

《中小型企业 管理丛书》

ZHONG XIAO XING QI YE JI HUA GUAN LI

中小型企业计划管理

内 容 提 要

本书由上海市企业管理协会和上海市计划管理研究会组织编写和审定。上海市计划管理研究会会长朱瑶翠执笔。全书共分十二章，从当前我国新形势下对计划管理的要求和中小型企业的具体现实出发，系统地介绍了计划管理的基本知识，并围绕市场经济讲述了编制销售计划、生产计划、质量计划、财务成本计划以及计划管理基础工作等的具体内容和方法。

本书通俗易懂，全书各章之间既有联系又互相独立，并附有例题和习题。读者可联系实际，进行思考和应用于工作。本书可作为中小型企业经营者的必修读本，也可作为企业管理人员的培训教材和工作参考书。

中小型企业计划管理

朱瑶翠 编著

上海科学技术出版社出版

(上海瑞金二路450号)

新华书店上海发行所发行 上海东方印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张8.875 字数197,000

1988年11月第1版 1988年11月第1次印刷

印数1—2,000

ISBN 7-5323-0765-4/F·10

定价：3.20 元

前 言

经济体制改革的深入，促使企业管理进一步科学化。为了向中小型企业、乡镇企业的管理人员提供培训和自学教材，上海市企业管理协会组织了上海市计划管理研究会的教授、高级经济师、工厂厂长等学者和企业家编写了本套丛书。内容包括：《中小型企业计划管理》、《企业质量管理》、《企业生产管理》、《企业设备管理》、《企业物资管理》、《企业营销管理》。整套丛书理论结合实际，并有许多行之有效的经验介绍，实用性强，文字通俗易懂，可供具有中等文化水平的同志阅读。

丛书还适应培养军地两用人才的需要，在内容上注意基础知识的系统性和管理方法的普遍性，并结合典型实例予以介绍，使读者既能入门，又为深造打下基础。企业管理是一门复杂的科学，随着改革的深入，我们将不断予以修订，使丛书更能适应形势发展的需要。

本书共分十二章，从当前我国新形势下对计划管理的要求和中小型企业的客观现实出发，系统地介绍了计划管理的基本知识，并围绕国家计划领导市场及市场指导企业的精神，着重讲述了编制销售计划、生产计划、质量计划、财务成本计划以及计划管理基础工作等的具体内容和方法。各主要计划的编制与计算，一般均附有复习或计算题，以便读者联系实际，进行思考，应用于工作。本书亦可供其它工业企业管理人员和有关部门在工作中参考，也可作为大专院校计划管理专业师生教学的参考。

在编制过程中，得到了上海市企业管理协会、上海市计

划管理研究会部分企业中有关同志的大力协助和支持，并提出了许多宝贵建议，仅在此表示衷心的感谢。

由于作者水平有限，编写时间仓促，在内容、体系上还有不少问题，不足之处，敬请读者批评指正。

编者 1987年12月

目 录

第一章 概 论	(1)
第一节 计划管理的意义	(1)
第二节 计划的内容	(8)
第三节 计划的编制、执行与控制	(22)
第二章 产品销售计划	(30)
第一节 产品销售计划的作用与任务	(30)
第二节 市场调查与销售预测	(32)
第三节 经济合同的签订	(43)
第四节 产品销售计划的编制	(47)
第三章 生产计划	(55)
第一节 生产计划工作的任何和内容	(55)
第二节 生产计划的主要指标	(56)
第三节 生产能力的核算与平衡	(60)
第四节 生产计划的编制	(66)
第五节 生产作业计划的编制	(74)
第四章 产品质量计划	(86)
第一节 产品质量计划的意义	(86)
第二节 产品质量计划工作	(91)
第三节 产品质量计划保证体系	(99)
第五章 劳动工资计划	(107)
第一节 额定定员与职工人数计划	(107)
第二节 劳动生产率计划	(114)
第三节 工资计划	(120)
第六章 物资供应计划	(130)
第一节 物资消耗定额的确定	(130)
第二节 物资供应计划的主要内容	(133)
第三节 物资供应计划的编制	(139)

第四节	ABC分类法在物资管理中的应用	(144)
第七章	产品成本计划	(150)
第一节	产品成本计划的意义	(150)
第二节	目标成本预测和成本计划的编制	(156)
第三节	降低产品成本的途径	(167)
第八章	财务计划	(176)
第一节	固定资产计划	(176)
第二节	流动资产计划	(183)
第三节	专用基金计划	(194)
第四节	利润计划	(196)
第五节	财务收支计划	(201)
第九章	技术组织措施计划	(209)
第一节	技术组织措施计划的作用、内容与来源	(209)
第二节	技术组织措施效果的计算与评价	(212)
第三节	技术组织措施计划的编制	(220)
第十章	其它计划	(226)
第一节	设备维修计划	(226)
第二节	全员培训计划	(238)
第三节	生活福利计划	(245)
第十一章	企业计划的综合平衡	(249)
第一节	计划综合平衡的意义	(249)
第二节	企业计划综合平衡的内容	(252)
第三节	计划综合平衡的方法	(258)
第十二章	企业计划管理的基础工作	(262)
第一节	加强计划管理基础工作的意义	(262)
第二节	定额管理工作	(263)
第三节	原始记录和统计工作	(269)
第四节	计量工作和情报工作	(275)

第一章 概 论

在我国工业企业实行计划管理，不仅是社会主义国民经济有计划按比例地发展的要求，而且是企业生产经营活动的客观要求。我国社会主义经济是有计划的商品经济。每个企业应在国家计划指导下，密切注意市场需求情况，编制各项计划，严格按照计划要求，动员群众按期、按量、按质完成各项计划目标，不断地满足社会需要和提高经济效益。

第一节 计划管理的意义

一、什么是计划管理

计划是人们对未来生产、技术、经营等各方面工作的一种预定方案。我们平常所讲的“凡是预则立，不预则废”，就是指无论办什么事，要办好和有效果，事先就必须要有预见和谋划。因此，计划是指导企业全部生产经营活动的行动方案。

社会主义企业计划管理是在国家计划指导下，根据国家对企业任务，市场需要和企业能力，确定企业生产经营的目标，然后在此基础上编制企业长、短期计划，并层层分解到各个部门、各生产环节和每个人。简言之，就是用计划来管理企业全部生产经营活动，以保证更有效地实现企业目标和经济效益。

社会主义企业计划管理又是一项综合性的管理。所谓综合性管理，它的特点是涉及面较广，它既和企业各项工作都发生直接关系，又渗透到各项工作的全过程中，并要求企业

全体人员都参与。这种综合性管理是全厂性的管理及生产经营活动全过程的管理，也是企业全员管理，所以又称全面性管理。

我们国家工业企业中的全面计划管理、全面质量管理、全面经济核算和全面人事劳动管理，都是属于上述综合性的全面管理。这是因为企业中各部门、各生产环节和每个职工，都应毫无例外地对自己的工作讲究质量、讲求经济效益，而且都要按照计划进度完成自己的任务。

二、为什么要实行计划管理

社会主义工业企业，要实行计划管理，是由下列因素决定的：

1. 现代化大生产的要求

实行计划管理是现代化大生产的特点决定的。现代化大生产是由众多劳动者集中在一起，使用各种不同机器设备来完成，生产过程十分复杂，劳动分工十分精细，协作关系十分严密。此外，企业内部，在整个生产经营活动过程中各部门之间，各环节之间有高度的分工又关系十分密切，企业与外界的联系也日益广泛。在这种情况下要处理好内外各方面关系，就要把企业各项工作及全体职工活动，按照大生产要求科学地组织与有机地结合起来，只有通过计划，把企业生产经营活动都纳入统一计划轨道，才能实现。否则，必然会出现生产前松后紧，上下工序供应脱节，调度频繁，管理混乱等局面；同时人力、物力、财力也得不到充分利用，经济效益必然差。因此，要管好现代工业企业，必须要求自觉地遵守现代化大生产的客观规律，实行科学的、切合实际的计划管理，以加强生产经营活动的计划性，保证生产过程最合理、最有效地进行。

2. 国民经济有计划按比例发展规律的要求

在社会主义条件下，由于生产资料公有制，国民经济有计划按比例发展，不但有其必要性，而且有其可能性。国家按照社会主义基本经济规律和国民经济有计划按比例发展规律要求，制定国家统一计划，并且用它来领导和管理整个国民经济，也就是实行计划经济。

在社会主义统一计划经济指导下，每个企业计划都是国民经济计划的有机组成部分。它必须用计划来指导企业内部生产经营活动并服从国家计划。为此，企业必须根据国家计划指导下，实行计划管理，使企业计划同国家计划紧密衔接，协调一致，才能使企业这个“大机器中的齿轮”，在国民经济这部大机器内正常地开动和连续运转，从而推动我们社会主义经济不断向前发展。

3. 企业提高经济效益的要求

企业计划如果制订得合理，切实可行，又能合理安排，层层落实，这就能明确目标，合理组织生产，协调人与自然，人与机器以及其它方面之间的关系，从而调动企业全体职工积极性，更有效地利用人力、物力、财力，正确指导企业生产多快好省地发展。反之，如果计划管理不健全，制订的计划不能反映客观规律要求，那么即使具备了人力、物力、财力等一切有利条件，也不能正确发挥其经济效益，仍然达不到多快好省的要求。

4. 适应经济体制改革的要求

随着经济体制改革逐步深入，企业自主权不断扩大，企业之间的竞争也逐步展开。客观形势对计划管理工作提出了新的更高的要求，要求计划工作必须学会市场调研、预测、决策，即学会经营。针对市场需求变化多，要做到计划工作

反映快，生产跟得上。只有这样，才能开拓新的市场，搞活企业，使生产任务变成“吃不了”。因此，计划工作必须适应多变的形势，越是多变，越是要加强计划性，生产才能正常地进行。

三、计划管理的任务与原则

1. 计划管理的任务

计划管理的任务，总的说来，就是通过计划的编制、执行和检查，充分挖掘和利用一切潜力，制定最优计划方案，并把企业全部生产经营活动以及各项工作科学地组织起来，使企业生产经营活动协调地、有节奏地进行，实现以经济效益为中心，提高产品质量和降低产品劳动消耗为重点，保证全面完成企业总目标。具体任务是：

(1) 在科学预测的基础上，为企业的发展方向编制长、短期计划

计划管理的主要任务，就是及时、正确、广泛地收集企业内、外部生产经营活动方面的情报资料，结合国家对企业的要求、市场需要和企业实际情况，进行研究与分析，为企业发展方向作出战略决策，在这基础上再编制企业长短期计划并组织实施，把企业全部生产经营活动都纳入计划轨道，使整个企业各生产环节和各方面工作，都能按照企业计划有组织地、协调地进行。

(2) 搞好综合平衡，保持各方面、各生产环节之间比例关系

现代化大生产，客观上存在着一定比例关系，要求保持相对平衡。但是，随着生产的发展和客观环境不断变化以及管理不善等原因，企业各方面，各生产环节又会出现新的不平衡，例如生产上前后工序供应脱节，原材料、电力供应不

上等。这就必然造成管理混乱，效益下降。企业计划管理的任务，就是要在企业计划指导下，经常地、自觉地、研究与分析产生不平衡原因，组织和动员群众，采取有效措施，解决新的不平衡问题，以建立正常生产秩序和促进企业生产经营活动在新的基础上更好地发展。

(3) 通过全面分析，选择最优计划方案，以取得较好经济效益

所谓最优计划方案，就是用最少的劳动消耗生产更多更好的适销对路的产品计划方案。计划管理的任务就是要在发动群众基础上，通过全面分析，不断挖掘潜力，编制先进合理计划(即最优方案)。这样，才能进一步利用现有的人力、物力、财力，取得最好的经济效益。

2. 计划管理的原则

计划是国家的方针、政策的具体体现，是企业生产经营活动的导向。当前计划工作必须贯彻经济体制改革的一系列方针和政策，并结合企业生产、技术、管理水平客观要求办事。为此，在计划工作中，一般应遵守下列主要原则：

(1) 坚持社会主义经营方向，树立全局观念

企业计划是国民经济计划的一个有机组成部分。企业和国家的关系是局部和整体的关系，它们之间的根本利益是一致的，但有时也会出现暂时的矛盾，这些矛盾归根到底是局部和整体的矛盾。在处理这些矛盾时，国家固然要考虑和照顾企业的集体利益。但是，企业考虑问题时必须服从国家整体利益。如果某项意见在局部的情况看来是可行的，而在全局看来是不可行的，就应以局部服从整体。

在企业内部也有个局部和整体的关系。企业内各部门、各生产环节以及个人的计划都是从属于企业计划总目标的，

它不能脱离企业计划的整体目标去研究，去考虑各自的分目标，只有以企业计划整体目标为共同努力方向，相互协调配合，才能发挥它应有的作用。例如：车间管理有它自身的目标和利益，但它必须服从企业全效益总目标，如果脱离企业这个总目标，单纯强调车间局部目标和利益而不顾其它，不但不能完成自身目标，也不能发挥它自身的应有作用。

除了要求企业正确处理局部和整体关系外，还要求企业正确处理与其它经济单位的关系。正确处理这些关系的社会主义原则应当是：既要平等互利、等价交换，又要互助合作，发展联合，决不能把资本主义经营思想和做法，搬到社会主义经济中来。

(2) 坚持数量、质量、品种三者的统一

数量是质量的载附，质量是品种的根本，品种是企业的生命。

社会的需要是多种多样的，它不但要求数量上的满足，而且还要求质量上、品种上的满足。随着经济建设的发展和人民物质文化生活水平的日益提高，整个社会要求企业提供更多更好的新品种，愈是高档、名牌产品愈是紧俏，这是客观的需求规律所决定的。因此，每个企业都必须在国家计划指导下，按照社会的需要不断地发展新品种，提高产品质量，增加产品数量，达到产品数量、质量与品种的统一，以争取用户信任和欢迎，并不断开拓国内外市场，使企业生产顺利发展。

(3) 坚持计划的科学性和用数据说话

计划的科学性就是从实际出发，加强市场调查研究，经过科学计算，用数据说话并集中群众智慧而编制的既先进而又现实的计划。它主要表现为：

① 在制订计划的过程中，要充分考虑国家和市场的客观要求和企业主观条件可能性，使每一项计划都有科学依据，用数据说话；

② 各项计划、指标的确定，都必须经过科学的计算、分析和综合平衡，能最大地利用企业现有一切潜力，取得最好的经济效果；

③ 计划指标既要先进，又要稳妥可靠，伴随各项指标都必须制订具体措施，加以保证，使群众经过努力后能够完成的。

一个科学的计划，它是反对那种凭经验，拍脑袋而定的计划，这种计划是没有科学依据和群众基础的，它不能成为全体职工自觉地努力奋斗的目标。

为此，计划的科学性要求我们在制订计划时，广泛吸收国内外的先进技术和最新成就，充分地作市场调查研究和预测，不断地总结群众的先进经验，集中群众的智慧，充分发挥人的主观能动性。具有科学性与群众性相结合的计划才是科学的计划。

④ 坚持计划的严肃性，严格按计划执行

编制企业综合计划的最终目的，就是为了保证企业各项计划按质、按量、按期完成。企业内各生产环节，各个部门都要严格按计划规定，进行各自的生产经营活动，才能相互协调地保证计划的实现。因此，严肃地编制和执行各项计划，关系着企业生产经营活动能否协调。正常地进行，能否满足社会需要和国民经济发展的关键问题。为此，企业全体职工都必须认真执行和严肃对待，千方百计地保证其完成。特别要求计划工作部门，要保持自身的严肃性，编制过程中要严肃认真，一经下达，除非必要就不允许任意更改，保持

实施过程中的严肃性。

第二节 计划的内容

工业企业计划的内容是十分广泛和丰富的，它涉及到企业全部生产经营活动，但归纳起来，是由计划体系和指标体系两部分组合而成的。

一、计划体系

为了保证企业生产经营活动的顺利进行，以达到效率高，效果好，就需要编制各种各样的计划。这些计划可以从不同角度，按不同的标准进行分类。例如：按时间来划分，可以分为长期计划、年度计划和作业计划；按内容来划分，可以分为销售计划、生产计划、劳动工资计划、物资供应计划、技术组织计划、成本计划、财务计划等等；按范围来划分，可以分为厂级计划、车间计划、班组计划、工作地计划等等。以上一些计划构成了企业计划有机的整体。它要求体系内各种计划，必须服从企业整体的要求和整体的目标。因此，计划管理的原则是以局部计划保证整体计划的实现，服从整体计划的要求。

1. 长期计划

工业企业的长期计划，一般是指三年以上的计划。它是企业在较长时期内生产、技术、经营的全部活动的纲领性计划，又称远景规划。

编制长期计划具有深入意义，国家有了长期计划，企业也有了长期计划，那么企业年度计划就可以瞻前顾后了。长期计划能使广大职工群众站得高、看得远、目标明、决心大，使人们的眼光不限制在眼前走出的一步。企业的长期计

划是国民经济长期计划的基础，又是制订企业年度计划的依据，它把国民经济计划和企业计划紧密地衔接起来，既有利于企业生产的发展和经济效益的提高，又保证了国民经济计划的完成和超额完成。

(1) 长期计划的内容

工业企业长期计划的内容，都是有关企业生产、技术、经营发展的重大问题。一般地说有以下几个方面：

① 生产的发展：如产品的方面、品种的发展、质量的提高、产量的增长等；

② 规模的发展：如企业的改造与扩建任务，生产能力的发展，固定资产、职工人数的变化等；

③ 技术的发展：如企业机械化、自动化水平的提高，新技术、新工艺的推广，新产品的试制以及科研项目等；

④ 主要技术经济指标的发展：如设备利用率的提高、劳动生产力的增长、工时和消耗的减少、可比产品成本的降低率及企业利税指标等；

⑤ 企业管理水平的提高：如生产组织、劳动组织、企业管理体制和规章制度的重大改革，现代化管理的推广、企业上等级的规划等；

⑥ 企业职工的文化技术教育和生活福利的提高：如职工的培训、托儿所、食堂、浴室、医务室以及宿舍的建设和改造等。

以上各方面可以分别制订专题规划，赶超国内外先进水平的具体指标、期限和措施。有些行业还可结合本行业实际情况制订专业规划（如“三废”治理等）。

(2) 长期计划的编制和调整

工业企业长期计划是根据国民经济发展，国内外市场的

需要，当代科学技术研究的最新成就和发展以及本企业生产条件，在上级主管单位领导和帮助下，由企业具体编制，报上级主管单位审批。

在具体方法上，首先是编制企业各种具体长期专业计划并按年编制进度计划；其次，对各种长期专业计划进行综合平衡，在平衡过程中再进行调整和修订，制订出企业长期计划并制订具体措施和执行计划。最后，在执行过程中，根据情况变化，还要不断地对计划进行必要的调整。

由于经济发展中存在许多复杂的因素，难以预测，再加上长期计划时间较长，因而就不可能那么十分周密无误。为了适应变化，使长期计划能对企业生产经营活动起到指导性作用，在编制时，可以采取近细远粗的办法和滚动式计划。

所谓滚动式计划是现代计划管理中的一种计划形式。它的基本原理是根据计划执行情况和客观条件的变化，调整和修订以后各期计划，并在原定的上期五年计划的基础上将计划期向前推进一期，如此不断滚动，故称滚动式计划。其滚动情况见图1-1所示。

从图1-1可以看出，在总结分析1986年计划执行情况时，就要对1987~1990年的规划作必要修改，并向前推进一期，形成一个下期五年计划，每年如此，则长期计划就会逐步完善，更加切合实际和富有指导作用。

2. 年度计划

工业企业年度计划，是企业长期计划的具体化，同时又是实现长期计划的保证。它综合企业内各个生产经营环节，包括生产、技术、经营等各方面的内容，所以又称年度综合计划。

由于年度计划是企业年度中各项活动的具体要求与奋斗

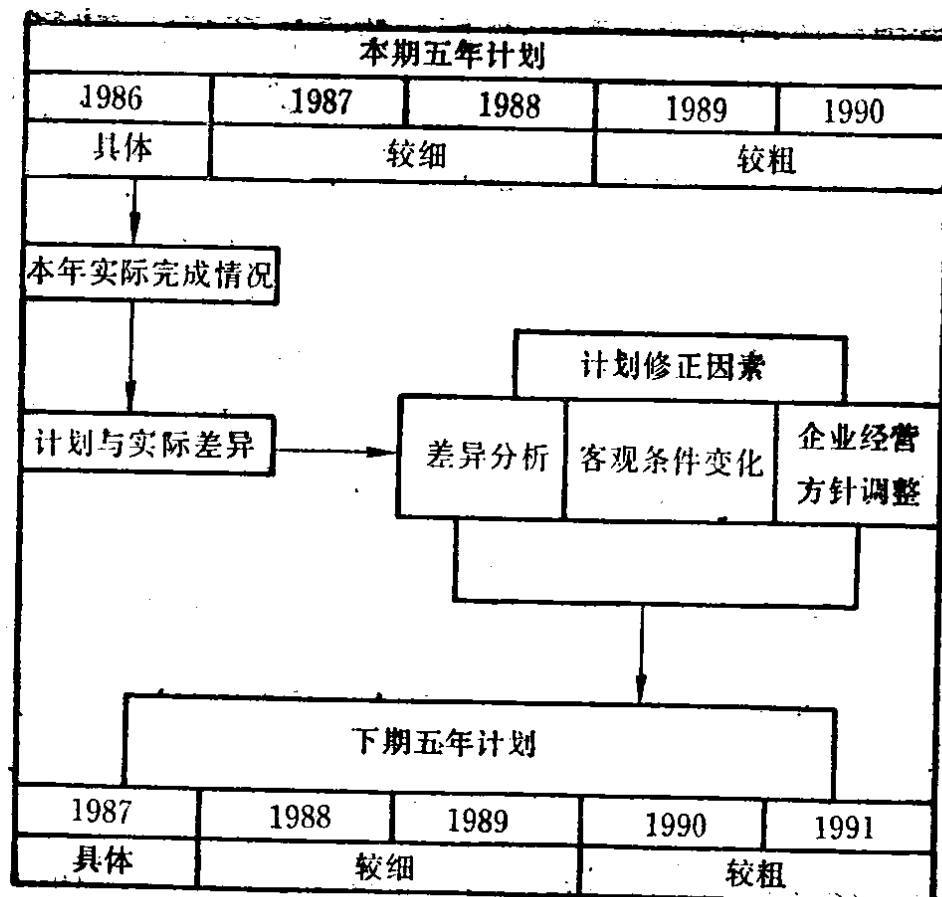


图 1-1 滚动式计划示意图

目标，它具有承上启下的作用。在生产实践中，人们又习惯以一年为期来安排各种活动与考核各种活动成绩的尺度，所以年度计划在企业中一般被人们所重视。

工业企业年度计划的内容，在不同工业部门是不完全相同的。一般是由以下几种计划组成。

① 产品销售计划：是制订年度生产计划的基础，也是贯彻以销定产经营方针的重要计划。它是根据国家给企业的计划任务、用货单位签订的销售合同以及市场调查预测的资料来编制的。它主要包括产品销售数量、销售利润、销售收入和销售方式。它是由销售部门编制。

② 生产计划：是企业年度计划的主体部分，它包括计