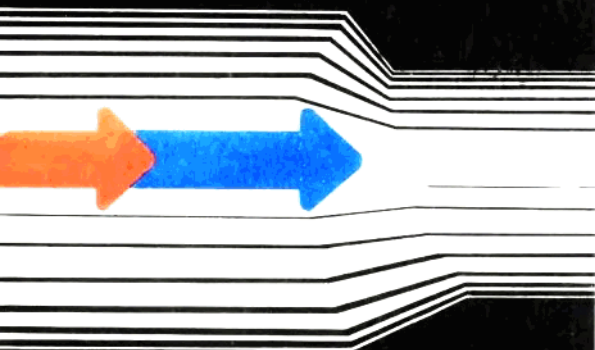


企业家成功之道

——企业经营决策理论与实例分析

石山麟等主编



黑 龙 江 人 民 出 版 社

前 言

一位名叫麦克斯·格拉克曼的人类学家曾经说：“科学是一门学问，它能使这一代的傻瓜超越上一代的天才。”要做到这一点，就必须使这一代的人普遍掌握上一代人所不具备的知识和技能。科学的普及便成为十分重要的事情了。

经济学历史源远流长，一直可追溯到公元前三百五十年的古希腊哲学家亚里士多德。然而，经济学真正作为一门完整的科学体系，却是从古典学派亚当·斯密开始的。在他之后，继之以大卫·李嘉图。在此基础上，经济学初步分为两大类型：一是马克思主义的政治经济学；二是以穆勒、瓦尔拉、马歇尔、凯恩斯、萨缪尔逊等为代表的西方资本主义经济学。要想从高深的学术著作中去了解整个经济学，对一个普通人来讲似乎是望尘莫及的。可是，如果我们从周围发生的事例去理解经济学，就变得十分简单了。古老的俄罗斯谚语说：“只要你去过市场，你会了解整个世界。”正是这个道理。

本书的目的就是试图将企业经营决策理论和实例分析结合起来加以通俗化地说明，使管理科学走出学院的殿堂变为普通人能掌握的知识。如果本书能对有兴趣了解管理科学的读者有所裨益的话，我们将感到十分欣慰。

目 录

前言

一、打开财富之门的秘诀——积极的心理状态	(1)
(一)拓荒者的勇气	(2)
(二)失败的后面	(5)
(三)鲜花下的陷阱	(8)
二、赢得未来的关键——正确的决策	(12)
(一)决策的一般原则	(13)
(二)决策过程的步骤	(24)
(三)制定决策的条件	(28)
(四)决策的基本类型	(34)
三、灵感与创造性的思维——决策系统	(38)
(一)创造性思维过程与决策	(39)
(二)决策系统	(40)
(三)决策因素	(41)
四、走出迷宫之路——决策的方法	(52)
(一)直觉决策法	(53)
(二)系统分析法	(55)
(三)计量决策法	(58)
(四)主观决策法	(64)
五、创造企业的未来——战略决策	(68)
(一)企业经营战略决策	(70)

(二)产品决策	(75)
(三)投资决策	(101)
(四)成本决策	(128)
(五)市场营销决策	(138)
六、保持企业的活力——人事和组织决策	(154)
(一)组织决策	(155)
(二)人事决策	(163)
七、维持企业的生存——业务决策	(177)
(一)厂址选择和生产能力决策	(177)
(二)库存决策	(181)
结束语.....	(193)

一、打开财富之门的秘诀 ——积极的心理状态

财富,这是一个吸引人的名词,世界上多少人都想去叩开财富之门啊。美丽的童话故事《芝麻,开门吧》就是典型的一例。谁得到了打开财富之门的秘诀,谁就能得到财富。古往今来,多少人为得到这一秘诀而费尽心机,经济学家为此埋头研究。伟大的古典经济学家亚当·斯密和大卫·李嘉图推翻了商品在流通领域里创造价值即财富的学说,指明生产领域是财富诞生之地。伟大的马克思和恩格斯则进一步指出劳动创造价值的原理,指出了财富来源。

然而,明白了财富的来源并不等于就能得到财富。在现代社会中,有人能将财富浪费一光,有人却积累万贯。在我们社会主义中国,随着经济体制改革的深入,一大批企业家涌现出来。他们凭着自己的双手和头脑,建成一个个优秀企业,为社会解决了就业,为人民创造了财富。

为什么有的人办企业能成为企业家,有的却不能呢?古往今来,国内国外的企业家都有一个共同的特点,那就是具有积极的心理状态。有一个具体的奋斗目标,不怕艰难困苦,不怕鲜花赞扬,勇于走前人没有走过的路,敢于闯前人没闯过的滩。许许多多的实例可以使我们对此深有体会。

(一)拓荒者的勇气

鲁迅先生曾经说过：“地上本来没有路，走的人多了便成了路。”

当路形成后，人们并不一定感觉到闯路之艰难。然而，第一个趟出路来的拓荒者则需要超人的勇气，敢于在改革开放后的春天做出奇迹的企业家们正是这样的拓荒者。他们的汗水浇灌着经济改革之花，也饱尝了创业的甜酸苦辣。昌宁给水设备厂厂长石山麟就是其中的一员。

石山麟在一次公出洗澡中，因浴池停水突然迸出生产全自动气压给水设备的构想。为了实现这一理想，他辞去讲师走出讲台，毅然承包了朝鲜族第一中学的校办工厂。

25天的昼夜奋战，ZQS-1型全自动气压给水设备的全套图纸在石山麟手中全部绘出。1985年春，中国第一台全自动气压给水设备呱呱坠地，并顺利通过省级鉴定。1985年6月18日，哈尔滨昌宁给水设备厂在一间破草房里宣告成立。

车水马龙，机声震天，汗雨飞洒，哈尔滨顾乡新星村的一大片荒凉的空地一夜之间沸腾了。在这片荒凉的空地上，石山麟冒着巨大的风险倾入他个人承包应得的几十万元，迅速组织大规模建设和生产，力图建成一个宏大的现代化企业。随着工厂拔地而起，摆在石山麟面前的却是困难重重。当改革开放深入进行的时候，有些人金钱意识混着封建意识、权力观念、人情观念等等向这位披荆斩棘的拓荒者迎面袭来。

一是工人素质低。工厂刚刚诞生，能人一时请不来，不得不把许多有劣迹的人也吸收进厂。加之该厂又是新星村的挂名企业，村里领导就把自己的亲戚和许多游手好闲的村民派进了厂混饭吃。这些人混在一起把工厂纪律搞得乱七八糟。为了工厂的生存，石山

麟不得不冒着风险清除他们。尽管受到这样或那样的干扰，石厂长办厂的决心却丝毫没有动摇。

二是干部水平差，良莠不齐。给水设备的发明，给工厂带来可观的利润。然而，在有的人面前，金钱成了勾魂鬼，把什么神圣的东西都“淹没在利己主义打算的冰水之中”。有的人背着工厂跟客户私签合同；有的人冒充是给水设备的首创者招摇撞骗；有的人招兵买马。金××，这位在“文革”中的生死之交摸透了给水设备的奥秘，就打起自己是给水设备创造者的招牌；朴××这位驻北京的推销员试图策反，招兵买马，打算另立山头。所有这一切使一心要干事业的石山麟为此呕心沥血。他制定了铁的纪律，以身作则，并严格要求干部狠杀歪风邪气，为工厂树立了新风。

三是亲属关系网。办厂之初急于用人，五行人作各色人等全收了。亲兄弟、远戚好友都投在他的麾下。一些人以石山麟为靠山，无法无天。一个现代化的企业怎么能盖上封建家族的徽章！石山麟在厂务会上慨然宣布：“我那些调皮捣蛋的亲戚全部清除出厂！”家中闹翻了天，冲破这层网需要多么大的勇气。

第四，外部关系网。一个厂子的建成和产品的销售要经过工商、卫生、城建、城管、园林等许多部门。这些部门中多数人是支持的，但也有的人不这样。当企业要破产时避而远之；当企业蒸蒸日上时，种种麻烦便接踵而来。石山麟硬是凭着自己的毅力经过了多少个不眠之夜顽强地度过了种种难关。有人在压力面前低下了头，有人却把压力当做动力。当时石山麟一面克服种种困难，一面在企业生产和经营策略上猛下功夫。他狠抓了几件事：

第一，狠抓新产品。给水设备是一种新产品，需要组织科研成果鉴定，方能得到客户认可。石山麟仅用 25 天完成了从组织科研成果鉴定会到颁发新产品证书的全过程。“时间就是金钱，效率就是生命”这一名言在新生生的昌宁得到具体体现。

第二,迅速筹集资金。按程序申请贷款,所需手续多、时间长,不能解决成型产品大批量立即投产问题。石山麟在投入全部承包所得后又采用借款方式,三个月共集资 48 万元,立即组织生产。风险大,效益高,三个月后,第一批产品出厂,如期归还借款。半年后盈利 74 万元,赚出个初具规模的给水设备厂。

第三,采用铺天盖地的广告,实行快速灵活的反应、寸步不让的争夺,在质量、价格、服务、市场各个方面全面展开激烈的销售战略。该战略一经实施,全国立即掀起一股昌宁热,使昌宁给水设备迅速占领全国市场。

第四,开展企业对外经营,拓开生产经营之路。昌宁产品应当在世界市场上占据一席之地,这是石山麟的心声。为此,1987 年夏,他带了 5 台给水设备赴美国考察。目前,昌宁产品已销往美国、莫桑比克、坦桑尼亚等国。为了进一步开展国际合作,石山麟赴南朝鲜访问,为进行新的国际合作开辟新路。

新产品的开发没有止境。石山麟继 ZQS-1 型全自动气压给水设备后,又设计出停电 12 小时仍能继续工作的新型给水设备和没有爆炸危险的绝对安全的无压热水锅炉。他广集人材,研制出新型计算机等高技术产品。他深知,一个企业要有生命力就必须不断推陈出新。

市场竞争不会停止,只会愈来愈激烈。在这信息时代,石山麟力图以最快的速度把握住时代的脉搏,用先进技术武装自己的企业,以最快的速度收集信息,从而洞察国内外市场的变化。

企业和竞争归根到底是人才的竞争。从荒原中走过来的企业家深深理解这一点。为此,他寻访千里马,重用各种有用之才,使之在昌宁发热发光并热心培养年轻一代,让昌宁后继有人。

已过“不惑之年”的中年企业家虽然身上挂着“优秀企业家”的金牌,然而他不忘掉过去,努力展望未来。拓荒需要勇气,他走过来

了。胜利之后不能怕失败，鲜花之下不能陶醉。所有这一切他正在经历，正在继续往前走。

石山麟的事例告诉我们，任何一个企业家要获得成功，必须有足够的勇气，百折不挠的精神，积极向上的心理状态。这些是走向成功之路的秘诀之一。

(二)失败的后面

中国有句俗话：“失败是成功之母”。你想把失败转变为成功，就必须从失败中汲取教训，寻找通向成功之路。一个企业家必须用积极的心理态度去应付变化的挑战。芝加哥北密西根大道的一个地区现称为“富丽哩”。1939年，那里的办公楼群可以说是日暮途穷了。一座座大楼空荡荡地闲立，一座楼能出租一半就算是幸运的。这是商业不景气的一年。消极的心理态度象乌云一般笼罩在芝加哥不动产的上空。那时，你常可以听到这样一些论调：“登广告毫无意义，根本就没有钱。”或“我们没有必要工作了。”然而就在这时，一位抱着积极的心理态度的经理进入了这个景象阴翳的地区。他有一个想法，他立即行动起来了。

这个人受雇于西北互助人寿保险公司来管理该公司在北密西根大道上的一座大楼。公司是以取消抵押品赎回权而获得这座大楼的。他开始担任这件工作时，这座大楼只出租了10%。但不到一年，他就使它全部租出去了，而且还有长长的待租人名单送到他的面前。这其中有什么秘密呢？新经理把无人租用的办公室作为一个挑战而不是作为一个不幸。他是这样介绍他的做法的：

“我准确地知道我需要什么。我要使这些房间能100%地租出去，在当时的情况下，要做到这一点是很难的。因此我必须把工作

做到万无一失，必须做到下列五点：

1、要选择称心的房客。

2、要激发吸引力：给房客提供芝加哥最漂亮的办公室。

3、租金却不高于他们现在所付的房租。

4、如果房客按为期一年的租约付给我们同样的月租，我就对他现在的租约负责。

5、除此以外，我要免费为房客装饰房间。我要雇用富有创造性的建筑师和内装工，改造我们大楼的办公室，以适合每个新房客的个人爱好。

我通过推理得到：

1、如果一个办公室在以后几年中还不能出租，我们就不能从那个办公室得到收入。我们到年底可能得不到什么收益，但这种情况总不会比我们没有任何行动时的情况更糟。而我们的境况应该好，因为我们满足房客的需要，他们在未来的年份中会准时如数地交付房租。

2、出租办公室仅以一年为基数，这已经形成了习惯。在大多数情况下，房间仅仅只空几个月，就可以接纳新的房客。因此，得到租金的希望就不致于太落空。

3、在一所设备良好的大楼里，如果一个房客一定要在他租约满期的那一年末了退租，也比较易于再租。免费装饰办公室也不会得不偿失，因为这会增加全楼的股票价值。

结果极好。每一个新近装饰过的办公室似乎都比以前更为富丽堂皇。房客都很热心，许多房客花了额外的金钱。有一个房客在改建工作中就花了 22000 美元。

这座大楼开始时只租出 10%，到年底便 100%地租出了。没有一个房客在他租约满期后想走的。他们很高兴住上了超摩登的新办公室。第一年的租约满期后，我们也没有提高租金，这样，我们就

赢得了房客信任和友情。”

从这一实例中，我们可以看到，把失败转变为成功，往往只需要一个想法，紧跟以一个行动。

不记得是哪位外国人曾经讲过这样的话：“我们惯常把我们读到和认识了的东西变成我们藏书和词汇的一部分，而没有把它们变成生活的一部分。”“立即行动”这条原则可以影响我们各方面的生活，帮助我们去做不想做而又必须做的事，同时也帮助我们去做那些我们想做的事。

我们常讲：“时间就是金钱，效率就是生命。”在千变万化的国内外市场竞争中，时机一旦失去，就不再回来。从失败中寻找成功之路，立即行动，分秒必争，是事业成功的秘密之所在。

1983年，中国驻美总领事馆曾想收购3个美国倒闭公司的设备，两次未成，一次得手，就是深刻地体现效率和时间的生动的现实实例。

1983年6月，领事馆从洛杉矶新纪元公司得悉，美国最大的磁带厂之一TRAXS公司被迫倒闭。该厂拥有4条生产线，年产录像带200万盒，录音带600万盒，属名牌产品，设备良好，一旦转入国内，即可形成大规模生产能力。据内行估计，该厂设备价值580万美元左右，而对方仅以100万美元的要价全部出让，并同意同时转让生产工艺，派遣专家，培训人员，保证半年内在中国正常生产。他们唯一的要求是“限期一周支付现款”以偿还债务。虽然领事馆得到电子工业部领导的支持，因一系列常规手续在一周内难以办完，坐失良机。

1983年7月，领事馆从报上得知圣地亚哥市有一家多层印刷电路板制造厂被迫出售。据行家介绍，该厂设备即使按旧货处理也价值600万美元，但对方要价仅为300万美元。该厂生产的是7层印刷电路板，是国内需要引进的技术。为此，领事馆立即与正在美

国访问的我电子工业部计算机总局的领导同志联系，当即决定设法购买，并与该公司进行了马拉松式的谈判，尽量制止拍卖。经过两天两夜的周旋，终于在拍卖前夕的深夜，以 1433000 美元成交。但对方要求我方于次日上午 10 时前交款（拍卖预定时间为 10 点）。虽然在中国银行纽约分行的大力支持下，领事馆以前所未有的速度筹款，仍延误了 2 小时时间。最后，对方迫于成千人群围攻的压力，在我方到款前半小时，开锣拍卖，终被人以 190 万美元的购价买走。半小时之差，使这笔买卖又告之落空。

与此同时，领事馆决定收购一个焊接机厂。这次，领事馆汲取教训，请代理商新纪元公司代为垫付现金，从而使一个价值 60 万美元的车间仅以 15 万美元的低价及时购进。

国际市场瞬息万变，立即行动，当机立断才能抓住时机，否则坐失良机，眼看金钱从脚下流走。这两个典型事例告诉我们，面对着挑战，只有不怕失败，敢于行动，善于总结经验的人才能攀登事业的高峰。

（三）鲜花下的陷阱

海盐衬衫厂 1976 年以前是一个只有 73 名职工，固定资产 2 万多元，年利润 5000 多元的小厂，1983 年产值超过 1000 万元，利润超过 50 万元。厂长步鑫生带领全厂靠名牌产品闯大码头，逐渐扩大销售网，成为举国闻名的新闻人物。胜利，是人们所向往的，但胜利又往往成为导向失败的指路碑。鲜花、掌声、赞扬接踵而来，而鲜花下的陷阱却是人们往往不易察觉的。

1983 年底形成，1984 年初立即进入高潮的西装热吹进海盐衬衫厂，吹到了步鑫生的耳朵里。“去日本引进西装流水线，搞 8 万套

西装。”这一重大决策是厂长和二轻局长在两小时内拍板的。步鑫生以胜利者的自信、性格上的傲慢、作风上的随意性，做出了这一危险的决定。他遭到了抵抗，一向为他的改革家气魄所折服的副厂长小沈提出了异议：“不能这样匆忙决定，要研究一个可行性方案。”他的建议遭到否决。

然而，这一危险决定在一些被胜利冲昏头脑的人的支持下，锦上添花，加大了数倍，从 8 万套加大到 30 万套。一再追加的基建投资，几乎超出了全部固定资产的总和，一把给了我们多次惩罚的经济规律之剑，开始出鞘。

1985 年的金秋，名扬全国的“唐人”、“三毛”、“双燕”衬衣始终在原地踏步不前。在青岛全国衬衫评比中，“唐人”牌衬衣被扣 15 分，以 0.05 分之差落选了。然而，改革家的目光没有在这一重要问题上停留，西装仍是他关注的焦点。为了解决西装大楼资金不足问题，步鑫生召集小镇居民，每人出 1000 元，即可进厂工作，将资金变为资本。然而，制造西装的人们缺乏时代的信息和技术，生产出来的西装无法适应市场的需求。海盐衬衫厂的西装已出现了滞销迹象，但是，衬衫厂的西装仍然以原来的速度生产着，外国来访者的包围，各级学术研讨会、经验会上的发言，给了步鑫生以自豪感，模糊了他的眼界，忽视了企业出现的种种危险迹象。他也没有注意到国内服装的悄然变化，西装逐渐退去，茄克衫等时装登上大雅之堂。另一方面，继西装生产线后，以 22 万元巨款购买 13 万条领带（因缺乏法律知识而败诉），使海盐厂背上又一大包袱。大厦倾斜了，债台高筑，步鑫生下台了。

步鑫生现象反映的不仅仅是他一个人，许多问题值得我们深思。然而，作为一个企业家，必须经得起鲜花与赞扬的考验。企业家的目光首先要注视着企业，观察千变万化的市场，努力提高自身素质，才能经受住商品经济的洗礼，开创企业生产和经营的新局

面。

其实,任何一个企业的成功都不是一帆风顺的,都必须经历着艰难和曲折。摆在企业家面前的是一条荆棘丛生的道路。只有勇于挥刀奋进,在胜利时看到不足,在失败时看到光明的企业家们才能驾驶企业的航船,避过浅滩暗礁,战胜艰难困苦,在市场竞争中不断生存、壮大和发展。

A&P 从纽约的小小红茶铺出发,以连锁的经营为武器,建立起世界上最大的食品零售企业的长城,被人称为“连锁商之父”。

1859 年,吉尔曼与哈赫特二人,开一家销售红茶的小商店。排除中间商,从中国和日本直接进口红茶销售,向顾客提供最便宜的红茶。当时,刚好联合太平洋铁路公司完成美国大陆大西洋与太平洋岸大陆的横贯铁路,正式通车。哈赫特灵机一动,构想一套纵横大陆的连锁商店。1878 年,共同经营的吉尔曼退出,哈赫特只好一人承担全部责任,单独挑起经营重担。到 1900 年已组成 200 多家连锁商店。

哈赫特的两个儿子乔治和约翰十五岁参加父亲生意界。由深谋远虑的兄长乔治负责会计与财务,而由极有商业才能的弟弟担当经理。两人共同努力,展开“经济商店”的招牌,把所有商品降低到最便宜的价钱,采取彻底薄利多销的策略。从此,A&P 开始飞跃进步。1930 年,A&P 创历史最高纪录,拥有 15737 家店铺,而且 A&P 优良传统的薄利多销原则,已完全建立起来了。

可是,当 A&P 连锁商品组织达到最高峰时,世界经济大恐慌——不景气的时刻到来了,美国流通界在大风大浪中摇摆不定。一方面反托拉斯法被制定,一方面麦伊克·加略恩脱离当时的连锁商,自创一家超级市场,这些交错的商场正如掀起革命一般,使 A&P 的现有形态濒临破灭之境。

反托拉斯法如同对于连锁商店的死亡宣告,高额的累进税金

几乎使企业破产。加上紧迫不舍的超级市场纷纷成立，A&P 无法避免受它的打击，在 1936 年 A&P 的营业额一落千丈。

在这关键时刻，约翰主张早日引进超级市场的经营方式。他认为，消费市场的变化，已经使企业面临生死存亡的挑战，客观分析，如不把全战线投入于超级市场，恐将会使 A&P 全部瓦解。约翰先生将 1930 年的 15737 家经济商店连锁组织，至 1943 年已完全变换为 5000 家超级市场的连锁组织，从此开始了 A&P 的第二次飞跃。它差不多拥有全美三分之一的连锁网，支配美国食品业所需的 8% 市场。

然而，A&P 存在一些弱点：一是躯体庞大有点僵化，在赠品折扣上比别人慢了一些；二是时刻想保持 50 亿美元的目标，太过于简单的、没有特色的布置装饰和传统的服务动机，一时难以适应现代消费者的口味；三是家族经营等问题。致使 1962~1966 年经营停止不前。A&P 正视自己的弱点，进一步开展在经营方式上的脱胎换骨的改革。从此之后，A&P 特别强调“半步之差”，认为经营超级市场像是打棒球，半步之差若不是全垒打便是三振出局。A&P 全体组织机构竭尽全力拼命克服困难，以最积极的冲劲，打破过去的桎梏与现今的困局。经历繁荣与停滞的 A&P，以“半步之差”如履薄冰，小心谨慎地继续成长。

鲜花可以使人陶醉，从而使事业走向失败。鲜花同样可以使人觉醒，使事业更上一层楼。每一个成功的企业家面对胜利的赞扬必须保持清醒的头脑，才能引导自己的企业渡过急流浅滩，在安全的航道上小心前进。

积极的心理态度可以使我们立即采取行动去摘取财富之花。然而，财富之花究竟落入谁的手中，却有一个生产和经营的问题，只有深谙企业生产、经营理论和具体做法的企业家才可能将企业航船驶向正确的方向，使自己的企业立于世界和全国企业之林。

二、赢得未来的关键——正确的决策

决策，这是企业家时时遇到的问题。正确的决策会为企业赢得未来，也是通向成功之路的钥匙。

1979年前后，随着整个战后国际体系的日益瓦解，所有富翁都在寻求某种庇护所。世界资本的很大一部分都花在一些在人们被迫逃遁时可以随身带走的小物件上或者花在休斯敦郊外的商业区了。人们对可以带来就业机会、利润和经济增长的，我们通常所称的生产性企业的投资很少。然而，少数瑞士人却把存户的钱放到别人全都避开的地方——股票市场。但是请注意，不是放到美国的股票市场，而是放到东京股票交易所。瑞士人在干什么呢？原来在70年代后期，当世界挣扎在崩溃边缘的时候，他们却在向我们现在迅速予以承认的某些类型的尖端技术公司——富士通公司、松下公司以及日立公司投资。值得一提的是，这些投资没有一笔是投放到钢铁、汽车和化工这些传统的冒烟工业的。所有这些钱都流进了生产电子产品或自动化装置的日本公司。实际上，在高速增长时期，日本大企业的借款率是世界上最高的。瑞士的银行家们决没有想到，他们的投资战略是以许多行业寿终正寝，千百万个就业机会不复存在，一支新的“非技能化”的失业者大军的出现为前提，同时也加速了尖端技术时代的到来。^① 日本的大企业也正是在资金和

^① 资料来源：《石油时代之后的世界》，〔美〕布鲁斯·努斯鲍姆，新华出版社，1984年。

技术双重支持下迅速壮大和扩张的。如今引人注目的日本大企业大有占领整个世界市场之势,不能不归功于它们当初的战略决策。

好的决策将会促进整个集团的生存和发展,坏的决策将会破坏整个集团的生存和发展,集团的行为又将对社会产生各种影响。因此,决策的地位十分重要。我们有必要对决策的原则、程序、过程、条件和基本类型进行探讨。

(一)决策的一般原则

胡传机、刘洪同志认为,决策是集团内少数人的主观概率过程。决策不是权力的象征,而是相对于权力来说处于一种参谋的地位。决策,只有被集团的权力机构或权力人物采纳,变成政策、法令,并在法律的监督下(即具有法律效力)付诸实施时,才能发挥其功能和效用。^①陆定国写道,所谓“决策”是指思考“对策”(或称“办法”)以解决目前或未来“问题”之用脑行为。而所谓“问题”是泛指“期望”与“事实”间的差距,其差距有的属于麻烦性,有的属于改进性。^②其实,用通俗话来理解决策一词就十分简单明了,即动脑筋,想办法,解决问题。不同规模的企业涉及到的决策者是不一样的。家庭经营决策范围较窄,只涉及家庭成员,而企业集团决策则涉及到集团内的少数人。然而,无论何种决策,都离不开决策的一般原则。本书涉及的仅仅是企业的经营决策。

1. 系统原则

韦氏新国际字典(Websters New International Dictionary)对系统

① 摘引自胡传机、刘洪《管理决策论》,P68,浙江教育出版社,1987年。

② 摘引自《企业管理百科全书》,P139,中国对外翻译出版社公司,1985年。