

乡镇企业经营指南

王久华
张玉清
齐建国 主编
于润忠
阎秀鸿

目 录

第一章 企业现代经营与管理概论

第一节 企业的经济特征	1
第二节 企业经营	7
第三节 对企业现代经营学发展的理解	11
第四节 经营、管理及其关系	20

第二章 企业经营的意义与作用

第一节 传统经营与现代经营的区别	25
第二节 企业经营的作用	33

第三章 企业的经营原则

第一节 经营原则的意义	36
第二节 经营原则	36

第四章 企业经营战略

第一节 企业战略规划工作的意义	48
第二节 经营战略计划的准备	51
第三节 经营战略计划的原则	58
第四节 企业经营的生存战略	56
第五节 企业的成长战略	60

第五章 企业经营现代化及特征

- 第一节 企业经营现代化的意义.....68
- 第二节 企业经营现代化的内容.....71

第六章 企业素质

- 第一节 企业素质含义.....78
- 第二节 企业三大素质的内容.....79
- 第三节 经营管理者素质与企业素质的关系.....81

第七章 经理角色

- 第一节 经理角色的重要性.....84
- 第二节 经理应具备的素质.....85
- 第三节 经理担任的角色.....89
- 第四节 如何提高经理工作的有效性.....91
- 第五节 厂长(经理)如何择人、用人.....97

第八章 非平衡系统与经营管理

- 第一节 引言.....102
- 第二节 系统的概念、形态和特征.....104
- 第三节 非平衡系统研究对象和方法.....109
- 第四节 企业发展决策应具备的观点.....115
- 第五节 企业经营系统应遵循的原则.....117
- 第六节 开放系统经济决策论.....118
- 第七节 市场系统是开放的系统.....120

第九章 企业信息系统

第一节 信息时代	126
第二节 企业的物流和信息流	127
第三节 经营管理信息系统的发展	136
第四节 信息处理的内容和要求	139
第五节 企业经营销售信息系统	142

第十章 企业咨询与企业诊断

第一节 企业咨询	147
第二节 企业诊断	154

第十一章 经济合同

第一节 经济合同的概念与种类	159
第二节 签订经济合同的程序和原则	161
第三节 经济合同的内容和条款	162
第四节 经济合同的管理	163

第十二章 市场调查与预测

第一节 市场调查和市场预测的概念	165
第二节 市场调查、预测和决策的关系	169
第三节 市场调查和市场预测的重要性	170
第四节 市场调查与市场预测的内容	172
第五节 市场调查与预测的要求	184
第六节 市场预测的方法	185

第十三章 经营决策与市场策略

第一节 决策可行性分析	195
-------------	-----

第二节	决策的分类	197
第三节	决策的程序	200
第四节	决策方法	203
第五节	市场策略的选择	212

第十四章 采购决策

第一节	什么是采购决策	248
第二节	选择最好的供应单位	255
第三节	建立良好的供需关系	260

第十五章 销售决策

第一节	销售决策的概念和作用	263
第二节	推销人员的作用与培训	264
第三节	销售计划的安排	272
第四节	巩固和扩大工业品销售市场的 战略问题	275

第十六章 消费者购买动机和购买行为

第一节	消费需要与消费心理	281
第二节	消费者购买程序	284
第三节	消费者购买动机	287
第四节	消费者购买行为	289

第十七章 广告宣传

第一节	广告定义及作用	293
-----	---------	-----

第二节	商品广告宣传决策	297
第三节	广告的效果与责任	300

第十八章 销售服务

第一节	处理用户申诉	303
第二节	服务态度和工作效率	306
第三节	售前技术服务	308
第四节	美国销售服务简介	309

第十九章 经营分析

第一节	收益性分析	314
第二节	稳定性分析	320
第三节	成长性分析	322

第一章 企业现代经营与管理概论

第一节 企业的经济特征

一、什么是企业

企业就是不断从事生产、分配、交换等营利性的经济组织体。这个组织体是能动的有机体，它不仅能满足社会生活中生产的需要，而且也能满足人民生活的需要。企业的本质就是商品生产和商品交换，它是社会赖以生存和发展的基础。企业生产的产品必须能够满足社会生产和人民生活某些方面的需要；企业在广泛而又复杂的需求之中承担着一定的分工任务；根据分工特点或在技术上以及在经营方面自成体系；企业在市场上按照等价交换原则与其它经济组织或消费者发生经济联系；企业有独立的经济权益，为了自己的经济利益而经营，不断提高生产力水平；企业构成了社会经济力量的基础；社会生产力是社会所有生产力的总和；企业的经济活动是受国家法律、法规、政策、方针的影响。

企业是一个能动的有机体和组织体。在社会主义条件下，企业为我们实行统一计划和管理提供了可能性，我们克服了资本主义生产和流通的无政府状态。那么，社会主义经济是否意味着把我们的所有企业形成一个庞大有机体或大企业呢？这是不可能的。因为任何社会的生产组织形式都不能脱离或超越一定社会的生产力水平。社会主义经济是在计划

指导下的商品经济，而社会主义经济的体系是由这些独立的企业组织而成。

企业象细胞一样，有生命、有能动作用，不仅能吐、纳、成长，而且还能壮大。国民经济力量的强弱表现在每个企业细胞能动力的大小上。企业作为能动的有机体，表现为四要素：劳动者、劳动对象、劳动手段和经济信息。企业根据市场的需要从事生产和交换，实行等价交换和经济核算，以收抵支，自负盈亏，取得收益，以扩大再生产和流通。从这点看，它也是一个能动的有机体。

二、企业的经济特征

1. 经营上的自主权

企业经营上的自主权，是指企业在国家方针、政策、法律规定的范围内，有权根据自己的经济利益支配人、财、物力和取得收益的权力。企业经营上的自主权是企业实质性的问题，是独立性的表现。企业如果没有经营上的自主权，它就不是一个独立的经济组织，独立表现在权力方面。

在资本主义社会中，不存在自主权问题，特别是所有与经营没有分离的企业更是如此。在我国，企业只有占有、使用和支配权，所有权属于代表全体公民利益的国家。企业在经营上有了自主权，才能更好地按客观经济规律办事，发挥市场机制。市场机制是一个循环过程：商品→市场→供求关系→价值和价格的背离→竞争→核算→商品……。这样，企业根据变化了的市场需求，根据自己现有资源，生产人民需要的产品或劳务。企业应当具有哪些方面的经营自主权？

首先，劳动管理权。企业的干部实行民主选举和聘请制，改变对领导干部的委任制度，具体是：民主推荐、组织

部门考察、党委审定，企业工人委员会聘请。也就是通过此种形式使工人、技术人员和管理人员真正成为企业的主人。职工实行招考择优录用。录用的职工实行合同制。表现不好的人企业可以延长试用期，表现好、贡献大的可以奖励、越级提升。

其次，财务的管理权。企业对提用的各项资金，例如经理基金，固定资产折旧基金，福利基金等等，企业有权在规定的范围内使用。

再次，物价管理权。企业有权制订自己生产的商品价格，以适应市场的弹性需要。

最后，职工报酬的分配权。企业应破除低工资、高补贴的“平均主义大锅饭”制度。企业对职工报酬应本着，基本工资加上岗位、职务津贴和浮动工资等的原则执行。

岗位、职务津贴原则上是职工在什么工作岗位、职务就拿什么样的津贴；浮动工资直接与企业的经营成果和职工本人的劳动贡献大小相挂钩，不固定，不封顶，上下浮动。

2. 企业在经营过程中的“信息的转换性”。

经济信息就是情报。它是由文字、图片、语言、图象等组成的。信息被人们看成是一种资源，同能源、材料一样重要。企业在经营活动中，从事着信息的转换性工作。企业一方面从市场、消费者或同行业企业那里获得有关情报；另一方面，企业还要把自己的产品、技术、劳务等作为信息向外部环境传播出去。这样，企业时时刻刻都在从事着信息的交流工作。特别是在激烈竞争的市场环境中，企业从事的信息交流工作也就显得更加重要。通过这种交流信息工作，构成了企业一切经济行为的基础和出发点，而具体的生产行为和经营

行为只是作为整体的经济行为的一个中介。同时，作为产出的商品或劳务，其运动能否达到消费，对企业主来讲，能否经济而顺利地达到消费完全取决于企业对信息的捕捉、加工和使用能力。

3. 企业对外部市场环境变化的适应性。

现在由于百家经商，市场竞争更加激烈，市场需求更加多样化、复杂化。如果企业要想生存必须有竞争能力，适应变化，创造机会。这一切从何而来呢？应从决策集团那里来，从经营群众的头脑中来。经营群体就是从事经营工作的众多劳动者，它不是一个人，而是一群人。经营需要动脑筋，也就是指导企业的思维活动应符合客观事物变化的规律性。经营者只有喜于观察市场变化、抓住时机、当机立断，议而决，决而行，企业才有旺盛的生命力，才能适应市场的弹性需要。

三、社会主义企业与资本主义企业的区别

首先，所有制以及建立在所有制基础上的市场活动的目的不同。

资本主义企业以资本家的生产资料私有制为基础，它是剥削雇佣劳动的场所。企业通过市场雇佣劳动者和购买生产资料，进入生产过程，使生产资料同劳动者相结合，形成产品。企业再通过市场销售产品，回收资本和取得利润。资本家以利己主义为动机，利大大干，无利不干。他们凭借着对生产资料的所有权，永久获得对劳动成果的占有权。

社会主义企业主要是建立在公有制基础上的基本经济组织，劳动者是国家的主人，它在国家计划指导下从事商品生产和交换的物质生产部门，生产和经营的目的是为了满

民群众日益增长的物质和文化生活的需要。企业的利益与国家的利益从根本上讲是一致的。

其次，资本主义企业在市场上受盲目竞争和生产无政府规律的支配。各个企业生产的有组织性同整个社会生产的无政府状态相矛盾。企业在市场上的活动完全受价值规律的支配。资本主义社会的症结正是在于不存在有意识的社会调节。尽管资本家为了避免在市场竞争中失败，极力加强市场调查和预测，从而在这个基础上制订企业的经营战略和经营计划，资产阶级国家也广泛地对经济进行干预，极力地纠正市场的盲目性，减少市场自发调节所带来的损失。但是，这些努力仍然不能解决生产资料私有制同生产社会化的矛盾，不能解决企业间根本利益的对立。社会主义经济则通过有组织的计划协调和自觉运用价值规律，有可能使计划调节和市场调节较好地结合起来，把国家在计划中的宏观决策同企业通过市场进行的微观经济活动衔接起来，取得满意的经济效果。

再次，资本主义企业与社会主义企业在市场竞争方面有本质的不同。两种社会制度下的企业事实上都存在着市场竞争。然而，这种竞争有本质的不同。资本主义企业间的竞争是以吃掉对方为前提，是贪婪者之间的战争；社会主义企业之间的竞争是相互促进、相互提高的竞争，是有限度的竞争。

最后，企业独立性程度不同。这里有两层含义：企业与国家的关系；企业之间的关系。

企业与国家的关系。国家作为一个重要的政治因素，对于企业经济活动有重大影响。在一定意义上，可以说只有处理好国家与企业之间的关系，企业才能搞好经营管理。在国

家与企业关系下，国际上历来存在两种主张：

一种主张是对企业的各种经济活动放任自由。以古典经济学家亚当·斯密为代表。他认为：只要让企业自由地经营，市场机制就可以使整体经济顺利运转。历史证明：这种完全自由的经济会导致周期性的经济危机。因此，在三十年代世界经济大危机之后，西方国家都加强了对经济的管理，加强了对企业的干预。

一种主张强调国家对企业集中统一经营管理。以苏联为代表。苏联当时认为：要实行计划经济，就要把企业的一切经济活动全部纳入国家计划，统统由国家管起来。只有按统一的计划行动，才能保证经济有计划、按比例地发展。事实证明：要把一个国家成千上万个企业的各种经济活动统统纳入计划是不可能的，也是不必要的。这种过分集中的管理体制会削弱地方、企业和职工的积极性，使经济运转不灵，经济效率低。

事实上，从来没有一个国家对企业完全放任不管，也从来没有一个国家能够对所有企业的经济活动进行完全的集中控制。

我国过去沿袭了苏联早期的体制。现在我们正处在改革中。我们实行的是计划经济与市场调节相结合的体制。那么，我们如何处理好国家与企业的关系呢？国家应当把企业作为一个经济实体来对待，国家对企业的干预可以利用各种经济手段（传播信息、税收、信贷等等），企业在从事各种经济活动中要执行党和国家的各项方针、法令、条例，在利益上国家应该通过税收的形式拿大头，企业拿中头。这主要是因为国家是生产资料的所有者，是资源的所有人，企业是

财产的占有、支配和使用者。

企业之间的关系。资本主义企业之间的利益是对立的关系；社会主义企业间是在根本利益一致的基础上相互协作的关系，尽管在利益上有差别。企业间是一种相对独立的经济实体。

第二节 企业经营

一、什么是经营

经营一词，在我国古已有之。《诗经》中的《大雅·灵台》篇就有“经营灵台，经之营之”一句，这里的“经营”，意为筹划营谋。在孟子《公孙丑》篇有“有贱大夫之焉，必求垄断而登之，以左右望，而网市利，”其大意就是说，市场商人为求得垄断左顾右盼，察看商情，求得更多的利润。

本世纪五十年代以前，对于资本主义企业管理中的销售问题，较多地讲以产定销，主要是推销商品，即生产后的推销；五十年代出现了市场这门科学。市场学强调的是产前销售，即由以产定销改为以需定产。五十年代以后，美国把经营与管理合在一起，用Mangement一词表示，它包括经营、管理、治理、安排这样几层意思。日本人则强调经营和管理是两个概念，并列举出作为经营的本质属性，即：生产的性质、协作的性质、商品生产继续的性质、计划的性质。这时期人们认为，经营是管理思想的发展，管理发展为经营，经营高于管理，含概管理本质于自身。基础乃是经济条件的变化。

经营作为特定概念，是1979年6月第一机械工业部首先

提出的，要求企业领导同志树立三大观点，即市场观点、竞争观点、经营观点。接着年国家经委于1980年提出，要求企业领导同志树立五个观点，即：市场观点、竞争观点、经营观点、质量观点、服务观点。

那么，究竟什么是经营呢？经营就是企业主体人在进行物质财富生产和分配的过程中，在占有企业内部和外部条件的基础上，为了使企业内外条件在经济活动的动态中实现平衡而采取的一系列决策措施的过程。对于经营商品生产、商品销售的企业来说，既要把商品生产出来，又要以一定的方式把商品顺利地送到消费者手里，满足社会和市场的需要。要经营好企业，必须制订正确的方针，富有远见的战略、明确的目标，并运用科学经营手段付诸实现。

企业的经营活动存在于再生产的全部过程，即生产过程和流通过程之中。它是通过计划、组织、指挥、监督、协调、奖惩等管理手段，使企业在国家计划指导下，面向市场和用户，充分利用企业的人、财、物力，使商品质量、数量、价格、交货期、服务等方面，满足国家要求和消费者需要，并使国家多收，企业多留，职工多得。也就是，充分利用企业的一切有利条件，适应市场的需求及其变化。所以，由管理发展到市场经营，是管理思想的一大进步，是质的飞跃，是商品经济发展的结果。这是企业由以产定销，转变为计划指导下的以需定产，从单纯为了完成或等待上级计划的狭义的管理观念，转变为以社会需要、市场需要为出发点和归宿的整体经营观念的一个符合历史发展趋势的过程。一个企业要想获得发展、壮大，一定要明确地树立经营思想。应当把商品生产和商品流通的经营放在经营管理的首位。不论

是生产企业还是流通企业，它们在为社会和用户提供产品或劳务的过程中，以自己所得弥补支出，并取得盈利。因此，它们就是通过经营活动，为国家和企业创造更多的利润，增加积累，发展国民经济。随着体制的改革，企业经营权限的扩大，实行企业独立核算，以税代利等新经济措施，就会促使企业越来越重视经营。企业通过对市场的预测和决策，制订企业的目标计划。通过提高市场占有率、加强销售及销售后的服务、信息反馈等措施，提高企业的信誉，打开产品销路。

我们知道，企业的经济活动是一个系统的运动过程。就和我们每个人一样，人生活在世界上，生活在地球上，时时刻刻都与外界发生着各种各样的关系，只有了解人们与外界发生的各种关系才能把握住人的本质。所以，我们研究企业时，不是单纯地研究企业的人、财、物、信息，而是研究企业的人、财、物、信息怎样与外界发生作用，在这种相互发生各种关系的过程中才能把握住企业怎么活动的问题。

同理，研究企业经营，就是研究它在与外界不断交换信息的过程中，实现内部条件与外部条件的统一，才能达到上述提出的目的。

我们看一个例子来理解经营概念。

上海一个羽绒衣厂，它原来是专门给外贸加工服装的。1981年加工能力38万件，外贸订货也是38万件，这时企业内部条件与外部条件是平衡的，统一的。但是，1982年，外贸订货量减少到18万件，企业的生产能力大于外贸订货，企业内部与外部失去平衡。怎么办？当然是另找销路，手段就是市场调查，一方面了解外贸部门还有无可能多订货，一方面

了解国内商业有无需求。通过搜集信息，了解到外贸不能多订货。于是企业只好在国内市场找销路。他们从上海市场了解到，现在社会上只有5%的人穿羽绒服，这些人大多在18至20岁之间，儿童很少穿，中、老年人没有穿。他们分析后得出结论，年轻人中销路不太大，要开辟的是中、老年人羽绒服市场和儿童羽绒服市场。老年人喜欢穿这种衣服，因为它轻、暖。解决少年的羽绒服要采取新的办法。现在大城市一胎率高，花几十元买件衣服穿一、二年就不适用了，消费者感到太不经济。这要求企业改进品种，使它连续穿几年。如何改进品种？还是从市场调查开始，由领导决策，然后试制样品试销，了解是否有需求，是否适销对路，需求量有多大？结果这个企业打开了两种商品销路：一种是老年人穿的羽绒背心，大受欢迎；另一种是儿童羽绒衣，这种羽绒衣能够折叠，孩子长大了，衣服腰部的几道横线，一条条抽出，衣服就会加长，孩子长了也能穿。消费者愿意买这种衣服。这时，通过试销开始定产，定产达38万件。通过一系列的活动，即市场调查，在占有信息的基础上制订了试销的决策，制订了新产品发展决策。从而知道企业该生产什么，生产多少。这样，企业供求由1981年的平衡，到1982年的不平衡，然后到1983年初，这个企业通过经营措施由原来的不平衡达到新的平衡。可见，企业领导集团——企业决策主体人在开放的企业系统内所从事的决策过程就是经营。下面我们对加深对经营的理解，我们对它的内容进一步地给予规定。

1. 经营的主体是企业。企业的经营活动是一个开放的系统活动。决策主体人在经营过程中有双重的作用：既经营

又管理。

2. 企业的经营是动态的过程。

3. 企业经营强烈地表现在企业决策集团的行为对外部环境作用的能动性上。

经营要素是基础，经营过程受经营结构的影响，经营结构有经济结构（市场和资金），社会结构（人群关系）。经营结构必须服从经营目的；经营的中心是经营过程，这个过程在受客观条件制约外，还受人们的主观制约，这就是企业经营体的活动。通过它的活动实现经营目标。

第三节 对企业现代经营学发展的理解

经营学是经济科学的一个分支，形成一门独立的经济学科。在经营学中，既有广义的经营学，又有专门研究企业体系特征的狭义经营学。可是，就企业经营学来说，也有各种说法。

第一种观点，把经营学称之为“包容学说”。经营包括管理，管理是经营过程中的各个环节的管理；有的则相反，认为管理包括经营，经营只是管理中的经营业务。

第二种观点，把经营学称之为“市场学说”。经营学研究的是商品或服务的市场问题。把企业经营学局限在企业市场学的范围之内。

第三种观点，把广义经营学称之为“内外学说”。管理学的任务是组织与协调企业内部关系，经营学的任务是协调和处理企业外部关系。

第四种观点，把经营学称之为“决策学说”。认为经营学就是研究决策的。