

企业计划的制订与实施

原著 [英] W.C.肖

戚应轩 欧阳明译

张宏基审校

成都电讯工程学院出版社

作者简介

W. C. 肖是一位第一流的英国注册会计师，他具有丰富的管理和金融经验，他曾经在英国的若干家最大的商业公司工作，担任过伦敦金融中心的高级职务。现在，他从事自己的企业管理咨询公司工作。

企业计划的制订与实施

原著：〔英〕 W.C. SHAW

HOW TO DO A COMPANY PLAN AND PUT IT INTO ACTION

戚应轩 欧阳明译

张宏基审校

*

成都电讯工程学院出版社出版

四川省石油管理局印刷厂印刷

四川省新华书店发行

*

开本850×1168 1/32 印张7.438 字数200千字

版次1986年12月第一版 印次1986年12月第一次印刷

印数1—9,000册

统一书号：4452·1 定价：2.15元

内 容 提 要

本书是根据〔英〕W.C.SHAW著HOW TO DO A COMPANY PLAN AND PUT IT INTO ACTION一书翻译而成的。

本书是阐述企业计划的制订并付诸实施的一本指南性专著。书中的重点在于引导和帮助企业管理者所制订的计划严密、科学、富有实践性。

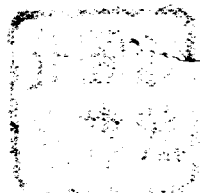
全书共分三编：

第一编，介绍怎样制订企业计划。从确定产品，分析企业的能力到企业计划形成的详细过程，并提出在制订计划过程中，应注意的各种因素和可能发生的情况。

第二编，介绍怎样对一个企业进行计划管理。对企业的基本情况、现状分析、计划的目标、实施、检查，以及生产部门管理控制信息的形成和总结。财务管理在企业管理过程中的作用，如何利用财务管理去查找和分析企业所存在的问题。并通过实际案例的分析，使管理者学会如何建立一个有效的管理信息系统。

第三编，介绍怎样进行企业管理的定量化工作。如何提供有效的管理信息数据，比如，管理控制信息，现金管理信息等等。同时还介绍了如何建立和使用财务报表、图象曲线来有效地推动生产经济活动。

本书适用于各类企业的各级管理人员，对企业管理专业的师生也有重要的参考价值。



译者序

本书是一本帮助管理者制订计划并付之实施的指南性专著。书中的重点在于引导和帮助管理者所制订的计划严密、科学、富有实践性。

一个企业的计划怎样制订？它与生产、销售、财务等部门计划之间的关系如何？怎样协调与统一？计划付诸实施后如何检验成效？怎样使用统计数据来判定计划的实施情况？怎样查找与解决出现的问题？等等，书中都逐一作了解答。书中还运用具体的案例、数据、图形、报表来分析、说明在实施企业管理中的细节。

本书分为三编：

第一编，介绍如何制订企业计划。本编以实例对企业从确定产品、生产能力到计划形成的详细过程，以及在制订计划中应注意的各种因素和可能发生的情况都给出了科学的分析。

第二编，介绍如何计划和管理企业。本编对企业的基本情况、现状，计划的目标、实施、检查以及生产管理控制信息的形成和总结，财务管理的作用，如何利用财务管理查找和分析企业所存在的问题等方面，都作了详实的阐述，书中还通过案例的分析，使管理者学会如何建立企业的有效管理信息系统。

第三编，介绍如何有效地提供管理信息。如何获得有效的管理信息数据，例如，管理控制信息，现金管理信息等；如何建立和使用财务报表、曲线，使之有效地推动生产经营活动。

当前，我国经济体制改革在不断深入，企业如何适应“对外开放，对内搞活”，在迅变的环境中求生存、谋发展，学习国外企业计划的制订与实施，在激烈的竞争中开拓前进，本书具有极其现实的意义。

本书适用于各类企业的各级管理人员，对企业管理专业的师生

也有重要的参考价值。

限于译者水平，错误之处，望读者指正。

戚应轩 欧阳明

一九八六年十月于成都

目 录

序 言

第一编 如何制订企业计划

本编内容提要.....	(10)
计划——企业的统一体	
第1章 企业性质.....	(12)
1.1 总论.....	(12)
1.2 经营哲学.....	(12)
1.3 基本管理信念.....	(12)
1.4 市场/顾客.....	(13)
1.5 顾客的需求.....	(13)
1.6 产品和服务.....	(13)
1.7 技能/技术/经验.....	(14)
1.8 现有设备.....	(26)
第2章 经济背景.....	(27)
2.1 环境概述.....	(27)
2.2 工业发展概述.....	(28)
2.3 竞争概述.....	(28)
2.4 工业/劳动力的关系.....	(29)
第3章 企业分析.....	(31)
3.1 经营实力和弱点.....	(31)
第4章 计划中的各种设想.....	(35)
4.1 总的设想—社会/政治方面.....	(35)
4.2 总的设想—经济方面.....	(36)
4.3 总的设想—技术方面.....	(36)
4.4 定量化设想.....	(37)
第5章 目标.....	(38)

5.1	财务目标	(38)
5.2	定量化目标——市场	(39)
5.3	定量化目标一览	(40)
5.4	总计划损益与资产负债	(41)
第6—10章	设施细则	(43)
6.1	方针、步骤	(43)
7.1	计划/规划—关键结果	(44)
8.1	重点/计划	(45)
9.1	组织图	(45)
10.1	作业预算	(46)
10.2	计划统一后的行动	(46)
10.3	计划清单	(47)

第二编 如何计划和管理企业

第1章	企业的基本情况	(51)
1.1	管理	(51)
1.2	产品	(51)
1.3	工厂	(52)
1.4	管理信息系统	(52)
1.5	1981年的财政数据	(52)
第2章	计划的基本情况	(55)
2.1	管理	(55)
2.2	销售	(55)
2.3	生产	(55)
2.4	财会	(55)
第3章	分析	(56)
3.1	现状调查	(56)
3.2	管理的检查	(56)
3.3	产品的检查	(56)
3.4	生产的检查	(57)
3.5	市场的检查	(57)

3.6	职工情况调查	(57)
3.7	财务和会计的检查	(57)
第4章	计划	(59)
4.1	计划过程	(59)
4.2	目标	(59)
第5章	计划的实施	(61)
5.1	管理结构	(61)
5.2	生产设备	(69)
5.3	管理结构详细描述	(73)
5.4	年支出	(76)
5.5	销售	(87)
5.6	1982年的财政预算	(94)
第6章	实际成就的检查	(103)
6.1	管理会计系统的结构	(103)
6.2	管理信息系统中的报告类型	(104)
6.3	报告频度	(106)
6.4	呈报控制数据的基本原因	(107)
6.5	管理信息系统	(109)
第7章	管理控制信息	(110)
7.1	生产部门	(110)
7.2	组装部门	(114)
7.3	材料管理—存货投资	(119)
7.4	销售	(124)
7.5	包装与运输	(128)
7.6	一般经营管理部门	(134)
第8章	月和季的管理信息	(135)
8.1	管理信息清单	(135)
8.2	生产和组装部门成本的分摊	(135)
第9章	管理控制信息总结	(142)
9.1	引言	(142)
9.2	公司综合报表	(145)

9.3	公司控制信息的简化	(146)
9.4	总经理以下人员的管理信息	(152)
第10章	1982的结算	(153)
10.1	实际支出分析	(154)
10.2	年度会计表	(156)
10.3	管理比率	(159)
10.4	年度结算分析	(161)
10.5	下一年度计划	(169)
10.6	有助于计划与控制的管理工具	(174)

第三编 如何有效地提供管理信息

引言	(181)
管理信息报告单	(181)
第1章 管理控制信息	(183)
数据表 1 管理控制信息报告单格式	(184)
数据表 2 总的质量—成本预算	(185)
数据表 3 销售成本管理	(186)
数据表 4 过期订货单	(187)
数据表 5 贡献日报表	(188)
数据表 6 总销售报告	(189)
数据表 7 可变预算工作表和作业管理表	(190)
数据表 8 综合管理表	(191)
数据表 9 预期的贡献	(192)
数据表 10 新产品未来潜力的评价	(193)
数据表 11 新产品的比例、数量换算	(194)
数据表 12 产品销量预测	(195)
数据表 13 销售计划：年总销量	(196)
数据表 14 雇用资本概要	(197)
数据表 15 固定资产预算	(198)
数据表 16 资本支出计划	(199)
数据表 17 资本规划：计划生产能力	(200)

数据表18	流动资产预算.....	(201)
第2章	现金管理信息.....	(202)
数据表19	现金流通预测.....	(203)
数据表20	税收和支出预测.....	(204)
数据表21	可回收比率图.....	(205)
数据表22	财政计划.....	(206)
数据表23	财政资源的信息基础.....	(207)
数据表24	基金来源和使用概要.....	(208)
数据表25	现金流通图.....	(209)
数据表26	资本支出预算.....	(210)
第3章	参考信息图表.....	(211)
数据表27	生产能力的百分比表示.....	(212)
数据表28	生产趋向和变化.....	(213)
数据表29	盈亏平衡图.....	(214)
数据表30	实际销售与累计销售及年度总变动: 总销售.....	(215)
数据表31	实际销售与累计销售及年度总变动: 国内市场.....	(217)
数据表32	实际销售与累计销售及年度总变动: 国外市场.....	(218)
数据表33	销售季节性模型.....	(219)
数据表34	税前的公司利润.....	(221)
数据表35	边际利润.....	(222)
数据表36	销售: 资本比率.....	(223)
数据表37	公司和部门的利润趋势.....	(224)
数据表38	重要的管理信息一览表.....	(225)
作者简介		(226)

序 言

有效的管理需要寻求各种问题的解答。但是，实际存在的问题通常是模糊不清的，因此，在认清这些问题之前，人们处理它们的办法是不多的。

这套《实业家实用便览》丛书的任务，就是帮助企业探索管理中的基本问题，它是一套促进经营管理活动的入门书。人们在面临来自现代企业的压力时，往往忽略掉这些基本问题。企业的所有者、管理者、咨询顾问、学生等都可以利用本书，清楚地获得企业主要结构及其基本管理原理的知识，这些管理原理对于大小企业都适用。在经营领域里，无论读者从事哪一种行业：制造业、市场贸易、研究和利用财政信息还是对人的行为的激励，都需要一定的解决问题的能力，而这种能力在一般企业管理的日常工作中是很难获得的。

时间和金钱都是十分有价值的、消耗性的资源。因此，管理者希望找到某一种捷径（即人们所说的实用途径）来解决问题。《企业计划的制订与实施》正是这样的一本实用指南性的书籍，它在基本管理原理的基础上，列出实施要点，引导管理者一步一步地实现。全书分为三编，其逻辑次序排列如下：

第一编，介绍如何制订企业计划，企业计划的形成，以及如何确定产品，企业生产能力的强弱，并指出如何将计划付诸实施。

第二编，介绍如何计划和管理企业，指出系统地提高企业的效率和利润的途径，并引入一个制造业和装配业的实例。

第三编，介绍如何有效地提供管理信息，用于企业计划的制订和管理。建立有效的企业计划有赖于强有力的管理信息系统。本编还给出了应用管理信息系统的各种不同方法以及经营管理的有效工具。

本书以明确的、直截了当的方式回答了书中提出的各种问题，

以供各级管理人员使用。因为本书所提出解决问题的方案都是简单易行的，所以，读者除了具备一般常识之外，几乎不需要别的经验。

《企业计划的制订与实施》是一本完整的著作。如果把书中提出的实用方法付诸实践，则可以很快发现它的价值。

对于咨询顾问和管理专业的学生们来说，本书提供的内容，在通常的管理书籍中是不易找到的，因为它所选择的案例都来自实际问题。由于面临着现代企业的竞争，管理者在制订计划时，计划的期限一般不要超过18个月到2年。

本书自始至终讨论当今人们所面临的共同问题及其解决方法，并注意到利用管理学中人们所公认的原理来进行阐述。

企业的环境是在不断变化着的，管理者的基本职责之一，就是预测经济环境、外部环境对企业的压力，并及时对这些问题作出适当的反应。

由于条件在不断地变化，因而要求本书预计到未来的各种变化和保持案例的可靠性是困难的。本书在案例研究中的假定，都是基于最接近当前经济环境的前提下做出的。所以管理者在做计划时，为保证计划的切实可行，必须充分注意到当前所面临的环境。

为了保证进一步的可靠性，本书决定采用日程一览表的格式来代替数字的排列方式，这样做的目的是希望读者感到真实性。

怎样使用本书并从中获得最大收益，是读者十分关心的问题。尽管读者的专业知识水平各不相同，但是，通过书中对一些实例的分析，可以帮助读者迅速获得收益。

第一编 企业计划

合理的和实用的计划，是企业经营中必不可少的部分，它是基于下列所提出的问题制订的。

是满足于现状还是再创建一个市场？

销售产品的市场在哪里？这个市场在扩大还是在缩小？

如果是在缩小，那么能投放什么样的新产品，或者采取什么行

动以保证维持或增加效率和利润？

企业是否会由于成本超出计划而影响其财政的稳定性，或对企业未来产生影响？企业的财政计划是否满足企业的总体计划？

判断是日常管理决策过程中的一个重要部分，但在许多情况下，有些问题的判断必须以理论分析和各种事实，以及所假定的定量化为依据。

每一个企业需要一个计划，凭此计划，使管理者得以统一行动和衡量成就。计划是一个方案，凭此方案，去完成一天一天的工作计划。企业越复杂，部门越多，则越要强调和考虑到在整体经营中各部门的相互作用。在本编中将通过一个家俱制造公司计划的制订过程，一步一步地指导管理者怎样建立起一个企业计划。

如果在制订计划过程中，家俱制造公司事先没有弄清下列这些问题，那么它会有什么样的结果呢？

1. 为迎接更多需求的挑战，需要对销售队伍进行调整(3.1节)。
2. 在以后两年中，由于硬木的缺乏和成本增加等原因，需要增加使用层板和合成压制板(4.3节)。
3. 在以后两年中可以预期一个重要的突破，塑料模压将代替木结构(4.3节)。
4. 企业的主要产品之一，木质椅子的销售产值和销售量在五年内将会有大幅度的下降(5.2节)。
5. 迫切需要一个雇员的激励计划(7.1节)。
6. 固定资产(工厂场地、车间和其他设备)的投资计划将以第一年底的470,000镑增加到第五年底的1,820,000镑(5.4节)。
7. 为了支持计划的增长，银行贷款在五年时间内将从目前的400,000镑增加到820,000镑(5.4节)。

每一个企业都有它自己的核心问题，管理者必须自己去识别。一个定量的计划，把管理者的目标转化成为可以管理的活动范围，凭它可以把工作分配到个人。

制订企业计划即意味着提出问题。企业往何处去？如何达到？需

要费多长时间?这些特定范围的识别,要求管理活动去加强企业自身的长处,清除其短处。并结合着总资源的平衡采取一些补救活动,这样可以产生一个较好的管理实践和具有坚实基础的企业。

在书中列举的案例里,指出了在哪些方面得到补救和改进之后,就有可能影响整个计划的实施,以及在计划周期内(它可根据需要或长或短)资金的回收和企业计划的财政基础的领域。但重要的是整个组织的结构和管理的检查。企业的计划,诸如本编所举的例子,是先由企业管理机构中最低一级作出预测,然后通过组织逐级向上推进,从而确定各级管理者的责任。如果是从上到下的计划过程,则不仅可能盲目乐观,而且也增加了总计划的冒险性。

在第一次循环中,需要对计划中的大部分加以修整以适合企业而获得计划中的资源。例如,企业几乎不可能去销售那些不能制造或买进的商品或者那些超出公司现有资本之外的财力资助的商品。

应该对那些在第一次循环中看来毫无疑问的计划,持以审慎的态度。

家俱制造公司的计划就是这样一个例子,该公司已经把有效的管理信息系统和高度发展以及检验过的管理方法结合起来,并且用来指导经营。不是所有的企业计划都要如此复杂,但每一个计划都必须符合管理的需要而加以特别修订。这样才能估计在企业内外各种因素制约下实现一致的目标的可能性。一个国家内部所发生的经济问题,最终必然会对企业产生影响。在制订计划时接收各种意见,在计划实施过程的时间内考虑可能的结果,对于使计划具有现实性和灵活性是非常必要的。

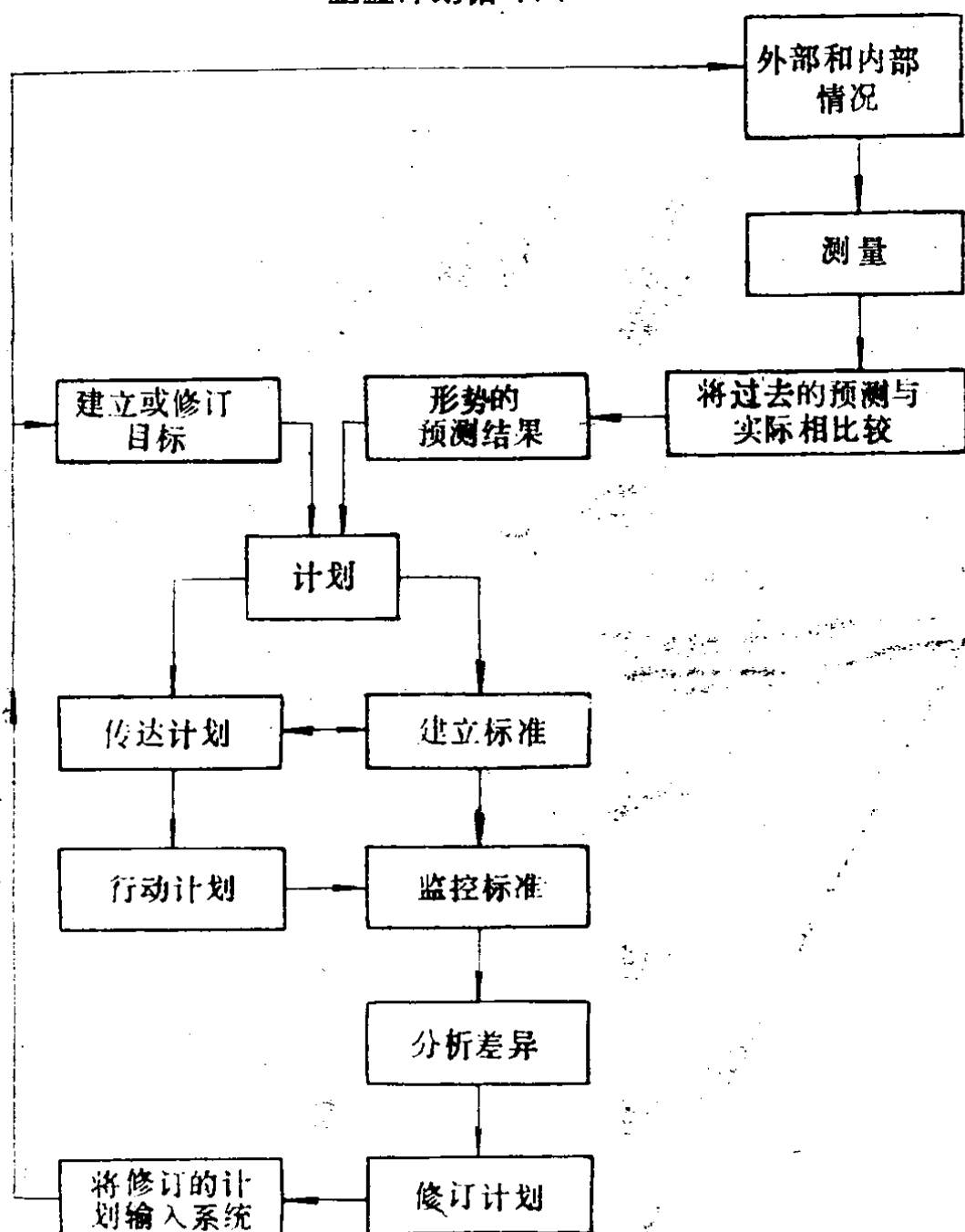
为了能制订出一个切实可行的计划,必须遵循下列准则:

- 复审或制定企业的目标,这大概是计划实践中最重要的一环。
- 针对目标评价过去或现在的工作。
- 制定明确的条例,保证企业各级领导在行动上保持一致。
- 加强计划,检查那些和长期计划有关的短期需要。

- 凭现有的或规划中的资源，测算计划中可能的错误或遗漏。
- 通过与初创计划时同样的管理条件，进行再循环的过程来进一步改进计划。
- 通过采用计划，把明确的任务分配给个人。
- 把计划与管理信息结合起来，保证能够控制计划的进展。
- 制定报告和行动控制时间表来总揽计划的进程和必要时修订计划。

在本篇中还阐述了如何一步一步实施企业计划过程的准则，为使读者能够对整个过程有一个总的了解。下面的计划循环图可以提供一定的帮助。

企业计划循环图



第二编 企业检查

还没有发展起来的一些企业（不管是由于什么原因），它们的管理方法，管理信息系统和财政控制的有效性如何呢？有许多这样的企业，他们的经营决策只考虑到眼前的利益，似乎也能够获利。但是，如果不建立起组织和它的劳动力的指标，那么，将如何根据利润和工作完成状况来衡量其最大潜力呢？

当企业处于一种混乱的经营环境的艰难时期时，必须采用更加严格的管理方法，才能较好地度过这段困难时期。

在本编的例子中，列举了里兹桑德（Leisure Sound）有限公司，由于意识到自己将会受到挫折，有可能使管理希望破灭。该公司想通过改变管理办法和引入职业观念来实现抱负，从而变希望为现实。于是必须首先采用指导和控制的措施。

在这类情况下，检查任何组织并不困难，但需要明确指出的是，检查工作必须从一开始就进行。一个企业如同一部机器一样，必须取得协调以保证各部分同步工作，不浪费资源。有些企业每年检查一次，而有些企业则认为这项工作应该不间断地进行。

根本的情况在于：企业目前经营得如何？企业还有改进的余地吗？企业计划怎样为这种过程服务和督促检查？这些问题又反过来引导企业提出基本问题，在计划结束时，我们能期望得到什么？我们为什么经营？企业的目标是什么？这些问题是检查过程的实质。

在本编中，还用里兹桑德公司的例子说明了在经营过程中，对每个企业都十分有效的关键步骤。

企业正往何处走？为什么？这是里兹桑德公司的管理者所提出的问题。他们面临着利润降低以及银行拒绝增加贷款等问题（1.5节）。

一个企业如果缺乏目标或管理方针，则必须首先予以纠正。在4.2节里列出了企业的主要目标。

企业检查的要素，首先应从各个职能部门，即，管理、市场、

生产和会计等部门能否达到协调与统一开始，然后找出企业的基本问题是什么？再从这些问题引导出其他问题。根据所有的问题，对企业作全面的分析，提出企业的强弱点，最后才制定计划。在第4节中作了一些简要的提示。

当确定了每个人的工作责任以后，对每一职能部门都要进行检查。重新设计的工厂规划是修正成本和控制系统的基础，能使产量的决策反馈入计划。当计划最终确定时，它与第一编所述的有相同的范围，但更直接和简单。

这种过程与将在第一编中详细描述的家俱制造公司所接受和采用的制订计划的过程相同。

当计划完结时，企业还不能停止检查过程，检查过程应该继续下去，当然，那些常规检查，一般才在预先决定的某些时间内进行。第二编即向管理者指出怎样做检查工作。

第三编

正如管理的风格是因人而异一样，所提供信息的方式也是这样。第三编指出了数据表达的不同格式，其中有图形表示法和传统的标准栏式表示法。无疑，随着信息需求量的增加及其类型的增加，所收集的信息越积越多。但人们很少来仔细地检查现存的信息以测定其中不必要的成份（从而可以删除它们）。当然，大量的不必要的数据要花费相当可观的时间，但它们又不能一眼就看出来（即：“隐藏的”），所以最好能定期检查所存的信息。

所有级别的管理者，必须采用必要的信息系统来管理和履行他们的责任。至于采用哪种信息表达方式是个人选择的事情，而内容则取决于管理者需要什么信息和什么形式的信息。

实例指出了数据不同的表达方式，以此来供给管理者那些最根本的信息，从而使它们能有效地工作。应该删去那些多余的不必要的信息，因为它对于提供和应用信息的人都是时间和资源的浪费。

本编中还向管理者介绍了如何有效地表达信息等问题。