

2011

全国经济专业技术资格考试 专用教材

全国经济专业技术资格考试专家指导组 编著
全国经济专业技术资格考试指导中心 监制

工商管理 专业知识与实务

(中级) 高效应试版

唯一免费赠送完整配套培训课程的考试教材

重点解读最新考试大纲新增内容
配套培训课程与最新考试大纲同步

精解600~1000道同源考题, 同比命
从考生实际出发, 零基础也可以迅速
为考生量身打造, 易于理解, 节省
提示考点含金量, 高分通关必备复习资料

★购正版教材, 获得超值回报!

本教材在全国考试报名点、考试中心均有销售, 由考试指导中心监制、考试专家指导组针对最新考试大纲编写而成, 旨在帮助考生快速通过考试。

武科大图书馆



A1083352

添知赢 | 国家资格考试培训网 **揭**
www.oeoe.com 由经销商留存

产品销售验证码

揭此贴, 获最新考纲同步课程!

登录www.oeoe.com经济师页面, 使用“**揭**”标志层所覆盖的验证码开通课程(流程详见封底)。

如购买时防伪标签带有“**揭**”标志的第一层丢失或破损, 请与经销商调换。



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

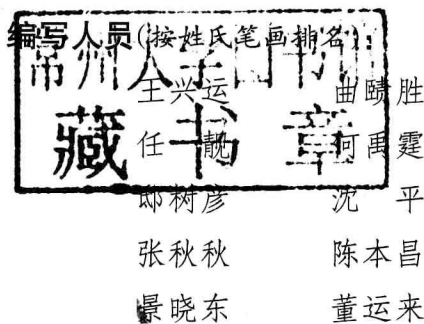
全国经济专业技术资格考试专用教材

工商管理专业知识与实务

(中级)高效应试版

全国经济专业技术资格考试专家指导组 编著
全国经济专业技术资格考试指导中心 监制

主 编：何禹霆



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书以我国人力资源和社会保障部人事考试中心颁布的《工商管理专业知识与实务》(中级)考试大纲为依据,在多年研究该考试命题特点及解题规律的基础上编写而成。全书共分三大部分,第一部分为“专用教材及典型例题解析”,第二部分为“2011年题库版过关练习及答案解析”,第三部分为“2010年考试真题及答案解析”。其中第一部分内容共分8章,每章内容根据考试大纲的要求,从近三年考点考频分析入手,介绍基本内容结构,归纳重要考点,解析重要公式及例题,然后给出每章的典型例题并对其进行分析,最后提供每章的测试题,供考生自测练习使用。第二、三部分内容分别为题库版过关练习及2010年考试真题,其中题库版过关练习是在深入研究考试大纲和考试环境的基础上,总结提炼出考试的重点及命题方式,为考生提供全面的应试训练,而2010年考试真题可使考生真切感受应考氛围,了解考试命题难易程度。

本书配套的网络视频课程(www.oee.com)涵盖每章的重难点及典型例题和真题的讲解,供考生复习时参考。

本书适合报考全国经济专业技术资格考试工商管理(中级)科目的考生及相关在职工作人员使用,也可作为大中专院校相关专业的教学辅导书或各类相关培训班的教材。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

工商管理专业知识与实务(中级)高效应试版/全国经济专业技术资格考试专家指导组编著. —北京:电子工业出版社,2011.6

全国经济专业技术资格考试专用教材

ISBN 978-7-121-13727-3

I. ①工… II. ①全… III. ①工商行政管理—资格考试—习题集 IV. ①F203.9-44

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第101772号

责任编辑:胡辛征

特约编辑:赵树刚

印 刷: 丹东印刷有限责任公司

装 订:

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编:100036

开 本:787×1092 1/16

印张:14.75

字数:384千字

印 次:2011年6月第1次印刷

定 价:45.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

前 言

全国经济专业技术资格考试，一般又称为经济师考试，是我国为更好地评价经济专业技术人员的能力和水平，促进经济专业技术人员不断提高业务知识和能力而设立的职称考试。根据原人事部颁布的《经济专业技术资格考试暂行规定》及其《实施办法》（人职发[1993]1号），决定在经济专业技术人员中实行初、中级专业技术资格考试制度。经济师考试由我国人力资源和社会保障部人事考试中心统一组织、统一制订大纲、统一命题、统一制订评分标准，参加考试后成绩合格者，获得相应级别的专业技术资格，由人力资源和社会保障部统一发放合格证书。考试每年举行一次，时间一般安排在11月初，每位应试人员必须通过经济基础知识和专业知识与实务两门科目的考核。

为更好地服务于广大应试人员，帮助广大应试人员正确、深入地理解考试大纲，掌握考试的基本内容和要求，在学习过程中提高自己的专业知识及业务能力，我们组织专家以考试大纲为基础编写了全国经济专业技术资格考试标准教材，供广大应试人员及有关人员复习参考。

本书紧紧围绕考试大纲，结合当前经济形势对大纲所要求掌握的知识点精准定位、精确讲述。本书主体分为三大部分：标准教材及典型例题解析；2011年题库版过关练习及答案解析；2010年考试真题及答案解析。在标准教材及典型例题解析部分，对每章的考情及考点总结详细、准确，本部分基本内容结构清晰易懂，重要考点归纳全面、翔实而又重点突出，经典例题讲解通俗易懂；单元测试题围绕书中知识点及重要考点，具有很强的针对性和实战性；2011年题库版过关练习及答案解析参照实际考试难易程度，有针对性地命题，帮助应试人员熟悉考试题型、把握考试方向、提高对全书重点内容的理解和把握能力；2010年

IV

考试真题及答案解析,对增强应试人员的实战能力、真切把握考试难易度有很大帮助。

我们精心编制本书,但书中难免存在疏漏和不足之处,希望广大读者批评指正。

祝广大应试人员顺利通过考试!

全国经济专业技术资格考试专家指导组 编著

全国经济专业技术资格考试指导中心 监制

2011年6月

目 录

第一部分 标准教材及典型例题解析

第一章 企业战略与经营决策	3
一、近三年本章考点考频分析	3
二、本章基本内容结构	3
三、本章重要考点及例题	3
四、本章测试题	17
第二章 公司法人治理结构	22
一、近三年本章考点考频分析	22
二、本章基本内容结构	22
三、本章重要考点及例题	22
四、本章测试题	38
第三章 市场调研管理	43
一、近三年本章考点考频分析	43
二、本章基本内容结构	43
三、本章重要考点及例题	43
四、本章测试题	59
第四章 生产管理与控制	64
一、近三年本章考点考频分析	64
二、本章基本内容结构	64
三、本章重要考点及例题	64
四、本章测试题	80
第五章 物流管理	85
一、近三年本章考点考频分析	85
二、本章基本内容结构	85
三、本章重要考点及例题	85
四、本章测试题	98
第六章 技术创新管理	104
一、近三年本章考点考频分析	104
二、本章基本内容结构	104
三、本章重要考点及例题	104
四、本章测试题	119

VI

第七章 人力资源规划与薪酬管理	125
一、近三年本章考点考频分析	125
二、本章基本内容结构	125
三、本章重要考点及例题	125
四、本章测试题	141
第八章 企业投融资决策及重组	147
一、近三年本章考点考频分析	147
二、本章基本内容结构	147
三、本章重点考点及例题	147
四、本章测试题	173

第二部分 2011 年题库版过关练习及答案解析

2011 年题库版过关练习(一)	181
2011 年题库版过关练习(二)	197

第三部分 2010 年考试真题及答案解析

2010 年《工商管理专业知识与实务》(中级)考试真题	215
-----------------------------------	-----

第一部分



专用教材及典型例题解析

第一章 企业战略与经营决策

一、近三年本章考点考频分析

年 份	单选题	多选题	考点分布
2008 年	8 道题 8 分	2 道题 4 分	行业环境分析；企业战略管理概述；企业内部环境分析；企业战略选择；战略实施
2009 年	7 道题 7 分	2 道题 4 分	企业战略管理概述；企业战略的制定；实施与控制；企业经营决策过程
2010 年	7 道题 7 分	2 道题 2 分	企业经营决策过程；企业战略选择；战略控制；企业经营决策方法

二、本章基本内容结构

企业战略与经营决策	1. 企业战略环境分析	企业战略管理概述 宏观环境分析 行业环境分析 企业内部环境分析
	2. 企业战略选择	基本竞争战略 企业总体战略 战略选择
	3. 企业战略的制定、实施与控制	企业战略的制定 企业战略的实施 企业战略的控制
	4. 企业经营决策过程	企业经营决策概述 企业经营决策过程 企业经营决策影响因素
	5. 企业经营决策方法	定性决策方法 定量决策方法

三、本章重要考点及例题

(一) 重要概念归纳

1. 企业战略的定义

企业战略是指企业在市场经济竞争激烈的环境中，在总结历史经验、调查现状、预测未来的基础上，为谋求生存和发展而做出的长远性、全局性的谋划或方案。

2. 企业战略的特征

要理解企业战略的含义，必须与其 4 个特征相结合。

(1) 长期性: 着眼于未来长远利益, 时间跨度长。

(2) 全局性: 是最根本的特征, 战略的控制对象是企业总体发展, 追求的是整体效果, 属于总体决策。

(3) 风险性: 与长期性相对应, 未来充满不确定性, 所以具有风险。

(4) 灵活性: 能根据企业外部环境和自身条件的变化, 随机应变地指导企业的总体行为。

3. 企业战略的三个层次

(1) 企业总体战略(公司层战略): 是企业总体的、最高层次战略, 主要确定企业的目的和目标。比如, 企业经营范围的确定。

(2) 企业业务战略(竞争战略): 是经营某一特定业务所制订的战略计划, 主要解决的问题是在选定的每一业务领域内如何进行竞争, 所以也称为竞争战略。对于单一经营业务的企业, 业务层与公司层战略就是一回事。

(3) 企业职能战略: 是针对企业各职能部门或专项工作所制定的具体实施战略, 如营销战略、生产战略、财务、人事、研发战略等。

4. 企业战略管理的定义

企业战略管理是指管理者制定企业战略和实施企业战略的动态管理过程。

5. 企业战略管理的任务

战略管理的任务包括基本任务和最高任务。基本任务是实现特定阶段的战略目标, 最高任务是实现企业的使命(企业在社会经济活动中所扮演的角色、从事的业务)。

6. 企业战略管理的对象

企业战略管理的对象包括战略要素、战略管理模式和管理过程中的各环节。

7. 企业战略环境分析的内涵

战略环境分析是企业战略管理的基础, 其任务是根据企业目前的市场“位置”和发展机会来确定未来应该达到的市场“位置”。企业战略环境分析包括宏观环境分析、行业环境分析和企业内部条件分析。

8. 宏观环境分析

宏观环境是指在国家或地区范围内, 对一切产业部门和企业都将产生影响的各种因素或力量。

(1) 政治环境分析。

(2) 法律环境分析。

(3) 社会文化环境分析(人口环境、文化因素)。

(4) 经济环境分析。

(5) 科学技术环境分析。

9. 行业经济特征分析

行业生命周期包括4个阶段: 形成期、成长期、成熟期及衰退期(注意: 各时期的关键职能各是什么)。

在一个行业中, 普遍存在着5种基本竞争力量: 行业内现有企业、新进入者、替代品生产者、供应者和购买者。

战略群体指一个产业内执行同样或相似战略并具有战略特征或地位的一组企业。包括战略群体内的竞争和战略群体间的竞争。

10. SWOT 分析法

		内部条件	
		优势 (S)	劣势 (W)
外部环境	机会 (O)	SO 组合 (最佳) 增长型战略	WO 组合 (弥补不足) 扭转型战略
	威胁 (T)	ST 组合 (降低威胁) 多元化、一体化战略	WT 组合 (避免) 紧缩或防御型战略

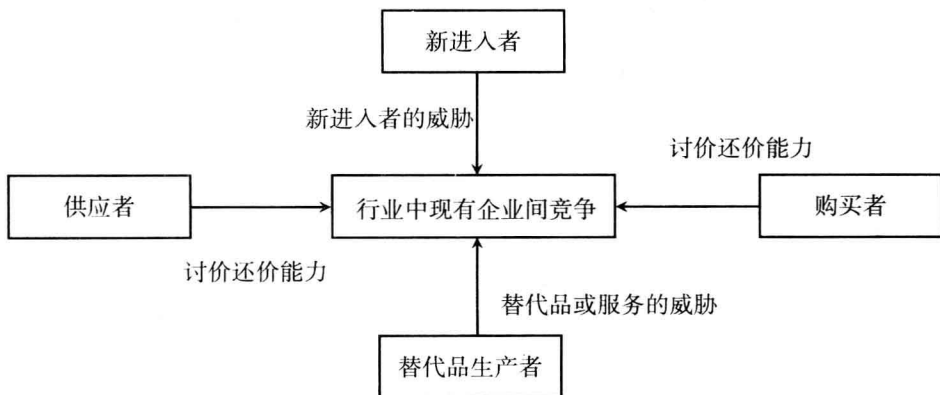


图1 行业竞争结构图

11. 基本竞争战略

竞争战略即业务层战略，主要解决的问题是在一个特定产业领域内，企业如何参与市场竞争，以超越竞争对手。波特提出了3种一般竞争战略（这部分应重点掌握：3种战略的适用范围和实施途径）：

第一，成本领先战略

(1) 含义：成本领先战略是指企业全部成本低于对手，甚至是行业中最底的。

(2) 途径：追求规模经济、技术创新、资源整合、经营地点选择优势、与价值链的联系、跨业务关系（多元化经营）。

(3) 适用范围：大批量生产（规模）、较高的市场占有率（市场）、有能力使用先进的生产设备（设备）、能够严格控制费用（费用）。

第二，差异化战略

(1) 含义：差异化战略是指企业寻求在产业中提供与众不同的产品或服务，满足顾客特殊需求，从而形成一种独特优势。比如，追求产品的高质量、卓越的性能、周到的服务、创新的设计或独特的品牌形象。

(2) 途径：（通过产品各个方面的不同）质量、可靠性、创新、特性、名称、服务。

(3) 适用范围：很强的研发能力（研发）、很高的知名度（声望）、很强的市场营销能力（营销）。

第三，集中战略

(1) 含义：集中战略也称专一化战略，是指企业将资源集中于某一特定的购买者群、产品线的某一部分或某一地区市场上的战略。集中化战略实际上是前两种战略类型的一种具体的、特殊的表现形式，所不同的只是所追求的市场范围大小的不同，前两者寻求在整个行业市场范围内的成本领先或差异化，而集中化战略则是在较狭窄的某一特定目标市场范围内

开展活动。

(2) 途径: 产品选择、细分市场、重点地区选择、优势发挥。

(3) 适用范围: 有特殊需求的顾客、没有其他竞争对手、企业经营实力较弱。

12. 公司总体战略

第一, 发展战略

(1) 含义: 发展战略是通过新建、并购或战略联盟等方式扩大产销规模, 提高市场地位的战略。其特征是以发展为导向, 引导企业不断开发新产品, 开拓新市场, 采用新的生产方式和管理方式, 扩充员工数量, 扩大企业的产销规模, 提高企业的市场占有率和竞争地位。

(2) 形式: 一体化发展战略、多元化发展战略。

①一体化发展战略

含义: 一体化战略是指企业有目的地将相互联系密切的经营活动纳入企业体系中, 组成一个统一的经济组织进行全盘控制和调配, 以求共同发展的一种战略。包括纵向一体化(前向、后向一体化)、横向一体化和混合一体化。

②多元化发展战略

含义: 多元化战略是指企业同时在两个或两个以上行业中经营。包括相关多元化战略和不相关多元化战略。

相关多元化: 进入与现有产品相关(技术或市场)的经营领域, 如由冰箱进入空调业。

不相关多元化: 进入与现有产品在技术或市场方面没有任何联系的新行业领域, 如电脑企业进入服装生产行业。

第二, 稳定战略

(1) 含义: 稳定战略是指企业所期望达到的经营状态基本保持在战略起点水平的战略。

(2) 理解: 不是不发展, 而是稳定发展。

(3) 包括: 无变化战略(注意两个条件)、维持利润战略、暂停战略(降低发展速度)和谨慎实施战略(降低实施进度)。

第三, 紧缩战略

含义: 紧缩战略是指通过收缩或撤退缩减企业经营规模的战略。具体有以下3种形式:

(1) 转向战略: 指减少某一经营领域内的投资, 并把节约下来的资金投入到其他更需要资金的领域中的战略。

(2) 放弃战略: 出售企业的某个业务部门, 可能是一个子公司、一个事业部或一条生产线。比如, 摩托罗拉为了竞争手机业务, 就放弃了半导体业务。

(3) 清算战略: 卖掉资产或停止整个企业的运行或终止一个企业的存在。

13. 战略选择

第一, 战略选择标准: 适用性(对内外部环境)、可行性(公司资源可承受)、可接受性(满足利益相关者的期望)。

第二, 战略选择方法

(1) 战略逻辑理性评估: 将特定的战略方案与企业的市场情况及它的核心竞争力或相对战略能力相匹配, 从而评估该战略方案是否会提高公司的竞争优势及其提高的程度。主要有组合分析法(掌握波士顿矩阵法)、生命周期法、价值系统分析法。

(2) 财务指标分析: 投资收益分析、资金流分析。

(3) 风险分析: 敏感性分析、决策矩阵。

波士顿矩阵法:

波士顿矩阵根据市场增长率和市场份额两项指标,将企业分为“明星”、“金牛”、“瘦狗”和“幼童”。

市场占有率越高(市场份额),意味着可以带来较多的利润。

市场增长率越高,表明行业的资金投入要越大才行。

“金牛”区是整个企业的主要基础。

“明星”区对资金需求大,代表着最优的利润增长率和最佳的投资机会,可进行必要投资。

“幼童”区现金流入较少,对资金需求却很大,可转变一些为明星业务,转变不了的可采取放弃战略。

“瘦狗”区既不能产生现金也无须追加投入,实行清算、转向或放弃战略。

14. 企业战略的制定——战略管理的核心部分

第一, 含义

企业战略的制定是战略管理过程中的核心部分,也是一个复杂系统分析过程。一个战略的制定过程实际上就是战略的决策过程。

第二, 流程

制定企业战略的流程如下。

(1) 识别和鉴定现行的战略(必要性):识别当前是否存在相似战略,再鉴定其是否与当前的企业目标及环境相适应,是否存在缺陷,决定是否必须制定新战略。

(2) 分析外部环境,评估自身能力(条件):常用SWOT分析法,分析企业外部环境存在的机会和威胁,内部环境优势和问题。

(3) 确定企业使命与目标(目标):目标是企业使命的更具体化表现,有盈利目标、服务目标、员工目标和社会责任目标。目标起到引导激励作用,应具有可实现性,还应符合社会道德标准。(历年考题主要考多选题)

(4) 准备战略方案(方案):在分析企业外部和内部环境并确定了企业战略目标之后,企业管理者将与企业战略专家等人员一起进行企业战略方案的规划,即实现目标的详细行动计划。

(5) 评价和确定战略方案(优选):目的是确定方案的有效性,即从多个方案中选出较优方案,遵循3个原则:择优原则、民主协调原则和综合平衡原则。

15. 企业战略的实施——战略管理的关键环节

第一, 战略实施的含义

战略实施是动员企业全体员工充分利用并协调企业内外一切可利用资源,沿着企业战略的方向和途径,自觉贯彻战略,以期更好地达到企业目标的过程。

第二, 战略实施原则

企业战略实施的3个基本原则如下。

(1) 合理性原则:是否基本达到了战略预定的目标。

(2) 统一指挥原则:应当由企业高层领导人的统一领导、统一指挥下去实施。

(3) 权变原则:识别战略实施中的关键变量,并对其做出灵敏度分析,准备相应的替代方案,以使企业具备应变能力。

第三, 战略实施模式

(1) 指挥型:战略制定者向企业高层领导提交企业战略方案,企业高层领导确定战略

方案,强制下层执行。特点是企业管理者考虑的是如何制定一个最佳战略的问题。

(2) 转化型:重视运用组织结构、激励手段和控制系统来促进战略实施,适合于环境确定性较大的企业。

(3) 合作型:协调高层管理人员是工作重点。适合于复杂而又缺少稳定性环境的企业。

(4) 文化型:管理者起到指导作用,力图全员参加,参与成分扩大到较低层次,通过灌输企业文化使战略得以实施。

(5) 增长型:企业战略从基层单位自下而上产生,对管理者的要求很高。

第四,战略实施流程

(1) 战略变化分析:企业在实施战略时,要清楚地认识到自己要发生怎样的变化才能成功地实施战略。

(2) 战略方案分解与实施:从时间与空间两方面进行分解成几个战略阶段,每个战略实施阶段都要有分段的目标、相应的措施。

(3) 组织结构调整:实施战略,必须对原有的组织结构进行调整。

(4) 战略实施的考核与激励:考核是检验企业战略的重要标准。通过利用关键绩效指标法和平衡记分卡等方法进行。考核结束后,进行合理的奖惩。

16. 企业战略的控制

第一,企业战略控制的含义

企业战略控制是指企业战略管理者及参与战略实施者根据战略目标和行动方案,对战略的实施状况进行全面的评审,及时发现偏差并纠正偏差的活动。

第二,战略控制分类

战略控制按照不同的标准可以划分为多种类型。

(1) 集中控制与分散控制:按照战略控制权的归属分类。集中控制的战略控制权在企业最高层;分散控制的局部战略控制权分散到各个事业部。

(2) 反馈控制、实时控制和前馈控制:按照控制阶段划分进行的分类。控制阶段可以分为事先、事中、事后。事先控制是前馈控制;事中控制是实时控制。事后控制是反馈控制。

(3) 回避控制与直接控制:按照控制方式(工作方式)进行分类。

第三,战略控制流程

(1) 制定绩效标准:没有规矩不成方圆,没有标准难以进行控制。战略决策的重点是选择哪些标准以及怎样控制。

(2) 衡量实际绩效:制定了标准之后,开始具体的衡量过程,即将实际绩效与绩效标准进行对比,看看是否符合标准。

(3) 审查结果:找出实际绩效与标准之间的差距,并找出原因。例如,销售型公司A年底没有完成1000万的标准,经过分析后发现是由于某一个关键销售员离职而造成的,进而发现关于销售员的管理制度上出了问题。

(4) 采取纠正措施:测评的结果主要有两种,一是符合标准,二是不符合标准,出现偏差。出现了偏差,需要提出纠偏措施。

第四,战略控制方法

一是战略控制方法包括哪些方法;二是前馈控制的具体方法包括哪些方法;三是财务审计具体方法;四是经济效益审计具体包括哪些方法;五是审计方法分类。

17. 企业经营决策概述

第一，含义（了解）

第二，类型

（1）从决策影响时间分类：长期决策（全局性、整体性）和短期决策（短期的行动方案）。

（2）从决策的重要性分类：战略决策（最高领导）、战术决策（中层）和业务决策（执行层）。

（3）从决策的起点分类：初始决策（零起点）和追踪决策（非零点）。初始决策是基础，追踪决策是为适应环境的变化而进行的决策的调整和完善，是初始决策的必然发展形势。

（4）从环境因素的可控程度分类：确定性决策、风险性决策和不确定性决策。

第三，要素

（1）决策者：决策主体，是决策的最基本要素。

（2）决策目标：决策所要达到的目的。

（3）决策备选方案：备选方案的存在是决策的前提。

（4）决策条件（决策环境）：决策过程中面临的时空状态。

（5）决策结果：决策实施后所产生的效果和影响，是决策的基本要素。

18. 企业经营决策过程

第一，企业经营决策方法

企业经营决策方法分为定性决策方法和定量决策方法。定性方法和定量方法在很多方面都应用到，如信息分析方法、社会研究方法等都分为定性和定量。

定性决策方法就是主观决策方法，即直接应用人们的知识、智慧和经验，根据已掌握的资料进行决策。

定量决策方法就是利用数学模型进行优选决策方案的决策方法。

其中，定性决策法包括以下几点。

（1）头脑风暴法：畅所欲言，相互启发。

（2）德尔菲法：匿名征求专家意见直到意见趋于一致。

（3）名义小组法：独立思考、公布方案、集体投票。

（4）淘汰法：按照标准淘汰达不到要求的方案。

定量决策方法包括：

确定型决策方法。确定型决策方法是在可控条件下，只要满足数学模型的条件，就可得出特定结果。

①线性规划：在条件约束下合理利用有限资源，取得最好效益。

②盈亏平衡分析法：是依据总成本与总收入的变动关系，确定不亏损、无利润的（盈亏平衡）临界点，以制定获得最大利润的定价方法。

第二，风险型决策方法

风险型决策方法是指已知决策方案所需的条件，但每种方案的执行都有可能出现不同后果，各种后果的出现又具有一定的概率，即存在着“风险”。

（1）决策收益表法

决策的标准是损益期望值 $= \sum (\text{各种可能状态下的损益值} \times \text{概率})$

（2）风险型决策方法

风险型决策方法是指已知决策方案所需的条件，但每种方案的执行都有可能出现不同后

果,各种后果的出现又具有一定的概率,即存在着“风险”。

①决策收益表法。

决策的标准是损益期望值 $= \sum (\text{各种可能状态下的损益值} \times \text{概率})$

注:损益值有正负之分,盈利为正值,亏损为负值。当盈利为正时,应选取期望值最大的方案;当盈利为负时,应选取期望值最小的方案。

②决策树分析法。

决策树分析法是指将构成决策方案的有关因素,以树状图形的方式表现出来,并据以分析和选择方案的一种分析法。

计算步骤:

a. 从左向右绘制决策树图形。

b. 计算每个结点的期望值 $= \sum (\text{损益值} \times \text{概率}) \times \text{经营年限}$

c. 计算各方案净效果,进行剪枝,即选优。

方案净效果 = 该方案状态结点的期望值 - 该方案投资额

d. 选取净效果最大的方案。

第三,不确定型决策方法

不确定型决策方法是指在决策所面临的自然状态难以确定而且各种自然状态发生的概率也无法预测的条件下所做出的决策。

这类决策常遵循以下几种思考原则。

(1) 乐观原则:即好中取好,大中取大。指愿承担风险的决策者在方案取舍时以各方案在各种状态下的最大损益值为标准,在各方案的最大损益值中取最大者对应的方案。

步骤:

①在各方案的损益中找出最大者。

②在各方案的最大损益中再找出最大的。

(2) 悲观原则:指决策者在方案取舍时以各方案在各种状态下的最小值为标准,在各方案的最小值中取最大者对应的方案。

(3) 折中原则:介于上述两个极端之间寻找决策方案。

步骤:

①找出各方案在所有状态下的最小值和最大值。

②决策者根据自己的风险偏好程度给定最大值系数 M , 最小值的系数随之被确定为 $1-M$ 。

③用上述数据计算各方案的加权平均值。

④选取加权平均值最大的方案。

(4) 后悔值原则(大中取小法):以后悔值标准选择方案。后悔值是指在某种状态下因选择某方案而未选取该状态下的最佳方案而少得的收益。

步骤:

①计算后悔值矩阵,即用各状态下的最大损益值分别减去该状态下所有方案的损益值,从而得到对应的后悔值。

②从各方案中选取最大后悔值。

③在已选出的最大后悔值中选取最小值对应的方案(即让后悔最小)。

(5) 等概率原则:指当无法确定某种自然状态发生的可能性大小顺序时,可假定每一