

工业企业的管理工作

(第三集)

《工业企业的管理工作》編輯委員會編

北京出版社

工业企业的管理工作

(第三集)

《工业企业的管理工作》編輯委员会編

北 京 出 版 社

1964年

工业企业的管理工作 (第三集)

《工业企业的管理工作》編輯委员会編

北京出版社出版 (北京东单麻线胡同3号) 北京市书刊出版业营业許可証出字第095号

北京东单印刷厂印刷 新华书店北京发行所发行

开本: 850×1168 1/32 · 印张: 5 · 插頁: 2 · 字数: 109,000
1964年2月第1版 1964年2月第1次印刷 印数: 1—21,000册

統一书号: 4071·21

定价: (7) 0.55 元

編 者 的 話

一、为了帮助工业企业的干部提高管理工作水平,把企业管理工作搞得更好,我們整理了一部分工厂管理工作的經驗,汇编成册,定名为《工业企业的管理工作》。希望通过这部书交流經驗,在工业企业的干部中树立一种既关心政治,学习馬克思列宁主义、毛澤东著作,又钻研业务的良好風气,达到提高干部的业务能力、改进工作的目的。

二、本书的稿件都是各厂从事实际工作的同志写的。有的专写一个問題,有的写几个問題,有的着重总结經驗,有的着重介绍一些情况和知識,文章有长有短,所写行业也不相同。各工厂企业的情况很不一样,这里所讲的經驗不一定都适用于每一个工厂,希望同志們根据自己的情况,从自己的实际出发,参照这些經驗,改进企业管理,切不可照抄照搬。

三、《工业企业的管理工作》第二集已經出版,这本是第三集,今后还准备继续編輯出版。希望同志們把对这本书的意見和要求寄給我們,以便改进編輯工作;更希望北京各工业企业的同志們,把自己的經驗加以总结,寄給我們选用,使汇编的内容不断充实。

《工业企业的管理工作》編輯委员会

1963年12月

目 录

鋼铁企业的物资供应.....	1
鑄造車間的生产技术管理工作.....	90
棉紡織企业技术管理的几个問題.....	141

鋼鐵企业的物資供应

石景山鋼鐵公司

第一章 緒 論

第一节 物資供应的基本任务

工业企业的生产过程，就是劳动对象与劳动手段的消费过程。要实现正常的生产，必須按时、按量、按质地供应所需要的物資。

在鋼鐵企业里，需要品种繁多和数量龐大的原材料。一般地說，按照品种划分，需要原材料共达六千多种；按主要規格划分，則达一万二千多种。鋼鐵企业的生产，很多都是在高温、高压、高負荷的情况下昼夜不断地进行着的；生产部門与生产部門之間，又有緊密的协作关系。这两个方面的特点，决定了鋼鐵企业物資供应工作的复杂性和重要性。

鋼鐵企业物資供应的基本任务，主要有三方面：

一、保证生产任务的完成。加强物資供应的計劃管理，按时、按量、按质地供应生产所需要的物資，这是物資供应工作中最基本、最重要的任务。

二、降低原材料消耗。在鋼鐵企业里，降低原材料消耗，是降低产品成本的最重要的方法；而降低产品成本，則是国家积累

資金的重要途徑。因此，要十分注意定額管理，有效地使用原材料，克服使用中的任何浪費現象。這是物資供應工作的第二位的
基本任務。

三、節約材料費用和資金。節約材料費用，加速資金周轉，是挖掘企業內部潛在力量的重要方法。在鋼鐵企業里，原材料的儲備資金，數量龐大，因此在保證物資供應的前提下，要避免超額儲備，要及時處理積壓，加強材料保管和廢料的回收利用工作，從而節約材料費用，加速資金周轉。這是物資供應工作的
第三個基本任務。

第二節 物資供應的基本要求

一、數量準確。物資供應的數量，要力求準確。必須明確認識，如果物資供應不足，將會使生產中斷，不僅給本企業造成損失，還會影響與之相銜接的其他生產部門。但是，如果供應物資超過了實際需要，又會帶來儲備量的增加，造成物資的損壞、浪費以及流動資金的積壓。因此，要使物資供應計劃和生產計劃對口，並根據生產計劃的執行狀況來供應物資，以做到切合實際需要。

二、質量合用。各種產品對原材料的規格、質量和等級，都有嚴格的規定。物資供應工作也必須嚴格按照質量要求辦事，否則既會造成物資浪費，又會引起產品質量的降低，嚴重時還會帶來生產的中斷。

三、品種齊備。生產所需要的原材料和工具，品種是很多的。一種或幾種原材料、工具缺少，都可能阻礙生產，甚至造成生產停頓。因此，注意供應品種的齊備，是非常重要的。

四、供應均衡。根據生產需要，均衡地進行物資供應，是有

节奏地进行生产的重要条件之一。因此物资供应应力求分期分批地均衡地进行,既要防止供应中断,影响生产,也要避免大量物资集中到达,引起仓库紧张、资金积压和造成物资损失。

第二章 物资供应的组织

第一节 物资供应的工作范围

在钢铁企业里,物资供应的组织,决定了物资供应的工作范围。一般地说,它的工作范围是:

一、制定物资消耗定额与储备定额,并监督各项定额的执行;

二、编制、执行和分析物资供应计划;

三、申请订货,签订和履行订货合同,采购非统一分配的物资;

四、负责物资的验收、保管和分发;

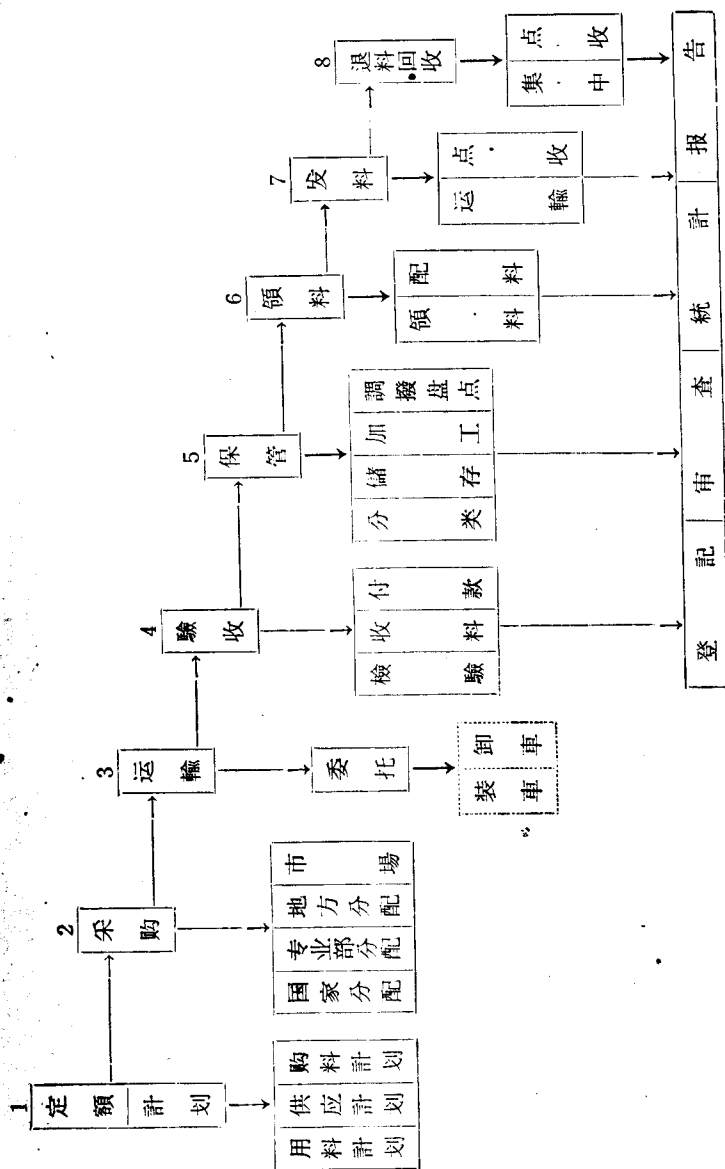
五、监督生产部门用料,组织废料的回收和加工利用。

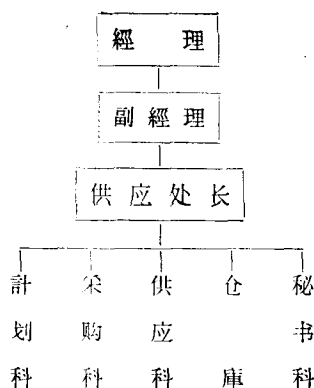
按照企业物资供应的业务划分,工作范围大致如第4页表。

第二节 物资供应的组织形式

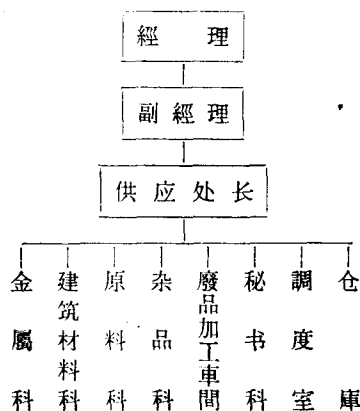
在大、中型钢铁企业里,物资供应的组织形式大致有以下三种类型:

一、按业务分工。即在物资供应部门,分别设计划、供应、采购、仓库等组织。这种形式,使计划、采购、供应等工作各自成段,容易形成各搞一套,造成相互脱节,而且不利于建立责任制。因此一般不宜采取这种形式;只有在熟练干部十分缺乏的情况下,可以暂时采用。其组织形式如第5页上表。



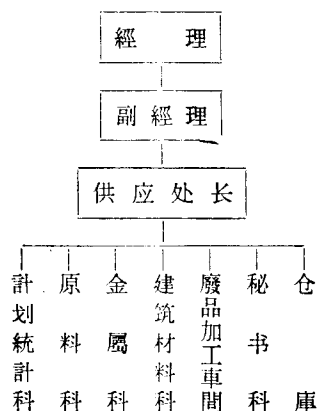


二、按物資专业性质分工。这种形式，实际是一包到底的办法，由計劃編制到保管分发以及統計分析，完全由专业科管起来。这种形式，分工較細，責任明确。但是头緒多，牽扯面广，不易集中資料，不易掌握全面动态。其組織形式如下表：



三、业务与专业相結合的分工。这种形式，除具有物資专业性质分工的优点之外，还有計劃集中、統計集中的好处，并且便于汇集情况，組織平衡，发现問題，实行强有力的指导。但是，这种形式也有一些缺点，主要是各专业科都要做計劃統計分析工

作，与计划统计科的工作有一定程度的重复。由于这种形式的优点多于缺点，一般钢铁企业都可以采用。简要组织形式如下：



采用这种组织形式也有两种不同的具体做法：一是仓库和料场分别归专业科领导，可以节省人力，而且办事方便，但容易放松对仓库内部的管理；二是设仓库主任，统一领导仓库料场，仓库主任受供应处长直接领导，毛病是头绪多、业务重复、浪费人力。

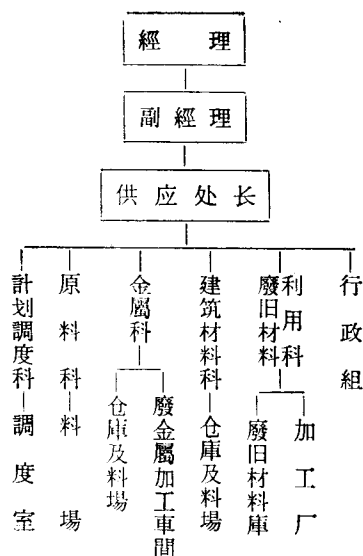
归结起来，物资供应组织，还没有一个完美无缺的形式。权衡利弊，下列形式是比较好的（见第7页表）。

实际上，即使采用上述形式，由于规模与资源条件的不同，不同企业物资供应的具体形式，仍有不少差异。对于专业科的划分，尤其需要因地制宜。

此外，在组织形式上，还有这样一些问题：

一、原料和材料是否分开设处。一般地说，原材料供应最好统一由一个供应处管理。但是，以外购原料为主，而且供应点多的钢铁企业，也可以专门设立原料处，并把煤炭管起来。

二、销售是否与供应业务合并。销售与供应实际是两种业



务。在产品品种增多的情况下，銷售单独設处，原料与材料合并設处，是适宜的。

三、企业所屬厂、矿、車間是否設置供应組織。在大、中型的鋼铁企业里，厂、矿需要設置供应組織。有些車間，也需要設置供应組織。否則，供应处就很难做到滿足供应和监督使用，同时也削弱了厂、矿长对物資供应工作的責任。但是，物資供应管理权，主要应集中在供应处。厂、矿、車間倉庫实际是备料倉庫的性质，并分級担負物資的管理責任。厂、矿、車間的供应組織，应在主管供应的副厂、矿长的领导下，設供应科(組)，下設倉庫。工段、班、組，一律不許再設倉庫。必要时，經過核定，可存放一定品种和数量的备用材料。

四、在小型鋼铁企业里，供、銷可以合并設科，車間一般不再設置供应組織，运输业务可划归供銷科管理。在大、中型鋼铁企业里，一般設有專門的运输部門，供应处不再設运输科，也不

担负运输业务。至于仓库的一般搬运工作,由供应部门自理;大宗原料的倒运,则委托运输部门办理。

第三节 物资供应部门的职责与其他部门的关系

在物资供应方面,供应处是代表企业的统一的对外部门。除供应处以外,任何部门都不得与外部签订原材料订货合同。物资供应中的权益交涉,也由供应处统一办理。厂、矿的供应科不能与企业外部直接发生物资供应关系。

供应处与其他业务部门的工作关系,主要是:

一、与计划部门的关系。计划部门按年、按季把产品产量、新产品计划和主要技术经济指标,提交供应部门,并对主要原材料的消耗量进行平衡。生产计划的修改,要及时通知供应部门。供应部门按年、按季向计划部门提供资源情况和物资供应的总结分析资料。

二、与生产技术部门的关系。生产技术部门在安排月度作业计划时,应会同供应部门进行供、产平衡,安排用料计划;在采取技术组织措施和扩大新产品时,应向供应部门提出用料计划或组织生产单位提出用料计划。供应部门对于无法购到和准备代用的材料,应征求生产技术部门的意见,经企业领导批准,再行采用。主要原材料消耗定额的分析,由生产技术部门负责。

三、与机械动力部门的关系。设备大修理需要的材料、工具,应按时提出计划,交供应部门。对大修用料的技术检查,机械动力部门应派人协助。

四、与技术监督部门的关系。技术监督部门对于规定范围内的物资,进行质量判定,并将结果及时通知供应部门。供应部门在物资质量问题上,应尊重技术监督部门的意见。

五、与安全部門和行政管理部門的关系。安全部門对于安全措施要提出用料計劃。劳动保护品的使用定額和品种規格，由安全部門确定。行政管理部門要按时提出民用建筑大修理和維修的用料計劃。

六、与財務部門的关系。財務部門制定儲备資金总指标，按时把資金的分析資料，提供供应部門，并对倉庫物資进行稽核。供应部門应把核算凭证与結算凭证，及时提交財務部門。

供应处所屬各科的主要职责是：

一、計劃調度科：长远計劃与年、季物資供应計劃的編制和上报；綜合計劃执行情况并加分析；积累統計資料的历史資料，收集新厂矿、新产品的有关物資供应的資料；通过調度組織，掌握基本生产动态和物資发出、到达、耗用的基本动态；調节临时性的供、产脫节事宜。

各专业科的計劃，由計劃調度科进行綜合。各专业科及其所屬倉庫，服从計劃調度科的調度通知。

二、煤炭科：負責收集煤炭資源的資料；編制煤炭的年度供应計劃；参加訂貨會議，簽訂和履行煤炭訂貨合同；組織煤炭的采购、提运、駐矿檢查、保管和分发、回收、处理等工作；監督煤炭消耗定額、儲备定額与回收任务的执行情况；管理煤場，执行盘点制度和安会制度；按照規定，提出分析資料与表报。

三、其他专业科的基本职责，大致和煤炭科相仿。

第三章 物資消耗定額

第一节 物資消耗定額的意义和制定原則

定額是計劃經濟的基础。沒有定額，就不能实行計劃經濟。

在鋼鐵企業中，物資消耗定額是編制物資供應計劃和成本計劃的根據，是採購、平衡、分配物資與控制物資消耗的根據，也是組織物資供應和研究採取節約措施的根據。物資消耗定額的高低，還是企業生產技術管理水平高低的一個重要標志。

物資消耗定額的制定，必須遵循以下四項原則：

一、符合合理使用物資資源和不斷降低產品成本的要求。特別是對於稀缺品種，要盡量節約和採用代用品，並須經常研究廢料的回收利用。力求在不影響國家規定的產品產量、質量以及生產安全的條件下，最大限度地降低原材料消耗和降低成本。

二、以平均先進水平為依據。物資消耗定額具有先進和動員職工群眾厲行節約的作用，要根據本企業先進生產者和先進單位達到的水平，按照實際可能，制定定額，以逐步向先進企業和先進水平看齊。

三、物資質量要與產品質量相適應，要符合不斷提高產品質量的要求。

四、不同設備、不同技術條件，要區別對待。在制定物資消耗定額時，要依靠群眾，從實際出發，做到切實可行，這就需要按照不同設備、不同技術條件，制定不同的具有科學技術根據的定額。

第二節 物資消耗定額的計算

物資消耗定額的計算方法，一般有兩種：即統計分析法與核算分析法。

一、統計分析法：適用於消耗定額不健全、缺乏必要的技術資料的企業。這種方法還用來制定設備維修用的輔助材料的消耗定額。在利用這種方法時，必須將消耗定額實際完成情況與歷史資料進行分析比較。

二、核算分析法：使用这种方法的基础是制造每种产品所需原材料的核算表。钢铁企业可以根据实收率、回收率、熔损率等来确定消耗定额。以核算法确定的定额是科学定额的基础，但不能仅限于核算，企业除了从生产技术和工艺上进行核算之外，还要对先进经验进行深入的分析，并参照先进工人、班、组的经验来确定真正的先进定额。

通过统计分析法或核算分析法，计算下列三种定额：

一、平均先进定额。

平均先进定额的决定，不能单纯根据数学公式求得，应当深入地分析研究产生最先进指标的条件和在其他车间、班、组推广的可能性，并考虑由于设备、技术改进和管理改进，对消耗定额的影响等等。在计算平均先进定额时，一般应把产品质量和设备等条件相同或相差不大的产品放在一起计算，而不能把两种在质量上和条件相差悬殊的产品放在一起计算。如计算炼铁用焦炭的平均先进定额时，就不能把大高炉和小高炉放在一起计算。

二、个别定额。

个别定额，是企业生产一种特定产品的消耗定额，如某一高炉炼一吨铁的焦炭消耗量。

三、综合定额。

综合定额是把个别定额综合起来计算的消耗定额，用以编制供应计划、成本计划和考核同种产品的原材料、燃料、电力消耗量。如大小不同的若干高炉，总起来炼一吨铁的焦炭消耗定额。制定综合定额，首先要有个别定额。

物资消耗定额的计算方法，是由生产性质、生产形式、消耗物资的种类、技术操作加工的方法以及生产中产生的损耗和废

料的性质等所决定的。因此,各种消耗定额的计算方法,不可能是统一的。大体可以分为以下几种:

一、原料消耗定额的计算方法:

原料,一般是指构成产品的主要实体的那些材料。例如炼铁用的铁矿石、炼钢用的生铁、轧钢用的钢锭和钢坯、选矿用的原矿,等等。原料消耗定额是按单位产品计算的。计算方法是根据技术经济定额指标中的实收率、回收率、合格率、熔损率等原料利用定额。原料利用定额不是单位消耗定额,而是指原料中制出成品的数量。如铁矿石的精矿粉收得率、钢材的合格率等。但是有了原料的利用率,就很容易换算成单位产品的原料消耗定额。

炼铁:

$$1. \text{焦比(即每吨生铁消耗焦炭数量)} = \frac{\text{入炉干焦消耗总量}}{\text{全部生铁产量}}$$

$$2. \text{入炉铁矿石平均含铁量(\%)} = \frac{\text{各种铁矿石}}{\text{铁矿石总消耗量}}$$

注: 各种铁矿石包括烧结矿的团矿的含铁总量,即甲矿石数量×甲矿石平均含铁量(%) + 乙矿石数量×乙矿石平均含铁量 + ……。

炼钢:

$$1. \text{化铁炉熔损率(\%)} = \frac{\text{装入生铁量} - \text{铁水量}}{\text{装入生铁量}} \times 100$$

$$2. \text{转炉吹损率(\%)} = \frac{\text{所用金属料合计} - \text{钢水量}}{\text{所用金属料合计}} \times 100$$

$$3. \text{钢锭合格率(\%)} = \frac{\text{合格钢锭总量}}{\text{全部钢锭总量}} \times 100$$

$$4. \text{铸锭收得率(\%)} = \frac{\text{合格钢锭量}}{\text{钢水量}} \times 100$$

$$5. \text{每吨转炉钢消耗钢铁料(公斤)} = \frac{\text{废钢量} + \text{生铁量}}{\text{合格钢产量}}$$