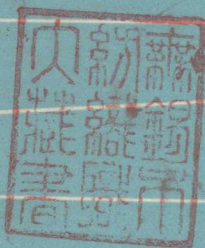


棉纺织厂生产计划管理



无锡市第四棉纺织厂企业管理协会

无锡市纺织工业职工大学图书馆

总号

20153

类别

TB一般工业技术

分类号

260

书页

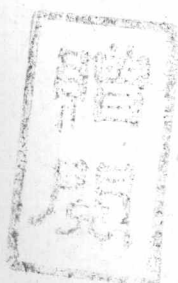
135

棉纺织厂生产计划管理

江南大学图书馆



91410084



无锡市第四棉纺织厂企业管理协会

内 容 提 要

“棉纺织厂生产计划管理”分述了纺织企业计划管理的意义、任务、特点和原则；计划的内容；指标体系；计划管理的基础工作；计划的综合平衡；计划编制、执行、检查和分析；生产计划；生产作业计划；在制品管理及盘存；生产调度及计算；计划调节与市场调节；市场预测；数学方法在计划管理中的应用等十三节。

说 明

生产计划管理是社会主义纺织企业管理的重要内容之一。我厂为了积极培训计划管理人才，以适应计划管理水平不断提高的需要，特委托张志洪同志编写“棉纺织厂生产计划管理”内部资料。

在编写过程中，遵循计划管理的系统性、完整性和实践性，力求观点明确，内容扼要，语言简洁；既考虑纺织厂其它专业计划管理应掌握的一般知识，又考虑了纺织厂生产的连续性及多工序多机台的特点，重点阐述了纺织厂的生产计划管理；详细介绍了各项技术经济指标的管理办法；计划完成情况分析；在制品管理与盘存；生产调度及计算等内容。而且还注意吸收了现代管理的先进经验，充实编写了计划调节与市场调节；市场预测；数学方法在计划管理中的应用等三节，概括叙述了现代计划管理的一些基本知识和方法。

“棉纺织厂生产计划管理”一书系内部资料，供本厂有关人员学习培训之用。因有关兄弟单位再次要求付印，以资借鉴，在不得已的情况下，付印了。只可作为内部参考资料，这是我们初次的尝试，难免有不足之处。尚望兄弟单位批评和指正。

无锡市第四棉纺织厂企业管理协会

一九八一年九月

编 者 的 话

“棉纺织厂生产计划管理”是在我厂计划统计人员培训班讲课内容的基础上，並参阅了有关资料，经整理后编写的。它是一种尝试，又是自己深入学习的机会。同时，想借此为棉纺织厂的在职专业计划管理人员，提供较系统而完整的学习资料，也可作为培训计划管理人员的教材。

棉纺织厂计划管理的内容较多，在编写时着重于生产计划管理的内容，至于其它方面仅作概括介绍。

编写时，在序论中，对纺织工厂企业管理与计划管理关系作了扼要论述，便于初学者能熟悉纺织企业管理概况，了解和掌握生产计划管理的领导体制，从而更好地明确其工作范围和职责，充分认识其在企业管理中的地位和作用。

在编写中，承孙朗清厂长、龚补林付总工程师、蒋宪基付厂长等领导热情指导，提出不少宝贵的修改意见，市纺工局曹象贤同志和本厂浦子昌、李遂初、沈廷录等同志的具体帮助，在此一并致以衷心感谢。

然限于本人的思想和业务水平，又是业余时间编写，加之匆促付印，不当之处较多。敬请读者批评、指正。

张 志 洪

1981.9

目 录

序 论	(1)
第一节 计划管理工作的意义、任务和原则	(4)
一、计划管理工作的意义	(4)
二、计划工作的特点	(5)
三、计划管理的任务	(8)
四、计划管理的原则	(10)
第二节 纺织厂计划的内容	(13)
一、长期计划	(13)
二、年度计划(即中期计划)	(14)
三、作业计划	(17)
第三节 纺织厂计划工作中的指标体系	(18)
一、八项技术经济指标	(19)
二、各项技术经济指标的管理办法	(25)
第四节 计划管理的基础工作	(34)
一、定额	(34)
二、原始记录	(41)
三、统计工作	(44)
第五节 计划的综合平衡	(49)
一、纺织厂与外部协调平衡	(50)

二、纺织厂内部平衡	(51)
三、各项指标之间的平衡	(52)
第六节 计划的编制、执行、检查和分析	(54)
一、计划的编制	(54)
二、计划的执行和检查	(56)
三、计划完成情况的分析	(57)
第七节 生产计划	(63)
一、生产计划的主要指标	(63)
二、生产能力的确定	(65)
三、生产计划的编制	(72)
第八节 生产作业计划	(76)
一、生产作业计划的任务和作用	(76)
二、生产作业计划的内容	(78)
三、生产作业计划的编制	(78)
四、注意的几个问题	(80)
第九节 在制品管理及盘存工作	(82)
一、在制品、半制品的管理	(82)
二、盘存工作	(88)
第十节 生产调度及计算	(94)
一、生产调度的任务	(94)
二、生产调度的组织领导	(95)
三、生产调度的内容	(96)
四、生产调度的方法及注意事项	(99)
五、生产调度计算	(101)

第十一节 计划调节与市场调节	(110)
一、社会主义经济必须计划调节与市场 调节	(110)
二、计划调节与市场调节的结合	(112)
三、纺织厂开展市场调节应注意的几个 问题	(113)
第十二节 市场预测	(117)
一、市场预测的意义和目的	(117)
二、市场预测的方法	(119)
第十三节 数学方法在计划管理中的应用	(129)
一、线性规划的应用	(129)
二、统筹法的应用	(131)
三、系统分析	(134)

序 论

在研究棉纺织厂的生产计划管理时，首先对纺织工业企业管理应该有一个概要了解。

什么是企业？简单说，企业是一个营利性的经济组织，是现代国民经济的基本单位。它是从事生产或流通等经济活动的组织。工业企业则是从事工业性生产的经济组织，它区别于事业单位。工业企业的主要特征，就是它独立经营及核算，具有各自的经济利益。

纺织企业就是将纺织原料经过一定工艺流程加工成纱、布的工业性生产的经济组织，它的中心任务就是生产，以满足社会需要，同时获得经济效益。

显然，企业的存在就出现了管理。管理顾名思义就是管而理之。所谓管理是指通过组织、计划等行动，把一个机构拥有的人力、物力、财力充分地运用起来，使之发挥最大的效果，以达到机构的目标，完成机构的任务。“管理”二字在我国是一个含义比较广泛的概念，外国对管理的含义也有很多不同的说法。一般的分为计划、组织、指导、协调、控制等五种功能。

在我国纺织企业一般概括为二大管理，即生产管理和经营管理。

具体的可分为：计划管理；技术管理；设备管理；质量管理；劳动管理；物资管理；成本管理；财务管理等。

我国纺织企业是社会主义企业，企业管理工作的任务就在于有组织地调动广大职工的积极性，充分合理地利用各种资源，创造更多更好的产品和更多的利润，满足市场需要，保证国家积累。同时，在企业的实践斗争中培养一支又红又专的职工队伍和领导班子，不断提高技术水平和管理水平。

为了完成上述任务，就必须搞好纺织企业管理工作，而纺织企业的计划管理就是企业管理的重要内容之一。在企业中，计划管理同其它各项管理工作有着密切的联系，而且是其它各项管理的前提和先行。企业的生产，技术、物资、劳动、财务等各项工作都离不开计划管理。企业的各种计划，是广大职工进行生产经营活动的重要依据和奋斗目标，有了一个良好的计划，才能使企业取得满意的经济效果。

本内容着重是研究棉纺织厂的生产计划管理，涉及其它各项管理的计划内容在此仅作扼要介绍。

计划是对于将来的一种有条理的想法，计划的目的是行动。计划是客观实际的反映又对客观实际起指导作用。

计划是一种思想，属于上层建筑，由经济基础所决定。计划的过程是从物质到精神，从精神到物质的过程。一切计划都是由人制订的，是主观的东西，只有当它符合客观实际，人们才能得到预想的结果，计划才能起到积极的作用，才能促进生产发展。

计划应该是：

一、计划是对未来行动的规划。未来是不定的。计划就是予测企业未来一段期间，将来发生什么情况，事先加以规划。

二、计划是具体可行的方案。计划与政策不同，在于它有

具体可行的方案。所谓方案，就是进行工作的蓝图。也就是说订计划时固然要有理想，但订出的计划必须是行得通，和符合企业的长期利益。

三、计划应有完整性。每一部门对其所主管的工作，虽然有其单独的计划，但这些计划必须为整个计划的一部份，而且也应该与其他部门的计划密切配合。

四、计划具有强制性和伸缩性。计划在没有发现其不当或缺陷之前，执行的人应该严格遵守，而不可轻易变更或废止的，这是计划的强制性。当然计划也不是一成不变的，在造成企业的严重损害，或根本无法执行原计划时，则在衡量得失利害之后，应该不惜牺牲的立刻修改。这是计划应该具有的适度伸缩性，以适应特殊情况。

五、计划应有持续性。计划是承先启后的，过去的计划可作为现在计划的参考，现在的计划必须与以前的计划相衔接。

计划管理就是要认识客观经济规律，并运用客观经济规律来指导生产，组织生产经营活动。具体说，是用计划来组织、领导、监督和调节工厂的生产技术、经营活动的一项管理制度和办法。

纺织企业的管理组织体制是党委领导下的厂长负责制。

纺织企业的计划工作是在厂长的直接领导下进行工作的，一般纺织厂的计划科设科长及付科长，计划调度员，统计员等若干人，其编制根据各厂的规模而定。

第一节 计划管理工作的意义、任务和原则

一、计划管理工作的意义：

纺织厂计划管理工作的意义主要有：

一、由于现代化纺织企业生产规模不断扩大，产品品种日渐增多，经营范围日趋广泛，生产过程又比较复杂，特别是大中型企业，常集中有几千个职工在一起进行生产活动，生产工艺流程长，使用机器大部份是多机台的现代化设备，还有技术、财务、供销、劳动等部门许多工作。为了保证生产过程正常进行，前后工序及各个部门之间都必须紧密联系，相互依赖，互相制约，通过计划把它们协调起来。因此，纺织企业管理工作，实际上是用计划来组织、领导、监督、控制和调节企业生产、技术、财务经营管理的活动。

二、在我国生产资料是公有制的。纺织厂生产产品是为了满足社会和人民的需要，在国民经济计划中，是按照一定比例进行的。因此，工厂生产的原料、材料分配和劳动力的使用都是有计划按比例进行的。为了实现国民经济有计划按比例发展，各厂必须严格实行计划管理，全面完成和超额完成国家规定的计划任务。否则，国民经济计划就无法保证。在资本主义社会中，由于生产资料的私有制，生产处于无政府状态，因此就无法实现有计划按比例发展计划生产；但在

工厂内部，资本家为了剥削更多的超额利润，却实行着严格的计划管理，並创造了不少科学的管理方法，如计划核审，计划网络等，值得我们借鉴。

三、纺织厂的计划，是整个国民经济计划的一个有机组成部分。这是计划工作的集中性，但还必须给工厂一定的独立自主权，使工厂有权根据市场的需要组织生产，做到计划经济与市场经济调节相结合，即以计划调节为主，辅以市场调节来补充计划调节。过份强调计划调节，忽视市场调节，则把工厂统得过死，不利调动全厂的积极性；当然，片面强调市场调节，势必会离开国家计划轨道，冲击国家计划，这是不允许的。因此我们在编制，贯彻执行，检查和调整计划过程中，必须在以国家计划为主的前提下，充分考虑到市场的调节作用，利用市场调节作用促使工厂生产能力发挥更大的作用。

四、计划是工厂开展经济核算的重要依据。不论是国家下达给工厂的计划任务，还是根据市场调节的任务，工厂都必须订出一定时期内的各项计划指标，如产量、质量、成本、利润、消耗指标等。使消耗指标达到最低水平，取得最好的经济效果。

二、计划工作的特点：

没有计划，工厂生产就不能进行。不但社会主义企业的生产要有计划，资本主义企业的生产也要有计划的。当然，社会主义企业的计划同资本主义企业的计划，是有根本区别的。

同资本主义企业的计划比较，社会主义企业的计划有如

下特点：

一、国家性：

社会主义企业的计划，是在国家的集中领导和统一计划下制订和实现的，工厂的计划必须服从国家的计划。

在资本主义，企业是资本家的私有财产。企业的一切活动，都是服从资本家个人的意志和利益的。因此，在资本主义社会里，尽管在个别企业内是有计划地组织生产的，但是整个社会生产却不可能按照统一的计划进行，只能是无政府状态的。正如恩格斯说：“社会的生产与资本主义的占有之间的矛盾，表现为个别工厂中生产的组织性与全社会中生产的无政府状态之间的对立”。

在社会主义社会里，情况就根本不同了，社会主义国营工业企业，是全民所有制的经济组织。它的生产活动：要服从全社会的利益，服从国家的集中领导和统一计划。因此，不但在工业企业内部生产是有组织、有计划地进行，而且整个国民经济的发展也是有计划，有组织的；不但企业内部的各个环节、各个方面、各个人要服从企业的统一计划，而且各个企业的活动也都要服从国家的统一计划。只有这样，才能使国民经济有计划，按比例发展。因此，工厂要从全局出发和整体出发，保证完成和超额完成国家计划任务，按照国家计划的需要组织生产。

二、群众性：

工厂的计划是在职工群众的积极参加下制定和实现的。因此，计划具有广泛的群众基础。

在资本主义社会里，广大职工群众和资本家之间存在着不可调和的阶级矛盾。资本主义企业的计划是资本家投机取

巧，相互竞争的计划，是资本家压迫和剥削工人，榨取利润的计划，它同广大职工群众的利益根本对立的。因而，广大职工对企业的计划不仅不关心，而且会进行强烈的抵制和反抗。

在社会主义企业里，工人群众是企业的主人。工人和管理人员的社会地位是平等的。他们之间结成了同志式的互助合作关系。社会主义企业的计划是增加社会产品，扩大社会主义积累的计划，是为全体劳动人民的利益服务的计划，它同职工群众的切身利益息息相关，因而是全体职工十分关心的事情。所以社会主义企业的计划必须依靠群众，采取“从群众中来，到群众中去”的方法制定。要把广大工人群众对社会主义祖国的热爱和完成国家计划联系起来，使广大职工群众把完成国家计划作为他们自觉的责任。

三、现实性：

社会主义企业的计划，是在自觉地运用客观规律的基础上，经过全面的、科学的计算制订出来的。计划中规定生产的产品，是符合社会需要的，生产这些产品，又是有物质保证的，因而它是必须实现也是完全可以实现的。

在资本主义制度下，社会生产是无政府状态的。因此，资本家只能根据对市场行情的主观臆测来制定计划，这种计划是极不稳定的，它必然要被市场行情的自发波动经常打乱，给企业的人力、物力、财力造成极大的浪费。

社会主义企业的计划，它是在国家的集中领导和统一计划下制定的。产、供、销的平衡都是在国家统一计划下进行的，经过更多的平衡，然后拟定自己的计划，这样的计划，是有科学根据的，是有可靠保证的，是稳定的。

上述所说的社会主义企业计划的特点，是相互联系的。我们必须正确地认识社会主义纺织企业计划的特点，严格地按照这些特点来进行工作，充分地发挥社会主义计划经济的优越性。

三、计划管理的任务：

纺织厂计划管理工作的任务，总的来说，就是动员和组织企业的人、财、物全部力量，根据国家的任务，社会的需要，制订产、供、销方面最合理的统一平衡方案，并贯彻执行，检查分析和调度；同时要充分体现国家的方针、政策，合理地处理企业内部各方面的关系，以保证国家计划的全面完成和超额完成，满足社会上对企业产品的要求，从而取得最好的经济效果。主要有：

一、把纺织厂的生产经营活动纳入国家的统一计划，保证国家计划的全面完成和超额完成。

前面讲过，社会主义企业的计划工作是在国家的集中领导和统一计划下进行的，国家下达给每个企业的计划任务都是国民经济计划的组成部份。它反映了党和国家在一定时期的政治经济任务对企业生产经营活动的要求，是党的路线、方针、政策的具体表现。计划管理的任务，就是要根据国家下达的计划，把企业内部各个车间、小组、各个职工机构以至个人的生产经营活动；把企业的生产、劳动、技术、物资、财务等各项工作，纳入国家的统一计划、按照国家的统一计划组织起来，以保证国家计划任务的全面完成和超额完成。计划一经制定就必须严肃对待，坚决执行，只有这样，才能保证整个国民经济的顺利发展。

二、组织工厂内部的各种平衡，使企业各个环节的活动和各方面的工作，在企业的统一计划下协调地进行。

纺织厂的生产活动要顺利地、正常地进行，就要求内部各个生产环节之间、各项工作之间，必须保持一定的比例关系，要求有相对的平衡。但是生产的发展，又必然会产生各种各样的不平衡，这是一个矛盾，也是客观事物发展的规律。计划管理的任务，就是要经常地、自觉地处理好这个矛盾，解决好这个环节和各项工作之间的平衡问题。

三、合理地利用企业的一切人力、物力、财力，充分地发挥它们最大的经济效果。

纺织厂必须坚持经济核算的原则，用尽可能少的人力、物力、财力的消耗，取得最大的经济效果。但是，并不是任何一种计划都能够获得良好的经济效果；即使有一个好的计划，如果不去或不可能很好地组织实现，也不可能取得良好的经济效果。为了达到良好的经济效果的目的，一方面，制定的计划必须是先进积极又切实可靠；另一方面，还必须很好地组织计划的实现，要加强计划执行情况的检查，以便及时地发现和解决生产中出现的各种问题，保证全面地、均衡地完成国家计划任务。

要完成计划管理的重要任务，还必须在工作中注意以下几个方面：

1. 既要熟悉纺织工艺知识与技能，又要丰富的管理知识和实践经验，更要有一定的组织能力和熟练的业务本领。因为计划管理是经济工作和技术工作高度结合的一项工作，只有管理知识没有纺织专业技能是做不好这个工作的。

2. 必须有严细实的工作作风和正确的工作方法。计划