



第四节

企业经营决策与商业模式分析



第四节 企业经营决策与商业模式分析

【本节知识点】

【知识点】企业经营决策的概念和类型

【知识点】企业经营决策的要素

【知识点】企业经营决策的流程

【知识点】企业经营决策的方法

【知识点】商业模式分析



第四节 企业经营决策与商业模式分析

【知识点】企业经营决策的概念和类型（重点）

（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，实现企业经营目标的整个过程。包含以下内容：①决策要有明确的目标。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。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

(二) 企业经营决策类型

(1) 按照决策影响的时间长短分类，分为长期决策和短期决策。

(2) 按照决策的重要性分类，分为总体层经营决策、业务层经营决策、职能层经营决策。

(3) 按照环境因素的可控程度分类，分为确定型决策、风险型决策、不确定型决策。

(4) 按照决策目标的层次分类，分为单目标决策和多目标决策。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

【知识点】企业经营决策的要素

(1) 决策者。决策者是企业经营决策的主体，是决策最基本的要素。决策者处在组织的中心，是系统中积极、能动，也是最为关键的因素。

(2) 决策目标。企业经营决策目标是指决策要达到的目的。决策目标的确立是科学决策的起点，它为决策指明了方向，为选择行动方案提供了衡量标准，也为决策实施的控制提供了依据。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

(3) **决策备选方案**。企业有可能有多种方案供决策者选择，构成了决策的备选方案。**备选方案是决策的前提**，也为决策者提供了充分发挥个人能力的空间，是决策者展示个人价值观、经验、分析能力和判断技巧的平台。

(4) **决策条件**。决策过程中面临的**时空状态**，即决策环境。决策条件包括资源的供给和限制，各种内外部因素的相互影响及制约，以及时间的选择。

(5) **决策结果**。指**决策实施后所产生的效果和影响**，这是决策系统的又一基本要素。这既是保证决策科学化的重要前提，也是方案择优的最终依据之一。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

【知识点】 企业经营决策的流程（熟悉）

科学的企业经营决策的流程，包括五个阶段：即

确定目标（前提）→拟订方案→选定方案（做出决策）→

方案实施和监督→评价



第四节 企业经营决策与商业模式分析

（一）确定目标阶段

是企业经营决策的前提，目标要符合的 SMART 原则。

S (Specific)：目标应清晰明确，不能模棱两可

M (Measurable)：目标要可量化，能够准确衡量

A (Attainable)：目标具有挑战性的同时，具有可实现

性

R (Relevant)：目标都要与企业的其他目标相关，互相

支撑

T (Time-bound)：目标要有明确的完成截止日期



第四节 企业经营决策与商业模式分析

（二）拟订方案阶段

经营决策在于选择，提供各种可能的方案以供评价和选择是决策的基础。

拟订决策方案时要注意的事项

- ①方案的可行性；
- ②方案的完备性；
- ③方案间的互斥性。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

（三）选定方案阶段

方案的评价与选择是企业经营决策中最关键的一步。

选择企业经营决策方案时要注意的问题：

- ①方案是否能够实现企业的目标；
- ②方案评价标准是否科学合理；
- ③方案评价与选择的方法是否科学适用；
- ④方案评价与选择流程是否规范。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

（四）方案实施和监督阶段

为了保证方案的有效实施需要注意的问题

- ①保证方案的执行进度，按照计划逐步推进并保证计划具有一定弹性；
- ②确定方案执行的责任人；
- ③建立信息沟通系统，保证信息的顺畅流转；
- ④执行过程要具有监督和控制环节，及时解决执行中的问题。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

（五）评价阶段

方案执行完毕后，企业应按照决策目标以及实施计划的要求和标准，对方案的执行进展情况进行检查和评价，及时发现问题，并找出原因，为下一次的经营决策提供必要的参考。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

【知识点】企业经营决策的方法（重点）

科学的经营决策方法一般分为定性决策方法和定量决策方法。

（一）定性决策法

定性决策方法，也称主观决策法，是直接利用人们的知识、智慧和经验，根据已掌握的有关资料对决策的内容进行非量化的分析和研究，对决策的方案进行评价和择优。定性决策法主要包括以下四种方法。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

1. 头脑风暴法

头脑风暴法又称**思维共振法**，即通过有关专家之间的信息交流，引起思维共振，产生组合效应，从而形成创造性思维。特点是“**敞开思路，畅所欲言**”。在到一定的时间内“自由”提出尽可能多的方案，**不进行任何批评**，且所有方案都当场记录下来，留待稍后再做讨论和分析。其优缺点如下表所示：

	优点	缺点
头脑风暴法	自由思考与讨论的氛围，诱发创造性思维的共振和连锁反应，产生更多的创造性思维	受心理因素影响较大，易屈服于权威者 或大多数人的意见，忽视少数派的意见
	对预测有很高的价值	



第四节 企业经营决策与商业模式分析

2. 德尔菲法

德尔菲法又称**专家调查法**，由美国兰德公司首创，被用于预测和决策的方法。

(1) 应用该方法的步骤。①以匿名方式通过几轮函询征求专家的意见；②预测组织小组对每一轮的意见进行汇总整理后作为参考再发给各专家，供他们分析判断，以提出新的结论；③几轮函询后，专家意见渐趋一致，最后供决策者进行抉择。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

(2) 应用该方法的关键。

①**选择好专家**，这主要取决于决策所涉及的问题或机会的性质。

②**决定恰当的专家人数**，一般**10至30人**较好；

③**拟订好意见征询表**，因为它的质量直接关系到决策的有效性。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

3. 名义小组技术

名义小组技术是指以一个小组的名义来进行集体决策，而并不是实质意义上的小组讨论，要求每个与会者贡献出自己的观点，其特点是会者“**背靠背，独立思考**”。由小组成员对提出的全部观点或方案进行投票，根据投票结果，确定最终的决策方案。但企业决策者最后仍有权决定是否接受这一方案。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

4. 哥顿法

哥顿法又称提喻法，该方法由美国学者哥顿发明，是一种由会议主持人指导进行集体讨论的定性决策法。

(1) 哥顿法的步骤。①会议主持人把决策问题向会议成员做笼统的介绍；②由会议成员（即专家成员）自由讨论解决方案；③当会议进行到适当时机时，决策者将决策的具体问题展示给会议成员，使会议成员的讨论进一步深化；④由决策者吸收讨论结果，进行决策。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

(2) 哥顿法的特点。先抽象，后具体。

(3) 哥顿法的优点。将问题抽象化，有利于减少束缚、产生创造性想法。

(4) 哥顿法的难点在于主持者如何引导讨论的层层深入。

注：哥顿法虽然与头脑风暴法类似，但区别也较为明显。

头脑风暴法要明确提出决策问题，并且尽可能地提出具体的意见。与此相反，哥顿法并不明确地阐述决策问题，而是在给出抽象的主题之后，寻求卓越的构想。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

【例】在进行新型烤面包器法的构想决策时，哥顿法先以“烧制”作为主题，寻求有关各种烧制方法的设想。而后再以烤面包器为主题进行讨论。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

【例题·单选】某烤箱生产企业邀请 15 名专家进行集体讨论，首先要求专家以抽象画的“烘焙”为主题，提出各种烘焙方法的奇思妙想；而后将问题具体化为“烤箱功能”，进入深入讨论；最后该企业根据讨论结果做出了决策，该企业采取的经营决策方法是（ ）。

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



第四节 企业经营决策与商业模式分析

答案：C

解析：题干与哥顿法教材举例的类似，即“烘焙”主题→讨论烘焙方法→以烤箱功能为主题讨论→决策，故选 C。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

（二）定量决策法

定量决策法是利用数学模型、量化优选决策方案的决策方法。根据决策条件的确定性划分，定量决策方法一般分为确定型决策方法、风险型决策方法和不确定型决策方法三类。

1. 确定型决策方法

确定型决策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。这里主要介绍线性规划法和盈亏平衡点法。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

(1) 线性规划法。当资源限制或约束条件表现为线性等式或不等式，目标函数表示线性函数时，可运用线性规划法进行决策。在线性等式或不等式的约束条件下，求解线性目标函数的最大值或最小值的方法。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

(2) 盈亏平衡点法。盈亏平衡点法又称为量本利分析法或保本分析法，是进行产量决策常用的方法。该方法的基本特点是把成本分为固定成本和可变（变动）成本两部分，然后与总收益进行对比，以确定盈亏平衡时的产量或某一盈利水平的产量。可变成本与总收益为产量的函数。盈亏平衡点法有助于企业在决策时确定**保本业务量**。企业盈亏相抵时的业务量即为保本业务量。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

【多选】下列决策方法中，属于确定型决策方法的有（ ）

。

- A. 线性规划法
- B. 盈亏平衡点法
- C. 德尔菲法
- D. 等概率法
- E. 后悔值分析法

答案：AB

解析：确定型决策方法有线性规划法和盈亏平衡点法。故

选 AB。