



Business
Administration
Classics

21世纪工商管理系列教材

(第五版)

简明 胡玉立 编著

市场预测与管理决策

Forecasting Market and
Decision Making

 中国人民大学出版社

014037830

F713
19-5

Business
Administration
Classics

Business
Administration
Classics

21世纪工商管理系列教材

(第五版)



简明
胡玉立 编著

市场预测与管理决策

Forecasting Market and
Decision Making

中国人民大学出版社
北京



北航

C1725894

F713
19-5

图书在版编目 (CIP) 数据

市场预测与管理决策/简明, 胡玉立编著. —5 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2014. 4

21 世纪工商管理系列教材

ISBN 978-7-300-18955-0

I. ①市… II. ①简…②胡… III. ①市场预测-高等学校-教材②市场管理-高等学校-教材
IV. ①F713.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 044156 号

21 世纪工商管理系列教材			
市场预测与管理决策 (第五版)	将谷林楚用胞	将谷林楚用胞	
简 明 胡玉立 编著			
Shichang Yuce yu Guanli Juece			
出版发行 中国人民大学出版社			
社 址 北京中关村大街 31 号		邮政编码 100080	
电 话 010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)	
010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)	
010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)	
网 址 http://www.crup.com.cn			
http://www.ttrnet.com(人大教研网)			
经 销 新华书店			
印 刷 北京昌联印刷有限公司	版 次	1985 年 9 月第 1 版	
规 格 185 mm×260 mm 16 开本		2014 年 4 月第 5 版	
印 张 24 插页 1	印 次	2014 年 4 月第 1 次印刷	
字 数 525 000	定 价	38.00 元	
版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换			

序 言

本书第一版于 1985 年问世时,我国企业改革刚刚开始,企业经营管理人员渴望得到市场预测和管理决策的理论指导,高等院校也急需市场预测和管理决策的教材,本书的出版犹如雪中送炭。1996 年胡玉立教授根据使用本书第一版 10 年来的教学经验,吸收当时企业运用的最新成果,对本书进行了第一次修订,保持了本书的时代性和指导性。进入 21 世纪,经济全球化把中国企业推进国际市场,科学技术的进步日新月异,要求企业不断创新,信息化时代的到来改变着传统的思维模式,这一切变化都对市场预测与管理决策的理论和方法提出了新的要求,基于此,2003 年简明和胡玉立教授对本书进行了重大修订。近年来,我国市场经济体制日趋完善,国际先进理念和方法不断涌入,企业经营管理水平快速提高,企业的实践推动着理论的发展,也呼唤着理论的指导,为此简明和胡玉立教授再次对本书进行了修订。

本书第五版对部分内容和案例进行了更新,案例尽量采用最新的真实数据,使读者更容易感受和理解案例中企业所处的决策环境。本书案例中的计算采用最常用且易学的统计分析软件 SPSS 和预测软件 Eviews,用计算机鼠标点击替代了复杂的数学推导和运算,使读者可以将主要精力放在理解预测和决策原理,掌握正确选用预测和决策的方法上,计算机的应用为预测和决策方法的普及使用提供了极大的便利。全书力求用完整的市场研究案例贯穿市场调查和预测的讲解,使读者更加容易理解市场调查和预测方法的逻辑关系和管理实践中的处理流程。通过章后习题,便于读者练习学到的方法或检验学习的效果。为了满足教师教学需要,第五版提供了配套的 PPT 讲稿,读者可以在中国人民大学出版社工商管理分社的网站下载,网址为 www.rdjg.com.cn。

本书凝结着车礼、高广礼、胡玉立等老一辈专家学者的智慧。本次修订大纲由简明和胡玉立策划,本书第 1~6 章由简明编写,第 7~9 章由胡玉立编写,全书由简明负责总纂。中国人民大学多届硕士研究生参加了本书第三版至第五版的修订工作,他们是统计学院的王静、锁磊、罗晓利、王超、张首芳、杜月、张星、王哲、黄鑫、姜良强、陈嘉明、王子、陈丽彬、李丽和公共管理学院的张丽华。中国人民大学出版社的编辑为本书的出版付出了辛勤劳动,在此一并表示感谢。

由于作者水平有限,本书不尽如人意之处很多,恳请有识之士不吝指教。

教师教学服务说明

中国人民大学出版社工商管理分社以出版经典、高品质的工商管理、财务会计、统计、市场营销、人力资源管理、运营管理、物流管理、旅游管理等领域的各层次教材为宗旨。

为了更好地为一线教师服务，近年来工商管理分社着力建设了一批数字化、立体化的网络教学资源。教师可以通过以下方式获得免费下载教学资源的权限：

在“人大经管图书在线”（www.rdjg.com.cn）注册，下载“教师服务登记表”，或直接填写下面的“教师服务登记表”，加盖院系公章，然后邮寄或传真给我们。我们收到表格后将在一个工作日内为您开通相关资源的下载权限。

如您需要帮助，请随时与我们联系：

中国人民大学出版社工商管理分社

联系电话：010-62515735，62515749，82501704

传真：010-62515732，62514775

电子邮箱：rdcsbjg@crup.com.cn

通讯地址：北京市海淀区中关村大街甲 59 号文化大厦 1501 室（100872）

教师服务登记表

姓 名	☐ 先生 ☐ 女士		职 称		
座机/手机			电子邮箱		
通讯地址			邮 编		
任教学校			所在院系		
所授课程	课程名称	现用教材名称	出版社	对象（本科生/研究生/MBA/其他）	学生人数
需要哪本教材的配套资源					
人大经管图书在线用户名					
 北航 C1725894 院/系领导（签字）： 院/系办公室盖章					

目 录

第 1 章 导 论	1
第一节 市场与企业	1
第二节 企业的市场管理决策过程	3
第 2 章 市场调查	11
第一节 市场调查概论	11
第二节 市场调查方法	24
第三节 市场调查设计	36
第四节 调查数据处理和 SPSS 软件应用	51
第 3 章 市场预测的种类和内容	72
第一节 市场预测的种类	72
第二节 市场预测的内容	74
第三节 市场预测的基本原则	82
第四节 市场预测的步骤	84
第五节 市场预测的方法	91
第 4 章 判断分析方法	94
第一节 集合意见法	94
第二节 专家意见法	99
第三节 市场调研预测法	105
第四节 转导法与类比法	112
第五节 预警分析法	114
第六节 应用案例	119



第5章 时间序列分析法	123
第一节 时间序列分析法的特点和步骤	123
第二节 简易平均法	127
第三节 移动平均法	130
第四节 指数平滑法	136
第五节 趋势延伸法	140
第六节 季节变动预测法	151
第6章 因果分析法	162
第一节 市场变量的因果关系	162
第二节 一元线性回归分析法	164
第三节 多元线性回归分析法	174
第四节 经济计量分析法	180
第五节 投入产出分析法	185
第六节 我国人均旅游消费的预测案例	193
第7章 Eviews 应用实例	200
第一节 Eviews 软件使用初步	200
第二节 时间序列分析实例	211
第三节 回归分析实例	225
第8章 管理决策介绍	229
第一节 管理决策的结构与分类	229
第二节 管理决策的原则	233
第三节 管理决策的影响因素	236
第四节 管理决策的程序	242
第五节 管理决策的技术	251
第9章 管理决策分析方法	257
第一节 确定型决策分析方法	257
第二节 风险型决策分析方法	278
第三节 未确定型决策分析法	289
第四节 多阶段决策分析方法	293
第五节 效用曲线分析方法	305
第10章 决策方案的确定与实施	314
第一节 敏感度分析	314
第二节 信息的价值	319
第三节 多目标决策分析	322



第四节 资本预算分析	329
第五节 决策方案的实施	338
附表一 标准正态分布表	342
附表二 t 分布表	346
附表三 χ^2 分布表	348
附表四 F 分布表	352
附表五 相关系数 $\rho=0$ 的临界值表	364
附表六 正交表	365
附表七 复利现值系数表 (PVIF 表)	368
附表八 年金现值系数表 (PVIFA 表)	371
参考文献	374

第1章

导论

第一节 市场与企业

一、市场

(一) 市场的含义

市场是商品生产、商品交换的场所，是以商品交换为基本内容的经济联系形式。在现代社会，随着生产力的迅猛发展，商品经济进入市场经济阶段，市场得到了空前的发展。一方面，随着交换规模的扩大，市场冲破了地域分割，不但形成一国的统一市场，而且扩展到国际范围，使市场的空间范围得到了极大的扩展；另一方面，市场体系高度发达，不仅生产资料、消费品等商品市场趋向成熟，生产要素市场也得到了充分发展。各类市场彼此衔接，相互依存，形成完善的市场体系，成为社会生产、交换、分配、消费等经济活动的枢纽。可见，市场是商品交换场所与实现商品交换关系的统一，是商品交换的市场体系，是社会经济生活的综合体现，也是一种经济运行机制（即市场机制）。企业从事经营管理活动，全面认识市场，能为提高市场调查和预测的可信度及管理决策效果奠定良好的基础。

(二) 市场的基本要素

市场由多种基本要素相互联系和相互作用而成为有机整体。

(1) 从宏观角度考察。商品、卖方和买方三者构成宏观市场的基本要素，通过供给与需求的相互关系，推动总体市场的运动方向。

(2) 从微观角度考察。微观市场的构成基本要素是人口、购买力和购买欲望，这三者相互联系，相互制约，共同构成企业的微观市场。它是企业市场研究的重



点,企业据此了解面临的现实市场状况,寻求潜在市场,进而做出正确决策求得企业的发展。

(三) 市场的功能

市场功能是指社会经济活动中市场体系运行产生的效能。

(1) 市场交换功能,即以市场为商品交易场所和中介,促进和实现商品所有权与实体交换活动的效能。它是市场最基本的功能,具体表现为销售、采购、运输、储存和挑选分类等功能。

(2) 市场调节功能,即以市场机制为价值规律发生作用的实现形式,自动调节社会经济运行过程和基本比例关系的效能,是市场体系的核心功能。通常表现为价格调节,供求调节,竞争调节,对社会生产、分配、交换、消费的全过程进行自动调节等,最终实现社会经济基本比例关系,促使市场体系快速生成和发育。

(3) 市场信息反馈功能,即以市场体系运行中形成的市场信息,经传递、接收影响商品交换当事人交换活动的职能。市场信息是对反映市场经济活动的消息、情报、数据、资料、指令的总称。它既是市场上商品供需双方能力的客观描述,同时也借助市场活动中的参数,如价格、利率、工资率、股息等相互变动、相互作用的信息,预示市场供求变动趋势。市场信息反馈功能可以为国家宏观经济决策和企业生产经营决策提供重要依据。

二、企业与市场的关系

企业作为一种经济组织,是通过为社会提供商品或服务的使用价值来实现自己的价值,收回成本获取利润,持续地从事经营活动的经济实体。企业的经济活动与市场密不可分,既要了解市场对企业的作用,更要认识企业是市场的主体这一特征,只有这样,企业才能以市场为导向开展经营活动,通过以自主经营的法人地位参与市场运营,促进市场发展。

(一) 市场对企业的作用

在我国社会主义市场经济条件下,市场作为经济运行的中枢和集中体现,既是社会资源的主要配置者,也是国家对社会经济实行间接管理的中介、手段和直接作用对象,市场对现代企业的生产经营活动具有直接导向作用。

(1) 市场是企业生存和发展的基石。企业生产经营的产品或服务,只有在市场上实现商品交换,才能实现价值,获取利润。因此,企业要根据市场供求信息决定为谁生产、生产什么、生产多少和怎样经营,以求得企业提供商品或服务能实现商品交换,获得好的经济效益和社会效益。

(2) 市场引导企业适应消费,同时又检验和校正企业经营活动的有用性。企业作为资源配置的利益主体,通过市场竞争实现各项资源要素的最佳组合,推动企业经营产品结构的合理化。企业只有接收市场发出的供求变化、价格波动、市场竞争等信息来调节企业的资产投向、生产规模、产品开发和经营方式,才能提高企业运

营的效果。

(3) 市场促成企业内在经营机制与市场运行机制最大限度的衔接。市场充满竞争,既给企业造成威胁,也给企业发展契机,变市场威胁为市场契机的关键是企业要适应市场经济体制,建立一套完善的经营机制,如产权制度、责任制度、领导体制、组织制度等。

(二) 企业是市场的主体

企业的经济运行状况会直接影响和推动市场的整体运行,并且促进市场经济体制的完善。作为市场运行的主体,其主体特征主要表现为:

(1) 管理决策的自主性。企业是法人产权主体,享有资产占有、使用、收益和处分等行为权利,具体表现为企业能够在国家间接宏观调控下,根据市场需要自主地对生产经营计划、投资安排、资金支配、产品和劳务定价,并拥有对企业内部的劳动、人事、工资、资金分配等做出决定并组织实施的权力,并且对经营后果负责。

(2) 利润最大化。企业追求利润最大的社会效益。一方面,企业利润多,上缴国家的税利就多,国家积累也就多;另一方面,企业在生产经营过程中尽可能提高技术水平、提高劳动生产率、降低成本,从而推动社会技术进步,加速流通,成为推动市场繁荣和社会进步的动力。

(3) 市场行为应变性。企业充分认识市场的复杂性、多变性,运用好管理决策自主权,能动地制定适应环境变化的对策。表现为企业经营管理者在客观环境中要审时度势,分清积极面与消极面,运用适当的对策和应急措施,使企业与多变的市场之间保持动态均衡。

(4) 企业系统自组织性。企业系统的自组织性是指企业运行机制使企业系统具有抗干扰能力,表现为企业能在生产、分配、交换、消费过程出现无序情况时,根据自身条件,借助与环境间的物质、能量、信息的流动,加强自组织控制,实行人、财、物全面优化配置,增强消化能力,维持一种时间、空间、功能的有序结构,把握市场机会或变威胁为机会,使企业系统返回原来的稳定状态或渐变成为一种新的稳定状态。

管理决策的自主性是企业市场主体运行的基础和前提;利润最大化是主体目标;企业市场行为应变性是主体行为目的性的客观要求;企业系统自组织性是主体行为的一种机理。在实践中要使企业将上述四个主体特征有机结合,对市场各种变化做出能动反应。使企业在市场经济发展中立于不败之地的核心是企业的正确决策。为了保证企业做出正确决策,管理者应该及时获取制定决策所需的市场信息。

第二节 企业的市场管理决策过程

一、基础概念——市场信息和市场研究

人类社会已进入信息时代,信息对社会生活的各个领域有着巨大的影响。在市



场经济条件下,信息同资本、劳动力、原材料等生产要素一样,已成为社会再生产过程不可缺少的资源。企业经营管理要比过去更有效地应用各种市场信息资源,要经常收集市场信息,加以整理、存储或加工,并以恰当形式提供给管理者使用。市场研究就是一种重要的市场信息组织活动。

(一) 市场信息的概念、种类和作用

1. 市场信息的概念

市场信息是指人们传递、接收、理解的有关市场经济活动的各种消息、情报、数据和资料的总称。市场信息是对市场运行过程与状况的客观描述,是各种经济事物运动变化状态及其相互联系的表现,是当事者进行判断、选择、预测和制定决策时有用的信息。

市场信息具有一般信息所共有的基本特征,如可感知性、可识别性、可转换性、可存储性、可加工处理性、与物质载体的不可分割性等,除此之外,市场信息还有着与其他社会信息不同的特点。首先,市场信息具有明确的来源和目的性,即市场信息直接产生于市场运行和与市场运行有关事物的动态变化之中,并直接为提高市场活动有效性,维持市场的正常运行服务;其次,市场信息的来源、内容和形式呈现复杂性和多样性;再次,市场信息具有较强的有序性和可传递性,信息的数字化和网络化,更使得市场信息突破时空限制,得以在全球范围内传输;最后,市场信息具有效用性,能为经济活动服务,能给使用者带来经济效益。

2. 市场信息的种类

市场信息的内容极其庞杂,从其发生过程和形成过程来看各不相同,在质的方面和形式方面也是多种多样,从不同角度可作多种分类:按照信息产生过程,可分为原始信息和加工信息;按照信息来源,可分为内部信息和外部信息;按照信息的时间属性,可分为历史信息、现时信息和未来信息;按照信息来源稳定程度,可分为固定信息和流动信息;按照信息内容,可分为市场情报信息、企业经营管理信息、营销环境信息等。

3. 市场信息的作用

(1) 市场信息在管理者认识市场和确认经营管理问题或市场机会时极为重要。企业需要尽可能多地了解消费者,了解产品或服务如何适应市场需求,了解市场运行方式,竞争对手对现有产品和新产品有些什么动作及生产的灵活性等市场信息。获取这些信息不仅能及时发现问题与市场机会,更重要的是有益于管理者对问题症结与市场机会做出诊断,提高对问题与机会的理解。

(2) 市场信息在保证产生、评估和优选解决问题或实现市场机会的方案质量方面有着关键的作用。首先,提出解决问题或利用机会备选方案的过程中,创造力的应用离不开对历史、现实和未来市场信息的综合利用。创造力不但要应用于系统地阐述问题或市场机会本身,而且要利用创造性的思维提出解决问题或利用机会的一系列备选方案。其次,评估备选方案和选择决策方案与市场信息密切相关,市场信息在保证决策方案质量方面所起的作用不言而喻。

(3) 需要市场信息来确定决策方案的实施与监督的有效性。实施决策方案离不

开企业相关部门的协调,相关部门必须在能充分利用共享信息的基础上,为制定本部门的执行计划而收集相关业务信息,科学制定执行计划和预算,并付诸行动。在执行中又需要持续地收集和整理与决策环境有关的技术、政治、经济等方面不断变化的信息,检查各部门执行方案中显示效率水平的成本、废品率、生产能力、利润率等指标信息并评估执行中决策方案所设定的目标。

综上所述,管理决策的实质,从某种意义上讲就是对信息的收集与利用,市场信息是正确决策的基础。市场信息在形成过程中经常处于分散、无序状态,只有经过有目的的收集、整理、筛选和加工分析,使之集中化、有序化、系统化,才能成为管理适用的信息,这就需要开展市场研究。

(二) 市场研究是一种市场信息组织活动

1. 市场研究的概念

市场研究是通过市场调查和市场预测收集商品从生产经营者转移到消费者的过程中市场活动发展变化的信息,据以综合研究和系统分析,向企业经营者管理者提供有价值的决策依据,实现正确决策的一种信息组织活动。市场研究是一种提供市场信息的重要形式,其作用是为市场研究者提供经营管理过程的信息反馈,为企业探求新的市场机会。具体表现为:描述功能,通过市场调查信息,陈述市场、企业经营条件、环境的事实;诊断功能,指为更好地服务消费者,市场研究人员对信息的解释或建议;预测功能,指在市场调查基础上,通过预测分析阐明未来市场发展变化的趋向与可能给企业带来的机会与威胁。市场研究具有针对性、客观性、计划性、时间性、准确性、综合性等特点。

2. 市场研究的类型

(1) 探测性研究。指企业对出现的问题不知症结所在,为确认问题或市场机会而进行的初步研究。可以采用探测性研究,如走访、座谈、收集间接资料等方法,初步了解情况,发现问题所在,为正式深入研究做好准备。此外,探测性研究也用于对现有营销管理的理念需要提供进一步的证明或深入了解某种市场现象,就某个复杂的决策问题或某种消费行为的假设进行的研究。

(2) 描述性研究。指了解问题背后的基本关系后,通过对市场客观资料的全面收集、整理与分析,说明诸如“谁”、“什么”、“何时”、“何地”、“怎样”等问题,认清问题的特征,为解决问题提供依据。

(3) 因果性研究。指为深入探索问题的原因与结果之间的关系而进行的专题市场研究。描述性研究旨在寻找经济现象之间的因果关系,明确解决问题从何入手,做出正确的决策。因果性研究可以用实验法检测变量间的因果关系,或采用数据分析方法找出量化的因果关系模式。

(4) 预测性研究。指为更好地把握市场机会,探求市场发展变化趋势和未来一定时期内市场变化可能状态时进行的市场研究。这类市场研究一定是在市场调查基础上,运用预测理论与方法,对未来市场的发展趋势与可能状态做出估计与测算。

综上所述,探测性、描述性和因果性三类市场研究侧重于实现市场研究的描述与诊断两项功能,预测性市场研究则同时实现描述、诊断和预测三项功能,它强调

在市场调查基础上,开展全面、科学的预测分析。可见,市场调查与市场预测是实现市场研究信息职能的重要手段。

二、市场调查

(一) 市场调查的概念和任务

市场调查是用科学的方法,有目的、系统地收集、记录、整理和分析市场信息,了解市场发展变化的现状和趋势,为市场预测与管理决策提供科学依据的过程。企业要透过市场现象的偶然性、复杂性、流动性和模糊性,去认识市场需求和商品流通的客观性、必然性、规律性和确定性,去揭示市场的本质及其发展规律,更好地满足市场需求,具体表现为以下几个方面:

(1) 把市场需求情况数量化,探求企业的商品销售潜在数量。消费者的购买行为由动机和愿望驱动,受个人的年龄、职业、经济情况、生活方式、偏好、观念等影响,同时也受社会和文化的多种因素影响,因此,通过收集商品购买、消费的各种事实、意见及动机等市场信息,提示会产生某种市场现象及其客观原因,进而观察、核查和计算市场需求水平与企业商品的潜在销售数量。

(2) 寻找并明确商品适销对路的途径。使商品适销对路、符合消费者需求是获得生产经营利润的重要途径。为此,从商品使用及消费等角度,了解顾客的实际需要,获取他们对商品的效用、使用方便性、形态、大小、重量、美观程度、色彩、价格等需求的市场信息,作为正确制定商品生产经营计划的依据。

(3) 寻找企业合理的市场营销途径或手段。企业商品生产经营计划的核心是营销目标,为此,企业必须做到知己知彼,就销售组织、销售政策、销售途径、销售人员装备与管理、广告、定价、促销活动等方面的问题开展市场调查,收集企业与竞争者之间各自优劣态势的信息,保证企业能发挥营销创造力,利用和开创市场机会,寻求独特的营销技巧及对策。

(二) 市场调查的原则

完成市场调查任务,并不是轻而易举的事情,它经常要受到时间、技能、费用和认识水平等条件的限制。为此,搞好市场调查要遵循实事求是原则、系统性原则、反馈性原则。

三、市场预测

(一) 市场预测的概念

市场预测是在市场调查的基础上,运用预测理论与方法,预先对所关心的市场未来变化趋势与可能的水平做出估计与测算,为决策提供科学依据的过程。

改革开放以来,我国在大胆引进国外的先进管理思想和方法的同时,积极学习和借鉴西方现代预测理论与技术,并密切结合我国实际,加以广泛推广和应用。经

过理论界与实际部门的共同努力,目前已基本建立起具有中国特色的市场预测理论与方法体系,在政府经济决策、行业信息指导、企业经营管理等领域的应用中取得了明显效果。

(二) 市场预测的特征

市场预测作为现代经营管理活动的重要组成部分和一门完整的应用性学科,其基本特征有:应用性,对实践的指导作用和可操作性;系统性,以系统观点为市场预测的指导思想;科学性,以科学的预测程序,借助现代科学技术手段在科学分析论证的基础上得出对未来市场状况进行估计和判断的结论。

(三) 市场预测的意义

市场预测在长期的社会经济发展进程中,由简单的偶然性活动,发展成为现代经济活动不可缺少的重要组成部分,对企业经营管理有十分重要的意义。

(1) 市场预测有益于决策者趋利避害,减少决策中的不确定性。各种社会、经济、文化、政治、心理及自然等构成因素是处于运动和变化之中的,大多数企业管理决策都有一定程度的不确定性,为避免在市场风险面前失利,减少经营管理的盲目性,需要通过市场预测,对将来的经营条件及其对企业经营的影响做出准确的预见和判断,以便根据预测做出正确决策。

(2) 市场预测是企业从事生产经营活动的前提条件。生产经营者只有向消费者提供能满足其需要的商品,才能求得企业的生存和发展,为此,必须在生产经营过程开始之前,对消费者的需求做出预测。

(3) 市场预测为合理的企业运营提供信息。企业对未来总销售额、产品线销售额和销售量,具体产品线的地区销售额和销售量的预测,可以为企业规划原材料的采购量、员工雇用、安排运输和生产经营周期提供信息依据,也能作为营销经理确定最优销售力量配置、销售目标和促销计划的依据。此外,销售预测也是财务经理对企业现金需求做出合理安排的重要信息依据。

可见,市场预测可以提高人们对市场发展规律的认识程度,增强经营管理的自觉性,减少盲目性,为正确制定各项管理决策,对生产经营活动进行有效组织和控制提供必要的保证。

四、管理决策

(一) 管理决策的概念

(1) 管理决策的定义。管理决策是管理者根据对经营管理活动规律的认识,经过对市场信息的分析研究,为解决组织面临的问题所做出决策的过程。

(2) 管理决策贯穿于经营管理全过程。现代企业经营管理是企业适应市场环境变化,运用企业内部经营要素,实现经济效益与社会责任目标的经济活动过程。企业经营管理模式如图 1—1 所示。

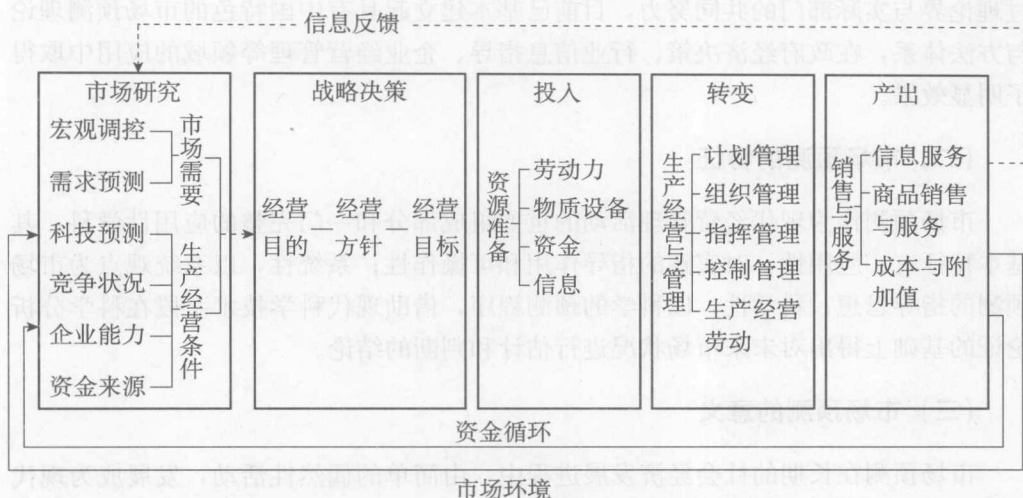


图 1—1 企业经营管理模式

企业经济活动的整个过程，既要把经营作为企业全部经济活动的中心，还要为达到经营目标而实现科学管理。前者根据企业面临的内外条件，确定经营商品范围和目标，决定销售什么、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，经营是研究企业经济活动的未来对策问题。后者则是企业经营活动过程中实现经营目标，按照客观规律的要求进行计划、组织、指挥、协调、控制，加强企业内部经营要素的统筹安排和有效利用。由此可见，管理的重心是经营，经营的重心在决策，没有正确的战略规划和明确的经营目标，经营管理就失去了方向；同样，没有科学有效的决策，管理职能就无法执行，再好的战略也不会获得好的经济效益，经营与管理是企业经济活动过程的两个侧面，两者密不可分，相辅相成。

(3) 科学的管理决策。随着生产社会化程度的提高和市场范围的扩大，生产经营活动内容日趋复杂，影响因素增多，仅凭个人经验和传统方法已难以做出准确有效的决策，于是，领导集团集体决策和专家智囊机构咨询参谋等新型决策形式应运而生。与此同时又相继涌现出综合现代最新科技成果的一系列科学决策理论与方法，如行为科学帮助我们理解面临决策时该如何行动，运筹学为复杂决策建模和定量分析提供强有力的方法。这些现代决策形式、理论和方法极大地弥补了传统决策方式的不足，促使管理决策由经验决策向科学决策转变。

为实现管理决策等由经验决策上升为科学决策，企业必须从观念、组织、制度、人员素质、信息技术等方面采取措施：完善企业管理决策体制、建立企业决策信息服务网络、提高决策者的素质、大力推广和应用现代科学决策法。

(二) 管理决策的特征

管理决策具有一般决策的特征，如目的性、预测性、理智性和实践性。此外，管理决策应具有现代企业要求科学管理决策的特征，主要表现为：

(1) 管理决策指导思想的科学性。在管理决策过程中，要求决策主体始终以正

确的哲学观点为指导思想,提高运用唯物辩证法观察和分析市场问题的自觉性,同时能增强决策理论与方法在实践中灵活应用的能力。

(2) 管理决策的系统性。首先,管理决策是决策者通过发现和提出问题、收集信息、拟定备选方案、确定备选方案、监督反馈结果等相互联系的环节与活动实现决策的过程;其次,管理决策是决策主体、决策客体 and 决策方法三个基本要素相互结合构成的有机系统。

(3) 管理决策内容的复杂性。随着企业所处市场环境复杂多变,社会经济现象的随机性,企业在生产经营活动中常面临大量的新情况、新问题,企业管理决策的复杂程度大大提高。

(4) 管理决策方法的多样性。为适应不同的决策对象、决策类型的特点和要求,现代管理决策在实践中融合各相关学科的理论与方法,形成多种不同的决策形式和评估分析方法。

(三) 管理决策的作用

正确的管理决策是企业生产经营管理的根本和核心所在。随着我国社会主义市场经济的不断发展和完善,管理决策在现代企业经济活动中的作用主要表现在以下三个方面:

(1) 管理决策能够明确企业的经营方向和目标,成为一定时期内全体人员的行动纲领,指导企业的经营过程,调动企业全体人员的积极性,保证企业有效地达到预期目标。

(2) 管理决策能够有效地利用客观经济规律,在国家宏观调控指导下,充分发挥市场的调节作用,使企业经济活动与市场需求衔接起来。

(3) 管理决策能够有效地运用企业的各项资源,提高经营管理的整体水平,保证管理出效益。

五、三者的关系

市场调查、市场预测与管理决策是密切联系的。市场调查是为了更好地进行市场预测,而市场预测是为了更好地进行管理决策,它们三者的关系如图 1—2 所示。

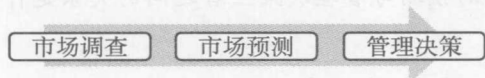


图 1—2 三者之间的关系

(一) 市场调查和市场预测的关系

市场调查和市场预测是市场研究的重要手段,它们密切联系又存在区别。市场调查的目的是了解市场活动的历史与现状,市场预测则是预见市场未来的发展趋势。市场调查是市场预测的前提,调查结果不仅为市场预测提供原始的数据和资料,还可为修正预测值提供依据。市场预测要在市场调查的基础上进行科学分析,