

企业管理实用知识汇编

吉林省总工会宣传部

吉林省图书馆社会科学参考部

一九八〇年五月

目 录

工业企业管理基础知识·····	1
第一章 概 论·····	1
第二章 计划管理·····	15
第三章 生产管理·····	29
第四章 技术管理·····	52
第五章 质量管理·····	62
第六章 劳动管理·····	76
第七章 物资管理·····	93
第八章 设备管理·····	109
第九章 财务管理·····	118
第十章 扩大企业自主权·····	140
企业管理问答·····	149
企业管理小资料、小经验·····	166
国外全面质量管理的基本方法·····	180
日本的质量管理·····	186

工业企业管理基础知识

概 论

社会主义工业企业管理，就是根据客观经济规律的要求和社会化大生产的需要，对企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制，最有效地利用人力、物力和财力，以取得充分的经济效果，多快好省地发展社会主义生产。

一、企业管理是一门科学

企业管理学是一门边缘科学。企业管理学的研究，应当以马克思主义政治经济学为指导，在对生产力和生产关系、经济基础和上层建筑的矛盾运动规律的研究中，来掌握企业管理的规律性。它既包括政治经济学，也包括生产力的组织学和技术科学。

企业管理学研究的对象是合理组织生产力。企业管理的一个重要任务，就是对劳动力、劳动手段和劳动对象在一定的空间和时间上的合理组织和流转，以实现生产的持续稳定和提高。因此，企业管理研究的一个重要对象，就是合理组织生产力。同时，企业管理和生产力的发展又密切相关，生产力的发展水平不同，对管理的要求也不同。随着科学技术的提高即生产力的发展，使企业管理从组织劳动，日益渗透、扩展到技术过程中去。技术管理在整个企业管理中的作用，就越来越显得突出。所以，企业管理要花很大的力量用在直接生产过程中，经常地、大量地

解决合理组织生产力的问题。

调整企业内部的生产关系，也是企业管理学研究的一个重要内容。生产力的组织管理，包括人的管理和物的管理两个方面。在一定的物质技术条件下，人是基本的因素。而人的生产活动，又是社会性的生产活动，他们之间互相协作，互相交换劳动。所以，在工厂内部工人之间，直接生产的工人与管理人员、技术人员之间，领导者与被领导者之间，企业与职工之间，企业与企业之间，以及企业与国家、部门、地区之间，客观地存在着复杂的经济关系（如价格、利润、奖金、贷款、合同等等经济问题）。这些问题解决不好，生产力也组织不好。所以，从马克思主义政治经济学的观点来说，企业管理学研究对象，不能只是生产力的组织问题，而应当是结合这方面深刻地研究社会主义企业内部的经济关系即生产关系方面的问题。

企业管理学也不可忽视对上层建筑的研究。因为，企业管理与上层建筑有密切的联系。企业管理离不开方针、政策、法令、管理体制的集权、分权、计划、以及各种规章制度，这些属于上层建筑的东西，一定要反映客观经济规律的要求，才能对生产起保护和促进作用。

在企业管理学研究的这三方面对象中，侧重的方面，是研究企业的内部的生产关系问题，也就是研究按照客观经济规律办事，用经济办法管理经济，促进生产力发展的问题。

二、企业管理的性质

（一）资本主义企业管理的性质

资本主义企业管理，具有二重性质。它的二重性，是由它所管理的生产过程本身具有二重性所决定的。资本主义生产过程，

一方面是制造产品的社会劳动过程，这是社会化大生产都具有的企业管理的一般职能（即自然属性），在任何社会制度下的企业管理，都是劳动过程的协作性质引起的。凡是许多人在一起劳动，就需要管理，如进行组织、指挥、监督、协调等工作。这是劳动过程得以顺利进行的一个不可缺少的条件，具有符合科学性的一面。

另一方面，资本主义的生产过程，是资本的价值增殖过程。在资本主义制度下，资本家占有生产资料，掌握了企业管理权。资本家进行管理的目的是为了对工人进行严密的监督，以残酷的剥削和小恩小惠的欺骗，榨取工人创造的剩余价值，追求最大限度的利润。它反映了资本主义企业管理的阶级性（即社会属性）。

所以，资本主义企业管理，一方面，是生产力性质决定的社会化大生产的管理职能，具有科学性质；另一方面，是由生产关系的资本主义性质决定的管理职能，即资本家为了榨取剩余价值对工人进行的监督和管理具有阶级剥削的性质。

（二）社会主义企业管理的性质

社会主义企业管理，同样具有二重性质。

一方面，在社会主义条件下，现代化大生产的劳动过程本身，仍然需要管理，而且需要比资本主义更广泛、更科学、更严密的管理。由于社会主义制度，实行公有制，整个国民经济组成了一个有机整体，这就为充分发挥企业管理的一般职能创造了有利条件。尤其是随着生产技术的不断发展、生产规模的日益扩大，生产过程更加连续，要使社会生产持续、均衡地进行，更需要有一套适应现代化生产水平的管理制度和管理方法，来适应高度集中统一的指挥。只有这样，才能把在公有制条件下巨大而复杂的协作劳动组织成有秩序的活动，使企业生产稳步上升，才能有效地、合理地利用人力，物力和财力实现多快好省，充分发挥

社会主义制度的优越性。因此，社会主义企业管理仍然具有一般性质，即科学性质，而且具有比资本主义企业管理的科学性质更为突出的意义。

另一方面，社会主义企业管理，本质上是工人阶级对企业的管理，具有鲜明的无产阶级性质，充分反映了生产资料公有制的社会主义生产关系的要求。在我们企业里，工人是企业的主人。他们享有对生产资料的所有权、支配权和企业的管理权。它通过职工代表大会或职工大会制，群众选举基层干部等等。

同时，在社会主义条件下，虽然劳动群众自觉性空前高涨，但劳动毕竟还没有成为人们生活的第一需要，而仍然是谋生的手段，在提倡自觉纪律的同时，管理仍然作为一种监督劳动而起作用。但这种监督劳动，不体现剥削和被剥削的关系，而是一种同志式的，并建立在劳动人民根本利益一致基础上的互相监督。

可见，社会主义企业管理仍然是具有阶级性的。

（三）正确认识企业管理性质的重要性

正确认识企业管理的性质，对于肃清林彪、“四人帮”的流毒，完成企业的根本任务，加快实现四个现代化具有十分重要的意义。

1. 正确认识企业管理的特殊性质，划清社会主义企业管理与资本主义企业管理的界限，坚持社会主义方向，敢于管理，大胆管理，促进生产力的发展。

社会主义企业管理与资本主义企业管理的根本区别是：

第一、管理的目的不同。资本主义的企业管理，是压迫和剥削工人，榨取工人剩余价值，获得最大利润为目的的。而社会主义企业管理，则是为了发展生产，提高劳动生产率，来满足社会和人民不断增长的物质和文化生活的需要。

第二、管理权的占有者不同。在资本主义企业里，资本家占

有生产资料，因此管理权属于资本家。在社会主义企业里，生产资料归全体人民所有，工人阶级是管理企业的主人。

第三、管理的方法不同。资本主义企业是用榨取工人的血汗的制度来管理企业的。他们采用专制的统治和饥饿的纪律，使工人成为机器的附庸品。现在他们也搞一些所谓的民主，但这些民主都是虚伪的，是资本家为了欺骗工人，谋求最大利润的一种手段。在社会主义企业里，实行广泛的民主制，包括政治民主、技术民主、经济民主，从而保障了职工行使当家作主的权利，充分发挥了职工群众的主动性和积极性。

2. 正确认识企业管理的一般性质，大胆解放思想，敢于学习国外企业管理的先进经验和科学方法，以适应四个现代化的需要。

我们知道，社会主义不是凭空而来的，是在资本主义发展起来的巨大的生产力的基础上，经过无产阶级革命建立起来的。上面说过，资本主义企业管理具有二重性。不仅具有反映阶级剥削的特殊性质，而且具有反映社会化大生产需要的一般性质。而社会主义企业管理同样具有这种一般性质。这就决定了资本主义企业管理有许多东西是我们可以继承的，是应当学习的。毛泽东同志曾经指示：“工业发达国家的企业，用人少，效率高，会做生意，这些都应当有原则地好好学过来，以利改进我们的工作。”

为此，我们要正确认识企业管理的一般性质，冲破林彪、“四人帮”设置的禁区，大胆解放思想，在学习国外先进科学技术的同时，敢于学习国外先进管理经验，才能实现我国企业管理的现代化、科学化。当然，在向国外学习的过程中，对于外国资产阶级的一切腐败制度和思想作风，我们是要坚决抵制和批判的。只要我们善于把社会主义制度的优越性同资本主义国家的先进科学技术设备和科学管理经验结合起来，把国外经验中一切有

用的东西和我们自己的具体情况结合起来，就一定能够开辟出一条中国式的社会主义现代化的新路。

三、企业管理的基本任务

（一）企业的任务

社会主义工业企业的根本任务是：在国家统一计划指导下，以生产为中心，全面完成和超额完成国家计划，为社会提供物质产品和劳务，为国家提供利润。它的具体任务是：

1. 认真贯彻执行国家的方针，政策和法令，保证完成国家计划。

2. 维护全民所有制的财产不受侵犯。

3. 按质、按量、按时履行经济合同，不断提高产品质量，对用户负责到底。

4. 节约燃料、动力、原料、材料，降低成本，加速资金周转，提高劳动生产率。

5. 按规定及时上缴税金、利润。严格遵守财经纪律。

6. 合理地使用基本折旧基金、大修理费和利润留成，有计划地进行挖潜、革新、改造，发展生产。

7. 积极采用先进技术和科学的管理方法，大力提高企业的技术水平和管理水平，不断发展产品，努力培养人才。

8. 保证安全生产，搞好环境保护，提高职工健康水平。在生产发展的基础上，使职工生活福利逐步有所改善。

9. 加强政治思想工作，不断提高职工的思想觉悟和共产主义道德品质，充分调动他们建设社会主义的积极性。教育职工模范地遵守国家的法律、法令和劳动纪律。

（二）企业管理的基本职能

企业管理的基本职能是对企业生产活动进行计划、组织、指挥、协调和控制。任何一项管理业务或任何一级管理人员，都在执行这五方面的职能。计划是预测未来，确定目标，选择方案，决定方针；组织是根据计划目标，合理安排人力、物力和财力；指挥是为达到经营目的而进行有效的领导和监督；协调是调整、改善各部门之间的相互关系；控制是对执行情况进行检查分析。企业管理这五方面的职能是一个整体，它围绕企业生产活动这个中心，即相互依存，又发挥其各自的独立作用。

（三）企业管理的基本任务

企业管理的基本任务，就是以它对企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制的职能，来保证企业根本任务的实现。具体来说，主要有三方面：

1. 合理地组织生产力，多快好省地全面完成和超额完成国家计划。

按照企业根本任务的要求，企业为社会提供的产品，品种规格必须符合需要，产品质量必须优良，生产成本必须低廉，产品数量尽可能多。要实现这一要求，就必须合理地组织企业的生产，做到缩短生产周期，节省劳动时间，使人力、物力得到充分合理的使用，取得充分的经济效果。这是企业管理的一个极其重要的基本任务。

要合理地组织生产力，就必须正确处理人、机器和原材料的关系。人是决定的因素，原材料是人要了解和改造的对象，机器设备是人用以了解和改造劳动对象的手段。生产的组织工作，就是要充分调动人的主观能动性，了解生产的客观规律，熟练地掌握机器设备，改造好劳动对象。

要合理地组织生产力，就必须正确处理生产力三要素同生产工艺技术的关系。工业产品的生产过程是劳动者运用各种机器设

备对原料、材料进行加工的过程。而劳动力、机器设备、原料、材料等生产要素仅仅是进行生产的必要条件。生产力的三要素必须同严格的工艺规程和熟练的操作技术紧密结合起来，才能组织生产。否则，就不可能组织生产，更谈不上合理地组织生产。

要合理地组织生产力，就必须做好一系列生产的组织工作。包括生产计划工作、生产准备工作、生产调度工作、生产技术工作、设备维修工作、以及原材料的供应、劳动力的组织，产品的销售和经济核算等工作。这些工作都是相互联系，相互促进，相互制约的。只有全面做好这些工作，并且使它们密切配合，才能真正保证工业生产能够顺利地进行，才能以尽可能少的人力、物力、财力为国家、为社会提供尽可能好和尽可能多的工业产品，多快好省地完成和超额完成国家计划。

要合理地组织生产力，工业企业领导人员、管理人员，还必须经常参加生产劳动，周密地进行调查研究，组织科学试验，摸透“人的脾性”和“自然的脾性”，掌握生产斗争的规律，才能合理地组织生产，正确地指挥生产，保证生产取得胜利。

2. 不断调整企业内部人们在生产过程中的相互关系，促进生产力的发展。

要使生产多快好省地发展，就必须按照社会主义原则，依据客观经济规律的要求，正确地处理企业内部人们在生产过程中的相互关系，充分调动职工群众的社会主义积极性。这是工业企业管理的又一个重要的基本任务。

要正确处理企业内部人与人之间的关系，关键在于企业领导。企业领导干部要以身作则，发扬党的优良传统作风，坚决实行党政干部三大纪律、八项注意；贯彻《鞍钢宪法》，执行“两参一改三结合”；坚持民主管理；广泛听取群众的意见；贯彻物质利益原则，关心群众生活；坚持按劳分配，实行精神鼓励与物

资鼓励相结合；加强思想政治工作，不断提高人们的政治思想觉悟，充分调动广大职工群众的积极性和创造性。只有这样，才能不断调整企业内部人们在生产过程中的相互关系，促进生产力的发展。

3. 不断调整上层建筑中与企业管理不相适应的部分，促进经济基础的发展。

社会主义的上层建筑是为经济基础服务的。正确的路线、方针、政策、法令、制度等，对于加强企业管理，促进生产的发展，有着十分重大的作用。因此，企业管理，离不开上层建筑的作用，必须按照上层建筑中的路线、方针、政策和法令来办事。但是，社会主义上层建筑也还不是十全十美的，还有与企业管理不相适应的部分。所以，不断调整上层建筑中与企业管理不相适应的部分，也是社会主义企业管理的一个重要基本任务。

当前，我国上层建筑中同企业管理现代化不相适应的部分，主要表现在：管理过份集权，企业相对独立性不够；财政管理体制的统收统支，企业失去生产经营的自主权；企业的社会任务过于繁重，企业领导不能把主要精力用于领导生产；一些企业的领导班子不力，规章制度不健全，没有企业的各种法规；等等。所有这些，都是与提高管理水平，促进生产力的发展，很不相适应的。为此，华国锋同志在全国五届人大二次会议上指出：“在三年内，所有企业都要建立起在政治上和业务上强有力的，有技术专家参加并能真正发挥作用的领导班子，坚决实行党委领导下的厂长负责制，使厂长确实成为统一指挥全厂生产工作的主要行政领导人。要把建国以来一直行之有效的各项规章制度统统恢复和健全起来。”还“要根据新时期的经验和要求，陆续制订全国统一的关于企业的各种法规”。这样，才能更好地使上层建筑适应企业管理现代化的需要，促进企业生产的发展。

四、企业管理的改革

当前，我国的企业管理体制存在着明显的缺陷，严重地妨碍了企业的积极性的发挥，妨碍着劳动力、设备、流动资金的使用效率的提高，以至全国重点企业的主要工业产品有一半没有恢复到历史最高水平。这些情况严重地影响了四个现代化的进程，为此，党中央制定了用三年时间，对国民经济实行调整、改革、整顿、提高的方针，作为实现四个现代化的第一个战役。华国锋同志指出：“我们讲调整，就是要针对林彪、‘四人帮’长期干扰破坏所造成的经济比例严重失调的状况，自觉调整比例关系，使农轻重和工业各部门能够比较协调地向前发展，使积累和消费之间保持合理的比例。”“我们讲改革，就是要对现行经济管理体制坚决有步骤地实行全面改革”。“我们讲整顿，就是要把现有企业特别是一部分目前管理混乱的企业坚决整顿好”。“我们讲提高，就是要大大提高生产水平，技术水平和管理水平”。因此改革管理体制，是第一个战役的中心。

先进的科学技术和先进的管理方法是实现四个现代化的两个车轮，二者缺一不可。在当前，加强企业管理比科学技术更为迫切。因为，实现四个现代化，意味着社会化大生产的程度越来越高，科学技术的运用越来越广，而我们目前的企业管理水平就显得极不适应了。因此，改革当前落后的管理体制以适应现代化生产的需要，已是刻不容缓的大事。

按照客观经济规律办事，用经济办法管理企业，这是改革企业管理的基本原则。改革的中心是扩大企业自主权。目前，企业管理改革的主要内容是：

（一）改革管理体制，扩大企业独立自主权

扩大企业权限，使企业在国家集中统一领导下，充分发挥自

身的积极性、主动性和首创精神，是用经济办法改革我国企业管理的中心环节，也是实现企业管理改革的基础。

我国工业的生产力都集中在企业里。企业全体职工是直接的生产者，只有充分发挥他们的积极性和主动性，才能使生产力得到迅速的发展，才能为社会提供更多的产品，为国家创造更多的财富。这是企业经营好坏的重要标志。企业对生产经营的好坏，是应该承担责任的。但要使企业能真正负起责任来，就必须给企业应有的权力。权力和责任是统一的。有责无权，是根本搞不好企业管理的。马克思说过，世界上没有没有权力的义务，也没有没有义务的权力。所以，我们要改革企业管理，必须从解决企业自主权问题入手。

毛泽东同志在《论十大关系》中指出：“把什么东西统统都集中到中央或省市，不给工厂一点权力，一点机动余地，一点利益，恐怕不妥。各生产单位都要有一个与统一性相联系的独立性、才会发展得更加活泼。”但是从实际情况来看，这个问题并没有很好地解决。国家计划订得太死、太细，产品统购包销，企业无权作合理的调整安排，使产销脱节，品种质量长期上不去；财政实行统支统收，利润全部上缴，经营的好坏同企业和职工直接利益无关，难以充分调动企业和职工的积极性；劳动力全部统一分配，好坏搭配，企业无权择优录用，现有劳动力无权合理调剂，增加了企业的负担；企业对剩余物资和多余设备无权作余缺调剂，造成了严重积压和浪费。

要改变企业的上述被动局面，就必须在服从国家统一计划的前提下，给予企业制订补充计划权、产品自销权、资金支配权、劳动工资调配权、产品定价权、抵制瞎指挥和各种苛捐杂税的权力。只有这样，才能使企业领导者、管理者和广大工人群众明确经济责任，充分调动他们的积极性、主动性和创造性，形成一种巨大

的经济动力；才能自觉地按照经济规律、自然规律和生产力组织规律，来科学地、合理地组织生产，千方百计地在企业内部开展挖潜、革新、改造活动，提高企业生产能力，提高产品质量，增加产品品种，降低消耗，节约用费，加速资金周转，增加企业盈利；才能使国家增加收入，企业和职工得到经济利益，社会需要的各种产品不断涌现出来，社会主义经济按比例地高速度发展。

(二) 改革管理組織，对企业实行一个头的领导

我们现有管理组织的一个弊病，就是国家对企业实行多头领导。企业的生产经营活动，由主管部门、财政部门、物资部门等分头下达计划指标，往往财政大于生产，生产大于物资，供产销脱节，矛盾重重；有的企业同时统属于几个局管辖，“婆婆多”，使企业无所适从。这种多头领导，实际上是无人领导，因而，严重地阻碍了生产力的发展。

要改变这种状况，就要实行每个企业在生产行政上只能有一个主管单位。企业归哪个单位主管，人财物和供产销的综合平衡和协调工作就归哪个单位负责管理。企业主要领导干部的任免和调动，由主管单位负责。

上级主管单位对企业经济活动要实施正确的领导，并承担相应的经济责任。主管单位下达给企业的各项经济计划指标主要是：产品产量、质量、利润和合同执行情况，以及出口产品的履约率和收汇额。同时负责对企业的“五定”，即定产品方向和生产规模；定人员；定主要原材料、燃料、动力、工具的消耗定额和供应来源；定固定资产和流动资金；定协作关系。这种“五定”非常重要，它是当前改革企业管理的重要内容，是正常生产的必要条件，是综合平衡的基础，是经济规律的客观要求。

(三) 实行党委领导下的厂长负责制，强化企业生产指挥系統。

党委领导下的厂长负责制，是保证党对企业实行坚强领导的

根本制度。坚持一切重大问题要由党委集体而不是由厂长个人作出决定的原则，是我们党的根本领导原则和一贯传统。

我们强调党委集体领导，并不排斥个人负责。恰恰相反，集体领导和个人负责是相辅相成的。集体领导必须通过个人的分工负责，才能得到充分的体现；而个人的作用，也只有通过集体领导，使个人的经验、智慧在集体的经验、智慧中完善起来，

在工业企业里，生产的高度集中，要求对生产行政工作实行高度统一指挥。厂长是企业的行政领导人，因此要求厂长在党委领导下对日常生产行政工作全权负责。企业中指挥生产如同指挥打仗一样，情况复杂，瞬息可变，处理问题不允许拖拉疲沓，而要果断明确，当机立断，决不能事无大小，都由党委研究。如果对厂长的职责规定得不够明确，或者厂长不能在党委领导下勇于负责，就会影响到企业生产行政工作的统一指挥，影响到生产的正常进行，甚至会造成严重的损失。

我们现在重申党委领导下的厂长负责制，必须正确处理党委领导与厂长负责制两者的关系。

首先应当认识，党委的领导是党委的集体领导，而不是书记个人的领导。因为，党的组织原则与生产行政管理的组织原则有本质的区别。党的组织实行民主集中制，而不能实行个人负责制。生产行政管理组织，由于社会化大生产的特点所决定，必须实行集中统一的指挥，实行严格的个人负责制。如果要求党的组织原则按生产行政管理的组织原则办事，那当然是不正确的；如果要求生产行政管理组织按党的组织原则办事，那也同样是不正确的。因此，在企业中，我们即要强调党委的集体领导，又必须确认厂长对生产全过程的指挥权。

（四）按需生产，实行合同制

社会主义生产的目的，是不断地满足整个社会和人民群众日

益增长的物质和文化生活的需要，这是社会主义基本经济规律的要求。而目前我们企业的生产，往往不是从社会需要出发，不是按照社会需要组织生产，而是产销脱节。

要使产销结合，必须以销定产，生产者同消费者要直接见面。生产单位对出厂产品要负有经济责任，要树立为用户服务的思想，要在同行业中开展竞争，坚持计划调节同市场调节相结合，以计划调节为主的原则。充分利用市场和价值规律的作用来为社会主义计划经济服务，是以销定产的一个必要途径。

要使产销结合，必须实行合同制，按合同组织生产，把计划建立在合同制的基础上。合同制，是指由发生经济联系的双方，共同签订的有约束性的书面协议。企业的经济合同大体分为二种：一种是企业之间衔接供产销的经济合同，一种是企业内部衔接生产过程的经济合同。在社会主义条件下，实行合同制，是计划经济的基础，是社会大生产协同动作的纽带，是有效地组织生产，密切协作关系的经济手段。我们可以通过合同的方法来实行按需生产。

（五）实行独立的经济核算、自负盈亏

工业企业是经济组织，是组织生产的基本单位，也是独立的经济核算单位。所谓独立的经济核算单位，就是它能够独立经营，独立计算盈亏，对生产经营效果，承担经济活动的全部责任。更确切地说，它应该多快好省地完成国家的生产任务，不亏本，能盈利，为国家多提供积累。

总之，全民所有制企业实行独立的经济核算制，逐步做到自负盈亏，是为了实现企业管理的“自动化”。所谓企业管理的“自动化”，就是指企业能够经常充分地发挥主动性，实行自我管理、自动调节。只有这样，才能使企业主动地改善经营管理，实行技术革新和技术革命，多快好省地发展生产满足人民的需要。

第二章 计划管理

计划管理是企业管理的重要组成部分，是企业各项管理的基础。计划管理的内容很丰富，它涉及到企业的生产技术经营活动各方面，它的工作好坏对企业生产发展有直接的影响。

当前，迅速地提高企业计划管理水平，抓好计划，搞好综合平衡，是一个很重要的任务，有很多迫切需要解决的问题。这里主要讲三个问题：

- 一、什么是计划管理；
- 二、计划管理的重要性；
- 三、如何搞好计划管理工作。

一、什么是计划管理

(一)计划管理的定义

所谓计划管理，就是用计划来管理企业的生产经营活动。具体说，是用计划来组织、领导、监督和调节企业生产、技术、经营活动的一项管理制度和办法。

(二)企业计划的内容

从企业计划的种类、指标、基础三方面来介绍。

1. 企业计划的种类

为了有效地、全面地指导企业的生产经营活动，工业企业所需的计划是多种多样的。一般有以下几种分类：按计划的时间可分为长期计划、年度计划和作业计划；按计划的内容可分为生产、技术、劳动、物资、设备、成本和财务等计划，按计划的范