

企業經營決策

李莖章 著

中國廣播出版社



内 容 提 要

本书通过国内外一些生动的事实，从理论和实践上系统地介绍了企业经营决策的重要性和必要性；如何开展企业经营决策；经营决策的程序、方法；企业采用经营决策应具备的条件。

本书内容通俗易懂，深入浅出，便于读者在联系实际中受到启发，学习和掌握这一方法，提高企业科学管理的水平。

企业的经营决策

李 营 章 编著

•
中国展望出版社
北京西城太平桥大街四号
太阳宫印刷厂印刷
北京市新华书店发行

787×1092毫米 32开本 3.25印张 60.7千字

1982年6月第1版 第1次印刷

印数 1—20,000册

统一书号：4271·019 定价：0.35元

序 言

在社会主义四个现代化建设中，随着我国国民经济贯彻执行“调整、改革、整顿、提高”的方针，整个国民经济定将走上稳定增长和提高经济效果的轨道。企业管理工作必须适应这个新形势的要求。企业的经营决策就是加强我国工业企业的管理水平，改善经营，发展生产提高经济效果的重要措施之一。

在工业发达的国家中，企业的经营决策已普遍受到重视，并被广泛地采用。在我国的企业中，运用经营决策虽是一项新课题，但已引起许多企业的领导干部和经营管理人员的重视。可是企业经营决策有何现实意义？如何搞好经营决策？企业采用经营决策应具备些什么条件？这些问题有必要在理论和实践上加以研究探索，求得解决。基于这种考虑，我们向读者推荐这本通俗实用的、介绍企业经营决策的读物。

作者多年在企业管理部门中工作，并多次向各级管理工作作者讲述过企业经营决策问题。在本书中作者搜集了我国企业中的许多实例，并通俗易懂地系统阐述企业经营决策的基本内容，我们相信读者在联系自己的工作实际中读到这本书是会有所裨益的。

中国技术经济研究会
一九八二年一月二十日

目 录

一、经营决策的重要性和必要性.....	(1)
二、如何开展企业经营决策.....	(8)
(一) 市场调查.....	(12)
(二) 预 测.....	(23)
(三) 经营决策.....	(43)
三、企业决策实例.....	(46)
(一) 决策程序.....	(46)
(二) 决策的方法.....	(52)
(三) 企业经营决策的具体问题.....	(66)
四、企业经营决策的条件.....	(86)
五、附 录	
附表 1 统计乱数表.....	(93)
附表 2 複利终值系数表.....	(95)
附表 3 複利现值 (折现) 系数表.....	(96)

一、经营决策的重要性和必要性

决策问题,是我们日常工作经常碰到的问题。所谓决策,用通俗狭义的话来说,就是为解决某一件事情,要拿主意下决心做出合理的选择。小至个人与家庭,大至企业和国家都要做决策。比如,我们出差到某一个城市调查,走哪条路线,家庭需要购置什么物品,企业要发展什么产品,国家如何制订经济规划等等,都有一个合理决策问题。决策并不是现在才有的,只不过我们常常是有意无意或自觉不自觉地做了决定选择罢了。我国历史上曾有过这样一个决策故事:在战国时期,齐王与田忌赛马。齐王有上、中、下三匹马,田忌也有上、中、下三匹马。田忌的马不如齐王养得膘肥,比赛总是输。有一次田忌请教了孙臆,采取一个对策来和齐王比赛,约定谁赢一次就得千金。结果,他赢了,得了千金。田忌是怎样决策的呢?请看!第一次齐王出上等马,他出下等马,输一分;第二次齐王出中等马,他出上等马,得一分;第三次齐王出下等马,他出中等马,又得一分,最后田忌以二比一胜了。虽然历史上有过这类正确决策的故事,但作为系统的科学决策,特别是企业的经营决策,那还是现代的事情。从现在看,企业经营决策问题确是现代经济管理工作中一个十分重要的问题,也是我国经济调整与管理体制改革过程中,各个经济管理部门、各个企业必须研究解决的一个新课题。国外有这样一句话:管理的重点在经营,经营的中心在决策。强调企业要搞好经营决策,是战后三十多年来工业发达国家管理现代化的新发展。

研究企业经营决策,就要了解企业经营。什么是企业的

经营？经营是指企业在进行物质生产的整个经济活动中，搞好市场调查与科学预测，选定产品发展方向，制订长期发展规划，进行产品开发，组织安排生产，开展销售服务，从而达到经营目标这样一个不断循环的管理过程。我们对企业的经营管理，可以用图 1 来表示：

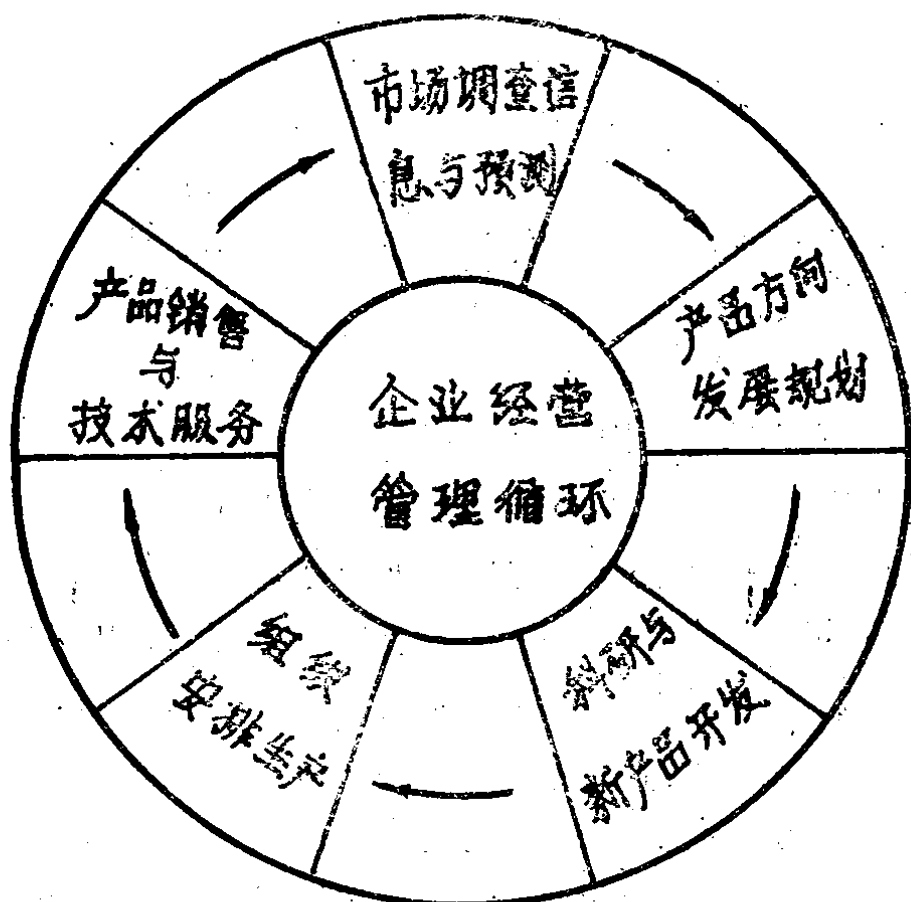


图 1

现在对企业的经营管理有不同的理解。有的人把经营与管理分开，认为企业内部的事情叫管理，涉及企业外部的事，即研究市场销售，如何做活生意叫经营。有的同志认为，经营管理虽是一起提的，但经营和管理并不是一回事。他们认为，经营和管理关系非常密切，也有相互交叉的地方，但是管理和经营概念不同，管理不能把经营包括进去，要突出经营。

有另一些人则认为，管理有广义与狭义之分。狭义的管理是指我们通常讲的企业内部日常业务管理职能；广义的管理包括决策、经营和企业内部的日常业务。对于经营和管理的这些概念性讨论，并不是企业最重要的问题。我们要从企业的实际出发，研究企业的经营管理，把它看成是一个密切联系的整体。企业经营涉及到管理，企业管理离不开经营。过去我们不重视经营，现在就要多强调经营问题。

日本是经营管理搞得比较好的国家。日本对经营有三种用法：一种是作为企业，能盈利的经营单位。另一种是理解为企业的综合性管理。主要内容包括企业怎样设置，企业内外关系之间利益的调整，对企业目标的确立，作出长远、全面的决策职能。为了实现企业目标，企业内部各部门要作执行性的决策，要实行指挥和控制，也就是要进行各种专业管理。这种对各部门进行综合性的管理，就是经营。第三是认为经营和管理没有质的区别，不把企业管理分为经营与管理，而是分为三层管理者。最高经营层、中间经营层和基层执行层，其中任何一层都有管理的职能。根据日本的经验，他们认为经营管理是把企业的生产、技术、销售作为一个整体来进行管理，称之为一体化。从市场调查用户的需要，由技术部门设计研究，再交生产部门组织生产，并想方设法使产品在市场上卖出去，这个完整的过程，就是经营管理需要研究的内容。

资本主义的企业在其生产活动中所以重视经营管理，是由于资本主义商品经济的存在，价值规律与竞争对生产起着调节与刺激的作用。在当今科学技术日新月异，市场需求千变万化的情况下，搞好企业经营管理，作出正确的经营决策，对企业的生存与发展有着决定性的影响，并成为企业一

个生死攸关的大问题。企业的经营决策正确，就能在竞争中发展壮大，反之就导致倒闭破产。这是资本主义经济发展中的一般现象。例如，美国的克莱斯勒汽车公司是全美第三家大公司，前几年由于决策中没有考虑能源因素，只是根据市场上美国人喜爱大排量的汽车来组织生产，而通用公司和福特公司则设计当时销量不多，但轻便省油的小汽车，结果在石油危机中，克莱斯勒的汽车销路惨遭失败，1979年九个月就亏本达7亿美元，被迫向政府申请借款1.5亿美元，不然就得关门。董事长当即辞职，请福特总经理主持。日本的汽车所以能竞争并打入美国市场，就是在决策时看准了这一点，大量生产省油、轻便、价格低廉的小汽车。现在每年出口几百万辆到美国，并且打入了西欧市场。

最近瑞士与日本在手表市场上的争夺，也反映了经营决策的重要作用。瑞士曾经是世界手表之王，近几年生产却急速下降。从1974年生产的8,400万只跌到1979年的6,000万只。与此相反，日本手表业却蒸蒸日上，占领了瑞士手表在美国市场的5%，欧洲市场的4%。瑞士手表业的跌落，其关键原因是经营决策上走错了一步棋，输在了电子手表上。瑞士对电子手表的发展估计不足，认为在传统的精密机械表上自己拥有巨大的优势，没有及时调整产品结构，发展电子表。而日本则凭借电子工业的优势，搞高精度、高质量的电子表，使瑞士的高档机械表受到打击。瑞士的奥米茄和天梭两公司在近三年中亏损2,700万美元（等于全部投资），濒于破产边缘。现在，瑞士正急起直追，发展多功能电子表，以挽回失去的市场。

可见，资本主义企业为了在竞争中取得胜利，以较小的耗费，得到更多的利润，无不把经营决策放在重要位置，从

而取得了好的经济效果。据日本东芝、富士、富士通法那克等十几家公司经营效果统计,资金使用率很高,资金与营业额之比为1 : 8 以上;富士通法那克公司的资金利润率为1 : 3 (22.4亿元资金,79亿元利润)。国外在企业的经营预测决策方面,现在比较普遍采用数学方法,还有社会学、心理学和电子计算机技术,使企业的经营预测和决策,发展成为一门综合性的管理科学,并在经济发展中起着异常重要的作用。资本主义的决策理论,现在以美国卡内基梅隆大学教授赛蒙最有声望。赛蒙认为决策贯彻于管理的全过程。管理就是决策。所谓经营管理,中心过程就是决策。

那么在我国社会主义经济条件下,企业是否也要讲经营、讲决策呢?多年来我们对这个问题有所忽视,只讲企业内部的纯生产管理,而不谈经营和决策。究其原因这是由于我们对社会主义是什么样的经济;作为社会主义经济的基本单位的全民所有制的工业企业,是一个什么样的企业;以及它们的地位和作用等问题,从理论认识上和从实践上都有一些缺陷。在经济管理体制上把企业作为行政机关的附属物,剥夺了企业作为一个相对独立的商品生产者所应有的经营管理决策的自主权。在我们的经济工作中,由于缺乏经营这样的概念,企业没有自主权,不讲经济预测和科学的决策,因此造成经济上的失误现象也是很多的。例如我国在石油天然气资源估计上,前几年出了错误,产生以用油气为主的能源政策,要求把烧煤锅炉改为烧油气。现在因能源紧张,又要改回烧煤,使国家白白花费数十亿元的投资。这种宏观经济决策上的失误,导致各部门大上烧油工业。机械行业也搞了燃气轮机生产点,投资花了上亿元,结果建成后无法生产。为了搞川汉管线,机械企业加工了不少设备不能用。在有的省市石油局,

至今还积压了数亿元设备，造成极大的浪费。再如我们工业生产中重复布点、重复生产、盲目发展的情况也很严重。前几年统计全国汽车厂就有一百多家。很多厂批量小，年产100辆以下的有17家工厂。全国轴承厂有几百家，电机厂上千家，变压器厂也是上千家。生产能力得不到充分利用。许多企业产品质次价高，技术经济指标落后，重复布点，盲目生产，经济效果不好，这固然和我们的经济管理体制条条块块分割和自成体系有关；但另一方面，也是我们企业本身，不了解、不重视科学的经营，不讲究预测决策所造成的后果。

现在有些企业不管社会需求量，盲目大上家用电器等“热门货”。新的“五小”工业很多，什么小烟厂、小酒厂、小纸厂、小纺织厂、小机械厂，出现了小厂挤大厂，新厂挤老厂，落后挤先进的现象。1979年全国国营卷烟厂每箱烟用烟叶58.4公斤，而后来盲目发展的小烟厂每箱烟耗用烟叶竟高达85公斤，质量又差。在调整的前两年，全国工业企业不仅没有减少，还新增了上万个企业，绝大多数是重复建设、盲目发展的小厂。许多企业不了解市场需要，产销脱节，造成资金积压浪费。1980年全国工业产品占用流动资金比过去多几百亿元。过去一块钱能做的事，现在要花2块钱。又如机电产品的积压有所上升。这说明在社会主义经济工作中，企业的经营同样是重要的。这是社会经济发展的要求，也是客观经济规律的必然性。因为社会主义经济还是有商品生产的计划经济，既然有商品生产，价值规律、竞争就要起作用。企业作为一个相对独立的商品生产者，本身就有一个如何经营管理的问题，其目的是通过企业的经营决策，选取可行的方案，以较少的社会劳动消耗，获取较大的经济利益，提高企业的经营效果。

目前我国的经济正处于调整阶段。在调整时期，搞好企业的经营决策，有着十分重要的作用。因为通过经营预测决策，可以使企业更好地调整其服务方向与产品结构。特别是从一个管理部门和一个公司的角度来说，通过企业搞好经营预测决策，可以做到该下的下，该上的上，对那些生产条件差、产品落后、质次价高、无销路、长期亏损的企业，作出适当的调整。

应当指出，搞好企业经营，学会预测决策，不是国民经济调整期间的权宜之计和临时措施。好象现在生产任务少，大家都在抢饭吃，所以要讲市场，搞销售，为用户，要经营，要竞争。将来调整时期过去了，经济进一步发展，生产任务多了，这一套就不必要了。如果这样想，将来就要吃亏。我们的眼光不能那样短浅。因为对国民经济管理进行改革是坚定不移的，中央已经肯定三中全会以来经济改革的方向是正确的，改革还要继续进行。不过在调整期间改革要服从于调整，有些改革的步伐要放慢一些，有利于调整的改革工作还要进行。比方说，在计划指导下，以计划为主体，同时要发挥市场调节的辅助作用是不会变的；企业要有经营管理自主权，也不会变。在商品生产条件下企业间必然要有些竞争，即使是企业联合起来组成公司了，也不会形成独家垄断。所谓“皇帝女儿不愁嫁”的那种只管生产，不问需要，不讲经营效果，一切由国家包办的局面是不会再有了。从计划经济的角度来看，我们要克服过去存在的计划高指标、生产瞎指挥、产销不对路、经济效果差的弊端，提高计划工作的有效性，也必须讲究经营，研究市场与用户的需求，搞好企业的经营管理，学会经营决策。这个问题解决得好，企业生产就能顺利发展，取得好的经济效果。

二、如何开展企业经营决策

如何进行企业经营，搞好决策，是当前许多企业领导人和管理人员普遍关心的事情。如前所述，经营是企业在进行物质生产的整个经济活动中，从市场调查、科学预测，选定产品方向，制订发展规划，进行产品开发，组织安排生产，开展销售服务，达到经营目标这样一个循环不断的管理过程。这里讲的经营是社会主义企业的经营，它与资本主义企业是有区别的。当然，我们的企业也要有经营观念，市场观念，竞争观念，服务观念，经济效果观念，但在指导思想上和根本目的上是不同的。资本主义是自由竞争的市场经济，一切是为了榨取最大的利润。而我们是在国家计划指导下的市场调节。我们的经营与资本主义有三条基本区别：

1. 我们的经营要坚持社会主义方向，遵守国家的政策法规与社会主义道德，在国家计划指导下，面向市场和用户，充分利用企业的人力、物力和财力，提高企业的经济效益；

2. 我们的经营要从产品质量、品种、成套、价格、交货期、技术服务和配件供应等方面，最大限度地满足国家和用户的需要；

3. 我们的经营要使国家、企业和职工都增加收益。而资本主义企业搞经营，可以不考虑国家的利益，只要对企业有利，对资本家有利就干。他们可以搞许多歪门邪道来推销产品，只要达到目的，可以不择手段。什么请客吃饭、送礼行贿、美人计等等，在资本主义市场学上都是名正言顺的生意经。这些对我们是不适用的。

开展市场调节，扩大企业自主权以来，很多企业都碰到

一个问题，即经营思想与作风问题。举个例子，某地铸锅厂就碰到这样的事。这个厂生产任务严重不足连年亏损。一个单位的采购员到该厂要订一批污水铸管，产值近30万元，企业可得利润6万元，这笔生意对工厂可说是雪里送炭。但对方有一个条件，要给他3%的“劳务费”，也就是说要给采购员回扣8,700元。这笔生意能不能做？引起争论。工厂有人认为现在为了竞争，许多厂常用赠送厚礼来拉采购员和用户，扩大产品销售。现在企业有自主权，厂里可以决定。但经主管部门协商，回绝了这项任务。因为我们是社会主义企业，要坚持正确的经营作风，如果经营中搞歪门邪道，就会使企业生产走上危险道路。提高竞争能力，扩大销量，只有在品种、质量、成套、交货期、价格、技术服务、配件供应等方面下工夫，满足用户的需要，才能站得住并取得成功。

经营工作中不正之风表现多种多样。例如，扩大企业自主权后，有些企业采取产品私自涨价、变相涨价或提高劳务费等方法损害消费者的利益来增加盈利，多提利润留成，多发奖金；有的要求产品回扣，提出回扣款是奖励金；有的企业冒名顶替欺骗用户，以杂牌产品冒充名牌产品，以名牌厂产品样本冒充本厂产品招揽顾客。在产品出口贸易中，经营思想作风问题，尤为值得注意。我们应当坚持上述三条经营原则。有很多企业坚持了社会主义经营思想和经营作风，生产搞得很好。例如，四川一个仪表零件企业，他们生产的仪表配件——轴、衬套等，是短线产品，用户常常登门求援，产品供不应求。有的用户因急需电表轴尖向该厂提出愿意多出40%的价格优先取货，厂内也有人想乘机“敲竹杠”以增加收入，多发奖金。但工厂领导坚持社会主义生产原则，认为生产的目的是为了满足不同社会需要，增加企业收入只能靠发展生产

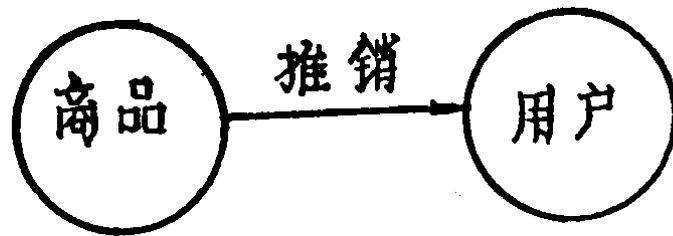
降低成本来达到，不能靠提高价格。企业一提价，从眼前看增加一点利润，但从长远看则是竞争能力减弱的开始。这样端正了思想。从仪表零件来说是产值低、利润少，最大件不超过一角钱，原料提价后，企业增加收入很困难，为了搞好经营，他们一面抓扩大短线产品生产，同时抓经济核算，降低成本。电表衬套由原来每人每天生产800件，增加到4,000件，提高效率5倍，利润也上去了。

许多企业在经营中提出不请客，不送礼，不挖人墙脚，不搞技术封锁，这种经营思想作风对促进社会主义经济发展起了作用。

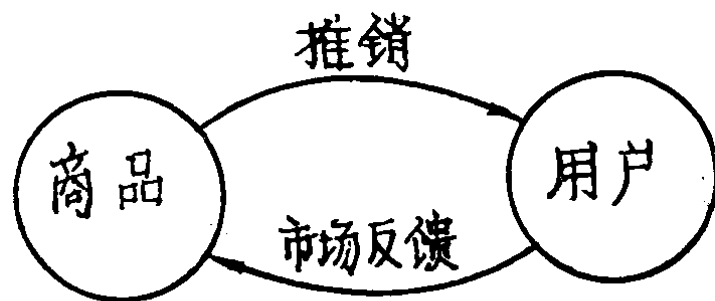
我们研究企业经营，当然要学习国外的经验。但应当看到他们有一些经营思想作风我们是不能用的。我们要学的是科学的经营方法。现在国外介绍企业经营资料不少，涉及的问题很多，业务面也很广。如何搞好经营，就我国企业的实际情况来看，前一阶段都抓了产品推销，宣传和为用户服务的工作。特别是不少企业由于调整阶段生产任务不足，派出大量的工作人员，甚至是书记、厂长带队外出揽活，搞产品销售。这样做在当前一个时期还是必要的，因为企业没有任务，或产销脱节，生产的东西卖不出去，企业就没有利润。但是应当说，单纯派一些人出去揽点活，去推销一些产品，还不是企业真正的经营。产品销售固然是经营的一个重要环节，一定要把它做好，特别要解决产品销售渠道问题，把销售工作搞活。但销售不等于就是经营，讲经营就要把产品销售、取得市场信息反馈、开展市场调查与做好预测决策挂起勾来。

市场搞销售一般认为有两种形式：一是直线形的销售，由推销人员把产品卖给用户，其销售行为即告结束；另一种

为圆周形的销售，它要求通过产品销售，从用户中再取得市场信息，反馈回来进一步生产用户需要的产品(如图2所示)。对于一个工业企业来说，应当采取圆周形的销售形式。这种销售形式对企业的经营将会起直接的促进作用。



直线型销售——推销员推销



圆周型销售——市场销售

图 2

当前就我国工业企业的经营来说，还需要抓好产品销售与用户服务工作。在销售中，除了用户直接到生产厂订货外，还要充分利用各种形式的销售网点。如生产部门的销售公司、物资部门的机电公司、商业部门的销售门市部、供销合作社的农村销售网点、生产部门与企业合办的联营代销以及通过邮

购订货等，以充分发挥各种流通渠道的作用。在用户服务方面，除了做好售后服务，继续实行“三包”（包修、包退、包换）外，重点要加强售前的技术服务，做好产品样本介绍，为用户选择产品型号，为用户事先培训操作、安装、调试、维护修理人员，提高设备使用的可靠性。但就企业经营的总体来分析，目前企业中的薄弱环节，并急待加强的重点是市场调查，科学的预测与经营决策等三方面的工作。国外介绍企业经营的资料很多，有的只讲市场，有的专讲预测，有的就讲决策。但从企业实际情况看，要搞好企业经营，就应当把这三者有机地联系起来研究。为此，我们必须对市场调查、预测与决策有一个比较全面的了解。

（一）市场调查

这是预测的基础。市场调查要解决的课题是通过调查掌握大量有关产需的数据与资料，为预测和决策提供可靠的根据。市场调查本身并不是预测或决策。现在有一些企业把走访用户、了解市场需要情况，说成是市场预测，这是不确切的。调查是调查，预测是预测，两者有联系，但不能等同。调查只是取得数据，而预测则需要用一些科学方法来进行推导测算其发展趋势。这也是我们搞经营需要解决的重要问题。怎样进行市场调查，从机械企业的情况分析要注意以下几点：

1. 市场调查要以产品为出发点，了解其用户范围

也就是你的产品，在国民经济哪些部门，哪些行业，哪些地区和单位正在使用。在调查产品使用范围时，要扩大产品的应用面，了解现在生产的产品在新的部门、新的行业中使用的可能性和打进国际市场的前景。调查中，不仅了解本企业现在生产的产品，还要了解用户希望你生产提供哪些新

的产品。从机械产品来看，这方面还有广阔的前景。它要求每个企业在市场调查，从原有市场的深入与开拓新的潜在市场这两方面去下功夫，以打开产品的销路。市场调查参见下表：

机械产品市场调查		提 供 产 品	
市场类别	市场范围	老 产 品	新 产 品
原有市场（重工业、基建、国防军工）	深入市场（挖、革、改与长远发展需要）	现在生产的产品与过去生产的产品	改进型产品 更新换代或全新产品
新的潜在市场（农、轻、纺、城建、商业、服务业、文教、体育、卫生与外贸出口等）	开拓新的市场扩大服务领域（当前与长远需要）	现在生产的产品与过去生产的产品	新产品或特种产品

从表中我们看到，过去企业的市场，主要是为重工业、基本建设和国防军工服务。现在企业要扩大服务领域，就要在原有市场的基础上，发展新的潜在市场，为农业、轻工、纺织、城建、商业、服务业、文教、体育、卫生、外贸出口等行业服务。这里，对原有市场不是丢掉不管，而是要深入市场，挖掘其技术改造潜力，适应长远发展的需要。对新的潜在市场，则要大刀阔斧地去开拓。企业在扩大服务领域中，其产品结构必将发生变化。为了满足原有市场技术改造与长远发展的需要，企业不能只提供现在生产的产品，而要发展性能、质量都比原来好的改进型产品或更新换代的产品；而在开拓新的市场方面，需要企业提供的多数是属于新产品，有些还是有特殊要求的产品，而且要求成套供应。例如，在为轻工与人民生活服务上，就需要许多成套设备。商