

工业企业经营计划管理

李少宇 田 波 何 瑛 著

四川科学技术出版社

工业企业经营计划管理

李少宇 田波 何瑛 著

四川科学技术出版社

一九八六年·成都

责任编辑：洪荣泽

封面设计：任斯学

工业企业经营计划管理

李少宇 田 波 何 瑛著

出版：四川科学技术出版社

印刷：成都市书林印刷厂

发行：四川省新华书店

开 本：850×1168毫米 1/32

印张：12.5

字数：310千字

印数：1—5100

版次：1986年6月第一版

印次：1986年6月第一次印刷

书号：4298·37

定价：2.60元

前 言

中国经济体制改革沿着党中央的部署，正在一步一步的深入。从扩大企业自主权开始，改革的冲击波，逐步波及到宏观经济管理的各个领域，推动了我国宏观经济管理的改革，宏观经济改革，比如，计划管理体制的改革、财政体制的改革、金融体制的改革、物价体制的改革、物资管理体制的改革，又使改革的冲击波折射回来，提出了搞活大中企业的问题。中国的这种撞击反射式的改革，从微观开始，推延到宏观，最后又回到微观。这说明了一个带规律性的问题，就是企业的改革既是中国经济改革的出发点，又是它的归宿。尽管作为宏观经济管理的计划体制的模式还没有最终肯定下来，但是作为微观的企业经济活动的计划管理却不会因此而受到削弱。因为，社会主义企业作为社会化大生产的基本单位，是相对独立的商品生产者，有自主经营的权力，享有法人的地位，它要以自己的收入来抵偿支出，并取得盈利，不科学地制定经营管理计划，那是不行的。同时，社会主义的企业是在生产资料公有制的基础进行经营管理的，宏观的各种计划管理措施，都要通过企业自己的经营计划管理来实现。因此，我们完全有理由讲，在计划管理的体制轮廓逐步明朗的条件下要加强企业的经营计划管理，就是在计划管理体制在新旧交替时期内，也要加强企业的经营计划管理，特别是在发展商品经济，实行对内对外开放的今天，加强工业企业的经营计划管理就显得更加重要了。

《工业企业经营计划管理》作为一本学术著作，讲的是管理的科学体系，研究的是企业经营计划管理带规律性的一些东西，它与经济政策的研究不同，经济政策是要解决经济发展的问题，

问题解决了，政策也就变化了，出现新的问题，又需要制定新的政策。我们这本书，既然是一本带学术性的著作，偏重于研究企业经营计划管理的科学原理和带规律性的原则，因此，它具有比较稳定的特点。

《工业企业经营计划管理》与全国很多研究企业管理的著作不同，一般的企业管理的专著都是综合性的。这本书侧重研究经营计划管理，专业性强，它以编制企业经营计划为中心展开，系统研究在计划商品经济条件下企业经营计划管理的基本原理，基本原则和基本方法。这是此书的另一特点。

现在，摆在同志们面前的这本《工业企业经营计划管理》，已经是四易其稿了。从1981年2月开始，我们开始了工业企业经营计划管理的研究，并在六月写成初稿，经过四次大的修改，经历了五个年头，才脱稿的。在著作的过程中，开始研究这个课题的人比较多，但后来都因工作忙而不能继续研究，在此，我们不会忘记他们的功绩的。本书在著作过程中，吸取了国内外关于企业经营计划管理的科学成就，由李少宇、田波、何瑛逐章研究改写，最后由李少宇同志主编，通盘修改定稿。

本书在研究过程中，得到了四川省计经委、成都市经委、四川省社会科学院、四川大学、成都工业学校、四川财经学院、北京经济学院、四川经济管理干部学院、四川省企业家俱乐部部分同志的支持和鼓励，特此致以感谢。

著 者

一九八五年十一月二十日

成都百花村

作者传略

李少宇 1940年12月生于重庆市，1959考入西南财经大学政治经济系，1964年在四川省哲学社会科学研究所经济研究室从事经济理论研究工作，1978年到四川省社会科学院经济研究所从事国民经济管理的研究，著有《社会主义计划经济与市场调节》、《企业管理者的修养》、主编《实用工厂管理词典》、《企业管理文摘》等书。现任《四川经济年鉴》副总编辑。

田 波 1943年生于南充市，1963年考入西南财经大学计划统计系，1968年到成都工业学校任计划统计教研室组长。

何 瑛 1942年生于合川县。1963年考入西南财经大学计划统计系，1968年到自贡市办公厅工作，1980年在成都工业学校任工业企业管理专科主任。

目 录

第一章	社会主义企业经营计划管理概论 ·····	(1)
第一节	企业经营计划管理的对象和任务·····	(1)
第二节	坚持计划机制与市场机制相结合,以计划机制为主 的方针·····	(5)
第三节	企业经营计划管理的基本原则·····	(8)
第四节	企业计划管理的体系·····	(12)
第二章	企业经营计划和市场预测 ·····	(17)
第一节	企业长期计划·····	(17)
第二节	企业中期计划·····	(25)
第三节	企业年度综合计划·····	(27)
第四节	市场预测与经营决策·····	(37)
第三章	企业生产技术准备计划 ·····	(45)
第一节	生产技术准备计划的内容和任务·····	(68)
第二节	产品设计准备·····	(72)
第三节	生产工艺准备·····	(81)
第四节	新产品的试制和鉴定工作·····	(94)
第四章	企业销售计划和生产计划 ·····	(111)
第一节	销售计划的意义和内容·····	(111)

第二节	销售计划的编制·····	(119)
第三节	生产计划的意义、内容和编制·····	(122)
第四节	主要生产指标的确定·····	(126)
第五节	生产能力的综合平衡·····	(140)
第六节	产品出产进度的安排·····	(149)
第七节	编制生产计划常用的几个科学方法·····	(154)
第五章	生产作业计划·····	(160)
第一节	生产作业计划的任务和编制分工·····	(160)
第二节	期量标准的编制·····	(165)
第三节	厂级生产作业计划的编制·····	(173)
第四节	车间内部作业计划的编制·····	(178)
第五节	生产作业计划的组织实施·····	(189)
第六章	产品质量计划·····	(195)
第一节	产品质量计划的意义和特点·····	(195)
第二节	质量计划管理的基础工作·····	(199)
第三节	质量计划和P、D、C、A循环·····	(204)
第四节	企业产品质量的内容及编制方法·····	(216)
第七章	设备维护修理计划·····	(221)
第一节	机器设备的使用、维护和修理工作·····	(221)
第二节	机器设备损坏频率分布曲线·····	(229)
第三节	编制设备维修计划的依据·····	(232)
第四节	设备维修计划的种类和编制·····	(240)
第八章	企业劳动工资计划·····	(246)
第一节	劳动定额计划·····	(246)
第二节	劳动生产率计划·····	(251)

第三节	职工人数需要量计划·····	(258)
第四节	职工培训计划·····	(263)
第五节	工资计划·····	(267)
第九章	物资供应计划 ·····	(279)
第一节	物资供应计划的任务和内容·····	(279)
第二节	物资需要量和供应量的确定·····	(284)
第三节	物资储备最优点的选择·····	(292)
第四节	物资供应计划的编制、执行和检查·····	(298)
第十章	企业成本计划 ·····	(303)
第一节	成本概念、成本计划的意义和作用·····	(303)
第二节	成本计划的分类及其内容·····	(309)
第三节	成本计划编制的程序及试算平衡·····	(311)
第四节	产品成本计划的编制·····	(316)
第十一章	企业财务计划 ·····	(329)
第一节	财务计划的意义、任务和编制原则·····	(329)
第二节	资金构成和财务计划的内容·····	(333)
第三节	财务收支平衡计划·····	(336)
第四节	固定资产折旧计划·····	(341)
第五节	流动资金计划·····	(362)
第六节	专用基金计划·····	(378)
第七节	利润总额计划·····	(385)

第一章 社会主义企业经营 计划管理概论

经营计划管理是社会主义工业企业管理的最主要、最集中的体现。工业企业的一切生产经营活动，都必须在计划指导下进行。社会主义工业企业的经营计划管理是一种全面的计划管理。

第一节 企业经营计划管理的对象和任务

社会主义工业企业计划管理的对象，就是在生产不断发展、生产效率不断提高、科学技术进步加速，企业的生产过程广泛采用科技成果的基础上，有科学依据的编制各种计划，组织执行和检查分析，指导企业在一定时期内的全部生产经营活动，提高企业对人力、物力和财力的经济效益，在保证质量的前提下，提供更多的工业产品和劳务，以满足社会的需要。

社会主义工业企业，实行全面的经营计划管理，是非常必要的和十分重要的。

第一，社会主义工业企业的经营计划管理，是现代化大生产的客观要求。现代化的企业都是社会化的企业，是按专业化协作原则建立起来的，各生产环节之间的联系日趋紧密，供产销环环相扣，形成了一个统一的有机整体，在企业内部的任何一个经济活动，技术措施都必须协调地进行，才能保证整个生产过程的每个生产环节，都象钟表一样准确的运行。列宁曾经指出：“如果没

有统一的意志把全体劳动者团结成一个象钟表一样准确地工作的经济机关，那么无论是铁路、运输、大机器和企业都不能正常地进行工作”。计划管理正是能把各个环节上的生产技术经济活动协调起来，形成统一意志的最基本的经济手段。统一计划实际上就是统一意志的体现，它既是企业统一指挥的基本内容，也是企业统一行动的主要依据和目标。谁离开了企业的统一计划，企业就没有统一的目标，也就没有统一意志、统一指挥和统一行动。

第二，在社会主义制度下，企业管理的计划性，是社会主义国民经济有计划按比例发展规律的客观要求。社会主义经济是计划经济，企业是社会主义的计划的最基本的单位。只有每个企业都按照国家国民经济计划发展的要求，实行全面计划管理，整个国民经济的计划管理才有可能实现。在现代化的国民经济发展中，企业与企业之间的联系是十分紧密的。任何企业如果不能按期地全面地完成国家计划，各企业之间的经济联系就会脱节，危害与之相关的企业，甚至造成国民经济失调，影响社会主义经济的发展。因此，列宁非常强调，“个个生产部门的一切计划都应当严密地协调一致，相互联系，共同组成一个我们迫切需要的统一的经济计划”。

第三，企业实行全面计划管理，是使劳动力和生产资料结合、提高经济效益的重要经济手段。劳动者、生产工具、生产对象这是生产得以进行的三个要素，在生产的三要素中，人是最活跃、最革命的因素。一个科学的计划，则是调动全体职工为了实现一个共同目标而竞相奋斗的纲领。因为任何计划都是尺度、准则、灯塔、路标等等。把千百万劳动者的社会主义积极性吸引到提高经济效益、努力发展社会主义生产上来，从而能够最大限度地不同时期不同企业的生产潜力挖掘出来，使生产向深度和广度发展，而一个企业对社会主义建设的贡献的大小，最终要看它们的计划执行的结果。三十五年我国经济建设的实践告诉我

们，计划的科学性就会有最大的节约，计划的失误则会造成最大的浪费。一个企业要达到某一经营目标，可以有若干不同的方法或方案。因此，不仅企业需要计划，而且还需要科学的计算和运筹，计划得周密、妥当、选择利用人力、物力、财力的最优方案，就能以最少的消耗获得最好的经济效益。反之，计划不当，运筹失误，就会顾此失彼，浪费人力和资金，事倍而功半。这方面的教训是不少的。

第四，企业实行全面经营计划管理，还是发展和完善社会主义生产关系的重要途径。企业实行全面计划管理，这种企业计划就是正确处理国家和企业、企业和企业、企业内部经济关系的纽带。在公有制经济体系内部，整体和局部，局部与局部之间的经济关系与生产联系，往往是通过生产和分配等计划来实现的。只有既承认局部利益是社会整体利益的一部分，并通过计划来保证其利益的实现，同时，又承认全局利益高于局部利益，把企业的生产经济活动纳入统一的社会经济产展战略计划之中，使局部利益服从整体利益，社会主义生产关系才能巩固和发展。就像列宁所指出的：“没有一个使千百万人在产品的生产和分配中最严格遵守统一标准的有计划的国家组织，社会主义就无从设想”。

社会主义全面经营计划管理既然如此必需和重要，那末它的基本任务应当是什么呢？

企业全面的经营计划管理的任务，概括起来应该是在国家计划指导下，根据社会的需求、企业的生产能力、技术能力和销售能力，动员职工充分挖掘一切潜力，制订最优方案协调供产销的统一的生产技术经济发展计划，指导企业各部门、各环节密切配合，取得最好的经济效益。

具体地说，企业全面经营计划管理的任务应当包括：

第一、在科学调查和预测的基础上，确定企业的生产经营目标，为企业的发展方向、发展规模和发展速度等战略决策提供依据。企业经营计划的主要职能是把长期目标和短期目标衔接起

来，把国家计划任务和企业根据市场需要的生产任务衔接起来，然而计划毕竟是短期的，未来不稳定的因素较多，要完成这些任务，就只有通过科学调查和预测才能使计划具有科学的预见性，从而给战略决策提供可靠的依据。

第二，在系统分析的基础上选择最佳方案。系统是客观存在的。就企业而言，企业就是一个人和物所构成的系统。在这个系统中，包括各车间、各职能部门等分系统以及从属于它们的班组、个人等又一级的系统。所有这些系统在企业生产经营活动中都形成相互联系，相互作用的有机整体。企业系统就是输入劳动力、物力和财力，经过中间的变换过程（物理的、化学的或机械的、电气的）成为输出（产品和有关技术经济指标）。计划要具有科学性就必须对这些系统的人与物进行系统分析。这种系统分析不是静态的，而是要动态的去寻求企业经营活动问题的解决方案。由于解决方案很多，当然就要选择其中最优的方案。然而，最优方案的取得乃是不断努力的结果，并不是一次的分析研究就能成功的。所以最优方案的取得是在系统分析上进行的一个连续过程。

第三，通过综合平衡，使企业内部各个环节的生产技术经济活动保持正常的比例关系，使生产过程能够协调地进行。企业的生产发展也同其它事物的发展一样，平衡是相对的，不平衡则是绝对的，企业全面的计划管理的任务，就在于正确处理和不平衡的矛盾，充分发挥各个方面的潜力，使企业生产的各个环节有计划、有节奏、均衡地进行。

第四，消除计划执行过程中出现的薄弱环节和不协调因素，及时调整生产过程中受到破坏的比例关系。企业的全面计划管理，由于计划本身的预期性，或者因为某些经济条件的变化，或者因为执行当中发生偏差，出现计划与实际相背离的现象，是不可避免的。企业的全面计划管理的任务，就在于及时发现各种偏差，采取措施，予以消除，恢复和保持正常的经济秩序，争取最

好的经济效益。

第二节 坚持计划机制与市场机制相结合， 以计划机制为主的方针

社会主义工业企业是建立在生产资料公有制的基础上的国营和集体企业，它们在制定自己的生产经营目标以及实现这些目标的措施和安排时，必须以计划机制和市场机制相结合，以计划机制为主，把国家的计划任务放在首位，这一点是非常重要的。

社会主义是一种比资本主义制度优越得多的社会制度，它实现了生产资料的公有制，消灭了剥削。这就有可能把国民经济各部门、各企业在根本利益一致的基础上连接成一个整体，使劳动者和生产资料能够较好地结合起来，使社会的整个生产和经营活动都为了一个共同目标，满足人民日益增长的物质文化生活的需要。恩格斯说过，一旦社会只有生产资料，社会的生产无政府状态就让位于按照社会 and 每个成员的需要，对生产进行社会的有计划地调节，所以社会主义实行计划经济是必然的结论。

同时，还必须看到，我们的社会主义还是生产力比较低、技术也比较落后的不发达的社会主义。在这种类型的社会主义国家里的计划经济，还存在一定的商品生产和商品交换，从而作为商品生产和商品交换的经济规律——价值规律必然会对生产和流通起着程度不同的调节作用。因此，在坚持实行社会主义计划的经济调节机制的前提下，还要发挥市场机制的调节作用，把按照市场变化，而在国家计划许可范围内的生产作为计划生产的补充。

社会主义工业企业在实行全面计划管理时，要反对两种倾向：一种是在强调计划的经济机制时，去反对或否定市场机制存在的客观必然性，使我们的企业计划没有市场调节的辅助作用，又回到

过去的单一的计划调节，把企业的经营搞得很死，另一种是在强调市场调节时，削弱甚至摆脱计划经济的倾向，如不愿接受国家规定的生产和调拨计划，任意截留紧畅短缺产品，擅自扩大自销范围，长线利大产品则突破国家计划，生产造成积压，任意扩大利润留成比例等等。发展下去，必然导致破坏社会主义公有制，使有计划的商品经济演变为资本主义市场经济，这是我们必须严重注意的。所以，我们在确定企业的计划时，要正确认识和处理好计划机制和市场机制的关系。

正确认识和处理计划机制和市场机制的关系，是企业实行全面经营计划管理的关键问题。1956年基本完成生产资料私有制的社会主义改造后，陈云同志说过，计划生产是工农业生产主体，按照市场变化而在国家计划许可范围内的自由生产是计划生产的补充。这对于我们现在实行以计划机制调节为主体，在计划指导下充分发挥市场调节的作用是具有现实的指导意义的。赵紫阳同志在1981年第五届全国人民代表大会第四次会议上所作政府工作报告中，根据企业在国计民生中所占地位的不同，根据企业所有制的不同，根据企业产品的重要性和种类、规格的不同，提出了不同的计划管理的办法：

第一，是按照国家指令性计划生产的。实行这类办法管理的企业，都是关系国家经济命脉的骨干企业或关系国计民生的主要产品，它们的产值占工农业总产值的大部分，但品种不是很多。

第二，是按市场变化而在国家计划许可范围内生产的。实行这类办法管理的企业，生产的多是品种繁多的小商品，分散在许多小企业和个体劳动者中生产，不可能也不便于统一计划管理，它们的产值只占工农业总产值的小部分。

第三，是大部分按国家计划生产，小部分由企业自行组织生产。这一类基本上接近第一类管理办法的企业，但又有不同，它除了大部分按国家计划生产之外，还有小部分是实行市场调节，是按市场需要组织生产的。

第四，大部分由企业按照市场变化组织生产，小部分按照国家计划进行生产。实行这类办法管理的企业与第二类办法管理的企业相似，但也不同，它们除大部分实行市场调节，按市场需要组织生产外，还有小部分是按国家计划生产的。^①

实行这样一种以计划机制调节为主体，同时充分发挥市场机制调节作用的经济体制，既不同于过去我们统得过死的体制，也不同于资本主义那样的自由市场的经济体制，它有利于把国家的集中统一领导和企业的积极性结合起来，真正做到管而不死，活而不乱，提高经济效益，按照社会的需要组织和发展生产。

无论国家对那种企业实行那种管理办法，作为企业来说，都要实行计划管理。作为一个商品生产者的企业来说，实行计划管理是生产社会化发展的客观要求，这一点并不因社会的性质不同而有所改变。在资本主义社会，单个企业也是有计划地发展生产的，它的特点是个别企业的计划性和整个社会的无政府状态的矛盾不可克服，因为它的生产资料属于私人占有，要解决这个矛盾，只有推翻资本主义制度，实行生产资料的公有制。在社会主义社会，个别企业的计划管理同整个社会的计划经济是一致的，个别企业的计划是整个社会经济发展的战略计划的具体的体现。社会主义国家根据不同的情况，对企业实行不同程度、不同办法的计划管理同企业内部必须实行严格的全面的计划管理是两个不同的概念。那种认为，只有国家有指令性计划任务，或国家计划任务是大部分的企业才实行计划管理，而大部或全部靠市场调节，按照市场需要来组织和安排生产的企业，就不需在企业内部实行计划管理的观点，是完全错误的。

^① 参见赵紫阳同志《当前的经济形势和今后的经济建设方针》，载《三中全会以来》1982年人民出版社，第1029页。

第三节 企业经营计划管理的基本原则

社会主义工业企业,是实行经济核算、相对独立的经济基本单位。因而它在实行全面计划管理中,必须遵循这样一些原则:

一、坚持统一性和灵活性相结合的原则。社会主义工业企业与资本主义工业企业在计划管理上有着本质的区别。资本主义企业以生产资料私有制为基础,它的计划完全是资本家或资本家集团自己的事情,其生产经营计划与整个社会没有必然联系。社会主义企业以生产资料公有制为基础,企业计划是整个国民经济计划的有机组成部分。因此,社会主义企业的计划,必须维护国家计划的统一性,这是确保国民经济计划得以实现的最根本的保证。

企业计划与国家计划的统一性,集中表现在企业生产经营实行计划调节和市场调节相结合,以计划经济机制为主,市场机制为辅这一点上。企业必须把完成国家计划任务放在第一位,保证按时按量按质完成国家计划任务。另一方面,企业在国家计划指导下,也要根据市场需要组织安排一定的生产任务,作为国家计划任务的一种补充。企业只有在完成国家给它下达的生产任务、定货合同、上缴利润等指标的前提下,才能够根据市场的需要自行制定补充的生产计划。至于企业发展方向、发展规模、发展速度都必须与国家计划相衔接。企业改造与扩建必须纳入国家计划。企业根据市场需要制定的生产经营计划,也必须按照国家统一政策、统一标准、统一价格,报经主管部门备案,这样在一定范围内实行综合平衡,才能保证国民经济按比例地向前发展。

企业计划的这种统一性,并不排斥企业计划在一定范围内的灵活性。相反,企业计划的灵活性往往是企业全面完成国家计划必不可少条件。这是因为: