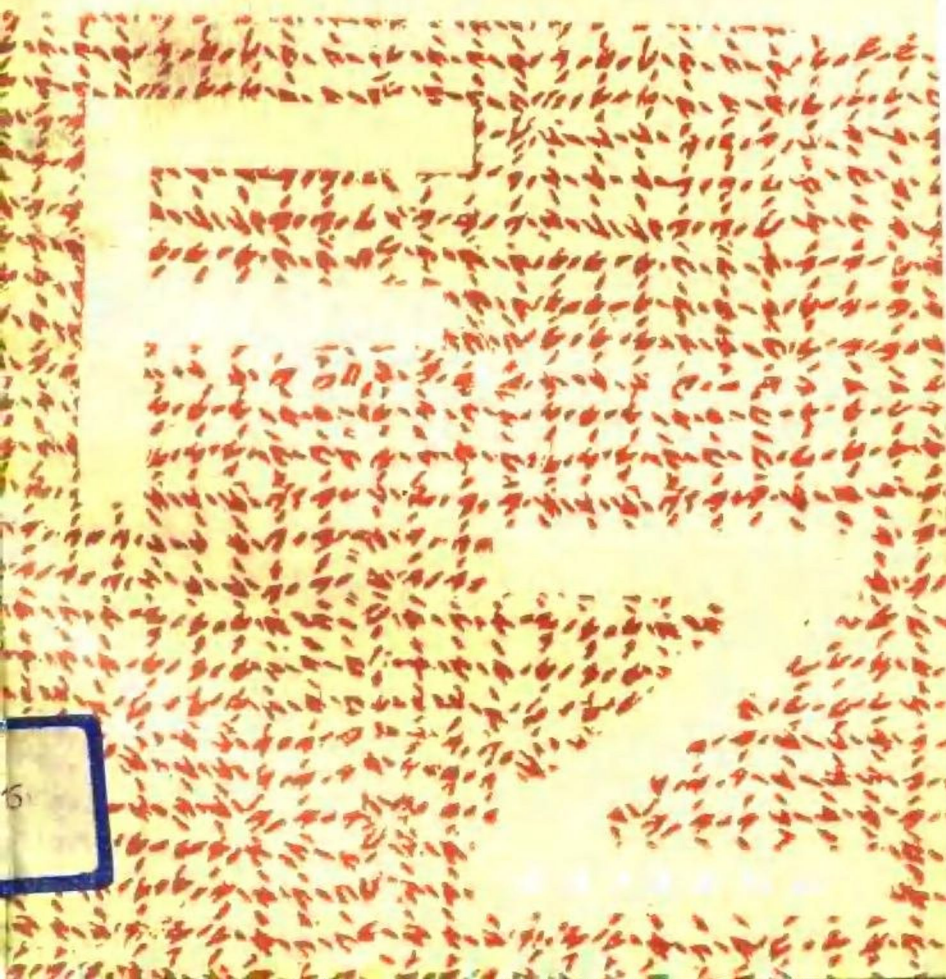


中等纺织专业学校教材

# 纺织企业管理基础



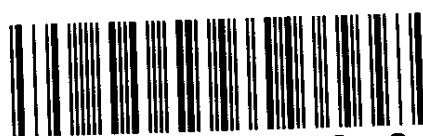
92  
F407.816  
1  
2

中等纺织专业学校教材

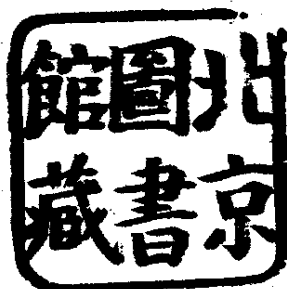
# 纺织企业管理基础

李长遂 主编

XA45 9/5



3 0109 5852 2



纺织工业出版社

B

837454

**(京)新登字037号**

### **内 容 提 要**

本教材较为全面和系统地介绍了纺织企业管理的基础理论与基础知识、传统管理方法与现代化管理方法,尽量反映了建国以来我国纺织企业管理工作的经验。内容包括:企业管理的原理与组织,经营管理,生产计划管理,工艺管理,质量管理,设备管理与运转管理,劳动管理,物资管理,成本与财务管理,技术经济分析等。

本教材可作为中等纺织专业学校棉纺织、毛纺织专业的通用教材,也可供其它专业师生以及纺织企业各级管理人员参考。

**责任编辑: 彭 森**

中等纺织专业学校教材

**纺织企业管理基础**

李长遂 主编

\*

纺织工业出版社出版

(北京东直门南大街4号)

通县觅子店印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

各地新华书店经售

\*

787×1092毫米1/32 印张: 12 28/32 插页: 1 字数: 287千字

1990年12月第一版第一次印刷 1992年6月第一版第二次印刷

印数: 10,001—25,000 定价: 3.05元

ISBN 7-5064-0532-6/IS·0522 (课)

## 前 言

本教材是根据纺织工业部教育司组织制订的中等纺织专业学校企业管理课程教学大纲和教材编写提纲编写的。它适用于棉纺织、毛纺织专业，也可供其它非企业管理类纺织专业参考。

本教材完成初稿后，曾请河北纺织工业学校、河南纺织工业学校、上海第一纺织工业学校、常州纺织工业学校、南通纺织工业学校以及天津纺织工学院等进行了会审，由常州纺织工业学校蒋介石主审，他们提出了中肯的修改意见。之后，编者根据这些意见进行了修改和补充。

由于编者水平有限，加上时间仓促，书中难免存在错误、疏漏或不妥之处，热忱希望读者批评指正。

编 者

# 目 录

|                                  |       |
|----------------------------------|-------|
| 绪论.....                          | (1)   |
| 第一章 企业管理的原理与组织.....              | (5)   |
| 第一节 社会主义工业企业.....                | (5)   |
| 第二节 企业管理的性质与职能及其历史发展.....        | (14)  |
| 第三节 企业管理的内容、方法与基础工作.....         | (21)  |
| 第四节 企业的领导制度.....                 | (29)  |
| 第五节 企业的组织机构.....                 | (39)  |
| 第六节 企业承包经营责任制与企业内部经<br>济责任制..... | (43)  |
| 第二章 经营管理.....                    | (50)  |
| 第一节 经营思想、经营目标与经营方针.....          | (50)  |
| 第二节 市场调查与预测.....                 | (57)  |
| 第三节 经营决策.....                    | (68)  |
| 第四节 产品开发与产品销售.....               | (77)  |
| 第五节 经营计划.....                    | (107) |
| 第三章 生产计划管理.....                  | (117) |
| 第一节 生产计划管理的意义和内容.....            | (117) |
| 第二节 生产计划.....                    | (120) |
| 第三节 生产作业计划.....                  | (146) |
| 第四节 生产调度工作.....                  | (154) |
| 第五节 网络计划技术.....                  | (156) |
| 第四章 工艺管理.....                    | (174) |
| 第一节 工艺管理的意义、内容和要求.....           | (174) |
| 第二节 工艺管理责任制与工艺纪律.....            | (175) |

|            |                        |              |
|------------|------------------------|--------------|
| 第三节        | 工艺设计.....              | (178)        |
| 第四节        | 工艺试验与研究.....           | (194)        |
| <b>第五章</b> | <b>质量管理.....</b>       | <b>(203)</b> |
| 第一节        | 产品质量和质量管理的发<br>展.....  | (203)        |
| 第二节        | 全面质量管理的概念和<br>内容.....  | (207)        |
| 第三节        | 全面质量管理的统计方<br>法.....   | (212)        |
| 第四节        | 全面质量管理的保证体<br>系.....   | (246)        |
| <b>第六章</b> | <b>设备管理和运转管理.....</b>  | <b>(253)</b> |
| 第一节        | 设备管理的意义、任务<br>与内容..... | (253)        |
| 第二节        | 设备的选择和使用.....          | (256)        |
| 第三节        | 设备的维护和修理.....          | (260)        |
| 第四节        | 设备的改造和更新.....          | (272)        |
| 第五节        | 运转管理.....              | (276)        |
| <b>第七章</b> | <b>劳动管理.....</b>       | <b>(287)</b> |
| 第一节        | 劳动管理的意义、任务<br>与内容..... | (287)        |
| 第二节        | 劳动生产率.....             | (288)        |
| 第三节        | 劳动组织.....              | (294)        |
| 第四节        | 劳动定额.....              | (302)        |
| 第五节        | 劳动规范.....              | (311)        |
| 第六节        | 劳动定员.....              | (316)        |
| 第七节        | 劳动报酬.....              | (320)        |
| 第八节        | 劳动保护.....              | (325)        |
| <b>第八章</b> | <b>物资管理.....</b>       | <b>(328)</b> |
| 第一节        | 物资管理的意义、任务<br>与内容..... | (328)        |
| 第二节        | 物资的分类.....             | (329)        |
| 第三节        | 物资定额.....              | (332)        |
| 第四节        | 物资的供应.....             | (345)        |

|     |                             |       |
|-----|-----------------------------|-------|
| 第五节 | 仓库管理与物资节约.....              | (346) |
| 第九章 | 成本与财务管理.....                | (350) |
| 第一节 | 成本管理.....                   | (350) |
| 第二节 | 财务管理.....                   | (368) |
| 第三节 | 经济核算.....                   | (384) |
| 第十章 | 技术经济分析.....                 | (391) |
| 第一节 | 技术经济分析的意义.....              | (391) |
| 第二节 | 评价技术方案经济效益的标准和指标<br>体系..... | (392) |
| 第三节 | 技术经济分析的程序和方法.....           | (397) |

# 绪 论

## 一、纺织企业管理的研究对象

纺织企业管理，同其它工业企业管理一样，是伴随着工业企业的产生而出现的，它指导人们如何从事企业的经营、生产、技术和经济活动。我国的纺织企业，一般是依法自主经营、自负盈亏、独立核算的社会主义商品生产的经营单位。根据其特性，纺织企业管理主要研究以下三个方面的问题。

（一）研究生产力方面的问题 这主要是研究生产力的合理组织，即研究如何科学地、合理地组织劳动力、劳动工具和劳动对象的问题。例如：工厂和车间布置，工作地组织，产品技术标准，工艺规程和操作方法，各种定额以及安全生产、劳动保护、设备管理，物资管理，质量管理等等。研究这些问题，目的主要在于根据国家计划、市场需求和企业特点来组织生产，给社会提供合格的产品，并获得经济效益。

（二）研究生产关系方面的问题 这主要是研究企业内部人群关系的正确协调，即研究如何正确协调、处理人与人之间关系的问题。例如：领导与群众的关系，工人与技术人员和管理人员的关系，工人内部之间关系。此外，还要研究企业分配关系，企业与国家、企业与企业之间的经济关系；并研究企业内部管理体制、组织结构、经济责任制等等。研究这些问题，目的主要在于协调各种关系，调动人的

**积极因素，以促进生产力的发展。**

**（三）研究上层建筑方面的问题** 这主要是研究党和国家的方针、政策、法令和计划等在企业中的贯彻执行，即研究如何从企业的实际出发，认真贯彻执行党和国家的方针、政策、法令和计划的问题。例如：如何搞好两个文明建设，建立与健全各项规章制度，严格劳动纪律，维护社会主义生产关系等等。研究这些方面问题，目的主要在于使党和国家的方针、政策、法令和计划等得以正确实行，以保证企业沿着社会主义方向发展。

纺织企业管理这三方面的研究内容，是相互紧密结合而不可分割的，我们不应有所偏废。总的说来，这些研究就是要揭示企业管理的规律性，即按客观规律的要求来合理组织生产力，不断完善生产关系，适时地调整上层建筑，以促进生产力的发展。

## **二、纺织企业管理的特点与研究方法**

**（一）纺织企业管理的特点** 企业管理是一门跨自然科学与社会科学的边缘科学。它既与主要研究生产、解决人与自然关系的一般工程技术科学有所区别，又不同于主要研究生产关系发展规律的一般经济社会科学。纺织企业管理属于应用科学，即具有强烈的实践性。它又属于动态科学，即随时间、条件、环境的变化而不断发展。所有这些，就构成了纺织企业管理的特点。

因此，在企业管理的研究与应用中，各个企业可在一般规律的指导下，从各自的实际出发，实行创造性的管理，以取得更好的效益。

### **（二）纺织企业管理的研究方法**

#### **1. 必须遵循马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主义**

义。马克思主义的辩证唯物论告诉我们，一切现象都是相互联系、相互制约的，一切事物都是在不断发展和变化着的。因此，要按照时间、地点、条件来开展企业管理的研究和应用。

2. 必须吸收和应用多种科学知识。在企业管理的研究中，涉及的科学知识范围很广，包括哲学、政治经济学、纺织工程学、社会学、心理学、数学、会计学、统计学、法学等。我们只有吸收和应用这些科学知识，方能把企业管理的研究工作做好。

3. 必须坚持“以我为主，博采众长”。社会主义纺织企业与资本主义纺织企业都是建立在现代生产技术基础上的社会化大生产，都有社会化大生产所要求的科学管理方法。因此，我们固然要研究社会主义纺织企业的科学管理方法，也要借鉴资本主义纺织企业的科学管理方法，做到“以我为主，博采众长”。

4. 必须创立具有中国特色的社会主义企业管理。我们已经逐步积累起来一些具有中国特色的企业管理经验，值得总结提高；同时我们应认真地研究社会主义初级阶段的理论，进一步深化企业管理方面的改革。

### **三、《纺织企业管理基础》课程的教学要求**

根据中等纺织学校纺织专业教学计划的规定，《纺织企业管理基础》课程为必修课之一。其教学要求如下：

（一）使学生掌握纺织企业管理的基础理论和基础知识。

（二）使学生熟悉纺织企业的传统管理方法，并了解一些行之有效的现代化管理方法，其中以经营、生产计划、质量、设备、劳动与物资等管理为重点。

(三) 使学生了解各种技术经济指标的意义、影响因素和完成这些指标的主要途径。

(四) 使学生树立按客观规律办事和讲求社会、经济效益的观点，并初步地具有组织管理和经营管理的能力。

# **第一章 企业管理的原理与组织**

## **第一节 社会主义工业企业**

社会主义工业企业，是依法自主经营、自负盈亏、独立核算的社会主义商品生产和经营单位。国营工业企业的财产属于全民所有，国家依照所有权和经营权分离的原则授权企业经营管理，企业对国家授权经营管理的财产享有占有、使用和依法处理的权利。

社会主义工业企业依法取得法人资格，对国家授权经营管理的财产承担民事责任。企业的生产资料是以社会主义公有制为基础的，根据政府主管部门的决定，可以采取承包、租赁等经营责任制形式进行经营。

社会主义工业企业的根本任务是：根据国家计划 and 市场需求，发展商品生产，创造财富，增加积累，满足社会日益增长的物质和文化生活的需要。

### **一、社会主义工业企业的特征**

社会主义工业企业的特征，可从生产技术和性质两个方面来分析和认识。

#### **(一) 生产技术方面的特征**

1. 大规模地采用机器体系进行生产，系统地将科学技术应用于生产。

2. 企业内部分工精细，协作密切。

3. 生产过程具有高度的连续性和均衡性。

4. 企业生产具有广泛密切的外部联系，具有适应外界环境变化的能力。

以上特征说明，社会主义工业企业是建立在社会化大生产的基础上的，它与手工业有着根本的不同。在手工业生产条件下，生产的效率和质量，主要取决于劳动者的体力、经验和技艺。而在社会化大生产条件下，则正如马克思所说：

“劳动资料取得机器这种物质存在方式，要求以自然力来代替人力，以自觉应用自然科学来代替从经验中得出的成规”。在现代纺织企业里，生产过程的各个工艺阶段、各道工序以至每个人的生产活动都同机器体系的运转协同一致，在生产能力上保持严密的比例性，从而保证生产过程的连续性。企业内部的分工和协作不断向前发展，而且与企业外部的联系更加广泛和密切，任何一个环节发生问题，都会影响整个企业生产的顺利进行。

（二）社会性质方面的特征 企业不仅是社会生产力的承担者，同时也是—定社会制度的体现者。社会主义制度的基本特征必然要体现在社会主义工业企业中。因此，社会主义工业企业同资本主义工业企业存在着根本的区别，这方面的特征表现如下：

1. 生产资料公有制是社会主义企业的根本特征，它决定了企业的社会主义性质。当然，在社会主义初级阶段，是允许私有制企业在一定范围内存在的，以作为补充。

2. 实行职工群众当家作主的民主管理，在经营、生产、技术、财务、生活诸方面发扬民主，实行“各尽所能，按劳分配”的社会主义分配原则，并把不断地满足人民日益增长的物质和文化生活需要作为企业生产经营的主要目的。

3. 建设高度的社会主义精神文明，表现为教育、科学文

化知识的发达和人们思想、政治、道德水平的提高。这就是说，社会主义工业企业不仅发展商品生产、出物质成果，而且建设有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。

4.企业在国家法律和政策许可的范围内进行生产经营活动，坚持社会主义方向。国家代表全体人民的利益，通过法律的、经济的和行政的手段，对企业进行有效的领导和调控。

综合上述，社会主义工业企业的特征，必须在社会主义工业企业管理中得到充分体现，才能充分发挥社会主义工业企业的优越性。

二、工业企业的构成要素、类型划分与组织形式

(一) 工业企业的构成要素 工业企业必须综合运用人、财、物等资源，最大限度地提高生产力，才能取得尽可能高的经济效益。因此，工业企业是一个大系统，它由五大要素构成，如图1-1所示。

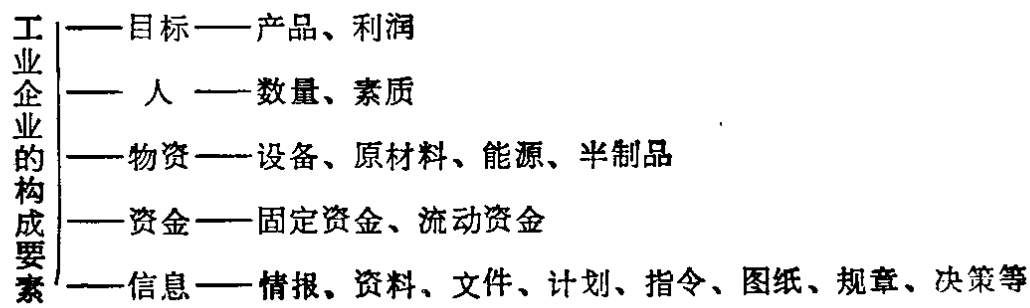


图1-1 工业企业的构成要素

在工业企业的五大构成要素中，人与信息是两个最主要的要素。人是企业生产经营活动中的决定因素，必须充分发

表1-1 大中小型纺织

| 企业名称                                                      | 计算单位           | 大 型                  |                         |
|-----------------------------------------------------------|----------------|----------------------|-------------------------|
|                                                           |                | 大型一档                 | 大型二档                    |
| 化学纤维企业<br>短丝：涤纶、锦纶、丙纶<br>粘胶、腈纶、维纶<br>长丝：涤纶、丙纶<br>锦纶<br>粘胶 | 年生产能力(万吨)      | 7 及以上                | 4~7以下                   |
|                                                           | 年生产能力(万吨)      | 4 及以上                | 2~4以下                   |
|                                                           | 年生产能力(万吨)      | 2 及以上                | 1~2以下                   |
|                                                           | 年生产能力(万吨)      | 2 及以上                | 0.8~2以下                 |
|                                                           | 年生产能力(万吨)      | 1 及以上                | 0.5~1以下                 |
|                                                           | 年生产能力(万吨)      | 1 及以上                | 0.5~1以下                 |
| 棉纺织企业<br>棉纺(单纺)<br>棉纺织<br>印染                              | 锭锭(万枚)         | 18及以上                | 10~18以下                 |
|                                                           | 锭锭(万枚) + 布机(台) | 13及以上 + 2000 (台) 及以上 | 8~13以下 + 1000~2000(台)以下 |
|                                                           | 年生产能力(亿米)      | —                    | 1 及以上                   |
| 毛纺企业<br>精纺<br>粗纺                                          | 锭锭(万枚)         | 1.8及以上               | 1~1.8以下                 |
|                                                           | 锭锭(万枚)         | 0.8及以上               | 0.5~0.8以下               |
| 麻纺企业<br>苧麻、亚麻纺织<br>黄麻纺织                                   | 锭锭(万枚)         | 1.8及以上               | 1~1.8以下                 |
|                                                           | 织机(台)          | —                    | 500台及以上                 |
| 丝绸企业<br>缫丝<br><br>绢纺<br><br>丝织                            | 绪(万绪)          | —                    | 1 及以上                   |
|                                                           | 固定资产原值(万元)     | —                    | 1000及以上                 |
|                                                           | 锭锭(万枚)         | —                    | 1 及以上                   |
|                                                           | 固定资产原值(万元)     | —                    | 2000及以上                 |
|                                                           | 织机(台)          | —                    | 500及以上                  |
|                                                           | 固定资产原值(万元)     | —                    | 2000及以上                 |
| 其它纺织企业                                                    | 固定资产原值(万元)     | 10000及以上             | 3000~10000以下            |

- 注
1. 化学纤维企业既生产长丝又生产短丝时, 可将长丝能力折合为短丝
  2. 精、粗毛纺织企业标准: 全能企业, 精纺织企业, 具备从纺、织、染品的全套加工生产能力, 不是全能企业, 则精毛纺大型一档标准为
  3. 其它纺织企业, 包括单织厂(单一的毛条、工业毡、工业呢、毛绒、厂等。
  4. 凡按生产能力标准划分的企业, 除生产能力达到标准外, 固定资产万元以上。其中, 纺织行业的棉、毛、麻、丝、绢纺织企业, 固定资

企业的划分标准

| 中 型                                          |                                              | 小 型                                 | 备 注                                                            |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 中型一档                                         | 中型二档                                         |                                     |                                                                |
| 2~4以下                                        | 0.6~2以下                                      | 0.6以下                               | 化纤联合企业化<br>纤单体的生产能<br>力,按商品量计算,<br>合成纤维单体及聚<br>合物执行石化工业<br>的标准 |
| 1~2以下                                        | 0.3~1以下                                      | 0.3以下                               |                                                                |
| 0.5~1以下                                      | 0.3~0.5以下                                    | 0.3以下                               |                                                                |
| 0.4~0.8以下                                    | 0.2~0.4以下                                    | 0.2以下                               |                                                                |
| 0.3~0.5以下                                    | 0.2~0.3以下                                    | 0.2以下                               |                                                                |
| 8~10以下<br>6~8以下+800~<br>1000(台)以下<br>0.8~1以下 | 5~8以下<br>3~6以下+<br>300~800(台)以下<br>0.5~0.8以下 | 5 以下<br>3 以下+300 (台)<br>以下<br>0.5以下 | 布机按44" 标准<br>合布机折算                                             |
| 0.8~1以下<br>0.4~0.5以下                         | 0.5~0.8以下<br>0.2~0.4以下                       | 0.5以下<br>0.2以下                      | 全能厂<br>全能厂                                                     |
| 0.8~1以下<br>300~500台以下                        | 0.5~0.8以下<br>150~300台以下                      | 0.5以下<br>150台以下                     | 全能厂                                                            |
| 0.8~1以下<br>—                                 | 0.5~0.8以下<br>—                               | 0.5以下<br>—                          | 同时具备两项指标                                                       |
| 0.8~1以下<br>—                                 | 0.5~0.8以下<br>—                               | 0.5以下<br>—                          | 同时具备两项指标                                                       |
| 400~500以下<br>—                               | 250~400以下<br>—                               | 250以下<br>—                          | 同时具备两项指标                                                       |
| 2000~3000以下                                  | 1000~2000以下                                  | 1000以下                              |                                                                |

能力, 然后以短丝能力作为划分标准。一吨长丝能力折合为三吨短丝能力。  
到成品的全套加工生产能力; 粗纺织企业, 具备从原料加工、纺、织, 染到成  
2万锭以上, 粗毛纺为0.9万锭以上。  
长毛绒、毛毯、帘子布、麻袋厂)、针织厂、色织厂、印染厂、丝制品厂、服装  
原值, 大型一档企业一般控制在6000万元以上, 大型二档企业一般控制在3000  
产原值必须在2000万元以上。

挥人的积极作用。为此，必须高度重视人员的正确选用，职工技能的培训，人与设备的最佳配合和人的积极性的调动。

信息是经过加工的文字、图纸、数据等的总称，是企业决策的主要依据，也是实行组织管理的有效手段。因此，必须建立一个有效的管理信息系统，达到“四性”要求即及时性、准确性、适应性和经济性。而要达到这些要求，就必须实现信息系统的“四化”要求，即科学化、程序化、制度化和自动化。

（二）纺织企业的类型划分 现代纺织企业有不同的类型，其管理工作也就有不同的特点。我国将各种纺织企业，按其主要设备数量、生产能力以及固定资产原值，划分成大、中、小三种类型，如表1-1所示。

（三）纺织企业的组织形式 我国纺织企业有两种基本组织形式，即单厂企业和多厂企业。

单厂企业，即一个工厂就是一个企业。这种企业由生产技术上有着密切联系的若干生产车间（工段、班组）、一些服务单位（蒸汽、工具、机修等）和管理部门所组成。它实行全厂统一经营、统一核算盈亏和统一进行对外经济联系。

多厂企业，即由多个工厂组成一个企业。这种企业按专业化协作和经济合作的原则，把各个生产技术上或经营业务上有密切联系的工厂（分厂）组织在一起，它是企业性工业公司（总厂）。其所属各个工厂（分厂），在生产经营上按照公司统一计划进行；在经济上可以统一核算盈亏，也可以分别核算盈亏；在法律上统一为一个法人单位。多厂企业的组织形式，又可分为总厂、专业公司、联合公司等。从生产经营活动范围看，有工业和商业合一的公司，有工业和外贸合一的公司；从所有制看，有全民所有制工厂组成的公司，有