



工业 企业 计划 管理

西人民出版社

工业企业计划管理

马文涛 编著

山西人民出版社

工业企业计划管理

马文涛 编著

*

山西人民出版社出版 (太原并州北路十一号)

山西省新华书店发行 山西省七二五厂印刷

*

开本: 787×1092 1/32 印张: 7.750 字数: 165 千字

1986年3月第1版 1986年3月第1次印刷

印数: 1—3,300 册

*

书号: 4088·132 定价: 1.15 元

目 录

第一章 工业企业计划管理概论	(1)
第一节 计划管理的意义、任务和基本 原则.....	(4)
第二节 计划体系与指标体系.....	(11)
第三节 计划管理的基础工作.....	(22)
第四节 计划的编制、执行与控制.....	(28)
第二章 工业企业产品销售计划	(38)
第一节 产品销售计划的意义、任务和基 本原则.....	(39)
第二节 市场调查与销售预测.....	(43)
第三节 经济合同.....	(61)
第四节 产品销售计划.....	(65)
第三章 工业企业生产计划	(73)
第一节 生产计划工作的基本任务与内容.....	(74)
第二节 生产能力的核算与平衡.....	(75)
第三节 生产计划的指标内容与作用.....	(93)
第四节 产品出产进度计划的编制与检查 分析.....	(106)
第五节 应用“计划评审法”编制生产进 度简介.....	(123)

第四章 工业企业生产作业计划	(128)
第一节 生产作业计划工作的作用与编制	
要求.....	(128)
第二节 生产作业计划的编制程序与分工.....	(134)
第三节 生产作业计划期量标准的制定	
方法.....	(142)
第四节 厂级生产作业计划的编制.....	(157)
第五节 车间内部作业计划的编制.....	(171)
第六节 均衡生产研究.....	(175)
第七节 生产调度工作.....	(181)
第五章 工业企业其他各专业计划的编制	(191)
第一节 劳动与工资计划.....	(192)
第二节 物资供应计划.....	(203)
第三节 产品质量计划.....	(208)
第四节 设备修理计划.....	(212)
第五节 技术组织措施计划.....	(221)
第六节 工业企业的成本计划.....	(231)
第七节 工业企业的财务计划.....	(238)

第一章 工业企业计划管理概论

计划经济是社会主义经济优越于资本主义经济的一个根本标志。它可以避免资本主义社会生产的无政府状态和周期性危机，使生产符合不断满足人民日益增长的物质文化生活需要的目的。这是社会主义基本经济规律所决定的。

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。它必须自觉地依据和运用价值规律。商品经济的充分发展，是社会经济发展的不可逾越的阶段，也是实现我国现代化建设的必要条件。计划经济和商品经济，是互相渗透、互相结合的统一体，商品经济是在计划指导下的商品经济，而计划经济则是建立在商品经济基础上的计划经济，党中央《关于经济体制改革的决定》（以下简称决定）中，把社会主义经济的商品性与计划性统一了起来，高度概括为社会主义经济是有计划的商品经济，科学地解决了商品经济与社会主义的关系问题，是对马克思主义政治经济学带有根本性的一个发展。

党中央《决定》中指出“根据历史的经验和十一届三中全会以来的实践，应该对我国计划体制的基本点进一步作出如下的概括：第一，就总体说，我国实行的计划经济，即有计划的商品经济，而不是那种完全由市场调节的市场经济；第二，完全由市场调节的生产和交换，主要是部分农副

产品、日用小商品和服务修理行业的劳务活动，它们在国民经济中起辅助的但不可缺少的作用；第三，实行计划经济不等于指令性计划为主，指令性计划和指导性计划都是计划经济的具体形式；第四，指导性计划主要依靠运用经济杠杆的作用来实现，指令性计划则是必须执行的，但也必须运用价值规律”。

按照上述要点，本着“大的方面管住管好、小的方面放开放活”的精神，适当缩小指令性计划的范围，扩大指导性计划和市场调节的范围。对关系到国计民生的重要经济活动，实行指令性计划。对大量的一般经济活动，实行指导性计划。对饮食服务业和小商品生产等方面，实行市场调节，是完全符合我国国情的，从而解决了过去在计划管理体制上长期存在的集中过多，管得过死，指令性计划的比重过大，忽视市场调节，不善于运用经济调节手段等弊病。

当指导性计划和市场调节范围扩大以后，一方面有利于基层单位的经济活动主动灵活地发展，另一方面又要避免企业的经济活动背离国民经济发展的要求，这就必须在采取必要的行政手段的同时，更多地运用经济调节手段，使各种经济杠杆相互协调，更好地实现国家的计划目标。

工业计划，随着国家计划管理体制的改革，国家对主要工业产品实行指导性计划。为了保证重点生产和重点建设等方面的需要，国家对统一分配调拨的物资产品如煤炭、原油及各种油品、钢材、有色金属、木材、水泥、发电量、基本化工原料、化肥、重要机电设备、化纤、新闻纸、卷烟以及军工产品等主要产品（包括数量和品种），实行指令性计划，并做好主要生产条件的衔接。除国家下达给各级的指令

性计划之外，各部门、地方按照分级管理的原则，对本行业、本地区少数重要工业产品可下达指令性计划，生产所需主要条件由部门、地方负责平衡。

国家下达给大企业的指令性计划，实行一本帐，不得层层加码。当指令性计划需要进行修改时，必须报经下达计划的单位批准。

企业在确保完成国家指令性计划和供货合同的前提下，根据市场需求，可以组织超产，超计划生产的部分，除国家有特殊规定不准自销外，全部可以自销。国家物资部门对企业自销产品可以进行收购。

企业要对国家指令性计划规定的数量、品种、规格和需方提出的货单接受订货，并组织生产，若完不成国家指令性计划，要将国家分配的原材料和能源的相应部分在下一年度计划指标中扣回，并要罚款，其罚款由企业留成基金中支付。

社会主义工业企业的生产经营活动，也必须在国家计划的指导下（包括指令性计划和指导性计划），在企业内部实行严格的计划管理，它是社会化大生产的客观要求和国民经济有计划按比例发展规律的要求，也是促进商品经济充分发展的重要条件。

工业企业的计划管理，是企业根据国家计划的要求和市场需求，对企业的生产经营活动的诸方面，以及它们之间的相互关系进行协调平衡，使产、供、销、运紧密结合，人、财、物和时间与空间都得到充分利用，以较少的劳动消耗，取得尽可能好的经济效益的一种有计划的组织管理工作。它是企业各项管理的首要职能，既是企业各项管理的始点，也是各项管理的终点。企业的计划管理包括制订计划，执行计

划，检查和分析计划，拟订改进措施等四个阶段，这四个阶段是互相联系，不断循环不断提高的有机整体，企业的一切计划都要始于计划终于计划。

社会主义工业企业是整个国民经济的重要组成部分，它具有二重属性：一方面是由生产力，即社会化大生产所决定的自然属性；另一方面是由生产关系、也就是社会主义制度所决定的社会属性。从自然属性讲，它大规模地采用现代化机器与自动化控制进行生产，劳动分工更加精细，协作关系更加复杂与严密；生产过程具有高度的比例性、连续性以及相对适应性；外部的联系既广泛又密切等。从社会属性讲，社会主义工业企业与资本主义工业企业在社会性质上有根本区别，主要表现在生产资料所有制不同，分配原则不同和生产目的不同等。这就需要企业有周密的计划，并实行全面的计划管理。

社会主义工业企业计划的内容涉及到工业企业生产技术经济活动的各个方面，即生产、技术、劳资、供应、销售、设备、成本、财务、等等。主体是企业的生产计划工作。此章仅对工业企业计划管理中的一些综合性的问题作一概括阐述。

第一节 计划管理的意义、 任务和基本原则

社会主义工业企业实行计划管理，是企业管理职能的首要职能，它比企业管理的组织、指挥、控制等职能占有优先的地位。它的作用和意义主要表现在如下几个方面：

(一) 实行计划管理,可以保证国民经济有计划按比例地发展,不断满足人民日益增长的物质文化生活的需要。

社会主义国民经济是由各部门、各地区、各企业组成的统一有机体,每一个企业都是国民经济有机体中的一个细胞,国民经济各部门和各工业企业之间形成严密的分工协作关系。每一个企业在党和国家的领导下,通过国家计划,实行计划管理,从而保证整个国民经济有计划按比例地发展。马克思指出:“要想得到和各种不同的需要量相适应的产品量,就要付出各种不同的和一定数量的社会总劳动量。这种按一定比例分配社会劳动的必要性,决不可能被社会生产的一定形式所取消,而可能改变的只是它的表现形式,这是不言而喻的。”(《马克思恩格斯选集》第四卷第368页)由此可见,整个社会生产按一定比例分配劳动量的客观要求,需要有一定计划作指导,来协调和指导社会生产,这是社会发展的客观规律所决定的,若背离了它,就会造成社会生产的混乱和人力、物力、财力的浪费,就难以获得良好的经济效益。

(二) 实行计划管理,是促进企业生产协调、顺利地进行,有效利用人财物,紧密结合产、供、销、运,更好地挖潜、革新、改造,全面完成国家计划的重要保证。

现代工业企业具有加工过程复杂,内部分工精细,协作关系密切;劳动力、劳动手段和劳动对象(包括半成品、零部件)与劳动组织相互联系、彼此依存。为了有效地利用人财物,使产、供、销、运各个环节实现最优结合,就需要用统一的计划将企业的生产技术经济活动有机地组织起来,使各项工作协调一致,以实现企业在一定时期内所制定的总目

标，并保证国家计划的全面实现。

（三）实行计划管理，是完善和发展社会主义生产关系的重要途径。

在社会主义制度下，计划是正确处理国家与企业，企业与企业之间经济关系的一条重要纽带。社会主义社会产品的生产、分配、交换与消费，都是通过计划经济的综合平衡并辅以市场调节来进行的。在以公有制占绝对优势的多种经济成分体系内部，整体与局部、局部与局部之间的经济关系，主要是通过计划来体现的。这就要求企业的局部利益必须无条件地服从整体利益，将企业的生产经营活动纳入统一的社会经济发展计划，通过计划来不断完善和发展社会主义生产关系。

（四）实行计划管理，是调动企业广大职工积极性和创造性的重要方式。

根据党的十二大所确定的我国经济建设战略目标，即从1981年到本世纪末的二十年，我国经济建设，在不断提高经济效益的前提下，力争使全国工农业总产值翻两番。为实现这一宏伟而又艰巨的奋斗目标，所有工业企业，必须紧紧围绕国家总目标，根据国家远景发展规划与设想以及五年计划，分别编制出企业的长期计划，中期计划和短期计划，以及实现计划的重大措施。这样，不仅使企业的生产经营活动，既有远景战略方向，又有近期奋斗目标（包括发展重点、速度、比例关系的重大措施），而且使企业全体职工，明确自己的近期工作任务和远大奋斗目标，从而鼓舞、激发和促进广大职工在生产、技术、管理、学习等方面积极上进，为全面开创社会主义现代化建设的新局面而努力奋斗。

总之，社会主义工业企业实行计划管理，对保证整个国民经济有计划按比例地发展，以不断满足人民日益增长的物质文化生活的需要，保证企业生产协调、顺利地进行，更好地完成企业各项任务，进一步完善和发展社会主义生产关系，调动广大职工建设社会主义现代化的积极性，保证国家战略目标胜利实现都具有重大的政治意义与经济意义。

二、计划管理的基本任务

社会主义工业企业的计划，是指导企业进行生产经营活动的纲领性文件，是实现有计划地组织企业生产经营活动的重要工具。企业计划管理的基本任务，就是根据党和国家一定时期的路线、方针、政策和任务的要求，结合市场需要，以及企业本身的生产技术条件和经济利益，通过编制计划、组织实现与检查、控制等一系列组织管理工作，把企业内部的人财物和生产经营中各项工作科学地组织起来，以便为社会提供尽可能多的适合需要的产品，为国家创造更多的积累。上述基本任务具体有以下几个方面：

（一）根据党和国家的路线、方针、政策和任务要求，紧密结合市场需要和企业生产实际，依靠广大群众与有关专家，编制出具有较高质量的企业生产经营计划，把企业生产经营活动纳入国家计划轨道。

（二）合理安排企业内部人财物，做好综合平衡，使企业生产过程的各个环节相互协调，以保证企业的生产技术经济活动有条不紊地顺利进行。

（三）围绕企业计划的总目标，发动广大职工群众（包括专家），采取积极有效措施，挖掘潜力，有效地利用人力、物力、财力和时间，编制出各车间、工段、小组的具体

执行计划。

（四）加强对计划执行情况的检查与分析，发现问题，及时解决。企业在实施计划的过程中，往往可能出现一些未曾预料的新情况，企业必须采取得力措施，积极组织新的平衡，以保证各个生产环节的相对平衡，使生产得以顺利进行。

（五）建立和健全企业计划管理所必要的组织机构与规章制度。工业企业应当根据国家的有关规定，制定本企业的计划管理条例，巩固和发展社会主义生产关系，维护企业正常的生产秩序，使企业更好地沿着社会主义方向发展。并应不断总结计划管理工作的经验，改革不适应生产力发展的管理体制，努力提高企业的计划管理水平。

三、计划管理应遵循的基本原则

计划是人们根据对客观情况的认识，确定人们的行动和预期达到目标的意思反映。它属于意识形态范畴。所以计划工作者必须尽力做到主观符合客观，反映事物发展的规律性。它不仅反映实际，同时还要有预见性，以指导人们的行动，成为人们的行动纲领和奋斗目标，体现人们的主观能动性。为此，企业的计划工作必须遵循以下几项基本原则：

（一）以马列主义、毛泽东思想为指导，坚持实事求是，量力而行，使计划制定得既积极又留有适当余地。

马列主义、毛泽东思想是指导我国革命和建设的指针，计划工作也不例外，计划应是客观事物的反映，它来源于实践，反过来又去指导实践。正确的计划，它既能经得起实践的检验，又能激发鼓舞群众完成计划的信心和斗志，促进生产率提高。反之适得其反。因此，这就要求企业的计划工作

人员深入实践,调查研究,把握企业生产技术经济活动的规律,使计划既建立在群众基础上,以利于鼓舞职工斗志,又积极可靠和留有适当余地,促使生产连续不断地稳步发展。

(二) 尊重客观规律,严格按照客观经济规律的要求办事。

客观规律是不以人们的意志为转移的。企业在制定计划时,一定要体现不断满足社会和人民日益增长的物质文化生活需要这一社会主义基本经济规律以及国民经济有计划按比例发展规律,生产关系一定要适应生产力性质规律,“各尽其能,按劳付酬”原则的要求。要做好生产与需要,人力、物力、财力的综合平衡,使企业的生产经营活动,均衡地循序前进。

(三) 根据客观经济活动,要加强宏观经济控制,微观经济管理要灵活,微观经济服从宏观经济的原则,坚持计划经济的前提下,并充分发挥市场调节的作用。

为了发展社会主义的商品生产和商品交换,企业计划应在国家计划的指导下,充分利用价值规律的作用,并以此尺度衡量社会和人民的需要,促使企业努力满足市场需要。因此,我们必须把社会经济的计划性与各个企业在生产经营方面的相对独立性有机结合起来。这就要求企业的计划工作者一定要坚持计划经济,并充分发挥市场调节的作用。

(四) 坚持全面安排,综合平衡,讲求经济效益,兼顾中央、地方、企业和职工的利益。

坚持经济上的计划性,正如列宁所讲的:“经常地自觉地保持平衡”。(列宁《非批判的批判》,见《列宁全集》第三卷,第566页)计划工作必须坚持全面安排,综合平

衡，以求得正确反映企业生产经营活动诸因素的比例关系。因此，综合平衡是计划管理的一项重要原则。企业在生产技术经济活动中，所需要的人财物和所要生产的一定数量、质量的产品之间，各辅助单位与生产车间之间，生产准备工作与生产任务之间，等等。都要保持一定的比例关系，求得一定的相对平衡，这就需要通过计划进行管理，采取得力措施，协调各种比例关系，积极组织新的平衡，保证整个企业的生产经营活动有计划地协调进行。

企业在编制计划进行综合平衡时，要十分讲求经济效益，努力做好企业的挖潜、革新、改造工作，充分发挥企业的潜在能力，积极采用和推广国内外先进技术和适合我国国情的先进管理方法，不断改革产品结构，大力节约能源和原材料，努力提高劳动生产率，使企业获得有效的经济成果（即社会经济效果）。与此同时，在保证全局，努力提高经济效益的前提下，充分发挥企业的优势，发展各种形式的经济联合与专业化协作，开展社会主义竞争。在发展生产，为四化多作贡献的基础上，逐步发展职工的集体生活福利与文化科学教育事业，增加职工个人收益。

（五）企业在制订和执行计划中，必须充分走群众路线。

毛泽东同志一贯倡导的从群众中来，到群众中去的群众路线的工作方法，它是我们党和国家在革命和建设实践中行之有效的、工作方法。企业在制订计划时，一定要充分走群众路线。深入到群众中去，认真听取广大职工的意见，充分发挥有关专家的作用，使计划制定得既有群众基础，又有一定的科学依据，既积极可靠，又留有适当余地，以调动广大职

工建设四化的积极性，充分发挥企业各类人员的聪明才智，努力实现企业计划的预定目标。

第二节 计划体系与指标体系

我国国民经济和社会事业发展规划，实行统一计划，分级管理的体制。它分为三级，即全国计划，省、自治区、直辖市计划与基层企业的计划。其计划体系包括长期计划、中期计划和短期计划。全国计划、地区计划、企业计划（包括农村乡、村计划）。行业计划、部门计划、专题计划等。为了使各类计划之间相互衔接、协调一致，保持计划的科学性、严肃性、稳定性和连续性，企业就要编制相应的长期计划、中期计划、短期计划和按销售、生产、技术、劳动、物资、设备、成本、财务等专业编制的专业计划。计划内的各项指标，作为执行计划任务和考核完成情况的标准。同时，也是企业生产经营活动的具体奋斗目标。

从整个国民经济讲，长期计划主要指十年和十年以上的计划；中期计划主要指五年计划或滚动式五年计划；短期计划主要指年度计划。具体到企业，除有的大中型企业编制十年或十年以上远景发展规划外，一般大都将企业的五年计划作为长期计划；年度计划（包括季度）或年度以上小于五年的计划作为中期计划；月、旬、日作业计划作为短期计划。

企业的长期计划主要包括企业的生产发展方向、生产规模和主要技术经济指标的发展水平等远景规划与设想，它比较粗略；中期计划比较具体；短期计划则更为详细具体。

计划是由许多指标构成的，这些指标又是相互联系的，

于是形成了一个指标体系。这里重点阐述一下企业计划的种类与内容和企业年度计划的指标体系。

一、工业企业计划的种类与主要内容

(一) 工业企业的长期计划

工业企业的长期计划(即远景规划),是根据国家的长期计划和社会需要进行制定的,是企业在较长时期内生产经营活动发展远景的纲领性计划。长期计划规定了企业在一定时期内产品的发展方向,发展规模和主要技术经济指标预期达到的水平。它能使人们的眼界开阔,使企业领导高瞻远瞩,使广大职工有较长远的奋斗目标。成为推动企业各项工作前进的重要动力。

工业企业的长期计划主要包括如下几方面内容:

(1) 企业的产品发展方向。如产量增长的水平,主要产品品种的发展,产品质量的改善,企业专业化水平,等等。

(2) 企业的发展规模。如企业生产能力的发展,固定资产的变化,企业的扩建和改建,职工人数与管理机构的变化,等等。

(3) 企业的工艺技术发展趋势与水平。如机械化、自动化水平,新产品试制,新工艺、新技术的引进和推广,推行标准化、系列化、通用化的措施,以及科学研究项目,等等。

(4) 企业的主要技术经济指标发展水平。如单位产品工时定额,流动资金周转速度,设备和时间利用率,产品成本水平,以及企业的利税指标,等等。

(5) 职工文化科学技术水平的提高和集体福利设施的改善。如职工培训中心,托儿所、幼儿园、食堂、澡塘、体