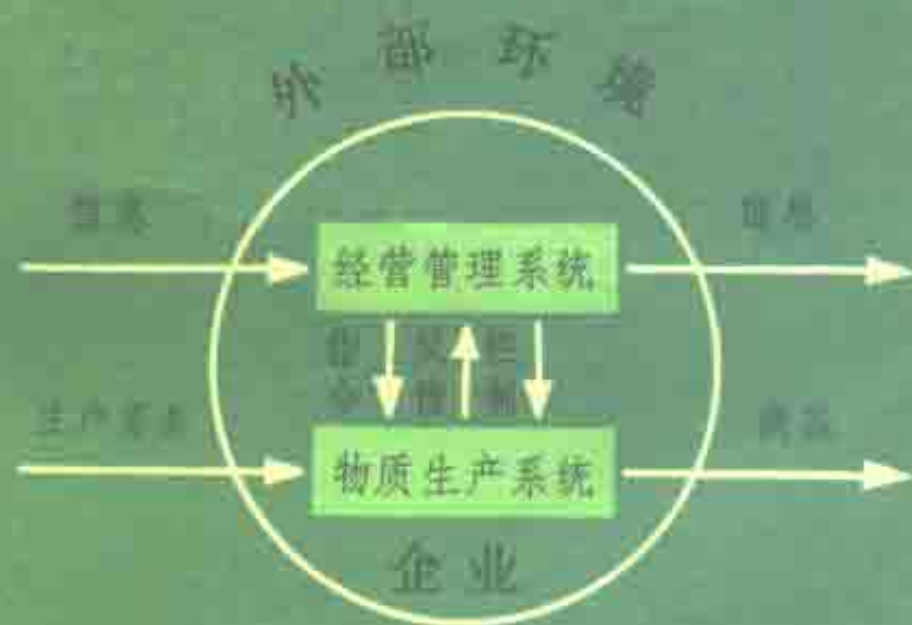


ZHONGXIAOXING
GONGYEQIYEGUANLI

中小型工业企业管理

经济管理知识读物



江苏人民出版社

中国中小企业发展研究报告(2007)

中国中小企业发展研究报告(2007) 中国中小企业发展研究报告(2007)

中小型工业企业管理

中国中小企业发展研究报告(2007)



中国中小企业发展研究报告(2007)

经济管理知识读物

中小型工业企业管理

常州市《中小型工业企业管理》编写组

江苏人民出版社

中小型工业企业管理

常州市《中小型工业企业管理》编写组

江苏人民出版社出版

江苏省新华书店发行 常州人民印刷厂印刷

开本 787×1092 毫米 1/32 印张 21.75 插页 2 字数 460,000

1982年9月第1版 1982年9月第1次印刷

印数 1—50,000 册

书号：4100·025 定价：1.70 元

责任编辑 高 怀

前 言

为适应目前各地中小型工业企业迫切需要企业管理教材的要求，常州市经济委员会在江苏省经济委员会的支持以及江苏省、常州市技术经济与管理现代化研究会的协助下，组织了常州市经委干训班的部分教员，针对中小型工业企业的现状和特点，编写了《中小型工业企业管理》(试用教材)。参加编写的有王荣泰、黄焕春、马国柱、徐永林、姚育新、史冬保、周永宽、葛兰芳、恽振霆、周北涛等同志。该教材曾在中小型工业企业管理师资培训班以及省、市干训班上多次使用。为了满足各地培训的需要，现根据试用后的意见，对全书结构和内容作了较大的修改和补充，由马国柱、徐永林、王荣泰三同志统编定稿。本书不仅可供各地中小型工业企业培训管理干部时作为教材之用，同时也可作为中小型工业企业整顿时的学习参考书。

由于编写者水平有限，书中如有错误和不当之处，恳请读者提出宝贵意见。

《中小型工业企业管理》编写组

一九八二年六月

目 录

第一章 概论	(1)
第一节 中小型工业企业概述.....	(2)
第二节 中小型工业企业管理的基本原则.....	(9)
第三节 中小型工业企业的管理机构.....	(27)
第二章 中小型工业企业管理的基础工作	(33)
第一节 制度工作.....	(33)
第二节 职工教育工作.....	(51)
第三节 标准化工作.....	(56)
第四节 计量工作.....	(65)
第五节 定额工作.....	(70)
第六节 统计工作.....	(78)
第三章 中小型工业企业的经营决策	(87)
第一节 经营决策在中小型工业企业中的地位... (87)	(87)
第二节 经营决策的基本知识.....	(98)
第三节 经营决策的准备——市场研究.....	(106)
第四节 中小型工业企业如何进行决策.....	(126)
第五节 经营决策的数学方法.....	(138)
第六节 中小型工业企业经营决策实例.....	(147)
第四章 中小型工业企业的计划管理	(152)
第一节 计划管理概述.....	(152)
第二节 计划管理的任务和原则.....	(154)

第三节	中小型工业企业计划的种类及内容·····	(159)
第四节	年度综合计划的编制、执行和监控·····	(171)
第五节	生产计划·····	(180)
第五章	中小型工业企业的生产管理·····	(219)
第一节	生产过程的组织·····	(220)
第二节	生产作业计划·····	(244)
第三节	生产调度工作·····	(291)
第四节	在制品管理和生产作业统计·····	(318)
第六章	中小型工业企业的技术管理·····	(339)
第一节	技术管理的必要性及任务·····	(339)
第二节	中小型工业企业的挖潜、革新、改造 工作·····	(343)
第三节	新产品的的设计管理·····	(351)
第四节	新产品试制中的工艺管理·····	(356)
第五节	新产品的试制和鉴定·····	(361)
第六节	新产品设计试制的计划管理·····	(364)
第七节	价值工程·····	(379)
第七章	中小型工业企业的质量管理·····	(404)
第一节	质量管理的基本概念·····	(404)
第二节	质量管理的组织实施·····	(410)
第三节	质量管理中的数学方法·····	(419)
第八章	中小型工业企业的设备管理·····	(459)
第一节	设备管理概述·····	(459)
第二节	设备的修理·····	(474)
第三节	设备的更新与改造·····	(488)
第四节	工具管理·····	(494)

第九章 中小型工业企业的劳动管理	(498)
第一节 劳动管理的任务及内容.....	(498)
第二节 劳动生产率.....	(499)
第三节 劳动定额及定员.....	(504)
第四节 劳动工资.....	(523)
第五节 经济责任制.....	(534)
第十章 中小型工业企业的供销管理	(541)
第一节 供销工作的重要性.....	(541)
第二节 物资消耗的控制与计划.....	(546)
第三节 仓库管理.....	(561)
第四节 销售工作概述.....	(565)
第五节 销售策略.....	(575)
第六节 销售工作的组织.....	(597)
第十一章 中小型工业企业的经济管理	(605)
第一节 财务管理.....	(605)
第二节 成本管理.....	(632)
第三节 经济核算.....	(646)
第四节 经济活动分析.....	(666)
第十二章 中小型工业企业的思想政治工作	(670)
第一节 中小型工业企业思想政治工作的意义... ..	(670)
第二节 中小型工业企业思想政治工作的内容... ..	(673)
第三节 中小型工业企业思想政治工作的方法... ..	(683)

第一章 概 论

中小型工业企业，在社会经济活动中是一支不可忽视的重要力量。实践证明，我国的中小型工业企业，在发展社会生产力、促进生产增长、增加消费品生产、满足人民的物质和文化生活需要、积累社会主义建设的资金、扩大出口、安排劳动就业等方面，都发挥了强大的威力，起了重大的作用。

以常州为例：1980年全市共有工业企业四百二十个，其中绝大多数是中小型工业企业，尤以五百人以下的企业为最多，占全市工业企业总数的71.4%。这年全市工业总产值三十七亿五千四百四十五万元，中小型工业企业所占的比重达88.1%；全市年利润在五百万元以上的企业有二十二个，中小型工业企业占了81.8%；全市工业产品品种达三千多个，其中绝大多数是由中小型工业企业生产的。我国其他城市的情况也大都与此类似。

固然，就一个企业来说，中小型工业企业的生产能力、产值、利润等都是有限的，但中小型工业企业面广量大，如果集合在一起，对整个国民经济所起的作用就十分巨大了。因此，我们必须十分重视中小型工业企业，要努力提高中小型工业企业的管理水平和技术水平，使中小型工业企业在我国的四个现代化建设中作出重大的贡献。

第一节 中小型工业企业概述

一、什么是中小型工业企业

1. 社会主义工业企业

社会主义工业企业是建立在生产资料公有制基础上从事工业性生产或劳务的独立核算的经济组织，它是我国国民经济的基本单位。它与资本主义社会的工业企业在本质上是不同的。主要表现在：生产资料所有制不同，生产目的不同，劳动者的地位不同，收益分配不同。只有严格区分社会主义企业同资本主义企业的不同性质，才能坚持社会主义方向，管好社会主义企业。参见表1—1。

社会主义工业企业和资本主义工业企业在
社会性质上的根本区别

表1—1

企业类型 区别项目	社会主义企业	资本主义企业
生产资料	社会主义公有制	资本家私有制
生产目的	满足人民的物质和文化需要	最大限度地榨取剩余价值
劳动者地位	企业的主人	被剥削者
企业收益	按劳分配	按资分配

社会主义工业企业的基本任务是：在国家统一计划指导下，为社会提供需要的物质产品（或劳务），为国家和企业

自身创造最大的经济收益，这就是社会主义工业企业全部生产经营活动的目的。社会主义工业企业的各项管理工作就是为了组织实现这个目的。

工业企业要从事某种工业性生产（或劳务）活动，必须具有劳动力、劳动手段和劳动对象；同时还要有反映这些生产要素互相结合和运转的价值表现、信息表现和时间表现。所以，工业企业是由以下五大基本要素构成的，见图 1—1。

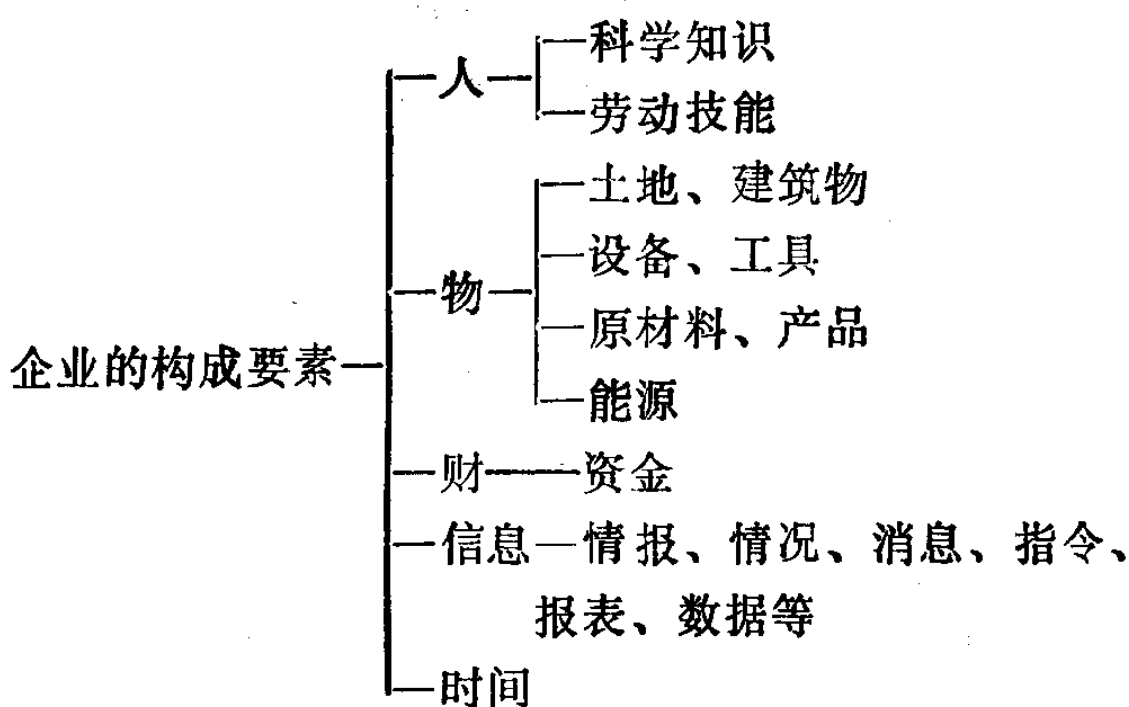


图 1—1

必须指出，工业企业的构成要素中，信息和时间这两大要素特别重要。离开了信息的流动，工业企业的活动就无法正常运转；离开了时间，工业企业的一切活动既不可能，也没有意义。工业企业任务的实现，也只有在一特定的时间条件下，才有可能，因为市场需求的变化，是通过时间显现出来的；企业的经济效益，也只有通过时间才能表现出来。

工业企业大体上有两种基本形式：一是单厂工业企业，

即一个工厂就是一个企业。这种工业企业，都是直接由生产技术统一的生产车间（或班组）及相应的管理部门、服务单位构成的。它统一进行生产经营、核算盈亏和处理对外的经济联系；二是多厂工业企业，即一个企业由几个、几十个工厂组成。它是按经济合理、专业化协作的原则，把不同的工厂组织在一起的企业。多厂企业是企业化公司，它不同于行政性的工业公司。它在生产经营上按统一计划进行，在经济上统一核算盈亏，在法律上统一作为一个“法人”单位，在生产技术上是各组成部分密切结合成的统一生产体系。

必须指出，目前在我国经济中，还出现了介于上述两种形式之间的新形式——联合体。联合体是由许多工厂相互联合在一起，依照产品对象，根据专业化协作的原则组成的。这些工厂在生产、销售、情报等方面有一定程度的统一性，但各个组成单位又在经济上具有不同程度的独立性。这种联合体，在我国目前的生产力水平下，具有强大的生命力。例如，常州市在1962年就开始组织联合体——“一条龙”，到1979年发展到八条“龙”，每条“龙”抓住一、两个骨干工厂，打破行业、企业和所有制的界限，把生产上有内在联系的一些工厂配套成龙，协作生产，大大提高了生产力，在发展常州工业中起了重大作用。现在，这种形式又有了更进一步的发展，除纵向的“一条龙”式的联合体外，又出现了横向的联合体，如行业“公司”（企业仍各自独立）、工商联合体、农工商联合体等。

中小型工业企业是社会主义工业企业的一个重要的组成部分，它的性质、任务与上述的内容是完全一致的。

2. 中小型工业企业的划分标准

根据国家计划委员会的规定，大中小型工业企业是按产品的生产能力划分的。只有在没有规定产品生产能力划分标准的情况下，才按固定资产标准划分。划分的大致情况可从下页表 1—2 中看出。

根据上述标准划分的中小型工业企业，一般地说，具有下列三方面的标志：

1. 中小型工业企业的生产规模较小，其生产能力和固定资产原值都处于较低的水平；
2. 中小型工业企业的职工人数一般也较少，大多数是千人以下的企业，甚至还有几十人、十几人的企业；
3. 中小型工业企业的经济力量较小，因而其工业生产总值和工业利润也较低。

从上述这些标志来看，中小型工业企业无疑会具有一些不同于大型企业的特点。

二、中小型工业企业的特点

一般说来，它具有下列特点：

1. 中小型工业企业由于生产规模较小，因而机动灵活，能及时适应市场情况的变化，真可谓“船小调头快，转产包袱轻”。例如1979年，常州市的中小型工业企业面临生产任务不足的局面，有的企业国家任务仅占17%。在这种情况下，全市各中小型工业企业“八仙过海，各显神通”，运用各种形式和办法招揽任务，使任务吃饱打足。到1979年底，全市工业总产值中属市场调节部分的产值就有十一亿三千万，占全市工业总产值三十二亿四千多万元的34.8%。常州勤丰塑料厂原来生产塑料拖鞋销路不好，后来改生产塑

表 1—2*

部门、项目	计算单位	大 型	中 型	小 型
钢铁联合企业	年 产 钢	100及以上	10~100 以下	10以下
金属冶炼厂	年 产 金 属	3 及以上	1~3 以下	1 以下
炼油厂	年加工原油	250及以上	50~250 以下	50以下
合成氨厂	年 产 能 力	15及以上	4.5~15 以下	4.5以下
塑料厂	年 产 能 力	3 及以上	1~3 以下	1 以下
工程机械厂	年 产 能 力	2 及以上	0.5~2 以下	0.5以下
通用设备厂	固定资产原值	3000及以上	800~3000以下	800以下
拖拉机厂	年 产 能 力	轮胎式 2及以上	0.5~2 以下	0.5以下
柴油机厂	年 产 能 力	100及以上	30~100 以下	30以下
水泥厂	年 产 能 力	100及以上	20~100 以下	20以下
棉纺织厂	棉 纺 锭	10及以上	5~10 以下	5 以下
印染厂	年 产 能 力	1 及以上	0.5~1 以下	0.5以下
手表厂	年 产 能 力	100及以上	30~100 以下	30以下
自行车厂	年 产 能 力	100及以上	30~100 以下	30以下

* 摘录自计计[1978]234号附件三。

料编织袋，十分畅销，1980年的产值和利润比1979年分别增长了一点八倍和三倍。

2. 中小型工业企业由于点多面广，产品品种多、花色多，经营项目和服务范围广，因而与人民的生活息息相关。由于中小型工业企业与市场联系密切，因而通过市场调节作用，可以使广大人民群众的生活需要及时得到很好的满足。例如常州日用塑料厂根据群众的需要，设计生产了用户喜爱的二十八种款式新颖的钮扣，全国二百多个大百货商店竞相进货一亿余粒，使工商各获利一百多万元。

3. 中小型工业企业大多数是劳动密集型行业，能容纳较多的劳动力就业。以中小型工业企业占多数的常州市二轻为例，它们大多是工艺美术、服装、日用五金、皮革皮毛等工业，这些行业每百万元固定资产可容纳劳动力八百人，轻工业平均可容纳劳动力二百五十七人，而重工业行业平均只能容纳九十四人，轻工业要比重工业高一点六倍。

4. 中小型工业企业的投资少，收效快，比较容易兴办。如二轻工业企业的投资大多数可以当年回收，而重工业的投资平均要五年以上才能回收。例如常州市服装一厂以补偿贸易的形式，引进了四条服装生产线，在原来投产两条线的基础上，1979年又建成两条线，生产仅一年半时间就基本还清了贷款。常州红卫塑料二厂从日本引进的聚丙烯编织袋成套生产设备，1979年2月份安装、调试，到7月份投产，日产编织袋达到七万条，在七个月中总产量即达一千一百万条。投资回收，归还的外汇贷款已达总额的58.48%，归还的人民币贷款占总额的23.77%。

中小型工业企业虽有上述这些长处，但也有它比较明显

的弱点。由于目前的中小型工业企业大多数是1956年以后靠地方的力量，因陋就简、土生土长建立起来的，因而厂房、设备较为落后陈旧，工人的文化水平和技术水平较低，技术力量薄弱，资金不足，企业管理受小生产经营方式影响较大等等。所有这些情况，都是必须引起我们充分重视的。

要搞好中小型工业企业的管理，只有了解上述特点，采取扬中小型工业企业之长，避中小型工业企业之短的适宜措施，中小型工业企业才能得到不断发展。例如常州第四制药厂，是一个小型企业，1979年职工总数只有200余人，固定资产原值仅60多万元，厂区建筑面积只有二千余平方米。该厂技术力量薄弱，资金短缺，但该厂领导善于利用有利条件。他们除了自己培养和招聘技术人才之外，先后与上海医药工业研究院、中国医药科学院药物研究所、南京药学院、北京医学院等九个科研单位挂钩协作，从而解决了技术力量薄弱的弱点；同时他们积极开发新产品，争取有关领导部门的支持，1979~1981年三年中争取到省拨新产品试制补助费和技措费共41万元，又解决了资金不足的困难。由于该厂善于取人之长补己之短，因而企业发展很快。在1979~1981年三年中，工业总产值每年递增20%，品种已发展到50余种。1981年仿制国外抗忧郁药阿米替林和抗组织胺新药赛庚啶获得成功，填补了国内空白，盈利34万余元。通过努力，三年内该厂自筹资金150万元，完成了迁厂任务。目前厂区面积已由原三亩扩大到三十余亩，厂房也增至七千余平方米。这就是一个很能说明问题的实例。

第二节 中小型工业企业管理 的基本原则

一、社会主义工业企业管理的职能和性质

在社会主义工业企业中，为了使劳动者能相互协调地、有秩序地、高效率地进行生产活动，就必须实行严格的、科学的管理。

社会主义工业企业管理，就是要按照客观经济规律，对企业的全部生产经营活动，进行计划、组织和控制，以实现企业预期的经营目标。

所谓计划，是指企业对要完成某项任务或要达到某一目标的预先的设想，以及为实现此目的的预先安排和准备采取的措施和手段。计划是人们要达到预定的目的的行动指南。没有计划，一切活动便不能有效地进行。

所谓组织，是指为了达到和完成计划所规定的目标，把企业生产经营活动的各种要素和生产过程的各个环节，在空间上和时间上合理地组织起来。组织的目的，是为了更好地调动一切积极因素，达到预定的目的，保证计划的实现。

所谓控制，是指在计划执行过程中，随时把实际情况同原定的目标或标准作对比检查，如果在执行中发现偏离了原定要求，就要立即采取行动纠正偏差，以保证达到预期效果。为了有效地进行控制，必须建立信息反馈制度，对方案在实施和执行过程中的情况、效果和问题进行检查，检验原定目标、所选定的方案及实施计划是否恰当。

社会主义工业企业作为生产经营活动的经济组织，具有