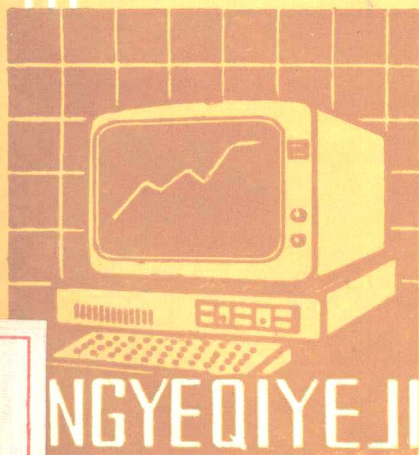


工业企业管理(中)

工业企业经营管理

南京大学工业企业管理教研室 编



NGYEQIYEJINGYINGGUAN

南京大学出版社

F406
324
(2)

《工业企业管理》

中 册

工业企业经营管理

南京大学工业企业管理教研室编

南京大学出版社

1989·南京

内 容 简 介

本书是一本较全面而系统地论述现代工业企业管理的教材。它以提高经济效益为中心,以生产经营型企业为客体,既总结了我国工业企业管理的经验,也介绍了国外的先进管理方法。

全书分上、中、下三册。上册《工业企业管理原理》。中册《工业企业经营管理》,主要研究市场调查、市场预测、经营决策、经营计划、产品决策、技术改造、销售服务、成本财务管理、经济责任制等问题。下册《工业企业生产管理》。

本书内容比较丰富,通俗易懂,便于自学,适合大专院校经济管理专业学生、各类企业管理干部培训班学员以及在职管理干部学习使用,并指定为江苏省高等教育自学考试经济管理专业必读书籍。

《工业企业管理》

中 册

工业企业经营管理

南京大学工业企业管理教研室编

责任编辑 李育鉴

南京大学出版社出版

(南京大学校内)

江苏省国营阜宁印刷厂印刷

江苏省新华书店发行 各地新华书店经销

开本:787×1092 1/32 印张:10.00 字数:223千

1985年11月第1版 1989年9月第5次印刷

印数:74501—84500

ISBN 7-305-00185-6

F·24

定价:3.05元

前 言

为了适应高等院校经济管理专业和自修大学经济管理专业学生学习《工业企业管理》课程的需要，我们编写了这本教材。

本书分三册。上册主要阐述工业企业的管理原理；中册主要阐述工业企业的经营管理；下册主要阐述工业企业的生产管理。

本书以提高经济效益为中心，对合理组织工业企业的生产经营活动，实行科学管理作了全面而系统的论述。全书力求贯彻理论联系实际的原则，既比较详尽地阐述了企业管理的基本理论和方法，又介绍了我国企业行之有效的管理经验，对我国企业管理的改革，也尽可能作了反映。根据洋为中用的方针，对国外企业管理的科学方法，本书也作了适当的介绍。

本书中册由蒋俊、周三多、刘君健同志编写，并由蒋俊、周三多同志汇总定稿，武汉工学院汪兴民副教授对全书作了审阅。

本书可作为大专院校经济管理专业的教材，并指定为江苏省自学考试经济管理专业必读教材，也可作为各类企业管理干部培训班的参考书籍，对于从事工业企业管理的广大在职干部，也是一本有益的学习参考书。

党的十二届三中全会通过的《中共中央关于经济体制改革的决定》指出：“经济体制的改革和国民经济的发展，迫

切需要大批既有现代化的经济、技术知识，又有革新精神，勇于创造，能够开创新局面的经营管理人才，特别是企业管理干部。”我们希望本书的出版对广大有志于学习企业管理的同志有所帮助。由于我们水平有限，书中不妥之处在所难免，敬请读者批评指正。

编 者

一九八五年五月

目 录

第一章 工业企业经营管理概论

第一节 经营管理及其意义	1
第二节 社会主义工业企业的经营思想	4
第三节 工业企业的经营目标和经营方针	8
第四节 企业经营的基本策略	11

第二章 市场调查

第一节 市场的特性和作用	16
第二节 市场调查的意义和内容	19
第三节 市场调查的程序	21
第四节 市场调查的方法	25
第五节 调查表设计	30
第六节 抽样调查	35

第三章 市场预测

第一节 市场预测的作用和分类	42
第二节 市场预测的程序	44
第三节 定性预测方法	46
第四节 时间序列预测方法	51
第五节 因果关系预测	79
第六节 预测误差分析	84

第四章 企业经营决策

第一节 企业经营决策的特点和原则	90
第二节 企业经营的环境分析与决策程序	98

第三节	经营决策方法	106
第四节	计算机辅助决策	132
第五章	经营计划	
第一节	经营计划的形成和特点	143
第二节	企业长期经营计划	145
第三节	企业年度经营计划	148
第六章	企业产品开发	
第一节	产品开发战略	156
第二节	新产品开发的程序	168
第三节	产品开发的组织	175
第七章	企业技术改造	
第一节	企业技术改造的意义和原则	178
第二节	企业技术改造的可行性研究	183
第三节	企业技术改造项目的经济评价	188
第四节	企业技术改造的计划与组织	196
第八章	产品销售	
第一节	产品销售工作的意义和内容	202
第二节	产品销售计划	204
第三节	市场开拓	208
第四节	产品定价	213
第五节	销售业务	220
第九章	成本管理	
第一节	产品成本与成本管理	232
第二节	产品成本的预测和计划	238
第三节	成本控制	250
第十章	财务管理	
第一节	财务管理的意义与任务	255

第二节	固定资金管理.....	260
第三节	流动资金管理.....	265
第四节	企业盈利的管理.....	274
第五节	专用基金的管理.....	279
第六节	财务收支计划.....	281
第十一章	经济责任制	
第一节	实行经济责任制的意义与必然性.....	285
第二节	企业经营责任制.....	287
第三节	企业内部经济责任制.....	296

第一章 工业企业经营管理概论

第一节 经营管理及其意义

一、经营管理的含义

关于经营管理的含义，目前国内还没有统一的认识。有的同志认为经营管理是对企业全部生产经营活动的管理；有的同志则认为经营管理是对企业经营活动的管理，它不包括企业内部生产活动的管理。我们是从后者来理解经营管理的含义的。

工业企业的全部活动大体上可以分为两大部分，一部分主要是在企业内部进行的，是以生产为中心，它的基本要求是充分利用企业内部的一切条件，用最经济的办法按预定的计划把产品制造出来。这部分活动叫做生产活动。企业的另一部分活动涉及到外部条件，与市场有密切联系，它的基本要求是使企业的生产技术经济活动适应企业外部环境的变化，根据市场环境的变化制定企业的目标、方针和策略。这部分活动叫做经营活动。对前者的管理称之为生产管理，对后者的管理称之为经营管理。

生产管理和经营管理是整个企业管理中的两个不可分割的组成部分，相互联系，但各有不同的作用和侧重点。经营管理主要是确定企业的经营目标、经营方针以及与实现企业目标有关的重大问题。其重心在于提高经济效益。生产管理

则是在经营管理指导下，完成其执行性的任务，以保证经营目标和经营方针的实现，其重心在于提高效率。十分明显，经营管理比生产管理更为重要，以经营管理指导生产管理，才能提高企业的经济效益。

二、经营管理的重要意义

工业企业搞好经营管理具有十分重要的意义。

首先，搞好经营管理是实现工业企业基本任务的前提。社会主义工业企业是建立在生产资料公有制基础上的、从事工业生产经营活动和独立经济核算的经济单位。由于它在国民经济中的作用及本身性质，决定了它的基本任务就是在国家的统一指导下，为满足社会需要而提供价廉物美的工业产品，并为国家和企业创造更大的经济效益。工业企业为了实现上述基本任务，搞好经营管理是一个极其重要的方面。企业只有通过认真调查研究，充分了解市场要求，根据社会需要科学地安排生产，组织产品的销售工作和服务工作，才能实现其生产目的。反之，不研究市场情况，不了解社会需求，盲目生产，势必造成产销脱节，即一方面社会需要的产品供不应求；另一方面社会不需要的产品大量积压。其结果不仅不能满足社会需要，而且无法取得应有的效益。因此，社会主义工业企业必须加强和提高经营管理水平，组织产供销相互衔接，提供更多更好的适销对路的产品，以满足人民日益增长的需要，不断提高经济效益。

其次，搞好经营管理是组织企业再生产的必要条件。社会主义工业企业的生产是不断重复进行的，这就要求企业的资金必须按一定的规律，经过三个阶段顺畅地运动。第一阶段是以货币形态的资金购买生产资料 and 支付劳动报酬。用货

币购买生产资料，使货币形态转化为实物形态；用货币支付劳动报酬，从而把劳动者组织到企业中来。第二阶段是劳动者运用生产资料进行生产，被消耗掉的生产资料的价值逐步转移到新产品中去，生产资料资金就逐步转化为产品形态的资金。同时，劳动者创造出新的价值。第三阶段就是企业销售产品，取得更多的货币资金。这样，企业的资金依次经过货币形态——生产形态——产品形态，最后又转化为货币形态，回复到原来的出发点，形成了资金的循环。这就保证了企业再生产的不断进行。如果资金运动在任何一个阶段受阻，再生产就难以继续。怎样才能使企业的资金运动顺畅地进行呢？搞好经营管理是一个重要前提。很明显，如果企业生产的产品不对路，销售渠道不畅通，或者产品缺乏竞争能力，即使生产环节管理得再好，也将无济于事。可见，搞好经营管理是保证企业再生产顺利进行的必要条件，也是关系到企业成败的关键。

第三，搞好经营管理是当前我国工业企业的迫切需要。长期以来，我国经济管理存在的一个主要弊端就是集中过多，统得过死。在这种高度集中的体制下，企业缺乏必要的自主权，一切听命于上级的安排。于是，生产任务由国家规定，原材料由国家调拨，产品由国家收购，盈亏由国家包干，结果企业只是一个单纯的“生产型”单位，所从事的管理也仅仅局限于生产管理，势必造成产需脱节，经济效益较差的局面。党的十一届三中全会以来，为了纠正以前的“左”倾错误，克服经济管理方面的弊端，党和国家积极稳妥地开始进行经济管理体制的改革，扩大了企业经营管理的自主权，实行了多种形式的工业经济责任制，等等。由于这些改革，给企业带来了许多新的变化，就是由无权决策变为

有一定的决策权；由只管生产转变为既管生产又管经营，由面向上级转变为面向用户；由不问经济效益转变为讲求经济效益。所有这些变化归结到一点，就是要求企业搞好经营管理，从“生产型”单位转变为“生产经营型”单位。在这种新形势的要求下，搞好经营管理不仅是企业的长期任务，也是当务之急。它对企业按经济规律办事，加速生产力的发展，增强活力，推动以城市为中心的经济体制改革，实现社会主义现代化的建设，具有十分重要的意义。

第二节 社会主义工业企业的经营思想

社会主义工业企业为了搞好经营管理，首先必须树立正确的经营思想。经营思想是企业开展经营活动的行动准则，它贯穿于经营管理的全过程，对企业的生存和发展起决定的作用。

不同性质的工业企业其经营思想是有很大区别的。社会主义工业企业的经营思想有别于资本主义工业企业的经营思想。资本家经营企业的根本目的是为了追求最大限度的利润，因此，资本主义企业的经营思想就是唯利是图。他们从这个基本点出发，开展一切经营活动。在社会主义条件下，经营企业的根本目的是为了整个社会及其成员日益增长的物质和文化的需要，因此，一切为人民，一切对人民负责，把人民和国家的利益放在第一位，是社会主义企业经营思想的本质。从这个根本点出发，社会主义工业企业在生产经营活动中，应当树立以下七个观点。

1. 全面观点

社会主义工业企业是国民经济系统中的一个系统，是

整个社会有机体的一个细胞，它的生产经营活动既受制于整个国民经济的状况和社会环境的变化，同时，又反过来对国民经济和社会产生不同程度的影响。因此，企业在生产经营活动中，在处理国家、企业、个人相互关系时，必须具有全面观点。自觉地把国家和社会的利益放在第一位，坚决贯彻执行党和国家制订的各项政策、法令、指令性计划以及上级主管机关正确的指示和决定，积极完成企业对社会应尽的责任。

2. 市场观点

市场是联系生产和消费的纽带，是企业再生产不可缺少的环节。企业离开市场，就不能实现商品的使用价值和价值，从而也就不能从价值和实物上补偿再生产的需要。市场观点随着市场形成和发展而不断变化。初期是以生产为中心的市场观点，即通常所说的“以产定销”，其特点是先有产品，后有顾客，从而形成卖方市场和买方风险。企业生产什么，消费者就购买什么，市场完全以生产者为中心。随着商品生产的发展和市场的扩大以及竞争的加剧，以生产为中心的市场观点逐步转变为以消费为中心的市场观点，即通常所说的“以销定产”，其特点是先有顾客，后有生产，形成买方市场和卖方风险。市场需要什么，企业就生产什么，市场完全以消费者为中心。

3. 服务观点

社会主义工业企业的生产目的，决定了它必须为用户服务。满足社会需要是通过满足各个个别用户需要来体现的。同时，工业企业作为商品生产者，一刻也离不开用户，用户是实现商品使用价值和价值的主体。因此，满足用户的需要应当是工业企业生产经营活动的起点和终点，确立服务观点。

就是要求企业站在用户的立场上想问题、处理问题。这既包括在产品品种、质量、数量、交货期、价格、包装、购买方式、售前售后服务等方面满足用户的需要，也包括发挥企业的经营特点和技术优势，对用户发挥指导和引导的作用。

许多资本主义企业也非常懂得用户的重要性，提出“用户是帝王”，“一切为了用户”等等口号，其目的无非是为了争夺市场、赚取利润。而我们有些搞企业经营的同志，却往往忘记了为用户服务的宗旨，采取实用主义的态度来处理同用户的关系。当本企业的产品供过于求时，对用户的服务态度就比较好；当本企业的产品供不应求时，对用户的服务态度就比较差，甚至骄横霸道，提出种种无理要求刁难用户。这是“官工”的思想作风，与社会主义企业的经营思想是格格不入的。

4. 竞争观点

竞争是商品生产的伴侣。社会主义工业企业作为相对独立的商品生产者，因此，企业之间必然存在着竞争。社会主义工业企业之间的竞争与资本主义企业之间尔虞我诈、大鱼吃小鱼的竞争有着本质的不同，社会主义工业企业之间竞争的积极意义在于它是择优发展的一种手段，也是发挥企业主动性和积极性的一种外部压力。每一个社会主义工业企业都是置身于竞争环境之中。企业欲求得生存和发展，就必须勇于竞争，善于竞争，做到质量以优取胜，品种以新取胜，价格以廉取胜，交货以快取胜，服务以好取胜。社会主义工业企业之间竞争的结果，必然促进经营管理水平的提高、科学技术的进步、专业化和联合的发展，从而推动整个社会生产力的前进、经济效益的提高，更好地满足社会需要。

5. 创新观点

社会主义工业企业在竞争中取胜的关键，在于不断创新。社会的需求瞬息万变，科学技术的发展日新月异。当今企业所处的客观环境和内容条件都以前所未有的速度发展变化，因此，企业的经营者必须具有创新的观点。在市场上要善于发现新的需求、新的用户、新的机会，不能守株待兔，等客上门；在产品上要不断开发新的品种、新的款式、新的包装，不能几十年一贯制；在生产上要广泛采用新技术、新工艺、新设备、新材料，尽可能提高效率、降低成本，做到优质、高产、低耗；在人才使用上要善于发现人才、培养人才，提拔新人、重用新人，使企业各级领导班子和职工队伍不断新陈代谢，朝气蓬勃；在经营管理上要鼓励提出新点子、创出新门道，敢于改革一切不合理的管理体制、组织机构、规章制度和管理办法。国内外许多经营成功的企业，无不依赖于创新。企业只有克服因循守旧、陈规陋习，不断创新，才能充分挖掘潜力、增强活力、提高应变能力，开创经营管理的新局面。

6. 效益观点

社会主义工业企业是一个相对独立的经济组织，其中心任务就是要提高经济效益。所以经营社会主义工业企业必须具有强烈的效益观点，时时事事都要讲求经济效益。为此，要经常分析企业生产和流通过程中各环节的活动是否经济、合理、有效；对于企业人力、物力和财力资源的占用和消耗，都要考虑可能得到的收益，即将投入与产出进行比较，然后再作出相应的决策。提高经济效益不仅要求“节流”，更要注意“开源”。社会主义工业企业只有牢固树立效益观点，不断提高经济效益，才能为社会生产更多价廉物美的适销对路的产品，为社会创造更多的盈利。这不仅有利于国家

和人民，而且也有利于企业的发展 and 职工生活的改善。所以，社会主义工业企业应当把讲求经济效益作为自己的神圣职责，贯彻到企业生产经营活动的整个过程中去。

7. 战略观点

战略观点是经营思想的总体观点。树立战略观点就是要求企业领导人要有战略眼光和战略目标，不被眼前得失和具体目标所左右。要善于处理总体目标和具体目标、长远目标和近期目标、长远利益和眼前利益的关系。只有这样，才能保证企业不断发展，永远立于不败之地。

第三节 工业企业的经营目标和经营方针

经营目标是指一定时期内工业企业生产经营活动所要达到的要求。它是由企业的领导和广大职工一起，根据企业的外部环境和内部条件共同制定的。经营目标应当正确体现社会主义的经营思想，要有科学的依据，并要用简炼、鲜明、定量的形式表达。

经营目标对于企业的生产经营活动有着十分重要的作用。它指明了一定时期内企业生产经营活动的奋斗目标，使企业的各个部门、各个环节以至每个职工的工作有所遵循，同时，也为评价企业的工作提供了标准。

企业的经营目标不是单一的，而应该是多方面的。因为每一个目标只能反映生产经营活动的一个侧面，而只有多个目标才能全面反映企业生产经营活动的总体效果。

企业经营目标的内容主要有：

1. 贡献的目标，即对社会和国家所作的贡献的目标。
2. 市场的目标，即扩大市场范围，增加销售额，提高

企业市场信誉，创造新的市场要求的目标。

3. 发展的目标，即企业自身不断壮大、发展的目标。

4. 利益的目标，即谋取企业和职工利益的目标。

工业企业的经营方针是指导某个时期企业生产经营活动的行动纲领。工业企业的经营方针，要依据企业的环境和特点以及经营目标来制定。因而不同的企业或同一企业在不同时期，其经营方针是不相同的。

企业经营方针的内容，主要包括一些具有战略性质的问题：

1. 企业经营方向。企业的经营方向就是为谁服务。是为出口服务还是为国内市场服务；是为城市还是为农村服务；是为基本建设还是为企业的改造服务；是为高收入阶层还是为低收入阶层服务，等等。企业在决定经营方向的方针时，首先要分析客观形势，作长远的考虑，不能把解决当前任务不足和经营方向等同起来。其次，企业的服务对象尽可能广一些，这样，有利于企业经营的稳定性。再次，要考虑市场竞争的情况。竞争不太剧烈的市场，风险小、机会大，对竞争能力弱的企业有利。最后，要考虑企业的条件，尽可能扬长避短。

2. 企业经营重点。企业经营重点是指企业在经营中突出某一个方面，如速度、价格、质量、服务等等。正确确定经营重点，有利于在市场竞争中夺取优势。有的企业提出“以快取胜”；有的企业提出“以廉取胜”；有的企业提出“以质取胜”；有的企业提出“以服务取胜”等，就是突出经营重点的实例。企业在决定经营重点时，要根据自己的优势，结合用户的不同要求来考虑，例如，无锡无线电五厂根据学生、农民、解放军战士的要求，生产一种袖珍式半导体