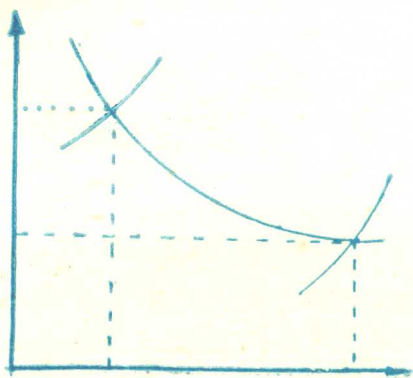


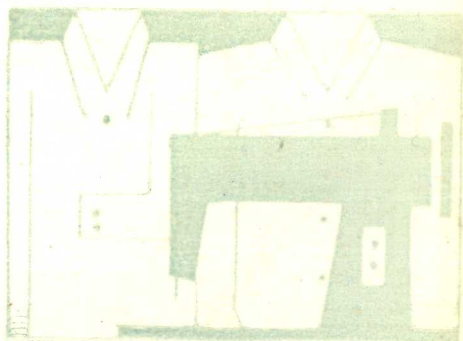
JING SHANG JUE CE

经 商 决 策

米 任
贵 则
琪 昭
著



● 中国经济出版社 ●



经 商 决 策

任则昭 米贵琪 著

中 国 经 济 出 版 社

内 容 提 要

本书以辩证唯物主义基本原理为指导,应用系统论、决策论等现代科学的研究成果,联系我国改革开放以来商品经营活动的实践,对经商决策的特点、依据、规律、程序及方法进行了详细地研究和论述,目的是帮助和指导商品经营者在新形势下,依靠正确的决策,取得经商活动的成功。读者对象有国营、集体、个体商业的经营决策者及商业管理部门的业务工作者,也可作为商业企业经理和门店、柜、组负责人的培训教材及商业企业管理专业师生的参考书。

责任编辑:高焕之

装帧设计:张增强

经 商 决 策

任则昭 米贵琪 著

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

(邮政编码:100037)

各地新华书店经销

平山县印刷厂印刷

*

850×1168毫米 1/32 6.5印张 165千字

1990年11月第1版 1990年11月第1次印刷

印数0,001-4,300

ISBN7-5017-1072-4/F·693

定价:3.20元

序 言

党的十一届三中全会以来，我国的经济体制改革犹如江河大潮席卷大江南北。在这个大潮的推动下，商品流通领域发生了深刻的变化。在国营商业和供销合作商业迅速发展的同时，厂办商业、其他集体商业和个体商业如雨后春笋遍布城乡各地。众多的经营者在有计划商品经济的海洋里，乘风破浪，奋力竞争，从根本上打破了国营商业一统天下的僵化局面。随着体制改革的逐步深入，社会生产力水平逐步提高，多年来商品供不应求的状况逐步得到缓解，形形色色的新商品层出不穷，商品的生命周期越来越短，“萝卜快了不洗泥”的作法再也行不通了。在令人眼花缭乱的商品世界面前，逐渐富裕起来的我国人民的传统消费心理，一成不变的消费习惯，受到了有力的冲击。一些商业企业实行承包经营和租赁经营后，增添了主体意识，拥有了经营管理决策权，不同程度地改变了国家机关附属物的地位，经营的积极性大大提高。

商品流通领域的这些变化，为经商者提供了施展才能的环境和条件，同时也给经商者带来了风险。如果你能在党的方针政策的指引下，认真学习经商决策的理论和方法，密切联系实际，不断提高决策水平，那么，你就可能在前进中，绕开暗礁和险滩，顺利到达胜利的彼岸。

目 录

序 言

第一章 经商决策概述	1
第一节 经商决策的涵义	1
第二节 经商决策的特点	6
第三节 经商决策的必要条件	11
第四节 经商决策的要素	15
第五节 经商决策的发展趋势	21
第二章 经商决策程序	26
第一节 经商决策的程序与观念	26
第二节 确定目标	30
第三节 拟定决策方案	35
第四节 方案的抉择	38
第五节 经商决策的检验	42
第三章 经商决策方法	47
第一节 定性决策方法	47
第二节 确定型决策方法	50
第三节 风险型决策方法	51
第四节 不确定型决策方法	57
第五节 多目标决策方法	61
第四章 经商决策中的信息获取	64
第一节 商业信息的内容	64
第二节 商业信息的搜集	68

第三节	商业信息搜集中的抽样	74
第五章	商情预测	81
第一节	商情预测的内容和步骤	81
第二节	定性预测	83
第三节	时间序列预测	89
第四节	回归预测	92
第六章	经营范围决策	98
第一节	经营范围决策的必要性	98
第二节	经营范围决策的原则	99
第三节	经营范围决策的程序和方法	102
第四节	商品结构决策	106
第七章	商品采购决策	110
第一节	商品采购决策的依据	110
第二节	商品采购单位决策	116
第三节	商品采购数量决策	120
第四节	商品采购时机决策	126
第八章	商品销售决策	132
第一节	销售方式决策	132
第二节	销售时机决策	135
第三节	促销决策	139
第四节	销售量决策	143
第五节	销售服务方式决策	148
第六节	销售价格决策	151
第九章	储存控制决策	161
第一节	储存控制决策依据	161
第二节	常规储存控制决策	163
第三节	非常规储存控制决策	166
第四节	储存控制中的管理方法	170

第十章 经商投资决策	175
第一节 投资决策的步骤和内容	175
第二节 新建网点投资决策	178
第三节 设备更新决策	186
第十一章 经商决策机构与决策者	190
第一节 经商决策机构	190
第二节 经商决策者的素质	197
第三节 造就和锻炼合格的经商决策者	201

第一章 经商决策概述

要从事经商活动，就离不开经商决策。经商决策问题伴随经商活动的开始而展开，又随经商活动的終了而停止。同时，经商决策的科学性程度又是经商活动成败的决定性因素。因此，只要经商，就必须研究经商决策，要保证经商决策的科学性和可行性，就必须研究和分析经商决策的特点及其一般规律。

第一节 经商决策的涵义

要把经商决策作为对象进行深入的研究和分析，首先就应对经商决策及有关的几个概念进行开发。

一、什么是决策

决策是对未来实践的方向、目标、原则和方法所作的决定。大家知道，人类的实践活动是在理想和意图的支配下，为达到一定的目的而进行的。这种理想和意图所规定的行动目标，一般的说是在行动之前决定的。目标能否达到，要经过实践结果的检验。实践的结果如果符合原来的理想和意图，即主观和客观相符合，则证明决策是正确的；如果实践的结果没有达到主观的愿望、理想和意图，即主观和客观不相符合，则证明决策是错误的。因为决策是在实践活动之前作出的，所以，对于过去的实践，当然不需要决策，就是正在进行的实践活动，如果没有发现什么偏差和问题，当然也不需要再去决策。

决策是一种主观意志的表现。这种主观意志不存在于幻想之

中，也不能脱离自然规律和社会规律而独立存在，它是以对客观必然性的认识为基础的。在这个意义上说，决策就是根据我们对客观必然性的认识，制订出未来实践的行动方针和计划，并用来指导我们的行动。

决策是见之于客观行动的主观能力。如果我们把这种能力理解为领导个人的主观能力，就可以得出决策就是领导者自己根据职权“拍板”定案的结论。在生产不太发达，科学技术比较落后，事态发展变化进程比较缓慢的情况下，单凭个人的智力是可以对未来实践的目标和实现目标的方法做出某些正确决定的；但在今天，由于生产力的发展和科学技术的进步，事态变化的加快，个人的主观认识和判断能力受到很大限制，特别是在一些规模较大、现代化程度较高的企业里，个人在决策中的作用越来越小，而集团决策则越来越重要了。

决策是一个过程。由于客观事物的复杂性和多变性，人们的正确认识不是一拍脑袋或者灵机一动就能获得的，必须进行必要的调查，在详细占有信息材料的基础上，进行去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里的分析研究，才能认识事物发展的规律性。决策必须按照一定的程序来进行。从这个意义上说，决策是一个过程，是一个获得正确认识及其表现形式——方针、政策、规划、目标、方向、原则、方法、途径的运动过程，是发挥人（个人和集体）的聪明才智的过程，也是最大限度地发挥人们改造客观世界的主观能动性的过程。

二、什么是经商决策

（一）经商活动

不论是企业还是个人要从事商品经营活动，都要借助于人力、物力、财力和信息，完成商品的实体运动、价值转移和信息的相互传递，即：商流、物流和信息流。

人力是经商活动的基础，物力、财力和信息是经商活动的条件。没有人力，经商活动不可能进行；没有物力、财力和信息，人也就没有用武之地。所以，要进行经商活动，首先必须具备与其经营业务活动相适应的人力资源。例如，要经营高档家用电器，就必须拥有懂高档家用电器商品的业务技术人员。石家庄市一家商店在14吋环宇牌黑白电视机畅销的1986年，因没有维修人员，不能保修，只能以每台389元的价格出售，低于市场价25元。尽管这样，顾客仍担心电视机出了毛病不保修而不敢购买。用决策论的观点分析，因没有维修人员低价出售，即使电视机能销售掉，也不如聘用技术人员平价于市场价格出售合适。当然，物质技术设备、资金和信息都是经商活动的必备条件，也是不可缺少的，“巧媳妇难做无米之炊”正是这个道理。

从经商活动过程和结果分析，一切经商活动都要实现商流、物流、信息流。商流，是指通过商品流通过程发生的商品价值形态的变化和所有权的转移；物流，是指商品在空间上的实体运动过程，如运输、贮存、保管等；信息流是指企业内部营销及商业行情、广告宣传等信息的纵向和横向流动。所以，“三流”是经商活动的共性，不论是商业企业性质上的差异，还是经营范围上的不同，都是在借助人、财、物和信息完成“三流”。

（二）经商决策

经商决策是指决策方法在经商活动中的应用，是商业企业在经商活动中为实现某一特定目标，在市场调查和市场预测的基础上，在两个以上预选方案中，选择最佳方案的过程。

关于经商决策的概念应明确三点：

（1）构成决策的因素。经商决策必须有一个或几个目标；在两个以上的可行方案中分析、判断和选择；要能衡量在各种状态下可能出现的可能性；要有各种方案在不同情况下的经营效果。

(2) 掌握决策的过程。一个决策的产生，一般要经过两个阶段，一是决策工作，二是决策行动。决策工作是指决策者应用科学方法制订目标，并在经商活动分析的基础上拟定多种方案；决策行动是指决策者经过综合分析，在多种方案中作出抉择。

(3) 提高决策的科学性。正确的决策不能建筑在“碰运气”的基础上，靠简单地“拍脑袋”产生，它是决策者根据目标要求，外部和内部条件，经营活动规律，运用智慧、经验、知识、信息做出的。

经商活动从其环节上分析无非是购进、调运、储存、销售。为保证经商活动在各环节的正常开展并取得最佳效果，无论何时都存在着决策问题。具体来讲，主要有下列一些内容：

在购进活动中，首先要决策商品经营范围。经商者要根据国民经济发展情况和市场的变化，以及本企业经营能力，确定应该经营什么商品。其次要决策商品的采购渠道。要在国家计划指导下，确定从哪里进货，努力做到少环节、近距离。第三要决策商品的购进批量，达到低费用、高利润的目的。

在销售活动中，首先要决策商品销售方式。要根据自己的经营能力和消费者的需要确定切合实际的销售方式，以促进销售和满足消费者的需要。其次要决策销售价格。要按照国家价格政策，对国家定价、国家指导价、市场调节价的商品，分别制订出既符合国家政策规定又能被消费者所接受的销售价格，达到扩大销售增加盈利的目的。第三要决策企业的销售服务方式。

在储运方面，首先要决策商品的运输方式、运输线路，努力做到以最短的路线、最低的费用，把商品从进货地运到本企业。其次要决策存放商品的数量，在考察库存各因素和利润关系基础上做出最优储存量决策。

在资金方面，首先要决策资金的合理运用量，力求以最少的资金占用，取得最大的资金使用效果。其次要决策企业的经济指标，

做到正确分析企业的各要素，恰如其分地制订经商指标和分析经商指标的执行情况。第三要决策经营投资方向、投资规模，以便取得最佳投资效益。

从上述经商决策一般内容不难看出，我们所分析的决策范围，是从经商企业角度，即从微观经济活动出发对经商活动中各主要环节做出决策。当然微观决策离不开宏观制约，因为商业企业是国民经济的组成部分，是国民经济的一个经济细胞，它的经营永远脱离不开国民经济的大气候，所以微观决策不论其决策内容还是决策方法都要适应宏观经济的发展和调整。

(三) 经商决策的必要性

经商决策贯穿于经商活动的各个方面。经商决策是经商行为的选择，经商行为是经商决策的执行。所以，经商决策的正确程度，对企业的经营效果和社会效果关系极大。尤其在社会经济环境迅速变化的现代社会里，商业企业的决策如何，往往决定企业的成败兴衰。结合我国经商活动情况分析，经商决策的必要性可表现在如下两方面：

(1) 经商决策是商业竞争中使企业立于不败之地的指南。我国在经济体制改革的推动下，经商决策者开始成为一个相对独立的经商决策者。过去几十年来，我国的经商决策者不需要自己动脑筋想办法，只要按国家有关部门下达的计划和指令去办，就可以享受国家所规定的差价而得到一份利润。现在不同了，企业成了相对独立的经济实体，经商决策者既有决策权，又要承担相应的责任。同时企业的外部环境发生了变化，多种经济成分，多条流通渠道的市场环境条件已经形成，因此，流通领域出现了前所未有的竞争局面。为了在竞争中使企业立于不败之地，要求经商决策成为经商活动的中心，否则企业就会在市场竞争的海洋里被淹没。

(2) 经商决策是经商活动获得最大经济效益的保证。经济

体制改革要求企业树立以经济效益为中心的经营观点，国家对企业实行责权利结合的责任制，企业既有相对独立的经济利益，又要承担相应的经济责任，因此，不断提高经济效益，不仅是国家对企业的要求，也是企业本身生存和发展的条件。

经济效益是通过企业经营目标实现的，要实现经营目标，关键就是经商决策。决策正确，在一般情况下必然购销顺畅，资金周转速度加快，费用降低，利润增加；决策失误，就会给企业带来灾难性的后果，所以在经商活动中，一定要多花些精力搞好经商决策。

第二节 经商决策的特点

经商决策普遍存在于经商活动之中，经商决策的可行性和科学性是经商活动成败的关键。在经济体制改革逐步深入的今天，因决策失误导致企业破产的已不乏其例。为保证经商决策活动的正常进行，不断提高决策的科学性和可行性，必须充分研究和认识经商决策的特点。

商业企业是国民经济的一个细胞，是联结生产与消费的中介。商业企业的决策必然受到国家政策和行政干预的制约，受到生产、消费等市场因素的影响。它既不同于国家宏观决策，也不同于生产企业和其他企业的决策，具体分析有下述四个特点：

一、决策范围上的层次性

我国商业企业普遍采用直线职能制的组织结构形式，即企业为了保证经商决策的正确性，设立与企业经营活动相联系的职能部门，用来发挥参谋作用，如财会科、物价科、计统科、审计科等等。同时还有以经理逐级实行垂直领导的业务经营机构，例如企业、商品部、经营小组。

随着我国经济体制改革的逐步深入，流通领域放开搞活，商

业企业在国家宏观计划指导下,发挥自己的优势,积极参加市场竞争。在经商活动中,为了发挥各方面的积极性,调动一切人员的主动性,增强企业活力,多数企业都采取统一领导分级管理的方法。

1. 实行自上而下的经营目标管理体制

把企业的各项指标按时间和空间进行分解,做到企业内部每一个管理层次,直到营业员在限定的时间内,都有明确的指标值。

2. 实行较完整的责权统一的经营体制

企业为了调动各层次人员的积极性,实行经商决策权力分性,做到那一层次决策人员承担什么责任,就给什么权力,达到责权一致。一般企业经商活动中的重大决策,如购进的商品金额大,市场变化频繁,则由企业管理者做出。而对经常性购进的地产消费品,其决策则由各商品部、组在购进限额内做出。

商业企业组织结构形式和经商活动的特点,决定了企业内部从上到下都有与己相联系的经商决策。从决策者所处位置分析,有的处于企业的最高决策层,有的处于中间管理决策层,有的处于基层管理决策层,这些身处不同管理决策层次的决策者,尽管他们都是围绕企业经商活动总目标而做出各种各样的决策,但是从其决策的范围上来看,有着明显的层次性。

二、决策依据上的无规则性

决策是对未来行为的决定。要保证对未来行为决定的科学性和可行性,就必须有充分说明事物发展变化趋势的信息资料。通过这些信息资料,找出它的发展演变规律,以此来推断未来,并作出决策。

从目前经商情况来看,经商决策者一般应了解和掌握下述几个方面的信息资料:

1. 商品资源情况

经商活动是以商品为物质基础的,商品资源情况是经商决策

的首要根据。这是因为，商品资源情况决定着市场上商品的供求关系。假如某商品资源丰富，该商品在市场上就会呈现供求平衡甚至供大于求；反之，某种商品生产数量大幅度下降，会导致商品供不应求。所以，经商决策者应该掌握所经营商品的生产布局、生产能力、生产技术和当前生产状况及资源、能源、设备、交通条件等情况。同时还要掌握科学技术的发展对该商品生产的影响。另外，还应注意到经济政策的调整对工农业生产的影响。例如，国家某一时期为了促进农民养猪业的发展，专项拨出大批平价饲料粮，随着猪肉市场供应状况的好转，国家又会采取减少或取消平价饲料粮的供应，从而导致生猪存栏数的快速下降。

2. 市场需求变化资料

市场需求变化一方面受消费规律的制约，另一方面受社会商品购买力的影响。社会购买力是指消费者在一定时期内从零售市场上购买消费品的货币支付能力。货币支付能力大小，主要由国家工资政策及有关经济政策所决定。比如1988年国家大批量投放货币，货币明显贬值，引起广大消费者在危机心理支配下纷纷抢购商品，导致了全国性抢购风潮的发生。

3. 本行业的发展情况

我国近几年流通领域活跃，从商人员增长幅度大，经商企业发展也很快。因为本行业的发展状况，直接影响一个企业的经营额在整个市场所占的比重，也就是说，如果不考虑其他因素，行业发展的越快，一个企业在市场所占的比重就越小，所以，经商决策不能忽视这个因素。

综上所述，做出科学经商决策，决策者需要掌握商品从产到销以及同行业发展变化情况资料，而这一系列变化在我国都不同程度受到国家有关政策、方针的制约和影响。这些影响和制约因素，突变性大，规律性差，无论用什么样的数学模型也难于表示完备。所以，经商决策的依据呈典型的无规则性。

三、决策时间上的突发性

“时间就是金钱”这句格言放在经商活动之中，是最确切不过的了，因为经商活动时间性强。

1. 商业部门经营的商品大多具有时令性

消费者受一年四季时节和生活习惯等因素的影响和制约，对商品的需求有着极为明显的季节性。比如，一年四季的更替决定了消费者衣着类商品的购买时间；习惯性节日（国庆、元旦、春节）决定了节日消费用品的购买时间。同时，很多商品在生产上也带有明显的季节性，诸如食糖、食盐以及大多数农副产品。总之，由于众多商品在生产上、消费上带有时令性，经商者要遵循商品流通的时间规律，组织货源，销售商品。

2. 市场变化快，流通领域竞争激烈

近几年来，我国商品经济发展速度较快，国营、集体、个体多种经济成分并存，流通渠道畅通，调动了经商者的积极性。同时，市场变化也比较快，生产领域推陈出新，新产品不断涌现，产品更新换代的周期越来越短。比如洗衣机在短短四、五年时间里就经过了由单桶变双桶，又由双桶变单桶的变革，在功能上也正由机械化向半自动化、全自动化转变。在消费上，消费者对许多商品已由单一的使用性消费向装饰性和使用性相结合的方向演变。更有甚者，有些商品对消费者来说，心理上的享受已经远远超过了商品的使用价值。消费者对商品需求的不断变化，对经商者提出了更高的要求，他必须在市场不断的变化中，抓住一切有利时机，作出果断的决策，最大限度的提高本企业的经济效益和社会效益。

3. 商品在企业停滞时间长短与经营利润成反比

当企业获得商品所有权之后，就需要支付商品占用资金费（利息）、商品储存费、商品损耗费等与商品停滞时间长短有关的各项直接费用。

由于经商活动有极强的时间性，决定了经商活动中各项决策的时间性。有些经商决策在此时此地是科学的，但在彼时彼地却并非正确，甚至成为极端错误的决策并由此导致企业蒙受损失。所以，经商活动的多数决策，都要求决策者在最短的时间内做出，同时因外界市场环境突然变化，而产生的事先意料不到的突发性问题，也要求决策者相应做出新的决策。

四、决策结果上的风险性

决策按风险性来分类，可分为确定性和风险性两种。

在自然界和社会现象中，有些事件在一定条件下必然要发生，如水在标准大气压下温度升高到 100°C 时就要沸腾；冰在标准大气压下温度高于 0°C 就要融化成水，都是必然的。因此在决策时，若决策资料完备且没有不确定因素，那么决策就是确定型的，其决策结果肯定不会出现差错。但是在决策上，也有大量事件，在一定条件下可能发生，也可能不发生，这类决策中有许多不确定因素，决策者必须根据环境情况，对要决策的问题进行预测，按照预测做出决策，其决策的结果，总要承担一定的风险，这类决策我们称之为风险性决策。

在商业经营中，决策者在进行决策时，往往面临着大量的随机事件，比如市场可能发生的变化，党和国家对各项经济政策的调整等等。所以，任何一个风险决策，其结果都有可能出现三种情况：

1. 决策正确使企业获得利润

决策者所掌握的资料，全面正确地反映了市场情况，预测结果符合市场发展变化的规律，因此企业在经营活动中取得了成功。

2. 决策有正有误企业无利可图

决策者对市场情况了解不深入，认识不全面，导致决策结果此时正确，彼时错误，盈亏相抵，企业无利可图。