

普通高等教育经管类专业“十三五”规划教材·会计信息化系列

企业经营决策模拟实训

——以财务决策为中心

丛书主编 欧阳电平

主 编 黄 旭

副主编 李 勇 王雪彬 李 超 李 颖

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书在介绍以财务决策为中心的企业经营决策基本原理及其运用的基础上,通过对企业经营决策中战略管理、营销管理、生产管理、财务管理等基本理论知识的阐述和企业业务分析,突出以财务决策为中心的企业经营理念。书中还对当今高校企业经营决策模拟实训的方法与相关流程进行了介绍,并分别以“网中网”财务决策、“网中网”EVC企业价值创造、“创业之星”企业经营模拟为实训平台展开演练。

本书采用现实企业案例展示了以财务决策为中心的企业经营决策的过程,实践性强,通俗易懂,适合作为普通高校本、专科学生“企业经营决策”相关课程的教材或相关学科竞赛用书,也可以作为企业普通财会人员的读物。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

企业经营决策模拟实训:以财务决策为中心/黄旭 主编. —北京:清华大学出版社,2020.6
普通高等教育经管类专业“十三五”规划教材·会计信息化系列
ISBN 978-7-302-55328-1

I. ①企… II. ①黄… III. ①企业管理—经营决策—高等学校—教材 IV. ①F272.31

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2020)第 063303 号

责任编辑:刘金喜

封面设计:范惠英

版式设计:孔祥峰

责任校对:成凤进

责任印制:沈 露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市金元印装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:16.5 字 数:374千字

版 次:2020年6月第1版 印 次:2020年6月第1次印刷

定 价:49.80元

产品编号:084653-01

丛书序

经济全球化和大数据、云计算、移动互联、人工智能等新一轮信息技术的飞速发展，加速了我国企业信息化进程，会计环境也随之发生了重大变革。依托于信息技术创新的财务管理模式(如财务共享服务)，以及管理会计信息化的深入推进，不仅提高了会计工作效率，更加提升了会计管理、控制和决策的能力。我国财政部发布的《关于全面推进管理会计体系建设的指导意见》(财会〔2014〕17号)文件中也明确指出“加快会计职能从重核算到重管理决策的拓展”，我国会计信息化事业进入一个新的发展阶段。

信息化事业的发展对财会人员或经管类专业学生的知识结构和能力提出了更高的要求。财会类或经管专业的学生如果不掌握一定的信息技术知识，不具备较熟练的计算机应用能力和必要的分析问题、解决问题的能力，以及自我学习的能力，将很难适应未来专业工作的需要。如何培养适应时代发展的财会专业人才及企业信息化人才？作为一名在中国会计信息化领域从事教学和研究近30年的老教师，我一直在思考这个问题。会计信息化需要的是具有多学科交叉的复合型知识结构的人才。我国高校要培养这样的人才，首先要解决专业教育理念的转变、培养目标的正确定位、会计信息化师资等问题；在此基础上要制定适应信息化发展的人才培养方案，以及编写适应时代发展的合适的教材。为此，我们经过充分的调研和精心准备，推出了这套“会计信息化系列”丛书。

本丛书首先出版的是《会计信息化基础》《财务与会计数据处理——以Excel为工具》两本。考虑到高等院校对会计综合实训课程开设的不同，为便于灵活选择，我们将原拟定的《会计综合实训——从手工会计到业财一体化》一书分解成《会计综合实训——从手工到电算化》《会计综合实训——业务财务一体化》两本姊妹篇。在2018年3月出版《会计综合实训——从手工到电算化》后，随后将陆续出版《管理会计信息化》《会计综合实训——业务财务一体化》《ERP系统原理与应用》《企业经营决策模拟实训——以财务决策为中心》等。

本丛书具有以下特点。

(1) 学历教育、职业教育、岗位对接一体化。本丛书的读者对象主要为我国普通高校财会专业及经管类专业的本科生、大专生，以及在职的财会人员。对于学历教育要求将基本概念、基本原理和知识架构论述清楚；对于职业教育要求将业务流程和数据之间的传递关系阐述清楚；对于岗位对接则要求将岗位职责和岗位操作流程表达清楚。本系列丛书的编写自始至终都贯穿这个原则，使理论学习与实践有机地结合起来，使课程教学与岗位学

习有机地结合起来。

(2) 本丛书内容不仅注重信息化实践操作能力的培养，也注重构建相关学科信息化的完整理论体系。我们根据长期从事信息化教学的经验体会到：任何应用软件仅仅是从事专业工作的工具，只有对业务工作熟悉了才能使用好工具，因此，本丛书重点对业务流程、业务场景进行阐述，还有基础理论进行铺垫，不仅要使读者知其然，还要使读者知其所以然。为便于教学，本丛书都配有软件的操作实训(如金蝶 K/3 系统的操作)，但又防止写成软件的操作手册，这样才能让读者做到触类旁通。

(3) 创新性。本丛书由浅入深，内容丰富，能满足各个层次的会计信息化教学和读者群的要求。其中，《会计综合实训——从手工到电算化》在教学手段信息化方面进行了改革创新，依托互联网，充分利用“云存储”“二维码”等信息技术，由“纸质教材+配套账册+数字化资源库”构建课程的一体化教学资源，可以通过手机等多种终端形式应用；《企业经营决策模拟实训——以财务决策为中心》《管理会计信息化》是目前市面上少有的教材，我们的编写思路和结构是创新性的。本丛书基本覆盖了目前高校财会专业及经管类专业开设的会计信息化相关的课程教学，同时又充分考虑了企业开展会计信息化培训的不同需求，按照从易到难的原则设计每本书的知识体系。每本书除了讲授相关课程的信息化理论和实务外，还提供了相应的案例、丰富的习题、上机实训题等，以便于教学使用。

(4) 充分利用团队的力量，力保丛书的质量。本丛书由欧阳电平负责策划、担任丛书主编和主审，确定每本书的大纲、编写的思路和原则。其他作者大部分是来自于湖北省会计学会会计信息化专业委员会的高校教师和会计信息化领域有着丰富实践经验的专家，以及在湖北高校多年从事会计信息化教学的教师，他们都具有多年信息化方面的教学和实践经验。另外，湖北省会计学会会计信息化专业委员会除了有高校委员外，还有浪潮集团湖北分公司等企业委员，他们丰富的实战经验和案例等资源为本丛书提供了大量素材。我们利用会计信息化专业委员会这个平台组织丛书编写团队，充分调研和讨论大纲，相互交叉审阅书稿，力保丛书质量。

在本丛书的编写过程中，我们参考和吸收了国内外很多专家学者的相关研究成果并引用了大量的实例，在此一并表示感谢。尽管我们进行了多次的调研和讨论，力求做到推陈出新，希望能够做到尽可能完美，但仍然难免存在疏漏和错误，恳请读者多提宝贵意见。

欧阳电平

2020年1月于珞珈山

前 言

信息技术的发展正在引领人类社会步入新的工业革命阶段，伴随着世界政治的风云变幻，科技、经济与社会发展的高度协同，各领域的相互交织，企业经营环境越来越复杂。随着“一带一路”的进一步推进和企业的转型升级，迫切需要能在企业国际化道路中保持敏锐政治头脑和民族文化精神，在复杂的国际环境中能眼光长远地做好企业经营决策工作，消减突变、不确定性在企业经营中的影响，解决企业前所未有的复杂性问题的人才。

“企业经营模拟实训”课程是一门培养和检验学生企业经营管理知识综合应用能力的模拟演练课程。学生在学习了营销管理、财务管理、运营管理、人力资源管理、战略管理、统计学、运筹学等多门课程，并在初步掌握了管理学的基本理论和方法的基础上，一定渴望在实践中大显身手。然而，贸然地闯入社会经营真实的企业中，可能会面临难以承担的经营失败所带来的财务风险。本课程真实地反映了“决策是如何影响结果的”，能让学生在失败或成功中总结经验，探索成功的道路，减少损失。

本书共分为七章，第一章介绍了企业的概念、分类、经营目的、组织结构及其演进，同时介绍了企业经营决策与财务决策的含义、原则、基本方法、流程及其相互关系；阐述了影响企业经营决策的基本因素及其重要意义；对当今企业的创立过程从注册到建立做了介绍。第二章介绍了企业经营决策中战略管理、营销管理、生产管理、财务管理等基本理论知识，阐述了企业战略管理、营销管理、生产管理等与财务战略、财务决策的关系，从理论的视角阐述以财务决策为中心的企业经营决策的意义。第三章介绍了当今现实社会环境下，企业以财务决策为中心的企业经营决策案例的思考。第四章介绍了企业经营决策模拟实训的概念、方法、特点及流程。第五章以“网中网”财务决策平台为例介绍企业经营决策模拟实训。第六章以“网中网”EVC企业价值创造平台为例介绍企业经营决策模拟实训。第七章以“创业之星”企业经营决策模拟为例介绍企业经营决策模拟实训。

本书的主要特点如下。

(1) 内容结构新颖。本书跳出“软件操作说明书”的常规综合实训教材编写模式，站在企业战略的角度，从企业战略管理、营销管理、生产管理、财务管理等方面系统地介绍了以财务决策为中心的企业经营决策原理与方法，然后将理论灵活运用于多种案例。

(2) “授人以渔”的指导思想。企业经营决策没有固定的模式与方法，本书不是某一款企业经营模拟软件的操作使用手册，而是侧重让学生在全面掌握企业经营决策的基本理论知识和方法的基础上，了解真实的企业经营决策过程，将理论运用于实际，学会在全球

中把握局部、在过程中把控阶段的整体思维方式，具备动态考察问题的能力，能够触类旁通地应对任一款企业经营模拟软件，适应不同环境下的企业经营运作。

(3) 理论联系实际。本书在全面介绍企业经营决策原理与方法的基础上，将理论运用于实际企业，以案例的形式介绍当今企业的决策思考，也将理论运用于不同企业经营模拟软件的应用实训，阐明理论的灵活应用。

(4) 适应不同产品的企业经营模拟实训的相关教学和自学。本书不以某一企业经营模拟软件为主，而是在全面阐述以财务决策为中心的企业经营决策原理与方法的基础上提升学生的能力，使他们能够触类旁通地使用任一款企业经营模拟实训软件。

本书 PPT 课件等教学资源可在 <http://www.tupwk.com.cn/downpage> 网站下载。

本书由丛书主编欧阳电平教授策划，确定编写思路和原则，组织讨论总体框架及详细大纲，最后对全书统一审核、修改、定稿。黄旭担任本书主编，负责拟定章节详细大纲与审阅统稿。本书第一、二、四章由黄旭编写；第三章由李颖编写；第五章由李勇编写；第六章由李超编写；第七章由王雪彬编写。

本书是由欧阳电平教授担任丛书主编的会计信息化系列丛书之一，在此对丛书其他编者对本书编写所提供的宝贵意见表示感谢。“网中网”软件公司对本书给予了大力支持，在此表示感谢。另外，本书的编写还参考和吸收了国内很多学者的研究成果，在此一并致谢。

由于编者水平有限，书中难免有欠妥和错误之处，恳请各位专家和广大读者批评指正。
服务邮箱：476371891@qq.com。

作者

2020年1月于武汉

目 录

第一章 企业经营决策概述 1	
第一节 企业的概念与分类 1	
一、企业的概念..... 1	
二、企业的分类..... 2	
三、企业经营的目的与组织结构..... 3	
四、企业经营决策与财务决策的 相关概念..... 7	
第二节 影响企业经营决策的 基本因素 17	
一、影响企业经营决策的宏观 环境因素..... 17	
二、影响企业经营决策的行业因素..... 19	
三、影响企业经营决策的内部能力 因素..... 19	
四、把握好影响企业经营决策各 因素的关系..... 21	
第三节 企业的创办过程 23	
一、注册企业..... 23	
二、企业运作前的准备..... 25	
【本章小结】..... 26	
【关键词】..... 27	
【思考题】..... 27	
第二章 与企业经营决策相关的 企业管理知识 29	
第一节 战略管理的相关知识 29	
一、企业战略的层次与内容..... 29	
二、企业战略管理的含义与作用..... 30	
三、企业战略管理与财务战略的 关系..... 31	
第二节 营销管理的相关知识 32	
一、营销管理的基本概念..... 32	
二、市场需求分析与市场预测..... 33	
三、营销策略简介..... 37	
四、营销管理与财务决策的关系..... 42	
第三节 生产管理的相关知识 42	
一、生产管理的基本概念..... 42	
二、生产计划简介..... 44	
三、生产管理流程..... 46	
四、生产管理与财务决策的关系..... 48	
第四节 财务管理的相关知识 48	
一、财务管理的基本概念..... 48	
二、财务预测与财务预算..... 49	
三、筹资管理..... 51	
四、投资管理..... 53	
五、营运资本管理..... 54	
六、利润分配管理..... 56	
七、财务分析..... 56	
八、纳税筹划与财务决策..... 59	
【本章小结】..... 61	
【关键词】..... 61	
【思考题】..... 61	
第三章 企业经营决策案例分析 ——以财务决策为中心 63	
第一节 企业战略定位决策分析 63	
一、案例企业背景介绍..... 63	

二、公司战略定位·····	64	【本章小结】·····	99
三、企业内外环境分析·····	66	【关键词】·····	99
四、企业战略定位决策·····	68	【思考题】·····	99
第二节 投资决策分析·····	71	第五章 “网中网” 财务决策实训·····	101
一、案例企业初期投资决策分析·····	71	第一节 财务决策实训概述·····	101
二、电动汽车自营项目的投资决策分析·····	72	一、实训平台简介·····	101
三、投资决策小结·····	77	二、实训平台规则·····	102
第三节 融资决策分析·····	78	三、实训设计与准备·····	111
一、案例企业初期的融资决策分析·····	78	第二节 财务决策案例实训操作·····	115
二、电动汽车自营项目的融资决策分析·····	79	一、实训企业概况·····	115
三、融资决策小结·····	83	二、实训业务处理·····	120
第四节 公司上市决策分析·····	85	第三节 财务决策实训案例分析与总结·····	169
一、背景介绍·····	85	一、实训案例评价指标·····	170
二、估值问题·····	85	二、实训案例分析总结·····	171
【本章小结】·····	87	三、学生实训总结报告与考核·····	172
【关键词】·····	87	【本章小结】·····	174
【思考题】·····	87	【关键词】·····	174
第四章 企业经营决策模拟实训概述·····	89	【思考题】·····	174
第一节 企业经营决策模拟的概念与方法·····	89	第六章 “网中网” EVC 企业价值创造实训·····	175
一、企业经营决策模拟的概念和意义·····	89	第一节 EVC企业价值创造实训概述·····	175
二、企业经营决策模拟实训的方法·····	90	一、实训平台简介·····	175
第二节 企业经营决策模拟平台概述·····	92	二、实训平台规则·····	176
一、企业经营决策模拟平台的作用与特点·····	92	三、实训理论基础与准备·····	179
二、几种主要企业经营决策模拟平台介绍·····	93	第二节 EVC企业价值创造实训操作·····	180
第三节 企业经营决策模拟实训流程·····	94	一、实训平台企业创建与运营概述·····	180
一、企业经营决策模拟实训的流程图·····	94	二、实训业务处理·····	184
二、企业经营决策模拟实训的步骤·····	94	第三节 实训案例分析与总结·····	204
		一、实训案例分析·····	204
		二、实训案例总结·····	207
		【本章小结】·····	208
		【关键词】·····	208
		【思考题】·····	208

第七章 “创业之星”与ERP	
手工沙盘综合实训·····	209
第一节 “创业之星”综合实训	
概述·····	209
一、实训平台简介·····	209
二、实训平台规则·····	210
三、实训的准备·····	214
第二节 “创业之星”软件实训	
操作·····	214
一、实训企业概况·····	214
二、实训部门主要决策任务·····	215
三、季度结算·····	230
四、评分标准·····	231
第三节 ERP手工沙盘实训操作·····	231
一、模拟企业简介·····	232
二、模拟企业竞争规则·····	237
三、ERP竞争模拟实战·····	243
第三节 实训案例分析与总结·····	248
一、实训案例分析·····	248
二、实训案例总结·····	250
【本章小结】·····	251
【关键词】·····	251
【思考题】·····	251
参考文献·····	253

第一章

企业经营决策概述

【学习目标】

1. 了解什么是企业，包括企业的概念、组织结构及其演进；
2. 了解什么是企业经营决策和财务决策，以及其原则、流程与方法；
3. 了解企业经营决策与财务决策的关系，知晓决策留有余地便于调整的重要性；
4. 了解影响企业经营决策的基本因素，树立正确的企业经营观；
5. 掌握创办企业的基本流程。

第一节 企业的概念与分类

一、企业的概念

企业是依法设立，以盈利为目的，运用其拥有和控制的一定经济资源或生产要素，向市场提供商品或服务，实行自主经营、自负盈亏、独立核算的法人或社会经济组织。企业作为国民经济的基本单位，是近现代社会重要的“细胞”和组成部分，是经济活动中最积极、活跃的因素之一。企业是人类社会生产力发展到一定水平时产生的，是商品经济的产物。

企业具有以下特性：①经济性。企业是经济组织，在社会中从事商品生产和服务的经济活动，以谋求利润为基本目的。企业作为经济的“细胞”是市场中的经营主体，以其生产的产品或提供的服务，通过交换满足社会需要并从中获得利润。不盈利，企业难以生存与发展；没有企业，社会经济难以快速和持久发展。②社会性。企业是一个社会组织，与社会发生着广泛的、各种各样的社会关系。企业的生产经营活动是社会化大生产的一个组成部分，它既依赖于社会的进步和国家的富强，也依赖于党和政府对社会的管理，它从属

于一定的政治和社会体系，并要承担一定的社会责任。③自主性。企业是独立自主从事生产经营活动的经济组织，在国家法律、政策允许的范围内，企业的生产经营活动不受其他主体的干预。其独立自主性在法律上表现为财产独立、核算独立、经营自主，并以自己独立的财产享有民事权利和承担民事责任。④发展性。企业是一个人、财、物、技术、信息等综合的能动的有机体，它通过不断地与外界进行能量、物质和信息的交换，调整自己的内部结构，以适应市场环境的变化，并发展和壮大自己。⑤竞争性。竞争是市场经济的基本规律，现代企业处于国际和国内竞技场上，不仅是市场中的经营主体，同时也是竞争主体。企业要想生存、发展，就必须参与市场竞争，并在竞争中取胜。企业的竞争性表现在它所生产的产品和提供的服务要有竞争力，要在市场上接受用户的评判和挑选，并要得到社会的承认。市场竞争的结果是优胜劣汰，企业通过自己有竞争力的产品或服务在市场经济中求生存、求发展。

二、企业的分类

(一) 企业的一般性分类

企业作为社会经济活动的基本单位，其种类是由社会生产力发展水平、社会生产发展的集约化程度及特定社会所有制结构等诸多因素决定的。一般来讲，确定企业种类的客观依据主要是：①特定社会，包括特定国度的生产力发展和商品经济发展的规模水平；②特定社会分工的广度和深度，以及商品生产和商品交换的社会化、集约化程度；③特定社会和国度的资本集聚和集中程度，特别是金融事业的发展水平；④特定社会和国度的产权结构，主要是所有制形式及由此派生出来的企业责任形式；⑤企业自身的经营管理及企业生产经营的外部环境。

企业从不同角度，依据不同标准可进行不同的分类：①根据企业所属的经济部门划分，有农业企业、工业企业、交通运输企业、金融企业等；②根据企业使用的技术装备及生产力要素所占比重划分，有技术密集型企业、劳动密集型企业等；③根据企业规模划分，有大型企业(特大型企业)、中型企业和小型企业等；④根据企业内部结构划分，有单厂企业、多厂企业和联营企业等；⑤根据生产资料所有制性质和形式划分，有国有企业、集体所有制企业、私营企业和外资企业等；⑥根据企业在法律上的主体资格划分，有具有法人资格的企业(即法人企业)和不具有法人资格的企业(即非法人企业)等。

(二) 企业的法定分类

企业的法定分类是指特定国家通过立法，对该国的企业所进行的分类，即国家通过立法规定的企业种类。国家通过立法对各类企业进行法律上的界定，使企业的类别规范化、标准化，并具有法律约束力；同时，也使企业的设立人(包括企业投资者)根据企业的法定种类，确定自己对企业种类的选择，并在设立企业时按照法律对不同类别企业的具体需求，

如设立的条件、设立的程序、内部组织机构等来组建企业。

法律所确定的法定企业种类基本内容包括：企业的资本构成或企业的产权结构及其归属、企业的组织形式、企业在法律上的主体资格，以及企业对自己的债务所承担的责任形式等。

1. 企业法定分类的基本形态

世界上有代表性的国家对企业类型的法律划分主要是独资企业、合伙企业和公司。法律对这三种企业划分的内涵做了概括，即企业的资本构成、企业的责任形式和企业在法律上的地位。我国在改革开放初期基本上按所有制形式安排企业立法，划分企业类型。随着社会主义市场经济体制下现代企业制度的逐步建立，企业改革进一步深化，我国也将独资企业、合伙企业和公司作为企业的基本法定分类，并颁布了《中华人民共和国公司法》(以下简称《公司法》)、《中华人民共和国合伙企业法》(以下简称《合伙企业法》)和《中华人民共和国个人独资企业法》(以下简称《个人独资企业法》)。目前，中国大多数企业采用公司制，它也是世界各国所采用的企业组织形式中最重要的一种企业形态。

2. 按经济类型(主要是所有制类型)对企业进行分类

根据《中华人民共和国宪法》(以下简称《宪法》)和有关法律规定，我国目前有国有经济、集体所有制经济、私营经济、联营经济、股份制经济、涉外经济(包括外商投资、中外合资及港澳台投资经济)等经济类型。相应地，我国企业立法的模式也按经济类型安排，从而形成了按经济类型确定企业法定种类的特殊情况，主要包括国有企业、集体所有制企业、私营企业、外商投资企业、港澳台投资企业等。

三、企业经营的目的与组织结构

(一) 企业经营与企业经营的目的

“经营”与“经济”相关又相异。在理解“经营”前，我们需要了解什么是“经济”。“经济”是经济学中的一个概念，指的是用有限的资源，去满足人们无限的需求，但这是经济学本身根本无法完成的任务。经营与经济最大的差异在于：经营是用有限的资源，创造一个尽可能大的附加价值，再用附加价值来满足人们无限的需求。因此，企业经营可理解为企业经营者为了获得最大的物质利益而运用经济权力，用最少的物质消耗创造出尽可能多的能够满足人们各种需要的产品的经济活动。

由此可知，企业经营的目的的是获得顾客的认同和市场的回馈，取得经营成效，取得投入产出的有效性。

(二) 企业的组织结构

著名经济学家赫伯特·西蒙曾说，有效地开发社会资源的第一个条件是有效地组织结构。可见，组织结构的优劣直接影响企业内部组织行为的效果和效率，继而影响企业宗旨的实现。

1. 企业组织的概念

组织是管理活动的载体，没有组织，管理活动无从谈起。从广义上说，组织是由诸多要素按照一定方式相互联系起来的系统。从狭义上说，组织就是人们为实现一定目标，互相协作结合而成的集体或团体。企业组织必须有一个较为正式的结构，明确规定各个职位的职责与权限，设计有效的协作流程及流畅的沟通渠道。

简而言之，企业组织结构就是企业组织内部各级各类职务职位的设置及其权责范围、联系方式和分工协作关系的整体框架。它是企业根据其目标、规模、技术、环境和权力分配而采取的各种组织管理形式的统称，是组织得以持续运转、分解、组合并完成经营管理任务的体制基础。它制约着组织内部人员、资金、物资、信息的流程，影响着组织目标的实现。一般认为，科学合理的企业组织结构，从纵向方面来看，有利于形成一个从上而下指挥自如的统一的运营管理指挥系统；从横向方面来看，有利于形成各部门(或单位)的工作相互配合，使企业形成一个有机的整体，从而更好地调动全体员工的积极性，促进企业各项任务的顺利完成。

2. 企业组织的形式

企业组织的形式并不是固定不变的，也有一个由简单至复杂的演进过程。典型的企业组织结构形式有以下几种。

(1) 直线制组织结构。直线制组织结构是最早使用也是最为简单的一种组织结构，其特点是企业各级行政单位从上到下实行垂直领导，下级只接受一个上级的指令，上级对所属下级单位的一切问题负责。企业的一切管理职能基本都由企业经理自己执行，不设职能部门。它的优点是结构简单，责权集中，指挥灵活，管理费用低；缺点是缺乏横向联系，领导者任务复杂，对管理者素质与技巧要求高。它适用于规模较小、生产技术比较简单的小企业，对生产技术和经营管理比较复杂的企业不适宜。

(2) 职能制组织结构。职能制组织结构是在各级行政主管负责人外还相应地设立一些职能机构，协助行政主管从事职能管理工作，并要求行政主管把相应的管理职责和权力交给相关的职能机构，各职能机构有权在自己的业务范围内向下级行政单位发号施令。因此，下级行政负责人除接受上级行政主管指挥外，还必须接受上级职能部门的领导。它的优点是职能机构和职能人员发挥专业管理的作用，从而减轻了企业领导人的负担，能适应企业经营复杂化的要求；缺点是妨碍了指挥的统一性，形成多头领导，不利于建立和健全各级行政负责人和职能机构的责任制，特别是上级行政领导与职能机构的指令发生矛盾时，下级无所适从，容易造成纪律松弛，生产管理秩序混乱。由于缺点明显，现在很少采用。

(3) 直线职能制组织结构。直线职能制组织结构是在直线制和职能制的基础上取长补短,吸取这两种组织结构的优点而建立起来的,是当前企业最常用的一种组织结构形式。这种组织结构形式以直线制为基础,在各级行政领导下设置相应的职能部门,分别从事专业管理,作为该级行政领导的参谋部。职能部门对下级领导和下属职能部门无权直接下达命令或进行指挥,只起业务指导作用。它的优点是保持了直线制统一指挥的优点,吸取了职能制发挥专业管理职能作用的长处,提高了管理工作效率;缺点是职能部门之间缺乏有效的沟通渠道,横向联系差,直线部门和参谋部门之间容易产生矛盾和摩擦,信息反馈迟缓,办事效率低。它适用于规模不大、经营单一、外部环境比较稳定的组织。

(4) 事业部制组织结构。事业部制组织结构是为满足企业规模扩大和多样化经营对组织机构的要求而产生的一种组织结构形式。其特点是把企业生产经营活动按产品或地区的不同建立起经营事业部,使得每一个经营事业部成为一个利润中心,在总公司领导下,实行独立核算,自负盈亏。这种组织结构形式按照“政策制定与行政管理分开”的原则,总公司主要负责研究和制定整个公司的各种政策,而不管日常具体的行政事务,各个事业部在总公司制定的政策指导和控制下,发挥自己的主动性,可以根据自己生产经营活动的需要设置组织机构。它的优点是高层领导可集中力量搞好经营决策、长远规划、人才开发等战略性工作;事业部实行独立核算,可加强其人员责任心,充分发挥他们的积极性;企业便于组织专业化生产,实现企业的内部协调;事业部之间相互比较和竞争,有利于促进企业的发展。缺点是各事业部容易产生本位主义,影响部门之间的协作;各事业部职工不容易了解企业生产经营的全貌。这种组织结构适用于规模庞大、品种繁多、技术复杂的大型企业,是目前国内外大企业普遍采用的一种企业组织形式。

(5) 矩阵制组织结构。矩阵制组织结构有按职能划分的垂直领导系统,也有按产品或项目划分的横向领导关系的结构。其特点是为了完成某一项特殊任务组成一个专门的产品(或项目)小组去从事新产品开发工作,在研究、设计、试制、制造等各个不同阶段,由有关职能部门派人参加,力图做到条块结合,以协调各有关部门的活动,保证任务的完成。该组织结构的形式是固定的,但每个专门的产品(或项目)小组是临时组织起来的,完成任务以后就撤销,成员回原单位工作。它的优点是机动、灵活,使企业横向和纵向联系紧密;职能部门之间相互沟通,共同决策,提高了工作效率;不同的专业人员组织在一起,有助于激发其工作积极性。缺点是项目小组成员一般来自不同部门,隶属关系仍在原部门,因此项目负责人对成员的管理困难,成员也容易产生临时观念,对工作不利。它适用于设计、研制等创新性质的工作和横向协作项目。

(6) 多维制组织结构。多维制是矩阵制的进一步发展。这种组织结构形式由三个方面的管理系统组成:一是按产品划分的事业部,即产品事业利润中心;二是按职能划分的专业参谋机构,即专业成本中心;三是按地区划分的管理机构,即地区利润中心。多维制的特点是任何决策都必须由产品事业部经理、专业参谋机构代表、地区管理机构代表三方面共同组成的“产品事业委员会”做出,有助于及时互通情报,集思广益,做出正确的决策。它适用于跨国公司或规模巨大的跨地区公司。

3. 企业组织结构的影响因素与演进

企业组织结构是随企业外部环境和内部条件的变化而不断变化发展的。影响企业组织的因素有很多，其中环境是最重要的因素，如政治环境、经济环境、文化环境、技术环境、供应商、客户、竞争者、政府机构等，其他较重要的因素有企业规模、企业战略、工作任务、技术特征等。

从系统论的角度来看，企业是一个开放的、复杂的有机系统，不断与外部环境之间进行信息、能量、物质的交换，具有内生的变化发展机制，在与其外在更为复杂的企业生态系统之间并非是一种单纯的影响与被影响(如外部影响内部)、适应与不适应关系，而是相互依存、相互影响的动态、互动的关系。企业组织结构与其子系统在不断与外界进行各种信息、价值、物质的交换中，各子系统在追求企业整体目标实现的同时，也在追求自身的优化，必然出现一些子系统的目标与另一些子系统的目标之间发生冲突的现实问题。这些系统的种类繁多，并且它们的结构也会随着系统的演化而改变。在这些过程中，系统与环境之间、子系统之间、主体之间相互作用的结果和原因之间存在极其复杂的关联，它们相互作用的结果反过来又会作为一种存在的因素而作用于系统和环境，使企业组织结构的复杂性大大增加。例如：技术进步影响企业的业务流程，从而需要企业组织结构改革与之相适应；企业产品的广告反过来又影响消费者行为，进而改变外部环境等。特别是近年来，企业内在管理要素呈现的巨大多样性、市场环境的非均衡特性和大系统中的高度不确定性，对企业发展起着越来越重要甚至决定性的作用。从大的时间尺度来看，企业所处的环境系统经历了一个有趋向的、不可逆的、不重复的演变过程。从某种意义上来说，对大环境的适应能力已成为决定企业生存和发展的主导力量。如今，计算机技术和网络技术的发展又给已成熟化的全球工厂和市场注入了一些新的变量，企业的外部环境和内在结构都发生了前所未有的变化，企业组织也在与环境相互关联、相互作用、相互制约的过程中，与环境协同进化，并导致自身形态结构、行为和功能的变化，如出现了扁平化、网络化、无边界化、多元化、柔性化、虚拟化等新型企业组织结构。其中：①组织结构的扁平化优势主要体现在信息流通畅，决策周期缩短，信息失真减少；组织创造性和灵活性得以增强使生产效率提高；管理层次和职工人数减少使成本降低；组织的反应能力和协调能力得以增强使组织能力变得更柔性、灵敏。②组织结构网络化主要表现为企业内部结构网络化和企业间结构网络化。企业内部结构网络化是指在企业内部打破部门界限，各部门及成员以网络形式相互连接，使信息和知识在企业内快速传播，实现最大限度的资源共享。企业间结构网络化包括纵向网络和横向网络，纵向网络即由行业中处于价值链上不同环节的企业共同组成的网络型组织，这种网络关系打破了传统企业间明确的组织界限，大大提高了资源的利用效率及对市场的响应速度；横向网络是指由处于不同行业的企业所组成的网络，这些企业之间发生业务往来，在一定程度上相互依存。③组织结构无边界化是指企业各部门间的界限模糊化，使各种边界更易于渗透，打破了部门之间的沟通障碍，有利于信息的传送，组织作为一个整体在这样的结构下其功能得以提高，远远超过各个组成部门的功能。④组织结构多元化使企业不再被认为只有一种合适的组织结构，企业内部不同部门、不同地域

的组织结构不再是统一的模式，而是根据具体环境及组织目标来构建不同的组织结构。⑤组织结构柔性化是指在组织结构上，根据环境的变化调整组织结构，建立临时的以任务为导向的团队式组织，其本质是保持变化与稳定之间的平衡。⑥组织结构虚拟化是指用技术把人、资金、知识或构思网络在一个无形的组织内，不具有常规企业所具有的各种部门或组织结构，而是通过网络技术把所需要的知识、信息、人才等要素联系在一起，组成一个动态的资源利用综合体，以实现一定组织目标的过程。

我们可以明显地看出企业组织结构和形态演化的总体趋势是：复杂性和多样性的增加，层次性和网络化并存，其边界越来越模糊。因此，我们只有以系统进化的视角看待企业组织结构，视其为由若干相互作用的具有主动适应性的微观经济主体组成的复杂系统，才能使企业组织结构不断进化并有效完成其使命。

四、企业经营决策与财务决策的相关概念

决策是人类活动中一项普遍而重要的行为，是指人们为了达到一定的目标，在掌握充分的信息和深刻分析各种情况的基础上，科学地拟定各种方案并加以评估，最终选出合理方案的过程。在人们生活和工作中，决策几乎无处不在，决策的实质就是选择。

（一）企业经营决策

1. 企业经营决策的含义

企业同样面临选择，无论是大到企业发展战略的选择，还是小到产品价格的确定，都包含着企业管理者的决策行为。

企业经营决策就是指企业决策者在外部形势分析的基础上，依据企业内部条件情况，对企业总体发展战略和生产、服务、积累、投资、销售、分配等各种经营活动的经营目标、方针与策略所做出的抉择和决定。总的来说，企业经营决策的目的就是要使企业未来的发展更符合决策者的意愿和要求。企业的经营规模可大可小，性质、类型各不相同，所面对的外部环境与内部条件彼此差异，但总归离不开生存、发展这一目标。所以，管理者随时需要根据企业发展环境的变化做出(或调整)各种决策，保证企业发展总体目标的实现。

2. 企业经营决策的分类

企业经营决策的内容非常广泛，依据不同的要求，可以有不同的分类：①按决策涵盖面的大小和所涉时间长短分为宏观决策、中观决策和微观决策；②按决策的层次分为战略决策、战术决策和业务决策；③按决策的主体分为个人决策和团体决策；④按决策目标数量的多少分为单目标决策和多目标决策；⑤按决策问题所处的条件分为稳定性决策、风险性决策和不确定性决策；⑥按决策是否具有重复性分为程序化决策和非程序化决策。

3. 企业经营决策的原则

企业经营决策实质上是解决企业外部环境、企业内部条件与企业发展的总体目标三者

间存在的不平衡，以谋求三者在动态上的均衡。由于种种原因，上述三者的发展是不可能完全同步的，必然会出现不平衡，如有时出现企业内部条件不适应外部环境的状况和要求，或者有时出现企业目标不适应外部环境和内部条件的状况和要求。无论出现哪种不平衡都会影响企业的正常发展，甚至还会威胁到企业的生存。因此，企业必须通过正确的经营决策，尽量减少三者的不平衡，并在出现不平衡时能及时处理与解决。在此过程中应遵守如下主要原则。

(1) 信息性原则。决策实际上就是收集、分析、利用信息，并根据信息评价、判断做出选择的过程。因此，信息的质量决定决策的质量。随着信息在经营决策中的地位越来越重要，就要求企业经营决策时一定要重视信息性原则。

(2) 系统性原则。系统性原则是运用系统原理和方法对企业经营做出决策。无论什么企业，其内部构成与外部的种种联系本身就是一个完整的系统，日常运作和管理也是作为一个系统来进行的。我们常说的“供、产、销”“科、工、贸”“农、工、商”，实际上就是把几个不同的环节或几种不同的产业连在一起，反映企业所处的系统。如果不用系统理论作为指导原则，企业内部管理就会顾此失彼，出现混乱，正常的生产经营活动就会运作失序、丧失效率。一个企业与外部的种种联系也是一个完整的整体，很难想象企业离开外部联系还能立足、生存与发展。因此，企业在进行决策时，要把握和运用“系统性原则”，不仅要把企业内部和企业外部的重要任务和联系作为完整的系统来考虑，而且要把确定决策目标、实现目标方案的选择，以及采用的方法、途径视为一个系统加以考虑。只有这样，才有利于企业本身的内部协调，以及与企业外部的相互沟通、协调与彼此促进，才有利于企业确定最优决策目标和方案，避免造成损失或出现失误。

(3) 可行性原则。可行性原则是指决策方案与企业现实的资源条件要相适应，决策符合科学、主客观条件，经过充分努力可以达到或实现。可行性分析是可行性原则的外在表现，是经营决策活动的重要环节，只有经过可行性分析论证后选定的决策方案，才是有较大把握实现的方案。掌握可行性原则必须认真研究分析制约因素，包括自然条件的制约和决策本身目标系统的制约。

(4) 预测性原则。决策实际上是企业在现有条件基础上对未来发展进行判断后做出的安排。经营决策的正确与否，取决于对未来后果判断的正确程度。因此，预测是经营决策的前提和依据。企业的产品或服务，其生产、经营、质量、市场、价格、管理等都可能随内外因素的改变产生变化，而企业中某一种因素的变化，又必然影响或牵动其他因素和条件，最终影响整个企业。所以，决策时对企业内外部各种因素和条件做出充分和正确的预测能使企业把握机遇，减少失误，获得发展，也能使企业在变化的环境中，预先拟订对策以适应变化，避免在发生不利变化时束手无策、陷于被动。

(5) 目标性原则。经营决策必须具有明确的、具体的目标，目标既是经营决策的起点，也是经营决策最终要实现的目的。目标性原则要求经营决策的目标具有相对的稳定性，不能随意改动。

(6) 择优原则。择优原则指在多种方案中选择最理想的方案。决策时面临多方案的选

择，必须从中选出最符合目标和现有条件的决策方案作为决策的行动方案。在择优过程中，要充分注意价值标准的选择，因为它是判断优劣的依据。价值包括经济价值、学术价值和社会价值。如果仅看到经济价值而忽视学术价值和社会价值，往往会失去前进的方向或导致违反社会风尚和伦理道德的结果。所谓经济价值，一般是指投资、利润、产品价值等；学术价值是指在技术和理论方面在国内外的先进性等；社会价值是指产品投放市场后，满足社会的需求程度及使用后对社会风尚和伦理道德的影响，也包括对环境保护所引起的影响等。在选择标准上，应当统筹兼顾，但要把社会价值和学术价值放在优先的位置上，必须在符合社会价值和学术价值的前提下，选择经济价值标准，否则企业最终难逃失败的命运。

(7) 经济性原则。经济性原则就是研究经营决策所花的代价和取得的收益之间的关系，即研究投入与产出的关系。经营决策必须以经济效益为中心，并且要把经济效益同社会效益结合起来，以较小的劳动消耗和物资消耗取得最大的成果。如果一项决策所花的代价大于所得，那么这项决策是不科学的。

(8) 反馈性原则。任何一项决策都不能保证永远正确，反馈性原则是由控制系统将信息输出，又将作用的结果反馈回来，并对信息的再输出产生影响。它是用来衡量决策在实施过程中能否利用反馈原理进行调整，即衡量决策系统是否有良好的自我调节功能。善于运用反馈性原则可以提高决策系统质量，保证决策的科学性。

4. 企业经营决策的程序

企业经营决策是一个系统工程，由一系列的活动过程组成，而非瞬间的选择，大致分为明确问题、确定目标、收集资料、制定方案、比较方案、选择方案、实施方案及评价方案等步骤，如图 1-1 所示。这种划分是相对的，既可简化步骤，也可具体细分，但其逻辑顺序和科学要求基本一致。

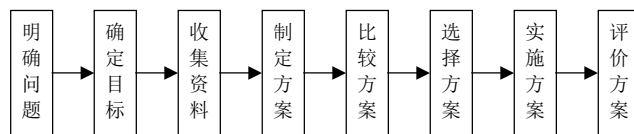


图1-1 决策过程图

(1) 明确问题。任何经营决策都是从发现和提出问题开始，并为解决问题而制定，这里所说的问题是那些有可能与决策结果产生偏离的问题。因此，制定经营决策需要明确存在的问题，找出产生问题的原因。在面对纷繁复杂的问题时，决策者需要经过一系列思维活动，认清问题的性质、范围、程度及它的价值和影响，分析问题的各种表现及其原因，区分问题的不同类型，弄清是全局性还是局部性，是战略性还是战术性，是长远性还是暂时性等。只有认清问题的本质，把握客观事物的运动规律，才能进行正确的决策。

(2) 确定目标。确定目标是指对诸多的决策问题进行分析、研究、归纳，从而找到本次决策所要达到的目的。确定目标是决策中的重要一环，它不仅为方案的制定和选择提供

了依据，而且为经营决策的实施和控制提供了依据，也为组织的资源分配和协调提供了依据。

(3) 收集资料。收集与经营决策有关的经济、技术、社会等各方面的情报资料，是进行科学经营决策的重要依据。收集的资料越丰富、越准确，对未来情况的估计就越接近实际，所做的经营决策就越有效。在收集资料时要注意资料的针对性、广泛性、可靠性与科学性。

(4) 制定方案。任何经营决策目标的实现，都需要通过多种不同的活动，因此，把握企业战略，制定各种不同可供选择的方案，是经营决策的基础。

(5) 比较方案。分析每个方案的优缺点，对各个备选方案进行评估与比较，如方案实施所需的条件与代价、可能给企业带来的长期利益和短期利益、可能遇到的风险等。找出各方案的差异，分出各方案的优劣。需要注意的是，方案的制定、比较和选择往往会交织在一起。

(6) 选择方案。在方案比较的基础上，权衡各个方案的利弊得失，对各个备选方案进行排序，提出取舍意见，选择最优方案。

(7) 实施方案。一项科学的决策有可能会因为实施不力而无法达到预期目标，甚至最后归于失败。因此，企业经营决策方案确定后，还需为其拟定的行动制订计划、编制预算，做好应对风险和不确定性的准备。只有有效地实施决策方案，才能实现决策的目标。

(8) 评价方案。受企业经营环境变化的影响，企业经营决策在执行过程中有可能会偏离既定目标，因此，需要做好检查和评价工作，准确、及时地把方案实施过程中出现的问题、执行情况等信息反馈到决策机构，以便决策者采取及时、准确的纠偏行动。

5. 企业经营决策的方法

随着企业经营决策实践和决策理论的发展，人们创建了许多经营决策方法，概括起来可分为两大类：传统的定性决策法与强调精确性的定量决策法。

1) 定性决策法

定性决策法又称软方法，是运用社会学、心理学、组织行为学、政治学等有关专业知识、经验和能力，在系统调查研究分析的基础上提出决策意见，做出相应评价，选择可行的方法。现实中大量不确定因素及获取完全信息的困难性，使得决策问题难以模型化和定量化，从而传统的定性决策依然被广泛应用。常见的定性决策方法主要有以下几种。

(1) 德尔菲法。德尔菲法又称专家群体决策法。它采用匿名发表意见方式，小组成员之间不得互相讨论，不发生横向联系，只能与调查人员联系。该方法让小组成员反复填写问卷，调查人员经过一次又一次的征询、归纳、修改，最后汇总成基本一致的看法，作为预测的结果。具体实施程序如下：①由工作小组确定问题的内容，并设计一系列征询解决问题的调查表。②将调查表寄给专家，请其提供解决问题的意见和思路，专家之间不沟通，相互保密。③专家开始填写自己的意见和想法，并把它寄给工作小组。④处理这一轮征询意见，找出共同点和各种意见的统计分析情况，将统计结果再次返还专家，专家结合

他人意见和想法，修改自己的意见并说明原因。⑤工作小组将修改过的意见进行综合处理再寄给专家，这样反复几次，直到获得满意答案。

(2) 头脑风暴法。头脑风暴法又称智力激励法、自由思考法。它采用会议的形式，引导每个参会者围绕某个中心议题，广开思路，激发灵感，毫无顾忌地发表独立见解，通过相互交流，在头脑中进行智力碰撞，不断产生新的火花，使讨论升华，最终得出结论，做出决策。使用该方法应遵循如下原则：①对别人的意见不做任何评价，将相互讨论限制在最低限度之内。②建议越多越好，参与者不要考虑自己的质量，想到什么就应该说出来。③鼓励每个人独立思考，广开思路，想法越新颖、奇异越好。④可以补充和完善已有的建议，使某种意见更具说服力。

头脑风暴法的目的在于创造一种畅所欲言、自由思考的环境，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。

(3) 名义小组法。名义小组法又称名义群体法、名义群体技术，是指小组成员首先独立思考进行个体决策，然后按次序一个接一个地陈述自己的方案和意见，在此基础上，由小组成员对提出的全部备选方案进行投票，根据投票结果，赞成人数最多的方案即为所要的方案。当然，管理者最后仍有决定权。名义小组法一般步骤如下：①针对特定问题，组织对此问题有研究或经验的人员成立一个决策小组，并事先向他们提供与决策有关的信息资料。②小组成员在各自独立思考的基础上提出决策建议，并将自己的建议或方案写成文字材料。③每个成员在小组会议上宣读自己的建议或方案，在所有成员的想法都表述完毕并被记录下来之前，不进行任何形式的讨论。④群体成员开始讨论，以便将每一种想法或方案都搞清楚，并做出评价。⑤每个成员独立地对所有意见或方案进行排序，依据综合排序最高的结果进行选择。

2) 定量决策法

定量决策法是指在数学模型的基础上，运用统计学、运筹学和计算机技术对决策对象进行计算和量化研究以解决问题的决策方法。这种方法所做决策的质量虽然较高，但因某些因素不好量化而难以适用，需要与定性分析结合起来，才能提高决策的科学水平。

通常经营决策不仅涉及关于企业活动方向和内容的选择，而且涉及企业在既定方向下从事一定活动的不同方式的选择。决策方法也分为两类：一类是关于企业活动方向和内容的方法；一类是既定方向下从事一定活动的不同方案选择的方法。前者常见的决策方法有经营单位组合分析法、政策指导矩阵等；后者有确定型决策方法、风险型决策方法和非确定型决策方法。

(1) 确定活动方向的分析方法。这类方法可以帮助企业根据自己和市场的特点，选择企业或某个部门的活动方向和内容。

① 经营单位组合分析法。这种方法认为大部分企业都有两个以上的经营单位，且各自有着相互区别的产品市场，企业要为每个经营单位分别确定经营方向。在确定各个经营单位活动方向时，需考虑企业(或经营单位)在市场上的相对竞争地位(或市场占有率)和业务增长情况。相对竞争地位往往反映企业市场占有率，决定了企业获取现金的能力和速度，市

市场占有率高意味着可带来较高的销售量和销售利润，使企业得到较多的现金流量；业务增长率决定投资机会的大小，业务增长率高其投资所需就多，反之则少。所以，市场占有率高、业务增长率低的经营单位可以提供大量现金来满足整个企业的经营基础；市场占有率高、业务增长率也高的经营单位代表最高利润增长率和最佳投资机会，应该增加必要的投资，扩大生产规模以维持其有利的市场地位；市场占有率低、业务增长率较高的经营单位可能是刚刚开发的很有前途的经营领域，企业应投入必要的资金以提高市场份额，扩大销售量，如果不可能得到改善应及时采取放弃战略；市场占有率低、业务增长率也低的不景气经营单位可能会成为资金的陷阱，应缩小规模或放弃。在利用经营单位组合分析法确定经营方向时，应采用如下步骤：第一，把公司分成不同的经营单位。第二，计算每一单位的市场占有率和业务增长率。第三，根据在企业中占有资产的多少来衡量各经营单位的相对规模。第四，绘制企业的整体经营组合图(可以市场占有率或相对竞争地位、业务增长率为行列坐标)。第五，根据每一单位在图中的位置，确定应选择的经营方向。

利用该方法进行决策，是以“企业的目标是追求增长和利润”这一基本假设为前提的。拥有多个经营单位的企业具有这样的优势：它可以将获利较高而潜在增长率不高的经营单位所创造的利润投向那些增长率和潜在利润都很高的经营单位，从而使资金在企业内部得到最有效的利用。

② 政策指导矩阵。这种方法是用矩阵的形式，根据市场前景和相对竞争地位来确定企业不同经营单位的现状和特征。市场前景由盈利能力、市场增长率、市场质量和法规限制等因素决定，分为吸引力强、中等和弱三种；相对竞争能力受到企业在市场上的地位、生产能力、产品研发和开发等因素的影响，分为强、中、弱三类。这两种标准、三个等级的组合，把企业的经营单位分成如下九种类型(如图 1-2 所示)。

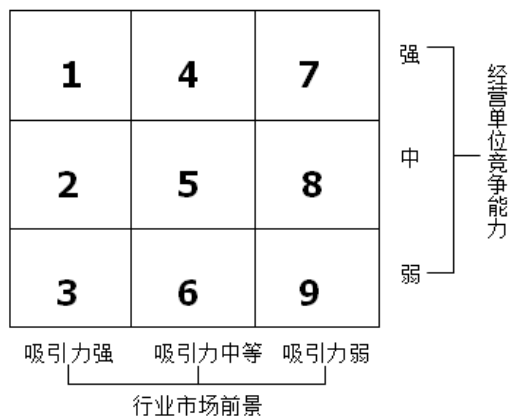


图1-2 政策指导矩阵

对经营单位在图中所处的位置不同而选择不同的活动方向。区域 1 和 4 的经营单位应优先发展，保证这些经营单位所需的一切资源，以维持它们有利的市场地位；区域 2 的经营单位应努力通过分配更多资源以加强其竞争力；区域 3 的经营单位因企业在一定时期的

资金能力有限，可选择少数最有前途的产品加速发展，而逐步放弃其余产品；区域 5 的经营单位可分配足够资源，使之能随着市场的发展而发展；区域 6 和 8 的经营单位应缓慢从这些经营领域退出，以收回尽可能多的资金投入盈利更大的经营部门；区域 7 的经营单位可利用较强的竞争实力开拓市场，但该部门本身不能继续发展。区域 9 的经营单位应尽快放弃，将资金转移到更有利的经营部门。

(2) 选择活动方案的方法。确定了活动方向和目标后，就要对同一活动方向和内容，但不同的活动方案进行选择，帮助企业选择经济效益最好的方案，实现企业活动目的。选择是以比较为前提的，比较不同方案的重要标准是它们能够带来的经济效果。常见的有确定型决策方法、风险型决策方法和不确定型决策方法。

① 确定型决策方法。确定型决策方法是指影响决策的因素、条件和发展前景比较清晰明确，比较有把握计算各方案的经济效益从而进行决策的方法。未来确定条件下的决策方法有单纯选优法、线性规划法、盈亏平衡分析法、内部收益率法、净现值法等。

② 风险型决策方法。在进行决策时，如果未来可能发生的情况不止一种，且可以估算出每种情况发生的概率，就是风险型决策方法。典型的方法是决策树法。

决策树法是用树状图来描述各种决策方案在不同情况下可能产生的收益，并据此计算各种方案的期望值，再对各种方案的期望值进行比较，从中选优的方法。期望值是各种自然状态下加权性质的平均值，风险情况下决策依据的标准主要是期望值。当决策指标为收益时就选取期望值最大的方案，当决策指标为成本时就选取期望值最小的方案。一个方案的期望值是该方案在各种可能状态下的损益值与其对应的概率乘积之和，这里的概率一般是决策者在过去历史资料统计分析基础上主观经验的判断。决策树示意图如图 1-3 所示。

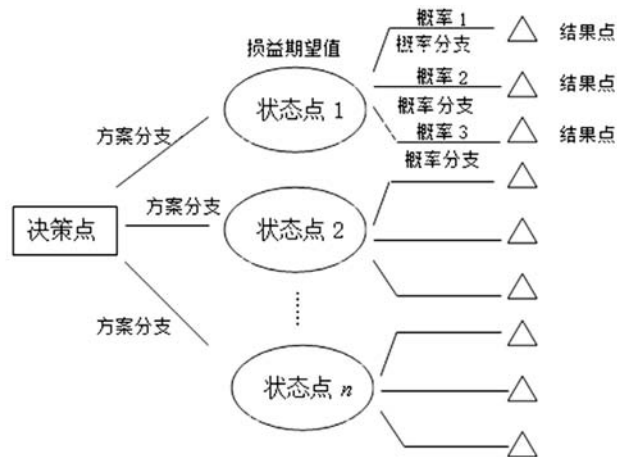


图1-3 决策树示意图

③ 不确定型决策方法。不确定型决策是指在决策结果无法预料和各种自然状态发生的概率无法预测的条件下，只能依据经验加以判断并有限结合定量分析方法做出的决策。不确定型决策的方法有悲观法、乐观法、后悔值法、折中法和等概率法。

(二) 企业财务决策

1. 企业财务决策的含义

根据《现代汉语词典》的解释：“财”是钱和物资的总称，“务”是事情，“财务”就是有关钱和物资的事情。财务决策与经营决策一样也是一个宽泛的概念，它是企业运用各种合法手段和方法，对其合法拥有或依法控制的钱和物资及与其有关的经济活动制定行事的方针、策略或方法，同时对该过程中发生的经济关系进行妥善沟通与协调的一系列活动的总和，它是企业按照财务管理目标的要求，在财务预测的基础上，制定和评价财务活动方案，并从若干可以选择的财务活动方案中选择最满意方案的过程。

2. 企业财务决策的目标与任务

财务决策是具有明确目标的活动，即为实现企业财务管理总体目标而进行的活动。它主要通过调节资源配置和控制财务风险两个渠道为企业经济利益服务。在现代社会日趋激烈的市场竞争中，财务决策是否能有效地影响企业的发展战略已成为一个企业能否在竞争中取胜的关键。

3. 财务决策的内容

企业财务包含企业的财务活动和财务关系。因此，财务决策包括以下几项内容。

1) 财务活动

(1) 筹资决策。筹资决策包括企业资本金制度、筹资渠道、自有资金的筹集、借入资金的筹集、资金成本与资金结构方面的内容，其目标是满足生产经营资金需求的情况下，降低资金成本和财务风险。

(2) 投资决策。投资决策包括直接投资和间接投资两个方面的内容，其目标是科学判断投资项目可行性，提高投资报酬率，稀释投资风险。

(3) 资金成本决策。企业营运生产过程中实际发生的与财务活动直接有关的各项支出计入资金成本，涵盖企业各部门财务活动发生的各项费用，包括筹资、投资、利润分配等导致的利息支出(减利息收入)、汇兑净损失、调剂外汇手续费、金融机构手续费及筹资发生的其他有关费用等。资金成本决策目标是合理配置资金，加快资金周转，提高资金的利用效果。

(4) 利润分配决策。利润分配决策的目标是努力提高企业利润水平，分析利润变动的因素，合理分配企业利润。

2) 财务关系

财务关系是企业相关利益者在资金运动过程中所体现的经济关系，它与财务活动是一个硬币的两面。进行财务活动就必然要建立或推进或推翻某种财务关系，而调整一种财务关系或建立起一种财务关系一定要以某种财务活动为手段。因此，财务关系主要包括：企业同投资者之间的财务关系；企业同国家之间的财务关系；企业同银行等金融机构之间的财务关系；企业同其他企业单位之间的财务关系；企业内部各单位之间的财务关系；企业

同职工之间的财务关系。

3) 财务决策的基本要求

对财务决策的基本要求是在服从企业总体目标需要下,尽可能地降低筹资成本、以最佳的结构合理配置资金、以最大幅度降低财务耗费、以最合理的方式分配企业利润。

4. 财务决策的分类

财务决策可按如下进行分类:①按决策是否具有重复性可分为程序化财务决策和非程序化财务决策;②按决策所涉及的时间长短可分为长期财务决策和短期财务决策;③按决策所处的条件可分为确定型财务决策、风险型财务决策和非确定型财务决策;④按决策所涉及的内容可分为筹资决策、投资决策、分配决策等;⑤按决策方法与程序不同可分为定性决策与定量决策;⑥按决策是否考虑资金时间价值因素可分为静态决策与动态决策。

5. 财务决策的原则

进行财务决策时企业应遵循以下原则。

(1) 资金配置高效合理。企业资金的运用都具有一定的机会成本,在这个项目上投资就意味着在另外项目上失去获利机会,企业在筹资和资金使用过程中还需要支付财务费用,因此,资金配置合理与否决定了资本成本的高低,影响着企业的经济效益和经营风险。企业在筹资和投资时,需要客观分析、比较投资收益和资金成本,避免决策失误给企业造成不利影响,同时要合理安排企业各种资本的比例关系,寻求最有效率的资本组合,使企业的综合资本成本最低、效益最佳。

(2) 均衡性原则。均衡性原则首先体现在企业财务决策需要保持风险和收益的均衡,其次是保持筹资、投资、利润分配各个环节及资金在数量上和时间上的平衡。市场经济中的财务活动面临很大的不确定性,企业在获得预期财务收益方面存在风险,是风险与收益并存,因此,企业的财务决策必须合理安排风险与收益的关系,合理协调资金的收益性和安全性,不能只考虑收益不顾财务陷阱。简而言之,企业要处理好筹资、投资和利润分配的关系,保证生产经营对资金的需求,避免资金短缺或闲置,并注意资金在数量和时间上的均衡,以节省财务费用,为企业提供更广阔的资金来源。

(3) 遵纪守法原则。财务决策必须以现行税法及相关法律为依据,依法缴纳国家各项税收,加强财务监督控制,保证财务行为规范合法。财务方案应当在一定的法律环境下以企业经营活动为背景来制定,财务决策要密切关注国家相关法律法规及其变更,依法对各种纳税方案进行选择,不得违反税收法律规定,逃避税收负担。

(4) 经济原则。这里所说的经济原则是指因财务决策方案实施而发生的机会成本不应超过因实施财务决策方案而产生的边际收益,经济原则要求企业的财务决策必须起到降低财务费用的作用,具有实用性,能纠正决策偏差。

(5) 因地制宜原则。企业必须因地制宜,根据自身情况制定适合其所在行业、规模、技术等实际情况的财务决策。不同行业的企业或同一企业的不同发展阶段,其决策的重点、组织结构、决策风格等都会有所区别,决策者切不可生搬硬套其他企业的做法。

6. 财务决策的方法与流程

财务决策是一个完整的体系，包括筹资、投资、成本、分配等决策，它主要在财务报表等财务信息资源基础上，尽可能收集资料，掌握真实情况，进行指标对比，综合判断，点面结合抓重点，采用静态与动态结合、定性分析与定量分析结合的常用决策方法，并以相应的绩效评价为手段进行评价。在财务决策过程中，决定方案的取舍既有货币化可计量的经济标准，又有非货币化不可计量的非经济标准。财务决策是多种因素综合平衡的结果，是一种多标准的综合决策。

进行财务决策时可按如下流程进行：①确定决策目标。即确定决策所要解决的问题和欲达到的目的。②进行财务预测。财务决策要充分考虑企业未来的财务需求，而企业未来的财务需求是需要通过财务预测来判断的，因此，根据财务活动的历史资料和财务报表(主要是资产负债表、利润表、现金流量表)中各项数据，以及企业环境的现实情况与各项实际能力的分析，预测与判断企业未来需求，对企业未来的财务活动和财务成果做出科学的预计和测算是财务决策的重要环节。③制定财务决策。在经过科学的预测及周密的分析后，企业就要进行财务决策规划，根据财务数据及企业发展战略进行财务决策的制定工作，并对各个财务决策方案可能带来的风险要有充分的认识 and 应对准备。④方案评价与选取。依据前期工作建立的若干备选方案，运用决策方法和根据决策标准对各方案进行分析论证，做出综合评价，选取其中最为满意的方案。⑤结果反馈。决策过程结束后还需要进行具体的计划安排，组织实施，并对计划执行过程进行控制和收集执行结果的信息反馈，以便判断决策的正误，及时修正方案，确保决策目标的实现。

(三) 企业财务决策与企业经营决策的关系

企业财务决策与企业经营决策密不可分，在企业管理中具有举足轻重的地位，它能帮助企业分辨各种经营决策方案的优劣，确定具备较强风险防御能力的筹资、投资，以及资金运营决策方案，以企业现有的经济资源取得最好的经济效益，最大限度地减少经营决策导致的损失。财务决策是否合理有效，直接影响企业的发展战略，是企业能否在竞争中取胜的关键。无论是企业财务决策还是企业经营决策，决策的制定都要围绕企业的战略目标，都是科学与艺术的统一，为企业战略服务。

(四) 关于决策的注意事项

决策是一个由主观认识反映客观事物并作用于客观事物的过程，是一个主观与客观相互制约、相互作用、相互促进的过程。尽管决策的主观选择是建立在对客观世界或事物的认识基础上，不是盲目、随意的，但决策者在决策过程中不可避免地带有决策者的感情色彩、偏好兴趣、思维方式、价值观、认识观等主观因素，而企业经营过程中还存在大量的不确定性因素，需要决策者不断警惕因主观局限性所带来的决策错误、随机因素、意外事件，以及不确定性情况等，根据经营过程中获取的信息不断修改计划。因此，无论做什么决策都要留有余地，要相信科学有解释不了的事情，技术有解决不了的问题，对“自信”

保持高度的警惕，处置方案要保留一定的安全边际，在万一判断错误的情况下，有挽回的空间(哪怕是你认为万无一失的事情)。总之，再强大的企业、再正确的决策和再完美的发展战略，也必须保有因主观认识错误和不确定性因素而需调整企业战略方向的能力和意愿。

第二节 影响企业经营决策的基本因素

现代企业是一个开放的系统，存在于一个复杂多变的环境中，并受其赖以生存的内外环境诸多因素影响，因此，对企业经营决策相关影响因素进行正确的认识、分析和判断，把握企业环境的现状及未来变化趋势，找出企业发展和构建企业竞争优势的利弊，对于企业战略与经营决策的制定至关重要。

一、影响企业经营决策的宏观环境因素

宏观环境是指对企业发展具有战略性影响的环境因素。影响企业经营决策的宏观因素主要包括政治因素、法律因素、经济因素、科技因素、社会文化因素和自然环境因素等方面。

(一) 政治因素

政治因素是指一国的政治制度、政策方针、政治形势及其社会秩序等，是对企业经营具有实际与潜在影响的政治力量，如政府的管制与管制解除、特种关税、国际关系、财政和货币政策的变化、特殊的地方及行业规定、进出口限制、政府补贴水准等。不同国家有不同的社会性质和不同的社会制度，对企业活动也就有着不同的限制和要求，即使社会制度不变的同一国家，在不同时期，政府的方针政策倾向也会不同，政治因素对企业活动的态度和影响会不断变化。政治因素及其运行状况是企业宏观环境中的重要组成部分，是决定、制约和影响企业生存和发展极其重要的因素，对企业的长远发展具有显著影响。国家政治因素可以直接或间接地影响企业的经营状况，一旦涉及会使企业迅速发生不可驾驭的明显变化。

(二) 法律因素

法律因素是与企业相关的社会法制系统及其运行状态，主要指企业外部国际国内的法律、法规、司法状况和公民法律意识等，如世界性和区域性的公约与条款、基本法(宪法、民法)、劳动保护法、企业法和合同法等国家颁布的法律，以及对污染程度的规定、消费者权益保护法、税法、反垄断法规、行业公约及国家的执法机构等。企业凭借国家赋予的各种权利从事生产经营活动，并谋求发展，但国家赋予企业的权利及其由此产生的各种利益只有在良好的法律环境中才能得到保证。法律既规范了企业的生产经营活动，同时也是对

企业合法权益与合理竞争的保护。法律因素对企业的影响由法律的强制性特征决定，对企业的影响方式是刚性的约束，其刚性的程度因不同的法律规范而有所差异。不同的法律形式对它的调整对象采取不同的调整手段和作用方式。因此，法律因素对企业效益的重要性不可忽视，有时候一个新法律的颁布执行或更改，甚至关系到一个企业的生死存亡，企业在制定经营决策时只有充分考虑法律因素，重视法律环境的选择，并认识法律的持续性和可变性，方能从容应对。

(三) 经济因素

经济因素是指构成企业生存和发展的社会经济状况和国家经济政策、经济结构、产业布局、经济发展水平及未来的经济走势等，如国家和地区的经济发展和速度、国民经济结构、经济的工业化进程、产业结构、经济体制、宏观经济政策、社会经济发展战略和计划、经济转型、居民的生活消费结构和消费水平、消费模式与消费趋向、居民的收入与可支配的收入水平、价格波动与通货膨胀、劳动生产率水平、进出口因素、财政政策、金融市场、市场的供求状况、社会基础设施、宏观经济形势、世界经济形势、行业在经济发展中的地位及企业的直接市场等。一个国家的经济基础决定了企业的运营成本及效率。企业的根本目的是获取利润，具有很强的经济性，因此，经济因素对企业的影响更加直接而广泛。

(四) 科技因素

科技因素是指企业所处环境中的科技要素及与该要素直接相关的各种社会现象的集合，如国家科技体制、科技政策、科技发展水平、国家对科技开发的投资和支持重点、该领域技术发展动态和研究开发费用总额、技术转移和技术商品化速度、专利及其保护情况等。当今，科技已成为这个世界发生变化的重要原因，深刻地改变着人类生产与生活。特别是现代信息技术的运用对经济社会的各个层面都产生了巨大影响，企业组织的决策手段和模式因此得到重构，企业的各种活动也因信息技术的运用而发生着改变。企业在经营决策中已无法避免科技的影响，例如：企业在生产经营中使用了哪些技术，外购的原材料或零部件包含了哪些技术，这些技术对企业的重要程度如何，企业对这些技术是否持续地利用，这些技术的发展动向，本企业掌握技术的情况，以及企业关键性技术、工艺革新对企业竞争地位的影响及与竞争对手的技术对比等。企业根据技术影响及时调整经营决策，可以获得新的竞争优势。

(五) 社会文化因素

社会文化因素是指一个国家或地区的人们共同的价值观、生活方式、人口状况、文化传统、教育程度、风俗习惯、宗教信仰等方面的情况，这些因素是人类在长期生活和成长过程中逐渐形成的，人们自觉不自觉地会接受这些准则作为行动的指南。它们影响人们的消费方式和购买偏好，使处于一定社会文化环境中的企业经营活动必然会受到所在社会文

化环境因素的影响和制约。但与其他因素相比，社会文化因素所涉及的内容是以隐性或不显而易见的方式影响着企业的经营发展，需要企业在经营决策时投入更多的关注。企业在对涉及社会中不同成员的情感模式、思维模式及行为模式等社会文化因素分析的基础上，可以更加准确地掌握消费者的需求、欲望及购买行为，从而选择正确的目标市场，制定更加切实可行的经营决策。

(六) 自然环境因素

自然环境因素是指企业所处的自然资源、地理条件、气候条件与生态环境等，如土地、森林、河流、海洋、生物、矿产、能源、水源、环境保护、生态平衡等方面的发展变化。这些因素关系到企业确定投资方向、产品改进与革新等重大经营决策问题，在不同程度上也影响企业的生产经营活动，企业想要最大限度地利用这种环境带来的市场经营机会，就必须不断地分析与认识自然地理环境变化的趋势，根据不同的环境做好经营决策工作，设计、生产和经营最合适的产品及提供服务。另外，企业在经营的同时要保护好所处地区的环境，完成自己的社会责任。

二、影响企业经营决策的行业因素

企业不仅在宏观环境中生存，受宏观因素的影响，而且在特殊行业领域内活动，还受其具体领域更为直接与具体的行业因素影响。行业因素是企业所在行业的现状、资源供应、产品，以及竞争者现状及其变动趋势方面的内容，包括行业结构、行业状态、竞争格局等，如行业在社会经济中的地位和作用、行业产品的生命周期、影响行业状态的确定或不确定因素、行业生产规模、市场潜力、竞争结构、行业盈利水平、产品差异化程度、使用的分销渠道、品牌数量、营销力度、产品的服务质量、科研水平及重点、成本水平及价格策略、所有制结构、组织规模、通货膨胀的承受能力、政府对行业的政策、相关技术的发展趋势、社会法律法规等。特别是企业所在行业的竞争格局及本行业和其他行业的关系决定着企业所处行业的竞争原则和企业可能采取的经营决策。当今企业处在一个竞争十分激烈的环境中，新的竞争对手不断进入，行业内整合不断加剧，在瞬息万变的市场环境中，谁能把握行业发展趋势、掌握市场先机并及时把握竞争对手的动态，谁就在竞争中掌握主动。

三、影响企业经营决策的内部能力因素

不断变动的宏观因素和行业因素给企业带来的只是潜在的可以利用的机会，企业只有具备了能够利用这种机会的内部能力，才能使这种机会变为企业现实的机会，内部能力不仅决定企业经营决策的优劣，同时还是经营决策实施的保证。内部能力因素是指企业自身可以驾驭的因素，主要包括企业所能掌握的资源、企业的核心能力、企业的核心竞争力。

(一) 企业的资源

资源是企业能力的来源，是指能够给企业带来竞争优势的任何要素(如人、财、物等)，是企业参与市场竞争的必备条件，它以一种静态的力量存在，也表示企业的潜力。企业资源一般分为有形资源 and 无形资源。

1. 有形资源

有形资源是指企业可见的、量化的资产(如厂房、设备、原材料等)，它是企业进行生产经营活动的物质基础。企业的有形资源主要包括财务资源、实物资源、组织资源和技术资源，这些资源的价值可以反映在财务报表中，易于识别与评估，也易于通过市场进行交换，因此，有形资源是有限的，很难再进一步深入挖掘它们的价值。其中，财务资源反映企业的借款能力，也反映企业产生内部资金的能力；实物资源既反映企业的厂房和设备的位置及先进程度，也反映企业获取原材料的能力；组织资源反映企业的报告系统及它的正式计划、控制和协调系统；技术资源反映企业技术的含量、专利、商标、版权和商业机密。

2. 无形资源

无形资源是指企业不可能从市场上直接获得，不能用货币直接度量，也不能直接转化为货币的那一类经营资产，如商誉、技术、品牌、文化、与供应商良好的关系、管理团队的沟通模式等。它是根植于企业历史的、长期积累下来的、不易被看见和察觉的资产，但这些资源同样能给企业带来效益，因此同样具有价值。企业的无形资源主要包括人力资源、创新资源、声誉资源。其中：人力资源反映员工拥有的知识、信任、管理能力、基本信念与行为规范等；创新资源反映员工的创意、科技能力、创新能力；声誉资源反映客户声誉、品牌、对产品质量与其耐久性和可靠性的理解、供应商声誉、有效率和效益的双赢关系与交往方式。与大多数有形资源不一样的是，无形资源很难被竞争对手了解、购买、模仿或替代，它们的价值可以被进一步地挖掘，企业更愿意把无形资源作为它们能力和核心竞争力的基础。

(二) 企业的能力

企业的能力是指企业协调并统筹整合各种资源使其发挥作用，以完成企业预期任务和目标的技能。它是企业资源的转换能力，是企业核心竞争力的来源。企业如果只有能力没有资源，则会导致“巧妇难为无米之炊”；如果只有资源没有能力，则企业资源难以发挥作用，也很难产生增值。因此，资源和能力一起才能构成企业竞争优势的基础。能力的基础是企业的人力资本，任何资源的开发、传递与信息的交流只有通过“人”才能实现，能力存在于企业的日常工作中，是企业若干资源有机组合后的结果和表现。企业能力可以反映在研发、生产、营销、创新、战略性整合能力等各个方面。其中，研发能力反映企业基础研究能力、产品革新速度和独到的工艺技术；生产能力反映企业在数量、质量、成本和时

间等方面符合要求的条件下形成有竞争性的生产能力；营销能力反映企业敏锐的市场意识、准确的市场定位与恰当的广告促销、有效的分销物流体系；创新能力反映企业鼓励创新与有效的创新方法；战略性整合能力反映企业有效的市场驱动与顾客和供应商的关系、有效的战略联盟、有效的组织结构、构建健康的企业文化与在恰当时候进行文化变革的能力。

(三) 企业的核心竞争力

核心竞争力是企业拥有的一种真正的强势和资源，使企业超越竞争对手的能力，它是企业竞争优势的基础。核心竞争能力与一般能力的区别在于：核心能力对公司的竞争力和盈利能力起着至关重要的作用，它可能是完成某项活动所需要的优秀技能或企业技术诀窍，也可能是那些能产生具有很大竞争价值的生产能力的一系列具体技能组合。各企业表现出来的核心竞争力是多种多样和各有其特色的。企业通过这些核心竞争力，在一定时间内可以带来产品和服务的增加价值。企业核心竞争力标准包括有价值的、稀有的、难以模仿的能力和不可替代的能力。其中：有价值的、稀有的、难以模仿的能力体现为帮助企业减少威胁与利用机会的能力；稀有的、难以模仿的能力体现为企业拥有而不被其他企业拥有的能力；不可替代的能力体现为企业因历史原因而独特拥有的有价值的组织文化和品牌、模糊性因素造成的特殊竞争能力与应用、社会复杂性因素促成的各方关系与信任及友谊；不可替代的能力反映为企业不具备战略对等的资源。

四、把握好影响企业经营决策各因素的关系

企业经营环境是一个多层次、多要素的组合物，表现出明显的复杂性。政治环境、经济环境、科技环境、社会文化环境、法律环境和自然环境等各因素之间相互影响、普遍联系，在不同层面相互交织，形成立体网络，并不断演化，共同营造不断变化的企业环境，影响企业的生存与发展。企业经营决策不仅要关注企业内部因素的变化，还要关注企业外部宏观因素和行业因素的变化，关注它们变化发生的可能性、变化的速度、变化的方向、不稳定程度、复杂程度及对企业的促进或促进程度等，搞清楚变化对企业是有利还是不利，影响重大还是不大，影响是长期还是短期，以及这些变化是可控还是不可控等，了解变化为什么会发生，对产品与市场是否有影响，企业应该如何应变，有什么机会和威胁，如何把握机会应对威胁……特别是当今信息社会，企业所处的环境是一个动态的发展过程，企业的经营决策制定和外部环境发展是一个动态调整和平衡的过程，企业的组织目标、经营目标、企业经营决策等的制定和执行都必须适应外部环境的变化，才能立于不败之地。

这里我们列举我国工业体系的例子来反映事物的复杂性，读者从中体会一下影响企业经营复杂因素的关系。

一个国家的所有产业链就组成了这个国家的工业体系，如果说实体产业是国民经济的核心，那么工业体系就是实体产业的核心。如果把工业体系看作黑箱，那么从材料、能源、人力技术知识的输入，经过工业体系的复杂过程之后，输出的产品包括螺丝螺帽之类的标

准件、电子管的各种器件的标准零件、各种不同用途的发动机等动力设备、各种不同类型及型号的电子线路板、不同的集成模块、不同的电脑处理器、不同的人工智能模块、不同的化工通用件、加工使用的工业机床等各种加工设备、流水线设备等，其实是一个庞大、繁杂的一些标准件、通用部件组成的一个标准或类标准，或通用或类通用零部件及设备的总称。这些标准或类标准的零部件有什么用呢？它们是用来组装实体经济和虚拟产业等国民经济（即政府、企业、居民在生产和生活）中所需的一切设备、工具和产品。也就是说，个人及政府、企业等一切机构用于生产或消费的所需要的各种设备、工具、产品等都是用工业体系（产业链）生产出来的零部件及设备，通过工业体系的一个重要的组装环节组装而成。例如，汽车是通过机械零部件、电子设备、化工材料组装而成的；电视机是使用大量的电子部件、化工产品件、显像部件和电器零件等组装而成的。也就是说，居民、企业、政府部门等所需要的产品都可能通过这些标准零部件组装起来。这些标准零部件的生产及各种设备、工具与产品的组装，形成了可使用产品的生产、加工和组装的过程，即为“产业链”。围绕这个“产业链”形成了一个从资源、能源、材料到设计、加工生产，再到组装形成产品的一个产业链路集群，这个产业链路集群就是“工业体系”。企业的供产销离不开产业链，而且是产业链路群中的一环，其生存与发展会受工业体系的制约。有了工业体系后，我们需要什么，都可以通过组装生产出来。没有工业体系，我们就得花高价去购买发达国家的设备和服务，有了工业体系，再去购买这些东西就会便宜很多，这就是工业体系的奥秘。有了工业体系，就意味着掌握了科技、生产技术及生产的一切流程。工业体系的建立是一个国家真正的财富。工业体系的建立取决于人财物、科研的投资，取决于长期利润的预期，取决于资源及税收等经济环境的一些客观条件，是这些条件综合作用的结果。对于一个国家工业体系建设来讲，企业的作用是非常重要的，而政府的作用是重中之重。工业体系的发展取决于投资拉动，从一定意义上讲，政府决定了一个国家工业体系的生死存亡。因为国家工业体系建设需要巨大的人财物的长期投资，而利润只是长期的预估，并非短期收益。对于工业体系的建立与升级来讲，取决于政府的产业政策布局及资本的长期投资规划。任何一个或几个企业或者大的企业集团都无法承担工业体系建立或完善这一巨大责任的。如此繁杂的工业体系只可能由政府来规划与组织实施。工业体系关乎国家生死存亡的命运，也是决定一个国家能否走向强大的唯一标志。根据美国《纽约时报》的调查，中国工业拥有世界最完整的供应链条，而且是世界上唯一拥有联合国产业分类中全部工业门类（39个工业大类、191个中类、525个小类）的国家，形成了“门类齐全、独立完整”的工业体系，小到螺丝钉等基础零件，大到通信、航天、高铁等，可以随时就地取材，整装待发。这是新中国建立后我们前辈们经过奋斗，在艰难困苦中最终把工业体系建立起来的结果。用这个工业体系，我们造出了“两弹一星”的武器装备，造出了飞机、汽车各种生产与消费用品及工具设备；用这个工业体系，我们真正奠定了中国在世界上的政治、经济、军事与文化地位；用这个工业体系，我们出口换回外汇，创造了巨大的经济财富，使中国上千年的历史进入了一个最为辉煌的时代——工业和科技文明时代，并跑在世界的前列，使中国不仅开始富有，而且开始一步一步地强大起来。企业之间及企业与政府之间，

在独立发挥作用的同时，共同联合起来组成了一个强大的大工业体系。也正因为有这样的工业体系和中国特有的政治社会环境为基础，在2020年开春遇到突如其来的新冠病毒疫情时，我们才能够在几天时间内迅速建立“火神山”和“雷神山”医院，并在一个月内全员行动控制住疫情；也正因为有这样的工业体系支持，一些企业才能抓住机遇在突变的经营环境下迅速实现转产，如生产口罩、医用产品等，一改面临亏损的局面。这场疫情不仅是对医疗体系和社会治理体系的检验，也是对企业经营和财务决策的检验，最后我们也会发现，淘汰是一场痛苦的出清，健康的企业还是会生存下去。

总之，企业的生存和发展深受内外环境各因素的影响，并与国家命运紧密相连。分析这些影响因素是确定企业经营决策目标并保证其顺利实施的重要先决条件，也是企业财务战略、财务决策的出发点和重要依据。我们要从系统的角度、用升维的思维方式全面考虑这些内外因素及其相互之间的关联。影响企业经营决策的因素之间是相互作用、环环相扣、错综复杂的，切不可孤立或片面地看待这些影响因素，狭隘地理解企业经营决策而只顾眼前的小圈子、小利益，要立足于企业，并将之置于国家乃至国际的大环境中，用国际化的视角去看待，才能把握企业的未来。也只有在对世界的宏大拥有足够成熟和全面认知的基础上，才有能力清晰地判断此刻我们正处在这个时代“棋盘”的哪个位置，才能更好地做出对企业未来的种种决策。制定决策的我们面对的是一个越来越复杂和动荡的世界，没有一种商业模式是长存的，没有一种竞争力是永恒的，没有一种资产是稳固的，也没有一种经营决策方案是固定不变的。努力和辛苦只是这个时代的最低标配，决策者的眼界与格局才最终决定企业的命运。所谓格局，并非大开大合，而是自知者明，自明者方知天地中所处之地，愿意放下短视去选择企业长久的发展，愿意时刻自省去学习使企业走向更大的世界，哪怕遇到挫折也不会被轻易击败，所有的劫难在他们眼里都是“阶段性”的考验与关口，是见识过世界之广袤后，胸襟宽广，人脉广博。

第三节 企业的创办过程

一、注册企业

创办企业必须依照相关程序登记注册，企业经营活动者是合法的，才能受到法律的保护，否则属于非法经营，一旦被查处，企业要付出很高的代价。

(一) 创办企业前的准备工作

1. 选定行业与企业定位

创办人在注册企业前首先要根据自己的喜好或擅长选择所进入的行业、确定企业定位，并对选择的行业或即将进入的行业的基本情况做充分的了解与分析。特别是受宏观环

境和行业内部因素的影响,行业状态不稳定,而行业状态又关乎企业的兴衰存亡,因此,有必要事先对影响行业发展的不确定性因素进行分析,对行业的未来发展进行充分预测,从总体上把握即将进入行业的现状及其发展趋势,确立好创办企业的战略定位。例如,可以通过了解该行业的行业性质(如在工业生产过程中的位置、使用的主要资源、产品的市场性质)、行业经济特性(行业的市场规则、行业竞争范围、行业进入或退出的难易程度、行业的盈利水平等)、行业在社会经济中的地位和作用(如该行业的产值、利税额、从业人数及比重、与其他行业的关系,以及对其他行业产生的或将要产生的影响和作用、在国际市场上的竞争力等)了解行业的概貌;依据行业的产品生命周期和产品在国内外的循环过程判定行业所处的发展阶段;通过对不确定性因素的评价和分析,对行业结构未来变化进行预测,使企业战略具备足够的弹性与应对的空间等。

2. 为企业起名

创办企业需要给企业起名。中国人的观念里,名字给人的一生带来很大的影响,中国传统文化中也对起名有着专门的学问,给企业起名也一样。著名心理学家弗洛伊德认为,言语是人类意识的基本工具,具有特别的力量。因此,为创办的企业起一个好名字对企业未来的发展有着积极帮助。一般来说,企业起名要简单易懂且与众不同,除了好听、好写、好记、好念外,字与字之间的搭配要和谐、吉祥、有寓意、内涵,从而体现企业的文化素养;最好还能抓住消费者的视觉,反映企业的经营特色、理念或优良品质,使消费者易于识别并产生购买欲望,为企业形象及其品牌带来好的宣传效果。

(二) 企业注册的基本流程

1. 注册前的材料准备

注册企业前需要准备的材料有:①《公司登记(备案)申请书》;②公司章程(有限责任公司由全体股东签署、股份有限公司由全体发起人签署);③股东、发起人的主体资格证明或自然人身份证明;④法定代表人、董事、监事和经理的任职文件;⑤住所使用证明;⑥募集设立的股份有限公司提交依法设立的验资机构出具的验资证明,涉及发起人首次出资是非货币资产的,提交已办理财产权转移手续的证明文件;⑦募集设立的股份有限公司公开发行股票的应提交国务院证券监督管理机构的核准文件;⑧以法律、行政法规和国务院决定限定设立公司的报经批准后的有关批准文件或许可证件的复印件;⑨公司申请登记的经营范围内有法律、行政法规和国务院决定限定项目的报经批准后的有关批准文件或许可证件的复印件。

2. 注册企业的基本流程

(1) 核准企业名称。由申请注册企业在工商企业服务网站上自主申报。办理流程:①企业提交名称申请;②工商部门预审名称;③工商部门核准名称通过后,申请注册企业打印名称申请材料;④申请注册企业到工商(政务中心)窗口交/验材料;⑤申请注册企业所交材料通过后,企业在窗口打印核准通知书,领取告知书及承诺书。

什么时候开工、什么时候完工，并将生产通知传递给生产部门，研发通知传递给研发部门；同时计划部门还要根据排产信息做算料工作，包括生产作业计划(需要生产什么子件、需要多少子件、子件什么时候要、什么时候开工、什么时候完工)、采购作业计划(采购什么原材料、采购多少、什么时候下单、什么时候到货)；采购部门根据采购计划进行采购。

(2) 物流。采购部门根据采购订单对采购回来的原材料办理验收入库，生产部门办理领料手续后领用原材料生产，并在生产完工后办理成品入库手续，销售部门根据销售手续办理产品出库。

(3) 资金流。财务部门根据采购订单和原材料入库单向供应商支付原材料采购资金，根据生产订单、领料单、产成品入库单支付加工费并计算产品成本，根据销售订单和产品出库单向客户收取销售货款。

综上所述，企业的业务流程是企业各职能部门共同协作完成的，企业经营决策与管理的过程也是各职能部门协同工作实现企业经营目标的过程。需要指出的是：在这一过程中，财务并不只是付款与收款的工作，整个业务流程都离不开财务部门自始至终的配合与支持，首先，在未获得订单前，市场营销部门能接纳多少订单需要财务部门根据生产部门的生产能力，通过对原材料购买、人工费、加工费等进行资金预算，超过了企业财务资金能力的订单是不能接纳的，也即是业务与财务是一个有机整体，不可分割；其次，在获得订单后，企业根据订单组织生产，财务部门在保证正常生产的同时，还要考虑研发新产品的投资，尽可能地不让资金闲置，最大效能地发挥资金运作的作用，为企业服务。

(二) 设置岗位与组建企业团队

企业的运行需要采用一定的组织架构，设置相应的管理机构和岗位，才能将企业的战略、市场营销、原料采购、产品生产、财务管理等经营管理环节有机结合起来，实现物流、资金流、信息流的协同管理，优化人、财、物等资源配置以最终实现企业的经营目标。企业根据基本业务流程设置管理机构和岗位，根据岗位招聘人员组建企业团队。组建的企业团队应尽量让合适的人在合适的岗位做合适的事以发挥个人潜力，增强员工的工作热情，同时，通过企业文化建设让企业团队以饱满的激情为实现企业目标发挥最大效能。

【本章小结】

本章旨在让学生认识什么是企业、什么是企业的组织结构及其演进，认识企业的经营决策与财务决策的基本概念、原则、流程与方法，认识企业经营决策与财务决策的关系，通过对企业经营决策复杂性的基本了解，树立正确的企业决策观，掌握创办企业的基本流程与方法。

【关键词】

企业 企业经营 企业组织结构 企业经营决策 企业财务决策

【思考题】

1. 什么是企业？什么是企业的组织结构？企业组织结构发展趋势如何？
2. 简述企业经营决策与财务决策的区别与联系。
3. 影响企业经营决策的因素及影响因素内在的关系是怎样的？