

李自如 彭玲 编 中南工业大学出版社

企业全面

计划管理

企业干部

岗位培训教材



湘新登字 010 号

企业全面计划管理

李自如 彭 玲 编

责任编辑:彭达升

插图编辑:刘惜英

中南工业大学出版社出版发行

中南工业大学出版社电脑排版

长沙市华中印刷厂印装

湖南省新华书店经销

开本:850×1168 1/32 印张:8.25 字数:211千字

1992年12月第1版 1992年12月第1次印刷

印数:0001—5200

ISBN7-81020-490-4/F·065

定价:4.20元

前 言

随着改革开放和经济建设的不断发展,企业管理干部培训工作已转向以岗位培训为重点的阶段。为配合企业开展干部岗位培训,进一步提高企业干部队伍的素质,以适应有色金属工业企业走向市场与转换经营机制的需要,我们组织编写了一套企业干部岗位培训教材,献给为振兴有色金属工业而辛勤工作的企业干部及管理人员。

这套企业干部岗位培训教材是以中国有色金属工业总公司人事部、教育局、企业管理协会编写的《企业领导干部岗位规范岗位培训教学计划与大纲》为依据,以马克思列宁主义、毛泽东思想为指导,以提高企业干部的素质和管理能力为宗旨而编写的,着重突出了岗位培训的特点。

这套教材由有色金属工业总公司所属高校富有教学经验的教授、副教授及讲师编写。作者本着理论与实际相结合的原则,力求结合有色金属工业企业的实际,使之具有较强的针对性、实用性和科学性。

这套教材适用于企业干部和专业管理人员的岗位培训,可根据本单位干部工作规范(标准)和培训大纲的要求对教材内容加以合理的取舍,使之更好地结合本企业的实际。

《企业全面计划管理》是这套教材之一,可作为企业计划处处长和管理人员岗位培训的教材,其主要内容是:企业计划管理概论,市场调查、预测与决策,企业长期发展规划,生产经营计划及各项具体专业计划的作用、内容和编制方法,以及对各项计划进行综

合平衡等。

本书由中南工业大学李自如、彭玲编写,李自如编写了第一、二、三、四、六、七、十二、十三章,彭玲编写了第五、八、九、十、十一章,由湖南经济管理干部学院张洪教授审定。

本书在编写过程中得到了有色金属工业系统有关大、中型企业的大力支持和帮助,在此表示衷心的感谢。

由于时间仓促,调查研究不够,加之编写经验不足,书中有不妥之处,恳请读者批评指正。

中国有色金属工业总公司
职工教育教材编审办公室
一九九二年四月

目 录

第一章 全面计划管理概论.....	(1)
第一节 全面计划管理的含义.....	(1)
第二节 全面计划管理的任务和原则.....	(4)
第三节 全面计划管理的内容、体系及模式	(6)
第四节 目标管理	(11)
第二章 市场调查、预测与决策.....	(16)
第一节 市场调查	(16)
第二节 市场预测	(23)
第三节 企业经营决策概述	(36)
第四节 企业经营决策方法	(40)
第三章 企业长期发展规划	(57)
第一节 企业长期发展规划概述	(57)
第二节 企业长期发展规划编制依据、步骤.....	(60)
第三节 滚动计划法	(64)
第四章 企业生产经营计划	(66)
第一节 企业计划管理的发展	(66)
第二节 生产经营计划的内容	(69)
第三节 生产经营计划的指标体系	(73)
第四节 生产经营计划的编制、执行和控制.....	(76)
第五章 销售计划	(82)
第一节 销售计划的作用	(82)
第二节 销售计划的决策	(83)
第三节 销售计划的编制	(87)

第四节	销售计划的执行	(93)
第六章	生产计划	(95)
第一节	生产计划工作的任务	(95)
第二节	生产能力分析	(97)
第三节	生产计划指标的确定	(100)
第四节	生产计划的编制	(105)
第五节	新产品开发计划	(118)
第六节	矿山采掘技术计划的编制	(121)
第七章	产品质量计划	(125)
第一节	产品质量计划的意义和特点	(125)
第二节	产品质量计划的决策	(127)
第三节	产品质量计划的编制原则	(130)
第四节	产品质量计划的内容	(131)
第八章	劳动工资计划	(139)
第一节	劳动工资计划概述	(139)
第二节	劳动定员和职工人数计划	(142)
第三节	劳动生产率计划	(146)
第四节	工资计划	(149)
第五节	职工培训计划	(152)
第九章	物资供应计划	(155)
第一节	物资供应计划的意义和任务	(155)
第二节	物资分类和企业物资供应目录	(157)
第三节	物资供应计划的内容	(159)
第四节	物资供应计划的编制	(166)
第十章	产品成本计划	(168)
第一节	产品成本概述	(168)
第二节	产品成本预测	(172)
第三节	产品成本计划的内容	(177)

第四节	产品成本计划的编制·····	(180)
第五节	产品成本控制和降低产品成本的途径·····	(194)
第十一章	财务计划·····	(196)
第一节	企业资金的运动、筹集及财务计划的内容·····	(196)
第二节	固定资金计划·····	(200)
第三节	流动资金计划·····	(208)
第四节	专项资金计划·····	(214)
第五节	利润计划·····	(220)
第六节	财务收支计划·····	(225)
第十二章	技术组织措施计划·····	(229)
第一节	技术组织措施计划的任务·····	(229)
第二节	技术组织措施计划的内容·····	(231)
第三节	技术组织措施计划的经济效果评价·····	(234)
第四节	技术组织措施计划的编制·····	(237)
第十三章	全面计划的综合平衡·····	(241)
第一节	全面计划综合平衡的意义和原则·····	(241)
第二节	全面计划综合平衡的内容·····	(243)
第三节	全面计划综合平衡的方法·····	(248)
第四节	全面计划综合平衡的形式·····	(250)

第一章 全面计划管理概论

第一节 全面计划管理的含义

社会主义有色金属工业企业,是以生产资料公有制为基础,运用现代科学技术,从事有色金属工业生产经营活动的、相对独立的经济实体,是自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者,是具有一定权利和义务的法人。

我国社会主义经济正由传统的计划经济体制向市场经济体制转变,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作用,使经济活动遵循价值规律要求,适应供求关系的变化;就是要通过价格杠杆和竞争机制的功能把资源配置到效益好的环节中去,实现优胜劣汰;就是要运用市场对各种经济信号反应比较灵敏的优点,促进生产和需求的及时协调。

过去,在单一的计划管理体制的束缚下,企业的全部经济活动,局限于企业内部,基本上没有或者很少涉及企业的外部环境,特别是与市场没有直接联系。企业是封闭型的,形成一种外部服从内部的习惯,在市场上是以生产者为主,具体表现为“以产定销”。改革、开放以来,很多产品已由生产者市场转变为消费者市场。在这种情况下,不少企业开始注意和重视社会的需求,认为搞好企业经营,必须抓住市场需要和产品销售这两个环节,即所谓抓输入和输出这“两头”,从市场需要信息和原材料等输入开始,经过生产循环转换,用输出产品来满足社会需要,重视发展适销对路的产品。但必须指出,这种抓“两头”的做法,并未从根本上树立以满足消费

需要为中心的市场观念,也没有真正体现消费者的需求是企业进行生产经营和服务的出发点和落脚点。完整的市场观念强调整体的营销活动,从生产领域开始,包括生产以前的市场调查和预测,商品营销计划的制定,都要建立在消费的需求基础上;在流通领域,包括商品的供应、价格的制订、销售渠道和销售形式的选择等,都要以消费者的爱好、购买能力的大小、消费习惯和消费心理为转移;在消费领域,包括售后的使用、维修服务、信息反馈,也应紧随消费者而进行。也就是说,企业的任务,不仅为某一种社会需要而生产产品,并且还应在适当的时间,以满意的产品和服务,适当的价格,通过高效的销售渠道和合理的经济的推销方式,全面地满足这种需要。总之,完整的市场观念应包括三个明显的要素:第一,以顾客需要为中心;第二,综合地全面地组织整体营销活动;第三,通过满足顾客需要取得利润,是企业最终目标。

转换内部经营机制,就是要实现由生产型管理向经营开拓型管理的战略转移。企业要根据市场变化及时调整产品结构,开拓新产品,优化配置,提高产品质量。企业要转换管理工作机制,增强管理系统对市场的应变能力,强化营销部门,使之成为协调企业其它业务部门的主导力量。改变那种把销售计划附属于财务计划或附属于生产计划的状况,变“生产—销售”计划为“销售—生产”计划,建立起以产品销售计划为核心的生产经营计划体系。企业的营销机构内容包括两大部分:一部分是销售部门,其职能是以销售产品为主,包括推销产品业务、销售业务、运输业务、合同管理、财务核算业务等等。另一部分是营销部门,职能是以营销研究为主,包括市场调研、市场信息、新产品开发、自销产品定价、进出口业务、广告宣传、公共关系等等。只有强化营销部门,并使之有效地运转,才能在机构上保证实现“以需定产”。

企业在确立完整的市场观念、转换内部经营机制的前提下,还需建立某些专门的综合管理部门来负责企业管理业务系统的横向

联系。根据我国一些企业实践经验,可通过抓“四全”来实现。“四全”包括全面计划管理、全面质量管理、全面劳动人事管理和全面经济核算。实践表明,四项全面管理是抓好全厂管理工作的关键,它反过来又对确立完整的市场观念,转换内部经营机制,起保证和促进作用。

所谓全面计划管理,是指在国家宏观指导下根据市场的需求和企业现代化大生产客观规律的要求,对企业的生产经营活动制订计划目标,实行有计划的组织、指挥、协调、检查和控制的管理工作。它的特点是全面的、全过程的、全员的综合管理,是系统管理理论在计划管理工作中的应用。其含义:(1)计划内容是全面的。即计划要有明确目标,要有具体的技术经济指标,有可靠的技术组织措施,做到以措施保计划,以指标保目标的实现。(2)计划时期是完整的。即计划有长期、中期和短期的,达到以短期计划保中期计划,以中期计划保长期计划的目标。(3)计划组织执行是全过程的。即要制订好计划,要组织执行好计划,要控制修订计划。做到以控制修订保计划的执行,以组织执行保计划任务的完成,从而形成一个计划、组织、执行、控制的全面计划管理循环。

在企业各项生产经营管理工作中,生产经营计划是企业的经营思想、经营目标、经营决策的进一步具体化。生产经营计划管理既是起点,又是终点。企业计划管理包括P、D、C、A四个阶段,即制订计划、执行计划、检查和分析计划、拟订改造措施等四个阶段。另外,计划管理包括销售、生产技术、质量、设备、劳动工资、物资供应、财务成本等企业生产经营活动的各个方面。因此,生产经营过程的各个阶段、各个环节、各个部门都要强化计划管理。企业的计划管理是内容广泛的专业管理,也是一项综合性的管理。计划管理在企业的各项专业管理中处于“龙头”的地位,计划部门实质上起着企业的“总设计师”的作用,为了突出计划工作的综合性,因此称它为全面计划管理。

第二节 全面计划管理的任务和原则

一、全面计划管理的任务

全面计划管理的任务是根据国家宏观调控要求、市场需要和企业内部条件,通过编制计划、组织计划的执行以及对计划执行情况进行控制,把企业内各部门、各生产环节的活动合理地、协调地组织起来,使人力、物力、财力更好地利用,生产出更多的符合社会需要的产品,获得最佳的经济效益。

为完成上述任务就需要提高计划工作的科学性和预见性,使计划为企业确定正确的发展方向、规模和速度,并通过计划的编制使企业的长、短期目标相结合,通过计划的组织、控制和调节使企业各部门、各环节保持正常的比例关系,使企业能持续、稳定、均衡地发展,为社会提供所需要的产品并为国家积累资金。

二、全面计划管理应遵循的原则

全面计划管理要很好地完成上述任务,必须遵循下列原则:

1. 坚持计划的市场导向原则。就是要求企业要按照社会需求和市场需求来确定计划目标和组织生产经营活动。国家对少量关系到国计民生的重要产品和关系到全局的重大经济活动,实行指令性计划或指导性计划,企业遵照执行;对其他大多数工业产品、农副产品、日用小商品和服务修理行业等第三产业的劳务活动则完全由市场调节其生产和交换。但无论哪一种计划,均要自觉运用价值规律和经济杠杆,正确处理好相互之间的关系。

2. 坚持计划的科学性原则。计划应力求反映客观经济规律和科学技术规律的要求,要用科学的方法去制定计划,以实事求是的严肃的态度来对待计划工作。为贯彻科学性原则,就必须讲究计划

的先进性和现实性。即要求计划指标规定得既先进又可靠。所谓先进,就是说,所定计划指标需经艰苦努力才能达到。所谓可靠,就是说,所定计划指标经过辛勤努力就能实现。“跳起来摘桃子”,讲的就是先进性和现实性的合理结合问题。为了提高计划的科学性,应当做到:(1)计划指标要有客观依据;(2)计划方案要进行综合平衡;(3)要进行多方案比较和选优;(4)要实行滚动式计划。

3. 综合平衡原则。综合平衡既是计划工作的一种方法,也是计划工作的一项原则。在生产经营活动中,企业内部各个部门、各个生产环节都需要一定的资源,它同生产一定产品的数量、品种、质量有着一定的比例关系;企业各个基本生产单位和辅助生产单位之间在生产能力和资源消耗方面,也有一定的比例关系。实际工作中,要求这些比例关系保持相对平衡。

4. 坚持专业性和群众性相结合的原则。计划管理是企业管理中一项专业性很强的工作。因此需要有专业计划人员和部门去专门从事计划管理工作。另外,计划工作又是一项很复杂的综合性管理工作,它与企业各种经营活动都紧密相关。因此在计划工作中需要贯彻群众性原则。计划的制订和执行都要有广大群众的参加和支持。实行专业性和群众性相结合原则有很多好处:(1)便于发挥专业计划人员和部门的主导作用;(2)便于利用集体智慧,集思广益,提高计划工作的科学性;(3)便于发挥计划的激励作用;(4)便于计划的执行。

5. 坚持长期计划与短期计划相结合原则。长期计划是战略决策型的,而中、短期计划,尤其是短期计划则属于执行型。长期计划的重点在于指明企业未来的发展趋势,指明企业努力的目标;短期计划是长期计划的具体化,同时它可根据市场的变化和国家政策的要求随时作出必要的调整与充实。

6. 坚持经济效益原则。计划对整个企业经济活动起着重要的导向作用。实行计划管理的根本目的,在于提高企业活动的全面经

济效益。坚持经济效益原则,这是计划管理的基本任务所决定的,也是企业活动的目的性的反映和体现。为此,在计划管理中,要克服“有多少钱,办多少事”的消极想法,要坚持“少投入,多产出,少花钱,多办事”的正确思想。另外,计划管理水平对企业经营活动的成果或效益性有着决定性的影响和作用。正确的计划,加上高效的经营活动,就会给企业和社会带来很大的经济效益;错误的计划,只会给企业和社会造成重大的损失。所以说,计划的节约是最大的节约,计划的浪费是最大的浪费。

第三节 全面计划管理的内容、体系及模式

一、全面计划管理的内容

全面计划管理的内容是非常丰富的,除了包括过去计划管理行之有效的内容外,随着生产的发展,技术的进步,又增加了不少新的计划管理内容。主要有企业经营战略规划工作、年(季)生产经营计划与控制、生产作业计划与控制、计划基础工作以及现代管理方法在计划管理中的应用等。

1. 企业经营战略规划。我国要建立社会主义市场经济体制。市场经济实质上是竞争经济,消费者在市场上有了挑选商品的更大余地,企业的产品、质量、品种、服务等方面在市场上遇到了剧烈的竞争。为此,企业领导者除了要树立正确的经营战略思想,制定出能适应企业内外环境变化,推动企业不断发展的经营战略方针目标外,还必须采取有针对性的经营战略对策,并在此基础上制定出经营战略规划。企业经营战略规划是把企业经营战略方针目标与经营战略对策加以综合,通过协调平衡而形成的计划。

企业的经营战略主要包括产品战略、市场战略和投资战略三个方面。这三个方面的战略形成一个战略“三角”。见图 1-1 所示。

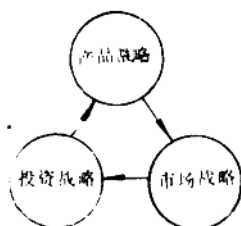


图 1-1 企业的经营战略“三角图”

在这个战略“三角”中，产品战略居于主导地位。有了好的产品战略，生产出了社会 and 用户满意的适销对路产品，就不愁没有市场，而且可以由地区性市场走向全国市场，由国内市场走向国际市场。市场战略是一种支持战略，在好的市场战略的支持下，产品的使用价值和价值才能迅速地实现，才能加速资金的周转，并增加企业盈利，使企业有更多的资金用于投资。投资战略是产品战略的基础，没有资金来源和正确的投资战略，产品战略就无法实行。所以，产品战略、市场战略和投资战略构成一个完整的战略体系。

根据上述企业经营战略的构成，企业经营战略主要内容应包括老产品升级换代计划、新产品开发计划、技术改造计划、投资计划、市场策略和战略经营组织的变革计划等等。只有编好了经营战略计划，树立新的市场营销观念，企业未来的生存和发展才有保证，这是与过去计划管理的重要区别。

2. 年(季)度生产经营计划与控制。年(季)度生产经营计划是企业长远发展规划或经营战略计划的具体化，同时又是实现长期发展规划或经营战略计划的保证。它综合企业内部各部门、各生产环节的活动，包括利润、销售、生产、供应、设备等各方面计划，它是指导企业年(季)度生产经营活动最主要的计划。它的根本任务是在国家宏观调控下，根据国家任务和市场需求，制订企业各项计划，用计划来组织、指挥、协调和控制企业全部生产经营活动，从而使企业的人力、物力、财力得到充分利用，生产能力得到充分发挥，

以达到预期的计划目标和经济效益。生产经营计划的工作内容,主要包括计划的制订、计划的执行和计划的控制,以及指标的层层分解和落实等。

3. 生产作业计划与控制。生产作业计划与控制是根据年度计划的要求,按照生产的客观规律,合理地组织与控制日常生产经营活动,使各项计划能均衡地、顺利地完成。为此,要满足两个基本要求:一是全面完成国家计划任务和合同要求;二是均衡完成各项计划任务,不能时紧时松,前松后紧。日常生产经营活动的组织与控制包括的主要内容有:

(1)各项生产准备工作,包括各项物资准备、生产技术准备、生活设备准备、劳动力准备等。保持生产处于良好状态。

(2)编制好生产作业计划,落实各项措施。

(3)搞好生产经营调度管理工作,既使生产能有节奏地均衡进行,又使经营活动能适应外部环境的变化,取得良好的经济效益。

(4)进行计划的预先控制。要保证计划全面地、均衡地完成,决不能停留在对计划执行情况的事后反映,而要做到事先掌握,这就要进行科学的预先控制。

4. 全面计划管理的基础工作。全面计划管理的基础工作主要内容是建立与健全各项技术经济定额管理工作、计量工作以及包括原始记录、统计分析、技术经济情报在内的信息工作。

定额是用数字来控制企业生产经营活动的手段,计量工作、原始记录、统计工作是用数字来反映企业生产经营活动的成果,情报信息资料是企业进行经营决策和制定计划的依据。做好这些计划基础工作,对加强企业全面计划管理和其他各项管理工作,都有着非常重要的意义。

5. 现代化管理方法。现代化管理方法是企业管理现代化的重要组成部分,也是提高经济效益的一个重要方面。在有色金属工业企业的计划管理中,已广泛采用方针目标管理、计划网络技术、投

入产出分析、线性规划等现代化管理方法。

6. 建立健全计划保证体系。主要包括管理层次的确定, 职能机构的设置, 管理人员的选拔和培训, 各机构、人员职责的划分, 各项规章制度的建立以及后勤服务、政治思想工作等等。企业通过计划保证体系, 将全体职工有计划地组织起来, 保证行政指挥系统的命令畅通无阻, 保证生产经营活动过程的各环节间的互相衔接、协调和配合, 提高工作效率, 推动生产发展。

二、全面计划管理体系

全面计划管理是一个完整的管理系统, 它由相互联系、相互制约的纵向和横向计划管理网络组成。在纵向计划管理方面: (1) 按体制层次分为国家计划、企业计划、分厂(矿)计划、车间计划、班组计划、个人计划管理。与之相对应的计划指标管理分为国家指令性或指导性指标、企业指标、分厂(矿)指标、车间指标、班组指标、个人指标的管理。(2) 按时间层次分为长期计划、年度计划、月度计划和旬、日计划管理。在横向计划管理方面: (1) 按生产经营活动过程分为用户信息、市场调查与预测、经营决策、计划制定与实施、销售与服务等管理。(2) 按计划的专业分为利润计划、销售计划、生产计划、劳动工资计划、物资供应计划、成本财务计划等管理。在日常的计划管理工作中, 往往是由上而下的纵向计划容易落实平衡, 而横向的各业务计划(表现为彼此之间的平衡关系)易产生扯皮、踢皮球等现象。所以, 对横向全面计划管理系统, 要予以足够的重视。

三、全面计划管理模式

我国有色金属企业早期的计划管理体制, 是五十年代初从苏联引进的, 是一种适应生产型企业的内向型和执行型的管理体制。它反映为以产定销的模式, 偏重于日常生产管理, 主要追求产量和产值, 不研究市场和用户, 生产、流通、分配都靠国家, 集中过多, 统

图 1-2 中国计划管理模式示意图

