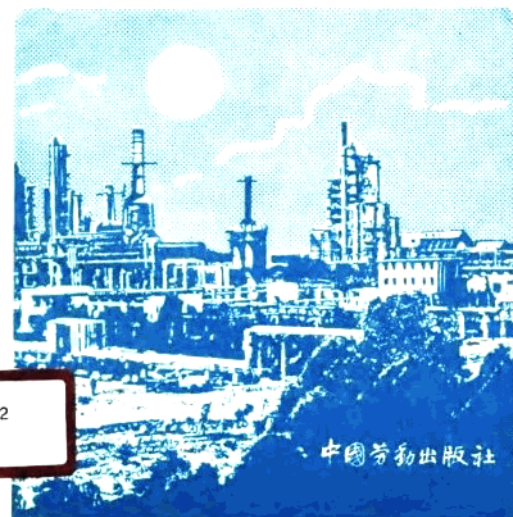




全国技工学校通用教材

工业企业管理

(第二版)



F406
234=2
2

13059/17
工业企业管理

(第二版)

劳动部培训司组织编写



中國勞動出版社

B762349

本书是根据劳动部培训司审定颁发的《工业企业管理教学大纲》编写和修订，供技工学校招收初中毕业生使用的统编教材。本书也可作为班组骨干的培训教材和职工自学用书。

本书内容包括：工业企业管理概述，全面质量管理的基本知识，生产现场的全面质量管理，设备、工具管理，劳动管理，班组管理。

本书在修订过程中，得到上海电缆厂、上海市劳动局、上海市高级职业技术培训中心、江苏省劳动局技工教研室的大力支持，特在此表示感谢。

本书第一版由郑定瑜、贺元一、姚家伟、费儒甲编写，郑定瑜主编；吴宝法审稿。第二版由陈幼明、姚家伟、韩祥忠编写，陈幼明主编；涂东升审稿；翟法莉编辑加工。

工业企业管理

(第二版)

劳动部培训司组织编写

中国劳动出版社出版

(北京市和平里中街12号)

地质出版社印刷厂印刷

新华书店总店科技发行所发行

787×1092毫米 32开本 7印张 157千字

1987年5月北京第1版 1991年2月北京第2版

1991年2月北京第7次印刷 印数：390000册

ISBN 7-5045-0626-5/F·103 (课) 定价：1.90元

第一版前言

我局于一九八三年七月委托部分省、市劳动人事厅（劳动局），分别组织编写了适合初中毕业生使用的技工学校机械类通用工种各课程所需的教材。这次组织编写的有语文、数学、物理、化学、工程力学、公差与配合、机械基础、金属材料与热处理、电工学、机械制图（配套使用的有机机械制图习题集）、车工工艺学（配套使用的有车工工艺学习题集）、车工生产实习、铣工工艺学、铣工生产实习、磨工工艺学、磨工生产实习、钳工工艺学、钳工生产实习、焊工工艺学、焊工生产实习、铆工工艺学、铆工生产实习、锻工工艺学、热处理工艺学、铸工工艺学、铸工生产实习、木模工工艺学、油漆工工艺学、机械制造工艺基础、工业企业管理、微电脑基础与应用（选学）等三十一种。其中语文、数学、物理、化学、工业企业管理非机械类工种也可以选用。其他课程的教材，以后将陆续组织编写。

上述教材是按照党的教育方针，本着改革的精神组织编写的。在内容上，力求做到理论与实际相结合，符合循序渐进的要求，从打好基础入手，突出机械类技工学校生产实习教学的特点，密切联系我国机械工业的生产实际，并且尽量反映工业生产中采用新材料、新设备、新技术、新工艺的成就，以便使培养出来的学生，能够具有一定的文化知识，比较系统地掌握专业技术理论和一定操作技能。

本套教材也适合培训在职的中级技术工人使用。

这次组织编写教材的工作，由于时间比较紧促，经验不足，缺点和错误在所难免，希望使用教材的同志提出批评和改进意见，以便再版时修订。

劳动人事部培训就业局

第二版说明

全国技工学校机械类通用教材和配套使用的习题集，自1984年相继问世以来，对技工学校的教学和企业的工人培训发挥了重要作用，受到了广大读者的欢迎。但是通过教学实践，也反映出教材中有些内容偏多、偏深、偏难，联系生产实际不够；教材之间分工、配合与协调不够；还有某些差错。为了进一步提高教学质量，适应技工学校和职业培训的需要，我司会同劳动人事出版社组织原编审人员和有关人员，对教材进行了修订。

这次修订教材，强调要准确把握培养目标的基本业务技术要求；注意结合实际，精心选材；努力协调各门教材的关系，力争分工更为合理，衔接配合更为紧密；尽量减少差错。

组织修订教材的工作，和前段组织编审教材的工作一样，得到了北京、上海、天津、辽宁、黑龙江、吉林、陕西、四川、山东、江苏、湖南、湖北、广东、广西、河南、新疆等省市区劳动局（厅）的大力支持和协助，我们表示感谢。

修订后的教材还可能存在缺点和不足，欢迎使用教材的同志和读者提出意见。

劳动部培训司

1989年8月

目 录

第一章 工业企业管理概述.....	1
第一节 学习工业企业管理的意义.....	1
第二节 工业企业和工业企业管理.....	4
第三节 工业企业管理的发展.....	9
第四节 社会主义工业企业管理.....	12
第二章 全面质量管理的基本知识.....	25
第一节 全面质量管理的概念.....	25
第二节 生产全过程的质量管理.....	34
第三节 全面质量管理的基础工作.....	36
第四节 质量管理小组活动.....	46
第五节 质量保证和质量体系.....	51
第三章 生产现场的全面质量管理.....	63
第一节 生产现场全面质量管理的内容.....	63
第二节 质量数据和质量波动.....	69
第三节 分层法.....	72
第四节 检查表和对策表.....	76
第五节 排列图.....	84
第六节 因果图.....	89
第七节 散布图.....	92
第八节 直方图.....	98
第九节 工序能力指数.....	108
第十节 控制图.....	124

第四章 设备、工具管理.....	138
第一节 设备的分类和选择.....	138
第二节 设备的使用和更新.....	142
第三节 设备的维护保养.....	148
第四节 工具管理.....	154
第五章 劳动管理.....	159
第一节 劳动生产率与经济效益.....	159
第二节 劳动定额与劳动组织.....	166
第三节 劳动保护管理.....	171
第四节 劳动制度的改革.....	181
第六章 班组管理.....	186
第一节 企业的班组管理.....	186
第二节 班组管理的内容.....	190
第三节 班组长和工管员.....	205
第四节 班组思想政治工作.....	212

第一章 工业企业管理概述

人类社会的生产活动是由许多人共同完成的。为了充分地集中群众的智慧和力量，就必须进行科学严密的管理组织工作。工业企业管理是管理科学中的一个重要分支，它对于调动企业职工的积极性，充分利用企业资源，增加生产，不断提高经济效益，满足社会需要，具有非常重要的作用。

本章阐明了学习《工业企业管理》的意义，概要叙述了工业企业管理的概念、性质、职能、内容和发展简况，以及社会主义工业企业的特征，使学生明确学习的目的，并在总体上对工业企业管理有概括的了解。

第一节 学习工业企业管理的意义

一、企业管理是进行生产经营活动的必要条件

任何工业企业要保证生产经营活动的顺利进行，必须按照企业的生产技术特点，把劳动者、劳动工具和劳动对象合理地组织起来，即由劳动者使用一定的生产工具（劳动资料），对劳动对象进行加工，最后获得预定的产品。同时，在生产过程中，还要经常了解和掌握生产过程的情况和变化；计划、协调、控制人们的生产经营活动。可见生产经营活动既有操作机器设备的体力劳动，也有从事计划、组织、控制等管理活动的脑力劳动。在个体劳动条件下，这两种劳动由

一个个体劳动者来完成。在社会化大生产的条件下,由许多人进行协作劳动,就必须进行管理。共同劳动的规模越大,劳动的分工和协作越细,生产技术越复杂,社会经济联系越广泛,管理就越重要。因此,企业管理是生产劳动不可分割的组成部分,是进行生产经营活动的必要条件。特别是随着有计划的商品经济的发展,企业与市场以及其它经济单位的联系越来越密切,要使企业的生产经营活动更好地适应外界环境的要求,管理工作的重要性就更为突出。

二、企业管理是促进技术进步,提高经济效益的有效手段

工业企业要进一步发展生产,提高经济效益,就必须十分重视科学技术,不断地把科学技术的最新成果迅速应用于生产。这就要求进行有效的管理。同时,生产技术的发展,对管理的形式和方法会不断提出新的要求,有效的管理,则能促进技术的进步。因此,在一定的生产技术条件下,企业管理对提高企业经济效益起着决定性的作用。人们经常看到,在生产技术大体相同的一些同类企业中,由于管理水平高低的不同,经济效益也显著不同。世界上经济发达国家有一条共同经验,就是要使生产力迅速发展,除了必须具有高度发达的科学技术外,还必须依靠管理。所以人们认为,管理和生产技术的进步是决定一个企业生存和发展的两个“车轮”。从一定意义上说,管理的作用比提高技术和增加设备的作用更大。管理是提高企业经济效益的关键。许多现代资本主义企业为了求得自己的生存和发展,增强竞争能力,往往不惜重金开发智力,网罗管理人才,强化经营管理。我国工业企业管理水平还不高。要获得较好的经济效益,就要不断提高经营管理水平,以较少的劳动消耗和物质消耗,生产出更多、

更好的符合社会需要的产品。

三、企业管理是维护和完善社会主义生产关系的客观要求

我国工业企业是建立在生产资料公有制基础上的社会主义企业，生产关系基本上适应生产力发展的要求，但其中某些方面或某些具体环节还存在着与生产力发展不相适应的情况，必须逐步地加以完善。加强社会主义企业管理，不仅可以促进物质文明建设，不断提高经济效益，而且可以改善人与人之间的关系，发挥职工群众的积极性和创造性，培养出有理想、有道德、有文化、有纪律的一代共产主义新人，从而使领导和群众、管理者与劳动者、脑力劳动者与体力劳动者的关系得到协调，使社会主义的生产关系不断巩固和改善。

四、掌握企业管理知识是参加企业管理的重要条件

我国的社会主义性质，决定了工人阶级是企业的主人，是国家的主人。党中央历来强调要全心全意依靠工人阶级，并通过法制来保证劳动者的主人翁地位，保证劳动者参加企业管理的权利。《中华人民共和国工业企业法》第九条明文规定：“国家保障职工的主人翁地位，职工的合法权益受到保护。”社会主义工业企业中，广大职工既是生产者，又是管理者。当家作主，管好企业是工人阶级的历史使命。除了从制度上切实保证职工当家作主，还要让职工自己具备当家作主的能力。这就必须学习工业企业管理，掌握企业管理的知识，只有这样，才能成为企业真正的、合格的主人翁。

技工学校是培养工人阶级接班人的学校，技工学校学生毕业后将成为企业职工的一员，既参加劳动又参加企业管理，是企业的主人。所以，在技工学校开设《工业企业管理》

课，进行工业企业管理知识的教育，让学生在学习期间就熟悉企业管理的基本知识，掌握质量管理的方法，了解企业深化改革的一些情况，对于他们增强管理意识，加强主人翁的光荣感和责任感，在今后工作中正确行使民主权利，更好地完成自己应尽的义务，成为“四有”新人，具有十分重要的意义和作用。因此，学习本课程不仅要掌握知识和方法，更必须提高思想认识。

第二节 工业企业和工业企业管理

一、企业及其特征

1. 企业的概念

企业是指从事生产、流通或服务等经济活动，为满足社会需要并获得盈利，进行自主经营、独立核算，具有法人资格的基本经济组织。

2. 企业的特征

(1) 企业是从事生产经营活动的单位 在我国社会主义有计划商品经济条件下，企业主要从事的经济活动，即生产经营活动，是以创造利润和获得经济效益为目标的。

(2) 企业是实行独立核算的经济组织 企业在独立经营的基础上，独立地计算劳动消耗，努力节约人力、物力、财力。也就是说，企业必须讲究成本核算，合理利用自己的资金，以尽可能少的消耗，求得最大限度的经济效益。

(3) 企业是依法登记的法人组织 根据国家《工商企业登记管理条例》的规定，一切企业都必须依法办理登记，取得法人资格，领取营业执照后方可开业。所谓法人，是指被法律赋予权利主体资格的一种社会组织。它是为适应生产社

会化和商品经济发展的需要而产生的。法人一般具有以下特征：一是依法成立；二是具有必要的财产或经费；三是必须有自己的名称、组织机构和场所；四是能独立承担民事责任。因此，未经批准登记或不具备法人条件的一律不准开业。

上述三个特征，是相互联系密不可分的。任何社会组织只有同时具备这三个特征，才能认定它是一个企业，允许它以企业身份参加法律关系，享受企业应有的权利和承担相应的义务。

二、工业企业及其分类

1. 工业企业的概念

我国工业企业是指从事社会主义工业性产品（或劳务）经营生产活动的企业。它承担着国民经济各部门需要的各种技术装备的制造，供应着社会需要的原料、燃料、动力及其它工业品，是满足城乡人民物质、文化生活需要的主要物资的提供者。现代化工业企业具有大规模采用机器体系进行生产，并系统地将科学技术应用于生产；劳动分工更加精细；协作关系更加复杂、严密；生产社会化程度高，具有广泛、密切的外部联系等特点。

2. 工业企业的分类

为了便于分类指导、分类统计，并根据不同企业的特点组织生产和经营管理，工业企业通常按照不同的标志进行分类。我国工业企业分类的标志是：

（1）按所有制分：有全民所有制企业，集体所有制企业，全民所有制和集体所有制联合建立的公有制企业，地区、部门、企业互相参股等形式的公有制企业，城镇个体手工业、私营工商业、中外合资经营企业和外商独资企业等。

(2) 按不同行业分：有冶金工业企业、煤炭工业企业、电力工业企业、石油化工企业和食品工业企业等。

(3) 按生产过程分：有采掘企业、加工装配企业、冶炼企业和化工企业等。

(4) 按生产规模分：有大型企业、中型企业和小型企业。

(5) 按企业组织形式分：有单厂企业、多厂企业（包括专业生产公司、联合公司、综合公司和生产总厂）等。

(6) 按企业生产力各要素的比重分：有劳动密集型企业、技术密集型企业 and 资金密集型企业等。

三、工业企业管理

1. 管理的概念

管理就是管辖和治理。管辖是指权限，治理是指在权限范围内的职能作用，即管理者为了一定的目的，在所管辖的范围内对管理对象的一系列的组织 and 实施，包括计划、组织、指挥、协调和控制，其实质在于通过执行管理职能来提高所管理的系统的功效，内容通常包括人、财、物、信息和时空五大要素。人们通过管理，可以达到提高劳动和工作效率的目的。

管理是随着人类共同劳动的产生而产生的，它涉及到人类的一切活动。整个社会的政治、经济、科学技术、文化教育、军事、外交等也都需要管理。管理在工业企业中发展得较为充分和完善。

2. 工业企业管理的概念

工业企业管理是指按照客观规律的要求，对企业生产经营活动所进行的计划、组织、指挥、控制和协调。其任务是合理严密地组织企业的生产经营活动，充分有效地利用人

力、物力和财力，不断提高企业的经济效益，维护和完善社会主义生产关系，完成企业预定的目标。

工业企业管理是社会化大生产的客观要求和直接产物，是协作劳动的需要。当人们从事共同劳动时，由于分工与协作的存在，就需要一定的管理来使它们之间的活动协调配合。马克思曾经指出：“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，一个乐队需要一个乐队指挥。”^① 马克思用乐队需要指挥的比喻，形象地说明了在人们共同劳动中管理的必要性。

四、工业企业管理的二重性

工业企业管理的二重性，是指管理既具有组织和发展社会生产力的一般职能——自然属性，又具有维护和完善现有生产关系的特殊职能——社会属性。这两种职能构成了管理的基本职能。工业企业的管理过程，就是合理组织生产力和维护生产关系两种基本职能共同结合发挥作用的过程。

1. 工业企业管理的自然属性

工业企业管理的自然属性，是社会化劳动生产过程的一般要求，具有合理地组织劳动、指挥生产的职能，发挥着合理组织社会生产力的作用，是进行社会化大生产的必要条件。它取决于社会生产力的发展水平和劳动社会化的程度，而不取决于生产关系的性质，因而是社会主义企业管理与资本主义企业管理相同的共性。正是由于这一相同的具有与生产力、与社会化大生产相联系的自然属性，在改革开放中，

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页。

社会主义工业企业可以学习和吸收外国的管理经验，资本主义工业企业也可以向社会主义工业企业管理学习。

2. 工业企业管理的社会属性

工业企业管理的社会属性是指同生产关系、社会制度相联系的方面，表明在不同生产方式下企业管理的性质。因为任何社会生产总是在一定生产方式下进行的，任何一种管理都离不开一定的生产关系，生产关系的特殊性质必然给管理以制约和影响。生产关系的性质不同，企业管理的社会属性也不同，它反映了生产资料占有者的意志，并发挥着维护与巩固一定生产资料所有制的作用，因而是社会主义企业管理与资本主义企业管理不同的个性。

工业企业管理的二重性，是由生产过程的二重性决定的。任何企业的生产过程，都是生产力和生产关系的统一体，它一方面是物质资料的再生产过程，另一方面又是生产关系的再生产过程。前者决定了企业管理的自然属性，后者决定了企业管理的社会属性。在资本主义社会，资本家总是一方面合理地组织生产，一方面对雇佣工人进行残酷的剥削，企业管理成为资本家剥削工人所创造的剩余价值的工具。正如列宁在揭露资本主义企业管理的阶级本质时所指出：“资本家所关心的是怎样为掠夺而管理，怎样借管理来掠夺。”^①在社会主义条件下，企业管理的自然属性还是表现为合理组织生产力，而在生产关系方面，则由于生产资料的公有制代替了资本主义私有制，工人是企业的主人，它的社会属性同资本主义企业管理截然不同。资本主义企业管理中那种剥削社会劳动过程的职能被维护和加强集体劳动所代

^① 《列宁全集》第26卷，第383页。

替。管理的目的是为了发展社会生产力，满足社会需要，正确处理人们在生产过程中的相互关系，因而能充分体现社会主义制度的优越性。企业管理二重性的原理，是我们正确认识资本主义企业管理实质的锐利武器，也是建立和发展我国社会主义工业企业管理科学的理论基础，有利于我们批判地吸取外国管理经验，建设有中国特色的社会主义。

第三节 工业企业管理的发展

管理的实践已有很久的历史，中国的长城、古埃及的金字塔等伟大的工程建筑，都体现了人类卓越的管理才能。然而，从理性角度来认识管理并指导实践，却是从资本主义工厂制度出现之后才开始的。管理随着科学技术的进步与生产的发展而发展变化，大致经历了传统管理、科学管理和现代管理三个阶段。

一、工业企业的传统管理

工业企业的传统管理，是指18世纪80年代工业革命以后的100多年时间里，资本主义企业普遍采用的管理方式和方法。这个时期，工厂是资本主义工业生产的重要方式，资本家为了使生产正常进行，减少资本消耗，获得更大的利润，需要加强对工厂的管理。开始往往由企业主自己担任管理者，一切听从企业主的指挥。企业管理人就是企业所有者，其经营管理的目标就是维护和扩大企业主的权益。后来随着企业规模扩大，分工协作广泛，管理日益复杂，资本家雇佣了经理、厂长、监工、领班等，作为企业主的代理人，行使企业管理的职权。其管理内容主要是生产管理、成本管理和工资管理。这个阶段的主要特点是，一切凭经验办事，企业