

企业经营计划的 制订方法

(日) 小林晴雄著

王平 贾万鸣 陈家伟译

浙江人民出版社

企业经营计划的制订方法

〔日〕 小林靖雄 著
任建平 贺万鸣 陈家伟 译

浙江人民出版社

责任编辑 陈贤松

封面设计 叶宗耕

600281/02

企业经营计划的制订方法

〔日〕小林靖雄 著

任建平 贺万鸣 陈家伟译

*

浙江人民出版社出版

(杭州武林路196号)

浙江新华印刷厂印刷

(杭州环城北路天水桥堍)

浙江省新华书店发行

开本 787×1092 1/32 印张 5.25 字数 106,000

1981年6月第一版

1981年6月第一次印刷

印数：1—20,000

统一书号：4103·16

定 价：0.44 元

前 言

为了把我国建设成为现代化的社会主义强国，摆在经济管理人員和广大职工面前的一个迫切任务是，努力提高经济管理和企业经营管理的水平。要做到这一点，首要的是努力学习。学习的途径和内容很多，在学校系统学习，在工作实践中学习；学习我国自己的经验，也要学习外国的经验。任建平、贺万鸣、陈家伟同志合译的日本经济专家小林靖雄著的《企业经营计划的制订方法》一书，是我们学习外国的企业经营管理经验的一本比较通俗的著作。

日本东京工业大学教授小林靖雄的这本著作，在日本颇受欢迎，自1966年6月以来出版过19次。这个译本是根据1978年12月的新版（第19版）翻译的。该书版本新，对于日本企业在不同经济发展时期的经营思想和经营方式都有所反映。如日本在五十年代末期到七十年代初期是经济高速发展的时期，这一时期生产稳步上升，企业的经营战略是以设备投资为中心，通过不断扩展生产规模以实现更大的利润；以1972年的尼克松冲击和1973年的能源危机为转折，日本经济进入低速发展的时期，市场变化急剧，企业则以经营方向适应市场的不断变化为中心，作为自己的经营战略，以谋求更多的利润。这本书重点讲述了企业经营的计划内容和方法。著者首先阐述了企业经营计划与社会环境变化的关系，企业

经营业务的选择，多种经营的方针，而所有这些都基于对市场的调查和预测。著者把技术能力和研究的开发，作为企业经营计划的重要内容，是有道理的。在经营方向确定之后，就要有与之相适应的技术和产品。市场的需要是不断变化的，生产的产品要随之变化。因此，研究和技术的开发，要走在生产的前面。著者在书中阐述了工厂建设、设备投资、劳动力的计划，这些都是生产力的基本要素。企业的组织机构、管理体制，也是经营计划所要考虑的内容；对于事业部制度的现状和发展，以及现代管理的重要内容之一——运用计算机管理等问题，书中也都作了一般的分析。资本主义企业十分重视经济核算和经营效果，并在经营计划中占有突出的重要地位。这本书深入浅出，采用了大量企业的实例和统计数据，作为分析和论证的依据，便于理解一些基本概念和计算方法。

小林靖雄的这本著作，对于我们学习企业经营管理知识是有益的。它有利于我们了解企业经营管理的基本内容。书中关于经营计划的制订方法、市场调查和预测、科研和技术能力的开发、组织管理，以及讲究经营效果等原则，对我们都有重要的参考价值。但是，资本主义经济是私有制经济，是市场经济，这与我国的社会主义公有制经济，采取计划调节和市场调节相结合的经济，是有本质区别的。我们要从我国的实际情况出发，学习资本主义经济管理中的科学部分，而对于违反社会主义经济原则的东西，就不能学习。这一点请读者在阅读中予以注意。

第四机械工业部办公厅政策研究室

一九八〇年十二月

序

本书初版于1966年6月，已经历十二年。在此期间，有幸蒙受各位读者喜爱曾再版多次。

当时的日本企业正处于经济高速发展时期，专心致志地搞长期经营计划，以扩大规模，增加盈利。但是，以1973年秋季的石油冲击为契机，经济和企业环境发生剧变，进入经济低速发展时期，直至今日。

经营计划不是针对日常业务活动的计划，而是以适应环境变化为前提，以经营结构计划为中心的计划。但是，现在出现了许多与以往经济高速发展时期有本质差别的新问题。尤其是经营业务范围选择的问题——包括多种经营和业务转换等，现在作为“经营战略计划”的问题而受到密切注意。

在国际竞争激化的过程中，不仅仅是出口，而且海外投资问题也显著地增加了重要性；另一方面，在经济低速发展的情况下，就技术与研究开发、设备投资、劳务、财务等各种计划来说，也出现了相当大的变化。

鉴于这些新问题，很久以前就想改写本书，以适应新时代的需要，但未能得到机会，一直拖到今日。这次好不容易有些富裕时间，故对旧版作了全面修订。总的来说，新版加大了战略计划的比重，但也不能忘记必须将战略计划作为经营计划而予以综合。

这次新版，如同既往能蒙多数读者热爱，便深感荣幸。
希望多加批评，使本书进一步提高。

著 者

一九七八年十一月

目 录

第一章 经营计划的意义·····	1
一、企业环境的变化与经营计划·····	1
二、经营计划的内容·····	2
第二章 经营业务的选择——产品计划与多种经营·····	16
一、经营业务的选择·····	16
二、产品计划·····	18
三、需求的预测与市场调查·····	25
四、多种经营战略·····	31
五、向海外发展——跨国战略·····	38
第三章 技术能力与研究开发·····	50
一、技术能力与研究开发的现状·····	50
二、研究开发的内容·····	52
三、研究开发活动的计划与管理·····	53
四、研究开发费的回收与价格政策·····	56
第四章 厂址的选定与生产计划·····	57
一、生产基本计划中的问题·····	57
二、厂址选择计划·····	59
三、工厂布置的选择·····	60
四、价值分析的推广·····	62

五、大工程作业日程计划的基础研究	
——计划评审法与要径法	65
六、转包企业政策	66
第五章 设备投资计划	73
一、日本产业的设备投资	73
二、设备投资重点的演变	76
三、设备投资计划的制订程序	78
四、设备投资的经济性计算方法	79
五、预测不确切性的考虑	90
第六章 劳动计划	92
一、日本劳动就业人员结构的变化	92
二、人员计划的意义与重要性	96
三、人员计划的方法	98
四、人工费用与劳动生产率的关系	101
第七章 组织计划	108
一、管理组织与组织原则	108
二、管理的幅度	110
三、最近管理组织上出现的问题	111
四、管理工作的合理化与机械化	114
第八章 财务计划	116
一、日本企业财务的特征	116
二、企业财务的原则	120
三、设备投资的财务分析	124
第九章 盈利计划	132
一、长期盈利计划	132

二、中期盈利计划的实例	
——美国西屋电气公司的实例	133
三、企业经营成果的综合预测	144
四、盈亏平衡的分析	146
五、盈利计划与资金计划的调整	152
六、线性规划与盈利计划	154
七、事业部制度与盈利计划	155

第一章 经营计划的意义

一、企业环境的变化与经营计划

围绕着日本企业的各种环境条件有了显著的变化。自1958、1959年前后至1971年取得经济高速发展的日本企业，由于1972年的尼克松冲击、1973年的石油冲击，从根本上动摇了以往的经济结构。为了对付严重的通货膨胀，采取了抑制总需求的政策，而以这种政策为契机，即刻陷入不景气的境地，此后便迎来了长期的经济低速发展时期。

在此期间，以石油为中心的能源价格的显著上涨，以发展中国的追赶为中心的国际贸易环境的变化，以及国内需求结构的高度变化，促使产业结构变化，国际收支的巨额盈余招致日元汇率猛涨，从而使日本企业对付这些经济环境的变化更为困难了。

日本“经营计划”的问题，最初是在1955年下半年以后，随着技术革新的迅速进展和需求结构的变化，作为在经济高速发展下如何使经营结构现代化这一问题的对应措施而产生的。当时经营计划的核心是设备投资计划，这是不可否认的事实。但是以后，自进入昭和四十年代(1965—1974年)以来，由于需求结构的变化及竞争的激化，以盈利计划为中

心的经营计划才受到重视，并且逐步得到实际应用。

后来，在1974年以后的经济低速发展下，由于以往的经营计划是力图扩大企业规模，因此，如何基本上适应企业外部环境变化的所谓“战略计划”，就逐步成了经营计划最关心的重点。

二、经营计划的内容

所谓经营计划是指企业为寻求适应外部环境变化的方向，并朝着所寻求到的方向筹备经营结构而制订的计划。它的任务有别于把企业的业务活动（若是工业企业，则指采购、生产和销售活动）本身加以计划的预算或盈利计划。当然，业务活动的计划并非不需要，而是在任何时期都是极为重要的。但成为企业活动前提的市场及产品动向，现在变化显著而且迅速，如果看错了变化的方向，不仅得不到企业所希望的业务成果，而且还有危及企业将来继续生存的危险。这就看出了上述的经营计划的重要性。

（一）战略计划

战略(Strategy)问题之所以在经营计划中被提出来，一般认为是由于如何对付最近外部环境激烈变化的问题而为企业所重视的。本来，企业环境就是动态性的，经常在变化，但如果这种变化是具有一定方向的稳定变化，则可以以一定的准确程度，预测未来并与之适应。在过去的经济高速发展时期，根据“长期预测性的经营计划”所采取的应变措施，可

以取得一定程度的效果。但是如上所述，后来企业环境的变化确实显著，而且是不连续的，难以长期预测，特别需要进行彻底的研究，以适应产品——市场领域中结构性的变化。可以认为，“战略计划”逐步成为被重视的问题，其原因就在这里。

总之，“战略计划”当可定义为“是企业在外环境动荡中为争取继续生存而探索面临的问题，摸索打开局面的方向的计划行为”。

作者认为，不仅摸索方向，甚至朝着所找到的方向形成企业的新体质，即所谓经营结构计划，也包含在战略计划之内。另外，在探索这样问题和摸索打开局面的方向时，设定企业的长期的某个目标(goal)是必要的。在这个意义上，也有人把设定这种目标也包括在战略计划之内。

确切地从企业的实际情况来说，以探索经营业务范围为中心的战略计划，必须与实现这种计划的基本条件，即人与设备等的经营结构计划联系起来加以考虑。可以说，正确的看法是对经营业务范围的探索，不应只笼统地考察其有利性，而应在进行尽管极为粗略研究的同时，按照企业长期的总目标进行。

但是，经营结构计划在企业环境比较稳定的时代，也是必需的，在实践中也得到了应用。在某种意义上，可以认为是手段性资源的准备计划，也可以认为是从属于经营业务范围选择的计划。企业长期总目标的设定，也只不过是所选选择的产业领域里，根据过去竞争企业的实际业绩而选定的暂时的目标。因此，我想把“战略计划”主要限定为有关对外的、产品——市场领域的探索过程来加以考虑。

（二）经营结构计划与业务计划

企业的固有业务活动，因行业的不同而异。例如，如果是制造业，则指的是采购、生产、销售以及随之产生的较短期的资金周转；如果是商业，则指的是进货、库存、销售、资金周转。不过，为了在市场竞争的条件下有效地进行这种业务活动，必须筹备供完成以人和设备为中心的执行业务的能力。一般把企业筹备这种能力的计划，叫作“经营结构计划”。

这种经营结构计划，可以说也包括产品计划与资本构成计划等。但是，在这里所说的产品计划中，一向所考虑的主要是增加新产品，并不考虑增加与以往所经营的业务范围完全不同的业务（即所谓“多种经营化”），以及向多种经营化的全面转换（即所谓“业务转换”）。这里似乎有重新提出“战略规划”的意义。

在已定业务范围的情况下，业务活动计划可以概括地归结为“盈利计划”与“资金计划”。业务活动的计划不一定仅仅是短期的计划，它也可以作为对未来的长期预测。特别是在探索向新业务范围发展的多种经营化时，我认为极为粗略地对盈利加以预测，以便预测多种经营成果，是很重要的。但是，这种预测不包括在业务计划领域内，而相当于战略规划的一个程序。

（三）长期、中期与短期经营计划

以经营业务范围的选择为中心的战略计划，以及经营结构的准备计划，往往都需要进行长期的研究。以往在日本经

营计划的实践中，长期经营计划都是以设备投资计划为中心来制定的。生产设备的寿命尽管短，也有五年至十年，因此，在这五年或十年期间，能否充分利用生产设备，并获得令人满意的盈利就成了问题。与此相适应，利用这些生产设备，所生产的产品的销路（即销售）的预测和资金的预测，也都必须是长期的。把这些预测加以综合，长期的盈利预测，即所谓的“长期盈利计划”，就被看作是必要的了。

但是，这样被编制成数字式的长期综合性计划——即“长期盈利计划”，是经济稳定的高速发展时期的产物，而在今天这样的不稳定的经济环境下，制定这样五年或十年的数字式长期计划是很少见了。当然，这意味着，虽然盛行对部分内容，譬如对设备投资或资金，进行数字式的长期预测，但是，制定一贯的数字计划的现象，总的来说是减少了。可以说，以往那种长期经营计划的实施是越来越困难了。

现在，根据“经营中心”1975年11月所作的“长期经营计划的实况调查”（第五次），来看一看各行业实施这种计划的内容，情况如第1表（见第6页）所示。

对536家公司发函调查，给予回答的74家公司中，实行长期计划的有57家公司。可以认为，仅仅是有长期计划的企业作了回答。尽管如此，57家对74家的比率（假定为实行率）为77%，与1970年同一比率的91.4%相比，可以说是大大降低了。

再从内容来看，以往被绝大多数公司定为长期计划项目的是盈利计划、设备投资计划、资金计划等；但在这次调查中，占首位的是“长期计划的目标和方针”，而“预计盈亏计算书”（即所谓“长期盈利计划”），只有70%左右的比

第1表 长期计划的內容(1975年11月)

	合计	矿业、 建筑业	食品、 水产品	纤维、 纸浆、 造纸	化学、 药品	石油、 橡胶、 玻璃、 窑业*	钢铁、 非铁 金属	机械	电机 精密 机械	气 运输 机械	金融、 保险	商业、 仓库 业、 海运	电力、 不动产 业、 通信 业、 陆运
实行的公司数	57	3	2	6	8	5	8	4	11	3	2	2	3
1. 长期计划的 目标与方针	54 (94.7%)	3	1	6	8	4	8	4	11	3	1	2	3
2. 设备投资 计划	51 (89.5%)	3	1	6	8	4	8	4	11	3	1	2	3
3. 人员计划	49 (86.0%)	3	2	5	8	4	6	4	10	3	1	1	2
4. 环境预测 (需求预 测等)	42 (73.7%)	3	2	5	7	4	6	2	7	3	1	1	1
5. 资金计划	41 (71.9%)	2	2	3	5	3	8	4	7	2	1	1	3

续表

	合 计	矿业、食品、建筑业	纤维、纸浆、造纸	化学、药品	石油、橡胶、玻璃、窑业*	钢铁、非铁金属	机械	电机、精密机械	运输、机械、造船	金融、仓库、海运	商业、服务业、不动产、通信业、陆路运输业		
6. 预计盈亏计算书	40 (70.2%)	1	1	2	8	4	7	2	10	2	1	0	2
7. 各种产品的销售计划	38 (66.7%)	2	1	2	4	5	8	2	7	3	1	0	3
8. 生产计划	38 (66.7%)	3	2	3	5	5	8	1	7	1	0	0	3
9. 本公司现状分析	33 (57.9%)	0	2	4	7	1	4	4	8	1	1	0	1
10. 新产品开发计划	30 (52.6%)	2	1	3	7	2	1	2	10	2	0	0	0
11. 合理化计划	30 (52.6%)	1	3	2	4	2	6	2	7	1	0	1	1

* 原文为“土石”业。——译者。