

企业 经营概论

主 编 宋景奇

付主编 宋亚非

张文华

WUZIYI JINGYINGAILUN

编 者 说 明

我国经济体制改革的深入和国有企业转轨变型后对企业经营理论的迫切需要,是《企业经营概论》这部教材的写作背景。为了兼顾大专院校经营专业在校生和广大在职干部的共同需要,本教材在编写过程中既吸收了80年代中期以来国内外企业经营理论研究的丰硕成果,又注意总结了我国国有大中型企业特别是物资企业在经营活动中形成的丰富经验。因此,本教材既适合大专院校在校生课堂教学的需要,又适合广大实际工作者进修企业经营学的需要。

本教材由宋景奇(导言,第一、五、七章)、宋亚非(第六、八、十章)、李亚光(第九章)、国瑞达(第十一章)、张文华(第二、三、四章)、贵立义(第十二章)集体编写而成。由宋景奇任主编,宋亚非和张文华任付主编。

本教材从初稿、修改试用稿,到出版发行稿,经历了六年多时间。在这一过程中,杨学瑛教授、周智友教授和边长泰教授曾多次给予具体指导。辽宁省物资局、上海市物资局、大连市物资局、武汉市物资局、杭州市物资局、上海市机电设备公司、上海市木材公司、上海市金属材料公司、沈阳市机电设备公司、沈阳市金属材料公司、大连市机电设备公司、大连市金属材料公司、杭州市木材公司等许多单位都

曾对我们的调研活动给予过大力支持和帮助，对此，编者表示衷心感谢。

企业经营学在国内外都属于发展中的新学科，加之编者学术水平有限，本书疏漏错误之处在所难免。所以，诚请一切关心企业经营学的学科建设的专家、学者和企业家们不吝赐教。

编 者

1993年5月

导 言

企业经营学是专门研究经济实体的生态条件、行为机理、以及发展壮大的策略与措施的应用科学。也就是说，本学科以企业整体生存与发展所涉及的全局性问题为研究对象。从本质上看，企业经营学和企业管理学所研究的都是关于企业决策与再决策的系统性活动，但二者的研究内容却有显著区别。企业的高级主管（经营者）们为了协调并指导企业与外界保持正常的生态关系而做出的战略性和策略性决策，一般都是事关全局和长远利益的，是关系着企业的奋斗方向和总体目标的。企业中、下级干部（管理者）们为保证企业经营战略和策略的高效实施而对企业内部活动所做出的决策，一般都是属于局部性、短期性、指导性和执行性的。企业经营者和企业管理者的使命不同，所应掌握的理论知识的侧重点也就必然不同。这就决定了企业经营学和企业管理学在辩证统一的基础上分别按照各自应当研究的内容确立了自己的研究对象。

企业经营学为了保证企业管理活动求效的方向与目标的合理性，它的内容所侧重的不是具体的业务管理、财务管理、劳动人事管理、生产加工管理和技术装备管理等职能管理问题。它所研究的内容是从企业这个开放性的系统与环

境的制约关系出发，深入探索如何保证企业经营过程的投入与产出更好地适应大环境的允许和要求；探索企业行为发生发展的机制原理；还探索企业行为合理化的一切可行途径。提高经济效益是办企业和发展企业的根本问题。但是，经济效益的合理性与合法性的全面提高，既需要靠效率做基础性保证，又依赖于能够兼顾企业内外条件的科学的企业形式和企业经营形式。特别是对于国有企业，如何兼顾经济实体自身经济效益与国民经济宏观经济效益的同步提高，更是值得重视的大问题。因此，企业经营学还应把这方面的内容安排适当的比重。企业经营资源的合理配置与优化组合是兼顾微观与宏观经济效益的重要课题，解决这方面问题故然需要现代化的管理方法和管理手段，但同时也必须依靠合理的企业经营组织形式。

根据企业经营学的研究对象和应当研究的内容，我们本着理论密切联系实际的原则，在系统全面吸取国内外先进合理的科研成果并总结几年来企业经营管理教学经验的基础上，对《企业经营概论》的内容体系作如下安排：

导言部分，阐述本学科的研究对象、研究内容和学科内容体系；

第一章，企业经营总论，阐述企业经营概念的科学表述、企业经营的一般过程和组成现代企业经营投入产出过程所必需的经营资源，以及企业行为与经营机制间的关系；

第二章，企业经营环境与观念，阐述企业环境概念、影响企业投入与产出的诸因素、企业经营机会与风险、环境预测（评估）和环境变化趋势分析，以及由环境因素决

定并随环境变化而变化的经营观念；

第三章至第九章，是在研究认识了企业经营资源取之于环境、企业经营成果贡献于环境、企业的生存依赖于环境的基础上，进一步系统全面深入地研究现代企业经营必须树立的观念、经营预测、决策、战略与策略、目标与计划等一系列有关企业认识环境、利用环境、服务于环境的应变问题，以及相应的企业制度与经营形式问题；

第十至第十二章，分别阐述了企业文化、公共关系、法律顾问等问题与企业经营之间的关系。

企业经营学作为研究社会经济现象和过程的应用科学，必须以马克思主义哲学和政治经济学为理论基础。同时，也必须吸收一切适用的人类文化活动成果。因此，本书既注意总结我国改革开放以来企业经营实践中的成功经验，又注意引进国外各个学派企业经营理论中合乎科学的内容。由于企业经营本来就是实践性很强的社会活动，所以，本书特别注重理论与实际的紧密结合。任何求实的学者都必须本着理论紧密结合实际的精神，抱着批判的态度，才能在探索中获得真知。

目 录

导言

第一章 企业经营总论.....	1
第一节 企业经营概念	1
第二节 企业经营过程	2
第三节 企业经营资源	4
第四节 企业行为与经营机制	5
第五节 国有企业所有权与经营权的分离.....	8
第二章 企业的经营环境与经营观念.....	12
第一节 企业经营环境及其影响因素	12
第二节 企业经营机会与经营风险	22
第三节 企业经营环境预测.....	33
第四节 企业经营环境变化趋势分析	37
第五节 企业的经营观念.....	42
第三章 企业经营战略与策略.....	64
第一节 企业经营战略的概念.....	64
第二节 企业经营战略的制定.....	67
第三节 企业经营战略的实施.....	74
第四节 企业经营目标	77
第五节 企业经营策略	83

第四章 企业经营预测与决策.....	97
第一节 企业经营信息	97
第二节 市场调查	105
第三节 企业经营预测	114
第四节 企业经营决策	126
第五章 企业经营分析与经营计划	141
第一节 企业的经营分析	141
第二节 企业的计划体系与综合平衡	144
第三节 企业经营计划	145
第六章 企业承包经营.....	149
第一节 承包经营的含义和发展过程	149
第二节 承包经营的必要性和作用	159
第三节 企业对国家承包经营的形式和内容.....	163
第四节 承包企业的内部经济责任制	170
第五节 承包经营的程序和实际操作	181
第六节 承包经营的完善与发展	202
第七章 企业租赁经营.....	212
第一节 企业租赁经营的内容、实质和方式	212
第二节 资产评估与租金确定	215
第三节 企业租赁程序	217
第四节 国有企业租赁经营合同	219
第八章 企业股份制经营.....	223
第一节 股份制的性质和作用.....	223
第二节 股份制企业的主要形式	229
第三节 股份经营的组织与管理	234
第四节 股份经营的操作.....	240

第九章 企业经营绩效与经济核算.....	250
第一节 企业经营绩效	250
第二节 企业经济核算	264
第十章 企业文化与企业经营	274
第一节 企业文化的含义和作用	274
第二节 企业文化模式与运行机制	279
第三节 企业文化建设.....	287
第十一章 公共关系与企业经营.....	295
第一节 公共关系及其功能	295
第二节 公共关系策划.....	300
第三节 企业公共关系策略.....	308
第十二章 企业经营法规与法律顾问.....	313
第一节 企业经营法规概述.....	313
第二节 企业经营法规简介.....	316
第三节 企业法律顾问	332

第一章 企业经营总论

第一节 企业经营概念

企业经营就是为适应现代商品经济高度发达的社会市场环境而不断解决企业全局性管理问题，使企业按合理的方向和目标组织生产和流通的动态性、系统性的特定的组织行为。

企业经营理论是在资本主义经济从自由竞争向垄断过渡的19世纪后半期产生，直到本世纪70年代才趋向成熟，至今仍然处在不断完善过程中的关于企业生存和发展问题的学说。

我国目前对企业经营存在着三种不同观点：一种观点认为企业经营和企业管埋是组成企业经济活动过程的相辅相成的两个方面，即所谓“经营与管理并重论”；一种观点认为企业经营是包括在企业管埋之中的，即所谓“大管埋小经营论”；还有一种观点认为企业经营包括企业管埋，即所谓“大经营小管理论”。

我们必须根据企业所有权与经营权相分离的程度及其在国民经济中的地位对具体企业做具体分析，然后才能判断上

述三种认识的实践意义。

我国国有企业一般均属于大型国有工业品批发企业，必须贯彻执行计划调节与市场调节相结合的原则，并且实行所有权与经营权适当分离的承包经营制。这就决定了适用于我国国有企业的企业经营理论必然是“经营与管理并重论”。

企业经营的概念应表述为：企业在满足社会需求过程中谋求自身生存和发展，并不断调节自身与社会、市场以及国家利益之间关系的一系列组织生产和流通的行为。

企业经营是外向型的侧重于企业组织体与宏观经济关系的决策活动；企业管理是内向型的侧重于企业微观经济活动效率的决策活动。

第二节 企业经营过程

企业经营过程是由商流、物流、信息流、资金流、技术流、人流交织而成的投入产出过程。

商流活动就是组织物资的购进和销售，实现企业全部商品价值，使商品的所有权发生转移的活动。商流活动是物资企业的基本业务，是所有企业经营管理的基础和起源。商流活动的合理性和顺利程度，直接关系到企业的经济效益和它的职能作用的发挥程度。

物流活动是伴随商流活动的发生而发生的使物资实体空间位移并使物资的使用价值得以存在和完善的生产性业务作业。物流活动是现代企业经营过程中劳动占用与消耗最多的业务活动。对物流活动组织得是否科学合理，是降低成本增加盈利的关键，也是保持企业社会信誉的重要环节。

信息流是指经营过程发生和发展的依据，也是使经营过程保持正常的依据。信息流的通畅与传速是保证企业经营成功的关键。

资金流是保证商流和物流活动的及时开展而发生的借贷、垫支、占用、销售收入、偿还贷款、结缴税利等货币收支活动，以及伴随技术流和人流活动而发生的投资与再投资等货币收支活动。经商与理财都是企业经营过程中的重要活动，组织好资金流是保证企业经营成功的基本手段之一。

技术流是现代企业经营过程中决定经营效率的关键。技术流的具体内容就是指为满足商流、物流、信息流和财流活动现代化的要求而开展的设备、设施与工具的不断更新改造，以及伴随整个企业的更新改造而必然发生的工艺改革、技术培训等一系列活动。

人流是企业经营过程得以进行的最基本的能动性因素。企业经营必须组织的商流、物流、信息流、资金流、技术流，全都要依靠人的具有主观能动作用的活劳动去实际展开。任何企业经营都处在新职工录用、老职工退离、适用人才的流入、不适用人才的流出的动态过程中。人流活动的合理性是全部企业经营活动的基础。

现代企业经营必须对上述六种流交织而成的投入产出过程进行严格的定性定量分析，以保证微观经济效益与宏观经济效益的统一性。因此，对现代化的管理方法和管理手段，经济计量学、运筹学，特别是系统工程学的结论性的科研成果都必须尽可能广泛地应用，一切能满足现代企业经营具体需要的现代技术装备都应采用。

第三节 企业经营资源

企业经营既然是投入产出过程，那么，它就必须要有投入资源。

企业的经营资源有七种：人力、货币、物料、装备、产销技术、时间和信息。

人力资源是指适合企业经济活动特殊需要的普通劳动力资源与高科技劳动力资源的总合。

货币资源是指能投入物资流通过程、满足企业资金周转正常需要的，通过一切社会融资、集资等途径筹措得到的货币量。

物料资源是指适合生产经营业务要求的能适时投入企业业务作业活动的各种物资，它包括主要原材料和辅助材料。这里的物料资源指企业经营中的自用物资。

装备资源是指一切适合物资企业经营特征的能满足物资企业各种业务作业具体要求的设施、设备、机具、仪器、仪表等现代化程度高的固定资产。

产销技术资源是指企业大环境中所能提供的能满足某个企业具体的物资加工、仓储和供销业务要求的最新科技成果。

时间资源是指两方面而言：其一，是指企业经营活动中的拥有量；其二，是指关键时点或时机。时间资源具有四个特征：①时间的供给量没有弹性；②供求关系不受价格水平调节；③因最易腐蚀而根本无法贮存；④没有替代品。

信息资源是企业经营活动所能感知的一切内外情报，是

任何企业都必须珍视的却又最便宜的资源。

现代企业经营必须运用的上述七种资源中，前四种是有形资源，后三种是无形资源。七种资源必须合理配置、优化组合。提高企业经营资源利用程度的基本措施是加强企业内部各项职能管理。

现代经营资源论与传统经营要素论有内容和实质的区别。传统经营要素论局限于有形的人、财、物，而现代经营资源论既包括有形资源又包括无形资源；传统经营要素论的经济原则偏重于孤立性的绝对量的节省，而现代经营资源论经济原则不但重视节约，而且更重视配置与组合的最佳化。

第四节 企业行为与经营机制

企业经济活动的外在表现即企业行为。

企业行为是劳动者个体行为与企业群体行为的统一，是企业经济行为、政治行为和社会行为的统一。

企业行为按照再生产过程划分，包括生产行为、分配行为和交换行为。生产行为指以资源配置与优化组合为中心的生产性决策及其实施。交换行为指面向市场的组织资源、产品营销和市场开拓等方面的决策及其实施。分配行为则是指国民收入的初次分配在企业经济活动中的具体表现。

企业行为按时间分有短期行为和长期行为。按性质分有政治行为、经济行为和社会行为。

企业经营学重点研究企业的经济行为、亦即研究企业的生产行为、交换行为和分配行为的成因与表现。

当前实际意义最大的问题是如何克服并防治国有企业行

为短期化。

企业在经营活动中片面追求微观经济效益并力争其近期体现的各种行为都属于短期行为。主要包括：经营决策短期化、分配行为短期化、生产行为短期化和投资行为短期化。其中以分配行为短期化表现最突出。

企业经营活动出现短期行为虽然有宏观经济调控方面的原因和市场环境方面的原因，但根本原因在于企业经营机制的不完善。

企业经营机制是企业经济运行和企业行为形成的原理，是企业内生性的发展力与环境制约性的强制力相辅相成的合力系统。它由四个基本的子系统组成：

1. 资源开发利用机制。其功能是开源节流、优化组合和合理支配企业经营资源。

2. 微观经济运行机制。其功能是经营目标与决策的确定、组织发动业务作业和业务作业的调控。

3. 物质利益调节机制。其功能是正确处理国民收入初次分配关系，保证企业自我积累与发展，为宏观经济发展做贡献。

4. 行为自我约束机制。其功能是及时自觉地纠正企业政治、经济与社会行为。

企业经营机制是合力系统。从企业内因看，最根本的是动力机制。企业作为经济组织必然有组织并不断扩大经济活动的要求，以谋求物质利益，保障生存和发展。物质利益最大化的要求是企业内生性的基本的动力。企业作为代现历史条件下的社会组织，必然有承担社会义务并履行社会责任，以谋求纵横关系协调均衡的要求。保障生存和发展的合理合

法及精神文明高度化的要求也是企业内生性的基本动力。追求物质文明的趋动力和追求精神文明的趋动力共同形成企业经营的动力机制。动力机制是全部企业经营机制各子系统的内在基因。孤立的动力机制不一定能保证企业行为合理。

从企业外因看，最根本的是压力机制。企业作为商品生产者和经营者，必须在市场竞争中时刻承担经营风险。风险损失甚至倒闭，构成了企业的风险机制，企业必须预测、评估并力求避免风险损失的感受与反映形成企业外来性的基本压力之一。企业作为构成现代社会的基本单位，既要守法经营，又要为国民经济宏观发展如期贡献。国家的法律、方针政策及其他硬性规定，必然使企业感受非市场关系的另一种外来性的基本压力。市场营销风险机制和国家宏观调控机制这两方面的外部压力共同组成企业经营的压力机制。

孤立的压力机制也不一定能保证企业行为合理。只有在企业微观经济活动的动力机制完善配套和压力机制也同时完善配套的情况下，才能形成内在动力与外来压力共同作用下的企业经营机制各子系统齐全的合力系统。

在企业内部，除了动力机制外，还可能有因为利益失衡或者其它原因（如社会学原因）而产生的耗散力。耗散力机制会使企业经营减效，严重时将导致企业经营无效。

在企业外部除压力机制外，还存在着随机性的和必然性的经营机会对企业产生的吸引力。这种吸引力会使企业的动力机制强化。

当前，我国国有企业的行为不合理是缘于经营机制不完善。要完善国有企业经营机制必须实现所有权与经营权的适当分离。

第五节 国有企业所有权与经营权的分离

我国国有企业（包括集体企业）的行为机制不合理的主要原因，在于企业内部缺乏现实的人格化的利益代表，财产约束软化，企业不必也不能实行自主经营、自负盈亏、自我积累和自我发展。亦即动力机制畸形。宏观调控产生的压力和本来就不健全的市场体系产生的风险压力都不足以影响企业的行为方式。解决这一带有根本性问题的途径只能是从经营学原理出发，实现国有企业所有权与经营权的适当程度的和适当方式的分离。

一、我国国有企业实行两权分离的理论依据

企业的所有权与经营权相分离，是由大规模经营的复杂性决定的。实行两权分离是现代企业经营学的一个基本原理和原则。各个资本主义国家商品经济的发展史证明，现代经营大规模化，使企业主（所有者）无力组织指挥企业的经济活动，于是，企业的所有者出资，雇佣有科技专长的人代替企业主掌管企业的生产劳动方面和技术装备方面的工作，雇佣并授权给有财务会计专长的人员代替企业主掌管处理企业的财务管理与经济核算方面的工作，雇佣有市场营销专长的人并授权给他掌管商品销售业务方面的工作。特别是现代股份制企业的大量出现，更使企业的所有者（股东）日益变成只出资本而不过问经营的食利者阶层，企业经营完全变成了经营者集团的专业化的事情。这种资本主义企业的所有权与经营权的分离有两个基本特征：第一，由于经营者受所有者雇佣，经营者掌握经营权的实质是用自己的经营性劳动保证