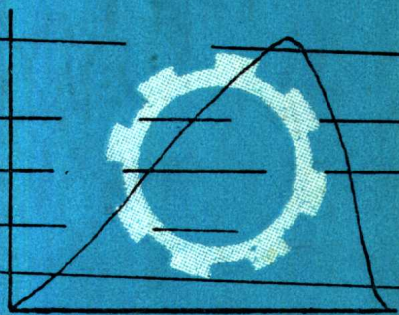


经营计划的方法



经营计划的方法

翻译：赵景华 宋桔桔 郭 力

校对：潘力本 郝长文 赵景华

丛书发行前言

现代是经济低速发展的时代，国际性互相依赖的时代，不可靠的时代，环境变化不连续的时代。企业环境的这种现代特征，经过七十年代渐渐地开始明朗化了，不久将要作为八十年代的基调正式地固定下来。不言而喻，这样的特征与六十年代以前企业环境的典型特征——经济高速发展、技术革新、可靠性、环境变化的连续性——正好形成鲜明的对照。

从六十年代开始，经过七十年代到八十年代之间，企业环境出现了这种革新的面貌，企图适应新环境的日本企业，也需要独立地研究适合现代的经营概念和方法。正如巴纳德·蒂拉巧妙地指出的那样，“经营计划是关于革新的思想”。所以，这样的情况更适合于经营计划的场合。

这套“实用经营计划丛书”共三卷，企图向想要独立地研究与现代相适应的经济计划的概念和方法的日本企业，从理论和实践两个方面提供一般指导原则。殷切地希望日本企业的计划负责人和计划人员，以及与制定计划有关的所有实业家，根据这套丛书提供的一般指导原则，独立地研究与本公司的具体条件相适应的“实用经营计划”。

这套丛书是作为日本经营计划协会的事业之一部分有计划地出版的。其具体編集责任者是中村元一事务局长和田田彻、四塚胜两位干事。当选择执笔者时，优先选择了实业家会员，同时也请年富力强、朝气蓬勃的学者会员，与本协会关系密切的经营者和国外的有识之士，给予部分协助。

对于上述編集责任者和执笔者的大力协助，在此表示衷心地感谢。另外，对于尽管在出版事业存在许多困难的情况下，仍爽快接受本套丛书出版任务的日刊工业新闻社的诸位有关人员，略表谢意。

衷心祝愿本丛书对日本经营计划的理论与实践水平的提高有所贡献。

日本经营计划协会会长

古川荣一

一九七八年七月一日

• 内部资料 •

编辑者：第一机械工业部
销售技术服务公司

翻译者：第一汽车制造厂
工艺处技术情报科

印刷者：吉林日报印刷厂

印 数：15,000册

0.74

目 录

第一篇 经营计划的准备阶段

第一章	环境预测和需求预测	(1)
一	对环境预测的基本看法	(1)
二	环境预测的方法	(6)
三	需求预测的方法	(18)
第二章	企业能力评价的方法	(23)
一	企业能力评价的重要性及其考虑方法	(23)
二	企业能力评价的方法 (1) ——有关 产品市场的评价	(28)
三	企业能力评价的方法 (2) ——法加 松的经营战略评价	(36)
第三章	情报的收集和活用	(45)
一	何谓经营情报	(45)
二	战略性情报	(49)
三	情报和例行工作	(53)
四	活用上采取的措施	(58)

第二篇 经营计划的编制方法

第四章	综合计划的编制	(61)
一	综合经营计划的机能和意义	(61)

二	综合经营计划的框架·····	(65)
三	综合计划的编制程序 (1) ·····	(69)
四	综合计划的编制程序 (2) ·····	(73)
第五章	项目计划的编制方法·····	(79)
一	项目计划的机能和意义·····	(79)
二	项目计划的内容·····	(81)
三	项目计划的编制·····	(86)
四	项目计划的实践开发和决策·····	(94)
第六章	利润计划的编制方法·····	(100)
一	利润计划的编制大纲·····	(100)
二	根据最高经营政策进行决定·····	(101)
三	项目计划的编制·····	(108)
四	项目计划的综合化和与利润目标的核 对及调整·····	(110)
五	利润计划的具体编制程序·····	(113)
第七章	应急计划的编制·····	(120)
一	新的经营计划——构思的转变·····	(121)
二	认识时代——需要应急计划的时代背 景·····	(123)
三	应急计划的出现——其考虑方法·····	(125)
四	应急计划的展开——实例·····	(129)
五	应解决的问题·····	(133)
第三篇	各机能计划的编制	
第八章	设备投资计划的编制·····	(135)
一	设备投资计划的意义·····	(135)
二	设备投资计划的设定程序·····	(137)

三	设备投资方案的评价·····	(143)
四	环境变化和今后的投资·····	(149)
第九章	资金计划的编制·····	(153)
一	企业的财务方面·····	(153)
二	安宅产业“解体”的财务因素·····	(158)
三	资金计划的思考基点·····	(172)
第十章	人才培养计划的编制·····	(175)
一	经营计划中人的问题·····	(175)
二	人才培养计划的基本步骤·····	(179)
三	日本的人事管理和人才培养·····	(185)
四	人才培养计划和组织开发·····	(195)
第十一章	国际化时代的经营计划——特约稿 ·····	(198)
第十二章	骨干企业的经营和经营计划——特 约稿·····	(213)

第一章 环境预测和需求预测

山田 彻

一 对环境预测的基本看法

1. 环境预测的重要性

美国的大企业夏茨·罗巴库公司在一九七四年的圣诞节商战中，预测人们的购买力将要提高而展开了高级品展销宣传活动，购买力确实提高了，但就是由于没能掌握当时的“水门事件”冲击下的消费者的心理变化，因而以失败告终，致使企业遭受了损失。因此，该公司把在上层和事业部间的调整上起主要作用的编制计划的组织进行了全面改组，设置了把重点放在掌握长期外部环境的新规划室，隶属于会长之下，以求确实适应环境的变化（注1）。

此例告诉我们，环境预测与下章所叙述的企业能力评价一样，是制定经营计划极其重要的前提。

也就是说，既然经营计划的制定是企业为了适应将来的环境变化为目的，那么“为适应将来的环境变化，就要准确地预测从现在到将来一定时期的环境变化及其它给予企业的影响”（注2），即环境预测则成为必不可少的条件。如果借H·亨利（注3）的话可以说不基于环境预测所制定的经营计划，只不过是建立在“沙滩上的楼阁”。

特别是今天的环境变化和企业对此相适应的特征，更提高了环境预测在经营计划上的重要性。这方面的问题在本丛书第一卷中也论及得很多，所以不详述。但，今日的环境变化和企业相对应的特征，即环境预测重要性的背景可整理如下：

- ①企业环境的变化激烈（加速性）、复杂（多样性）、相继出现超出予想的非连续性的变化。
- ②企业和环境的相关性扩大了，环境变化给予企业的影响增大，有时决定企业的存亡。
- ③企业为适应环境变化，必须变革经营结构，并且需要赶在环境变化之前搞好经营结构的变革。
- ④所以，有必要制定基于准确的环境预测的战略经营计划取代过去以内部管理为目标的经营计划。
- ⑤如果从另一角度来看这一点，可以说过去起好作用的日本式环境对应的方法已经应酬不了当今的局面。
- ⑥虽是似是而非的议论，但由于非连续性环境变化的加剧，环境预测越来越困难，这就更提高了环境预测的重要性。

下面，针对第⑤个问题附带解释一下。的确可以说，以前日本企业的卓越的环境对应能力使日本的经济得到了高速发展。但是，以前日本企业感到满意的环境对应能力有以下三个特点。第一、虽然比较迅速，但是以部份或局部的对应为中心的；第二，以追随和模仿欧美先进工业国为主；第三，与其说对限制因素积极寻找机会进行转换，莫如说大多数情况下是在顺利的条件下适应的；这就不能通用于今日需要采取长期性和综合性的对应来适应激烈的环境变化。所

以，深切感到采用通过有计划、有系统的环境预测所产生的战略经营计划来达到对应是绝对必要的。

2. 对预测的考虑方法

前面讲了环境预测的重要性，也涉及到了环境预测的难度。确实，很多有关人员都指出了这个问题。例如，在日本经营计划协会的实际动态调查（注4）所记录的那样，“在制定经营计划上的障碍和存在问题”上，大部份人感到环境预测困难。

	现在	五年前
①感到预测有困难	三八九	（一九六）
②感到与短期的实行计划结合有困难	一〇八	（一〇八）
③感到组织内的理解协作不够	七五	（一四〇）
（注 得分是指回答的重要程度乘以加重值，累计后的数值）		

从其性质上强调环境预测的难度是必然的，但如果对预测产生误解，或是以过于依靠预测为前提，那是危险的。重要的是，首先要正确理解预测本身的性质，在此基础上去克服预测的难度。

预测可定义为“用合理的、客观的方法推测将来，为作某种决定提供情报的活动”。因此，在用合理的、客观的方法这一点上，与简单的预言和设想有区别，它要求具有传达给第三者并能使其理解的逻辑性和采用相同的方法得出同样结果的再现性。预测的对象可分为三个范畴，①可捉摸性（稳

定性)，②用概率可以掌握的不易捉摸性，③完全不可捉摸性。环境预测的对象范畴多半是②或③，特别是最近非连续性变化③的比重在增大。这样，环境预测多半是以不可捉摸性为对象，又强调采用合理的、客观的预测方法的必要性，这就必然产生“预测的进退维谷”的困难。

再者，预测是为作决定提供有用情报的活动，因此它与作决定或以预测为基础所制定的计划应有明确的区别。实际上，由于两者有密切的关系，往往被混同在一起，尤其在制定经营计划时，有注意这一点。即将来预测本身并不是目的，所谓制定经营计划不仅要依据将来预测，而且它是以不可捉摸性和危险为前提，在现时就作出对将来的决定。关于这一点，E·渥林作了确切的说明。他指出“如果说对将来不能作出更正确的预测，就不能制定计划，这是从根本上对预测目的的误解所造成的。对将来的预见越是困难，越应尽快作出决定和采取行动，有必要根据对将来的几个不同的假设制定计划。尤其不易得到对将来的正确预测时，与其无动于衷地拖延缺乏生机的现状，莫如根据不完全的推测进行工作。但是，经营者往往不了解预测这个东西的性质，不懂得对将来确定几种有选择性预见工作的价值，只是等待现成的答案。经营者们把不可能达到可靠的预测不是当作长期经营计划的诱因，而只是当作障碍接受，那么无意义的、自欺欺人的以现状推断将来的预测必然要妨碍制定有效的长期经营计划(注5)”。

当考虑环境预测时，首先要在充分认识这种预测的性质、界限及与经营计划的关系的基础上，不是以为不可能掌握就放弃，或不单纯追求高超的技法，要尽可能采取一步一步地探求合理方法的态度。

3. 环境预测的框架

下面，叙述环境预测的基本框架。其一是环境预测的对象领域。如中村元一教授所提倡的（注2）可以从主体、机能、地区三个方面综合地看环境预测的对象领域。所谓主体是指从股东、经营者、职工、工会、顾客、商人、金融机构、竞争企业等有直接利害关系者，甚至可扩大到地区、官厅、一般群众、大规模宣传机关等有间接利害关系者。关于机能，除过去一直指的经济、技术两个方面外，社会、政治、文化等也是很重要的方面。特别是以社会为基础的意识、价值观念等人的心理方面具有很大的意义。再则就是地区，不仅是国内而是向国外，即向国际性因素方面发展，它将受到人们的注目。这样，环境预测的对象领域近几年随着企业与环境的关系密切和环境变化的无常，主体、机能，地区这三个方面都有很大发展，而且相互的关连和影响往往是起复杂作用的。正因为如此，如何有的放矢地缩小对象领域是环境预测的重大课题。

其二是环境变化给予企业影响的特性。环境变化大致可分为对企业有好影响的“机会”和对企业有坏影响的“威胁”。所谓机会，如P·F·道拉卡所说，“影响企业成果的东西在企业外，要通过寻找“机会”得到”（注6）。这就意味着是以产品、市场构成为主的企业发展的环境因素。所谓威胁恰恰相反，系指抑制企业发展，有时危及企业不能继续存在的环境因素。作为一个企业要最大限度地利用能使企业发展的机会，极力防卫威胁所带来的危险。为此，应特别注意以下两点。

①所谓机会和威胁必竟是对个别企业的威胁和机会，所以要与下章所述的企业的优势和劣势联系起来掌握。例如，一般性的市场发展，当然未必成为个别企业发展的机会。

②现代的企业正受着所谓威胁的环境因素增大的威胁，正因为如此，特别重要的是事前掌握和适应这种威胁。对于威胁的适应，一般来说是作为对企业的制约条件，应采取防卫性措施，但有时也有必要采取将威胁积极向机会转变的态度。

其三是环境预测的时机和费用问题。用一句话说，就是在本章开头所叙述的夏茨公司的例子所了解到的那样，重要的是首先要通过有连续的、有组织的体制，早期掌握变化的征候。从以充裕时间来适应环境变化的重要性方面，“GE公司的企业环境预测”（注7）等对这一点也特别进行了强调。同时，在制定经营计划时，有系统地归纳预测所得到的情报，并事先分发给经营干部，在统一认识的基础上制定计划也很重要。对欧美的某石油公司的“黄色手册”（经济全部），“绿色手册”（行业）等例也都作过介绍（注3），如何抓住时机是在实际业务上特别需要下功夫之点。另一方面，不仅要充分考虑时机而且必须考虑费用的平衡。环境预测毕竟是制定计划的手段，既然如此，当然要考虑由此所带来的效果和费用的平衡问题。

二 环境预测的方法

1. 环境预测的种类

环境预测有很多种类，作为考虑环境预测方法的第一步，首先从环境预测的种类入手。

根据其性质环境预测可分为四种。

①一般环境预测

②特定环境预测

③经济预测

④需求预测

一般环境预测就是掌握企业所处整个环境的基本变化，从整体上确认对企业的“威胁”和“机会”的预测。一般环境预测作为制定经营计划的前提和继续进行环境监视有重要作用，但由于其对象领域的范围广，需要采取各种措施进行预测。试举几个例子。

①预先设定环境因素的项目，对项目有重点的跟踪（夏茨公司选定八个方面七十九个项目）（注1注2）。

②针对主要因素，将现状（或过去）和所预测的今后的变化进行对比（其简单的例子见表1.1）。

③准备基本性的问题，寻求对它的解答（K·安德罗斯列举了如下几个问题）（注8）。

- 企业所在行业的基本的经济的，以及技术的各种特性究竟是什么
- 在经济及技术的各种特性将来的变化上、使人们予感到哪种趋势明显
- 在行业内部和行业之间，双方竞争的性质是什么
- 企业为在同行业竞争中取胜必须具备什么条件
- 产生对企业行动最有直接影响的技术、社会及政治上的变化时，在行业内的任何企业都能利用的战略范围是什么

④为尽力避免威胁因素的危及，检验对企业行动有限制

表1.1 工业因素的变化

工业变化的因素	高速发展时期 (1950~1970)	缓慢发展时期 (1970~2000)
1. 生产因素		
资源、能源	丰富、低廉供给	在量上有限制, 价格暴涨
技术	技术引进、技术革新和积极的设备投资	技术革新停滞 (中期) 和设备投资停滞
资金	外资引进和高贮蓄而带来的丰富、及时的资金供给	同样, 今后向资本输出发展
劳动力	量、质都丰富	年青劳力不足, 高龄化
经营管理能力 (政府、企业)	优秀	不变
工业区选定	限制少	限制大, 一部分移向国外
环境问题	限制少	限制大
2. 市场		
世界市场、贸易	出口量急增	出口限制大, 国外投资
国内市场	高度发展 (投资、消费)	缓慢发展
3. 环境因素		
世界政治	东方和西方和平共处	南北对立, 新国际经济秩序
经济体制	GATT, IMF 的自由贸易、通货稳定	受到限制的贸易, 通货不稳定, 发展中国家赶上来
国内体制	保持稳定政治, 混合经济体制	政治不稳定, 混合经济体制

摘自: 综合研究开发机构编 “进入21世纪的战略”
(东洋经济新报社, 1978年)

的社会因素(采用多有发表的企业的社会性责任指标等)

⑤用机会和威胁一览表、对危险因素发生的可能性、影响的程度、应付的难度明确分级(关于这个问题以后叙述)

特定环境预测是以个别战略的形成或选择等为限定的目的,所以它是深入研究限定因素和与战略有关问题的预测。大致可以分为在一般环境预测中作为机会和威胁掌握的特定环境因素为关键的研究和以产品、市场领域的选择等战略为关键的研究。可分别按经营计划的编制过程(参照第一卷第五章图5.1)和个别战略的开发过程(参照第六章图6.1),有阶段地加以实施,例如,关于多种经营战略,安瑟夫提倡分以下三个阶段进行研究。当然,每一阶段都需要特定环境预测。

(1)决定企业是否应该发展多种经营

(2)从各种行业一览表上大致地选择作为发展对象的产品、市场范围

(3)探讨产品和市场范围的特性和种类,推敲作为发展对象的范围

从广义上可以说经济预测是环境预测的一部份,原则上它是把定量预测作为前提,是延续下来的一个预测领域,过去也给企业经营定向很大影响。虽然经济预测不准确的呼声强烈,但如果充分了解其性质并能充分运用,无疑今后也是环境预测的重要一翼。经济预测的内容将在其他的专门书刊中(注⑨)介绍,但在经济预测的运用上应注意以下几点。

(1)充分了解前提条件和计算过程

(2)对与本行业紧密相关的经济指标重点跟踪

(3)在经济发展缓慢的条件下,景气变动对经济预测