

地质勘查经营计划 管理学

马承良 孙班军 主编

中国地质大学出版社



前 言

本书是按照社会主义市场经济体制的要求，紧密联系地质勘查行业，特别是地质勘查单位深化改革的实际情况，根据多年的教学实践经验，专门为地质勘查行业高等院校的各类财经专业“地质勘查经营计划管理”课程编写的教材。本书的编写工作从1985年开始，其间经历过多次修改。在编写中，作者按照生产经营型企业管理的特点，以勘查经营计划管理总论、地质勘查计划、资源配置计划，经营成果计划和计划控制为结构框架，注意了教材内容的系统性、理论性、现实性和地质勘查单位的特点，较为全面地介绍了地质勘查经营计划管理知识。本书可作为大学本、专科“地质勘查经营计划管理”课程的教材，也可供地质勘查系统各级管理人员学习参考，还可作为较高级管理人员的培训教材。

本书的第一、四、六、八、九、十章由马承良编写；第二章由李伟编写；第三章由金英淑编写；第五章由孙班军、金英淑合编；第七章由马承良、孙班军合编；第十一章由孙班军、李伟合编；第十二、十三章由孙班军编写；第十四章由孙班军、白玉明合编。全书由马承良、孙班军担任主编，进行总纂和修改，由白玉明主审定稿。本书在编写过程中曾得到河北省地质矿产局、辽宁省地质矿产局有关领导的支持，陈辉等做了许多具体工作，谨此表示感谢。

由于作者水平所限，不妥之处在所难免，欢迎读者批评指正。

作者

1992年7月

目 录

第一章 总论	(1)
第一节 实行社会主义市场经济的必要性	(1)
第二节 计划管理的概念、内容与时空管理	(4)
第三节 地质勘查单位计划管理的任务和原则	(22)
第四节 计划管理基础工作	(27)
第五节 计划管理的工作程序	(33)
第六节 地质勘查经营计划的基本方法——综合平衡法	(38)
第二章 市场调查	(45)
第一节 市场调查的作用和内容	(45)
第二节 市场调查的程序和方法	(49)
第三章 地质勘查工作的预测与经营决策	(53)
第一节 地质勘查工作预测	(53)
第二节 经营计划 决策	(65)
第三节 在经营管理系统中预测决策与计划之间的关系	(76)
第四章 地质项目计划	(83)
第一节 编制地质项目计划的任务、步骤与方法	(83)
第二节 地质项目计划表的填制	(91)
第五章 地质成果计划	(99)
第一节 地质成果计划的意义和内容	(99)
第二节 矿产储量提交计划	(101)
第三节 地质报告提交计划	(104)

第六章	地质勘查工作实物工作量计划	(106)
第一节	实物工作量计划的重要意义与任务	(106)
第二节	实物工作量计划的决策	(108)
第三节	主要实物工作量计划的编制方法	(112)
第七章	技术经济指标计划	(115)
第一节	技术经济指标计划的意义与编制原则	(115)
第二节	主要技术经济指标的计算	(116)
第三节	技术经济指标的确定	(130)
第八章	劳动工资计划	(134)
第一节	劳动工资计划的作用、任务与编制原则	(134)
第二节	职工人数计划	(136)
第三节	工资计划	(145)
第九章	物资供应计划	(149)
第一节	物资供应计划的意义、任务和原则	(149)
第二节	物资供应计划的内容和编制方法	(151)
第十章	费用计划和成本计划	(168)
第一节	费用计划和成本计划的意义	(168)
第二节	成本计划的内容与编制方法	(170)
第三节	费用计划	(180)
第十一章	节约与收益计划	(188)
第一节	节约与收益计划的意义和组成	(188)
第二节	节约计划的编制	(190)
第三节	社会地质工作结算收益计划	(193)
第四节	多种经营收益计划	(195)
第五节	矿产品收益、技术服务收益和其他收益计划	(202)

第六节	节约额与收益分配计划·····	(207)
第十二章	财务收支计划·····	(212)
第一节	财务收支计划的意义和内容·····	(212)
第二节	地质工作拨款计划·····	(214)
第三节	固定资产折旧计划·····	(218)
第四节	流动资金计划·····	(225)
第五节	专项资金计划·····	(233)
第六节	财务收支计划总表·····	(236)
第十三章	生产作业计划·····	(242)
第一节	生产作业计划的特点、内容和作用·····	(242)
第二节	生产作业计划的编制要求和依据·····	(247)
第三节	生产作业计划的编制方法·····	(251)
第十四章	计划控制与考核·····	(259)
第一节	计划控制的意义和内容·····	(259)
第二节	生产调度·····	(261)
第三节	计划执行情况的检查分析·····	(263)
第四节	计划的调整与考核·····	(269)
主要参考书目	·····	(274)

第一章 总 论

第一节 实行社会主义市场经济的必要性

社会主义经济是社会主义经济管理的客体，经营计划管理是经济管理的重要组成部分。因此，只有明确社会主义经济的概念以及实行社会主义市场经济的必要性，才能对经济活动进行有效的管理，这也是进行经营计划管理的重要前提。

一、社会主义市场经济的概念

中国共产党第十四次全国代表大会明确提出，我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制，以利于进一步解放和发展生产力，表明我国经济实行社会主义市场经济。

社会主义市场经济，就是在社会主义国家的行政管理、政策约束和宏观调控下，以生产资料公有制为主体，按照市场规律进行活动的经济运行方式和经济调节手段。

市场经济与商品经济二者既有联系又有区别。商品生产和商品交换的经济运行方式就是商品经济。商品经济的充分发展，是社会经济发展的不可逾越的阶段。商品经济是一个总概念。市场经济是商品经济发展的一个高级阶段，它是社会化大生产条件下充分发展的、市场对外开放的、市场机制对经济调节作用增强的商品经济。

社会主义市场经济大致包括如下内容：

1. 以公有制经济为主体，个体经济、私营经济和其他经济成分为补充，多种经济成分长期并存、协调发展。
2. 市场成为经济运行的主体，政府对市场体系进行宏观调节和控制。
3. 以健全而完善的金融市场为核心，各类生产要素市场一体化发展。
4. 以按劳分配为主体，其他分配形式为补充，兼顾效率与公平。

二、社会主义市场经济与资本主义市场经济的异同

社会主义市场经济与资本主义市场经济既有共性，又有区别。其共性表现为：第一，商品都是使用价值和价值的统一，商品价值都是由社会必要劳动时间决定的，商品的交换都要遵循等价交换的原则，价值规律对商品的生产和流通都起调节作用。

第二，企业是市场的法人主体，不论是哪种所有制的企业，也不论企业的大小，都应能够自主决策、自主经营、自负盈亏。

第三，各种产品、服务和各种生产要素都能自由流动，其供给与需求自动通过市场形成均衡价格，通过价格等灵敏的市场信息和市场竞争机制，对市场主体——企业形成动力和压力，从而形成资源的最有效配置。

第四，市场具有难以提供完全的信息的缺陷，市场调节具有自发性和后发性的特点。

这些缺陷和特点如果任其发展就容易产生经济失调和经济危机。因此，需要由政府在经济进行宏观调控来引导市场的运行。

社会主义市场经济还具有不同于资本主义的特点，这些特点是由社会主义制度的基本特征决定的。

第一，在政治制度上，社会主义市场经济是由共产党和人民政府领导的。这个政权从总体上说不是为某些集团或个人谋私利的，而是以为全体人民服务为宗旨。

第二，在经济制度上，以公有制为主体，个体、私营、外资经济为补充，各种经济成分和经营形式的企业都进入市场，平等竞争，共同发展。

第三，在分配制度上，以按劳分配为主体，按其他生产要素分配为补充，兼顾效率与公平，运用市场机制，合理拉开差距。同时运用多种调节手段，防止两极分化，逐步实现共同富裕。

第四，由于国有制经济占有很大比重，国家对市场的调节具有较雄厚的物质基础，这样就可以加强社会主义国家对市场的宏观调控能力，社会主义市场经济机制的运行也将会呈现较多的自觉性和计划性。

三、我国实行社会主义市场经济的必要性

1. 实行社会主义市场经济是进一步解放和发展生产力的需要。改革开放十多年来的实践证明，市场作用发挥比较充分的地方，经济活力就比较强，发展也比较好。随着实践的发展和认识的深化，要求我们明确提出，必须建立社会主义市场经济体制，以利于进一步解放和发展生产力。

2. 实行社会主义市场经济是引导社会主义市场健康发展的需要。要引导社会主义市场健康发展，就必须做到如下几点：

第一，使经济活动遵循价值规律的要求，通过价格等经济

杠杆和市场竞争机制，把资源配置到效益较好的环节中去。

第二，通过市场信号给企业增加动力和压力，在市场竞争机制条件下，实现优胜劣汰。

第三，运用企业对市场的各种经济信号反应灵敏的优点，促进生产和需求及时协调。以上几点，只有通过实行社会主义市场经济才有可能做到。

第二节 计划管理的概念、内容与时空管理

一、计划管理的概念

1. 计划管理的一般概念。计划是人们在认识客观事物及其规律的基础上，对未来行为所做的预风性安排和布署。地质勘查单位的计划管理，系指用计划来管理地质勘查单位的勘查生产经营活动。

2. 计划管理的种类与区别。计划管理又分传统计划管理与全面计划管理。全面计划管理是传统计划管理的进步和发展。它是企业由传统管理转向现代化管理，由事后管理转向事前管理，由局部控制转向全过程控制，由各自独立存在的专业管理转向综合的系统管理，由生产型管理转向生产经营型管理，由外延型扩大再生产转向内涵型扩大再生产，由集体负责管理转向分层负责的空间整体管理，由只重视应付目前事态的管理转向既重视长期战略决策，又重视目前管理控制，在时间上实行的整体管理。

全面计划管理与传统计划管理存在着质的差别。这些差别主要表现为以下几个方面：

(1) 管理观念上的差别。传统的计划管理观念是建立在国家对产品统购包销，材料统拨，劳动力统配，资金统收统支基础上的一种单纯生产型管理思想。这只限于生产过程的管理，至于是否能取得最好效益，企业并不过问。所以经常出现企业超额完成计划，但产品滞销；数量计划超额完成，但财务亏损；产品质量低劣，产品技术陈旧等现象。由于这种观念的存在，企业把完成计划看成是一种单纯的任务，每当接受计划任务时，就伸手向国家要投资、要条件、要人员，而很少考虑用革新、挖潜、改造的方法争取完成国家计划，分担一些国家的困难。因此，长期以来造成了经济效益低下的现象。它妨碍着社会主义企业管理职能和广大职工积极性的充分发挥。

全面计划管理的观念是以在国家计划指导下，企业独立经营管理，积极发展商品经济为前提的观念。企业在国家计划的指导下，按照市场需求，自觉依据和运用价值规律来决定企业的经营策略，谋求企业经济效益的全面增长。它不仅要求产品数量的绝对增长，而且要求经济效益的提高。所以具有这种经营思想的企业非常重视一切资源条件的充分利用，重视生产效率和经济效益的提高。过去那种争投资、争设备、争人员、争资金的现象在全面计划管理下得以克服。

(2) 管理手段上的差别。传统计划管理主要是用行政手段进行管理，也就是上级下达指令和部署决定下级编定计划，下级按照上级领导者意图贯彻执行计划。这种管理单纯依靠行政手段往往会以领导者的主观臆断代替科学管理，广大职工没有参与管理的条件，影响了群众积极性的发挥。这种管理容易造成领导者的官僚主义，计划决策失误，计划脱离现实，计划频繁修改，各专业计划互不协调，各阶段计划互相脱节的现象。

全面计划管理主要是采用经济手段、民主手段、法律手段和经济政策进行计划管理。采用经济手段主要是国家通过对市场规律的认识与市场实际需求，依靠经济杠杆为中心的市场参数，调控市场，市场发出货币、价格、利润等经济信号引导企业。企业实行以经营承包责任制为主的各种形式的内部经济责任制，将计划目标层层分解，落实到执行者，使责权利紧密结合，提高各个环节的每个执行者的积极性。民主手段是组织职工群众参加计划管理的保证。通过民主权力的行使，把企业全体职工组织到计划管理中来，创造一个既有集中，又有民主的计划管理新局面。使用法律手段，是指用法律的形式将计划执行中的责权利关系固定下来，以明确计划的严肃性。

全面计划管理四种手段的结合，将纠正传统计划管理中存在的种种弊端，建立起一套既有统一意志，又有生动活泼的全面计划管理体系。

(3) 管理方法上的差别。传统计划管理一般都是采用经验管理方法，所用的资料都属定性资料，计划的可靠性往往决定于计划制定者的经验。经验丰富，计划制定的可靠性就强；反之，计划管理就流于形式，执行就会遇到重重困难。全面计划管理采用的是现代化科学管理方法。它将市场预测、经营决策、网络计划技术、全员设备管理、价值工程、管理会计、动态控制、追踪管理等现代化管理方法运用到计划管理中去，通过行之有效的传统管理方法和现代化管理方法紧密结合，使计划的准确性、协调性和可行性大大提高。在这个基础上编制的计划，必须对企业的人、财、物、环境等进行最优化处理，以形成最优化的全面管理计划。

(4) 管理体系上的差别。传统计划管理是按纵向管理要求

建立的“划地分片”管理。这种管理的缺陷是把一个企业的整体割裂开来，切断了各专业计划管理之间的有机联系，导致了管理上的混乱和管理效率的降低。

全面计划管理是按系统管理要求建立的管理体系。它不但按照纵向管理的要求，而且还按横向管理的要求进行管理。在纵向上，它分设了各层次计划管理系统，反映了分层管理的要求；在横向上，它按企业的最终目标要求，分别确立了各部门的经济责任，使各部门建立起互相制约的横向系统联系。这种纵横交叉的计划管理体系又称为矩阵或全面计划管理体系。

(5) 管理内容上的差别。传统计划管理是存在于“卖方市场”条件下，按“以产定销”方式组织企业计划活动的封闭式管理。企业计划管理的内容主要是企业内部活动，也就是停留在对产品加工过程的管理上，涉及外部活动的管理几乎全部由上级主管部门负责，不必考虑市场变化对企业的影响。在这种思想影响下，企业只重视生产管理，而忽视经营管理，结果形成供需脱节，一面积压，一面短缺，造成严重的社会财富的浪费。

全面计划管理是在“卖方市场”转变为“买方市场”的条件下，按“以需定产”方式组织企业计划活动的。全面计划管理的目的，是满足用户的需要，扩大社会积累，充分利用企业的人、财、物等资源，以获得全效益。它不仅重视物质变换，而且重视消费补偿；既抓生产，又抓经营；既注重经营决策和市场研究，又注重管理过程的有效控制。

(6) 参与人员上的差别。传统计划管理是少数人参与管理，广大职工群众主要是被管理者，只有执行计划的义务，没有参加管理的权力。虽然有的企业也通过职工代表大会或把计划下

达到职工群众中去组织讨论,但由于缺乏完善的计划管理基础,群众很难提出修改意见。在执行计划过程中,完成计划大家有份,完不成计划集体负责,结果是人人都不负责,计划管理者几乎不承担任何责任,严重影响了企业和职工积极性的发挥。

全面计划管理是以全员为主体的管理,广大职工群众都按各自承担的责任分担着计划目标,各责任承担者又按其责任享有一定的参与计划管理的权力。通过责、权、利的紧密结合,把每个职工群众都组织到了计划管理中去。按照这种责、权、利结合建立起来的全面计划管理,使人人关心企业的经营方向,注重企业的经营成果,对自己的计划目标做到尽职尽责。

3. 全面计划管理是计划管理发展的必然趋势。传统计划管理与全面计划管理两种计划办法都是社会主义经济发展时期的先后产物,它们都是在一定经济条件下,随经济技术条件与管理要求而产生的。传统的计划管理是过去接受原苏联高度集中的计划经济模式的产物。在中国解放以后,当时在应该如何组织中国计划工作这一问题上借鉴这唯一模式是完全必要的。随后,我国一直在经济发展中为寻求一种适合中国国情的计划管理模式而做了大量的工作,并积累了一定的经验,做了一些改进。但较长时期里,企业单纯提高生产,在管理体制上把企业作为行政机关的附属单位,经济上不讲效益,忽视经营,忽视市场信息的现象一直没有消除,形成了单纯的生产型管理模式。在这种经济管理体制下,常出现生产与需要脱节,产品滞销,企业无压力,企业职工无动力,生产技术发展缓慢,经济效益低下的现象。党的十一届三中全会以后,为了改变这一状况,开始进行了一系列的经济体制改革。逐步扩大企业自主权,规定了责、权、利互相结合的经济责任制,把企业商品生产竞争机

制引入企业的经营承包责任制等。这种由量变的积累，最终产生了质的飞跃，从而从传统的计划管理发展成为全面计划管理。

二、生产经营计划的由来、特点及其与全面计划管理的关系

1. 生产经营计划的由来。生产经营计划是企业年度生产经营活动的纲领。它以企业长期计划为指导文件，又是企业长期计划预定目标在当年度的具体化。

企业年度计划的另一种形式是生产技术财务计划，这是我国企业从50年代以来长期采用的一种计划形式。它在特殊经济时期里，在高度集中的经济管理体制下，在生产型企业曾起过一定的积极作用。但自从党的十一届三中全会以后，我国经济管理体制进行了一系列的重大改革，以前那种生产型企业开始向生产经营型转变，这对企业的计划工作也提出了新的要求，于是就出现了生产经营计划，以取代过去的生产技术财务计划。

2. 生产技术财务计划与生产经营计划的主要区别。生产技术财务计划在其理论依据、指导思想、计划重点、作用、范围、编制程序等方面都与生产经营计划有明显的区别。生产技术财务计划在理论上否定企业是独立经营的商品生产者，国家对企业实行高度集中的行政管理体制，企业只抓生产，不讲经营，不问市场，不负盈亏。计划的重点是主要考虑生产过程的本身平衡，协调企业内部的生产活动。计划的作用是保证完成国家规定的生产任务。计划的范围主要是内部生产的安排，不考虑社会市场需求。计划的编制程序是以国家下达的计划指标为依据安排生产计划，然后据以编制其他计划。

生产经营计划是与社会主义市场经济体制相适应的，承认企业是自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体

和竞争主体，计划的指导思想是以市场经营为中心，讲求企业和社会经济效益；计划的重点主要是考虑供产销各环节的平衡，以求得企业与外部环境的协调发展；计划的作用是合理地配置和充分地利用企业的人力、财力、物力等一切资源，以求得尽可能好的经济效益。计划的范围不限于内部生产而是生产经营的全过程。计划的编制程序是以国家计划、市场需求预测以及企业经营目标为依据，以销定产，首先安排销售和生计划，然后安排其他计划，进行销、产、供、资金等多方面的平衡。

3. 生产经营计划与全面计划管理的关系。生产经营计划是根据经营决策方案，对企业各个部门、各个环节、各项生产经营活动及其所需要的各种资源，从时间和空间上进行统筹安排。它是一种特殊的计划形式。要做好这项计划工作应满足以下要求：

(1) 要求实行全过程的计划管理。企业计划工作要从对企业内部的生产过程的平衡，扩展到对企业生产经营全过程的平衡，实行全过程的计划管理。

(2) 企业要推行经济责任制，要将承担的责任以指标的形式分解到生产经营活动的各个环节、各个部门和每个职工。各个部门和每个职工都要参与指标的制定与完成，对企业承担一定的责任。

(3) 企业开展全面技术管理、全面质量管理、全面经济核算、全面劳动人事管理，每一项都要通过计划落实。

以上要求只有通过全面计划管理才能充分达到。这是因为：

(1) 全面计划管理是实行全过程管理，它在制定、执行、控制中都是以企业全生产经营过程的平衡为内容，全面的反映和指导企业的所有经济活动。因此，在企业经营计划中实行全面

计划管理是企业生产经营活动的客观要求。

(2) 只有全面计划管理才能把经济责任制的内容作为计划的主要内容，通过计划将企业生产经营的各个环节、部门、职工都组织起来，以实现企业对国家承担的经营责任。因此，实行全面计划管理是生产经营型企业推行经济责任制的条件和保证。

(3) 企业的全面技术、质量管理，全面的经济核算，全面的劳动人事管理都各有其独立性，又相互密切联系。只有以相应的计划管理对其进行平衡、协调，才能产生较好的效果。因此，全面计划管理就是全面技术质量管理、全面经济核算、全面劳动人事管理的中心，在企业生产经营计划中发挥了突出的作用。

由上可见，要想推行企业生产经营计划，就必须实行企业全面计划管理。

三、地质勘查单位计划管理的内容

地质勘查单位的计划管理是由计划活动体系、计划体系、计划的指标体系三要素交互作用所构成的。

1. 计划活动体系。计划活动体系也就是按程序划分的一系列计划活动。其内容有：

(1) 计划的编制。其中包括信息的收集与整理，进行经济预测，进行可行性研究，实现最优化决策，制定月、旬、日(班)作业计划。

(2) 计划的执行与控制。

(3) 对计划执行情况进行检查、分析、考绩和评价。

(4) 组织工作和产品售后服务。

以上计划活动体系是周而复始地反复运行的，其中的各个环节也往往是反复地运行，因此，我们对这个计划体系应有一个动态的认识。关于计划管理工作程序问题将在本章第五节专门介绍。

2. 计划体系。计划体系是一个大系统，它由相互联系的按时间发展与空间延伸的系统交叉构成。

(1) 从计划的时间序列看，其内容排列如下：

长期计划→中期计划→年度计划→季度计划→月度作业计划→旬作业计划→日（班）作业计划

长期计划和中期计划统称为长远规划。

长期计划是为了解决长远战略目标制定的计划，这一战略目标不是短期或中期所能完成的。其时间范围为10年或10年以上。

中期计划是长期计划的具体化。用它来分阶段、分步骤地解决长期计划任务中所规定的经济发展的重大问题。其时间范围一般为5年。例如，我国为在20世纪实现四个现代化的任务而规定的第六个、第七个五年计划。毛泽东同志指出：这种计划的用处，是有一个长远的目标，使人们的目光不被限制在眼前走出的一步。有一个鼓舞人心而又切合实际能够逐步实现的长远规划，就能激发广大群众和干部建设社会主义的雄心壮志，同时有利于提高计划工作的目的性和预见性，有利于地质工作的发展和经济效益的提高，对于从事长周期地质勘探工作的地质勘查单位来说，这种计划显得尤为重要。

过去，地质勘查单位计划工作的重点是放在年度、季度和月度计划方面。按照社会主义市场经济体制的要求，在今后的工作中，要以中长期计划为主，抓好五年计划和战略规划，简