

中等专业学校轻工专业试用教材

轻工业企业管理

蒋杰 主编

36

轻工业出版社

中等专业学校轻工专业试用教材

轻工业企业管理

蒋 杰 主编

轻 工 业 出 版 社 出 版

(北京阜成路3号)

四季青印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

各地新华书店经售

850×1168毫米1/32 印张：16^{1/2}/32 字数：265千字

1986年5月 第一版第一次印刷

印数：1—22,000定价：1.80 元

统一书号：4042·030

编写说明

这本书是应教学需要，由轻工业部教育司组织编写的。主要阅读对象是轻工业系统中等专业学校工科专业的学生；也可供企业领导干部、工程技术人员和企业管理干部学习和参考之用。

1983年本书写成后，曾以交流讲义的形式，内部发行，供各校试用。现在根据试用中的意见，以及近年来我国轻工业企业管理的发展情况，作了较大的补充和修改，正式出版。

在编写过程中，我们在介绍各个行业企业管理的共性内容的同时，力图反映轻工业企业及其管理的特点。

这本书的编写依据是轻工业系统中等专业学校工科专业用的《轻工业企业管理》教学大纲。按大纲规定，这门课程的目的和要求是：使学生了解党和国家有关工业企业管理的方针、政策，懂得管理社会主义工业企业的根本任务、基本制度和重要原则；一般了解社会主义工业企业管理的基本知识，着重掌握有关技术管理方面的理论和方法；尊重客观规律，树立技术、经济统一的观点，培养学生对企业生产技术活动的经济效益的分析能力。根据上述目的、要求以及教学时数（60学时）的规定，我们在课程体系 and 内容的安排上进行了一些尝试，突出了技术管理、生产管理和经营决策与计划等章节的篇幅，删除了与未来的工程技术人员工作上无关或关系不大的内容。

本书由轻工业部南京机电学校蒋杰同志主编。参加本书编写的有：福建省轻工业学校的李亦楷（第一章和第八章）、天津市第一轻工业学校的刘希圣（第二章和第七章）、无锡轻工业经济管理学校的顾有为（第三章和附录）、蒋杰（第四章）、上海市轻工业学校的时一骥（第五章和第六章）。徐世森副教授担任主审。

在这本书的编写和出版过程中,得到了轻工业部教育司、全国轻工中专企业管理教学研究会和各兄弟学校的有关同志的热心帮助和支持,在此表示感谢。

由于我们水平不高,调查研究不够,缺点和错误在所难免,敬请使用本书的广大师生和读者批评指正。

编者

1985.5

目 录

第一章 轻工业企业管理概论	1
第一节 我国轻工业的概况.....	1
第二节 社会主义工业企业及其管理.....	6
第三节 企业领导体制和组织机构.....	19
第四节 企业管理的现代化.....	28
第二章 工业企业管理的基础工作	33
第一节 工业企业管理基础工作及其要求.....	33
第二节 工业企业管理基础工作的内容.....	34
第三节 劳动定额.....	40
第四节 物资消耗定额.....	49
第三章 经营决策与生产经营计划	54
第一节 经营决策与生产经营计划概述.....	55
第二节 市场调查与预测.....	64
第三节 经营决策.....	73
第四节 生产经营计划.....	97
第四章 生产管理	110
第一节 生产过程的组织工作.....	110
第二节 生产过程组织的基本内容.....	117
第三节 生产能力.....	131
第四节 生产作业计划工作.....	137

第五节 网络计划技术原理.....	154
第五章 产品开发管理.....	171
第一节 产品开发的内容与原则.....	171
第二节 产品开发的程序.....	177
第三节 价值工程.....	189
第六章 质量管理.....	214
第一节 全面质量管理的特点与内容.....	214
第二节 质量保证体系.....	224
第三节 质量管理的统计方法.....	228
第七章 设备管理.....	257
第一节 设备管理的内容、特点与任务.....	257
第二节 设备的选择与评价.....	261
第三节 设备的合理使用与维修.....	267
第四节 设备的更新与改造.....	283
第八章 成本管理与经济核算.....	287
第一节 成本管理.....	287
第二节 经济核算.....	303
附录 网络计划的优化.....	312

第一章 轻工业企业管理概论

企业管理是一门综合性科学，它研究工业企业经营管理活动的客观规律。学习工业企业管理，首先要了解什么是工业企业。任何工业企业都具有二重性，即由生产力、社会化大生产所决定的自然属性和由生产关系、社会制度所决定的社会属性。工业企业的二重性决定企业管理的二重性和管理职能。社会主义工业企业同样具有二重性，只有懂得社会主义工业企业的二重性，才能学好社会主义工业企业管理，才能正确区分社会主义企业管理和资本主义企业管理的异同，正确对待资本主义企业管理的经验。

第一节 我国轻工业的概况

一、轻工业在国民经济中的重要地位

轻工业主要是生产消费资料的生产部门。它一部分以农副产品为原料，如纸浆及造纸、制糖以及食品等工业；也有一部分以非农副产品为原料，如日用金属品、日用化工品、塑料制品、陶瓷、制盐等工业。随着科学技术的发展后者的比重将日益增加。

我国轻工业生产建设，建国以后，特别是党的十一届三中全会之后，有很大的发展。1983年，全国一天生产的自行车就能抵上解放初三年生产量的总和。电视机、收音机和洗衣机的产量急剧增长，1983年与1978年相比，电视机增长12倍，收录机增长近100倍，洗衣机增长9.1倍。

我国轻工业同重工业比较有以下特点：一是小型企业多，遍布全国，星罗棋布。这是因为轻工业生产同人民生活息息相关，同市场需要紧密结合。二是集体所有制企业多，这是其他工业部门所没有的，属于二轻工业的企业占全部轻工企业的80%以上。三是轻工业消耗的能源比较少，这对加快轻工业的发展极为有利。

轻工业在国民经济的发展中居重要地位。恩格斯在《马克思墓前演说》一文中指出：“马克思发现了人类历史发展的规律。即历来为各种思想重重叠叠地掩蔽着的一个简单事实：人们首先必须有了衣食住，然后才能从事政治、科学、艺术、宗教等活动；所以，直接为生活所需要的物质资料的生产以及由此决定的一国人民或一个时代的每一个经济发展阶段，便构成为基础。而当时人们的国家机构、法律观点、艺术以至宗教观念都是在这个基础上发展起来的。因而，也必须从这个基础出发来解释它们，而不是象过去那样本末倒置。”^①发展消费品生产是符合人类历史发展规律的。我们是社会主义国家，就更要大力发展消费品生产，以不断满足广大人民日益增长的物质和文化生活的需要。轻工业在满足人民生活需要，繁荣城乡市场方面负有重要的任务，在社会主义现代化建设中起着重要作用。

（一）发展轻工业，为四化积累资金

轻工业投资少、上马快、收效大。加速发展轻工业，能为四个现代化建设积累大量资金。轻工业系统1950年到1978年实现的税利，相当于同时期国家预算内基本建设投资的40%左右。建国以来，轻工业为国家提供的税利90%左右用在其它部门，只有10%左右用于本部门。从这个意义上说，我国各个工业部门基本上都是依靠轻工业提供的积累发展起来的。轻工业的投资平均两年就可收回，而钢铁工业的投资平均要十六年半才能收回。

^①《马克思恩格斯选集》第三卷，第574页。

（二）发展轻工业，满足人民生活需要

人民群众需要的各种日用消费品，绝大部分是由轻工业部门生产的。轻工业关系到千家万户、男女老少的切身利益。轻工业产品的市场商品零售总额占全国消费品零售总额的40%左右。轻工业产品对城乡市场的繁荣，影响很大。属于轻工业部的主要行业就有四十多个大类，吃穿用无所不包。

（三）发展轻工业，促进农业和重工业的发展。

我国地大物博，农业资源丰富。轻工业产品中，有一半原料来自农副产品，尤其食品工业其原料和主要材料几乎全来自农业。轻工业的发展，必然促进农业的发展，增加农民收入。农业发展了，没有为办农产品加工类的轻工业，也将会造成经济上的损失而影响农民生产积极性的发挥，如我国一些交通不方便的地区，出产大量优质水果，但因运输困难，往往造成损失。如果能就地加工成果汁、果汤或罐头，不仅能充分利用农业资源，还能扩大轻工业品的市场。农业、轻工业是密不可分的，在四化建设中互相促进。

轻工业能为国民经济各部门提供配套产品，对促进重工业的发展也起着重要的作用。前面说过，轻工业为重工业提供积累资金，新建轻工业企业和原有企业的技术改造、设备更新都能为重工业开拓市场。

（四）发展轻工业，可广开就业门路

轻工业企业大多是劳动密集型部门，可以容纳较多的劳动力。轻工业的固定资产，占全国工业固定资产不过十分之一，但就业的职工却占工业职工总数的近四分之一。轻工业行业多，集体所有制企业多，每个劳动者用的厂房面积和生产技术设备数量比重工业部门少。其中二轻工业企业大部分是在手工业社会主义改造基础上建立起来的以集体所有制为主体的部门，主要生产日用工业品和美术工艺品，资本有机构成较低，易于发展。所以，迅速发展轻工业，可以利用较少资金吸收较多的待业人员，还可以

运用集体经济的组织形式，因陋就简地发展多种行业。

（五）发展轻工业，可以扩大出口，增加外汇收入

我国轻工业品行销世界150多个国家和地区。1981年，轻工部系统出口的产品，换回外汇近50亿美元，占外贸换汇总额的四分之一左右。轻工业品出口的市场是很广阔的。只要我们努力解决质量、品种、包装等问题，就可以扩大出口，增加更多的外汇收入。

二、轻工业的发展前景

近几年轻工业虽然取得了很大成绩，但由于长期以来强调优先发展生产资料，忽视消费资料生产，使轻工业增长缓慢。从1949年至1978年的三十年间，我国重工业增长90.6倍，轻工业只增长19.8倍。目前轻工业技术装备比较落后，厂房相当拥挤，技术力量薄弱，生产管理较落后，经济效益差。有的轻工业产品市场供应比较紧张，但也有一部分产品滞销积压。出现这些问题，主要是一些产品质次价高，在品种、规格、花色、档次方面不适应消费者的需要。为使轻工业迅速发展，应认真做好以下几项工作。

（一）及时地进行工作着重点的转移

1. 从着重抓产值、产量转移到着重抓质量、品种上来

抓质量、品种，重点是改造提高现有企业生产的老产品。轻工业企业要把发展品种，提高质量作为中心环节来抓，在认真研究产品质量现状和国内外市场需要的基础上，制订产品质量升级换代的规划，明确奋斗目标和应采取的措施，开展抓优质、创名牌的活动。逐步做到根据城乡消费者各种不同消费水平，不同年龄性别，不同文化程度，不同风俗习惯，不同消费时令的需要，都能供应各得其所的商品。坚持把质量品种放在第一位，企业就有发展前途，不抓质量升级、产品换代，缺乏竞争能力，企业就没有前途。

2. 从扩大生产能力为主转移到技术改造为主

近几年，轻工业企业技术改造、引进新技术方面有了进步。但从全国看，轻工业的技术装备大部分是五十年代和五十年代以前的，六十年代的不算多，七十年代的更少。上海轻工业在全国是领先的，七十年代的设备也只有10%。实践证明，不抓企业的技术改造，不依靠技术进步，就很难提高产品质量，很难增加新的花色品种，也很难降低原材料、燃料的消耗。赵紫阳同志讲过，提高产品质量、降低物质消耗，一要改善经营管理，二要促进技术进步。对现有企业进行技术改造的内容很多，如工艺设备的更新和升级换代，以替换现有体积大、效率低、消耗高的设备；采用和推广新工艺、新技术、新材料；提高现有设备的连续化、自动化水平等。

3. 从着重抓发展速度转移到抓经济效益

在企业管理中，速度应从属于效益。发展速度应当是在增加品种，提高质量、降低消耗的条件下扎扎实实的速度，没有水份的速度。经济工作中的经济效益问题是个根本问题。日用消费品生产的经济效益，全国各地差距甚大。据1982年一季度对全国一万个国营轻工业企业的调查，全国平均产值利润率为10.71%，上海一轻为24.97%，上海二轻为17.68%，而产值利润率最低的省份，一轻、二轻工业的产值利润率只有1%左右。努力降低原材料、燃料的消耗，对提高经济效益有重要的作用，轻工产品的成本构成中，80%左右是原材料、燃料，如果全国轻工业企业原材料、燃料消耗降低1%，就将节约7亿元。¹此外抓产品的标准化、系列化可以提高产品质量。经济效益的高低是衡量企业管理水平的重要标志，我国轻工业企业在这方面的潜力是很大的。

发展轻工业生产的指导思想，总的说，就是牢固地树立起全心全意为消费者服务的观点。具体说，除需要上述转变外，还要注意以下的转变，即从重城市轻农村转变为城乡兼顾，要面向八亿农民需要的市场；从重当前轻长远转变为既要抓好当前，又要

搞好长远发展规划，确定发展方向和战略目标。

（二）以提高经济效益为中心，努力发展消费品生产

党和政府为了促进轻工业的发展，实行“六个优先”的原则，即原材料、燃料、动力供应优先，挖潜、革新、改造的措施优先，基本建设优先，银行贷款优先，外汇和引进新技术优先，交通运输优先。发展消费品生产是党的长期方针。赵紫阳总理在五届人大四次会议上的政府工作报告中指出：“在今后相当长的时间内，必须把着重发展消费品工业放在重要地位，为此，能源和物资的供应，贷款和投资的分配，科学技术力量的分配和科研课题的选定，以及国外技术和设备的引进，都应注意保证消费品工业生产发展的需要。”为了更好地贯彻这一方针，调动各方面的积极性，除了做好工作着重点的转移外，还要切实搞好市场预测，加强计划指导，克服盲目性。当前，部分轻工产品滞销或有时脱销，其中有些并不是生产能力过剩或不足的问题，而是由于市场预测不准确造成的。

党的十一届三中全会以来，我国经济形势越来越好，人民的经济收入，特别是农民的经济收入增长较快，对于消费品提出了新的要求，现在人民群众的消费结构，消费心理都在起变化。近几年，社会购买力平均每年递增的速度，高于全国轻工业平均增长速度。人民群众手中有相当数量的储备现金，对轻工业市场是个很大的压力，而这种压力反过来将成为发展轻工业生产的强大动力，在这一大好形势下，展望未来，大有可为。

第二节 社会主义工业企业及其管理

一、社会主义工业企业

（一）工业企业及其特征

工业企业是从事工业产品（或劳务）生产经营活动的独立核

算的经济组织。这一概念说明以下两点。

1. 工业企业是生产单位，它与非生产单位、如学校，机关等是有区别的。

2. 工业企业又是独立核算的经济组织。它必然要讲究经济效益，追求经济利益。它与那些虽然也是生产单位，但并不进行独立经济核算，如机关内部的印刷厂，学校的校办实验厂等也是有区别的。由此看来，并不是所有的工厂都是企业。区别一个工厂是不是企业，主要看两个标志：第一，看它是不是从事工业商品生产经营活动的单位；第二，它在法律上是不是一个“法人”单位，所谓“法人”是指依法享有财产权利，担负义务，并能在法院起诉和应诉的社会组织。为了使工业企业取得独立的经济利益，必须赋予它必要的独立经营和独立核算的地位和权利。一个工厂必须同时具备上述两条，才能称为企业。否则，就不是企业。

我国社会主义工业企业，是以生产资料社会主义公有制为基础的。我国工业企业的所有制，存在着全民所有与集体所有的区别，但两者同属公有制，因而同是社会主义企业，这是社会主义工业企业区别于资本主义私有制企业的最本质的特征。

（二）工业企业的二重性

任何工业企业，都具有二重性，即既是生产力活动的组织，又是体现一定生产关系的组织，这二重属性同时体现在一个企业中，前者是由生产力，社会化大生产所决定的自然属性，后者是由生产关系、社会制度所决定的社会属性。社会主义工业企业也具有二重属性。

什么叫自然属性？这是指具有普遍的科学性。因为合理组织生产力，资本主义工业企业如此，社会主义工业企业也是如此，它表现为劳动过程的普遍形态，是一个共性的东西，它不取决于生产关系的性质，只要是社会化大生产都适用。

工业企业作为生产力活动的组织，资本主义工业企业与社会主义工业企业，在生产技术方面的共同点表现在：既是建立在现

代化科学技术基础上的大机器生产；又是高度分工与协作的劳动社会化大生产。譬如，采用机器体系进行生产，拥有比较复杂的技术装备，科学技术在生产中被广泛应用，劳动分工精细，劳动协作严密；生产过程的各个环节具有严格的比例性和高度的连续性；环境适应性也有了发展。这种自然属性还表现在，都是从事商品生产的经济组织，其商品必须满足一定的社会需要；通过交换与其它生产单位或消费者发生广泛的经济联系；利用价值规律做到以尽可能少的劳动消耗取得尽可能大的经济效益；在社会生产的分工中，它只承担一定任务，按照专业分工的特点，在生产技术上需要有一个能完成分工任务的机器体系；需要聚集一定数量的生产劳动者（包括体力劳动者与脑力劳动者）为了共同的生产目的从事协作劳动。

什么叫社会属性？这是指由工业企业的生产关系与社会制度所决定的那些属性。社会主义工业企业与资本主义工业企业的根本区别在生产关系方面，它是由生产资料所有制所决定的。生产资料所有制不同，企业的社会属性也就不同，这种区别的主要特征有：

从生产目的性看：社会主义工业企业的生产目的，首先是为了满足社会日益增长的各种物质与文化的需要，与此同时，要不断提高经济效益，为国家积累资金，为自身增加收益。资本主义工业企业则完全是为了资本家攫取最大限度的利润，生产的目的，是为了追逐利润，尽管资本家也讲：“一切为用户服务”，这只不过是追求利润的一种手法而已。

从商品性质看：社会主义工业企业中的劳动者，是企业的主人，劳动力已不是商品，劳动者不是剥削对象。这就根本区别于资本主义的商品经济。同时，社会主义企业虽然保持商品生产者的独立经济利益，但是企业的局部利益要与国民经济的整体利益相结合，当二者发生矛盾的时候，局部利益要服从整体利益。完全不同于资本主义企业的唯利是图。

从企业与国家的关系看：社会主义工业企业是社会经济的本单位。国营企业是全民的财产，集体企业是集体的财产，其经营活动都必须在国家的统一领导下进行。虽然企业拥有一定的自主权，具有相对独立的经济利益，但是这种相对独立的经济利益，是使企业职工对企业经济效益共负经济责任，是企业作为商品生产的基本单位的必要前提。而资本主义企业是资本家的私有财产，它的经营活动受资本家支配，具有绝对的独立性，只要不违反法律，国家就无权对资本主义企业进行干涉。

从竞争的实质看：竞争是商品生产的一般规律。社会主义工业企业之间可以有一定的竞争，但公有制决定了企业之间利益的一致性，竞争的目的是促使企业不断创新，更好地提高企业的经济效益，实现社会主义生产的目的。在国家统一领导和协调下，企业之间更主要的是相互协作的关系，完全不同于资本主义企业之间那种激烈的、为了战胜对方，不择手段、你死我活的竞争关系。

学习社会主义工业企业管理，首先要了解社会主义工业企业。任何工业企业，都具有二重性。只有懂得社会主义工业企业的二重性质，才能正确理解社会主义工业企业管理，才能管理好社会主义工业企业。

（三）社会主义工业企业的任务

社会主义工业企业的任务是由企业的生产资料公有制的性质所决定的，其基本任务有两个：一个是在国家计划指导下为社会提供更多更好的物质产品或工业性劳务，以满足社会的需要；另一个是要通过自己的经营活动，为国家积累建设资金和为企业自身取得盈利。

轻工业企业是生产消费品的物质生产部门，我国有十亿人口，工业水平不高，要不断满足广大人民对消费品的需要并为社会主义建设积累资金，任务是艰巨而繁重的。故必须从我国实际情况出发，以大中城市为基地，由点到面全面发展，立足城市，

面向农村，扩大出口，服务全民，要以提高经济效益为中心，坚持质量第一的方针，做到质量要好，花色要新，品种要多，规格要全，物美价廉，日用工业品美术化，工艺美术品实用化，使消费品琳琅满目，不断翻新。

轻工业产品绝大多数是生活消费品，产品是否适销对路，对完成轻工业企业的任务，具有十分重要的意义。轻工业企业要搞好产品销售工作，广开流通渠道，做到以销促产，以产促销，繁荣市场。它一方面要通过商业部门搞好产品销售，另一方面，也可以采取多种形式开展工业自销，并开拓工业品下乡的新渠道。

二、社会主义工业企业管理

（一）工业企业管理的二重性

所谓工业企业管理，就是根据客观经济规律的要求和社会化大生产的需要，对工业企业的生产经营活动进行预测与决策，组织与计划，指挥与控制，对职工进行教育与鼓励，最有效地使人力、物力和财力得到合理组织，充分利用，以达到多快好省地实现企业的任务与目标。

企业的生产经营活动，包括两个部分：一部分是企业内部的生产活动，即以生产为中心，包括基本生产过程、辅助生产过程、生产技术准备过程，以及生产服务过程等。对于这些活动的管理叫生产管理。其具体管理的职能有计划、组织、指挥、协调、控制等，企业另一部分活动涉及到企业外部，联系到社会经济的流通、分配、消费等过程，包括原材料、燃料等物资供应，产品销售、市场调查与预测、对用户服务以及设备和劳动力的调整与补充等等，对这些活动的管理叫经营管理，其具体职能有市场调查、预测与决策、产品推销，为用户服务等。企业管理指的就是生产管理和经营管理这两部分。

任何工业企业管理，如同任何工业企业一样，也具有二重性。马克思指出：“凡是直接生产过程具有社会结合过程的形态，而不

是表现为独立生产者的孤立劳动的地方，都必然会产生监督劳动和指挥劳动。不过它具有二重性”。

一方面，凡是有许多个人进行协作的劳动，过程的联系和统一都必然要表现在一个指挥的意志上，表现在各种与局部劳动无关而与工场全部活动有关的职能上，就象一个乐队要有一个指挥一样，这是一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动。

另一方面——完全撇开商业部门不说——凡是建立在作为直接生产者的劳动和生产资料所有者之间的对立上的生产方式中，都必然会产生这种监督劳动，这种对立越严重，这种监督劳动所起的作用也就越大。^①

企业管理作为指挥劳动的职能，是由于许多人在一起进行分工与协作劳动所引起的。不论社会形态如何，只要存在着劳动分工与协作的集体生产活动，客观上都需要指挥劳动来组织生产。这是一切社会化大生产所共有的，是合理组织生产过程的一般要求，由此就形成管理的自然属性。这种自然属性，主要决定于生产力发展水平和劳动的社会化程度，不取决于生产关系的性质。因此，企业管理中有关合理组织生产过程的形式、方法，只要是社会化大生产就都适用。监督劳动是资本的职能，这是资本主义管理的特殊性，即阶级属性。在资本主义企业里，生产过程不仅是制造产品的劳动过程，同时，也是资本家剥削劳动者剩余价值的过程，即既要指挥劳动，还要为资本家的利益而监督劳动。资本家及其代理人与工人群众之间，前者是监督者，后者是被监督者，这是资本主义企业统治和剥削关系的反映。这种管理建立在阶级对抗之上，并且不可避免地要引起更尖锐的阶级对抗。不管资本家搞了多少掩盖阶级矛盾的形式，诸如“资本民主化”，“管理民主化”等欺骗的手段，都不能改变资本主义企业管理的

^①《马克思恩格斯全集》第22卷，第431页。