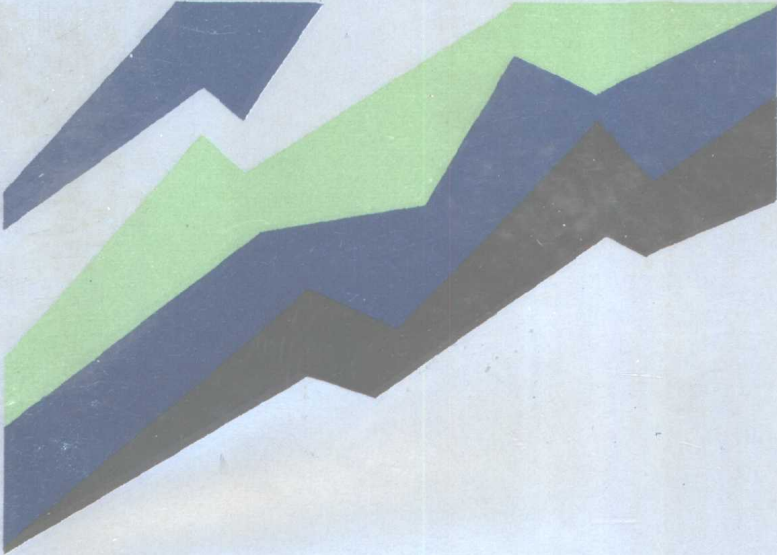




领导科学丛书

企业领导经营观

● 陈志宏 余惕君



安徽人民出版社

领导科学丛书

企业领导经营观

● 陈志宏 余惕君

安徽人民出版社

8916955

责任编辑：李国平

封面设计：张远林

企业领导经营观 陈志宏 余惕君

安徽人民出版社出版

安徽省新华书店发行 安徽新华印刷厂印刷

开本：787×960 1/32 印张：10.5 字数：170,000

1988年3月第1版 1988年3月第1次印刷

印数：1—9,000

ISBN7·212 00026 4/F·4

统一书号：4102·205 定价：2.40元

前 言

改革浪潮激荡祖国大地，锁闭的国门已向世界敞开。

在经济体制改革不断深入、商品经济迅速发展的新形势下，我国企业由生产型转变为经营型，面临着国内外市场的激烈竞争，企业的经营问题日益突出。学会经营、搞好经营、改善经营，从而认识市场，适应市场，满足市场，使企业在市场上站稳脚跟，这是摆在现代企业领导面前的新课题。

有这样两个企业，它们的经营规模、品种、工艺、技术水平乃至使用的设备、企业人数都十分相似，但经营效果却大相径庭，前者效益连年上升，各项技术经济指标居同行业之冠，产品畅销国内外市场；而后者质量低劣，产品滞销，戴了多年的亏损帽子，最后不得不停产整顿。此中原因何在？

在回答这一问题之前，让我们先来听听一位音乐家的高见。有人曾问一位著名的音乐家：同

样的乐器，按同一首乐曲的音符演奏，而效果为什么是如此不同。音乐家回答说：“在一首乐曲中，重要的不是音符本身，而是音符之间的东西。”这音符之间的东西是什么呢？是演奏技巧、是演奏者的气质、对作品的理解和感受程度……

如果我们把企业的经营也比作演奏一首交响乐的话，那么，这一音符之间的东西就是企业的素质，企业领导的决断能力、经营技巧和经营观念。而其中起决定作用的是企业的经营观念。不同的经营观将产生不同的经营目标、经营战略、经营决策、经营方式，乃至经营方法，最终必然产生不同的经营效果。

更新观念已是摆在企业领导面前的一个迫切任务，不能再让封建的、陈腐的、“左”的精神枷锁禁锢聪明的头脑了。纵观中外有作为的成功的企业家，头脑中无一不是具有新的经营观，认清时代潮流，掌握市场需求，去开拓、去创新，在市场上太显身手，导演出许多威武雄壮、有声有色的活剧来。

行动从思想来，观念支配行为。机器、厂房、产品等企业的有形资产终究是有价之物，然而，无形的经营观则是企业的无价之宝。企业成功取决于经营观的更新，落后的观念只能把企业引向死路。

在这本小册子里，我们将依次探讨企业现代

2

经营的市场观、竞争观、用户观、效率观、创新观、激励观、信息观、人才观、战略观和法制观。当今世界正面临“第三次浪潮”的冲击，“信息爆炸”使得科学技术日新月异，市场竞争、消费需求和企业经营纷纭万变。与此相应，企业家的经营观亦应是丰富多彩，以变应变。笔者的论述难免挂一漏万，贻笑大方之处在所难免，还望读者能多多见谅并赐教。

陈志宏 余惕君

一九八七年四月于上海

目录

前言	1
第一章 生产的始点和终点	
——经营的市场观	1
市场观念的形成和发展	1
联结生产与消费的桥梁	5
市场即战场	7
市场竞争分析	18
如何建立稳定的企业市场	24
第二章 市场就是战场	
——经营的竞争观	29
“竞赛”与“竞争”	29
无功就是过	34
竞争大学	38
优势与劣势	43
灵活有效的竞争策略	47
第三章 “消费者是帝王”	
——经营的用户观	55
消费者何以成为帝王	55

用户观念与企业活力	59
企业经营与消费心理	68
服务至上	74
服务竞争	79

第四章 时间就是生命

——经营的效率观	85
寸金难买寸光阴	85
时间的有效利用	89
机不可失,时不再来	94
治疗“会议病”的处方	100
管理者的时间管理	110

第五章 开拓使事业常青

——经营的创新观	115
流水不腐,户枢不蠹	115
神奇而又平凡的创造思维	117
新产品开发	120
怎样开发和培养创造力	127
创造力十法十戒	131
创造性的组织气候	136

第六章 “神奇的一滴蜜”

——经营的激励观	142
蜜的功效	142
激励方法种种	148
调动积极性	154
赏罚分明	160

第七章 “欲穷千里目，更上一层楼”

——经营的信息观	170
一个信息值多少钱	170
社会发展的大趋势	172
企业家的情报意识	174
信息交流	183
信息灵，出金银	185
信息是决策的基础	188
经营信息的管理	200

第八章 企业发展的支柱

——经营的人才观	206
金无足赤，人无完人	206
知人善任，适才适所	208
着眼长远，重在育人	211
人才开发的几个原则	217

第九章 竞争要有规则

——经营的法制观	242
企业家要扫“法盲”	242
企业家要当好“法人”代表	246
发挥法律顾问的作用	252
以法治厂，事半功倍	260
怎样签订和履行经济合同	263

第十章 战略制胜

——经营的战略观	273
企业经营已进入“战略制胜”时代	273

战略思考	276
经营战略	281
战略管理	310

第一章 生产的始点和终点

——经营的市场观

市场观念的形成和发展

什么是市场?市场原先是指商品交换的场所,后来引申为泛指商品交换和流通的一个经济范畴。“哪里有分工,哪里就有市场”。(《列宁全集》第1卷,第86页)

企业进行生产,首先要从市场上获得必需的机器、设备、原料,产品生产出来之后,也需拿到市场上销售出去,实现产品的价值,收回资金,取得利润,重新购置机器、原料,正是在这样流通—生产—流通,即市场—企业—市场周而复始的循环中,企业的再生产才得以不断进行。

市场是生产的始点和终点,它对于企业经营的作用是显而易见的。然而,现代经营的市场观无论是在国内还是在国外,并非从一开始就已确立,而是经历了一个逐步发展的过程。

根据对世界一些发达的资本主义国家的考察，经营市场观的发展大体经历了三个阶段：

第一阶段，即十九世纪末到二十世纪初。当时一些资本主义国家正处于生产上升，产品供不应求阶段，企业经营重点在单纯生产上，致力于提高产量、降低成本，获取利润，而对产品销售却重视不够。在这一阶段，占主导地位的是单纯生产的观念，因此这一阶段实质上是“生产导向”阶段。

第二阶段，即本世纪的三四十年代。二十年代末的一场世界性经济危机，使得欧美一些资本主义国家陷入百业凋零、困难重重的境地。企业为了求生存、谋发展，不得不把重点由生产转向销售。在这一阶段，占主导地位的是以销售为中心的观念，因此这一阶段实质上是“销售导向”阶段。

第三阶段，从本世纪五十年代至今。第二次世界大战以来，企业经营的经济、技术和社会环境条件，都发生了很大的变化。就社会经济环境来说，五十年代以后，企业规模急剧扩大，出现许多大规模的跨国公司，生产过剩、价格竞争、资本和贸易的自由化等等，都促使国际企业的竞争更加激烈。就社会技术的环境而言，五十年代以来，科学技术日新月异，生产过程的自动化、连续化程度空前提高，新产品层出不穷，科研成

果转化为生产力的周期越来越短，产品寿命周期越来越短，科技发展速度同生产增长速度之间建立了有效的联系。据统计，在十九世纪，从发明到应用的间隔时间，电动机是六十一年，电话是五十六年。到了二十世纪，这个间隔时间，雷达是十五年，电视机是十二年，核反应堆是十年。进入五十年代以后，间隔时间进一步缩短，晶体管收音机仅三年，太阳能干电池只有二年。在此背景下，企业要想在竞争中取胜，获得高额利润，不但要考虑今天的产品推销，更重要的是必须考虑把占领和扩大国际市场，争取消费者放在首位。在这一阶段，占主导地位的是以消费者需要为中心的市场观念，因此，这一阶段实质上是“营销导向”阶段。

长期以来，经营的市场观在我国企业并没有真正得以确立，其原因是多方面的。从历史上看，中国以农立国几千年，历代都是“以农为本，以商为末”，“重农轻商”、“重生产轻市场”的思想根深蒂固。轻视市场作用的概念，又由于过去革命年代的特殊情况和“左”的指导思想而变得更加严重。革命战争年代根据地在物质严重缺乏情况下实行的商品供给制度的影响，苏联忽视商品、流通的经济理论以及苏联经济管理体制对中国的影响，加之解放以来长期实行的压抑市场经济的“左”倾路线的影响，使得近三十年来，

我国消费品市场基本上处于“卖方市场”，产品统调统配，统购统销，工厂生产什么，市场就销售什么，以产定销，其结果是“工业报喜、商业报忧、库存积压、财政虚收”。

长期以来，我们之所以轻视市场，这是同对计划经济的片面认识有关。计划经济是社会主义社会的一个重要特征，也是社会主义经济优越于资本主义经济的基本表现之一。但是，对于什么是计划经济，我们的理解是不全面、不深刻的。很长一段时期来，我们接受苏联五十年代对于这个问题的理论和做法，通过统一的直接计划实行计划经济。尽管陈云同志早在1956年就按照我国的情况提出了计划生产是主体，自由生产是计划生产的补充的原则，但并没有引起重视，更没有付诸实施。相反，在“左”的思想指导下，过分强调指令性计划，同时，又把计划经济同商品经济在很大程度上割裂甚至对立起来，致使计划工作出现偏差，给社会主义经济带来不必要的混乱和损失。党的十二届三中全会通过的《中共中央关于经济体制改革的决定》，确定了计划经济要做到“大的方面管住管好，小的方面放开放活”的原则。根据这一原则，不论在生产、流通、分配领域，还是在基本建设、技术改造以及科学技术、文化教育事业发展方面，都要坚决地缩小指令性计划的范围。今后国家只对关系国计民生的

重要产品中需要由国家调拨的部分，对关系全局的重大经济活动，实行指令性计划；对品种规格繁多的一般机电产品、化工产品、日用商品等实行指导性计划；对部分农副产品、小百货、小日杂、小文化用品、小五金交电、小食品和服务修理行业的劳务活动，完全放开，实行市场调节。计划体制改革以后，市场调节的作用将大大加强，即使是指令性计划，也是由国家在综合平衡的基础上，分别向供需双方下达指令性调拨与供货计划，由生产企业分别向商业、物资企业或直接用户签订经济合同，共同执行指令性计划。实行指导性计划的产品，企业可以按照国家指出的发展方向和市场的供求状况，自主地安排生产经营活动。实行市场调节的产品，企业可以完全按照市场的供求关系组织产销活动。总之，城市经济体制改革的深入和生产力发展的客观需要，都必然要求企业牢固地树立起现代经营的市场观。

联结生产与消费的桥梁

随着我国经济体制的改革和企业经营自主权的扩大，无论是对于宏观经济效益的提高，还是对于微观经济活力的增强，市场都将发挥日益重要的作用。

一、从社会再生产过程看，市场是实现社会主义再生产的重要条件

按照马克思主义的再生产理论，生产和流通必须统一起来，才能充分发挥生产经营活动的经济效果，供、产、销互相衔接，密切配合，企业的生产经营活动才能顺利进行，其中，无论是在供的过程，还是在销的过程，都离不开市场活动。

二、从实现社会主义生产目的来看，满足社会不断增长的需要，是通过市场来实现的

社会主义的生产目的，是为了最大限度地满足全体人民物质生活和精神生活的需要，而这一需要很大程度上是通过市场来满足的。市场可以弥补国家计划的不足，企业在完成国家计划的前提下根据市场需要自行安排生产计划，有利于发展生产，繁荣经济，满足人民多方面的需要。

三、利用市场及时调整生产计划，保证生产按比例发展

市场灵敏地反映社会主义经济发展过程中供应和需求的比例关系，起着经济活动寒暑表的作用。市场又是一面镜子，可以经常检查计划中存在的问题。任何计划，都不是一次完成的，它需要在实践中不断调整，调整计划的重要依据就是市场的供求状况。

四、促进企业改善经营管理，降低产品成本

市场活动的开展，使企业既有物质利益的动力，也有竞争的压力，为了提高产品的市场竞争能力，开拓销路，就必须提高产品质量，降低产品成本，为市场提供适销对路、物美价廉的产品。

五、促进企业重视产品质量，增加花色品种，搞好产品的升级换代

不讲市场调节，全由国家包销，必然出现产品款式陈旧、质量粗劣的现象；开展市场活动，市场对各种社会产品起着检验评比的作用。这样，优胜劣汰的规律就会起作用，物美价廉畅销，质次价高滞销。为了打开市场销路，就促使企业重视产品质量，增加花色品种。

市场对于繁荣经济，搞活企业的作用，目前已越来越被广大企业干部所接受，“卖方市场”向“买方市场”的转变，迫使企业必然从“以产定销”转向“以销定产”，由关起门来生产转向眼睛盯牢市场，由“朝南坐”转向“走出去”，所有这些都可喜的现象。

市场即战场

长期来，由于我国的商品经济不发达，和人为地取消、限制商品经济的发展，劳动生产率