

# 第三章 企业经营决策 与经营计划

本章将阐述下列问题：

- 什么是企业经营决策？可以分为哪几类？决策对于企业经营的重要性有哪些？
- 企业决策方法有哪些？进行经营决策时的原则和程序是什么？
- 什么是经营计划？应该如何制定企业经营计划？

## 引例

### 红罐王老吉品牌定位战略制定过程详解

#### 一、背景

2002年以前,从表面看,红色罐装王老吉(以下简称“红罐王老吉”)是一个生存得很不错的品牌,在广东、浙南地区销量稳定,盈利状况良好,有比较固定的消费群,销售业绩连续几年维持在1亿多元。发展到这个规模后,加多宝管理层发现,要把企业做大,要走向全国,就必须克服一连串的问题,甚至原本的一些优势也成为困扰企业继续成长的障碍。而所有困扰中,最核心的问题是企业不得不面临一个现实难题——红罐王老吉当“凉茶”卖还是当“饮料”卖?

#### 现实难题表现一：广东、浙南消费者对红罐王老吉认知混乱

在广东区域,红罐王老吉拥有凉茶始祖王老吉的品牌,却长着一副饮料的面孔,让消费者觉得“它既像凉茶又像饮料”,认知陷入混乱。而在浙南,消费者将“红罐王老吉”与康师傅茶、旺仔牛奶等饮料相提并论,没有不适合长期饮用的禁忌。

#### 现实难题表现二：红罐王老吉无法走出广东、浙南

在两广以外,人们并没有凉茶的概念,而且,内地消费者“降火”的需求已经被填补,他们大多是通过服用牛黄解毒片之类的药物来解决。做凉茶困难重重,做饮料同样危机四伏。除了难以撼动饮料行业市场领先者的地位之外,红罐王老吉有淡淡的中药味,对口味至上的饮料而言,这种口味的确存在不小的障碍。这导致其面临一个极为尴尬的境地:既不能固守两地,也无法在全国范围推广。

#### 现实难题表现三：推广概念模糊

如果用“凉茶”概念来推广,加多宝公司担心其销量将受到限制,但作为“饮料”推广又没有找到合适的区隔,因此,在广告宣传上不得不模棱两可。

## 二、重新定位

2002年年底,加多宝找到成美营销顾问公司(以下简称“成美”),初衷是想采用比稿方式为红罐王老吉拍一条以赞助2004年雅典奥运会为主题的广告片,要以“体育、健康”的口号来进行宣传,以期推动销售。

成美经初步研究后发现,红罐王老吉的销售问题不是通过简单的拍广告就可以解决的。红罐王老吉虽然销售了7年,但品牌却从未经过系统、严谨的定位,企业都无法回答红罐王老吉究竟是什么,消费者就更不用说了,完全不清楚为什么要买它——红罐王老吉销售问题首要解决的是品牌定位。

2003年,通过对红罐王老吉以往市场推广信息的了解、对企业内外相关人员的深度访谈以及对一线市场的走访调查,成美项目组认为企业必须明确以下问题:首先是红罐王老吉的现有用户是谁?其次是要了解浙南和广东两大核心市场的现有用户为什么选择红罐王老吉?然后要通过现有用户对红罐王老吉的认知以及潜在用户的认知,精准地界定红罐王老吉是饮料还是凉茶或者是其他,并根据竞争对手寻求差异化的核心价值。

通过对消费者的调查和座谈结果发现消费者选择红罐王老吉最主要的原因,首先是对饮料的需求,然后是和其他饮料相比,红罐王老吉可以减少上火的发生概率,即“预防上火”。

“预防上火的饮料”定位能否成立,需要从多角度进行检验。成美定位研究组认为将红罐王老吉定位为“预防上火的饮料”,能够最大限度地稳固现有市场,并且是利于扩大销量的。王老吉作为众多老字号凉茶中最著名的一家,其产品力为该定位提供了强有力的支撑。另外,一个定位要成立,还需要在法律法规的允许下进行。成美一方面寻找相关法律法规的条款,另一方面寻找其他类似产品是否有此宣传,同时委托企业向国家相关部门进行咨询。通过研究,成美发现加多宝是符合要求的。最后,一个定位要成立还需要看竞争对手是否已经占据,显然“预防上火的饮料”当时属于国内饮料业从未被宣传过的。

综合上面各角度的定位验证,成美项目组确立了红罐王老吉“预防上火的饮料”的定位战略。

## 三、品牌定位的推广及效果

根据“预防上火的饮料”这一理念,成美将定位推广主题确定为“轻松防上火,享受好生活”。在电视媒体选择上,主要锁定覆盖全国的中央电视台,并结合原有销售区域的强势地方媒体。在传播内容选择上,集中宣传一个信息:“怕上火,喝王老吉饮料。”同时,围绕这一主题展开大量的消费者促销活动和针对中间商的促销活动,使红罐王老吉迅速进入餐饮渠道,成为主要推荐饮品。

红罐王老吉成功的品牌定位和传播,给这个有175年历史带有浓厚岭南特色的产品带来了巨大的效益:2003年销售额由2002年的1亿多元猛增至6亿元,并以迅雷不及掩耳之势冲出广东。2004年全年销量突破10亿元,以后几年持续高速增长,2010年销量突破180亿元大关。

(案例来源:根据网上资料整理)

美国著名的管理学家西蒙曾说过,管理就是决策。决策贯穿于管理的全过程,企业的生存和发展就是由一系列关乎企业命运的决策构成的。每个企业时时刻刻都在面临着各种各样的问题,需要管理者作出相应的决策。可以说决策决定一个企业的命运,这正如杰克·韦尔奇所讲的:“与其让别人掌握你的命运,不如自己来主宰。”一旦企业放弃自身所拥有的决策权,就等于放弃了自己。决策的质量和效率决定着企业的生死。实践证明,决策失误所造成的损失要远远大于其他管理经营的失误所带来的损失。而由于企业的决策和经营计划密切相关,因此本章将介绍与企业决策和经营计划相关的一些概念和方法,以期提高企业的决策和计划能力,促进企业的可持续发展。

## 第一节 企业经营决策

### 一、企业经营决策的概念、分类

#### (一) 企业经营决策的概念

决策是指人们为达到特定目标而在众多方案中选择一个令人满意的方案并付诸实施的过程。决策包含以下5个基本要点:

(1) 决策必须有一个明确的目标。它是做好决策的前提,目标选择不准,决策很难正确,没有明确目标,决策正确与否也就没有一个衡量标准。

(2) 决策必须有两个以上可供选择的行动方案。所谓行动方案就是实现决策目标的各种方法和途径。决策的过程就是确定目标和制定行动方案,并对各种行动方案进行分析、评价、选择的过程。

(3) 评价、选择方案的原则是“有限合理性”或“令人满意”的准则。所谓合理和满意就是决策者对评价的指标先确定一个好的最低标准,超过这个标准并在总体上达到预期效果的,即为合理或满意。传统选择方案的原则是最优化原则。达到最优化的条件是:

- ① 决策目标数量化;
- ② 能够知道所有的可能方案;
- ③ 能够预见每个方案的执行结果;
- ④ 有个绝对的择优标准;
- ⑤ 决策不考虑时间和代价。

但在实际工作中,由于决策者受到人力、时间、资料、经费的限制,很难达到这些条件。因此,决策理论学派的创始人西蒙提出用“令人满意”的准则来代替最优化原则,从而使决策过程大为简化。

(4) 决策的问题是未来的,而未来带有一定的不确定性,要使决策能正确地指导未来行动,就必须通过各种调查和预测方法,掌握事物发展的客观规律性,使未来的不确定性极小化。

(5) 决策的实践性。决策是为了指导行动,决策总是要付诸实施的。如果决策不导致行动和实施,决策就是多余的,是毫无价值的。

## （二）企业经营决策的分类

决策的分类,因分类方法不同而不同。一般来说,有如下几种分类方法。

### 1. 按性质分类

根据决策问题的性质,可以分为战略性决策、管理性决策和业务性决策。

(1) 战略性决策。它是有关企业大政方针方面的决策,如决定企业的经营方针、经营目标、经营组织、企业的联合改组、生产规模、长期投资、产品更新换代等。

(2) 管理性决策。它是战略性决策的具体化,属于执行战略决策过程中的战术性决策,是为了实现企业的经营目标在如何运用企业的人、财、物等方面所作出的决策。如制定生产计划和销售计划、物资与能源的合理选择与使用、资金的合理运用与调剂等。

(3) 业务性决策。它是指在日常生产活动中为提高工作效率所作的决策。如生产任务的日常安排、定额的制定与修改、运输路线的决策等。

### 2. 按层次分类

根据决策者在企业组织中的层次,可以分为高层决策、中层决策和基层决策。

(1) 高层决策。它是指企业最高领导人所作的决策。它所解决的问题通常是全局性的以及与外界环境有密切联系的重大问题。越是高层决策,越具有战略性的、长期性的特点。

(2) 中层决策。它是指企业中层管理人员所作的决策。这类决策所涉及的问题大多是安排一定时期的任务,或解决生产中存在的某些矛盾。

(3) 基层决策。它是指企业基层管理人员(如工段、队、班组)所作的决策。这类决策主要是解决日常作业任务中的问题。

上述不同层次的决策的区别不是绝对的,在实际工作中存在着相互交叉情况,只不过根据决策的重要性不同,企业各级管理层各有侧重罢了,如图 3.1 所示。

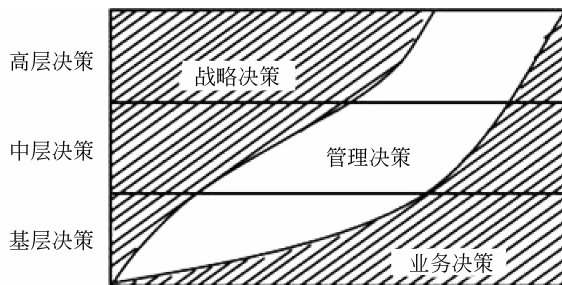


图 3.1 企业高层决策、中层决策、基层决策示意图

### 3. 按程序分类

按决策问题是否重复出现,可以分为程序性决策和非程序性决策。

(1) 程序性决策。这类决策多是经常重复发生的问题,决策过程中的各个步骤都有一定的程序,它包括决策的模型、选择方案的标准等。只要环境基本不变,这些程序可以重复使用解决同类问题。

(2) 非程序性决策。这类决策问题不常出现,属于无法用常规办法来处理的一次性非

例行的新决策。这类决策活动常属于经营战略性决策,它需要企业高层决策人员发挥自己的经验、才智来进行。

#### 4. 按条件分类

按决策问题所处的条件不同,可以分为确定型决策、风险型决策和非确定型决策。

(1) 确定型决策。它是指各种可行方案所需要的条件都是已知的,并且一个方案只有一种确定结果的决策。这种决策比较容易作出,只要比较各个方案的结果谁优谁劣,即可作出决策。

(2) 风险型决策。它具有以下 5 个特点:

- ① 有明确的决策目标;
- ② 有两个以上可供选择的方案;
- ③ 每个方案的实施存在着非决策人所能控制的两个以上的自然状态;
- ④ 可测算不同方案在不同自然状态下的经济效益(损益值);
- ⑤ 可测算各种自然状态出现的概率。

由于这种决策是在一定概率条件下作出的,要冒一定的风险,故称风险型决策。

(3) 非确定型决策。与风险型决策的特点基本相同,只是无法测算各种自然状态出现的概率,或者只能依靠主观概率判断。因此,这种决策主要取决于决策者的态度和经验。

### (三) 企业经营决策的重要性

在市场经济条件下,任何企业都要参与激烈的市场竞争。为了自身的生存和发展,企业就必须对其经营活动和市场行为作出正确决策。因此,企业经营决策对于任何一个企业而言,都有十分重要的作用。

#### 1. 企业经营决策是企业经营管理活动的核心

企业的经营管理活动是企业最重要的活动。经营管理活动包括经营和管理。人们认为,管理的重心是经营,经营的重心在决策。这说明决策是经营管理活动的关键。事实上,无论是经营还是管理,都离不开决策,企业怎样经营、如何管理,都需要作出的一系列决策。这是因为,从经营的角度看,企业要根据企业面临的内外条件,确定生产、经营商品范围和目标,决定生产什么、销售什么、销售多少、销售给谁;用何种办法和手段进入市场,以最少的耗费求得最快的发展;何种促销最有效等。这需要作经营决策。从管理角度看,管理工作有计划、组织、控制三大职能,每项职能的执行,都要以决策为前提。如企业生产销售计划如何制定得科学、合理,这就有一个决策问题。再如,企业内部机构如何设置、职责如何划分人员如何配备,这涉及组织职能的决策。

经营与管理是企业经济活动过程中一个事物的两个侧面,两者都离不开决策。实践中,在同样的条件下,决策水平不同会得到不同的结果。在有利条件下,由于决策错误造成失败;在不利条件下,由于决策正确,能变不利为有利,从而获得成功。

由此可见,决策贯穿于企业经营管理的整个过程,是企业经营管理的核心,没有正确的决策,企业就不可能有正确经营行为和管理活动。

#### 2. 企业经营决策正确与否,决定着企业的生存和发展

随着企业市场主体地位的确立,企业将全面摆脱行政依附从属地位,具有独立行使生

产经营的自主决策权力,与此同时,也要承担决策后果的全部责任及市场风险。正确的企业经营决策使企业能采取正确的营销行动,获得成功;错误的企业经营决策使企业实施错误的营销行动,导致企业经营失败。例如,杭州娃哈哈集团在初建立时,通过市场调查发现,尽管市场有几十种口服营养液,但都是老少皆宜。他们大胆决策,专门生产供儿童专用的口服营养液。投入市场后,受到广大家长的欢迎,企业由此兴旺发达起来。反之,有的企业作了错误决策,生产销售的商品无人问津,严重积压,最后破产。世界著名企业都是依靠正确的经营决策而发展起来的。

### 3. 正确的企业经营决策有助于企业提高市场竞争力,获得良好经营效果

市场经济是竞争经济,优胜劣汰是市场经济的基本规则。每一个企业都在努力争夺市场机会,扩大市场销售,提高市场占有率。企业能否在竞争中取胜,关键在于是否善于抓住有利时机,发挥竞争优势,作出准确判断和果断决策。决策及时、正确,往往可以在竞争中出奇制胜,迅速扭转不利地位,变被动为主动;反之,则可能坐失良机,或一着不慎,全盘皆输。

正确的企业经营决策可促使企业灵活、连续不断地针对市场竞争环境的变化作出反应,提高企业的应变能力,增强企业的竞争力。企业有竞争力,突出表现在企业产品能占领市场,产品能受到广大消费者的欢迎。由此,企业就能获得良好的经济效益。

总之,企业经营决策对每一个企业来说都是至关重要的,我们要从企业发展的战略高度,充分认识企业经营决策的重要意义。

## 二、企业经营决策的内容、原则和程序

### (一) 企业经营决策的内容

经营决策是企业决策中最重要的一部分,是由企业最高阶层负责实行的决策。企业经营决策的内容,涉及企业发展方向、目标、规模和大政方针等重要问题。企业经营决策内容大致包括下列各方面:

(1) 经营战略方面的决策。这方面的决策包括经营方向、经营目标、经营方针决策,多样化经营、一体化经营及联合与兼并决策等。

(2) 市场营销方面的决策。这方面的决策包括市场调查预测、产品定位定时决策、市场营销组合决策、网络营销决策、售后服务和其他销售业务决策等。

(3) 研究与开发方面的决策。这方面的决策包括新技术、新工艺、新材料、新产品开发决策,市场开发决策等。

(4) 生产系统方面的决策。这方面的决策包括产品选择,厂址选择和工厂布置,生产数量和生产规模,品种结构,技术改造,生产组织、指挥、调度和控制等决策内容。

(5) 供应链上的决策。这方面的决策包括物料选择决策,采购对象、地点和采购方式决策,物料库存控制决策等内容。

(6) 财务上的决策。这方面的决策包括资金筹措、资金结构和资金调度、固定资产投资、目标成本、财务计划、财务收支平衡、利润及其分配等决策问题。

(7) 组织上的决策。这方面的决策包括组织设计和重大改进,确立领导体制和重要的

组织管理制度,设置组织管理目标体系,重要人事安排等。

(8) 企业其他重要问题决策。

## (二) 企业经营决策的原则

企业的一切经营活动都是为了实现经营目标,获得尽可能大的经济效益。一个高质量的决策,除了具有好的决策基础和运用科学的决策方法外,还必须遵循一些基本原则。从某种意义上说,在我国是否遵循这些基本原则,是决策成败的关键。

### 1. 信息健全原则

信息,就一个企业来说,是关于整个经营过程中,经营环境、对象、经营方式、成果的特征及其发展变化情况的各种消息、情报、资料 and 数据的总称。信息的占有,既是制定正确决策的前提和依据,又是决策活动应投入和加工的原料。离开对信息资源的占有,决策只能是无源之水、无本之木,失去鲜活的灵魂。

信息健全原则包含3个层面的问题:一是对信息的占有要全面、充分,满足决策时对事物分析判断的需要。例如,在制定产品价格决策时,如果不充分掌握成本信息、市场供求信息、竞争产品价格信息以及消费水平信息等全面资料,作出的价格决策就无法做到有针对性,收到出奇制胜的效果。二是从质量上讲,信息应准确、及时,不能失实、过时。失实和过时的信息必然误导决策,作出非客观的判断。三是对信息应进行有效的加工整理,去粗取精,去伪存真,归类提炼,便于决策者使用。

### 2. 系统分析原则

企业或企业管理都是一个复杂的大系统,是由若干层次、若干部分、若干子系统、分子系统有机构成的整体。运用系统分析的原则,就是要把企业管理决策的对象看成一个复杂系统中的子系统,研究它在整个大系统中所处的地位和作用;就是要弄清拟决策的事项在企业管理大系统中的主次关系、先后关系,使决策的事项与上下左右有着良好的协调关系。这就要求决策者在制定决策时要有系统的观念,运用系统的方法对决策活动进行系统分析、系统设计和系统选择,以保证所作出的决策与企业整体发展战略、经营观念、目标的同步和一致性。

例如,当进行一项人才投资决策时,不能概念化、公式化地用人才重要性的一般理论作为人才投资决策的依据。应该做的是,系统分析人才投资在整个企业投资中的地位、比重,分析研究不同时期企业人才投资的重点、结构和数量,使人才投资决策与其他投资决策相互协调,产生最佳的效益。

### 3. 可行性原则

一项决策是否可行,是衡量该决策正确与否的标志。这是一个显而易见的问题。任何决策的制定都是为了得到实施,无法实施或受到环境条件限制而行不通的决策,即使具有较高的层次和先进性,也是没有任何意义的。可行性原则就是要求我们在制定决策的初期,必须把决策的可行性作为决策过程的一个内容和重点认真考虑。

在实际决策过程中,可行性原则应重点研究解决的问题是决策的实施有无人力、物力、财力做保证,有无技术手段做支持,有无充分的实施时间和良好的契机做条件。只有解决了这些问题,才能使决策的出台建立在切实可行的基础之上。

#### 4. 环境适应原则

企业管理中任何一项决策都会面对一系列环境条件,如宏观政策、法律法规、地域气候等。这些环境条件都会使决策受到或大或小、或强或弱的约束和限制。这是客观存在而不可回避的问题。在进行管理决策时,应该做的不是无视这些限制的存在,更不能与之对立形成冲突。好的决策和决策过程应该主动顺应和适应环境因素,将决策的方向和目标努力调整到与环境因素一致。例如,当进行产业结构调整决策时,应该逐渐压缩或淘汰国家政策限制的产品生产,扩大或新增政策鼓励和扶持的产业项目。这样,也许会放弃一些眼前的、暂时看来是高报酬产品,但换来的则是长远的、可持续的发展——因为,决策与国家政策一致,与环境因素一致。另外,决策的事项也将受到环境因素的支持。

#### 5. 满意性原则

对决策者来说,在进行经营决策时要想使决策达到最优,就需要其能够获得与决策有关的全部信息,并且真实了解全部信息的价值所在,根据收集到的信息制订出所有可能的方案,然后准确预期到每个方案在未来的执行结果。但是在现实中这些条件往往得不到满足,信息收集的困难、对收集到的有限信息的有限的利用能力和未来状况的难以预测都会影响决策的作出。因此,经营决策遵循的是满意性原则,而不是最优原则。

#### 6. 实效性原则

决策必须讲求时效。一项决策只有在一定的时间内作出并得到贯彻实施,才是有效的。实效性原则包括两方面的问题:一方面,决策的制订和出台不能太超前,超前的决策有可能因条件不具备而得不到执行者的响应,也可能因时机的不成熟而降低决策实施的效果;另一方面,决策的作出不能太迟,决策的滞后会贻误战机。当前市场竞争形势瞬息万变,企业决策者在决策过程中,如果不能切实把握决策时机,则正确的决策就可能完全丧失其效力。例如,当一项投资机遇来临时,这个机遇的周期往往很短,稍纵即逝。如果不能及时作出判断,就可能与机遇失之交臂,甚至踩错节拍,使原本可行的投资决策成为错误。

#### 7. 集体决策原则

强调集体决策原则是社会发展的客观要求,是决策科学性、正确性的重要保证。随着企业经济活动和面临市场环境的日益复杂化,任何一个单一的决策者都无法凭借个人的经验、知识、智慧,从容地对各类重大管理问题作出决定。在现代管理中,仅凭个人决策而取得经营管理成功的可能性已大为减少。群体决策已成为发挥集体智慧、减少个人决策局限进而规避决策风险的必然趋势。

实施有效的集体决策,一是要实行民主集中制,反对一言堂或个人完全操纵决策过程,这是化解决策失误的关键措施;二是要发挥参谋咨询机构的作用,建立独立于决策者之外的智囊团,充分地运用好“外脑”的功能,真正提高决策的科学性。

### (三) 企业经营决策的程序

科学的决策程序是一种规范化过程,这是防止决策失误的重要条件。按照传统的观点,决策的程序分为提出问题、拟订方案、选择方案三大基本步骤。随着现代科学技术的发



展和社会化大生产形势的发展,为了防止决策的失误,现代经营决策程序细分起来一般包括决策的制定和实施两阶段共八步程序。现将这八步程序简述如下:

#### 1. 提出问题

通过调查研究发现和提出问题,是进行企业经营决策的起点和解决问题的前提。它包括对问题的发掘、确认、界定和原因分析。首先,确认问题。按照一定的标准,对现实条件下的实际状态与正常时期状态进行对比,确认两者的差距;其次,界定问题。准确地查明这种差距的性质、程度、范围和发生的时间等;最后,原因分析。在界定问题的基础上,深入分析研究造成这种差距的原因,为解决问题和确定决策目标奠定基础。

#### 2. 确定目标

根据提出的问题,在调查研究的基础上,确定决策目标,即明确在一定的条件下所希望达到的结果。这只有在掌握有关情报信息和经过科学预测的基础上,才能有效地进行。确定目标的基本要求是:第一,目标用语必须具体明确,不能模棱两可;第二,目标必须有明确的衡量标准;第三,必须明确约束目标的主、客观条件。决策目标既是选择决策方案的主要依据,又是衡量决策效果的重要标准。因此,这是企业经营决策的一个重要步骤。确定决策目标是一个需要经过多种反馈的过程。其具体步骤如下:首先列出可供选择的目标,然后从中选择最符合上级、社会、本单位、环境和目标标准要求的目标。

#### 3. 价值准则

所谓价值,包括经济、社会和学术价值等,其标准是评价方案优劣和判断决策正误的重要依据。确定价值准则主要从以下几个方面进行:第一,从系统观点出发,把整个目标分解成若干层次的价值指标;第二,规定各项指标的轻重缓急及其矛盾的取舍原则;第三,指明实现价值指标的约束条件。价值准则的确定,直接关系到决策目标能否顺利实现。其科学方法,通常是在利用智囊或参谋人员的基础上,采用环境分析的方法进行。

#### 4. 寻找方案

要解决一个问题,往往会有各种不同的途径和方法。现代经营决策的一个显著特点,就是必须在多种途径和方法中选择一种最佳的方案。拟定决策方案的过程大体可分为三步:首先,轮廓设想,即进行初步设计;其次,细部设计,即施工(行动)设计;最后,综合评估,即对各种方案进行预测和评价。寻找方案的工作,一般应在相关管理者的指导下,由决策研究和智囊机构及其有关专业人员共同进行。方案的数量和质量,直接关系到未来经营决策的优劣。

#### 5. 分析评估

对所有拟定的各种备择方案进行综合分析后,对其各自的优劣利弊进行评估,并作出基本结论,再对方案作进一步修改。在进行具体评估时,还要对其经济和社会效益以及社会心理效应等进行认真的决策和可行性分析,并注意各方案所显示的优缺点及其差异。管理者要善于通过这种差异启发自己或有关专家的思路,想出更好的办法和措施,改进原有方案。

#### 6. 选择方案

如前所述,决策是行为的选择,行为是决策的执行。在对各种备择方案分析评估的基

基础上,选择一种在现实条件下能获得最佳效果的方案。这是制定决策阶段的最后环节,它直接决定着是否能顺利有效地实现决策目标,所以也是一个关键环节。选择方案应注意以下几点:第一,要有科学合理的择优标准;第二,要在进行综合评价的基础上进行;第三,以唯物辩证法理论为指导,全面权衡各种方案的利弊。最后结果大体有以下几种选择形式:一是从多种方案中择优选取一种;二是各种方案取长补短综合为一体;三是放弃原有方案重新拟定;四是选择几种方案同时并行。

#### 7. 试验证实

在方案选定之后,通过局部试验证实,取得对方案运行的可靠性分析验证。为此必须注意:首先,选择的试验点必须在全局具有典型意义;其次,试验过程必须严格按照既定方案进行;最后,必须有相同条件的案例对照。

#### 8. 贯彻实施

对经过试验证实切实可行的方案,即可组织贯彻实施,包括进行组织动员、具体实施、追踪检查、效果总结。在整个贯彻实施全过程中,要始终伴随着各种决策技术和方法的综合运用。

以上八步程序,前六步为决策的制定阶段,后两步为决策的实施阶段,一般应按上述顺序依次进行,但在具体实践中也可结合实际情况,有的程序可以适当合并,不必机械地生搬硬套。在整个组织制定和实施的过程中,必须进行检查监督,每进入一步新的程序都必须注意反馈,发现问题及时解决,使整个决策程序的各个环节都得到不断完善,必要时作出新的追踪决策。当然,一般不容易“一步到位”、“一劳永逸”,从这个意义上说,一个决策的全过程就是一个不断修正完善的动态过程。

### 三、经营决策的方法

根据决策问题所处的条件,企业的决策方法可以分为确定型、风险型和非确定型三类。

#### (一) 确定型决策方法

确定型决策所处理的未来事件的各种自然状态是完全稳定而明确的。一般来说,确定型决策具备如下4个条件:

- (1) 存在决策者期望达到的一个确定型目标;
- (2) 只存在一个确定的自然状态;
- (3) 存在可供决策者选择的两个或两个以上的行动方案;
- (4) 不同行动方案在确定状态下的损益值可以计算出来。

线性规划和盈亏分析法是两种常用的确定型决策方法。

##### 1. 线性规划

线性规划是在一些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。

**【例 2-1】** 某企业计划生产甲、乙、丙三种产品,三种产品总产量为 10。每种产品均需使用 A、B 两种设备,其加工时间及单位利润数据如表 3.1 所示。现要求确定产品甲、乙、丙的产量,使得企业利润最大。