

企业经营决策指南

主编 刘桂欣 周朝琦

河南人民出版社

《企业经营决策指南》编委名单

主 编 刘桂欣 周朝琦

副主编(按姓氏笔划为序)

王书义 申惠生 张同生

张洪顺 傅玉顺 杨海鹰

编委会(按姓氏笔划为序)

王书义 申惠生 刘桂欣

李丰臣 周朝琦 张同生

张洪顺 傅玉顺 胡玉玲

杨海鹰 贾国玺

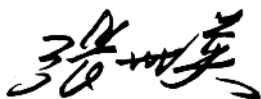
序 言

随着我国社会主义市场经济体制的建立和改革开放的不断深化,企业将逐步成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体和市场竞争的主体,与此相适应,企业经营决策这个重大的理论和实践问题也摆在了每个企业的面前。对企业经营决策问题进行系统深入的研究已显得十分必要和迫切。

现代企业发展,一要靠科学技术,二要靠科学管理。按照现代管理科学,决策是企业管理的中心环节和其它管理功能的基础,是企业法人代表的基本职能,企业的经营决策水平直接关系到企业管理的成败。我们的企业由于长时期缺乏自主权,是一种生产任务型的执行性管理,缺少提高管理水平的内在压力和动力,这是造成我国企业管理水平不高的一个重要原因。适应市场经济发展的要求,企业特别是国有大中型企业要转换经营机制,在市场竞争中取胜,就必须以提高经营决策素质和能力为核心,全面提高经营管理水平。为此,我们要学习和借鉴西方发达国家先进的管理经验和方法,但更重的,是要从我国实际出发,善于总结我们自己的实践经验。河南人民出版社出版的这本《企业经营决策指南》,无疑是做了一项有益的探索。

《企业经营决策指南》从我国企业实际出发,从理论和实践的结合上,从企业生产经营活动的方方面面,较为系统地研究了企业生产经营决策的环境、原理、原则、方法以及对决策者素质、能力的要求,并具体探讨了企业的战略决策、投资决策、技术决策、产品决

策、生产决策、销售决策和市场竞争决策等。全书结构比较严谨完整，内容比较丰富，且颇多新颖之处，并使理论性、科学性和实用性融为一体，对当前企业转换经营机制，提高经营管理水平，走向市场，在竞争中求生存、求发展，具有一定的现实指导意义。

A handwritten signature in black ink, appearing to read '张文华' (Zhang Wenhua). The characters are stylized and fluid.

一九九四年四月三十日

目 录

序 言	张世英
第一章 导论	(1)
第二章 企业决策者	(19)
第一节 企业决策者素质	(19)
第二节 企业决策者行为	(32)
第三节 企业决策者心理	(42)
第四节 企业决策者艺术	(48)
第三章 企业决策环境	(58)
第一节 企业决策的宏观环境	(58)
第二节 企业决策的市场环境	(67)
第三节 企业决策的内部环境	(76)
第四章 企业决策体制与原则	(81)
第一节 企业决策的体制	(81)
第二节 建立和完善企业经营机制	(93)
第三节 企业决策的原则	(100)
第五章 企业决策类型与程序	(105)
第一节 企业决策的类型	(105)

第二节	企业决策的程序	(111)
第三节	企业决策的方法	(117)
第六章	企业决策执行与评价	(130)
第一节	企业决策的执行	(130)
第二节	企业决策的评价	(142)
第七章	企业经营战略决策	(152)
第一节	企业战略决策的地位	(152)
第二节	企业战略决策的特征和内容	(161)
第三节	企业战略决策的要求	(166)
第八章	企业投资决策	(173)
第一节	投资决策的作用	(173)
第二节	投资决策的过程	(185)
第三节	投资决策的评价方法	(193)
第九章	企业产品决策	(204)
第一节	产品决策的地位	(204)
第二节	产品决策的内容和原则	(213)
第三节	产品决策的条件	(222)
第四节	产品决策的程序、方法和策略	(227)
第十章	企业技术决策	(241)
第一节	技术决策的地位	(241)
第二节	技术决策的内容与原则	(248)
第三节	技术决策的程序与分析方法	(257)

第十一章 企业生产决策	(270)
第一节 生产管理的地位.....	(270)
第二节 生产决策的内容.....	(281)
第三节 生产决策的原则.....	(301)
第十二章 企业销售决策	(306)
第一节 现代市场营销.....	(306)
第二节 销售决策的依据.....	(320)
第三节 销售策略决策.....	(330)
第十三章 企业市场竞争决策	(343)
第一节 市场竞争科学化.....	(343)
第二节 市场竞争原理.....	(357)
第三节 市场竞争要诀.....	(367)
第四节 国际市场竞争.....	(375)
后 记	(381)

第一章 导 论

我们是从五个方面来提出企业决策问题,认识企业决策问题的。

一、现代企业管理的特征

管理是为实现一个确定的目标而进行主事治事的一种动态性社会活动。管理产生于人类活动的集体性和社会性。它是人类有目的、有意识活动的客观要求和必然体现。有人类就有管理。管理是人类力量的聚合,是人类经验和智慧的发挥,是社会进步的强大杠杆。随着人类活动越来越广大,越来越复杂,越来越多变,就越要求管理的科学化,科学的管理对社会的进步与发展就越具有更大更明显的作用。现代社会的进步,一靠科技,二靠管理。但管理水平的提高,对先进管理方法的学习和借鉴,不仅需要智慧,又要有适宜的社会环境,要比引进和掌握国外先进科技成果困难些。

人类有多种多样的社会活动,就有多种多样的管理工作。尽管人们认识的角度不同,对什么是管理的理解还有差异,但一切管理工作都有若干共同的特征和属性,都要按一个预定的明确目标,追求最大的效率和效益,合理分配与有效使用人力、物力、财力等各种资源;都要规范人的行为,正确处理和理顺人与人、人与物、人与事、物与物、事与事、事与物之间的关系;都要对人与物相结合作用于活动对象的方方面面进行规划、决策、组织、指挥、协调与监督等各种环节。

在各种各样的管理工作中,最基本、最大量的是经济管理工作。这是因为物质资料生产是人类生存与发展的基础,是人类的基本实践,是其它社会活动的基础。因而经济管理是全部管理工作发展的主要根源,管理的经验及其科学化原理与方法,往往是从经济管理实践中总结出来,首先体现在经济管理科学中,然后进一步抽象出普遍的管理原理与方法。

社会经济活动具有多层次、多部门、多种联系等特点,与此相适应的经济管理工作也是多层次、多部门、多方面的。其中,企业管理则是全部经济管理的基石,是全部管理工作总结经验、升华理论的取之不尽、用之不竭的源泉。

现代企业管理具有下述特征:

(一)企业管理是经营管理

所谓经营是指企业以市场为导向,在适应外部环境和合理利用内部条件的基础上,为实现其根据市场态势制定的经营目标而开展的各项经济活动。经营与管理是相互联系、相互依存、相互渗透的,没有不需要管理的经营,也没有与经营无关的管理。经营与管理是有所区别的两个概念。我们过去所讲的企业管理,实际上是侧重于企业内部的生产管理,是一种执行性管理,即是为完成上级政府主管部门规定的生产任务而进行的管理。显然,这是由于错误地把企业当成政府机关附属物,用行政性管理代替企业经济管理所导致的错误的企业管理概念。现代企业是自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的经济实体和市场竞争的主体。从表面上看,企业似乎是独立于市场之外的商品生产者,而实质上它生产什么、生产多少,如何连续不断地进行,都是由市场需求及其变化决定。在由供求双方构成的市场上,企业既是商品的供方,又是资源的求方。企业是市场不可分割的组成部分,市场是企业活动的大舞台。企业的经济活动是一种市场经营性活动。企业管理是为实现企业的市场经营目标而进行的管理活动。它同行政管理是两种不同性

质的管理。用行政管理来代替企业管理,只会扭曲企业实体的性质,扼杀企业的活力。企业的管理工作应服从服务于企业市场营销目标,以经营为重点。企业管理若离开经营,便失去其必要性。企业的全部经济活动是以经营为核心的经营活动和管理活动的统一。

(二)企业管理是决策管理

一般地说,所谓决策是对一定社会活动目标的预先确定,这是管理者的首要任务,是实施管理工作的依据。管理的有效性、科学性,首先取决于决策的科学性,同其它管理环节相比较,决策是更为高级的理智行为。随着人类社会活动范围的扩大,相互制约因素的增多和错综复杂,越来越要求管理者必须有立足于全局,立足于长远来谋划社会活动的目的,来实施管理活动。因而决策在管理工作中的地位 and 作用便日益突出,“管理就是决策”就成为现代管理科学的重要思想和重要原则。

企业管理是经营管理,而经营管理的内容则多属于决策性问题。对于企业的经营管理过程可简化为:在对市场需求及其变化趋势进行市场调查和市场预测的基础上,预定企业的经营目标和经营战略,据此编制与实施生产计划和销售计划。企业经营管理过程始终是经营决策——决策执行——再决策——再执行的反复循环过程。经营决策是企业经营管理的首要环节和各项管理功能的基础。经营决策水平直接关系到企业经营管理工作成效。

作为现代企业活动舞台的现代市场,已不是过去小商品经济时代那种狭小、分散、封闭的市场,而是全国统一的国内市场和全球一体化的国际市场,范围极其广大,制约企业经营活动的因素极其众多,相互制约关系极为复杂,“牵一发而动全身”的变化又极为迅速。同时,随着生产的社会化、商品化、市场化的发展,企业内部各生产经营环节之间及其与外部环境的联系也越来越广泛,越来越密切。在这种形势下,企业经营管理再单凭个人的经验与智慧,

再只重视日常事务管理,则很难再顺利地进行市场经营活动,而必须高瞻远瞩企业经营活动的全局,从企业的长远利益出发,在充分论证企业内外环境变化趋势的基础上,端正经营思想和经营方针,科学地预定经营目标、经营战略和经营策略,然后按照经营决策所确定的整体方案,把企业的经营思想、经营方针、经营战略和经营策略加以具体化,对企业的生产经营活动及其所需要资源,在时间和空间上作出具体安排,成为企业各职能部门和全体人员的行动纲领。企业管理突出决策的重要性,这是市场发展和企业生产社会化的客观必然,是现代企业管理的一个重要特征。

(三)企业管理的综合复杂性

管理实际上是对制约人的活动的各要素的管理,是按照实现预定目标的要求,将影响该目标实现的各种要素,相互协调,合理有效地结合起来,并及时研究和解决各要素结合过程中出现的种种问题,以便产生最大的总体功能。从社会活动来说,单一的要素是不需要管理的,也根本没有单一要素的社会活动,都是由两个或两个以上要素制约的。对管理来说,单独的一个要素若不与其它要素相结合就无存在的价值,管理中也根本没有任何一种要素不与其它要素相结合。管理的根本任务就在于使制约社会活动的各要素结合的整体能量大于各要素能量相加之和。小商品生产,尽管生产规模简单,其管理也要对人力、物力和财力加以简单结合。

现代企业的要素种类多样,具有要素分解的无限性和结合关系的复杂性。从管理角度说,现代企业拥有人、物、事三大类要素。每种要素都还可以细分,如人的要素可以细分为领导者、职员、工人等,还可再细分为管理人员、技术人员、生产工人和辅助生产工人等。现代企业的这三大类要素之间,有着人与人、人与事、人与物、事与事、物与物、事与物等多种结合关系。随着企业经营目标的变化,又可以改变它们的结合方式,改变它们在总体结合中的地位。现代企业这种要素的多样性,要素分解的无限性与结合关系的

复杂性,就决定管理要素的多样性及其结合的复杂性。对管理总体起重要作用的要素一般有:本源的人的要素,核心环节的战略决策要素,推进力量的技术要素,基础作用的专业化管理要素,体制保证的组织要素,协调沟通的信息要素,支柱力量的精神要素,即企业文化要素等七个方面的要素。其中每一个管理要素也是可以再细分的,如专业化管理要素可以再细分为人、财、物、产、供、销等。在这种情况下,现代企业管理,就不是把企业要素加以简单相加,进行单打一的管理,而是要全面深入地研究各要素之间的相互联系、相互作用的关系及其种种不同的结合方式,比较各个要素及其不同结合方式的优势和劣势、力的强弱程度,达到根据不同的经营目标,都能把各要素合理恰当,优势互补,趋强避弱的结合起来,使各要素都能充其量地发挥自己的最大能量。企业管理的全部精髓就在于善于合理分割各要素,又善于优化组合各要素。

(四)企业管理的动态性

管理是对社会活动全过程的管理,不言而喻,管理具有动态性。企业管理是对企业市场经营活动的管理,或者说是适应市场的管理。市场是千变万化的。任何一个企业都没有力量来左右市场,都不可能按照本企业的经营目标而对市场产生强制性效应,因此,企业只能适应市场变化的要求来进行管理。同时,市场也只有不断地变动,才能不断给企业的生存与发展提供新的空档和新的机遇。企业管理的成效与效率的高低就在于是否能及时捕捉和利用市场变动的空档和机遇。

二、企业经营决策的含义和特征

何谓决策?目前国内外学者还没有一个统一的定义。不过,一般认为,不论决策的概念如何表述,凡决策概念都必须具有下述各种规定性:

1. 决策是为了实现某种预定目标而作出的谋划决断。若没有

预定目标,也无所谓决策。

2. 决策是在既定的主客观条件下,运用科学的理论和方法,系统分析主客观条件,提出各种可行性方案,寻求最优化、或最佳、最满意的方案。决策是管理者的理智行为。

3. 决策是对各种可行性方案,通过比较的优化选择。一种方案、一种主意、一言之堂,便没有比较,没有选择,就谈不上有决策,更谈不上有优化。

4. 决策是为了实施,要有可行性,可操作性。不打算实施,也就没有必要决策。

对决策这个概念,还有狭义的和广义的两种不同的理解。按照狭义的理解,决策是管理的一个环节,在一个管理周期中,决策只有一次。决策只包括管理工作中的全局性、根本性、长远性的重大问题,或者说是战略性目标和措施的选择。按照广义的理解,管理就是决策,管理的全部内容都包含在决策之中,决策贯穿管理的全过程。有的甚至主张应从经济管理科学中分支出一个《决策学》。我们认为,在现代管理中,决策的重要性日益突出,成为管理的关键,离开决策的管理是肯定要失败的。

根据对决策概念的一般理解,所谓企业经营管理决策是企业管理者为履行其管理职能,为实现某一经营目标,对根据一定的企业内外环境条件所制定的各种行动方案的满意选择。

企业经营管理决策是管理决策的一种,因而企业经营管理决策便具有一切管理决策所共同的特征。这些特征是:(1)针对性,针对需要作出解决的特定问题;(2)目标性,是为了达到某一个预定的目标;(3)优化选择性,通过对各种可行性方案的科学比较,寻找优化的目标和达到目标的优化途径;(4)预测性,决策都是对未来行动的环境、条件、效果作出科学的预料;(5)实施性,要有可操作性,付诸实施,采取行动。

经营管理决策作为企业的决策,还具有不同于其它管理决策

的特性：

(一)决策主体上的特征。企业决策是企业对生产经营活动所作出的决策。从企业的管理实践来看,各级管理人员以及每个职工的活动都与企业的决策息息相关,都要参与企业决策,都有一个决策问题,只是内容、范围和要求不同而已。因此企业决策的主体则是企业组织、各级管理职能部门和企业人员。企业以外的组织机构和人员不具有企业决策的权利。而其它管理决策,如行政决策的主体主要是中央和地方各级国家行政机关及其行政人员。

(二)决策内容上的特性。企业决策内容涉及到企业的内部和外部范围内的影响企业生产经营活动的一切事务。企业内部的全部生产经营活动,都要通过企业决策进行筹划办理。企业外部的政治环境因素、经济环境因素、科技环境因素、法律环境因素和人文环境因素都会影响企业的生产经营活动,因而也都成为企业决策的重要内容。

(三)决策所代表的利益的特征。行政决策反映着国家和人民的意志,代表国家和人民的利益,是全局性和长远性利益。行政决策不能以营利为目的。而企业决策是企业这一经济实体和市场竞争主体的经营决策,固然它不能不考虑国家的整体利益和消费者利益,但企业决策所代表的主要是企业经济利益,并以营利为目的。

(四)决策依据上的特性。行政决策代表着国家的意志和利益,必须根据党和国家的政策法律来制定,各项措施以国家权力为后盾。企业决策所依据的是宏观环境条件、市场环境条件和企业内部环境条件。决策主体的决策活动只能严格按经济规律办事,只能接受优胜劣汰的竞争法则。

(五)决策约束范围上的特性。企业决策只有按经济规律办事,实现决策的科学化,和让全体职工参与,实现决策的民主化,才有强有力的约束力,其约束范围是企业内部范围内的一切部门和全

体成员。

在当今社会环境复杂多变,市场竞争激烈的情况下,现代企业所要决策的问题,比过去复杂得多,重大得多,具有多结构性、分支性和综合性,其参变量之多、涉及面之广,输入输出的信息量之大,都是过去小商品经济时期的决策所不可比拟的。

三、决策在企业经营管理中的地位和作用

企业生产经营过程始终是企业决策——企业运营——再决策——再运营的反复循环过程。决策是企业经营管理的首要环节和各项管理的基础。决策是运营的依据,运营是决策的落实。抓决策及其落实是管理者的主要职能和主要责任。决策是企业生产经营管理的核心和关键,决策水平直接关系到企业管理工作的成败,影响着企业的兴衰。

(一)企业决策是企业的首要环节,是其它管理功能发挥作用的基础。管理是为实现预定目标而进行的主事治事活动。显然,没有决策对预定目标的选择确定,便没有管理活动的起始进行。企业管理固然还有计划、组织、指挥、调节与控制、监督与检查、核算与分析等多种职能与环节,而这些职能则必须以决策为基础,为实现决策服务。这是因为,一是管理的其它职能若离开决策目标,便会失去发挥功能作用的方向性,如监督与检查职能若离开决策便不会有纠偏的是非标准。二是管理的其它职能,只有以决策为基础,才能相互协调,有机统一的结合起来,形成有效的管理过程和管理整体。只有在这种管理整体中,各个管理职能才能得到最充分的发挥。

(二)决策是企业主要管理者的主要职能。毛泽东同志说过:“领导者的责任,归结起来,主要是出主意,用干部两条。”毛泽东同志所说的“出主意”就是决策,“用干部”就是决策的执行实施。这是领导者和主要管理者的主要职责。管理者固然不能忽视对日常烦杂的人、

事、物的正确管理,但只有从决策目标的大处着眼,这些从小处着手的管理才有意义。同时,对管理者尤其是厂长一级的管理者来说,面对着十分繁杂,关系错综、难分难解的企业经营活动的方方面面和内容、要求范围各不相同的各项管理活动,只有以决策目标为核心,才能理顺关系,排忧解难,使它们优势互补地有机统一起来,成为一个充满生机和活力的经济实体和竞争主体。兵贵精、将贵谋,这是兵家的至理名言。同样,也要求企业家们贵谋,“上兵伐谋”,以决策为自己的主要职能和主要责任,才会“谋深计远”、“远谋方有深韬略”,“庙算”出神机。这才是企业在市场竞争中基本的制胜之道。在《战国策》中有一个南辕北辙的典故。说的是一位驭手,本要去南方楚国,可他硬扬鞭策马朝北方赶去。正如热心规劝他的魏人季梁感叹所说:“唉,真蠢!你的马越快,路费越多,驾车技术越高明,你离目的地楚国就越远!”象这位主事者驭手,尽管他拥有骏马良驹和高明的驾车技术,但由于他不知道驭手的主要职责是确定方向目标和选择达到目标的最短路线,不能不失谋而败北。这个典故深刻地说明了决策对管理者履行职责的极端重要性。

(三)决策是企业管理的核心问题。管理的科学化首先是决策的科学化。决策内容往往是企业生产经营管理中带有全局性、根本性和长远性的重大问题,是对战略性目标和措施的选择确定。进行决策所要考虑的不仅是企业内部的可控制因素,更要考虑和依据企业外部的许多不可控制因素。决策过程对企业生产经营活动的高瞻远瞩、深谋远虑,就要求决策者必须具有战略的头脑和眼光,又要具有善于扬长避短,统筹全局的运筹能力。决策是高度的理智行为。决策水平直接体现着管理工作的水平。没有决策的首先科学化,便没有管理水平的全面提高。从企业生产经营活动的要求来看,总是首先对决策提出更高的要求。深思我国企业管理水平之所以落后,其中的一个重要原因,就是企业在相当长的时期里失去了本应具有的经营管理决策权,成为只求完成上级下达的生产任务

而进行的执行性生产管理。没有决策权的管理，是缺乏提高管理水平的内在压力与动力的管理，只能是在原有水平上日复一日、年复一年的重复。这种失去决策权的管理，不会充分调动管理者的积极性、主动性和创造性，更难以激发管理者的聪明才智，便难有视野开阔、思路敏捷、高瞻远瞩、深谋远虑的战略头脑和战略眼光。“伐谋”尚能“上兵”，谋深方有计远。随着我国社会主义市场经济体制的建立，企业将真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的经济实体和竞争主体，即拥有生产经营管理的决策权，就便具有了提高管理水平的内在压力和内在动力，将会自我增强经营管理能力，自我完善经营管理机制，自我提高经营管理水平。

(四)企业决策是企业有效运行的导向。决策就是要确定企业的目标导向行为。没有决策，下级组织就没有明确的行为目标、工作责任和任务。在企业内部，只有通过决策，才能把职工的思想行为统一到决策的目标上来，也才能使职工有积极的目标行为导向。从一定的意义上说，企业组织的结构及其运行机制，组织效能与工作效率等都是由企业决策机制决定的。根本形不成决策的组织是无效能的组织，或者说不能称其为组织。而决策失误，则会阻碍企业管理活动的有效运行，影响管理职能的贯彻执行，不利于职工素质的提高，会造成各种资源的浪费，最终导致企业组织行为的错乱与盲目，陷入自毙的困境之中。良好的决策机制和正确的决策行为则可以使企业组织内部结构优化、规模适应、责任明确、关系和谐、灵敏高效、内聚力强，成为充满活力和生机的经济实体和竞争主体，进而整个企业组织才会目标市场明确、市场定位恰当、竞争力组合有力地进入强手如林的市场竞争风浪中，得心应手地驾驶企业之舟，从容地沿着市场变迁的轨迹，机动灵活，化险为夷，迎击优胜劣汰的考验，实现其“惊险的跳跃”。

决策，自古有之；决策的重要性，古人也早有论述。祈神灵、卜吉凶、“告于祖庭”就是我国古代人的决策行为。《孙子兵法》以庙算