

现代企业经营论

主 编 吕有晨

副主编 陈兴明 徐传谔

吉林大学出版社

现代企业经营论
主编 吕有晨

吉林大学出版社出版 吉林大学出版社发行
(长春市东中华路29号)长春光机学院第二印刷厂印刷

开本: 787×1092毫米 1/32 1990年10月第1版
印张: 14.25 1990年10月第1次印刷
字数: 313千字 印数: 1—3000册

ISBN7-5601-0666-8/F·141 定价: 5.80元

前 言

企业经营是作为独立的商品生产和经营单位的企业的经理人员，为了谋求企业的长期、稳定的发展，并取得较好的经济效益，对企业的内部条件和外部环境进行深入地调查、认真地分析，进而根据内部条件和外部环境，对企业的发展方向、奋斗目标，以及实现目标的途径做出决策，并采取各种措施使决策得以实现的一系列战略性管理活动。它是实现企业的经营目标与企业的内部条件、外部环境三者之间动态平衡的基本手段。

对于现代企业来说，要生存和发展下去，不仅要加强对各种经营要素的管理，努力组织好各项生产技术活动，以提高经营效率；更主要的是，要准确地掌握，并认真地分析自己的内部条件和外部环境，把自己的生产经营活动与企业的内部条件和外部环境协调起来，以增强适应能力，

提高经营意识，掌握企业经营的理论和方法，努力搞好企业经营对任何现代企业都是十分重要的；而对处于改革中的我国企业就更为重要了。这主要是因为，我国企业过去长期在高度集中的经济管理体制下运行。企业并不是一个独立的商品生产者和经营者，因此，只要抓好对各项生产技术活动的管理就可以了，而根本无需开展经营活动，当然也就不善于经营，甚至不懂经营。然而，随着经济体制改革的深入发展，我国的大多数企业已由过去的产品生产者转变为独立的商品生产者和经营者。这就要求企业的经理人员不仅要善

于管理，而且要懂经营。所以，增强我国广大企业经理人员对企业经营的认识，并帮助他们掌握现代企业经营理论与方法就成了当务之急。鉴此，我们赶写了《现代企业经营论》一书，以促进我国企业经营的发展和水平的提高。时间仓促，水平有限，不妥之处，在所难免，望广大读者不吝赐教。

本书由吕有晨任主编，陈兴明、徐传谌任副主编。各章的执笔人分别是（以章次为序）：第一、二、五、六、七、八、十七、十八章吕有晨；第三、十六章陈兴明；第四、九、十五章徐传谌；第十、十一章杨大光；第十二章李杰；第十三、十四章宫小平。

作 者

1989年10月

目 录

第一章 经营概论

- 第一节 企业经营…………… (1)
- 第二节 企业经营学的研究对象和方法…………… (6)
- 第三节 企业经营的任务…………… (10)
- 第四节 加强企业经营的意义…………… (15)

第二章 经营要素

- 第一节 经营要素的构成…………… (19)
- 第二节 各种经营要素的地位和作用…………… (26)
- 第三节 充分发挥各种经营要素的作用…………… (30)
- 第四节 经营要素的优化结合…………… (39)

第三章 经营环境

- 第一节 经营环境的概念和内容…………… (49)
- 第二节 经营环境与企业经营…………… (55)
- 第三节 企业经营环境与宏观经济管理…………… (60)

第四章 经营者

- 第一节 经营者的含义、地位与职责…………… (68)
- 第二节 经营者的职能…………… (73)
- 第三节 经营者的素质…………… (77)
- 第四节 经营者的更新…………… (85)

第五章 经营方式

- 第一节 实行多种经营方式的必要性…………… (89)
- 第二节 国家直接经营方式…………… (95)

第二节	经营预测的原则和步骤·····	(233)
第三节	定性预测法·····	(237)
第四节	定量分析法·····	(242)
第十一章	经营决策	
第一节	经营决策的含义及作用·····	(253)
第二节	经营决策的内容和分类·····	(256)
第三节	经营决策的基本过程·····	(260)
第四节	经营决策的方法·····	(264)
第十二章	经营计划	
第一节	经营计划的重要性及其任务·····	(278)
第二节	经营计划的分类·····	(283)
第三节	经营计划的编制、执行和调整·····	(286)
第十三章	市场经营	
第一节	消费需求特征·····	(295)
第二节	影响市场营销的外界环境因素·····	(303)
第三节	市场营销的策略·····	(309)
第十四章	产品经营	
第一节	开发新产品的重要性·····	(324)
第二节	开发新产品的程序、方式和策略·····	(328)
第三节	不同生命周期产品的经营策略·····	(333)
第十五章	人才开发	
第一节	人才开发的意义与作用·····	(340)
第二节	企业人才的教育和培养·····	(345)
第三节	企业人才的发现和选拔·····	(352)
第四节	企业人才的使用·····	(356)
第十六章	技术开发	
第一节	技术进步的重要性·····	(362)

第二节	技术开发的类型·····	(365)
第三节	技术开发的基础工作·····	(369)
第四节	技术开发工作的组织与实施·····	(373)
第十七章 经营分析		
第一节	经营分析概述·····	(381)
第二节	盈利能力分析·····	(389)
第三节	经营效率分析·····	(399)
第四节	经营稳定性分析·····	(412)
第五节	发展能力分析·····	(418)
第十八章 经营咨询		
第一节	经营咨询概述·····	(424)
第二节	经营咨询的一般方法·····	(431)
第三节	经营咨询的内容·····	(439)

第一章 经营概论

随着经济体制改革的深入和发展，我国广大企业逐渐由行政机构的附属物转变为独立的商品生产者和经营者；与此同时，企业的经营管理活动也开始由以内部控制为主转向以外向经营为主。在这种情况下，深入研究企业经营问题是十分必要的。

第一节 企业经营

研究企业经营首先必须了解什么是经营，经营和管理的关系。

一、企业经营的概念

关于企业经营的含义目前我国学术界还没有形成一个统一的看法。有的同志认为，所谓经营就是有关市场营销的管理活动；有的同志认为，所谓经营是指与企业外部环境相联系的管理活动；有的同志则认为，经营即是企业的经营者所开展的一切管理活动。我们认为，上述看法虽都一定程度地揭示了经营的内涵，但又都有一定的片面性，都未能准确地反映出经营的本质。在我们看来，所谓企业经营是企业的领导者为了谋求企业的长期、稳定的发展和取得较好的经济效益，对企业的内部条件和外部环境进行深入地调查，认真地分析，进而根据自己对内部条件和外部环境的认识，对企业的发展方向、奋斗目标、实现途径做出决策，并采取具体

措施使之得以实现的一系列战略性管理活动。诸如确立经营思想、明确经营目标，健全经营组织，充实经营职能，制定经营战略等等。概括地说，所谓企业经营也就是使企业的经营目标与企业的内部条件和外部环境三者达到动态平衡的业务活动。

企业经营是商品经济特有的范畴，是商品经济发展到一定阶段的必然产物。在商品经济的条件下，企业所生产的产品是为了销售，产品的价值和使用价值只有通过市场才能得以实现。在这种情况下，作为生产者的企业要生存和发展下去，就不能只考虑自身的情况，而必须使自身的内在条件与外部环境协调起来。这样，企业的活动范围就从生产领域逐步扩大到流通领域和交换领域。因之，企业领导者的管理范围，也就由内部控制扩大到外部经营。

经营的核心问题是决策。企业经营活动包括多方面的内容，承担多种任务，而其中核心的任务是进行决策。国外企业管理学家普遍认为，企业管理的重点是经营；而经营的关键在于决策。美国管理学家赫伯特·A·西蒙指出，企业经营管理的重点在于决策，管理人员只有在变动的环境中，根据对人的行为和各种因素的研究作出决策，以适应环境的变化，才能使企业得以生存和发展。在研究企业经营时，必须把决策作为重点。

二、经营与管理

关于经营与管理的关系，国内外学者的看法也是不尽一致的。管理过程学派的创始人，法国的大管理学家法约尔认为，经营是比管理大得多的概念，指出企业的经营具有六种职能。即技术职能（进行生产、制造和加工）、营销职能（采购、销售和交换）、财务职能（筹措和运用资金）、安

全职能（保护设备和人员）、会计职能（盘点货物、编制资产负债表、进行成本核算和各种统计等）、管理职能（计划、组织、指挥、协调、控制等）。也就是说，管理只是经营的一个组成部分。日本的企业管理界则把企业的经营管理活动分为经营、管理和监督三个层次。与此相适应把企业的经营管理人员也分为经营层、管理层和监督层。经营层是承担经营活动的主体，主要执行确定企业规模、决定最高人事任免、制定企业的基本目标和经营方针，编制长期计划和创办新事业计划等职能。管理层和监督层是承担管理活动的主体，主要负责编制实施计划，制定控制方法，报告生产技术活动情况，分配作业任务，指导监督作业计划的实施，改善作业环境等工作。可见，他们是把经营与管理作为互相联系的平列的概念来解释的。美国的一些学者则认为经营是管理的组成部分。前述的“管理的重点是经营、经营的关键是决策”的看法，就是这种意见的集中表述。

我们认为，在弄清了经营的含义后，如何理解经营与管理的关系，关键在于如何理解管理这一概念。对管理一词可以有广义的和狭义两种解释。广义的管理是指管理主体为了达到既定的目标，对管理对象所进行和所采取的一切活动和手段。这种意义上的企业管理也就是企业的经营管理人员，为使企业能生产出更多的符合社会需要的产品或劳务，并取得最大经济效益所进行和采取的一切活动和手段。狭义的管理则是指管理主体对管理对象的业务活动的计划、组织、指挥、协调和控制。这种意义的企业管理也就是企业的管理人员对企业的生产技术活动的计划、组织、指挥、协调和控制。如果我们对管理和企业管理作广义的解释，那么，企业经营便成了企业管理的一个组成部分；如果对管理和企业

管理作狭义的解释，那么，企业经营便成了与企业管理并列或者更广的概念了。由于过去我国的经济管理体制是高度集中的，企业的决策权主要掌握在国家或主管部门的手中，企业根本无需进行经营，其主要任务就是组织好生产技术活动，所以，所谓企业管理主要是生产管理。也就是说，过去在我国一般来说，对企业管理是作狭义的解释的。

不论如何理解经营和管理，二者都是既有联系又有区别的。二者的联系主要表现在：第一，二者的目标是一致的，不论开展经营活动，还是加强管理工作，目的都是为了确保企业能生存和发展下去，充分发挥企业各要素的潜力，以取得较好的经济效益。二者是相辅相成地对企业发挥作用的。经营决定着管理；管理服务于经营。没有正确的经营指导，管理会失去方向；没有科学的管理，经营则会落空。对现代企业来说，没有经营就谈不上管理；没有管理又何需经营。

第二，经营是管理发展到一定阶段的必然结果。管理是共同劳动的产物，而当共同劳动发展到商品生产阶段，企业与外界的联系越来越多，就要求不仅要进行管理，而且要求开展经营。经营的产生标志着企业管理发展到一个新阶段。

第三，经营活动与管理活动虽然是有区别，但二者的区别并不是绝对的，而是相对的。经营中需进行管理，管理中仍要开展经营。例如，企业的市场营销活动基本上属于经营活动，但也包括对销售业务的管理活动；生产管理活动基本上属于管理活动，但在实际工作中有很多因客观情况变化而需要重新决策的问题，这种决策也属于经营活动。

经营与管理的区别主要表现在：第一，经营是企业上层管理人员即经营层承担的业务活动；管理则是企业的中下层管理人员即管理层和监督层承担的业务活动。因此，经营属

于高层次的管理活动；管理是属于低层次的管理活动。

第二，经营所解决的问题多是与企业的外部环境有关的问题；管理所需解决的问题则多是如何发挥企业内部条件的作用的问题。因此，研究外部环境，诸如市场需求，原料供应，竞争对手的变化情况及其规律等是经营的主要任务；而管理的主要任务则是合理利用组织企业内部各种要素的问题。

第三，经营侧重于研究企业全局性，战略性问题，如指导思想、发展方向、奋斗目标、基本方针的制定问题；管理的侧重点则放在某些局部的，战术性问题的实施上。也就是说，经营是在综合全面地分析企业的内外情况的基础上，对企业的重大问题作出决策；而管理则是如何具体执行经营决策的问题。

第四，经营不仅要考虑企业当前的问题，而且要考虑企业的长远发展问题；而管理则主要考虑如何组织当前的生产技术活动的问题。因此，作为经营者要有远见卓识，宏大的抱负、较大的魄力和勇于担风险的精神；而作为管理人员则应具有脚踏实地、埋头苦干的务实精神和较强的组织与实践能力。

第五，经营所涉及的问题主要是动态问题，它所要解决的问题是如何使企业适应不断变化的外部环境和内部条件，并在激烈地竞争中发展壮大起来的问题。管理所涉及的问题则主要是静态问题，它所要解决的问题是如何充分发挥企业现有的人力、物力和财力的综合作用的问题。

第六，经营所接触的问题主要是非程序化问题；管理所接触的问题则主要是程序化问题。也就是说，经营所要解决的问题往往是没有现成的经验可遵循，而多半要自己在实践

中摸索。因此，作为经营者必须具有创新精神。管理所要解决的问题往往是例行问题，只要认真研究他人或过去的经验和做法就可以了。因此，作为管理人员具有虚心学习、一丝不苟地工作精神要比创新精神更为重要。

第二节 企业经营学的研究对象 和方法

随着商品经济的发展，以研究企业外部环境与内部条件相适应为主要任务，以谋求企业长期稳定为基本目标，以搞好企业各项决策为中心的企业经营活动，在企业的经营管理活动的地位变得越来越重要。经营实践活动的发展，必然促进经营理论的发展。企业经营学就是在这种情况下，逐渐从企业经营管理学中分离出来，而成为一部独立的科学的。

一、企业经营学的研究对象

任何一门独立的科学都有它的研究对象。企业经营学是一门研究企业生存与发展的科学。它的研究对象是：各类不同企业所处的环境，所具备的条件，所要达到的目标，以及 how 使企业的目标与外部环境，内部条件达到最佳结合，从而形成最佳企业行为，取得最佳效果等问题。企业经营学研究对象的具体内容主要包括：

第一，企业外部环境的状况及其变化规律，诸如市场情况及其变化规律，原料供应情况及其变化规律，竞争对手的情况及其发展动向，与企业有关的经济，技术政策情况，重大的科学技术成就对本企业的影响等。

第二，企业内部各生产经营要素的情况及变化趋势，诸

如企业各类人员的构成及其提高的可能性，企业的设备技术状况及其更新和提高的可能性，企业的产品状况及新产品开发的前景，企业的资金及其运用状况，企业所掌握的经营信息情况等。

第三，企业的各项经营目标的科学性及其内在联系，如市场目标，产品目标，技术改造目标、人才培养目标等。这些目标是否形成有机联系，与企业的外部环境和内部条件是否适应等。

第四，企业内部条件与外部环境的适应程度，诸如对外部环境的观察判断能力，根据外部环境的变化及时改变经营方向的能力，对先进技术和管理办法的吸收能力，自身发展能力等。

第五，提高企业发展能力的途径，诸如影响和决定企业能力的因素，影响和决定企业应变能力的因素，如何提高企业能力和应变能力等。

总之，企业经营学的研究对象包括极其广泛的内容，并且随着企业经营环境的不断变化和经营范围的不断扩大而不断扩展。它所涉及的方面尽管很广，但是以研究与企业生存和发展有关的战略性，综合性、动态性的问题为主。

二、企业经营学的研究方法

企业经营学作为一门综合性的管理科学，马克思主义唯物辩证法是它的方法论的理论基础。唯物辩证法在企业经营学研究过程中是通过下述具体方法实现的。

（一）矛盾分析的方法

矛盾分析方法是根据对立统一规律来分析社会经济现象的。它反映着一切事物的发展变化都是以其内在关系为根据，以外部关系为条件的规律。作为以研究企业生存与发展

为主要任务的企业经营学。首先，必须根据唯物辩证法的对立统一规律，认真研究企业的内在矛盾，并依据内在矛盾是事物发展变化的决定因素的规律，寻求企业生存和发展的途径。在企业运营中是充满矛盾的。这些矛盾主要表现为维持原有技术体系与革新技术的矛盾，生产现有产品与开发新产品的矛盾，落后的经营管理方法与先进的经营管理方法的矛盾。只有不断地以新的技术，新的产品和先进的经营管理方法代替旧的技术，旧的产品和落后的经营管理方法，企业才能发展。

唯物辩证法告诉我们，世界的各种事物都不是孤立存在的，而是互相制约、互相联系着的。因此，我们研究企业的生存和发展，也不能只孤立地考虑各个企业的内在矛盾，而必须在研究各个企业内在矛盾的同时，研究企业与外部环境的矛盾，并在不断地解决外部环境与内部条件的矛盾中，寻求企业发展的途径。

（二）系统分析的方法

企业是一个社会协作系统。它一方面作为整个社会经济系统中的一个子系统而独立存在；另一方面它本身又是一个由很多子系统构成的。企业作为一个系统不仅其内在的各个系统是互相联系的；而且它本身与社会经济系统的其他各个系统也是互相联系的。因此，作为研究企业生存与发展的企业经营学，必须从系统的观点出发开展各项研究活动。研究企业系统与其他各社会经济系统及企业内部各子系统的内在矛盾和联系，并采取措施解决它们之间的矛盾，从而使企业取得发展，是企业经营学的重要任务。只有系统全面地分析和观察问题，才能掌握现代经济社会的复杂经济关系及其变化规律，才能探索出现代企业的发展之路。

（三）动态分析的方法

唯物辩证法告诉我们，世间一切事物都是不断发展变化着的。企业的内部条件是不断发展变化的，其外部环境也是不断发展变化的。经济社会存在的各种矛盾是推动企业发展变化的动力。各种矛盾的不断出现，不断地发展，不断地得到解决构成经济社会发展变化的全过程。作为经济社会的最基本的细胞的企业是生存在一个充满矛盾、不断发展变化的环境之中的，在这样的一个动态的环境下，开展企业经营研究不仅要坚持矛盾分析的方法，系统分析的方法，而且必须坚持动态分析的方法。只有这样，才能使企业在不断发展变化的环境中，在自身情况不断变化的条件下，觅出生存和发展之路。

（四）定性分析与定量分析相结合的方法

唯物辩证法一条基本规律就是质量互变规律。任何事物的发展变化都是从量变开始逐渐达到质变的。作为研究企业生存与发展变化规律的企业经营学，在研究方法上也必须适应质量互变规律的要求。为了使企业能不断的发展，首先必须对企业的外部环境和内部条件进行质的分析。通过这种分析可掌握企业主客观条件发展变化的基本方向，从而，为企业确定基本发展目标和发展战略提供理论依据。但是，只有质的分析是不够的。因为质的分析只能给人们指出一个基本的方向和一个没有严格数量界限的目标。然而，经济现象往往都是与数量相联系的。所以，进行质的分析之后，还要进行量的分析。只有在质的分析的基础上，再进行量的分析，才能准确掌握企业主客观条件的变化情况，才能使企业的决策建立在科学的基础上，才能变基本战略为具体实施方案。