

金 宁 编著

管理精英文库

# 拍 板

——企业领导决策方法



人民中国出版社

管理精英文库

# 拍 板

——企业领导决策方法

金 宁 编著

人民中国 出版社

责任编辑:董恩博 赵向标

版式设计:周 侃 金 宁

封面设计:CI 出版策划中心

**图书在版编目(CIP)数据**

拍板:企业领导决策方法/金宁编著.

北京:人民中国出版社,1998.1

(管理精英文库;6/李罗力等主编)

ISBN 7-80065-608-X

I. 拍… II. 金… III. 企业管理—经营决策—方法 N.F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 29407 号

**· 管理精英文库 ·**

李罗力 董晓阳 邓荣霖 主编

**拍板:企业领导决策方法**

金宁 编著

---

人民中国出版社出版

(北京车公庄大街 3 号)

北京市朝阳区仰山印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 开 8.5 印张 200 千字

1998 年 3 月第一版 1998 年 3 月第一次印刷

印数:1—5000 册

---

**ISBN 7-80065-608-X/Z · 087.**

全书定价:2580.00 元(共 100 册)

## 管理精英宣言

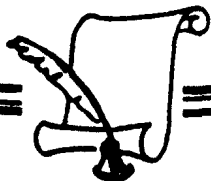
我是不舍选择去做一个普通的人。

如果我能够做到话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而宁愿过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而宁愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的这一切都是一位企业家所兴备的。



# 目 录

## 决策科学的一般理论及决策程序

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 一、决策是一门科学 ..... | (3) |
|-----------------|-----|

|               |     |
|---------------|-----|
| 二、决策的定义 ..... | (6) |
|---------------|-----|

- ☐ 决策定义的内涵 (6)
- ☐ 战略决策和战术决策 (8)
- ☐ 单一目标决策和多目标决策 (10)
- ☐ 程序化决策和非程序化决策 (14)
- ☐ 高层决策、中层决策和基层决策 (16)
- ☐ 风险型决策 (17)
- ☐ 决策的技术处理方法是企业管理发展水平的标志 (18)

三、决策的程序及要求 ..... (19)

- ☐ 发现问题 (20)
- ☐ 确定目标 (22)
- ☐ 搜集资料,掌握情报信息 (24)
- ☐ 制定多种方案 (26)
- ☐ 优选方案 (27)
- ☐ 贯彻实施 (37)
- ☐ 反馈及追踪检查 (39)

## 企业经营管理决策的方法

一、复杂生产条件下的盈亏决策法 ..... (43)

- ☐ 个别计算法 (43)
- ☐ 个别法 (44)
- ☐ 平均法 (45)

二、层次分析法 ..... (47)

- ☐ 基本原理 (47)
- ☐ 主要内容与基本步骤 (47)
- ☐ 主要应用领域 (51)

|                                 |      |
|---------------------------------|------|
| <input type="checkbox"/> 实用案例   | (51) |
| 三、等可能性决策法 .....                 | (54) |
| <input type="checkbox"/> 基本原理   | (54) |
| <input type="checkbox"/> 基本操作步骤 | (54) |
| <input type="checkbox"/> 主要应用领域 | (55) |
| <input type="checkbox"/> 实用案例   | (55) |
| 四、多目标规划法 .....                  | (57) |
| <input type="checkbox"/> 基本解法   | (58) |
| <input type="checkbox"/> 主要应用领域 | (60) |
| 五、多目标决策法 .....                  | (61) |
| <input type="checkbox"/> 基本原理   | (61) |
| <input type="checkbox"/> 主要内容   | (62) |
| <input type="checkbox"/> 主要应用领域 | (67) |
| 六、风险型决策法 .....                  | (68) |
| <input type="checkbox"/> 表式决策法  | (68) |
| <input type="checkbox"/> 图式决策法  | (70) |

七、后悔值决策法 ..... (72)

- ☐ 基本原理 (72)
- ☐ 基本操作步骤 (73)
- ☐ 主要应用领域 (73)
- ☐ 实用案例 (74)

八、季节变动预测法 ..... (75)

- ☐ 基本原理 (76)
- ☐ 预测方法与步骤 (78)
- ☐ 应用领域 (93)

九、简单时间序列平滑法 ..... (94)

- ☐ 算术平均法 (95)
- ☐ 几何平均法 (96)
- ☐ 调和平均数 (97)
- ☐ 加权平均法 (97)

十、乐观决策法 ..... (99)

- ☐ 基本原理 (99)
- ☐ 基本操作步骤 (100)
- ☐ 主要应用领域 (101)



十一、乐观系数决策法 ..... (102)

- ☐ 基本原理 (102)
- ☐ 基本操作步骤 (103)
- ☐ 主要应用领域 (103)
- ☐ 实用案例 (104)

十二、确定型决策法 ..... (105)

十三、完全成本法与变动成本法 ..... (108)

- ☐ 完全成本法的特点 (108)
- ☐ 变动成本法的特点 (109)
- ☐ 完全成本法的优缺点 (110)
- ☐ 变动成本法的主要优点 (111)
- ☐ 变动成本法的主要缺点或局限 (112)
- ☐ 进行损益计算的假设条件 (113)
- ☐ 损益计算公式 (113)
- ☐ 实用案例 (115)

十四、效用分析决策法 ..... (119)

- ☐ 基本原理 (121)
- ☐ 主要内容 (121)

· 附录——企业领导决策方法 ·

- ☐ 实用案例 (122)

十五、悲观决策法 ..... (124)

- ☐ 基本原理 (124)  
☐ 基本操作步骤 (125)  
☐ 主要应用领域 (127)  
☐ 实用案例 (127)

十六、快速决策分析法 ..... (128)

- ☐ 基本原理 (129)  
☐ 主要内容 (130)  
☐ 快速决策分析的主要步骤 (131)  
☐ 快速决策分析在不同类型决策问题中的应用 (133)  
☐ 双风险决策问题的分析 (133)  
☐ 风险范围决策问题的分析 (136)  
☐ 多目标决策问题的分析 (137)

## 决策战略的基础分析

一、关键性问题分析 ..... (141)

- ☐ 学会正确地提出问题 (141)

- ☐ 问题的抽象过程 (143)
- ☐ 关键问题图的运用 (144)

**二、关键因素分析 ..... (148)**

- ☐ 剖析市场 (148)
- ☐ 找出成功者和失败者之间的差别 (150)
- ☐ 仅确定成功的关键因素还不够 (152)

## **决策的动态分析与行业结构分析**

**一、行业结构分析 ..... (158)**

**二、行业竞争强度的决定因素 ..... (161)**

- ☐ 进入的威胁 (162)
- ☐ 现有竞争者之间的抗衡强度 (169)
- ☐ 来自替代产品的压力 (175)
- ☐ 买方的讨价还价能力 (177)
- ☐ 供应方的讨价还价能力 (181)

**三、行业演化规律 ..... (183)**

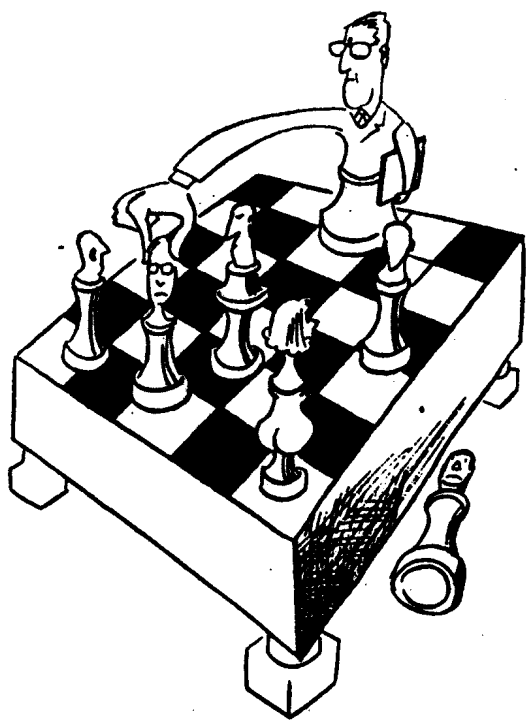
## 成功企业领导决策典范

- 一、日本企业家的经营作风：多谋善断 ..... (193)
- 二、费尔：四项大决策 ..... (195)
- 三、李维公司：点“纱”成金 ..... (197)
- 四、大荣百货公司：顾客至上 ..... (200)
- 五、吉列公司：不断进取 ..... (202)
- 六、盛田昭夫：奇妙的“U”形线 ..... (205)
- 七、贾尼尼：危机关头显身手 ..... (208)
- 八、威尔逊：先声夺人 ..... (211)
- 九、波音公司：金蝉脱壳 ..... (213)

|                        |       |
|------------------------|-------|
| 十、奥纳西斯：乘间击瑕 .....      | (215) |
| 十一、日立公司：当机立断 .....     | (216) |
| 十二、德国大众汽车公司：一反常规 ..... | (217) |
| 十三、斯洛罗伯公司：适时调整 .....   | (220) |
| 十四、成功企业的大胆下注 .....     | (222) |
| 十五、索尼公司：技术为本 .....     | (224) |
| 十六、派克公司：借尸还魂 .....     | (227) |
| 十七、戈苏塔：大胆假权，负债经营 ..... | (228) |
| 十八、哈德森公司：魔鬼代言人 .....   | (229) |
| 十九、阿里森：苏格拉底劝诱法 .....   | (233) |
| 二十、哈默：釜底抽薪 .....       | (235) |
| 二十一、琼斯：个别击破 .....      | (238) |

《拍板——企业领导决策方法》

# 决策科学的一般 理论及决策程序



一着不慎，满盘皆输。

## 一、决策是一门科学

美国管理学家孔茨(Herold Koontz)把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、马奇等人,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。

从企业来说,加强对决策理论的研究具有重要意义。

(1)在现代企业的经营和管理工作中,随着企业经营环境的变化,生产技术的进步,生产经营方式的改变,企业结构的变化,新产品的开发,市场预测和企业情报技术的发展,市场竞争的日益激烈,外向型经济的发展和更多地参与国际市场的角逐,现代管理技术(如电子计算机)的日益广泛的应用等,企业科学决策的地位和作用越来越突出,企业能否应用科学决策已经成了企业成功与失败的关键。因此,决策理论的研究



和运用,已经成为现代企业管理学中的一门中心课题。正如美国经济学家西蒙(H. A. Simon)所说的那样:“管理就是决策”,“管理的关键在于决策”。他认为:现代企业管理的对象不是作业,而是决策。“决策程序就是全部的管理过程”。其他不少经济学家也都认为:经济管理工作实质上是一种决策工作。可见,决策的科学化问题,已经成为世界工业化国家十分重视的问题。

(2)决策理论作为一门科学,它不能替代企业具体经营管理工作。但是,可以运用决策科学来整顿企业经营管理工作,提高企业经营管理水平,并使之逐步纳入现代化管理轨道。即使企业逐步从执行性管理走上决策性管理;从生产型管理走上生产经营型管理;从战术性管理走上战略性管理;从定向性管理走向定量性管理;从手工业性的管理走上标准化、系统性、程序化、自动化管理。

(3)应用决策理论于企业经营管理之中,可以使企业各级管理人员,首先是企业家从复杂的、细枝末节的各种日常事务中摆脱出来,把主要的精力和注意力集中到研究、分析、解决企业最重要的重大决策问题上来,以便更好地发挥各级领导的主动性和创造性。

(4)最重要的意义还在于应用决策理论和决策技术可以使企业的各项经营管理工作,尤其是企业的经营战略保持最优或最佳状态,从而可以大大提高企业的管理效率和经济效