

工业企业全面计划管理 与经济责任制

钱元芳 编著 祝盛业 审定

GONGYE QIYE QUANMIAN JI HUAGUANLI
YU JINGJI ZERENZHI

山东人民出版社

工业企业全面计划管理 与经济责任制

钱元芳 编著

祝盛业 审定

山东人民出版社

一九八六年·济南

工业企业全面计划管理与经济责任制

钱元芳 编著

祝盛业 审定

山东人民出版社出版

(济南经九路胜利大街)

山东省新华书店发行 济南印刷三厂印刷

850×1168毫米 32开本 20印张 410千字

1986年7月第1版 1986年7月第1次印刷

印数 1—28,000

书号4099·566 定价3.50元

前 言

随着城市经济体制改革的深入进行，工业企业的管理由生产型管理转向生产经营型管理，这已经成为企业发展的必然趋势。为了进一步提高企业的素质，满足企业管理人员迫切希望提高业务水平的愿望，推进和完善企业实行的经济责任制，我们参考了有关资料和工业企业多年来行之有效的管理方法，本着理论联系实际、科学为经济建设服务的原则编写了本书。

本书系统地阐述了以全面计划管理为主导的各项现代管理的理论和方法，并介绍了各项专业计划和技术经济指标的制订方法，力图建立起具有中国特色的社会主义企业管理的模式。

本书适合于大多数工业企业当前的管理水平。主要读者对象是企业管理干部和工段长、车间主任、科长和厂长等领导干部，可作为企业培训干部的教材和聘任经济干部业务职称时考试的参考书。也可作为企业管理咨询的教材。

本书由王增本同志协助修改了第一章和编写了第十章，郭显棠同志协助整理和审阅了书稿，在此致以诚挚的谢忱。

由于水平所限，本书在内容和编写方法上一定还存在不少缺点和错误。恳请广大读者提出宝贵意见，以便进一步修改和补充。

作 者

一九八五年五月

目 录

第一章	总论	(1)
第一节	全面计划管理的内容	(2)
第二节	全面计划管理与传统计划管理的区别	(8)
第三节	全面计划管理在空间上实行整体管理	(13)
第四节	全面计划管理在时间上实行整体管理	(17)
第五节	全面计划管理的组织与建设	(20)
第六节	全面计划管理与经济责任制的关系	(27)
第二章	销售计划管理体系与销售责任的落实	(31)
第一节	销售调查与市场预测	(31)
第二节	市场细分与市场细分因素	(40)
第三节	市场策略	(43)
第四节	产品订价	(57)
第五节	市场广告	(62)
第六节	产品销售计划	(68)
第七节	经济合同	(75)
第八节	国际市场经销	(82)
第九节	销售部门经济责任制的考核	(84)
第三章	综合计划管理体系与综合计划责任的落实	(86)
第一节	计划管理的意义及其任务	(86)
第二节	经营决策与利用外资	(89)
第三节	管理会计在经营决策中的应用	(100)
第四节	目标管理与电子计算机在企业管理中的应用	(108)
第五节	技术组织措施计划	(114)
第六节	长期经营计划、年度生产经营计划与滚动计划	(121)

第七节	综合计划责任的落实与考核·····	(129)
第四章	生产技术准备计划管理体系与生产技术准备责任的落实·····	(131)
第一节	技术管理工作的任务、内容与技术经济效益分析·····	(131)
第二节	生产技术准备计划与网络计划技术的应用·····	(136)
第三节	新产品开发与老产品更新·····	(152)
第四节	产品的设计、工艺和工艺装备的准备·····	(158)
第五节	工艺装备的管理·····	(165)
第六节	技术文件的种类和作用·····	(179)
第七节	生产技术准备计划的责任落实·····	(192)
第五章	生产计划管理体系与生产指标的落实·····	(194)
第一节	生产过程组织与成组技术的运用·····	(194)
第二节	生产期量标准的制订方法·····	(205)
第三节	生产计划与线性规划在生产中的应用·····	(238)
第四节	生产作业计划·····	(252)
第五节	生产过程控制与看板管理·····	(266)
第六节	均衡生产·····	(274)
第七节	在制品的管理·····	(276)
第八节	生产指标的落实与考核·····	(289)
第六章	产品质量管理体系·····	(297)
第一节	全面质量管理概念·····	(297)
第二节	全面质量管理的特点与内容·····	(303)
第三节	全面质量管理的基础工作·····	(308)
第四节	产品质量计划·····	(327)
第五节	产品质量控制的统计方法与分析·····	(333)
第六节	质量保证体系·····	(347)
第七章	物资供应计划管理体系与物资供应责任的落实·····	(353)
第一节	物资供应工作的任务和基本要求·····	(353)
第二节	物资的分类与消耗定额、储备定额·····	(355)

第三节	物资供应计划与ABC分类控制法·····	(367)
第四节	物资的仓库管理·····	(374)
第五节	物资供应责任的考核·····	(385)
第八章	劳动工资计划管理体系与劳动工资	
	指标的落实·····	(388)
第一节	劳动定额工时消耗分类与时间研究·····	(388)
第二节	劳动定额的制定方法·····	(400)
第三节	工业企业的劳动生产率·····	(409)
第四节	劳动工资计划·····	(414)
第五节	对劳动工资部门经济责任的考核·····	(431)
第九章	设备计划管理体系与设备指标的落实·····	(439)
第一节	设备管理的内容和设备的选择·····	(439)
第二节	设备的日常管理与维护保养·····	(442)
第三节	设备修理计划·····	(459)
第四节	设备的更新与改造·····	(468)
第五节	设备指标的落实与考核·····	(471)
第十章	成本计划管理体系与价值工程在成本	
	管理中的应用·····	(478)
第一节	产品成本和成本管理·····	(478)
第二节	产品成本计划的编制·····	(484)
第三节	成本控制与责任成本管理·····	(504)
第四节	实行标准成本管理与进行成本偏差控制·····	(510)
第五节	变动成本法在成本管理中的应用·····	(528)
第六节	价值工程在成本管理中的应用·····	(540)
第十一章	财务计划管理体系与财务指标的落实·····	(556)
第一节	财务计划管理的任务与方法·····	(556)
第二节	利润计划·····	(559)
第三节	固定资金管理·····	(564)
第四节	流动资金管理·····	(572)
第五节	专用基金管理·····	(581)

第六节	财务收支计划.....	(587)
第七节	财务、成本指标的落实与考核.....	(594)
第十二章	工业企业的经济责任制.....	(601)
第一节	经济责任制的内容与意义.....	(601)
第二节	实行经济责任制的基础.....	(603)
第三节	工业企业经济责任制的形式.....	(610)
第四节	科室职能部门的经济责任制.....	(617)
第五节	经济责任制与思想政治工作.....	(629)

第一章 总 论

全面计划管理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，由集体负责的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。全面计划管理是企业转轨变型发展的必然趋势。

社会主义经济是在公有制基础上的有计划的商品经济，企业必须自觉依据和运用价值规律，发展商品生产。同时，由于现代工业企业分工协作空前发展，科学技术日新月异，各环节间的联系日趋严密，产、供、销环环相扣，对经济效益的要求越来越高。这样在客观上就要求企业立足于经营，着眼于经济效益。因此，企业必须有正确的决策，必须对生产经营活动的全过程进行有效的控制，必须建立一个统一的计划管理体系，将国家与企业、企业与企业、企业内部各环节之间有机地衔接起来，形成一个科学管理的有机整体，对企业实行全面的计划管理，以达到实现全效益的目的。

全面计划管理，就是根据国家对企业的要求和市场的需要，自觉运用价值规律，通过计划功能的充分发挥，按照企业全部经营与管理活动的内在联系，把它们纳入计划轨道，形成一个统一的计划管理系统。

经济责任制是企业实行全面计划管理的先决条件，没有严

密的经济责任制度，就不可能引导广大职工都参予企业的全面计划管理，也不可能按其责任建立起一个有机的计划管理系统，全面计划管理也就不能实现。因此，推行经济责任制是全面计划管理的先导，是全面计划管理中的一个重要组成部分。

第一节 全面计划管理的内容

全面计划管理的内容，概括地说，应该包括计划管理程序、计划体系和指标体系三部分。

一、全面计划管理的内容按其程序划分

1. 信息收集与整理。根据市场调查，收集市场资料、竞争资料、有关经济形势资料和政府机关、经济研究单位、金融机构、咨询机构、报章、杂志及有关企业发表的资料，同时也应收集国外的技术发展与经济信息资料和企业内部的经济信息资料。对收集到的技术经济信息，应进行分类整理，研究今后技术发展趋势和经济发展形势，以掌握其变化规律，并从中得出结论。

2. 进行经济预测。根据掌握的技术、经济信息资料，探索企业今后的经营方向和可能发展的趋势，对企业的发展前景和战略性目标进行预测，并根据预测结果提出各种预测方案。

3. 进行可行性研究。就是将各个预测方案和目标进行深入的技术经济分析，制定为实现方案所需要采取的措施，按技术评价、经济评价和社会评价的要求，来评价方案和目标的经济效益，选取可行性方案。

4. 实行最优化决策。对可行性方案鉴定其存在的风险和可能实现的程度，选取经济效益最佳、实现概率较大的方案进行决策。

5.编制计划。根据决策目标，编制或修改企业的长期计划，并组织编制企业的年度生产经营计划。通过综合平衡，使国家计划、市场需要、企业资源、经济效益达到最优组合，形成企业生产经营活动的行动纲领和各专业计划体系的具体行动目标。

6.制订短期计划。短期计划系指月度作业计划，旬、日计划或轮班工作计划等。它规定了实现计划目标的具体行动步骤，是指导实践活动的计划。

7.实行全过程控制。控制是使实践活动按规定目标和目标轨道运行的重要管理职能。控制包括事前控制，过程控制和制度控制三种形式。事前控制是指在编制计划、制定具体行动方案时，运用管理决策手段，使其形成一个最优计划或行动方案。它将未来的经济效益都考虑在计划方案之中。只有事前的好预谋，才有未来的良好效果。过程控制是指在执行计划的过程中，运用反馈控制职能和业务决策手段，对活动的全过程进行追踪管理和偏差控制。如生产进度控制、标准成本偏差控制、产品质量动态控制、材料储备与消耗限额控制和资金使用分布控制等，都属这种控制。制度控制属于防护性控制，它的主要功能是实行制度性监督和干预，当实践活动要逾越计划所规定的界限时，制度控制就要进行限制。制度控制不是控制的主要形式，而是控制的一种辅助形式。通过对全过程的控制，才能确保计划目标的实现。

8.对计划执行情况进行检查、分析、考绩、评价。对计划执行情况检查的目的，是及时发现和消除计划执行中的隐患，进一步挖掘新的潜力，对计划进行补充和调整，并做出恰当的评价。计划检查的方式有日常检查，定期检查，专题检查和全面检查等。在全面计划管理中，应注重日常检查手段的应用，将日常检查和计划动态控制管理有机地结合起来，才能发挥及时预防和矫正偏差的目的。当然其他几种检查方

法也应采用，将各种检查方法相互结合，才能取得较好的效果。

对计划执行情况分析的目的，是透过表面现象，看清事物本质，制定切实可行的措施，求得事物发展。对计划执行情况的分析，不仅是保证计划完成的手段，也是编制计划必不可少的步骤。全面计划管理对计划执行情况分析的要求，要由定性分析转向定量分析，尽管是定性资料，也要转换为定量值进行分析，用数据对计划执行情况做出准确的评价。

对计划执行情况的考绩和评价，是指通过严密考察、考核之后，对计划执行情况做出结论。对计划执行情况的考绩、评价，是企业对计划执行单位进行工作评价的依据，也是企业评价单位和个人履行经济责任的根据。它是社会主义按劳分配的基础，也是激励人们努力工作的动力。因此，考绩评价是全面计划管理的一个重要环节。

9.组织产品的售后服务。售后服务是企业巩固市场阵容，维护产品信誉，沟通产销渠道，扩大市场份额的重要手段。

二、全面计划管理的内容按计划体系的时间长短划分

1.长期计划

长期计划一般是指企业的三年、五年的发展计划和十年以上的远景规划，是一种战略性计划。它的主要作用是规定企业在计划期内的发展方向、发展规模和主要技术经济指标所要达到的水平，为企业确立一个较长期的战略目标。它的主要特点是战略性、预见性和纲领性。它所包括的内容都是有关企业生产、技术、经济发展的重大问题，主要有以下几条：

(1) 产品发展计划。这是根据社会需要和本企业经营方向、经营方针以及科学技术力量，对产品品种的发展作出较长时期的全面规划。其内容包括原有产品的改造和新产品的研制规划。

(2) 科学研究计划。这是指新产品的开发, 资源综合利用, 技术发展, 工业卫生等方面的研制规划。

(3) 企业改造与设备投资计划。它是企业长期计划的主要内容, 包括企业生产能力的更新改造和扩大, 以及现代化水平的提高等。

(4) 工业卫生计划。通过科学研究、技术改造和综合利用, 消除污染, 化害为利, 搞好环境保护。

(5) 职工培训计划。它包括新职工的训练和原有职工技术与业务的提高。

(6) 生活福利计划。它包括改善生活福利设施投资工程计划和职工生活福利要达到的目标水平。

(7) 主要技术经济指标规划。它规定着企业主要技术经济指标在计划期中应达到的水平。如生产发展速度, 产量、产值的增长, 品种的发展, 质量的提高, 企业盈利目标, 产品成本水平, 劳动生产率的增长, 设备和材料利用率的提高及流动资金周转速度等。

2. 年度计划

企业年度计划又叫年度生产经营计划, 是企业全体职工在计划年度内的具体行动纲领。它包括企业全部生产经营技术经济工作各个方面的任务和要求。它的主要组成部分是:

(1) 销售计划。它是根据国家计划的要求、市场预测和订货合同进行编制的。其内容包括产品和劳务销售渠道, 销售数量, 销售收入和销售利润等。

(2) 生产、技术准备计划(包括新产品试制计划和老产品改进计划)。它是根据企业的长期产品发展规划、国家下达的新产品试制任务、用户订货及老产品改进规划编制的。它的内容包括产品设计、工艺设计、工艺装备设计与制造, 以及产品的试制、鉴定和试验等。

(3) 生产计划。它具体规定全年和各季、各月生产的产

品品种、产量、产值和交货期限，以及生产能力的利用等。

（4）产品质量计划。它规定着企业生产的产品应达到的产品等级、产品等级品率、产品合格率、废品率、产品质量升级规划和产品质量预控、预防等管理目标 and 内容。

（5）物资供应计划。它规定着计划期内为完成生产计划、新产品试制计划、设备修理计划和工具制作计划等所需要的各种原材料、燃料、动力、工具、外购协作件的需要量和供应来源、供应期限以及合理储备量等。

（6）劳动工资计划。它规定着企业为完成生产任务所需的各类人员数、工资总额、平均工资水平和劳动生产率的提高等。

（7）技术组织措施计划。它规定着企业为完成生产计划、产品质量计划、成本计划等，在计划期内所采用的技术和组织措施项目、措施进度及预期经济效果等。

（8）设备修理计划。它包括计划期内设备维修保养工程内容、修理期限、工作量和备件的制造任务等。它是保证设备保持良好使用状态的计划。

（9）成本计划。它规定着企业为完成生产计划所要耗费的生产费用和产品的成本以及降低成本的要求等。

（10）财务计划。它是以货币形式反映企业生产经营活动的动态和成果，它规定着企业在计划期内的财务收入、支出、盈亏以及与国家预算的往来关系等。

此外，企业还需根据具体需要，编制年度的企业改造计划、能源利用计划、基本建设计划、全员培训计划、厂内运输计划和辅助生产计划等。

3. 作业计划

作业计划是年度生产经营计划的具体实施计划，也是企业组织日常生产技术经济活动的依据。它把各个专业计划目标按其责任分解落实到各部门（车间）、工段、班组、机台或个

人，並按其内在的联系有机地组织起来，建立起正常的生产秩序和工作秩序，以保证各专业计划目标的实现。

作业计划包括生产作业计划、生产费用预算、财务收支计划、产品发运计划、物资采购计划、工艺装备施工计划和设备修理作业计划等。

三、全面计划管理内容按指标体系划分

全面计划管理的内容和任务，是通过一定的技术经济指标表示的。它是企业在计划期内应达到的目标和水平。任何一项指标只能表示某一方面的目标和水平。为了全面地反映企业的生产经营活动，对企业进行总的考核和评价，就要有一系列相互联系而又独立的计划指标，将这些指标综合起来，就构成了全面计划管理的指标体系。

企业的计划指标基本可分为十类，每类指标包括的内容可根据各企业的具体情况决定。指标的分类为：

1.产量指标。包括主要产品产量，国家合同完成率，工业总产值，商品产值，净产值，约当产量，产品成套量，产品总量和任务工时总量等指标。

2.品种指标。包括产品品种计划完成率，新产品品种计划完成率，作业项目计划完成率，产品成套项目完成率等指标。

3.质量指标。包括产品等级品率，成品抽检合格率，主项抽检合格率，成品率，合格率，返修率，回用率，废品率和顾客满意率等指标。

4.原材料、燃料、动力消耗指标。包括原材料利用率，每吨产品或每万元产值耗电、耗煤、耗油、耗原材料指标等。

5.劳动生产率指标。包括平均每一职工（生产工人）工业总产值、产品产量、完成定额工时量指标，单位面积产量指标或单机台产量指标等。

6.成本指标。包括标准产品成本水平，可比产品成本降低率，每百元商品产值总成本，每百元工业总产值的生产费用，

生产费用预算总额和产品使用成本等指标。

7. 利润指标。包括利润总额，上交利润额，资金利润率，产值利润率和人均利润率等指标。

8. 资金指标。包括定额流动资金平均余额、周转期、期末余额，产值资金率，固定资金全年平均余额等指标。

9. 设备利用指标。包括设备完好率，设备利用率等指标。

10. 安全与文明生产指标。包括人伤事故频率，设备事故频率，文明生产评价等指标。

另外，还有各部门不同的综合中心目标等。

上述十类指标，基本可分为数量指标和质量指标两大类。数量指标和质量指标是相互联系、互相制约的。达不到质量指标，数量指标也就失去了意义；而没有数量指标，质量指标则无从谈起。全面计划管理内容把十类指标看为是一个整体。

第二节 全面计划管理与传统计划管理的区别

全面计划管理与传统计划管理不仅是在量上的差别，而且在质上也发生了根本的变化。

一、管理概念上的差别

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。它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，但成本水平提高；产品质量低劣，产品技术陈旧等现象。在这种观念指导下，企业在接受计划任务时，就会讨价还价；下达计划任务时，会层层加码，严重地破坏了计划间的比例关系与协调关系。由于这种管理观念的存在，企业把完成计划看成是一种单纯的任务观点，每当接受计

划任务时，就伸手向国家要投资、要条件、要人员，扩大生产规模，而很少考虑用革新、挖潜、改造的方法去争取完成国家计划，争取多分担一些国家的困难。因此，长期以来造成许多企业生产数量虽有增长，但劳动生产率、税利等经济指标不能同步增长，经济效果不显著。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。

全面计划管理观念是以在国家计划指导下的企业独立经营管理，充分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。它不仅要求产品绝对数量的增长，而且要求单产水平的增长，这是经济效益的基本特征。所以，企业非常重视一切资源条件的充分利用，重视效率的提高。过去那种争投资、争设备、争人员、争资金的现象，在全面计划管理中将会消失，企业将按照全效益的原则来选择方案和决策。在国家的指令性计划范围日益缩小的情况下，企业将充分利用自己的一切能力和可能挖掘的潜力，争取最大限度满足社会需要，获得最好的经济效益。在对待产品的发展上，企业是在国家计划指导下按市场的需求去研究和选择自己的产品方向。在技术上，企业将按照竞争的需要，努力进行技术研究和产品开发，使技术不断进步。所有这些观念的转变，应首先是企业决策人管理思想的转变。

二、管理手段上的差别

传统计划管理主要是采用行政手段进行管理。也就是下级按上级的指令和决定制定计划，按照领导者的意图贯彻执行计划。这种管理在一定时期是必要的，但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，广大职工群众没有参与管理的权力和义务，积极性不能得到充分发挥。这种计划管理的效果一般是不好的，它容易造成领导者的官僚主义和做出脱离现实的决策，还会造成计划的频繁修改、各专业计划互不协