

商务书库

企业决策 经济实务

Qiye Juece Jingji
Shiwu

千高原 策划 苏伟伦 主编

中国信息出版社

Shingwu Shukuan

企业决策经济实务

千高原 / 策划

苏伟伦 / 主编



中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业决策经济实务/苏伟伦主编. —北京:中国纺织出版社,2000.12

(商务书库)

ISBN 7-5064-1890-8/F·0126

I. 企… II. 苏… III. 企业管理—经营决策—研究
IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 53729 号

责任编辑:王学军 李 文(特约)

责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号

邮政编码:100027 电话:010—64168226

北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销

2000 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

开本:850×1168 1/32 印张:85.25

字数:1940 千字 印数:1—6000

(全套定价:156.00 元)本册定价:26.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

MA14: 108

策划人的话

千高原

在此时此地向读者推荐《商务书库》系列,理由是:其一,中国社会经济发展已到了一个非常重要的阶段,人们正迫切渴求实际的指导知识,去迎接正以电光石火般速度改变中的商业发展。其二,我国目前的商业活动和企业自身产品占有市场份额的版图扩张意识,业已从国内市场的基础扩大到国际目标竞争的新经济阶段。于是,你比以前更加需要先期占据位置。而且,这个系列书库从你选择了它开始,要想超越前进,就不必再多走冤枉路。

《商务书库》系列,让你花最少的时间掌握你所需要的专业知识,这至少有三个领域能够让你充分发挥:第一,在商场上,面对竞争应付挑战;第二,在专业工作中,磨练技巧掌握实用要领;第三,在个人事业中,追求成功自我实现。

为此,《商务书库》系列,在策划上对读者的承诺是:

一、引用国外最新、最具实用价值、最适合国情的经营信息。

二、整编国内一些先进、实用并能够历久弥新的创新经验。

商务，是我们现在和未来生活的主要部分。人要懂得生活就得精通于商务，这是因为商务乃是人与人的关系，包括自己与自己的关系，尤其是现代主管人员。

前 言

经济就是经世济民。物质生活的治理,包括物质财富的生产、分配、交换和消费四个环节。决策就是做什么和怎么做的问题,包括确定目标和实现目标两个问题。在竞争激烈的商业时代,对于企业来说经济决策的意义十分重大。

在很多人的心目中,制定决策的能力和其所拥有的权力,显然是令人羡慕,并且其吸引力也是非常强的。可以说,一位优秀管理人的特征之一就是能作出好的决策。一个好的决策好像很难事先评价,毕竟我们一生中的每天都在作出决策,虽然大部分都微不足道,但也有一些是非常重要的。因此我们应当有一些对决策进行衡量的基准,如果没有后见之明,我们不可能对一项决策作出真实的评价。如果某一决策所造成的后果已经非常明显了,这时我们可以说:“回顾过去,我们所采取的行动在当时的条件下是最好的”,那么这项决策就是一个好的决策。反之,如果我们相信另一种选择会带来更好的效果,那么,原来的决策就算不上是最好的。对决策进行评判的另一种方式是分析决策是如何制定的,根据这种方法,好的决策就是决策者在充分了解背景、目标、其他可供选择的方案和所有可能后果的情况下作出的决策。在可供替代的方案之间进行选择,这是以合理的方式进行的,并且与决策的目标相一致。相对而言,一项坏的决策就是以一种不合理的、粗心的或轻率的方式作出的。这种分析方法

的一个矛盾就是：有时候，一个草率的甚至完全随意作出的决策可能会导致比最一丝不苟做出的决策有更好的结果！但我们相信两种方法之间必然存在着真实的联系。从长期的实践过程来看，以精明的、一贯的方式制定的决策与那些对决策本身和决策过程了解不充分的情况下制定的决策相比，前者的效果更令人满意。

本书从实务的角度并运用数学方法，对如何进行正确的经济决策，分别予以定性的分析和定量的论证，详细介绍了经济决策的概念、方向、标准、程序和一些经济管理的新思想、新方法。同时，提出了作为一个经济决策者所应具备的修养和风度，以及如何使经济决策走向合理化的根本途径。

苏伟伦

2000 年 8 月

第1章

经济决策的程序

1 设置决策目标 / 7

应当明确目标

目标应该一样

目标应当相互关联

应当平衡长期和短期目标

目标应该包含内在价值

目标内涵应当全面

2 理解问题 / 18

散点图

因—果关系图

柏累托图

为什么—为什么分析

3 设计方案 / 30

创造性的管理策略

作为一种创造性活动的管理

创造性地解决问题的技术

4 评估备选方案 / 46

评估可行性

评估可接受性

评估可靠性

5 选择决策方案 / 66

通过计算来选择

通过判断来选择

通过谈判来选择

通过创造性“激励”来选择

第2章

决策的软技术与硬技术

1 决策的软技术 / 77

德尔非法

头脑风暴法

哥顿法

对演法

2 管理决策模型 / 83

什么是模型

模型的例证

怎样建立模型

输入——输出型模型

其它的企业流程模型

对决策者的建议

第3章

资金时间价值及现金流量分析决策法

1 资金的时间价值及其计算公式 / 97

资金的时间价值

实际利率和利息、利率、复利率、名义利率

现金流量

术语和符号

根本的计算公式

2 项目投资的经济技术的评价方法 / 111

静态的分析方法

动态的分析法

第4章

盈利亏损的分析决策法

1 盈利与亏损的平衡分析的基本问题 / 131

固定成本

变动成本

边际贡献

2 盈亏平衡图及两平点公式 / 134

产销量决策

达到目标利润下的产销量决策

销售收入决策

达到目标利润的销售收入决策

达到目标利润的售价决策

达到目标利润下的变动成本决策

达到目标利润下的固定成本决策

经营安全率决策

需求弹性

3 两平点公式的运用 / 144

两平点分析用于自制和外购决策

对亏损产品是否应该停产的决策

是否接受特殊订货的决策

成本结构的决策

最佳售价的决策

生产多种产品时的盈亏分析

依照工时计算生产数量的量亏分析

4 风险因素下的决策方法 / 166

风险型决策方法

不确定型决策方法

效用理论与决策

第5章

动态规划决策法

1 索短路线问题和最优化原理 / 197

2 典型用例 / 206

销售——库存最大利润计划简算法

设备技术改造的最优决策方法

设备更新的最优计划方法

线性二次型的最优管理问题的算法

随机动态规划的问题

第6章

层次分析决策法

- 1 什么是层次分析法 / 245
- 2 建立重要性矩阵 / 246
- 3 计算优先数向量和优先数矩阵 / 247
- 4 一致性检查 / 248
- 5 整个结构的优先数和向量 / 249
- 6 示例 / 250

第7章

投资的分析与决策及决策成本的计算

- 1 投资的分析与决策 / 257

投资的分类

用现金流量来审核投资

投资方案的三种考核方法

替代性投资方案的选择

有关问题的讨论

2 决策成本的计算 / 281

成本估算

什么是成本

什么是决策的实际成本

会计名词

经济专家的成本名词

决策成本的计算

案例讨论

机会成本

下沉成本

无形成本

管理成本概念的重要性

摘要与结论

第8章

价格的制定决策与资产价值估算

1 需求弹性 / 305

需求弹性

价格变动对利润的影响

2 定价的方法 / 312

收支(盈亏)平衡定价法

销售利润率定价法

综合因素定价法

最大利润定价法

最低利润定价法

3 现金交易与分期付款 / 321

货币的时间价值

交易方式的选择

4 资产的价值估算 / 326

什么是事物的价值

企业对他们的资产估价正确吗

资产的价值评估

有效价值估算的五个步骤

结论

第9章

决策执行过程中有关问题

- 1 决策的执行机构和执行者 / 351
经济决策执行机构的组织原则
决策执行者的个体素质
- 2 决策执行中所产生的决策问题 / 355
决策执行过程中的思维方式
决策执行中的非程序化决策
- 3 决策的失误 / 358
决策目标的失误
决策方案的失误
- 4 决策执行中的失误 / 360
决策执行机构不健全导致的决策执行失误
员工素质不高所导致的决策执行的失误

第10章

至关重要的决策层的修养

1 决策层的专业修养 / 365

积极借鉴西方的经济理论

认真研究中外管理经验

努力钻研自然科学,尽可能多地学一点社会学、
心理学的知识

2 决策层的作风修养 / 373

不计小事,专想大事

喜欢竞争,敢担风险

多谋善断

以人为本

求贤若渴,善用“外脑”

严以律己,讲究风度

附录 决策案例分析 / 387