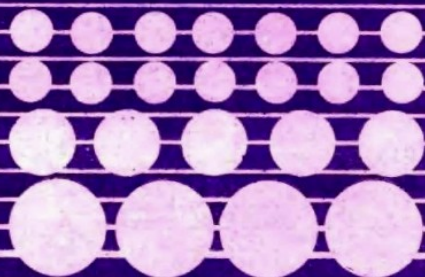


技工学校教改教材

工厂管理

四川省劳动人事厅技校教研室
四川省机械工业厅宣传教育处

编



四川科学技术出版社

蘇平如學

PDG

F406

239

3

技工学校教改教材

工厂管理

四川省劳动人事厅技校教研室 编
四川省机械工业厅宣传教育处

四川科学技术出版社

1988年·成都



B 581113

责任编辑：解励诚
封面设计：李 勤
- 技术设计：解励诚

技工学校教改教材

工 厂 管 理

四川省劳动人事厅技校教研室 编
四川省机械工业厅宣传教育处

四川科学技术出版社出版发行
(成都盐道街三号)

四川省安岳县印刷厂印刷
ISBN 7—5364—0745—9/G·6(课)

1988年6月第1版 开本 787×1092 1/32

1989年5月第2次印刷 字数 169千
印数10001—13000册 印张 6 375 插页
定价：2.15元

新华书店
PDG

编者说明

本书由四川省劳动人事厅技校教研室和四川省机械工业厅宣传教育处组织编写。

内容如下。绪言；第一章管理概论；第二章经营常识；第三章生产管理基本知识；第四章全面质量管理的基本知识；第五章班组管理和安全生产；第六章管理科学的发展。

第一章由徐挺、陈录如编写。绪言、第二章、第五章、第六章由徐挺编写。第三章、第四章由陈平原编写。

由徐挺担任主编。陈录如担任主审，参审胡少俊。

全书预计授课时数60学时。

本书针对工厂生产实际情况介绍工厂管理的基本内容，尤其是经营常识和质量管理的內容，具有较强的时代性。

本书文字通俗，符合技工学校学生的知识水平，也适合中级技工及班组长阅读。

读者学习本书时，应结合生产岗位的特点学以致用。

鉴于编者水平有限，不当之处，请读者指正。

前 言

根据《中共中央关于教育体制改革的决定》和《技工学校工作条例》精神，为了适应技工学校教学改革的需要，提高教学质量，实现培养目标，我们组织编写了技工学校教改教材：《语文》、《思想品德修养》、《数学》、《化学》、《体育》、《工厂管理》、《机械制图》、《机械制图习题集》、《机械基础》、《电工基础》、《公差配合与测量》、《金属工艺学》、《车工工艺学》、《钳工工艺学》、《焊工工艺学》、《铸工工艺学》、《钳工》（生产实习）、《车工》（生产实习）。

这套教改教材是在总结几年来我省技校教学改革经验和充分调查研究的基础上组织编写的。它紧扣技工学校培养目标，以加强生产实习教学为“龙头”，以中级技术工人应知应会为主要依据，对课程设置和教学内容进行了改革。编写中贯彻了由浅入深，循序渐进原则，力求切合我省技工学校教改和学生实际，切合企业生产实际。在使学生掌握中级技工所需的基础知识和操作技能的同时，更好地发展智力，提高分析问题和解决问题的能力上也作了一定的探索。因此，这套教改教材在教学思想，教材体系，教学内容，举例、练习等方面都有一定的突破，具有较强的适应性、实用性和针对性。

这套教改教材适用于各级各类技工学校机械类工种（专业）。也可作为机械类工种工人中级技术培训教材。其中《语文》、《数学》、《化学》、《体育》、《工厂管理》适用

于所有技工学校。

由于技工学校教学改革正逐步深化，加之编写时间短促，这套教材难免有缺点或错误，请批评指正。

四川省劳动人事厅技校教研室
四川省机械工业厅宣传教育处

1988年4月

目 录

绪言	1
第一章 管理概论	6
§ 1—1 工厂管理的含义及基本特性	6
§ 1—2 工厂管理的基本要素及基本任务	8
§ 1—3 工厂的基本形式和管理内容	9
§ 1—4 工厂管理的职能	1 ²
§ 1—5 我国工厂的领导制度和管理机构	14
第二章 经营常识	2 ¹ ₁
§ 2—1 经营管理概述	2
§ 2—2 经营观念	25
§ 2—3 经营决策和经营信息	28
§ 2—4 工厂方针及经营目标	33
§ 2—5 生产型管理与生产经营型管理	4 ¹
第三章 生产管理基本知识	45
§ 3—1 生产过程的组织	45
§ 3—2 生产计划和生产作业计划	5
§ 3—3 劳动定额的基本知识	67
第四章 全面质量管理的基本知识	74
§ 4—1 质量管理概述	74
§ 4—2 质量职能与“质量否决权”	85
§ 4—3 全面质量管理的基础工作	89
§ 4—4 生产制造过程的质量管理	95
§ 4—5 PDCA 循环	101

§ 4—6	全面质量管理常用工具简介	106
§ 4—7	质量检验和质量改进工作	126
§ 4—8	质量管理小组活动	130
第五章	班组管理和安全生产	137
§ 5—1	班组的性质、地位和作用	137
§ 5—2	班组的任务和工作内容	139
§ 5—3	班组民主管理和岗位经济责任制	146
§ 5—4	劳动保护和安全生产	155
§ 5—5	劳动纪律和劳动竞赛	162
§ 5—6	设备维护保养和工具管理	167
§ 5—7	文明生产	171
§ 5—8	怎样当班组长	174
第六章	管理科学的发展	180
§ 6—1	管理科学的形成	180
§ 6—2	科技发展与管理科学的关系	185
附表 1	班组目标管理图	191
附表 2	年个人目标管理卡	191
附表 3	QC小组活动记录表	192
附表 4	QC小组注册登记表	193
附表 5	QC小组课题登记表	194
附表 6	QC成果发表申请登记表	195

绪 言

工厂管理是技术工人了解、熟悉工业企业中工厂生产经营活动的一门学科。它是工业企业管理学的一个分支。

工业企业包括进行工业品生产的工厂（如机器制造厂、钢铁厂、化工厂、纺织厂等），也包括提供工业性劳动服务的经济组织及采掘自然资源的铁矿、铜矿、煤矿和油田等。

所以，工厂管理属于工业企业管理的范畴。它不仅具有工业企业管理的基本特征，也符合工业企业管理的基本规律，只是在管理的范围、内容上存在着量的差别，在管理形式、组织结构上亦有不同程度的差别。

一、本课程的基本内容

在现代化工业生产中，工人不仅仅是劳动者，也是经营管理者 and 生产资料所有者（全民的一员），因此学习一些基本的管理知识是十分必要的，对提高工人自身素质亦有重要的现实意义。

本课程以工业企业管理基本知识为基础内容，结合现代化工业生产的实际情况，介绍一些生产管理、经营常识、全面质量管理、班组管理和安全生产等方面的必要知识。

在学习过程中，应该广泛吸取新的科技知识及各种信息，以完善社会主义初级阶段技术工人的知识结构，从而达到适应生产力迅速发展的要求。

二、学习本课程的意义

在我国要实现生产的高度社会化和现代化，迅速发展社会生产力、振兴经济及整个社会的进步，都取决于劳动者素质的提高和大量合格人才的培养。

尤其在社会主义初级阶段，要完成推进传统产业革命和赶上世界新技术革命的双重任务，劳动者单纯地掌握劳动技能已不能适应和满足生产力发展的需要。对于技术工人，不仅要熟练地掌握操作技能和必需的专业技术理论，还应该熟悉和掌握一定的生产经营管理知识，并具备必要的管理能力。

通过本课程的学习，可以初步熟悉工厂管理对发展生产力的作用及表现形式，明确技术工人在生产经营活动中的具体职能，遵循客观经济规律，用尽量少的劳动占用和劳动消耗，取得尽可能大的经济效益。

三、工厂管理发展的三个历史阶段

工厂管理虽然属于工业企业管理范畴，但是工业企业管理的发展却是建立在工厂管理的基础上，而且起源于18世纪末期的手工业作坊。

随着自然科学和生产技术的发展，生产劳动的社会化程度愈来愈高，与此相适应，管理的实践和理论也在不断地演变和创新。迄今为止，工厂管理的发展，大致经历了传统（经验）管理、科学管理和现代管理三个阶段。

传统管理阶段始于18世纪末期资本主义工业革命，工厂取代了手工业作坊，工厂生产制度成为资本主义工业生产的主要方式，资本家为了获取更多的利润，客观上也发展了工

业生产，因而产生了工厂管理，并使其从实际劳动生产中分离，形成专门管理。

这一阶段，由于工厂规模不大，生产力水平低，所以工厂主直接依靠自己的经验和能力，解决生产中出现的矛盾或约束、限制工人，并没有统一的计划和管理办法，生产过程没有明确的操作规程和技术标准，没有劳动定额和消耗定额，产品质量不能保证，其特点系小生产的管理。

科学管理阶段於19世纪末、20世纪初，随着自由竞争向垄断资本主义过渡而逐渐形成。由于科技的迅速发展，工厂规模的不断扩大，单厂生产转向多厂联合生产，进而演变成企业，所以工厂主提高管理和改变管理方式已成为客观需要。这一时期的特点是由于管理日益复杂，管理工作已经由工厂主的特殊雇佣人员——经理或厂长执行，行使管理的一切职能，管理开始采用科学原理，使管理向科学化、系统化、标准化方向发展，用科学的管理方法代替了传统的管理方法。

现代管理是从本世纪40年代初期直到现在。第二次世界大战以后，随着资本主义的经济发展，科学技术日新月异，生产过程的自动化、连续化程度空前提高，新技术作为商品，技术更新周期急剧缩短，生产社会化程度日益提高，工厂、企业规模扩大到跨国经营，工厂之间、企业之间竞争更加激烈，市场变化异常，世界无产阶级革命的兴起对劳资关系的影响等等，迫使资本家对工厂管理、企业管理采取现代管理手段来进行。因此，管理的理论和技术进入更高层次，如采用运筹学、统计理论和电子计算技术等，使管理更加现代化，并不断发展和完善，所以就出现了现代管理阶段。

现代管理阶段最显著的特点是重视宏观战略发展的研究

和预测，采用行为科学的研究和运用，广泛采用现代科学技术成果和现代化管理手段，重视经济发展的横向联系和经济效益，将知识当作资源并大力培训职工，提高职工素质。

目前，世界各国的工业企业管理均处于现代管理阶段。对于我国，自党的十一届三中全会以来，在改革经济体制的基础上正在向管理现代化方向发展。特别是党的十三大以来，我国工业企业将按照新经济运行机制，发挥价值规律和市场调节作用，扩大企业和工厂的经营自主权，必将在管理上赋予适合中国国情的新特色，从而对生产力的发展产生巨大的推动作用。

四、工业企业和工厂

工业企业是从事工业生产经营活动为主的相对独立的经济实体，是实行自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，是具有一定权利和义务的法人。

工业企业包括工厂，所有的工厂都属于企业性质或具备企业的特征。有的企业包括很多工厂，称为多厂企业；有的企业只是一个工厂，称为单厂企业。有的工厂可以称为企业，有的不能称为企业。

属于企业的工厂必须具备下列特征：

1. 必须是一个从事工业生产活动为主的经济组织

属于企业的工厂，集中了为完成一定工业产品或劳务所需要的劳动力、劳动工具和劳动对象，生产出有一定使用价值的工业产品或劳务，以供社会的需要。这是一个经济组织的自然特征。

企业性质的工厂有别于非物质生产的事业单位，如机关、学校、医院等。

2. 必须是一个实行独立经济核算的经济组织，即国民经济的基本核算单位

企业性质的工厂，实行独立经济核算有如下标志：（1）在生产经营上独立自主；（2）在经济上独立核算盈亏；

3. 在法律上具有“法人”资格。

“法人”是指依法成立并能独立行使法定权利和承担法律义务的社会组织。具有“法人”资格的工厂可以独立对外，与其它经济组织签订合同或协议，在银行开设帐户；这是工厂作为一个社会独立成员所具有的基本特征。

在我国经济体制改革的过程中，不少单厂企业将生产车间升格为分厂，然而又不完全具备上述特征，那么这些分厂就不是独立的企业或企业性质的工厂；即使具备某一特征也不能认为是从事工业生产活动并实行独立经济核算的经济组织。

至于一些校办工厂或机关的附属工厂，虽然也挂着工厂的牌子，却不完全具备企业的特征。这类工厂只能属于生产单位，而不属于企业性质的工厂。

所以，本课程的基本内容均按照工业企业管理的要求，并结合实际情况进行安排，这是工厂管理必须遵循的一个原则。特别是机械类工厂，生产过程具有高度的连续性、比例性、节奏性，因此要求技术工人提高对管理工作重要性的认识，这也是机械工业“三上一提高”——上质量、上品种、上水平，提高经济效益的客观要求。

复 习 思 考 题

1. 是不是所有的工厂都能称为企业？为什么？
2. 工业企业或工厂管理经历了哪几个阶段？我国目前的企业或工厂管理处于什么阶段？

第一章 管理概论

§1—1 工厂管理的含义及基本特性

一、工厂管理的含义

工厂管理就是研究工业企业的工厂如何根据客观经济规律，按照自身的利益和意志，对生产经营活动进行计划、组织、指挥、控制、协调等一系列活动的总称。

进行现代化工业商品生产的工厂，是建立在现代科技基础上的机器生产，是具有高度分工与协作的大生产，其主要生产技术特点如下：

1) 大规模地采用机器和机器体系进行生产，并系统地
把科学技术知识用于生产；

2) 建立在机器体系和科学技术基础上的劳动分工细致，协作关系复杂；

3) 生产过程中各部门各环节的联系非常密切，具有高度的连续性、节奏性和比例性；

4) 同外部有着广泛而密切的联系，具有一定的环境适应性。

上述四项特征说明现代化工业生产管理的艰巨性，只有充分地、深刻地认识到进行现代化工业商品生产的工厂特征，才可能根据实际情况及发展生产力的要求，搞好工厂管理。

二、工厂管理的基本特性

管理是一种特殊的社会劳动，具有两种特性。

第一种特性是生产社会化所引起，是生产社会化本身的

要求，而且不以社会制度性质为转移，是社会化大生产本身固有的特性，通常称为管理的自然属性。

从自然属性看，管理是由协作劳动引起。如同一个乐队有一个指挥，生产经营活动也必须有一个“指挥”，保证生产经营活动的顺利进行。这是不同生产关系、不同社会制度的工厂管理所共同具有的基本特性。

第二种特性是管理在一定的社会环境中进行，必然受到所在社会的生产关系和各种社会关系的影响，并反映社会制度的特点，因而具有社会性，即通常讲的社会属性。

从社会属性看，资本主义工厂管理，是由于资本家与雇佣工人的对立而产生的。社会主义工厂管理，是为了最大限度地发展生产力，满足社会和人民的需要所采取的各种积极措施而产生的。所以，社会制度不同，工厂管理的目的也不同。

生产经营过程中的自然属性和社会属性，决定了工厂的两重性，也决定了工厂管理的两重性。

任何社会制度的工厂管理的自然属性，都是相同的，而社会属性却是根本不同的。因为资本主义与社会主义存在着本质的区别，主要是生产资料所有制的归属不同。但是进行工业商品生产的工厂，在明确生产资料所有制的前提下，按照管理的两重性原则，都必须解决好生产力（自然属性）和生产关系（社会属性）相互联系、紧密配合的问题，必须协调工厂全体员工的生产经营活动，有效地利用人力、物力、财力，提高经济效益，以达到经营目的和发展生产力的需要。

三、工厂管理的基本特征

工厂的主要任务是进行工业商品的生产，并通过流通过程的活动，以最有利的条件把商品销售出去，获得最好的经

济效益。所以，工厂管理必须明确工厂的特征和性质，必须从国情出发，把马克思主义基本原理同中国实际结合起来，在实践中开辟有中国特色的社会主义道路，才能搞好管理。

根据我国工厂的实际情况进行最有效的管理，尤其在新的经济运行机制颁布以后，工厂管理是在国家统一领导下进行生产经营活动。它拥有相对独立的自主权，并在对国家履行承担的义务后，还拥有相对独立的经济利益，即具有国家性。由于生产资料实现了公有制，工厂全体职工成了国家和工厂的主人，工厂的各项管理应具有广泛的民主性。工厂管理必须发动和依靠全体职工积极参加，这是我国工厂管理的客观要求和必然趋势，因而又具有群众性。

§1—2 工厂管理的基本要素和基本任务

一、工厂管理的基本要素

工厂是国民经济系统中的基本经济单位，是由人、财、物、信息等几大要素构成的一个完整系统。图1—1为工厂管理简图。

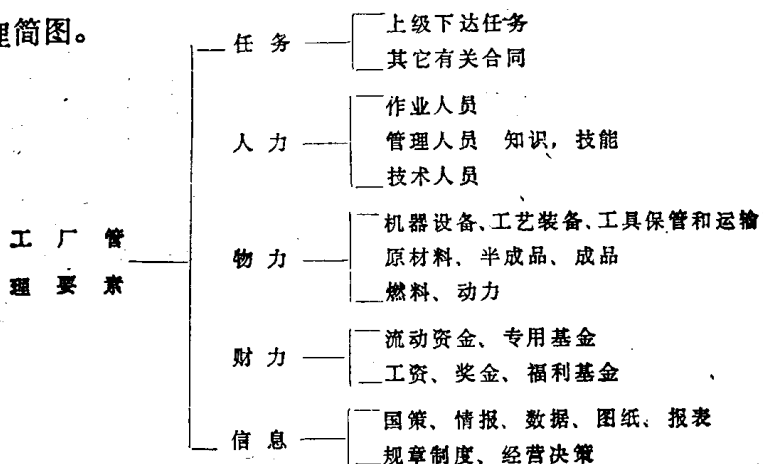


图1—1 工厂管理要素简图

二、工厂管理的基本任务

劳动力、劳动手段和劳动对象是进行工厂管理的最基本条件，也是构成工厂管理的最基本因素。它们与生产经营任务和各种信息对工厂同一生产经营过程中同时发生作用，再在生产过程中表现为物质流、价值流、信息流和知识流。所以通常将任务、人力、物力、财力和信息称作工厂管理的基本要素。也就是通过有效的管理，以最佳手段发挥这五个方面的作用，完成管理的任务并实现工厂方针目标。

工厂的性质决定了工厂管理的基本职能，它是在完成管理的任务中得到体现，也就是在不断促进技术进步和提高经济效益的基础上，执行国家经济运行机制，为发展生产、振兴经济，提供优质工业商品和工业劳务。这就是我国目前各类性质、各种类型的工厂管理基本任务。

§1—3 工厂的基本形式和管理内容

一、工厂的基本形式

现代化生产的工厂类型很多，基本形式也各不相同，分类大致如下：

1. 按企业特征划分

按企业特征划分为单厂企业和多厂企业。单厂企业是独立经营的工厂，而有些工厂虽是企业的一个分厂，却没有独立经营，也不自负盈亏，并且不具备“法人”资格，因此属于生产性车间的工厂。多厂企业是指两个以上工厂组成的企业，如公司或总厂。

2. 按专业化程度划分