

课里播优秀企业管理实务丛书

# 决策经济学

# D

(美)阿尔弗雷德·奥克斯费尔迪特 著  
罗苓宁 王晓芹 译

Decision Economics



课里播  
www.cmgchina.com  
Learning Solutions China

机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

课里播优秀企业管理实务丛书

# 决策经济学

Decision Economics

(美) 阿尔弗雷德·奥克斯费尔迪特 著  
罗苓宁 王晓芹 译



机械工业出版社

Decision Economics

All right reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means now known or to be invented, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage or retrieval system without written permission from the author or publisher, except for the brief inclusion of quotation in a review.

Copyright © 1997 by Crisp Publications, Inc.

版权所有, 侵权必究.

本书版权登记号: 图字: 01-2002-1857

## 图书在版编目(CIP)数据

决策经济学/(美)奥克斯费尔迪特著(Oxenfeldt, A.L.R.); 罗苓宁, 王晓芹译.—北京: 机械工业出版社, 2003.1

(课里播优秀企业管理实务丛书)

ISBN 7-111-11270-9

I. 决... II. ①奥... ②罗... ③王... III. 经济决策 IV. F202

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 103519 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 曹雅君 版式设计: 霍永明 责任校对: 肖琳

封面设计: 张静 责任印制: 付方敏

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

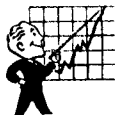
890mm × 1240mm A5·2.375 印张·53 千字

0 001-5 000 册

定价: 12.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换  
本社购书热线电话(010)68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版



## 丛书中文版出版前言

在当今世界经济竞技舞台上，国民生产总值最高的是美国(8万亿美元)，其次是日本(4万亿美元)，德国排第三位(2.5万亿美元)。单单美国与日本两个国家就占了全球国民生产总值的四成。

自20世纪70年代开始，美国在国际经济竞赛中节节失利，日本却节节领先。美国企业在过去30年不间断改进企业营运及管理的方法，同时学习日本企业的成功之道。

“课里播优秀企业管理实务丛书”介绍了美国及日本企业的管理经验，展示了21世纪企业成功之道，深入探讨了企业管理的实务性问题，并以与读者分享成功的管理技术为宗旨，是中国企业家及管理者必读之书籍；同时也是MBA或EMBA课堂座谈的最佳参考书。

这套丛书由12本薄薄的小书组成，覆盖企业实务管理的多个范畴，每本书都以简洁明快的节奏，深入浅出地剖析了成功企业的管理战略与管理技术。

21世纪是中国企业崛起的年代，也是中国人走向世界市场的年代，我们将这套丛书献给中国企业，盼望中国企业能够从美国及日本企业的成功之道中体会企业管理之道，并企望能够引发新世纪的企业家及管理者一起参与到讨论并改进中国企业管理方法的浪潮中，最终创





建具有中国优秀特质的世界级企业。

我们在课里播网站设立了一个企业分享论坛，欢迎读者将具有中国特质的宝贵经验与其他企业分享。敬请访问课里播的网站：[www.crispchina.com](http://www.crispchina.com)

李秀英

业务拓展总监

课里播学习方案(中国)公司





## 译者序

职业经理和专业管理人员经常面临在极不稳定的经济状况下从事经营的难题，因而他们在紧张工作之余还需要依据经济学基础课程来系统地了解和最新的管理知识和经验，以便更迅速作出更好的商业决策。这也对管理经济学家提出了全新的要求，即不仅仅局限于解释经济学理论的基本概念，还要提出促进商业进步的全新观念。

本书前面的一些章节涉及了经济学理论的基本概念，提出了执行经理在工作中会面临的一些最基本的问题，诸如业务目标及其层次、决策模型等，并引用了相当新颖的材料。

作者认为，在直接与商业决策和商业活动相关的主題中，有很多是与直觉相违背的。作者将管理学、社会学、心理学、会计学 and 数量学有关概念和理论相结合，经过精心推理和调查研究，对实际情况进行解释，并有针对性地提出了各种问题的解决方法。因而，按步骤制定的商业决策具有广泛的适用性和普遍的联系。

为了克服经济学单纯说教的晦涩性，作者在本书中结合实际情况，针对决策制定过程提出了解决方案，同时深化了读者对书中运用的各种工具相互之间关系的理解，以便更加有效地运用这些工具迅速制定出优化的决





策。

作者阿尔弗雷德·奥克斯费尔迪特作为定价及反托拉斯领域的国际权威，以职业经理和专业管理人员为对象，运用执行经理、教育家、创业者在各自领域内独到而精准的专业眼光和经验，说明了执行决策和行动的严格途径，揭示了反直觉的推动力以及经严格推论得出结论的特点。本书具有短小精悍、利于读者在短期内获取大量信息和概念的特点，希望有助于提高管理人员的理解力，从而更顺利地实现所订立的目标。

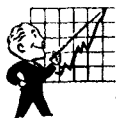
本书不仅仅局限于深刻而准确地分析职业经理和专业管理人员在极不稳定的经营过程中所遇到的复杂实际问题，而且有针对性地列举了合理而有效的行为方式，这可以说是将其作为一本工具书的最具说服力的理由。

由于译者才疏学浅，书中纰漏之处在所难免，恳请读者批评指正！

译者

2002年11月于北京





## 前 言

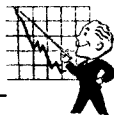
本书提出了一些有助于管理者解决实际问题的经济学概念和具体方法，专门讨论了直接与商业决策和商业活动相关的主题。其中一些主张是与我们的直觉相违背的，大多数主张并不为人们所普遍接受和理解。为了使讨论的主题更实用，有必要将其与管理学、社会学、心理学、会计学和数量学的有关概念和理论相结合。当然，所提供资料主要来源于管理经济学，在这一领域，我以前的同事乔尔·迪安算得上是领头人之一。

管理经济学涵盖了一系列与直觉和常识相违背的经过精心推理得出的商业概念。管理经济学概念建立于调查研究的事实基础之上，并且具有广泛的适用性和普遍的联系。它们解释实际情况并且针对难题提出了解决方法。

本书讨论的内容旨在帮助读者更快地作出更好的商业决策。它并非简单地用以提高职业经理的理解力，也应有助于他们更顺利地实现目标。为做到这一点，该书提出了一些概念和方法，它们不仅用于对一些复杂的实际情况进行深刻分析，而且涵盖了有效而合理的行为方式。







# 目 录

丛书中文版出版前言

译者序

前言

<b>第 1 章 业务目标</b> .....	1
目标的定义 .....	2
目标规划中的常见错误 .....	2
怎样构建目标层次 .....	4
互相冲突的最终目标 .....	4
从何处着手 .....	5
目标选择 .....	7
冲突性目标的处理 .....	8
目标层次——计划的工具 .....	11
结论 .....	12
<b>第 2 章 执行经理决策模型</b> .....	13
何为模型 .....	14
怎样建立模型 .....	16
关于管理行为的建议 .....	22
一个非商业例子 .....	22
概要与结论 .....	23

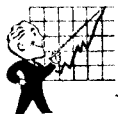




## 目录

<b>第3章 成本</b> .....	25
成本估算 .....	25
何为成本 .....	26
何为决策的实际成本 .....	26
会计词汇 .....	28
经济学家的成本词汇 .....	28
决策成本的计算 .....	29
案例研究 .....	30
机会成本 .....	32
沉没成本 .....	38
无形成本 .....	39
管理成本概念的重要意义 .....	41
概要和结论 .....	42
<b>第4章 项目和资产评估</b> .....	43
什么是价值 .....	44
企业是否对其资产进行了正确评估 .....	45
资产评估 .....	48
进行正确评估的五个步骤 .....	49
结论 .....	58
<b>第5章 结论</b> .....	61
<b>深入阅读材料</b> .....	63





# 第 1 章

## 业务目标

一个组织要具备高效率，其所有成员必须拥有共同的目标。经理人员如果背道而驰将会使他人的努力付诸东流。要确保执行者目标一致，高层管理部门应制定清晰具体的目标说明书。明确组织目标的执行者才能把工作做得更好。

许多公司都有明确的公司理念、信条、使命和前景预测。这有助于指导组织行为，但总是过于通泛，以致与各种不同的策略和计划混为一谈。要为同一组织的管理层次提供指导和协调必须确立一个核心。通过构建目标层次可以最有效地确立该核心。

由于每个组织都有众多目标，因而有必要将其结合





起来明确其相互关系。众多的目标当中必然有一些是相互抵触——许多目标是达成其他目标的手段。同时，短期目标与长期目标也可能相冲突。要解决这些复杂问题，组织领导者应当将目标归类并且通过对每个人而言都清晰而无歧义的方式将其传达下去。

有效的目标体系将目标分为不同层次：①最终目标，即为少量的决定组织成败的关键目标；②手段性目标，它们是实现最终目标的手段。这种分层方式同样强调相冲突的目标并且说明了实现最终目标的各种可选方法。

要建立一个完善的目标体系并不容易。但是，因为在商业策略制定过程中的重要作用，建立一个完善的目标体系已经成为一个极其有效的管理工具，一个值得我们努力去实现的目标。

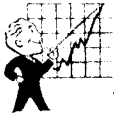
## 目标的定义

在解释如何建立目标体系之前，必须先给目标下个定义。就本质而言，目标代表那些未获满足的需要——即一个组织想得到的但还未拥有的事物。如前所述，目标是有层次之分的。一些需要是最终的——其本身就是人们所要实现的目标。公司目标中的大多数是手段性的，这些目标的实现有助于实现更高目标。举例来说：最高管理层尤为希望提高近期普通股的价格以便能够以更有利的条件进行购并，而购并的目的在于增强其在该行业内的市场竞争力以增加公司利润。利润的增加对管理层来说就意味着公司获得了更大的成功。在上述例子中，除了取得业务上的成功之外，其他一切目标均为手段性目标。

## 目标规划中的常见错误

最高管理层将手段性目标视为最终目标的情况时有





## 第1章 业务目标

发生，因此，他们总是忘了这些目标只是达成更高目标的手段而过分地去追逐。例如，公司为提高普通股价格所支付的成本可能大大超出了由此带给公司的利润和成功。许多公司热衷于把提高市场份额作为公司目标，为此甚至不顾利润的减少和股价的下降，而利润和股价都是更高层次的目标。

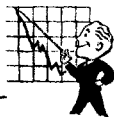
一些商业人士频繁使用“优先”做法，即将某些特定目标视为最重要。为了实现公司的优先目标，有意忽略其他的看似不怎么紧迫的需要。这就意味着为了实现优先目标的少量增长而忽略了成本很低的其他重要需求。

事实上，管理层不应该采取这种“优先”的做法，而是应该以利益最大化为目标，将精力和资源合理分配于相互冲突的各个方面。那些有助于实现公司最终目标的做法应占公司资源的最大份额；而其他要求也应占用一些资源，因为次要的方面也有可能产生可观的利益或者防止严重的损失。本章后面将会提到的“平衡边际原则”解释了最高管理层在相互竞争的需求之间为合理分配资源而采用的推论过程。合理的资源分配将会比“优先”做法产生更高的回报。

许多管理者认为，只要将公司理念、信条和前景预测等的说明与强调利润最大化结合起来就能解决目标问题。然而这一结合并未给组织成员提供他们所需要的指导。由于理念、信条和前景预测与利润最大化目标明显地相抵触，因而它们常常使组织成员变得很迷茫。组织的许多成员则将上述说明视为弄虚作假，认为与其行动和决策毫不相干。无论如何，信条陈述再加上对利润最大化的追求并不能解决短期与长期利润之间的冲突。

我并不是说前景预测、任务和理念说明是绝对无用或不重要的——尽管它们中的一些确实如此。如果建立在精心设计的特定目标体系基础上，这些说明就会对公





司的运营产生实际而重大的影响。通过路径一目标法对它们进行分层叙述，是构建公司目标体系最有效的方法。

## 怎样构建目标层次

让我们用下图来说明如何构建目标层次。从图 1-1 中我们可以看到，我们所得到的“终端产品”应该是这样一个结构，即说明公司最终目标以及用以达成最终目标的不同方法。谨记该目标层次揭示了为实现公司最终目标所采取的手段性目标的不同层次。该目标层次能够也应当说明公司最终目标对于最高管理层的相关重要意义。

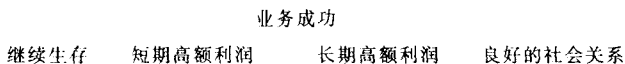


图 1-1 假设的公司最终目标

图中假设存在一个有以下几个最终目标的公司：继续生存、短期高额利润、长期高额利润和良好的社会声誉。（最高管理层视业务成功由以上 4 个目标组成，并且将业务成功视为最终目标。）

## 互相冲突的最终目标

以上 4 个目标显然有可能相互冲突。如果管理层为增加当期利润而推迟维修维护、延迟培训以及降低广告费用，则必然以长期利润的减少为代价增加短期利润。相反的是：一个公司可能为了增加未来的实际利润而降低当期利润。另外，以生存为目标的企业通常不愿冒风险，因为风险会降低企业对投资者的吸引力；但不冒风险同时也使企业失去了一些长期和短期的获利机会，而维持公司的社会信誉通常需要先行采取行动以提高短期及长期利润。





## 第1章 业务目标

要构建目标层次，我们必须列出达成公司4个最终目标的若干最可行的方法。具体来说，公司采取何种方式能实现短期利润的最大化？第一步还是要先确定其手段性目标：提高销售额、降低成本、增加分销商进入新市场等等。由于降低成本的方法通常会导致销售额下降并引起有限的财务资源之间的竞争，因而上述手段性目标也会出现相互冲突。

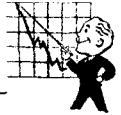
要使该进程更深一步，让我们考察一下那些为实现更高收益所采用的手段性目标。公司可以增加广告支出，加强促销，为现有销售队伍提供更多的培训，或者促进售后服务等等。当然这些方法也对公司有限资源提出冲突性的需求。更不用说公司任何活动的大笔支出都将会威胁其生存。因此公司所面临的不仅有相互冲突的目标也有相互冲突的资源需求。

上述简单例证说明了要建立一个精密的目标层次需要大量的时间并付诸谨慎的思考。在此过程中，最高管理层将作出最重要的决策并充分意识到决策所衍生的结果。同时，其建立的结构精良的目标层次将成为一份管理层均知悉的具有不同重要价值的文件。更为重要的是，构建该目标层次的过程会为最高管理层提供丰富的具有启发性的经验，而该经验有助于加强公司管理队伍的联系。

### 从何处着手

目标层次可以从高到低构建——即从公司最终目标开始，然后逐层往下细分，列出实现各个目标的最具吸引力的方法。也可以从层次中部开始列举公司目前的主要活动以及通过此项活动所要达到的目的，其答案将引导我们实现更高层次的目标。我们也可以从高到低排列各层次目标，逐步列出实现最初目标所需方法。运用“从高到低”和“从中间到两端”的形式





都是可取的。

让我们举例来说明从中间到两端的方法，我们将增加销售额作为最初目标。通过找出追求更高销售额的原因，管理层即可确立更高层次的目标。要确定低一层的目标，管理层将考虑许多实现该目标可以采取的潜在方法，并列举可行的有吸引力的方法。在运用上述方法增加销售额(手段性目标)之前，必须对每种方式进行可行性及效率评估。

图 1-2 说明了如果将改善工程设计作为起点，管理层如何确立更高层次的目标。

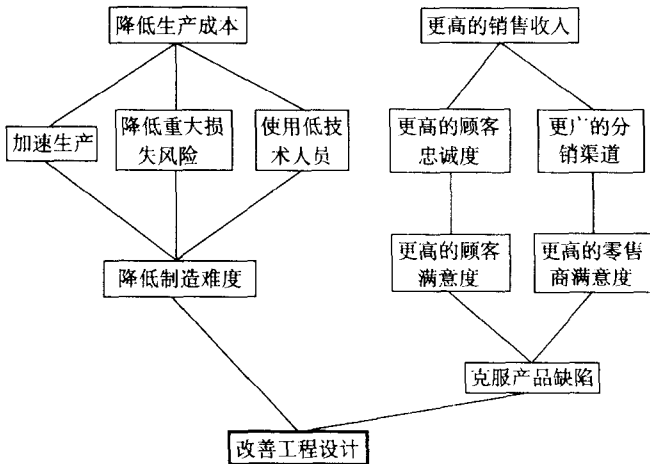


图 1-2 改善工程设计的更高层次目标

图 1-3 详细列出一个假设存在的公司各层次的财务目标，通过观察各个层次的目标可以得知，整个目标层次是由管理层认为的可以实现相应目标的最具吸引力的方法组成。每一个手段性目标均有助于实现目标层次中与之相接近的更高层次目标。从逻辑而言，潜在的目标层次结构是相当清晰的，但是要想获得最大的潜在利益仍旧需要付诸更多的思量 and 考虑。







## 第1章 业务目标

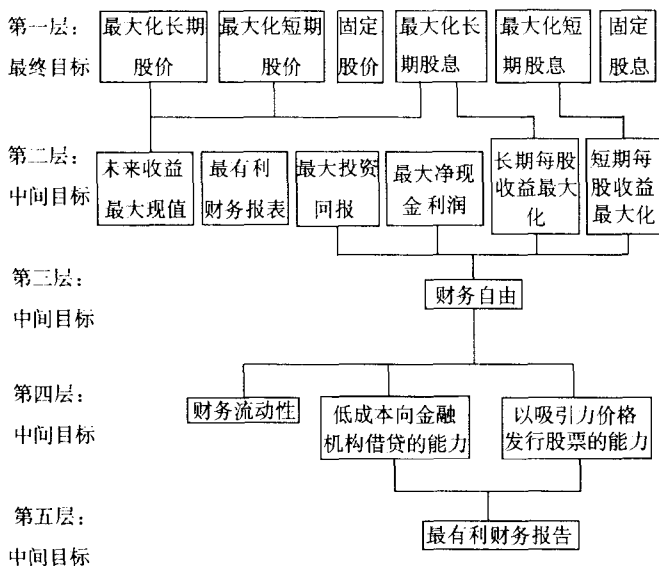


图 1-3 可能的财务目标层次

### 目标选择

要从高至低构建目标层次，应当从最高管理层的最终目标入手。最终目标就是价值判断。对一个组织而言，最高管理层应当说明其自身的需求，而不是为其他目标服务的需求。一般建议最高管理层采用具体定义的、概括性的语言对最终目标进行陈述。可以运用下列较笼统的词语：获得成功、实现持久繁荣、被视为杰出事业等等。

接着，我们要做的就是回答一些问题，例如：公司要实现成功必须做些什么？从图 1-1 可以看出，事业成功意味着：在竞争中生存、较高的短期和长期利润率以及良好的社会关系。这些内容并非事业成功的惟一或最