利关系的前提下，企业可以实行合资企业、合作企业、有限责任公司和股份有限公司等组织形式。提倡法人之间相互参股、控股、鼓励以专利、技术成果等知识产权入股，有计划地引导企业职工持股、积极吸引外资入股。通过柜台交易、允许股票转让和流通。推行产权有

偿转让和企业破产制度，发展生产要素市场，通过兼并、承包、租赁、拍卖等方式推动生产要素的合理流通和优化组合。在企业与企业之间，企业与职工之间逐步建立新型的责权关系。

四、改革企业管理体制实行技工贸一体化

企业管理体制是企业经营机制中的一个重要问题，以往研究单位的管理是一种单纯的研究观念，只重视项目研究，不重视项目转化为商品，转化为生产力；只重视内部条件，不重视外部环境，不关心市场和用户需求的变化。因此，管理目标追求的主要是工作效率和成果；管理范围是一个封闭式的系统，着重抓好研究所内部的科研，研究所与市场和社会需要距离较大，这些管理体制若不转变，是很难适应高新技术企业发展的需要的。技工贸一体化，就是转变这种管理体制；适应新的经营机制的较好的形式和措施。

所谓技工贸一体化，就是指企业以科研、技术为后盾，集研究、开发、中试、生产、销售于一体的新型企业。这类单位的共同特点是：

(1) 产品的先进性和特殊性。这些单位研究开发的新产品大部分在行业中具有领先地位，产品更新较其他企业先走一步。而且产品的规格特殊、性能特殊、品种繁多、批量较小、技术难度高，一般生产企业不能或不愿生产。

(2) 在研究单位内完成研究、中试、生产全过程。这些单位取得的科研成果，绝大部分经过自己中试、转化为生产力。

(3) 以中试及生产的收入为研究所经费的主要来源。

建立和发展技工贸一体化，应符合以下条件：

(1) 专业配套齐全，综合开发能力较强。这些单位一般有从科研、设计、开发、中试到生产各环节和测试、分析、检测等方面的技术力量。这些技术力量是在统一的有机整体中，可按不同的技术需要，配置成为各种不同结构的技术力量优化组织。同时，又能配置与新产品有关的工艺、装备等技术力量，使多方面的技术力量

都能在新产品开发中得到充分体现。

(2) 中试、生产能力较强，规模较大。

(3) 科研、中试、生产一体化管理。这些科研单位的科研、中试、生产不是相互分割的独立体系，而是实行了相互有机衔接的管理机制。在综合计划方面，由计划部门对所内的科研、试验、生产、经费进行平衡，统一编制科研、中试、生产的年度综合计划，并要求三部分的工作互相渗透。各部分除完成本职范围的任务外，都要配合其他二个部分做好服务工作。在组织科研时，也注意从所内中试生产过程中遇到的工艺及装备问题，选择课题，并由这几部分人员共同组成课题组，参加从科研到中试、生产的全过程。这样，内部运行机制上保证了科研、生产有秩序地协调进行。对科研成果迅速转化为生产力更为有利。

(4) 有一定的经营能力。就是要能根据社会需要研究开发生产出适销对路、物美价廉的产品，迅速销往市场，实现产品的使用价值和价值。因此，要求企业具备收集市场信息、市场预测、决策的能力，具备采、供、销等一套经营能力和知识。

由于技工贸一体化企业，具有科研生产经营一体化的优势，在完善经营机制，实现经营目标方面产生了特殊的效果。其作用在于：

(1) 促使科技成果完善化，投产的技术条件成熟；

(2) 有利于科研成果的推广应用；

(3) 有利于发展新技术、高技术产品，促进新的产业结构的形成；

(4) 适应特殊需求，社会效益显著；

(5) 促进研究所由单纯研究型管理向经营研究型管理转变。

不管哪个单位要成为这种新型的企业，必须具备科研、生产和销售这三个基本系统。按照上述条件分析，有些科研机构虽具备了科研生产两个基本系统，但并不是凡是具备这两个基本系统和有这方面意向的单位都能成为技工贸一体化企业的。有些单位的科研、

生产和销售系统是相互分割的，自成封闭的，他们的实验工厂、生产车间只是为完成已核定的产值、利润作为目标任务的，不能起到科研中试的作用，科研成果在本单位转化为生产力的数量极少。这种单位如果能改进管理、加强经营，使科研生产经营进行有机结合实行一体化，则向技工贸一体化企业过渡就比较容易。还有些科研单位目前自身并没有强大的中试、生产能力，但由于他们的技术开发能力较强，也有一定的经济实力，因此，可以通过吸收若干个企业作为中试、生产基地的办法，加强销售环节，来筹建技工贸一体化企业。

第二章 高新技术企业经营战略

第一节 高新技术企业经营战略的含义、内容和类型

一、高新技术企业经营战略的含义

从60年代起,战略一词在企业经营学中开始采用,70年代还兴起一门称为《战略管理》的管理学分支,其侧重点是专门研究企业或企业集团高层领导集体关于战略的决策行为和实施行为。目前,诸如跨国公司的所谓“全球战略”已经成为非常流行的名词。在80年代,有识之士就普遍预言:90年代将是战略制胜的年代。所以,在创办和经营高新技术企业的实践中,研究、制定和实施正确有效的经营战略,对于推进高新技术产业化,促进高新技术产品走向国际市场,加快高新技术产业国际化的进程,必将具有重大而深远的意义。

经营战略是高新技术企业为适应环境的变化,在社会经济技术竞争条件下,研究用户需求、资源供应、竞争对手、合作伙伴和企业本身五方的格局及其变化趋势,抓住时机,发挥优势,联合有利力量,保证供应来源,充分满足用户需要,抗衡竞争对手,求得自我生存和发展的一系列决定企业全局的谋略的总称。

经营战略的核心在于规定一定历史时期高新技术企业的基本发展目标和实现这一目标的根本途径。它具有战略所固有的5个共性特征,即全局性、根本性、方向性、长远性和抗衡性。也就是说,经营战略是研究高新技术企业的总目标、带全局性的活动或带根本性的主要矛盾和方向问题;主要是着眼于未来的和长远的成败与得

失；是制定满足用户需要，争取联合者，抗衡竞争者，巩固供应者，发展自我的谋略。由于经营战略赖以建立的社会基础、使用范围、所面临的市场以及竞争的性质均有不同，所以除上述的共性特征外，它还具有国家性、民族性和人民性等特殊的规定性。认识战略的共性和个性特征，有助于我们制定和实施具有中国特色的高新技术企业经营战略。

理解经营战略的含义，还需要明确经营策略的含义以及它与经营战略的相互关系。经营策略是高新技术企业为完成战略任务而采取的手段，是针对当前形势，灵活地适应短期变化，解决局部问题的方法。与经营战略不同，经营策略具有局部性和相对短期性与灵活多变的特征。经营战略与经营策略的关系，反映全局和局部、长远利益和当前利益之间的关系，两者既有区别，又是一致的。策略是战略的组成部分，它服从于战略，并为战略目标服务，而战略任务又必须通过策略来实现。

经营战略规划只能是一个粗略的总体计划，但目标必须明确，应具有激励性而且又切实可行，还要留有余地，以随机应变。由于时间长、范围广、未来的变化难以预测等因素，制定详细的战略计划是不现实的。反之，经营策略计划却应是一个比较详细而具体的行动计划。

从系统论的观点来看，战略是一个体系。一个组织纵向各级的战略可称为该级的综合性总体战略，横向各部门的战略或本级的专项战略可称为职能战略。而本级的职能战略和下一级的总战略往往又是本级总战略的战略对策或策略。高新技术企业经营战略是企业这一等级的战略，在国家、行业、地区的总战略中，它是一个分战略或小战略，有的构成上一级战略的对策或策略。因此，高新技术企业经营战略必须与国家、行业、地方战略相协调。但是，在企业这个空间来说，它具有相对的独立性，是企业一级的总战略，并且包括其相应的市场、生产、研究与发展、财务或质量、成本、品种、技术引进、技术改造等职能战略和下级部门（如事业部、分