



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

分类依据	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	单目标决策、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（5个）

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

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。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

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

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（了解）

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（了解）

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：

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

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。在典型的头脑风暴会议中，决策者以一种明确的方式向所有参与者阐明问题，使参与者在完全不受约束的条件下，**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。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

其优缺点如下表所示：

优点	①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 ②对预测有很高的价值
缺点	①受心理因素影响较大 ②易屈服于权威者或大多数人的意见，忽视少数派的意见



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。

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拟定好**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

定义：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。

特点：“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

定义：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。

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

特点：先抽象，后具体。

优点：将问题抽象化，有利于减少会议成员的思想束缚、产生创造性想法。

难点：在于主持者如何引导讨论的层层深入。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

【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。

【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

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

定义：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

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。

（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。

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

2. 风险型决策方法

定义：也叫统计型决策、随机型决策，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后果，多种后果的出现有一定的概率，即存在着风险。

主要有两种方法：（1）期望损益决策法；（2）决策树分析法



第四节 企业经营决策与商业模式分析

(1) 期望损益决策法

通过计算各个方案的期望损益值，并以此为依据，选择收益最大或损失最小的方案作为最佳评价方案。一个方案的期望损益值是该方案在各种可能市场状态下的损益值与其对应的概率的乘积之和。

公式：期望损益值 = Σ 该方案在各种市场状态下的损益值
× 该市场状态发生的概率

= 市场状态1下的损益值 × 市场状态1发生的概率 + 市场状态2下的损益值 × 市场状态2发生的概率 + ... + 市场状态n下的损益值 × 市场状态n发生的概率



第四节 企业经营决策与商业模式分析

运用期望损益决策法进行经营决策的步骤（了解）

- ①确定决策目标；
- ②预测市场状态，估计发生的概率；
- ③充分考察企业的实力，拟订可行方案；
- ④根据不同可行方案，计算出收益值或损失值；
- ⑤计算各可行方案的期望损益值；
- ⑥比较各方案的期望损益值，选择最优可行方案。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

【例1】某企业在下一年拟开发新产品。根据预测估计，新产品市场状况的概率是：畅销为0.3，平销为0.5，滞销为0.2。新产品对应的备选方案有甲方案、乙方案、丙方案三种，每种方案在不同市场状态下的期望损益值如下表，试采用期望损益决策法判断哪种方案可以使该企业取得最大的收益。

方案	畅销	平销	滞销	期望损益值
	0.3	0.5	0.2	
甲方案	40	28	20	30
乙方案	36	36	24	33.6
丙方案	28	28	28	28



第四节 企业经营决策与商业模式分析

选择方案的过程

$$(1) \text{ 甲方案期望损益值} = 40 \times 0.3 + 28 \times 0.5 + 20 \times 0.2 =$$

30

$$(2) \text{ 乙方案期望损益值} = 36 \times 0.3 + 36 \times 0.5 + 24 \times 0.2 =$$

33.6

$$(3) \text{ 丙方案期望损益值} = 28 \times 0.3 + 28 \times 0.5 + 28 \times 0.2 =$$

28

经过比较可以看出，乙方案的期望损益值要高于甲方案和丙方案，企业的经营决策应当选择乙方案。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

(2) 决策树分析法

定义：将构成决策方案的有关因素，以树状图形的方法表现出来，并据以分析和选择决策方案的一种系统分析法。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

【单选】某自行车生产企业要进行风险型经营决策，风险型定量决策的方法有（ ）。

- A.盈亏平衡点法
- B.决策树分析法
- C.线性规划法
- D.后悔值原则



第四节 企业经营决策与商业模式分析

答案：B

解析：确定型决策方法包括线性规划法、盈亏平衡点法。

风险型决策方法包括决策树分析法、期望损益决策法。不确定型决策方法包括乐观原则、悲观原则、折中原则、后悔值原则、等概率原则。属于风险型定量决策的方法的是决策树分析法，故选 B。



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

定义：在决策所面临的**市场状态难以确定**而且各种**市场状态发生的概率也无法预测**的条件下所作出的决策。

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

(1) 乐观原则（大中取大）

乐观原则是指愿承担风险的决策者在方案取舍时以各方案在各种状态下的最大期望损益值为标准（即假定个各方案最有利的状态发生），在各方案的最大期望损益值中取最大者对应的方案。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

【例 2】某企业拟开发新产品，有三种设计方案可供选择。因不同的设计方案的制造成本、产品性能各不相同，在不同的市场状态下的损益值也各异。详见下表。

方案	畅销	平销	滞销	最大损益值
I	50	40	20	50
II	70	50	0	70
III	100	30	-20	100

用“大中取大”法选择方案的过程

① 在各方案的损益值中找出最大者。② 在所有方案的最大损益值中找出最大者，即 $\max\{50, 70, 100\}=100$ ，它所对应的方案III就是用该方法选出的方案。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

(2) 悲观原则（小中取大）

悲观原则是指决策者在进行方案取舍时以每个方案在各种状态下的**最小值为标准**（即假定每个方案最不利的状态发生），再从各方案的最小值中取最大者为对应的方案。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

方案	畅销	平销	滞销	最小损益值
I	50	40	20	20
II	70	50	0	0
III	100	30	-20	-20

仍以例 2 所给资料为例，用悲观原则决策时先找出各方案在各种状态下的最小值。即{20, 0, -20}，然后再从中选取最大值： $\max\{20, 0, -20\}=20$ ，对应方案 I 即为用悲观原则选取的决策方案。该方案能保证在最坏情况下获得不低于20单位的收益，而其他方案则无此保证。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

(3) 折中原则（只考虑最好和最差两种市场状态）

决策者既非极端的保守者，也非极端的冒险者，而是在介于两个极端的某一位置寻找决策方案，即折中原则。步骤如下：

①找出各方案在所有状态下的最大值和最小值；

②决策者根据自己的风险偏好程度给定最大值系数 α （ $0 < \alpha < 1$ ），最小值的系数确定为 $(1-\alpha)$ 。 α 也叫乐观系数，是决策者乐观程度的度量。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

③用给定的 α 和各方案对应的最大、最小期望损益值计算各方案的加权平均值。

④取加权平均值最大的损益值对应的方案为所选方案。

折中原则的计算公式如下：

加权平均值 = 最大值 $\times$ 乐观系数 α + 最小值 $\times$ $(1 - \alpha)$

加权平均值 = 最大值 $\times$ $(1 - \text{悲观系数})$ + 最小值 $\times$ 悲观系数

仍以例 2 所给资料为例，计算各方案的最小值和最大值。
设决策者给定最大值系数 $\alpha = 0.75$ ，最小值系数即为 0.25，
各方案加权平均值如下：



第四节 企业经营决策与商业模式分析

方案	最小损益值	最大损益值	加权平均值 ($\alpha=0.75$)
I	20	50	42.5
II	0	70	52.5
III	-20	100	70

$$\text{I: } 20 \times 0.25 + 50 \times 0.75 = 42.5$$

$$\text{II: } 0 \times 0.25 + 70 \times 0.75 = 52.5$$

$$\text{III: } (-20) \times 0.25 + 100 \times 0.75 = 70$$

取加权平均值最大者： $\max\{42.5, 52.5, 70\} = 70$ ，它所对应的方案III即为最大值系数 $\alpha = 0.75$ 时用折中原则选取的方案。



第四节 企业经营决策与商业模式分析

【注】用折中原则选择方案的结果，取决于反映决策者风险偏好程度的乐观系数的确定。如果 α 取 0.2， $1-0.2=0.8$ ，方案的选择结果是 I 而非 III。

当 $\alpha=0$ 时，结果与悲观原则相同；当 $\alpha=1$ 时，结果与乐观原则相同。这样，悲观原则与乐观原则便成为折中原则的两个特例。