

SHEHUIZHUYIGONGYEQIYETINGYINGGUANLI

社会主义工业企业经营管理

季 燕 刘淑文 主编



东北财经大学出版社

(辽) 新登字10号

社会主义工业企业经营管理

社会主义工业企业经营管理

季 煦 刘淑文 主编

东北财经大学出版社出版 (大连黑石礁)

辽宁省新华书店发行 建平印刷厂印刷

开本: 787×1092 $1/32$ 印张: 9.875 字数: 213 000

1992年2月第1版

1992年2月第1次印刷

责任编辑: 李春明

印数: 1—5 000

ISBN 7—81005—548—8/F·410 定价: 5.00元

前 言

为了适应我国经济体制改革对企业管理的要求，适应工业企业转轨变型，迎接新技术革命的挑战，尽快提高工业企业管理水平的需要，我们编写了这套工业企业管理教材。本书可供高等财经院校工业经济管理专业教学和工业部门培训企业管理人员使用，也可作函授、电大、自学等学习用书。

在编写中，我们按照《中共中央关于经济体制改革的决定》的精神，本着“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的原则，坚持从我国实际出发，反映了我国工业企业管理的实践经验，并注意吸取外国企业管理中对我有益的内容，同时，参考了《中国企业管理百科全书》和兄弟院校企业管理教材，努力探索建立具有中国特色的社会主义企业管理的途径。这套教材共分《社会主义工业企业管理概论》、《社会主义工业企业经营管理》、《社会主义工业企业生产管理》三册。

参加本册编写的有（按姓氏笔划为序）：

王栋（第十二章）；史若玲（第十一章）；刘淑文（第十章）；孙成志（第一章）；任雷（第七章）；冷克平（第三章）；季煦（第五章）；张勇中（第八章）；董俊清（第九章）；徐韵生（第二章）；高良谋（第四章）；蔡世馨（第六章）；季煦、刘淑文任主编。

由于我们的水平所限，问题在所难免，敬请读者批评指正。

编者

目 录

第一章 经营管理概论

- 第一节 经营管理的内容与任务…………… (1)
- 第二节 我国工业企业管理的转型…………… (3)
- 第三节 经营思想与经营目标…………… (12)

第二章 经营环境与内部条件分析

- 第一节 企业经营环境分析…………… (25)
- 第二节 企业内部条件分析…………… (35)
- 第三节 综合分析…………… (43)

第三章 市场调查与市场预测

- 第一节 市场调查…………… (47)
- 第二节 市场预测…………… (64)

第四章 经营战略

- 第一节 经营战略的特点和意义…………… (92)
- 第二节 经营战略的内容…………… (95)
- 第三节 经营战略管理…………… (100)

第五章 经营决策

- 第一节 经营决策的内容、类别和作用…………… (106)
- 第二节 经营决策的基本原则…………… (111)
- 第三节 经营决策的基本程序…………… (113)

第四节	经营决策的方法·····	(121)
第六章	经营计划	
第一节	经营计划的主要特点与基本任务·····	(137)
第二节	长期经营计划·····	(140)
第三节	年度经营计划·····	(144)
第四节	经营计划的编制方法·····	(151)
第五节	经营计划的实施和调整·····	(155)
第七章	市场经营策略	
第一节	现代市场的经营观念、基本类型及其 特点·····	(163)
第二节	消费者购买行为研究·····	(165)
第三节	市场选择策略·····	(169)
第四节	产品策略·····	(172)
第五节	销售渠道策略与促销策略·····	(178)
第六节	定价策略·····	(185)
第七节	销售计划·····	(188)
第八章	新产品开发	
第一节	新产品的概念与开发方式·····	(192)
第二节	产品寿命周期·····	(195)
第三节	新产品开发程序·····	(202)
第四节	新产品开发的组织与计划·····	(207)
第五节	新产品开发方案的评价·····	(211)
第九章	技术创新	
第一节	技术创新的意义、内容与类型·····	(218)
第二节	技术创新的过程、技法与主要措施·····	(221)
第三节	技术创新策略·····	(228)

第四节	技术引进·····	(233)
第五节	技术改造·····	(239)
第十章	人才开发	
第一节	人才开发的主要内容和重要意义·····	(245)
第二节	人才的培养·····	(252)
第三节	人才的选拔·····	(255)
第四节	人才的使用与考核·····	(260)
第十一章	经营资金的筹措与投资决策	
第一节	货币的时间价值·····	(267)
第二节	投资决策·····	(272)
第三节	资金的筹措·····	(282)
第十二章	企业经营诊断	
第一节	企业经营诊断的要求与基本原则·····	(287)
第二节	企业经营诊断的种类和主要内容·····	(290)
第三节	企业经营诊断的程序和方法·····	(296)

第一章 经营管理概论

第一节 经营管理的内容与任务

一、经营的概念

经营是商品经济特有的范畴。在商品经济条件下，做为商品生产者的工业企业不仅要从事直接的物质生产过程的活动，用最经济有效的方法把商品生产出来，而且还要从事流通过程的活动，进入市场，以最有利的条件把商品销售出去，获得尽可能多的利润，增加积累，扩大生产规模。而经营则是除直接物质生产过程以外的、为了实现企业预期目标、适应外部环境的产品销售、物资供应及其有关的各项经济活动。工业企业做为商品生产者，为了面向市场，面向顾客，对消费者的研究，对市场行情的研究、竞争者的研究，对产品、机器设备和原材料的选择，对广告宣传的研究，对销售服务的研究等等都属于经营活动。

在商品经济还不甚发达的卖方市场条件下，企业的产品比较容易销售，生产活动处于主导地位，而经营活动并不显得十分重要。随着商品经济的发展，卖方市场逐渐转变为买方市场，为了保证满足市场需要，战胜竞争对手，取得良好

的经济效益，就要求企业把经营活动放在主导地位，成为生产活动的前提和继续。这时，生产活动虽然退居从属地位，但其做为经营活动的物质技术基础的作用并没有改变。

二、经营管理的内容

与上述经营概念相适应，经营管理是指对企业经营活动过程的管理（生产制造过程除外），它的内容属于决策问题。其基本点是根据外部环境的变化趋势制定企业目标、经营战略、各项策略和计划，使企业生产活动适应外部环境的变化，保证获得良好的经济效益。其主要内容包括：

（一）经营战略与经营计划的管理

这是经营管理的最主要内容。它包括：在对企业外部环境和内部条件调查研究的基础上，确定企业经营目标，制定经营战略，以及保证实现经营战略的各项决策，并通过长期经营计划和年度经营计划规定实现上述目标的程序和步骤。

（二）产品开发过程的管理

开发新产品是保证企业在市场竞争中满足用户需求，增强竞争能力的重要措施。产品开发过程的管理，主要包括：研究产品寿命周期、新产品开发程序、进行产品组合决策与计划等。

（三）开发市场与销售过程的管理

开发市场、销售产品是实现企业经营战略与经营计划的保证。开发市场与销售过程的管理主要包括：市场调查和预测、市场分析、国内外市场开拓、市场营销策略的制订、产品销售业务活动的组织等。

（四）人才开发与技术创新过程的管理

人才开发和技术创新是经营效果、企业兴衰的关键。人

才开发管理主要包括：人才的培养、选拔、使用和更新等；技术创新管理主要包括：技术创新策略、技术创新技法以及技术引进与技术改造等。

（五）经营资金运动过程的管理

经营资金与供应和销售过程相结合是企业经营过程的起点和终点，它为企业经营活动顺利进行提供财务上的保证。经营资金运动过程的管理主要包括：资金筹措、资金使用的决策等。

三、经营管理的任务

工业企业经营管理，在工业企业管理体系中占有重要的地位，它是实现生产管理的目的，使企业在整个社会经济活动中充分发挥作用的必不可少的管理活动。它的主要任务有：

1. 贯彻执行国家的方针、政策，落实国家计划，在企业外部环境与内部条件平衡中，制定经营战略，进行经营决策，确定企业的经营目标，为企业生产活动指明方向。
2. 为企业生产活动的正常进行提供资源条件。
3. 通过搞好市场营销，以最有利的条件销售自己的产品，在满足社会需求中获得最好的经济效益，为国家和企业自身的发展提供更多的积累。

第二节 我国工业企业管理的“转型”

一、“转型”的背景

我国工业企业管理由过去的单纯生产型管理转变为生产经营型管理，是由经济体制改革深入发展所引起的，是发展

有计划的商品经济的客观要求。

建国以来一直到党的十一届三中全会这段历史时期，我国实行的是“政企不分，统收统支”高度集中的经济管理体制。工业企业经济活动的特点是，企业的生产方向和产品由国家确定，生产计划任务由国家下达，原材料和劳动力由国家统一分配，资金和设备靠国家调拨，生产的产品由国家统购包销，价格由国家统一规定，盈亏由国家包干。在这种经济管理体制下，企业成了国家机关的附属物。企业的活动主要是执行上级指示，组织好生产、进行企业内部的生产、技术和财务活动。企业管理在很大程度上局限于企业内部的生产领域，以生产为中心进行管理。企业与市场很少发生直接联系，很少考虑产品是否符合社会需要。由于企业经营自主权很少，所以企业也不承担什么经济责任。这时企业管理的内容和范围相对来讲是比较窄的，我们称其为生产型管理。生产型管理模式见图1—1。

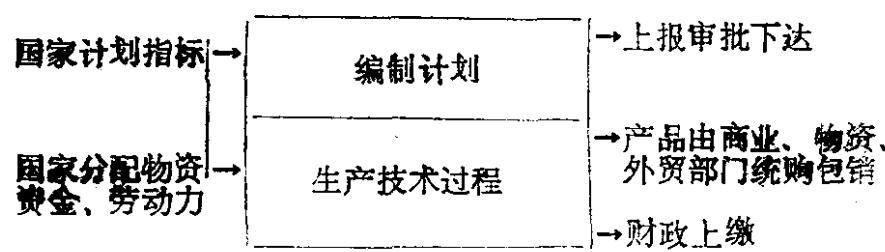


图1—1 生产型管理模式示意图

这种管理模式，使企业的经营机能很不发达，失去了自我发展壮大的活力，极大地限制了生产力的发展。

自党的十一届三中全会以来，随着全党工作重点的转移和在经济战线贯彻“调整、改革、整顿、提高”的方针，我

们在总结建国以来30年经验的基础上，充分认识到社会主义社会初级阶段，社会主义经济应是在公有制基础上的有计划的商品经济。商品经济充分发展是社会经济发展不可逾越的阶段，是实现我国经济现代化的必要条件。

既然承认存在商品经济，我们在进行社会主义建设时，就应该改变过去那种“统收统支”高度集中的管理体制。所以，从党的十一届三中全会以后，我们就迈开了经济管理体制改革的步伐。例如，肯定社会主义阶段还要大力发展商品生产和商品交换，重视价值规律的作用，讲求经济效益；确立对外开放，对内搞活经济的方针；实行计划经济与市场调节相结合的原则，注意发挥市场对企业的导向作用；明确工业企业是相对独立的商品生产者，在扩大企业经营自主权的基础上，推行责、权、利相结合的经济责任制；改革财政、税收、物资、劳动等管理体制等等。一系列重大改革使企业的外部环境和内部条件发生了一系列重大变化，要求企业具有适应市场变化的经营机能，企业管理的范围由生产领域扩大到了流通领域，要求企业管理从生产型转向生产经营型。

工业企业对从生产型管理转向生产经营型管理的认识经历了一个从理解到开始理解，从不自觉到自觉的过程。

第一阶段（1979年前后）：

1978年12月召开的中国共产党十一届三中全会指出，现在我国经济管理体制的一个严重缺点是权力过于集中，应该有领导的大胆下放，让地方和工农业企业在国家统一计划下有更多的经营管理自主权。国家从此改变了产品统购包销的做法，许多产品要由自己找销路。这就迫使一些企业走向社会、面向市场，开始重视销售工作，加强销售管理，许多企

业设置了销售管理机构，同时也出现了广告业务。

第二阶段（1980—1981年）：

随着国民经济的调整和工业结构的变化，市场出现了竞争，产品不适销对路就没人要。这样企业光抓推销就不行了，感到要提高竞争能力，就应使产品适销对路。企业从而开始重视市场研究，重视产品决策，注意新产品开发，抓好定货，实行以销定产。

第三阶段（1981年以来）：

中央强调经济工作必须以提高经济效益为中心，企业里又推行了各种形式的经济责任制，要求企业在国家计划指导下，在产品品种、质量、数量、交货期、价格等方面都要适合用户的需要，同时还要考虑企业本身各种资源条件，把企业内部条件与外部环境结合起来，进行系统的科学的分析，搞好经营决策。新的情况要求整个企业管理必须从指导思想、工作内容、方法以及组织机构等方面，都要有一个根本性的转变，明确地提出了企业管理要“转轨变型”的问题，标志企业管理转型已进入了一个新的阶段。虽然管理转型发展得还很不平衡，但经济体制改革已给我国经济的发展注入了活力，经济的繁荣和发展必然会加快企业管理转型的步伐。

生产经营型管理模式见图1—2。

从图1—2可以看出，生产经营型管理比生产型管理范围更大了，要求更高了、更复杂了。企业要根据国家指令性计划或指导性计划、市场需求预测，在符合国家政策法规的前提下，结合本企业内外部条件，确定经营目标、方针和战略，编制年度及较长时期的经营计划。企业还要从国内外市

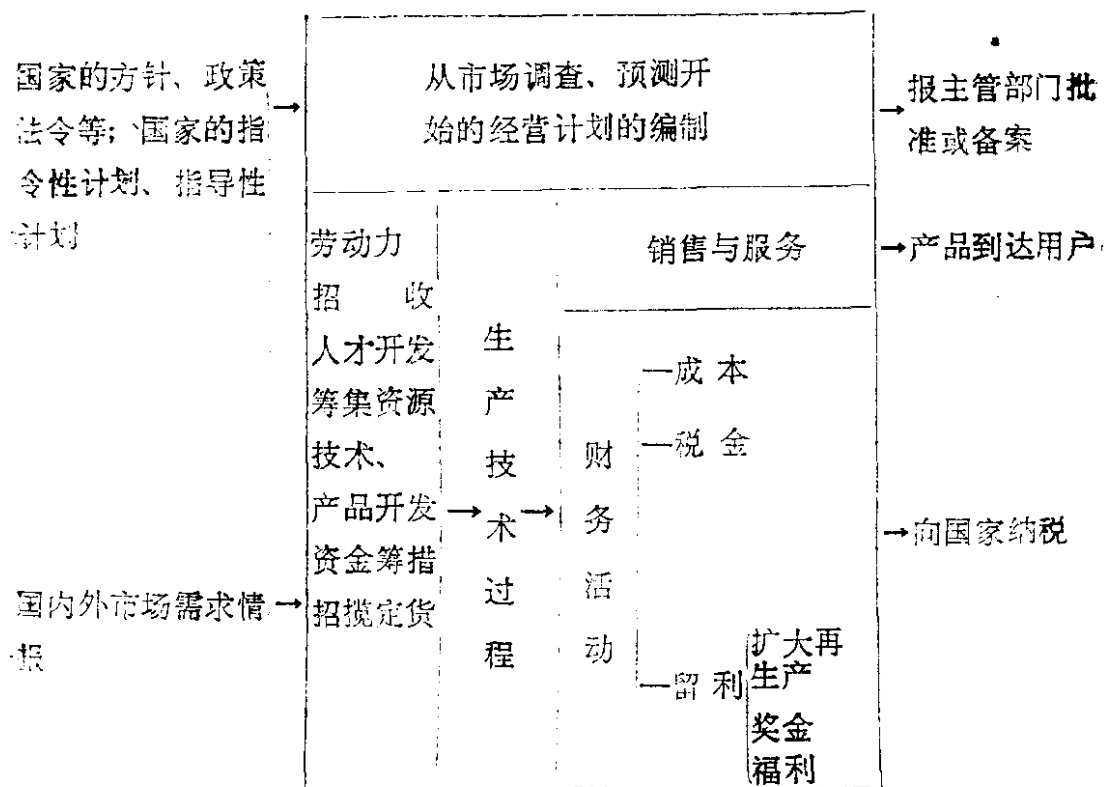


图1—2 生产经营型管理模式示意图

场招揽定货，筹集资金和物资资源；为适应市场需求的不断变化，企业还必须进行新技术、新产品的开发，以提高竞争能力；企业还要重视人才开发，招聘有用之才，加强职工培训，提高人员素质；按企业的经营目标组织企业的生产技术过程；生产出的产品国家不再统购包销，要由企业自行销售（通过商业等流通环节或直接售给用户）进行市场开发，办理销售业务，并要做好销售后的服务工作；财务工作要认真核算成本、销售收入和盈利。按规定向国家纳税，税后利润主要部分用于扩大再生产，部分用于职工的奖金和福利等。在上述这些管理活动中，经营管理处于主导地位。

二、从生产型管理转变为生产经营型管理的含义

企业管理转型包括：

1. 要把单纯完成上级下达的生产任务的执行型管理转变为执行决策型管理。就是要由企业在国家的方针政策和计划指导下，适应外部环境变化，来制定经营战略和决策，决定企业的发展。

2. 要从只限于企业内部生产领域、封闭式的管理，转变为同时要重视流通领域，把企业内部条件和外部环境结合起来，适应外部环境变化的开放式管理。

3. 要从以生产为中心，以产值为目的，转变为以提高经济效益为中心、以满足人民日益增长的物质、文化生活为目的的管理。

4. 在管理思想上，要从主要抓产值、速度，转向抓品种、质量和产品适销对路；要从主要靠增产实现增收，转向既抓增产增收又抓减少消耗，降低成本，增加积累；要从主要抓生产，转向生产、经营、科技一起抓；要从主要靠外延扩大再生产，转向主要靠抓技术改造，引进新技术，不断提高企业的生产技术水平的内含扩大再生产。

三、如何实现企业管理的“转型”

要实现企业管理从生产型到生产经营型的转变，既要求企业本身在管理思想、原则、程序和方法上有一个重大的变化，同时也要求有一个适宜企业管理转型的外部环境。

1. 要加快经济管理体制改革的步伐，理顺国家与企业的分配关系。要由国家统收统支，企业吃国家的大锅饭，职工吃企业的大锅饭，转变为实行企业盈亏责任制，使企业在国家方针政策和计划指导下，逐步成为国家所有、自主经营、依法纳税、自负盈亏的经济实体。同时，在企业内部，使职工收入的高低同企业经营的好坏和个人贡献的大小紧密联系

起来，打破分配上的平均主义，改变过去干好干坏一个样，干不干一个样的局面。

2. 在管理的指导思想上要有一个根本的转变。企业管理从以生产为中心转变为以经营为中心，就必须改变过去那种以产定销，不关心市场和用户需求的局面，而要从满足社会需要，为用户服务出发，实现以需定产。要树立起现代化的管理思想，彻底清除生产型管理下因循守旧，固步自封的小生产管理思想。还要克服过去那种眼睛向上，依赖国家的“等、靠、要”的思想，树立起眼睛向内，靠充分挖掘企业内部的潜力，提高经济效益的思想。

3. 改革和调整管理组织机构。对管理组织机构进行相应的改革和调整，是转型的组织保证。为此，企业必须以经营为中心，进行组织机构的改革。如增设经营决策机构；加强销售机构；建立经济技术信息管理机构；加强开发性机构，增强技术开发力量，强化人才开发系统等。此外还要加强各组织机构之间的横向协调，用系统思想来管理企业，使企业的生产经营活动成为一个有机整体。

生产型管理和生产经营型管理在目标和职能上有很大差别，见图1—3和图1—4。

4. 在企业管理内容、程序和方法方面也要有一个转变。由生产型管理转向生产经营型管理，需要开展一系列新的业务活动，使企业管理增加了许多新的内容，如经营决策、市场调查和预测、推销技术、售后服务和信息管理等等。而且还要对原有的一些业务活动进行改进和完善，使企业管理由传统管理转变为系统管理。

在管理程序上，要改变过去那种以生产为中心，先制定

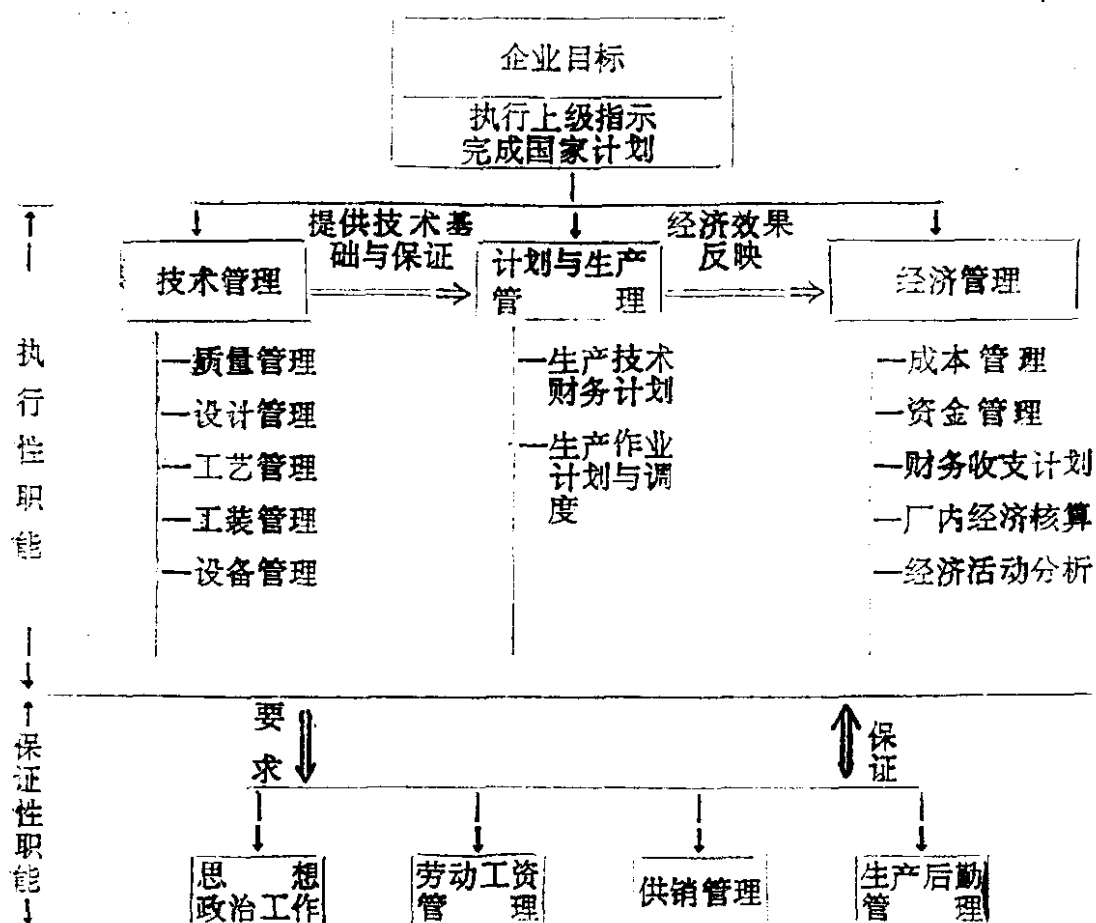


图1—3 生产型管理系统模式示意图

生产计划再制定销售计划的方法，采用新的生产经营型管理程序。就是要在国家计划指导下，根据市场需求预测以及销售合同来确定企业的经营目标、先制定利润计划、销售计划、再制定生产计划，然后按规定的目标和计划来组织生产和销售活动。真正地体现以需定产原则的要求。

在管理方法上，要由经验主义的定性管理，转变为科学的定性和定量相结合的管理，把现代科学管理方法逐步应用到生产经营管理中来。

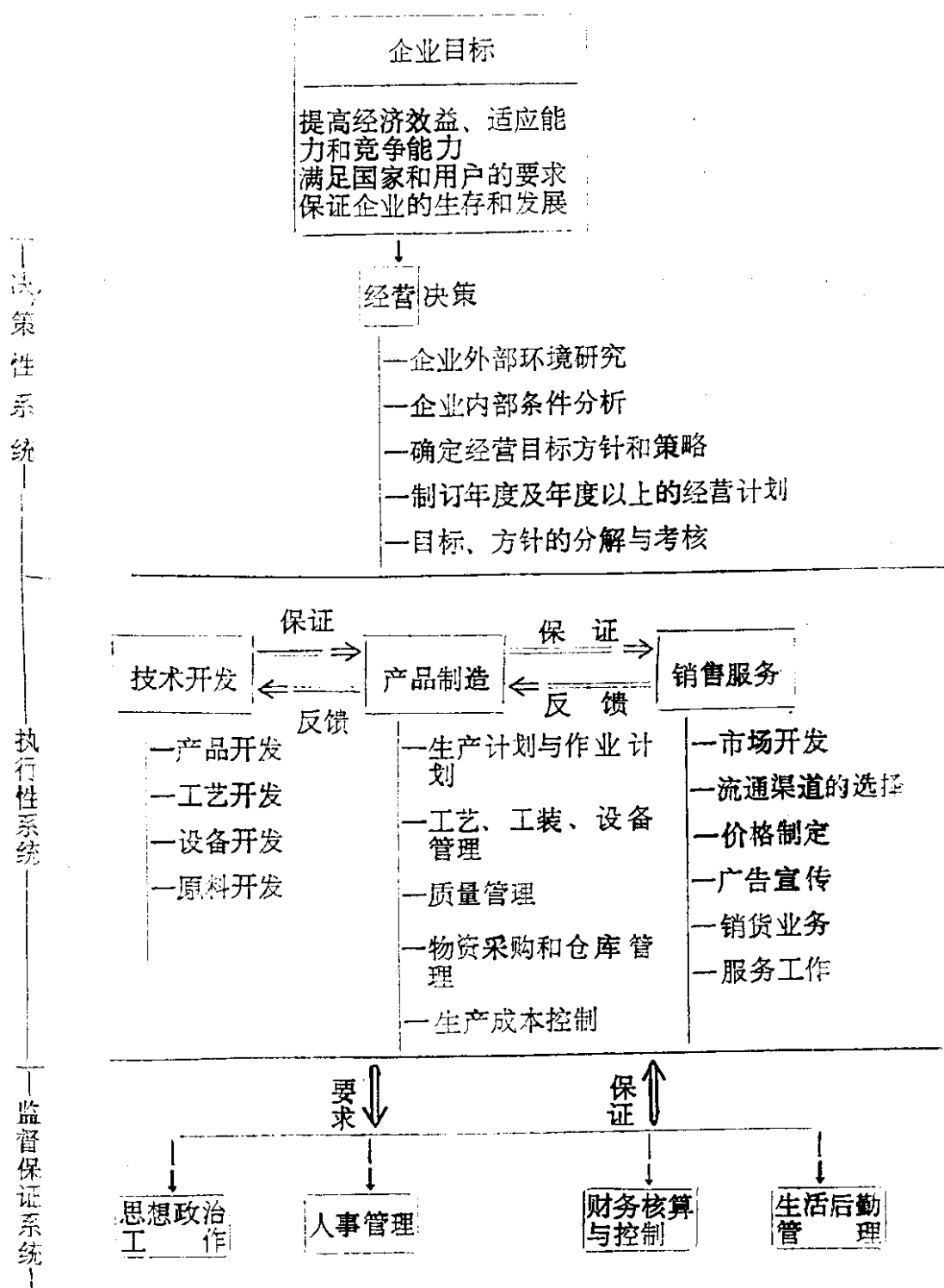


图1—4 生产经营型管理系统模式示意图