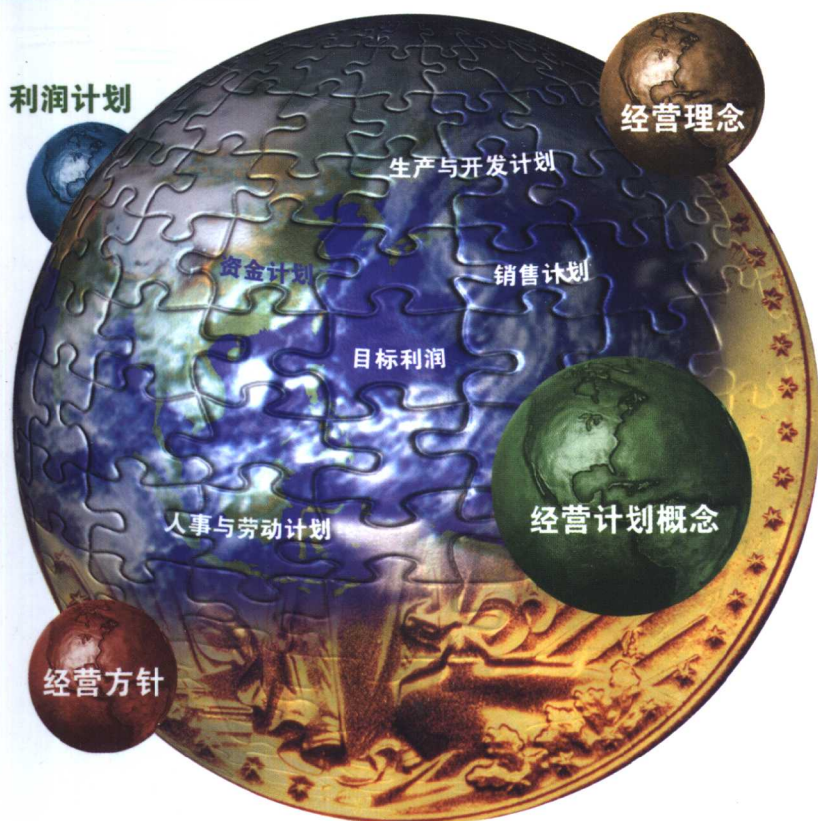


WTO 企业家入门文库

图
解

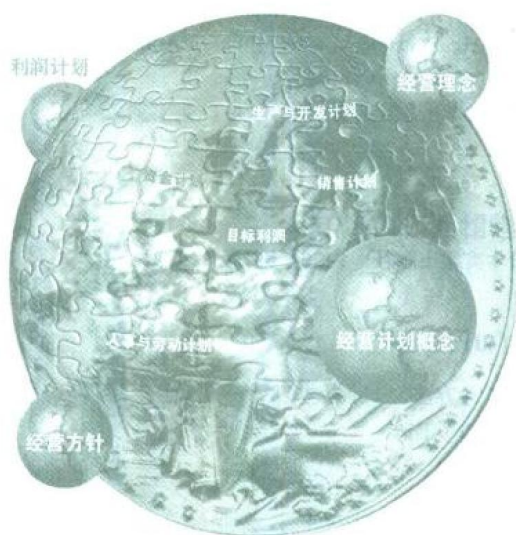
经营计划制定方法

〔日〕青木三十一 著



科学出版社

WTO 企业家入门文库



〔日〕青木 三十一 著
于广涛 译

图解经营计划制定方法

科学出版社

北京

图字:01-2002-4038 号

YASASHII KEIEI KEIKAKU NO TATEKATA

by Mitokazu Aoki

Copyright ©1993 by Mitokazu Aoki

All rights reserved

Original Japanese edition published by Nippon Jitsugyo Publishing Co., Ltd.

Chinese translation rights arranged with Mitokazu Aoki

through Japan Foreign-Rights Centre

本书中文版版权为科学出版社所有

やさしい経営計画のたて方

青木三十一 日本実業出版社 1993 第1版 第1刷

图书在版编目(CIP)数据

图解经营计划制定方法/(日)青木三十一著;于广涛译. --北京:科学出版社,2002
(WTO 企业家入门文库)

ISBN 7-03-010689-X

I. 图… II. ①青… ②于… III. 企业经济—经济计划—制定—图解 IV. F272.2-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 060068 号

北京东方科龙图文有限公司 制作

<http://www.okbook.com.cn>

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号 邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

中国科学院印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

2003 年 2 月第 一 版 开本: A5(890×1240)

2003 年 2 月第一次印刷 印张: 7

印数: 1—5 000 字数: 181800

定 价: 19.60 元

(如有印装质量问题,我社负责调换(新欣))

内 容 简 介

《图解经营计划制定方法》
为 WTO 企业家入门文库之一。

主要包括经营计划的概念；制定经营计划所必要的分析；经营理念~~和~~经营方针的确定方法；年度经营方针和年度经营目标的制定方法；利润计划的制定方法；资金计划的制定方法；制定销售计划；制定生产、开发计划；制定人事、劳务计划等。

本书将经营计划的制定方法分成9个部分，每个部分又分若干个具体问题加以论述，针对性强，便于读者查询、理解。既可以帮助从事企业管理和财务管理的人们迅速解决工作中遇到的实际问题，又是企业管理培训不可多得的参考教材。

作者简介

青木三十一：

1944年出生于日本栃木县。毕业于法政大学经济学部。曾任松下电器公司、社团法人日本能率协会等多家企业的董事，后独自创办公司。现任株式会社MOA经营系统研究所所长。此外，还在长银综合研究所、产能大学事业本部等处兼任讲师。曾对多家企业就经营战略、体制改革、业绩管理等方面给予指导，拥有丰富的实践经验，善于从实用的角度，深入浅出地予以明确指导。

主要著作有：《经营的机制》（日本实业出版社）、《提高经营附加价值的经营计划制定方法》（中央经济社）及《“第一线”管理者的条件》（同文馆等）

中译本总序

您是喜欢读书,还是喜欢看书?

这有什么区别吗?有。如果您看了这套图文并茂的丛书,大概会同意我们的看法,读书和看书不一样。字是读的,图是看的。又读又看,左右脑并用,用句时髦的话讲,叫“学并快乐着”。

日本人喜欢漫画世界闻名,画的漫画也很有水平,这可能和他们习惯形象思维有关系。其实,中国方块字就是象形文字,字和图本来就是相通的。所以,一边读一边看应该很符合国人的特性。

但这不是小人书,而是很“专家”的大人书籍。一套书就把经济、金融、证券、公司、企管、会计、信息系统、外汇、保险、期货、税务、信投、贸易等等,提纲挈领地涵括了进来,使我们在繁忙的工作之余,短时间就能有效掌握这整个知识和技巧的框架。

您是喜欢背书,还是喜欢翻书?

背书是增加内存,翻书是沟通外存。我们传统的学习模式是努力把外存转移成内存。但在知识爆炸的今天,在信息传递成本很低的今天,我们大概不需要把很多知识硬记在脑子里了。在当今的时代,重要的不是您拥有多少知识,而是您拥有多少有效接近知识的通道。需要的时候,您知道到哪里去翻看,或知道找谁去咨询就行了。这套书的内容是按项目编排的,有点像事典,

介于辞典和专著之间，便于翻查。摆在您的书架上，会成为您接近知识的有效通道之一。

思考需要框架，行动需要焦点。书本知识可以给您一个框架，真要运用时，还需要对准焦点，瞄准问题，并按照中国特色创造性地运用。

您喜欢买摆设书，还是喜欢买实用书？

市面上常常看到一些大部头、多卷本的书籍，如果您买了这样的书籍，读起来可别太认真了。这样的书往往头几章没读完，脑袋就先大了。为什么？因为那些书本来就不是给您，而是给您的客人看的——装帧考究，块头威武，书柜一摆，煞是好看。对这种书来讲，“形式比内容更重要”。

为了不断装备那些“形式比内容更重要”的书，更有必要读一些实用性强的书。我感觉这套书的内容和表述形式都比较实用、简洁。尤其是那些图形和表格，您照着它们勾勾画画，就能梳理出经济、金融、证券、税务、公司、管理等繁杂知识的大概头绪来，还可能照猫画虎给别人讲一讲，何乐而不为？

日本毕竟是比较发达的市场经济国家，法律方面和我们也有不小的区别，有些内容我们目前还用不上、不适用或者说做不到。但我看其中主要观点、概念拿来比较分析我国情况，是很有启发的。

日本人的电车和中国人的自行车

国人说到底还是崇尚欧美的经济、经营与管理，舶来品以美国为最多。尽管日本企业也有些算得上思想性的东西，但国人不大认。大概有些“恨乌及屋”的历史情结吧。日本人的大发明创造确实不如美国多，但日本人在改进、改进、再改进方面的能耐举世无双。他们能

把长、大、重、厚、粗的东西做成短、小、轻、薄、细，增加附加价值，这是我们应该学习、借鉴的。曾经有个故事说，外星人想测试一下地球人的特性，把一个地球人从没见过的东西从天上扔了下来，美国人捡到了，拿回家就开始做切片分析，整出来两千页的秘密研究报告；中国人如获至宝，关起门来一仿造十几年不变样；日本人捡到后拿回家，很快商品化之后，没两天就改一回，越改越小、越改越精致。

对物质的东西如此，对知识也是如此。日本学者能够把美国人发明的东西更实用化、商品化地加以改进，把艰深难懂的金融、经济、管理的道理，用一目了然、浅显易懂，精美的方式表现出来，使人能很快把理论付诸于行动，也是难能可贵的。

这和日本人的思维模式有关。日本人做事擅长精益求精，不断地、一点一滴地、改善式的创新。比如由日本兴起的零缺陷运动、TQC 小组活动等。这是一种线性思维模式。打个形象比喻的话，这种线性思维模式特别像日本的电车系统——只要顺着铁轨跑就会出高效率，离开铁轨就不能动了。我们暂且把它叫做电车式思维。

比较而言，中国人的思维模式似乎类似于自行车式思维。看到中国大小城市、大小街道来来往往的自行车，你会感叹中国的交通系统与日本的电车系统有多么大的不同。自行车不用轨道，可以随时调整和改变方向，而且也只有随时调整和改变方向并保持一定的速度才能取得平衡。

自行车思维模式的中国企业，在做事情上表现了相当的自由性。比如在多元化经营战略上，日本企业较多强调关联多元化，而中国企业多元化战略较为随意，很

少能找到投资项目间的关联性；日本企业喜欢不断地革新工具和方法，而中国企业喜欢不断地改变产品和行业；日本人依然愿意长期在一个公司工作而获得高薪，中国人则喜欢不断跳槽公司来提升地位；日本人会认真真地把创新结果用标准和程序固定下来，因而知识有积累，重复创新少。而中国人不喜欢用规则约束自己的创新，不喜欢做日常的、反复的、烦琐的程序、标准和文档工作，因而容易出现重复性创新。等等。

看这套书，相信您也会感受到日本人的一些独特习惯。

学欧美的，还是学日本的？

我们在努力学习西方科学合理的东西，日本人在此方面的劲头绝对不亚于我们。而且，日本人的“拿来主义”精神还使他们在学习过程中比我们少了些许心理上的障碍。我们反对“全盘西化”，而日本人却提出过“脱亚入欧”，日本是屁股坐在东方，脑袋伸到西方，一副不太舒服的样子，但他们发达了。我们习惯上也把日本称作西方国家。

日本人学习西方国家的先进知识，简直可以说是亦步亦趋的，拿足球的语言来讲叫贴身紧逼。听说早年美国人给日本人讲企业管理课，刚开始总要吓一跳，因为只要美国讲师打出一张胶片来，下面就是“咔嚓、咔嚓……”一阵照相机快门响。

在吸收国外的知识和技术方面，日本人好像更倾向于拿来主义，这可能和自日本有史以来，就从国外引进或吸收新东西的历史习惯有关。不过，日本在人才方面可不是拿来主义，甚至连挑拣主义都不是。单一民族意识和保持单一民族结构的努力，使日本人在遇到战略性大转折时，表现欠佳。

反思我们自己,向他人学习时经常有些观念障碍,挑拣主义是较为普遍的学习模式。中国历史悠久,历史遗产很多,有优秀的、多样的、系统的文化和思想体系,民族自豪感很强。因而在学习国外的东西时往往容易挑三拣四,因而“中学为体,西学为用”,“反对全盘西化”,“自成一家”等思潮很有市场。

在学习他人科学合理的東西时,我们可能要多点“削足适履”的精神。比如学习国外的管理,国外那些优秀企业已经活了很长时间,他们走过的路被证明是一条成功的企业生存之路,从中总结出来的理论也必然有其微妙之处。老老实实、认认真真学习的“削足适履”精神,可以帮助我们克服太聪明、好幻想的习惯,先学到真本事,再去优化、创新和规范。

经验的浪费是浪费,教训的浪费是更大的浪费。他山之石固然可用,前车之鉴更为可贵。日本经济和企业自泡沫经济破灭至今还没能缓过劲来,丛书中对日本经济和企业经验教训正反两方面的深刻反思,也很值得我们花些时间来关注。

其实我们学美国,即使您抱着“全盘西化”决心,即使您只读原版的英文书,恐怕您也难以达到“圆满”的目的。日本人学西方的劲头比我们要甚多了,但最终也没有成为完全美国式的社会、经济和企业管理模式。我看我们学美国模式,但最终的结果反而可能更接近日本模式。如果是这样的话,绕那么一个大圈子又何必呢?在有些时候,对有些问题,直接看日本的书籍好了。

中国人民大学商学院教授 杨 杜

前言

经过二战的日本是从战争的废墟中重新成长起来的，屈指算来，至今已经有 50 年了。50 年后的今天，日本已经发生了巨大的变化，在新的形势下，无论在政治、经济、国际关系，还是在生活方式等各个领域，都要求必须重新构筑新的社会框架。

在这种时代的变迁中，如何使公司持续“繁荣”，这是企业永恒的使命，也是企业必须永远面对的命题。

在这种环境变化中，企业为了在市场竞争中不断地取胜，从而不断地取得发展，就必须从以下几个方面构筑和完善经营体制：

- (1) 准确地掌握时代变化的脉搏和本公司的能力；
- (2) 明确企业的“本质”；
- (3) 确定公司的生存空间；
- (4) 经常勉励自己，进行自我革新；
- (5) 建立包干式责任制经营体制。

这些方面的核心内容是“经营计划”。

经营计划将展现企业发展的未来远景和发展目标，并且还要把实现发展目标的步骤明文化，它是企业前进的“航标”。

经营计划好比是船航行中使用的航海图和罗盘仪，起指导作用。无论是大企业还是小企业，经营计划都不可缺少。

虽然,已经有不少有关经营计划方面的书籍,但是,大多数都仅限于说明经营计划制定的思路 and 经营计划的推进方法,对于在制定经营计划时非常重要的计划内容的表示和表现经营计划的“书写方式”的说明等方面的书籍少之又少。

因此,本书根据以往在众多经营计划策划实践过程中所积累的经验,结合实际说明经营计划的确立和制定方法,特别是骨干企业和中小企业在今后变化激烈的经营环境中赖以生存和持续发展的经营计划的确立和制定方法。与此同时,本书还要举例介绍许多在制定经营计划时,使用的具体的计划制定格式。

在制定经营计划时,基本上要考虑以下问题:

“如何开始制定经营计划?”

“为什么经营计划似乎没能很好地发挥作用?”

“具体应采用怎样的表现方式制定经营计划?”

“怎样才能使制定的经营计划更加符合企业经营的实际?”

“怎样才能使制定的经营计划适应环境的变化,成为战略性计划?”

“如何分别制定各个部门的部门计划?”

“如何对经营计划进行体系化调整?”等等。

为了对这些问题提供一些解决方案,作者在本书中具体地介绍经营计划制定的书写格式,希望为从事企业经营计划制定的各方面人士提供一本简明易懂的、能够在实践中发挥作用的经营计划制定的入门书。

建议读者在阅读本书时一定要结合实际,按照本书介绍的方法试着编制一下经营计划。只有通过实际“演练”,才能够在实践中发现公司的问题点,以及找到如何

改善这些问题的方法。这些手段可以在实际中比较容易地帮助我们找出解决问题的对策。

另外,对于不是经营者的经营管理人员和一般的公司职员来说,阅读本书也可以提高他们作为商务人员的实力和素质,使他们能够掌握一定的方法,充分了解自己以往所不知晓的整个公司的经营状态。

我衷心地希望本书能够给公司经营者、经营管理人员和普通的公司职员提供帮助,帮助他们在经营中使企业朝着良好的方向发展。

青木 三十一

目 录

0 关于经营计划的概述

1 经营计划的目的和目标	2
2 经营计划的定义	4
3 经营计划制定的程序	6
4 如何实现经营计划	13
5 制定经营计划的要点	16

1 为制定经营计划所进行的分析

6 准确把握外部环境的动向	图表 1 企业环境分析图表【制造业】 图表 2 企业环境分析图表【非制造业】	20
7 本公司经营实力分析	图表 3 经营实力分析图表	32
8 本公司企业实力把握	图表 4 企业实力分析图表	43

2 经营理念和经营方针的制定方法

9	经营理念是公司的根本		52
10	经营理念在公司的体现	图表 5 经营理念确立图表	54
11	经营基本方针的制定方法	图表 6 经营基本方针制定图表	60
12	中长期经营方针的制定方法	图表 7 中长期经营方针制定图表	66
13	经营目标的确定方法	图表 8 经营目标设定图表	72

3 年度方针和年度目标的制定方法

14	以部门为单位制定年度计划方针	图表 9 年度计划方针制定图表	82
15	部门方针要明确各责任单位		88
16	年度目标数值化表示方法	图表 10 年度目标设定图表	90

4 利润计划的制定方法

17	利润计划编制的程序		98
----	-----------	--	----

18	目标利润的计算方法	图表 11 目标利润计算方法图表	100
19	预测损益表的制定方法	图表 12 利润计划制定图表【非制造业】 图表 13 利润计划制定图表【制造业】	104
20	制定不同部门的利润计划	图表 14 部门利润计划制定图表【非制造业】	112

5 资金计划的制定方法

21	资金计划的制定方法		120
22	运转资金计划表的制定方法	图表 15 运转资金计划图表	121
23	固定资金计划表的制定方法	图表 16 固定资金计划图表	125
24	预测资产负债表的制定方法	图表 17 预测资产负债表图表	128
25	标准资产负债表的制定方法	图表 18 标准资产负债表图表	131

6 制定公司的销售计划

26	销售计划的制定方法		136
27	设定目标销售额	图表 19 目标销售额审核图表	138

28	销售目标的细化	图表 20 销售目标细化图表	142
29	月销售计划的制定方法	图表 21 月销售计划图表	146
30	产品销售计划的制定方法	图表 22 各种商品销售额计划图表	150
31	预测销售额的确定方法	图表 23 对各部门和各物流中间商的预测销售额图表	154
32	销售行动计划的制定方法	图表 24 销售行动方案制定图表	157
33	促销费用预算的制定方法	图表 25 促销费用预算制定图表	161

7 制定公司的生产和开发计划

34	生产计划的制定流程		166
35	制定生产计划时的注意事项		168
36	生产计划的制定方法	图表 26 生产计划方案图表	170
37	生产结构的革新		176
38	新产品开发的程序	图表 27 产品开发图表	179