

中等纺织专业学校教材

# 纺织企业管理基础

(第二版)

李长遂 主编

16

中国纺织出版社

## 内 容 提 要

本教材全面系统地介绍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管理方法,尽量反映建国以来我国纺织企业管理工作的经验。第二版力求正确反映我国当前改革的新形势,适当超前体现教材的先进性。内容包括:企业管理的原理与组织,营销管理,经营决策与计划,生产过程的组织,生产计划管理,全面质量管理,人事与劳动力管理,技术管理,物资管理,财务管理等。每章后附有复习思考题,书末有总作业题。

本教材可作为中等纺织专业学校纺、织、染专业,服装专业及职工大学和短训班的通用教材,也可供其他专业师生及纺织企业各级管理人员参考。

---

## 初 版 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，适用于棉纺织、毛纺织专业，也可供其他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、南通纺织工业学校以及天津纺织工学院等单位会审，由常州纺织工业学校蒋介景主审，提出了中肯的修改意见后，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，书中难免存在不妥之处，热忱希望读者批评指正。

编 者

1988年8月

---

## 再版序言

《纺织企业管理基础》是由中国纺织总会教育部组织编写的、供中等纺织专业学校使用的系列教材之一。本书从1990年12月第一版出版四年以来，先后共发行了近五万册，受到了全国各兄弟学校师生与纺织企业各级管理人员的欢迎。但鉴于现时期我国的经济的发展正处于从计划经济向市场经济的转型时期，及时地反映企业管理方面的成熟经验和改革动态是十分必要的。为此，为适应现代纺织工业对企业管理人员培养的需要，本书作者根据当前纺织工业的发展形势，对原书中的某些章节及其具体内容做了重大变动，力图使其结合我国纺织工业的实情，以求反映企业管理的新成果。

参加本书修订的有：安徽纺校李庆华（第十章）；常州纺校张瑞荣（第五章）、刘伟中（第八章）；南通纺校张震（第一章、第二章二、三、四节）、顾锦林（第二章一、五、六节）、王水华（第六章）、潘绍来（第七章）、李长遂（再版序言、绪论）；盐城纺校徐宏桂（第三章）；上海一纺校马元娟（第四章）；宁波纺校邵云水（第九章）。

本书由南通纺校高级讲师李长遂任主编，常州纺校高级讲师蒋介石任主审。

本书在修订过程中得到了中国纺织总会教育部职教处贾成文处长、中国纺织出版社第三编辑部张建副编审及中国纺织大学旭日工商管理学院市场营销系主任孙景奎教授的热情指导；同时，还参考了有关书刊和文献资料等，在此一并表

示感谢。

由于时间紧，编者水平有限，书中难免尚存不妥之处，敬请各位专家、读者批评指正。

编 者

1996年3月

# 目 录

|                     |       |
|---------------------|-------|
| 绪论                  | (1)   |
| 第一章 企业管理的原理与组织      | (5)   |
| 第一节 社会主义工业企业及其形象    | (5)   |
| 第二节 工业企业管理的性质与职能    | (16)  |
| 第三节 企业管理的内容、方法与基础工作 | (25)  |
| 第四节 企业的领导制度与组织结构    | (38)  |
| 第五节 现代企业制度概述        | (54)  |
| 复习思考题               | (69)  |
| 第二章 营销管理            | (71)  |
| 第一节 营销管理概述          | (71)  |
| 第二节 市场的选择与开拓        | (76)  |
| 第三节 产品与产品策略         | (84)  |
| 第四节 价格策略            | (97)  |
| 第五节 销售渠道的选择与促销      | (108) |
| 第六节 国际市场的开拓及策略      | (120) |
| 复习思考题               | (127) |
| 第三章 经营决策与计划         | (128) |
| 第一节 经营思想、经营目标与经营方针  | (128) |
| 第二节 市场调查与预测         | (138) |
| 第三节 经营决策            | (151) |
| 第四节 经营计划            | (163) |
| 复习思考题               | (172) |
| 第四章 生产过程的组织         | (173) |
| 第一节 生产过程的构成及要求      | (173) |

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| 第二节 生产类型.....             | (177) |
| 第三节 生产过程的空间组织.....        | (181) |
| 第四节 生产过程的时间组织.....        | (183) |
| 第五节 流水线生产的组织.....         | (188) |
| 复习思考题.....                | (191) |
| <b>第五章 生产计划管理</b> .....   | (193) |
| 第一节 生产计划管理的意义和内容.....     | (193) |
| 第二节 生产计划的安排.....          | (195) |
| 第三节 生产计划的实施与控制.....       | (210) |
| 第四节 网络计划技术.....           | (212) |
| 复习思考题.....                | (226) |
| <b>第六章 全面质量管理</b> .....   | (227) |
| 第一节 产品质量和质量管理的的发展.....    | (227) |
| 第二节 全面质量管理的概念和基本内容.....   | (232) |
| 第三节 全面质量管理的统计方法.....      | (237) |
| 第四节 产品质量检验.....           | (272) |
| 第五节 全面质量管理的保证体系.....      | (276) |
| 复习思考题.....                | (285) |
| <b>第七章 人事与劳动力管理</b> ..... | (286) |
| 第一节 人事管理.....             | (286) |
| 第二节 劳动力管理.....            | (304) |
| 复习思考题.....                | (333) |
| <b>第八章 技术管理</b> .....     | (334) |
| 第一节 设备管理.....             | (334) |
| 第二节 工艺管理.....             | (350) |
| 第三节 运转管理.....             | (367) |
| 第四节 科技管理.....             | (377) |

|                        |       |
|------------------------|-------|
| 复习思考题.....             | (384) |
| <b>第九章 物资管理</b> .....  | (386) |
| 第一节 物资管理的意义、任务与内容..... | (386) |
| 第二节 物资分类.....          | (387) |
| 第三节 物资定额.....          | (390) |
| 第四节 物资供应.....          | (398) |
| 第五节 仓库管理与物资节约.....     | (401) |
| 复习思考题.....             | (406) |
| <b>第十章 财务管理</b> .....  | (407) |
| 第一节 财务管理的概念、任务和内容..... | (407) |
| 第二节 资产管理.....          | (412) |
| 第三节 对外投资管理.....        | (427) |
| 第四节 成本、费用管理.....       | (434) |
| 第五节 收入、利润管理.....       | (441) |
| 第六节 财务分析与评价.....       | (450) |
| 复习思考题.....             | (456) |
| 作业题.....               | (457) |

# 绪 论

## 一、纺织企业管理的研究对象

纺织企业管理同其他工业企业管理一样，是伴随着纺织工业企业的产生而出现的。它是指导人们如何从事纺织企业的经营、生产、技术和经济活动的管理科学。我国的国有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和经营单位。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 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。研究这些方面的问题，目的主要在于根据市场需求、国家计划和企业特点组织生产，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 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、工人内部之间的关系等；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。研究这些方面的问题，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 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,是紧密结合而不可分割的,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,即具体强烈的实践性。它又属于动态科学,即随时间、条件、环境、政策等的变化而不断发展。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,从各自的具体实际出发,实行创造性的管理,以期取得更好的效益。

(二)纺织企业管理的研究方法 研究企业管理的方法很多,主要有以下四个方面。

1. 必须遵循马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主

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，企业管理者要按照时间、地点、条件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、行为科学以及公共关系学等，企业管理者只有吸收和应用这些科学知识，方能把企业管理的工作做好。

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，企业管理者只有做到“以我为主，博采众长”，才能管好企业。

4. 必须创立具有中国特色的社会主义企业管理 我国已经逐步积累起一些具有中国特色的企业管理经验，值得总结提高；同时，我们企业管理者还应认真研究社会主义初级阶段的理论，商品经济的规律等，进一步探讨与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

根据纺织专业教学计划的规定，本课程为必修课之一。要求学生做到：

1. 掌握纺织企业管理的基本理论和基本知识。

2. 熟悉纺织企业中常规管理的方法，并了解纺织企业中一些行之有效的现代管理方法，其中以营销、决策、计划、质量、技术、财务等管理内容为重点。

3. 了解各项技术经济指标的意义、影响因素及其完成这些指标的主要途径。

4. 树立按市场经济规律办事和讲求经济效益的观点，并具有初步的组织管理和进行营销的能力。

### 复 习 思 考 题

1. 纺织企业管理是一门什么样的管理科学？主要研究哪些方面的问题？研究对象是什么？

2. 纺织企业管理有何特点？我们应如何去研究它？

# 第一章 企业管理的原理 与组织

## 第一节 社会主义工业企业 及其形象

### 一、社会主义工业企业及其特征

(一)工业企业的含义 企业是指从事商品生产、流通或服务性活动的独立核算的经济单位。企业是商品生产的产物，现代企业是商品生产发展的结果。企业可以分为工业企业、农业企业、商业企业及交通运输企业等等。

工业是采掘自然物质资源和对工业品原料及农产品原料进行加工的社会生产部门。工业企业则是从事工业生产和经营活动、依法自主经营、自负盈亏、独立核算，以营利为目的，具有法人资格的经济组织。它们既可以是从事工业产品生产经营活动的经济组织，也可以是提供工业性劳务的经济组织。纺织工业企业是加工生产的工业企业，主要从事纤维制造、织布、染整等加工生产经营活动的企业。例如棉、毛、丝、麻纺织工业企业，针织工业企业，印染工业企业，服装工业企业及其纺织机械、器材企业等等。

现代工业企业从生产力方面来看，一般都大规模地采用机器体系，实行精细的劳动分工，内外协作关系复杂，生产过程具有高度的连续性和比例性，生产的社会化程度很高。

根据《全民所有制工业企业法》(以下简称《企业法》)的规定,设立企业必须依照法律和国务院规定,报请政府或者政府主管部门审核批准。经工商行政管理部门审核登记,发给营业执照,企业取得法人资格。开办企业必须具有产品、能源、原材料、交通运输的必要条件,有自己的名称和生产经营场所,有符合国家规定的资金,有自己的组织机构,有明确的经营范围及国家法律、法规规定的其他条件。《企业法》、《全民所有制工业企业转换经营机制条例》(以下简称《转机条例》)、《国有企业财产监督管理条例》(以下简称《监管条例》)涵盖的对象主要是指目前我国大多数的国有企业,但随着现代企业制度的创立,目前大多数的国有企业将向以公司制为典型的形式转换,公司企业根据《公司法》的规范而设立。

(二)社会主义工业企业的特征 社会主义工业企业是公有制为基础的、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。社会主义工业企业与建立在私有制基础上的资本主义工业企业既有区别,又有共性。其共性也就是工业企业的一般特征,主要表现为以下几个方面:

1. 工业企业是国民经济的基本单位,必须拥有人力、物力和财力,以及相应的管理组织机构,这些是它能够独立从事工业生产经营活动的基本物质技术条件。

2. 工业企业是营利性的经济组织。工业企业能够为社会生产工业产品和提供工业性劳务,通过销售等活动,从价格与成本的差额中取得盈利。因此工业企业是营利性的经济实体。

3. 工业企业需要自主经营、自负盈亏。工业企业必须独立自主地进行生产经营活动,并实行独立经济核算。有些事

业单位的工厂，有些大公司下属的分厂也是进行工业生产经营活动的经济组织，但如果它们对自己的经营成果只进行核算而不自负盈亏，其最终盈亏是由主管机关或者总公司负责，那么它们还不是真正意义上的企业。

4. 在法律上，工业企业有“法人”地位，拥有法定的义务和权利，即工业企业具有一定的组织机构和法定财产，能以自己的名义进行民事活动，享有法律规定的权利，履行法律规定的义务。作为“法人”，企业不同于一般行政单位的附属工厂，也不同于一个公司或者总厂下属的非独立性的分厂、车间，它是对外独立、在法律上具有经济权益并承担经济责任的经济主体，而营利性是企业法人区别于其他法人的本质特征。

社会主义工业企业与资本主义工业企业相比较，除了具有共同特征外，自身还有一些基本特征。社会主义工业企业主要是实行生产资料公有制的企业，它的全部生产资料和产品，属于全体劳动人民所有，或部分劳动人民集体所有。社会主义工业企业生产的目的是，是在为社会生产质优量多、适销对路的物质和文化生活用品的同时，力求获得更多的利润，并不断增加企业和职工个人的经济收入，还要承担相应的社会责任，而不是单纯地追逐利润；社会主义工业企业的全部收益，在按国家法律规定上缴有关税费以后在企业内部分配，职工的收入既与个人的劳动成果相联系，又与企业整体的经营收入相联系，实行按劳分配为主体、多种分配方式并存的制度，体现效益优先、兼顾公平的原则；在社会主义市场经济体制下，企业之间的竞争是在根本利益一致的前提下，为了互相促进，更好地实行共同的生产目的而进行的竞争，是公开平等的竞争。

社会主义工业企业的任务是由其性质和特征以及在国民经济中的地位所决定的。其任务是：社会主义工业企业应当为繁荣社会主义市场经济服务，根据市场需要努力为社会提供适销对路的工业产品和工业性劳务；以提高经济效益为中心，不断提高产品质量，增加产品品种，降低产品成本，增加利润；在发展生产的基础上，为国家积累更多的建设资金，为企业的自我改造、自我发展创造更多的收益，还应当在抓好企业物质文明建设的同时抓好企业的精神文明建设，建设有理想、有道德、有文化、守纪律的职工队伍。

## 二、社会主义工业企业的构成要素及分类

(一)企业系统的组成及工业企业的构成要素 工业企业作为一个系统，必须具有工业生产活动所必需的各种生产要素。工业企业系统的构成要素主要由人、物资、资本金、产品、技术、信息等六大要素组成。人，是指一定数量的、具有一定操作技术水平的工人、科技人员、管理人员；物资，是指土地、厂房、机器设备、原材料、能源等资料；资本金，是指企业在工商行政管理部门登记的注册资金；产品，是指能够为用户或者国家要求提供预期效益而设计的物质属性、服务和标志的组合；技术，是指具有一定的工艺技术和管理水平，以保证产品或服务达到国家规定的质量标准；信息，是指通过加工整理的、与企业生产经营活动有关的数据、资料、消息、指令等的总称。在社会主义市场经济条件下，企业的经营者应当把上述各种要素进行科学、合理的组织配置，充分发挥它们的作用，从而实现企业的营利目标。

工业企业的系统又是由许多子系统构成的多层次系统，这个系统大体上可划分为两个子系统：一是生产技术系统，由设计、工艺、制造等二级子系统所组成；二是经营管理系统，

由销售、计划、人事、财务、研究开发、后勤等二级子系统所组成。这些子系统是构成企业机能必不可少的。因此，企业的经营者应当重视系统的研究，从生产经营活动的实际出发，建立健全各级管理系统，注意各子系统的密切配合，并发挥其综合、协调的作用。

(二)社会主义工业企业的分类 社会主义工业企业可按照不同标准进行分类。企业的分类对研究企业的生产经营活动有着重要意义。通常，我们可以从企业的所有制性质、企业的经济规模、企业的生产经营方式以及企业的财产组织形式和责任形式等几方面进行企业的分类；按企业的所有制性质可把企业分为国有企业和非国有企业两类；按企业的经济规模，企业可分为大型企业、中型企业、小型企业三类；按企业的生产经营方式，企业可分为实行承包经营责任制的企业、实行租赁责任制的企业和实行股份制的企业；按照企业财产组织形式和责任形式分类，企业可分为个人业主制企业、合伙制企业和公司制企业三类。目前，比较通行的一种综合分类方法把工业企业分为以下七类：国有工业企业、集体所有制工业企业、个体工业企业、私营工业企业、联营工业企业、股份工业企业、外商投资工业企业（包括中外合资企业、中外合作经营企业和外资企业）等。

### 三、社会主义工业企业的权利与责任

国家为保障社会主义经济的巩固和发展，保障企业的合法权益，增强企业的活力，分别在《企业法》、《转机条例》及《公司法》中，对国有企业及公司企业的权利和责任作了如下明确的规定和说明。

(一)《企业法》和《转机条例》对国有企业的权利和责任的规定