**第二讲 如何进行第一次决策**

**一、决策单参数内容、规范及注意事项**

**A：** **识别信息**

**组 别：**取值范围1~64，是由比赛组织者在比赛开始之前通过抽签或其他方式确定的。

**公司号：**取值范围1~8，是由比赛组织者在比赛开始之前通过抽签或其他方式确定的。

**识别号：**取值范围0~99，是由比赛组织者在比赛开始之前为识别数据提交人的身份而确定的，请参赛队不要泄露自己的识别号。

**年 度：**4位数字，是根据《公司历史》延续下来的。

**季 度：**取值范围1~4，是根据《公司历史》延续下来的。

**B：** **生产并交付产品数**

**生产并交付国内市场的产品数：**取值范围-999~9999，单位是件，包括产品1、产品2、产品3这三个产品的数量，是根据你的营销和生产计划确定的。当取值为负数时，表示把由国内销售的过量库存产品返回工厂，重新销往其它地区；当取值为0时，表示不生产该产品。一般情况下其取值应该大于0。缺省值为重复上季度的数值。

**生产并交付北美自由贸易区市场的产品数：**取值范围0~9999，单位是件，包括产品1、产品2、产品3这三个产品的数量，是根据你的营销和生产计划确定的。当取值为0时，表示不生产该产品。一般情况下其取值应该大于0。缺省值为重复上季度的数值。

**生产并交付国际互联网市场的产品数：**取值范围-999~9999，单位是件，包括产品1、产品2、产品3这三个产品的数量，是根据你的营销和生产计划确定的。当取值为负数时，表示把由国际互联网销售的过量库存产品返回工厂，重新销往其它地区；当取值为0时，表示不生产该产品。一般情况下其取值应该大于0。缺省值为重复上季度的数值。

生产产品的数量不应超出实际生产能力（主要由机器数量、机器效率、轮班制、组装工人人数、产品组装时间等决定），否则会认为你公司的管理水平低下，影响股票价格。

**C：价格**

**产品价格：**包括指下季度三个产品在三个市场上各自的销售价格，取值范围0~999，单位是人民币10元，是根据你的营销计划确定的。当取值为0时，将不会收到任何定单。一般情况下其取值应该大于0。缺省值为重复上季度的数值。国际互联网的价格与国内及北美自由贸易区的价格存在竞争关系，应该注意三者之间的价格差距。此外，北美自由贸易区和国际互联网的产品虽然是以人民币定价，但卖给消费者时是以美元计价，所以要考虑由于人民币对美元汇率影响而造成的实际价格波动问题。降低价格是一种增加订货的方法。但最低价格必须在某一临界点之上，否则公众会对太低的价格产生怀疑。另外，与竞争对手的价格差异是需要重要考虑的因素之一。

**D：广告支出**

**公司形象广告：**包括指下季度在三个市场上的公司形象广告费用，取值范围0~99，单位是人民币10000元，是根据你的营销计划确定的。一般情况下其取值应该大于0。缺省值为重复上季度的数值。公司形象广告是累积性的，因此应该在一定时期内保持稳定。公司形象广告对促进国际互联网的销售作用较大。在北美自由贸易区和国际互联网的广告还取决于价格指数和人民币对美元汇率的相对变动。

**公司产品广告：**包括指下季度三个产品在三个市场上的各自的广告费用，取值范围0~99，单位是人民币10000元，是根据你的营销计划确定的。一般情况下其取值应该大于0。缺省值为重复上季度的数值。产品广告对国际互联网销售的影响较小。在北美自由贸易区和国际互联网的广告还取决于价格指数和人民币对美元汇率的相对变动。

**E：组装时间**

**产品组装时间：**包括下季度三个产品的组装时间，取值范围产品1：100~999，产品2：150~999，产品3：300~999，单位是分钟，是根据你的营销和生产计划确定的，缺省值为重复上季度的数值。组装时间决定着产品质量，也影响着所能生产的产品数量。

**F：产品改进**

**产品改进：**指下季度对产品1或产品2或产品3是否实施一项已获通知的重要产品改进，取值为0（否）或1（是），是根据各产品是否有“大”改进而决定的，缺省值为0。在决定更新一种产品前，必须已经收到一份有关产品改进获得重大进展的报告。否则，你产品更新可能毫无目标，已有的库存也被廉价出售，但不会获得任何相应的市场优势。改进后的产品销售收益必须足以抵消廉价销售库存老产品导致的销售收入方面的潜在损失（这取决于你现在库存产品的多少），对这一点进行权衡是相当重要的。一项重要的产品改进只报告一次，如果没有马上实施，下次不会再报告，但它不会逐渐自行消失。在你做出实施决策之前，它们一直有效。不过，假如你没有及时实施这些改进，你可能会发现竞争对手根据市场情况，在你之前进行了类似的改进，并获得了市场优势。可以把一项重要的改进保留到收到第二项改进报告的时候一并实施。这种情况下，市场效果会得到加强。

**G：研发费用**

**产品研发费用：**包括下季度投在三个产品上的研发费用，取值范围都是0~99，单位是人民币10000元，是根据你的营销策略确定的，一般情况下应该大于0，缺省值为重复上季度的数值。研究开发工作具有不确定性，因此，不管你花多少钱，都不能绝对保证你的研究小组在短期内会对改进产品形象做出什么新的贡献。然而，有一条是肯定的，从长远看，你投入的越多，取得进步的机会也就越多，研究开发成果可以运用到产品改进中去。稳定投入的效果比随机投入的效果会更好。研究与开发的效果是积累性的，所以，只要投资，迟早会得到回报。

**H：原材料**

**原材料的订购：**包括下季度现货、3个月期货、6个月期货的原材料采购数量，取值范围都是0~99，单位是1000单位，是根据生产产品所需的原材料数量及原材料的价格走势确定的，缺省值为0。在原材料采购中要平衡避免原材料价格上涨而降低的成本、由于现金流缺少而增加的负债成本、原材料储存的仓储成本三者之间的关系，即是买现货合适还是买期货合适。

**J：代理商和经销商**

**中国国内代理商：**

①下季度总需求数：指从下下季度开始所需要的国内代理商总数(不是新雇佣的代理商)，取值范围是0~99，单位是个，是根据你的营销计划确定的，一般应该大于0，缺省值为重复上季度的数值。要注意不要错误地写成0（如以为不新雇佣代理商就填写为0），另外如果是新雇佣或新解聘代理商，则下下季度才会实现。

 ②支持费用：指下季度每个代理商的支持费用，取值范围是5~99，单位是人民币10000元，是根据你的营销计划确定的，缺省值为重复上季度的数值。支持费用包括销售支持、监督与会计、市场研究等方面的基本支出。

 ③佣金：指下季度对每个代理商依据所收定单价值的总量百分比支付代理商佣金，取值范围是0~99.9，单位是百分比（%），是根据你的营销计划确定的，一般大于0，缺省值为重复上季度的数值。

**北美自由贸易区经销商：**基本同中国国内代理商，但支持费用受价格指数和汇率相对变化的影响，而且佣金是以实现的销售额为基础。一般而言，能够刺激国内市场销售代理商的那些因素同样适用于北美自由贸易区的经销商。但是，经销商不会积极销售你的产品，他们只对你的广告活动所创造的需求做出反应。佣金不会刺激起对公司产品的需求，只会增加经销商的利润和其它可变成本。

**国际互联网经销商：**基本同中国国内代理商，但佣金是以实现的销售额为基础。另外你只需要一个销售代理。你开始通过国际互联网销售产品时就自动指定了销售代理，而你停止通过国际互联网销售时，销售代理即被解雇。

**K：购买机器和网站接口**

**欲购机器：**指下季度要新订购的机器数量，取值范围都是0~99，单位是台，是根据你的经营战略确定的，缺省值为0。你所能购买的最大机器数量是由你的信用价值决定的（见《参赛手册》表19），如果你的信用价值至少与你订购的机器总价值相等，供应商就会接受你的定货，同时接受相当于机器总价值一半的第一笔付款。如果你的信用价值小于订购的机器总价值，供应商将只接受与你信用价值相当的定货（当然，你的信用价值也可能为零）。定货后，机器的交付和安装就会在下下季度实施，此时，第二笔机器款将付出。在之后的季度（即下下下季度）里，机器才可使用。已经订购的机器，在其安装过程中，不会因信用价值的下降而受到影响。因此购买机器应该在第一次决策就进行，最晚不超过第二次决策。

**网站接口数：**指下季度运行的网站借口数量，取值范围都是0~99，单位是个，是根据你所需要的网站容量确定的，若进行互联网销售，则应该大于0，缺省值为重复上季度的数值。你的网站容量取决于接入网站“接口”的数量。你购买的网站容量应取决于高峰时你希望的访问量，访问量的决策是你自己预测的结果。为了帮助你预测，上季度末你可以得到3个数据：接口数量的变化需提前一季度决定。

①上季度末你的系统容量，用接口数表示。

②上季度成功登录网站访问者的人数。

③未能成功登录网站的潜在访问者的百分比。

**L：销售机器和网站建设**

**欲售机器：**指下季度要卖出的机器数量，取值范围都是0~99，单位是台，是根据你的经营战略确定的，缺省值为0。当卖出机器的决策执行时，最旧的机器在下季度初首先卖出，其价值按上季度的折旧价计。当有些机器因为使用时间过长而过度老化时，企业应该考虑将这些机器卖掉（前提是不影响企业的短期和长期生产目标）。卖掉机器可以减少机器的维修成本，更重要的是可以增加企业的现金，帮助企业还清无抵押贷款，改善企业的形象。但有时卖掉机器会使工人闲置，造成不稳定，同时也可能给市场一种该企业要缩减生产规模，经营不善的错觉，从而引起股价动荡。为此，对于卖掉机器应小心行事。

**网站建设：**指下季度网站开发维护费用，取值范围0~999，单位人民币10000元，缺省值为重复上季度的数值。这笔费用包括编制程序、设计以及软件工具。你比竞争对手投入越多，你的市场形象越好，你的互联网营销越成功。有定期的独立调查，并以星级评定的方式，反映计算机用户对你的网站的态度。五星最佳，一星最差。有规律的高额开发投入会提高网站星级，而少投入或不投入开发费用就会失掉星级。

**M：机器维修时数**

**每台机器维修时数：**指下季度每台机器所需要的维修小时数，取值范围0~99，单位是小时，是根据希望保持的机器效率来确定的，缺省值为重复上季度的数值。随着机器变旧，或使用过度，效率会降低，机加工的时间也会延长。这一衰退过程，可以通过防护性的维修得以缓解，甚至得以逆转。用于防护性维修的工时越多，机器出现故障的机会就越少

**N：工人工资和轮班次数**

**组装工人小时工资：**指下季度每个组装工人的小时工资标准，取值范围40.0~999.9，单位是人民币元，是根据你的人力资源计划确定的，缺省值为重复上季度的数值。技术性组装工人的工资按每季度开始时确定的小时工资标准支付。这一基本工资标准服从于厂方与工会签订的协议，协议不允许工资标准下降。基本工资标准的提高将在下季度初实现。前几次决策时不能将小时工资定得太高，否则工资成本会非常高，并且降不下来。

**P：工人雇佣**

**组装工人的雇佣（+）/解雇（-）：**指下季度要雇佣或解雇的组装工人人数，取值范围-9~99，单位是人，是根据你的生产计划和人力资源计划确定的，缺省值为0。招募的成功与否，取决于现有受雇人员的平均周工资收入水平（不是基本工资率）、你公司生产的产品的质量、人事管理部门的能力等，所有这些因素都于其他公司形成对照。招聘还取决于劳动力市场的情况。如果失业率高，招聘可能会容易一些；失业人数少，招聘可能会很困难，这就要看你诱使人们离开其它公司的能力，这将导致劳务市场的不稳定。招聘是有招聘成本的（见《参赛手册》表15），而实际招聘到的人数可能远远低于你填写的人数，因此不能一次招聘太多的人员。解雇员工要在下季度开始时提前通知，被解雇的员工在下季度末离开之前的这段时间内继续工作。被解雇者一次性地领取一笔补偿金（见《参赛手册》表15）。解雇工人往往使其它工人产生抵触心理，有些工人可能会离开公司，到别的地方寻找工作，容易导致组装车间的不稳定和罢工。值得注意的是，组装工人罢工期间不发工资。

**培训组装工人：**指下季度要培训的组装工人人数，取值范围0~9，单位是人，是根据你的生产计划和人力资源计划确定的，缺省值为0。当培训员工的决策被采纳后，在下季度初，培训对象被从当地失业大军中招到学校培训，并在下下个季度初结束培训课程，开始工作。培训成本（见《参赛手册》表15）包括受训者的工资、材料和教员费用。培训人员比直接招募成本要高，但它能确保你得到你所需要的人数，在结束培训并被条件更好的公司吸引去之前，他们至少会在公司为你工作一个季度。

**Q：投资和贷款**

**投资（+/-）：**指下季度新增投资（+）或撤回投资（-）的金额，取值范围-9995~99999，单位是人民币10000元，是根据你的经营战略和财务管理策略确定的，缺省值为0。有两种情况需要新增投资：一是有闲置的现金而现金流状况又不错，二是需要增加信用价值来购买机器。新增投资的额度是受到银行透支限度的制约的。而撤回投资在需要改善现金流和财务状况时进行，撤回的投资会自动用于偿付部分或全部的银行透支、风险贷款等。

**贷款：**指下季度新增中期贷款的金额，取值范围0~9999，单位是人民币10000元，是根据你的财务管理策略确定的，缺省值为0。使用此种贷款，在下季度开始时，可以立即得到现金形式的信贷资金（或自动用于偿付部分或全部的银行透支、风险贷款等）。每季度能从银行获得的中期贷款总数（或在现有贷款基础上的追加贷款）取决于你的借贷能力（见《参赛手册》表19）。这种能力每季度发生变化；并取决于公司股票在股票交易所的价值和你已经拥有的中期贷款数量和银行确定的透支限额。下季度的借贷能力在上季度的《管理报告》中显示。

**R：管理预算和股息**

**管理预算：**指下季度为保持公司整体的管理水平而支出的费用预算，取值范围30~999，单位是人民币10000元，缺省值为重复上季度的数值。管理预算决定了用于外部服务和专业咨询、董事工资、一般管理费用的支出数额。管理预算影响公司整体的管理水平，进而影响公司各部门的工作效率，如对销售管理的质量、生产管理的质量有重要影响，并且对公司的随机风险有影响。增加费用将在下个季度初执行。而减少费用要提前一个季度通知，每个季度的减幅不得高于10%，并可能大幅度影响当期股价。要注意的是管理预算决不是《管理报告》中的管理费用总计。

**股息：**指下季度拿出股本中的一定比例作为付给股东的股息，取值范围0~99，单位是百分比（%），是根据你的股利政策决定的，缺省值为0。定期、可预测并具有竞争力的股息，对股票价格有积极影响。不稳定和低水平的股息将产生副作用。股息在逢单数的季度之初支付。每个季度支付的股息总数不得超过公司前一季度资产负债表上显示的储备金的数量。如果上季度储备金是负数，则没有股息。

**S：信息**

**公司活动信息：**指下季度是否购买市场上其它公司的经营活动信息，取值0（不要）或1（要），缺省值为0。经营活动信息包括广告费用、研究开发费用、每种产品的星级、网站影响力的评估等，对分析竞争对手非常重要，因此一般都要购买，只有在最后一次决策时可以考虑不购买。

**市场占有率信息：**指下季度是否购买市场上其它公司的市场占有率信息，取值0（不要）或1（要），缺省值为0。市场占有率信息包括每个公司在国内零售商店的市场占有率、每个公司在北美自由贸易区零售商店的市场占有率、每个公司在国际互联网上的市场占有率等，对分析竞争对手非常重要，因此一般都要购买，只有在最后一次决策时可以考虑不购买。

**T：保险方案**

**保险方案代码：**指下季度采用哪个保险方案，取值范围0~4，缺省值为重复上季度的数值。公司的活动存在受各种随机事件的影响而中断的风险，这些事件在《管理报告》中以标在相关数字旁的“！”体现。为防止此类事故造成的危害，公司可以向保险公司投保，以弥补财政损失。保险公司提供各种投保方案（见《参赛手册》表22），近似地讲：保险方案中3和4几乎是一样的成本，2的成本要高一点，1的成本最高，所以，选择保险方案首选3或4，不选择保险应该是最不划算的。

注意：决策参数的取值范围每年可能会略有调整，请以当年的《参赛手册》中规定的为准。

**二、《公司历史》的分析**

**1．宏观经济环境分析**

* 宏观经济指标分析：通过对国内生产总值的历史数据进行分析。结合报告中的新闻摘要判断目前的经济形势（凡是在新闻摘要中提及的欧洲市场，在中国赛区均表示国内市场），是属于经济增长，还是经济衰退，判断未来的经济走势，以及有哪些事件会影响宏观经济的发展，间接影响产品销售市场。近几年的比赛中加入了风险事件，比如贸易战、突发事件等等，这类事件可能会影响原材料价格的走势。如果出现了这种事件，需要考虑这种事件的影响期有多长，能否消除这种影响和什么时候能够消除影响，以此来决定原材料的购买决策。一般新闻摘要中对于突发事件不会有预警式的报道，只会报道出这类事件的来由等，所以，提前防范风险可以节省很多成本。
* 市场总体需求分析：通过对历史资料提供的过去五个季度的定单量进行分析。市场总的发展趋势决定了后五期决策的战略安排，如果对市场看好，则可能会加大生产投入、提高产量等，因此也会提高成本；如果对市场看淡，则会紧缩生产节省成本，重点攻占某几个市场等，不同的战略适应不同的市场环境，如果发生战略性的错误则可能提前被淘汰出局，剩下的比赛则仅仅充当陪练。对于历史中的市场需求要关注五期的订单涨幅跌幅、数量等等，发现影响市场巨大波动的原因。

通过宏观经济环境的分析，能够为确定适度的生产规模提供依据。

**2．产品需求分析**

* 各产品的需求分析：分析过去五个季度各产品的定单情况及销售额比例构成情况。特别是主打产品的需求特点。
* 各产品分市场的需求分析：分析在过去五个季度各产品在三个市场上的定单情况及销售额比例构成情况。国内和互联网的需求特点是重点考虑的问题，如何解决北美市场产品利润率低的问题等。通过产品需求分析，可以为各产品的发展提供依据。

**3．各营销因素对定单量的影响分析**

主要包括价格、广告、组装时间、产品改进、代理商/经销商的数量、支持费用和佣金、网站接口数量、网站建设费用等对定单量的影响分析，由于这是比较复杂的过程，因此将在后面专门阐述。

**4．研发费用对产品改进的影响分析**

 通过对过去五个季度各产品大改进出现的研发费用积累情况进行分析，可以为确定研发策略提供依据，特别是对不同产品可能出现改进的时间预估，以及个别产品放弃研发的沉没成本。

**5．原材料价格走势分析**

通过对过去五个季度原材料现货、3个月期货、6个月期货价格走势进行分析，可以为确定原材料采购策略提供依据。特别是关注影响原材料价格变动的事件和本公司的可利用资金状况及融资能力。

**6．资源分析**

分析现有的机器设备数量、技术工人数量、轮班状况、现金流量、借贷能力等，为相关决策提供了依据。

通过掌握公司机器数量、市场订单量、公司股本、储备金、股利发放、现金、透支、投资等，可以判断历史公司的类型和发展阶段。如公司是大规模、市场稳定、盈利的公司；还是大规模、市场衰退、夕阳产业、亏损的公司；还是中小规模、市场发展阶段、管理不善的公司；还是小规模、市场开发阶段、缺钱的公司；还是大规模、开发新市场、资金雄厚的公司……众多公司类型，但是终究要有一个或几个管理问题存在，需要我们去改善公司的状况使之更好。根据不同的公司类型、市场类型制定不同的公司发展战略，比如是重点产品重点市场战略，还是产品差异战略，还是低价低成本战略、还是高研发高广告战略、还是市场主导战略等等，没有什么固定的招数适用所有的历史，只有见招拆招最重要，而且，针对不同的竞争对手策略也有不同的应对方法，没有什么招数是可以战无不胜的，只有相机行事才能掌控大局。另外，结合对手在该情况下的可能策略的分析制定相应策略，可能会产生比较好的效果。

**7．成本分析**

在做决策之前，应该对历史上的成本性态有个了解，分析一下九个产品市场的边际贡献大小。就2004年的比赛来讲，互联网和国内的产品1边际贡献率最大（不是单位产品的边际贡献），其次是互联网和国内的产品2，北美产品1，互联网和国内的产品3，北美的产品2和产品3。如果互联网开发的好，互联网都会比国内的贡献大，如果产品3销售运作的好，产品3的贡献会超过产品2，一般北美的成本较高，贡献会排到倒数。在做决策的时候要注意这些成本的构成和变化，调整相应不合理的价格和成本，比如过高的佣金、支持费用、组装时间等等，为以后几期的价格、广告等营销组合提供参考依据。

如果在市场空白的历史中，培育市场阶段的成本都会很高，边际贡献很小，等到市场稍微成熟了，销售量上去后，才能开始盈利。

**8．其它指标的分析**

 分析汇率、利率、失业率等的情况，为相关决策提供依据。例如：失业率可能决定是否能按决策者的预期雇用到工人，以及发生罢工的概率有多大。

**三、第一次决策的主要过程**

**1．历史资料分析**

如前所述。

**2．战略制定**

* 全面成本领先与差异化战略的选择
* 生产规模的确定：机器数量与技术工人数量的确定
* 三个产品发展的权衡
* 各产品在三个市场上发展的权衡

**3．销售定单预测**

* 参考上季度数据的环比方法（或过去相同季度数据的同比方法）
* 各营销因素对定单量的影响（回归分析）

**4．产量制定和调整**（规划求解）

* 参考销售定单预测量
* 考虑库存量
* 考虑未交订货数量
* 考虑产品改进
* 考虑可用机器工时：机器数量、轮班制、机器效率
* 考虑可用组装工时：工人数量、罢工情况、工作天数
* 考虑整车运输
* 考虑边际贡献：单位机时和单位工时的边际贡献

**5．价格制定**（供求比例）

* 参考历史数据
* 考虑价格对定单量的影响
* 分析市场平均价格

**6．广告制定**

* 参考历史数据
* 考虑广告对不同产品定单量的影响
* 考虑广告对不同市场定单量的影响

**7．产品质量确定**

* 参考产品质量—组装时间的历史数据
* 考虑产品质量—组装时间对产品定单量的影响
* 考虑研发费用→产品改进→产品质量的影响

**8．代理/经销商管理**

* 参考历史数据。在代理商和经销商非常少的情况下，必须购买市场占有率以测算总体市场占有率，进而推算是否增加代理商会获得订单大幅增长。（2005年预赛初期每增加1个代理商约可获得20%的订单增长）
* 考虑代理/经销商数量对定单量的影响
* 考虑代理/经销商支持费用对定单量的影响
* 考虑代理/经销商佣金对定单量的影响

**9．信息技术管理**

* 参考历史数据
* 考虑网站接口数对访问成功率的影响
* 考虑网站建设费用对定单量的影响

**10．人力资源管理**

* 考虑雇佣与培训技术工人
* 考虑技术工人工资水平。在2004年的决赛和2005年的复赛中出现了130元和135元的工资，而且比赛规定不可以降低小时工资。这点告诉我们，如果让组装工人和非技术工人周日上班的话，需要给他们两倍的工资，那么，按照五期历史给的价格，可能会不赚钱甚至亏损，所以只能靠提高价格来获取利润或降低开工率来节省成本。
* 考虑技术工人工资与非技术工人工资的比较
* 考虑防止罢工
* 考虑多雇组装工人是否可以降低开工率，以减少同等产量下的总工资费用。

**11．其它决策**

* 原材料订购
* 投资（注意可利用现金和投资上限，以防超过限额造成银行透支或无法完成预期投资而影响股价）
* 贷款（谨慎考虑前期使用中期贷款，防止增加不必要的利息成本）
* 管理预算(管理预算过高的情况下，可以考虑降低该项费用，以节省成本，如2004年复赛达到190万元)
* 股息（适逢发股利的季度可尝试发1%的股利测试市场对股利政策的反映程度）
* 保险（因为我们虚拟的公司并非高度危险的行业和产品，所以建议考虑低保政策）

**12．财务分析与预测**

首先要对历史上各期的财务报表有所了解，考察每一期的利润与销售收入属于什么等级的规模，对公司盈利能力、流动性等进行评估，整体上了解公司财务状况、公司管理存在哪些问题，如利润过低，资金紧张，流动性差等等。有些决策可能造成滞后一期的财务困境。

在第一期决策前，财务的主要作用是为长期决策提供依据，即五期预测税前利润最大。预测五期的税前利润需要强有力的资金预算和市场预测，需要说明的是即使是强有力的模型也不能保证准确的长期预测，因为五期需要与竞争对手博弈，以后发生的事情会不断修改在第一期的计划，做长期预测也不是为了一厢情愿的做到利润最大，而是，比较各种战略方案的优劣，哪种战略能带来更大的利润，主要服务于固定资产购买或出售及何时购买出售、机器轮班次数更换与否、何时招聘工人、生产数量均衡安排等等重要的长期决策。这些决策只有考虑五期的总税前利润才有意义。

五期长期预测是一个各个部门不断协调的过程，各种战略方案的制定和选择需要各个部门很好的沟通调整，生产人力部门决定机器生产安排，市场营销部门根据市场制定营销计划，这些计划都要归结到财务进行比较，通过五期利润比较，选择更优的方案，并对一些计划安排调整，以节省更多的成本。