

工商企业

经营

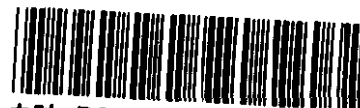
GONGSHANG
QIYE JINGYING
YUCE YU
JUECE JISHU

预测与决策技术

高宝义 侯丙和 孟宪君
编著



北京经济学院
出版社



中财 B0007505

工 商 企 业 经营预测与决策技术

高宝义 侯丙和 孟宪君 编著

CD106/30

中央财经大学图书馆藏书

总 号 403131

书 号

北京经济学院出版社

1992 · 北京

(京)新登字211号

工商企业经营预测与决策技术

高宝义等 编著

北京经济学院出版社出版

(北京市朝阳区红庙)

河北省迁安县印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

850×1168毫米 32开本 10.625印张 276千字

1992年7月第1版 1992年7月第1版第1次印刷

印数：0001—8500

ISBN7-5638-0313-0/F·184

定价：5.60元

前 言

我国工商企业目前正进行着企业管理的改革工作，也就是从过去的生产型管理转化为新型的生产经营型管理，新的管理方式要求会计工作从过去单一的记帐、报帐型会计逐渐向管理控制型会计转化，经济越发展，会计工作的作用就越重要。根据会计工作的发展趋势，企业的会计模式应经过事前预测、事中控制核算、事后分析三个阶段，形成新的会计管理循环。现代会计广泛地吸收了管理经济、工程经济学、量化管理和决策、决策分析、财务管理等方面的研究成果，形成了一个新的相对独立的理论和方法体系。成为一门新兴的综合性边缘学科。

鉴于此，本书在编写过程中力图根据我国目前工商企业生产经营中的实际情况，同时考虑会计人员素质普遍偏低的实际，较系统地介绍了国内外企业中经过实践证明行之有效的预测和决策的基本方法。力求做到实用、通俗易懂。希望对提高会计人员素质，改善企业的经营管理，提高经济效益，起到积极的推动作用。

本书共分十一章，分别介绍预测技术、工业企业经营预测、商业企业经营预测，短期经营项目决策，长期决策等内容。可作为经济类财会专业大中专学校教材使用，也可作为工商企业广大财会人员学习现代会计的培训用书和经济管理干部的学习参考资料。

本书由沧州地区财贸学校高宝义、侯丙和、孟宪君同志编著。高宝义同志编写了一、三、四、六章，侯丙和同志编写了八、十、十一章，孟宪君同志编写了二、五、七、九章。本书由河北省经济管理干部学院财政系副教授蔡柏林同志担任主审，沧州地区财

政局会计师孙风池同志对本书的初稿提出了许多宝贵意见，在此表示感谢。

由于我们的水平有限，经验不足，加上编写时间比较仓促，书中定会存在疏漏之处，敬请广大读者提出宝贵意见。

编 者

1991年6月

目 录

第一章 总论	(1)
第一节 预测与决策的关系.....	(1)
第二节 经营决策的原则与要求.....	(7)
第三节 经营决策的组织工作.....	(10)
第四节 决策的一般程序和决策模型.....	(14)
第五节 工商企业经营预测与决策技术的内容.....	(17)
第二章 成本及其按性态的分类	(19)
第一节 成本的含义和作用.....	(19)
第二节 成本按性态的分类.....	(20)
第三节 边际利润.....	(27)
第四节 变动成本法.....	(30)
第五节 经营决策中的相关成本.....	(40)
第三章 预测技术	(46)
第一节 预测技术概述.....	(46)
第二节 直观预测技术.....	(51)
第三节 定量预测技术.....	(60)
第四节 季节性波动的预测.....	(83)
第五节 预测技术的选择.....	(86)
第四章 预测技术在工业企业的运用	(89)
第一节 工业企业经营预测的内容.....	(89)
第二节 销售预测.....	(90)
第三节 利润预测.....	(97)
第四节 成本预测.....	(99)

第五节	资金预测·····	(105)
第五章	商业经营预测·····	(111)
第一节	商业经营预测的内容·····	(111)
第二节	社会商品购买力预测·····	(113)
第三节	社会商品可供量预测·····	(126)
第四节	商品供求动态预测·····	(131)
第五节	商业销售预测·····	(134)
第六章	决策技术·····	(144)
第一节	风险型决策技术·····	(144)
第二节	确定型决策技术·····	(161)
第三节	非确定型决策技术·····	(173)
第四节	竞争型决策技术·····	(178)
第七章	量本利分析法在企业预测与决策中的运用·····	(180)
第一节	本量利分析的基本原理·····	(180)
第二节	保本分析在经营决策中的应用·····	(192)
第三节	本量利分析的基本假设·····	(199)
第四节	本量利分析在应用中的几个问题·····	(201)
第八章	工业企业生产经营决策·····	(207)
第一节	生产决策·····	(207)
第二节	资源利用决策·····	(221)
第三节	价格决策·····	(229)
第九章	商业企业经营决策·····	(241)
第一节	商业决策的意义·····	(241)
第二节	商品采购和销售决策·····	(242)
第三节	商品调运储存决策·····	(254)
第十章	长期投资决策(一)·····	(265)
第一节	长期投资决策的意义·····	(265)
第二节	货币时间价值·····	(269)
第三节	投资的风险价值·····	(279)

第四节	资金成本和现金流量·····	(281)
第五节	投资决策的可行性研究·····	(285)
第十一章	长期投资决策 (二) ·····	(290)
第一节	非贴现的现金流量法·····	(290)
第二节	贴现的现金流量法·····	(296)
第三节	投资决策的敏感性分析·····	(311)
第四节	投资的风险性分析·····	(315)

第一章 总 论

我国工业企业正进行着企业管理的改革，也就是从过去的生产型转变为生产经营管理型。在这种管理方式中，企业的经营决策成为居于首位的核心的管理职能。同时，我国经济的发展，生产社会化程度的提高，增强了企业外部环境的复杂性，加强了企业与外界的联系，尤其是加强了企业与市场的联系；同时也提高了对企业的要求，加重了企业的责任。在这种情况下，一系列有关企业经营成败，贡献大小，发展快慢等全局性、长远性的问题，成为企业经常面临的重要问题。这样，也就使企业的经营决策成为企业管理的重要工作。

第一节 预测与决策的关系

一、什么是预测

预测是根据事实（资料）和经验，经过逻辑推理、判断或者演算来寻求事物的客观发展规律，据以估计、推测未来事物的发展趋势及其结果。简单地说，预测就是预计和推测。预测在调查研究基础上的科学分析，简称为预测分析。预测分析所用的科学方法和现代手段，称为预测技术，也称之为预测方法。企业面对的市场瞬息万变，企业的外部环境，内部条件十分复杂，怎样在如此复杂的环境中生存、发展？需要企业的管理者，借助于各种必要的手段，从影响企业生产经营变化的各有关因素中，找到一定的内在联系和规律性。从而对企业赖以存在的内、外环境及其变化进行科学的预测，为领导者提供有利的决策依据，以便趋利

避害，争取达到良好的效益。

以市场条件为例。

企业的生产经营活动要受市场供求关系的影响，市场千变万化十分复杂，但仔细分析、观察，却能够找出它的变化规律，这种变化规律大体可分为五种形态，即：稳定形态、趋势形态、季节性形态、随机形态和波浪起伏形态。认识其规律，才能有效地进行预测。

预测具有以下特点：

第一，广泛性。工商企业经营预测涉及到政治、经济、生产能力，科学技术发展水平，价格、工资收入，社会风尚以及国外影响等，联系面非常广泛，从内容上看包括生产、销售、成本、利润、资金、市场供求、消费倾向等预测，这就要求了解掌握各方面的资料。不能只局限于一个企业的角度进行研究分析。

第二，趋势性。主要是指某一事物或现象在某一时期的主要倾向和发展趋势。如果不注意分析这些趋势，预测也就失去了应有的作用。要通过一系列企业经营活动中的业务资料、统计资料、会计报表和有关部门的信息进行分析，找出其主要趋势，才能提高预测的准确程度。

第三，客观性。预测应建立在科学基础上，要从实际出发，实事求是。根据大量的资料分析，由表及里、去伪存真。切忌主观臆断，妄自判断，不能把一些道听途说或马路新闻作为预测的依据。必须依靠科学的数据，真实的情况作为预测的根据。运用马克思主义辩证唯物主义方法分析客观实际。不能单纯地凭长官意志和指示作为预测的根据，更不能把偶然的现象或一时失常的现象作为正常现象处理。在一片大好的形势下，容易盲目乐观；在困难形势下，又会悲观失望。预测时，要注意防止这两种容易失真的情绪。注意客观性，才能减少不可靠性。

第四，时间性。有市场就有竞争，竞争是商品经济固有的规律性。因此，预测必须要有强烈的时间观念。对各种信息、资料

要及时掌握、及时分析、及时提出预测结果的各种方案，以便及时地作出决策。否则，就会坐失良机、雨后送伞，已是时过境迁，失去实际意义，或降低了预测的价值。

二、决策的特点及作用

（一）经营决策及特点

企业的经营决策是指企业在形势分析的基础上，依据客观规律和实际情况，对企业的总体发展和各种重大的经营活动以及经营目标、方针和策略，作出正确选择的工作。经营决策的主要目的，是为了谋求企业外部环境、企业内部条件、企业的经营目标三个综合因素之间的动态平衡。它具有以下特点：

1. 经营决策是企业正式采用的以经营目标、经营方针和经营策略为主体的经营方案。经营方案规定着企业的经营行为，经营目标、经营方针和经营策略是它的主体。

所谓经营目标是指企业在一定时期内应达到的符合社会、国家、企业和职工利益与要求的经营状况与水平。

所谓经营方针是指根据企业的经营思想，为了达到经营目标所确定的企业总体或某种重要经营活动应遵循的基本准则。它包括经营行动的方向、道路、范围等的原则规定。

所谓经营策略是指企业实现经营目标、落实经营方针的具体措施、对策、方法和基本步骤。

进行经营决策必须有包括上述内容的多个经营方案，以便从中选择出能够达到企业总体目标的符合实际条件的正式经营方案。

2. 经营决策是企业各类决策的重要组成部分。在企业生产经营活动中存在着大量的决策性问题，无论是供产销各阶段，还是执行各种管理职能，都有许多问题需要通过决策来解决。企业进行的决策有多种，经营决策仅仅是企业大量决策中的一部分决策。但又是企业各种决策中非常重要的部分。它是关于企业总体发展和重要经营活动的决策。一般地讲，主要是企业的战略性决

策、非程序性决策、非计量决策、不定型决策和风险决策，也是由企业的领导阶层负责的决策。

工业企业经营决策分类

表 1—1

分类角度	类 别	特 点
所解决的问题 在企业经营中 所处的地位	战略决策	确定企业发展方向和远景的决策，重点解决企业与外部环境的关系问题
	战术决策	实现战略决策的短期具体决策，重点解决如何组织、动员内部力量的具体问题
决策者所处的 管理层次	高层决策	企业最高领导层负责的决策即经营决策
	中层决策	企业中层领导所负责的决策，多是执行性决策
	基层决策	企业基层所进行的作业性决策，技术性强、时间紧
问题出现的重 复程度和解决 问题经验的成 熟程度	程序性决策	所解决的是经常出现的问题，已经有了处理经验、程序和方法，可以按常规办法来解决
	非程序性决策	所解决的是不经常出现的问题，还没有取得处理的经验，完全要靠决策者的判断和信念来解决
决策方法的类 别与决策目标	计量决策	决策目标有准确的数量，易采用数学方法作出决策
	非计量决策	难于用准确数量表示目标，主要依靠决策者的分析判断进行决策
决策问题所处 的条件	确定型决策	一种方案只有一种结果
	风险型决策	存在不可控因素，一个方案会出现几个不同结论，其结果可以按客观的概率来确定
	不定型决策	一个方案所出现的结果是不确定的

(二) 经营决策的重要性

社会主义经济是有计划的商品经济，价值规律和竞争规律也必然要发生作用，企业作为一个相对独立、自主经营、自负盈亏

的经济实体，就必须在市场经济的条件下，根据市场的要求调整安排整个生产经营活动，使其在现有生产技术和资源条件下，合理组织供、产、销活动，使企业的人、财、物得以最佳组合，以谋求企业外部环境、内部条件和经营目标的基本平衡。

西方现代管理理论认为，管理的重点是经营、而经营的中心在于决策。决策是否正确，不仅直接影响到企业的经济效益，而且关系到企业的成败。因此，管理阶层所关心的不是要不要决策，而是怎样才能作出正确的决策。过去，我国在经济体制上存在一些缺陷，企业只把自己看成是生产者，在经济生活中长期缺乏正确的经营思想和决策观念。随着经济体制改革的深化，承包责任制的逐步完善，经营决策已成为决定企业生存的十分突出的问题。

1. 经营决策是企业这个系统的重要基本行为。所谓系统是指由相互作用和相互依赖的若干组成部分结合而成的，具有特定功能的有机整体。企业属于人工系统，它的最大特点是具有明确的目的性；同时企业又属于有人系统，或者称为主动系统，其主要特点是人参加了系统的行为选择，行为选择成了这种系统的基本行为。企业决策就是为了达到它的特定目的所进行的对自己行为的选择，所以企业的决策是企业这种系统所应具有的基本行为。而经营决策则是为了达到企业的总体目标而对企业重要行为进行选择，更是企业这种系统所不可缺少的重要基本行为。如果企业缺少了这种自觉的，有明确指导思想 and 目标的经营决策行为，那么这个企业就会成为一个混乱盲目的企业，它就没有生命的活力，就会变成一个不可能也无法继续生存的企业。

2. 经营决策是企业管理周期的中心环节。企业的管理周期是由以下几个连续的阶段组成的，见图 1—1。

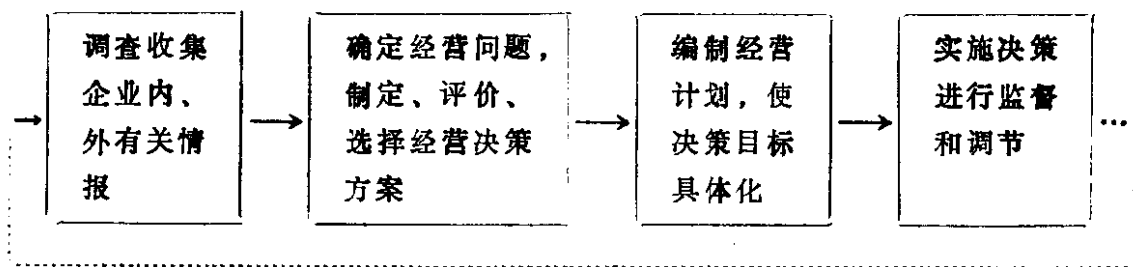


图1—1 管理周期示意图

企业的这种管理周期，由于经营问题不断出现，也就周而复始地重复循环。在每个管理周期中，开始进行的工作是更好地进行经营决策所必要的准备工作和基础工作。后两个阶段所进行的工作是经营决策的具体化和决策执行、实施的推动与保证工作。而经营决策则处于这个周期的中心地位，是企业经营管理周期的中心环节。如果在管理周期中缺少了经营决策这一环节，企业的各种活动就没有了目标、方向和准则，企业管理周期的循环就会终止，企业管理也就无法循着螺旋上升的规律不断发展，最终会使企业沿着衰退的道路走向没落。

3. 经营决策正确与否关系着企业的成长与发展。如前所述，我国经济的发展，社会化程度的提高，经营管理体制的改革，企业自主权的扩大等，使商品生产和商品交换得到了发展，扩大了市场，从而加速了企业外部环境的变化，加强了市场对企业的直接影响，国家、用户和社会也提高了对企业及其产品的要求。这样就加重了企业的责任，增加了各方面对企业的压力，经常有一系列关系到企业成败的关键问题摆在企业面前。在这种情况下，经营决策就成为企业十分必要的工作。从经营决策的内容看，它是企业总体发展和主要经营活动的决策，主要是关于企业生存、发展的战略决策。它规定着企业全局或重要局部的行动方向和道路。如果经营决策正确，就能保证企业坚持正确方向，不断提高自身的适应能力和竞争能力，从而取得最大的经济效益，为社会作出较大的贡献，使企业有良好的发展条件和牢固的前进基础。

4. 正确的经营决策是促进企业全部管理工作发挥积极作用的重要手段。因为经营决策为企业规定的目标是整个企业管理的目标，是企业各项管理工作的目标，而且还可以将它分解为各个部门、各个科室、甚至每个职工的目标。因此，它可以调动各单位、各部门和全体职工的积极性，认真地管好企业的各项工作，使决策目标得以实现。经营决策所规定的经营方针是企业各种管理工作应当贯彻的准则，是全厂职工从事各种生产经营活动应当执行的原则，因此，有了明确的经营方针，就能把大家的智慧、行动纳入一个轨道，聚集成一股统一的力量。经营决策中规定的经营策略，可以使企业各项工作按照统一的步调有序地进行，扎扎实实地前进。

三、经营预测与决策的关系

综上所述，预测与决策的关系，主要表现在：预测是为决策服务的，它是决策的基础。预测着重提供一定条件下生产经营各个方面未来可能实现的数据，而决策是以它为基础，通过分析比较，权衡利害得失，从中选取最优方案。所以，预测是决策的先导，是实现决策科学化的前提条件。没有准确、科学的预测，要作出符合客观实际的决策是不可能的。在实际工作中只有将两者有机地结合起来，才能使决策科学化，也才能够取得最佳的经济效益。决策如果离开了预测这一前提，那将是盲目的，徒劳无益的。

第二节 经营决策的原则与要求

一、经营决策的基本要求

前已述及，企业经营决策实质上是谋求企业外部环境，企业内部条件和企业经营目标三者的基本平衡。但在企业实际的生产经营活动中，上述三个方面的发展不可能完全同步，必然会出现不平衡的状况。这种不平衡有时表现为企业内部条件不适应外部

环境变化的要求；有时则表现为企业的经营目标不适应外部环境和企业内部条件的要求。无论出现哪种不平衡都会影响企业的生存和发展。因此，必须通过正确的经营决策，尽量减少三者的不平衡。出现不平衡时，能够及时地加以解决，这是对经营决策的基本要求，具体地讲，应包括以下几个方面的内容：

1. 企业内部条件要服从和适应企业外部环境的状况和要求。企业的外部环境就是社会，社会是一个大系统，而企业仅是这个大系统中的一个子系统，对企业来讲，就会是它不可控制的因素，但又是企业必须依赖的条件。企业的建立是根据社会的需要和提供的条件建立的，企业的一切活动必须符合社会的要求，适应社会为它的生存和发展所提供的具体条件，并遵守社会所规定的各种限制。只有这样，企业才能得以生存和发展。

2. 企业的经营决策目标要正确反映社会、国家、用户、企业和职工等方面的利益和要求。企业的目标是外部环境与内部条件相互结合的产物，它对企业的生产经营活动具有直接的指导作用。因此，企业的目标要在先进合理的前提下进行，符合实际需要与可能，反映各方面的利益和要求。

3. 要通过改变企业内部条件来努力实现企业目标。所谓实现企业目标，就是按照企业目标的要求来改变企业内部条件，以及充分发挥企业内部条件，保证其目标得以实现。从而达到满足社会环境的要求，跟上外部环境的变化。

二、经营决策的原则

按照上述经营决策的基本要求，在决策时应遵守以下原则：

（一）政策性原则

贯彻党的路线方针和政策，遵守国家法令、制度、规定和社会的各种限制。企业的经营决策虽然属于微观决策的范畴，但它会涉及社会的政治原则、经济利益、法律规定、道德规范等，如果企业的决策与此相违背，就会把企业引向邪路、死路。因此，企业在进行经营决策时，必须贯彻社会主义的政治原则，贯彻党的

路线、方针、政策，正确处理各种经济利益关系，在法律规定，道德规范所允许的范围内进行决策。

（二）事实性原则

坚持从实际出发，使经营决策建立在需要与可能的基础上。所谓实际需要是指企业在经营中存在的必须通过经营决策来解决的问题。也就是说要弄清楚企业的内部条件、外部环境和企业的经营目标是否存在着动态性的不平衡，存在着怎样的不平衡。其次是指经营决策的执行结果是实际需要的，也是企业内外所必需的。所谓可能是指要弄清企业外部环境和内部条件为解决这种不平衡能够提供哪些条件，所采取的措施是否是主观和客观条件所允许的。只有具备了主客观条件的决策，才是可行的决策。因此，在决策时，首先应对企业的内部条件和外部环境进行系统的分析，通过调查研究分析的结果，确认企业存在的问题和解决问题的条件，坚决反对那种“情况不明决心大，心中无数办法多”的错误作法。

（三）坚持走群众路线的原则

经营决策是要解决企业生产经营活动中的重大课题。这些问题并不是单一的，问题的解决要涉及到各种因素和企业各方面的工作。同时，经营决策所解决的绝大多数问题是例外性的问题。为解决这样的问题制定多个方案和选出满意方案，需要多方面的知识、经验，不是某个人单独能完成的。这就应采取各种形式吸收群众参加经营决策，集中大家的智慧，以保证决策的正确性，并使决策的执行有广泛的群众基础。

（四）最佳经济效益原则

重视决策的实际效果是经营决策的根本目的所决定的。因为只有重视决策的效果，才能使经营决策达到预期的目的。经营决策的经济效果是指经营决策引起的经济收益与所投入的资源（货币表现）两者的比较。在衡量企业经营决策的经济效果时，不仅要比较企业某一局部的收益与投入，还应比较整个企业范围内的