

企业经营计划的编制与实施

武少俊 著
刘 佳

中国金融出版社

(京)新登字 142 号

责任编辑:毛春明

企业经营计划的编制与实施

武少俊 刘佳 编著

*

中国金融出版社出版发行

燕化公司印刷厂印刷

*

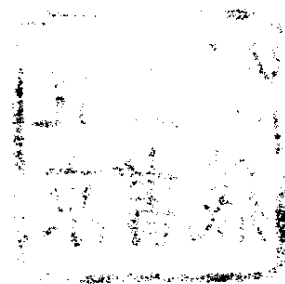
787 毫米×1092 毫米 1/32 12.875 印张 278 千字

1993 年 12 月第一版 1993 年 12 月第一次印刷

印数:1—2000

ISBN 7-5049-1122-4
F·714

定价:13.00 元



前 言

现代社会处于一个飞速发展的时代,特别是科技和经济发展,日新月异。对企业来说,变革与发展既带来了巨大的机会,也带来了灭顶的风险。在日益激烈的市场竞争中,只有那些具有远见,又能把未来目标与现实经营巧妙地结合起来的企業才能具有远大前途。这就需要计划。

我国企业编制计划已非一年半载,何以现在又要重新提出计划问题呢?这是因为形势变了。长期高度集中的计划经济体制,使企业的生产经营活动大部分由国家计划安排,企业计划只不过是国家计划任务的落实和实施计划。1979年以来我国进行的经济体制改革,使国家计划,特别是指令性计划的范围不断缩小,比重不断降低,企业的经营自主权不断扩大。开放又进一步使企业面临国际市场的挑战。党的十四大指出,我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制。在社会主义市场经济体制下,企业的活动必须面向市场,以市场为中心编制企业的计划。因此,探索社会主义市场经济条件下新企业计划的编制方法正是本书的写作宗旨。

本书的内容可以分为以下几部分:

1. 有关企业与计划的一般知识;
2. 企业计划的环境——市场分析;
3. 企业计划的主要前提——企业经营目标的决策;
4. 企业计划的编制,重点是企业与市场相联系的有关计划,即产品开发计划和商品销售计划的编制;
5. 企业计划的实施与控制。

作者

1993 年

目 录

前 言

第一章	企业与计划·····	(1)
第二章	企业计划管理的过程与主要内容·····	(8)
第三章	市场研究是制订计划的前提 ·····	(35)
第四章	经营决策是企业计划的基本依据 ·····	(75)
第五章	企业产品计划的制订·····	(120)
第六章	企业销售计划的制订·····	(176)
第七章	企业投资计划的制订·····	(228)
第八章	企业财务计划的制订·····	(271)
第九章	企业生产活动计划的制订·····	(295)
第十章	企业劳动工资计划的制订·····	(329)
第十一章	企业计划的实施与控制·····	(347)
第十二章	职工积极性的激励机制·····	(371)
附 表	·····	(390)

第一章 企业与计划

什么是计划？

计划是某人或某个组织有关未来行动的方案。家庭收入的支出计划，是家庭为安排一定时期的各项支出而编制的计划。当然它不一定有书面的方案。国民经济计划是国家为安排一定时期国民经济的发展而编制的计划。国民经济计划则不仅要有详细的计划方案，而且需要经过人民代表大会的审议批准才能付诸实施。

计划一般包括三个部分。

1. 计划目标：即计划期希望实现的结果，经济计划的目标通常用规模和速度来表示；
2. 有关未来的行动措施：即计划期应当做什么，什么时候做，怎样做的具体办法；
3. 计划的执行者：即由谁来实施计划、实现计划目标。

计划与统计不同。统计是针对过去的，是对已经发生的情况进行归纳和分析。而计划是面向未来的，因此包含有大量不确定因素。但统计资料对计划编制的质量却有举足轻重的作用，统计是计划的基础。

计划与预测不同。预测也是针对未来的，但它仅是对未来的分析和估计，它不包括目标和执行者，也不关心行动。因此，预测不需要什么人批准，预测的对象范围也比计划广泛得多。

《孙子兵法·计篇》说：“夫未战而庙算胜者，得算多也；未

战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！吾以此观之，胜负见矣。”企业管理的职能有计划、组织、指挥、监督、协调，等等，其中计划是首要的管理职能。计划既是管理的起点和终点，也是其它管理职能发挥作用的依据。鉴于计划对企业经营的重要性，有人把计划比喻为连接目前与未来的桥梁，是帮助人们辨明方向的地图和指南针。

计划管理不仅限于计划方案的制订。一个完整的计划管理周期首先应当从环境的预测开始，其次是根据企业发展目标和企业自身条件制订计划方案，再次是计划的实施与控制，最后是对计划实施结果的分析与评价。

在社会主义市场经济中，企业是社会生产力发挥作用的独立单位。企业直接承担着社会产品的生产和经营活动。企业又是独立的经济单位，独立核算，自主经营。

在高度集中的传统体制下，不承认企业的相对独立地位和独立经济利益，把企业变成行政机关的附属物。国家与企业的关系类似于封建家长制家庭中的父子关系，企业完全听命于国家（见图 1—1）。国家力图安排企业的一切生产经营活动；

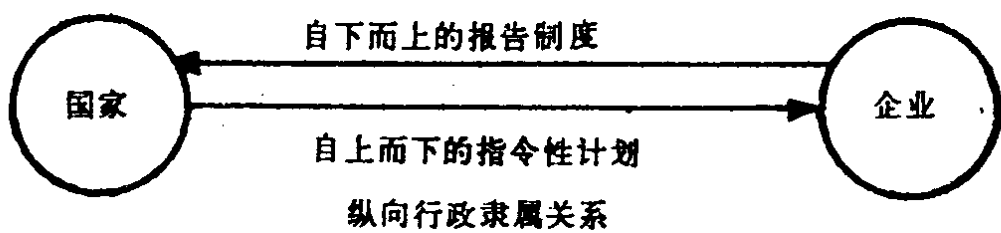


图 1—1 高度集中体制下的国家与企业关系

动：生产任务由国家计划统一安排；产品销售由物资部门或商业部门统购包销、统购统销，生产所需物资由物资部门统一调

拨、计划分配；企业收入由国家财政统收统支；企业领导干部由国家任命调动；工人由国家劳动部门统一招收调配。由于国家对企业统得过多、过细、过死，企业缺乏应有的自主权，不能适应社会需求的变化调整生产，企业缺乏提高经营管理水平的积极性和主动性，造成投入大、产出小、消耗高、效益差的不良状况。产品几十年一贯制，产供销脱节，社会劳动大量浪费。波兰的奥斯卡·兰格在《计划在社会主义经济中的作用》一文中说：“波兰有一个有名的笑话（实际上不是笑话，而是事实），说酸黄瓜的生产包括在国民经济计划之内。另一件事，也不是一个笑话，就是国家计划委员会对于一年内猎人猎获野兔的数量作了计划。与此同时，你可能买不到纽扣或妇女用的发卡，这只是因为计划当局在制定国民经济计划时忘记了这些项目所造成的。”^①

1979年我国进行的经济体制改革，开创了国家与企业关系的新时代。国家逐步明确了企业在国民经济中的独立地位和作用，分清了国家和企业在社会经济活动中的不同职责和任务。

国家在经济活动中是全社会的代表，应当承担稳定市场，协调关系，提供服务，进行监督的职责，努力为各类经济组织和企业提供一个良好的社会经济环境。企业则承担进行商品生产和商品交换，为社会提供优质产品的职能。

在新体制下，国家与企业的关系成为一种间接的管理关系（见图1—2）。企业根据市场参数的变化调整自己的行为，真正成为市场上的自主航船。但是，这种新型关系的形成是不

^① 见《经济学译丛》1982年第1期第31页。

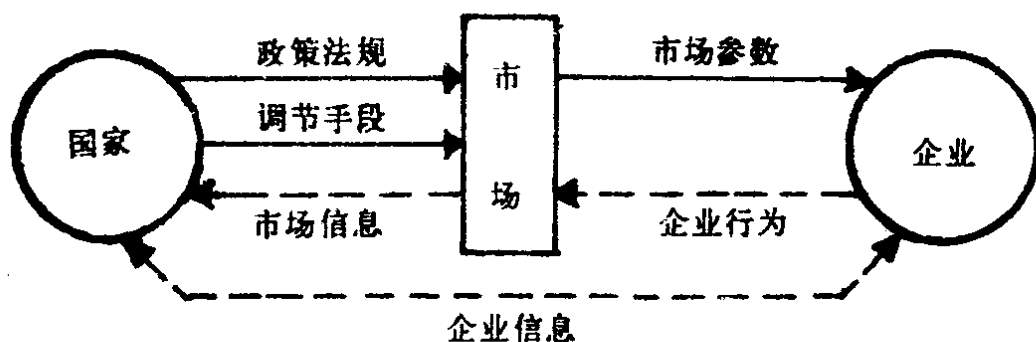


图 1—2 新体制下的国家与企业关系

可能一蹴而就的，它受到许多客观因素的影响，其中最重要的是三个：

1. 国家新型调控体系的形成。国家对经济活动的干预将越来越多地利用间接手段，这至少要求以下四个条件：建立灵活有效的调控组织系统；建立灵敏迅速准确的信息反馈系统；建立有效的社会检查监督机构；建立高素质、新知识结构的人员队伍。

2. 市场的全面发展。一方面要求各要素市场全面开放；一方面要求规范的市场活动规则。就前者说，人才市场、技术市场、资金市场的发育特别不够；就后者说，市场透明度小，市场活动混乱，缺乏有效监督和管理，都是急待解决的大问题。

3. 新型企业经营机制的建立。新型企业是自主经营、自负盈亏的经济实体，必须灵敏地感受市场变化的压力，不断改进本身的经营管理，适应社会需求的变化。

以上各条件的具备都要有一个时间过程，这就造成了新旧体制并存的局面，其具体的表现形式就是全民所有制企业

的承包经营责任制。这种经营形式既包含有旧体制的内容,又包含有新体制的成分。因为这实际上并没有彻底摆脱纵向的行政隶属关系,政企没有完全分离。但是,这种经营形式又通过承包合同明确规定了承包双方的职责和义务,在承包期内限制了行政主管部门的随意干预,一定程度上保证了企业的自主权。

经营承包责任制是一种现实的选择,但决不是改革的企业机制目标模式。目前另一种模式是企业经营的股份制。许多人主张企业改革的方向是股份制。

当然,国民经济中的企业是多种多样的,相互间的差异也很大。从部门角度,企业可以分为工业企业、矿业企业、农业企业、建筑业企业、运输业企业、商业企业和服务业企业等等;从所有制角度可以分为全民所有制企业、集体所有制企业、个体企业、私营企业、中外合资企业、外商独资企业等等;从规模角度可以分为大、中、小型企业,大型企业中近年来又发展了企业集团。这些企业在经营自主权方面差异很大,企业与国家的关系也不一样,不可一概而论。即使从将来的发展趋势看,企业与国家的关系也会存在不同类型,不可能是一个模式。例如,铁路运输、电力、大型矿山、油田、造船、城市建设等这样一些基础性的行业,一般都规模巨大,资金密集,建设周期长,资金回收期长,供需反应迟缓,不可能完全依靠市场调节,必然要求国家给予较大的支持和管理。当然,国家也不可能完全包下来,也要遵循价值规律的要求,也要给予企业应有的生产经营自主权。而对众多的生产或经营生活消费品的企业,国家则应该完全放开,不再对它们实行计划管理。

从与外界环境的关系看,企业管理的内容可以分为两大

部分(图 1—3)。一部分是企业产品的生产活动;一部分是销

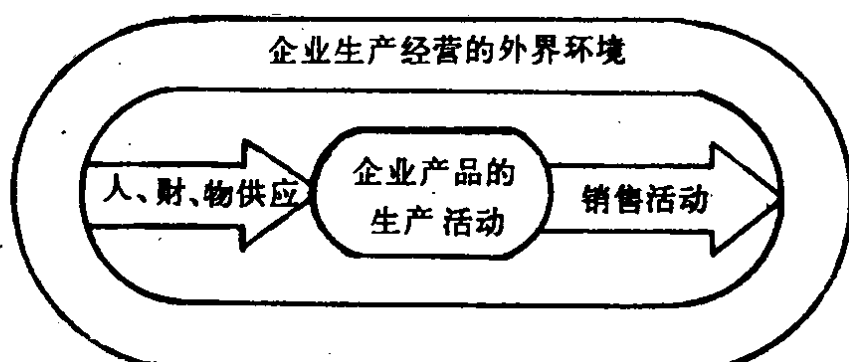


图 1—3

售和采购活动。前者在企业内部进行,不直接与外界发生关系。后者则须解决企业与外界的联系问题。

在高度集中的传统体制下,企业的外界联系由国家计划安排,这样,企业计划管理的中心就是生产决策和生产作业计划,主要是对企业内部的生产过程进行协调和组织。计划综合平衡的重点是企业生产能力与国家下达计划任务的平衡。这种计划一般称为生产型计划。

改革以来,国家计划、特别是指令性计划的范围日益缩小,市场调节的范围日益扩大,企业的生产经营自主权日益扩大,企业越来越多地面向市场,这使企业的销售和采购活动越来越多,在企业计划管理中的地位越来越重要。与生产活动相比,销售与采购活动的不确定性大为增加,管理决策的难度也相应大为增加。以解决企业与外界关系为主要任务的计划称为经营型计划。所谓经营,指的是企业根据市场需求变化,对企业各种活动进行运筹、谋划的综合性职能。经营型计划的主要任务是充分发挥自己拥有的资源优势,不断扩大市场占有,争取企业的不断发展。

经营型计划的特点是：

1. 决策性。生产型计划主要是保证国家计划任务的完成，企业决策仅限于生产过程内部。经营型计划则需要对企业的长期发展、产品开发、投资活动、销售和采购活动全面决策。

2. 开放性。生产型计划的任务是落实国家计划任务，不需要解决与外界的联系问题，因此是封闭型的计划。经营型计划的重点是解决企业自身条件与经营环境的协调问题，研究市场，适应市场，乃至引导市场成为计划编制的重要前提条件。

3. 竞争性。市场即战场。企业必须在竞争中求生存，求发展。市场中既有机会，也有风险，经营型计划的重要任务就是发现机会，避开风险，力争在市场竞争中立于不败之地。

4. 效率性。时间就是金钱，效率就是生命。千载难逢的机会可能稍纵即逝。经营型计划决不能像生产型计划那样四平八稳，而必须具备灵活反映的能力。

第二章 企业计划管理的过程 与主要内容

企业计划的基本任务是：根据国家计划的要求和市场需求，根据企业发展战略确定的目标，对企业生产经营活动的各个方面，以及所需的各种资源，从时间上、空间上做出具体的统筹安排。企业计划的具体任务是：

1. 承担国家指令性计划任务的企业，必须保证国家计划的完成；
2. 合理组织各项生产经营活动，协调各个生产环节，保证生产过程协调地进行；
3. 充分利用各种资源，挖掘企业潜力，不断提高企业的经济效益和社会效益。

企业通过计划，把企业的人、财、物力资源和生产、供应、销售活动组成一个完整的有机体，为实现企业经营目标而高效地协同工作。

企业计划管理的过程可以分为三个阶段：

1. 计划编制的前期阶段。这个阶段的工作主要是两项：市场环境分析和企业经营战略决策。一方面是对客观经营环境的过去、现状和未来进行研究；一方面是对企业本身的发展方向和奋斗目标进行选择。

2. 计划的编制阶段。这个阶段的任务是确定企业的计划内容，并具体形成计划方案。其中最困难的是制订产品开发计

划、销售计划和投资计划。

3. 计划的实施阶段。这个阶段的任务是保证计划的实现，并跟踪监督计划的执行情况。

与国家计划比，企业计划有两个显著特点。一是计划弹性大，一是计划指标经常需要修改。原因是企业对自己所处经营环境的影响力很小，而经营环境变化的预测又难以准确，这使企业难以完全准确地确定计划指标，往往要留有较大余地。同时，在计划的实施过程中，经常可能发生预想不到的变化，为了保持计划的有效性，就需要对计划指标进行调整。一般应每月对计划进行一次详细的检查，必要时可随时进行修订。

企业管理对计划的基本要求是：

1. 计划的目标和措施简明扼要，重点突出。这样的计划有利于职员对计划的理解和掌握。这对计划的实现意义重大。

2. 计划的可实施性。计划应明确规定可实现的目标和可采取的措施，使企业每个职员都明确自己应当做什么。这样的计划才有实际意义。

3. 扬长避短，发挥优势，使企业职员对企业的现状及发展潜力有一个全面的认识。这对于激发职工积极性，确立共同的奋斗目标有很大作用。

4. 目标明确，标准清楚，便于对计划的实施情况进行检查，也便于对计划的实施效果进行评价。

企业的业务活动内容因行业不同而有很大差异。制造业需要进行采购、生产、销售活动，商业没有生产活动，但非常强调库存的管理。这里就典型的制造业情况对企业的计划体系进行简略的分析。企业计划体系的大致结构见图 2—1。

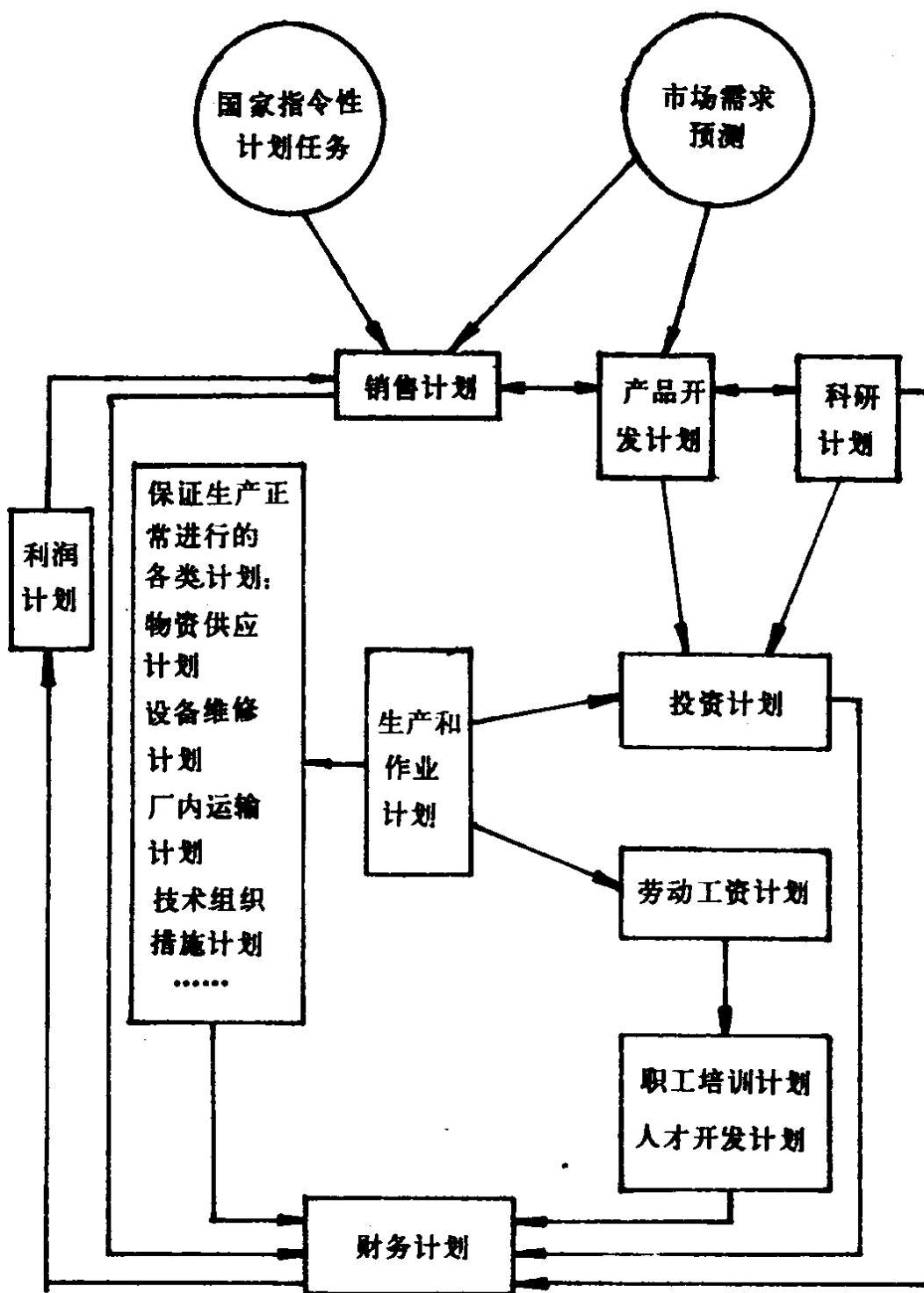


图 2—1 企业计划体系

图 2—1 中大致包括了企业人力、财力、物力、生产、销售和供应各方面的计划及其相互联系。在商品生产中,市场需求预测是决定企业产品生产的前提。国家计划任务的要求则是决定企业生产的另一个前提,尽管国家指令性计划的比重会进一步缩小,但在很长的时间内还不会取消。

销售计划和产品开发计划是互相影响的。销售从市场得到的信息影响着产品的开发方向,产品只有适应市场需要才有销路;反过来,潜在市场需求产品的开发也是销售计划的重要课题,也就是说,新产品的需求有时也需要销售活动来发掘,来引导,从而形成新的市场。

产品开发计划与科研计划的关系也是相互影响的。产品的开发有两个途径,一个是从市场调查得到灵感,形成新产品概念,然后组织课题组攻关。这形成了产品开发计划对科研计划的需求。另一个是科研在某个领域取得突破,形成新的科学理论,新的材料,新的工作原理等等,然后将它们应用到产品生产上,制造出新的产品。这就形成了从科研到产品的新产品开发途径。调查显示,目前开发的新产品大部分是市场调查的结果。

销售计划确定的销售额需要相应的产成品保证,而产成品的生产则通过生产和作业计划进行具体安排。生产过程的正常进行需要各方面的保证,也通过相应的计划予以安排。

职工培训计划和人才开发计划对企业的意义很大。企业的素质归根结底是人的素质。目前我国企业的职工培训和人才开发工作尤其薄弱,这非常不利于科技事业的发展,也不利于企业在商品经济中的长远发展。

企业各项活动的结果最后都可以通过企业财务计划得到

反映。大致地说,各项支出综合为成本,总收入减去成本即得利润,利润则是企业经济效益的综合表现,是企业进一步发展的基础。利润计划与销售计划关系密切,因为企业的利润目标必须通过产品销售才能实现。

企业计划除了可以根据业务活动的不同组成计划体系之外,还可以根据不同的标识进行分类,这些分类对于计划的编制也是很重要的。

1. 根据计划所包括的经济活动特点,可分为综合性计划和专项计划。综合性计划包括企业的主要经营活动,内容丰富。一般按一定的计划期连续编制,如企业年度计划、月度计划等等。专项计划包括的内容专一,一般是针对问题或项目编制的。问题解决了,项目完成了,计划的任务也就完成了。例如某项科研任务的攻关计划,某工程的基建计划,等等。

2. 根据计划解决问题的层次,可分为战略计划、管理计划和作业计划。战略计划由企业最高层负责制订,主要解决企业生产经营的发展方向问题。管理计划由中层管理人员负责制订,主要解决各专业部门的管理问题。作业计划主要由基层负责制订,主要解决企业生产经营的具体活动安排,以便高效率地完成企业计划期的各项任务。

3. 根据计划在企业生产经营中的作用,可分为规范性计划和应急计划。规范性计划是处理企业在正常生产经营条件下的各项活动的计划。这种计划比较稳定,一般按企业计划管理制度的规定连续编制和实施。应急计划也称应变计划、对付风险计划、或应付意外事态计划。从这种计划的名称就可以看出它的作用。这种计划是本世纪七十年代以来发展起来的。目前在国外普遍受到重视,特别是大企业,一般都编制应急计

划。我国企业在应急计划的编制方面普遍比较薄弱,应是今后企业计划管理工作中特别需要加强的方面。

七十年代以来,国际经营环境动荡,以美元为基础的国际货币体系逐渐崩溃,再加上国际政治斗争的冲击,使企业的经营环境——国际市场风云变幻、很不平稳。另一方面,第二次世界大战以后发展起来的企业规模越来越大,随时适应市场波动调整自己的行动非常困难。而原有的企业计划体系根本不能适应这种情况。一些事前毫无迹象的突发事件使企业的经营环境突然发生很大变化,不仅使企业原订的规范性计划失效,而且使企业遭受很大损失,甚至破产。在这种情况下,最好的办法就是设想出多种前提条件,并根据设想的条件制订多套应变计划,使企业作好各种准备。这样,在意外事态真的发生时,企业就可以及时停止实施规范性计划,转而实施应急计划,及时采取对策,迅速而灵活地适应新的形势,而不至于在紧急关头造成管理混乱,惊慌失措。可见,应急计划可以极大地提高企业的应变能力,并把意外事态对企业经营的影响减少到最低限度。日本的日立制作所从1976年开始编制应急计划。他们根据研究,提出了关于未来可能发生的应急事态的各种假设,并围绕这些假设制订了各种应急计划。例如,鉴于七十年代初美元汇率的波动,他们提出假设:“1美元贬值到只值240日元怎么办?”1977年底,1美元果然贬值到只值240日元。这使日本的出口受到很大影响,有的企业甚至破产倒闭,但日立制作所却能及时采取措施,减少美元贬值冲击造成的危害,安然渡过难关。美国的联合石油公司和阿特兰蒂克·利契弗鲁德公司都把“中东禁止石油输出”作为假定的意外事态。我国实行改革开放以来许多企业进入了国际市场,但往