

FANGZHIQIYE
GUANLI
SHOUCE

**纺织企业
管理手册**

纺织工业出版社

内 容 提 要

《纺织企业管理手册》较为全面、系统地介绍了纺织企业传统管理和现代化管理的基本经验和基础知识,内容包括企业领导、企业经营、对外贸易和经济合作、计划管理、技术管理、全面质量管理、劳动人事管理、物资管理、财务管理、经济核算、技术进步、企业管理现代化以及信息管理与电子计算机的应用。

本手册可供纺织企业以厂长、“三总师”为主的各级管理人员和技术人员日常查阅之用,也可供纺织院校师生在教学中参考。

责任编辑:彭森

纺织企业管理手册

《纺织企业管理手册》编审委员会 编

*

纺织工业出版社出版

(北京东长安街12号)

纺织工业出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

各地新华书店经售

*

850×1168毫米 1/32 印张:19 8/32 字数:498 千字

1989年6月 第一版第一次印刷

印数:1—7000 定价:9.15元

ISBN 7-5064-0257-2/TS·0252

《纺织企业管理手册》编审委员会

主任委员 陈义方

副主任委员 吴履沧 程 晶 陈俊浩

委 员 (以姓氏笔画为序)

王光曦 王枚先 王槐荫

许庆嵩 任保安 汪敦培

孙景奎 沈志铭 沈骏良

李海泉 陈义方 陈 挥

陈俊浩 邱荣顶 杨炳球

吴履沧 赵泽培 施颐馨

俞 骞 梁树丰 黄爱珍

程 晶 高章博 彭 森

冀行久 魏福源

顾 问 俞鲤庭

编写说明

一、《纺织企业管理手册》编写的宗旨，是力图总结我国纺织企业传统管理的经验，推广应用适合我国纺织企业情况的现代化管理方法，为纺织企业以“一长三总师”（厂长、总工程师、总会计师、总经济师）为主的各级管理人员提供一本实用的工具书，以求提高纺织企业的管理水平，促进生产建设和改革开放。

二、本手册的内容，包括纺织企业经营管理和生产管理的各个方面，着重介绍其指导思想、管理方法、各种经常需要查考的数据以及重要的知识性资料。它涉及棉、毛、麻、丝、纺织、印染、针织、化纤等各个行业，而以棉纺织、印染、毛纺织行业为主，兼及其它。文字力求简明扼要，并尽量采用图表形式。

三、本手册中引述的有关经济体制改革和政治体制改革的文件，其时间一般到1987年截止，以后如有新的文件，应以新的文件为准。本手册中的计量单位，采用我国法定计量单位，但在有困难的情况下，仍用了某些非法定计量单位，为此在书末附录五中列举了纺织工业常用计量单位及其换算方法，读者可据此进行换算。

四、本手册组织纺织企业、大专院校、科研单位和管理部门的有关专家、教师、管理人员和技术人员共100人进行编写和编审，他们分别在所编写和编审部分的末尾署名，最后全稿由手册编审委员会审定。本手册还承丁文彦、孙文秋、徐玉琦、李仲等同志对部分稿件帮助审阅、提供意见或资料，同时在手册编写过程中，参考了纺织行业内外的有关书刊，书中未一一注明，特此表示衷心的感谢！

目 录

第一章 概论	(1)
第二章 企业领导	(12)
第一节 企业领导体制和组织机构	(12)
第二节 企业领导群体和领导者素质	(18)
第三节 领导者的思维方法和工作方式方法	(20)
第四节 企业领导工作的效率管理	(24)
第五节 领导过程中的思想政治工作	(26)
第六节 经济责任制	(28)
第七节 工业企业上等级	(33)
附录一 领导方式类型坐标图	(44)
附录二 厂长全年主要工作安排	(47)
第三章 企业经营	(56)
第一节 纺织企业的经营战略	(56)
第二节 市场调查、预测和决策	(61)
第三节 销售管理	(76)
第四节 新产品开发	(91)
第五节 横向经济联合	(95)
第四章 对外贸易和经济合作	(102)
第一节 纺织品对外贸易	(102)
一、扩大纺织品出口的方针、政策和策略	(102)
二、扩大纺织品出口创汇的途径	(103)
三、纺织品的配额和许可证制度	(104)
四、对外贸易的计价货币、支付方式、价格术语和责任划分	(106)
五、对外贸易中常用的计算公式	(106)
第二节 中外合资经营	(114)

一、中外合资经营企业的申请设立	(114)
二、投资总额、注册资本、投资比例和方式	(115)
三、产品销售、税收和场地使用费	(116)
四、外汇管理和纠纷仲裁	(119)
第三节 对外经济合作的其它方式	(120)
一、合作经营	(120)
二、补偿贸易	(121)
三、来料加工	(123)
四、租赁贸易	(125)
五、劳务合作	(127)
第四节 对外经济合作的有关业务	(130)
一、国际贷款	(130)
二、对外经济合作谈判	(133)
三、对外签订经济合同	(134)
四、涉外人员基本要求	(136)
第五章 计划管理	(137)
第一节 计划体制	(137)
一、指令性计划和指导性计划	(137)
二、计划调节和市场调节	(138)
三、自主经营 (微观搞活) 和国家调控 (宏观 控制)	(138)
四、企业之间的横向经济联系	(139)
第二节 计划的编制与综合平衡	(139)
一、计划的种类和内容	(140)
二、计划的编制工作	(142)
三、计划的综合平衡	(145)
四、电子计算机在计划优化中的应用	(147)
第三节 计划的实施与控制	(150)
一、指标分解	(150)

二、调度工作.....	(151)
第四节 计划管理的基础工作.....	(157)
一、设备出产定额和在制品定额.....	(157)
二、原始记录和统计报表.....	(159)
三、在制品盘存工作.....	(163)
第六章 技术管理.....	(165)
第一节 原料管理.....	(165)
一、纺织原料的种类及其性能与成纱质量的关系.....	(165)
二、原料的检验工作.....	(169)
三、回料、再用料的处理和使用.....	(171)
四、原料选配.....	(172)
五、原料消耗定额和节约原料途径.....	(175)
第二节 工艺管理.....	(179)
一、主要纺织行业的主要工艺参数.....	(180)
二、工艺管理的责任制度、形式和方法.....	(194)
第三节 设备管理.....	(204)
一、设备管理的原则要求.....	(204)
二、纺织设备维修工作要点和维修周期.....	(207)
三、棉纺织机器安装质量标准.....	(212)
四、纺织设备维修的常用工具.....	(214)
五、国外设备管理现代化.....	(215)
第四节 运转和操作管理.....	(224)
一、运转管理.....	(224)
二、操作管理.....	(228)
三、车间主任和轮班长工作要点.....	(232)
第五节 空调管理.....	(234)
一、纺织纤维的热湿特性.....	(234)
二、我国气候特点和纺织空调要求.....	(237)
三、纺织空调的控制要点.....	(239)

四、空调、制冷设备及技术改造	(242)
第六节 安全技术和劳动保护管理	(245)
一、纺织企业人身事故特点	(245)
二、机械设备安全技术	(245)
三、电气安全技术	(246)
四、防火防爆安全技术	(247)
五、锅炉、压力容器安全技术	(249)
六、工业卫生基本要求	(251)
七、细纱机、织机噪声治理	(251)
八、粉尘治理 (棉、毛、麻、化纤尘)	(252)
九、有毒、有害气体治理	(252)
十、劳动保护日常管理工作	(253)
第七节 环境保护管理	(255)
一、环境保护的基本要求	(255)
二、工业“三废”排放和噪声卫生	(256)
三、纺织企业的环境保护管理工作	(257)
第八节 标准、计量管理	(258)
一、企业标准化工作	(258)
二、企业计量管理	(260)
第九节 能源管理	(263)
一、能源管理的基础工作	(263)
二、能源审计	(268)
三、节能途径	(269)
第七章 全面质量管理	(274)
第一节 全面质量管理概述	(274)
一、全面质量管理的含义	(274)
二、从传统质量管理到全面质量管理的转变	(275)
三、全面质量管理的实施模式	(276)
第二节 常用的质量管理工具	(279)

一、直方图	(280)
二、排列图	(282)
三、因果图	(282)
四、矩阵图	(284)
五、控制图	(287)
六、相关图	(293)
第三节 质量管理的基础工作	(293)
一、质量管理教育	(293)
二、质量标准管理	(294)
三、质量信息管理	(295)
四、贯彻质量责任制	(295)
五、建立工序管理点	(297)
第八章 劳动人事管理	(299)
第一节 劳动生产率	(299)
一、企业劳动生产率的计算方法	(299)
二、提高劳动生产率的主要途径	(302)
三、部分地区纺织企业的劳动生产率水平	(306)
第二节 劳动组织	(306)
一、劳动分工与协作	(306)
二、劳动定额	(307)
三、劳动定员	(307)
四、动作研究	(308)
第三节 工资与奖励	(309)
一、工资制度	(309)
二、工资形式	(311)
三、奖励制度	(311)
四、企业工资制度的改革	(312)
第四节 劳动力的招收和调配	(313)
一、劳动合同制	(313)

二、劳动力的调配和合理使用	(314)
第五节 人事管理	(316)
一、干部管理权限	(316)
二、干部调配	(316)
三、干部考核	(317)
四、合理选拔使用干部	(321)
五、专业技术干部的职称评定	(322)
六、人才流动	(323)
七、人才预测	(325)
八、人才结构与配置	(328)
第六节 智力开发和职工教育	(332)
一、智力开发的意义和途径	(332)
二、职工教育的有关政策规定	(334)
三、职工教育的任务、内容和形式	(334)
四、职工教育的管理	(335)
五、继续工程教育	(336)
六、国外成人教育	(337)
第九章 物资管理	(339)
第一节 物资管理概述	(339)
一、物资管理的要求	(339)
二、物资的统一分类、编号	(341)
第二节 物资计划和供应渠道	(342)
一、物资供应计划	(342)
二、通用物资供应渠道	(343)
三、纺织专用物资供应渠道	(344)
第三节 物资定额	(345)
一、机物料消耗定额金额指标	(345)
二、主要纺织器材消耗水平	(347)
三、棉纺织待摊器材实物消耗定额	(349)

四、纺织企业机物料储备定额.....	(351)
第四节 仓库管理.....	(352)
一、物资进厂验收工作.....	(352)
二、物资仓库储存量定额.....	(353)
三、物资储存安全工作要求.....	(354)
四、成品仓储管理.....	(354)
五、工程用料管理.....	(355)
六、减少和消灭帐外物资.....	(355)
七、物资节约和充分利用.....	(356)
八、原材料、燃料节约奖励办法.....	(357)
第五节 纺织专用物资管理.....	(358)
一、纺织原料管理.....	(358)
二、纺织染化料管理.....	(361)
三、纺织器材、配件管理.....	(363)
四、浆料管理.....	(364)
第六节 电子计算机和ABC分析法在物资管理中 的应用.....	(365)
第十章 财务管理与经济核算.....	(370)
第一节 财务管理.....	(370)
一、企业的资金构成和来源.....	(370)
二、生产经营资金管理.....	(370)
三、专项资金管理.....	(377)
四、利润管理.....	(378)
五、量本利分析.....	(383)
六、财经纪律与审计.....	(386)
第二节 成本管理.....	(389)
一、成本和成本管理.....	(389)
二、成本预测.....	(392)
三、成本计划.....	(395)

四、成本控制.....	(396)
五、成本核算.....	(398)
第三节 会计报表.....	(401)
第四节 经济核算.....	(403)
一、经济核算的内容.....	(403)
二、经济核算的内部条件.....	(405)
三、企业内部经济往来的结算.....	(406)
四、企业内部经济核算的组织.....	(407)
五、经济活动分析.....	(408)
第十一章 技术进步.....	(412)
第一节 科技管理.....	(412)
一、科技工作分类.....	(412)
二、科学研究的特点.....	(413)
三、科研工作的程序.....	(413)
四、情报资料检索.....	(415)
第二节 技术改造.....	(417)
一、技术改造的要求.....	(418)
二、技术改造工作的步骤.....	(418)
三、棉纺织印染行业普遍采用的技术改造项目.....	(420)
四、老厂房改造和扩建工作.....	(422)
第三节 引进技术和设备.....	(426)
一、引进技术和设备的方式和内容.....	(426)
二、引进技术和设备的前期准备工作.....	(427)
三、引进技术和设备的谈判和签约.....	(428)
四、引进技术和设备的实施事项.....	(431)
第四节 纺织企业的合宜规模和设备配置.....	(435)
第五节 纺织企业的建筑参数.....	(447)
第六节 公用工程参数.....	(453)
第十二章 企业管理现代化.....	(464)

第一节 企业管理现代化概述.....	(464)
一、企业管理现代化的原则与奋斗目标.....	(464)
二、建立和完善现代化企业管理体系.....	(465)
三、树立正确的经营管理思想和经营战略.....	(465)
四、专业管理、综合管理、管理基础工作现代化.....	(466)
五、管理体制与管理组织现代化.....	(467)
六、人才培养与智力开发.....	(467)
七、现代化管理手段与方法.....	(468)
第二节 目标管理.....	(469)
一、企业总目标制定的依据和内容.....	(469)
二、厂长任期目标责任制及其展开.....	(471)
三、目标的展开和日常管理.....	(472)
第三节 工业工程.....	(475)
一、工业工程的指导思想和特点.....	(476)
二、方法研究.....	(477)
三、人机配合研究.....	(479)
四、动作研究.....	(480)
五、疲劳研究.....	(480)
六、作业条件研究.....	(482)
七、工厂布置研究.....	(484)
八、劳动组织研究.....	(484)
九、生产程序研究.....	(485)
第四节 价值工程.....	(485)
一、价值工程的活动过程.....	(486)
二、价值工程的技术方法.....	(486)
三、价值工程对象的确定.....	(488)
四、功能分析和功能评价.....	(490)
五、方案整体化.....	(491)
第五节 统筹法.....	(494)

一、统筹图的绘制.....	(494)
二、统筹图的分析.....	(495)
第六节 优选法.....	(500)
一、几种常用的优选法.....	(500)
二、多因素正交试验法.....	(500)
第七节 技术经济分析.....	(506)
一、技术经济分析的内容.....	(506)
二、技术经济分析的指标体系.....	(506)
三、技术经济分析的方法.....	(507)
第八节 投入产出法.....	(509)
一、投入产出分析.....	(510)
二、两种消耗系数的计算.....	(511)
第九节 线性规划.....	(513)
一、线性规划数学模型的建立.....	(513)
二、线性规划问题的通用数学模式及标准式.....	(514)
三、单纯形法.....	(515)
第十节 系统工程.....	(519)
一、系统和系统方法.....	(519)
二、系统工程的实施.....	(519)
第十三章 管理信息与电子计算机的应用.....	(521)
第一节 企业的管理信息.....	(521)
一、管理信息的来源.....	(521)
二、管理信息的作用.....	(521)
三、管理信息的处理.....	(523)
四、信息流程图.....	(527)
第二节 电子计算机的应用.....	(529)
一、应用计算机的工作方法.....	(530)
二、应用计算机的工作步骤.....	(532)
三、计算机应用系统的要求.....	(532)

四、计算机系统的选择.....	(533)
五、局部网络的应用.....	(535)
六、管理模型的建立.....	(535)
七、技术队伍的建设.....	(542)
八、计算机应用效益的评价.....	(542)
九、计算机在纺织企业的应用实例.....	(543)
附录一 我国近年引进的纺织机械及纺织器材.....	(547)
附录二 部分国家主要纺织企业.....	(577)
附录三 国外主要纺织研究机构.....	(582)
附录四 国外主要纺织期刊杂志.....	(587)
附录五 纺织工业常用计量单位及其换算.....	(596)

第一章 概 论

当前，我国纺织工业正处在一个发展新阶段。随着工业基础已经奠定，随着国内纺织品消费已由“温饱型”朝着“小康型”发展，随着纺织工业已从以国内市场为主转向国内、国际两个市场并重，随着商品经济的共生物——市场竞争日益激烈，这一切，都在客观上要求纺织企业必须比以往任何时期都更加重视企业管理，要从单纯的生产型管理转变为生产-经营型管理。

重视企业管理特别是经营管理，也正是纺织工业由以外延式扩大再生产为主，转向以内涵挖潜增进经济效益为主的一个重要发展。国内外纺织工业的历史经验和现状都说明：没有健全、科学的企业经营管理，就不会有高效率的生产和优良的产品、良好的投资效果，不会有很强的市场竞争能力，不会有企业对职工群众的吸引力和凝聚力。

第一节 纺织企业生产和管理的特点

纺织企业为了实现生产、经营的各项目标，需要科学合理地组织、运用劳动力、设备、原材料、资金、技术和信息，对从采购、生产到销售、销售后服务的全过程进行计划、决策、组织、指挥、控制和协调。它具有现代加工工业（制造业）生产和管理的各种共同特征：企业内部高度集中的指挥系统；高度发展的分工和协作；技术工作和经济工作的紧密结合；管理组织的多层次；产品的品种、质量必须受到高度的重视；企业兴衰在很大程度上取决于在国内外市场的竞争能力和应变能力。同时，纺织企业的生产和管理，也具有许多本身的特点。

一、纺织企业生产的特点

(一) 多工序、连续化大量生产

纺织企业都属多工序、连续化的大量生产型，例如，棉纺厂的传统工序有清棉、梳棉、精梳、并条、粗纱、细纱、络筒、并纱、捻线等，毛纺厂的工序更多一些。这一特点，决定了纺织企业需要高度重视前后工序生产作业的连续、均衡、协调；需要建立质量反馈系统，进行产品质量的跟踪、检测，随时掌握半制品和成品质量。

(二) 多机台作业

例如，大中型棉纺织厂的纺纱车间少则有近百台、多则有200~300台细纱机；织造车间少则有几百台、多则有1000~3000台织机。纺织厂为稳定和提高半制品、成品的质量，还要求各个多机台工序的机台之间差异很少。

(三) 劳动密集型

纺织生产过程中的手工操作比重很大，一个纺织厂通常有几百至几千名职工。这一特点决定了纺织企业运转操作管理的重要地位和人事、劳动、工资、生活福利工作的繁重性。

(四) 轮班作业

纺织企业一般都采取每天2~3班作业制。这一特点给纺织企业的日常生产管理增加了一系列的工作，例如轮班管理、夜班生产和交接班等。

(五) 原料在生产成本中比重大

原料在棉、毛、麻、丝纺织企业的成本中所占比重，少则在50%，多则达到80%以上。这一特点决定了原料采购、储运、配用和工艺设计在纺织企业中的重要地位。

(六) 产品品种、花色、款式变化快

这是因为纺织品的市场流行期往往很短，它决定了纺织企业需要高度重视市场调研和产品设计。

二、纺织企业管理的特点