

乡镇工业 企业管理

上册

河北经济管理干部学院 编

河北科学技术出版社

前 言

《中共中央关于制定国民经济和社会发展第七个五年计划的建议》指出：“发展乡镇企业是振兴我国农村的必由之路”。可以预言，“七五”期间，我国乡镇企业将进一步得到健康发展；与此相应，乡镇企业的经营管理也将进入一个新的发展阶段。为帮助广大乡镇企业干部学习经营管理基本知识，我们在调查研究、参阅大量资料和乡镇企业干部培训实践的基础上编写了这本书。本书根据乡镇工业企业的特点，介绍了现代管理方法，语言比较通俗，内容较为实用。初稿曾在河北省和内蒙古自治区等地多次讲授，广泛听取了学员和乡镇企业干部的意见，并进行了反复修改。河北省计划经济委员会将本书定为全省乡镇企业干部培训教材。

本书由河北经济管理干部学院副院长刘作田同志主持编写，各章的撰稿人是：袁明发（第一、二、三章）、许惠渊（第四、五、六、七、八、九、十、十一、十二章）、孙建中（第十三、十四、十五、十六、十七、十八、十九、二十章）、田崇厚和李信茂（第二十一、二十二、二十三、二十四章）。崔玉璞同志对全书进行了审阅和修改。

本书在编写过程中吸收了兄弟院校和理论界的一些新成果，得到河北省计划经济委员会、河北省乡镇企业局以及河北省部分地、县乡镇企业部门、单位有关同志的热情支持和

帮助，在此一并表示感谢。

由于我们对乡镇企业了解不够深入，水平有限，加上时间仓促，本书缺点和错误在所难免，敬请广大读者赐正。

编 者

1986年2月

目 录

第一章 乡镇工业企业概述.....	(1)
第一节 乡镇工业企业的产生和发展.....	(1)
第二节 乡镇工业企业在国民经济中的地位和作用.....	(8)
第三节 乡镇工业企业的特点和发展方针.....	(12)
第二章 乡镇工业企业管理原理和组织形式.....	(17)
第一节 乡镇工业企业管理及特点.....	(17)
第二节 乡镇工业企业的领导和组织.....	(23)
第三节 乡镇工业企业的民主管理和规章制度.....	(30)
第三章 乡镇工业企业的思想政治工作和职工的物质利益.....	(37)
第一节 乡镇工业企业的思想政治工作.....	(37)
第二节 乡镇工业企业的按劳分配原则.....	(45)
第四章 乡镇工业企业经营.....	(54)
第一节 经营的实质、作用和特点.....	(54)
第二节 经营思想与经营原则.....	(57)
第三节 经营目标与经营内容.....	(62)
第五章 乡镇工业企业经营环境分析.....	(66)
第一节 经营环境分析的意义和内容.....	(66)

第二节	乡镇工业企业的市场调查·····	(70)
第六章	乡镇工业企业的市场预测·····	(83)
第一节	市场预测的内容和种类·····	(83)
第二节	市场预测的程序和方法·····	(87)
第七章	乡镇工业企业经营决策·····	(115)
第一节	经营决策的意义和内容·····	(115)
第二节	经营决策的步骤、要求和方法·····	(119)
第八章	乡镇工业企业产品决策·····	(151)
第一节	企业生产服务方向的确定·····	(151)
第二节	老产品整顿和新产品开发·····	(154)
第三节	产品结构的确定·····	(160)
第四节	产品包装与商标·····	(162)
第五节	产品决策的评价方法·····	(166)
第九章	乡镇工业企业销售决策·····	(177)
第一节	销售市场的开拓·····	(177)
第二节	产品定价理论和方法·····	(183)
第三节	产品销售渠道的选择·····	(194)
第四节	促销策略的运用·····	(198)
第十章	乡镇工业企业财务决策·····	(208)
第一节	企业投资决策·····	(209)
第二节	企业筹资决策·····	(229)
第十一章	乡镇工业企业经营计划·····	(235)
第一节	经营计划的意义和任务·····	(235)
第二节	经营计划的特点和内容·····	(237)
第三节	经营计划的要求和指标体系·····	(240)
第四节	经营计划的编制、执行和控制·····	(243)

第十二章	乡镇工业企业的经济合同	(250)
第一节	经济合同的概念、特征和作用.....	(250)
第二节	经济合同的种类和内容.....	(252)
第三节	经济合同的签订、履行与管理.....	(257)
第十三章	生产管理概论	(262)
第一节	生产管理在乡镇工业企业管理中的 地位.....	(262)
第二节	生产管理的内容和任务.....	(264)
第三节	生产管理的原则.....	(267)
第十四章	生产过程组织	(271)
第一节	生产过程的构成及组织的要求.....	(271)
第二节	生产类型.....	(275)
第三节	生产过程的组织形式.....	(277)
第十五章	劳动管理	(280)
第一节	劳动组织.....	(281)
第二节	劳动定额.....	(287)
第三节	劳动保护与环境保护.....	(293)
第十六章	生产计划和生产作业计划工作	(297)
第一节	生产计划.....	(297)
第二节	生产作业计划工作.....	(308)
第十七章	技术管理	(327)
第一节	产品设计管理.....	(327)
第二节	工艺管理.....	(333)
第三节	新产品的试制与鉴定.....	(340)
第四节	生产技术准备计划.....	(342)
第十八章	价值工程	(346)

第一节	价值工程的基本概念和基本原理·····	(346)
第二节	价值工程的程序·····	(361)
第十九章	质量管理 ·····	(383)
第一节	质量管理的基本概念和意义·····	(383)
第二节	全面质量管理的概念和特点·····	(387)
第三节	质量保证体系·····	(390)
第四节	质量管理的基础工作·····	(401)
第五节	质量管理中常用的统计方法·····	(404)
第二十章	物资和设备管理 ·····	(415)
第一节	物资管理的意义、任务和物资分类·····	(415)
第二节	物资供应计划·····	(417)
第三节	货源组织和仓库管理·····	(422)
第四节	设备管理的内容·····	(425)
第五节	设备的选择使用和维修·····	(426)
第六节	设备的改造与更新·····	(435)
第二十一章	财务管理总论 ·····	(439)
第一节	财务管理的任务·····	(439)
第二节	财务管理的基本要求和原则·····	(441)
第二十二章	成本管理 ·····	(444)
第一节	成本概念与成本管理·····	(444)
第二节	目标成本的确定和成本计划的编制·····	(450)
第三节	成本控制·····	(457)
第四节	成本核算·····	(459)
第五节	成本分析·····	(471)
第二十三章	资金与利润管理 ·····	(479)
第一节	资金与资金运动·····	(479)

第二节	固定资金管理	(483)
第三节	流动资金管理	(496)
第四节	专用基金管理	(512)
第五节	利润管理	(514)
第六节	财务收支计划	(521)
第二十四章	经济核算	(526)
第一节	经济核算的必要性	(526)
第二节	经济核算的指标体系和方法	(528)
第三节	经济核算的组织形式	(530)
附表		(534)
附录		(547)

第十四章 生产过程组织

合理地组织生产过程是生产管理的重要内容，它要求通过对各种生产要素和生产过程的不同阶段、环节、工序的合理安排，使其在时间上、空间上平衡衔接、紧密配合，形成一个协调的系统，使产品在行程最短、时间最省、耗费最小的条件下，按照计划规定的品种、质量、数量、交货期等要求，生产出社会需要的产品。

第一节 生产过程的构成及组织的要求

一、生产过程的构成

任何工业产品的生产，都必须经过一定的生产过程。工业产品的生产过程，是指从原材料投入开始，一直到成品生产出来为止的全部过程。任何工业产品的生产，都离不开人们的劳动，所以生产过程的主要内容，是人们的劳动过程。由于许多工业产品的生产，还要借助于自然力的作用，在这种情况下，生产过程就是劳动过程和自然过程的结合。合理地组织生产过程，使劳动力、劳动工具和劳动对象达到最优的结合，对提高企业生产经营活动的经济效益有着十分重要的影响。

一般说来，生产过程分为生产技术准备过程，基本生产

过程、辅助生产过程和生产服务过程。

1. 生产技术准备过程 是指产品在投产以前所做的各项生产技术准备工作。如产品设计、工艺设计、工艺装备设计与制造、调整劳动组织和设备布置等。

2. 基本生产过程 是指直接对劳动对象进行加工，把劳动对象变为产品的过程。例如纺织企业的纺纱、织布等。

3. 辅助生产过程 是指为了保证基本生产过程正常进行所必需进行的各种辅助性的生产活动，如提供生产动力，工具制造和设备维修等。

4. 生产服务过程 是指为基本生产和辅助生产服务的各种生产服务活动，如原材料、半成品的供应、保管、运输等。

以上生产过程的各个组成部分中，基本生产过程是企业生产过程中最主要的组成部分，它按照工艺加工的性质，可划分为若干相互联系的生产阶段（或称局部的生产过程）。每个生产阶段，又可按劳动分工和使用的设备、工具，划分为许多相互联系的工序。工序是组成生产过程的基本环节。所谓工序是指一个或一组工人，在一个工作地上，对同一种劳动对象连续进行的生产活动。如果劳动对象不移动，固定在工作地上，而由不同工人顺序地对它进行加工，这时，每一个或一组工人在该工作地上连续进行的生产活动，就是一道工序。工序按其作用不同可分为工艺工序、检验工序和运输工序。

第一，工艺工序。就是利用劳动工具使劳动对象发生物理或化学变化的工序。工艺工序的总和就构成了工艺过程。工艺过程是基本生产过程的主要组成部分。

第二，检验工序。就是对原材料，半成品和成品的质量进行检验的工序。

第三，运输工序。是指在工艺工序之间，或者在工艺工序与检验工序之间运送劳动对象的工序。

正确地划分工序对于组织生产、编制生产作业计划以及配备工人等有着直接的影响。划分工序主要取决于生产技术的客观要求，如必须按一定的工艺方法和采用的机器设备来划分工序，不能将采用不同工艺方法、不同机器设备的生产活动划为同一道工序。工序划分的粗或细与生产类型有关。但是，在一定生产技术条件下，把工序划粗或划细，应以能否充分利用劳动时间、提高劳动生产率、提高经济效益为标准。

二、生产过程组织的要求

生产过程的合理组织就是要对各个工艺阶段和各工艺的工作进行合理安排。其目的就是使投入生产的资源得到充分利用、做到按质、按量、按期地生产工业产品，并取得较好的经济效益。要达到这个目的，就应符合下列基本要求。

1. 连续性 这是指产品生产过程的各个阶段、各个工序的进行，在时间上是衔接的、连续的。这种连续性，表现为劳动对象在整个生产过程中始终处于运动状态，不是在进行加工、检验，就是处在运输途中，没有或很少有不必要的停顿和等待时间。

提高产品生产过程的连续程度，有重要的经济意义。在连续进行的生产过程中，消除劳动对象在各工序之间的中断时间，就可以缩短产品生产周期，加快流动资金的周转，可以减少在制品和半成品数量，从而节省生产面积和仓库面

积，有助于保证和提高产品质量，减少产品、半成品在停放中可能引起的损失，例如金属零件的锈蚀等。

2. 比例性 这是指产品生产过程的各个生产阶段、各工序，必须根据产品生产的要求，在能力上保持一定的比例关系。即各个生产环节的工人人数、设备数量、生产效率，必须互相协调、互相适应，没有多余的环节和薄弱环节。

实现比例性，首先是保证生产连续性的需要。如果各道工序的能力不成比例，有的能力大，有的能力小，那么产品在过程中的流动就不能连续地进行，必然要发生停顿和中断。其次，比例性不好，有些生产环节上的设备和人力就不能得到充分利用。因此，为了充分利用设备和人力，就必须使生产各环节经常保持合理的比例性。

3. 均衡性 又叫节奏性。均衡性是指产品的生产进度要均匀，使各个生产环节在各个时间的负荷程度相接近，避免那种生产前松后紧、时松时紧的现象。

均衡地进行生产，有利于保证产品质量；充分地利用设备和人力；有利于保证生产安全和职工健康，克服事故隐患和不必要的加班加点；有利于缩短产品生产周期，减少在制品占用量。

为了保持生产过程的均衡性，首先要保持生产过程的比例性，还要加强计划管理和在制品管理，采用先进的生产组织形式。而且不仅要组织好基本生产车间的活动，还要组织好辅助生产车间和服务部门的工作。

4. 适应性 生产过程的适应性，主要是指生产组织形式要灵活多变，能够及时按市场的需要来组织生产。提高生产组织的适应性，必须重视市场调查，发展适销对路的产品

朝着多品种、小批量、能灵活转向、应急应变的方向发展，从而提高企业的竞争能力。

第二节 生产类型

生产类型是对企业生产专业化程度的分类。划分生产类型的标志是一定时期内生产产品品种的多少，同种产品的数量及出产的重复程度。决定生产类型的基本特征是工作地专业化程度。

由于各乡镇工业企业生产专业化程度、生产规模的不同，具有相同生产特点的企业，可以进一步划分为不同的生产类型。企业不同的生产类型，对于生产过程组织会带来不同的影响效果。

企业的生产类型一般可分为大量生产、成批生产和单件小批生产三大类。对于乡镇工业企业，大量生产目前还很少，多数属于后两类。

第一类，大量生产。大量生产类型的特点是，长时期连续生产品种少、产量大的产品。工作地经常重复地进行固定的同一种工作，即一道或少数几道工序，专业化程度很高。

第二类，成批生产。成批生产类型的特点是，周期性重复地成批生产有限品种的产量较大的产品。它的专业化程度随批量的大小而变化。成批生产按照平均负担工序数目的多少，又可细分为大批生产、中批生产和小批生产。大批生产的特点与大量生产相接近，小批生产的特点与单件生产相接近。

第三类，单件小批生产。单件小批生产类型的特点是，

产品品种多，每种产品生产一件或几件后，不再重复生产或不定期重复生产。工作的专业化程度很低，一般采用通用设备，对工人的操作技术水平要求较高。

从以上可以看出，决定生产类型的基本特征是工作地的专业化程度，划分的标准如表14—1。

表14—1 生产类型的划分标准

工作地的生产类型	固定在工作地上的工序数目
大量生产	1 ~ 2
大批生产	2 ~ 10
中批生产或成批生产	10 ~ 20
小批生产	20 ~ 40
单件生产	40 以上

根据工作地的生产类型就可以决定小组、工段的生产类型。车间的生产类型要根据各小组、工段的生产类型来确定，而企业的生产类型则根据基本生产车间的生产类型来确定。由于一个企业可能同时存在不同生产类型的小组、工段和车间，所以究竟整个企业属于那一种生产类型，决定于基本生产车间内大多数工作地所属的那一种生产类型。

不同生产类型，对于提高劳动生产率和产品质量，降低原材料消耗和产品成本，都有着不同的影响。一般来说，大量生产可以采用高效率的设备和专用工具，经济效益最好，成批生产次之，单件生产最差。但不同的生产类型，适应品种变化的能力也不同，一般来说，单件生产品种多，通用设备多，适应能力强，成批生产次之，大量生产最差。

企业的生产类型虽然在很大程度上受品种、产量的客观条件限制，但是通过人们的主观努力，仍然可以采取措​​施改变生产类型，提高经济效益。改变生产类型，并不只是单纯要求扩大批量。为了搞好企业的经营，适应社会需要多变的要求，从少品种、大批量转向多品种、小批量，已成为生产经营型企业的新趋向。

第三节 生产过程组织形式

产品的生产活动是在一定的空间和一定的时间内，按一定的生产组织形式进行的。乡镇工业企业在生产过程组织中必须在空间和时间方面创造条件，使企业的生产活动，能在良好的环境下，相互协调地进行，以获得最好的经济效益。

一、生产过程的空间组织

生产单位（工厂、车间、班组）生产过程的空间组织有两种基本形式。即工艺专业化和对象专业化。

1. 工艺专业化 工艺专业化亦称机群式。就是按照不同的生产工艺特点来设置生产单位。在工艺专业化的生产单位内，集中着同类型的生产设备和同工种的工人，同类型设备按机群式排列，对企业生产的各种产品（零件）进行相同工艺的加工。每一个生产单位只完成全部生产过程中的部分工艺阶段或部分工序的加工任务。

这种组织形式的优点是：便于充分利用设备和生产面积；便于对工艺进行专业化管理和组织同工种工人之间的技术学习；比较灵活，能较好适应品种变换的要求。其缺点是

运输路线长；生产周期长；占用流动资金多；生产管理比较复杂。

2. 对象专业化 对象专业化亦称封闭式。对象专业化是以产品（或零件、部件）来设置生产单位。在对象专业化生产单位里，集中有为制造某种产品所需要的各种设备和不同工种的工人，工艺过程是封闭的，能独立地出产产品。

在对象专业化生产单位里，由于相同的劳动对象集中在一起，连续进行许多工序的加工，所以具有下列优点：可以缩短运输路线；可以缩短生产周期；减少在制品和占用的流动资金。其缺点是：难于充分利用生产设备和生产面积；适应产品品种变化的能力差；难于对工艺进行专业化管理。

由上可见，工艺专业化和对象专业化各有其优缺点。实际上乡镇工业企业往往将两种专业化形式结合起来应用。对于需要隔离起来的特殊设备、如热处理、电镀、锻压等就采用工艺专业化形式。对大量生产的零件可以采用对象专业化形式，也可根据具体情况组织不完全封闭的车间，在车间内部对某些工序采用工艺专业化的工段和班组。

二、生产过程的时间组织

生产过程在时间上组织的好坏，表现为生产周期的长短。所以，生产过程的时间组织，就是生产周期的合理安排。为此要求各生产单位之间，各工序之间能相互配合，紧密衔接，在保证充分利用设备和工时的条件下，尽量缩短产品的生产周期。产品的生产周期是指从原材料投入生产开始，到产品出产所需的全部时间。

各工序在时间上的衔接和安排的基本方法，即劳动对象

在各工序之间的移动方式有三种。

1. 顺序移动方式 顺序移动方式就是一批零件在前道工序全部加工完毕以后，才整批转到下一工序进行加工的移动方式。采用这种移动方式，一批零件在各道工序上进行加工的时间是集成的，设备没有停歇，可以连续加工，可以减少设备的调整时间；但是，每个零件都有等待加工和等待运输而产生的中断时间，因而，生产周期长，资金周转慢。

2. 平行移动方式 平行移动方式的特点是一批零件中每个零件在前道工序加工完毕后，就立即转到下一道工序加工，这样就形成一批零件中的各个零件同时在各道工序上平行进行加工。因此，生产周期最短。

3. 平行顺序移动方式 平行顺序移动方式是平行移动方式和顺序移动方式的结合运用。该方式的特点是一批零件在一道工序上尚未加工完毕，就将已加工好的一部分零件转到下道工序加工，并使下道工序能连续地全部加工完成该批零件。这种移动方式的生产周期介于平行移动与顺序移动方式之间。

三种移动方式各有其优缺点，在选择采用时，应结合具体条件来考虑。一般批量小，宜采用顺序移动方式；批量大，宜采用平行顺序移动方式或平行方式；零件加工时间短，可采用顺序移动方式；而零件加工时间长，可采用平行顺序移动方式或平行移动方式；按工艺专业化布置的车间或工段，宜采用顺序移动方式；而按对象专业化布置的车间或工段，可采用平行顺序移动方式或平行移动方式。