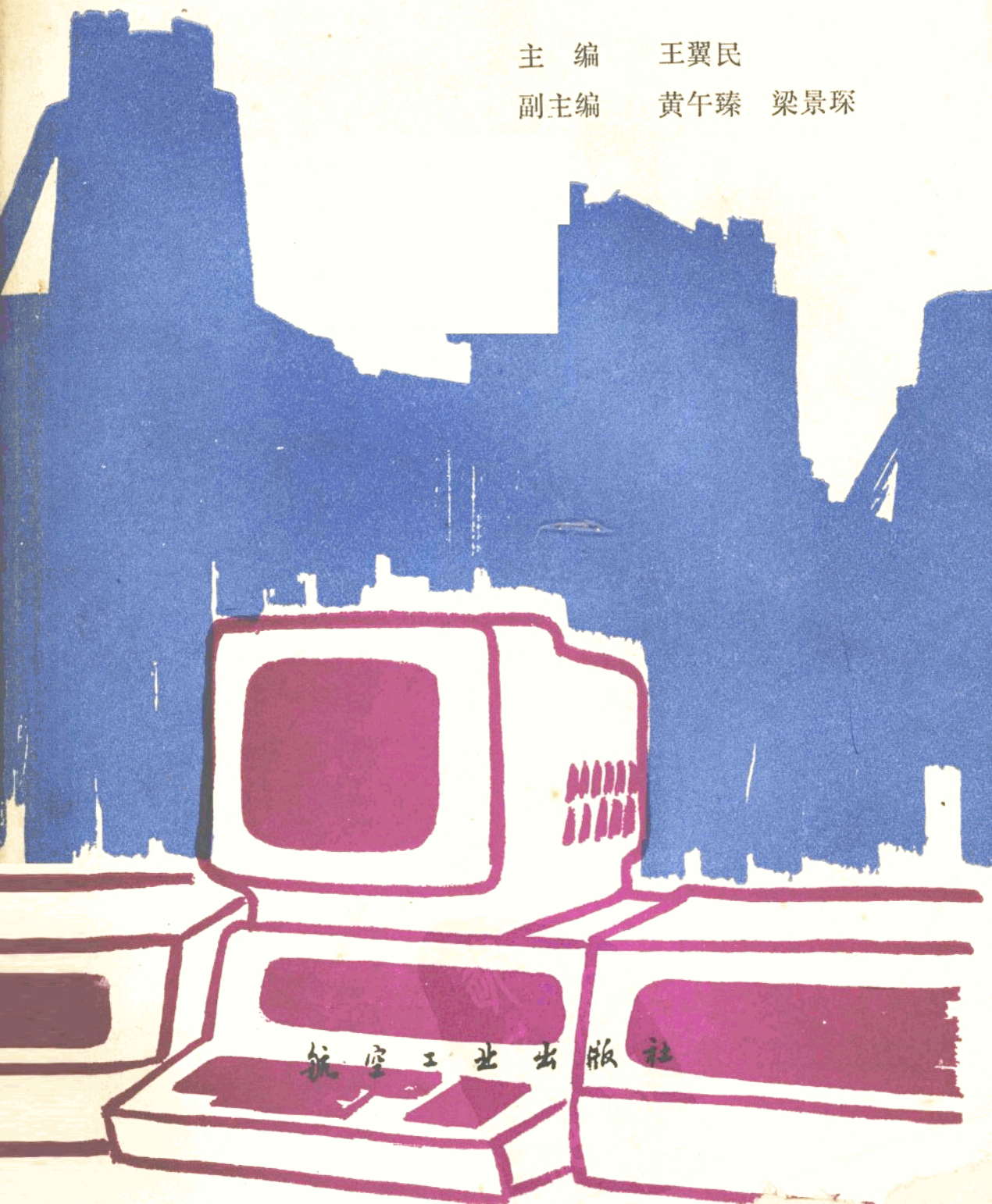


工业企业经营学

主 编 王翼民

副主编 黄午臻 梁景琛



航空工业出版社

目 录

导 论	(1)
第一章 工业企业经营的环境	(8)
第一节 工业企业转轨变型	(8)
第二节 社会主义企业家	(15)
第三节 工业企业的经营形式	(18)
第二章 工业企业的经营思想和经营目标	(22)
第一节 经营思想	(22)
第二节 企业精神	(26)
第三节 经营目标	(28)
第三章 经营战略	(30)
第一节 工业企业的发展战略	(30)
第二节 竞争战略	(34)
第三节 市场导向战略	(39)
第四节 技术开发战略	(42)
第五节 人才开发战略	(45)
第六节 航空工业企业经营战略特点	(47)
第四章 信用制度与经营资金的筹措	(49)
第一节 信用制度	(49)
第二节 经营资金的筹措	(53)
第五章 市场信息系统	(61)
第一节 内部报告系统	(61)
第二节 市场情报系统	(62)
第三节 市场研究系统	(66)
第四节 市场分析系统	(73)
第六章 经营预测	(75)
第一节 预测的一般原理	(75)
第二节 企业经营预测概述	(77)
第三节 直观性预测——特尔斐法	(79)
第四节 时间序列预测法	(83)
第五节 回归分析法	(89)
第六节 市场需求预测法	(93)
第七节 马尔可夫预测法	(103)
第七章 经营决策	(108)
第一节 经营决策概述	(108)
第二节 经营决策方法	(110)
第三节 产品决策	(122)
第四节 企业技术改造决策	(127)
第八章 工业企业生产经营计划工作	(133)

第一节	工业企业计划工作的意义	(133)
第二节	生产经营计划及其组成	(134)
第三节	生产经营计划的综合平衡工作	(136)
第四节	生产经营计划的执行与调整	(141)
第九章	商品销售策略	(143)
第一节	销售原则和销售方式	(143)
第二节	商品价格策略	(145)
第三节	商品销售渠道	(147)
第四节	商品广告	(150)
第五节	商标与商品包装	(154)
第六节	商品销售机构	(156)
第七节	销售谈判策略	(158)
第十章	国际市场经营	(163)
第一节	开拓国际市场的必要性	(163)
第二节	开拓国际市场的信息资源	(166)
第三节	开拓国际市场的策略和方法	(169)
第四节	国际市场经营组合决策	(174)
第五节	开拓国际市场的经济效益	(177)
第十一章	工业企业的公共关系	(181)
第一节	工业企业发展公共关系的必然性	(181)
第二节	公共关系的基本思想和主要职能	(183)
第三节	公共关系的工作程序	(187)
第四节	工业企业的主要公共关系	(190)
第五节	企业公共关系人员的职能要求	(196)
第十二章	经济效益分析	(201)
第一节	经济效益与经营对策	(201)
第二节	产品分析	(202)
第三节	成本分析	(203)
第四节	资金分析	(213)
第五节	利润分析	(218)

导 论

经营是社会分工和商品生产、商品交换的产物。它是从管理发展起来的。由管理发展到经营，是管理思想的重大突破。经营的主要特点是把企业的战略性决策和日常的生产、技术管理分开，根据市场需要进行有目的的活动，谋取企业外部环境、企业内部条件、企业经营目标的动态平衡。

在我国，过去把经营往往仅理解为做买卖，在工业、交通、建筑、邮电等领域很少涉及。随着我国对外开放、对内搞活经济方针的提出和展开，经济体制改革的深入，以及“计划经济与市场调节相结合”经济机制的运行，经营问题已得到了应有的重视。

一、我国《工业企业经营学》的理论基础

党的十一届三中全会以来，我国在理论上有了新的突破，在实践上进行了新的尝试，较好地解决了一些我国长期没有弄清的问题，为创建我国《工业企业经营学》奠定了理论基础并注入了活力。

党的十一届三中全会，作出了把工作重点转移到社会主义现代化建设上来的战略决策，经过十年来的努力工作，从我国的国情出发，提出了社会主义初级阶段的理论，社会主义经济是公有制基础上的有计划的商品经济理论，对外开放和对内搞活的经济方针，统一性和灵活性相结合的计划体制，“计划经济与市场调节相结合”的经济运行机制，完善经营机制培育社会主义市场经济体系，并提出了社会主义初级阶段的基本路线、经济发展战略、指导方针和一系列治理经济环境、整顿经济秩序、深化改革的措施。这些都是如实地反映和分析我国现阶段客观实践的科学的指导思想，是建立中国社会主义《工业企业经营学》的依据和理论基础。

二、必须研究具有中国社会主义特色的经营管理理论和方法

马克思主义认为，任何事物都存在共性和个性。共性包含于一切个性之中，无个性即无共性。一事物区别于他事物，其主要根据就在于事物的个性。企业经营管理也有共性和个性。研究具有中国社会主义特色的企业经营管理，就是研究我国企业经营管理的个性。它应当是体现现代生产力、社会主义生产关系和上层建筑发展客观要求的，能使企业实现良性循环、充满生机活力的具有我们国家、民族特点的经营管理要素的集中概括。这一含义主要是：

第一，它是中国的。它是中国许多年来，特别是十一届三中全会以来经营管理实践经验的总结和提炼，体现中国国情的特点和中华民族的优秀文化传统。为此，在研究我国现代企业经营管理经验的同时，还应认真发掘、研究和整理我国古代巨著，如《孙子兵法》、《史记》、《三国演义》等所体现的经营管理理论。现在有的企业根据诸葛亮斩马谡的奖惩分明的案例，悟出“严治”与“情治”相结合的治厂方法。既用厂纪厂规严格要求，又提倡将心比心，以情动人，在政治上热情关怀，生活上体贴入微，切实解决实际问题。使职工焕发出

“爱厂如家”的奉献精神。还有些企业运用古代“知己知彼、百战不殆”的思想，加强市场调查和预测，分析企业内外的条件，运筹谋划，制定企业经营战略决策，等等。当然，研究我国企业的经营管理理论也不排斥引进外国的经营管理理论和经验。但要充分考虑我国的政治制度、经济和科技发展水平、民族特点、文化传统等多种因素。坚持实事求是的态度，从国情出发，取其精华，去其糟粕，为我所用。总之，它是中国的。它既区别资本主义国家企业的经营管理，也区别其它社会主义国家企业的经营管理。

第二，它是社会主义的。具有中国社会主义特色的企业经营管理，一定要坚持四项基本原则。它反映了生产资料社会主义公有制和按劳分配，它反映了我国社会主义生产关系和上层建筑的本质特征，是符合社会主义基本经济规律和有计划的商品经济的客观要求的。

第三，它是现代化的。它所反映的企业经营管理要素，包括：经营思想、经营战略、经营组织、经营方法和经营手段等，是具有先进水平的。对于推进管理现代化的发展，提高企业经济效益，起着显著的作用。

研究总结具有中国社会主义特色的经营管理理论有重要的现实意义和历史意义。邓小平同志在党的十二大开幕词中指出：“把马克思主义的普遍真理同我国的具体实践结合起来，走自己的道路，建设有中国特色的社会主义，就是我们总结长期历史经验得出的基本理论。”邓小平同志这一高度概括，是我们建设社会主义现代化国家的总的指导方针，也是研究我国企业经营管理理论的指导方针。研究和总结中国社会主义企业经营管理的特色，创建我国社会主义企业经营管理体制，也是建设具有中国特色的社会主义宏伟工程的重要组成部分。它可以振奋民族精神，更好地贯彻“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，坚定地走中国式管理现代化的路子，可以指导企业经营管理实践，促进企业改革更加深入地发展。

三、本学科研究的对象

《工业企业经营学》和其它任何一门学科一样，都有一个产生、发展和逐步完善的过程。理论来自实践，是大量实践活动的概括和总结。毛泽东同志在谈到理论对实践的依赖关系时指出：“判定认识或理论之是否真理，不是依主观觉得如何而定，而是依客观上社会实践的结果而定。”^①近几年来在我国对于经营理论的研究所以受到经济理论界的重视，正是由于工业企业的工作，已经由生产型转向生产经营型，把全部经济工作转到以提高经济效益为中心的轨道上来，认识到工业企业在确保国家计划任务的前提下，必须有一个自己的经营目标。并为实现这一经营目标，必须充分合理地利用内部条件，适应外部环境，进行产品开发、技术改造等。同时，开展和加强市场调查、经营预测、经营战略与决策等工作。《工业企业经营学》就是适应这个形势发展的需要而创建的。它的研究对象就是从企业的整体出发，研究工业企业作为一个相对独立的社会主义商品生产者和经营者，在其生产关系适应生产力发展的条件下，实现内部条件、经营目标和外部环境动态平衡的规律性。

社会主义的根本任务就是发展社会生产力。而企业的生产力、企业活力的提高，首先是内部条件，也就是各生产要素的优化组合。企业在人力、物力、财力等方面实现优化组合，是它们得以充分合理利用的前提。而对人力、物力、财力等条件利用的效率和效益高低，则取决于企业内部是否保持协调的生产关系及企业内部条件是否适应外部环境的需要和变化，科

^①《毛泽东选集》第一卷第283页。

学地制定出经营目标，并较好地实现既定的经营目标。因此，实现内部条件、经营目标与外部环境的动态平衡，是企业取得良好经济效益的关键。它自然地构成了《工业企业经营学》研究的对象。通过对它们的内在联系的研究，通过对国内外优秀企业经营经验的分析，找出它们之间实现动态平衡的规律性，指导工业企业生产经营活动正确发展，以提高其经营管理水平。

企业外部环境包括：政府机构、用户、供应单位、交通运输单位等，它们构成企业生产关系的一部分，直接影响着企业生产力的发展。其中影响最大的是政府机构和市场。政府通过制定的政策、法令、法律、制度、规定等，对企业生产经营活动的发展，起着显著的特殊作用；它在很大程度上决定着企业的经营行为和生产力的发展。随着经济体制的深化改革，市场对企业的经营行为和生产力的发展，也越来越发挥着重大作用。市场具有一个不变的规律，就是无经常地、无时无刻不在变化着。在买方市场条件下，企业为适应市场的需要与变化，其经营决策必须以市场为出发点和落脚点。

根据生产关系一定要适合生产力性质的规律，除企业内部需要调整生产关系，并使内部条件优化组合外，在实现内部条件、经营目标与外部环境动态平衡方面，重点是从以下两个方面采取措施：

第一，企业经营者必须对内部条件不适合外部环境需要的部分，作某些改变，对原定的经营目标作适当调整；

第二，当生产关系（无论外部的或内部的）不适合企业生产力的状况和发展的要求时，它对企业生产力发展就起着阻碍作用，束缚生产力的发展。在这种情况下，就必须调整生产关系的某些不适应生产力发展的部分和环节，以促进生产力的发展。企业内部与外部和企业有关的上层建筑与经济基础，也同样存在着这种辩证统一关系。当生产关系、上层建筑一旦阻碍企业生产力发展时，就必须果断地进行调整、改革。如当前进行的经济体制改革，政治体制改革，就能够增强企业活力，提高企业的生产力。为此，在改革中除深化企业内部改革、实行厂长负责制、经济责任制，改革不适应发挥企业经营机制的管理制度、管理机构，改革分配制度外，更重要的还是对构成企业外部环境的生产关系和上层建筑进行改革。如这几年来在经济体制改革中，对企业扩大经营自主权、实行利改税，改革管理体制，这种改革，都在于力求使生产关系、上层建筑适应生产力的发展，从而有助于企业生产力的提高。

社会主义经济是有计划的商品经济。工业企业为了适应和促进有计划的商品经济的发展，并在商品经济发展中发展自己，就必须深入研究企业生产关系以适应生产力的发展，实现内部条件、经营目标与外部环境动态平衡的规律性。也可以说是研究工业企业聚财之道、生财之道和用财之道。

《工业企业经营学》的内容，大体可分为以下四个部分。

1. 经营思想和经营战略、策略。一个经营成功的企业，首先要有一个正确的指导思想，以指导生产经营活动的正确发展。其中还包括企业精神。经营战略是七十年代以来，企业经营的新方向。要求企业生产经营活动必须从战略上考虑，具有长远观点和正确的经营方针，以保证企业在激烈的市场竞争中能够稳定、持续地发展。为此，必须研究经营战略、策略和公共关系等。

2. 经营条件和经营手段。研究经营条件首先要研究企业的经营管理体制，研究使企业从国家机关直接经营的束缚中解脱出来，良好的经营形式，以及具有良好素质的、能够经营好

企业的企业家。其次，应研究企业经营必须具备的技术、人员、资金等条件。研究包括：市场信息、经营预测、经营决策和经营计划等科学的经营手段，以保证和促进企业生产经营活动的顺利发展。

3. 国内外贸易策略。一个企业要提高经济效益，必须做到技术、生产和流通相结合。国内外贸易是企业经营机制在流通领域的一个重要方面。只有在国内外贸易领域打开局面，占有市场，实现技术、产品的价值和使用价值统一，切实提高经济效益，才能真正把企业搞活。国内外贸易策略包括：销售方式、销售渠道、市场价格和广告、商标、销售谈判等策略。对这些策略的研究，将是企业搞活流通必不可少的重要措施。

4. 经济效益分析。一个现代企业，必须在提高经济效益前提下，扩大生产规模，增加产品产量，保持企业不断发展。因此，对于提高经济效益的研究，贯穿在全书的各章。在本书的最后一章，则主要从产品、成本、资金等方面进行综合分析，以寻求提高经济效益的途径和措施。

四、本学科研究的任务

创建和研究《工业企业经营学》，其任务主要在于提高企业经营者的理论水平和经营能力。充分发挥企业的经营机制，增强活力，适应和促进有计划的商品经济的发展，持续地提高经济效益。对于过去三十多年来，在高度集中体制下，长期处于“附属物”地位的企业来说，真正成为独立经营、自负盈亏的经济实体，必须转变陈旧落后的观念，研究新的经营思想、经营战略和策略，提高经营管理水平，增强企业活力，以提高经济效益。

五、研究《工业企业经营学》的指导思想

《工业企业经营学》必须能够指导工业企业坚持社会主义方向，促进企业持续、稳定地发展，提高经济效益，并有助于发展有计划的商品经济。因此，在研究过程中必须遵守以下的指导思想。

1. 坚持四项基本原则。研究企业的经营管理，必须把坚持四项基本原则同改革、开放结合起来。四项基本原则是立国之本，改革开放是强国之路，我们搞改革，无论是经济体制改革，还是政治体制改革，都要在党的领导下进行，完善社会主义制度，而不是削弱党的领导，改变社会主义制度。搞开放，研究引进外资，引进外国的先进技术、先进管理经验，都是为了发展社会生产力，壮大社会主义物质、技术基础，而不是离开社会主义道路。那些坚持资产阶级自由化立场，要求中国“全盘西化”的人所主张的同四项基本原则相割裂、相背离、相对立的“改革开放”实质上就是资本主义化。研究企业的经营管理如果不研究改革、开放，就意味着继续维持严重束缚生产力发展的旧体制，意味着再回到五十年代、六十年代的封闭状态。同样，在改革、开放中如果不坚持四项基本原则，就会走偏方向。四项基本原则是企业坚持社会主义方向的保证。当前四项基本原则和资产阶级自由化的对立，在很大程度上表现在改革开放要不要坚持社会主义方向这个问题上。

2. 运用辩证唯物主义。以辩证唯物主义为指导思想，要运用理论联系实际，又反过来指导实际，服务于实际的原理，从我国国情出发，充分考虑我国的历史、文化、政治制度和社会风俗习惯。

要运用现象与本质关系的原理，来研究企业生产经营活动中各种问题的本质。如当前一

些企业经营中缺乏活力问题，主要表现在产品不适销对路；职工积极性不能充分发挥；资金周转不利等。而这些问题的本质问题是企业没有真正成为自负盈亏，自主经营的经济实体。又如企业的竞争问题，一般只看到产品、价格等条件，而决定这些高低的实质是人才，只有善于开发新产品、善于开拓市场的人才，才是竞争取胜的根本。因此，必须抓住本质问题进行分析研究，只有充分调动起人的积极性、主动性和创造性，才能提高经营能力。

必须运用对立统一法则这一基本规律。研究企业经营管理要研究生产与消费的关系，它们之间存在着对立统一的辩证关系。企业经营管理要善于运用这一关系，进行市场调查，了解广大消费者对产品的要求与变化，并据以组织生产。再如同行业企业之间，也应当认识到既存在着竞争的一面，还存在着相互协作，相互联合的一面。应据以积极发展横向公共关系，以达到相互关心、共同发展的目的。此外，还应正确运用国家、企业与职工个人之间，技术、生产与流通之间的对立统一的辩证关系。

3. 遵循社会主义经济规律。社会主义经济规律是管理社会主义经济必须遵守的规律，社会主义企业的经营管理也不能脱离这一法则。否则，就要受到经济惩罚。经过党的十一届三中全会拨乱反正，强调经济建设必须按照经济规律办事，促进了社会主义现代化建设迅速发展。

4. 发展有计划的商品经济。商品经济是以通过商品交换满足社会需要的一种经济形式。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。只有充分发展商品经济，才能把经济真正搞活促使企业提高效率。商品经济不仅是发展我国社会主义经济的必然形式，而且是一种最好的形式。因为：

第一，商品经济没有充分发展的界限。商品经济既是以交换满足社会需要的经济形式，企业的生产就是为了满足他人需要而生产。需要商品的社会是无限的，所以它的发展没有地域的限制，没有国界的限制，因而其发展天地是无限宽广的。

第二，商品经济最具有活力。商品经济是开放型的，它的发展要求进行商品交换，要求商品按照等价交换，即按照凝结在商品中的社会必要劳动量进行交换。由于社会必要劳动与生产者的个别劳动在量上有差别，就形成各个生产者的收入不同，有的增加，有的减少。为商品生产者造成外在压力、内在动力，而使企业充满活力。

第三，有计划的商品经济有平衡发展的内在机制。社会经济能够协调、平衡地发展，是经济产生活力的重要条件。它要求各个生产部门投入的资金和劳动同社会需要必须相适应。如果投入的资金和劳动少于社会实际需要量，生产企业就会获得较多的利润。反之，就会减少利润。因此，就自然地吸引一部分资金和劳动转入或转出该生产部门。通过这样的转出、转入，就会使投入该部门的资金、劳动与社会实际需要量相适应，从而使各个部门能够保持适当的比例。这说明这种商品经济的内在机制，能够使社会经济保持协调、平衡地发展。在社会主义经济中对商品经济有计划地发展，更使这种内在机制发挥更大的作用。避免了在资本主义条件下商品经济发展的无政府状态的弊端。

第四，有计划的商品经济体现了企业间的平等互利关系。商品经济决定了商品生产者之间的交换是平等的，在交换中唯一的条件是社会必要劳动量。此外，则不承认什么政治上的等级、特权、权威；商品经济还决定了商品交换首先是为了他人的需要，通过满足他人需要而达到自己发展的目的。商品交换是互利的，并可进一步促进国家管理经济职能的转换。按照发展有计划的商品经济的指导思想，研究我国企业的经营管理，必须研究有关商品经济发

展的经济规律。

(1)价值规律。研究我国企业的经营管理,以价值规律为指导,首先,必须强调企业的计划管理工作,必须自觉依据和运用价值规律。价格是价值的货币表现。在生产资料私有制条件下,商品生产者是通过市场上商品价格的涨落来了解社会需求的。社会需要什么?需要多少?从而决定生产规模的扩大或缩小。在资本主义社会,由于商品经济发展的无政府状态,这样决定的生产方案往往带有很大的盲目性。我们社会主义企业依据和运用价值规律,也必须加强市场信息工作,了解市场的需求与变化。但为了避免生产的盲目性,要设立和健全信息情报网,提高市场信息的可靠性。还必须接受国家计划指导。按照国家计划、市场需要,努力生产优质、名牌、适销对路的产品,并不断开发新产品,以实现生产与流通的统一。生产与流通的统一是提高经济效益的重要方面。有些企业在产品适销对路的条件下,其经济效益仍然很差,甚至发生亏损。这里仍存在价值规律问题。按照价值规律的要求,商品是按照由社会必要劳动时间决定的社会价值进行交换的。如果企业生产商品的个别劳动时间高于社会必要劳动时间,获利就少,甚至亏损。适销对路的产品也会出现这种现象。为此,企业经营者必须组织企业的技术改造,提高职工的生产技术水平,以实现投入与产出的良好比例关系。此外,对社会必要劳动时间还需作进一步的认识。马克思明确指出:“只有当全部产品是按必要的比例进行生产时,它才能卖出去。社会必要劳动时间可分别用在各个特殊生产领域的份额的这个数量界限,不过是整个价值规律进一步发展的表现。虽然必要劳动时间在这里包含着另一种意义,为了满足社会的需要,只有这样多的劳动时间才是必要的。在这里界限是通过使用价值表现出来的。社会在一定生产条件下,只能把它的总劳动时间中这样多的劳动时间用在这样一种产品上”。^①如果生产企业对商品的市场需要量了解不够,掌握不准,就可能受片面市场信息的影响,盲目扩大生产,生产量超过市场需要量。其中一部分产品必然不能实现其价值和使用价值。生产这部分产品所投入的劳动就形成浪费,肯定不能取得良好的经济效益。这就是在产品适销对路条件下不能取得好的经济效益的第二种情况。按照价值规律的要求,除实现生产与流通的统一外,还必须坚持速度与效益的统一。实现速度与效益的统一,就是要求生产企业做到税、利与产值同步增长。在扭亏增盈上狠下工夫,努力走出一条速度比较实在,经济效益比较好的企业发展路子。

按照价值规律的要求,提高经济效益,还应组织产品出口,进行国际贸易,走商品国际化的道路。马克思曾经指出:“对外贸易一方面使不变资本的要素变得便宜,一方面使可变资本转化成的必要的生活资料变得便宜,它具有提高利润率的作用。因为它使剩余价值率提高,使不变资本价值降低”。^②要走商品国际化的道路,还必须提高产品质量,按照国际质量标准生产商品。另外,社会主义企业的经营管理,还必须以保护国家利益为前提。现在国际形势从总的趋势看,在国际间由政治、军事为主的争斗,已转向经济、技术的竞争。争夺新技术,争夺国际贸易主控权,争夺国际金融主控权等,已成为国际间争夺的核心。一个国家经济实力不强,发展对外贸易无力,在国际上就没有地位。所以,一个企业走商品国际化的道路,发展国际贸易,不仅能够提高企业的利润率,对于增强国民经济,提高国家在国际上的地位也有着现实意义。

(2)供求规律。供求规律也叫供求法则。它说明价格与供给、需求之间相互关系的规律。

^①《资本论》第三卷,第717页。

^②《资本论》第三卷,第264页。

市场是由买方和卖方双方构成的。供求规律的实质在于市场供给应与其需求相适应。以供求规律为指导，研究我国企业经营管理，主要在于使企业经营者更进一步认清企业要以市场为核心，坚持以销定产。同时，生产企业为求得生存与发展，必须千方百计适应市场需求。这种适应一般包括四个方面：①商品品种和质量的适应；②数量的适应；③空间的适应；主要指企业要有适当的营销路线，并设有有效的营销机构，能够把商品方便地供给各地区的用户；④时间的适应；主要要求生产企业按照消费者需求的时间，及时地把商品提供给消费者。此外，工业企业还可利用价格与需求量的一般关系，采取降价或提价的措施，以适应市场的需求与变化，求得较好的经济效益。

(3)竞争规律。以竞争规律为指导，研究我国企业的经营管理，要求企业要敢于竞争，善于竞争。从产品、价格、服务等方面提高竞争能力，在国内外市场积极开拓，争取竞争的优势地位。另外，为深化企业改革，增强企业活力，还应当将竞争机制引入企业内部改革。例如①企业经理由上级任命制改为竞争承包制，就是人才竞争的最好经验；②厂内划小核算单位与经营单位，实行企业内部承包责任制，可激发企业内各分厂(车间)、职工的积极性，造成积极进取，争强好胜的局面。为企业增加动力和活力。

第一章 工业企业经营的环境

第一节 工业企业转轨变型

一、经营与管理的区别和联系

一个现代企业能够持续、稳定地发展，获得较好的经济效益，首先，决定于其经营机制的正确发挥。其次，辅之以管理机制的正确运用。也就是说工业企业的领导层或经营者为使企业成为经营成功的优秀企业，在国内外市场的激烈竞争中占有优势地位，必须善于利用现代化的管理方法和手段，发挥管理机制的效能。然而，更重要占第一位的是发挥经营机制。正确运用两种机制，以经营为先导，相辅相成，是现代企业经营之道。

什么是经营机制？在中华人民共和国成立以来的三十年间，对国民经济管理实行的是高度集中的管理体制，企业处于上级主管部门的附属物地位，企业的经营权长期操在代表全民或集体的国家机关手中，企业考虑的主要是生产管理，以及围绕生产管理而进行的其它管理工作。因而，也没有有关企业经营问题的研究机构和研究人员。三十年来，“经营”一词在社会上销声匿迹。在党的十一届三中全会以后，随着拨乱反正，把全部经济工作转到以提高经济效益为中心的轨道上来，“经营”一词在社会上活跃起来。许多企业管理人员和理论界开始重视对经营机制的研究。但其中有人错误的认为“经营”是随着我国经济对外开放而引进的“舶来品”；也有人认为“经营”就是企业的销售业务，等等。实际上在我国的历史上两千多年前就有关于经营的论述。如《诗·大雅·灵台》中，就有“经始灵台，经之营之”之说，即筹划营谋之意。又如《史记·货殖列传》中记载，春秋末年计然把经商致富的一些原则称为“积著之理”。这些原则是：“务完物，无息币。以物相贸易，腐败而食之货勿留，无敢居贵。论其有余不足，则知贵贱。贵上极则反贱，贱下极则反贵。贵出如粪土，贱取如珠玉。财帛如其行如流水。”这是我国古代最早出现的商业经营原则。这些原则至今对企业仍有运用的重要价值。我们研究经营这一概念，应按毛泽东同志曾经指出的：“概念这种东西，已经不是事物的现象，不是事物的各个片面，不是它们的外部联系，而抓住了事物的本质、事物的全体，事物的内在联系了”。^①我国的工业企业，随着经济体制改革，企业经营自主权的扩大，在逐步深入认识的基础上，都在积极走出以单纯生产管理为中心的范畴，而进入流通领域，研究市场。根据国家计划和市场需要来确定自己的经营目标、经营思想和经营战略，进行产品开发、技术改造、人才开发、市场开拓等创造性的经营活动。从广泛地实践中可以把经营总结概括为：经营机制就是从企业的整体出发，为了充分运用内部条件，适应外部环境，实现预期目标，所进行的长期的、基本的、战略性的决策。它包括：产品开发决策，技术改造决策，人才开发决策，市场开拓决策，资金筹措与投放决策，企业规模决策，企业组织决策等。也就是协调企业内部条件、经营目标和外部环境的关系，以求得三者的动态平衡，并提高经济效益的决策过程。

什么是管理机制？管理机制就是从企业的整体或部分出发，通过计划、组织、指挥、协

^①《毛泽东选集》第一卷，第284页。

调和控制等职能，以提高效率为目的，所进行的策略性的决策和方法。也就是说管理机制就是通过一定的决策和方法来提高效率，使企业内部各个系统、各个组织机构都能有效地工作。管理机制是为了实现经营机制各种决策而展开的。管理的标准通常是指“时间”、“费用”、“数量”和“质量”几个方面。应当指出其中“时间”具有更重要的意义。例如，在管理业务中，采取有效的措施，实现生产过程的平行作业、组织流水生产和自动化等，都可以由于效率提高，时间缩短而直接收到增加产量、降低成本的效果。又如资金周转加速，同一数量的资金就可以当作更多的资金来使用，从而提高资金利润率。马克思的劳动价值理论指出：社会必要劳动时间决定商品的价值量。也就是决定金银量。在我国古语中有“一寸光阴一寸金”的名言。这都说明了“效率就是生命，时间就是金钱”的真理。这一真理如实地反映了管理的重要性。

经营与管理是企业生存和发展不可缺一的、既有区别又有联系的两种机制。如果仅有好的经营目标、经营决策，而缺乏科学的管理，经营目标和经营决策就不能实现；如果仅有科学的管理，而缺乏正确的经营目标和经营决策，则管理工作必然是盲目的，不仅不能有好的效率和效益，甚至还会造成很大的危害。

二、工业企业经营机制的发展

工业企业经营机制是随着商品经济以及与之相适应的企业管理思想的发展而产生发展起来的。关于在企业管理思想和实践中经营机制的发展过程，多年来在国内外有许多不同的说法。现在一般认为美国斯坦福大学的理查德·斯各特（Richard Scott）提出的分期方法是比较切合实际的。他把管理理论和管理实践从二十世纪初以来到现在，分成企业由封闭型发展到开放型两个类型、四个阶段。从1900年到1960年为封闭型。封闭型是把企业看作是一个封闭系统，企业不受外部环境的影响。经营机制的重点是企业内部管理。其中又分成两个阶段，从1900年到1930年为第一阶段。这一阶段称为“封闭型—理性模式”。理性模式就是靠几条理性的制度、规定来经营企业。在这一阶段的经济背景是，资本主义经济的发展，使自由资本主义过渡到帝国主义，随着生产的发展，规模较大的企业开始出现，但生产效率仍较低。同时，在这期间经过了第一次世界大战和经济危机，资本主义各国经济受到了不同程度的破坏，商品市场呈现供不应求的形势。各生产企业的产品只要质量好，价格低，就不存在产品卖不出去的问题。各资本主义企业没有认识到外部环境对企业发展的作用。而认为企业的发展因素在企业内部。因而都在企业内部寻求提高生产效率，降低产品成本的措施。为适应这一形势的需要。出现了以美国泰勒（F·W·Taylor）为代表的管理理论。他当时是美国米德维尔钢铁公司的总工程师，他根据在工厂工作的实践和体会，提出企业的经营管理，就是提高劳动生产率。为此，他进行了作业研究和时间研究，并提出为每一项工作挑选合适的工人。倡导组织改革，把管理职能同组织职能分开等。他研究出版的《科学管理》对后来的企业经营管理影响很大。他的理论在英国于19世纪初实现产业革命之后，就已经有人提出了类似的科学管理思想，并作了一些实践，只是没有泰勒那样从理论上形成系统体系。英国管理学者厄威克（L·uwick）曾指出：“泰勒所做的工作并不是发明某种全新的东西，而是把整个19世纪在英美两国产生发展起来的東西加以综合而成的一整套思想。他使一系列无条理的首创事物和实验有了一个哲学体系，称之为科学管理。”

与泰勒同时的还有德国的韦伯（M·Weber），他的关于最好的管理制度的概念与泰勒

的想法非常相似。他重点提出“行政组织体系理论”，意即企业只能以职务或职位而不是靠个人和世袭地位来管理。这一理论为更好地发挥企业经营机制，实现企业所有权与经营权分离，由有知识、有能力的经营者经营企业，提供了理论依据。此外，还有法国实业家法约尔（H·Fayol），把经营管理定义为六种活动，即技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动、管理活动。并把管理活动又分为计划、组织、指挥、协调和控制。在提高管理效率方面，至今仍有重要参考价值。

总之，在1930年前企业的经营管理还没有认识到企业外部环境的影响，强调企业经营机制的发挥在于内部管理。主要是通过作业研究、时间研究等，加强对工人工作的管理，认为只要能够掌握为数不多的几条原理、规律和技术，一个企业就可以发展了。

从1930年到1960年期间为第二阶段。而逐步进入“封闭型—社会模式”阶段。在这一阶段企业的经营机制，仍把企业看作是一个不受外部环境影响的封闭系统，但抛弃了以泰勒为代表的理性模式，而代之以强调人际关系为主的社会模式。在这一阶段的经济背景是：1930年以后，特别是第二次世界大战以后，科学技术迅速发展，促进了工业生产大发展，市场竞争逐渐加强。但在这一阶段期间，资本主义企业经历了第二次世界大战和两次经济危机，又加之各工业发达的主要资本主义国家国内劳资矛盾日益激化。在这种条件下，所有资本主义企业为求得生存与发展，企业机制的发挥，除仍需充分利用新技术提高生产率，降低产品成本外，同时，突出地考虑到逐渐激化的劳资矛盾。感到欲求企业发展，必须设法缓和劳资矛盾，提高工人的积极性。适应这一形势的需要，有关企业经营机制理论的代表人物有埃尔顿·梅奥（E·Mayo）、道格拉斯·麦格雷戈（D·Macgregor）、切斯特·巴纳德（C·Barnard）以及菲利普·塞尔兹尼克（F·Selznick）。

早在二十年代，工人运动逐渐兴起，工人反对规定劳动强度和劳动速度，泰勒制度受到冲击。为了研究激励工人的新方法，改善企业的经营机制，梅奥曾领导了有名的霍桑实验，实验地点是西方电气公司新泽西州霍桑工厂的布线车间。实验的第一个例子是照明问题。照明度增强的时候，生产率上升，照明度再下降的时候，生产率却再次上升。第二个例子是以十六个装配电话继电器的女工为对象，研究改进工作条件问题。当增加休息时间时，生产率不断上升，当再取消休息时间，恢复原来的工作条件时，生产率仍保持在高水平。这种现象是传统理论观点所不理解的。而梅奥的结论则认为影响生产率的关键不是照明度或其它工作条件，而是从正面关心职工的重大影响。这是他对企业经营机制的新贡献。这种经营机制的成功，在现代经营成功的国内外企业中，可以说是常见不鲜。

第二次世界大战结束以后，麦格雷戈根据梅奥的工业社会心理学研究，提出了X理论和Y理论，正面向泰勒理论提出了挑战。X理论主要认为工人就是厌恶工作的，必须对他们强制、控制和指挥。只有惩罚、威胁，才能使他们服从指挥，努力工作。与X理论相反，Y理论是把人看作成年人、有理智的人、有欲望的人，对工人不是控制和惩罚，重要的是给予报酬和奖励，使其感到自我满足，他们会主动承担责任。

巴纳德于1938年写出了《经理人员的作用》一书。梅奥、麦格雷戈等人的理论，虽同巴纳德一样，都是以激发广大职工的积极性为出发点，但只有巴纳德发现了经理人员在这方面非同寻常的关键作用。他说：“经理人员的基本任务有三项：第一，提供交流、沟通信息系统；第二，唤起积极性；第三，建立和解释目标”。他还第一次提出总经理的首要职责是在自己的组织中形成和运用一套共同的价值准则。这为现在研究企业精神，提供了有价值的依

据。同时，他还发现企业内部的正式组织作用和非正式组织作用。他提出企业要想办好，就必须关心非正式组织。在巴纳德对企业经营机制的贡献中，还有为提高生产效率而强调的“组织均衡论”，他的“组织均衡论”可以用下式表示：

诱因 $\geq$ 贡献 $\rightarrow$ 企业的发展

意即为了企业的发展，企业必须多为职工提供诱因，以导致所有职工为企业作出更多的贡献。

企业提供的诱因有以下几项：

- 1、物质诱因。是指为职工劳动提供的报酬。包括：工资、奖金、津贴和生活福利等。
- 2、非物质诱因。是指在所提供的最低必要的物质诱因之外，所给予职工的荣誉、威望、权力、地位等。
- 3、良好的工作条件。包括：办公室或厂房的设施，光线的充足，空气的流通，噪音的控制等。
- 4、理想的满足。是指企业为职工实现将来的理想而提供的非物质条件。
- 5、社会的适应性。在企业内部人员中，由于社会地位、学历的高低，往往引起职工之间感情上的不协调，从而会影响或阻碍职工之间合作的效果。为防止这种社会性的不协调而提供的诱因，即社会的适应性。
- 6、参与其间的感情。是为促进职工关心和参与企业发展中各种问题的感情的诱因。
- 7、团结的状态。这个诱因是被称为不易用肉眼发现的微妙的诱因。这与前述的社会的适应性有密切关系。

上述各种诱因，1和3属于经济方面的诱因，其它则属于非经济方面的诱因。

巴纳德对经营机制的贡献，还在于他异常强调从企业的整体进行经营管理。认为只从企业的某一个具体侧面进行控制，其结果必然是成绩不佳，甚至会遭到失败。

在巴纳德的著作问世大约十年以后，塞尔兹尼克提出了基本类似的理论，他使用了“公司独有的专长”和“组织的性格”一类的词汇，从而创造了企业经营新观念，成为后来研究企业精神的依据之一。

梅奥、麦格雷戈、巴纳德和塞尔兹尼克等人为企业经营机制的发展，提出了一系列新观念。如沟通信息、决策、发挥优势、价值准则、企业独有的专长、诱因与贡献的关系、正面关心职工、从整体经营管理等，内容极为丰富，已成为许多现代企业经营机制的宝贵财富。

从1960年开始至今，经营管理的理论与实践，逐渐进入了企业属“开放型”的研究。“开放型”是指研究企业经营机制，认识到企业是一个开放系统，企业与外部环境有着广泛的联系，企业的发展受到外界力量的决定性影响。“开放型”也分为两个阶段，从1960年到1970年为“开放型”的第一阶段，即全部过程的第三阶段。称“开放型—理性模式”阶段。在这一阶段的特点既承认了企业是一个开放系统，但又重新采用了把人看成机器的观点。在这一阶段的经济背景是：随着科学技术进一步发展，工商企业主要发展趋势之一，是企业的联合和集中。如美国通用汽车公司的收入，比三十个州政府收入的总和还多。美国电话电报公司所雇用的职工人数，超过了二十九个州政府的公务人员的总和。为了抵制大规模企业的垄断，美国司法部和联邦贸易委员会进行大量的反托拉斯活动。又由于国际政治环境的相对稳定，也促进了世界经济和国内外贸易的发展，市场竞争更加激烈。在这种经济条件下，以

艾尔弗雷德·钱德拉 (A·Chandler) 及后来的木伊·洛什 (J·Lorsch) 和 保罗·劳伦斯 (P·Lawrence) 为代表的管理理论家们,终于认识到公司是竞争性市场环境中的一员,它的面貌和发展都受到外部环境的决定性影响。企业内部动态是在外部事件影响下形成的。所以,这时的企业被看作是“开放型”的。同时,他们又重新利用了原来理性模式的经营思想,认为只要掌握了经营战略、经营组织等几条原理,企业就可以适应外部环境的影响。所以,在这一阶段的经营机制又属于理性模式。对这一理论作出贡献的钱德拉发现杜邦(Du Pont)、西尔斯(Sears)、通用汽车(General Motors)和通用电气 (General Electric) 这些大公司的变化,都是在市场的压力下变化的。他们研究了杜邦的尼龙产品,就是在战后市场萧条的压力下发展的系列产品,从而推动其规模、结构的发展。也研究了通用汽车公司是首先发现汽车市场的变化,根据市场需要增强了产品系列。并发现他们都是为适应生产规模的发展而成立了结构松散的事业部制。在经营机制中的经营战略问题,是1950年发现的,经营战略一词的提出是在1960年。

从1970年左右到现在是管理理论和实践发展的第四阶段。即“开放型—社会模式”阶段。这一阶段的经济背景是:科学向更高的层次发展,世界各国都在根据自己的科学技术结构迎接新技术革命,并在国际政治相对稳定条件下,世界各国特别是第三世界国家的国民经济都在迅速发展,市场更加繁荣,广大消费者的需求和变化,都向更快的要求发展。但是,在这期间,工业发达的资本主义国家的经济,相继受到石油危机和经济危机的猛烈冲击。又加以国际贸易中保护主义的抬头,特别是美、日、西欧等国更加突出,滋长了对各国经济发展的不利因素。在这种经济状况下,以卡尔·维克 (K·Wick) 和詹姆斯·马奇 (J·March) 为代表的管理专家,对企业经营机制的发挥再也不认为是与世隔绝的了。企业必须同一系列变化着的外部环境搏斗,在不停地拼搏中求生存、求发展。工业企业相继执行市场导向战略,以销定产的方针,并进一步加强了市场调查和预测工作。同时,企业的组织观念也强调了非正式组织的作用。维克在这里批评了过去常以军队来比喻管理的理论。他认为这个比喻严重地束缚了企业经营机制的发挥。他说:“一个公司有职能部门人员,第一线生产经营人员和指导系统。他们制订战略和策略,向竞争者发起进攻。……碰到问题的时候,他们也清理、辞退人员,加紧控制,整顿纪律,派出人员以加强力量……等”。而军队,第一,打仗的时候必然一胜一负,在企业经营活动中并非如此;第二,军队的比拟,则强迫人们在解决问题的时候,只能考虑极其有限的几种方案。在进行组织时,只能遵照极其有限的几种方式。马奇和西蒙 (H·Simon) 合写的《组织》,是一本涉及整个企业经营管理的书。在书中提供了450种关于如何组织的建议。西蒙在研究企业经营管理决策理论时,以社会系统为理论基础,吸收行为科学、系统理论、运筹学和计算机程序等学科的内容。既重视先进的理论、方法和手段的应用,又重视人的积极作用,他又进一步丰富了企业经营机制的发挥。现在在美国一些经营成功的公司,都把“尊重每一个人”,“考虑和相信每一个人”,通过发挥人的因素来提高生产力作为头等重要的经营哲学。如美国的休利特—帕卡德公司 (Hewlett—Packard) 就把公司的面向人、以人为核心的经营哲学称为“休—帕方式”。

在我国,自中华人民共和国成立以来,在高度集中的经济体制下,企业只有管理机制。在党的十一届三中全会以后,明确了工业企业是相对独立的商品生产者的经营者,开始走向自主经营,自负盈亏的道路。进行市场调查、市场预测、经营决策、开发新产品、开拓新市场等经营机制开始发挥作用,并逐步扩大。今后,随着政企分开,经营机制对企业的发展,将越来越发挥出更大的作用。经营机制的内容将在发挥企业精神,充分调动职工积极性、主

动性、创造性方面；在利用我国逐步完善的市场体系、完善法制、发展国内外贸易方面，既要讲究适应外部环境的战略和策略，又要提高效率，更好地利用现代管理方法和管理手段，提高企业的自我改造、自我发展的能力。

三、工业企业转轨变型的必要性

工业企业转轨变型就是工业企业为了适应经济管理体制改革和社会主义现代化建设的需要，由过去的生产型变为经营型，转到以提高经济效益为中心的轨道上来。

我国国营工业企业，长期以来在高度集中的体制下，处于上级主管部门附属物的地位，企业的一切生产经营活动自己无权决定。它的职责就是以生产管理为中心，为完成国家计划任务而进行生产管理。既不考虑如何提高经济效益，也不考虑市场变化及如何更好地满足广大消费者的需要，甚至出现一方面产品大量积压，另一方面消费者的需要又得不到满足的怪现象，造成人力、物力、财力的浪费。这样的企业称为生产型企业。党的十一届三中全会以后，贯彻改革、开放、搞活经济的方针，实行经济体制改革，首先改变了企业是上级主管部门附属物的地位，恢复了它的相对独立的商品生产者和经营者的本来面貌。企业的经营活动开始活跃起来，并明确了企业要以提高经济效益为中心。从此，企业的生产经营活动由生产领域进入了流通领域，生产经营活动的重点是研究市场，研究产品适销对路。这样的企业称为经营型企业。从以上所述，可以看出工业企业转型，第一，是经济体制改革的要求。第二，工业企业转型从根本上说是商品经济发展的产物。商品经济的发展，要求企业必须是开放型的，一定要把技术、生产和流通结合起来。过去那种封闭型企业是不适应商品经济发展的。同时，随着商品经济发展，企业遇到了原材料涨价、工资调整，影响产品成本上升的严重局面。一个企业要生存、发展就必须从技术、产品、市场等方面采取措施，走内部消化、提高经济效益的道路。这些都是生产型企业所解决不了的，迫使企业必须转型。

经营型企业同生产型企业的主要区别：

1. 企业的地位和权限不同。经营型企业是相对独立的商品生产者和经营者，具有一定独立经营的地位，有较多的经营自主权。生产型企业处于上级主管部门的附属物的地位，企业本身没有经营决策权。

2. 企业组织的模式不同。经营型企业是开放式的，它把企业放在整个社会范围内研究。认为企业是整个社会，特别是激烈竞争的市场中的一个单位，它的存在和发展在很大程度上取决于对外部环境的适应能力。这种企业的视野长远、宽广，战略观念强。生产型企业是封闭式的，它不重视或不认识外部环境的影响，只靠内部生产系统求得生存和发展。它的视野短浅，缺乏战略观念，对市场的适应性差。

3. 企业经营管理的范围不同。经营型企业经营管理的范围较大，它包括生产经营活动的全过程。重视市场信息，以市场调查和预测为经营活动的起点，根据市场需要组织生产和销售。强调销售服务，把服务作为开拓市场的重要条件。生产型企业只限于对企业内部生产过程及与生产过程有关方面的管理。

4. 企业经营管理的中心任务不同。经营型企业的中心任务是，在保证完成国家计划任务的前提下，充分利用企业的人力、物力、财力，以获得尽可能好的经济效益，保证国家、企业和职工的收入不断提高。生产型企业经营管理的中心任务，只是保证完成国家计划规定的生产任务。

四、工业企业转型的基本标志和主要条件

一个经营型企业必须是一个自主经营、自负盈亏、相对独立的经济实体。也就是说它一定是能够明显地体现出它的相对独立性。因此，反映一个企业是否由生产型转为经营型，其基本标志就是经营决策权。如果一个企业能够自己进行决策，自己掌握自己的命运，就是已经转型，否则，仍然是生产型企业。

当然一个企业有了经营决策权，只是说明企业管理类型的转变，但不等于它一定经营得很好，比如资本主义企业，同样都是自主经营，自负盈亏，自己进行经营决策的独立企业，但有的企业就经营得很好，有的企业则不景气，甚至亏损、倒闭。这就是说，一个经营型企业要经营成功，成为优秀企业，还必须具备一些必要的条件。

1. 坚持执行厂长负责制。工业企业实行厂长负责制是社会化大生产的要求，是发展商品经济的需要。要在企业分工日益细密，技术要求严格，协作关系复杂，市场竞争激烈的条件下，企业能够保持兴旺发达，就必须确定厂长在企业生产经营活动中的中心作用和中心地位。增强企业的活力，当然需要全体职工不懈地努力，厂长的带头作用、组织作用和骨干作用仍然是关键性的。当前贯彻厂长负责制，首先是选好具有创业开拓精神，敢于负责，善于进取，懂经营会管理，并富有领导艺术的厂长。其次，必须协调好企业内部党、政、工的关系。正确发挥企业党组织的保证、监督作用。书记、工会主席都要积极支持厂长行使职权。厂长、书记、工会主席之间，要建立平等、团结、友爱、互助的同志式的关系，同心协力，把企业办好。

2. 彻底清除多年来形成的产品经济观念，树立和加强商品经济观念。我国多年来在高度集中体制下所形成的产品经济观念，企业的产、供、销习惯于单一的计划管理，人财物完全由上级机关统着，企业的经营决策由上级主管部门决定。企业内部分配习惯于吃“大锅饭”，搞平均主义。因此，长期以来形成了企业自给自足的小生产观念，以及“等靠要”的僵化陈旧观念。三十多年来的实践证明，它不适应科学技术迅速发展和社会化大生产的需要，阻碍生产力的发展。要搞活企业，深化企业改革，就必须清除这些陈旧、落后的传统观念，树立和加强适应有计划的商品经济观念。包括：市场观念、计划观念、竞争观念、创新观念、信息观念、时间观念、人才观念和价值规律观念等。

更新观念要有正确的理论指导。没有正确的理论，就没有正确的改革政策和行动。我们所说的商品经济观念是社会主义商品经济观念，它同私有制基础上基本由市场自发调节的资本主义商品经济，有着本质的区别。所以，在强调市场观念的同时，不能忽视国家观念、计划观念。计划观念也不是过去的计划管得越多越好的观念，在当前对国民经济进行治理整顿的过程中，要更多地强调计划的指导作用，同时进一步整顿和健全市场秩序。另外，市场观念、竞争观念等也都要根据有中国社会主义特色的特点去研究，积极探索、形成具有中国特点的有计划的商品经济观念。

更新观念还必须改变“等靠要”的传统习惯，树立依靠市场的新观念。多年来形成的“等、靠、要”并不能促进企业发展，甚至也不能解决问题。除指令性产品所需要的原材料由计划供应外，其它产品所要的原材料要由市场解决。企业只有在计划指导下适应市场、利用市场，才能开发出适销对路的产品，才能获得各生产要素的满足。同时，也才能够在激烈的市场竞争中增强活力，提高经济效益。