



中国现代工业企业管理学
(下)

杜贤中 编著

*

武汉大学出版社出版
(武昌 珞珈山)

新华书店湖北发行所发行 湖北省武昌县印刷厂印刷

*

850×1168mm 1/32 13.125印张 330千字
1986年6月第一版 1986年6月第一次印刷
印数：1—23,000册

统一书号：4279·15 定价：2.60元

目 录

第六篇 全面质量管理

第一章 全面质量管理的组织·····	(1)
第一节 产品质量和全面质量管理的概念·····	(1)
第二节 全面质量管理过程的组织·····	(5)
案例：武汉锅炉厂加强质量管理保证和提高产品质量·····	(18)
第二章 全面质量管理的方法·····	(18)
第一节 质量管理的“四阶段八步骤工作循环法”·····	(18)
第二节 质量管理的因素分析统计图表法·····	(21)
第三节 质量管理的工序控制统计图表法·····	(28)
第四节 质量管理的“七种新工具”·····	(51)
案例：景福针织厂开展全面质量管理创立名牌产品·····	(61)
复习题·····	(66)
练习题·····	(67)
讨论研究（思考）题·····	(70)

第七篇 劳动人事管理

第一章 劳动管理·····	(71)
第一节 劳动定额·····	(71)
第二节 编制定员与劳动合同制·····	(81)
第三节 劳动组织·····	(89)
第四节 社会主义劳动竞赛·····	(92)
第五节 人力资源开发与职工培训·····	(94)
第六节 职工的考核与晋升·····	(98)
第七节 劳动保护·····	(100)
案例：北京第二汽车制造厂是如何整顿劳动组织的·····	(103)

第二章 工资管理	(110)
第一节 工资工作的原则.....	(110)
第二节 工资等级制度.....	(111)
第三节 工资形式.....	(114)
第四节 奖励和津贴.....	(117)
第五节 工资计划.....	(121)
第六节 劳动保险和生活福利.....	(122)
案例一：北京光学仪器厂工资改革试点.....	(124)
案例二：第二汽车制造厂（简称“二汽”）标准件厂试行PQC —MP计奖法.....	(128)
第三章 思想政治工作	(135)
第一节 思想政治工作的意义.....	(135)
第二节 思想政治工作的任务和内容.....	(137)
第三节 思想政治工作的原则与方法.....	(140)
案例：首都钢铁公司的思想政治工作.....	(143)
复习题	(153)
练习题	(154)
讨论研究（思考）题	(155)

第八篇 供销管理

第一章 物资供应工作	(156)
第一节 物资供应工作概述.....	(156)
第二节 物资消耗定额和储备定额.....	(160)
第三节 物资供应决策.....	(165)
第四节 物资供应计划与组织.....	(169)
第五节 能源管理.....	(174)
案例：武汉洗衣机厂外购、外协件实行公开招标，择优协作.....	(179)
第二章 销售管理	(186)
第一节 销售管理概述.....	(186)
第二节 市场调查.....	(187)

第三节	市场预测的概念和内容	(191)
第四节	市场预测的方法	(194)
第五节	产品销售的决策	(203)
第六节	产品价格	(207)
第七节	产品销售计划	(215)
第八节	销售业务的组织	(217)
案例一:	武汉机床附件二厂对三爪、四爪卡盘市场需求的预测	(222)
案例二:	上海电子器材二厂应用回归直线分析法预测生产水平	(225)
案例三:	武汉锅炉厂在发展适销对路产品上下功夫	(229)
第三章	经济合同管理	(235)
第一节	经济合同的意义、性质和种类	(235)
第二节	经济合同的内容	(238)
第三节	经济合同的签订与管理	(241)
第四节	经济合同的立法与司法	(243)
案例:	沈阳电缆厂认真执行经济合同法促进企业经营管理	(245)
复习题		(248)
练习题		(249)
讨论研究(思考)题		(250)

第九篇 财务成本管理

第一章	财务管理	(251)
第一节	财务管理概论	(251)
第二节	固定资金管理	(256)
第三节	流动资金管理	(262)
第四节	专用基金管理	(269)
第五节	利润管理	(273)
第六节	利改税	(278)
第七节	财务收支计划	(281)

第八节 资金平衡表·····	(283)
案例：上海光明皮鞋厂加强资金管理利润三年翻番·····	(286)
第二章 成本管理·····	(290)
第一节 产品成本·····	(290)
第二节 成本管理的内容和要求·····	(294)
第三节 成本预测·····	(295)
第四节 成本计划·····	(298)
第五节 成本控制·····	(301)
第六节 成本核算·····	(304)
第七节 成本报表·····	(313)
案例：第二汽车制造厂成本管理工作质量保证体系·····	(315)
第三章 全面经济核算·····	(326)
第一节 全面经济核算概论·····	(326)
第二节 经济活动分析·····	(331)
案例：首都钢铁公司的全面经济核算·····	(337)
第四章 财务决策·····	(343)
第一节 财务决策概述·····	(343)
第二节 投资决策的计量方法·····	(347)
第三节 投资决策应用举例·····	(350)
复习题·····	(352)
练习题·····	(354)
讨论研究(思考)题·····	(355)

第十篇 信息管理

第一章 信息·····	(356)
第一节 信息概述·····	(356)
第二节 信息处理的内容和要求·····	(358)
第二章 管理信息系统·····	(362)
第一节 管理信息系统概述·····	(362)
第二节 计算机的性能和构成·····	(364)

第三节 电子计算机管理信息系统·····	(366)
案例一：首都钢铁公司在生产和管理上应用计算机·····	(371)
案例二：沪东造船厂使用电子计算机编制机床作业计划·····	(373)
复习题·····	(377)
练习题·····	(378)
讨论研究（思考）题·····	(378)

附录 企业管理咨询

第一章 企业管理咨询概述·····	(379)
第一节 企业管理咨询的概念和原则·····	(379)
第二节 企业管理咨询的内容、种类和范围·····	(380)
第二章 企业管理咨询的程序和方法·····	(382)
第一节 进厂前调查阶段·····	(382)
第二节 进厂后调查阶段·····	(387)
第三节 专题调查提出改进方案阶段·····	(397)
第四节 实施指导阶段·····	(401)
案例：武汉大学经济管理系企业管理咨询小组为武汉洗衣机厂 提供咨询服务简介·····	(402)
复习题·····	(406)
练习题·····	(406)
讨论研究（思考）题·····	(406)
练习题答案·····	(407)
后记·····	(410)

第六篇 全面质量管理

第一章 全面质量管理的组织

第一节 产品质量和全面质量管理的概念

一、产品质量的概念

工业产品质量是指产品适合一定用途、满足人民和国民经济一定需要的特性。

不同工业的产品，各有其特性。这些特性通常表现为机械的、物理的、化学的性能以及尺寸、形状、外观、手感，等等。如纺织品质量主要根据外观、疵点和耐用程度等来表示；钢铁产品质量是以钢铁的规格尺寸、表面状况和化学成分、物理性能来表示；机电产品的质量特性则表现为多方面：①物质方面的，如物理性能、化学成分等；②运行操作方面的，如操作方便、运转可靠、安全等；③结构方面的，如便于拆装、便于维修保养、轻便等；④时间方面的，如耐用性（使用寿命长）、精度保持性等；⑤经济方面的，如效率高、制造成本和使用费用（耗油、耗电等）低等；⑥外观方面的，如外型美观大方、油漆质量好等。所有上述反映产品质量的各种特性，都表明产品在使用时适合用户各方面需要的程度，可以综合地以“适用性”来表示。

为了具体确定产品质量应达到的水平，须把反映产品质量特性的技术参数或技术经济指标明确规定下来，形成技术文件，这就是产品质量标准。工业产品质量标准有由国家或工业部门制定的，称为国家标准或部颁标准，另外还有企业标准，这是在没有或不需规定国家标准或部颁标准时由企业自行制定使用的（须经

主管部门审批)。至于特殊、个别订货则由承制企业和用户协议，制订该产品的技术条件，以明确质量要求。

产品质量标准是检验产品是否合格的尺度。凡符合产品质量标准（或技术条件）的产品为合格品。不符合质量标准，经补充加工或修理后仍能合格使用的称为返修品。不符合质量标准或图纸要求的是不合格品，其中在技术上不能使用，丧失原来使用价值的称为废品。另外，有些不合格品低于规定的质量标准，如产品外观和内在质量有一、二项指标未达到技术标准，但仍具有一定使用价值的，可不作废品而列为等外品，如次品、处理品等。

产品质量虽然需根据质量标准来衡量，但是必须明确，产品质量归根到底是指满足用户使用要求的程度。用户使用要求的真正质量特性不一定都能由质量标准规定出来。因此，要通过调查，同时不断进行试验，着实地研究真正的质量特性。

质量标准仅是根据一定时期的科学技术水平而制定的，决不能满足于达到目前的质量标准，而是要提出更高的要求，不断提高产品质量。对企业产品质量的概念，应分清三种不同的水平：一是目前制定的质量标准；二是超过现有质量标准保证满足用户需要的质量要求；三是为了赶超先进水平，在一定时期内争取达到的较高的质量目标。

与产品质量概念相联系，还有生产工作质量的概念。生产工作质量不同于产品质量，它不直接反映产品本身质量，而是反映生产中保证质量标准的工作质量水平。它综合地反映企业的管理工作、技术工作和组织工作对达到产品质量标准和提高产品质量的保证程度。产品质量的指标一般可用产品质量特性来表示，也可用优等品率、一等品率等指标来反映整个合格品中的产品质量水平。而生产工作质量指标，则是以产品合格率、废品率、返修品率等指标来表示，如合格率不断提高，废品率、返修品率不断降低，就意味着生产工作质量水平的提高。实际上，我们通常所说的提高产品质量，不仅指产品本身质量，也指提高合格率和降

低废品率、返修品率。从加强质量管理的要求来说，提高产品本身性能固然要紧，而提高生产工作质量同样十分重要。废品、次品、返修品、回用品等都称作不良品，消灭不良品是质量管理的一项重要任务。

二、提高产品质量的意义

迅速提高产品质量，具有十分重大的政治、经济意义。

提高产品质量是四个现代化建设的迫切要求。要加速实现科学技术现代化，就要求工业部门提供高质量的设备、仪表和电子计算机等；要加速国防现代化，就要求工业部门提供高质量的武器装备；要加速实现农业现代化，就迫切需要工业部门提供优质而价廉的农机、化肥、农药；工业本身要加速现代化，当然也需要高质量的装备。如果我们的产品质量不能迅速提高，就必然拖住四个现代化的后腿。

提高产品质量，是高速度发展国民经济的可靠途径，是最好的增产节约。工业产品质量的提高，一方面表现为生产过程中合格率提高，意味着用同样数量的燃料、动力、原材料和人力，生产出更多的产品；另一方面，还表现为产品性能好、坚固耐用、效率高、消耗少，这样的产品不仅本身增加了使用价值，而且还节约了消耗，提高了生产效率，在长期使用中带来更大的经济效果。

提高产品质量，对于改善人民生活、增加外贸出口、提高国家声誉，有着重大的作用。

提高产品质量，对于促进企业本身的技术革新和改造，以及经营管理水平的提高，都是十分重要的。

总之，提高产品质量，意义重大。在贯彻国民经济“调整、改革、整顿、提高”方针的过程中，整顿和提高产品质量就是一项重要内容。企业要树立“质量第一”的思想，使各项工作转到质量第一的轨道上来。

三、全面质量管理概念

在工业企业中，产品质量的好坏是市场调查、产品研制、试验、设计、制造、计划、供应、生产、工序控制、检验、销售和用户服务等部门的业务工作和活动的综合反映。把这些工作和活动有机地组织起来，并加以控制和协调，促进产品质量不断提高，就是全面质量管理工作。

全面质量管理工作的基本任务是：组织与协调企业各个部门和全体职工的生产和工作，正确贯彻执行产品质量标准，全面控制影响产品质量的各种因素，根据使用要求不断研究和改进产品质量，以最优质量、最低成本，在规定的时间内和数量上提供保证用户满意的产品，满足国家建设和人民生活的需要。

全面质量管理的主要特点是：

1. “全面”。它涉及各方面的关系，如工人与检验人员的关系、科室关系、前后方关系、产供销各部门关系、车间班组关系以及企业内部关系等。要求企业全体机构（各职能部门、各单位、各工序、各工种）全体人员（从企业领导到生产工人）都参与质量管理工作，通力合作，并且贯穿于全过程（从材料物资的采购供应到技术准备、生产、销售），以完成全面质量管理的任务。全面质量管理，不仅要管产品质量，而且要管产品质量赖以形成的工作质量。

2. “一切以预防为主”。全面质量管理，把检查的重点由“事后把关”转到“事先控制”，管理的重点由“成品质量”转移到“工程质量管理”（这里说的“工程”是指制造产品的过程），贯彻严格把关与积极预防相结合，以预防为主方针，建立一整套科学的质量保证体系，通过检查和管理找出提高质量的方法和途径，将产生不合格品的各种因素控制和消灭在产品的生产过程之中，从而保证企业的生产达到优质、高产、低消耗。

3. “一切用数据说话”。全面质量管理，把数理统计方法

作为质量管理的基本手段，把所有反映质量问题、质量水平的事实数据化，改变以往缺少统计，缺少分析，习惯于用直观判断，凭印象、感觉、经验办事的状况，加强综合分析，掌握生产过程中的规律性，从而减少盲目性，取得主动权，更科学地指导生产。

4. “一切为用户满意”。以往的质量检验，产品质量只满足达到国家标准。实行全面质量管理，把“一切为用户满意”作为根本指导思想，不但按照国家标准来判断产品质量，而且要站在使用（消费）者的立场上来安排生产，以用户的要求为真正的质量标准，不断研制开发新产品，鼓励用户对产品质量提出意见，进行监督，吸收用户参加质量管理。按照“一切为用户满意”的思想，在生产和工作过程中，“下工序是用户”，工序之间、工位之间的关系，就是生产者与消费者之间的关系，坚持上工序为下工序服务，辅助部门为生产车间服务，而全厂为用户服务。

第二节 全面质量管理过程的组织

全面质量管理的全过程可以分为：设计过程，制造过程，供应、辅助过程和使用过程。所有这些过程的质量管理，都必须由统一的质量管理机构进行协调和组织。

一、设计过程的质量管理

设计、试制对产品质量起着决定的作用，因而是质量管理的首要环节。质量管理部门应直接参与设计、试制、鉴定，主要抓好两方面的工作：

1. 在技术上，负责制定产品目标，参加设计审查、工艺验证、试制鉴定。目标不明确，就没有管理可言。质量目标的制

定，应当对使用要求和生产要求的实际情况进行充分的调查研究，同时，还要掌握与产品有关的国内外科学技术发展成果。质量目标确定之后，通过设计来实现，因此，在设计的每一阶段，都要组织有关人员进行评议和审查，使设计的产品尽可能做到优质高产低成本，实现预期的质量目标。在完成产品设计后，必须认真做好试制和鉴定的管理工作。任何新产品或改进老产品的设计都要经过试制和严格鉴定，才能正式投产。在设计、试制、鉴定过程中，要搞好标准审查工作。

2. 在经济效果方面，要进行产品质量的经济分析工作。这是产品设计过程质量管理的一项非常重要的工作。不仅要考虑本企业的利益，而且要考虑整个社会的经济效益，为国家 and 人民提供价廉物美的产品。

二、制造过程的质量管理

产品质量是通过生产过程制造出来的。制造过程的质量管理，是全面质量管理工作的重点。

制造过程质量管理的基本任务是：组织对制造过程各个环节的质量检验工作，严格把好“关”，保证不合格的原材料不投产，不合格的零件不转工序，不合格成品不出厂；同时，贯彻“预防为主”的方针，对影响生产过程的各种因素进行控制，使这些因素处于最佳最稳定的状态，达到预防不良品的目的，最终使出厂的产品符合质量标准，满足用户的需要。

根据上述基本任务，制造过程的质量管理必须做好以下几方面的工作：

1. 加强工艺管理，全面掌握生产过程保证产品质量的能力（包括物质生产手段的“质量能力”、工人技术水平等）。这是制造过程质量管理的一个重要环节。工艺管理搞好了，可以从根本上减少废、次品，提高产品质量的稳定性。当然从长远来看，要进一步提高产品质量，还必须进行技术革新、改进工艺、提高

生产自动化的水平。

2. 组织制造过程的质量检验工作，发挥“把关”作用，保证按质量标准进行生产。

质量检验的内容包括：原材料、外购件、协作件、在制品和半成品、工艺过程和工艺纪律、机器设备和工艺装备、生产环境和条件以及出厂成品和包装容器，等等。

按检验方式的不同特点和作用，可采用以下方式：

(1) 按工作过程的次序来划分，有预先检查、中间检查和最后检查三种方式。预先检查是加工前对投入的原材料、毛坯、半成品的检查；中间检查是加工过程中完成每道工序后或完成数道工序后的检查；最后检查是对加工对象的完工检查，这是保证不合格品不出厂的重要方式。

(2) 按检验地点来划分，有流动检验和固定检验两种方式。流动检验是检验人员到各工作地进行的现场检查。这种方式不仅有利于及时发现废品和协助生产工人及时改进工作；而且能发挥检验人员为生产第一线服务的主动性，便于掌握情况，还可以减少产品的搬运工作量。固定检验是在固定地点（如检验站）检验，适用于应用特种仪器或需要较长时间、较多检验员的情况。

(3) 按检验数量来分，有普遍检查和抽样检查的方式。普遍检查要求全数检验。抽样检查是按一定比例，对一批产品中的一部分产品进行检查，用来判断该批产品质量的方式。

(4) 按检验的预防性来分，有首件检查和统计检查等方式。首件检查是在开始加工一批产品时，或是设备工具经过调整、操作者刚调换之后，对制造出来的第一件或前几件产品进行的检查。通过这种检查，可以查明生产条件是否正常，防止由于设备工具未调整好而造成成批报废。统计检查法，是运用数理统计方法对产品进行抽查，以发现不正常的预兆，及时采取措施，预防废品的发生。

组织质量检验工作，必须贯彻专职检验与自检、互检相结合的原则。一般说来，生产过程中以群众自检为主，半成品、成品以专职检验为主。

3. 进行工序控制。工序控制是质量控制统计法的主要内容，其目的在于运用数理统计和图表，掌握制造过程中的产品质量情况和趋向，以预防和控制不合格品的产生。发现产品质量有不正常的波动趋势，就可对设备、工具、工艺方法、原材料及操作者等方面进行检查，找出不正常的原因加以排除。

4. 进行产品质量分析，找出原因，协同有关部门制定措施，改进和提高产品质量。

产品质量分析包括废品分析和成品质量分析两部分。废品分析，是为了找出造成废品的原因和责任者，发现废品产生和变化的规律。成品质量分析，是为了全面掌握产品达到质量标准的情况。为了做好产品质量分析工作，可以组织厂部、车间和小组的质量分析会议。会议作出的决定，由质量管理部门监督执行。

三、供应、辅助过程的质量管理

供应、辅助过程主要指物资供应、工具准备、设备维修等环节。

物资供应质量管理必须做到：①保证所供应的物资符合规定的质量标准；②在物资供应的组织上保证做到供应及时、方便（如送料上门，领发料手续简便等），不断提高服务质量；③既要做到保证及时满足生产需要，又要做到减少储备，加速周转。

工具供应的质量管理包括各种外购的标准工具和自制的工艺装备。外购工具的质量管理和物资供应质量管理的要求基本相同，但工具不是一次性的消耗品，它的使用时间比较长，这就有一个在使用期间如何保证质量的问题，这是工具供应质量管理的重要内容。自制的非标准工具和各种工艺装备，一般是由工具车间制造的，其质量管理和产品制造过程的质量管理是一样的，但

使用期间长的工艺装备，也有一个在使用期间如何保证质量的问题，这也是工具供应质量管理的一项重要内容。

设备维修的质量管理，从广义上来说，包括设备进厂验收、安装启用、使用中维护保养、定期检修和设备的改装、改造等的整个设备管理工作。但对制造过程经常有密切联系的，主要是设备的维修问题。保持设备的良好状态，是保证产品质量的重要条件。因此，设备维修质量管理的根本任务，就是要依靠生产工人正确使用和维护保养设备，并充分发挥专门检验人员的作用，认真做好设备维修工作。

四、使用过程的质量管理

产品使用过程是反映产品实际质量的过程。把质量管理延伸到产品使用过程，既是企业进一步收集资料，改进产品质量的需要，又是发挥产品使用效果，更好地为用户服务的需要。

使用过程的质量管理，主要有两方面的内容：

一是开展技术服务和对出厂产品的处理工作。对结构较复杂的产品，不仅要编制较详细的产品说明书，而且要设立用户技术服务站，协助用户解决技术上的疑难问题，供应用户进行修理所需的备品、备件。如果发现由于制造原因造成的质量缺陷，在一定时期内应负责包修、包换、包赔。可举办学习班或巡回传授，帮助用户培训技术骨干，使他们掌握安装、使用、维修技术。对某些重大机电产品，还应协助用户进行安装、试车，或负责技术指导。

二是调查收集产品使用效果和改进要求。调查内容包括两方面：① 在实际使用中，是否达到规定的质量标准或产品质量目标；② 用户在使用中对改进产品的意见和新的要求。对重要产品，可由企业组织专门的产品质量调查，到使用现场广泛征求意见。对调查所收集的意见和资料必须系统整理分析，作为改进质量的依据。

全面质量管理的各个环节实际上形成了质量保证体系。它包括从调查研究、设计开始，到产品销售以后的用户服务和调查的全过程中，各个互相联系的环节的质量管理，并在组织上有公司或工厂的行政领导人员直接领导的管理机构，以此来保证各环节质量工作的协调。

五、质量管理的组织机构

目前我国企业质量管理部门的设置一般有两种形式：一种形式是专设一个质量管理科来负责质量管理工作。这种形式是以原来质量检验科（或技术检查科）为基础，充实人员，加以扩大而成，它由厂长直接领导，或者在厂长领导下由总工程师在技术上具体领导。在这种情况下，质量管理科管辖范围就比较广。另一种形式是在全厂成立质量管理领导小组（或委员会），厂长担任组长，总工程师、质量管理科长担任副组长。领导小组包括各有关科室负责人。在领导小组下，设立质量管理推广办公室，负责全面质量管理的推广工作，主要搞规划、总结试点经验以及其他推广工作。这一质量管理机构实际上负责的就是综合、协调、监督和组织的部分职责。此外，原有的检验科负责检验工作。

质量管理部门的职责包括以下两个方面：

1. 综合、协调、监督和组织的职责。

（1）制订综合性质量计划，贯彻质量政策，确定质量目标和指标，并对各有关部门的质量计划起组织、协调和综合的作用；

（2）检查、分析各部门的质量计划完成情况，对产品质量状况进行综合的统计、分析与评价；

（3）开展对用户的技术服务工作，处理用户提出的质量问题，组织对产品使用效果和用户要求的调查；

（4）系统地整理产品质量情报，建立质量档案和质量信息系统，对生产中出现的质量事故和问题，组织有关部门研究解