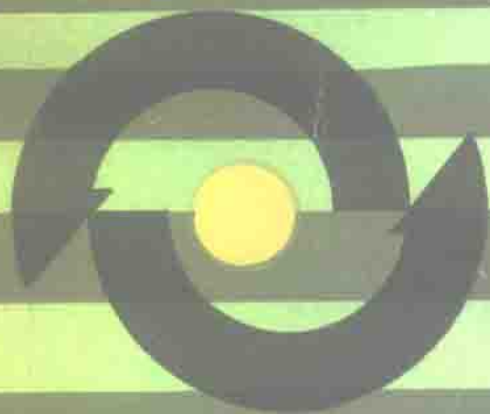


现代企业管理 基础工作

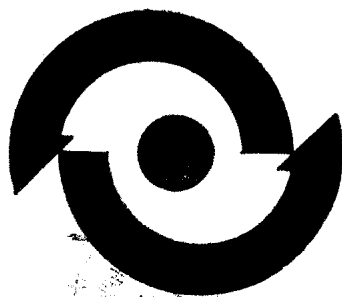
易济林 张羽生主编



浙江人民出版社

现代 企业管理基础工作

易济林 张羽生主编



北人代出版社

现代企业管理基础工作

易济林 张羽生 主编

湖北人民出版社出版 新华书店湖北发行所发行

襄樊日报印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 11.125印张 2插页 238,000字

1985年3月第1版 1985年3月第1次印刷

印数: 1—18,000

统一书号: 4106.261 定价: 1.95元

编者的话

现代工业企业管理的基础工作是企业各项专业管理的前提，但是过去并没有把各项专业管理的基础工作作为一个专门问题来进行研究，因为这些工作是与各项业务管理工作紧密结合在一起的。鉴于我国的企业管理工作几次受到政治运动的干扰，把加强企业管理工作当作“管”、“卡”、“压”进行批判，导致当前企业管理基础工作薄弱，这已成为企业迅速提高经营管理水平突出需要解决的问题。为了进一步提高企业经营管理水平，总结适合我国国情的管理经验，国家经委曾专门组织了部分厂长、理论界和经济管理部门的负责人员，对工业企业管理基础工作进行研究，并转发了《研究纪要》。

在企业的全面整顿工作中一项重要的内容，就是加强企业管理的各项基础工作。特别是中小型企业，大多数是六十年代后发展起来的，基本上还没有走上科学管理的轨道，在很大程度上仍凭经验办事，各项基础工作还没有建立和健全起来，这已成为生产不稳定、经济效益差的重要原因。

为了帮助企业提高经营管理水平，我们根据《研究纪要》的精神编写了这本书，曾作为工业企业管理干部短期培训班的教材。现在工业企业正面临着转轨变型的任务，同时为迎接新的技术革命，必须加快企业管理现代化的步伐，因此，又在原来教材的基础上增加了一些新的内容。

我们在编写过程中，着重于介绍建立企业管理基础工作方面的基础知识和方法，并在附录中收集了部分专业管理基础工作的表格，供读者选用。武汉重型机床厂为本书编写提供了有关资料，谨此致谢。

参加本书编写的有湖北省经济管理干部学院刘志南、易济林、张羽生、朱世武、刘立堂、谢世宏、肖军等同志。由于我们水平有限，难免有疏漏错误之处，望读者批评指正。

编 者

1984年5月

目 录

第一讲 工业企业管理基础工作概述.....	1
一、基础工作在企业管理中的地位和作用.....	2
二、企业管理基础工作的主要内容和特点.....	5
三、基础工作与企业管理现代化.....	9
四、加强基础工作, 提高企业素质.....	11
五、现阶段做好基础工作的几个问题.....	12
第二讲 信息工作.....	17
一、原始记录和台帐.....	19
二、统计工作.....	26
三、情报工作.....	32
四、信息管理工作.....	34
第三讲 定额工作(1)——劳动定额和定员.....	41
一、劳动定额的形式.....	45
二、劳动定额的制定.....	47
三、工时消耗研究.....	55
四、定额水平与工时评定.....	81
五、劳动定额的管理.....	88
六、企业定员.....	90
第四讲 定额工作(2)——生产组织和设备定额.....	97
一、生产组织定额.....	97

二、设备利用与维修定额	119
第五讲 定额工作(3)——物资消耗和储备定额	131
一、物资消耗定额	131
二、物资储备定额	149
第六讲 定额工作(4)——流动资金和管理费用定额	160
一、流动资金定额	160
二、管理费用定额	175
第七讲 计量工作	177
一、计量工作的基本概念和内容	177
二、国际单位制	179
三、计量工作的任务和作用	181
四、企业计量的基本职能	186
五、企业计量工作的基本要求	187
第八讲 标准化工作	194
一、标准化的基本概念及发展情况	194
二、标准化的目的和作用	198
三、标准的代号与编号	200
四、工业企业标准化工作	202
五、标准化的经济效果	206
第九讲 技术资料	215
一、技术资料的作用	215
二、技术资料的种类和内容	216
三、技术文件的修改	223
四、科技档案的管理	224
第十讲 厂内计划价格	228
一、制定厂内计划价格的意义	228

二、厂内计划价格的种类和制定方法	229
三、厂内计划价格的管理	232
第十一讲 规章制度	235
一、规章制度的必要性	235
二、规章制度的主要内容	236
三、规章制度的建立与执行	243
第十二讲 基础教育	245
一、基础教育的重要性	246
二、基础教育的内容	247
三、基础教育的方针和原则	248
四、基础教育的方式和方法	249
五、基础教育工作的管理制度	251
六、加强班组建设	252
第十三讲 环境管理工作	254
一、工业企业环境管理工作的重要意义	254
二、工业企业环境管理工作的内容和原则	256
三、工业企业加强环境管理的措施	261
第十四讲 建立企业的科研基础工作	264
一、企业科研工作的重要性	264
二、企业科学研究的组织形式	266
三、加强企业科技工作条件和手段的建设	268
四、企业科学研究程序化	270
第十五讲 电子计算机在企业管理中的应用	274
一、企业管理为什么要使用电子计算机	274
二、计算机管理系统及其信息处理过程	280
三、电子计算机用于企业管理模型	282

四、电子计算机在企业管理中应用的条件	285
附录 企业各项专业管理应用的有关表格	288

第 一 讲

一、工业企业管理基础工作概述

党的十一届三中全会以来，我们党已经在指导思想上完成了拨乱反正的艰巨任务，在各条战线的实际工作中也取得了重大胜利。在实现这个转变的过程中，我们党及时地把工作重点转移到四个现代化建设上来。党的十二大又确定了我国经济建设战略目标，从一九八一年到本世纪末的二十年，在不断提高经济效益的前提下，力争使全国工农业总产值翻两番。并明确指出，把全部经济工作转移到以提高经济效益为中心的轨道上来。

为了提高生产建设的经济效益，需要我们从各方面进行大量的工作。第五届全国人民代表大会第五次会议通过的《关于第六个五年计划的报告》中指出：“许多企业由于原材料和能源供应不上，开工不足甚至不能开工生产；有的工艺和技术落后，物资消耗高，产品质量差，甚至完全不符合社会需要，大量积压；有的缺乏最基本的经济核算制度，消耗无定额，成本不核算，长期亏损；有的缺乏最必要的规章制度，管理混乱，无人负责，纪律松弛，浪费现象达到惊人的程度”。“到现在为止，全国还有相当数量企业的技术经济指标没有达到过去曾经达到过的较好记录，有近百分之三十独立核算的国营工业企业亏损”。这种状况经过一年多的努力，有了很大

的转变，但还没有根本的转变。产生这种现象的原因是多方面的、综合性的。而企业的基础工作薄弱，经营管理水平低则是其中一个重要的原因。因此，大力加强企业的基础工作，迅速提高企业的素质和经营管理水平，提高企业的经济效益，已经成为所有工业企业面临的一项迫切任务。本书希望通过比较全面地、系统地介绍工业企业管理方面的基础工作知识和方法，对企业建立和健全基础工作，推动企业管理科学化和现代化的实践有所帮助。

一、基础工作在企业管理中的地位和作用

企业的基础工作是指企业各项经营管理业务中最基本的记录、数据、标准和制度。这些记录、数据、标准和制度是企业实现各项经营管理职能的基础，是完善各项管理工作的最必要条件。没有这些基础性的工作，或者这些基础工作不健全，整个企业管理系统将不能正常运行，也就不能取得良好的经济效益。

基础工作在企业管理中占有重要的地位，做好各项基础工作对提高企业管理水平具有十分重要的意义。这主要表现在：

第一，加强基础工作是社会化大生产的客观要求。

现代工业生产是社会化的大生产。在社会化大生产条件下，每个企业都是一个具有特定功能的系统，它既从属于整个社会经济的大系统，同时又有其本身的分系统和子系统。在各个系统之间和每个系统内部，都有着广泛而又严密的生工作业分工和管理作业分工，这种分工，是在整体规划的前

提下进行的，在分工的基础上，又必须进行有效的综合，才能达到系统的目的。社会化大生产这种分工协作的特点，要求各部门、各系统建立起严格的、密切的联系，而这些联系是有机的，它必须通过有关的记录、数据、标准和制度来实现。管理的实质是信息。企业管理的基础工作，就是属于产生信息、传递信息、加工信息的最必要的工作。没有这些工作，企业的生产分工和管理分工就不能组成一个有机的整体，从而不能发挥出生产和管理的效能。

生产社会化水平不断提高的另一个特点是工业产品结构和生产工艺越来越复杂，更新周期越来越短，这一特点也增加了企业管理工作的复杂性。经营管理的领域更宽广，分工更细致，纵向和横向联系更紧密，许多管理工作已经形成自己相对独立的体系，有的甚至逐步形成为专门的学科，在这些管理工作的理论和实践中，不仅形成了有关的原理、方法和技术，而且还形成了自己的一套基础工作。例如企业的计划管理、生产管理、劳动管理、质量管理、经济核算等等，都有与之相适应的一系列基础工作。没有这些基础工作，各项专业管理也不能达到预期的目的。

第二，加强基础工作是企业管理科学化、现代化的客观要求。

资本主义国家企业管理的发展，大体上经历了与生产力发展相适应的“传统管理”、“科学管理”和“现代管理”几个阶段。传统管理属于手工业生产方式，只凭个人经验进行管理；科学管理属于社会化大生产，有了分工和协作，要求工作标准化，劳动定额化，管理科学化；现代管理注重经营决策和预测，实行全面的系统管理，并采用现代先进的管理方法和

管理手段。企业管理基础工作也就随着经营管理科学的发展而产生、发展、提高和不断完善。

企业管理科学化、现代化的主要特点，是在现代管理思想的指导下，充分运用自然科学和社会科学有关学科的新成就，充分运用现代管理的技术、方法、手段和工具进行企业经营管理。其中一个重要的方面就是用数学方法来解决企业管理的实际问题，用电子计算机进行复杂的管理工作和代替大量的管理劳动。而运用数学方法和电子计算机进行管理的一个必要前提条件就是需要大量准确的数据，需要来自各项管理的信息资料，而这些信息和数据的主要来源就是各项专业管理的基础工作。在数据不准、资料不全、信息反馈不及时的情况下，任何现代化的管理方法和管理手段都是难以实施和见效的。

还必须指出，现代管理在一定意义上讲是一门领导艺术，要求管理人员具有丰富的经验，广博的知识，敏锐的思维和果断的决策能力，而管理人员这些素质的形成和管理决策的制定，又必须是建立在各项健全的基础工作之上，否则，管理就缺乏客观依据而可能产生盲目性和片面性。

总之，国内外经济发展的实践证明，科学技术愈发展，工业生产愈先进，现代管理水平愈高，就愈是要求工业企业建立和健全一套科学的基础工作。

第三，从我国企业管理的现状出发，必须突出和强化基础工作。

企业管理基础工作是企业管理的重要组成部分，它是在组织社会化大生产、进行科学管理企业的实践中产生的。然而，把基础工作作为一个专门课题，从理论上进行分析研究，

从实践上加以全面推行，又是根据我国的实际情况特别是企业管理的现状而形成的。

我国工业生产同经济发达国家相比存在较大的差距，主要表现在生产技术水平低、企业管理水平低和经济效益低，这种现状同四个现代化存在着很大的矛盾。企业管理基础工作直接影响着各项专业管理和综合管理水平的高低。三十多年来我国企业管理曲折发展的历史过程使我们深刻地认识到一条规律：基础工作的完善程度，直接关系到企业管理水平的高低和经济效益的好坏。要加强企业管理，必须首先建立和健全基础工作。不然，即使一时搞上去了，也难以得到巩固和发展。

企业管理基础工作的作用主要表现在：它为实现管理职能提供决策依据；为有秩序地进行生产经营活动提供有效的组织手段和控制工具；为企业改善环境条件和人员素质提供保证；为贯彻按劳分配原则和经济核算制提供计算、考核的依据；它能促使企业获得最佳经济效益；它有利于提高企业对外部环境变化的综合应变能力，在竞争中立于不败之地。

二、企业管理基础工作的主要内容和特点

这里所说的基础工作，不是泛指企业的全部工作，也不是指企业一切工作的基础工作，而主要是指工业企业生产经营过程中各项专业管理的基础工作。它是从各项专业管理工作之间的关系和所处的位置来划分的，是指那些为管理职能工作提供依据、标准、信息和保证条件的基础性工作。企业管理基础工作和业务职能工作之间有着相互依存、相互制约

的关系。

由于企业管理工作实践的不断丰富，基础工作的内容不断丰富，而且不同行业 and 不同生产特点企业的基础工作又有所不同。从现阶段来看，带有共同性的内容主要有：

1. 信息工作。是指企业进行生产经营决策以及实施决策所做的资料数据收集、整理工作。可以把信息划分为内部的和外部的两类。内部信息主要是指生产过程的信息产生、信息处理，是指各项专业管理的原始记录，以及建立在原始记录基础上的各种台帐，统计工作和统计分析。外部信息则主要是指各种经济、科学、技术情报。信息的收集、处理、传递、贮存和反馈等管理工作是基础工作的重要组成部分，运用电子计算机进行信息管理与现代企业基础工作有客观的联系。

2. 定额工作。作为一项基础工作，企业各种技术经济定额是一个完整的体系。主要包括劳动定额（工时定额、产量定额）、设备定额（利用定额、维修定额）、物资定额（消耗定额、储备定额）、生产组织定额（各种生产类型的期量标准）、流动资金定额（储备资金、生产资金、成品资金定额）和管理费用定额（车间经费、企业管理费定额）等。此外，企业定员也是劳动管理的一项重要基础工作。

3. 标准化工作。主要是指技术标准、管理标准以及其他技术资料的制订、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；其他技术资料主要包括工艺规程、操作规程和技术档案等。其中技术标准是企业标准的主体。

4. 计量工作。包括计量检定、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和管理。

5. 规章制度。这里所说的作为基础工作的规章制度主要是指企业经营管理方面的生产经济责任制、岗位责任制、专业工作责任制和其他有关专业管理制度。这些制度具体规定企业内各级组织、各类人员的工作目标、职责和权限范围。

6. 厂内计划价格。这是企业进行全面经济核算的重要基础工作。包括原材料、辅助材料、燃料、动力、低值易耗品、零部件、半成品、成品以及劳务、工艺协作等的厂内不变价格，供企业内部结算使用。

7. 基础教育。主要是企业各类各级人员在本专业、本岗位工作中所必需的基础知识教育和技能、业务教育。包括政治理论方面、经济管理方面以及按《职工守则》和“应知”、“应会”的要求进行的基础性教育和基本功训练。目的在于经常地、不断地提高职工的政治、文化、技术和管理素质。本书对环境管理工作和科研基础工作也作了专门介绍，这是现代企业管理基础工作不可缺少的内容。上述企业管理基础工作的内容见图 1—1。

从以上基础工作的内容可以看出，基础工作有如下特点：

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，才能导致科学的经营管理。

2. 全员性。基础工作涉及企业经营管理各个方面，面广

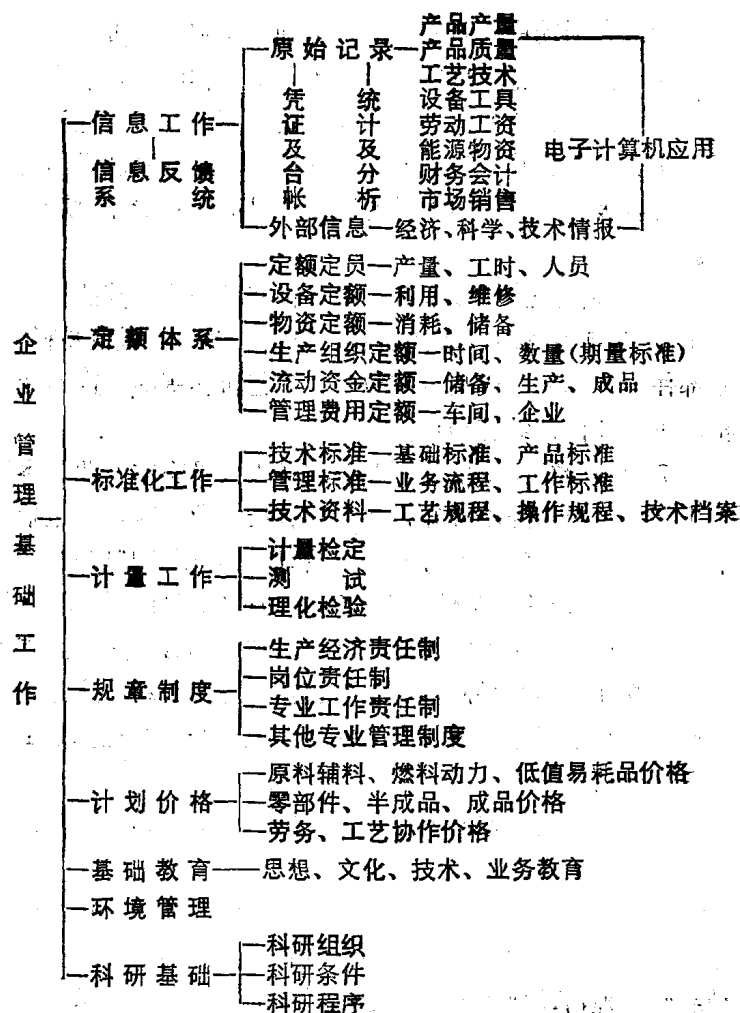


图 1—1 企业管理基础工作示意图