

企业经营概论

余惕君



吉林人民出版社

企业经营概论

Qiyè jīngyíng gāilùn

余惕君

吉林人民出版社

企业家之友丛书

企业经营概论

余惕君

★

吉林人民出版社出版

吉林省新华书店发行

长春市第四印刷厂印刷

★

787×1092毫米32开本 10印张 225,000字

1986年1月第1版 1987年1月第2次印刷

印数: 6400-10610册

统一书号: 4091·226 定价: 1.60元

《企业家之友》丛书编委会

顾问：潘承烈 张雪峰

主 编：夏伯忠

副主编：李治国 朱万法 王玉书

编 委：（以姓氏笔划为序）

王玉书 朱万法 朱 稷

刘克东 李治国 沈明德

余惕君 张雪峰 姜明智

赵连速 夏伯忠 童振华

潘承烈 潘国臻

前 言

十二届三中全会的《决定》~~提出增强企业活力~~作为以城市为重点的整个经济体制改革的中心环节。在我国企业家面前，展现了新的形势，提出了新的任务和要求，企业家要增长才干，扩大知识面，提高经营管理的能力，从而，把扩大的企业自主权用好、用活。值此之际，吉林人民出版社《企业家之友》丛书问世了，这是值得庆贺的一件喜事。

管理作为一种职能，自从人类开始集体生活、集体劳动以来就已存在。但管理作为一门科学，则是随着社会化大生产的发展开始形成和发展起来的。我国企业目前面临开放，搞活的新形势，使我们的企业家遇到了许多过去所未碰到过的新问题。在很多情况下，已不是靠老经验所能解决的了。因此，学习现代的管理理论与方法就成为现实的迫切需要。事实上，人们缺乏理论构成的知识，在进行管理时就只能凭直觉和经验办事，而有了系统的管理知识，就有可能对管理上存在的问题提出可行的、正确的解决办法。在我们处理各种管理问题时，有时较顺利，有时走弯路，有时效率高，有时效率低，实际上都是自觉不自觉地按照或者违反了管理的某些原理和方法行事的结果。因此，企业家们能够自觉地多学一点现代化管理的知识和理论，不但有助于更有效地处理各种管理事务，而且也有益于扩大眼界，开阔思路，为搞活企业创造条件。

但是，管理问题又是极为错综复杂的，不可能在任何书籍或理论中找到现成答案，重要的是要自己通过对所掌握的管

理基本原理，结合现实情况与问题，去进行探索，去寻求切实可行的解决办法。从这个意义上说，管理的最大教科书则又是现实生活中的生产活动和经营活动，因为任何企业管理理论，归根到底都首先来源于企业的实践。现在西方有一种说法：自七十年代以来，最新的管理理论和管理方法，现在已不是在学者的书斋之中，而是要到成功的企业的实践里去找。

这就提示我们，为了提高管理水平，提高企业素质，把企业搞活，我们一方面要学习现代化管理理论与方法，不能再满足于自己以往的一些狭隘经验，但是更重要的是要融会贯通地把这些理论、原理、方法，结合各企业的实践去思考、运用和发展，这样才能用一些基本原理用来指导和处理实际问题。

为了建设具有中国特色的社会主义，在管理上也必需逐步走出一条具有中国特色的现代化管理的道路。中国式的管理现代化，从总体来说，首先是体现中国社会主义的一些基本特征，同时又应包括科学化和民族化两大内容。这就需要学习、借鉴、吸收、消化当今世界各国在现代化管理方面的成功经验，贯彻“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，学习人家，最终目的是为了自成一家；而为了自成一家，又需要学透百家，这样才能做到融会贯通，融合提炼，也就是要真正做到“洋为中用”。而要有中国特色，还必须考虑我们中华民族的现在和过去，从现在的“流”，追溯到古代思想的“源”，从古人丰富的思想感情中吸取营养，为今天的经营管理服务，也就是要真正做到“古为今用”。例如从《孙子兵法》中学习经营战略，用人之道等思想，现在在一些工业化国家已成为企业界的热门课

题。我们炎黄子孙更应责无旁贷地去深入研究、发掘我们自己祖先的这些思想瑰宝。

要是我们能立足于我们自己的国情、厂情、从企业的实际出发考虑问题，又能在“洋为中用”、“古为今用”上下功夫，从中外古今的理论、原理、思路、实践、经验中去吸取营养，我们就能够在搞活企业上有更多文章可做，就可以为四化建设，为翻两番的战略目标，作出更多一点贡献。

我们衷心希望《企业家之友》丛书的出版，为企业家在用现代化管理知识武装头脑方面，起到一点良师益友的作用。我们更希望，企业家们在通过进一步实践之后，能用自己的体会和收获去丰富和充实这方面内容，在探索具有我国特色的管理模式上能不断有所创造，有所前进。

潘承烈

1985. 3. 15

目 录

前 言

第一章 经营绪论

- 第一节 经营与管理…………… (1)
- 第二节 经营在现代企业中的作用与地位…………… (4)
- 第三节 我国企业管理向企业经营的发展…………… (10)

第二章 经营思想

- 第一节 国外企业经营思想的发展…………… (21)
- 第二节 我国民族资本主义企业的经营思想…………… (27)
- 第三节 树立和端正社会主义企业的经营思想… (33)

第三章 经营环境

- 第一节 经营环境概述…………… (49)
- 第二节 政治环境…………… (53)
- 第三节 经济环境…………… (59)
- 第四节 社会环境…………… (74)
- 第五节 地理环境…………… (81)

第四章 经营基础

- 第一节 经济责任制…………… (87)
- 第二节 信息管理…………… (98)
- 第三节 技术改造…………… (110)
- 第四节 人员培训…………… (122)

第五章 市场经营

- 第一节 市场调查和预测..... (128)
- 第二节 产品发展战略..... (140)
- 第三节 产品经销策略..... (158)

第六章 经营决策

- 第一节 经营决策概述..... (181)
- 第二节 经营决策步骤..... (190)
- 第三节 经营决策方法..... (200)

第七章 经营计划

- 第一节 经营计划概述..... (224)
- 第二节 产品销售计划和物资供应计划..... (238)
- 第三节 新领域的进入和撤退计划..... (245)
- 第四节 长期计划和应付意外事态计划..... (248)

第八章 经营组织

- 第一节 建立企业经营组织的原则..... (256)
- 第二节 国外企业经营组织的发展..... (265)
- 第三节 势力创造切合我国实际的企业经营组织..... (276)

第九章 经营效益

- 第一节 经营效益概述..... (288)
 - 第二节 经营效益评价指标体系..... (296)
 - 第三节 增强企业素质, 提高经营效益..... (305)
- 后 记

第一章 经营绪论

第一节 经营与管理

经营与管理这两个概念，在日常生活中使用得相当广泛。国内在习惯上把经营与管理连在一起使用。但经营与管理究竟是相同的概念还是不同的概念，两者关系如何，诸说纷纭。国外对经营的理解主要有以下两种：

第一，从广义理解经营，经营包括管理。例如，科学管理创始人之一法约尔，认为经营就是企业使用全部财产，努力获取最大限度利润，达到企业的组织目标。法约尔说，经营包括六个职能：技术、商业、财务、安全、会计、管理，他认为管理仅是经营中的一个职能。从当代看，日本《经营工学用语辞典》对经营的解释是：“从广义上说，经营是经营者为实现企业经营目的所进行的有意识、有计划的活动总称”。从这一解释看，显然经营包括了管理。

第二，从狭义理解经营，经营与管理的含义不同。例如，与法约尔差不多同时代的巴逊提出，经营主要是决策的过程，是确定目标，而管理则是解决组织和方法问题，是如何实现目标。简言之，经营是决策，管理是执行。管理解决“怎么干”，不解决“为什么要这样干”。从当代看，日本《经营工学用语辞典》解释：“在这种情况下，经营就是有关决定企业经营方针和目标的职能，而管理则是执行已定方针、目标的方法性职能”。

与此同时，对管理的看法主要也有二种：

第一，从狭义理解管理，也就是传统的对管理的理解，认为管理包括不了经营。“管理”这个概念，从经济学方面来说，最初是指由共同劳动而引起的那种“指挥”职能，马克思曾经指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，……一个单纯的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”（《马克思恩格斯全集》第23卷，367页。）以往，在论述管理必要性时，一般都以马克思的这段话来加以引证。很显然，从这意义上来说明管理，仅是为实现决策和经营的目标服务的，很难把“经营”的内容包括在内。

第二，从广义理解管理，也就是当代对管理的理解，认为管理包括了经营。欧美目前最新的管理理论由于重点强调决策，实际上也改变了过去对管理的理解。美国一些经济学家认为，“管理的关键在于决策”、“管理的重心是经营”。近年来，有人对广义的管理下定义为“组织并协调别人共同去实现已定的目标，即管理。”认为管理是人类有组织的活动所不可缺少的需要。管理的任务是协调各方面的活动，有效利用人力、财力、物力，以实现该组织的既定目标。管理和经营在英语中甚至是一个词。就某些人对管理所下的定义看，例如，“管理是运用组织、计划、协调，指导等基本活动，以期有效地利用人员、物料、机器，方法、金钱、市场、士气等基本因素，促进其互相密切配合，发挥最高效率，达成机构目标及任务”，以此解释经营也无不可。近来，日本也不再强调两者的区别，并趋向于把两者“总括为广义的管理”，然后“再把它按照三个管理层次划分为高层、中层和低层管理”。（参见日本《经营管理辞典》第78页）。

概括地说，国外对经营和管理都有广义和狭义两种理解。广义理解经营，经营包括了管理。广义理解管理，管理则包括了经营。如果作狭义理解，那么管理与经营就不同。但从国外对经营与管理看法的演变来说，一个显著的特点就是，随着经济发展、竞争加剧，越来越改变了以往对管理的狭义理解，非常强调经营的作用。或是认为管理的重点是经营，或是认为经营要比管理范围更大。

在我国，“经营”的概念，也是古已有之，只是古代、近代、当代对其含义的理解各有不同而已。古代对经营两字，理解为“经度营造”，即筹划、营谋、开拓、发展的意思。例如，《史记·项羽本记赞》讲到：“谓霸王之业，欲以力征经营天下”。杜甫诗《丹青引》中也有：“意匠惨淡经营中”句。近代，经营则多指“买卖、销售”而言。把经营作为企业活动的一个特定概念，我国在近几年才提出。企业经营的提出，也是经济发展的结果。

对于经营与管理概念的理解及两者之间的关系，国内也有不同看法。但从我国当前实际情况看，把管理和经营分开有助于突出经营，提高经营的重要地位，适应经济体制改革的需要。

经营与管理的不同，主要表现在：

第一，管理是由共同劳动而引起的一种指挥职能，经营是由商品经济发展而引起的一种调节或适应（社会）的职能；

第二，管理要解决的是在一个企业内部，如何合理组织各项经济活动的问题，经营所要解决的则是确定企业生产发展的方向，密切企业同整个社会经济活动的联系；

第三，管理的中心是讲如何提高效率，经营的中心则是讲如何争取更大效果。

概括起来说，我们把社会主义企业的管理理解为组织、协调企业内部人与人、人与物之间的关系。建立适当的规章制度和指挥、监督、检查系统，并使之有利于社会主义企业任务的完成。但要把一个社会主义企业办好，除了做好管理工作外，要解决的问题、要做的事还很多。比如要根据企业内部和外部的实际情况，对企业的发展方向，奋斗目标以及采取怎样的办法、走怎样的路子，进行研究，作出战略性的决策。很好地分析企业内外的各种条件，努力把研究结果变成科学的决策和实际行动，尽量获得更大的经济效益，这些就是企业的经营。

以上，我们分析了管理与经营的不同，但管理与经营又有联系，就一个企业来说，经营离不开管理，管理也离不开经营。改善经营要以加强管理为基础，管理工作也只有在经营改善的前提下才能卓有成效。经营促进管理，管理保证经营，两者的目的都在于以最小的劳力支出取得最好的经济效果。可以这样说，加强管理是为提高企业经济效果打下了坚实的基础，改善经营则是为提高企业经济效果创造了有利的实现条件。

第二节 经营在现代企业中的作用与地位

经营作为企业活动的一个特定概念，是随着科学技术和社会化大生产的发展而提出来的。科学技术和社会化大生产的发展对企业经营所产生的巨大影响，具体表现在以下八个方面：

第一，组织扩大化：对内扩充本身业务，对外实行联营和合并。

第二，经营集中化：对产业而言，集中于适当区域，形成工业区，可以减少水电、交通等工业建设投资；对企业而言，生产制造集中于较少的产品种类，可以达到专而精的目的。

第三，生产大量化：大量生产可以降低单位成本，进而扩展销路。

第四，技术专业化和分工合作：实行分工合作，一则可以提高产量，二则可以改进质量。

第五，作业标准化：机器、产品、原料、人工及工作方法，都事先制定其客观标准，并严格执行，以期划一，减少浪费，提高效率。

第六，制造简单化：对产品种类、生产程序及制造方法都予以简单化，以降低成本。

第七，操作自动化：利用电子控制设备，以提高生产效率，减少人力操作及人为的错误。

第八，管理合理化：引用其它学科，如经济学、社会学、数学、概率学、工程学及行为科学等各方面的知识，使管理更加科学化。

由于这些影响，企业同外部的联系越来越紧密，经营在现代企业中的作用与地位也日趋显得重要。国外有些管理学家认为，西方的企业管理科学，在五十年代是生产管理带头，六十年代是市场学带头，七十年代是财务管理带头，八十年代将是战略决策带头。这一看法如实地反映了经营决策在现代企业中日趋重要的作用与地位。从国内看，随着经济体制的改革，企业要从以产定销改变为计划指导下的以销定产，要从单纯为了完成上级计划的狭义生产，转到以市场为出发点和归宿，这样，经营在企业中的作用和地位也将日益显得

重要起来。

由于企业经营问题在国内提出的时间还不长，因此，对经营在企业中作用和地位的认识也相应有个发展过程。从目前看，不同的企业，不同的人，由于环境不同，对经营作用的理解也不同。第一种看法，认为经营就是销售，要加强经营，无非就是成立销售科，增设销售人员，使产品能卖得出去。第二种看法，认为企业经营学的对象，是研究企业再生产过程的购和销两个阶段的经济运动规律，因此，经营是为了达到一定的目标，取得一定的经济效果所进行的购销活动。具体说，就是企业经营要抓两头，不仅要抓产后销售，也要抓产前供应、定货。第三种看法，认为经营就是决策，加强经营，无非就是个科学决策、合理决策的问题。第四种看法，认为企业经营学就是市场学，它的研究对象是商品或服务的市场问题，具体说，就是确定产品、研究流通渠道和销售场所、确定价格、研究产品的宣传和推销之类的问题。第五种看法，认为社会主义的企业经营必须正确处理企业的生产过程和流通过程的辩证统一，正确处理供、产、销三个环节相互依存、相互制约的关系。因此，企业经营不仅要抓两头，还要带中间。具体来说要做到四个结合，这就是一要内部基础工作和外部经营环境结合起来；二要使企业管理工作把企业内和适应市场变化要求结合起来；三要使企业的供产销结合起来；四要使企业的近期工作和远期目标结合起来。

目前，随着经济体制改革的进展，第五种看法越来越被广大企业干部所接受。成立销售部门，搞好供应和销售都是加强企业经营工作的重要步骤，经营的重心也是在于决策，但问题是，仅以此单方面来理解经营的全部作用，那是很不够的。不解决商品或服务的市场问题，企业的经营功能就无从

发挥,从这个意义上说,认为企业经营学就是市场学是有一定的道理的。但是,把企业经营仅仅局限于市场学的范围之内则也不够全面,尤其是在社会主义制度下,企业经营还应研究企业、国家、人民之间的关系,研究微观经济效果和宏观经济效果的对立统一关系等等,这些内容已大大超出了市场学的范围。马克思关于资本循环的理论指出,个别资本的循环要经历货币资本、生产资本、商品资本三个阶段。这三种资本形态,在时间上是继起的,在空间上是并存的。资本循环不论在那一个阶段受阻,企业的再生产就不能正常进行,甚至会中断。这个循环过程就是我们常说的企业供产销过程。马克思所讲的上述原理,在剔除其资本主义的社会形式之后,对社会主义的生产企业也是适用的。因此,企业经营并不仅仅是做广告,推销产品的问题,而是包括市场调查、预测、选定方向,制定规划、产品开发,组织生产、内部控制、产品销售和售后服务等从生产到流通的全过程,而且是市场——生产——市场周而复始的循环。具体说,就是从市场调查取得用户信息开始,对需要量作出预测,对生产经营作出决策,通过产品的研究、设计、试制、生产、销售和技术服务,满足社会需要。同时通过销售和技术服务得到的反馈信息,及时改进产品的设计、制造,生产出更好的适销对路的产品投放市场。企业的生产技术和经营管理水平也将在如此周而复始的循环中不断得到提高。

企业经营的内容究竟如何概括,国内尚无定论。一机部提出,企业经营就是在国家计划指导下,面向市场和用户,充分利用企业的人力、物力和财力,从产品质量、品种、成套、价格、交货期、服务和配件供应等各方面最大限度地满足国家计划和用户需要,并使国家、企业和职工都增加收

益。还具体地提出了“着眼于用户、市场；着眼于科技工作，落脚于经济效益”的方针。于光远同志认为，经营对于一个企业来说，包括确定企业的发展方向，树立企业的特色和优势，生产出更多更好为市场所需要，具有很强竞争能力的产品，从而为企业取得更多的利润，为国家提供更多的税收，为工人谋得更多的福利等等。

我们认为，所谓经营，就是在社会主义商品经济条件下，企业借助于经营要素（资金、设备、劳动力、市场等）以及职工的协作，持续不断地进行商品生产、分配与流通的一种动态的经济活动。（经营是连续不断地进行，而不是一次性的终结。所以，经营是一个动态过程。）其主要内容可以概括为以下三个方面：

第一，制定企业的发展方向和目标，以及达到这个目标的各种方针和具体措施，并加以实施；

第二，对影响达到这一目标的各种条件和因素，加以分析研究，制定有效对策；

第三，有效地利用企业一切资源，全面地筹划供产销的全部活动，争取最好的经济效益。

企业经营将渗透到企业的三个主要领域，这就是：

第一，技术经济领域 企业要提高劳动生产率，就要不断提高技术水平。但是，采用什么技术装备，怎样进行技术改造，怎样进行设备更新，都要讲求经济效益，取得更大的盈利，这就要贯彻正确的经营原则，作出正确的决策。

第二，组织管理领域 采取什么样的组织形式，更适应于市场变化的要求，更有利于提高劳动效率和实现企业的目标，这就需要贯彻合理经营的原则。在经营的组织管理活动中，也要贯彻合理经营的原则。