

企業經營  
計畫訂立的方法

# 企業經營 計畫訂立的方法

# 目 錄

## 第一章 經營計畫的意義

1. 何謂經營計畫…………… 1
2. 經營計畫的內容…………… 1
  - (1)經營結構計畫與營業活動計畫…………… 2
  - (2)長期經營計畫與短期經營計畫…………… 2
  - (3)目標、方針、手續、與節目…………… 2
  - (4)專案計畫與期間計畫…………… 3
  - (5)基本計畫與實施計畫…………… 4

## 第二章 經營計畫的先決條件

1. 經營計畫的幾種先決條件…………… 5
2. 全面的企業環境…………… 5
3. 產品的市場…………… 5
4. 原料、材料及其他的供應市場…………… 6
5. 公害的防止及環境的保持…………… 6

## 第三章 長期經營計畫

1. 長期經營計畫的必要性…………… 8

2. 長期經營計畫的內容…………… 9
3. 長期經營計畫的實施情況…………… 9
4. 長期經營計畫與短期經營計畫的關係…………… 12
5. 長期經營計畫的目標與目標利益…………… 14
6. 企業體質改善計畫與目標利益設置的關聯…………… 18
  - (1)銷貨預測與產品計畫…………… 18
  - (2)設備投資計畫…………… 18
  - (3)人員計畫及組織計畫…………… 18
  - (4)資本結構計畫…………… 19
  - (5)長期利益計畫之綜合…………… 19
7. 訂立長期經營計畫所需的幕僚組織…………… 19
8. 長期經營計畫的案例—福特汽車公司…………… 21

## 第四章 產品計畫與研究發展計畫

1. 產品計畫的重要性…………… 25
2. 產品種類混合的研討…………… 25
3. 產品計畫與研究發展計畫…………… 26
4. 研究發展費的收回與產品價格…………… 28

## 第五章 需要預測與銷貨計畫

1. 銷貨計畫的基本問題... 29
2. 銷貨的基本方針... 29
  - (1)選擇性銷售方針... 30
  - (2)推銷路線的選擇... 30
  - (3)售價方針... 30
3. 需要預測的方法... 31
  - (1)美國玩具工業的需要預測... 32
  - (2)日本土木工事所用拖拉機的需要預測... 33
4. 市場佔有率的預測... 34
5. 集合意見的銷貨預測... 34
6. 預測資料的收集... 35
7. 推銷費用的基本計畫... 37

## 第六章 設備投資計畫

1. 設備投資計畫的重要性... 40
2. 設備投資的分類與比率... 40
  - (1)以投資目的分類... 40
  - (2)以物品種類分類... 41
  - (3)以設備投資的獨立性分類... 42
3. 設備投資計畫的訂立過程... 43
4. 設備投資經濟性的檢討尺度... 46
5. 成本比較法... 47
  - (1)最簡單的成本比較法... 47
  - (2)MAPI 法... 49

6. 投資利益率法... 51
  - (1)最簡單的投資利益率法... 51
  - (2)採用貼現現金計算的投資利益率法... 53
7. 目標利益率... 58
8. 對於預測不確實性的考慮... 59

## 第七章 生產計畫

1. 生產基本計畫中的問題... 61
2. 工業廠址計畫... 62
3. 工廠佈置的選擇... 63
4. 價值分析的推行... 64
5. 需要的季節變動與生產計畫... 65
6. 最適宜的製造批量與存貨量... 68
7. 大規模工程作業日程計畫的研討—計畫評核術與要徑法... 70

## 第八章 人員計畫

1. 人員計畫的意義與重要性... 72
2. 人員計畫所用方法... 72
  - (1)巨視的概算法... 75
  - (2)微視的集成法... 76
3. 人工費用對勞工生產力的關係... 76

## 第九章 組織計畫

1. 管理組織與組織原則... 81
2. 管理的幅度..... 82
3. 最近管理組織上的問題  
..... 82
  - (1)最高管理階層的組織... 83
  - (2)全盤幕僚機構的組織... 83
  - (3)分權管理的組織..... 84
4. 管理事務的合理化與機  
械化..... 84

## 第十章 財務計畫

1. 日本企業的財務問題... 86
2. 企業財務的原則..... 87
3. 日本工業的設備投資與  
資金籌集..... 90
  - (1)各種工業長期資金增加  
的內容..... 91
  - (2)設備投資與長期資金、  
自己資金的對比..... 94
  - (3)製造業的收益性及其安  
定度..... 95
4. 日本企業財務今後應取  
的途徑..... 97

## 第十一章 綜合利益計畫

1. 長期利益計畫..... 98
2. 長期利益計畫的個案—  
以西屋電機公司為例... 99
3. 企業經營成果綜合預測  
的系統模擬.....104
4. 損益分歧分析法.....105
5. 利益計畫與資金計畫的  
調整.....109

6. 線型調配在利益計畫上  
的應用.....109
7. 事業部制度與利益計畫  
.....112

## 第十二章 預算的控制

1. 何謂預算控制.....115
2. 預算的體系.....115
3. 預算編造的過程.....117
4. 預算的修正.....119
5. 預算的控制.....119

# 第一章 經營計畫的意義

## 1. 何謂經營計畫

『經營計畫』一詞，在日本亦尚新穎，因係在西元一九五五年以後，一般人始時常採用。在此之前，企業經營的計畫問題，最初僅是預算或預算控制的問題，第二次世界大戰以後，方另提出利益計畫問題。至於為何須在此等問題之外，再增加經營計畫的問題？茲即從此點開始研討。

現在各企業的計畫，仍多以預算為中心。預算普通只具有一年以內短期計畫的意識，惟在其編造的準備階段中，一向均須進行多種預測及調查的工作。當此經濟已國際化，技術革新進展神速，因而在需要結構上引發劇烈的變化時，作為預算編造前提的計畫，自比前此以往更加具有重要性。

例如企業欲發展新型產品，以謀開拓新的市場，又擬提前採用近代化的設備，以替換舊式設備，進而雇用擁有新知識、新技能的從業人員，凡此皆是今日非常必要的措施，而且必須在其與年度預算所推行的銷貨、生產計畫——即『營業活動計畫』——的關聯上考慮其必要性。

似此所謂新產品計畫或設備近代化計畫，均非企業的固有營業活動——而是為該項營業活動的準備所作的計畫，其名稱為『經營結構計畫』。為求企業的成長與擴展，經營結構計畫重要非常。今日企業之所以提出經營計畫的問題，可以說其意義即在於預算的編造必須與計畫的訂立互相關聯而進行，而且經營計畫乃是具有企業戰略計畫之重要性的計畫。

簡而言之，經營計畫須對比較長期的經營結構亦加以考量，乃以整個企業的立場而綜合訂立的計畫。故經營計畫不宜視為為推行具體工作而設的計畫，其重要的意義乃在於為經營訂立一基本的計畫。

## 2. 經營計畫的內容

如上所述，構成企業經營基本計畫的經營計畫，其內容可自各種不同的觀點分為若干類。茲舉其中可視為重要的類別如次：

## 2 企業經營計畫訂立的方法

(1)經營結構計畫與營業活動計畫 企業的固有營業活動，以工業而論，乃前曾提及的生產與銷貨，但隨之俱來者尚有比較短期的資金籌集，於是綜合此三者即形成『利益計畫』。不過企業的利益，欲使其能長期的維持與發展，必須從產品開始，旁及生產設備、人員、資本結構等，均使其能充分忍受商業上的競爭。但此類活動，並非營業活動的本身，而僅是營業活動的準備，其名稱為經營結構計畫，前節即已述及。

又經營結構的改善，一般人常稱之為『企業體質改善』。企業體質改善的計畫，雖然對企業的短期利益，可視為無直接關係，但自長期而論，則實足以左右企業的成長與發展。

而且經營結構計畫，一般均須作長期的預估，是以第三章中所述的長期經營計畫，遂有其必要的理由。

(2)長期經營計畫與短期經營計畫 若干構成經營結構計畫內涵的問題，都有長期研討的必要。最好的例子為巨型設備的投資。由於設備的壽命，少說亦有五年或十年。在此五年或十年中，應該如何妥善應用，俾能賺得足夠的利益，即係一須解決的問題。於是銷貨預測隨之而有長期估計的必要，資金計畫亦不得不按長期而訂立，然後再綜合兩者而作長期利益的預估——即所謂『長期利益計畫』，亦遂成為必要。

與此種長期經營計畫相對的是為實際的生產、銷貨活動而訂立的具體計畫，最長者亦須僅以一年或半年為期而訂立，故名之為『短期經營計畫』。其最後的綜合形態則為『短期利益計畫』，後者更有『預算』以補充其具體的內涵。

短期利益計畫也是具有基本計畫內容的綜合計畫。為使其能具體化，各部門必須另有個別的預算。準此則預算儘可以說是可作為實施活動的控制手段應用的實施計畫。

當然，長期經營計畫，本是引導短期經營計畫使其益臻完善所必需，兩者之間具有密切的關聯。故至少，長期經營計畫必須能作為短期經營計畫訂立時的指針，否則即失却其為長期經營計畫的意義。

(3)目標、方針、手續、與節目 企業經營管理者在美國有一頗為風行的界說，即：『從經營計畫內之有關目標、方針、手續、節目等各種可以代替的方案中，選擇一最適當的方案，此乃企業經營管理者的職能』。該界說中所涵蓋的計畫機能，係指廣義的一切管理階層而言。本節則依照前述綜合基本計

畫的意義，僅擇取其中最高階層所發生的問題作為討論的中心。

在訂立企業的經營計畫時，計畫的『目標』採用利潤額表示，可以說乃理所當然。但此時的利潤內容為何則仍有疑問。例如單以『利潤須極大』一語表示，即有不夠具體之嫌。特別是在企業規模已極其龐大的今日，既須以維持、發展企業的長期獲利能力為目的，若缺乏具體的表示，計畫的目標勢必無甚意義。不過此時須達成的目標，並不限於僅以貨幣金額或數量表示，亦或有以文字表示的需要。

例如技術革新的目標以及經營者能力培養的目標，都是重要的問題。此類目標，雖對企業的長期利潤具有重要關係，但並不能以簡單的數字表示。故對一般以『銷貨額』或『利潤額』表示的目標，非在與其有關的各種具體條件的關聯上，多多加以研討不可。

第二項『方針』，有被形容為基本的方針，亦有被形容為全盤的方針，其中當有不同的緣由在。簡單言之，方針可以說是政策決定或活動進行時的基本準則。例如在設定銷貨價格之際，若已訂有經常須以最低價格與人競爭的基本方針，營業部長即可按此方針具體決定個別商品的價格，否則每次須向總經理請示，如何能推行逐級授權的制度。所謂基本方針，一般是說長期的方針，至於全盤方針，則指短期間全盤管理所需的方針而言。

第三項『手續』，頗與方針相類似。不過手續須說明行動在時間上的先後次序，此則與方針不同。又上級管理階層的手續比較少，愈到下級階層則手續的規定愈多。

第四項『節目』( Program )，乃一按照時間制訂限度的行動計畫。節目與方針、手續不同之點，在於節目不能反覆運用。預算便是一種以貨幣金額表示的節目。不過，節目並非必須採用貨幣金額表示不可，也有採用時間或實物的數值表示的節目。本書係相從基本計畫的觀點所考慮的節目而言，故預算，特別是總預算遂成為所考慮的重要節目。

根據以上所作的說明，此處所謂經營計畫的重要內容，可以說是：設定企業的長期、短期全盤目標，並決定達成目標的基本方針與手續概要，再訂立如何求其實現的節目綱領。

(4) 專案計畫與期間計畫 經營計畫中，有為某一個別問題而訂立的計畫，亦有為一定期間而綜合訂立的計畫。前者稱為『專案計畫』，後者則稱為『期間計畫』。例如：為現有設備可否以新型設備代替的問題擬訂的計畫，乃典型的專案計畫，至於為企業半年或全年度的綜合計畫編造的預算，則係一典



#### 4 企業經營計畫訂立的方法

型的期間計畫。

一九五六年，美國會計學會在其所發表『經營管理報告基礎的成本概念草案』中，曾說明專案計畫係『企業經營者在面對某一特定問題時，為求決定未來活動的路線乃對各種可以互代的方案進行的評價過程』。另一方面，對於期間計畫，則說明其係『企業經營者為整個企業或其中任一職能部門的未來活動，而對某一特定期間所認可的一系列計畫進行的有系統發展過程』。簡而言之，專案計畫是有關某一特定問題個別的未來事宜的計畫，不受管理階層以及年度之類期間的限制。與此相反的期間計畫，則為整個企業或各部門某一特定期間的活動計畫，其特徵是既受期間的限制，又是有關活動整體的計畫。

當然，專案計畫中，固然有恰好可以一年為期而訂立的計畫，但亦有須以一年以上時期訂立的計畫（例如大型設備的投資計畫）以及不須一年即可完成的計畫（例如將某種材料變更為另一種材料的計畫）。因此為專案計畫進行的成本資料調查，一般均稱之為『特殊成本調查』。

不過我人認為專案計畫最後到了形成具體計畫的階段，必須與期間計畫相配合，此乃一應當注意的問題。因為在專案計畫階段所作成的抉擇，僅是暫定性質，對於實際上應該如何實施諸問題，都尚未檢討，而此種檢討必須與綜合的期間計畫聯合起來進行。

但是經營計畫中的專案計畫與期間計畫兩者的區別非常重要。為使經營計畫能在各種變動的條件下動態的訂立，對於具有此種變動、發展內容的各式各樣專案計畫，必須加以選擇，且其中必須含有多種長期的預測。此一條件實可視為使人得以了解經營計畫與長期經營計畫何以係屬必要的理由。

(5)基本計畫與實施計畫 基本計畫是僅設定企業活動計畫綱領的計畫。實施計畫則是須將上述綱領付諸實施的具體計畫。基本計畫普通都是屬於整個企業性質，而且含有長期的內容。不過並非一切基本計畫皆如此，不時亦有專為某一部份或按職能部門個別訂立的基本計畫。惟此種計畫的本身，並不構成該部門的短期實施業績所應追求的基準。

至於實施計畫，大多數都是短期計畫，而且是部份性質，並且具有提供實施成果考核基準的用途。本書所討論的經營計畫，乃是根據以上所述有關計畫的各種意義，而以基本計畫作為研究的中心。

## 第二章 經營計畫的先決條件

### 1. 經營計畫的幾種先決條件

兼具長期經營計畫及短期利益計畫的內涵而構成基本計畫的經營計畫，其所需的先決條件中、首先應該考慮的是企業的外界條件。此類條件可以區別為下列三種，即：(1)全面的企業環境，(2)產品的市場，(3)原料、材料及其其他的供應市場。

### 2. 全面的企業環境

全面的企業環境，乃指一般的政治情勢，政府的工商法規、稅捐制度、與財政政策，人口的增加趨勢，國民經濟的一般就業情形、生產力、與國民所得的增加趨勢，以及物價水準之類而言。此種環繞企業外圍的環境條件，不僅能影響需要的預測，而且對整個企業未來的計畫，都有重大的影響。不過此諸條件中，有難於預測如政府政策之類的項目，亦有如人口增加趨勢、就業情形、國民所得等在比較近期的將來可以相當正確預測的項目。但此諸項目的調查與預測乃是企業訂立計畫的重要先決條件則無可否認。

以今日日本的企業而論，其因全面企業環境的激烈變化以致遭受重大的衝擊乃是衆所周知。日本企業輸出競爭力的增強，已引起一九七二年夏季以後日元的增值。同時經濟的國際化，亦為日本企業形成一無可逃避的環境。加之世界性的資源不足，促使自石油起幾乎一切原料、材料都仰賴輸入的日本，在企業活動上更大受限制。再則高度經濟成長所引起的病態——即由於企業活動所造成的環境污染，也在被嚴厲追究責任中。是以目前日本的企業，必須力求如何適應國內外環境的巨大變動，同時又須盡力負起供應社會所需財貨的職責，其計畫訂立的重要與困難，於是日益增加。

### 3. 產品的市場

產品市場情況的預測，一般稱為『需要預測』，乃一企業為其產品所屬

## 6 企業經營計畫訂立的方法

的行業，以所供應的全部需要為對象而作的預測。對於個別的企業，需要預測值僅有部份的影響，但其全部則可視為一已知的條件。故須收集各種現有的資料，或自行支付費用以從事市場活動研究（Marketing Research），進行科學分析而作成預測。詳細的內容在第五章銷貨計畫中將另行討論。

### 4. 原料、材料及其他供應市場

關於原料、材料及其他項目的供應市場，須進行原料、材料、勞工、資金等供應市場的具體調查與預測。以原料、材料的市場而言，日本各大企業莫不有相當龐大的部份須仰賴國外的輸入，故預測非常困難而又重要。再則裝配型態的機械工業，須向多種有關零件的製造工業採購型式已經安定的零件，亦係一極其重要的問題。

今日的機械工業甚至須對生產零件的企業致力於技術的指導與資金的支援，俾得繼續購入品質安定的零件。此即一般所謂的系列化。對於母公司本身，系列化的重要固至為明顯。

試再觀察勞工的供應市場。日本的工業自一九五五年以後即有快速的成長，因此多種工業均感覺新進的勞工羅致不易。又由於大型企業大量雇用年輕的勞工（例如電氣機械工業），致中小企業（例如織造工業）均發生年輕勞工極其不足的情形。此兩者亦是人所熟知的事實。

企業的將來係由能否雇到優良的勞工所左右，在日本可以如此描述而非言過其實的企業頗多。又為補救勞工的不足，前此採用手作業之處不得不改為機械化的問題亦隨之而生。於是勞工供應市場的預測，遂成為一對企業經營計畫具有極大影響的條件。

最後是金融市場與資本市場。過去日本大企業的高度成長所需的資金，大部份是依賴金融機關的貸款，此亦人所共知的事實。當然，在商業景氣時期，固然可以舉辦相當巨額的增資或公司債的發行，但其數額在全體中比例並不甚高。結果遂召致目前資本結構一般均脆弱的問題。無論如何，在考慮企業成長之際，對於資本籌集方式的本質也加以考慮，而後作成金融市場與資本市場的預測，其為訂立財務計畫的重要先決條件，則係無可否認。

### 5. 公害的防止及環境的保持

今日企業的營運，必須在企業外圍保持一優良的環境，以遂行其應有的活動。關於此點，近年已因公害問題的發展，逐漸得到明確的認識。不過企業保持其社會環境的活動，並不限於公害的防止，尚須廣泛地考慮到企業對

社會的多種責任，否則企業的長期存續與發展殊難如願以償。但對公害如最近不加注意，勢將立即因公害防止不週而遭受強烈的指摘。不過公害防止的活動，由於防止基準不同的關係，某種企業或須負擔相當巨大的費用。而且此種費用，又不能簡單轉嫁於消費者，因此常形成一極其重大的企業經營問題。所幸現在的企業，正與地方自治團體共同努力，無論如何均須對公害在防止活動上作積極的抗爭，而且進一步更認為應該努力發展公害防止的技術，對各種防止設備亦力求更合理的運用。因此對於企業環境的保持活動的計畫與控制，已經呈現必須革新的機運。

## 第三章 長期經營計畫

### 1. 長期經營計畫的必要性

第一章中曾述及經營計畫其所以成為問題的緣由，在於因受技術革新快速進展的影響，以致在一向所採用的營業活動計畫之外，另有訂立經營結構計畫的必要。所謂經營結構計畫原本含有多種須經長期考量的事項，於是具有此種內容的綜合經營計畫，必須作為長期經營計畫考慮，否則即有欠充實，此點殊易於明瞭。

近代的大規模企業，自始即須在生產設備上投下巨額資本。此種設備，一般均須予以長時期利用。設備上的投資，於是必須視事業長期的展望如何而後進行。設備的投資計畫中，可以含有比較小型的設備，亦可以含有極大規模如一新工廠的建設。特別是後者，其計畫必須與整個企業的綜合長期計畫密切聯繫，並且寧可視為其中的一環而處理。

其次，人力在近代企業中，亦有與資本同樣固定化的傾向。特別是需要高度經驗技能的作業與管理事務，適當的人選並不容易獲得。企業若不保有此類人員以充實基本幹部，其持續的營運即不易於維繫。再則由於工會的活動，即使一般的勞工，顯然亦有固定化的傾向。

近代的企業，必須面對上述人力的固定化，而推行謀求其存續與發展的管理。於是對於人事的管理，諸如：聘雇、甄別、訓練、配置、晉升等，皆非作長期的考慮不可。

另有與上述資本、人力的固定化傾向適相反者，則為圍繞在企業活動四周而轉變不停的環境條件。換言之，在整個市場環境中，企業在商業競爭上所佔的地位如何殊不易於捉摸，而生產設備由於技術進步以致變為陳舊的危險又難於預測，特別是技術革新，更使此種預測愈加艱難。

因之，在此技術革新時代的各種變動條件下，企業為謀競爭的勝利，必須對本身的經營結構，繼續不斷的加以反省與改善。根據此一論點，其結果可以說：為求短期利益計畫的愈益完善，長期經營計畫實乃事所必須。

## 2. 長期經營計畫的內容

長期經營計畫，究竟應該具有何種內容？一言以蔽曰，乃是含有經營結構計畫的長期研討最後並且彙總成為長期利益計畫的經營計畫。故長期經營計畫必須與各種經營結構計畫——例如產品計畫，研究發展計畫，設備投資計畫，人員計畫，組織計畫，資本結構計畫等的考量互相關聯，而且須以促進企業經營的綜合性為目的。

至於長期利益計畫，則與短期利益計畫及預算具有根本的差異，即不似兩者之須為計畫期間的實施活動直接提供業績的基準。儘管如此，長期利益計畫仍須具有在計畫期間獲得某種程度實現的可能性，並須含有努力以求實現的責任意識。誠然，此乃最高經營者的責任。

不過經營結構計畫，常有視為專案計畫而個別處理的危險。此種專案，對於作為計畫的基礎資料固有其重要性，但如僅予個別處理，則單獨的結構計畫方案——例如某一設備投資計畫——並不能保證其適於實際施行。此種保證須先考量計畫方案對於企業的總利益貢獻如何，而適於作此種考量之處莫如長期利益計畫。

話雖如此，由於長期利益計畫的訂立乃一非常困難的問題，以致甚少企業能以十分純正的內容進行，故對於今後的長期經營計畫，此實係一重要的課題。

## 3. 長期經營計畫的實施情況

茲先將索德與威爾修兩氏在美國及加拿大所調查的三八九家公司推行長期經營計畫的實況列示如第一表。

讀者須注意此項調查並未專取正在推行長期經營計畫的公司為對象。而且由表中可以看見實施長期利益計畫及長期資金計畫等綜合性計畫的公司所

第一表 美國與加拿大的長期經營計畫內容

| 計畫類別     | 問卷調查公司 (389 家) |     | 面詢調查公司 (35 家) |     |
|----------|----------------|-----|---------------|-----|
|          | 公司數            | 所佔% | 公司數           | 所佔% |
| 長期銷貨計畫   | 268            | 63  | 21            | 60  |
| 長期資本支出計畫 | 269            | 63  | 21            | 60  |
| 長期利益計畫   | 229            | 54  | 19            | 54  |
| 長期資金計畫   | 212            | 50  | 19            | 54  |
| 長期費用計畫   | 161            | 38  | 18            | 51  |
| 長期研究計畫   | 144            | 34  | 18            | 51  |

## 10 企業經營計畫訂立的方法

佔比率殊低，由此亦可以推知此種計畫訂立的困難。

索德與威爾修兩氏曾指出美、加兩國的長期經營計畫有三種型別如下：

(1)僅以銷貨、資本支出、產品研究發展等特定範圍為限而作的長期計畫與預測。

(2)為調和企業的一切主要活動而作的長期計畫，但並不作為達成全盤長期目標而分劃為特定部份的詳細長期計畫。

(3)為每一特定年度而作的詳細日程表及專案計畫，且即作為長期計畫的

第二表 長期經營計畫的內容

|                    | 電力<br>煤氣、<br>其他 | 陸運、<br>海運 | 金融、<br>保險、<br>證券 | 商事、<br>不動產<br>服務 | 電氣機<br>械精密<br>機器 | 鋼鐵、<br>金屬、<br>機械 | 化學、<br>橡膠、<br>皮革 | 纖維、<br>紙漿 | 建設、<br>倉庫、<br>造船 | 鑛業、<br>石油、<br>窯業 | 食品、<br>水產 | 合計            |
|--------------------|-----------------|-----------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------|------------------|------------------|-----------|---------------|
| 採用公<br>司數          | 7               | 16        | 15               | 18               | 49               | 38               | 34               | 12        | 17               | 12               | 9         | 227           |
| 1.<br>利益計畫         | 6               | 15        | 14               | 17               | 43               | 35               | 31               | 11        | 16               | 11               | 9         | 208<br>(91.6) |
| 2.<br>基本目標<br>基本方針 | 7               | 15        | 15               | 15               | 41               | 32               | 31               | 10        | 15               | 10               | 9         | 200<br>(88.1) |
| 3.<br>人員計畫         | 7               | 13        | 11               | 16               | 35               | 35               | 28               | 11        | 15               | 12               | 5         | 188<br>(82.8) |
| 4.<br>生產銷<br>貨計畫   | 7               | 6         | 6                | 13               | 43               | 36               | 31               | 11        | 12               | 12               | 9         | 186<br>(81.9) |
| 5.<br>設備投<br>資計畫   | 7               | 15        | 14               | 9                | 39               | 32               | 29               | 10        | 10               | 11               | 8         | 184<br>(81.1) |
| 6.<br>資金計畫         | 7               | 15        | 12               | 16               | 34               | 28               | 25               | 10        | 13               | 9                | 5         | 174<br>(76.7) |
| 7.<br>需要預測         | 6               | 8         | 5                | 8                | 34               | 26               | 21               | 9         | 11               | 9                | 6         | 143<br>(63.0) |
| 8.<br>研究發<br>展計畫   | 3               | 3         | 4                | 5                | 30               | 22               | 22               | 3         | 5                | 6                | 3         | 111<br>(48.9) |
| 9.<br>產品計畫         | 3               | 2         | 0                | 3                | 35               | 22               | 18               | 7         | 6                | 8                | 7         | 111<br>(48.9) |

一部份。一年的短期預算，常與長期計畫中該年度的日程表及專案計畫相吻合。

上述第(2)、第(3)兩種型別，都有綜合的長期經營計畫，惟其中第(2)型並非由部份計畫彙總而成，此乃與第(3)型不同之點。反之，第一型則僅有部份的長期計畫而缺少綜合計畫。第(1)型的計畫現下應用者頗多，第(3)型則是比較合乎理想的計畫。

再看日本的企業如何。關於長期經營計畫，在日本也有若干調查資料已經發表。例如日本的企業經營協會，從一九六〇年開始，每年均作有長期經營計畫的實況調查。又日本的經營管理中心，最近亦曾公佈一九六三年底及一九六五年五、六月間所作兩次調查的資料。茲藉企業經營協會的資料（以後簡稱協會資料）以說明日本企業長期經營計畫的實況以及其所引起的問題如下——至於所引用資料的年度則為一九七一年。

首先，採用長期經營計畫的公司，如不計較其計畫的型別，則在所調查的二四八家公司中共有二二七家，計高達百分之九一點五，與一九六五年的調查結果比較，所增加的數字相當大。

若問其內容究竟如何，則請參閱第二表。

從上表中可以發見：基本目標、基本方針、利益計畫、生產、銷貨等——即前所謂營業活動計畫的項目，其採用公司的百分數比較高。至於設備投資計畫、產品計畫等所謂經營結構計畫的採用公司百分數則比較低。不過一九六五年的調查則以設備投資計畫的採用公司百分數為高，至於其他結構計畫，則僅人員計畫的採用公司百分數亦高而已。

再則長期經營計畫的目標，在日本係以結果所得的銷貨金額或利益額等貨幣價值綜合表示者為多。至於能以真正提高企業的長期持續收益能力為鵠的而設置的各種必要目標則罕見。因之此種目標，在實質上殊與利益計畫、產品別銷貨計畫、生產計畫、需要預測等並無不同。又資金計畫，亦可以說其內容不過是為便利資金籌集而作的資金週轉計畫而已。

簡言之，日本企業的長期經營計畫，乃以設備投資或設備擴張為動機，並在僅僅產、銷現有產品的前提下，為求量的擴展而作的計畫。至於以適應技術革新而積極謀求企業體質改善為內容的計畫則比較少。

在長期經營計畫的目的方面，本書原著者曾參閱其他調查資料，結果亦屬『謀求企業體質改善』者殊少，不過佔總數百分之二四點六而已，至於『全部預估均係循長期所趨的方向而進行』者，則高達百分之九〇點七。

不過，上述長期經營計畫的內容，由於企業稍後獲得經濟變動的經驗，



現時似已在演變中。現在的設備投資，屬於量的擴展者已逐漸減少，而為合理化、為新產品的生產、以及為防止公害而作的投資，均在日益增多中。因此，將企業體質改善計畫也穿插在內的純正長期經營計畫，似亦已在增加，不過另一方面，長期利益計畫訂立的困難，則亦比較過去更甚。

#### 4. 長期經營計畫與短期經營計畫的關係

長期經營計畫的目的，一般而言，係設置長期的目標，並作為短期計畫的指針。惟所謂短期計畫的指針，其具體的意義究竟如何？試就此點略予說明。

短期計畫，欲求其能忠實遵循長期經營計畫而進行殊甚困難，蓋因在此實際變動與競爭均極激烈的經濟社會中，可以忠實遵循的長期經營計畫本身，訂立即至不易之故。

但反之，若一遇預測條件略有變化，即頻頻變更長期經營計畫。則長期經營計畫究竟係何所為而訂立，勢將無從知曉。

而且設備投資一經執行以後，該項資金的其他運用機會即已喪失，資金在停滯的情況下，不能為企業賺取絲毫利益。反之，如資金係借貸得來，尚須擔負利息的損失。此種情形在已往不景氣期間，固比比皆是。

對於長期經營計畫而言，計畫既經訂立，並已發佈實施，則在有關條件無特別重大變化範圍內，須儘可能按照長期計畫以訂立短期計畫，並且須為徹底達成長期計畫所定的目標而努力，此乃事所當然。不過此種當然的意識，在日本企業的長期經營計畫中似不多觀。茲仍就上述協會資料加以檢討。

試閱第三表中所列各項，第(2)項僅以長期計畫作為短期計畫（預算）大略依據的公司，在資料中的公司總數內佔百分之五十點七，為各項中的最多數。長期計畫對於短期計畫的訂立所具有的重要性，似並未獲重視。又從第(1)項短期計畫原則上係按照長期計畫而訂立以及第(4)項以長期計畫的開始年度作為短期計畫兩方面觀察，固可以推知兩者間具有密切的關係。但反之，兩者係完全站在不同的觀點而訂立的公司，在總數中亦佔百分之八點二。

關於長期經營計畫改訂的方法，可藉第四表加以檢討。而且長期計畫所具有的控制力，其強度亦可以由此表以間接顯示。

計第四表中列有採用所謂累進的方式——即每年均更新計畫一次，而且每次均向前增加一年者，在總數中佔百分之六八點七，乃是壓倒性多數。至於期間固定內容亦完全固定者甚少。多數均係視需要或每年改訂一次。

又在長期經營計畫內，所含經營結構計畫內容中之長期經營目標、基本