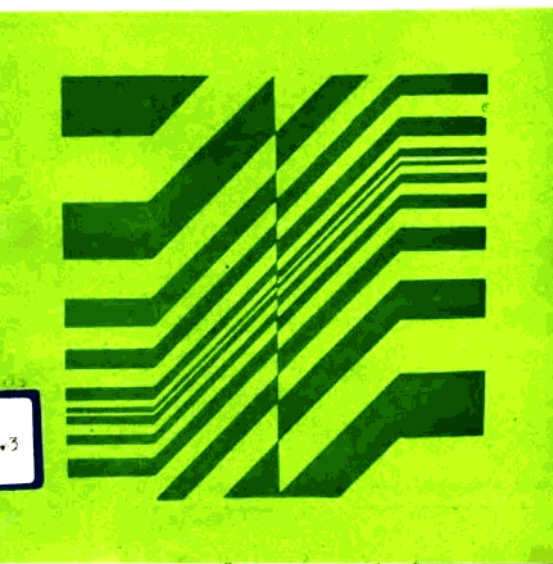


乡镇企业管理基础工作 达标验收必备

辽宁人民出版社



3

作 者

牛美玉	第一章
	第二章
邱 伟	第三章
	第四章 第四节~第七节
	第五章
曾 放	第四章 第一节~第三节
	第七章
王牧云	第六章

终 审

于政治
王牧云

强化企业管理
向管理要效益

何书光

一九八四年七月

序 言

江泽民总书记在党的十三届八中全会上的讲话中指出：

“蓬勃兴起的乡镇企业，是十多年来我国农村改革的一个重大成果，是具有旺盛生命力的新生事物。它对于振兴农村经济，增加农民收入，就地安排农村富余劳动力发挥了巨大作用，为提高国民经济总体实力，实现有中国特色的工业化做出了重要贡献。国营大中型企业是国家工业的主体。乡镇工业企业是我国中小工业的主体。”乡镇企业的发展不仅关系到我国农业现代化和国家工业化的实现，以及亿万农民的富裕，而且关系到工农联盟和农村基层政权的巩固，关系到我国政治、经济和社会的稳定发展。乡镇企业的发展为我们指出了建设有中国特色的社会主义农村的一个方向、一种趋势、一条路子。同时展示了中华民族伟大、光明、灿烂的前景。80年代乡镇企业已经为实现现代化建设第一步战略目标做出了巨大贡献，90年代乡镇企业将为实现第二步战略目标做出更大的贡献。因此，90年代乡镇企业肩负着比以往更加重要的历史使命。

辽宁省的乡镇企业同全国的乡镇企业一样，在辽河大地上蓬勃发展、异军突起。到1991年末，乡镇企业总产值实现552.8亿元，其中乡村两级企业实现340.7亿元；乡镇工业总产值实现421.1亿元，其中乡村两级企业实现276.9亿元；乡镇企业纯利润实现38亿元；缴纳税金22.9亿元；完成出口交货额32.9亿元；乡镇企业数552,213万个；职工人数3,171,402

万人；乡村两级企业固定资产原值145.6亿元；全省乡镇企业总产值超20亿元的县区6个、超亿元的乡（镇）142个、超千万元村644个、超5000万元企业11个、超千万元企业892个、超百万元企业5429个。

随着乡镇企业的发展，乡镇企业的管理意识和管理水平不断提高，管理方法、管理手段也不断改进，涌现了一批管理水平较高的市级、省级、国家级的先进企业。但是总的看，我省乡镇企业的管理基础工作还是比较薄弱的，企业的管理水平、企业的整体素质还是不高的。为全面贯彻落实农业部制定的《乡镇企业管理基础工作办法》，进一步加强乡镇企业管理工作，提高企业的素质，增强企业市场的竞争能力，根据《乡镇企业管理基础工作办法》的具体内容和要求，结合我省乡镇企业管理基础工作的实际，编写这部简明培训教材，重点突出了标准化、计量、定额、信息、规章制度、基础教育、班组建设七项管理基础工作。它既是一部培训教材，也是具体贯彻落实《乡镇企业管理基础工作办法》的实施细则。供各市、县（区）在组织实施《乡镇企业管理基础工作办法》时组织队伍、培训干部，作为教材用，能起到统一的指导作用。

本书在编写过程中，各市县乡镇企业管理局提供了很好意见，并给予大力支持。由于我们水平有限，时间仓促，有不完善之处，请在组织实施过程中补充、修改和完善。

张继恩

1992年4月24日

目 录

第一章 企业标准化工作	(1)
第一节 标准化在企业中的重要作用.....	(1)
第二节 企业标准化管理机构及人员配备.....	(4)
第三节 企业标准分类.....	(5)
第四节 企业标准的制订.....	(13)
第五节 企业标准化工作管理办法与标准 体系表.....	(23)
第六节 产品图样与技术文件.....	(29)
第二章 企业计量工作	(35)
第一节 企业计量工作作用与分类.....	(35)
第二节 企业计量工作机构及人员配备.....	(37)
第三节 计量器具的配备.....	(41)
第四节 量值传递与计量器具的检定.....	(46)
第五节 计量检测率.....	(57)
第三章 定额管理	(70)
第一节 定额管理机构和管理制度.....	(70)
第二节 劳动定额.....	(76)
第三节 产品质量定额.....	(81)
第四节 人员定额.....	(83)
第五节 物资消耗定额.....	(87)
第六节 设备维修及其定额.....	(92)
第七节 流动资金定额.....	(96)

第八节 管理费用定额.....	(101)
第四章 信息工作	(104)
第一节 信息工作的管理.....	(104)
第二节 信息收集与处理.....	(106)
第三节 信息存贮与传递.....	(110)
第四节 企业的原始记录与凭证.....	(111)
第五节 企业的统计台帐、报表和统计 分析工作.....	(123)
第六节 企业的科技经济情报工作.....	(129)
第七节 企业的科技档案工作.....	(132)
第五章 规章制度	(135)
第一节 企业内部经济责任制度.....	(135)
第二节 企业领导制度.....	(144)
第三节 企业工作制度.....	(146)
第四节 企业规章制度的建立与执行.....	(148)
第六章 基础教育	(150)
第一节 基础教育的概念与意义.....	(150)
第二节 基础教育制度.....	(153)
第三节 基础教育的内容.....	(157)
第四节 基础教育的方法和形式.....	(162)
第五节 企企思想政治工作的有关基础 工作.....	(163)
第七章 班组建设	(169)
第一节 班组组织建设.....	(169)
第二节 班组制度建设.....	(172)

第三节 班组基础建设…………… (178)

第四节 班组教育与精神文明建设…………… (195)

附:

(1991) 农 (企) 字第16号关于印发《乡镇企
业管理基础工作办法》的通知…………… (199)

辽乡企生字(1992)17号关于贯彻农业部《乡镇
企业管理基础工作办法》的补充通知…………… (244)

第一章 企业标准化工作

标准化工作是企业管理工作的重要组成部分，是企业科学管理的基础。搞好乡镇企业标准化工作，对于稳定和提高产品质量，改善经营管理，增强企业竞争能力，提高经济效益，都具有重要的作用。

第一节 标准化在企业中的重要作用

一、标准和标准化的基本概念

（一）标准定义

GB3935.1—83《标准化基本术语》中称“标准是对重复性事物和概念所做的统一规定。它是科学、技术和实践经验的综合成果为基础，经有关方面协商一致，由主管机构批准，以特定的形式发布，作为共同遵守的准则和依据”。

（二）标准化的定义

GB3935.1—83《标准化基本术语》中称“标准化是在经济、技术、科学及管理等社会实践中，对重复性事物和概念，通过制订、发布和实施标准，达到统一，以获得最佳秩序和社会效益。

二、标准化在企业中的重要作用

标准化是我国一项主要的技术政策，是组织现代化生产的重要手段。它对促进乡镇企业持续、稳定、健康地发展起了重要作用。

（一）标准化是提高和衡量产品质量的依据

产品标准的实质是为了保证和提高技术、质量水平规定产品必须达到的要求。离开标准生产，质量无法保证。只有按标准生产，按标准检验，并在包装、运输等方面严格执行标准，才能保证产品质量，以维护消费者利益。

（二）标准化是企业实现横向经济联合的纽带。

随着科学技术的发展，工业生产社会化程度越来越高，分工越来越细，生产协作越来越广泛。企业横向经济联合涉及到多行业、多部门，这个多层次、多方位复杂的生产组合，必须在技术上、管理上保持高度的统一和协调一致。标准化已成为乡镇企业横向经济联合的桥梁和纽带。横向经济联合把乡镇企业发展推向了一个新的阶段。

（三）标准化促进了企业外贸经济的发展

在商品竞争激烈的国际市场上，对质量要求极为严格，乡镇企业只有不断提高产品质量，生产出独具特色，有竞争力的产品，才能打入国际市场。为此必须了解国际标准和国外先进标准，严格包装、运输标准等，才能在国际市场站稳脚跟，提高创汇能力。近几年的实践证明乡镇企业在出口创汇方面具有很大优势和潜力，是我国出口创汇的生力军。标准化为充分挖掘乡镇企业的出口创汇能力起到了重要的作

用。

(四) 标准化是企业改善经营管理提高经济效益的重要手段

科学管理制度的形成是实际经验的总结。它形成了既符合生产技术规律，又便于共同遵守的工作准则，保证企业的生产经营活动有秩序、高质量、高效率、低消耗地运行，这就是管理标准化。它是企业组织现代化生产，改善经营管理，提高经济效益的重要手段。

三、乡镇企业标准化的特点

(一) 贯彻执行上级标准为主，制订、修订标准为辅

乡镇企业技术力量薄弱，大多数没有标准化机构或专兼职人员，制订、修订标准的能力低，大多数标准是采用国家标准、行业标准、地方标准或同行业厂家企业标准。确需自己制订企业标准的，也是以委托有关部门为主。

(二) 以产品为龙头，开展各项技术标准工作

大多数乡镇企业技术水平低，设备简陋，产品单一，工艺工装简单，加上产品周期短，批量小等因素，企业标准化是从产品标准化开始的。随着市场竞争对产品质量要求越来越高，才着手于搞工艺标准、工装标准、原材料标准及零部件标准等各项技术标准。

(三) 从技术标准扩展到管理标准和工作标准

认真贯彻各项技术标准，保证产品质量的稳定提高，不采取一些强有力的管理措施是很难作到的。只有建立严格规章制度和各种人员的岗位责任制，以相应的管理标准和工作标准

保证技术标准的贯彻，才是行之有效的方法。

第二节 企业标准化管理机构及人员配备

一、标准化管理机构

企业标准化管理机构设置，必须与生产、经营、管理相适应，并由技术副厂长（或总工程师）直接领导。乡镇企业规模大小不一，情况千差万别，标准化管理机构如何设置，可结合企业实际情况自定。一般在技术质量部门设专（兼）职标准化管理人员，负责企业标准化工作。有条件的企业，可本着不脱产原则，设立标准化领导小组，技术副厂长（或总工程师）兼任组长，各职能部门、车间负责人为成员，便于企业标准化管理、监督工作。

二、标准化管理人员的条件

- （一）有一定政策水平；
- （二）有一定组织能力和分析能力；
- （三）有一定专业知识，熟悉本企业管理业务；
- （四）有一定表达能力和文字水平。

三、标准化管理人员任务

- （一）贯彻国家标准化工作方针政策、法律、法规，编制本企业标准化工作计划，包括编写企业标准体系表；
- （二）组织制订、修订企业标准，负责办理企业标准审

批、发布、登记、管理工作；

（三）负责对本企业标准实施情况监督检查；

（四）参与新产品开发、老产品改进、技术改造和技术引进中标准化工作，提出标准化审查报告；

（五）建立和健全标准化管理制度和工作程序；

（六）统一归口搜集、管理各类标准化资料，建立标准化档案；

（七）对企业有关人员进行标准化教育，指导企业部门标准化工作；

（八）提出采用国际标准和国外先进标准的办法；

（九）做好标准化统计和效果分析；

（十）承担上级有关部门委托的标准化任务。

第三节 企业标准分类

企业标准分为技术标准、管理标准、工作标准三大类。技术标准是企业标准的主体，管理标准和工作标准是保证技术标准实施的手段。

一、技术标准

在企业范围内需要协调统一的技术事项所制定的标准称技术标准。技术标准是对生产对象、生产条件、生产方法及产品包装、储运所做的规定。企业技术标准包括产品标准，原材料、半成品标准，零部件标准，工艺、工艺装备标准，安全、卫生，环保标准等。

（一）产品标准

产品标准是指为了保证和提高技术、质量水平，规定产品必须达到的要求。产品标准也有称为“制造与验收技术条件”，机械工业有时称为“技术条件”。产品标准技术内容一般包括：

1. 产品分类、规格型号、基本参数、结构尺寸等；
2. 技术要求；
3. 试验方法；
4. 检验规则；
5. 标志、包装、运输、储存的规定。

（二）基础标准

基础标准是指在一定范围内作为其他标准的基础，并普遍使用，具有广泛指导意义的标准。主要包括：

1. 标准化工作指导性标准。对标准化工作原则和一些具体作法作出统一规定的标准如“标准化工作导则”；

2. 通用技术语言标准。如名词、符号、代号、法定计量单位和制图规则等；

3. 产品系列化参数标准。主要有优先数与优先数系标准、模数制标准等。

4. 机械产品零、部件精度和互换标准。主要是公差与配合，形状与位置公差及紧固件、滚动轴承、滑动轴承、电气件、密封件等标准化、通用化标准。

（三）方法标准

方法标准是依据生产技术活动中的主要程序、规程、方法为对象制订的标准。

1. 检验产品质量方法标准。如试验方法, 理化分析方法、产品分级、分类方法等;

2. 作业程序标准。如工艺规程、检验规则、操作规程、产品设计规程等。

(四) 工艺标准

根据产品的特点对产品的工艺要素、工艺规程和工艺文件等进行统一、简化形成的标准。工艺标准化包括:

1. 工艺要素标准化。工艺要素标准化主要内容包括:

(1) 工艺余量与公差标准化; (2) 工艺规范化;

(3) 工艺尺寸标准化。企业应根据产品的要求和生产条件, 对各种工艺要素进行择优统一, 形成标准, 以保证制造过程经济合理。

2. 工艺规程典型化。工艺规程典型化, 分为专业工艺和零件机械加工工艺两种。专业工艺规程典型化是对一些专业工艺, 如电镀、热处理、油漆等编制典型工艺规程。零件加工工艺典型化, 是对结构相似, 具有类似特征零件编制通用的工艺。主要内容有: (1) 某一工序的工艺典型化; (2) 一组零件工艺典型化; (3) 标准件通用件工艺典型化。

3. 工艺文件统一化。主要工艺文件有: 工艺方案、工艺流程图、工艺规程(包括工艺过程卡、工艺卡、工序卡、工艺守则)等。工艺文件统一是对工艺文件的种类、格式、内容和填写方法做出统一规定, 并力求简化。工艺文件常用的名词、术语、符号, 凡上级有规定的要执行上级标准, 没有上级标准的应在本企业内做出统一规定。

(五) 工艺装备标准。

工艺装备是加工产品用的各种胎具、刀具、夹具、模具、量具等统称。工艺装备标准化是指工艺装备结构统一化和零部件标准化、通用化。企业工艺装备标准化主要内容有：

1. 采用标准工装。在企业所用的工装中，有些已经有国家标准或行业标准，这类工装一般均有专业厂生产，企业设计制造工装时应尽量采用。

2. 压缩工装产品规格。上级标准中所规定的工装品种很多，企业不宜无限制地随意采用，应在满足生产需要的情况下，确定企业的选用范围。企业自己编制的工装标准也应注意品种规格的合理简化。

3. 提高工装零件的标准化系数。在工装设计中可以利用产品零件标准化的成果，尽量直接采用产品中的标准件，提高工装零件的标准化系数。

4. 采用组合式结构。将工装设计成可以拆卸更换组合式结构，可以扩大使用范围，减少工装的数量。组合式工装中的零件除个别特殊件外，应为标准零件。

5. 建立工装的分类编号制度。工装的分类编号应尽量反映工装的特征和用途，便于保管和统计，减少查找时间，简化管理，有利于工装的重复利用。

（六）原材料（包括外购件、外协件）标准

由于企业的生产性质和规模不同，原材料（外购件、外协件）标准的内容和要求也不同，企业应结合本企业特点，正确选用材料（外购件、外协件），制定材料（外购件、外协件）标准或选用手册。制定材料（外购件、外协件）标准基本要求：

1. 尽量选用标准材料（外购件、外协件），少用或不用非标准材料（外购件、外协件）；

2. 合理压缩材料（外购件、外协件）品种规格；

3. 限制和节约使用稀有和贵重金属。积极选用资源丰富国产材料。

企业材料（外购件、外协件）标准内容，一般包括：原材料（外购件、外协件）分类、牌号、规格、技术要求和用途。企业还应制定本企业原材料（外购件、外协件）采购守则和原材料（外购件、外协件）进厂检验规程。

（七）安全、卫生、环保标准

1. 安全标准是以保护人和物安全为目的而制订的标准。安全标准包括劳动安全标准和产品使用安全标准。劳动安全标准包括设备使用安全技术、维修保养规程、环境安全标准和劳动保护用品标准。

2. 卫生标准是为了保护人的健康，对食品、医药及其他方面的卫生要求制定的标准。

3. 环保标准是为了保护环境和有利于生态平衡，对大气、水、土壤、噪声、震动等环境质量、污染源、检验方法以及其他事项制定的标准。

二、管理标准

企业管理标准是指在企业范围内，需要协调统一的管理事项所制订的标准。管理标准是企业在生产经营活动中行使其计划、监督，指挥、协调、控制等管理职能的重要手段。管理标准内容很广泛，主要有：