



李明珠 编

社队企业计划管理

农业出版社

社队企业计划管理

李明珠 编

农业出版社出版 (北京朝内大街 130 号)
新华书店北京发行所发行 农业出版社印刷厂印刷

787×1092 毫米 32 开本 2.75 印张 57 千字
1983 年 12 月第 1 版 1983 年 12 月北京第 1 次印刷
印数 1—6,000 册

统一书号 4114·562 定价 0.39 元

前 言

为了适应社队企业管理的需要，加快社队工业的发展，编写了这本《社队企业计划管理》。

本书阐述了社队企业计划管理的意义、任务、原则和基础工作，计划的编制方法，计划的执行、检查和分析。可供社队企业管理人员和农业、财经等院校师生工作和学习时参考。

本书在编写过程中得到有关单位的大力支持和帮助，在此表示衷心感谢。

由于编写者水平所限，内容有不妥或错误之处，恳请广大读者批评、指正。

一九八二年十二月

目 录

一、计划管理的意义、任务、原则和基础工作.....	1
(一) 计划管理的意义	1
(二) 计划管理的任务	2
(三) 计划管理的原则	3
(四) 计划管理的基础工作.....	5
二、计划的种类、计划指标的分类和编制计划的步骤	9
(一) 计划的种类	9
(二) 计划指标的分类	14
(三) 编制计划的步骤	15
三、年度计划的编制	17
(一) 产品销售计划	17
(二) 生产计划	20
(三) 机器设备修理计划	27
(四) 物资供应计划	34
(五) 劳动工资计划	39
(六) 产品成本计划	48
(七) 财务计划	54
四、组织技术措施计划和组织技术措施经济效果的 计算	70
(一) 组织技术措施计划	70
(二) 组织技术措施经济效果的计算	73
五、计划的执行、检查和分析	82
(一) 计划的执行	82
(二) 计划的检查	83
(三) 计划的分析	85

一、计划管理的意义、任务、 原则和基础工作

(一) 计划管理的意义

社队企业是集体所有制的经济单位，是国民经济的重要组成部分。发展社队企业对壮大集体经济和实现农业现代化具有重要的作用。

发展社队企业，必须加强计划管理，它要求在国家计划指导下，根据市场需要，确定企业的生产任务，编制企业计划，据以组织和协调企业的生产经营活动，取得最大的经济效益。

社队企业实行计划管理的意义：

1. 实行计划管理，是企业生产经营活动顺利进行的保证。企业的生产经营活动非常复杂，而且一环扣一环，如生产什么产品，生产多少，需要多少工人，需要多少原材料，成本多少，占用流动资金多少，等等，都必须事先编制计划。也就是说，对于企业各方面的工作，都必须通过计划加以安排，使之相互协调，从而保证生产经营活动的顺利进行。

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。

在社会主义经济中，要求国民经济各部门必须按照计划

规定的比例发展。因此，必须编制反映这一规律要求的计划。如果国民经济各部门之间的比例关系失调，正常的生产和流通过程就会受到阻碍。

社队企业是国民经济的组成部分，它的产品可分为：直接纳入国家计划的产品，间接纳入国家计划的产品（为大工业服务——协作加工的产品）和企业自产自销的产品。其中，直接或间接纳入国家计划的产品，如果不按照计划进行生产，则必然影响其他部门、其他企业，即影响整个国民经济有计划、按比例地发展。所以，必须实行计划管理。

3. 实行计划管理，是合理而节约地利用人力、物力、财力，挖掘企业生产潜力，提高经济效益的手段。

社队企业在生产过程中，需要消耗大量的人力、物力、财力，而如何以最少的人力、物力、财力取得最大的使用价值和货币收入，就必须实行计划管理。即根据计划的要求，拟订必要的措施，以充分挖掘企业内部潜力，使人力、物力、财力得到合理而节约地利用，提高经济效益。

（二）计划管理的任务

社队企业是基层的经济组织。它的总任务是：尽最大的可能节约物化劳动和活劳动，生产尽可能多和尽可能好的产品，满足社会需要，并努力增加利润。它的具体任务是：生产符合社会需要的产品品种，保证产品质量和数量；改善劳动条件，实现安全生产，提高广大职工的政治思想和文化技术水平，提高劳动生产率；合理地利用固定资产，提高其利用率；充分地利用原料、主要材料、辅助材料、燃料、动力、包装物、修理用备件、低值易耗品等物资，节约物资消耗；

合理地利用流动资金，加速其周转，降低产品成本，增加利润。

社队企业计划管理的任务就是将上述任务计划化，并使企业各方面的工作有计划地进行，以保证既定计划任务的完成。也可以说，是在国家统一计划和企业主管部门的领导下，根据国家的要求和市场的需要，以及企业的生产、技术条件，通过编制计划和组织计划的执行、以及对计划执行情况的检查和分析，合理地组织和利用企业的人力、物力、财力，充分挖掘生产潜力，取得最大的经济效益。

（三）计划管理的原则

计划管理是社队企业管理的重要组成部分，但它必须遵循以下原则：

1. 顾全大局、坚持社会主义方向

社会主义经济是一个整体。但在实行经济核算制的条件下，社队企业又是相对独立的生产经营单位。所以在企业与国家之间出现矛盾时，必须克服本位主义，坚持社会主义方向。

在计划管理中，顾全大局、坚持社会主义方向，就是企业在安排计划、组织生产经营活动时，必须贯彻执行党的有关路线、方针和政策，正确处理产品品种、产量、质量、产值、利润之间和企业与企业之间的关系，以保证计划任务的完成。

2. 计划必须从实际出发，既积极可靠，又留有余地

制订计划必须依靠群众，而且计划指标必须是先进的，同时要留有余地。只有这样，才能调动广大职工群众的积极

性，挖掘企业的生产潜力，促进企业生产经营活动的发展。计划指标留有余地，并不是“留一手”，“留一手”的计划不仅不能调动广大职工群众的积极性，反而会束缚广大职工群众的积极性；同时不利于挖掘企业的生产潜力，不利于企业生产经营活动的发展。

要编制既先进又留有余地的计划，必须依靠广大职工群众，因为职工群众是企业的主人，特别是工人群众，他们有丰富的生产实践经验。所以在编制计划时，不能只由几个计划人员“闭门造车”，而必须向职工群众交任务、交问题、交形势，发动广大职工群众进行讨论，提出建议，拟订措施。

3. 统筹兼顾，综合平衡

企业的生产经营活动是一个非常复杂的过程，各车间、各生产小组、各道工序之间，生产、技术、劳动、物资、财务等各项工作之间，都是紧密联系的，而计划管理就在于组织这种联系，使之相互协调。因此，必须统筹兼顾，综合平衡，只有这样，才能使生产经营活动得以顺利进行。

4. 计划经济与市场调节相结合，按照需要组织生产

在社会主义阶段，必须实行计划经济为主、市场调节为辅的原则。因为社会主义经济是计划经济，同时又是社会主义公有制基础上的商品经济，所以价值规律仍然起作用。因此，在编制计划时，必须根据市场的供求关系、社会的需要来组织生产，同时企业的产品要进入市场，还必须有竞争能力。也就是说，必须允许优胜企业多得利润，职工增加收入，只有这样，才能使企业不断改进生产技术和经营管理，增加产品品种和产量，提高产品质量，真正发挥国家计划的指导

作用。

(四) 计划管理的基础工作

编制计划不能凭主观的空想，而必须实事求是，从实际出发。编制计划的基础工作是：

1. 掌握国家的计划任务和市场调查、预测的资料

企业生产的目的在于满足社会的需要，因此，企业生产的产品品种、数量和质量都应根据社会的需要进行生产。因此，企业在编制计划时，对于中央和地方管理的产品，应以国家下达的计划任务为依据；对于为大工业服务的协作任务，应以有关企业的订货合同为依据；对于自产自销的产品，则应搞好市场调查和预测，以市场调查和预测资料为依据。

2. 了解上期生产、技术、经济活动的分析资料

企业在编制计划时，必须对上期生产、技术、经济活动的资料进行分析，从中总结成功的经验和失败的教训，从而采取措施，发扬成绩，克服缺点，以促进企业生产经营活动的发展。

为了获得正确可靠的分析资料，在编制计划时，必须做好原始记录和计量工作。

原始记录是对企业生产、技术、经济活动的最初记载。没有原始记录，生产、技术、经济活动分析和计划管理就失去了依据。原始记录必须做到：

(1) 全面。原始记录应包括企业生产、技术、经济活动的各方面，如：产品品种、数量和质量记录，职工变动、考勤和工时利用的记录，技术操作、技术革新和合理化建议的记录，财务管理方面的记录等。

(2) 准确。全面的原始记录应以记录准确为基点，如果原始记录不准确，就会作出错误的判断和决策。

(3) 及时。全面而准确的原始记录还应以记录及时为前提，如果记录不及时，即使其十分全面和准确，也会因时过境迁而失去作用。

原始记录的项目、表格的样式和记录的方法必须适应企业管理的要求和生产的特点。同时要教育广大职工群众认识原始记录的重要性，以便认真填写。

所谓计量，就是用一种标准的单位量去测定另一同类量的值。而只有做好计量工作，企业才会有准确的原始记录。为了做好计量工作，首先，应配备必要的计量器具，并使其经常保持准确无误；其次，凡属需要计量的，如物资进厂、车间投料、半成品转移、成品入库等，都要严格计量，实行过磅、检尺或点数。

3. 制定平均先进的技术经济定额

定额是制定指标的基础，也是整个计划的基础。什么是定额？它是企业在一定条件下、进行生产经营活动所应遵守或达到的标准。它标志着企业在一定时期内的技术经济水平。

由于企业生产经营活动是多方面的，因而定额也是多种多样的，它大致可分为：

(1) 固定资产方面的定额。如单位产品的台时定额，单位机器设备的产量定额，单位生产面积的产量定额，机器设备利用率，固定资产折旧率等。

(2) 物资方面的定额。如单位产品的原料及主要材料

消耗定额，辅助材料消耗定额，燃料消耗定额，动力消耗定额，工具消耗定额，各种物资的储备定额等。

(3) 劳动方面的定额。如单位产品的工时定额，单位时间的产量定额，机器设备看管定额，定员等。

(4) 流动资金方面的定额。如储备资金定额，生产资金定额，成品资金定额等。

(5) 管理费用方面的定额。如车间经费定额、企业管理费定额等。

以上这些定额统称为技术经济定额。

什么是平均先进定额？它是在一定的条件下，大多数人经过努力能够达到或超过的定额。它一般介于已经达到的平均水平和最先进的水平之间；定额过高或过低，都不利于生产经营活动的发展。定额过高，大多数人经过努力仍然达不到，不仅会使职工群众失去信心，而且也不能鼓舞职工群众的干劲；定额过低，职工不费什么力气就能达到或超过，同样也不能调动群众的积极性。

制定定额的方法一般有：

(1) 经验估计法。即根据参加制定定额的人员的经验，并参考有关的技术和统计资料来制定定额。这种方法简便易行，但带有很大的主观成分，很难准确。

(2) 统计法。即根据以前同种产品（或工作）的定额及其完成情况的统计资料，经过分析整理，剔除不正常的因素来制定定额。这种方法也简便易行，而且有一定的统计资料作为依据，但基本上只反映已经达到的水平。

(3) 技术分析法。即按照定额的组成来分析研究其技

术和组织方面的影响因素，并通过现场观察或技术计算来制定定额。这种方法比较复杂，但制定的定额有技术依据，而且比较准确。

（4）典型定额法（类比法）。即将产品按照其结构（或几何形状）、工艺方法等进行分类，在每类产品中找出一种或若干种具有代表性的典型产品，用统计法或技术分析法制定其定额，然后用经验估计法或推算来制定其他产品的定额。这种方法具有制定定额的其他方法的优点。

而采用那种方法制定定额，主要取决于企业的生产类型、经营管理水平、制定定额的对象、各种定额的重要程度等。

定额并不是一成不变的，它是与一定的时间、地点和条件相联系的。因此，随着生产、技术、经济活动的发展，定额应不断地进行修订，这是一方面；另一方面，由于定额是一种标准，所以也需要有一定的稳定性，如果定额修订频繁，也不能发挥其应有的作用。

二、计划的种类、计划指标的分类和编制计划的步骤

（一）计划的种类

社队企业的计划，按照时间可分为长期规划、年度计划和作业计划，它们是相互配合、紧密联系的。

1. 长期规划

长期规划是企业较长时期内（三年、五年、十年）发展生产、技术、经济的设想，其任务是规定企业生产发展方向、发展规模、主要技术经济指标达到的水平及其实现的途径和步骤等。

长期规划的内容一般包括：

（1）产品的发展方向。如主要产品的品种、产量和质量等。

（2）生产的发展规模。如固定资产的增减、改建和扩建，生产能力的变化，职工人数的变化，企业机构的变动等。

（3）技术发展水平。如新产品试制规划，新工艺、新技术的引进，机械化和自动化水平，推行标准化和系列化的措施，重要的科学研究项目等。

（4）主要技术经济指标达到的水平。如对产品的质量要求，单位产品消耗的原材料和工时，劳动生产率水平，机

器设备和原材料利用率水平,产品成本水平,利润率水平等。

(5) 企业职工队伍的建设和生活福利水平的提高。如职工技术水平和熟练程度提高的目标,职工物质文化和生活福利设施的设想等。

(6) 企业管理水平的提高。如劳动组织和生产组织的重大改革,企业内部管理体制和规章制度的改革等。

由于长期规划的期限比较长,涉及的面比较广,所以对各项经济指标难以预测得十分准确,也不可能规划得十分周密、准确,因此,在执行过程中,必须根据情况的变化,进行修改和补充,以保持它对年度计划的指导作用。

2. 年度计划

社队企业除了需要编制确定比较长时期奋斗目标的、一年以上(如五年、十年)的长期规划外,还需要编制年度计划。年度计划又称生产技术财务计划,它包括生产、技术、财务等部份。它是根据长期计划、市场需要、企业主管部门对企业提出的当年的任务和企业的具体情况编制的,是企业最主要的计划。年度计划是企业在计划年度内应完成的各项任务,是企业生产经营活动的纲领。

社队企业的年度计划一般由以下几部分组成:

(1) 产品销售计划。它是根据国家和社队的要求、市场预测和订货合同进行编制的。它包括产品的销售数量、销售收入、销售利润、销售方式等。

在产品销售方面,凡属直接或间接纳入国家计划的产品,在计划数量以内的,分别由有关部门和订货单位收购;在计划数量以外的,可由有关部门和订货单位根据需要收购,也

可由企业主管部门或企业自行销售。

企业主管部门可代表企业与有关部门签订加工和购销合同。

(2) 生产计划。它规定生产的产品品种、数量、质量、出产期限、生产能力的利用程度等。生产计划应保证按照产品的品种、数量、质量和出产期限来实现销售计划任务。

在生产方面，有的企业由其主管部门下达生产任务，有的企业通过与订货单位签订合同确定生产任务，有的企业通过市场调查和预测确定生产任务。其中中小农具、建筑材料和加工的农副产品，可由企业主管部门归口管理。

(3) 机器设备修理计划。编制机器设备修理计划的目的在于使企业的机器设备经常处于良好状态，充分发挥其效能，以保证企业生产的顺利进行。设备修理计划中规定机器设备修理的种类（如大修、中修、小修等）、期限、工作量，以及备品配件的制造任务等。

(4) 物资供应计划。它规定企业所需要各种原料、主要材料、燃料、动力和设备、工具等的供应数量和来源，规定各种物资的合理储备量等。它对按照产品品种、数量、质量和期限供应物资，对合理而节约地利用物资，保证生产的顺利进行起着重要作用。

在物资供应方面，凡直接纳入国家计划的产品，其所需要的一、二类物资，由各级计委负责安排（由企业提出申请）；凡间接纳入国家计划的产品，其所需要的一、二类物资，由订货单位按照合同规定供应。社队企业的基本建设、机器设备维修和技术改造所需要的国家分配物资和生产经营所需要的运输

设备,由地方计委统筹安排,国家计委给予必要的支援;地方回收的废旧钢材和其他废旧物资,由地方计委拨出一定数量给社队企业使用。企业所需要的三类物资,可自行采购解决。

(5) 劳动工资计划。它由劳动生产率计划、职工人数计划、工资计划等部分组成。它规定企业劳动生产率提高的程度,企业所需要的各类人员数量,职工的工资总额和平均工资水平。

(6) 产品成本计划。它规定企业为完成生产任务需要支出的全部生产费用、计划年度各种产品的成本水平和降低成本的要求。产品成本计划是其他计划的综合反映,是编制利润计划的依据。

(7) 财务计划。它是以货币形式反映企业全部生产经营活动的动态和成果的计划。它包括流动资金计划、利润计划、固定资产折旧计划、专用基金计划和财务收支计划。财务计划规定企业全部财务收入和支出,规定流动资金定额和流动资金周转速度,它促使企业有计划地组织财务活动,减少资金占用,提高资金利用效果。

(8) 组织技术措施计划。它包括改进生产组织和技术的各项措施,规定措施的项目、进度、预期经济效益,负责实现各项措施的单位 and 人员等。编制组织技术措施计划的目的在于克服生产薄弱环节,充分利用生产能力,提高劳动生产率,扩大产品品种,增加产品产量,提高产品质量,降低产品成本,增加利润,保证全面完成和超额完成计划任务。组织技术措施计划是实现其他计划的组织和技术保证。

上述计划是相互联系、相互制约、相互促进的一个整体。

因此，在编制年度计划时，必须综合平衡，以保证企业生产经营活动协调地、高速度地进行。

3. 作业计划

社队企业的生产技术财务计划只规定企业在年度(分季)内应完成的任务。为了使任务更加具体化，还需要编制作业计划。所谓作业计划，就是企业及其各部门、各生产环节在比较短的时期(月度和月度以内)组织生产经营活动的计划，如物资供应计划的月度物资采购计划，生产计划的生产作业计划，财务计划的月度收支计划等。其中最主要的是生产作业计划。在生产作业计划中，详细规定某一执行部门在某一时期内应完成的生产任务和按照日历顺序安排的进度，如农机制造厂机械加工车间的月度作业计划规定：月内应生产的零件名称、数量和每周(或每旬)、每日的出产数量，原材料投入量和日期等。

生产作业计划的主要作用是：把生产计划任务层层落实，使企业内部的每个生产环节，每个职工，在每日、每班、以至每个小时都有明确的奋斗目标，以保证生产计划的完成和超额完成；通过生产作业计划，指导生产均衡地、有节奏地进行，以防止时松时紧、前松后紧的现象；按照作业计划进行生产，促使企业各项管理工作越做越细，不断提高企业管理水平。

编制生产作业计划的要求是：必须有科学的依据，为此，必须深入调查研究，掌握充分的、可靠的资料；必须进行综合平衡，正确处理生产过程中的各种比例关系；必须贯彻群众路线，集中群众的智慧和经验。