

SHANG YE QI YE JI HUA

商业企业计划

许和欧 荆洲泉 主编

中国财政经济出版社

商业企业计划

许和欧 荆洲泉 主编

中国财经出版社出版发行

(北京东城大佛寺东街8号)

济南印刷三厂印刷

787×1092毫米 32开0.625印张 144000字

1988年12月第1版 1989年1月济南第1次印刷

印数：1—10 000 定价：2.15元

ISBN 7-5005-0586-8/F·0539

编写说明

《商业企业计划》是我会组织有关学校的主讲教师协作编写的，供中等商业学校计统专业、成人高等教育管理专业培训，以及干部中专、职工中专、函授中专、高级职业中学教学用书，也可供商业企业管理干部学习参考。

本书是根据党的“十三大”精神，以及我国流通体制改革的实践与发展趋势，结合商业企业计划管理的实际情况编写的。在体系内容上进行了新的探索，争取为完善商业企业计划理论和方法作出贡献。

本书由许和欧、荆渊泉主编。参加编写的有：何雨林、许和欧、郑聪建、连瀛仙、何卫东、荆渊泉、林忠全。荆渊泉对全书初稿进行修改、总纂。在总纂过程中，潘振良对全书图表、计算公式进行了验证。王继光、李莉参加讨论定稿，并提出宝贵的修改意见。本书编写过程中，上海市商业学校、安徽省商业学校、厦门市商业学校、西安市商业学校、山东省商业学校，为编写组提供了方便，在此谨致谢忱！

商业部系统商业学校

计划统计研究会

1988年6月

目 录

引言	(1)
第一章 商业企业计划概述	(9)
第一节 商业企业计划的特点和作用	(9)
第二节 商业企业计划的内容和体系	(14)
第三节 商业企业计划要为提高经济效益创造条件	(30)
第四节 商业企业计划工作的实践过程和计划工作的主要职 责	(34)
第二章 商业企业计划的形成	(38)
第一节 计划信息	(38)
第二节 市场预测	(42)
第三节 企业内外经营条件的分析	(64)
第四节 计划决策	(69)
第三章 商品销售计划	(82)
第一节 制定商品销售计划的基础工作	(82)
第二节 销售总值计划指标的测算	(89)
第三节 商品品种销售计划指标的测算	(96)
第四章 商品库存计划	(105)
第一节 期初商品库存的分析	(105)
第二节 库存商品的合理控制	(111)
第三节 期末商品库存计划指标的测算	(118)
第五章 商品购进计划	(122)
第一节 制定商品购进计划的原则	(122)
第二节 商品购进计划指标的测算	(127)

第六章 商业企业财务计划	(135)
第一节 资金计划	(135)
第二节 商品流通费计划	(149)
第三节 税金、利润计划	(160)
第七章 商业企业计划综合平衡	(170)
第一节 商品经营环节之间的平衡	(170)
第二节 商品与财力之间的平衡	(177)
第三节 商品与人力之间的平衡	(184)
第八章 商业企业计划的实施、控制和评价	(186)
第一节 计划的实施	(186)
第二节 计划的控制	(192)
第三节 计划实施结果的评价	(199)

引 言

党的十三大在总结运行机制的理论讨论和经济体制改革实践的基础上，提出了社会主义有计划商品经济的运行机制的目标模式，这就是“国家调节市场，市场引导企业”的机制。这种模式，计划机制与市场机制不再是“板块式”的外在的现象的联系了，而是内在的有机的统一了。这表现在，一方面，计划的确定必须以市场需求状况和对市场发展趋势的估量为依据；计划目标要通过市场和充分利用市场机制来实现。另一方面，计划为市场导向，规定市场的发展方向，克服市场在利益关系上的局限性和调节活动中的短期性行为；计划纠正市场运行偏差，完善市场运行条件，为市场机制发挥积极功能提供必需的条件。

这种新的运行模式，与传统的运行模式比较，有以下特点：在经济运行动力方面，由以外在的行政力量为主转变为以内在的物质利益激励为主；在调控方式方面，由以直接控制为主转变为以间接控制为主；在调控内容方面，由以实物管理为主转变为以价值管理为主。新的运行机制，可以简要地概括地表述为：国家根据宏观计划的要求，运用经济手段、法律手段和必要的行政手段，调节市场供求关系，为企业的活动创造一个适宜的经济和社会环境；企业在国家计划指导和市场价格信号的引导下，进行自主经营决策。

一、国家调节市场

国家对市场的调节重点有三个方面：一是在提高经济效益的前提下，使国民经济保持一个适当的增长速度；二是保持总供给与总需求的基本平衡；三是使产业结构和产品结构向高级形态发展。

国家对市场的调节手段有三种：一是经济手段，二是法律手段，三是行政手段，其中主要是经济手段。经济手段是相对于经济管理的行政手段而言的，它是指以经济杠杆为主的经济管理的手段。所谓经济杠杆是指国家用以影响和调节社会生产、交换、分配、消费和实现国家预定经济目标的工具。它的表现形式主要有：价格、成本、工资、利润、信贷、税收、财政分配、货币发行等。经济杠杆是通过调整人们的经济利益来调节社会经济活动的。当然，经济手段、法律手段和行政手段要配套运用。

国家对市场的调节主要有两种可供选择的模式：

（一）国家直接规定市场信号的模式

按照这种模式，国家根据宏观计划管理的要求和市场供求关系，直接规定市场价格和信贷利率等市场信号，以此来调节经济运行。这是波兰经济学家奥斯卡·兰格提出的，因此也称作兰格模式。这种模式的实质是国家对市场机制的一种模拟。在社会主义初级阶段，由于经济发展不平衡，商品经济不发达，交通不方便，信息不灵，加之计划管理水平低，要科学地直接规定市场价格和利率，事实上是难以做到的。如果硬要这样去做，可能重犯限制经济活力、束缚企业手脚的错误。以价格这个市场信号为例，如果商品价格、资金价格、劳务价格、外汇价格的制定和调整完全由国家计划

机关来确定，那末，这种价格的调整，不仅难以与供求的变动同步，而且，这种价格的制定，更难以反映社会劳动耗费。由这种价格信号调节经济运行，将带来消极后果。因此，国家直接规定市场信号的模式，不是我国现阶段国家调节市场的理想模式。当然，这并不等于说国家不能参照市场情况，制订某些劳动耗费和需求量的，大体上把握重要商品和劳务的价格。

（二）国家通过参数调节市场的模式

根据这种模式，价格、信贷利率等市场信号，都在市场供求关系变动的制约下形成，不由国家直接规定。国家只是根据宏观计划的要求和市场供求关系，把可以由国家掌握的杠杆如财政分配、税率、中央银行对各专业银行的贷款利率、货币发行等，去调节市场的运行。这些经济杠杆（参数）的变动，通过市场机制的转换作用，发出相应的市场信号，诱导企业作出符合国家计划目标要求的决策。在这里，国家向市场输入的是，保证计划预期值实现的市场参数；市场输出给企业的是，符合国家计划目标要求的市场信号。譬如，国家通过调整中央银行对各专业银行的贷款利率来调节资金的供求关系，各专业银行对各类企业的信贷利率会由于资金供求的变动而发生相应变动；国家通过调整各专业银行在中央银行的存款准备金比例，扩大或缩小专业银行的放款额，以增、减市场货币供给量，调节市场供求关系，进而使市场价格发生相应变化；国家通过直接投资活动和财政补贴，调节市场供求关系，进而使价格信号发生相应变化；国家通过不同税种的建立、税目的增减和税率的升降，调节市场供求，调节企业的级差收入和利润水平，调节商品的进口和出口，调节市场供求关系，进而调节市场价格；国

家通过大型国营批发商业在市场上的购销活动，调节市场供求关系，进而调节市场价格，等等。总之，国家通过参数调节市场，既可实现国家计划目标的要求，而又不妨碍企业发挥生产、经营上的积极性和主动性；既可把宏观管住、管好，而又可把微观放开、搞活。因此，一般认为参数调节是国家调节市场的理想模式。

当然，参数调节不是一次能完成的，而是根据市场参数的输入值和市场信号的输出值的比较，通过对参数值的调整，最终使输出值能引导企业作出大体接近或符合国家计划目标要求的决策而完成的。

二、市场引导企业

市场对企业的引导，是通过市场发出的信号引导实现的。市场信号有两大类：一是市场价格信号；二是信贷利率信号。

（一）市场价格信号的引导

在商品经济条件下，企业行为是按市场价格行事的。当某种商品供不应求，价格上涨，当价格高于价值时，就会吸引更多的企业来生产、经营这种商品。反之，某种商品供过于求，价格下跌，价格低于价值时，就会值有些企业减少或放弃这种商品的生产和经营，而去生产、经营其他商品。这也就是说，市场价格信号可以引导企业调整生产、经营的方向、规模和结构；另一方面，价格信号还可以引导消费者改变需求结构和需求水平。价格信号上述两个方面的引导作用，就会使市场供求关系保持一种动态平衡，使各个生产部门能大体上保持一个适当比例。

（二）信贷利率信号的引导

利率信号对企业的引导作用主要表现在两个方面：促进企业讲究资金的使用效果和引导企业正确选择资金投入方向。由于利息与企业利润是相联系的，因此，一定的存款利率和借款利率，可以促进企业提高资金利用效率。各专业银行实行多档次、高差幅的差别利率制度后，在市场机制作用转换下，不同部门、不同项目、不同时期的信贷利率会形成差别利率。这种差别利率可以引导企业调整资金的投入方向、调整自己的生产、经营活动和固定资产投资规模和结构，从而有利于资源的有效配置。

三、为建立“国家调节市场，市场引导企业”运行目标模式创造必要条件

“国家调节市场，市场引导企业”是社会主义有计划的商品经济运行机制的理想模式，是我们要建立的经济运行的目标模式，是我们今后在经济体制改革中所要达到的目的。但要建立和实现这种新的运行模式，需要经历一个过程，需要具备一定的条件。这些条件主要有以下三个方面：

（一）使企业成为相对独立的商品生产经营者

把全民所有制企业改革成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的相对独立的商品生产者和商品经营者。只有赋予全民所有制企业这样的性质，企业才可能真正成为具有活力的经济细胞，才能成为市场活动的主体，才能在市场的竞争中，根据国家对市场的调控发出的信号和市场的变化情况，及时、灵敏和适当地作出反映。这也就是说，要把全民所有制企业改革成为国家能够实现以间接控制为主的宏观管理的微观基础。否则，国家对市场的宏观控制和管理，会由于没有微观基础，而达不到宏观管理的目的。

（二）要建立和培育一个发达的完善的社会主义市场体系

发达完善的市场体系应当包括：消费品和生产资料等商品市场、资金市场、劳务市场、技术和信息市场，以及房地产市场等生产要素市场。为什么呢？首先，一个这样的市场体系是发展商品经济不可缺少的基础条件；其次，没有这样一个市场体系，国家就不能对经济进行有计划的宏观调控，不能通过市场间接地去引导企业行为；再次，没有这样一个市场体系，企业就不可能真正成为具有相对独立的经济实体，因为如果仅仅只存在消费品市场，而生产资料、资金、劳务等生产要素的配置，都还是按照计划纵向分配，那么企业在选择生产要素投入方面的自主权，将受到很大的限制；最后，没有市场，生产要素的直接分配是很难实现资源的有效配置的。

（三）建立和健全以间接管理为主的宏观经济管理调节体系

要搞活企业、搞活市场，还必须加强国家宏观管理。因为，商品经济本身有这样一个特性：它的内在动力来源于本单位、本企业的物质利益的激励。因而，它的发展，从社会的角度看，总是有自发性的一面。正如中央关于经济体制改革的决定指出：“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”^①。所以，在有计划商品经济条件下，宏观管理不应减弱，而应当增强。那种把发展商品经济、搞活企业与宏观管理对立起来的观点是错误的。

国家对经济的管理是通过一个完善的宏观经济调节体系

^①《中共中央关于经济体制改革的决定》第17页

来实现的。宏观经济调节体系应当包括：一个能体现科学化、民主化、法制化的决策系统；一个能够协调各种经济杠杆，并使之综合配套运用的调节系统；一个有关法律、法规的制定、实施的监督系统；一个比较发达的信息传输和信息反馈系统。除此，还需要转变传统的计划管理的观念和计划管理方法，需要有一批具有新观念、新知识、素质较高的宏观管理人才。

综上所述：一个掌握住宏观经济调节体系的国家；一个能有效联结国家和企业的中间环节——完善的市场；一个能接受市场信号，具有良好反应能力的企业。三者构成了计划与市场内在统一的基本框架：国家—市场—企业，这个基本框架的建立就为新的经济运行机制提供了客观基础。

基于上述认识，本书的内容体系是：第一章商业企业计划概述，着重论述商业企业计划的特点和作用，内容和体系，商业企业计划工作的实践过程。使读者掌握商业企业计划的基本理论和计划工作的逻辑顺序。

第二章商业企业计划的形成，着重阐明商业企业计划形成的基础及全过程，使读者了解到科学的计划不能一蹴而就，而要有科学的工作方法和市场预测方法。

第三、四、五章分别讲述商品销售、商品库存、商品购进计划，是商业企业计划的核心内容。本部分把企业置于市场中，分别论述销售、库存、购进计划的价值指标和实物指标的测算方法，使读者了解企业的经营活动是在市场引导下进行的，计划指标的制订是以市场发出的信号为依据的。

第六章商业企业财务计划，着重论述企业如何在提高经济效益的前提下，从财力上保证企业总体计划的顺利实现。

第七章商业企业计划综合平衡，重点论述如何根据企业

总体计划新制定的商品流转计划在企业内外部组织广泛的协调平衡，以确保计划的顺利实施。

第八章计划的实施、控制和评价，着重论述计划的实施、控制和评价的方法。这有助于读者理解和把握商业企业计划的完整意义，以及同企业其他职能管理工作的联系与区别。

第一章 商业企业计划概述

社会主义有计划的商品经济运行机制的模式是“国家调节市场，市场引导企业”。作为相对独立的自主经营、自负盈亏的商业企业的经营活动必须以市场信号为导向，以市场变化规律为依据。市场瞬息万变，企业如何主动地驾驭瞬息万变的市場，在竞争中立于不败之地，这是新形势下商业企业面临的新课题。

“人无远虑，必有近忧”。先进企业的管理经验证明，愈能计划未来，愈能思考久远未来的，愈能在市场竞争中稳操胜券。没有高品质的远虑，就必然有近忧。企业计划工作与其他管理职能相比，不能不占首位。它是企业生存、发展的首要条件。

当前，对企业计划工作不够重视，不能制度化、规范化，究其原因就是对计划理论和方法缺乏正确的理解和掌握。为了使企业的经营活动能够在计划的指导下进行，就必须重视计划工作，重视计划理论和方法，使计划工作在正确理论和科学方法指导下进行。

第一节 商业企业计划的特点和作用

一、商业企业计划的含义

计划是人们为了从事某项工作，预先进行的目标规划和

行动部署。它常以叙述的形式出现，简单明了地列出目标（或指标）和达到目标的手段。有时它用各种预算、图表以及网络的方式来表达将要开展的各项工作内容与时间安排。根据计划的一般含义，我们可以引伸出商业企业计划的含义。

商业企业计划是指企业计划人员以及其他管理人员对企业经营活动的发展变化，预先进行的目标规划和行动部署。在企业实际经营工作中，它通常以指标、平衡表、定额及其文字说明的方式来表达企业经营活动的未来目标和采取的主要措施，同时也明确规定企业内部各部门预期要完成的主要任务和时间限制。

商业企业经营是企业有目的、有意识的活动。这种活动的目的是实现商品从生产领域到消费领域的转移，其核心内容是组织商品交换并取得盈利。经营计划是对企业所进行的商品交换活动有意识的预先安排，是通过企业管理人员以及职工的思维活动进行编制的。它是经营管理人员通过对企业所开展的业务活动的全面考察，取得了规律性认识以后的有关业务活动发展、变化趋势的设想，是一种思想，属于意识形态。

根据马克思主义认识论的观点，正确的思想只能从社会实践中来，所以商业企业计划产生的基础只能是企业现实的经营活动及其变化关系。它的内容虽然主要是对企业经营活动发展、变化的预期描述和实施安排，但与现实却紧密相连，不可分割。能够正确反映这种客观联系的经营目标、经营措施以及各种业务安排都可称为计划。而经营计划能否反映这种客观的联系，归根到底取决于企业经营管理人员是否能正确地把握企业经营活动与企业经营环境的平衡关系及其

发展变化趋势。

计划是商业企业全部经营管理职能中最基本的职能。它从整个企业和企业内部每个部门未来行动过程的各种方案中作出选择。它要求对企业经营目标和部门工作任务作出抉择，并确定实现它们的方法。所以，从这个意义上讲，商业企业计划是为合理地选择企业预定目标和实现目标提供解决方法的。它明显地隐含着管理上的创新精神。

二、商业企业计划的特点

社会主义商业企业，是国民经济的细胞，是在国家政策和计划指导下进行合法经营的经济实体。经营的目的，是为了满足社会主义建设和人民日益增长的物质和文化生活需要。在组织商品流通过程中起着促进生产、引导消费、调剂供求、稳定物价、繁荣经济的作用。商业企业计划作为企业经营管理基本职能有它自身的特点：

（一）预见性

商业企业经营计划要以市场供求关系为导向，这是企业进行经营决策和编制计划的首要依据。而市场供求关系又是处于不断变化的动态之中，因而编制计划要能够准确预测市场变化发展趋势，以及企业未来可能发生的各种情况，从而事先加以规划，提出对策，这就需要加强信息管理。通过各种经济数据，进行经济活动分析，方能对未来情况作出科学的预测，提出科学的预见。只有提高计划的预见性，才能保证计划切实可行。

（二）统一性

在社会主义有计划的商品经济体制下，商业企业的计划不仅要对企业的经营活动作出全局的、统一的安排，使企业

全体职工为实现企业的计划目标而共同奋斗，又要与整个国民经济计划取得衔接平衡，把宏观控制与微观搞活结合起来，以保证国民经济有计划、按比例发展。

（三）灵活性

社会主义的计划体制，应该是统一性与灵活性相结合的体制。我国幅员广大、人口众多，各个地区的经济发展不平衡，市场需要也千差万别。商业企业要根据本地区内的不同情况，结合目标市场制订计划。无论是编制计划或执行计划，允许有一定的弹性。因为市场情况变化，毕竟是不可控因素，计划在执行中常常由于客观情况的变化，使计划偏离实际。因而企业计划要有可以变动的“容许界限”和应付意外事件的备用方案。

（四）经济性

企业合理组织商品流通的科学管理，其目的是为了盲目经营，提高经济效益。因而编制计划要进行科学预测，精打细算，合理安排人力、物力、财力，争取以最小的劳动耗费（包括物化劳动和活劳动）获取最大的企业经济效益和最好的社会经济效益。

三、商业企业计划的作用

（一）保持微观经济目标与宏观经济目标的协调

宏观经济目标是着眼于整个国民经济活动的目标（或总体经济目标或总量经济目标），微观经济目标，则着眼于单个经济单位，如厂商或消费者的经济活动，单个经济活动的目标或个量经济活动的目标。

按照事物的辩证法宏观与微观，总量与个量，或总体与个体，两者相互区别，又互相依存。总量由个量综合而成，故