

qi ye
jing ying xin lun

陈德维编著

企业经营新论

中国商业出版社出版

企业经营新论

陈德维编著

中国商业出版社

企 业 经 营 新 编

陈德维 编著

中 国 商 业 出 版 社 出 版

湖南省新华书店服务社总经销

湖南财经学院印刷厂印刷

787×1092毫米 32开10,6875 印张225784千字

1988年1月第1版 1988年5月 长沙第1次印刷

印数1—10000册 定价：2.50元

ISBN7—5044—0089—0/F044

序

“经营”一词，最早出自中国诗经，它是营造、营谋或筹划、计谋之意。在我国二千多年漫长的封建社会，统治者崇礼重农抑商的政策，延缓了商品经济的发展，长期处于自然经济的状态，“经营”不觉被人遗忘了。新中国成立后，我们实行计划安排体制，市场上的商品又长期处于供不应求的状态，“皇帝的女儿不愁嫁”，企业不重视经营，也无所谓适应市场环境的变化。直到党的十一届三中全会以后，提出我国社会主义是有计划的商品经济，商品经济是社会主义不可逾越的阶段，要大力发展商品生产和商品交换。几年以来，随着经济体制改革的深入进行，国民经济发展迅速，卖方市场转向买方市场，企业外界环境不断变化，市场竞争日趋激烈，企业不重视经营，就有被淘汰的危险，由是经营从管理中分离出来，逐渐摆到企业的重要位置上了。近年以来，我国经济界研究企业经营的人士也逐渐增多，尤其在深化企业体制改革中，根据《中共中央经济体制改革的决定》，所有权与经营权可以适当分离的原理，全国各地在实践中，创造了很多经营形式，使企业的活力有所增强，因而“企业经营”越来越被人们所认识和重视。国外，经营理论也被引进，如日本、美国的经营学，经营工程学等。企业经营学将成为当前一个热门的学科，高等院校也正在准备开设这门课，以培养企业经营人才，加快我国社会主义现代化建设。值此之际，

我们高兴地看到陈德维同志编著了《企业经营新论》。此书摆脱了传统的学科体系，紧密结合当前经济体制改革的形势，提出了经营原理、经营思想作为指导企业经营的依据，对当前推行的承包经营、租赁经营、资产责任经营、股份经营、涉外经营都进行了概括性的论述。为了完善这些经营形式和制度，提出了经营机制、经营行为、经营服务、经营艺术、经营诊断等以规范企业经营活动，促使企业行为正常化，虽不尽完善，但在内容上有所创新，这是值得重视和肯定的。

当前我国经济体制改革已进入新阶段，改善企业经营，增强企业活力，是我们的迫切任务。企业如何搞好经营，增添活力，开拓前进，是我们亟待研究和探讨的问题，我们热切希望《企业经营新论》出版后，能更多的引起各界人士的关注，涌现出更多研究企业经营的论著，促使我国企业经营走向世界。

涂西畴

1987、9、17

目 录

第一章	经营概念	1
第一节	经营的由来及发展	1
第二节	经营在现代企业中的地位与作用	3
第三节	经营与管理的关系	6
第二章	经营要素	10
第一节	经营人才	10
第二节	经营资金	18
第三节	经营设施	23
第四节	经营信息	27
第三章	经营原理	31
第一节	现代企业经营原理	31
第二节	经营辩证法	41
第三节	经营关系	47
第四章	经营环境	53
第一节	经营环境概述	53
第二节	政治环境	58
第三节	经济环境	61
第四节	社会环境与地理环境	71
第五章	经营思想	76

第一节	国外企业经营思想的发展·····	76
第二节	我国企业经营思想的演变·····	81
第三节	企业经营思想现代化·····	89
第六章	经营机制 ·····	100
第一节	企业经营机制的含义及特点·····	100
第二节	动力机制·····	103
第三节	压力机制·····	107
第四节	责任机制·····	110
第七章	经营预测和经营决策 ·····	114
第一节	经营调查·····	114
第二节	经营预测·····	120
第三节	经营决策·····	124
第八章	经营战略和经营策略 ·····	130
第一节	战略与策略·····	130
第二节	经营战略·····	132
第三节	经营策略·····	142
第九章	承包经营 ·····	152
第一节	承包经营责任制的含义、性质及特征··	152
第二节	承包经营的内容、形式及推行原则····	160
第三节	新旧承包经营的比较·····	170
第四节	承包经营实行的步骤·····	174
第十章	租赁经营 ·····	179
第一节	租赁的起源和发展·····	179
第二节	现代租赁的概念、种类、程序及方法··	188

第三节	我国现代租赁的发展·····	197
第四节	企业租赁经营·····	201
第五节	企业租赁的步骤·····	207
第十一章	资产责任经营 ·····	211
第一节	资产经营责任制的概念与特征·····	211
第二节	资产责任经营的内容和步骤·····	213
第三节	资产责任经营应注意的几个问题·····	221
第十二章	股份经营 ·····	225
第一节	股份经营发展概况·····	225
第二节	我国股份制的试行情况·····	228
第三节	建立具有中国特色的股份企业·····	232
第四节	试行股份制应注意的几个问题·····	237
第十三章	涉外经营 ·····	240
第一节	涉外经营的必要性和经营原则·····	243
第二节	涉外经营的类型·····	243
第三节	国际经营环境·····	257
第四节	涉外经营效益·····	262
第十四章	经营艺术 ·····	265
第一节	经营艺术在现代企业经营中的重要地位·····	265
第二节	厂长、经理的经营领导艺术·····	270
第三节	运用之妙，存于一心·····	275
第十五章	经营服务 ·····	286
第一节	经营服务的概念及特点·····	286
第二节	经营服务的基础工作·····	289

第三节	经营服务的作用·····	298
第十六章	经营行为 ·····	300
第一节	经营行为的概念及由来·····	300
第二节	当前我国企业经营行为中的不正常行为	303
第三节	企业经营行为分析·····	307
第四节	企业经营行为规范化·····	311
第十七章	经营诊断 ·····	318
第一节	经营诊断的概念及特点·····	318
第二节	企业经营诊断的要求·····	321
第三节	经营诊断的种类和内类·····	324
第四节	企业经营诊断的步骤和方法·····	331

第一章 经营概念

第一节 经营的由来及发展

经营一词在我国古代的典籍中就出现过,《诗经》上说:
“经始灵台,经之营之,庶民攻之,不日成之”。经营是指经度营造,即筹划、营谋、开拓之意。哪里有社会分工,哪里有商品生产,哪里有市场、哪里存在商品经济,哪里就有经营问题。商品经济越发展,经营就越重要。

春秋战国时代,管仲、范蠡就是经营的专家。范蠡的“积著之理”,是经营致富之道。他说:“早则资舟,水则资车”,成为经营中的“待乏”原则。白圭经营有术,主张薄利多销。他说:“吾治生产,犹伊尹、吕尚之谋,孙吴用兵,商鞅行法是也”。他把治国强兵之道,融会贯通在经营上而成巨富。《史记·项羽本纪赞》“谓霸王之业,欲以力征,经营天下”。杜甫诗有:“意匠惨淡经营中”。唐代刘晏重视经营信息,他不惜花大钱在各地招募“驶足”。凡市场行情有变动,四方物资有余缺,这些“飞毛腿”就一站接一站地扬鞭跃马向前传递消息。古代这些经营思想,至今仍有很高的价值。

在我国奴隶社会时期,“经营”是“王营”营造王室、墓葬,后来还“经营”土地、猎物和奴隶等。封建时代的经营是以“皇营”和“官营”(王公贵族、官僚、地主的经营)为主体,同时也有少量民营出现。在我国封建社会由于长

奉行重农、抑商政策，迟滞了商品经济的发展，经营也随之受到抑制。但明清以来，手工业作坊和大商埠逐渐出现，西学东渐，对外贸易扩大，商品经济有了发展，经营也相应的为人重视。后来随着帝国主义入侵，我国沦为半封建半殖民地社会，经营主要是帝国主义、官僚资本和买办资本的经营。同时新生的资本主义工商业的经营兴起了，民族资本家和海外华侨的经营也大大发展了。

建国后，全民所有制为主体的社会主义公有制企业，实行集中统一的领导体制，企业经营间接。凡属企业人财物、产供销的事都要经过上级领导机关批准认可才行。党的十一届三中全会以来，实行对外开放、对内搞活的政策，大力发展公有制基础上的有计划的商品经济，企业走上了自主经营、开放经营的新途径。以国营、集体经营为主体，发展了联合经营、合作经营、个体经营、私营、独资经营、公私合营、外资经营、中外合资经营、中外合作经营等多元化的经营形式。同时，全民所有制企业通过深化改革，推行承包经营、资产责任经营、租赁经营、生产要素联合责任经营、股份经营等等。这对促进商品经济的发展，具有划时代的意义。

社会再生产过程，不仅是价值形成的过程，而且是价值实现的过程。在有计划的商品经济条件下，这两个过程，都要通过经营来实现。马克思指出：经营“这个运动不仅是价值补偿，而且是物质补偿。因而既要受社会产品的价值组成部分相互之间的比例的制约，又要受它们的使用价值，它们的物质形式的制约”（《资本论》第2卷，第437—438页）。这是商品生产条件下企业再生产所共有的经营规律。

在社会主义有计划的商品经济条件下，经营是指企业根

据外部环境和内部条件，面向市场，以商品生产和商品交换为手段，有效地利用企业内部人力、物力、财力资源，全面筹划供、产、销活动，做到“四流”（信息流、物资流、资金流、商品流）畅通，为满足社会需要，保证取得最大的经济效益而进行的、系列的经济活动。经营是一个过程，它既有连续性、政策性，又有灵活性、目的性。

第二节 经营在现代企业中的地位与作用

企业是国民经济基本单位。只有搞好企业的经营，使它富有活力，才能保证国民经济的健康发展。所以，经营是带有根本性的首要问题。

人们的劳动，都具有社会性。这是因为：（1）个人劳动是社会总劳动的一个组成部分；（2）一般只有在社会的组织或支援下，个人劳动才得以进行；（3）人们的劳动要为社会服务，为社会所承认，才能变成有用劳动。作为一个企业，生产或经营的商品，最终同样要走向社会，为社会所吸收，为社会所需要，才是有效劳动。过去我们付出大量的社会劳动，经济效益不高，甚至亏损，根本原因是经营水平不高。

经营作为企业活动的一个中心，随着科学技术和社会化大生产的发展，在现代企业中的地位越来越突出、越来越重要。在当今世界上，新的技术革命兴起，软科学研究受到各国重视，并成为企业经营的重要依据。新技术革命对企业经营产生了巨大影响，它的特点，主要表现为：

一、速度快、周期短

1. 科学技术知识增长速度加快。在19世纪以前，人类科学技术知识平均50年增长1倍；20世纪中叶，平均10年增长1倍；20世纪70年代，平均5年增长1倍；而现在几乎平均3年增长1倍，或者更短一些。

2. 科学技术从发明到转入生产的时间，从掌握生产技术进行定型生产到产品大批量投放市场的周期大大缩短。1855年到1919年，从技术发明到转入生产的时间平均为30年，从定型生产到大批量投放市场的时间平均为17年；从1920年到1944年，从技术发明转入生产和从定型生产到大批量投放市场的时间分别为16年和8年；1945年到1964年，这个周期分别为9年和5年；进入70年后，这个周期越来越短了。

3. 由技术发明所带来的新产品，从进入市场到被市场淘汰的周期越来越短。过去某一新产品投入生产进入市场，就要保持和享有几十年甚至更长时间的地位和信誉。人们习惯于在相当长时间内重复使用某一牌号、某一型号的产品。而新技术革命使新产品层出不穷，变化万千，一代胜似一代，一代快过一代。很多产品才开始试制，有的产品还没有来得及普及，就被淘汰了。

二、产品结构发生巨大变化

1. 产品品种结构的变化。新技术的广泛采用，使新的产品不断涌现，产品品种在数量上增长的速度相应加快，从而使整个社会产品的品种结构发生巨大变化。

2. 产品价值结构不断变化。新技术的广泛采用，使劳动生产率不断提高，而物化在每单位产品中的价值量与劳动生产率成反比。因此，产品的价值构成随着新技术的发展而不断发生变化，其趋势是单位产品的价值量越来越小。

3. 产品档次结构的不断变化。产品档次的高低由产品价值量大小决定。在哪个档次的商品生产中采用新技术，就会使它的档次降低；而没有采用新技术的，商品档次就相应升高。这就出现高档变低档，低档变高档的情况，从而使产品的档次结构不断发生变化。

4. 产品形态结构的不断变化。产品工艺形态的变化和发展以生产技术水平为前提。生产技术水平低，人们对产品形态的选择受到制约。生产技术水平提高，人们的选择在满足使用目的和使用方便的基础上，还要考虑产品形态的经济性。进而就要考虑产品形态的社会效益，即商品在流通、保管、贮存、使用过程中的效果和副作用。最后，人们还要从审美角度来考虑对产品形态的选择。以上产品形态结构的变化，是以技术进步的不同层次为前提的。

随着生产技术的发展，产品种类形态也发生了根本变化。除了有形产品之外，又生产无形产品。这些产品都可作为商品在市场上销售。无形产品的出现，使产品在种类形态上发生了巨大的变化，对行业将产生突变性的变革，经营形态将发生历史性的转折。

5. 产品效能结构的不断变化。生产技术水平不但影响产品效能程度的大小，而且还影响产品效能指数的大小。产品效能指数的增加，不但使产品质量提高，而且也使产品的应用范围扩大，寿命周期延长。以前，当产品的基本效能消失之后，就结束了寿命，退出“服役领域”；而现在，有些产品一种效能消失之后，它的其他效能依然存在，只是改变“服役领域”而已。因此，能够分阶段地延续产品的使用寿命。

6. 产品规范结构的不断变化。新技术革命既使各种杂牌

产品趋向统一规格、统一型号、统一标准，成为系列产品；又使某单一产品出现千姿百态、斑驳陆离，向多样化发展。这种由自由化向标准化、由单一化向多样化的发展，正是产品规范结构发生变化的具体表现。

由于新技术革命这些特点，造成企业同外部的联系越来越紧密，经营在现代企业中的作用显得日趋重要。西方管理学家认为，在50年代是生产管理带头，60年代是市场学带头，70年代是财务管理带头，80年代将是经营决策、经营战略、经营策略带头。这一看法如实地反映了经营在现代企业中的地位与作用。

随着我国经济体制改革的深化，商品经济的日益发展，全民所有制企业所有权与经营权的分离，企业成为独立的经济实体，自主经营。经营的视野放大，而企业生命力在于适应环境。为了适应动态的环境，经营不但是“为今天而工作”，而且是“为明天而工作”，“为未来而工作”。所以，企业经营也包括：经营调查、经营预测、经营决策、经营战略、经营策略、经营方针、经营思想、经营形式、产品设计、产品开发、内部控制、经营组织、经营服务等从生产到流通，到销售最终环节的全过程。周而复始，不断运行。并将渗透到技术经济领域、组织管理领域和计划管理领域。

第三节 经营与管理的关系

在这里有必要把我们工作中经常所说的“经营管理”这个名词，按它的科学含义说明一下。从理论上说，经营与管理是既有联系又有区别的两个概念。

所谓经营就是对生产领域或流通领域到消费领域的运动过程的筹划、营谋、开拓、发展的活动。任何一个企业或部门，总是处在一定的环境之中。这种环境包括经济环境、政治环境、文化环境和科学技术环境等，它随着社会经济的发展在不断变化。企业要根据自己的内部条件适应环境的变化。因此，企业必须以经营为中心。这是由企业和社会再生产进程中的地位、职能所决定的。

经营过程，对生产企业来说，是制定经营战略过程、产品开放过程、产品制造过程、产品销售过程和财务过程等，也是产品适应社会需要的过程。对商业企业来说，则是对流通过程和消费过程的决策，买卖什么商品和如何买卖商品的问题，即买卖对象、时间、地点、价格和方式的问题。所以，经营过程，既是企业内部各部门各环节的劳动者共同劳动的过程，又是企业与外部环境发生联系的过程。企业和社会再生产中的作用，主要体现在经营上。经营的好坏与满足社会需要的程度、生产发展水平、企业收益、国家积累、职工福利等等密切相关。所以，企业应该重视经营，把它摆在各项工作的中心位置上。

经营是由商品经济的发展而引起的一种职能。它的作用主要在适应外部环境和市场动向上来确定企业发展方向，增强企业应变能力和竞争能力，提供优质服务，保持动态平衡，不断取得经济效益，因而是决策型的。

所谓管理，它是在一定生产方式下，从经营的需要出发，围绕企业经营这个中心，保证企业所有成员的活动，都集中到实现经营目标的轨道上来，使整个企业象钟表一样连续不断地、有节奏地、有次序地运转，以符合经济规律和自然规律的要求，这就需要发挥计划、组织、指挥、监督、调节的

管理职能，来正确处理各方面的关系，解决矛盾，把经营的诸要素和条件，按照一定的方式、比例结合起来，按照一定顺序投入运动过程，为获得良好的经济效益提供保证。

管理是共同劳动引起的一种指挥职能。管理是随着经营规模的不断扩大和分工协作关系的深化而逐渐发展起来的。随着经营的发展，管理的工作量急剧增加，内容复杂化，企业内部存在着各种关系，如人与人的关系，人与物的关系，人与财的关系，人与技术的关系，人与信息的关系，物与物的关系等等，正确处理这些关系，则是管理的任务。因此，管理不仅成为一种专门职能，而且形成了具有许多层次和机构的管理系统，而且与经营既相联系又相对独立的体系。

经营需要有一定条件。首先要有各种经营要素，如人才、资金和设施等。但是，仅仅有了经营要素还不能说就有了经营活动。正象仓库有许多汽车零部件，但在装备以前，还不能说有了汽车一样。有了经营要素，只能说有了经营的可能性，要把它变成现实的经营，必须把它按一定的比例和方式结合起来，按一定顺序投入运动过程，而能把经营的可能性变为现实性，并使经营有规律进行的则是管理。

管理一旦从经营中独立出来，其作用主要在于协调、控制企业内部的活动，指导经营，并为经营服务。

上述分析说明，经营与管理是从不同角度来实现企业的经营目标的。管理对经营起“粘合剂”的作用，管理驾驭经营是指管理把经营活动过程及各种经营要素作为施加作用的主要对象，通过运用各种管理手段和方法，指导和推动经营活动。经营主要是决策，解决企业的目标、方向之类的根本问题。管理不善，固然要给经营目标和效果的实现带来困难，