

经营

大众知识小百科

总主编 黄进先

本册主编 黄万钟

王白娇



南海出版公司

大众知识小百科

主 编 黄进先
副主编 霍宝珍
陈福兴

南海出版公司

• 大众知识小百科

经 营

本册主编	黄万钟
	王白娇
撰 稿	林小妹
	江彩云
	林芳兰
	黄露薇
	邝 野

《大众知识小百科》编委会

总顾问 刘学斌

顾问 古克武

主编 黄进先

副主编 霍宝珍 陈福兴

编委 (按姓氏笔画排列)

万晓耕	王白娇	王建国	王晓虹	王琼兰	韦经照
云冠雄	田大军	吉布荣	任在齐	邢诒存	陈文娟
陈福兴	杜孝义	何作华	李列珊	吴键	张桐
张爱国	林琳	原式溶	黄万钟	黄进先	黄钦佳
梁晓亮	潘在清	霍宝珍			

前 言

党的十一届三中全会以来，随着改革开放事业的深入和发展，特别是党的十四大提出了建立社会主义市场经济体制的目标，我国社会主义现代化建设事业日新月异。科学技术的进步，社会经济变革等的发展，向人们呈现出许多新的问题，新的情况，需要我们去探索，去研究，去解决。特别是我们广大的干部，如何去适应新情况，研究新问题，迎接现实带来的各种挑战，这就要求我们广大干部在学习马列主义基本理论的同时，要学习科学技术，学习经济方面、管理方面的知识，用新的各种科学理论知识武装自己，才有可能胜任时代赋予的各种重任。

一个国家、一个部门、一个企业，经济上要发展腾飞，依靠科学技术的进步固然重要，但是，如果没有科学的管理，科学技术也难以发挥作用。所以，有的发达国家把科学技术与科学管理看作是经济腾飞的“两个轮子”同等重要。我们国家许多名牌企业从自身的实践中也深深懂得这个道理。党的十四届五中全会提出，我们国家今后要实现经济增长方式转变问题。要实现经济增长方式的转变，同样要依靠科学技术进步和科学管理。

作为社会主义国民经济的物质基础——国有经济，为适应市场经济体制的要求，正在转换经营机制向现代企业制度发展。国有企业在转机建制过程，如何适应市场经济的环境，提高社会效益和经济效益，这就要求各类企业家在学习科学技术知识

同时还要学习经营管理方面的知识。党的十四届五中全会的《建议》指出：“搞好国有企业，要全心全意依靠工人阶级，在形成适应市场经济要求的机制、建设善于经营管理的领导班子、开发适销对路的产品，建立科学的组织和管理制度上狠下功夫，提高企业的整体素质和活力”。根据这一要求，为帮助广大干部和各类企业家掌握一些最基本的科学管理知识，以增添他们在实践中拼搏腾飞的力量，我们编写了这本书。

本书编写过程，考虑到普及企业经营管理基本知识的要求，着重从微观方面，介绍企业经营、企业管理、中外企业管理比较和现代企业制度的基本内容。我们还从理论与实践相结合的角度，选择了国内外名牌企业典型的成功经验加以介绍。尽量做到科学性、理论性、可操作性、可读性的统一。相信这些知识对广大干部、各类的企业界人士、经济管理阶层。有志“闯海”经营的青年朋友们会有一定的启迪和帮助，会给他们在实践中添力量和信心，提高他们“闯海”经营的应变能力。

我们只是抱着一种良好的愿望，以我们学习的收获归纳成书，奉献给读者们。

目 录

企业经营

市场调查与预测·····	1
市场调查·····	2
市场预测·····	4
企业经营决策·····	6
经营者的决策和谋略·····	7
决策的科学化、民主化·····	10
广告的作用与要求 ·····	12
广告制作的技巧 ·····	15
广告媒体的选择 ·····	18
商标及商标设计 ·····	19
商标意识和商标保护 ·····	21
实施名牌策略 ·····	23
包装的含义和作用 ·····	25
包装的种类和设计 ·····	27
包装策略 ·····	29
公共关系的内涵 ·····	31
公共关系的意识 ·····	34
公关人员应有的素质 ·····	39
公关人员的职能 ·····	41

公关人员形象的误区	44
重视树立企业形象	46
企业 CI 战略	50
市场竞争	53
产品促销	57
企业经营伦理的内涵与作用	60
信誉是企业的生命	64
企业文化的内涵	67
企业文化的特点	69
企业文化的作用	70
建设有中国特色的企业文化	73

企业管理

企业生产管理	77
企业技术管理	79
企业质量管理	82
企业人事管理	85
建立合理的企业劳动用工制度	88
企业人员培训	91
企业财务管理的意义	93
企业财务管理的内容和任务	95
企业成本管理	97
企业物资管理的作用与内容	101
物资分类	105
物资定额管理	107
物资供应计划	111

投资项目的可行性研究·····	114
项目评估·····	117
价值工程·····	119
投入产出法·····	121
ABC 管理法 ·····	124
盈亏平衡分析·····	127
计算机系统在企业中的运用·····	131

中外企业管理比较

西方企业管理思想的演变·····	134
美国企业的管理模式·····	136
美国企业的用人机制·····	139
日本企业经营管理特征·····	141
美日两国经营管理上的差异·····	145
美日企业文化比较·····	148
德国企业经营管理的主要特征·····	152
国外企业领导机制·····	155
企业决策中的智囊团·····	157
变革中的系统组织——Z 理论 ·····	160
中国企业管理的主要特征·····	163

现代企业制度

现代企业制度的内容和基本架构·····	167
现代企业制度的基本特征·····	170
现代企业制度的两种主要形式·····	171
现代企业组织的结构模式·····	174

现代企业制度的企业管理·····	178
我国现代股份公司的要素·····	182
我国企业制度的改革·····	188

企 业 经 营

市场调查与预测 市场调查与预测是竞争中不可缺少的手段。企业的经营活动尽管千差万别，但都有两个共同的要求：一是在未来市场情况不确定的情况下，预见经营管理中存在的问题，及时加以纠正；二是千方百计在未来的市场中捕捉机会，不断开拓市场和发展市场。这一切，需要企业根据所处的外部环境和内部条件了解市场的发展趋势，以此确定经营方向、目标策略，否则将会因盲目经营导致失败。所以企业的经营决策必须以市场调查和预测为起点。

西方许多经济发达国家，几乎每个大企业都有专项资金用于市场调查。美国专门从事搜集市场情报及进行市场调查的公司就有 100 多家，平均每年 74% 的企业通过这类公司进行市场调研。90 年代前日本小型轿车之所以具有强大竞争力，迫使美国的汽车不断减产，一个重要原因就是日本商家对竞争对手的情况做到勤收集、勤分析、勤处理，并采取相应对策，在品种、质量、款式、省油和安全性能等方面始终处于领先地位。

许多大企业也纷纷成立市场调查机构，观察了解顾客选购商品的趋向，征询他们的意见和要求，从而不断改进产品设计。一些企业则利用专门的研究机构，帮助解决这类问题。1986 年，麦氏咖啡公司在产品进军中国市场之前，委托广州市场研究公司为其进行市场调查，结果发现中国人饮咖啡的习惯与美国人大相径庭，美国人习惯将咖啡慢慢烹煮，品尝时不加任何配料，

中国人则喜欢即冲即饮，且加奶糖。于是，麦氏公司根据广州方面提供的调查报告，研制出一种专门在中国市场销售的产品——麦氏三合一速溶咖啡，抢在其他国家同类产品之前占领了市场。根据资料证实，一种新产品在设计阶段发生的修改，如果每次代价为 1000 美元，那么进入生产线时发生的修改，每次代价为 1000 万美元。没有进行市场调查导致产品滞销，企业陷入困境的例子是不胜枚举的。

市场预测是在市场调查的基础上，根据长期的市场情报资料和近期市场信息，运用科学的方法，通过对影响市场变化的各种因素进行定性和定量分析，来估计和判断市场供求变化的规律和趋势。应当指出的是市场预测不是主观、盲目的，而是在广泛的信息收集和科学分析的前提下做出的。如果说，市场调查的重点是在于了解过去和现在，那么市场预测则偏重于估计未来，但它们的目都是为企业制定生产经营计划、进行经营决策提供依据。

市场调查 市场调查是指根据企业生产经营的需要，通过搜集、记录、整理和分析市场信息，了解市场上商品供求变化的过去和现状，找出其发展变化的规律，为企业提供预测、决策的依据。市场调查的形式和内容具有多样性、广泛性的特点，是现代企业生产经营活动中不可缺少的组成部分。

市场调查的形式是多种多样的，收集信息的方式方法也层出不穷，企业可以借助于专门的机构来获取信息，也可以依靠自己专设的销售部门来获取情报资料，还可花钱来买信息。但是不管怎样，充分利用社交、考察等各种机会，做捕捉信息的有心人，做到眼观六路、耳听八方，才有可能使企业成为激烈

的市场竞争中的胜利者，才可以把握企业的命运。

上海美术颜料厂是一个有 70 多年历史的老厂，1988 年实行承包时，利税只有 400 万元，到 1992 年底已达到 1000 万元，是承包时的 2.5 倍。该厂领导在谈到成功的诀窍时，首先提到的就是对市场信息的不断搜集。

一抓信息收集，重视市场信息的广泛性和及时性。要不断倾听产品的品种、质量、价格和服务方面的意见，征求客户的特殊需要以及经销单位的要求。这样的做法，使企业充分了解了市场行情。

二抓信息分析，注意发现由各种信息反映出来的市场本质，以便采取相应的措施，做到心中有数，临变不惊。1989 年底，各商业经销单位由于资金紧缺，纷纷压缩库存，到第二年初，商业部门要货比往年递减 60% 左右。面对这种态势，企业从宏观上分析了市场，认为经销单位库存的减少并不等于市场需求的减少。因此，企业适当地调整了产品结构，仍旧照常生产，同时还积极增加分销渠道，做到产销两旺，避免了停工造成的损失。

市场调查的内容所涉及的范围是十分广泛的。除了对消费者的调查外，还包括对市场需求、产品自身状况、销售活动以及国家、社会大环境的调查。企业对市场的调查因目的不同，调查的要求和内容也有所不同，但不管怎么说，调查市场过去发生的情况和市场目前的状态，及时而正确地掌握市场信息，通过市场信息的传递，掌握市场未来的变化趋势是每个企业进行市场调查的共同做法和目的。

可口可乐和百事可乐是国际饮料业的一对冤家，彼此间竞争十分激烈。在日本，一番较量之后，百事可乐一败涂地，形

成可口可乐一枝独秀的局面。日本的一位畅销产品专家经过一番仔细的调研后，得出的结果答案十分简单：百事可乐败在商标的颜色上。

百事可乐的商标采用黄红青白四种颜色，其中黄色是主色。在美国，黄色是深受喜爱且运用非常广泛的颜色，如柯达包装、麦当劳拱门型标志等，就连凯迪拉克豪华型轿车的标志也是黄色的。在日常生活中，美国人对黄色也情有独钟，黄色的丝带象征爱情。然而在进军日本市场时，百事可乐恰恰败在这个黄色上。因为在日本人的潜意识里，黄色总是与死亡和不幸相联系的，是不吉利的颜色。可以说百事可乐的失败是由于他们没有针对销售国家和地区的社会环境、生活习俗进行广泛全面的市场调查所造成的。

市场预测 市场调查是客观反映市场发展变化的手段，市场预测则是以市场调查为基础，并在此基础上对未来的形势和变化加以测定和推算，它除了要有信息情报为前提外，还要借助科学的分析方法，以及灵敏的判断力和洞察能力。企业在经营过程中，随时对市场未来变化趋势加以预测，并由此做出充分准备，才能够成竹在胸，防患于未然。

90年代是电子信息产业发生巨变的重要时期。许多规模巨大、历史悠久的公司，如IBM、BEC、西门子甚至富士通等相继陷入困境，但摩托罗拉公司却乘风破浪前进，原因何在？

摩托罗拉公司早在多年前就设立了市场情报部门，从会议、期刊、调查等方面搜集最新的技术信息，然后上报给公司当局，公司利用这些信息建立“技术方向图”以评估在什么地方实施技术突破？开发新产品需要多大成本？何时转化为产品？竞争

情况如何？等等。通过这些措施使摩托罗拉公司做出了正确的市场预测，掌握了市场先机。该公司目前在蜂窝式电话、寻呼器、双向无线电通信及PC机用微型处理器等方面堪称世界市场之领袖。1992年，其营业额达到133.4亿美元。

市场预测讲究准和快。准是最根本的要求。预测失误，可能给企业以毁灭性打击，所以预测时的资料收集、分析、判断一定要周密、严谨。而“快”是预测之所以“预”的意义。快，意味着企业捷足先登，抢先一步，也意味着企业的起跑占据了优势。因此，预测要准，同时也要快。

美国柯达公司自1888年推出第一部照相机以来，产品不断创新，到1963年研制成大众化自动照相机，在世界范围内独领风骚。然而，柯达公司在新产品带来源源不绝的财富之际，拱手让出自动相机的专利，不收分文转让费。其他厂家认为机会难得，纷纷仿制。其实，柯达公司早已料到世界相机市场必将随着专利保护期的结束迅速扩大，并导致两个结果：一个是照相机市场竞争空前激烈，照相机生产无利可图，柯达公司树大招风，极可能遭受“滑铁卢”的败绩。二是照相机市场大发展，必然会拉动下游产品——胶卷的需求量剧涨。于是柯达公司抢先一步使出妙计：舍此逐彼，将竞争者引到照相机阵地上去混战，自己则在别人无暇顾及之际，悄悄地移师到胶卷这块处女地，集中力量全方位系统开发感光产品，终于在不长的时间内，使柯达胶卷覆盖全球市场。而当初对柯达公司的恩赐感激不尽的大小公司，则陷入了一场照相机市场的混战之中。

市场预测是现代市场经济的需要，企业欲在激烈的竞争中取得成功，得以发展，就必须以科学的市场预测作为依据，把住市场的脉搏，抓住先机，使企业立于不败之地。

企业经营决策 企业经营决策有狭义、广义两种含义。从狭义来看，经营决策就是从多种方案中选择最优方案的过程。从广义看，经营决策则是一个提出问题解决问题的全过程。企业经营根据不同性质有不同分类，同时也具有一定的程序。

企业经营决策的类型，按决策问题的性质可分为战略决策和战术决策。

企业的战略决策是指影响企业长远发展的有关全局性的重大问题的决策。它包含了战略思想、战略目标、战略重点、战略步骤和战略措施这几个方面的内容。企业经营的战略思想是企业的领导者，从企业的长期稳定经营出发，引导企业克服困难，排除风险，抓住机会，寻求发展的指导思想。它是企业经营战略的灵魂。有什么样的经营战略思想，就会有什么样的经营战略。国内外非凡的经济强人和成功企业，都有一个共同的特点，那就是都具有一种远见卓识和改革创新战略指导思想。日本的松下、丰田，美国的通用，中国的首钢等等，都具有不寻常的战略意识，往往比其他企业想得早、看得远、行动得快，因而取得成功的把握就多。企业的战略目标，是企业经营的战略思想和战略方针的具体化、数量化，是企业在一定时期内所要达到的指标体系。企业确定了经营战略目标，也就确定了企业的发展方向、经营范围、经营规模、经营效益等。企业战略目标既应有强烈的鼓励性，体现尽力而为的进取精神，又应当实事求是，切实可行。企业的战略重点是从企业经营战略目标的选择过程中产生出来的，不同时期有不同的重点。在战略目标和重点确定后，就应划分出实现总目标的若干具体的战略阶段，如近期目标、中期目标和远期目标，采取包括企业新技术、

新产品开发与市场选择,生产经营的专业化,劳动力优化组合等在内的具体措施来实现企业发展的总体战略目标。

企业经营的战术决策是指组织实施企业经营战略活动过程中对管理业务性问题的决策。它包括市场决策、资金决策、人才决策、价格决策等方面的内容。

企业经营决策的类型,按决策形态的性质可分为程序化决策和非程序化决策。程序化决策是一种重复出现的例行公事方面的决策;非程序化决策是一种不重复出现的非例行性问题的决策,它受许多变化因素的影响,不可能建立起一个固定的决策模式,主要靠决策者的知识、经验和判断力来做出决策。

此外,企业经营决策的类型,按决策方法可分为定性决策和定量决策;按期限可分为长期决策和短期决策;按决策目标可分为单一目标决策和多目标决策;按决策实施层次可分为单层次决策和多层次决策等。

企业经营决策的程序是指决策的整个过程。一般来说,决策程序是指科学的决策过程。科学的决策程序包括科学的决策步骤。一般认为,决策全过程应包括以下步骤:提出问题,确定决策目标;搜集资料信息,拟出初步方案;对初步方案进行预测分析与可行性分析,提出备选方案;对各备选方案进行论证;分析比较各备选方案的论证结果,综合评价,选出最佳方案;对选定方案进行科学实验,以鉴定其正确性;编制计划,贯彻执行;对执行情况进行监查、反馈控制,以修正偏差。

经营者的决策和谋略 市场经济是战略制胜经济,智能竞争是市场竞争的决胜之道。一个成功的企业往往都有一个优秀的经营者,他们能对变化多端的市场冷静地加以分析,并做出科学