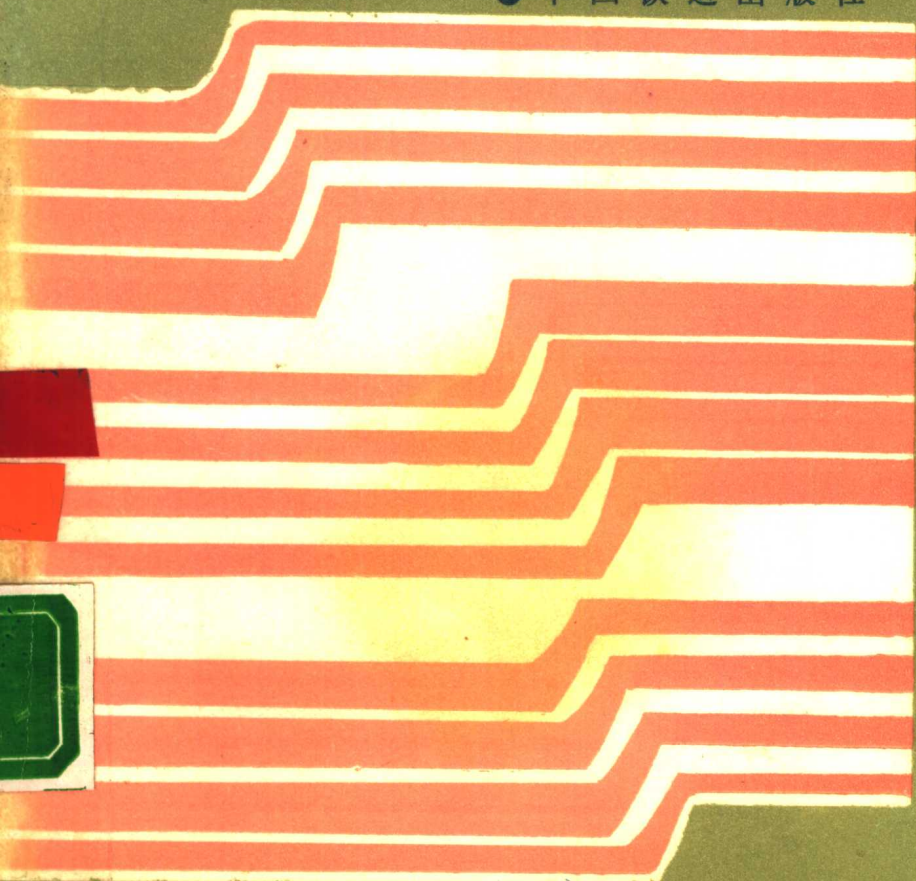


现代管理方法丛书

工业企业全面计划管理

- 中国管理现代化研究会
- 中国铁道出版社



XIANDAI GUANLIFANGFA CONGSHU

中国管理现代化研究会主编

《现代管理方法丛书》

工业企业全面计划管理

刘春勤 编著

中 国 铁 道 出 版 社

1988年·北京

内 容 简 介

本书比较全面、系统地介绍了我国工业企业由单纯生产型向生产经营型转变过程中逐步发展起来的计划管理的方法。书中还广泛地介绍了国内外在进行现代化大生产中创造出来的计划管理的范例和经验。全书共七章，内容包括全面计划管理的概述、任务与方法，以及各种计划的编制、执行与控制。

本书可供各级企业管理干部和管理人员学习参考。

现代管理方法丛书

工业企业全面计划管理

刘春勤 编著

中国铁道出版社出版、发行

责任编辑：林瑞耕 封面设计：刘景山

各地新华书店经售

北京顺义燕华营印刷厂印

开本：787×1092毫米^{1/32} 印张：5.75 字数：130千

1983年10月 第1版 第1次印刷

印数：0001—6,000册 定价：2.50元

序

国民经济和社会事业，不论是全国的、各部门的、各地区的，以至企业和事业单位，都是结构不同层次不同的大小系统。它们的管理者，必须有系统观念，掌握现代管理方法。中国管理现代化研究会组织编写“现代管理方法丛书”，对于当前以增强企业活力为中心的体制改革的深化，是非常必要的。

系统是各种基本要素相互作用形成的整体，并与外部环境交流信息和能量产生一定功能。

对一定范围内的人、物系统的管理，就是要对人、物系统内各基本要素(如人财物等)经过信息传递、变换、反馈、协调和控制，在与外部环境交流能量中保持平衡，使系统发挥最大功能，达到管理的预期目标。

比方，对外开放，对内搞活，是一个国民经济系统管理问题。我国技术落后，要发展国民经济，实现国家现代化，达到发达国家水平，就要解决技术水平问题。如果在科学技术上没有足够的进展，在当代世界科技发展一日千里情形下，我国经济与发达国家的差距非但不能缩小而且可能趋向扩大。解决技术进步的问题的办法之一是引进技术，而引进技术又是与引进资金是分不开的。因为我们不但缺技术，还缺资金，外国的技术输出也总是与资本输出分不开的。我们到2000年能借用几百亿美元，这种开放政策，正是有系统科学的思想根据。即是要发展(国民经济)系统，不能封闭，并使系统从外部环境交换和吸收能量。

但是，借债是要还本付息的，而且利息常常是复利。用

09704/1611

得好，回收多，还债早。技术进步，经济发展；用得不好，效益很低，浪费很大，甚至可能陷入债坑。前途和结果如何，要看管理是好是坏。管理的另一任务是对内搞活，把人的（不只是管理者）积极性调动起来，使物能得到充分利用。目前，特别重视搞活大中型企业问题，就是在解决大中型企业管理问题上做文章。我国的现状是，技术落后，管理更落后。这表明管理改革的加倍重要。

先进的管理方法，只能是建立在系统科学的基础上。我们是小生产者、小摊贩占相当优势的国家，小生产、小商贩的思想和习气，是与系统思想格格不入的，从而是与现代化管理背道而驰的。在小生产和小商贩的思想指导下，多是短期经济行为，常常不顾社会效益，对于社会化大生产管理，也只能头痛医头，朝三暮四，缺乏总体设计，贻误大局。这在各个层次的系统上，道理是一样的。如果根据系统科学，运用系统工程（它们的基础是唯物辩证法），就会如毛泽东同志所说：“战争指挥员活动的舞台，必须建筑在客观条件的许可之上，然而他们凭借这个舞台，却可以导演出很多有声有色、威武雄壮的戏剧来。”“现代管理方法”这一套丛书，对于有声有色、威武雄壮“戏剧”的“导演”来说，是一个得力的助手和有效的工具。这套丛书的出版，一定会受到管理者的欢迎。

李天

一九八六年十二月五日

编写说明

坚持四项基本原则，增强企业活力，使企业真正成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，具有自我改造和自我发展的能力，是我国经济体制改革在现阶段的中心任务。培育和造就千百万善于管理、勤于经营、富有战略观念和创新意识的企业经营者，承担经营企业的重任，是增强企业活力所迫切需要的。在有计划商品经济的活动舞台上，企业经营者要把科学技术作为一种思维工具，对企业的经营活动进行系统的多层次的考察分析和综合研究，作出正确的鉴别和判断，并运用现代化的方法和手段，健全企业的经营机制、使企业的经营能适应市场的需要，成为竞争中的胜利者。为了适应改革、搞活的需要，我中国管理现代化研究会在中国铁道出版社支持和帮助下，由何健文、罗汉奎、周子康、何国伟和张宗溥五位同志组成编委会，负责组织编写“现代管理方法丛书”。这套丛书是专业性的科普读物，具有中等文化水平的企业管理人员都可阅读，也可供大专院校管理专业的师生参考。这些现代管理方法在我国推广运用，都是行之有效的，丛书的编辑力求从我国的实践出发，结合范例，由浅入深地介绍各种方法的原理、概念和运用，便于企业管理人员自学，能够学以致用；同时，也适当介绍国外的管理经验以丰富我们的知识。

我研究会多年来致力于推进我国的管理现代化事业，在全国各地举办各种类型，不同层次的研究班、培训班传播管理现代化知识，出版管理现代化丛书、文集，介绍国内外管

理经验、新颖的观点和方法。“现代管理方法丛书”编辑出版的目的在于与广大的企业经营者共同努力，促进、推动企业的管理现代化事业。

参加丛书编写的人较多，在编辑工作上有不当之处，请读者给我们指出，并帮助我们改正。

中国管理现代化研究会理事长

何健文

一九八七年一月

目 录

第一章 全面计划管理概述	1
第一节 传统的计划管理与全面计划管理	1
第二节 全面计划管理的特点和意义	7
第三节 全面计划管理同经济责任制 等的关系	16
第二章 计划的任务与方法	20
第一节 企业的外部环境	20
第二节 计划的任务与种类	26
第三节 计划的方法与技术	31
第三章 计划的准备工作	49
第一节 确定计划结构和组织形式	49
第二节 确定计划技法和准备资料	55
第三节 设计计划指标体系和表格	59
第四章 生产经营综合计划的编制	71
第一节 长期生产经营综合计划的编制	71
第二节 短期生产经营综合计划的编制	80
第三节 计划的评价与调整	91
第五章 生产经营专业计划的编制	95
第一节 供、产、销计划的编制	95
第二节 产品开发和质量提高计划的编制	107
第三节 人事与劳动计划的编制	117
第四节 成本和财务计划的编制	126
第六章 生产作业计划的编制	138
第一节 生产作业计划工作的作用和内容	138
第二节 期量标准的制定工作	142

第三节	生产作业计划的编制方法	150
第七章	计划的执行与控制	159
第一节	计划控制的一般原理	159
第二节	生产经营综合计划的控制	165
第三节	生产计划的控制	171

第一章 全面计划管理概述

计划管理是现代化大生产的客观要求，是工业企业管理的首要职能。全面计划管理是我国进行经济体制改革以来，工业企业由单纯生产型向生产经营型转变的过程中，在原来计划管理的基础上发展起来的一种具有中国特色的计划管理方式。

我国是有五千多年文化的国家，我们祖先建造了象长城、京杭大运河、都江堰等那样的宏伟工程，无疑都是事先进行筹划，并按其行动的结果。“凡事预则立，不预则废”这一至理名言，反映了我国人民对计划重要性的认识。但是，由于我国工业化过程起步较晚，管理科学也比较落后，在工业企业普遍实行科学的计划管理是新中国成立以后的事情。

第一节 传统的计划管理与全面计划管理

一、历史的回顾

我国工业企业的计划管理从第一个五年计划期间建立到现在经历了一个曲折的过程。回顾一下这段历史，对我们搞好计划管理工作，理解为什么要实行全面计划管理，是有一定现实意义的。

计划是未来行动的指南。新中国成立以后，一方面要医治战争创伤，一方面准备和实施大规模经济建设。为了使经济建设顺利进行，取得成效，国家制订了经济建设第一个五年计划；一些大学增设计划管理课程，培养计划管理人才；在工

业企业,苏联为援建的某些企业作了“技术经济计划”设计,普遍的是制定和执行了生产作业计划,经过一段时间后才编制和执行年度经济计划。

按理讲,年度经济计划比生产作业计划更为重要。因为它是协调企业与国家经济计划、企业内部各个生产环节的主要手段,是制订生产作业计划的前提。既然这样,当时的计划管理工作为什么先从生产作业计划入手呢?这是有其具体原因的。

在第一个五年计划期间,工业规模不大,国家和工业计划部门实行高度集中管理,平衡工作搞得比较细致,质量较高。另一方面又由于许多企业还不甚懂得科学管理,基础工作很差,规章制度很不健全,尚不具备编制和执行年度经济计划的条件。在这种情况下,推行生产作业计划,就成了企业建立正常的生产秩序,组织生产活动的重要手段,同时也为编制和实行年度经济计划打下良好基础。

经过几年努力,工业企业逐步完善了计划管理工作,这包括:

1. 建立和健全了计划管理组织机构,培养了一批适应当时计划工作需要的管理干部;
2. 建立和完善了计划管理的基础工作,有了比较完整的计划指标体系和表式;
3. 查定了企业生产能力,确定了企业协作关系;
4. 明确了计划工作内容、分工、责任制度以及计划编制和修改程序等。

与此同时,工业企业还推行了经济活动分析和经济核算活动,为搞好计划管理创造了条件。

实行计划管理,企业取得很好成效。这主要表现在:建立了正常的生产秩序,提高了生产均衡率,保证了国家计划顺

利完成，开发（主要是仿制）与投产新产品也取得了可喜成绩。总之，工业企业做到了用计划指挥生产活动，因而生产经济效益较好。这一时期是我国经济发展最快时期之一。

1958年的“大跃进”，使企业计划管理和其它管理一样，受到了很大的冲击。“一五”期间，我国的工业企业管理是全盘搬用苏联的。应该说，苏联的企业管埋并不是完全独立于管理科学之外的，也有好的管理思想、组织、方法、手段等。但是，管理不同于自然科学，它更要考虑本国国情。1958年的“大跃进”，既冲击了苏联那套企业管理不适合中国国情的部分，也冲击了其中适用于我国的部分，加之国民经济发展的高指标，在综合平衡工作中提出的“算活帐”、“算政治帐”等含义模糊的要求，使企业刚刚建立起来的一套计划管理，遭到极大削弱。机构撤消，人员下放改行，制度松弛，业务混乱，一切凭想当然办事，企业计划管理处于名存实亡的状态。“大跃进”破坏了计划管理和其它管理工作，国家经济发展也受到了巨大挫折。

为了扭转大跃进造成的混乱局面，1961年，国家制订和试行了《国营工业企业工作条例（草案）》简称“工业七十条”。这条例在计划方面规定了国家对企业实行“五定”，企业对国家实行“五保”。“五定”是：定产品方案和生产规模；定人员和机构；定主要的原材料、燃料、动力、工具的消耗定额和供应来源；定固定资产和流动资金；定协作关系。“五保”是：保证产品的品种、质量、数量；保证不超过工资总额；保证完成成本计划，并力求降低成本；保证完成上缴利润；保证主要设备的使用期限。每个工业企业都要在“五定”和“五保”的基础上，根据国家计划，编制本企业的生产技术财务计划，提出完成和超额完成国家计划的增产节约指标。目的是促进企业更好地依靠群众，实行计划管理，

保证生产正常进行，全面完成和超额完成国家计划。“工业七十条”在贯彻执行国民经济“调整、巩固、充实、提高”的方针过程中，对整顿工业企业，恢复、改善和加强计划和其它管理工作，起了积极作用。

1966年开始的“文化大革命”，使工业企业管理遭受了更加严重的干扰破坏。管理干部被打倒，规章制度被取消，一切管理工作都是“管”，“卡”、“压”受到了批判，工业企业生产停顿，国民经济走到了崩溃的边缘。

粉碎“四人帮”，扫清了工业发展道路上的一大障碍。特别是党的十一届三中全会的召开，为我国工业发展确定了新的里程碑。为了实现十一届三中全会确定的战略目标，国家采取了一系列措施，逐步扩大了企业自主权，明确了社会主义经济是有计划的商品经济，国家对企业要由以直接控制为主转向以间接控制为主，等等。这一切，一方面为整顿工业企业计划管理和其它管理创造了有利条件；另一方面也给计划和整个企业管理工作提出了新的课题，管理要适应变化了的新形势，计划管理要突破苏联模式，要发展，要现代化。

二、历史的经验

回顾我国计划管理史，我们可以得出这样的认识，计划无论在工业发展的哪个阶段，都应是协调企业外部环境、内部条件同生产经营目标之间关系的手段；都应是协调企业内部各个部门，生产经营过程中的各个环节活动的重要方法；都应是指导职工行为的纲领。企业不实行计划管理，生产经营活动就要出现混乱，就难以取得应有的经济效益。这是因为：

1. 企业实行计划管理，是现代化社会大生产的客观要

求。现代工业企业的生产经营活动是一个非常复杂的过程。企业有成千上万的职工既分工又协作地从事劳动和各项工作。他们在生产经营的各个环节上，不论是供应物资，还是生产产品或销售产品，都要一环扣一环，互相联结、密切配合，使整个生产经营过程协调地进行。要作到这一点，企业必须实行计划管理。

2. 企业实行计划管理，是国民经济按比例发展的客观要求。社会主义工业企业是国民经济的组织细胞。他们在国家计划指导和市场机制作用下进行分工和协作，并通过合同制和调节机制把企业与企业、企业与居民以及其他组织联结起来，组成一个有机的、高度社会化的国民经济整体。整体中的企业如不按分工和需要制定计划，严格执行计划和合同，势必波及到其他企业以至整个国民经济，造成不良影响。因此，企业必须实行计划管理，以保证国民经济协调发展。

3. 企业实行计划管理，是合理利用人力、物力和财力，提高经济效益的重要手段。企业的生产经营目的，首先是为了满足社会需要，同时也要充分挖掘和利用人力、物力和财力等资源，不断提高经济效益，以增强国家和企业经济实力，增加职工收入。这样的目标只有通过计划工作对投入与产出进行详细核算，比较，并制订出最佳实施方案，才能得到实现。

总结历史经验，我国在计划管理方面出现的问题，除宏观指导和政治原因外，就广大企业职工来讲，主要是对计划管理的重要性认识不够，对计划与企业生产经营活动、经济发展存在着依存关系认识不够。经济越发展，，社会化程度越高，对计划管理的要求也越高，计划管理的作用也更大。在这种情况下，应该更深入地研究企业内部与外部出现的新问题，认识其中的客观规律，掌握各方面的数量关系，并探

索与之相适应的新的计划形式、内容、方法和手段，以促进企业和整个经济进一步发展，而不是全盘否定计划管理本身。

三、全面计划管理的由来

我国的计划管理体系，从宏观到微观都是按苏联模式建立起来的，是以高度集中的经济体制为基础的。在这种经济体制下，生产资料不能作为商品出售，它的生产、调拨、分配和供应都要在国家计划严格控制之下，工业企业不能自主行事，生活资料虽然是商品，但工业企业的产品完全由国家商业部统购统销。工业企业没有经营自主权，与市场、用户分离，与同行没有竞争。工业企业专门从事生产，国家专门机构从事流通，是这一经济体制的一大特点。我们可将这种经济称之为产品经济，也由此产生了一些弊病。这些弊病反映在企业计划管理上主要表现是：

(1) 只根据上级下达的指令性计划指标安排生产，不考虑社会需要，不关心新产品开发；

(2) 只注重产品产出，不大注意企业和社会的经济效益；

(3) 只考虑内部生产过程，不考虑外部流通过程，不考虑企业对外部环境的适应性；

(4) 着重抓年度以内的短期计划，不注重抓长期计划，等等。

1979年以来，我国对高度集中的经济体制进行了改革。改革首先是从扩大企业自主权开始的，而后才在理论上有所突破，承认了生产资料是商品，明确了我国经济是有计划的商品经济。这一理论的确立又推动了经济体制改革，并围绕着扩大企业自主权，建立社会主义统一市场，国家对经济由直接

控制为主转向以间接控制为主这三方面进行。经济体制改革已使工业企业内部和外部发生了变化。计划管理作为企业管理的首要职能,也要适应新情况,在理论和实践上有所发展。

经济体制改革以来企业发生的变化,一般称之为“转轨变型”。所谓企业“转轨”,是指企业由原来的产品经济运行轨道转向有计划的商品经济运行轨道。所谓企业“变型”,是指它由原来的国家行政序列的一级组织转变为商品生产者和经营者;由原来的封闭型转向开放型;由原来的实物运动型转向资金实物复合运动型。概括地讲,企业“变型”就是由原来的单纯生产型转向生产经营型。企业“转轨变型”是一场大的变革。这变革是由企业内部生产力发展要求国家经济体制与其相适应引起的。反过来,当国家经济体制改革为工业企业生产力发展创造必要条件后,必然要促使企业从型态到管理发生变化,以充分利用外部所提供的条件,使生产力要素发挥更大效力,生产力进一步发展。因此,“转轨变型”企业所面临的问题,与原型相比,外部环境更为复杂了,技术经济活动范围扩大了,内容充实了,内部与外部环境和谐发展的重要性增大了,等等。这些必然会引起企业行为的变化,要适应新情况,解决新问题。以前那种适应产品经济要求,高度集中计划体制的工业企业计划管理已不能胜任,必须用一种新的计划管理,即全面计划管理来对企业生产经营活动进行统筹安排,才能取得更好经济效益。

第二节、全面计划管理的特点和意义

全面计划管理不是脱离计划职能而独立的一种管理。它也象通常的企业计划管理一样,要有组织机构,要完成相应的任务,要应用一些表式和方法,要有编制程序等。但它又不是我国传统的企业计划管理,是其发展、进步,有自己的

特点。

一、全面计划管理的基本特征

有人将全面计划管理归属于管理方法，认为是现代管理方法之一。我认为这种看法不全面。全面计划管理作为一种综合管理，它包含着从思想、组织到方法的广泛内容。具体讲，全面计划管理是以实现企业总体决策为目的，以全局思想为指导，以完善的组织为保障，以全体职工为主体，运用系统工程方法对企业各个部门，生产经营全过程的活动进行计划和控制的一项综合性管理工作。

1. 以实现企业总体决策为目的。我们将目的性作为全面计划管理的特征之一，首先是因为企业计划工作的全过程，即投入（搜集、分析和利用各种情报信息）——转化（综合平衡，编制计划）——产出（计划和计划实施保障措施），以及计划的执行和控制，都要围绕实现上一级决策或目标来进行，或者说，要在全面分析比较和综合平衡的基础上，将高层次的决策具体化为指导整个企业活动的目标或指标，并采取相应措施使之实现；其次是因为全企业的目标或指标确定之后，要将其逐步层层分解，直至每个职工都有明确的目标，并层层直至每个职工都制订出保证自己和上级目标实现的行动计划。这样就形成了纵横交错的，全厂的目标保证体系。人们通常讲的全面计划管理是全厂的，全过程的、全员的管理，实际上这“全”都是以统一目的性为内涵的，没有统一目的性，哪一“全”也不能很好实现。统一目的性是全面计划管理的核心，纽带。

2. 以全局观念为指导思想。全面计划管理追求的是整体的、持久的最佳效益。计划工作要反映这一要求，必须以全局观念为指导思想，并要作到以下两点：一是有战略思想，不