

企 业 管 理 基 本 知 识

上海市棉纺工业公司
技工学校教材编委会

F27

10

企业管理基本知识

江南大学图书馆



91431603

《企业管理基本知识》

上海市棉纺工业公司

技工学校教材编委会

上海市棉纺工业公司

技工学校教材编委会

一九八七年三月

757

01

企业管理基本知识

《企业管理基本知识》

上海市棉纺工业公司

技工学校教材编委会

江苏扬中印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 印张 7.75 字数 174 千字

1987年3月第1次印刷 印数1—15,000册

内部发行 单价：1.20元

并，合頭題册志同关育立单各蒙承，中野长区融立印特
。謝庭此种，只意貴重心不出異

市工业局工设部市工

合委融林林对半丁对

日十平六八

前 言

我们受上海市纺织工业局教卫处的委托，为了培养热爱党，热爱社会主义，热爱纺织专业，並具有一定专业理论知识和实际操作动手能力的技校学生，编写了这本供纺织企业培训技术工人用的《企业管理基本知识》，以适应四化建设和生产发展的需要。

本教材由上海市棉纺工业公司组织编写，编委由沈晋钦、丁庸、唐松寿、姜毓芬、金永泉、李培松组成。

我们从我国当前纺织企业管理现状出发，在传统管理的基础上，结合现代化管理的内容作一简介。本书分：工业企业管理、计划管理、质量管理、设备管理、物资管理、劳动管理、财务管理，空调管理、计量管理，班组建设和现代化管理，共十一章。分别由杨会中、俞圭初、胡兴祥，宋志华，唐松寿执笔编写，並请陈雄声、沈晋钦、丁庸、徐美清审阅。

为了便于学员复习和牢固掌握有关知识，每章后面附有习题，供参考选用。本书除供技校学生使用外，也可适用于在职技工培训，和技术人员、管理人员参考。

因时间仓促和我们水平有限，本书内容难免有不够完善的地方，请各校师生和有关人员在使用此书过程中，提出意见，以便改进。

我们在编写过程中，承蒙各单位有关同志积极配合，并提出不少宝贵意见，特此致谢。

上海市棉纺工业公司
技工学校教材编委会
一九八六年十月

目 录

第一章 工业企业管理概述	(1)
第一节 企业管理的性质和职能	(1)
一 企业管理的性质	(1)
二 企业管理的职能	(2)
第二节 企业的组织机构	(3)
一 企业的生产经营指挥系统	(3)
二 企业职能部门的职责	(6)
第三节 厂长负责制	(12)
第四节 企业管理的评价	(14)
习题	(16)
第二章 计划管理	(17)
第一节 计划管理概述	(17)
一 计划管理的意义	(17)
二 计划管理的任务	(19)
三 计划管理的内容	(19)
第二节 生产计划工作的原则	(21)
一 以销定产	(22)
二 正确运用企业的生产能力	(22)
第三节 生产能力的核定	(23)
一 什么是企业的生产能力	(23)
二 生产能力核定的分类	(24)
三 生产能力核算的作用	(24)

四	生产能力核定的步骤.....	(25)
五	提高生产能力的途径.....	(28)
第四节	指标的管理.....	(29)
一	指标的分类.....	(29)
二	指标的分级管理.....	(35)
第五节	定额管理.....	(43)
一	定额管理的意义和作用.....	(43)
二	定额的种类.....	(43)
三	定额的制订.....	(52)
四	定额的管理.....	(52)
第六节	原始记录和统计工作.....	(53)
一	原始记录的意义和管理.....	(53)
二	统计工作的任务和管理.....	(54)
习题		(55)
第三章	质量管理.....	(57)
第一节	产品质量和质量管理的概念.....	(57)
一	质量的概念.....	(57)
二	产品质量的标准.....	(58)
第二节	全面质量管理.....	(62)
一	质量管理的发展概况.....	(62)
二	全面质量管理的特点.....	(64)
三	质量保证体系.....	(65)
四	质量控制常用的几种统计工具.....	(69)
第三节	质量管理的考核.....	(77)
一	产品质量的评价.....	(77)
二	全面质量管理的评价.....	(80)
习题		(84)

第四章 设备管理.....	(85)
第一节 设备管理的意义分类和任务.....	(85)
一 设备管理的分类.....	(86)
二 设备管理的任务.....	(87)
三 设备管理的内容.....	(88)
四 设备的选型.....	(88)
五 设备的引进.....	(89)
六 设备的归口管理.....	(90)
七 设备的报废.....	(90)
第二节 机器设备的维修.....	(90)
一 设备维修方式.....	(90)
二 设备维修的种类.....	(91)
第三节 正确处理好设备维修中的五个关系.....	(93)
一 保全与保养关系.....	(93)
二 专业维修与群众维护的关系.....	(93)
三 生产、维修与革新改造三者的关系.....	(94)
四 维修与机配件关系.....	(94)
五 当前生产与培训工作的关系.....	(95)
第四节 机器设备维修的四大制度.....	(95)
一 周期管理.....	(96)
二 质量检查.....	(97)
三 交接验收.....	(98)
四 考核办法.....	(102)
习 题.....	(106)
第五章 物资管理.....	(107)
第一节 物资的含义与物资管理的归口.....	(107)

(28)	一 物资的含义	(107)
(28)	二 物资管理的归口	(107)
(38)	第二节 物资管理的任务	(107)
(78)	一 物资的供应	(108)
(88)	二 加强定额管理	(108)
(88)	三 合理的库存量	(109)
(08)	四 做好产品销售工作	(110)
(00)	五 物资管理的基本要求	(111)
(00)	第三节 物资的分类	(111)
(00)	一 作用分类法	(111)
(00)	二 属性分类法	(112)
(10)	三 上海市纺织工业局物资分类目录	(112)
	四 按费用性质和资金来源分类	(113)
(20)	第四节 仓库管理	(114)
(20)	一 仓库的分类	(114)
(20)	二 物资的验收入库	(115)
(40)	三 物资的保管	(116)
(40)	四 物资的发放	(117)
(20)	五 物资出库凭证	(120)
(20)	六 物资的退库	(122)
(30)	七 物资出厂的门票管理	(124)
(70)	八 仓库管理的几个指标	(125)
(80)	习题	(126)
	第六章 劳动管理	(127)
(00)	第一节 劳动生产率	(127)
(701)	一 劳动生产率的计算方法	(127)
(701)	二 提高劳动生产率的途径	(129)

(第二节) 劳动组织.....	(130)
(821) 劳动组织工作的意义和任务.....	(130)
(822) 劳动分工与协作.....	(131)
(823) 工作地组织.....	(132)
(824) 劳动组织的调整和改进.....	(132)
(第三节) 劳动定额.....	(133)
(831) 劳动定额的作用.....	(133)
(832) 劳动定额的制定.....	(134)
(第四节) 劳动定员.....	(137)
(841) 劳动定员的意义.....	(137)
(842) 定员的范围与水平.....	(138)
(843) 编制定员的基本方法.....	(138)
(第五节) 工资与奖励.....	(140)
(851) 工资.....	(140)
(852) 奖励.....	(145)
(第六节) 劳动计划和劳动统计.....	(147)
(861) 劳动计划.....	(147)
(862) 劳动统计.....	(150)
(第七节) 劳动制度改革.....	(150)
(871) 改革劳动制度的重大意义.....	(151)
(872) 改革劳动制度四个规定的主要内容.....	(152)
(习题).....	(153)
第七章 财务管理.....	(154)
(第一节) 财务管理概述.....	(154)
(881) 什么是财务管理.....	(154)
(882) 财务管理的任务.....	(154)
(第二节) 固定资金管理.....	(155)

(08一)	固定资金的特点及管理要求·····	(155)
(08二)	固定资产的分类与计价·····	(156)
(18三)	固定资产需用量的核定及资金来源·····	(157)
(28四)	固定资产折旧·····	(158)
(28五)	提高固定资金利用效果的途径·····	(159)
(第三节)	流动资金管理·····	(160)
(28一)	流动资金的特点及管理要求·····	(160)
(18二)	流动资金的分类·····	(161)
(76三)	流动资金利用效果指标·····	(162)
(78四)	流动资金需用量的核定及资金来源·····	(164)
(88五)	加速流动资金周转的途径·····	(165)
(第四节)	成本管理·····	(166)
(01一)	成本管理概述·····	(166)
(01二)	目标成本的确定和成本计划的编制·····	(169)
(81三)	成本控制·····	(172)
(71四)	成本核算·····	(173)
(71五)	成本分析·····	(175)
(08六)	降低成本的途径·····	(177)
(第五节)	盈利管理·····	(178)
(12一)	盈利实质及内容·····	(178)
(22二)	利润指标及其管理要求·····	(180)
(22三)	销售利润预测·····	(181)
(12四)	利润分配,利改税基本内容·····	(184)
(12五)	增加利润的途径·····	(185)
(第六节)	专项资金管理·····	(185)
(12一)	专项资金的性质和来源·····	(185)
(22二)	专项资金的用途和管理要求·····	(186)

(018) 习题.....	(187)
第八章 空调管理.....	(188)
(818) 第一节 空调与纺织生产的关系.....	(188)
(018) 一 温湿度与产品质量关系.....	(188)
(018) 二 温湿度对人体健康的关系.....	(192)
(018) 第二节 空调工作的任务与职能.....	(193)
(058) 一 空调管理的基本任务.....	(193)
(058) 二 空调管理的职责范围.....	(194)
(018) 第三节 空调工作的基本知识.....	(195)
(188) 一 空气的物理性质.....	(195)
(188) 二 空调工作的调节方法.....	(200)
(888) 习题.....	(202)
第九章 计量管理.....	(203)
第一节 计量工作基本知识.....	(203)
(888) 一 我国基本计量制度.....	(203)
(888) 二 关于企业计量工作定级升级办法.....	(205)
(018) 第二节 计量工作与纺织生产的关系.....	(205)
(188) 一 计量工作在纺织生产上的重要性.....	(206)
(188) 二 纺织企业的计量工作.....	(207)
(018) 第三节 计量管理的任务与管理制度.....	(208)
(788) 一 计量管理的任务.....	(208)
(888) 二 计量管理制度.....	(210)
(888) 习题.....	(212)
第十章 班组建设管理.....	(213)
(018) 第一节 班组建设管理的重要性.....	(213)
第二节 班组建设的领导体制.....	(214)
第三节 健全班组管理体系.....	(214)

(第四节 培训骨干改进班组管理方法.....)	(216)
(第五节 工会怎样抓班组工作.....)	(217)
(习题.....)	(218)
第十一章 现代化管理.....	(219)
(第一节 企业管理现代化的概念.....)	(219)
(801→ 管理思想现代化.....)	(219)
(801二 管理组织现代化.....)	(220)
(101三 管理方法现代化.....)	(220)
(50四 管理手段现代化.....)	(221)
(20五 管理人才现代化.....)	(221)
(第二节 企业管理现代化的要求.....)	(221)
(第三节 价值工程.....)	(222)
(803→ 概论.....)	(222)
(80二 价值工程关系式中价值、功能、成本三者.....)	
(80的关系.....)	(223)
(20三 提高价值的五种基本途径.....)	(223)
(60四 价值工程的一般工作程序.....)	(224)
(00五 价值工程的项目选择.....)	(224)
(70六 功能分析与评价.....)	(225)
(第四节 网络计划技术.....)	(227)
(80一 概述.....)	(227)
(01二 基本概念.....)	(228)
(51三 网络图的计算方法.....)	(233)
(81四 网络的优化.....)	(234)
(81习题.....)	(235)
(MS)	计二第
(MS)	计三第

第一章 工业企业管理概述

我国社会主义现代化的实现要靠现有企业发挥作用，积累资金。我国工业生产水平与发达工业国家比较落后，但是管理更加落后。要发挥现有企业的作用，要学习世界各国科学的先进的企业管理，吸收他们的经验，结合我国实际情况，掌握“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的原则，探索适合我国国情的企业管理模式。我们的企业是社会主义的工业企业，它是建立在生产资料公有制的基础上，从事工业生产和经营的经济组织。

企业的任务是在国家统一计划指导下，为社会提供物质产品，为国家提供现金和利润，也为企业自身的发展提供收益。

第一节 企业管理的性质和职能

一、企业管理的性质

企业管理的性质是两重的，一方面它是进行社会化大生产的必要条件，是社会劳动过程的一般要求，由此形成管理的自然属性；另一方面，它又是社会生产关系体现，是实现生产目的的重要手段，由此形成管理的社会属性。

企业管理的两重性反映在企业管理的基本职能，要合理组织生产力发展的同时，维护处理好生产关系，才能保证生产正常进行。

管理企业的过程，正是这两个基本职能共同结合发生作用的过程，也就是使生产力得以发挥，生产关系得以维护，生产过程得以进行，生产目的得以实现的过程。

我国企业管理作为指挥生产的一般要求，执行合理组织生产力的基本职能，表现为劳动过程的普遍形态，为一切社会化大生产所共有。

企业管理的这种自然属性，主要决定于生产力发展水平和劳动社会化程度，而不取决于生产关系的性质，这也是划清社会主义企业与资本主义企业的本质界限。我们的任务是充份发挥社会主义的优越性，总结我国自己经验的基础上，积极吸取国外有用经验，为我所用，为实现中国式的管理现代化而努力探索。

二、企业管理的职能

企业管理的具体职能为计划、组织、指挥、控制、协调。

（一）计划职能

计划职能是通过调查研究、分析市场信息、预测未来，经过计划管理的全面平衡，作出未来一段时期生产经营活动的目标方针，作为企业内全体职工奋斗的目标。

（二）组织职能

即是围绕企业的厂长方针目标，组织企业的各职能部门，对各个环节进行有机的联系，形成一个整体，充份发挥各自的作用。

（三）指挥职能

指挥是企业生产经营活动实行自上而下地高度集中的统一领导指挥。

（四）控制职能

控制也称监督，就是在检查生产经营活动的实际情况与计划的偏离程度，分析原因采取对策。监督要以计划为依据，计划要靠监督来保证。

（五）协调职能

协调也称调节，是负责企业内部各科室部门之间的横向配合，互相协调的职能；也起到厂部与车间之间纵向同步的协调职能；同时还要加强企业与企业之间的外部协调职能；如外协体的交货进度衔接问题，资金周转速度问题，合同的履约问题等。

企业管理的五个职能是相互制约、内在联系的有机组合，必须密切协作紧密配合才能发挥整体效能。

第二节 企业的组织机构

一、企业的生产经营指挥系统

为了加强集中指挥，及时处理生产经营上的问题，企业必须建立和健全厂长（经理）负责制。

企业管理机构的组织形式，基本上是统一领导，分级管理。

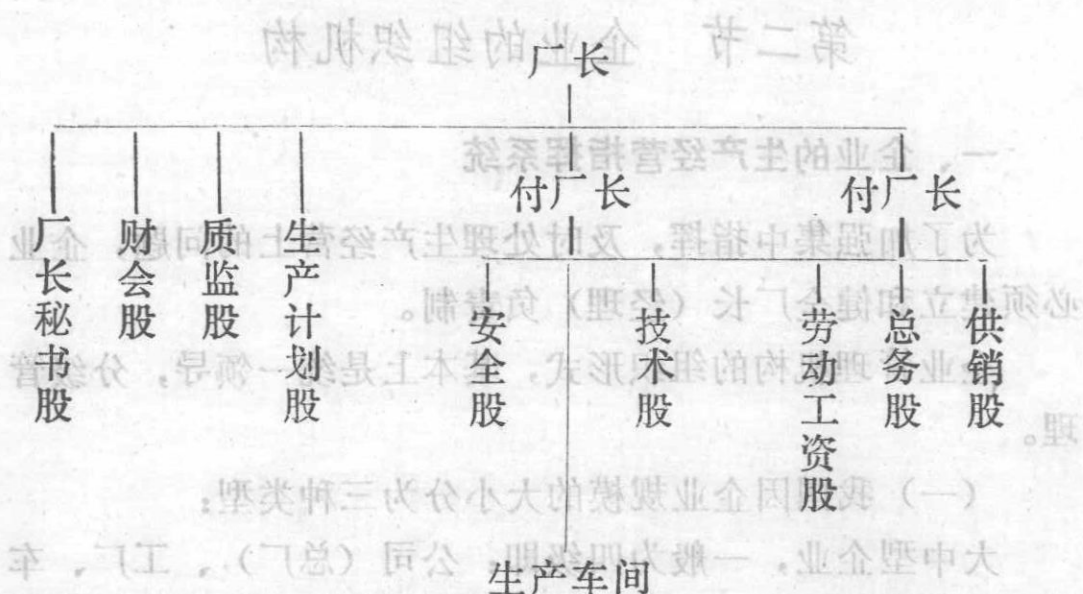
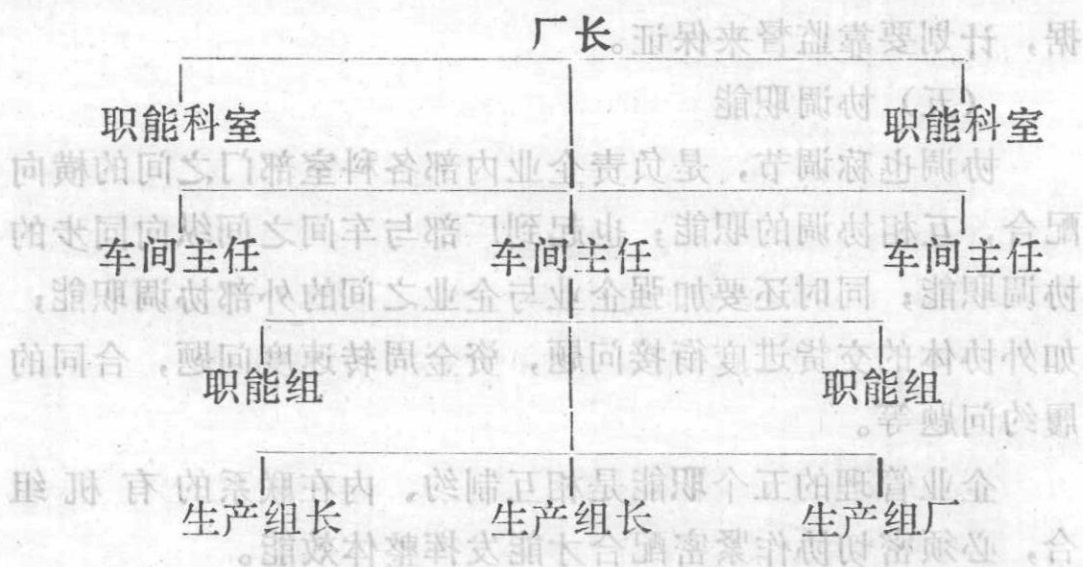
（一）我国因企业规模的大小分为三种类型：

大中型企业，一般为四级即：公司（总厂）、工厂、车间（工场或分厂），小组；也有设置厂部、车间（工场或分厂）、工段、小组四级。

小型企业一般分三级或二级即厂部、车间、小组三级，或由厂部直接领导小组。

（二）职能组的配置

在生产区域责任范围内都配有职能助手，其结构大致如下：



小型工业企业管理组织机构图

图 1—1。图 1—1 是小型工业企业直接管理机构的组织图。