



北方阳光系列丛书

机电产品 生产管理

主编◎闵小琪



 中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

北方阳光系列丛书

机电产品生产管理

主 编 闵小琪

副主编 李孝元

中国财富出版社

图书在版编目(CIP)数据

机电产品生产管理/闵小琪主编. —北京:中国财富出版社,2016.5

(北方阳光系列丛书)

ISBN 978-7-5047-6106-4

I. ①机… II. ①闵… III. ①机电设备—工业企业—生产管理—高等学校—教材
IV. ①F416.616.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 071245 号

策划编辑 李彩琴

责任编辑 李彩琴

责任印制 方朋远

责任校对 杨小静

责任发行 敬 东

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼

邮政编码 100070

电 话 010-52227568(发行部)

010-52227588 转 307(总编室)

010-68589540(读者服务部)

010-52227588 转 305(质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978-7-5047-6106-4/F·2567

开 本 787mm×1092mm 1/16

版 次 2016 年 5 月第 1 版

印 张 11.5

印 次 2016 年 5 月第 1 次印刷

字 数 252 千字

定 价 28.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

前 言

本教材是在适应二级学院转型的前提下,以培养应用型人才为目标,结合大量现代机电企业在生产运作管理中所积累的经验,针对机电类本科院校、高职高专院校、成人高校而编写。

本书的特点有以下几方面。

(1) 以培养生产管理岗位的综合管理技能为主线,以工学结合为切入点,打破以知识传授为主要特征的传统学科课程模式,从生产管理岗位的典型工作任务出发编写教材,以更有效地培养学生的实际工作能力。

(2) 贯彻“少而精”的原则,尽量多用图、表来表达叙述的内容,并力求以较少的篇幅重点突出地传递较多的信息。

(3) 本教材有配套的PPT(演示文稿)课件,方便老师教学。此外,对一些重点和难点问题,本教材通过例题形式予以阐述、解答。并在各章之后设置有案例和练习题。

本书由武汉工程科技学院闵小琪主编,李孝元任副主编,刘丽明、闫航瑞、余良俊也参加了编写工作。

由于编者水平有限,不妥之处在所难免,恳请读者批评指正。

编 者

2016年2月15日

目 录

第一章 企业管理概论	1
第一节 机电企业概述	1
第二节 机电企业管理职能	7
第三节 机电企业的组织机构	19
第二章 企业经营管理	27
第一节 现代企业经营管理概述	27
第二节 市场调查	31
第三节 市场预测	36
第四节 经营决策	45
第五节 经营计划	56
第三章 企业生产管理	62
第一节 生产与运作管理概述	62
第二节 生产与运作管理的地位和作用	66
第三节 生产与运作管理的发展历程	69
第四节 现代生产与运作管理的特征	72
第五节 设施选址	76
第六节 设施布置	81
第七节 非制造业的设施布置	90
第八节 生产过程及其组成	94
第九节 生产过程时间组织	100
第十节 流水线生产与自动线组织	103
第十一节 成组技术	111
第十二节 生产技术准备的任务和内容	115
第十三节 工艺准备	116
第十四节 生产技术准备计划	120

第四章 设备和物资管理 128

 第一节 设备管理 128

 第二节 物资管理 136

 第三节 企业物流及其管理 141

第五章 企业财务管理 148

 第一节 财务管理概述 148

 第二节 财务管理的目标 154

 第三节 企业财务管理的基本内容与方法 159

综合案例 166

参考文献 176

第一章 企业管理概论

第一节 机电企业概述

一、企业及其特征

企业是指从事生产、流通和服务等经济活动，为满足社会需要和获取盈利，实行独立核算，进行自主经营、自负盈亏，具有法人资格的基本经济单位。

从以上定义中可知企业的以下共性特征。

(1) 企业的职业特征

企业是从事商品或劳务生产和经营的基本经济组织。这一特征表明企业的性质、功能及其在社会经济活动中扮演的角色，是它区别于政府机关、事业单位、社会团体、群众组织等非经济组织的本质特征。

(2) 企业的行为特征

企业是自主经营、自负盈亏的经济实体，在国家法律、政策允许的范围内，企业的生产经营活动不受其他主体的干预。

(3) 企业的人格特征

企业是具有法人资格的经济实体，依法独立享有民事权利和承担民事义务。法人企业的独立自主性，在法律上表现为财产独立、核算独立、经营自主，并以自己独立的财产享有民事权利和承担民事责任。

(4) 企业的目标特征

在竞争中满足社会需要和获取盈利，追求顾客价值和企业价值的最大化，是企业的战略目标。企业的目标特征，表现为它所生产的产品和提供的服务要有竞争力，要在市场上接受顾客的评判和挑选，要得到社会的承认。市场竞争的结果是优胜劣汰，企业通过自己有竞争力的产品或服务在市场经济中求生存、求发展。

二、企业的分类

企业的类型可以按照不同的标准和原则进行划分。

1. 按企业生产要素结构特征划分

(1) 劳动密集型企业

劳动密集型企业是指在产品生产和提供服务的过程中, 密集使用劳动力要素的企业。劳动密集型企业一般可用劳动资本比的高低来衡量。单位资本占用劳动力较多或单位劳动占用资本较少的企业可定义为劳动密集型企业。

(2) 资本密集型企业

资本密集型企业是指资本占企业成本比例相对较高的企业, 如冶金工业、石油化工工业、机械制造业等重工业。其特点是技术装备多、投资大、资金周转较慢、投资效果较长时间才能显现, 企业所提供的产品或服务成本中物化劳动消耗比重大, 而活化劳动消耗比重较小。

(3) 知识技术密集型企业

知识技术密集型企业是指建立在现代科学技术基础上, 集中大量专业人才, 生产高、尖、精产品, 或提供高端服务的企业。知识技术密集型企业的特点是技术设备先进, 专业人员比重大, 一般员工素质较高, 能迅速将先进技术转化为现实生产力。

2. 按企业财产构成的不同划分

(1) 独资企业

独资企业又称自然人企业, 由资产者个人出资兴办, 又由其自己经营管理。其特点是具有家族性、世袭性和传统性。独资企业在经营上不受制约, 经营方式灵活, 易于保守商业秘密; 但独资企业不具备法人地位, 企业本身不是民事主体, 企业主要对企业债务承担无限责任。

(2) 合伙企业

合伙企业是指由两个或两个以上的出资人共同出资兴办、联合经营的企业, 一般由合伙人采用书面协议的方式确立各方的权利和义务。合伙企业与独资企业同样不具备法人地位, 为自然人企业, 合伙企业的出资人对企业债务承担无限责任。合伙企业与独资企业相比有其明显优势: 扩大了资本来源和信用范围, 经营风险多元承担。合伙企业是多元主体的集合, 这使其决策能力大大提高, 增强了市场竞争力。

(3) 公司制企业

公司制企业是指按法定出资者人数出资组成的、以营利为目的、具有法人资格的经济实体。公司制企业是现代企业的主要形式, 合法性 (合法成立、合法经营)、盈利性和独立性是其基本特征。

公司制企业的优点:

①融资规模扩大, 有利于规模化经营;

②有限责任, 降低了投资者的风险;

③经营权与所有权分离, 建立了相互制衡的组织制度, 有利于规范化和科学化经营;

④独立的法人地位摆脱了自然人的束缚，股东或管理人员的变动等因素不再影响企业的生存与发展。

公司制企业的主要形式有两种：有限责任公司和股份有限公司。两者的比较详见表 1-1。

表 1-1 有限责任公司和股份有限公司的比较

比较	有限责任公司	股份有限公司
不同点	(1) 资本不划分为等额股份； (2) 出资证明，出资可以是货币，也可以是技术、土地、厂房、设备等； (3) 股东人数限制为 2~50 人； (4) 注册资本最低为 10 万~50 万元； (5) 设立程序简单； (6) 适用于中小企业	(1) 资本划分为等额股份； (2) 发行股票筹资，资本必须是货币； (3) 股东人数有下限，无上限； (4) 注册资本最低为 500 万元； (5) 设立程序较复杂； (6) 适用于大中企业
相同点	(1) 依法设立的企业法人； (2) 股东均负有责任； (3) 公司以全部资产对债务承担责任； (4) 公司组织机构为股东大会—董事会—总经理	

3. 按企业所在经济部门划分

按企业所在的经济部门划分，可分为农业企业、工业企业、服务企业，如图 1-1 所示。

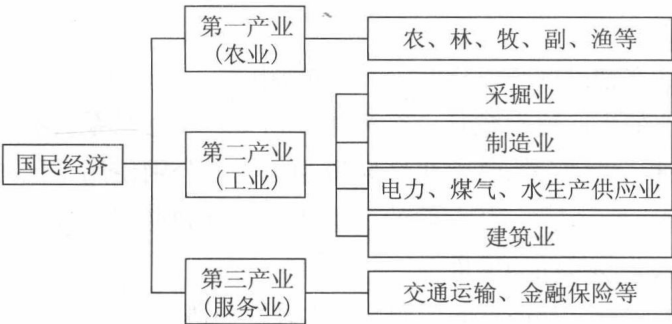


图 1-1 我国国民经济行业分类框架

(1) 农业企业

农业又称第一产业。此处农业企业是一个广义的概念，包括从事种植、饲养、采集、林木、放牧、渔猎等生产经营的企业。

(2) 工业企业

工业又称第二产业。工业企业是指主要依靠和运用物理、化学、生物等技术,对自然资源、农副产品、各类中间产品进行采掘和加工,使其转变为生产资料或生活资料的企业。

(3) 服务企业

服务业又称第三产业。此处服务企业也是一个广义的概念,包括商业企业、销售企业、交通运输企业、金融企业、餐饮企业、旅游企业、娱乐服务企业、通信服务企业、卫生服务企业、教育服务企业等。

三、机电企业及其特征

1. 现代工业企业及其特征

现代工业企业是应用现代生产技术,从事工业生产经营活动的相对独立的经济实体,是自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者。

现代工业企业具有以下特征。

(1) 广泛应用现代化科学技术和机器设备体系进行生产

现代工业企业拥有现代技术装备,广泛地采用机器和机器体系进行生产,生产的效率与质量主要取决于生产技术的完善程度以及人们运用这些生产技术的能力。因此,要提高效率促进生产发展,就必须使生产与管理工作的运转规律和各种科学技术自身的规律办事,并且要不断地、系统地将新的科学技术应用于生产。

最近几十年来,电子技术和其他现代科学技术运用于生产,特别是微电子技术和信息技术的应用,使得工业生产领域出现了技术革命的新浪潮。自动化技术从传统的刚性自动化发展到柔性自动化,进一步发展到综合自动化,自动化技术不仅应用于制造过程,而且扩展到设计过程和管理过程。掌握和应用先进技术已成为工业企业赢得竞争优势的重要因素。

(2) 企业内部有精细的劳动分工和严密的协作

现代工业企业的生产过程包括一系列相互衔接、紧密联系的部门和环节。每个生产部门和环节又进一步划分为许多生产阶段和工序,分别使用不同的机器设备,需要配备不同工种的生产工人、各种专业的工程技术人员和经营管理人员,每一种产品都是企业成百上千人共同劳动的成果。

(3) 企业生产过程具有高度的比例性、连续性和适应性

现代工业企业的生产过程中各个环节之间的联系,主要表现为各种机器之间的联系,它们在生产能力上要相互协调,保持合理的比例性;在时间配合上要保持高度的连续性。

为了适应市场需求的快速变化,企业生产过程不仅要求具有高度的比例性和连续性,而且要求有高度的适应性,即快速变换产品的生产能力。这也是现代工业企业生

存与发展不可缺少的能力。

(4) 企业具有广泛而密切的外部联系

社会化的大生产不仅要求企业内部分工协作,而且促进了工业企业之间的专业化分工,分工越细,它们之间的联系也就越加广泛和密切。生产社会化的发展还使工业企业同农业、交通运输业、商业以及国民经济其他行业发生各种各样的联系。任何工业企业离开了与其他企业和经济单位之间的技术经济联系,其生产经营就无法进行。

当今,企业的社会化大生产的活动范围已超出了企业、地区、国界。生产工序的细化、专业化协作的发展、经济全球化的趋势、世界大市场的形成,使得企业之间的依赖性不断增强,并促使许多企业采用多种方式相互联合,结成企业集团,以实现优势互补,增加竞争力和抗风险能力。

2. 机电企业及其在国民经济中的地位

机电企业是机械电子工业企业的简称,它是制造业的重要组成部分,也是制造业的核心部分。在《国民经济行业分类》(GB/T 4754—2002)中,机电企业至少涵盖了7个大类、57个中类、202个小类,其产品包括金属制品、机床工具、通用设备、专用设备、交通工具、军事装备、电力设备、通信设备、电子器件、仪器仪表、家用电器等。

机电企业除直接生产一部分消费产品(如轿车、家用电器等)外,主要功能是为国民经济各个行业提供生产所需的装备,是制造业的重要组成部分,也是制造业的核心部分。纵观世界发达国家,无一例外地均具有强大的机械电子工业。当今机械电子工业不仅是科学发现和技术发明转换为现实规模生产力的关键环节,而且已成为为人类提供生活所需物质财富和精神财富的重要基础。良好的人居环境,充分的能源供给,便捷的交通和通信设施,丰富多彩的印刷出版、广播影视和网络媒体,优良的医疗保健手段,可靠的国家和社区安全以及抵抗自然灾害的能力等,均需机械电子工业的支持。图1-2所示为当今机电企业的社会功能。

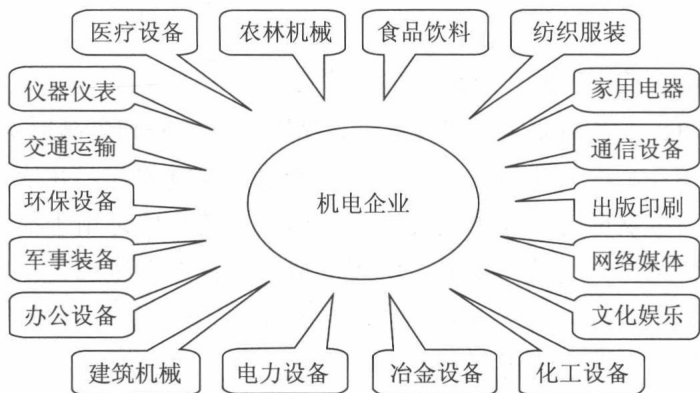


图 1-2 机电企业的社会功能

3. 现代机电企业的特点

现代机电企业除具有一般现代工业企业的共性特征外，还具有如下特点。

(1) 机电企业是离散型生产企业

机电企业属于离散型生产企业，其生产过程及生产管理工作复杂，主要表现在以下几个方面。

①离散型生产的产品本身复杂。离散型生产的产品可以离散为若干个独立的零部件，零件经过加工和装配组成部件，再经装配形成产品。零部件的形状、尺寸、结构、性能及相互之间的配合关系均有严格的要求。

②离散型产品的生产过程复杂。离散型生产中零件的加工、部件和产品的装配过程也可以离散为若干个独立的工序，各工序常常需要使用专门的设备和工艺来完成。各工序彼此之间往往存在很大差异，且又必须很好地衔接和配合，才能形成合格的产品。

③离散型生产计划复杂。离散型产品结构复杂和生产过程复杂决定了离散型生产的计划工作复杂，这不仅由于影响计划的因素众多，而且能力需求要根据每个产品混合建立，且在实施过程中存在很多变数，难以预测。

④离散型生产过程控制困难。离散型产品加工周期长，工作流经常处于不平衡状态，原材料、半成品、产成品、废品频繁出入库，生产数据多，且数据的收集、维护和检索工作量大，致使离散型生产过程控制难度加大。

(2) 现代机电企业属资本密集型和技术密集型企业

机电产品的设计与制造技术含量较高，离不开具有专业知识的工程师群体和先进的设备与工具。特别是在经济全球化的今天，机电企业为了求得生存和发展，必须要有先进的、符合市场需要的产品，而这些产品来源于先进的设计理念、合理的制造工艺、高效的生产装备和严密的生产过程控制，这就要求企业必须具有雄厚的资本和高素质的人力资源。可以说，当今具有竞争力的机电企业都是资本密集型和技术密集型相结合的企业。

(3) 现代机电企业必须向产业链的高端扩展

当代企业竞争已由产品竞争、服务竞争、品牌竞争发展到更高层次的产业链竞争。所谓产业链，是指各个产业部门之间基于一定的技术经济关联，并依据特定的逻辑关系和时空布局关系客观形成的链条式关联关系形态。其本质是用于描述一个具有某种内在联系的企业群结构，它是一个相对宏观的概念，存在两维属性：结构属性和价值属性。一个完整的产业链包括产品设计、原料采购、生产制造、仓储运输、订单处理、批发经营以及终端零售在内的所有大物流环节。

我国机电企业本身基础比较薄弱，加上长期受计划经济的影响，企业管理功能有限，管理水平不高。改革开放后，机电企业虽然有了较大的发展，但多数企业仍局限于产业链的低端环节，即生产制造，仅部分企业有一定产品设计能力。其结果是企业

缺乏国际竞争能力,虽然许多机电产品也能进入国际市场,但由于缺乏完全的自主品牌和不掌握完整的产业链条,大部分生产利润被跨国公司掠走,并在很大程度上形成了受制于人的局面。

为了提升机电企业的国际竞争能力,实现我国从“制造大国”向“制造强国”的转变,我国机电企业必须整合多种资源,联合上下游企业,构建包括产品的生产、设计、研发、销售、物流配送、信息化管理、渠道建设等要素在内的完整产业链,并努力实现产业链价值的最大化。只有这样,才能彻底改变机电企业的落后状况,真正参与国际竞争,实现机电企业质的飞跃。

第二节 机电企业管理职能

一、管理及其属性

管理活动作为人类最重要的一项活动,普遍地存在于现实社会生活之中。凡是有人类的地方就有组织(组织可以理解为由两个或两个以上的个人为了实现共同的目标组合而成的有机整体),有组织就有管理活动。所谓管理就是在特定环境下,对组织所拥有的资源进行有效的计划、组织、领导和控制,以实现组织目标的过程。

从上面的定义可以看出,管理既有同生产力、社会化大生产相联系的自然属性,又有同生产关系、社会制度相联系的社会属性(图1-3)。

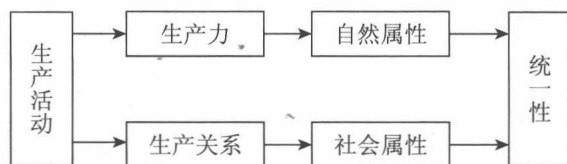


图 1-3 生产管理的双重属性

1. 管理的自然属性

管理的自然属性体现在两个方面。

①管理之所以必要,是由劳动的社会化决定的,它是共同劳动得以顺利进行的必要条件。共同劳动的规模越大,劳动的社会化程度越高,管理也就越重要。

②管理在社会劳动过程中具有特殊的作用,只有通过管理才能把实现劳动过程所必需的各种要素组合起来,使各种要素发挥各自的作用,使社会劳动获得最佳效果。

2. 管理的社会属性

管理的社会属性体现为管理活动只能在一定的社会历史条件和一定的社会关系中

进行，而且管理具有维护和巩固生产关系、实现特定生产目的的功能。管理的社会属性与生产关系、社会制度紧密相连。

管理的自然属性和社会属性是紧密联系、相互制约的。一方面，管理的自然属性不可能独立存在，它总是存在于一定的社会制度和生产关系之中。同时，管理的社会属性也不可能脱离管理的自然属性而存在，否则，管理的社会属性就没有具体的内容。另一方面，管理的自然属性要求具有一定社会属性的组织形式和生产关系与其相适应，而管理的社会属性必然对管理的方法和技术产生影响。

二、机电企业管理的范畴

机电企业管理是对机电企业的生产经营活动进行组织、计划、指挥、调节与控制等一系列活动的总称。机电企业管理的基本目标是提高企业生产活动的经济效益，即以尽可能少的物化劳动和活化劳动消耗以及尽量少的资源占用，生产出尽可能多的符合社会需要的机电产品。为了实现企业管理的目标，企业管理的范畴主要涉及生产经营管理、人事行政管理、企业文化建设等方面的具体工作。

1. 生产经营管理

生产经营管理是指企业从市场调查和预测开始，到经营决策、产品设计、制造、销售和技术服务等生产经营全过程的管理。它是机电企业管理的主要组成部分，具体内容包括经营计划管理、生产管理、技术管理、质量管理、设备管理、劳动管理、物资管理、销售管理、财务管理等，如图 1-4 所示。

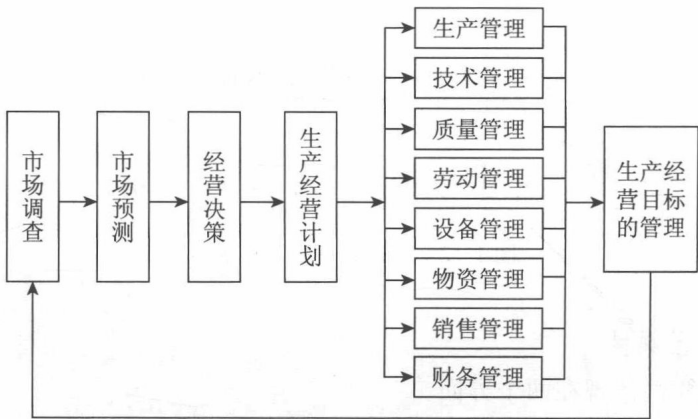


图 1-4 机电企业生产经营管理内容

2. 人事行政管理

企业的人事行政管理主要包括员工的录用和考核、干部的选拔配备、人事档案、员工的技术业务培训、企业保卫及安全工作、员工的集体福利事业管理等。

3. 企业文化建设

企业文化是指在企业中长期形成的共同思想、作风、价值观念和行为准则,是一种具有企业个性的信念和行为方式,它是在民族传统文化和现代意识的影响下形成的具有企业特点的群体意识,并由这个群体意识所产生的行为规范,是社会文化系统中的一个有机的重要组成部分。在市场经济条件下,企业文化将决定一个企业的兴衰和在市场竞争中的胜败。企业文化建设的任务是以全体员工为工作对象,通过宣传、教育、培训和娱乐、交心联谊等方式,最大限度地统一员工意志,规范员工行为,凝聚员工力量,提升员工素质,为企业总目标服务。

企业文化作为观念形态,是现代管理理论与文化理论的综合,一般具有整体性、稳定性、开放性、可塑性和独特性等特征。其中,独特性是企业文化的本质特征。每个企业都有自己独特的文化,反映企业自己的特点,以与其他企业相区别。不同企业文化的独特性主要表现在时代性、地域性、民族性和行业性的区别上,每个企业只能根据本企业的具体情况,因时制宜、因地制宜、因人制宜地创造适合自己需要的、具有自己特色的文化。近年发展起来的以塑造富有个性的企业形象为目标的理论,可以说是企业文化的进一步发展。

三、机电企业管理的职能

如前所述,机电企业管理是对机电企业的资源进行计划、组织、领导和控制,以实现其目标的过程。机电企业管理的基本职能主要包括决策、计划、组织、领导、控制和创新。

1. 决策职能

决策职能是指企业根据外部环境和内部条件,按照企业的战略目标,拟订实施方案,并做出选择和实施。现代管理理论认为,管理的中心是经营,经营的关键是决策,决策是企业管理的一项首要职能。科学、正确的决策是企业生存和发展的根本保证,是实现企业管理现代化的关键,是促进企业整个系统协调统一的重要手段。

企业在进行决策时,应该遵循以下原则。

(1) 全局性

一方面,企业是整个国民经济的一个子系统,要贯彻执行政府的有关方针、政策、法令、制度,适应社会的限制条件。另一方面,企业自身又是一个系统,企业的经营决策要保证总体优化,必须协调好企业内部各部门、各单位、各环节之间的关系,进行综合平衡。

(2) 科学性

决策是一个复杂的过程,必须遵循正确的决策程序,确定适当的决策标准,采用科学的决策方法,建立有效的决策体系。

(3) 可行性

每一项决策都会有若干条件的制约,必须从实际出发,使决策方案切实可行,只有这样才能提高效率,获得更多收益,避免浪费和减少风险。

(4) 效益性

讲求效益是决策的根本目的,要把速度与效益、短期效益与长期效益、企业效益与社会效益有机地结合起来。

(5) 民主性

决策方案要在民主的基础上制订和执行,应该充分调动群众参与的积极性,发扬民主,集中广大员工的集体智慧。

(6) 反馈性

企业的任何决策都是为了实现未来的某一特定目标,而实现目标的条件是随着时间的变化而不断变化的,有许多潜在的问题会不断出现。企业的经营方案必须有应变措施,一旦环境条件发生变化,就要及时反馈有关信息,并据此采取相应措施。

(7) 创新性

科学的决策要求决策者既要有战略眼光和前瞻性,又要有开拓进取精神,能够与时俱进,不断提出新设想,创造新方法。

要提高决策的科学性和有效性,必须遵循正确的决策程序:

- ①深入调查研究企业的经营状况与环境;
- ②分析经营问题,确立必要可行的经营目标;
- ③拟订详细的备选方案;
- ④对备选方案进行分析评价和选择;
- ⑤方案的实施与反馈。

决策的实质是为谋求企业外部环境、内部条件和经营目标之间的动态平衡而做的努力。决策首先应有明确合理的目标,其次根据需要制订出两个或两个以上的备选方案,而且预知每种方案可能出现的结果,最后从备选方案中确定一个“相对满意”的方案。

2. 计划职能

所谓计划,是指设定目标并确定为达成这些目标所必需的具体规划。企业有了正确的决策之后,还必须保证决策得以实现的各种计划,指导企业各项生产经营活动有序地进行。计划就是预先决定要做什么、为何要做、何时何地去做和由谁去做。计划职能是企业所有管理职能中最基本的一项职能。

(1) 制订计划的步骤

制订计划一般应遵循以下步骤。

①预测机会。对未来可能出现的变化和机会进行初步的分析和判断,根据自己的优势和劣势明确利用机会的能力,列举不确定性因素,分析其发生的可能性和影响

程度。

②明确目标。为企业及其下属的每个工作单位确定计划工作的目标,规定预期的结果,要明确工作的重点和任务要求。各个分目标必须反映总目标的要求,通过相互协调和支持,形成一个完整的目标系统。

③确定计划工作的前提条件。计划工作的前提条件就是实施计划时的内、外部环境条件,由于环境变化的复杂性,前提条件主要限于那些对计划实施影响最大的条件。

④拟订备选方案。实现既定目标往往存在多个可供选择的方案,如果只有一种行动方案,则这一方案很可能是错误的。如果备选方案太多,就要集中精力分析最有希望的少数方案。

⑤评选备选方案。按照计划的前提条件和目标来权衡各种因素,比较各个方案的利弊,对各个方案进行评价。如果发现有二个可取的方案时,必须决定先采取哪个方案,且对另一个方案同时进行细化和完善,一并作为候选方案。

⑥制订辅助计划。辅助计划是总计划的分计划,总计划要靠辅助计划来保证,辅助计划是总计划的基础。

⑦计划转为预算。计划工作的最后一步是将计划转化为预算,使之数量化。预算实质上是资源分配计划,既可以成为综合平衡各类计划的一种工具,也可以成为衡量计划完成进度的重要标准。

(2) 计划的类型

计划的类型很多,最普遍的划分方法是根据计划的形式、职能、广度、时间跨度和明确性对计划进行分类,如表 1-2 所示。

表 1-2

计划的类型

分类标志	类 型	分类标志	类 型
形式	使命、目标、战略、政策、规则、程序、规划和预算等	广度	战略性计划、战术性计划
		时间跨度	短期计划、中期计划、长期计划
职能	销售计划、生产计划、财务计划、新产品开发计划、人事计划等	明确性	具体计划和指导性计划

(3) 计划工作基本原理

计划工作是一个指导性、科学性、预见性很强的管理活动,但同时又是一项复杂而又困难的任务。为了充分发挥计划工作的职能,必须注意以下基本原理。

①限定因素原理。限定因素是指妨碍目标实现的因素,在其他因素不变的情况下,抓住这些因素,就能实现目标。限定因素原理是指在计划工作中,越是能够了解和找到对达到目标起限制性和决定性作用的因素,就越能准确地、客观地选择可行方案。

②许诺原理。许诺原理可以表述为:任何一项计划都是对完成各项工作所做出的