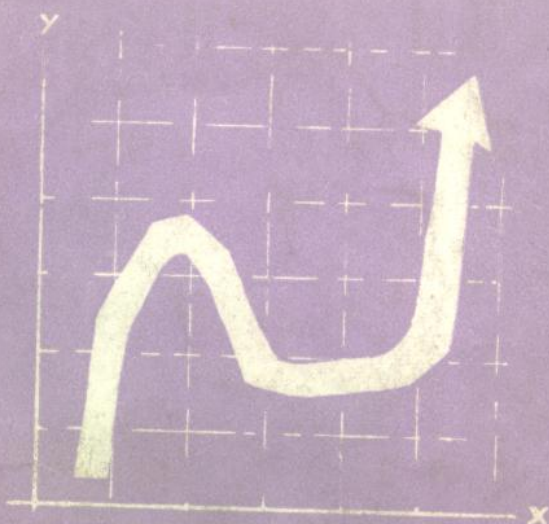


全国统编农民职业技术教育教材



经营决策与案例

杨名远 编

农业出版社

全国统编农民职业技术教育教材

经营决策与案例

杨名远 编

农业出版社

2570/17

全国统编农民职业技术教育教材

经营决策与案例

杨名远 编

* * *

责任编辑 吕相海

农业出版社出版 (北京朝阳区枣营路)

新华书店北京发行所发行 农业出版社印刷厂印刷

787×1092 毫米 32 开本 8.25 印张 173 千字

1987年5月第1版 1987年5月北京第1次印刷

印数 1—10,000 册 定价 1.25 元

ISBN 7-109-00101-6/F·12

统一书号 4144·670

出版说明

为了适应农村调整产业结构和发展商品生产的需要，进一步推动农民职业技术教育的发展，继农牧渔业部和教育部共同组织编写出版了种植业、畜牧业、水产、农机四类《全国统编农民职业技术教育教材》之后，我们又组织增编了农产品加工、经营管理两类教材，以供具有初中以上文化程度的农村基层干部及广大农民学习使用。可作为各类农民技术学校及培训班的教材，也可供农业中学、职业中学和培养军地两用人才及自学者选用。

1985年11月

前 言

我国农业正在由自给半自给经济向着较大规模的商品生产转化，由传统农业向着现代农业转化，广大农民从自己的切身经验中，越来越认识到掌握科学技术和经营管理知识的重要，一个学科学、用科学的热潮正在广大农村兴起，我国农民教育开始进入了一个新的发展阶段。为适应广大农民和农业职工，特别是农村干部、农民技术员和亿万在乡知识青年的迫切需要，加强农村智力开发，进一步推动农民职业技术教育和培训的发展，农牧渔业部和教育部共同组织全国有关力量编写了农民职业技术教育教材。

这套教材针对农民职业技术教育对象面广量大、文化程度不齐、学习内容广泛、办学形式多样，以及农业地区性强等特点，采取全国与地方相结合，上下配套的方式编写。对通用性强的专业基础课和部分专业技术课教材组织全国统编，由农业出版社出版；地区性强的专业技术课教材组织省（片）编写出版。第一批全国统编教材共五十三本，其内容包括种植业、畜牧业、水产业和农业机械四部分，除水产教材外，其余均分初级和中级本两类。培养目标是分别达到初级和中级农村职业学校毕业的水平。

初级本大致按五百学时编写，适用于具有初中和部分基础较好的高小文化程度的青壮年农民学习；中级本大致按一

千学时编写，适用于具有初、高中文化水平的青壮年农民学习。这两类教材可作为各级各类农民、农业职工技术学校及专业培训班的教材。其中农机教材的初、中级本，主要适用于县办农业机械化学校（班）培训拖拉机手和农民农机技术员使用。水产教材主要适用于渔民和渔业职工进行技术教育和培训。以上教材还可供农业中学、各类农村职业学校和普通中学增设农业技术课，以及自学者选用。由于各地情况不同，使用这些教材时，可因地制宜根据需要作适当增删。

为了使教材适合农民的需要，便于讲授和学习，在编写上把实用性放在第一位，强调理论联系实际、说理清楚、深入浅出、通俗易懂。并在每章后编有复习思考题，书后附有必要的实验、实习指导。

这是第一次由全国统一组织为农民编写的职业技术教材。由于缺乏经验，使用中有何问题，请提出批评、建议。以便日后修订，使之更加完善。

中华人民共和国农牧渔业部

中华人民共和国教育部

1983年8月

目 录

第一讲 经营决策概述	1
一、经营决策的概念和内容	1
二、经营决策的意义和原则	3
三、经营决策的程序	5
四、经营决策的类型	9
五、经营决策的方法	12
第二讲 经营方针决策	15
一、确定经营方针的依据和原则	15
二、经营类型的选择	17
三、生产项目间的相互关系	21
四、各类生产项目的选择	23
五、运用产品边际替代率找出最优的生产组合	29
六、运用线性规划找出最优生产组合	32
第三讲 经营规模决策	43
一、经营规模与经济效益的关系	43
二、制约经营规模的因素	45
三、保本分析法	47
四、运用保本分析法找出规模经济界限	50
五、运用贡献毛益分析法调整生产项目和规模	54
第四讲 基本建设投资与固定资产更新改造决策	61
一、基本建设投资的经济效果	61
二、货币的时间价值	63
三、基本建设投资决策	69
四、固定资产更新改造决策	77

第五讲 农机具选型、配套与使用决策	85
一、农机具使用的经济效果与经济界限	85
二、选择性农业机械化决策	89
三、农机具选型与配套决策	95
四、农机具使用决策	100
第六讲 资源分配利用决策	109
一、资源报酬率	109
二、运用亩产比法分派利用土地资源	113
三、运用效率比法合理分派利用劳动力资源	117
四、运用边际产值等于边际成本原则确定资源施用适值	119
五、运用均等边际报酬原则合理分派资源	123
六、 $n \times n$ 分派法	126
第七讲 物资储备决策	130
一、物资储备的益处与费用	130
二、物资储备定额决策	132
三、物资储备量控制决策	139
四、订货方式决策	145
五、物资的分类与编号	147
六、仓库管理	148
第八讲 物资调运决策	156
一、物资调运的基本要求	156
二、图上作业法及其在物资调运中的应用	158
三、表上作业法及其在物资调运中的应用	170
第九讲 网络法与生产调度决策	180
一、网络法要点	180
二、时间——资源优化案例	188
三、时间——成本优化案例	191
第十讲 产品销售策略	196
一、市场和市场调查	196
二、市场竞争策略	201
三、订价策略	203

四、订价方法	210
五、目标市场和销售渠道的选择	216
六、促进销售策略	219
第十一讲 经营风险对策	223
一、经营风险的表现与预防方法	223
二、确定性、不确定性和风险性	227
三、不确定型决策	229
四、风险型决策	234
附表 1 复利终值系数表	240
附表 2 复利现值系数表	244
附表 3 复利年金终值系数表	246
附表 4 复利年金现值系数表	250
后记	253

第一讲 经营决策概述

企业管理的重心在经营，经营的关键在决策。学习经营决策，首先应对经营决策的概念、内容、意义、原则、程序、类型和方法有所了解。

一、经营决策的概念和内容

在经营管理工作中，人们会遇到种种问题，举凡生产什么？生产多少？人力、物力、财力怎样分派利用？基建投资方案怎样选择？固定资产怎样更新？生产过程怎样组织？产品通过什么方式和价格去销售？以及如何提高产品的竞争能力以求得企业的生存、发展？等等。对这些未来的经营事件作出决定，首先应确定目标，然后拟定多种备选方案，经过权衡利弊、得失，最后选出最优或满意的方案，用以指导经营活动。所以，经营决策就是为实现预期的经营目标，从多种可供选择的行动方案中，选出一个最优的方案。简要地说，就是对未来经营事件的决定。

一项科学的经营决策应包括以下基本要素：

1. 决策目标。决策是为了解决某个问题以实现一定的目标，没有目标的决策是不存在的。
2. 两个以上的备选方案。这是实现决策目标的手段。备

选方案多，选择余地就大，单一方案无法进行对比、选优，决策便没有必要。

3. 未来事件将遇到的自然状态及其出现的概率。比如风调雨顺、干旱、水涝等气候状态，畅销、滞销、一般等商品销售状态。对企业决策人来说，这些都是不可控制的因素，统称为自然状态。这是决策的必要条件。不查明未来的气候状态而盲目种植农作物，就会受到自然的惩罚；不查明未来的销售状态而盲目生产，商品就没有销路。

4. 预测不同自然状态下各个备选方案的得失。这是优选的重要依据，否则，就不能选出最优方案。

以上基本要素缺一不可。决策目标明确、备选方案多、自然状态的信息可靠、各种备选方案的得失预测准，则决策的准确度高。

经营决策内容很多，主要的有以下几个方面：

1. 生产决策。包括生产经营项目的选择与组合，生产要素的分派利用，技术方案的选择，原材料的采购和储备，生产过程的组织，设备的购置和更新等，用以解决企业的经营方针、资源利用，以及重大的技术、经济和组织措施等问题。

2. 财务决策。包括资金来源与占用，资金结构、各类资金的分配、利用、消耗、补偿，产品成本等方面，以便有效地利用资金，提高资金占用与消耗的经济效果。

3. 销售决策。包括商品销售渠道和方式、销售地点、销售价格、商品包装、广告等方面，以便疏通销售渠道，开拓市场，提高市场占有率，节约商品流通过费用。

4. 收益分配决策。包括积累与消费比例、各项提留、劳动报酬等方面，以便正确处理国家、集体与个人三者间关系，

贯彻按劳分配原则。

5. 组织和人事决策。包括管理层次和职能机构的建立，权责的划分，以及干部的培训、考核、任免等方面，以便建立和健全组织机构，有效地行使管理职能，提高管理水平。

二、经营决策的意义和原则

经营决策是经营活动的前提。不对未来的经营事件作出决定，不明确经营目标，不选定经营方案，就不会有合乎目的的经营活动。经营决策在经营活动中的地位和作用可以表述为：

经营目标—经营决策—经营活动—经营成果

即从目标出发，作出决策；依据决策，进行活动；有了活动，才会出成果。可见经营决策在目标与成果之间居中介地位，对经营活动起着导航作用。正确的决策会导致正确的行动，经营目标得以实现，经营成果就大；错误的决策则会导致错误的行动，就会偏离目标，经营成果就小，甚至出现亏损。经营决策的重要意义表现在：

1. 决策是企业经营成果的关键。增加经营成果，有赖于提高决策正确程度和管理效率。有人把它们三者间的关系用下面的等式来表示：

$$\text{企业经营成果} = \text{决策正确程度} \times \text{管理效率}$$

由于决策起着导航作用，管理要由决策来指引，因而决策正确程度是影响经营成果的决定性因素。在正确决策指引下，管理效率同经营成果成正比；在错误决策指引下，管理效率同经营成果成反比。拿产品策略来说，按照市场需求，

生产适销对路的产品，管理效率高，就会增加产量，降低成本，增加盈利；如果不问市场需求，盲目生产，管理效率越高，产品越多，则积压愈多，势必造成亏损。不少典型事例说明，在关键时刻，一个正确的决策可使奄奄一息的企业起死回生；一个错误的决策可使兴旺发达的企业一败涂地。从这个意义上来说：“企业管理的重心在经营，经营的关键在决策”。

2. 决策是企业管理的基础。决策贯穿于管理的全过程和管理的各个方面，从纵的方面看，管理包括预测、决策、计划、组织、指挥、控制和调节等程序，其中预测是服务于决策的，计划、组织、指挥等都要以决策为依据，没有正确的决策，就不会有正确的计划、组织和指挥。从横的方面看，管理包括生产、技术、物资、资金、成本、销售等项管理，任何一项管理都涉及资源的分派利用，都要选出最优的分派利用方案，也就有决策问题。没有正确的决策，就不可能做好各项管理工作。从这个意义上说“管理就是决策”。

3. 决策是管理者的主要工作。经营管理工作千头万绪，不抓好经营决策，陷于事务主义，就会事倍功半，甚至事倍功亏。只有抓好经营决策，才能带动全盘工作。美国管理学家马文曾经向企业的高层管理者提出三个问题：你每天在哪些方面花时间最多？你认为最重要的事情是什么？你感到最困难的是什么？90%以上的回答是“决策”。所以，会经营、善决策，是企业管理者应具备的才能，每个管理人员尤其是企业领导人，必须认真学习经营决策的原理，掌握经营决策的方法。

搞好经营决策，必须遵循以下原则：

1. 信息准、全原则。决策离不开信息，依据准、全的信息，才能作出正确的决策。

2. 预测未来原则。预测是决策的前提，不对各种备选方案在不同环境状态下的得失作出预测，就不能进行对比择优。

3. 可行性原则。设立决策目标和拟定备选方案，必须从实际出发，并从技术上、经济上进行综合分析与论证，避免脱离实际的幻想。

4. 对比择优原则。对各个备选方案的利弊、得失加以对比，才能作出正确的决断，选出最优方案。

5. 跟踪反馈原则。对决策实施过程中进行跟踪，及时取得反馈的信息，并对原来的目标和方案作必要的修正。

6. 集体决策原则。决策应发挥集体智慧和智囊团的参谋作用，有赖群策群力，防止个人主观武断。

三、经营决策的程序

决策过程不只是“拍板”决断的瞬间，而是包括调查研究、发现问题、确定目标、拟定多种备选方案、对比择优、实施过程的反馈与修正等一连串的活动。一般地说，大致分为四个基本步骤，

（一）确定决策目标

决策目标既是决策的预期结果，又是拟定和选择方案的重要依据。故确定决策目标是决策的关键性工作。决策目标失误，导致方案选错，必将遭致不良后果。如有的单位曾经把“粮食上纲要”作为决策目标，以致只顾提高单产，不计生产成本，经济效益低，甚至得不偿失。确定决策目标的一

般作法如下：

1.发现与诊断问题，设置目标。通过调查研究，发现问题，并对问题的症结及其产生原因加以确诊。通常是把某一事物应有现象与实际现象加以对比，找出差异，进而分析什么原因造成？何时发生？何处发生？以便对问题的性质、特点、程度、范围、原因和后果等有一个较系统的认识；然后根据需求和可能，针对解决某个问题的要求，即预期结果，确定决策目标。如果对问题的性质、特点、产生原因缺乏了解，就无法确定决策目标。

2.准确地表述目标。其主要的要求是：

（1）目标的概念明确，应当是单义的，而不是含糊不清或多义的解释。

（2）目标尽可能数量化，有些决策目标的本身就具有量的规定性，如产量、产值、成本、利润等。有些决策目标如产品的外观、功能等，则采用间接测定法使其数量化，例如用合格率或废品率反映产品的质量，用返修率反映设备维修的质量，用适时作业率反映农机作业符合农时要求的程度等。

（3）目标实现的前提条件与期限，只有在规定的前提条件下和期限内，达到目标规定的指标，才是真正地实现了决策目标。

总之，对决策目标应从定性质、定数量、定前提条件、定完成期限等方面加以准确地规定。这是拟定、评价、执行、检查决策方案的前提。党的第十二次代表大会提出“从1981年至本世纪末，我国经济建设总的奋斗目标是在不断提高经济效益的前提下，力争全国工农业的年总产值翻两番。”其目标概

念是“全国工农业总产值翻两番”，实现目标的期限是“从1981年至本世纪末”，实现目标的前提是“不断提高经济效益”。由于这个决策目标的概念准确，因而，它不仅对全国人民起着巨大的鼓舞和动员作用，而且可以防止不顾提高经济效益，片面追求产值的偏向。

（二）拟定多种备选方案

多谋是善断的前提，没有选择就没有决策。故拟定多种备选方案是决策的基础工作。其一般作法如下：

1. 轮廓设想，即提出备选方案的毛坯。它不仅要求决策人具有大胆创新精神，而且要发挥群众的集体智慧，多提出合理化建议，从不同角度和途径去设想实现目标的方案，以供选择。为了充分发挥集体的智慧，多提备选方案，畅谈会和对演法是两种较好的创新组织形式。畅谈会（国外称为头脑风暴法）是与会者可以毫无拘束地谈自己的创见，不允许他人反驳，会议主持人也不作结论，其优点是会上不易受权威人所左右，克服人云亦云随大流的弊病，以利于广开言路，激励创新，多提方案。对演法则是由不同方案的制订者或持不同意见者开展辩论，互攻其短，以充分暴露矛盾，寻求解决的办法，使方案更为完善。

2. 精心设计。即在轮廓设想的基础上，对方案的优劣进行论证，对方案的细节进行设计，对方案实施效果作出预测。它要求决策人具有求实精神，防止和克服思想上的片面性。方案的精心设计是方案选择的依据，如果不对各种方案的优劣作出论证，不为各种方案的实施效果作出预测，就无法进行对比择优。

（三）选择方案

选择方案就是按照一定的择优准则，从多种备选方案中选出一个最优方案。多谋者应善断，优柔寡断，就会无所适从；主观臆断，就会执行错误的方案。归根到底，决策是为了找出实现预期目标的最优行动方案。所以，选择方案是决策工作中具有决定意义的步骤，必须谨慎行事，不可掉以轻心。怎样对多种备选方案进行对比择优呢？

1. 明确评价方案的标准。最优方案应是最能满足技术上的先进性、经济上的合理性、生产上的可行性这三个方面的要求，最终地要看经济效益和社会效益的大小，以及能否实现决策目标。依据正确的评价标准，才能权衡方案的利弊、得失。

2. 采用科学的择优方法。选择最优方案的方法大致有以下三类：（1）经验判断法。根据已往的经验和资料作出决断；（2）数学分析法。借助于数学模型找出最优方案，如边际分析、保本点分析法、线性规划等；（3）试验法。依据试验中取得数据来作出决断，如新产品通过试销而作出订价决策。上述各类方法，应按实际情况加以选用，或者结合起来运用。

（四）决策方案的实施与反馈

制订决策属于认识世界的活动，实施决策属于改造世界的活动。选出的最优方案，必须付诸实施。决策方案的实施，包括计划的编制、各种资源需要量计算、人员配备、经费预算、作业过程组织等方面的工作。在决策方案实施过程中，必须及时取得反馈的信息，以便掌握进度，进行控制、调节，防止和纠正偏差，使经营活动达到预定的目标。当发现原方案不符合实际情况时，应作必要的修正，甚至修改目标。