



工业企业 计划管理

GONGYEQIYE
JIHUAGUANLI

天津科学技术出版社

工业企业计划管理

钟华镇 钟宇雄 编著

天津科学技术出版社

责任编辑：庞兴忠

工业企业计划管理

钟华镇 钟宇雄 编著

*

天津科学技术出版社出版

天津市赤峰道124号

天津新华印刷一厂印刷

新华书店天津发行所发行

*

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 8.875 字数 226,600

一九八五年八月第一版

一九八五年八月第一次印刷

印数：1—22,000

书号：4212·23 定价：1.60 元

前 言

工业企业计划管理是一项全面性的、复杂细致的管理工作，是社会主义企业管理的主要组成部分，也是当前整顿企业和加强企业管理的重要内容。所谓计划管理，就是根据国家对企业的要求和市场需要，制定企业的生产经营计划并用它对企业的生产经营活动的各个方面进行有效的、具体的组织、指挥、协调和控制。实行计划管理可以使企业的人力、物力、财力得到充分利用，获得尽可能大的经济效益。

现代化的生产是高度社会化的大生产，规模十分庞大，劳动分工十分精细、协作关系也十分严密。在这种情况下，只有通过各种系统的周密的计划，把整个企业的职工按照大生产的要求科学地组织起来，把生产经营的各项工作有机地结合起来，才能保证企业的生产活动和各项经营工作正常地进行。所以，每个工业企业都必须实行计划管理。

不断提高经济效益增加社会主义积累是工业企业的重要任务。企业的经济效益，固然与技术的先进与否有着直接的关系，但是在很大程度上还决定于管理工作的好坏。如果企业的计划管理工作不好，生产混乱，虽有再好的先进技术和先进设备，也发挥不出它的作用。因而企业加强计划管理，势在必行。

为了适应当前整顿企业，加速实现我国四个现代化的需要，特编写了《工业企业计划管理》一书。

本书从当前我国工业企业的客观现实出发，系统地介绍了企业计划管理的基本知识，着重讲述编制生产作业计划的具体方法，对于网络计划法、市场研究、决策方法等也作了阐述。本书可供工业企业管理人员和有关部门在工作中参考，也可作为工经

院校计划专业师生教学中参考。

本书在编写过程中，曾得到广东省、广州市有关经济管理部门的大力支持，天津财经学院工管系郝颢桓副教授、于林讲师和张英华讲师协助审稿，在此表示衷心感谢！

由于编者水平所限，错误和不当之处在所难免，诚恳希望读者批评指正。

编 者

1984年6月

目 录

第一章 工业企业计划管理的意义和任务	(1)
第一节 计划管理的重要性.....	(1)
第二节 计划管理的任务和主要工作.....	(5)
第二章 工业企业生产经营计划的编制与贯彻执行	(11)
第一节 生产经营计划的内容.....	(11)
第二节 年度计划的编制.....	(17)
第三节 产品销售计划.....	(24)
第四节 生产计划.....	(27)
第五节 技术组织措施计划.....	(49)
第六节 劳动工资计划.....	(56)
第七节 物资供应计划.....	(66)
第八节 成本计划.....	(74)
第九节 财务计划.....	(81)
第十节 计划指标体系.....	(98)
第十一节 企业计划的执行与检查.....	(100)
第三章 生产作业计划	(108)
第一节 生产作业计划的意义和作用.....	(108)
第二节 生产作业计划的编制原则和依据.....	(110)
第三节 编制生产作业计划的方法.....	(111)
第四章 生产调度工作	(177)
第一节 生产调度工作的意义和内容.....	(177)
第二节 生产调度工作的方法和要求.....	(179)
第五章 作业核算与生产进度统计工作	(188)
第一节 作业核算.....	(188)

第二节	统计工作与计划工作的关系	(190)
第三节	原始记录	(192)
第四节	生产进度统计	(200)
第六章	网络计划法	(221)
第一节	网络计划法的作用和意义	(221)
第二节	网络图的绘制方法	(223)
第三节	网络时间的计算	(232)
第四节	时差和关键路线	(238)
第五节	网络计划的优化	(242)
第七章	市场调查与销售预测	(248)
第一节	市场调查	(248)
第二节	销售预测	(251)
第八章	决策方法	(262)
第一节	决策的重要性	(262)
第二节	决策的程序	(263)
第三节	决策问题的分类及其分析方法	(264)
附录:	计划管理工作的常用名词与公式	(274)

第一章 工业企业计划管理的意义和任务

第一节 计划管理的重要性

一、“管理”的由来和发展

管理，是由社会化生产所引起的，并随着社会化生产的发展而发展。从工业发展过程中的几个阶段来看：工业最原始形式是家庭手工业，它是与农业结合在一起的非独立的、自给自足性的生产。这时，人们使用很落后的手工工具，生产力尚处于很低的水平，对于管理没有形成专门的需要。工业最早的独立形态是个体手工业，这时它虽然已经从农业中分离出来，并为市场而生产，但个体手工业者既是生产者又是管理者，管理也没有从生产中独立出来。工业最早的企业形式是工场手工业，众多的手工业工人受雇于同一的工场主，并在同一工作场所分工地劳动。这时开始出现了协作性质的共同劳动生产过程，同时，也就产生了独立形态的管理职能。随着生产工具的不断改革和进步，出现了大机器工业。这时企业以机器体系为生产工具，生产过程同时具有了连续性和比例性的特点，生产社会化的程度空前提高，管理就成为组织生产的必要条件。时至今日，没有管理，生产过程就无法进行。由此可见，生产力水平发展到一定高度，出现了社会化的生产，并由此而引起了“管理”的产生。

“工业企业管理”，是在大规模的工业生产中，协调许多人的共同劳动所必需。社会主义工业企业管理，就是根据客观经济规律的要求和社会化大生产的需要，对全民或集体所有制企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制，从而保证生

产的顺利进行并取得尽可能大的经济效果。

二、什么是计划管理

工业企业计划管理，是社会主义企业管理的一项重要内容。所谓计划管理，就是根据国家对企业的要求和市场需要，制订出生产经营计划。并用它对企业的生产经营活动的各个方面进行有效的、具体的组织、指挥、协调和控制。以期达到最高的生产效率，获得尽可能大的经济效果。

企业实行计划管理，就是要用计划来指导企业的生产经营活动。企业中的生产安排、材料供应、设备利用、劳动组织、资金运用、成本核算、技术措施、产品销售等工作，都必须按预定的计划和科学的技术经济指标进行。如果企业对于生产某批产品需要多少原材料、多少流动资金、多少劳动力、各种零部件何时供应才能配合总装需要，以及机器设备够不够用等一系列有关问题，事先没有订出周密的计划，那就必然心中无数，处理一切问题只能凭估计临时应付。这样，便会造成企业生产混乱。

工业企业计划管理工作的内容，一般包括建立和健全计划管理机构 and 制度，正确地制订计划和组织计划的实现，检查、分析计划的执行情况以及总结经验、拟订下一计划改进措施等。计划管理的范围应包括企业生产经营活动的各个方面，即生产、技术、劳资、供应、销售、设备、成本、财务、利润等各项工作。因此，计划管理，不仅仅是企业计划部门的事，所有科室部门，所有生产过程中各个阶段、各个生产单位都要为实行计划管理而工作。这样，才能收到全面计划管理的效果。

三、计划管理的重要性

计划管理，是社会主义企业管理的一项主要内容。企业实行计划管理，既是国家对企业的严格要求，也是企业本身的迫切需要。它对发展我国国民经济增强社会主义物质基础具有重要意义。

1. 实行计划管理是现代化大生产的客观要求

现代化大工业生产，是大规模的、集体的、连续性的、复杂

的生产。全部生产活动由头到尾需要经过很多的机器设备、众多工人，并且还要在很多车间、很多部门的密切配合下才能进行。这种大机器工业生产，如果没有一个统一的计划作为全体职工行动的纲领，就根本不可能把各个环节有机地组织起来，并使整个生产有节奏地、互相协调地同步进行。一个企业如果生产计划性差，管理混乱，其后果是不堪设想的。往往工厂的某些车间、工段，由于月初抓得松，产量低，致使另外的车间、工段因不能及时得到半成品的供应而被迫停工等待。在下半月，这些车间、工段又用加班突击的办法生产了大批的半成品。于是，另外的车间、工段也就只好跟着加班突击。这样一来，就使整个企业的生产不得不在有时停工，有时突击的状况下进行。由于受前一阶段停工的影响，全月的产品产量减少了。因为是加班突击生产，很多因素不正常，又使产品的质量降低，废品增加了。此外，还由于停工造成劳动力使用上大量浪费，突击生产使机器设备受到损坏，加班加点又使工资超支，因而产品成本也就跟着显著提高了。

现代化大生产的特点是劳动分工精细，协作关系复杂。分工越细，环节越多，生产就越要有严格的计划来控制。只有通过各种系统的周密的计划，把整个企业的职工按照大生产的要求科学地组织起来，把以生产为中心的各项工作有机地结合起来，才能保证企业的生产活动和各项工作正常地、顺利地进行。这就好像一个乐队演奏一样，要把一场大合奏演好，必须有统一的乐谱和统一的指挥。

总之，有计划地组织企业的生产经营活动，是社会化大生产的客观要求。没有计划，现代化工业企业的生产就不可能进行，就会陷于混乱状态，这是不依人们意志为转移的客观规律性。无论资本主义企业，还是社会主义企业，都是如此。虽然资本主义社会，由于生产资料的私有制，从整个社会经济来说，是无政府状态的，但是，在资本主义企业内部不仅也要实行计划管理，而且有着十分严密的计划。由此可见，计划管理是社会化大生产的

必然要求。

2. 实行计划管理是国民经济有计划按比例发展的客观要求

每个社会主义企业都是国民经济的组成“细胞”。企业根据国家要求和社会需要制定生产经营计划，并通过合同制把企业生产与社会需要联接起来，把企业与企业之间的分工协作联接起来，组成一个有机的国民经济整体。企业计划完成与否直接关系和影响到整个国民经济的实现。所以，要求每个企业都必须有计划地组织企业的生产经营活动，实行严格的计划管理。只有这样，才能保证满足社会需要，满足企业之间的协作需要，从而保证国民经济有计划按比例的发展。

3. 实行计划管理是合理利用企业内部人、财、物力，取得最大经济效益的重要手段

社会主义工业企业的生产经营目的，除了生产工业产品满足社会需要之外，也要充分挖掘和利用企业的人力、物力与财力的潜在资源，不断提高经济效益，以增加国家和企业的经济收益。企业实行计划管理，通过加强生产经营活动的计划性，不仅能够以最少的人力、财力、物力取得最大的经济效益，而且还会促使企业从增产又增收中，不断得到发展。相反的，一个企业如果没有周密的计划来指挥生产经营活动，则企业的生产经营活动就会盲目、混乱，根本不可能获得良好的经济效益。因此实行计划管理，是企业取得本身生存和发展的“必由之路”。

实践证明，企业的计划管理工作健全与否，对企业生产经营有着密切关系。计划管理搞得越好，生产经营必然好。不少企业自从加强计划管理后，很快就见到以下的明显效果：

1. 生产秩序正常

企业实行了计划管理，起到有效地组织生产和管理生产的作用，因而各部门、各车间、各个环节的生产活动都在计划的统一指导下有节奏地、互相配合、相互协调地进行。于是，生产的正常秩序很快就能建立起来。

2. 劳动生产率不断提高

实行计划管理以后，企业根据产品的工艺要求，设备能力和先进合理的劳动定额编制生产作业计划。因此不仅克服了停工、突击现象，而且每个工人在生产工作上都有了自己的奋斗目标，各自在不同的岗位上有目的、有步骤地进行工作。这样，就可以充分发挥群众的生产积极性和创造性，从而使劳动生产率不断提高。

3. 经济效益显著提高

由于实行计划管理，在制订计划时经过调查研究，慎重考虑，计划不但能充分反映国家的要求和人民的需要，并且也对预先估计到计划执行过程中可能发生的困难，做了妥善安排。因此计划付诸执行后，企业的一切经济活动就可以按照计划规定的目标，有计划、有步骤地进行。从而防止管理松弛、生产混乱、经营不善现象的出现，大大地提高了企业生产经营的经济效益。

为了发展社会主义物质基础，早日把我国建设成为强大的现代化的社会主义国家，我们必须对现有工业企业加强计划管理，把企业的计划管理工作提高到一个新的水平。

第二节 计划管理的任务和主要工作

一、计划管理的主要任务。

工业企业的计划，过去是自上而下的编制，由主管部门确定，而计划管理基本上属于组织执行计划的性质。随着我国经济体制的改革和企业经营自主权的扩大，企业由生产型管理转变为生产经营型管理，计划管理逐步扩大到规划决策的职能。企业计划管理的任务，总的来说，就是在国家统一计划和主管部门的领导下，根据市场调查和经济预测确定本企业的发展方向和经营方针，依靠群众，正确、及时地制定企业计划，并且认真地组织贯彻执行。具体地说，主要有以下四个方面：

1. 根据国家的五年计划或长远发展规划，以及长期经济协议

书和市场预测，制定企业的长远发展规划。

国家有长远发展规划，企业也要有长远发展规划。企业的长远发展规划就是企业在较长时期内（如三年、五年、十年等）生产、技术、经济发展等方面的奋斗目标。企业必须根据国家的长远发展规划以及其他有关资料，结合本企业具体情况，制定每个时期的长远发展规划、并通过近期计划把它组织实施。

2. 依据对社会需要的市场调查和销售预测，提供品种对路，质量优良的产品。

社会主义生产的目的是最大限度地满足社会和人民生活不断增长的需要。为此，工业企业应根据市场的需要，结合本企业的生产实际条件，尽可能多地生产质优耐用、群众喜爱的，适应国民经济发展和人民生活提高的产品。

3. 使企业内部的各个生产环节的活动、各项工作，保持各种适当的比例关系，协调地进行。

要使企业的生产活动顺利地、正常地进行，就要求企业内部各个生产环节之间、各项工作之间必须保持一定的比例关系，求得相对的平衡。但是生产是不断发展的，旧的平衡会被打破，又必然会产生各种各样新的不平衡。这是一个矛盾，我们必须善于不断发现矛盾，解决矛盾，及时地认真地组织新的相对平衡，决不能放任自流。只有这样，才能保证企业生产在统一计划指导下协调地进行。

4. 充分挖掘企业内部潜力，合理利用企业的一切人力、物力和财力，使企业获得最大的经济效果。

工业企业的生产经营活动，要讲求最终的经营成果。也就是必须考虑如何用尽可能少的劳动消耗（包括活劳动和物化劳动）和资金占用，取得最大的经济效果。因此，企业制定的计划，必须是既积极先进又切实可行，保证企业供、产、销几方面的平衡协调，保证企业的人力、物力和财力得到充分合理的利用，从而保证企业生产经营活动获得最大的经济效益。

二、计划管理的基本原则

工业企业的计划管理，必须遵循下列几项基本原则：

1. 坚持全局观点，正确处理全局和局部的关系

全局观点，即局部要服从全局。企业的生产经营计划是整个国民经济计划的组成部分，每个企业都完成了生产经营计划，国民经济才能发展。企业的生产目的是为了满足社会的需要，企业生产经营计划服从国家的要求和市场的需要就是坚持社会主义方向。因此，企业应该在国家计划的指导下进行广泛深入的市场研究，生产满足社会和人民需要的产品。

对待企业与企业之间的社会主义协作，要有全局观点，反对本位主义。接受订货和生产协作等任务，必须认真履行经济合同，承担经济责任。

全局观点不仅是处理企业与国家，企业与企业之间关系的准则，同时，也是处理企业内部各个单位之间关系的准则。企业各个科室部门、各生产环节之间，由于角度不同，对待问题往往容易从本位出发，彼此工作不协调，使生产和工作受到影响。为此，各个单位必须克服本位主义，服从全厂统一计划的要求，顾全企业整体这一大局。

2. 计划要综合平衡，指标要先进合理

在企业的生产经营活动中，生产的产品同其所拥有的人力、物力、财力之间；各个车间、班组的生产能力之间，都要保持一定的比例关系，要求达到相对的平衡。但是，随着生产的发展，又必然会产生各种各样的不平衡。因此，企业必须根据实际情况，经常进行综合平衡工作，积极挖掘生产潜力，消除不利因素，不断组织新的相对平衡。

企业的计划指标必须先进合理，只有先进的指标，才具有动员广大群众积极完成计划的作用。必须防止超越客观现实所许可的条件，勉强去做实在做不到的事情。脱离实际的高指标，尽管经过努力，也仍然达不到，这就必然挫伤广大职工的积极性。因

此，制订计划必须将有关各项因素进行全面分析、细致的计算和反复地综合平衡。使计划指标既先进又切实可行。

3. 要突出最终经营成果

企业进行生产经营活动，必须保证为社会提供优质适用的产品和日益增多的盈利，国民经济才会不断发展。如果生产不讲求经济效益，不能增加国民收入，这实质上是浪费社会财富。因此，要求任何企业都要在计划的指导下用最少的劳动消耗和最少的资金占用，去取得最大的经济效益。

4. 要相信群众，依靠群众

一个企业的计划管理工作是否做得好，关系到它的生产经营能否发展。要使计划管理工作做好，就必须坚持走群众路线，发动和吸收广大职工群众参加企业的计划管理。当企业在制订计划的时候，只有深入群众进行调查研究，相信群众，依靠群众，才能制定出切合实际的计划。在贯彻执行计划时，更要认真相信群众，依靠群众。因为广大职工群众是执行计划的主力军，生产中有哪些有利条件，哪些不利条件，哪里是关键，哪里是薄弱环节，群众最清楚，也最有办法。计划工作如果失去职工群众的支持，就很难起到应有的作用。

三、计划管理的主要工作

社会主义工业企业实行计划管理的必要性是无可置疑的。它是一项全面的、综合性的工作，一定要领导重视，群众支持，才能搞得好的。实行计划管理，必须做好下列各方面的工作：

1. 树立计划观念

进行计划管理，首先要对企业全体职工进行计划教育。使大家认识到计划管理的重要性和必要性，认识到企业如不进行计划管理，就不可能防止或克服生产的落后状态。特别是领导干部、技术人员和管理人员，一定要加强计划观念。要使企业的一切工作都有全盘布置，克服只管生产，不顾安全，只问产量，不管质量和成本等偏向。要认识到企业的生产经营活动是由各部门、各

方面密切配合来进行的，任何一方面如果计划不当或工作不好都会给企业造成不良的后果，影响生产经营计划的全面完成。

2. 建立和健全计划机构

要进行计划管理，除了要对全体职工进行深入细致的计划教育，树立计划观念外，还要在组织上有一个负责全厂计划编制和执行工作的独立工作机构（科室），以及配备必要的工作干部。

3. 编制正确的生产经营计划

生产经营计划是企业进行生产经营活动的综合性计划，它包括生产、销售、技术组织措施、劳动工资、物资供应、财务、成本、利润等等各方面的专业计划。正确的生产经营计划，对工业企业的全部经济活动起着组织和指导作用。在它的统一指导下，企业内部各个单位、各个部门的工作互相协调进行。

4. 建立生产作业计划

生产作业计划是组织均衡生产，保证全面完成生产计划的有效手段。生产作业计划把年度生产计划具体化，它按月、按旬或按周、按日甚至按时地把生产任务具体分配到各车间、工段、小组以至个人，这就使整个企业的生产活动，生产过程中的各个环节有机地组织起来。有了生产作业计划，各方面就可以有节奏地进行工作和生产。通过对作业计划的检查，可以掌握生产的进行情况，及时发现生产过程中的薄弱环节并能预见下一阶段可能发生的问题，以便及时采取措施加以解决。

5. 建立调度制度和机构

建立生产作业计划的同时，还要建立一个保证和监督生产作业计划执行的调度制度和调度机构（科室）。调度机构经常掌握生产进度和调节各个生产环节的活动，从而保证生产的均衡和正常。

6. 做好劳动定额工作

劳动定额是编制生产计划的基础。也是决定生产计划准确性的关键。如果没有劳动定额，就不知道一个工人一天能 做 多 少 工

作，也不知道制成一件成品要耗用多少工时，或者知道也不准确。这样，生产计划虽然订出来了也靠不住。特别是生产作业计划，如果没有先进合理的劳动定额作基础，则这个生产作业计划就失去实际意义。

7. 健全原始记录和统计工作

无论做什么事情，都要心中有“数”。建立和健全原始记录和统计工作，可为编制和检查计划提供必要的和可靠的数字。只有健全了原始记录和统计工作，弄清了各方面的具体情况，才能订出各种先进的计划，才能正确地反映计划的执行情况。如果原始记录不完整，不准确，统计工作不及时，那么，生产经营活动只能盲目的进行，从何谈得上计划管理！

8. 加强计量工作

在现代生产中，从原材料的收发，零部件的加工、装配、质量检验等都离不开计量。如果计量工作做得不好，计量仪器设备不准确，则原材料、在制品以至成品的质量和数量就会出现虚假现象，因而就无法掌握生产实际情况。由于计量工作对于企业计划管理有着直接的影响，所以，要搞好计划管理就不能忽视计量工作。

9. 做好市场研究工作

社会主义工业企业生产的目的是为了~~满足社会~~和人民的需要。要实现“以销定产”，就必须对市场进行调查和预测，根据预测和经济合同（包括国家订货）制定企业的长远规划和年度计划。如果销售预测不准确，则编制出来的计划便会脱离实际。

10. 建立有关制度

要搞好计划管理，必须逐步建立和健全与计划管理有关的各种制度。如劳动定额管理制度，经济核算制度，技术管理制度，原材料管理制度和岗位经济责任制等。

做好上述各项工作，是加强计划管理，实现企业管理科学化、现代化的迫切需要。只有把基础工作做好，计划管理才有坚实的基础。否则，计划管理工作就会流于形式。