



第四节 企业经营决策与商业 模式分析（重点）



第四节 企业经营决策与商业模式分析

考点1：企业经营决策的概念类型、要素及流程

【多选】关于经营决策的说法，正确的有（ ）。

- A. 经营决策要有明确的目标
- B. 经营决策要有多个备选方案供选择
- C. 经营决策均是有关企业未来发展的全局性、整体性的重大决策
- D. 决策者是企业经营决策的主体
- E. 经营决策必须在有关活动尚未进行、环境条件并未受到影响的情况下进行



第四节 企业经营决策与商业模式分析

答案：ABD

解析：C选项错误，按决策的重要性，经营决策划分为：企业总体层经营决策、业务层经营决策、职能层经营决策，可知，不是所有类型的决策都是重大的；E选项错误，根据环境因素可控程度，划分的经营决策为：确定型决策、风险型决策、不确定型决策。可知，环境因素可能是不可控的，也可能存在风险，受到影响。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

【单选】企业经营决策最基本要素是（ ）。

- A. 经营决策者
- B. 经营决策方案
- C. 经营决策条件
- D. 经营决策目标

答案：A

解析：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。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

【多选】企业进行科学经营决策的前提有（ ）。

- A. 确定决策目标
- B. 调查分析决策条件
- C. 确定决策标准
- D. 评估决策备选方案
- E. 备选方案的存在

答案：AE

解析：确定目标、备选方案的存在均是企业经营决策的前提。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

【单选】确实目标是企业经营决策的前提，目标要符合“SMART”原则，“A”的含义是指（ ）。

- A. 目标应清晰明确，不能模棱两可
- B. 目标要可量化，能够准确衡量
- C. 指目标具有挑战性的同时，具有可实现性
- D. 目标要与企业的其他目标相关，互相支撑



第四节 企业经营决策与商业模式分析

答案：C

解析：确定目标是企业经营决策的前提，目标要符合 SMART 原则。S（specific）是指目标应清晰明确，不能模棱两可；M（measurable）是指目标要可量化，能够准确衡量；A（attainable）是指目标具有挑战性的同时，具有可实现性；R（relevant）是指目标要与企业的其他目标相关，互相支撑；T（time-bound）是指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

【单选】企业经营决策的过程中，关于拟定方案阶段应该注意的问题包括（ ）

- A. 方案的可行性
- B. 方案的经济性
- C. 方案的完备性
- D. 方案的互斥性
- E. 方案的合理性



第四节 企业经营决策与商业模式分析

答案：ACD

解析：企业经营决策的过程中，关于拟定方案阶段应该注意的问题包括：①方案的可行性；②方案的完备性；③方案的互斥性。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

考点2：定性、定量决策方法

【单选】某企业为了更好的做出经营决策，组织有关专家一起进行信息交流，引起思维共振，希望创造一种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，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：D

解析：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。头脑风暴法的目的在于创造一种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。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

【多选】下列方法中，可用于企业经营决策的定性方法有（ ）。

- A. 马尔可夫模型法
- B. 线性规划法
- C. 哥顿法
- D. 名义小组技术
- E. 量本利分析法



第四节 企业经营决策与商业模式分析

答案：CD

解析：企业经营决策的定性方法包括：头脑风暴法、德尔菲法、名义小组技术（选项D）和哥顿法（选项C）。选项A错误，马尔可夫模型法属于人力资源内部供给预测方法。选项BE错误，线性规划法和量本利分析法属于经营决策的定量决策方法。综上所述，本题应选择CD选项。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

【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化的“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”，进行深入讨论；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：哥顿法的特点是不让会议成员直接讨论问题本身，而只让其讨论问题的某一局部或某一侧面，或者讨论与问题相似的某一问题，或者用“抽象的阶梯”把问题抽象化后再向与会者提出。根据题目内容可知为哥顿法。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

【单选】企业对非常规的无法预估决策方案结果发生概率的业务活动进行决策时，宜采用（ ）。

- A. 确定型决策法
- B. 不确定型决策法
- C. 风险型决策法
- D. 离散型决策法

答案：B

解析：根据题目内容“无法预估决策方案结果发生概率”，可知为不确定型决策方法。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

【单选】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：期望损益值= $0.3 \times 40 + 0.5 \times 30 + 0.2 \times 25 = 32$ （万元）。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

【单选】某企业开发新产品，有四种设计方案可供选择，四种方案在不同市场状态下的损益值参见下表，采用等概率原则判断，该企业应选择（ ）。

	畅销	一般	滞销
I	50	40	20
II	60	50	10
III	70	60	0
IV	90	80	-20



第四节 企业经营决策与商业模式分析

- A. 方案 I
- B. 方案 II
- C. 方案 III
- D. 方案 IV



第四节 企业经营决策与商业模式分析

答案：D

解析：等概率原则即求损益值的平均值，然后选择损益值的平均值最大的方案为最佳方案。方案 I $(50+40+20)/3=110/3$;

方案 II $(60+50+10)/3=120/3$

方案 III $(70+60+0)/3=130/3$;

方案 IV $[(90+80+(-20))/3]=150/3$ ，故选择平均值最大的方案 IV 为最佳方案。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

【单选】某企业开发新产品，有四种产品方案可供选择，四种方案在不同市场的损益值如下表所示。决策者采用折中原则进行决策，给定最大值系数 $\alpha = 0.75$ ，该企业应选择的方案为（ ）。

	畅销	一般	滞销
I	60	50	40
II	70	45	30
III	85	60	15
IV	95	70	-20



第四节 企业经营决策与商业模式分析

- A. 方案 I
- B. 方案 II
- C. 方案 III
- D. 方案 IV



第四节 企业经营决策与商业模式分析

答案：C

解析：方案 I $60 \times 0.75 + 40 \times 0.25 = 55$

方案 II $70 \times 0.75 + 30 \times 0.25 = 60$

方案 III $85 \times 0.75 + 15 \times 0.25 = 67.5$

方案 IV $95 \times 0.75 + (-20) \times 0.25 = 66.25$

取加权平均值最大者： $\max\{55, 60, 67.5, 66.25\} = 67.5$ 。

它对应的方案为方案 III。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

考点3：商业模式分析

【单选】实现客户价值最大化，企业整合内外部生产要素、搭建业务体系和推动建立合作伙伴关系，形成的具有独特核心竞争力的高效运行系统被称作（ ）。

- A. 企业战略
- B. 组织结构
- C. 商业模式
- D. 战略联盟



第四节 企业经营决策与商业模式分析

答案：C

解析：商业模式即实现客户价值最大化，企业整合内外部生产要素、搭建业务体系和推动建立合作伙伴关系，形成的具有独特核心竞争力的高效运行系统。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

【单选】商业模式表达了企业价值活动的核心逻辑，其中逻辑起点是（ ）。

- A. 价值匹配
- B. 价值创造
- C. 价值发现
- D. 价值获取

答案：C

解析：商业模式表达的企业价值活动的核心逻辑：（1）价值发现（逻辑起点）；（2）价值匹配（逻辑中介）（3）价值获取（逻辑终点）。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

【单选】商业模式要素体系中起奠基作用的第一要素是（ ）。

- A. 资源与能力
- B. 业务系统
- C. 盈利模式
- D. 企业定位

答案：D

解析：企业定位揭示了企业的战略方向、独特价值和目标客户，明确了企业应该提供什么样的产品和服务来实现客户的价值，是商业模式要素体系中起奠基作用的第一要素。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

【多选】成功商业模式的特点包括（ ）。

- A. 具有整合性和系统性
- B. 能够创造独特的价值
- C. 不具有抵御风险的能力
- D. 操作性不强
- E. 易于模仿

答案：AB

解析：CDE 选项错误，成功商业模式具有抵御风险的能力；可操作性强；易于模仿。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

【多选】商业模式分析的方法包括（ ）。

- A. 商业模式画布
- B. 麦肯锡 7S 模型
- C. 平衡计分卡
- D. 组件化业务模型（CBM）
- E. 精益画布

答案：ABDE

解析：C 选项错误，平衡计分卡属于战略控制的方法。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

【单选】商业模式的核心是（ ）。

- A. 资源与能力
- B. 业务系统
- C. 盈利模式
- D. 企业定位

答案：B

解析：业务系统是企业达成定位所需完成的业务环节和业务活动，包括业务内容、业务流程、利益相关者关系、交易内容与方式、分销渠道等。业务系统是商业模式的核心。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

【多选】商业模式画布通过三个步骤对九个模块进行逐一分析，其中盈利分析主要包含的内容有（ ）

- A. 收入来源
- B. 关键业务
- C. 重要伙伴
- D. 客户关系
- E. 成本结构



第四节 企业经营决策与商业模式分析

答案：AE

解析：商业模式画布通过三个步骤对九个模块进行逐一分析：①价值分析。企业提出价值主张，细分客户群体，分析商业模式的渠道通路和客户关系。②基础设施分析。企业衡量现有的核心资源与能力，设计或完善关键业务，寻找重要伙伴。③盈利分析。剖析商业模式下企业的收入来源和成本结构，确定企业的现金流状况，设计、调整和优化盈利模式。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

【案例】国内某知名电视生产企业采用SWOT分析法，分析企业面临的内外部环境，并进行战略选择。该企业不断收购中小电视生产企业，扩大企业生产规模；加强内部成本控制，降低产品价格，成为行业中的成本领先者；同时，该企业针对儿童观看电视的需求，独家推出保护视力的防眩光、不闪式液晶电视，获得了市场的认可和顾客的青睐。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

该企业拟推出一款新型平板电视，共有甲产品、乙产品、丙产品和丁产品四种产品方案可供选择。每种产品方案均存在着畅销、一般、滞销三种市场状态，三种市场状态发生的概率无法预测。每种方案的市场状态及损益值如下表所示（单位：万元）：



第四节 企业经营决策与商业模式分析

	畅销	一般	滞销
甲产品	640	350	-250
乙产品	680	460	-350
丙产品	550	300	-200
丁产品	700	440	-400



第四节 企业经营决策与商业模式分析

1. 采用 SWOT 分析法进行战略分析，WT是指（ ）。
- A. 利用企业优势，利用环境机会
 - B. 利用环境机会，克服企业劣势
 - C. 利用企业优势，避免环境威胁
 - D. 使企业劣势最小化，避免环境威胁



第四节 企业经营决策与商业模式分析

答案：D

解析：WT 战略克服劣势，避免威胁。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

2. 该企业目前实施的战略为（ ）。

- A. 成本领先战略
- B. 差异化战略
- C. 横向一体化战略
- D. 纵向一体化战略



第四节 企业经营决策与商业模式分析

答案：ABC

解析：（1）根据资料 “国内某知名电视生产企业采用 SWOT 分析法，该企业不断收购中小电视生产企业，扩大企业生产规模”，可知原有企业为 “电视生产企业”，收购的也是 “电视生产企业”，可知属于横向一体化。

（2）根据资料 “加强内部成本控制，降低产品价格，成为行业中的成本领先者”，可知符合成本领先战略。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

(3) 根据资料 “该企业针对儿童观看电视的需求，独家推出保护视力的防眩光、不闪式液晶电视”，其中关键词“独家推出”体现出该企业推出的产品是其他企业没有的，即与众不同，符合差异化战略。

(4) 本题资料未提及有关纵向一体化战略的内容。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

3. 该企业此次新产品经营决策属于（ ）。

- A. 确定型决策
- B. 不确定型决策
- C. 风险型决策
- D. 无风险型决策



第四节 企业经营决策与商业模式分析

答案：B

解析：根据资料内容 “三种市场状态发生的概率无法预测”，可知为不确定型决策。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

4. 若采用后悔值原则进行决策，可使该企业获得最大经济效益的方案为生产（ ）。

- A. 甲产品
- B. 乙产品
- C. 丙产品
- D. 丁产品



第四节 企业经营决策与商业模式分析

答案：A

解析：根据步骤做题如下：

（1）确定各自然状态下的最大收益值分别是：

畅销：700

一般：460

滞销：-200

（2）计算后悔值：



第四节 企业经营决策与商业模式分析

	畅销 (700)	一般 (460)	滞销 (-200)
甲产品	$700 - 640 = 60$	$460 - 350 = 110$	$-200 - (-250) = 50$
乙产品	$700 - 680 = 20$	$460 - 460 = 0$	$-200 - (-350) = 150$
丙产品	$700 - 550 = 150$	$460 - 300 = 160$	$-200 - (-200) = 0$
丁产品	$700 - 700 = 0$	$460 - 440 = 20$	$-200 - (-400) = 200$



第四节 企业经营决策与商业模式分析

(3) 确定各方案的最大后悔值：

甲产品：110

乙产品：150

丙产品：160

丁产品：200

(4) 选择最大后悔值最小的方案为最优的方案，因此甲产品（110）为最小。

谢谢 观看

THANK YOU