

傅文章 编著



# 乡镇企业 经营管理 决策



农业出版社

6.3

(京) 新登字060号

**乡镇企业经营管理决策**

傅文章 编著

\*\*\*

责任编辑 赵 勤

农业出版社出版 (北京市朝阳区农展馆北路2号)

新华书店北京发行所发行 农业出版社印刷厂印刷

787×1092mm32开本 5.25 印张 113 千字

1993年5月第1版 1993年5月北京第1次印刷

印数 1—3,000 册 定价 3.15 元

ISBN 7-109-02787-2/F·250

## 序 言

决策最早用于政治、军事活动，后来逐步延伸、扩展到经济与科技领域。我国几千年的文明史，留下了许多震惊世界、闻名天下的英明决策范例。如张良为刘邦提出的安邦治国的一系列决策，使汉朝政权得到巩固。诸葛亮为刘备作出的“隆中对”三分天下的决策，通过吴蜀联合打败了曹操。举世闻名的李冰父子主持都江堰工程，北宋时代丁谓重建汴梁工程，都是决策在科学技术领域的成功运用。毛泽东同志为中国革命作出的政治、军事的决策，邓小平同志为我国社会主义建设作出的经济体制改革的决策，对取得革命和建设的伟大胜利建立了不朽的功勋，在全世界产生了重大影响。

古往今来，决策都居于政治、军事、经济、科技的关键地位。但决策作为一门科学，直到马克思、恩格斯创立的辩证唯物主义与历史唯物主义为现代科学提供了理论基础和方法论以后，才上升到理论的高度。时至本世纪20—30年代，决策才作为一门科学体系随着科学技术的发展与生产规模的扩大而逐步形成与发展起来。经济管理学家认为决策是企业成败的关键，行政管理学家认为决策是行政工作的主要环节。因此，管理学与行政学对决策的认识很快统一，对决策的研究很快合流，形成了一门自然科学与社会科学结合的、综合的新兴学科——决策学。

80年代，乡镇工业异军突起。一批又一批离土不离乡的

农民兴办企业，当上了厂长。企业经营者在市场竞争的实践中得到了正面的经验，反面的教训。成功者企业兴旺发达；失败者企业停产倒闭。其中很重要的原因就在于乡镇企业经营者和乡镇领导干部决策的正确与错误。国内外许多经济学家认为，企业管理的重点在经营，而经营的中心是决策，管理就是决策。因此，实现管理决策科学化，管理组织合理化，管理方法现代化，管理人员专业化，已经成为乡镇企业现实的、迫切的要求，已经成为乡镇机关和乡镇企业亟待需要解决的问题。

编者从事乡镇企业的行政领导工作已经十年。在进行乡镇企业经营管理决策探讨和研究过程中，编写《乡镇企业经营管理决策》一书，以示个人对乡镇企业一点微薄的奉献。《乡镇企业经营管理决策》一书具有理论性、实践性、系统性的特点。既可作为乡镇机关和乡镇企业干部的通俗读本，也可作为经营管理培训的教学用书。本人衷心希望与从事乡镇企业领导工作的同志和乡镇企业的厂长、经理们互学共勉。由于编者水平有限，书中不妥之处，欢迎指正。

本书在编写过程中得到农业出版社社长、总编辑蔡盛林同志的支持和帮助，在此特致衷心谢意。

编 者

1992年6月

# 目 录

|                     |    |
|---------------------|----|
| 第一章 决策概论 .....      | 1  |
| 第一节 决策概念 .....      | 2  |
| 第二节 决策作用 .....      | 4  |
| 第三节 决策原则 .....      | 6  |
| 第四节 决策程序 .....      | 8  |
| 第五节 决策体系 .....      | 10 |
| 第六节 决策实施 .....      | 12 |
| 第二章 战略决策 .....      | 14 |
| 第一节 战略决策意义 .....    | 14 |
| 第二节 战略决策原则 .....    | 16 |
| 第三节 战略决策实施 .....    | 17 |
| 第三章 市场决策 .....      | 28 |
| 第一节 市场决策目的 .....    | 28 |
| 第二节 市场决策要求 .....    | 30 |
| 第三节 市场决策内容 .....    | 32 |
| 第四节 市场决策方法 .....    | 34 |
| 第五节 市场决策完善 .....    | 40 |
| 第四章 产品决策 .....      | 42 |
| 第一节 产品目标决策 .....    | 42 |
| 第二节 产品开发决策 .....    | 44 |
| 第三节 产品效益决策 .....    | 49 |
| 第四节 产品结构决策 .....    | 53 |
| 第五节 产品商标与包装决策 ..... | 55 |
| 第五章 成本决策 .....      | 58 |
| 第一节 成本决策原则 .....    | 58 |

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 第二节 成本决策方法 .....   | 61  |
| 第三节 成本决策管理 .....   | 71  |
| 第六章 资金决策 .....     | 82  |
| 第一节 资金来源决策 .....   | 82  |
| 第二节 固定资金决策 .....   | 85  |
| 第三节 流动资金决策 .....   | 88  |
| 第四节 专用基金决策 .....   | 93  |
| 第五节 资金市场决策 .....   | 96  |
| 第七章 投资决策 .....     | 98  |
| 第一节 投资决策基本原则 ..... | 98  |
| 第二节 投资决策项目调查 ..... | 100 |
| 第三节 投资决策时间价值 ..... | 102 |
| 第四节 投资决策经济评估 ..... | 106 |
| 第五节 投资决策资金回收 ..... | 115 |
| 第八章 销售决策 .....     | 118 |
| 第一节 销售信息决策 .....   | 118 |
| 第二节 销售手段决策 .....   | 119 |
| 第三节 销售方式决策 .....   | 122 |
| 第四节 销售组合决策 .....   | 128 |
| 第五节 销售动力决策 .....   | 130 |
| 第九章 承包决策 .....     | 133 |
| 第一节 承包经营方式决策 ..... | 133 |
| 第二节 承包厂长选聘决策 ..... | 139 |
| 第三节 承包审计监督决策 ..... | 143 |
| 第十章 分配决策 .....     | 148 |
| 第一节 分配原则决策 .....   | 148 |
| 第二节 分配形式决策 .....   | 151 |
| 第三节 分配关系决策 .....   | 157 |
| 第四节 分配趋向决策 .....   | 159 |

## 第一章 决策概论

决策活动人类自古有之。早在原始社会就已产生了朴素的决策思想。随着我国文字的产生，决策活动得到进一步发展。有史记载的决策活动，截今为止已有2000年之久。如春秋战国时期的军事决策的名著《孙子兵法》；主要记载了国家最高决策的历史的《中国通史》；总结了历代最高统治者决策的经验和教训的《资治通鉴》。古今决策家在关键时刻的重大决策，为安邦治国起了决定性的作用。汉代张良曾被汉高祖誉为“运筹帷幄之中，决胜千里之外”的优秀的决策者。三国时代诸葛亮被历代劳动人民称为智慧的化身，其要旨在于他根据当时的军事形势，作出了一个又一个的转危为安的英明决策。中国新民主主义革命时期，毛泽东同志创立了以农村包围城市的军事决策思想，从而指导中国革命取得了胜利，建立了中华人民共和国。

本世纪初，随着科学技术的发展和生产规模的扩大，决策已发展成为一门综合性新学科。决策理论在现代经济、社会生活中，在科学技术事业发展中，显示出越来越重要的作用。80年代，乡镇工业异军突起，一批又一批原来从事农业生产劳动的农民，办起了工业，走进了工厂，当上了厂长。在现代企业经营管理活动中，战略与战术、宏观与微观、全局与局部、内涵与外延、经济价值与社会效益等方面，处处时时、方方面面需要决策，决策已经居于经营管理的核心地

位。因此，提高乡镇企业经营者的决策水平的任务已是当务之急，刻不容缓。

## 第一节 决策概念

决策学是一门综合性的新学科，是自然科学与社会科学结合的产物。所谓决策，从本质上来说，就是对行为确定目标，并从若干个可行方案中，选择一个经济、合理方案，以期最优化地达到目标的全过程。世界著名经济学家、1978年诺贝尔经济学奖金获得者、美国赫·阿·西蒙提出“管理就是决策”；我国一些著名经济学家也提出“决策也就是作决定”。乡镇企业经营管理决策，是企业大量决策中的一部分决策，但又是非常重要的决策，是涉及到企业总体的、全局的、根本的、长远的决策。

### 一、决策主要特点

1. 知识全面性。一个正确的决策者，要知识面广，还要感觉灵敏，头脑灵活，多谋善断。通常要具备三个条件，即知识、思维能力和创新精神。

2. 信息准确性。准确、全面、及时、适用的信息是科学决策的基础。有的乡镇企业家说的信息不明，决策不灵，道理也在于此。乡镇企业整天面临决策，而且内容多，范围广，要求高。对获得的信息，要认真加以筛选，去粗取精，去伪存真。决不能做一听就信，一信就做，一做就错的事，犯经济工作中的官僚主义错误。

3. 组织合理性。经济工作中新情况、新问题层出不穷，决策稍有疏忽，就会造成不可估量的损失。这不仅需要一个精明的领导者和具有智慧、经验的集体领导班子，还要有一



个各种专业人员参加的参谋机构，并真正发挥其智囊、参谋、咨询的作用。

4.方法综合性。决策方法很多，可主要归纳为三大类：一是依靠决策者的主观判断能力进行决策的主观分析法；二是依靠数学和电子计算机技术进行决策的数学分析法；三是通过对各备选方案分别小规模试行并比较各方案试行结果进行决策的试验法。

5.方案择优性。择优是指从两个以上不同方案中，经过分析对比，评估论证，选出最佳方案。所谓最佳方案，就是最快工作效率，最高经济效益，最低产品成本，最好服务质量。

## 二、决策理论研究对象

1.决策目标。确定决策目标，是为了解决问题。因此，必须首先弄清究竟存在什么问题，以及产生问题的原因。比如企业经济效益不高，就不能单纯把增加投入、提高产值作为决策目标。因为引起效益不高的原因很多，必须认真分析，多方调查，找准原因，才能确定提高经济效益的目标。确定目标应尽可能数量化，以便衡量目标的达到程度。有些目标本身就是数量指标，如产值、销售、利润等。有些目标则是质量指标，如产品质量、专业化程度等，难以用数量来表示，应用间接的方法使之数量化。如确定质量目标，可用计算产品合格率和废品率来使产品质量数量化。只有这样，才能力求目标的准确性。

2.决策步骤、方法和组织。要使决策结果满足预定目标的要求，就必须认真研究决策的步骤、方法和组织。决策步骤要求先尽量设想出两种以上可能的方案，然后从中选出一个最理想的方案。决策方法和组织，在很大程度上要靠现代

化科学管理技术，如统计决策、目标规划、数学分析法等。

3.决策代价。决策经济学要求，决策本身必须符合效率性和经济性原则。必须把决策所花的代价与决策结果的效益进行比较，决策结果效益必须大大超过决策所花代价，不能得不偿失。决策和改进决策所花的代价不能高于因决策或改进决策而得到的效益，这就是决策的经济性。

决策理论研究涉及的手段和知识较多，不仅要应用现代化的科学管理方法，而且要涉及社会科学方面的成就，但由于决策领域的决策对象多种多样，因此决策理论主要是指决策的方法论。

## 第二节 决策作用

行动向导来源于决策。决策是否正确，实施是否成功，影响企业经营管理工作效率，决定企业的兴衰成败。

### 一、决策是企业领导干部的主要职责

我国现阶段实行的是计划经济与市场经济调节相结合，并逐步向市场经济为主的方面转变。乡镇企业领导干部为了适应这种运行机制，虽然具有多方面的职责，但居于首位的职责主要是决策。厂长（经理）在企业的决策一旦确定，就成了企业职工的行动方向。一个正确的决策，可以使企业兴旺发达。反之，一个错误的决策，也可以使企业衰败，甚至带来一场灾难，造成企业关停倒闭。企业的经营者，虽然职务各有高低，决策的目标各有大小，但都在不同范围，不同层次参与决策、执行决策。决策正确与否，也是判断一个领导是否称职的主要标准。

## **二、决策是经营管理的中心环节**

经营管理是企业为了达到某种目的而组织职工实施的一种经济活动过程。决策就是这一活动的基础和中心环节。企业的经营管理活动，首先要解决干什么和怎样干的问题，没有决策，经营活动就无法进行。经营管理中计划、组织、指挥、调节、监督等职能的发挥，人力、财力、物力的合理调配，上到厂部，下到班组，外涉用户，内及事务，一切活动都是围绕着决策的确定和实施进行的。特别是企业中带有全局性、根本性、长远性的大政方针更需要决策，其决策决定着企业发展的方向、规模、成效和前途命运，意义十分重大深远。

## **三、决策是提高经济效益的重要前提**

企业不论大小，所进行的经营管理活动的实质和目的都是为了提高效益。提高社会的、企业的、环境的效益，虽然受多方面因素的影响，但其中最重要、最关键的还是决策的正确性。决策正确与否，将直接影响企业经济效益。企业在全面系统考察研究决策对象、决策环境、决策后果时，在制定经济发展计划、确定管理目标和经济组织形式、建立健全管理机构和管理制度中，在投入与产出、合理配置和有效利用资源材料等方面，都要充分运用好决策手段，以提高经济效益为中心、为目的。

## **四、决策是发挥企业职工积极作用的有力手段**

经营管理所规定的目标是企业各项工作的总纲，通过目标体系的确立，就能调动各单位、部门和全体职工的积极性，统一思想，统一行动，使企业充满活力。

随着经济体制改革的逐步深入，决策的作用将日益显得重要。为此，乡镇企业的领导者必须学会正确决策，并重视

对决策问题的探讨研究，当好称职的企业领导者。

### 第三节 决策原则

乡镇企业经营管理决策过程中要遵循一个基本原则才能达到预期的目标。决策者必须掌握决策规律，坚持决策原则。决策原则现可归纳为如下七个方面：

#### 一、兼顾全局原则

局部决策服从全局决策，下级决策服从上级决策，微观决策服从宏观决策，企业决策服从国家决策，这是企业决策的基本点。社会主义企业经营的目的是为了满足不同人们物质文化生活的需要，而企业决策的目的除了满足这种需要外，还要取得本身最佳经济效益。因此，企业在进行某个项目决策时，对决策对象、环境、后果都要进行综合分析，纵观全局，统筹兼顾。既要考虑企业经济效益、社会效益，还要考虑环境效益。

#### 二、切实可行原则

企业决策不是高谈阔论，“纸上谈兵”。企业决策要把企业内部经济技术、生产条件与企业外部环境实现动态平衡才是决策最终的目的。这就要求企业决策既要考虑内部，更要考虑外部。对外部要经常通过市场调查了解行情。如市场容量、销售数量、潜在需求等等。同时要求内部在执行决策所需的人力、财力、物力以及信息、技术、管理等条件必须适应。总之，通过可行性分析研究，去掉那些执行风险大、实施条件差的因素，真正使企业内外部达到动态的均衡与协调。做到从实际出发，扬长避短，切实可行。一个好的决策，要勇于创新，开辟新的道路，提出新的经营思想，寻求

新的管理方法，不断加入新的因素，促进企业发展壮大。

### 三、力求效益原则

任何经营管理决策都是为了提高经济效益。首先，在决策过程中，应精打细算，力求节约资源，把决策费用降到最低限度。基本的要求、必须的条件，要尽量满足，不能因费用而影响决策的正确性。其次，在决策过程中，要把速度与效益、投入与产出、眼前效益与长远效益、企业效益与社会效益有机结合起来。对未来行动方案的选择，应以效益和效率作为衡量方案优化程度的标准，力求未来能以较快的速度和最低的耗费实现行动目标。

### 四、适应外部原则

经营决策的目的是谋求企业内部条件、外部条件与经营三者之间的动态平衡。社会是企业外部环境，是企业进行生产经营活动的主要制约因素。企业只有使自己的生产经营活动适应社会环境的要求，才可能作出正确的决策，获得顺利的实现。

### 五、发扬民主原则

在决策过程中，决策者要采取多种形式，认真吸取各方面的意见，特别是不同意见，甚至是反对的意见。加以分析，合理采纳。必须十分重视参谋、顾问、智囊团的作用，充分发挥集体智慧，防止主观臆断、个人说了算。要做到个人决策与集体决策相结合，把决策过程建立在民主、科学的基础上。

### 六、应用“电脑”原则

随着现代科学技术的发展，数学和电子计算机技术进行决策的方法已经普遍得到应用。有条件的企业可以应用比人脑更精密高速的“电脑”，对影响决策的主要因素进行逻辑推

理、分析、归纳和论证，从而进一步提高决策的时效性和准确性。

### **七、遵纪守法原则**

企业在决策过程中，必须贯彻党的路线、方针、政策，依据和执行国家的法律、制度，以适应社会的限制环境和条件。因此，决策者必须在自己的权力范围内对有权决定的问题进行决策。对于一些重大的经济决策，应按法定程序进行。选定的行动方案，必须符合法律、法规的要求，不得与其相抵触。只有这样，行动方案才能顺利实施。

## **第四节 决策程序**

决策程序是一个提出问题、研究问题、解决问题的系统分析和综合判断的过程。因此，有效的决策，必须有正确的决策程序。

### **一、提出问题**

这里所指的问题，通常是指完成任务中的某种障碍，或者是某个潜在的疑难，或者是一种新的、需要开拓发展的事物。发现、提出和确定问题，就是决策活动的起点。因此，必须首先弄清究竟存在什么问题。可通过情况汇总、资料整理、信息的控制和掌握发现问题，并对问题的客观环境和条件认真进行分析研究，弄清问题的性质及其产生的原因。问题是否找得准确，性质、原因是否分析得清楚，这是能否进行有效决策的基础。

### **二、明确目标**

在提出问题的基础上，应明确解决哪些问题，达到什么程度，最后结果怎样。明确目标时，要搞清楚是主要目标还

是次要目标，是近期目标还是长远目标，是战略目标还是具体目标。如果目标搞错了，工作越努力，损失就越大。因此，目标必须明确具体：一要目标含义清楚，只有一种理解，不能这样理解也可以，那样理解也可以。二要尽可能数量化，衡量目标达到程度要有一个具体标准。三要明确目标实现的期限。四要明确实现目标的环境和条件。五要落实实现目标的责任。

### 三、拟定方案

在拟定方案时，既要解放思想，大胆创新，又要从实际出发，脚踏实地；既要广泛听取不同意见，又要善于归纳意见，形成统一的决策。因为拟定方案是一个复杂的过程，有时在拟定方案过程中，研究方向常因遇到某种因素而转移，如财力、人力、技术、时间等。所以在拟定方案时，要总结和接受过去的经验教训，包括自己和他人的经验教训，直接的和间接的经验教训，从而做到丰富的设想，果断的定夺，粗略的勾画，精心的设计。拟定出两个以上的方案，做到选择有余地，比较定优劣。

### 四、分析评估

各种拟定的备选方案形成之后，就要对各个方案进行综合分析，权衡和论证。在对方案进行可行性分析与评估时，每一方案都要有确切的数据计算，并用评估标准进行认真检查，是否达到决策目的，还存在什么问题，应采取什么补救措施等。评估时应注意：一是实施的可能性，其人力、财力、物力等条件是否适应；二是实施的经济性，既要看到近期效益、企业效益，又要看到长远效益、社会效益。三是实施的技术性，看在国内外是否具有先进性，是否具有高科技含量。四是实施的风险性，对实施中是否可能出现困难，是否

出现不良后果和影响，要进行认真的评估，尽量减少风险决策。

## **五、优选抉择**

分析评估是为了优选抉择。择优是决策过程中最关键的步骤。择优是在经过评估分析的各种备选方案中决定行动的方案。择优也是相对的，不是绝对的。有时在一定环境和一定条件下，几种方案常常是各有所长，又各有所短，必须相互取长补短。有时决策者在优选时还选不出令人满意的方案，这就要按照上述决策程序重新进行，直至选出满意的决策方案为止。方案决策后，还要注意信息反馈，必要时在执行方案中还要作出适当的修改和补充。

## **第五节 决策体系**

改进决策体系方面的工作，这几年有很大进展。但由于有的企业干部科技文化素质不高、法制民主观念淡薄，受小生产经济的影响，直到现在，有的领导人决策拍脑袋、工作拍胸脯、结果拍屁股的现象还时有发生。因此，必须强化企业决策体系。

### **一、健全决策机构**

现在不少地方，企业的经营管理决策权，还控制在政府机关领导干部的手中，企业没有决策自主权。政企之间必须明确划分决策权限。政府部门要放手，企业本身要负责。政府和企业都要建立健全决策班子。一是领导干部要精明，要懂行；二是工作人员要精干，要办事；三是专家、参谋对业务技术要精通，要钻研。只有好的决策机构，才有好的决策结果。



## 二、完善决策责任

有些企业领导由于决策能力差，工作不负责，常因决策失误使企业受到几十万、几百万甚至几千万元的损失，而这些决策者却不负任何经济责任。这样容易造成不负责，瞎指挥、大损失。所以，必须健全完善决策责任制。责任制要把决策的执行后果与决策的职务、职称、工资、奖金等社会地位和经济利益联系起来，坚决克服决策执行结果好差一个样的倾向。这样，才能促使决策者认真负责，谨慎从事，采取科学的方法，按照科学的程序，进行科学的论证，避免人为失误。

## 三、收集决策信息

决策需要信息，信息是决策的基础。获取信息的方法主要是调查研究，如系统调查、重点调查、典型调查、抽样调查、民意测验等。决策前，企业要对信息的来源、信息的加工、信息的分析做通盘考虑。做到数据准、资料多、信息全、决策合理、执行准确。

## 四、提高决策素质

一是提高决策者的政策理论水平。决策者要认真学习马列主义基本原理及党的方针政策。要学习研究社会主义经济规律，要懂得和掌握需求、价格、金融信贷、投资机遇等变化规律，取得决策主动权。二是拓宽决策者知识面。如要学一些系统论、控制论、信息论、数学及电子计算机等自然科学知识。还要学一点管理学、社会学、心理学、人才学、法学等。特别要注意学习与决策对象相关的科学技术方面的知识。三是增强决策能力。决策能力主要表现在实事求是，集思广益，博采众长，勇于负责，敢于决断等方面。千万不能议而不决，贻误时机。