

北京社会函授大学教科书



企 业 | 决 策 | 基 础

贾建国 编著

中国卓越出版公司

企业决策基础

贾建国 编著

中国卓越出版公司出版·发行

中国民航台湾印刷厂印刷

1990年5月第1版 1990年5月第1次印刷

850×1168毫米 32开 10印张 253千字

ISBN 7-80071-279-6/F·65

定价:4.20元

前 言

今天的的企业管理者面临的是需要在无比复杂的状况下进行决策的竞争。社会与技术是如此紧密地交织在一起，以至要求企业管理者在决策时必须综合考虑人与物的关系，考虑决策系统的各个方面对决策的影响，在解决现代企业决策问题时，判断、直觉与经验占有很大比重，但仅凭判断、直觉与经验是不能满足今天的需要的。现在需要的是科学决策的理论和办法。本书研究、阐述和介绍的也正是这个理论和办法。

为了使本书面向广大参加函授学习的实际工作者，本书只收入了那些确实有意义又与本书内容有关的研究成果。本书叙述方式力求简明，只要有可能就尽量不用或少用艰深的数学，而把重点放在基本原理的阐述和现实问题的应用上。在每章适当的地方，我们都举出例子让读者了解有关理论和办法的用途。各章的最后部分都附有两个案例问题，分析和讨论这些案例问题能帮助学员掌握将所学理论和办法运用于实际的技巧。

本书以企业经营管理中的决策活动为对象，以合理决策的要求为主线，系统地论述了现代企业决策的基本概念、基本理论和基本办法。全书共分十章，第一章属于概论性质，介绍了企业决策的基本原理；第二章和第三章研究企业决策的过程；第四章至第七章介绍企业决策的办法；第八章至第十章讨论了企业决策的组织与应用问题。

在本书编写过程中，北京社会函授大学给了很大支持和帮助，中国电影发行放映公司的崔建平同志帮助收集整理资料，并且写了第四章第二节和第七章第二节的初稿，在此一并表示诚挚的谢意。

本书囿于作者的水平，疏漏不周之处在所难免，敬希读者不吝赐教。

贾建国

1990年2月10日于北京商学院

目 录

前 言

第一章 企业决策的基本原理	1
第一节 决策在企业管理中的地位	1
第二节 决策的分类	6
第三节 决策的起因	16
第四节 决策的合理性及基本要求	19
案例问题 1—1 财务预算会议	30
案例问题 1—2 某中型铁厂的经济责任制决策	31
第二章 问题诊断	34
第一节 问题诊断的作用与要求	34
第二节 问题诊断的步骤与方法	42
第三节 优先图表法简介	50
案例问题 2—1 症状和原因	59
案例问题 2—2 二号候机楼工作人员不满增加的问题	61
第三章 决策过程	63
第一节 决策过程的一般模式	63
第二节 确立目标	66
第三节 拟定方案	79
第四节 选择方案	85
案例问题 3—1 某重型机器厂的组织决策	95
案例问题 3—2 某百货公司的人事决策	96
第四章 可行性研究和价值衡量	98
第一节 可行性研究	98
第二节 价值与效益衡量	103
案例问题 4—1 美国国家航空和航天管理局的登月安全生存问题	111

案例问题 4—2 一家消费品公司中的问题的确定	112
第五章 决策的定量方法	114
第一节 统计决策理论	114
第二节 决策树分析法	125
第三节 敏感性分析	134
第四节 效用理论	137
第五节 动态规划	146
第六节 费用—有效性分析	155
案例问题 5—1 帕拉黛斯土地经营公司	160
案例问题 5—2 生产能力变更决策	161
第六章 决策的模拟方法	163
第一节 模拟方法在企业决策中的应用	163
第二节 蒙特卡罗法	167
案例问题 6—1 韦克纪念医院	178
案例问题 6—2 鲍勃·海登公司	180
第七章 决策的创造性方法	182
第一节 创造性思考的步骤与方法	182
第二节 头脑风暴法	189
第三节 综摄法	198
第四节 其它常用的创造性方法	203
案例问题 7—1 商人的女儿	208
案例问题 7—2 顾问的主意	209
第八章 决策的实施与追踪	211
第一节 执行决策的组织工作	211
第二节 决策的防范分析	217
第三节 应变决策	223
第四节 追踪决策	230
案例问题 8—1 发货部主任的加班问题	235
案例问题 8—2 土豆倒海事件	236

第九章 决策的行为方面	238
第一节 决策者的个人特性	238
第二节 群体与决策	241
第三节 领导方式与决策	249
案例问题 9—1 个人价值观的决策	255
案例问题 9—2 烦恼的医院院长	257
第十章 职能领域中的决策	259
第一节 市场营销决策	259
第二节 生产决策	272
第三节 财务决策	278
案例问题 10—1 某工具厂的产品决策	291
案例问题 10—2 某商业企业扭亏增盈决策	292
参考书目	295

第一章 企业决策的基本原理

决策是企业行为的根本，是企业管理活动的核心，是企业管理者职责所在。美国学者马文曾做过这样的调查，他向一些企业的高层管理者提出如下三个问题：你认为你每天最重要的事情是什么？你每天花时间最多的是什么？你在履行你的职责时感到最困难的是什么？结果 90% 以上的回答都是决策。这样的回答是毫不奇怪的。对于企业管理者来说，不是做不做决策，而是如何使决策更加科学、合理和有效。这就要研究企业合理决策的理论和方法。

本章是全书的总论，主要阐述企业决策的基本原理，目的在于为以下各章节提供概念前提和理论基础。为便于叙述，分为以下四节：

- 一、决策在企业管理中的地位
- 二、决策的分类
- 三、决策的起因
- 四、决策的合理性及基本要求

第一节 决策在企业管理中的地位

一、决策的一般含义

决策是人类社会活动的一个极为重要的环节。决策问题涉及到人类生活的各个领域，涉及到社会的所有人，大到国家的政治、军事、经济、文化、教育等各种活动，小到家庭和个人的行动和打算。从日常生活、工作到改造自然、改造社会的巨大变革，都与决策密切相关。所以，决策成为人们日常生活和工作中常用的术语，成为现代管理科学中的基本范畴。但究竟何谓决策，目前人们对它的含义有着不同的解释。例如，有的人把决策解释为“拍板”或“决定政策”，也有的人把它理解为“制定对策”。在一部分文献中，可

常看到诸如：“决策就是下定决心，做出判断”；“决策就是对若干个准备行动的方案进行选择，以期更好地达到目标”；“决策是每个人内心产生的个人事件，包括着判断与直觉，正如包括情感与个人价值观系统一样”；“决策就是选定的策略”，等等说法。这些对决策的解释各有千秋，可以给人思想上一定的启发，但细究起来却让人感到，既不确切又不完整。

我们理解决策有两重含义：首先，它是指人类的一种活动，即对未来实践活动的方向，目标、原则和方法的决定活动。其次，它是指上述活动的结果，即所决定的未来实践的方向、目标、原则和方法。人们经常以上述两重含义交替使用“决策”这一词汇。例如，我们说某项决策是十分正确的，是指这项“决策”本身，而不是指决定活动；又如，我们说要做好什么问题的决策，则是指决定活动，而不是指决定的结果。

决策主要是一种思维活动。决策是实践的基础。人的一切实践活动都是为达到一定目的而有意识、有计划进行的，是主观与客观的统一。因此，任何实践活动都要预先决定该项实践活动的方向、目标、原则和方法，也就是先要进行“决策”活动。没有这种决策活动，实践活动就无法进行。苏联《大百科全书》对此给以了精辟说明，该书指出：“决策是自由意志行动的必要元素……和实现自由意志行动的手段。自由意志行动要求先有目的和行动的手段，在体力动作之前要完成智力动作，要考虑完成或反对这项行动的理由，等等。这个过程以制定一项决策而告终”。这里说的“自由意志行动”，就是指人类的实践活动；“智力动作”，就是指人类的决定活动。可见，决策是行动的决定，行动是决策的实施。没有正确的决策就不会有正确的行动。

决策既然是对行动的决定，而行动又是方向、目标与原则方法的统一，因此，从内容上看，决策就不仅仅是对原则和方法的决定，同时也包括方向和目标的决定。那种认为“决策就是选择实现目标的行动策略”的观点，是片面的、不符合实际的。在人类的决

策活动中，人们总是先进行行动方向和目标的决定活动，然后才转向寻求行动原则和方法的决定活动。人们通常把前者称为战略决策，把后者称为战术决策。战略决策是战术决策的前提，战术决策是战略决策的保证，二者统一于决策过程中。战略决策与战术决策的关系，可以借助现代管理学的“目标—手段”原理加以说明。在企业管理中，必须达到的最终目标就是经营目的。它规定了管理活动的方向。但是，企业管理活动是透过组织体而进行的，所以为了达到最终目标，就要把最终目标分解为许多中间目标，而中间目标又分解为若干直接目标。其中，直接目标是实现中间目标的手段，中间目标是实现最终目标的手段。而这些目标和手段都须经过合理的选择，决策活动就是在这样有秩序的“目标—手段”体系下进行的。由此可见战略决策与战术决策并非决然分割，而是密切相关，辩证统一。

决策的中心环节是选择，即通常所说的“拍板”，它意味着对未来实践的方向、目标、原则和方法的若干备选方案作出优劣判断，进行取舍。没有选择就没有决策，但是，决策者只有面对着若干行动方案，才有可能进行选择。而且，选择方案本身只是实施方案的手段，而不是目的。所以，选择方案之后必然是执行方案的活动，从而派生出一系列新的决策问题。因此，那种忽视“拍板”前后的活动，把决策说成是“拍板”或“选择”的观点是片面的。事实上，决策不是瞬间的行为，而是一个发现问题、提出问题，分析问题、解决问题的过程。这个过程的步骤划分和具体内容因决策者，决策问题的不同而不同。但一般说来，决策过程大致包括分析问题、确定目标、探索方案、评选方案、实施方案等基本步骤或环节。因此，研究决策，不仅要研究“拍板”，而且要研究“拍板”的前后。因为，如果没有“拍板”前的分析问题、确定目标、探索方案等决策的准备活动，“拍板”就成为主观武断的行为，势必使决策失误；如果不注意“拍板”后实施方案的活动，决策的动机与效果就难以统一，由此会引起不良后果。

决策是面向未来的一种创造性活动。决策目标是对创造什么的说明，决策方案是对创造方法的设计。创造本身就是决策，离开决策就无所谓创造。决策创造性的科学基础在于根据对人类实践活动规律性的认识，预测未来实践的发展方向和变化特点，提出新的方向、目标、原则和方法，以指导人们的实践。

二、决策在企业管理中的地位和作用

决策在企业管理中的重要地位，可以从两个方面加以说明。

第一，决策贯穿于管理过程的始终，是各项管理职能的核心和基础。企业管理过程一般可分为四个职能：计划、组织、指挥和控制。计划一般体现为管理过程的起点，控制可以理解为一个管理周期的结束。美国学者孔茨认为“拟定决策，即从行为过程的各个抉择方案中作出选择，它是计划工作的核心。只有拟定了决策即对资源、方针或信誉承担了义务，才能说有了计划”。其实，决策不仅“是计划工作的一个步骤”，而且是管理者的中心任务，在履行各项管理职能的过程中，他们必须经常要对诸如做什么，谁去做，在何时做，在何地做以及如何做等问题作出决定。管理是一系列决策的过程。计划工作中，无论是确定企业的发展方向和速度，还是规定经营目标、经营范围和经营目录，都需要作出周密的决策。在组织方面，机构设置、人员配备、权责划分以及规章制度的建立与调整，也都需要决策。日常指挥中，人力、物力和财力资源的合理调配、进度掌握、领导方式、人员激励等等，都存在着大量的决策问题。在履行管理控制职能的过程中，一旦发现问题，必须采取合理措施加以解决，以保证各项工作沿着计划轨道顺利进行，这本身就是决策。可见，管理过程就是一系列决策的过程，决策是企业管理工作的本质，是管理的统一概念。

第二，决策是企业各级各类管理者的主要职责。企业管理者可以分为高层管理者、中层管理者和基层管理者三个级别以及业务行政指挥人员和职能参谋人员两大类。这些管理者都要在各自职权范围内作决策。最高管理者决定经营目的和总方针。中层管理者贯彻

执行最高管理者决定的总目标和总方针，决定本部门的目标和计划，再传达给下级。基层管理者就日常的工作安排、出现的故障作出决策。而企业的各类职能参谋人员则在自己的专业领域内参与决策活动，为直线人员提供决策协助。总之，不作决策的管理者是没有的，区别只在于不同的管理者所做决策的重要性和影响范围不同而已。

一切管理活动都可被当作决策。例如，美国现代管理决策学派的创始人赫伯特·A·西蒙说：“在管理中决策起什么作用？我发觉对英语稍为冒昧一下，把‘决策’当作‘管理’的同义词来使用是很方便的。^①如果所有的行为是从决策中产生的，又如果管理是一种特殊类型的行为，那么，管理就是决策，管理者就是决策者。

决策在企业管理中的这种地位，使它在企业管理中具有举足轻重的作用。决策合理与否，小者影响到管理的效率和质量，大者决定了企业的成败命运。从国外的情况看，由于企业外部环境变化剧烈，企业的生存和发展并不完全取决于作业活动的效率，而在更大程度上取决于决策的正确性。如果决策错了，执行得越好，效率越高，失败得越惨。

例如，美国福特汽车公司的创始人老亨利·福特曾两次创办汽车公司都没有成功，历来聘请詹姆士·库兹恩任总经理。库兹恩上台后作了三项重要决策：（1）根据市场调查，制定了每辆汽车售价850美元的经营目标；（2）改用生产线作业，把生产每台汽车的时间由12.5小时减少到9分钟；（3）扩大销售网点，1912年达到7000家代理商。这些决策的实施，使福特公司的汽车很快打进世界市场。老亨利·福特被这胜利冲昏了头脑，解聘了库兹恩，实行个人独裁，声称：“不管顾客需要什么，我的汽车就是黑色的！”结果不到10年功夫，福特汽车公司就被通用汽车公司挤垮了，老福特也从“汽车大王”的宝座上跌了下来，不得不让位给他的孙子。

^①转引自卡斯特等著：《组织与管理——系统方法与权变方法》第400页。

又如，在本世六十年代后期，由于世界能源紧张，日美之间逐渐形成并终于爆发了一场“汽车大战”。当时，日本的一些企业预计新能源紧张将影响新汽车市场的需求变化，因而致力于发展省油价廉的小型汽车，而美国和西欧的一些汽车公司对能源问题反应比较迟钝，总认为西方消费者的消费习惯不易改变，因而继续生产豪华的大型汽车，进入七十年代，产油国家对石油采取禁运政策，汽油价格猛涨，能源危机席卷世界，消费者大量转向购买节能的小型汽车。因而，以丰田汽车公司为代表的日本汽车公司的产品大量涌入美国市场和西欧市场，而美国、西欧的一些汽车公司产量大幅度下降。其中受影响最大的是美国克莱斯勒汽车公司，1980年汽车减产28%，负债达数十亿美元，只是由于美国政府的大量贷款以及新任董事长L·亚科卡的艰辛努力，才勉强渡过倒闭的难关。

上述实例说明，决策的正确与否，对企业的成败和兴衰，有着非常重要的作用。当前，我国正在进行以城市为重点的经济体制改革。改革的中心环节是增强企业的活力，在供产销和人财物方面，给企业更多的自主权，使其成为自主经营、自负盈亏的经济实体，具有自我发展和自我改造的能力。通过改革，我国经济运行机制将是“国家调节市场，市场引导企业”的机制。在这种机制下，企业经营的关键就是如何按照市场的需要，适时地作出正确的决策。决策正确与否，不仅决定着企业的经济效益及其社会贡献的大小，而且关系到企业本身的发展和职工的切身利益。可见，决策对于我国企业的生存和发展，同样有着极为重要的作用。

第二节 决策的分类

企业决策的内容极其广泛，涉及到企业经营管理活动的各个方面。为便于研究和掌握企业决策的特点和规律性，可以从不同角度把企业决策分成许多类别。

一、个人决策和组织决策

根据决策者具有个人身份和组织身份这两种身份，可以把企业决策分为个人决策和组织决策。

个人决策是个人就是否对特定的企业贡献自己的力量，或者是否继续贡献力量而作出的决策。个人决策是决策者以个人身份作出的满足个人的目的和动机的过程，它存在于企业行为的职能体系之外。个人决策不是企业组织工作的一部分，但它是企业决策科学研究对象的一部分。如果没有企业的各个成员为实现企业的目的而做贡献的协作愿望，企业就不能存在。

组织决策同个人目的没有直接关系，它是企业成员为实现企业的目的而作出的决策。组织决策有时虽是企业成员个人单独作出的，但就目的和效果来看，它不是个人的，而是组织的。此外，组织决策就其过程来看，大多数是由许多个人分工进行的。从这个意义上讲，它也是企业组织工作的一部分。

个人决策和组织决策在决策过程中有以下一些区别：个人决策通常不能委让给他人，而组织决策在多数场合是委让给其它成员的。重要的决策即使是由最高管理者一个人做出的，但在形成这个决策之前，许多辅助性的决策是由许多下级管理者作出的。而且为执行组织决策需要做出的许多具体决定也要委让给下级管理者。因此，组织决策的过程是分配给组织结构中的各管理职位的。只有把有关组织决策的责任分配给各管理职位，对组织决策所承担的责任才能成为管理者个人的责任。关于设备投资的决策、变更组织机构的决策、人事方面的决策、生产计划的决策、市场营销问题的决策等都属于组织决策。以下的分类都是对组织决策进行的。

二、战略决策、管理决策和业务决策

根据决策问题的性质，可以把企业决策分为战略决策、管理决策和业务决策。

战略决策是指事关企业全局的重大问题的决策，如企业经营方向和目标的确定，产品结构的变化，新市场的开拓，技术革新的方

向，新产品的开发等等。战略决策的实质是谋求企业与外部环境之间的动态均衡，因而，它比较注意企业的外部环境因素，如国家的政策法规、上级的任务要求、科学技术的发展、社会政治经济情况、物资供应条件以及竞争对手的特点等。

管理决策是指为了实行企业的战略决策而就人力、物力和财力等各种资源的筹集和运用问题所做的决策。包括企业组织结构的设计与调整、物资与能源的合理选择与使用、资金的筹集与使用、人员的配备与调整以及企业内部的协调与控制等等。

业务决策是指在一定的企业体系基础上，为了提高日常工作效率所做出的各种具体问题的决策。如库存数量的确定、生产作业计划的安排、广告渠道的选择等。

表 1—1 显示了这三种决策的差别。战略决策是一种集权化的决策。问题的结构不良，不确定性大。它是企业领导层在“部分无知”的情况下，所进行的非重复性的决策。与此相反，业务决策是一种分权化的决策，所解决的问题具有结构良好的特点。运筹学的分析方法可以用来解决一般业务问题和少量的管理问题，但是对于战略决策问题，这种分析方法几乎没有什么贡献。对于企业战略决策，可以使用“准分析法”。这种方法是一种程序导向的分析方法。它把数量判断插入问题结构中，在分析问题的过程中不断进行反馈。这种方法把企业战略问题区分为外部和内部两大类。其中外部问题是就企业在环境中具有的机会来考虑，内部问题是就企业本身的力量与弱点来考虑。这些问题又区分为数量问题和质量问题。它

表 1—1 三种决策的差别

决策类型		战略决策	管理决策	业务决策
比较项目	主要特征	决策权力集中,对部分情况不了解,不是重复的决策,非自己再生的决策	战略与运用间的矛盾,个人目的与组织目的间的矛盾,经济变量与社会变量高度关联,从战略或业务上的问题派生的决策	决策权力分散,有一定的不确定性,重复的、大量的决策,自己再生的决策
问题的情况	复杂程度	结构不良	有一定结构	结构良好
	不确定性程度	风险难以推定,只有少量不完全的信息可以利用	风险或许可以推定,信息较多,但仍不够完全,评价困难	风险可以推定,信息比较充分
决策所采用的方法		准分析法	准分析法,运筹学方法	运筹学的分析方法

使用逐步减少标准的办法,使备选方案的范围不断缩小,直到获得解决问题的方案。这种方法注重于合理性与确实性,而不追求数学

形式的精确性。它不属于严密的数学方法，而是介于有着良好结构的运筹学方法和没有结构的启发式方法之间的、具有不良结构的一种分析方法。

三、程序化决策和非程序化决策

根据决策过程的形态和采用方法的不同，可以把企业决策分为程序化决策和非程序化决策。

我们在进行上述区分之后，需要附加说明的是，它们并非真是截然不同的两类决策，而是一个象光谱一样的连续统一体：一端为高度程序化的决策，另一端为高度非程序化的决策。在这两个极端之间存在着不同灰色梯度的各种决策，我们采用程序化和非程序化这两个词只是用来作为光谱的黑色频段与白色频段的标志而已。

决策可以程序化到呈现出重复和例行状态，可以程序化到制定出一套处理这些决策的固定程序，以至每当它出现时，不需要再重复处理它们。为什么程序化决策趋向重复性？道理很简单。如果某个特定问题重复出现多次，那么人们就会制定出一套例行程序来解决它。你在企业中会遇到大量的程序化决策问题，如商品标价、核定工资、费用报销、存货补充、作业计划、材料发放等等。

决策也可以非程序化到使它们表现为新颖、无结构，具有不寻常影响的程度。处理这类问题没有灵丹妙药，因为这类问题在过去尚未出现过；或因为其确切的性质和结构尚捉摸不定；或因为其十分重要而必须用现裁现做的方式加以解决。企业决定进入某个新市场的决策，就属于非程序化决策。

“程序”是计算机科学的术语，这里按其原意加以使用。程序是一整套对过程的规定，它控制该系统对复杂的工作环境作出一系列的反应。而多数控制组织的反应程序都不如计算机程序那么详尽和精确。但其目的相同，即允许该系统对环境给出适应性反应。那么在什么意义上，我们可以说某系统对环境的反应是非程序化的呢？所谓“非程序化”，是指这样一种反应，即某系统处理目前环境时，不具备特定的过程，而必须求助于它所具有的一般的理解、适应、

面对问题的行动。除了特殊技能和特殊知识外，人还有某种一般的解决问题的能力。在任何给定情况下，无论问题如何新奇和复杂，人们都能对解决问题的目的和手段进行推理研究。这种一般解决问题的设备不总有效。人们经常解决不了问题，或是解决得不满意。但是，人们在一个新环境下很少处于束手无策的境地。人们总是拥有一般解决问题的设备，不管其效率如何差，总能在解决特殊问题的技能方面，作出某些弥补。而企业作为人的集体，也具有这样的一般适应能力。

在企业决策中，使用通用程序解决问题的费用通常很高，有利的作法是把这些程序保留下来，用以对付那些确是新奇的没有别的程序可用的问题。假如某种特殊类型的问题重复出现，就应当编制某种专用程序来提供较好的解决方案，提供出比解决通用问题的装置更为便宜的方案来。

程序化决策和非程序化决策的区分如表 1—2 所示。

这种区分的主要依据是，在解决企业决策中这两个方面的问题时，采用的是不同的过程和方法。这种区分，对于划分决策过程和方法的类别是有价值的。但在使用这种分类方法时，我们要经常提醒自己：世界大部分是灰色的，只有少数几块地方是纯黑或纯白的。

四、肯定条件下的决策、风险条件下的决策和不肯定条件下的决策

企业中所有的决策都是在下列三种条件的任一种条件下制订的。这三种条件即：肯定；风险；不肯定。如表 1—3 所示。