

第一章 现代企业经营管理系统

随着我国经济体制改革的深化，对外开放的扩大和社会主义市场经济的建立、完善，我国企业的外部环境和内部条件日益发生新的变化。如何更有效地对现代企业进行经营管理，是理论和实践上急需解决的重要课题。本书在社会主义市场经济理论和建设有中国特色社会主义理论的指导下，按照系统原理，对现代企业经营管理的有关原理、原则、内容和方法等问题进行专门的较全面的研究和探讨。在全面研究和讨论现代企业经营管理的各有关问题之前，有必要首先对现代企业经营管理及经营管理学等有关基本概念、基本内容和基本方法，作理论上的概括和认识，以此作为全面讨论现代企业经营管理问题的共同基础。

第一节 现代企业经营与经营管理

一、现代企业经营理论及其职能

(一) 现代企业经营理论

目前，国内外对经营与管理的关系有三种不同的解释，从而形成三种不同理论。

1. 经营与管理等同理论

经营与管理等同理论认为，经营和管理是同一个概念。从概念上说，给管理下的定义也可以用在经营上，它的定义是：通过计划、组织、协调、指导、控制等方面的职能和手段，合理地利用人力、财力、物力、市场、士气、职工的精神面貌等条件，最大限度地满足社会需要，争取最好的经济效益。如图 1-1 (a)所示。

2. 大经营小管理理论

大经营小管理理论，是指经营包括管理。这种理论的代表人物是 30 年代法国的管理专家法约尔。他认为经营包括很多方面的职能，企业的技术、销售、财务、安全工作 都属企业的经营职能 管理只是其中的一个职能。因为是 30 年代提出来的 那时的管理 主要是指泰勒制的一套内容。即车间一级的管理工作，而法约尔讲的经营是指厂部一级的管理。

大经营小管理理论，目前在外国管理学界中较盛行，他们认为：经营既要考虑到企业外部环境、市场因素与企业自身能力的平衡，又要考虑到企业内部各方面管理与作业的具体做法。简言之，经营的范围比管理更广泛。它包括人、财、物、供、产、销的全部活动 并侧重于企业的这些活动与市场的关系，侧重于从资金运动角度来研究企业的活动，研究企业怎样合理地运用人力、物力、财力以适应市场变化，满足市场需要，取得最好的经济效益。大经营的观点把管理作为经营的一部分内容 即 经营包括管理 管理是经营的一部分 管理又包括作业。但是 不管是经营、管理 还是作业，都属于管理科学的总范畴。并且认为，目前已由管理学进入了经营学的时代。如图 1-1(b) 所示。

3. 小经营大管理理论

小经营大管理理论的观点与大经营小管理理论正好相反，该理论认为管理的范围很广，不仅在企业单位，而且事业单位、机关、学校、团体都存在着管理问题。人类出现了共同劳动，也就产生了管理，它将永远随着共同劳动的存在而存在。管理的主要功能是计划、组织、指挥、协调、控制。而经营则是由商品经济引起的一种调节或适应的职能，它随商品经济的发展而发展。而且经营总是和盈利联系着的 只有企业才存在着经营。当然 随着市场经济的发展 事业单位实行企业化管理应作别论。

小经营大管理理论把现代企业管理看作由经营、管理、业务三部分组成。这三者既有区别，又有联系，三位一体构成了现代企业管理

的整体。如图 1-1 (c) 所示。

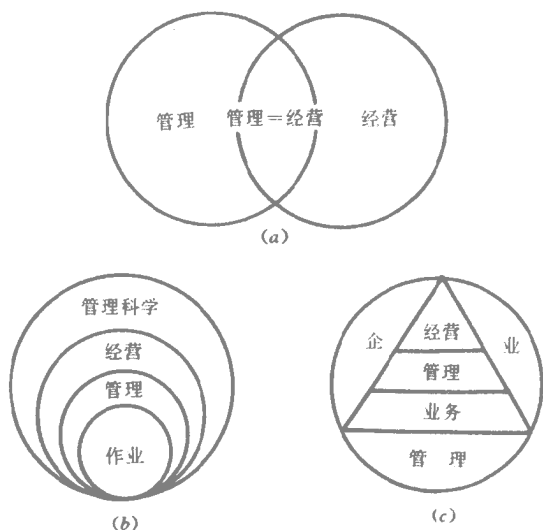


图 1-1 三种不同观点的经营理论

在图 1-1 (c) 中经营的主要任务是着眼于全局,关系到企业未来生存和发展的大问题,它要研究市场和用户需求,通过市场调研和经营预测来确定企业的经营目标、经营方针、经营策略,其实质是解决企业经营目标与经营环境、内部条件三者之间的动态平衡问题。因此,经营的主要功能是为使企业的全部经济活动达到总的预期目标而进行的选择理想方案,作出正确决策等一系列工作。

在现代企业管理中,管理的主要任务是按照企业经营决策的目标、方针和策略对企业内部的人、财、物资源和供、产、销生产经营的各环节进行合理的计划、组织和控制,运用科学管理的方法,提高生产效率,缩短产品生产经营的周期,减少物资消耗,提高产品质量,降低产品成本及资金占用,以提高经济效益。因此,管理的主要功能是计划、组织、指挥、协调和控制。这五方面的功能体现了一切组织都适

用的管理共性。如企业管理中的计划职能就是企业经营的重要组成部分而且 在任何组织的管理中 计划均是管理的首要职能。

在图 1-1 (c) 中的业务 是指日常生产过程中的管理业务 它的主要任务是对企业的各个生产活动环节进行控制与信息反馈, 以保证管理任务的完成。作为一个企业来讲 在市场经济条件下 经营、管理、业务三者是密切联系、相互交织渗透、不可分割的整体 讲管理离不开经营与业务 抓经营必然涉及到管理 但现代企业管理的重点在经营, 这一观点已被无数事实所验证。

上述三种经营理论在我国并存。笔者经多年探索研究和从事本课程的教学实践后认为, 小经营大管理理论较适合我国国情。为此, 按该理论来构筑本书的内容和结构体系, 努力探索创建具有中国特色的现代企业经营管理学的新路子。

(二) 现代企业经营的概念

由于对经营与管理的关系, 在理论上有如上所述的三种不同的观点 所以对经营一词概念的解释也就各有所异。按照小经营大管理理论 对现代企业经营的具体含义 可作如下的解释:

现代企业经营, 是指企业在进行物质生产或商品交换的经济活动中 搞好市场调研与经营预测 选定产品发展方向 制定长期发展规划 进行产品开发 开展销售与技术服务 达到预定的经营目标这样一个不断循环的过程。这种不断的循环发展是螺旋式上升的 它从市场调研、掌握用户需求变化方向 取得市场 用户 信息开始 对市场需求量作出预测 对生产经营作出决策与计划 通过销售和技术服务 满足社会需要 同时通过市场、用户的信息反馈 调查研究市场新的需求 进一步改进产品的设计、制造 生产出更适销对路的产品投入市场。每一次经营循环的过程都将促进企业生产技术与经营管理水平的提高。

现代企业经营的重点是决策 其实质是解决企业外部环境、企业经营目标和企业内部条件这三者之间的动态平衡问题, 是企业命运密切相关的战略性问题。

（三）现代企业经营职能

现代企业经营的职能，归纳起来主要有以下四个方面：

- （1）预测市场的需求和变化，确定企业的发展方向和目标。
- （2）制定有效的对策，并不断提高自己适应市场变化的能力。
- （3）发现和创造有利于自己生存和发展的机会，有效地利用企业的一切资源，取得良好的经济效益。
- （4）解决好供、产、销方面的问题，协调好整个企业的经营活动，以实现自己的战略目标。

二、现代企业经营管理与我国企业管理的转型

（一）现代企业经营管理

小经营大管理理论认为，现代企业的生产经营过程，基本上是个物质运动的过程，企业的全部物质运动过程，从性质和范围来看，可以看作是由生产活动和经营活动两大部分组成的。对经营活动过程的管理称为经营管理，对生产活动过程的管理称为生产管理。经营管理是重视外部环境的，以经营为中心、决策为重点的决策性管理，其实是解决企业经营目标与企业外部环境、企业内部条件三者之间的动态平衡问题。广义的经营管理是以提高经济效益为目标，对企业的全部生产经营活动进行决策和组织实施的全部过程。狭义的经营管理是指从生产领域向两头延伸至流通领域的管理，向前延伸至产品生产以前的决策和计划。为了进行正确的决策，必须进行市场调研和预测，为决策方案选优提供依据，并通过经营计划将决策方案具体化；向后延伸至产品生产出来以后的销售，包括售后的技术服务和获得市场新的信息进行反馈的过程。

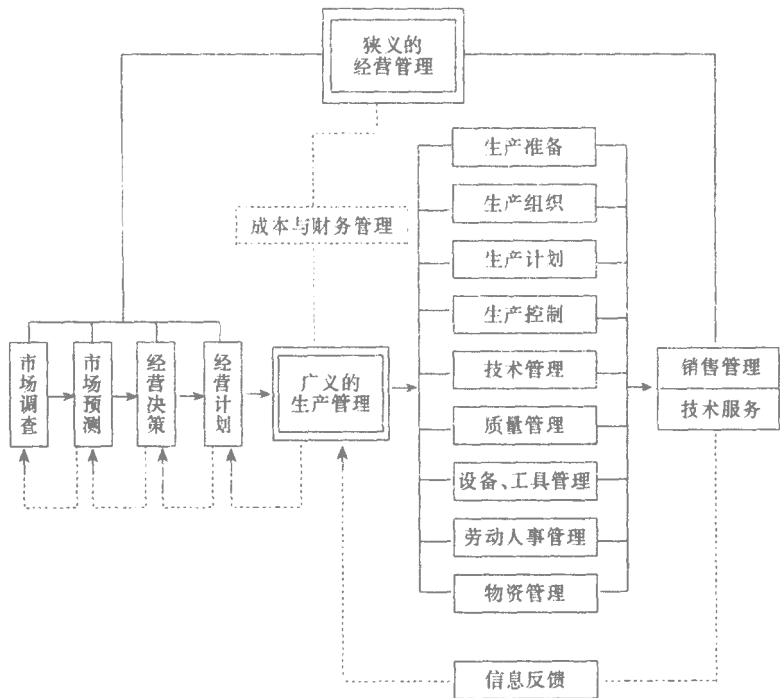
生产管理是以企业内部活动为中心的，以提高效率为目标的执行性管理。广义的生产管理是对企业生产系统的全部管理，其目的是保证产品品种、质量、数量、交货期和成本。它对生产技术准备过程基本生产过程、辅助生产过程以及生产服务过程实行全过程的管理，相当于生产型企业管理的范围。因此，广义的生产管理的内容应包括生产准备、生产组织、生产计划、生产控制、技术管理、质量管理、设备工

具管理、劳动人事管理、物资管理等。狭义的生产管理相当于生产型企业的生产调度部门的管理，是指对生产作业部分的管理，主要是对产品生产的‘期’和‘量’进行管理，即仅对基本生产过程和辅助生产过程的管理，不包括劳动、物资、质量、设备工具等管理工作。

根据这种分类，现代企业管理的范围可以用如下定性公式表示：

$$\text{现代企业管理的范围} = \text{广义的生产管理的范围} + \text{狭义的经营管理的范围}$$

上述现代企业广义的生产管理和狭义的经营管理的关系，根据企业物质运动过程的程序，如图 1-2 所示。



注：[虚线框]既可划入广义的生产管理，也可划入狭义的经营管理范围。

图 1-2 广义的生产管理和狭义的经营管理关系

另外，还有产品开发和成本与财务管理两项，对此，学者们有不同的主张，有的主张划在经营管理范围，有的主张划在生产管理范围，各有各的理由。但从企业实际情况来看，产品开发的大部分工作在技术部门，通常由总工程师或技术副厂长分管。成本与财务管理是一种综合性很强的管理，通常由总经济师或总会计师分管。因此，现代企业管理的范围又可以用如下定性公式表示：

$$\begin{array}{c} \text{现代企业} \\ \text{管理的范围} \end{array} = \begin{array}{c} \text{狭义的} \\ \text{生产管理} \end{array} + \begin{array}{c} \text{技术} \\ \text{管理} \end{array} + \begin{array}{c} \text{质量} \\ \text{管理} \end{array} + \begin{array}{c} \text{设备} \\ \text{管理} \end{array} \\ + \begin{array}{c} \text{成本与} \\ \text{财务管理} \end{array} + \begin{array}{c} \text{劳动} \\ \text{管理} \end{array} + \begin{array}{c} \text{物资} \\ \text{管理} \end{array} + \begin{array}{c} \text{狭义的} \\ \text{经营管理} \end{array}$$

由此可见，生产活动的主要内容是如何合理地组织生产，有效地发挥企业生产要素的功能，解决好企业内部的平衡协调，以保证企业生产任务的高效率；经营活动的主要内容，是通过调查了解企业的外部环境，预测其变化趋势和可能发生的情况，以及分析企业的内部条件，由此确定企业的经营思想、经营目标、经营方针，进行市场开发、产品开发，制定营销策略手段等，保证企业在满足社会需要的前提下，取得良好的经济效益和社会效益。经营活动的中心在于进行战略决策。所以对现代企业的经营管理可作如下定义：

现代企业经营管理，是指企业的各级各类经营者，为了保证企业的生存和发展并取得良好的经济效益和社会效益，运用现代企业经营的理论和方法，对企业的经营活动行使一定的管理职能（决策、计划、组织、指挥、协调、控制、教育、激励等），有效地实现预定目标过程的总称。

现代管理理论认为，任何一项完整的管理活动，一般均由管理的主体、客体、目的和职能四个基本要素构成。按照上述对现代企业经营管理的定义，不难看出：现代企业经营管理的主体是企业各级各类经营者；现代企业经营管理的客体是企业的经营活动过程；现代企业经营管理的目的是保证企业的生存和发展，并取得良好的经济效益和社会效益；现代企业经营管理的职能是一定的管理职能，如决

策、计划、组织、控制等。

（二）我国企业管理的转型

长期以来，在高度集中的计划经济管理体制下，我国企业变成了国家行政机构的附属物和“算盘珠”，是缺乏活力和自我发展能力的生产型企业。自党的十一届三中全会以来，随着国家对企业的管理逐步由直接控制为主转向间接控制为主，企业所有权和经营权的逐步分离，企业已成为或将要成为真正的相对独立的经济实体，成为自负盈亏的商品生产者和经营者，特别是党的十四届五中全会提出的“两个根本性转变”的战略决策，以及市场经济的建立和完善，客观上要求企业管理必须由生产型管理转变为生产经营型管理。

生产经营型管理是在商品经济条件下生产力发展的必然要求，它与生产型管理有着重大的区别。

生产经营型管理是重视企业外部环境的以经营为中心的决策性管理，它不仅要搞好企业内部的以生产为中心的执行性管理，更重要的是要搞好产品生产之前的市场调研和预测，进行产品开发、销售和技术服务，实现企业经济效益的整体优化，所以它是外向型的战略性管理；而生产型管理是计划经济的产物，它是以生产为中心的企业内部的执行性管理，它的主要任务就是保证生产任务的完成，很少过问市场环境，可见它是内向型的战术性管理。具体说来，前者的指导思想是市场经营观点，把满足市场消费者的需求，适应市场变化作为考虑企业管理问题的出发点；后者的指导思想是单纯生产技术观点，把生产作为考虑企业管理问题的出发点，只重视生产，不重视产品的开发和销售；前者的职能重心在经营决策，后者的职能重心在生产任务的执行；前者的目标为讲究全面经济效益，提高企业的应变能力和竞争能力，保证企业的生存和发展；后者的目标主要是提高生产效率和降低生产成本。因此，前者设有经营计划部门，在企业生产经营活动中起主导作用；后者虽设有销售部门，但起主导作用的是生产部门。

可见，企业的转轨变型决定了现代企业经营管理在企业中居十分重要的地位。

第二节 现代企业经营风险及其对策

一、现代企业经营风险

由前所述，现代企业经营的实质是实现企业的经营目标与外部环境和内部条件三方面达到动态平衡和系统优化的过程。但是，由于未来的经营活动的结果存在着不确定性，这种不确定性可能导致企业经营成功或经营失败，从现代企业经营的实际情况看，任何时候完全地达到上述三者的平衡是极少见的，能基本或近似地实现这种平衡，就可认为经营取得成功了。不平衡是客观存在的，这种不平衡会产生经营风险。

现代企业经营风险，一般是指由于企业经营活动结果的不确定性导致经营失败而给企业造成的损失。这种损失通常是指非故意的和非预期的经济价值的减少，即非计划性的经济损失。

产生现代企业经营风险的原因是多方面的，归纳起来主要包括客观原因和主观原因两个方面：

（一）产生现代企业经营风险的客观原因

客观原因主要可归纳为以下几点：

1. 经营风险存在的客观性

现代企业的经营，要根据过去和现在的信息资料推测未来，并以预测的结果为依据来设计企业的经营目标，决策实现目标的优化方案，以及组织安排企业未来的经营活动。而未来的实际活动往往是千变万化的，包含着种种不确定性的因素。企业在这种动态和多变的不确定性的经营环境中进行经营活动，客观上就存在着经营风险问题，而且经营和风险总是相互联系的，只要搞经营，就会有风险。

2. 经营风险产生的必然性

经营风险是商品经济发展的必然产物。商品生产所固有的三大矛盾，即个别劳动与社会劳动的矛盾，具体劳动与抽象劳动的矛盾，使用价值与价值的矛盾，随着商品生产的发展，这三大矛盾会更突

出、更尖锐。现代企业作为独立的商品生产者和经营者，无法排除由商品生产固有的三大矛盾所产生的经营风险。而商品生产和价值规律伴随而来的竞争，也必然随着商品经济的发展而加剧。竞争一方面可以促进企业的进步和发展；另一方面也同样会给企业带来“优胜劣汰”的经营风险。可见，经营风险是商品经济发展的必然产物。

3. 经营风险控制的艰巨性

现代企业经济活动形式的多样性和多变性，必然导致企业经营活动过程和经营业务的复杂性，从而增加了企业经营管理失误和失控的可能性。经营结果的不确定性和无把握性极大地增加了经营风险控制的艰巨性。

4. 经营风险的社会性

经营风险的存在和产生，也有相当一部分社会性因素，例如政局的动乱和不稳定性等。另外自然性因素如水灾、火灾、地震等自然灾害都可能给企业带来经营风险，从而造成经营损失。

（二）产生现代企业经营风险的主观原因

产生现代企业经营风险的主观原因主要是经营者的素质。经营者的经营知识水平低、经营能力和经营技术差、决策失误或缺乏有效性等，均可成为产生经营风险的主观原因。

产生经营风险的原因，即发生和存在经营风险的条件都属危险因素。危险因素引发危险事故，危险事故导致风险损失。这就是经营风险的本质逻辑。

二、预防和减少经营风险的对策措施

从上述产生经营风险的主、客观因素分析可知，现代企业经营风险是客观存在的，是不以人们的意志为转移的，也是难以避免的。现代企业经营者如何以科学的态度正确对待经营风险，这是一个非常现实的问题。我们认为，首先在经营战略上要承认经营风险，要敢于冒经营风险，只有这样才有可能成就其大业；其次，在经营战术上要减少盲目性，提高自觉性，采取各种方法和措施，尽最大努力预防和排除风险，减少风险损失，以提高企业经营的有效性。这就是要加

强风险管理。其主要对策措施有以下几条：

（一）加强经营预测

加强经营预测，有利于事先控制经营风险。要运用科学方法预测和把握现代企业经营环境的未来变动趋势和规律性，及早发现经营风险存在的各种因素，为实行风险管理决策提供客观的依据，这是预防和控制经营风险的有效措施。

（二）进行科学决策

要在经营预测的基础上，根据决策的科学化、民主化要求，按照科学决策的原则和程序，采用科学的方法，根据形势的变化和企业面临的经营风险的问题，作出有效的经营决策，这是控制经营风险的关键环节。

（三）开展多角经营

多角经营亦称多样化经营，它是现代企业实行风险管理的一项重要经营策略。开展多角经营可以分散经营风险，减少经营风险损失，收到‘东方不亮西方亮’的效果。

（四）实行风险管理

实行风险管理，首先要提高全体员工特别是经营者的风险意识和对风险管理重要性的认识；其次是建立健全的风险管理部门，配备专业人员，专司风险管理之责；再次是借助社会力量，按内外结合原则，组建企业经营诊断队伍，对企业经营决策和经营活动进行定期或不定期诊断，发现问题，及时解决。

现代企业的经营管理，在某种意义上讲，就是一种风险管理。因此，本书后续各章的内容，基本上围绕以上四方面内容展开的。

第三节 现代企业经营管理的内容和程序

一、现代企业经营管理的內容

现代企业经营管理的內容，从大的方面来说主要包括：①明确经营思想。 制定经营方针。 确定经营目标。 进行市场调研。 ⑤

开展经营预测。⑥进行经营决策。⑦编制经营计划。⑧建立经营组织。⑨开展营销活动。⑩进行经营效果的评价与分析等。

（一）明确经营思想

企业经营思想是指企业从事经营活动 解决各种经营问题的指导思想 它是在分析经营环境基础上逐步形成 并由一系列观念或观点构成的 是对企业经营活动过程中发生的各种关系的认识和态度的总和。

现代企业的经营思想，是指在市场经济条件下，为满足市场需求，完成企业的经营使命，谋求企业的生存和发展，以及履行对社会责任等重大问题时的指导思想，从这一基点出发，现代企业正确的经营思想应树立以下一些基本观念。

1. 战略观念

战略是指对于任何一个组织的全局性、长期性或决定生存发展的重大问题的谋划。现代企业战略目标或方向的确定，很大程度上决定了企业的生存条件、发展方向和发展规模。因此 现代企业经营者应树立正确的战略思想 有效地制定战略、执行战略和评价战略。形成现代企业特有的战略观念的关键在于企业最高领导人的战略头脑。

2. 市场观念

现代企业树立市场观念，就是要牢固地树立全心全意为用户服务的思想 要站在用户的立场上 想用户所想 解用户所急 生产出适销对路、物美价廉的产品，为用户提供良好的服务。理想的市场观念应该是动态均衡型的。这种观念的特点有两个方面：一方面企业要根据市场需求进行生产；另一方面又要扬长避短，充分发挥本企业的经营和技术优势，对消费者发挥指导和引导作用，使产需经常紧密地结合起来。

3. 竞争观念

在市场经济条件下，企业之间必然要产生竞争，这是一条客观规律。树立竞争观念不仅要明确竞争的要素（主要包括品种、质量、价格、服务、信誉）更要掌握竞争取胜的各种策略。

4. 创新观念

创新活动是企业的生命和源泉。它涉及到企业生产经营的各个方面，如企业领导人的创新意识、管理和组织形式的创新、经营思想和方针的创新、产品市场的创新、市场营销手段的创新等。

5. 开发观念

开发观念就是善于开发和利用企业的各种资源。主要包括以下几方面的内容：

(1) 资金的开发。通过扩大资金的来源和加速资金的循环与周转来实现。

(2) 物质资源的开发。通过设备的有效利用、设备的改造与更新、新材料的采用和材料的综合利用来实现。

(3) 人力资源的开发。通过智力投资、人才培养，提高人的智力与能力来实现。

(4) 空间资源的开发。通过旧市场的渗透、新市场的开拓以及市场占有率的提高来实现。

(5) 时间资源的开发。通过时间的广度利用和强度利用来实现。

(6) 技术资源的开发。通过开发新产品、应用新技术的方法来实现。

(7) 信息资源的开发。通过市场信息与科学技术发展信息的搜集、加工、筛选与存储来实现。

(8) 管理资源的开发。通过管理人员的培训、管理组织和管理技术的改进等方法来实现。

任何资源的开发 必须突出“快”、“准”两个字。所谓“快”就是掌握市场动态和科学技术信息快 制定策略和决策快 新产品开发快 产品更新换代快 转产速度快 新产品投放市场快 流动资金周转快 技术改造与设备更新快。所谓“准”就是准时生产、准时交货、准时服务。

6. 效益观念

效益观念是指企业一切工作的指导思想都要以提高企业的经济效益和社会效益为中心。效益观念的核心是实用、经济，对社会有利。

从这一观念出发，企业就不宜一律追求最新技术、最优质量、最高利润、最低成本和最优方案。而是要根据社会需要和消费者的利益采用最有效的技术，达到最适用的质量，以较合理的成本，取得较满意的利润，在决策过程中寻求最可行的方案。

企业的经营思想除以上所述外，还有创业思想、用人思想、营销思想、理财思想和为职工谋利益等思想。

所谓创业思想，即决定办什么样的企业，企业发展的方向（即产品发展的方向）生产什么产品 产品为谁服务（重工业、轻纺工业、农业、国防科研等）产量多少 建成多大规模的企业（大型、中型、小型），厂址如何选择，为什么选在那里等问题，都要从企业外部环境、内部条件和企业的目标（对社会贡献的目标、市场的目标、发展的目标、利益的目标等）三者关系中求得动态的平衡。

所谓用人思想，即用什么样的人来管理这个企业。如何根据组织设计原则，把适当的人放在适当的岗位上。

所谓营销思想，是指营销不单纯是做买卖，也不仅仅是销售，而是为了取得经营效果 把产品的质量、品种、生产、成本、销售、竞争、用户等各方面联系起来，形成一个整体，以这样的总体概念来处理企业中的各项工作。

所谓理财思想 即要懂得生财、聚财、用财之道。

所谓为职工谋利益的思想，就是在保证国家多收、企业多留的前提下，在政策允许的范围内，通过正当渠道，搞好职工的生活福利，让职工得到更多的实惠。要认识到事业留人、感情留人的重要 也不能忽视福利、待遇留人的必要。因此 要创造各种机会 使职工的才智得到发展 使职工爱厂如家 积极做好本职工作 并无生活上的后顾之忧。

（二）制定经营方针

经营方针就是在一定的经营思想指导下，处理各种具体经营活动的基本原则与基本纲领，是决定实现经营目标所需的行动指南，是企业经营思想的具体反映，也是制定经营目标与措施的重要依据。

经营方针可分为综合性经营方针和单项性经营方针两大类。综

合性经营方针，主要应结合本企业的具体特点，反映企业的经营方向、生产品种、发展速度、质量与价格水平等。单项性经营方针可具体地分为产品方针、价格方针、市场方针等。

现代企业确定经营方针必须掌握两点：第一，要按照客观经济规律办事。第二，要从国家、社会、用户、协作单位、竞争对手及本企业的实际情况出发，经过全面综合考虑各种因素后，制定经营方针。它主要包括以下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企业服务方向，是搞出口，还是搞内销；是面向全国，还是面向某些地区；是为城市服务，还是为农村服务；是为基本建设服务，还是为老企业的挖潜、革新、改造服务；是坚持原来方向，还是改变方向，或在原方向基础上进一步发展等。这些都是最主要的经营方向，企业经营方向正确，企业就能搞活。

2. 品种发展和生产规模

服务方向确定以后，就要解决如何服务的问题，即生产什么产品、生产多少产品的问题。它包括哪些品种上马、哪些品种下马、哪些品种整顿、哪些品种扩大生产能力、哪些品种维持现状、哪些品种停产等。

3. 速度、质量、价格

速度与质量、质量与价格之间存在着相互制约的关系。这些指标都是竞争的重点，企业应根据自己的特点，突出某一方面的重点。例如有的企业突出优质、高价，靠质量名牌取胜；有的企业则突出速度，以快取胜；有的企业在价格上采取低档低价、薄利多销的方针取胜等。

4. 市场占有

市场占有方针属产品的销售方针。是打入、开辟、占领国际或国内市场，还是保持或放弃原有部分市场，还是对原有市场提高占有率等。

5. 为用户服务

为用户服务的质量直接影响到经营状况。为用户服务的内容很多，有代客设计、安装、备品备件供应，代用户培训操作和维修人员，

帮助用户维修等。

除此以外，企业的改造方向、智力开发、用人、资金筹措等也都属于企业的经营方针之列。一个企业的经营方针，在处理各种具体问题上，既不是一成不变，也不是不分重点一刀切，往往是充分发挥自己的优点，扬长避短，从实际出发，搞好动态平衡，有进有退，有上有下，有分有合，它是一个总体性的布局问题。

（三）确定经营目标

企业的经营方针最终要体现在经营目标上，因此，有了经营思想和经营方针，就必须确定企业的经营目标。所谓企业的经营目标，就是企业生产经营活动在一定时期内所预期达到的成果。一个企业在不同的时期应该有不同总体经营目标，企业的各项生产经营活动也都要围绕一定的预期经营目标来进行。

现代企业的经营目标应该是多元的。主要包括：

1. 贡献的目标

现代企业的经营目标，首先要服从社会的生产目的，为提高整个社会的生产力水平，满足社会不断增长的物质文化生活的需要多作贡献。当前应当把实现四化，为社会创造更多的使用价值和价值，提高社会效益和企业经济效益作为主要经营目标。

2. 市场的目标

开拓新的市场，提高市场占有率，是现代企业生存和发展的基本条件。市场目标不只是扩大市场范围，增加销售额，更重要的是提高企业的市场信誉，创造新的市场需求，这就要求企业为市场提供满足用户需求的产品，使企业在市场上成为信得过的企业。

3. 发展的目标

社会在前进，科学技术日新月异，企业只有不断发展，才能适应形势的发展，也只有不断发展，搞活经营，形成良性循环，才会兴旺发达。企业的生产规模不断扩大，经济效益不断提高，无论对社会的贡献，还是鼓舞职工的士气都具有十分重要的意义。

4. 利益的目标

利益的目标是现代企业生产经营活动的内在动力。作为企业经营效果的一个尺度，企业必须达到最低限度的利润，并争取实现超过社会平均利润率的满意利润。最低限度利润额能够保证企业继续生存和发展，为职工提供最低限度的奖金和福利。满意利润能够保证企业较快的发展，并为企业职工提供较优厚的奖金和福利。

由于现代企业的生产经营活动是通过生产活动、销售活动、财务活动等进行的，因此，为了实现现代企业经营管理的最终目标，通常要把上述目标分解成若干具体目标值。具体目标值一般包括：①产量和产值。②质量水平。③销售额与销售增长率。④利润额与利润增长率。⑤成本降低率。⑥生产能力及其利用率。⑦开发新产品的项
目。⑧设备更新率与平均役龄。⑨资金周转天数。⑩材料利用率。⑪职工教育入学率。⑫职工福利提高幅度等。这些具体目标值是通过一系列经营手段来实现的。最终目标通常是通过成本利润率、销售利润率和市场占有率这三大指标来衡量的。计算公式如下：

$$\text{成本利润率} = \frac{\text{产品销售利润总额}}{\text{产品销售成本总额}} \times 100\%$$

$$\text{销售利润率} = \frac{\text{产品销售利润总额}}{\text{产品销售收入总额}} \times 100\%$$

$$\text{市场占有率} = \frac{\text{某类产品中本企业产品销售数量}}{\text{某类产品全部用户实际购买数}} \times 100\%$$

（四）进行市场调研

现代企业生产产品和提供服务的目的是在市场上向买方出售其产品或服务，以满足社会需求。为达到此目的，企业必须运用科学的方法和手段，有目的、有系统地收集有关市场经营方面的各种信息和资料，并通过整理、分析和筛选，为预测未来销售商品或服务提供有实际价值的、有分析的数据资料。

（五）开展经营预测

现代企业为了有利于正确地保证满足社会需求，提高产品或服务在市场上的竞争能力，为正确地进行经营决策提供依据，必须在通