

## 第四节 企业经营决策

### 一、企业经营决策的概念和类型

#### (一) 企业经营决策的概念

企业经营决策是指企业通过内部条件和外部环境的调查研究、综合分析，运用科学的方法选择合理方案。

- 1.决策要有明确的目标，没有目标就无从决策
- 2.决策要有多个可行方案供选择
- 3.决策是建立在调查研究、综合分析、评价和选择的基础上的

#### (二) 企业经营决策的类型

划分的标准	具体类型
决策影响的时间长短	长期决策、短期决策
决策的重要性	总体层经营决策、业务层经营决策、职能层经营决策
环境因素的可控程度	确定型决策、风险型决策、不确定型决策
决策目标的层次性	单目标决策、多目标决策

### 二、企业经营决策的要素

要素	要点
决策者	是企业经营决策的主体，是决策最基本的要素
决策目标	决策目标的确立是科学决策的起点
决策备选方案	备选方案的存在是决策的前提
决策条件	即决策环境，企业经营决策要充分考虑决策条件的制约，决策效果受决策条件的影响
决策结构	是指决策实施后所产生的效果和影响

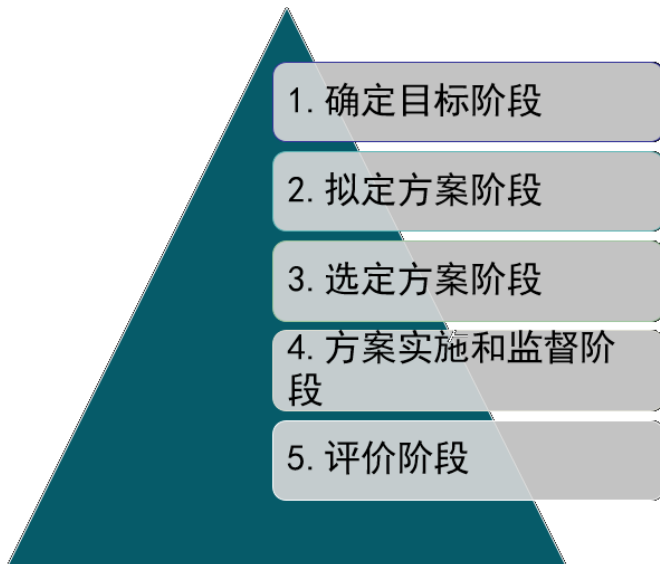
【例-单选题】关于企业经营决策的说法，错误的是（ ）。

- A.决策者是企业决策的主体
- B.备选方案的存在是企业经营决策的前提
- C.企业经营决策应当建立在调查研究、综合分析、评价和选择的基础上
- D.备选方案的选择是企业经营决策的起点

答案：D

解析：本题考查经营决策的要素。决策目标：决策目标的确立是科学决策的起点。决策备选方案：备选方案的存在是决策的前提。

### 三、企业经营决策的流程



#### 四、定性决策方法

类型	要点
头脑风暴法	专家，面对面，明确具体决策问题，给出具体意见
德尔菲法	专家，背对背，匿名、轮番征询意见
名义小组法	非专家，背对背，独立思考给出意见
哥顿法	专家，面对面，不明确阐述决策问题，天马行空讨论

【例-多选题】下列经营决策方法中，适用于企业定性决策的有（ ）。

- A.哥顿法
- B.线性规划法
- C.德尔菲法
- D.名义小组技术
- E.头脑风暴法

答案：ACDE

解析：本题考查定性决策的方法。定性决策的方法有：头脑风暴法、德尔菲法、名义小组法、哥顿法。

#### 五、定量决策方法

##### （一）确定型决策方法

确定型决策方法是指**在稳定可控条件下进行决策**，只要满足数学模型的前提条件，模型就能给出特定的结果，确定型决策方法主要由线性规划法、盈亏平衡点法。本处仅介绍盈亏平衡点法：

**盈亏平衡点销售量=总固定成本/（销售单价-单位变动成本）**

【例-单选题】某企业的总固定成本为 60 万元，单位可变成本为 12 元，产品单位销售价格为 17 元，则该产品盈亏平衡点的产量是（ ）万件。

- A.5
- B.10
- C.12
- D.15

答案：C

解析：本题考查确定性决策的方法。设产量为 X 万件，则  $17X=60+12X$ ，则  $X=12$ 。

### （二）风险决策方法（也称统计型决策、随机型决策）

是指已知决策方案所需的条件，但每种方案的执行都有可能出现不同的后果，多种后果的出现有一定的概率，即存在“风险”，计算步骤如下：

#### 1. 第一步：计算各方案的期望损益值

=该方案在各种市场状态下的损益值 X 该市场状态发生的概率总和

#### 2. 第二步：选择期望损益值最大的方案为最优方案

【例-单选题】某企业拟生产某种产品，根据预测估计，该产品的市场状态及概率是：畅销为 0.3、一般为 0.5、滞销为 0.2。这三种市场状态下的损益值分别为 40 万元、30 万元和 25 万元。该产品的期望损益值为（ ）万元。

- A.28
- B.32
- C.36
- D.38

答案：B

解析：本题考查风险决策的方法  $0.3 \times 40 + 0.5 \times 30 + 0.2 \times 25 = 32$ 。

### （三）不确定型决策方法

类型	要点
乐观原则	大中取大，即选择最好市场状态下损益值最大的方案
悲观原则	小中取大，即选择最差市场状态下损益值最大的方案
折中原则	（1）计算出各方案的折中损益值（2）选择折中损益值最大的方案
等概率原则	（1）计算出各方案所有市场状态损益值的平均数（2）选择损益值的平均数最大的方案
后悔值原则	（1）确定标准制，比较每种市场状态下各方案的损益值，选择出最大损益值作为该市场状态下的标准制 （2）计算后悔值，用第一步选出的各市场状态下的标准值减去该市场状态下的各方案损益值 （3）确定各方案的最大后悔值，比较每个方案各市场状态下第二步计算出的后悔值，选择最大的后悔值 （4）选择最大后悔值最小的方案为最优

#### 1. 乐观原则

市场状态方案损益值	畅销	一般	滞销
I	50	40	20
II	70	50	0
III	100	30	-20

- ① 乐观原则考虑的是最优自然状态下情形，因此对“畅销”的情况下，三个方案的收益值分别为：50、70、100；
- ② 选择最优自然状态下最大收益值为最佳的方案，因此应当是方案 III“100”是最大的，故方案 III 为最优的方案。

案

## 2. 悲观原则

市场状态方案损益值	畅销	一般	滞销
I	50	40	20
II	70	50	0
III	100	30	-20

①悲观原则考虑的是最差自然状态下情形，因此对“滞销”的情况下，三个方案的收益值分别为：20、0、-20；

②选择最优自然状态下最大收益值为最佳的方案，因此应当是方案 I “20”是最大的，故方案 I 为最优的方案

## 3. 折中原则

市场状态方案损益值	畅销	一般	滞销
	0.75		0.25
I	50	40	20
II	70	50	0
III	100	30	-20

①折中原则只考虑最好自然状态和最差自然状态的情形，根据折中损益值的公式和  $\alpha$  的取值分别计算三个方案的折中损益值如下：

$$\text{方案 I: } 50 \times 0.75 + 20 \times (1 - 0.75) = 42.5$$

$$\text{方案 II: } 70 \times 0.75 + 0 \times (1 - 0.75) = 52.5$$

$$\text{方案 III: } 100 \times 0.75 + (-20) \times (1 - 0.75) = 70$$

②选择折中损益值最大的方案为最优的方案，即方案 III “70”最大，因此选择方案 III 为最优的方案

## 4. 等概率原则

市场状态方案损益值	畅销	一般	滞销
I	50	40	20
II	70	50	0
III	100	30	-20

①求各方案有三种状态，求各方案三种状态损益值的平均数：

$$\text{方案 I: } (50 + 40 + 20) / 3 = 110 / 3 \approx 36.67$$

$$\text{方案 II: } (70 + 50 + 0) / 3 = 40$$

$$\text{方案 III: } [100 + 30 + (-20)] / 3 = 110 / 3 \approx 36.67$$

②选择损益值平均数最大的方案为最优的方案，即方案Ⅱ的平均数“40”是最大的，故选择方案Ⅱ为最优的方案

### 5.后悔值原则

市场状态方案损益值	畅销	一般	滞销
I	50	40	20
II	70	50	0
III	100	30	-20

第一步：确定各自然状态下的最大收益值（作为随后比较的标准）

第二步：计算后悔值，最大收益值（标准值）减去收益值

第三步：确定各方案的最大后悔值，比较每个方案上步计算出的每个状态下的后悔值，选取出最大的一个后悔值

第四步：比较各方案的最大后悔值，选择最大后悔值最小的方案为最优的方案

### 定量决策方法总结

类型	概念要点	具体方法
确定型决策	稳定可控	线性规划法、盈亏平衡点法
风险型决策	可预估一定概率	期望损益决策法、决策树法
不确定型决策	完全无法预估	乐观原则、悲观原则、折中原则、后悔值原则、等概率原则