

决策卷

中卷

北京出版社

何杏清 主编

现代经营

心理 决策 控制

现代经营心理决策控制
Xiandai Jingying Xinli Juece Kongzhi

中 卷
何杏清 主编

•
北 京 出 版 社 出 版
(北京北三环中路6号)
新华书店北京发行所发行
民 族 印 刷 厂 印 刷

•
787×1092毫米 32开本 11.625印张 258,000字

1988年11月第1版 1988年11月第1次印刷

印数 1—5,900

ISBN 7—200—00402—2/F·12

定 价：4.00元

目 录

第一章 经营概述.....	(1)
第一节 经营概述.....	(1)
第二节 经营目标.....	(4)
第三节 经营方针.....	(21)
第四节 经营信息.....	(27)
第二章 经营计划.....	(32)
第一节 经营计划的作用和原则.....	(32)
第二节 长远经营规划.....	(37)
第三节 年度经营计划.....	(45)
第四节 计划管理指标体系.....	(55)
第五节 经济效益及其指标.....	(62)
第三章 市场细分.....	(68)
第一节 市场细分的含义.....	(68)
第二节 市场细分的标准.....	(72)
第三节 市场细分的应用.....	(77)
第四章 市场调查.....	(82)
第一节 市场调查的含义.....	(82)
第二节 市场调查的内容.....	(83)
第三节 市场调查的方法.....	(88)
第四节 市场调查的技巧.....	(93)
第五章 经营预测.....	(102)
第一节 预测概述.....	(102)
第二节 预测的定性分析方法.....	(108)

第三节	预测的因果关系法.....	(118)
第四节	预测的时间序列法.....	(130)
第六章	经营决策.....	(146)
第一节	决策概述.....	(146)
第二节	决策的定性分析方法.....	(150)
第三节	决策优化的数学方法.....	(155)
第四节	非确定型决策.....	(182)
第五节	多级决策.....	(187)
第六节	经营策略.....	(192)
第七章	产品决策.....	(204)
第一节	产品开发体系.....	(204)
第二节	产品寿命周期.....	(217)
第三节	产品决策.....	(228)
第四节	产品开发.....	(240)
第八章	价格决策.....	(260)
第一节	价格基本理论.....	(260)
第二节	价格决策.....	(273)
第三节	价格策略.....	(289)
第九章	财务决策.....	(296)
第一节	概述.....	(296)
第二节	筹资决策.....	(309)
第三节	投资决策.....	(318)
第四节	更新改造决策.....	(332)
第十章	价值工程.....	(344)
第一节	价值工程的概念和特点.....	(344)
第二节	价值工程的程序.....	(352)
第三节	功能分析.....	(359)

第一章 经营概述

第一节 经营概述

一、什么是经营管理

工业企业的经营管理是以经营计划和经营决策为核心的一项全面性、综合性的管理工作，它是企业管理的首要职能。具体地说，经营管理是在国家计划的指导下，根据国家任务要求和市场需要，确定企业生产经营目标，通过制定企业生产经营计划，对企业生产经营活动各个方面的相互关系进行协调和合理安排，充分利用企业的资源，使生产达到尽可能高的效率，使产品尽可能满足消费者的需要，使企业获得最大的经济效益。

经营管理的内容大致包括：规划和计划，目标和经营方针，预测和决策，产品开发和销售管理，广告宣传和为用户服务等方面。

二、经营管理的重要性

经营管理是与商品生产和市场经营相联系的，是社会生产的一个要素。经营管理的好坏影响企业的生存和发展，其重要性表现在：

1. 关系到企业的存亡和兴衰。工业企业的生产属于商

品生产的性质和总体范畴。只有将商品销售出去，收回资金，才能使生产形成良性循环，使潜在的使用价值变成现实的使用价值，否则，产品完不成销售任务，就会使企业停顿，资金难以周转，生产无法进行。

2. 关系到企业产品在市场上的竞争能力。经营管理搞得越好，企业的预测和决策工作有成效，产品质量好，性能先进，适合市场需要，就具有较大的竞争力，就能在激烈的竞争中保持优先地位。

3. 搞好经营管理，有利于企业提高管理水平和技术水平。也有利于开阔眼界，克服小生产的习惯势力，促进企业走向现代化；并有利于企业发挥自己的优势，扬长避短，提高经济效益。

三、经营管理的基本特征

1. 自主经营的特征。社会主义经济是有计划的商品经济，社会主义的企业是以生产资料公有制为基础的、独立核算的经济组织，企业有相对的独立性，有独立经营自主权。社会主义企业作为商品生产者具有相对独立的经营权力，同时，也必须在国家计划和政策的指导下开展经营活动。

2. 动态平衡的特征。企业的经营活动必须是适应内部条件和外部环境的动态平衡。这就是企业不仅要考虑企业内部的人、财、物的适应能力，更重要的是要研究外部因素的变化，如国家政策、法令的变化，国内外市场需要的变化，消费者心理的变化等，搞好动态平衡。

3. 效益目标的特征。这就是经营管理必须以提高经济效益和社会效益为中心目标，其他目标都必须围绕着提高效益这个中心。

4. 科学预测的特征。经营管理是建立在科学预测的基础上，有高度的预见性，重视信息和市场调查，重视产品开发和智力开发。

5. 科学决策的特征。经营管理以正确决策作为核心问题，经过定性分析和定量分析，经过综合平衡，作出正确的决策。

四、现代经营管理的特点

1. 管理职能的高效化。在经营管理、生产组织、劳动组织、人员配备、信息传递、供应服务等各个方面，都强调高效率化，提倡效率、秩序、紧张和快速，反对扯皮、拖拉、松垮和疲沓。

2. 管理方法的科学化。包括规律化、准确化、定量化和文明化。规律化就是遵循经济规律和自然规律，克服盲目性和主观性；准确化就是办事按程序，工作按条例，说话用数据，准确而有条不紊地进行；定量化就是采用定性分析和定量分析结合的方法，广泛开展数量分析和研究；文明化就是讲究良好的生产条件和生产环境。

3. 管理技术的电子化。这就是在经营预测和决策中，广泛采用电子计算机，建立数学模型、计算程序和数据库，建立网络体系和信息反馈系统。

4. 管理人员的专业化。企业经营管理的现代化，要求有专业知识的现代化管理人才，实现经营管理的专门化和专职化，管理业务的标准化和规格化。

5. 管理方式的民主化。广泛采用参与管理形式，进行激励，走群众路线，积极开展竞赛评比，调动职工的积极性和创造性。

第二节 经营目标

一、经营思想

(一) 经营思想的涵义

经营思想是指企业在整个生产经营活动中的指导思想。企业正确的经营活动必须以正确的经营思想作指导。经营思想是由社会经济制度、企业领导人的思想觉悟、政策水平、科学知识、实践经验、工作作风等主观因素以及企业的经营环境的客观因素等所决定的。社会主义企业的经营思想应符合下列要求：

1. 经营活动符合国家和人民利益。社会主义企业经营的目的应以满足社会的需要和满足人民的物质文化需要为根本目的，以国家和人民的利益放在第一位，服从党和国家的政策、法令和各项规定。

2. 从消费者需要出发，树立为用户服务的思想。为用户服务本质上就是为社会主义建设和提高人民物质文化生活水平服务。为建设社会主义物质文明和精神文明服务。

3. 提高经济效益，获取更多的盈利。这既是社会主义基本经济规律的要求，也是商品生产价值规律的要求，是国家进行积累，社会扩大再生产的客观需要。

4. 正确处理与竞争对手的关系。商品生产必然存在竞争，在社会主义企业间的竞争关系中，要防止弄虚作假、倾销居奇、以邻为壑、以劣充好的错误作法，要提倡相互竞争、相互学习、相互促进。

(二) 经营观念

根据以上经营思想，要树立下列具体的经营观念：

1. 需求是经营的动力的经营观念。经营活动的目的是满足消费者的需求，需求也是经营活动的重要推动力。经营者研究消费者的现实需求，还要探求消费者的潜在需求。

2. 要树立以质量求生存，以品种求发展的经营观念。产品质量是竞争能力和竞争持久力的核心。应把提高产品质量作为加强竞争力的主要手段。企业要不断创新，不断推出品种新、结构新、工艺新、式样新、装璜新的五新商品，在激烈的竞争中求发展。

3. 要树立承担风险，以变应变的经营观念。在激烈的竞争中，风险是难免的，要主动迎接风险，提高应变能力，考虑几个方案，留有技术和人才储备，以变应变。

4. 要有扬长避短，辗转发展的经营观念。竞争总是在各种因素的优劣较量中进行和发展的，每个企业也必有自己的长处和短处，要善于扬长避短，发挥长处，克服短处，在迂回曲折中辗转前进。

5. 要树立信誉，以信誉取胜的经营观念。信誉包括商品信誉、商标信誉和企业信誉，建立消费者对商品、商标、企业的信誉是长期优质经营和优质服务的结果，是提高竞争力和保持竞争力的重要条件，信誉看不见、摸不着，但高的信誉能家喻户晓，自然地流传。

6. 要树立全面经营、整体经营的经营观念。现代工业企业的经营管理，关系复杂，涉及面广，牵涉到内部、外部各种因素，其相互关系如图 1-1 所示。

企业必须实行全面、整体、全方位的经营。下面专门加以阐述。

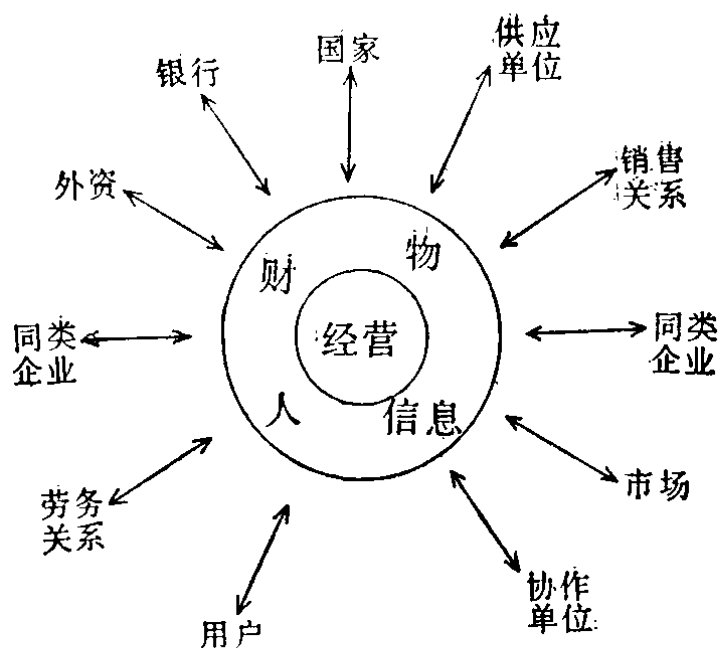


图 1-1 企业内外关系图

二、全面、整体、全方位经营

企业的经营必须建立全面、整体、全方位的经营观念。从企业内部来说，要建立全面、全过程、全员的经营管理。从外部来说，要建立全面、动态、全方位的经营关系。

（一）经营管理的全面性主要表现在：

1. 建立规划、经营计划、经营目标、经营战略、经营策略的完整经营体系，并符合于总体的经营思想。高瞻远瞩，全面规划、总体构思、统一安排。有计划、有目标、有步骤、有措施地开展经营工作。

2. 有长期、中期、短期的经营计划和经营方针，并使长期、中期、年度、季度、月份、日期的经营计划衔接和平衡。

3. 在思想上、组织上、人员上、措施上都要保证经营目标和经营计划的落实，以此建立经济责任制，实行规划目标管理，推动企业各项工作的开展。

4. 要相应地建立信息情报反馈系统，建立市场情报、技术情报、资源情报、人才情报、用户情报和竞争对手的情报，做到知己知彼、心明眼亮。

5. 重视经营计划的动态综合平衡，分析内部外部条件，考虑需要和可能，进行定性和定量分析，进行可行性研究，选择最优决策方案，并考虑风险，准备必要的停止和转向。

（二）经营管理的全过程主要表现在：

1. 经营过程要以规划开始，从产品的开发研究阶段抓起，即从“试验”、“研究”、“设计”、“制造”、“服务”各个环节落实，仅仅抓单纯的制造和销售是不够的，必须形成产品更新换代的完整体系，形成新产品的完整系列，企业的经营管理才真正具有生命力和竞争力。

2. 形成生产、技术、人员、资金、销售、运输、服务的全过程统一体，形成产、供、销、运、收一体化，相互保证，相互协调。

3. 形成生产、技术、财务结合的价值分析体系，使功能的满足性和成本的合理性相结合，以物美价廉取胜，增强竞争能力。

（三）全员性主要体现在：

1. 从上到下，从厂长、各级干部、各类人员到生产工人团结一致，增强凝聚力和团结力，紧紧围绕企业经营活动，献计献策，开展革新，充分发挥积极性和创造性，提高企业竞争力和应变力。

2. 从上到下形成层层的经营责任制，纵的方向，横的方向，责权利相结合，各个层次、各级干部、各类人员、各个环节经营责任明确，有职有权，并把经营成果和经济利益挂起钩来，有奖有惩，奖惩分明。

(四) 经营管理对外关系上的全方位、动态性经营主要体现在:

1. 从封闭型、内向型逐渐发展为开放型、外向型经营, 目标市场不仅指向当地、国内, 还向外地、国外发展, 发展出口产品, 进行深度加工、向一专多能型企业发展。

2. 发展横向联合, 发展同心性产品和一体化产品, 并逐步向纵向多角化、横向多角化和全方位多角化产品发展, 甚至向更高级的复合多角化发展, 开辟全新的市场。

3. 产品向时尚化、高档化、多样化、多用化、适体化方向发展, 创名优产品, 创名优商标, 使用户信得过, 把企业真正搞活, 形成优良传统, 形成良性循环, 具有足够的竞争能力和应变能力。

4. 吸收外资、国外先进技术和先进管理方法, 提高技术水平和经营水平, 向外向型企业发展。

5. 研究市场, 进行市场细分, 向纵深的目标市场开发, 研究消费心理和消费趋向, 掌握市场发展规律。

6. 正确处理与国家、银行、供应单位、协作单位、劳务市场的关系, 遵守政策、法令, 严格执行经济合同

三、经营目标

(一) 什么是经营目标

经营目标是指企业经营管理活动的发展方向和奋斗目标。

企业要进行经营生产活动, 必须制定一定时期内达到的经营目标, 以便把企业全体职工动员起来, 为实现目标而积极努力, 充分发挥其积极性、主动性和创造性。

北京某厂提出的经营目标是: 产品更新换代, 设备更新

改造，大力进行人才开发，1988年产值翻一番 1990年初步实现企业管理现代化，将我厂建成符合首都特点的产品先进的技术发达管理科学的新型社会主义企业。

（二）制定经营目标的作用

1. 通过制定经营目标，并制定总目标、中间目标和具体目标的纵横体系，把企业的各项生产技术经营活动围绕企业经营目标这个中心统一进行。产生向心力和凝聚力，使企业各项经营管理活动达到最有效的协调，达到更好的经济效益。

2. 通过制定经营目标，明确企业一定时期的经营方向和奋斗目标 便于衡量和评价企业取得的经营成果，使压力变成动力，推动企业不断前进。

3. 通过制定经营目标，发动群众实现目标，便于企业开展“全员经营”，提高群众的积极性和主动性，把经营成果与个人利益有机地结合起来，为企业的经营活动打下坚实的群众基础。

（三）制定经营目标应遵循的原则

1. 总体性原则。经营目标应是企业带全局和总体性的问题，体现企业一定时期的成败关键性重大问题。

2. 一致性原则。总体目标、中间目标和具体目标要协调一致和相互衔接，形成总体的循环，形成规划目标的统一体系。

3. 可行性原则。制定经营目标时，要对现有条件和资源进行可行性分析，要保证目标能够如期实现，既不能不顾客观条件主观上把指标定得过高，也不能不求进取把目标订得太低。

4. 激励性原则。经营目标要具有激励性和动员性，要能

成为激发全体职工积极性的强大力量。

5. 定量化原则。经营目标要定量化，以便于考核和衡量，并具有可比性。

6. 发展性原则。由于企业经营的内部条件和外部环境都是发展变化的，经营目标也应随着情况的发展变化而有所变化，要根据新形势的特点及时调整企业的经营目标。

(四) 经营目标的主要内容

1. 贡献目标。这是指企业向社会或人民贡献大小的经营目标。这是社会主义企业首要的经营目标。由于党的十二大提出我国国民经济发展的总目标是到2000年工农业总产值翻两番，企业经营的贡献目标也应该与国家的总目标相联系，根据本企业在国民经济中的地位，考虑到2000年或分阶段地到1990年大致作出什么贡献。具体的目标可用总产量、总产值、上缴利税等来表示。

2. 发展目标。这是指一定时期内企业达到的经营生产技术水平的经营目标。如企业现代化水平，技术开发能力的水平，生产能力的水平，适应能力、竞争能力的水平等。这是具有关键意义的经营目标，是体现企业有没有后劲，有没有真正实力的经营目标。它是贡献目标的基础。从长远观点上说，经营目标要落到实处非以发展目标为根基不可，非落实到发展目标不可，否则贡献目标也可能是空的。具体的目标可用品种增加数量，新产品开发数量，质量变化状况或数量，生产能力变化数量，自动化程度，资源开发，纵向联合或横向联合程度，现代化管理水平等方面来反映。

3. 市场目标。这是指一定时期内企业在市场占有和市场开发程度的经营目标。市场是企业生存和发展的空间和关键领域。市场占有和开发是企业实现良性循环的前提。也是反

映企业竞争能力和应变能力大小的重要标志。企业经营活动的活力大小，要看它占有市场和开发市场的广度和深度。市场目标主要是指传统市场的保持和向纵深渗透，新市场的开发、销售额的增长变化，市场占有率的增加，目标市场向新地区、新用户，甚至向国外市场的发展。也包括企业、商品、商标在用户中的信誉提高，得奖产品、名优产品、信得过产品的数量和比重的增加。也就是使发展目标在外在的市场上和用户中得到反映，使内在目标体现到外在目标，从而取得经济和社会效益。

4. 利益目标。这是指一定时期内企业和职工的利益上反映的经营目标。利益目标是企业经营活动的内在动力，这是使总体利益和集体利益和个人利益挂起钩来，使经营效果与个人物质利益结合起来，有利于调动企业和个人的积极性。利益目标具体地反映在企业完成的利润总额、利润留成、企业发展基金、奖励基金、福利基金的增加。从广义来说，企业有关节约因素，降低产品成本的因素也可以作为利益目标，因为当价格、税金一定的条件下，降低成本就意味着企业利润的增加，尤其当前我国把增产节约作为长远的方针，节约性因素更加显得重要，因此，如成本降低率、材料利用率、资金周转天数等也可以作为利益目标提出，或者不作为企业总目标，而作为部门的中间目标或具体目标提出来。

5. 素质目标。这是指一定时期内企业在人的素质建设和精神文明建设方面达到的经营目标。在一定的物质条件下，人的素质水平是经营水平的决定性因素，没有必要的人的素质条件经营水平不仅不能提高，甚至经营管理也难以进行。具体地说包括：企业人才开发的程度，领导干部、技术人

员、管理人员、生产工人等政治技术文化专业知识提高的程度等。

四、经营目标体系

(一) 什么是经营目标体系

经营目标体系是指企业的经营目标分解为各个部门、各个环节，从上到下，从纵到横，从制定、分解、执行、检查、控制各个方面形成的体系或网络。具体地说包括：

1. 总体目标、中间目标和具体目标，即大目标、中目标和小目标。
2. 从层次关系说指企业目标、车间或科室目标，小组目标和个人目标。
3. 目标的横向分解，如分为目标市场、目标成本、目标利润、目标销售、目标质量、目标任期等形式。
4. 目标的管理包括如目标的制定、目标的定时、定向、定质、定量、目标的分解、目标的执行、目标的检查、目标的评价、目标的控制、目标的奖惩等。

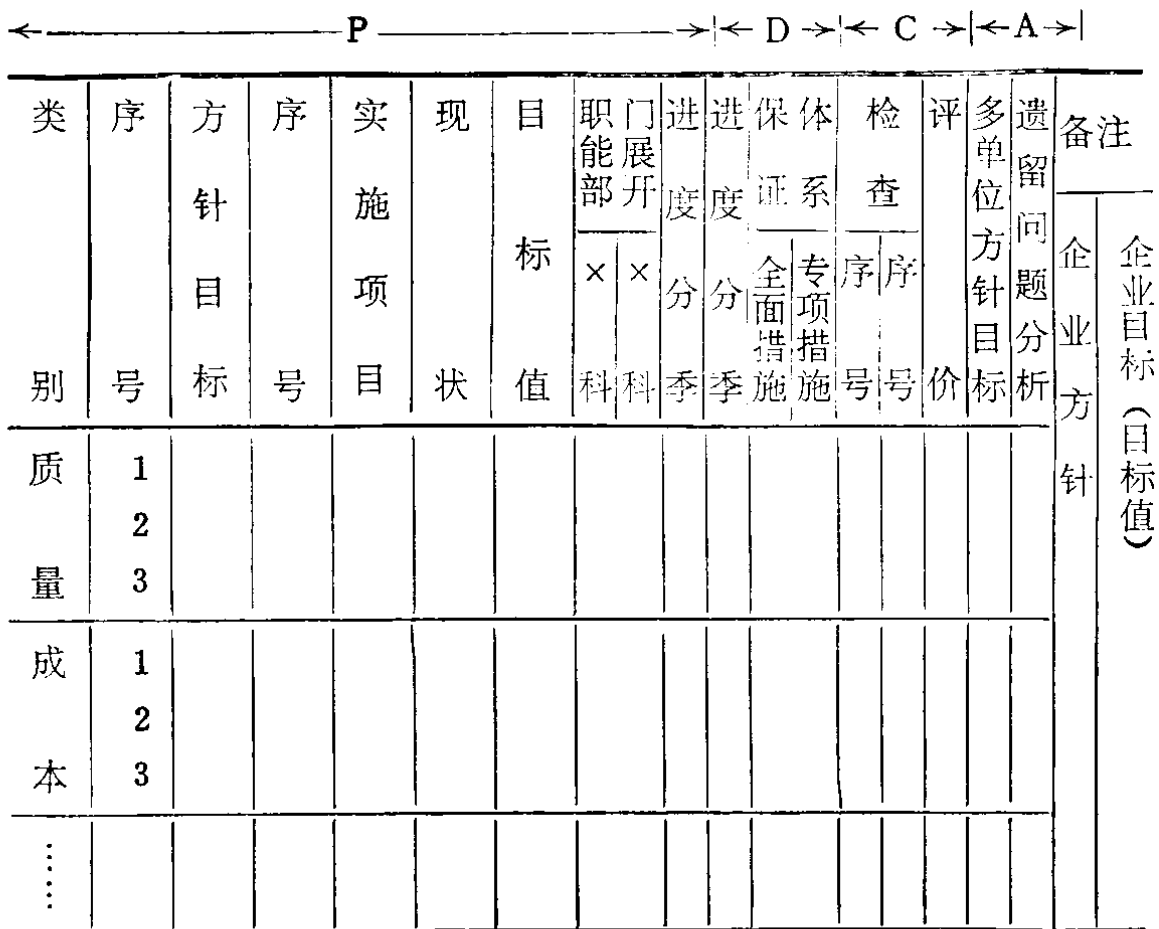
(二) 目标体系的分解

目标分解就是把企业的经营目标分解到车间、科室、工段、班组到个人，从厂长到工人，人人目标明确，并使总体目标、单位目标和个人目标有机地衔接起来，形成统一的循环。同时，把完成的好坏、贡献的大小、责任的高低与经济利益结合起来，形成纵向到底，横向到边、责任到人的职责、任务、权力、利益的有机整体。

目标分解的具体方法，一般采用 PDCA 展开表，如表 1-1 所示。

PDCA 循环目标展开表

表 1-1



表中 P 代表计划，包括：方针目标、实施项目、现状、目标值、进度等内容。

D 代表实施，包括保证实施的各项措施，如全面措施和专项措施等内容。

C 代表检查, 包括检查和评价等内容。

A 代表处理，包括几个单位方针目标的配合和协调，遗留问题的处理，纳入下一阶段循环；经验等纳入标准和规范等内容。

以上展开图的优点是：方针目标直观化，实施项目具体化，管理工作程序化，职责分工明确化，目标数值定量化。