

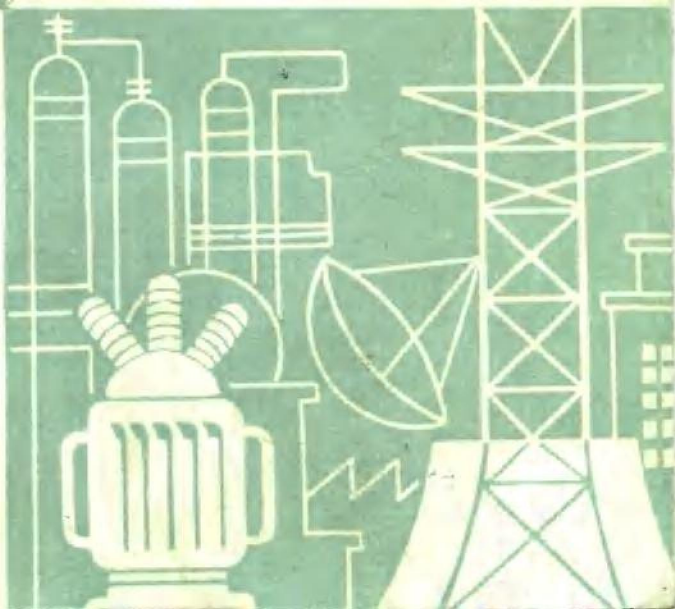
李昌玉 等编



GONGYE
QIYE
GUANLI
SHOUCE

工业企业 管理手册

06-62



F406-62

1
3

B6263/30

工业企业管理手册

李昌玉 等编



福建人民出版社

A853816

工业企业管理手册

李昌玉 等编

*

福建人民出版社出版

(福州得贵巷27号)

福建省新华书店发行

福建新华印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 4.75印张 10.1千字

1981年10月第1版

1981年10月第1次印刷

印数: 1—17,250

书号: 4173·9 定价: 0.40 元

目 录

工业企业管理绪论

工业企业和工厂····· (1)	统····· (14)
车间、工段····· (2)	“大而全”、“小而全”····· (14)
专业化和企业联合····· (2)	手工业式、小农经济式的管理
工业企业管理····· (4)	方法····· (15)
企业管理的二重性····· (5)	封建衙门式的管理方
企业的民主管理····· (6)	法····· (16)
职工代表大会····· (6)	经济立法、经济司法····· (16)
工业企业的全面	泰罗制····· (17)
管理····· (7)	五功能学 派····· (18)
生产区域管理制····· (8)	行为科学····· (19)
决策、经济决策····· (8)	系统管理····· (20)
企业化····· (9)	直线制····· (21)
企业自主权····· (10)	事业部管理制····· (22)
法人····· (11)	矩阵管理制····· (22)
用经济方法管理	来料加工和装配业
经济····· (11)	务····· (23)
经济责任制····· (12)	补偿贸易····· (23)
物质利益原则····· (12)	合资经营····· (24)
经济合同····· (13)	外汇贷款····· (25)
信息和管理信息系	

计 划 管 理

计划管理····· (26)	计划调节和市场调
------------------	----------

节..... (27)	企业计划指标..... (34)
市场竞争..... (27)	综合平衡..... (34)
长期计划和短期计	国家需要与企业生产可能
划..... (28)	的平衡..... (35)
生产发展方向..... (28)	生产任务与物资供应的
年度计划..... (29)	平衡..... (36)
生产计划和辅助生产计	生产任务与财力的平
划..... (29)	衡..... (36)
产品质量计划..... (30)	平均增长速度..... (37)
生产技术准备计划..... (30)	统计..... (37)
技术组织措施计划..... (31)	绝对数..... (38)
物资供应计划..... (31)	相对数..... (38)
劳动工资计划..... (32)	基期和基数..... (38)
成本计划..... (32)	指数..... (39)
财务计划..... (33)	原始记录..... (39)
作业计划..... (33)	市场预测..... (40)

生 产 管 理

生产管理..... (42)	节奏生产..... (48)
生产类型..... (42)	生产周期..... (49)
生产过程..... (43)	生产间隔期..... (49)
工序..... (43)	提前期..... (49)
工作地..... (44)	生产能力..... (50)
生产组织..... (44)	产品产量指标..... (51)
流水线..... (45)	总产量指标..... (52)
生产线..... (46)	净产值指标..... (52)
自动线..... (46)	产品品种指标..... (53)
均衡率..... (47)	期量标准..... (53)
连续生产..... (47)	批量..... (54)
节拍..... (48)	生产调度..... (54)

毛坯.....	(55)	品.....	(56)
在制品.....	(55)	最终产品和生产用产	
在制品定额.....	(56)	品.....	(56)
可比产品和不可比产		现实产品.....	(57)

质 量 管 理

质量.....	(58)	质量反馈.....	(65)
质量管理.....	(58)	“PDCA”工作循环.....	(65)
全面质量管理.....	(59)	质量分析.....	(66)
质量保证体系.....	(60)	概率.....	(67)
质量标准.....	(61)	工序能力、工序能力指	
产品可靠性.....	(62)	数.....	(67)
正品、合格率.....	(62)	计量理化工作.....	(68)
次品.....	(62)	质量情报工作.....	(68)
等外品.....	(63)	质量管理责任制.....	(69)
废品、废品率.....	(63)	质量管理奖惩制度.....	(69)
质量检验.....	(63)	质量管理统计方法.....	(70)
质量指标.....	(64)		

技 术 管 理

技术管理.....	(72)	试制鉴定.....	(76)
产品设计.....	(72)	工艺管 理.....	(76)
产品设计管理.....	(73)	工艺方 案.....	(77)
通用化、系列化、标准		工艺文件.....	(77)
化.....	(73)	工艺规程.....	(78)
技术任务书.....	(74)	工艺装备.....	(79)
技术设计.....	(74)	技术情报管理.....	(79)
工作图设计.....	(74)	技术文件管理.....	(79)
设计审查.....	(75)	技术革新和技术革	
价值工程.....	(75)	命.....	(80)

技术责任制·····	(81)	设备的选择和评价·····	(83)
技术监督和技术纪 律·····	(81)	设备的维护和修理·····	(84)
设备管理·····	(81)	标准修理法·····	(85)
固定资产有偿占用·····	(82)	定期修理法·····	(85)
固定资产折旧·····	(82)	检查后修理法·····	(85)
固定资产更新·····	(83)	工具管理·····	(86)
		技术引进·····	(86)

劳 动 管 理

劳动管理·····	(88)	劳动纪律·····	(96)
劳动定额·····	(88)	劳动竞赛·····	(96)
定额时间·····	(89)	技术等级标准·····	(97)
非定额时间·····	(89)	全员培训·····	(97)
经验估工法·····	(90)	计时工资·····	(98)
统计分析法·····	(90)	计件工资·····	(99)
比较类推法·····	(91)	职务工资·····	(99)
技术测定法·····	(91)	岗位工资·····	(100)
定员·····	(92)	奖金·····	(100)
工作日写实·····	(92)	津贴·····	(101)
测时·····	(93)	劳保福利·····	(101)
劳动组织·····	(93)	劳动保护·····	(102)
工作地的组织·····	(94)	文明生产·····	(103)
劳动生产率·····	(95)	工业“三废”·····	(103)

物 资 管 理

物资管理·····	(105)	代用品·····	(106)
原料、材料、主要材 料·····	(105)	低值易耗品·····	(107)
辅助材料·····	(106)	物资目录·····	(107)
燃料与动力·····	(106)	生产储备·····	(108)
		经常储备·····	(108)

保险储备·····	(109)	ABC分析法·····	(113)
季节性储备·····	(109)	修旧利废·····	(114)
物资储备定额·····	(109)	综合利用·····	(114)
物资消耗定额·····	(110)	清仓利库·····	(115)
消耗构成·····	(111)	物资原始记录·····	(115)
原材料利用率·····	(111)	物资统计台帐·····	(116)
物资供销合同·····	(112)	物资统计报表·····	(116)
物资租赁·····	(112)	物资统计分析·····	(117)
仓库·····	(113)		

经 营 管 理

经营管理·····	(119)	目标成本·····	(129)
财务管理·····	(119)	成本项目·····	(129)
劳动消耗·····	(120)	计划成本、定额成本、	
经济效果·····	(120)	实际成本·····	(130)
基金·····	(121)	可比产品成本降低率··	(130)
固定资金·····	(121)	成本核算·····	(131)
流动资金·····	(122)	成本分析·····	(132)
流动资金的全额信		价值分析·····	(133)
贷·····	(123)	盈利·····	(134)
流动资金的周转与利用		利润率·····	(135)
指标·····	(123)	利润留成·····	(136)
专用基金·····	(124)	经济核算·····	(137)
更新改造资金·····	(125)	经济核算制·····	(138)
大修理基金·····	(125)	出厂价格·····	(139)
职工福利基金·····	(126)	亏损·····	(139)
生产费用·····	(126)	会计和会计核算·····	(140)
流通费用·····	(127)	会计报表·····	(140)
产品成本·····	(127)	资金平衡表·····	(140)
成本管理·····	(128)	经济活动分析·····	(141)

工业企业管理绪论

工业企业和工厂

工业企业是直接从事工业性生产活动（或劳务）的营利性的独立经营单位，它包括工厂、矿井、电站等。工厂是直接从事工业生产活动的经营单位，其内容一般由若干车间、工段、生产小组、仓库、科室等组成。

企业不等于工厂，但二者又有交叉。企业是一个营利性的经济组织，而工厂则是一个非营利性的经济组织。例如，为行政机关直接服务的印刷厂，虽然它也是从事生产活动的经济组织，但不能说它是个企业，只能说它是个事业单位。事业单位和企业单位的区别，就在于它是否是个独立经营的营利单位。如果一个工厂实行独立经营、独立核算，成为国民经济的一个基本核算单位，那末，这个工厂又可以说是一个企业。如果几个工厂联合组成一个公司，以公司为核算单位，由公司统一核算，统负盈亏，公司所属的工厂虽然也要进行核算，但不独立负责盈亏，那末，这些工厂只是公司内部的生产单位，不能算做企业，整个公司才算是一个企业。如果公司只是一个松散的联合组织，所属工厂仍然各自独立核算，自负盈亏，而公司本身也进行独立核算，也自负盈亏，那末，这些工厂和公司分别都是独立的企业。当前有些地方成立了许多专业公司，名为公司实际并不独立核算，这种公司实质上是一层行政管理组织，不能算做企业。

由此可见，弄清企业和工厂的概念还是很有必要的。否

则，会把一些不是企业的组织当成企业，或者又把应当是营利性的经济组织的企业也当成一级行政组织。

车间、工段

车间是工业企业内部的生产单位和管理单位，它直接从事生产活动、产品制造，如修理、包装等；而工段则是车间内部的一级生产单位和管理单位。

车间由若干工段或生产小组组成。它按其生产活动的性质和所起的作用，又分为基本车间、辅助车间、副产品车间和附属车间等。基本车间是直接生产主要产品的车间，如钢铁厂的主要产品是钢材，因此生产钢材的轧钢车间和为轧制钢材而冶炼生铁和钢锭等半成品的高炉车间和平炉车间都是基本车间；辅助车间是为基本车间以及整个企业服务的车间，如机器制造厂中的工具车间、机械修理车间、发电车间等；副产品车间是利用生产中的废料，生产副产品的车间，如钢铁厂中利用矿碴制造水泥的车间，它可以使物资得到综合利用；附属车间是为基本车间制造辅助材料或包装材料的车间，如水泥厂中制造纸袋的车间。

工段由若干生产小组组成。它的任务是组织生产和技术领导。在生产比较复杂，生产规模较大，人数较多的车间里，宜设工段，即根据生产对象或工艺要求的情况，把生产上联系比较紧密、性质类似的生产小组组合起来，以便于组织和领导生产。但在生产简单、规模不大、人数少的车间里，一般不设工段，由车间直接领导各生产小组进行生产。

专业化和企业联合

专业化是一种先进的社会生产组织形式和社会劳动分工

形式。它的特点是，把生产同类产品、同类零部件或者加工过程中的同类工艺，以及为生产提供技术后方服务与经营管理工作，逐渐集中到一个单位里来进行，形成为专业化工厂或独立的工业部门。企业联合是在专业分工的基础上，把生产技术和经营管理上有内在经济联系的若干不同企业联合成为一个企业进行生产。

专业化的主要形式有四种：（1）对象专业化（或称“产品专业化”），如从机械工业中分出和形成拖拉机制造厂或部门；（2）零件专业化，如从机械工业中分出和形成标准件厂或部门；（3）工艺专业化（或称“生产阶段专业化”），如从机械工业中分出或形成铸造工厂或部门；（4）辅助、服务生产专业化（或称“技术后方专业化”），专门制造各种工具、模具和设备、仪表修理等。随着科学技术的进步和社会劳动分工的发展，企业内部也出现各种形式的专业化车间、工段或生产小组。合理地实现生产专业化，有利于采用高效能的专用机器设备、先进工艺技术和流水作业，可以进行大批量生产和统一管理，取得较好的经济效果。

一个企业实行专业化，则必然要和另外一些企业形成协作关系。把这种关系用固定的形式结合起来就是联合。企业的联合，有多种形式和不同程度的联合。（1）以综合利用原料和动力为基础的联合企业。如石油与化学联合企业，从石油、天然气中提取各种有机化合物生产出医药、农药、染料、合成橡胶、合成纤维、塑料等成千上万种的最终产品。

（2）以同一原料为基础顺次加工的联合企业。如钢铁联合企业，它从矿石采选，烧结，进行炼铁——炼钢——轧钢，都是以铁矿石为原料，顺次加工变成铁、钢和各种轧材的。

（3）为基本生产服务的辅助生产、副业生产和附属生产的

联合化，其中包括自己生产原料、辅料和充分利用废料的联合。如冶金企业生产焦炭、石灰，建材厂利用炉灰渣生产建筑材料；等等。组织工业联合企业，可以节省人力、物力和财力，充分利用各种资源，变废为宝，变害为利，既改善了环境，又发展了生产，提高科学技术水平，得到多快好省的效果。

专业化与企业联合，两者都是科学技术进步、劳动社会化和生产力进一步发展的客观要求。专业化是企业联合的重要基础，企业联合是专业化发展的必然趋势。

工业企业管理

（工业企业为实现其一定目的，必须合理地组织其整个企业的生产经营活动，这种对生产经营的组织工作，就叫做工业企业管理。）

工业企业管理是社会化大生产和分工发达的产物，竞争促进了它的发展。在工业企业的生产过程中，先进的技术装备是重要的，但是如果没有科学的管理方法，就不能充分发挥先进技术装备的效能，不能高效率地生产出高质量的先进产品。科学管理的重要性已日益被人们所认识。

工业企业管理的范围既包括生产力方面的问题，也包括上层建筑和生产关系方面的问题。由于社会制度的不同，决定了企业管理的性质和目的也不相同。在资本主义社会，资本家管理企业的实质是剥削劳动，是资本的一种职能，其目的是为了攫取最大限度的利润。在社会主义社会，劳动者是企业的主人，企业管理是组织生产和为生产服务的手段，是组织经济职能的一部分，其目的是为了最大限度地满足人民和社会日益增长的物质文化生活的需要。但不同社会性质的

企业，也存在有共同的地方，即都是从事物质资料的社会化生产，在管理上反映出的生产力发展的一些规律，也是共同的。因此，在创立中国式的企业管理科学时，资本主义企业管理的科学部分，仍是值得我们注意的。

工业企业管理的职能是计划、组织、指挥、调节和监督。这些职能贯串于计划管理、生产管理、质量管理、技术管理、物资管理、劳动管理、财务管理等内容中。

工业企业管理大体上经历了四个阶段。①传统管理阶段；②科学管理阶段；③现代管理阶段；④最新管理阶段。

企业管理的二重性

企业管理具有两重性质。它一方面具有与生产力、生产技术、社会化大生产相联系的自然属性，另一方面又具有与生产关系、社会制度相联系的社会属性。

社会主义生产同资本主义生产都是建立在高度科学技术基础上的社会化生产，企业管理的自然属性，反映的是生产过程共同规律；社会属性，反映的是一定的生产关系。在资本主义制度下，生产过程不仅是制造产品的劳动过程，同时又是资本剥削劳动者而取得剩余价值的过程。为了实现这一目的，管理的职能，不但要组织和指挥劳动，还必须为资本的利益而监督劳动。在社会主义制度下，剥削已被消灭，但管理的两重性仍然存在，不过性质上是根本不同的。因为社会主义经济是有计划的商品经济，社会主义生产仍然是商品生产，而商品生产过程除了创造使用价值的社会劳动过程外，仍然有价值形成过程和新创造价值的分配问题，因此社会主义企业管理除了合理地组织生产力外，还要正确处理

各种生产关系和合理分配价值的作用。认识企业管理的两重性，对于正确区分社会主义企业管理与资本主义企业管理的不同性质，具有重大的意义。

企业的民主管理

就是在工矿企业里坚持社会主义民主，保障职工群众行使当家做主的权利。

企业民主管理的内容，主要是企业的一切重大问题要经过职工群众讨论，企业的领导人员要由职工群众监督、评议和选举。民主管理是社会主义公有制的产物，是社会主义企业管理的本质特征。企业民主管理的目的，是要充分调动广大职工包括技术人员的积极性和创造性，增强主人翁的责任感，办好社会主义企业，保证企业沿着社会主义方向不断发展，为建设现代化的社会主义强国作出贡献。

职工代表大会

是社会主义企业的一项基本制度。它既是企业民主管理的基本形式，又是职工管理企业，监督干部，实行政治民主、技术民主、经济民主和生活民主的权力机关。

职工代表大会的职权总的来说，就是在企业自主权的范围内，有关企业的生产计划、经营管理、干部作风、生活福利等重大问题，都要经过职工代表大会的讨论，企业的领导人员要由职工代表大会评议、监督和选举。职工代表大会对上级机关的决定有不同意见的时候，可以向上级管理机关提出建议，如果上级管理机关经过研究仍然坚持原决定的时候，职工代表大会必须贯彻执行。厂长或者经理是企业行政工作的领导者和生产的指挥者，执行上级领导机关的指令和

职工代表大会的决议，对上级领导机关和职工代表大会负责。如果厂长认为职工代表大会的决议同党和国家的方针、政策、法令有抵触的时候，可以提请职工代表大会复议；在职工代表大会经过复议如仍然维持原决议，而厂长也坚持原来意见的时候，厂长有权拒绝执行，但是必须尽快报告企业党委和上级主管机关做出裁决。

工业企业的全面管理

是指对企业生产经营活动的全过程进行的管理。具体说，就是从市场调查，新产品研制，原材料供应，生产技术准备，生产过程的工序控制、检验，直到销售为用户服务以及成本控制等整个生产经营活动进行管理。

全面管理的特点是，它和企业各项工作都发生直接的关系，渗透到各项工作的全部过程中，而且需要企业的全体人员都参加。全面管理的内容主要有三项：即全面的计划管理，全面的质量管理和全面的经济核算。全面的计划管理，就是用计划把企业的各项工作全面地组织起来；全面质量管理是从使用价值的角度，组织和控制企业内部各部门的工作质量，从而保证提高最终产品的质量；全面经济核算是从价值角度，组织和控制企业的各部分工作，力争以最少的人力、物力、财力消耗，取得最大的经济效益。其中全面的计划管理是企业管理中最高形态的综合管理。

全面管理不但要求企业的各个部门都为共同的管理目标发挥积极的作用，而且把职工的个人利益和企业的生产经营成果直接联系起来，使企业的全体职工从不同的岗位上共同关心并积极参与管理。只有这样，才能保证工作质量、产品质量，取得最好的经济效益。总之，现代化的管理已经不能

只靠少数专业管理人员了，而必须依靠全体职工参与整个企业生产经营活动的全面管理，这已是客观发展的必然趋势。

生产区域管理制

是指按照生产对象或工艺特点设置企业管理机构的一种组织形式。

生产区域管理制的主要特点是：车间、工段或班组，既是生产环节，又是行政管理环节。各行政领导人统一组织指挥本单位的生产、行政工作，直接向上级负责。各行政单位可以设立必要的职能机构作为同级行政领导人的助手。各行政管理层次实行逐级负责。上一级的职能机构不能对下一级发号施令，只能对下一级的职能机构进行业务指导。

该组织形式既适应现代工业企业管理，便于统一指挥，又有利于建立严格的责任制，为我国企业管理所广泛采用。

决策、经济决策

决策是指企业通过了解情况，进行分析研究，确定企业生产经营方向、规模，并对由此产生的一些重大问题所进行的抉择和决定。随着科学技术的飞跃发展，产品更新换代的加速，消费者需求的提高，决策的重要性愈来愈突出了。如果决策失误，则企业生产效率越高，损失则越大。因此，决策对于企业经营的成效关系重大。正确的决策必须通过周密的计划来实现。

经济决策是指在经济管理工作中，为一定目标（包括远期和近期的目标）及为实现这一目标所进行的选择最优方案的一系列活动。它包括战略决策和战术决策，前者如方针、政策的制订，后者如具体工作措施的制订。所以，经济管理

工作实质上是一种决策工作，它贯彻于管理的各个方面和全过程。美国经济学家，卡内基—梅隆大学教授H·A·西蒙认为：“管理就是决策”。

决策的正确性，主要受下列条件的制约：决策者的智能，对决策对象的了解程度，对影响决策对象的各种因素的了解程度。决策是否正确，对经济工作的成败和经济效果的大小，影响极大。在我国当前的条件下，企业的生产方向，是由国家根据社会的需要所制定的统一计划来确定的。但是，其他方面比如品种、规格、花色方面有许多是企业根据社会需要和本身的条件作出选择和决定的，而且今后随着企业自主权的扩大，企业决策的问题会更多。所以，抓好决策是企业管理的一件根本大事。

企业化

经济事业单位按照企业的性质来办，就叫企业化。

企业是一种营利性的经济组织，它从事生产经营活动，必须做到以收抵支并取得盈利。作为一个企业，在经济上必须有进行生产经营活动的自主权，实行独立经营，独立核算，自负盈亏，并承担对国家和其他经济组织应担负的经济责任。

企业化的主要标志是独立核算，自负盈亏。目前我国许多工厂、矿山、银行、商店以及交通运输和各种服务企业，尽管都叫企业，但并非都实行了企业化。由于许多企业在经济上由国家统收统支，没有独立的经济收益和经济责任，因此经营效果很差。实行企业化，就是要使这些经济组织逐步转化为真正企业性质的组织。

企业化是我国经济改革中的一项重要改革目标。实现企