



胡中录 沈庆乾 陈进 和丕祥 周懿芳 编著

经营决策



中国财经出版社

国营农场经营管理培训教材之二

经营决策

胡中录 沈庚乾 陈 进 编著
和丕祥 周德芳

中国林业出版社出版

(北京西城太平桥大街4号)

河北省新城县印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

开本787×1092毫米1/32 印张9.5 字数206千字

1988年10月北京第1版 1988年10月第1次印刷

印数1—10,600册

ISBN7-5050-0223-6/F·118 定价2.80元

内 容 提 要

本书以加强国营农场经营决策科学化，提高经济效益为主线，结合经济体制改革，系统的讲述经营决策与计划的重要理论和方法，并突出市场调查，市场预测，经营决策等基本环节，重点阐述产品决策，定价决策，销售决策，国际市场开拓，经营计划的编制，执行与控制等内容。本书有选择地吸取国内外有关企业经营决策的科学理论和方法，结合农场实际，强化决策科学化。

前 言

为了适应全国农垦系统经营管理干部培训的需要，农牧渔业部农垦局组织农垦系统部分教授和专家编写了《国营农场经营管理学》教材。这本教材由《经营管理原理与组织》、《经营决策》、《生产管理》和《财务管理》等四本书组成。这四本书作为一套具有整体性的教材，可用于经营管理干部的系统培训。其中每本书都有各自的体系，具有相对独立性，可供不同专业培训对象选用。

本教材根据全国农垦经济发展新形势的要求，针对农垦干部培训的特点，对教材的体系作了新的设计和安排，增加了许多新内容，并力求理论联系实际，反映中国农垦特色。既可以用于管理干部的脱产培训，也可以供广大管理干部自学和农业院校师生教学参考之用。

《经营决策》为教材之二，由黑龙江农垦管理干部学院胡中录、北京农垦管理干部学院沈庚乾担任主编。第一、二、十一章由胡中录编写；第三、六章由沈庚乾编写；第四、五章由新疆石河子农学院和丕祥编写；第七、八章由北京农垦管理干部学院周懿芳编写；第九、十、十二章由安徽省农村经委陈进编写。

本教材在编写过程中引用和参考了其它院校和研究单位的教材或科研成果，在此敬表谢意。

限于编者水平和时间匆促，不当之处在所难免，敬请批评指正。

《国营农场经营管理学》编委

1988年6月

《国营农场经营管理学》编委

陈振年 张万双 彭诗渝 赵以炯
胡中录 曾兆民 赵学良

目 录

第一章 经营概论

- 第一节 经营概述..... (1)
- 第二节 企业与外部环境..... (6)
- 第三节 国营农场从生产型管理转变为生产经营
型管理..... (11)

第二章 企业经营战略

- 第一节 企业经营战略概述..... (16)
- 第二节 经营思想..... (20)
- 第三节 经营目标..... (26)
- 第四节 经营方针..... (31)
- 第五节 经营策略..... (33)

第三章 市场调查

- 第一节 市场及其分类..... (39)
- 第二节 市场信息..... (43)
- 第三节 市场调查的内容和程序..... (48)
- 第四节 市场调查的形式、方法与常用技术..... (53)

第四章 市场预测

- 第一节 市场预测的重要性..... (70)
- 第二节 市场预测的分类和内容..... (72)
- 第三节 定性预测的方法..... (74)
- 第四节 定量预测的方法..... (77)

第五章 经营决策

第一节 经营决策概论.....(101)

第二节 经营决策的程序和原则.....(106)

第三节 经营决策的方法.....(111)

第六章 产品决策

第一节 产品决策的意义和内容.....(132)

第二节 产品的寿命周期.....(136)

第三节 产品组合决策.....(148)

第四节 产品的包装决策和商标决策.....(155)

第七章 定价决策

第一节 介绍两种不同的价格理论.....(162)

第二节 我国现行定价的方法和策略.....(172)

第三节 商品价格的构成.....(180)

第八章 销售渠道决策与促销决策

第一节 销售渠道决策.....(187)

第二节 促销决策.....(192)

第九章 国际市场开拓

第一节 国际市场及其开拓的意义.....(204)

第二节 国际市场分析的选择.....(213)

第三节 国际市场开拓的策略.....(221)

第十章 经营计划

第一节 经营计划概述.....(229)

第二节 经营计划的种类和内容.....(235)

第三节 经营计划的编制与调整.....(239)

第四节 经营计划的执行和控制.....(245)

第十一章 价值分析

第一节 价值分析的基本原理.....(250)

第二节	价值分析的程序.....	(258)
第十二章	经营分析	
第一节	经营分析的内容及其特点.....	(277)
第二节	经营分析的方法.....	(280)
第三节	经营风险与不确定因素分析及对策.....	(287)

第一章 经营概论

第一节 经营概述

一、经营的概念及其发展

(一) 经营与经营管理

在商品生产的条件下，任何一个生产企业的全部经济活动，大致可以分为两部分：一部分主要是在企业内部进行的，是以产品的生产为中心。其基本要求是充分利用企业内部的人力、物力、财力等条件，用最经济的办法，按预定的计划把产品制造出来。这部分活动就是生产活动。另一部分经济活动涉及到企业外部，与市场紧密相连，主要是从市场上购进原材料和机器设备等生产资料，把企业的产品在市场上出售以及与此有关的其他经济活动。它的基本要求是使企业的生产技术经济活动与企业的外部环境相适应，使产品能及时卖出，所需的生产资料能及时购进，企业的再生产活动得以顺利进行，企业的预期目标能够顺利地实现。这部分经济活动就是经营活动。所以企业为实现其预期目标所开展的全部经济活动，包括生产活动和经营活动这两大部分，我们一般称之为生产经营活动，或者简称之为经营。而对企业全部经济活动的管理（即企业管理）也包括两部分即对生产活动的管理和对经营活动的管理，一般我们称之为生产经营管理，或统称之为经营管理。

(二) 经营概念的扩充和发展

商品生产是以交换为目的的。商品生产者从市场购进（或自产）原材料和其他生产资料，进行生产，然后到市场出售产品。所以只要有商品生产，就同时存在生产活动和经营活动，也就是存在经营，不过这时经营的内涵比较简单，主要是指买与卖、供和销，而且更侧重于指销售。

在社会生产力水平比较低，商品经济还不发达的时期，社会产品尚不能满足人们的需要，产品不愁没有销路，经营自然不会有任何问题。这时，人们对经营不甚注意，生产者关心的是如何增加生产，提高生产效率，正是适应这种需要。二十世纪初，在资本主义商品经济比较发达的美国，泰罗制应运而生了。这时的企业管理是以突出生产管理（主要是车间管理）为其特征的，是单纯的生产型管理，企业以生产观点为指导，实行“以产定销”。经营问题和经营管理，一般为人们所忽视。

从二十世纪二十年代开始，随着资本主义经济的迅速发展，社会产品数量增加，市场上许多商品开始供过于求（并在1929年资本主义国家爆发了世界性的经济危机）。竞争从原来的购买者之间逐渐转移到生产者之间，而且日益加剧。原来产品是“皇帝的女儿不愁嫁”，现在由于供过于求而经常面临着“嫁不出去”的危险，这时“推销”成为企业在竞争中取胜的法宝。在产品卖不出去的时候，经营开始为人们所重视了。此时，在经营的概念中，由简单的买卖，供销关系，增加和突出了推销的内容。企业的指导思想也由生产观点转变为推销观点，不过仍未跳出“以产定销”的窠臼。

第二次世界大战以后，由于经济的迅速恢复和发展，在经济发达国家，消费进入高级化、个性化阶段。消费者对于千变万化的商品，提出了越来越高的要求。他们希望得到适

应时代潮流和能满足新的欲望的商品。加之市场竞争日益激烈，整个资本主义市场已由卖方市场转变为买方市场，许多企业家开始认识到，顾客的需要是推动企业活动的轴心。因此，逐渐用“销售观点”取代“推销观点”，由“以产定销”转变为“以销定产”，由生产型管理转变为生产经营型管理，而要做到“以销定产”，就要了解顾客的需要，然后根据“顾客需要什么，就生产什么”。这就要求企业在进行生产以前，要进行市场调查、市场预测和经营决策。为了迎合顾客的需要，还要加强产品开发，不断研制和推出新产品。企业还要应用适销对路的产品、适宜的市场价格、积极的促销手段和合理的销售渠道来增强产品的竞争能力。这样一来，经营活动就不再是买原材、卖产品等单纯地搞搞“供销”了，而是包含了上述丰富而又复杂的内容。经营不再是被人遗忘或漠视的词汇，它已成为企业生死存亡的关键。

六十年代以后，由于科学技术的迅猛发展，世界社会经济环境有了进一步的变化。在经济发达国家，消费需求更趋高级化，技术进步改变着整个经济结构；生态环境恶化和资源短缺引起社会普遍的关注；一国经济走向全球经济，国际竞争日趋激烈；各国政府对经济和企业的干预加强了，企业承担的社会责任加重了。由于环境的变化加快步伐，企业与环境的关系更加密切，环境因素对企业的制约和影响越来越大了。如何使企业的内部条件不断适应瞬息万变的企业外部环境，以保证企业经营目标的实现，即保持企业的外部环境、内部条件和经营目标三者之间的动态平衡，就成为新形势下企业经营的核心。在竞争与变化的环境中，一些企业“一着不慎，满盘皆输”的事例屡见不鲜。为了在市场竞争中能占据主动、以立于不败之地，企业开始把目光从一时一

事的研究转向有关企业长远和全局性问题的决策，于是企业经营战略便脱颖而出，使企业经营的概念发展到一个新的高度。

由上述可知，经营是商品经济的产物，随着商品经济的发展和市场竞争的加剧，经营的内容越来越丰富，经营的地位越来越重要。经营这个名词，也由原来“做买卖”的代名词而发展成为具有特定内涵的现代概念。

二、经营的现代概念

经营的现代概念可以表述为：经营就是企业为了满足市场需要、实现经营目标，通过制订和实施企业经营战略，使企业的经营目标、内部条件与企业的外部环境达到动态平衡所进行的一系列有组织的活动。

现代经营的内涵，我们可以从以下几点作进一步的了解。

1. 经营是商品经济的产物，是随着商品经济的发展而发展的一个历史范畴。

马克思说：“管理是共同劳动的产物”。有共同劳动就有管理，因此从原始社会开始就有管理问题，而经营是商品经济的产物，从过去把经营理解为一般的“销售”，“买卖”等概念到现代的经营概念，正是商品经济不断发展的结果。

2. 经营是以谋取尽可能好的经济效益为目的的。

企业生产是商品生产，商品生产是以盈利为目的的。所以企业经营的目的旨在谋取尽可能好的经济效益。当然商品生产有社会主义和资本主义之分。在不同的社会制度中，经济效益的内容、归宿是不同的。资本主义企业经营，是以微观利益，即资本家自己的经济利益为中心，以获取最大利润为目的，资本主义企业的盈利，几乎全部为资本家所占有。

社会主义企业的经济效益应该是宏观效益和微观效益相统一的，是在服从宏观效益的基础上去追求微观效益，社会主义企业的盈利，则归国家、企业和全体劳动者所有。

3. 经营是使企业的外部环境、内部条件和经营目标保持动态平衡的过程。

我们搞商品生产，就是要根据企业的外部环境（主要是市场环境），和企业的内部条件，确定正确的经营目标，并能随着企业内外情况的变化，随时保持这三者的动态平衡。这是企业经营成败的关键，也是企业经营的中心环节。

4. 经营是经营要素的合理分配和组合。

企业经营要素即企业拥有的经营资源和经营手段。经营资源包括人力资源、物质资源、财政资源、信息资源以及商标、信誉、企业的地理位置等有形和无形的资源等。经营手段包括企业的技术水平、组织能力、产品的开发能力、销售能力等等。企业经营就是通过实施企业经营战略把这些人、财、物及其他经营资源和经营手段，经过合理的组织和分配，以增强企业的竞争能力和发展能力，满足市场需要并获取企业最好的经济效益。

三、经营的中心是决策

企业的经营，主要包括以下六个方面：〈1〉制定经营战略活动；〈2〉产品开发活动；〈3〉产品制造活动；〈4〉市场开发和产品销售活动；〈5〉财务活动；〈6〉组织与人事活动等。

本书主要论述制定经营战略活动、市场开发和产品销售活动以及产品开发的一部分，其余内容将在《国营农场经营管理学》的其他三个分册中述及。

制定经营战略是企业经营过程中具有决定意义的阶段。

其主要内容包括：树立正确的经营思想；进行市场调查和市场预测；确定企业的经营目标；制定企业的经营方针和经营策略；对产品发展方向、技术发展水平、企业发展规模等做出决策，以及为实施经营战略、落实决策方案而编制企业的经营计划和进行经营分析等等。显然，这一阶段的主要内容都属于重大的经营决策，是关系企业兴衰存亡的大问题。

在产品制造过程之前进行产品开发，在产品制造过程之后进行市场开拓和销售活动等过程，既是企业经营战略过程的必然发展，又是经营战略得以实现的保证。

开发的产品适销对路，是产品实现其价值和使用价值的前提条件；而正确的市场开拓、产品定价和销售活动，则是产品实现其价值和使用价值的必要和充分的条件。因此，有关产品决策、定价决策、促销决策和销售渠道决策的问题，既是企业经营中的重大决策问题，也是企业经营的基本内容。

由上述可知，企业经营的中心就是决策。而经营决策及其有关内容、也就是企业经营的主要内容，因而也是本书论述的主要内容。

第二节 企业与外部环境

一、企业与外部环境的关系

企业是国民经济的一个“细胞”，是一个有机的整体。一方面，它包括了生产过程和流通过程中的物质技术因素；另一方面，由于这些过程又都是由人来组织和完成的，因而又包括了种种社会因素，因此企业作为一个系统，是社会技术系统。

一切系统都只有在一定条件下才能存在。系统与它的外

部条件存在着相互依赖的关系，这个外部条件就是系统的环境。系统与其环境组成为一个更大的系统。企业作为一个社会技术系统，从属于它所在的行业、地区、国家乃至世界这些更大的社会技术系统。这个更大的系统中的各种政治、经济、技术和社会等因素都是企业的环境因素。

企业外部环境具有以下特点：

1. 宏观性。指外部环境的多面性、整体性和不可控性。即企业的经营活动要受到政治、经济、技术、社会和生态等多方面环境因素的影响（多面性），并且各环境因素并不是单一作用于企业，而是相互影响、交织在一起，构成一张错综复杂的网施加于企业（整体性）。正因为外部环境具有这种宏观性，所以，除去在一定条件下，企业可以能动地影响和改变一些环境因素外，企业一般都无法控制其外部环境。只能采取积极措施，去适应外部环境的变化，这就要求企业要具有适应能力。

2. 多变性。外部环境的各种因素是经常变化的，而且各因素变化速度也不一样。一般说来，由于科学技术的迅猛发展，使技术环境变化很快，而社会环境和生态环境就变得慢一点。经济环境和政治环境有时也会大幅度的变化。所以企业必须具有应变能力。

3. 层次性。有的环境因素对企业有直接影响，如本地区、本行业的各种环境因素。有的只有间接影响，如全国形势或国际形势对企业的影响。所以在研究环境因素时，要分清主次和轻重，应把注意力集中于主要因素上。

国营农场是社会主义的商品生产者和经营者。它从外部环境得到企业生产经营所需要的资源，向外部环境输出产品和劳务。所以企业是一个向外部环境开放的系统。

变化的环境对企业产生的影响主要有两方面：一是提供“机会”。它使企业的长处得到发挥，或者使企业的短处得到弥补。这样环境因素给企业带来了有利的影响，构成了企业的“机会”，使企业得到更快的发展。

二是构成“威胁”。有的环境因素的变化，使企业的长处得不到发挥，或是暴露和突出了企业的弱点，从而给企业带来了不利的影响，对企业构成了“威胁”，因而阻碍了企业的发展，甚至要危及企业的生存。

面对不断变化的环境，企业为了适应它并进而改造它，就要从环境中找出给企业造成“机会”和“威胁”的是哪些因素，研究它们对企业产生了什么影响，影响的程度如何，以提出相应的对策。这正是研究企业外部环境的任务。

二、企业外部环境的内容

构成企业外部环境的因素众多且相互影响，从中找出对企业有重要影响的环境因素，是进行环境分析和对环境状况作出正确判断的重要前提。哪些环境因素对企业有重要影响，决定于企业的生产经营特点，而不同的社会经济制度又赋予这种特点以更大的差别。对环境因素进行适当的分类，有助于分析和掌握其产生作用的规律。

目前对环境因素分类的方法很多，根据商品经济的竞争特性，我们可以将外部环境因素分为三类。

1. 顾客和资源供应者（从经营战略上可看作“友”）。
2. 与我们争夺顾客和资源供应者的竞争对手（从经营战略上可看作“敌”）。
3. 对顾客、供应者、本企业和竞争对手产生影响的其他环境因素（从经营战略上可看作是天时、地利、人和等因素）。

如以国营农场为例，农场的农副土特产品和场办工业产

品的购买者是农场的顾客。银行是农场主要的资金供应者，物资公司、农机公司、种子公司和各有关工厂企业是农场所需化肥、农药、农机、种子及其他各种工业品等物资的供应者，有关学校、科研咨询机构等是农场所需人才、技术和信息的供应者，这是农场外部环境的第一类因素，离开它们，农场就无法生存和发展。

第二类因素是竞争对手。即那些与本企业争顾客、争原料、争资金和争夺其他经营资源的对手。如与本企业生产同类产品或可以相互替代的产品的企业；银行贷款、化肥、农药、钢材等及其他紧缺物资的争夺者；管理人员、技术人员的争夺者，如采用高薪招聘，甚至相互“挖墙脚”来谋取优秀的管理者和工程技术人员的事例，在日常生活中也是屡见不鲜的。

第三类因素是“敌”，“友”、我三方面所共处的环境因素。主要有政治环境，包括党和国家的方针政策、计划、法律、政治与经济体制的改革等，它们对企业影响极大，常处于支配和决定性的地位；经济环境，主要是宏观的经济形势。如工业、农业、交通、能源、基建、财政、金融、外贸、全国市场情况，人民生活水平等以及世界经济形势的发展；技术环境，根据科学技术的变化发展对企业的影响大小不同和方式不同，可以将技术环境分为一般技术、相关技术和本行业技术。科学技术的飞速发展所创造的新技术、新产品、新材料、新工艺、新能源，既使企业经营得到更好的经济效益，又给企业的发展带来新的机会。但是，如果固守落后的技术，不推进企业的技术进步，不主动迎接新技术的挑战，则科学技术本身，将是毁灭企业的一股异己力量。如随着农业新技术的推广，瘦肉型猪已受到消费者的普遍欢迎。