

經營科學與藝術

主編 尤力 副主編 裴政輝 王金順

四川大學出版社

经营科学与艺术

主 编 尤 力

副主编 裴政辉
王金顺

四川大学出版社

1987年 • 成都

68534

经营科学与艺术

经营科学与艺术

尤力 蔡政辉 石金顺等编

※ ※ ※

四川大学出版社出版（成都市四川大学内）

四川省新华书店发行 农垦总公司印刷厂印刷

※ ※ ※

787×1092毫米 1/32 印张9.63 数字196千

1987年3月第一版 1987年3月第一次印刷

印数：1——20000册

统一书号：4404.8 定价：1.65元

前 言

经营是一门科学，又是一门艺术。掌握经营科学与艺术是当今企业领导必须具备的首要素质，也是改革、创新，搞活企业，提高经济效益的迫切需要。本书意在为满足这一要求而编写的。

本书内容力求突出经营科学与经营艺术，观点新颖，富有特色，可读性强，具有指导性和实用性。它是经营管理者的良师益友，厂长、经理尤其必备，也可供各类管理人员、大专院校管理专业、管理干部培训班学员使用。

本书由四川大学工商管理学系教师编写，尤力同志担任主编。裴政辉、王金顺两同志任副主编。各章的执笔人是：第一章：尤力；第二章：尤力；第三章：王金顺；第四章：任佩瑜；第五章：裴政辉；第六章：陈燕；第七章：尤力、王金顺；第八章：罗维。

在本书编写过程中，参阅了国内外有关书刊，吸收了我国经济管理理论和实践工作者的研究成果，在此向有关工作者表示感谢！

由于编写人员水平有限，书中难免存在缺点、错误，恳切希望同行们和广大读者批评指正。

编 者

1987年3月

目 录

第一章 经营一般	(1)
第一节 何谓企业经营.....	(1)
一、企业经营的含义.....	(1)
二、我国经营问题的提出与变化.....	(3)
第二节 经营科学与经营艺术.....	(5)
一、经营科学与经营艺术的区别与联系.....	(5)
二、经营科学的内容.....	(7)
三、经营艺术的内容.....	(8)
第三节 企业经营要素.....	(10)
一、企业经营的外部要素.....	(10)
二、企业经营的内部要素.....	(13)
第二章 易被忽视的重要问题	(23)
第一节 行政长官不问细节.....	(23)
一、个人的时间和精力是有限的.....	(24)
二、用较多的时间和精力于大事上.....	(25)
三、委让权力、依靠群体、能人.....	(27)
第二节 要认真对待企业的战略转移.....	(30)
一、战略不是一成不变.....	(30)
二、精心组织战略实施.....	(33)
三、要变不自觉为自觉.....	(36)
第三节 要牢固树立营销观念.....	(37)

一、“倒过来”的观念·····	(37)
二、用营销观念看顾客·····	(39)
三、用营销观念看市场·····	(40)
四、用营销观念看产品·····	(42)
五、用营销观念看价格·····	(45)
第四节 企业家要不断创新·····	(47)
一、要永远不满足既得成果·····	(49)
二、要进行多方面的创新·····	(51)
三、要敢于承担风险·····	(57)
第五节 要研究和搞好公共关系·····	(60)
一、什么叫公共关系·····	(60)
二、公共关系的内容和作用·····	(61)
三、运用公共关系的原则·····	(64)
四、公共关系对象与活动方式·····	(65)
第三章 现代经营观念 ·····	(69)
第一节 系统观念·····	(70)
一、古老哲学与新兴管理科学的联姻·····	(70)
二、万物皆系统、企业非例外·····	(71)
三、系统均开放、企业非真空·····	(72)
四、整体大于部分之和·····	(73)
五、系统观念与“8M”理论·····	(74)
六、系统观念与企业的社会责任·····	(75)
第二节 战略观念·····	(78)
一、从克莱斯勒的盛衰起落谈起·····	(78)
二、经营战略的种类及特点·····	(79)

三、制定经营战略是企业领导的主要职能·····	(80)
第三节 人才观念·····	(83)
一、从齐威王的珍宝谈起·····	(83)
二、人才价值知多少·····	(84)
三、人才是企业最宝贵的资源·····	(85)
四、人才竞争是当今竞争的焦点·····	(86)
五、出产品之前需先出人才·····	(87)
六、善于使用比自己强的人·····	(89)
七、人才使用贵在用当其才·····	(90)
第四节 时效观念·····	(91)
一、一个永恒而又令人困惑的命题·····	(91)
二、时间是一种珍贵的资源·····	(92)
三、时间浪费是最大的浪费·····	(94)
四、高节奏、高效率是现代人的重要标志·····	(96)
五、抓住时机、迎接挑战·····	(98)
六、时间和空间的互相转换·····	(99)
七、时间管理是管理者有效性的基础·····	(100)
八、跳出时间圈套、做时间的主人·····	(103)
第五节 用户观念·····	(106)
一、消费者就是皇后·····	(106)
二、把满意卖给顾客·····	(107)
三、百分之一与百分之百·····	(110)
第四章 经营决策·····	(113)
第一节 经营决策是企业存亡的关键·····	(113)
一、经营决策在管理中的意义·····	(113)

二、经营决策的特点	(116)
三、经营决策的两个关键问题	(119)
第二节 经营决策的过程	(121)
一、情报活动	(122)
二、设计活动	(125)
三、抉择活动	(126)
四、审查活动	(127)
第三节 预测方法	(128)
一、预测的定性分析法	(129)
二、预测的定量分析法	(133)
第四节 厂长的决策	(144)
一、非确定型决策	(144)
二、风险型决策	(148)
三、系统分析决策	(150)
第五章 经营组织	(153)
第一节 正确的行动来源于正确的认识	(153)
一、组织是企业领导的首要职责	(153)
二、组织理论的发展	(154)
三、我国经营组织的特征	(157)
四、组织设计技巧	(159)
第二节 有效经营组织结构	(161)
一、有效经营组织的三大标志	(161)
二、建立有效经营组织结构的三项原则	(163)
三、可供参考的几个经营组织模式	(172)
第三节 提高经营组织效率的途径	(178)

一、建立健全科学的组织机构·····	(179)
二、实行经营组织管理科学化·····	(187)
第六章 激励艺术·····	(191)
第一节 正确认识企业中的人性问题·····	(191)
一、经济人与胡萝卜加大棒·····	(191)
二、社会人与参与管理·····	(193)
三、自我实现的人·····	(194)
四、复杂人与“权变”管理理论·····	(195)
第二节 影响工人积极性的因素·····	(197)
一、需要、动机、行为·····	(197)
二、影响积极性的主观因素·····	(199)
三、影响积极性的客观因素·····	(201)
第三节 激励方法·····	(204)
一、值得注意的一些问题·····	(204)
二、以个人为对象的激励方法·····	(206)
三、以集体为对象的激励方法·····	(212)
第四节 激励艺术·····	(215)
一、激励的功能·····	(216)
二、企业领导的影响力和激励技巧·····	(217)
第七章 市场竞争策略·····	(223)
第一节 市场竞争一般策略·····	(223)
一、市场需求与需求预测·····	(223)
二、竞争对手知多少·····	(225)
三、市场竞争的基本策略·····	(226)

四、市场竞争的一般策略·····	(227)
第二节 价格竞争策略·····	(230)
一、价格弹性与价格策略·····	(230)
二、竞争模型与价格策略·····	(235)
三、制定价格策略应考虑的有关因素·····	(237)
四、几种可供选择的价格策略·····	(238)
第三节 产品竞争策略·····	(242)
一、投其所好——产品效用策略·····	(242)
二、人有我优——产品质量策略·····	(243)
三、标新立异——产品差异策略·····	(244)
四、产品的“脸”要有个性——商标策略·····	(245)
五、第一印象与产品包装策略·····	(247)
第四节 时间竞争策略·····	(248)
一、兵贵神速·····	(248)
二、快速取胜策略·····	(249)
三、快速取胜的条件·····	(252)
第五节 服务竞争策略·····	(255)
一、以服务求信誉·····	(256)
二、可能提供的服务项目·····	(257)
三、销售服务策略·····	(260)
第八章 经营信息 ·····	(263)
第一节 信息至关企业的沉浮·····	(263)
一、信息是企业的生命·····	(263)
二、信息是企业的宝贵财富·····	(265)
第二节 信息之ABC·····	(267)

一、何谓信息.....	(267)
二、信息的作用.....	(268)
三、信息的特性.....	(271)
第三节 企业领导与信息.....	(274)
一、信息是企业经营的基础.....	(274)
二、要掌握信息的精髓.....	(276)
三、企业领导应是信息明星.....	(281)
四、要成为信息的智能加工者.....	(288)

第一章 经营一般

企业领导，要经营自己的企业，必须要了解、研究有关经营的基本概念和基本原理，如经营、经营要素，经营科学与经营艺术等，以此为基础，进一步探讨有关经营的各个方面，使企业有自己的经营特色并充满生机与活力。

第一节 何谓企业经营

企业经营 的含义

“经营”一词，在我国古代就有之，春秋中期(公元前六世纪)在“诗经”中就有“经营四方”之说。长期以来，有用“精心经营”、“经营有方”、“小本经营”、“惨淡经营”等来形容生产、买卖的兴旺、艰辛；有用“多种经营”、“经营商业”、“经营农业”、“经营手工业”等来形容经营的范围和区别不同的经营活动。随着商品经济的发展，在近代经济活动中，经营有指“买卖”、“供销”、和“销售”之意；在现代管理中，“经营”一词多指策划、营谋、开拓、发展之意。

经营是商品经济所特有的范畴，在商品经济条件下，商品生产者，既要从事直接生产活动的活动，用最经济有效的方法，把商品生产出来。又要从事流通过程的活动，以最有利的条件把商品销售出去，从而获得较好的经营效益。为了

取得最有利的生产和销售条件，商品生产者在生产之前就要了解市场的需要，选择材料、设备、工具和加工方法，从而生产出适当的产品，制定适当的价格，选择适当的时间和地点，通过适当的渠道，运用适当的竞争策略和推销策略，顺利地把产品送到用户手中，所有这些都属于经营活动。因此，只要有商品生产就有经营问题，经营和商品生产紧密相关。

自从现代工业企业出现后，经营一词引入工业企业管理中，企业被称为“生产经营单位”。企业经营有了较丰富的内容。所谓企业经营是指企业为了适应不断变化的外部环境，借助生产经营诸要素，对自身的生存和发展问题，进行运筹、谋划，以实现企业目标的综合性职能。理解这一概念应掌握以下几点：

第一，生产经营诸要素（人、财、物、时间、信息、机构、法等）是企业经营的立足点。企业外部环境（技术的、经济的、社会政治的）是经营的重要条件。企业外部环境是不断变化的，企业经营者要使企业内部活动变化的速度，适应以至超过外部环境变化的速度，才能立于不败之地。

第二，企业经营是谋划各种重要经济活动的综合性职能。它要有效地应用各种有利条件，避开各种不利因素，使经营诸要素相互协调、平衡，发挥最大的作用，取得尽可能好的效果。

第三，实现企业目标是企业经营活动的目的。经营活动必须保证实现预期的利润、销售额，促进生产技术、职工素质以及职工文化和物质生活等指标的改善和提高。

企业经营问题，由于商品经济发展的程度不同，它受到重视的程度也不同。在美国人泰罗提出科学管理理论的同一

时期，法国人亨利·法约尔第一次明确的提出企业经营概念，认为：经营是指导或引导一个整体趋向一个目标，对企业的成败与发展有重要作用。由于这一时期（19世纪末到20世纪初），各主要资本主义国家，经过工业革命，生产迅速增长，城市经济发展较快，在美国城市人口开始超过农村，商品流通领域的从业人员增加了一倍，商品需求量增加。但企业规模较小，市场范围不大，市场的基本特点是求大于供的卖方市场，企业的主要任务是提高生产效率，增加生产和降低成本。泰罗的理论和方法，符合当时企业的需要，因而受到普遍的重视。而法约尔的企业经营思想未得到应有的重视，其学说被美国经营者所采用，大约经过了20年。

第二次世界大战后，特别是五十年代中期以后，资本主义企业管理进入了现代管理阶段。这一时期，由于科学技术的进步，生产过程的自动化、连续化程度空前提高，企业技术更新和产品更新加快，生产社会化程度越来越高，企业规模迅速扩大，市场出现供大于求，企业面临尖锐的市场问题。为了适应外部环境的变化，企业从以生产为中心转到以经营为中心。美国现代管理学派的赫伯特·西蒙提出，管理的实质是经营，经营的重心在于决策。这时，企业经营管理理论受到普遍重视，它对保证企业生产经营的顺利进行，起了重要的作用。

我国经营 问题的提 出与变化

在我国，由于长期实行单一的计划管理体制，在理论上否认社会主义企业是商品生产者，企业经营问题，长期被忽视。企业的全部经济活动，只局限于内部，企业与外界，特别是与市场几乎没有直接联系，造成供需脱

节，技术停滞，企业缺乏活力，经济效益差等不良后果。

党的十一届三中全会以后，由于进行经济体制的改革，扩大了企业的自主权，在理论上承认生产资料是商品，社会主义经济是有计划的商品经济，企业是相对独立的商品生产者，从而商品生产和商品流通得到进一步发展。为了生存和发展并取得更好的经济效益，企业经营问题逐渐引起人们的重视，企业开始从生产型向经营型、开拓型转变。企业实际工作者和理论工作者，对“经营”这一概念的认识，也不断深化，其变化过程大体可分为三个阶段：

第一阶段，企业从生产领域进入流通领域，从只抓生产到抓产品销售。1979年我国掀起了经济体制改革试验高潮，给旧的管理体制以很大的冲击，商业和物资部门对许多产品不再实行统购、包销。企业为了解决产品销售问题，被迫进入流通领域，开始重视市场、关心用户，开始重视广告宣传和派员推销，不少企业因此也收到一定的效果。这一客观情况反映到主观上，认为搞经营就是抓销售，经营等于销售。

第二阶段，企业从抓销售到抓两头。1981—1982年间，是经济体制改革初步总结和探索阶段，由于改革的冲击，在我国经济生活中出现了一系列新情况和新问题，市场需要发生很大的变化，企业只抓销售并不能解决面临的许多问题，仍处于十分被动的地位。如企业生产和市场需要在产品品种、质量、价格等方面的矛盾十分尖锐，如何使产品价廉物美、适销对路成为突出的问题。因而，企业开始注意和重视市场需要及其变化，如在生产前先进行市场调查，访问用户，开座谈会等。因而，不少人认为企业经营就是抓市场需要和产品销售，即所谓“抓两头”。

第三阶段，认识到经营是企业对各种重要经济活动进行运筹、谋划的综合性职能。随着改革的逐步深入，各企业都比较关心自己的经济效益，而市场发生更大的变化，需求变化快，订货品种多，批量小，要求价格便宜，交货期短等。许多企业对此不能适应，如，有订货却无力接受，错过机会，已接受的订货，出现质量达不到要求，成本降不下来，或是交货期不能保证。企业内部，销售、技术、生产、财务和人事等部门的活动，不能协调一致。在这种情况下，人们认识到只抓两头企业仍无法摆脱被动局面，对经营的认识又前进一步，认为经营必须着眼于企业全部经济活动，它包括产前活动到售后服务的全过程。认为经营是一项为实现企业目标，对企业各种重要经济活动进行运筹、谋划的综合性职能。

第二节 经营科学与经营艺术

“集中经营、分散管理”，经营是领导者的事，管理是专家们的事。经营工作是领导工作，是一种专门化的领导工作。领导工作是科学与艺术的结合，同样，经营工作不仅靠科学，也要靠艺术，要求科学因素与艺术因素的结合。一个厂长要在经营上取得成功，除其品德和威望外，一是取决于他的知识和专长，二是取决于他的技能与艺术。

经营科学与 经济艺术的 区别与联系

经营科学是专门研究经营工作规律的学问，是一门综合的科学。作为科学，科学方法，如经营观念，经营原则，经营决策、决策的科学方法和所需的相应知识，是可以通过讲授、学习、训练等来理解和掌握。经营艺术是

经营技能，是富有创造性的经营方法，策略和技巧。它要求经营者具有革命气魄、决心、胆识、眼光、判断力和创造力等。它是因人而异，一般要在实践中反复磨炼和多因素的融合才能形成。

有人对领导科学与领导艺术的不同特征作如下的归纳：领导科学的特征表现为它的理论性、原则性、稳定性、连贯性、程序化和定量化等方面。

领导艺术的特征则表现为它的经验性、灵活性、创造性、间断性、非模式性和定性分析等。

这种归纳用来说明经营科学与经营艺术的特征也是适用的。

经营科学与经营艺术，既有区别又有联系，它们的关系是辩证统一的关系。没有经营艺术就不可能创立经营科学，后者是前者的升华。如一项创新，是属于经营艺术，这项创新如果能够被普遍接受和推广，并使之理论化、程序化、规范化，它就成为经营科学。而最高超的经营艺术，总是建立在深厚的经营科学基础之上的。有了较高经营科学素养，经营者就可以想出各种更富有艺术技巧的办法来。因此，一般来说，经营科学素养越高的经营者，其经营艺术也更高超，能创造出更多的、与众不同的方法和技巧。

从掌握与运用的角度看，经营艺术比经营科学有更高的难度和价值。较高的难度，可以从两者各自的特征中看到，由于经营科学的理论性、稳定性和程序化，运用时有章可循，较易达到目的。而经营艺术，由于它的灵活性、创造性和非模式性，运用时更多的要靠经营者的洞察力、判断力和胆略，具备这些素质则是一件较难的事。掌握、运用经营艺