



现代煤炭企业 计划管理模式研究

巩维才 黄土洋 主编

煤炭科学基金资助项目

216

煤炭工业出版社

97
F407.216
20
Z

煤炭科学基金资助项目

现代煤炭企业 计划管理模式研究

巩维才 黄土祥 主编

XAHU 101



3 0074 0020 7

煤炭工业出版社



C

380899

图书在版编目(CIP)数据

现代煤炭企业计划管理模式研究/巩维才, 黄士祥主编.
北京: 煤炭工业出版社, 1996
ISBN 7-5020-1337-7

I. 现… II. ①巩…②黄… III. 煤炭工业-工业企业管
理: 计划管理-研究 IV. F407.216

中国版本图书馆CIP数据核字(96)第07633号

现代煤炭企业计划管理模式研究

巩维才 黄士祥 主编

责任编辑: 陈养才

煤炭工业出版社 出版发行

(北京安定门外和平里北街21号)

北京房山宏伟印刷厂 印刷

开本 787×1092mm^{1/32} 印张 6^{1/4} 插页 1

字数 135千字 印数 1—1,000

1996年10月第1版 1996年10月第1次印刷

书号 4106 定价 12.00元

编 审 委 员 会

主 任	李学圣	孟以猛	陈引亮	
副主任	曹祖民	吴 吟	蔡东林	彭玉清
	霍世昌	李来正		
委 员	(以姓氏笔划为序)			
	王天林	何明富	冉仁寿	张明礼
	陈启堂	凌永华	胡耀庭	梁冠筹
主 编	巩维才	黄士祥		
副主编	李玉顺	张小件	柏长志	
编 委	周德群	李新建	刘 昕	袁隆基
	廖成林	闫敬友	李风英	

前 言

经济体制改革的推进，已引起企业管理工作的巨大变化，同时企业管理的现代化又推进了经济体制改革的进程。企业计划管理是重要的管理职能之一，然而由于种种模糊认识，企业计划管理工作近几年大有削弱的趋势，而且由于改革的发展，客观环境的变异对企业计划管理的新理论、新思路提出了深入研究的要求。煤炭工业企业因其自身大系统、多环节等特点，在进入市场经济运行中对企业计划管理提出了行业性的特殊要求。1993年11月中国矿业大学巩维才教授等人取得煤炭科学基金的资助，开始对“市场经济条件下煤炭企业计划管理机制”进行研究。此课题的开展一直受到煤炭部规划发展司的大力支持和帮助。李学圣司长不仅亲自参加了课题的研究，而且对整个工作的进展及时给予了指导。

本书是上述研究的总结报告，其内容包括：现代煤炭企业计划管理的内涵；企业计划管理机构的设计和权责划分；计划指标体系；计划方法体系；市场分析与预测；计划的信息基础。本书的重点放在生产矿井，并涉及到多种经营企业和部门。

课题研究中得到大同、开滦、徐州、潞安、铜川、北京、沈阳、平顶山、芙蓉、枣庄等矿务局和大屯煤电公司、平朔煤炭工业公司等单位的大力支持。同时徐州市体改办、徐州工程机械集团对本书的完稿也给予了许多帮助，在此对上述有关单位和人员表示衷心的感谢。

本书各章撰稿人：第一章张小件、巩维才，第二章巩维才、张小件，第三章巩维才，第四章周德群，第五章李新建，第六章周德群。全书由巩维才总纂整理。书稿的全部内容经编委会讨论，由编审委员会审定。

由于本书研究内容是社会主义市场经济条件下的新课题，研究工作尚处起始阶段，随着经济体制改革的深入，企业计划管理的许多问题有待深化剖析。再加上作者水平所限，书中必有不妥之处，恳请读者批评指正。

作 者

1996年9月

目 录

1 现代企业计划管理概述	1
1.1 现代企业计划管理的内涵	1
1.2 现代企业计划管理重要性理论探源	8
1.3 煤炭企业计划管理的特殊意义	24
2 现代企业计划管理的组织机构	30
2.1 现代煤炭企业组织机构的设计	30
2.2 企业计划工作及其监测过程信息流向的基本模式	31
2.3 企业计划组织机构设置的基本原则	41
2.4 企业计划管理组织形式的总体设计	51
2.5 企业计划部门的工作关系及其职责范围	55
2.6 当前煤炭企业计划职能部门职责范围的调整	59
3 现代企业计划管理内容及指标体系	63
3.1 企业计划管理的内容	63
3.2 煤炭企业计划指标体系	68
4 现代企业计划方法	86
4.1 计划的编制程序	86
4.2 计划的调整	88
4.3 计划的平衡	92
4.4 计划的决策与优化	99
4.5 计划的实施	108
4.6 计划的控制	110
4.7 计划方法的新发展	116
5 现代企业经营目标与市场	126

5.1	企业经营目标	126
5.2	市场调研	127
5.3	企业竞争性分析	132
5.4	煤炭市场细分	147
5.5	煤炭目标市场的确立	160
5.6	煤炭市场预测	163
6	现代企业的计划信息管理	176
6.1	信息与计划管理	176
6.2	现代企业的计划信息工作	180
6.3	企业计划信息组织、传递与获取	185
6.4	计算机辅助企业计划(CAP)	190
	参考书目	193

1 现代企业计划管理概述

1.1 现代企业计划管理的内涵

企业计划管理是企业的五大管理职能之一。按照泰勒和法约尔的论断，计划管理在企业管理中起着至关重要的作用，是企业管理工作的首要职能，而且计划管理是内在子系统与外界环境发生联系的桥头堡，是母系统与子系统共融的结合点。计划管理的内容、方法和手段受变化着的企业环境与内在因素的制约。因而计划管理不仅是一门在逻辑结构上十分严谨的科学，而且是一门不断发展着的科学。深入研究企业的计划管理不仅具有重要的理论意义，而且具有重要的现实意义。

1.1.1 企业计划与计划管理

实行社会主义市场经济，并不是不要计划与计划管理。目前迫切的任务是研究如何改善企业计划管理工作。伴随着每一次重大经济改革措施的出台，企业的经营自主权相应的扩大，计划控制减弱，指令性指标相应减少。而与改革配套的市场管理、市场立法和执法工作却出现滞后。加之一些不正确的宣传，使人们对计划与计划管理产生种种模糊的甚至是错误的认识。

在这里首先要分清高度集中的计划经济体制与国民经济计划管理的界限。高度集中的计划经济体制是国民经济运行的一种模式，它是指国民经济运行中用计划进行严格的控

制，采用高度集中的一体化形式，强调的是整体系统的协调优化。它是国民经济计划管理的形式之一。其目的在于防止和克服市场经济条件下商品使用价值的生产与其价值实现间的矛盾，以及由此而产生的对国民经济的破坏作用。由于这种经济体制有其正确的理论基础和合理的目标，因而过去把它视为进行国民经济计划管理的唯一正确的途径和模式，把它视为国民经济有计划按比例发展这一客观要求的同义词。但是在这种模式中忽视了该理论基础实现时所应具备的起码条件，遇到了难以解决的现实问题。因此被人们所否定，进而在否定计划经济模式的同时也否定了国民经济有计划按比例发展的内在要求，造成了观念上的错误。计划管理是国民经济部门运用计划的手段对国民经济的总体发展（或经济部门、或企业）作出的统筹安排，它是国民经济有计划按比例发展的客观要求在市场经济条件下的表现形式。事实上，计划的运行可以用高度集中严格控制的方式，也可以依靠市场调节的方式，它们都是客观过程中的具体表现形式。因此，在社会主义市场经济条件下，强调企业计划与计划管理，并进行相应的理论探索是十分必要的。

企业计划指企业在生产经营活动中对未来的总布署。企业计划工作包括计划期主客观因素的调查分析、计划的编制、计划的执行、计划运行过程的信息反馈与计划的修订。企业计划贯穿于企业生产经营活动的始终，从对市场的了解开始，企业就开始了计划工作的第一步，市场的调查研究与管理者的目标决策交织进行。没有调查分析，管理者对变化着的宏观和微观环境不充分了解，就无法进行决策。依据确定的目标编制可行的计划方案，主要是对企业内部资源进行各方面的平衡。例如：基建与生产的平衡；采掘平衡；产量

与质量的平衡；效率与工资总额的平衡；质量与成本的平衡；资金投入与技术改造、技术革新的平衡；职工素质与效率提高的平衡……。计划的编制过程是一个子系统间相互协调以及子系统与整体系统相互闭合的过程，也是一个在各种方案中选优的过程。计划的执行是对计划方案的实际检查，在执行中要按成本形成过程和生产过程对总体目标进行分解，层层定出保障措施，各子系统间职责明确、目标具体。管理者要注意计划目标的闭合性，要履行指导和协调的责任；计划在执行过程中经常会发生与实际情况的出入，对已经变化了的情况，一是力争找出协调的途径，二是对计划进行必要的修改，使计划更符合实际，把计划工作纳入一个动态变化之中。

企业计划管理是对企业计划的管理工作，依据企业计划的内涵，企业计划管理就是对企业客体与主体的协调。

对企业计划管理产生影响的外在因素和内在因素很多，在进行企业计划管理工作时，应特别注意它们之间的制约。外在影响因素主要有：①国家的宏观经济政策、法规和宏观经济运行状况；②外部自然环境：地理位置、气候、交通；③外部人文环境：民族风俗、社会习俗、文化素养和生活水准；④生产技术的发展水平：科学技术的发展水平、新产品和新工艺；⑤现有市场与潜在市场。内在影响因素有：①利润、成本、产量等主要技术经济指标的变化；②生产能力、生产技术、生产组织管理水平；③职工文化素质、技术水平；④管理群体、组织群体、非组织群体的变化。由于企业计划管理的内、外在因素组成了一个相互交融的系统，不仅系统中的元素会对整个系统产生影响，而且元素之间的排序和流通关系、信息频率都会对企业计划管理产生影响，所以

计划管理应该遵循“权变”理论，按照环境的变化去调整自己的目标，改变计划管理的模式。

1.1.2 企业计划管理原则

计划管理的原则是企业计划管理客观规律的总结。概况讲，企业计划管理的原则有如下几个：

（1）计划的严肃性：计划的目标是在充分调查研究的基础上确定的，是各种因素的最佳综合平衡。因此必须保持计划的严肃性，使企业保持最佳的生产经营状态。

（2）计划的灵活性：一方面是指，由于企业内外部环境的变化，计划在执行过程中常会出现意想不到的具体问题，从而使原计划具体模型及其数值控制出现相应的自适应性调整。计划管理本身就是一个动态的过程，计划应适应动态的环境变化，应反映内、外部环境变化对计划系统的影响。只有这样的计划，才能充分利用企业的经营资源，使企业资源优势转化为企业的盈利能力。因而计划的严肃性和灵活性是计划工作的两个侧面，无灵活性就难以实现严肃性，而这种灵活性又是建立在其严肃性基础之上的，不能因为计划的严肃性而把计划看成是僵死的，一成不变的。同时，计划本身的数值控制也应留有余地。

（3）计划的科学性：计划管理是一个整体系统的有机配合，为保证计划的严肃性和灵活性，计划本身必须具有科学性。科学性是企业计划工作的灵魂。这里的科学性是指计划指标的制定要有科学的依据，资料的来源要科学，资料的整理要科学，计划指标的层层落实措施要科学，企业内部的信息反馈方式要科学。

（4）计划的群众性：计划管理工作涉及到企业管理的方方面面，计划管理必须有群众基础才能起到调动群众积极

性的作用；计划指标应分解落实到每一个科室和个人，指标的分解与落实与职工的经济利益紧密联结，它本身就是一个实用性、群众性很强的工作；计划的信息收集和反馈要从多系统、多侧面进行才能完成，需要有坚实的群众基础。计划工作的群众性是由计划工作的特色决定的，有群众基础的计划才能动员全体职工参加，使计划成为行动纲领。

1.1.3 管理学家论计划管理

“科学管理之父”泰勒指出“一定的生产任务和一定的奖金制度是科学管理机制中最重要的两种结构因素，……这两者所居的地位可以说是这个机制的顶峰”。“以现代管理体制下的机器厂而言，都是由计划部门人员预先详细制订关于如何用最好方法做每一项工作的书面指示，这些指示都是计划室每个人共同努力的结果。计划室内每一个人都有自己的特长或职能”。“在责任或职能管理制下，旧式的单个工长现在由八名不同的人员所代替。这八名人员每人都有自己的专职，他们起着计划部门代理人的作用，……在整个工作时间内，他们蹲在厂里帮助和指导工人”。

“组织管理之父”法约尔认为，管理包括五个要素或者说是五个职能，这就是：计划、组织、指挥、协调和控制。

“计划是管理的首要职能”。对一个组织来说，“如果没有计划，那就导致犹豫、错误手段和不合时宜地转变方向，这就是无能为力，或者说是事业毁灭的原因”。“人们发现，在大企业中，除了总计划之外，还有技术计划、商业计划、财务计划等；或者除了整体计划以外，每个部门有它的具体计划。但是所有这些计划都相互联系、结合在一起，形成一个整体，对其中任何一个计划的每项变动都会在整个计划中有所表现”。“统一性、连续性、灵活性、精确性，这些是

一个好的计划的一般特征”。 “至于计划的其他特征，则取决于计划的企业性质、重要性和条件”。法约尔在《工业管理与一般管理》一书中列举了一个大型采矿和冶金企业制定行动计划的方法，“整个计划由一系列的做预测的单独计划所组成，有年度预测，每月、每周、每日预测，长期预测，专门预测。所有这些预测都结合成为一个计划，作为整个公司的指导方针”。

美国决策管理代表人物西蒙认为：“管理的中心问题就是决策，决策贯穿于管理活动的全过程。制定计划的过程就是决策。在两个以上的备选方案中选择一个行动方案，也是决策。当一个组织的大目标和行动方案已经确定之后，决策过程并没有结束。组织的设计、权力和责任的分配、人员的选拔等，是组织工作方面的决策。把实际执行的情况同预定的计划相比较，出现偏差后，采取手段纠正偏差，或者在发现原计划的错误时，重新制定计划或修正原计划，是控制工作中的决策。决策是管理的关键，抓住了决策问题，就是抓住了管理的核心本质。管理理论必须把决策作为研究中心，着重探讨决策的方法和技术、决策的过程和限制条件”。

“决策的制定包括四个主要阶段，即找出制定决策的理由；找到可能的行动方案；在诸方案中进行抉择；对已进行的决策进行评价”。

著名的奥地利籍美国管理学家、经验管理学派的代表人物德鲁克认为：决策是最典型的管理工作。决策活动包括以下几个基本要点：①认清问题的实质；②确定解决问题的规范；③认真思考并完善解决问题的方法；④在决策时应考虑可行的执行方法；⑤在执行决策的过程中，收集反馈信息以检验决策的正确性。

德鲁克创立和倡导了“目标管理法”。这种方法的实质就是计划的分解、执行。德鲁克认为，每一个管理人员都必须有明确的目标，每一个目标都规定出管理人员为实现组织的总目标所要作出的贡献，才能使组织中的所有的努力都朝着一个方向，使所有的贡献相互衔接。目标管理的方式能充分发挥个人的长处和责任心，“它把外部控制代之以更严格的、要求更高的、更有效的内部控制。它激励管理人员行动，并不是由于别人要他做什么或告诉他去做，而是由于客观的任务要求他行动”。

美国著名的管理过程学派代表人物孔茨认为：计划工作是全部管理活动中最基本的一个职能，它涉及对未来的各种行为作出决策。其它的管理职能必须反映它的要求。为了更好地保证计划所规定的目标就要从事组织、领导、指导和控制工作。计划是管理的基础。“计划和控制尤其是分不开的——它们是管理的一对孪生子，未经计划的活动是无法控制的，因为控制意味着通过纠正偏离计划的偏差使活动保持既定的方向”。

孔茨认为，计划的内容包括：确定目的和任务，制定目标、策略、政策、规划和预算等等。制定计划要使短期计划与长期计划相协调。“计划工作的经验和长期的观察所得，向我们指明了某些基本的工作原则”。这些原则包括：①有助于目标实施的原则；②提高计划效率的原则；③计划工作领先的原则；④策略和政策框架原则；⑤时间上合拍原则；⑥限定因素原则；⑦期限原则；⑧灵活原则；⑨改变航道原则等。

这里只概括介绍了几个管理学派代表人物对计划管理的总体论述，他们论述的有关思想还将在以后的章节内容中运用。

1.2 现代企业计划管理重要性理论探源

1.2.1 外部环境对企业计划管理的影响

(1) 当前企业计划管理的外部环境。

在社会主义市场经济条件下,企业计划管理的对象是在市场条件约束下的企业经营资源。其目的在于寻求在该约束条件下企业资源的最佳组合。尽管外部环境直接影响的是企业计划管理对象的价值因素,但它却决定着企业经营优劣的评价标准和价值取向,企业经营资源组合满足外部环境需要的程度。因而要探索企业计划管理机制的转变,首先必须明确是在什么样的客观环境下来探讨这一问题的。

客观环境对企业计划管理的影响,从根本上说取决于社会生产力的发展水平,但从某一时点截而上说,它取决于当时的政策环境,而政策环境在很大程度上又取决于我们对企业与社会间相互关系问题的理论认识。就当前及今后相当长的一段时期内我国的实际情况来看,政策环境的总趋势及其理论认识,集中体现在“社会主义市场经济体制”这一目标模式上。我们要建立的社会主义市场经济体制,就是要使市场在社会主义国家宏观调控下对资源配置起基础性的作用,使经济活动遵循价值规律的要求,适应供求关系的变化;通过价格杠杆和竞争机制的功能,把资源配置到效益较好的环节中去,并给企业以压力和动力,实现优胜劣汰;运用市场对各种经济信号比较灵敏的优点,促进生产和需求的及时协调。同时也要看到市场有其自身的弱点和消极方面,必须加强和改善国家对经济的宏观调控。我们要大力发展全国统一的市场,进一步扩大市场的作用,并依据客观规律的要求,运用好经济政策、经济法规、计划指导和必要的行政管理引

导市场健康发展。无论从资源合理配置的要求看，还是从完善我国社会主义制度的要求看，计划和市场的作用都是不可缺少的。明确社会主义市场经济中计划和市场内在的有机统一性，是一个基本的认识，有了这个认识，两者的关系才能得到正确处理。计划和市场相结合，应当建立在两者合理分工的基础上，这种分工，不是相互排斥或相互替代，而是让调节机制各自在不同的层次上发挥作用。一般来讲，计划主要从宏观、总量和结构等方面解决好重大的资源配置和重大的社会利益关系调整等问题；市场主要在微观经济领域中对日常的生产经营活动和有关的资源配置方面发挥作用。作为在不同领域分别起作用的调节机制，计划和市场应当具有各自独特和完整的调节功能。市场体系越完善，计划的调节作用就越有效；反之市场体系不完善，计划调节的困难就越大。同样，计划调节越完善，才能越有利于引导市场健康发展，越有利于发挥市场调节的优点，克服其不足。

很显然，社会主义市场经济的运行模式，是在借鉴西方发达资本主义国家比较成熟的现代市场经济的基础上，并使之符合我国社会主义制度本质要求和具有我国经济发展水平特征的市场经济模式。社会主义市场经济的核心内容仍然是现代市场经济。社会主义市场经济模式与西方现代市场经济模式相比较而言，一方面它们应具有相同的特征，即存在着调控手段上的相似性、调控目标上趋同性；另一方面，这两种市场经济模式在所有制的现实形式、国民收入的分配方式、经济发展水平等方面存在差异。从宏观层次上说，计划管理即国家的宏观经济管理，与市场活动主体的自由竞争、自主经营，以及市场自身组织功能的有效发挥，已经成了两个相互依存、互为条件的有机组成部分。