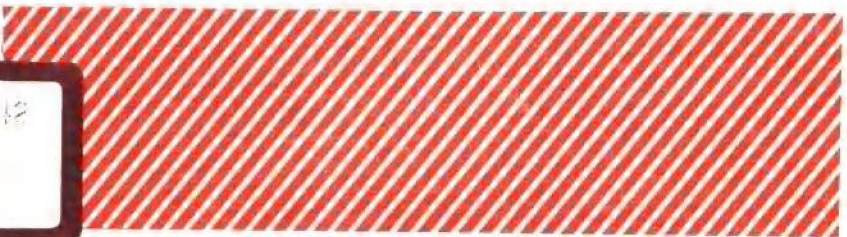
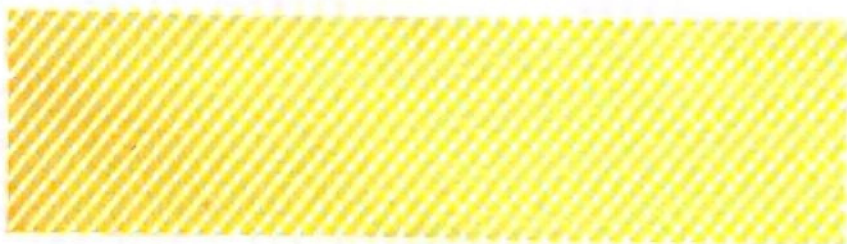


蒲大烈 包剑光 杨迎剑 编

机械工业企业 经营计划与 生产能力



机械工业出版社

本书是为了帮助机械工业企业的经营管理人员学习企业经营计划的编制和企业生产能力的查定方法,提高企业工作人员的素质,由机械电子工业部规划司、经济调节司共同组织部分企业中具有丰富经验的同志合编的一本实用性很强的书。该书比较系统地讲述了有关企业经营计划的编制、企业生产能力的查定等方面的内容,并附有大量的表例供读者参考使用。该书通俗易懂、简明实用。

本书可供广大机械工业企业的经营管理人员学习使用,也可供高等院校管理专业的师生作参考。

机械工业企业经营计划与生产能力

蒲大烈 包剑光 杨迎剑 编

责任编辑:蔡琳 责任校对 韩晶

封面设计:方芬 版式设计:王颖

责任印制:张俊民

机械工业出版社出版(北京阜成门外百万庄南街一号)

(北京市书刊出版业营业许可证出字第117号)

机械工业出版社京丰印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行·新华书店经售

开本 $787\times 1092\frac{1}{32}$ ·印张 $3\frac{3}{8}$ ·插页 1·字数 73 千字

1991年1月北京第一版·1991年1月北京第一次印刷

印数 001—1 570·定价:3.20 元

ISBN 7-111-02141-X/F·275

前 言

建国以来，我国机械工业虽然经历过多次波折，但到目前，已发展成为具有相当规模和水平，门类比较齐全，并拥有十几万个企业的工业部门。在企业管理方面，经过十年来的恢复性整顿和建设性整顿，大中型企业经营管理水平有了一定的提高，而且涌现出一批经营管理比较先进的企业。但是，从总体来看，我国机械工业企业经营管理水平与现代化生产的要求尚有很大的差距。由于长期以来，企业处于单纯封闭型地位，在供销和产品开发等许多经营环节上，企业缺乏自主权，分配上的“大锅饭”又造成经济效益与企业、职工经济利益脱节，这就使得企业的经营观念、市场观念、竞争观念、效益观念普遍淡漠，以致企业计划工作仅偏重于生产计划，而对技术开发、新产品开发、产品销售、物资供应、经济效益、利益分配、职工福利等重要环节则缺乏全面、综合的计划安排。

随着我国经济体制改革的进一步深入和经营决策权的下放，增强了企业的活力、压力和动力，使企业逐步成为相对独立的、自主经营、自负盈亏、自我约束的社会主义商品生产者和经营者，企业从原来的封闭型逐步转变为面向市场的开放型。企业地位的转变，迫使企业的综合计划工作不能再局限于过去的生产技术财务计划，而必须随着企业经营范围的扩大，实行更为全面的计划管理，逐步建立和健全综合的企业经营计划。

编制综合经营计划需要准确地掌握企业拥有的生产能

力；为适应市场需要调整产品结构也需要及时查明各工序之间生产能力的平衡状况；在进行技术改造之后也需要重新核定企业生产能力。所以，企业生产能力的查定是企业的一项重要重要的基础工作。

为了帮助机械工业企业广大经营管理人员学习企业经营计划的编制和生产能力的核定方法，提高企业工作人员的素质，由机械电子工业部发展规划司、经济调节司共同组织部分企业中具有丰富经验的同志合编了《机械工业企业经营计划与生产能力》一书。

本书是从当前机械工业企业管理的实际需要出发，并以我国机械工业企业管理的实践经验为主要依据编写的，十分注重科学性与实用性的结合。在编写过程中，曾征求专家、学者和企业经营管理人员的意见，经过反复讨论、修改，并请北京机械工业管理学院研究生部张汝宣副教授主审、定稿后出版。

由于笔者认识水平有限，缺陷难免，敬请指正。

编者

1989年8月

目 录

第一部分 企业经营计划	1
一、企业经营计划的意义	1
二、企业经营计划的任务和基本原则	3
三、企业经营计划的由来及其特点	5
四、企业经营决策	7
五、企业经营计划的内容	9
六、目标管理与目标体系	34
七、企业经营计划的编制	42
八、企业经营计划的执行、修改和检查	47
第二部分 企业生产能力	52
一、企业生产能力的分类	52
二、影响企业生产能力的基本因素	54
三、企业生产能力查定的作用	56
四、企业生产能力查定的范围、程序和原则	58
五、企业生产能力查定的组织和准备工作	60
六、金工车间生产能力的查定	62
七、铸造车间生产能力的查定	71
八、锻压车间生产能力的查定	76
九、金属结构车间生产能力的查定	79
十、热处理车间生产能力的查定	83
十一、炼钢车间生产能力的查定	86
十二、装配车间生产能力的查定	89
十三、全厂生产能力的汇总	92
十四、综合生产能力的数学评定方法	94

第一部分 企业经营计划

一、企业经营计划的意义

企业经营计划，是在国家计划指导下，根据企业中长期发展规划和年度经营决策方案，经过反复综合平衡而制定的企业综合计划。它是指导企业各项生产经营活动，实现企业经营目标，提高经济效益和调动全体职工积极性的重要手段。社会主义企业，作为相对独立的商品生产者和经营者，在服从国家计划和管理的前提下，有权根据市场需求的变化，作出自己的经营决策，提出企业经营目标，并对企业生产经营活动的全过程作出统筹安排。编制企业经营计划，要求合理利用企业的人力、物力、财力，达到以最少的活劳动和物化劳动消耗，获得最大的经营效果。因此，编好企业经营计划对实现企业经营目标和企业的生存发展有着重要的意义。具体表现在如下几方面：

1. 促进生产力的发展

现代工业企业是建立在现代化大生产基础上的。它的主要特点是：以机器或机器体系为主要生产手段，要求生产过程具有连续性、比例性和节奏性，劳动分工更加精细，协作关系更加密切。为使企业里成千上万个劳动者的活动按照大机器生产的客观要求科学地组织起来，就必须有一个统一的计划，并且严格地按照这个计划组织生产和经营活动。既要

解决好多品种、多工序错综复杂的生产安排问题，又要解决好企业的技术准备、材料供应、设备维修、人员配备、资金运用等工作同生产安排之间，以及这些工作之间的相互衔接和配合问题，还要解决好企业内部的生产和工作安排同企业外部条件之间的相互衔接和配合问题。为此，必须对各项活动进行周密的、科学的计划安排，严格执行计划，并且消除影响计划完成的因素，切实保证企业经营目标的实现。

2. 它是提高经济效益的重要手段

工业企业不仅要为用户提供技术先进、质量优良、价格低廉的商品，以满足国家建设和人民日益增长的物质文化需要，而且还要努力为国家提供尽可能多的积累，以满足社会经济发展的需要。经营计划编制过程中进行的综合平衡，揭示出需要与可能的矛盾，为进行市场研究、充分挖掘和合理利用人力、物力、财力指明了方向。计划方案的优化和技术组织措施的制定，为优质、高效、低耗，提高经济效益创造了条件。

3. 促进国民经济的发展

工业企业是国民经济的基本组成单位，是工业生产和国家财政收支的直接承担者。如果企业计划管理不善，国家安排的重点建设项目所需的设备就会落空，国民经济各部门之间的比例关系就会遭到破坏，整个国民经济的协调发展就得不到保证。当前，我国社会主义计划经济是在公有制基础上的有计划的商品经济。在保证完成国家计划任务的前提下，企业享有充分的生产经营自主权，可以根据市场的需求和本企业的技术特长，充分挖掘企业内部潜力，承接订货，以满足社会需要。

二、企业经营计划的任务和基本原则

1. 企业经营计划的任务

企业经营计划的任务，就是通过计划的编制、执行和检查，充分挖掘和合理利用企业一切潜力，保证企业经营目标的实现，在确保国家计划完成的前提下，在产品品种、数量、质量、交货期、价格、技术服务、备品备件的供应等方面满足国家和用户的需要，最终使国家、企业、职工三者都能增加收益。企业经营计划的具体任务可分为以下几个方面：

（1）根据国家计划 and 市场需求，制定企业的经营方针。

（2）制定利润目标，组织好企业各项计划的编制、衔接和综合平衡。

（3）制定并组织实现企业生产经营活动的各项指标，并把各项指标纳入经济责任制，以保证全面完成计划任务。

（4）充分挖掘和合理利用企业人力、物力和财力，使企业的生产经营活动取得最佳的经济效果。

2. 企业经营计划的基本原则

为了保证上述任务的全面实现，企业经营计划工作，必须贯彻下列基本原则：

（1）树立全局观念，坚持社会主义经营方向。企业必须服从国家安排的专业方向，要在国家规定的产品专业方向内增加品种、提高产品质量、降低产品成本，努力满足国家的需要。不能为追求利润而任意改变专业方向、扩大自销产品范围、减少专业产品的生产，影响国家计划的实现。在国家与企业的经济利益发生矛盾时，企业应当服从国家的整体利益，坚决贯彻执行党和政府制定的各项政策、法令、计划以及上级主管机关的各项指示、决定。

(2) 制定企业经营计划必须建立在科学方法的基础上。企业经营计划必须适应企业的生产特点,符合客观经济规律。要做好调查研究和市场预测工作,包括:市场情况的调查;材料配套供应形势的调查;定期对企业生产能力查定和其他专题调查。在大量调查研究的基础上做好市场预测,并且制定或修订先进的各种材料、燃料、动力消耗定额,工时消耗定额和生产周期等。要增强企业的产品竞争能力,适应经营环境的变化,使计划既有战略上的预见性,又有战术上的现实性。

(3) 坚持综合平衡,计划留有余地。现代工业企业的组织和计划工作是比较复杂的,在企业生产经营活动中,各个部门、各个生产环节以及所需要的人力、物力、财力之间,都要保持一定的比例关系,要求保持相对的平衡,以保证企业生产的顺利进行。因此,就必须进行综合平衡,采取有效措施,协调各种比例关系,不断地组织新的平衡,以促进企业生产经营活动在新的基础上适应企业内部条件和外部环境的发展。

企业的计划,既要积极先进又要留有余地。因为企业在制定计划时不可能完全预见到执行过程中可能产生的问题。计划留有余地,有利于在遇到意外情况时,能够比较主动地作出相应的调整,保证按质、按量、按时地完成计划任务。

(4) 维护企业经营计划的严肃性。企业计划一经确定和批准,必须严格执行,不能随意变动。因为一个企业完不成计划,就会影响其他企业生产的正常进行,打乱整个社会的再生产过程。由于客观原因必须调整计划时,应经过原制定计划的部门核算平衡后,提请领导批准方可进行调整,同时要查明完不成计划的原因,并追究其责任,以维护计划的

严肃性。

三、企业经营计划的由来及其特点

1. 企业经营计划的由来

企业经营计划是经济体制改革的产物。经济体制改革以前，企业的经营决策权集中在国家主管部门，企业的年度综合计划是采用生产技术财务计划的形式。生产任务靠国家下达，企业无产品决策权；生产所需各种物资，靠国家统一分配，企业无物资选购权；生产的产品，靠国家统销，企业无产品销售权；利润全部上缴国家，企业无利润支配权；所需的资金，靠国家拨款，企业无资金筹措权；发生亏损，靠国家补贴，企业不负经济责任。总之，在旧的体制下，国家切断了企业与外界的各种联系，把企业封闭起来，使企业处于无权、无责、无利的地位，既无活力，又无压力和动力，难于调动企业生产经营的积极性。

经济体制改革以来，为了增强企业活力，使企业成为相对独立的、自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，党和国家制定了相应的政策和措施：

（1）实行计划经济为主，市场调节为辅的方针，并逐步扩大间接计划的范围，对于非指令性任务，企业具有产品决策权。

（2）非指令性任务，国家不包物资分配，由生产者自行采购，企业具有物资选购权。

（3）非指令性任务，国家不统购，由生产者自销，企业具有产品销售权。

（4）实行利改税，纳税以后的利润由企业自行支配，企业具有利润支配权。

(5) 国家保护合法竞争, 通过竞争, 优胜劣汰, 经营管理不善的企业可能倒闭, 使企业感到有了压力。

(6) 企业内部, 按责权利相结合的原则, 实行经济责任制, 把企业利益同职工利益结合起来, 调动职工的积极性。

总之, 随着经济体制改革的逐步深入, 企业经营范围的逐步扩大, 使企业从原来的封闭型, 逐步转变成为同外界环境具有多种联系的开放型。企业的生产技术财务计划, 也需要适应企业转型的新形势, 逐步转变为能够正确反映企业多种经营活动的经营计划。

2. 企业经营计划的特点

企业经营计划是企业生产技术财务计划在新的经济管理体制下的延续和发展。与生产技术财务计划相比, 经营计划具有如下特点:

(1) 计划决策权不同。生产技术财务计划是以国家任务为经营目标, 企业的技术经济指标 (包括数量指标与质量指标) 由国家统一规定、统一考核和统一调整。国家通过指标体系, 将企业计划纳入国民经济计划。企业经营计划则是根据国家授予企业的经营决策权限, 通过市场调查和市场预测, 努力开拓市场, 在分析企业内部条件和外界环境的基础上, 主动地作出决策和自行确定经营目标, 从原来主要是执行型的计划发展为决策型的计划。

(2) 计划工作的中心与重点不同。生产技术财务计划是以生产为中心, 以产量为重点, 进行企业内部条件的综合平衡, 以适应国家任务的要求。企业经营计划则是以提高经济效益为中心, 以产品适销对路为重点, 不仅要进行企业内部条件的平衡, 而且要进行企业内部条件与企业外界环境的动态平衡。企业计划的安排不仅要保证完成指令性指标, 而

且要面向市场，保证非指令性指标的完成，以实现企业的经营目标。

(3) 处理利益目标不同。生产技术财务计划以国家下达的利润指标为利益目标，仅考虑如何为国家提供积累。企业经营计划则要考虑兼顾多方面的利益，既要完成上缴利税，保证国家得大头，同时还须兼顾企业、企业职工和消费者的利益，使企业具有生存和发展的能力，企业职工的生活福利有所改善，并为消费者提供价廉物美的产品。

(4) 计划范围不同。生产技术财务计划局限于企业内部生产过程的计划安排，不注意面向市场、研究市场，不需要进行产销平衡。计划工作的内容是由生产计划、劳动与工资计划、物资供应计划、成本计划、财务计划及技术组织措施计划等部分组成，一般不考虑流通过程，致使新产品的开发极为缓慢。企业经营计划则需要综合反映产品的生产和流通的全过程，既要努力以质量求生存，以品种求发展，又要积极做好销售后的服务工作，用优质的产品和优质的服务向购买者展示企业的形象，以争取更多的用户。

四、企业经营决策

我国企业从封闭型逐步转化为开放型以后，面临的问题，是如何根据国家授予的经营权限，做好经营决策。

1. 决策的概念

所谓决策就是对未来的行动，从两个以上的可行方案中选择一个合理的方案。企业内外环境变化愈激烈，需要解决的问题愈多，决策愈重要。

企业的决策，按其重要性可分为经营决策、管理决策与业务决策。经营决策是企业的战略决策，是全局性的、长期

性的大政方针方面的决策,是为了实现企业的经营目标需要解决的一系列重大问题。例如企业的长远规划、产品方向、生产规模、新产品开发、投资建厂、重大技术改造、资金筹措、重要人选及组织机构的调整等。管理决策是执行战略决策过程中的战术决策。业务决策则是在日常生产活动中为了提高生产效率和工作效率所做的决策。企业的最高管理层应致力于经营决策,并通过授权,将管理决策与业务决策交给中间管理层和初级管理层去完成。

经营决策与经营计划都是企业管理的计划职能,二者的关系十分密切。经营决策是对企业重要生产经营活动的目标、方针、策略等进行决策,制订出企业的经营方案。经营计划则是以企业的经营方案为依据,对企业重要的生产经营活动作出统筹的安排,以谋求企业经营目标与企业内部条件和企业外部环境的动态平衡。

2. 经营决策的基本内容

企业经营决策,一般包括下列基本内容:

(1) 企业生产方向的决策。机械工业是整个国民经济的技术装备部。机械工业企业的经营决策首先应回答为谁服务的问题。企业是为工业部门服务,还是为建筑、邮电、农业、交通运输部门服务;是为出口创汇服务,还是为国内市场服务;是为国防军工服务,还是为民用部门服务,等等。在确定企业生产方向时,既要考虑国家的长远规划和市场需要,又要考虑发挥企业的优势,有利于提高经济效益。

(2) 产品开发的决策。机械工业企业应贯彻“以质量求生存,以品种求发展”的经营方针,不断发展新产品和整顿老产品,以满足社会需要,并提高企业的竞争能力。产品的开发,应结合企业的具体条件选择独立研制、技术协作和

引进外国技术等不同方式。多品种生产的企业，还应根据技术发展方向和国家技术政策的要求，周密考虑国内外市场需要、国家的投资水平和资源条件、用户的购买力水平和购买心理、本企业的优势和特长等因素，以建立合理的产品结构。

(3) 产品销售的决策。随着经济管理体制改革的进行和产品销售权的下放，我国机械工业企业的经营范围从生产领域扩展到流通领域。企业不仅要进行产品生产的决策，而且还要进行产品销售的决策。为了做好产品销售的决策，企业需要进行市场调查与需求预测，掌握用户的购买规律，处理好企业与用户及流通部门的关系，加强产品宣传和广告工作，做好产品的价格决策、销售计划决策、推销与服务决策、销售组织与销售业务决策等。

(4) 企业改造的决策。企业改造是实现企业经营目标的重要保证。它包括企业生产技术的改革、企业管理的改革和企业职工的思想、文化、技术水平及生活条件的提高。企业应以提高企业素质、增强企业竞争能力为目标，做好企业改造的决策。

(5) 企业的财务决策。财务决策是企业重要财务活动的决策。它所解决的问题是关于资金和盈利的问题，并对企业的其他经营决策起着指导和促进的作用。财务决策包括投资决策、资产筹措决策、目标利润与目标成本决策、财务收支平衡决策、财务计划决策、财务结算决策等。

上列经营决策是编制企业经营计划的重要依据。

五、企业经营计划的内容

企业经营计划是企业的综合计划，是包括生产、技术、劳资、供销、成本、资金等生产经营活动的计划，它全面反

映企业在计划期内的经营成果。计划的内容，因企业的具体情况的不同而有差异。一般来说，应包括下列内容：（经营计划主要指标汇总表见表1）

表1 经营计划主要指标汇总表

项目	单位	上期预计	本期计划	本期为 上期%	项目	单位	上期预计	本期计划	本期为 上期%
甲	乙	1	2	3 = 2 ÷ 1	甲	乙	1	2	3 = 2 ÷ 1

注：本表系按各专业计划主要指标进行填列。

1. 产品销售计划

产品销售计划是根据国家下达的指令性计划任务和企业销售预测的资料，以及与用户签订的订货合同等，来确定产品的销售数量、销售收入和交货期限等。它应保证产销衔接和利润目标的完成，是编制企业生产计划的依据。具体包括：

- （1）产品订货任务；
 - （2）产品销售收入计划；
 - （3）销售技术服务计划
- （产品销售计划表见表2）

2. 生产计划

生产计划是企业经营计划的主体，规定企业在计划年度内应当生产的品种、质量、产量、产值和出产进度，是编制劳动工资计划、物资供应计划、成本计划、财务计划等的主要依据，也是搞好产、供、销平衡的依据。具体内容包括：

(1) 总产量（以货币表现的工业总产值、净产值）；

(2) 商品产量（以实物表现的台、吨和以货币表现的商品产值）；

(3) 考核产品品种；

(4) 考核合同完成率；

(5) 分车间产品产量和生产进度。

(生产计划表和产品品种计划表见表3、表4)

表3 生产计划表

项 目	单位	上期预计	本期计划					本期为上期的%
			全年	一季	二季	三季	四季	
甲	乙	1	2	3	4	5	6	7=2÷1
工业总产值	万元							
商品产值	万元							
机器产品产量	台/吨							
其中： ××产品	台/吨							
××产品	台/吨							
.....								
钢铁产品产量	吨							
.....								