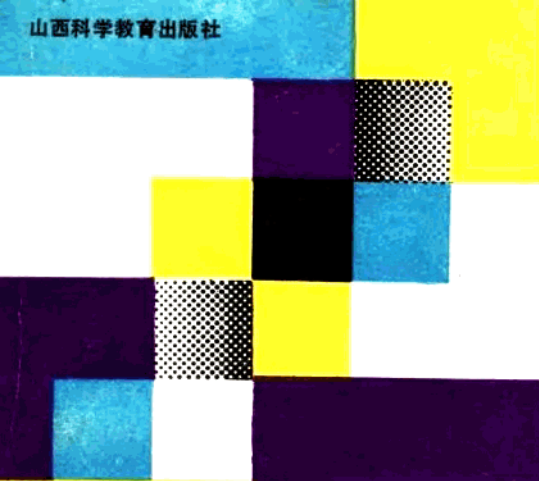


山西科学教育出版社



工业企业 经营决策

F402

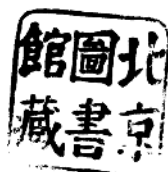
70

3

工业企业经营决策

张梦恩 陶丁文 编

山西科学教育出版社



B722058

工业企业经营决策

张梦恩 陶丁文 编

*

山西科学教育出版社出版发行 (太原并州北路十一号)

太原千峰科技印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 1/32 印张: 12.25 字数: 261 千字

1990年5月第1版 1990年5月太原第1次印刷

印数: 1—1200册

*

ISBN 7—5377—0259—4

T·50 定价: 5.25元

目 录

第一篇 经营决策的基础

第一章 经营决策概述

- 一、什么是经营决策 (1)
- 二、经营决策的任务和原则 (3)
- 三、经营决策的程序和体系 (6)
- 四、对决策人员的要求 (13)

第二章 企业利润与经营计划

- 一、企业利润最大化 (26)
- 二、企业计划工作的主要任务 (35)
- 三、企业经营计划的特点 (36)
- 四、企业经营计划的编制 (40)
- 五、企业经营计划的执行和调整 (47)

第三章 市场分析和预测

- 一、市场分析 (51)
- 二、生产资料的类别及市场 (58)
- 三、市场预测的意义和内容 (61)
- 四、市场预测的程序 (65)
- 五、市场预测的方法 (71)

第二篇 经营决策的内容

第一章 企业产品开发决策

一、企业服务方向的决策	(85)
二、产品开发的评价方法	(90)
三、产品开发的策略和方式	(100)
四、新产品开发的程序	(104)
五、老产品的分类及对策	(109)
六、产品设计管理	(112)
七、产品工艺管理	(116)
八、新产品的技术准备计划	(121)

第二章 生产决策

一、需求和供给	(124)
二、需求弹性和供给弹性	(133)
三、消费选择	(145)
四、生产决策	(156)

第三章 财务决策

一、财务决策的概念	(171)
二、投资决策	(181)
三、筹资决策	(200)
四、利用外资决策	(207)

第四章 产品的销售决策

一、销售工作的概念	(213)
二、购买行为规律	(217)
三、目标市场	(222)
四、销售渠道	(227)
五、销售广告	(231)

第五章 技术引进决策

一、技术引进的产生和发展	(241)
二、技术引进的几种方式	(245)
三、技术引进决策时要注意的几个问题	(262)

第三篇 决策技术

第一章 优先图表法

一、简单优先图表	(271)
二、多个输入加权优先图表法	(279)
三、组合优先图表法	(287)
四、优先图表的扩充使用	(290)
五、加权系数的数学取值法	(294)

第二章 决策树

一、决策树的概念	(297)
二、决策树的应用	(302)
三、决策树分析法的应用举例	(315)

第三章 决策分析方法

一、贝叶斯定理	(326)
二、贝叶斯分析过程	(335)
三、抽样贝叶斯分析	(347)

第四章 决策模拟技术

一、决策模拟概念和原理	(365)
二、蒙卡特洛模拟法	(368)
三、蒙卡特洛法在决策中的应用	(377)

第一篇 经营决策的基础

第一章 经营决策概述

一、什么是经营决策

1. 经营决策的概念

决策，就是人们对客观事物的未来如何发展所作的选择、决断。经营决策，就是企业对客观经营过程的未来如何发展所作的选择、决断。

在复杂的经营活动中，人们要对发展的未来进行研究探索，要选择最理想的道路，要确定最优的目标，要编制实现目标的计划，要寻求实施计划的措施。这一系列活动，就是经营决策的内容。

经营决策的规模、内容、性质、目的，同社会生产发展的一定历史阶段相联系。生产力发展水平决定着决策的规模和内容；生产资料所有制形式决定着决策的性质和目的。社会主义经济决策，是为了发展社会主义经济，建设四个现代化，不断满足人民日益增长的需要，对经济发展的各个方面，各个环节，各种要素进行选择的活动。

经营决策的概念：

经营决策的对象是经济发展的未来，它是在行动之前对企业应当向什么方面发展和应当怎样发展所作的事先安排，它是针对需要解决的问题和需要完成任务而作出的决定，因而是创造性的活动，是对经济活动的直接指导。

经营决策的目的是为了正确地行动，经营活动不能盲目进行，需要进行有效的指导。指导的方式首先是决策。决策指导行动，行动体现决策。企业经营决策正确与否，对发展经济活动的影响极大，直接关系到经营建设的成效。无行动的决策是不存在的，不体现决策的行动也是没有的。正确的决策产生正确的行动，正确的行动来源于正确的决策。

经营决策的实质是择优。经营决策不是随意性行动，它必须对未来经营活动的目标、任务和达到的指标，实现任务的措施及途径等做出符合客观规律的合理的抉择，寻求能够获得最佳效益的方案。为此，在决策前应尽量设想出各种可能的方案，然后从中选出一个最理想的方案。如果只有一个方案而无选择余地，那就不需要决策。

经营决策的活动是一个动态过程。任何一项经营决策的形成，都是要在掌握大量信息与资料的基础上，经过系统分析、研究论证、思考判断的过程而后作出的。可以说，经营决策是在动态环境中确定的。

经营决策的内容是复杂的。企业经营是一个错综复杂整体。一项重大的经营决策，涉及到企业的产品开发、制造、销售等各个方面，涉及到效益以及职工的生活等多方面的要求和目标，而且它们之间并不总是协调的，而是经常出现矛盾的。经营决策就是要对它们加以综合考虑，并协调它

们之间的关系。

2. 经营决策的性质

生产活动和其他经济活动不仅涉及到生产力的诸要素，还涉及到生产关系诸方面和上层建筑的某些环节，还要涉及人与人的关系。因此，企业经营决策还要求人们在生产活动和其他经济活动中反映经济规律、社会规律并处理好人与人之间的关系。

二、经营决策的任务和原则

1. 经营决策的任务

企业经营决策的根本性任务，是在深刻认识客观经济规律和自然规律的基础上，按照客观经济过程本身的内在联系和运动规律，科学地选择和安排经济发展的未来，有效地组织和实施企业的经营活动，正确地处理和解决企业经济工作中的各种矛盾，即保证企业经营系统方向正确，生产协调、发展，顺利取得最大的社会的和企业的经济效益。企业经营决策的任务是：

(1) 根据社会主义基本经济规律的要求，保证一个企业的生产建设能够符合社会的需要“满足整个社会经常增长的物质和文化需要”，为社会提供更多更好的产品或劳务，为国家提供更多的积累。

(2) 根据国民经济有计划按比例发展规律的要求，保证企业生产能够互相衔接，协调一致，不断增加产量，提高质量，发展品种，推动企业迅速向前发展。

(3)根据按劳分配规律的要求,保证企业责、权、利有效结合,正确处理国家、企业、个人三者的利益,充分调动劳动者的积极性。

(4)根据价值规律的要求,不断改善企业的经营管理,充分利用人力、物力、财力,提高劳动生产率,节约原材料和动力消耗,降低成本,增加企业利润,以最小的消耗取得最大的效果。

(5)根据自然规律的要求,从企业的需要与可能出发,制定科技发展规划,加强科学研究,开展技术革新和技术革命,促进技术进步,努力赶上和超过世界先进水平。

2.经营决策的基本原则

社会主义企业经营决策原则,是社会主义客观经济规律的反映和要求,是工人阶级和广大劳动人民利益的体现,是所有经营决策工作者分析、论证、评价、选择、判断问题的准则和依据,是保证社会主义企业经济事业正确、顺利、有效发展的前提和条件。因此,确立经济决策的基本原则,严格按决策的原则办事,不仅对决策工作本身,而且对企业的发展都有极其重要的意义。

企业经营决策必须遵循以下几项原则:

(1)决策的科学性,经济决策正确与否,关系着企业经营实践的成败和效果。因此,经营决策一定要尊重科学,尊重唯物论,尊重辩证法,从具体实际出发,严格按客观规律办事。认真、全面地遵循客观规律的要求。离开了客观规律的要求,不符合具体情况,就是一种唯心主义的决策。它不仅不能促进企业经济事业的发展而且还会给企业经济事业

带来严重的混乱和破坏。

(2) 决策的严肃性。企业经营决策是按照客观规律要求进行的，它是党的路线、方针、政策在企业的体现。因此，经济决策本身就有严肃性，既不是可有可无的，更不能任意随便。所有经济决策，特别是企业、战略性的重大决策，一定要认真对待，谨慎从事，决不能掉以轻心。企业战略性决策事项一经通过和批准，就应动员需要的力量去努力实施，决不允许擅自行动，任意改变。企业的各部门、各单位必须认真执行，不允许违背。如果各项决策随随便便，靠“想当然”“拍板”，必然会使企业的经济遭受损失。如果各部门、各单位，离开企业整体性决策目标，不执行企业经济发展的方针、政策、计划、措施，搞无政府主义，势必使决策无从实施，从而会破坏整个企业经济的严整和统一。可见，保持决策的严肃性至关重要。

(3) 决策的连续性。企业再生产是一个连续不断的复杂过程。决策要真实反映再生产整个过程，就必须紧紧把握再生产的客观规律，深刻揭示再生产各个环节、各种要素之间的本质联系和必然趋势，而不能把再生产过程割断，今天这样决策，明天那样决策，影响再生产的进程。如果决策工作不是持续进行，连贯衔接，而是时断时续，时东时西，或进行某项决策而丢掉另一项决策，或以为一次单项决策就可以全部解决问题，实在是很难达到理想的目的。只有如实反映企业经济活动的全部过程，充分揭示再生产的连续要求，确保决策的首尾连贯，前后衔接，才能保证再生产不至中断，才能保证经济活动顺利进行，才能保证社会主义建设兴旺发达。

三、经营决策的程序和体系

1. 经营决策的程序

一项决策，从提出问题经付诸实施到全面实现，要经历一个过程，或者说要有一定的程序。忽视决策的程序，虽然有的决策也可能正确、成功，但是多数决策是会失误或失败的。因此，只有掌握决策的程序，按照客观需要的过程从事决策，才能确保决策正确成功。

企业的经营决策，大致要有如下几个阶段：

(1) 提出问题

决策不是凭空胡思乱想，而是要有一个前提。通常所说新情况、新问题以及“要什么”、“想什么”等即属此类。例如，一个企业，今后生产应该怎样发展？如何扩大？某产品的前途、销路如何？经济效益为什么比较差？利润为什么下降？等等。这些问题的提出，本身就孕育着新的要求，标志着一个决策将要开始。例如，某项产品销路不好，就提出了如何打开市场，或者淘汰老产品，开发新产品等决策问题。可以这样说，发现问题，提出问题是解决问题的前提，是某项决策过程的开始；或者说，某一项决策的开始，实质上就是意味着经济管理者对面临的问题作出反应。因此，一个企业要发展、要前进，就要从发现问题，提出问题开始。一个决策者，只有不满足于现状，勤于思索，勇于探索，不断研究新情况，发现新问题，才能开创新局面；如果墨守成规，因循守旧，就提不出新问题，是很难推动企业经济发展

的。

(2) 确定目标

发现问题，提出问题，仅仅是决策过程的“前期”，还不能代替决策过程的“主体”。一项决策的中心议题是，要解决什么问题和达到什么目的。有些问题，虽被发现并已提出，但并没有解决的决心和目标，因而形不成决策。只有确定了决策的目标，才算是进入决策过程的“主体”部分。可以这样说，发现问题是决策的起因，确定目标是决策的起点。而起点的好坏，对正确决策的形成关系极大。如果起点不好，目标不准，则形不成决策，或会形成错误的决策。

(3) 拟订方案

一项正确决策的形成，不仅仅要提出问题、确立目标，而且要实现目标拟定方案。在错综复杂的经济活动中，为实现某种目标，可以有不同的方案。例如，为了增加企业利润，提高资金利润率，可以有增加产量、提高质量、降低消耗、提高劳动生产率等多种措施；为了增加产品销售，提高产品市场占有率，可以在改进款式，增加花色品种，提高质量等方面下功夫，也可以在降低价格、改进包装装潢、改进销售服务，加强广告宣传等方面下功夫。在实际工作中，要根据目标要求、具体条件和实施可能，在众多的方案中，排除不可考虑的方案，拟定几项比较切合实际的方案，这是决策过程中最实在、最重要的阶段。

(4) 评价论证

方案拟定以后的实质性工作，是进行技术经济分析研究，对各个方案进行评价论证。分析研究的中心内容是论证生产上是否适用，技术上是否先进，经济上是否合理等要素，就总

体来说，主要包括经济依据，资源条件，协调衔接，限制因素，潜在问题及综合效果等。新产品开发，通常包括：市场的调查和预测，原料、材料、能源与协作配件的供应，工艺和设备的选择，企业劳动组织和人员的培训，资源的综合利用和环境保护，项目投资预算和资金来源以及进度和投资经济效益的计算等。在这些需要研究的内容中，都要进行详细论证，反复计算，综合分析。在一般情况下，方案的优劣以经济效益的好坏为主要标准。但并不是唯一的标准，还需要对各方面进行权衡、比较，才能求出最优理想方案。大量的决策实践证明，搞好决策事项的评价论证是保证决策工作顺利进行的实际步骤，也是决策是否有科学根据的必不可少的重要环节。

(5) 选择决断

决策是否正确，能否成功，最终要靠决策的选择。因此，选择决断应持非常谨慎和慎重的态度，千万马虎不得。一般来讲，选择决断方案，决策者要在前几个阶段工作的基础上进行，要对已经分析论证的方案进行淘劣择优，综合考虑，选定出最佳的可行方案。有些方案比较复杂，涉及面比较广，各个方案之间优劣很难衡量，不是通常的决策人员所能决断时，则要请有关方面的专家进行专门讨论和优选。在选择决断过程中，如果发现对原来方案的评价论证工作不详尽，不全面，甚至不科学时，则应停止最终决断，并要进行补充或重新评价论证。待技术经济分析研究准确以后，再行抉择，以保证最终决策正确无误。

(6) 组织实施

从一般的概念来讲，实施方案一经确定，决策者的决策

任务就算完成，决策事项的决策过程就算终结。但是，如果从决策的目的、决策的实体、决策的效果等几方面来考察，远远不能算作决策的终结。从某种意义上来说，只能是“实体”决策的开始。例如，发展某产品，已被决策者正式确定时，仍不能说决策过程已经终结，而只能说是发展产品这个“实体”的决策刚刚开始，或者说思想（意识、方案）决策化为行动（组织实施）决策的开始。因为任何一项经济决策，目的是要付诸实施，付诸行动。只有把决策付诸实施，才谈得上是真正的决策。实施需要决策，决策需要实施。思想决策是行动决策的前提，行动决策是思想决策的体现。因此，组织实施是决策的实践和继续。实践是检验真理的唯一标准。决策是否正确，在实施过程中将得到检验，把决策加以实施，才谈得上是否正确。如果某项决策实施有困难，甚至无法实施，就不能算作是好的决策。从这个意义上来说，实施是决策最实际的环节。

（7）信息反馈

在决策实施过程中，要检验决策是否正确，并把信息及时反映给决策者。为此，在决策实施过程中，应及时了解和掌握各种信息。如果对原来决策错误得不到及时修正，将可能是错上加错，使经济蒙受更大的损失。如果信息传递迅速，问题反映及时，原来决策有误或不足之处能够有效地及时修改、订正，那么决策将不断更加符合实际，趋向完善，从而保证经济顺利发展。

（8）总结经验

本来，一项决策的实施完成之后，是否正确已是显而易见的事。但是，事情往往不是这样简单。决策的顺利实施并

不等于决策正确。决策实施后具有某种效果也不等于决策无误。决策实施困难，实施效果不佳，也不能说是决策错误。决策是否完全符合实际，决策是否可以改进提高，需要在今后长期实践中加以检验。这些都要认真总结经验教训，才能求得正确的答案。通过总结经验教训，就可以发现某些决策初看是正确的而实际上并非正确，或者初看是错误的，而实际上不一定错误。某些决策从当前看是有效的，从长远看效果不一定好或者从当前看效果不好，但从长远看效果可能不错；某些决策从宏观来看是有益的，从微观来看可能无益，或者从宏观来看是无益的，从微观来看可能有益。还有的是某些决策中的一部分可能是正确的，而另一部分可能是错误的。

以上步骤，是科学决策的逻辑思维过程。它是有规律的系统分析和研究的过程，其中每一个步骤，都有特定的内容与要求，都是经济决策中不可缺少的环节。它们互相结合，交叉渗透，形成完整的决策程序。但是，对这一程序也不应作机械的理解和应用。在决策过程中，常常需要反复分析研究、鉴别比较。因而，各阶段工作不是截然分开的，常常是相互交错、紧密结合进行的。

2. 经营决策的体系

经营决策体系是企业经济管理体系的重要组成部分。建立、健全经营决策体系，是提高决策科学水平，防止决策偏差失误，保证决策顺利进行的必要条件。一个完善的经营决策体系，至少应该做到以下三个“三结合”：

(1) 决策研究、决策参谋、决策行动相结合。

现代企业是一个庞大而复杂的有机整体，要求决策者具有较高的科学理论水平和素养，具备多学科的知识 and 才能，每个决策者特别是决策领导者，一定要不断地提高科学理论水平和素养，不断地增长知识和才干。但是，个人的知识和才能总是有限的，因此，决策者决不能包办一切，而是需要建立研究、参谋、行动三个相对独立而又相互联系的机构。研究机构为决策者提供理论和科学依据；参谋机构为决策者出谋划策、参与决断行动机构，对决策进行管理、组织实施。

建立决策研究机构，是现代科学日益发展的实际需要。随着生产的社会化，社会经济活动各方面的联系日益复杂，组织企业的专家和各方面的人才，对需要决策的问题从各自不同的角度更周密、更全面进行探讨、论证、分析和评价，使决策更有科学依据和切合实际，这是正确决策的前提和基础。过去一些重大决策失误，与决策根本没有经过研究就轻率拍板草率从事有关。一切重大决策活动，都要有专业人员参与，没有经过相应的人员进行研究、分析和论证的重大问题，决策者都不应单独决断行事。

完善决策参谋机构，对需要决策的目标、任务、内容、重点以及途径、措施等提出多种方案和建议，以便向决策者提供制定和选择最佳方案的依据，这是保证决策进行顺利、判断正确的关键，要不断总结经验，完善各种参谋机构，提高参谋机构在决策中的地位，充分发挥参谋人员在决策中的作用。一个决策者应该做到没经参谋，决不轻易决策行动。因此，决策行动机构是否完善健全，能否适应经营决策的实际需要，对于确保决策正常进行，顺利实现，具有很重要的意义和作用。