



企业决策的理论与方法

任 辉 主编

青岛海洋大学出版社

前 言

在产品经济的年代里,企业决策的范围仅限于上级下达的生产指标如何完成上。在有计划商品经济的今天,企业作为独立的经济实体,必须使其内部条件与外部环境相适应。投资、生产与经营相协调,才能立于不败之地。要做到这些,从管理的角度看,管理人员必须学习和掌握企业决策的理论和方法。为了满足企业管理者的这方面需要,我们编写了本书。

全书共分八章,全面、系统地介绍了企业决策的理论与方法,首次从企业投资、生产、经营、环境四个方面探讨了企业的决策问题。本书可作为大、中专院校财经专业和经济管理干部培训的教材或学习参考书,也是企业管理者的必读书目。

本书由任辉主编,王保贤、张玉田、林乐肯、宋廷全、刘建民任副主编,参加本书编写的有:宋廷全、王有志、王保申、井明俊、田宝文、孙景延、杜九甫、袁岩、吴世国、刘浩、高延鹏、郭守贵、解金志、刘涛、曲志勇、逢振悦、吉龙祥、孙元豫、王讯、张吉生、李春玲、曲维芳、姜玉珠(以章节先后为序)

由于经验和水平有限,加之时间仓促,书中难免有不妥和疏漏之处,敬请读者提出指正意见。

编者

一九九〇年十月

目 录

第一章 企业决策的基本问题	(1)
第一节 企业决策的含义.....	(1)
第二节 企业决策程序.....	(6)
第三节 决策的原则与准则.....	(11)
第四节 经验决策与科学决策.....	(15)
第二章 企业决策前提	(22)
第一节 决策者.....	(22)
第二节 决策信息.....	(29)
第三节 预测技术.....	(34)
第三章 决策的基本方法	(63)
第一节 风险型决策方法.....	(63)
第二节 不确定型决策方法.....	(76)
第三节 确定型决策方法.....	(82)
第四章 招标与投标	(124)
第一节 招标与投标的基本问题.....	(124)
第二节 招标的原理与方法.....	(127)
第三节 积极参与国际投标.....	(135)
第四节 案例分析.....	(143)
第五章 企业投资决策	(153)
第一节 企业投资决策的基本理论.....	(153)

第二节	可行性研究.....	(161)
第三节	货币的时间价值.....	(171)
第四节	企业投资决策的分析方法.....	(177)
第六章	企业生产决策	(188)
第一节	品牌决策.....	(188)
第二节	产品组合决策.....	(196)
第三节	生产批量决策.....	(205)
第四节	产品包装决策.....	(213)
第五节	新产品开发决策.....	(223)
第六节	成本控制决策.....	(232)
第七章	企业经营决策	(243)
第一节	购买决策.....	(243)
第二节	市场决策.....	(253)
第三节	广告决策.....	(261)
第四节	定价决策.....	(269)
第五节	库存决策.....	(280)
第八章	企业环境决策	(290)
第一节	企业环境与生产经营.....	(290)
第二节	企业内部环境决策.....	(299)
第三节	企业外部环境决策.....	(317)

第一章 企业决策的基本问题

决策作为一种实践活动同人类一样古老，但作为一门科学是20世纪六、七十年代的事情。决策理论作为管理理论的一个重要分支，在管理中起着举足轻重的作用，获得1978年诺贝尔经济学奖、对决策理论有重大贡献的西蒙（Herbert A·Simon）教授曾经说过：“管理就是决策”。企业决策不仅是企业管理的组成部分而且是企业管理工作的核心。

第一节 企业决策的含义

企业所需要进行决策的方面很多，如投资决策、环境决策、生产决策、销售决策等等。究竟决策的内涵是什么呢？

一、决策的一般概念

通俗地讲，决策就是做出决定，它是人们在生活和工作普遍存在的一种活动。在实际生活和工作中，凡对同一个问题，面临几种自然情况（或自然状态、或客观条件），为了实现某一目标，又有几种行动方案可供选择，这就构成了决策。具体地讲，决策就是指人们为了实现某一特定系统目标，在占有信息和经验的基础上，根据客观条件，提出各种备选行动方案，借助于科学的理论和方法，进行必要的计算、分析和判断，从中选择出一个或多个满意方案，作为目前和今后行动的指南，直至决策目标实现的全过程。它既包

括作出抉择前的一切活动，如：提出问题、搜集资料、预测未来、确定目标、拟定方案、列出自然状态、确定决策准则和方法、进行分析对比、作出决策；又包括把决策付诸实施、化为行动的一切活动，如：制定方案实施计划、明确负责执行部门、人员和实现计划的时间等。在方案实施计划的执行过程中要进行两种反馈：一种是如果未按原方案执行，则应加强监督控制，保证决策顺利实现；另一种是如果实践证明决策错了，则应重新确定目标，修订方案，防止一错到底。

我们所讲的决策包括四个方面的含义：一是决策总是为了达到一个既定的目标；二是决策总是要付诸实施的；三是决策总是在一定的条件寻求优化目标；四是决策总是在若干个有价值的方案中进行选择。

二、企业决策的内容

企业决策就是指企业系统决策，即在企业这一特定的系统内，进行投资、生产、经营等诸多方面，以及与此相联系的环境方面的决策。

我国的经济是有计划的商品经济，由于商品经济的存在，竞争是不可避免的。竞争是商品的现实行为，只要存在商品生产和商品交换，就有竞争。价值规律已经揭示出，商品在生产中实际消耗的个别劳动时间不被社会所承认，其价值就得不到实现，在生产中实际耗费的物化劳动和活劳动就得不到应有补偿，出现亏损，不仅生产难以继续，甚至可能破产倒闭。

要在竞争中获胜，商品生产者首先要千方百计使自己商品的个别劳动时间低于社会必要劳动时间，以获取超过价值尺度的物质利益。为了达到这一目的，就必须降低成本，节

约物化劳动和活劳动的消耗，采用新技术，改进工艺，提高劳动者的素质，寻求廉价的原材料；还必须节省资金的占用，加速资金的周转；在企业内部改善经营管理，使生产要素有效结合，转化为现实生产力；在企业之间加强横向联合，发展专业化协作，合理组织劳动。同时，还要使自己生产的商品数量、质量、品种与社会需要量尽量相符。这就要求商品生产者要及时掌握市场信息，增加花色品种，生产优质产品，适时地推出新产品，占领市场，以需定产。

作为企业，完整系统的决策包括以下几个方面：

投资决策，是企业适应今后若干年生产经营上的长远需要支出方面的决策。例如：厂房设备的更新、改造、扩建；资源的开发利用，新产品的试制，老产品的换型、改造等决策。

生产决策，是企业生产什么，怎样生产方面决策。例如，产品的品牌、产品组合、产品的生产批量、产品包装、新产品的开发、产品的功能分析、控制成本、生产过程、产品质量等决策。

经营决策，是企业如何使自己的产品得到社会承认方面的决策。例如，消费市场、消费者的行为、广告、订价、库存等决策。

环境决策，是指与企业生产经营有着密切联系的企业内部和外部环境方面的决策。例如，企业绿化环境、文化教育环境、排污环境、企业外部政治、经济环境、公共关系等决策。

三、企业决策的作用

西蒙教授有句名言：“决策贯彻管理的全过程，管理就

是决策”。概括地说明了决策的重要性。具体地讲，决策在企业管理中表现出以下几个方面的作用：

（一）、决策存在于企业管理的全过程。

决策贯穿于整个生产经营的全过程，如：投资方面规模的决策；生产过程中劳动力、劳动资料、劳动对象的决策；经营过程中的订价、市场选择、资金的筹集等决策；真可谓时时有决策，事事有决策。

（二）、正确的决策是企业竞争立于不败之地的重要手段。

竞争是企业产生、发展的重要手段，只要商品经济存在，竞争就必然发挥作用。要使企业具有竞争能力，进行正确决策，是企业管理者不可忽略的重要问题。

1. 必须生产适销对路的产品。首先应进行市场调查，用一系列的预测方法，来测定消费者的消费心理和购买意向。消费的天赋是贪婪的，消费的需求是多方面的。对同一类产品，不同层次，不同家庭，不同的个人，要求不同的规格、品种和花色。只有使产品的花色品种齐全，并根据消费者心理变化规律，变换产品的规格，才能适销对路。实行“一主多副”的原则，进行多样化经营。当某个产品无法与别的企业同类产品竞争时，就应立即转头，去生产市场需要、而别的企业暂时还没有生产的产品。真正的企业家，都是朝气蓬勃的“野心家”，“嘴里吃着一批，手里抓着一批，眼里盯着一批，脑子里想着一批”。

2. 必须提高产品质量。产品质量与产品竞争力成正比，当然还离不开宣传工具。消费者购买某种商品，是为了获得其使用价值，他们考虑的是实用的内在质量和外观质量。提

高产品的质量之途径是多方面的。如，生产工艺、劳动力素质、企业管理水平、包装、技术等方面。

3. 必须降低产品成本。降低产品成本，就有雄厚的价格势力与其它企业抗衡。成本与产品功能相联系，因此需要进行价值工程分析。成本包括原材料、燃料和动力、工资及附加工资费、废品损失、车间经费、企业管理费、销售费七大项目，应具体分析各项目有无降低的可能。成本按其与产量关系可分为固定成本和变动成本，因此，应进行盈亏分析。

4. 必须提高服务质量。哪家企业售前服务和售后服务做得周到，就会赢得消费者信赖。俗话说：“信为本”。企业的信誉是企业的无价之宝。按品种、按质量、按数量、按时间履行合同，也是提高服务质量的一个重要方面。这一系列的决策，都会给企业带来滚滚的财源。

5. 必须学会利用广告手段。广告是开拓市场的先锋，是生产和消费的意念媒介。它可以广播商品信息，提高商品的知名度和市场占有率，引导消费，促进生产。有人认为，广告宣传是在商品滞销时才需要的。其实在商品畅销时，广告宣传也不应忽视。美国一位广告学家曾经这样描写过广告的作用：“制造商们只要通过广告来树立最有效的形象，树立起自己商标最清晰的人格。那么，从长远来看，他们就一定会以最高的利润获得这些商品的最大市场”。

四、决策的种类

决策可从不同的标志进行分类，从而形成若干种类，下面只介绍几种常见的分类。

1. 按范围分，有微观决策、中观决策和宏观决策。
2. 按规模分，有个人决策和集团决策。还有企业事业单

位直至区、县、局、部、省、市、国家、国际的各级决策。

3.按目标多少划分，有单一目标决策和多目标决策。

4.按层次分，有上层决策、中层决策和基层决策。

5.按其方法的性质分，有定性决策和定量决策。

6.按重复性分，有常规型决策和非常规型决策。

7.按确定性分，有不确定型决策、风险型决策和确定型决策。

第二节 企业决策程序

做每件事情都有其一定的规范和步骤，否则将多走弯路，其结果只能是事倍功半。本节我们想从决策的程序及追踪决策两个方面来研究科学的决策。

一、决策的程序

一个科学的决策，大体上要经过以下几大步骤：

1.发现问题，确定决策目标。

要发现问题，必须深入实际工作之中进行调查研究，了解企业内部与外部环境，及生产经营过程中的各个环节、象医生熟知人体结构一样，对企业进行全面或部分进行诊断，这样便于发现企业中的隐患和指出今后努力的方向，作为决策的目标。目标的确定是整个决策的关键一步，目标一错，以后的一切决策活动都是无意义的。目标必须是必要的，并且是可能的、准确的，不能模棱两可。目标有三个特点：①可以计量其成果；②可以规定其时间；③可以确定其责任。在这一步骤中通常要采用“统计调查”、“系统分析”、

“预测技术”等科学的方法。作为统计调查方法有统计报表、普查、重点调查、典型调查和抽样调查，它们各自有其特点和应用范围，实践中应根据实际情况和具体问题，采用不同的调查方法。通过调查，发现出一定数量的问题，一定要对这些问题，进行审查，辨别真伪，进行系统全面地分析研究，分析问题的实质、范围及程度。分析现状是为了预测未来，系统地进行预测，无疑对企业进行决策目标的确定有着重要作用。主要的预测技术将在第二章中加以介绍。

2. 拟定方案，确定决策目标之后，便要寻找达到这一目标的有效途径。可能为了实现同一目标存在多种方案，要依靠智囊势力在预测的基础上，提出若干有价值的备选行动方案。此阶段要广泛应用智囊技术。这一方面的知识将在第二章中进行介绍。

3. 方案优化。对第二步提出的各种备选行动方案，权衡利弊，然后选择其一，这其一方案，对于决策者来讲是最满意的，而不一定是最优的。因为，许多社会经济现象本身就不存在最优问题，某一方案可能对某一方面是最优的，而对另一方面就不是最优。另一些经济现象可能存在最优，但要寻求最优要付出的代价太昂贵了。实际工作中，人们往往是追求满意的。优化工作是极其复杂的，这非但是单纯目标与方案的关系问题，而且是一个效用理论问题。所谓效用理论是指决策者对于损益值的向往程度和对风险的态度。因此，对于同一决策目标，不同的决策者可能作出不同的决策，即是同一决策者在不同时期也可能作出不同的决策。因为，不同的决策者，或同一决策者在不同时期，其直觉能力、思维方式、反映的灵敏程度、工作作风与性格是不同

的。所以整个决策过程中，对于决策者的素质要求是相当高的。决策者应具备哪些素质将在第二章加以介绍。

4.付诸实施。不准备进行实施的决策是多余的，因此，在方案选择后就应当有步骤地、有组织地、有计划地付诸实施，排除一切干扰，确保决策目标的实现。在决策实施的全过程中，应注意两种情况：其一，实施的初期阶段，往往受传统习惯力的阻扰，我们应该冷静分析，如果确是由于人们不了解而产生的消极影响，应该通过宣传解释尽可能加以消除、如果是决策方案或决策目标有问题，则应及时修订。其二，实施的中后期阶段，由于决策执行了一段时间，一些主客观情况发生了变化，即是原决策目标和方案没有错误也可能最终不能使其决策目标实现，这就需要反馈，进行必要的追踪决策。

二、追踪决策

所谓追踪决策是指当原有决策的实施表明将危及决策的目标实现时，对目标或决策方案所进行的一种根本性的修正。实施表明原有决策错误，固然要追踪决策；就是原决策正确，但是由于当初赖以决策的客观情况发生重大变化，或者虽然客观情况不变而主观情况发生了重大变化都不能盲目地继续实施下去，必须进行追踪决策。追踪决策是科学决策中的一种正常现象，是常常可能发生的。因而，一旦发生，不能惊慌失措。追踪决策是种战略转移，而不能以为是一种决策崩溃，决策者对此应保持清醒冷静的头脑。只有当原有决策错误而仍然坚持错误的，才是一种决策崩溃。虽然追踪决策是正常事件，但也不能认为一定要发生。原决策错误，毕竟是种失误；即使原决策正确，但事先没有考虑到以后的

主客观情况的重大变化，至少是预测之不科学。

党的十一届三中全会以后，对国民经济进行全面调整，从根本上纠正了长期以来“左”的错误，这是主观情况一个根本变化，在经济体制政治体制改革年代里，在有计划的商品经济的社会主义初级阶段，主客观情况时常发生着根本变化，因此，追踪决策是大量存在的。追踪决策的好坏对我国国民经济的发展具有十分重要的意义，如上海宝钢建设，中国第二汽车制造厂，都是追踪决策成功的典型例子。

在此需要说明的是：追踪决策和决策修正是两个不同的概念。决策在实施过程中不断地反馈及时修正逐步使决策更加完善起来，这不是追踪决策。因为它不涉及决策目标的修改，也不是对决策方案进行根本性的改变。追踪决策实质上是就原来的问题重新进行一次决策。这种重新进行不是简单的重复，因为主客观情况已发生了变化，原决策已经实施了一般时间对客观环境已经产生了一定程度的影响。同时，还有对原决策的支持与反对者这些人的因素在内，使问题更加复杂化。要正确有效地进行追踪决策，必须对追踪决策的特征加以研究。

一般来说，追踪决策有如下四大特征：

1. 回溯分析。回溯分析就是从原有决策起点开始，一步一步地顺序进行，以便观察在哪一步开始失误。一般决策是处于纸上谈兵阶段，对客观环境还没有产生任何影响，而追踪决策，是在原有决策面临失效的情况下进行的，已经对客观环境产生影响，因此，应回溯分析，对原决策进行客观分析，列出失误的原因及过程，以便去误取正，转误为正。

在回溯分析中应充分坚持实事求是的原则，一切从实际

出发，以事实为依据，对事不对人，抛开一切人事关系，不评论是非功过。否则事实真相被掩盖，甚至被歪曲。更应该注意的是：不但要分析失误的原因，而且要挖掘其合理的因素，决策错误，并不等于连一点可取的合理因素都没有。从这个意义说，追踪决策是一个扬弃。

2. 非零起点。一般决策只是选择了满意方案，尚未付诸实施，客观环境没有受到任何影响，从这一点而言，一般决策乃是以零为起点。追踪决策则不然，它所面临的条件与客观环境已经受到一定的影响。由于原决策已经实施了一段时间，已经消耗了一定数量与质量的人、财、物。从这一点上看，追踪决策是非零起点。拖延一分钟，就会产生一分钟的不良后果，因此，万万不能等闲视之，但也不能鲁莽从事。必须是慎重而又紧迫地进行追踪决策。

3. 双重优化。所谓双重优化是指追踪决策并不是简单地改变原有决策，一定要优于原有决策方案；同时在诸优于原决策方案中进一步择优。

人们总是希望尽量获得较大的收益。但在追踪决策中，往往只能从损失的大小中加以选择。例如，著名美国IBM公司，曾经决定研制一种“未来系统的电子计算机”，集中了许多专家，历时数年，花费五亿美元，最后决定下马。虽然损失了五亿美元。但是他们在进行追踪决策分析时认为，这个研制成功的前景渺茫，继续下去，将有更大的损失。在此基础上，他们把“未来系统”研究的许多局部成果和经验运用到其它产品研制中去，使损失减少到最低限度。事实表明，这项追踪决策是正确的。

4. 心理效应。心理效应在追踪决策中占有特殊重要的地

位。要改变原有决策，往往在有关的人们心中会引起强烈的反响，容易失去公正的客观尺度。原决策者，会因怕“承担责任”而竭力为原有决策辩解，甚至掩盖真相，消极对抗；原有决策的反对者，也可能因此否定一切，甚至连决策中的合理因素也抛弃，走向另一个极端；还有一些旁观者，可能幸灾乐祸，推波助澜。把握这一特点，在追踪决策过程中，就应在思想工作和组织工作上下功夫。如原有决策的当事人包括决策者和反对者，采取回避的办法。在追踪决策的论证中必须严格保密。

总之，追踪决策较一般决策更为复杂，更难决断，决策者一定谨慎、冷静而又不能等闲视之。

第三节 决策的原则与准则

决策应该遵循哪些原则？决策准则是什么？这是每个决策者所非常关心的问题。因为，它决定着决策的科学性问题。

一、决策的原则

科学的决策应遵循以下原则：

1. 信息全面、系统、及时、可靠原则。信息是决策的物质基础，而信息的全面、系统、及时、可靠是科学决策的必要条件。各基层企业，在商品经济的激烈竞争中，由于信息不全、不可靠、传递反馈速度慢，造成重大损失的例子，不乏其数。信息资料的取得可以通过不同的渠道，如企业内部的计划统计科、财务会计科、供销科、信息科、企业外部的信息中心、主管局、统计局、咨询机构等。

2. 预测展望原则。决策是规划未来,影响未来的行动。决策正确与否,在很大程度上取决于对未来事件所做出的判断程度。如果预测不准,就不可能作出正确的决策,最终在竞争中失利。“摸着石头过河”的决策思想是十分错误的。在改革中,可供借鉴的东西很少,但不能盲目地进行,必须在进行预测的前提下,在可行性分析的基础上,一步一个脚印的前进,不顾后果的任何做法都是错误的。党的十一届三中全会的报告中指出:“治理经济环境、整顿经济秩序……有领导有秩序地推进相互配套的全面改革”。这一决策是正确的,因为它符合预测展望的原则。

3. 可行性原则。决策者在决策中既要考虑必要性又要考虑可行性,即必要性与可行性相结合,这样才能避免“左”的错误。不顾客观实际,盲目地追求高速度、高积累的做法,只能给人民带来灾难。无论是宏观还是微观,要上一个项目,或者是开发新产品,首先应从可行性研究开始,研究有无经济能力或技术能力,资源供应状况,产品销售的可能性等方面。在这一方面,我们国家的教训是很多的。尽管由于后来进行追踪决策,使得我们的损失降低到最低限度,但追踪前的损失,以及追踪过程中的支付是不应该的。

4. 系统原则。所谓系统原则,就是把决策对象视为一个系统,以这个系统的整体目标为核心,去研究各组成部分或要素。在企业这特定系统里,主要的目标是生产出符合人们需要的合格产品。各部门、各层次,都要围绕着这个中心进行投资、生产、经营及配套服务,必须从人、财、物、产、供、销各方面,通过全面的系统的分析,进行方案优化,决不能头痛医头,脚痛医脚。

5. 优化原则。对决策方案进行优化是决策工作的核心，是决策的关键步骤。所谓优化就是从多种方案中选择满意方案的工作过程。在决策优化过程中，用定量的数学模型当然很具体、准确、但对于复杂的经济现象，任何一个数学模型也不能全面地进行描述。因此，在实际优化工作过程中必须将定量的数学模型法和定性的系统论、社会学及实践经验相结合。

6. 集团决策原则。现代社会的大生产，与各方面各环节都发生着千丝万缕的联系，不少决策问题，已不是决策者个人和少数人所能胜任的。利用智囊团决策是决策科学化的重要组织保证。所谓集团决策，不是靠少数决策者“拍脑袋”也不是简单的集体讨论，靠少数服从多数的办法，而是依靠和利用智囊团来为决策者当助手、参谋、顾问为决策服务。要根据决策任务的不同要求，把有关的自然科学家、社会科学家、工程技术人员和管理工作者组织起来，进行系统地调查研究，掌握信息，依据科学的方法进行论证、预测、优化，提出切实可行的方案，供决策层及决策者参考。

7. 反馈原则。决策活动已经对客观环境产生影响，这种影响信息应及时地反馈给决策层或决策者，以研究其实施中的困难及决策方案或目标的正确性，以便及时纠正克服其不足和困难，修正决策方案或目标，使决策科学化。

8. 经济原则。决策本身要讲究效益和代价的关系。如果进行某项决策所花的代价很大，以致该项决策在发挥效益期间的总收益还不能抵补，就应考虑决策的进行有无必要。当然还应与国家的利益及长远利益相结合来看待这个问题。在这个问题中需要注意的是，对于决策方法和手段的应用，要