

乡镇企业厂长(经理)必读

江苏科学技术出版社

星火计划丛书

怎样搞好经营决策

5.3

F325.3
79
3

乡镇企业厂长（经理）必读

怎样搞好经营决策

张文贤 方君喆 编著

Ba22/08

江苏科学技术出版社

L

416945

乡镇企业厂长(经理)必读

怎样搞好经营决策

张文贤 方君喆 编著

出版: 江苏科学技术出版社

发行: 江苏省新华书店

印刷: 国营练湖印刷厂

开本 787×1092 毫米 1/32 印张 5.125 插页 2 字数 106,800

1987 年 3 月第 1 版 1987 年 3 月第 1 次印刷

印数 1—15,740 册

ISBN 7-5345-0016-8/F·2

统一书号: 4196·017 定价: 0.90 元

责任编辑 罗时金

乡镇企业厂长(经理)必读

名誉顾问

费孝通

顾问

邓云海 孙建南

编辑委员会

主 编

陈志中

副主编

张崇高 张文贤

委 员 (按姓氏笔划顺序)

王海荣 沈绍绪 陈志中

胡世大 张文贤 张崇高

徐文华 黄经耀

本书责任编辑 罗世金

装帧设计 温克信

内 容 简 介

本书是《乡镇企业厂长（经理）必读》丛书之一。它从经营决策的意义谈起，比较系统地阐述了经营决策的内容，决策的程序和方法，市场调查和预测以及投资决策、产品决策、销售决策、价格决策、技术改造决策、经济联合决策等问题。书中不仅介绍了各种重要决策的方法，从理论上提供决策的有关知识，而且剖析了不少乡镇企业在经营决策方面的经验教训，对乡镇企业的厂长（经理）具有宝贵的参考价值。

出版说明

依靠科技进步，以振兴农村经济，发展乡镇企业，既是当前经济工作中的一项紧迫任务，也是“七五”计划期间科技发展战略的重要内容之一。经国务院批准，由国家科委提出和组织实施的“星火计划”，不仅是科技为振兴农村经济、发展乡镇企业服务的好形式，而且直接给地方经济建设以智力的支持，对促进农村的社会主义精神文明建设也具有深远的意义。

为了配合“星火计划”的实施，我社在江苏省科学技术委员会的大力支持下，贯彻“立足本省，面向全国”的方针，与江苏省科技干部局、江苏省乡镇企业管理局联合组织编写《“星火计划”丛书》。这次出版《乡镇企业厂长（经理）必读》（以下简称《厂长必读》），就是这套大型丛书中的一个系列。

编写《厂长必读》，旨在为实施“星火计划”提供培训厂长（经理）的通用教材，较系统地传授经营管理的基础理论和方法，以及厂长（经理）必须掌握的社会主义商品经济知识和有关经济法规，以帮助提高经营管理的水平和执行经济法规的责任心，促进乡镇企业的健康发展。

《厂长必读》共分十册，可供各地短期培训采用：1.《怎样当好厂长（经理）》；2.《怎样搞好经营决策》；3.《怎样抓好计划与生产管理》；4.《怎样抓好质量管理》；5.《怎样抓好供销管理》；6.《怎样抓好财务管理》；7.《怎样抓好管理基础工作》；8.《怎样抓好技术、设备管理》；

9.《怎样认识社会主义商品经济》；10.《怎样执行经济法》。

《厂长必读》是组稿单位和作者经过多次调查研究，广泛征求乡镇企业厂长、经理的意见，根据厂长、经理的职责范围、实际需要和考核要求编写的。内容具有“切合实际，注意实用，讲究实效”的特色。在编写上力求做到理论与实际相结合；应知与应会相结合；培训要求、自学要求和考核要求相结合，文字通俗易懂，深入浅出。全书针对性强，适用性广，既可作为培训教材，又可作为自学读物，这套教材在出版前已经过沙洲职业工学院举办的乡镇企业厂长、经理培训班试讲，受到普遍欢迎；并经江苏省科技干部局、江苏省乡镇企业管理局审定，决定将《厂长必读》作为当前培训我省乡镇企业厂长、经理的通用教材和考核的重要依据。对具有中等文化程度的城市中小企业的厂长、经理也可适用。

《厂长必读》的出版，得到全国政协副主席、著名社会学家费孝通教授的亲切关怀，他还担任了名誉顾问，并亲笔题了书名；在组织编写过程中，江苏省委常委、省科委主任吴锡军同志给予具体指导，并为本丛书写了序；省科技干部局局长邓云海、省乡镇企业管理局副局长孙建南同志还担任了本丛书的顾问；此外，还得到主编单位苏州大学财经学院和沙洲职业工学院的负责同志以及不少教师的大力协助；参加编写的作者花了不少精力，付出了辛勤的劳动。对此，一并表示深切的感谢！

由于我们水平有限，时间仓促，编辑出版工作中的缺点和错误在所难免，谨请读者批评指正。

江苏科学技术出版社

1986年11月

科技“星火”必将燎原

(代序)



由国家科委制订和组织实施的“星火计划”，旨在把现代科技作为“星火”，引向广大农村，引向乡镇企业，以形成振兴地方经济的燎原之势。这是科学技术为农村经济服务的创举，它具有巨大的现实意义和深远的战略意义。

近几年来，我到本省好几个县的乡镇考察、调查，调查的大量事实表明，乡镇企业的兴起和发展，正在深刻地改变着农村经济的结构，对乡镇经济生活和社会生活的发展起着重大作用。它不仅使大批农村剩余劳动力找到了出路，而且乡镇企业上与城市挂钩，下以农村为基地，为大工业的配套和技术改造创造了新的有利条件，使城乡得到有序的调节，形成工业与农业、城市和农村、社会与经济协调发展的有机体系，促使农民生活的显著改善，城乡差别不断缩小，并为建设现代化新农村和发展星罗棋布的小城镇开拓了广阔的前景！

可以说，乡镇企业的蓬勃兴起，与大型骨干企业互为补

充，标志着我国开始走上了一条具有自己特色的社会主义工业化道路，这已引起国际舆论瞩目。

但从总体上看，乡镇企业迫切需要更好地解决两大问题：一是选准企业方向问题；二是提高科技水平和经营管理水平问题。前者需要从乡镇企业的各自优势、市场需要和地方资源出发，因地因时制宜地选择符合国家城乡合理布局的、适应小型企业生产特点的、发挥地方优势的产业和产品方向。路子对头了，企业就会产生强大的生命力。后者需要用科学知识、先进技术和经营管理基础理论去武装乡镇企业的厂长、经理、管理人员、技术人员以至青年工人。这是加强队伍建设、开发人才资源、发展乡镇企业的百年大计。

“星火计划”的实施，正为解决以上问题找到了一种好形式，开辟了一条新路子。如果长期坚持下去，科技“星火”，必将燎原！

江苏科学技术出版社为适应实施“星火计划”的迫切需要，与省主管部门联合组织出版《星火计划丛书》，为传播先进科技和培训乡镇企业干部、技术员提供实用的读物和教材，这是一件“雪中送炭”的好事。

尤其是这套《乡镇企业厂长（经理）必读》，从选题到内容都是通过多次调查研究，根据厂长、经理的要求编写的。书稿写后又带到厂长、经理的培训班上进行试讲，听取意见，不厌其烦加工修改，最后经省主管部门审定出版。采取这种与有关部门密切协作，贯彻群众路线的编书方法是十分必要的，也是值得提倡的。预计这套丛书将会受到乡镇企业的厂长、经理所欢迎。当然，缺点和问题在所难免，希望读者提出宝贵意见，帮助他们把工作做得更好！

目 录

一、乡镇企业经营决策的意义和内容	1
(一) 经营决策的意义	1
(二) 经营决策的种类	4
1. 战略决策 2. 管理决策 3. 业务决策	
(三) 经营决策的内容	5
1. 投资决策 2. 新产品决策 3. 销售决策 4. 价格决策	
5. 技术改造决策 6. 经济联合决策	
(四) 经营决策的作用	8
1. 生存与发展的条件 2. 经济效益的保证	
(五) 经营决策的特点	11
1. 自主性 2. 灵活性 3. 风险性	
(六) 经营决策的指导思想	13
1. 经营思想 2. 经营目标 3. 经营策略	
二、乡镇企业的经营环境和社会责任	22
(一) 乡镇企业的经营环境	22
1. 政治环境 2. 历史环境 3. 自然环境 4. 社会环境	
5. 经济环境	
(二) 乡镇企业的社会责任	28
1. 振兴农村经济 2. 满足市场需求 3. 为国家提供积累	
4. 为小城镇建设创造条件 5. 搞好环境保护	
三、经营决策的程序和方法	35
(一) 经营决策的程序	35
1. 摆明问题 2. 确定目标 3. 设计方案 4. 决策实施	
(二) 经营决策的方法	37

1. 价值分析法 2. 量本利分析法 3. 期望值决策方法
4. 决策树方法

四、市场调查和 market 预测	48
(一) 市场调查和 market 预测的意义	48
(二) 市场调查的内容	52
1. 用户调查 2. 产品调查 3. 市场需求调查 4. 销售	
渠道调查 5. 竞争环境调查 6. 商品推销调查	
(三) 市场调查的步骤	55
1. 预备调查阶段 2. 正式调查阶段 3. 结果处理阶段	
(四) 市场调查的方法	58
1. 访问法 2. 观察法 3. 实验法	
(五) market 预测的作用	60
(六) market 预测的方法	62
1. 定性预测方法 2. 定量预测方法	
五、投资决策	67
(一) 投资决策的意义	67
(二) 筹集资金的渠道	67
1. 乡镇地方拨款 2. 国家扶弱拨款 3. 银行借款	
4. 企业的资金 5. 结算资金 6. 引进外资 7. 国际补偿	
贸易 8. 其他资金来源	
(三) 投资方向的确定	71
1. 立足本地资源 2. 因地制宜 3. 拾遗补缺, 加工配套	
六、开发新产品决策	77
(一) 开发新产品的意义	77
1. 产品的概念 2. 开发新产品的意义	
(二) 产品寿命周期	80
1. 产品寿命周期的划分和评价 2. 产品寿命周期的延长和	
对策	
(三) 开发新产品的程序	85

1. 收集市场信息	2. 构思与筛选	3. 设计与试制	
4. 试销与评价			
七、销售决策			88
(一) 销售决策的意义			88
(二) 销售渠道的选择			90
(三) 促销活动的作用			93
1. 沟通企业与消费者之间的信息	2. 树立企业及其产品的形象	3. 加强企业及其产品的市场竞争地位	
(四) 推销组合策略			94
1. 派员推销	2. 广告	3. 宣传	4. 服务
八、价格决策			102
(一) 价格决策的重要性			102
(二) 定价的政策依据			103
1. 稳定物价政策	2. 缩小“剪刀差”政策	3. 薄利多销政策	4. 按质论价政策
(三) 价格的基础			105
(四) 商品差价			107
1. 地区差价	2. 购销差价	3. 批零差价	4. 季节差价
(五) 新产品定价策略			109
1. 撇脂定价法	2. 渗透定价法		
(六) 常用定价策略			111
1. 薄利多销定价策略	2. 可销价格策略	3. 差别定价策略	
4. 心理定价策	5. 弹性价格策略	6. 折扣价格策略	
九、技术改造决策			120
(一) 技术改造决策的意义			120
(二) 技术改造决策的内容			122
1. 产品的技术改造	2. 生产技术装备的改造	3. 工艺过程和操作方法的改造	4. 劳动环境的改造
5. 管理方法和手段的改造			

(三) 技术改造的途径	125
1. 以扩大再生产为主 2. 与科研单位挂钩 3. 与城市企业联合 4. 引进国外的先进技术、设备 5. 进行智力投资	
(四) 技术改造的可行性研究	127
1. 投资效果系数 2. 投资回收期	
(五) 技术引进的决策	134
1. 引进技术的必要性 2. 引进技术的形式 3. 引进技术的基本出发点	
十、经济联合的经营决策	138
(一) 乡镇企业发展经济联合的必要性	138
(二) 经济联合的决策原则	142
1. 发挥优势 2. 从实际出发 3. 自愿互利、平等协商 4. 外联内治、互相促进	
(三) 经济联合的形式	145
1. 对优势产品搞“一条龙”协作 2. 工艺性专业化协作 3. 为基本生产服务的协作 4. 科研生产联合体	
(四) 经济联合的程序及策略	148
1. 选准联合目标 2. 进行可行性研究 3. 进行经济联合谈判 4. 签订联合合同	

一、乡镇企业经营决策 的意义和内容

(一) 经营决策的意义

乡镇企业经营活动的关键是决策。所谓经营决策，就是关于企业经营目标、经营方针、经营策略的抉择。作为乡镇企业的领导人，要善于根据企业的外部环境和内部条件，确定企业在一定时期内准备达到的经营状况和水平。比如：在筹建乡镇企业之前，必须确定筹集资金的来源和渠道；在筹建乡镇企业之时，必须确定企业的生产方向、生产规模、生产能力；在乡镇企业建立起来以后，必须确定销售总额、成本水平、技术水平、质量水平、市场占有率以及利润指标等。由此可见涉及经营决策的问题，都是关系到乡镇企业生存和发展的具有战略性的问题。

决策的正确与否，关系到企业的成功与失败。乡镇企业的领导者身负经营决策的重任，必须掌握经营决策的本领。不懂得经营决策的领导者，往往会使企业在竞争中失败。

在现实生活中，由于事先缺乏周密的调查和科学的论证而盲目上马，一哄而起的乡镇企业，往往决策失误，这方面的教训是不少的。

例如：1977年，某县一家水泥厂的有关领导同志着眼于当时的市场情况，看到电化工业的生产形势较好，许多地方的电化产品销售旺盛，供不应求，经济效益很高。就在未经

充分论证的情况下，匆忙作出决定，投资 100 万元，以原有的水泥厂为基础，改建为电化厂。经过艰苦的筹建工作，厂房建成，设备配齐，正式投产。投产后问题就来了：由于电化工业耗电量大，每月耗电量相当于该厂所在城镇大小二十多家工厂用电量的总和。终因电力供应不上而被迫停止生产。为了摆脱困境，最后只好放弃电化生产再改为石灰厂。这样一来，又得重新购置设备，改建厂房，又要增加新的投资。几经折腾，在人力、财力、物力方面造成巨大浪费，损失惨重。

这是一个决策失误的典型事例。原因就在于当时作出决策的领导者，只看表面现象，被当时的电化产品市场所吸引，却没有经过周密的调查与论证，忽视了对生产技术、能源、物资供应、社会效益等一系列问题作全面的考察与分析。单凭主观想象，不考虑各种主客观条件，这样作出的决策，就容易导致企业失败甚至破产。

过去，一些乡镇企业往往不重视经营决策。看见人家生产酱油，也就跟着生产酱油；看见人家经营电风扇，也就跟着经营电风扇，今天购置这种设备，明天引进那种设备，花了几十万、几百万投资，结果无法投产，不仅造成资金积压，甚至使设备变成一堆“废物”。不少乡镇企业的领导者往往因决策失误而吃了很大的亏。

相反，如果决策正确，就会变劣势为优势，变亏损为赢利。这里，我们介绍一个决策成功的例子：

1983年，国际市场兔毛供过于求，价格猛跌，兔毛出口量锐减，国内市场又消化不了。农民开始卖兔子，杀兔子，兔毛生产面临危机。针对以上情况，某县的有关领导并没有被表面现象所迷惑，坚持调查研究，全面分析。他们认为：

该县是全国闻名的兔毛之乡，农民有养兔的经验与积极性，兔毛质量高。这是该县的优势，同时兔毛具有其它纤维不能相比的天然优点，一贯为用户所欢迎。问题是以往兔毛生产过于依赖国际市场，而国际市场行情变化较大，加上该县的兔毛出口又以原毛为主，因此，缺乏竞争能力。

但从产、供、销各个环节到技术能力、能源供应等方面进行系统的考察，他们认为要扭转这个局面，必须重点解决加工环节，从而可以提高出口商品的“身价”，增强竞争能力。于是他们断然决定，筹建毛纺厂，采用补偿贸易形式，从日本进口二千锭全套毛纺设备，加工成兔毛纺产品出口。

毛纺厂建成后，产品供不应求，成为全县集体企业中经济效益最高的一个工厂。

这一成功的决策，给了我们什么启示呢？这就是在决策时要善于透过事物的表面现象，认真地进行调查分析，决不能从主观臆断出发。他们由于认真地从国内到国外，从农业到工业，从内贸到外贸，从客观条件到主观条件进行了多方的全面的考察，既看到市场当时的不利因素，又预测到未来的发展趋势，从而做到扬长避短，趋利避害，终于获得成功。

从以上建厂决策的成功与失败两个实例可以看出，作为一个乡镇企业的厂长，学习掌握决策本领是十分重要的。

我们要办厂，首先就要考虑兴办一个什么样的工厂？经营什么项目？原材料来源如何？能源供应怎样？市场销路及前景怎样？资金需要多少？如何筹划？厂址选择何处？是否会造成环境污染等等的一系列问题。这些都应经过周密的调查与预测。只有在科学论证的基础上，制订出可供选择而有实效的各种方案，最后从这多种方案中作出判断，从中选择一个最妥当的、经济效果较理想的方案，才有可能立于不败之地。

经营决策是乡镇企业厂长（经理）的主要职责。厂长经理不能只忙于日常事务，而应集中主要精力研究重大战略性问题，不断作出正确的决策。

（二）经营决策的种类

经营决策的种类很多，按照决策的层次和范围，可分为战略决策、管理决策和业务决策三种。

1. 战略决策

这是指对企业整个经营系统在较长时期内起实质性、决定性作用的一些决策，这种决策会影响企业管理的全局。如经营方针、经营目标、产品开发、技术改造等。这种决策一般由企业的最高管理层作出。

2. 管理决策

这是指实现战略决策过程中的具体战术决策。这种决策会影响企业经营的某一个方面。如生产计划、销售计划的制定，新产品定价，新产品设计方案和工艺方案的确定，提高产品质量、降低产品成本的规划等。这种决策一般由企业的中间管理层作出。

3. 业务决策

这是指企业在日常管理业务中，为实现某一局部目标做出的决策。如生产组织的局部调整，定额的制定，生产任务的分配，产品零配件的自制或外购决策等。这种决策一般由基层即初级管理层作出。