

工业企业计划管理学

项 薛 刘 树 主 编

CONGSHIYEJIHUA GUANLI

学术书刊出版社

工业企业计划管理学

主 编	项 蔚	刘 树
副主编	张平安	胡荣涛
	贾占成	许登昌

学术书刊出版社

内 容 提 要

本书从我国工业企业计划管理的实践出发,全面总结和阐述了企业产品销售计划、生产计划、生产作业计划、产品质量计划、产品开发计划、生产技术准备计划、技术组织措施计划、设备维修与更新计划、物资供应计划、劳动与工资计划、财务计划等主要计划的编制、实施、检查与评价的理论和方法,并介绍了企业计划管理中实用的现代管理技术及计算机应用程序,是高、中等院校培养计划、管理专业人才和经济管理干部培训的适用教材,也适宜于企业管理人员自学之用,对搞好企业计划管理具有一定的理论指导作用。

工 业 企 业 计 划 管 理 学

项 薛 刘 树 主 编

责 任 编 辑 周修平

学术书刊出版社出版 (北京海淀区学院南路86号)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

河南省教委印刷厂印刷

开本: 850×1168毫米 1/32 印张: 15 字数: 380千字

1989年9月第一版 1989年9月第一次印刷

印数: 1—5000 定价: 4.80元

ISBN 7—80045—493—2/C·11

前 言

《工业企业计划管理学》是为了满足新形势下加强企业计划管理工作的需要和高、中等院校培养计划、管理专业人才的需要而编写的。

参加编写单位有：郑州大学、河北大学、山西财经学院、河南财经学院、郑州航空学院、河北经济管理干部学院、河北财经学院、山西经济管理学院、内蒙古财经学院、陕西财经学院、河南计划统计学校、河南财税专科学校及一些实际从事计划管理工作的部门。编写分工如下：第一章、第十九章：项薛；第二章：许登昌、罗万堂；第三章：范实秋；第四章：孙学敏；第五章：冀延卿、路维春、赵水根；第六章：谢雪；第七章：张平安；第八章：王培勤；第九章：柴宝善；第十章：马维松；第十一章：贾占成；第十二章：刘树、郭玉辰；第十三章：刘强；第十四章：乔传夫、刘剑；第十五章：郭军；第十六章：胡荣涛；第十七章：尹振才；第十八章：刘树、史计锁；第二十章：刘树、宋辉，其中电算程序由王宏、王文心检验和修订。

为提高本书编写质量，特聘请郑州大学经济系主任、副教授树炳亭、陈克任主审，聘请新乡无氧铜材总厂厂长、中英合资“新英微细滕包线有限公司”董事长曹金贵为顾问。曹金贵同志是市企业家协会副理事长、市劳动模范、“五一”奖章获得者，具有丰富的经营管理知识和实践经验，富有改革开拓精神，曾撰写过多篇企业管理方面的论文，对本书的编写提出了很多建设性意见，提供了许多企业计划管理经验。新乡无氧铜

材总厂，是机械电子工业部无氧铜材生产的骨干企业，也是我国“七五”规划彩电一条龙的重点配套厂家，技术力量雄厚，设备先进，是长江以北上引法无氧铜材生产线投产的第一家。该厂采用国际标准、专门生产电子电器电线电缆行业理想的导体材料，产品销售遍布全国，并远销南朝鲜、泰国、巴基斯坦和港、台地区。产品质量完全符合国际IEC标准，受到了国内外用户的普遍赞扬。由于管理有方、决策正确，该厂经济效益年年提高。今年上半年人均创利税2.22万元，全员劳动生产率已达20.9万元。

本书在编写过程中，还得到了郑州大学经济系副主任、副教授张保法同志的帮助，在此表示感谢。

由于我们理论水平和实际工作经验有限，加之《工业企业计划管理学》教材建设在我国还是一个新领域，书中难免有缺点和错误，敬请广大读者批评指正。

编 者

1989年8月

目 录

第一章 企业全面计划管理

- 第一节 企业全面计划管理的涵义和实质…………… (1)
- 第二节 企业全面计划管理的意义和必要性…………… (5)
- 第三节 企业全面计划管理的内容…………… (9)
- 第四节 企业全面计划管理的任务和原则…………… (16)

第二章 企业全面计划管理的基础工作

- 第一节 信息工作…………… (21)
- 第二节 科学的定额…………… (35)
- 第三节 计量工作…………… (44)
- 第四节 计划责任制…………… (46)

第三章 企业调查和预测

- 第一节 企业调查和预测的意义…………… (49)
- 第二节 企业调查的内容和方法…………… (50)
- 第三节 企业预测的内容和方法…………… (57)

第四章 企业计划决策

- 第一节 企业计划决策及其地位…………… (69)
- 第二节 企业计划决策的内容…………… (71)
- 第三节 企业计划决策的科学化…………… (74)
- 第四节 企业计划决策的程序和方法…………… (78)

第五章 企业长远发展计划

- 第一节 企业长远发展计划的作用和内容…………… (88)
- 第二节 企业长远发展计划的编制…………… (93)
- 第三节 企业长远发展计划的实施…………… (97)

第六章 企业经济效益计划

- 第一节 企业编制经济效益计划的必要性…………… (101)
- 第二节 企业经济效益计划指标及其分类…………… (106)
- 第三节 企业经济效益计划的编制与实现…………… (112)

第七章 企业产品销售计划

- 第一节 企业产品销售计划的地位和作用…………… (118)
- 第二节 企业产品销售计划指标的确定…………… (119)
- 第三节 产品销售计划执行前的准备工作…………… (122)
- 第四节 实现产品销售计划的措施…………… (129)

第八章 企业产品生产计划

- 第一节 生产计划的功能及主要指标…………… (135)
- 第二节 生产计划的编制…………… (139)
- 第三节 产品生产进度计划…………… (148)
- 第四节 生产过程的全面计划管理…………… (152)
- 第五节 生产计划的检查、分析和矫正…………… (156)

第九章 企业生产作业计划

- 第一节 生产作业计划的作用和要求…………… (160)
- 第二节 期量标准的制定…………… (162)
- 第三节 生产作业计划的编制…………… (174)
- 第四节 生产作业控制…………… (188)

第十章 企业生产技术准备计划

- 第一节 生产技术准备的内容…………… (196)
- 第二节 生产技术准备计划的种类…………… (200)
- 第三节 生产技术准备计划的编制…………… (204)

第十一章 企业产品开发计划

- 第一节 产品开发的意义…………… (216)
- 第二节 产品开发计划工作内容…………… (219)
- 第三节 产品开发计划编制…………… (227)

第十二章 企业技术组织措施计划

- 第一节 技术组织措施计划的任务..... (238)
- 第二节 技术组织措施计划的内容..... (239)
- 第三节 措施经济效果评价..... (242)
- 第四节 技术组织措施计划的编制..... (245)

第十三章 企业产品质量计划

- 第一节 产品质量计划的内容..... (248)
- 第二节 产品质量计划的编制..... (252)
- 第三节 产品质量计划的实现..... (258)

第十四章 企业设备维修与更新计划

- 第一节 设备维修计划..... (263)
- 第二节 设备更新计划..... (276)

第十五章 企业物资供应计划

- 第一节 物资分类与计划管理..... (283)
- 第二节 物资供应计划的内容与计划的编制..... (286)
- 第三节 物资供应计划的实现..... (295)
- 第四节 物资库存计划管理..... (297)

第十六章 企业劳动与工资计划

- 第一节 劳动与工资计划的内容和编制程序..... (302)
- 第二节 劳动生产率计划..... (303)
- 第三节 职工人数计划..... (310)
- 第四节 工资计划..... (317)

第十七章 企业成本计划

- 第一节 成本计划的内容..... (327)
- 第二节 成本计划的编制..... (335)
- 第三节 成本控制和降低成本的途径..... (347)

第十八章 企业财务计划

- 第一节 财务计划管理的任务..... (354)

第二节	固定资金计划管理·····	(358)
第三节	流动资金计划管理·····	(366)
第四节	专项基金计划管理·····	(372)
第五节	利润计划·····	(375)
第六节	综合财务收支计划·····	(378)
第十九章 企业计划的综合平衡		
第一节	企业计划综合平衡的意义·····	(385)
第二节	企业计划综合平衡的内容·····	(387)
第三节	企业计划综合平衡的方法·····	(392)
第二十章 现代管理技术在企业计划管理中的应用		
第一节	线性规划法的应用·····	(401)
第二节	投入产出法的应用·····	(411)
第三节	网络计划技术的应用·····	(421)
第四节	电子计算机的应用·····	(433)

第一章 企业全面计划管理

我国从1953年开始对国民经济实行计划管理，建立了社会主义计划经济制度。企业计划管理，主要是通过编制生产技术财务计划来进行，并且是以国家为主体。几十年的实践证明，这种管理体制存在着很多弊端。因此党的十一届三中全会以来，我国逐步进行了计划管理体制改革。1982年1月，国务院在《关于国营工业企业进行全面整理的决定》中明确指出：我国企业要在国家计划指导下，实行全面计划管理，同时推行全面质量管理、全面人事劳动管理和全面经济核算。实行“四全”管理，尤其是实行全面计划管理，这标志着我国企业计划管理进入了一个新阶段。

第一节 企业全面计划管理的涵义和实质

一、企业全面计划管理的涵义

所谓全面计划管理，简单地说就是通过计划把企业的全部经济活动和各项工作协调管理起来，实现企业的预期目标。

（一）全面计划管理是全程性管理

企业活动可分为两大部分：一部分是企业内部活动，以生产为中心，称为生产活动；一部分是企业涉外活动，以经营为中心，称为经营活动。全面计划管理，就是对企业生产经营活动全过程的管理，包括市场调查和预测、产品开发研制、生产、销售、核算、以及产品的技术服务、信息反馈、物资供应等生产经营活动的全过程。

（二）全面计划管理是全员性管理

所谓全员性管理，是指企业的每个职工都有权参予管理，而且也都必须参予管理。一方面，由于企业经营的好坏与每个职工的切身利益有着直接的联系，因而企业的总体经营规划必须征求全体职工的意见，集思广益，经过职代会讨论决定；另一方面，为实现企业的总体经营规划，每个职工又都必须制定出自己的计划，把企业的总体规划从时间上和空间上分解为每个职工的行动计划，从而形成一个按照每个职工的权力和义务构成的计划管理体系。在这个体系中，每个职工既是计划制定者，又是计划执行者，都根据自己的责权利统一的原则参予计划管理。

（三）全面计划管理是全厂性管理

所谓全厂性管理，是指计划管理的范围涉及全厂各个单位，从厂部到各个科室、车间、班组和工作地，每个单位既是计划管理者，又是被管理者。各个单位之间相互联系，相互监督，密切配合，使全厂从上到下形成一个计划管理网络。各个单位各司其职，各负其责，共同推动企业总体经营目标的实现。

（四）、全面计划管理是综合性管理

我国传统的企业计划管理，注重各种单项管理，缺乏把各种单项管理综合起来进行系统管理，缺乏科学完整的计划管理体系，因而常常出现各项业务计划之间相互脱节不配套，各个业务科室之间相互扯皮不合作，本位思想严重。全面计划管理，就是要克服这些现象，把企业作为一个系统整体看待，追求整体最大效益，最高效率。全面计划管理的前三个特征，都体现着综合性，并不是一个简单的量上扩展。如全程性管理，不是孤立地进行生产活动管理与经营活动管理，而是把生产活动和经营活动有机地结合起来进行全面计划管理。所以企业全

面计划管理，是一种综合性计划管理，不论从哪个角度考察，它都是一个综合计划管理体系。如图 1—1 所示。

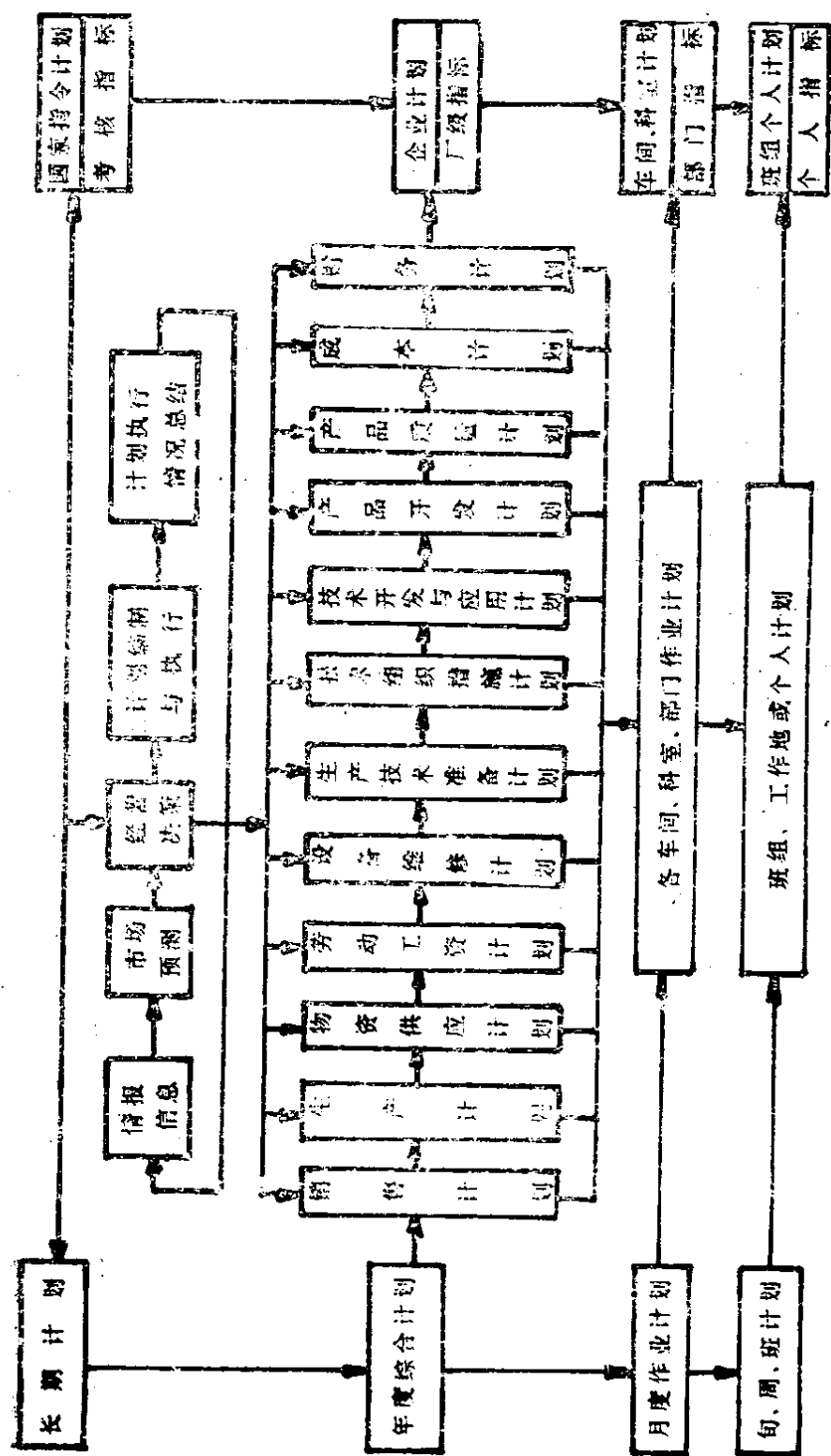


图 1—1 企业全面计划管理图

上图说明，全面计划管理的各项内容之间都存在着密切联系，而不是彼此孤立的。从不同角度研究，可形成不同的计划管理体系，全面计划管理就是这不同体系的总括。

二、企业全面计划管理的实质

（一）全面计划管理是手段而不是目的

企业对其生产经营活动实行全面计划管理，并不是目的，其目的在于通过全面计划管理组织好企业的生产经营活动，提高经济效益，增强企业活力。所以全面计划管理，只是一种管理手段，是实现企业生产经营活动目的的手段。企业要认清这一点，不能把手段当作目的，不能把全面计划管理流于形式，片面追求全面计划管理的推行和编制出各种计划，而应努力提高计划的科学性和管理水平，认真落实执行各项计划，以实现全面计划管理的目的。

（二）全面计划管理是企业自主权的体现

我国企业计划管理和宏观计划管理一样，经历过多次变革，但从本质上看只发生了一次变革，这就是从生产技术财务计划管理转变为全面计划管理。而这次变革，又集中体现为企业自主权的扩大。

从50年代开始我国实行生产技术财务计划管理，具体内容包 括生产计划、劳动工资计划，物资技术供应计划，成本计划、财务计划、技术组织措施计划等。这种计划管理，是以国家为主体进行的，权力集中在国家和上级主管部门手中。计划的编制时间、期限（年、季）和程序，计划的内容及计划表格形式、计划指标体系、计算方法和考核要求等等，都是由国家统一规定的，企业没有自主权，只是被动地执行国家计划。

而全面计划管理，从管理权限上看，不再以国家为主体，而是以企业为主体，国家在全面计划管理中主要起导向作用。企

业的生产活动，尤其是经营活动，都由企业自主进行。企业计划的编制、指标的确定等，都不再受国家的直接干预。

在商品经济条件下，企业的经营活动比生产活动更为重要。因此一个企业能否对自己的经营活动作出决策，从根本上标志着它有没有自主权。全面计划管理之所以是企业自主权的集中体现，正是因为推行全面计划管理后，企业对自己的经营活动有了决策权，能够自我安排计划。这正是全面计划管理与传统计划管理的本质区别。

第二节 企业全面计划管理的意义和必要性

一、企业全面计划管理的意义

计划是人们对未来活动作出的安排或规划。古语云：“凡事预则立，不预则废”。说明做任何事情，只有事先根据具体情况认真考虑和精心安排，即做好计划，才有成功的把握，否则就很可能失败。企业是进行生产经营活动的经济组织，面对着不断变化的生产要素市场和产品市场，只有在市场调查和分析的基础上，有计划地科学合理地安排自己的生产经营活动，减少盲目性，增强自觉性和主动性，才能在竞争中立于不败之地，提高企业的经济效益和社会效益。

计划是一种管理职能，并且是管理的首要职能。法国的法约尔提出，管理包括计划、组织、命令、协调和控制五种职能；美国学者古立克认为，管理包括计划、组织、人事、指挥、协调、报告和预算七种职能；美国企业家布朗认为，管理包括计划、执行和检查三种职能。可知，尽管人们对管理的职能看法不一，但都是把计划看作管理的职能，并且是作为首要职能。在资本主义社会，尽管生产资料私有制使得整个社会生

产缺乏计划性，但所有企业却无不在实行严格而科学的计划管理。这一切都充分说明了，计划在管理工作中的地位和作用是非常重要的。

从我国实际看，企业实行全面计划管理，对于不断提高企业劳动生产率和经济效益，增强企业的市场竞争意识和管理能力等，都有着重大意义。具体来说，表现在以下几个方面：

（一）可以提高企业生产力，并使企业的生产能力得到合理利用

生产力由三要素组成，因而生产力水平的高低首先取决于生产力三要素的质量水平，进而取决于生产力三要素的组合状况，尤其后者更为重要。因为没有生产力三要素之间的最佳组合，即使单个生产力要素水平再高，也不可能形成较高水平的生产力。实行全面计划管理，有计划地使用人力、物力和财力，合理安排劳动力与生产资料的配置比例，使生产力三要素从质和量两方面协调起来，就可以提高企业生产力。另外，借助于高等数学和现代计算技术，求得企业现有生产要素的最佳组合，在此基础上安排计划，组织生产活动，便可使企业现有的生产能力得到合理利用。

（二）有利于实现企业经营活动的综合平衡，保证企业生产经营活动的顺利进行

现代工业企业的生产经营活动是一个很复杂的系统，尤其是大型企业，内部分工精细，协作关系密切，外界联系广泛。实行全面计划管理，用一个统一的科学的严密的计划来组织企业的各项生产经营活动，把企业生产经营活动各环节有机地结合起来，就有利于实现企业生产经营活动各方面的综合平衡，从而保证企业生产经营活动的顺利进行。

（三）有利于增强企业的市场意识和竞争能力

在商品经济条件下，企业的一切经济活动都应该面向市

场，服从市场。实行全面计划管理，必然会促使企业时刻注意市场动向，及时收集市场信息，增强市场意识。实行全面计划管理，还有利于增强企业的竞争能力。因为实行全面计划管理，可以使企业的生产要素得到合理利用，能力得到充分发挥，减少浪费，增加节约，降低成本；实行全面计划管理，企业有了自主权，能够根据市场的需要组织生产经营活动，有计划有目的地改进和提高产品质量，增加有竞争能力的产品和服务；尤其是当企业在调查和预测的基础上作出科学的经营决策，制定出科学的长远发展计划后，使企业有了一个明确的长远发展目标，就更有利于提高企业的竞争能力。

（四）有利于提高企业的综合管理水平

计划是管理的首要职能，因此搞好全面计划管理，可以使企业的综合管理水平得到提高。1982年国务院提出的“四全”管理中，全面计划管理是最综合最高级形态的管理，而其他全面管理都是企业生产经营活动某一方面的综合性管理，因而全面计划管理是“龙头”，全面计划管理搞好了，可以带动其他方面的管理，提高企业的综合管理水平。

我国实行有计划的商品经济制度，用计划指导商品经济的发展，这在一定程度上避免了经济发展的盲目性和无政府状况，从而为企业实行全面计划管理提供了良好的社会环境。只要我们坚持科学的态度，全面计划管理的目的是—定能够达到的。

二、企业全面计划管理的必要性

企业实行全面计划管理，不仅有重要的意义和作用，也是社会经济发展的客观要求。

（一）是现代化生产的要求

现代工业企业的生产过程十分复杂，现代化机器设备与自

自动化控制的大规模采用，使企业内部劳动分工精细，专业化程度提高，协作关系加强，使生产过程具有严格的比例性、连续性和配套性，任何一个环节出现了问题，都会影响整个生产过程。许多人在分工协作下共同从事一项生产活动，在客观上也要求必须有一个综合计划来组织和协调，以保证步调一致，协调运行。因此企业必须对生产过程、劳动组织、技术准备、设备维修与更新等各方面实行全面计划管理。

现代工业企业生产的社会化程度也大大提高了，对外界的依赖性增加了，企业必须依靠外界为之提供先进的科学技术和设备，依靠外界提供各种原料，同时还必须生产出适合社会需要的产品，把产品推向市场，占领市场。这就要求企业必须有计划地组织经营活动，搞好市场调查和预测，对产品销售、产品质量、物资供应、财务等各方面实行全面计划管理，尤其是要制定出科学的战略决策，使企业发展与外部环境协调一致。

总之，随着现代科学技术的迅速发展，企业生产日益社会化、现代化，生产力水平越来越高，客观上要求企业必须实行全面计划管理。

（二）是提高经济效益的要求

提高经济效益，是我国经济工作的中心。任何一个企业，只有不断提高经济效益，创造出更多的利润，才能得到发展和壮大。而经济效益的提高，是以经济活动的按比例和综合平衡为前提的。现代工业企业，由于内部分工精细，外界联系复杂，相互依赖性强，因而只有通过全面计划管理，才能保证各环节相互衔接，协调一致，保证企业生产经营活动各方面综合平衡，从而合理使用人力、物力和财力，减少浪费，以最少的消耗生产出尽可能多的适销对路的产品，创造出尽可能多的价值和利润，达到提高经济效益的目的。

（三）是社会主义生产目的的要求