

企业八大员管理手册

潘国臻 姜明智



吉林人民出版社

企业八大员管理手册

潘国臻 姜明智

吉林人民出版社

企业家之友丛书
企业八大员管理手册

●
潘国臻 姜明智

吉林人民出版社出版 吉林省新华书店发行
长春科技印刷厂印刷

●
787×1092毫米32开本 16.75印张 374,000字

1986年5月第1版 1987年1月第3次印刷

印数：20,050—30,830册

统一书号：4091·231 定价：2.70元

前 言

十二届三中全会的《决定》，把增强企业活力作为以城市为重点的整个经济体制改革的中心环节。在我国企业家面前，展现了新的形势，提出了新的任务和要求，企业家要增长才干，扩大知识面，提高经营管理的能力，从而，把扩大的企业自主权用好、用活。值此之际，吉林人民出版社《企业家之友》丛书问世了，这是值得庆贺的一件喜事。

管理作为一种职能，自从人类开始集体生活、集体劳动以来就已存在。但管理作为一门科学，则是随着社会化大生产的发展开始形成和发展起来的。我国企业目前面临开放、搞活的新形势，使我们的企业家遇到了许多过去所未碰到过的新问题。在很多情况下，已不是靠老经验所能解决得了的。因此，学习现代的管理理论与方法就成为现实的迫切需要。事实上，人们缺乏理论构成的知识，在进行管理时就只能凭直觉和经验办事，而有了系统的管理知识，就有可能对管理上存在的问题提出可行的、正确的解决办法。在我们处理各种管理问题时，有时较顺利，有时走弯路，有时效率高，有时效率低，实际上都是自觉不自觉地按照或者违反了管理的某些原理和方法行事的结果。因此，企业家们能够自觉地多学一点现代化管理的知识和理论，不但有助于更有效地处理各种管理事务，而且也有益于扩大眼界、开阔思路，为搞活企业创造条件。

但是，管理问题又是极为错综复杂的，不可能在任何书籍或理论中找到现成答案，重要的是要自己通过对所掌握的管理基本原理，结合现实情况与问题，去进行探索，去寻求切实可行的解决办法。从这个意义上说，管理的最大教科书

则又是现实生活中的生产活动和经营活动，因为任何企业管理理论，归根到底都首先来源于企业的实践。现在西方有一种说法：自七十年代以来，最新的管理理论和管理方法，现在已不是在学者的书斋之中，而是要到成功的企业的实践里去找。

这就提示我们，为了提高管理水平，提高企业素质，把企业搞活，我们一方面要学习现代化管理理论与方法，不能再满足于自己以往的一些狭隘经验，但更重要的是要融会贯通地把这些理论、原理、方法，结合各企业的实践去思考、运用和发展，这样才能把一些基本原理用来指导和处理实际问题。

为了建设具有中国特色的社会主义，在管理上也必需逐步走出一条具有中国特色的现代化管理的道路。中国式的管理的现代化，从总体来说，首先是体现中国社会主义的一些基本特征，同时又应包括科学化和民族化两大内容。这就需要学习、借鉴、吸收、消化当今世界各国在现代化管理方面的成功经验，贯彻“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，即学习人家，最终目的是为了自成一家；而为了自成一家，又需要学透百家，才能做到融会贯通、融合提炼，也就是要真正做到“洋为中用”。而要有中国特色，还必需考虑我们中华民族的现在和过去，从现在的“流”，追溯到古代思想的“源”，从古人丰富的思想感情中吸取营养，为今天的经营管理服务，也就是要真正做到“古为今用”。例如从《孙子兵法》中学习经营战略，用人之道等思想，现在在一些工业化国家已成为企业界的热门课题。我们炎黄子孙更应责无旁贷地去深入研究、发掘我们自己祖先的这些思想瑰宝。

要是我们能立足于我们自己的国情、厂情，从企业的实际出发考虑问题，又能在“洋为中用”、“古为今用”上下功夫，从中外古今的理论、原理、思路、实践、经验中去吸取营养，我们就能够在搞活企业上有更多文章可做，就可以为四化建设，为翻两番的战略目标，作出更多一点贡献。

我们衷心希望《企业家之友》丛书的出版，能为企业家在用现代化管理知识武装头脑方面，起到一点良师益友的作用。我们更希望，企业家们在通过进一步实践之后，能用自己的体会和收获去丰富和充实这方面内容，在探索具有我国特色的管理模式上能不断有所创造，有所前进。

潘承烈

1985. 3 .15

《企业家之友》丛书编委会

顾 问：潘承烈 张雪峰

主 编：夏伯忠

付主编：李治国 朱万法 王玉书

编 委：（以姓氏笔划为序）

王玉书	朱万法	朱 棱	刘克东
李治国	沈明德	余惕君	姜明智
童振华	夏伯忠	赵连速	潘国臻

目 录

第一篇 工业企业领导的耳目、参谋和助手

工业企业八大员	1
工业企业八大员的地位与作用	1
工业企业八大员的基本任务	2
工业企业八大员成功的内在因素	4
工业企业八大员业务工作的科学化和效率化	5
工业企业八大员十戒	6

第二篇 计 划 员

企业经营目标	7
企业经营目标体系	8
企业经营目标的作用	9
设计企业经营目标的基本原则	10
企业经营目标设计依据框图	11
企业经营目标管理过程框图	12
研制新产品方案的决策方法	12
企业技术改造方案的决策方法	14
企业投资方案的决策方法	17
品种安排的决策方法	25
企业经营计划	27
企业经营计划的特点	28
企业经营计划的种类和内容	29
企业长期经营规划的重要性	31

企业长期经营规划的内容·····	31
编制企业长期经营规划的一般方法及表格·····	33
企业长期经营规划的执行与调整·····	45
企业年度经营计划·····	46
企业经营计划指标体系·····	47
企业经营计划的综合平衡·····	49
编制企业年度经营计划的依据及资料来源·····	49
企业经营计划的执行与控制·····	51
企业年度产品销售计划·····	53
企业生产计划·····	59
生产技术准备计划·····	75
技术组织措施计划·····	81
企业物资供应计划·····	90
企业成本计划·····	97
企业财务计划·····	107

第三篇 调 度 员

调度工作的主要任务·····	118
企业调度工作的基本原则·····	119
调度工作的组织·····	120
调度员的“三快”·····	122
调度员的“四勤”·····	123
调度员的“五抓”·····	123
调度工作的有效性·····	124
调度的日常工作制度·····	124
调度工作的形式·····	127
调度的技术装备·····	128
调度信息·····	129

生产过程组织与控制的客观要求·····	131
科学劳动组织与控制·····	132
工作地的组织与控制·····	133
制造过程质量控制·····	134
生产进度控制·····	135
工作轮班的组织与控制·····	143
辅助生产与供应服务的组织与控制·····	147
安全生产组织与控制·····	151
线性规划在调度工作中的应用·····	151
企业经营作业计划·····	154
编制经营作业计划的基本任务·····	160
编制经营作业计划资料供给关系与期限·····	162
规定大批大量生产车间任务的方法·····	164
规定成批轮番生产车间任务的方法·····	167
规定单件小批生产车间任务的方法·····	171
规定标准件和通用件生产任务的方法·····	173
规定工段(小组)生产任务的方法·····	174
规定工作班生产任务的方法·····	178
编排多品种混流投产顺序的方法·····	180
生产作业排序方法·····	185
不同生产类型的期量标准及其公式·····	190
第四篇 推 销 员	
推销员的外表与礼仪·····	195
推销员面谈的要素·····	196
设计推销面谈的内容·····	196
解决顾客的问题·····	197
设计推销会议的原则·····	197

推销员要管理好自己的时间·····	198
推销力量的分工与配备·····	199
推销渠道的结构形式·····	200
企业产品自销的方法·····	201
产品销售的收款方式·····	201
工业品的市场销售形式·····	202
企业的产品销售业务·····	203
什么是市场调查·····	205
市场调查的具体步骤·····	205
市场调查的类型·····	213
企业市场预测的分类及其内容·····	214
市场预测方法介绍·····	215
一 销售人员估计法·····	215
二 专家意见法·····	215
三 试验预测法·····	216
四 广告预测法·····	217
五 简单平均数法·····	217
六 加权移动平均法·····	218
七 平均趋势预测法·····	218
八 指数平滑法·····	220
九 最小平方方法·····	220
十 平均增长速度预测法·····	223

第五篇 采 购 员

企业物资采购员的基本任务·····	225
企业物资采购的基本原则·····	226
企业物资采购定货方式的选择·····	227
物资进货交接方式的选择·····	227

催货方式的选择.....	228
物资流转方式的选择.....	228
物资调剂方式的选择.....	230
物资采购的信息.....	231
物资采购信息获得的途径.....	232
物资采购信息的处理.....	233
物资采购信息的利用.....	234
物资市场的分类.....	234
物资市场形式.....	235
物资采购ABC管理法.....	236
定期定货法.....	240
订货点定货法.....	241
价值工程在物资采购中的应用.....	244
第六篇 劳动定额员	
企业劳动定额员的主要职责与任务.....	247
工时定额与产量定额的相互关系.....	249
劳动定额形式的选择.....	251
劳动定额的主要作用.....	251
生产过程研究.....	253
生产过程研究的基本程序.....	254
操作动作研究.....	257
时间研究.....	261
劳动定额制订的方法.....	273
劳动定额的管理工作.....	278
第七篇 质量管理	
工业产品质量.....	281
质量管理的发展阶段.....	281

质量管理发展三个阶段的简单对比	283
全面质量管理	284
全面质量管理的特点	284
实施全面质量管理的基础	286
全面质量管理的基本工作方式	286
质量管理体系	288
质量管理小组	293
排列图	296
因果图	297
直方图	300
散布图	305
分层法	309
控制图	310
一 平均值与极差控制图 ($\bar{x}-R$ 图)	310
二 中位值与极差控制图 ($\tilde{x}-R$ 图)	316
三 单值和移动极差控制图 ($\bar{x}-R_s$ 图)	319
四 不合格品数控制图 (P_n 图)	322
五 不合格品率控制图 (P 图)	326
六 缺陷数控制图 (C 图)	331
七 单位缺陷数控制图 (U 图)	333
八 控制图的观察分析	337
工序能力指数	340
关系图	343
正交试验法	346
第八篇 统计员	
企业统计员的基本任务	351
企业统计员的权力	352

统计指标.....	352
统计调查.....	355
统计报表.....	356
原始记录.....	357
统计台帐.....	363
企业内部报表.....	364
原始记录、统计台帐和统计报表三者之间的关系	366
企业统计资料的积累.....	367
统计表.....	375
统计图.....	371
统计绝对数.....	385
统计相对数.....	386
统计平均数.....	390
动态数列.....	396
统计指数.....	404
工业产品产量统计.....	410
工业产品品种统计.....	422
工业产品质量统计.....	423
工业企业劳动统计.....	426
工业企业工资与劳保福利统计.....	439
工业企业生产设备统计.....	442
工业企业原材料统计.....	449
工业企业财务统计.....	457
工业企业能耗统计.....	466
第九篇 核 算 员	
核算员要清楚企业为什么实行经济核算制.....	467

企业实行经济核算制的主要条件.....	468
核算员要掌握经济核算的方法.....	469
全面经济核算.....	471
厂级经济核算的任务和内容.....	471
企业生产成果的核算.....	472
企业生产消耗的核算.....	476
经营成果的核算.....	489
资金占用效果的核算.....	494
供货合同的核算.....	497
工厂科室的经济核算.....	497
车间经济核算.....	498
班组经济核算.....	502

后 记

附表 1 从 n 求 $A = 3/\sqrt{n}$ 表 (P 控制图用)	507
附表 2 从 $\bar{P}$ (%) 求 $\sqrt{\bar{P}(1-\bar{P})}$ 表 (P 控制图用)	509
附表 3 从 $\bar{P}^n$ 求 $3\sqrt{\bar{P}^n}$ 表 (P^n 控制图、C 控制图及 u 控制图用)	511
附表 4 从 $\bar{P}$ 求 $\sqrt{1-\bar{P}}$ 表 (P_n 控制图用)	515
附表 5 从 n 求 $1/\sqrt{n}$ 表 (u 控制图用)	516
附表 6 求 C 控制图控制界限用表求上控制界表	518

第一篇 工业企业各级领导的 耳目、参谋和助手

工业企业八大员

工业企业八大员，系指企业里面的计划员、调度员、质量管理员、推销员、采购员、劳动定额员、统计员和核算员，这八个方面的业务管理人员简称工业企业八大员。

工业企业生产规模、生产性质不同，企业管理机构设置也不同，工业企业八大员的岗位分布和分配数量也是不同的。一般地说，大型企业、生产技术比较复杂的联合企业，八大员的岗位分布和配备数量就多一些；中小型企业、生产技术比较简单的企业，工业企业八大员的岗位分布和配备数量就少些。

工业企业八大员，担负着企业生产经营的目标设计、作业计划、组织指挥、质量控制、产品推销、物资采购、劳动定额标准制定、统计管理和核算评价等多方面的业务管理工作，是企业管理素质高低的重要表现。他们构成了企业业务管理“智能群”，是企业各级领导的耳目、参谋和助手。

工业企业八大员的地位与作用

工业企业八大员是企业里的人才。随着科学技术的发展

展，现代工业企业正处于多变的社会环境中，在市场激烈竞争的条件下，企业要想立于不败之地，并有序地正常运转，工业企业八大员所处的地位和所起的作用是重要的。工业企业八大员的地位与作用，是通过他们如何当好企业各级领导的耳目，参谋和助手表现出来的。

工业企业八大员，在业务上各把一关，在厂部统一领导下，履行自己的职责，行使一定的权力，协助领导贯彻执行党的各项方针政策，为领导经营决策、收集、整理各种信息资料，出谋划策，参与领导正确地制定企业生产经营方针目标，具体地计划、组织、指挥、控制、采购、协调、分析评价，不失时机地使企业的生产经营活动适应环境，排除和克服各种不利因素，解决有关问题，保证企业合理有效地运筹人力、物力和财力，保证企业生产经营目标实现，使企业稳步发展。

现代工业企业经营管理的内容是庞杂的，技术性很强，管理好现代企业需要多方面的专业知识，而企业领导很难甚至不可能全面掌握，八大员就从不同方面对企业领导业务知识进行了补充和完善，每个大员都应是“专家”，而各“专家”的总和就构成了智能群。他们对如何计划、组织、指挥、控制企业生产过程，受到了实际锻炼和考验，积累了知识，增长了才干，从这个方面来看，工业企业八大员在企业中的地位与作用也是重要的。

工业企业八大员的基本任务

工业企业八大员在企业生产经营管理活动中的基本任务，概括起来就是协助和配合企业各级领导计划、组织、指