

第一章 外商投资企业生产管理概论

外商投资企业的生产管理是企业管理的重要组成部分。在现代化管理中人们根据系统论的观点来考察产品或服务生产可以把生产要素转化为有用产品的系统称为生产系统。生产系统的特点是运用系统论的观点和系统的方法,开展管理活动,使得生产系统与企业总系统之间协调配合,形成良好的生产经营状况。

第一节 生产管理的概念、研究对象及方法

一、生产管理的概念

生产管理是指对企业生产活动进行的计划、组织、指挥、协调与控制。由于生产活动所包括的范围不同,因而生产管理有广义和狭义解释。广义的生产管理是对全部生产系统的管理,是指以企业生产关系为对象,包括所有与产品制造密切有关的各方面工作的管理。主要包括根据企业经营方针制定的目标进行工厂布量,生产技术准备、生产过程组织、劳动组织、物资管理、设备管理、厂内运输、生产计划的控制、生产作业计划、辅助生产管理、产品质量管理等。狭义的生产管理是指以产品基本生产过程为对象,对产品制造系统的管理。主要包括生产过程组织、车间布局、生产技术准备、生产计划,生产作业计划和统计,以及生产调度工作等。

二、外商投资企业生产系统的构成

生产系统是原材料、劳动力、财力及技术知识投入和产品制造过程的集合体。构成生产系统的单元有三个:一是机器制造工艺的基础或生产工具;二是生产系统的组织形式;三是用于控制生产系统运行的生产管理方法。无论外商投资企业的生产部门如何划分,

它的生产系统都是由生产系统(制造系统)、生产管理系统、研究开发系统、生产供应与保证系统、销售与服务系统构成的。各系统之间是互相联系、互相制约的。生产系统的构成如图 1-1 所示。

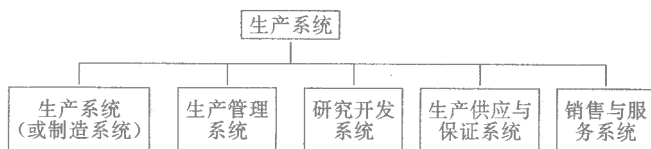


图 1-1 生产系统的构成图

生产系统在不同的外商投资企业中的具体组织形式及企业形态也不尽相同。所谓企业形态是企业组织结构的模式，一般有三种类型，其一是纵的结合，是在外商投资企业建立生产结构时，考虑到向前一个阶段延伸或向后一个阶段延伸；其二是横的结合，是指企业拥有许多制造相同或类似产品的生产部门，且各自分设在接近原材料、市场或便于运输的地区；其三是纵横结合的混合式联合。如美国通用汽车公司就是这种形式。外商投资企业要根据自己的产品特点，适当地选择自己需要的形式，这样才有利于提高企业的经济效益。

三、外商投资企业生产管理的研究对象和方法

生产管理作为一门实用科学，它研究的对象是生产力的合理组织，也就是要研究如何把生产力的各种要素有效地结合起来，形成有机体系，在一定的生产条件下，取得最好的收益。在研究生产力合理组织的同时，也必须研究生产关系。因为生产力组织总是受一定的生产关系制约的。它必须符合在一定社会制度条件下生产关系的性质和要求。

由于这门学科的性质，就决定了我们在学习和研究外商投资企业生产管理时应采取的方法。

(一) 生产管理的理论和外商投资企业生产实际密切结合

生产管理的理论、原则、方法都来源于生产实践，是人们长期实践经验的科学总结。它对实践有着直接的指导作用。可是这门

学科的实践性很强。我们研究这门学科除重视理论知识的学习外，还要重视在外商投资企业的管理中的应用。所以在学习的过程中，要进行调查研究，参加生产诊断等，加强对生产管理的技能训练。这样才能更好地理解 and 掌握这门知识并在此基础上有所发展。

（二）定性分析和定量分析相结合

要把生产力各种要素合理地组织起来，不仅要研究各种要素的内在关系，还要研究这些关系的外部联系和影响。要把这些问题解决好，除作定性分析外，还要作定量分析。过去，在生产管理中，定量分析相对比较薄弱。随着现代化管理科学的发展，数学方法、电子计算机在外商投资企业生产管理中的应用已得到加强，对提高生产管理水平起了很大的作用，今后仍需继续研究加强。但是也必须注意，由于事物是复杂的，各种因素是不断发展变化的，单靠定量分析很难准确地判断和解决问题。所以，在生产管理中，应把定性分析和定量分析两者很好地结合起来。

（三）把学习借鉴各国的先进管理经验和外商投资企业的生产管理实践相结合

从生产力的管理组织来说，只要从事现代大机器工业生产的生产，各国生产管理的经验一般都具有普遍意义，所以对各国生产管理的成功经验，应该很好地学习和研究。事实证明，各国都有许多经验是可以借鉴的，但是不应生搬硬套。因为各国的社会制度、管理制度、生产条件、民族传统是不同的，所以生产管理又各具自己的特点。这就要求，外商投资企业在生产管理方面应结合具体情况学习、借鉴各国的先进管理经验。

第二节 生产管理在外商投资企业中的地位和作用

一、生产管理在外商投资企业中的地位

生产管理与其它各项管理工作有着十分密切的关系。生产管

理在外商投资企业中的地位，可以从这些关系中明显地显示出来。生产管理要根据外商投资企业经营决策所确定的一定时期内的经营方针、目标、计划的要求以及下达的具体生产任务组织生产活动。从企业管理系统的层次看，经营决策位于企业的上层，即领导层。生产管理处于企业的中层，即管理层。它们之间是决策和执行的关系。虽然，生产管理在外商投资企业中处于执行地位，但是它对经营决策起着保证作用。因为企业的经营目标、经营决策、经营计划都要通过生产管理来实现。因此，生产管理是外商投资管理的重要组成部分。技术管理和生产管理也关系密切。技术管理是生产管理的保证和后盾；同时生产管理也要为技术开发管理提供信息和条件。它们是企业管理中同处于执行地位，保持着密切的协作关系。生产管理还是销售管理的后盾，并对销售管理工作起保证作用；同时销售管理部门必须及时向生产管理部门提供可靠的市场信息。它们在企业管理中同处于执行性地位，也保持着紧密关切。以上说明，在外商投资企业管理系统中，经营决策处于中心地位，生产管理处于执行性的地位，并协同其它子系统来保证生产经营任务的实现。

二、生产管理在外商投资企业中的作用

（一）生产管理是实现外商投资企业目标的重要保证

企业经营目标的实现主要靠生产活动，只有通过生产活动才能将企业经营目标转化为物质产品，来满足社会需要，而生产管理正是保证这一目标实现的重要途径。这是因为生产管理就是要把这种处于理想状态的经营目标，通过产品的制造过程而从目标产品转化为现实产品。

（二）生产管理可以保持和提高外商投资企业产品的竞争能力

由于产品在市场上竞争激烈，用户对产品要求比较高，不仅要品种丰富，而且要质优价廉，交货及时等。特别是用户的需求又总是在变化的。这就对生产管理提出了更高的要求。只有通过有效的生产管理 提高产品质量 增加产量 降低成本 生产出用户满意

的产品，外商投资企业才能保持和提高产品的市场占有率，使销售活动得以顺利进行。正因为如此，不少外商投资企业都在这方面下大气力。中美合资天津美登高食品有限公司在市场上各种食品五彩缤纷的情况下，根据市场需求，使产品向系列化、多样化发展。该企业拥有丹麦、奥地利、意大利等国五条现代化生产线。在生产管理中，他们从上到下严格控制生产工艺，从原料的计量、混合、高压均质，巴氏杀菌到产品成型、包装，均采用电脑控制管道化封闭式生产，使产品质量保持了稳定性。目前，“美登高”已有 30 多个花色品种的产品在市场销售，并开创了用冷藏车远销产品至辽宁、江苏、陕西、山东、北京等十几个省市的先例。该公司还积极开拓国际市场，94 年部分已销往俄罗斯，在市场中享有较高的声誉。

（三）加强生产管理可以提高外商投资企业的适应能力，促进企业发展

企业为了在日趋激烈的市场竞争中取胜，必须不断开发新产品，努力提高产品质量，降低成本，增加企业的发展后劲。但这需要生产管理健全、有力，生产秩序有条不紊。这样，企业的决策者才能有更多的精力着眼全局，搞好经营决策。

第三节 生产管理的任务、内容与原则

一、外商投资企业生产管理的任务

外商投资企业生产管理的主要任务，就是运用计划、组织和控制等管理职能，将输入生产过程的各种生产要素，按照技术规律的客观要求，以最经济的方式，转换成社会需要的产品。它要求企业必须按照预定的经营目标和经营计划，充分利用人力、材料、设备和资金。从产品的品种、质量、数量、交货期等要求出发，生产出适销对路，用户满意的产品，以满足社会的需要，提高企业的经济效益。具体地说，首先是组织好生产，全面完成外商投资企业计划所规定的目标和任务。其次是充分利用人力，合理组织劳动力，健全

组织机构，配备相应人力。按定额定员组织生产。再次是加强物资管理 包括 劳动资料、劳动对象、最充分有效地利用物质资源。

生产管理作为一个子系统，有它本身的运动规律。外商投资企业生产管理系统的运动规律就是输入生产要素，经过生产过程，输出产品或劳务。并在生产过程中不停地进行信息反馈。这个系统是由产品或劳务、生产要素、生产过程及反馈四个部分组成的。它们互相影响、相互制约。在这四部分中，生产要素是外商投资企业进行生产活动的前提条件，是实现企业总体目标的基本保证，一般包括 人、财、物、信息和方法。企业生产即有细致分工又有密切协作，这就要求诸生产要素在各生产环节有效的结合，同时，这必须符合外商投资企业生产过程的总体要求，组成一个彼此联系、高效率的生产管理系统。从整个系统的运行规律看，外商投资企业生产管理的任务就是运用组织、计划、控制的职能，把投入生产过程中的各种生产要素有效地结合起来，形成有机的体系，按照最经济的方式，生产出满足社会需要的产品。

生产管理要实现自己的任务，应做好以下工作：

（一）计划

按照经营计划制定的生产计划和生产作业计划，有品种、质量、产量、产质、生产进度计划以及技术组织措施。

（二）组织

生产过程组织，主要是各阶段各工序在时间上的衔接和协调。劳动过程组织是劳动者之间的关系，劳动者与劳动工具、劳动对象的关系。

（三）控制

是指围绕完成生产计划任务所进行的各种检查、调整、监督等工作。主要是控制生产进度、产品质量、原材料消耗、资金占用、生产费用、库存，这些工作涉及到产品生产密切相关的诸多方面的管理工作。包括投入、加工生产、产出和信息反馈等环节 构成整个生产过程的管理系统。

二、外商投资企业生产管理的内容

外商投资企业生产管理内容主要包括战略性计划、产品规划、生产准备、生产计划、生产控制等内容。

（一）战略性规划

战略性规划是关于外商投资企业全局性、长期性、总体性的规划，它主要规划企业的发展方向，机会所在，要在规划中对各种方案进行决策。战略规划要先进行深入的市场预测及企业内部条件的分析，涉及重大的生产问题要经董事会进行决策。

（二）产品规划

在战略规划之后，就要进行产品规划。外商投资企业的产品规划主要包括新技术的使用，自动化和先进管理系统，新设施的使用，对新产品上马带来的效果，还包括新产品的研制规划，新产品的效益评估等。制定新产品规划一定要按照市场的需求，特别是潜在的市场需求来进行，还要考虑到本企业的生产能力，对各因素综合考虑后再进行科学的规划。

（三）生产准备和组织

是指生产的物质技术准备和组织工作。包括工厂和车间布置，工艺路线和工艺方法的制定 劳动组织 劳动定额 物资保管 设备管理和文明生产等。

（四）生产计划

是指按照经营计划制定生产计划以及对产品生产的计划工作和计划任务的分配工作。包括编制生产计划、生产作业计划、品种计划、质量计划等。

（五）生产控制

是指围绕完成计划任务所进行的管理工作。包括进度控制、质量控制、成本控制和仓库控制等。

三、外商投资企业生产管理的原则

原则就是指人们进行工作的准则。许多经验证明只有遵循一定的准则，才能在工作中少出或不出现错误、问题和损失。从而把

工作做好。

外商投资企业生产管理所遵循的原则取决于生产管理工作的性质、范围及特点。外商投资企业是一个有机的整体，企业管理就是一个完整的大系统。它由许多子系统组成。生产管理作为一个子系统在企业管理系统中处于执行性地位，是企业管理的一个重要组成部分。而生产管理系统的运动规律就是输入生产要素经过生产过程，输出产品和劳务，并且在生产过程的进行中不停地进行信息反馈。从整个系统的运动规律看，外商投资企业生产管理原则必须围绕生产管理的计划、控制的职能来制定，要把投入生产过程各种生产要素有效地结合起来，形成有机的体系，按照最经济的方式生产出满足社会需要的产品或劳务。可是，生产管理必须首先遵循企业管理这个全局所确定的指导原则。其次，从生产管理本身来看，由于外商投资企业是从事商品生产，从事现代化大机器工业的生产，因此在制定原则时也必须考虑到这些条件和因素。外商投资企业生产管理主要原则有经济生产原则，按需定产原则，科学管理原则，安全文明生产原则，均衡生产原则，准时生产原则等。

（一）经济生产原则

要讲求经济效益，就要用最少的劳动消耗和资金占用，生产尽可能多的适销对路的产品。只有生产成果超过生产中的劳动消耗，才能增加积累，发展生产。在生产管理中贯彻经济生产的原则，具体体现在实现生产管理的目标上，做到数量多、质量好、交货及时、成本低等。所以在生产管理中要防止片面追求产量、速度，只顾多快，不顾好省的倾向。讲求经济生产，要从产品的质量、数量、成本、交货期，经过综合考虑，在分别确定不同要求的基础上，使经济效益最优。

（二）按需定产原则

按需定产，就是根据社会需求和企业自身的生产技术条件来组织生产。企业自身的生产技术条件，主要是指企业的生产能力，资源供应，技术开发能力和管理水平等。

生产管理坚持按需定产，一是企业生产目的在于满足社会日益增长的物质文化生活的需要；二是商品经济规律的客观要求，即企业生产的产品是为了销售，用销售收入补偿生产支出，实现再生产。

坚持按需定产，要从满足用户需求出发，生产组织与计划要适应复杂多变的市场需求，从企业实际出发，扬长避短，科学地组织生产，提高生产部门的应变能力和市场竞争能力。

在贯彻这个原则时，要抓好四个环节：一是要了解投资国的市场情况及国际市场动向，自觉地按照市场需求组织生产；二是要按价值规律的要求去组织生产，还要搞好产品的更新换代，要克服多年一贯制。使产品的数量、质量、品种都符合社会的需求，三是对产品的成本、数量、交货期综合考虑的基础上，确保经济效益的不断提高；四是要坚持以销定产。以销定产就是根据销售的要求来安排生产。即首先要加强对生产管理人员的教育，树立正确的经营思想，克服只埋头生产，不重视销售的单纯生产观点。同时还要正确地处理生产同销售的关系。处理这个关系的原则是满足需要，这是生产的方向。

（三）科学管理原则

实行科学管理，是指在生产过程中，建立一整套符合现代工业生产要求的科学管理制度和方法。外商投资企业从事的是现代工业生产，因此，内部分工细、专业化程度高。生产管理不能再凭人的经验，必须实行科学管理。为此，首先要建立科学的生产管理系统，以保证生产过程稳定、协调地进行。其次要做好生产管理的各项基础工作：如建立健全各种行之有效的规章制度，搞好定额工作，加强企业内部现场管理，广泛运用现代化管理手段和方法。比如系统分析法、全面质量管理方法、网络技术、价值工程、生产的预测与决策等，不断提高外商投资企业的生产管理水平和。

（四）安全、文明生产原则

安全生产不仅可以保障工人劳动的安全，防止人身和设备事

故，促使生产顺利进行，而且可以延长设备寿命，有利于提高劳动者积极性和劳动效率。安全为了生产，生产必须安全。安全生产要做到：加强安全生产管理工作，做到领导引线，群众成网，形成组织，层层负责。要抓措施计划。要抓安全，要建立安全岗位责任制。严格安全培训工作 要做到三定四不准即定员、定时、定作业。个人能解决的不准推给班组，班组能解决的不准推给车间，车间能解决的不准推给厂部和公司。

文明生产要求企业建立良好的生产秩序和工作秩序，使各生产环节的工作有条不紊地进行。文明生产要求工厂、车间、设备布局合理 周围环境清洁卫生 厂区绿化 环境优美“三废”治理得好。文明生产还必须建立文明生产的标准及各种奖惩办法。要做到生产忙而又不忘文明生产，时间急而不挤文明生产，任务重却不压文明生产。要建立各项规章制度 如 厂长责任制 安全文明生产责任制等。

（五）均衡生产原则

均衡生产是指出产品或完成某些工作，在相等时间内，在数量上基本相等或稳定递增。组织均衡生产是科学管理的要求，组织均衡生产能够取得比较好的经济效益。组织均衡生产，就必须克服前松后紧 加班加点 突击生产的现象。企业在面对市场的情况下 为了满足用户的急需，或者实现某些经营战略，有时搞点加班突击也不是不可以的，不过事先应权衡利弊，慎重决策。

（六）准时生产原则

生产过程要求严格按作业计划的进度按时投入生产，按期交货，要有严格的时间观念。要按规定的时间进行操作和运行。

综上所述，外商投资企业生产管理的原则就是经济性、适应性、科学性、安全性、准时性和均衡性。其中经济性是基本的。其他五项原则为经济性原则服务。也只有遵循以上原则，外商投资企业的生产管理才能搞好

第二章 外商投资企业的生产决策 与产量决策

生产决策是外商投资管理中的重要问题。通过生产决策，可以把一些不完整的资料进行整理，然后通过科学的估算与推断，确定一个可行的生产方案。生产决策涉及的问题很多，如某项生产计划是否投资、生产产量的确定、某项生产物资是否外购，库存量的大小应为多少，资本预算、某项技改项目是否实施，某一新产品是否上马等。生产决策的方法很多，如平衡点分析（在有关章节已作介绍）无形价值分析、财务分析（见有关章节）决策树等行之有效的办法。许多方法还可以结合使用，这样可取得更好的决策效果。

第一节 生产决策概述

在生产管理中，管理者常常要对各项计划作出决策分析。这种分析常常以经济评估为依据。生产决策是从估算顾客需求量开始，因此要进行市场预测，把分析企业外部环境与企业内部条件结合起来才能奏效。

一、生产决策的概念

生产决策是从两个或两个以上的生产方案中选择最优方案的过程，是人们用来确定行动目标、判断合理方案的过程。一般包括以下几个基本要点：首先任何决策都必须有一个明确的目标，也就是说必须要有一个最终达到的目的。如果目标选择不对，决策很难正确，也会使决策偏离正确的方向，因此制定正确的决策目标是决策的前提，也是确定决策是否合理的重要标准。企业生产决策目标必须根据客观实际情况来定，必须按照生产的客观要求和内在规

律结合企业实际情况，制定正确的决策目标。其次是决策必须有二个或两个以上可供选择的行动方案。再次是决策的方案必须做到合理性、可行性、经济性。任何决策总带有不确定性。由于客观事物瞬息万变，因此决策带有一定的不确定性，而科学的决策就是为了使这种不确定性减少到最小程度。

二、决策的分类

1. 根据决策问题的性质，可以分为战略决策、战术决策。战略决策是对比较重大的、全局性的问题进行决策，而战术决策是对某

表 2-1 决策的分类

分类方法	具体分类	备注
1 根据决策问题性质	1)战略决策 2)战术决策	1)是对比较重大的全局性问题的经营决策 2)是对某一具体问题所进行决策，一般属于执行性决策
2. 按照决策的重要程度	1)管理决策 2)业务性决策	1)指对于经济管理中所遇到的重大管理问题所进行的决策 2)指对于经济管理过程中对于具体经济业务所进行的决策
3 按照管理者所处的地位	1)高层决策 2)中层决策 3)基层决策	1)指企业的领导层 厂长、经理、总会计师、工程师、经济师 他们所做的决策 2)指各个管理部门的负责人员进行的决策 3)指基层的管理人员对某些问题的决策
4. 按照决策问题所出现的重要程度	1)程序化决策 2 非程序化决策	1)指日常生产过程中经常出现的一些重要问题按照一定程度所进行的决策 2)指日常生产过程中有些问题不经常出现对这些问题的决策
5. 按决策问题所处的条件	1)确定性决策 2)非确定性决策 3)风险性决策	1)指未来自然状态已知条件下的决策 2)指各种自然状态发生的概率不能确定条件下的决策 3)指在概率论、期望值和效用论的基础上进行的决策。存在两个或两个以上方案及自然状态，在决策过程中要带有一定的风险性

一个具体问题进行的决策，一般属于执行性决策，主要研究决策的方法。

2. 按管理者所处的地位可以分为高层决策、中层决策、基层决策。

3. 按决策问题出现重要程序，可以分为程序化决策，非程序化决策。

4. 按决策问题所处的条件可以分为确定型决策，非确定型决策和风险型决策。具体分类如表 2-1 所示。

三、决策的程序

生产决策在外商投资企业中具有重要作用，一般分为五个程序，即一是提出问题、确定目标；二是寻求可行方案；三是对方案进行可行性论证及评价；四是方案选优；五是落实方案。具体程序如图 2-1 所示：

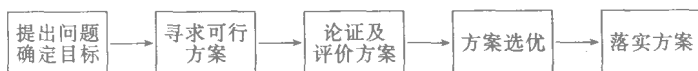


图 2-1

提出问题、确定目标，也就是说要根据生产的情况和在企业的外部条件，提出必须解决的各种生产技术问题，通过对问题的分析来确定生产决策的目标，在确定目标时要做五项工作：

(1) 要掌握大量的资料，要分析问题的症结，找出产生问题的原因。企业要在生产过程中广泛收集资料进行环境分析，要收集企业内外方面资料，如销售供应竞争方面资料，流动资金原料消耗、设备台时等。在收集资料、分析资料的基础上确定决策目标，要达到的目的和明确决策所需解决问题，既是出发点，也是归宿点。目标有近期、中期、远期三步曲，要求目标明确不含糊，集中不分散。

(2) 目标要有整体观念，要着眼于总体效果。

(3) 目标要明确具体，尽可能使之数量化，目标不能含糊不清。

(4) 决策目标要分清主次。

(5) 目标要做到切合实际，并且达到一定的满意程度，还要看清实现目标的各种约束条件。

四、寻求企业目标可行方案

方案既不可太多，也不可太少，集思广益，根据企业实际情况找出方案。

1. 对于可行方案预期方案可行性和评价执行结果，进行论证，根据技术先进性、客观可能性、经济合理性能否做到进行论证、计划实施过程费用，比较直接与间接经济效益。

2. 方案选优。由企业决策者在各个方案评价、论证基础上根据经济有效原则，从众多的方案中，选取一个较好的方案付诸实施，如果决策者认为其中没有令人满意的方案，必须按上述过程重新收集资料，直到选出满意方案为止。

选择出了优化方案，不等于决策结束，如果在实施中优化方案不优，还可以重新选优，方案必须通过实际检验，把实施结果与预期目标进行比较 发现差异 查出原因 采取措施 进行调整。

3. 落实方案。在方案确定之后要进行周密的组织工作把方案中提出的各个目标值层层进行分解，落实到科室、车间、班组及个人，要做到企业有个总目标，人人肩上有指标，落实方案要与奖惩挂钩，做到奖优罚劣，奖勤罚懒，方案中提到的目标值得最终能实现。

五、生产决策与企业环境

任何企业都是存在于一定的环境中。整个社会是一个大的系统，而企业是组织社会经济体系的子系统。企业环境的研究是企业的生产决策不可缺少的环节。外商投资企业的各项活动都是以外环境输入各项资源为条件，通过企业的生产过程把资源转化为产品 并且输出给外部环境 然后经过商品交换 企业人、财物的消耗得到补偿。这种过程是连续不断组成的。企业的生产决策是离不开企业环境的。

(一) 企业环境的因素

它包括气候、交通、地理等除可见的物质因素外，还包括社会购买意向等抽象无形因素以及文化修养、宗教、购买能力等。

企业的环境因素包括可控因素和不可控因素。所谓不可控因素是指无法确定各种情况发生的概率和自然状态；所谓可控因素是指事先可以确定的因素。认识企业环境的因素可以使企业由被动变为主动。

任何企业的生产决策都不可能脱离外部环境，也就是说一个企业没有输入就无法进行生产经营活动，同样如果企业没有输出就会造成产品的积压，资金不能收回，也就不能继续发展。由此可见，企业的各项活动都必须在一定的环境中进行，企业要保持正常的运转就必须适应千变万化的外部环境。

企业环境因素也是不断变化的。这就要求企业必须做到以下几点：一是要认识瞬息万变的环境。外部环境无时无刻不在变化，因此企业要不断分析环境的变化，使自己的产品能够在市场上有竞争力；二是要正确地利用有利条件和时机，要抓住有利时机开展多种经营活动，使企业适应外界环境的要求。

（二）大系统和子系统

从系统的观点来看企业的环境是整个社会大系统，而企业是大系统中的—个子系统。企业的内部还有若干个子系统，比如说生产销售系统，财务系统等。

（三）企业环境的研究内容包括两个方面，一是外部环境的研究；二是企业内部环境的研究

企业的外部环境是企业赖以生存和发展的社会因素，它包括自然环境和社会环境，而社会环境的稳定对企业的生存和发展起着重要的影响作用。比如说政治环境、政治形势、政治制度、经济环境、经济形势、经济体制、教育水平、科技环境、科研体制、科技水平、文化环境、民族传统、风俗习惯、社会观念……都对企业产生影响。而企业的内部条件，是企业自身存在的各种因素和条件，对于内部条件的研究，主要进行的经营目标、经营方针、经营计划、组织

管理 还要进行生产分析、销售分析、科技分析、财务分析 以及人员素质分析；总之研究企业的环境可以使生产决策更加正确。

六、决策的原则

在生产决策中，有许多具体要求，一般应遵循以下五项原则：

（一）企业利益与社会利益相结合原则

企业在进行生产决策过程中既要考虑到本企业的经济效益和经济利益，同时也要考虑到企业所带来的社会效益及社会利益，在一般情况下企业利益和社会利益是一致的，但是在有些情况下如果一味地追求企业利益而忽视了社会利益，那么这种决策方案是不行的，比如有的企业在生产产品的同时往往一些废水、废渣、废气给环境带来了污染，因此就必须进行综合治理，既要生产合格产品同时又要在生产方案中设置对“三废”治理的方案，这种把企业利益与社会利益相结合的方案才是可行的方案。

（二）市场引力与企业能力相结合的原则

企业有的产品对市场有一定的吸引力，但是还必须考虑到企业的生产能力与技术能力。如果单纯考虑产品对市场的吸引力而缺乏生产这种产品的能力，结果使得产品质量低劣，必然影响企业的信誉，因此在制定生产方案中必须把产品对市场的吸引力与企业的生产能力紧密结合起来，这样才能产生良好的生产效果。

（三）定量分析与定性分析相结合的原则

在生产方案中，各项指标不仅要齐全完整，而且还要对各项指标进行定量分析和定性分析，使得指标，既有科学性、可测量性还要具有可行性，因此良好的生产决策，必须要充分的进行目标值的定量分析与定性分析。

（四）可靠性与灵活性相结合的原则

生产决策所制定的方案必须符合客观实际，各项指标要有可靠的依据，同时还要有一定的灵活性，对于有些指标的制定要充分留有余地，当外界情况发生变化时，要对方案进行修正使之更符合企业的生产实际和经济问题进行决策，同时还要认真做好人事组

织方面的决策，要合理地安排生产人员落实生产组织，这是完成各项经济指标的重要保证。总之，在进行生产决策中既要考虑企业的外部环境，还要考虑企业的内部条件，使得内部条件适应外部环境的要求，这样的决策，才能够建立良好的生产秩序，确保各项经济指标的完成。

（五）决策可分为个人决策与集体决策

上下结合一般说：业务性常规性决策，用个人决策，它的面狭，经常发生 频率很大 时间较快。而战略决策 重大管理决策，一般要集体决策，它涉及面广，有关全局性问题影响因素多，需多方面知识经验，需各类人员参加，集体决策有五个环节，领导要善于抓住问题，引导群众把注意力集中在单位的主要问题上来，二是要发挥群众积极性，三是要有精干的参谋机构。

七、优秀的决策者

（一）决策群的构成

一个优秀的决策，必须由各种不同品格特征的人构成，要有急、慢性 果断与沉着的人 思想开放 具有创新精神 对事物的观察与认识有敏感，要善于启发别人的思维。善于对不同意见进行集中 变为大家都能接受的意见。要有技术、财务经营、法律方面的专家 彼此要信任 合作 敢于承担责任 不争权夺利 不嫉妒有才华的人 要看到别人的短处 对于议而不决的时候 要暂缓定论 不要勉强表决。

（二）个人能力与品质

主要有调研能力 预测能力 经营诊断能力 技术目标能力 启发能力 判断可行方案优劣能力，沟通信息集思广议的协调能力，决策与实施过程中的组织能力，应变能力，决策所必须具备的技术及其它方面能力。