

94
F715.1

1

2

商业经营决策分析

李宝卿 刘建平 李俏程 编著：
张晨武 张海祥 邢国文

XAJ04/06

山西经济出版社

C

000757

目 录

第一章 商业经营决策分析总论	(1)
第一节 商业经营决策分析概念.....	(1)
第二节 商业经营决策分析的内容和类别.....	(6)
第三节 商业经营决策分析的原则.....	(14)
第四节 商业经营决策分析的程序.....	(18)
第二章 商业经营决策分析的方法	(30)
第一节 综合分析法.....	(30)
第二节 损益值决策分析法.....	(39)
第三节 决策树分析法.....	(57)
第四节 经验判断法.....	(67)
第三章 商品流转的决策分析	(73)
第一节 经营决策概述.....	(73)
第二节 商品购进决策分析.....	(80)
第三节 商品销售决策分析.....	(90)
第四节 商品库存决策分析.....	(97)
第四章 商业资金决策分析	(110)
第一节 商业资金决策分析的意义和内容.....	(110)
第二节 商业企业流动资金的决策分析.....	(114)

第三节	固定资金和专用基金的决策分析·····	(138)
第四节	资金利用效果的决策分析·····	(142)
第五章	商品流通费用决策分析·····	(147)
第一节	商品流通费用执行情况的一般分析·····	(147)
第二节	商品流通费用项目的决策分析·····	(151)
第三节	降低费用水平途径的决策分析·····	(160)
第四节	商品流通费用影响因素和预测分析·····	(161)
第六章	商业利润的决策分析·····	(168)
第一节	商业利润决策分析的意义和内容·····	(168)
第二节	商业利润完成情况的一般分析·····	(170)
第三节	商品经营利润的决策分析·····	(172)
第四节	营业外收支的决策分析·····	(179)
第五节	商业利润的预测与决策分析·····	(180)
第七章	消费变化对经营决策的影响·····	(191)
第一节	消费心理分析·····	(192)
第二节	消费需求的决策分析·····	(204)
第三节	消费者预期和消费趋势分析·····	(220)
第四节	消费引导的分析·····	(229)
第八章	商业宏观决策问题·····	(246)
第一节	市场供需平衡关系分析·····	(246)
第二节	主要商品产销平衡分析·····	(251)
第三节	商品价格分析·····	(256)

第四节	商业网配置分析·····	(274)
第五节	试用综合因素作用法对市场供需平 衡状况的测定·····	(282)
第九章	商业经营决策者的素质与技能·····	(294)
第一节	商业经营决策者的职能与地位·····	(294)
第二节	商业经营决策者的个人素质·····	(297)
第三节	商业经营决策者的群体素质·····	(307)
第四节	提高决策者素质的途径·····	(314)
第十章	参与国际市场竞争的策略·····	(319)
第一节	认识国际市场·····	(320)
第二节	出口商品的策略·····	(327)
第三节	在国际市场竞争中的策略·····	(340)
第四节	谈判技巧和策略·····	(353)

第一章 商业经营决策

分析总论

第一节 商业经营决策分析概念

决策，从一般字义上解释，是指人们从认识，思想到作出决定的过程。决策是行动的选择，而行动又是决策的执行。因此，必须对行动目标有所认识，才能提出问题，确定目标，拟定方案和最后确定方案。决策的关键是对拟定方案进行选择、比较，最后决定行动方案。

决策有两层含义：即决定策略或办法和决定了的策略或办法。商业经营决策就是商业企业经营者（经理、承包人等）在经营管理活动中，对企业的经营目标、方针、经营技巧、商品计划、发展规划、经营组织计划执行方案、政策和各种经营措施等决定的策略或办法和决定了的策略或办法。决策是一个连续的动态过程。客观要求它必须在各种可供选择的各方案中选定最佳方案。即科学的可行的效益最好的方案。但诸多决策者们的实践已告诫人们，决策并非易事，并非皆为成功之作，失误和挫折是不可避免的。鉴于这一事实，对经营决策者的行为进行分析就显得十分必要。

一、商业经营决策分析的意义

为什么要进行商业企业经营决策分析，我们认为，其意义主要可概括为如下几个方面：

(一) 商业经营决策分析是企业经营管理活动分析的核心内容。

我们知道，商业企业要加强经营管理，必须开展经济活动分析，只有通过分析工作，才能掌握业务经营情况和资金运行等各方面经济活动状况，以不断发现问题，提出建议，加以研究改进。但这些经济活动分析主要目的，不在于研究其本身，而是主要为经营决策者服务，成为企业经营决策者的依据。因此，经营决策分析可以说是经营管理活动分析的核心所在。这是因为：首先决策是经营管理活动的起点和终点，任何经营活动都是人们有目的进行的，都要确定其经营目标和达到目标的途径，否则就无法起步，也无所谓终了。其次决策是管理过程中的核心，经营管理的计划、控制、组织、指挥、协调诸职，都离不开决策，都围绕与渗透着决策，决策决定和制约着经营管理的主要内容和过程。所以没有决策分析，各种经济活动分析的作用也就得不到有效发挥，分析问题也就抓不住关键，解决矛盾也就无法下手。

(二) 商业经营决策分析是做好商业企业经营管理工作的主观要求。

随着有计划商品经济的发展和商品流通体制改革的深化，市场机制将会不断完善，科学决策在企业经营中的地位也将日益重要。经营管理决策不仅决定了企业经营目标，而且还决定着为实现目标而制定的计划、组织和措施。决策渗透范围扩展到商品经营品种、规格、价格、资金来源及构成、费用结构变化等各个环节。一般来说，决策的正确与否同实施效应成正比例。如果决策错误，计划越周密、组织越科学、措施越有力也可能造成的危害就越大。如果决策正

确，管理得当，就会按照经济运行的规律办事，取得好的经济效益。若从决策和管理两方面来看，决策的作用也是不可低估的。可以设想，如果决策正确，管理是失当的，虽然经济效益会受到一定影响，但由于方向选择正确，不至于造成巨大损失；反过来，如果决策错误了，管理搞的再好，也都不会有好的效果。因为方向的错误是根本性的错误。所以为了适应不断发展变化的新形势，科学合理地组织商品流通，一定要充分认识到决策在商业企业经营中的关键作用。为此，商业决策者应当充分利用统计、会计、业务等核算资料，在不断进行市场调查、预测基础上，对影响企业经营决策的诸因素进行定量和系统分析，以找出现象间的因果关系，考察其未来发展趋向，为进行正确有效的决策提供重要的方法手段和依据。

（三）商业经营决策分析是保证企业经济效益的一个重要手段。

以尽可能少的活劳动消耗和物质消耗收购和供应更多符合社会需要的商品，不断地降低费用水平，提高利润率是商业企业经济效益的基本含义。经济效益提高，是市场购销，政治经济政策、管理水平、经营机制等多种因素综合作用的结果，但决策目标的确定居中心地位。只要制定了符合经济效益法则的决策目标，在深入调查了解市场情况和业务情况，掌握经济信息，对市场的供求变化和发展趋势以及企业未来的业务活动加以预测和计算基础上，根据预测分析的结果，揭示商品购销活动的发展趋势和规律性，然后制定各种可以实施的经营方案，并通过一定的步骤，从各个不同角度实事求是地进行比较；权衡利弊得失，根据预料的消耗和效果确

定最佳方案，正确地进行决策，以最有效地利用一切可能条件，调动人力、物力、财力，采取最经济合理的措施。以尽可能少的消耗取得尽可能多的成果，从而提高企业的经济效益。可见，决策正确与否，对企业经济效益也起着关键作用。

（四）开展商业经营决策分析有利于保证流通领域的社会主义方向。

经济体制的改革，使流通领域出现了多种经济成份、多种流通渠道，多种经营方式并存，国营、集体、合营、个体一起上的新格局。在这样一种条件下，私营经济和个体商贩以其灵活多变、服务态度较好等优势迅速发展起来，经营范围由日用品、吃的商品等生活资料，渗透到五金、交电、建材、钢材等生产资料，出现了许多私人批发商，对占社会主义流通领域的主导地位的国合商业形成了重要竞争对手。使国合商业零售额占整个社会商业零售额的比重下降。因此采取有效的措施保持和提高国合商业在市场上的主导地位，是坚持流通领域社会主义方向的重要内容。在市场法则、价值规律面前，人人是平等的，竞争是一条重要的发展途径。国合商业必须通过各种方式，发挥自己的优势，提高竞争能力，才能永远立于不败之地。而决策是渗透于企业经营每个环节、每个层次、每个因素中的微细胞，企业经营能力的每一步提高都离不开决策。开展决策分析，对企业经营的每一步骤进行科学的事前、事中、事后分析，提高其正确性，减少失误，就能提高企业的整体竞争能力，就能使国合商业的经济实力日益增加，流通领域的经营方向、经营主动权就会掌握在国营商业手中。

二、商业经营决策分析的特征

商业经营决策分析的意义，决定了其所具有四个基本特征：

（一）有直接的指导性。

经营决策对企业不同层次的商品购、销、调、存、资金增减变动等各种经济活动均具有直接指导性，是企业经营活动的基础。商业企业每一项经营活动都要预先明确解决什么问题，采取什么办法，哪种办法效果最好等问题。因为没有决策也就没有科学合理的经营活动。

（二）具有较强的预见性。

商业企业经营决策往往都是针对需要解决的新问题，出现的新情况和需要完成的新任务而作出的决定。因而它是具有预见性和创造性的管理活动。

（三）具有可行性。

决策方案必须是在对市场调查和对企业经营条件进行认真分析研究基础上确定的、确实可行的两个或两个以上的方案。同时，每个方案须具备下列条件：①能够实现预期目标。②各种影响因素都能进行定性与定量分析。③无法控制的因素大体也能预测出实现的概率。

（四）决策的核心是择优。

即对未来的商业经营活动的方案与途径作出符合经济效益法则的选择。是从若干可行方案中选择一个较为合理的方案，这个方案必须是能够实现决策目标诸方案中最理想的方案。所以商业企业经营决策是一个提出问题、分析问题、解决问题的系统分析过程，是一个包括市场调查和预测、拟定方案、评选方案、制定计划与组织实施方案的完整的动态过

程。

商业企业经营决策分析则是在调查研究、占有大量数据情况基础上，利用数学分析和经验判断方法，对商业企业经营活动中所进行的各种决策及其效果进行综合评价。它是融合事前分析事中分析和事后分析为一体。能够反映情况、揭露矛盾、判断未来，对发展商品经济，提高经济效益具有重要意义。

第二节 商业经营决策分析 的内容和类别

一、商业经营决策分析的内容

商业经营过程，是指商业企业通过以货币为媒介的商品交换，实现所有权转移和价值形态变化的业务活动过程。它具有如下三个特点与运动规律：一是商品价值转移过程和商品实体运动过程的统一，一方面商品经营活动表现为商品价值形态的变换和商品所有权的转移，企业购进商品，从货币转换为商品，付出货币取得商品所有权；商品销售又从商品转换为货币，失去商品所有权，重新取得货币（增殖了的货币），从而完成了一次经营循环，这种随着经营而发生的价值形态变化和所有权转移的商流运动，和商品使用价值实体在空间形式上移位的物流运动引发出了商业企业商品购、销、调、存的业务经营环节、资金信贷等管理环节。二是付出劳动和取得收入过程的统一。商业企业组织商品购、销、调、存经营活动，要投入一定的人力、物力和财力，耗费一

定的费用，同时也要取得一定的收益，以补偿经营费用的支付，以用于扩大再生产。即组织商品经营的不断循环，这种循环过程和利益原则，必然涉及到商业的经营成本、流通费用和利润等核算环节。三是为生产服务和为消费服务的统一。大家知道，商业企业经营过程包括了商品购、销、调、存诸环节，商品资金信贷、费用考核、成本计算、利润分析等多方面的内容，涉及到市场供求关系、商品价格变动、客观经济政策、企业经营方向、人事管理制度等诸方面内容，融经营技巧与规律运用为一体的综合运动体。而商业企业经营决策贯穿于商业企业经营活动的各个环节、各个方面和全过程。商业企业经营过程的每一环节、每一方面每一过程都渗透着决策，也离不开决策。小到经营商品规格的选择，大到经营方向、目标市场的确定，无一不是经过一番比较优选之后的抉择结果。因此，商业企业经营决策分析的内容就贯穿于整个经营过程的各个环节和各个方面之中。其主要包括如下几方面的内容，

（一）对商业经营决策进行因素分析。

商业企业的经营活动全不是孤立进行的，都是在一定的生产方式，市场环境下所展开。市场结构、市场需求的变化、社会商品购买力的增减、消费心理、消费层次、消费趋向的更迭，以及生产发展和产业结构的变动，都会对商业企业经营决策产生不同程度的影响。为了提高决策的科学性、合理性，就需要对商业企业经营的内部外部环境作出深入的了解和认真的分析。主要应侧重于三个分析点：

1、市场的划分及其特点。首先要了解整个市场结构状况，搞清各方面货源情况和对商品的需求程度，以便搜集研

究有关资料，提高商品货源适销率和决策在购销环节上的准确性。其次要了解市场的内容，掌握分行业、分经济成分、分城乡、分商品用途等对市场的占有率和经营能力大小；以及主营产品产销平衡状况；再次要掌握未来市场的变化趋势，确立市场调查，开展市场预测。市场预测是整个经营决策过程的重要组成部分，没有科学的预测就没有正确的决策方案。科学预测必须掌握科学的预测方法。既要防止人为地“拍脑袋”的预测，又要防止不加区别地套用数字公式的做法。

2、研究生产、消费变化对商业经营决策的影响。生产是社会再生产机体的基础，生产的发展，不但能为商业企业提供丰富的货源，且增加了职工和农民收入，又使商品购买力增大，为科学决策，必须掌握生产规模、速度、比例、效益，掌握产品质量和生产能力等。同时，消费需求、消费结构的变化也会影响到企业商品经营；因此，决策者必须对不同消费对象、职业成分、收入水平、民族、文化程度、年龄构成以及各个地区的消费水平，某种商品的消费需求都需要作深入的调查研究，弄清哪些是可变因素，哪些是不变因素，从而根据这些生产和消费的诸多变化情况来调整自己的决策方案，修正必要的决策措施，这里要特别注意对社会商品购买力的分析，要注意区分现实购买力与潜在购买力的不同影响。

3、研究经济政策和经营体制变动，以及价格调整对企业商品经营的影响。要适时地根据调整了的政策，改变企业的经营决策，并注意搞好政策分析与预测。价格是影响商品供求的一个重要因素，企业可采取提价和降价手段调节供求

关系，同时还要注意国家调价和整个市场价格变动信息，以免造成经营决策失误。

（二）对商业经营决策进行技巧分析。

灵活运用商业企业经营技巧与企业经营效果有直接关系。分析要点主要是组织商品货源技巧和商品销售技巧。诸如如何组织商品货源，怎样有效地配置商品货源结构，商品销售渠道的选择，是采取自营方式，还是采取代营、经营方式？推销商品是采取削价处理，还是采取电视广告宣传的方式，哪个效果比较显著？在商品价格决策上，什么样的商品采取高价策略，什么样的产品采取低价策略，什么时候采取降价销售措施，什么时候又采取价格涨幅措施。在储运策略上，主要应分析商品的合理储运数量、天数、商品盈亏分界点和经济采购批量计算等内容。

（三）对资金、费用、利润等财务决策进行效益分析。

资金分析主要是依据社会主义经营原则和决策原则，通过对资金占用来源及固定、专用基金等指标进行分析，以此来检查资金决策和使用中存在的问题，并对资金运行进行预测，为正确地决策提供依据。其中对资金来源、资金信贷情况要重点分析。对银行贷款规模、方式的选择分析等等；从而促使企业合理地节约使用资金，提高资金使用效果和经济效益，为节约劳动占用提供有力的手段和方法。

商品流通费用分析主要是依据节约原则，通过对商品流通费用情况及各个费用项目的分析，查明商品流通费用节约或超支的原因，使用因素分析等方法对费用的趋势作出预测，并通过对影响费用诸因素的分析，指出降低费用的途径和方法，以便达到尽可能少的劳动耗费，取得尽可能多的经

营成果之目的。

利润分析主要是依据社会主义核算原则，分析影响利润中的主要因素即毛利、购销差价、商品销售等来确定提高利润的方法和手段，找出提高利润的途径，并对利润相关因素进行“量本利”和“利费时”的相关分析。

（四）对经营战略的决策分析。

认真分析经营战略决策是企业经营中的一项重要工作。其分析要点是：研究企业的经营目标、方针、计划、组织实施等决策制定的原则方法以掌握企业的长远发展方向，促使企业经营走上持续稳定发展的轨道，避免短期行为。经营者的决策分析首要的应懂得优秀决策者在企业经营中的地位和作用，认识决策的至关重要这一位置，其次研究优秀决策者和决策体应具备的个人条件和群体组合素质；再者就是指出提高决策者和决策层水平的途径与方法，为企业经营决策正确实施提供可靠的基础和保证。

二、商业经营决策分析的分类

商业经营决策分析的科学分类对于商业经营决策学的研究和实际经营管理工作都有重要意义。它有利于人们对决策的认识和及时解决问题，还有利于制定正确科学的决策，以及企业经营决策机构的建立。

（一）按照决策的重要程度（范围）和内容决策分析可分为战略决策分析、管理决策分析和业务决策分析。

战略决策分析是关系到整个企业经营方向、长远规划、机构组合、商品计划等全局性、长期性的大政方针方面的决策分析。这类决策分析一般由企业最高领导层作出，它涉及的范围广、因素多、关系复杂、随机性大，要求决策者不但

具有宏观经济管理知识，还要有微观经济经营知识，对党的各项路线、方针、政策要有一定的了解，并具有一定的预见性；对微观经济学计量经济学也要有一定了解。善于把定量分析与定性分析有机地结合起来，且综合运用。

管理决策分析是属于执行战略决策过程中的具体战术决策分析。如商品销售计划、年度实现利润、资金信贷计划等。该类决策一般由财务、计划、人事等中间管理层制定或提出初步意见。要求决策者具有丰富的财务知识和实际经营管理经验，有认真细致的工作作风和严格执行上级指令的精神，对数学知识有一定的了解，并具有熟练的运算技巧。决策分析时亦侧重于定量分析。

业务决策分析是企业日常经营活动中为了提高效益，扩大购销所做出的决策。如商品销货方针，商品运输路线选择，商品进货对象、品种、规格、价格的选择，商品销售价格、数量结算方式的选择等等。这类决策一般由业务层决策人员做出或提出初步意见。要求决策者经商阅力丰富、市场信息灵通、联系广、善交际，头脑敏捷，办事果断。这一分析主要侧重于经验分析。

以上三类决策分析对企业不同管理层的要求不同。战略决策是最重要的，是关系到企业兴衰、存亡、成败的关键，因此最高经营管理层（厂长、经理）应全面掌握，为了减少决策失误，应该吸收中间管理层和业务管理层参加决策分析。中间管理层应侧重于管理决策，初级管理层应侧重于业务决策。但各级决策层都要研究管理决策。这一决策领导层次的分工一般可用下图直观地说明。

最高管理层	战略	管
中间管理层	决策	理业务
初级管理层	策	决策

(二) 按决策形式的不同，决策分析可分为常规性决策分析和非常规性决策分析。

常规性决策分析就是对经常重复发生的日常经营活动所做出的决策分析。如采购商品、推销商品、制订财务计划等一般均是规范性的决策过程，故均属常规性决策范畴。这一决策一般形成了一定标准的决策程序，企业领导不必事必躬亲，可以交给一般业务科室进行可行性研究，拿出具体决策意见经过同意后加以实施。

非常规决策分析是指对首次出现的，或偶然出现的新的经营问题所做出的决策分析。这类决策一般都很重要，因为它是新情况、新问题过去没有经验可循，也没有固定的程序标准可鉴，决策者须根据当时具体条件认真分析，广泛调查之后慎重作出。像商业企业经营设施的新建扩建，新经营方式的实施，多种经营和企业间横向经济联合、行业集团、机构分合等，消费需求结构的明显变化等都属于非常规性决策分析之列。

(三) 按照决策分析的条件和后果不同决策分析可分为确定型决策分析、不确定型决策分析和风险型决策分析。

确定型决策分析是指决策者对所决策问题所需要的各种情况和条件都是已知的，对决策将要出现的结果也是肯定的。这一分析情况较为明了，关键是要把内在的各种情况、特点、原因、问题疏理顺当。

不确定型决策分析是指决策者对所要解决的问题虽然有所了解，但对其发展条件和趋势等因素不能完全控制，只能对发展的可能性进行概括性的估计。这类决策有一定的风险性和创造性。分析时尽可能做到量化概念与定性认识有机结合，以实现其决策科学。

风险性决策分析是指有两种以上的自然状态或者情况，其概率值能预先估计出来的决策分析。此种分析可靠程度较差，因决策带有一定的风险，所以必须在分析时谨慎从事，反复比较尽可能使风险性决策分析中的“风险”因素减少为最小程度。如与新生企业建立业务联系，推行新的经营方式等决策均系风险性决策。

（四）按决策分析自身的发展过程，决策分析可分为原始性决策分析、调节性决策分析和改正性决策分析。

原始性决策分析是指在整个决策活动中的首次决策分析。调节性决策分析是指在经营决策过程中根据信息反馈对原始决策作的局部调整的决策分析。改正性决策分析是决策的实施中，证明原始性决策有错误，或外界因素发生较大变化，使原来的决策已不适应实际情况而作出的决策分析。如某企业原决定购买3吨汾酒，以备节日上市，但在派出采购人员后，国家作出了调整汾酒价格的措施，使原来市场畅销的商品，因价格昂贵变成了一般消费者买不起的滞销品，因此决定招回人员，停止采购。这就是改正性决策的运用，其分析