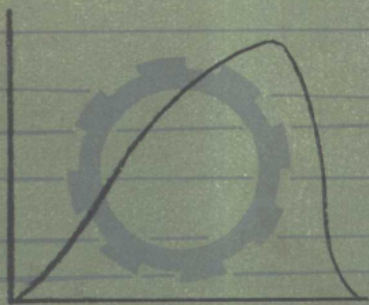


日本机械工业企业管理



呈经吉林省出版局吉业印字第五号文批准

• 内部资料 •

编辑者：第一机械工业部生产调度局

翻译者：第一汽车制造厂工艺处
技 术 情 报 科

印刷者：吉 林 日 报 印 刷 厂

印 张： 8 $\frac{1}{2}$

印 数： 15,000册

F43

日本机械工业企业管理

一九七九年五月



数据加载失败，请稍后重试！

译 者 前 言

本书根据工厂管理的实践，以企业管理干部为对象，简明而具体地论述了日本机械工业企业管理的基本内容，归纳出在企业管理方面应完成的基本业务。这本书对于我国机械工业企业的管理干部，尤其是对各级领导干部了解日本机械工业企业管理现状、作法和经验，是不无裨益的。我们要洋为中用，去粗取精，去伪存真，结合我国社会主义建设的具体情况认真加以研究和借鉴。

由于译者水平有限，译文中错误和不当之处在所难免，恳请读者批评指正。

参加本书翻译工作的有郝长文、李淑莲、宋桔桔、朱贵、郭力、娄长海和窦英伟同志。对本书的校对，郝长文、宋桔桔和窦英伟同志作了较多的工作。

一九七九年五月

序

现在日本的工业正处于一个从高速发展向低速发展的历史性转变时期。这对企业家来说，是一个极其重大的问题，在这种形势下，竭尽全力建立与之相适应的经营系统，是一般企业的现状。

从生产和销售两方面综观生产企业时，从生产中心转移到市场优先，是低速发展时期的最大问题，但这不是轻视生产机能。重要的是它直接关系到能否迅速生产出满足市场在质量、价格、交货期限等方面所需要的产品，特别是为确保所需利润的获得，而对革新生产方法的依赖性越来越大。

因此，彻底改革工厂的经营是低速发展时期的重要课题之一，进行改革的主要力量是厂长以下的各级管理人员。工厂管理人员，不仅接受公司领导的指示，而且应该首先掌握社会形势的变化，对工厂体质进行革新，特别重要的是在日常管理中，要优先进行输入管理（input management）即管理的准备。

本书的素材主要取之于府中工厂。该厂以生产具有时代特点的系列产品为主，所以积极致力于本厂的体质改进。现在以作者为主，在有关人员的协助下，出版了《企业管理》这本书。尽管本书还有很多不成熟的地方，但对一个正在经受低速发展的考验，在国际社会中欲求生存的工厂来说，是能够从中得到启发的。如本书对读者有所参考，那么作者甚感欣慰。

东京芝浦电气株式会社

重电事业部长 渡里 杉一郎

1977年1月10日

前 言

本书的宗旨：生产企业正处于一个历史性的转折期，这已经是普遍承认的事实。具体地说，就是从能生产就能销售转变为生产能销售的产品，从追求增产价值转变为追求生产效率，或者说从大量消费资源和能源转变为集中发挥人类的知识。企业只有迅速而准确地适应这种社会形势的变化，才能够生存和发展。

担当生产职能的工厂也应该根据这种形势，进行彻底的体质改善。改善的主要力量是以部、科长为中心的各级管理人员。作者强调在任命新的管理人员时，应注意下述问题：“很久以来就说，这是管理人员受难的时代，而现在既然敢于在这个时期承担管理人员这个职务，就应该以新的决心完成新的职责。首先，最根本的问题是保证公司（工厂）持久地发展下去。企业对社会所负的最基本的责任，是破产以后不给社会招致麻烦，不使职工生活没有着落。既然承担了管理人员这项工作，就不允许说只要在任职期间能够领到工资就行了。第二个问题是站在社会与国际的立场上进行判断和工作。不要由于事故和公害给社会招致麻烦，特别是资源贫乏的日本，除了依靠贸易建国以外再无别的生路。管理人员必须努力使自己成为一个具有国际观点的人。”

从这种观点来看，本书是以工厂干部进行工厂管理的实际业务为宗旨而写的。在同一个车间里（哈兹巴哥所说的卫生情况也是同样的），由于管理人员的工作能力强，车间的气氛大变，取得的成绩令人难以相信，作者确实亲眼见到很多进行了这样改进的事例。

本书内容：从上述观点来看，第1章～第3章论述了工

厂管理的基本内容。尤其第3章的预算管理是经营管理的基础。预算制定的是否合适和准确，标志着工厂管理的水平，如果以后运用得当，工厂将继续得到发展。

在第4章生产管理中，对生产管理下了定义：“生产管理是以日程为基准，将质量、产量、成本这三个管理对象综合起来的管理活动”。虽有些不同意见，但是在生产企业中失掉时机的各种活动是没有价值的，同时在生产中必须综合地管理质量、产量、成本。

在第5章、第6章中，论述了生产管理的其它一些问题，即资产管理、购买和外部订货管理。生产管理的好坏，要根据资产管理，尤其是作为其结果的制造定额流动资产的情况来判断。在进行购买和外部订货管理中，首先要注意遵守法律规定。

第7章以后提出的是生产管理以外的一些重点问题。第7章还很不充分，甚至还有不敢公开的观点。第8章安全与卫生管理，是管理人员更应该注意的一个方面。第9章人事、劳资管理是企业经营的基本，尤其是管理者应牢记自己负有培养继承人的义务。

在第10章里，对于进行体质改善，提出了一些方法。在低速发展时代，最重要的是企业要精简，即体制小型化和紧凑化，重点地投入资源（人力、物力、资金）。为此，需要对原有机种进行整顿合并，利用彻底的价值分析和降低成本的方法来创造利润，或者从质量管理方面进行新的评价也是很有效的。标准化是工业生产中最基本的手段。从任何一个方面来看，最基本的就是管理人员对问题的认识，其责任确实是重大的。

由于内容很多，对具体方法的说明和实例的提示还有不够充分的地方，希望通过各章所列的参考文献得以补充。

目 录

序

前 言

第 1 章 工厂管理的基础	(1)
1.1 生产工厂的职能和工厂经营的要点	(1)
1.1.1 生产工厂的职能和使命	(1)
1.1.2 工厂干部的经营责任	(2)
1.2 工厂干部应具有的能力	(5)
1.2.1 善于用人的能力	(5)
1.2.2 把握方向和决断的能力	(10)
1.2.3 和周围协调的能力	(13)
第 2 章 工厂的组织机构和部科长	(19)
2.1 工厂的组织机构和经营	(19)
2.1.1 合理的工厂组织	(19)
2.1.2 工厂的组织机构	(21)
2.1.3 组织机构的管理	(23)
2.2 部科长的行动方针	(26)
2.2.1 部科长应具备的态度	(26)
2.2.2 自我启发和对话	(27)
2.2.3 部科长的考核表	(29)
第 3 章 制造预算与管理方法	(34)
3.1 经营与预算管理	(34)
3.1.1 预算管理的意义	(34)
3.1.2 预算管理的三大机能	(35)

3.2 制造预算的制定和管理	(37)
3.2.1 制造预算所处的地位和制造预算体系·····	(37)
3.2.2 制造预算的主要项目	(39)
3.2.3 管理要点	(45)
第4章 生产管理	(51)
4.1 生产管理的方法	(51)
4.1.1 生产管理的评价	(51)
4.1.2 生产管理的重点	(52)
4.2 从协商到接受订货的管理	(55)
4.2.1 协商管理	(55)
4.2.2 制造指令和综合计划	(59)
4.3 设计制图及出传票阶段的管理	(62)
4.3.1 设计能力和负荷管理	(62)
4.3.2 设计进度管理	(66)
4.3.3 设计调查 (DR)	(69)
4.3.4 设计时的成本管理	(70)
4.4 制造、试验、检查阶段的管理	(74)
4.4.1 制造阶段的管理	(74)
4.4.2 检查(试验)的管理	(79)
4.5 发送及现场作业的管理	(80)
4.5.1 发送管理	(80)
4.5.2 现场作业的管理	(81)
4.6 生产管理水平的的评价	(83)
第5章 物资管理	(86)
5.1 物资管理内容	(86)
5.1.1 物资调拨	(86)

5.1.2	资产管理	(87)
5.2	制造定额流动资产资产管理	(88)
5.2.1	制造定额流动资产资产管理所占的地位 ..	(88)
5.2.2	掌握在制品投资额图表	(90)
5.2.3	制定目标值	(92)
5.2.4	为完成目标值而进行的控制和改善 ..	(94)
5.3	库存管理	(96)
5.3.1	库存品种的规定、改变与作废	(97)
5.3.2	库存管理方式	(100)
第 6 章	购买和外部订货管理	(107)
6.1	购买和外部订货管理的概念	(107)
6.1.1	购买、外部订货和互助互利	(107)
6.1.2	协作厂与法律规定	(109)
6.2	防迟法和振兴法	(109)
6.2.1	承包企业付款拖延等防止法	(110)
6.2.2	中小承包企业振兴法	(112)
6.3	购买及外部订货对象的选定和培养	(115)
6.3.1	对购入品交易对象的调查及协作厂的 选定	(115)
6.3.2	协作厂的培养和指导	(118)
第 7 章	新产品的研制与技术管理	(123)
7.1	技术管理与组织	(123)
7.1.1	技术管理的对象	(123)
7.1.2	技术部门的组织	(125)
7.2	新产品的研制	(127)
7.2.1	长远规划与研制计划	(127)

7.2.2	新产品研究进度管理	(131)
7.3	技术活动管理	(133)
7.3.1	技术活动管理的方法	(133)
7.3.2	技术活动管理的实际情况	(134)
第8章	安全卫生和治安环境管理	(139)
8.1	安全卫生管理	(139)
8.1.1	安全卫生管理的概念	(139)
8.1.2	安全卫生管理体制	(141)
8.1.3	安全卫生设施和教育训练	(143)
8.1.4	卫生管理	(144)
8.2	治安环境管理	(149)
8.2.1	治安管理	(149)
8.2.2	环境管理	(152)
第9章	人事劳资管理	(156)
9.1	工厂的人事和劳资管理	(156)
9.1.1	当前的各种问题及其解决措施和方针	(156)
9.1.2	评价与待遇	(158)
9.1.3	人员管理	(160)
9.2	“小集团”活动和建立新的生产方式	(163)
9.2.1	“小集团”活动	(163)
9.2.2	建立新的生产方式	(167)
9.3	教育训练	(173)
9.3.1	教育训练的概念	(173)
9.3.2	教育训练方法	(174)
9.3.3	教育体系	(175)

第10章 体质改善方法	(181)
10.1 体质改善方法	(181)
10.1.1 体质改善的基本目标	(181)
10.1.2 体质改善的步骤和方法	(186)
10.2 产品的整顿合并	(187)
10.2.1 销售的实况和产品的寿命周期	(187)
10.2.2 整顿合并工作的开展	(190)
10.3 推广标准化改善企业体质	(193)
10.3.1 产品竞争力和标准化	(193)
10.3.2 全系统的标准化	(194)
10.3.3 标准化的推广和管理	(197)
10.4 提高利润率的计划和价值分析/价值管理	(201)
10.4.1 利润率敏感性分析	(201)
10.4.2 价值分析/价值管理	(202)
10.5 利用质量管理改善体质	(207)
10.5.1 质量管理的再认识	(207)
10.5.2 质量管理和体质改善	(209)
10.5.3 从质量费用看体质改善	(210)
附 录	(218)
6.1 购货供方调查表	(218)
6.2 交易基本合同书	(220)
6.3 协作厂评价等级表	(229)
7.1 生活需要及技术研究课题	(235)
7.2 新产品规划及评价	(239)
8.1 安全卫生部门会议报告书	(243)
8.2 工厂安全卫生管理章程	(244)

第一章 工厂管理的基础

1.1 生产工厂的职能和工厂经营的要点

1.1.1 生产工厂的职能和使命

生产企业存在的意义，在于它通过“制造和销售产品并获得适当的利润使事业得以继续”的这种经济活动有助于社会的进步和发展。

从进行经济活动需要资金（如图1.1所示）这个角度来看，生产、销售、财务是生产企业的三大职能，其中工厂担负着生产职能。因此，工厂的使命就是通过生产这种职能促进企业的发展，必须认识到，企业的成就大小，不能单纯地看它能否保证取得利润，而且要看它能否完成对社会应负的责任。

生产职能包括“制造什么和怎样制造”，把质量、产量和成本作为三大管理对象。不言而喻，上述这几个方面都有个时间性问题。比如说，一种商品如果现在拿到市场上还是个非常好的东西，如果推迟半年就可能成为一般的东西了，虽然市场上需要，但没有及时地生产出来，就失掉了时机。即使核算成本一定，如果不能适时投入市场，资金就会增加。



图 1.1 生产企业的基本职能

关于制造什么，有时从本公司技术部门接受指示，有时根据经营方针，工厂自行决定。前一种情况实质上也是常常受权于工厂，所以产品的寿命周期短成为当前极为重要的课题。

怎样制造，在全面受权给工厂的范围内是工厂的基本职能。为了有效地完成这个职能，必须彻底弄清制造技术和制造体制。竞争力强的出口产品，常常在这两方面都是先进的。

关于社会的责任，应做到遵守法令，不给地域社会招致麻烦，并积极地为地域社会的福利和发展作出贡献。不要忘记，工厂就是其所在地域社会的公司的代表。

1. 1. 2 工厂干部的经营责任

完成上述工厂的任务是工厂干部的经营责任，具体的工作目标可归纳为如下三点：

- 1) 不发生事故和灾害;
- 2) 有效地完成生产职能;
- 3) 促进工厂的不断发展。

这里所说的工厂干部,是指参加工厂经营的管理人员。

(1) 事故的预防和处理

工厂通常拥有大量的职工,消费大量的能源,因此常常处于发生事故和随之而出现的灾害的险境。事故不仅是企业得失的问题,从对社会负责的观点来看,也必须予以彻底消除。因此,在采取消除事故的预防措施的同时,有必要建立正常的处置事故发生的体制。

首先要有安全卫生等方面的人身事故的预防。在这些方面,遵守管理方面的规章制度和各种措施,实行职工个人的自主管理,就能使预防成为可能。

其次是火灾、爆炸、盗窃等治安事故。在石油化工工厂,经常出现大量柴油流出事故,生产设施的爆炸,火灾事故等,随着生产规模的扩大,事故及其危害也逐年增加。这些事故对地域社会的影响极大,如不加以任何处置,就有可能断送企业的命运。由于企业爆炸事件等第三者的责任而引起的事故也相继发生,因此有必要采取措施加以解决。

有关食物、医药品的中毒事件,煤气用具、家庭用电器等出现的中毒、火灾事故等,以及由于市场出售的产品而引起的各种灾害都应作为产品责任(PL-product Liability)加以处置,所以从企业对社会的责任的角度来看,也必须防止其发生。关于公害问题也是如此。

由于职工品德不正或暴力等寡廉鲜耻之事也有时发生。银行职员盗用公款事件等就是其中一例,这是纪律松弛所

致，作为管理人员对此也负有不可推卸的责任。

这些事故从现象上来看，是突然发生的，但必然有它发生的原因。工厂干部除了采取措施消除其根源外，在事故发生时，必须冷静地判断和及时地处理。

（2）有效地完成生产职能

这是历来最为引人注意的方面。“经营者的任务就是为了在适当的时期按照需要的数量制造适当的产品而调整其它的要素，即人、原材料和机械设备。经营者为保持制造成本最低，在与制造同一产品的其它厂家竞争时能够取胜，必须有效地进行上述调整”（见P.オドンネル《生产管理入门》）①。在使生产的各要素得到协调的同时，必须彻底弄清确保产品质量和降低成本的制造方法。

前者是生产体制问题，后者是制造技术问题，不管哪个问题，都必须经常以消耗最少的资金创造更大的价值为目标。

（3）促进工厂的不断发展

事业的不断发展是经营的根本，在工厂也是同样。在自己任职期间采取只考虑当前利益的目光短浅的经营姿态是绝对不容许的。至少也得考虑到使当前的经营能立足于中期的发展。

例如，不合格品是今明天的问题，可靠性在1~2年前，技术专利在3~4年之前就发挥出具体效果。因此常常是在3~5年之前就应预料到现在的发展，必须这样经营工厂才行。拟定将来的发展规划时，一项极为重要的工作是制定技术和产品研制计划、工厂全面改造计划以及培养使之付诸实现的后继人。