

安徽省文化学会  
文化研究 丛书



洪心忠 主编

# 企业家与 企业决策

QIYEJIAYU • QIYEJUECE

安徽人民出版社

## 企业家与企业决策

洪心忠 主编

---

安徽人民出版社出版 阜阳印刷总厂印刷  
开本 850×1168 1/32 印张: 11.125 字数: 27 万  
1989 年 10 月第一版 1989 年 10 月第一次印刷  
印数: 1—5000

---

ISBN7-212-00282-8/Z·2 定价: 4.50 元

## 序 言

企业家，这个名称，五年以前，在人们的头脑中，还是个十分新鲜，十分陌生的东西。可今天，随着经济体制改革的逐步深入和社会主义商品经济的迅速发展，企业家迅速成长发育，企业家队伍也正在壮大。企业家的所作所为，企业家的聪明才智，企业家的风貌和形象，企业家的贡献以及企业家的地位，正在以超常的速度被人们、被社会所认识所重视。

在发达国家，人们称他们的社会为企业家社会，可见企业家在社会的政治、经济发展中的重要地位和作用。由于我们国家建国三十多年一直实行的是指令性计划经济，企业缺乏自主权，企业家没有生存、发展的环境、气候和土壤。改革十年，特别是1984年党的十二届三中全会以后的五年，中央明确提出了社会主义社会也要发展商品经济，并且在实际工作中采取了许多具体措施，诸如扩大企业自主权，缩小指令性计划，扩大指导性计划，强化市场的作用，改革物资体制，价格体制等。在国家调节市场，市场引导企业的经济运行机制下，给企业家的成长发育创造了一定的条件。中国企业家和世界上发达国家企业家相比较，虽然成长发育的时间迟了一个多世纪，但是中国企业家起点高，进步快，令世界瞩目。当然，从根本上和现实实际情况看，中国企业家还是处在幼年时期，不成熟，国内竞争和国际竞争的经验还不丰富，在厂长、经理中，可以称之为企业家的人数还不多，企业家的队伍的壮大还要走过一段很长的路。

企业家的出现是不依人的意志为转移的，它是商品经济发展的必然产物。企业家的成长发育又将进一步推动商品经济的健康

发展、走向更高的层次和阶段，这恐怕也是不依人的意志为转移的。经济规律和企业家是互相作用的，是互补的。不管怎么说，作为社会主义企业家队伍已经大踏步向我们走来，并将在改革和现代化建设中演出威武壮阔的活剧，发出伟大的光和热。

社会主义企业家的重要和独特作用表现在什么地方呢？我想读者也许可以从《企业家与企业决策》这本书中得到启示，自己作出答案来。我对社会主义企业家问题作了一定的调查研究工作，同省内外不少知名企业家谈过话，交换过意见，也对一些企业作过调查分析，同时读了不少有关企业家的事迹的文章和报道，也研究过外国企业家成长发育的历史，在一些场合也发表过自己关于企业家的见解和想法，编辑出版有关企业家方面的书籍的想法，1987年就有了。但从企业决策这方面来表现社会主义企业家，这个想法是今年4月份才形成的。我在参加全国深化企业改革研讨班期间，一边学习，一边思考，同时同全椒柴油机总厂钱进厂长充分交换了意见。回来后，又同李邦福同志、徐建平同志、王家植同志、赵云鹏同志、许业樵同志等交流了意见。在此之前，我向省人大副主任苏桦同志汇报了自己的想法，得到了他的充分的支持和理解，这就更加坚定了我的信心，也促进我加快了工作的步伐。征稿通知于六月初发给全省40多个厂长、经理，大家反映强烈，撰写稿件的速度也很快。7月5日，我在蚌埠市企业家沙龙座谈会上听取大家的意见，大家提出，应争取10月1日前能出书，向建国40周年献礼。这是企业家向建国40周年献出的物质文明和精神文明礼物。

写到这里，我将话转入正题，就是我主编《企业家与企业决策》的根本目的，主要是出于三个方面的考虑。

第一，十年改革、开放，十年搞活企业，五年扩大企业自主权，发展社会主义商品经济，中央和国家、省委和省政府给予企业的政策是一样的，改革的大气候和环境也没有特殊照顾一些企业，或特别限制另一些企业，为什么企业的发展 and 经营效果却相

去甚远。一方面是蒸蒸日上地发展，高效益，一方面是亏损、破产、倒闭，而中间又有为数众多的企业经营一般化，究其原因，这里边除了产业结构等客观原因之外，主要原因是厂长、经理的素质问题。关键是一个企业的厂长、经理是不是有开拓精神、创新精神。一个可以称之为企业家的厂长经理，最主要的能力，或者说最突出的特点，是决策能力和决策水平。企业发展，企业在竞争中的地位和命运，首先取决于企业的决策正确与否。编辑出版《企业家与企业决策》，就是想从理论和实践两个方面（本书主要偏重于实践方面），集中企业家决策的智慧，决策成功的典型范例，以及总结经验教训，变错误决策为正确决策的示范，及时地广泛地把单个厂长、经理的决策智慧和财富汇集起来，推广开来，变成全社会的智慧和财富，以便推动国内竞争，提高企业经营水平和经济效益，强化国际市场竞争，在国际竞争中立足并扩大阵地，加快中国经济走向世界的步伐，加快中国企业家走向世界的步伐。

第二，通过本书的编辑和传播，从比较高的层次上树立企业家的形象。这就是通过企业家的决策思维过程，决策制定过程，决策实施过程，以及决策的反馈，修正和完善过程，充分表现我们正在成长的社会主义企业家在改革、开放、搞活中，在发展社会主义商品经济中，不是被动的一层人，而是有高度主动性的一层人，不是消极地、被动地或机械地执行改革和经济发展方针、政策的，而是具有创造性、开拓性思维的一层人。从企业决策的全过程来看企业家，企业家的形象就不再是平面的、表层的、苍白的，而是饱满的、立体的，充满生机和活力的，完美的，丰富的形象。

革命和战争年代有那个时代的英雄，他们的表现是勇敢的、无畏的，不怕流血牺牲的，能吃大苦、能打恶仗的，下最大决心去争取胜利的。改革和建设年代，也有自己时代的英雄，这就是社会主义企业家。社会主义企业家是国宝，是整个社会主义历史阶段挑大梁的角色，是当今历史舞台上主要演员。从某种意义上讲，

企业家的所作所为和价值取向将对我们国家的命运发生决定性的影响。

第三，从决策学对决策活动的定义来说，决策有两种，即宏观决策和微观决策。宏观决策包括大到世界问题，诸如全球模型与经济发展，全球模型与政治发展，全球模型与文化、教育，东西问题，南北问题，南南合作问题，世界环境问题，沙漠化问题等，也包括一个国家一个地区的多种重大问题。像一国两制，香港回归，台湾与大陆的统一问题等。

微观决策包括的内容更为广泛和细致。企业决策是属于微观决策。但微观决策不是孤立地进行的，也不可能孤立进行，它是在宏观决策的指导和影响之下作出的。所以我们社会主义企业家要想做出正确的有效的微观决策，必须同时对宏观的东西有清楚的了解和分析，对宏观决策的正确可靠程度进行判断。因为我们国家发展商品经济还只有很短时间，宏观决策也常常发生失误。这种分析和判断是进行微观决策活动的前提。所以，企业家在进行微观决策活动时，实际上已经对宏观决策的正确程度进行了深入的思考。由此可知，企业家对企业的发展、经营、调整、联合、兼并等进行决策时，不只是在宏观决策之下的被动行为，而是一种具有创造性思维的主动行为。因此，微观决策的集合又对宏观决策发生决定性的影响。从更深更远的意义上考虑，企业家的决策活动将不仅成为影响和决定国家经济活动的关键因素，而且还将成为影响和决定国家政治活动（包括行政体制的变化，政治制度的改革和完善，干部人事制度的改革和完善等）的关键因素。

目前，多数厂长、经理的行动还是在宏观决策之下的一种单纯的被动的执行行为。企业家对企业活动可以进行的决策范围，决策量都很小。因此，还不足以对宏观决策发生重大影响，而是宏观决策对微观决策的决定性作用大。如果宏观决策发生失误，对微观决策的干扰和损害作用也大。随着商品经济的深入发展，随

着经济规律更进一步被人们所认识，随着所有的企业都是由企业家来经营管理，这些企业家又都是具有较高的决策智慧和决策能力，因而微观决策的正确率和成功率大大提高。这样就可以使宏观决策服务于微观决策，也就取得了宏观决策和微观决策的更多的一致性和协调性，而从根本上改变宏观决策和微观决策的对立性和分离性。

用微观决策去包围、影响、促进宏观决策的完善和发展，从而达到宏观决策为微观决策开路的目的，这是社会主义企业家的一项重大任务。

国门在开放，商品经济在迅速发展，竞争在激烈地进行。全国和全省的企业家在这样丰富、生动而又充满压力和机会的环境中成长。不可否认，本书所涉及到的以及本书没有涉及到的企业家，将必定有人会成为象哈默、亚柯卡、卡内基、松下幸之助、荣毅仁那样世界闻名的企业家。

编辑此书的过程，也是我更进一步向企业家作调查研究和学习求教的过程。这个学习对我来说，是生动、丰富、深刻的，也是具体的、形象的。企业家是社会先进生产力的代表，而我们又是以生产力标准来认识和判断社会政治生活，特别是经济生活的许多是与非的。拜企业家为师，向企业家求教，也就取得更多的认识世界的经验和判断是非的标准。这对我无疑是一种巨大的促进和提高。我想，读了此书的人，也会与我有同样的感受。

在《企业家与企业决策》一书出版的时候，写下上述的话，作为本书的序言，并以此作为与企业家朋友讨论的内容，欢迎批评指教。

这本书所以能够迅速地顺利地出版，首先要感谢蚌埠市企业家沙龙和阜阳印刷总厂的全力支持，也要感谢全省企业家和各级领导的支持和努力。还有许多朋友也为本书的出版作出了贡献。

谨以《企业家与企业决策》一书连同企业家所创造的丰硕果实，一并献给建国四十周年大庆。

洪心忠

# 目 录

序 言 .....	洪心忠(1)
-----------	--------

## · 上 卷 ·

从黄山果糖饮料公司的发展看决策学的应用 .....	徐建平、洪心忠(3)
企业如何适应国家宏观经济决策的变化.....	钱翔豪(14)
市场竞争之我见.....	朱正朝(28)
企业文化建设是企业决策的基础.....	李邦福(36)
正确的决策是企业发展的关键.....	王德芝(48)
从美菱的崛起谈企业的发展战略.....	张巨声(56)
企业投资决策初探.....	汪景宁(66)
坚持决策科学化民主化推动企业迅速发展.....	杨 明(74)
企业的兴衰在于决策.....	潘立鼎(79)
企业的活力来源于正确的决策.....	洪建兴(88)
面向市场 搞活经营.....	张炳义(96)
科学决策 企业腾飞 .....	刘锦洲(100)
这里有日月光, 也有风雷电 .....	张永志(108)
一个书生的治厂经 .....	许业樵(117)
用好人是企业之本 .....	刘 琨(128)
企业在改革中不断发展效益在竞争中成倍增长 .....	王明兰(139)
决胜于运筹与搏击之中 .....	李朝行(148)



参与市场竞争的决策与实施 .....	李 淮(159)
创新和求实 .....	张正忠(168)
注重经营决策, 提高经济效益 .....	高殿国(176)
抓企业内部管理决策促经济效益不断上升 黄亚雄 宋言慎(182)	
一个独特的农村商品市场 .....	张正奎、芮立康、徐峰(186)
发挥优势, 在竞争中占领市场 .....	韩宏亮(191)
企业的用人决策 .....	许太旺(194)
浅谈技术改造决策的几点认识 .....	吴开福(203)

## · 下 卷 ·

钱进厂长的决策学 .....	洪心忠(211)
大鹏一日同风起 .....	潘茂群(224)
有胆有识的决策者 .....	坦 墨(235)
涡阳有个朱家太 .....	常 河(244)
小老板上任 .....	蔡崇林(255)
厂不在大, 有招则灵 .....	张吉林(266)
李世道承包经营决策实施 .....	丁佐宏(276)
将军角色 .....	谢晓拍(284)
陈荣珍的“三步棋” .....	谢晓拍(290)
在风险决策中出奇制胜 .....	杨中敏、姜虹、张澎(295)
“雪鸿”的创业人 .....	杨中敏、姜虹、张澎(301)
一网逮个“金娃娃” .....	黄亚雄 宋言慎(307)
用人——决策的根本着眼点 .....	张澎、杨中敏、姜虹(313)
九月的遐思 .....	张正奎(319)
一年创一个优 .....	邓凡训, 陈守安(322)
附: 并于社会主义企业家问题的思考 .....	洪心忠(326)

上 卷



# 从黄山果糖饮料公司的发展 看决策学的应用

徐建平 洪心忠

安徽黄山果糖饮料工业公司，原来是安徽蚌埠市的一个生产冰棒汽水的小厂，仅百十个职工。1983年以前，企业连年亏损。一九八四年开始，这个企业以黄山可乐等优质名牌产品为龙头，走大力发展横向经济联合之路，企业以爆炸式的速度发展，到1988年底，它已经成为遍布全国二十四个省、市，拥有130多家企业的联合公司，成为我国软饮料工业的第一个百家企业集团。饮料产量由原来自身一个小企业的年产68吨，发展到现在联合企业的近10万吨，产值由不到5万元，利税2万元，发展到联合企业的上亿元，利税3000多万元。

一个企业，是在社会中存在的，也是为满足社会发展和人民生活的需要而发展的，因此，它必然受到市场情况、原材料供应、经营管理、技术设备、人才素质等各种内外因素的影响。要做到科学决策，必须广泛地收集各种情况和信息，综合考察内外各种因素的影响，既看发展的需要，又看发展的可能，既看发展的、有利条件和现存条件，又看发展的不利和可以通过努力创造的条件，在此基础上进行全面的透彻的分析研究，提出科学的正确决策目标，并紧紧地、坚定不移地围绕决策目标，来确定实施的对策和具体措施。黄山果糖饮料工业的决策过程，大致经过了信息反馈、目标确定、可行性分析、对策研究、组织实施等阶段。正确的决

策和正确的对策，使黄山果糖饮料工业公司获得了惊人的发展。

一、决策的依据——对中国和世界软饮料工业发展历史与现状的清晰了解和透彻分析，从对比中看到中国饮料工业的巨大发展潜力，因而得出结论：中国软饮料工业应该有一个大发展。

### 1. 中国软饮料工业的发展分析。

2000 多年前，历史上就有过用天然冰做饮料的文字记载。但是饮料工业化生产是本世纪初才开始的事。随着帝国主义的经济入侵，软饮料生产的设备和技术逐步进入我国，主要是沿海几个城市，建立了少数规模很小的汽水厂。主要生产品种仅有一、二种普通碳酸饮料，设备落后，质量也很低。到一九四九年，全国软饮料总产量仅 5000 吨，为软饮料工业配套的食品添加剂、机械制造等，几乎空白。

解放以后，软饮料的发展速度相应加快，在品种、产量、质量、设备技术上都有了很大的提高。一九八〇年与一九五〇年相比，产量翻了几十倍。一九八〇年全国软饮料达到 28.8 万吨，一九八四年达 80 万吨，一九八五年为 100 万吨，一九八六年据不完全统计达 200 万吨。按全国人口计算，从一九八〇年的人均 0.28 公斤提高到一九八六年的 2 公斤。

一九八〇年以前，软饮料工业虽有较大发展，但十分不平衡，有些省区基本上是空白。一九八〇年以后，除西藏、宁夏外，全国各地区的饮料工业都有较快的发展。软饮料的品种、质量也有大幅度的提高和发展，新产品不断涌现，逐步形成了高、中、低三个层次：一是用普通果汁或添加剂生产的用玻璃瓶或其他廉价包装的低档产品（以柑桔为主的果味和低果汁饮料占据了全国很大市场）；二是以高果汁或其他营养、疗效添加剂生产的、在包装材料上有较大改变的中档饮料（这种饮料在市场上发展速度一般）；三是以较高档的包装，如易拉罐、PET、PVC 材料或复合材料包装的可乐型、高果汁型或疗效型高档饮料（这种高档饮料发展速度很快）。国内配套工业的不断完善和人民生活水平的不断

提高，为高档饮料的发展开辟了广阔的前景。现在，在全国相当一部分中等以上城市，都建立了万吨规模饮料厂，与此同时，国内饮料发展不平衡的状况也十分突出。引进的设备大多集中于南方沿海城市，南方的饮料市场基本趋向饱和，而北方和内地省份的饮料工业仍然十分落后，饮料工业产品的“南水北调”现象，不光反映在布局上不合理，就是在运输上也造成很大浪费。

## 2. 世界饮料工业的发展

近百年来，软饮料工业已经成为世界食品工业中一个举足轻重的工业。以“可口可乐”为代表的跨国公司，1985年销售额80亿美元，利润达7.2亿美元。软饮料已成为世界上大多数人民生活中不可缺少的必需品。据统计，一九六四年美国软饮料消费量是人均67升，1985年就达到168.4升。在西方发达国家中，饮料的人均消费量都很高的，增长的速度也很快。国外饮料工业的发展，早在本世纪初就进入了大工业生产，小饮料生产多年以前在发达国家就已淘汰。

国外软饮料市场，以“黑白”两类饮料占据主导地位。“黑”即可乐型饮料，突出代表是可口可乐、百事可乐，“白”即是白柠檬、柠檬、矿泉水等没有加着色剂的饮料。从机械设备来看，各种饮料罐装设备均由机械传动进入了自动化、电脑程序控制。从包装上看，国外饮料主要是四种类型：造型美观的印字玻璃瓶、易拉铝罐、PVC、PET为主的硬塑包装、复合材料包装。包装在国外饮料市场要求很高，消费者对方便化包装尤为欢迎。软饮料工业的发展和变化，也促进了国外原材料、饮料机械制造业的发展。在食品添加剂方面国外已有数千种添加剂可以用于饮料的配制，香料、防腐剂、着色剂、乳化剂、甜味剂、酸味剂等原料的生产，都形成了完整的工业体系。在激烈的饮料市场竞争中，可乐型饮料以其独具一格的风味，在全世界消费者中赢得胜利，风行一百年而不衰，在各种饮料的消费者量中，可乐型饮料仍然占据统治地位。

从整个世界饮料市场的发展来看，软饮料工业每年增长的幅度都很大，以水为主要原料的软饮料，比任何食品的消费量都大。随着社会的发展，软饮料工业的发展前景也是其他食品工业所不能比拟的。回顾历史可以看到，软饮料工业的发展速度超过了其他任何工业。软饮料工业近几年的发展速度，在我国食品工业中也是占首位的。

### 3. 中国饮料工业同世界饮料工业的比较及对我们的启示。

我国软饮料工业发展起步迟，在七十年代前发展速度很慢，进入八十年代以后，特别是一九八四年以来，饮料工业获得了蓬勃发展，但与世界饮料工业相比，特别是与发达国家相比，我们还存在很大的差距。主要表现是：

在技术上，我国软饮料工业基本上空白。全国几乎没有一本饮料工业技术书籍，各大专院校里，没有一个饮料专业，中专学校中也没有。从事饮料工业的技术人员基本上没有科班出身的，从事饮料研究的科研单位、机构也没有。在设备上，大型工业化生产是软饮料工业的必然发展趋势，但目前在我国年产万吨的饮料生产线，仍然主要依靠进口设备。国内刚投产的个别饮料大型设备的生产厂家在生产能力上远远跟不上需要，软饮料的设备制造国内不能自给，除用于玻璃瓶装的设备外，其他的机械设备均不能生产。

在饮料品种上，现在国产饮料新产品的开发进展很快，但是能与国外先进水平相抗衡的饮料品种却很少。由于饮料工业技术上的落后，给新品种的研制带来很多困难。如很多可以用于饮料生产的野生植物，由于技术问题不能解决而进入不了国际市场，有的至今不能投入工业化生产，造成丰富资源的闲置和浪费。

在添加剂上，国外已达数千种，而我国仅有几百种。添加剂的生产，在质量、数量上都无法满足国内市场的需要。国外果糖的应用早已普及，国内才刚刚开始，由于质量不过关，限制了广泛使用，其他防腐剂等也赶不上世界先进水平。

在产量上，国外发达国家年人均大都超过 100 公斤，我国现在平均每人 2 公斤。

从宏观控制上看，国内对饮料工业的发展，还没有认真地管理起来，小饮料生产将在短期内被淘汰，但各地盲目发展小饮料仍在继续。我国饮料工业直到七十年代，都没有纳入国民经济计划，计划和统计部门都不列入统计，因而原、辅材料的供应渠道、产品的销售等，都是自找食吃，自找出路，加上当时消费水平的也很低，所以软饮料工业发展十分缓慢。

中国饮料工业的现状同世界饮料工业的现状比，可以看到，我们在各方面都存在很大的差距，但是这些差距，从另一个意义上看，又恰恰是我国发展饮料工业的巨大潜力。中国软饮料消费的市场广阔，容量很大。按照“七五”计划，一九九〇年，全国软饮料人均要达到 3 公斤，就要年产 300 万吨，而我国到 1986 年还不到 200 万吨；到 2000 年，全国按人均 10 公斤计算，全国产量就要达到 1200 多万吨。目前，中大城市饮料市场发展很快，整个饮料消费市场的开发前景不可估量。

综上所述，发展饮料工业投资少，建设周期短，效益高，比其他工业发展来得快。并且饮料工业的国内、国外市场广阔。黄山果糖饮料工业公司的负责人通过对中国和世界饮料工业发展历史的研究，通过对现状的分析和对比，得出了一个十分明确的结论：中国的饮料工业应该有一个大发展。

二、对决策的可行性的再论证——改革、开放、搞活为整个经济的发展带来了勃勃生机，提高了人民经济、物质和文化生活水平，饮料逐步进入中国大多数人的家庭，成为生活必需品。同时，在中国发展软饮料工业，一是有无限的市场，二是有取之不尽用之不竭的各种丰富的自然资源。在蚌埠还有一个特殊的条件，蚌埠市是全国和安徽省经济体制综合改革的试点城市，这个城市确立了“食品城”的发展目标和方向，还有万吨果糖厂可以提供充足的甜味剂原料。黄山果糖饮料工业公司通过再论证，看到：饮



料工业的大发展不仅有必要性，而且是完全可能的

1. 我国城市和农村都在深入地进行经济体制改革，实行对外开放政策和对内搞活经济的政策，增加了作为国民细胞的各种所有制企业的活力，推动了整个经济的发展。

2. 改革、开放、搞活，促进了经济的发展，也促进了人民生活的改善。一九八六年和一九七八年相比，农村人均纯收入从 134 元增加到 424 元，扣除价格因素，增加 15% 以上，平均每年增长 13.2%，城市人均生活费收入从 316 元增加到 828 元，扣除价格因素，增长 80% 以上，平均每年增长 8.4%。生活水平的提高，为各种软饮料提供了容量极大的市场。

3. 在生产软饮料的资源上，任何一个国家也没有我们丰富。我国出产的猕猴桃、刺梨等野生植物的营养价格高；风味独特，是世界上最好的。

4. 现在，我国自己已经研制出了可乐型饮料。这种以果糖为甜味剂的黄山可乐在风味上完全可以同美国的可口可乐、百事可乐相匹敌，只要不断地扩大产量改进包装，不仅可以逐步提高国内市场供应量，也完全可以打到国际市场去。

5. 人们生活习惯和消费习惯的变化，使软饮料的生产不愁设有销路。现在，人们饮食结构的突出变化是，对食品的营养性和风味要求越来越高，软饮料进入了越来越多的家庭，家用电器的发展，电冰箱的普及，又使各种饮料成为家庭的必需品和必备品，除了自我消费外，也成为接人待物、出外旅游的佳品。

三、对中国软饮料工业前景的展望，更加坚定了黄山果糖饮料工业公司大发展的信心。

一九七八年以来，我国饮料工业发展十分迅速。一九七八年全国软饮料总产量 20 万吨，一九八〇年 28 万吨，一九八二年 44 万吨，一九八四年 55 万吨，一九八三年 100 万吨，一九八六年就达到 200 万吨。这种激增速度还只是市场销售的一个方面，还有国外饮料的大量进口。