



纺织工业企业管理



纺织工业出版社

内 容 提 要

《纺织工业企业管理》由概论、生产过程组织、预测技术和决策方法、生产经营计划、新产品开发、设备管理、质量管理、物资管理、劳动人事管理、科技管理、技术经济分析、销售管理、经济管理等十三章组成,全书较系统地论述了我国纺织工业企业管理的原理和方法,并介绍了国外适合我国国情的先进的、科学的管理方法。

责任编辑: 彭 鑫

高等纺织院校教材

纺织工业企业管理

中国纺织大学管理工程教研室 编

纺织工业出版社出版

(北京东长安街12号)

通县昆子店印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

各地新华书店经售

850×1167毫米 1/32 开本: 13.16/32 字数: 548千字

1985年12月 第一版第一次印刷

印数: 1—20,000 定价: 3.20元

ISBN 7-5064-0169-X/TS·0167(课)

序 言

《纺织工业企业管理》这一教材是在我校所编《纺织企业管理讲义》的基础上修改而成的。这次修改在内容的选择和章节的编排上都做了较大的变动。这主要体现在以下几方面:

1. 增加了我国纺织工业概况的内容, 使学生不仅能掌握纺织企业管理的基本原理和方法, 而且对我国纺织工业的概况也能有一个概括的了解。

2. 反映了企业管理由生产型向生产经营型转变的特点, 使学生既能掌握生产过程的管理, 也能对市场经营方面有所了解, 并能正确认识两者的关系。

3. 较多地反映了现代化管理的内容, 将应用较广泛且较成熟的现代化管理方法穿插于各项专业管理之中进行介绍, 便于学生学习和应用。

本教材主要供高等纺织院校工程技术各专业教学之用, 也可供纺织企业工程技术人员、管理人员参考。

本教材第一章、第二章和第九章由孙景奎编写, 第三章决策部分、第四章和第七章由刘泽波编写, 第五章、第六章由马柏年编写, 第三章预测部分、第八章由杨志武编写, 第十章由范海薇编写, 第十一章由高章博编写, 第十二章、第十三章由张绮泰编写。由于编写时间短促, 编者水平有限, 本教材中难免有不妥之处, 敬请读者批评指正。

中国纺织大学
管理工程教研室

目 录

第一章 概论	(1)
第一节 我国纺织工业概况.....	(1)
第二节 社会主义工业企业的特征.....	(9)
第三节 企业管理的性质、职能和系统.....	(12)
第四节 企业的领导制度.....	(21)
第五节 企业的组织机构.....	(31)
第二章 生产过程组织	(41)
第一节 生产过程的构成及其基本要求.....	(41)
第二节 生产类型.....	(44)
第三节 生产过程的组织形式.....	(48)
第四节 流水生产线的组织.....	(53)
第五节 生产过程的分析与改善.....	(56)
第三章 市场预测和经营决策	(60)
第一节 市场预测的内容、分类、程序.....	(60)
第二节 市场调查.....	(64)
第三节 市场预测方法.....	(70)
第四节 决策的基本原理.....	(89)
第五节 决策方法.....	(85)
第四章 生产经营计划	(100)
第一节 计划的种类及其内容.....	(100)
第二节 计划指标体系和目标管理.....	(103)
第三节 计划管理的基本方法.....	(108)
第四节 生产经营计划的编制、执行和控制.....	(118)
第五节 生产计划和作业计划.....	(121)

第五章 新产品开发	(138)
第一节 概述.....	(138)
第二节 新产品开发的技术准备.....	(138)
第三节 价值工程在新产品开发中的应用.....	(144)
第四节 新产品的试制与鉴定.....	(154)
第五节 新产品生产技术的组织计划.....	(159)
第六章 设备管理	(164)
第一节 概述.....	(164)
第二节 设备的选购与使用.....	(165)
第三节 设备的维修与检查.....	(174)
第四节 设备的改造与更新.....	(182)
第五节 设备综合管理和全员生产维修.....	(190)
第七章 质量管理	(195)
第一节 质量管理的基本概念.....	(195)
第二节 质量保证体系.....	(199)
第三节 质量控制的统计方法.....	(206)
第四节 工程能力指数及其应用.....	(222)
第八章 物资管理	(229)
第一节 概述.....	(229)
第二节 物资定额.....	(233)
第三节 物资需求计划.....	(243)
第四节 物资管理方法.....	(254)
第五节 仓库管理.....	(261)
第九章 劳动人事管理	(264)
第一节 劳动生产率.....	(264)
第二节 劳动组织.....	(269)
第三节 操作方法.....	(275)
第四节 劳动定额与定员.....	(282)
第五节 职工的物质利益.....	(288)

第六节 劳动保护.....	(292)
第七节 人事管理.....	(298)
第十章 科技管理	(302)
第一节 概述.....	(302)
第二节 科技管理体制和组织机构.....	(307)
第三节 科技成果管理.....	(312)
第四节 科技情报管理.....	(319)
第十一章 技术经济分析	(326)
第一节 概述.....	(326)
第二节 评价技术经济效益的指标体系.....	(329)
第三节 评价技术经济效益的前提条件.....	(333)
第四节 利息和货币、时间的关系.....	(337)
第五节 技术经济分析的方法.....	(342)
第十二章 销售管理	(363)
第一节 销售管理的意义和销售观念的转变.....	(363)
第二节 市场开拓.....	(366)
第三节 销售价格.....	(371)
第四节 销售业务的组织.....	(381)
第十三章 经济管理	(391)
第一节 资金管理.....	(391)
第二节 成本与盈利管理.....	(403)
第三节 企业经济活动分析.....	(420)

第一章 概 论

第一节 我国纺织工业概况

一、纺织工业在国民经济中的地位和作用

我国纺织工业在国民经济建设中担负着四大任务：（1）满足国内人民群众衣着的需要；（2）为国家提供建设资金；（3）为国家创造外汇；（4）保证国民经济各部门生产建设对纺织品的需要。

解决人民穿衣的问题，是我国纺织工业的首要任务。解放前，纺织工业与我国其它工业相比，虽有一定的基础，但发展缓慢，人民穿衣的问题始终没有解决。以棉纺织行业为例，在1949年之前的60多年时间里，仅建成棉纺锭500万枚，平均每年增加8万枚；自动织布机6万多台，平均每年增加1000台。棉布产量最高年份只有27.9亿米，加上进口棉布和农民自纺自织的土布，全国平均每人每年棉布的消耗量只有5米多一些。最低年份的产量只有19亿米，全国平均每人每年棉布的消耗量只有3米左右，其中农村人均只有2米左右。品种、花色也十分单调。出口创汇是根本谈不上的。

1949年中华人民共和国的成立，为我国纺织工业的发展开辟了广阔的道路。在中国共产党领导下，人民政府改造了官僚资本主义纺织企业，使其成为社会主义全民所有制企业。随之，对具有半殖民地半封建经济特点的旧中国纺织工业，进行了广泛而深刻的民主改革和生产改革。接着，又稳步地对民族资本纺织企业和手工纺织业，进行了社会主义改造。在此基础上，迅速地展开了大规模的生产建设。经过30多年的发展，取得了巨大的成就。

据统计，到1985年底，纺织工业部系统已拥有企业单位5957个（非纺织工业部系统尚有16003个），约占全国工业企业总数的1.28%；有职工人数（包括全民、集体）500.42万，约占全国工业企业职工人数的6.03%；纺织工业总产值（按纺织工业部口径统计，1980年不变价）为873.7亿元，约占全国工业总产值的10.53%；提供税利127.5亿元，占全国财政收入的6.97%。

1985年，我国生产化学纤维94.78万吨，棉纱353.48万吨，布146.68亿米，呢绒2.18亿米，毛线12.59万吨，毛毯1950万条，涤纶长丝织物11万吨，丝织品14.9亿米，纺织机械34.24万吨。

1985年，我国纺织品出口创汇41亿美元。在“六五”计划期间共创汇168.6亿美元，平均每年增长10%；如果包括丝绸出口创汇的48.4亿元，可占同期全国出口创汇总额的19%，仅次于石油而居全国第二位。

我国生产的纺织品，除保证人民衣着需要、为国家提供建设资金和出口创汇外，还要保证国民经济各部门生产建设对纺织品的需要。特别是工业、农业、交通运输等部门所需要的帆布、轮胎帘子布、工业用呢、工业用毡、过滤布、麻袋、麻包布，以及旅馆、卫生、劳动保护用布等，需要量逐年增多，已超过衣着纺织品用量的增长速度。

上述成就的取得，充分显示了我国社会主义制度的优越性和强大的生命力。到本世纪末，我国的纺织工业将会有更大规模的发展。

二、纺织工业的行业结构

纺织工业的行业结构，是随着生产建设的发展而不断变化的。它反映了纺织工业利用纺织原料资源和适应国内外市场需求的状况，也反映了纺织工业科学技术发展的水平。

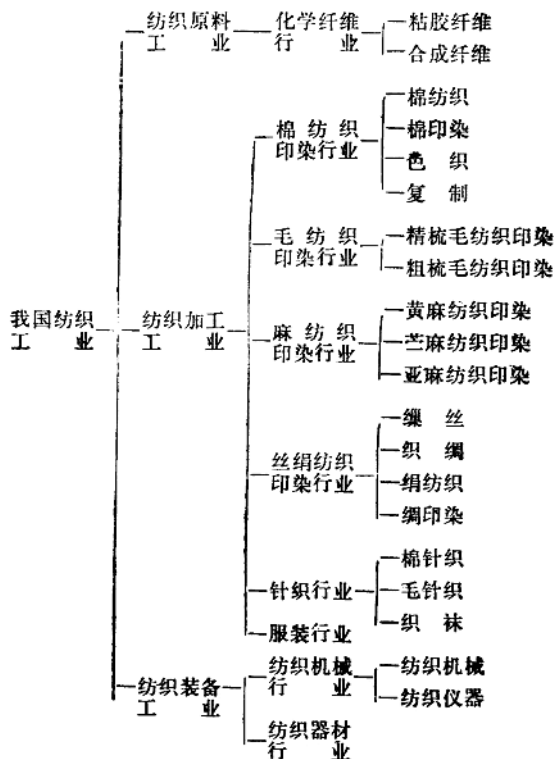
（一）纺织工业的行业组成

我国的纺织工业体系，是由纺织加工工业、纺织原料工业和纺织装备工业三大部分所组成的。这三大部分包括九个大行业，

而各个大行业又可以按照原料、工艺、产品的不同，划分为若干个小行业，从而构成一个完整的、适合中国国情的多层次的行业结构，如表1-1所示。

表1-1

我国纺织工业的行业组成



(二) 影响纺织工业行业结构的因素

1. 市场需求的发展变化 在我国有计划的商品生产条件下，人民对各种纺织品的需求，是通过市场需求反映出来的。它一方

面受历史上长期形成的衣着习惯影响，另一方面直接受购买力水平的影响。因此，反映在纺织品市场上，不同时期对各种纺织品的需求比例不尽相同。此外，还有国际市场纺织品需求的变化，也会反映到国内纺织品市场上来。因此，纺织工业的行业结构，必须适应国内外市场需求的变化，不断作相应的调整。

2. 原料资源的发展变化 我国幅员广阔，棉、毛、麻、丝等各种纺织原料的生产都有一定规模。但是，植棉、养羊、种麻、育蚕等这些农、牧、副业的发展，在很大程度上要受自然条件的制约。同时，化纤原料的发展也要受到资源、技术等条件的制约。因此，纺织加工工业各个行业的发展，必然在很大程度上受到本行业原料资源的制约，从而引起纺织工业行业结构的变化。

3. 技术和管理的发展变化 由于各行业原有技术和管理基础的不同，在技术和管理上存在差异，因此原有技术和管理基础好的行业，发展就较快，通过技术改造取得的效果就显著，例如棉纺织行业。否则发展就较慢。这也要引起纺织工业行业结构的变化。

三、纺织工业的合理布局

建国后，我国纺织工业的发展过程，同时也是合理调整布局的过程。通过合理地调整纺织工业布局得到了以下的好处：（1）充分利用各地区的纺织原料资源，消除多余的运输过程，降低生产成本，节约社会劳动；（2）纺织企业接近纺织品消费市场，有利于供产销的衔接；（3）密切纺织工业与农业的经济联系，促进纺织原料生产和农村经济发展；（4）有利于发展落后地区、边远地区和少数民族地区的经济。

（一）纺织工业合理布局的原则

1. 坚持全国一盘棋，全面规划纺织工业的发展。既要大力发展内地纺织工业，使纺织工业比较接近原料产品和消费地区，又要充分利用、合理发展沿海老的纺织工业基地，充分发挥这些基地的技术优势。

2. 把需要和可能结合起来，讲究经济效益。要综合地、全面

地考虑原料、市场、能源、水源、交通、地质、劳动力、技术力量以及各方面的协作条件等因素，根据需要进行布局，努力提高经济效益。

3. 要适当集中，建成不同规模的基地。纺织染之间要尽可能成龙配套，不能太分散。

(二) 纺织工业布局的合理调整 and 不断完善

新中国成立初，党和政府首先采取措施，大力发展内地纺织工业。在接近原料产地，交通方便，供电、供水等建厂条件比较好的地区和城市，例如北京、西安、郑州、邯郸、石家庄等，兴建了大批纺织厂，形成了配套成龙的纺织基地。到1957年底，初步改善了棉纺织工业布局不合理的现象。陕西、河北、湖北、江苏、山东和河南等6个主要产棉区的棉花收购量和拥有的棉纺锭比例，都发生了比较大的变化。60年代、70年代又在内地形成的一些中小型纺织基地，也在纺织工业生产中发挥了重要作用。在不断发展内地纺织工业的同时，注意发挥了沿海老基地的作用。

目前，我国已形成35个不同类型的纺织工业基地，分布在19个省、市、自治区，如表1-2所示。这35个纺织工业基地占全国纺织工业的比重：工业总产值为63.4%，棉纺锭为53%，毛纺锭为66%，固定资产原值为44.6%，主要生产能力和积累额为50%。

表1-2

我国的纺织工业基地

类 型	所 在 城 市
大型基地	上海、天津、北京
中型基地	青岛、无锡、武汉、石家庄、常州、西安、广州、郑州、苏州、南通、重庆、济南、大连、南京、沈阳、邯郸、杭州
小型基地	咸阳、营口、丹东、成都、锦州、沙市、宁波、柳州、哈尔滨、合肥、芜湖、兰州、呼和浩特、南昌、潍坊

注 这里是把基地纺织工业产值占全国纺织工业产值比重在13%以上的作为大型基地，1%~13%的作为中型，0.5%~1%的为小型。

四、纺织工业的原料结构

棉、毛、麻、丝等天然纤维，是我国传统的纺织工业原料。经过30多年的发展，到80年代初，棉花、蚕茧、黄洋麻产量都已进入世界前三位的行列。此外，还拥有柞蚕丝、苧麻、山羊绒等独特的纺织原料。但是，这些天然纤维的发展必然受到自然条件的限制。因此，为了增加纺织原料资源，50年代后期，我国从粘胶纤维入手，开始发展化学纤维。60年代和70年代，纺织工业的建设重点已转向化学纤维工业。化学纤维工业的崛起，不仅增加了纺织加工各个行业的原料资源，而且丰富了各个行业的产品品种，使纯纺、混纺、交织产品大量进入市场。到80年代初，化学纤维在棉纺行业耗用原料总量中已占到15%~20%，在毛纺行业占到40%左右，在丝织行业占到60%左右，在针织行业的比重就更大。

五、纺织工业的产品结构

建国初期，我国纺织工业所要解决的首要问题，是保障5亿多人民衣被的供应。当时纺织品在数量上供不应求的矛盾格外突出，品种、花色还较少。此后，随着国家大规模经济建设的迅速发展，人民生活水平的不断提高，不仅纺织品的数量有大幅度的增长，而且纺织品的质量、品种、花色也日益增多，从而使纺织工业的产品结构发生了显著的变化。为了满足国内外市场对纺织品的需要，纺织工业进一步扩大了棉纺织印染布(包括混纺布)、针织品、呢绒、麻织品、丝织品的产量，使纺织品结构更趋于合理化(见表1-3)。

我国纺织产品结构的变化，总的来说是由低档向高档发展，由品种单调向多品种、多花色方向发展，主要表现在以下几方面：

1. 纺织品档次逐步提高 为了适应市场发展的需要，纺织品由中低档向中高档方向发展，并且相应地提高了平均纱支，增加了精梳、细薄织物。50年代初，棉布以中低档的平纹、斜纹织物

表1-3

纺织工业主要产品产量

产 品	单位	1952年	1980年	1985年
化学纤维	万吨		45.03	94.78
其中：粘胶纤维	万吨		13.6	17.73
合成纤维	万吨		31.41	77.06
棉纱	万吨	65.7	292.6	353.48
棉布	亿米	38.3	134.8	146.68
印染布	亿米	19.2	80.71	75.27
针棉织品用纱	万件	30.4	131.77	210.09
毛线	万吨	0.2	5.73	12.59
呢绒	亿米	0.4	1.01	2.18
麻袋	亿条	0.67	4.25	6.27
丝	万吨	0.56	3.54	4.22
丝织品	亿米	0.65	7.59	14.49
纺织机械	万吨	1.90	20.00	34.24

为主；而50年代中后期，则细布、府绸、卡其、华达呢、色织物、起绒织物等的比重上升。到60年代，出现了“的确良”等化纤纺织品，以及麻纱、纬长丝、包芯纱等新品种。

2. 梭织产品与针织产品比例发生变化 梭织产品是我国人民传统的衣被料。在相当的时间里，棉、毛、丝、麻织物都以梭织为主，产品品种少。50年代初期，全国每年用于针棉织品的棉纱仅5万吨，约占全国棉纱年产量的10%，产品品种主要是汗衫、背心、棉毛衫裤、厚绒衣裤及袜子等。到1985年，针棉织品用纱已达到68.52万吨，占棉纱年产量的20%，产品品种发展到内衣外衣化，例如两用衫、茄克衫、连衣裙等。针织面料向粗厚、轻薄两极发展，并从素色向色织、提花、印花、烂花、绒面等多品种花色发展。

3. 衣料与服装比例发生变化 我国人民特别是农民，传统上是购买衣料自己缝制服装。到了70年代，这种情况开始改变，逐步从购买衣料转向购买成衣服装。这是因为商店出售的成衣服装，

式样好，款式新，品种多，变化快，挑选余地大，又可以省工省料。

4.天然纤维纺织品与化学纤维纺织品比例发生变化 50年代，国内还只能生产少量的粘胶纤维人造棉、人造丝；这时城乡市场销售的纺织品，绝大部分是用天然纤维原料，并主要是纯棉纺织品。到了60年代，合成纤维逐步发展起来，锦纶、维纶、涤纶、腈纶等纯纺、混纺产品开始进入消费领域。到了70年代，化纤织物已很普及。到了1985年，化纤织物的年销售量达到64.54亿米，相当于同年纯棉布销售量的44%。

六、中国纺织工业的世界地位

我国的纺织产品不仅保障了国内市场的需要，为国家提供了大批建设资金，在国民经济中占有重要的地位；而且每年都有大宗出口，销售到世界各地，在世界上也占有重要的地位。

（一）主要设备规模

我国主要纺织设备规模已有多项居世界前列。1985年我国棉纺设备达到2323万锭，占世界棉纺总锭数的13%，居世界第一位；毛纺工业总规模139万锭，也已进入世界前五名。

（二）主要产品产量

在世界范围内，我国棉纱总产量和设备单位产量，都居于领先地位。1982年，世界主要国家的棉纱产量，苏联为163万吨，美国为99万吨，印度为96万吨，日本为47万吨，而我国为339万吨。1985年我国棉纱产量更达到353.5万吨，在世界上处于遥遥领先的地位。每个棉纺纱锭年产棉纱，苏联、美国、印度、日本等国家都不到0.1吨，而我国为0.17吨左右，同样处于领先的地位。

（三）主要纺织原料

我国纺织原料资源丰富，在世界上也占有突出的地位。1984年世界棉花总产量为3318万吨，同年我国棉花产量为625.8万吨，占世界棉花总产量的19%。我国桑蚕丝产量占世界总产量的40%，山羊绒产量占世界总产量的55%，兔毛产量占世界总产量的90%。

以上，苧麻产量占世界总产量的60%以上。我国化学纤维工业虽然起步较晚，但发展迅速，1985年的产量已接近95万吨，仅次于美国、日本、苏联，居第四位。

（四）纺织品出口

在世界纺织品市场上，我国已成为主要纺织品出口国之一，产品遍及五大洲的160多个国家和地区。我国纱、布出口数量，70年代以来一直名列世界前茅。真丝缙的出口量，从1979年以来也居世界首位。此外，呢绒、毛毯、羊绒衫、针织外衣、床单等，在世界出口总量中也占有一定的地位。

但是，也应看到，我国纺织工业的技术和装备，同世界先进国家相比还是落后的，出口还多为初加工产品。我国的人均纤维量与发达国家相比还有很大差距，仅比发展中国家人均纤维量略高些。针对这些情况，党和政府已经和正在采取强有力的措施，加速发展我国的纺织工业，提高我国纺织品在世界市场的竞争能力。

第二节 社会主义工业企业的特征

一、社会主义工业企业的概念

社会主义工业企业是以生产资料公有制为基础，应用现代生产技术，从事工业生产经营活动，实行独立核算，自负盈亏的经济组织。这个概念，包含了以下五层意思。

1. 社会主义工业企业的生产资料归全体人民或部分劳动者集体所有。因此，它在所有制性质上与生产资料归资本家私有的资本主义企业有着根本的区别。

2. 社会主义工业企业是用现代生产技术装备起来的。因此，它在生产力水平上与以简单手工工具为基础的手工业企业不同。

3. 社会主义工业企业是为社会提供工业产品或工业劳务的经济组织。因此，它在生产经营活动方式上与农业企业、商业企业、

交通运输企业、金融企业、咨询服务企业等不同。

4. 社会主义工业企业作为相对独立的生产单位，必须实行独立核算、自负盈亏。因此，它在经济利益上与不实行独立核算、自负盈亏的行政单位、事业单位不同。

5. 社会主义工业企业作为从事工业生产经营活动、相对独立的经济单位，必须具有法人地位，法人代表是厂长（经理）。因此，它在法律地位上与行政组织的附属单位 and 经济组织的内部部门不同。

社会主义纺织工业企业同样具有上述的概念，只是它的加工对象是纤维、纱、布等。因此，纺织工业企业在管理上，与其它工业企业相比，还有许多自己的特点。

二、社会主义工业企业的特征

社会主义工业企业是国民经济的基本单位，是社会物质财富的创造者，也是国家、企业、个人三者利益的结合点。社会主义工业企业既是生产力的担当者，又是社会生产关系的体现者。它是生产力和生产关系的统一体。因此，社会主义工业企业的特征主要表现在生产力、生产关系和经营管理三个方面。

（一）生产力方面的特征

社会主义工业企业在生产力方面与资本主义工业企业基本相同，它们都是建立在社会化大生产、应用现代生产技术和和管理技术基础之上的企业。这与手工业企业根本不同。

1. 拥有较复杂的技术装备。现代工业企业要求生产效率高和产品质量好，要做到这一点，就必须采用完善的机器体系来进行生产。同时，要求劳动者必须具有高超的操作技能。

2. 实行精细的劳动分工和严密的协作。现代工业企业的生产过程包括一系列部门和环节，每个部门和环节又进一步划分为许多生产阶段和工序。例如，棉纺织企业可分为纺纱和织布两个工场。纺纱工场又分为清棉、梳棉、并条、粗纱、细纱、捻线等工序；织布工场可分为络筒、整经、浆纱、穿筘、织造、整理等工

序。因此，需要配备不同工种的生产工人、各有关专业的工程技术人员和经营管理人员。他们既要有精细的劳动分工，又要有严密的协作，才能把整个企业的生产经营活动搞好。

3.生产过程具有高度的比例性和连续性。为了保证现代工业企业生产的顺利进行，就必须使各个生产环节和各道工序之间，在生产能力上保持合理的比例性，在时间上保持高度的连续性。

4.企业生产具有广泛的外部联系，企业必须提高适应外界环境变化的能力。

上述特征要求我们在管理企业时，决不能采用小生产的管理办法，必须努力学习和积极采用现代科学技术，按照社会化大生产的客观规律，合理组织企业的生产，以确保生产按比例地、连续地、有节奏地进行。

（二）生产关系方面的特征

社会主义工业企业是建立在生产资料公有制基础上的，它同以生产资料私有制为基础的资本主义工业企业有着根本的区别。这主要表现在以下几个方面：

1.社会主义公有制的建立，使劳动者成为国家、社会和企业的主人，他们既是生产者，又是管理者。因此，社会主义工业企业必须实行民主管理，依靠广大职工群众办好企业。在个人消费资料方面，实行“各尽所能，按劳分配”的社会主义分配原则。

2.由于消灭了资本主义私有制，企业的生产目的发生了根本变化，劳动者不再为资本家发财致富而卖力，而是为满足整个社会全体成员日益增长的物质和文化生活需要进行生产。

3.社会主义公有制的建立，使社会主义工业企业同整个国民经济紧密结合起来。社会主义国家成为整个国民经济的领导者和组织者，通过制定正确的方针、政策和法律，自觉依据和运用价值规律，指导和调节社会主义企业的生产经营活动；同时，也使社会主义企业能够根据国家的统一计划和市场需要，安排自己的生产经营活动。