

工業企業管理

讲义

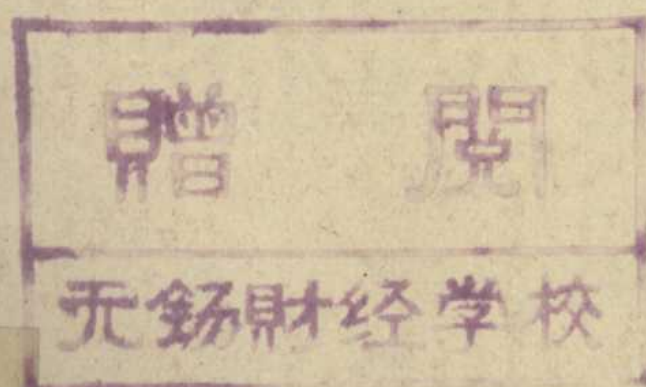
GONGYE

QIYE

GUANLI

JIANGYI

上 册



請提意見

无錫财经学校計統教研組



目 录

第一章	工业企业管理概论-----	1
第一节	工业企业的性质与任务-----	1
第二节	工业企业管理的实质-----	4
第三节	工业企业的管理制度和机构-----	6
第二章	工业企业计划工作概论-----	10
第一节	计划管理的重要性、任务和原则-----	10
第二节	工业企业计划的种类和指标体系-----	14
第三节	工业企业计划的制订执行和检查-----	19
第三章	工业企业生产过程及其组织-----	21
第一节	工业企业生产过程-----	21
第二节	生产类型-----	25
第三节	生产过程的空间组织与时间组织-----	29
第四节	生产过程的组织形式-----	41
第四章	工业企业的生产计划-----	51
第一节	生产指标的确定-----	51
第二节	编制企业计划期生产大纲-----	56
第三节	企业生产能力的核算与平衡-----	61
第五章	工业企业生产作业计划工作-----	70
第一节	生产作业计划的作用及其要求-----	70
第二节	大量大批生产的生产作业计划工作-----	73
第三节	成批生产的生产作业计划工作-----	88
第四节	单件小批生产的生产作业计划工作-----	113
第五节	生产调整工作-----	129
第六节	在制品管理工作-----	136

第六章	工业企业生产技术准备工作-----	140
第一节	生产技术准备工作的意义和内容-----	140
第二节	设计准备-----	141
第三节	工艺准备-----	145
第四节	新产品试制工作-----	151
第五节	新产品试制计划-----	154
第七章	工业企业的技术组织措施计划-----	159
第一节	技术组织措施的作用-----	159
第二节	技术组织措施计划的编制和执行-----	161
第三节	技术组织措施经济效果的评定-----	165

第一章 工业企业管理概况

第一节 工业企业的性质与任务

生产活动是人类最基本的实践活动。农业和工业是国民经济中两个最重要的物质生产部门。

什么是工业？工业是指人们从事自然资源的开采，对农产品和采掘产品进行加工和再加工的物质生产部门。

工业分成两类：主要从事消费资料生产，为人们生活需要提供日用工业品的叫轻工业。主要从事生产资料，为国民经济的技术改造和国防建设、提供现代化的物质技术装备的叫重工业。

我们必须坚持鼓足干劲，力争上游，多快好省地建设社会主义的总路线，执行以农业为基础、工业为主导的发展国民经济方针。按照农轻重的次序安排国民经济计划。在国家统一计划下，充分发挥中央和地方两个积极性，深入开展工业学大寨的群众运动，为全面实现农业、工业、国防和科学技术的现代化作出更大的贡献。

一、工业企业的性质：

工业企业是社会主义公有制的生产单位，是巩固无产阶级专政的重要阵地。企业的经常工作是以政治为统帅，以生产为中心，全面完成和超额完成国家计划，这是企业中党政工团的共同任务。这个任务完成得好不好，是衡量企业中一切工作搞得好坏的主要标准。

马克思主义政治经济学告诉我们，生产关系包括三个方面的内容，即生产资料所有制的形式，人们在生产中的地位和他们相互关系，及由此而产生的产品分配形式。其中，生产资料所有制是根本的，是生产关系的基础，工业企业的性质，主要是由它的生产资料所有制的性质决定的。但其他两个方面又反作用于所有制，并在一定条件下起决定作用。如果处理得不好，新的关系还可能遭到破坏，旧的关系还可能重新恢复，成为瓦解社会主义所有制的消极因素。为了使我国社会主义企业永不变质，我们必须坚决贯彻党和国家有关国营企业的一系列

方针政策。

我国社会主义企业的性质，具体表现为以下六个方面：

1. 企业必要有一个坚决执行毛主席的革命路线，为群众拥护、精干有力的领导班子。企业的党委书记和厂长，必须由党性强、干劲大、作风好并且熟悉业务的干部担任。同时要十分重视，认真搞好基层党支部和车间班组的建设，支部书记、车间主任应当是政治上的先进分子和劳动中的积极分子，要有组织能力，能密切联系群众。班组长要由政治思想好、熟悉技术业务的生手担任。在有条件的企业，车间主任、班组长，可由群众选举产生。

2. 国营企业的生产资料，包括机器、设备、建筑物、原材料等，都属国家所有，由国家统一分配和调拨，不符合国家规定和没有经过上级主管部门的批准，企业不能把生产资料转移、出让或赠送给别的企业或单位；

3. 企业的生产经营活动，必须服从国家的统一领导和统一计划，按国家下达的计划安排生产，并保证国家计划的全盘完成。未经上级管理部门的批准，企业无权改变国家计划，更不得用计划外的项目来冲击国家计划；

4. 企业生产的产品属国家所有，由国家统一分配和调拨。企业必须严格按照国家规定计划进行调拨、销售产品，不能擅自处理自己的产品；

5. 国营企业劳动力的增加或减少、职工的工资标准和工资制度，必须由国家统一规定；

6. 国营企业的盈利，除按规定提取的企业基金和偿还小型技措贷款外，必须上交国家，由国家统一支配，集中使用。

只有坚持以上六个方面，国营工业企业才能真正被运用来服务于全体劳动人民的利益，真正体现了社会主义国家所有制的性质。否则，破坏其中任何一个方面，都会削弱和破坏国家对企业的集中统一领导，破坏企业的社会主义国家所有制性质。

但是，国营工业企业必须由国家实行集中统一领导，并不意味着所有企业都要由中央各部门直接管理。现在我国工业的管理体制是实行中央和地方双重领导，而以地方为主的原则。

为了使企业更有效地进行生产经营活动，在国家统一计划下，更好地发挥企业的积极性，以维护、巩固和发展企业的社会主义所有制，国家对企业实行经济核算制，企业在国家的集中领导和统一计划下，在经营管理上具有一定的权力和相对的

独立性。其具体表现是：

1. 企业有权使用国家分配的固定资产、流动资金，根据国家计划能动地组织企业的生产经营活动，实行独立的经济核算。

2. 企业有权同别的企业、事业单位签订经济合同，进行业务往来，在处理同其他企业、事业单位的经济事务中具有法人的资格；

3. 企业有权同国家银行建立信贷关系，按规定向国家银行申请贷款，在国家银行开设自己结算的账户；

4. 企业有完整的会计核算制度，实行独立的成本核算；

5. 企业在完成国家计划和不违反国家各项规定的前提下，可以积极承担本地区分配或其他单位委托的生产协作任务；

6. 企业可以按国家规定提取职工福利基金和在完成八大指标的前提下，提取企业基金，用以改善职工的生活福利和劳动条件。

工业企业相对独立性的具体内容是随着国家各个时期政治经济形势的变化而变化的，但是，在任何时候，企业的独立性，必须以服从国家的集中领导和统一计划为前提，否则社会主义的国家所有制会遭到削弱或破坏。

在我国，除了社会主义国家所有制的国营工业企业外，还有社会主义集体所有制的工业企业，我们主要是讨论社会主义国家所有制工业企业如何管理的问题，但其基本原则对于集体所有制工业企业也是适用的。

二、工业企业的任务

社会主义国营工业企业，是进行阶级斗争、生产斗争和科学实验三大革命斗争的重要阵地，是无产阶级专政的经济基础。

工业企业是个生产单位，是要搞生产、出产品的。多快好省地发展社会主义生产，对于满足人民物质文化生活各个方面的需要，对于巩固无产阶级专政，支援世界革命等，都具有十分重大的意义。所以每个社会主义工业企业都必须高产、优质、多品种、低消耗地保证完成和超额完成国家计划，这是工业企业的基本任务。

国营工业企业，一般都是现代化的企业，拥有相当的技术力量，企业在完成生产任务的同时，进行必要的科学实验工作，不断地探索新技术，掌握和采用新技术，对企业生产多快好省

地发展、对整个国民经济各部门的技术改造，起着巨大的促进作用，因此每个工业企业都应当在搞好生产的同时，把不断提高科学技术水平，当作自己的一项重要任务。

第二节 工业企业管理的实质

一、企业管理的必要性：

工业企业的管理，是人们的共同劳动的必然产物。马克思指出：“一切直接社会的共同的规模较大的劳动，都或多或少地需要有一种指挥，以便协调个人的活动，完成各种由生产总体运动——和其中各个独立器官的运动有别——生产的一般性的功能。”共同劳动的规模越大，劳动的分工和协作越是精细、复杂，管理工作也就愈重要，对管理的要求也就愈高。可见，工业企业的管理同生产力的发展是有密切联系的，看不到这种联系，不能使企业管理工作适应于社会生产力发展的要求，是不可能做好企业管理工作的。

现代化工业企业，生产十分复杂，拥有复杂的机器设备，采用先进的技术，劳动分工细致，生产协作密切。例如，集成电路一颗米粒大小的元件，就要经过40~50道大小工序。一架飞机仅发动机厂自制件就有5000~8000种，工序30000~50000道之多，可见机器制造和电子产品要求有周密的计划与科学的组织工作。例如，产品和加工工艺需要精心设计，生产计划要正确编制，原材料需要及时地成套地供应，机器设备需要维修，劳动力需要合理调配，产品需要严格检验，生产成本需要正确核算，完工后的产品需要迅速包装，及时发运，各个生产环节需要相互协调、衔接、配合、平衡等。这些工作都需要科学地加以组织，所以企业管理是现代化大生产的客观要求。

二、企业管理的阶级性。

企业管理虽然是由共同劳动本身引起的，是社会生产力发展的必然产物，但是决定企业管理性质的，决不是社会生产力，而是它所体现的人们之间的社会生产关系。企业归谁管理，如何管理，归根结底，取决于生产资料归谁占有，取决于人们在生产中的相互关系的性质。企业管理总是由占有生产资料的哪个阶级，按照他们的意志和利益来进行的，是为实现他们组织生产的目的和维护现存的生产关系服务的。因此，企业管理具

有强烈的阶级性，有什么样的社会制度，就会有什么性质质的管理。

在资本主义制度下，生产资料为资本家所占有，企业管理的大权便掌握在资本家及其代理人的手中。他们进行管理的目的，是为了残酷的剥削工人，压迫工人，因此资本主义的企业管理，体现着资本家及其代理人同广大工人之间的阶级对抗关系。资本主义企业里的各种管理制度，都是为资本家剥削、压迫工人服务的，它反映着资本家奴役和剥削工人的关系，并且竭力巩固和维护这种关系。

在苏联，由于国家的性质已由无产阶级专政的国家蜕化变为官僚垄断资产阶级专政的社会帝国主义国家，原来是苏联全体劳动人民所有的工业企业，蜕变为新资产阶级分子所有的国家垄断资本主义企业。在今天苏联的工业企业里，人们虽然看不到拿股票、定息的经理、厂长。看到的是一些挂着“共产党员”招牌的经理、厂长，实际上这是一伙比老资本家更高明的新资产阶级分子。他们通过国家政权和经济组织的直接结合，控制着企业的领导权，强制工人进行繁重的劳动，甚至对广大工人残酷的剥削。这些新资产阶级分子，被赋予管理企业的全部权力，包括有权出售企业生产资料，有权出租厂房和仓库，有权自由销售超计划的产品，有权自由分配利润，确定各类工作人员的工资和奖金，有权自行决定应该有多少工作人员，什么样的工作人员，甚至有权自行招收和解雇工作人员等等，一句话，特权阶级在苏联企业里垄断了一切经营管理大权和分配大权。另一方面，苏联广大工人所被剥夺了一切权利，由生产资料的主人变成了出卖劳动力的雇佣劳动者，成为特权阶级奴役和剥削的对象。苏联法律明文规定，劳动者和企业、机关组织之间仅仅是“契约”关系，行政部门可以“废除劳动合同”，“予以解职”。这样一小撮新资产阶级分子凭借他们篡夺的国家权力和支配生产资料的地位，可以肆无忌惮的解雇工人。

在我国，国营工业企业的生产资料是由代表全体劳动人民利益的无产阶级专政国家所掌握和支配，企业管理的大权掌握在工人阶级手中，工人是企业的主人。企业内部的干部、工人、管理人员的关系，不再是压迫与被压迫、剥削与被剥削的敌对关系，而是在根本利益一致基础上的同志关系，在这种条件下，社会主义的企业管理，归根到底是无产阶级运用自己的权力，

按照社会主义原则，正确处理人和人之间的关系，调动一切积极因素，发展社会主义生产，进一步巩固和完善社会主义公有制的一种手段。

随着我国社会主义革命和社会主义建设的深入发展，我们在如何管理好社会主义企业方面已经积累了较为丰富的经验，一套适合我国情况、适合现阶段革命、建设需要的企业管理制度和办法正在形成。大庆企业管理方法，是这方面的典范，我们要学习大庆如何充分发挥广大工人的社会主义积极性的工业管理方法。

第三节 工业企业的管理制度和机构

一、工业企业的管理体制

在工业企业里，为了保证党的基本路线和各项方针政策贯彻执行；为了落实“抓革命、促生产、促工作、促战备”的方针，多快好省地发展生产，必须本着“精简、统一、效能和反对官僚主义”的原则，实行党委领导下的厂长分工负责制。

现在一般企业实行厂部、车间、小组三级管理。某些规模较大、生产比较复杂的企业，可以实行总厂、分厂、车间、小组四级管理。而一些小型的、生产比较简单的企业，可以实行厂部、小组四级管理。无论管理分为几级，企业管理和指挥的主要权力都必须集中在厂级，以保证全厂生产的集中统一领导。同时，也要在厂部的统一领导下，赋予车间、小组必要的管理权限和责任，以便更好地发挥各级行政组织的积极性，加强他们的责任心。

二、工业企业管理机构设置

工业企业的管理机构，是企业党委和厂长抓革命、促生产的“参谋部”和助手，是协助领导具体组织和指挥生产的办事机构，是企业进行正常的生产经营活动所不可缺少的。因此，每个企业都要从生产的需要出发，根据精兵简政的原则，

建立一套合理的职能机构，配备一定数量又红又专的职能人员。

不同的企业，管理机构的设置和职能人员的数量，应当有所区别。其大致考虑的因素有以下几方面：

1. 企业的生产规模：一般的说，在规模不大的企业里，其管理机构可精简些，分工可相对地粗些，而规模较大的企业，

管理机构可以健全些，分工可相对地细些。

2. 企业的专业化程度：企业的专业化程度对管理机构的设置也有重要影响。例如，那些产品品种少，而产量大，专业化程度较高的企业，其计划安排和生产准备等管理工作比同样规模而专业化程度较低的企业要单纯些，所以管理机构也可精简些。

3. 产品的性质：产品的大小、转度和技术复杂程度等，也影响到管理机构的设置。产品复杂的企业比产品简单的企业在机构设置上相应来说要健全一些。

4. 企业的其它生产特点和具体任务：如新产品试制任务量的大小、协作条件、企业所处地理条件等，都对机构的设置产生一定的影响。

由此可见，工业企业的生产特点和具体条件，是建立管理机构的客观依据，每个工业企业设置管理机构的时候，都要加以充分的考虑。

目前工业企业管理机构，按其业务性质归纳起来，大致可分为四个系统：

1. 政宣、组织、保卫、人事等政治工作系统；
2. 计划生产、技术、设备、技安、质量等生产技术管理系统。
3. 供应、销售、运输、财务等经营管理系统；
4. 行政、福利、卫生等行政管理系统。

这些管理系统，在各分管厂级具体领导下，分工负责一定的管理任务。

企业的车间，也应设必要的管理机构或专职的职能人员，在车间主任的具体领导下，协助领导处理日常管理工作。大中型车间，通常设立计划调度、技术、质量、设备、经济核算等业务组（室）。车间的管理机构，在业务上也接受企业有关业务科室的指导。

车间以下的小组则不设置管理机构，管理工作由不脱产的工人兼任。

三、工业企业的管理制度

企业的管理制度是居于上层建筑的一部分，它反映着一定的生产关系，是为巩固发展社会主义生产服务的。

合理的科学管理制度，是现代化生产所不可缺少的。现代化的工业企业，整个生产过程，十分复杂，分工精细，联系紧密，连续作业，在生产中每项生产技术和管理工作，都必须有专人负责执行。而且必须做到密切配合，如果没有一个共同遵守的科学的管理制度，工作各搞一套，结果必然是秩序混乱，严重影响企业生产的正常进行。所以每个企业都应从三大革命的实际出发，从总结经验入手，发动群众，把一些主要的生产管理制度建立和健全起来。

工业企业生产经营管理所需建立的管理制度是各方面的，但最基本的制度是以下四项：

1. 党委领导下的厂长分工负责制。企业的一切重大问题都必须经党委集体讨论决定。企业的生产、技术、财务、生活等重大问题，党委作出决定后，由厂长负责组织实施，企业党委要积极支持以厂长为首的全厂统一的生产行政指挥系统行使职权，并且监督和检查他们的工作。生产上遇到紧急问题，厂长可以而且必须及时处理，然后再报告党委。

企业要保证国家计划的完成，保证上级行政领导机关的决定和指示的贯彻执行。对上级领导机关的决定和指示，企业党委有不同意见时，可以向上级党委反映，在没有改变以前，仍须贯彻执行。

2. 总工程师、总会计师等责任制。工程技术人员要有职有权，让他们在技术上真正负起责任来。

3. 党委领导下的职工代表大会或职工大会制。企业要定期举行职工代表大会或职工大会，听取企业领导的工作报告，讨论企业有关重大问题，对企业的工作提出批评、建议，对企业的领导干部进行监督。职工代表大会或职工大会，有权向上级建议处分、撤换某些严重失职、作风恶劣的领导人员。

4. 工人参加管理，干部参加劳动和领导干部、工人、技术人员三结合的制度。

在这些基本制度的基础上，切实搞好企业的计划管理、生产管理、技术管理、设备管理、物资管理、劳动管理、财务管理，并相应建立和健全一些具体的管理制度如：

岗位责任制，考勤制度，工艺技术操作规程，质量检验制，设备管理和维修制，安全生产制，经济指标制和奖惩制度，为了适应全面加强企业管理的需要，还必须积极创造条件，使企

这些方面的管理制度逐步健全和完善起来。

企业的规章制度应当正确地反映不断完善着的社会主义生产关系，有利于加强党的领导，有利于调动广大干部和群众的社会主义积极性。同时企业的规章制度不是一成不变的，要随着生产发展而不断地调整，使它不断完善。现有的一些制度凡不适应新情况的，应该发动群众，总结经验，进行适当改革。

企业有了合理的管理制度，还必须坚持经常的思想和政治路线方面的教育，以强化工人执行制度的自觉性，只有这样，才能真正发挥各项管理制度的应有作用。

第二章 工业企业计划工作概论

第一节 计划管理的重要性、任务和原则

一、计划管理的重要性

工业企业要实行计划管理，首先是现代化企业生产特点的要求。我们知道，在一个现代化的工业企业里，少则由几百工人，多则由成千上万的工人在一起劳动，他们之间的分工非常精细，协作关系十分严密。同时，在企业里除了直接的生产工作以外，还有技术、劳动、供销、财务等许多不可缺少的工作。这些工作都是为生产服务的，同生产有着密切的联系。在这种情况下，要把一个企业里成千上万个劳动者的活动，按照现代大生产的要求，合理地、科学地组织起来，从而保证生产正常地协调地进行，就必须有一个统一的计划，必须有严格的计划管理，否则，要正常地进行生产是不可能的。

企业实行严格的计划管理，不仅是现代工业企业本身的要求，而且，更重要的，它是国民经济有计划按比例发展规律的要求，是社会主义国家实行计划经济的要求。我国是无产阶级专政的国家，废除了旧的生产资料所有制，建立了生产资料社会主义公有制。社会主义的生产资料公有制，消除了资本主义经济所固有的竞争和生产无政府状态，把整个国民经济各部门、各地区联结成为一个整体，使国民经济有计划、按比例发展成为可能。但是，可能并不等于现实，社会主义经济要想取得有计划、按比例、多快好省地发展，这就要求国民经济各部门、各地区的经济活动，都必须纳入国家的统一计划，严格按照国家计划的要求进行。每个企业都是国民经济的组成部分，只有每个企业都在党和国家的集中领导和统一计划下，实行严格的计划管理，才能更好地保证企业生产经营活动的社会主义方向，整个国民经济才能有计划、按比例、多快好省地发展。如果，每个企业的生产不是在党和国家的集中领导和统一计划下，有计划地进行，而是无政府状态的，那么，企业的生产经营活动就有脱离社会主义轨道，走到邪路上去的危险。因此，社会主义企业搞不搞计划管理，不仅是关系到企业生产能否正

常进行的问题、而且是关系到企业坚持什么方向、走什么道路、社会主义经济基础能否巩固的大问题。

在企业里，计划管理同其他各项管理工作有着密切的联系，而且是企业其他各项管理的前提。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，有了一个多快好省的计划，才能指导企业取得良好的经济效益，而一个少慢差费的计划，就会给企业造成人力、物力、财力的浪费和损失。因此，加强企业的计划管理，是加强企业管理的首要环节。

二、计划管理的任务

企业计划管理的主要任务是通过编制计划、执行计划和对计划执行情况的检查，把企业内部的生产技术经济活动科学地组织起来，促使生产协调地发展，保证全面完成和超额完成国家计划。

三、计划管理的原则

为了完成企业计划管理的任务，企业的计划工作应遵循以下几个基本原则。

(一) 从国家需要出发，提倡顾全大局，统筹安排，全面考虑。

社会主义经济是一个整体，每个企业都是我国国民经济的一个组成部分；企业和国家的关系是部分和整体、局部和全面的关系，它们的利益根本上是一致的，但是有时也会呈现矛盾，牢固地树立顾全大局的观点，认真贯彻“全国一盘棋”的方针，这是企业计划工作必须遵循的一项重要原则。

在计划工作中坚持顾全大局的原则，就要求企业在安排计划、组织生产时注意正确处理好下列经常碰到的一些矛盾：品种、产值、利润、质量、新老产品之间的关系，绝不能只图企业组织生产的方便，片面追求产值、利润指标，只顾生产一些自己熟悉的、容易制造的、产值高、利润大的产品，而不顾国家的需要。还应该处理好主机和配套、制造和修理、尖端和一般的关系，克服重主机轻配套、重制造、轻修理、重尖端、轻一般的倾向。

(二) 坚持唯物论，加强调查研究，掌握第一手资料。

计划是人们对客观世界改造的一种设想，它是属于意识形态

态的东西。正确的计划来源于人们对客观实际的正确认识。所以制订计划和执行计划的过程，是一个正确认识世界和改造世界的过程。毛主席说：“人的正确思想，只能从社会实践中，只能从社会的生产斗争、阶级斗争和科学实验这三项实践中来。”为了制订出能够反映客观实际的正确计划，计划工作人员必须深入到三大革命斗争的实践中去，深入到广大职工群众中去，对于社会的需要、企业的劳动力和设备能力、原材料、协作件的供应状况、广大职工的革命干劲和技术水平等，进行详细周密地调查，摸清情况，掌握大量的第一手资料，然后将得来的丰富的材料加以去粗取精、去伪存真、由表及里的分析研究，只有这样，才可能制订出比较正确地反映客观实际的计划来。这里要忌带主观性、片面性和表面性，要坚持能动的革命的反映论，反对机械的消极的反映论，要既见物，又见人，即称“死”帐、也称“活”帐，充分重视人的主观能动作用，调动人的积极性。

企业计划制订出来以后，要想达到预期的目的，必须发动和依靠群众为实现计划而努力。需要经常地深入生产第一线，做好对计划执行情况的调查研究，及时发现计划执行过程中的经验和问题，推广先进经验，采取有效措施，保证计划的顺利实现。

(三) 必须放手发动群众，注意留有充分的余地。

毛主席说：“在订计划的时候，必须发动群众，注意留有充分的余地。”这是企业编制计划时，必须遵循的重要原则。

在社会主义革命和社会主义建设中，无论什么工作都要走群众路线，大搞群众运动，计划工作也同样是如此。工人是企业的主人，他们处在生产第一线，对生产情况最了解，因此，也最有发言权。在订计划的时候，是否真正发动和依靠广大工人群众，这是坚持那条办企业路线的问题。在计划工作中，无论是计划的制订、计划的贯彻执行、计划的检查总结，企业的领导都应深入群众，深入实际，向工人群众交形势、交任务、交困难，发动群众揭矛盾、找差距、提措施、挖潜力。真正做到从群众中来，到群众中去、集中起来，坚持下去。只有这样，才能使计划订得既先进又切实可行。也才能使计划变为广大工人群众的自觉行动。我们要反对“白上啥计划，白下来表态”的形式主义，走过场的做法。

订计划所以要有充分的余地，这是由于企业的生产活动是极其复杂的，在订计划时，人们不可能完全预料生产活动中将发生的一切问题。在生产实践中，常常出现人们事先没有预料的问题，留有充分的余地，就可以掌握生产的主权，同时也可以调动群众的积极性。

但是，在实际计划工作中，必须把留有充分的余地和“留一手”、“松口气”的偏向严格区分开来。要完成计划，应该要求我们鼓足干劲，力争上游，调动一切积极因素，制订切实有效的措施，而不能抱着甘居下游、无所为的态度，能做到的事不去做，这就不是留有余地，而是在保守了。

(四) 全面安排，综合平衡。

对立统一规律是宇宙的根本规律。世界上没有绝对地平衡发展的东西。平衡总是暂时的、相对的，不平衡则是经常的、绝对的。这个唯物辩证法的基本原理，对社会主义经济的发展也是完全适用的。毛主席指出：“所谓平衡，就是矛盾的暂时的相对的统一。过了一年，就整个说来，这种平衡就被矛盾的斗争所打破了，这种统一就变化了，平衡成为不平衡，统一成为不统一，又需要做第二年的平衡和统一，这就是我们计划经济的优越性。事实上，每月每季都在局部地打破这种平衡和统一，需要作局部的调整。”从平衡到不平衡，再从不平衡到平衡，意味着旧的比例关系的打破，在更高发展水平的基础上，建立起了新的比例关系。这正是社会主义计划经济优越性的体现。

在工业企业里，情形也是一样。由于政治经济的种种因素影响，企业各个生产环节的发展，总是有快有慢，各项工作的开展，也总是有的比较顺利，有的比较困难；有的方面很快取得了成效，有的方面则在较长的时期内得不到显著的效果，因而必然会经常出现不平衡的现象。但是，暂时的、相对的平衡，又是企业生产发展的客观要求，它要求通过制订和修改计划，在企业各个部门和各项工作之间，不断地克服不平衡的情况，造成相对的暂时的平衡，使企业生产中互相联系、互相制约的各个部分按比例协调地发展。

工业企业，必须按照统筹兼顾、全面安排的原则进行积极地、细致地综合平衡。在企业内部一般应做好以下几方面的平衡：

1. 生产任务同设备能力、劳动力、原材料之间的平衡；
2. 企业内部各部门、各生产环节之间的平衡。如生产与设计、试制、生产准备之间、基本生产部门与辅助生产部门之间、各生产车间内部工种之间以及生产与销售之间的平衡；
3. 企业各项技术经济指标之间的平衡；
4. 当年生产与下年生产之间的衔接和平衡。

第二节 工业企业计划的种类和指标体系

一、企业计划的种类

现代工业企业的生产是极其复杂的，为了有效和全面地指导企业的生产经营活动，企业需要有多种多样的计划。

从时间上来分，有长期计划、年度计划和短期的作业计划三种。

从内容上来分，有生产、新品种试制及科研、技措、固定资产大修、劳资、物资供应、产品成本、财务、基本建设等各种专业计划。

企业的长期计划、年度计划和作业计划，三者是互相联系的。长期计划是年度计划的依据，年度计划又是作业计划的依据。反过来说，年度计划是长期计划的具体化和补充。

(一) 长期计划

长期计划是指一年以上、较长时期的计划。

工业企业的长期计划，是对企业在较长时期中生产经营活动的发展，所作的比较概括的规划。所以，又称为“远景规划”。它所包括的内容，主要是有关企业生产发展的重大问题。大致有以下几个方面：

1. 企业生产的发展。如企业的生产方向、品种的发展、产品质量的改进、以及产量的增长等；
2. 企业规模的发展。如改造、扩建任务、生产能力的变化、固定资产的增减、职工人数的变化等；
3. 企业技术的发展。如机械化、自动化水平的提高、科学研究项目、尖端技术的采用等；
4. 企业主要技术经济指标的发展。如主要设备利用率、劳动生产率的提高、产品成本的降低、单位产品工时和材料消耗的节约等；