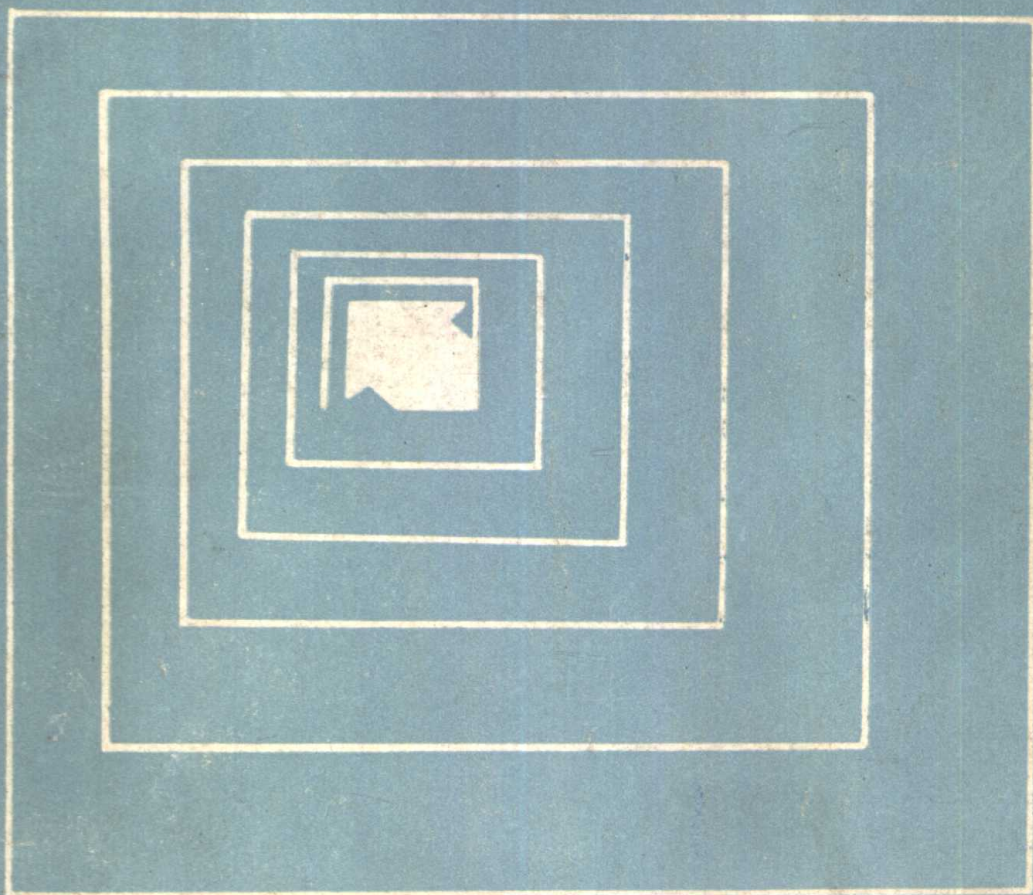


高等学校教学用书

煤炭工业企业 计划管理

陶学禹 巩维才 等编



中国矿业学院出版社

F01: 6512
-897

高等学校教学用书

煤炭工业企业计划管理

陶学禹 巩维才 等编

626530

中国矿业学院出版社

五 5.6

六 1.2

5.6

十一 五 5.6

内 容 提 要

本书系统介绍煤炭工业企业计划管理的原则、计划体制、计划的综合平衡方法、计划的编制原则、执行、修改以及计划执行情况的分析。教材立足于现场实际，注意介绍了现代煤炭工业企业计划管理的方法，对生产计划的编制方法作了较详细的介绍，并附有实例。

本书可供煤炭系统高等院校工业管理工程专业作为教材使用，也可供现场计划工作人员作为自学或培训的参考书。

责任编辑 姚美华

高等学校教学用书
煤炭工业企业计划管理
陶学禹 巩维才 等编

中国矿业学院出版社 出版、发行

中国矿业学院印刷厂 印刷

开本787×1092毫米1/16 印张 17.75 插页 1 字数 423 千字

1987年9月第1版 1987年9月第1次印刷

印数1—10000册

ISBN 7-81021-010-6/TD·8

统一书号：15443·027 定价：2.95元

前 言

计划管理是煤矿企业管理的中心环节，是整个煤炭工业企业管理中最基本、最重要的综合性管理工作，是煤炭工业企业一切管理活动的起点，并自始至终贯穿于一切管理之中。在企业长期的实践中，计划管理已逐步形成了自己的理论、方法和内容，成为煤炭工业企业管理科学中的一个重要分支。

《煤炭工业企业计划管理》主要内容是计划管理的理论和方法，对国内外应用比较广泛的现代数学方法，本教材只着重介绍其在煤炭工业企业计划管理中的应用。考虑到与其它专业课的分工，“利润计划”、“流动资金计划”的编制未列入本教材。为适应自学需要，比较详细地介绍了“经济活动分析”。

由于我们水平有限，书中会存在一些缺点和错误，恳切希望读者提出宝贵意见。

本教材共分十六章。其中第一～六章、第八、九章和第十二章由陶学禹同志编写；第七章和第十三～十五章由巩维才同志编写；第十、十一章由开滦矿务局计划处董际嵩同志编写；第十六章由崔彤同志编写；第十四章中的物资供应一节由周蕴华同志编写。全书由巩维才同志总纂、整理。

陶树人教授对全书进行详细的审定，并提出不少宝贵的意见。另外开滦矿务局、北京矿务局、淮南矿务局、徐州矿务局计划处的许多同志对本教材的编写给予了很多的帮助，在此一并致谢。

编 者

1986年8月

ADF 08/03

目 录

第一章 社会主义企业计划管理及其原则.....	(1)
第一节 <u>企业计划管理</u> 及重要意义.....	(1)
第二节 <u>企业的全面计划管理</u>	(3)
第三节 企业计划工作的基本原则.....	(8)
第二章 企业计划管理体制及计划种类.....	(12)
第一节 企业计划管理体制.....	(12)
第二节 企业计划的种类.....	(16)
第三章 煤矿计划指标体系.....	(19)
第一节 企业计划指标体系的涵义.....	(19)
第二节 煤炭工业企业计划指标体系.....	(21)
第三节 矿井主要计划指标之间的关系.....	(23)
第四章 企业综合平衡概述.....	(28)
第一节 综合平衡的概念.....	(28)
第二节 企业综合平衡的内容.....	(29)
第三节 综合平衡的方法.....	(30)
第五章 企业计划工作中的平衡方法.....	(32)
第一节 量-本-利分析法.....	(32)
第二节 投入产出法.....	(35)
第六章 企业计划工作中的优化方法.....	(52)
第一节 线性规划.....	(52)
第二节 目标规划.....	(61)
第七章 <u>网络计划技术</u>	(76)
第一节 网络图的特点与画法.....	(76)
第二节 网络图的参数计算.....	(77)
第三节 网络计划的最优化.....	(79)
第四节 <u>网络计划技术在煤矿计划工作中的应用</u>	(87)
第八章 计划管理中的预测和决策.....	(93)
第一节 计划的预测.....	(93)
第二节 计划决策.....	(101)
第九章 <u>矿井生产能力的查定</u>	(115)

第一节	企业生产能力的概念	(115)
第二节	生产能力的计算	(117)
第三节	矿井综合生产能力的确定	(121)
第四节	矿井生产能力的利用及其提高的途径	(125)
第十章	煤矿企业的长期与中期计划	(127)
第一节	长中期计划的编制	(127)
第二节	长中期计划的内容	(129)
第三节	长中期计划的管理	(131)
第十一章	矿务局年度计划的编制	(133)
第一节	矿务局年度建议计划的编制	(133)
第二节	矿务局年度计划的编制	(135)
第十二章	制定采掘方案的基本原理	(137)
第一节	制定采掘方案的基本依据	(137)
第二节	产量平衡	(138)
第三节	采掘平衡	(144)
第十三章	矿井年度生产计划的编制	(149)
第一节	矿井原煤产量计划和进尺计划的编制	(149)
第二节	矿井原煤质量计划的编制	(175)
第三节	年度选煤生产计划的编制	(183)
第十四章	矿井其它计划的编制	(194)
第一节	劳动工资计划的编制	(194)
第二节	原煤成本计划的编制	(204)
第三节	工程计划的编制	(212)
第四节	物资供应计划的编制	(218)
第十五章	年度计划的执行与控制	(229)
第一节	煤矿月生产作业计划	(229)
第二节	煤矿计划的执行	(234)
第三节	计划的控制	(238)
第十六章	计划执行情况的分析	(245)
第一节	概述	(245)
第二节	计划执行情况的总评价	(250)
第三节	生产计划执行情况的分析	(251)
第四节	劳动生产率计划执行情况的分析	(258)
第五节	产品成本计划执行情况的分析	(261)
第六节	利润计划执行情况的分析	(273)

第一章 社会主义企业计划管理及其原则

第一节 企业计划管理及重要意义

一、企业计划管理的涵义

计划就是在一定的条件下，对事物或过程发展规律的预先设想，是一种主观对客观的预测，同时又是根据实际情况，对人们未来的行动和预期要达到的目标所做出的妥善安排。

计划的性质及其特点，可概括为：

（1）计划是研究未来的，它产生于行动之前；

（2）计划是一种协调，它意味着从经济整体出发，通过周密的筹划和精确的计算，使经济系统的各个部分，各个环节互相衔接、协调同步。也就是说，计划本身不仅应具有科学的预见，而且还必须具有比例性和平衡性；

（3）计划是企业的工作蓝图和纲领，它规定着经济发展所要达到的目标和实现目标的具体途径，所以它关系着经济实践活动的成败；

（4）计划是为实现预定目标的行动方案，是对经济活动的一种自觉约束，也就是说，计划是必须执行的，具有一定的强制性和约束力。

计划与预测既有联系，又不相同。二者都应是科学的预见。计划不仅仅是预见，而且还要提出预定要达到的目标以及所应采取的措施、手段和行动，还要规定具体的执行者。预测是整个计划过程的一个有机组成部分，是计划的前期阶段，也是计划的依据。没有科学的预测，就没有科学的计划。

企业计划是对企业未来的生产经营活动所作的布署和安排，是对企业未来经济发展过程的预测和对企业未来各方面工作的统筹设计，也是对未来的选择。决定做什么、如何做、何时做、谁去做。所以，计划就是预测未来、确定目标、决定方针、制订和选择方案。

✓ 企业计划管理就是根据客观经济规律和社会需要，用计划来组织、领导、监督和调节企业的生产经营活动，以取得最佳经济效益的一套管理理论、原则、制度和办法。它的主要内容一般包含两个方面，一是计划管理机构的建立、制度的制订与完善、计划工作人员的选拔与培训；二是开展包括计划的制订、计划的执行和计划的控制等三个阶段的工作。

社会主义企业的计划管理，是在国家统一计划指导下，根据社会的需要和企业的可能，通过计划的制订、执行和控制，对整个企业生产经营活动进行平衡和调节。

我国工业企业的计划，目前不仅是以生产计划为中心的生产技术财务计划，属于“生产型”计划；而且由于企业的计划权较小，计划是属于“执行型”的。当前计划的管理方法和手段还比较落后，因此，今后还必须着重抓好计划管理体制的改革，推行全面计划管理，逐步实现企业计划管理的现代化。

二、社会主义企业计划管理的重要性

社会主义工业企业实行计划管理，是现代化企业生产的客观要求，也是社会主义计划

经济的客观要求。

(1) 现代化工业生产,是社会化的大生产,任何部门的生产都离不开其它部门而单独进行。工业企业内部的生产,分工精细、协作严密,各项工作、各个环节都要求紧密配合,相互协调,形成统一的有机整体。因此必须要有一个统一的、周密的计划,指导企业的生产经营活动,使之在统一的目标下进行统一的行动。否则,企业的生产经营活动将陷于混乱,盲目进行,就不可能获得良好的经济效果。所以,社会化的大生产在客观上要求有科学的、严格的计划管理,把企业的一切经营、生产、技术和财务等方面的活动,无一例外地纳入计划,使企业经济活动能够连续不断地、有条不紊地进行。

在资本主义条件下,整个社会生产是无政府状态的,但是从各个企业来说,也要求有计划地组织生产经营活动。资本主义工业企业的生产已有几百年历史,它们在计划管理和整个企业管理方面积累了许多经验,对它们的计划形式、内容、方法和手段等,均值得我们进一步研究和学习。

(2) 国民经济有计划按比例地发展,是社会主义计划经济的一条客观规律。国家可以根据需要和可能制订国民经济计划,统一组织全社会的劳动力和生产资料,用计划来指导国民经济各部门按比例地协调地发展,自觉地保持社会生产的平衡。社会主义国营工业企业是整个国民经济的有机组成部分,企业生产经营的好坏,不仅关系本身的生存和发展,也必然影响其它部门甚至整个国民经济的发展。每一个企业的计划都是国民经济计划的有机组成部分,企业的计划完成与否直接关系和影响到整个国民经济计划的实现。只有每个企业都实行严格的计划管理,整个国民经济计划的实现才有保证。

(3) 计划管理是企业管理中最基本、最重要的综合性管理工作,它是企业一切管理活动的起点,是企业管理工作的中心环节。计划管理是企业管理的首要职能,在社会主义企业里,一切工作都是为全面完成和超额完成国家计划服务的;而企业的质量管理、技术管理、财务管理、物资管理、劳动工资管理等等,又都要以生产计划为依据,来开展各自的工作。计划管理工作的好坏,不仅直接影响到企业生产活动的进行,而且也影响到其它各项管理工作的发展。

社会主义企业计划管理具有两个鲜明的特点,即国家性和群众性。

计划的国家性。社会主义企业计划是国民经济计划的一个组成部分,企业计划必须遵守国家的统一规定,服从国家利益,在国家统一计划指导下,按照国家下达的任务和要求制订企业计划,并保证全面完成,在这方面与资本主义企业根本不同。在资本主义社会,由于生产资料归资本家私人所有,企业是完全独立的商品生产单位,生产什么、生产多少,都由资本家根据是否取得最大利润来决定。整个国民经济被分裂成无数个独立的企业,这些企业分属不同的资本家或垄断集团所有,每个资本家都按照他认为最有利的方式经营。各企业之间都为追求高额利润而进行激烈的竞争,整个社会生产处于无政府状态中,生产是无计划的。资本主义社会各经济部门的比例关系只能在竞争和无政府状态中,通过价值规律的自发调节,通过周期性的经济危机,以生产力的巨大破坏为代价,才能得到暂时的、强制的解决。资本主义制度和它的经济规律决定了不管企业计划管理水平多么高,总是有一些企业要遭到破产倒闭的命运。

计划的群众性。在社会主义社会,生产资料公有,劳动人民是国家的主人。因而企业

计划与职工群众利益是根本一致的，有广泛的群众基础，能够并且应当依靠群众搞好计划管理。在计划管理的各个阶段都可以紧密依靠全体职工群众。在资本主义社会，生产资料属于资本家所有。资本主义企业的计划管理，从本质上讲，企业的计划是资本家私人的事情，它的最高利益是资本家的生存和发展，防止被人挤垮吃掉，力争在竞争中打败对方。因此，资本主义企业的计划没有群众性。

第二节 企业的全面计划管理

随着我国经济管理体制的改革，企业正在逐步由“生产型”转变为“生产经营型”，企业计划正在由“执行型”转变为“决策型”，企业生产经营活动的整体性、复杂性、多变性、竞争性的特点更加突出。因此，加强企业全面计划管理就显得更为重要。

一、企业全面计划管理的特征及含义

全面计划管理是以提高企业的经济效益为中心，采用科学的工具和方法，编制全面的、全过程的和全员的计划，实行系统管理。通过组织和控制，实现企业的经营目标。全面计划管理是一项系统管理，它要求企业用全局的而不是局部的，联系的而不是孤立的，动态的而不是静止的观点去研究问题、处理问题和解决问题。推广和实行全面计划管理是实现企业管理现代化的一项重要制度和办法。

（一）全面计划管理是企业全系统的计划管理

如果把企业看作一个总系统，则总系统又由许多子系统所组成，子系统又由更小的子系统所组成，总系统或子系统又都是由系统要素所组成的。对一般企业来说，系统要素可分为人力、物资、设备、资金、目标、信息等六种，对煤矿来说，资源（地下埋藏的煤炭）也是系统要素。

系统是在一定的空间和时间中形成的。任何系统都占据一定的空间位置，在一定的环境中存在。同时也都存在于一定的时间内，在一定的时间阶段具有其特定的内容。

煤矿这个总系统所占据的空间位置是由矿（厂）、区（科、车间）队、班（组）、个人等组合而成的。这就构成了煤矿的管理层次，形成了煤矿的各个单位、各个部门。实行全面计划管理，就要加强企业各个单位、各个部门的计划管理。为此，既要加强局、矿（厂）级的计划管理，也要加强区、队、班组的计划管理；既要加强生产单位的计划管理，也要加强科室工作的计划管理，以局部计划保证整体计划的实现。

从企业这个总系统的时间阶段，可分为长期、中期和短期。实行全面计划管理，就要加强各时间阶段的计划管理。既要重视短期计划，更要重视中期计划和长期计划，实行长、短计划相结合，以短期计划保证长期计划的实现。从煤矿生产的特点来看，中、长期计划具有更重要的意义。

煤矿系统是由各个子系统和系统要素所组成。要使煤矿整个系统计划化，就要有一个全面的综合的计划来协调它们之间的关系，同时要有控制各个系统要素的专业计划，如控制劳动力的劳动工资计划和职工培训计划，控制物资的物资供应计划，控制设备的设备维修、设备更新计划，控制资金的财务计划，控制资源的地质和勘探计划等等。

（二）全面计划管理是对企业生产经营活动的全过程实行计划管理

企业生产经营活动的全过程包括产、供、销、运，其中有产品使用价值的形成过程、产

品价值的形成过程、资金的运动过程。实行全面计划管理,就是要企业生产经营活动的各个方面,都纳入计划的统一轨道,加强计划管理。为此,企业要有控制产品使用价值形成过程的供应计划、生产计划、质量计划,要有控制产品价值形成过程的成本计划、销售计划、运输计划、利润计划,要有控制资金运动过程的财务收支计划等,从而形成企业统一的生产经营计划。

煤矿生产过程十分复杂,它包括采煤、掘进、运输、通风、排水、供电、提升等许多环节。同时,有些生产环节又包括各个生产阶段,如采煤包括采煤工作面开采前设备的安装试运转、正常回采、采后收尾、工作面搬家等。实行煤矿全面计划管理,就是要对煤炭生产各个环节的各个生产阶段,都要实行严格的计划管理。

(三) 全面计划管理是对计划全程序的管理

计划管理的全程序,包括计划的编制、计划的执行和计划的控制这三个基本阶段。

计划的编制,就是根据国家下达的任务、产销合同和企业生产的可能,通过科学计算,综合平衡,制订出积极可靠的最优计划;计划的执行,就是把主观设想的计划放在客观中去变为现实的活动,通过计划的实施,把计划层层分解、落实,变成企业全体职工的行动,全面均衡地完成计划;计划的控制,就是在计划执行过程中,对企业生产经营活动各个方面的计划执行情况,进行严格的监督,根据实际情况,采取措施,确保计划的完成或调整、修订计划。

在计划管理的全程序中,编制计划是计划管理的开始;实施计划是计划管理的直接目的;计划控制是实行计划管理的手段,它是计划执行过程中的计划管理工作,可以使计划发挥更大的指导作用,并保证计划的完成。计划的编制、执行和控制是全面计划管理的不可分割、不断循环的三个环节,每一次循环都可以使计划管理水平有所提高(如图1-1所示)。

(四) 全面计划管理是全员参与计划管理

全面计划管理,是指企业的各级管理部门和各个单位,从领导到工人,都要树立计划观念,自觉地把计划作为自己的行动纲领,人人按计划要求进行生产和工作,人人关心和参与计划管理。在计划编制前,企业的各职能部门、各基层单位要发动群众讨论,提出建议计划;计划草案制订后要提交职工代表大会讨论通过;正式计划下达后要进行指标分解,逐级层层分解落实到矿(厂)、区(车间、科)、队、班组、个人。采取层层包,包到底,全面包,包到人。从而形成一个由局-矿(处、厂)-区

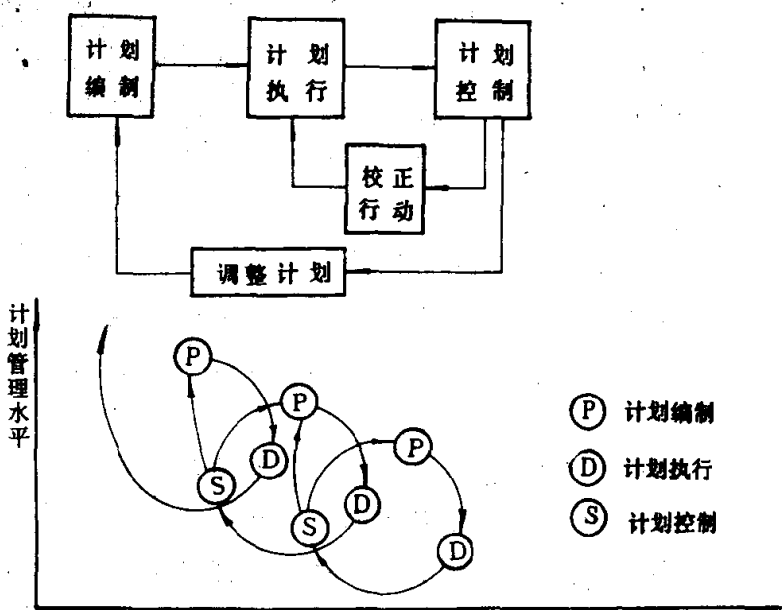


图 1-1 计划管理全程序控制图

(车间、科)-队-班组-个人，由上到下的层层制订计划的过程，和个人保班组、班组保区(车间)、区(车间)保矿(厂)，矿(厂)保全局的由下到上，一级保一级的保证计划完成的过程。

在计划管理中，要充分发挥企业各级基层单位和各个职能部门的作用，依靠企业全体职工搞好计划的编制、执行和控制。同时要发挥计划部门和专职计划人员在计划管理中的核心作用，作好综合平衡。

(五) 全面计划管理所追求的目标是最佳的全效益

全效益包括企业各方面的生产成果、经济效果以及工作要求。具体包括经济指标、技术指标以及不能用数量表现的管理、整顿、改造、文明生产、精神状态等项目。它要求：

1) 要做到企业经济效益与社会经济效益的统一。企业在追求社会最佳效益的前提下，不断提高本企业的经济效益；

2) 要做到局部效益与整体效益的统一。企业的各部门、各级基层单位都必须把全企业的经济效益放在首位，共同为实现企业的总目标而努力；

3) 要做到当前效益与长远效益的统一。既要看到眼前的经济效益，也要考虑长远的经济效益，保证企业生产经营的连续性、均衡性；

4) 要做到生产成果与经济效果的统一，以提高企业的经济效果为中心。

从全面计划管理的上述特点可以看出，全面计划管理是在我国传统计划管理的基础上发展起来的一项现代化管理的制度和办法，它与传统计划管理既有密切的联系，又有着显著的区别。

全面计划管理与全面质量管理、全面经济核算、全面人事劳动管理一起构成了企业的“四全”管理。这四项管理都具有整体性和综合性，都必须全系统动员才能搞好。但是，它们相互之间有着质的差别和各自特有的范围。全面质量管理主要侧重于产品使用价值形成过程的组织与控制，所追求的系统目标主要是产品的最终质量；全面经济核算主要侧重于产品价值形成过程和资金运动过程的组织与控制，它所追求的系统目标是企业的最终经济效益；全面人事劳动管理主要侧重于人员的组织、调配、培训，其目标是开发人才，充分调动人的积极性和创造性；全面计划管理是以计划的全程序为手段，来组织与控制企业的总系统，它所追求的目标是企业的全效益。全面计划管理是最高形态的综合管理，它指导企业的全部生产经营活动，它不但统率了各项专业管理，而且也统率全面质量管理、全面经济核算、全面人事劳动管理。这三项综合管理都必须纳入企业综合计划之内，而且都要严格按计划进行工作，才能实现各自的目标。

全面计划管理与目标管理是紧密联系的。目标管理是发达国家比较流行的一种现代化管理方法，它同我国许多企业采用的计划指标层层分解和组织小指标竞赛等做法相类似，不过目标管理法比较更系统、更科学化了。

一切管理行为的开始是确定“目标”，执行过程以“目标”为指针，结束时以“目标”完成情况来评价管理的优劣。所以，“目标”无时无地不存在于各级管理者以至每个人的心目中。

目标管理就是企业经营者于计划期初，组织全体职工根据企业的总目标，制定各单位和个人的生产、工作管理的目标及其管理方法。目标管理的步骤可分为目标的制订与展

全面计划管理是一个完整的体系或系统。它是由长期计划、短期计划，各专业计划、综合计划，以及各部门、各单位和个人计划所组成的一个层次分明、参差有序的有机整体。

（一）纵向全面计划管理分系统

纵向全面计划管理主要体现计划体制、指标层次和时间层次的各子系统的关系。

从计划体制的从属关系看，它反映了国家计划的组织与层层贯彻。从与计划体制相适应的指标体系、落实经济责任来看，存在着相应的指标管理体系。计划指标的分解与贯彻，是落实国家计划、明确经济责任、保证各项指标实施的重要手段。国家计划任务，从空间角度看，通过指标分解，将全矿的计划任务，分配到各区、队、各科室、各班组和个人；从时间角度看，就是将全年的计划任务，分解为季、月、旬、日、班的任务。所有这些指标的分解与贯彻，体现了企业对国家、职工对企业所承担的经济责任，它是全面经济核算和经济责任制的核心内容。

从计划编制的时间程序来看，计划的时间序列表现为长期计划→年度计划→季度计划→月度计划→月度内各项作业计划。作业计划是实现国家计划和企业目标的具体行动计划，是计划工作中最基础的组织形式，是全面计划管理的重要组成部分；年度综合计划是长期计划的具体化和指导企业全部生产经营活动的最主要计划，又是组织各部门工作的综合性计划；长期计划是指导企业未来发展的蓝图，随着四化的进行，日益显得重要。因为技术进步、新产品的开发、设备更新、职工培训等重要工作，不是一年、几个月可以奏效的，必须有一个长期的计划。

从计划管理的全程序循环来看，反映了计划的编制、执行与控制之间的紧密联系。

（二）横向全面计划管理分系统

横向全面计划管理体现生产经营、各业务部门、块块与条条的横向计划管理各子系统的关系。

各专业计划之间的相互联系、相互制约，体现了各计划间横向的业务联系；各部门、各科室为贯彻各自专业计划而制订的部门工作计划，也是相互联系，相互平行的，体现为相互间平行的工作联系。

在全面计划管理的模式中，包括了煤矿计划管理的全部内容。既重视各项专业计划，又突出了全系统的综合性计划；既充分发挥各职能科室在计划管理中的作用，又突出了计划部门在计划管理中的综合作用和核心作用。

三、怎样搞好煤炭工业企业的全面计划管理

推行全面计划管理是适应现代经营管理职能发展的需要，是整顿和改善现行计划管理工作的需要，是完善经济责任制、实现经营目标的需要，是实现计划工作现代化的重要内容。搞好全面计划管理工作的标志是：

（一）有一个全面的切实可行的综合计划

搞好全面计划管理，需要进一步健全计划种类，充实计划内容。其中最重要的是要有一个年和月的综合计划，通过企业的综合计划，把一切生产经营活动都组织起来，以实现预期的目标。

企业的综合计划要全面反映企业的一切生产活动和经营活动，而且还要包括全员培训

和职工福利计划等。综合计划要层层落实国家计划的各项计划指标。

为此企业必须建立科学的计划指标体系，形成上下、左右互相衔接协调的计划网络。

(二) 有一套与目标管理、经济责任制相结合的指标归口分级考核办法

要推行和搞好全面计划管理，就必须建立计划指标归口和分级管理体系。各项综合计划指标分别由有关科室归口管理，并对组成指标的因素层层分解落实，把矿（厂）的总体目标分解成区、队、班组和个人的具体行动目标，明确经济责任，规定工作标准，对相互协作的工作也要规定具体的要求，克服无人负责或扯皮现象。

各项计划指标要按照各级经济责任制进行全面评价和考核。为此必须坚持计划指标的先进合理；坚持计划原则，不能强调客观原因，迁就姑息；坚持按劳分配，做到奖惩兑现。只有这样才能保证全面计划管理的推行。

(三) 要建立一套完整的全面计划管理制度

要加强全面计划管理，必须建立一套完整、科学的计划管理制度。主要是计划内容、计划编制程序、计划编制办法的标准化、规范化、制度化；统计工作制度；定额管理制度；计划工作制度；调度工作制度等等。

(四) 要有一个综合计划管理的信息反馈系统

信息反馈是现代化管理手段之一。信息是企业决策的依据，是对生产过程进行有效控制的工具。

计划的全程序控制，要求企业提高计划的科学性，并且加强计划执行中的检查、分析和处理。从发现问题到作出决策，其间有一个中介过程，这就是信息加工的过程。影响决策的因素很多，而掌握信息量的多少，是否及时、准确、完整，则是决策正确与否的关键。为此要在生产、质量、劳动、物资、技术、成本、财务、销售、运输各部门设立信息反馈系统，建立科学合理的信息记录传递系统以及合理的工作标准，按信息系统的要求整顿原始记录，做到计算方法统一化，计量标准化，报表系统化，台帐规范化，提高信息的系统性、全面性、及时性、准确性。为此必须使用科学方法和电子计算机处理信息数据。

(五) 有一个综合计划管理机构 and 一定素质的专业队伍

全面计划管理是一项带有高度综合性的管理工作，包括计划的综合平衡，生产经营的预测、控制和决策，以及信息管理。这就要求有一定专职部门进行综合管理，作为企业的参谋机构，为领导提供决策意见。

企业必须重视计划管理，加强综合计划机构，提高它在企业中应有的地位和作用。参考国外的经验，企业计划工作应尽可能由企业领导人亲自主持或兼任；计划部门要有懂技术的经济管理人员参加工作；企业有些重要的经营方针、管理制度等应由计划部门提出；企业主要经营活动的调整和经营成果的综合汇总，应集中在计划部门；企业各部门、各单位上报的有关技术组织措施方案都要通过计划部门。

当前，建立综合计划机构，培养和配备胜任的、知识结构齐全的计划管理人员尤为当务之急。

第三节 企业计划工作的基本原则

企业计划工作的基本任务，是根据国家计划任务、市场需要和企业能力制订企业的各

项计划，使企业的各个部门、各个生产环节的工作在统一的计划指导下协调地进行，使企业的资源（人力、物力和财力）得到充分的利用，以取得最好的经济效益。

为了完成上述计划工作的任务，企业计划工作必须遵循严肃性、灵活性、科学性、群众性的原则。

一、严肃性

计划的严肃性，就是说企业计划一经国家批准，不得随意变动，企业必须坚决完成和超额完成国家计划。如要调整计划必须经过上级批准，完不成计划要检查原因，追究责任。

企业计划是整个国民经济计划的组成部分，一个企业完不成计划，势必影响到整个国民经济的发展。因此，各个企业的计划必须服从国家计划和市场的要求，按期、按量、按质完成企业计划。

企业与企业之间的社会主义协作，是社会化大生产的客观要求。企业在制订和执行计划时，对于企业的订货合同、生产协作等任务也必须严肃对待，要有全局观点，反对本位主义。若由于没有履行经济合同而使对方造成损失时，应负责赔偿，承担经济责任。

从企业内部来看，企业生产经营活动是有其客观规律的，生产、技术、物资、劳动之间，各生产环节之间，都有一定的比例关系。在安排计划时，必须予以全面考虑，综合平衡，形成统一的计划。企业内部各个单位在制订其专业计划时，也必须服从整个企业统一计划的要求，并严肃认真地执行计划，不得任意修改计划。

企业的计划要稳定，不能“朝订夕改”。

二、灵活性

企业计划的灵活性主要表现在两个方面：

（1）国家对企业的计划不能规定得过细、过死，要给企业一定的计划权。国家可以根据企业生产的产品在国计民生中的作用和企业的大小、地位，分别不同情况对企业下达指令性指标、指导性指标或参考性指标。就是对于下达指令性指标的企业，也应发挥市场调节对计划调节的补充作用，根据用户需要和市场变化，给予企业在调整计划和制订补充计划方面的权利，让企业根据实际情况，自行确定内部考核指标，减少国家对企业的考核指标，同时允许企业之间进行竞争。

国家计划不可能把复杂多变的社会需求和几十万个企业千差万别的生产条件客观地反映进去。如果每个企业的计划全部都由国家或上级机关规定，全部产品的生产和分配完全自上而下由国家或主管机关安排。势必使计划脱离实际，使产销脱节。此外如果企业的一切活动完全听命于国家或上级机关的安排，无权根据用户的需要或市场变化对计划进行补充或调整，企业就会失去活力，完全陷于被动地位。这不仅使企业的生产潜力得不到发挥，国家计划的完成也失去了切实的保证。

所以，企业计划应该在国家计划的指导下，充分发挥市场调节的作用，才能不断挖掘企业潜力，把生产搞活，把经济搞活，取得更好的经济效益。企业在确保完成国家计划和订货合同的前提下，可以利用多余的生产能力，制订补充计划，广开生产门路，努力增产国家建设和市场需要的产品，并可以按照国家政策自销。

（2）企业计划要有一定的弹性，也就是说计划指标要有一定的变化幅度，可以根据

客观情况和（如企业生产条件、市场需要）可能发生的几种变化，制订多种计划方案。这样，计划才有应变性和较强的适应性，才能够及时地应付各种有利的或不利的变化。计划是人制订的，是人们对客观事物认识的反映，是属于主观的东西，而人们主观的认识与客观实际总要存在一定的差距，为了使计划充分发挥其指导生产经营活动的作用，我们的计划应该具有一定的灵活性，不能把计划规定得过死，过于绝对，而要有一定的伸缩性，即弹性。企业对其内部各单位的计划指标也要有较大的灵活性，要规定一定变化幅度。

企业计划的灵活性有一定的限度。一般情况下，长期计划灵活性要大一些，短期计划的灵活性要小一些；在企业内部灵活性可以大一些，而对国家来说则要小一些；对不同企业来说，生产重要产品的企业、大的重点企业灵活性要小一些，而生产一般产品和日用小商品的企业、中小企业，则灵活性可以大一些。但灵活性必须以保证国家计划和订货合同的按期、按量、按质完成为前提，并保证企业计划的严肃性。

三、科学性

所谓计划的科学性，简单地说，就是指计划的安排符合生产规律和客观经济规律的要求，反映客观实际情况。

要保证企业计划的科学性，必须做到以下几个方面：

（1）端正计划工作的指导思想，实事求是，量力而行，尊重社会主义基本经济规律、国民经济有计划按比例发展规律和企业生产的客观规律。回顾我国30年来国民经济出现的几次大的比例失调和煤炭工业企业出现的几次采掘关系失调的根本原因，就是由于我们在计划工作中违反了客观经济规律和企业的生产规律。所以，计划的安排要符合生产规律和客观经济规律的要求，尽可能反映客观实际情况。

（2）计划要积极可靠，留有余地。所谓积极，就是说计划指标是先进的。所谓可靠，就是有把握能达到的。积极可靠，就是要求把计划指标定在经过努力可以达到的水平。只有积极可靠的指标，才具有动员广大职工完成计划的积极性、创造性的作用；落后的指标，不经过努力即可达到，就起不到动员广大职工完成计划积极性的作用；冒进的指标即高指标，它超越了客观条件的许可，尽管经过努力也仍然达不到，这必然挫伤广大职工的积极性，而且，高指标可能迫使企业广大职工违反客观生产规律，不择手段去完成计划，这样就会导致严重的后果，给今后的生产造成困难。解放三十年来，我们在计划工作中的一个主要缺点就是高指标，它已给我们留下了极为沉痛的教训。所以，只有经过努力能够达到的指标，即平均先进水平的指标，才是积极可靠的指标。

留有余地，就是说在制订计划时，不能订得过死过紧，要适当留有余地，即在人力、物力、财力和时间上，都要考虑留有一定的后备。比如在编制计划、在确定生产任务时，要在生产能力上留有一定的后备；在安排工作面生产长度时，要留有一定的备用工作面；在安排采掘工作衔接时，要留有一定的备用时间；在确定机械设备使用台数时，要考虑备用率和待修率；在确定劳动力时，要考虑一定数量的预备队；在确定资金和物资供应计划时，要考虑一定的保险储备量等等。

总之，在制订计划指标时，要提倡实事求是，坚决反对欺上瞒下，虚假浮夸隐瞒真实情况，讨价还价。

（3）企业的每一项计划都要有科学的依据。在制订计划的过程中，要认真进行调查

研究。对报告期和计划期主观条件和客观因素要充分考虑。统计资料要齐全、准确。计划工作应占有全面的系统的材料，并对这些材料做出正确的分析和判断，及时掌握经济动态。为此，要完善统计工作，建立灵敏的、准确的经济信息系统。

(4) 在计划工作中要运用科学的方法和手段。制订计划的科学方法包括调查研究的方法、系统分析的方法、科学预测的方法、综合平衡的方法、经济数学方法等等。使各项经济指标的确定都经过科学的计算、系统分析和综合平衡。能够选择最优的计划方案，最大限度地利用各种资源，并保证取得最佳的经济效果。在运用科学的计算方法时，应尽量采用电子计算机这个工具，它可以进行复杂地、准确地、迅速地计算与判断，提高计划的准确性和及时性。

计划的科学性问题是计划工作的一个根本问题。订出来的计划反映实际、符合客观规律，就能起到积极作用，得到预想的结果；如果计划错误、失算，就会起到破坏生产的作用，错误的计划还不如没有计划。在计划工作中，要力求避免“大失算”、“中失算”，至于“小失算”则是难以完全避免的。

四、群众性

在企业计划管理的三个阶段，必须自始至终依靠广大职工群众，贯彻群众路线。社会主义企业的计划，必须来自于群众，体现群众的意志，代表群众的利益，集中群众的经验和智慧。制订计划必须充分发动群众，向群众交形势、交任务、交问题，发动群众揭矛盾、找差距、挖潜力、订措施，计划的制订过程，就是发动群众的过程。计划经过群众讨论，为群众所掌握，执行计划就成为群众自觉的行动。只有这样，计划才能真正成为职工群众的行动纲领。计划的科学性，基础在于群众，计划执行力量的源泉更是在于群众。

工人群众是企业的主人，是社会财富的直接创造者，是对企业实行计划管理的主体。但企业实行计划管理还总要依靠一个机构，这种计划机构是企业实行计划管理的主体中的一个组成部分。在当前工人群众对这种管理还只处于参加或参予的阶段，计划机构本身就在更大的程度上是实行计划管理的主体。所以，我们在强调计划管理工作群众性的同时，必须强调计划机构和专业计划人员在企业计划管理中的重要作用。管理从来都是少数人的事。那种多数人管理多数人、自己管理自己，这实质上是不管理，取消管理，是无政府主义的口号。问题不在形式，而在实质。实质是少数人代表谁，是代表少数人还是代表多数人的利益。再者，少数人的管理是依靠多数人还是依靠少数人。在社会主义企业，少数管理者和专业人员，是广大职工选举、推荐和招聘的，是代表广大职工群众利益的，因此，专业管理和群众管理是一致的，是可以结合起来的。

马克思主义认为：“原则不是研究的出发点，而是它的最终结果；这些原则不是被应用于自然界和人类历史，而是从它们中抽象出来的；不是自然界和人类去适应原则，而原则只有在适合于自然界和历史的情况下才是正确的。”（《反杜林论》马恩选集第三卷第74页）。上述企业计划工作的原则是从已往的长期的计划工作的实践中，概括出来的，当然它还要在以后的实践中加以检验、修正、补充和完善。一定不能采取形而上学的观点，把原则看成是固定不变的。