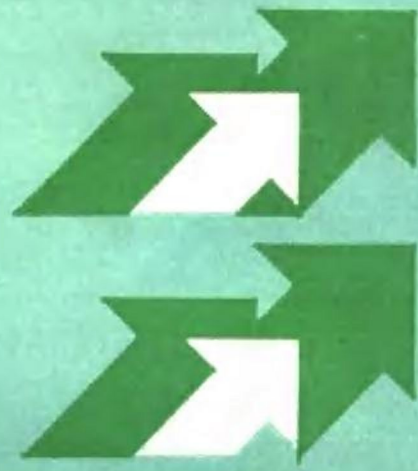
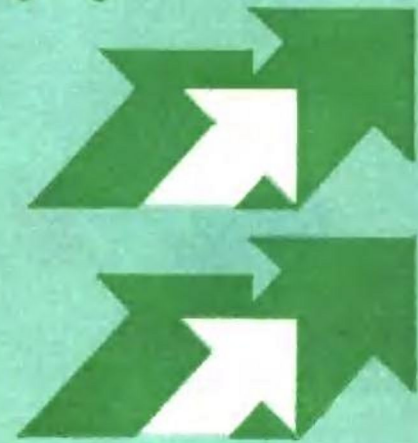




商业企业计划与控制

主编 陈乃丁 副主编 刘明星 孙 白

四川科学技术出版社



商业企业计划与控制

※

陈乃丁 刘明星 编著
孙 白 倪元放

Jn168/13

四川科学技术出版社

一九八七年·成都

责任编辑：梅 红

封面设计：李 勤

商业企业计划与控制

陈乃丁 刘明星
孙 白 倪元放 编著

出版：四川科学技术出版社

印刷：雅安地区印刷厂

发行：四川省新华书店

开本：787×1092 毫米 1/32

印张：12

字数：250千

印数：1—7250

版次：1987年6月第一版

印次：1987年6月第一次印刷

书号：4298·78

定价：2.30元

ISBN 7 - 5364 - 0099 - 3/F · 17

编 著 说 明

本书是根据我国流通体制改革的实际与发展趋势，结合商业企业计划管理的实际内容与过程编写的。在体系、内容上进行了新的探索，力图理论联系实际，方法科学适用，争取为完善我国商业企业管理理论和方法技术体系作出贡献。

本书由陈乃丁主编，刘明星、孙白副主编。各章执笔人是：引言，陈乃丁；第一章，刘明星；第二、三、四、五、七章，陈乃丁；第八章、陈乃丁、孙白；第六章，孙白、刘明星；第九章，倪元放。西南财经大学文宝瑛教授审阅了全书，并为本书作序。本书全部外文处理由邓厚今同志负责。

在本书编写过程中，邓秉直、赵泽松、龙雯、黄滨、邓厚今、张云峰、周中实、曾凡平等同志提出了许多宝贵意见并给予了一些具体帮助，在此致以衷心的感谢。

编著者

1986年12月

目 录

序	(1)
引言	(3)
第一章 商业企业计划总论	(11)
第一节 商业企业计划的对象	(12)
第二节 商业企业计划的内容体系	(20)
第三节 商业企业计划的重要性	(27)
第四节 商业企业计划的程序和方法	(30)
第二章 商业企业计划的前提条件	(37)
第一节 商业企业计划前提条件的种类	(37)
第二节 商业企业计划的调查研究	(40)
第三节 商业企业计划预测	(55)
第四节 商业企业计划前提条件的确定	(68)
第三章 商业企业计划的总体决策	(75)
第一节 商业企业任务和目标的确定	(75)
第二节 商业企业经营策略和政策的制定	(86)
第三节 商业企业主体计划决策程序	(103)
第四节 商业企业主体计划决策的方法和技术	(109)
第四章 商业企业计划的业务决策	(119)
第一节 商业企业计划商品目录和计划价格的确定	(120)

第二节	商业企业销售、购进计划的确定·····	(128)
第三节	商业企业商品储存计划的确定·····	(148)
第四节	商业企业商品调运计划的确定·····	(160)
第五章	商业企业计划的协调平衡·····	(172)
第一节	商品流转计划的协调与平衡·····	(172)
第二节	商业企业计划的财务平衡·····	(179)
第三节	商业企业计划体系·····	(195)
第四节	商业企业计划的信息沟通·····	(199)
第六章	商业企业计划的实施与控制·····	(206)
第一节	商业企业计划的实施·····	(206)
第二节	商业企业计划的控制·····	(210)
第三节	商业企业计划控制点和控制标准·····	(216)
第四节	商业企业计划控制的基本原则·····	(223)
第七章	商业企业计划控制的统计分析·····	(230)
第一节	商品流转计划执行情况分析·····	(230)
第二节	商业企业财务预算分析·····	(244)
第三节	商业企业经营活动的相关因素分析·····	(255)
第四节	商业企业商品的 A、B、C 分析·····	(264)
第八章	商业企业计划控制中的数学分析·····	(270)
第一节	商业企业 EOQ 模型技术·····	(271)
第二节	商业企业盈利的数学分析·····	(277)
第三节	商业企业随机型存储模型·····	(288)

第四节 投入产出财务模型.....(294)

第九章 商业企业计划实用 BASIC 程序.....(309)

第一节 商业企业统计分析程序.....(310)

第二节 商业企业商品 A、B、C 分类程序(325)

第三节 商业企业盈利分析程序.....(337)

第四节 企业投入产出财务分析程序.....(358)

序

近年来，我国经济体制改革的顺利进行，给商业经济的发展增添了活力，又给商业经济的教学与研究带来了很大的变化。尽管各级商业大、中专院校的教学与教材都有了明显的改变和发展，但仍有某些空白急待填补。其中，商业企业计划的专著尤为缺乏。青年商业经济教学与研究者陈乃丁、刘明星、孙白、倪元放等同志花了近两年的时间，作了大量的调查研究写出《商业企业计划与控制》一书算是填补了这项空白。

《商业企业计划与控制》一书分九章三十六节，20余万字，是一部商业经济类专业教材，也是广大商业干部、职工的自学读物。

本书层次清晰，论点明确，结构严整，以社会主义有计划商品经济理论与市场商业贸易实践相结合；以企业实际计划工作过程与现代控制方法相结合；以宏观经济与微观经济相结合，阐明了我国商业企业计划与控制的内在联系，探索了许多带规律性的问题。

当前，商业计划工作正随着体制改革的进程逐步由旧模式转向新模式。由于长期以来形成的旧观念和传统计划体制的影响，这种转变离经济发展的现实要求仍然很不够。本书针对现实，鉴于商业经济活动的质与量的规定，引出新的观念，循序渐进地介绍了经营目标、经营政策与策略、预算与平衡、计划实施与控制等问题，图文并茂，具有较强的科学性与实用性。

我国商业计划教材，以往存在两种倾向。一种是在体系上脱离现代经济管理理论，方法简单；一种是忽视计划工作的实践层次，削弱企业计划的作用与地位。本书在这两个方面有所突破，从企业计划工作的内在联系入手，以非平衡经济系统的观点，全面地论述了企业计划工作的过程、内容及其方法和技术。这样的内容体系确实具有较强的科学性与实用性。本书还以实事求是的态度，借鉴并引用了一些商业发达国家的有效管理方法，这些都是难能可贵的。

在我国商业经济类教材中，象本书这样以动态的观点，运用现代控制理论与决策理论来研究和阐述计划工作的教本还很少见。著者别开生面的论述，毫无疑问是富有开拓新意的，且符合我国商业体制改革的趋势与教学质量提高的要求。

研究我国商业经济是一个难度较大的课题，理顺商业企业计划的内外部关系难度也是很大的。《商业企业计划与控制》既是大胆的探索，又是比较成功的尝试。当然，由于作者本身的生活与工作实践还不一定很深、很广，书中难免会有一些缺点甚至是错误。这些，我在与作者交换意见的过程中已经提出，并希望他们修改和考虑。总之，本书的出版，成果是可喜的，它对于指导商业企业计划管理实践，培养干部与职工自学成才都将起到很好的作用。我们这些老一辈知识分子看到年轻的一代迅速成长，欣慰之感油然而生。我愿与本书的青年著者一道，继续为充实本书而努力。同时也衷心希望读者从本专著中吸取有意义的观点和方法，用于实际的工作，为推进我国商业计划理论的研究，完成商业计划工作的转轨而共同努力。

文宝瑛

一九八七年元月于西南财经大学

引言^①

中国商业“企业计划”问题，是在1950年随当时中央贸易部制订的商业计划制度的实施，作为在商品流通领域如何使企业完成国家下达的商品收购、供应和分配任务，以及如何便于国家对商业企业的经营活动，实行直接计划控制而产生的。当时，商业企业计划的核心内容是按上级管理机关下达的商品流转指标，以统一的商品目录、价格和表式，编报企业商品流转计划，并据以执行、检查。

1953年以后，国家计划体制确立，原商业计划制度得到进一步完善而成为国家商业管理体制的重要组成部分。在商品流通领域，这个制度突出地体现了当时国民经济计划体制高度集中的特点，并把它具体到了商业企业的计划工作中。这就是：商业企业计划的主要决策在于各级商业行政管理机构；计划的编报、执行在于企业。当时的国家商业计划管理办法明确规定：（1）国家计划是指令性计划，各商业企业必须按批准的计划执行，变更计划必须经上级行政管理机关批准。（2）在商业部统一计划下，对商品实行分级管理，总公司、省、市、自治区商业厅（局）都有一定的商品分配权。列入国家计划管理的商品有170种。（3）各独立核算的企业都是计划编报单位，采取逐级上报、审批、下达和执行的工作程序。（4）商品价格按关系国计民生的重要程度，分别由中央、地方各级商业行政领导机构掌握。根据这些具体的规定，各类商业企业都相应在企业内部设立了计划统计机构。商业企业计划也就正式作为国家对整个经济实行直接

计划管理的手段和方法在企业计划工作中确立了自己的主要内容及其活动程序。

自此以后，随着国民经济的发展、变化，国家商业管理体制虽然有过数次“改革”，但从计划管理来看，主要的计划决策权都只局限于在中央和地方、条条和块块之间的上下、左右位移，计划商品的数量调整，“一、二、三类”商品怎样划分恰当这些问题上。商业企业计划工作不能自主的对自己主要经营业务及其发展变化作出预测、决策，而只能按上级下达的指标编报并执行。商品流转计划的内容没有实质性的改变。这样，商业企业计划统计工作的主要内容也就固定在编报并检查执行国家计划这个主题之上。从而把把握企业内、外部环境条件的变化，为企业经营的发展、变化规划未来方向，制定经营策略和政策，组织计划的实施与控制的企业计划工作的作用忽视了。这样，商业企业计划在企业经营管理活动中就被分为两部分。作为上级决策，企业编报、执行的那一部分指令性计划就由企业计划统计机构用统一的表式、统一的商品目录、统一的工作程序所制度化、书面化、规范化了；致于企业为完成国家计划而根据实际所拟定的计划安排、工作部署和计划执行过程中所采取的种种控制、协调措施，某些非指令性计划商品的经营计划等工作却一直未能在企业经营管理的长期实践过程中制度化、书面化、规范化。但这些工作从企业管理学的科学定义上看，却应该是企业计划管理的主要内容，并且在实践中也一直在做，只不过没有被企业的计划统计机构所统筹，规范，而由企业各级管理人员共同承担了。

与上述商业企业计划问题的历史过程一致，商业部门各

级大、中专院校在计划统计专业教学中讲授的“商业企业计划”课题便围绕着上述企业计划统计机构的主要工作内容、程序和形式构筑了自己的内容体系，并在多年的教学活动中把它们理论化、系统化，最终成为了以突出国家商业计划管理理论、方法为主体的教科书《商业计划》中的部分章节。也就是从这里开始，教科书便隐含着日后落后于实践的矛盾胚芽。

我国经济在社会主义阶段还存在着商品经济的基本属性，这是客观存在的事实。在这种条件下国家利益、企业利益既相一致又不完全等同这也是不言而喻的。国家经济管理机制的运行是为了保证全社会公共经济利益的实现，企业经营管理机制的运行既要保证国家利益的实现，也要力图自身利益的实现。二者根本性质相同，但在管理的对象、内容和形式上存在着明显的差别，因而流通领域中的国家计划管理和企业计划管理实际上是不能相互替代的。这种客观上存在的计划管理实践层次的不同，必然导致对它们进行理论概括的教科书，在各自的对象、内容和形式上的差别。原教科书没有明确地在其内容体系上表明这种区别，致使《商业计划》^②一书长期对象不清、内容庞杂，在当今的经济体制改革实践中日益落后于商业企业计划工作的发展实际，不能很好地起到对企业计划工作的指导作用。

1979年中国共产党中央委员会十一届三中全会作出了“经济体制改革”的战略决策。全国商品流通体制、商业管理体制的改革自1983年2月国务院《关于改革农村商品流通体制若干问题的试行规定》颁布以后全面展开。整个商品流通领域开始了空前的变革。以往按行政区划分的商品流通范

围被突破。国家扶持集体商业的发展，允许其它经济成分进入流通领域开展经营业务。国家逐渐扩大企业自主权，鼓励并保护企业间的合理竞争。国家缩小指令性计划的商品品种和管理范围，扩大指导性计划和市场调节的范围与作用。各级商业厅(局)也开始把计划的决策权力下放给企业，商业企业计划工作的重点较之以前任何时期开始有了实质性的改变。

随着国家经济体制改革的步步深入，国家经济管理职能和企业经营管理职能日益明确。以往那些由实践产生的问题正在被实践本身的发展加以解决。如果说过去国家基于当时经济的客观实际不得不对商业企业实行直接管理和指令性计划控制，那么今天国家也同样基于经济发展的客观实际而放权于企业，使其主动关心自己的生存和发展。这既是经济体制改革带来的变化，也是国民经济发展趋势的必然。在商品流通领域，正是由于商业企业经营的环境、条件发生了如此巨大的变化，特别是以往那种上级管理机关决策，企业编报、执行的计划管理形式的改变和竞争的压力，以把握企业内、外部环境条件的变化关系，为企业经营的发展、变化规划未来方向，制订经营策略和政策，组织计划的实施与控制为中心内容的企业计划才开始受到企业的重视，并逐步在经营管理中得到实际运用。

1985年9月，中国共产党十二届四中全会审议并通过了“国民经济和社会发展第七个五年计划的建议”。“建议”要求在“七五”期间基本奠定新的经济体制的基础，提出必须抓好互相联系的三个方面工作。即：增强企业活力；形成和完善社会主义商品市场体系；国家对企业管理由直接控制逐步转为间接控制。由此我们可以导出商品流通领域新的管

理体制的基本格局。从计划管理角度看，国家流通计划着重是对整个社会商品供求比例及其变化进行宏观调节和计划指导，对企业的计划控制除少数关系国计民生重大影响的商品经营实行指令性计划以外，其余大部分商品经营实行指导性计划和市场调节。商业企业计划则以国家制定的宏观计划、政策以及部门规划为前提条件，在市场调查、预测的基础上，以计划决策为核心来开展其活动。由此各级商业大、中专院校的商业计划教材就应该以企业计划工作实践为基础来确立学科的对象、性质及其内容体系。至于国家宏观计划的内容，则应该放在“国民经济计划”课程的流通篇去讲，或者作为部门计划单独编写。这样，商业计划课程就应该以企业计划为重点，同时包含部门计划内容来建立学科体系。

目前，管理学中有关宏观、微观的计划论著，种类很多且内容体系各不相同。归纳起来大致三类：一是以阐述经济现象各种比例关系为主的比例体系；二是以阐述具体计划种类为主的内容并列体系；三是以阐述计划工作的逻辑步骤和方法技术为主的功能体系。这些专著在其观点上各有择重但内容上又互相交叉。本书认为，商业企业计划在其对象、内容、作用方面都较之于宏观计划清楚、明朗。所以本着科学、实用的原则，以重点阐述商业企业计划具体内容和方法技术为主，按企业计划工作的逻辑步骤来安排章节目录。作为教学用书，力求概念清楚，定义准确，层次分明；作为对企业计划实践的指导也十分强调传统的和现代的计划方法技术的应用以及案例介绍。本书认为，商业企业计划只是商业企业经营管理的具體手段之一，因而属于管理方法论的科学。它从商业企业计划管理的全过程中抽出计划工作本身具

有的规律性，并加以系统论述，以此指导企业管理人员正确地编制计划，做好综合平衡，实施计划调节与控制，促使经营目标的实现。

基于上述认识，建立起本书的内容体系。第一章着重论述商业企业计划的对象、内容、地位、作用及其种类结构，并使读者了解商业企业计划工作的逻辑步骤和基本方法技术体系。

第二章从商业企业经营与环境的变动关系中阐明企业计划的前提条件。强调国家计划 and 市场需求对商业企业计划的决定性影响。帮助读者掌握和明确各种计划前提的制订方法和具体内容。

第三章和第四章是商业企业计划的核心内容也是计划工作的决定性环节，即计划决策。因为企业计划对未来经营行为过程做出决策包括长期决策和近期决策、总体决策和具体业务决策。故第三章以阐述商业企业经营发展策略为中心，着重介绍企业总体计划的基本内容及其制订方法。第四章则阐明商业企业业务决策的内容、范围、重点突出企业近期购、销、存商品流转数量指标的确定，同时介绍商品计划价格的制订方法和合理运输规划技术。

第五章讨论如何根据企业总体计划所制订的经营策略以及业务决策所规定的主要经营指标在企业内部组织广泛的综合平衡以确保计划的顺利实施。

第六章、第七章和第八章论述商业企业计划的执行与控制及其方法和技术。虽然管理学中论及“控制”一词不仅仅是计划，但在企业经营实际中，控制的核心却是“按照计划标准衡量计划完成情况和纠正计划执行中的偏差以确保计划目

标的实现。”^③因此，本书拟从这样一个“核心”出发，把控制作为企业计划决策后转入实施阶段的计划监督、检查、调整等活动加以规定。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它职能管理工作的联系与区别。

第九章根据商业企业计划控制所采用的统计分析技术和数学模型技术，有重点地给出适用BASIC电子计算机程序，以探讨商业企业计划方法的现代化途径。

综上所述，本书旨在解决以下三个问题：

1. 什么是商业企业计划？
2. 怎样有效地开展商业企业计划管理工作？
3. 为什么商业企业计划是商业企业经营管理的首要职能？

编著者

1986年9月于成都

注 释：

①引言中涉及的历史资料，取自《当代中国的经济体制改革》社会科学出版社1984年版和《新中国商业史稿》财政经济出版社1983年版。

②《商业计划》系指体制改革以前历年所使用的教科书。

③《管理学》（美）Harold Koontz and Cyril O. Donnell 贵州人民出版社1984年版第739页。

