

企业经营决策方法

刘希宋
编



哈尔滨船舶工程学院出版社

前 言

我国正处在改革开放、集中进行社会主义现代化建设时期，我们要在今后不长的时间内把我国建设成为社会主义强国，必须下功夫改进经营管理，提高科技水平，讲究经济效益，走投入少、产出多、效益高的经济发展路子。通过改善管理，增产节约，增收节支；通过改善管理，调动广大群众的积极性，把企事业内部蕴藏的巨大潜力挖掘出来，向管理要效益，这在当前更具有现实意义。

运用现代管理方法和手段，是推行企业管理现代化的主要内容，而尽快培养、造就一支水平高、素质好、乐于献身、勇于开拓的管理大军，是刻不容缓的当务之急。中国船舶工业总公司为了在广大管理干部中普及现代管理知识，提高管理水平，由中国船舶工业总公司教材编审室和中国船舶工业总公司干部培训教材指导委员会联合组织编写一套《现代管理方法丛书》。这套丛书包括：《网络计划技术》、《价值工程》、《实用预测技术》、《系统科学》、《企业经营决策方法》、《线性规划》、《全面经济核算》、《定置管理》。

这套丛书在编写过程中，注意体现管理干部岗位培训的特点，适应岗位培训的需要。第一，从现在管理队伍的实际出发，努力做到现代管理科学通俗化，内容简练，语言流畅，浅显易懂，增强可读性，便于自学；第二，既注意管理干部岗位培训所必需的现代管理理论和基本知识的论述，又同我国一些先进管理经验、国外行之有效且对我国实用的现代管

理方法结合起来，做到理论联系实际，具有很强的实用性；第三，本套丛书的设计是采用一题一书的办法，便于读者根据工作需要自由进行选用。同时注意从实践中精选典型实例充实教材，实例侧重现代管理方法在船舶行业中的应用，但也注意到通用性，同样适用于其他行业。

这套丛书可作为岗位培训教材，也可供大专院校管理专业人员和企事业单位科技人员工作、学习参考。欢迎广大读者在使用过程中，提供补充、修改意见，以便在实践中不断完善提高。

中国船舶工业总公司 教 材 编 审 室
中国船舶工业总公司干部培训教材指导委员会

编 者 的 话

现代化管理的理论和实践证明,企业管理的重点在经营,经营的关键在决策,决策科学化是现代化管理的重要特征之一。在我国大中型企业进一步转换经营机制的历史条件下,编写《企业经营决策方法》一书,作为船舶工业干部培训教材——现代化管理方法列系丛书的一个分册,更加具有其现实意义。本书旨在推进科学的经营决策方法在企业的普遍应用,以更好地适应社会主义市场经济的需要。

本书本着科学、实用的原则,系统介绍了企业经营决策的基本理论和方法。全书共分五章,第一章概论,介绍了经营决策的基本理论和经营战略;第二章确定型决策,重点介绍了盈亏平衡分析法等常用确定型决策方法;第三章风险型决策,介绍了常用几种风险型决策方法及灵敏度分析和风险评价;第四章非确定型决策,介绍了几种常用的非确定型决策方法;第五章层次分析法,对层次分析法的基本原理及方法作了系统介绍。全书力求内容精练、具有先进性、实用性。由于本人水平有限,书中难免有误,敬祈读者予以指正。

编 者

1993年3月

目 录

第一章 概论	(1)
第一节 决策的概念及企业经营决策的内容	(1)
第二节 企业经营决策的类型	(2)
第三节 企业的经营战略	(6)
第四节 企业经营决策的基本过程和程序	(11)
第二章 常用确定型决策	(23)
第一节 盈亏平衡分析法	(23)
第二节 经济批量法和设备经济寿命法	(37)
第三章 风险型决策	(47)
第一节 风险型决策概述	(47)
第二节 风险型决策方法	(50)
第三节 决策树	(55)
第四节 多级决策及矩阵法	(58)
第五节 灵敏度分析和风险评价	(64)
第四章 非确定型决策	(72)
第一节 悲观准则	(72)
第二节 乐观准则	(73)
第三节 乐观系数法	(75)
第四节 中庸决策法	(76)
第五节 最大最小后悔值决策	(77)
第五章 层次分析法	(79)
第一节 层次分析法概述	(79)
第二节 层次分析法的基本方法与步骤	(81)
第三节 层次分析法的计算	(89)
第四节 层次分析法应用举例	(97)

第一章 概 论

第一节 决策的概念及企业经营决策的内容

一、决策的概念

所谓决策，就是人们确定未来的行动目标，并对若干个准备行动的方案进行选择，以期优化地达到目标的工作过程。它包含以下几方面含义：

1. 科学决策是理智行动的基础。科学决策的实质，就是要实现人的意志与客观事物发展规律的一致性，克服盲目性，使人们的行动建立在理智的基础上，即正确认识客观规律并与之符合的基础之上。决策者有决心使自己的行为建立在理智的基础之上，这是决策成功的前提。

2. 决策总是为了达到一定的目标，没有目标，决策不仅失去存在的基础和前提，而且决策方法也没有评价的依据。

3. 科学决策体现优化原则，总是在一定的条件下寻找优化目标和优化地达到目标的方案，不寻求方案，决策是没有意义的。

4. 决策总是在若干个有价值的方案中进行选择，一个方案，无从选择，没有选择，无从优化。在若干个有价值的方案中进行选优，正是提高决策水平和价值的重要条件。

据上，决策问题的构成一般有以下要素，即：决策者、目标、决策方案、结果、决策准则。

二、企业经营决策的内容

企业经营决策贯穿于企业生产经营活动的全过程，管理就是决策，企业生产经营管理工作实质上是一种决策工作，企业生产经营全过程的每一个环节，都要作出科学的决策。这些决策包括：

- (1) 企业经营战略与方针决策；
- (2) 企业经营目标与计划决策；
- (3) 产品决策；
- (4) 技术开发与技术改造决策；
- (5) 投资决策；
- (6) 资源开发与利用决策；
- (7) 价格决策；
- (8) 成本决策；
- (9) 生产方案决策；
- (10) 市场开发与销售决策；
- (11) 财务决策；
- (12) 经营组织与体制决策；
- (13) 劳动与人事决策；
- (14) 专业化协作与横向联合决策。

第二节 企业经营决策的类型

企业经营决策的内容，可以按不同标准进行分类，从而

了解和把握各类决策的特点、方法和它们之间的联系。由于企业经营决策内容广泛，层次不同，方法多样，可以从不同的角度分成许多类型，主要类型有：

一、按照决策的重要程度（即决策问题在企业经营中的地位）分类

1. 战略性决策。即属于全局性、长期性的大政方针方面的决策。此类决策旨在使企业的经营活动在与外部环境的适应中，求得企业的生存和发展。如企业经营目标及经营方针的决策、产品决策、投资决策、市场开发及销售决策等。

2. 管理决策。是指实现战略决策的战术性的决策。此类决策旨在提高企业的管理效能，实现企业内部生产技术经济活动的协调，合理利用资源，组织动员企业内部力量，保证战略决策的实现。如成本决策、设备更新决策等。

3. 业务决策。是指日常生产活动中旨在提高生产效率和工作效率所作的决策。如生产方案的决策、库存储备量的决策等。

二、按照决策发生的重复性和解决问题的经验成熟程度分类

1. 程序性决策。指那些经常重复出现的决策，已经积累了解决这些问题的经验，有必要也有可能预先规定处理此种决策的程序和规则，故称为程序性决策。如库存储备量决策、生产方案决策。

2. 非程序性决策。是对不重复的或很少重复发生的问题所做出的决策。由于所要解决的问题具有偶发性，对解决

这种问题没有经验，或者非常缺乏经验，事先难以确定此种决策的程序和规则，故称为非程序性决策。如投资决策、市场开发决策等。

程序性决策，由于决策程序可以标准化，因此可以授权业务部门进行，高层决策人员一般不必躬亲，只按例外原则处理一些例外情况。

非程序性决策的决策程序不能标准化，往往需高级决策人员亲自参与，并发挥其经验与判断分析能力。

三、按照决策问题所处的条件和决策方法分类

1. 确定型决策。当决策事件未来的各种自然状态非常明确而又比较固定时，各种方案的分析都会得到一个明确的结果，从中选择一个最优方案付诸实施，必将得到预期效果，这种决策就是确定型决策。确定型决策一般均可用数学模式求得最优解。如设备更新决策、库存储备量决策等。

2. 风险型决策。当决策事件未来的各种自然状态是随机性的，不能预先肯定，存在不可控制的因素。然而，各种自然状态的发生可以从以往的统计资料或分析判断得到一个概率值，有了概率值，就可以求得这个事件的期望值。在这种条件下，任何决策方案都有一定的风险，故称之为风险型决策。如产品决策、横向联合决策等，往往都是风险型的。

3. 非确定型决策。当决策事件的各种自然状态发生的概率无法预料，每个方案的结果也很难确定，这种决策就是非确定型决策。对未来事件的信息知道得越少，决策的非确定性也就越大。

四、按照决策者所处地位分类

1. 基层决策。即由企业基层组织、基层领导进行的决策，这种决策多属于业务决策。

2. 中层决策。即由企业中层组织、中层领导进行的决策，这种决策多属管理性决策。

3. 高层决策。由企业最高领导层所进行的决策。主要是企业战略性决策，它往往是非程序性的、非确定型的或风险型决策。

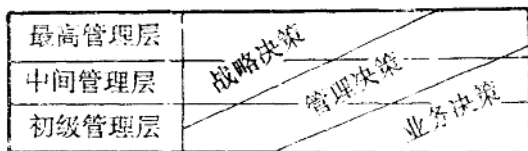


图 1-1 企业各管理层决策示意图

五、按决策性质分类

1. 定性决策。指从性质上进行决策。如技术改造决策，是否进行技术改造？技术改造重点项目是什么？这些是属性上的决策。

2. 定量决策。指通过定量计算，以计算结果为依据进行决策。如运用净现值法，计算两个投资方案的净现值率，选取净现值率大的方案作为备选方案。

定性决策与定量决策是不能截然分开的，两者相辅相成，相互渗透。定量决策为定性决策提供依据，定性决策为定量决策提出课题，并以定量决策为其具体实施的条件。没有定性决策，定量决策就没有前提，没有定量决策，定性决

策既失去科学依据，也无法组织实施。

企业经营决策示意图如下：

分类标识	按决策者 所处地位	按决策重要 程度	按决策问题出现 的重复性	按决策问题 所处自然条件	按决策性 质和方法
决策类型 及 取 舍	高层决策	战略决策	非程序性决策	非确定型决策 风险型决策	定性决策 定量决策
	中层决策	管理决策	程序性决策	确 定 型	
	基层决策	业务决策			

图 1-2 企业经营决策分类示意图

第三节 企业的经营战略

一、企业经营战略的概念

战略一词始用于军事，是指将军的韬略。现广泛用于政治、经济等领域，指一个组织在一定时期内带全局性的方针与任务的运筹谋划。

企业经营战略，是指企业整体性、全局性、长期性的大政方针方面的战略规划和战略性决策的体系。企业的经营战略，决定企业长期和基本的战略目标。企业按照战略目标筹措和分配资源，从事经营活动，变革经营结构，使企业能够适应外部环境的变化，取得最佳的经济效益。

二、企业经营战略的基本结构

企业经营战略的基本结构包括三个方面的内容：战略性

规划、战略性决策、经济评价。

战略性规划，是企业为了适应未来的环境变化，制定与未来环境发展相适应的经营结构的规划，其核心内容是确定企业发展的长期、基本的目标。企业通过编制战略性规划，能够从分析企业现状出发，认清未来环境变化给企业带来的机遇和风险，通过规划措施，减轻环境变化对企业的不利影响，回避风险，并充分利用新环境的有利条件，抓住企业发展的机遇，保证战略目标的实现。

战略性决策是企业最高经营者为谋求企业对环境相适应所作出的大政方针的决策，它包括决定企业发展的方向、规模、资源配置等重大问题的方针和对策。

经济评价是评价企业经营战略的正确性、可行性，论证达到战略目标的有效性，找出问题之所在，使经营战略的制定和实施建立在科学的基础之上。

三、经营战略在企业经营管理中的作用

1. 经营战略对企业经营成败有决定性影响。经营战略是关于企业经营目标、经营方针、经营策略的选择，经营战略是否正确，关系到企业未来的生存、发展或衰落、倒闭的重大问题。正确的战略决策是成功的前提，错误的战略决策是失败的开始。在有利的外部环境下，由于战略决策失误而可能招致失败；在不利条件下，由于战略决策正确而会取得胜利，此类情况不乏其例。如80年代日本的小汽车在国际市场上夺魁就是突出的例证。日本汽车厂家根据对国际市场的调查和预测，曾于70年代初不失时机地选择了生产“轻便型”、“节能型”、“小型”的小汽车发展战略，终于使日本小汽

车在国际市场上击败了竞争对手，成为世界最大的小汽车王国。而当时美国汽车行业则呈现萧条状态，1980年美国汽车行业的“三大家”（通用、福特、克莱斯勒）亏损额达42亿美元之多，克莱斯勒汽车公司则濒于破产。

2. 经营战略是维护企业未来、长远、全局利益的纲领和指南。制定正确的经营战略，可以使企业经营活动避免盲目性，以全局、长远利益规范企业行为，统筹兼顾和正确处理企业与国家、与职工、与消费者、与竞争者诸方面的关系，保证企业经营适应外部环境而处于主动地位。同时，经营战略的制定，有利于促进经营者发挥创造性和开拓精神，这也是企业经营成功的必要条件。

3. 经营战略是提高全部管理工作效能的重要手段。经营战略规定的目标是各项管理工作共同的目标，经营战略所规定的经营方针，是企业各项工作应贯彻的准则；明确的经营目标和经营方针，能增强企业的凝聚力，使企业各项工作按照统一的目标和步调有序地进行。

四、企业经营战略的种类

（一）按经营战略的内容分

1. 分战略。主要有：

（1）投资战略。决定企业资金和资源的合理分配。包括：固定资产投资保持原有方向还是转移投资方向；用于外延经营投资还是用于内涵经营投资？投资用于改进老产品还是用于开发新产品？独家投资还是集股联合投资？自有资金投资还是贷款投资等。

（2）市场战略。有四种类型：

①**市场渗透战略**。主要是增加老产品在原有市场上的销售量，巩固老用户，吸引、争取和扩大新用户；

②**市场开拓战略**。即老产品开拓新市场，扩大市场销售半径；

③**新产品市场战略**。即在原有市场上推销新产品，刺激新需求；

④**混合市场战略**。即用新产品去开拓占领新市场。

(3) **产品战略**。主要包括：

①**产品更新换代战略**。有老产品的性能改良、质量改良、形态改良策略；以老产品为基型的产品系列化策略；以同类用途的全新产品取代老产品的策略。

②**多角化经营战略**。主要包括：

A. 一体化发展。所谓一体化发展，即向着与原有产品共处于一个产品领域但处于不同的阶段发展，它包括：

a. **向后一体化**。即向加工阶段的紧后方向发展，如加工单位向原材料方向发展，产品生产单位向零配件、半成品方向发展（如造船厂生产电焊条、船用配件等）。

b. **向前一体化**。即向加工阶段的紧前方向发展，如原材料生产单位向加工方向发展（如钢铁公司生产钢构件、钢制家具，生产企业设经销公司等）。

c. **水平一体化**。指一个企业与同样类型的企业合并以扩大生产规模，或建设同样类型的新厂或车间，以实行同一产品的多规格、多类型、多品种的生产。

B. 多样化发展。即向原有产品领域之外的方向发展。主要有：

a. **同心多样化**。指利用原有设备、技术，生产市场上

需要的其它产品（如船用重型铸锻件厂生产铁路敞车、罐车；造船厂生产冶金石化设备及各种钢结构件等）。

b. 水平多样化。指利用原有市场开发发展新产品（如船用辅机厂生产电焊条，设维修服务站；塑料厂同时生产增塑剂等）。

3. 整体多样化，也称集团多样化。指把企业业务扩展到与原有技术、市场完全无关的行业中去，如工业企业开办宾馆、酒家等第三产业。

按战略内容划分的上述三项分战略（投资战略、市场战略、产品战略），构成企业经营战略的主要内容，这三个方面的战略形成一个有机整体。其中产品战略居于主导地位，属主导战略；市场战略属支持战略；投资战略属保证战略。三者相辅相成，密不可分，形成战略三角，如图 1-3 所示。

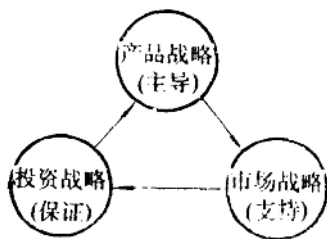


图 1-3 战略三角

2. 综合战略，即企业发展的整体战略。

（二）按照战略方针的性质分

1. 攻势战略，也称进攻或发展战略。这种战略的特点是不断开发新市场，扩大投资规模，掌握市场竞争的主动权。包括：技术发展战略；产品发展战略；市场开发战略；生产发展战略。

2. 守攻战略，也称维持或稳定战略。守攻战略不是消极防守，而是以守为攻，待机而动，以安全经营为宗旨，不

冒风险。具体有：技术上的拿来主义；产品紧跟主义；市场稳扎稳打，步步为营，薄利多销；生产重视提高效率、降低成本的集约方式，不盲目追求生产规模的扩大。

3. 撤退战略，也称紧缩战略。是一种应变性战略，属于战略性的撤退。它针对以下三种情况而制定：①偶然因素的作用，使原定战略目标失去意义；②因出现更好的市场机遇，实行战略转移；③局部撤退，以保证战略重点的如期实现。

第四节 企业经营决策的 基本过程和程序

企业经营决策必须按照科学的过程进行。科学的过程能正确反映决策程序各组成部分的内在联系，反映它们在内容上的连贯性和时间上的衔接，且不能任意取消或颠倒，否则不可能作出正确的决策。美国著名的管理学家西蒙（H. A. Simon, 1978年荣获诺贝尔经济学奖金）在《管理决策新科学》一书中指出“人们通常对‘决策制定者’这一形象的作用描绘得过分狭窄……，即‘决策制定者’是位能在关键抉择时刻，在十字路口选定最佳路线的人。……他们忽略了完整的全过程，忽略了最后时刻之前的复杂的了解、调查、分析的过程以及在此之后的评价过程。”西蒙提出决策过程应包括找出制定决策的理由；找到可能的行动方案；在诸行动方案中进行抉择；对已进行的抉择进行评价。这是一个完整

① 见《管理决策新科学》〔美〕赫伯特·A. 西蒙著李柱流·汤俊澄等译，中国社会科学出版社

的过程，并对这一过程进行了系统论证。西蒙的论著对决策理论和方法作出了重大的贡献。

企业经营决策的科学过程，包括以下五个阶段：

一、调查研究经营形势与环境

这一阶段是探查环境，寻求要求决策的条件，西蒙称之为“情报活动”，这是决策的第一阶段。

《孙子·谋攻篇》说：“知彼知己，百战不殆。”指明了战争指导者了解敌我双方情况同战争胜负的关系。《孙子兵法》把决定和影响战争胜负的主要因素概括为“五事”，并依据“五事”推论出“七计”。“五事”即“一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法”，“七计”即：“主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？”就是说，影响战争胜负有五大因素，即政治、天时、地利、将帅、法令制度，战争的指导者必须把这些重大的环境因素搞清楚，并且对敌我双方进行七个方面的比较，才能做到知己知彼，因敌制胜。从调查研究环境入手，把握决定战争胜负的主要因素，才能做出指导战争取胜的正确决策，这一指导战争的普遍规律，对企业的决策过程颇有价值。

企业经营决策必须从调查研究经营形势与环境开始，以便把握企业经营决策的实质。企业经营决策的实质，就是要取得企业外部环境、内部环境和企业目标三者之间的动态平衡。

企业外部环境，主要指：

①市场环境：包括消费者和用户、竞争对手、流通渠道、市场发育程度等；