



全国“星火计划”丛书

王海荣 叶嘉庆 编著

江苏科学技术出版社

25.3

怎样抓好管理基础工作

F325.3

82

3

乡镇企业厂长(经理)必读

怎样抓好管理基础工作

王海荣 叶嘉庆 编著

8422/06

江苏科学技术出版社

B433202

乡镇企业厂长(经理)必读
怎样抓好管理基础工作

王海荣 叶嘉庆 编著

出版：江苏科学技术出版社

发行：江苏省新华书店

印刷：镇江前进印刷厂

开本787×1092毫米 1/32 印张4 插页2 字数82,000

1987年8月第1版 1987年8月第1次印刷

印数 1—17,730册

ISBN 7-5345-0083-4/F·14

统一书号：4196·031 定价：0.85 元

责任编辑 程增础

乡镇企业厂长(经理)必读

名誉顾问

费孝通

顾问

邓云海 孙建南

编辑委员会

主 编 陈志中

副 主 编 张崇高 张文贤

委 员 (按姓氏笔划顺序)

王海容 冯玉璋 沈绍绪

陈志中 胡世大 张文贤

张崇高 徐文华 黄经耀

内 容 简 介

本书是《乡镇企业厂长（经理）必读》丛书之一。

全书在分析说明乡镇企业管理基础工作的内容、特点和作用的基础上，对乡镇企业管理基础中的标准化工作，计量工作，定额工作，原始记录、台帐和统计工作，规章制度及职工教育培训工作等六个方面，作了深入浅出的阐述，并列举了许多实例，说明了当前乡镇企业抓好管理基础工作的现实意义。

本书内容丰富，举例翔实，系统性强，通篇叙述紧密结合实际，适合当前乡镇企业厂长（经理）及有关人员作为学习企业管理基础工作的教材。

《全国“星火计划”丛书》编委会

主任委员

杨 浚

副主任委员 (以姓氏笔划为序)

卢鸣谷 罗见龙 徐 简

委 员 (以姓氏笔划为序)

王晓方 向华明 米景九 应日珽

张志强 张崇高 金耀明 赵汝霖

俞福良 柴淑敏 徐 骏 高承增

序

经党中央、国务院批准实施的“星火计划”，其目的是把科学技术引向农村，以振兴农村经济，促进农村经济结构的改革，意义深远。

实施“星火计划”的目标之一是，在农村知识青年中培训一批技术骨干和乡镇企业骨干，使之掌握一、二门先进的适用技术或基本的乡镇企业管理知识。为此，亟需出版《“星火计划”丛书》，以保证教学质量。

中国出版工作者协会科技出版工作委员会主动提出愿意组织全国各科技出版社共同协作出版《“星火计划”丛书》，为“星火计划”服务。据此，国家科委决定委托中国出版工作者协会科技出版工作委员会组织出版《全国“星火计划”丛书》，并要求出版物科学性、针对性强，覆盖面广，理论联系实际，文字通俗易懂。

愿《全国“星火计划”丛书》的出版能促进科技的“星火”在广大农村逐渐形成“燎原”之势。同时，我们也希望广大读者对《全国“星火计划”丛书》的不足之处乃至缺点、错误提出批评和建议，以便不断改进提高。

《全国“星火计划”丛书》编委会

1987年4月28日

科技“星火”必将燎原

李锐

由国家科委制订和组织实施的“星火计划”，旨在把现代科技作为“星火”，引向广大农村、引向乡镇企业，以形成振兴地方经济的燎原之势。这是科学技术为农村经济服务的创举，它具有巨大的现实意义和深远的战略意义。

近几年来，我到本省好几个县的乡镇考察、调查。调查的大量事实表明，乡镇企业的兴起和发展，正在深刻地改变着农村经济的结构，对城乡经济和社会生活的发展起着重大作用。发展中的乡镇企业使大批农村剩余劳动力找到了出路，它上与城市挂钩，下以农村为基地，为城市工业的配套和工农业技术改造创造了新的有利条件，使城乡经济得到了调节，形成工业与农业、城市和农村、社会与经济协调发展的有机体系，促进农民生活显著改善，城乡差别逐步缩小，并为建设现代化新农村和发展星罗棋布的小城镇开拓了广阔的前景。

可以说，乡镇企业的蓬勃兴起，与大型骨干企业互为补充，标志着我国开始走上了一条具有自己特色的社会主义工业化道路，这已引起国际舆论的瞩目。

但从总体上看，乡镇企业迫切需要更好地解决两大问题：一是选准企业方向问题；二是提高科技水平和经营管理水平

问题。前者需要从乡镇企业的各自优势、市场需求和地方资源出发,因地制宜地选择符合国家城乡合理布局的、适应小型企业生产特点的、发挥地方优势的产业和产品方向。路子对头了,企业就会产生强大的生命力。后者需要用科学知识、先进技术和经营管理基础理论去武装乡镇企业的厂长、经理、管理人员、技术人员以至青年工人。这是加强队伍建设、开发人才资源、发展乡镇企业的百年大计。“星火计划”的实施,正为解决以上问题找到了一种好形式,开辟了一条新路子。如果长期坚持下去,科技“星火”必将燎原!

江苏科学技术出版社为适应实施“星火计划”的迫切需要,与省主管部门联合组织出版《“星火计划”丛书》,为传播先进科技和培训乡镇企业干部、技术员工提供适用的读物和教材,这是一件“雪中送炭”的好事。尤其是这套《乡镇企业厂长(经理)必读》,从选题到内容都是通过多次调查研究,根据厂长、经理的要求编写的。书稿写成后又带到厂长、经理的培训班上进行试讲,听取意见,反复修改,最后经省主管部门审定出版。采取这种与有关部门密切协作,贯彻群众路线的编书方法是十分必要的,也是值得提倡的。预计这套丛书将会受到乡镇企业的厂长、经理所欢迎。当然,缺点和问题在所难免,希望读者提出宝贵意见,帮助他们把工作做得更好。

吴锡军同志是中共江苏省委常委、省科委主任

目 录

一、企业管理基础工作的内容和作用	1
(一) 基础工作的主要内容和特点	1
1. 基础工作的主要内容 2. 基础工作的特点	
(二) 基础工作的重要性	3
1. 乡镇企业基础工作现状 2. 基础工作的重要性	
二、标准化工作	10
(一) 标准化的内容和作用	10
1. 标准和标准化的含义 2. 标准的内容 3. 企业标准化的作用	
(二) 推行产品技术标准化	16
1. 以产品技术标准为重点 2. 产品技术标准的制定 3. 产品技术标准的贯彻 4. 加强与当地标准化管理和研究机构的联系	
(三) 逐步实行企业管理全面标准化	24
1. 产品设计和试制阶段的标准化 2. 产品生产制造阶段的标准化 3. 产品销售服务阶段的标准化 4. 生产组织和经营管理的标准化	
三、计量工作	28
(一) 计量工作的内容和分类	28
1. 计量的含义 2. 计量工作的内容 3. 计量的分类、内容及常用计量器具	
(二) 企业计量工作的任务和作用	36
1. 企业计量工作的任务 2. 企业计量工作的作用	
(三) 企业计量工作的组织	40
1. 按行业或乡建立计量中心 2. 设立专门机构配备专门人员 3. 把计量工作当作重要的情报信息对待 4. 建立计量管理制度 5. 加强与当地计量管理机构和研究机构的联系 6. 加强能源计量	

7. 努力提高计量检测率与受检率 8. 巩固和发展计量定级升级工作 9. 开展计量监督

四、定额工作46

(一) 定额及其作用46

1. 定额的含义 2. 定额的作用

(二) 定额的种类和制定49

1. 定额的种类 2. 定额的制定

(三) 定额管理的组织工作60

1. 定额的执行 2. 定额的修订

五、原始记录、台帐和统计工作63

(一) 原始记录和台帐63

1. 原始记录和台帐的种类 2. 原始记录的内容 3. 对原始记录的要求

(二) 统计工作70

1. 统计工作的内容 2. 统计工作的作用 3. 统计工作的重点

六、规章制度79

(一) 企业规章制度的内容和作用79

1. 企业规章制度的主要内容 2. 企业规章制度的主要作用

(二) 经济责任制是企业规章制度的中心82

1. 经济责任制的形式 2. 经济责任制的种类 3. 制定经济责任制的原则

(三) 企业规章制度的贯彻执行90

1. 加强思想政治教育 2. 健全组织和措施 3. 严格考核制度 4. 强化企业管理基础工作 5. 及时修订规章制度 6. 典型经验举例

七、教育培训工作100

(一) 教育培训的意义100

1. 乡镇企业职工技术素质的现状 2. 职工培训的重要性

(二) 教育培训的内容、形式和目标104

1. 教育培训的内容 2. 教育培训的形式 3. 教育培训的目标

(三) 教育培训的组织工作.....108

1. 教育培训的特点 2. 教育培训的规划和要求 3. 教育培训需要的条件 4. 教育培训的组织机构和管理制度 5. 职工的培训与选拔使用
-

一、企业管理基础工作的内容和作用

(一)基础工作的主要内容和特点

1. 基础工作的主要内容

企业管理基础工作是企业管理工作的重要组成部分，它是在组织社会化大生产、进行科学管理的实践中产生和发展起来的。这里要说的基础工作，不是指企业一切工作的基础工作，而主要是指工业企业在生产经营过程中，为实现经营目标和管理职能，提供资料依据、前提条件、共同准则和基本手段必不可少的工作。由于企业管理实践的不断发展，基础工作的内容不断丰富，加之，由于行业不同、企业生产特点不同，基础工作的内容和要求也有所不同。就一般工业企业而言，基础管理工作中带有共同性的内容主要有以下六项。

(1) 标准化工作。主要是指技术标准、管理标准以及其它技术资料的制订、执行和管理工作。技术标准主要包括各种基础标准和产品标准；管理标准主要包括各种业务流程和部门工作标准；其它技术资料主要包括工艺规程、操作规程和技术档案等。其中技术标准则是企业标准的主体。

(2) 定额工作。是指各类技术经济定额的制订和管理工作。定额是在一定时间内，根据一定生产技术条件所规定的

在人力、物力、财力的消耗、占用、利用等方面应达到的数量界限。

(3) 计量工作。是指计量鉴定、测试、理化检验分析等方面的计量技术和计量管理工作，它要求用科学的方法和手段，对生产经营活动中的量和质的数值加以掌握、控制和管理。

(4) 原始记录、台帐和统计工作。是指对企业生产技术经济活动进行最初的直接记录，按时间顺序逐日记帐，并运用统计原理和方法进行分类汇总和综合分析等工作。主要反映企业内部的信息流程。

(5) 规章制度。是企业采用文字形式对各项管理工作和劳动操作要求所作的规定，是企业全体职工的行动规范和准则。主要包括企业经营管理方面的生产经济责任制、岗位责任制和有关专业管理制度。这些制度具体规定企业内部各级组织、各类人员的工作目标、职责和权限。

(6) 职工教育培训工作。是对企业各类各级人员从事本专业、本岗位工作中所必备的思想、知识和技术业务所进行的基础教育。包括思想政治、经营管理以及各类人员的“应知”、“应会”的要求进行的基础性教育和基本功训练。目的在于经常不断地提高职工的政治、文化、技术和业务素质。

2. 基础工作的特点

综合上述基础工作的内容可以看出，基础工作有下列特点：

(1) 科学性。企业管理的基础工作反映和体现了企业经营管理活动的客观规律，是一项含有科学内容的工作。企业

各种经营管理活动要求建立与之相适应的基础工作，基础工作又保证各项经营管理职能的实现。只有科学的基础工作，才能产生科学的经营管理。

(2) **全员性**。基础工作涉及企业经营管理的各个方面，面广量大，必须组织全体职工坚持实行。企业是一个严密的人机系统，各级各类人员都必须一丝不苟地按照各项基础工作的要求进行有效的生产、经营活动，才能保证企业管理水平和经济效益的提高。

(3) **前期性**。基础工作是企业经营决策和各项管理职能的前期工作，为企业经营决策和各项专业管理提供资料、准则、条件和手段，其主要作用在于保证企业的经营决策和各项管理职能的实施，实现企业最佳的经济效益。

(二) 基础工作的重要性

1. 乡镇企业基础工作现状

建国以来，随着我国企业管理的发展，各项基础工作取得了一定的成绩，但也遭到冲击和破坏，经历了一个曲折的发展过程。

三年恢复和第一个五年计划期间学习苏联经验，我国企业管理的一些基础工作初步建立起来，如制订了各种技术经济定额和一套考核指标，制订了各种技术标准和技术规程，建立了各种原始记录和统计分析制度，同时还培养了一批熟悉业务的基层专业人员，基本上适应各项专业管理的要求，保证了生产的正常进行。在这基础上提出了以加强生产作业计划为中心的 plan 管理，以提高产品质量为中心的技术管理，以加

强劳动定额为中心的劳动管理，以加强成本核算为中心的财务管理，使我国工矿企业管理开始走向科学管理的轨道。上述这些工作实质上是管理基础工作的建设，为我国工矿企业管理建立了必要的科学管理基础。但是，到了1958年“大跃进”时期，高指标脱离了平均先进的定额依据，瞎指挥干扰了科学的管理制度，设备失去正常的维修保养。由于“左”的思想影响，企业管理基础工作遭到了冲击。1960年下半年，为了纠正“大跃进”中经济工作方面的错误，党中央提出了“调整、巩固、充实、提高”的方针，并总结历史经验，颁布了“工业七十条”，对企业管理工作认真进行了整顿。由于“大跃进”的时间不长，多数企业的有关资料未散失，专业人员没有大的变动，经过整顿，企业管理基础工作很快得到了恢复，并有所发展。但是，1966年开始的十年动乱，煽起无政府主义，否定了科学管理，破坏了生产的正常秩序。管理机构被裁并、撤消，专业人员被下放，以“管、卡、压”的罪名否定了一切规章制度，整个企业管理及其基础工作遭到了严重破坏。粉碎“四人帮”反革命集团以后，企业管理工作随着生产的恢复重新建立起来，企业基本上建立了正常的生产秩序。党的十一届三中全会以来，由于贯彻执行了“调整、改革、整顿、提高”的方针，实行了以计划经济为主、市场调节为辅和扩大企业自主权等一系列政策，企业进入建设性全面整顿阶段。企业管理基础工作的地位和作用显得更为重要，对基础工作的要求比过去更高了，内容也有了发展，如把责任制由过去的岗位责任制发展到经济责任制，把信息系统由内部扩展到外部等等。

生产实践告诉我们，我国在管理基础工作上的经验是丰富的，教训是深刻的，我们从曲折发展的过程中深深地感受到，企业管理基础工作的完善程度，直接关系到企业的生存和

发展,关系到企业经济效益的好坏,要加强科学管理和提高企业管理水平,必须首先加强管理基础工作。什么时候、什么地方削弱了管理基础工作,管理水平必然下降,经济效益也就变差;什么时候、什么地方重视管理基础工作,就能很快改变面貌。从我国一些管理比较先进的企业来看,它们之所以先进就是由于它们的管理基础工作扎实。同时也说明,企业要搞好生产,提高经济效益,没有坚实的管理基础工作是不可能的,即使一时上去了,也是难以巩固和发展的。

党的十一届三中全会以来,发展中的乡镇企业已成为国民经济的一支重要力量,但从总体上看,乡镇企业工艺、技术落后,物资消耗大,产品质量差的局面尚未改变。不少企业还缺乏必要的规章制度,或虽有规章制度却是有章不循。亏损企业的面还比较宽。产生这些现象的原因是多方面的,但其中很重要的一个原因是企业没有健全的管理基础工作。有的虽经初步整顿,但仍然存在各项专业管理水平上不去,企业内部承包责任制不落实,工业普查资料拿不出的情况,究其原因主要也是在于没有扎实的管理基础工作。

基础工作搞得好与坏是衡量一个企业管理水平的重要标志。过去由于我们对管理基础工作缺乏必要的认识,没有将它放到突出位置上来抓,有时虽然也提出了全面整顿的要求,但在内容和要求上都还很不完整、明确,以致很多企业目前还分不清哪些是专业管理,哪些是基础工作。今后我们要突出基础工作,彻底改变目前的状况,为进一步搞好和提高企业管理水平,做好基础工作的整顿验收,打下坚实的基础。

2. 基础工作的重要性

企业管理基础工作是当前我国以提高经济效益为目标,