



广东省高等教育自学考试指定教材

# 企业经营决策

Q I Y E J I N G Y I N G J U E C E

广东省自学考试委员会组编

周建华 陈晓钢 主编



山版社

广东省高等教育自学考试  
指定教材

# 企业经营决策

广东省自学考试委员会组编

主  
副主



广东高等教育出版社  
·广州·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

企业经营决策/周建华, 陈晓钢主编. —广州: 广东高等教育出版社, 2003.5

广东省高等教育自学考试指定教材

ISBN 7-5361-2828-2

I. 企… II. ①周… ②陈… III. 企业管理-经营决策-高等教育-自学考试-教材 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 033600 号

广东高等教育出版社出版发行

邮政编码: 510076 电话: (020) 87557232

地址: 广州市天河区林和西横路

南海市彩印制本厂印刷

850 毫米 × 1168 毫米 32 开本 10.125 印张 250 千字

2003 年 5 月第 1 版 2003 年 5 月第 1 次印刷

印数: 1~5000 册

定价: 16.50 元

## 组编前言

《中华人民共和国高等教育法》明确规定：“国家实行高等教育自学考试制度，经考试合格的，发给相应的学历证书或者其他学业证书。”“公民通过接受高等教育或者自学，其学业水平达到国家规定的学位标准，可以向学位授予单位申请授予相应的学位。”

由于高等、中专教育自学考试制度非常便利于在职和非在职人士通过自学提高自身科学文化素质、考取国家学历文凭，因此受到社会各界、港澳人士、台湾同胞和海外侨胞的热烈欢迎。广东省自1984年下半年开考自学考试以来，已有170多万人报名参加自学考试。

为了更好地贯彻、落实《中华人民共和国高等教育法》，进一步倡导自学、鼓励自学、帮助自学、推动自学，使我省的自学考试事业“更上一层楼”，我们组织了各学科的专家、教授编写了具有广东特色又便于考生自学的自学考试教材和辅导书，以便考生更好地系统掌握学科知识，理论联系实际，提高运用知识解决实际问题的能力，早日成为国家的有用之才。

广东省自学考试委员会  
2000年7月

## 目 录

<b>第一章 企业经营决策概论</b> .....	( 1 )
第一节 企业经营决策的概念与特征 .....	( 1 )
第二节 企业经营决策的影响因素和分类 .....	( 7 )
第三节 企业经营决策的要求与原则 .....	( 14 )
第四节 企业经营决策的组织工作和程序 .....	( 22 )
复习思考题 .....	( 36 )
<b>第二章 企业经营决策环境研究</b> .....	( 37 )
第一节 企业经营决策环境研究的意义 .....	( 37 )
第二节 企业经营决策外部环境研究 .....	( 42 )
第三节 企业经营决策内部环境研究 .....	( 53 )
第四节 企业经营决策环境研究的程序和方法 .....	( 58 )
案例 富豪百货商店家电部的转向经营 .....	( 72 )
复习思考题 .....	( 74 )
<b>第三章 企业经营决策的分析方法</b> .....	( 76 )
第一节 企业经营决策分析方法概述 .....	( 76 )
第二节 企业经营决策分析方法 .....	( 79 )
案例 黑妹牙膏厂的经营决策 .....	( 103 )
复习思考题 .....	( 106 )
<b>第四章 企业市场决策</b> .....	( 107 )
第一节 市场特性与企业市场决策 .....	( 107 )

第二节 企业的总体市场和细分市场·····	(110)
第三节 企业市场决策·····	(115)
第四节 企业市场策略决策·····	(123)
复习思考题·····	(125)
<b>第五章 企业产品决策·····</b>	<b>(126)</b>
第一节 产品特性和产品决策·····	(126)
第二节 产品寿命周期与产品决策·····	(131)
第三节 产品组合决策类型·····	(135)
第四节 产品开发决策类型·····	(142)
第五节 产品决策方法·····	(147)
复习思考题·····	(152)
<b>第六章 企业产品价格决策·····</b>	<b>(153)</b>
第一节 影响价格的因素·····	(153)
第二节 价格决策方法·····	(162)
案例一 日本电视机的价格战术·····	(178)
案例二 长虹的价格策略·····	(179)
复习思考题·····	(179)
<b>第七章 企业财务管理决策·····</b>	<b>(181)</b>
第一节 财务管理决策系统·····	(181)
第二节 资金筹集与决策·····	(189)
第三节 固定资产与流动资产管理决策·····	(193)
第四节 企业成本、费用及基金管理决策·····	(208)
第五节 收入与利润管理决策·····	(212)
案例 邯钢的成本控制模式·····	(217)
复习思考题·····	(219)

第八章 企业人力资源决策	(221)
第一节 人力资源在企业管理中的地位	(221)
第二节 企业人力资源决策	(226)
第三节 人力资源培训开发决策	(237)
复习思考题	(244)
第九章 企业信息决策	(245)
第一节 信息决策的含义	(245)
第二节 企业信息的来源与获取	(253)
第三节 信息管理及运用	(259)
第四节 企业经营决策信息系统	(265)
复习思考题	(271)
附录一 《企业经营决策》考试大纲	(272)
第一部分 课程性质与设置目的	(272)
第二部分 考试内容与考核目标	(273)
第三部分 有关说明与实施要求	(311)
附录二 题型举例	(314)

## 第一章 企业经营决策概论

我国企业正经历着企业管理的改革，从过去的生产型管理转变为经营型管理。在这种管理方式中，企业经营决策成为企业管理中居于首位的、核心的管理职能。本章着重就企业经营决策的基本理论，包括企业经营决策的概念与特征、企业经营决策的要求与原则、企业经营决策的组织工作和企业经营决策的方法等内容进行论述。

### 第一节 企业经营决策的概念与特征

#### 一、企业经营决策的概念

决策是人类活动中一项普遍而且重要的行为，在生活和工作中，它几乎无处不在。一个人大至奋斗目标的确定、人生道路的选择，还是小至从事某项工作，完成一件事情，都离不开决策。决策的定义目前尚未统一，比较趋于一致的看法有两类：一类认为决策就是管理；另一类认为决策就是抉择或决定。我们认为，从决策所涉及的许多实质问题来理解，决策应当是对未来实践的方向、目标、原则和采用的方法进行选择并做出相应的抉择或决定。决策对我们一生都是十分重要的，可以这样说，每个人几乎总是不断地面临着如何做出决策，只不过有时这种行为是自觉的、主动的，而有时却是不自觉的、被动的而已。

对于企业而言，同样面临类似的选择，无论是大到企业发展战略的选择，还是小至产品价格的确立，无不包含着企业管理者



的决策行为。现代企业普遍具有组织复杂、分工细密、联系广泛的特点，这就使得决策在企业经营管理过程中具有十分重要的作用。例如，在一个工业企业中，企业自身发展目标的选择，产品市场的开拓，企业应当采取的营销策略等均需要做出决策。与此相联系的，如产品的设计制造，原材料的来源和供应，产品质量的管理和保障，资金的筹集和运用，劳动管理，员工素质和生产技能的提高，产品售后服务系统的运行，企业形象的确立等，都面临决策。因此，能否进行科学的决策，就成为企业能否成功发展的关键和前提。最早把决策概念引入到现代企业管理理论中的是 20 世纪 30 年代的美国学者巴拉德和斯特恩等人。随着社会经济和科学技术的发展，决策已成为一门专门科学，掌握好决策的理论，并在企业管理中正确运用，已经成为经营管理人员的必备素质。

企业经营决策是指企业决策者在外部形势分析的基础上，依据企业内部条件情况，对企业总体发展战略和生产、服务、积累、投资、销售、分配等各种经营活动的经营目标、方针与策略所做出的抉择和决定。总的来说，企业经营决策的目的，就是要使企业未来的发展更符合决策者的意愿和要求。企业的经营规模可大可小，性质、类型各不相同，所面对的外部环境与内部条件也彼此存在差异，但总离不开求生存、求发展这一目标。因此，管理者随时需要根据企业发展环境的变化做出各种决策，以保证企业发展的总体目标的实现。可见，企业经营决策在企业发展过程中处于十分重要的地位和作用。

## 二、企业经营决策的特征

任何决策都必须经历下列环节：从发现问题入手，提出并确定发展目标，依据内外部约束条件，收集信息，进行归纳、分析、整理，并测算出各方案可能实现的条件结果，运用特定的技

术方法或手段，筛选出最佳方案或形成一个综合方案，并将该方案付诸实施以实现既定的发展目标。这最后一步工作就是决策，属于决策行动。在此之前的一系列工作，均属于决策分析工作。值得注意的是，决策行动不同于决策分析。决策行动是由领导者做出的，或者是由事件的责任人做出的，他们必须对决策所引起的后果负责。而决策分析则不同，它是由具体的工作人员分析，只提供决策的依据、决策的方法及这些决策方案实施后的效果，而不管这个方案是否实施。因而，从事决策分析的人员，只有建议权，没有决定权。企业经营决策也是如此。企业经营决策与一般的决策存在共同之处，但由于企业本身固有的特征，因而，企业经营决策也必然具有其自身特征。

第一，企业是通过生产产品或提供服务来实现其经济效益和社会效益的。因此，企业经营决策所要确定的目标，就必须着重于企业所生产的产品或所提供的服务。能否准确确定目标决定着企业能否生存和发展，这是企业经营决策的关键。如果一个企业生产的产品或所提供的服务不为顾客或用户所欢迎，这就说明企业经营决策中所确定的目标错了，应该重新加以选择或修正。否则其他相关的决策将会毫无意义，甚至影响到企业自身能否生存。其理由如下：

(1) 在社会主义制度下，企业所提供的产品或服务应能够满足人民群众日益增长的物质文明和精神文明建设的需要。无论企业提供的是产品还是服务，都应该符合有利于提高人民生活水平、提高生活质量和文明素质这个根本目标，这一点，任何企业无论何时都不能有丝毫动摇。因为只有这样做，才能自觉地把企业纳入有中国特色社会主义的轨道。

(2) 企业的决策应以经济效益为中心。办企业，不管是生产产品还是提供服务，都要注重它所产生的经济效益，并且着力谋求最佳的经济效益。因为只有这样做，企业才能得以生存并进而

谋求不断的发展壮大。而要保证企业取得最佳的经济效益，关键在于企业的产品或服务的质量。因此，可以说，产品或服务的质量是企业的生命，是实现所确定目标的根本所在。提供的产品或服务的质量越高，企业的经济效益就会越高。企业决策者在选择企业的目标时，除了重视产品或服务的种类以外，还要十分重视产品及服务的内在质量，并使之贯穿于整个决策过程的始终。

(3) 企业在选择和确定目标时，还应该充分注重市场。因为，企业的产品和服务，一定要通过市场这一载体才有可能成为商品，才能产生效益。因此，市场应该是企业经营决策中考虑的主要因素。企业的决策者在决策之前，必须进行详尽的市场调研，在生产和经营中，应随时关注市场情况的变化，并使企业所提供的产品或服务适应市场需求的变化。只有这样，才能使产品或服务能顺利进入市场，逐步占领市场。此外，还要注重不断培育和拓展新市场，使企业能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

第二，企业经营决策要符合企业的实际。从确定企业的目标开始，到提出和选择实现目标的方案，以至确定目标的方法和途径，始终不能离开企业的实际。如果面对的是一个刚创办的企业，在进行决策的时候，就必须从企业的实际情况出发，作一番认真的分析和评估。譬如：企业创办之后，生产什么产品或提供什么服务；在创办初期规模要多大，今后每个阶段以至最终目标将达到何等规模；投资的数量应是多少，资金应如何筹集和使用；员工人数各个阶段应为多少，对不同岗位员工素质有怎样的要求，各部门、各层次的人员应如何合理配置；所提供的产品或服务的质量及价格将定在哪个档次，标准如何，投入和产出比例应为多少；将会面临怎样的市场竞争，如何使自己的产品或服务在竞争中站稳脚跟，进而开拓发展；如何能可靠地获得生产和服务所需的原料、技术和信息，以保证生产或服务的正常运转和健康发展，等等。以上列举的各个方面，在企业创办之前，决策者

应该详细考虑，全面分析，适当预测，做到心中有数，成竹在胸。正如古人所言：“凡事预则立，不预则废。”又譬如：面对的是一个已经建立并正在运作的企业，要做出决策，同样不能离开企业的实际。无论是做局部性的决策，还是做全局性的决策，无论是做短期、中期还是远期决策，对一个已经运作的企业而言，更应从本企业的实际出发，仔细分析企业的现状和以往的情况，总结成功的经验和失败的教训。这样，就更能了解、把握企业自身的优势和长处，认识存在的劣势或弱点，扬长避短。这种分析过程是对企业不断进行再认识的过程，而这种再认识的过程，正是对这类企业进行正确决策的基础和前提。有了这一基础和前提，再加上对客观环境与企业发展之间形成的（包括可能形成的）种种机遇与挑战，以及对推动或制约因素的分析、把握和运用，企业的决策就可以“知己知彼”，决策成功的可能性就大为增加。总之，不论是何种企业，如果离开企业自身的实际而进行决策，不重视主观条件，不坚持主观、客观条件的和谐与一致，那么这种决策就很容易变为无本之木、无源之水，成为盲目的、违反科学的决策，而这样的决策对企业所带来的影响及造成的后果将会如何，是不难想像的。

第三，企业经营决策要注重对企业生存和发展环境的研究。任何企业都离不开一定的环境。环境对企业而言，既包含着机遇，也包含着风险。企业经营决策一定要重视环境这一因素，并对它进行详尽的分析，以便使企业能适应环境，主动参与改善环境，并进而做到能动地运用环境因素趋利避害，使自身赢得生存的空间和求得发展的主动权。与企业生产和经营有关的环境因素包含生产环境、社会环境、自然环境、经济环境等，而且，从当今企业的发展来看，在进行决策时，不仅要考虑国内环境，还应注重对国际环境的了解和研究，把国际环境作为决策时应予以考虑的一个重要因素。就生产型企业来说，企业的决策，如企业的

选址，产品种类的确定，原材料的来源和供应的保障，原料和产品的运输，能源的供应无不与生产环境和自然环境的因素密切相关；再说，无论是生产型企业还是服务型企业，要生存，要发展，都要充分考虑企业所处的社会环境和经济环境。哪些产品和服务是社会所需要的，这种需要随着社会环境和经济环境的发展变化将会有哪些变化，跟随这种变化企业将有哪些应变措施，将为社会提供哪些新的产品和服务，社会环境和经济环境的变化和改善将会给企业提出哪些挑战或提供哪些机遇，企业的决策者都必须认真研究，力求预先做出评价和估计，才能真正做到心中有数。这对做出科学有效的决策是十分重要的。

第四，企业经营决策要“以人为本”。企业的一切活动，包括生产、经营和服务，都是要依靠人来策划和实施的；企业生产的产品或提供的服务，其价值大小，质量高低，说到底也是由人的素质高低决定的。因此，在企业经营决策中，一定要坚持体现“以人为本”。现代企业对科学技术的需求越来越大，现实市场竞争越来越激烈，企业要适应这种环境，就一定要提高员工的素质，爱护并激励员工的主动性和创造性，把提倡员工敬业、乐业、发扬相互间的协作精神作为一件关系全局的大事，自始至终加以重视。企业的决策者要重视培养和提高员工的文化、科学、技术素质，培养员工树立严格的质量意识和良好的职业道德，培养并善于发现和挖掘员工当家作主的主人翁精神，并使之发扬光大，形成凝聚力，形成企业的主流。一个企业如果能坚持“以人为本”，尊重和爱护员工，就能上下齐心，充满生机，就能调动广大员工的积极性，战胜困难，赢得竞争，顺利发展。“以人为本”的决策，还应包括决策者有选才、用才的卓识远见和得当措施。企业经营的成败，前景的兴衰与企业决策者是否爱才、识才，能否正确地选才、用才关系极大。“以人为本”还应该包括企业领导者正确的人才观念和用人观念。一个企业，自身就是一

个完整的系统，这个系统内有各种分工，承担着不同的任务和职能，亦即企业之中有若干子系统，子系统相互之间又必然是互相配合、互相依存、互相制约的，而这些不同的子系统，又都要围绕企业整体的总目标，并为它的实现服务。正因为如此，决策者在规定各部门工作职责和任务的同时，应十分注意选择足以领导和负责每个部门工作的合适的管理人才。尽可能地把优秀的人才放在适当的岗位上，让他们发挥才干，并通过他们领导全体员工创造性地开展工作，做到“人尽其才，才尽其用”。如何真正做到选好人才、用好人才是企业经营决策的重要内容，也是企业领导者、决策者、高层管理者的重要职责。企业领导者要做到这一点应具备“慧眼”才可“识”英才。这就要求决策者具备较高的综合素质和整体素质，如思想水平、业务水平、管理水平、观念、道德以及心理、文化素质等。这些要求，只要企业的决策者、领导者能够下定决心，勤奋学习，以身作则，秉公办事，能够真正与员工打成一片，就能做到“慧眼识英才”。

## 第二节 企业经营决策的影响因素和分类

### 一、企业经营决策的影响因素

在经营决策过程中，组织的决策受到以下因素的影响。

#### (一) 环境因素

环境对组织决策的影响是不言而喻的。这种影响是双重的。

##### 1. 环境的特点影响着组织的活动选择

比如，就企业而言，市场稳定，今天的决策主要是昨天决策的延续，而市场急剧变化，则需对经营方向和内容经常进行调整；位于垄断市场上的企业，通常将经营重点致力于内部生产条件的改善、生产规模的扩大以及生产成本的降低，而处在竞争市

场上的企业，则需密切注视竞争对手的动向，不断推出新产品，努力改善营销宣传，建立健全销售网络。

## 2. 对环境的习惯反应模式影响着组织的活动选择

即使在相同的环境背景下，不同的组织也可能作出不同的反应。而这种调整组织与环境之间关系的模式一旦形成，就会趋向固定，限制着人们对行动方案的选择。

### (二) 过去决策

今天是昨天的继续，明天是今天的延伸。历史总是要以这种或那种方式影响着未来。在大多数情况下，组织决策不是在一张白纸上进行初始决策，而是对初始决策的完善、调整或改革。组织过去的决策是目前决策过程的起点；过去选择的方案的实施，不仅伴随着人力、物力、财力等资源的消耗，而且伴随着内部状况的改变，带来了对外部环境的影响。“非零起点”的目前决策不能不受到过去决策的影响。

过去的决策对目前决策的制约程度要受到它们与现任决策者的关系的影响。如果过去的决策是由现在的决策者制定的，而决策者通常要对自己的选择及其后果负管理上的责任，因此会不愿对组织活动进行重大调整，而倾向于仍把大部分资源投入到过去方案的执行中，以证明自己的一贯正确。相反，如果现在的主要决策者与组织过去的重要决策没有很深的渊源关系，则会易于接受重大改变。

### (三) 决策者对风险的态度

风险是指失败的可能性。由于决策是人们确定未来活动的方向、内容和目标的行动，而人们对未来的认识能力有限，目前预测的未来状况与未来的实际状况不可能完全相符，因此在决策指导下进行的活动，既有成功的可能，也有失败的危险。任何决策都必须冒一定程度的风险。

组织及其决策者对待风险的不同态度会影响决策方案的选择

择。愿意承担风险的组织，通常会在被迫对环境作出反应以前就已采取进攻性的行动；而不愿承担风险的组织，通常只对环境作出被动的反应。愿冒风险的组织经常进行新的探索，而不愿承担风险的组织，其活动则要受到过去决策的严重限制。

#### (四) 组织文化

组织文化制约着组织及其成员的行为以及行为方式。在决策层次上，组织文化通过影响人们对改变的态度而发生作用。

任何决策的制定，都是对过去在某种程度上的否定；任何决策的实施，都会给组织带来某种程度的变化。组织成员对这种可能产生的变化会怀有抵御或欢迎两种截然不同的态度。在偏向保守、怀旧、维持的组织中，人们总是根据过去的标准来判断现在的决策，总是担心在变化中会失去什么，从而对将要发生的变化产生怀疑、害怕和抵御的心理与行为；相反，在具有开拓、创新气氛的组织中，人们总是以发展的眼光来分析决策的合理性，总是希望在可能产生的变化中得到什么，因此渴望变化，欢迎变化，支持变化。显然，欢迎变化的组织文化有利于新决策的实施，而抵御变化的组织文化则可能给任何新决策的实施带来灾难性的影响。在后一种情况下，为了有效实施新的决策，必须首先通过大量工作改变组织成员的态度，建立一种有利于变化的组织文化。因此，决策方案的选择不能不考虑到为改变现有组织文化而必须付出的时间和费用的代价。

#### (五) 时间因素

美国学者威廉·R·金和大卫·I·克里兰把决策类型划分为时间敏感决策和知识敏感决策。时间敏感决策是指那些必须迅速而尽量准确的决策。战争中军事指挥官的决策多属于此类。这种决策对速度的要求远甚于质量。例如，当一个人站在马路当中，一辆疾驶的汽车向他冲来时，关键是要迅速跑开，至于跑向马路的左边近些、还是右边近些，相对于及时行动来说则显得比较次要。



相反，知识敏感决策，对时间的要求不是非常严格。这类决策的执行效果主要取决于其质量，而非速度。制定这类决策时，要求人们充分利用知识，作出尽可能正确的选择。

组织关于活动方向与内容的决策，即第一节中的所谓战略决策，基本属于知识敏感决策，这类决策着重于运用机会，而不是避开威胁，着重于未来，而不是现在，所以选择方案时，在时间上相对宽裕，并不一定要求必须在某一日期以前完成。但是，也可能出现这样的情况，外部环境突然发生了难以预料和控制的重大变化，对组织造成了重大威胁。这时，组织如不迅速作出反应，进行重要改变，则可能引起生存危机。这种时间压力可能限制人们能够考虑的方案数量，也可能使人们得不到足够的评价方案所需的信息，同时，还会诱使人们偏重消极因素，忽视积极因素，仓促决策。

## 二、企业经营决策的分类

企业经营决策依照不同的要求，可以有不同的分类。

### (一) 宏观决策、中观决策和微观决策

依照企业经营决策涵盖面的大小和决策所涉及的时间长短不同，可分为宏观决策、中观决策和微观决策。

这些决策之间的区分，主要是指每项决策所涉及的内容与企业整体关系的密切程度的大小。如果决策本身是关乎整个企业的生存、发展一类的带根本性的问题，既关系到当前，又关系到今后一段较长时期内的企业命运，这便是宏观决策；如果是关系到企业某一特定时期的生产、服务、经营的发展、调整，以便为企业的整体或长期发展目标服务的决策，则是中观决策；微观决策是指某些为企业的宏观决策、中观决策服务的，在企业内部某一部、某一环节、某一短暂时期内做出的决策。微观决策往往是战术性的、在某一较小范围内的，同时又往往是十分具体的决策