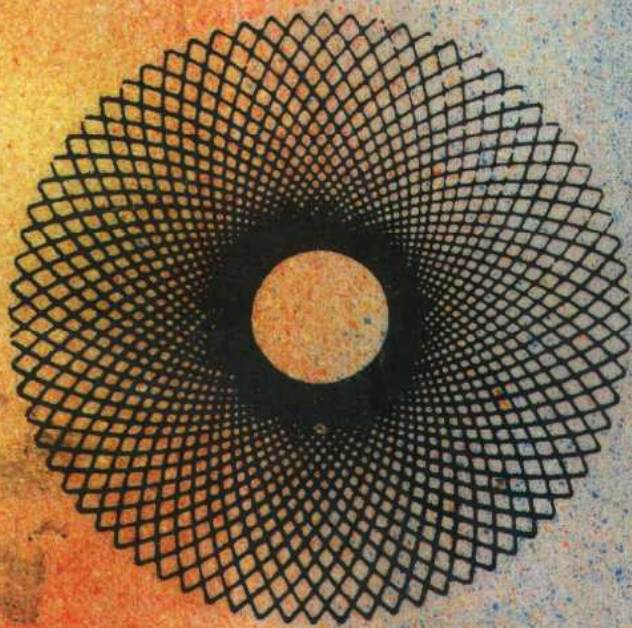




企业家丛书

# 企业家与企业计划管理



中国经济出版社

# 企业家与企业管理

李惠斌 王晓进 郑流



中国经济出版社

特约编辑：徐扣根

责任编辑：王万治

封面设计：平 原

**企业家与企业计划管理**

李惠斌 王晓进 郑 流

中国经济出版社出版

新华书店北京发行所发行

水电出版社印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 6.3125印张 1插页138 千字

1986年10月第1版 1986年10月第1版第1次印刷

印数：00,001—23,500

统一书号：4395·75 定价：1.55元

要實現我國的社會主義現代化建設  
必須办好我們的社會主義企業而要实现  
現代化的社會主義企業就不僅要培  
育大量的科技人材而且要培養出大量  
的善于經營管理的企業家因為經營管  
理如果搞不好就會浪費企業的財力和  
人力就會造成大量的次品和廢品  
企業家學本書的出版更利于培養和提高  
我國的管埋人材這是值得我們重視的

許源訪于北京

## 企业家和企业家时代

我国方兴未艾的经济体制改革，其实质和重要目的之一是培育和形成一个生机勃勃的企业家阶层。可以这样讲，我国经济发展的瓶颈和关节点，既不是资源和设备，也不是劳动和技术，而是现代意义上的企业家。

然而，企业家在我国以往的社会历史中却处于无足轻重的地位。“士农工商”，这是我国古籍中一个经常用来描述社会结构的词汇，也是历史学家研究我国古代社会的一把钥匙，它形象地说明了我国历史上工商业的社会地位。进入近代后，由于我国资本主义经济发展的落后及其特殊性，企业家成了资本家和剥削者的代名词。新中国的建立，给我国的经济的发展提供了基本的保证。但是，经济建设指导方针上的失误，使本应是商品生产者的企业，变成了等级制的机构，厂长和经理变成了终身制长官。

现代企业家，既是社会进步和经济发展的产物，又是社会进步和经济发展的动力。19世纪中叶，世界范围内的资本主义生产得到飞跃的发展，传统的工厂主、资本家凭借经验和能力，已无力经营管理日益扩大和复杂的工商企业，也无法处理社会化大生产中遇到的一系列问题。为了适应经营管理日益专业化的需要，企业所有权和经营权开始分离，一个专门从事企业经营和管理的阶层应运而生，走上历史舞台，

这就是今天的企业家和企业家阶层。由于企业具有专业知识，擅长经营，勇于创新，积极参与经济活动，极大地推动了历史的进步和经济的发展。

党的十一届三中全会开始的我国社会的全方位改革，是一场革命，是新技术革命巨浪冲击下的一次机会，是中国社会精英和人民的一次历史性选择；它为我国的经济发展提供了广阔的前景，为新兴企业家的崛起提供了必要的条件。

改革的本质是开拓与创新。企业家最重要的素质是开拓与创新。因此，经济体制改革的必然结果之一将是产生一大批新兴企业家和一个具有自主意识的企业家阶层。这个企业家阶层将极大地推动我国的经济发展，使我国的全方位改革发展为不可逆转的历史潮流。企业家的时代正在到来！

企业家的成长和企业家阶层的形成，是一个历史的过程，一个实践的过程，一个学习的过程。在由一个平凡的人成长为一个出类拔萃的人的过程中，不仅需要自己的拚搏，更需要借鉴和学习国内外的先进经验，学习现代社会经济的各种知识。

基于这种历史的考虑，一批青年理论工作者和一批青年实业家结合在一起，共同组织编辑了《企业家丛书》。

《企业家丛书》献给在中国社会主义改革中诞生的企业家。

衷心感谢鼎力支持本书出版的各位朋友！

李盛平

1986年

## 前 言

时机就是金钱，未来蕴含希望。企业计划管理是实施设计的蓝图，是通向未来的桥梁。当前的经济体制改革，一方面使企业逐步成为相对独立的经济实体，拥有在企业生产经营各方面的计划权；另一方面又把企业推上市场，提供质量高，物美价廉，受到欢迎的商品。面对瞬息万变的市场，企业如何运用计划权，怎样进行企业计划管理才能使企业达到预期的经济效益，这是摆在每个企业家面前的严峻课题。

本书针对企业由生产型向生产经营型过渡这一形势的需要，对企业计划管理进行探索和尝试。本书的对象主要是投身改革的企业家。因此，内容重点不是重复企业计划人员与企业计划的关系，而是试图阐明企业家在企业计划管理中的职责和作用。

全书分为七章：第一章是企业计划管理总论，它从我国企业现实出发明确企业计划管理的内涵和外延，指出企业管理在科技、经济高速发展的现实意义和改革的迫切性；第二章探讨企业计划的客观依据或现实基础——调查、分析和预测；第三章讨论企业家如何制订经营决策，决策与计划的关系，以及计划体系的功能；第四章探讨计划协调的原则、方法、动力等问题；第五章讨论如何控制计划的实施；第六章探讨如何依据客观环境的变化不断调整计划，使企业计划充满活力；第七章追溯了我国企业计划管理的沿革，提出我国企业计划管理改革的指导思想、改革的方向和途径。本书力

求逻辑严谨、语言清新、事例翔实、图文并茂，不仅注重理论的系统性和深度，而且注意它的实用性。本书探讨的内容对于企业的计划工作人员也有一定参考价值。

本书第一章、第四章、第五章和第六章由李惠斌撰写；第二章、第三章由王晓进撰写；第七章由郑流撰写。最后全书由李惠斌做文字统一。中国人民大学工业经济系主任塞风教授在百忙中对本书进行了认真审阅，反复推敲了基本立论，在此我们表示感谢。由于编著者时间仓促，水平有限，本书肯定存在各种各样的缺陷。热望积极投身改革的企业家和有关读者在实践中不断探索，推动企业计划管理的发展。

使本书成为企业家的朋友和知音，是我们的最大心愿。

编者

1985年6月

---

# 目 录

## 前言

### 第一章 迎接未来的挑战——企业计划管理总论 ..... 1

#### 一 什么是企业计划管理 ..... 1

#### 二 剧变的时代——人类社会的发展与企业计划管理 ..... 11

#### 三 沉重的翅膀——我国企业计划管理的现状与改革的迫切性 16

### 第二章 面向市场的企业家——企业的调查和预测 ..... 20

#### 一 计划管理的第一步 ..... 20

#### 二 千里眼与盲人摸象——企业的调查 ..... 22

#### 三 未卜先知——企业的预测 ..... 38

#### 四 企业家的眼光 ..... 49

### 第三章 赛场上的角逐——企业经营决策与计划 ..... 52

#### 一 企业家与决策 ..... 52

#### 二 对症下药——制订战略决策 ..... 56

#### 三 为未来铺路架桥——制订企业计划 ..... 75

#### 四 赛马的故事——竞争中的中小企业 ..... 87

### 第四章 阿波罗登月计划的启示——企业计划的协调 ..... 91

#### 一 计划的冲突 ..... 92

#### 二 冲出旋涡——协调计划在三个管理层的地位及协调原则 ..... 94

#### 三 协调术A B C——协调计划的工作方法 ..... 98

#### 四 协调计划的技术方法 ..... 105

#### 五 胡萝卜还是大棒——协调计划的动力 ..... 117

### 第五章 任凭风浪起，稳坐钓鱼船——企业计划实施中

#### 的控制 ..... 122

#### 一 计划与控制 ..... 122

#### 二 舵手的艺术——计划的反馈控制 ..... 123

#### 三 控制层次与控制关键点 ..... 129

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| 四 指示与监督——计划的现场控制 .....         | 131        |
| 五 还未上坡，先加油门——计划的预先控制 .....     | 134        |
| 六 自我控制与物质利益 .....              | 138        |
| <b>第六章 生命之树常绿——信息反馈与企业计划</b>   |            |
| <b>的调整 .....</b>               | <b>143</b> |
| 一 信息与计划 .....                  | 143        |
| 二 企业信息系统和信息反馈 .....            | 149        |
| 三 企业调整计划的原则 .....              | 157        |
| 四 企业调整计划的范围和节奏 .....           | 159        |
| 五 企业调整计划的方法 .....              | 161        |
| <b>第七章 回顾与展望——我国企业计划管理的昨天，</b> |            |
| <b>今天和明天 .....</b>             | <b>166</b> |
| 一 企业计划管理的沿革 .....              | 166        |
| 二 面临巨变的企业计划管理 .....            | 174        |
| 三 企业计划管理的前景 .....              | 187        |

# 第一章 迎接未来的挑战

## ——企业计划管理总论

### 一、什么是企业计划管理

计划，从最广义来理解，就是对未来所要从事业的事业的谋划、规划或打算，这是一种静态的理解。对计划也可以有一种动态的理解：它是准备在未来从事某项工作，预先确定行动的时间、方法、步骤、手段等等的过程。计划是需要、欲望、动机等等心理因素与行动之间的过渡阶段，是“实践理性”。同时，计划把现实的心理因素与预期要实现的行为联结起来，是通向未来的桥梁。小至个人，大至国家都有自己的动机、目的，都试图通过行动使目的得以实现，因而都离不开计划。而要使计划富有成效能实现，就要进行计划管理。

在我国谈到计划管理，人们往往联想到国家的计划职能，往往认为计划管理就是国家对计划的管理。与此相联系的另一误解是，人们往往以为计划管理就是由国家制订各项计划，层层下达贯彻实施。为了澄清这些误解，有必要从企业计划管理的两个基本要素：（一）企业计划管理的客体方面即它的对象或范围；（二）企业计划管理的主体方面即进行企业计划管理的主体或这一管理的权力归属。对企业计划管理做一粗略的剖析。

#### 1. 三个决策层与企业计划管理

在社会主义社会的经济活动中，决策(make decision, 直译为“做出决定”)大致可以划分为三个层次：

第一个层次是宏观经济活动的决策，涉及整个国民经济发展的战略性问题。这个层次的决策包括：确定整个国民经济的发展目标和方向，国民经济的增长速度，国民收入中积累和消费的比例关系，投资基金在国民经济各部门的分配，以及消费基金的分配比例、分配原则等等。

第二个层次是企业经常性经济活动的决策。这个层次的决策涉及到社会中的各个经济细胞——企业的各项经济活动，如确定企业生产的品种、数量，投入生产资料和劳动力的规模和构成，投入要素的供应来源，产品的销售方向，劳动报酬的形式等等。

第三层次是家庭或个人经济活动的决策。它包括：在收入一定时个人消费的决策（选择何种消费品或服务，每种消费的数量等等）和职业及工作地点、工作单位的选择。

计划就是决策的具体化。与三个决策层相对应的三层计划，即有关国家的计划，有关企业的计划和有关个人的计划。与第一决策层相应的计划即有关国家的计划，显然超出了企业计划管理的范围，对于任何企业而言，有关国家的计划是“全局”，是共有的、唯一的和绝对的权威。企业对于国家计划只能被动的接受，保证完成，而不能加以左右。与第三决策层相对应的计划即有关个人的计划显然也超出了企业计划管理的范围，企业无权代替个人做出消费什么、消费多少以及在哪工作、从事什么工作等项抉择。企业计划管理的对象是与第二决策层相对应的计划，即有关企业的计划。自然，有关国家的宏观计划和有关个人的计划都对有关企业的计划发生一定影响，可以说三者是密切相关的。国家指令性

计划直接制约了有关企业经济活动的计划，国家指导性计划通过财政、金融等经济杠杆对有关企业经济活动的计划起着间接的制约作用。个人消费计划的总和在某种程度上决定了整个社会的购买力和消费结构，从而对企业的供给、生产和消费等有关企业计划的各个方面发生影响。但是，有关国家的计划和有关个人的计划只能作为企业计划管理的制约因素来理解，是企业计划管理的外部环境。对于企业而言，这些外部环境都是难于控制的因素，是企业进行计划管理时必须加以考虑的既定前提。

## 2. 计划权与企业计划管理

企业计划管理的对象是有关企业经济活动的计划，但对这一对象实施管理的主体方面，即计划权的归属方面，仍然存在着各种差别。计划权与自主权是两个关系紧密的概念。所谓自主权，是自己决定自己是否从事、何时从事、何地从事、怎样从事某项经济活动的权力，而计划权是自己确定从事某项经济活动的计划的权力。因而，自主权包含计划权，有什么样的自主权，就有什么样的计划权。比如，某一经济实体拥有销售的自主权，它就有了销售的计划权，它可以自行确定销售内容、销售对象、销售价格、销售方式、售后服务等计划。有关企业经济活动计划权的归属，大致上有三种模式。

第一种模式可以称作集权模式，也被称作苏联模式，它首先在苏联得到实施，并被许多东欧国家模仿。在这种模式中，国家对整个社会的各个企业实行严格统一的管理，国家确定了整个国民经济计划，国民经济计划指标层层分解下达，企业的全部经济活动被强制地纳入国家计划的轨道。从表面上看，在这种模式中，企业有对企业经济活动的计划

权，企业可以根据国家下达的计划指标制订本企业的计划。但实质上，企业只不过把国家下达的计划指标变了一下形式。企业不能决定计划的内容，不能更改国家下达的指标，只能对国家下达的计划指标严格执行。因此，在这种模式中，企业在事实上没有什么计划权，计划权完全属于国家。在这种模式中对有关企业经济活动的计划管理属于本书讨论范围。

第二种模式可以称作分权模式。在这一模式中三个决策权相对应的三层计划权分属于国家、企业和个人，即国家拥有对宏观经济各个方面的计划权，企业拥有对本企业各项经济活动的计划权，个人拥有对自身经济活动的计划权。在这个模式中，企业在不超出法律规定的范围内自行确定本企业的计划，国家和任何个人都不能对企业计划进行非经济的干预。在社会主义国家中，采用这种模式的有南斯拉夫。在这个模式中，企业经济计划权属于企业，对有关企业的计划管理的主体是企业，因而这一模式中有关企业的计划管理正是我们所说的企业计划管理。

第三种模式介于集权模式与分权模式之间，可称为扩权模式。在这个模式中，国家除了有对宏观经济的计划权之外，还通过某些指令性计划指标直接影响企业的计划。企业是相对独立的经济实体，拥有许多自主权和相应的计划权，但对本企业的计划权不是完备的和绝对的。企业还必须下达国家下达的少数指令性计划指标，如利润指标、总产值指标、成本指标等。在这一模式中，有关企业经济活动的计划同时受到两个主体的制约：国家机构和企业。因而，在这一模式中对有关企业经济活动的计划管理具有二重性。它一方面在某种程度上已被纳入国家计划的轨道，另一方面又属于

企业计划管理的范畴。从企业角度来看，企业根据自主权对有关计划进行的管理属于企业计划管理，而国家下达的指令性计划指标属于直接影响企业计划管理的外在因素。

分权模式与扩权模式的相似之处是不言而喻的。在这两种模式中企业根据自身拥有的计划权对有关自身经济活动的计划所进行的管理，就是本书要探讨的内容。目前我国，全民所有制企业中的许多企业都已适用于扩权模式，而在国民经济中占辅助地位的中小集体所有制企业一般处于分权模式中。本书根据我国现状，重点讨论扩权模式中的企业计划管理，把分权模式中的企业计划管理放在次要地位。

### 3. 企业计划管理的内涵和外延

我们已经分别从企业计划管理的客体方面和主体方面对企业计划管理做了探讨。在这个基础上，就可以对企业计划管理的内涵和外延做更为明确的规定。

前面已经说过，企业计划管理是为了使企业计划富有成效，使它能够切实起到对未来行动的指导作用。企业计划管理，就是企业在国家宏观经济计划指导下，根据市场需要，进行科学地调查、分析、预测和决策，在此基础上制订企业的各项计划并加以协调，在计划实施过程中对计划实施加以控制，同时根据客观环境的变化及时调整企业计划，使企业生产经营活动能够协调地进行，最终实现企业预期的经济效益。具体说，企业计划管理可以分为前后衔接的七个方面：

第一，在确定企业目标的基础上，及时、准确和广泛地搜集与企业生产经营活动有关的各种信息，并运用科学方法对搜集到的信息进行分析。企业目标是企业总的目的，是企业的宗旨。调查是对过去和现在与本企业生产经营活动有关的信息的搜集，它是使企业计划符合客观实际，从而能够指

导现实的必不可少的阶段。企业产品的价值是在市场上实现的，因而企业家必须面向市场，了解各种信息，方可使企业计划建立在坚实的基础上。分析是企业将调查来的信息进行“去粗取精，去伪存真，由此及彼，由表及里”的过程，是调查的深化。调查和分析都要围绕企业的目标进行，调查和分析的最终目的是实现企业目标。同时，调查和分析也对企业目标起修正作用。

第二，在调查和分析的基础上，进行预测。预测就是了解未来的发展趋势。如果说调查和分析是认识过去，那么预测就是认识未来。了解过去正是为了预知未来。企业计划是企业对未来要实现的行动的筹划。未来尚未到来，对企业而言是不确定的。企业计划是否合理，是否可行，取决于未来的发展趋势和企业对这种趋势的了解程度。预测正是要尽力消除对未来认识的不确定性，使企业家能够心中有数，使企业能够制订出合理和可行的计划来。

第三，在预测的基础上作出企业经营决策。决策就是对企业总体活动和各种重要经营活动的目标、方针、策略作出抉择。决策实质上是粗线条的总体计划，它规定了企业未来各主要方面的行动方向，但并未对未来的行动的具体步骤、方法和数量做细致的规定。从这个意义上说，决策就是企业的方向性计划。

第四，在制订决策的基础上制订企业的计划。计划是决策的具体化，它对企业生产经营活动从时间、空间、幅度、比重等方面做出具体安排。制订企业计划，就使企业在未来的生产经营活动中行动有据，使企业的各个部门、各个岗位联结成一个整体。

第五，在制订出企业各项计划之后，需要对企业各项计

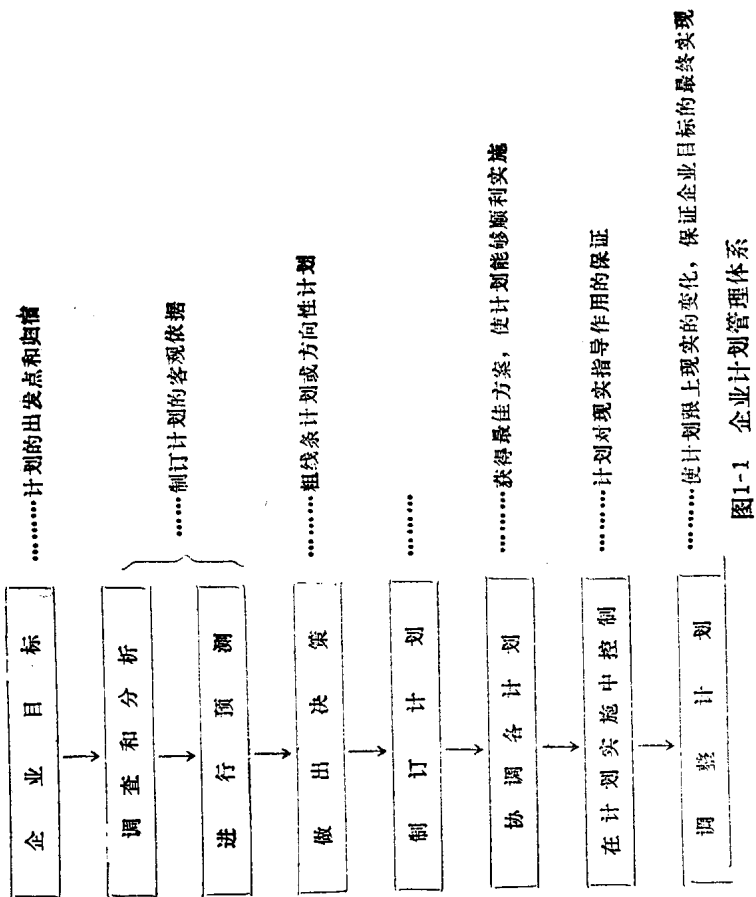


图1-1 企业计划管理体系