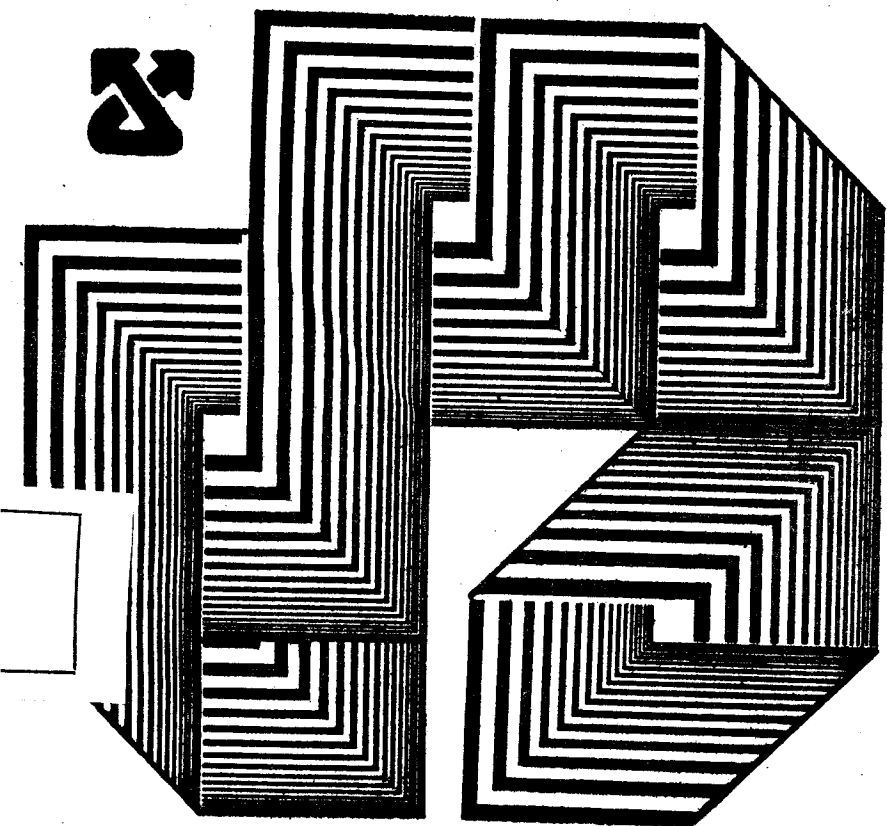


商业经营管理决策

何国栋 主编

浙江人民出版社



封面设计 章森焱

商业经营管理决策

何国栋主编

浙江人民出版社出版
(杭州武林路125号)

浙江新华印刷厂印刷
(杭州环城北路天水桥堍)

浙江省新华书店发行

开本787×1092 1/32 印张9 字数198,000 印数1—24,400
1986年12月第1版 1986年12月第1次印刷

统一书号: 4103·127 定 价: 1.35 元

说 明

本书从我国商业企业经营管理的角度出发，阐述和介绍科学决策的基本理论与方法，可作为高等院校经济管理专业和函授大学的教学用书，也可作为商业和工业等系统经理、厂长以及管理干部的学习参考用书。

参加本书编写的有何国栋、周寿田、陆善奎、何冯虚等同志，由何国栋同志主编。在编写过程中参考了国内外的一些书籍和资料，恕不一一列举。由于我们水平有限，编写仓促，书中会有不少缺点、错误，敬请读者指正。

编 者

一九八六年七月

目 录

第一章 商业经营管理决策概述	(1)
第一节 商业经营管理决策的涵义	(2)
第二节 从经验决策到科学决策	(6)
第三节 决策的分类	(13)
第四节 经营管理决策在企业经营管理中的作用	(18)
第五节 科学决策与智囊团	(20)
第二章 决策的目标、程序和原则	(25)
第一节 决策目标	(25)
第二节 决策的程序	(31)
第三节 决策的原则	(36)
第四节 追踪决策	(42)
第三章 决策的方法	(47)
第一节 定性决策方法	(48)
第二节 确定型决策方法	(57)
第三节 树形决策方法	(74)
第四节 非确定型决策方法	(81)
第五节 风险型决策方法	(90)
第六节 矩阵决策方法	(101)
第四章 方案选择与评价	(109)
第一节 决策分析的观念	(109)

第二节	目标与备选方案及方案的提出	(119)
第三节	方案的评选	(131)
第五章	目标市场决策	(149)
第一节	经济网络与市场空间领域	(149)
第二节	流通渠道与选点决策	(159)
第三节	目标市场、竞争与决策	(172)
第六章	线性规划决策	(181)
第一节	线性规划决策的基本概念	(181)
第二节	线性规划决策数学模型	(183)
第三节	线性规划决策模型图形求解法	(192)
第四节	迭代法	(198)
第五节	迭代原理在商品运输上的应用	(209)
第七章	商品的购销决策	(223)
第一节	经营范围和购销渠道决策	(224)
第二节	销售数量决策	(238)
第三节	采购数量决策	(247)
第四节	购销价格决策	(256)
第八章	决策中的领导者	(269)
第一节	领导者是决策的关键	(269)
第二节	决策的科学化	(273)
第三节	决策的民主化	(277)
第四节	领导者的决策素养	(280)

第一章 商业经营管理决策概述

现代科学技术和现代管理是推动经济发展的两个车轮。我们在进行社会主义建设时，不仅需要先进的科学技术，而且需要现代的管理技术。在企业管理工作中，许多工作都离不开决策。比如，企业制订计划，研制新产品，开拓市场，选择目标市场，确定经营方向，选择商品购销渠道，选择商品调运路线，甚至生产企业的车间、班组管理和商业企业的柜组管理，安排每天的作业任务，处理出现的非常情况，都需要及时做出决定。也就是说，企业在经营管理活动中，不论是高层管理的战略性问题，或者是中层的常规性管理，甚至基层的日常操作管理，都需要作出种种合理的决策。

社会上的任何事物的活动都存在着几种可能性和几种效果。比如，快与慢、多与少、利与害、大与小、好与差、优与劣、长与短、费与省，以及上、中、下和优、次、劣等几种情况与结果。因此，人们的每一个决策、每一个行动至少存在两种可能性：一种是所选择的决策和所采取的行动是符合客观实际的，其结果是成功的，预期的经济效益和实现的经济效益相似；另一种可能性是决策的判断失误，其目标与行动的指向违背了客观的形势和规律，因而所得的结果是事倍功半或者是以失败而告终。由此可见，管理决策在企业中的应用，对于企业经营管理

理发展的成败得失具有举足轻重的作用。要加强企业的经营管理，就必须研究经营管理的决策问题。

第一节 商业经营管理决策的涵义

一、经营管理决策概念

决策，从汉语词意来讲，是指从思维到作出决定的过程，或者说等于决定或决断，一般理解为决定政策。决策，一般是指对大的问题作出决定或判断而言。至于一些具体的小问题的决定，习惯上很少说“决策”，而是说做出决定。经济管理理论中所说的决策是广义的，它不仅指企业中层或高层领导者对重大问题的决策，也包括对小问题的决定。决策与政策是有区别的，政策本身是一种特殊的决策，但所有决策并不一定都是政策。政策通常是指党和政府对有关公众利益的重大问题所作出的决策。经营管理决策，通常是指各级经营管理部门在不同问题上所作的种种决定。目前，国内外对决策尚无一个统一的定义。一般的表述为：为了达到某一预定目标，运用逻辑推理和统计方法，根据经济效益评价，对几种可能采取的方案作出合理的选择。简单地说，即对几种方案作出合理的选择，以达到最佳的效果。科学决策一般包括以下几方面：

（一）决策是为了达到一个既定的明确目标。没有目标就谈不上决策。如果目标不明确，将会造成无效的决策。

（二）存在着几种可供选择的方案，要寻求最优方案使目标得以实现。决策是为了追求优化目标，如果只有一个方案就

无从选择，没有选择就无从优化。

(三) 存在着几种可能出现的客观情况，如天气的晴或雨，商品销路的好或差，等等。含有不确定因素的各种方案要能用数字表达出来，一般是用概率来表示。

(四) 各种方案在不同情况下出现的效果、盈利或亏损能够预测计算出来。

有了以上四条，就具备了决策的条件，就能对几个方案进行比较评选，从中选择最优的方案。不过，“决策工作”与“决策行动”是应该加以区分的两个不同概念。决策工作，是指从确定目标到拟订可供选择的方案为止这一全过程，它是在领导主持下主要由智囊机构进行的。决策行动，是选择动作来实现目标，这是领导者的任务。

二、商业经营管理决策的内容

商业是国民经济的重要部门，它一端联系着生产和分配，一端联系着消费，是生产和消费的桥梁，是活跃城乡物资交流的纽带，是社会再生产过程中不可缺少的重要环节。商业企业的活动，不论是经营或管理都有大量的决策问题。这里所说的商业经营管理决策，包括经营与管理两个方面。具体说来，主要有以下一些内容：

(一) 目标市场的决策。

企业要根据市场形势和本身条件确定目标市场，也就是确定企业应该经营什么，不应该经营什么，经营的重点是什么。要根据消费需求来划分不同的消费者群，如儿童、妇女、老年人等；选择无差异性市场策略，或是差异性市场策略，或密集性市场策略。无差异性市场策略是指企业仅以单一的营销组合手

段，也就是选择较为单调的、消费者共同需要的品种来组织经营；差异性市场策略，是针对不同市场的特点，采取不同的营销手段，分别满足各类顾客的需要；密集性市场策略，不是以整个市场为目标，而是选择一个或少数几个细分市场为目标，采取有针对性的营销组合手段服务于该市场。确定目标市场的目的，是使企业扩大市场占有率。这是属于企业战略性的决策。

（二）建设商业网点的决策。

商业网点的建设为企业必要的经营条件，为顾客提供方便。因此，合理设置和分布商业网点，不仅可以扩大商品流通，活跃城乡物资交流，促进工农业生产的发展，满足人民生活的需要，而且可以避免发生不合理的商品调运，节省人力、物力，降低商品流通费用，使企业取得更佳的经济效益。在某种条件下，对商业网点投资建设的规模和地点的决策，需要深入地调查分析人口密度、购买力水平、交通条件等。

（三）商品购销方面的决策。

商品购销要采取多渠道少环节，据此，要对从生产企业直接进货还是从批发渠道采购，或是购料加工；是订购、选购还是代批代销、工商联合经营、商商联合经营；如何确定商品购销的数量，以适应市场需要，防止商品积压或脱销的现象发生等作出决策。同时要根据企业的经营条件和经济核算要求，对有盈利或保本的销售量以及最经济的进货批量作出决策。另外，对积压或滞销商品进行加工改制或削价处理，也都要根据国家价格政策和经济核算的原则作出正确的决策。

（四）商品调运、储存方面的决策。

商品调运涉及到多种因素，包括运输路线的选择，运输工

具的选择，运输时间的缩短，运输速度的加快，运输费用的节省，调运环节的减少以及降低商品损耗、保证商品质量等八个因素。所以决策时要综合分析，如既要保证市场供应，又要降低费用，而不能只凭一二个因素作出决策。正确进行投资建设仓库的决策，促进仓库网的合理分布，使普通仓库、保温仓库、空调仓库、危险品仓库的仓库结构保持合理的比例，这对充分发挥和提高商业设施的利用率，取得最佳经济效益具有重要意义。

（五）目标利润的决策。

一个企业都应获取合理的利润。没有资金积累就不能扩大再生产，从而，就会影响社会的发展和人民生活水平的提高。要实现目标利润，就要对合理利用资金，力求以较少的资金占用，取得较多的经济效益；对如何加强经济核算和加速资金周转，如何提高商业设施的利用率和设备的更新；对推行经营承包责任制，具体落实责、权、利的结合作出决策。

（六）企业发展规划的决策。

企业应有战略观点、长远观点，要研究如何开拓市场、扩大经营品种和花色，发掘潜在购买力。如研究竞争的内容和形式的决策，包括对争夺货源的竞争、争夺销路的竞争、卖者与买主的竞争等的决策，包括对竞争的内容，如品种、质量、价格、服务及信用等方面，根据企业本身的条件、素质作出选择，以力争不断提高企业的市场占有率。

（七）如何提高企业素质的决策。

商业企业素质是形成能力的基础，能力则是商业企业素质发挥作用的综合表现。企业素质高，能力就强；反之，能力就弱。商业企业一般应具有适应市场变化的能力，适应科学技术

发展的能力，反馈能力，竞争能力，发展创新能力，增加盈利能力等。这样，就需对增加智力投资，进行业务技术培训和提高职工政治素质等作出决策。

商业经营管理决策应该服从整个国民经济的宏观决策，并且要随着宏观决策的变化来调整和发展其内容。

第二节 从经验决策到科学决策

一、从经验到科学

决策是人类社会的一项重要活动，它涉及到人类生活的各个领域，如军事上的指挥，政治上的斗争，企业里的经营管理，科研上的创造发明，生产上的技术革新等，从日常工作、生产到改造自然、改造社会的重大变革都需要作出种种决策。决策与生产力水平、科学技术的发展有着密切的联系。决策自古有之。古代的决策是凭借领导者个人的阅历、知识和智慧进行的，决策成功与否，主要取决于决策者阅历是否丰富、知识是否渊博、智慧是否过人。而运用人才智慧，辅佐领导者决策的这种做法，也自古有之。如我国三国时期，诸葛亮辅佐刘备，作出种种非凡的决策，争得三分天下。唐太宗重用魏徵，出现“贞观之治”的太平盛世。再如历史上著名的“孙臆赛马”，战国时期，齐威王常常要同大将田忌赛马，比赛的方式是双方出上马、中马、下马各一匹，同等马之间进行比赛。每次以黄金作赌，胜者得黄金数斤。田忌常常输给齐王。田忌的谋士孙臆观察了一次赛马，看到双方的马快慢差不多，于是给

田忌出谋划策说：拿你的下马对国王的上马，拿你的上马对国王的中马，拿你的中马对国王的下马去比赛。比赛结果，田忌三赛两胜，赢得了齐王的千两黄金。这个故事可以说明两点：一是同样条件、同一对象，由于决策不同，就会出现两种不同或者相反的结果，说明决策的重要意义；二是古代的决策主要是依靠决策者个人的才智、知识、经验等进行的。拿田忌与齐王的赛马说，如运用数学方法来分析，就不止上面所讲的两个策略方案。如根据组合式理论可以出现 9 个对阵比赛的方案。其计算公式为：

$$C\frac{2}{6}-2C\frac{2}{3}=\frac{6\times5}{2\times1}-2\times\frac{3\times2}{2\times1}=9$$

由此也说明，客观事物的多项活动中存在多种方案，我们应该去寻求最优的方案。

历来的决策从本质上讲，都是靠人的经验，所以叫经验决策。经验决策是与小生产方式相适应的。但是，随着生产和科学技术的飞速发展，时代不同了。现代化的大生产，带来了社会活动的一系列变革，技术社会化、管理社会化、教育社会化、生产社会化的程度不断提高，依靠经验决策已不能适应现代化管理的需要，突出表现在以下几方面：

（一）社会活动越来越复杂了。结构复杂，规模庞大，功能综合，因素众多，这是过去无法比拟的。即使是出类拔萃的人才，靠个人的经验也决不能做到无误地决策。

（二）社会活动越来越多变了。现代科学技术日新月异，商品的更新换代速度加快，新商品、新品种不断出现，并且商品更新的周期愈来愈短。市场更是千变万化，时刻都有决策问题。处于变化多端的环境里，仅凭个人经验擅自作出决策，是

容易“失之毫厘、谬以千里”的。

(三) 社会活动的影响越来越大了。市场是国民经济的综合反映,市场的变化对各企业的生产和社会消费都会带来影响。许多商品互相制约、互为补充。整个社会的各个方面千丝万缕地联系在一起,牵一发而动全身。这与小生产的自然经济截然不同了。比如,某些商品价格的调整,就会引起一连串的连锁反应。因此,一个决策的正确或失误,必然会引起一系列的重大反应。

(四) 市场形势变化很快,凭个人经验显然不能适应新形势、新变化的需要。党的十一届三中全会以来,市场购买力大幅度地增长,社会商品零售总额1978年为1,558.6亿元,到1985年增加到4,305亿元,七年时间增长一倍半以上。不仅商品数量发生巨大变化,商品质量和商品结构也在发生很大变化。如凭老框框老套套进行决策,就容易造成失误。

在这新形势下,依靠个人经验决策已经不能适应客观需要,领导者必须掌握一整套现代科学决策的理论、程序和具备良好的科学素养,就是说,决策已经从经验上升为科学。科学决策,包括科学决策理论、现代化管理思想、数学模式和逻辑模式、电子计算机应用等一整套理论、方法和手段。

二、西方当代的决策理论学派

决策理论发源于社会系统学派,其代表人物是美国的切斯特·巴纳德(1886——1961年)。其代表人物有赫伯特·西蒙(H·A·Simon)、詹姆斯·马奇(J·G·March)等。决策理论是在第二次世界大战以后吸收了行为科学、系统理论、运筹学和计算机程序等学科的内容而发展起来的一个学派。西蒙由于

在决策理论的研究上作出了贡献，曾获得1978年度的诺贝尔经济学奖。西蒙著作主要有1947年的《管理行为》，1958年的《组织》（与马奇合著），1960年的《管理决策新科学》等。

西蒙等人认为，决策贯穿管理的全过程，管理就是决策；认为组织是由作为决策者的个人所组成的系统，组织的任何一个成员的第一个决策是是否参加这个组织，在他进行这项决策时，他要对他为组织所作的贡献和从组织得到的报酬进行比较，以便决定是否参加这一组织。在他决定参加这一组织以后，还要作出其他种种决策。西蒙认为决策与管理决策过程是不可分的，他将管理决策过程分为四个阶段：

（一）搜集情报阶段。搜集企业所处环境中有关经济、技术、社会等方面的情报以及企业内部的情报，并加以分析，作为拟订计划的依据。

（二）拟订计划阶段。它以企业需要解决的问题为目标，根据所搜集的情报资料，拟订出各种可能的备选方案。

（三）抉择活动阶段。将各种备选方案进行比较，这是进行合理筛选的过程，一般认为这就是“决策”阶段。

（四）对已进行筛选的方案进行审查、评价的阶段。

在决策过程中，信息联系特别重要，既要注意“正式网络”的信息又要重视非正式渠道的信息。

关于作出决策的准则，西蒙认为，并不是某些人所主张的那种“绝对的合理性”，而只能满足于“足够好的”或“过得去的”决策。对工商企业来说，就是要求达到“适度的利润”、“公平的价格”，就是以令人满意的准则代替最优化原则。

进行决策时，并不都是一帆风顺的，尤其是在经济组织内实行联合决策时，常常要产生分歧或冲突。西蒙提出四种解决

方式：一是解决问题的方式，就是确定一个满足共同准则的解决办法；二是劝说，经过劝说使个人目标同组织目标一致起来；三是协议方式，就是在目标意见分歧而又不可改变时，只好相互妥协，达成协议；四是权术。

在决策的形式上，西蒙认为，一般说来，集体决策优于个人决策，因为集体的成员不会同时犯同样的错误，因此，选择错误措施的机会就比较少。

西蒙对决策理论有三大贡献：一是突出了决策在管理中的作用；二是对决策原理提出了新观念，是“满意标准”而不是传统的“最优标准”；三是一方面强调决策中使用定量方法，一方面又重视人际关系等社会因素与心理因素。

罗斯·韦伯(R·A·Webber)在他的“组织理论与管理”一书中指出“理性决策的步骤”为：

(一) 诊断：认清问题特点及原因，找出解决方法以及各方案实行时的限制。

(二) 找出可供选择的方案。

(三) 分析、比较各方案。

(四) 选择执行方案。

从以上介绍说明，管理决策的应用实际上是一个动态管理过程，也是一个系统分析的过程。但是，不能把决策与管理完全等同起来，管理中除决策以外，还有组织、指挥、核算、监督、预测、反馈等其他工作，不能因为强调决策在管理中的地位作用，而说成“管理就是决策”，否则就是以偏概全，不够适度。

决策在管理中地位的提高，是经济发展和管理理论发展的结果。二十世纪初期，美国泰罗等人创立的“科学管理”理

论，重点是研究基层车间、班组的管理，主要解决如何提高工效等具体问题。它在确定企业战略、方向的前提下，研究执行中提高效率的问题，而很少考虑外界环境（即政治、经济、科技等因素）对管理的影响。所以，这被称为闭系统理论^①。但随着资本主义经济的发展，企业规模越来越大，科技进步一日千里。因此，各企业感到迅速变化的环境对企业的经营管理存在巨大的压力。企业管理者逐步认识到，企业如何及时地根据环境的变化作出合理的战略决策，是决定企业成败的关键。如果战略决策错了，效率越高，失败可能更惨。于是管理的重点逐步转向高层，效率与效果之间的关系问题被提出来了。效果，是指行动是否趋向目标和达到目标的程度。效率，则是实现效果的手段，是对人力、物力的利用程度，如劳动效率、设备利用率、工作效率等。效率多半属于执行中的问题；效果，很多要牵涉到高层战略决策问题。因此，管理理论的研究重点也就逐步从基层工效问题转向上层决策问题。这样，决策这个概念在二十世纪六十年代初的管理学界流行起来。这就是西蒙决策学派产生的历史背景。

三、从个人决策到集团决策

在社会化大生产的时代，需要加强自我调节和控制，许多问题必须在行动之前作出决策。决策的方式也随着时代的变化

^① 根据系统理论，系统分为开系统和闭系统两大类。凡是能够通过系统的输入端和输出端，不断地与周围环境发生物质和信息交流的系统，称为开系统，否则就是闭系统。早期的管理理论，只研究企业内部如何提高效率，很少考虑外界环境的影响，因此，被人称为闭系统的管理理论。

而变化，并逐步趋向多样化，集团决策得到了很大的发展。

（一）个人决策。

这是指决策者个人作出决定。个人决策大都使用自己手头的信息和智慧做出决策，或者从自己的部下取得必要的信息而由自己做出决策。古代的封建君主，甚至十九世纪中期以前的公司经理，大都属于这种类型。当然，时至今日，并非说这种决策方式不能被采用了，如有许多紧迫性问题和常规型决策由个人决策可提高工作效率。

（二）协商式决策。

这是指领导与自己部下一个别研究问题，或者与自己的部下集体研究，协商作出决策。这样，能够听取不同意见，吸收多数人的智慧。协商解决，容易取得部下的支持，对执行决策有利。

（三）集团决策。

就是组成一个决策集团，包括智囊团、思想库、参谋部等，就有关职权范围内的问题进行集体决策。由于现代生产社会化，企业组织规模庞大，结构复杂，目标多样，功能综合，因素众多，属于庞大系统的问题，不但依靠个人决策已不能适应，就是协商解决也是难以适应，因而要依靠集团决策。

（四）分层次集团决策。

因为有许多大企业，涉及范围很广，都依靠集中的集团决策也不能适应客观形势需要，而需要分层次集团决策。例如一个公司，下设分公司、分厂，他们可以就问题的性质独立进行本身权限之内的决策处理。

以上几种决策方式，一般日常领导业务和常规性决策还是以个人决策为主。如果按决策的重要性来衡量，那集团决策的