

企业决策方法论

张思锋 编著



陕西科学技术出版社

企业决策方法论

张思锋 编著

陕西科学技术出版社

企业决策方法论

张思锋 编著

陕西科学技术出版社出版发行

(西安北大街131号)

西安铁一局印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 4.875印张 11万字

1990年7月第1版 1990年7月第1次印刷

印数：1—5000

ISBN 7-5369-0822-9/Z·89

定价：2.60元

内 容 提 要

本书较系统地介绍了企业决策的一般理论和方法，包括科学决策程序，企业决策者素质，信息收集，市场预测，确定型决策，风险型决策，对策论，产品决策，市场决策等基本方法，还提出了决策艺术与技巧的训练及应用。该书深入浅出，简洁通俗，生动活泼，适用面广。凡具有中等文化程度的企业厂长（经理）、管理人员以及非管理专业的大学生、研究生均可通过阅读此书掌握企业决策的一般理论和方法。

前 言

决策科学的诞生，虽然是最近几十年的事情，但是，决策的实践同人类社会一样古老。随着科学技术和社会经济的发展，人们越来越重视对未来的探索，决策研究越来越成为宏观决策和微观决策中不可或缺的重要环节。在一些国家，决策咨询已经商业化，成为第三产业中的一个重要行业。培养专门的决策专家，处于决策地位的领导者掌握必要的决策知识，是从经验决策向科学决策转化，避免决策的重大失误的两个基础工作，也是我国社会主义建设的迫切需要。

从1987年起，我在西安交通大学本科生中开设了《决策学》选修课，其目的在于让学生在学习专业知识的同时，掌握一定的决策学基础理论和决策应用技术，拓宽学生的知识面，使学生毕业后，具有更强的适应能力。几年来，这门课程受到学生的欢迎，很多同学建议我把讲稿印刷成册，供他们阅读。

近年来，我的科研课题是《大中型工业企业发展研究》。在调查研究中，我发现，很多企业的领导同志具有丰富的决策实践经验，但是对科学决策的基本理论和技术方法却知之甚少。他们中的大多数同志，由于忙于企业的日常经营管理，也没有精力去涉猎大部头的决策学理论著作。这就使我萌发了为企业的同志撰写一本通俗、简明、融知识性与趣

味性于一体的应用决策学的念头。

1989年，我把近年来《决策学》讲义中的决策应用部分加以整理，形成《企业决策方法论》这本小册子，献给奋战在生产经营第一线的企业家和从事企业管理的同志们，同时，也作为我在校内开设《决策学》课程的辅助教材。

由于读者对象的特殊性，本书没有涉及高深的决策理论和专门的决策技术，而只是一本普及读物。凡具有中等以上文化程度的读者，都可以利用较少的时间，通过阅读此书，了解企业决策的一般常识。这一点对于企业领导者来说，也基本够用了。如果您要成为一名决策专家，那么本书充其量只是一个入门，请您由此跨入决策科学的大殿，登堂入室，在决策科学的宝库中索取更精深的决策知识。

作 者

1990年4月

目 录

前言

一、千锤打锣，一锤定音——科学决策程序·····（1）

1. 一失足成千古恨·····（1）

2. 从“拍脑袋”到靠科学·····（2）

3. 发现问题，确立目标·····（3）

4. 收集情报，弄清现状·····（3）

5. 预测未来，拟定方案·····（3）

6. 分析评估，拍板定案·····（4）

二、千军易得，一将难求——企业决策者素质·····（5）

1. 企业决策者·····（5）

2. 知人善任，任人唯贤·····（5）

3. 大事清楚，小事糊涂·····（6）

4. 经济头脑，效益观念·····（7）

5. 组织才干，决策能力·····（7）

6. 勇于创新，敢于冒险·····（8）

三、知己知彼，百战不殆——信息的收集·····（9）

1. “三井物产”的全球情报网·····（9）

2. 内信息与外信息·····（10）

3. 企业会计报表分析·····（10）

4. 趋势分析法·····（11）

5. 比率分析法	(14)
6. 企业统计报表分析	(21)
7. 企业职工现状分析	(23)
8. 市场调查	(24)
9. 市场调查程序	(24)
10. 市场调查方法	(25)
11. 概率抽样调查	(27)
12. 非概率抽样调查	(32)
四、没有预见, 就没有领导——市场预测方法	(35)
1. “每天为帝王量体温”与克莱斯勒公司的灾难	(35)
2. 市场观念与市场预测	(36)
3. 专家预测法	(36)
4. 头脑风暴法	(36)
5. 德尔斐法	(38)
6. 简单平均预测法	(41)
7. 移动平均法	(46)
8. 趋势外推法	(53)
9. 季节性影响分析法	(59)
10. 一元线性回归预测法	(64)
11. 二元线性回归预测法	(66)
五、确定型决策——线性规划法	(69)
1. 确定型决策	(69)
2. 线性规划模型	(69)
3. 图解法	(70)
4. 单纯形解法	(72)

六、风险型决策——概率分析法	(85)
1. 利益与风险	(85)
2. 决策树分析	(85)
3. 主观概率与风险度分析	(86)
4. 敏感度分析	(88)
5. 效用理论	(91)
七、与竞争对手较量——对策论	(99)
1. 田忌赛马与运筹	(99)
2. 鞍点对策	(99)
3. 混合决策	(103)
八、企业决策的核心——产品决策	(111)
1. 索尼的沉浮与产品决策	(111)
2. 自然寿命与经济寿命	(112)
3. 产品寿命周期	(113)
4. 产品寿命周期的变异	(114)
5. 产品销售增长率与产品更新	(115)
6. 新产品开发	(116)
7. 新产品开发的经济评价	(118)
8. 产品策略	(123)
9. 产品组合优化	(124)
九、战场上决斗——市场决策	(134)
1. 企业家的战场	(134)
2. 常规销售策略	(134)
3. 分销策略	(135)
4. 推销策略	(136)
5. 需求曲线和供给曲线	(137)

- 6. 需求弹性和供给弹性 (138)
- 7. 定价策略 (139)
- 8. 非常规定价 (140)

十、冰冻三尺非一日之寒——决策艺术和

技巧 (142)

- 1. 科学与艺术 (142)
- 2. 布里丹效应与当机立断 (143)
- 3. 积极决策与无为而治 (143)
- 4. 逆向思维与“反科学”决策 (144)

一、千锤打锣，一锤定音

——科学决策程序

1. 一失足成千古恨

决策是人们对未来实践活动的理想、意图、目标、方向和达到理想、意图、目标、方向的原则与方法所作的决定。

决策行为存在于人类社会发展的始终和人们社会活动的一切方面。人类社会一产生就有了决策行为：原始社会的氏族组织决定怎样组织生产，决定是否对外族复仇等。到了当代，大到国际的战争与和平，国家的政治与经济，小到企业的生产与经营，个人的生活与交往等，无不存在有决策行为。因此，我们可以这样说：凡是有人参与的领域，都有人的决策。

狭义的决策则是指领导者的“拍板”，是决定一个团体的行动目标。企业作为社会的基本经济组织，要从事生产和经营活动，就必须进行企业决策，即决定企业的行动目标。这是企业领导的重要工作。

在人类社会发展的漫长岁月中，只有在战争和政治斗争领域，决策的正确与否所引起的结果能够很快地影响决策者的命运；而在其它广阔领域内，由于时代前进的步伐缓慢，人们生活的节奏缓慢，决策这个对未来实践所作出的决定正

确与否，决策所引起的成功与失败，被淹没在漫长的历史长河之中，表现出微不足道的差异。因而，只有在战争和政治斗争领域中，决策者才自觉地运用历史积累起来的决策思想，决策经验和决策技巧进行决策，而在大量的生产、生活实践中，人们是在不自觉地、本能地进行决策。

但是，近代科学技术的进步，生产的发展，商品流通渠道的扩大，商品生产者之间的竞争，以及生产、生活节奏的加快，使得在企业的生产和经营活动中，决策正确与否，成为企业生死存亡的大事。成功者飞黄腾达，失败者破产倒闭。一失足成千古恨。

2. 从“拍脑袋”到靠科学

自古以来，各种决策都是凭借领导者个人的阅历，知识和智慧进行的，决策成功与否主要取决于领导者阅历是否丰富，知识是否渊博，智慧是否过人。这种决策从本质上讲是依靠人的经验，被称为经验决策。

当代科学技术引起生产和生活运动的高速性和瞬变性，要求人们的各种决策活动必须迅速完成；而“大企业”、“大工程”和“大科学”引起生产和生活的宏大性和复杂性，又加大了人们各种决策活动的难度。

赶马车的好驭手，可以凭借自己娴熟的技术，高超的技巧，耳听八方，眼观六路，赶起马车在大道上飞驰。但是，再高明的飞行员，也必须借助于大量的仪器、仪表，依靠地面指挥系统的摇控，来驾驭他的飞机。

决策者再也不能靠“拍脑袋”、“想当然”来进行决策。他必须依靠科学，依靠群体智慧。

3. 发现问题，确立目标

这是科学决策的第一步。企业的生产经营活动中，各类问题，如技术、市场、人事、工资、设备改造等总是层出不穷的。企业领导者的任务，首先是在诸多问题中能够发现事关全局的主要矛盾，确认需要解决的问题，并在此基础上，提出新的任务，确定决策目标。

问题一般是由领导、职工或聘请专家会诊发现，然后由领导确认的。

决策目标因企业而异，按问题确定。如有的企业要实现扭亏为盈，有的企业要实现产品更新换代，有的企业要提高产品质量，有的企业要降低产品成本等等。

4. 收集情报，弄清现状

目标确定后，要通过各种途径和渠道，收集企业内部和外部的情况，或者称为内信息与外信息。

内信息是指企业内部的技术、设备、原材料库存，资金筹集和使用，产品质量、职工素质与精神面貌等等。

外信息包括：市场供求、市场价格、竞争对手、国家政策等等。

收集到的情报、资料越多越详细，对企业自然状态的各种概率估计和预测就越准确，所作的决策也就越合理。换句话说，只有现状明，才能预测准。

5. 预测未来，拟定方案

以企业所需要解决的问题为目标，对收集的情报进行整

理、分析，用科学方法对未来进行预测，并以此为依据制定出原则、细则各异的若干种可供选择的方案。

拟定方案是决策程序中最重要的一环，也是一项相当复杂和要求很高的工作。一般采取“专家会诊法”，“头脑风暴法”或“德尔斐法”征求方案，采取各种定量预测法编制方案。

6. 分析评估，拍板定案

这是决策的最后阶段，是关键的一环。通过建立各种方案的物理模型或数学模型，并求得各种模型的解，对其结果进行评估。要运用“决策树”，“概率决策”，“矩阵决策”等决策技术，对各种方案分别进行可行性分析，指出各种方案的利弊。

在此基础上，由企业领导者进行决断，从各种可供选择的方案中权衡利弊，然后选其一，或综合为一，作为实施方案。

科学决策程序，实质上是，领导者利用群体智慧和科学方法，在对企业的内部状况和外部环境进行调查、研究、分析、预测的基础上，对企业行动目标进行决断。只有现状明，预测准，决心才能大。众人千锤打锣，领导一锤定音。

二、千军易得，一将难求

——企业决策者素质

1. 企业决策者

企业决策者即在企业决策过程中最后“拍板”决断的人。

一般来说，厂长（经理）是企业的主要决策者。厂长（经理）是企业的法人代表，是企业的全权指挥者，理所当然也是企业的主要责任承担者，也应当是企业的主要决策者。

2. 知人善任，任人唯贤

楚汉相争，西楚霸王项羽，自幼熟读兵书，武艺超群，力大盖世。但他刚腹自用，不容贤士智者，放走韩信、陈平，气跑范增，结果落得四面楚歌、垓下自刎。而刘邦自认为“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，功必取，吾不如韩信”，但却打败项羽，平息群雄，奠基汉室。其原因就在于“此三者皆人杰，吾能用之”。

人无完人。企业决策者不可能是“全才”，“通才”，但他必须具有一定的内聚力，能够聚才，用才。

聚才即能够发现人才，容得人才，留得住人才。用才即

敢于给人才以重任，给其创造工作条件，放手让其去工作。

企业决策者要能够任人唯贤，具有“内举不避亲，外举不避仇”的气魄。

司马迁曾说：“若指瑕掩善，则朝无可用人，苟随机受任，则世无可弃之士”。所有的人，包括决策者本人，都不可能十全十美。因此决策者素质的第一条，就是要能够知人善任，能够给下属以施展才干的机会。要能够容得各种有缺点而又有才干的人。

从一定意义上讲，决策者本人是否具有丰富的专业知识并无关紧要，最要紧的是要具有吸引、支配掌握丰富专业知识的人的能力。

3. 大事清楚，小事糊涂

企业决策者处于领导者的地位，不能事无巨细，均必亲躬，而应当把自己的主要精力放在企业的战略决策和物色、选拔、使用人才上。

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、经营目的、经营方针，企业的扩建、改建、产品换代、设备更新、组织机构、规章制度、分配政策、干部任免等。

合理的组织机构，健全的规章制度和高效率的工作班子，是决策者从具体事务中解脱出来，集中精力抓大事的基本条件。属于“常规决策”范围的日常事务，交由工作班子按照规章制度、传统经验和传统习惯处理，决策者集中精力进行“非常规决策”，即战略性、关键性问题的决策。

领导者的职能，说到底，就是制定战略，使用干部。

4. 经济头脑，效益观念

企业决策者，对于个人的利益得失可以不屑一顾，但对企业的损益却要斤斤计较，这是商品经济的内在要求。对利润、亏损反应敏捷，时刻计算经济帐，是企业决策者的本能。

企业的所有决策，都要服从效益原则，都要进行经济核算，进行经济分析。降低成本和增加利润，是企业生产经营活动的目标。

5. 组织才干，决策能力

企业决策者是企业决策全过程的组织者，也是实施决策方案的领导者。决策者组织能力的强弱，直接关系到决策是否正确，决策方案能否实施。

因此，决策者必须能够善于运用各种组织形式和手段，灵活处置企业内部的各种人事关系和利益关系，调动每个干部、职工的积极性和主动性。

企业决策者的决策能力，具体表现为

(1) 分析判断能力。在复杂纷乱的事物中善于抓本质、抓关键，抓主要矛盾。

(2) 逻辑思维能力。善于分清因果关系，对问题的看法具有系统性和预见性。

(3) 独立思考能力。具有创新精神，负责精神和坚定的原则性，不受各种思潮和风气的干扰，不作无原则的妥协。

(4) 直觉判断能力。在无法对问题进行分析讨论的情