

成都量具刃具厂 经营管理考察

蒋一苇 主编



中国财政经济出版社

成都量具刃具厂 经营管理考察

蒋一苇 主编

中国财政经济出版社

成都量具刃具厂经营管理考察

蒋一苇 主编

•
中国财经出版社出版

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售
四川新华印刷厂印刷

•
787×1092毫米 32开本 13.375印张 262,000字
1985年4月第1版 1985年4月 成都第1次印刷
印数：1—3,000

统一书号：4166·548 定价：1.80元

目 录

前 言	(1)
第一章 发展概况	(5)
一、企业的概况	(5)
二、企业的历史发展	(7)
第二章 领导制度	(18)
一、党委集体领导	(18)
二、职工民主管理	(25)
三、厂长行政指挥	(28)
第三章 管理组织	(32)
一、组织概况	(32)
二、管理层次与管理幅度	(36)
三、职能部门的划分	(43)
四、职能部门的管理职能	(46)
五、职能部门的横向协调	(48)
第四章 思想政治工作	(52)
一、提高对思想政治工作的认识	(52)
二、明确思想政治工作的任务	(57)
三、改善思想政治工作的方法	(65)
第五章 工资与奖金	(74)

一、工资管理	(74)
二、奖金管理	(83)
第六章 人力开发	(101)
一、职工培训	(101)
二、职工的使用升迁	(110)
三、职工的考核与奖惩	(116)
第七章 产品销售	(123)
一、建立以需定产的组织机构	(123)
二、加强市场预测,制订销售计划	(126)
三、搞好日常销售业务	(134)
第八章 生产计划与调度指挥	(148)
一、生产计划的编制	(148)
二、生产作业计划的编制	(152)
三、计划的执行、控制	(160)
四、生产管理的信息传递	(168)
第九章 物资供应	(174)
一、物资供应的独立核算与经济责任制	(174)
二、物资供应计划与采购	(183)
三、物资的验收与供应	(190)
第十章 生产组织	(196)
一、车间的组成	(196)
二、车间内部的生产组织	(199)
三、生产组织的发展及因素分析	(203)
第十一章 劳动组织	(212)

一、劳动定额·····	(212)
二、劳动定员·····	(223)
三、劳动分工和协作·····	(226)
第十二章 设备管理·····	(233)
一、基本情况·····	(233)
二、全过程的设备管理·····	(236)
三、工具与备件管理·····	(259)
第十三章 新产品开发·····	(265)
一、新产品开发的组织·····	(265)
二、新产品开发的决策·····	(268)
三、新产品开发的过程·····	(273)
第十四章 产品质量管理·····	(280)
一、产品质量管理组织·····	(280)
二、产品质量升级计划·····	(284)
三、产品质量管理制度·····	(288)
四、群众性产品质量管理活动·····	(297)
第十五章 生产技术管理·····	(304)
一、技术管理系统·····	(304)
二、工艺管理·····	(306)
三、工装管理·····	(315)
四、标准化及计量管理·····	(316)
第十六章 技术改造·····	(319)
一、技术装备的基本状况·····	(319)
二、技术改造的组织管理·····	(324)

三、技术改造的远景规划	(331)
第十七章 成本管理	(335)
一、成本管理概况	(335)
二、成本计划的编制	(339)
三、成本控制	(348)
四、成本核算与成本分析	(352)
第十八章 财务管理	(360)
一、财务管理机构	(360)
二、流动资金管理	(363)
三、固定资金管理	(373)
四、利润管理	(379)
五、专项资金管理	(382)
第十九章 经济核算	(385)
一、创造经济核算的条件	(385)
二、实行车间、科室“经济独立”核算制	(392)
三、建立经济核算体系	(396)
四、经济活动分析	(406)
附件一 铣刀车间是怎样加强车间管理工作的	(410)
附件二 丝锥板牙车间小丝锥精加工组加强班组管理的几点经验	(416)
后记	(420)

前 言

提高管理水平是我国实现四个现代化的一个重要条件,这一点已被全国上下所公认。现在的问题是应当走一条什么样的道路,才能更快、更有效地提高我国管理水平。

所谓提高管理水平,其最终目标是要实现管理现代化。但是,现代化不等于外国化。管理现代化和其他现代化一样,必须走一条具有中国特色的社会主义的现代化道路。

一般来说,应当承认我国企业管理的水平是比较落后的。但这只是一句非常笼统的话。究竟我国企业管理目前处在一个什么样的水平?如果说落后,究竟落后在什么地方?是不是一切都落后?对于这些问题,必须作出客观而具体的分析,提高管理水平才会有比较明确的方向和途径。

“没有调查就没有发言权”。为了回答上述问题,有必要对我国企业管理的现状,作一番比较系统的调查研究。中国社会科学院工业经济研究所企业管

理研究室的同志，决心花几年时间，选择一批有代表性的工业企业，逐个进行比较全面的调查研究。希望能在这些调查研究的基础上进行比较分析，从中探索我国工业企业在管理上的发展道路。

1982年，工业经济研究所的同志们和北京首都钢铁公司的同志们一起，对首钢的经营管理进行了系统的调查，写成《首都钢铁公司经营管理考察》一书，已于1983年由中国财政经济出版社出版。现在他们又和四川省社会科学院、成都量具刀具厂的同志们一起，写成这本《成都量具刀具厂经营管理考察》。同时，他们还将对上海机床厂等企业的经营管理进行调查研究。

成都量具刀具厂是我国四大工具厂之一，是五十年代我们按苏联援建的哈尔滨量具刀具厂翻版自建的企业。它在生产技术和经营管理上，都有比较良好的基础。特别是近几年来，适应调整、改革、整顿、提高方针的要求，大胆改革企业的经营管理，取得了很大成就。该厂生产的18种主导产品，有10种获得国家金银质奖和机械工业部、四川省的优质产品称号。产品全部自销，不但是国内名牌产品，而且打入国际市场。1981年出口数量达1,275万件(台)，占总产量的二分之一，出口到美、联邦德国、意、日等19个国家和地区。他们所生产的“工具之王”——块规，在国际市

场上具有很大的竞争力。

这个厂在生产经营管理上，开始和哈尔滨量具刃量厂一样，采用苏联的全套管理办法。近年来，他们从自己的具体情况出发，有选择地吸收一些现代管理技术，努力探索适合我国国情的管理方法，取得许多可喜的成效。特别是在开拓市场、设备管理、成本管理、经济核算等方面，创造了自己的特色，实现了从单纯生产型到生产经营型的转变。

一个企业，即使是比较先进的企业，他们的经验都不可能是尽善尽美的，但总有许多成功的经验，可供其他企业借鉴。比较后进的企业，也会有某些经验是比较先进的。如果能把各个企业行之有效的好经验集中起来，并把它系统化，就会成为一套具有中国特色的管理体系。做好这件事，对提高我国企业管理水平，是会起很大作用的。当然，要实现管理现代化，还要本着鲁迅先生所主张的“拿来主义”，积极吸收和占有国外一切对我有用的好经验。但是，吸收外来的东西，必须有自己的主体；没有主体，外来的东西也很难生根。我们党历来主张“自力更生为主，外援为辅”。对提高管理水平来说，也必须有主、有辅。

国家经委对借鉴国外管理经验，提出了“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针是十分

正确的。这四句话，头一句“以我为主”是立足点。但是“以我为主”的“我”，究竟是什么样的“我”呢？那就是综合我国企业的先进经验所形成的具有中国特色的管理体系。

中华民族从来是善于经营管理的。通过改革，把企业从束缚手脚的体制中解放出来，凭着中国人民的聪明才干，认真总结自己的经验，又积极吸收国外的先进经验，相信我国企业管理赶超世界先进水平，不会是很遥远的事了。

蒋 一 苇

1983.12.

第一章 发展概况

一、企业的概况

成都量具刀具厂（以下简称“成量厂”）是我国工具行业中出产量具、刀具和精密仪器的大型企业之一。1956年开始筹建，1957年底基本建成投产。产品有千分尺、千分表、卡尺、量规、麻花钻头、丝锥板牙，铣刀铰刀和齿轮量仪、滚刀检查仪、气动电动测量仪器等。

该厂在成都的东北部，占地面积296,599平方米，生产面积79,791平方米，其中恒温面积1,764平方米；拥有各种生产设备1,463台，其中金属切削机床1,134台，高精密设备74台；产品品种128种，规格1,909个。该厂有10个产品车间，9个辅助车间，29个科室，有经四川省高教局批准开办的职工大学、电视大学和技工学校。1982年末，该厂有职工5,298人，其中生产工人1,953人，占36.9%，辅助工人1,424人，占26.8%，管理人员566人，占10.7%，工程技术人员353人，占6.6%（包括专业技术人员266人）。该厂固定资产原值5,636.7万元，净值为1,998.4万元，定额流动资金占用3,068.4万元，百元产值占用定额流动资金61.49元，定额流动资金周转期217天。目前，该厂生产能力由原设计513.5万件产品提高到3,500万

件产品。

成量厂原是第一机械工业部机床工具总局直属企业，1971年2月下放到四川省，同年11月又下放到成都市。该厂经过二十多年来的发展变化，现在拥有一支技术全面，经验丰富的科技管理人员和生产工人队伍；有较完善的计量测试中心和试验基地；有从事科研和开发新产品的量具仪器研究所。该厂商标为“Ⅲ”牌，自1979年以来，该厂生产的直径2—13毫米直柄麻花钻直径6—45毫米锥柄麻花钻先后荣获国家优质产品金质奖，0—5毫米、0—10毫米百分表荣获国家优质产品银质奖，并获奖“国家著名商标”称号，M3-20机用丝锥，0—1,500毫米，0—2,000毫米管型大卡尺，直径63—100毫米锯片铣刀，0—3毫米小百分表，0.5—100块规，0—100毫米外径千分尺等六种产品先后荣获双优产品称号，即机械工业部“质量信得过”产品和四川省优质产品，M2-52圆板牙荣获四川省优质产品称号。1982年，成量厂完成产量2,770.58万件，为设计能力的5.4倍，完成工业总产值4,930.82万元（按1980年不变价格计算），上交利润1,153万元。截至1982年末，该厂上交国家利润、税金和占用费共37,981.5万元，为该厂实际建厂投资2,954万元的14.6倍。

党的三中全会以后，成量厂被列为四川省首批扩大企业自主权试点单位。1982年该厂贯彻中央二号文件，进行全面建设性整顿，按上级要求，五项工作验收合格，他们正在努力争取创办“六好企业”。

在党的十二大精神鼓舞下，该厂决心在1990年力争达到

世界先进工业国家七十年代末、八十年代初的水平。现在，他们正集中全力抓技术进步，上四个水平，即产品品种、质量水平，工艺水平，管理水平，职工素质水平，并制订了“六五”后三年和“七五”发展规划，为开创社会主义现代化建设新局面作贡献。

二、企业的历史发展

成量厂原名成都刀具厂，原计划于1958年筹建，只生产刀具。1956年初，为适应国家建设需要，决定提前施工，使用苏联帮助我国兴建哈尔滨量具刀具厂的设计图纸资料，除土建视西南地区条件稍加修改外，产品设计和工艺基本不变。经部局同意，国家计委批准设计任务书后进行筹建。

该厂本着“艰苦奋斗、勤俭建国”的方针，采用“先生产，后福利，先主要厂房，后一般建筑”的程序，把国家投资集中用于生产；在基建上，以钢筋混凝土代替钢结构；在设备上，尽量采用国内设备代替进口设备；在人员上，从厂长到生产技术骨干由哈量厂成套支援；在管理和技术上，采用哈量厂组织与计划设计以及技术文件、图纸等资料。

由于该厂坚持上述方针和做法，加快了建厂进度，缩短了投产时间，为国家节约了建设资金。原设计投资3,500万元，实际投资减少15.6%，投产半年后即达到设计能力，产品产量提高很快，如表类产品由年产5,000块，增加到8万块，千分尺由3.9万把增加到16万把，做到了投产快，见效快，

成为全国勤俭办企业的先进典型之一。毛泽东,朱德,刘少奇等中央领导同志曾先后到该厂视察过。

成量厂从建厂至今已有二十七年。二十七年来,成量厂走过的道路坎坷不平,企业管理几经周折,遇到不少问题,也积累了不少经验教训,结合我国的国情,认真总结这些经验教训,对于建立具有中国特色的企业经营管理学,有着重要的意义。

下面结合成量厂生产经营管理和生产技术的发展过程,对其企业管理的主要经验教训作一历史的回顾。

(一) 以“工厂管理组织设计”为基础的初期阶段

所谓“工厂管理组织设计”是指苏联机床制造部国家操作设计及试造院于1952年为哈量厂设计的一套企业管理方案。内容包括:生产组织设计总说明书,工厂管理组织设计,技术经济计划组织设计,财务销售工作组织设计,仓库管理及作业统计组织设计等共计98本。现仅对生产组织设计总说明书、工厂管理组织设计、技术经济计划设计等三个文件的主要内容简介如下:

- 1.生产组织设计总说明书。包括八个方面的内容:总论;生产计划;技术操作规程;设备计划;生产组织的主要条例;工厂工作人员之编制;工厂工作人员综合资料;技术经济指标。

- 2.工厂管理组织设计。包括设计说明书、全厂各科、各车间行政管理人员编制和各科条例。具体组织机构、领导关

系、人员配备等，参考图1-1。

3.技术经济计划设计。包括“工厂技术经济计划”说明书、生产技术财务计划、工厂年度、季度生产计划、基本生产车间年度生产计划、辅助车间生产计划的编制说明、核算车间（工段）设备负荷量、工厂技术组织措施计划、材料技术供应计划、劳动与工资计划、产品成本计划、财务计划等59项内容。

综观以上三个设计，其主要特点是：

（1）以计划为中心，计划是法律，计划是命令，工厂一切活动紧紧围绕国家计划进行。

（2）推行“一长制”和区域负责制，其实质是层层贯彻“一长制”。

（3）以管理职能集中为原则，强调相互制约，严格管理，按规章制度办事。

成量厂结合我国实际对苏联这一套“工厂管理设计”进行了某些修改和补充，如改“一长制”为党委领导下的厂长负责制。工厂的重大生产技术经济活动都要经过党委集体讨论决定，但党委基本不干预行政事务，厂内重大问题，一般都是厂长出点子，党委书记把关拍板，支持厂长直接管生产。该厂历届党委都是如此，一直保持下来。

成量厂建厂初期采用的这一套管理体制和管理方法对于迅速建立生产秩序，顺利投产起到积极作用，同时，还为成量厂以后的管理奠定了基础，虽然，随着以后各个时期政治经济形势发生变化，但是企业的基本管理制度一直沿用至今。

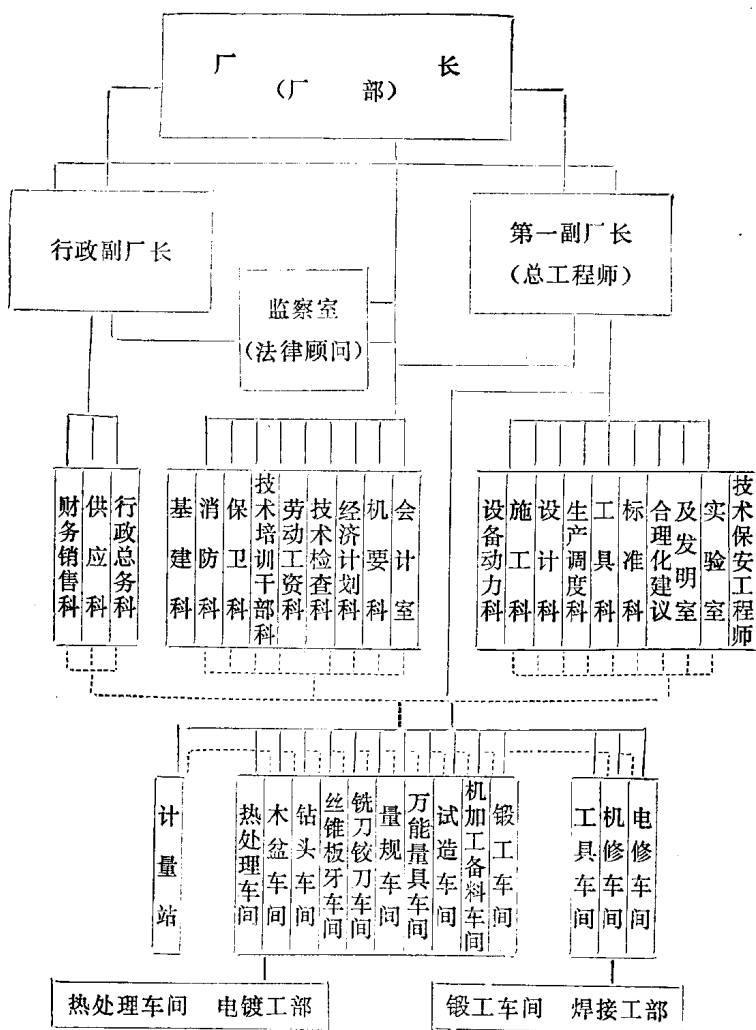


图1-1 工厂管理系统图

- 说明: ① 行政管理技职人员编制241人(若包括消防保卫66人计307人, 不包括车间)其中: 工程技术人员149人 职员81人
 辅助人员7人 勤杂人员4人
 ② 职能科室, 生产、辅助车间、仓库、场、队、站室, 计68个单位
 ③ “——”为直线领导, “-----”为业务领导