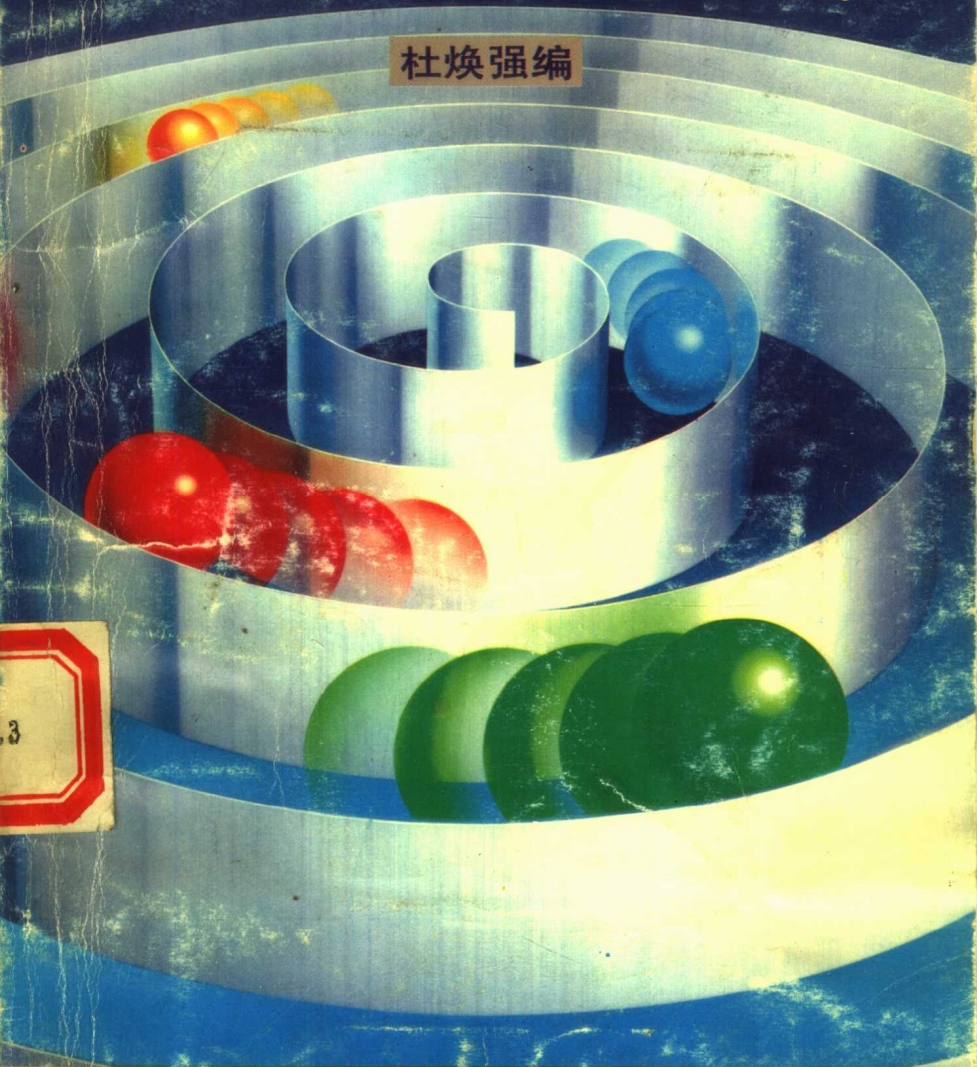


企业的经营与决策

杜焕强编



暨南大学出版社

企业的经营与决策

杜焕强 编

暨南大学出版社

粤新登字 13 号

企业的经营与决策

暨南大学出版社出版

(广州 石牌)

广东省新华书店经销

封开县人民印刷厂印刷

*

开本:787×1092 1/32 印张:8.25 字数:17.3 万字

1994 年 11 月第 1 版 1994 年 11 月第 1 次印刷

印数:1—6000 册

ISBN7-81029-334-6

F·82 定价:7.50 元

目 录

第一章 概 论	(1)
第一节 经营的概念	(1)
第二节 历史发展中的企业经营和管理	(3)
第三节 经营思想	(6)
第四节 经营环境	(11)
第二章 经营决策概述	(19)
第一节 经营决策和它的重要地位	(19)
第二节 经营决策的分类	(22)
第三节 经营决策的过程	(27)
第四节 可行性研究	(33)
第三章 市场调查和预测	(39)
第一节 市场调查	(39)
第二节 市场预测的方法	(48)
第四章 投资决策	(71)

第一节	资金的时间价值和利息	(71)
第二节	复利计算公式	(77)
第三节	偿债决策	(85)
第四节	负债经营	(87)
第五节	投资决策的静态分析方法	(96)
第六节	投资决策的动态分析方法	(104)
第七节	债券和股票的投资	(132)
第五章	设备更新决策	(142)
第一节	折旧	(143)
第二节	设备更新期	(150)
第三节	设备更新方案比较	(154)
第六章	确定型决策问题的分析	(160)
第一节	盈亏平衡分析	(160)
第二节	敏感性分析	(173)
第三节	线性规划简介	(176)
第四节	采购决策	(182)
第七章	不确定型和风险型决策问题的分析方法	(192)
第一节	不确定型决策问题	(192)
第二节	风险型决策方法	(197)
第三节	风险问题分析	(203)

第八章 市场经营策略	(207)
第一节 市场细分策略.....	(207)
第二节 产品经营策略.....	(215)
第三节 订价策略.....	(225)
第四节 促进销售策略.....	(233)
第五节 销售渠道策略.....	(242)
附录	(246)

第一章 概 论

1992年，邓小平同志南巡的讲话和中共十四大会议，标志着我国结束计划经济、全面进入市场经济的历史时期。从此以后，我国的企业将面对着市场的挑战，时刻面临着企业兴衰存亡的考验。因此，深入研究有关经营问题，不断提高经营水平，对企业来说，显得特别重要。

第一节 经营的概念

经营和管理常是人们谈论的热门话题。但经营和管理究竟是相同的概念，还是不同的概念？到目前为止，仍是众说纷纭。一般认为，经营和管理是不同的两个概念，它们有密切联系而又有不同的含义。

什么是企业的管理？从产生和发展过程来看，管理是共同劳动的产物。对企业来说，无论它以什么形式进行生产，生产什么产品，都需要多人的共同劳动和多种设备的共同运转。人各有分工，设备各有专能，企业的管理就要求在不同的生产岗位和工序的人和设备，按照生产的规律，合理地、有机地组合起来，为完成生产的目标，组合成一个统一的整体。这个过程，需要管理者的组织和指挥，又需要整体中各个成员的协调和服从。因此，组织和指挥，协调和服从是企业管理

的一般特征。

在管理的过程中，要让各个成员服从并执行生产的总体运转，这需要管理者具有权威。这种权威的产生，在企业既有由上级的任命，也有由各成员的共同推选。在一个企业单位内，管理者没有权威就不可能进行管理。可以说，管理要依赖权威。

什么是企业的经营呢？从它产生和发展过程来看，它是商品经济的产物。企业经营的目的就是实现利润最大化，争取以尽可能少的投入来获取尽可能多的产出。但企业生产之前，首先就要考虑：

- (1) 市场需要什么商品？
- (2) 生产何种商品才能发挥企业资源能力的优势（劳动力，技术，设备，资金）？
- (3) 生产某种商品，要何种原材料？这种原材料的市场供应如何？在经济上于何时何地收购多少原材料较为合理？
- (4) 采用何种技术工艺，引入何种设备或如何对原有设备进行技术改造？
- (5) 如何筹集资金，归还借款？
- (6) 生产出来的商品，如何在市场销售？
- (7) 企业的投资项目和国家的经济政策是否相互抵触？
- (8) 生产过程中，“三废”和噪音对周围环境影响如何？

.....

要解决上述问题，就要根据企业自身的情况进行调节，适应企业的外部环境，制订出若干决策方案，进行分析比较，择优选用。因此，所谓企业的经营，就是企业根据内部条件，谋求从市场中获取最佳经济效益的一切活动。在此过程中，由

于涉及到和外界的联系，经营者不能够以自己的意志去控制和改变外界的环境，而只能对企业内部进行调节，并使企业适应外界的环境。因此，经营不能依赖于权威，而只能因势利导。由上所述，经营和管理是有区别的，它主要表现在：

第一，管理主要解决的，是企业内部各部门，各环节间的组织、指挥、协调和控制等活动问题，它是企业自身所能控制和掌握的，所以它的职能主要是内向性的；经营主要解决的，是企业如何处理和适应外部环境的问题，企业不能够控制和掌握外部环境，而只能适应它和顺应它的变化，所以经营的职能是外向性的。

第二，管理的中心问题是如何能够最大限度合理地发挥企业内部自身的资源能力，提高企业的生产效率，以最经济的办法，把产品生产出来；经营的中心问题是根据外界环境，自觉地利用价值规律来实现产品的价值，争取企业的利润。那种不顾价值规律的作用，用行政手段来从事经济活动，或利用不合理的价格来实现企业利润，即使让企业获得效益，实际上不能被看作是经营本身活动的结果。

第三，企业的经营涉及到企业的战略性决策，比如选择经营方式，制订企业发展战略，拟定产品的结构，筹集资金，研究市场策略等方向性问题。这些重大问题会从观念上影响支配企业的管理意识，对企业能否创造利润起着关键性的作用。因此，企业的经营活动高于其它的经济活动。

第二节 历史发展中的企业经营和管理

经营和管理都是人类社会发展中的基本活动，但就历史

进程来看，经营和管理的进度是不一样的。

管理在人类社会出现以后就开始了，特别在社会出现分工以后，人类就有了生产领域内的劳动管理，管理由此进入了经济的领域。但是，在资本主义大机器生产以前，由于生产力落后，人们从事的主要是简单的手工劳动和单个独户的劳动，经济管理并没有在社会管理中占有重要的地位，仅是在工场手工业时期，由于工场场主进行较有组织、有指挥的集体生产，才产生了近代经济管理萌芽。

近代经济管理的发展是在西方应用机器进行大规模生产的时期开始的。起初，由于资本主义社会的生产力还没有高度发展，生产发展缓慢，市场总的情况是商品不足，多数商品处于供不应求的“卖方市场”的情况，只要商品质量好，价格便宜，便能轻易地找到销路，甚至多半是顾客找上门求购。在这样的情况下，企业的精力主要集中在如何组织有高效率的生产上，企业活动基本上不进入生产以外的其它领域。随着资本主义商品经济发展，20世纪50年代以后，生产力发展较快。这时，资本主义的生产能力成倍甚至几十倍地增长，商品不但在数量上，而且在花色品种方面大量增加，市场上多数商品普遍由“卖方市场”转变为供大于求的“买方市场”，市场竞争加剧了产品销路的矛盾，但市场的开拓，不是在企业的生产领域，而是在流通领域中解决的。在这种情况下，企业若要把自己的产品变为商品推销出去，就必须在经济活动中改变过去企业“以我为中心”、“以我为主”的观念，广泛地研究和联系企业以外的各种环境。由此，企业经营就作为经济活动的一个部分从管理脱胎产生出来。因此，可以说，企业经营是在商品经济发展到一定程度下的产物。

我国研究企业经营问题是在党的十一届三中全会以后，才得到重视的。建国至十一届三中全会以前的30年，我国的社会主义建设取得了巨大的成就，其重要的标志之一，就是在短时间内建立了独立的比较完整的工业体系和国民经济体系。但我们也应看到，我国在过去经济建设中存在着经济效益差的严重问题，其根本原因，并不在于我国的社会主义制度，而是在经济工作中，指导思想存在“左”的错误。当时，在“左”的思想指导下，我国实行一套超越历史条件下的产品经济体制，排斥和限制商品生产，国营经济不允许企业具有相对独立的经济利益，企业间在社会生产和再生产过程中相互交换活动，不是按照价值规律的等价交换来实现，而是以直接的社会生产和直接分配来实现。这样做的结果，使企业只讲生产，不讲经营，只讲完成生产计划而不讲经济效益。实际上企业完全丧失经营主动权和积极性，仅处于执行上级的指令计划的从属地位，因而企业并不需要搞什么经营活动，比如企业的发展方向，发展规模，开拓市场，设备的更新改造，资金筹措和偿还等关系到企业命运的大问题，企业是无权、也不必由自己去筹划和安排的。

在党的十一届三中全会以后，我国实行**开放改革**政策，扩大企业的自主权，使企业成为具有相对独立的经济实体，成为自主经营，自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。在1992年，党的十四大会议，又提出了建立我国的社会主义市场经济体制的目标模式。由此，我国企业将会更加遵循价值规律的要求，按照市场供求关系的变化展开经济活动。而另一方面，由于改变了过去企业单纯依靠国家下达生产计划，依靠国家拨给原材料，靠国家分配产品，靠国家拨款和负责盈

亏等“四靠”局面，各个企业都会面对市场压力和其它企业强有力的竞争。在这样的情况下，企业如因陈守旧于过去的管理经验，无疑会招致经营失败。因此，在新的形势下，企业一定要突破原来的旧观念，积极参与企业外部的金融、市场等经营活动，并根据市场经济下企业经营活动的一般规律，国内外市场的调查和预测，制订好企业的经营战略和战术的决策，迅速地把过去的生产型企业转变为经营型企业。

第三节 经营思想

所谓经营思想就是指支配企业经营活动的指导思想。我们知道，人们的行动是受一定的思想观念所支配的。同样，任何一个企业参加市场的经营活动，从市场调查、投资建设、生产销售的各个过程中，都必然受到一定的经营思想支配。而企业的经营思想是否符合市场发展的客观需要，则是关系到企业经营成败的大事。正确的经营思想，它应当包含着下面几个观点。

一、效益观点

就是企业要树立利润最大化观点。企业作为社会主义的商品生产者，主要的目的，就是要争取最大的经济效益。在我国经济体制改革以后，企业普遍已实行独立的经济核算，企业的一切经营活动，在国家政策法规及社会伦理道德允许的范围内，都要围绕着获得利润最大化的目的而努力。

我们知道，商品具有使用价值和价值的二重属性。对于企业来说，生产商品的目的并不是为了获得商品的使用价值，

而是为了获得商品的价值。在社会主义社会现阶段，生产的目的是为了**满足社会物质的需要**，为实现这一目的，企业就要为市场提供适销对路的商品。然而，目前我国所处的商品经济阶段，企业不可能将产品在市场上实行直接分配，而只能通过市场的转换作用，寻找买主，间接地分配到各个消费者手中，从而使商品的价值得以实现。而商品价值在市场中得以实现，也说明商品符合了社会的需要。因此，企业把追求利润最大化作为生产目的，与我国社会主义生产的目的是统一的。

企业的效益观点，在开放改革前一直被视作为“利润挂帅”、“利润第一”而受到批判，其实这种批判是错误的。作为商品的生产者和经营者，只有争取到较好的利润，才有可能进行扩大再生产，更新设备，提高职工的物质生活水平，上缴更多的税收。因此，利润是推动企业生产和发展的重要因素。

此外，在一般情况下，某一行业或某一企业利润的高低，往往是传达社会需求变化和科学技术发展的重要信息。其它企业将会根据这些重要信息，作出是否进行行业和产品结构的调整。因此，利润又是企业追求自身经济利益而进行变革的内在动力。

当然，企业对利润追求，在市场经济条件下，也会导致企业盲目投资及社会上企业重复投资的无政府状态。正因为这样，我国在实行社会主义市场经济体制为目标的改革，进一步扩大市场作用的同时，还必须要加强和改善国家对经济的宏观调控，引导企业向健康轨道的方向发展。

二、市场导向观点

在市场经济的条件下，企业的经营和发展必须以市场为基本导向。这是因为企业的产品只有在市场上被销售出去，企业的利润才可能获得实现。这种在市场实现的约束，迫使企业不得不自觉地把市场作为经营活动的起点和归宿点。

市场对企业的导向作用，是随着商品经济发展而逐步地得到加强的。在商品经济还不发达的时期，尽管商品的生产者和经营者的利润同样是要通过市场才能实现，但那时生产力落后，商品不丰富，只要有了资源和技术，生产出来的商品，销售是不成问题的。因此，当时企业的经营发展，主要还是受资源约束。但随着商品经济的发展，科技发达，商品丰富，市场需求复杂多变而竞争加剧，企业的产品能否受到市场青睐，转化为商品则成为制约企业的首要因素，有多大的市场和什么样的需求，就要求企业开发利用什么样的资源和技术，生产符合市场需求的产品。从而使企业的经营发展由资源约束型转变为市场约束型。

树立市场导向观念，第一要研究市场需求变化信息。这是因为市场的信息是社会需求最集中和最敏感的反映，按照市场需求开展生产和经营活动，以销定产，能避免生产的盲目性，连接好产、供、销各个环节。第二要研究用户。商品是用来交换的劳动产品，而交换是通过市场的买卖活动得以实现的，肯买肯卖才有可能成交，因此买方从总的来说是决定企业经营生产的基础。在当今现代化社会，企业不但要生产用户急需商品，而且要不断根据用户潜在的需求，运用最新科技，推出新的产品来引导新的市场的形成，创造市场需要，引导用户进入更高的现代生活。

三、竞争观点

市场竞争是商品经济的产物，企业作为商品的生产经营者，为了获得有利的产销条件和投资领域，必然要与竞争对手在市场上进行比价格、比质量和比服务的竞争。因此，在商品经济的条件下，每一个企业都必然受到市场竞争的无形压力。

竞争的重要作用是推动社会生产力的进步。对企业来说，竞争促使企业在市场的压力下生产优质、低耗、价廉的产品和提供良好的市场服务，也促使企业提高经营管理的水平和生存发展的活力。对社会来说，竞争是属于一种“博弈”的经济过程；它有奖优惩劣的功能。竞争的结果必然使一部分适应能力差的、落后的、低效率的企业被无情淘汰。这种淘汰当然会使一些人因企业倒闭而生活受到影响，但它却使社会财富的生产能够在消耗资源最低的情况下进行，也使社会构成一种促动的因素，一部分人为了避免企业的破产而激发起开发新资源，寻找新技术和新产业的内在动力。

我国在开放改革前，企业处于高度集中统一的产品经济的体制下，企业丧失经营主权，市场上限制了商品的交换，从而使企业竞争丧失了生存的土壤。实践证明，这样做固然可使企业避免破产倒闭的危险和工人失业的痛苦，但社会和企业的新陈代谢的能力缓慢，新产品和新技术更新能力低下，生产效率和经济效益下降。

因此，在市场经济条件下，企业一定要树立竞争观念，不断运用新技术创新产品，提高产品质量，提高生产效率，降低产品成本，增强企业的竞争能力。

四、不断成长观点

企业要在市场竞争中立于不败之地，不仅要维持简单的再生产，而且要不断增强自身的经营实力，扩大再生产，不断开拓新的市场和开发新的产品。企业的成长包括人和物两个方面。在人员方面，主要是要在经营中不断提高职工的思想素质和业务素质，开发职工的创造能力。要做到这点，就要做好职工的思想教育和业务教育等培训工作。在物的方面，就是要不断更新和扩大生产设备，引进先进的技术和工艺，也就是说企业一方面要从外延方面扩大企业的经营规模，追求规模经济效益，另一方面是要从企业的内含方面，注意技术设备的更新改造，引进先进的技术设备。要做到企业的物质方面的发展，就要让企业的利润和折旧基金得到合理使用。在当前，我国的一些企业，在经营方式的变革中，短期化行为严重，从而使企业生产的发展后劲不足，很重要的原因就是这些企业领导人缺少使企业不断成长的思想认识。

五、社会观点

企业是整个社会的一个经济细胞，其最根本的使命是推动社会经济的发展。因此，企业的经营活动，不仅要求利润最大化和不断发展，而且必须要对社会负责，使企业的经济效益和社会效益统一。

企业经营承担社会责任。首先就要求对国家负责。企业无论是何种所有制形式，在我国都要严格遵守国家一切有关的法令和政策，积极完成国家规定的税收。其次要对社会公众负责。企业和社会实际是一个相互依存的整体，企业和社

会各个部分要保持协调一致的关系，注意树立良好形象，避免和防止因生产经营活动而损害公众的利益，在政策范围内，积极参加各地的慈善、救灾等社会公益活动。第三是对用户负责。企业对自己的产品，从生产到销售后，都要对用户负责，维护消费者的合法权益，这不仅是社会的生产目的，而且也是企业为实现产品价值和创造利润的必要条件。第四是对本企业职工负责，职工是社会的劳动者，企业应当对他们的福利加以关心和爱护，对他们的正当权利要保护和尊重，对他们的技术提高要注意培养。

第四节 经营环境

影响企业经营成效，而企业又不能控制的外界因素，称之为经营环境。企业经营的前提，就是要对这些环境因素有透彻的认识。

影响企业经营的环境因素很多，主要的有下面几种。

一、经济机制因素

它指社会经济中有机结合着的各个组成部分和环节，通过相互作用和制约，促使经济运行的具体形式。各国的经济机制总是体现着各国生产关系的基础，因而各国的经济机制总是和各国的性质相关。我国正处于社会主义的初级阶段，我国的经济体制大概分为三个部分：第一是管理经济的组织形式，即企业和政府管理企业的机构的相互关系；第二是国家经济的方针、政策和法规；第三是国家调节经济的手段。

企业和政府管理企业机构之间的组织形式对企业的经营