

智力扶贫支边丛书

# 农

## 使你的企业更有 活力

——乡镇企业管理入门

王庆玲 刘建水 编著



主 编：任华巽  
副主编：黄西成  
杨逢春  
姜秀林

2017/07

智力扶贫文边丛  
书的编写出版，是为老  
少边穷地区的经济、文化  
发展做了一件实事。希望  
这件工作经过应用的检验  
得以提高和发展。

孙越孟

1991年7月

# 序 言

由中国民主建国会中央委员会、中华全国工商业联合会培训工作会议办公室主持编写《智力扶贫支边》丛书的过程中，受到了中央统战部、国家民委、各民主党派中央、全国工商联智力支边协调小组的大力支持。中国民主建国会中央委员会主席孙起孟为本丛书所提的词，使我们全体参与编写丛书工作的同志深受鼓舞。《智力扶贫支边》丛书的出版是作者、编者通力合作的结晶。

我们的祖国土地辽阔，由于历史和自然条件的差别，目前，尚有一些边远的地区经济落后，人民生活仍相当困苦。要改善这种状况，科教兴农是一条现实的道路。用大科技、大教育来振兴这些落后地区的农村经济，使我们各族人民走上共同富裕的道路，这是一项具有战略意义的事业。这套丛书面向不发达地区的具有中、小学文化水平的农民、农村干部、农业科技人员，旨在于提高他们的文化、科学技术、经营管理等方面的素养。在编写当中，我们突出了浅显易懂、读后便于操作应用、有实用价值的特点，以达到为边远农村经济发展服务的目的。这套丛书既可以作为初级农村职业技术教育的教材，又可以成为农村青年自学成材、脱贫致富的朋友和帮手。

我们希望这套丛书能够适应“老、少、边、穷”地区的实际需要，并收到实效。

编 者

1991年2月

# 目 录

## 第一章 乡镇企业经营管理概论

|                    |       |
|--------------------|-------|
| 乡镇企业·····          | ( 1 ) |
| 兴办乡镇企业必须注意的事项····· | ( 2 ) |
| 企业组织机构·····        | ( 2 ) |
| 经营管理的职能·····       | ( 3 ) |
| 经营管理的基础工作·····     | ( 5 ) |
| 经营管理的专业工作·····     | (12)  |
| 现场管理工作·····        | (13)  |
| 企业经营管理者·····       | (15)  |

## 第二章 经营管理信息

|                          |      |
|--------------------------|------|
| 经营管理信息·····              | (17) |
| 经营管理信息的类别·····           | (17) |
| 几种需要特别重视的经营管理信息·····     | (18) |
| 不同层次的管理者需要不同的经营管理信息····· | (21) |
| 原始记录、台帐、报表、统计分析·····     | (22) |
| 经营管理信息收集方法·····          | (25) |

|                    |      |
|--------------------|------|
| 经营管理信息的处理程序.....   | (25) |
| 经营管理信息处理工作的要求..... | (27) |
| 档案工作.....          | (28) |
| 经营管理信息系统的开发.....   | (29) |

### 第三章 生产管理

|             |      |
|-------------|------|
| 生产过程组织..... | (30) |
| 生产计划.....   | (36) |
| 生产作业计划..... | (41) |
| 生产调度工作..... | (44) |

### 第四章 质量管理

|                   |      |
|-------------------|------|
| 标准与标准化管理.....     | (47) |
| 计量管理.....         | (55) |
| 质量管理.....         | (58) |
| 国家对产品质量的宏观管理..... | (65) |

### 第五章 设备管理

|              |      |
|--------------|------|
| 设备管理概述.....  | (70) |
| 设备的购置.....   | (72) |
| 设备的使用.....   | (75) |
| 设备的维修.....   | (77) |
| 设备的更新改造..... | (83) |
| 设备的经营.....   | (85) |

|            |      |
|------------|------|
| 备件的管理..... | (86) |
| 工具的管理..... | (87) |

## 第六章 技术管理

|                |       |
|----------------|-------|
| 技术管理概述.....    | (91)  |
| 技术预测与技术选择..... | (92)  |
| 技术开发.....      | (94)  |
| 技术革新.....      | (97)  |
| 新产品开发.....     | (99)  |
| 技术改造.....      | (103) |
| 技术引进.....      | (107) |
| 日常技术管理.....    | (109) |

## 第七章 财务管理

|              |       |
|--------------|-------|
| 财务管理的内容..... | (111) |
| 财务计划管理.....  | (113) |
| 资金筹集管理.....  | (115) |
| 固定资产管理.....  | (118) |
| 流动资产管理.....  | (124) |
| 成本费用管理.....  | (129) |
| 销售收入管理.....  | (133) |
| 利润管理.....    | (135) |
| 专用基金管理.....  | (138) |



## 第八章 安全管理

|                 |       |
|-----------------|-------|
| 综合安全管理 .....    | (141) |
| 小煤矿安全生产管理 ..... | (146) |

# 第一章 乡镇企业经营管理概论

## 乡 镇 企 业

乡镇企业是农民举办的各种集体、合作、个体企业。

乡镇企业一般具有固定（或相对固定）的生产经营场地（所），有一定数量的设备和从事生产经营的人员，对企业的经济活动能独立地、完整地进行会计核算，或不能独立地进行核算，但有单独的帐目，承担经济责任，缴纳税金；常年从事生产经营活动或季节性生产经营，全年开工在8个月以上，有当地工商行政管理部门或有关部门颁发的营业（经营）执照（农业企业除外）。

乡镇企业划分为农业企业、工业企业、建筑企业、交通运输企业、商业、饮食业、服务业及其它企业。这些企业有乡（镇）兴办的，村（队）兴办的，农民联合兴办的，个人兴办的。兴办企业需要的资金主要依靠农民从银行、信用社贷款，或者大家把自己平时节省下来的钱集中起来，或者与国营企业、国外企业联合办厂，利用他们的资金、技术和设备。国家不给资金，生产用的生产材料、燃料自己到市场上议价购买，生产的产品自己到市场上销售，从业人员多是农村农民。

制约乡镇企业发展的主要因素是：人才不足，职工知识

水平低，技术素质差，资金紧缺，原材料、能源紧张。

## 兴办乡镇企业必须注意的事项

国家政策允许不允许；

办企业的资金从哪里来，用什么方法偿还；

生产用的原材料、能源、水源容易不容易得到；

生产的产品在市场上是紧缺还是充足；将来的市场需求会如何变化；

生产技术、机器设备如何得到；

对人的身体有无损害，污染不污染环境；

请工程师选择厂址；

编制项目实施方案；

领取生产（营业）执照；

寻找会计、产品销售人员、生产技术人员和一般生产工人。

## 企业组织机构

乡镇企业经营者是企业的厂长（经理）。乡镇企业实行厂长（经理）负责制，厂长（经理）对企业生产经营活动全面负责，代表企业行使职权。厂长（经理）要根据企业的大小设置科室、车间，根据经营管理任务量的多少任命副厂长、科长、车间主任以及其它干部。乡镇企业在刚开始兴办的时候，一般规模比较小，工人数量不多，特别是革命老区、少

数民族地区、边远地区和贫穷落后地区，企业设置的科室一般不要超过四个，不设副厂长，根据企业生产分工只设置生产车间，车间里再分几个班组。厂长（经理）、车间主任、科室主任组成企业的领导集体。

要特别注意，科室人员以及其它后勤人员过多会增加企业费用，减少利润，所以非生产性人员越少越好。

企业应当建立健全内部经济责任制，加强内部经营管理，厂长（经理）根据生产岗位确定生产工人，根据生产岗位确定生产责任；积极贯彻按劳分配的原则，确定合理的劳动报酬形式，工人工资要与产品质量、生产消耗、经济效益联系起来，上下进行一定幅度的浮动。财务上执行农业部、财政部1986年颁发的《乡镇企业财务会计制度》，实行统一的帐籍、科目和报表。

企业厂长（经理）主要管理科室主任、车间主任。车间主任主要管理生产一线上的班组长和工人。厂长（经理）给予科室主任、车间主任一定的权力，车间主任、科室主任对厂长（经理）负责，抓好生产，完成交给的各项生产任务。

## 经营管理的职能

乡镇企业根据市场状况，调整安排生产活动，确定经营方向，制定发展目标，组织工人进行生产。企业的经营管理职能有决策、计划、组织、指挥、控制五大职能。

### 决策

对企业的经营方向、经营形式、经营规模、设备购置和

更新、技术引进、资金筹措等重大问题作出的选择和决定，就是决策。决策是企业经营管理的中心，直接关系到企业的成败，所以，在作出决策之前，一定要慎重考虑，仔细研究，广泛征求意见，做到决策既及时又能尽量避免错误。

### 计划

计划是对企业人力、资金和物资的安排。在进行生产之前，明确企业经营目标采用什么方式、什么手段完成，用多长时间完成，哪个部门负责完成，企业利润如何分配等一系列问题，这些问题用文字形式确定下来，并且根据企业生产的实际情况和市场的变化，及时加以调整。有了计划，企业才能按照确定的经营目标，有秩序、有效益地把人、财、物结合在一起，生产出高质量、低消耗的产品，获得最大的经济效益。

### 组织

企业厂长（经理）、科室和其它部门，依照计划，采取具体措施，把企业的人、财、物，原材料采购、产品生产、商品销售各个生产环节，厂长、科长、车间主任、车间生产工人的分工与协作，从时间和空间上合理组织起来，形成一个有机整体，达到良好的运转状态。组织是为了实现决策目标和计划的部署，使现有资源得到最充分而合理的利用，能够收到预期的经营效果。

### 指挥

决策、计划、组织以及企业中日常生产经营活动需要有统一的指导和正确的调度。企业中最高的指挥是企业厂长

(经理)。厂长(经理)根据企业实际情况,对企业经营活动实施行政领导,保证执行企业决策,实现计划安排,合理组织生产。例如,确定完成任务方向,布置生产任务,安排生产活动,企业人、财、物的配备和调整,企业发生的非日常性的重大事件的处理,都属于指挥的范围。

### 控制

企业生产过程中的具体活动,要在严格地监督下进行,生产结果要不断地进行核算和检查,使企业的全部生产经营活动,符合原来作出的决策和确定的计划,达到预期的经营目标。在核算和检查过程中,如发现原决策和计划不能达到预期的经营目标,就应改变原决策和计划不恰当的部分。企业建立的规章制度,确定的各种岗位责任制度,都是实现控制最直接、最有效的手段。

## 经营管理的基础工作

乡镇企业管理基础工作是乡镇企业经营管理的基石,是建立各项管理的前提条件。如果企业管理基础工作做不好,专业管理、现代化管理就无法进行。抓企业管理,首先要把管理基础工作做好。经营管理基础工作包括标准化、计量、定额、信息、规章制度、基础教育、班组建设七项内容。

### 标准化工作

标准化工作是指技术标准和管理标准的制定、贯彻和修订工作。技术标准是科研、设计、工艺检验执行的标准,产

品和工程的执行标准,各种技术设备和工程、工具执行的标准。管理标准,是对经营管理、技术管理、生产管理、质量管理、销售管理、财务成本管理、劳动人事管理、物资运输管理的职责和程序等所作出的规定。企业只有认真执行上级制定的标准,才能正常地从事生产技术活动,生产、技术、经济活动和各项管理工作才能达到合理化、规范化和高效化。现在,我国有国家标准和部颁标准,它们都是技术法规,企业必须严格贯彻执行,不能擅自更改或降低标准。要严格禁止无标准生产。

企业有了一定的发展以后,应逐步采用国际标准或国外先进标准组织生产,挖掘潜力,提高技术水平,提高产品质量,增强在国内外市场的竞争能力。

### 计量工作

计量工作是用度量衡等工具,对数量和质量进行检定、测试、化验分析,达到掌握、控制和管理的目的,是企业管理工作必不可少的手段。企业要宣传国家有关计量法令、法规,做到:配齐、管好、用好计量器具,保证量值准确可靠;根据生产需要,配备计量标准器,一般计量器具品种齐全,数量充足,计量结果的传递渠道通畅;计量标准器具、工作用计量器具按周期进行检定;生产中计量测试出现的问题及时解决;如果因计量准确度发生了纠纷,应会同有关部门,依照国务院颁发的《计量法》来解决;有经过培训的计量管理人员和计量技术人员。

### 定额工作

企业人力、物力、财力的消耗、利用和占用直接关系到

企业经济效益,在同样的技术条件下,这些要素投入得越少,相对来说得到的产出也就越大,获得的企业利润也就越多。所以,人力、物力和财力的消耗、利用、占用应有一定的数量界限,这个数量界限的制订、执行、修订和管理,就是定额工作。

定额的种类是根据企业生产的性质、生产类型、生产规模来决定的,不同行业的定额各不相同,但一般有以下几类:

劳动定额:主要有时间定额(通常称工时定额)、产量定额、看管定额和规定服务项目的服务定额。

物资定额:主要有物资消耗定额和物资储备定额两大类。物资消耗定额中包括原材料、辅助材料、工具等消耗定额。物资储备定额包括经常储备、保险储备、季节性储备定额。

能源消耗定额:主要有煤、焦、油、天然气等燃料消耗定额和水、风、气、电等消耗定额。

组织生产定额:指组织生产中的期量标准,如生产周期、生产间隔期、生产提前期、批量和在制品占用量等。

设备修理利用定额:主要有设备修理时间定额和设备利用定额。

流动资金定额:主要有储备资金、生产资金以及产成品资金定额。

费用定额:主要有管理费用定额和车间经费定额。

厂内计划价格:指用价格形式表示经济的定额,用于编制企业内部计划和进行企业内部结算,主要有物资、半成品和劳务的内部计划价格。

企业要坚持定额水平的平均先进性,积极采用科学方法



制定、修改和完善各类定额，扩大定额覆盖面；加强定额的组织管理，建立健全各种符合企业实际的定额管理制度，提高定额管理水平。

### 信息工作

信息工作是指企业的生产经营活动所需资料、数据的收集、处理、传递、贮存、管理工作，它是企业管理中进行决策、计划、指挥、控制的不可缺少的重要条件。

### 规章制度

规章制度是对各项管理工作和劳动操作所作的规定，是职工行动的规范和准则。企业的规章制度主要有两部分，即管理制度和责任制度。

管理制度，主要有：

1. 生产计划管理制度。包括企业的中长期计划，年、季、月生产作业计划，生产调度，基建，生产协作，在制品管理，技术准备工作，工位器具管理和计划考核等方面的制度。

2. 财务管理制度。包括流动资金管理制度，物资(能源)定额管理制度，物资采购、物资进厂验收入库与仓库管理制度，物资资金管理 with 供应统计制度。

3. 技术管理制度。包括技术改造措施管理制度，新产品开发管理制度，标准化管理制度，计量管理制度，科技档案、科技情报、图纸管理制度，技术文件会审、会签和修改制度，工艺、工装管理和工艺规程管理制度。

4. 质量管理制度。包括产品质量检验制度，产品出厂检验制度，原辅材料、外协配套件入库质量检验制度，质量统