

建材工业企业

干部岗位培训教材

邵鸣皋 王 虹 程培坤 主编

建材企业经营战略 与计划管理

武汉工业大学出版社

92
F407.92
1
2

建材工业企业干部岗位培训教材

建材企业经营战略 与计划管理

主审 田 耕
主编 邵鸣皋
王 虹
程培坤



武汉工业大学出版社



B 001383

内 容 提 要

本书是建材工业企业干部岗位培训教材之一。全书共分十二章，第一章总论，是全书的纲；第二章至第六章介绍“三论”、市场调查与预测、经营战略与决策、长远发展规划、方针目标管理等经营战略的基本原理与方法；第七章至第十章介绍年度生产经营计划、生产计划与作业计划、计划综合平衡、计划控制等计划管理的基本原理与方法；第十一章和第十二章介绍计划统计和计算机应用等基础知识。本书采用综合性模式，贯彻知识性、规范化，突出行业特点，以水泥、玻璃、机械、墙体、陶瓷为重点选用实例，并介绍了十五种现代化管理方法，其理论层次适用于中专以上文化程度。本书由国家建材局任命的专家小组审定。

建材工业企业干部岗位培训教材 建材企业经营战略与计划管理

主 编： 邵鸣皋 王 虹 程培坤
责任编辑： 段 超

武汉工业大学出版社发行

(邮政编码 430070)

武汉工业大学出版社印刷厂印刷

开本：850×1168毫米 1/32 印张：13.75 字数：371千字

1991年8月第1版 1991年8月第1次印刷

印数：1—6 000册

ISBN 7-5629-0485-5/F·78

定价：6.40元

审稿小组名单

主 审： 田 耕

参 审： 陈炳权 蔡攸山 孙剑亭

编写组名单

主 编： 邵鸣皋 王 虹 程培坤

副主编： 白 方 王金宝

编写者（按姓氏笔划为序）：

王 虹 王金宝 白 方 朱生富 邵鸣皋

何锡荣 金 斧 郑际文 徐永铨 翟文华

序 言

王燕谋

党的十一届三中全会以来，随着经济体制改革和对外开放的深入发展，我国有计划的商品经济机制正在形成，企业由单纯生产型向生产经营型转变，面临国内、国际两个市场的激烈竞争，职工素质与生产发展不相适应的矛盾日益突出。大力提高企业管理人员（包括从厂长到中层以至一般干部）的现代化管理素质，树立质量、市场、竞争、效益等观念，已成为深化企业改革，提高企业经营管理水平和经济效益的紧迫任务。因此，开展对企业各级各类管理人员进行岗位职务培训，是十分必要的。这不仅是对职工教育工作带方向性的改革，同时也是关系到企业经济效益生存发展的具有战略意义的大事。

建筑材料行业，在改革开放的十年中，经过全体职工的奋力拼搏，在产品的品种、产量和技术进步方面都有很大发展，为国家做出了较大的贡献，但从总体上讲产业结构不合理、工艺落后、设备陈旧、能源消耗高、经济效益差的状况仍未得到很好的解决，特别是企业管理人员的经营思想、开放意识和现代化管理水平与改革开放的要求差距很大。根据国家的统一部署，从1988年底国家建材局委托全国建材职工教育研究会（后又成立全国建材企业干部岗位职务培训教学指导委员会）开展了建材企业中层管理干部岗位职务培训的研究。他们组织有关省市建材方面的专家学者在调查研究的基础上，从制订十五个岗位规范入手，编制了相关岗位的指导性教学计划和主要课程的教学大纲，并编写了适合建材企业中层干部岗位职务培训的有关教材。现在这套系列教材由武汉工业大学出版社陆续出版发行。这套系列教材是有关

建材主管部门、学校、企业共同努力的结果，是主管部门领导、学校教师和企业实际工作者三结合的产物，与当前通用的教材相比，有两个明显的特点：一是注意了针对性，强调现代化管理理论要紧密联系建材企业的管理实际，二是注意了应用性，以履行本岗位职务规范要求和提高工作能力为重点。因此，这套系列教材不仅是各地开展建材企业中层干部岗位职务培训的专用教材，而且可供成人高校、中专相关专业选用，并可作为建材企业管理干部自学参考书。

七届四次人大审议通过《国民经济和社会发展十年规划和“八五”计划纲要》，国务院把1991年定为“质量、品种、效益年”的决定，对深化企业改革，加强企业管理，提高经济效益等，提出了更高的要求。各级建材主管部门一定要抓紧岗位职务培训，制订出规划，在“八五”期间有计划地将建材企业各级各类管理干部轮训一遍，并逐步做到持证上岗，必将大大提高管理干部的现代化水平，为更好地完成党和人民赋予建材行业的光荣使命，为建设有中国特色的建材工业做出应有的贡献！

1991年4月

编 者 的 话

本书是上海市建材局教育处和上海市建材局党（干）校受国家建材局人才开发司委托，在全国建材企业干部岗位职务培训教学指导委员会和中国建材职工教育研究会干部教育委员会的具体组织和指导下，根据“建材工业企业生产计划主管人员岗位职责规范和大纲”的要求编写的。

全书共分十二章：第一章总论，是全书的纲，它指明了社会主义企业的计划管理是在社会主义国家的宏观指导下进行的，对国家宏观的经济体制到企业的微观计划管理的一些主要问题作了概要的论述；第二章至第六章介绍了“三论”、市场调查和预测、经营战略和决策、长远发展规划、方针目标管理等经营战略问题的基本原理与方法；第七章至第十章，介绍了生产经营计划的编制、生产计划和作业计划、综合平衡计划的控制等计划管理的原理与方法；第十一、十二章介绍了统计分析与计算机应用等基础工作。本书适用于大中型建材工业企业的计划科（处）长和其他计划管理干部的岗位专业知识的培训，小型建材工业企业也可参照选用。

编写工作是在本书主审、国家建材局技术经济政策研究中心主任、科学技术委员会委员软科学组组长田耕教授的指导下，在上海市建材局教育处处长程培坤同志的主持下进行的。本书以党的十三届四中、五中全会文件和有关的政策法规为依据，吸收先进企业的计划管理经验，注重理论联系实际，突出实用性和行业特点的基础上撰写。本书由下列人员编写：第一章白方；第二章金斧；第三章朱生富；第四章王金宝；第五章徐永铨；第六章邵鸣皋；第七章邵鸣皋、何锡荣；第八章翟文华；第九章郑际文；

第十章王虹；第十一章王虹；第十二章徐永铨。全书主编：邵鸣皋、王虹、程培坤；副主编：白方、王金宝。

在编写过程中，北京市第二水泥管厂、株洲水泥纤维制品厂、上海耀华玻璃厂、上海水泥厂、上海玻璃机械厂、上海建筑防水材料厂、上海新建机械厂、黄石市华新水泥厂、秦皇岛钢化玻璃厂、唐山陶瓷厂、唐山建筑陶瓷厂、唐山水泥机械厂、哈尔滨水泥厂、徐州建材机械厂等单位提供了许多计划管理的宝贵经验，还召开了计划管理干部座谈会，对本书的体系提出了许多宝贵的意见；同时，还得到了国家建材局生产管理司、国家建材局干部管理学院韩景忠常务副院长、中国珠江建材企业公司莫章雨总经理、上海市建材局金灏总工程师，以及上海市建材局干部学校和上海市建材工业技术经济和管理现代化研究会等有关单位领导的热情支持，在此，我们一并表示感谢。

本书中引用了有关书籍中的一些内容，恕不一一注明出处，在此谨向有关作者致以谢意。鉴于编写者水平有限，本书难免存在错误和缺点，希望广大读者提出宝贵意见。

目 录

第一章 总论	(1)
第一节 社会主义有计划的商品经济.....	(1)
第二节 社会主义商品经济的调节机制.....	(4)
第三节 社会主义企业的计划管理.....	(14)
第二章 系统论、信息论、控制论和建材企业全面计划管理	(28)
第一节 系统论的基本概念、原理和方法.....	(28)
第二节 信息论的基本概念、原理和方法.....	(34)
第三节 控制论的基本概念、原理和方法.....	(43)
第四节 系统论、信息论、控制论与建材工业企业全面计划管理.....	(49)
第三章 市场调查与市场预测	(62)
第一节 建材市场.....	(62)
第二节 市场调查.....	(64)
第三节 市场预测.....	(74)
第四章 企业经营战略与决策	(93)
第一节 企业经营战略.....	(93)
第二节 经营战略的制订与调整	(101)
第三节 企业经营决策	(110)
第四节 经营决策方法应用实例介绍	(120)

第五章 长远发展规划	(151)
第一节 制订长远发展规划的目的和意义	(151)
第二节 在社会主义有计划商品经济条件下, 编制长远发展规划的新特点	(153)
第三节 编制长远规划的原则和内容	(155)
第四节 规划的编制与调整	(168)
第六章 企业方针目标管理	(180)
第一节 概述	(180)
第二节 方针目标的制订	(185)
第三节 方针目标的实施	(201)
第四节 方针目标管理成果评价	(210)
第七章 年度生产经营计划	(230)
第一节 概述	(230)
第二节 年度生产经营计划的编制	(234)
第三节 滚动计划	(247)
第八章 企业生产计划的贯彻与实施	(257)
第一节 生产计划	(257)
第二节 生产作业计划	(264)
第三节 生产能力的核定	(282)
第四节 网络计划技术	(287)
第九章 企业生产经营计划的综合平衡	(300)
第一节 企业计划综合平衡的目的和作用	(300)
第二节 企业计划综合平衡的基本原则	(305)
第三节 企业计划综合平衡工作的内容及其管理	(310)

第四节	企业计划综合平衡的方法	(314)
第十章	生产经营计划控制	(329)
第一节	概述	(329)
第二节	经营计划的执行和控制	(335)
第三节	生产计划的调整与控制	(344)
第十一章	企业统计工作	(360)
第一节	概述	(360)
第二节	企业统计的指标体系	(368)
第三节	统计分析方法常用的基本指标	(381)
第四节	计划完成情况的综合分析与评价	(391)
第十二章	电子计算机在企业计划管理中的应用	(407)
第一节	概述	(408)
第二节	企业计划管理工作的计算机应用	(410)
第三节	综合管理信息系统	(417)

第一章 总 论

我国建材工业企业的经营战略和计划管理，是在社会主义国家有计划发展经济的宏观指导下进行的，因而在对它作系统研究之前，有必要对国家宏观的经济调控体制到企业的微观计划管理所涉及的有关问题，先有一个概括的理解。

第一节 社会主义有计划的商品经济

《中共中央关于经济体制改革的决定》指出：“我国社会主义经济是公有制基础上的有计划的商品经济”。这是对我国社会主义经济的性质的科学概括，指明了“商品经济”是我国社会主义经济的属性；而这种商品经济是建立在“公有制基础上的”，它的发展是“有计划的”，从而指明了它与私有制基础上的商品经济存在着原则的区别。

一、商品经济是社会经济发展不可逾越的阶段

在人类社会发展的总过程中，占支配地位的经济活动形式必须依次经历自然经济、商品经济和产品经济三个阶段。自然经济的特点是封闭的自给自足经济，是由低下的生产力水平所决定；产品经济是直接的社会化生产和产品分配，以生产力的高度发展为基础；商品经济以等价交换为特征，是社会生产力既有一定发展又还没有高度发展的经济形式。社会经济发展的这种时序性，是由生产力的发展状况所决定，自然经济不可能超越商品经济而直接过渡到产品经济。只有适应生产力发展状况的经济形式，才能促进生产力的发展，反之，就会阻碍甚至破坏生产力的发展。

在一定的条件下，在一国范围内的社会形态可以超越，但经济形式绝不能超越。我国解放以前是半殖民地半封建社会，经过中国共产党领导的人民民主革命，由新民主主义转变为社会主义社会，成功地越过了资本主义社会。但是，商品经济阶段却不可超越，商品经济同样是我国社会经济发展的必经阶段。建国以后，我国进行了大规模的社会主义经济建设，但是商品经济还不发达，发展极不平衡，自然经济或半自然经济在农村仍占很大比重。我国必须大力发展有计划的商品经济，促进生产力的发展，否则，实现社会主义经济的现代化是不可能的。

二、客观的经济条件决定了社会主义经济是商品经济

商品经济的产生和发展有两个历史经济条件：一是社会分工的存在；二是生产资料和产品属于不同的所有者。由于存在社会分工，劳动者之间必须通过交换劳动来满足不同的需要，分工越发达，交换就越频繁。所以，社会分工是商品经济的一般前提。由于生产资料和产品属于不同的所有者，他们各自的经济利益，必然要按照等量劳动与等量劳动相交换的原则交换产品，才能得以实现。

人类社会发展的历史证明，商品经济可以在不同的社会制度下存在。在奴隶社会和封建社会，由于生产力水平低下，占支配地位的是自然经济，但是社会分工、生产资料和产品属于不同所有者的条件已经存在，于是简单商品经济便产生和发展起来；到了资本主义社会，随着生产力的提高和上述两个条件的完善，商品经济便占了支配地位。在社会主义社会，还存在着商品经济的客观条件，社会主义经济必然还是商品经济。

社会主义之所以还存在商品经济，具体的原因有以下两个：

1. 社会分工依然存在。社会主义经济是社会化大生产活动，不仅存在着社会分工，而且分工日益细密。社会分工是商品经济存在的基础，所以社会主义经济具有一般商品经济的前提条件。

2. 存在着不同的生产经营单位和多种经济成分。社会主义社会存在着独立的或相对独立的经济实体，存在着以公有制为主体的多种经济成分和多种经营方式，必然要通过商品生产和商品交换来进行经济联系，并实现各自的局部经济利益。首先，社会主义公有制经济存在着全民所有制和集体所有制两种形式，这两种公有制经济之间，以及它们与非公有制经济之间，都必然是以等价交换为基础的商品经济关系。其次，全民所有制内部各个企业，都是相对独立的经济实体，存在着经营好坏的差别，从而存在着各个企业的局部利益差异，在相互交换产品时，必然以独立商品生产者和经营者来相互对待，以等价交换的原则来实现经济联系。再次，社会主义社会存在着以公有制经济为主体的多种经济成分，个体经济、私营经济、中外合资或合作企业、外商独资企业等经济成分，是公有制经济的必要的、有益的补充。这些经济成分相互之间，以及它们与公有制经济之间的经济联系，也必然是商品经济关系。

总之，商品经济是社会主义经济固有的特征，并不是什么人强加于社会主义的，而是由社会主义的客观经济条件所决定。

三、社会主义商品经济与资本主义商品经济的区别

社会主义商品经济具有一般商品的共同点，例如商品是用来交换的劳动产品，是使用价值和价值的统一体；生产商品的劳动具有两重性，是具体劳动和抽象劳动的统一；商品的价值决定于生产该商品的社会必要劳动时间；商品交换必须遵循等价交换原则；价格必须以价值为基础；等等。

但是，社会主义商品经济与资本主义商品经济比较，存在着原则的区别。主要表现在以下几个方面：

1. 反映的所有制关系不同。社会主义商品经济是建立在生产资料公有制基础上，反映了社会主义公有制为主体的企业之间和劳动者之间相互交换劳动的关系，体现了社会主义联合劳动

者的互相合作和平等互利的关系。而资本主义商品经济建立在生产资料私有制基础上，反映了资本家与雇佣工人之间的剥削与被剥削关系，以及资本家之间相互争夺剩余价值的利益对立关系。

2. 生产和流通的调节方式不同。社会主义商品经济在宏观上是有计划按比例地发展的，而不是那种完全由市场调节的市场经济，因而可以从根本上避免资本主义商品生产与流通的无政府状态和周期性的经济危机。

3. 商品关系的范围不同。在资本主义社会，一切都是商品。社会主义的商品范围已受到一定的限制：劳动者是生产的主人，劳动力已不再是商品；矿藏、水域、森林、山岭、草原等属于国家所有的自然资源，已退出商品的范围。

4. 生产目的和经营原则不同。资本主义商品生产的目的是追逐剩余价值，唯利是图是它的经营原则。社会主义的商品生产和商品交换，要体现社会主义生产目的，以满足人民的物质文化需要为首要目的，按照社会主义原则来经营，决不允许采取损害国家利益和消费者利益的手段非法牟利。

所以，就社会主义商品经济的本质和总体来说，它不会引向资本主义，而是为社会主义建设服务的。把商品经济等同于资本主义，把社会主义与商品经济对立起来的观点，显然是错误的。

第二节 社会主义商品经济的调节机制

不同社会的经济活动，各有其自身经济条件所决定的调节机制。所谓调节机制，就是支配社会劳动在各生产部门之间分配的经济规律以及这些规律借以发生作用的经济体制和调节手段。社会主义经济既然是公有制基础上的有计划的商品经济，就必然要受社会主义基本经济规律、国民经济有计划按比例发展规律和价值规律的支配。这三个客观经济规律各自从不同的方面以及以不

同的要求，对社会主义商品经济起调节作用。我们必须深刻认识和自觉利用这三个客观经济规律，在社会主义基本经济规律的主导作用下，“建立符合计划经济与市场调节相结合原则的，经济、行政、法律手段综合运用的宏观调控体系。”^①使社会主义商品经济健康地发展。

一、社会主义基本经济规律起着主导作用

（一）社会主义基本经济规律

一切社会的经济活动，都由其起着主导作用的基本经济规律所支配。资本主义商品经济建立在生产资料资本主义私人占有制基础上，追逐剩余价值是资本主义的基本经济规律。它决定着资本主义经济发展的一切主要方面，也是资本家一切经济活动的出发点和归宿。社会主义商品经济建立在生产资料公有制的基础上，社会主义基本经济规律的基本含义是：社会主义的生产目的，是保证满足整个社会的物质文化需要，达到这个目的的手段是依靠技术进步不断地发展生产。社会主义基本经济规律决定着社会主义经济的一切主要方面和主要过程，决定着社会主义生产、分配、交换、消费之间的本质联系。社会主义的生产、分配、交换、消费等各个方面虽然都有自己的特殊规律性，但是它们都要受社会主义基本经济规律的制约，适应社会主义基本经济规律的要求。

同时，社会主义有计划按比例发展规律和价值规律，也都受社会主义基本经济规律的支配和制约。有计划按比例发展，只有在它以社会主义基本经济规律为依据时，才能充分发挥出来；如果离开了社会主义生产目的和实现生产目的的正确手段，就会失去方向。在社会主义条件下价值规律的作用，也受到社会主义基本经济规律的限制，不是让它无止境地起自发调节作用，而是自觉利用价值规律在客观上起协调社会生产和需要的作用。

^① 中国共产党第十三届中央委员会第五次全体会议公报，人民日报，1989年11月10日。

（二）社会主义基本经济规律与经济效益的关系

按照社会主义基本经济规律的客观要求办事，还要不要讲究经济效益呢？回答是肯定的。讲究经济效益，是满足社会的物质文化需要和发展社会主义生产的核心问题。

社会主义经济效益，就是社会主义经济活动过程中劳动耗费与劳动成果的比较。在社会主义商品生产和经营活动中，只有劳动成果大于劳动耗费时，才是有经济效益的；如果劳动成果等于劳动耗费，则经济效益等于零；如果劳动成果小于劳动耗费，则经济效益表现为负效益。历史的经验证明，我们只有在不断提高经济效益的前提下实现生产的增长，才能增加社会财富，不断满足人民的物质文化需要。那种不顾社会需要，片面增加产值，或者货不对路，造成商品积压，就必然会出现负效益，那么，在这种情况下生产增长的幅度越大，社会主义经济的实力损耗也越大，人们的生活就不能得到改善。我们要提高经济效益，就要以尽可能少的活劳动消耗和物质消耗，生产出更多的符合社会需要的商品。由此可见，提高经济效益，正是社会主义基本经济规律的客观要求。

二、社会主义商品经济的有计划按比例发展

（一）社会化大生产客观上要求按比例发展

社会化大生产使各生产部门和各个企业之间紧密地联系起来，任何部门和企业都不能脱离其他部门和企业而孤立地实现生产和流通。因此，社会化大生产客观上要求把社会劳动（包括表现为生产资料的物化劳动和表现为劳动力的活劳动）按照一定比例分配到各生产部门去，使社会再生产顺利进行。

社会化大生产中的比例关系繁多复杂，主要可以归纳为以下几种：

1. 社会生产中生产资料的生产（第Ⅰ部类）和消费资料生产（第Ⅱ部类）之间的比例关系。重工业和轻工业、农业生产之间