

计划学系列教材之一

企业计划学

刘增恒 郑思奋 主编

中国物资出版社



中财 B0013663

企 业 计 划 学

10325/10
主编 刘增恒 郑思奋

中央财经学院图书馆藏书

总号 414824

书号 F210/86

中国物资出版社

1993 · 北京

(京)新登字 090 号

企业计划学

刘增恒 郑思奋 主编

中国物资出版社出版

全国各地新华书店经销

河北省保定市彩光印刷厂

开本: 850×1168 1/32 印张: 14.06 字数: 360 千字

1993 年 6 月第一版 1993 年 6 月第一次印刷

印数: 0001—3000 册

ISBN7-5047-0527-1/F·0243

定价: 7.50

前 言

计划经济体制下，企业计划是由国家制定的。企业计划管理的任务，就是完成好国家下达的计划任务。社会主义市场经济体制下，企业计划不是来自于政府计划部门，而是通过对市场的科学预测与决策，实现企业的内外动态平衡而制订的，它真正体现了计划是管理的首要职能。在社会主义市场经济条件下，如何加强企业计划管理，这是一个新课题。我们本着学习、探索的精神，试图作一尝试，编写了企业计划学这一教材。

本书是计划学系列教材之一，是为适应高等学校经济类专业教学需要而编写的，但也适合广大企业计划工作者自学。第一章、第二章由福州大学郑思奋编写，其余各章均由安徽财贸学院刘增恒编写。全书由郑思奋总纂定稿。

本书编写过程中，得到了陕西财经学院亢大麟同志的热情支持，在此表示感谢。

由于我们水平有限，书中一定有不少错误和不妥之处，敬请读者批评指正。

编者

一九九三年六月

目 录

第一章 企业计划管理概论	(1)
第一节 企业计划管理的作用、任务和原则	(2)
第二节 企业计划的内容和指标体系	(8)
第三节 企业计划的编制、执行和控制	(18)
第二章 企业销售计划	(26)
第一节 销售计划的作用、任务和原则	(26)
第二节 市场调查与市场预测	(29)
第三节 经济合同	(41)
第四节 销售计划	(45)
第三章 企业生产计划	(51)
第一节 企业生产过程的组织	(51)
第二节 企业生产能力的核定	(61)
第三节 企业生产计划的编制	(67)
第四章 企业作业计划与控制	(82)
第一节 生产技术准备计划	(82)
第二节 生产作业计划的重要性及其编制方法	(104)
第三节 生产控制的依据、内容和方法	(145)
第五章 企业物资供应计划	(165)
第一节 编制物资供应计划的任务、依据和分类	(165)
第二节 物资供应计划的内容	(167)
第六章 技术改造及技术组织措施计划	(177)
第一节 技术改造及技术组织措施的作用	(177)
第二节 技术组织措施的内容	(182)

第三节	技术组织措施计划的编制	(184)
第七章	劳动与工资计划	(198)
第一节	劳动与工资计划的任务与内容	(198)
第二节	劳动生产率计划及其编制	(200)
第三节	人员需要量计划	(210)
第四节	工资计划	(220)
第五节	职工教育与培训计划	(223)
第八章	产品成本计划	(228)
第一节	工业产品成本	(228)
第二节	成本计划	(234)
第三节	企业生产费用预算	(240)
第四节	单位产品成本计划	(246)
第五节	全部产品成本计划	(253)
第六节	根据报告年度的资料编制成本计划	(257)
第九章	财务计划	(258)
第一节	经营资金的运动	(258)
第二节	固定资金计划	(259)
第三节	流动资金计划	(265)
第四节	专用资金计划	(273)
第五节	利润计划	(274)
第六节	财务收支计划	(276)
第十章	新产品开发计划	(281)
第一节	新产品开发的意义与决策	(282)
第二节	新产品开发的内容	(284)
第三节	新产品开发的方式、程序和方法	(286)
第四节	新产品开发规划	(297)
第十一章	企业计划的基础工作	(308)
第一节	企业计划的信息系统和原始计量工作	(308)

第二节	企业计划中的统计工作	(333)
第三节	企业定额管理及其管理工作的标准化	(340)
第十二章	现代管理技术在企业计划中的应用	(364)
第一节	滚动计划	(364)
第二节	投入产出法	(373)
第三节	网络计划技术	(395)
第四节	线性规划	(426)

第一章 企业计划管理概论

社会主义市场经济是商品经济，因而它存在着商品经济的共同属性。商品经济的共性，集中表现在商品经济中的劳动产品，不是直接用于满足生产者本人或无代价地用以满足其他人的需要，而是必须通过市场交换用以满足社会需要。商品经济的共性主要表现在：

第一、价值是商品经济的本质属性，因此追求价值构成一切商品经济的共同属性。企业作为独立的商品生产者，也关心使用价值，但使用价值的生产从属于价值的获得，服从于价值的追求。由于追求价值，这就迫使商品生产者必须努力节约社会劳动，力求使企业的个别劳动时间尽可能低于社会必要劳动时间，所以就必然重视改善经营管理，努力降低成本，提高劳动生产率。

第二、生产商品的劳动的社会性质只有在交换过程中得到证明，因此，商品经济的共性在于必须利用市场机制，借助于价格信号指挥商品生产的经济活动，决定其投入和产出。价值规律，供求规律、竞争规律等同市场机制不可分割地联系在一起的经济规律，在任何经济类型的商品经济中都是不依人们意志为转移的客观存在。由于通过市场决定其价值量实现程度，使作为商品生产者的企业必须关心市场状况，重视经济信息的搜集、整理、分析和利用，努力使产品的品种、质量、数量、价格适应市场的需要。

第三、社会分工和生产者特殊经济利益的存在，是商品经济存在的必要条件。商品经济运动的出发点和归宿，是商品生产者

自身的特殊经济利益，以商品生产者的本位利益为轴心，构成商品经济最重要的共性。商品生产者既不能轻易牺牲自己的利益，又无权凭借经济外的强制力量实现和增加自己的利益，这就必然使企业具有更加充分的内在动力和承担市场竞争中优胜劣汰的压力，从而关心自己企业的发展。

商品经济共性同样适用于社会主义市场经济。商品经济的共性一方面具有积极的作用，它使社会主义企业具有商品生产者应有的经营意识、市场观念和利润动机，使企业单位获得比较充分的内在动力和活力，因而有利于促进技术进步和提高微观效益，有利于促进生产力发展。同时市场机制遵循优胜劣汰的原则，有利于资源的合理配置。另一方面，商品经济所固有的企业之间利益冲突、片面追求价值和货币，经济发展的自发性和盲目性，又同社会主义发展方向相矛盾，所以我国的社会主义市场经济又必须是计划与市场有机结合而且以市场调节为主的经济，必须加强宏观调控。吸收市场经济的优点，把两者的优越性有机地结合起来。

总之，社会主义市场经济是商品经济高度发展的必然结果。这就决定了企业计划管理必须建立在价值规律的基础上，必须根据价格信号安排计划。

第一节 企业计划管理的 作用、任务和原则

一、企业计划管理概念

企业计划管理是企业的首要职能。它是根据市场的需求制定出生产经营计划，并用它对企业的生产经营活动各方面进行

有效的、具体的组织、指挥、协调和控制，以期达到最佳的生产效益，并向社会提供尽可能多的合格的产品和劳务。因此，只要是社会化大生产，企业就必然需要严格的计划管理，世界上不管任何社会形态，企业都有严密的计划管理。

如上所述企业计划管理，就是用计划来指导企业生产经营活动的各个方面。企业中产品生产销售安排，材料供应、设备利用、劳动组织、资金运用、成本核算、技术改造等工作都必须有计划，否则生产多少、需要原材料多少、流动资金多少、劳动力需要多少、外协配套数量、交货期心中全然无数、必然造成生产混乱，从而极大的影响经济效益。

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，科学地制定计划并组织与控制计划的实施、分析计划执行情况，拟定改进措施等。企业计划管理是综合性管理，是所有现代化管理的龙头，绝不仅仅是计划一个部门的事，而是在厂长领导下，由计划部门组织的全面计划管理。

通过制定各种长短期计划，进行有组织的领导、监督、控制、检查、协调，实现全企业，全过程和全员的全面计划管理。所谓全面计划管理是指（1）对象是全面的，包括销售、生产、技术、劳动工资、财务成本、利润、生活福利等方面的计划管理；（2）范围是全面的，它既包括长远规划，又包括短期计划、作业计划。既有全厂性的综合计划，又有各部门各车间以及各岗位或工人的行动计划；（3）依靠的对象是全面的，它不是依靠少数的领导人或专业人员，而是依靠全厂职工来进行。从厂长到工人，从技术人员到管理人员，第一线的生产人员到后勤生活服务人员，即是企业的全部人员都参加的计划管理；（4）方法是多样的。它既运用传统平衡方法，也运用现代的系统工程和经济数学方法等等。

全面计划管理的提出，是我国经济形势发展的必然要求。经

济体制改革不断深入后，企业管理由生产型向生产经营型转变，企业计划工作由对企业内部生产过程的平衡扩展到对企业生产经营全过程的平衡，从市场预测到产品售后服务都应纳入计划。与此同时，企业用工制度与分配制度不断深入改革，这就必然使各企业认真推行经济责任制，这样每个部门以至每个职工必然都要承担经济责任并体现在各自的计划指标上，从而使计划管理同经济责任制结合起来。另外，企业开展全面质量管理，全面经济核算和全面劳动人事管理，每一项都要通过计划指标才能落实。因此，必须有与他们相适应的全面计划管理进行平衡、协调。全面计划管理概念的提出，标志着我国企业计划管理进入新阶段，这说明对企业计划的要求大大提高了。

二、企业计划管理的作用

企业实行计划管理，是现代化生产的内在要求，也是企业本身的迫切需要。

（一）实行计划管理是现代化大生产的客观要求

现代化大生产是大规模的、集体的、连续性、复杂的大生产，整个生产过程是由许多设备，众多人员，在很多部门的配合下，才能形成生产能力。这种大机器工业生产，如果没有一个严格的计划作为全体职工行动的准则，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。一个企业如果计划不周密，生产就会混乱，在激烈的市场竞争中也无法争取主动出击。许多企业由于生产不均衡或外协零配件取得不及时往往造成停产，然后月末突击，使产品质量没有保证，成本提高经济效益下降。现代化大生产的特点，就是社会分工精细，协作关系复杂。分工越细，环节越多，就越要求有严密的计划来控制，所以计划管理是任何社会形态组织大生产的手段。

（二）企业计划管理是对企业未来经济活动的自觉指导

任何计划都是人们对未来的预测和对过去经济活动总结的统一，而对未来的预测和对过去的总结都是人们的主观活动过程，都体现着人们对客观事物运动过程的自觉认识。自觉性是计划的最基本含义，也就是人们可以用计划对社会经济活动进行自觉的指导，尽可能避免商品经济所带来的盲目性。

（三）计划管理能对多种社会经济关系进行协调。

企业计划作为对经济活动的自觉指导，不但体现在主观对客观的自觉认识上，而且体现在对多种社会经济关系的自觉协调上。在企业经济活动中存在着需要与可能，生产与消费，长远利益与目前利益，企业与国家利益、企业之间利益等等。计划不仅反映这些矛盾，而且要自觉地协调这些矛盾，任何具体计划指标值，都是协调各方面矛盾的结果，正是因为客观存在着种种复杂矛盾，单凭市场调节无法解决所有的问题，所以计划才成为必要。

（四）有了计划管理，才能使企业各方面目标付诸行动。

计划不是某一方面的设想，或某一方面的初步意见，而且经过协调和论证后的实施方案。因而计划在质上具有实施性，在量上具有相对确定性。任何一个企业计划，如不能付诸实施，或缺乏相对确定量，它就不成为其计划，所以计划总是包括对时间、步骤、空间部署和各种要素的具体安排和对消耗与成果的预先核算。它总是对多层次、多方面因素进行系统全面安排的结果。

（五）计划是对未来经济活动进行控制的依据。

对企业经济活动过程实施控制，必须有一个作为依据的标准量。计划就是这种标准量，对企业的经济活动实施控制就是引导其经济活动沿着计划轨道运动，不使其出现过大的偏离。一个企业没有计划施行控制，就必然导致企业经济活动盲目性。

（六）企业计划能对未来经济活动进行优化。

企业的计划是为了使整个企业的经济活动实现总体优化，并

使经济活动实现良性循环，以取得最大的经济效益。

三、企业计划管理的基本任务

企业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是：根据党和国家一定时期的路线、方针、政策和要求，根据市场需要，以及企业本身的生产技术条件和经济利益，通过编制计划，组织实施与检查、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，并使企业获得良好的经济效益。根据上述基本任务，具体来说：

（一）根据市场需求状况和企业的生产实际，紧密结合党和国家的路线、方针、政策和要求，在国家宏观计划的指导下，编制出具有较高质量的企业生产经营计划，把企业推向市场。

（二）在适应市场需求的前提下，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）围绕企业销售总目标发动广大职工，采取有效措施，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总会发生偏离，这就要求企业计划部门及时采取有力措施，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。任何企业都应当根据国家的有关规定，制定本企业的计划管理条例，维护企业各方面正常运转的秩序，并不断总结经验，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。

四、企业计划管理的基本原则

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意识反映。所以企业计划管理人员必须深入实际调查研究，掌握第一手资料，从企业长期发展的过程中，摸索出发展的规律性，并紧密结合市场需求状况作出科学的预测，以指导人们的行动，成为职工的行动纲领和奋斗目标，为此，企业计划管理工作必须遵循如下原则：

（一）以马列主义、毛泽东思想为指导，坚持实事求是，坚持实践检验真理的标准。

马列主义、毛泽东思想是指导我国现代化建设的指针，共在计划理论方面的许多专门的论述，是企业计划理论的直接指导。计划是客观事物的反映，它来源于实践反过来又指导实践，所以要求企业计划人员必须深入调查研究，把握企业生产技术经济活动各方面情况，以实践活动作为检验的标准，不断充实修订计划，使计划完全建立在实践的基础上，又能预见未来，成为鼓舞职工奋斗的纲领。

（二）尊重客观经济规律，使计划订得既积极又留有适当余地

企业在制定计划时，不论制定什么样的指标，都得符合价值规律。企业的一切经济活动都要围绕着提高经济效益这一目标运转。要做好销售与生产、企业内部人力、物力、财力的综合平衡，同时计划还必须留有一定余地，不能留有缺口，使企业有充分的后劲。

（三）要加强宏观调控，在国家计划的指导下，把企业推向市场。

企业计划应当在国家计划的指导下充分利用市场调节作用。在大的方面，特别是国家的指令性计划部分一定要保证完成。除此之外，作为相对独立的商品生产者，必须努力满足市场的需要，以销定产，在产品花色品种规格，数量等方面都要根据市场需求来安排生产。

（四）坚持综合平衡、真正把企业的经济活动转到以提高经济效益为中心的轨道上来。

企业的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，否则各辅助生产单位与生产车间之间、生产准备工作与生产任务之间，人、财、物与所要生产的产品数量、质量之间不协调，势必影响生产正常运行，这不仅影响产品按质按量出厂，而且必然会加大成本，影响企业的经济效益。

企业在编制计划、进行平衡时，一定要把提高经济效益作为中心，努力做好企业的挖潜革新、改造工作，不断改进产品结构，大力节约能源和原材料消耗，改革企业内部用工制度和分配制度，以大幅度提高劳动生产率，真正达到以比较少的投入取得比较大的产出，使企业获得较高的经济效益。

第二节 企业计划的内容和指标体系

建立一个科学的完整的企业计划内容、计划体系和指标体系，是顺利实现企业计划任务的重要手段。国民经济是个十分复杂的有机整体，就目前体制来说，全国计划分为三级，即全国计划、省、自治区、直辖市计划与基层企业计划。其计划体系包括长期计划，中期计划、短期计划，全国计划、地区计划、企业计划。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，企业就要编制长期计划、中期计划、短期计划和按销售、生产、技术、劳动、物资、成本、财务等专业编制的专业计划。

必须指出，社会主义市场经济中企业仍然需要有严密的计划。计划是首要的管理职能这一点在企业计划中表现得特别明显，如果企业没有全面的计划，那么其他任何现代化管理方法都难以得到有效推广，企业活动就会产生很大的盲目性。

一、企业计划的种类与主要内容

（一）企业中长期计划

一般三年至五年称为中期计划，十年以上到二十年的称为长期规划。中长期计划具有粗线条、战略性、预见性和纲领性的特点。它是在正确分析主客观形势发展和科学技术进步趋势的基础上，根据科学的预测，提出企业发展的战略目标、战略重点和战略步骤；并确定企业的发展速度、主要指标、技术改造项目以及规定实现中长期计划的重大政策和措施。

企业的长远发展规划是指导企业未来发展的蓝图，它以未来的目标动员职工、鼓舞职工、成为推动工作的动力，有利于充分吸收科学技术进步的成果，具体说来包括以下几方面内容：

- 1、企业的产品发展方向：如主要产品产量的增长水平、主要产品品种的发展，产品质量的改善、企业专业化的水平等。

- 2、企业的发展规模。企业生产能力的发展，固定资产变化，企业的扩建和改建，职工人数规模、技术人员数量等。

- 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，推广标准化、系列化、通用化措施，以及科学研究计划等。

- 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。

5、企业文化科学技术水平的提高和集体福利设施的改善的具体项目。

6、其他一些专题项目。如治理环境污染、综合利用、工厂绿化等等规划。

企业的长期规划，由于时间长、涉及面广、经济发展因素复杂，有不少问题难以准确预测。所以不可能十分周密具体，在执行过程中还会发生一些变化，所以还要根据实际变化的情况，作出适时的调整和修订。一般调整方法是用企业的年度计划调整长期计划，或采用滚动式的方法修订计划。

（二）企业年度计划

企业年度计划又称年度生产经营计划。它是依据企业的长期计划与市场当年需求变化而编制的。它比较详细规定了企业生产技术经济活动各方面具体计划指标和保证计划实现的多项重要措施。

年度计划是具体执行的计划，它一般由生产经营计划总表和专业计划两部分组成。

1、生产经营计划总表：它是由一系列重要指标构成包括总产值、增加值、净产值、实现利润、销售额、产品品种和产量，主要产品质量和消耗指标、劳动工资、设备维修保养指标等。不同部门企业计划总表略有不同，以工业企业为例的生产经营计划总表格式如表 1—1。

2、专业计划

专业计划的数量、内容依企业规模不同而异，一般说来有：

（1）产品销售计划根据国家计划指标、市场预测需求以及同用货单位签订的销售合同，由销售部门编制的确定产品的销售数量、销售收入和销售方式等方面的计划。它是企业计划的核心，决定企业的生产计划及其它计划。

（2）生产计划以销售计划为主要依据，具体规定计划年度内