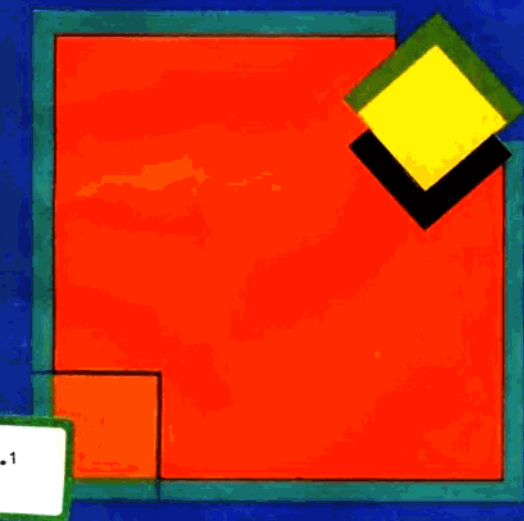


商业企业 计划与调控

主编 孙宗福 副主编 王绪瑾



农 业 出 版 社

前 言

随着经济体制改革的深化,企业自主权的扩大,企业活力的增强,企业自我积累、自我约束、自我发展机制的健全和不断完善,商业企业同其它企业一样,在国民经济中的地位和作用越来越重要,它的发展,关系到市场的供需平衡,关系到经济全局的稳定和发展。商业企业如何在商品流通中发挥主渠道作用,如何在激烈的竞争中存在和发展,如何使整个企业有序地运行,如何坚持计划经济与市场调节相结合的原则,关键是在国家计划指导下,结合市场状况,制定一个科学的本企业经营活动的计划以有效地指挥和调控企业的运行。目前,我国商品生产和商品交换正在向纵深的方面发展,但这决不意味着可以放松计划管理,恰恰相反,在新的形势下,不仅迫切需要发展和完善计划管理学,而且要求把计划管理纳入现代化管理的轨道。《商业企业计划与调控》正是根据这一指导思想而编写的。在编写过程中,力求做到在正确总结我国商业企业计划工作的基础上,特别是改革开放以来实践经验的基础上,并适当借鉴国外的经验和国内计划理论的最新研究成果,坚持理论和实践相结合、定性定量相结合、传统计划方法与现代计划方法相结合、静态分析与动态分析相结合、国内市场与国际市场相结合,努力做到从新的思想、新的观点揭示在有计划商品经济条件下商业企业计划工作的规律性。

本书由北京商学院和商业部规划调节司部分同志共同编写。孙宗福任主编,王绪瑾任副主编。各章的编写人员是:孙宗福(第一、二、七章)、刘有千(第三、十三章)、王绪瑾(第四、八、十一章)、李春燕(第五、六、十二章)、王景春(第

九、十章)。最后,由孙宗福总纂并修改定稿。

本书在编写过程中,曾到商业部有关司和北京市有关商业企业进行调查研究,征求意见,得到了他们的大力支持和帮助。同时,广泛参考了国内外有关论著,农业出版社为本书的出版,给予大力支持,借此机会,一并表示衷心的感谢!

本书附有许多计算实例和各种常用图表,适用性强。除可作为商业各大专院校教材或教师参考外,亦特别适用于企业计划管理人员和各级业务管理干部学习时使用。

由于我们水平有限,加之时间仓促,缺点和不妥之处在所难免,诚请广大读者批评指正。

编者

1991年1月

目 录

第一章 总论	(1)
第一节 计划管理是商业企业管理的中心环节	(1)
第二节 商业企业计划的特点和任务	(5)
第三节 商业企业计划的内容和指标	(11)
第四节 商业企业计划的编制、实施和评估	(17)
第五节 商业企业计划的协调平衡	(24)
第六节 商业企业计划管理的沿革	(28)
第二章 商业企业总体规划	(34)
第一节 商业企业外部环境	(34)
第二节 商业企业内部环境	(40)
第三节 商业企业总体规划的战略目标	(43)
第四节 商业企业总体规划的策略	(49)
第三章 商业企业市场调查与市场预测	(56)
第一节 市场信息	(56)
第二节 市场调查	(61)
第三节 市场预测	(64)
第四章 现代商业企业计划方法	(74)
第一节 确定型条件下的计划方法	(74)
第二节 风险型条件下的计划方法	(86)
第三节 不确定型条件下的计划方法	(102)
第五章 零售商业企业计划	(111)
第一节 零售商业企业计划的特点	(111)
第二节 零售商业企业销售计划的确定	(114)
第三节 零售商业企业储存计划的安排	(126)

第六章 工业品批发企业计划	(136)
第一节 工业品批发企业计划的作用及其特点	(136)
第二节 批发商业企业购进计划的确定	(137)
第三节 批发商业企业储存计划的确定	(146)
第七章 农副产品经营企业计划	(154)
第一节 农副产品经营计划的特点	(154)
第二节 农副产品购进计划的制定	(157)
第三节 农副产品其它计划的制定	(165)
第八章 商办工业企业生产与销售计划	(168)
第一节 商办工业生产计划的内涵与编制依据	(168)
第二节 商办工业生产量计划	(170)
第三节 商办工业企业产品品种和产品质量计划	(176)
第四节 商办工业企业销售计划	(180)
第九章 饮食服务企业计划	(183)
第一节 饮食服务企业计划的意义和特点	(183)
第二节 饮食服务企业经营计划	(185)
第三节 饮食服务企业质量管理计划	(192)
第十章 商业企业涉外经营计划	(202)
第一节 商业企业涉外经营状况与计划特点	(202)
第二节 出口业务计划	(204)
第三节 进口业务计划	(215)
第四节 进出口业务中的盈亏控制	(223)
第十一章 商业企业投资计划	(226)
第一节 商业企业投资计划的意义和调控程序	(226)
第二节 商业企业投资计划的确定	(229)
第三节 商业企业投资计划的敏感性分析	(250)
第十二章 商业企业经济效益计划	(255)
第一节 商业企业流动资金占用效益的考评	(255)
第二节 商业企业流通费用的考评	(262)
第三节 商业企业经营成果的考评	(268)
第四节 商业企业经济效益的综合考评	(272)

第十三章	商业企业计划调控	(278)
第一节	商业企业计划调控的基本条件和原则	(278)
第二节	商业企业计划调控的步骤和类型	(281)
第三节	商业企业计划调控手段	(284)

第一章 总 论

第一节 计划管理是商业企业管理的中心环节

商业企业是在社会再生产过程中专门从事商品交换的企业。它是商品购销业务的组织经营者，是一定的生产资料和劳动力的占有者和使用者，是独立的经济组织者，具有法人地位和权利，因而在有计划的商品经济条件下，它是一个相对独立的经济实体。

商业企业是个总的概念。根据它们的不同特点，可以分为许多种类。按照生产资料占有方式划分，可以分为全民所有制商业企业、集体所有制商业企业、合资企业、独资企业以及个体联合企业；按照商业企业在商品流通中的地位 and 作用划分，可以分为批发商业企业和零售商业企业；按照商业企业经营商品范围划分，可以分为综合性商业企业、专业性商业企业和多角经营商业企业；按照企业的业务性质划分，可以分为商品经营企业、销售加工企业（自制自销企业、前店后厂）、仓储（或储运）企业和饮食服务企业；按照企业规模划分，可以分为大型商业企业、中型商业企业和小型商业企业；按照商业企业的隶属关系划分，可以分为商业部门领导管理的商业企业（包括商业、粮食、供销）和非商业部门领导管理的商业企业。

上述各类商业企业，都是组织商品流通的直接承担者，是进行商业经济活动的基层单位，其最基本的经营活动是商品的购销活动，只有做好购销业务，才能满足日益增长的社会和消费者的需要，促进生产的发展，搞活市场，为国家提供更多的积累。

对商业企业经营活动的管理，包括行政管理、法制管理、计

划管理、业务管理、人事管理和各种规章制度的管理等等，在诸种管理中，计划管理处于中心环节。

实行计划管理，既是国家对企业的严格要求，也是企业本身的迫切需要。要进行计划管理，必须制定一个科学的正确的计划，用计划来指导企业购销业务的运行。

商业企业计划是由商业企业编制的、指导本企业商品经营活动的计划。它以商品流转计划的购进、销售、调拨、储存等指标为基础，根据商品货源和市场需求变化情况，确定计划期本企业商品经营活动的目标和内容，是商业企业经营活动的依据。社会主义商业企业计划是国民经济计划的有机组成部分，也是全国商业计划的基础，国家计划和全国商业计划都是通过企业计划来实现的。因此，正确编制和执行商业企业计划有着重要意义。

一、保持企业计划和宏观计划的协调

宏观计划是着眼于整个国民经济的计划，微观计划是着眼于单个经济活动的计划。宏观与微观、总量与个量、总体与个体相互区别，又相互依存。总量是由个量综合而成；个量或个体都不能离开总量或总体而存在。流通是社会的流通，是商品的流通，所以微观计划必须以宏观计划提出的目标任务为条件和前提。从这个意义上讲，企业计划管理是宏观计划管理的必要补充，同时企业计划管理也是实现宏观计划管理的重要保证。

商业企业的经营计划必须与全国商业计划协调一致，才能保证国家宏观计划的顺利实现。二者要协调一致，必须把商业企业计划纳入全国商业发展计划的轨道，才能保持微观计划和宏观计划的协调发展。

要做到企业计划与宏观计划的协调一致，最重要的是正确处理国家计划、企业计划和市场调节的关系。国家下达给企业的计划任务要给企业留有一定的余地；确定企业上缴税利计划和企业留利水平要考虑到企业自我改造和自我发展的最低需要。同时，

企业要增强国家计划观念，把国家下达的指令性计划放在首位，努力执行好指导性计划；要在国家计划指导下进行市场调节，使市场调节成为国家计划的有益补充；企业要克服短期行为，处理好当前和长远、局部和全局的关系，实现企业的长期稳定发展。

二、合理利用企业内部的人、财、物

社会主义商业企业的经营目的，除了促进生产，满足社会和人民生活需要外，还要充分挖掘和利用企业内部人、财、物的潜力，不断提高企业经济效益，以便给国家提供更多的积累基金。企业实行计划管理，通过加强经营活动的计划性，使企业的各项活动按照计划规定的目标，有计划有步骤地进行，从而防止管理松弛，经营不善现象，以最少的人力、物力、财力消耗，取得最好的经济效益。

三、发挥企业总体优势，提高企业竞争能力

在有计划商品经济条件下，商业企业所面临的环境更加复杂多变，新产品层出不穷，需求多种多样，横向联合的广泛和深入等。环境的变化和未来的不确定性，一方面给企业经营活动的发展带来机会，并使企业计划工作成为必要；另一方面在客观上加剧了商业企业之间的竞争，也为企业经营活动造成困难。在多种经济成分、多条流通渠道、多种经营方式并存的情况下，企业之间的实力变化和相互关系，特别是竞争对手的变化，对企业经营有着重大影响。这种竞争，并非单纯的价格、商品及争取可能多的顾客之间的竞争，而是企业之间发展方向和整体效益的竞争。

商业企业的计划性，也并非仅是单项的、某个方面的计划性，而是从企业总体出发所进行的计划管理活动。这就要求企业要充分掌握内外部变化的环境，抓住有利机会，识别困难，使内部各环节有效地协调和配合，选择正确的目标和对策，并及时采取调节措施以纠正企业经营活动与目标的偏差，使企业总体经营行为始

终对准目标，提高竞争能力。同时，商业企业要实现自己的目标成果，必须从自己的优势出发，主动创造自己的优势条件，以适应和防备未来可能发生变化的外部环境，这样才能发挥商业企业的整体优势，扩大市场占有率，取得企业总体效益。

四、计划管理是整个企业管理的“龙头”

商业企业（特别是大中型企业）的经济效益，关系着国家财政收入，影响到整个国民经济和社会发展计划的实现。从计划上搞活企业，不仅是国家加强和改善宏观管理的需要，也是企业自我改造和自我发展的需要。它符合社会主义有计划发展规律的要求，也符合深化计划体制改革的要求。因而把企业的计划管理放在“龙头”和中心的位置，是搞活企业所必须的。

在由产品经济向有计划的商品经济转化的过程中，企业计划管理的内容增加了，计划工作的任务加重了，国家对企业计划管理的要求也更高了。因此，新体制下的商业企业的计划机构和计划工作，绝不应削弱，而是应大大加强和完善，发挥其“龙头”作用（图1—1）。

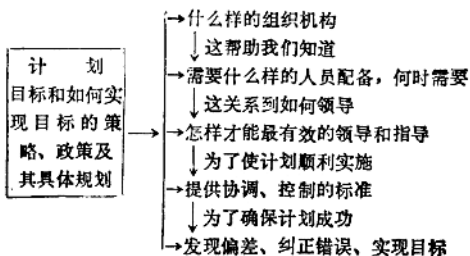


图1—1 计划在企业管理中的重要地位

第二节 商业企业计划的特点和任务

一、商业企业计划的特点

商业企业在组织商品流通的计划管理方面，与全国商业计划比较，既有共同性的方面，又具有自己的特点，具体表现在以下几个方面：

（一）全局性 商业企业计划的全局性有两层意思，一是商业企业计划最终目标必须与国家计划的发展战略目标相一致，不能以个别企业或某个人的利益为根据，要与全社会的整体利益为根据，这是社会主义商业企业计划的实质。二是企业内部的各部门目标的差异性及其行为的差异，必须与整个企业的目标、基本方针相吻合，必须服从企业的整体效益。

（二）群众性 在有计划的商品经济条件下，企业的经济利益越来越和企业职工利益密切结合，企业的计划任务越来越为企业职工密切关注。商业企业计划必须坚持群众性。首先，计划任命的制定要依靠群众，发挥群众的智慧和创造力，制定出一个科学的计划。其次，要依靠群众的决心和行动来实现计划任务。通过扩大企业自主权，建立计划责任制，使企业和群众的责、权、利密切结合，为自觉地完成计划任务而努力。再次，计划执行过程中要依靠群众对计划进行经常性检查，了解生产和市场供求信息，并及时反馈到计划业务部门，以便对计划进行必要的调整，使计划更加完善。最后，计划执行结束后，要发动群众认真全面地进行检查总结，发扬优点，接受教训，为下一个计划期计划任务的提出和执行提供可靠的依据。

（三）严肃性 在我国计划管理体制的改革过程中，商业企业计划不再是单一的直接计划，采取了指令性计划、指导性计划、市场调节相结合的不同的调节形式。在这种情况下，计划还要不要严格执行呢？根据商业企业计划的特点，其严肃性主要表

现在两个方面。一是对上级下达的指令性计划指标，必须严格执行，决不能随心所欲；二是计划任务一旦确定，对企业内部各部门应具有相对的指令性和约束力，也必须千方百计地完成。实践证明，如果计划失去严肃性，那么，计划也就失去了存在的意义。

（四）弹性 中共中央《关于经济体制改革的决定》指出：“在很长的历史时期内，我们的国民经济计划就总体来说只能是粗线条的和有弹性的。”商业企业计划的弹性是指计划执行的弹性。计划是主观制定的，主观要反映客观，由于客观环境的变化及其对客观认识的局限性，在执行计划方案中，不免会出现偏差，有的可能会落空。因此，计划的执行必须具有必要的弹性，如果计划没有弹性，则在执行期间就可能难以控制。

（五）灵活性 随着社会的发展和经济体制改革的深化，社会需求十分复杂而又处于经常变动之中，企业条件千差万别，企业之间的经济联系也是错综复杂的，为了充分发展商品经济，把市场搞活搞好，使各类商业企业提高效率，灵活经营，适应和了解复杂多变的社会需求，就必须保证各个企业自主经营的多样性和灵活性，在计划上有一定的自主权和应变能力，使企业的经营活动，始终保持与整个企业所处经营环境和发展变化条件相吻合。当企业日常的经营计划与企业内部条件和宏观经营环境发生了偏差时，企业应立即修正计划，适应市场变化的需要，以避免更大的损失。

（六）效益性 商业企业计划的经济效益性就是在成本和收益之间进行充分比较。即在什么条件下按此种计划进行经营，企业能够以较小的成本获取较好的企业收益，这是计划的核心问题。如果执行的计划方案没有给企业带来令人满意的企业效益，或者只给企业带来微小收益，这种计划方案是失败的或者毫无意义的。

商业企业计划的效益性包含两层意思：一是指企业的整个计划工作过程所需花费的人力、物力、财力越少，说明经济效益性

越高；二是指由于执行此种计划方案所带来的收益和成本比较，收益越高，证明此种计划方案的经济效益越好。

要保证企业计划的效益性，必须把企业计划完成好坏，贡献大小与劳动者物质利益结合起来，并具有一整套的管理制度，对计划的布置、下达、落实、执行、检查、评价各个环节，对信息的传递、整理、反馈等，有一套科学的程序，把企业建成高能量、高效率的整体。

二、商业企业计划的指导思想

商业企业必须按照社会主义基本经济规律的要求，在社会主义初级阶段理论指导下，安排好企业的产供销和人财物计划。为此，商业企业计划工作必须树立以下指导思想。

（一）坚持有计划商品经济理论 党的十二届三中全会通过的《中共中央关于经济体制改革的决定》指出：“社会主义计划经济必须自觉依据和运用价值规律，是在公有制基础上的有计划的商品经济。”这完全符合我国国情，为我国进行经济体制改革和建立、完善宏观调控体系指出了方向，是各项经济工作的理论指南，也是商业企业计划工作的重要理论指导。

（二）要具有“全国一盘棋”的思想 计划工作必须树立全局观念、整体观念。企业计划必须服从国家计划和有计划商品经济的要求，当企业利益和国家利益发生矛盾时，首先保证国家计划的完成，企业利益服从国家利益，局部利益服从全局利益。

（三）要具有平衡的观念 综合平衡是计划工作的原则，也是计划工作的方法。商业企业计划工作，要求做到需要与供给之间的相对平衡，各种经济效益之间、企业内部人财物之间的相对平衡。但随着产需的复杂变化，又必然会产生各种不平衡。因此企业必须根据实际情况，经常进行综合平衡工作，挖掘潜力，消除不利因素，组织新的相对平衡。

做好计划平衡工作，要具有实事求是的精神。即企业计划指

标必须是积极可靠的。能够调动广大群众努力完成计划的积极性、主动性。因此，制定计划必须将有关各项因素进行全面分析，细致计算和反复平衡，使计划指标既先进又切实可行。

（四）要具有长期效益的思想 经营承包责任制、股份制、优化组合等，这都是搞活企业、提高效益的好形式。所谓计划工作的长期效益思想，就是说必须克服短期行为，把宏观、中观与微观经济效益结合起来；把短期、中期与长期效益结合起来；把国家、企业和个人效益结合起来；把生产过程、流通过程和消费过程的效益结合起来。如果计划决策失误，未能获取经济效益的计划，计划执行的再好也无济于事，同时给国家、企业，甚至职工造成巨大的损失。

（五）坚持改革开放思想 企业经营活动，要与整个企业所处的经营环境和发展变化条件相吻合，要适应国内外经济社会条件发展变化的需要，在激烈的竞争中处于优势。企业计划工作者必须具有深入改革，不断进取的思想，在国家计划体制总体方案的指导下，对企业计划制度、计划方法，不断深入地进行改革和完善。

发展外向型经济，必须重视外向型商业，以国内大循环保证国际大循环。因此，有战略眼光的企业家，不仅要面向国内市场，搞活商品流通，而且要面向国际市场，积极开展有利于国内市场安排的对外经济活动。商业企业应通过制定长远目标，通过自己对商品的进出口活动，积极参入国际市场，满足国内市场需求，创取外汇。

三、商业企业计划的任务

商业企业计划的总任务是：通过计划的编制、执行和检查，认真贯彻党和国家新时期的战略目标和总任务，充分挖掘和利用企业一切潜力，确定企业发展战略目标，制定最优方案，科学地组织、协调企业内部的经营活动和各项工作，取得最佳经济效益。

益，以计划的形式促进商品流通，做好为生产和人民生活服务工作。具体有以下几个方面：

（1）分解落实与组织实施国家和上级计划部门下达给本企业的各项计划，研究提出积极可行的实施措施，保证国家计划任务的完成。

（2）在市场调查和科学预测的基础上，研究提出企业发展的战略方案，编制和组织实施企业综合发展的中长期计划和年度计划，会同有关部门制定专项发展规划。

（3）充分挖掘和合理利用企业的一切人力、物力、财力，全面完成企业的各项经济指标，以取得最大的经济效益。

（4）搞好市场调查、信息反馈和预测工作，协调企业内部各方面的关系，为搞好商业服务工作，给企业经理提供决策依据。

计划任务的提出不是任意的，在确定商业企业计划任务时，必须遵循以下原则：

（一）企业计划任务的确定，应以消费者需求为依据 随着生产的发展，市场上所拥有的商品日益丰富，消费者的需求多种多样，在市场上可挑选商品的范围逐渐扩大。如果企业仍以货源决定企业经营业务，就会由于货不适销对路，而处于竞争中的劣势，企业所经营商品结构、经营方式等均可能由于市场需求的变化而不适时宜。所以，商业企业在确定本企业计划任务时，必须身临其境，面向市场，用“以顾客需求为中心”任务取代传统的以介绍企业经营商品和经营方式为中心内容的任务。

休利特——帕卡德公司在概括本公司的任务时，这样写道：“为我们的顾客提供尽可能最大价值的产品和服务，从而获得并保持他们的尊敬和忠诚”。作为社会主义商业企业，更不能把利润看成自己成就的唯一尺度。如果企业的任务落实在能为顾客提供实在价值上，那么企业就会得到顾客的信赖和忠诚，从而就能使企业增加利润。

（二）企业计划任务的确定应具有可行性 企业计划任务的

可行性，一方面指企业任务在内容概括上不可包罗万象。应根据本企业经营商品的范围来确定任务。任何规模巨大的商业企业，也不可能满足所有顾客的全部需要。尤其是小型商业企业更不能确定超出企业经营范围的任务内容。事实上，经营服装的企业，不可能满足消费者的食物需要，而经营副食品的企业，也不可能满足消费者对日用工业品的需要，因此，商业企业如果只考虑市场需求，而不顾及本企业的主营范围，不仅不能更好地满足市场的需求，而且给企业各级人员以错觉，似乎本企业无所不营，其结果是什么也没经营好，哪一种需求也没有得到最大满足。

企业计划任务的可行性，另一方面是指企业任务在内容概括上不宜过于单一。每一商业企业除有自己的主营产品外，还需拥有许多附营商品，附营商品同样是企业参与市场竞争的重要部分。当企业主营产品处于竞争劣势时，附营商品对于挽救企业的命运将起着很大的作用。从消费者角度看，在一个商店不一定只购买一种商品，这就促使企业提供品种较全的商品和服务，消费者的这种心里作用，为企业扩大经营和增加盈利提供了机会。

（三）企业计划任务应具有稳定性 商业企业计划任务一经确定，在一定时期内应保持相对稳定。不可因盈利大小而随行就市。任务经常变更，会丧失企业的主营方向，同时失去企业生存的根基。但企业任务的稳定，并不排除某些商业企业，随着经营业务的迅速发展，而对本企业任务的范围进行必要的调整。例如：经营低、中档服装的企业可能向经营高档服装方向发展；从事零售业务的某些商业企业可能发展成产、供、销一条龙的联合企业。

（四）企业计划任务应富有鼓动性 行为科学表明，任何一个人都希望自己的价值得到社会的承认。因此，商业企业计划任务的概括，应能激发企业职工积极性和主动性的充分发挥，使他们关心企业的成败，同时，通过计划任务的确定，动员和鼓舞全体职工为贯彻执行计划任务各显身手，使计划任务落到实处。

企业计划任务的确定中，除应符合上述原则外，还应经常得到领导者和职工的注意，这样才能在企业经营过程中产生其应有的效果。否则，任务即使能满足市场需求，具有可行性、稳定性和鼓动性，若放置“保险柜”中，时间一长，谁还能知道这个企业任务的“特征”所在呢？因此，企业计划任务绝不是一定了之，而应经常宣传、提醒各级领导和职工注意。

第三节 商业企业计划的内容和指标

一、商业企业计划体系的内容

为了有效地、全面地指导商业企业经营活动，商业企业所需计划是多种多样的，又是很具体的，各种具体计划既有自己特定的计划任务，又彼此相互联系，形成商业企业计划体系。

商业企业计划体系可从不同的角度、内容等进行分类。

（一）按商业企业计划的内容分类

1. 商品流转计划 商品流转计划是组织商品从生产领域向消费领域转移过程的计划。它是商业计划的核心，也是商业企业计划体系中起主导作用的计划。正确编制商品流转计划，对于指导企业的经营活动，改善经营管理，提高经济效益，都具有重要作用。主要包括以下几个计划。

（1）商品销售计划。它是商品流转计划的重要组成部分，是商品储存计划、购进计划的依据和前提。包括国内销售、调出和供应出口计划指标。国内销售反映了商业企业向商业部系统以外的单位和个人销售商品数量。调出反映了商业企业向商业部系统各企业销售商品数量。供应出口反映了商业企业向对外贸易部门供应出口或加工后出口的商品，以及企业自己直接组织出口的商品货源。

商品销售计划包括销售总值、类值和主要商品销售量。其中，商品销售量计划是制定销售总值、类值的实物前提。商业企