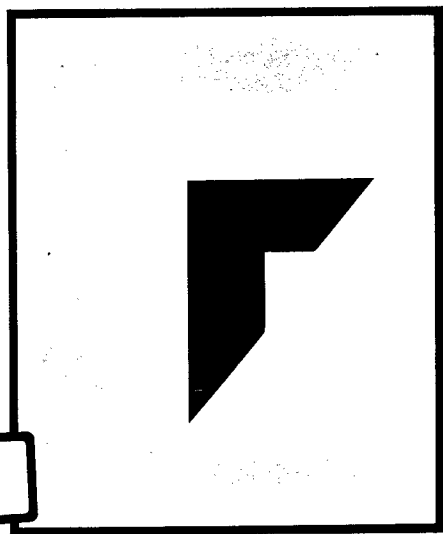


企业计划管理 技术与方法

王文江 编著

辽宁科学技术出版社



企业计划管理技术与方法

QIye Jihua Guanli Jishu Yu Fangfa

王文江 编著

辽宁科学技术出版社出版发行

(沈阳市南京街6段1里2号)

七二一二工厂印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 7 字数: 182,000 插页: 2

1988年6月第1版

1988年6月第1次印刷

责任编辑: 符 宁

插图: 黄在中

封面设计: 冯守哲

责任校对: 李秀芝

印数: 1—4,000册

ISBN7-5381-0467-4/F·32 定价: 2.60元

前 言

企业计划管理是根据社会主义有计划按比例发展规律的客观要求，对企业生产工作及经营工作对象进行调查研究，预测与决策，确定目标，组织执行，协调和控制等一系列工作的总称。计划工作是企业管理的重要组成部分。所以，重视和加强企业计划管理工作有着十分重要的意义。不能因为我国实行计划商品经济而削弱或不要计划管理工作，要在计划商品经济的总原则下，深化企业计划管理工作，总结研究企业计划管理的基础、技术、方法与原理，提高企业计划管理水平。

因为企业计划工作关系着企业的生存和发展。在企业由生产型管理向生产经营型管理转变的新形势下，决策已成为企业计划工作的重点。计划管理过程就是决策过程。所以，科学的决策就能促进企业的发展。

因为企业计划工作具有巨大的鼓舞和动员作用。计划规定着企业生产经营活动的目标，它是企业职工行动的纲领，计划也是衡量企业生产经营活动效果的一个重要标志。所以，计划目标规定的正确合理，会使企业职工朝着正确的方向前进，起到鼓舞和动员作用。

因为企业计划能促进企业管理水平的提高。计划管理是企业一切管理活动的龙头，是各项工作的前提和核心。所以，企业各项工作都离不开计划的指导，都必须通过计划进行综合平衡，使之相互衔接，协同动作。充分发挥企业计划管理工作的职能作用，就会提高企业管理水平。

因为企业计划能提高企业经营效益。计划工作是一项综合平

衡工作，是企业生产经营各方面按比例的工作。所以，计划工作做好了，就能减少劳动消耗，使产出大于投入，生产符合社会需求的产品，提高企业经济效益。

因为企业计划管理在企业生产经营活动中处于举足轻重的地位。科学的计划管理是使企业的人、财、物实现最佳的结合，是实现企业经营目标的重要手段。所以，必须高度重视和加强企业计划管理工作，保证企业沿着社会主义道路有计划地发展。

企业计划管理具有自己独特的基础、技术、方法和原理。本书对企业计划管理的最一般的问题作了系统的论述，这些内容具有针对性、实用性和通用性，适用于不同性质企业计划管理，是企业管理干部必备的基础知识和管理技术与方法。

本书编写过程中，参考、引用了许多学者、专家的著作和文章。冶金部计划管理干部学习班两届学员提出了宝贵意见。辽宁科学技术出版社给予出版的机会，在此一并表示衷心感谢。

编 者

一九八七年八月

目 录

第一章 企业计划管理概论	1
第一节 企业计划管理的基本概念.....	1
第二节 企业计划管理的任务及类别.....	7
第三节 企业计划管理的意义及作用.....	10
第四节 企业计划管理的理论基础.....	15
第二章 企业计划管理与市场调查和预测	21
第一节 企业市场调查的概念、任务及方法.....	21
第二节 企业市场预测的定义及方法.....	25
第三节 企业市场调查、预测的内容及要求.....	33
第三章 企业计划管理与决策	36
第一节 企业计划管理决策的基本概念.....	36
第二节 企业计划管理决策的方针及指导思想.....	42
第三节 企业计划管理决策的基本内容.....	47
第四章 企业计划管理指标体系	57
第一节 企业计划管理指标体系的概念.....	57
第二节 企业计划管理指标体系的内容.....	60
第三节 企业计划管理指标综合分析.....	71

第五章 企业计划编制的一般程序	75
第一节 企业计划编制的步骤	75
第二节 企业计划编制职权分工	81
第三节 企业计划的执行、控制及完善	84
第六章 企业计划综合平衡	89
第一节 企业计划综合平衡的概念及原则	89
第二节 企业计划综合平衡的任务及内容	91
第三节 企业计划综合平衡的方法	95
第四节 企业计划综合平衡的表现形式	98
第七章 企业长远发展规划的编制	100
第一节 企业长远发展规划编制的必要性	100
第二节 企业长远发展规划编制的内容	102
第三节 企业长远发展规划的编制程序及原则	107
第八章 企业计划管理与网络技术	111
第一节 企业计划网络技术的概念	111
第二节 企业计划网络图的绘制	113
第三节 企业计划网络图时间计算	121
第九章 企业线性规划	133
第一节 企业线性规划的概念及特点	133
第二节 企业线性规划的结构	135
第三节 企业线性规划实例分析	139
第十章 企业目标规划	145
第一节 企业目标规划的产生及发展	145

第二节	企业目标规划的概念及模型结构	149
第三节	企业目标规划实例分析	154
第十一章	企业滚动计划	160
第一节	企业滚动计划的概念及特点	160
第二节	企业滚动计划的编制原则、 应用范围及条件	162
第三节	企业滚动计划的一般模式	167
第十二章	企业计划管理与信息	172
第一节	企业信息的基本概念	172
第二节	企业信息系统及处理方法	177
第三节	企业信息的有效应用	184
第十三章	企业计划管理与标准化	190
第一节	企业计划管理标准化的概念、 意义及作用	190
第二节	企业计划管理标准化的分类及特点	193
第三节	企业计划管理标准化的编制	195
第四节	企业计划管理标准化的贯彻	197
第十四章	企业计划管理法	200
第一节	企业计划管理法调整的对象	200
第二节	企业计划管理的法律形式	207
第三节	企业计划管理的法定程序	210

第一章 企业计划管理概论

计划管理是企业管理的基础工作。它是企业管理的中心环节。“凡事预则立，不预则废”。预就是计划，有了计划事情就容易成功，企业就有了活力，反之则会造成损失，甚至导致失败。所以计划管理在企业管理中占有重要地位。

第一节 企业计划管理的基本概念

一、计划管理

计划就是预见到我们想要达到的目标，估计到会碰到的问题，并提出解决问题的办法。

计划管理，就是对计划工作进行管理。凡是在国家计划的指导下，根据市场和消费者社会的需要，企业的科学技术力量、生产能力和物质条件来确定企业经营目标，并进行科学合理的安排。通过计划的执行、检查和分析，对企业生产经营活动进行协调和控制。以便有效地、充分地利用企业的人力、财力和物力。完成预定的目标，取得良好的经济效益。

任何企业都是国民经济的有机组成部分，它同其它企业以及国家财政、税收、银行、物价、行政管理等部门，同科学技术研究部门，同交通运输部门，同广大人民群众有着密切的联系。其联系形式是通过计划来实现的。企业的业务经营活动不是静止的，产品与资金每日每时都在不断地周转、运动。因此，企业的生产和其它的业务活动必须通过制定科学的计划，与其它的经济

部门、单位，与社会的需求相适应。否则，企业的生产经营活动就会陷入盲目性。

实行计划管理，有利于党和国家对企业的领导，使企业更好地贯彻执行党的方针、路线、政策；有利于发挥职工的积极性和创造性；有利于推动企业不断地改善经营管理，全面完成各项生产任务，不断地提高企业经济效益。所以，计划管理是在社会主义公有制基础上，根据客观经济规律的要求，通过编制和执行统一计划，有计划的领导、组织和调节企业生产经营活动的经济制度。

二、实行计划管理的必要性

计划管理，它是按照社会经济发展预定的统一计划自觉地管理企业生产及经营活动。实行计划管理的客观必要性是：

1. 生产社会化

在生产社会化条件下，各个生产部门相交依赖，密切联系。任何一个企业都不能脱离其他部门而孤立地进行生产及经营活动。这就要求各个企业都要有计划按比例地发展。否则社会化大生产就不能顺利地进行。

2. 生产资料公有制

任何企业的社会化大生产，都要有计划按比例地进行发展。但是，能不能使这种要求变为现实，则取决于生产资料的所有制性质。资本主义社会的基本矛盾是生产社会化和生产资料私人占有之间的矛盾，这种矛盾决定了在资本主义制度下不可能实行宏观的经济计划管理。只有建立在生产资料公有制的社会主义条件下，才能实行计划管理。因为生产资料公有制的社会主义能够把国民经济各部门，在根本利益一致的基础上结成一个统一的整体，生产资料公有制决定了社会主义生产，必须满足人民的物质文化生活日益发展的需要。

3. 党的政策领导

实行计划管理必须有组织保证。党是领导全国人民进行社会主义革命和社会主义建设的领导核心，发挥着党的政策“权威”作用，没有这种“权威”计划管理也就很难实行。

三、计划管理的基本要求

在经济体制改革中，允许企业在国家统一计划的指导下，有更多的经营管理自由权，实行以计划为主，充分发挥市场的调节作用，推行企业生产经营责任制。这就要求企业要把社会主义的基本经济规律、有计划按比例发展规律、价值规律、按劳分配规律等，运用到企业计划管理工作中去，具体要求是：

1. 决策性规划与近期计划结合起来

企业在国家计划指导下，独立自主地确定自己经营方向和计划目标，主要表现在产品发展方向和投资方向上，把企业长远规划和近期计划有机的结合起来。

2. 按需生产，改变过去以产定销的做法

根据国家计划 and 市场需求来安排生产的品种、规格、产量，确定质量要求。这就要求企业计划管理工作，必须做好市场调查和市场预测工作。为了实现企业计划管理，企业的管理机构设置、人员配备、资料工作、规章制度等，一定要同市场调查和预测联系起来。

3. 以提高经济效益为核心

企业计划管理把产量、品种、质量、利润和合同执行情况放在突出的位置上。要从过去盲目追求产值，转移到提高经济效益的轨道上来，以提高经济效益，作为企业计划管理的核心。根据市场的供求情况，调整补充生产计划，修订劳动计划、供应计划、生产准备计划以及大修、技措等计划。不断地进行综合平衡，充分利用企业的综合生产能力，减少各种劳动耗费，确保企业取得最大的经济效益。

4. 计划要建立在经济合同的基础上

为了使企业的销售计划、生产计划等建立在可靠的基础上，要充分发挥经济合同的组织、联系和制约作用，使企业的销售、供应、协作关系都用合同形式规定下来。

四、计划管理的原则

计划管理具有自己的特殊性，为了实现企业有效地计划管理，必须遵循下述原则：

1. 企业计划必须和国家计划相衔接，同时要与市场调节相结合

社会主义企业是国家整个国民经济的组成部分，企业的生产经营活动必须服从国家统一计划的指导。因此，每个企业在编制计划时，一定要根据国家下达的任务，结合市场的需要和企业本身的生产技术条件，来编制企业的计划。企业计划同国家统一计划相协调，把企业计划纳入国家统一计划的轨道上来，并努力使其实现。为了补充国家计划的不足，适应市场竞争的需要，在编制企业计划时，必须充分发挥市场的调节作用，逐步做到以销定产。

2. 搞好综合平衡，使各方面、各环节之间相互协调

在企业生产经营活动中，所需要的人力、物力和财力同企业所要生产的产品品种、质量和数量之间，各生产部门之间，各辅助生产单位的能力同基本生产单位的能力之间，生产准备力量同生产任务之间等，都要保持一定的比例关系，要有一定、相对的平衡。但是，随着生产的发展，市场需求和生产条件的变化，又必然会经常产生各种各样的不平衡。因此，通过计划管理工作，对计划经常进行综合平衡，并采取切实的措施，协调各种比例关系。不断地、积极地组织新的平衡，促进企业生产迅速发展是非常必要的。

3. 坚持社会主义经营思想，正确处理企业内部与外部的利益关系

企业在编制计划和组织生产经营活动时，应当从国家、人民整体利益出发，反对本位主义和分散主义。安排和执行计划过程中，必须正确处理好产量、品种、质量、产值、利润之间的关系，不能只顾企业生产方便或片面追求产值、产量、利润指标；只顾多生产一些自己熟悉的、容易制造的产品，而不顾产品质量、不顾国家和人民的需要。处理好主机与配件、制造与维修、主角与配角的关系；处理好本企业与兄弟企业之间的关系，认真履行各项经济合同，按质、按量、按时完成生产协作任务。要维护计划的严肃性，计划一经批准，就要坚决执行，不允许轻率地变动计划。特别是不允许企业由于主观上的原因而影响预定计划的完成。

五、计划管理的特点

计划管理就是要求企业全部生产经营活动都要纳入计划的轨道。各部门、各生产环节和每个人、每个单位，都要制订专业计划进度，工作计划进度，严格按计划进度生产和工作，相互配合，保证企业总目标的完成。其基本特点是：

1. 综合管理

计划管理是一项综合性的管理工作，它不但要研究每项专业管理的规律，而且还要研究如何有效地把各项专业计划科学地组成一个完整的体系。这就要求：①企业各部门、各生产环节，每个人都必须有计划，并且严格按照计划要求进行生产和工作。要兼顾时间、地点、条件等各种因素，运用科学的方法制订，选择最优方案。②各部门、各生产环节的计划不能脱离企业整体计划 and 目标，整体规划和目标要紧密衔接，这样，才能发挥企业的最好效果，生产经营活动才有生命力。③纵向计划和横向计划要密切结合起来，纵向计划指的是计划体制、指标层次与时间层次。

横向计划指的是专业计划部门的业务、生产经营活动的计划管理。从系统观点出发，就是要用计划的形式把各项专业计划组织起来，使它们互相配合、互相协调，共同实现企业的总目标。

2. 生产经营型管理

企业体制改革后，扩大了企业的自主权，生产任务除了国家下达的以外，企业还可根据自己的条件，扩大生产经营范围。企业不仅要对国家负责，按质、按量的完成国家下达的任务，而且还要对用户负责，根据用户的要求，有计划的组织生产。与过去相比，计划管理的形式、内容发生了根本的变化。计划管理干部不仅要抓生产而且还要抓经营，树立市场观点和竞争观念。把国家指令性计划和指导性计划以及市场需要合理地结合起来，在安排企业计划任务时，一定要注意产品适销对路。

企业计划是国民经济计划的具体化，它要在国家计划指导下，具体的落实到企业贯彻执行。企业对国家下达的指令性计划要优先安排，并千方百计地完成，对指导性计划，企业要在国家计划指导范围内，根据市场需要，做妥善的安排。要以适销对路，竞争力强为前提，所以，在编制企业计划时必须做好竞争能力和经济效益的平衡工作。

3. 决策型管理

过去企业的计划是由国家下达的，企业只是执行问题，现在企业的计划增加了自选部分，这就要求企业计划向决策型演变。企业的计划管理干部的任务更重了，要求更高了，要在各自的工作范围内，根据实际情况，能经常地作出有效的决策并付诸实施。

4. 以经济效益为中心进行管理

在编制企业计划时，要把现代的预测、网络技术、线性规划、价值工程等科学管理方法，运用到计划管理工作去，运用到计划的制订，执行、检查和总结工作中去，以达到提高企业经济效益的目的。

第二节 企业计划管理的任务及类别

一、计划管理的任务

计划管理的任务，就是在国家统一计划和主管部门的领导下，确定本企业的发展方向和经营方针，通过计划的编制、执行和检查，把企业内部的生产活动和各项工作，科学地组织起来，使生产经营活动协调地进行，保证完成和超额完成国家计划。企业计划管理的主要任务是：

1. 制定企业长远发展规划，并组织实施

根据国家的五年计划或长远发展规划、长期经济协议书和市场预测，制定企业的长远规划，并通过近期计划组织实施。

2. 编制企业计划

根据国家下达的计划任务、市场需要和本企业的生产能力，签订各项经济合同、编制企业的生产、技术、财务等计划，把企业的生产经营活动纳入统一的计划工作中，充分发动群众，全面完成各项计划任务。

3. 搞好计划综合平衡

不断搞好计划综合平衡，保持各种正确的比例关系，这是计划管理的一项重要任务。在企业统一计划指导下，通过合同等形式，协调企业内部和外部各项生产环节的活动。

4. 合理利用企业人力、物力和财力

以提高经济效益为中心，充分挖掘及合理利用企业一切人力、物力和财力，寻求所费与所得的最优比例，使企业计划既积极先进又切实可行，保证企业供、产、销协调平衡，使企业取得最大的经济效果。

此外，还要做好企业各项定额、原始记录、统计分析、计量和情报等基础工作，提高计划管理水平，把企业管理不断地推向

前进。

二、计划管理类别

企业的计划，按时间来分，有长期计划（战略计划）、年度（季度）计划和月以下的短期作业计划。按内容来分，则有生产、技术、设备、劳动、物资、成本、财务计划等。企业计划列有各项指标，作为执行计划任务和考核完成情况的依据，也是企业进行生产经营活动的具体奋斗目标。

1. 长期计划

长期计划是企业在较长时期（五年、十年）内生产、技术、经济方面的发展远景的纲领性计划，又叫远景规划或长远发展规划。其内容都是有关企业生产发展的重大问题，例如企业的发展方向、目标、方针及其实现的途径和步骤。这种计划使企业具有预见性。长期计划的内容一般包括：①产品发展方向。例如品种的发展，质量的改善，产品的增加等。②生产发展规模。例如生产能力的发展，固定资产的增减，企业改造，职工人数和企业管理机构的变化等。③新产品、新技术开发，工艺技术发展趋势和水平。例如机械化、自动化的水平，新技术、新工艺的引进，科研项目的安排等。④主要技术经济指标发展水平。例如企业的利润目标，产品的成本水平，劳动生产率的提高，设备和材料的利用率，流动资金的周转速度等。⑤企业管理水平的提高。例如生产组织和劳动组织的重大改善，企业内部管理体制和规章制度的重大改革，生产专业化协作程度的提高等。⑥职工队伍建设和集体生活福利的提高。例如职工的培训，集体生活福利设施的建设等。⑦其他重大问题的专门规划。例如环境污染的治理，综合利用的科学研究和技术推广工作等。

2. 年度计划

年度计划是规定企业在计划年度内有关生产、技术、财务等各方面具体任务的计划，通常称为年度生产技术财务计划。它是

指导企业生产经营活动的最主要的计划。年度计划的主要内容：

①产品销售计划。根据国家给企业规定的计划任务和与用货单位签订的销售合同以及市场预测，确定产品的销售数量、销售利润、销售收入和销售方式（销售渠道）等。

②生产计划。它规定着企业在计划年度内生产的产品品种、质量、数量和生产期限，以及生产能力的利用程度等。

③新产品试制和老产品改进计划。它是根据企业长期发展规划、国家下达的新产品试制任务、用户订货和企业老产品改进的需要来编制的。包括产品设计、工艺编制、工艺装备设计与制造、试制鉴定等。

④物资供应计划。它规定为完成生产计划和其他有关计划所需要的各种原材料、燃料、动力、工具等的需要量、供应量以及供应来源和供应期限等。它是根据生产计划、设备编修计划、技术组织措施等物资的需要来编制的，同时又是计划产品成本和企业流动资金需要量的依据之一。

⑤技术组织措施计划。它是企业在计划年度内改进技术设备、工艺方法和生产组织等措施的计划。它规定着这些措施的项目、进度、资金来源、预计的经济效果以及负责实现这些措施的单位 and 人员等。

⑥劳动工资计划。规定计划期内劳动生产率应达到的水平，为完成生产任务所需要各类人员的数量，以及各类人员的工资总额和平均工资水平。

⑦成本计划。它规定着企业为完成生产经营任务所需要的全部生产费用，各种产品的计划成本和降低成本的要求。成本计划是利润计划的重要保证。它对企业生产经营活动的决策有着重要意义。

⑧财务计划。包括固定资产折旧计划、流动资金计划、资金来源计划、上交税金和支付利息计划、销售收入计划、非生产性收入及支出计划、对外投资计划等内容。它规定着企业全部财务收入和支出，规定着流动资金定额和流动资金周转速度，对企业经济的活动有着重要的动员和组织作用。

⑨设备维修计划。它的目的是使企业所有的机器设备经常处于良好状态，充分发挥设备的效能，保证生产顺利进行。在设备维修计划中，规定着设备修理的种类（如大修、中修、小修

等)、期限、工作量以及备品配件的制造任务等。⑩企业改造计划。它是指企业为了扩大生产能力,进行改建和扩建以及提高机械化、自动化程度,进行新技术、新工艺的引进,实行组织结构的调整等方面的计划。它与技术组织措施计划有密切的联系。

3. 作业计划

企业作业计划,是企业年度计划的具体执行计划,是企业用以指导和组织日常生产经营活动的一种计划形式。企业作业计划,主要规定各生产部门按月、旬、日、时应完成的生产任务。它是保证企业按品种、按质量、按数量、按期限,均衡地完成年度计划的有力措施。

做好日常生产组织和控制工作有二个基本要求:①全面完成国家任务和合同要求;②均衡有节奏地完成各项计划任务,不能时紧时松。为此,日常生产组织与控制工作必须做好:①各项生产准备工作,包括物资准备,劳动力准备、生产技术准备,生产设备准备等。②编制好生产作业计划,落实各项任务。③搞好调度工作,使生产有节奏的进行。④做好计划的预控工作。计划是预控的基础,预控是计划的保证。因此,计划预控工作是作业计划不可缺少的一项重要任务。

第三节 企业计划管理的意义及作用

一、加强计划管理的必要性

社会主义企业是建立在生产资料公有制的基础上的计划经济。它不仅是社会主义国民经济按比例发展的要求,而且也是扩大企业生产经营的客观要求。加强计划管理可以从三个方面进行理解。

1. 计划管理是社会主义计划商品经济的客观要求

计划商品经济是社会主义经济的基本特征。社会主义企业的