

化学工业企业管理



化工部机关党委宣传部

化学工业出版社



PDG

化学工业企业管理

韩凤林 主编

化学工业出版社

内 容 提 要

《化学工业企业管理》全书共分三篇二十二章。第一篇即前六章全面系统地论述了化工企业管理的原理；第二篇企业经营管理，着重对经营决策、市场预测和经济核算等进行阐述和分析；第三篇企业生产管理，介绍了生产管理的知识和方法。书中不仅对化工企业管理作了理论上的论述，而且有针对性地回答了管理中存在的某些实际问题，并有选择地介绍了一些国外企业管理的现代科学管理方法，如投入产出法、信息系统、网络技术及其应用等。

本书可作为化学工业企业领导干部和管理干部的培训教材和自学之用，或供化工院校在校学生学习参考。

化学工业企业管理

韩凤林 主编

化学工业出版社出版发行

(北京和平里七区十六号楼)

化学工业出版社印刷厂印刷

开本 $850 \times 1168^{1/32}$ 印张 $15^{3/4}$ 字数434千字印数1—58,110

1983年2月北京第1版1983年2月北京第1次印刷

统一书号15063·3529 定价 ~~1.50~~元

~~国内发行~~ 1.95

内 部 发 行

前 言

为了适应化工企业干部轮训的需要，提高企业管理水平，进一步改善企业的经营管理，根据国家经委关于“六·五”期间干部轮训规划的要求，我们组织干部进修学院教师 and 部机关有关同志参加，编写了《化学工业企业管理》一书。本书根据党的十一届三中全会以来的路线、方针、政策和我国经济体制改革的新情况，以马列主义经济理论为指导，结合化学工业企业的实际，系统地阐述了企业管理的理论、知识和方法，回答了化工企业管理中存在的一些实际问题，并有选择地介绍了国外企业管理的一些科学知识和方法。本书可作为化学工业企业领导干部和管理干部的轮训教材与自学之用。

本书由韩凤林主编，任景文、张大鹏、田文阁为副主编。洪国栋和于文林参加了全书的编纂工作。编写者还有马月才、宋宗祥、谢盛珠、丁志敏、印仁焯。

本书在编写过程中，得到了化学工业部计划司、生产综合司、化工司、财务司、劳资司、化肥司、供销局和锦西化工厂的有关同志大力帮助，在此一并致谢。

由于我们理论水平和实践经验所限，不妥之处在所难免，恳请读者指正。

化学工业部 干 部 司
干部进修学院

一九八二年八月

目 录

第一篇 企业管理原理

第一章 企业管理的性质和职能	1
第一节 企业管理的二重性	1
第二节 企业管理的职能	4
第三节 资本主义企业管理的发展过程	8
第四节 我国企业管理的发展过程	12
第二章 社会主义化工企业	15
第一节 化工企业的生产特点	15
第二节 化工企业的社会性质	19
第三节 化工企业的系统、任务和经济责任制	23
第三章 化工企业的领导制度和组织机构	29
第一节 党委领导下的厂长（经理）负责制	29
第二节 党委领导下的职工代表大会制	33
第三节 企业的组织机构	36
第四章 职工的物质利益	45
第一节 社会主义物质利益和按劳分配	45
第二节 工资和奖励制度	47
第三节 集体福利	60
第五章 职工教育	62
第一节 职工教育是生产发展的客观需要	62
第二节 职工教育的组织与管理	66
第三节 加强领导，落实措施	73
第六章 思想政治工作	77
第一节 思想政治工作是企业管理的客观需要	77
第二节 思想政治工作的内容	79
第三节 思想政治工作的原则与方法	83

第二篇 企业经营管理

第七章 经营管理总论	93
第一节 经营管理的概念、内容和重要性	93
第二节 企业的经营思想与经营方针	96
第三节 企业经营目标	103
第八章 企业经营决策	107
第一节 决策的概念	107
第二节 决策在经营管理中的地位及种类	108
第三节 决策的程序	110
第四节 决策的方法	117
第九章 市场与销售	124
第一节 市场与市场分析	124
第二节 市场预测	130
第三节 销售计划的制订	146
第四节 销售策略	152
第五节 销售业务	159
第六节 销售服务	165
第十章 企业生产经营计划	166
第一节 企业计划管理的重要性及原则	166
第二节 长期经营计划	169
第三节 年度生产经营计划	172
第四节 投入产出法和线性规划法在计划工作中的应用	180
第五节 企业计划管理的基础工作	190
第十一章 物资管理	193
第一节 物资管理的内容和任务	193
第二节 物资的定额管理	198
第三节 物资供应计划的编制和执行	204
第四节 仓库管理	209
第十二章 财务管理及经济核算	215
第一节 财务管理的意义和任务	215
第二节 资金管理	219

第三节	利润管理	231
第四节	财务计划	235
第五节	企业经济核算	236
第十三章	成本管理	248
第一节	产品成本的概念和作用	248
第二节	降低产品成本的意义和途径	250
第三节	产品成本计算	252
第四节	成本计划编制	260
第五节	成本管理	267
第六节	成本分析	271
第七节	价值分析和损益分析	279
第十四章	管理信息系统	283
第一节	信息与管理	283
第二节	企业信息系统现状与改进方向	288
第三节	企业管理信息系统建立的基本要求	292
第四节	计算机在企业中的应用	297
第五节	电子计算机管理信息系统简介	302

第三篇 企业生产管理

第十五章	生产管理	311
第一节	生产过程的组织	311
第二节	生产作业计划	314
第三节	生产调度工作	320
第四节	网络技术及其应用	328
第十六章	劳动管理	339
第一节	劳动生产率	339
第二节	劳动定额	343
第三节	劳动组织	355
第四节	编制定员	363
第十七章	设备管理	369
第一节	设备管理的意义和任务	369
第二节	设备的选择与评价	373

第三节	设备的使用、维修及管理制度	378
第四节	设备修理的计划工作	385
第五节	设备的防腐蚀工作及压力容器的管理	390
第六节	设备的改造与更新	392
第七节	设备综合工程学和全员参加的生产维修制	397
第十八章	技术管理	400
第一节	技术管理的任务和要求	400
第二节	工艺管理	401
第三节	科学研究管理	404
第四节	技术改造	408
第五节	技术引进	411
第六节	技术发展规划和技术组织措施计划	412
第十九章	安全管理	415
第一节	安全管理的意义和内容	415
第二节	安全管理的主要措施	418
第三节	事故分析与处理	422
第四节	防火、防爆和防毒	427
第二十章	全面质量管理	436
第一节	全面质量管理的概念、内容及特点	436
第二节	全过程质量管理的组织	440
第三节	全面质量管理的基础工作	445
第四节	质量控制基本方法的使用	451
第二十一章	能源管理	467
第一节	我国能源政策与化工生产	467
第二节	能源管理的特点和主要内容	470
第三节	加强能源管理的措施	472
第二十二章	环境保护管理	482
第一节	环境保护和发展生产的关系	482
第二节	环境污染及危害	484
第三节	防治“三废”污染的主要途径	489

第一篇 企业管理原理

第一章 企业管理的性质和职能

社会主义化工企业管理，是一门科学。它研究的对象，就是如何认识和掌握化工企业生产经营和技术活动的客观规律，以及科学地组织生产经营活动。它既包括生产力的合理组织，也包括对生产关系和上层建筑有关方面的维护和完善。化工企业管理就是围绕化工企业生产经营这个中心，研究生产力的合理组织，以及生产关系和上层建筑之间互相作用、互相制约的发展变化的规律。

化学工业，在国民经济中占有重要的地位。要实现化学工业的现代化，一是要掌握现代化的科学技术，二是要掌握现代的管理知识。研究化工企业管理，学会组织和领导化工生产建设的本领，已成为化学工业现代化建设中一项十分重要的迫切任务。

第一节 企业管理的二重性

企业管理，具有二重性。它一方面具有与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、上层建筑相联系的社会属性。马克思曾指出：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性。

“一方面，凡是有许多人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工厂全部活动有关的职能上，就象一个乐队要有一个指挥一样。这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。

“另一方面，——完全撇开商业部门不说，——凡是建立在作为直接生产者的劳动者和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，都必然会产生这种监督劳动。这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也就越大。”（《马克思恩格斯全集》第25卷第431页）。这是马克思关于企业管理二重性的重要理论，是我们正确理解企业管理的性质和职能的基本指导思想。

资本主义企业管理的二重性，从实践上来说，是由企业生产过程本身具有二重性决定的。资本主义生产过程，一方面是制造能满足人们某种需要的使用价值的劳动过程；另一方面是资本家剥削工人实现资本的价值增殖过程。作为同生产力、社会分工和协作相联系的自然属性，反映了社会化大生产的共性；而作为实现资本增殖的社会属性，反映了资本主义生产关系的剥削实质。

在社会主义条件下，生产过程同样处于生产力和生产关系的统一体之中，因而社会主义企业管理仍具有二重性。社会主义企业是建立在生产资料公有制基础上的，是社会主义商品生产的基本单位，生产的社会分工和协作更加广泛，社会化大生产的程度更高，这就更需要科学的严密的管理。生产资料公有制取代了资本主义私有制，管理的社会性发生了本质的变化。那种由剥削和被剥削之间的阶级对立所引起的“监督劳动”的职能不存在了，正如马克思所说的“剥削社会劳动的过程的职能”也不存在了。但是，社会主义历史时期生产力发展水平有限，劳动仍然是谋生的手段，还没有成为人们生活的第一需要，管理作为监督劳动所起的作用仍然是必要的。不同的是这种监督劳动的性质、目的和手段都同资本主义有着本质的区别。

只有完整准确地理解马克思关于企业管理二重性的理论，才能分清资本主义企业管理同社会主义企业管理的联系和本质区别。在资本主义企业管理中，作为指挥生产，合理组织生产力的自然属性，是由生产力发展水平和劳动的社会化程度来决定的，不是由生产关系的特殊性质所决定的，它为一切社会化大生产所共有，并不以社会制度性质的不同而转移。因此，合理组织生产力的措施和方

法，是人类从事物质资料生产的实践经验总结，只要是社会化大生产，就可以借鉴和加以应用。在企业管理问题上，由于长期以来受“左”的影响，一些人仅仅从社会属性上来理解企业管理的性质，把合理地组织生产力和管理社会化大生产的一般规律，排斥在企业管理的内容之外，只讲企业的社会属性，不讲企业的自然属性，完全拒绝学习外国企业管理的先进经验，结果不仅妨碍了我国管理科学的发展，而且也给企业的经营管理造成了损失。

社会主义企业管理，同资本主义管理有本质的区别，但不能因此认为社会主义企业管理仅仅是生产力的合理组织，不再需要改善和解决生产关系方面的问题了。我国现阶段社会主义生产关系，基本上是适应生产力发展的，但是，也存在着某些方面与生产力发展不相适应的状况，还需逐步加以调整和完善。从国家与企业之间、企业与企业之间以及企业内部各方面各环节的关系来看，其实质是经济利益关系，从根本上来讲，这种利益关系是一致的。但全局和局部、集体和个人的利益也还存在一些矛盾，如果处理不当，就会影响企业和职工积极性的发挥，不利于提高企业的经营效果。中央提出的“调整、改革、整顿、提高”八字方针和企业经济责任制，是调整和完善生产关系的重要步骤和措施。因此，要搞好化工企业管理，一方面要善于认识和掌握社会化大生产的客观规律，另一方面还必须根据中央的方针政策 and 有关规定，逐步解决生产关系方面存在的问题，使化工企业管理工作不断加强和完善。

还应该指出，为了从本质上认识企业管理的二重性，无论是从资本主义企业管理或者对社会主义企业管理，进行理论上的概括、抽象，是完全必要的。但是在企业管理的实践中，由于生产过程本身是生产力和生产关系的统一体，受企业管理二重性制约的管理的两个基本职能，即合理组织生产力和维护完善生产关系的作用总是交织在一起的，因此必须把两者看成是互相联系和互相作用的有机整体，在管理工作中把合理组织生产力和维护生产关系紧密地结合起来，而不能孤立地、片面地理解和对待。企业管理性质如图 1-1 所示。

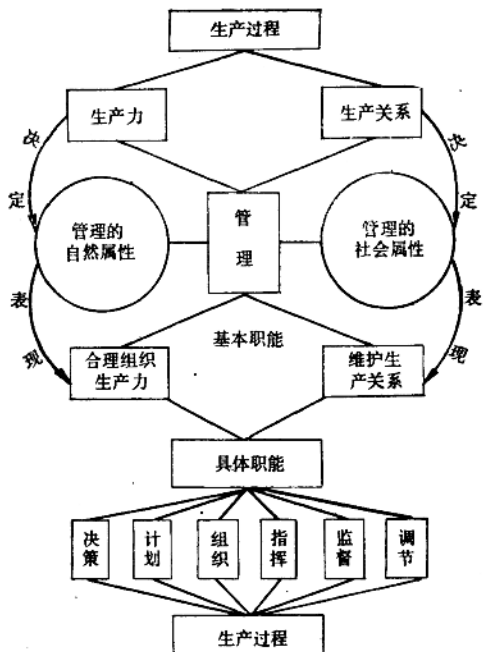


图 1-1 企业管理的性质和职能示意图

第二节 企业管理的职能

企业管理是一种特殊的劳动。正如马克思所说：“这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动”。（《马克思恩格斯全集》第25卷第431页）。企业管理具体职能一般是从它在管理中所发挥的作用来划分的，由于社会生产力发展水平不同，人们的劳动所处的社会生产方式不同，管理职能的含义和划分也是不同的。从我国的化工企业生产过程来看，管理的职能虽然是多方面的，但无论哪种职能，都可以归结为发挥组织作用来实现一定的生产经营目标。具体地说，就是用现代化和科学化的方法，对企业的经营活动全过程，即生产、分配、交换和消费的各部分和各环节，

进行决策、计划、组织、指挥、监督和调节。

一、决策的职能

决策是指对本企业近期和中、长期的生产经营目标以及有关的一些重大问题作出判断和决定。要作出正确的决策，首先必须搞好预测。预测主要是对社会需求的发展趋势、资源供应的趋势、技术发展趋势以及经济发展趋势进行调查和分析，作出比较符合实际的估计，为决策提供科学的依据。决策职能对企业的生存和发展，具有根本性的意义，起着决定性的作用。在资本主义社会，企业由资本家占有，生产处于无政府状态，企业受竞争和周期性的经济危机规律所支配，预测和决策正确与否直接关系到企业的存亡。在我国，企业的生产经营活动，主要受国家计划经济决策的支配，但是国家的宏观经济决策不可能完全代替企业的预测和决策，因为社会的需求是多样复杂和经常变化的，国家宏观决策不可能做得那么详细具体。因此，企业还要在宏观决策指导下，对某些产品的发展方向和社会需要产品的品种、规格、花色等方面作出具体安排。这就需要企业根据自己的生产条件和拥有的权限，预测社会需求，正确地把握近期及未来的发展，作出有效的选择和决定。决策正确有利于企业的发展和壮大，为社会作出更大的贡献；决策错误会给企业造成损失，严重的可能造成企业的关闭，给经济发展带来不利的影响。

二、计划的职能

企业的计划，是一项全面性、综合性的管理工作，是企业生产经营活动的主要依据。在资本主义社会，社会生产是无政府状态的，没有统一的国家计划。但每个企业，计划却是十分严密的。社会主义经济是建立在生产资料公有制基础上，实行商品生产和商品交换的计划经济。企业计划的职能，就是在国家计划指导下，通过对计划的制订、执行、控制和分析，对企业整个生产经营过程，进行平衡和调节。企业计划要做到从实际出发，把先进性和科学性结合

起来，搞好综合平衡，充分利用人力、物力资源，采取切实可行的措施，组织和协调企业的各项生产经营活动，以达到预期的目标和效果。

企业的计划，既要有长期计划，也要有中、短期计划，并且要处理好两者之间的衔接。企业的计划，既包括物质形态的指标，也包括价值形态的指标，以保证满足社会的需要和为国家提供更多的积累。

三、组织的职能

组织职能是指把企业的生产过程和经营活动的各种要素和各个环节，在分工协作和各工序之间的衔接上，合理地组织起来，连接成一个有机的整体。马克思说：“不论生产的社会形式如何，劳动者和生产资料始终是生产的因素。但是，二者在彼此分离的情况下只在可能性上是生产要素。凡要进行生产，就必须使它们结合起来。”（《马克思恩格斯全集》第24卷，第44页）。每个企业要把可能性的生产要素变为现实生产要素，就必须把企业的物质条件、技术力量，即原材料、能源、设备和有一定技术水平的劳动者，按工艺流程合理地组织起来，并使供产销相衔接，达到消耗低，劳动生产率高，经济效益好的目的。

实现组织职能，必须有科学的组织系统。社会主义企业组织系统要遵循社会化大生产的客观要求，按照民主集中制的原则来建立。首先是确定企业内部管理机构、职权范围的划分和建立各种责任制度。其次是合理选择和配备管理人员，做到使用得当，人尽其才。第三是把各方面的工作有机地组织起来，使企业内部各部门、各车间和各工序之间互相配合，协调一致，形成一个精干的高效能的组织系统。

四、指挥的职能

指挥就是把成千上万人共同从事的生产活动，按照统一的意志，有节奏地、均衡地协调进行。这是保证社会化大生产正常进行

所不可少的。列宁说：“任何大机器工业——即社会主义的物质的、生产的泉源和基础——都要求无条件的和最严格的统一意志，以指导几百人、几千人以至几万人的共同工作。这一必要性无论从技术上、经济上或历史上看来，都是很明显的，一切想实现社会主义的人，始终承认这是实现社会主义的条件。”（《列宁全集》第27卷，第246页）。实践也一再证明，无论是资本主义企业，还是社会主义企业，要搞好生产经营管理，促进生产的发展，都必须有一个权威的指挥系统。

实现有力的指挥，关键之一是要有一个好的经理或厂长。作为社会主义企业的厂长，应是既懂经济，又懂政治，熟悉本行业生产经营业务，知人善任，能作正确的判断和决定，有组织能力，善于走群众路线，有艰苦创业的实干精神，能坚持在生产第一线指挥。还要建立强有力的生产行政指挥系统，对企业的生产、技术和经营活动实行统一领导，统一指挥，及时解决生产过程中存在的各种问题，取得指挥生产的主动权。

五、监督的职能

监督主要是检查、验证企业生产经营过程的实际进展，是否与原定的目标、计划和标准相一致，是否符合党的方针政策，考察分析计划的执行情况，及时发现问题，妥善予以解决。

监督的内容是多方面的，包括对生产、质量、库存、成本、财务的监督，以及对供销活动的监督等等。这是组织社会化大生产和保证党的方针政策的正确贯彻所必须的。

在化工企业里，搞好监督要同教育和鼓励相结合。要依靠群众，启发职工的主人翁责任感，充分调动广大职工的积极性。要实行精神鼓励和物质鼓励相结合，把实现企业的目标同职工个人的利益紧密地联系起来。

六、调节的职能

调节就是对生产过程中随时出现的各种问题和矛盾，通过调度

和协调，及时给以解决。社会化大生产的内外条件是错综复杂的，有些情况是难以预料的。另外，在生产过程中还会经常出现一些新的情况和问题，这些都需要通过管理的调节职能予以补充和修正，以保证计划目标的实现。

上述各方面的具体管理职能，虽然有主次之分，但它们之间实际上是互相联系，互为补充，不可分割的有机整体。通过决策和计划，确定企业的方向和目标，以及实现目标的部署，通过组织和指挥，建立合理的组织系统和正常生产秩序，形成统一的意志和行动。通过监督和调节，检查控制计划执行情况，协调生产过程中出现的问题。在企业管理工作中，充分发挥各管理职能的作用，就能保证企业生产经营目标的顺利实现。企业管理职能如图 1-1 所示。

第三节 资本主义企业管理 的发展过程

管理有一个历史的发展过程。它是人类社会生产力发展的产物，是随着社会劳动分工协作的出现和发展而产生的。但是，工业企业管理，是在工业革命以后，由于资本主义工厂制度的出现，才逐步发展成为一门科学；资产阶级在企业管理上已经积累了比较丰富的经验，值得我们研究和借鉴。资本主义企业管理的发展过程，主要有以下几个阶段。

一、传统管理阶段

十八世纪八十年代工业革命以后，由于生产技术的进步，生产规模的扩大，工厂制代替了工场手工业。工厂将劳动者、生产工具和生产对象集中在一起，共同从事劳动，为了使大家的动作协调，紧密配合，有秩序地有成效地进行生产，就需要有一定的管理。这时期的工业资本家，既是工厂的占有者，又是生产过程的组织者和领导者。后来，由于生产的发展，企业规模的扩大，管理工作日趋复杂，开始出现企业的所有者和管理者的分离，管理工作逐步成为一种专门的工作。这时，出现了“特种雇佣人员”——经理、厂长、

监工、领班等，作为资本家的代理人，行使企业管理的职能。这个阶段经历了一百多年。人们把这个时期的管理工作，叫做传统管理阶段或经验管理阶段。

这个阶段管理的主要特征是凭个人的经验进行管理，管理人员的培养是采取师傅带徒弟的办法，没有完全摆脱小生产的局限性。到了十九世纪末二十世纪初，传统管理已经不适应资本主义生产发展的需要了，于是开始走向科学管理阶段。

二、科学管理阶段

科学管理，是在自由资本主义向垄断资本主义发展过程中形成的。二十世纪初，由于科学技术的进步，资本主义社会的生产力和生产关系都发生了重大的变化，生产社会化和劳动集约化的程度越来越高，垄断组织逐步控制了各个工业部门，迫切要求提高企业管理水平。在过去凭个人经验进行管理的基础上，产生了科学管理，其代表人物是美国的泰罗和法国的法约尔。

泰罗（1856～1915年）是美国一个工人出身的机械工程师，后来当了厂长。他于1911年发表了《科学管理原理》一书，书中对资本家根据个人经验和判断进行的管理实践加以总结提高，使之系统化科学化，成为资本主义企业管理学最早的代表作。它对资本主义企业管理产生了很大影响。泰罗本人也被资产阶级称为“科学管理之父”。

泰罗的科学管理的原则和方法，是通过精确地研究工人的操作动作，按照最经济合理的原则，科学地划分工种，规定出标准的劳动方法及时间定额，实行有差别的计件工资制度，达到最大限度地利用工人的劳动时间，使资本家获得高额利润。列宁指出：“资本主义在这方面的最新发明——泰罗制——也同资本主义其它一切进步的东西一样，有两个方面，一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段，另一方面是一系列的最丰富的科学成就，即按科学来分析人在劳动中的机械动作，省去多余的笨拙的动作，制定最精确的工作方法，实行最完善的计算和监督制等等。”（《列宁选集》第3卷第