

GONGYEQIYE GUANLIZHISHI



工业企业管理知识丛书

工业企业经营计划

天津人民出版社

工业企业经营计划

徐 昶

天津人民出版社

目 录

一、企业计划的种类和内容	(4)
(一) 企业计划的种类	(4)
(二) 企业计划的内容	(6)
(三) 计划指标和指标体系	(10)
二、计划资料	(13)
(一) 资料的种类	(13)
(二) 资料的管理	(16)
三、计划编制步骤与职责分工	(19)
(一) 计划编制的步骤	(19)
(二) 计划编制的职责分工	(27)
四、企业的经营思想与经营方针	(32)
(一) 什么是企业的经营思想与经营方针	(32)
(二) 制订企业正确的经营思想	(33)
(三) 制订企业正确的经营方针	(38)
五、品种计划和科研计划	(42)
(一) 品种计划的任务和内容	(42)
(二) 产品寿命曲线与临界收益	(43)
(三) 新产品的发展	(46)
(四) 品种安排的决策	(48)
(五) 科研计划	(52)
六、销售计划和生产计划	(56)
(一) 盈亏界限量与目标销售量	(56)
(二) 销售方针和销售策略	(63)

(三) 销售路线的选择	(71)
(四) 生产计划	(72)
七、利润计划	(76)
(一) 计划利润目标的确定	(76)
(二) 利润分配计划	(81)
八、企业改造计划	(85)
(一) 确定企业改造方针	(85)
(二) 编制设备投资计划	(87)
九、计划的执行和控制	(94)
(一) 计划的执行	(94)
(二) 计划的控制	(97)
(三) 计划的修改	(100)

工业企业管理的基本职能，是对企业的经济活动进行计划、组织与控制等。计划是首要的职能，规定着企业在一定期间的工作目标，协调和安排企业生产经营的各个方面、各个环节的活动及其相互关系。企业管理的其它职能，都是为了完成计划规定的目标。所以企业管理工作搞得好不好，很大程度上决定于计划。

计划在企业管理中的这种地位，是由社会化生产的协调性与比例性决定的。现代化大生产是高度社会化的大生产，因此它要求国民经济各个部门、各个企业之间以及企业内部的各个环节保持一定的比例关系并且协调的发展。计划是协调比例关系的手段，也是推动经济按比例发展的手段。这对资本主义企业和社会主义企业都是一样的。但从全社会来说，由于生产资料的资本主义占有和生产无政府状态，资本主义社会无法通过计划自觉地保持比例。我们社会主义制度在这方面要比资本主义优越得多。随着对我国国民经济的调整、改革、整顿、提高八字方针的贯彻及政治经济体制改革的逐步实施，我们的优越性将会日益明显地在实践中反映出来。

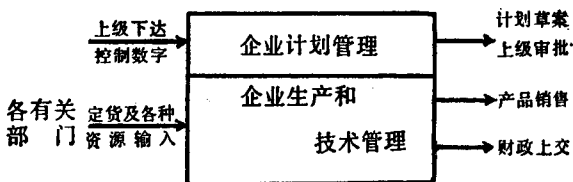
我国企业计划管理是从第一个五年计划开始建立的。主要做了以下一些工作：（1）建立了企业的计划管理机构，配

备和培养了一大批计划管理干部；（2）在调整和确定企业发展方向的基础上，查定了企业的生产能力，形成了企业协作关系，为企业计划管理工作创造了良好的外部条件；（3）建立了企业计划的基础资料、原始记录和统计工作；（4）建立了计划管理的业务、责任制度及管理制度。经过二十多年正反两方面的实践证明，所有这些工作都是必要的，对于建立企业正常生产秩序、保证均衡生产、提高经济效益、完成国家计划，起了重要的作用。粉碎“四人帮”以后所进行的企业整顿工作，很多是以上述内容为标准的。

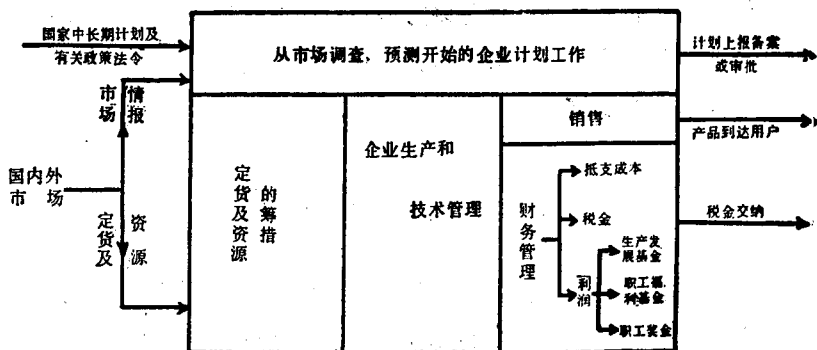
近两年来，在认真总结三十年我国经济建设经验的基础上，正在着手经济管理体制改革工作。由于扩大企业经营自主权和实行计划经济为主市场调节为辅的方针，引起了企业管理工作一系列的变化，使企业由生产型管理向经营型管理转变。与原来管理内容相比，经营是扩大了的和提高了的管理。如图一所示。

从图一两个图的比较中可以看出：第一、原来的管理和市场不发生直接联系，企业只和上级主管部门及财政、物资、商业、外贸等部门发生联系，改革后，企业经营将在许多方面和市场直接发生联系；第二、过去企业没有计划权，计划自上而下编制，主要由主管部门确定，改革后，不论是实行指令性计划还是指导性计划的企业，都要进行市场调查和预测，在保证完成国家计划任务的前提下，有一定的计划权；第三、过去的定货及物资分配，都由上级有关部门统一安排，改革后，在这些方面将有多种渠道，可供选择；第四、由国家对企业实行统收统支，改为实行利润分成乃至以税代利、

企业生产型管理示意图



企业经营型管理示意图



(图一)

自负盈亏, 企业将有大量财务工作要做。

以上这些变化, 将随着改革的进展而逐步发展, 企业管理也随之向企业经营转变。就计划管理来说, 将逐步过渡到应用经营计划。所谓经营计划, 就是将企业全部经营活动都包括在内的计划工作, 主要是改善经营结构的计划工作。

一、企业计划的种类和内容

企业的计划是对企业一定计划期内各方面工作的统筹设计。由于企业经济活动是多方面的，因而计划的内容也是多种多样的。为了便于分析研究，这里将计划进行分类，并且赋予其一定名称。

（一）企业计划的种类

按计划的用途分，可分为经济计划（或称技术经济计划）和作业计划（或称业务计划）。经济计划反映着企业和国民经济的联系，企业各项经济活动之间的联系，保证企业各生产环节间的比例关系，确定企业及其所属各单位经济活动的目标。作业计划是经济计划的执行计划，它担负着组织和指导企业各项业务的日常活动，保证各项活动及各个环节之间在数量、质量、时间进度上的衔接平衡。

按计划包括的范围分，可分为经营计划和生产技术财务计划。生产技术财务计划是五十年代至今采用的一种计划形式。顾名思义，它包括的范围是企业在生产、技术、财务方面的活动。经营计划包括的范围则要大得多，除生产、技术、财务外，还有采购、销售、企业改造等方面内容，即使在生

产、技术、财务方面，经营的活动范围也比扩权前扩大了。

按计划期限分，可分为长期计划、中期计划、短期计划。一般说，年度、季度计划为短期计划，二年、三年或五年计划为中期计划，五年以上为长期计划。

按各类计划相互关联的程度（或综合程度）分，可分为综合计划和单项计划。前者是各部分计划的综合反映，各部分计划联系紧密，构成一个整体。后者是为解决某个问题、某项工程为目的的计划，称为专题计划或战役计划。

现用表一将以上各种计划分类及其相互关系归纳如下。

表一 计划种类汇总表

按用途分	按包括范围分	按计划期限分	按综合程度分
经济计划	经营计划	长期计划 中期计划	单项或综合
		短期计划	综合
	生产技术财务计划	年(季)度计划	综合
作业计划	——	季度以下	单项

一个企业应当有哪几种计划？在国家对计划有统一规定和要求的情况下，企业无权选择。当企业有了计划权以后，除仍要执行国家统一规定外，尚需根据自己的需要作出选择。各行各业、各个企业将会有所差别。但趋势应当是建立和加强综合性的、长期的（至少是中期的）经营计划。现在还没有建立的或者只有一些单项计划的，则要逐步地建立起来并尽量地提高其综合程度。因为现代工业企业生产的发展，无

论是结构调整、科研、新产品研制以至设备更新等，都是周期很长，投资很大，只有抓长期计划和综合计划，才能提高企业经营管理的预见性和科学性。

（二）企业计划的内容

计划内容是指纳入计划的活动。这里，主要讲经济计划，因为作业计划只是把经济计划各组成部分具体化，其基本内容是相同的。

迄今为止，我国多数企业仍以编制年(季)度生产技术财务计划为主，并且按照国家的规定编表上报。它由生产计划、劳动工资计划、物资技术供应计划、成本计划、财务计划、组织技术措施计划等组成。这些计划反映了国家对企业要予以控制和平衡的基本的经济活动。

生产计划规定着企业基本生产活动的内容，其中包括生产产品的品种、质量、数量及出产进度。这一计划的主要指标有：商品产量、总产量（总产值）、品种数（包括新产品数）、质量（如一级品率）等。生产计划应当和社会需要相衔接，因此国家要将它纳入中央或地方的国家计划进行平衡。

劳动工资计划规定着企业劳动工资方面的活动内容，包括劳动生产率提高程度，需用的各类人员数、工资报酬等。其指标有劳动生产率、职工总数（平均在册人员）、工资总额等。这些活动关系到国家劳动力平衡、工资基金（消费基金的一个组成部分）与消费资料的平衡，因此要纳入国家计划。

物资技术供应计划规定着企业生产、科研、维修等所需

各种物资，包括原材料、燃料、动力、外协件、外购件、外购工具、设备等的需要量和来源，其指标有物资需要量、申请量、贮备量等。它关系到国家各类物资的供需平衡问题，因此要纳入国家计划。

成本计划规定着企业生产产品以货币表示的各种消耗的最高限额，其指标有可比产品成本降低率、单位产品成本等。它将影响企业利润水平和国家财政收入，属政策性亏损的产品还将影响国家财政补贴，因而国家要予以控制。

财务计划规定着企业流动资金的利用、销售收入、利润收入及与银行和国家财政的往来关系，所以要纳入国家计划。其指标有流动资金周转天数及占用额、销售收入、利润、税款、预算拨款等。

组织技术措施计划，主要是反映计划期企业改进生产技术条件的活动。由于实行措施拨款办法，是由国家提供财务保证的，所以也列入国家计划。其指标有措施项目、措施费用等。

除上述反映企业基本经济活动的计划外，不同行业的企业还要根据需要编制其它计划。有些计划也要列入生产技术财务计划并上报国家主管部门，以便对它进行监督管理和平衡。比如，在有附属生产的企业里，生产的产品也归国家或主管部门统一分配的，要编制和上报附属生产的计划。厂内运输工作量大的企业，尤其是厂内运输构成基本生产环节的企业，如煤矿、冶金联合企业，要编制厂内运输计划。除主管部门有规定外，这一计划一般不上报。由于许多企业都要进行设备修理工作，所以要编制设备预修计划。有些行业，

如冶金，大型设备及工业建筑（如高炉）的大修由专业公司承担，所以这一计划还要上报或交给有关公司，以便统一安排大修工作。机械制造等加工性生产企业，品种多，准备工作复杂，工作量大，对生产影响也大，必须将生产技术准备工作纳入计划，以保证衔接平衡，所以要编制生产技术准备计划。但是这个计划一般不上报。此外，凡有基本建设任务的企业，要编制独立的（不包括在生产技术财务计划中）基建计划，上报主管部门。以上是我国已经建立起来的生产技术财务计划的内容。

随着体制改革的进行，计划内容必然有增有减。目前国家对此尚未作出明文规定，根据试点经验，参照国外企业计划工作情况，可作以下推论。

需要增加的计划有：品种发展和科学研究计划，销售计划，企业改造及设备投资计划，生产能力利用计划，利润计划（或叫综合利润计划）等。这些计划过去或者没有建立，或者包括在生产技术财务计划的某个计划之中，现在需要增加或将其独立出来。需要减少或不再作为独立的计划的有：组织技术措施计划。因为这部分费用将由利润留成中自筹，国家不再拨款。措施项目虽然仍应编制计划，但它可包括到企业改造计划之中。增设或独立出来的计划不仅说明企业有权了，而且说明企业的经济责任增加了，需要加强这些方面活动的筹划安排。

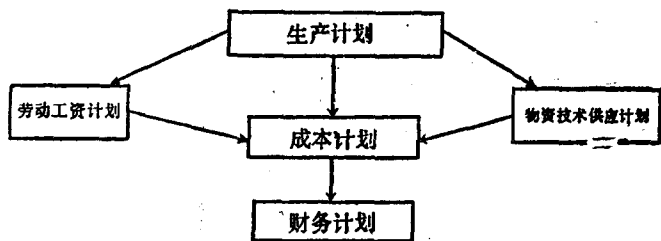
品种发展及科学研究计划要规定企业的品种发展方向，新品种发展和老产品整顿的任务，以及科学研究项目等。销售计划，要规定产品销售额，销售渠道，销售收入以及销售

方针策略等。企业改造及设备投资计划，要规定企业一定计划期限内组织、技术、品种结构、环境保护等改造的项目及预期达到的目标、项目进度，费用预算等。生产能力利用计划，要规定设备、厂房、仓库等设施的报废更新，租售处理，添置等活动。还应指出，有些计划如财务计划，虽然名称未变，但内容是有变化的。如流动资金改为全额信贷以后，企业将不再有自有流动资金。又如实行利润留成后，对留成额的各种基金用途也应编制相应的计划。尤其是扩大再生产资金允许自筹和信贷后，同时企业又有权向外单位投资，财务计划内容也将发生很大变化。

经营计划与生产技术财务计划不同之处还在于它要尽可能编制中长期计划。从上述增加的计划内容来看，无不与企业长远的生存与发展有关，因此只考虑年度计划是不够的，主要应当搞长远的规划。

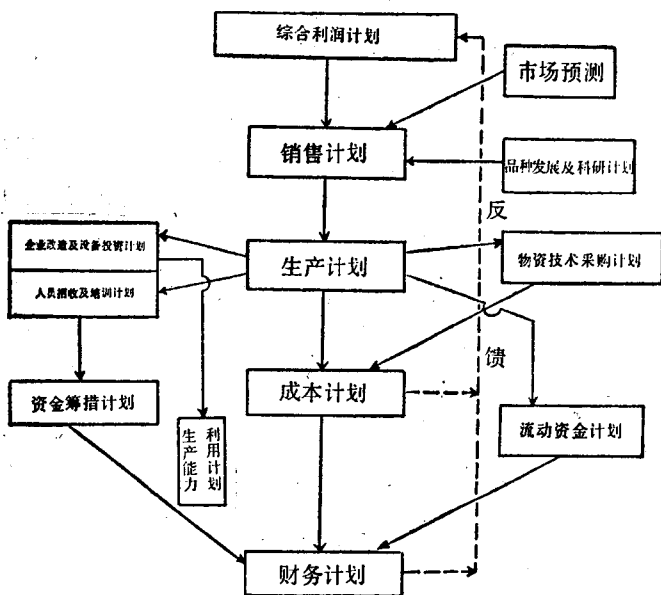
经营计划与生产技术财务计划在其组成部分的相互关系上，也有明显的差别。可从图二、图三的比较中看出。

生产技术财务计划主要组成部分关系图



(图二)

经营计划主要组成部分关系图



(图 三)

从图二、图三中可以看出，生产技术财务计划是以生产计划为中心和出发点，其余计划都是为了保证完成生产计划，对经济效益重视不够；经营计划则不然，是十分重视以利润为中心的经济效果的，并以此为目标结合市场预测来确定销售，以销定产，再制定其它计划。

(三) 计划指标和指标体系

计划除用文字表达外，绝大多数都用指标表示。指标是

计划的语言，表示经济活动达到的目标。它可分成两大类：一类是质量指标，另一类是数量指标。

质量指标通常用相对数值表示，即比例、比值、百分率等，反映企业经济工作达到的质量水平。例如一级品率、优等品率、生产能力利用率、平均工资、原材料利用系数、废品率、可比产品成本降低率、单位产品成本、流动资金周转天数（或每年周转次数）、百元产值流动资金占用量、资金利润率等等。

数量指标通常用绝对量来表示，反映企业经济活动在数量上达到的要求。例如商品产量、总产值、生产能力、职工平均在册人数、工资总额、物资需要量和申请量、生产费用、总成本、流动资金需要量、上交利润等等。

质量指标和数量指标各有各的用处，不能偏废。但从每一个指标来看，又都有各自的局限性，即使综合程度很高的指标也不例外。例如资金利润率指标的综合程度是很高的，企业任何一个经营活动都会反映在这个指标上，但它无法回避价格因素的影响，在目前某些产品定价不合理的情况下，资金利润率的高低不完全说明经营状况。这种局限性往往会促使经济活动朝违反人们意愿的方向发展。为了解决这个问题，于是采用其它指标来代替（例如用净产值代替总产值），或者对指标的计算规定种种限制办法，或者用另一些指标来纠正，这就形成一个指标体系。所谓指标体系，就是一组相互联系的指标，用以引导经济活动按人们希望的方向发展。但是列入指标体系的指标过多，也有彼此难以衔接平衡因而出现矛盾的缺点，使执行者无所措手足，并且束缚人们的积

极性。

所以，对指标体系的研究以及在实践中不断调整，就成为国家对企业和企业对其所属单位进行计划管理的一个重要内容。这里并没有固定模式，但总的说，考核指标应当少一些、综合一些，使计划权适当下放，调动基层单位的积极性。近年来，国家考核企业的指标，由八个减为品种、产量、质量、利润、合同执行情况等，就是这个意思。

二、计划资料

编制计划需要各种资料。经验证明，计划水平很大程度取决于资料的齐全、准确程度。加强企业计划管理工作，必须在资料的收集、积累、整理和加工利用上下功夫。因为资料是反映客观实际的，离开了资料，计划只能是主观臆测，无法起到指导实际的作用。

（一）资料的种类

广义地讲，凡是编制计划时所要考虑的一切因素、一切条件，有关这些因素和条件的状况都可以归到资料范围内。它没有一个严格的界限，要依企业的具体情况而定。资料一般涉及到企业内外（国内外）政治、社会、技术、经济等方面。狭义地讲，是指计划计算时用的资料，主要是技术经济资料。

技术资料与各个企业的生产技术特点有关，其中包括与产品质量有关的资料，如各种技术标准；与产品设计有关的资料，如图纸、配方等；与产品工艺制造有关的资料，如各种工艺文件；与生产组织有关的资料，如产品分车间的零部件明细表；与设备维修有关的资料，如修理周期及其结构，