

企业经营管理教材丛书

企业计划 管理

上海管理教育研究会

山东人民出版社



企业经营管理教材丛书

企业计划管理

苏 东 水

山东人民出版社

一九八五年·济南

企业经营管理教材丛书

企业计划管理

苏东水

*

山东人民出版社出版

(济南经九路胜利大街)

山东省新华书店发行 山东新华印刷厂临沂厂印刷

*

850×1168毫米32开本 9.75印张 2插页 210千字

1985年5月第1版 1985年6月第1次印刷

印数：1—3,000

书号 4099·509 定价 1.80元

编者说明

为配合开展经济管理教育，提高企业经营管理水平，以适应我国社会主义现代化建设的需要，山东人民出版社和上海市管理教育研究会联合组织出版《企业经营管理教材丛书》。《丛书》由复旦大学等高等院校和有关科研单位及实际工作部门的一些长期从事经济管理科学教学与研究工作的专家、学者协作编写。

《丛书》共二十四册，内容涉及企业经营管理领域的各个基本方面。在编写过程中，作者力求把基本理论同我国的一些先进企业经营管理的实践经验、国外行之有效且对我国工业企业适用的现代管理方法有机地结合起来，进行系统、简明而通俗的阐述。《丛书》的大部分曾作为近年来上海市企业管理协会举办的厂长企业管理班、经济管理电视讲座和部分院校管理专业、企业管理研究班的教材。这些教材，经过教学实践，广泛征求意见，出版前在内容和体例方面又进行了修改充实和统编审定。

《丛书》适用范围较广，可作为厂矿企业的厂长、经理、经济师和管理人员的培训教材；有关院校、电大、职大及函授、刊授、业余大学的管理专业教学用书；也适用于经济管理人員自学。欢迎读者在使用过程中提出补充修改意见，以便再版时予以修订。

《企业经营管理教材丛书》编委会

前 言

计划管理学是建立在运用经济和社会发展客观规律基础上的一门科学,是现代管理科学的一个组成部分。社会主义计划管理学以马克思列宁主义哲学和政治经济学一般理论为指导,研究如何运用社会主义社会发展的客观规律的问题和行为机制的问题,研究如何科学地制订计划和执行计划的问题,其目的是为保证国民经济各部门和企业沿着社会主义道路有计划地发展。

计划管理学具有自己独特的方法论和原理,有计划工作中系统综合法、目标规划法、论证最优计划的方法等等。

本书是从企业的角度来探讨如何进行计划管理,以提高经济效益的问题。它按计划管理的一般理论、计划内容、计划基础、计划方法的体系进行编写。本书的内容包括:企业的计划总论、需求预测、产销决策、长期计划、生产计划、作业计划、技术计划、经营计划和综合平衡,以及计划的基础工作、信息工作和技术方法等。

本书是作者在1979年《上海市电视教育讲座》讲解《计划管理》教材的基础上,经过几年教学实践,征求意见,进行较大扩充、修改形成的,是应上海市经委委托作为企业计划管理干部学习的需要而编写的。

我国企业计划管理工作尚在改进中,有些问题目前尚认识不足,因此书中难免有错误之处,敬请读者批评指正。

《企业经营管理教材丛书》编委会

主 编： 苏东水

编 委： （按姓氏笔划为序）

马广应 叶品樵

史景星 孙景奎

刘德久 苏东水

李葆坤 李儒训

屠修德 黄家顺

责任编辑： 刘德久 金明善

目 录

第一章 总 论	(1)
第一节 计划管理的意义	(1)
第二节 计划管理的作用	(7)
第三节 计划管理的任务与原则	(10)
第四节 计划管理的内容与指标	(15)
第五节 计划管理的过程	(21)
第二章 企业的需求预测	(33)
第一节 企业需求预测的意义、任务和种类	(33)
第二节 企业需求预测的程序与方法	(36)
第三节 影响企业产品市场需求的因素	(41)
第三章 企业的产销决策	(52)
第一节 企业产销决策的概念与作用	(52)
第二节 企业产销决策的任务与内容	(61)
第三节 企业产销决策的过程与要求	(68)
第四章 企业的长期计划	(74)
第一节 长期计划的作用与内容	(74)
第二节 长期计划的目标与策略	(78)
第三节 长期计划的编程序与方法	(86)
第五章 企业的生产计划	(93)
第一节 企业生产过程的组织	(93)

第二节	企业生产能力的核定	(103)
第三节	企业生产计划的编制	(110)
第六章	企业的作业计划	(125)
第一节	企业作业计划的编制程序和方法	(125)
第二节	企业生产作业计划期量标准的制定	(137)
第三节	企业车间的生产调度工作	(160)
第七章	企业的技术计划	(167)
第一节	生产技术准备计划工作	(167)
第二节	技术组织措施计划	(178)
第三节	产品质量计划工作	(186)
第四节	设备修理计划工作	(190)
第八章	企业的其它计划	(195)
第一节	企业的劳动计划	(195)
第二节	企业的物资计划	(205)
第三节	企业的销售计划	(214)
第四节	企业的财务计划	(217)
第九章	企业计划的综合平衡	(222)
第一节	企业计划综合平衡的意义和作用	(222)
第二节	企业计划综合平衡的主要内容	(225)
第三节	企业计划综合平衡的方法	(232)
第十章	企业计划的基础工作	(242)
第一节	原始记录和统计工作	(242)
第二节	定额管理工作	(245)
第三节	计量工作	(251)
第十一章	企业计划的信息工作	(253)
第一节	企业经济信息的分类与作用	(253)
第二节	企业经济信息的管理系统与处理方法	(258)
第三节	企业经济信息的有效应用	(266)

第十二章	企业计划的技术方法	(275)
第一节	网络计划技术的应用	(275)
第二节	系统分析方法的运用	(287)
第三节	线性规划的应用	(295)

第一章 总 论

计划管理是企业管理的重要组成部分，是企业各项管理的首要环节。计划管理的内容很丰富，它涉及到企业的生产、技术、经营活动各方面，它的工作好坏对企业生产发展有直接的影响。全面的实行计划管理，对于巩固和发展社会主义社会的经济基础，对于提高企业管理水平，对于发展社会生产力，都有重要的作用。

第一节 计划管理的意义

一、什么是计划？

计划是管理的重要职能，是一种意识形态，属于上层建筑的范畴。

马克思在《致路·库格曼》的书信中指出：“要想得到和各种不同的需要量相适应的产品量，就要付出各种不同的和一定数量的社会总劳动量。”^①这种按一定比例分配社会劳动就是计划的涵义。马克思第一次提出了按比例分配社会劳动的计划规律，阐明了按比例安排社会需要和生产的必要性。

列宁在《非批判的批判》一文中又指出了计划的性质，他

^①马克思 《致路·库格曼（1868年7月11日）》，《马克思恩格斯选集》第4卷第368页。

明确地说：“经常的、自觉地保持的平衡，实际上就是计划性”^①。

可见，所谓“计划”，它包含着“比例”、“平衡”的意思。

在资本主义企业管理理论发展史上，首先把计划作为一种管理活动提出来的，是法国的法约尔。本世纪初，法约尔在他的著作中，认为管理应包括计划、组织、命令、协调和控制等五种职能。1937年，美国学者古立克提出，管理应包括计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算等七项职能。1947年，美国企业家布朗则认为，管理只包括计划、执行和检查等三项职能。各种管理学派都认为计划是管理的第一重要职能，都把计划视为管理中不可缺少的一种活动。

近代，外国研究企业管理、计划理论的专家，对“计划”的含义也有不同的看法，有的认为“计划”是指集中控制或指公共开支方案；有的认为计划是指企业制订的详细指标、目标或规划；有的认为“计划”意味着条理性、逻辑性、合理性；还有人认为“计划”意味着限制、控制和失去自由。在他们的著作中也给计划下了定义。例如，在一本名叫《现代管理学》专著中，认为“计划”是一种行动之系统，是研究行动的东西。计划系统，包含长程、中程、短程计划。这种系统具有四个性：集合性、联系性、目的性、适应性。这本书的作者认为计划的重要性：是一种应付快速与奇妙的变动的时代的手段；是分析与决策的基础；是为了以最经济有效的方式下达到所定的目的。又如：有一个研究学院的学者则认为，“计划”是理

^①列宁，《非批判的批判》，《列宁全集》第3卷第568页。

想的实验。这种理想是代表一种组织资源经济有效应用；是一种事先思考与预定行动方针的程序；是一种减少风险的计算。再如：美国的学者认为“计划”是指未来行动的方案。一般包括三个特征：一是它必须与未来有关；二是它必须与行动有关；三是某个机构必须对未来行动的实现负责。还有的认为，计划与预测相同，也是“未来学”研究的一部分。

从上说明，“计划”是科学地及时地预测、制定未来行动的方案，以达到最好的经济效果。计划行为，一般有以下几方面：

（一）进行预测：对未来可能发生的情况进行调查和研究。

（二）树立目标：制定预期达到的目标。

（三）拟定计划：安排完成各个步骤的先后次序。

（四）编制预算：确定达到目标所需要的资源的分配方案。

（五）制定方法：制定完成各项工作所需要的标准方法。

（六）制定政策：为计划中可能出现的各种问题，制定政策和措施。

二、计划管理的性质

计划管理，是用计划来管理企业的生产经营活动。具体说：是用计划来组织、领导、监督和调节企业生产、技术、经营活动的一项管理制度和办法。在不同社会制度下的计划管理有其共性和特性。

社会主义工业企业的计划管理，是在公有制基础上的有计划的商品经济条件下，在服从国家统一计划的前提下，通过计划的制订、执行和检查，对企业生产经营活动进行领导、监督

和协调。在工业企业中，计划管理的内容一般包括三个方面：一是计划管理机构和制度的建立、完善；二是企业产销的预测、决策和信息；三是计划的制定、执行、检查和监督。

在资本主义社会，由于生产资料属于资本家所有，整个社会生产往往受着资本主义的竞争和生产无政府状态的规律的破坏。但在一个企业内，资本家为了获得超额利润，他们很重视经营管理，在计划管理上是力求严密、科学的。其中，也有可供借鉴的管理方法。如，美国、日本有些企业，现在执行一种叫“P DCA管理环”，其目的也在于加强计划管理工作。

这种管理环就是把整个管理过程分成以下四个阶段，又把这四个阶段连起来，构成一个循环。

第一阶段（P）—计划：一是通过对市场和消费者需要的调查，提出明确的方针目标；二是制定活动计划，使全体职工都明确企业的计划方针和目标。

第二阶段（D）—实施：一是按照已经明确的方针目标，进一步订出具体实施工作计划，如年、月度计划和作业计划；二是按计划实地去干。

第三阶段（C）—检查：一是对实行结果进行检查并用图解找原因；二是提出问题。

第四阶段（A）—处理：一是订出具体改善措施，即防止问题再次发生的意见；二是为下一循环提出建议，并通过数据、各种图表分析，订出新内容的年度计划。这样一个周期一个周期、一环扣一环地向前转动，都是通过全体职工和各个部门的努力，从而达到新的标准，进入新的起点。

日本有的企业通过推行这种管理环后，认为P DCA环转动得好就是企业的进步，国家的进步。这个环，是进步的保

证。他们在运用 P D C A 环时，强调注意以下几点：一是 P D C A 一定要形成一个循环，要使它转动起来，周而复始；二是班组→车间→厂级均有一个 P D C A 环，要想达到预期的效果，必须一层一层地解决问题；三是每通过一次 P D C A 的循环，就要修订一次工作标准或质量标准，克服缺点，改善工作，再进入第二次 P D C A 管理环。他们认为，管理工作要真正起到指导生产的作用，就必须严格按以上步骤进行工作，特别是在“P”阶段，决定方针目标，必须注意明确做到以下几点：为什么要有计划；计划要达到的目的；计划要落实的部门；计划的完成时间；计划的具体执行者。以上是告诉人们如何去制定和执行计划。

社会主义的企业计划管理与资本主义的企业计划管理，在方法上有其共同点，即都要通过计划的编制、执行、控制与总结的过程。但由于社会制度的不同，社会主义与资本主义的经营计划管理存在着一定差别。这些差别表现在下面几个方面：

（一）在资本主义国家里，由于存在着生产资料私有制和社会化大生产之间的矛盾，无论有多么完善的国家经济计划和企业计划管理的办法，都不能阻止周期性经济危机的爆发。在社会主义国家里，由于不存在上述矛盾，也就不存在爆发周期性经济危机的必然性，只要宏观经济决策没有重大失误，经济危机是可以避免的，企业计划一般说来是可按一定目标实现的。

（二）在资本主义国家里，企业的计划是最根本的，国家计划（如果有的话）是辅助性的对企业没有法律上的约束力。在社会主义国家里，国家计划对企业是有法律上的约束力的。

（三）资本主义国家的企业，计划制定得细致，考虑得长远；与之相比，我国社会主义企业，过去对短、中期计划注意

较多，今后计划工作的重点要转到中期和长期计划，适当简化年度计划。

（四）在资本主义国家里，同行业企业与企业之间存在着你死我活的竞争，双方的计划是无法协调的（协作企业例外）；在社会主义国家里，企业与企业之间虽然存在着竞争，但双方可以通过有计划的指导、调节和行政管理来加以协调。

（五）资本主义国家的企业在经济预测、计划制定（特别是长期计划、新产品计划、财务计划和研究与发展长期计划的制定）方面积累了丰富的经验；而社会主义国家的企业，在这方面的经验还不够丰富。

三、全面的计划管理

1982年1月，党中央、国务院发布的《关于国营工业企业进行全面整顿的决定》中进一步提出了全面的计划管理的概念和含义，指出：“在国家计划指导下，实行企业内部的全面计划管理，把生产、技术、供销、财务等各方面工作，落实到每一个岗位，每一个人；在实行全面计划管理的同时，还要继续推行全面质量管理和全面经济核算，以保证品种增加、质量提高、成本降低、利润增长，以实行全面的经济效益”。这里所谓全面的计划管理，就是指用计划把企业的各项工作组织起来，以生产和销售计划为中心进行综合性的管理。具体说，全面计划管理具有如下的含义：

（一）是全面性的计划；即指计划的内容包括目标、指标、措施；计划的时间有长、中、短；以及计划的编制、执行、控制等全面组织系统。

（二）是全厂性的计划；即指计划的范围包括厂内各部

门、车间、单位和岗位等等。

(三)是全员性的计划：即指计划管理涉及到企业全体职工。要使每个职工都有自己的计划。

(四)是全程性的计划：即指对企业生产经营全过程的每一环节都实行计划管理。这样，使全厂建立上下左右、纵横交织的计划管理网，把企业生产经营活动都纳入计划轨道，以实现预期的经济效益目标。

第二节 计划管理的作用

一、在发展企业生产力中的作用

实行计划管理，是由现代化大生产的特点决定的，也是现代企业生产发展的客观需要。由于现代工业企业的生产过程十分复杂，要由成百上千的劳动者，使用各种不同的机器设备来完成，分工精细，协作严密，而且还有一系列生产、技术、经营等活动。因此，要使这一系列生产经营活动，按照大机器生产的要求，以生产为中心，有机地结合起来，使人力、物力、财力等各方面以及各个生产环节之间协调平衡，以保证生产的顺利进行，并获得良好的效果，这就必须有统一的计划，实行严格的计划管理。

工业企业加强计划管理，不仅是由于生产发展的客观要求，更重要的是由于客观经济规律的要求。在生产资料公有制的社会主义社会中，由于社会主义基本经济规律的作用，国民经济有计划发展代替了生产的无政府状态，社会主义生产的目的是为了国家和人民的需要。因此，国家有可能而且有必要对国民经济各部门和所有企业实行集中统一的计划领导，通

过国民经济计划合理分配人力、物力、财力和生产任务，以保证国民经济有计划按比例地发展。

社会主义经济为工业企业实行计划管理提供了良好条件，这是社会主义制度优越性的一个重要标志。但这仅是可能性，要使可能变为现实，充分发挥计划经济的优越性，还要靠我们搞计划工作的同志去努力。这就要求我们加强计划管理，在计划工作中，正确认识和自觉运用客观经济规律，正确地反映企业生产经营活动客观规律的要求，使企业生产按一定比例协调地发展，使企业计划取得良好的成果。

二、在发挥企业管理职能中的作用

有计划地组织企业的生产经营活动，正确处理各个生产环节各方面的相互关系等工作，是企业管理的职能。实行计划管理，就是这种企业管理职能本身的需要，也是加强企业管理的重要环节。现代化工业企业的生产经营活动，包括生产组织、产品销售、劳动安排、物资供应、质量管理、设备管理、财务管理以及技术工作等各个方面，如果对这些活动没有统一的计划进行合理的组织，势必造成工作中的混乱、生产上的脱节、人力物力的浪费。因此，加强企业管理，从合理组织生产经营活动这个角度来看，就首先要抓住计划管理这个中心环节。这样才能使各个方面工作紧张而有秩序地进行，把各部门广大群众的力量拧成一股绳，共同为完成和超额完成国家计划而努力。

社会主义生产资料公有制，为工业企业实行计划管理创造了有利条件，企业可以根据国家下达的生产任务，进行需求预测，预先制定计划，明确生产什么产品，生产多少，何时投入