



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（了解）

企业经营决策包含以下内容：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（了解）

（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（熟悉）

（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。决策目标的确立是科学决策的起点

（3）决策备选方案。备选方案是决策的前提。

（4）决策条件。决策过程中面临的时空状态，即决策环境。

（5）决策结果。指决策实施后所产生的效果和影响。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

【知识点】经营决策的流程（熟悉）

科学的决策流程，大致包括五个阶段。

- （1）确定目标阶段。（前提）
- （2）拟订方案阶段。（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。）
- （3）选定方案阶段。（决策中最关键的一步）
- （4）方案实施和监督阶段。
- （5）评价阶段。



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时间



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）

定性决策方法	头脑风暴法、德尔菲法、名义小组技术、哥顿法	
定量决策方法	①确定型决策方法	(1) 线性规划法。 (2) 盈亏平衡点法。
	②风险型决策方法	(1) 期望损益决策法。 (2) 决策树分析法。
	③不确定型决策方法	(1) 乐观原则。 (2) 悲观原则。 (3) 折中原则。 (4) 后悔值原则。 (5) 等概率原则。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

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。

1. 头脑风暴法 2. 德尔菲法 3. 名义小组技术 4. 哥顿法



第四节 企业经营决策与商业模式分析

1. 头脑风暴法（熟悉）

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（熟悉）

德尔菲法又称专家调查法。

（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（非专家）

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”。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

4. 哥顿法（熟悉）

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。

【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

（二）定量决策法（重点）

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（只有一个唯一的决策结果）

（1）线性规划法。（2）盈亏平衡点法。

2. 风险型决策方法（多种后果的出现有一定的概率）

（1）期望损益决策法。期望损益值 = $\sum$ 该方案在各种市场状态下的损益值 $\times$ 该市场状态发生的概率

（2）决策树分析法。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

3. 不确定型决策方法（市场状态发生的概率也无法预测）

不确定型决策常遵循以下五种思考原则。

（1）乐观原则（大中取大）

（2）悲观原则（小中取大）

（3）折中原则

（4）后悔值原则

（5）等概率原则



第四节 企业经营决策与商业模式分析

乐观原则	大中取大：在各方案的最大期望损益值中取最大者对应的方案。
悲观原则	小中取大：从各方案的最小值中取最大者为对应的方案
折中原则	找出各方案在所有状态下的最大值和最小值； 加权平均值=最大值×乐观系数a +最小值×（1-a） 取加权平均值最大的损益值对应的方案为所选方案
后悔值原则	①计算期望损益值的后悔值矩阵，后悔值=某种市场状态下的最大损益值-该状态某方案对应的损益值 ②从各方案中选取最大后悔值 ③在已经选出的最大后悔值中选取最小值，对应的方案即为用最小后悔值法选取的方案。
等概率原则	假设各种方案产生的概率相同，通过比较每个方案的损益值的平均值来进行方案的选择。平均值= $\sum_{n=1}^n (\text{损益值} \times \frac{1}{n})$ （n为市场状态的种类）；选择损益值的平均数最大的方案。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

【知识点】商业模式分析

概念	为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、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，该系统通过最优实现形式满足客户需求，实现企业长期可持续盈利的目标。	
具体表现	价值发现（逻辑起点）、价值匹配（逻辑中介）、价值获取（逻辑终点）	
特点	（1）能够创造独特的价值。（2）具有整合性和系统性。（3）难以模仿。（4）具有抵御风险的能力。（5）可操作性强。	
要素	(1) 企业定位。（第一要素） (2) 资源与能力。（3）业务系统。（商业模式的核心） (4) 盈利模式。（5）现金流结构。（6）企业价值。	
商业模式 画布	价值分析	价值主张、客户细分、渠道通路、客户关系
	基础设施分析	核心资源、关键业务、重要伙伴
	盈利分析	收入来源、成本结构
	3个步骤9个模块	

谢谢 观看

THANK YOU