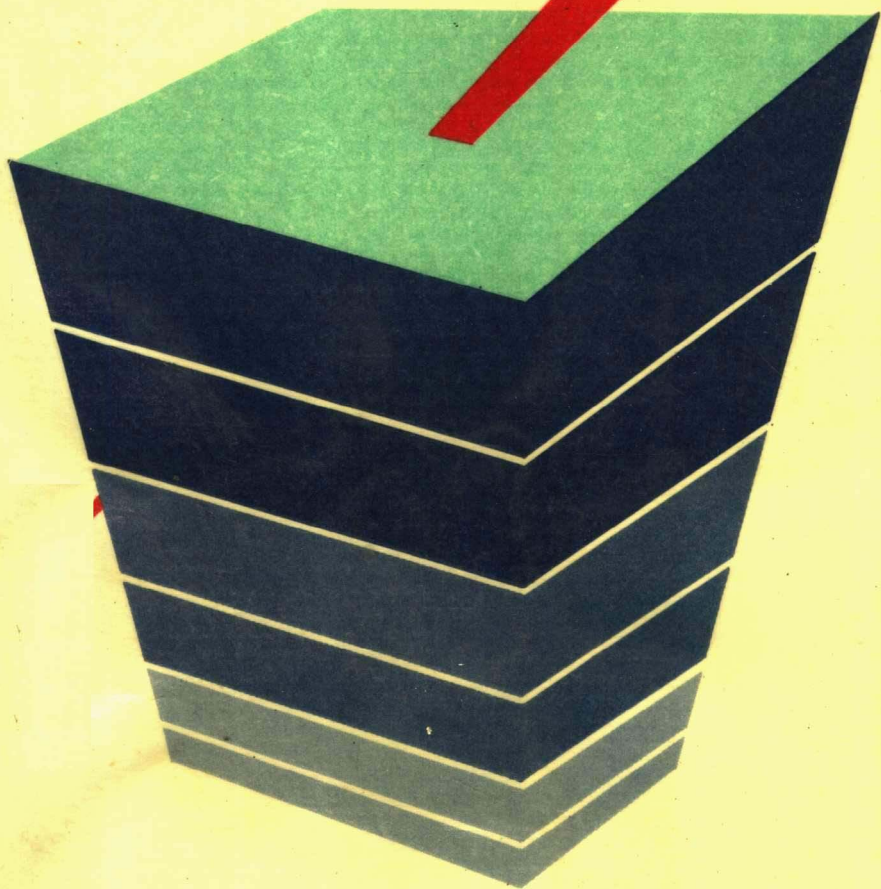


企业经营决策

郭子仪 潘振华



海洋出版社

企 业 经 营 决 策

郭子仪 潘振华

海 洋 出 版 社

内 容 提 要

本书主要围绕企业经营、企业经营经济学、企业经营决策阐述了企业经营理论、企业经营技巧、企业经营经济学理论、市场营销和企业经营决策的有关方法。

责任编辑：马凤珍

~~京新登字~~ 087 号

企业经营决策

郭子仪 潘振群

海洋出版社出版（北京市复兴门外大街1号）

新华书店北京发行所发行 朝阳区经纬印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张：4.75 字数：103 千字

1993年6月第一版 1993年6月第一次印刷

印数：1—5000册

*

ISBN 7-5027-3240-3/F·261 定价：4.00元

序 言

社会主义市场经济体制的建立，将使我们由原来高度集中的计划经济体制过渡到社会主义市场经济体制，从指令性生产过渡到必须按照社会主义市场经济规律来发展生产和经营商品，这是一个历史性的巨大转变。

企业的盛衰关系着一个国家的市场繁荣和国民经济的发展，而企业又是市场的主体，企业不活，市场也活跃不了。企业和企业经营者如何在社会主义市场经济体制下，面对市场、进入市场、参与市场平等竞争、发展生产，以提高企业经济效益呢？这就很需要认真研究一下企业经营理论、企业经营经济学、企业经营技巧、市场营销和企业经营决策的有关方法，本书在此奉献给大家以上内容，做为研究企业经营决策的入门基础知识。

企业的经营决策涉及方方面面，由于本书的篇幅所限，不可能全都论及到，加上水平所限，不足之处再所难免，欢迎批评指正。

宋岱参与第二篇四~七部分内容的编写，姜强、张之佩等同志为本书的编写做了大量工作。

目 录

第一篇 企业经营	(1)
一、企业	(1)
二、经营	(3)
三、企业经营	(19)
四、市场营销	(23)
五、企业竞争	(35)
六、企业转轨变型	(38)
七、企业转换经营机制	(39)
第二篇 企业经营经济学	(44)
一、企业经营经济学的特点	(44)
二、企业经营经济学的主要内容	(47)
三、企业经济效益	(51)
四、企业经营利润和机会成本	(55)
五、企业经营经济学	(56)
六、边际分析	(57)
七、企业的投入产出分析	(65)
第三篇 企业经营决策	(78)
一、经营决策	(78)
二、企业投资决策	(82)
三、企业成本决策	(117)
四、企业新产品决策	(131)
五、企业风险决策	(134)

第一篇 企业经营

随着社会主义市场经济体制的建立，在激烈的企业竞争中，一个企业如何进行经营的问题摆在我们面前，这些问题应该如何解决呢？为此，我们应先搞清楚几个问题。

一、企业

企业是从事生产、流通以及服务性活动的经济实体。它是自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者，是具有自我改造和自我发展能力，承担一定权利和义务的法人。以往我们所谓的企业有工业企业、商业企业、金融企业等；西方国家对企业以法律形式划分为独资企业、合作企业和公司企业三种类型，其中前两种不具有法人地位，属于自然人企业，只有公司企业具有法人地位，目前我国沿海开放城市也有的将各类企业划分为外资企业、合资企业、股份制企业等形式；我国政府最近对企业的划分形式有：特大型企业、大型一档、大型二档、中型、小型企业等。企业不管如何划分，都必须接受国家的领导。企业作为国民经济的细胞，是一个独立和相对独立的商品生产者或经营者，具有经济上的独立性和自主权，具有自己独立的经济权力、经济责任和经济利益，企业实行独立经济核算和自负盈亏且须是同时承担民事责任的经济单位，企业间的经济关系是建立在等价交换的基础上的。企业必须以生产经营活动和取得一定经济效益作为自己的中心工作和主要任务，企业的一切工作都应围绕

这一中心开展活动。

1. 企业素质

企业素质是指企业从事生产经营活动所必须具备的各种要素的质量水平和经营管理能力。主要体现在企业职工队伍素质、企业技术革新素质、企业生产装备素质、经营管理素质、产品销售素质等方面。一个企业只有将各个生产要素紧密结合起来，才能充分发挥企业生产经营水平，提高企业的经济效益。

我们常说的提高企业的素质，主要是指提高企业职工的政治思想觉悟和业务技术水平，企业应积极采用先进的技术装备，推广新技术、新工艺，在满足社会需要的前提下，充分有效地利用企业的资源，提高企业经营管理水平，积极参与市场竞争，使企业取得好的经济效益。

提高企业素质的主要途径是：

- (1) 加强职工岗位培训、坚持先培训后上岗；
- (2) 依靠科技进步；
- (3) 完善企业经营管理系统，积极采用现代化管理方法；
- (4) 加强企业管理基础工作。

2. 企业管理

企业管理是指对企业生产经营活动所进行的计划、组织、指挥、协调和控制等一系列管理活动的总称。

企业管理的内容极为广泛，从企业的人、财、物，到产、供、销的各个环节，从企业生产经营到职工生活的各方面，都存在组织管理。如果从理论上概括分析，这些又都包含在生产力、生产关系和上层建筑三个方面之中，任何一个企业要进行生产，就必须具有劳动力、劳动对象和劳动手段

等生产要素。要进行生产，又必须将这几个生产要素组合好，这就是企业管理所要解决的问题之一；企业要进行生产，人与人之间就必然要发生一定的关系，因此，如何处理好人与人之间的关系，这是企业管理要解决的问题之二；企业要进行生产经营，必须通过一定的规章制度把各方面的活动协调起来，这是企业管理要解决的问题之三。

一般来说企业管理主要包括生产管理和经营管理两方面，以生产活动为对象的属于生产管理；以经营活动为对象的管理属于经营管理。

二、经营

经营，概括地讲是指筹划和管理企业。通常指某一经济实体的经营思想、经营目标、经营方针、经营要素、经营环境、经营战略和策略、经营范围以及经营方式方法。而所有这些都带有商品经济、市场竞争的性质和特点，是向企业外部环境的变化不断进行挑战的一种组织形态。经营是外向的和开放的。可以说，经营一般地仅限于某一个具体的经济实体，它包括这一经济实体本身的管理，有时，经营也称经营管理。因此，经营与管理既有联系又有区别，一部分人认为经营的涵义广于管理；而一部分人则认为管理包涵经营。

社会主义市场经济体制的建立，公司、企业林立，而企业的外部环境变化又异常迅猛，《经济日报》1993年3月4日第五版曾有如下报道：据国家工商局提供的信息，1992年我国公司登记数增势强劲，到1992年底，已达到487万户，比1991年底净增22.9万户，增长88.8%。从所有制结构看，在1992年新增公司中，集体所有制公司增长110%，个体、私营、联营等其他经济类型公司增长

99.9%，全民所有制公司增势稍滞，只达 76.9%，从发展趋势来看，主要是沿海省、市和边贸地区公司发展快，其中最快的是北京、增长 238%，上海增长 180%，另外还有天津、辽宁等七省、市。

另据 1992 年 12 月 30 日《北京日报》报道：为“下海”者备船，截至 1992 年 11 月 19 日，海淀区新开企业 3884 户，是去年同期的 213%。（仅 10 月 19 日至 11 月 19 日，开业 846 户）办理变更登记 2950 户，是去年同期的 71%。仅北京科技大学就要办 30 家公司。

公司的这种增势，说明竞争的增加。一个企业经营者，如何适应这种变化，这就需要增强一定的决策能力，增强一定的企业经营知识。

建立社会主义市场经济体制的总导向，是将企业客观地推向市场，推向市场经济主体角色的位置。一个企业为了生存，必须全力以赴地投入竞争，在竞争中求生存，求发展，企业间激烈的竞争，都是在企业经营的基础上展开的。所谓企业竞争，就是指企业向外部环境的挑战。做为一个企业应不断地挑战并能适应这种挑战，因为“适者生存”。

经营是商品经济和市场经济的产物，对企业经营者来说，需要学会经营、善于经营、从经营中获取最大的经济效益。应该说，企业经济效益来自于企业生产、经营。

科学技术是第一生产力，经营也是一个潜在的“生产力”。同样的企业，同样的人、财、物、产、供、销，是否经营得法，对企业经济效益影响极大，可以说：经营出效益。

1. 经营思想

企业经营思想是指企业在整个生产经营活动中的指导思

想。企业经营思想的核心是指提高企业经济效益。正确处理好企业对社会、用户的关系，正确处理好与竞争对手之间的关系，处理好企业与内部职工之间的关系，在社会主义市场经济体制下，必须坚持社会主义公有制为基础，必须反映社会主义企业的性质和特点。

企业经营思想应按照党和国家的方针政策，按着社会主义市场经济规律，最经济地组织产品的生产和销售以满足广大消费者的需要，在提高社会和企业经济效益的前提下，获得最大利润。同时还应积极开展售前、售中、售后服务，一切从消费者需要出发，用最经济的方法向消费者提供本企业满意的产品和服务。只有在满足社会和消费者需要的前提下，企业也才能在市场经济的大潮中生存和发展。

企业应在加强科技管理的条件下通过公开竞争，提高企业经营管理水平。社会主义市场经济体制下的企业竞争，应以国家有关政策、法规为前提，应以不损害国家利益、消费者利益为前提，积极开展包括同行业生产者之间、生产者与消费者之间的竞争。开展企业竞争，同时还应正确处理好企业职工的利益。

2. 经营目标

企业经营目标是指企业经营管理活动的发展方向和奋斗目标。企业经营目标是依照企业经营思想，在充分分析企业外部环境和企业内部条件的基础上所确定的，企业经营目标通常是以企业产值、产量、产品品种、质量、销售收入以及市场占有率等指标的未来发展规模和速度来表示的。企业经营目标应简单明确，便于企业职工记忆。企业的各项生产经营活动都要围绕着一一定的企业经营目标来进行。一个企业如果没有一个明确的经营目标来指导企业每个职工的工作，那

么企业的规模越大，人员越多，失误和浪费的可能性也就越大。

企业的经营总目标、企业各部门和每个职工的具体目标应通过经济责任制紧密地联系起来，共同形成一个企业经营目标体系。而企业经营总目标与分层具体目标之间又有纵向联系，而在具体目标之间又有横向的有机联系。如图 1-1 所示。

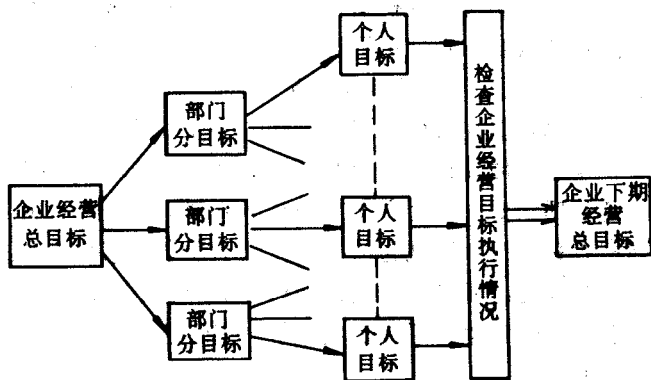


图 1-1 企业经营目标体系图

对于不同时期，不同类型企业，在确定企业经营目标的重点内容上也各有不同，但任何企业的经营目标一般包括下列基本内容：

(1) 对社会的贡献目标。其中包括产品的品种、产值、质量、上缴税金、为用户的售前、售中与售后服务项目以及企业三废治理等。

(2) 市场目标。包括销售额增长率、市场占有份额的增加以及竞争能力的提高等。

(3) 发展目标。包括产品品种、产量的增加；生产能力的提高，机械化、自动化水平的提高等。

(4) 利润目标。包括利润总额及销售利润率、资金利润率，上缴利税等。

此外，还有成本降低率、设备生产能力及其利用率、开发新产品的项日、设备更新率与平均役龄、资金周转天数、材料利用率、职工岗位培训率、职工福利提高幅度等。

企业经营目标是企业全体职工应为之奋斗的总目标。正确的企业经营目标应适当高于现已达到的水平，否则就不能调动全体职工积极性，也不能引导企业发展壮大。为了科学地制定企业经营总目标，并形成企业的经营目标体系，在制定企业经营目标时，一般应遵循以下基本原则：

(1) 关键性原则。企业经营的总目标关系到企业的兴衰成败。

(2) 可行性原则。总目标的确定必须是：①可行，即能以实际行动来完成；②有价值，即值得企业投资；③可接受，企业乐于接受并愿为此而付出代价；④可完成，企业知道如何来完成。

(3) 定量化原则。企业经营目标能用数量或质量指标来表示。

(4) 一致性原则。企业经营总目标应与部门、个人分目标相协调、不矛盾。

(5) 激励性原则。企业经营目标要有鼓舞作用，要能激发企业全体职工的积极性。

(6) 适应性原则。企业经营目标应根据企业内外环境的

变化而变化，应有极强的适应性。

企业经营目标应要求企业有关管理人员对自己的目标明确，要明确地决定想取得什么样“期望成果”，要了解自己的工作目标在整个企业经营目标中的地位及重要程度，搞好自我控制和相互间的协调和合作，做到企业职工个人目标服从部门目标，部门目标服从企业总目标。

制订企业经营目标时，应注意下述各项要求：①目标数不宜过多；②企业经营目标内容要能具体表现出“期望成果”；③作到目标连锁，即个人目标要同企业目标相联系；④企业经营目标要与企业长远计划相一致；⑤从整体上看，企业经营目标应经过总体平衡。

为了实现企业经营目标，企业就应制订企业经营战略。而没有企业经营目标，就无从制订企业经营战略；也就没有相应的经营策略，不制订经营战略，企业经营目标也不可能实现。

3. 经营战略

在市场经济发展的今天，为实现企业经营目标，企业必须依据自己的经营方针，在对企业内部条件和外部环境进行充分分析后，制订出适合于本企业的经营战略。

企业经营战略分为综合战略和分战略。企业综合战略又分为三种基本类型：①紧缩战略。是指企业如果在原有经营领域中处于不利地位，而又无法改变这种情况时，企业必须采取逐渐收缩或者退出原有经营领域，急速收回资金，另谋出路的一种战略。②稳定战略。是指企业在内部条件和外部环境稳定的情况下，如果企业在原来经营领域中已取得优势地位，企业则应采取巩固成果或维持现状的战略。③发展战略。是指企业在经营领域中，已取得优势地位，研究如何采

取各种措施，积极扩大经营规模，使企业实行多元化经营或经营多样化，以促进企业发展的一种战略。在社会主义市场经济体制下，企业可以采取其中任何一种经营战略，也可采取两种、三种战略的组合形式。

分战略也称环节战略，是指企业为综合战略的实现在各个环节、各生产经营领域内分别采用的战略。如产品战略、市场战略等。

4. 经营策略

经营策略服务于经营战略并为达到企业经营战略目标服务。是实现企业经营战略的一种手段，属于一种短期的战术决策。企业经营策略具有较大的灵活性，在企业经营战略原则许可的情况下，随企业内部条件和外界环境的变化而相应地变换，为了实现企业经营战略目标，企业要制订经营策略，企业的每一个职能部门也应相应制订部门经营策略。

企业经营策略的制订要遵守国家法律、信守合同、保证质量，做到树立企业良好信誉。良好的企业形象包括：科学的经营方法与管理方法，新技术的引进，新设备的使用，新产品的推出，新市场的开发，新管理制度的实施，进而达到企业产品质量的稳定、成本降低、利税增加、社会信任、职工满意、同行信服。

企业经营策略包括：产品策略、定价策略、信息策略、包装策略、市场策略、销售策略等。

(1) 产品策略。企业为了获取新的利润，就必须依据市场销售环境的变化，不断开发出属首次提供给消费者的适用、美观、先进的新产品，以便更好地满足消费者的需要，提高企业的经济效益。企业的新产品可以由企业独立研制的全新产品，也可以是改进的或仿制的换代产品。只有这

样，才能提高企业的信誉和竞争力，保持企业旺盛的生命力和可观的经济效益。

新产品的设计与开发，可以分为构思—筛选—开发—试销—商品化五个步骤。

(2) 订价策略。产品订价，直接关系到企业的销售收入、利税和国家财政收入，同时也强烈地影响着消费者对商品的需求，所以订价是一项十分重要而又有一定风险的工作，在社会主义市场经济体制下，企业必须充分运用产品订价这一经济杠杆作用和《全民所有制工业企业转换经营机制条例》赋予企业的产品订价权，正确开展市场营销。

产品订价的依据主要是产品的价值，同时还受到商品需求、货币价值和国家物价政策等因素的影响。

以价值为基础制订产品价格是一个极其重要的原理，也是价值规律的要求。产品价值是产品价格的基础，而价值是随着企业劳动生产率的变化而变动的，作为价值货币表现的价格，也理所当然地随着变动，企业可以直接计算构成产品价值的物质消耗和活劳动的报酬，即产品成本。产品的订价必须能补偿产品成本，企业在订价时，应将产量、销售量、价格、成本综合起来全盘考虑，并同其他不同产品的价格进行比较，才能制订出产品合理价格，也才能符合等价交换原则。

产品价格与产品价值，货币价值之间存在着内在的必然联系，产品的价格不仅取决于产品价值的大小，同时也取决于货币价值量的高低，当货币流通量超过产品流通量的实际需要即出现通货膨胀时，产品的价值就会普遍提高，价格就会上涨。

一般来说，订价的方法有：

①按成本订价。是指以产品的成本为基础，加上预期利润所制订的价格。

②按市场需求订价。是指按照市场价格与需求量的关系及其对利润的影响程度来确定价格。

③按市场竞争情况订价。是指经营者把相同产品竞争者的产品价格当作自己订价的依据。在有許多经营者都经营相类似的商品情况下，一般应取同样的价格。产品订价时，运费是一项很重要的因素，尤其在运费占变动成本较大时，还应考虑产品运费负担因素。一般有产地交货价、目的地到货价、单一到货价、地区价、运费吸收价等，企业应合理选用其中之一。

(3) 信息策略。信息对企业经营者来说有着举足轻重的影响，经营者所采取的每一项行动和决策，都是以信息为依据的。在信息资源的开发和运用上，企业经营者应针对信息的特点，注意信息开发、利用的及时性，因为任何信息都是有时间性的，市场也是迅速变化的，过了一定的时间，原来的信息也会失去实用价值，甚至还会误事，企业经营者应在产、供、销的整个过程中，注意信息利用的限制性、地域性、时效性。及时掌握市场的信息。

“信息”一词包含内容极为广泛，其影响涉及面极广，在一定程度上，“信息”可以理解为“外界给予人的各种各样刺激”。在当今信息社会里，企业要发展，必须依靠信息。企业经营者应将信息融汇在企业经营全过程之中，应该在企业中创造一个良好的信息环境。

一般来说，企业要解决的问题可以分为两类，一类是如何避开危机，另一类就是要创造赢利机会。而这两类问题的解决，都与信息有关。现今的社会已是信息的社会，任何企

业经营者再凭直觉和单纯经验从事企业经营已不行了。

企业经营者在做出任何决策前，必须获得有效的信息，学会科学地经营企业。跨入“信息时代”的今天，能否及早地获得较多信息，已成为企业成败的关键。信息是财富，是企业的重要资源之一。“一条信息救活一个企业”的事例不胜枚举。企业经营成败，在于企业经营者头脑中储存的信息多少。企业经营者要想在社会主义市场经济的汪洋大海中取得一定经济效益，就需要“眼观六路、耳听八方”，即抓好信息这一重要环节。随着社会主义市场经济体制的确立，越来越多的企业经营者清楚地认识到：信息是企业管理的基础。

在我们企业管理中所说的信息，是专指技术经济信息。它可以这样描述：技术经济信息是经过加工整理，对经营管理活动有影响的数据。而这里所讲的数据是指记录下来事实，即信息是数据，但反过来，数据并不都是信息。这就是说，信息和数据是有区别的。信息来源于数据，但信息和数据又有不同的含义。两者在概念上是有区别的，并不是所有的数据都能成为信息的，只有经过加工处理后并对企业管理决策有用的数据才称得上为信息。例如我们将企业管理中原始凭证记载的数据经过加工分析之后，就可以把这些原始数据与计划、定额、企业经营目标值进行一下对比分析，提出计划完成的百分比；出现各种废品的比率，分析造成废品的不同原因，废品对成本的影响等等。只有这些通过加工整理后的数据，才称得上企业经营者进行决策的科学依据信息。

对一个企业来说，信息有不同的分类法。一般按信息稳定性分类的较多，主要有固定信息和流动信息两种。

固定信息：是指那些具有相对稳定的信息，这些信息可