

中国乡镇企业丛书

经营决策学

xiangzhen
qiyejia
congshu

金润圭编著



责任编辑 何成梁

中国乡镇企业家丛书

经营决策学

金润圭 编著

浙江人民出版社出版

(杭州武林路125号)

浙江新华印刷厂印刷

(杭州环城北路天水桥堍)

浙江省新华书店发行

开本850×1168 1/32 印张9.25 插页2 字数225 000

1985年12月第 1 版

1985年12月第 1 次印刷

印数: 1—7 650

ISBN 7-213-00175-2/F·41

统一书号: 4193·165

定 价: 2.85 元

《中国乡镇企业家丛书》编辑委员会

主编：苏东水

编委：（按姓氏笔划排列）

方君喆	许耀钧	苏东水	李邦君
吴宝法	陈笃平	陈志宏	周炳权
金润圭	饶元熙	郭廷辉	

序 言

乡镇企业，在我国改革和开放的洪流中异军突起，举世瞩目。乡镇企业的出现，促进了农村商品生产的发展，活跃了农村经济，吸收了大量农村劳动力，使整个农村经济结构包括劳动力结构，开始发生根本性变化。伴随着乡镇企业的大发展，一大批乡镇企业家脱颖而出，他们在农村土生土长，是善于经营管理企业的专家。他们在发展乡镇企业，冲破农村原来封闭的自然经济中，起了带头作用、骨干作用。

目前，从整体上看，乡镇企业已经从初创阶段进入稳步成长和发展阶段，依靠现代科学技术和现代化管理，提高乡镇企业的素质，是企业走向新的成长阶段的主要支柱。但从根本上说，这都取决于企业内部劳动者素质的提高，尤其是取决于大量合格的企业家人才的培养。过去，一些专业村，由于在一两个能人的带动下，充分利用本地资源，扬长避短，广开生产门路，发展各种产业，走上了由穷致富的道路。今后，农村资源的充分合理地开发和利用，关键还是要有大量的善于经营管理的人才。因此，华东管理学会集人才之优势，编写了一套《中国乡镇企业家丛书》，帮助更多的厂长、经理成为名副其实的企业家，使更多的企业家成长起来，这是一件十分有意义的事。

这套丛书包括：《乡镇经济学》、《经营决策学》、《市场营销学》、《企业公共关系学》、《企业管理技术学》、《企业组织行为学》、《企业外向经济学》、《企业领导学》。整套丛书构成了一个完整的体系，基本上反映了现代企业管理的重要内容和

企业家应具备的素质。同时，每一本书又有其相对独立性和风格。丛书的作者们，力求理论与实际相结合，学术性与普及性相结合，可以说，丛书是目前我国管理学界的最新研究成果。

《中国乡镇企业家丛书》是为乡镇企业家写的，但企业管理中的基本原则和方法具有共性，因此，丛书的读者范围不局限于乡镇企业家，城市的一些企业家，特别是城市的中小企业的企业家和其他管理人员、大专院校的师生、自学者，也可以这套丛书作为教材或参考书，一定会从中得益非浅的。

华东管理学会

1987年10月

前 言

经营决策是一门艺术，又是一门科学。只有把握经营决策的科学规律，并在实践中随机应变，增加其艺术性，才能最终提高乡镇企业的经营决策水平。本书试图对乡镇企业的经营决策问题作一基本的、系统的、科学的回答，目的在于让读者从总体上了解我国乡镇企业经营决策的客观规律性。

本书既考虑了一般企业的共性，又考虑了乡镇企业的特殊性和个性，按照经营决策的程序，探讨了决策从确定目标、拟定方案、选择方案、到实施组织的全过程；研究了乡镇企业的经营决策内容：即产品决策、销售决策、采购决策、财务决策、投资决策等；介绍了经营决策的一般方法。读者可以顺序阅读，也可以挑选有关章节研究。

在成书过程中，得到周惠娟同志的具体协助；上海经济区乡镇企业俱乐部的肖万全同志，以及一些乡镇企业家提了宝贵的意见，在此深表谢意。

乡镇企业在我国社会主义建设和经济体制改革中起了积极的推进作用。作者期望能用本书，对提高乡镇企业的素质，从而对我国的建设和改革作出微薄的贡献。

金润圭

1987年10月30日

目 录

经营决策概论	1
经营决策在经营管理中的地位	1
一、企业经营与管理 二、经营决策 三、经营决策的地位	
经营决策的内容和分类	7
一、经营决策的内容 二、经营决策的分类	
经营决策过程	15
一、决策过程 二、决策过程的顺序性 三、决策过程的灵活性	
经营决策目标	23
决策目标的要求	23
一、决策目标的现实性 二、决策目标的明确性 三、决策目标的层次性 四、决策目标的数量性	
经营环境和经营能力	29
一、经营环境 二、经营能力	
问题分析	34
一、掌握问题的症结 二、说明症结所在 三、确定症结发生的原因	
多目标处理	38
一、减少目标数量 二、确定目标的差异 三、协调目标矛盾	
市场预测和研究	44
市场体系和研究	44
一、市场体系 二、商品市场 三、市场研究	
市场调查	53

一、市场调查的内容 二、市场调查的类型 三、市场调查的步骤 四、市场调查的方法	
市场预测	60
一、市场预测的内容和分类 二、市场预测的步骤和方法 三、德尔非法 四、时间序列分析法 五、回归分析法	
经营决策的方案及其选择	72
经营决策方案的拟定	
一、拟定方案的原则 二、拟定方案的步骤	
令人满意的选择标准	79
一、最优标准 二、令人满意的标准	
方案的选择	86
一、方案的选择过程 二、方案的选择方法	
产品决策	96
企业的产品观	96
一、狭义的产品含义 二、广义的产品含义 三、确立现代的产品观	
产品寿命周期	101
一、产品寿命周期曲线 二、产品寿命周期和产品决策 三、产品寿命周期阶段的确定	
产品结构的选择	110
一、产品结构的分类 二、合理选择产品结构的原则 三、产品组合决策	
开发新产品决策	120
一、调查研究 二、构思和形成产品概念 三、论证和选择新产品开发方案 四、设计、试制和鉴定 五、新产品的市场开发	
销售决策	125
定价决策	125
一、定价的理论基础 二、会计定价法 三、市场定价策略	
促销决策	137

一、广告 二、人员推销 三、销售服务	
销售渠道决策	148
一、中间商的功能 二、销售渠道的结构 三、销售渠道的选择	
国际市场开拓决策	152
一、国际市场特点 二、国际市场的比较和选择 三、进入国际市场的策略和方式	
物资采购决策	159
物资采购的依据和方式	159
一、物资采购的要求 二、物资采购的依据 三、物资采购的方式	
物资质和量的选择	164
一、选择适当的物资质量 二、选择适当的数量 三、经济采购批量	
物资价格和采购时间选择	171
一、价格选择 二、选择适当的采购时间	
供货单位的选择	177
一、选择标准 二、选择方法 三、独家供货与多家供货	
财务决策	183
资金的时间价值	183
一、现值和终值 二、单利方法 三、复利方法 四、复利年金问题	
资金的风险价值	189
一、企业的风险 二、风险价值 三、风险价值量	
资金的筹集	193
一、短期资金的筹集 二、长期资金的来源 三、筹集资金的原则 四、农村资金市场	
资金的使用和管理	201
一、流动资金的使用和管理 二、固定资金的使用和管理	
投资决策	210

投资决策的原则和内容	210
一、企业投资的分类 二、投资决策的原则 三、投资决策的内容	
固定资产投资决策	214
一、购建固定资产和租赁固定资产 二、自制零件和外购零件	
三、固定资产的修理和更新 四、设备更新决策	
投资方案的研究和评价	225
一、投资的可行性研究 二、静态的经济评价方法 三、动态的经济评价方法	
经营决策方法	236
确定型决策方法	236
一、单纯优选法 二、模型优选法	
不定型决策方法	245
一、保守法则 二、后悔法则 三、乐观法则 四、平均法则	
风险型决策方法	250
一、期望值法 二、决策树 三、多级决策	
敏感性分析	258
一、变动的各项基本因素 二、变动自然状态概率	
经营决策的实施和组织	265
经营决策的实施	265
一、制定计划 二、实行目标管理 三、统一指挥 四、搞好协调	
经营决策的组织	274
一、政企分开 二、实行厂长(经理)负责制 三、合理规定管理层次	
四、正确处理个人决策与集体决策的关系	
有效的经营决策者	280
一、端正经营思想 二、重视信息 三、多谋善断	

经营决策概论

面对着市场的挑战，乡镇企业经营决策的正确与否，直接关系到它的兴衰存亡。因此，经营决策对企业特别重要。作为企业，乡镇企业与一般城市企业一样，在经营决策中具有共性，但乡镇企业受企业内外特殊条件的制约，在管理体制、经营决策和经营方式中又具有个性。因此，深入研究乡镇企业的经营决策系统，不断提高乡镇企业经营决策水平，具有现实的理论价值和实践意义。

经营决策在经营管理中的地位

乡镇企业是独立的、自主经营、自负盈亏的商品生产者。在商品经济中企业必须把眼睛盯住市场，从市场获取生产资料和信息；生产出来的适销对路产品，又必须通过市场销售出去，补偿物化劳动和活劳动的消耗。取得尽可能多的利润。企业管理的重点在于经营管理，而经营管理的中心问题是适时作出正确决策，经营决策在企业中占有极其重要的位置。

一、企业经营与管理

经营一词，早在我国春秋战国时代的书籍中就出现，原意是

经营度营造，引申为筹划营谋之意。随着商品经济的发展，市场竞争的加剧，“经营”一词日益广泛地用于经济管理。企业经营，是指经管办理企业经济事业。具体地说，就是面向市场和用户，生产适销对路的产品，提高经济效益，实现企业的目标。

经营与管理是有区别的，从产生和发展过程来看，管理是共同劳动的产物，而经营则是商品经济的产物。一个演奏家独奏，不需要指挥；但许多演奏家组成一个乐队合奏，就必须有乐队指挥的统一指挥，才能演奏出悦耳的乐曲。乐队指挥的这种组织职能就是管理。同样，企业中有许多人在一起共同劳动，有许多机器在运转。人，各有其分工；机器，各有其专能，都按照生产规律的要求组织起来，成为一个有机的整体，共同劳动，最后生产出产品。资产阶级早期的管理理论就是从研究如何组织劳动，进行生产指挥开始的。随着商品生产的发展和市场环境的复杂化，一个企业不能仅仅注意内部生产效率的提高，而且应了解市场的需求和变化，了解竞争对手的状况；否则，生产出来的产品就卖不出去。这样，经营的概念就产生了。可见，企业经营是商品经济特有的范畴，是商品生产者的职能，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而进行的运筹决策与生产交换活动。从应用范围来看，管理适应于一切组织，如企业管理、医院管理、学校管理、社团管理、政府管理等。经营则只适用于企业。

经营与管理又不可分割地交织在一起，形成一个整体。随着商品经济的发展，企业管理相应地从以生产为中心转变为以交换和流通过程为中心，管理的职能也从内部的计划、组织、指挥、协调和控制，自然延伸到研究市场需要，开发适销产品，制定市场战略等方面。因此，经营可以看成是管理职能的延伸和发展。企业的经营活动需要管理，这样，原来意义上的企业管理必然发展为企业经营管理。对企业全部活动的管理，既不能只注重经营

而忽视管理，也不能只注重管理而忽视经营。管理是搞好经营的基础，而只有经营才能保证企业实现预期目标，提高经济效益。

对企业经营的理解有广义和狭义之分。广义的经营，是指企业为实现预期目标的一切经济活动的总称，它包括企业供、产、销活动的各个环节。从广义经营活动中将生产活动划出去的经营称为狭义经营。相应地，对经营活动的管理即经营管理，也有广义与狭义之分。

广义的经营管理，是指对企业全部供、产、销经济活动的管理。从系统观念来分析，企业系统的正常运转，既受外部环境的制约，也受内部条件的制约。企业系统的功能，就是在内外条件的约束下，把外界的输入经过中间转换，输出市场所需的商品、劳务，企业最终得到了所期望的利润。这个中间转换过程主要是生产活动及其管理。因此，广义经营管理包括对生产过程的管理。

狭义的经营管理，是指对企业经营活动的管理，不包括对生产活动的管理。全部企业的经济活动，按其性质可以分为生产活动和经营活动。前者主要是合理利用企业内部各种资源条件，提高生产效率，以最经济的办法把产品制造出来；后者主要是了解外部环境，并根据环境的变化制订企业目标，战略决策和计划，保证企业取得良好经济效益。以生产活动为对象的管理是生产管理，以经营活动为对象的管理是经营管理。

对经营管理的广义理解，有助于我们根据系统的整体思想对企业供、产、销、技术等经济活动实行一体化管理。对经营管理的狭义理解，有助于我们明确管理的重点。本书在系统观念的指导下，主要研究狭义的经营和经营管理。

二、经营决策

决策，最简单的理解就是“意思决定”或“决定政策”。按

照这样的理解，决策，到处可见。从人们的日常生活，到政治、军事、经济等活动，决策几乎遍及人类生活的各个领域。商店里，人们购买商品时，有的挑来拣去，拿不定主意；有的则胸有成竹，立刻将商品买下，这是日常生活中最常见的决策。我国古代早就有所谓“运筹帷幄之中，决胜千里之外”的决策典范。著名的《孙子兵法》就是一部军事决策的专著。这些例子表明，决策是一个从思维到作出决定的选择过程。

经营决策与其他一般的决策相比较，涉及不同的领域，有不同的要求，它是一种系统的科学决策和民主决策。企业的经营决策有其特定的含义，即为了既定的经营目标，在两个或两个以上的方案中选择一个最佳方案，并加以实施的过程。

（一）经营决策必须有明确的目标。这是因为决策是为了解决一定的问题，达到一定的目的；因而问题要明确，不能模棱两可。同时，目标还是对决策执行结果进行评价的标准。标准如果众说纷纭，则对决策后果的评价可能大相径庭，无法统一。一般地说，经营决策目标应该定量化或可以进行比较。

（二）经营决策必须有两个或两个以上的方案，否则，会给选择带来困难。因而寻求若干可行方案，是决策过程的准备阶段。所寻求的每一个可行方案应具备一定的条件：1. 能够实现预期目标；2. 各种影响因素都能进行定性与定量分析；3. 无法控制的因素大体能预测出其发生概率。

（三）经营决策必须择优。每个实现经营决策目标的可行方案都会对目标的实现发挥某种积极作用和影响，也会产生某种消极作用和影响。各种方案达到经营目标的速度也不同。因而，要对每个方案进行综合分析和评价，比较各种方案的优劣，从中选择合理的方案。所选的方案，相对于已知的若干方案，应该是最优的。

（四）经营决策应是一个从思维到决定的过程，是一个提出问

题、分析问题、解决问题的系统分析过程。不应该把企业经营决策仅仅看成是厂长或经理瞬间的决定。

(五) 企业经营决策是科学化、民主化的过程。传统的经验决策让位于科学决策，要求有科学的思想、科学的程序、科学的组织、科学的方法。同时，决策要求集中不同知识结构，不同经验的专家和学者，体现国家和人民利益，实行民主决策。

不管是哪一种所有制形式，不管企业规模的大小，也不管是城市企业还是乡镇企业，企业经营决策的基本含义和特性是相同的。

三、经营决策的地位

乡镇企业管理的重点在经营，经营的中心是决策。经营决策在现代企业管理中处于举足轻重的地位。

在商品经济中，要把管理的重点放在经营上。这是因为生产管理和经营管理在内容、性质、功能方面存在差异，它们各自对企业的存在和发展有着不同的影响。生产管理解决的是企业管理中战术性、方法性问题；经营管理解决的是战略性、方向性问题。生产管理决定着企业资源利用率的高低和发展速度的快慢；经营管理则决定着企业能否适应市场或其他外部环境而生存和发展。生产管理的失误，只能导致企业局部的损失，一般能迅速调整和克服；企业经营战略与决策的失误，将导致全局性的灾难，后果长期难以消除，甚至最终迫使企业破产。有的乡镇企业在实践中总结了正反两方面的经验和教训，提出了一个发人深省的公式： $\text{效益} = \text{决策} \times \text{效率}$ 。经营战略和决策正确，生产管理效率越高，企业经济效益也越好；反之，经营战略与决策失误（公式中决策为负数），生产管理效率越高，企业负效益越大，损失越重。因此，把经营作为管理的重点，是企业管理中客观规律性的

反映。

企业经营的内容很多，中心内容是决策。重大的经营决策往往直接关系到经营的优劣成败，并进而影响到企业的兴衰。例如，美国老亨利福特两次创办汽车公司均告失败，只好聘请詹姆斯·库兹恩出任总经理，重新创办福特汽车公司。库兹恩上任做了三项决策：根据对消费者调查，定出每辆汽车850美元的目标价格；采取流水作业法，把生产一辆汽车的时间由12.5小时减少到9分钟，使单位成本降低到850美元以下；广设销售网，到1912年有7 000多家代理商销售福特公司的汽车。这样，福特公司的T型车就冲向了全世界。老福特被“汽车大王”的桂冠冲昏了头，解聘了库兹恩，实行个人独裁。在他管理下，T型车十年一贯制，他甚至声称：“不管顾客需要什么，我的汽车就是黑色的。”这时，通用汽车公司在现代化公司组织天才——斯隆的领导下，首创汽车式样多样化，满足各阶层消费者的需要：向富豪名流提供高级舒适的“卡迪莱克”，向中产阶层提供“奥尔茨莫比尔”，向普通大众提供“雪佛兰”牌车。在销售方面很快就超过了福特公司。福特公司1940年在国内市场的占有率跌到了18%，到1945年每月亏损900多万美元。老福特不得不逊位给他的孙子。这是一个著名的例子，集中反映了决策与经营的关系。决策成功，经营顺利，企业兴旺发达；决策失误，经营惨淡，企业就会陷入窘境。决策确实是经营成败的关键。

在我国正确进行经营决策，对乡镇企业具有特殊的意义。

(一) 从总体上看，乡镇企业受市场影响甚大，国家则不直接去管理。经营决策是否正确，不仅在理论上，而且在实践上直接决定了乡镇企业的生存和发展。据对200家工商局(所)的问卷调查，他们所辖区范围内乡镇企业的歇业率(即登记歇业企业与年度企业平均总数之比)，1985年为7.44%，1986年仅上半年即为3.98%。在日本，中小企业也占绝大多数，但70年代以来日本中

小企业倒闭率很少超过1%，通常在0.7%至0.9%之间。尽管由于发展阶段不同，存在着某些不可比因素，但这在一定程度上说明我国乡镇企业是在较大幅度的涨落中发展的。开业容易，但生存和发展却并不容易。究其原因，其中“财政入不敷出”占30%，
“找不到原料”占22%，
“产品大量积压”占21%。事实上，这些都是由于财务决策、采购决策、产品和销售决策失误的结果。乡镇企业只有通过正确的经营决策，协调市场与企业的关系，才能立于不败之地。

（二）乡镇企业与其他城市企业相比显得不够成熟，在资金、技术、设备、产品等方面缺乏竞争能力。但乡镇企业在经营决策自由度方面还有一些优势。因此，要扬长避短，充分发挥有较大经营管理自主权的特点，“船小掉头快”，根据市场变化，及时调整产品品种，改变企业经营方向，灵活地满足国民经济发展和人民生活的需要。只有在经营决策中棋高一着，才能在竞争中取胜。

（三）城乡人民不断增长的需求和新的技术革命，为乡镇企业的发展提供了机会，也孕育了一定的风险。能不能抓住机会，避开风险，关键在于战略决策是否正确。此外，为了开发新产品和新技术，不少乡镇企业开始从国外引进技术。引进什么水平的技术，怎样取得资金，怎样偿还贷款都需要科学的决策。决策正确，乡镇企业很快就会赶上国内外先进水平，迅速成熟起来。决策错了，引进不适用的技术，将长期摆脱不了被动落后的局面。

经营决策的内容和分类

决策贯穿于乡镇企业经营管理的各个方面和全过程，它的内容十分广泛，种类也很多。