

唐丰义 刘述意 等著

3

山西人民出版社

中小企业经营要领

唐丰义 刘述意 等著

*

山西人民出版社 (太原开州北路十一号)

山西省新华书店发行 山西人民印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 1/32 印张: 10.875 字数: 250千字

1989年1月第1版 1989年1月太原第1次印刷

印数: 1—5,000册

*

ISBN 7-203-00147-3

F·51 定价: 4.60元

目 录

概 论 篇

第一章 社会主义企业经营的性质·····	(1)
第一节 什么是经营,经营与管理的关系·····	(1)
第二节 我国企业的转轨变型,经营型企业的主要特征·····	(9)
第三节 社会主义企业经营的性质和特点·····	(14)
第二章 工业企业的经营环境和经营任务·····	(19)
第一节 工业企业的经营环境·····	(19)
第二节 工业企业经营的任务和经营观念·····	(29)
第三节 中小企业的环境特点和经营特点·····	(36)

决 策 篇

第三章 工业企业经营决策的地位和作用·····	(42)
第一节 经营决策的内涵及其特点·····	(42)
第二节 企业经营决策的类型及其特征·····	(45)
第三节 经营决策在企业经营中的地位和作用·····	(52)
第四章 企业经营决策的程序·····	(56)
第一节 企业经营决策的基本过程·····	(56)
第二节 经营决策和经营目标·····	(62)

第三节 经营方案的选择·····	(65)
第五章 企业经营决策的方法·····	(68)
第一节 确定型决策方法·····	(68)
第二节 不确定型决策方法·····	(84)
第三节 风险型决策方法·····	(92)
第四节 多目标决策方法·····	(100)
第六章 中小型企业经营决策应注意的问题·····	(105)
第一节 经营决策的组织与计划·····	(105)
第二节 中小型企业经营决策应注意的问题·····	(109)

市 场 篇

第七章 企业经营的市场环境·····	(114)
第一节 市场关系和市场机制·····	(114)
第二节 市场体系与市场管理体制·····	(123)
第八章 企业经营的市场观念和市场策略·····	(128)
第一节 市场与企业经营的关系·····	(128)
第二节 企业经营的市场观念·····	(133)
第三节 企业市场营销策略·····	(137)
第九章 市场调查与市场预测·····	(142)
第一节 市场调查和预测的重要意义·····	(143)
第二节 市场调查·····	(145)
第三节 市场预测·····	(151)

开 发 篇

第十章 产品开发·····	(156)
第一节 产品开发的意义和原则·····	(156)

第二节	产品开发策略及其选择	(161)
第三节	新产品开发的程序	(175)
第十一章	技术开发	(183)
第一节	企业技术开发的意义	(183)
第二节	企业技术开发的实现途径	(189)
第三节	企业技术开发的保证体系	(195)
第十二章	人才开发	(199)
第一节	人才开发是企业经营发展的需要	(199)
第二节	人才的选择和使用	(202)
第三节	人才的培养	(207)

销 售 篇

第十三章	销售在经营中的地位与任务	(212)
第一节	销售管理与销售学的发展	(212)
第二节	销售是企业经营的中心环节	(215)
第三节	在新形势下实现销售观念的转变	(220)
第十四章	销售计划与销售策略	(224)
第一节	销售计划	(224)
第二节	销售策略	(227)
第十五章	销售的组织建设和销售人员的管理	(248)
第一节	销售部门的组织	(248)
第二节	销售人员的管理与激励	(251)

信 息 篇

第十六章	信息的特点及其对企业经营的意义	(261)
第一节	信息及其分类	(261)

第二节	信息的特点	(265)
第三节	信息对企业经营的重要意义	(272)
第十七章	信息的整理与利用	(275)
第一节	企业内部信息的收集与研究	(275)
第二节	企业外部信息的分类及其加工程序	(283)
第三节	信息反馈	(289)
第十八章	信息处理组织和信息管理	(293)
第一节	信息处理机构及制度	(293)
第二节	管理信息系统	(298)

企业形象篇

第十九章	企业家与企业经营	(306)
第一节	企业家的地位和作用	(306)
第二节	企业家的特征和素质	(308)
第三节	造就企业家的条件和途径	(317)
第二十章	企业形象与企业经营	(321)
第一节	企业的社会责任和企业行为	(321)
第二节	企业形象的内容和意义	(325)
第三节	树立企业良好形象的途径	(329)
第四节	企业形象与企业精神	(334)

概 论 篇

本书的宗旨在为企业特别是中小型工业企业提供有关企业经营的各方面知识、原则以及策略、方法。在全书展开分析之前，首先要对企业经营有一个概括的了解，弄清经营的科学内涵，经营与管理的关系，社会主义工业企业经营的性质和特点以及企业经营的环境、任务、要求等等基本知识，以为掌握全书的内容和在实际中的应用，奠定必要的前提和基础。概论的任务，就是从总体上对企业经营的一般性问题，提供些综合性基础知识。

第一章 社会主义企业经营的性质

第一节 什么是经营，经营与管理的关系

“经营”一词，对于广大企业管理人员来说，并不陌生。我们在日常生活中，经常使用“惨淡经营”的成语；在企业经济活动中，更常常提到“经营管理”，把经营与管理这两个概念联在一起使用。但是，人们往往不是从经济科学的意义上来使用经营一词。比如中国的历史典籍中，早就有

了“经营”一词，《诗经》中就有“经始灵台，经之营之”的说法。此处之“经营”，从字义上理解，只是“经度营造”的意思。“经”在古字义中，常被作为“治理”的简化字，故“经营”二字，又引申为筹划，谋划。

作为一种专门的经济学术语，或作为一门独立的经济学科，“经营”一词却有着它的科学涵义。为了重新认识经营的涵义及其重要意义，必须弄清三个相关的问题：一是经营作为重要经济行为产生的历史；二是经营到底是什么涵义；三是经营与管理是什么关系。

一、经营学是商品经济和管理科学发展的产物

尽管“经营”一词古已有之，但经营作为一种经济行为，特别是作为专门的学问，它的产生和发展却不是偶然的。简单说来，它是商品经济和管理科学发展的必然产物。

我们知道，管理的必要性，是由共同劳动的协作需要引起的。任何较大规模的共同劳动，或多或少都需要协调劳动者的活动，以便较顺利地劳动的总体运动。正如马克思所指出的那样：“一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥”。^①这就是管理的生产组织职能。但是，管理不仅是生产组织的需要，而且它还必然要体现生产资料所有者的意志和利益，对共同劳动产生指挥，监督的职能。马克思曾就资本主义企业的管理分析说：“……资本家所以是资本家，并不是因为他是工业领导人。相反，他所以成为工业的司令官，因为他是资本家。工业上的最高权力成了资本的属性……”。^②这就是管理二重性原理。管

①《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页；

②同上，第369页。

理的二重性对任何社会都是适用的。不过，在资本主义制度下，它表现为“借管理而掠夺，为掠夺而管理。”

我们在这里之所以提出管理的职能及其二重性原理，是要强调指出，管理日益科学化的趋势，管理理论不断完善和发展，正是管理的这两重职能客观要求的反映。

资本主义企业管理，是人类发展史中最早的企业管理实践，因此，资本主义管理理论的发展也具有典型意义。关于资本主义管理理论发展阶段如何划分，学术界的观点是不统一的。不管对其如何分期，结合我们的论题，我们总可以看出如下阶段性发展过程：

（一）企业生产组织管理的研究和完善阶段。

资本主义企业管理走向理论化，科学化，是从生产组织管理的研究开始的，甚至可以说是从生产性动作研究，组织劳动过程开始的。以“科学管理之父”泰罗、法约尔、韦伯为代表的古典管理理论学派，对生产组织的基本原理、管理的职能、管理的原则等问题进行了研究，使管理从经验上升为科学。随后，在本世纪20年代产生了以研究人际关系为特点的“行为科学”，从梅奥等进行的有名的霍桑试验开始，到马斯洛的“需要层次理论”，再到麦格雷戈的“X理论—Y理论”以及群体行为，领导方式理论等等，都力图突破把工人作为单纯的机器附属物或只用定额奖惩来提高效率的传统观念，把社会学、心理学等引入管理领域，使管理理论大大丰富和深化了。但是，构成资产阶级管理理论发展的这两个阶段，就其实质而论，都还是主要以一个经济实体内部生产组织管理为内容的完善，一般较少谈及企业与外部环境的交往关系，没有把经营问题作为独立的研究领域。

（二）企业经营、决策理论的提出和发展阶段。

随着科学技术、生产力的日益发展，随着生产社会化程度的日益提高，在第二次世界大战以后，资本主义的管理理论有了新的发展，社会系统理论、决策理论以及权变理论相继产生。以巴纳德为代表的社会系统理论学派认为，社会的各级组织都是一个协作系统，并把共同目标、信息联系和协作意愿作为协作系统的三大要素。以西蒙为代表的决策理论学派，则把决策看作是贯彻管理全过程的因素，认为“管理就是决策”，并研究了决策的各个方面。权变理论学派则提出了根据企业所处的内外条件随机应变的主张。在这个阶段内，一方面企业内部各项管理原理和手段（特别是数学方法和计算机的应用）继续完善和发展，另一方面，经营、决策问题，开始进入管理科学的研究领域，并被提到很高的位置，逐步为管理实践和学术研究所重视。

（三）企业经营学日益成为重要的独立研究领域。

以上就管理理论的发展过程说，经营问题被纳入管理科学是近几十年的事情，但绝不是说，以前没有产生过任何经营学著作。事实上早在本世纪二、三十年代，就有尼克利施的《经济的经营学》、维尔纳的《一般经营经济学》以及马尔贝格等人的《经营经济学全书》等著述问世。但是这个阶段的“经济经营学”或“经营经济学”，与现代讲的企业经营学还不是完全相同的一回事。一是它的研究对象偏于经济学方面，包括国民经济的“经营”问题；二是在这类经营学著作中，“企业论”与“经营论”是分开的两大部分，就“企业论”而言，它研究的是各类企业的性质和组织形式；就经营论而言，它研究的几乎涉及经济的各个领域，内容多交

叉、庞杂。因此，涉及企业经营问题的，也只带有研究起步阶段的性质。直到20世纪的六、七十年代，企业经营问题才被作为重要的方面进行较多的研究，并形成了一定的理论（特别是决策理论）。时至今日，经营不仅日益为实践中的企业家们所重视，甚至被看作“企业的生命线”，而且在管理科学的研究中，也得到越来越多的学者的青睐，人们开始把它作为相对于企业内部管理的独立的研究领域，认为经营比管理的概念更宽泛，更复杂，也更重要，有的还认为“管理只是必须保障经营进步的几种机能之一”，而把管理置于经营之下。当代的大部分管理学论著，虽然仍然把经营与管理的内容混杂在一起进行阐述，但涉及经营的研究日益增多和系统。国内外学者也有不少人认为，企业经营学应该是与企业管理学并立的一门独立学科。可以期望，不久的将来将会有更多的系统的经营理论专著问世。因此，可以说，经营理论的研究正在进入一个新的高级阶段。

经营问题的逐步提出和发展，是由多种因素决定的，归根结底，是商品经济高度发展的产物。商品经济的发展之所以使企业经营日益重要起来，主要是由于以下几个因素：

（1）随着商品经济的发展，企业经营的规模和经营方式，发生了巨大变化。在自由资本主义初期，多为独资企业，规模也较小。进入资本主义发达阶段特别是现代阶段，股份公司的形式得到充分发展，成为资本主义企业的普遍形式。这类公司本身可以形成巨额资本，而且通过控股方式，可以兼并许多中小企业，从而形成庞大的企业集团或跨国企业组织。对这样庞大的企业组织说来，经营成败具有举足轻重的作用。

(2) 随着商品经济的发展, 市场跨度越来越大, 企业间竞争日益尖锐, 经营的难度也随之大大增加。经营本来是企业与市场紧密联系的一种企业经济活动, 企业市场视野的扩大化和复杂化, 必然使经营的科学性日益重要和突出。

(3) 与商品经济的发展以及上述两方面的变化相适应, 企业经营管理的职能与企业的实际所有者日益分离, 产生了以专家为主干的经理阶层, 他们的素质和责任也推动了经营问题的科学化、系统化过程。

此外, 科学技术的发展, 管理手段的进步, 也起了重要作用。但这同商品经济的发展也是分不开的。总之, 商品经济发展所提出的实践需要, 是推动管理科学和经营理论不断发展的根本原因。

二、经营的内涵, 经营与管理的关系

那么, 究竟什么是经营? 它的科学内涵是什么呢? 概括地说, 企业经营, 就是企业根据内部, 特别是外部条件及其变化, 作出企业发展目标的决策, 并用以指导、改善内部管理经济活动或过程。或者再简单点说, 就是企业为实现预期目标而进行的经济活动的总称。

当然, 如何表述经营的定义, 在学术界是有争议的。如果撇开争论的一些枝节歧义, 则可以说, 企业经营是同企业的物质生产活动与生产的社会化相联系的经济过程。其内涵大体可以包含三个方面: 一是企业经营的着眼点在于企业内部条件和外部环境的变化, 特别是企业外部环境的变化。企业的内部条件和外部环境是相互联系, 相互制约的, 但是, 内部条件要适应外部环境(如市场需求, 竞争状况)的变化, 只有这样, 才可能提高企业的应变能力和竞争能力。所

以经营要求首先眼睛向外。二是在面向市场和用户的前提下，对企业的发展目标和相应的供产销活动作出有效的决策。根据经营环境和经营条件的分析，择优决策，是经营的关键。三是取得最好的经济效益并组织实现企业的发展目标。经营本身不是目的，而是达到目标的手段。取得远期和近期的、全面的经济效益，促使企业在市场竞争中顺利发展，以便保证国家、企业、职工和用户的经济利益的实现，才是经营的根本目的。因此，适应企业环境的变化，对企业远近期目标作出决策，并组织实现企业目标，以实现好的经济效益，这就是经营的主要内涵。

至于经营与管理的关系，国内外学术界一直是有争议的。有的认为管理包含经营，有的认为经营包含管理。到底应如何看待二者之间的辩证关系呢？

我们认为，管理具有广义和狭义两种含义。广义的管理，泛指宏观和微观、经济和行政、地区和部门各种事业的、各种类型的管理，从这个意义上说，经营也是一种管理活动，它可以被包括在管理的一般理论和科学之中。但是，我们这里讲的经营是指与企业管理相对而言，有其独立意义的经济过程或活动。同它对应的管理，则是狭义的企业内部的生产组织管理。从这个意义上说，这种企业管理则从属于企业的经营，是为经营目标服务，随着经营的需要而变动的。因此，不宜笼统地讲哪个包含哪个，而应从实际出发，研究二者的实际关系，这主要是：

第一，企业经营与企业管理，是企业全部经济活动的两个有机组成部分，它们是紧密联结，不可分割的整体。没有正确的经营和决策，管理就会失去依据，失去方向，失去目

的；同样，没有有效的管理，即使正确的经营目标和经营决策，也无从实现，经营就失去了实现手段，失去保证。所以，不能片面地，孤立地肯定一方而忽视另一方。

第二，经营与管理也存在着不同的职能和作用。这种不同的职能和作用，主要表现在三点上。首先，它们是由于不同的客观需要而产生的。企业经营，主要是由商品经济发展，因企业同外部环境（主要是市场）发生联系而产生的一种适应职能和发展职能；而企业管理，则是由共同劳动而引起的组织职能和指挥职能；其次，经营的着眼点在企业外部，其作用在于如何根据市场需求决定企业的目标，从而使企业得以生存和发展；而企业管理的着眼点，则在于企业内部，其作用主要在于协调各环节、各岗位之间的关系，提高投入产出的比率，生产出低耗优质产品来；最后，经营主要是组织价值运动，保证产品价值的实现；而企业管理则重点保证使用价值的创造活动，使企业价值运动有一个好的载体，以便实现经营目标。当然，这里讲的区别，都不是把二者截然分开，而是强调了经营与管理中各自侧重的主要方面。否则，二者是割裂的，企业活动将陷于混乱。

第三，在经营与管理的区别和联系中，还要看到二者在企业活动中所处的不同地位。一般说来，经营处于主导地位，管理则处于从属地位。就是说，经营目标的选择，经营决策的正误，在企业全部活动中具有关键性作用，是企业管理的前提。显然，如果决策失误，多好的管理也难免使企业陷于困境。相反，在同样管理条件下，经营好坏常常是企业兴衰的决定性因素。此外，一般说，企业管理比较稳定，比较单纯，它的变动往往是经营的变化引起的。而经营因面对

竞争剧烈、瞬息万变的市場，从而是复杂和艰难的，需要企业具有良好的经营素质和付出巨大的努力，这也使经营在企业活动中占有优先考虑的位置。因此，管理要服从经营的需要，才能发挥其保证作用。当然，对于某些具体企业来说，某个时期是重在经营还是重在管理，常有各种复杂情形，不可一概而论。如有的企业经营已打开局面，而管理则是薄弱环节，或者因为管理的混乱，管理落后影响了企业经营的开发时，提高管理水平就成了关键环节。总之，经营处于主导地位，是就其内在关系和一般原则而言的，并非指任何情况下，任何时期内，都必须只重经营而忽视管理。

正确处理经营与管理的关系，还要树立动态的观念。经营也好，管理也好，都时时面临着客观要求和竞争对手的挑战，因此，不能满足于已有水平，而应不断进取。否则，在优胜劣汰的竞争原则中，就会前功尽弃或一蹶不振。

第二节 我国企业的转轨变型， 经营型企业的主要特征

在旧的经济体制下，我国工业企业都属于单纯生产型企业，几乎没有经营任务。经济体制改革以来，形势的变化要求工业企业向生产经营型企业转变。现在，不少企业认为自己重视了产品销售，注意了市场需求，因此，已经完成了企业的转轨变型。也有不少企业，只是人云亦云，并没有切实研究，实施企业的转轨变型问题。因此，认真研究为什么我国工业企业必须转轨变型，生产经营型企业的主要特征是什么，仍然十分必要。

一、企业转轨变型的必要性

在党的十一届三中全会以前，实行以高度集中、统收统支为特征的旧的经济体制，全民所有制企业没有经营管理自主权，普遍实行的是单纯生产型管理。这种管理类型，主要以完成国家下达的生产任务为目标，以企业内部的生产管理为中心。也就是只要完成计划生产任务，交出一定的产品就行了。至于这些产品是否符合消费者需要，能否满足市场需求，市场有何变化，以及经济效益如何，企业并不关心，也无需关心。加以企业吃国家的“大锅饭”，没有相对独立的经济利益，企业搞得好坏一个样等等弊端，就造成了产销脱节，物资匮乏以及经济发展迟滞，经济效益极低等恶果。这使我型人财物力遭到极大的浪费，使我国人民吃尽了苦头。党的十一届三中全会以后，国家制定了调整、改革、整顿、提高的方针，对旧的体制进行了一系列改革，实行了对外开放，对内搞活的经济政策，十二届三中全会，又作出了全面开展城市经济体制改革的决定，把增强企业活力作为经济体制改革的中心环节。几年来的改革，使全国经济形势发生了巨大变化。这些变化与企业经济活动直接有关的，概括起来，大约有如下几个方面：

（一）对社会主义经济性质的判断，发生了根本性变化，十二届三中全会明确指出，我国社会主义经济是有计划的商品经济。

旧体制是以传统的观念、理论为依据的。传统观念把计划经济与商品经济对立起来，不承认社会主义经济仍然是商品经济，排斥价值规律和市场机制，实际上实行的是产品经济类型，在我国实质上又带有半自给自足的自然经济性质。

实践证明，这种观念及其相应的经济体制，弊病丛生，完全脱离了社会主义经济的客观实际。现在，承认社会主义经济仍然是商品经济，是建立在公有制基础上的有计划的商品经济，就是按照商品经济运行原则和客观需求来组织社会主义经济，就要承认企业的商品生产者和经营者的地位，就要重视价值规律和市场机制的客观作用，在国民经济的各个方面，各个环节按照客观经济规律的要求，作出根本性变革。

（二）对国家经济职能的认识和判断发生了根本性变化，国家一般不再直接管理企业，宏观控制从直接控制为主转向以间接控制为主。

在旧的经济体制下，政企不分，管理权力主要集中在国家手里，企业只是政府机构的附属物。这是企业被管得过多，捆得很死的直接原因。现在，在承认商品经济的前提下，实行政企职责分开，简政放权，承认国有企业是自主经营，自负盈亏的经济实体，使企业的地位和企业环境就发生了根本性变化。企业的内部动力机制开始发挥作用，企业目标和利益的期待联系已由国家转向市场，企业的兴衰和命运，开始已经一定程度上取决于企业的自身能力和实力了。

（三）计划的管理形式发生了很大变化，由单一的指令性计划，转向多形式的、以指导计划为主的计划管理，把企业争取自身利益和发展的努力同国家的计划要求统一起来，把计划机制和市场机制的作用有机结合起来。

过去实行单一的指令性计划，内容包罗万象，计划控制过死，手段是行政指令，而且分兵把口，层层加码，留有缺