

纪良纲 田春兴 主编



现代企业经营理论与实践

中国商业出版社

前 言

党的十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》，对现代企业提出了新的要求和任务，这必将对其经营产生广泛而深远的影响。为了适应发展社会主义市场经济的需要，帮助现代企业充分认识市场经济条件下的企业经营的理论和方法，实行科学经营，我们组织编写了《现代企业经营理论与实践》一书。

本书分为上下两篇，共 26 章，涉及现代企业经营的一般理论、方法和技巧及其各种具体经营战略，充分体现了理论与实际相结合的原则，可供各种类型企业的经营管理人员、财经院校的师生、经济管理部门广大干部，以及个体经营者学习和参考。

本书由纪良纲、田春兴主编，李建平、陆凯旋、谭志欣、常彦群、于孟山、安振海副主编，张长春、宋琦、冯士广、李延龄、王盼群、闫俊龙为编委。各章的执笔人是：郭武林（第 1、13 章）；常彦群（第 2 章）；程国栋（第 3、26 章）；谭志欣（第 4 章）；张俊喜（第 5 章）；田春兴（第 6、10 章）；潘顺（第 7 章）；李建平（第 8 章）；杨子辛（第 9、11 章）；纪良纲（第 12 章）；齐本富、李秀娟（第 14 章）；陆凯旋（第 15 章）；吴保才、李明义（第 16 章）；陈素娟（第 17 章）；何奇峰、李明义（第 18 章）；秦振川（第 19 章）；单保民（第 20 章）；杜国民、刘富堂（第 21 章）；朱坤萍（第 22 章）；高武（第 23 章）；康太元（第 24 章）；刘振义、胡志平、李魁江（第 25 章）。由于水平所限，书中错讹之处，恳请读者批评指正。

纪良纲 田春兴

1994. 4. 25

目 录

上 篇

第一章 经营机制	(1)
一、现代企业经营机制的含义与特征	(1)
二、现代企业经营机制的构成和功能	(4)
三、我国企业经营机制现状分析	(7)
四、完善我国企业经营机制的措施	(10)
第二章 经营方式	(14)
一、现代企业经营方式的特征	(14)
二、企业经营方式的制约因素	(16)
三、对几种企业经营方式的评析	(18)
四、建立现代企业制度,积极推进企业公司制	(24)
第三章 经营哲学	(31)
一、现代企业文化	(31)
二、现代企业目标	(37)
三、企业经营思想的发展	(40)
四、我国企业经营思想的更新	(43)
第四章 经营环境	(47)
一、现代企业经营环境概述	(47)
二、环境因素对企业经营活动的影响	(50)
三、现代企业经营环境定位战略	(57)
第五章 经营风险	(61)
一、风险问题概述	(61)
二、企业经营的风险策略	(65)
三、企业经营的风险机制	(72)
第六章 经营信息	(76)
一、现代企业经营信息的分类和来源	(76)
二、现代企业经营信息的传递	(79)

三、现代企业经营信息网络及信息沟通的方式和方法	(82)
四、目前企业内部信息沟通工作的问题及对策	(88)
第七章 经营人才	(93)
一、现代企业人才开发的意义	(93)
二、现代企业人才的发现与选拔	(94)
三、现代企业人才的使用	(97)
四、现代企业的职工培训	(102)
第八章 经营特权	(106)
一、企业经营特权对企业经营的影响	(106)
二、企业经营特权分析	(108)
三、不要过分依赖国家优惠政策	(111)
四、认清经营特权,确立竞争战略	(112)
第九章 经营调查	(117)
一、现代企业经营调查的意义和原则	(117)
二、现代企业经营调查的内容	(119)
三、现代企业经营调查基本程序	(122)
四、现代企业经营调查的方法	(124)
第十章 经营预测	(130)
一、经营预测的产生	(130)
二、现代企业经营预测的作用	(132)
三、现代企业经营预测的种类和内容	(136)
四、现代企业经营预测的步骤和具体要求	(142)
五、现代企业经营预测的方法	(145)
第十一章 经济决策	(148)
一、现代企业经营决策的引起和内容	(148)
二、现代企业经营决策的一般程序	(153)
三、现代企业经营决策的原则	(153)
四、现代企业经营决策的基本方法	(156)
五、现代企业经营决策者的素质	(159)
第十二章 经营战略	(167)
一、现代企业经营战略的内涵	(167)

二、现代企业制定经营战略的原则·····	(172)
三、现代企业经营战略的种类·····	(174)
四、现代企业经营战略制定过程·····	(179)
第十三章 经营诊断 ·····	(184)
一、现代企业经营诊断的含义和原则·····	(184)
二、现代企业经营诊断的方法和程序·····	(186)
三、现代企业经营诊断的内容·····	(190)
四、现代企业经营诊断系统·····	(196)

下 篇

第十四章 市场战略 ·····	(198)
一、现代企业确定目标市场的战略·····	(198)
二、现代企业的销售渠道战略·····	(204)
三、现代企业的促销战略·····	(209)
四、现代企业开拓国际市场的战略·····	(213)
第十五章 产品战略 ·····	(220)
一、现代企业新产品开发战略·····	(220)
二、现代企业产品生命周期战略·····	(225)
三、现代企业的产品组合战略·····	(230)
四、现代企业的产品质量战略·····	(234)
第十六章 竞争战略 ·····	(242)
一、现代企业的竞争与内容·····	(242)
二、竞争强度的决定因素·····	(247)
三、现代企业竞争的一般战略·····	(251)
四、现代企业的竞争艺术·····	(254)
第十七章 价格战略 ·····	(259)
一、现代企业定价目标的选择·····	(259)
二、影响企业定价的因素分析·····	(263)
三、企业定价的各种方法·····	(267)
四、现代企业的定价战略·····	(274)

第十八章 服务战略	(280)
一、现代企业应努力提高服务水平	(280)
二、企业销售服务机构的设置	(284)
三、企业销售服务的种类	(286)
四、企业销售服务方式创新	(290)
第十九章 多种经营战略	(295)
一、现代企业的多种经营战略及其作用	(295)
二、现代企业多种经营战略的限制条件	(297)
三、现代企业多种经营战略的种类	(299)
四、现代企业多种经营战略的选择	(303)
第二十章 跨国经营战略	(307)
一、现代企业跨国经营的趋势	(307)
二、现代企业跨国经营的评估与分析	(311)
三、现代企业跨国经营的管理与组织	(317)
四、我国企业跨国经营的战略选择	(320)
第二十一章 科学技术开发战略	(323)
一、现代企业从传统技术向高技术过渡	(323)
二、现代企业生产与科研的融合	(327)
三、新技术革命为现代企业开发新产品提供新思想	(333)
四、现代企业技术创新的途径	(336)
第二十二章 选择经营地址的战略	(340)
一、地理位置对企业经营的影响	(340)
二、现代企业选择经营地址的原则和要求	(341)
三、现代企业经营地址条件的分析	(347)
四、现代企业选择经营地址的方法	(352)
第二十三章 广告战略	(356)
一、广告的作用与原则	(356)
二、现代企业的广告媒体选择	(358)
三、现代企业广告艺术与技巧	(363)
四、现代企业的广告预算和效果评价	(367)
第二十四章 公共关系战略	(371)

一、企业公共关系的作用及开展原则·····	(371)
二、现代企业公共关系工作的科学程序·····	(375)
三、现代企业公共关系策略·····	(380)
四、公共关系效果评价·····	(383)
第二十五章 包装和商标战略·····	(386)
一、包装对现代企业经营的意义·····	(386)
二、现代企业的商品包装战略·····	(389)
三、商标对现代企业经营的意义·····	(392)
四、现代企业的商标战略·····	(395)
第二十六章 谈判战略·····	(399)
一、谈判对现代企业经营的重要性·····	(399)
二、谈判的基本原则·····	(402)
三、谈判的一般程序·····	(405)
四、谈判的策略与技巧·····	(410)

第一章 经营机制

一、现代企业经营机制的含义与特征

(一) 企业的含义与企业经营

1、企业的含义

企业是指人们直接组合生产要素，从事生产、流通或服务等其他经济活动的经济组织，是国民经济的基本经济单位，是商品生产者和经营者，是自主经营，自负盈亏，自我发展，自我约束的法人实体，是市场经济的主体。

首先，企业是具有自身独立经济利益，拥有作为商品生产经营者应有的全部权利，并承担相应责任的经济实体。

其次，企业是享有独立民事权利和承担民事义务的企业法人。任何个人和组织不得侵犯企业的权益。

再次，企业是市场竞争的主体，企业作为商品生产经营者完全面向市场，主动适应并积极参与市场竞争，在市场平等竞争中求得自身的生存和发展。

2、企业经营

企业经营是指企业为实现企业目标而进行的综合活动。

首先，企业经营要有一个明确的目标。企业的经营目标是多元化的，企业可以根据自身条件和外部环境来确定，但就一般而言，企业的基本目标则是在国家宏观指导下，向市场提供适销对路的产品，实现利润最大化。

其次，企业经营从内部看，包括生产要素的投入，转换，产成品输出，这个过程是一个相互联系的整体，并且不断重复进行，这一过程又是生产、分配、交换和消费的统一，同时企业还必须形成一整套指挥调节反馈系统，以保证企业的正常运转。

再次，从外部看，企业的经营系统又处于国民经济大系统之中，企业经营活动受到外部环境的制约。企业的外部环境十分复杂，包括：企业与市场关系；企业与国家关系；企业与企业关系等等。因此，企业经营又可以看作是外部信息输入、转换和输出的一个不断循环的运动过程。

（二）机制与经济机制

机制一词来源于希腊文，意思是指机器的构造和运作原理。机器是由一定的主机和零部件构成，各个零部件根据机械和电器原理，形成因果关系，相互联系并按一定方式运行。可见，机制本身的原意是指机器运转过程中的各零部件之间的相互关系、互为因果的联结方式及运转方式。之后此原理又应用于生物界和医学界，通过类比方式用机制概念来表达机体内发生生理或病理变化时，有机体内的各个器官之间的相互联系、作用和调节方式。

随着人们对社会经济运行的认识，提出了经济机制概念，用来表达一定经济机体内各构成要素之间相互联系和作用的制约关系及其功能。其包含以下内容。

1、经济机制是协调经济过程的经济机构的总称。

2、经济机制功能的发挥，依赖于其相互联系的构成要素间的相互作用。

3、整个经济机制是一个动态系统，它有规律地按照一定方式运行并发挥整体功能。

经济机制分为宏观机制、中观机制和微观机制。企业经营机制属于微观经济机制。

（三）企业经营机制的含义与特征

1、企业经营机制的含义

企业经营机制是指企业有机整体的各组成要素和各系统之间，通过相互促进和制约，具备有效进行生产经营活动的内在机能及其运行方式。

(1) 企业经营机制是一个有机联系的运动的整体。从构成企业的生产要素看，人力、物力、财力、技术、信息；从企业的各职能部门看，从企业再生产的四个要素看，它们虽然各个相对独立，但又相互依存和制约，在运动中相互协调和组合，而构成有机的运动整体。

(2) 企业经营机制包括动力机制、决策机制、运行机制、约束机制，各个机制运转的合力，使企业经营机制具有了调节企业活动的功能。

(3) 企业经营机制是建立在一定经济体制和外部环境基础上的系统。在计划经济体制下企业经营机制由计划操作，在市场经济体制下企业经营机制由市场调节，同时，企业经营机制的正常运行需要一个符合市场经济要求的外部环境。

2、企业经营机制的特征

企业经营机制的特征主要表现在：

(1) 各运行要素的相对独立性。就企业的经营要素而言，劳动力是最主要的因素，他不仅要完成使用价值的创造，而且要完成价值的增值。货币执行着由货币资本转为生产资本，再转化为商品资本，实现 $G-W-G'$ 的职能。物质设备是企业经营的重要物质条件，它决定着企业经营效率的高低。信息是企业经营决策的依据。

(2) 各相对独立要素的共同作用性。企业经营的各要素既相对独立又相互联系，共同完成企业经营的任务和目标。

(3) 适应外部环境变化而产生的反应性。企业经营以市场为导向，又受到许多不可控因素的影响，有些因素给企业带来机会，有些则构成风险，企业经营机制则具有自动调节企业与外部环境相适应的能力。

(4) 各要素追求利益的内在经济性，每个企业经营都具有独立的经济利益，要求企业的各要素及各部门共同努力为企业利益

而奋斗。

以上几点是从企业经营机制一般来考察其特性，社会主义市场经济条件下与传统计划体制下的企业经营机制相比有如下特点：

(1) 企业经营机制的操作者发生变化。传统计划体制下，企业是政府的附属物，企业经营由政府操作，市场经济条件下企业是独立的商品生产者和经营者，企业经营机制的操作者是企业自身。

(2) 影响企业经营机制的外部条件发生了变化。传统的企业经营机制，所处的外部环境是高度的计划经济，建立现代企业经营机制是以市场经济为基础，市场对企业经营机制的建立起直接作用，而计划只是一种间接作用。

(3) 社会主义市场经济条件下的企业经营机制，既要体现市场经济的特征，又体现社会主义国家宏观调控的要求，既是企业自身经济效益的反映，又是实现社会效益的要求。

二、现代企业经营机制的构成和功能

(一) 影响企业经营机制的因素

企业经营机制是企业在其经营活动中，受宏观环境的影响和内部条件的制约，长期相互作用而形成的。影响企业经营机制形成的因素是多方面而又复杂的，概括起来有以下几个方面：

1、宏观管理体制及法律政策。在任何社会制度下企业的经济活动都要受到国家法律、政策及宏观调控体制的制约。在市场经济中，国家对企业的管理，主要是采用间接的手段，利用经济和法律方法，由于不同企业在国民经济中的地位不同，国家对其管理的方法有区别。因此，国家的法律、政策及经济管理体制是影响企业经营机制形成的十分重要的因素。

2、市场机制及其发育程度。市场机制是市场价格、竞争、供

求、利率等市场构成要素形成的有机制约的体系。它具有二个基本功能：一是向企业反映市场供求状况，通过价值规律调节企业的生产和经营活动；二是在此基础上实现社会资源的配置和调节。完善的市场体系包括消费品市场、生产资料市场、资金、技术、劳动力、信息等市场，只有在完善的市场体系和健全的市场机制下，适应市场经济的企业经营机制才能真正形成。

3、信息网络是否健全。在市场经济中，企业已不再是依靠国家计划指令去安排生产和经营，而是要依靠市场信息指导企业经营活动，因此，信息是企业经营机制建立和正常运行的重要条件。

4、企业经营要素及配置状况。企业内部的各生产要素的占有及其组合状况是形成企业经营机制的基础，其中人才素质及其积极性、创造性的发挥对企业经营机制的形成和运行具有重要作用。

5、企业所有制形态。这一问题是在社会生产关系在企业中的具体表现。企业内部经济利益的主体结构及组成方式，对企业经营机制有重大影响。在全民所有制企业中，经营机制要受到企业法人财产权落实情况的制约，而私营企业则不存在这一问题，另一方面，在企业中，企业所有者、经营者、劳动者的相互关系及组合方式也会对企业经营机制产生影响。

6、企业家素质。企业家是企业的经营者和决策者，企业家对企业经营的认识，市场的认识及经营战略的制定和实施，直接关系到企业的兴衰。因此，企业家素质高低，既是制约企业发展的重要因素，也是决定企业经营机制能否正常运行的重要条件。

(二) 企业经营机制的构成和功能

1、企业经营机制的构成

企业经营机制由以下子机制组成：

(1) 动力机制。它是指企业经营机制能够正常运行的动力之源。动力机制包括两个层次的结构：一是企业自身动力，它来自企业的经济利益；二是企业职工动力，它来自于劳动者对经济利

益的追求。职工动力机制的健全，关键在于劳动报酬与企业效益挂钩，打破平均主义，多劳多得。动力机制是企业保持活力，正常发展，提高效益的动力源泉。

(2) 决策机制。它是企业经营机制中组织指挥协调的集中体现。企业经营机制的运行是以健全而又科学的决策体系为前提的，企业的经营目标，战略等都要由决策系统进行选择和组织实施，同样，企业的动力，运行、约束机制，也要靠决策机制提供保证，决策机制运转不灵，企业的经营机制就不可能正常进行。因此，必须建立健全企业内部决策机构。

(3) 运行机制。它是企业经营机制的直接表现，它是根据一定的运行原理，有效地调节各子系统的运动，并对企业运行过程进行协调控制，以达成企业目标。传统的企业运行机制是封闭的，是实现指令计划的运动，在社会主义市场经济中，必须实行开放式运行，以提高企业适应市场的应变能力和竞争能力。为此，必须强化企业调研、信息、预测、公共关系的职能，提高企业面向市场的外向经营能力。

(4) 约束机制。它是企业的自我约束体系，在社会主义市场经济中，国家对企业的约束由过去的行政直接干预转化为运用法律、经济手段实行间接干预。因此，企业的经营行为必须自我限定在国家法律政策许可的范围内，这就要求企业健全自我约束体系，如监察、财务、审计、会计监督、民主监督、股东大会、董事会、监事会等，实行自我监督检查，只有约束机制健全，才能保证企业行为合理化。

以上四个子机制是相互联系相互制约的，构成了企业经营机制的全部内容。

2、企业经营机制的功能

功能意指事物本身的作用，企业经营机制的功能则是指企业经营机制本身所具有的作用。

企业经营机制概括起来有三个基本功能：

(1) 具有实现企业经营目标的功能。它是指企业经营机制运行的结果表现为实现企业经营目标。任何企业的经营都具有自己的目标，为此企业要进行一系列的经营活动，这些活动固有的运转方式，就表现为企业的经营机制。因此，企业经营机制运转为的是企业目标，同时也就赋予了企业经营机制实现经营目标的功能。

(2) 对企业的经营活动具有自我调节的功能。它是指企业经营机制在运行过程中，对于企业内部和外部因素变化，具有自动调整企业内部平衡及企业与外部平衡的一种作用。在企业内部和外部条件发生变化时，企业经营机制可以通过对企业内部组织结构、经济利益、生产、销售、服务以及公共关系的调节，及时解决内部及与外部出现的矛盾，并使之达到平衡。企业经营机制的自我调节功能，是企业生存、发展，保持生命力的重要保证。

(3) 对企业经营活动具有约束功能。它是指企业经营机制对企业的经营行为具有自我限制的一种作用。在社会主义市场经济条件下，企业的经营行为必然要遵守政府的法律、政策和社会道德规范，在投资、消费等方面要符合市场需求和自身发展需要，前者是为了维护自身正常利益的需要，后者则关系到企业的生存和发展，这样企业就会本能地对它的行为进行慎重的考虑和研究，而产生一种自我约束机制。企业经营机制的约束功能，可以避免企业经营的违法性、盲目性和短期行为。

三、我国企业经营机制现状分析

目前我国企业已打破了公有制企业一统天下的格局，形成了以公有制企业为主体，国有企业为主导，国有企业、集体企业、私营企业、三资企业、个体企业、联营企业等多种所有制形式并存发展的局面。

国有企业在国民经济中具有十分重要的地位和作用,因此,国有企业经营机制能否适应社会主义市场经济的要求,直接影响着国民经济的发展和社会主义市场经济的体制的建立,而且关系到社会主义制度优越性能否最大限度的实现。

(一) 目前我国企业经营机制存在的问题

我国的国有企业其管理体制是在政府高度集权的经济体制下形成的,政企不分,企业的经营由计划调节,无自主权,导致企业缺乏活力,效率低下。经济体制改革以来,政府为增强企业活力,转换企业经营机制采取了一系列措施,使企业经营机制不断向市场迈进,企业在一定程度上具有了自主经营和自负盈亏的能力及适应市场变化的能力。然而国有企业仍没有从旧的经营机制中挣脱出来,旧体制下的企业弊端仍然存在:

1、国有企业仍然缺乏充分的自主权。企业仍隶属于政府部门,企业在人事、分配、产品更新、投资等方面仍要依靠政府主管部门决策。

2、缺乏自我发展的内在动力,短期行为严重。在现实企业中仍没有真正实现自负盈亏,只负盈不负亏,亏损由国家负担,在承包经营条件下,企业只顾眼前利益,谋求一时得利,而不顾企业长远发展。

3、在新旧体制交替过程中,企业观念陈旧,缺乏市场观念,不致力于转换经营机制,加强市场调研,加强内部管理,而是向政府要指标。

4、国有企业负担沉重,加之国家宏观经济政策对不同所有制企业存在差别,使国有企业在市场竞争中处于不利的地位。

总之,当前国有企业,特别是大中型企业的经营机制并没有实现根本性改变,使国有企业的经济效益处于盈利、明亏、潜亏各占三分之一的状态,影响了国民经济的整体实力。

三资企业,乡镇企业,从建立的开始,就置身于商品经济的

海洋中，其经营机制适应了商品经济的要求，其经营机制效率较高，具有灵活性，从而有力地推动了三资企业和乡镇企业的发展。然而在现实中其经营机制也存在着盲目性、违法性等决策不科学，约束机制不健全等问题。

（二）企业经营机制存在问题的分析

我国企业当前经营机制中存在的问题，其形成原因是多方面的，归纳起来有二个方面：

1、外部原因的分析

（1）产权关系模糊，企业缺乏法人财产权，无法实现真正意义上的自负盈亏，企业行为不规范，约束机制不健全。在传统计划体制下，企业作为国家行政机构的附属物，没有法人地位，在有计划的商品经济条件下，企业名义上具有法人地位，却没有法人所必备的财产权，企业只是不完全的法人，也难以建起真正的约束机制，在经营中只负盈不负亏，国家对企业负无限责任，企业难以实现自主经营，自负盈亏，自我约束，自我发展。国有资产流失严重，国有企业优劣并存，改组、兼并、破产艰难。

（2）政企不分的利益和权力格局和政府职能转变滞后。为实现国有企业经营机制的转换，1992年国务院颁布实施了《全民所有制工业企业转换经营机制条例》，《条例》的颁布对于促进社会主义市场经济条件下企业经营机制的转换起到了具大推动作用，然而由于旧体制惯性的影响，政府职能转换缓慢，政企不分问题解决起来难度很大，致使企业的自主权难以落实，直接影响到企业经营机制转换。

（3）正常的平等竞争的市场秩序仍未形成。这主要体现在，国家宏观调控机制不完善；市场经济法规不健全；市场的发育水平还比较低等等，这些都直接影响着适应市场经济的企业经营机制的建立。

2、从企业内部分析

(1) 企业经营思想仍受到传统计划体制的影响和支配。我国企业长期受到计划支配,企业经营依靠政府指令的观念根深蒂固,而市场经济的知识和理论知之甚少,处于学习和探索阶段。这无疑构成了转换企业经营机制的思想障碍。

(2) 企业的自身利益膨胀。在社会主义市场经济中,承认企业的自身利益,是市场经济的要求,但同时也必须认识到企业是社会的组成部分,它不仅享有权利同时也要履行义务。然而有些企业为了眼前和局部利益,不顾国家政策,损害消费者利益,破坏正常的市场竞争秩序,严重地阻碍了企业经营机制的建立和运行。

(3) 企业内部经营管理有待加强。目前企业在分配、用工、经营等方面的改革取得了一定成绩,但仍存在不少问题,主要体现在企业管理不规范,决策主观臆断,有些企业把一些行之有效的规章制度取消了,等等,在管理上存在的问题,不利于企业建立新型的经营机制。

四、完善我国企业经营机制的措施

(一) 企业经营机制达到的目标

完善企业经营机制的目标就是要摆脱传统计划经济体制下的经营机制,建立起社会主义市场经济体制下的企业经营机制,重新构造企业内部各要素的相互关系,发挥企业的整体化功能,保证企业充满生机和活力,使企业成为依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产和经营单位,成为独立享有民事权利和承担民事义务的企业法人。

自主经营是企业依法拥有法人财产权,在国家宏观调控下,对企业生产经营、投资、留用资金支配、产品和劳务定价,以及劳动、人事、工资分配等自主作出决策。自主经营是企业作为独立的商品生产和经营者所具备的基本条件。