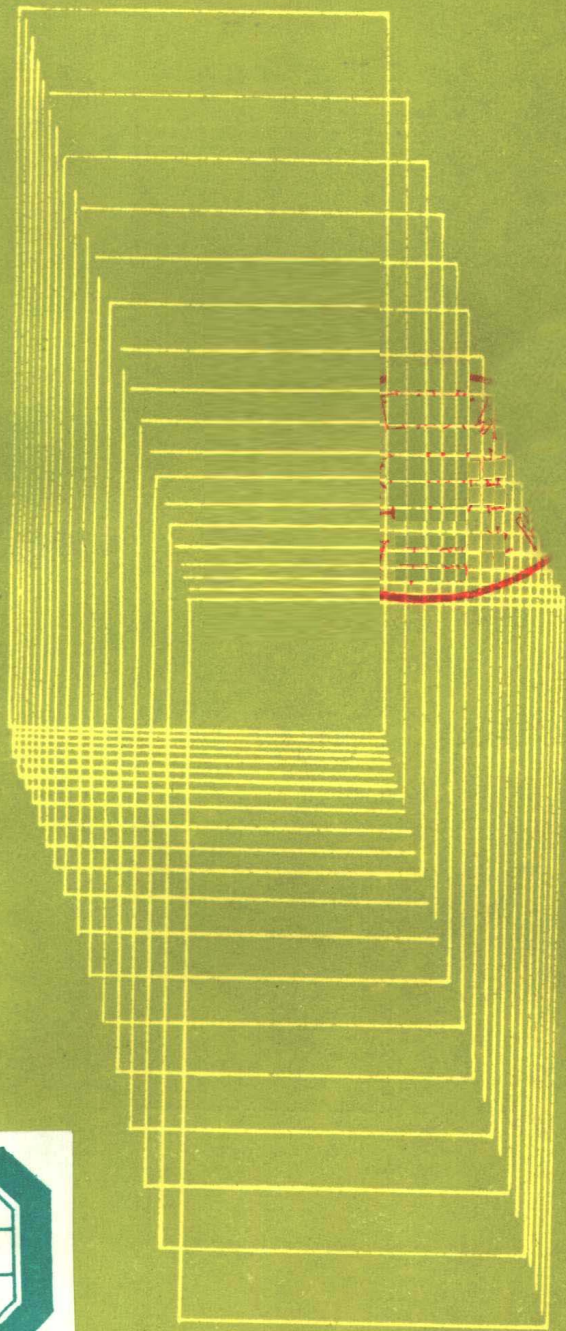


企业的经营决策

● 企业现代经营管理丛书

● 陈本通 ● 福建人民出版社



企业现代经营管理丛书

企业的经营决策

陈 本 通

福建人民出版社

一九八六年·福州

企业的经营决策

陈本通

*

福建人民出版社出版

(福川得贵巷27号)

福建省新华书店发行

福建新华印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 6印张 128千字

1986年6月第1版

1986年6月第1次印刷

印数. 1—9,480

书号: 4173·81 定价: 0.95元

前 言

为企业（包括乡镇企业）的经营管理工作编写一套《企业现代经营管理丛书》是我们多年的愿望。在福建人民出版社国民经济编辑室同志们热情关怀和帮助下，这套丛书现在将陆续与读者见面了。趁此机会，我们将本丛书不足之处，事先申明如下：

1. 本丛书是通俗读物。我们编写的宗旨是吸引读者乐于涉足现代企业科学管理“丛林”。为此，在论述方面，我们舍去了对概念定义的严密论证，力求通俗易懂。

2. 本丛书的主要读者对象，是具有中等文化水平的经营管理人员。因此我们尽可能避免使用高深的理论和繁杂较难的数学公式，把文字论述作为重点。这样，文章就显得不够简洁，同时有的内容仅仅是一个大概的介绍。这对于文化程度较高的读者来说，在读了本书之后，将会产生种种不满的感觉。

3. 因为是丛书，在各篇内容上既要求有相对的独立性，又要求有必要的系统性。因此各篇之间难免有部分内容会重复。

4. 本丛书涉及的企业现代经营管理的内容，面广，难度大。我们个人的理论水平和实践经验都有限。为了写好这套丛书，我们参考了大量的专著、论文和经验总结，其中有的整段被我们直接引用。由于参考书数量很多，本丛书的各篇篇幅又较小，因此不一一列出参考书目录。趁此机会，向被

本丛书直接引用和参考的原作作者们统表谢意。如有引用不当之处，或论述错误的地方，祈请批评指正。

最后，作者向福州大学财经学院副院长强振奎、教师陈乃怀等同志表示谢意，他们在百忙中审读了本丛书的部分书稿。

作者

1985年3月于南昌

目 录

第一部分 决策基础知识

- 一、决策概论……………(1)
 - (一) 决策的定义……………(1)
 - (二) 决策与预测的关系……………(7)
 - (三) 几种常用的决策方法……………(8)
 - (四) 学习科学决策方法必须注意的两个问题……………(16)
- 二、单目标问题的决策分析方法：树形决策分
析法……………(19)
 - (一) 树形决策分析的基本方法和步骤……………(20)
 - (二) 信息价值……………(28)
 - (三) 决策分析人员应注意的事项……………(32)
- 三、单目标问题的决策分析方法：条件利润表
和期望货币表分析法……………(37)
 - (一) 条件利润表和期望货币表的形式与内容……………(38)
 - (二) 条件利润表和期望货币表的应用……………(40)
- 四、单目标问题的决策分析方法：边际值分析法……………(47)
 - (一) 边际值分析法应用的前提条件及其定义……………(47)
 - (二) 应用边际值分析法的具体步骤……………(48)
- 五、单目标问题的决策分析方法：含个人主观
因素的分析法……………(54)

(一) 主观概率的确定及其在决策分析中的应用·····	(55)
(二) 效用值的确定, 效用曲线的绘制及其在决策 分析中的应用·····	(63)
(三) 管理人员必须注意的几个问题·····	(71)
六、多目标问题的决策分析的程序与方法·····	(75)
(一) 制定准则·····	(76)
(二) 进行权衡·····	(79)
(三) 多准则的可加性与应用可加性原理进行决策 的方法·····	(89)
(四) 管理人员必须注意的几个问题·····	(99)
七、决策的实施与跟踪·····	(101)
(一) 决策的科学化·····	(101)
(二) 正确认识决策实施过程出现的失效问题·····	(105)
(三) 决策跟踪分析·····	(108)

第二部分 企业经营决策

八、企业经营的投资决策·····	(112)
(一) 投资决策的一般过程·····	(113)
(二) 投资方案的审核方法·····	(117)
(三) 投资方案的评价方法·····	(125)
(四) 投资方案的裁决·····	(130)
九、企业生产管理中的决策问题·····	(136)
(一) 产量决策·····	(136)
(二) 设备大修与更新决策·····	(140)
(三) 生产计划安排决策·····	(143)
(四) 生产能力配置的决策·····	(149)

十、企业经营中的市场决策问题·····	(156)
(一) 产品的销售决策·····	(156)
(二) 产品的价格决策·····	(169)
附录一：概率常识·····	(176)
附录二：正态分布曲线下的面积·····	(181)

第一部分 决策基础知识

019332

一、决策概论

(一) 决策的定义

决策的定义目前尚未统一，比较趋于一致的看法有两种：一种是决策就是管理，管理就是决策；另一种是决策就是决定。我们认为，从决策所涉及到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作出相应的决定。它是将要见之于行动的主观判断能力的表达形式。

以“出门看天”为例。从气象变化表露出来的某些信息，可以预测出在“出门”这段时间内“是否会下雨”，决定要不要带伞。作出“带伞”或“不带伞”的决定，从广义的角度来说，这就是决策。

人们从事的工作内容和责任范围不同，决策的内容、所采用的方法不同，决策影响的范围也不相同。一般说，决策都是从发现问题开始，继而收集信息，进行归纳、分析、整理，并测算出各方案可能实现的条件结果，最后从中选择其

一，或综合为一，作出相应的决定。这最后一步的工作就是决策，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。决策不同于决策分析。决策是由领导者做出的，或者是由事件的责任者做出的，他们必须对决策后果负责。而决策分析则不同，它是由具体的工作人员来做，只提供决策的依据、决策的方案及这些决策方案实行后的效果，不管该决策方案是否实行。换言之，从事决策分析的人，只有建议权，没有决定权。

从做出决策这一行动的参与人数多寡来分，有个人决策和团体决策两种。

个人决策，就是凭借决策者个人的主观能力进行的决策。它受到个人的智慧、阅历、经验和对决策对象了解程度的限制，也受到个人性格特征和心理特点的影响，局限性很大，成功的把握也较小。在现代企业经营管理中，已经很少、甚至可以说几乎已不单独采用个人决策的方法。有人认为资本家所作的决策就是个人决策。这种看法是不妥当的。在资本主义企业中，大中型企业的决策，基本上都是由董事会作出的，都属于团体决策。个别小型企业还有用个人决策的方法，但他们也离不开各种集团的资助。比如说，他们要向银行贷款，银行家们就要对其决策是否可行作出评估，再决定是否可以发放贷款及贷款数额。这样，即使这些小企业开始的决策是由个人做出的，但加入银行的评估之后，就不是个人决策，而形成了团体决策。目前，资本主义国家企业界的人士都十分重视决策的科学化，因为决策的成败直接关系到企业的存亡和他们个人利益的得失。

团体决策，就是借助团体的力量来进行的决策。团体的力量包括领导成员个人的主观能力，领导者与被领导者之间在

智力结构、工作素质、工作作风和态度方面的配合情况。随着社会的发展和科技的进步，影响决策的因素多，涉及的面广，影响的时间长，损益值比小生产时期不知大多少倍，这众多不同于以往的变化，迫使今后决策的发展趋势，越来越多地依靠团体的力量和严格遵循科学决策的程序来进行。也就是说，“个人说了算”的做法将在决策中逐步消失。当然，一项好的团体决策，必须是领袖同集体、权威同普通成员共同努力的结果。

决策从它的影响范围和作用的时间长短来分，又有战略决策和战术决策两种。

战略决策，是指影响全局的、作用时间较长的决策。它是相对于战术决策而言的。如企业经营方向的决策就是战略决策。为了实现这个总目标，在某一段时间内针对具体情况采取的相应决策，称为战术决策。如为增加本企业产品市场占有率而采用相应的广告宣传等措施，就是战术决策。

决策按其在取值序列上的分布是否连续来划分，又有离散型决策和连续型决策两种。

离散型决策，是决策点的选择不是连续的，只能在规定的点上选择。连续型决策，是可以任意选择的，可以在实践的过程中，随时纠正和发展原有的设想、目标、意图、愿望、原则、方法和途径。以开汽车为例，司机指望一次定好方向盘的位置和目标，把汽车一直开到目的地，是不可能的。因为道路上的情况随时都可能发生变化，司机必须根据这些变化，不断地调整方向盘，才能保证迅速、安全地到达目的地。这种“调整方向盘”的机会是随机的，可以看成是随机的，连续的，因此司机开车过程中所作出的一系列决策，均为连续型决策。如果从数学角度来分析，在 Δt 时间内，所作

的 Δs 方向的决策，就是微分决策。连续决策是在决策时间的区域内，自始至终的一系列的微分决策的总和。不难理解，作为一名企业经营管理工作者，如同司机一样，要自始至终地完成好他所承担的任务，也必须根据客观环境条件的变化而不断地作出一系列的相应决策。

作出的决策是否科学，可以下面八条准则来权衡：

1. 情报准则

这是评价决策是否有可靠的、高质量的情报与信息作为基础。情报、信息的质量与完整性同决策的科学性成正比。情报资料越真实可靠，信息越系统、越充分、越完整，做出的决策分析的质量就越高，领导者进行决策的基础也越扎实，科学性也越强，精确度也越好。

2. 预测准则

这一准则是用来衡量决策是否在科学预测的基础上作出的。情报准则只考虑提供的过去和现在的情报资料与信息，并没有或很少有可能提供与决策对象有关的未来信息。缺少未来信息，决策所需的各种信息是不完全的，决策的质量就会受到严重的影响。提供未来信息的唯一方法，就是科学预测，因此预测准则是科学决策必须遵循的基本条件之一。

3. 科学准则

这一准则是用以衡量决策分析过程和所选择的决策行动方案，是否以科学理论作为指导，以及是否使用了科学分析方法。显然，没有科学的理论和方法论作指导，是无法科学地进行决策的。如以主观主义、唯心论的思想为指导，与以辩证唯物主义的思想为指导，出发点就不一样；凭“想当然”、“拍脑袋”进行分析，与利用科学的方法、数理逻辑手段进行严密的推理和论证，所作出的结果也就不同。以科学的理论、

方法论来指导和进行决策，是科学决策的另一个基本条件。

4. 系统准则

这一准则是用来衡量决策是否能够保证整个被决策的系统处于最佳状态。任何一个决策对象，都隶属于一个特定的系统之中，作出的决策必须保证该系统的稳定性和系统各组成部分的协调性。在决策时，必须通盘考虑决策所涉及的整个系统与相关系统，以及构成全系统的相关环节之间的应有关系和原有关系，避免作出顾此失彼的、因小失大的错误决策。

5. 可行性准则

这一准则是用来衡量决策是否可行。它要求所作出的决策，以人力、物力、财力和科技能力等等方面来衡量时都是可行的，可以在当前或今后某一时间内执行。如果所作出的决策，无人力条件和自然资源为基础，从经济效益和其他方面来说都缺少依据或在技术上无法实现，这种决策就是不可行的。凡是不可行的决策，都是非科学决策。

6. 择优准则

这一准则是用来衡量决策是否是多方案中最理想（有时不一定是某一目标值的最优方案）的方案，决策产生于多方案的选择，如果没有多方案，就不存在决策，也不需要决策。决策时面临多方案的选择，必须从其中选出最符合目标和现有条件（包括经过努力可以达到的一些主要条件）的决策方案，作为决策的行动方案。

在择优过程中，要充分注意价值标准的选择，因为它是决策判断优劣的依据。价值包括三个方面：经济价值、学术价值和社会价值。如果光看到经济价值，而忽视学术价值和社会价值，往往会失去前进的方向或导致违反社会风尚和伦理道德的结果。所谓经济价值，一般是指投资、利润、产品

产值等等；学术价值是指在技术和理论方面在国内外的先进性等等；社会价值是指产品投放市场后，满足社会的需求程度以及使用之后对社会风尚和伦理道德的影响，也包括对环境保护所引起的影响等等。在选择价值标准上，应当统筹兼顾。作为企业，应当把社会价值和学术价值放在优先的位置，必须在符合社会价值标准和学术价值标准的前提下，选择经济价值标准，否则就要偏离社会主义方向。

7. 行动准则

这一准则是用来衡量所作出的决策是否可以付诸实践及行动。它包括两个方面的内容：一是强调决策本身是一个行动过程，二是强调决策必须有的行动效果。行动过程规定其各个阶段及其相应的内容和约束条件；行动效果就是规定各个阶段必须完成的任务和达到的目标。决策是为了实施，不能付诸行动的决策是毫无意义的决策。

8. 反馈准则

这一准则是用来衡量决策在实施过程中能否利用反馈原理进行调整，即衡量决策系统是否有良好的自我调节性能。任何一项决策，都不能保证永远正确。在一般的情况下，所作的决策在执行的的过程中，都会发生各种各样的不同程度的偏差或失效。这些偏差和失效，可能是原来信息不足引起的，也可能是事先制定的行动方案在实践中因受习惯势力的限制而难以实行所致，还可能是由于执行者行为（包括自觉或不自觉的两种）和认识的不正确所导致的。无论是何种原因，其共同的表现形式就是执行的结果与预期的目标不一样。这些“不一样”的信息，必须能够及时准确地输送给决策者或决策集团，作为他们为纠正偏差再进行的决策工作的参考。这个“及时”、“准确”和“畅通无阻”的输送过

程，就是反馈过程，也就是用实践检验决策，并采取行动来纠正原决策的偏差的过程。因此反馈准则实际上是为了提高决策系统质量，保持决策的科学性或变非科学决策为科学的决策而采用的一条重要原则。

上述八条原则，并非在所有的决策中都会充分体现出来。在实际所进行的决策工作中，往往只有少数决策能比较好地符合上述原则，而大多数决策只是符合上述部分原则。符合上述原则的不同程度，实际上反映了决策水平的高低。

(二) 决策与预测的关系

决策是根据客观条件的发展变化，作出的要达到未来某一目的所必须采取的一系列决定。在通向未来目的的过程中，客观条件将如何发生变化，在决策之前就必须作出分析和推断。这个“分析和推断”，就是通常所说的预测。没有预测，就没有决策，它们之间存在着相互依存的联系。概括起来有如下几个方面：

(1) 重视预测工作是决策者必须具备的基本素质。从根本上讲，领导的实质就是针对发生或发现的问题不断地及时地做出决策。从现象上看，领导工作是一种率领、引导，如果不具备预见能力，不重视预测工作，就不能够胜任这一工作。一个企业的优秀领导者，必须是有预见的决策者。领导者的决策的可靠性、科学性，取决于科学预测。如果只满足于个人的知识、经验，对现在的环境、未来可能出现的事件的发生原因和发展趋势，不能及时、正确地作出预测，就不可能有正确的决策。可见，重视预测工作是决策者必须具备的基本素质，也只有这样，领导才能达到“方向明”的目的。

(2) 科学的预测是决策分析的重要依据。科学预测的方法,是通过过去和现在的事件状态进行充分的调查、分析和研究,从而推断出未来事物发展的动态,其中包括事态未来发展的规模、数量、质量变化的可能情况、影响后果等等,使决策者对其所决策的问题,不但知道经验依据、现状依据,而且还估计到事态发展的动态过程与未来状况的依据,从而做到心中有数,便于当机立断做出决策。

(3) 科学的预测是最优决策的基础。预测不是唯一规定某种状态的结果,而是提供事件可能发生的多种状态及其可能产生的多种结果,因此它可以为企业领导者提供各种不同的方案,即产生出多方案,从而使决策者有条件进行分析和比较,选择其一或综合为一,并做出最优决断。

(4) 科学预测是决策取得高效益的前提条件。正确的决策,会给企业带来很大的效益,决策失误,会使企业蒙受人力、物力和财力的巨大损失。科学决策的前提是科学的预测,决策能否取得高效益,关键在有否预测及预测的科学性。决策必定是面向未来的,而未来总是包含有许多不肯定性的,提高决策的准确性,使决策能取得高效益,就必须把预测当作先决条件来对待。

(三) 几种常用的决策方法

常用的决策方法可以分为两大类:定性和定量决策。属于定性决策的方法有:创造与逻辑思维决策方法、演绎推理决策方法等;属于定量决策方法有:计量分析决策方法、数理逻辑决策方法、模型或模拟决策方法及系统分析决策方法等。

1. 创造与思维决策方法

这种方法的特点，在于着重对问题和概念进行开发。在开发的过程中，高度发挥人的主观直觉、潜在意识和想象能力，凭借大量的直觉和感性认识，再用科学的方法进行分析处理、对原设想和认识进行去粗取精、由此及彼的思索、加工，促其产生飞跃，得出初步的基本认识。整个过程体现了决策者个人和决策工作团体的智慧、机敏和果断。初步认识是否正确、全面和完善，仍需在理性认识的指导下，再经过调整研究和细心查证。当证明逻辑思维过程中的直觉和感性的材料确实无误时，则对原结论（即初步决策）再次凭借逻辑思维推动直觉和感性认识，发生新的飞跃，使原结论得到进一步修正与完善。如此反复多次的提高过程，就是创造与逻辑思维决策方法的全过程。一般说，凡用创造和逻辑思维决策方法的，都有如下共同的特点，就是从对理论、概念或现状的不满意的直接感觉开始，从而产生对现实问题的重新认识和对理想状态的研究，以便系统地掌握过去、现在及未来的大量信息，再利用逻辑分析、综合、演绎、归纳、分类等手段对这些信息进行推理与研究。如果经过推理和研究之后，问题得到解决，决策方案就产生了，如果问题没有得到解决，相反产生一种不确定感时，则需进行开发研究，最后再经过分析、归纳，产生更优决策。创造性往往是与目睹的现实以及为现实所承认的规律相冲突的，因为创造性就意味着对旧事物的否定。这种方法，常属于最高级领导（包括企业的高级领导）的决策方法。

2. 演绎推理决策方法

这种决策方法是从问题开始。没有问题就不必决策。所谓“问题”，就是理想状况与现实状况之间存在的偏差。因