

企业经营决策

主编 许树森 赵振祥

经营预测

市场调查与研究

产品订价决策

产品生产决策

存货决策

量本利分析

投资决策

青岛海洋大学出版社

主编：许树森 赵振祥

副主编：万秀文 时书波 单庆祺

参加编写人员：贾永生 赵文 李学魁 张福芹
卢峰 刘华荣 温晓华 范福生
张少军 程庆强 程思奎 张俊修
王映业 王新厚 王云龙 许树森
赵振祥 万秀文 时书波 单庆祺

前 言

企业如何合理地利用资源,提高经济效益,使生产、流通经常处于良好地运行状态中,是摆在经营管理人员面前的重要问题,无数事实证明,企业经营决策的正确与否,是问题能否解决的关键。在有计划的商品经济条件下,企业注重科学地决策,会保持旺盛的生命力,反之,则会在竞争中被淘汰。为了使广大企业经营管理人员在实际工作中进行科学地决策,我们在《企业经营决策》一书中,给大家提供了较系统和实用的决策知识。

本书共分七章,前两章分别介绍了经营决策前不可缺少的环节——经营预测和市场调查。后五章介绍了企业五部分决策内容。每章阐明一个独立的问题,但各章又相互联系,形成一个经营决策体系。它是各类企业经营管理工作者的必备之书,也可作为经济管理干部和大、中专学校有关专业师生的参考书。

编写时我们力求做到内容简明实用,文字通俗易懂。但为了不同层次管理人员的需要和完整地介绍有关决策知识,有些章节仍保持一定深度。由于我们水平所限,书中难免存在不足之处,欢迎读者批评指正。

编者

1990·7

目 录

第一章 经营预测	(1)
第一节 预测基本知识概述.....	(1)
第二节 企业经营预测的主要内容及意义.....	(8)
第三节 企业经营预测的定性预测法.....	(18)
第四节 企业经营预测的定量预测法.....	(33)
第二章 市场调查与研究	(60)
第一节 市场概述.....	(60)
第二节 市场消费需求及其购买行为.....	(68)
第三节 市场调查.....	(87)
第三章 产品订价决策	(101)
第一节 影响市场价格形成的因素.....	(101)
第二节 目标价格的确定.....	(110)
第三节 新产品的订价策略.....	(121)
第四节 一般产品的薄利多销.....	(126)
第五节 受现有生产能力限制的降价决策.....	(135)
第六节 其它产品的订价.....	(139)
第四章 产品生产决策	(149)
第一节 产品生产决策的一般问题.....	(149)
第二节 生产方向的决策.....	(154)
第三节 产品评价与产品对策.....	(157)
第四节 增加产品品种的决策.....	(166)
第五节 产品品种和加工程度的调整.....	(170)
第六节 产品的组合.....	(179)

第七节	目标成本决策	(187)
第八节	有关降低成本的决策	(195)
第五章	存货决策	(210)
第一节	存货控制概述	(211)
第二节	存货定额的制定	(216)
第三节	存货控制方式	(244)
第四节	存货管理方法	(248)
第六章	量、本、利分析	(257)
第一节	盈亏平衡分析	(258)
第二节	盈亏平衡分析的运用	(267)
第三节	利润的灵敏度分析	(282)
第四节	企业的安全程度和盈利能力	(287)
第七章	投资决策	(293)
第一节	投资概述	(293)
第二节	现金流量与货币时间价值	(296)
第三节	投资决策的方法	(308)
第四节	影响投资决策的因素	(336)
附录	(362)
表(一)	(362)
表(二)	(366)
表(三)	(368)
表(四)	(372)
表(五)	(375)

第一章 经营预测

经营预测，是企业经营决策的基础工作，是现代化企业进行经营活动的重要特征。我国社会主义企业有计划的市场经营活动，更需要科学的预测工作，只有这样，才能增强企业的应变能力，掌握市场需求变化的趋势，取得市场经营的主动权。为此本章就预测的概念、意义、内容和方法，做一个简要的介绍。

第一节 预测基本知识概述

一、预测的发展概况

预测，就是根据过去和现在的资料，通过定性的经验分析和科学的定量计算，找出事物的内在规律，推断其未来发展的趋势。预测，自古有之。例如，“出门看天”这句人们熟知的俗语，就包含有预测的意思。因为要“出门”就必须知道在“出门”这段时间内会不会下雨。如果会下雨，就要带雨具，如果不下雨，就不必带雨具。这里对“有雨”或“无雨”作出推断，就称为预测。历史上也有许多成功的预测实例，如《三国演义》中的“草船借箭”。可见，预测不是神秘的学问，而是自古以来人们经营运用的一种

方法。

传统的预测工作是以经验材料为基础的，不但在时间性和准确性方面都比较差，而且预测结果的影响范围和时间长短都很少，正因为如此，长期以来预测没有引起人们的重视。到了近代，尤其是本世纪30年代以来，由于数学取得了突破性进展和电子计算机的出现，使预测工作成为一门边缘性的学科，破土而出，茁壮成长。现在的预测工作是综合地应用人类已掌握的各种学科的知识，例如，哲学、政治学、社会学、统计学、数学、逻辑学、计算机科学、信息论、控制论、系统论等，来研究预测活动的规律。研究的范围不仅在宏观领域，而且也深入微观领域，把定量分析和定性研究熔于一体，形成本学科所特有的综合性。

随着信息收集与处理工作的进步，以及电子计算机成为企业管理的工具，预测也成为企业管理中须臾不可缺少的内容。预测工作也越来越经常化，精确度和可靠性也越来越高，方法也越来越先进。

二、预测的分类

预测，按照不同的标准，有以下几种分类：

(一) 按照预测的范围不同，可分为宏观预测与微观预测。

宏观预测，是从宏观经济管理角度，对社会经济总体的发展趋向所作的综合性预测。如社会商品购买力与社会商品供应总额及其平衡状况的预测，某些主要商品的需求总量与供应总量及其平衡状况的预测等。微观经济预测，是对局部、个别经济问题进行的预测。如企业对所经营的具体商品

(包括品种、规格、花色等)的需求预测;企业的市场占有率和销售预测等。在实际工作中,宏观预测与微观预测密切结合,相辅相成,宏观预测要以微观预测为基础,微观预测要以宏观预测为指导。

(二)按预测时间长短不同,可分为短期预测、中期预测和长期预测。

预测时间长短的划分,因预测的对象和要求不同,各国的习惯不同,而有所不同。一般地说,短期预测指为期在2年以内的预测。中期预测指2年以上至5年(包含5年)的预测。长期预测指5年以上的预测。短期预测的内容比较详细具体,精确度要求较高。中期预测的内容简要一些,它要为中期的战略经营决策和中期计划提供依据,对精确度有一定的要求。长期预测只是粗略地描绘未来发展的远景。企业侧重于短期预测,也需要进行中期预测。经济管理部门侧重于中、长期预测。在实际工作中,短期预测与中、长期预测也是密切结合,相辅相成的。

(三)按照预测的方法,可分为定性预测和定量预测。

定性预测,是对未来某种社会经济现象一般变动方向所作的预测,它侧重于对事物性质的分析和预见,不在于精确估算数量,即使对数量有所描述,也是很粗略的。定量预测是对未来某种社会经济现象变动的规模、水平、速度、比例等数量方面所作的预测。定量预测又可分为点值预测和区间值预测,前者指单个数值的预测,例如,某市五金交电公司预测该市下年电冰箱需求量为3000台,即为点值预测;后者则表现为上限和下限两个数值所规定区间的预测,例如,某市五金交电公司预测该市下年度电冰箱需求量为2800—3300台,

即为区间值预测。任何社会经济现象都是质和量的统一，定性预测和定量预测的划分是相对的，在实际工作中，定性预测和定量预测也是密切结合的。定量预测要以定性预测为前提，定性预测要以定量预测为补充。

三、预测的步骤

经济预测工作大体须经历以下几个步骤：

(一) 确定预测目标，制订工作方案

预测目标，是指预测的具体对象的项目和指标。预测的具体对象是某个客观事物或经济现象。预测项目和指标是预测对象内容的具体化。例如，预测某种商品的需求，就是一个具体的预测对象，预测内容为一定地区范围的需求的一般增减趋向，一定时期内的需求量以及不同的品种、规格、牌号等的需要量和需求的满足程度等，就是预测的项目。预测对象和项目（指标）两者是统一的，一般是根据决策和计划的目的要求提出的。确定预测目标，是开展预测工作的第一步，有了明确而具体的预测目标，才能为进一步收集资料，选择预测方法等指明方向。在确定预测目标时，应当从实际需要出发，分清主次，首先要抓住决策、计划迫切需要解决的问题；同时，还要考虑到主观力量和预测费用开支，力求做到量力而行。

预测目标确定以后，就应根据预测项目的繁简难易程度，调配预测人员，编造费用预算，安排工作日程，制订预算工作方案，使预测工作能够顺利地有节奏地开展。

(二) 调查研究，收集有关资料

预测要以调查为基础，只有通过调查，占有充分的信息资

料和影响预测目标的各种因素变化的情况资料，才能对预测目标的规律性进行具体分析，为预测模型提供必要的数据。调查研究收集资料工作量大，难度也较大，预测能否成功，在很大成度上取决于这个阶段所收集的资料是否充分可靠，如果资料失实，预测结果势必发生很大误差。

企业经营预测所需要收集的资料，包括历史资料和现实资料两类。

历史资料，包括有关社会经济的历史统计资料、各种经济信息资料。如过去的市场调查资料以及本部门、本企业自身的历史统计资料、经济活动分析资料和业务经营记录资料等。通过历史资料的分析，可以看出市场情况的历史演变过程，并揭示市场商品供求、价格和其它经济现象之间的内在联系，为预测未来发展趋势提供重要信息。历史资料的收集和整理，有赖于日常的调查和系统的积累，这是预测的一项基础工作，应予足够的重视。利用历史资料进行预测时，应当鉴别数据是否真实可靠。对于统计资料要注意口径是否一致，不同时期的数据资料有无可比性。对于历史上出现的大升大降的不正常数据，应分析其形成原因，作必要的调整或者剔除不用。对于残缺不全或者不适用的数据资料，尽可能给以必要的修正或补充，以保证资料的完整性，提高数据资料的利用率。

现实资料，包括政府的现行方针、政策、法令，当前社会经济和市场行情动态，用户和消费者的意见和要求，本部门和本企业的经济活动现状。对于这部分资料，应当根据预测目标的要求，通过间接调查或直接调查取得。现实资料反映当前的经济形势和市场动态，对预测未来商情发展趋向

具有比历史资料更为重要的作用。

(三) 选定预测方法，作出预测推断

选择适当的预测方法进行预测，是取得较为准确预测成果的关键一步。预测方法的选择，在收集资料过程中，就应予以考虑。这是因为，采用不同的预测方法，所用的数据资料有所不同。收集资料要尽可能满足使用某一种或某几种预测方法的要求。如果由于某种原因，某些预测方法所需的资料无法收集到或者调查成本过高，经济上划下来，那么，即使是较为理想的预测方法也不能应用。所以，在最后选定某一种或同时运用几种预测方法进行预测时，必须考虑所收集的数据资料能否满足要求。

对预测目标作出定性、定量的分析、估计，有赖于预测者的经验判断和利用统计、数学方法建立预测模型进行测算。对同一个预测目标运用多种预测方法可能取得大体一致的预测结果，也可能在不同的假设条件下，取得不同的预测结果。因此，对同一预测目标应尽量运用多种预测方法，提出几种预测方案，以供决策者选择。

(四) 分析预测误差和改进预测

预测误差是指观察值与预测值的离差。预测误差的大小，反映预测准确程度。分析预测误差有两种情况：一种是在选用预测方案前，利用数学模型所估计的理论预测值，与过去同期实际观察值相比，计算出理论预测误差，分析各种数学模型所产生误差的大小，以便改进模型，这种误差分析工作往往同选择预测方法结合进行。另一种是在选定预测方案作为决策、计划依据以后，追踪检查预测方案是否符合实际，分析预测误差的大小及其产生的原因，以便总结经验。

教训，改进今后的预测工作。

(五) 选择预测方案，用于决策计划

决策者根据对预测成果的评价意见，从各种预测方案中，选择最佳预测方案，作为决策和计划的依据。这一步是预测的应用阶段，它同决策的步骤交叉、也是决策开始的一个重要环节。当预测成果用之于决策、计划时，才能真正发挥预测的作用。

上述预测工作的各个步骤，相互密切联系，在时间先后次序上有时交叉，应当根据预测的目的要求和实际工作进程、灵活掌握。

四、预测的原则

(一) 连续性原则。任何事物产生、发展和消亡的过程，都是连续进行的，经济活动也不例外。因而预测其未来的发展，必须以其历史和现在的状况为依据。同时，事物发展的各个阶段，由于时间、条件的变化、它的发展也不可能是历史的重复，因而把握它在各个阶段的发展变化，必须连续不断地对其进行预测。

(二) 类推性原则。是指人们根据已知事物的某种类似的结构和发展模式，类推某个预测目标未来的结构和发展模式。这种类推一般只限于同类事物之间的类推，如对未来洗衣机家庭普及率趋向的预测，便可参考国外的或国内的洗衣机使用较早地区的家庭普及率发展趋向加以类推。掌握这个原则，可以达到由此及彼的目的，有助于完成预测任务。

(三) 相关性原则。事物是在众多因素的影响下发展变化的，其中任何一个因素与它的发展变化都是相关的。因而，

在经济预测中，必须都把影响预测目标的诸因素都列为考察的对象，以防片面性。但是，各个相关因素对事物的影响程度是不同的，其中，主要的因素对事物的发展起着主导的作用。因而，在预测工作中，对各个相关的因素进行比较，找出相关程度最高的因素，以此对事物进行分析预测。抓住相关因素中的主要因素，就抓住了事物发展中的主要矛盾，就可以加快预测工作的进程，提高预测质量。

(四) 可控性原则。事物是按照一定规律发展的，但是事物的未来发展又是可以控制的，可以调节的，关键在于在认识事物发展规律的基础上，通过发挥人的主观能动性，按照事物发展规律办事，就能够控制事物向理想的最佳的方向发展。例如，人口的发展，既受自然规律支配，又受社会规律的支配，当我们认识了人口发展规律时，我们就可以控制人口的发展。可控制原则是预测中应遵循的重要原则之一。

第二节 企业经营预测的主要内容及意义

一、企业经营预测的主要内容

企业经营预测，是以保证企业的生存与发展为中心，以提高经济效益为目的，从组织人事到科技、经济、市场各类专业兼而有之的综合性预测。其中主要的是企业生产预测、科技发展预测、财务预测、市场预测等四个方面。

(一) 企业的生产预测

企业的生产预测，是指企业各产品生产量发展趋势和内部的生产能力的预测。它可以分为两类，第一类，是对企业

产品的社会总需求量或总产值进行的预测。这类预测一般是由企业的市场或销售部门负责进行，预测的时间比较长，如按季、按年为单位进行；第二类是按产品品种、规格分类需求量进行的预测，即根据按总需求量得到的预测数值后，再按各种品种、规格项目和时间（如季、年）进一步分解开来，求出在各个不同的时间区间内的各自需求量。这种预测一般是由生产管理部门进行，作为编制生产进度计划和选择库存量的依据。

在进行总需求量预测时，一般要考虑如下几个方面的因素：

1. 市场动态

所谓市场动态，就是市场购买力的变动幅度和方向。生产是为了人们的需要，如果人们不需要，生产的产品就销售不掉，因此，也就失去了生产的意义。因此，在进行生产预测时，必须密切注意市场购买力的变动情况，特别是与企业产品销售量有密切关系的变动幅度和方向（包括政治的、社会的和季节的因素影响）。例如，一项重大的国际关系的变化，会导致某些产品的骤增或剧减。在尼克松访华和中美关系走向正常化那段时间，在美国市场上出现了中国商品热和熊猫商标热。又如世界能源危机时，美国豪华型汽车的销量遭到重大的打击，而对经济型的“袖珍”汽车的产量又有明显的刺激。住宅条件的改善和新婚夫妇的增加，则为家具业带来新的生机。一些礼品商品，在节日前后最为畅销。诸如此类，皆属于市场动态。显然，对生产企业来说，不能无动于衷，相反，应刻意追求，力争准确，及时地了解具体动态。以便作出正确的预测。

2. 社会人口结构变化动态

所谓社会人口结构的变化，是指社会上的人口年龄、性别及收入等情况的变化。这些变化将为人民的消费带来影响，与企业生产这类商品的销量变动关系密切。例如，在人口迅速增长而家庭收入却没有相应增长的情况下，就无力顾及儿童的玩具或其他用品的需求；在人口增长初步得到控制，倡导少生优生的社会环境中，对能够启迪孩子思考问题，促进其智力发展的玩具就会十分畅销。美国有一家公司，原来专门生产儿童食品和玩具等商品，几十年来一直信守“儿童是我们的服务对象”这一信条。但近年来美国出现人口出生率下降，人均寿命延长，人口结构中老年人的比例增加的状况，如果仍然只为儿童服务，那么它的市场范围就会受到很大的限制。由于该公司预测时充分考虑了人口结构变化的态势，及时改变经营方向，在继续生产儿童食品和玩具的同时，研究、开发老年人的食品和用具，发展这方面的商品生产，为老年人服务，这就既扩大了该公司产品的市场面，又大幅度地增加了该公司的利润额。又如居民收入的稳定增长，社会购买力投向将从低档消费品转向高档消费品，这也影响企业的产品规格和类型。例如，在1978年以前，我国人均收入较低，对于一些高档消费品问津者寡，而现在人均收入有较大幅度的提高，人们开始对高档消费品感兴趣，“老三件”（自行车、手表、缝纫机）开始不吃香了，高档消费品开始受欢迎了，如要求录音机要双卡双声道，电冰箱要双门名牌，电视机要遥控彩电等等。如果企业不注意这种变化，盲目进行生产，产销脱节，那么很快就会被市场与消费者抛弃。

3. 技术进步的影响

所谓技术进步，是指在设计、生产过程中，用新的结构代替旧的结构，用新的生产工艺代替传统的生产工艺，用新的材料代替旧的材料，用更好的功能代替原来的规范性功能等等。在采用新技术，产品更新换代的每一进步中，都伴随着产品成本的降低，可靠性的增强，使用与维修的方便，外观的改进等等。这就对消费者产生了更大的影响，会造成新的社会购买力。例如，40年代出现的电子管计算机，不仅功能小，运算次数低，而且受电子管使用寿命短的影响，计算机的体积大，耗电大，可靠性差，维修困难，造价和使用成本很高。随着半导体技术的发展，电子计算机的面貌日新月异，短短的30多年时间，已经更新了四代，现在人们广泛运用的是可靠性高、成本低的集成电路计算机。在日用电子产品方面也是如此。开始人们对电子管收音机感兴趣，而今购买力已转向晶体管或集成电路收音机，人们对收音机的音质也提出了新的要求；电视生产技术的发展，使社会购买力由黑白电视机转向彩色电视机，当前多频道、多功能的彩色电视机又取代了单频道彩色电视机。这些都说明，技术的进步制约着企业产品生产的前景，迫使企业不断去开拓新产品、加速产品更新换代。

(二) 科技发展预测

对于企业来说，所谓科技发展预测，主要是技术进步预测。它是企业科技管理的主要内容。技术变革与企业的生存与发展密切相关。一些企业管理人员由于没有恰当地估计到这种变革，使企业落伍了，而另一些企业因能够及时“估计”到技术变革的影响，他们的事业就遥遥领先。实践

证明，企业对科技发展的预测不能不闻不问，而应当适应它，掌握它，及时利用其对企业有利的技术，为企业的发展服务。这就需要对科技的发展作出预测。

科技进步会导致产品革新。一般地讲，科研成果（主要是理论研究成果）都必须转化成技术（主要是工程技术和组织管理技术）成果，引入到生产过程的有关环节，产生出新产品、新工艺、新的管理方法。这个阶段，是新技术产生和引入阶段。在这个阶段，产品变革的速度非常快，企业极力采用新技术，新工艺和新的管理方法生产出新产品，并极力使新产品适合市场的需要。接着就进入成长阶段。在新技术被引入并生产出新产品之后，生产的样品迅速投向市场，从而就可以探测市场对该产品的反映，同时也就清楚了新产品亟待改进的某些问题。在这种情况下，一个企业要获得新产品开拓的成功，就必须很好地改进产品质量，使生产过程标准化，以达到产品质量的稳定和进一步提高。在这一阶段内，一个最重要的特征是产品的销售量迅速上升和市场区域不断扩大。经过了这一阶段的摸索，产品的结构、外观、性能日趋成熟，市场也基本定型，从而进入成熟阶段。成熟阶段的重要特征是，产品基本上不再改型，各企业为了在竞争中取胜，主要靠降低成本、降低价格。这时，企业技术管理的重要任务，就是设法延长产品生命周期，使之不进入衰落阶段，同时研究采用更新的技术，研制新的适销对路的产品，以便在原产品进入衰落阶段后能立即推出新产品。

（三）财务预测

企业财务，是指企业再生产过程中的资金运动及其所体现的经济关系。财务预测就是对财务活动的情况及其有关影