

全 国 法律顾问资格 考前复习与题解

陶 髦 主编

中国政法大学出版社

全国法律职业资格考前复习与题解

主 编 陶 髦

副主编 赵力民 姚泽金

主要撰稿人：

赵力民	姚泽金	傅三中	彭四海
沈海平	杜海龙	郭增威	彭祥林
萧红明	夏 霖	唐长荣	李和仁
李记华	杨志国	刘改军	陶 雷
吴晓根	张善琰	吴毕华	赵秉辅
晋秋红	李殿钦		

中 国 政 法 大 学 出 版 社

(京)新登字185号

全国法律职业资格考前复习与题解

主编 陶 髦

•

中国政法大学出版社出版
秦皇岛市卢龙印刷厂印刷
新华书店经销

•

787×1092 16开本 30印张 880千字
1992年4月第1版 1992年4月第1次印刷
ISBN7-5620-0735-7/D·685

印数：6300 定价：13.50元

目 录

第一部分 企业管理知识

第一编 备考要点·····	(1)
第二编 模拟试题及参考答案·····	(16)

第二部分 综合法律知识

一、法学基础理论

第一编 备考要点·····	(25)
第二编 模拟试题及参考答案·····	(32)

二、宪法

第一编 备考要点·····	(40)
第二编 模拟试题及参考答案·····	(51)

三、民法通则

第一编 备考要点·····	(54)
第二编 模拟试题及参考答案·····	(80)

四、国际私法和国际贸易法

第一编 备考要点·····	(96)
第二编 模拟试题及参考答案·····	(114)

五、刑法

第一编 备考要点·····	(117)
第二编 模拟试题及参考答案·····	(154)

六、婚姻法

第一编 备考要点·····	(168)
第二编 模拟试题及参考答案·····	(175)

七、继承法

第一编 备考要点·····	(182)
第二编 模拟试题及参考答案·····	(190)

八、治安管理处罚条例

第一篇 备考要点·····	(195)
---------------	---------

第三部分 程序法

一、民事诉讼法

第一编 备考要点·····	(200)
第二编 模拟试题及参考答案·····	(230)

二、行政诉讼法

第一编 备考要点·····	(239)
第二编 模拟试题及参考答案·····	(247)

三、行政复议条例

第一编 备考要点·····	(254)
第二编 模拟试题及参考答案·····	(261)

四、经济仲裁和经济司法

第一编 备考要点·····	(267)
第二编 模拟试题及参考答案·····	(275)

五、刑事诉讼法

第一编 备考要点·····	(278)
第二编 模拟试题及参考答案·····	(291)

第四部分 经济法

一、经济法基础知识

第一编 备考要点·····	(306)
---------------	---------

二、企业法

第一编 备考要点·····	(308)
---------------	---------

三、企业破产法

第一编 备考要点·····	(312)
第二编 模拟试题及参考答案·····	(314)

四、经济合同法

第一编 备考要点·····	(320)
第二编 模拟试题及参考答案·····	(350)

五、涉外经济合同法

第一编 备考要点·····	(355)
第二编 模拟试题及参考答案·····	(363)

六、技术合同法

第一编 备考要点.....	(368)
第二编 模拟试题及参考答案.....	(379)

七、税收法律制度

第一编 备考要点.....	(383)
第二编 模拟试题及参考答案.....	(393)

八、金融法律制度

第一编 备考要点.....	(396)
---------------	---------

九、中外合资、合作企业法律制度

第一编 备考要点.....	(414)
---------------	---------

十、土地管理法

第一编 备考要点.....	(423)
第二编 模拟试题及参考答案.....	(427)

十一、商标法律制度

第一编 备考要点.....	(428)
第二编 模拟试题及参考答案.....	(433)

十二、专利法

第一编 备考要点.....	(437)
第二编 模拟试题及参考答案.....	(445)

十三、海关法

第一编 备考要点.....	(450)
第二编 模拟试题及参考答案.....	(452)

十四、环境保护法

第一编 备考要点.....	(455)
---------------	---------

第五部分 法律顾问实务

第一编 备考要点.....	(458)
---------------	---------

第一部分 企业管理知识

第一编 备考要点

一、企 业

1. 企业的概念

企业是指从事生产、流通和服务活动，给社会提供商品或劳务，为盈利而进行自主经营的具有法人资格的经济组织。企业具有如下特征：（1）它是由生产资料所有者雇佣一定数量的劳动力，使用一定的劳动手段和劳动对象，进行共同协作劳动；（2）它是商品生产者，以自己的产品通过交换同其他生产单位和消费者发生经济联系；（3）它是生产资料所有者谋求利润的场所。

2. 社会主义企业和资本主义企业

社会主义企业同资本主义企业有着根本的区别。这表现在社会主义企业是建立在生产资料公有制的基础上，在企业中实行按劳分配的原则，职工是企业的主人，参加企业的民主管理。社会主义企业生产经营活动的根本目的，是为了满足人民群众日益增长的物质、文化的需求。资本主义企业是建立在生产资料私有制基础之上的，生产的目的是为了最大限度地获取利润。工人在企业中处于被剥削、被压迫的地位。

3. 工业企业、商业企业和金融企业

工业企业是指专门从事工业品的生产和经营活动的企业。它是采掘自然物质资源，并将各种原料加工成有用产品的物质资料生产企业。

商业企业是指在社会再生产过程中专业经营商品流通业务的企业。在职能上包括企业管理机构、企业经营机构和直接为商品流通服务的经营机构。

金融企业是指从事货币、货币流通、信用以及与之有关的一切经济活动，如货币的发行、流通和回笼，吸取存款和发放贷款、金银、外汇和有价证券的买卖、发行流通工具、办理货币支付、转帐结算、国内外汇兑、从事保险、投资、信托业务以及提供咨询服务和其他金融服务的企业。

4. 中外合资经营企业、中外合作经营企业、外资独资企业

中外合资经营企业是依《中华人民共和国合资经营企业法》的规定成立的，由中国企业或其他经济组织与外国企业、其他经济组织或个人，按一定的投资比例联合投资兴办的有限责任公司企业。其特征是：（1）它是国家资本主义性质；（2）它是中国法人；（3）它是有限责任公司；（4）它是企业的双方当事人，对企业共同投资，共同经营，共担风险，共负盈亏。

中外合作经营企业是指中外合作者（当事人）以平等的地位，通过协商、签订合同、明确双方权利义务，并由该合同的履行而产生的经济组织。

外资独资企业是指依照中国有关法律在中国境内设立的全部资本由外国投资者投资的企业。

5. 企业组织的法律形式

企业的法律形式是指企业在法律上的性质及其组织形式。我国企业绝大部分是全民所有制企业和集体所有制企业。此外还有私营企业、中外合资经营企业、中外合作经营企业、外商独资企业、联营企业和企业集团等。

6. 企业集团

是指若干个企业围绕着名牌产品或某一主导产品的生产和销售活动，按专业化分工协作原则组建起来的大规模的经济联合组织。这种经济联合组织通过合同、协议规定了参加集团的企业的权利义务关系，从而在企业之间形成了一种新的经济法律关系。

7. 企业与国家的关系

企业与国家亦为企业与政府的关系，它是指政府对企业的直接控制和间接控制。直接控制就是国家通过给企业直接下达各项指令性计划，指标等行政命令，对企业的生产经营进行直接的、强制性的干预，以调整企业经济活动的管理方式。间接控制就是国家不直接经营管理企业，而主要是

通过经济杠杆、法律手段以及必要的行政手段，间接地控制和调节企业的经济活动的管理方式。目前我国采用以间接控制为主的方式，即政府部门运用价格、信贷、税收等经济杠杆，发布和实施各类经济政策、法规，来调节企业的行为，使企业的经营活动符合经济规律，纳入国民经济发展的正确轨道。

二、企业管理的性质、任务和职能

1. 企业管理的一般属性

企业管理的一般属性就是指企业管理具有生产力属性。管理是由于共同劳动中分工协作而产生的，是随着社会生产力发展而逐渐发展起来的。管理的重要意义就是合理地组织生产力诸要素，使之很好地结合起来。管理在生产力中的作用主要表现在：首先，通过管理，把分散的、单个的人结合成为一个能动的整体；其次，通过管理，把单个设备、工具等按照科学的程序、方法组织起来，使之成为一个有机的整体；最后，通过管理，把分散的原材料等劳动对象，科学地结合成一个合乎目的和客观需要的整体。企业管理本质上就是一种生产劳动，是生产力中的一个因素，它是从劳动过程中分离出来的、执行一种特殊职能的劳动形式。企业管理在生产力中的结合作用，不仅表现在生产力的各个因素中，而且还表现在诸因素间，把诸因素结合成为一个综合力量，一个为实现企业目的而协调运转的总体能力。

2. 企业管理的特殊属性

在资本主义条件下，企业管理不仅具有生产力的一般属性，而且还体现一定的生产关系的特殊属性。在资本主义社会中，资本统治着劳动，这样，管理的职能就成了资本的职能。劳动从属于资本，工人受资本家雇佣决定了管理的特殊性质，即资本主义的企业管理，不仅仅是执行一种组织与调节社会劳动过程的职能，同时，也成为“剥削社会劳动过程的职能”。企业管理的这种特定的属性，就是资本主义企业管理的社会性质的实质。

3. 企业管理的基本职能

(1) 决策与计划 所谓决策，主要是指对企业远期或近期的奋斗目标以及为实现此目标有关的一些重大问题所作出的选择和决定，如产品方

向、设备更新、企业体制改革等。有了正确的决策，还必须据以编制周密详细的计划，指导企业的生产和经营活动，实现决策所规定的目标。计划是企业管理的首要职能，在社会主义计划经济条件下，企业的生产经营活动，只有在计划的指导下，才能把企业各方面的工作有机地组织起来，协同作战，建立正常的生产秩序，有计划地实现企业的目标。

(2) 组织 所谓组织，就是要把生产的各个要素、各个环节和各个方面，从劳动的分工和协作上，从上下左右的关系上，从时间和空间的联系上都合理地组织起来，形成一个有机的整体，使整个企业变成一部正常运转的“大机器”。正确实施企业管理的组织职能，要解决好以下三个问题：一是要按照民主集中制原则，确定企业内部的管理体制，包括管理机构、设置、职权的划分和严格责任制的建立，以便发挥各级管理环节和各个职能部门的主动性，建立和健全企业内部经济核算制度；二是要充分发挥社会化生产协作的优势，在企业内建立技术上先进、经济上合理的生产结构、空间布局 and 专业化水平，最大限度地节约劳动耗费和资源耗费；三是正确配备各级企业管理人员、技术人员和工人，使每个人都有合适的岗位，做到人尽其才。

(3) 指挥 指挥就是对企业各级各类人员的领导或调度。指挥和调度是保证企业生产经营活动顺利进行必不可少的条件。因为企业的生产经营活动十分复杂，环环相扣，必须有高度集中的指挥，否则，企业管理不可能取得成功。

(4) 监督与控制 就是企业在计划执行过程中，必须经常监督与控制计划的执行情况，把实际情况与原定的目标、计划、规章制度、标准作业相对比，找出差异，分析其原因，采取必要对策，以推动企业生产经营的不断发展。监督包括两个方面，一是对人的监督，二是对企业计划执行情况的监督检查。社会主义企业的监督，是相互监督。其目的，是为了充分调动每个职工的积极性。监督的职能要求建立合理的规章制度，特别是明确责任制，要有完整的定额或标准以及系统的检查和严格的考核，包括生产控制、质量控制、成本控制、财务控制等。监督与计划的关系非常密切，监督要以计划为依据，而计划要靠监督来保证实现。监督与指挥不同，指挥是上级对下级的指导或指示，而监督则是考核下级机构和人员完成任务情况及生产经营活动是否正常合法。

三、企业领导体制

1. 企业党组织的地位和作用

企业党组织在企业中主要发挥的是保证和监督作用。企业党组织的保证作用，是指企业的经营管理工作符合党和国家的方针、政策，以及国家的法律、法规时，党委应采取措施，使之得以贯彻执行。企业党组织的监督作用，是指发现企业的经营管理工作偏离或者违背党和国家的方针、政策以及国家的法律、法规时，党委有责任采取措施，以纠正偏差，使之符合党和国家的规定。企业党组织保证和监督作用的主要内容是：坚持社会主义的经营方针；实行民主管理、健全职工代表大会制；贯彻按劳分配原则，兼顾国家、企业和职工三者利益；遵守财经纪律，保证国家利益不受侵犯；执行人事、干部政策，坚持干部队伍的“四化”方针和德才兼备、任人唯贤的用人标准。

2. 厂长（经理）负责制

厂长（经理），是全民所有制企业的生产指挥，经营管理工作由国家委托厂长全权负责的一种企业领导制度。厂长的职权。为了正确确立厂长在企业行政工作中的地位，充分发挥厂长的作用，厂长应具有以下职权：（1）召集和主持企业管理委员会，讨论和研究企业生产经营工作中的重大问题。（2）对工厂生产经营活动和行政工作行使统一指挥权。在国家的统一领导和管理下，对产品生产、销售以及原材料采购和技术改造有决定权。（3）有权对职工进行调动、任免、升迁、奖励和惩罚，对厂级行政领导副职可以提出任免名单，报主管部门批准，可以任免厂内中层领导干部，对有重大贡献的职工，有权晋级，对违反纪律的职工有权处分，直至开除、辞退。（4）决定企业规章制度的建立、修改和废除。厂长的责任：（1）遵守和执行国家的宪法、法律和法令，贯彻执行国家的方针、政策，坚持社会主义方向。（2）保证国家指令性计划的完成，充分发挥企业的综合生产能力，对企业盈亏负责。（3）对社会负责，保证产品质量和使用安全，改善环保工作。（4）改善职工的劳动条件，做好安全生产工作，在发展生产、提高经济效益的基础上，逐步改善职工生活。（5）带动各级领导干部深入群众和生产第一线，结合生产经营和行政工作，做好职工的思想政

治工作。（6）向企业党组织和职工代表大会报告工作，并听取意见。

3. 董事会领导下的经理负责制

它是企业集团领导体制的一种形式。其主要内容是：董事会是统一协调各成员的枢纽，是集团进行决策的权力机构。董事会由投资单位选派行政领导组成，设董事长一人，副董事长一人，董事若干人，均由董事会民主推荐，按照干部管理的规定，报上级机关审批。任期一般3年，可连选连任。董事会职权有：（1）制订和修订集团章程。（2）决定集团的经营方针，审定中长期规划、年度生产经营计划和财务预、决算。（3）审议重大的基本建设、引进和改造项目、新产品开发等方案。（4）讨论确定发展横向经济联系的重大决策和其他重大问题。（5）任免集团的总经理，审议副总经理，常务董事以及其他重要负责人的人选。（6）审定集团的机构设置方案及人员编制。董事会一般每年召开两次，由董事长召集。闭会期间，由常务董事会行使职责。董事会的决议采用民主集中制。总理由董事会聘任，按干部管理权限上报任免。总经理对集团的生产经营和行政管理工作全权负责，副总经理由总经理提名，对总经理负责。总经理任期三年，可连选连任。总经理的职责主要有：（1）根据董事会确定的业务方针，负责制订工作计划并组织实施。（2）组成业务上的工作班子，选用工作人员。（3）代表集团对外签定文件，处理有关事宜。（4）根据董事会的决议负责指导、组织、协调集团成员之间的生产经营有关事宜。（5）根据董事会决议负责组织横向经济联合和协作。（6）定期向董事会汇报工作，提出年度总结和财务报告。

4. 企业民主管理制度

（1）企业民主管理的形式 根据我国几十年来的实践看，职工代表大会或职工大会制度是我国实行企业民主管理的好形式。在集体所有制企业中，职工（代表）大会是企业的最高权力机构，它有权决定企业的一切重大问题，企业领导人对职工（代表）大会全面负责，只要企业遵纪守法，任何机关或个人无权干涉其生产经营活动。在全民所有制企业中，企业要服从国家的统一领导，它只有在统一领导下的相对独立性。我国各种形式的联合企业由联营双方委派的代表和本企业的职工代表共同组成管理委员会或董事会来行使民主管理的权

力,厂长、经理由联营双方协商推举,对联营单位和董事会负责。中外合资企业属于国家资本主义性质,这种企业应由合资双方委派的代表组成董事会来行使领导权,厂长或经理要由董事会任命,其职工(代表)大会的民主管理权限相对要小一些,它不能成为权力机关,只能是咨询性的监督机构。

(2) 企业民主管理的意义 我国社会主义企业实行民主管理是由我国的社会主义公有制性质决定的,是否实行民主管理,是关系到是否坚持社会主义道路和企业的根本性质的问题。社会主义条件下,民主管理的实质就是将企业置于全体职工的直接管理之下,企业的经营管理权掌握在全体职工手里,企业的各级领导干部和管理人员受国家和人民的委托来领导和管理企业的生产经营活动,他们既要对国家负责,也要对职工群众负责。他们必须依靠广大职工,倾听群众意见,接受群众的监督。随着我国经济体制改革的日益深入,企业扩大或恢复自主权后,企业民主管理的重要性日益显露。首先,企业经营的好坏与本企业劳动者有了直接的切身利益关系,企业的劳动成果与劳动者的物质利益密切地联系起来,广大职工越来越关心本企业的经济责任、经济效果和经济效益。他们要求自己掌握企业的命运,对企业的各级领导干部和管理人员的工作实行严格的监督,而实践证明,仅有自上而下的监督是不够的,还必须要有自下而上的监督,必须有强有力的民主管理才能解决问题。

5. 思想政治工作的任务和意义

(1) 思想政治工作的任务 经常地坚持不懈地用马列主义、毛泽东思想对职工进行共产主义思想教育,提高他们的思想觉悟,增强他们认识世界和改造世界的能力。企业职工思想政治工作的基本内容主要有:第一,进行马列主义、毛泽东思想基本理论的教育。包括:进行科学社会主义基本理论教育,进行政治经济学基本理论教育,使广大职工了解社会主义的客观经济规律;进行马克思主义的认识论和方法论的教育,坚持辩证唯物主义。第二,进行共产主义理想教育。把伟大的理想同当前的现实任务结合起来,鼓舞信心,增强斗志,帮助职工树立革命人生观。第三,进行共产主义道德教育。第四,进行民主与法制教育。要清除几千年来封建主义思想意识的影响,让广大职工参与国家和企业的管理,充分行使当家作主的民主权利;教育

职工遵纪守法,克服小资产阶级极端民主化和无政府主义的影响,自觉地遵守劳动纪律。在行使自己的自由和权利时不得损害国家的、社会的、集体的及他人的合法权利和自由。第五,进行科学思想的教育。企业管理和生产技术的现代化,要求广大职工的思想科学化。只有不断提高广大职工的科学水平,才能使他们更有效地把握和运用科学技术成果促进企业生产技术的发展和管理水平的提高。第六,进行党的优良传统和作风的教育。对广大职工进行实事求是和艰苦奋斗的教育。

(2) 思想政治工作的意义 思想政治工作是党的整个工作的重要组成部分,重视思想政治工作是我们党的优良传统。社会主义企业不仅要创造物质文明,而且要充分发挥思想政治工作的作用,提高广大职工的思想觉悟和科学文化水平,造就一代新人,所以,加强企业的思想政治工作具有重要意义。具体讲,首先,在社会主义制度下,劳动人民是社会的主人,但他们并不能自发地从本质上充分地认识到社会主义制度的优越性,而必须用马列主义、毛泽东思想去教育劳动者,这是企业思想政治工作的一项极其重要的任务;其次,在我国现阶段,还存在着敌对势力和形形色色的非无产阶级思想,这些对劳动人民的思想都起着严重的腐蚀作用,因而必须加强思想政治工作,以增强职工的抵御能力,巩固社会主义制度;再次,在社会主义社会,国家、集体与个人的利益根本一致的前提下,也存在并经常发生种种矛盾,必须加强思想政治工作教育人民群众正确认识和处理这些矛盾,自觉地使个人利益服从集体利益和国家利益;最后,社会主义企业肩负着进行物质文明建设和精神文明建设的双重重任,而思想政治工作只有通过思想政治工作来实现。

四、企业的计划管理

1. 计划管理的任务和作用

企业的计划管理是指企业根据客观经济规律和社会需要,用计划来组织、指挥、监督、调节生产经营活动,以取得最好的经济效益,实现一定的经济目标的一套管理原则、制度和办法。企业计划工作的基本任务有:第一,保证按质按量按时地完成国家规定的计划任务和用户合同,满足市场的需要。第二,努力认识、掌握和遵循企业内部生产经

济活动的客观比例关系,协调企业各个生产环节、各个管理部门的各项活动。第三,贯彻企业经营思想、经营方针和经营策略,保证实现企业的经营目标。第四,组织和动员企业的全体职工积极实现计划。

计划管理的作用是:

(1) 加强企业的计划管理职能,有利于打破过去由国家统一下达指标,统一调拨原料,统一收购产品,统一制订价格的僵硬的计划经济管理体制。

(2) 企业根据市场供求自主地进行计划管理,可以促使企业按照价值规律办事。

(3) 科技革命的迅速发展改变了生产结构,改变了市场的供销结构,使企业竞争的条件更为复杂,因此,企业必须加强计划管理,并根据市场供销结构的变化重新调整自己的投资战略和各项计划。

(4) 企业通过各种系统的周密的计划,把整个企业的职工按照大生产、大流通的要求科学地组织起来,把以生产和经营为中心的各项工作有机地结合起来,从而保证现代化大生产的顺利进行,保证国民经济有计划按比例地发展。

2. 企业计划的主要种类

按照时间的长短可以把企业计划划分为:长远计划、年度计划和作业计划三种。

(1) 长远计划 我国企业的长远计划是指三年或三年以上的计划。它是指导企业未来长期发展的蓝图,是对企业经营方向、目标、规模的长远规划。随着经济体制改革的深化,长远计划的作用也显得越来越重要。

长远计划一般包括以下几个方面的内容:① 企业产品的发展方向;② 企业生产的发展规模;③ 企业的技术发展水平;④ 企业主要技术经济指标将要达到的水平;⑤ 企业的组织管理水平的提高;⑥ 职工的教育培训;⑦ 职工生活福利设施的改进和提高;⑧ 企业某些重要的、专门性的问题规划。

(2) 年度计划 企业年度计划包括企业年度内各个生产经营环节和各个方面的活动,如生产、技术、财务、销售等活动,故又称年度综合计划。年度计划是企业长远计划的具体化,是指导企业全部生产经营活动最主要的计划。

(3) 作业计划 作业计划是企业实现其目标的具体行动计划,是计划中最基本的部分。它是企业内部为组织日常生产经营、技术、财务的具体活

动,并保证它们在时间、数量、品种和质量上平衡衔接的计划,它一般要求要把计划任务落实到企业的具体执行单位。

3. 企业计划的指标

是指企业计划中所规定的任务,一般为两类,即指标数量和质量指标。数量指标是表示工作数量的指标,它包括商品产量、总产值、销售额、盈利额、工资基金、平均职工的在册人数、物资需要量和申请流动资金需要量以及上交利润。质量指标则是表示经济活动质量的指标,如劳动生产率、物资消耗定额、物资储备定额、流动资金周转天数、可比产品成本降低率等。

4. 企业计划的综合平衡

是指企业合理分配人力、物力和财力等资源,正确安排工业生产与社会需求之间的平衡,使企业再生产过程中,各部门、部门内部以及同其它有关部门之间,保持合理的比例关系,使之相互衔接,协调发展。

五、企业组织管理

(一) 组织管理的概念

组织管理是指把现代组织理论的原则和方法应用于企业管理的一种科学的管理方法。现代组织理论主要包括以下几种:1. 古典学派的组织理论。主要是从静态角度出发,以效率为目标来研究企业内部管理合理化,追求高效率,把组织看作一种封闭系统,而不考虑环境和外部的影响。这种理论是现代组织理论的基础。2. 行为学派的组织理论。它从动态角度出发,以建立良好的人际关系为目标,以建立一个符合人际关系原则的组织。3. 系统学派的组织理论,它又可分为社会系统学派和系统管理学派的组织理论,两者都以系统观点来研究管理问题,但前者把企业看成是一个封闭系统,后者把企业看成是一个开放性系统。4. 决策学派的组织理论。这是一种把古典理论和行为科学有机地结合起来,并运用控制论等数学工具来研究管理问题的新的决策理论。

(二) 企业设置组织机构的原则

1. 统一指挥原则

这是古典学派的基本原则,根据这个原则,企

业组织系统中的每一个人只对一个上级领导负责，在指挥与命令上严格实行“一元化”，上下级间上报下达都要按层次进行，不得越级。实行这一原则可以避免多头指挥、政出多门的无人负责的现象，但缺乏横的联系，若中间一个环节出差错，就会使上传下达陷于停顿，影响工作。

2. 有效管理幅度原则

管理幅度或控制跨度是指一个管理者或领导者能直接领导下属的人数。它与管理层次相互联系、相互制约，二者成反比例关系。一个领导人能够有效地领导下属的人数称为有效管理幅度。有效管理幅度的确定决定于职务的性质，管理工作的内容、繁简程度和技术性的高低，管理人员的思想水平和工作能力，职能机构的健全程度和信息反馈情况。总之，要尽可能在扩大有效管理幅度的基础上减少管理层次。

3. 专业化原则

即将企业的生产经营活动适当地分类和分配，以确定各个部门和成员的业务活动的种类、范围和职责，从而大大提高工作效率。实行专业化划分的方法大致有以下几种：按职能划分、按工艺过程划分、按产品划分、按地区划分或按顾客划分。

4. 责权对等原则

企业组织管理的一项任务就是必须明确规定每一个管理者应负的职责，并赋予一定的权力。职责与权力必须统一。权力是指在规定的职位下具有指挥和行事的权力；责任就是在接受一定职位、职务下所应尽的义务。社会主义企业和职工的责任，不仅包括经济责任，而且还包括政治责任。职责与权力必须统一，做到有职有权。

5. 精简、效率原则

是组织管理的重要原则，即精简机构和人员，提高效率。

6. 集权与分权相结合的原则

集权与分权，在企业管理体制上主要表现为企业上下级之间的权力分配问题。集权形式就是将企业经营管理权集中在企业最高管理层，分权形式就是将企业经营管理权适当分散在企业的中下层。在我国企业管理中，处理集权与分权的关系是实行“统一领导，分级管理”的原则，这是民主集中制在企业管理中的具体体现。

(三) 企业管理机构的组织形式

1. 直线组织形式

直线制又称军队组织。这种组织形式，设有职能机构，从最高管理层到最低管理层，上下垂直领导。其优点是：(1)机构简单，指挥统一；(2)上传下达迅速，工作效率高，解决问题快；(3)一个头领导，责任明确。但这种组织形式，一般只适用于中小型企业。

2. 职能制组织形式

这种组织形式否定了企业领导人的个人集权制，在企业内部设立职能部门，各职能机构在自己的业务范围内，都有权向下级下达命令和指标，即各级负责人除了要服从上级行政领导的指挥以外，还要服从上级各职能部门的指挥。这种组织形式的优点是管理分工较细，管理深入，能充分发挥职能机构的专业管理作用；但其缺点是多头领导，政出多门，妨碍了企业的统一集中的指挥。

3. 直线——职能制组织形式

又称直线——参谋制，或称生产区域制。它是以直线制为基础，在各级领导者之下设置相应的职能部门，分别从事专业管理，作为该级领导者的参谋。这种组织形式，总的来说，它既具有指挥统一化的好处，又具有职能分工专业化的长处。但也有不足之处，主要是：下级缺乏必要的自主权；各个专业职能部门之间的横向联系较差，容易产生脱节与矛盾；企业上下信息传递路线较长，反馈较慢，适应环境变化较难，实际上是集权式管理组织形式，是从苏联集权制组织形式搬过来的。

4. 事业部制组织形式

事业部制又称联邦分权化，它是一种分权制的企业组织形式。其管理原则是“集中政策，分散经营”，也就是在集中指导下进行分权管理，它一般适用于经营多样化、品种多、产量大、各种产品有独立的稳定市场的大公司。事业部制的主要优点是：(1)经营单一产品系列，对产品的生产和销售实行统一管理，独立经营核算，发挥其主动性和积极性。(2)有利于最高管理层摆脱日常事务，集中精力考虑公司的大政方针。(3)有利于提高部门管理人员专业知识和领导能力，培养企业高级管理人才。

5. 矩阵制组织形式

在企业管理中，矩阵组织就是在原有的按直线

指挥系统为职能部门组成纵向的垂直领导系统的基础上,又建立一种横向的领导系统,两者结合起来组成一个矩阵。这种组织形式的优点是,打破了传统的一个管理人员只受一个部门领导的管理原则,使企业管理中纵的联系和横的联系、集权化和分权化都很好地结合起来。不仅加强了各部门之间的协作,提高了中层管理和基层管理的积极性和责任感,并且可以集中专门的知识技能和经验来执行计划和解决问题,还可以使最高管理层集中精力制定政策、目标和长期规划以及对执行情况的监督。

六、企业的生产管理

(一) 生产管理

1. 合理组织生产过程的要求

企业生产的各种工业产品生产过程的总和就构成企业的生产过程。它一般由基本生产、辅助生产、生产技术准备、生产服务等部分组成。其核心是基本生产部分。生产过程组织就是要以最佳的方式,将企业生产的各种要素、生产的各个环节,各方面的工作有效地结合起来,形成生产系统,以最少的占用、最小的消耗,取得最大的生产成果和经济效益。合理组织生产过程的要求是:(1)生产过程的连续性。连续性是指产品在生产过程中的各阶段、各工序加工时,在时间上是相互衔接、连续不断的。(2)生产过程的适应性。适应性是指生产过程具有适应社会需求多变的能力。(3)生产过程的比例性(协调性)。比例性是指生产过程各阶段、各工序之间,在生产能力上应保持一定的比例关系,以适应产品生产的要求。(4)生产过程的均衡性(节奏性)。均衡性是指企业及各生产环节的工作都能按照计划进度进行,负荷和产品出产相对稳定,不发生忽高忽低、前松后紧或前紧后松的现象。

2. 生产单位的组织形式

工业企业内部的生产单位,包括车间、工段、班组有两种基本的组织形式:(1)工艺专业化。亦称工艺原则。就是按照生产工艺的特点设置生产单位。在工艺专业化的生产单位内,集中着同种类型的生产设备和同种工艺的工人,对企业生产的各种产品进行相同工艺方法的加工。每个生产单位只完成产品生产过程中的部分的工艺阶段或部分的工艺

加工工序,不能独立地出产产品。(2)对象专业化,亦称对象原则,是以产品(零件、部件)为对象设置生产单位。在对象专业化的生产单位内,集中有为制造某种产品所需要的各种不同类型的生产设备和不同工种的工人,对其所负责的产品进行不同工艺方法的加工,每个生产单位基本上能独立地完成该种产品的全部或大部分工艺过程,即工艺过程封闭在一个生产单位内完成,不能跨其他生产单位。

3. 生产类型及其划分

生产类型是影响生产过程组织的主要因素。由于各个企业在产品结构、生产条件、生产规模、专业化程度等方面,都具有各自不同的特点,为了研究它们之间的特点,寻求生产组织的规律性,就需要将所有的企业按照一定的标志,划分不同的生产类型,以便根据不同的生产类型选择相应的生产组织形式和计划管理方法。(1)按生产技术的特点分:a.合成型。将不同的成分(零件)合成或装配成一种产品,即加工装配性质的生产企业。b.分解型。原料经加工处理后分解成多种产品,即化工性质的生产企业。c.调制型。通过改变加工对象的形状或性能而制成产品。d.提取型。从地下、海洋中提取产品。(2)按接受生产任务的方式分:a.订货生产方式。企业必须在用户提出具体订货要求后,才能开始进行产品设计、工艺准备、生产制造等一系列组织、管理工作,按合同规定的品种、规格、数量、交货期进行生产,制造出来的成品直接向用户交货。b.存货生产方式。企业根据国家计划任务和对市场需求的预测,即可着手进行生产技术准备,有计划地组织生产。成品制造出来后有一定的库存,以保证产销之间的衔接。(3)按生产的连续程度分:a.连续性生产。企业连续不断地生产一种或少数几种产品,使用的生产设备和工艺流程都是固定的、标准的,各工序之间基本上没有在制品储存。b.间断性生产。企业生产的产品经常变换,小批生产。(4)按产品生产的重复程序和工作地的专业化程度分:a.大量生产。生产产品产量大而品种少、经常重复生产一种或少数几种相类似的产品,生产条件稳定,大多数工作地固定完成一、二道工序,专业化程度较高。b.成批生产。生产的产品比大量生产少,而产品的品种较多,各种产品在计划期内成批轮番地进行生产,大多数工作地要担负较多的工序,由一批产品的制造改变为另一批产品制造时,工作地上设备和工

具要做相应地调整。c. 单件生产。生产的产品品种繁多,而每一种产品的产量仅一台(件)或少数几台(件)。有的产品一次生产后就不再重复生产,有的产品虽然要重复生产,但没有固定的重复期。

4. 生产能力与生产任务的平衡

是指在编制生产计划时应该搞好的几方面的平衡:测算企业设备、生产面积对生产任务的保证程度;生产任务与劳动力之间的平衡,测算劳动力的工种、数量,以检查劳动生产率水平与生产任务是否适应;生产任务与物资供应之间的平衡,测算主要原材料、动力、工具、外协作对生产任务的保证程度;生产任务与生产技术准备的平衡,测算产品的试制、工艺准备、设备维修、技术措施等与生产任务的适应和衔接程度;生产任务与资金占用的平衡,测算流动资金对生产任务的保证程度和合理性,等等。

(二) 物资管理

1. 物资管理的任务与内容

物资主要指生产过程中的劳动对象,而不包括机器设备、厂房等劳动手段和生活资料。企业物资管理的基本要求是,物资供应要做到质量好、周转快、消费低、省费用。基本内容是:物资的计划管理、物资的定额管理、物资的采购管理、物资的仓库管理以及物资的综合利用等。

2. 仓库管理的主要任务和内容

(1) 物资验收入库。所有物资入库都要严格进行过磅、点数、记卡、入库、登帐等,即把好数量关、质量关和单据填制关。(2) 物资的保管和A、B、C分类控制。物资保管的基本要求是:摆放科学、数量准确、质量不变。保管者对物资的品种结构和数量等情况,做到心中有数。由于库存物资的品种、规格等复杂繁多,要有重点地对其进行分类控制,这种分类控制法称为A、B、C分析法。A、B、C分类控制,就是首先按物资品种计算出所占资金的金额,而后可按物资的品种单价高低、用量大小、重要程度、采购难易等,分成A、B、C之类。划分的目的是对不同类别的物资实行区别管理,既要保证重点,又要照顾到一般。(3) 物资的发放和退库。发放物资须按质、按量、齐备、准时、有计划进行,严格物资发放手续。同时发放要坚持先进先出原则。生产过程中多余的帐外物资应及时组织退库。帐面上有而实际上没有使用

的物资指帐外物资。

3. A B C分析法(见上条)

(三) 设备管理

1. 设备管理的任务和内容

设备是企业生产的重要劳动资料,是现代企业生产的物质技术基础。在范围上,工业企业设备管理包括机器、装置、设施、器械等的管理。根据其是否直接作用于劳动对象、设备管理有生产设备管理、动力设备管理和传导设备管理等。依设备管理内容看,设备管理包含设备的组织管理和设备的经济管理。企业设备管理的主要内容有:

(1) 设备的选择与评价:企业设备的选择,一要依据企业生产的特点和工艺过程的要求,二要依据机器本身寿命的长短、效率高低、精度大小等,合理地选择和配备各种机器设备。对设备进行的经济评价即设备评价。评价方法有:①资金投资回收期法。公式为: $T = M/F$ 其中F是投资回收期, M为设备投资费, F指采用新设备后年节约额。②费用换算法。费用换算法就是计算设备的每年投资费用和每年的维持费用,如果两种费用之和最小,就是最优设备。具体有年费用法和现值法:
a. 年费用法。公式是: $S_{折} = C \cdot K + V$, 其中 $S_{折}$ 指每年折算总费用, C指设备一次投资费用, K指投资回收系数, V指每年维修费用。投资回收系数可查系数表求得,如无系数表,可依此公式求得: $K = F/M$, 其中K指投资回收系数, F指每年利润, M指当初设备投资额。
b. 现值法。其公式为: $S_{寿} = C + V \cdot K_{现}$, 其中 $S_{寿}$ 指寿命周期总费用, C指设备一次性投资费用, V指每年维持费用, $K_{现}$ 指现值系数。 $S_{寿}$ 最小, 所选设备即最优设备。现值系数可查表, 也可依公式计算:

$$K_{回} = i(1+i)^n / (1+i)^n - 1$$

$R_{现} = (1+i)^n - 1 / i(1+i)^n$, 其中 $K_{回}$ 指投资回收系数, $R_{现}$ 指现值系数, i指利息率, n指寿命周期。现值法考虑了货币的时间价值, 虽较复杂却更符合经济核算要求。

(2) 设备的使用与维护保养。设备的维护保养是保证设备正常运转、不发生故障和伤亡事故、不影响产品质量的经常性的工作。设备的使用和保养要有经历记录。

(3) 设备的检查与维修。这方面的工作做得好, 会减少设备磨损和其它损失, 提高设备利用率

和企业经济效益。

(4) 设备的改造与更新。设备的改造与更新是提高产品数量和质量的重要途径。它对于企业自身以至整个社会再生产和技术的进步都是很重要的。

(5) 设备的综合管理。

① 设备综合工程学。它是从系统的观点出发,以设备的一生为研究对象,以降低设备的寿命周期费用为目的的综合性科学。其特点:**a.**以设备寿命周期费用作为评价设备管理工作的重要经济指标,追求最经济的寿命周期费用。**b.**对设备的全部使用过程进行管理。**c.**对经济、技术等方面进行综合研究和管理。**d.**设计设备的可靠性和维修性。**e.**建立起一套设计、使用和费用的信息反馈系统。

② 全员参加生产维修。其特点是“三全”,即设备的全效率、设备的全系统和全员参加的设备管理。其实质是强调人在企业管理中的积极的决定性作用。设备的全效率是指以最少的寿命周期费用获得最好的生产成果,并使操作者保持良好的工作情绪;设备的全系统是指设备从研究、规划、设计、制造、使用、修理,直到报废为止的整个过程的全系统,二是指对设备的维修方法和措施的系统化;全员参加即指企业所有与设备有关的人员都参加设备管理。

2. 设备管理的内容(见上条)

3. 设备的购置与使用(见上条)

4. 设备的维护、修理和更新(见上条)

5. 设备的改造(同上)

(四) 产品开发管理

1. 产品生命周期概念

是指一项产品完成试制定型后,从投入市场,直到该项产品淘汰为止所经历的全部时间。任何一种产品,都如同生物一样,大体可分为投入、成长、成熟和衰退四个阶段。一般来说,一项产品在投入期因为市场小、推广费用及生产成本又高,大多无利可图,可在成长期和成熟期,利润最大,但一旦进入衰退期,就每况愈下,一天不如一天。因此,新产品的开发就成为企业生产管理中极其重要的一环。

2. 产品开发及其程序

产品开发是指企业为了实现产品的“升级换代”,而对产品的结构、性能、材质、技术特征等某一方面和几方面进行改进、提高或是创新,使之成为

具有先进性、实用性和推广价值的产品。它是提高企业技术水平、增强企业活力的重要途径。产品开发的程序一般包括四个阶段和十五道通用程序,即:一、调查决策阶段(1.调查,2.编制产品开发建议书);二、设计阶段(3.先行试验,4.编制新产品技术任务书,5.技术设计,6.工作图设计);三、试制阶段(7.样品试制,8.样品试验,9.样品的生产考验,10.样品的工厂鉴定,11.上级鉴定或用户验收);四、投入和销售服务阶段(12.小批试制,13.试销服务,14.正式投产,15.销售服务)。

3. 产品开发的方式

(1)自行研制;(2)技术引进,即指某种产品在国际上已有成熟技术可供借鉴,为争取时间、迅速掌握该技术,填补国内空白,而向外国购买制造技术、复制图纸和技术文件的一种方式;(3)自行研制与技术引进相结合,即是指在技术引进的基础上,与本企业的科学研究结合起来的一种研究方式。

(五) 企业科技管理的任务和内容

企业科技管理是指现代化企业对科学技术活动进行的计划、组织、协调和控制工作。它包括两个基本内容:一是科学研究管理;二是技术开发和技术工作的管理。其任务有:第一,增加技术储备,缩短科学技术转化为生产力的时间;第二,建立良好的生产技术工作秩序,保证生产的正常进行;第三,保证信息畅通,为开发新产品、新技术提供科学依据。企业科技管理的具体内容主要包括:(1)建立和健全科技管理机构 and 制度;(2)组织科学研究工作,开发新产品;(3)生产技术准备工作的管理,落实技术组织措施;(4)加强设备管理,保证设备的良好状态;(5)加强技术改造管理,保证技术先进;(6)技术引进管理;(7)质量管理;(8)职工技术培训;(9)收集信息,加强技术档案管理;(10)技术咨询。

(六) 全面质量管理

1. 概念

全面质量管理是指企业为了保证和提高产品质量、组织全体职工及有关部门参加,综合运用一整套质量管理体系、管理技术、科学方法,控制影

响质量全过程和各因素，结合改善生产技术，经济地研制和生产用户满意的产品的系统管理活动。

2. 特点

(1) 全面性：它包括：第一，质量概念的全面性（“质量”包括产品质量——产品自身的寿命、性能、可靠性、安全性和经济性；工程质量——在产品质量运动和形成过程中起关键性作用的人、设备、材料、方法、检测手段、工作环境的素质水平和状态；工作质量——指产品的开发、设计、采购、研制、检测、销售、储运、使用，服务全过程中有关质量）。第二，参加管理的全员性。第三，管理范围的全过程性。

(2) 系统性：它要求运用系统的观念和方法对企业生产和经营的产品进行规划、研究、设计、制造、试验、销售、服务和使用的系统的组织和管理，以达到生产经营产品质量的最优化。

(3) 科学性：全面质量管理是近代科学技术与科学管理相结合的产物，它从系统论的观点出发，集专业技术、管理技术和数理统计方法为一体，而建立起一整套科学的、严密的、高效率的质量保证体系，以控制生产全过程影响质量的各项因素，以优质的工作，最经济的办法，生产出满足用户要求的产品。

3. 全面质量管理的基础工作和质量保证体系

基础工作主要包括：质量教育工作、标准化工作、计量理化工作和质量情报工作等。质量保证体系则是指企业以保证和提高产品质量为目标，运用系统的概念和方法，依靠必要的组织机构，把各部门、各环节的质量管理活动严密地组织起来，形成一个有明确任务、职责、权限，互相协调、互相促进的质量管理有机整体。其基本内容包括：设计试制、生产制造、辅助生产和使用过程的质量管理。

七、企业的经营管理

1. 经营管理的概念

企业的经营管理是指企业在国家计划指导下，研究经济技术发展趋势和市场变化，作出生产经营决策，进行产品设计、试制、制造、销售和为用户服务等生产经营全过程的管理。它主要包括：(1) 经营计划方面的管理；(2) 生产和技术方面的管理；(3) 物资供应和销售方面的管理。(4) 成

本和财务方面的管理。

2. 市场调查和市场预测

市场调查是指企业在制定经营决策和从事经营活动时对企业的外部环境现状的调查。市场预测则是指运用已掌握的资料来推测未来。调查和预测的主要内容包括：(1) 市场需求状况的研究；(2) 竞争对手情况的研究；(3) 资源供应情况的研究。

3. 经营决策

经营决策是企业为了实现某一特定目标，从两个以上的可行方案中，选择一个最优的并组织实施的全过程。即企业在对其内部条件和外部因素进行综合分析后，确定本企业的经营活动目标，并选择最佳的行动方案，然后付诸实现的全过程。它是企业管理的核心，是企业生产经营活动的头等大事。

(1) 经营决策的步骤：

科学的决策过程大致可分为以下七个步骤：

①发现问题。是领导者的重要职责，是决策的起点。问题可能是企业发展的某种障碍，也可能是发展的有利时机。②确定目标。这是决策的前提。决策目标的要求是：目标必须具体明确；必须落实并可确定其责任；必须明确目标的约束条件；目标符合社会需要，具有实现的可能性；以总目标为基准，处理好多目标。处理多目标问题的办法有：剔除从属目标、合并性质相近的目标、用综合目标代替多种目标、改次要目标为约束条件、根据各目标的重要性大小排列顺序或赋予不同的权利。③拟定可行方案。拟定各种方案是决策的基础，指拟定供选择用的各种可能方案，这些方案必须具有详尽性和相互排斥性。④方案择优。即对备选方案进行比较评价，权衡利弊后，选出最优方案。这是领导者的决策行动，它要求决策者具备较高的判断能力，并正确处理专家与领导者的关系，即要依靠专家，又不能为其左右；同时，决策者还要处理好企业的直接利益和社会利益的关系。⑤典型试验。即试点，是一种科学的步骤。⑥普遍实施。经试点后，如证实可靠，即进入执行决策阶段，并及时掌握情况。⑦追踪控制。决策付诸执行后，可能会发生偏离目标的情况，必须进行跟踪检查，及时纠正或重新进行追踪决策。决策是一个动态过程，以上七个步骤并不是每个决策都必须经过的，或许也有重复。

(2) 经营决策的类型：

决策可以从不同的角度进行分类，从决策方法

论的角度可以作如下划分：(1)按决策的性质不同可划分为战略决策、管理决策和业务决策。战略决策是指与企业发展方向和远景有关的重大问题的决策，其主要内容有：企业经营目标的确定或改变；技术革新和技术改造；新产品开发计划；多角化经营的发展计划；企业的联营或联合的确定。管理决策又称战术决策，它是为实现战略目标所采取的决策，主要内容有：企业组织机构的设计和变更；各种规章制度的建立和改革；企业内部人力、物力和财力的协调与控制。业务决策是指企业内部为提高日常生产经营活动的工作效率而作出的决策，主要包括生产决策、存货决策和销售决策等。在企业外部环境变化较少时，业务决策特别重要，但在企业外部环境不断变化时，战略决策特别重要。(2)按决策在企业管理不同层次中的作用，可分为基层决策、中层决策和高层决策。基层决策属于业务决策，主要是解决业务任务中的问题，它包括经常性安排和解决偶发事故两方面。中层决策所涉及的问题多属于安排企业一定时期的生产经营任务，或为解决一些重要问题而采取一些必要措施的决策。中层决策主要是解决管理决策的问题。高层决策大多属于战略性决策和战术性决策，它主要解决全局性的以及与环境有关的重大问题。(3)按照决策活动所表现的形式不同，可分为程序化决策和非程序化决策。程序化决策是指这种决策属规定的、重复性的，当每一问题发生时，不必重新作出新的决策，可以按原有方式进行工作，这种对经常性的业务工作和管理所作的决定称为程序化决策。这种决策工作主要由企业中、下层管理人员来承担。非程序化决策又称一次性决策，它属于新规定的、非定型化、非例行的决策，主要用来解决以往没有经验可资依据的新问题。程序化决策和非程序化决策并不是两个截然不同的东西，程序化和重复性是一个由高到低的连续系列。(4)按决策的方法不同，可分为确定型决策、风险型决策和不确定型决策。确定型决策是指一个方案只有一种确定的结果。而风险型决策和不确定型决策都是指由于存在不可控制的因素，一个方案有可能发现几种不同的结果。风险型决策和不确定型决策的区别在于，前者对各种可能的结果有个客观的概率作依据，而后者只能靠决策者的经验和心理因素来确定。

3. 决策的方法

(1) 决策的一般方法。主要有以下几种：

①定性分析法。即通过定性的推理过程，求得解决问题的方法。这是依靠管理者和专家的经验、判断能力及胆略进行分析推理，从而寻求最佳方案的一种决策方法。②定量分析法。即运用运筹学的定量分析进行决策的一种方法。常用方法有线性规划、非线性规划、博弈论、统筹法等，其共同点有：它们都按照一定的条件和方法建立数学模型；确定目标作为评价标准；有表示资源情况的各种参数作为实现目标的制约条件；通过计算技术达到决策方法的最优化。③定性定量结合法，又称双定结合法，它加强了决策过程的信息反馈，使决策趋向准确、可靠。

(2) 确定型决策的方法。确定型决策是决策者对所决策的问题未来发展有十分把握，直接根据确定的情况选择最佳方案作为决策的准则。这类问题应具备以下条件：存在决策人希望达到的一个明确的目标；只存在一个确定的自然状态；存在两个或两个以上备择方案；不同行动方案在确定状态下的损益值可计算出来。

(3) 风险型决策的方法。风险型决策又叫随机性决策，即不能肯定未来事件是否发生，只能依据期望值标准所做的决策。风险型决策必须具备以下条件：具有一个决策者企图达到的明确目标；有两个以上备择方案；存在着不以决策者意志为转移的自然状态；各个行动方案在各个自然状态下的损益值可以计算出来；决策者可以估算出自然状态出现的概率。风险型决策方法主要有决策表法和决策树法两种。

(4) 非确定型决策的几种方法。非确定型决策也叫主观概率法，指未来事件是否发生不肯定，且无法估算未来各种可能情况的概率，主要取决于决策者的主观判断的决策方法。具体分为乐观法、悲观法和最大最小后悔值法。乐观法又称大中取大法，或冒险型决策法，即找出各行动方案在各种自然状态下的最大收益值，并选取最大收益中的最大值所对应的行动方案作为决策方案的决策方法。悲观法又称最大最小法，或保守法，即在各种最坏的情况下找出一个较好的方案的决策方法。最大最小后悔值法也叫沙万哥法，其出发点是将每个自然状态的最高值（指收益矩阵，损失矩阵应取最低值）定为该状态的理想目标，并用其与该状态中的其它值相减，所剩差额即叫未达到理想的后悔值，决策者可以将最小后悔值所对应的方案选作决策方案。