

JINGYING JUICE

辽宁大学出版社

责任编辑 张春光
封面设计 刘桂湘

经 营 决 策

彭 好 荣

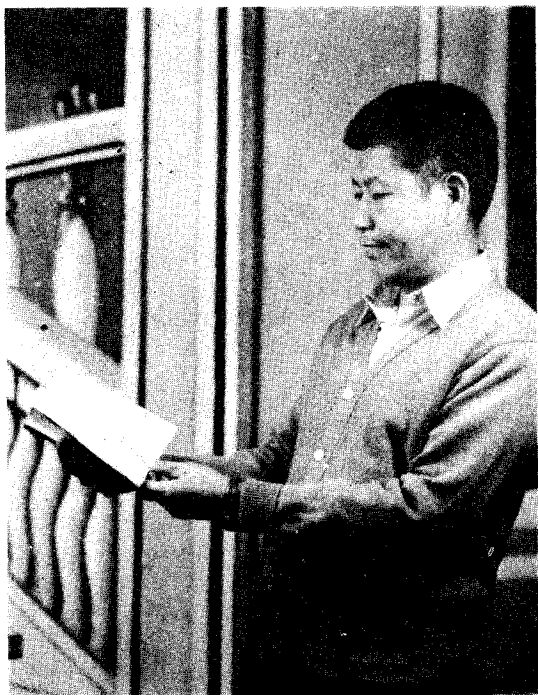
辽宁大学出版社出版 辽宁省新华书店发行
(沈阳市崇山西路三段四号) 沈阳市第二印刷厂印刷

开本: 850×1156 1/32 印张: 12.875 字数: 280千

1985年8月第一版 1985年8月第一次印刷

印数: 1—20,000

统一书号: 4429·003 定价: 2.70元



彭 杰

目 录

第一章 概 论

第一节 生产经营型企业	1
一、生产经营型企业的特征	1
二、生产型企业转为生产经营型企业的标志	2
三、生产经营型企业管理的特点	4
第二节 经营管理职能	5
一、经营与管理	5
二、管理的重点在经营	7
三、经营管理职能	9
四、经营的中心是决策	10
第三节 经营决策体系	12
一、经营过程与决策内容	12
二、决策的分类	14
三、决策系统	16
第四节 经营决策科学化	19
一、企业经营决策需要科学化	19
二、决策思想科学化	19
三、决策程序科学化	22
四、决策方法科学化	23

第二章 经营战略与计划

第一节 经营的战略思想	25
一、战略与策略	25

二、决定经营战略的因素	26
三、战略观念	28
第二节 战略目标	32
一、战略目标的特点与内容	32
二、目标体系	33
三、战略目标的形成	35
第三节 战略方针	37
一、战略方针的内容与分类	37
二、战略组合——PPM 战略	40
三、战略方针的正确运用	43
第四节 战略计划	45
一、战略计划的特点	45
二、战略计划的内容	46
三、战略计划的制定	47
四、战略计划的执行与控制	50
案例一：克莱斯勒公司的复兴战略	55

第三章 决策方法

第一节 决策过程的系统分析	57
一、确定决策目标	57
二、探索设计可行方案	60
三、方案的评价和选择	62
第二节 确定型决策方法	64
一、盈亏平衡分析法	64
二、线性规划法	69
三、微分法	77
四、排队法	79
第三节 风险型与不确定型决策方法	82
一、风险型决策	82

二、不确定型决策	90
案例二：水表厂的战略决策	94
案例三：电力修造厂的投资决策	95

第四章 经营决策的市场环境分析

第一节 市场概略分析	97
一、市场的概念与作用	97
二、市场分析的方式	99
三、生活消费品市场	100
四、生产资料市场	103
第二节 消费者研究	105
一、影响消费需求的因素	105
二、消费结构及其变化趋势	108
三、消费者的购买动机和购买行为	110
第三节 市场调查	112
一、市场调查的作用与内容	112
二、市场调查的步骤	116
三、市场调查的方法	118
案例四：宁江机床厂的市场分析	126

第五章 市场预测

第一节 市场预测概述	128
一、市场预测的意义	128
二、市场预测的内容与步骤	130
三、市场预测的基本原则	132
第二节 定性预测方法	133
一、专家意见法	133
二、主观概率法	135
三、集合意见法	136

四、用户意见法	137
第三节 定量预测方法	138
一、时间序列预测分析	138
二、因果关系预测分析	150
案例五：金牛—12型拖拉机市场预测	153
案例六：蓄电池市场需求预测	156

第六章 市场营销策略决策

第一节 营销观念与营销系统	159
一、现代市场营销观念	159
二、市场营销的基本功能	161
三、企业的营销系统	163
第二节 市场细分化策略	164
一、市场细分化的意义与作用	164
二、市场细分化的方法	165
三、市场选择策略	166
第三节 营销组合策略	167
一、什么是营销组合策略	167
二、产品—市场组合策略	168
三、广义的市场营销组合策略	170
第四节 广告策略	173
一、广告的重要性	173
二、广告的内容与要求	175
三、广告媒介的选择	178
第五节 产品推销策略	179
一、推销的策略组合	179
二、人员推销	180
三、销售服务	184
第六节 销售渠道选择策略	185

一、销售渠道与中间商	185
二、销售渠道的结构形态	186
三、销售渠道的选择策略	188
案例七：海盐衬衫厂的营销策略	191

第七章 产品开发决策

第一节 产品寿命周期	193
一、产品	193
二、产品寿命周期的结构	194
三、产品寿命周期与产品决策	196
第二节 产品开发策略	202
一、开发新产品的意义	202
二、新产品的发展方向	204
三、产品开发策略	205
第三节 新产品开发的决策程序	208
第四节 商标策略	215
一、商标的作用	215
二、商标策略的选择	216
三、商标设计的原则	218
第五节 包装策略	219
一、包装与装潢的重要性	219
二、商品包装策略	221
三、包装设计的基本要求	222
案例八：制药厂的产品开发决策	224

第八章 价格决策

第一节 价格决定	229
一、价格构成	229
二、影响价格的因素	230

三、制定价格的原则	232
第二节 均衡价格与最优价格	233
一、均衡价格	233
二、最优价格	237
第三节 定价策略	241
一、新产品的定价策略	241
二、需求弹性定价策略	242
三、心理价格策略	243
四、折扣价格策略	243
五、差别价格策略	243
六、一揽子价格策略	244
第四节 定价方法	244
一、成本导向定价	244
二、需求导向定价	248
三、竞争导向定价	250
四、制定价格的一般程序	252
案例九：临时定价决策	253
案例十：太麦克斯公司的渗透价格策略	254

第九章 成本决策

第一节 决策成本	256
一、产品成本的概念	256
二、固定成本与变动成本	258
三、其它有关决策的成本	262
第二节 目标成本决策	264
一、目标成本决策的意义	264
二、目标成本决策的过程	265
三、确定目标成本的方法	267
四、功能成本分析	273

第三节 经营管理成本决策分析	280
一、成本决策分析的作用与程序	280
二、对亏损产品是否停产的成本决策分析	281
三、出售或继续加工的成本决策分析	283
四、自制或外购零件的成本决策分析	283
五、选择不同工艺方案的成本决策分析	285
六、生产任务合理安排的成本决策分析	286
第四节 成本控制	288
一、成本控制的内容与要求	289
二、成本控制标准的制定与执行	291
三、建立有效的成本控制制度	294
案例十一：节能泵的目标成本决策	295

第十章 库存决策

第一节 物资储备	300
一、物资储备的作用与分类	300
二、库存周转定额	302
三、经济采购批量	305
四、一次订购分批进货的经济采购批量	307
五、允许缺货的经济采购批量	309
第二节 库存控制决策	312
一、定量订货控制法	312
二、定期订货控制法	316
三、最高最低存量控制法	318
四、ABC分类控制法	320
案例十二：大连冷冻机厂的库存管理	323

第十一章 技术发展投资决策

第一节 技术开发	325
----------------	-----

一、技术开发的意义	325
二、技术开发的内容与过程	326
三、技术开发的原则	328
四、技术开发的方式与策略	330
第二节 技术改造	332
一、技术改造的意义	332
二、技术改造的内容	334
三、技术改造的方针	336
第三节 设备更新决策	338
一、设备磨损与设备寿命	338
二、最佳设备更新期	339
三、更新设备的选择与评价	341
第四节 技术引进	343
一、技术引进的作用	343
二、技术引进的原则	344
三、技术引进方式的选择	346
第五节 投资决策的技术经济分析	350
一、投资决策的可行性研究	350
二、投资决策的经济效益评价方法	356
案例十三：丹东化学纤维厂引进2000吨/年涤纶长丝生产 技术的可行性分析	366

第一章 概 论

随着经济管理体制改革的不断深入，我国的大部分工业企业已经由生产型企业转变为生产经营型企业。与这一过程相适应，企业管理的重点也由生产管理转向了经营管理，而经营管理的中心问题是适时地做出正确的决策。研究有关经营决策的理论与原则，学习和总结经营决策的有益经验，对于提高企业经理人员的经营决策能力，提高企业的应变和竞争能力，提高企业和社会的经济效益，无疑都具有重大的现实意义。

第一节 生产经营型企业

生产型企业与生产经营型企业有着重大的差别。

一、生产经营型企业的特征

生产经营型企业与生产型企业最根本的区别在于，前者是企业化的，具有企业所应具备的一切主要特征，而后者并不具备这些特征，是没有企业化的企业。

一个企业化的企业有些什么主要特征呢？

1. 商业性。

做为一个企业，它的活动不能仅限于生产领域，还必须从事流通领域或商业性服务活动。它不仅要以高效率把产品生产

出来，还要以有利条件把产品销售出去。一个只从事商品生产而不直接从事商品交换或商业性服务的企业，是生产型的，而不是生产经营型的。

2. 盈利性。

企业的生产经营活动必须以盈利为目的。尽管盈利不是它的唯一目的，但必须是它的主要目的。而且盈利多少应该同企业及其职工的经济利益发生直接的联系。不以盈利为目的，或者盈亏均不同企业职工发生任何利害关系，这种企业是生产型的而不是生产经营型的。

3. 独立性。

企业必须是一个独立的经济实体。它在生产经营方面要有独立自主权，其核心是生产经营方向的决策权，生产资料的支配权，人事、工资的调配权。它要独立核算，自负盈亏。它是一个经济法人。企业的正当利益要受法律保护。在政策和法律允许的范围内有权同其他经济法人签订经济合同，取得银行贷款。没有这种独立性，企业就没有自我调节的能力，这样的企业是生产型的，而不是生产经营型的。

二、生产型企业转为生产经营型企业的标志

企业由生产型转为生产经营型的过程，不仅要实现企业化，同时还要实现以下几个方面的转变：

1. 由封闭型转为开放型。

生产型企业大都是封闭型的。其生产不是直接地面向市场和用户，产品多年一贯制，对外部环境的动态信息和竞争形势反映迟钝，只重视扩大生产能力，增加产量产值，坐等国家规定生产任务，依靠国家投资和提供材料保证。

企业由生产型转为生产经营型，首先要由这种封闭型转为

开放型，即其生产经营活动必须面向市场和用户，适应外部环境的变化，能够在竞争的环境中求得生存和发展。不是依靠国家保护，而是依靠自身的应变能力，能够及时掌握外部信息，特别是市场需求变化趋势和用户意向，审时度势，把企业内部条件同变化着的外部环境有机地协调起来。

2. 由压力型转为动力型。

生产型企业的活动只有压力而缺乏动力。这种压力就是完成和超额完成国家计划指标。完成的越多，新增加的任务也会越多，叫做鞭打快牛。计划指标完成多少都不同企业的经济利益直接挂钩，企业没有内在的动力。

经营型企业必须有内在动力。有了内在动力，企业才能真正做到以提高经济效益为中心，有效地利用企业的各种资源和市场提供的一切机会，提高技术，改进产品，提供优质服务。企业的内在动力既取决于其经济责任和经济利益，也取决于把企业的生存和发展同企业的经营能力直接地联系起来，择优发展，淘汰落后。

3. 由执行型转为决策型。

生产型企业的重要决策，一般都是由它的上级主管机关或公司做出的。所以尽管它也要就生产过程的组织、管理业务做出决策，但仍然属于执行型的管理，而不属于决策型的管理。决策型管理最重要的特点就是，企业可以自定目标，并在党的方针政策允许的范围内选择实现这一目标的各种手段，对技术发展、产品开发、市场销售等做出相应的决策。企业只有由执行型转为决策型，它才会真正的具有活力，不再是国民经济大厦上日渐蚀损而无力自补的砖瓦，成为国民经济肌体上一个能够自我增殖的有生命力的“细胞”。

4. 由守业型转为开拓型。

生产型企业的致命弱点是安于现状，不思进取，缺乏改革、开拓、创新精神。自持“皇帝女儿不愁嫁”，居安不思危，这就造成技术落后，产品老化，管理上因循守旧，千篇一律。

开拓精神不仅表现为居安思危，而且表现在锐意进取。因为在竞争的环境里如同逆水行舟，不进则退。停滞就要落后，落后就要被淘汰。只有不断地采用新技术，发展新产品，开拓新市场，才能在竞争的环境下立于不败之地，取得长期稳定的发展。要想在技术、产品和市场上占有优势，又必须不断改革落后的管理方式，制定高人一筹的经营战略和策略。

由封闭型、压力型、执行型、守业型转为开放型、动力型、决策型、开拓型，是生产型企业转为生产经营型企业的主要标志。

三、生产经营型企业管理的特点

生产经营型企业与生产型企业在管理方面也存在着明显的差别。这些差别集中表现在管理思想、管理方式、管理组织三个方面。

1. 从管理思想看。

生产型企业重视的是生产效率；生产经营型企业则首先重视经济效益。所以生产型企业管理的重点是解决现在发生的问题；而生产经营型企业管理的重点放在未来的战略目标和决策。生产型企业管理侧重于生产任务同企业资源之间进行静态的平衡，生产经营型企业管理则侧重于企业经营目标同外部环境之间达到动态的协调。

2. 从管理方式看。

生产型企业管理，是围绕产品的生产过程来进行的，突出

产前工艺技术准备，日程进度计划，产品成本核算等这样一些管理环节；生产经营型企业管理，是围绕流通和资金运动过程进行的，突出的是市场调查预测，产品开发，质量管理，市场销售与服务等管理环节，以提高资金周转率和资金利润率。生产型企业管理以专业管理为基本形式，横向协调较脆弱；生产经营型企业管理则以系统管理为基本形式，强调全面管理和整体最优化。

3. 从管理组织看。

生产型企业管理组织，是以生产过程为轴心，形成单一系统的组织形态；生产经营型企业管理组织，则有三个轴心，形成一个复合系统的组织形态。这三个轴心是：①以产品开发为轴心，建立信息管理、产品研制、商标装潢设计、定价试销等产品开发系统；②以生产过程为轴心，建立生产进度控制、质量控制、成本控制、库存控制等生产控制系统；③以市场销售为轴心，建立市场调查、广告宣传、包装储运、销售服务等营销系统。

第二节 经营管理职能

一、经营与管理

经营一词，在我国春秋战国时代的书籍中就曾使用过，原意是经度营造，即筹划营谋之意。经营用于经济管理，是随商品经济的发展，市场竞争的加剧而日益广泛起来的。在商品经济条件下，社会生产过程是物质生产过程与流通过程的统一。商品生产者不仅要通过生产过程把物质产品生产出来，而且还要通过流通过程把产品销售出去，商品的使用价值和价值才能

实现，生产过程中的物化劳动与活劳动的消耗才能得到补偿，再生产过程才能继续进行。商品生产者为了取得商品销售的有利条件，以获取尽可能多的利润，事前就要选定市场范围和对象，了解市场需要，根据市场需要选择产品和合适的生产手段，并根据市场竞争形势确定价格和销售方式。所有这些对市场的选择、产品的选择和定价等行为，都属于经营活动。

概括地讲，经营是商品经济特有的范畴。是商品生产者（或与商品生产、商品流通相联系的经济实体）的职能，是商品生产者为了使其目标与社会需要之间达成动态协调所进行的运筹决策与生产交换活动。

经营与管理既有一致性，又有所区别。从它们的产生过程来看，管理是劳动社会化的产物，而经营则是商品经济的产物；从它们的应用范围来看，管理适用于一切组织，而经营则只适用于企业；从它们要达到的目的来看，管理旨在提高作业效率，而经营则以提高经济效益为目标。

从企业来讲，经营是管理职能的延伸与发展，二者是不可分割的整体。在商品经济尚未高度发达的卖方市场条件下，企业管理是以生产为中心的，主要职能是对企业内部的活动进行计划、组织、指挥、控制与协调，经营的功能极不重要而为人们所忽视。当商品经济高度发展，市场由卖方市场转变为买方市场后，企业管理也就由以生产为中心转变为以交换和流通过程为中心，经营的功能日益重要而为人们所重视。企业管理的职能自然要延伸到研究市场需要，开发适销产品，制定市场战略等方面，从而使企业管理合乎逻辑地发展为企业经营管理。

不过，经营管理又有狭义与广义之分，人们称之为小经营与大经营。