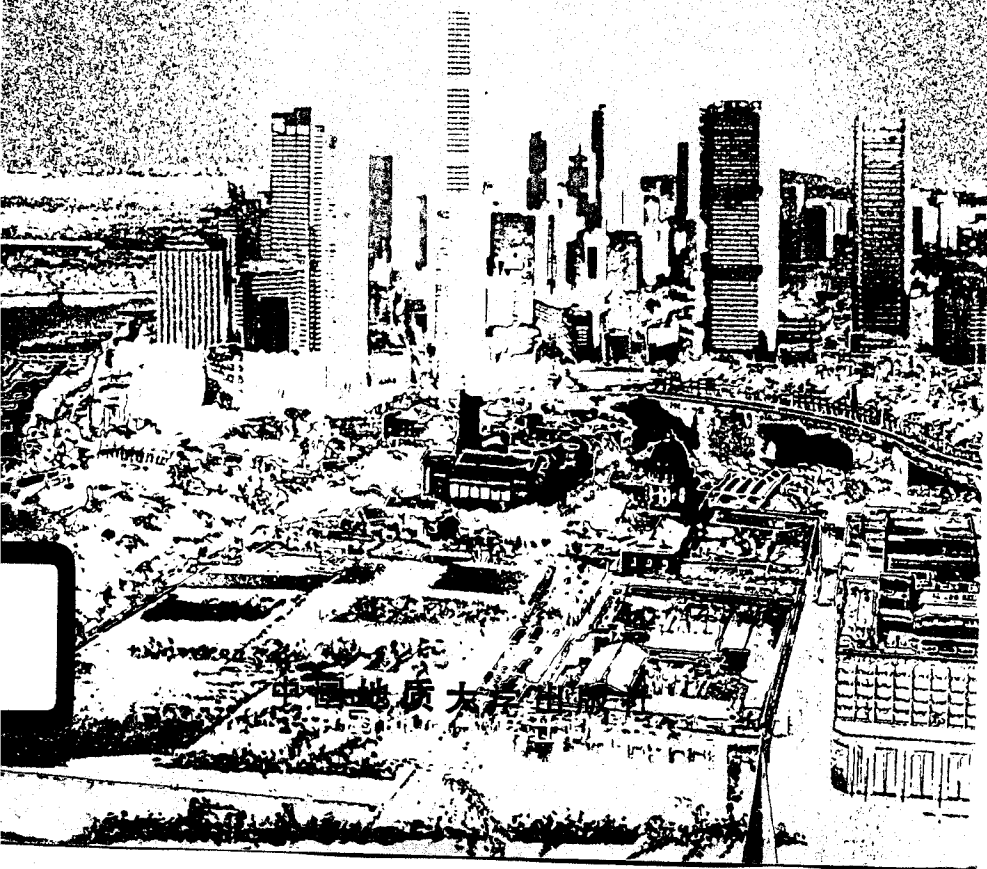


企业经营计划学

QIYE JIN YIN JI HUA XUE

马桂信 主编



中国地质大学出版社

责任编辑 成金华

封面设计 张志强

企业经营计划学

马桂信 主编

中国地质大学出版社出版发行

湖北省黄冈师专印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 印张:14 字数:320千字

1989年4月第1版 1989年4月第1次印刷

印数:1—4000册 定价:3.85元

ISBN 7-5625-0278-1/F·26

编 者 说 明

《企业经营计划学》一书是根据企业由生产型管理向经营型管理转变的需要而编写的。在编写中，力求较好地体现企业改革的新成果和进一步完善企业经营机制的新要求，重点突出企业经营计划是决策型计划的新特点，比较系统地介绍企业经营决策和经营计划的基本内容和方法。

全国高等院校计划学研究会副会长叶景哲教授担任本书编写顾问。在编写出版过程中，湖北省计划管理干部学院许其立副院长做了大量组织工作，并得到贵州计划管理干部学院王录生副院长和江西财经学院、江西财经管理干部学院、湖南财经学院、山东财政学院、江汉大学、湖北省计划管理干部学院等有关领导的热情支持，还得到湖北省黄冈地区物资局领导和许俊生同志的大力支持和帮助。在此，谨表示衷心感谢。

由于水平所限，且企业改革在不断深化，有些问题仍须进一步探讨，本书不完善之处和缺点在所难免，敬请读者指正。

一九八八年十二月

目 录

第一章 企业经营计划的地位和任务	(1)
第一节 企业经营计划的重要地位.....	(1)
第二节 企业经营计划的意义.....	(4)
第三节 企业经营计划的任务和原则.....	(8)
第二章 企业经营决策与经营计划	(14)
第一节 经营决策的内容和依据.....	(14)
第二节 经营决策方法.....	(20)
第三节 经营决策与经营计划的关系.....	(23)
第四节 经营计划的主要内容和方法.....	(25)
第五节 经营计划的编制与执行.....	(32)
第三章 企业销售计划	(36)
第一节 市场销售预测.....	(36)
第二节 销售决策.....	(52)
第三节 销售计划的编制.....	(55)
第四节 销售策略与价格策略.....	(61)
第五节 销售合同管理.....	(67)
第四章 企业生产计划	(72)
第一节 产品结构决策与产品品种计划.....	(72)
第二节 产品质量决策与质量计划.....	(79)
第三节 产品产量决策与产量、产值计划.....	(87)
第四节 生产能力核算与平衡.....	(100)
第五章 企业生产作业计划	(105)

第一节	生产作业计划的内容	(105)
第二节	期量标准的抉择	(106)
第三节	生产作业计划的编制	(122)
第四节	生产过程的控制	(136)
第六章	企业改造与发展计划	(142)
第一节	新技术开发决策与计划	(142)
第二节	新产品开发决策与计划	(149)
第三节	更新改造决策与计划	(155)
第四节	企业规模决策与扩建计划	(163)
第五节	投资决策及投资效益评价	(168)
第七章	企业物资供应计划	(171)
第一节	物资计划的意义和任务	(171)
第二节	物资需要量计划	(173)
第三节	物资购买决策与购买计划	(190)
第四节	供料计划	(200)
第五节	物资综合平衡	(203)
第八章	企业劳动工资计划	(207)
第一节	劳动工资决策	(207)
第二节	劳动生产率计划	(210)
第三节	劳动定额、定员与职工人数计划	(220)
第四节	工资计划	(228)
第五节	职工培训计划	(233)
第九章	企业成本计划	(239)
第一节	成本计划的意义与作用	(239)

第二节	成本计划编制的准备工作·····	(243)
第三节	成本预测与决策·····	(245)
第四节	成本计划的编制方法·····	(258)
第五节	成本控制与降低成本的途径·····	(290)
第六节	成本是制定价格的主要依据·····	(300)
第十章	企业财务计划·····	(303)
第一节	财务计划的意义与内容·····	(303)
第二节	利润计划·····	(305)
第三节	固定资金计划·····	(325)
第四节	流动资金计划·····	(332)
第五节	专用基金计划·····	(344)
第六节	企业财务收支计划·····	(347)
第十一章	企业技术组织措施计划·····	(352)
第一节	技术组织措施计划的内容和任务·····	(352)
第二节	技术组织措施经济效果的评价·····	(357)
第三节	技术组织措施计划的编制与执行·····	(362)
第十二章	完善企业经营机制 提高企业计划管理水 平·····	(370)
第一节	完善企业经营机制·····	(370)
第二节	企业经营机制与经营计划·····	(375)
第三节	企业经营机制与经济效益·····	(377)
第十三章	计算机辅助计划·····	(380)
第一节	计算机辅助计划的作用·····	(380)
第二节	认识和使用电子计算机·····	(382)
第三节	计算机辅助计划实例·····	(387)

第一章 企业经营计划的地位和任务

企业是社会经济的细胞，也是市场的主体。在我国社会主义有计划商品经济的体制下，国家依据企业所有权和经营权分离的原则，授予企业经营权；国家通过调控市场来引导企业，对企业实行间接管理。企业是依法自主经营、自负盈亏、独立核算的社会主义商品生产经营者。企业的根本任务是根据国家计划 and 市场需求，发展商品生产，创造物质财富，增加积累，满足社会日益增长的物质和文化生活的需要。企业的这种性质和重要使命，决定了企业计划管理的重要地位和作用。企业经营计划的重要作用，不仅是经营计划在企业内部要复盖每个经营环节，具体贯彻和实现企业的经营方针、经营策略和经营目标，而且表现为把国家计划和市场需求具体化为企业的经营行为，保证国家经济发展战略方针、法令的贯彻实施和国家计划目标的实现。因此，加强企业经营计划工作是十分重要的。

第一节 企业经营计划的重要地位

企业经营计划是贯彻实施企业经营目标、经营方针和经营策略等重大经营决策的具体部署和安排。包括对产品销售、技术开发和产品开发、生产能力、劳动组合、资金运用、原材料和能源供应、横向技术经济协作、经济效益等的筹划，是企业未来时期经营活动行为的指导方案。企业经营计划在企业经营管理和国民经济计划管理中都有重要的地位。

一、企业经营计划是决策型计划

随着企业管理体制改革的深化，我国的企业管理正从生产型管理逐步转变为经营型管理。作为企业经营管理核心职能的企业计划管理，同时也进行了相应的配套改革，由原来的企业生产技术财务计划发展成为企业经营计划。

从生产技术财务计划到经营计划的转变，这不只是企业计划名称上的更变，而是我国企业计划管理的一项根本性改革。首先，两种计划的性质和任务不同。以往，企业由国家统一经营，企业没有经营决策权和计划自主权，生产技术财务计划是一种为保证完成国家或上级的指令性生产计划指标的执行型计划。现在，企业自主经营，责权利相结合，企业在国家计划指导下，根据市场供求关系的变化，有权对经营及时作出相应的决策，自行安排生产适合社会需要的产品或者为社会提供服务。这样，企业经营计划也就成为企业自主经营的决策型计划。其次，两种计划的内容不同。生产技术财务计划实际上只是对企业的产品生产进行计划管理，并围绕产品生产只相应解决技术问题和资金的收付；产品销售和原材料采购全部由国家统一调拨；财务实报实销，不承担盈亏责任。经营计划则是围绕以产品销售为中心，自负盈亏，把企业一切重大经营活动都纳入计划，实行全面计划管理。

企业计划由生产技术财务计划发展为经营计划，能够增强企业的盈利观念和市场竞争观念，以及技术、产品开发观念。企业要生存和发展，必须不断提高经济效益，才具有更强的经济活力；必须在激烈的市场竞争中，不断开拓广阔的销售市场，才能使产品的价值能够及时地、充分地得到实现和补偿；为此，必须不断开发新技术和新产品，在满足社会日益增长的物质和文化生活需要的过程中，增加积累，获得

发展，从而使企业的发展与国家计划的要求、社会的需要紧密地结合起来，充分地体现社会主义企业生产经营的目的。

二、企业经营计划是企业经营管理的核心职能和综合性管理

企业的经营管理是一个复杂的系统工程，包括计划管理、销售管理、生产管理、质量管理、技术管理、设备管理、劳动管理、成本和财务管理、物资管理、生活后勤管理等内容。在以上的诸项管理中，销售、生产、质量、技术、设备、物资等管理，属于执行性的专项管理；劳动、财务、生活后勤等管理属于保证监督性的专项管理；而计划管理则是属于决策性的综合管理。计划管理处于企业最高的经营决策层次之下，但又高于执行性管理和保证监督性管理层次之上，是一项较高层次的决策性的全局性的管理。实际上，经营计划与经营决策都是由企业最高领导层承担的两项紧密相关的管理职能，都直接关系着企业的发展前途。所以说，经营计划是企业经营管理的核心职能和综合性管理。

企业经营计划不仅体现了经营决策所规定的发展方向和基本要求，而且是在经过反复核算、论证与综合平衡的基础上制订的。它包括对外部市场条件的预测、分析和判断，对企业内部人力、物力、财力资源与需要之间、各道生产经营环节之间的衔接和协调。因此，经营计划应是整个企业各种经营活动和管理的行动纲领和依据。

三、企业经营计划是国民经济计划的基础和补充

我国社会主义有计划商品经济的运行机制，从总体上来说，应当是国家调节市场，市场引导企业，企业自主经营。

在这种新的经济运行机制中，企业经营计划仍然是国民经济计划的基础和有机组成部分。国家除对少量关系到国计民生的产品和经济活动实行指令性计划外，对大量的产品和经济活动，通过国家与企业签订定货合同，或通过经济政策和经济参数、调节市场供求关系等形式及手段指导企业的经营活动，实现国家计划目标。企业根据国家计划指导和市场供求关系的变动趋势所制订的经营计划，是国民经济统一计划的具体体现。执行和实现企业经营计划是实现国民经济计划目标的保证。

商品经济条件下的国民经济计划管理，必须建立在价值规律和商品等价交换的基础上，自觉地借助于市场机制的调节作用来实现。我国幅员辽阔，人口众多，交通不便，信息不灵，各地区的经济文化发展很不平衡，且计划管理水平较低，对社会的需求和生产能力的计算不可能达到准确的程度，因此，我国目前的国民经济计划只能是粗线条的、弹性的，通过企业经营计划可以得到补充和完善，从而，使之更加符合客观实际和市场供求关系的变化。

第二节 企业经营计划的意义

增强企业经营的计划性，对社会化大生产条件下的企业具有普遍意义；对在社会主义公有制基础上有计划商品经济条件下的企业，更具有重要的意义。

一、增强企业经营的计划性是社会化大生产的客观要求

大家知道，社会化大生产的基本特征是社会分工和专业化协作关系的高度发达，物质产品的生产过程已经不再是个

别人或个别企业所能完成的，而是必须由众多的企业和千百万劳动者进行分工协作共同来完成；物质产品生产的目的也不再是为了满足自身的需要，而是为了满足国内外市场的需要。社会化大生产的这种特征，不仅反映在部门之间、地区之间和企业之间，而且反映在企业内部的各个环节之间和劳动者之间，广泛存在的技术经济联系，构成相互联系、相互依存的有机整体。这时，通过企业经营计划，并采取经济合同等形式，建立企业内部的和部门、地区、企业之间的有计划的技术经济联系，相互协调，就显得具有特别重要的意义和迫切的需要。

有计划地组织企业的各种经营活动，使企业内部各个环节能够象一台大机器一样，共同协调动作，使全企业的职工有一个统一的行为纲领，为共同的目标而劳动，这是社会化大生产客观规律的普遍要求。无论是资本主义企业，还是社会主义企业，都是如此。资本主义企业内部具有较强的计划性，它们拥有较先进的测算工具和信息的传递、加工、处理手段、在认识和掌握市场的变化方面，表现出某种程度的自觉性，因而，适应市场变化的应变能力较强，调整产品结构的动作较快。但由于资本主义企业生产的社会化和生产资料的私人占有之间的矛盾，资本主义企业仍然受到周期性经济危机的袭击和破产的威胁。社会主义企业生产资料公有制，从根本上消除了资本主义的基本矛盾，有可能实行比资本主义企业更高的计划性。尽管目前我国企业的经营计划管理水平不高，但随着企业管理体制改革的深入发展和企业计划管理人员素质的不断提高，计划性不强的现象，定会迅速得到改善。

二、增强企业经营的计划性是社会主义有计划商品经济

发展的需要

增强企业经营的计划性，是由企业自主经营、自负盈亏独立核算的社会主义商品生产经营者的性质所决定的。企业既然是商品生产经营者，那么，它首先面临着一个复杂多变的市场问题。市场对企业来说，不仅仅是商品交换的场所，更重要的是企业的经营行为要接受市场机制的调节和检验，要在激烈的市场竞争中承担严峻的盈亏责任，市场的状况决定着企业的成败与兴衰，关系着企业的前途与命运。在错综复杂和千变万化的市场关系中，企业生产什么，生产多少，什么时候生产，怎样生产等等，都要建立在对市场的科学预测和对企业内部周密部署的基础上。因此，企业只有增强经营的计划性，才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

我国的商品经济是有计划的商品经济，加强企业经营的计划性，可以避免市场调节的盲目性的影响。在商品经济的发展和市场机制的调节过程中，由于某种盲目性，往往会使企业对市场供求关系的变化作出不符合实际的判断，造成各种生产要素过量投入而超过社会需要的现象，给企业和社会带来浪费和损失。因此，企业必须认真研究和接受国家计划的指导。国家颁布的计划及其相应的经济政策、各种经济参数以及各种经济信息，是建立在计划综合平衡的基础上，是为实现社会供给与社会需求在总量上和在主结构上相互平衡的基本要求上而提出来的，这既反映了国民经济计划目标的要求，也反映了市场供求关系变化的趋势。所以，它为企业的经营决策指明了方向，并为企业制订经营计划提供了依据。我国商品经济的计划性，也要求有能够体现国家计划目标的企业经营计划。正如第一节所述，企业经营计划不仅是

保证国民经济计划目标实现的基础，而且是国民经济计划的必要补充。

三、增强企业经营的计划性，有利于克服企业的短期行为，完善企业经营机制

目前，在企业经营机制不完善的情况下，企业往往出现片面强调自身利益而忽视国家利益，片面强调职工的消费需要而忽视企业的积累需要，片面强调近期利益而忽视长期利益等短期行为。通过企业经营计划的综合平衡、统一部署和统筹安排，可以克服这种短期行为的盲目性，使国家、企业与劳动者三者之间的利益更好地结合起来，有利于建立和完善企业责、权、利相结合的经营机制，从而使企业不仅拥有经营决策权，包括经营方向、国家资金与企业资金的使用、定价和内部分配等决策权，而且企业承包经营者应承担资产增殖、依法纳税等的经营责任；企业不仅享有经营成果的利益，而且还要承担市场竞争亏损的风险；企业不仅有自我积累、自我发展的内在追求，而且还要有自我约束、自我平衡的能力。

企业经营计划应加强计划指标的控制和约束，建立企业内部积累和消费的自我平衡机制，安排好积累和消费的比例关系，既不能使积累挤消费，也不能使消费挤积累，抑制积累和消费的膨胀，避免出现“超分配”现象，贯彻职工平均工资的增长速度应慢于劳动生产率增长速度的原则，实现积累的增长、消费的增长应与盈利的增长相适应的要求。

四、增强企业经营的计划性是提高经济效益的重要条件

在传统的产品经济体制下，企业只是一个单纯的生产组

织，它的任务就是保证完成国家下达的产量和产值的指令性计划指标，不讲产品质量，也不管社会是否需要，以产定销，统一收购；原材料统一分配；财务统收统支，不负盈亏责任，经济效益低下。在新的有计划商品经济体制下，企业是自主经营、自负盈亏的经济实体，为了实现创造财富、增加积累、满足需要的任务，通过企业经营计划工作的周密预测、反复核算、分析论证和全面安排，使各种生产要素得到科学合理的配置和组合，充分发挥现有资源的作用，能够以较小的劳动消耗，获得较大的经济效益。可见，增强企业经营计划性有利于提高企业的经济效益。

第三节 企业经营计划的任务和原则

企业经营计划的任务，是由企业经营计划的重要地位决定的。主要任务是：

一、谋求企业生产和市场需求之间的动态平衡

把谋求企业生产和市场需求之间的动态平衡作为企业经营计划的主要任务之一，是由社会主义企业的性质和任务决定的，同时也是企业生存和发展的需要。

社会主义企业和资本主义企业都是商品生产经营者，但它们之间的根本区别在于所有制的不同和生产经营目的的不同。社会主义企业生产经营的目的和任务，在于发展商品生产，满足社会日益增长的物质和文化生活的需要。社会主义企业作为一般的商品生产经营者，必然要追求一定的价值和利润目标，但作为社会主义的商品生产经营者，追求一定的价值和利润目标，已不是唯一的目的。在社会主义商品经济条件下，企业生产的物质产品，虽然仍是价值的物质承担者，

但更重要的是实现社会主义生产经营目的的载体。社会主义企业对价值和利润目标的追求，必须同为满足社会日益增长的物质文化需要这一生产目的统一起来，否则，企业就会背离社会主义的经营方向。所以说，谋求企业生产与社会需求之间的平衡，是由社会主义企业的性质和任务所决定的。

然而，企业生产的物质产品，是否能够满足社会对物质文化的需要，还要以产品的价值能不能得到实现和补偿来衡量。因为企业生产的产品所消耗的全部劳动量，只有是社会必要总劳动量的一部分时，才能卖得出去，才能实现产品的价值，才能说明这些产品是符合社会需要的。所以说，企业一定价值和利润目标的实现，既是实现社会主义企业生产经营目的的保证，也是企业生存和发展的条件。而企业产品的价值能否得到实现和补偿，又必须以企业生产与社会需求的平衡为前提。

由于社会需求会随着生产的发展和人民生活水平的提高而变化，不仅需求总量会不断增长，而且需求结构也在经常发生变化，因而，企业必须不断提高生产经营的应变能力，谋求企业生产与社会需求的动态平衡。

二、组织企业内各环节、各生产要素之间的最佳组合和有效利用

企业根据国家计划和社会需求所确定的经营目标，必须通过动员企业内部的一切资源，具体安排好各种比例关系和平衡关系，使每个环节、每个职工都为着统一的目标而协调动作和积极劳动来实现。大家知道，企业的生产过程，既是物质产品的生产过程，又是价值的生产过程，企业内部存在着许许多多技术的和经济的联系。一种产品要由许多部件和

零件所组成，复杂的产品有成千上万个零件，要经过许多工序的加工制造，它们之间存在着严密的技术比例关系。同时，为了保证企业经营目标的实现，还必须组织好各种生产要素之间的平衡关系，如销售量同生产量的平衡；生产任务同生产能力、原材料及能源供应、劳动力、资金等的平衡；产量、成本、利润的平衡等等。企业所有这些比例关系和平衡关系，都要通过企业经营计划的综合平衡和全面安排来实现。

如上所述，企业经营计划管理是企业经营管理的核心职能和综合性管理，只有它才能从整个企业的高度，全面贯彻和具体落实企业的经营目标、经营方针、经营策略等重大经营决策；才能从企业的全局出发，正确安排各种比例关系和平衡关系，组织企业内部各环节、各生产要素之间的最佳组合和有效使用，从而保证企业经营目标的实现。

三、有计划地发展与外企业之间的生产协作和联合

实行专业化分工和协作，发展横向经济联系和联合，是社会化大生产的必然趋势，也是商品生产和商品交换的客观要求。在旧的经济体制下，企业隶属于中央政府的各个部门或地方政府，即所谓“条条”和“块块”，割断了企业之间的横向联系，企业追求“大而全”和“小而全”，部门和地区则追求自成体系，造成盲目建厂、盲目生产和重复建厂、重复生产，劳动生产率、经济效益很低的落后状况。在新的经济体制下，企业自主经营，有权选择质量高、成本低的配套协作关系，从而冲破了“条条”的分割和“块块”的封锁，有利于调整企业组织结构和产业结构，合理地开发资源和配置生产要素，促进生产力的发展和经济效益的迅速提高。

随着社会主义有计划商品经济体制的逐步建立和完善，

生产的商品化、社会化和现代化的不断发展，企业之间的专业化分工协作和横向经济联系及联合将进一步得到发展，它们之间的相互依存关系将越来越密切，相互的制约和促进关系也将更加明显。因而，企业之间的技术经济联系必然要求具有较高的计划性。不仅要求按企业生产的进度和比例得到合格的、足量的生产资料和配套件的供应，而且要求及时地将企业生产的产品销售出去。否则，企业生产就无法顺利进行。

企业之间这种横向的技术经济联系所要求的计划性，不仅表现为单个企业内部的计划性，而且要求这种联系本身的计划性，因而必须通过某种计划形式把它体现出来。在商品经济条件下，体现企业之间横向技术经济联系的最好计划形式是经济合同。经济合同也是一种计划，它不仅反映了社会化大生产按比例发展的客观要求，把各个企业内部的计划联结成为许多企业必须共同信守的计划，而且，经济合同是建立在商品经济价值规律的基础上，实行自觉自愿、互惠互利、共同发展的原则，能够保证双方的权益。特别是经济合同具有法律效力，合同一经签订和鉴证，各方就必须认真执行，否则，就要受到法律的制裁，负责赔偿对方的经济损失，从而能够保证它的顺利执行。

四、谋求企业最优的经济效益及其与宏观经济效益的统一

企业的根本任务就是创造财富，增加积累。社会主义企业在实现满足社会日益增长的物质文化需要的生产经营目的的过程中，应努力谋求最优的经济效益，把企业全部经营活动转移到以提高经济效益为中心的轨道上来，以较少量的劳