

建材工业企业管理

主编：张永义

史海兰

JIANCAIGONGYE
JIANCAI/CONGYESHIGUANLI
ZHONGBUDJIANCAI/CONGYESHIGUANLI

中国建材工业出版社



中财 80013200

建材工业企业管理

主 编 张永义 史祖兰

副主编 龙保霞 闵新立

滕岐山 方庆平

1233

中央财经学院图书馆藏书章

总 号 424111

书 号 F425/26

中国建材工业出版社

1991年·北京

建材工业企业管理

张永义 史祖兰主编

☆

中国建材工业出版社出版

(北京西钓鱼台甲57号)

责任编辑 李澈 封面设计 张佑能

湖南省国营南县印刷厂印刷

(南县南洲镇官渡街11号)

☆

开本：787×1092毫米 1/32 印张：17.38 字数：390千字

1992年4月第一版第一次印刷

印数：1—7000 定价：7.00元

统一书号：ISBN7—80090—027—4/Z·16

序

《建材工业企业管理》一书，从建材工业企业的技术经济的特点出发，总结了建材工业企业管理的实际经验，吸取了建材工业企业管理的新理论、新方法，并实现了体系上的全面性与完整性，确实是一本操作性与理论性并重，学术性与普及性兼顾的好书。现在，社会上的企业管理书籍很多，但是，读了这本书后，新体系使人耳目一新，操作性催人跃跃欲试。

“实”、“新”、“全”是贯穿本书的特点。

“实”，一是，本书的编者及撰稿人有很大一部分是基层企业的各级领导。他们本身就具有较为丰富的企业管理的实践经验。二是，本书从湖南省和全国建材企业中的管理实例抽象出管理经验，上升到理论的高度进行分析。三是，本书十分贴近企业管理实际，注重理论和实际经验的应用操作程序的阐述，有很多管理办法，诸如“现场管理”、“厂内银行”等等，使人一看就懂，一看就会，就好像说的是自己企业。

“新”，企业管理活动的实质是人类应用一系列技巧，在平衡自身与自然、社会、自身心理这三种关系的过程中，所展开的创造性活动。本书在以马克思主义管理思想为指导的同时，十分注重应用国内外近年来发展起来的涉及社会、自然、心理的边缘科学的新思想、新材料。对电子计算机在企业管理的运用，现代经营方式，现场管理等都作了认真的阐述，对非理性管理，企业文化也作了介绍；对建材各企业在实际工作中创造的新的管理方法进行了论证。对诸如企业文化与思想政治工作的关系等，在实际工作中遇到的一些新

的敏感的问题，也没有回避，作了力所能及的回答。

“全”，本书着力适应建材行业的特点，建构了有别于其他管理书籍的“四全九管理”的新体系。“四全”：全面计划管理、全面质量管理、全面经济核算、全员设备管理；

“九管理”：经营管理、生产管理、技术管理、物资管理、能源管理、环保管理、财务管理、劳动管理、现场管理。

“四全九管理”从理论与实践的结合下，较充分地体现了科学管理的完整性，较全面地反映了建材工业企业管理当前所要解决的一系列重大问题。

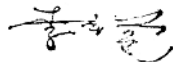
“实”、“新”、“全”在全书的每章的具体阐述中都相互渗透、相互体现、相互依存，给人以哲理的启迪。是企业管理干部自学的工具书，是对企业各类管理人员岗位培训的好教材。

我国的建材工业已经自立于世界建筑材料工业之林，我国的水泥产量已经连续五年跃居世界第一，平板玻璃的产量连续两年居世界之冠。中国建材工业正以“朝阳工业”、

“支柱产业”的雄姿在神州大地崛起，正以充满着竞争力的勃勃生机阔步迈入国际市场。中国建材工业的发展方兴未艾，前景无比。管理出效益，管理是生产力。管理与产业发展的伴生性，决定了中国建材工业的发展一刻也离不开管理。因此，《建材工业企业管理》一书必定能对建材工业的企业

管理，进而在中国建材工业的发展中产生应有的积极影响。我也相信，本书的编著者，一定能够在不断发展的建材工业的实践中，继续探索和研究，为建材工业企业管理理论的完善、经验的总结作出新的贡献。

湖南省建筑材料工业局局长



一九九一年十月一日

目 录

第一章 建材工业企业管理概论 ·····	(1)
第一节 建材工业概论·····	(1)
第二节 建材工业企业管理的意义、性质、功能和内容·····	(4)
第三节 努力推进我国建材工业企业管理现代化·····	(9)
第二章 企业管理组织结构与领导制度 ·····	(14)
第一节 企业管理组织结构的内涵·····	(14)
第二节 企业管理组织结构的形式·····	(21)
第三节 企业领导制度·····	(31)
第三章 企业经营方式 ·····	(37)
第一节 承包经营责任制·····	(37)
第二节 社会主义股份制·····	(45)
第三节 企业集团制·····	(51)
第四节 企业内部经营方式·····	(56)
第四章 企业管理基础工作与企业升级 ·····	(61)
第一节 企业管理基础工作概论·····	(61)

第二节	企业管理基础工作的主要内容·····	(63)
第三节	企业升级·····	(84)
第五章	全面计划管理 ·····	(91)
第一节	全面计划管理概论·····	(91)
第二节	工业企业计划的种类、形式和内容 ·····	(98)
第三节	目标管理·····	(113)
第六章	全面质量管理 ·····	(127)
第一节	全面质量管理概论·····	(127)
第二节	质量保证体系·····	(134)
第三节	全面质量管理应用的七种新工具·····	(139)
第四节	全面质量管理在建材行业的开展·····	(160)
第七章	全员设备管理 ·····	(166)
第一节	全员设备管理概论·····	(166)
第二节	设备的前期管理·····	(173)
第三节	设备的日常管理·····	(177)
第四节	设备的更新与改造·····	(187)
第八章	全面经济核算 ·····	(192)
第一节	工业企业全面经济核算概论·····	(192)
第二节	全面经济核算的基础工作·····	(205)
第三节	厂内银行·····	(215)
第四节	责任会计集中式两级核算·····	(235)

第九章 经营管理	(245)
第一节 经营管理概论.....	(245)
第二节 市场调查与预测.....	(248)
第三节 经营决策.....	(255)
第四节 经营中的公共关系.....	(262)
第十章 生产管理	(276)
第一节 生产管理概论.....	(276)
第二节 生产过程组织.....	(278)
第三节 均衡生产与生产作业计划.....	(280)
第四节 生产调度.....	(283)
第十一章 技术管理	(287)
第一节 技术管理概论.....	(287)
第二节 科技规划与科学研究管理.....	(289)
第三节 技术开发管理.....	(291)
第四节 新产品试制管理.....	(293)
第五节 技术改造管理.....	(297)
第六节 工艺管理.....	(302)
第七节 标准化管理.....	(304)
第八节 科技情报和科技档案管理.....	(306)
第十二章 物资管理	(310)
第一节 物资管理概论.....	(310)
第二节 物资消耗定额.....	(315)
第三节 物资储备定额.....	(320)

第四节	物资供应计划·····	(329)
第五节	仓库管理·····	(336)
第十三章	能源管理·····	(345)
第一节	能源管理概论·····	(345)
第二节	建材企业能源消耗构成和平衡·····	(352)
第三节	建材企业节能措施·····	(356)
第十四章	环境管理·····	(363)
第一节	环境管理概论·····	(363)
第二节	环境保护·····	(367)
第三节	环境污染与防治·····	(369)
第四节	劳动卫生与安全·····	(379)
第十五章	财务管理·····	(384)
第一节	财务管理概论·····	(384)
第二节	资金管理·····	(387)
第三节	成本管理·····	(403)
第四节	盈利管理·····	(426)
第十六章	劳动管理·····	(434)
第一节	劳动管理概论·····	(434)
第二节	劳动定额·····	(440)
第三节	劳动组织·····	(442)
第四节	工资与奖励·····	(447)
第五节	企业职工招收、培训与考核·····	(452)
第六节	劳动、工资改革·····	(456)

第十七章 现场管理	(460)
第一节 现场管理概论.....	(460)
第二节 现场管理方法.....	(464)
第三节 定置管理.....	(478)
第十八章 计算机在企业管理中的应用	(487)
第一节 企业管理和计算机应用.....	(487)
第二节 计算机硬件软件系统简介.....	(492)
第三节 系统设计与运行.....	(496)
第四节 在企业管理中计算机应用的发展趋势	(502)
第十九章 企业文化与思想政治工作	(506)
第一节 企业文化的内涵.....	(506)
第二节 社会主义企业文化与思想政治工作的关系	(510)
第三节 企业思想政治工作的任务、方针和方法	(514)
第四节 企业思想政治工作的目标考核办法	(521)
后记.....	(528)

第一章 建材工业企业管理概论

第一节 建材工业概论

一、建材工业的基本状况

建国以来，建材工业有了很大发展，特别是党的十一届三中全会以后，认真贯彻执行以经济建设为中心，坚持四项基本原则，坚持改革开放，使建材工业有了更大的发展，不仅形成了一个独立的配套的工业部门，而且技术进步有了突破性的进展，技术装备有了很大进步。日产1000吨、2000吨熟料的窑外分解技术装备基本自给，其主要技术经济指标已达到了国际上七十年代末、八十年代初的水平。目前，全国统配水泥企业中已形成新型干法水泥生产能力1200万吨，占总能力的27%。地方水泥企业在基本完成由土立窑向机立窑的过渡后，开始向现代化立窑的阶段迈进。玻璃工业的技术装备和结构调整均迈出了一大步，1990年大中型玻璃企业的产量占玻璃总产量的84%，其中浮法玻璃的比重达到40%。目前，我国已能提供日熔化量500吨的浮化玻璃成套技术。

建材出口近几年以前所未有的速度向前发展。1986年—1989年，出口额年均增长42%；1990年达到12亿美元，比1985年增长32.3倍。与此同时，建材产品进口逐年减少，从1987年起结束了进口大于出口的局面。1990年在北京举行的第十一届亚运会共250万平方米的建筑工程，所用建筑材料国产化率达95%以上，一些

国产建材产品达到了国际先进水平，这集中显示了我国建材工业的发展成就。

八十年代的十年，建材工业的产值，年平均以19.38%的速度增长，高于全国工业平均增长速度。1990年建材工业总产值576亿元，比1980年增长2.938倍（以上按1980年不变价），比1949年增长2.88倍；主要产品水泥产量达到20293万吨，比1980年增长1.54倍，比1949年增长306倍，连续五年居世界第一；平板玻璃产量达到8015万重量箱，比1980年增长2.25倍，比1949年增长87倍，连续两年居世界首位；建筑卫生陶瓷达到1371万件，比1980年增长3.7倍，比1949年增长2284倍。其他建材及非金属矿产品都有了很大增长，基本满足了城乡建设、工农业生产、交通运输、国防建设和人民生活的需要。建材工业在四化建设中，起着越来越重要的作用。

但是建材工业前几年在经济过热牵动下的高速发展，加剧了行业内部结构不合理的状况，经过两年的治理整顿虽有所改善，但未从根本上得到解决。建材工业生产力和结构不合理，还有相当一部分企业技术装备落后，品种和质量不适应现代化建设和出口的要求等等，这些问题都亟待今后努力解决。

二、建材工业企业管理的现状

（一）、全国建材工业企业经过深化改革和开展抓管理、上等级、全面提高企业素质的工作，企业面貌发生了显著变化：（1）企业由单纯生产型向生产经营型转变，质量第一、用户至上、市场竞争、效益、信息、金融、法制、人

才等观念逐步成为企业经营思想的主体，（2）企业经营机制有了明显的增强，特别是全面推行厂长负责制、承包经营责任制、企业内部经济责任制和工效挂钩后，初步打破了企业吃国家“大锅饭”，职工吃企业“大锅饭”的状况，自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的机制有了增强；

（3）一些企业领导管理意识增强，亲自学管理、抓管理，企业管理基础工作和各项专业管理普遍得到了加强，并摸索创造了许多适合建材工业特点的先进管理经验，推广应用了一些现代化管理方法和手段，涌现了一批管理整体优化的先进企业，一支精干的企业管理干部队伍已在形成和壮大；

（4）许多企业以赶超国际、国内先进水平为目标，强化经营管理，狠抓技术改造，积极开发新产品，努力调整产品结构，按照国际标准组织生产，对保证国民经济计划的完成发挥了重要作用。

（二）、由于建材工业起步晚、基础差、底子薄，虽经过“六五”的企业整顿、“七五”的企业升级，企业管理水平有了一定的提高。但就全国建材企业来看，目前企业管理落后、整体素质低的状况还没有得到根本改变。突出表现在：（1）与国际先进企业相比，产品质量差，物质消耗高，经济效益低仍然是建材工业生产中的主要问题；（2）有相当一部分企业管理基础工作不扎实，治厂不严，有章不循，劳动纪律松弛，现场管理混乱；（3）现代化管理方法和手段的推广应用方面仍很薄弱；（4）部分企业管理意识不强，还没有真正把加强企业管理作为提高企业素质和经济效益、推动企业发展的根本措施，往往注重了技术“硬件”，而忽视管理“软件”的作用。

第二节 建材工业企业管理的意 义、性质、功能和内容

一、加强建材工业企业管理具有重要意义

从建材工业企业管理的现状和现代化建设对我们的要求来看，加强建材工业企业管理具有十分重要的意义。

(一)、加强企业管理是确保建材工业生产持续稳定协调发展的必要条件。建材工业生产的整体性和连续性很强，产品（包括半成品）质量的稳定性要求很严，各个生产工序之间的关联十分密切，要求各方面工作的配合非常默契。这就需要进行严密的组织与管理，把企业的劳动力、劳动手段和劳动对象合理地组织好，才能保证建材生产顺利进行。

(二)、加强企业管理是发展生产力，确保企业各项技术经济计划指标全面完成的强有力手段。企业管理紧紧围绕增加产量、提高质量、调整产品结构、开发新产品、节能降耗、保证安全生产、搞好销售等方面来开展工作，必然会有力地促进生产力的发展和各项生产任务的完成。

(三) 加强企业管理是提高经济效益的重要保证。国民经济十年规划和“八五”计划要求以提高经济效益为中心。也就是说，要求企业要用最少的人力、物力、财力，生产出既多又好的产品，既满足国家和人民不断增长的物质文化生活的需要，又使企业获得最佳经济效益。这就必须加强企业管理，挖掘内部潜力，全面开展经济核算和“双增双节”运动，不断提高经济效益。

(四)、加强企业管理是全面提高企业素质的根本措

施。加强企业管理可以促进经营观念和经营机制的转变，促进管理基础工作和各项专业管理的建立健全，提高职工队伍素质，加速技术进步，推进管理现代化，逐步实现企业管理整体优化，增强企业后劲和企业活力，从而全面提高企业素质。

我国社会主义建设的实践证明，重视和加强企业管理，经济效果就好，经济建设发展就快。反之，削弱或不抓企业管理，经济效果就差，经济建设发展就慢。由此可见，随着国民经济建设和科学技术的进步，企业管理的重要作用愈来愈显著。我们要从思想上真正重视企业管理，增强管理意识，自觉地学好企业管理这门科学，理论联系实际，在实践中努力掌握企业管理这门艺术。

二、企业管理的二重性

工业企业管理具有二重性，既具有与生产力、社会化大生产相联系的自然属性，又具有与生产关系和社会经济制度相联系的社会属性。

(一)、工业企业管理的自然属性是现代化大生产的客观需要。在这方面社会主义企业管理与资本主义企业管理都是一样的，这是科学地组织生产力的需要。

(二)、工业企业管理的社会属性是工业企业一定生产关系的体现和反映，即所谓阶级性。在这方面社会主义企业管理与资本主义企业管理有着本质的区别。在资本主义社会，资本家通过企业管理，使工人创造更多的剩余价值，为自己获取最大限度的利润，这是资本主义剥削的实质。在社会主义社会，职工是企业的主人，直接参加企业民主管理，处于主人翁的地位，所创造的价值，一是按劳分配，二是为

国家作积累。在社会主义现阶段，劳动还没有成为人们生活的第一需要，仍然是一种谋生的手段。因此，在提倡自觉劳动的同时，也需要有严密的组织纪律来约束。管理作为一种激励与制约的功能，是建立在国家、企业和职工根本利益一致的基础上的。

从企业管理的二重性方面来看，应该明确认识以下几个问题：

1、企业管理是一门科学，有其自己的内容和规律。社会主义与资本主义的企业管理方法都是科学地组织生产力方面的经验总结，是在长期实践中取得的科学知识，是人类共同的财富。就其科学方法本身来说，它是没有阶级性的，既可以为资本主义服务，也可以为社会主义服务。因此，我们既要资本主义企业管理的本质有清醒的认识，又要有选择地、积极地予以借鉴，为我们所用。

2、要系统地总结我国企业管理的经验，创造出的一套适合我国国情和建材行业特点的企业管理的制度、方法和内容。

3、要努力学习国外的先进管理经验，结合我国建材行业的实情加以取舍，并有所创造，使之洋为中用。

三、建材工业企业管理的功能

建材工业企业管理的具体功能，可分为决策、计划、组织、指挥、协调、控制、激励等方面。

（一）、决策与计划

这是企业管理的首要功能。决策与计划密切相联系，决策是计划的依据，而计划本身也是一个决策过程。企业要编制长期和短期计划，首先要进行预测，根据收集来的大量资

料（包括市场需求、价格变动、能源和原材料供应、交通运输、技术发展趋势以及企业的生产现状等），认真地分析和精确地计算，进行综合平衡。再根据预测的结果，提出各种可行方案，通过技术经济分析比较，选出技术上先进、经济效果最佳的方案，这就是决策。最后将决策方案中的目标编入计划中。

（二）、组织与指挥

企业为实现计划目标，必须合理地组织生产经营活动，按照精简、统一、效能的原则，建立起纵向政令畅通、横向关系协调的高效率的生产行政管理组织系统（指挥系统），明确各机构和各岗位的职责分工，根据信息（数据、指标、报表与决议等），按照计划，组织与指挥生产经营活动。

（三）、协调与控制

在生产经营活动中，必须加强协调与控制计划的执行情况，把实际完成情况与计划目标对比，找出问题，分析原因，采取措施，及时协调和加以控制，确保计划的完成。

控制的主要内容有：

- 1、生产控制。如生产进度与生产调度控制等。
- 2、质量控制。如对原燃材料、半成品、成品的抽样检验与废品控制等。
- 3、成本控制。如工时消耗、能源与原材料消耗定额、费用支出等的控制。
- 4、库存控制。如原燃材料、设备及配件、半成品、在制品的储备量控制，以及成品销售等的控制。
- 5、财务控制。如财务收支、流动资金、专用基金以及利润完成情况等控制。

（四）、激励