

工业企业管理丛书



厂长便览

黑龙江科学技术出版社

• 工业企业管理丛书 •

厂 长 便 览

CHANGZHANG BIANLAN

黑龙江科学技术出版社

一九八四年二月哈尔滨

厂长便览

黑龙江科学技术出版社出版

(哈尔滨市南岗区分部街28号)

长春新华印刷厂印刷·黑龙江省新华书店发行

开本787×960毫米1/32·印张10·插页1·字数210千

1984年2月第一版·1984年2月第一次印刷

印数: 1—42,100

书号: 4217·008 定价: 1.00 元

编 辑 前 言

随着改革工作的进行，一大批年轻的、具有专业技术的干部走上企业的各级领导岗位。对于这些同志来说，掌握现代工业企业管理知识，已迫在眉睫。这本《厂长便览》，就是在这一形势下应运而生的。作为“便览”，篇幅短小，易于携带，便于阅读，而出版的主要目的是为了给新任厂长（经理）们提供学习方便。他们可以充分有效地利用班前、会后等一些短暂的时间，随时翻阅浏览，思考记忆，既能开拓视野、启发思路，又能帮助决断，推动工作。这本便览，作为一种小型工具书，不仅为工业企业厂长们所必备，对于工厂的各职能部门科室的同志们，也将有很大的参考价值。

本书从实际出发，以简明的语言，有针对性地介绍了厂长的素质、企业管理基础知识、常见名词浅释、各项经济指标计算方法，常用资料和数据等多项内容，并力求从传统的管理方法中择其重点，兼收并蓄，使处于不同管理状态下的厂长同志都能开卷有益。此外，本书还留有一些日历栏目和表格，可随时作记事用。作为一种图书，这样设计、出版，也算是我们的一点尝试，很不成熟，缺欠与谬误之处在所难免，欢迎厂长及各方面的专家批评指正。

本书主要由姜德凤、王守理同志编纂，特此说明。

39646

目 录

一、厂长(经理)	1
1. 社会主义工业企业的厂长	1
2. 厂长应具有的政治素质	1
3. 厂长的自我修养	3
4. 厂长应能回答的问题	4
5. 厂长应具备的基本能力	6
6. 厂长应懂得的基本知识	8
7. 厂长应具有的工作作风	9
8. 厂长协调各种关系的基本原则	10
9. 厂长领导企业的有效方式	11
10. 厂长的领导艺术	13
11. 厂长的日常工作安排	17
12. 厂长工作的重点	18
二、企业经营管理概论	19
1. 工业企业构成的基本要素	19
2. 社会主义现代工业企业的特征	20
3. 社会主义工业企业的基本任务	21
4. 我国社会主义经济的基本特征	22
5. 经济规律	22
6. 价值规律	23
7. 社会主义基本经济规律	23

8. 企业管理的基本职能.....	24
9. 企业管理要研究解决的问题.....	25
10. 管理现代化的基本内容.....	25
11. 生产型管理与经营型管理的区别.....	26
12. 有效管理八原则.....	30
13. 简介美国企业管理的八大观念.....	33
三、企业的经营与计划.....	34
1. 经营管理.....	34
2. 经营思想和方针.....	35
3. 经营决策和程序.....	36
4. 经营策略.....	37
5. 经营计划.....	38
6. 目标管理.....	40
7. 经营计划工作的重点.....	41
四、销售管理.....	43
1. 市场和市场学.....	43
2. 市场容量.....	43
3. 市场占有率.....	44
4. 销售管理.....	45
5. 市场调查.....	46
6. 销售预测.....	46
7. 销售计划.....	48
8. 销售业务.....	49
9. 经济合同.....	50
10. 商品包装.....	51

11. 广告宣传.....	51
12. 技术服务.....	52
13. 销售管理的重点.....	53
五、生产组织.....	54
1. 生产过程.....	54
2. 生产类型.....	55
3. 工厂布置.....	57
4. 工艺原则与对象原则.....	58
5. 生产过程的时间组织.....	59
6. 流水线.....	60
7. 劳动定额.....	60
8. 企业定员.....	61
9. 劳动组织.....	62
10. 安全生产.....	62
11. 物资消耗定额.....	63
12. A、B、C 分类控制法.....	64
六、作业计划.....	65
1. 均衡生产.....	65
2. 生产作业计划.....	65
3. 期量标准.....	66
4. 作业计划编制方法.....	69
5. 作业计划工作的重点.....	70
七、技术开发.....	71
1. 技术开发概念.....	71
2. 技术储备.....	71

3. 产品寿命周期.....	72
4. 产品更新换代.....	72
5. 新产品.....	73
6. 新产品研制程序.....	74
7. 设计程序.....	74
8. 工艺准备.....	76
9. 工艺装备系数.....	77
10. 新产品鉴定.....	77
11. 标准化.....	78
12. 技术情报.....	79
八、质量管理.....	80
1. 产品质量.....	80
2. 工程质量.....	80
3. 工作质量.....	81
4. 全面质量管理.....	81
5. 质量检查方式.....	82
6. 产品质量的统计观点.....	82
7. 工序质量控制思想.....	83
8. 质量管理常用数理统计方法.....	84
9. 排列图法.....	85
10. 因果分析图法.....	85
11. 直方图法.....	86
12. 控制图法.....	86
13. 分层法.....	87
14. 散布图法.....	88

15. 工程能力指数·····	88
16. 工程能力的查定·····	90
17. PDCA 工作方式 ·····	91
18. 质量保证体系·····	92
九、设备管理 ·····	94
1. 设备管理内容·····	94
2. 设备的合理使用·····	95
3. 设备的维护·····	96
4. 设备的检修·····	97
5. 设备的有形磨损·····	98
6. 设备的无形磨损·····	99
7. 设备的三种寿命·····	100
8. 设备修理复杂系数·····	100
9. 设备修理周期·····	101
10. 设备的役龄和新度·····	102
11. 设备强制保养制·····	102
12. 设备计划预修制·····	103
13. 设备点检·····	105
十、成本管理 ·····	107
1. 产品成本的形成·····	107
2. 产品成本的主要形式·····	108
3. 产品成本的构成·····	109
4. 成本计划·····	110
5. 成本核算·····	110
6. 成本控制·····	113

7. 成本分析.....	114
8. 保本分析.....	117
9. 成本管理工作的重点.....	119
十一、财务管理	120
1. 财务管理的任务.....	120
2. 企业经营资金的构成.....	122
3. 加速资金周转的途径.....	123
4. 财务管理工作的重点.....	125
5. 利改税.....	127
十二、经济活动分析	128
1. 经济活动的意义和原则.....	128
2. 经济活动分析的主要内容.....	129
3. 经济活动的形式.....	130
4. 经济活动的步骤.....	131
5. 经济活动的方法.....	132
6. 全厂的经济活动分析.....	133
十三、常用外贸名词浅释	135
国际贸易.....	135
贸易合同.....	135
技术引进.....	135
技术咨询.....	135
技术合作.....	135
购买基础设计.....	136
许可证贸易.....	136
补偿贸易.....	136

合资经营.....	137
合营企业.....	137
来件装配.....	137
来料加工.....	137
来样加工.....	138
进料加工.....	138
专利.....	138
技术知识 (Know—How)	138
十四、企业管理常用计算公式.....	139
1. 计划管理有关计算公式.....	139
2. 生产管理有关计算公式.....	140
3. 劳动管理有关计算公式.....	144
4. 技术与质量管理有关计算公式.....	146
5. 物资管理有关计算公式.....	147
6. 设备与工具管理有关计算公式.....	149
7. 成本管理有关计算公式.....	150
8. 财务管理有关计算公式.....	151
十五、常用资料和数据表.....	155
表 1 国内部分标准代号.....	155
表 2 国外部分标准及技术机构代号.....	156
表 3 常用材料比重表.....	157
表 4 金属材料硬度试验种类及应用.....	159
表 5 常用计量单位表.....	159
表 6 长度换算表.....	165
表 7 面积换算表.....	165

表 8	体积(容积)换算表	166
表 9	质量换算表	167
表10	密度换算表	167
表11	线速度换算表	168
表12	角速度换算表	168
表13	流量换算表	169
表14	压力换算表	170
表15	力的换算表	171
表16	功、能及热量换算表	171
表17	功率换算表	172
表18	常用平面几何图形公式	173
表19	有关正多边形的数值表	175
表20	常用简单几何体公式	176
表21	正多面体的表面积及体积数值表	177
表22	三角函数	178
表23	常用三角函数值表	179
	砂轮代号意义示例	180
	通用机床型号表示方法	181
	滚动轴承表示方法示例	182
	螺纹的标注方法示例	183
表24	钢铁元素国际化学符号表	183
表25	钢铁产品牌号表示方法	184
表26	有色金属及合金产品代号	184
表27	有色金属及合金产品的状态和特性代号	184
表28	工字钢理论重量表	185

表29	圆钢理论重量表.....	186
表30	方钢理论重量表.....	187
表31	等边角钢理论重量表.....	188
表32	中板理论重量表.....	191
表33	薄钢板理论重量表.....	192
表34	1~12月生产统计表	193
表35	年度生产统计表.....	205
表36	记事表.....	207
附录 1	国营工厂厂长工作暂行条例.....	260
附录 2	国营工业企业职工代表大会暂行条例.....	267
附录 3	国营企业利改税试行办法参考文献.....	272
附录 4	国营企业职工思想政治工作纲要（试行）.....	280

一、厂长（经理）

1. 社会主义工业企业的厂长

现代工业企业，作为一个从事生产经营活动的实体，必然和社会发生广泛的联系，承担一定的责任和义务，接收社会的检查和监督。企业对内、对外的职能，要求有一个熟悉企业内部和外部情况、懂得生产技术知识、有经营管理技能、善于处理企业内外的各种关系、有一定权威、一定经验和良好作风的全权指挥者和全权代表者，这个人，就是厂长。

厂长的主要工作任务是：

第一，为企业确定经营目标和发展方向。企业的生产与经营活动，有大目标与小目标，有长远目标与近期目标。厂长要组织有关职能部门，通过周密的调查和科学的分析，透彻地预测未来，用己所长，避己所短，选择最优方案，使本企业的发展计划纳入国民经济全局发展的轨道，保证企业经营取得最佳的经济效果。

第二，组织企业人力、物力、财力实现企业目标和任务。厂长应灵活地运用集权与分权，设置必要的组织机构，恰如其份地划分职权，明确规定相互之间的关系，把企业的人、财、物、供、产、销的各个环节和各个方面，有机地组织起来，使企业的实物流、资金流和信息流正常流通，有效地保证企业计

划目标的实现。

第三，协调企业内部和外部的关系。厂长应经常沟通和调节企业内部各个单位、各个环节、各类人员之间的矛盾，充分发挥各个方面的积极性、主动性和工作热忱，使他们互相竞赛、互相配合、互通情报、互相支持，为实现计划目标而共同努力。同时，还必须处理好企业与主管上级、市场和用户、协作单位和政府有关部门的关系，以保证生产经营活动外部“条件”的提供。

第四，激励、控制、检查和评定各部门工作。厂长要根据经济责任和经济效益相结合的原则，正确处理国家、企业和个人三者之间的关系，在检查计划和工作完成情况的基础上，评定优劣，实行奖惩，激励职工忠于职守，奋发向上，关心企业的发展。

第五，发现和培养人才，包括发展自己。厂长要把培养人才和培训职工，当作企业发展的战略任务来抓。通过培训和实践锻炼，厂长要善于发现人才，使用人才，发挥每个人的专长，特别要选好总工程师、总会计师这两个关键的助手。

总之，厂长的主要工作任务，就是要使企业的“整体力量”，大于各个组成部分的“力量相加”，使企业的“产出”大于“投入”，创造出一定的社会价值和经济效益来。

2. 厂长应具有的政治素质

第一，厂长必须具有较高的政治觉悟和强烈的革命事业心。作为一个社会主义企业的厂长，首先应该革命化。同时要有坚定的革命信念，坚韧不拔的革命意志，艰苦奋斗的革命精

神，勇于创新的革命胆略。能够坚持四项基本原则，对党忠诚，坚定地按党的方针政策办事，自觉维护国家和人民的利益，把国家和人民的利益放在第一位。

第二，厂长要具有战略眼光，深谋远虑、果断认真，并善于决策。企业不但是一个生产组织，而且平时还要涉及政治、经济、科学、技术、教育、卫生、服务等各方面。企业的工作千头万绪、错综复杂。厂长必须能高瞻远瞩的进行决断。他既要解放思想，敢作敢为，不怕承担风险，身先士卒，勇于打开新局面，又要实事求是，不虚夸、不推诿，一切讲究经济效益。

第三，厂长应当是发扬民主作风，贯彻民主制度的带头人。要善于听取不同的意见，不搞一言堂，勇于开展批评与自我批评，能密切联系群众，依靠群众，关心群众，与群众共命运，做群众的贴心人。

第四，厂长应当是大公无私、作风正派的好干部。能诚恳待人，不摆架子；能上能下，不谋私利；襟怀坦白，不计较个人恩怨；团结同志，不搞帮派亲疏；奉公守法，不搞歪门邪道；办事公正，勇于抵制不正之风。

厂长应该具有的社会主义觉悟和高尚的政治品质的核心，是为共产主义事业的献身精神。这是当好社会主义工业企业厂长的力量源泉。

3. 厂长的自我修养

生产技术和经营管理向社会主义现代化方向发展的客观趋势，不但要求厂长具有较高的政治素质，而且要求厂长要有很

好的个人修养。一般应做到“六戒”和养成“六项基本习惯”。

“六戒”是：

- 一、戒狂妄自大，保持谦虚谨慎。
- 二、戒固执己见，认真听取意见。
- 三、戒暴躁发火，学会心平气和。
- 四、戒表里不一，强调言行一致。
- 五、戒卑躬屈节，坚持不卑不亢。
- 六、戒出言不逊，讲究语言美好。

“六项基本习惯”是：

- 一、随时清楚地把握目标；
- 二、重视企业的基本决策；
- 三、设法管理自己的时间；
- 四、注重可能实行而具有实效的事；
- 五、排列先后次序，集中精力抓关键；
- 六、多多听取不同的意见。

4. 厂长应能回答的问题

厂长要有远见卓识。应了解国内外、厂内外的情况，掌握全面，头脑灵活，思路清晰，善于分析、综合、判断、运筹，要掌握一套驾驭现代企业的本领和灵活机智的领导艺术。

厂长应能回答以下问题：

- (1) 我要完成的任务是什么？
- (2) 为了更好地完成任务，我需要知道的事情是什么？
- (3) 能帮助我工作的工具、技术方法是什么？

厂长要回答上述问题，必须掌握以下情况：