



干部岗位培训教材

# 纺织企业生产经营管理

纺织工业部综合计划司

上海市纺织工业局

主编

同济大学出版社

(沪)新登字204号

## 内 容 简 介

本书以论述企业内部计划、经营管理 and 生产组织安排为主,同时兼述企业与市场、进出口贸易,以及各类定额管理和现代化管理方法应用等。其内容涉及大纺织全部行业,包括棉纺织、印染、毛纺织、丝绸、针织、布疋、色织、化纤、服装、纺机、纺器等各个门类。

本书理论联系实际,以实务为主,概括总结了纺织工业企业长期以来行之有效的管理经验,具有较强的可操作性。除了管理工作论述外,并具体介绍各种管理工作的计算方法和各类定额数据及其标准。本书既是教材也是工具书,是纺织工业部指定的岗位培训教材。

责任编辑 冯时庆

封面设计 李志云

## 纺织企业生产经营管理

纺织工业部综合计划司 主编

上海市纺织工业局

同济大学出版社出版发行

(上海四平路1239号)

江苏启东市印刷三厂印刷

开本 787×1092 1/16 印张 36 字数 920千字

1993年11月第1版

1993年11月第1次印刷

印数 1—3000

定价 28.00元

ISBN 7-5608-1324-0/F·152

## 序 言

纺织工业部综合计划司和上海市纺织工业局，会同中国纺织规划研究会、上海市纺织业企业管理协会、上海纺织计划统计学会，组织纺织行业一批多年从事计划经营管理工作、富有实践经验的人员，在认真总结经验的基础上，结合当前经济体制改革的要求，编写了《纺织企业生产经营管理》一书。这是一项极有现实意义的工作。

当前，我们正在贯彻执行国务院颁发的《全民所有制工业企业转换企业经营机制条例》下称《条例》，其目标是：“使企业适应市场的要求，成为依法自主经营、自负盈亏、自我改造、自我约束的商品生产和经营单位，成为独立享有民事权利和承担民事义务的企业法人。推动企业走上市场，增强企业活力，提高企业经济效益”。为了实现这个目标，《条例》中指出要“坚持深化企业改革与推进企业技术进步、深化企业管理相结合”。因此，提高企业经营管理干部的业务知识水平，加强企业的计划经营管理是一项十分重要的工作。要以改革促管理，以管理保改革，坚持管理与改革的统一性。这样，企业才能在社会主义市场经济的舞台上，大展宏图。

我国纺织工业已有近百年的历史，纺织企业的计划经营管理具有一定的基础。但是，随着经济体制改革的深化，纺织企业的经营管理也发生了深刻的变化，无论在理论方面和实践方面都有了很大的发展。因此，必须在认真总结经验的基础上，吸收国外企业计划经营管理的有益做法，根据企业面对市场的需要，研究和改进企业内部的计划经营管理，建立起一套适应市场经济竞争要求的高效、灵敏的计划经营管理体系。努力提高企业的计划经营管理水平，是我们一项十分重要的任务。

《纺织企业生产经营管理》正是基于这种要求，适应企业转换经营机制而编写的。该书不仅体现了大纺织的特点，而且还包含有经营与市场、纺织品出口贸易、产品开发和现代化管理方法的应用等内容，是一本实用性比较强的培训教材和工具书。本书已经纺织部教育司、综合计划司同意列为纺织工业计划统计人员的岗位培训教材，同时也可作为计划经营管理人员业务参考工具书。期望这本书的出版，能对纺织企业中从事计划经营管理的同志有所帮助。

梅寿椿

1993年1月

## 《纺织企业生产经营管理》编辑委员会

**主 编：**曹平林

**副 主 编：**梅寿椿    许坤元    王国铭

**编 委：**（按姓氏笔划为序）

|     |     |     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 王国铭 | 王福蕊 | 刘春年 | 许坤元 | 李克让 | 陈忠良 |
| 杨贯荫 | 项关富 | 张 政 | 张闻天 | 夏 晴 | 赵焕明 |
| 施颐馨 | 章以钰 | 曹平林 | 梅寿椿 | 龚国琰 | 傅介元 |

**责任编辑：**张 政    龚国琰

**编 辑：**（按姓氏笔划为序）

|     |     |     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 李少华 | 杨贯荫 | 张 政 | 张闻天 | 夏 晴 | 赵焕明 |
| 章以钰 | 傅介元 | 龚国琰 |     |     |     |

**作 者：**（按姓氏笔划为序）

|     |     |     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 王家瑚 | 王银虎 | 房雅伦 | 朱继尧 | 何介响 | 夏 晴 |
| 赵焕明 | 李少华 | 李引娣 | 沈辰裕 | 杨 淦 | 吴汉卿 |
| 吴世燕 | 陈绍渭 | 周立臣 | 周企文 | 周慕三 | 杨贯荫 |
| 张 政 | 张孝传 | 张闻天 | 张德华 | 贺康农 | 都汉强 |
| 项关富 | 俞晓吉 | 徐念勤 | 戴经天 | 戚庆焯 | 傅介元 |
| 傅福民 | 彭宝麟 | 蒋 棧 |     |     |     |

# 目 录

|     |                             |     |
|-----|-----------------------------|-----|
| 第一章 | 概 论.....                    | 1   |
| 第一节 | 计划经营管理的意义.....              | 2   |
| 第二节 | 计划经营管理的任务.....              | 3   |
| 第三节 | 计划经营管理的内容.....              | 5   |
| 第二章 | 经营与市场.....                  | 7   |
| 第一节 | 经营工作.....                   | 7   |
| 第二节 | 市场调查和市场预测.....              | 10  |
| 第三节 | 产品开发.....                   | 13  |
| 第四节 | 销售和供销合同.....                | 25  |
| 第三章 | 纺织品出口贸易.....                | 29  |
| 第一节 | 我国纺织品出口的几种形式.....           | 29  |
| 第二节 | 纺织品出口贸易磋商.....              | 32  |
| 第三节 | 纺织品出口贸易的履约.....             | 44  |
| 第四节 | 纺织品出口贸易的经济效益.....           | 47  |
| 第四章 | 经营计划的编制与实施.....             | 52  |
| 第一节 | 企业经营计划的基本内容.....            | 52  |
| 第二节 | 企业经营计划的编制.....              | 60  |
| 第三节 | 经营计划的执行和检查.....             | 75  |
| 第四节 | 计划的基础工作.....                | 77  |
| 第五节 | 企业计划的考评.....                | 79  |
| 第五章 | 计划指标的体系和管理.....             | 82  |
| 第一节 | 计划指标体系.....                 | 82  |
| 第二节 | 指标的管理.....                  | 88  |
| 第三节 | 工效挂钩.....                   | 92  |
| 第六章 | 日常生产组织工作.....               | 95  |
| 第一节 | 生产准备工作.....                 | 95  |
| 第二节 | 生产作业计划.....                 | 97  |
| 第三节 | 生产调度工作.....                 | 104 |
| 第七章 | 设备生产定额.....                 | 107 |
| 第一节 | 设备生产定额的组成因素.....            | 107 |
| 第二节 | 棉纺设备生产定额的制订.....            | 109 |
| 第三节 | 棉织、色织、毛巾、被单织造设备生产定额的制订..... | 176 |
| 第四节 | 棉印染设备生产定额的制订.....           | 182 |

|             |                     |     |
|-------------|---------------------|-----|
| 第五节         | 毛纺织设备生产定额的制订        | 185 |
| 第六节         | 麻纺织设备生产定额的制订        | 191 |
| 第七节         | 丝绸设备生产定额的制订         | 194 |
| 第八节         | 针织内衣设备生产定额的制订       | 198 |
| 第九节         | 织袜设备生产定额的制订         | 203 |
| 第十节         | 化纤设备生产定额的制订         | 206 |
| 第十一节        | 服装生产定额的制订           | 213 |
| <b>第八章</b>  | <b>主要原材料定额管理</b>    | 217 |
| 第一节         | 棉纺织部分               | 217 |
| 第二节         | 印染部分                | 253 |
| 第三节         | 毛纺织部分               | 268 |
| 第四节         | 麻纺部分                | 277 |
| 第五节         | 丝绸部分                | 281 |
| 第六节         | 针织部分                | 291 |
| 第七节         | 毛巾被单部分              | 303 |
| 第八节         | 化纤部分                | 311 |
| <b>第九章</b>  | <b>能源定额</b>         | 319 |
| 第一节         | 能源消费的种类及其折算标煤系数     | 319 |
| 第二节         | 综合能耗和单项能耗           | 321 |
| 第三节         | 主要纺织产品折合标准品能源单耗计算方法 | 324 |
| 第四节         | 计划用电                | 358 |
| <b>第十章</b>  | <b>原始记录</b>         | 362 |
| 第一节         | 原始记录的涵义             | 362 |
| 第二节         | 原始记录的基本制度           | 367 |
| 第三节         | 原始记录的管理             | 370 |
| <b>第十一章</b> | <b>统计工作</b>         | 377 |
| 第一节         | 统计报表                | 377 |
| 第二节         | 统计台帐                | 378 |
| 第三节         | 主要统计指标的计算           | 379 |
| 第四节         | 统计图表的制作             | 384 |
| 第五节         | 统计分析                | 385 |
| 第六节         | 统计数字质量检查            | 400 |
| <b>第十二章</b> | <b>纺织企业生产计划管理</b>   | 402 |
| 第一节         | 生产计划工作              | 402 |
| 第二节         | 生产技术准备              | 414 |
| 第三节         | 生产作业计划              | 444 |
| 第四节         | 生产作业控制              | 466 |
| 第五节         | 定额管理                | 476 |

|      |                      |     |
|------|----------------------|-----|
| 第六节  | 指标及其管理               | 490 |
| 第十三章 | 现代化管理方法在计划管理中的应用     | 500 |
| 第一节  | 线性规划在编制生产计划中的应用      | 500 |
| 第二节  | 目标规划                 | 505 |
| 第三节  | 量本利分析                | 510 |
| 第四节  | 投入产出分析               | 518 |
| 第五节  | 网络技术                 | 525 |
| 第六节  | 计算机在计划管理中的应用         | 536 |
| 第十四章 | 附录                   | 541 |
| 附录一  | 棉纱、棉布折合单位产量计算方法      | 541 |
| 附录二  | 棉布各品种单产水平参考数据        | 545 |
| 附录三  | 色织布折算标准品单位产量计算方法     | 547 |
| 附录四  | 毛精纺细纱折合标准品单位产量计算方法   | 548 |
| 附录五  | 毛精纺坯布折合标准品单位产量计算方法   | 553 |
| 附录六  | 毛粗纺细纱折合标准品单位产量计算方法   | 558 |
| 附录七  | 粗纺毛织品坯布折合标准品单位产量计算方法 | 560 |
| 附录八  | 绒线、针织绒折合标准品单位产量计算方法  | 562 |
| 附录九  | 丝织品折合标准品单位产量计算方法     | 564 |

## 第一章 概 论

随着经济体制改革的发展,纺织工业企业的管理,正在经历着由生产型向生产经营型转变;由产品经济向有计划商品经济转变,进而向社会主义市场经济过渡,由纵向经济(垂直经济)向横向经济结构转变的过程。企业的自主权不断扩大,企业管理职能也随着发生一系列变革,活力正在逐步显示出来。

企业计划经营管理工作是企业总体经营管理的一个重要组成部分,是以市场为导向,效益为中心,经营为手段的生产要素全面科学管理。适时组织生产经营是其主要内容。这些统称之为企业计划经营管理。它在国家宏观计划体制改革和搞活企业等有关方针政策的指导下,尤其在发展有计划商品经济,实行计划经济与市场经济相结合的运行机制过程中,企业计划经营管理进行了一系列的相应改革,特别是实行转换经营机制以后,企业要及早实现计划与市场的接轨,国内市场与国际市场的接轨,从传统的计划经济模式转向社会主义市场经济。按照这个要求,调整健全企业经营行为,使企业能够在宏观调控下,从依附政府管辖走向市场,做到自主经营、自负盈亏、自我发展和自我约束。这将对发挥企业自主权和经济活力起到积极作用。为此,必须强调,在企业内部,更有必要在传统计划经营管理的基础上,结合形势,总结经验,建立一套具有中国特色的社会主义初级阶段的纺织工业企业内部计划经营管理体系,逐步完善企业计划经营管理,把企业的生产安排和产品开发经营结合好,充实发展企业计划和经营工作,推动企业改革进一步深入发展。

建国以来,纺织工业企业计划经营管理工作经历了曲折的过程。“一五”(1953~1957年)计划期间,按照多快好省的建设总路线发展纺织工业,在挖掘老纺织企业生产潜力的同时,新建了一批纺织厂,计划工作上坚持实事求是的作风。计划既积极又留有余地,所以“一五”期间纺织工业的生产和基建任务都达到预期目标。“二五”(1958~1962年)计划期间,由于大跃进“左”的影响,企业计划管理受到冲击。1960年中央提出“调整、巩固、充实、提高”的八字方针,压缩基本建设战线,统筹择优安排生产,纺织工业下降的局面初步扭转,企业计划经营管理开始恢复。三年调整时期(1963~1965年)纺织工业和企业管理继续得到恢复发展。十年(1966~1976年)“文化大革命”动乱时期,给纺织工业及其企业管理带来十分沉痛的灾难。“五五”计划(1976~1980年)期间,特别是1978年党的十一届三中全会作出了把全党工作重点转移到社会主义现代化建设轨道上来的战略决策以后,纺织工业发展进入到重大转折时期。“六五”计划(1981~1985年)期间,纺织工业进一步得到发展,取消了纺织品凭票供应,纺织品由单一的保暖蔽体的功能,向美化人民生活的衣着、装饰和产业用纺织品三大领域发展,纺织工业工作重点从过去的数量、速度和能力,转移到质量、经济效益和技术改造三个方面,经过企业全面整顿,纺织工业企业的计划经营管理得到加强和发展。随着改革、开放、搞活企业的政策深入贯彻,纺织工业企业经营自主权的扩大和企业活力的增长,在特定的经济条件背景下,经过计划调控和计划调控与市场导向两个阶段的实践探索,企业计划经营管理发生了新的变化,实行转变经营机制以后,一个以市场导

为主体，以经济效益为中心、以盈利为目的的动态管理企业生产经营新格局正在形成。

## 第一节 计划经营管理的意义

所谓计划就是科学地预测未来，决定方针，确定目标，制订和选择未来行动的方案，概括地说，计划包含着预测，是一种对未来的决策。所谓计划经营管理，就是按照国家宏观调控导向市场动态和企业经营目标，用计划来组织、指导、监督和协调企业的全部生产经营活动，以达到预期的目的和效果；实行经营机制转变以后，企业计划必须围绕市场转，这是个总原则。企业实行计划经营管理有以下几个方面的意义。

### 一、计划经营管理是发展社会主义商品经济的客观要求

社会主义初级阶段的经济特征是社会主义商品经济。它是建立在生产资料公有制的基础上，并能自觉地运用价值规律，调节市场，因而社会主义商品经济不同于资本主义的商品经济，由于资本主义生产资料的私有制，价值规律的调节是无政府状态的，因而整个社会生产缺少计划性。所以，社会主义的宏观计划调控和商品经济是一个统一的整体。我们应看到国营企业的建立符合生产资料公有制和社会化大生产相一致的客观规律。实行社会主义市场经济以后，应该说企业的计划工作要求是更高了，难度更大了。

企业的计划经营管理工作，就是自觉地运用价值规律，适应市场经济发展的需要，使本企业的商品生产适应国内外市场的消费者和用户的需要，增加产品数量，提高产品质量，发展品种，降低成本和销价，以价廉物美的商品，进入国内外市场参与竞争，使企业获取最大的经济效益，乃是企业实行计划经营管理的根本任务。

### 二、计划经营管理是现代化大生产的客观需要

现代化大生产是高度的社会化分工和协作的生产，企业之间是紧密地联系着的，客观上要求互相配合，否则就会使生产中断，经济上蒙受损失。现代化纺织企业生产过程复杂，工种多，分工细，协作要求高，纺织生产素有“千人纱、万人布”之说。可见，在企业内部要使千万个劳动者的活动，按照大机器生产的要求，合理地组织起来，生产出符合一定规格和用途的产品，就需要运用计划来协调和指导各个部门、各个方面的活动，使生产顺利地得到发展。

### 三、计划经营管理是企业综合管理的首要职能

企业管理包括许多专项管理，如计划经营管理、质量管理、技术管理、生产管理、物资管理、劳动管理、财务管理等方面的内容，在这许多专项管理中，虽各有其管理的内容，但互相之间又有紧密的联系；而计划经营管理是牵头的，是起指导作用的，是综合性的管理。所谓综合管理，企业除了考虑适应外部环境的变化外，在企业内部主要是把供、产、销、人、财、物诸要素，按照它们的内在联系，用计划组织起来，使之相互适应和配合，从而有利于实现企业经营的总目标。如果，计划经营管理搞不好，就会使企业的生产陷入混乱状态，就谈不上科学管理，所以，计划经营管理是企业管理的首要职能，加强计划经营管理是

加强企业管理的一个重要方面。但是这种内部管理必须与外界经营紧密衔接，服从销售，服从市场。

#### 四、计划经营管理是提高经济效益的重要途径

在实现四个现代化的过程中，纺织企业担负着为国家多创汇多积累的光荣任务，为了提高经济效益必须加强计划经营管理，使供、产、销、人、财、物达到最佳组合，争取较大的经济效益。计划管理有两个重要环节：一是在编制计划的过程中，把国家宏观要求特别是市场动向和本企业的实际生产能力相结合，通过精密的计算，挖掘企业内部的潜力，使劳动力、劳动工具和劳动对象达到最优结合；二是在计划执行过程中，对外来特殊情况如品种变动、原材料供应、用户变化等及时作出预测预报，便于企业的领导了解生产发展的趋势，对不利因素及时采取措施，解决薄弱环节，从而使企业取得较大的经济效益。

### 第二节 计划经营管理的任务

企业计划经营管理的任务，就是通过计划的编制、执行和检查，充分利用和挖掘一切潜力，制定最优方案，并把企业内部的全部生产经营活动、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，保证全面完成企业各项计划，实现以经济效益为中心，提高质量与降低成本，并使企业逐步得到改造，加速实现现代化。具体任务有：

#### 一、保证企业经营目标的实现和国家任务、交贸合同的完成

社会主义生产的目的，是为了满足人民日益增长的物质和文化需要，这种需要，来自两个方面：一是国家通过指令性指标下达，随着体制改革的深化，这方面的指标将逐步减少；二是企业通过市场调研预测而自行制订的经营目标。企业计划经营管理的首要任务是在国家宏观调控指导下实现企业经营目标。因此企业内部还必须将各项技术经济指标层层分解，落实到车间、班、组，及时明确各级干部、各个区域和个人的计划目标，组织计划的贯彻执行，从而保证全厂经营目标的实现。

#### 二、组织综合平衡，保证各方面、各个环节之间的协调发展

列宁说：“经常地、自觉地保持平衡，实际上就是计划性。”计划经营管理的根本任务就在于搞好综合平衡，纺织生产流水作业的特点，从时间上来说，就是要求每时、每刻都保持平衡，否则就要影响生产的正常进行。因此，围绕总的生产经营目标，搞好供、产、销之间的平衡，技术经济指标之间的平衡，前、后工序之间的平衡等等，使各方面协调发展，做到既适应现实生产，又有预见，及时处理生产过程中出现的不平衡，组织新的平衡，使生产有节奏地进行，这是计划管理的一项经常的重要任务。

#### 三、充分挖掘潜力，正确及时反映企业生产经营活动状况

计划工作的实质，是要认识客观规律，计划要反映客观实际，但又对实际起反作用，计划订得是否正确，是否符合客观实际，对生产有很大影响，企业内部的潜力是多方面的，是

否能被充分挖掘，就要靠计划管理去组织和发掘，把这种客观存在的潜力变成现实的生产力。概括地讲，要把生产要素进行科学的合理组织安排。不仅如此，而且还需运用统计报表、典型调查、专题报告、统计分析等多种形式，检查计划完成情况，不断发现新的潜力和克服薄弱环节，促进企业各方面的管理向前发展。为了实现上述任务，必须充分重视原始记录 and 加强统计工作。

#### 四、研究企业发展战略方针，搞好长期计划与短期计划相结合

在企业由生产型向生产经营型转变，实行自主经营、自负盈亏、自我改造、自我发展、自我制约的过程中，特别是面临计划体制改革、转变经营机制和发展横向经济联合，企业计划管理的一个重要任务必须把长期计划和短期计划结合起来。在长期、短期计划制订的过程中，必须处理好以下几个重要关系。

##### （一）微观搞活和宏观控制的关系

微观搞活和宏观控制是相互渗透、相互依存的关系。国家要加强宏观控制，这是因为商品经济有其内在的自发性，需要加以控制和引导。因此在经济体制改革中，国家对经济的管理，逐步地从无所不包的直接管理，转变为运用价格、信贷、税收等经济杠杆进行间接管理，对企业进行引导和控制，从而求得社会总需求和总供给的平衡。要搞活企业，特别是搞活大、中型企业，这是由于企业是国民经济细胞组织，财富的增长最终要靠企业，企业充满着活力，经济效益不断增长，才能保证整个国民经济的不断发展。因此在编制短期计划、制订长期计划的工作中，应从微观搞活和宏观控制这两个方面结合起来考虑，不能把两者割裂和孤立起来看待，如果只注意片面地把微观搞活，结果会导致宏观失控，或者只注意加强宏观控制，会把企业扼死，这都不利于企业和整个国民经济的发展，只有把微观经济的发展引上宏观计划目标，才能真正搞活微观，加强宏观控制是为搞活企业提供一个良好的外部环境。当前，总体来讲，企业活力不够，要通过转换企业经营机制，落实企业经营权，把微观搞活。

##### （二）速度和效益的关系

在订计划的时候，正确处理速度和效益的关系，是重要的一环。在制订长期计划和横向经济联合方面，如何发挥本企业的优势和生产要素的重新组合，需要从速度和效益两者结合上去考察，寻求最佳方案。实践证明，企业在改造和扩建时，要抓好投资前的决策，要坚持调查研究，开展事先的技术经济分析的论证，把速度和效益统一起来考虑，效果就比较显著。例如，有些企业在订长期计划时，把推进技术进步，同改变品种结构，增加经济效益三者统一起来考虑，取得了成功的经验，使企业增加了后劲，提高了适应市场需要的能力。反之，如片面追求速度，盲目投资，仓促上马，就会使经济效益下降，甚至无力偿还投资的借款。把速度和效益结合起来，就要求在计划工作中把主要精力转移到提高质量，发展品种，降低消耗和改进服务上来，不走“工业报喜，商业报忧，仓库积压，财政虚收”的老路，使企业的发展建立在比较扎实的基础上。

##### （三）技术和经济的关系

在编制计划时，要注意正确处理技术和经济的关系，首先要求在思想上树立全面观点，实行技术和经济相结合。如各项技术经济指标之间，既有统一的一面，又有相互制约的一

面，产量、质量和节约之间有个综合平衡问题。如提高质量是企业经营管理中的长期方针，但质量第一又不等于质量唯一，要从符合用户、市场消费者心理的实际出发，制订合理的质量标准，废除那些质量管理中的追求形式，不重实效的倾向。同时也要反对不顾质量，偷工减料，片面追求产量等不良倾向。有些企业每个季度围绕全厂的中心任务，组织技术经济指标之间的平衡，在一定时期内求得相对的统一，这是一个行之有效的办法。

### 五、扩大对外经济联系，开拓国内外市场

经济体制改革的不断深入，企业逐步由生产型向生产经营型转变，企业原来的内部管理职能需要继续加强，但同时企业对外经济联系的职能不断增加，例如，对外商贸易洽谈，办合资企业，补偿贸易，来料加工，国内各地区之间产品协作加工，物资串换，产品联营，原材料开发，国内外市场调研、预测以及我国即将参与的关贸总协定的外贸体制变化等业务，过去都由社会上组织，而现在却要企业自主经营，独立肩负起这些对外经济联系的职能，这里既包括企业内的经营决策，也包括日常经营计划业务，所以对外经济联系是企业计划管理在当前改革深入的形势下，必须增添的一项重要任务。这是“改革、开放、提活”政策深入后一项十分重要的职能，必须认真提好。

## 第三节 经营计划管理的内容

根据纺织企业生产的特点，结合企业长期来的工作实践，企业经营计划管理的内容主要包括以下几个方面。

### 一、生产经营计划工作

企业要根据国内外市场的需要、按以销定产的原则编制中期生产经营（三年或五年）发展提划，年度及季度计划。季度计划应比较具体，它包括生产、技术、劳动、物资、成本、财务、销售、新品种试制等各方面的计划。

企业生产经营计划编制的过程也是综合平衡的过程，通过计划的综合平衡，使企业的经营目标与生产、技术、经济工作形成一个完整的统一体，从时间概念上来说，长期计划应与短期计划相衔接，年度保证长期发展提划，季度保证年度计划的完成。月度作业计划保证季度计划的完成。

企业计划应体现以下的特点：

①统一性。既有全面的计划，又有每一项活动的专门计划。

②连续性。既有短期计划，又有长期计划。

③精确性。尽可能符合客观规律，细致全面地考虑周到，要有准确的预见性。

④动态性。计划在执行中加情况发生较大的变化，对计划要进行有步骤、有准备地调整，这就要求在计划执行过程中的有效控制，并及时信息反馈，利用反馈回来的信息来修正计划。反馈又分为前馈和后馈两种，特别要抓好前馈。前馈就是提前掌握信息，提早获得情报进行预控，这比事后反馈更及时，更主动，更有效。商品经济不能离开市场，但市场是动态的，所以企业的计划也应该是动态的。这是计划经济与市场经济不同体制下的计划管理的

一种重要区别，这是一个重要的观念更新。

## 二、日常生产组织工作

计划指标的制定仅仅是计划工作的开始，要保证计划的完成和超额完成，还必须切实搞好日常生产组织工作，主要做好以下五个方面的工作：

①根据季度计划所规定的任务，组织搞好物资、技术、设备、资金等生产及准备，以及新品种翻改所需的各种准备工作。

②将季度计划具体化，编制月度作业计划 and 生产日历进度表。

③围绕作业计划 and 生产进度，做好调度工作，及时消除计划执行过程中出现的不平衡，保证生产活动的正常进行，推动生产水平不断提高。

④做好合约管理。

⑤做好发外加工产品的管理。

## 三、计划指标的体系和管理

企业各项计划的执行必须通过具体的组织措施加以贯彻落实，结合经济责任制的推行把企业各项计划中有关指标层层分解，分配到各个科室、车间、班组、个人形成一个指标体系，实行分级管理，分级考核，并同评比奖励相结合。

## 四、定额管理

定额是企业一定的生产技术条件下，生产单位产品对于人力、物力、财力的消耗应达到的标准。纺织企业中有产量、设备利用、劳动、物资、能源消耗、资金等各项定额。

定额是编制计划的依据。定额的制订应科学合理，是多数工人经过努力可以达到的水平。

定额要随着生产的发展变化，不断地进行修订。在订计划的时候，应注意不能简单地拿现行定额作为计划指标，而是要考虑在计划期间生产技术经济方面的变动因素，对现行定额作一定的调整。因此，定额管理的好坏对计划管理有很大影响，它是计划管理的重要内容。

## 五、原始记录和统计工作

原始记录是工业企业生产技术经济活动最初的直接的记录，企业的统计工作是把原始记录加以收集、整理、汇总，并对提供资料的过程进行分析，它的表现形式是统计报表、综合统计资料、统计分析报告等。

原始记录和统计工作是企业计划经营管理的基础之一。它们担负着及时提供准确的资料，为编制各种计划和检查计划执行情况提供依据的工作任务。只有大力提高原始记录和统计工作的质量，才能不断提高计划经营管理的水平。

## 第二章 经营与市场

企业由生产型向生产经营型转变，它的计划工作必须适应社会主义市场经济的要求，根据以销定产的原则组织生产，加强经营工作和市场调研。国内外市场对纺织品的需求变化很快，如果企业不及时掌握信息，学会市场调研，搞好搞活销售工作，就不能适应千变万化日新月异的新月异的国内外市场需要。

### 第一节 经营工作

经营工作是企业为适应“变型”，实行社会主义市场经济的一项新的管理工作。经营在纺织企业是以国内国外纺织品市场为对象，以盈利为目标，以商品生产和交换为手段，协调生产与消费所进行的一系列组织活动。经营目的有：一是运用各种可能的市场营销策略和手段组合成总体策略以取得最佳经济效益；二是加速资金周转，提高资金利用效果。企业要搞活搞好经营必须确立正确的经营思想、经营目标及其实施方针。

#### 一、经营思想

经营思想是贯穿企业经营活动全过程的指导思想，即在国家政策方针的指导下，实现社会主义市场经济的要求，面向市场和用户，在竞争的环境中以最有利的条件把产品生产出来，销售出去，取得较好的经济效益，计划体制改革的基本框架是“国家调控市场，市场引导企业。”从这一基点出发，作为生产消费品的纺织企业，在思想观念上必须进一步增强市场观念、竞争观念、开发观念和效益观念。

市场观念。一是要以销定产，二是要发挥本企业的特点和优势，起到指导和引导消费的超前作用，做到产需紧密结合。

竞争观念。在社会主义制度下，特别是社会主义初级阶段，由于存在着商品的生产和交换，竞争就不可避免。企业要参加竞争，关键是要提高竞争能力，在开拓市场方面，不仅要在经营战略和经营方式、方法上创新，在开拓生产领域方面，还要在采用新的科技成果上创新。

开发观念。企业要开金各种资源和产品，开发的重点应视企业的实际情况而定，对纺织企业来讲，资金、物质、技术和信息的开发是一项经常性的任务。

效益观念。企业必须要有盈利，这是表示企业效益的重要标志之一，但是企业还应从投入产出观方面来衡量效益，以提高社会综合经济效益为准则。

#### 二、经营目标

经营目标是企业开展生产经营活动在一定时间内所要预期达到的成果。企业的总体经营目标，由于时期不同，总体目标的重点也有所不同。但其基本内容应包括①社会贡献目标（即企业计划目标）。具体包括指令性计划和指导性计划所规定的品种、数量、质量和交货

期的完成。②市场目标。具体确定计划期的内外销主攻方向。当前纺织企业的重点是争取多出口。产品结构,从初加工、低档次、大路货进一步转移到深加工、高档次、高创汇上来。③发展目标。一是新产品的发展,包括品种、数量、质量和交货期。二是市场目标在原有基础上的外延、引伸和渗透。④利益目标。包括预期达到的利润目标及成本目标。

经营目标的作用在于:一是能指明企业在各个时期的经营方向和奋斗目标,使企业全部经营活动突出重点,抓住主要矛盾;二是通过总目标、中间目标、具体目标的纵横联接与平衡,能够以总目标为中心,把企业各部门的活动联成一个有机整体;三是通过自上而下与自下而上,层层制订目标和组织目标的实施,能使企业经营活动具有坚实的群众基础。

### 三、经营方针

纺织企业经营方针是实现经营目标和贯彻经营思想的指导规范,它比经营目标更具有现实性和针对性,纺织企业已由生产型转向生产经营型。因此纺织企业要研究:

#### (一)市场销售方针

企业必须确立大市场营销观念,所谓大市场营销观念有三个特点:

(1)要自强自立,主动占领市场。企业通过各种途径要善于掌握信息,要时刻注意企业外部经营环境变化。从国内外纺织品市场情况分析,品种更新越来越快,产品生命周期越来越短。因此一个纺织企业要善于经营,不仅要学会适应市场变化,还要主动影响市场变化。

(2)企业不仅要发现和满足目标顾客的需求,而且要引导和创造目标顾客。即不仅要生产市场适销的品种,还要生产为市场由不认识到逐步认识的畅销的品种。

(3)企业必须关注政治因素及公共关系,由于企业的经营权和所有权分开,企业由过去的行政附属物、单纯的产品生产者,转变为“相对独立的经济实体”,成为自负盈亏的商品生产者和经营者。国家对企业也逐步由直接管理转向间接管理。国家在行政少干预而运用财政、金融、信贷、立法等经济的法律的手段加强间接管理的情况下,企业从自身利益出发对各种政治因素及各方面关系必须密切注意。如对外贸易必须充分注意出口所在国政治经济形势,这样才能使企业经营风险系数处于最有利水平线上。

#### (二)经营决策方针

企业必须自觉服从国家的社会总效益,绝对不允许以局部利益损害整体利益,要严格执行国家有关政策法令和自觉接受宏观控制。对用户和消费者应坚持全心全意为人民服务的方针。

其它还有经营方向、技术发展以及为用户服务等经营方针问题的研究。经营目标、方针确立以后,企业可以着手编制销售计划,其基本程序见图2-1。

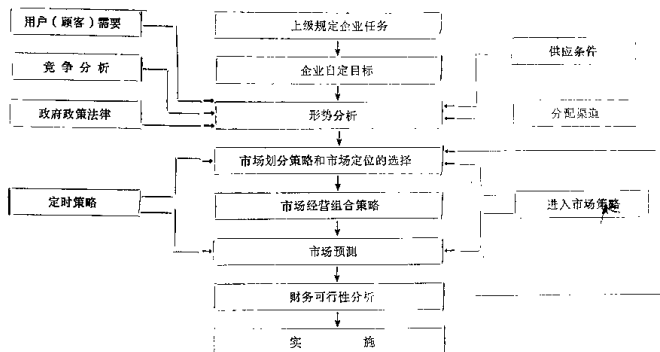


图2-1 编制销售计划的基本程序

任务目标确定后，形势分析是企业经营计划中重要的一环，分析着重在以下五个方面：

(1) 用户（顾客）的需要。在企业经营计划中，用户（顾客）需要是企业经营计划中最基本的。企业生产经营人员必须详细分析原有用户（顾客）和可能的用户（顾客），即潜在用户（顾客）的有关资料，这些资料可以从市场调查、用户（顾客）调查、展销会内外贸信息部门及市场用户反应记录中取得，搞清楚什么样的产品品种、质量、价格以及销售体制，既能满足不同用户（顾客）的需要，又能为企业创最大效益。

(2) 竞争分析。要掌握竞争对手的详细情况，分析竞争对手的产品品种、质量、价格以及动向，采取相应的对策。

(3) 政府政策、法律。要搞清楚政府有关方针政策动向。如1987年财政对企业征税办法改为“增值税”。此法从企业效益分析，生产高成本产品比生产低成本产品有利，因此企业在安排生产上就要有相应考虑。

(4) 供应条件。要分析原材料供应状况，必须切实保证供、产、销渠道畅通。

(5) 分配渠道。要分析产品流向，及内外销市场情况。

(6) 市场划分策略及市场定位选择。市场划分就是把市场通过细化划分为几个不同的面。纺织行业对市场划分有外销、内销、军工、特需等等。外销又可分纺织品出口、丝绸出口、服装出口、家用纺织品出口等等。市场划分这个概念看起来虽然简单但在竞争中是个重要的策略，掌握好这个策略，就能使企业的产品取得较好的销售效果。“定时策略”就是要求有一个时间目标，例如薄型纺织新产品进入市场时间最好是一季度末二季度初，春暖花开之时。进入市场时间不掌握好，就会影响产品的市场占有率。

“进入市场策略”可以采用多种渗透策略，详见本章第四节销售部分。

“市场经营组合策略”是企业为促进销售与服务工作所采取的一整套具体措施。包括产品发展、包装、定价、销售、广告、选择销售渠道以及售后服务工作等等。

“市场预测和财务可行性分析”是在市场预测之后，进行财务可行性分析。这是程序中最关键的一环。主要是分析盈亏情况，如果没有盈利、或盈利未能达到原定目标，可以再回到市场划分和定位选择，重新采取措施，例如扩大市场面，重新改进产品等等。直至达到原定目标之后，才进入实施阶段。市场策略确定是否正确，往往决定企业经营的成败。

## 第二节 市场调查和市场预测

定场调查就是对市场情况的了解，搞清楚消费者或用户对产品的需要。预测和决策是在市场调研基础上对未来的行为确定目标，并从两个以上可行方案中选择一个合理方案的分析判断过程。

### 一、市场调查

市场调查就是对市场情况的调查、摸底和了解，搞清楚消费者或用户对产品的需要。

(一)市场调查的作用

- (1)可以预测市场的发展变化趋势。
- (2)可以使企业生产计划制订得更切合实际，切实做到以销定产。
- (3)有利于企业对市场提供适销对路产品。
- (4)有利于进一步提高纺织产品在国内外市场占有率。

纺织企业的市场调查对象有外贸、内贸、用户厂、消费者，调查内容主要包括：本企业产品市场一般的需求情况（包括市场容量、市场占有率、用户的意见与要求等），与本企业进行竞争的其它企业的产品情况，以及有关国内外市场情况，一年二度内外贸交易会和其它各种类型的小交易会、展销会的销售情况等。

(二)市场调查的方法

(1) 实际调查。这一类方法有：(1) 函调，即发信或发表格向用户调查。(2) 面谈，即通过个别访问，开座谈会等方式向用户作面对面的调查。(3) 利用商业网点（如同内外贸商业部门、经销部、商店）采取各种方式（如定期召开产销结合会、时装款式表演会、定期提供情报等）进行调查。(4) 专题调查，即根据需要就某一个问题进行调查。如印染厂会同商业部门开花布展评会，通过评比了解消费者所爱好的花布产品，为扩大花布产品销售提供可靠信息。

(2) 实际试验。通常采用的方法有：(1) 设门市部，站柜台等经常性直接销售，对市场的需求情况进行实际观察。(2) 开展销会、订货会、在商店利用广告橱窗来了解市场的需求情况。(3) 投放法，把一部分新产品投放市场通过销售了解产品在市场上的需求情况。这种方法还可用以探测某种产品的价格定得是否合适以及某种产品受欢迎的程度。

(3) 市场分析。采用的方法有：(1) 搜集和整理各种有关资料，进行市场的分析和预测。(2) 了解分析国内外的技术经济动态。(3) 整理企业内部的历史资料，建立数据卡片，绘制产品流向图。(4) 市场销售部门人员定期开会，交流市场动态，分析市场情况。(5) 厂长、经营部门负责人定期对市场情况进行分析。