

企业经营决策方法入门

聂旭日 编著

吉林大学出版社

企业经营决策方法入门

聂旭日 编著

吉林大学出版社

企业经营决策方法入门

聂旭日 编著

吉林大学出版社出版发行

长春市财贸干部学校印刷厂印刷

787×1092 32开 4.625印张 102 000字

1988年7月第1版 1988年7月第1次印刷

印数：1——5 000

ISBN 7—5601—0116—X/F·15

定价：1.50元

内 容 提 要

本书主要介绍了经营决策的概念、经营决策的主要内容、经营决策的分类和经营决策的基本程序，并且着重介绍了企业在经营管理过程中常用的18种决策方法。在确定型决策的方法中，主要介绍了表格决策法、图解决策法、经济进货批量决策法、盈亏分析决策法、差量分析决策法、价格——需求弹性决策法。在风险型决策的方法中，主要介绍了期望值决策法、树形决策法、矩阵决策法、灵敏度分析决策法、马尔可夫决策法、效用分析决策法。在非确定型决策的方法中，主要介绍了合理性决策法、乐观决策法、悲观决策法、后悔值决策法、折衷分析决策法、加权平均决策法。

本书可供企业的领导和企业承包者及经营管理人员阅读，也可供经济类的大学生及电大、业大、函大的学员学习时参考，还可供从事企业经济管理专业教学的教师在教学中参考。

序

我非常高兴地向各位读者推荐《企业经营决策方法入门》这本书。

企业经营决策方法，是企业家在经营管理过程中进行科学决策的必修课。该书为解决企业在经营管理过程中出现的实际问题，介绍了18种科学的经营决策方法。此书的最大优点是实用，理论联系实际，以实例讲方法，通俗易懂。各企业的领导者、经营管理人员要办好自己的企业，就必须通晓经营决策的理论和方法；增强科学性，去掉盲目性；使企业在竞争中充满活力，不断提高经济效益和社会效益。

该书是一本阐述企业经营决策方法的入门书。在内容上，注重科学性、知识性和实用性相结合，用通俗的语言先阐述一种决策方法的基本原理，然后用实例说明这种决策方法在经营管理中的应用。很值得一读。我相信此书的出版，必将对提高全社会的经济效益方面具有一定的现实意义。因此，我欣慰地为此书作序，并加以推荐。

王 健

88、4、7

目 录

第一章 经营决策概述

第一节 经营决策的基本概念.....	(1)
第二节 经营决策的主要内容.....	(3)
第三节 经营决策的分类.....	(5)
第四节 经营决策的基本程序.....	(8)

第二章 确定型决策的方法

第一节 表格决策法.....	(15)
第二节 图解决策法.....	(17)
第三节 经济进货批量决策法.....	(24)
第四节 盈亏分析决策法.....	(30)
第五节 差量分析决策法.....	(38)
第六节 价格——需求弹性决策法.....	(49)

第三章 风险型决策的方法

第一节 期望值决策法.....	(54)
第二节 树形决策法.....	(64)
第三节 矩阵决策法.....	(77)
第四节 灵敏度分析决策法.....	(85)
第五节 马尔可夫决策法.....	(93)
第六节 效用分析决策法.....	(103)

第四章 非确定型决策的方法

第一节 合理性决策法.....	(111)
-----------------	---------

第二节	乐观决策法.....	(116)
第三节	悲观决策法.....	(120)
第四节	后悔值决策法.....	(123)
第五节	折衷分析决策法.....	(129)
第六节	加权平均决策法.....	(136)

第一章 经营决策概述

当今，我国的商品经济日益发达。在市场需求不断变化的复杂情况下，企业为了实现管理目标，就必须对经营管理过程中出现的各种实际问题作出正确的决策。如何作出正确的决策，使企业兴旺发达，便成为每个企业的重要研究课题。做为企业的领导和企业的承包者及经营管理人员，要适应不断变化的新情况，解决新问题，就必须熟练地掌握经营决策的理论和方法，这是办好企业至关重要的问题。本章主要阐述企业经营决策的基本概念、经营决策的主要内容、经营决策的分类和经营决策的程序等基本理论。

第一节 经营决策的基本概念

决策是人们为了达到某一预定目标，运用逻辑和数理统计等方法，从两个或两个以上可供选择的行动方案中，选择一个最佳方案的分析判断过程。

经营决策，简单地说，就是人们运用现代科学的方法、对在远景规划或日常经营管理工作中出现的新情况、新问题，作出的决策。经营管理的中心是经营决策。因为有经营管理就有决策，经营管理的过程就是决策的过程，企业在生产经营活动中，为实现预定的经营目标，就要根据对营销环境等不可控的因素和营销策略组合等可控制因素进行综合分析，提出多种可行性方案，经过论证评选从中选择一个最

合理的方案加以实施。所以说，企业生产经营活动的各个领域、各个层次、各个环节都存在着如何正确决策的问题。由此可见，经营决策绝不仅仅是企业最高管理层几个人的事，而是各级管理人员的共同工作，只不过是决策的范围和内容不同而已。经营决策包括战略性决策和战术性决策。企业的战略性决策指的是对企业经营的较长期的带有全局性的、方向性的决策，而企业的战术性决策则是指对企业经营的较短期的局部的某方面的决策。

决策做为—门新兴科学建立起来，是伴随着科学技术的发展、生产力的发展而逐步发展的。从决策方法的发展来看，最早的决策主要是依靠习惯和个人的经验，也就是主观判断和经验判断。而后又出现了常规性决策，这是对经过多次重复出现的决策问题，在积累经验，探索规律的基础上，制订出决策者应当遵循的规程，以后再出现这类问题就不必每次研究决策，而是“照章办事”。如企业的经营条例、财务会计制度、经济责任制、人事制度等等。由于企业在经营管理工作中，总是不断出现新情况、新问题，所以企业必须解决以往没有先例可循的非常规化的新的重大的问题。这就出现了非常规化的决策。解决非常规化的决策主要采用决策的“硬技术”和“软技术”。决策的“硬技术”是指数字化、模型化、计算机化。决策的“软技术”是指决策应用心理学和社会学的成就，注意发挥专家的集体智慧。“硬—软”技术的出现和发展，使决策方法更加科学化、现代化。在现代化经营管理中、企业的领导和企业的承包者及各级管理人员要善于应用决策的“硬、软”技术，使决策方法逐步趋于科学化、现代化。

第二节 经营决策的主要内容

决策贯穿于企业经营活动的各个方面和全过程。因此，决策的内容是很广泛的。但总的来说，企业的经营决策的基本内容主要包括以下三个方面：即企业经营战略的决策、市场营销的决策以及财务、人事、劳资的决策。

一、企业经营战略的决策

企业的经营战略，是为了实现经营目标，而设计的行动方案。经营战略与经营目标是手段与目标的关系，没有目标，就无从制定战略，目标也不可能实现。经营战略的根本目的在于加强企业的生命力，以确保企业的未来发展。所以，企业的经营战略决策是非常重要的。在进行企业的经营战略决策时，必须考虑以下几个方面。

1、企业的内外环境因素。企业的内外环境都带有不确定性，而不确定性是企业的风险来源。经营战略必须针对企业的风险去制定。

2、企业未来的发展。

3、企业待发掘的潜在问题。

4、市场的需求情况。

5、能否用新产品、新技术、新方法来代替现有的产品、技术和方法。

企业的经营战略，是在研究变化的环境、企业与环境之间的关系之后，并对自己的实力、优势、弱点和约束条件作出充分估计的条件下制定出来的。

二、市场营销的决策

市场营销的决策，是企业经营决策的核心。其主要内容包括企业营销目标决策、目标市场决策和企业营销组合策略决策三个方面。

1、企业营销目标的决策。企业进行市场营销活动，必须有一个明确的目标，没有目标，就没有方向。因此，企业营销决策首先必须是营销目标的决策。社会主义企业营销的总目标，是由社会主义制度所决定的。它就是实现社会主义生产目的，千方百计地为消费者提供丰富的商品和优良服务。作为一个相对独立的经营单位，企业还必须有自己的具体目标，也就是要确定本企业不同时期的不同任务。其中最主要的是：经营方向、经营规模、经营范围以及决策期的经营数量、利润等。在进行经营目标决策时，必须遵循以下三个原则：第一，企业内外部条件相结合的原则。第二，社会效益与本企业效益相结合的原则。第三，企业的长远利益和眼前利益相结合的原则。

2、目标市场的决策。所谓“目标市场”就是企业产品的预定销售市场。目标市场可以是整个市场，也可以是经过细分的某个或某几个市场。企业究竟选择哪个市场作为目标市场，应视本企业产品的特点决定。如生产经营食盐产品的企业，应将整个市场作为自己的目标市场。生产经营电动玩具的企业，当前则应以城市儿童作为目标市场。企业明确自己产品的目标市场，就可以比较透彻地了解用户或消费者的需求特点，以便制定最合适的产品策略和市场策略，从而求得良好的销售成果。企业在进行目标市场决策时，主要采取无差异性市场策略、差异性市场策略和密集性市场策略。

3、营销组合策略的决策。所谓“营销组合”策略，就是企业针对目标市场的需求，选择合适的产品，恰当的价格、合理的销售渠道以及有效的促销方式等各种营销手段，并加以综合运用以开拓市场，达到营销目标。这种将各种营销手段，即产品策略、价格策略、分销渠道策略和促进销售策略，统盘考虑、综合运用的做法，就是“营销组合”策略。企业在进行“营销组合”策略决策时，应综合考虑企业内、外部条件，如，目标市场消费群的需求和习惯；产品寿命周期所处的阶段；市场竞争情况以及本企业的实力等，根据不同情况，制定不同的“营销组合”策略。

三、财务、人事、劳资的决策

财务决策主要包括目标利润与目标成本决策、资金信贷决策、物资采购与库存决策、财务计划决策、财务收支平衡决策、财务结算决策等。而人事、劳资的决策，主要是厂长、经理、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。

第三节 经营决策的分类

决策所要解决的问题和采用的方法是很多的。为了选择合理的决策方法，对所决策问题属于何种类型有个正确的认识，是一个很重要的问题。由于认识问题的角度不同，决策问题可进行不同的划分。

一、按决策问题的性质，可以分为战略性决策、管理性决策和业务性决策。

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的决策。它一般涉及的时间比较长，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，技术革新的方向，新产品的开发，企业的改建，设备投资计划的制订，新市场的开拓等。

2、管理性决策，则是指为了实现战略目标而合理选择和有效运用企业的各种资源，并使企业内部生产经营活动均衡运转的决策。它是战略性决策的具体化，它比战略性决策更具体，考虑的时间也短一些。例如，年度生产经营计划和销售计划的制订，物资与能源的合理选择与使用，更新设备的选择，新产品定价，分销渠道的选择，广告促销计划的制定，资金合理运用与调剂等等。

3、业务性决策，是企业生产经营指挥系统及其职能部门在日常生产经营活动中，为了提高生产效率、经营水平、工作效率所作的决策。如生产经营组织的局部调整、定额的制定、生产销售任务的日常分配等。

二、按决策者在企业组织中的地位，可以分为高层决策、中层决策和基层决策。

1、高层决策是指企业最高领导人或企业的承包者所作的决策。它所要解决的问题通常是全局性的以及与外界环境有密切联系的重大问题。一般来说，越是高层决策，就越具有战略性的、长期性的特点。

2、中层决策是指企业中的经营管理人员所作的决策。这类决策所涉及的问题大多是属于安排一定时期的任务，或解决生产经营中存在的某些矛盾。如原材料不足，某项费用超支，库存商品积压过多，出勤率不高等。

3、基层决策是企业基层管理人员所作的决策。这类决策主要是解决作业任务或日常经营管理中的具体问题。

上面所说的不同层次的决策不是绝对的截然划分，在实际工作中是存在着相互交叉的情况，只不过是根据决策问题的重要性不同，企业各级管理层各自有所侧重罢了。战略决策是最重要的，决定着企业的兴衰与成败。所以，高层决策应侧重于战略决策。但是，为了避免战略决策的失误，也应吸收中层决策者与基层决策者参与战略决策。中层决策是侧重于管理决策，基层决策是侧重于业务决策，但也是相互交替地参与管理决策和业务决策。

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，就是对生产经营管理中经常重复发生的问题所做的决策。如商品的日常采购、分配、供应、销售等业务活动，对这类活动的决策是经常的反复的，因而有一定的结构，可以建立一定的程序，当这类活动出现便予以应用，不必每次重新作决策，所以叫常规决策。

2、非常规决策，则是对生产经营管理中不经常发生的问题所做的决策。如管理体制改革的建立，新的经营责任制的建立，流通渠道和经营环节的调整等，都是新出现的重要活动，其决策不能程序化，所以叫非常规决策，而且愈是高层决策，面临的非常规决策问题愈多。对于非程序化决策，由于无先例可循，所以决策正确与否，决策效果如何，取决于决策者的首创精神、经营管理的气魄和决策方法的科学性。

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，就是指各种可行方案所需要的条件都是已知，并且一个方案只有一种确定的结果的决策。这种决策比较容易作，只要用一定的计算技术，比较各个方案的结果，即可作出决策。

2、风险型决策，是指各种可行方案所需要的条件大部分是已知的，但是每一方案的执行都将出现两种或两种以上的不同的结果（自然状态），并且对各种结果（自然状态）将来发生的概率却是可以预测到的决策。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，故叫风险型决策。

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，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的决策。

第四节 经营决策的基本程序

决策过程，是一个系统逻辑分析与综合判断的过程。决策过程，也就是发现问题、提出问题、分析问题和解决问题的系统分析过程。决策者要作出正确的决策，就必须有一个科学的决策程序。科学的决策应包括以下八个步骤：

第一步，调查研究，提出问题。

生产在发展，科学在进步，人们的认识也在不断提高。一个高明的管理者要搞好一个企业或单位，靠什么呢？靠信息。因此，必须经常深入下去调查研究，总结经验，发现问题。所谓问题，就是应有现象和实际现象之间出现的差距。

企业生产经营管理决策都是从发现问题开始的。企业领导者不是坐而等待问题的发生，而是要深入生产经营管理实际工作中，积极地调查研究，根据一定的目的积极地搜集和整理情报、信息并发现差距，确认问题。

第二步，系统分析，确定目标。

经营管理者在调查研究中，发现问题后，一要对问题进行核实，是否确定是问题，弄清真伪；二要进行系统分析，分清问题的性质、范围及程度等，然后确定目标，这是很重要的一步，因为有了目标，才能拟订各种实现目标的办法和方案，并根据目标所确定的标准，仔细衡量，从中选择出最佳的方案，作出决策。

确定决策目标就象医生治病一样，诊断出疾病，找出病因，才能对症下药。所以，确定决策目标的关键在于对经营管理中的问题作出正确的“诊断”。这种“诊断”包括两个方面：一方面要弄清问题是什么。如前所述，经营管理中的问题，就是在经营管理过程中，“应有现象”与“实际现象”之间的“偏差”，用公式表示为：

偏差（问题）= 应有现象—实际现象

找到了这种“偏差”，也就“诊断”出“疾病”，明确了问题是什么。另一个方面是产生问题（偏差）的原因。系统分析产生问题原因，既要作横向分析，也要作纵向分析。横向分析，是从许多错综复杂的原因中找到主要原因；纵向分析，是从各层次的原因中找到根本原因。例如，顾客批评某零售企业的服务质量差。首先，要搞清楚服务质量差的症结是什么，可能有企业设施问题，有商品的品种、花色、质量、价格问题，也有售货员的态度问题。假如经过分析，服

服务质量问题主要是售货员的服务态度问题，这就抓住了问题的所在。但是仅仅找到问题所在还不够，必须进一步搞清楚在售货员中存在服务态度问题的原因是什么。如果经过横向分析，主要原因是服务不够主动热情，那么还要进行纵向分析，服务不够主动热情的原因是什么。如果经过深入分析，服务不够主动热情的原因是不懂消费心理和缺乏商品学知识，则还应进一步分析其根本原因是什么。如果其根本原因是没有对售货员进行系统的业务培训，那么决策目标就是如何对售货员进行系统的业务培训，迅速提高他们的业务水平。只有诊断出问题，找出根本原因，才能正确地确定决策目标。

同时，目标必须具体明确。确立的目标，必须具体、明确，时间、地点和数量都要确定。例如对目标笼统地提出“提高经济效益”的要求，可以这样理解也可以那样理解，是无法作出正确决策的。必须明确提高经济效益的具体内容是什么，是资金周转速度，是费用水平，还是利润。如果是指利润，必须明确是毛利润，还是纯利润；是利润额，还是利润率；数量多少，达到目标的具体时间等等。而且要将目标具体落实到所属机构。同时，还要预计获得的成果和考虑需要利用的资源与可以利用的资源，要订立一个最高限度，预计可以获得的成果，要有一个最低标准，即边界条件。边界条件越具体越清楚，越好。

第三步，收集信息，科学预测。

进行决策，先要心中有数。这个数，就是决策者需要的各种信息的资料，知己知彼，决策才能有效。企业的管理者在进行科学决策时，需要了解市场需求动态、企业的生产经营