

# 工业企业

## 中层干部 经济手册

〔苏〕E·A·莫依辛科 主编

王永嘉 译

工人出版社

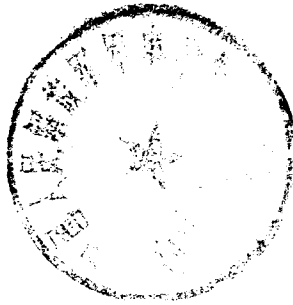
428107



# 工业企业中层干部经济手册

〔苏〕叶·阿·莫伊辛柯 主编

王永嘉 译



工人出版社

## 工业企业中层干部经济手册

[苏]叶·阿·莫伊辛柯 主编

王永嘉 译

工人出版社出版(北京安定门外六铺炕)

新华书店北京发行所发行

北京印刷二厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 印张: 12 字数: 254,000

1983年4月北京第1版 1983年4月北京第1次印刷

印数: 1—90400册

统一书号: 4007·6 定价: 0.90元

## 出版说明

《工业企业中层干部经济手册》是苏联工业企业中车间主任和工段长一级干部的业务工具书。书中全面地叙述了工业企业中层干部的职责范围和必须具备的专业知识以及工作方法，如车间和工段的计划编制、劳动组织、作业指挥、生产协调和控制等，还论述了各种指标的核算方法和数据；提高管理效率、改善产品质量和降低产品成本在本书中占有突出的地位，尤其注意到企业的整体发展计划。在企业管理中如何汲取现代科学技术的新成果和新手段以及如何利用经济数学方法，以提高管理的科学性，也占有很大篇幅。

# 目 录

第一章 工业企业车间（工段）的组织和管理方法 .....	( 1 )
管理的实质和原则 .....	( 1 )
管理方法和职能 .....	( 3 )
管理机构 .....	( 5 )
管理决策 .....	( 9 )
中层干部的劳动组织 .....	( 13 )
信息的种类和文书工作 .....	( 15 )
车间主任和工段长工作地的组织管理 .....	( 16 )
劳动条件 .....	( 18 )
业务水平的提高 .....	( 19 )
管理的技术手段 .....	( 19 )
管理技术分类 .....	( 20 )
第二章 企业计划工作的内容和组织 .....	( 22 )
计划工作的任务 .....	( 22 )
远景计划 .....	( 23 )
技术财务计划的内容和指标 .....	( 24 )
技术财务计划的编制程序 .....	( 26 )
响应计划的编制工作 .....	( 29 )
车间和工段的计划工作 .....	( 29 )
先进技术经济定额是计划工作核算的基础 .....	( 30 )
经济数学方法在生产计划工作中的应用 .....	( 33 )
初始基础计划 .....	( 41 )

<b>第三章 企业基本车间的生产计划</b> .....	(60)
编制计划的组织工作。生产计划的内容和指标.....	(60)
基本车间的产品生产计划.....	(64)
未完成品生产计划.....	(66)
车间作业生产计划.....	(71)
生产计划完成的分析.....	(75)
<b>第四章 生产服务的组织和计划</b> .....	(82)
辅助工作的意义、任务和构成.....	(82)
维修服务的组织和计划.....	(84)
设备的改装.....	(87)
维修部门的经济分析.....	(88)
辅助生产自动化管理体系“维修”附属体系的采用.....	(90)
工具供应业务的主要任务。工具分类.....	(93)
工具供应业务的分析和计划.....	(94)
工具需要量的确定方法.....	(95)
降低工具消耗的途径.....	(98)
动力供应业务的主要任务和指标.....	(99)
动力供应业务结构.....	(100)
节能的主要途径.....	(101)
能源定额.....	(101)
动力消耗计划.....	(103)
运输服务的主要任务。运输手段分类.....	(104)
货物周转量和货流量.....	(105)
运输的分析和计划.....	(106)
<b>第五章 固定资产和生产能力</b> .....	(107)
固定资产的构成和运动及其利用改善的意义.....	(107)
固定资产的估价和磨损.....	(110)
机械车间的生产能力.....	(118)

产品和产品封闭工段的能力.....	(118)
流水线生产能力.....	(121)
组装车间的生产能力.....	(123)
固定资产和生产能力利用的指标系统.....	(125)
<b>第六章 技术发展和生产组织以及生产效率提高</b>	
的计划工作 .....	(130)
技术革新计划的编制.....	(130)
技术发展和生产组织以及生产效率提高的指标.....	(133)
采用新技术的经济效率计算方法.....	(136)
生产技术发展的资金来源.....	(140)
研究和采用新技术的物质奖励.....	(142)
生产技术的发展及其效果的分析.....	(144)
<b>第七章 产品质量提高的计划工作 .....</b>	(149)
车间产品质量提高的主要因素.....	(149)
车间产品质量管理综合体系.....	(150)
产品质量管理综合体系的基础是标准化.....	(151)
车间各单位的活动和工作人员劳动质量评价.....	(152)
产品工厂鉴定.....	(155)
产品质量水平计划.....	(156)
产品质量监督的组织工作.....	(160)
工艺流程监督.....	(163)
<b>第八章 科学劳动组织 .....</b>	(166)
科学劳动组织的经济实质和内容.....	(166)
工作地的组织和服务工作.....	(167)
劳动分工和合作.....	(173)
劳动条件.....	(181)
科学劳动组织水平的确定方法.....	(187)
提高科学劳动组织水平的物质奖励工作.....	(190)

科学劳动组织计划	(193)
社会主义竞赛的实质、原则、形式和奖励	(195)
第九章 劳动定额	(208)
劳动定额的实质	(208)
工作时间及其分类	(208)
设备利用时间分类	(212)
劳动过程及其研究方法	(212)
大量工时摄影所用的瞬间观察法	(227)
劳动定额方法和定额计算方法	(232)
定额的重新审查	(239)
第十章 劳动报酬的组织工作 劳动和工资的分	
析和计划	(243)
工人劳动报酬的等级制度	(243)
工资的形式和制度	(249)
领导人员、工程技术人员和职员的劳动报酬	(257)
奖励制度的经济效果	(262)
改善劳动报酬组织工作的主要内容	(264)
工资计划	(265)
编制工资基金计划的定额法	(272)
工资基金利用的分析	(285)
车间物质奖励基金的形成机制	(290)
劳动生产率及其测算	(296)
劳动生产率计划	(300)
职工人数计划	(307)
职工人数的利用和劳动生产率提高的分析	(309)
改进劳动生产率提高的物质奖励工作	(323)
第十一章 基本车间产品成本的计划和分析	(326)
产品成本和费用分类	(326)



产品成本的核算工作.....	(328)
设备维护和运转费用预算.....	(332)
车间费用预算.....	(335)
车间产品成本分析.....	(340)
直接材料费用分析.....	(346)
生产工人工资分析.....	(349)
服务和管理费用分析.....	(352)
废品损失分析.....	(354)
<b>第十二章 厂内经济核算</b> .....	<b>(356)</b>
厂内经济核算的内容和条件.....	(356)
车间计划的经济核算指标.....	(359)
车间集体的物质奖励.....	(361)
车间内经济核算.....	(364)
工厂科室的经济核算.....	(365)
经济核算活动成果的总结.....	(366)
<b>第十三章 企业的社会发展计划</b> .....	<b>(368)</b>
工业企业是一个社会集体.....	(368)
企业社会发展计划.....	(369)
社会计划措施.....	(375)

# 第一章 工业企业车间（工段）的组织和管理方法

## 管理的实质和原则

车间（工段）管理的实质，首先是对实现车间（工段）生产过程的集体施加经常性的、有目的的影响，以组织和协调他们的活动。

车间（工段）管理的主要任务是及时地、高效率地和高质量地完成同实现车间（工段）的生产计划和生产过程服务有关的一切工作。

生产管理包括一整套工作，如：确定目标，改进车间管理的组织结构；生产计划的制定和执行情况的分析；干部的选拔、使用和培养；制定行之有效的精神和物质奖励办法；职工工作的协调和整顿。

社会主义工业企业的管理是为了创造共产主义的物质技术基础，培养集体的共产主义劳动态度，造就全面发展的人才。

管理科学研究的是生产管理的组织和改进问题。它研究同企业及其所属单位生产活动管理有关的所有问题。

管理科学利用许多边缘科学的原理和成果，如法学、社会学、控制论、心理学、数学等。

社会主义工业企业及其所属单位的管理是根据列宁制定

的原则来实现的。其中最重要的是：

1. **民主集中制**，即对车间（工段）的集中管理同最大限度地发挥它们集体的创造主动精神相结合。

2. **一长制**，即车间所有职工服从车间主任一人的意志。

列宁指出：“……为了使这种按大机器工业形式组织起来的工作能够顺利进行，无条件服从统一的意志是绝对必要的。”（《列宁全集》中文版第27卷第247页）。

一长制是在会议制基础上实现的。即车间工作的重大问题，必须由车间领导同先进工人和工程技术人员共同讨论决定；但是，对这些决定的正确性及其贯彻执行，由车间主任负责。

3. **政治和业务统一领导**，即车间领导不仅管业务，而且也负责政治教育工作。

4. **节约性**，根据这项原则，车间领导和集体要制定措施，以保证最有效地使用和最大限度地节省人力、物力资源，厉行节约。

5. **科学性**，车间（工段）管理中的科学性原则，首先要求有计划地采用科学技术进步的最新成果、先进工艺、管理和劳动组织的现代化方法。车间管理中的科学性原则还要求考虑每个工段（科室）、车间的经济活动分析成果以及先进经验。

6. **物质奖励和精神奖励**，根据这项原则，车间领导必须对车间各工种采用最有效的劳动报酬形式和制度，制定切实可行的物质奖励和精神奖励条件。为此，必须牢记列宁的教导，社会主义不是“直接依靠热情，而是借助……热情，

依靠个人兴趣、依靠个人利益……”（《列宁全集》中文版第33卷第39页）。

## 管理方法和职能

生产车间（工段）的管理工作，采用组织管辖、政治教育和经济的方法。

组织管辖的管理方法是对车间工作人员施加组织的影响。

建立适合于该生产环节的管理机构，确定保持车间各环节之间的合理比例关系，是组织影响的重要任务。

不断地对车间集体施加组织影响的同时，还要加上命令的作用。

这种作用主要是利用指令和决定来实现。车间主任同工厂厂长一样，有权下达指令。职能部门的领导则是做出决定。工长经常使用口头指令。

政治教育方法就是对集体施加社会的和心理的影响。利用各种形式使工作人员参加车间管理，具有重大意义，如：常设生产会议，科学生产代表会议，社会经济和技术委员会等。这里的主要任务是培养高度的原则性、坚定的共产主义信念和对破坏劳动纪律的不妥协精神。

经济方法的内容有：车间全部生产经济活动的计划工作，车间经济核算，对工作人员完成和超额完成生产任务、提高生产效率的物质鼓励。

工业企业基本车间的设置原则是：

1) 工艺原则——按生产过程相同的工艺设车间（如机

器制造企业设：机械车间，热处理车间，翻砂车间，锻压车间，组装车间；纺织企业是：精纺车间，织布车间，精加工车间）；

2) 产品原则——按生产同一种或同一类产品设车间（如发动机车间、靴鞋车间、服装车间）；

3) 混合原则——按工艺原则设准备车间，按产品设产品车间和工段。

管理职能就是管理行为或决策。

生产车间管理的主要职能是：制定计划，组织劳动，发放工资，为各生产环节服务，核算和监督生产进度，技术领导。

履行这些职能的有车间主任、副主任、工段长、工长以及车间管理的职能部门。车间管理的全部职能都是互相联系的。

每个生产车间的计划必须完全符合企业计划。和整个企业一样，各车间也要制定生产技术经济计划，通过这个计划来确定生产规模、产品种类、车间工作的技术经济指标、人力和物力资源以及设备和装置的需要量。同时，车间还要制定作业生产计划，通过这种计划来确定车间各工段每月、每周和每个班次的各项生产工作的范围和完成的日期。

劳动和工资的组织工作包括选择最有效的劳动报酬形式和制度，制定定额，建立合理的工作方法和统筹规划工作地，保持劳动纪律，保证必需的干部，培训和提高他们的业务水平。

车间的技术领导和生产服务是及时给各生产工段下达技术文件，经常改进工艺过程，改进车间设备的使用服务和维

修服务，改进工具、材料和动力服务。执行这些职能的是车间主任、主管技术的车间副主任、工艺师、工长和值班工长、车间的机械师和动力师。

车间会计和技术监督室负责核算和监督。

上述车间管理职能完成的效果和质量在很大程度上是由车间管理组织机构的合理性来决定的。

## 管 理 机 构

生产管理机构是在劳动分工的基础上按管理的基本职能设置的。其特点是分成职能不同的主要构成部分，它们之间又相互密切联系。这些构成部分是管理机关及其所属各单位和执行者个人。

管理机关是按劳动分工组织在一起的。管理机关由一个或几个单位构成。

管理机关的设置一定要分工明确和组织严密。管理机构层次重复、每个环节和每个工作人员的职责范围没有明确规定，会降低领导的效率和质量。

具体车间管理机构的设置要考虑以下因素：生产类型和规模，专业化水平，产品工艺的复杂程度。

先进车间（生产工段）管理机构应该是这样的：它采用最新科学和先进经验的成就，采用现代化的信息收集和整理手段，保证用最少的开支达到最高的管理水平。

苏共中央和苏联部长会议1979年7月12日通过了《关于改善计划工作和加强经济机构对提高生产效率和工作效率的影响的决议》，贯彻这一决议的原则将会使管理费用进一步降

低。其中规定“在最近两三年内完成生产联合体的建立工作，这种联合体将是工业部门经济核算的基本环节。逐步采取措施，实现生产的专业化和协作化，实现辅助劳动以及联合起来的企业和组织的管理职能的集中化。”

车间管理机构合理构成的条件是：1）管理职能集中于少数环节；2）各个别环节的合理专业化；3）解决生产管理的具体行动问题分散进行。

图1是大车间的管理图（见7页）。

车间管理机构一般包括下列职能单位（职务）：技术室，劳动工资室，计划调度室，经济师，车间会计室，车间机械师和动力师，业务主任。

生产车间职能单位（室、组）的设置，使得有可能在车间管理中合理利用工程技术人员和职员。职能单位属车间主任领导。厂一级的职能科室无权对车间主任和车间职能单位下达行政命令。

每个工厂根据上级机关正式规定的机构和定员标准，设置自己的管理机构。

车间管理机构由厂长批准。

企业和车间机构进一步完善的主要途径之一是合并，这可以更有效地使用自动化和半自动化设备，采用更先进的车间生产劳动组织方法。

生产车间分成几个工段，工段的领导是工段长。各班次设值班工长。大的生产工段设分配员、统计调度员、监督员或检验员，必要时还可设技术定额员。

在规模不大、生产过程不太复杂的企业里，最有效的管理方法是不设车间管理机构，其基层单位为工段。大部分管

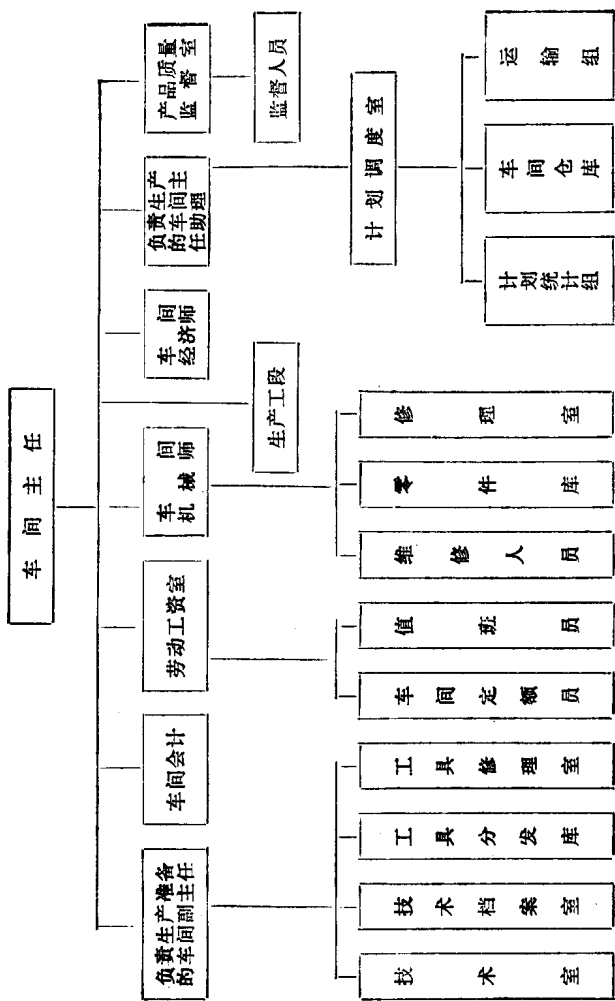


图 1 大型车间管理示意图



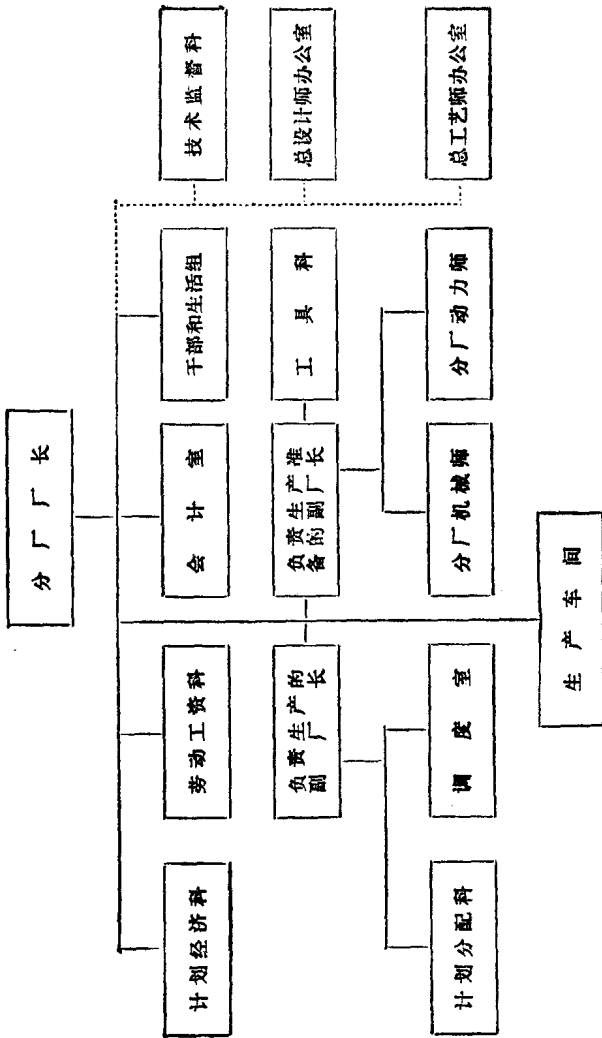


图 2 分厂管理机构图