

現代 商業經營決策



李 橋
黃道炯 編著

廣東人民出版社

前 言

随着我国商业经济的发展和经济体制改革的深入，改变了商业企业内部的环境，促使商业企业的经营管理发生了根本性的变化。因此，经营决策的问题，如何决策的问题，也将是经济体制改革之后，我国商业企业面临的首要问题。

本书围绕着商业企业决策这个中心问题，系统地阐述了各个经营环节方面应根据不同的环境条件和具体情况相应作出不同的决策答案。

本书的出版将对我国的商业企业搞好经营管理，促进商业的发展，适应市场的需求，提高经济效益等有所帮助。但由于时间紧，我们的水平有限，错漏之处难免，恳请广大读者批评指正。

作者

1989年元月

目 录

商业经营决策概述	(1)
一、商业经营决策的概念.....	(1)
二、商业经营决策的内容.....	(2)
三、商业经营决策的重要意义.....	(5)
四、商业经营决策的指导思想 and 原则.....	(6)
五、商业经营决策的程序.....	(7)
六、商业经营决策的分类.....	(9)
七、商业经营决策的分析方法.....	(11)
商业经营决策前的市场调查和预测	(15)
一、市场调查与预测的意义.....	(15)
二、市场调查.....	(16)
三、市场商情预测.....	(20)
商品销售环节决策	(28)
一、销售环节和中间商的特殊形式.....	(29)
二、环节设计决策.....	(32)
三、环节管理决策.....	(38)
四、环节修正决策.....	(43)
商品调、存决策	(45)
一、商品调运、储存决策的重要性.....	(45)
二、商品调运方式的选择与决策.....	(46)
三、商品运输路线的选择与决策.....	(49)
四、仓库布局的决策.....	(50)

五、商品储存方式的决策	(52)
商品实体分配决策	(55)
一、分配的范围	(56)
二、分配的目标	(57)
三、分配决策的主要种类	(60)
四、存货量的决策	(67)
五、地点的决策	(70)
沟通销路决策	(74)
一、沟通的决策模式	(75)
二、推销模式	(81)
商品广告决策	(86)
一、广告目的	(86)
二、广告的预算	(89)
三、广告预算决策的模式	(91)
四、媒介选定	(93)
销售力量决策	(96)
一、业务员的工作决策	(97)
二、业务员的培训	(100)
三、检查推销员	(102)
商品价格决策	(106)
一、理论上的定价模式	(107)
二、中间顾客及对手	(109)
三、供应者与价格管理部门	(110)
四、价格制定的决策	(110)
五、价格改变的决策	(116)
六、其他价格问题	(118)
商业信息决策	(120)

一、商业信息的概念、范围和作用	(120)
二、商业信息决策的主要内容	(123)
商业经济效益决策	(125)
一、商业经济效益决策的原则	(125)
二、资金运用的决策	(126)
三、利润决策	(134)
四、评价经济效益的决策	(135)
商业经营决策对领导者的选择	(143)
一、领导者是决策中的关键	(143)
二、决策人的性格和反应曲线	(144)
三、科学决策的原则	(146)
四、科学决策的组织	(148)
五、领导者的决策素质	(150)
附录：进入国际市场的几个决策	(153)
一、树立创名牌、保名牌的策略思想	(153)
二、国际市场厂牌商标决策	(154)

商业经营决策概述

决策是一门新兴的学科，尤其是当今世界经济发达国家都非常重视对决策科学的研究。科学的经营决策的重要性，无论是在经济领域，还是在科技、军事、文教等领域，已越来越被人们所认识。商业，作为国民经济一个重要组成部门，研究和运用决策科学，不仅具有重要意义，也是完全必要的。

一、商业经营决策的概念

什么是决策？“决策”的概念，简单地说，决策就是行动之前的决定；或者说，决策就是在两个以上的行动方案中选择一个最优的方案。商业经营决策，就是在商业经营过程中，对商业所要达到的目标，或处理一个问题时，如制订流转计划、确定经营方向等，经常面对着几种可能出现的不同情况，人们可以采用不同的方案来处理。在不同的方案中，需要选择和决定采取哪个方案，以达到预期的某一目标。换言之，决策就是为了达到某一预定发展目标，运用现代数学、逻辑和统计方法对几种可能采取的方案，如计划、行动方案、政策策略和重大措施所作出的决定和选择。即决定做什么和如何去做。

商业经营决策一般具有四个特性：(1)具有针对性，它是在商业经营过程中为了解决某一个具体问题而进行决策；(2)具有

现实性，商业经营决策是行动的指南，是实现目标的行动方案；(3)具有择优性，它是在几种行动方案中选择一个最佳方案；(4)具有风险性，决策是为了解决将要发生的问题，成功或是失误均有同等的机会。

在对外开放、搞活经济的大好形势下，我国经济、科学技术迅猛地发展，尤其是实行全面经济体制改革的今天，社会化大生产促使社会经济活动发生了根本性变化，具体表现在以下几个方面：(1)商业企业规模越来越大，有的企业下属许多分公司、几万名职工，其经济活动范围十分广泛，经济活动很频繁，情况的变化十分复杂；(2)商业企业内外纵横联系非常广泛，各种商业信息、资料来自国内外四面八方，需要科学地收集、整理和周密地分析；(3)科学技术的发展，市场竞争日益激烈，需要迅速作出决策，避免失误和减少风险。(4)决策贯穿于整个商业经营过程的始终，其核心和基础，是为了提高商业企业的经济效益。

二、商业经营决策的内容

全部商业企业的经营活动，包括经营和管理两个方面。一是购进、销售、调拨、库存等环节，把商业经营活动归纳到国民经济的总体经营活动中去，成为整个社会再生产过程中重要的环节；二是对商业企业经营过程中的人、财、物、产、供、销的组织、指挥、控制、监督和调节，以保证商业企业经营活动的正常开展，并取得较好的经济效益。在整个商业经营、管理活动中都存在着决策的问题，具体说，商业经营决策有下列一些内容：

(一)在购销活动方面

要决策商品经营的范围。一个商业企业单位，要依据国民经济发展的情况和市场需求以及有关政策规定，应该明确经营什么，确定自己的经营范围。在规定的经营范围内，还要决策经营商品品种目录和必备品种目录，要做到小而全，避免以大挤小，重热轻冷，重利大轻利薄，要在为工农业生产服务、为人民生活服务的基本方向上，不断扩大新产品的经营，增加品种，以满足社会消费的需要；要依据企业的经营条件、能力，决策有利的或保本的销售量以及最经济的商品购进批量，合理地决策商品购销数量；在国家宏观计划的指导下，要决策商品购销渠道，尽量做到采取多渠道少环节；要决策商品进销价格，在国家价格指导下，通过价格的杠杆作用，在国家全面开放价格政策前提下，决策进销价格，以促进生产、销售，扩大商品流通；要决策经营方式，建立工商、工贸、工农商贸之间的联合协作，更好地改进销售方式和提高服务质量。

（二）在调运储存方面

要决策商品的调运方式和运输路线，实行分区产销平衡合理运输制度，消除对流、迂回等不合理运输，实现运输总里程最短的基本措施，把商品接近产近销原则，把商品从生产领域送到消费者手里；要决策使仓库布局的合理化以及商品储存方式的科学化，以充分提高商业设施的利用率，取得良好的经济效益；合理地使用各种运输工具，提高运输效率，要决策改进包装、装载技术、加速车船运转、合理安排货物流向和减少空驶里程；要大力组织联运，开展综合性运输，缩短商品待运时间，减少商品运输环节，加速周转。

（三）在财务管理方面

要决策对资金、商品流通费用和利润三大财务管理工

作，合理利用资金，力求以较少的资金占用，取得较多的经济效益；要决策必要的商品储存量以保证商品的供应，避免供求脱节；要决策商业企业加强经济核算以及提高经济效益的综合评价标准和考核的办法，以充分调动广大商业职工的积极性和开拓性。

（四）在商业机构人员设置和劳动管理方面

要决策如何建立和健全商业网点，以适应市场发展需要和提高固定资产投资的效益，并发挥多种经济形式的作用；要决策建立商业企业内部合理的组织机构，正确划分商业行政部门和商业企业的职责，逐步实行政企职责分开，改革多层次的批发体制，发展城市贸易中心，同时改革零售商业体制，有重点、有计划、有步骤地推行多种多样的承包经营责任制，相应改革领导体制和分配、劳动制度；要决策劳动计划、劳动组织、劳动竞赛，确定合理的劳动定员，提高劳动效率，精简机构，健全干部管理制度，发现人才，选拔人才，使用人才，培养人才，大力提高商业干部职工的素质，实现商业干部革命化、年轻化、知识化、专业化，努力提高商业劳动管理水平。

所有上述内容，都是一个商业企业范围内的决策内容，是微观决策。这些内容虽然是一个商业企业的主要内容，但也不是一成不变的，随着经济体制改革的深化，决策的内容也会随着变化而增多，但是，社会主义的商业企业，微观决策必须服从整个国民经济的宏观决策。

三、商业经营决策的重要意义

科学的商业经营决策是实现商业经营现代化管理的重要前提和保证，对加速深化经济体制改革和我国社会主义的现代化具有重大意义。

1.进行科学的商业经营决策，是提高商业企业经营管理水平的必要条件。在商业经营管理和决策过程中，必须重视市场调查研究和预测，进行评估、比较分析，然后作出决策。这样，就能够有目的地组织商品流通，提高商业经营管理水平，提高商业经济效益。

2.进行科学的商业经营决策，能够做到充分将社会科学和自然科学有机结合，这种结合是经济、历史发展的产物，是一股强大的世界新潮流。因为在商业经营决策过程中，不仅要运用数学、统计方法，还要把系统工程、价值工程、模糊数学等自然科学综合运用于经营决策，这样，就能提高决策的准确性，减少失误，减少风险。

3.进行科学的商业经营决策，有利于培养和造就现代商业企业管理人才。因为要求决策者具有辩证唯物主义的世界观，掌握现代化的科学知识，同时具有创新精神和决断魄力，这样，才能使决策者按照客观经济规律，作出正确决策，避免盲目性，从而培养和造就现代新型商业企业管理人才。

4.进行科学的商业经营决策，有利于商业企业很快取得经济效益，为商业企业的政治、经济的体制改革打下经济基础和物质条件，加速改革的步伐。

四、商业经营决策的指导思想和原则

现代商业经营决策的指导思想和原则应该是：不断提高经济效益和社会效益。社会主义商业企业的基本任务，除为工农业生产服务，为人民生活需要服务外，最基本的东西就是追求经济效益。这个经济效益就是，要以尽量少的活劳动和物化劳动消耗，获得更多的利润。为了这个目的，所有商业企业都要自觉地、切实地把提高经济效益的思想贯穿于商业经营活动中的全过程，坚持做到不断扩大商品流通以增加利润；加速资金周转，减少流通中占用的资金，从而节约利息支出，增加利润；节约流通过程中的人力和物资耗费，降低流通费用，增加利润；要树立人才第一的思想。在新时期商业经营决策中，一个至关重要的问题就是人才，有了人才，才有商业企业的发展。商业企业肩负商品流通，繁荣城乡经济、协调各种经济成分的商业活动，为社会主义现代化建设和日益增长的物质和文化生活需要服务的重任，就必须挑选称职人才，安排到合理、适当的岗位上。有效而充分的使用在各种岗位上的管理人才，同时加强对商业经营管理人员的考核和检查，并且不断培养、提拔，以提高经营人员的素质。要善于识别人才和使用人才，做到人尽其才，才尽其用；要有不断改革、开拓和创新的思想。在商品流通领域中，始终是“需要产生消费，消费决定生产，生产又影响需要和消费”，而现代人的需要是不断变化的，商业企业要适应这种变化，要根据客观经济规律的要求，来发现和满足这种潜在需要，就要作出科学的经营决策，组织商品流通满足人们的不断增长的需要。这就需要有较强的应变能力，不断开拓和创

新。这就是人们通常所说的经验之谈，即“根据客观需要，人无我有，人有我全，人全我新，人新我优”的领先决策。要采取多种经营形式，扬长避短。在商品经济社会中，价值和竞争规律是普遍和客观存在的，商业企业为了求得自己的生存和发展，一定要扬长避短，多种经营，同时，要明确时间和信息是重要的战略资源的思想。在现代商业企业经营决策中，既要重视人、财、物等物质资源，这是不可缺少的，又要重视时间、信息等非物质资源，这也是不可缺少的。时间资源对企业的经营决策来说，具有广泛的重要性，时间往往是企业经营成败的关键。深圳经济特区“时间就是生命、效益”的口号就证明了这一点。信息就是资源，信息就是效益。在现代社会经济生活中，我们经常可以看到，报纸上登载某条信息挽救了一个商业企业的生存，某条信息使个体户致富的消息。这说明信息十分重要。要加强行业指导部门专业化和协作化（联营）的思想。商业经营与工商、工农商等多种形式的联营协作，是经济发展的必然趋势。从宏观、微观经济上来看，既可保持自己的竞争优势和发展，也可节省人力、时间和资金。现代经济活动中，“联营者昌”已有大量的事例。要发挥行业组织的作用，协调商业经营活动的发展。行业指导部门，应从商业企业的全局出发，抓好整个商业经营发展规划，确定经济目标而作出决策。

五、商业经营决策的程序

商业企业经营决策不是一个简单过程，而是要在决策前后做大量的工作，一个较完整的经营决策全过程，大体上主要包括以下几个过程和步骤：

（一）问题的提出

商业企业在经营决策前，首先是问题的提出，这个企业经营什么，怎样经营，达到什么目标，作出什么样的决策。例如，我们建设的新住宅区，住宅结构，交通条件都可以，但是迁进新居的人普遍反映购买极不方便（包括衣、食、用、烧等）。经过商业主管部门的调查、分析、研究，决定新建一批商业网点，解决肉食、蔬菜供应问题等。

（二）确定决策目标

目标是指预期要求达到的结果。这是决策的首要任务，有了目标要求，才能制定各种达到这个目标的方案。目标不同，决策的方案也有所不同。要明确决策有无必要，要明确目标的性质、特点和范围。明确决策目标是单义的，不是模棱两可的。明确决策目标的限制条件和附加条件。明确衡量决策目标的标准。总之，明确决策目标就是要对决策有统一的认识。只有这样，决策才能顺利进行。

（三）调查收集决策资料，对商业经营作出预测

调查和预测是决策的基础。决策资料是决策的依据，情况明，才能决心大。资料的多少，质量好坏决定决策的成败。在调查的基础上，利用企业的财会、计划、统计资料，也可以到外部企业去收集，对收集的资料，进行对比、类推、抽样、归纳、演绎、推理等方法进行计算、分析，对未来的经营发展变化趋势进行科学的预测，为正确的经营决策提供科学依据。

（四）拟定决策备选方案

根据调查研究的结果，围绕着确定的目标，来拟订各种方案。方案可以选择两个或多个有矛盾的方案，以便进行比较、鉴别，选择。要明确每一个方案的利弊，并附有详细全

面的说明材料，以便评选时作参考。

（五）评价和选定最佳方案

评价和选定最佳方案，是决策过程的关键步骤，评选前要明确拟定最佳方案的标准。选择时，应遵循“最大最小”原则，即两利取其大，两弊取其小，利弊全面权衡，最佳只是利多弊少的方案，还要看客观条件和其他因素，没有十全十美的方案。进行综合评价，然后择取其一或综合成一，要合理地择优，以适应某些不可控因素的变化。

（六）确定执行与控制决策的措施

在决策方案选定以后，还应拟定实施方案的程序，相应的措施和反馈系统，这是实现决策的重要环节，也是决策的一个重要组成部分，只有通过实施，或者在实施中有了新的情况变化，需要进行“追踪决策”，及时进行调整和修正，以防不测和失误。

以上过程和步骤，作为商业经营领导者，虽然并不全部参加每个阶段的具体工作，但是对每一程序和过程，应该掌握重点，组织和指挥有关部门正确地、科学地进行调查、研究、制订方案等工作，从而作出科学的商业经营决策，并能保证其顺利实现。

六、商业经营决策的分类

商业经营决策可以从不同角度或按不同标志划分类别，

（一）按照决策在经营过程的内容划分

（1）战略决策。也就是经营方向决策，按照企业经营条件和能力抉择目标市场；（2）经营方针决策，即经营的策略决策，虽然企业经营方针是由国家或企业主管部门规定的，但

有些是由企业自己制定的。例如是薄利多销，还是厚利少销。正确的经营方针能充分发展社会主义经营思想，提高企业的竞争能力，有效使用企业资金，提高经营水平和经济效益；(3)战术决策，这是实现经营策略的具体决策，即经营方式决策。商品流通的复杂性和消费需求的多样性，要求经营方式多样化，事实上每种经营方式都有自己存在的条件，每一个企业都要按照自己的实际情况在许多经营方式中选择适合本企业的经营方式。(4)经营技术决策。是对商业企业的物质技术设备更新、改造、实现现代化所应采取的方针、步骤、方法的选择。正确的经营技术决策，能够完善、加速商业企业物质技术设备改造的步伐，提高物质技术设备水平。(5)经营目标决策，是指在一定时期内预期达到的目标。例如销售额、利润增长等目标。

(二) 从商业经营决策者所处的层次分

(1)经营决策——是企业最高领导层所负责的决策。又叫高层决策。(2)执行性决策——是企业中层负责进行的决策。又叫中层决策。(3)作业性决策——这是企业基层所进行的技术性决策，又叫基层决策。

(三) 按商业经营决策的性质和重复程度分

(1)常规决策，又叫程序性决策，这类决策是经常出现的问题已经有了决策的经验程序和方法，可以按常规办法来解决。(2)非常规性决策，又叫非程序性决策，这是偶然发生或首次出现、不是重复性的决策，没有现成的经验和程序可循，完全靠决策者的判断和信念来解决。

(四) 按决策目标与所用的方法分

(1)计量决策，是指使用数学方法进行的决策，如单目标的决策，象商品采购批量等。又如多目标决策，在一项决策

中，同时考虑多目标和不同的几个数量值；(2)非计量决策，是指难以用准确数量表示目标，主要依靠决策者的分析判断进行决策。

(五)按决策所处理的条件和确定程度划分

确定型决策和非确定型决策。由于掌握未来情况的程度不同，可具体分为以下几种：(1)确定型决策。一种方案只有一个结果。决策时对未来的情况已有完整的资料，没有不确定的因素。如已知商品的毛利、销售费用和利息等就可决定商品的保本期；(2)风险型决策，存在着不可控因素很多，一个方案或出现几个不同的结果。在多种情况下，决策面临许多因素，必须作出一定的预测。预测不可能完全与实际相符合，按着预测进行的决策，就一定要担负一定的风险。如新建商业网点，其销货、效益的高低总有一定的风险；(3)不确定型风险。一个方案所出现的结果是不确定的。为了防止预测的失误或由于资料和信息不足，而按各种情况所发生的利弊，进行全面权衡，如经营新产品，按照最低销售量来决策；(4)竞争型决策，决策时，主要以考虑人的主观能动性，靠人掌握对方的情况，分析竞争对手可采取的某种决策，同时还应考虑对手改变策略，自己也应具备较强的应变能力，随时改变决策。如商业企业经营过程中组织的各地产品的竞销决策。

七、商业经营决策的分析方法

在现代企业经营的科学决策中，往往会遇到技术经济上可行、又可以互相替代的决策方案，在这些方案中，又涉及许多不确定的未来变化因素，影响各决策方案的经济效益。

从许多可行性方案中选择最佳决策方案，需要掌握决策分析方法。当代国外的决策方法正沿着两条轨道同时发展。其一是决策的数学化，模型化，计算机化，这种决策方法一般叫做决策“硬”技术；其二是依靠专家的经验 and 智慧，运用经济学、社会学，心理学的方法作出判断，这种决策方法被人称作决策的“软”技术。从决策方法的发展趋势看，两者的结合日益紧密，不存在谁取代谁的问题。

国外决策的“硬”技术又分为静态决策分析、动态决策分析方法。静态决策分析方法属于单目标（仅涉及一项决策目标）决策的方法，其中又分为确定型决策方法和非确定型决策方法。动态决策分析方法，则属于多目标决策的方法。

（一）确定型决策分析方法

在一种既定情况下，即在未来可能发生的情况都是已知的条件下，选择最佳决策方案的方法，就叫确定型决策的分析方法。。在这种情况下，决策者只要对已知的的情况产生的效益（后果）进行比较，就可以选出最佳决策方案。属于离散型控制变量的决策，就需要：（1）列出可供备选的方案；（2）列出备选方案可能遇到的自然状态；（3）编制决策损益表；（4）经过分析比较，选择收益最大或损失最小的方案作为最佳方案。属于连续型控制变量的决策，则可运用数学模型选择最佳方案。确定最佳进货批量和经营盈亏临界点（销售额保本点）等。

（二）风险型决策分析方法

根据几种不同自然状态下可能发生的概率进行决策的方法，就叫风险型决策分析方法。由于引用了概率的概念，因而依据不同概率所拟定的多个备选方案中，无论选择哪一个方案都要承担一定的风险，所以叫做风险型决策。其特征是：