

SHANGYIE JI HUA GUAN LI XUE

商业计划管理学

中国商业出版社

序

商业的出现，在人类历史上已经有几千年了。随着商品生产的发展，商品交换的扩大，为了衔接产销，调节供求，客观上对社会商业经济活动提出了有计划的指导和管理的要求。但是，客观上的这种要求，同生产资料私有制之间是格格不入的，因而也是无法实现的。社会主义革命的胜利，生产资料公有制的建立，为有计划地发展商业、自觉地实现商品供求平衡提供了条件。从此，社会主义国家才掀开了人类社会有计划管理社会商业经济活动的历史。这在我国仅仅才有38年，在全世界也只是近几十年的事情。所以它是一个很年轻的事业，各个方面都不能说已经十分成熟。

新中国成立以来，国家运用社会主义制度本身所固有的计划调节功能，根据经济发展的需要和可能，对商业实行了计划管理。实践证明，它同资本主义制度下完全由价值规律的自发调节相比，不仅能够避免由于生产无政府状态所产生的生产过剩危机，而且还能极大地缓解在国民经济发展出现比例失调时所产生的冲击波，从而有利于保证人民生活的基本稳定。这是基本的方面。另一方面，也曾经错误地把计划经济同商品经济对立起来，完全排斥价值规律的作用，因而发生过这样或那样的失误。其中最主要的一条，就是计划管理权限过分集中，计划管的过多，统的过死。这样，不仅压抑了地方和企业的内在动力，也挫伤了生产者为满足市场需求而生产的积极性。

总结历史经验，使我们清楚地认识到，完全依靠价值规律的自发调节，固然无法避免生产和经营的盲目性，并由此给社会经济发展带来损失。但是，完全凭借指令性计划自上而下地进行直接控制，也很难能完全保持市场商品供求的平衡。这是我们付出了很大代价才获取的经验。为了自觉地保持市场商品供求平衡，最大限度地发挥社会人力、财力、物力的作用，我们必须从我国的实际情况出发，寻求一条符合我国国情的新的调节运行模式。

我国是发展中的社会主义国家，经济还不发达。为了尽快实现社会主义现代化建设的任务，大力发展商品经济是一个必要的条件。当然，我国要发展的商品经济是建立在生产资料公有制基础上的有计划的商品经济。由于生产资料公有制和生产社会化所要求的计划调节，和由商品经济所要求的市场调节，都是有计划商品经济的内在要求。因此，我国现阶段的商业计划管理体制，应该是以宏观计划为主导，计划调节和市场调节密切结合，互为渗透，建立一个有计划地运用市场机制的新的调节运行模式。根据这个模式，市场商品的总需求和总供给，关系国计民生的主要和重大商品的需求和供给，由国家在宏观上搞好综合平衡，以充分发挥国家计划调节市场的作用。而对企业则应由直接控制为主转为间接控制为主，企业的经营主要由市场去引导，同时要下放权限，使企业能够自主经营，灵敏地适应复杂多变的市场需求。这是商业计划管理具有决定意义的环节。它既不同于资本主义的市场调节，也不同于社会主义传统的直接控制。它的特点是不论对市场，还是企业，都是有控制的，但又是以间接控制为主的。所谓间接宏观控制，也是指主要方面而言，并不排除国家对少数关系国计民生的重要商品和重要的

商业经济活动实行直接控制。国家保持必要的直接控制，是保证经济繁荣、市场稳定的需要，而且国家也具备这种控制能力，问题是直接控制的范围和数量，必须限制在必要的限度之内，而且直接控制也要辅之以必要的经济手段。

实行间接宏观控制的主要依据是国家计划。间接宏观控制并不削弱计划调节的作用，而是对宏观控制方法的完善和加强。所不同的只是在计划的指导思想和调节手段方面有所转变。表现在计划的指导思想上，由国家直接宏观控制为主转变为间接宏观控制为主；表现在计划的调节手段上，除了继续依靠行政手段之外，还要充分地利用经济的和法律的手段。运用经济手段调控市场，不仅仅限于指导性计划，就是指令性计划的制订和实施，也应该注意运用和发挥价值规律的作用。因为价值规律是商品经济的规律，只要存在商品经济，价值规律就必然要发生作用。我们运用价值规律是把它作为一种手段，是自觉地利用它为实现市场供求平衡服务的。

理论来源于实践，实践需要理论指导。商业计划工作在38年的历程中，既有成功的经验，也有失败的教训，应该说内容相当丰富。但直到现在，我们还没有对它进行系统的、科学的总结，更谈不上把实践上升到理论的高度来认识。由于缺乏理论指导，我们的实际工作还不能完全适应目前形势和任务的要求。随着全党工作重点的转移，8年来，全国城乡各方面的工作都进行了深刻地改革，取得了令人瞩目的成就，形势之好是建国以来从未有过的。8年来，商业计划工作也进行了一系列的改革，但它还需要进一步深入和完善，这就需要有科学的理论去指导。从这个意义上讲，迟文渊、韩枫、郭来章等同志编写的《商业计划管理学》是很有意义

的。尽管由于种种原因，本书还不能说很成熟，但它却反映了80年代我国对商业计划管理工作的某些基本认识，是具有开拓性的。它主要包括有以下几点：

第一，首次把商业计划管理作为一门学科进行专门探讨，弥补了我国学术研究的一段空白，这是非常可贵的。它不仅会有益于学术研究的深化，而且也将有利于实际工作的开展。

第二，把实现市场商品供求平衡放在应有的位置。经常的、自觉的保持市场商品供求平衡，是社会主义经济固有的特征，因此，它应该是商业计划管理的中心环节。过去，在实际工作中虽然也计算市场商品供求的平衡状态，但更侧重于对计划商品的平衡和分配。这本专著把市场商品供求作为商业计划应该解决的主要矛盾去认识和论述，对于提高认识，指导实际工作的开展，都是十分重要的。

第三，提出并强调了分层决策的要求。实行分层决策，是在商品经济的条件下，灵敏地适应复杂多变的社会需求所必需的，也是纠正计划管理权限过分集中，加强各地区平衡市场的责任和加强企业自主经营所不可缺少的。

第四，强调了管理在计划工作中的作用。商业计划工作是个系统工程，它包括编制计划和管理计划两大部分。两大部分之间，互为前提，互相依存。因此，不应有所偏废。针对目前重编制、轻管理的倾向，强调管理在计划工作中的作用，不仅有利于克服编制和管理相脱节的状态，而且也有利于发挥计划工作对业务经营的指导作用。

第五，把系统论、控制论和信息论的观点，运用于商业计划管理工作的全过程。从而扩大了人们的视野，有利于商业计划工作的发展和提高。

第六，充实了国内外某些行之有效的市场调查和预测方法。这也将有利于提高商业计划工作的水平。

总之，本书为商业计划管理学的建立初步提出了一套体系，而且在内容上同已经出版的两本《商业计划》相比，也有不少新意，这是很值得称道的。当然，一门刚刚建立的学科存在某些不足，也是很难避免的。比如，在内容上还没有完全摆脱国营商业的框框，还不能完全适应各种经济成份、各种类型的商业进行计划管理的需要；有些理论和方法结合我国商业工作的实际还不够，各章节之间前后衔接还欠严密，遣词用字还有待于进一步推敲等等。尽管如此，我认为它仍然不失为一本有价值的著作，值得有志于商业改革的同志们一读。

张世尧

1987年5月

目 录

第一章 导论	(1)
第一节 社会主义商业是有计划的商业.....	(1)
第二节 商业计划管理学的研究对象.....	(10)
第三节 商业计划管理学的内容和结构.....	(14)
第二章 商业计划管理体制	(23)
第一节 商业计划管理体制的内容和原则.....	(23)
第二节 我国商业计划管理体制的沿革.....	(27)
第三节 对商业计划管理体制的回顾.....	(41)
第四节 对商业计划管理体制的展望.....	(46)
第三章 商业计划管理的任务和商业计划指标体系	(51)
第一节 商业计划管理的任务.....	(51)
第二节 商业计划的体系.....	(54)
第三节 商业计划的指标体系.....	(57)
第四节 商业计划报告和计划表.....	(61)
第四章 商业计划的基础工作	(65)
第一节 市场信息、市场预测与商业计划之间的 关系.....	(65)
第二节 市场信息.....	(70)
第三节 市场预测.....	(80)
第五章 商业计划的方法	(99)
第一节 编制商业计划的方法.....	(99)
第二节 商业计划的最优化决策方法.....	(106)

第六章 商业发展战略规划	(125)
第一节 商业发展战略的意义和规划的原则.....	(125)
第二节 商业发展战略的体系与类型.....	(132)
第三节 商业发展战略的内容.....	(136)
第四节 商业发展战略规划的制订.....	(143)
第七章 全国商业计划	(151)
第一节 全国商业计划的意义和内容.....	(151)
第二节 社会商品购买力的计算.....	(155)
第三节 社会商品可供量的计算.....	(167)
第四节 零售市场商品供需平衡计划的确定.....	(171)
第五节 主要商品分配调拨计划的确定.....	(177)
第八章 地区商业计划和行业规划	(181)
第一节 地区商业计划的地位和任务.....	(181)
第二节 地区商业计划的内容和特点.....	(186)
第三节 行业发展规划.....	(195)
第九章 批发企业计划	(204)
第一节 批发企业发展战略规划.....	(205)
第二节 批发企业商品流转计划.....	(209)
第三节 批发企业劳动工资计划.....	(218)
第四节 批发企业财务计划.....	(222)
第五节 批发企业计划的综合平衡.....	(227)
第十章 零售企业计划	(230)
第一节 零售企业计划的意义.....	(230)
第二节 零售企业目标利润计划.....	(233)
第三节 零售企业销售计划.....	(240)
第四节 零售企业资金计划.....	(245)
第五节 零售企业计划的综合平衡.....	(254)

第十一章 商业计划的调节手段	(259)
第一节 调节手段在商业计划管理中的作用和体系.....	(259)
第二节 经济手段.....	(264)
第三节 行政手段.....	(275)
第四节 法律手段.....	(277)
第五节 各种调节手段的综合运用.....	(280)
第十二章 商业计划的实施和评估	(284)
第一节 商业计划的落实.....	(284)
第二节 完善商业计划组织执行的调节和控制系统.....	(289)
第三节 商业计划组织实现的措施.....	(300)
第四节 商业计划执行的监督与检查.....	(310)
第五节 商业计划执行结果的评估.....	(314)

第一章 导 论

第一节 社会主义商业是有计划的商业

国民经济是由生产部门和非生产部门共同组成的有机整体，它是人类社会赖以生存和发展的基础。商业是联结社会生产和社会消费的纽带，是国民经济的重要部门。

商业是社会生产力发展到一定水平的产物，同时又是促进社会生产力发展的重要因素。在商品经济的条件下，商品生产者需要通过市场出售产品，消费者需要通过市场购买自己需要的商品。商品的价值和使用价值都要通过市场来实现，都要经过商业来完成。生产越发达，社会化程度越高，依赖商业去联结生产和消费的范围也就越广泛，商业的地位也就越重要。

生产为商业经济活动提供商品资源，消费为商业经济活动提供市场容量。可见，商业经济活动失去生产和消费就要停止。因此，商业既要关心商品生产的数量、质量和构成，又要预测消费需求的数量、动向和构成。就社会总体而言，在一定时期内，生产者向市场提供的商品总和，形成了市场商品总供给；消费者有支付能力的商品需求总和，形成了市场商品总需求。市场商品总供给和市场商品总需求之间所形成的比例，是国民经济的综合反映。它既受国民经济总体所制约，又对国民经济发展具有重要影响。同时，它也是决定商业计划管理体制、商业组织形式、商业经营方式的基本因

素。商品总供给和商品总需求之间的比例关系，不外乎处于三种状态：总供给大于总需求、总供给小于总需求、总供给略大于总需求或基本平衡。不论是总供给大于总需求，还是总供给小于总需求，都是国民经济比例失调的反映。任何社会形态下的国民经济，要想健康协调发展，都必须建立在市场供需比例协调的基础之上。同样，任何一个兴旺发达的市场，也是不能期望建立在供需比例失调的基础之上。因为当总供给大于总需求时，势必导致市场呆滞、物价下跌、生产萎缩、企业倒闭、失业增加、投资锐减，使国家的人力、财力、物力得不到有效地利用。从而减缓了经济发展的势头，甚至会出现一场破坏力很强的经济危机。反之，当总供给小于总需求时，则势必发生抢购商品、物价上涨（包括隐蔽性的物价上涨）、盲目扩大投资、产品粗制滥造、服务质量下降等现象。从而使正常消费得不到应用的满足，影响人民参加生产和建设的积极性。可见，不论是前者还是后者，都是对生产力的浪费和破坏，都不利于国民经济的健康发展。只有实现总供给和总需求之间的平衡，才是发展国民经济理想的市场环境，也是社会大生产共同的客观要求。但是，由于在不同的社会经济形态下，供需比例失调的性质和形成的条件不同，因而恢复平衡的办法也就存在着根本的区别。在以私有制为基础的资本主义社会，由于生产社会化和生产资料私有制的矛盾，供需比例失调的现象是无法避免的、周期性的。当比例失调发生之后，社会也无力自动进行调节，只有任其按照固有规律自发地进行调节。社会主义社会的情况则完全不同，社会主义实现了生产资料公有制，这就从根本上消除了生产社会化和生产资料私人占有的矛盾，为整个国民经济的有计划发展和消除市场商品供需比例失调现象，提供

了足够的可能性。这是因为：

第一，生产资料所有制是生产关系的基础。而生产资料公有制则标志着生产资料已为全民或集体所占有，人民成了生产资料的主人，消除了劳动者对生产资料的依附，从而极大的调动了人们的劳动热情。

第二，生产资料公有制的建立，不仅国民经济各部门、各地区、各企业的根本利益统一起来，形成了兴衰与共的态势，而且也消除了长期以来形成的人与人之间经济利益尖锐对立的状态，为社会全体成员开创了互相协作、互相支援、共同富裕的新型社会关系。从而消除了人剥削人的经济基础，避免了社会两极分化。

第三，生产资料公有制为社会掌握国家的经济命脉提供了条件。在社会掌握经济命脉的前提下，政府才有可能代表全民的利益，按照生产社会化的要求，去合理地分配社会的人力、财力和物力，才有条件通过各种调节手段，对宏观经济进行切实而有效的控制，从而自觉地保持国民经济的协调发展，保持总供给和总需求之间的平衡。

应该指出的是，生产资料公有制只是为实现市场商品供需平衡提供了可能性，而不具有自动实现平衡的力量。那种认为一旦建立生产资料公有制，市场商品供需就可以自动平衡的观点是不切实际的、极端有害的。新中国成立以来的经验，充分地证实了这一点。为了实现市场商品供需平衡，除了必须拥有生产资料公有制这个基本条件之外，国家还必须自觉地运用价值规律对宏观经济进行切实而有效的控制，不断地消除影响国民经济主要比例关系的因素，始终保持协调发展的态势。同时，还必须建立符合实际的商业计划管理体制，既要发挥集中统一的优势，又要允许灵活性的存在。

在国民经济各种比例关系中，对市场商品供需平衡具有决定意义的，是积累和消费的比例关系，农业、轻工业和重工业之间的比例关系。

积累和消费的比例，是指积累基金和消费基金在国民收入分配中最终形成的数量对比关系。积累基金是国民收入中用于扩大再生产、非生产性建设和增加社会物资储备的部分。因此，积累率的高低是直接关系到国家长远利益的大事。对增强国家实力，对经济发展速度，都具有重要的影响。消费基金是国民收入中用于个人消费和集团消费的部分。因此，消费率的高低，是国家消费政策的反映，影响着市场商品需求总量的大小，关系到人民的当前利益。积累基金和消费基金是此消彼长的。在一定数量的国民收入中，用于积累的部分增加，消费的部分自然减少；用于消费的部分增加，积累的部分自然减少。任何一个正常发展的国家，都必须兼顾国家建设和人民生活，适当地安排积累和消费的比例。从消费品市场商品供需平衡的角度来观察，积累和消费比例的确定，应当结合市场商品总供给一并考虑，否则，就有失去平衡的危险。

农业、轻工业、重工业比例，是指社会总产品中主要物质生产部门生产总值的数量对比关系。生产决定流通。商品生产是商业经济活动的物质承担者。商品生产发达，进入流通领域的商品也就丰富。繁荣丰富的商品，兴旺发达的市场，是商品经济蓬勃发展的标志之一。但是，它又必须建立在生产结构合理的基础上。因为在全部物质资料生产中，由于分工不同，可分为生产资料生产和消费资料生产两大部类。对于这两大部类，在我国通常采用农业生产、轻工业生产和重工业生产来表示。农业和轻工业生产相当于第二部类生产，

重工业生产相当于第一部类生产。农、轻、重之间的比例关系应该协调。否则，即使生产有了很大发展，市场商品总供给也不一定宽裕，市场甚至还会相当紧张。1960年，我国的工农业生产总值同“大跃进”的1959年相比，还增长了5.4%，但由于农业和轻工业生产比重过低，只占总产值的47.9%，而重工业生产比重却高达52.1%。因此，出现了在生产总值增长的情况下，市场供应却十分紧张的反常现象。

积累和消费的比例，农、轻、重的比例，对市场商品供需平衡都具有决定的影响，一定要协调好。除此之外，还需要建立符合实际的商业计划管理体制，处理好商业经济活动内部的各种矛盾。在商业内部，主要是处理好计划管理权的集中和分散的关系。在保证国家拥有必要的集中管理权的前提下，应该给地方和企业以应有的计划管理权限，借以扩大地方和企业的权利和义务，减少中央包揽过多的弊病，达到分层决策，各负其责的目的，共同把市场安排好。其次，要处理好计划和市场的关系。在商业计划管理工作中，既要坚持计划经济制度，充分发挥计划经济的优越性，又要重视市场调节的积极作用。对关系国计民生的重要商品和重大的经济活动，实行指令性计划管理，对其他商品和经济活动，则根据不同情况，分别实行指导性计划和市场调节。第三，要处理好宏观控制和微观搞活的关系。市场商品总供给和市场商品总需求是开展全国商业经济活动的前提，它的平衡状况制约着商业工作的各个方面，属于关系全局的宏观经济。企业的经营活动是商业经济活动的基础，它的活力直接地关系着商业经济的成果，属于微观经济。只有对宏观经济进行切实而有效地控制，实现供需平衡的良好市场环境，国家才能对市场取得真正的领导权，也只有宏观控制下的市场，才有

可能去引导企业开展合理的经营行为。如上所述，国家对宏观经济一定要调控好，这是商业经济活动的基本前提。但是，如果没有充满生机和活力的企业开展积极的经营活动予以配合，商品流通难免继续存在梗阻现象，繁荣兴旺的市场也还是难以出现。

由此可见，我国的经济是在公有制基础上的有计划的商品经济。作为联结生产和消费组带的商业，不论是全国的商业经济活动、地区的商业经济活动、行业的商业经济活动，还是企业的经营活动，也都应该是有计划的。否则，将会不可避免地造成生产、分配、交换、消费再生产各环节之间的脱节。这是因为，“即使是社会主义的商品经济，它的广泛发展也会产生某种盲目性，必须有计划的指导、调节和行政管理，这在社会主义条件下是能够作到的”。^①

我们所说的社会主义商业是有计划的商业，是指商业经济活动能自觉的、经常的保持平衡，而不是指传统的由国家层层下达的计划，更不是指计划分配、计划供应那一套。所谓商业经济活动自觉的、经常的保持平衡，首先要使市场商品总供给和市场商品总需求能够有计划的形成，并保持两者之间的平衡。其次，是对关系国计民生的重要商品进行有计划的调拨和分配。在国家计划的指导下，各地区、行业、企业，应该根据市场供求情况和各自承担的任务，制订各自的计划。形成统一性和灵活性相结合的商业计划管理体制，实现国家间接宏观调控市场，由市场引导企业行为的目标。正如中央所指出的：“必须实事求是地认识到，在很长的历史

① 《中共中央关于经济体制改革的决定》，人民出版社，1984年版，第17页。

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，只能是通过计划的综合平衡和经济手段的调节，做到大的方面管住管好、小的方面放开放活，保证重大比例关系比较适当，国民经济大体按比例地协调发展。”^①

那么，什么是计划？计划是人们根据对未来的认识而制订的行动方案。制订计划的目的是为了使自己的行动能有所遵循，以便一步一步的实现预期的目标。

计划是主观的东西，属于上层建筑的范畴。既然计划是主观的东西，那么，计划的正确与错误，准确程度的大小，自然也就离不开人们的思想水平和认识客观实际的能力。在正确思想指导之下，反映实际的计划，就是正确的计划；反之，在错误思想指导之下，脱离实际的计划，就是错误的计划。它是不以人们的地位、权威和意志为转移的。不能把计划和规律等同起来，更不能把任何一个计划都看作是绝对正确的。正确的计划固然可以引导人们去实现未来的目标，但错误的计划也能引导人们走上歧途，给事业带来极大的危害。周恩来在《第二个五年计划建议》的报告中曾正确地指出：“计划所造成的节约是最大的节约，计划所造成的浪费是最大的浪费。”^②宏观计划是如此，微观计划也是如此。

计划并不神秘，它是人们在日常生活和工作中极为常见的问题之一。小到个人生活安排，大到国家的财政预算、国民经济和社会发展规划、人类共同发展计划等等。而且谁都有权制订计划，它是没有社会制度、国界、种族和大小之

① 《中共中央关于经济体制改革的决定》，人民出版社，1984年版，第16—17页。

② 《中国共产党第八次全国代表大会文件》人民出版社，1957年版，第149页。

分的。但是,不同社会制度的国家和不同的具体的人,在制订计划的目的性和实施手段上,由于实际情况的差异和价值观念上的不同,是不会完全相同的,甚至是根本不同的。例如,我国的经济计划,是为发展社会生产力,提高经济效益,满足人民需要,巩固社会主义制度服务的。在计划实施上,既有直接计划也有间接计划。而资本主义国家的经济计划,则是为少数资产阶级不断积聚资本服务的,是为巩固资本主义制度服务的。在计划执行上,它主要是采用间接计划。

计划是一种系统工程。计划不仅要提出计划目标,而且还要明确采用什么手段去完成和由谁去完成。计划的价值不在于计划本身,而在于计划的实现。不管制订的计划有多么科学多么宏伟,如果不去认真实行,那也是毫无价值的。因此,计划在制订之后,必须认真地组织计划的实施。计划实施包括计划执行、计划调节和计划控制三个方面。计划执行是指分解计划任务,向执行者具体落实各项计划指标。计划调节是指在计划执行过程中,按制订计划时规定的各种调节手段,去具体运用,有计划地调整各方面的关系,激发各方面的积极性,以保证计划的顺利实施。计划控制是指及时了解计划进度,掌握情况,随时纠正计划执行过程中的各种偏差,以保持计划规定的方向。计划执行终了,还要对计划执行情况进行实事求是的评估,找出制订计划和实施计划工作中的成功和失误,为下一个计划提供信息反馈,积累经验,以提高计划管理水平。

什么是商业计划?商业计划是各级政府的商业主管部门、各行业、各商业企业,根据对未来商业发展的认识而制订的行动方案。

商业计划是科学管理商业经济活动的重要手段,有不同