

荆 渊 泉 主 编

商业计划

SHANGYEJIHUA

中国书店出版社

商业计划

荆溯泉 主编

Jm04/16

中国展望出版社

一九八七年·北京

商 业 计 划

荆 洲 泉 主 编

•

中 国 经 济 出 版 社 出 版

(北京西城区太平桥大街4号)

山东省商业厅印所刷印刷

新华书店首都发行所发行

开本850×1168毫米1/32 印张13.875 字数328千字

1987年7月北京第1版 1987年7月济南第1次印刷

印数：1—8,000册

ISBN7—5050—0115—q/F·52

统一书号：4271·350 定价3.60元

总纂
编著

荆 渊 泉 陈 飞
荆 渊 泉 崔 鸿 儒
谭 咏 典 王 定 华
杨 秉 捷 潘 振 良
戚 学 森 王 仲 春
陈 飞

前 言

《商业计划》是为了满足教学和商业管理干部自学需要而编写的。本书的编写是以马克思主义政治经济学理论为依据，以社会主义经济是有计划的商品经济为前提，以讲求经济效益为中心，力求在正确总结我国商业计划工作经验，特别是近几年来改革实践经验的基础上，并适当借鉴别国的经验，努力以新的思想、新的观点揭示商业计划工作的规律性。

本书是以教科书的形式编写的，全书分三篇：

第一篇：商业计划基本问题，包括商业计划的性质和作用；商业计划的管理形式和商业计划工作的实践过程；商业计划的任务和商业计划工作的主要职责；商业计划的内容和分类；商业计划与综合平衡；商业计划与经济效益；商业计划的科学性。

第二篇：社会商业计划，包括零售市场商品供需平衡计划，社会商品流转计划；社会商业网计划。

第三篇：商业企业计划，包括商业企业计划的作用、特点和体系；商业企业目标计划；商业企业销、存、购计划；商业企业财务计划；商业企业计划的实施和评价。

本书是山东省商业厅基层教育处组织有关同志编写的。荆洲

泉主编。参加编写的有：荆渊泉（第一、二章）、崔鸿儒（第三章）、谭咏典（第四章）、王定华（第五章）、杨秉捷（第六章）、潘振良（第七、八章）、戚学森（第九、十一章）、王仲春（第十二章）、陈飞（第十、十三章）。在初稿的基础上由荆渊泉、陈飞对全书进行了统一修改、总纂。最后承蒙卢翔飞、孙继凤同志审阅定稿。

由于我们水平所限，加之时间匆促，书中缺点不妥之处在所难免，恳请使用本书教学的同志和广大读者提出批评意见。

编 者

一九八七年四月

目 录

第一篇 商业计划基本问题

..... (1)

第一章 概论..... (3)

第一节 商业计划的性质和作用..... (3)

第二节 商业计划的管理形式和实践过程..... (11)

第三节 商业计划的任务和商业计划工作的主要
职责..... (14)

第四节 商业计划的内容和分类..... (16)

第五节 商业计划与经济效益..... (23)

第六节 商业计划与综合平衡..... (29)

第二章 商业计划的科学性..... (33)

第一节 商业计划科学性的意义..... (33)

第二节 商业计划与客观经济规律..... (39)

第三节 商业计划工作要注意运用经济杠杆..... (44)

第三章 商业计划的形成和方法..... (50)

第一节 计划信息..... (50)

第二节 计划预测..... (55)

第三节 计划决策..... (82)

第二篇 社会商业计划

..... (95)

第四章 社会零售市场商品供需平衡..... (97)

第一节	社会商品购买力·····	(97)
第二节	社会商品可供量·····	(115)
第三节	社会零售市场商品供需平衡状况 的分析·····	(121)

第五章	社会商品流转计划·····	(128)
-----	---------------	---------

第一节	社会农产品采购计划·····	(128)
第二节	社会工业品采购计划·····	(141)
第三节	社会商品批发计划·····	(147)
第四节	社会商品零售计划·····	(154)

第六章	社会商业网计划·····	(164)
-----	--------------	---------

第一节	社会商业网的作用与种类·····	(164)
第二节	社会商业网计划的任务和原则·····	(171)
第三节	社会商业网计划的比例关系·····	(175)
第四节	社会商业网的最优布局·····	(181)
第五节	社会商业网计划编制的步骤和方法··	(189)

第三篇 商业企业计划

·····	(199)
-------	---------

第七章	商业企业计划的作用、特点和体系·····	(201)
-----	----------------------	---------

第一节	商业企业计划的作用和特点·····	(201)
第二节	商业企业计划体系·····	(206)
第三节	商业企业计划指标体系·····	(223)

第八章	商业企业目标计划·····	(226)
-----	---------------	---------

第一节	商业企业目标计划的含义及特点·····	(226)
第二节	商业企业目标趋异性分析·····	(232)

第三节	商业企业外围环境分析·····	(239)
第四节	商业企业内部条件分析·····	(247)
第五节	商业企业目标计划方案·····	(255)
第九章	商业企业销售计划·····	(260)
第一节	销售计划的作用及主要指标·····	(260)
第二节	销售计划指标的测算·····	(267)
第十章	商业企业储存计划·····	(302)
第一节	商业企业储存计划的任务和特点·····	(302)
第二节	期初商品储存分析·····	(306)
第三节	零售商业企业储存计划·····	(314)
第四节	批发商业企业储存计划·····	(319)
第十一章	商业企业购进计划·····	(325)
第一节	商业企业购进计划的作用、制定原则和 主要指标·····	(325)
第二节	购进计划指标的测算·····	(328)
第十二章	商业企业财务计划·····	(355)
第一节	财务计划的意义·····	(355)
第二节	经营收支及利润计划·····	(357)
第三节	流动资金及专用基金计划·····	(395)
第十三章	商业企业计划的实施和评价·····	(422)
第一节	企业计划的实施·····	(422)
第二节	企业计划实施的控制·····	(426)
第三节	企业计划实施结果的评价·····	(432)

第 一 篇

商业计划基本问题

第一章 概 论

第一节 商业计划的性质和作用

商业计划的 性 质

“计划”一词原始的意思是指用“刀”把“计谋”（或构想）刻在竹简或木板上，供以后记忆的参考。现在我们泛指“计划”为寻找良策以解决未来问题的思考过程。所以，凡是思考未来行动目标及手段的活动均称之为计划。“要领导就应当有预见”①高层的领导人员或企业的领导人员首要的工作就是计划本部门、本行业、本企业的未来目标体系，凡是不能计划未来目标体系的领导人员就是不良或不合格的领导人员。

计划的性质可概括为：

（一）未来性

人无远虑，必有近忧；“凡事预则立，不预则废。”一切事物总是在不断发展，人类总是面对未来，窥测未来，筹划未来，并不断走向未来。计划就是对未来的设想和安排，属于研究未来的。从个人到一个单位、一个地区、一个国家，对各种活动都有个计划安排问题。所以愈居高层的领导人员愈要为本部门、本行业、本企业思考未来的发展，否则，领导人员只是忙于日常事务工作，常常导致于束手无策之中。所以，所有的计划都是思考未来，而愈能思考愈久远之未来的，愈能在市场竞争中稳操胜券。在思考过程中，计划是处理目前决策的未来性问题的，但决策的执行后果则在未来发生。假如我们对未来的执行方案及可能产生

①斯大林：《关于中央委员会和中央监察委员会四月联席全会的工作》《斯大林全集》第11卷，第32页

的后果，搜集更详细的可靠的依据，供目前下决策的参考，可能就有高品质的远虑；否则就必然是近忧。如为目前问题下决策，就不是计划，而是救急行为。有远见的领导人员都是为未来而计划，很少为过去而留连。

（二）哲学性

计划属于意识形态，属于思想范畴。计划是人们有目的有意识的预先安排，是通过人们的思维活动制订的。按照马克思主义认识论的观点，正确的计划，即正确的思想只能从社会实践中来。“人们要想得到工作的胜利即得到预想的结果，一定要使自己的思想合于客观外界的规律性，如果不合，就会在实践中失败。”^①怎样才能使自己的思想符合于客观外界的规律性呢？马克思主义的认识论告诉我们，人们的正确思想不是从天上掉下来的，不是人们头脑中所固有的，或者凭空臆造出来的，而只能从社会实践中来。实践是沟通主观和客观的桥梁。当人们还不认识客观事物的时候，他的主观是同客观相背离的，这是一个矛盾。在实践的过程中，客观事物（现象及其本质）才进入主观（起初为感性认识所反映，然后又进一步为理性认识所反映），这样主观和客观就得到了初步的一致，于是人们就根据对客观事物的认识制订出计划，用以指导自己的行动。

（三）程序性

计划是一整套有程序的活动。程序的第一步是设定目标，第二步是设定战略，第三步是设定工作方案，第四步是筹谋所需经费，第五步是设定组织、人事来执行工作方案，第六步是设定成绩考核及情报回送通路。有效的计划是一套有程序性的活动，而不是一个特定时点即可完成的活动。之所以强调这一点，是因为目前很多人所进行的计划，大多限于目标，也就是有头无尾，不成

^①《毛泽东选集》第1卷，第273页

为完整的计划，对经营活动不能发生有效作用。因为环境的变化是连续不断的，而计划又必须在环境中作成，所以，计划就自然成为连续不断的程序，而非一蹴而就。这里所说的计划是连续不断的程序，并不是说已定案的计划必须每天更改，而是说计划要因环境变化而变化，因时间变迁而变迁，以保证原定目标能有效达成。

（四）结构性

任何部门、行业、企业整体计划的结果不能是单一的孤立的计划，而是反映于多种计划结构上的。从形式上说，商业部门（或行业、或企业）的计划应包括：商品流转计划（其中包括销售计划、调拨计划、储存计划）劳动工资计划，商品运输计划，商业基本建设计划，商业网点计划，商业教育计划，商业财务计划，等等。这些较详细的计划是建立在对环境预测（如市场商品供求状况，市场竞争等）所作的假设。所以从底往上看，一个计划作成后常成为另一个（上级单位）计划的假设，为此，层层相叠，构成一个结构复杂的全盘的计划网，用以指导全体人员的行动。

以上从广泛的意义上论述了计划的性质。社会主义商业计划属于部门计划（或行业、或企业计划）除具有上述共性外，尚有其特殊性。商业计划的特殊性是：

（一）自觉性

从哲学性上来说，商业计划属于意识形态。正确的商业计划来源于对客观实际情况的全面的、系统的了解，来源于对客观规律的正确认识和自觉地运用。“国民经济有计划发展的规律，使我们的计划机关有可能去正确的计划社会生产。但是，不能把可能同现实混为一谈。这是两种不同的东西。要把这种可能变为现实就必须研究这个经济规律，必须掌握它，必须学会熟练地应用它，必须制定出能完全反映这个规律的要求的计划。”^①我们承认经济规律的客观性质，决不是把规律神秘化，人们在规律之前

^①《斯大林选集》下卷，第544页。

并不是无能为力的，规律是可以被人们认识的，“人们能够发现规律，认识它们、掌握它们，学会熟练地运用它们，利用它们以利于社会”。①

（二）统一性

社会主义生产的计划化，流通也必须相应地计划化，这是有计划按比例发展规律的客观要求。这一性质体现了社会化生产资料公有制相统一的客观要求。这就决定了商业计划的统一性，它有可能使商业企业计划与社会商业计划，与国民经济和社会发展规划的要求一致起来。资本主义由于社会化生产和资本主义私人占有之间的矛盾，表现为个别企业中的计划性很强、而国家不可能对整个社会经济生活实行统一计划管理，而只能对某些方面作出预测性的设想。

（三）引导性

社会主义商业计划具有引导性的特征。社会主义现阶段，指令性计划则是必须执行的，但也要运用价值规律。指导性计划主要依靠经济杠杆来调节，而经济杠杆主要是由国家来控制协调的。市场调节虽然完全由价值规律通过供求变化自发调节，但是国家可以利用税收、工商管理、经济法规等多种手段加以引导。

（四）平衡性

社会主义商业计划是经常地、自觉地保持商品供求之间的平衡，以及人、财、物之间的平衡。毛泽东同志在讲到计划和平衡时曾经指出：“在客观上将会长期存在的社会生产和社会需要之间的矛盾，就需要人们时常经过国家计划去调节。我国每年作一次经济计划，安排积累和消费的适当比例，求得生产和需要之间的平衡”。②经常的、自觉地保持的平衡，实际上就是计划性”。③

①《斯大林选集》下卷，第544页。

②《毛泽东选集》第5卷，第375页

③《列宁全集》第3卷，第566页

（五）目的性

社会主义发展生产的根本目的是满足人民群众日益增长的物质和文化生活需要，这就要求社会主义商业计划不能以某个部门、某个地区、某个人的利益为根据，而必须以全社会的利益为根据。这一为人民群众谋福利的目的性，反映了社会主义商业计划的实质。

（六）灵活性

社会主义现阶段还存在着多种经济成份，劳动还是谋生手段，商品经济还要充分发展。“只有充分发展商品经济，才能把经济真正搞活，促使各个企业提高效率，灵活经营，灵敏地适应复杂多变的社会需求”。①所以，社会主义商业计划既要有统一性，又要有灵活性，要能体现出在公有制基础上的有计划的商品经济的要求。

计划调节的 主导作用

马克思主义社会再生产理论告诉我们，社会生产过程是由生产、分配、交换、消费等环节构成。商业是专门组织商品交换的经济部门，是联系生产和消费的桥梁和纽带。

社会主义经济是有计划的商品经济。社会主义国民经济的计划化，要求社会生产过程各个环节，国民经济各部门也相应实行计划化。社会主义商业与国民经济各部门有着密切联系，这种联系必须通过计划衔接起来，使其相互适应，共同发展。商业计划是国民经济计划的有机组成部分，如果商业计划不正确，就会影响国民经济计划的实现，影响国民经济有计划按比例发展。

社会主义商业为了顺利地组织商品流通，实现其所担负的任

①《中共中央关于经济体制改革的决定》第17页。

务，在全国各地设置了许多不同行业和执行不同职能的企业，商品流通要经过不同的组织环节和业务过程才能实现。这些环节、过程之间也必须通过计划衔接起来，才能使其相互适应，协调发展。如果计划衔接不好，商品流通就不能顺利进行，以致影响工农业生产发展和人民生活的改善。

社会主义商业企业是国民经济的基层单位，每一个商业企业的计划，都是国民经济计划的有机组成部分。只有每个商业企业都严格按计划办事，整个商业部门和国民经济才能够有计划按比例高速度地向前发展。

综上所述，无论从商业部门与国民经济部门的关系来看，还是从商业部门内部，商业企业本身各个方面的关系来看，社会主义商业必须加强计划管理，才能使商业部门的各项经济活动与国民经济有关部门的经济活动衔接起来，从而使商品流通，以及整个国民经济有计划按比例地发展。

市场调节的 辅助作用

以上是从完全的计划调节的角度来论述商业计划的作用的。过去多年，我们习惯的认为，商业计划本来就是也应该是这个样子，今天看来，这里面问题不少。回顾我们以往的实践，不少经验教训需要认真总结，其中一个很值得深思的问题是，我们多年强调计划调节，为什么却不能有效地保持市场商品供求的平衡发展？这里当然有多方面的因素，但根本的原因似乎还是未能认清我国当前社会主义经济的本质，未能坚持计划调节的同时，充分发挥市场调节的辅助作用。

我国社会主义现阶段，整个国民经济是计划经济，但它绝不象恩格斯指出的“商品生产就将被消除，……。社会生产内部的无政府状态将为有计划的自觉的组织所代替”^①的社会主义社会。我

^①恩格斯：《反杜林论》《马克思恩格斯选集》第3卷，第323页。