

企业全面计划管理

(教材上册)

朱瑤翠等 编著

上海科学技术出版社

企业全面计划管理

(教材上册)

朱瑶翠等 编著

上海科学技术出版社出版

(上海瑞金二路 450 号)

新华书店上海发行所发行 上海新华印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 13.5 字数 298,000

1984 年 11 月第 1 版 1984 年 11 月第 1 次印刷

印数 1—56,000

统一书号: 17119·55 定价: 1.80 元

目 录

第一篇 概 论

第一章 全面计划管理意义	1
第一节 社会主义计划经济	1
第二节 实行全面计划管理的客观必然性	6
第三节 全面计划管理的任务与原则	11
第二章 全面计划管理的特点	16
第一节 全面计划管理的涵义	16
第二节 全面计划管理的特征	19
第三节 我国计划管理的演变过程	24
第三章 全面计划管理的内容、体系与模式	29
第一节 全面计划管理的内容	29
第二节 全面计划管理的体系	33
第三节 全面计划管理的模式	37
第四章 全面计划管理与其他全面管理	40
第一节 企业“四全”管理之间的关系	40
第二节 “四全”管理在企业中的地位和作用	43
第三节 以经济效益为核心, 实行全面计划管理	47

第二篇 经营计划工作

第五章 生产型转向生产经营型	53
第一节 生产型与生产经营型	54
第二节 生产型转向生产经营型的客观依据	60
第三节 生产型转向生产经营型的途径	62

第四节	经营组织方式	68
第六章	市场调研与预测	72
第一节	市场调研预测的原则	72
第二节	市场调研预测的范围和内容	75
第三节	市场调研预测的定性方法	79
第四节	市场调研预测的定量方法	81
第七章	企业经营决策	92
第一节	经营决策在企业管理中的地位	92
第二节	经营决策的内容	96
第三节	决策方法与决策程序	100
第四节	经营决策效果的评价	108
第八章	产品开发	111
第一节	产品开发的意义与决策	112
第二节	产品开发的内容	115
第三节	产品开发的方式、程序和方法	117
第四节	产品开发规划	128
第九章	长远发展规划	141
第一节	长远发展规划的重要性	141
第二节	长远发展规划的基本内容	143
第三节	长远发展规划的编制与执行	148
第十章	经济合同管理	153
第一节	经济合同的作用与内容	153
第二节	经济合同签订、执行与考核	156
第三节	经济合同的日常管理	161

第三篇 年(季)度综合计划工作

第十一章	综合计划概论	167
第一节	综合计划概述	167

第二节	综合计划的内容	169
第三节	综合计划指标体系	172
第四节	计划的编制	179
第五节	计划的贯彻执行	184
第十二章	销售计划	187
第一节	销售计划的作用	187
第二节	销售计划指标的确定	188
第三节	销售计划的编制	191
第四节	销售计划的贯彻执行	197
第十三章	生产计划	200
第一节	生产计划工作的任务	200
第二节	生产计划指标的确定	202
第三节	生产计划的编制	210
第四节	生产任务和生产能力平衡	225
第十四章	产品质量计划	233
第一节	编制产品质量计划的原则和依据	233
第二节	产品质量计划工作	236
第三节	产品质量计划保证体系	243
第四节	产品质量计划工作	248
第十五章	劳动工资计划	250
第一节	劳动工资计划的编制工作	250
第二节	定员与职工人数计划	252
第三节	劳动生产率计划	258
第四节	工资计划	261
第十六章	物资供应计划	267
第一节	物资供应计划的内容	267
第二节	物资供应计划的编制	274
第三节	能源节约计划	281
第十七章	产品成本计划	285

第一节	产品成本	285
第二节	目标成本预测和计划	291
第三节	成本计划的编制方法	298
第四节	成本的控制与降低成本的途径	304
第十八章	财务计划	310
第一节	经营资金的运动	310
第二节	固定资金计划	311
第三节	流动资金计划	319
第四节	专用基金计划	327
第五节	利润计划	328
第六节	财务收支计划	332
第十九章	企业技术组织措施计划	336
第一节	措施计划的任务	336
第二节	措施计划的内容	339
第三节	技术经济效果评价	342
第四节	措施计划的编制	346
第二十章	其他计划	349
第一节	设备维修计划	349
第二节	全员培训计划	358
第三节	生活福利计划	362
第四节	劳动保护与环境保护技术措施计划	364
第五节	企业运输计划	368
第二十一章	全面计划综合平衡	373
第一节	全面计划综合平衡的意义	378
第二节	全面计划综合平衡的内容	375
第三节	全面计划综合平衡的方法	383
第四节	全面计划综合平衡的形式	390
第五节	几个应注意的方面	394
附表		399

第一篇 概 论

第一章 全面计划管理意义

社会主义经济是建立在生产资料公有制基础上的计划经济。在我国,现代工业企业实行全面计划管理,不仅是社会主义国民经济有计划按比例发展的要求,而且是生产经营的客观要求。当前我国社会主义经济建设必须贯彻计划经济为主、市场调节为辅的原则。每个工业企业应在国家计划指导下,密切注意市场需求情况,编制全面计划,严格按计划要求,动员群众完成各项计划指标,不断提高经济效益。

第一节 社会主义计划经济

一、社会主义与计划经济

社会主义经济是计划经济,这是马克思主义的一个基本原则。它是社会主义制度区别于资本主义制度的特征之一。没有计划经济,也就没有社会主义;坚持社会主义制度必须在公有制基础上实行计划经济。

计划经济不是指个别经济单位或个别生产部门的计划性,而是指实现整个社会再生产和扩大再生产的计划性。在计划经济出现以前的小农经济,个体农户的生产,就已具有简陋的计划。进入资本主义大工业生产以后,企业内部便逐步形成了一套比较完善的计划组织工作。但是,这些计划的一

个共同特点,都只是企业内部生产的计划性,不是也不可能有整个社会生产的计划性,因而造成社会生产的无政府状态。所以,我们绝不能把个别经济单位的计划性同整个社会生产的计划性等同起来。只有个别企业、个别生产单位的计划性,而无整个社会生产的计划性,这只是生产资料建立在私有制基础上的资本主义经济的特点。所以整个社会生产的计划性,正是社会主义经济优越于资本主义的一个重要特点。

我国是社会主义国家,必须在公有制基础上实行整个社会的计划经济,同时还要发挥市场调节的辅助作用。有计划按比例地发展国民经济是社会主义的基本原则和基本特点之一。国家必须把一切重要的经济活动,例如国民收入中积累和消费的分配,国民经济各部门的比例关系,经济发展的地区规划,以及有关经济全局的重大建设项目等都应全部纳入国家计划,保证国民经济有计划按比例地发展。企业经济是国民经济的组成部份,也是完成国民经济计划的保证。它必须严格地按计划执行,以确保国民经济计划的完成,满足社会日益增长的物质与文化需要。当前,我们应该严格执行以计划经济为主,市场调节为辅的原则,任何经济单位,在以计划经济为主、市场调节为辅这点上,是不能有什么例外的。只有认真执行这个原则,才能保证“四化”建设顺利迅速地实现。

二、社会主义计划经济的特征

计划经济的一些主要特征是:

1. 国家用计划直接调节的只是社会生产的主要领域和重要产品,而不是一切领域和全部产品。这个特征是在社会主义计划经济条件下所产生的,这是由社会主义公有制形式决定的。社会主义生产资料的公有制有两种形式,即全民所有制和集体所有制。后者虽然也是公有制,但公有制的程度

较低，不能说是“社会占有”，而只有全民所有制才是统一的“社会占有”。在社会主义阶段，社会可能直接支配的是在它占有范围内的主要生产资料，而不可能直接支配社会范围内的全部生产资料。此外，在目前社会主义条件下，还存在着少量个体经济，则更不能完全受计划控制。因此，直接地有计划调节的，只能在全民所有制经济范围之内具体实施。但由于全民所有制经济在其他经济成份中起主导和支配作用，集体经济是能逐步纳入计划轨道，沿着国民经济有计划按比例指引的方向前进。然而，它和全民所有制相比较，仍有较大的差别，它只具有一定程度的计划性。同时由于我国幅员广，人口众，目前计划工作水平低，所以也存在一定的局限性。对此，我们应有全面的认识，才能正确处理它们之间的关系。

2. 社会主义计划经济的社会经济联系是借助商品交换来实现的。由于在社会主义社会中仍然存在着商品生产和商品流通，大批商品通过货币来交换，必然要反映到社会主义计划经济中来，使计划经济的社会经济联系，必须通过商品交换的形式来实现。

从商品生产的特性来说，它是和社会生产的计划性相排斥的。但是在不同社会制度下，商品生产是具有不同的特性。以公有制为基础的商品生产，它是受计划经济指导的。因此，社会主义条件下的商品生产是和其他社会的商品生产有着本质的差别。如果不认清这个问题，就很难说明计划性和商品性之间的关系。

现阶段社会主义商品生产有三种形式：即全民所有制、集体所有制和个体经济的商品生产。前两者是主要的、基本的，后一种是次要的、辅助的，它们均从各自的立场来反映不同的经济关系。全民所有制的商品生产，占主导地位，它不但反映

生产单位和职工的经济利益,更重要的是它反映了全社会的经济利益关系。因此,全民所有制的商品生产和商品交换是从全社会利益出发,按照国家统一经济计划来进行的。在全民所有制商品生产占绝对优势的情况下,集体所有制的商品生产也必然要沿着统一计划轨道向前发展。所以,我国现阶段的社会主义经济,是全民所有制占绝对优势,而各种成分并存的一种特殊商品经济。这种商品生产是社会主义企业为了满足社会需要有计划地进行,并通过有计划的商品交换而进入市场消费领域的。这种有计划的商品联系正是社会主义自觉地利用商品生产规律来为有计划地发展国民经济服务的。

3. 实行计划经济为主和市场调节为辅的原则。计划经济为主,市场调节为辅原则,是我国经济建设正反两方面的经验总结,也是我国现阶段经济建设的指导方针,是根据我国当前实际情况出发,对马克思主义关于社会主义经济有计划发展理论的一个重大贡献。

在社会主义公有制经济基础上的计划经济是社会主义生产的主要调节者,但不是唯一调节者。因为社会主义社会还存在商品生产和商品交换,作为商品经济规律的价值规律并没有消失。虽然在社会主义社会条件下,价值规律的作用在客观上受到了很大的限制,但是,价值规律对社会主义流通和社会主义生产的调节作用仍然是存在的。

价值规律的基本内容是价值决定和价值实现的问题。根据这种内容的要求来调节各生产单位的生产经营活动,这种调节作用在企业中的体现是:一方面通过行业内的竞争,使企业尽量提高管理水平,采用先进技术,降低活劳动和物化劳动消耗,努力使自己生产的单位产品所包含的价值降到社会价值以下,这就必然会提高劳动生产率,降低产品成本,使企业

富有竞争力。另一方面,企业依据市场需求规律,及时了解社会需要,调整自己的产品方向(包括品种、规格、包装等),使产品更能适销对路并做好用户服务,使产品价值迅速得以实现。再一方面在商品生产存在的条件下,各企业作为相对独立的商品生产者,在满足社会需要的同时,必然会从物资利益上关心自己的经营成果,就会在一定程度上调节生产资料和劳动力在不同产品上的投放,这就是价值规律对生产的作用。当然,在社会主义公有制经济条件下,它只起辅助作用,不起主导作用。

总之,在社会主义社会现阶段,市场调节辅助作用同计划经济主导作用一样,都是客观经济条件所决定的一种客观必然性。只要存在商品生产,作为商品生产经济规律的价值规律,也就必然起作用,因而也就存在市场调节问题。

三、实行计划经济、必须提高计划工作的科学性

计划经济和计划工作,是有相互联系,但又有区别。计划经济是社会主义经济的特征,计划工作是人们为了有计划发展国民经济而进行的工作。计划工作质量是决定计划经济质量高低的重要前提,计划经济质量又反映着计划工作质量好坏的标志。因此,要实行计划经济,必须改进计划工作,提高计划工作的科学性。

计划工作的科学性是计划权威性的基础,只有不断地提高计划工作的科学性,才有可能使计划的优越性充分地发挥出来。现在经济建设的指导思想、方针、目标等已明确规定了,这对我们提高计划工作科学性提供了有利条件。我们应该勇于实践,善于实践,不断地改进计划工作,为加强计划经济作出贡献。

提高计划工作的科学性,要在计划经济理论指导下,联系

实际作多方面努力,当前尤其要做好下列几项主要工作:

1. 正确处理全局和局部、长远与当前关系,以寻求整体最优化;
2. 确定生产发展的战略方针,制定长远规划,明确奋斗目标;
3. 建立与健全一套科学完整的计划指标体系和考核办法;
4. 改进计划机构,提高计划人员素质,搞好综合平衡;
5. 整顿计划基础工作,提高数据的准确性;
6. 合理安排生产任务,提高生产均衡性与效益性;
7. 积极采用现代化计算技术与计算工具,提高计划工作效率。

第二节 实行全面计划管理的客观必然性

当前,为了使企业的计划管理更好地适应客观形势发展的需要。在企业内部要实行全面计划管理,它的客观依据和理论基础是:

一、实行全面计划管理的客观依据

社会主义企业中实行全面计划管理是由下列因素决定的:

(一)是社会主义计划经济的客观要求

目前,在一些企业中还没有把所有生产和工作都纳入计划轨道,并贯彻到生产经营全过程;还没有把计划全面落实到各个部门、各个车间、小组以及每个人,要求他们严格按计划进行生产和工作。要改善这种状况,必须在企业内部切实搞好全面计划管理,在当前改革经济管理体制,把经济搞活的同

时，既要牢固地树立计划观念，又要实行全面计划管理，把企业全部生产经营活动都纳入企业内部的计划轨道，严格按计划办事，才能使我们计划经济顺利发展。

（二）是生产力发展的要求

当前，生产技术发展迅速，我们为了学习与创新，以加速“四化”建设，已引进了一批新技术、新设备，国内的技术改造也在积极开展，企业的生产力得到了进一步发展。生产日益自动化、联动化，生产更加集约了，生产过程中任何环节一点小故障，就必然影响前后生产一系列变化。因此，对计划管理提出了更高、更严密的要求。在这种情况下，企业必须实行全面计划管理，用计划来控制全厂、全过程以及全员的生产经营活动，才能适应现代化生产的要求。

（三）是经济体制改革的要求

目前体制改革正在继续进行，企业自主权不断扩大，对外贸易不断增加，国内、外市场竞争日趋剧烈。企业在经营管理上以及和外界关系等各方面，出现了综合性很高的相互制约和相互联系的关系，各部门、各行业、各企业为了开展工作和发展生产，必须学会两套本领，既要有组织生产的本领，又要有发展对外经济关系的本领；要利用两种资源，即国内资源和国外资源；要开辟两个市场即国内市场 and 国外市场。这些问题，都是很复杂的，企业必须全面地考虑企业内、外的约束和联系，作出有效决策。否则，企业的发展必将受到影响。

（四）是提高经济效益的要求

全面计划管理的目标是全效益，它既包括定性效果，也包括定量的经济效益，是以经济效益为中心。它要求以尽可能少的人力、物力、财力的消耗，生产尽可能多的，适销对路的、价廉物美的产品，以满足社会需要和提高全效益。

计划的节约是最大的节约,如果企业全面计划制订得合理,切实可行,又能统筹兼顾,全面安排,层层落实,这就能充分调动企业全体职工积极性,更有效地利用人力、物力、财力,正确指导企业生产经营活动顺利地发展。反之,如果全面计划管理工作不健全,制定的计划不能反映客观规律要求,即使具备了人力、物力、财力等一切有利条件,也不能正确发挥其经济效益,仍然达不到全效益的要求。只有制订一个切合实际的计划,才能导致企业实现全面的经济效益。因此,企业必须实行全面计划管理,以便有计划地组织企业全部生产经营活动,并纳入计划轨道,严格按计划进度进行,避免混乱和浪费,以实现全效益的要求。

综上所述,计划管理的内容日趋复杂与全面,不但要求反映准确、及时和高度预见性,而且要有全效益,因此,在计划管理考虑问题的方法及内容上,必然要求打破只从部门、局部计划或专业计划来考虑问题的传统做法,而强调计划管理的综合化、系统化、全面化,提出了全面计划管理的新概念。

二、实行全面计划管理的理论基础

全面计划管理是建立在有计划按比例发展规律和系统(systems)理论基础上的。所谓系统理论,就是从整体出发,从各个领域,各个方面的联系出发,而不是从局部出发去研究事物,每个企业为了进行工作和发展生产,必须考虑企业内外的各种约束和联系,这就不能再使用过去的狭隘孤立的方法,而要求采用能适应新情况的新方法,这就必须从系统的角度去观察、思索、分析和解决问题。

(一)系统的含义

凡是构成一个系统的事物,它必须是由若干相互作用和相互依赖且有区别的要素组成的,具有特定作用的有机整体。

它一般地具有下列几方面特点:

1. 系统内任何一个组成要素,都不能离开整体,只有和整体紧密相联系,才能发挥各自的作用;

2. 系统内各要素,可以有各自的目标,但必须服从系统内整体的总目标;

3. 系统要有对环境的应变性,任何一个系统,都处于一定环境之中,因此,它必然要与外部环境产生物质的、信息的关系,它必须适应环境的变化。经常与外界环境保持最佳应变状态的系统,是理想系统,不能适应环境的系统是没有生命的;

4. 系统内各组成要素之中,必然有个主体,它对总目标的实现起着主导作用。

(二)全面计划管理中的系统原理

全面计划管理中的系统理论,具体表现为以下几个方面:

1. 全面计划是个完整的系统,它要求系统内各组成要素,必须服从整体的要求、整体的目标。因此,全面计划管理的原则是以局部计划保证整体计划的实现;服从整体计划的要求。

2. 企业内各部门、各生产环节以及个人的计划都是从属于企业计划总目标的,它不能脱离企业计划的整体目标去研究、去考虑各自的分目标,只有以企业计划整体目标为共同努力方向,相互协调配合,才能发挥它应有的作用。例如:质量管理有它自身的目标,但它必须服从企业全效益总目标,如果脱离企业这个总目标,单纯强调质量而不顾其他,这不但不能完成自身的目标,也不能发挥它自身的应有作用。

3. 企业内各项计划,必须组成一个科学的系统。全面计划管理是一个系统,它是由相互区别、相互渗透、彼此影响的

各项专业计划、部门计划等分系统所构成。各分系统,按其专业(部门)分,又可分列为销售计划、生产计划、物资供应计划、劳动工资计划、质量计划、成本财务计划……;而在各专业(部门)计划之下,又可按其不同特征,分别划分为各个子系统,构成了全面计划的有机整体。全面计划管理的任务,就是要研究怎样把各项计划科学地组织起来,达到相互配合,相互协调,使企业整个计划管理,有条不紊地进行,这是现代管理的要求,也是全面计划管理所要求的。

4. 全面计划对环境要具有应变性。企业全面计划管理也有个环境应变性的问题,它必须经常了解国家的要求,同类型企业的动向,有关行业的动向以及用户、外贸和市场需要等环境的变化情况,并从多种经营方案中,选取最优方案,以适应环境的变化,否则就不可能顺利地发展生产。过去企业“吃大锅饭”和“国家包下来”都是违反环境应变性的要求的。因此,条件一改变,就出问题或跟不上环境的要求。这次国民经济调整中,在同样的环境与条件下,有的企业任务由不饱和转为饱和,生产向前发展了;有的企业则相反,生产下降了,这些问题从理论上讲,集中到一点,就是对环境不适应的问题。

5. 全面计划管理系统中也有个主体。作为一个系统来讲,其中必有一个主体,起主导作用。全面计划管理系统中,也同样有这个特点。要弄清楚这个问题,首先要了解企业的目的。企业的目的,主要是有两个:

(1) 生产价廉物美的工业产品,满足社会需要。

(2) 在满足社会需要的基础上,考虑企业盈利,使国家、企业、个人三者都有利,而国家要得“大头”。

企业各项管理工作,都应当直接或间接地为了实现这个目标服务,实现上述目标的主体是企业销售~生产过程,它包

括产品设计过程、制造过程和销售过程。通过销售,企业产品被用户使用。在使用过程中,为用户进行技术服务并征求对产品的意见,研究改进设计。这些过程都是周而复始地在循环,每循环一次,改进一次,使产品更受到用户欢迎,更适销对路。

企业的总目标,也是企业全面计划管理的总目标,销售~生产过程是企业全部生产经营活动的主体,因此,全面计划也必须相适应地以销售—生产计划为中心,围绕这一中心,制订各项专业计划,并使之综合平衡,组成一个完整的全面计划管理体系。

由上述各点,可见全面计划管理是一个完整的系统,并具有系统理论的各种特征。为此,探讨和研究系统理论,对推行全面计划管理,促进生产经营活动,推动企业管理整顿,是有一定现实意义的。

第三节 全面计划管理的任务与原则

一、全面计划管理的任务

全面计划管理的任务,总的说来,就是通过计划的编制、执行和检查,充分挖掘和利用一切潜力,制定最优方案,并把企业内部的全部生产经营活动,各项工作科学地组织起来,使企业生产经营活动协调地、有节奏地进行,保证全面完成企业统一计划,实现以经济效益为中心,提高质量与降低产品物资消耗为重点,并使企业逐步得到改造,加速实现现代化。具体任务有:

(一)在科学预测的基础上,为企业的发展方向作出战略决策

企业全面计划管理主要任务,就是及时、正确、广泛地收