

广东省企业管理协会 广东 营 销 学 会

经营决策

汤国辉 卜妙金 陈朝宝 编著

经 营 决 策

汤国辉 卜妙金 陈朝宝

编 著

广东省企业管理协会

广 东 营 销 学 会

一九八五年元月

目 录

前 言	(1)
第一章 概 论	(5)
第一节 经营概述	(5)
第二节 企业经营的中心——决策	(13)
第三节 经营决策的指导思想与基本观念	(20)
第二章 市场调研和预测	(30)
第一节 市场调研概述	(30)
第二节 市场调研计划与组织	(35)
第三节 市场调研方法	(39)
第四节 市场调研技术	(48)
第五节 市场预测原理	(57)
第六节 预测方法与技术	(71)
第三章 经营决策	(93)
第一节 经营决策概述	(93)
第二节 经营决策的类别与内容	(103)
第三节 有效决策及决策的基本过程	(110)
第四节 决策方法简介	(122)
第五节 问题分析与决策	(136)

第四章 经营计划	(159)
第一节 经营计划的概念及必要性.....	(159)
第二节 经营计划的编制.....	(166)
第三节 经营计划的贯彻与调整.....	(181)
第五章 产品决策	(206)
第一节 服务方向与产品商品化.....	(206)
第二节 产品结构、产品组合与产品管理.....	(212)
第三节 产品系列平衡管理.....	(224)
第六章 销售决策与策略	(239)
第一节 全面销售管理概述.....	(239)
第二节 销售策略及其决策.....	(246)
第三节 销售计划.....	(258)
第七章 价格决策	(268)
第一节 企业订价的一般原则.....	(268)
第二节 决定企业订价的主要因素.....	(277)
第三节 订价策略.....	(287)
第八章 物资决策	(296)
第一节 物资决策与管理概述.....	(296)
第二节 物资决策与管理的现代方法.....	(303)
第九章 企业改造与设备更新决策	(324)

第一节	企业改造方针与战略决策·····	(325)
第二节	企业改造的组织决策·····	(330)
第三节	设备更新决策·····	(335)
第十章	成本决策与管理·····	(347)
第一节	全面成本管理·····	(347)
第二节	目标成本与成本预测·····	(357)
第三节	价值分析与量本利在成本决策中的应用	(366)
第十一章	财务决策·····	(385)
第一节	目标利润与利润计划·····	(385)
第二节	资金决策·····	(399)
第三节	投资决策·····	(410)
第十二章	经营决策与经济效益·····	(435)
第一节	经济效益的基本概念及要求·····	(434)
第二节	经济效益的指标体系及其分析评价··	(440)

前 言

党的十二届三中全会通过的《中共中央关于经济体制改革的决定》，制定了全面改革的蓝图，提出了在按照马克思主义基本原理同中国实际相结合，建设有中国特色的社会主义的总体要求下，进一步贯彻执行对内搞活经济、对外实行开放的方针，加快以城市为重点的整个经济体制改革步伐，更好地开创社会主义建设新局面的伟大战略任务。《决定》强调指出：“具有中国特色的社会主义，首先应该是企业有充分活力的社会主义。”“增强企业的活力，特别是增强全民所有制的大、中型企业的活力，是以城市为重点的整个经济体制改革的中心环节。”

长期以来，由于受“左”倾思想和外来模式的影响，我国形成的僵化的过于集中的经济体制，严重扼杀了企业的活力。由于不承认企业作为相对独立的商品生产者和经营者的地位，企业缺乏应有的生产经营自主权。上级部门管得太多统得过死，束缚了企业的手脚，企业在供产销、人财物等各方面缺乏基本的经营决策权。这是导致企业丧失主动性和创造性、经营管理水平低、应变能力差的直接原因。按照中央全面改革的部署，逐渐深入展开计划体制、价格体制、经营管理体制等方面的改革，必将使企业摆脱不合理体制的束缚，获得放开手脚、自主经营的必要条件。这对搞活企业是一个重要前提。

但是，随之而来的是：企业有了自主权之后，如何用好这个权？这就提出了提高企业经营管理水平的任务。这个问题，对于所有企业都是极其严峻的。事实上，近几年来，随着党的工作重心的转移，经济体制改革已经局部地展开，大多数企业特别是扩权试点企业对此已有切肤之感。我国经济形势，由于实施对内搞活、对外开放政策的结果，出现了可喜的变化。其中之一，就是多年来供求关系紧张，物资匮乏的市场，已经逐渐向买方市场转化。企业面对复杂多变的市场形势，面对现代科学技术进步日新月异的挑战，不能不愈来愈深刻地感觉到提高经营管理水平，以实现更高的经济效益，对于求得企业的生存和发展，是一个十分重要的关键问题。

正因为如此，近年来，工商企业对于学习现代管理知识、提高企业经营管理现代化水平，呼声日高。许多经济管理部门，研究机构 and 高等院校的同志，也为此付出了辛勤的劳动，加强了对现代经济管理科学的研究和应用，并取得了初步的成果。

这一切表明：重视并加速实现经营管理现代化，是我国经济发展现实的需要，是全面改革的需要，是提高企业活力的需要。也是广大经济工作者（包括实际工作者和理论工作者）面临的一项极其重要的任务。

现代管理的重心在经营，经营的中心在决策。经营决策是现代管理的核心内容。现代管理就是适应现代生产力的要求，通过现代化管理体系，采用现代管理方法和手段所进行的管理。现代生产力的发展，一方面，使得生产过程的社会化程度日益加深，单个生产部门和企业对于社会整体的联

系和依赖性不断加强，它们的生存和发展往往要受到更多更复杂因素的制约；另一方面，现代科学技术的发展，又使得经营管理手段能够做到更加科学、更加精细，管理过程更加完善。这样，传统的、狭隘的经验式的管理，就必然要让位于科学的现代管理；适应性的、执行性的管理，也就必然要为富于挑战性的决策型经营所代替。这是一股历史潮流，是当代生产力发展的结果，是任何人也不能阻挡的。

建国三十年来，我国已建立起一个独立的、比较完整的工商企业体系。在企业管理方面，我们也已积累了一定的经验，取得了相当的成果。但是，应当承认，同发达国家比较起来，我们的企业素质差、经济效益低，管理水平还很落后。我们不仅面临着新的技术革命的挑战，而且也面临着经营管理方面的挑战。如果我们不正视这些挑战，不从根本上解决这些问题，我们就不能从根本上提高企业素质，提高经济效益。经济管理体制改革的深入，企业自主权的扩大，又为企业实现“转轨变型”（即使企业由不重视经营转到以提高经济效益为中心的轨道上来，由单纯生产型变为生产经营型）提供了可能性。要使这种可能性变成现实，研究和应用经营决策问题，就是至关重要的。

企业的经营决策问题，尽管国外已有许多论著，但对于我们却还是一个新问题。这是因为：第一，在过去很长的时间，我们的企业是在封闭式的国家单一计划管理体制下运转的，经营决策一直未能成为企业管理的中心，一直未能占据应有的重要地位。现在一旦“变型”，就显得缺乏理论的准备和实践的基础；第二，资本主义国家的经营决策理论和经验，是适应生产力的发展和资本主义生产关系的要求而总结

提炼出来的。这些理论，有值得我们学习借鉴的地方，也有我们应当舍弃的部分。我们是社会主义国家，社会主义生产关系同他们有本质区别，我们的国情与他们不同，应用的条件也有很大差异。因此，全盘照搬是不行的，需要有一个分析、取舍、消化、吸收的过程。

正因为如此，我们编写的这本书，只能算是适应当前形势的需要的一次尝试。本书编写过程中，我们力求以马克思主义理论作指导，坚持“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，立足于总结我国经验、学习借鉴外国经验，对社会主义企业经营决策的理论和方法，进行若干大胆的探索。在内容安排和表达方式上，也力求有较严密的结构、较系统的内容和通俗易懂的行文。

限于作者的水平，本书疏漏和错误一定很多，敬请同行和读者批评指正。

编 者

一九八四年十二月

编辑附言：

原稿本有关于管理方面的阐述，因与本会出版之《现代化管理基本知识》中的有关内容相重复，故予以删除，读者若需要，敬请查阅该书有关章节。

广东省企业管理协会编辑部

第一章 概 论

中共中央关于经济体制改革的决定，制订了全面改革的蓝图，提出了以增强企业活力为中心环节，加快整个经济体制改革步伐的伟大战略任务。实现这一战略任务，我国工业企业管理必然要从过去的生产执行型转变为经营决策型。经营决策型管理是现代社会大生产条件下企业管理的基本模式。实施这一管理方式，企业要在国家赋予其必要的自主权的条件下，充分应用企业资源，适应复杂多变的外部环境，提高竞争能力，在满足社会需要中求得生存和发展。这样，管理的重心转向经营，经营决策成为企业首要的占据核心地位的管理职能，成为企业活力的中心环节。

本章概要介绍企业经营管理的概念、理论和方法，分析我国企业“转轨、变型”的主客观条件，并对经营决策研究中的若干问题进行初步探讨。

第一节 经营概述

一、经营的概念

从字面上解释，经营就是“筹划并管理”①、是“办理经济事业”②。把经营理解为做买卖、是搞供应、销售业务是不完全和不准确的。

①《现代汉语辞典》，商务印书馆，第591页。

②《汉语小辞典》，上海辞书出版社，第24页。

经营是商品经济发展所引起的职能。

国外第一个把经营同管理概念区分开来的是法国的法约尔(Henri Fayol1841—1925)。他在1916年发表的《工业管理和一般管理》中指出,经营不同于管理,经营是企业使用全部的财产,努力获取最大限度利润,达到企业的组织目标。经营包括六项职能,管理只是其中的一项。经营的六种职能是:技术职能(包括生产、制造和加工)、营业职能(包括供应、销售和交换)、财务职能(包括资金调度与运用)、会计职能(包括成本、核算、预算和统计)、安全职能(包括设备和职工的安全)、管理职能(包括计划、组织、指挥、控制和协调)。执同样观点的巴塞则指出,经营是决策的过程,是对目标的确定;而管理是解决方法问题,是如何实现目标。

这种把经营和管理区分开来的观点,是适应商品经济发展的要求提出来的。如果说,在经济发展的低级阶段,以个体或家庭为社会分工单位的劳动,只是提出了比较简单的指挥、协调的管理要求;在商品经济较为发展的阶段,以工场和规模企业为基础的社会分工要求完善管理在计划、组织、指挥、监督和调节方面的职能,达到组织体内部高效率地协调运转,以适应市场对生产的大量需求,这时严格地根据外部的环境特别是市场环境来进行经营决策还没有成为企业管理的主要方面;那么,随着现代社会经济的发展,在企业内部分工日益精细,企业所面临的社会环境和市场环境更加复杂多变的条件下,光有对企业内部生产过程的严密管理是远远不够了。企业管理的重心转向如何依据市场需求环境和本企业的资源,进行筹划决策,确定目标、实现目标。正

因为如此，近二、三十年来，一些发达国家的企业界和管理学者普遍提出了“现代管理的重心在经营，经营的中心在决策”的观念。

应用这一观念表明，在现代企业管理实践中，经营与管理已逐步融合为完整的经营管理概念。这里，经营是指建立企业经济活动的指导思想，确定目标、方针、战略、方案，做好各项决策。经营要通过筹划、营运、开拓，运用管理、依靠管理，发挥管理的职能作用去达到经营目标。管理是经营的一种手段，是为经营服务的，它要应用现代管理的原理、方法和手段，实现经营的最优化和信息化、最终实现经营目标。离开了经营，就没有管理。这就是广义的经营管理概念。

经营概念在我国自古就有。《诗经·小雅》就载有“膂力方刚，经营四方”、“行人不将，经营四方”。这里的“经营”，含有开拓、筹划、谋生、做生意之意。《诗经·小雅》的另一处还讲到“径始灵台，经之营之，庶民攻之，不日成之”。这里则明显地将经营管理贯穿于完成一项工程的全过程，包括了设计筹划、施工组织，实施方案和工程完成各个管理阶段。在现代，党和国家领导人在文件和论著中也对经营有许多阐述。早在1942年，毛泽东同志在《经济问题与财政问题》一书中，就提出了“集中领导、分散经营”的方针，指出要“计划统一，供销衔接，经营合理与分配恰当”，明确提出了“一个工厂内，行政工作、党支部工作与职工会工作，必须统一于共同目标之下，这个共同目标，就是以尽可能节省的成本（原料、工具以及其他开支），制造尽可能多与尽可能好的产品，并在尽可能快与尽可能有利的

条件下推销出去”。这里不但阐明了经营思想，而且提出了经营目标。解放后，党和政府一贯强调加强经营管理。特别是十一届三中全会以来，实行计划经济为主、市场调节为辅方针，扩大了企业经济管理的自主权，经营问题突出了。原一机部在一九七九年六月提出企业领导应当树立市场观点、竞争观点和经营观点来适应新的经济形势；一九八〇年上半年，国家经委提出企业应树立市场观点、竞争观点、经营观点、质量观点和服务观点。一机部还对经营观点作了如下解释：

“在国家计划指导下，面向市场和用户，充分利用企业的人力、物力和财力，从产品的质量、品种、成本、价格、交货期、服务和备品配件的供应等方面，最大限度地满足国家和用户需要，并使国家、企业和职工三者都增加收益”。

综合国内外对经营的研究，可以将经营概念归纳如下：

1. 经营是商品经济范畴，是商品经济发展而形成的职能。商品经济愈发展，生产的社会化程度愈高，经营就愈重要。

2. 经营是协调目标、环境、条件三者所进行的决策以及对实现目标的全过程所进行的管理。经营的主要任务是确定企业经济活动的指导思想、目的、目标、方针和策略，并付诸实施。经营既是企业最高管理层的主要职能，也是其它管理层的重要职能。

3. 社会主义企业的经营是在国家计划指导下为满足社会需要而进行的经济活动。它是以商品生产、商品交换为手段，自觉运用价值规律，努力促成企业目标的实现，使企业的生产技术经济活动与企业外部环境达成动态均衡的一系列有组织的活动。

4. 经营的核心是全面提高经济效益。为此,企业要不断开发与满足社会需要;要兼顾国家、企业、职工和消费者各方面的经济利益;要健全与完善经济责任制,加强经济核算,遵守经济法规,讲求经济效能与效率,不断提高经济效益。

5. 经营的基础是提高企业素质与活力,改革现行经济体制,使企业真正成为相对独立的经济实体,成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者,具有自我改造和自我发展的能力,成为具有一定权利和义务的法人,是企业经营的基础。同时,经营必需重视发挥企业劳动者(包括脑力劳动者和体力劳动者)的积极性、智慧和创造力,激发他们主人翁的责任感,重视智力投资,提高干部职工的思想素质和技术素质,建设一支又红又专的职工队伍。

可见,经营是管理的发展,是包含丰富内容的一个综合性概念。

二、从企业管理到经营管理的转变

我国传统的企业管理,是包括计划、生产、质量、技术、物资、劳动和财务等管理内容的各项管理活动的总体。这是在以往单一计划管理体制下逐渐形成的。它的特点是执行国家计划、以生产为中心开展企业活动。随着经济形势的发展和体制改革的深入,为了增强企业活力,客观上要求改变这种传统的企业管理办法,使之由以生产为中心的企业管管理转到以经营为中心的经营管理,亦即使企业由执行型管理转到决策型经营。

以经营为中心的经营管理同以生产为中心的传统管理有着明显的区别。兹列表简示如下:

企业的传统管理与经营管理比较表

	传 统 管 理	经 营 管 理
指导理论	产品不是商品或只保留商品外壳	社会主义经济是在公有制基础上的有计划的商品经济
管理体制	单一计划调节	以计划经济为主，同时发挥市场调节的作用
企业性质	生产单位	自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者，相对独立的经济实体
企业目标	全面提前超额完成国家计划	完成国家计划，满足社会需要实现经营目标
中心工作	以生产为中心，生产第一	以经营为中心，不断满足社会需要，开展全过程服务
营销观点	生产观点以产定销	以顾客(用户)为中心的整体营销观点以需定产
计划方法	生产技术财务计划体系，以生产指标为核心进行平衡	经营计划体系，以经济效益指标为核心进行综合平衡
领导者责任	对上级主管部门负责	既对国家负责，又对企业、用户、职工及协作单位负责
管理方法	行政方法为主	经济方法为主，辅之以行政方法、法律方法、社会学心理学方法、经济数学方法
管理类型	执行型	决策型

可以看出，企业由传统管理向经营管理的转变，不是简单的形式变化而是根本性的质的飞跃。这种转变，即转型，适应了大力发展社会主义商品生产和商品交换的客观要求，是当前经济体制改革中搞活企业提出来的迫切任务。

企业转型，是由一系列的客观条件决定的。在我国，企业转型首先是市场形势“逼”出来的。随着经济的发展和经济体制改革的实施，市场供求形势已经和正在发生转折性的变化。大多数企业产品“皇帝女不愁嫁”的地位已经动摇和消失。消费者购买产品已经有了较多的回旋余地。这就迫使企业“找米下锅”，重视产品的实现问题，根据用户需要生产经营适销对路产品，而不能再盲目地单纯按计划生产。其次，企业转型也是国家扩大企业经营管理自主权，为企业“松绑”的必然结果。“扩权”、“松绑”是搞活企业的必需。企业有了一定的经营决策权、产品销售权、订价权、资金使用权、劳动人事管理权，就是作为相对独立的商品生产者来应用这些权力，就必然要运用价值规律，在一定的条件下独立经营，对企业的经营方向、目标、战略和计划，进行决策；就必然会对从生产到销售的整个过程实施系统的管理，努力达到整体优化。再次，企业转型，也是更好地承担企业的社会经济责任和实现自身相应的经济利益的必然要求。“扩权”、“松绑”等改革措施要求企业承担相应的法律责任和经济责任，使企业的经营成果同自身物质利益直接挂钩。这样，企业经营的“风险”增大，形成了企业发挥积极性、全面转向经营管理的外部压力和内在动力。这种动力和压力，驱使企业学会经营、改善经营，不断提高经济效益，以求得生存和发展。

总之，经济形势的发展，使得企业作为独立的商品生产者而不再是国家行政机构的附属物、作为社会主义经济的活的细胞而不是僵化的机构，出现在我们面前。增强企业的活力，必然要求企业从单一的生产管理转向全面的经营管理。

三、经营管理的内容

工业企业的全部活动，包括生产活动与经营活动二个部分。其中，生产活动具有内向性。它的基本要求是充分利用企业内部的一切条件，用最经济的办法、按照预定计划把产品制造出来。经营活动具有外向性。它的基本要求是使企业的生产技术经济活动适应企业外部环境的变化，根据市场的变化制定企业的目标、计划和战略，保证企业取得最好的经济效益。

广义的经营管理是指对企业全部生产经营过程的管理，它包括对企业生产活动与经营活动的全部管理。企业的经营过程包括下述五方面内容：

1. 制定经营战略过程。这是生产经营全过程的中心，是具有决定意义的阶段。完成这一过程，需要开展市场调查与市场预测；制定经营方针与经营策略；确定企业的经营目标，规定目标销售额、目标利润、目标成本等指标；对 product 发展方向、技术发展水平、企业发展规模作出决策以及编制企业长期和年度经营计划。这些属于战略决策性的内容，构成经营管理的中心。

2. 产品开发过程。这是经营战略过程的必然发展，也是经营战略得以实现的重要保证。

3. 产品制造过程。这一过程是生产经营的基础。它要求依据预定计划，有效地利用企业内外各项资源制造产品；要求提高生产效率、降低生产成本，选择适当的工艺技术方法，发展协作关系，制定经济批量，减少材料与在制品库存，防止环境污染等。

4. 市场开发和销售过程。包括市场定位、渠道选择、