



企业经营策划 与 实用计算方法

刘 鸿 著

中国物资出版社

企业经营策划与实用计算方法

刘 鸿 著

中国物资出版社

(京)新登字 090 号

图书在版编目(CIP)数据

企业经营策划与实用计算方法/刘鸿著. — 北京:中国物资出版社,1995.5

ISBN 7-5047-1104-7

I. 企… I. 刘… III. 企业管理—经营决策—企业经济—计算方法 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(95)第02683号

中国物资出版社出版

(100834 北京市西城区月坛北街25号)

三河市永旺印刷厂印刷

全国各地新华书店经销

1995年8月第一版 1995年8月第一次印刷

开本:787×1092毫米 1/32 字数:350千字

印张:15.625 印数:1—5000册

定价:18.00元

前 言

企业经营策划是企业为达到预期目标,应用现代经济理论和经济思想对企业经营活动所做的科学合理的组织、安排和有效控制。它是对企业提出的更新更高要求,更适应于企业在激烈的市场竞争条件下的生存与发展。

“企业经营策划与实用计算方法”一书,是对迫切需要改善经营状况和从事有关方面工作的人员的一点奉献,本书在概括地介绍了有关企业经营策划的基本理论、思想和一般方法之后,针对现代企业所普遍面临的主要经营问题如:市场调查与预测、市场定位、产品价格、分销渠道、促销和国际市场营销等分章节,比较详细地介绍了进行具体策划的实用性和可操作性方法,还介绍了在经营与策划过程中所遇到有关计算问题的计算方法以及可供参致的案例。本书面对问题,侧重方法、侧重操作、侧重应用,所追求的是理论与实际的结合、实用性与可操作性的统一。

本书在写作过程中努力摆脱刻意追求理论体系的束缚,力图给予读者处理实际问题的直接方法。因此,也是一种带有探索性的工作。由于作者水平所限、加之时间仓促,书中难免有疏漏谬误之处,肯切希望读者和有关专家学者的批评指正,并希望读者在实际工作中,结合实际,灵活而创造性地运用这些方法,以获得满意的效果。

在本书的写作过程中,作者还参阅了大量有关书籍和资料。王才同志、邢敏同志也为本书作了大量工作,给予作者很大帮助,并撰写了部分章节,在此一并——致谢!

作 者

目 录

第一章 企业经营策划总论	(1)
第一节 企业经营策划概论	(1)
第二节 经营策划与现代系统科学	(29)
第二章 企业外部环境	(44)
第一节 企业经营与外部环境	(44)
第二节 外部环境因素	(48)
第三节 企业市场环境	(54)
第三章 市场调查和预测策划	(66)
第一节 市场调查策划的选题设计	(67)
第二节 制定市场调查总体方案	(73)
第三节 市场调查技术	(81)
第四节 市场预测策划	(97)
第四章 市场细分与目标市场策划	(111)
第一节 市场细分的概念和意义	(111)
第二节 市场细分方法	(115)
第三节 目标市场策划	(122)
第五章 产品与新产品开发策划	(125)
第一节 产品策划法	(125)
第二节 新产品开发策划	(152)
第六章 产品价格策划	(163)
第一节 产品价格策划在企业经营中的地位与 在国民经济中的作用	(163)

第二节	定价应考虑的因素和原则·····	(166)
第三节	定价目标和定价方法·····	(172)
第四节	定价策略·····	(178)
第七章	分销渠道策划·····	(186)
第一节	分销渠道的作用与类型·····	(186)
第二节	分销渠道的选择·····	(196)
第三节	分销渠道策划方法·····	(202)
第八章	促销策划·····	(218)
第一节	促销组合策划·····	(218)
第二节	营业推广策划·····	(230)
第三节	人员推销策划·····	(238)
第四节	广告策划·····	(246)
第五节	公共关系策划·····	(260)
第九章	国际市场营销策划·····	(267)
第一节	国际市场营销概述·····	(267)
第二节	国际市场营销环境分析·····	(271)
第三节	国际市场营销策划方法·····	(279)
第四节	国际贸易合同中的具体事务·····	(297)
第十章	市场预测计算方法·····	(313)
第一节	时间序列法·····	(313)
第二节	因果关系法·····	(328)
第三节	其他预测方法·····	(335)
第十一章	经营决策中的有关计算方法·····	(343)
第一节	确定型决策方法·····	(344)
第二节	风险型决策方法·····	(345)
第三节	不确定情况下的决策方法·····	(351)
第四节	决策树方法·····	(356)

第五节	应用马尔可夫过程进行经营决策方法·····	(371)
第十二章	企业经营活动的有关计算方法·····	(380)
第一节	资金分析方法·····	(380)
第二节	盈亏分析方法·····	(393)
第三节	企业竞争能力计算方法·····	(402)
第四节	生产过程的有关计算方法·····	(414)
第十三章	企业税收的计算方法·····	(433)
第一节	流转税类的计算方法·····	(433)
第二节	所得税类的计算方法·····	(440)
第三节	其他税类的计算·····	(454)
第十四章	国际贸易中的有关计算方法·····	(460)
第一节	国际金融利率、汇率计算方法·····	(460)
第二节	进出口货物保险的计算方法·····	(464)
第三节	进出口成本的计算方法·····	(467)
第十五章	案例·····	(472)
案例1	坦德猪油的市场定位·····	(472)
案例2	“双鹿”牌电冰箱的广告策划·····	(477)
案例3	“无声小狗”便鞋在生命周期各阶段的 促销术·····	(484)

第一章 企业经营策划总论

第一节 企业经营策划概论

自1979年开始我国企业进行了一系列的改革。改革从根本性质上把过去生产型企业转变为经营生产型企业。这种转变迫使企业从消费需求出发,研究商品或劳务从生产到消费的全过程,研究企业如何组织整个经营活动。这种转变还要求企业树立以经济效益为中心的经营观念,对经营活动中的各个环节进行策划以实现企业目标。本书旨在介绍经营策划的基本思想、基本方法以及在经营策划中应用的有关计算方法。

一、企业经营策划的产生与发展

企业经营策划是在市场经济高度发展,商品生产迅速扩大、市场中供求矛盾日益尖锐化以及市场竞争日趋激烈的形势下产生和发展起来的。这种变化可以追溯到自上世纪末至本世纪初这一历史时期。世界各主要资本主义国家相继完成了由自由竞争向垄断资本主义的过渡。资本主义世界经济发生了很大变化。这种变化使得社会生产的规模的扩大与有支付能力的市场需求之间的矛盾日益突出。主要表现为:资本积累高度集中,生产规模急剧扩大,科学技术长足进步,生产效率迅速提高和社会产品日益丰富。与此同时产生了由于产品不断增加使企业面临的国内外市场相对缩小,企业与企业之间的竞争日趋加剧的新局面。企业普遍面临生存与发展的重

大问题,在激烈的竞争中,为了谋求生存与发展并能获取最大的利润,企业纷纷采取包括市场调查、市场预测、掌握消费者需求、制定合理的销售战略和生产计划等有效措施来提高企业经营水平。企业经营策划在这种客观条件下帮了企业家的大忙,也使自身得到不断的完善与发展,自 1825 年资本主义世界发生第一次全面性的经济危机之后,资本主义国家大约平均每十年就要发生一次经济危机。在危机期间,商品销售困难,大批企业面临破产。企业主不得不千方百计寻求产品销路。面对危机经济学家开始重视研究商品销售问题。有一些经济学家则更深入企业之中了解企业与市场的关系以及产品的市场销售活动。一些经济学家则与企业家开始联手解决企业经营问题。1929—1933 年资本主义世界经济大危机极大地震撼了主要资本主义国家。由于生产严重过剩,企业纷纷倒闭,一些市场学家为了帮助企业家摆脱困境,直接参与了企业的各项业务活动。他们通过对经营活动进行周密策划有效地缓解了危机,并找到了新的发展途径。第二次世界大战以后,随着第三次科学技术革命的深入,带来了劳动生产率大幅度提高,社会产品的品种和数量激增。市场的基本趋势为产品的进一步供过于求,竞争更加激烈。这种新变化使众多企业对经营策划提出了更高的要求,并把这一方法应用到整个生产经营活动之中。企业在经营策划中由于运用和借鉴与经济学、社会学、心理学、数学和统计学等学科的研究成果,有效地改善企业经营状况受到更广泛重视和得到进一步的应用。它也在理论与实践的结合上得到更快发展。

我国自 1979 年开始进行经济管理体制方面的一系列改革。改革使企业摆脱了束缚,增加了活动,开始发挥自身的经营职能,在当前改革推进到建立社会主义市场经济体系的重

要阶段,经营职能逐渐占据企业的主导地位。企业要在复杂多变的市场环境争生存与发展,就要进行自身的经营机制的转变,按照价值规律的要求,面对市场、研究市场,适应并满足市场要求,逐步树立起以经济效益为中心的经营观念,以有效的经营策划和经营管理面对机遇与挑战。

二、经营策划在企业中的地位

任何企业,都要集合必要的生产要素,创造一定的产品或劳务。为了生存,它必须创造利润;为了创造利润,它必须接受市场、竞争等环境的考验,承担相应的风险;为了减少风险、增加利润,它必须处处讲求效率;要讲求效率,就必须注重经营,也就是要进行经营策划,实行经营活动的有计划、有组织以及有效控制。如今越来越多的企业都认识到需要通过预测未来变化,设想变化的发展过程,按本企业的预期目标驾驭市场变化的全过程和审慎地安排本企业的重要经营活动。一个经营成功的企业决不能仅靠适应市场,还要靠能开创市场新局面。当市场需求下降了,它会开创新产品,开创新市场,来维持和发展它的生产,并保持一股动态的、创造性的活力。真正成功的企业家在经营中都必须遵循一套明确、简要和深刻的理论,都必须精于策划,发挥本企业的特点和优势、开拓市场,努力革新、改进、避免因竞争力逐渐减弱而失去其优势。同时对于正在进行的事业,还必须设法充分发挥效率,做到既确保当前必须的利润,又创造一个企业足以长存于世的内部机制。

由于企业经营策划至今仍在不断的发展之中。因此国内外专家、学者对其研究有着不同的看法和表达方式。日本对此的定义为:“在满足消费者利益基础上,研究如何适应市场需求而提出商品和服务的整个企业活动”。英国对此的定义为:“一个企业如果要生存,发展和盈利,就必须有意识地根据用

户和消费者的需要和潜在需要来安排生产”。这些提法虽然各不相同,但是其共同点是为了满足需求去规定企业的行为和活动。

企业经营策划常常是在企业经营观念指导下进行的,由于企业的经营观念是商品经济的发展在企业经营思想上的反映。它由社会生产力和商品经济的发展水平所决定,同时又对社会生产力和商品经济的发展有着巨大的反作用。企业经营观念的正确与否,直接影响企业经营策划的开展,也关系着企业经营的成败。因此本世纪以来企业的经营观念也发生了深刻变革,主要资本主义国家的成功企业的经营观念大致经历了从生产观念到推销观念,再到市场营销观念。70年代以后在发达资本主义国家的许多企业广泛采用生态学的和社会学的经营观念四个阶段,所谓生态学的经营观念就是强调企业如同生物有机体一样,要同它的生存环境相协调。企业与外界环境相互依存,相互制约。企业要以有限的资源去满足消费者的无限需求,必须利用自己的擅长和优势去生产既为消费者所需要,又是自己擅长的产品,企业的决策者在消费者需求的经常变化中,在企业优势的变化中不断发现,判断和规划自己的发展机会,保持活力,创造优良业绩。

我国企业在计划经济条件下,生产任务由国家计划下达,产品由国家收购。尽管国家对企业有品种、产量、产值、劳动生产率、成本、利润、质量等计划指标和任务要求,但是实际上,企业最关心的是生产任务,企业管理主要是生产管理,生产是企业各级管理部门关注的主要任务。生产任务完成,说明企业管理就好,生产任务没完成,说明企业管理就不好。随着我国经济体制改革和市场经济体系的发展,企业逐渐成为依法自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商品生产和经营单

位。企业必须独立筹划和组织生产和经营活动,并对经营结果负责。企业观念也就由生产型转变为生产经营型。企业要搞好经营就必须研究需求,研究市场,筹划和组织企业的生产、销售和发展。企业经营策划自然就成为企业管理中一个重要组成部分。

市场经济的发展是企业之间激烈竞争的结果,面对竞争企业管理的重心也由过去的生产作业和事务管理而变化为企业的经营活动的周密策划。它要求企业的领导者对企业的生产经营各个方面的重大问题都作出正确的决策与安排。因此随着市场经济的发展,企业经营策划的地位将变得越来越重要。

三、企业经营策划的内容与特点

(一)企业经营策划的基本内容

经营策划关系企业的发展前途。这项工作主要是由企业最高领导层承担的管理职能。经营策划是对企业总体活动和各种重要经营活动的目标、方针、策略的选择和在此基础上所设计的实施的方案。经营策划方案要对企业重大生产经营活动以及所需各种资源从时间和空间上做出具体统筹安排。此外还要有调整经营目标、修正经营方针、协调经营策略和步骤等重要功能,从整体上看企业经营策划是谋求企业外部环境、企业内部条件企业经营目标三者的动态平衡。

经营目标包括:一定时期企业准备达到的利润、销售等经济指标;企业适应能力、竞争能力提高的程度;职工科技文化水平提高的程度;职工物质文化生活改善等内容。经营目标的确定要以上级主管部门、企业最高利益和职工的要求为依据,也在受企业外部环境和企业内部条件的制约。

企业外部环境包括:社会政治经济形势、本行业科技水平

及发展趋势,市场需求,各种资源情况,协作单位及竞争对手情况等。此外还包括政府法令、有关部门的指令,规定和要求等。

企业内部条件包括:人力、物力、财力、自然条件(企业所在地区的地理条件、气候条件等,技术专利、商标信誉等经营资源条件,职工精神面貌和物质生活条件,由品种、质量、交货期、价格、服务等因素决定的企业适应能力和竞争能力,企业的生产能力、技术能力、销售能力、管理水平等。

这三个综合因素互相制约、互为因果,处于常变之中,其中企业外部环境是首要的和最活跃的。企业通常要根据外部环境的变化来调整三者的平衡关系,这也正是经营策划所要解决的课题。各行各业的企业在不同时期外部环境是不相同的。因此,企业要从实际出发,经过分析研究,弄清情况,以上是进行经营策划的前提条件。

一般说来,经营策划的基本内容是:

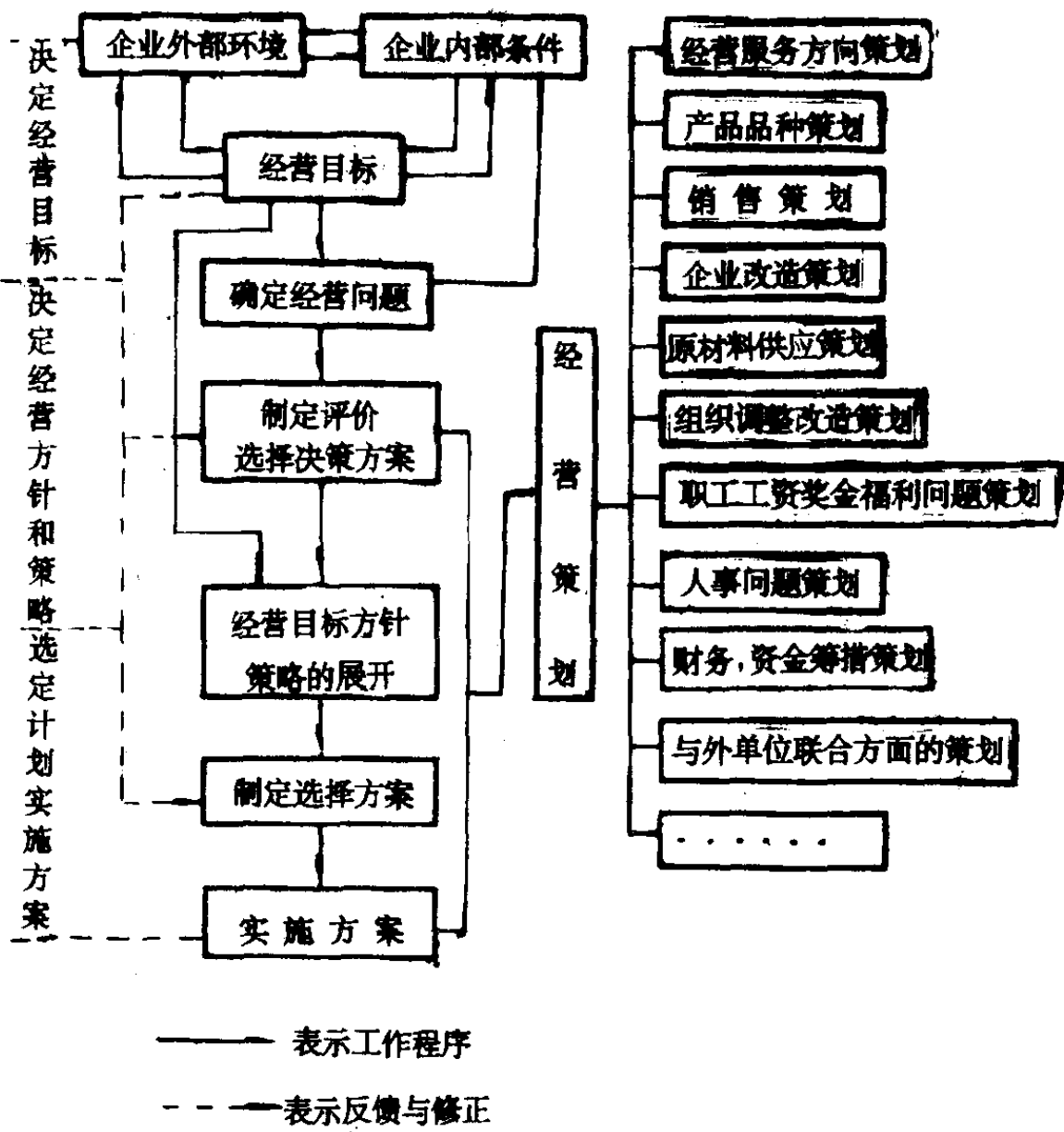
1. 服务方向的策划。就是选择什么市场。选择一个或几个市场,原来的市场要不要改变。和如何进入市场等问题,它影响到产品、财务、销售、企业改造等许多方面的策划。

2. 产品品种策划。又称之为产品结构策划。主要是决定生产哪些品种、改造哪些老产品、淘汰哪些落后过时产品。产品品种策划是与服务方向配套的,是企业经营工作的重点,如果企业以老产品扩大服务面为主,经营工作的重点在销售。如果企业以调整产品结构为主,则经营工作的重点在品种开发。如果企业用新产品开发新市场、新用户,则销售与品种开发并重。

3. 营销策划。广义的营销策划可以把前两个策划包括在内。狭义的营销策划是在服务方向和品种策划之后的销售工

作策划。主要是开发、扩大、占领市场、完成销售目标。如产品定价、宣传广告、包装装潢、销售渠道、用户服务以及如何协调与物资、外贸、商业关系,如何利用这些部门的口岸、网点、情报条件等。

经营策划的内容与步骤



4. 企业改造策划,企业改造是以企业整体为对象,以提高企业生命力为目的,对企业现状的改革。它包括管理变革、技

术改造、职工素质和能力的提高等。企业改造策划就是要确定企业总体改造和各局部改造目标、方针、规划和实施方案。例如为了扩大企业生产能力可以采取“内涵”方式,也可以选择“外延”方式。技术改造的方针可以是运用自己积累的技术经验,也可以是引进关键技术,还可以是引进成套技术。类似种种问题都是企业改造策划所必须解决的问题。

5. 联合方面的策划,联合可以较快地提高社会生产能力和专业化协作水平。增强企业适应能力,推动企业品种发展和技术改造,扩大企业产销规模和发挥企业优势。因此,联合是一些企业经营策划的重要课题。企业在联合方面需要作出:是否联合、按照什么方向、和什么对象联合、采取什么联合形式,联合的内容条件和步骤等。

此外,如原料供应、资金筹措、组织与人事方面等等,都存在许多需要经过策划来解决的课题。

(二)经营策划的特点

企业的经营策划是在形势分析的基础上,依据宏观规律和实行情况,对企业总体发展和各种重要经营活动的经营目标、方针和策略,作出的正确抉择工作和具体实施安排工作。它有以下特点:

1. 经营策划编制企业正式采用的以经营目标、经营方针和经营策略为主体的经营方案。经营方案规定着企业的经营行为;经营目标、经营方针和经营策略是它的构成主体。所谓经营目标是指企业在一定时期内应当达到的符合社会、用户、企业和职工利益与要求的经营状况和水平。所谓经营方针是指企业的经营思想和为达到经营目标所确定的企业总体或某个重要经营活动应遵循的基本原则。它包括经营行动的方向、道路、范围等的原则规定。所谓经营策略是指企业实现经营目

标、落实经营方针的具体措施、对策、方法和步骤安排等。

2. 企业经营策划是企业的重要基本行为。企业如果缺少了这种自觉的、有明确目标和系统的经营策划工作,那么就会成为混乱盲目而无活力的企业,就会变成一个不可能再继续存在的企业。企业经营策划还是企业进行管理周期的中心环节。企业管理处于周而复始地重复循环之中。经营问题不断出现,在每个管理周期内,前期是进行经营策划的准备和基础工作。后期是经营策划方案的执行、实施、推动和保证工作。经营策划制定过程则处于这个周期的中心地位。经营策划的正确与否关系着企业的成长与发展。正确的经营策划方案的贯彻实施可以为企业确立有牢固的基础和良好的发展条件,还可以促使企业发挥积极作用,使企业的各个部门、单位,甚至每个职工的行动都纳入一个统一的轨道,拧成一股统一的力量,按照统一的步调有序地开展各项工作,扎扎实实地把企业的经营水平推向更高的阶段。

四. 经营策划的分类

经营策划有着深刻的内涵和广泛的外延。弄清它的基本属性,明确它的分类,对搞好经营策划有着十分重要的意义。

经营策划按其属性可分为以下几种:

1. 按其性质可分为:对策性策划和创造性策划

对策性策划——是指在激烈的市场竞争中,根据竞争对手和市场占有情况,市场需求情况有针对性地提出本企业的经营目标,设计实施方案,并在方案的实施过程中通过不断的反馈与修正,以实现自己的经营目标,对策性策划要求策划者占有广泛的信息资料、以其敏锐的观察力、判断力和胆量、在认真分析的基础上,求得对事物的真知灼见,形成一整套思想原则、设计出具体的行动方案并指导方案的实施过程。

创造性策划——是指在经营中,根据本企业具体情况和经济发展规律,预测和研究新情况,新问题,摸索和开拓未知领域,提出具有独到之处的新的经营思想,新的经营观点、新的方法和手段以及其他方面的新见解,,从而揭示出企业经营和未来发展特点和规律。创造性策划包括的范围很广。如经营技术的创造和经营战术的创造等,这些创造表现出善于根据实际情况而不拘泥于常法,能以崭新的方式和准确的预测,把握本企业的经营发展,创造性策划要求策划者具有广博的知识,高度的分析判断能力和务实求新的精神,固步自封,因循守旧者是难以在这方面有所建树的。

对策性策划与创造性策划二者互相联系,互相渗透,对策中含有创造,创造中含有对策(而且是一种更高层次上的对策)。所以,策划人员应同时具备开展这两种策划活动的的能力。

2. 经营策划在应用范围上可分为:战略性策划,战术性策划

战略性策划——是指运筹策划关系到企业生存发展的重大课题。它要求根据国家政策、法令、经济发展前景等有关方面的形势发展,对本企业的建设和经营大计进行战略性预测和规划。好的战略性策划必然出自于正确地分析和判断企业内外情况和形势。它是一个运筹和规定企业一个较长时期发展的蓝图。战略性策划要求策划者知识渊博,通观全局、预见长远、深谋远虑、通晓现代科学技术,具有很高的经济学理论水平,以谋划全局,制定出奇谋方略。

战术性策划——是指在企业经营方针大计已定情况下,贯彻落实上级的指示,为实现经营目标而进行的经营活安排和各项建设等方面的组织与策划。战术性策划范围广泛,内容多种多样。好的战术性策划要在预见情况的可能发展与变