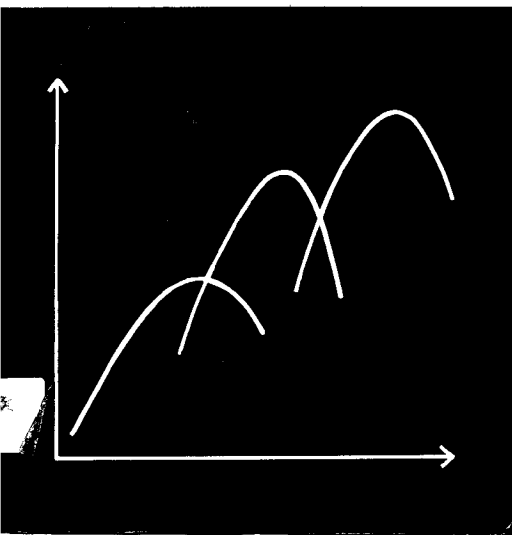


企业经营决策

主编 蔡立业 谭焕忠

大连理工大学出版社



企业经营决策

主 编 蔡立业 谭焕忠

*

大连理工大学出版社出版发行

(邮政编码116024)

沈阳市政第二印刷厂印刷

*

开本 850×1168 1/32 印张 71/8 字数 178千

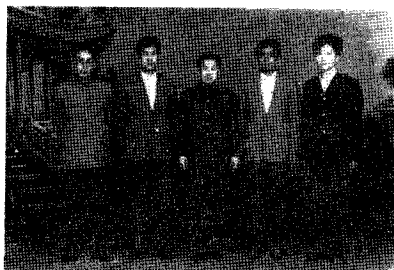
1991年2月第1版 1991年2月第1次印刷

责任编辑 王世连 责任校对 陈涛

印数 1—4000

ISBN 7-5611-0372-7/F·55 定价 4.00元

出版社登记证：(辽)第16号



作者简介

蔡立业 (中) 49岁, 经济师
谭焕忠 (右1) 27岁, 编辑
郭登举 (左1) 53岁, 经济师
郝彦俊 (右2) 38岁, 助理经济师
苗凤岗 (左2) 37岁, 会计师

776961

F272.3

5

企业经营决策

主 编 蔡立业 谭焕忠

副主编 郭登举 郝彦俊

黄凤岗

大连理工大学出版社

前 言

随着改革开放的不断深入，商品经济的进一步发展，我国的经济形势发生了很大变化，取得了可喜的成绩，但也出现了一些问题，并且在治理整顿过程中，又出现了暂时的需求不足、市场疲软，导致生产萎缩，使企业面临的经济环境更加复杂。在这种情况下，有的企业能迎难而上，稳扎稳打，在竞争中处于不败地位；有的企业则经营困难，步履维艰；有的企业则束手无策，无法维持生计，不得不关停并转。所以，企业如何能摆脱目前的困境，走出低谷，以求得生存和继续发展，将是其面临的一个重要的问题。

企业管理的重心在于经营，经营的关键在于决策。企业如果脱离了决策或决策失误，经营管理工作将陷入盲目性。党的十三届六中全会的《中共中央关于加强党同人民群众联系的决定》中指出：“要重视和加强决策研究、决策咨询机构的工作，发挥它们的参谋作用”。

所以，无论从当前形势上看，还是企业自身管理需要，企业要战胜困难，必须加强经营管理，而要搞好经营管理工作，企业领导者必须掌握决策理论和决策方法，搞好群众性经营决策。

本书系统地介绍了企业经营决策的一般理论和具体方法，坚持理论联系实际的原则，反映了我国工业企业的实践经验，并注意吸收外国对我有益的经验。本书内容全面、重点突出，逻辑严密、言简意赅，可供广大管理干部学习和参考。

参加本书编写的有：蔡立业、谭焕忠、郭登举、郝彦俊、黄凤岗等同志。由蔡立业提出建设性意见，最后由谭焕忠总纂和定

2 前 言

稿。并得到了山西省代县陈波、任鸿权同志的大力支持。

本书在编写过程中引用和参考了一些专家、学者的成果，在此深表谢意。

由于我们时间仓促，水平有限，缺点和不当之处在所难免，敬请读者批评指正。

编 者

一九九〇年十月一日

目 录

第一章 企业经营决策概述	1
第一节 企业经营决策的概念	1
第二节 企业经营决策的分类	5
第三节 企业经营决策的原则和程序	8
第四节 企业经营决策的科学化	11
第二章 企业经营战略	17
第一节 企业经营战略概述	17
第二节 经营思想	19
第三节 经营目标	22
第四节 经营方针	24
第三章 经营决策方法	28
第一节 决策方法概述	28
第二节 定量决策方法	29
第三节 定性决策方法	36
第四章 市场调查与预测	39
第一节 市场调查与预测的意义	39
第二节 市场调查的内容和方法	40
第三节 市场预测的内容和方法	48

第五章 产品决策	51
第一节 产品决策的概述.....	54
第二节 产品寿命周期策略.....	57
第三节 产品开发决策.....	62
第四节 产品组合决策.....	65
第五节 产品的包装决策和商标决策.....	69
第六章 定价决策	76
第一节 企业定价的依据.....	76
第二节 企业定价策略.....	81
第三节 企业定价方法.....	90
第七章 营销决策	97
第一节 销售渠道决策.....	97
第二节 广告宣传决策.....	102
第三节 产品推销决策.....	107
第八章 成本决策	113
第一节 产品成本的概述.....	113
第二节 固定成本与变动成本.....	120
第三节 目标成本决策.....	133
第四节 经营管理成本决策分析.....	147
第五节 产品成本形成控制.....	155
第九章 库存决策	160
第一节 物资储备的作用与分类.....	160
第二节 物资储备定额.....	161

第三节	经济订购批量	165
第四节	库存控制决策	171
第十章	技术改造决策	178
第一节	技术改造决策概述	178
第二节	技术改造方案的技术论证	182
第三节	技术改造方案的经济论证	190
第四节	技术改造方案的综合评价和确定	196
第十一章	企业经营分析	201
第一节	经营分析概述	201
第二节	经营分析的方法	202
第三节	经营分析雷达图	210

第一章 企业经营决策概述

第一节 企业经营决策的概念

一、决策与经营决策

现代企业管理的重心在于经营，经营的关键在于决策。企业如果脱离了决策，经营管理工作就会陷入盲目性。可见，决策是企业经营管理的核心。

关于什么是决策的问题，众说纷纭，莫衷一是。但是，目前世界上比较趋于一致的有两种看法：一种是由科学管理学创始人之一、美国的诺贝尔经济学奖获得者赫·阿·西蒙（H·A·Simon）提出的“管理就是决策”；另一种是由我国经济学家于光远提出的“决策就是作决定”。这两种定义都从不同角度揭示了决策的基本内容，但也是有一定区别的。

我们在给决策定义之前，先从以下两方面分析一下管理和决策的区别：

首先，从两者本身内容看。工业企业管理是对企业的生产经营活动，进行计划、组织、指挥、控制和协调，保证生产过程和经营过程的顺利进行，以取得最好的经济效果。它的内容非常广泛，非常复杂，大致可以分为：经营决策、计划管理、技术管理（产品开发、设计、工艺和试制）、生产管理、劳动管理、设备管理、物资管理、质量管理、成本管理、财务管理、销售管理等。可见，它包括企业全部管理活动，有事前管理、事中管理和事后

管理。而决策是对未来实践的方向、目标、原则以及为坚持方向、贯彻原则、达到目标的方法与手段所作的决定。决策者对于过去的实践活动，只能根据实践的结果，对其指导实践的意图进行分析和检验，即经验总结。实践的结果如果符合实践意图，则证明决策是正确的；否则证明决策是错误的。所以，对于过去的实践，显然无所谓决策。对于正在进行的实践活动，因为是在一定主观意图、理想、方向、目标、原则和方法确定之后才进行的行动，如果在实践中并未发现实践活动与行动意图的偏差，当然就不能轻易地改变行动的方向、目标、原则和方法，所以现在正在进行的行动，也无所谓决策。决策是对未来实践活动而言的。可见，管理和决策在内容上是迥然不同的。

其次，从两者之间的关系看。从上面二者内容分析就可看出，决策包括在管理之中，但是，为了更深入认识两者关系，我们还需要从事物的发展过程来分析。

众所周知，由于客观事物的复杂性和多变性，主观和客观完全相符合的情况是极为少有的，所以，在实践过程中，人们都要随着实践的具体情况，不断修正和发展原有的理想、目标、意图、愿望、原则、方法和途径。事物的发展，主观对客观世界的改造，无不遵从“实践——认识——再实践——再认识”这样一个辩证的运动发展过程。在这一过程中，是由不断发展的人的认识，对人们改造客观世界的实践（未来）作出了·一系列的决定。在这种决定的指导下，人们的社会实践活动才能按照人们的理想、意图、目标前进，才能使主客观相符合，达到改造客观世界的目的。只有在这种意义上才能说“管理即是决策”。其实，这种不断地决策与实践，是一个连续的过程，在这一连续过程中，决策者要不断地收集客观实践的各种信息，并根据对收集到的信息所作的分析与判断，不断地作出新的决定。所以，在这种意义上说“管理就是决策”。但我们在此只讨论一次决策，而不是一个

又一个决策所构成的连续过程——管理。即是说决策是管理的元素，管理是决策的集合。

目前，关于决策国内外尚无一统一的定义，但其基本概念是大同小异的。决策至少包括以下几方面要求：（1）有一个既定的目标；（2）决策是要付诸实施的；（3）决策要在确定条件下寻找优化目标和优化地达到目标的手段；（4）决策是在若干个有价值的方案中进行选择。所以，决策是对未来的活动确定目标、方向，并从若干个准备行动的方案中选择一个能实现预期目标的最优化方案而作出决定的过程。

经营决策是指企业在经营管理工作中，为达到一定的经营目标，根据当时企业内外条件和对未来情况的预测，运用科学的方法从可供挑选的若干个方案中选出最佳方案，以取得最好的经济效益。

企业经营决策贯穿于其生产经营活动的全过程。譬如，从企业长远发展方向来看，要不要开拓新的市场，发展新的市场需要层次？要不要开发新产品，扩展产品系列和批量？要不要增加新的投资，扩大生产能力？要不要引进新技术、新工艺、新设备？从企业日常管理工作的来看，产品的价格怎样确定？材料订货和库存政策怎样确定？设备何时更新？如何更新？等等，都要求管理人员作出合理和适时的决策。企业经营决策包括经营战略、产品决策、价格决策、成本决策、营销决策、库存决策、投资决策等等。

二、企业经营决策的要素

作为一个工业企业，一个决策问题由以下几个要素构成：

1. 决策者

决策者或称决策主体是决策中最基本的要素。它可以是个人，如厂长（经理）；也可以是集体，如委员会。

2. 决策对象

决策对象是在决策者的意志指导下，能对之施加影响且具有明确内涵和外延的系统。厂长的决策对象当然是他经营的工厂。

3. 信息

在决策者和决策对象明确后，就要分析和研究信息。信息包括内信息和外信息。信息的真假关系到决策的正误。

4. 决策理论和决策方法

信息可靠与否是决策是否正确的前提，但有正确的前提不等于有正确的结论。企业只有应用决策理论和方法对正确的信息进行科学的分析、综合、推理，才能得出科学的正确的决策。

5. 决策结果

对企业来说，通常表现为企业的经济效果或经济损益值。这些效果或损益值要能定量地计算出来。

三、企业经营决策的意义

经营决策是决策的一个组成部分。它是关系企业总体发展和重要经营活动的决策。诸如经营方向、品种发展、生产规模、技术改造、专业化协作等一系列的决策。在商品经济高度发展，市场竞争十分激烈的今天，经营决策在企业经营管理工作中的地位 and 作用愈来愈显得重要。其重要性具体反映在：

1. 正确的经营决策是企业成长和发展的保证。正确的经营决策，能使企业沿着正确的方向前进，不断提高企业的适应能力和竞争能力，取得更大的经济效益，为社会作出更大的贡献。

2. 正确的经营决策也是促进企业所有管理工作发挥积极作用的重要手段。经营决策所确定的目标是整个企业管理的目标，它可以分解为企业各个部门、各个单位和每个职工的目标。这样就能把全体职工的智慧、行动纳入一个共同轨道，拧成一股绳，共同为实现企业目标而努力工作。

3. 正确的经营决策是决定企业经济效益好坏的重要前提。正确的决策能指导人们正确地行动,取得良好的经济效益。而错误的决策,则会导致错误的行动,造成人、财、物的巨大浪费。在相同条件下,决策水平不同,也会得到不同的结局。条件有利,决策错误,也会失败。条件不利,决策正确,有可能变不利为有利,取得成功。

第二节 企业经营决策的分类

一、按业务性质划分,可分六类:

1. 经营战略决策 包括经营目标的决策、经营方针的决策、经营策略的决策、经营计划的决策、经营组织的决策、经营计划执行过程的决策等。

2. 技术开发决策 包括技术改造更新的决策、产品发展的决策、研究与发展计划的决策、研究与发展组织决策等。

3. 生产技术决策 包括产品质量决策、生产计划决策、生产组织决策、生产指挥与调度决策、生产控制决策等。

4. 市场销售决策 包括产品定位定时决策、价格决策、推销与服务决策、销售计划决策、销售组织决策、销售业务决策等。

5. 财务决策 包括目标利润与目标成本决策、财政收支平衡决策、资金信贷决策、采购与库存决策、财务计划决策、财务结算决策等。

6. 人事决策 包括厂长(经理)人选的决策、职工培训决策、劳动人事计划决策、劳动人事组织决策、劳动人事调配决策等。

这样的划分只是表明决策的广泛性。如此多的决策,其地位

如何，要根据企业具体情况决定，有针对性地采用，并尽量避免用千篇一律的方法。本书只对其中几个主要并常用的决策加以讲述。

二、按重要程度划分，可分三类：

1. 战略决策 是属于全局性、长期性的大政方针方面的决策。如经营目标、经营方针、产品更新换代、技术更新改造、厂长人选、组织机构的调整，均属此类决策。

2. 管理决策 是属于执行战略决策过程中的具体战术决策。如生产计划、销售计划的制订、新产品设计方案的决定、更新设备的选择、新产品定价等，均属此类决策。

3. 业务决策 是在日常生产活动中为了提高生产效率、工作效率所作的决策。如部门之间的经营协作、生产组织的局部调整、定额的制定、生产任务的日常分配等，均属此类决策。

以上三类决策的重要性是不相同的，因此，对于企业各级管理层来说，是应该有所侧重的，如图1—1所示。

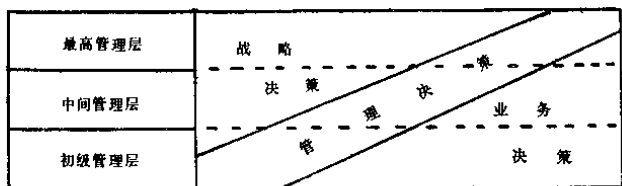


图1—1

战略决策是最主要的，决定着企业的兴衰，所以最高管理层应侧重于战略决策。为了防止战略决策的失误，应该吸收中间管理层和初级管理层参与战略决策。各级管理层都要进行管理决

策。但是，中间管理层应侧重于管理决策，而初级管理层则应侧重于业务决策。

三、按发生的重复性划分，可分两类：

1. 常规决策 是指经常重复发生的管理业务决策，因其经常重复发生，有必要也有可能预先规定处理此种决策的程序和规则，故又称为程序性决策。如生产方案决策，库存决策，设备选择决策等。

2. 非常规决策 是指对不重复或很少重复发生事件所做的决策。此类决策由于情况各异，没有过去的经验可遵循，事先难以确定决策的规则，故又称为非程序性决策。如扩大企业规模的投资决策，开辟新市场的决策等。

四、按可靠程度划分，可分三类：

1. 确定型决策 当决策事件未来的各种自然状态是非常明确而又固定时，各种方案的分析都会得到一个明确的结果，从中选择一个最优方案付诸实施，必能得到预期效果，这种决策即是确定型的。确定型决策一般均可用数学模型得到最优解。如库存决策，设备更新期决策等。

2. 风险型决策 当决策事件未来的各种自然状态是随机的，不能预先肯定，但各种自然状态的发生可以从以往的统计资料得到一个客观概率。有了客观概率，就可以求得这个事件的期望值，根据期望值大小择优决策。任何决策方案都有一定的风险，企业产品的决策，扩大企业规模的决策，往往都是风险型的。

3. 不确定型决策 当决策事件的各种自然状态不能预先肯定，其发生也不能根据统计资料得到一个客观概率，而只能靠决策者的经验和心理因素确定一个主观概率时，决策就是不确定型的了。对未来事件的信息知道的越少，决策的不确定性也就越大。

第三节 企业经营决策的原则和程序

一、企业经营决策的原则

经营决策本身是对多种可行方案进行有效选择的过程，是一项复杂而严肃的工作。决策的正确与否在很大程度上决定着企业未来发展前景，因此，在决策过程中应当遵循以下基本原则：

1. 政策性原则 必须认真贯彻党的路线、方针、政策，遵守政府的有关法令、制度、规定，并适应社会的各种限制条件。这也是由社会主义企业的性质决定的。只有坚持这一原则，才能使企业决策符合党和人民的利益，才能进一步调动企业内部的各种积极因素，才能使企业作出的决策更具有社会基础，得到社会各方面的支持，最终取得良好的经济效益和社会效益。

2. 可行性原则 制定决策方案必须从实际出发，认真进行可行性分析。要保证决策可行就必须使决策方案符合经济规律和自然规律的要求。应对企业的内部条件和外部环境进行实事求是的调查分析。既要考虑需要，又要考虑到可能；既要考虑到有利因素和成功的机会，又要考虑到不利因素和失败的风险。同时，还要考虑到各种未来可能性对决策造成的影响。力求避免片面性和局限性，权衡利弊得失，使决策建立在可靠、可行的基础之上。

3. 经济性原则 既通过多方案的分析比较，所选定的决策方案应具有较明显的经济性。实施这一方案比采取其他方案确能使企业获得更好的经济效益，或使企业免受更大的亏损风险。这也是企业能够生存、发展的基本要求。经济性原则也即最优化原则。

4. 合理性原则 决策方案的确定，需要通过多方案的分