

中国工业企业管理学

第二分册

工业企业 经营决策与计划

中国人民大学工业经济系

工业企业管理教研室编



中国人民大学出版社

中国工业企业管理学

第二分册

工业企业经营决策与计划

中国人民大学工业经济系
工业企业管理教研室编



中国人民大学出版社

中国工业企业管理学
第二分册
工业企业经营决策与计划
中国人民大学工业经济系
工业企业管理教研室 编

•
中国人民大学出版社出版
(北京西郊海淀路39号)
中国人民大学印刷厂印刷
新华书店北京发行所发行

•
开本: 850×1168毫米32开 印张: 6.875
1984年8月第1版 1985年7月第2次印刷
字数: 166,000 册数: 330,001—386,000
统一书号: 4011·473 定价: 1.10元

说 明

党的十一届三中全会以来，随着国家经济体制的改革，工业企业管理也发生了深刻的变化，无论在理论上还是在实践上都有了较大的发展，因而，企业管理内容也更加丰富了。为了适应在新形势下，培养工业企业管理人才，提高工业企业管理水平的需要，我们编写了《中国工业企业管理学》。全书共分四个分册：第一分册《工业企业管理原理与组织》、第二分册《工业企业经营决策与计划》、第三分册《工业企业生产管理》、第四分册《工业企业科学技术管理》。这套教材可作为高等财经院校工业经济专业本科学生（包括广播电视大学、函授）的试用教材，也可供工业企业管理在职干部自学使用。

在这次编写教材中，我们坚持从中国实际出发，注意吸收外国企业管理中对我有益的内容，研究总结我国工业企业管理的实践经验，努力探索建设具有中国特色的社会主义工业企业管理学。

本分册作者是徐昶、彭振南、解培才、刘仲康，由解培才编纂。由于我们的水平所限，编写时间又很短促，难免有不妥之处，希望读者批评指正。

中国人民大学工业经济系

工业企业管理教研室

一九八三年十二月一日

目 录

第一章 概论	1
第一节 生产经营型管理在我国的产生及其特点	1
第二节 经营决策与经营计划的关系和内容	5
第三节 经营思想	11
第二章 企业外部环境研究	15
第一节 企业外部环境研究的意义和内容	15
第二节 市场需求的研究	19
第三节 竞争情况的调查	23
第四节 调查和预测方法	26
第三章 企业内部条件分析	34
第一节 企业内部条件分析的任务和内容	34
第二节 产品和市场分析	36
第三节 财务状况分析	43
第四节 综合分析	52
第四章 经营决策	58
第一节 经营决策的特点和重要性	58
第二节 经营决策的要求和原则	62
第三节 经营决策的组织工作	67
第四节 决策方法	77
第五章 经营计划	82
第一节 计划工作的任务和意义	82
第二节 我国企业经济计划形式和特点	85
第三节 经营计划的内容	89
第四节 经营计划的编制与执行	92

第六章 产品决策与计划	100
第一节 企业生产方向的决策	100
第二节 产品开发的决策	103
第三节 建立合理产品结构的决策	107
第四节 评价产品的方法	110
第五节 产品开发计划	122
第七章 销售决策与计划	126
第一节 销售工作的意义和任务	126
第二节 正确认识和处理与流通部门的关系	128
第三节 销售计划	134
第四节 销售策略决策	136
第五节 价格决策	142
第八章 企业改造决策	150
第一节 企业改造的必要性	150
第二节 企业改造的总目标和内容	153
第三节 确定企业改造具体目标的主要原则	156
第四节 企业改造的方针	159
第九章 财务决策和财务计划	164
第一节 财务决策的地位和涉及的经营问题	164
第二节 投资决策	167
第三节 资金筹措决策	182
第四节 财务计划	187
第十章 经营组织决策	196
第一节 经营组织的任务	196
第二节 高层组织调整	199
第三节 经营组织的分工与协调	203

第一章 概 论

我国工业企业正进行着企业管理的改革，也就是从过去的生产型管理转变为新型的企业管理——生产经营型管理。在这种管理方式中，经营决策和经营计划成为居于首位的、核心的管理职能。本书的任务就是介绍这两项紧密相联的管理工作的基本原理和基本方法。这一章主要是说明管理转型的历史背景、经营决策和经营计划的基本模型和经营思想，并为全书结构打下一定的基础。

第一节 生产经营型管理在我国的产生及其特点

一、生产经营型管理的产生

在企业管理中，经营本是一项为实现企业目标对企业各种重要经济活动进行运筹、谋划的综合性职能；经营管理本是企业执行经营职能所从事的各种管理工作的总称。但是，在我国过去的经济管理体制下，企业是由国家经营的，因此，企业本身的经营职能受到很大限制，没有得到充分发挥，甚至很少使用这一概念，有时提到的经营管理的内容也仅仅包括企业财务、供销等一般工作。在1979年开始的经济管理体制改革的推动下，许多企业逐步发挥了经营职能的作用，日益充实和丰富了经营管理的内容，从而使经营职能在企业管理中占了主导地位，使企业管理的各个方面发生了深刻的变化。在这种由量的积累和局部质变的进

程中，终于引起了企业管理的飞跃——从生产型管理转变成为生产经营型管理。

从根本上说，生产经营型管理是在商品生产条件下生产力发展的要求。生产力的发展包括生产规模、生产技术的发展和社会化程度的提高，它要求改革社会主义生产关系中那些不适应生产力发展的部分，使社会主义生产关系更加完善。作为上层建筑主要内容的国家，通过调查研究、总结经验教训，认识了生产力发展的这种要求，采取一系列措施，进行了经济管理体制的改革，从而推动了企业管理的改革，产生了生产经营型管理。从经济管理体制改革看，对企业管理有巨大影响的，主要是下述三项改革措施：

1.改革计划体制，建立自觉运用价值规律的计划体制。党中央、国务院决定，国家对企业的经济活动采用指令性计划和指导性计划两种计划管理形式，同时根据不同时期具体情况，由国家统一计划划出一定范围的产品，主要是小商品，由市场调节，即由价值规律自发调节。胡耀邦同志在十二大报告中还指出：“无论是实行指令性计划还是指导性计划，都要力求符合客观实际，经常研究市场供需状况的变化，自觉利用价值规律，运用价格、税收、信贷等经济杠杆引导企业实现国家计划的要求，给企业以不同程度的机动权，这样才能使计划在执行中及时得到必要的补充和完善。”^①显然，这项改革要求各级国家经济管理机构 and 实行指令性、指导性计划的企业，尤其是实行市场调节的企业，必须遵循价值规律，面向市场、研究市场，适应、满足市场的要求。

2.扩大了企业的经营自主权，使企业真正成为具有相对独立的和有活力的社会经济细胞。它要求企业必须正确地行使国家授予它的权限，有效地作出经营决策。

^① 《中国共产党第十二次全国代表大会文件汇编》，第25页。

3.在扩大企业自主权的基础上,按照责权利相结合原则,实行各种形式的经济责任制,并要求企业努力提高经济效益。这是发展国民经济的新路子,它要求企业改变过去那种只顾生产不讲经济效益的片面生产观点,树立以经济效益为中心的经营观点。

上述改革使企业管理的目标、环境、职能及其结构发生了巨大的变化,要求企业管理从生产型转变为生产经营型。

二、生产经营型管理的特点

从形式上看,生产经营型管理和生产型管理有许多相同的内容。但从实质上说,有很大差别。生产经营型管理有以下特点:

1.它是以提高经济效益为中心的管理。生产型管理的目标只是完成上级下达的任务,主要是生产任务,不重视经济效益。生产经营型管理当然也要把完成国家指令任务作为目标,但必须转到以提高经济效益为中心的轨道上来。为此必须更加注意提高自己的竞争能力和适应能力。由于国家对企业实行责权利相结合的经济责任制,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,经济效益不仅是国家对企业的要求,也是企业自身生存和发展所必需的。

2.它是决策性管理。在生产型管理条件下,企业对重大问题没有决策权,它仅仅单纯地执行上级的决定,所以它是一种执行性管理。这种管理是与其目标相适应的。扩大企业自主权后,企业有了一定的决策权限,所以企业管理就必须和可能转为包括执行在内的决策性管理。经营决策成为它的首要职能,成为生产经营型管理的一个重要特点。

3.它是伸向企业外部的开系统管理。在生产型管理条件下,企业与市场隔绝,各项生产条件由上级提供,产品由有关部门统购包销。这时的企业管理集中于组织好生产及处理好企业内部事务,这是一种闭系统管理。现在企业与外部环境,特别是与市场有了更多、更直接的联系,市场供需关系、竞争状况,对企业各

方面工作发生着强烈影响。企业的决策，企业的经济效益，都是在开系统情况下进行和获得的。所以生产经营型管理是伸向企业外部的开系统管理。

生产型管理和生产经营型管理是两种管理的类型，它们之间有着重大差别。上述特点将反映在管理的各个方面。从生产型管理转为生产经营型管理将是管理的全面改革，从指导思想、职能结构、组织系统到各项具体业务都要有很大变革。

图 1—1 和图 1—2 是这两种管理类型职能结构系统模式的示意图。对比这两张图，可以清楚地看到在目标和职能结构上的差别。但是有一点必须明确，生产经营型管理归根到底是为了搞活经济，是为了更好地完成国家计划，更好地满足社会的需要。

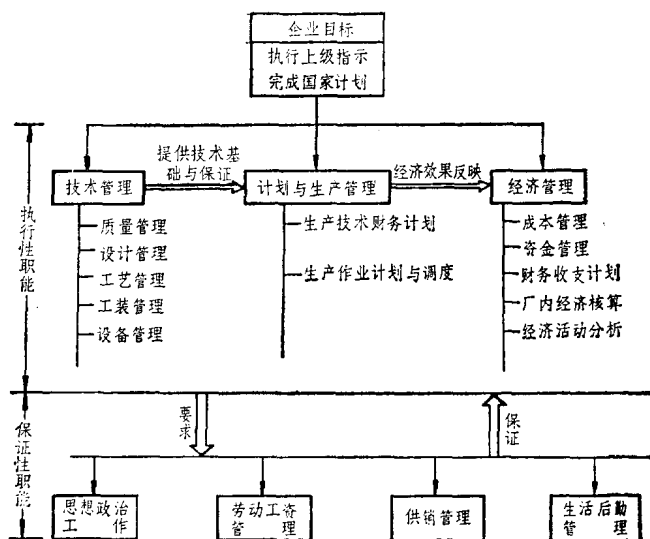


图 1—1 生产型管理系统的模式

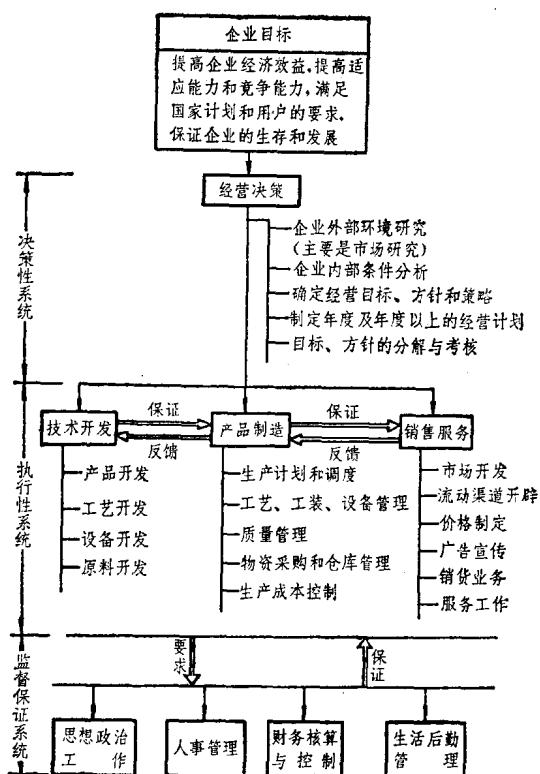


图 1—2 生产经营型管理系统的模式

第二节 经营决策与经营计划的关系和内容

一、经营决策和经营计划的关系

经营决策和经营计划是关乎企业发展前途、主要由企业最高领导层承担的两项紧密相联的管理职能,也有人把这两者统一称为管理的计划职能。经营决策是对企业总体活动和各种重要经营

活动的目标、方针、策略进行抉择的工作，它决定的经营方案是经营计划的依据。经营计划是按照经营决策所规定的方案对企业重大生产经营活动及其所需各种资源从时间和空间上做出具体统筹安排的工作，同时它还有调整经营目标、修正经营方针、协调经营策略的重要作用。两者的关系和内容如图 1—3 所示。

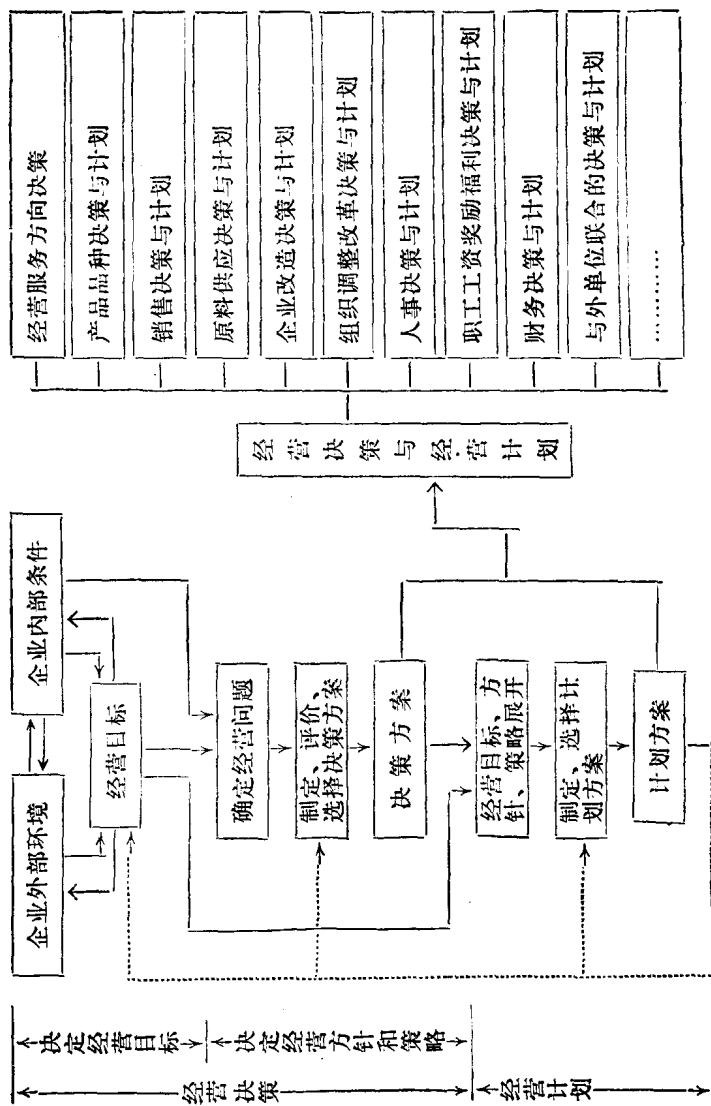
从总体上看，企业的经营决策和经营计划工作的目的，是谋取企业外部环境、企业内部条件、企业经营目标三者的动态平衡。

经营目标包括：一定期限内企业准备达到的利润、销售、生产等技术经济指标；企业适应能力、竞争能力提高的程度；职工科技文化水平提高的程度；职工物质文化生活改善目标等内容。经营目标的确定既要体现上级主管部门和企业职工的要求，也要受企业外部环境和企业内部条件的制约。

企业外部环境包括：社会政治经济形势，本行业科技水平及发展趋势，市场需要及各种资源情况，协作单位和竞争对手情况等；此外还有党的政策和国家法令，上级和有关部门的规定、指示、要求等。

企业内部条件包括：人力、物力、财力、自然条件（例如企业所在地区的地理条件、气候条件）、技术专利、商标信誉等经营资源条件，职工精神面貌和物质生活条件，由品种、质量、交货期、价格、服务等因素决定的企业适应能力和竞争能力，企业的生产能力、技术能力、销售能力、管理水平等。

这三个综合因素互相促进，互相制约，互为因果，而且它们是经常变化的。其中，企业外部环境是首要的又是最活跃的，企业支配外部环境的力量很小，企业经营归根到底要适应和服从外部环境。企业要根据外部环境变化来调整企业内部的条件和工作，必要时，还要调整自己的经营目标，以达到三者平衡。经营决策所解决的课题来自三者之间的不平衡，而且通常来自外部



环境变化所造成的不平衡；经营决策和计划就是为了通过解决这些课题以取得三者的新的平衡。

外部环境因素很多，变化也多，因此提出的经营课题和需要作出的经营决策也很多。这里，首先是企业的经营战略。对企业影响最大的是宏观的政治、经济、技术因素，它决定了企业外部环境的基本特征，是高速发展还是低速度增长，或限量生产等。与此相对应的企业经营战略就有发展进攻战略，调整撤退战略，减量生产战略，资源战略（按可得资源组织经营活动）等。这些战略并不是互相绝对排斥的，往往是有发展有撤退，有快有慢。

各行各业的企业在不同时期的外部环境是不相同的，因此提出的经营课题和重点课题也会不同。企业要从自己实际出发，经过分析研究，明确自己的课题，然后进行决策和计划。

二、经营决策的基本内容

一般说来，有以下经营决策课题。

1. 服务方向决策。服务方向决策就是决定选择什么市场，选择一个或几个市场，要不要改变原来的市场。服务方向的决策是企业重要的决策，它影响到产品、销售、财务、企业改造等许多方面的决策。

2. 产品品种决策。产品品种决策也可以叫产品结构决策。主要是决定生产哪些品种，哪些是主导产品，发展哪些新产品，改造哪些老产品，淘汰哪些落后过时产品。产品品种决策是和 service 方向配套的决策。企业服务方向和产品结构，决定着企业经营工作的重点。如果企业的决策是用老产品扩大服务面为主，则经营工作的重点在销售。如以调整产品结构为主，则经营工作重点在品种开发。如要用新产品开发新市场、新用户，则销售和品种开发并重。

3. 销售决策。广义的销售决策可以把前两个决策包括在

内。狭义的销售决策是在服务方向及品种决策后的销售工作决策。主要是与开发、扩大、占领市场，完成销售目标有关的企业政策和策略方面的决策。如产品定价策略，宣传广告策略，包装装潢、商标策略，销售渠道、用户服务策略等。在我国条件下，企业如何使用自销权，如何协调与物资、外贸、商业关系，如何利用这些部门的口岸、网点、情报条件以及利用个体商贩等，均属销售决策。批准有出口权的企业，还要解决商品出口方面的许多问题。

4.原料供应决策。我国工业企业的原材料、能源供应，就主要品种来说，多数由国家统一分配，一般不需要企业决策。但是，有些企业需自筹原料，或由主管部门划定供需关系仍需企业具体联系安排，这些企业为了使原材料供应的数量、质量、价格、交货时间及批次、批量能有可靠保证，就需要企业作出相应决策。

原料供应决策的内容取决于供货对象和供应方式。有些原材料由生产者直接供应，有些采用国内补偿贸易方式供应，有的则由商业系统或通过小商贩零星收购供应。企业在和这些供应者商谈原料供应时，常常会涉及供应价格、技术要求、供货及运输方式、技术指导、资金援助以及投资、联合经营等问题，有的企业还要参与原料基地建设。原料供应决策就是选择解决上述问题的方案。在决策中，往往还要解决好与原料主管部门关系的协调问题；有些决策甚至涉及地区开发，因而需要和宏观决策相联系。

5.企业改造决策。企业改造是以整个企业为对象，以提高企业的生命力为目的，对企业现状进行的改革。它包括企业管理的变革、技术改造和职工素质、能力的提高。企业改造需要有确定的目标、方针、规划。决策就是确定企业总体改造和局部改造的目标、方针和规划。例如，为了扩大企业生产能力，可以采取“内涵”的方式，也可以选择“外延”的方式；技术改造的方针

可以是运用自己积累的技术经验，也可以是引进关键技术，还可以是引进成套技术。类似这样的问题都是企业改造决策所应解决的问题。

6. 财务决策。财务决策主要是筹资决策和投资决策，前者解决资金筹措问题，后者解决资金使用问题。

企业经营资金来源除国家预算拨款外，还有企业自己的税后留利、折旧基金、国内的银行信贷、投资公司及信托公司的投资和信贷、社会投资、国外信贷、国外投资及各种合资经营。使用这些资金是为了取得更多收益，但同时要付出一定代价。筹资决策要确定资金来源及筹措办法，研究各种非货币投资的折价办法，为此要计算实际的经济效益以决定取舍。

投资决策解决资金使用问题，也可以称它为用财和生财决策。企业所有经营活动几乎都要花钱，因此这一决策实际上是对企业一切经营决策的财务审核和经济评价，比较这些决策的费用支出与经济收益，判断其经济合理程度。因此，财务决策中有不少是与其他经营决策交织在一起的。

7. 组织与人事决策。为了适应外部环境变化，企业往往需要对组织和人事进行调整改革，选择改革的优化方案。

组织决策包括：生产组织、劳动组织、管理组织的选择，管理层次、部门和管理机构的设计，领导分工、责权体制、相互关系以及责权利相结合的经济责任制形式的确定，甚至还可以包括工作方法的设计。组织决策直接关系到企业的经营效率及适应能力。

人事决策包括：职工培训、使用、考核、奖惩等方式方法、政策措施的决定，干部的选择、任用、调整的原则及标准的确定以及关键岗位干部的任免。

组织和人事是两个互相密切联系的决策问题。组织决策犹如机器的总体设计，人事决策是给机器输入动力，两者结合决定了

企业的活力。

8. 联合方面的决策。联合可以较快地提高社会生产能力和专业化协作水平；可以增强企业适应能力，推动企业品种发展和技术改造，并能满足社会和国外市场的短期大宗需求。“保护竞争、推动联合”是中央提出的重要方针，并且要求沿海地区工业要“对外挤、对内联”。因此，联合已成为一些企业经营决策的现实课题。企业在联合方面要作出以下决策：是否联合，按照什么方向（向前，和供应原料、协作件单位联合；向后，和产成品深度加工单位联合；横向，和相关单位联合）和什么对象联合，采取何种联合形式（补偿贸易、生产技术协作、销售协作、联合经营、合资经营、组织联合），联合的内容和条件等。

第三节 经营思想

企业经营思想就是企业从事经营活动，解决各种经营问题的指导思想。每个企业，无论其自觉与否、明确与否，都会有自己的经营思想。一个好的正确的经营思想可以引导企业在复杂环境中方向端正，顺利前进，取得成功，达到目标；反之，经营思想不对，就会使企业经营被动，到处碰壁，甚至走入歧途。

正确的经营思想必须符合我国社会发展现阶段的实际，主要是指符合社会根本制度和商品生产的要求。

一、社会制度对企业经营思想的要求

就社会根本制度讲，社会主义企业的经营思想和资本主义企业是根本不同的。资本主义社会的根本政治制度、经济制度及其基本经济规律，决定了资本主义企业必然把它自身的也就是资本家的利益放在第一位，以追求最大利润为根本目的。它们的生产经营活动就是在这种占主导地位的经营思想指导下进行的。当他们采取损人利己、尔虞我诈、弄虚作假、行贿受贿、官商勾结、