

现代企业内部经营管理

企业经营计划与企划

彭剑锋 吴春波 著

部经营管理

现代企业内

现代企业内部经营管理

企业管理出版社

部经营管理

编者的话

在市场经济条件下,商品可以通过市场交换获得,唯有企业内在的管理能力,是不可能简单地通过市场买卖获得。管理能力的来源,在于管理者乃至全体组织成员的共同认知,以及共同的努力。

本书的宗旨是打破原有管理书籍的概念体系,直截了当地按照企业生存与发展的要求,告诉读者如何去思考一个管理问题,如何在组织形态上积累和提高管理能力。

参加本书撰写的作者,都有一段在国外潜心研究与学习管理理论的经历;并长期致力于中国企业的管理实践。每一位读者都可以从本书中看到作者对中国企业管理的深切体验与真知灼见。

本书共分10册,130万字。全书的结构按企业的成长逻辑过程排列,从总体上刻划企业管理工作如何入手,如何展开等等。我们相信每一位读者都会被书中的内容,以及阐述方式所吸引,并获益匪浅。

在这套讲座教材的形成和写作过程中,得到了企业管理学界老前辈的热情帮助和真诚指导。在此一并表示谢忱。

本书作为中央电视台现代企业内部经营管理讲座而编写的。讲座由中国企业管理培训中心、中国人民大学劳动人事学院、中央电视台共同策划主办。

编者

1995年6月于北京

转机制，抓管理，
练内功，增效益。

为现代企业内部经营

管理电视讲座教材题

袁宝华



一九九五年四月

《现代企业内部经营管理》编委会

总 顾 问 袁宝华

名誉主编 张彦宁

主 编 刘宏泉

副主编 彭剑锋 包 政 付亚和

审 定 (按姓氏笔画排列)

邵以智 陈 共 汤茂义

李铁城 张厚棨 贺名仑

赵履宽 陶 量 韩岫岚

薛新华

作 者 (按姓氏笔画排列)

包 政 付亚和 任淮秀

孙健敏 陈志田 吴春波

吴培良 赵锡军 黄卫伟

彭剑锋

目 录

绪 论 正确认识经营计划	(1)
一、企业经营计划的特征	(1)
二、企业经营计划的地位	(3)
三、企业经营计划职能的演变	(5)
第一章 经营计划理论	(7)
一、经营计划结构	(7)
二、经营计划制订程序	(10)
三、经营计划组织	(15)
四、经营计划规则	(17)
五、经营计划评价	(21)
第二章 长期经营计划实务	(26)
一、长期经营计划结构	(26)
二、长期经营计划中的预测	(28)
三、长期经营计划制订流程	(31)
四、长期经营计划制订方法	(34)
五、长期经营计划范例	(39)
第三章 年度经营计划实务	(44)
一、年度经营计划结构	(44)
二、年度经营计划制订	(46)
三、年度经营计划实施	(57)
四、年度经营计划范例	(60)
第四章 经营企划概述	(64)
一、什么是经营企划	(64)
二、经营企划的性质	(65)
三、经营企划与经营计划	(66)
四、经营企划种类	(67)
五、经营企划力培育	(67)
第五章 经营企划实务	(69)
一、经营企划步骤	(69)
二、经营企划书编写	(77)
三、经营企划案例	(86)

绪论：正确认识经营计划

对我国企业来讲，“计划”一词绝对不是一个陌生的概念。作为传统计划经济中的企业，无一不感受到它的影响和尊严，或受其扶持，或受其制约。有时将其作为优越性的标志，有时它又成为企业推卸责任的托词。真可谓“成也计划，败也计划”。企业经营计划也深深地打上了计划经济的烙印。在社会主义市场经济条件下，传统的计划经济体制正逐步退出历史舞台，现代企业制度正在逐步取代传统的企业管理模式。目前，摆在企业及其经营管理者面前一个不可避免的问题是，重新认识现代企业中的计划职能，建立适合本企业特点的、符合现代企业制度要求的、科学的经营计划体系。这个问题的解决，首先受制于一个前提，这就是正确地把握企业经营计划的理念。

一、企业经营计划的特征

1. 经营计划的定义

企业经营计划，是指为了实现其经营方针和经营战略，使企业能够适应未来变化的环境，正确地选择未来行为，而对这种行为作出的科学决策和统筹安排。讲的更简明些，经营计划就是要预先确定要去做什么，由谁做，何时做，如何做。

除此之外，有人还对经营计划下过其他定义，对于企业经营管理者来讲，问题不在于如何记住这些定义，最重要的是，掌握经营计划的要义，把握其特质。

对企业来讲，它是由隶属于不同部门的许多职工组成的整体，每个部门、每个职工和每项业务都需要统一的目标来协调，只有将每个职工的行动统一到企业整体目标上，各部门的业务只有服从于企业的未来发展目标，企业才能在激烈的市场竞争中，发挥优势，占领市场。否则，各自为战，各行其事，发展无目标，行动无纲领，必然会造成内部经营管理的混乱，也无法在市场竞争中取胜，此类例子在现实中已屡见不鲜。经营计划的职能之一，就是为企业的发展确定一个目标，并将企业中个人行为 and 部门行为统一于经营计划目标。

企业处于经常变化着的市场环境和社会环境中，而任何一个企业都无法依自身的力量改变其所处的环境，如果企业不能适应未来环境的变化，优胜劣汰规律将发生作用。企业要生存，要发展，必须对未来环境的变化作出科学的预测和准确的判断，并采取相应措施，作出相应的对策，才会立于不败之地。古人云：“凡事预则立”，讲的正是这个道理，要作到这一点，仅靠开几次会议是不行的。而需要制订统一的计划加以系统化，加以组织、协调和控制。所以说，经营计划的一个重要作用是分析与预测未来环境的变化，并在此基础上，制订出科学的对策，使得企业能够适应未来环境的变化，为企业描绘出未来的发展方向和可靠的发展道路。

简言之，企业经营计划的实质在于，对内为企业确定未来的发展目标，来统一每个人和每个部门的行为；对外则使企业不断地适应未来环境的变化，使得企业不断地成长壮大。

2. 经营计划的特征

企业经营计划是由多种计划组成的有机整体，作为企业管理职能之一，它具有区别于其他计划和其他职能的特征。概括起来讲，它包括以下几点：

(1) 经营计划的综合性。经营计划并不是一个单项计划，也不是特指企业编制的某几种或某一类计划，它是企业的全部计划行为、计划结果和相关工作的总称。企业的全部经营活动都是经营计划的对象，企业的全部业务活动和事务活动都应处于计划控制之下。从生产、科研开发、投资、销售，到财务、人事、工资、福利等，都属于计划的对象，必须为经营计划所涵盖。特别是关系到企业未来发展的一系列重要经营管理活动，必须由经营计划作出统筹安排。经营计划的综合性还表现在，它是一个复杂的计划体系，从时间上看，有长短之分；从内容来看，有综合与部分之分。

从严格意义上讲，企业的经营理念、经营方针、经营策略、经营规划及各种预算，也属于经营计划的范畴，这也是其综合性的一个表现。

(2) 经营计划的选择性。经营计划要求企业对其未来作出判断与选择，比利·戈茨认为，计划工作“基本上是抉择”。在计划制订过程中，决策和选择是一个关键步骤，直接关系到计划的成败。拟定方案、评价方案、选择方案，是计划工作的主要内容。对企业经营管理者讲，制订出几个计划并非难事，而如何从中选择出一个更科学的方案，却常使他们感到头痛。因为它意味着对市场、顾客和机会的选择，意味着对企业未来前途的选择。一念之差，往往会出现截然不同的结果。

经营计划的这一特点，也要求经营管理者 and 计划人员有宽广的思路，敏锐的思维，渊博的知识和高度的决策能力。

(3) 经营计划的应变性。企业经营计划凝聚着经营管理者的心血，故计划一旦制订出来，轻易不愿改动它。确实，计划的制订周期，比计划的实施周期要短，但相对于企业内外部条件的变化，它又显得很长。而且，各种计划之间互为条件，相互牵制，牵一发而动全身。计划的数字化取代计划的人格化，这是以内部系统的稳定，来对应外部环境的稳定。一旦外部出现不稳定，计划就显得十分机械呆板，以不变应万变，正是经营计划的器质性缺陷。许多经营计划，恰恰是因此而中途夭折，落得个“出师未捷身先死”的结果。所以，必须强调计划的弹性，强调人的主观能动性和局部适应性。计划须留有一定的余地。当有迹象表明机会和风险即将产生，或企业的内外部环境发生变化，必须重新调整计划，移动经营重心，应付未来事件，抓住机会，躲过风险。

(4) 经营计划的战略性。企业的生存、发展的关键，不在于计划期的长短、计划体系是否健全和计划内容的是否详尽。相反，数字链式的计划期越长，可能招致的危害越大，不确定因素越多，它将在未来事件冲击下，付出高昂的代价。计划也就成为碍手碍脚的东西了。企业的命运取决于市场中稍瞬即逝的机会，以及抓住机会的能力。经营计划的职能在于通过有组织的努力，建立起识别机会的机制，有意识地为企寻找和规划新的可能的经营领域和经营机会，探讨企业走出困境、打开新局面的方向；同时指明机

会存在的依据、特征，确定捕捉机会的思路、线索和行为规范。简言之，计划必须抓住重点，从战略的角度出发，在战略层次展开，将经营者的经营方针、经营理念和经营策略贯穿于计划之中。

(5) 经营计划的权威性。经营计划是企业经营的纲领，是经营者智慧和韬略的结晶。既然计划一经制订出来，并经过讨论，计划的数字化就取代了计划的人格化，计划就成为经营者方针大略的化身，否定计划，也即是在否定经营管理者自身，经营管理者的权威也无从谈起。当然，这里有一个前提，即制订的经营计划建立在科学的决策基础上，是切实可行的。计划的权威性与计划的应变性并不矛盾，修订后的计划更需要权威，前者是就计划从制订到评价的全过程而言的。

二、企业经营计划的地位

1. 经营计划是一种管理职能

经营计划是什么？经营计划属于经营管理的范畴，经营管理又不是抽象的，它是多种职能的集合。所以，要界定经营计划的地位，必须回答经营管理的职能是什么和有哪些问题。

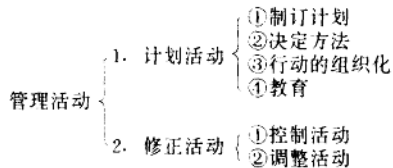
经营管理是企业经营者、管理者以及相关机构本身具有的功能或发挥的作用，即其职能。这一点恐怕不会有什么疑义。问题是经营管理职能具体包括哪些内容，管理学家对此争论不休，现择要列举。

(1) 古利克将古典学派的管理职能理论系统化，提出了著名的管理七职能论，即为：计划、组织、人事、指挥、协调、报告、预算。

(2) 哈罗德·孔茨等人在其《管理学》一书中，提出企业主管人员的五项职能：计划、组织、人员配备、领导和控制。

(3) 切斯特·巴纳德认为经理的职能包括：通过组织体系，以及忠诚、负责，有才干的职工和一个和谐、可加以操纵的“非正式组织”，来维护整个组织的信息沟通；保证组织中的每一个人都能作出重要的贡献；详细地阐明和确定目标任务（即计划工作）。

(4) 北原贞辅从系统论的观点出发，提出管理活动包括：计划活动、修正活动。用图表示为：



由上看出，尽管各自观点不同，有的相差甚远，但有一点是共同的，即他们都把计划视为经营管理的职能之一，且将其置于重要的地位。经营计划是经营管理活动的主要内容，是经营管理的重要职能，也是企业经营者和管理者的职责。

2. 经营计划是企业管理的原点

企业管理是一个系统，每一种经营管理职能的发挥，都以其他职能为基础、为条件，需要其他职能的配合，不同的管理职能，有不同的行为方式、作用特征、作用领域和作

用对象。由此形成一个企业的经营管理职能体系。

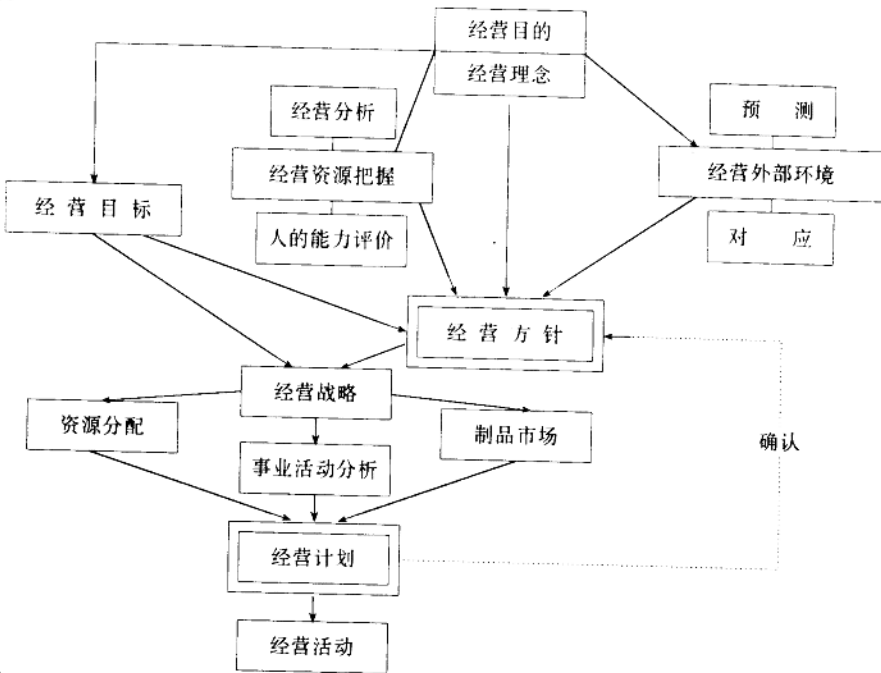
经营计划职能与其他职能相比，具有下列特点：(1) 严格的周期性。绝大多数经营计划都是依照或短或长的周期制订的，并在一定的周期内组织实施，从而使企业的业务活动和事务活动带有明显的周期。(2) 超前性。经营计划是在企业的业务活动和事务活动正式实施前出台的，前者是后者的依据和行动纲领。这两个特点决定了，经营计划是企业经营管理的出发点，经营管理从计划开始，围绕着计划而展开。

如此讲，并不否认经营方针、经营战略和经营理念在经营管理中的地位和作用。但它们并不具备严格的周期性，一位经营管理者不可能也没必要每天苦思冥想，一天一个方针，两天一个战略。经营方针、经营战略和经营理念确定出来后，或挂于办公室，或写在公司文件中，剩下的就是向职工灌输，在实践中贯彻执行了。国外许多企业家的经营方针、经营战略和经营理念还是从其父辈甚至从祖父辈那里继承下来的。经营计划是企业经营管理的起点，也是经营管理者展示其才能的始点。

3. 经营计划是企业经营与管理的媒介

把经营计划定位于始点，是从企业管理的程序来讲的，并不否定经营方针、战略和理念的重要性。经营计划容纳了它们的内容，使之具体化，具有可操作性，使经营管理活动有了依据，有了量化标准，有了统一的目标。试想，企业家提出了“质量是企业的生命”、“顾客是上帝”等经营战略。从其本身看绝对是正确的，但如何使之统一全体职工的思想与活动，使企业的所有业务活动以此为中心展开，就需要经营计划来具体实施和贯彻了。

由此看出，经营计划的作用是将经营与管理联结起来。下图即是这种关系的具体表现。



企业的经营方针、战略和理念可以有不同的归纳，但必须使经营计划具体化，并落实到企业的业务活动中。在日本几乎每个企业都有自己的经营信条或社训，如“和谐”、“努力”、“信用”、“奉献”等，它们均以经营计划为媒介，贯彻到企业全部经营活动中，融汇到每一位职工的头脑中。从 50 年代中期，日本企业引入经营计划后，至今有 80% 以上的企业制订和实施了长期经营计划。

三、企业经营计划职能的演变

在传统的计划经济体制下，企业是政府行政系统的附属物，企业的经营计划是国家计划的附属，经营计划职能是政府宏观计划职能的延伸，经营计划的制订依据的是国家计划，而不是企业的方针和战略，企业的经营行为受制于部门（或行业）计划和地区计划。

在市场经济条件下，企业被推向了市场，等政府下达的计划，没有了；等国家的人财的配给，不给了；等国家给安排好的市场与客户，找不着了。企业更多拥有的是竞争对手和市场压力。企业必须适应市场经济的要求，端正经营意识，加强经营管理，强化企业的经营计划职能，建立起完善的企业经营计划制度。

计划经济向市场经济的转变，迫使企业的经营计划职能发生转变。除了观念的转变外，经营计划职能的转变至少应该包括以下方面。

1. 由利润计划为中心转向以经营计划为核心

以往的企业计划，实际上属于生产技术财务计划，其特点是从生产计划出发，以利润（或投资）计划为核心，分解或演绎出部门计划、销售计划、物资供应计划、劳动人事计划等。各类计划按照因果逻辑关系统一于利润（投资）计划。在长期利润目标（或投资回收目标）的坚硬外壳约束下，把综合计划锻压成一条长达五年、十年的数字链。

在新的形势下，企业计划要为企业的命运而筹划，为企业的未来作出安排。面对复杂的环境，为企业选择明天，为企业选择可能的经营机会和经营领域，并将企业整体优势统一于最有可能成功的副业上。也就是说，企业计划要强化其未来性和战略性，要成为真正的经营计划。

从世界各国企业计划职能演变轨迹来看，大体上也遵循着由利润（或投资）计划→营销计划→战略计划→经营计划，最终经营计划成为企业计划的主体。其他计划统一于经营计划。但对我国企业来讲，这种转变更重要，也更迫切。

2. 强化计划的应变能力

以往的企业计划，由于以分解国家计划为主，计划缺乏弹性，显得十分机械呆板。在扑朔迷离的市场经济环境中，机会和风险同在，未来有许多决策点，存在着诸多可供选择的方案。然而，机会和风险将于什么时候，什么地点出现，我们不可予以精确的判断，更不可能事先设计好一整套的数字化的指标、程序和对策，去捕捉未来机会，躲避未来风险。我们所能作到的是，以应变能力极强的经营计划，跟踪有限且有价值的目标，捕捉事态发展变化的迹象和征兆，在未来经营方向上制定若干可行方案（备用方案），调整必要的经营资源，制订相应的反应手段，用计划的模糊性，来增强企业识别和捕捉机会

的能力，为组织成员发挥创造性和主动性，留出回旋的余地。

3. 加大计划中的战略和经营含量

也就是说，必须将经营计划定位于未来，定位于未来的发展，定位于对未来机会的把握，使企业能够自觉地适应未来环境的变化，以有序的、远见卓识的经营管理，来对付无序的市场变化，使企业立于不败之地。具体讲，在经营计划中，必须强化战略目标、经营方针、经营战略和策略等内容，而不应该使计划成为事无巨细、无所不包的数字链。

4. 经营计划应该面向市场

经营计划的立足点必须高远，着眼于顾客，着眼于市场，而不能紧盯着企业内部。企业的生存与发展取决于其外部影响力和支配力，取决于它在产业联系中的地位。企业经营计划重要职能，在于为企业的明天发展制订目标和方向。如果说，由计划经济到市场经济的转变，呼唤着企业经营计划职能的复归，那么，市场经济的发展，则要求经营计划及其职能必然真正地面向市场。

5. 革新经营计划方法

以往，企业编制经营计划方法是很落后的，大多依靠企业领导和计划人员“拍脑袋”，使计划流于形式，在社会主义市场经济体制下，必须充分认识经营计划的重要性，努力提高计划人员的素质，采用科学的计划方法提高经营计划的准确性，使经营计划在企业经营管理中，发挥其应有的作用。

第一章 经营计划理论

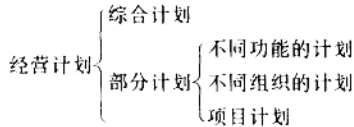
一、经营计划结构

经营计划是一个总称，它是企业中具有经营计划职能的所有计划的集合，是具有内在联系各类计划形成的有机整体。

依据不同的分类标准，经营计划可以划分为不同的类型。

1. 综合计划和部分计划

经营计划的第一种分类，是根据计划对象范围的大小来划分的，也就是说按计划对象是涉及企业全体，还是其中的某个特定部分来划分的。按这种划分，经营计划表现为：



这里，需要对部分计划中的几个子系统作些说明。

(1) 不同功能的计划。这种类型的部分计划，是以企业中重要的功能为对象而制订的，包括：研究开发计划、设备投资计划、销售计划、生产、物资计划、财务计划、劳动人事计划、信息情报计划等等。

过去，很多企业对不同功能计划的重视程度，超过以整个企业功能为对象的计划，特别是其中的投资（设备投资为主）计划，受到格外的重视。现在，除了对投资计划仍然十分重视之外，新产品开发和技术研究开发计划也受到高度重视。

(2) 不同部门的计划。这是部分计划中的另一种类型，它是以企业中组织单位为对象的计划。

企业组织以完全不同的功能形态存在，不同部门的计划和不同功能的计划在内容上是一致的。

(3) 项目计划。部分计划的第三种类型是项目计划。由于复杂的企业组织，难以一揽子解决各种不同的项目立项和展开中的问题，由于现在的许多项目都和技术革新相互联系，所以，选择一些重点项目，作为专门计划的对象，以重点推进就显得必要。根据这一精神，项目计划成为经营计划中的主要组成部分，并分解成一系列项目计划，如新产品开发计划、现有产品的淘汰计划、新营业场所的计划、合资发展事业的计划、改善

企业素质的计划等。

2. 战略计划和业务计划

经营计划的第二种分类，是依经营计划的决策的重复程度、决策信息的确定程度等因素而分类，由此分为战略计划和业务计划两类。需要根据环境变化而改变经营结构、并及时作出决策的计划称为战略计划，这种决策的重复程度是很低的。而作为生产、销售等日常活动指导方针的管理计划和预算，则统称为业务计划，这种活动所需作出的决策是定型的，也不必经常作新的决策。从决策信息的确定程度来看，战略计划所面对的是变幻不定的外部环境，而业务计划决策所需信息是相对确定的。此外，从计划的目标来看，战略计划的目标影响面广，影响时间长，而业务计划则相反；从计划所需作的准备来看，战略计划需要作较长时间的调查、准备，而业务计划不必作出这种长期的准备；从计划的评价来看，由于战略计划的信息情报来源有很大的不确定性，所以，对它的评价难度较大，而对业务计划的评价难度就小得多。

3. 长期计划、中期计划和短期计划

经营计划的第三种分类，是根据计划对象时间的长短来划分的，这种划分通常把经营计划分为长期计划、中期计划和短期计划三种。

(1) 长期计划。这是为了把握环境激烈变动，并在这种环境中获得发展，而制订的计划。长期计划有三个基本要素：第一，是要有长期目标。销售额、总资本利润率、资本结构、产品结构等等目标为重点目标。第二，是要有各个经营领域的方针。第三，为实现上述方针的重要项目方案。新产品开发、新事业发展、研究开发、设备投资、强化销售体制等等重点课题，是其中的主要项目。

(2) 中期计划。这是把长期计划具体加以落实的计划。中期计划是接受长期计划的各部门的 implementation 计划。这是一种数量性的计划，目的在于正确分配资源、实现全公司的综合平衡。中期计划的对象期间，一般3年居多，这一方面是因为诸如设备投资计划等中期计划要得以实施，3年时间是必要的；另一方面是因为数量方面的预测，在3年内还有一定的准确性，3年以上就比较困难了。

(3) 短期计划。中长期经营计划最终都要落实到短期计划，尽管并非所有的短期计划都是中长期经营计划的分解，为了实行长期的战略方针，需要对业务计划进行管理。为此要明确各部门、各负责人的行动目标和业务目标，并制订具体实现这些目标的日程安排，而后则是对这种行动和业务活动进行控制，并评价目标实现的情况。

短期计划的时间通常为1年，这是为了与决算期间相一致。当然，短期计划还可以进一步细化，即分解为全年计划、季度计划和月度计划。

长期经营计划和短期经营计划固然是以计划所涉及的时间作为划分标准的，但这两种计划在其他方面的差别也是十分明显的。分析并了解这两种经营计划的差别是很必要的。这种差别可以从计划领域、计划重点、计划特性、风险程度、目标水平、失败后的重新制订、计划主体等方面看出来。表1-1逐项反映了这些差别。

表 1-1

长期经营计划和短期经营计划的差别

差别项目	长期经营计划	短期经营计划
计划领域	经营结构的形成和变化	经营业务的执行
计划重点	面对企业环境的挑战	确保此间的利润
计划特性	创造性和革新性	计划即实行
风险稳度	高	低
目标水平	努力目标	责任目标
计划失败后的情况	恢复困难	容易恢复
计划主体	最高管理者	经营管理总部、中层管理者

上表中长期经营计划和短期经营计划的差别，是比较而得的，正是从这些差别中我们可以看到，长期经营计划和短期经营计划在企业的经营和发展中，起着不同的作用，扮演着不同的角色。决定这两种计划（以及在两者之间的中期经营计划），并不是人为的时间划分标准，而是有关企业发展中的一些主要因素，时间划分标准恰恰是这些因素在时间上的要求。长期经营计划是 5 年以上的计划，5 年以上、多少年以下，这个期限取决于以下的因素：（1）新产品开发所需要的时间；（2）设备投资所需持续的时间；（3）商品的生命周期；（4）环境预测的可能性。而决定短期经营计划时间（6 个月还是 1 年？）的主要因素则是：（1）季节变动的影晌；（2）生产时期的长度；（3）长期预测的难易程度；（4）会计时间长度。

4. 国内计划和涉外发展计划

经营计划的第四种分类，是按照经营计划的对象所跨地域的不同而分类的。当然，和国内地域分类不同的是，涉外发展会遇到许多不同于国内经营的问题，难度也大得多，所以涉外发展计划和国内经营计划还是有不同特点的。

在上述各种分类中，按计划对象时间界限作的分类具有最重要的实际意义。但实际上这些计划之间也有相互交叉的地方，综合计划和部分计划都有长期、短期和中期之分；国内计划和涉外发展计划也有综合性的内容和部分计划的内容。在实际计划工作中，该分之处当分、该重之处当重，这样方能使计划切实有效。

5. 经营预算

从严格意义上讲，经营预算是经营计划的一种，属于短期经营计划，是企业预算管理的重要内容。在现代企业内部管理中，经营预算对于堵塞漏洞，降低成本，提高经营效率，具有重要作用。

经营预算按时间长度分，有年度预算、半年预算、季度预算和月度预算。按其详尽程度分，有基本预算和实施预算。按其经营职能划分有部门预算和综合预算。

按经营预算的内容划分，其构成通常如图 1-1 所示（指生产企业）。

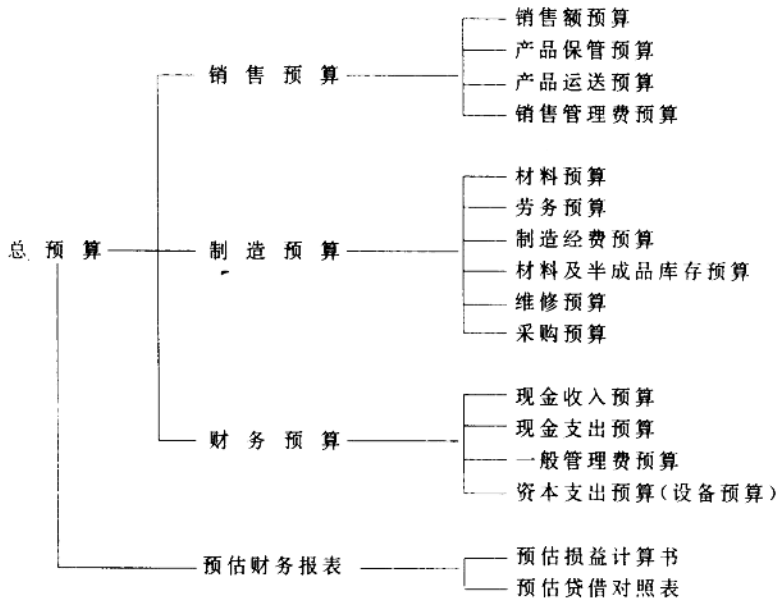


图1-1 经营预算的构成

二、经营计划制定程序

企业经营计划是一个复杂体系，计划的性质、对象、内容和时间长短不同，其具体的制订程序也不相同。可以说，现实中并不存在统一的和标准的计划制订程序。以下给出的是几种经营计划制订的思路。

规范的经营计划制订程序

这是经常为企业所采用的思路，它分为四个阶段。

(1) 基础分析阶段。这是为编制计划作准备的阶段。在这一阶段需要分析的内容主要包括：①企业最基本的社会目的与经济目的分析。②企业经营者经营方针、经营理念和经营战略的分析。③企业内外部经营环境的分析。这是本阶段最重要的分析。

(2) 计划制订阶段。其中包括三项内容：①战略（长期计划）的制订。②中期实施计划的制订。③短期计划的制订。

在制订短期计划时，要将战略计划中的重大问题列举出来。中期实行计划分解到各个主要职能部门。短期计划的制订还包括详细的部门计划和短期预算的制订。

(3) 实施与评价阶段。其中包括实施与评价组织的形成和计划的检查——评价。

(4) 反馈阶段。将计划的实施结果及环境条件的变化等信息，返回到上列计划制订阶段，对计划实施的可能性进行再评价，或加以修正。

以上程序可用图1-2表示。

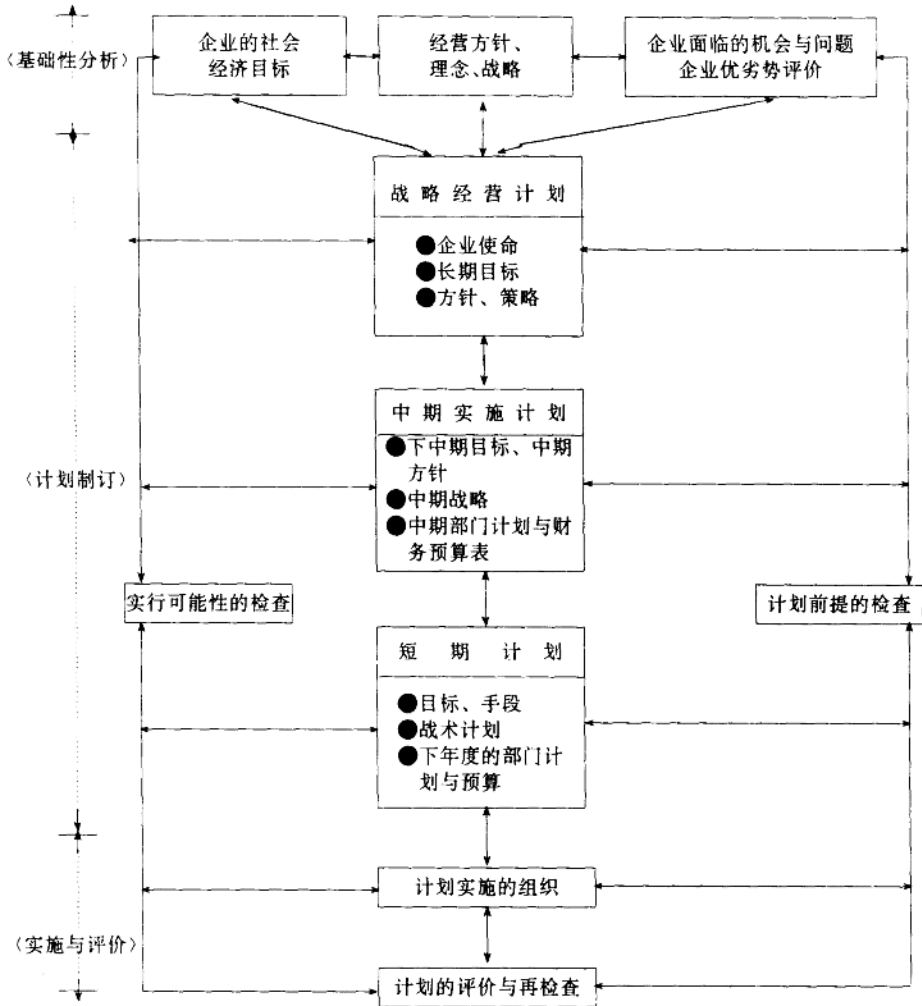


图 1-2 计划制订程序图

3. 中期经营计划制订程序（实例）

由于在第二、三章将分别对长期计划和短期计划作详细论述，且中期计划的编制方法与长期计划较类似，在此仅就中期经营计划的制订程序作一介绍。

(1) 预备分析。为确定经营目标，首先对企业内外部的经营问题作出分析，并提出初步的战略课题。

(2) 提出战略课题。从实现经营目标的角度，对以上提出的战略课题，进行更具体的分析，从而提出正式的经营战略课题。

(3) 制订中期经营计划。对经营战略课题落实后各个计划，并在基础上形成个别计划，中期计划最终以计划书的形式出现。

(4) 按专题再度编制计划，即形成中期实施计划，并对计划的实施和结果进行检查与评价。

表 1-2 是经过具体实践的中期经营计划编制日程安排。

图 1-3 是与之相对应的计划编制程序。

表 1-2 中期经营计划编制表

		92年	93年	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	94年
经营计划的 预备分析	企业能力分析	12	1												1
	经营机会分析(课题提出)	→													
	企业环境分析(课题提出)	→	→												
	(产品、市场分析(课题提出)		→												
	业绩指标分析(课题提出)			→											
	中期业绩预测			→											
经营战略 课题的提出	经营目标分析 中期经营目标的制定				→										
	经营战略课题的提出、 评价、选择				→										
	选择课题的展开顺序				→										
	资料提供领导报告					→									
中期计划 的编制	个别计划的编制					→									
	个别计划的决定						→								
	个别计划评价							→							
	分年度计划的编制 中期目标的确定								→						
	中期计划书的制作									→					
	资料提供领导报告										→				
经营战略 实践	中期计划书的宣传										→				
	始年度计划的编制						→				→				
	专题实施计划方案							→				→			
	实施计划的评价与选定									→			→		
	领导报告										→			→	
	实施计划的实践与评价													→	→

(注)“……”为应急计划。