

林业经济管理丛书

林业企业经营 预测与决策

中国林业出版社

林业经济管理丛书

林业企业经营预测与决策

施 丁 编著

中国林业出版社

林业经济管理丛书
林业企业经营预测与决策

施 丁 编著

中国林业出版社出版（北京西城区刘海胡同7号）
新华书店北京发行所发行 河北昌黎县印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 3.5印张 60千字

1990年10月第一版 1990年10月第1次印刷

印数 1—1,000册 定价：1.55元

（京）第033号 ISBN 7-5038-0580-3/F·0027

前 言

在改革的时代，预测与决策已成为现代企业经营管理的核心。

在危机四起、生产处于无政府状态的资本主义经济中，资本主义企业内部能够实行严密的有计划的生产，其原因在于其经营管理人员能够比较准确地预测市场需求和企业所处环境的变化，并在变化莫测的情况下，及时作出可行的决策，以适应外界的千变万化。

在社会主义有计划的商品经济条件下，随着改革的深入进行，企业的自主权不断扩大，企业同外界环境的关系日益密切，为此企业要掌握自己的命运，必须同样进行预测和决策。

过去我们长期忽视预测与决策在经济工作中的作用，尤其是林业企业。在生产型管理的情况下，一切由国家统购统销，从而造成产品积压或紧缺，造成资金的极大浪费。这种情况再也不应继续下去了。

本书意在为从事林业企业管理的人员、林业干部、林业院校师生提供一本切实可用的参考书，以便在作预测和决策时随手可查。

本书的内容曾作为教材，在林业院校经济管理专业试用，效果较好。这次出版对原书做了很多修改和补充。

本书的编写，偏重介绍实用的方法。多结合林业企业经

营预测与决策中常见的问题，避开繁琐的数学公式推导，而着重分析问题，解决问题；尽量做到深入浅出，通俗易懂。希望本书的出版对广大有志于学习林业企业管理的同志有所帮助。由于编者水平有限，本书的不妥之处，敬请读者批评指正。

编者

1989年3月

目 录

前 言

一、林业企业经营预测与决策概论	(1)
1. 预测与决策在林业企业经营活动中的作用	(1)
2. 林业企业经营决策的内容和体系	(3)
3. 林业企业经营决策的原则和程序	(5)
4. 预测与决策的基本方法	(14)
二、定性预测方法概述	(17)
1. “专家调查法”与预测微电子计算机在林业中的应用前景	(17)
2. “综合判断法”与林产品销售预测	(20)
3. 使用者期望值法	(21)
三、时间序列预测方法概述	(23)
1. 简单平均法	(23)
2. 移动平均法	(24)
3. 指数平滑法	(27)
四、因果关系预测概述	(32)
1. 一元线性回归法与家具市场行情预测	(33)
2. 多元线性回归法预测产品销售量	(37)
3. 预测误差分析	(38)
五、经营决策技术在林业中的应用	(42)
1. 经营决策概述	(42)
2. 林产品定价决策	(45)
3. 林业企业产品品种决策	(50)

4. 林业企业增加或淘汰产品品种决策·····	(52)
5. 林业企业设备购置、更新决策·····	(53)
6. 最佳经济批量决策·····	(56)
7. 企业最大盈利生产数量决策·····	(61)
8. 林业基本建设投资决策·····	(64)
9. 林业新产品投资决策·····	(67)
10. “ABC分析法”与林产品销售决策·····	(70)
六、计算机模拟林业企业经营决策·····	(73)
1. 林业企业经营决策与模拟·····	(74)
2. 计算机模拟的方法和步骤·····	(75)
3. 计算机模拟决策在林业中的应用·····	(78)
七、林业企业经营计划·····	(90)
1. 计划工作的任务和意义·····	(90)
2. 我国林业企业计划的形式和特点·····	(91)
3. 经营计划的内容·····	(94)
4. 经营计划的执行与调整·····	(102)

一、林业企业经营预测与决策概论

预测与决策已成为现代林业企业经营管理的核心。

在社会主义商品经济条件下，为了有计划地进行社会主义经济建设，在社会主义条件下的每一个林业企业，都应当使自己的经济活动服从于整个国家的经济发展计划。但是，由于现实经济活动的极端复杂性，国家不可能给每一个林业企业、每种产品都下达指令性计划。而在林业企业本身的生产经营活动过程中，特别是计划工作中，也存在着许多不确定的因素。所以，社会主义的林业企业同其他企业一样，也必须进行预测与决策。

1. 预测与决策在林业企业经营活动中的作用

全国范围内的经济体制改革给林业企业带来了深刻的变化，扩大了林业企业的经营自主权，使企业由无权决策到开始有了一定的产供销、人财物的决策权，企业正在变为相对独立的经济实体。随着商品经济的发展，林业企业正由只管生产变为既管生产又管经营的经济组织，企业之间的竞争正在展开，林业企业的生产也已由面向上级变为面向用户，国家运用行政手段、经济手段、法律手段相结合的办法来管理经济，林业企业管理也已由不问经济效益变为讲求经济效益。

上述变化，标志着我国林业企业正在发生着历史性的转变，即由“生产型管理”转为以经营管理为中心的“经营型

管理”。

为了适应这种转变，不仅林业企业的指导思想要发生深刻的变化，而且企业管理的组织领导也要进行重大的变革，企业管理的内容和方法也必须做相应的充实和提高。概括地讲，过去林业企业实行的“生产型管理”，实际上只是管了“投入”和“转变”这两部分内容，即企业内部的生产技术准备工作和生产管理工作，这就是生产型企业的特点。现在作为经营型企业，除了要管好“投入”和“转变”这两部分外，更重要的是要搞好企业内外环境的调查，了解社会的需求和本企业的生产可能性，根据需求和可能进行经营决策，确定企业的经营目标，进行企业产品的开发，制订企业的经营计划。在产品产出后，企业要投入很大的力量进行产品的销售和服务工作。通过销售和服务，把商品的使用价值转变为价值，实现企业的生产目的，完成资金的循环。同时，再根据销售和服务的信息反馈，灵活地调整企业的目标和计划。

在经营型企业的管理体系中，经营是整个企业管理的中心，而预测和决策又是经营的中心。因为企业生产什么、生产的数量、达到的经营目标、企业生产如何发展、职工福利如何提高等等问题，都要由企业自身进行经营决策。当然，在决策过程中，首先应当保证国家指令性计划的完成，国家的指令性计划也只是规定主要产品的品种、数量，具体的规格型号及其产量仍将由企业自己进行决策。所以，强调有计划的商品经济，并不意味着限制或缩小林业企业的经营决策权。相反地，随着经济体制改革的深入发展，企业的经营决策权将进一步扩大。因此，如何正确地进行决策，将成为摆在林业企业面前的一个迫切需要解决的问题。

所谓决策就是对未来事件的决定。经营决策就是为实现企业预期的经营目标，从几种不同方案中，选择一个比较满意的方案的过程。由于决策的问题都属于未来事件，未来就必然包含着许多不确定的未知因素，如果决策者对未来状况没有正确的估计，就很难作出正确的决策。对未来状况作出的估计称为预测。预测既要对未来事件作出定性和定量的系统分析，又要对未来事件发生的时间和实现的概率作出估计。预测是为决策服务的，没有正确的预测就不可能有正确的决策，没有决策的需要也就失去了预测的意义。

在我国现阶段有计划的商品经济条件下，林业企业的经营状况固然受宏观经济的决策影响较大，但林业企业本身进行的预测和决策是否正确，同样对它的兴衰存亡有着决定性的影响。在过去的几年中，我们较多的林业企业很快摆脱了落后亏损的局面，开创了蓬勃发展的新局面，其成功的原因很多，但主要原因之一就是领导者决策正确。在关键的时候，一个正确的决策，会使奄奄一息的企业起死回生；一个错误的决策，则会使兴旺发达的企业一败涂地。所以，实践使我们认识到，林业企业管理的关键在经营，经营的中心在决策，而决策的前提在预测。

2. 林业企业经营决策的内容和体系

林业企业是为社会提供林产品或服务的经济单位。它在一定的条件下，由社会投入人财物，经过加工生产，产出产品或服务，再提供给社会，而决策就贯穿于企业管理的全过程之中。

现在以某林机厂为例，列出与企业经营有关的主要决策问题：

(1) 关于经营方针的决策：

- a. 生产什么样的林业机械？
- b. 各种机械的主要服务对象是什么？
- c. 近期、中期、远期的目标产量是多少？
- d. 各种机械的目标成本是多少？
- e. 采用什么样的价格政策？
- f. 如何解决建设和生产所需资金？

(2) 关于技术政策的决策：

- a. 所用技术是独立开发还是引进仿制？
- b. 各种机械的主要技术性能、动力性能、操纵性能、制动性能、经济性能等，定在什么水平上？
- c. 机械的质量标准定在什么水平上？

(3) 关于组织生产的决策：

- a. 协作化程度，主机生产和辅助生产哪些需要协作，哪些需要联营？配件由哪里供给？
- b. 厂址选择，包括水文、地质、交通运输、能源、材料、供给生活设施的解决方案。
- c. 工艺水平，采用高效率新工艺或传统工艺？
- d. 车间、工段采用何种生产组织形式？拟达到的自动化、机械化水平如何？
- e. 管理体制和组织机构的设置，按哪一种原则（或集权、或分权、或混合）组织？各级组织、各个机构、各个人责、权、利如何划分？

(4) 关于人事的决策：

- a. 如何用人？用什么人？
- b. 如何调动职工的积极性？
- c. 如何维护工人的纪律和权利？

上面列举的问题尚不完全，但已经可以看到，企业经营

管理中遇到的各种问题，都有多种解决方案。作为企业各级领导人的责任，就是要从多种方案中作出决策。一切企业全部经营管理活动的中心就是决策，如果企业不就上面所列举的问题作出决策，就根本谈不上企业的经营和管理。所以说，经营就是决策，管理就是决策。

一个企业，要想作出正确的决策，必须具有各方面的专门知识和掌握各方面的情报资料。一旦作出了决策，也并不是一劳永逸，必须随着瞬息万变的形势，敏捷地作出反应，作出新的决策。这如果仅靠一个或几个企业领导是不可能做到的。因此，企业必须有一个包括各种专业人才的集体领导班子，并且要建立一个比较合理的决策体系，这样才能保证作出的决策比较正确。

林业企业经营管理决策体系如图 1—1 所示。在企业经营活动中，特别重大的方针、政策和目标应由国家参与决策。国家各级政府的经济管理部门应用适当方式给企业领导人及全体职工予以影响，既要使企业领导人和职工群众参与决策，又要使企业的决策与国家的决策保持一致。企业的重大问题（特别是有关企业前途和职工利益的问题）应由企业全体成员（包括企业领导人和职工群众）共同参与决策，上级领导既不要包办代替，也不应放任自流。另外，企业的每个成员用什么态度进行劳动，如何处理工作中遇到的问题，如何处理上下左右的人际关系，对企业的重大问题持什么态度，等等，都属于决策问题。在我国企业中，目前个人决策的内容和权力还十分有限，今后将随着企业管理水平、社会主义民主以及个人文化技术、政治思想水平的不断提高而扩大。

3. 林业企业经营决策的原则和程序

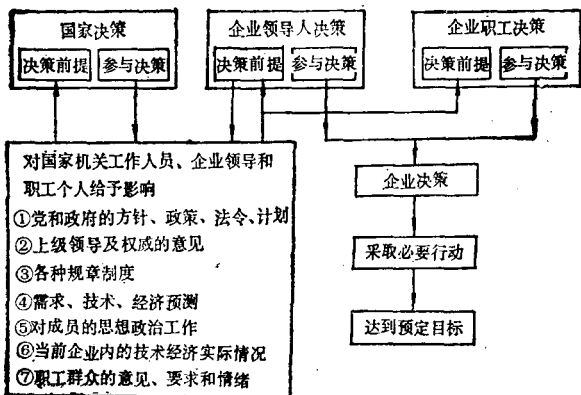


图 1 - 1

怎样才能作出正确的决策？这是许多企业领导人和管理人员经常思索的问题。由于客观世界的复杂性，不可能作出一个标准的答案。但在实践经验的基础上，可以总结出一套正确的决策必须遵循的原则和一个可供参考的程序。

(1) 系统原则：

用系统的观点来看，客观世界的任何事物都存在于互相联系、互相制约的系统之中。因此，我们也必须把决策对象看作是一个系统。作为系统，必须要有明确的目标，并且由许多互相联系、互相制约的子系统所构成。决策时，不仅要看到本系统的特性和要求，同时还要看到与其相联系的各系统的特性和要求，并且一定要使各个子系统的目标与整个系统的总目标相协调，只有以整个系统的总体目标为核心进行系统的综合平衡，才能得到总体最优的决策。为了系统总体目标的利益，有时作出暂时对局部目标不利的决策也是必要的，决策者的水平往往也就体现在这里。他要比一般人站得

更高，看得更远，想得更周全。林业企业是整个社会经济系统中的一个有机组成部分。其任何经营决策都必须考虑到对社会经济的影响，企业必须自觉地使企业目标服从于社会经济发展的整体目标。因此，企业在经营决策时，要特别仔细地研究国家中、长期社会经济发展计划中所提出的目标。根据这个目标，富有想象力地去发现可能为本企业未来发展所提供的机会，从而制订出本企业的经营目标。

企业经营决策时，必然涉及各方面的利益，因此，企业也要从整体原则出发自觉地把企业的利益与国家、社会和消费者的利益协调起来。企业要严格执行政府的路线、方针、政策，遵守有关的法令制度和规定。同时还要尊重社会的道德规范、风俗习惯和社会各阶层的经济利益，特别要注意保护广大消费者的利益。

从企业本身来看，在空间上企业各组成部分是一个有机的整体，各组成部分的目标和利益与企业整体的目标和利益应相互协调；在时间上，既要考虑企业的今天，也要考虑企业的明天，要善于把企业的短期目标与企业的长期目标协调起来。

（2）可行性原则：

正确的决策必须是切实可行的。企业经营中的任何决策是否能取得成功，均取决于企业的经营环境、市场供需关系、本企业人财物、产供销条件等因素。企业经营决策的目标和实施方案必须与上述诸因素互相协调平衡，决策才具有可行性。所以决策过程中必须对企业经营的主客观条件进行充分的调查研究，进行必要的预测和技术经济论证。

具有可行性的决策方案并不等于没有风险的方案。决策都是对于未来事件的决定，未来事件都带有很大的不确定

性。因此任何决策都不可避免地带有风险。具有开拓精神的决策者并不满足于追求风险最小的决策，而是着重思考实施决策后所得到的报酬与所冒的风险相比是否值得。企业家要有一点冒险精神，当然这种冒险不是盲目的冒险，而应建立在慎重的可行性研究基础之上。

（3）满意原则：

决策者总希望追求最佳的方案，获得最好的结果。但是，由于影响企业经营决策的变量很多，并且情况又在不断地变化，甚至有许多变量是完全不确定的。在这种复杂的情况下，要寻求最佳方案十分困难，需要花费大量时间、精力和经费。在现实条件下，决策者都受到一定的能力、时间、成本和信息的限制，往往不可能作出最佳方案。即使能作出最佳方案，在绝大多数情况下，也可能是不经济的，因而也是不必要的。现实的做法是应致力于研究企业经营的实际情况，制订出一个切实可行而比较满意的方案。任何现实的决策方案一般都有这样或那样的缺陷和副作用，不可能十全十美。但在一定条件下，决策者应当承认这种不足的必然性，而对现实的方案感到满意。满意与否的标准并不取决于决策者的主观感觉，而应由决策方案所产生的客观经济效益和社会效益来衡量。

（4）弹性原则：

正确的决策是一个不断发展的过程，而不是一劳永逸的判断和决定。企业经营决策中需要领导人的决策，但决策不同于判断和决定。判断和决定是一次性的决定，决策是一个不断认识客观世界、不断作出决断的过程。因此，决策应当是有弹性的。

决策的弹性，首先表现在决策的多方案选择。达到同一

目标的方案不可能是唯一的，在决策过程中必须制订出多种可供选择的方案，如果没有多方案选择，也就失去了决策的意义。

其次，决策的弹性表现在方案本身要留有适当的回旋余地。由于企业经营环境十分复杂，什么意外的情况都可能发生，因此，正确的决策应留有余地，不到万不得已的情况下，不作背水一战、孤注一掷的决策。

第三，决策的弹性还表现在决策作出后，决策者要密切地注意决策在实施中发生的新情况、新问题，根据信息反馈，灵活、及时地作出新的决策，有时为了实现企业长远的整体目标，对原有决策进行补充、修正，甚至完全改变航道都是可能和必要的。如果说决策者只花20%的时间进行决策，那他就应当用80%的时间来实施决策，千方百计地为实现企业的目标而奋斗。

（5）民主原则：

正确的决策当然需要企业领导人的智慧和决断，但是决断并不等于独断。处于信息爆炸时代的企业，面临着千变万化的市场竞争，有大量的信息需要搜集、综合、分析和处理。要在这种错综复杂的环境中进行有效的决策，任何个人的智慧和经验都不够，而必须重视智囊的作用。智囊并不是权威或天才的综合，而是由那些具有专长、知识渊博、才思敏捷、具有客观地系统分析问题的能力和直言不讳的品质的人所组成。事实上每个企业都可以从企业内部或外部找到这样的人。企业领导在作出经营决策之前，可以请他们提供专题的调查报告，提供各种可供选择的决策方案。在作出决策后，也可请他们制订具体的实施方案。

从社会因素方面看，企业的经营决策往往影响到企业的

兴衰成败，影响到国家、社会和企业全体成员的利益。并且企业的任何经营决策都需要企业成员去执行和实施。因此，企业领导者在进行经营决策的过程中，必须善于发挥党组织、工会、职代会、群众团体和各级行政组织的作用。通过各种适当方式听取广大职工的意见，使企业职工都能在不同程度上参与企业的经营决策，体现社会主义企业职工的主人翁地位。这样做，不仅可使经营决策更加符合实际，并且可以使决策得到广大群众的拥护，具有更强的生命力。

企业在进行经营决策之前，必须对企业的经营环境进行分析，在经营环境分析中需着重研究的因素有：需求因素、资源因素、竞争因素、宏观经济因素、政治因素、技术因素、社会因素等。这是为企业提供存在某种发展机会的信息。在进行环境分析的基础上，还必须运用科学的决策程序，进行大量细致的工作，方可做出正确的经营决策。

科学的经营决策程序，是根据我国许多企业，包括林业企业的实践经验得出的，大体包括以下四个阶段（见图 1—2）：

第一阶段：制订经营目标。

确定企业的发展方向

在现代社会化大生产高度发达的条件下，任何林业企业都应有自己的主要发展方向。为了适应市场需求的变化，以获取更多的盈利，减少分散单一经营所带来的风险，有不少大中型林业企业正在采取“以林为主，多种经营”的方针，向多角经营方向发展。经营企业应以为社会服务和提高经济效益为宗旨，企业的发展方向不应受某种人为的条块隶属关系所限制。这是搞活企业所必须的前提，但是也要注意摆正主辅业的关系。尤其是我们林业企业，一定要突出一个