



技工学校机械类通用教材

工业企业管理 基本常识

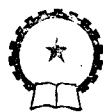
技工学校机械类通用教材编审委员会 编

176651

技工学校机械类通用教材

工业企业管理 基本常识

技工学校机械类通用教材编审委员会 编



机械工业出版社

本书是技工学校机械类各工种必修的课程。

本书主要是讲解工业企业管理基本常识，内容包括：社会主义工业企业的性质和任务，经营管理，生产与计划管理，技术管理，质量管理，设备管理，劳动管理，物资管理，财务管理等。

本书由贺元一、郑定瑜、费儒甲、王德龙、汪启旭等同志参加编写，吴宝法、刘国荣、谢振安、张优德等同志参加审阅。在编写过程中还得到程益良同志的指导和帮助。

工业企业管理基本常识

技工学校机械类通用教材编审委员会 编

*

机械工业出版社出版（北京阜成门外百万庄南街一号）

（北京市书刊出版业营业登记证出字第 117 号）

机械工业出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行·新华书店经售

*

开本 $787 \times 1092 \frac{1}{32}$ · 印张 $5\frac{3}{4}$ · 字数 122 千字

1983年11月北京第一版·1983年11月北京第一次印刷

印数 00,001—92,000 · 定价 0.51 元

*

统一书号：15033·5204

前 言

建国以来，我国的技工教育事业曾得到很大发展。技工学校的广大干部、教师辛勤劳动，努力工作，积累了不少教学经验，并编写过一套比较完整的技工学校教材，对保证教学质量，培训合格的技术工人，支援祖国的社会主义建设，发挥过积极的作用。

十年浩劫中，由于林彪、“四人帮”对我国教育事业的严重破坏，技工学校的教学文件和设备几乎损失殆尽，教师队伍备受摧残。

粉碎“四人帮”以后，技工学校迅速得到恢复和发展，对教学计划、教学大纲和教材的需要均甚感迫切。

为了满足教学需要，不断提高技工学校的培训质量，加速实现我国的四个现代化，原国家劳动总局和原第一机械工业部委托上海市劳动局、上海市第一机电工业局负责全国机械类技工学校教材的编写工作。这次编写的教材共二十二种，计有：语文、数学、物理、化学、工程力学、机械基础、金属工艺学、电工与电子基础、机械制图、车工工艺学、钳工工艺学、铣工工艺学、磨工工艺学、刨工工艺学、铸工工艺学、锻工工艺学、木模工艺学、焊接工艺学、热处理工艺学、电工工艺学、冷作工艺学和工业企业管理基本常识。这套教学计划、教学大纲和教材，分别适用于二年制（招收高中毕业生）和三年制（招收初中毕业生）技工学校（其中数学、语文、物理、化学主要是供招收初中毕业生的学

IV

校使用的)。

在教学计划、教学大纲和教材的编写中，我们在坚持以生产实习教学为主的原则的同时，还强调了基本理论和基本技能的训练，注意了新技术、新工艺的吸收。在教学计划说明中，对各门课程的授课目的，提出了明确的要求，以便使这套教学文件能够更好地适应四个现代化的需要。

由于编写时间仓促，加之编写经验不足，这套教材可能还存在不少缺点和错误，我们恳切地希望同志们提出批评指正，以便作进一步的修改。

技工学校机械类通用教材编审委员会

一九八二年十二月

目 录

前言

第一章 概述 1

§ 1-1 社会主义工业企业的性质和任务 1

一、企业的概念 1

二、社会主义工业企业的基本特征 1

三、社会主义工业企业的任务 3

§ 1-2 工业企业管理的性质和职能 6

一、工业企业管理的概念和作用 6

二、社会主义企业管理的性质与原则 9

§ 1-3 企业管理发展简史 12

一、资本主义企业管理的发展过程 12

二、我国工业企业管理的历史 16

§ 1-4 企业管理的组织形式 19

一、管理组织的几种类型 19

二、我国工业企业管理的组织形式 19

思考题 20

第二章 经营管理 21

§ 2-1 经营管理的意义和任务 21

一、什么是经营管理 21

二、经营管理的意义 21

三、经营管理的任务 22

§ 2-2 经营管理的主要内容 23

一、经营决策——来自社会的客观需要 23

二、市场预测——提供经营决策的一个主要方面 25

三、产品开发——是工业企业发展的唯一途径 27

四、销售服务——工业企业取得社会信誉的具体行动 30

思考题	31
第三章 生产与计划管理	33
§ 3-1 生产与计划管理的重要性及其内容	33
§ 3-2 生产作业计划	36
一、意义和任务	36
二、编制生产作业计划的程序和方法	37
三、编制生产作业计划的基础工作	39
§ 3-3 生产过程组织	42
一、概念与意义	42
二、生产过程组织的类型及区分方法	43
三、合理组织生产过程的要求	47
§ 3-4 生产调度工作	48
一、生产调度工作的基本任务	48
二、生产调度工作的组织形式	49
三、生产调度工作的方法	50
思考题	51
第四章 技术管理	52
§ 4-1 技术管理的意义、任务和所遵循的原则	52
一、技术管理的重要意义	52
二、技术管理的基本任务与主要内容	52
三、技术管理应遵循的几项原则	54
§ 4-2 生产技术准备	55
一、生产技术准备的重要意义与主要任务	55
二、生产技术准备工作的内容	56
三、生产技术准备的组织领导与职责分工	60
四、生产技术准备工作计划	61
§ 4-3 技术组织措施和挖潜、革新、改造	63
一、作用和主要内容	63
二、搞好技术组织措施和挖、革、改，逐步实现工业	

现代化	65
三、技术革新成果的试验鉴定和应用推广	66
四、认真搞好技术经济分析和综合评价	67
§ 4-4 现场生产中的几项技术管理工作	67
一、质量的坚持与分析	67
二、工艺的贯彻与修改	68
三、工装的验证与合理使用	68
四、技术资料的保管与使用	69
思考题	69
第五章 质量管理	70
§ 5-1 质量管理的基本内容	70
一、产品质量和工作质量	70
二、正确处理好质量检验和质量管理的关系	72
三、在全厂范围内建立一个保证和提高产品质量的 工作系统	73
四、做好质量管理的基础工作	76
§ 5-2 产品制造过程中的质量管理	77
一、严格执行工艺规程, 不断提高加工技术, 全面掌握 生产过程的质量	78
二、做好技术检验工作	79
三、分析质量变动原因, 掌握质量动态	80
四、做好废品管理工作	81
五、工序的质量控制	82
§ 5-3 质量管理的基本方法	83
一、质量管理中的数据	83
二、质量管理中常用的方法	85
三、质量管理活动体系	112
思考题	117
第六章 设备管理	118

§ 6-1 设备管理的任务与内容	118
一、设备管理的任务	118
二、设备管理的内容	119
三、设备的分类	120
§ 6-2 设备的合理使用与维护保养	122
一、设备的合理使用	122
二、设备的维护保养	124
三、合理使用设备, 必须处理好三方面关系	125
§ 6-3 设备的检查与修理	126
一、设备的检查	126
二、设备的修理	127
§ 6-4 设备的全面管理	128
一、设备综合工程学概述	128
二、全员参加生产维修	129
三、全员参加生产维修的方式和方法	130
思考题	134
第七章 劳动管理	135
§ 7-1 劳动管理的任务、意义和特点	135
§ 7-2 劳动管理的主要内容	136
一、劳动定额管理	136
二、文明生产和安全生产工作	139
三、工资与奖励工作	141
四、职工培训教育工作	144
思考题	146
第八章 物资管理	147
§ 8-1 物资管理的任务和方法	147
一、物资管理的任务	147
二、物资管理的方法	148
三、工业企业物资分类方法	150

§ 8-2 物资管理的主要内容	152
一、物资消耗定额	152
二、物资供应计划	153
三、物资储备定额	154
四、仓库管理	155
§ 8-3 节约能源与物资的综合利用	156
一、节约能源的意义和途径	156
二、节约物资与物资的综合利用	158
思考题	159
第九章 财务管理	160
§ 9-1 财务管理的意义和任务	160
一、财务管理的意义	160
二、财务管理的任务	162
三、财务管理的主要内容	162
§ 9-2 资金管理	163
一、资金的分类	163
二、各类资金的特点	165
三、资金的来源	166
四、资金的使用效果	166
五、资金的日常管理	167
§ 9-3 成本与盈利管理	168
一、基本概念	168
二、降低成本、增加盈利的途径	168
三、成本与销售收入的日常管理	169
四、盈利的分配	170
§ 9-4 全面经济核算	171
一、经济核算的范围	171
二、实行全面经济核算必须具备的条件	171
三、全面经济核算的组织形式	172
思考题	173

第一章 概 述

§1-1 社会主义工业企业的性质和任务

一、企业的概念

什么是企业？简单地说，企业是一个盈利性的经济组织，是国民经济的基本单位。

工业企业则是从事工业性生产（或劳务协作）的经济组织。它区别于社会的其它组织，如政权机关的行政组织，文教系统的学校，卫生系统的医院，科研系统的院、所等等事业组织。企业单位与事业单位的区别，就在于是否有经济盈利？例如：一个行政机关或学校可以设置一个为他们工作而服务的印刷厂，这类工厂也是从事物质生产活动的经济组织，但它不是以盈利为主，而是以为本单位或本系统服务为主，因此，它不能称为企业单位。

企业单位的重要特征是独立经营、独立核算，并具有独立的经济利益。资本主义企业是私有的，无疑有它的独立经济利益。社会主义企业是公有的，但在整体利益与局部利益相结合的原则下，仍然有它的相对独立性和相对独立的局部利益。否则，就不能成其为企业。

二、社会主义工业企业的基本特征

目前，我国社会主义企业有两种类型。一种是全民所有制的工业企业，即国营工业企业；另一种是劳动群众集体所有制的工业企业，包括城市中的区或街道办的工业企业、农村人民公社办的工业企业。这些企业都具有下列特性：

（1）生产资料属全民或集体所有，从根本上铲除了人

剥削人的制度，这与资本主义工业企业相比，是一个最根本的区别。

(2) 社会主义工业企业里的劳动者，是企业的主人，资本主义工业企业的劳动者，是出卖劳力的商品，是资本家剥削的对象。

(3) 社会主义工业企业是社会经济细胞，是国民经济的基本单位。它的生产经营活动，必须根据在国家计划经济指导下，结合市场的调节作用而进行，各企业都应具有一定的能动性和独立性。资本主义工业企业则强调绝对独立性，他们完全靠市场调节来进行自己的经营活动，企业风险很大，职工经常失业。

(4) 社会主义工业企业也是一个商品生产单位。它具有商品生产者的独立经济利益。但是，社会主义工业企业的独立经济利益，在整个国民经济中，只能是局部的利益，而企业的局部利益必须与国民经济的整体利益相结合。当发生矛盾时，局部利益要服从整体利益。资本主义工业企业，由于是私有制，所以它是一个唯利是图的经济单位，它与国家经济组织经常发生激烈争夺。

(5) 社会主义工业企业的生产目的，首先是为了满足社会日益增长的各种需要，为国家和人民的需要而生产。与此同时，也要不断提高上缴给国家的利润和企业自留的经济收益。这与资本主义企业单纯为追求自己的利润而进行的生产有着本质的区别。

(6) “各尽所能，按劳分配”，是社会主义的分配原则。社会主义企业职工的收入既与个人的劳动贡献相关联，又与企业的经营成果相联系。企业与企业之间，职工与职工之间允许有收益的差别，但又要在国家统一领导下，防止差别过分

悬殊。资本主义企业的分配，可以完全不顾这些原则，它是受资本家的意志和利益而支配的。

(7) 社会主义企业与企业之间，在国家的统一领导和协调下，既有一定的竞争关系，又有互相协作的关系。这是由于社会主义企业不仅是盈利性的经济单位，更重要的是，它们之间的关系完全建立在生产资料公有制的基础上，因而企业之间的根本利益是一致的。而资本主义企业之间的关系，完全是尔虞我诈，你死我活的竞争关系。

当然，社会主义企业与资本主义企业的区别，还可以指出很多，但从生产关系角度上看，主要表现为上述几种。认识这些区别，对于我们了解社会主义制度优越性，学习和掌握社会主义企业管理的基本知识是十分有益的。

三、社会主义工业企业的任务

工业企业是从事工业性生产的经济组织，它的中心任务就是生产。社会主义工业企业有三项基本任务和八项技术经济考核指标。

三项基本任务是：

(1) 在国家计划指导下，根据市场和用户的要求，努力增加社会产品，满足社会需要。

(2) 为社会主义建设不断提供积累。根据社会需要，不断扩大再生产。

(3) 在完成上述任务过程中，还必须建设一支有社会主义觉悟的、有一定科学文化和技术水平的职工队伍。

八项技术经济考核指标是：

第一项 产品产量指标

工业产品产量指标有三种形式：

(1) 产品实物指标：如车床 200 台、缝纫机 300 台、

汽车 100 辆等等。

(2) 产品价格指标 (以不变价格计算的总产值为代表): 如千元、万元等等。

(3) 劳动量指标: 如以定额工时为单位表示的产品产量。

第二项 产品品种指标

考核产品种类和规格的完成情况。以计划完成率和交货合同完成率两种方法计算。

第三项 产品质量指标

该指标有产品本身质量指标和生产工作质量指标。

产品本身质量指标有:

(1) 产品平均技术性能或含量指标: 如机械制造业以产品技术精度, 化工产品以有效成分的含量(或纯度)分别计算数值, 表示产品质量水平。

(2) 产品等级率: 如区分一、二、三级品的比重。

(3) 产品零部件合格率。

(4) 抽查产品的质量比分。

反映企业或车间的生产工作的质量指标有:

(1) 合格率: 合格品的数量占总产量的比重。

(2) 返修率: 经过返修可使用的占全部交验品的比重。

(3) 废品率: 废品数量占总产量的比重。

第四项 劳动生产率指标

反映每个职工在生产中的效率, 内容有:

(1) 全员劳动生产率: 即每个职工平均生产值。

(2) 工人价值劳动生产率: 即每个直接生产工人(包括徒工)平均生产值。

(3) 工人实物劳动生产率: 即每个直接生产工人(包

括徒工) 平均完成产品数量。

(4) 工人工时劳动生产率: 即每个直接生产工人(包括徒工) 平均完成产品工时。

考核时以第(1)、(2)点为主, 也有考核(3)、(4)点的。

第五项 消耗指标

单位产品原材料、燃料、动力消耗量(又称单耗); 原材料利用率。

第六项 流动资金指标

(1) 实际占用资金总额: 即在报告期内, 实际用款数少于或等于计划数, 算完成这个指标。

(2) 每百元产值占用流动资金额: 即生产一百元产值占用多少资金。占用金额越少, 经济效果越好。

(3) 流动资金周转天数: 即企业对产品投入的资金要用多少天能回收? 天数少、周转快、成绩好。

第七项 成本指标

(1) 可比产品成本降低率: 即企业本期生产的产品成本比以往生产过的同类型产品成本降低的幅度。

(2) 产品总成本计划: 即企业在生产经营过程中所消耗的生产资料价值、工资和附加工资、车间经费和企业管理费的综合指标, 成本接近或低于计划, 说明该项指标完成情况良好。

(3) 主要产品单位成本计划: 按上述要求对企业诸产品中的主要产品的成本进行单独考核。

第八项 利润指标

(1) 产品销售利润: 从企业生产的产品销售收入中扣除产品销售成本和销售税金后的余额。它是企业利润的主要组成部分。

(2) 利润总额：产品销售利润加上其它销售利润和营业外收支差额之总和。它是衡量企业利润指标完成好坏的主要依据。

除上述八项指标外，有的单位还有两项辅助指标，即总产值指标与设备完好率指标（一般以设备完好率在85%以上为合格）。

一九七九年，中央财政部又规定对原有八项考核指标集中为四项，即：产品产量、质量、订货合同完成率、利润。这样，将原来的劳动生产率、成本、消耗、资金与利润五项指标合并到一项利润指标，以有利于促使企业能集中精力抓经济效果。

一个工业企业，除了要积极完成上述各项经济技术指标外，在安全生产、三废治理、职工教育、职工生活和政治思想工作等方面，也要认真抓好。为了进一步贯彻执行党的国民经济调整、改革、整顿、提高的方针，每个企业都必须根据中央指示进行全面整顿。通过整顿，要搞好三项建设，达到六好要求。

“三项建设”是：逐步地建设起一种又有民主、又有集中的领导体制，逐步地建设起一支又红又专的职工队伍，逐步地建设一套科学文明的管理制度。

“六好要求”是：通过三项建设使企业能够正确地处理国家、企业、职工个人三者的经济关系，出色地完成国家计划，达到三者兼顾好、产品质量好、经济效益好、劳动纪律好、文明生产好、政治工作好。努力办成“六好企业”。

§ 1-2 工业企业管理的性质和职能

一、工业企业管理的概念和作用

工业企业管理，简单地讲，就是对工业企业的生产、经

营活动进行指挥、组织、监督和调节。

这是工业企业管理的一般概念。工业企业管理的具体概念,还有广义和狭义的两个方面。广义的概念,是指一个企业从原材料、设备、动力、劳动力进厂(即输入),经过生产转换系统(即生产组织活动过程)——设计、制造、检验、包装、核算、销售、财务等——直到商品出厂(即输出)和出厂后的技术服务等一系列的全面生产经营管理。狭义的概念,是指生产作业部分的管理工作。如编制生产作业计划、组织生产能力平衡、产品质量控制、在制品生产的流程与装配作业的衔接和均衡生产的调度,等等。

现代工业企业的管理,着眼于生产、经营过程的全面管理,它是从一个企业的总体上去考虑各个环节的工作的。它运用科学技术方法和现代化管理手段,使整个企业的生产与管理工.作达到最优水平。

生产过程中的管理工作及其实施方法,是人类在长期共同生产劳动中总结出来的一门科学。马克思曾经说过:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立的器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥”。(《资本论》第一卷第367页)。这就是说,只要有多数人在一起的共同劳动,有社会化的生产,管理科学就必然会形成,管理的功能就必然会显示出它的应有作用。正好比一个乐队就必然要有一个指挥一样。一个工厂就必然要有一个管理体系一样。

现代工业企业管理的职能,概括起来,有如下三点:

1. 计划(简称P)