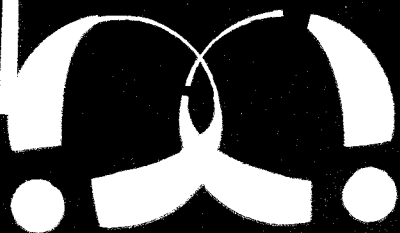


郑铁山 著

企 业 经 营 管 理 决策



责任编辑：张华堂

封面设计：周 迅

企业经营管理决策

郑铁山 编著

中国国际广播出版社出版

（北京复兴门外广播电影电视部内）

顺义振华印刷厂印刷

新华书店总店北京发行所发行

开本737×1092 1/32 231千字 11.125印张

1987年12月第一版 1987年12月北京第一次印刷

印数：1—12000册

ISBN 7-80035-028-2/F·7

统一书号：4445·010 定价：2.00元

内 容 提 要

本书从理论和实践的结合上，比较系统地阐述了工业企业如何应用现代数学和现代管理技术对经营、管理实行科学决策；并系统阐述了战略决策、战术决策和管理现代化、决策者、决策者集团、决策和管理的民主化、决策与提高经济效益等企业经营、管理中当前迫切需要解决的问题。书中以大量实例说明了线性规划和价值工程等现代科学方法的具体应用。本书不仅可广泛应用于各工业企业，而且对商业、贸易、理工科和经济管理院校有参考价值。

前 言

在资本主义国家，流行着许多管理理论学派。在第二次世界大战以后，以美国为代表的资产阶级管理学派纷纷出现。关于管理理论学派的分类和划分方法不尽相同。有的按照管理思想的发展顺序分为古典学派，行为学派和管理科学学派；也有人把资本主义国家的管理理论学派分为管理科学学派，工业工程学派，经济分析和会计学派。美国管理学家孔茨（Herold Koontz）则把资本主义国家的管理理论学派划分为六个学派：（1）管理过程学派，（2）经验学派，（3）人群行为学派，（4）社会系统学派，（5）决策理论学派，（6）数理学派。美国的卡内基——梅隆大学教授西蒙、〔注1〕马奇〔注2〕等人广泛汲取了各个学派有用的东西，把古典学派和行为学派两派理论有机地结合起来，运用决策论和控制论等数学工具来分析和阐述各种管理问题，从而形成了自己的新的决策理论学派。这一决策理论学派的出现，对管理理论作出了杰出的贡献。

西蒙、马奇等人所创立的决策理论，无疑是用来为资本主义的企业管理服务，其中某些观点和方法不适用于我国社会主义的工业企业管理。但是我们应当学习他们决策理论中有用的东西，我们应当逐步建立自己的社会主义工业企业的决策理论。根据马克思的资本主义企业管理的二重性所指出的资本主义企业管理的第一种职能，我们可以而且应当学

习资本主义企业经营管理的一切有益的东西。列宁早就指出：“有人……说，不向资产阶级学习也可以建成社会主义，我认为，这是中非洲居民的心理。我们不能设想，除了以庞大的资本主义文化所获得的一切经验为基础的社会主义以外，还有别的什么社会主义”。〔注3〕又说：无产阶级的政权“单靠专政、暴力、强制是保持不住的；唯有掌握了文明的、技术先进的、进步的资本主义的全部经验，使用一切有这种经验的人，才能保持得住”。〔注4〕我们把发达的资本主义国家的先进的科学技术和先进的管理经验学过来，并且把它同社会主义制度的优越性结合起来，总结我们自己的成功经验，从我们的实际情况出发，去积极学习和掌握外国经验中一切有用的东西，我们就一定能创立起具有中国特色的社会主义工业企业的决策管理理论。只有这样，才能够加快实现四个现代化的步伐。

那么，你想搞好你的企业吗？好，那就请你掌握、运用决策技术吧！你希望了解怎样才能使企业的经营管理现代化吗？那么，这本书将会对你有所帮助。

目 录

第一章 战略决策

第一节 决 策

1. 什么是决策 (1)
2. 什么是战略决策 (3)
3. 决策的分类和技术处理 (5)
4. 决策应具备的条件是什么 (7)
5. 决策的四个阶段 (11)
6. 决策的目的和意义 (13)

第二节 战略经营

7. 什么是战略经营 (15)
8. 经营思想和方针问题 (18)
9. 经营战略问题 (21)
10. 经营策略问题..... (25)

第三节 战略经营体系

11. 战略经营体系的结构..... (27)
12. 战略经营体系的任务..... (28)
13. 战略经营体系的意义..... (29)

第四节 决策与信息

14. 什么叫信息..... (31)

15.	信息联系问题.....	(33)
16.	管理信息系统.....	(35)
第五节 决策与市场预测		
17.	市场学与市场预测.....	(37)
18.	市场调查.....	(38)
19.	市场预测中的调查法.....	(41)
20.	统计分析法.....	(43)
21.	试销法.....	(50)
第六节 经营计划的制订		
22.	对市场预测的分析.....	(51)
23.	经营计划的编制.....	(56)
24.	市场容量和市场占有率.....	(58)
第七节 决策与咨询		
25.	企业决策中咨询的意义.....	(61)
26.	咨询工作与咨询机构.....	(62)
第八节 战略规划		
27.	战略规划的意义.....	(64)
28.	战略规划的准备.....	(66)
29.	战略规划的要点.....	(67)
30.	制订战略规划的方法.....	(68)
第二章 战术决策和管理现代化		
第一节 战术决策		
31.	什么是战术决策.....	(71)
32.	战术决策的特点.....	(73)
33.	实行战术决策的条件.....	(74)

34.	战术决策的重点	(76)
第二节 决策和管理责任目标化		
35.	什么是目标管理	(78)
36.	管理责任目标化	(81)
37.	分目标制订的原则和方法	(83)
38.	各单位分目标之分析与平衡	(90)
39.	目标成本和目标利润	(95)
40.	管理责任目标化的意义	(97)
第三节 决策和产品质量优化		
41.	产品质量优化的意义	(98)
42.	质量优化同决策的关系	(100)
43.	PDCA循环的目标同客观实际相结合 的问题	(103)
44.	科学的数理分析方法必须同科学实验 相结合	(110)
45.	正确的决策必须符合客观事物的规律 性	(114)
46.	关于点、线、面相结合问题	(115)
47.	产品质量优化必须同为用户服务相 结合	(117)
48.	质量保证体系	(121)
49.	质量优化和成本控制	(124)
第四节 决策和管理技术现代化		
50.	什么是管理技术	(127)
51.	什么是现代企业管理技术	(128)

52.	现代企业管理技术是为决策服务的.....	(131)
第五节	线性规划在决策过程中的应用	
53.	什么是线性规划.....	(133)
54.	用迭代法求线性规划模型的方法和 步骤.....	(137)
55.	用图解法求线性规划的方法和步骤.....	(140)
56.	用极点比较法求线性规划模型的方 法和步骤.....	(143)
57.	用对偶单纯形法求解线性规划模型 的方法和步骤.....	(144)
58.	表上作业法.....	(149)
59.	图上作业法.....	(152)
第六节	决策和管理技术自动化	
60.	实现管理技术自动化的意义.....	(156)
61.	实现数据处理和信息加工自动化的 意义.....	(162)
62.	实现科学计算自动化的意义.....	(167)
63.	企业的经营管理和主要生产工艺实 现自动化的意义.....	(180)
64.	实现自动化的方法和步骤.....	(182)
65.	实现自动化,要解决好系统设计从 何入手的问题.....	(183)

第三章 决策者

第一节 厂长(经理)

是企业的主要决策者

- 66. 为什么厂长(经理)是企业的主要决策者..... (186)
- 67. 厂长(经理)应当具有较好的品格..... (189)
- 68. 厂长(经理)应当具有较高的决策能力..... (192)
- 69. 厂长(经理)应当具有较全面的科学知识..... (194)

第二节 决策者在决策过程中

应当掌握的原则和方法

- 70. 厂长(经理)在定量决策中应当掌握的原则..... (97)
- 71. 在决策问题中,既有定量项目,又有定性项目,厂长(经理)应当怎样决策..... (200)
- 72. 决策方法的选择..... (204)

第四章 决策者集团

第一节 决策过程是集团的行为

- 73. 什么是决策者集团..... (207)
- 74. 厂长(经理)要主动地、有效地组织企业的决策活动..... (208)

第二节 决策的集权与分权

- 75. 怎样实行决策权限的分配..... (211)
- 76. 决策权的分配必须同管理责任目标化相结合..... (217)

第五章 决策与管理民主化

第一节 决策者与民主管理的一致性

- 77. 决策者同劳动者的目标和利益是一致的..... (222)
- 78. 管理民主化,是社会主义企业经营
管理现代化的根本保证..... (223)
- 79. 劳动者参加民主管理的组织形式问题..... (224)

第二节 决策者和劳动者

- 80. 决策者既要成为劳动者的严师,又
要成为劳动者的朋友..... (227)
- 81. 决策者应当花更多的时间去做好关
心人的工作..... (233)
- 82. 为做好关心人的工作,应当对决策
者提出的基本要求..... (234)

第三节 人力资源之开发

- 83. 开发人力资源的意义..... (235)
- 84. 搞好人力资源的开发,关键是做好
智力投资..... (237)

第六章 决策与经济效益

第一节 经营决策对提高经济效益的意义

- 85. 什么是经济效益..... (240)
- 86. 怎样衡量企业的经济效益..... (245)
- 87. 怎样正确处理宏观经济效益和微观
经济效益的关系..... (249)
- 88. 怎样对投资效果进行分析、评价和
决策..... (249)

89.	怎样对老厂改造效果进行分析、评价和决策·····	(254)
90.	怎样对固定资产更新改造的经济效果进行分析、评价和决策·····	(261)
91.	提高流动资金利用效果对企业提高经济效果的意义·····	(266)
92.	开发新产品对经济效果怎样分析、评价和决策·····	(270)
93.	提高经济效果是发展我国工业的根本途径·····	(274)
第二节	从企业的自主经营看提高经济效果	
94.	企业自主经营是提高经济效果的必由之路·····	(279)
95.	实行企业自主经营是进一步搞活经济的基本条件·····	(284)
96.	搞活企业是由客观经济规律所决定的·····	(289)
第七章	价值工程在决策过程中的应用	
97.	价值工程的方法和步骤·····	(293)
98.	怎样应用价值工程对产品质量进行分析、评价·····	(316)
99.	对新产品开发怎样进行价值分析·····	(324)
100.	价值工程在生产管理和经营上的应用·····	(331)

结束语

第一章 战略决策

第一节 决 策

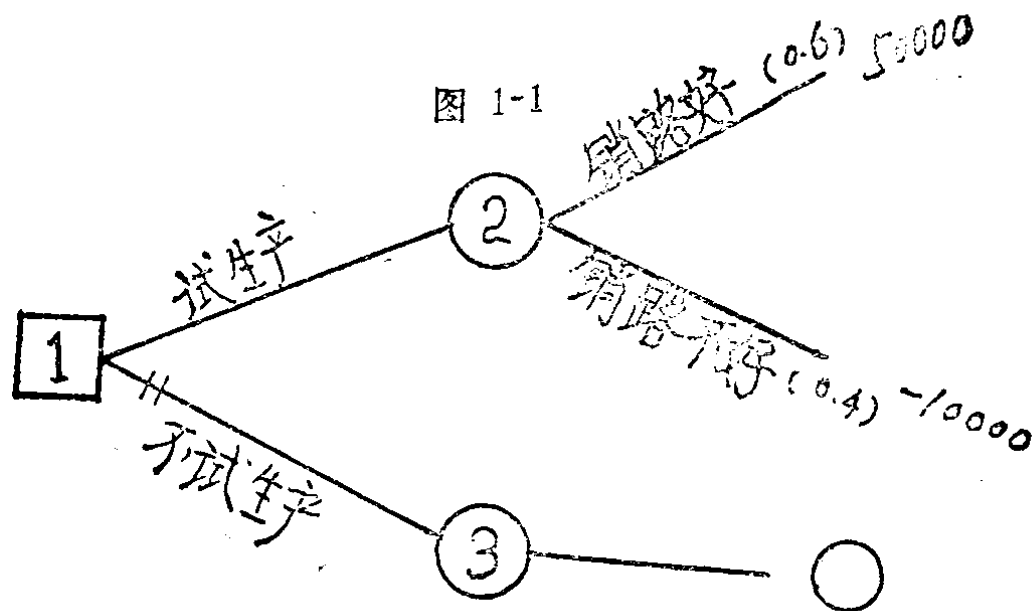
1. 什么是决策？

在工业企业中，几乎天天要处理有关经营方面、管理方面、业务工作方面、生产技术方面等等的大量问题，其中，有许多重大问题需要审慎决策，需要制订几种方案进行比较和选择：如在两个以上的计划中择优，选择一个就是决策；在两个以上的设计方案中选择一个最佳方案就是决策；部门设置的选择、决策权限的分配等是组织上的决策问题；计划、方案同执行结果的比较，控制手段的选择，是控制上的决策问题。等等。由此可见，决策贯穿于企业经营和管理的各个方面，贯穿于企业经营与管理的全过程。简言之，在企业经营和管理的全部活动中，决策就是择优。决策学是一门新兴科学，是现代企业经营管理现代化的现代管理技术。它主要研究两方面的问题，即单一目标决策和多目标决策。所谓单一目标决策，就是从为了达到同一个目标的多种方案中选择一个最优方案，这种决策问题常遇到的有三种类型：第一种类型是确定型决策问题。这种决策问题的特点是各种备选方案同目标之间都有明确的数量关系，并且在各个备选方案中都只有一个自然状态，因此，这类决策问题一般说来比较容易解决。第二种类型为风险型决策问题，

这类决策问题要复杂一些，虽然各个备选方案同目标之间也都有明确的数量关系，其主要特点是在备选方案中存在两个以上的自然状态。所谓自然状态，是指决策者无法加以控制的状态。自然状态愈多，风险愈大。然而自然状态出现的概率可以运用统计方法或者预测等方法求出。第三种类型是非确定型决策问题，这一类决策问题同风险型决策问题相似，其主要区别在于非确定型决策问题之自然状态出现的概率无法加以预测，只能由决策者的经验和智慧给以判断。但这类决策问题是极少见的。所谓多目标决策问题，就是指在若干个目标和若干个方案中进行最优方案的选择。因此，这类决策问题在实际应用中是比较复杂的。然而，只要掌握了决策理论的原理，应用现代管理数学和现代管理技术，即使是多目标、多方案决策问题也是不难解决的。

决策方法很多，要根据所要解决的问题的不同而采用不同的决策方法。决策论学派常用的决策方法是采用“决策树法”。“决策树法”是一种简单的决策图表法，它属于一种多阶段决策方法，这种方法能比较形象地表达出决策收益表所能表达的问题，而且由于采用多阶段决策方法，它可以解决决策收益表中无法表达的问题。现在举一实例。某企业新设计一种新产品，技术部门提出投入试生产，经过财务部门预测，如果销路好可以盈利50,000元，如果销路不好可能要亏损10,000元，根据销售部门进行市场调查和预测，销路好的概率是0.6，销路不好的概率为0.4，这就是一个需要决策的问题。我们用决策树作图形加以分析比较，合理的决策应当是投产进行试制。其决策树图形如图1—1

图中：□为决策点，从它引出的分枝为方案分枝，○为



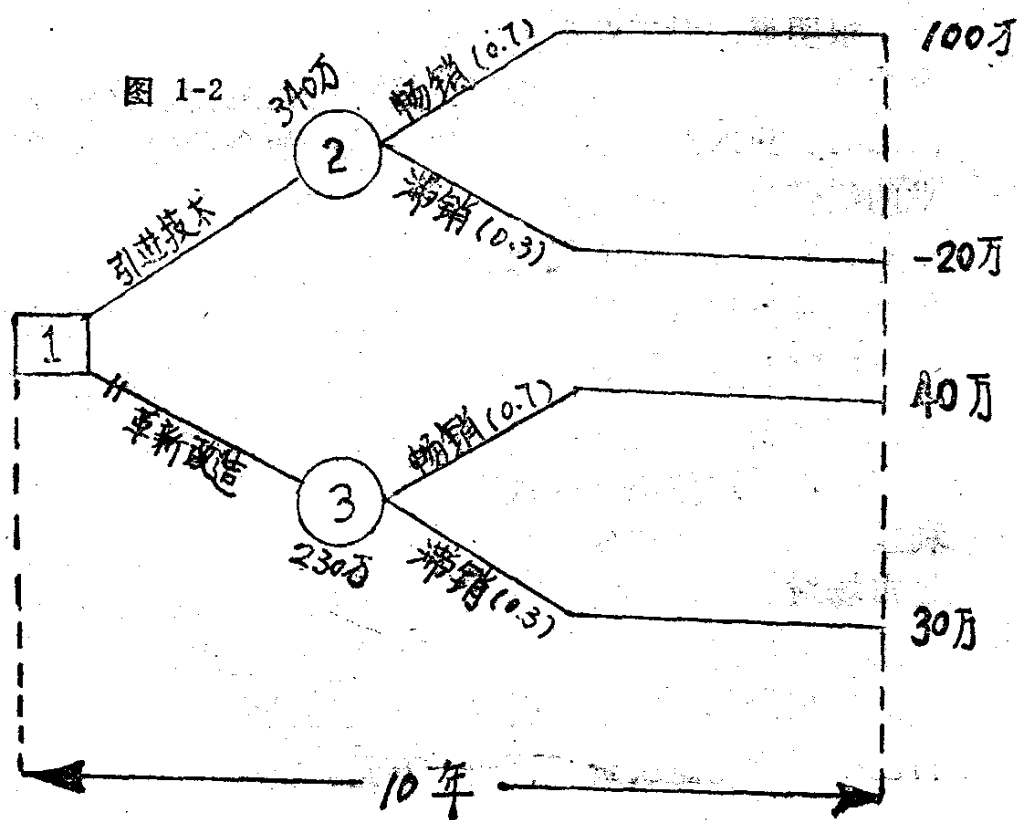
自然状态点，从它引出的分枝为概率分枝，后面数值为收益值或损失值。

2. 什么是战略决策？

很明显，对工业企业来说，所谓战略决策，不是一般地企业经营与管理问题的决策，战略决策是指涉及企业命运和前途的、重大的、长远问题的决策，如企业的长远规划，企业的经营目标，经营方针的确定等等。现在实行的企业目标承包责任制、厂长（经理）的目标任期责任制、租赁目标责任制以及目标管理等等，都体现了战略决策的意义及为实现战略决策服务的主要管理任务。这是一种很好的结合形式。企业在经营管理工作中经常要处理一些重大的带战略性质的决策问题，这些决策的成功与失败，常常会使企业获得巨大利益，或给企业造成严重的不良后果。例如，某企业为了满足市场对某一产品的需求，技术部门提出了两个扩大生产的方案：一是引进新技术，一是本企业实行革新改造。两个方案的使用期都是十年，引进国外先进技术需投资三百万元。自己革新改造需投资一百四十万元。根据预测：若选用引进

先进技术方案，产品在市场畅销每年可获利一百万元，如果销路不好可能亏损二十万元；自己革新改造方案，产品畅销时每年可获利四十万元，滞销时则只盈利三十万元。同时，根据销售部门对市场供销形势的预测，未来几年市场上该产品畅销的概率为0.7。滞销的概率为0.3。两个方案每年损益及自然状态的概率如下表： 决策表

决 策 方 案	自 然 状 态	
	畅 销	滞 销
	0.7	0.3
引进新技术(投资300万元)	100万	-20万
革新改造(投资140万元)	40万	30万



考虑到投资因素计算出两个方案的期望值：

结点②引进新技术：

$$100 \times 0.7 \times 10 + 0.3 \times (-20) \times 10 - 300 = 340$$

结点③革新改造：

$$40 \times 0.7 \times 10 + 0.3 \times 30 \times 10 - 140 = 230$$

经过比较，合理的决策是引进先进技术。因为引进技术获利润多，应为最优方案。而自己革新改造方案应予放弃。

3. 决策的分类和技术处理

在工业企业的全部活动过程中，是不是每一项工作都需要决策？是不是每一个问题都能成为一个决策问题？一个企业的工作千头万绪，每天要处理的问题成百上千，事事都要决策是可能和必要的吗？比如说：会计每天要为计算成本而忙碌，出纳每天要收付现金，统计员天天要为统计表报而不停地计算着各种数据，厂长（经理）的秘书每天不停地接待来访者，搜集各种有关素材准备写工作总结和报告，厂长（经理）更是忙于处理不完的请示、报告和销售部门送来的市场信息、质量管理部门送来的用户质量反馈报告等等。其中，许多事情为有章可循，有制度规定和职责范围明确确定了，有些事情按传统经验、传统习惯办就是了，这些问题都不属于决策问题。其中有些构成决策问题，但由于是重复的、例行的决策，只要按照已经决定了的决策程序办也就可以了。例如制订作业计划、定货、材料出入等等这类活动是经常反复的，可以根据一定的规定、一定的程序去处理，无需每次活动都要作出新的决策。这类决策称为《程序化决策》。这里所提出的决策问题是指另一类非例行活动，它不是重复