

企业管理基础工作

安徽经济管理干部学院 编



安徽人民出版社

序

在以提高经济效益为中心，加强企业管理的新形势下，《企业管理基础工作》一书出版，是很适时的，必要的。它给从事经济管理工作的同志提供了一本很好的学习材料，对促进和加强企业管理工作必将发挥重要的作用。

企业管理基础工作，是企业管理的重要组成部分。工业企业要不断提高管理水平，实现管理科学化和现代化，必须从基础工作做起。工业企业管理基础工作，为实现企业各种管理提供资料、信息、管理手段和前提条件，是发挥各项专业管理职能的前提性工作。它所包括的内容很多，范围很广，如以责任制为核心的各项规章制度，各类技术经济定额，标准计量，记录统计，信息传递，数据处理，资料储存以及技术业务培训等等。没有这些基础工作，就无从谈起现代化管理，也就不可能有效地提高企业的经济效益。

正是由于企业管理基础工作如此重要，所以中央决定，在全面整顿企业工作中，把整顿和加强企业管理基础工作作为一项重要内容。目前，在工业企业管理中，普遍存在的一个比较突出的问题，就是管理的基础工作非常薄弱。许多企业“操作无规程，劳动无定额，消耗无计量，质量无检验，成本无核算”，是造成经济效益不好的一个重要原因。所以，在企业全面整顿中，加强管理的基础工作十分重要。每个企业

都要自觉地按照中央的要求，认真重视和加强企业管理工作，切实把基础打好。只有这样，才能“根深叶茂，本固枝荣”。

现在，全国企业已由恢复性整顿转到建设性的全面整顿。许多企业在整顿的基础上，正在向管理现代化发展。随着企业管理工作的向前发展，对基础工作的要求也越来越高了。在新的形势下，企业基础工作，要适应经济体制改革的要求，适应技术改造、技术进步的要求，适应提高质量，增加品种、降低消耗、提高经济效益的要求，结合各部门各企业的实际情况，有计划有重点地去抓，扎扎实实地抓出成效。

这本书汇集了企业管理基础工作方面的基本资料，从事经济管理工作的领导干部和广大职工都可一读。我们要重视学习现代工业生产知识和科学管理知识，进一步肃清管理工作中左的思想影响，树立起科学管理的思想，并且要在实践中不断总结新经验，研究新问题，使科学管理工作不断地向前发展。今年年初，安徽企业管理学院同加拿大国际培训基金会联合举办了一期企业领导干部培训班，在结业式上，一位加拿大专家说：“你们颁发的结业证书，很象加拿大的护照，我们护照的有效期为五年，但你们这学期学到的知识，有效期可能不到五年就要老化了，所以今后还要不断地学习。”我觉得这位专家的话说得好，希望本书的编者、读者，特别是企业的领导者，共同努力，把实践中取得的新鲜经验上升为理论，不断加强企业管理基础工作，不断提高企业管理水平，为实现党的十二大提出的宏伟目标而奋斗。

王清华

1983.6.20

目 录

第一章 原始资料的记录和积累	1
一、原始记录的概念和意义	1
二、原始记录的基本形式和记录方式	3
三、原始记录的种类和内容	4
四、原始记录的管理	8
五、台帐的编制和保管	12
第二章 统计工作	14
一、统计工作的意义和作用	14
二、工业企业统计工作的任务和内容	15
三、统计的一般方法	16
四、工业企业的统计指标	28
五、如何做好工业企业的统计工作	38
第三章 计量工作	42
一、计量工作在企业管理中的作用	42
二、计量工作的任务	45
三、企业计量工作的组织	46
第四章 劳动定额	53
一、劳动定额的形式和作用	53
二、制定劳动定额的要求	56

三、制定劳动定额的预备知识·····	67
四、劳动定额的制定方法·····	68
五、劳动定额水平·····	73
六、劳动定额水平的统一和平衡·····	75
七、劳动定额的管理工作·····	76
第五章 物资定额 ·····	81
一、物资定额管理概述·····	81
二、物资消耗定额·····	82
三、物资储备定额·····	91
四、物资定额的管理·····	100
第六章 流动资金定额 ·····	104
一、流动资金概述·····	104
二、核定流动资金定额的步骤·····	107
三、计算流动资金需要量的基本方法·····	108
四、定额流动资金需要量的计算·····	112
五、定额流动资金的日常管理·····	122
六、定额流动资金使用情况分析·····	124
第七章 标准化 ·····	134
一、标准化的内容和作用·····	134
二、企业标准化的任务、内容和工作机构·····	145
三、标准的制(修)订和贯彻·····	152
四、企业标准化的基础工作·····	157
五、管理标准化和企业全面标准化·····	161
第八章 企业管理的规章制度 ·····	165
一、规章制度在企业管理中的地位和作用·····	165
二、规章制度的种类和内容·····	167

三、规章制度的建立和贯彻执行	173
第九章 信息和信息系统	177
一、企业生产经营活动中的信息和信息流	177
二、信息在企业管理中的地位和作用	180
三、信息的处理	187
四、管理信息系统的建立	190
五、搞好信息的管理工作	197
第十章 企业职工教育	203
一、职工教育的重要意义	203
二、职工教育的内容和形式	206
三、积极搞好职工教育工作	210
第十一章 职工思想政治工作	217
一、新时期职工思想政治工作的意义	217
二、职工思想政治工作的任务和内容	220
三、职工思想政治工作的方法	224
四、健全思想政治工作机构，提高思想政治 工作干部队伍的素质	234
编后记	237

第一章

原始资料的记录和积累

一、原始记录的概念和意义

1. 什么是原始记录

原始记录又叫原始凭证。任何经过加工、分析、整理过的资料都不是原始记录，而不论以何种调查方法所取得的最初的资料记载，都可以泛称为原始记录。工业企业的原始记录就是指对工业企业生产经济技术活动的最初一次的实际记录。它是通过一定的表、单、卡片等形式，反映企业生产经营活动的第一手材料。就一个企业的范围来说，企业内部各生产车间和业务职能科室关于企业生产经营活动的记录，诸如：产品产量记录、工时消耗记录、各种物料收发凭单、各项财产收支凭证等等，都是基本的原始记录。

2. 原始记录的地位和作用

原始记录是工业企业取得基本统计资料和编制统计报表的主要依据，也是企业加强经济核算，实行科学管理的重要工具。

原始记录的性质，决定了它在企业管理中的重要地位和作用。就一个企业而论，准确、完整的原始记录，是健全企业业务核算、统计核算和会计核算的前提，而健全的核算工

作，是企业管理的必要环节。以企业的经济活动而言，没有原始记录，生产、销售多少产品，领用、消耗多少生产资料等等都将无据可查，正确的统计数字也就无法得出，各种核算工作也将无法进行；以企业的正常生产秩序而言，没有原始记录，则许多必要的规章制度，诸如考勤制度、领料制度、定额制度、检验制度等等，也将无法贯彻执行，这势必造成企业管理的混乱。总之，没有原始记录，就无法做到胸中有“数”，企业科学管理也就无从谈起。原始记录是企业管理工作的一项重要基础工作。

3. 原始记录的特点

工业企业生产经营活动的原始记录，有以下几个特点：

①直接性。原始记录是对生产经营活动的最初的、最直接的记录。正确的原始记录是各项经营活动的真实写照，它直接地反映企业生产技术经济活动的原始动态。一般说来，不属于直接记录的各种转录单、整理表、会计传票等，都不包括在原始记录的范围之内。

②经常性。企业的生产过程是一种连续的过程，生产经营活动，周而复始，连续不断。因此，原始记录也必须连续不断，经常记载，才能保持其完整性。为了便于连续记载、查阅和汇总，原始记录大都采用表、单、卡片等形式，并规定有相应的填记、传递和管理等方法。

③广泛性。企业是一个由许多不同生产环节和部门组成的有机整体，为了加强经营管理，企业生产经营活动的各个方面都要有真实可靠的记载。故原始记录填写内容的种类很多，涉及范围很广，既有生产第一线的，也有科室业务工作的，这是它的广泛性。

④群众性。由于原始记录直接反映企业每一个职工的生产活动情况，因此，原始记录的管理就具有广泛的群众性，必须发动群众来搞好这一工作。不论是生产第一线的工人，还是科室业务人员都要按照具体要求把本岗位的业务活动真实记录下来。

二、原始记录的基本形式和记录方式

1. 原始记录的基本形式

原始记录的内容虽然是多种多样的，但从其作用来看，可以划分为综合性原始记录和专用原始记录两种基本形式。

①综合性原始记录

综合性原始记录主要是用来综合反映企业生产经营活动中各种具体生产技术经济活动的过程和结果。如机器制造业常用的施工票和加工路线单，就是以产品为记录对象的综合性原始记录，它反映机械加工车间零件加工过程中各道工序的产量、质量及工时等方面的详细情况。在轻工业中常采用以生产者作为记录对象的综合性原始记录，如个人生产记录或班组生产记录，用以记录每个生产工人或班组的日产量和工时利用等情况。在冶金工业、化学工业中，常采用以生产设备为记录对象的综合性原始记录，如高炉、平炉、转炉、电炉、电解槽等操作记录，就是用来反映每座生产设备每天、每班的操作过程和成果的综合原始记录，其特点是内容多，可以满足企业经营管理多方面的要求，同时还可以根据不同工业部门或企业的不同需要和要求而采用不同的具体形式。

②专用原始记录

专用原始记录是为记载某一特定的生产或业务技术经济活动而设置的原始记录。如产品质量检验单、产品入库单、领料单、考勤卡片、交接班记录单等等。专用原始记录的特点是所有工业部门或企业一般都需采用，其基本的要求大体相同，具体格式也可根据不同企业的特点设置。

2.原始记录的记录方式

原始记录的记录方式一般可以区分为两种：

①岗位记录制

该种记录方式是由直接生产者或专业人员直接记录，即谁在什么岗位，管什么业务，就由谁来填写原始记录。例如：生产工人对自己生产的产品、工时消耗和设备运转情况进行记录，检验人员对产品质量检验的结果进行的记录等等。

②记录员记录制

该种方式由兼职记录员（例如：由班组长或从工人中选定的人员兼作记录）或专职记录员来填写有关的原始记录。

根据我们现阶段生产专业化程度和企业管理水平，应尽量采用岗位记录制或由兼职记录员记录，这样，既可以减少用人，又便于工人、班组随时掌握生产过程中各种情况的资料，以满足开展班组经济核算和生产竞赛的需要。

此外，在确定原始记录方式时，还要规定记录份数和传送程序等。

三、原始记录的种类和内容

目前，在大多数工业企业里，原始记录的内容要点主要

有以下几个大的方面：

1. 关于产品、在制品数量的记录

产品、在制品数量的记录，包括产品、在制品在各道工序的完工合格数和结存数。在记录完工合格数时，应以检验合格数为准。对未加工或加工后尚未交验的则列入结存数。结存数中的已制、未制、退修几个部分还可根据具体情况分列。凡工序完工合格不经检验而直接交付下道工序者，则应以下道工序实收数作为本工序完工合格数的依据。产品、在制品数量不但应按工序反映，而且还可根据实际需要按操作者进行反映。以上所述产品、在制品完工合格数和结存数，都是生产过程中最基本的数据。完工合格数是计算工资奖励，实行按劳计酬的基本依据。产品、在制品结存数在企业管理上也是一个重要的数据，因此其记录的准确性如何，对于合理制定劳动定额和原材料消耗定额具有重要意义。

产品、在制品数量的记录，可以根据不同情况采取不同的形式。如：可以按劳动岗位设置原始记录卡片，由生产者在当班工作中或工作结束时填记；也可以在轮班任务书或派工单上记录实际数字，把轮班任务书和派工单等同原始记录结合起来，还可以按生产对象设置生产流程的原始记录，由生产者、检验人员等填记。以上记录形式，还应同毛坯(材料)领用单、产品合格证、交库单、工序或班组之间在制品交付单、工段班组在制品盘存表等联系起来，进行必要的检查核对。

要做好产品、在制品数量的记录，还要注意运用或创造必要的条件：第一，在制品发放、领用、流转、交库各个环节，都必须有准确的计量；第二，在制品的流动，应有适当

的交接清点制度；第三，生产人员和检验人员之间、生产人员之间，在工作中都要既有相互配合与衔接的一面，又有相互监督的一面。

2. 关于产品质量情况的记录

产品质量情况的记录，主要反映产品、在制品的合格品、不合格品、废品和返修品等数量情况。质量情况记录是计算产量和质量指标的依据，以检验人员开出的各种凭证和检验人员所做的记录为准。检验人员的质量凭证的形式和内容是多种多样的，随生产的特点和质量管理办法而有所不同。检验人员的记录方式也有多种，有些在生产人员的记录卡片上签证数字，有些则在检验人员手中专设记录卡片。质量检验的凭证和记录的设置，以适合质量管理和核算需要为宜。

质量检验凭证，具有质量凭证和核算凭证的双重作用。如合格证，既起到质量凭证的作用，同时还又是统计合格数量的依据。另外，还有一些其它的质量检验凭证，如不合格品通知单、废品通知单、返修单等，也起着凭证和传递数字的双重作用。要保证质量记录的准确性，必须从两个方面做好工作：第一，检验人员必须对经手的各种数字，如合格品数、不合格品数、返修品数等，严格负责地认真清点，保证数字正确；第二，生产工人在自检、互检中发现的废品，不许任意扔弃隐藏，必须交给负责该区的检验人员。对于废品或不合格品的原始记录，还应当写明疵病状况和责任人，以便分析原因，吸取教训，改进工作。

3. 关于生产过程劳动力利用的记录

这种记录可以用来反映职工人数和考勤、核算职工工资、计算工人出勤率和工时利用率等，还可为检查和修订工时定

额或生产定额、核算产品成本提供依据。

在企业生产过程中劳动力利用的记录，主要有职工出勤缺勤的记录和生产操作实际工时与停工工时的记录。职工出勤缺勤记录。是考勤制度的基础。生产第一线的考勤工作，一般由车间或班组掌握，通常用考勤卡片或缺勤登记表作为原始记录的形式。对于产品、在制品在生产中耗用的实际时间，以及由于各种原因造成的停工时间，也要通过原始记录如实地反映。反映实际操作和停工时间，既提供工时利用情况的数据，又为劳动定额的实际完成状况提供核算依据。实际操作工时的记录一般同产品、在制品的数量记录结合进行，并记录生产者当班停工时间。

在实行计件工资或计时奖励中，还须对停工时间专设停工时间凭证，如停工证或停工通知单。作为考察停工时间和停工原因的凭证，属于组织原因造成的停工，应按规定计发一定比例的工资。

4. 关于原材料、燃料及动力消耗等方面的记录

这类记录可以用来反映原材料的消耗和节约代用情况，反映煤、油、水、电、气的节约利用情况，以及废料、废水、废气的综合利用情况。同时还可为修订和检查消耗定额、核算产品成本提供资料。

材料、工具的领用记录也应包括在消耗记录内。材料、工具领用的记录凭证应当记录班组或个人的消耗量，并同成本核算联系起来，以尽量简化业务工作。领用记录一般都采用领用单(工具领用单、材料领用单等)形式，也可采用班组限额领用卡形式，即领用时由材料员在材料限额领用卡片上登记，工具员在工具限额领用卡片上登记。还可按照一定的

限额，如按材料、工具的数量和金额计算，定期向班组配给定量领用凭证等，以利群众掌握和控制消耗量。以上所述各种记录形式都须同材料室、工具室的业务核算工作很好地结合起来，并由材料室、工具室具体组织实施。

5. 关于设备运转和安全生产情况的记录

设备运转情况的记录是用来反映生产设备的开动台数和运转时间，以及设备的利用和维修情况。这类记录可根据需要，由车间具体负责各种开动设备与封存设备的登记，对于具体设备开动时间，还可采用生产记录中的有关数字。

安全生产是用来记录反映企业安全生产的情况，主要指登记工伤和设备事故的记录。

6. 关于企业生产准备、销售过程和财务方面的记录

生产准备阶段及产品销售过程的记录，主要包括各种原材料的购买、储备和产品销售的有关凭证以及各种现金收支凭证等，这类记录主要为企业成本核算和资金管理提供资料。

四、原始记录的管理

原始记录是企业中最基本的一项业务建设，原始记录必须具有准确性、及时性、完整性和连续性。为了使原始记录达到这些要求，就要加强对原始记录的管理。原始记录的管理一般包括以下几个方面的内容：

1. 从实际出发建立和整顿原始记录

原始记录的建立、是指对作为原始记录的表、单、卡的设计和指标的制定，以及原始记录的记录方法和传送程序的确定等。建立原始记录要遵循以下原则：

①应根据企业本身业务性质、生产特点和管理工作的需要，从实际情况出发，因时、因事、因地制宜，确定原始记录的内容、形式和方法。如反映生产第一线具体情况的原始记录，在形式上就要侧重考虑生产类型、生产流程、在制品移动方式、质量管理等不同特点，设置各种必要的表、单、卡片，确定适当的填写、签署、传递、管理方法等。

②要统筹兼顾、适应企业管理中各种经济核算的要求，并兼顾完成上级报表的需要。因此，必须在企业的统一领导下，各有关部门协同配合，建立全厂统一的原始记录，避免各搞一套和互相重复的情况。

③应简明扼要，便于职工掌握和使用。原始记录的设计不但要考虑职能科室汇总是否方便，还要考虑群众填写是否简便。

原始记录的建立还要在实践中不断整顿，使之逐步健全和完善。整顿原始记录要遵循增之合理，减之有据的原则，整顿工作一般可采取以下步骤：

(1)组织科室、车间负责人和记录统计人员学习有关专门知识，明确整顿原始记录的重要性。并通过发动群众来献计、献策，提出各项整顿办法。

(2)收集企业现有各种原始记录，并对其进行汇总登记，摸清情况，然后再根据生产需要情况，提出对现有各种原始记录增、减、合并的意见。

(3)由计划综合部门，会同有关专业科室、车间，对口进行研究审定。逐表、逐栏、逐行进行研究，以达到统一原始记录表式、填报方法和传递程序的要求。使其能简化填报手续和内容，便于群众填报。

(4)经研究审定的原始记录还要进行统一编号,经厂长批准后即可实行。

2. 加强原始记录管理的业务建设, 健全原始记录制度

只有加强对原始记录的管理,才能使原始记录工作不断巩固和提高。健全原始记录制度,是原始记录管理的重要内容之一,在原始记录制度中,需要规定,原始记录中设置哪些表、单、卡片,各种表、单、卡片的责任填记人,表、单、卡片的传递、处理渠道和为保证原始记录正常进行的各种工作制度等。一般说来,日常生产活动的有关记录,应及时填制,一般在当天进行,数字必须准确可靠,真实反映实际情况。产品、在制品的生产合格数、结存数、废品数,材料、工具的领用数、退库数,以及实际工时与停工时间等数字,均应经过准确计量,不能以想象或估计数代替实际数。对于原始记录所反映的数字资料,应有专业人员进行及时的整理、汇总。在整理汇总原始记录时,专业人员应注意原始记录中存在的问题,对于数字与实际情况不符合或数字与相关的数字之间不衔接,或互相矛盾等现象,要及时进行实地检查核实,并纠正原始记录工作中违反制度的现象。

3. 加强领导, 统一组织, 分工负责

原始记录制度建立之后,需要广大群众认真贯彻执行,及时准确地填报,还需要专业人员准确地做好记录或整理记录数字的工作。这里包含着大量的业务工作和思想政治工作,单靠哪一个部门来负责是有困难的,因此必须加强领导,统一组织,分工负责。

所谓统一组织,就是指对原始记录的建立、整顿,必须在企业统一领导下,由计划综合部门牵头,组织各有关职能

部门、车间和群众共同研究，然后由领导批准执行。

所谓分工负责，就是对原始记录的日常管理工作，由有关职能部门负责，实行归口管理，谁搞什么业务，就管什么原始记录。同时各有关职能部门对车间原始记录的业务指导应有适当分工。以下分工关系可作参考：

①计划统计部门负责生产中原始记录的业务指导，其中有关在制品管理的记录、凭证的业务指导则由生产调度部门负责；

②质量检验部门负责产品质量方面的原始记录与凭证的业务指导；

③劳资部门负责出、缺勤原始记录的业务指导；

④物资供应部门负责材料领用记录的业务指导；

⑤工具部门负责工具领用记录的业务指导；

⑥设备动力部门负责设备运转原始记录的业务指导。

各有关职能部门在分工负责业务指导的同时，要相互配合。计划统计部门应在各业务职能部门之间，协调各种原始记录的业务工作。

4. 广泛发动群众，既专群结合，又层层负责

原始记录是一项广泛而繁重的工作。很多原始记录往往由工人、检查人员、调度员、库工等第一线人员来完成，点多面广，因此要广泛发动群众。对于群众性的原始记录，应作为企业班组管理的重要内容之一。班组长要随时检查原始记录的准确性、及时性和完整性。企业中各级领导也应帮助解决原始记录中出现的问题，支持和鼓励班组长和专业人员搞好记录工作。