

沙盘模拟系列教材

SHAPAN MONI XILIEJIAOCAI

企业管理决策 沙盘模拟教程

蒋定福 主编

QIYE GUANLI JUECE
SHAPAN MONI
JIAOCHENG



首都经济贸易大学出版社
Capital University of Economics and Business Press

沙盘模拟系列教材

SHAPAN MONI XILIEJIAOCAI

企业管理决策 沙盘模拟教程

蒋定福 主编

QIYE GUANLI JUECE
SHAPAN MONI
JIAOCHENG



首都经济贸易大学出版社
Capital University of Economics and Business Press

图书在版编目(CIP)数据

企业管理决策沙盘模拟教程/蒋定福主编. —北京:首都经济贸易大学出版社, 2014. 9

ISBN 978 - 7 - 5638 - 2146 - 4

I. ①企… II. ①蒋… III. ①企业管理—决策支持系统—教材 IV. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 301849 号

企业管理决策沙盘模拟教程

蒋定福 主编

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

网 址 <http://www.sjmeb.com>

E-mail publish@cueb.edu.cn

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 北京泰锐印刷有限责任公司

开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16

字 数 352 千字

印 张 20

版 次 2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷

印 数 1~3000

书 号 ISBN 978 - 7 - 5638 - 2146 - 4/F · 1275

定 价 32.00 元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

丛书序言

改革开放以来,高等教育得到了快速发展,高校实践育人工作得到进一步重视,实践育人的内容不断丰富、形式不断拓展,取得了较大成绩,积累了宝贵经验。但是,实践育人,特别是实践教学依然是高校人才培养中的薄弱环节,与应用创新型人才培养目标的要求还有差距。《国家中长期教育改革与发展规划纲要(2010-2020年)》《教育部等部门关于进一步加强高校实践育人工作的若干意见》强调,要创新人才培养模式,强化实践教学环节,深化实践教学方法改革,力求实践教学工作取得新突破。为此,各高校积极探索实践教学的方式、方法,其中,沙盘模拟是近年来经管类实践教学非常流行的方式之一。本系列丛书编写组成员长期工作在高校实践教学的第一线,他们对实践教学,特别是经管类的实践教学进行了大量的探索及创新。

沙盘模拟实训作为一种教学方法,在教师指导下,由学生模拟扮演企业的某一岗位角色,结合岗位对员工的技能要求进行有针对性的训练。这种教学方法很大程度上弥补了客观条件的不足,为学生提供了近似真实的训练环境,有助于学生有效地进行技能训练并充分调动学生学习的积极性,使学生主动地参与教学过程,有利于加强师生之间、学生之间的相互合作与交流。

沙盘模拟实训的意义在于创建一种和谐的、身临其境的教学环境,拓宽教学渠道,增强教学的互动性,构筑起理论与实际相结合的桥梁。一般院校由于设备、场地和资金等条件的限制,学生很少能到实际工作岗位上实习,从而削弱了学生实际技能训练这一重要的教学环节。沙盘模拟实训改变了各专业实训方式,也更符合高校各专业实训教学的实际。本系列丛书包括《ERP沙盘模拟实训教程》《市场营销沙盘模拟实训教程》《人力资源管理沙盘模拟实训教程》《国际经济与贸易沙盘模拟实训教程》《客户关系管理沙盘模拟实训教程》《企业管理决策沙盘模拟实训教程》《物流管理沙盘模拟实训教程》及《跨专业综合实训教程》等。

本系列丛书具有以下特点:

1. 知识性

本系列丛书是基于仿真模拟各学科的专业知识,如 ERP 沙盘模拟实训教程,涉及整体战略、产品研发、设备投资改造、生产能力规划与排程、物料需求计划、资金需求规划、市场与销售、财务经济指标分析和团队沟通与建设等多个方面;同时,该教程还将角色扮演、案例分析和专家诊断融于一体,让学生在分析市场、制定战略、组织生产、销售产品和财务结算等一系列活动中体会企业经营运作的全过程,认识到企业资源的有限性,从而深刻理解 ERP 的管理思想及专业知识,领悟科学的管理规律,提升管理能力。

2. 直观性

本系列丛书是基于仿真模拟的理念,大部分具有相关的实物教具,通过实物教具剥开经营理念的复杂外表,直探经营本质。如 ERP 沙盘模拟将企业结构和管理的操作全部展示在模拟沙盘上,将复杂、抽象的 ERP 管理理论以最直观的方式让学生体验、学习,完整生动的视觉感受将有效地激发学生的学习兴趣,增强学生的学习动力。

3. 趣味性

沙盘模拟是通过各组相互竞争的设计理念,让参与者在各个环节都努力获得较好的竞争优势并最终获得成功,这种设计理念极大地增强了学习的趣味性。而且,沙盘模拟课程采用各种仿真教具,让参与者游戏般地体验专业课程的学习,在学习过程中激发参与者的竞争热情,增加参与者的娱乐体验,使枯燥无味的课程变得生动有趣。

4. 仿真性

本系列丛书均采用分组进行模拟对抗的方式,即把参加学习的学生分成若干组,每组 5~8 人,代表不同的虚拟企业,形成若干个相互竞争的模拟企业。在学习过程中,每个公司的成员分别扮演企业中重要职位的管理者,如 CEO(执行总裁)、CFO(首席财务官)、市场总监、生产总监和运营总监等,每组在统一的市场模拟环境中经营一家企业,连续从事 6~8 个会计年度的经营活动。在激烈的竞争环境中,他们将选择不同的产品策略、市场策略和价格策略等一系列策略,以保持企业不断发展并经营成功。

总之,本系列丛书是对高等院校实验教学,特别是经管类实验实训教学的一种探索,同时也是对高等院校经管类实践教学的一种创新;本系列丛书凝聚了众多长期在经管类实验教学一线工作的教师的经验和智慧。感谢嘉兴学院国家级经管实验示范中心、嘉兴精创教育科技有限公司、用友新道科技有限公司等为此系列丛书的出版所作出的努力和贡献。

编写组

2013 年 6 月

前言
自 8 月 1 日起

前言

随着我国市场经济的快速发展和社会的不断进步,企业竞争日趋激烈。企业经营不仅要考虑产品的竞争力、客户的需求变化以及企业品牌的塑造,还需要时刻关注市场环境的变化、宏观政策的影响等一系列因素。然而,在过去的几年的企业管理及运营决策等实践教学中,我们深深感到,单纯讲解企业管理决策的知识,学生难以理解;传统的企业管理决策实践教学并不能引起学生的兴趣。在社会多元化的今天,如何让学生真正体会到企业管理决策的真谛,如何让他们动手模拟运营一个企业,成为当前高校企业管理决策实践教学的难题。

企业管理决策沙盘将我校企管系各专业的核心课程内容与沙盘模拟形式有机结合起来,通过模拟企业的整体运营过程,让学生在分析企业外部市场和竞争环境、内部竞争环境优势和劣势的基础上,通过团队合作对公司进行整体战略规划、财务决策、投资决策、产品生产决策、固定资产配置决策及人员配置决策等一系列管理决策活动,促使学生在模拟竞争过程中就如何进行公司财务预算及决策、如何实施适当的固定资产配置计划、采取何种市场营销策略、选择哪种投资方案以及如何使企业快速发展等问题展开探讨,从而体会企业各部门之间的战略关系,探究总结企业管理实务的规律,认识各部门经理在企业管理中的作用,掌握建设与管理团队的方法和技巧。

本教程分为 8 章。第 1 章主要对企业管理决策的核心内容进行梳理;第 2 章介绍企业管理决策沙盘诞生背景;第 3 章对企业管理决策沙盘模拟作出概述;第 4、5、6 章对企业管理决策沙盘模拟运营规则、模拟系统及沙盘模拟运营进行详细阐述;第 7 章对企业管理决策沙盘经营成果进行分析与点评;第 8 章结合模拟案例对模拟企业运营结果进行分析。本教程由蒋定福担任主编,由周佳缘、岳焱、顾骅珊、蔡正倩、卢锦绣、金斌、沈洋共同撰写。本教程在撰写过程中得到了嘉兴学院国家经济管理实验示范中心及嘉兴精创教育科技有限公司很多内部资料的支持,在此表示感谢;吴秋燕、吕梦、陆敏琪、应红振、叶利华等同志提供了无私的帮助和支持,在此致以诚挚的谢意。

由于企业管理决策沙盘模拟是一种创新性实训教学,在教学实践中,如何仿真模拟、仿真到什么程度以及要获得怎样的效果都是需要不断探索的问题,加之编者水平有限,书中不足之处在所难免,敬请各位专家、读者批评指正。

前言

编者
2014年8月

第一章 绪论 1.1 企业管理决策沙盘模拟概述 1.2 企业管理决策沙盘模拟的实训意义 1.3 企业管理决策沙盘模拟的实训目标 1.4 企业管理决策沙盘模拟的实训内容 1.5 企业管理决策沙盘模拟的实训方法 1.6 企业管理决策沙盘模拟的实训评价 1.7 企业管理决策沙盘模拟的实训总结 1.8 企业管理决策沙盘模拟的实训展望 1.9 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.10 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.11 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.12 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.13 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.14 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.15 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.16 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.17 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.18 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.19 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.20 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.21 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.22 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.23 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.24 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.25 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.26 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.27 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.28 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.29 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.30 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.31 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.32 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.33 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.34 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.35 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.36 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.37 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.38 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.39 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.40 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.41 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.42 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.43 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.44 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.45 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.46 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.47 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.48 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.49 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.50 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.51 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.52 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.53 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.54 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.55 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.56 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.57 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.58 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.59 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.60 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.61 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.62 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.63 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.64 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.65 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.66 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.67 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.68 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.69 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.70 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.71 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.72 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.73 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.74 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.75 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.76 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.77 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.78 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.79 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.80 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.81 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.82 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.83 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.84 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.85 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.86 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.87 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.88 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.89 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.90 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.91 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.92 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.93 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.94 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.95 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.96 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.97 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 1.98 企业管理决策沙盘模拟的实训附录 1.99 企业管理决策沙盘模拟的实训参考文献 2.00 企业管理决策沙盘模拟的实训附录

目 录

1	企业管理决策概述	1
1.1	决策是企业管理的关键	2
1.2	管理决策的基本要求及作用	6
1.3	企业管理决策的程序	7
1.4	企业管理决策的影响因素	16
1.5	怎样才能做出科学决策	30
2	企业管理决策沙盘诞生背景	35
2.1	当前实践教学中的问题与原因分析	36
2.2	加强实践教学改革的对策分析	39
2.3	沙盘模拟概述	41
2.4	构建沙盘模拟教学体系的目标与措施	44
3	企业管理决策沙盘模拟概述	49
3.1	企业管理决策沙盘简介	50
3.2	模拟企业概况	51
3.3	模拟角色简介	55
3.4	企业管理决策沙盘盘面介绍	57
4	企业管理决策沙盘模拟运营规则	63
4.1	融资	64
4.2	市场开拓及资格认证	65

4.3	产品研发与固定资产配置	66
4.4	人力成本与招聘	68
4.5	产品生产	70
4.6	产品销售	71
4.7	产品运输	72
4.8	产品服务	72
4.9	产品清仓	73
4.10	金融投资	73
4.11	公司上市	75
4.12	风险投资	76
4.13	其他规则及其说明	77
4.14	总评分规则	78
5	企业管理决策沙盘模拟系统	79
5.1	系统概述	80
5.2	系统登录	84
5.3	管理员系统功能模块	85
5.4	教师端功能模块	88
5.5	学生端功能模块	105
6	企业管理决策沙盘模拟运营	137
6.1	年初工作	138
6.2	日常操作	146
6.3	年末操作	200
7	经营成果分析与点评	207
7.1	项目总指标	208
7.2	项目清偿能力评价	210
7.3	项目盈利能力评价	216
7.4	如何看懂企业最重要的三张财务报表	221

8 企业管理决策沙盘案例分析	227
8.1 案例基本情况介绍	228
8.2 各公司(G01 ~ G05)经营情况分析	231
8.3 总评分	278
附 录	280
附录1 流程记录表	280
附录2 总经理记录表	282
附录3 财务审计经理记录表	285
附录4 人力资源经理记录表	290
附录5 生产运输经理记录表	294
附录6 市场营销经理记录表	298
附录7 投资经理记录表	301
参考文献	307

1

企业管理决策概述

著名经济学家赫伯特·西蒙曾说过,管理就是决策,所有管理活动都贯穿着一条红线,这就是权、责、利关系,而所有的管理活动的成效都折射出权、责、利关系的平衡与失衡,现代社会发展形成了科学的管理决策知识体系。企业管理决策是为实现战略决策而对企业内部管理进行有效的组织、协调,使企业的生产技术和经济活动正常进行的一种决策,其中包括劳动组织的调整、重要的人事调配、资金的运用、设备的选择、年底生产经营计划的制定,以及现代管理科学方法等方面的决策。企业要运用管理原理,激活企业团队精神和企业家精神,善用资源,发挥企业核心竞争力的作用,确保企业经营战略的实施和企业经营的平稳、有序进行。

1.1 决策是企业管理的关键

1.1.1 企业管理的核心是决策

尽管企业管理者具备各种实践经验,但是,由于缺乏管理学的理论武装,尤其是缺乏现代企业管理的决策理论指导,导致企业经营决策达不到预期效果,影响企业的可持续发展。例如:企业在招聘时,不懂得如何正确考察应聘者的技能以及需要考察哪些技能,有哪些考察程序可供参考;在管理流程上,将组织政策引入具体执行环节中,有时会出现偏差而影响执行结果,使组织政策难以畅通地上行下达。

现代企业应充分重视人力资源战略的重要性、对员工进行培训和实施继续教育的重要性。现代企业管理基于能力素质模型的人力资源管理体系,对销售人员来说,掌握与本企业产品和行业相关的技术肯定是首要条件,因此,人员招聘首先取决于招聘人员与企业产品、行业有关的技能;其次是招聘人员的素质,即知识技能行为和个人素质。例如:招聘销售人员,对其主要的知识和技能要求包括市场营销知识、会计统计知识、文字处理能力、谈判能力、合作态度、协调能力、对风险的认知和团队精神;个人素质主要包括正直、真诚、诚实、自信以及适应能力。这些知识和能力是企业实现竞争优势的重要条件,也是对国际人才管理模式中的能力素质的定义。

良好的企业战略必须通过一个良好的战略实施过程来实现,否则就是纸上谈兵。根据《管理通论》的相关原理,战略实施必须考虑两个方面的问题:一是组织结构设计;二是动作流程设计。组织结构设计一般分为四类:①金字塔型,即从公司最高决策人到公司第一线员工形成一个等级森严的上下级关系;②扁

平结构,即公司各业务部门直接对公司最高决策人负责;③矩阵结构,即对公司的组织结构按不同职能或区域做横向和纵向划分,比如,按产品线划分,由各产品主管按销售区域划分区域经理,横轴和纵轴交叉点的岗位和员工同时对横、纵轴对应的经理负责,这种结构通常适应于大型企业;④网络型组织结构,即利用互联网技术实施部门间的快捷沟通。由于互联网技术的运用,公司管理决策的信息流打破了传统的职务等级限制、地域限制等障碍,使不同地点的人员因工作需要组成虚拟的工作团队,任何岗位上的人员都可以迅捷的方式与各层次人员交流。无论采用哪一种组织结构,都应当设计与企业战略有关的关键业绩指标,并将此关键业绩指标层层分解到不同岗位上。同时,在组织结构设计中要考虑人员配置问题,考虑人员能力结构、经验搭配、性格搭配以及开放型、创造型、保守型人才的岗位匹配。

经济学家赫伯特·西蒙的决策理论中最有影响力的一句话是“管理就是决策”。决策是核心,无论计划、组织、领导、控制都离不开决策。过去,我们一般会以惯用的适用措施来应付变化;今天,我们必须在组织远景和目标中反映出变革。西蒙的管理理论分为三类:机械人模式、动机人模式和决策人模式。其中,决策人模式是更合理、更现实的模式。西蒙的组织决策管理理论完全适用于企业的计划预算和公共管理中的控制系统。

1.1.2 决策是企业管理的首要职能

人们对管理职能的认识是随着管理理论的不断发展和管理实践活动的要求而不断深化的,对管理职能的分析既是一种管理理论的研究,也是管理实践的探讨,对此,不同的管理学家有不同的观点。管理理论的发展、市场经济的完善以及管理实践活动的要求都说明了决策是企业管理的首要职能。

1.1.2.1 管理理论的发展使决策成为企业管理的首要职能

从西方管理理论对管理职能的划分可以看出,管理实践活动的要求是不断深化的。管理职能的划分不存在固定的模式,它不仅因各学派对管理活动过程的认识和理解的不同而异,而且同一学派对管理职能的认识和看法也随着社会的发展而变化。

最早系统提出管理职能的是法国的管理学家法约尔。法约尔在其《一般管理与工业管理》一书中首次提出了管理的五项职能——计划、组织、指挥、协调和控制。在法约尔的论述中,重点强调了计划职能的重要性,他认为,组织职能是指为实现组织的既定目标提供一切所需条件的过程,包括组织机构的建立,职工的招募、评价、训练以及规章制度的制定等;指挥职能是管理层对下属人员给予指导的过程;协调职能是使组织目标顺利实现而协调组织的一切工作的过程;控制职能是为了实现组织计划而对实际工作进行调整和控制的活动过程。

这种观点在相当长的时期内指导着企业管理活动的进行。

美国哥伦比亚大学公共管理研究所所长卢瑟·吉利克在《管理科学论文集》中,就管理职能的划分提出了著名的“管理七职能”说。他认为,管理的职能是计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。“计划”是指为实现组织目标而制定的行动纲要以及使用的方法;“组织”是指为实现组织目标而建立的正式权力机构,并通过正式机构安排、确定和协调各种工作岗位;“人事”是为实现组织目标所需的有关招募和训练职工,并维持良好的工作条件所涉及的一切活动;“指挥”包括对下属的领导、监督和激励;“协调”的目的是将工作的各个部分联系起来;“报告”包括就有关活动下级对上级的报告,上级对下级的考核和调查等;“预算”包括以财务计划、会计和控制等形式作出的预算。

20 世纪 60 年代以来,随着系统论、控制论和信息论的产生以及现代技术的发展和决策学派的形成,使决策问题在管理中的作用日益突出。西蒙等人在阐释管理职能时突出了决策职能。他认为,组织活动的中心就是决策,制定计划、选择计划方案需要决策;设计组织结构、进行人事管理也需要决策;将实际成效同计划比较,选择控制手段还需要决策。决策贯穿于企业管理过程的各个方面,管理就是决策。

美国肯塔基大学教授约瑟夫在 1979 年出版的《管理学基础》一书中,将管理职能划分为决策、计划、组织、控制、通讯与指挥。他强调决策的作用,认为管理者的主要任务是进行决策,而不必亲自去做某项具体的工作。应当说,约瑟夫教授首先提出了决策是企业管理的首要职能。可见,决策成为企业管理的首要职能是管理理论发展的结果。

1.1.2.2 市场经济的发展使决策成为企业管理的首要职能

市场经济的发展使企业面临的市场环境发生了很大的变化,在日益完善的市场经济体制下,企业所面临的经营环境发生了重大变化。

(1) 市场的范围扩大。随着经济全球化的发展,企业面临的市场范围逐渐扩大,企业不仅要面向国内市场,包括城市市场和农村市场,而且要面向国内、国外统一的大市场,企业的市场范围由国内扩展到了世界范围。市场范围的扩大,使企业面临的经营环境发生了重大变化。

(2) 市场的风险性增加。随着经济全球化的发展,市场需求逐步呈现多样化和个性化,市场需求的多变性使企业在进行决策时面临着市场风险的增加。决策不当,可能会给企业带来极大的风险。

(3) 环境的复杂性增强。经济全球化不仅使企业面临的市场范围扩大,而且也使影响企业外部环境的因素增多;同时,各影响因素之间的关系又错综复杂,这意味着企业面临环境的复杂性增强。

(4) 环境的动荡程度加剧。环境的动荡程度主要表现在环境的新奇性和环

境的可预测性两个方面。市场经济的发展不仅使环境的新奇性增加,也使环境的可预测性降低,两者都可能加剧环境的动荡程度。

在如此变化的市场环境中,企业管理活动的首要任务便是在充分调查研究的基础上作出正确的决策,决策的正确与否在很大程度上决定着企业的成功与失败。可以说,决策正确,企业的效率高,获得的效益大;反之,决策失败,企业的效率越高则亏损越多。可见,随着市场经济的发展,决策必然成为企业管理的首要职能。

1.1.2.3 管理的实践活动使决策成为企业管理的首要职能

管理作为指导实践活动的措施和手段,是为管理实践活动服务的。管理的实践活动不仅要求决策贯穿于企业管理活动的始终,而且要求在企业管理活动中首先进行决策。决策是企业管理的首要职能,其他职能都是在决策的基础上发挥作用的。

传统的决策一般是经验型的,这在企业处于不太复杂的经济环境中是有一定效果的。但是,随着市场经济的发展以及市场环境的变化,经验型的决策已不适应现代企业的需要,必须加强决策的科学性。因此,正确地实施决策是管理职能的一个非常重要的环节。

所谓决策职能就是根据企业的根本任务,分析和预测企业内外环境的情况和变化,确定决策目标,拟订实现目标的两个或者两个以上可以相互替代的可行方案,经过分析、评价,选择一个最合理的行动方案,以达到最有效地利用企业资源、适应社会需求的企业目标。为了正确地实施决策职能,必须做到“四要”:

(1)要进行充分的市场调研和预测。这是科学决策一项必要的基础工作,通过大量的市场调研获得第一手资料,并进行分析和预测,为企业决策提供基础。

(2)要建立信息管理系统。目前国内外许多大企业都建立了信息管理系统,这种信息管理系统作为企业决策系统的辅助系统,可以为企业决策提供帮助。

(3)要遵循科学的决策程序。决策程序的科学化是正确实施决策的重要保证,必须按照一定的科学程序进行决策。

(4)要运用科学的决策方法。决策方法的科学性要求决策时要针对不同的情况采用不同的方法,决策的方法,有确定型决策、风险型决策和非确定型决策,因此,决策时必须针对不同情况选择不同的决策方法。

总之,管理理论的发展、市场经济的完善以及管理实践活动的要求都说明,决策是企业管理的首要职能。

1.2 管理决策的基本要求及作用

1.2.1 管理决策的基本要求

管理决策是企业管理者的一项基本活动,它关系到企业的生存和发展,往往“一步走错,全盘皆输”;它关系到企业人、财、物的使用方向及企业的经济效益。因而,企业决策应遵循其基本要求,增强科学性,减少盲目性,避免决策失误。

1.2.1.1 及时性

市场具有瞬息万变的特征,企业其他方面的经营环境虽不像市场环境变化那样迅速,但都是不断变动的,任何决策都是有风险的。因而,企业决策者必须及时发现影响企业生存、成长的积极因素和限制性因素,抓住机遇,作出决策。任何一项决策的正确与否都是与当时的环境条件相联系的,决策时要注意避免产生“布里丹效应”——丹麦哲学家布里丹写过这样一则寓言:一头小毛驴在干枯的草原上好不容易找到了两堆草,由于不知道先吃哪一堆好,结果长时间选择而被活活饿死。后来,人们把决策时犹豫不决的现象称为“布里丹效应”。可见,要实现有效决策就要敢于决策,善于决策。

1.2.1.2 经济性

企业生产经营活动的目的是取得经济效益,因而决策者必须掌握经济性原则。在生产经营过程中,企业决策者应考虑资金的时间价值、机会成本和资金收益率等经济因素和指标,并进行各种核算,以获得经济效益。

1.2.1.3 系统性

进行管理决策时决策者应综合考虑各种制约因素和有利条件,正确处理当前利益与长远利益之间的关系。

1.2.1.4 灵活性

决策者应根据企业内外部条件的变化,及时调整决策的重点和内容。曾经发生过这样一件事情:有个人独自到森林中伐木,一棵大树倒下,压住了他的一条腿。他拼命往外拉自己的腿,剧烈的疼痛使他昏了过去,醒来又拉,又昏了过去。到了第二天,他已经没有力气了,这样下去只能等死。这时,他毅然锯断了压在树下的一条腿,爬出森林,保住了自己的性命。亲手锯断自己的腿近乎惨烈,但与保全性命相比,就是失与得的正确抉择了。这件事深刻地说明,在决策的必要时刻,该舍弃的即使是十分可惜的东西也要舍弃。如果没有这样的决断

就不能及时行动,没有及时行动就永远达不到所追求的目标。

1.2.2 管理决策的作用

决策和管理是一致的,没有决策便无法管理。没有目标,没有优化的方案和合理的计划以及规范和具体的实施步骤,管理也就失去了内容;如果决策是错误的,管理也就毫无价值,对错误的决策,执行得越好,效率越高,损失也就越严重,因此,决策在管理中有着十分重要的地位。在经济体制、生产布局、科学研究和人才开发等各项工作中,至关重要的就是决策,决策稍有失误,就可能造成重大损失。

管理决策的作用主要体现在以下方面:

(1)管理决策是管理者实施管理职能的核心工作。管理的计划、组织、领导和控制等职能活动的中心工作就是进行各类决策。

(2)管理决策是企业合理配置资源并使之产生最大的资源效益、协调企业各部门活动、调动职工积极性和增强企业凝聚力的重要保证。

(3)管理决策是管理者的必备基本功,是检验企业领导水平的根本标志。管理者的能力强弱、绩效高低,不仅要看他对日常事务管理的表现,更重要的是要看他的管理决策的能力。

(4)管理决策是决定企业成败的关键因素。在当代社会经济生活中,企业面临的外部环境频繁变化,企业的生存和发展并不完全取决于经营活动本身,是在更大程度上取决于决策的正确性。

1.3 企业管理决策的程序

1.3.1 决策程序的一般要求

管理决策的步骤成为决策程序,企业经营管理决策的一般管理程序主要有六个方面:确定决策内容体系;确定决策分析方法;周密规划决策过程;细分决策过程和决策责任;详尽决策过程记录分析;严格企业决策管理,完善决策管理制度。

1.3.1.1 确定决策内容体系

很多决策人对所要制定的决策在企业决策体系——企业目标体系中居于什么位置,与其他决策内容是什么关系缺乏准确的了解。这是导致决策顾此失彼、相互不协调的根本原因。因此,首先必须使决策人明确其所要制定的决策