

乡镇企业经营学

许惠洲

北京广播学院出版社

责任编辑：尹耀廷 刘立汉

乡镇企业经营学

许惠渊

北京广播学院出版社出版、发行

(北京市朝阳区定福庄东街1号)

河北省藁城县印刷厂印刷

ISBN 7—81004—085—5/F11

开本850×1168毫米1/32 印张11.75字数288千字

1988年7月第1版 1988年7月第1次印刷

印数：01—8,000册 定价：3.20元

前 言

随着乡镇企业的蓬勃发展，各地已经出版了多种有关乡镇企业经营管理书。北京市农业管理干部学院乡镇企业管理系创办较早，近几年来，全体教师和学员与同行们一样，一直在探索乡镇企业经营管理的理论和方法。现在，我们本着为乡镇企业这支异军的壮大奉献一份微薄之力，并应我院和北京自修大学教学之急需，编写出《乡镇企业经营学》和《乡镇企业管理学》两本书。本套书的特点是把企业经营和管理相对分离，各自成为独立的体系；力求理论和实践、传统方法和现代方法的有机结合；突出市场导向；注重经营和管理技能。

《乡镇企业经营学》以经营战略为主导，从分析经营环境入手，阐明企业销、供、产各环节以及人、财、物各要素的筹划决策理论与方法。全书由五个方面内容组成：（一）经营与经营学（导论）；（二）经营战略（包括经营战略、经营环境、经营预测、经营决策、经营计划）；（三）销、供、产的筹划决策（包括产品开发、资源投入、价格制定，营销技术，公共关系、经济合同）；（四）人、财和技术的筹划决策（包括人才使用，技术改造，投资研究）；（五）咨询和经济效益分析（经营诊断）。

《乡镇企业管理学》以提高管理效率为中心，着重阐明计划、组织、指挥、协调和控制等管理职能。全书由六个方面内容组成：（一）管理与管理学（导论）；（二）企业组织与经济责任制（第二章）；（三）生产管理（包括生产管理、网络计划技术、劳动人事管理、技术管理、价值工程、物资设备管理、质量管理）；（四）财务管理（包括资金和利润管理、成本管理）；（五）企业销售组织（乡镇企业销售机构组织与管理）；（六）现代管理方法

(包括电子计算机与企业管理以及本书其他章节里的现代管理方法)。

本套书主要作为大学专科乡镇企业管理专业试用教材,也可供教学、科研以及各级乡镇企业管理人员参考。《乡镇企业经营学》由北京市农业管理干部学院乡镇企业管理系 许惠渊 编著。《乡镇企业管理学》由许惠渊主编。许惠渊、鄢义平、张同德、朴康佑、宋实、张隆华、汪金营参加编写。许惠渊、鄢义平负责修改定稿。由北京农业大学农经学院张仲威教授,拱乌金副教授审阅。邹达金、刘立汉、张燕、曲兴权、王志耘、王宗慧、付申、赵景园同志为本书的编写作了大量的工作。由刘兵同志绘图。

本套书是在总结我国乡镇企业经营管理实践经验的基础上,吸收了国内外有关科研成果和资料,听取了北京、河北、内蒙以及全国近20期乡镇企业经营管理大专班培训班学员的意见写成的。在编写过程中得到有关部门、单位和同志们们的热情支持、帮助,在此一并表示感谢!

由于我们水平所限,时间匆促,况且乡镇企业方兴未艾,书中疏漏和错误难免,敬希读者赐教。

编 者

一九八八年五月

目 录

第一章 导 论

- 第一节 乡镇企业经营的实质和内容..... (1)
- 第二节 乡镇企业经营学的研究对象和方法..... (6)

第二章 经营战略

- 第一节 经营战略及研究经营战略的必要性..... (11)
- 第二节 经营思想..... (13)
- 第三节 经营目标..... (20)
- 第四节 经营方针和策略..... (23)
- 第五节 经营战略的制定、实施和评价..... (28)

第三章 经营环境

- 第一节 经营环境分析的意义和内容..... (34)
- 第二节 经营环境分析的中心是掌握和运用信息..... (38)
- 第三节 市场环境分析..... (42)

第四章 经营预测

- 第一节 经营预测的原理和内容..... (58)
- 第二节 经营预测的程序和方法..... (65)

第五章 经营决策

- 第一节 经营决策的含义和分类..... (88)
- 第二节 经营决策的步骤、要求和方法..... (92)

第六章 经营计划

- 第一节 经营计划的意义和任务..... (127)
- 第二节 经营计划的特点和内容..... (129)

第三节	经营计划的要求、基础工作和指标体系 …	(131)
第四节	经营计划的编制、执行和控制	(134)
第七章	产品开发	
第一节	产品开发的方向与方式	(141)
第二节	产品结构	(148)
第三节	产品包装与商标	(150)
第四节	产品评价方法	(153)
第八章	资源投入	
第一节	单一可变要素投入对产量的影响	(164)
第二节	多种生产要素的最优组合	(175)
第三节	规模经济	(185)
第九章	价格制定	
第一节	价格的实质和构成	(188)
第二节	市场价格的形成	(192)
第三节	价格决策目标及定价应考虑的因素	(197)
第四节	企业产品定价策略和基本方法	(203)
第五节	企业产品价格调整	(209)
第十章	营销技术	
第一节	营销观念与营销职能	(221)
第二节	企业产品销售市场的开拓	(223)
第三节	产品销售渠道的选择	(227)
第四节	促销策略的运用	(230)
第十一章	公共关系	
第一节	公共关系的概念	(239)
第二节	公共关系的职能和任务	(241)
第三节	公共关系的活动模式和技术	(245)
第四节	公共关系机构和人员	(249)

第十二章 经济合同

- 第一节 经济合同的概念、特征和作用 (252)
- 第二节 经济合同的种类和内容 (254)
- 第三节 经济合同的签订、履行和管理 (260)

第十三章 人才使用

- 第一节 人才与人才开发 (266)
- 第二节 乡镇企业人才的选聘 (268)
- 第三节 人才的使用和培训 (272)
- 第四节 农民企业家 (277)

第十四章 技术改造

- 第一节 技术改造的意义和内容 (281)
- 第二节 技术改造决策和效果评价 (284)
- 第三节 技术改造的方针和组织 (288)
- 第四节 技术引进 (291)

第十五章 投资研究

- 第一节 乡镇企业投资及投资机会 (295)
- 第二节 可行性研究 (300)
- 第三节 投资方案的经济评价 (307)
- 第四节 投资筹措 (329)

第十六章 经营诊断

- 第一节 经营诊断的任务和内容 (338)
- 第二节 经营诊断的特点和原则 (342)
- 第三节 经营诊断的程序和方法 (345)

附表

- 附表一 (355)
- 附表二 (259)
- 附表三 (361)
- 附表四 (365)

第一章 导 论

《乡镇企业经营学》成为一门独立的学科，是由于客观实际的迫切需要而逐步产生的，但是，这门学科的研究对象、内容和方法究竟是什么？至今仍在探索之中。尤其在当今时代，学科林立，相互之间内容交错，如何建立起经营学的独立体系，则更非朝夕之事。笔者出自职业的责任感，试图在这方面作些尝试。

第一节 乡镇企业经营的实质和内容

一、经营的实质

“经营”两个字，在古汉语里主要有两种解释：一是“往来”的意思。如《后汉书·冯衍传下》中，就有“疆理九野，经营五山”的句子。这里的“经营”即“往来”之意。因而，人们常说南北为“经”，东西为“营”。另一种解释为“经度营造”。如诗经《大雅·灵台》篇里就有“经始灵台，经之营之”的句子。这里的“经营”即指经度营造。在有些古书里有时也把经营引申为“艺术构思”或办某件事之前的“筹划营谋”，等等。近代，人们常把“经营”理解为“做生意”，或者指经管办理商业等。在西方管理科学史上，经营最初由古典组织理论的集中代表人物亨利·法约尔提出。他在1916年出版的《工业管理和一般管理》一书中认为，经营是引导一个整体趋向一个目标。它包括技术活动（生产、制造、加工）；商业活动（采购、销售、交换）；

财务活动（资金的筹集和运用）；安全活动（设备、产品和人员保护）；会计活动（存货、盘点、成本核算）；管理活动（计划、组织、指挥、协调、控制等要素）等六种职能。与法约尔差不多同时代的巴逊提出：“经营是决策，解决为什么这样干的问题”。当代，《日本经营工学用语辞典》解释：^⑧“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”。同时，它还解释：“经营就是有关决定企业经营方针和目标的职能”。

由于“左”的错误影响，长期以来，不少人把经营理解为“资本主义”的同义词，企业经营、企业赢利问题被视为理论研究的禁区，致使企业经营学多年来仍然是一个空白。党的十一届三中全会后，随着商品经济的发展，经济体制的改革，人们越来越认识到加强企业经营的重要性。但基于历史原因，对经营的理解经历了三个阶段：1978—1979年，当时针对许多企业产品积压，只有把产品卖出去，企业才能发展生产，才能提高效益，因此，许多人把经营理解为销售，以为企业经营就是指产品推销。随着市场竞争的发展和社会需求的变化，一些企业不了解社会需求和市场供应情况，结果生产出来的产品货不对路，尽管大力推销，效果还是不好，因而人们的认识发生变化，感到经营只抓推销不行，还要搞市场调查和预测，了解市场需求。这时，人们把经营理解为商品销售和市场调查预测。后来，随着人们收入的增加，需求水平的提高，以及企业生产的发展，新的矛盾又出现，用户对商品的质量、花色、品种要求更高了，在价格上要求便宜，在交货上要求现货等，这就要求企业必须做到低消耗，高质量，开展技术革新挖潜，不断开发新产品，加强技术服务，等等。因此人们对经营的认识又提高一步，感到企业经营必须把市场调查、预测、产品销售，以及企业生产、技术、服务等人、财、物、供、产、销作为一个整体来考虑，从社会需要和市场的供需出发，

以提高经济效益为目的来开展产、供、销活动，明确提出企业从生产型转向生产经营型。

综合国内外有关经营理论的研究和对经营的认识，并结合我国乡镇企业的实际，我们认为，对于一个乡镇企业来说，所谓经营，就是指按照党和国家政策、法令、计划的要求，以市场为对象，确定企业发展目标以及为实现企业目标所进行的筹划决策活动。它贯穿于企业供、产、销全过程。这个定义表明：经营的目的是满足社会需要；经营的核心是讲究经济效益；经营的基本职能是筹划决策；经营的特征是复杂多变性；经营的任务是充分地利用企业内外有利条件，避开和排除不利因素，适时地对企业生产什么，生产多少，如何生产，产品如何销售，原材料、燃料如何保证，财力如何筹措，利润如何分配等一系列的问题作出决策安排。因此，经营的实质是不断地解决企业外部环境，内部条件和经营目标三者之间的动态平衡关系，从而作出切实可行的决策。这一实质，可用下图表示：

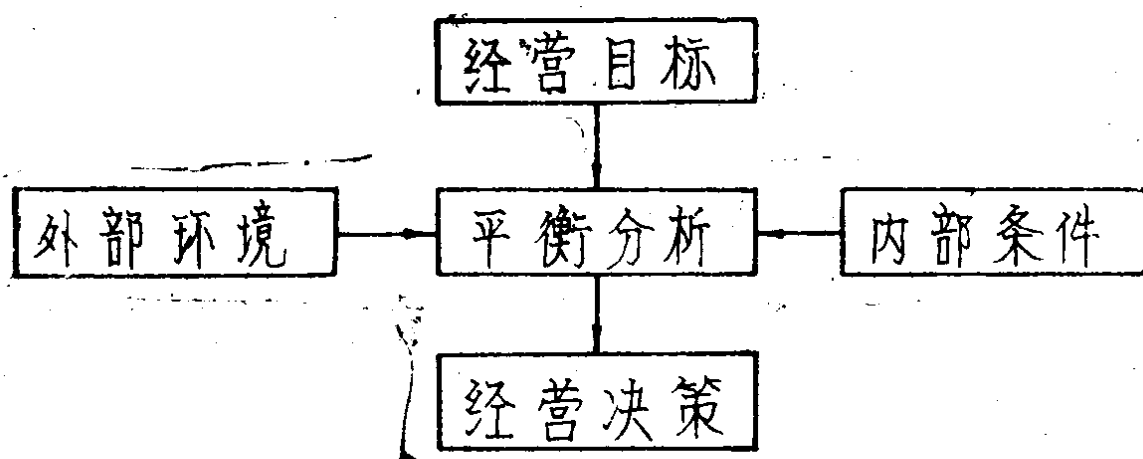


图1—1 经营实质示意图

从以上分析得出，经营并非专指销售，经营也不只是购销活动。经营既要研究流通问题，又要研究生产中的问题，而且要处理生产过程和流通过程的辩证统一。概而言之经营的功能在于

促使企业活动和内外部环境条件之间；企业供产销三环节之间；企业近期工作和长远目标之间的有机结合。

二、经营的内容

根据对经营的定义和经营实质的理解，为达到企业外部环境、内部条件和经营目标三者之间的动态平衡，经营者必须认真从事以下经营活动，这些经营活动也就是经营的内容。

（一）经营环境分析

鉴于企业经营与其所处环境之间的密切关系，以及经营环境的复杂性、交互性、多变性，经营者必须调查研究企业的内外环境条件，从而掌握有利条件和不利因素。这是企业经营的起点。

（二）经营预测

在充分调查分析经营环境的基础上，经营者还要对各种环境因素的变化趋势作出估计，以便为经营决策提供依据。

（三）制定战略目标和经营策略

在对环境分析、预测的基础上，经营者便可以确定经营战略目标，并对实现目标的各种手段、策略进行合理的选择。这种选择过程也就是筹划、决策过程。

（四）拟定战略规划和年度经营计划

战略规划是经营战略的具体化。年度经营计划是实施企业经营目标的重要措施。所以，拟定规划、计划并组织实施是经营的重要内容。

（五）资金筹集、投入和资源组合

企业经营资金的筹集方向、时机、办法、数量的确定；资金投入方向、时机、数量的确定；资金的合理安排；资源（指原材料、燃料等）的优化组合；等等，这些是经营目标得以实现的根本保证，因而是经营活动的内容之一。

（六）采购与销售

采购包括原材料、燃料、设备供应渠道的选择，采购时间、采购批量、价格等方面的确定。销售包括市场定位，决定销售价格，销售方式、销售渠道以及各种推销促销工作，还有售前售后服务等，这些都是经营内容。

（七）产品开发

根据市场需求变化、技术进步以及企业条件，对老产品整顿、改进，不断开发新产品，研究开发策略，以保证产品适销对路，和企业生存与发展。

（八）人才开发与使用

企业竞争从根本上说是人才之争，经营成功与失败其根本因素也在于人的因素。所以，企业经营应以人为主体的，不断地培养造就经营管理人才和技术人才，提高职工的素质、开发智力资源。

（九）技术改造、技术引进与创新

包括确定技术改造目标，拟定可行性改造方案，以及经济技术论证。技术引进指引进国内外新技术、新工艺，以及经营管理方面的经验、知识等。同时也包括组织企业内外力量进行技术创新。

（十）处理好与政府部门、国营企业、农业、商业以及企业与企业之间的关系，企业内人与人的关系

乡镇企业的原材料来源和产品销售以及设备、技术的供给等离不开农业、商业、国营企业等，因而，认真处理好以上关系，是经营工作的重要内容之一。

综上所述，乡镇企业经营包括多方面的内容。这些内容构成一个完整的体系。这个体系可以用以下图示。

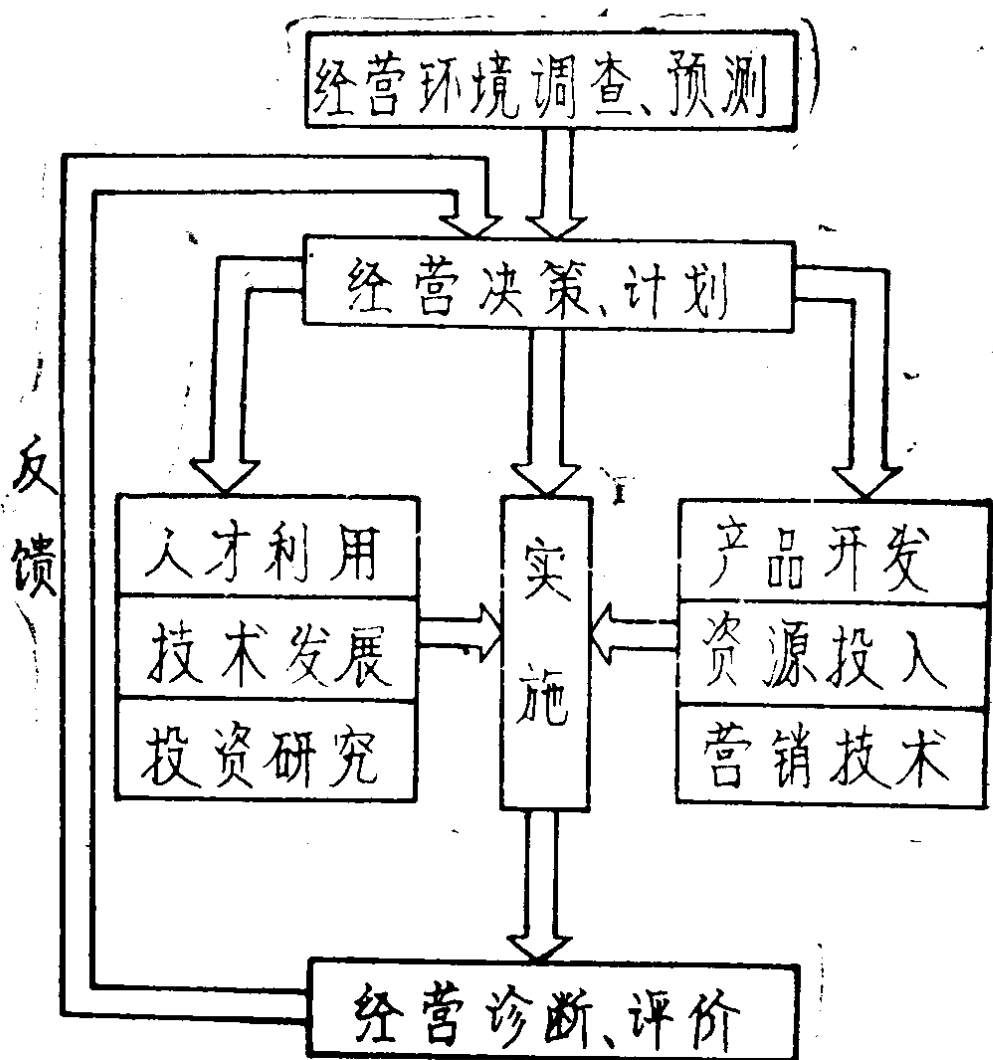


图1—2 企业经营活动程序示意图

第二节 乡镇企业经营学的研究对象和方法

一、乡镇企业经营学的研究对象

我国乡镇企业在建国以后的十一届三中全会以前虽然有所发展，但几经波折，发展缓慢，而且当时的乡镇企业多数由社、队直接控制，本身没什么自主权，加上“左”的思想影响，商品经济得不到发展，人们对“经营”几乎谈虎色变。因而，企业经营问题并未提到议事日程上来。随着党的工作重心转移，随着经济体制改革，乡镇企业异军突起，蓬勃兴起，企业一切活动，不

受国家指令性计划直接控制，完全由市场引导企业供、产、销，在这种情况下，经营问题便成为突出的问题。为了提高乡镇企业经济效益，认真研究经营问题已是势在必行。经营学作为一门新的学科登上历史舞台完全是时代的需要。

毛泽东同志指出：“科学研究的区分，就是根据科学对象所具有的特殊矛盾性。因此，对于某一现象的领域所特有的某一种矛盾的研究就构成某一门科学的对象”。（《毛泽东选集》第1卷人民出版社1966年本第284页）乡镇企业经营学所要研究的主要矛盾是企业“投入”和“产出”之间的矛盾，也就是如何以一定量的资源投入，取得最多的符合社会需要的产出；或者说，如何以最少的资源投入，获得一定量的符合社会需要的产出。为此，它要研究企业投入、转换、产出、反馈等经营机制；力求正确处理企业内外关系；对人、财、物、销、供、产进行合理选择和优化组合。总之，它所要研究的是如何最有效地运用生产要素，使企业获得最好经济效益的一切经济活动的规律。很显然，要研究以上问题，达到不断提高经济效益的目的，必须涉及到生产关系、生产力、上层建筑等各个领域。所以，经营学研究对象具有范围广泛、复杂多变等突出的特点。

二、乡镇企业经营学的研究方法

乡镇企业经营学是一门研究企业总体效益的学科，马克思主义辩证法是本学科方法论的重要基础。具体说来，经营学的主要研究方法是：

（一）系统分析法

运用这种方法，首先是把乡镇企业作为社会经济系统中的一个子系统来研究，研究企业与企业外部环境的关系。其次把企业本身看成一个完整的体系，各种生产要素之间都具有内在的必然联系；再次，把经营者的经营活动也要看成一个系统，各项经营活动，从经营环境分析开始，经营战略目标的确定，经营策略的

研究实施，一直到最后经营诊断，它构成一个有机的体系。只有运用系统分析法，企业经营效益才是总体效益。

（二）动态分析法

经营活动本身是一个动态过程，企业的外部环境和内部条件都是在不断变化的，因而经营学的研究方法必须是动态分析法，特别是对市场环境的分析，对企业人、财、物、信息等要素的分析，都要以动态观点，否则，就不符合企业经营活动的动态特点。

（三）调查研究法

企业经营学是一门应用科学，所有的经营决策都必须从实际出发。可以说，没有经营实践，就不可能有经营学。经营者必须深入实际，调查研究，取得经验，并运用判断和推理，把实践知识上升为理论，反过来指导经营实践活动，以取得满意的效果。调查研究是经营学的重要研究方法。

（四）经济数学方法

经济现象不仅要有质的规定性，而且还要有量的规定性。企业的发展规模、速度、效益；人、财、物的使用等等都需要用数量指标来反映，经营预测、经营决策更要采用大量的数据和借助于数字分析方法。因此，经营学必须运用数字分析法。正如马克思所说的：“一种科学只有成功的运用数学时，才算达到真正完善的地步”。（《回忆马克思、恩格斯》，第73页）。所以，经营学的研究方法应坚持定性分析和定量分析相结合。

必须指出，目前乡镇企业经营学所采用的方法很多来源于国外企业和国营企业经营管理学，这并不奇怪，任何一门学科的产生和发展都是在原有学科基础上的递进、发展。不可能在一个很短的时间内，一个新学科就可以马上形成自己的完整理论、方法体系。问题在于所借鉴的内容必须符合乡镇企业的实际，必须符合我国的国情，只要用得上就应当吸取（当然不是照搬照抄），

通过吸收、消化、创新，逐步地形成自己的理论方法体系。

三、乡镇企业经营学与其他学科的关系

(一) 乡镇企业经营学的基础理论

乡镇企业经营学是伴随我国的“改革、开放、搞活”应运而生的，是商品经济发展的产物，同时，又是商品经济发展的需要。这门学科的基础理论是有计划的商品经济理论。有计划的商品经济理论为经营学提供了理论依据，商品经济的发展为经营学提供了实践依据。而“有计划”决定了我国乡镇企业经营与经营学和资本主义制度下的经营与经营学有着本质上的区别。这些区别主要表现在企业经营目的，经营思想，经营手段以及经营学的指导理论、研究方法的不同，我国乡镇企业经营必须服从国家计划指导，彻底为社会主义建设和广大人民服务，提倡互助协作与开展根本利益一致基础上的竞争，努力提高企业的经营效益，同时兼顾社会生态效益。乡镇企业经营学的指导理论和研究方法不能离开马克思主义基本原理。

(二) 乡镇企业经营学与其他学科的关系

乡镇企业经营学既是一门应用科学，同时又是一门综合性的边缘科学。它的内容十分广泛，涉及经济学、管理学、市场学、经济数学、基础技术、社会学、心理学、法学、财会、金融、贸易、计划学等多学科的知识，它离不开这些学科，是这些学科的综合运用，但又具有自己的独特性，为了说明这个问题，下面着重阐述经营与管理的联系和区别。

经营与管理既有联系又有区别，各自有着特定内容。对经营与管理的异同，理论界历来有许多不同看法，如大经营小管理（指经营包括管理）；大管理小经营（指管理包括经营）；经营学就是市场学；经营是研究购销活动的，而管理则是研究生产活动的；经营是处理和协调企业外部关系的，管理是处理企业内部关系的；等等。我们认为，为了突出经营的地位，适应经济体制改

革，适应乡镇企业经营管理实践的需要，同时，根据经营与管理产生条件的不同，侧重点的不同，有必要把经营学和管理学划分为两门各自独立（当然，两门学科存在密切联系）的学科。经营与管理有以下明显的区别。

1、经营是由商品经济引起的，是商品经济所特有的范畴；而管理是由协作劳动引起的，凡有人群的地方，就有管理问题。

2、经营侧重于企业的总体经济效益；而管理侧重于企业的生产效率。

3、经营和市场密不可分，只有企业才有经营问题；而管理不一定都和市场联系，不光企业有管理问题，机关事业单位也有管理问题。

4、经营侧重于对企业一切活动的筹划决策；而管理侧重于对决策的执行。

综上所述，经营的主要任务是根据市场需求，选择确定企业经营目标以及实现经营目标的途径，使企业获得最大的总体效益；而管理的主要任务是组织、指挥、协调企业各生产要素，使每一要素发挥最大的效率。

因此，经营学和管理学完全可以划分为两门学科。那种认为经营与管理是名异实同的看法是片面的；相反，机械地把经营学看成就是市场学，或者认为经营学只是研究企业购销活动，而管理学只是研究生产活动的认识也是不可取的。

复习思考题：

- 1、什么是乡镇企业经营？经营的实质是什么？
- 2、简述乡镇企业经营活动的内容及其体系。
- 3、《乡镇企业经营学》的理论基础、研究对象和方法是什么？
- 4、乡镇企业经营与管理有何联系和区别？