

GI YE JING YING JUE CE

企业经营决策

梁希尘 陈 军 主编

同济大学出版社

序

企业经营决策在我国乃是一门新的学科，由梁希尘副教授、陈军会计师等同志主编的《企业经营决策》一书系统地、全面地、阐述了有关理论与实际问题，并侧重于论述人才利用决策与产品质量优化决策的关键问题。本书课题新颖观点明确，材料翔实，语言通俗易懂，而且理论联系实际。作者的这一成果，对于这一学科的发展，对于企业经营管理水平的提高，都是具有一定的意义。

武汉大学管理学院

樊 民

1989.10.15

主 编：梁希尘、陈 军

副主编：丁开生、李春生、杨兰根
陈治强、肖伏芝、芦致玉

编写者：熊有德、黄光君、谢小平
黄孝源、蔡晓明、敖建坤
饶奇生、张忠平、蒋爱民
朱文雄、梁克江、尹 宁
孔宪洋、童庭松、王卫清
杨国清、陈庄性、魏井卅
周坤昌、丁寿松、罗忠杰
魏朝瑜、吴后发、钟海元
扬 锋、彭正芳

同济大学出版社

前 言

《企业经营决策》是在城乡经济体制与政治体制改革深化的进程中，为了帮助不同类型的新兴企业家搞活企业经营机制，提高决策水平，寻求市场竞争优势，作好职工政治思想教育，树立全面质量观点，增强大中型企业活力，获取企业经营效益。由江西行政学院梁希尘副教授，省国营农垦局陈军会计师与省内外从事经济管理的专家们合作编写本书。

编写组在编写中坚持了政策性、科学系统性、理论与实用性相结合的原则，吸取了国内外古今决策思想理论与实践，选用现代企业经营决策盈亏实例，以适用于大、中、专院校经济管理类专业教材与参考资料，也适用于企业管理培训班与自学用书。

本书1—3章由梁希尘，陈军编写；4~5章由李春生、肖伏芝，杨国清、黄光君、彭正芳编写；6章由梁希尘、芦致玉、童庭松编写；7章由陈治强、杨兰根、谢小平、吴后发编写；8章由熊有德、蔡晓明、朱文雄编写；9章由丁开生、张忠平、魏井卅、陈庄性、孔宪洋编写；10~11章由丁开生、尹宁、杨兰根、魏朝瑜、王卫清、罗忠杰、饶奇生、张忠平、周坤昌、梁克江编写；12章由陈治强、黄孝源、丁开生、敖建坤、饶奇生、蒋爱民、丁寿松、钟海元、杨锋编写。最后由梁希尘、陈军、李春生统稿送同济大学出版社审稿出版。

本书在编写过程中借用了兄弟院校与企业有关公开或内

部发行的资料。武汉大学管理学院院长樊民教授、中南财经大学张寄涛教授、梁尚敏教授、夏兴园教授对本书编写内容提出了若干有价值的修改意见，并由武汉大学管理学院院长樊民教授撰写序言。在此一并表示谢意。

由于我们研究经营决策理论问题较晚，书中难免有不安之处，欢迎经济学界与读者给予批评指正，以便修改完善。

企业经营决策编写组

1989年10月

目 录

第一章 企业经营决策概论	(1)
第一节 决策的重要性	(1)
第二节 决策的基本内容	(4)
第三节 决策体系与程序	(10)
第四节 决策因素与决策结构	(15)
第五节 决策技术和方法	(21)
第二章 市场信息决策	(26)
第一节 市场管理信息体系	(26)
第二节 市场预测	(28)
第三节 市场营销决策	(36)
第三章 产品质量优化决策	(43)
第一节 产品质量优化决策的意义	(43)
第二节 产品质量决策的科学性	(47)
第三节 产品质量优化体系和成本控制	(51)
第四章 价格决策	(58)
第一节 价格体系的内容	(58)
第二节 价格体系改革的方向	(65)
第三节 原材料与加工工业产品价格决策	(70)
第四节 测算价格变动的相互因素	(83)
第五节 产品价格决策	(93)
第五章 投资方案决策	(103)
第一节 投资决策的过程	(104)

第二节	投资方案的审核方法	(107)
第三节	投资方案的评价方法	(116)
第四节	投资方案的裁决	(121)
第六章	风险企业投资决策	(128)
第一节	风险企业投资的特点和发展	(128)
第二节	期望值决策	(135)
第三节	贝叶斯 (Bayes) 决策法	(141)
第四节	我国风险企业投资决策的发展	(149)
第七章	生产管理决策	(153)
第一节	产品产量决策	(153)
第二节	企业设备大修理更新决策	(167)
第三节	生产计划安排决策	(171)
第四节	生产能力配置决策	(180)
第八章	技术管理决策	(191)
第一节	技术管理决策的概论	(191)
第二节	现代化企业的技术决策	(192)
第三节	现代企业技术管理为决策服务	(196)
第九章	竞争型决策	(201)
第一节	竞争型决策的基本原理	(202)
第二节	竞争型优化策略	(205)
第三节	竞争型混合策略	(208)
第四节	竞争型 $2 \times n$ 对策的解决与应用	(218)
第五节	企业专家决策	(224)
第十章	人才利用决策	(235)
第一节	社会主义人才概的概念、结构和成长规律	(235)
第二节	起用德才兼备人才的决策	(242)

第三节	综合选拔德才兼备的人才·····	(246)
第四节	开发人才智力的经济效益·····	(250)
第十一章	经济效益决策·····	(256)
第一节	企业自主经营的经济效益决策·····	(256)
第二节	搞活企业的基本条件·····	(261)
第三节	搞活企业要适应经济规律的需求·····	(272)
第四节	宏观经济效益与微经济效益的关系·····	(275)
第十二章	新兴企业家决策·····	(281)
第一节	新兴企业家的精神·····	(282)
第二节	开拓进取的战略决策·····	(285)
第三节	变化的价值标准和特征·····	(288)

第一章 企业经营决策概论

随着全国企业经营管理体制改革开放深化，社会生产力得到普遍提高，企业经营环境与市场联系愈趋密切，市场商品竞争的严峻挑战、原材价格上涨、金融资金供应短缺、能源供应失调、商品滞销、资金周转失灵等因素，是当前企业面临的重要课题。如何适应新形势发展需要，首先应发挥企业人才优势，资源优势，实行优化组织，预测市场商品发展趋势，制订企业目标经营，做好人才开发利用，实现商品质量优化决策，开拓适销对路产品，保持市场竞争优势地位，增强大中型骨干企业活力，提高企业经济效益。其次是把企业产权与经营权明确分离，调动企业决策者与生产者的积极因素，使他们从企业与个人的物质利益来关心产品质量优化与生产发展，是企业深化改革的必由之路。本章主要介绍企业经营决策的概念特点、种类和决策重要性，决策的程序及决策的基本理论问题。

第一节 决策的重要性

一、决策的概念和特点

决策是人类社会所进行的一项重要的活动。也是人们日常生活和工作中普遍存在的一种活动。工农业企业生产经营管理活动中贯穿着一系列的决策。因此，决策科学化系统化，是保证企业顺利发展的重要手段。

所谓决策，就是指人们为了实现某一项目标，在占有信息和资料的基础上，根据主客条件，借助于科学的理论和办法，从决策树中选择一个合理方案而进行的分析判断的工作过程。简而言之，决策就是做出决定的意思。

企业投资经营决策，是在调查分析的基础上，对企业的总体发展和各重要投资经营活动，如经营目标、方针、战略和策略，所做出的正确选择工作。

决策这个概念，是指从思维到作出决定的过程，即决策是一个动态过程。它包括两个严格区分的概念：一是决策制定过程。它是指从选定目标到制定可供选择的行动方案为止的这一全过程，是在企业领导者的主持下由智囊团机构进行的。二是决策行动，由企业领导作决定。它是一种选择活动，也是企业领导者的任务。

决策分经验决策和科学决策。现代化企业发展要求企业决策家从经验决策向科学决策转变。决策科学化应包括四方面的内容：

(一)目标性。决策总是为了达到一个既定的目标，没有目标就无从决策。目标就是决策的出发点。经营决策首先就是要确定经营目标。经营目标、经营方针和经营策略构成经营决策的主体。

经营目标。是指企业生产经营活动在一定时期内预期达到的目标，符合国家、企业、用户和职工利益与要求的经营状况水平。

经营方针。是指在一定的经营思想指导下，为实现经营目标所确定的企业总体与某种重要经营活动而遵循的基本原则。

经营策略。是指企业为了实现经营目标，落实经营方

针，对企业经营环境和市场竞争力量的变化趋势，所做的具体措施、对策、方法和基本步骤。

(二)预测性。决策是在事情发生之前的一种预先分析和抉择。它有明显的预测性。因此，预测是抉择的前提，经营决策是预测的结果。决策只有建立在预测的基础上才具有可靠性。所以，要全面了解掌握决策所需要的信息，不仅要知道决策对象的过去和现在的信息，而且还要掌握决策对象的未来信息，对决策对象未来发展的趋势作出科学的预测。

(三)选优性。决策总是在若干个有价值的方案中进行选择，一个方案，就无从选择；没有选择，无从优化。并且决策还总是在确定的条件下，寻找优化目标和达到目标的优化途径，不追求优化，决策是没有意义的。

(四)实践性。决策是为了指导行动。决策总是要付诸实现的，如果决策不导致行动、决策是多余的，是毫无价值的空头决策。

二、决策的重要性

二十世纪三十年代以来，随着科学技术的迅速发展，控制论、系统论、信息论等学科相继产生，使决策论的方法有了很大的发展。特别是电子计算机科学的发展与应用，为人们的科学决策活动提供了现代化的手段和方法，使决策科学进入了新的发展阶段，即所谓“量化”阶段。美国著名的经济学家卡内基—梅隆大学教授赫伯特·A·西蒙(Herbert A. Simon)提出了“决策程序就是全部的管理过程”和决策的“满意标准”等新理论，使决策科学作为一门新的学科在企业经营管理中被广泛应用。现在决策在企业经营管理中占有十分重要的地位。

(一)决策是领导者基本职能。决策贯穿于整个经营管理过程中，企业的一切环节和一切过程，都离不开决策。基层车间、班组管理中，每天作业任务的安排都要做出决策。在中层的经营管理中，如中、短期的经营计划安排，工效和产品质量的提高，原材料的供应和消耗，都需要及时作出相适应的决策。高层次的许多经营管理，如企业的经营方向，投资方向、技术革新、新产品试制、长速规划和总体经营目标等。这些都需要作出合理的决策。企业领导者就是决策者，决策是他的基本职能之一。

(二)决策的正确与否关系到企业的命运。企业经营管理的成败，取决于经营决策的正确程度。因为经营决策的成果（方针、策略、计划原则、标准、决定等），是企业经营管理活动的准则。它关系到企业的生存与发展。正确的决策，能够指导人们正确的行动，取得最佳的效果，失误的决策，则会产生错误的行动，取得不好的效果。在有利的条件下，如果决策错误，也会造成失败。不利的时机下，如果决策正确，也可能取得胜利。历史经验和现实生活反复证实，企业管理工作的重点在于经营，经营工作的关键在于决策。决策是实施企业经营管理各项职能的不可缺少的要素，是经营管理的核心。

第二节 决策的基本内容

一、企业决策的基本内容

决策贯穿于企业经营管理的全部过程。因此，决策的内容是很广泛的，并且在不同类型的企业中，其决策内容也不尽相同。（如工业企业、农业企业、商业企业、交通运输企

业等。)但概括起来,企业经营决策的基本内容包括下列五个方面:

(一) 经营战略的决策。如企业经营方向、经营目标的决策,经营方针的决策,经营计划的决策等。

(二) 企业技术开发与改造的决策。如企业技术改造与更新决策,新产品开发的决策,新材料的采用决策等。

(三) 市场销售决策。如市场销售策略选择的决策,价格决策,推销与服务决策、销售计划决策、销售业务决策等。

(四) 财务核算决策。如目标利润与目标成本决策,资金信贷决策,物质采购与库存决策,财务计划决策,财务收支平衡决策,财务结算决策等。

(五) 人事、劳资的决策。如厂长、车间主任人选的决策。职工培训决策,劳动与人事计划决策,劳动工资的调整与人事组织变革的决策,职工福利计划的决策等。

二. 决策的基本分类

决策所要解决的问题和采用的方法是多种多样的。分清楚决策问题所属的类型,并使其条理化,无疑是正确选择决策方法的一个重要前提。从不同的角度可将经营管理决策进行如下分类:

(一) 根据决策问题的性质划分为下列三种。

1. 战略性决策。是指与确定企业发展方向和远景规划有关的重大安排。一般时间较长,范围比较广和性质比较重大的全局性问题。例如,企业的长、中期经营方向和目标的制定,技术革新的方案,新产品的开发,企业的改建和扩建,设备投资计划的制订,新市场的开拓等。

2. 管理性决策。是战略性决策的具体化，是为了实现战略目标。合理选择运用企业需要的各种资源，并使企业内部生产技术活动均衡运转的决策。它比战略决策更具体，考虑的时间也短一些。例如：年度生产计划和年度销售计划的制订，物资与能原的合理选择与使用，更新设备的选择，新产品定价，资金合理运用与调剂等。

3. 业务性决策。是指企业生产指挥系统及其职能部门，在日常生产活动中为了提高生产效率，工作效率所做出的决策。如生产组织的局部调整，定额方案的制定，生产任务的日常分配等。

(二) 根据决策者在企业组织中的地位，可以分为高层次决策、中层次决策和基层次决策。

1. 高层次决策。是指企业最高领导人所做出的决策。它所要解决的问题是全局性，与外界有密切联系的重大问题。一般说来，越是高层次的决策，就越具有战略性与长期性的特点。

2. 中层次决策。是指企业中级管理人员所做出的决策。这类决策所涉及的问题大多数是属于安排一定时期的任务，或解决生产中存在的某些矛盾。如原材料不足，某些费用超支，职工出勤率不高等。

3. 基层次决策。是指企业基层次管理人员（工段或班组）所做的决策。这类决策主要是解决作业任务中的问题。

上述不同层次的决策不是绝对截然划分，在实际工作中是存在着相互交叉的情况，是根据决策的重要性不同，企业各级管理层次各自有所侧重罢了。战略决策是最重要的，决定着企业的兴衰与成败，所以高层次决策侧重于战略决策。但是，为了避免战略决策的失误，也应该吸收中层决策者与

基层决策者参与战略决策。中层决策侧重于管理决策，基层决策则侧重于业务决策，但两者是相互交错地参与管理决策和业务决策。其表1-1所示：

表1-1

决 策 层 次	决 策 内 容
高层次决策	战略决策
中层次决策	管理决策
基层次决策	业务决策

(三) 按决策问题是否重复出现。可以分为常规决策和非常规决策。

1. 常规决策。是对生产经营过程中经常重复发生的问题所做的决策。例如各个工序要不断控制产品质量，使其不超过允许的控制范围，就是属于重复性的决策问题。因为这类决策经常反复。因此，可把决策过程标准化，也称为程序化决策，可建数学模型，用电子计算机计算。

2. 非常规决策。是对生产经营管理中不经常重复发生的问题所做的决策。例如是否生产某种新产品？是否购买新设备？工厂是否需要扩建，如何实现多样化经营等，均属于非常规决策。因为这类决策，多数是以往没有经验可依据的一次性决策，故不能按固定的标准进行。因此，就需要企业高级决策人员发挥自己的经验、才智进行决策。

(四) 按决策问题所处的条件不同，可以分为确定型决策，风险型决策和非确定型决策三种。

1. 确定型决策。就是各种可行性方案所需的条件都是已知的。并且一个方案只有一种确定的结果。这种决策比较容易做，只要比较各个方案的优化结果，即可做出决策。

2. 风险型决策。就是各种可行方案所需要的条件大部分是已知的，但是一个方案的执行都会出现两种以上的不同结果（自然状态），并且对各种结果（自然状态）将来出现的概率是可以预测到的。因为这种决策无法加以控制影响决策成果的某种自然状态，是在一定概率条件下作出的，要冒一定的风险，故称风险型决策。

3. 非确定型决策。就是各种可行方案出现的结果（自然状态）是未知的，而且自然状态出现的概率也不清楚，或者只能靠主观概率判断，这种决策就是非确定型的。

（五）按决策目标与所用的方法不同，可分为计量决策和非计量决策。

1. 计量决策。也称为定量决策，是指决策目标有准确的数量，可以运用数学方法，列出决策问题的数学模型，借助电子计算机进行定量分析的决策。

2. 非计量决策。也称定性分析决策，是指决策问题难于用准确数量表示目标，主要依靠决策者的分析判断进行决策。

例如，对于精神功能，环境影响等，只能进行定性分析。

表1-2 企业经营管理决策的基本分类表

分类标志	类别	特点
根据决策问题的性质和在企业经营中的地位	战略决策	确定企业发展方向和远境的决策。重点解决企业与经营环境的买价问题。
	管理决策	是实现战略决策的具体化较短期的决策，重点解决如何合理组织与动员企业内部力量的具体问题。
	业务决策	是实现管理决策的更具体化的决策，重点解决日常工作任务如何做的问题。
根据决策者在企业中所处的地位和管理层次	高层次决策	企业的最高领导所负责的决策。
	中层次决策	企业中层领导所负责进行的决策，是执行可行性的决策。
	基层决策	企业基层所进行的作业性决策，业务性强，时间紧。
根据决策问题是否重复出现	常规决策	所解决的是经常出现的问题，已经有了处理经验、程序和方法，可以按常规惯例解决。
	非常规决策	所解决的是不常重复出现的问题，还没有取得正确处理经验，主要靠决策者的实践经验分析判断来解决。
根据决策问题所处理的条件	确定型决策	各种方案条件已知，而且一种方案只有一种结果。
	风险型决策	存在不可控制因素，每一方案的执行，会出现二种以上不同的结果，其结果可以按照客观的概率来确定。
	非确定型决策	一个方案所出现的结果，是不确定的。
根据决策目标与所用的方法。	计量决策	决策目标有准确的数量，建立数学模型，借助电子计算机进行定量分析。
	非计量决策	决策问题难于用准确数量表示目标，主要依靠决策者经验、智慧分析判断。