



经济职能学系列

肖刚 主编

现代企业 经营决策学



中国经济出版社

新千年社会科学丛书

——经济职能学系列

现代企业经营决策学

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业经营决策学/肖刚主编. —北京: 中国经济出版社, 2002.1

ISBN 7—5017—5424—1

I. 现... II. 肖... III. 企业管理—经营决策
IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 083173 号

责任编辑 王连英
创意设计 肖 刚
装帧设计 韩 澎

新千年社会科学丛书
现代企业经营决策学
肖刚 主编

*

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
河北省下花园光华印刷厂印刷
各地新华书店经销

*

开本: 850×1168 毫米 1/32 15 印张 350 千字

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-5017-5424-1/F·4354

定价: 30.00

序

如果说二十世纪是管理的世纪,那么二十一世纪则是经营的世纪。而经营的成败首先取决于能否作出正确的决策。国家经营是如此,企业经营也是如此,现代企业经营更是如此。

企业经营特别是现代企业经营能否成功首先取决于企业经营者能否因应企业经营环境的变化及时地作出正确的经营决策。因为企业经营决策是企业经营职能中的一项首要职能,只有通过经营决策,才能确定企业经营的方向、目标、方针及方案,而企业经营管理则是实施企业经营方案或是执行企业经营决策的职能。所以,没有正确的企业经营决策,企业经营管理也就不会取得成功,企业经营必然会归于失败。

对于企业特别是现代企业而言,能否作出正确的经营决策,首先取决于能否作出正确的经营战略决策。企业经营战略决策是企业对其总体经营活动的决策,是企业通过对企业经营环境的分析,制定、评价、选择企业总体经营活动的经营方向、经营目标、经营方针及其经营方案的过程或职能。企业经营战略决策是企业经营的起点,同时也是企业其它各分项决策即产品决策、投资决策、财务决策、供应决策、营销决策、生产决策、人力资源开发决策、形象塑造决策、合作决策等的依据和前提。首先,各分项决策所确定的各分项经营活动的方向必须遵循经营战略决策所确定的总体经营活动的方向即企业的经营战略方向;其次,各分项决策所确定的各分项经营活动的目标、方针必须是对企业经营战略决策所确定的企业总体经营活动的目标、方针即企业经营战略目标、经营战略方针的分解,而且各分项决策所确定的目标、方针共同构成了企业经营战略决策的目标、方针。没有正确的企业经营战略决策,就不可能有正确的产品决策、投资决策、财务决策、供应决策、营销决策、生产决策、人力资源开发决策、形象塑造决策、合作决策等各分项决策。

本书最大的特色是将民主决策和科学决策的思想贯穿于全书的始终。首先,本书将企业决策职能和企业管理职能视为两个前后相

承的具有本质区别的企业经营职能,从而使得决策采取民主的方式而不影响管理采取集中(统一、服从)的方式,并使得总经理或经理负责制在企业中能得到有效的实现。反过来也如此,管理的集中化(统一、服从)也不影响决策的民主化。实际上,决策的民主化使得决策不仅体现了专家及全体董事会成员的意志,而且还体现了企业全体股东及企业全体投资者的意志;而管理的集中化(统一、服从)恰恰使得企业全体股东及企业全体投资者的共同意志得到完整的落实。其次,本书强调不论是企业经营战略决策还是企业各分项决策,首先必须在详细的、周密的可行性研究的基础上制定各种备选经营方案,然后分别通过由专家组成的评价小组、董事会、股东大会或股东代表大会进行评价和选择才能最终确定,从而使得决策基本上是理性的、科学的。事实上,民主决策和科学决策是相辅相成、互相包容、互相依赖的。民主决策是科学决策的基础,没有民主决策,科学决策就难以实现;同时,民主决策只能通过科学决策才能得到最终实现,没有科学决策,民主决策只能是一句空话。在当今市场竞争日趋激烈的条件下,在企业特别是现代企业中,没有非民主的科学决策,也没有非科学的民主决策。

本书由肖刚主编,负责本书的框架设计及最后的总纂和修改定稿。参加撰写的有肖刚、刘乃民、王承先、王健强、梁庆凯、蒋同甫、张淑英、陈浩、胡雪辉。具体分工为:肖刚负责第一、二、三、四、八、九章及第十章的一、二、三节;刘乃民负责第五、十三章;王承先、张淑英负责第十一、十二章;王健强负责第六章,梁庆凯、陈浩、胡雪辉负责第七章,蒋同甫负责第十章的第四节。

最后需要说明的是,在本书的写作中,作者直接或间接地参阅了大量国内外文献资料,虽然书后列举了一些,但难免疏漏,在此一并致谢!同时,由于水平有限、时间仓促,书中肯定存在这样或那样的偏差与缺点,敬请各位专家学者及读者批评指正。

肖 刚

二〇〇一年八月二十八日于北京

目 录

第一章 现代企业经营理论基础	(1)
第一节 企业经营的含义与企业经营权	(1)
一、企业经营的含义	(1)
二、企业经营权	(5)
第二节 企业经营职能和企业经营活动	(11)
一、企业经营职能	(12)
二、企业经营活动	(19)
三、企业经营职能和企业经营活动的关系	(22)
第三节 企业和企业经营体系	(23)
一、企业和现代企业的含义	(23)
二、现代企业经营体系	(40)
第二章 现代企业经营决策原理	(45)
第一节 现代企业经营决策概述	(45)
一、现代企业经营决策的含义	(45)
二、现代企业经营决策的基础工作	(48)
三、企业经营决策的类型	(53)
第二节 现代企业经营决策的程序	(57)
一、现代企业初始经营决策的程序	(58)
二、现代企业追踪(改善)经营决策的程序	(60)
第三节 现代企业经营决策方式——民主决策方式 ...	(65)
一、企业民主决策的基础	(66)
二、企业民主决策方式的内容及其程序	(67)

第三章 现代企业经营决策方法	(69)
第一节 确定型决策方法	(69)
一、量本利分析法	(69)
二、线型规划	(72)
三、投资报酬率法	(74)
第二节 风险型决策方法	(75)
一、决策树法	(75)
二、矩阵汇总法	(78)
三、优先理论	(79)
第三节 非确定型决策方法	(80)
一、乐观法	(81)
二、悲观法	(82)
三、后悔值法	(83)
四、折衷法	(84)
五、等概率法	(85)
第四章 现代企业经营战略决策	(86)
第一节 企业经营战略决策概述	(86)
一、经营战略的含义	(86)
二、企业经营战略的含义	(88)
三、企业经营战略的内容	(91)
四、企业经营战略的特征	(96)
五、企业经营战略决策的含义及地位和作用	(98)
第二节 企业经营战略类型	(101)
一、按战略性质分类的企业经营战略类型	(101)
二、按竞争方式分类的企业经营战略类型	(111)
第三节 企业经营战略决策的前期工作——企业经营环境 分析	(116)

一、企业经营环境概述	(117)
二、企业宏观环境分析	(120)
三、企业市场环境分析	(128)
四、企业内部环境分析	(140)
第四节 企业经营战略制定、评价和选择	(146)
一、企业经营战略制定	(147)
二、企业经营战略评价	(153)
三、企业经营战略选择	(158)
第五章 现代企业产品决策	(163)
第一节 产品概述	(163)
一、产品的含义	(163)
二、产品的构成要素	(164)
三、产品的分类	(165)
第二节 产品寿命周期	(167)
一、产品寿命周期及其特征	(167)
二、产品寿命周期各阶段的经营策略	(169)
三、产品寿命周期的延长	(170)
四、产品的技术储备与更新换代	(172)
第三节 产品决策的意义、任务和程序	(174)
一、产品决策的意义	(174)
二、产品决策的任务	(175)
三、产品决策的程序	(176)
第四节 产品决策的方法	(176)
一、盈亏平衡分析法	(176)
二、产品寿命周期评价法	(179)
三、产品获利能力评价法	(182)
四、贡献毛益评价法	(183)

五、四象限评价法	(185)
六、产品系列平衡法	(186)
第六章 现代企业投资决策	(189)
第一节 企业投资概述	(189)
一、企业投资概念	(189)
二、企业投资分类	(189)
三、企业投资原则	(190)
第二节 企业投资决策的程序和方法	(191)
一、企业投资决策的程序	(191)
二、企业投资决策的方法	(193)
第三节 企业投资的评价	(199)
一、企业投资的国民经济评价	(200)
二、企业投资的社会评价	(203)
第七章 现代企业财务决策	(205)
第一节 财务决策概述	(205)
一、财务及财务决策的含义	(205)
二、财务决策的内容	(206)
三、财务决策的方法和程序	(207)
第二节 筹资决策	(211)
一、筹资的含义	(211)
二、筹资的分类和渠道	(212)
三、筹资决策的程序和方法	(214)
第三节 股利分配决策	(226)
一、股利分配的含义	(226)
二、股利分配的方式和渠道	(226)
三、股利分配决策的程序和方法	(232)

第八章 现代企业供应决策	(238)
第一节 企业供应决策概述	(238)
一、企业供应的含义和要求	(238)
二、企业供应决策的基本内容	(240)
第二节 企业库存决策	(241)
一、订货经济批量的确定	(242)
二、库存量的确定	(248)
第三节 企业采购决策	(249)
一、确定需要进行采购决策的资源(原材料或商品)种类	(250)
二、企业供应市场分析	(252)
三、制定、评价、选择企业采购方案	(259)
第九章 现代企业营销决策	(265)
第一节 企业营销概述	(265)
一、企业营销的含义及企业营销观念或意识的演变	(265)
二、市场营销的功能及经营过程	(270)
第二节 市场营销分析	(276)
一、个人消费者市场和组织消费者市场	(276)
二、市场营销分析的方法	(284)
第三节 企业市场营销决策的内容	(294)
一、营销目标市场决策	(295)
二、营销价格决策	(302)
三、营销渠道决策	(322)
四、营销促进决策	(330)
第十章 现代企业生产决策	(338)
第一节 生产决策概述	(338)
一、生产的含义及其地位	(338)

二、生产决策的含义及其内容	(342)
第二节 工艺和设备决策	(343)
一、工艺决策	(344)
二、设备决策	(349)
第三节 产品成本决策	(356)
一、产品成本的含义及其分类	(356)
二、产品成本决策的程序和方法	(359)
第四节 生产类型和厂址决策	(361)
一、生产类型决策	(361)
二、厂址决策	(365)
第十一章 现代企业人力资源开发决策	(370)
第一节 现代企业人力资源开发决策概述	(370)
一、现代企业人力资源开发的含义及意义	(370)
二、现代企业人力资源开发决策的含义及内容	(371)
第二节 人力资源供给分析	(371)
一、人力资源供给及影响因素	(371)
二、人力资源的供给来源	(373)
三、人力资源供给分析的基础	(374)
四、人力资源供给预测方法	(374)
第三节 人力资源需求分析	(376)
一、人力资源需求及确定	(376)
二、人力资源需求影响因素	(378)
三、人力资源需求预测方法	(379)
第四节 人力资源供需平衡决策	(383)
一、人力资源供给和需求的平衡与波动	(383)
二、人力资源短缺时的决策	(384)
三、人力资源剩余时的决策	(388)

四、解决人力资源剩余的方法	(392)
第五节 人力资源成本分析	(395)
一、人力资源成本核算方法	(395)
二、人力资源成本核算程序	(403)
第六节 人力资源投资收益分析与决策	(407)
一、人力资源投资收益分析的程序及基础	(407)
二、人力资源投资决策的程序	(408)
第十二章 现代企业形象塑造决策	(411)
第一节 现代企业形象塑造概述	(411)
一、企业形象塑造的概念与功效	(411)
二、企业理念识别系统塑造的主要内容及功能	(412)
三、企业行为识别系统塑造的主要内容及功能	(413)
四、企业视觉识别系统塑造的主要内容及功能	(415)
第二节 企业形象塑造决策的基本要素	(416)
一、企业形象塑造系统各要素之间的关系	(417)
二、企业理念识别系统塑造的程序和指标	(419)
三、企业行为识别系统塑造的指标和原则	(420)
四、企业视觉识别系统塑造的规则和程序	(421)
第三节 企业形象塑造决策的主要内容和程序	(421)
一、企业形象塑造决策的主要内容	(421)
二、企业形象塑造决策的具体程序	(424)
第四节 塑造企业形象的投资决策	(427)
一、企业形象塑造活动投资决策的基本原则	(427)
二、企业形象塑造活动投资的基本内容	(428)
三、企业形象塑造活动投资的决策方法	(435)
第十三章 现代企业合作决策	(442)
第一节 企业合作概述	(442)

一、企业合作的含义及意义	(442)
二、新时期企业合作的新特点	(444)
三、企业间合作的形式	(449)
第二节 企业合作决策的内容	(454)
一、企业合作的前提	(454)
二、企业合作决策的内容	(456)
第三节 合作与竞争的关系	(464)
参考文献	(467)

第一章 现代企业经营理论基础

企业是现代社会经济的最基本的载体,是现代社会最基本的经济组织,企业经营是现代社会经济活动的一种最基本最普遍的形式。

第一节 企业经营的含义与企业经营权

一、企业经营的含义

(一)传统“企业经营”的含义

1. 狭义的“企业经营”概念

狭义的“企业经营”是与企业生产相对应的一个名词。因此,狭义的“企业经营”是指企业的生产活动以外的企业活动,即企业的供销活动。但目前比较流行的观点将“企业经营”等同于“营销”或“市场营销”,将企业经营活动等同于企业营销活动或市场营销活动。

按照企业营销观点即市场营销观点,企业经营包括的范围比较广泛。它既包括企业经营者在事前了解市场行情,认识市场用户的需求特性和竞争者的供应状况,并根据自己企业的特长进行产品、定价、分销、促销和公共关系建立与服务方面的决策,以沟通外界需要与内部能力,使企业产品或服务能够有效地抵达用户;又包括实际的销售活动及售后活动。

2. 广义的“企业经营”概念

广义的“企业经营”是法约尔在他的名著《工业管理和一般

管理》中提出来的。他认为,企业的经营活动包括六个方面的活动:技术活动(生产、制造、加工),商业活动(购买、销售、交换),财务活动(筹集和利用资本),安全活动(保护财产和人员),会计活动(清理财产、资产负债表、成本、统计等等),管理活动(计划、组织、指挥、协调、控制),如图 1.1 所示。

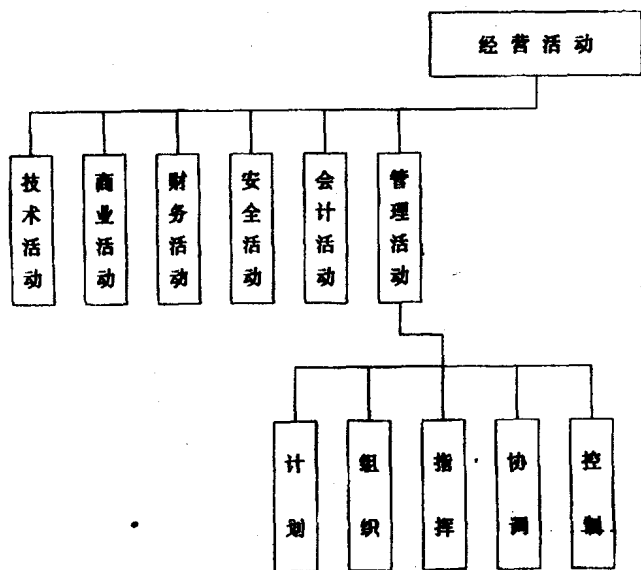


图 1.1 企业经营活动的六个方面

(二)现代“企业经营”的含义

要了解现代“企业经营”的含义,就必须首先了解经济的含义。

在中国,经济被人们解释为“经邦济世”、“经国济民”的意思。在西方,经济即“Economy”,是由希腊文“οικονομία”即“家庭管理”这个词转变而来的。因此,经济就是“管理家庭”或“家庭管理”,这里的家庭不是现代家庭的意思,而是指奴隶制的庄园,

而奴隶制的生产单位,是奴隶集体劳动的组织。而目前,人们经常将经济理解为在相互竞争的用途之间配置稀缺资源的一种机制。但这众多的解释、概念让人感到费解,使人们很难理解经济的真正含义。

要了解经济的真正含义,就必须从人类生存最基本的需要谈起。人类需要多种多样,而且每一个人的需要是很不一样的,但最重要的、最基本的需要是物质生活需要具体地说就是吃、穿、住、用、行等需要。人们的物质生活需要必须用物质生活资料来满足。而物质生活资料的来源有两个:一是直接来自自然界的自然物品,二是来自人类自己生产的劳动产品。但自然界本身提供的和能够直接用来满足人们需要的自然物品,无论其数量还是种类,相对于人类生存和发展的需要来说,都是十分有限的。这就要求人类主要通过生产活动来创造更多的生活资料来满足人们最基本的需要即物质生活需要。

人类要生产生活资料就必须要有以劳动工具为主要的劳动资料、劳动对象(有些劳动对象可以取自于自然界),而这也必须通过生产活动才能生产出来。因此,人类必须同时具有生产劳动资料、劳动对象、生活资料的能力才能创造生活资料。而劳动资料、劳动对象一般通常称为生产资料,生产资料和生活资料的总和又称为物质资料。人们通常将物质资料生产活动视为最基本的经济活动。

但是,物质资料生产出来后,必须通过交换、分配才能到达每一个人手里,最后,只能通过消费,才能满足人们最基本的需要即物质生活需要。我们将这一系列活动称为物质资料经营活动。因此,经济就是物质资料经营,经济活动就是物质资料经营活动。

人们在经济活动中,首先要解决为谁经营物质资料的问题。

而这取决于人们在经济活动中的关系即经济关系。经济关系是人们在经济活动中发生的人与人之间的关系,它包括人们在经济活动中发生的生产关系、交换关系、分配关系和消费关系,经济关系是经济制度学的研究对象,因此,经济制度学是研究人类经济关系发展规律的学说,它着重解决为谁经营物资资料的问题。人们在经济活动中,其次要解决的是经营什么物质资料、怎样经营物质资料的问题。这一问题是由经济职能学来解决的。因此,经济职能学的研究对象是人类的经济过程及其职能。因此,经济职能学是研究人类经济过程及其职能的学说。

经济职能活动即排除了经济制度因素的经济活动是人类具体的物资资料经营活动即具体的经济活动,它可以由个人单独来进行,也可以由结成一定的团体(家庭、单位、企业)来进行。因此,从经济职能的角度来看,经济即物质资料经营是指个人或团体为了取得最多的物质报酬或最大的物质利益而运用经济权力用最少的物质消耗创造出尽可能多的能够满足人们各种需要的产品的人类最基本的活动。

企业经营活动是经济活动中的一种基本形式,它是以企业为载体或经济组织的一类经济活动。因此,综上所述,我们对企业经营定义如下:企业经营是指以企业为载体或经济组织的物质资料经营,是指企业经营者为了获得最大的物质利益而运用经济权力用最少的物质消耗创造出尽可能多的能够满足人们各种需要的产品的经济活动。从上述企业经营概念可知,企业经营必须具有下列四要素。

1. 企业经营者

这是企业经营活动的主体。没有企业经营者就不可能有企业经营活动。企业经营者可以是单个人,也可以是几个人的集合,但现代企业的企业经营者一般是企业董事会。