

QIYEGUANLIJICHU GONGCHENG

肖明廉 黄慧根 主编

**企业管理
基础工程**

企 业 管 理 基 础 工 程

肖明廉 黄慧根 主编

1996年4月21日

田胜立 赠
北京印刷学院

湖 北 科 学 技 术 出 版 社

主 编 肖明廉 黄慧根

编著者 肖明廉 黄慧根 谭德纯

罗慕岑 周美誉 何家骥

企 业 管 理 基 础 工 程

肖明廉 黄慧根 主编

湖北科学技术出版社出版 湖北新华书店发行所发行

湖北省咸宁地区印刷厂印刷

853×1168毫米 32开本 7.25印张 230,000字

1985年7月第1版 1985年7月第1次印刷

印数1--28,900

统一书号：15304·75 定价：1.75元

编 者 的 话

我们从长期实践中体会到，企业的基础工作对现代的各行各业各类大小企业都如基石之于大厦一样重要，实在是企业建设中的一项基础工程，它与企业的兴衰存亡攸关，当今世界上绝没有一个企业能不在这方面下苦功夫而可以把企业经营管理好的，我们对工厂的管理和检查总结，亦大都可以从这方面着眼着手去从根本上发现和解决问题。

今天，在科学迅猛发展和社会信息化的条件下，企业管理是各国共同面临着一个重要课题。企业要在竞争中取胜，不仅要开发新技术和新产品，聪明的领导者还会同时采取新的管理方法，并对原有的企业管理理论、思想、体制和制度进行大胆的改革。但是，企业经营管理的改革，都同企业管理的基础工程息息相关，紧紧相联。而这项荷载“大厦”的基础工程建设，却又通常被人们以为是“平凡小事”易被忽视。因此，我们对企业管理基础工程的建设问题，提出一些粗浅的意见和供参考的办法，以期能在引起人们重视的同时，并就教于广大的厂长、经理和同行。

本书在编写过程中，得到广州钢铁厂、广东国际信托投资公司贸易部、佛山市委经济工作部、佛山市铸造工业公司、中国机械工业公司深圳分公司农机商品部和湖北科学技术出版社等单位的大力支持，以及本书引用首都钢铁公司、第二汽车制造厂和第一拖拉机制造厂等有关现成资料，在此表示衷心的感谢。

编 者

1985年2月

目 录

引 言	1
第一章 企业管理基础工程的一般论述	9
第一节 企业管理基础工程的概念	10
第二节 企业管理基础工程的特征	11
第三节 企业管理基础工程的作用	12
第四节 企业管理基础工程的内容	16
第二章 对我国企业管理基础工程的发展史的基本评论	18
第一节 历史的回顾	18
第二节 基本评论	19
第三章 标准化工作—企业管理基础工程内容之一	22
第一节 标准化是一门新的学科	23
第二节 标准化发展的过程	25
第三节 标准化的基本概念	29
第四节 标准的种类	31
第五节 标准的分级	39
第六节 标准化的原理	41
第七节 企业标准化	46
第八节 优先数与优先数系	50
第四章 定额工作—企业管理基础工程内容之二	53
第一节 定额的种类	55
第二节 定额在企业管理中的作用	56
第三节 正确确定定额水平	58
第四节 定额的制定方法	60
第五节 定额管理	61
第六节 能量平衡—动能定额制订的新步骤	63

第七节 厂内计划核算价格.....	69
第五章 信息工作—企业管理基础工程内容之三.....	77
第一节 信息的概念.....	78
第二节 企业的物流和信息流.....	79
第三节 信息的处理内容.....	85
第四节 信息处理的要求.....	86
第五节 原始记录.....	88
第六章 计量工作—企业管理基础工程内容之四.....	91
第一节 计量的概念和内容.....	91
第二节 计量工作的重要作用.....	93
第三节 计量工作的现状与要求.....	99
第七章 以岗位经济责任制为核心的规章制度	
一企业管理基础工程内容之五	105
第一节 实行经济责任制的意义和必然性	106
第二节 实行经济责任制的基本要求	110
第三节 经济责任制的基本形式	114
第四节 经济责任制与企业的思想政治工作	116
第五节 工业企业的规章制度	119
第八章 班组建设和班组管理—企业管理基础	
工程内容之六.....	123
第一节 班组建设与班组管理的意义	125
第二节 加强班组建设,提高班组管理水平	127
第三节 班组模式管理	130
第四节 班组管理模式	132
第五节 “六好”班组条件	154
第九章 现代化管理方法的基础教育—企业管理	
基础工程内容之七.....	174
第一节 经济责任制	176
第二节 系统工程	178
第三节 价值工程	181

第四节	行为科学	185
第五节	目标管理	187
第六节	经营决策	188
第七节	市场调查与销售预测	195
第八节	全面质量管理	197
第九节	全面经济核算	202
第十节	全员设备维修	203
第十一节	ABC重点管理法	203
第十二节	量本利分析法	204
第十三节	现代化管理方法的基础教育应达标准举例	207
附表:	推行现代化管理方法应达标准的科室一览表	211
第十章	我国企业管理基础工程的现状和发展途径	213
第一节	我国企业管理基础工程的现状	213
第二节	对企业管理基础工程的要求	215
第三节	加强企业管理基础工程的途径	217
附录:	企业管理基础工程思考一百题	220

引 言

当前世界的新技术革命和它对企业管理发起的挑战，我们广大企业管理者必须迎战，而且必须奋力拼搏，迎难而上，这就是我们编写本书的出发点。

人类有史以来，经历了三次浪潮或四次工业革命：大约在距今八千到一万年以前，从渔猎游牧社会过渡到农业社会，即进入石器时代、青铜器时代，这时人类采用新的物质或材料延伸了自己的肌肉和骨骼的作用，这就是第一次浪潮，或称为农业革命；大约两百年前的工业革命，算是第二次浪潮，就是蒸汽机、电力、原子能的时代，它从能量的角度扩大了人的体力，因而工业革命以后，工业生气勃勃地得到了极大的发展。这时，社会上一切都趋向于商品化，随之而来的是破坏了自然资源和生态平衡，环境污染严重，并带来了通货膨胀、失业、帝国主义和战争，使第二次浪潮处于“严重危机之中”；现在我们已经面临着第三次浪潮，也就是信息革命或称知识革命。进入信息时代，人类将广泛使用电子计算机来扩大人们大脑的能力，它以微电子工业、生物工程和新材料为中心，以生物遗传工程、新能源等现代科学技术的应用为特征出现在我们面前。人类经历了农业社会和工业社会以后，现在正进入科技社会。科技社会的特点之一，是极其重视加强企业管理而进行信息革命，从而使知识和信息发挥的效能大大提高，于是，企业管理在世界范围都面临着新的挑战，就业人口将从工农业生产部门向管理部门、科研部门和第三产业进行转移。可以预料，到本世纪末和下世纪初的几十年之内，将会出现一个新的情况：现在已经突破和将要突破的新技术，将广泛地用于生产，应用于企业的生产经营管理，应用于社会的各个领域，这就不仅会带来社会生产力的新飞跃，还会带来管理思想、管理方法、管理技术的新变化。

目前，世界资本主义各国经济经历了一段萧条之后，有些国家已

开始回升，美国和日本等表现得较为明显，西欧各国也追了上来。他们逐步把一些新技术从试验室里转到工业生产中来，形成了新的生产力，这个新的情况，是需要我们工业管理者密切注意和认真加以研究的。

也有人把当今的第三次浪潮叫做第四次工业革命，或叫新产业革命。

所谓“新产业革命”，就是与两百年前那次产业革命相比较而言的。那次产业革命是由蒸汽机、纺织机和一系列其它机械发明而引起的，并相应产生了科学管理，因而叫做第一次工业革命；第二次工业革命发生在十九世纪后半期，以电力、钢铁和铁路运输的兴起为标志，科学管理得以广泛应用；第三次是在第二次世界大战以后，以原子能、半导体、石油化工等新兴科技为代表，这时，现代管理灵魂的电子计算机出现了。现在我们面临的这次革命，西方经济学家称之为“第四次工业革命”，即我们所叫的“新的技术革命”。

这一场新的技术革命，有人叫它做“知识革命”，这是有一定道理的。我们剖析国外电子计算机工业的发展过程，也可以说明这一点。

美国是电子计算机的摇篮，他们的电脑工业集中在加利福尼亚州旧金山南一百多公里的山间谷地中，因为这里生产的全是半导体硅和其它集成电路器件，所以被称为“硅谷”。硅谷被称为“电子学革命的中心地带”，也是美国电子工业发展最快，技术最密集的一个城市，可它原来却只是盛产李子和杏子的果园，故原有加州“水果篮”之称，是在地图上找不到的一个地方。六十年代几个青年人到这里建立的一个半导体公司，在七十年代后期大规模地发展起来了。随着，美国最著名的十几家电子公司都在这里设下了工厂和试验室。据查，全世界半导体产品销售额一九八二年为一百五十亿美元，其中硅谷占了五分之一。仅仅三十多年间，这里却成为了另外的一个世界：由原来的“水果篮”变成了美国知识最密集、技术最密集的基地之一，戴上了“电子革命中心”的桂冠。由于半导体、集成电路和电脑生产的飞速发展，硅谷也就成了举世瞩目的地方。继美国之后，英国在苏格

兰地区也建立了英国自己的硅谷，日本在九州也建立了自己的硅岛，我国在华中某地也建立了这种技术力量比较集中的电子工业基地。

在当前这场席卷世界的新技术革命中，令人注目的却是微电子技术的迅速发展和广泛被应用。

自从一九四六年第一台电子计算机问世以来，短短的三十八年之间，电子计算机已经历了一个迅速发展的过程：

第一代：电子管。

第二代：晶体管。

第三代：集成电路。

第四代：大规模和超大规模集成电路。

在此期间，电子计算机出现了四个方面的巨大变化：

首先，是应用范围越来越广，效率越来越高。从应用范围来说，第一台电子计算机开始时主要用于科学计算，而现在主要用于数据处理、程序控制等方面。因此，现在叫“电脑”比称“电子计算机”就更为恰当了。

国外对电脑的应用，一般认为已经历了四个阶段：

第一阶段：以科学技术为主要对象（一九四五年至一九七〇年），大都用于军事和宇宙探险，如计算导弹、卫星的轨道，制订“阿波罗”登月计划等。这个阶段推行电脑的主体是国家。

第二阶段：是以管理为主要目标（一九五五年至一九八〇年）用于增加生产，提高经济管理效率，如进行生产指挥、航空公司业务管理、仓库管理。这个阶段电脑化的范围主要是在政府机构和企业界。

第三阶段：是社会电脑化（一九七〇年至一九九〇年）运用电脑来增进社会福利，满足社会需要。例如，为科学（包括社会科学）资料检索服务，用于教育和医疗，解决污染、交通指挥、资源调查和分配问题等。

第四阶段：是个人电脑化（一九七五年至二〇〇〇年），电脑将普及到家庭，人们可以通过电脑接受教育，取得所需要的资料，促进智力发展和科技进步。

目前电脑在各个领域内已经被广泛地应用。甚至被认为已经达到

了“无孔不入”的地步。其主要方面如：

首先，电脑广泛用于经济决策和管理。无论是进行经营决策，还是制订具体的经济计划，都离不开大量的数据。据悉，日本各企业在激烈竞争中，为了提高企业管理的效率，有计划地建立了全面的经济信息系统。现在一些大企业可以在五秒至一分钟之内，通过电脑获得世界各地金融市场的行情；一至三分钟之内可获得日本与世界各国进出口贸易（分品种、规格）的资料；三至五分钟内，可查询或调用到国内一万个重点企业当年和历年生产和经营的情况；当天就可以获得全国各地生鲜食品的批发、销售、库存和价格变动数据。如此大的工作量和如此快的速度离开了电脑将是无法想象的。

在企业中，电脑用于计划财务管理、物资仓库管理、工资分发、人事档案管理以及办公室自动化等方面，在一些发达的工业国家也已经普及了。

在工农业和交通邮电等部门，电脑的应用也越来越广泛，诸如在生产调度和指挥、生产过程的控制、自动化作业、节约能源、全面质量管理、城市交通管理、集装箱运输与病虫害预测等领域内，电脑都大有用武之地，而且都能收到明显的经济效益。所以有人说：“对于个人来说，用不用电脑只不过是兴趣爱好问题；而对于一个企业来说，则是成败的关键；对于一个国家来说，则关系到国家的盛衰。”这些议论是有一定道理的。

其次，计算机体积越来越小。第一台电子计算机由一万八千个电子管组成，占地面积将近一百四十平方米，有二层楼高，重三十吨。现在电脑的“心脏”部分，即微处理器芯片已缩小到只有小指甲或豌豆那么大小的集成电路就可以了。

再次，计算速度越来越快。第一台电子计算机，每秒钟运算五千次，目前我国已研制成十三亿次的电脑，美国正在研制一百亿至两百亿次的巨型电脑。

第四，价钱越来越便宜。第一台电子计算机花了上千万美元，现在一般大型电脑只需几十万美刀，象“苹果Ⅱ”微型电脑只需一千元。世界上最便宜的电脑是英国的“辛克莱1000”型，只要四十英

镑，合六十美元。最近几年，几乎每隔两年，电脑价格就下降一半。这就为大规模普及电脑的应用创造了条件。

总之，电脑在它问世以后的三十多年中，以第一台产品作基础进行比较，今天的体积已缩小到三万分之一，速度则增加了二十多万倍，效率却提高了一百万倍。迄今为止，还没有一项科学技术，能在这么短的时间出现过如此巨大的进步。特别是微型电脑的出现，更被称之为“电子工业的一场革命”。

与微电子并列的生物工程和新材料，被称为当今新的技术革命三大“前沿科学”之一。所谓生物工程，一般包括发酵技术、酶利用、基因重组、细胞融合、细胞大量培养和生物反应器技术等六个方面。

生物工程源远流长，可以追溯到数千年前利用微生物发酵酿酒和制作豆腐乳，以及利用酵母来制作馒头和面包。一九五三年，科学家阐明了生物遗传基因脱氧核糖核酸的结构；一九七三年在基因嫁接技术上取得了重大的突破，使生物工程技术出现了新的飞跃；以后在开发新的营养源、能源、矿产资源以及工农业生产、医药、环境保护等领域内取得了较大的成就。例如，日本成功地试验了通过生物工程利用一种大肠杆菌制造蛋白，使某种过去一年才能收获一次的农产品所含的蛋白，现在只需三天就可以生产出来。英国科学家前年用细胞融合技术培育出一种头尾似山羊、躯干四肢象绵羊的“珍兽”。他们认为，如把牛的某些基因移入猪的体内，也可以使猪长得同牛一样大。国外还把土豆和西红柿进行细胞融合，培育成上结西红柿下结土豆的新植株。利用基因重组技术，有可能使不能固氮的植物，直接从大气中吸收氮肥。目前使用最广的抗生素，也是利用生物工程技术制成的。治疗癌症所需的干扰素，现在也寄希望于生物工程技术的进步。因此，科学家们预言：二十世纪是物理世纪，二十一世纪将是生物世纪。

与此同时，材料科学也正处在一个新的变革阶段。其特点是天然材料的比重大幅度下降，合成材料的品种日益增多。这些新型材料的研制和应用，不但使它成为一项大有前途的新兴材料工业，而且为微电子工业、生物工程、核工业、宇航工业等一系列新兴技术提供了物

质保证。

目前所说的新型材料，主要是指精密陶瓷、非晶质金属、机械性高分子材料（如代替金属的塑料、导电性塑料、有机半导体等）、新型纤维（碳纤维、光导纤维、无机纤维）、新合金（记忆合金、超导体合金等）、单晶体（人工钻石、发光元件等），仅以精密陶瓷为例，它既有一般陶瓷的耐热、耐腐蚀、耐磨损等优点，经过特殊处理后，又消除其质脆易裂的缺陷，在集成电路板、核电站、铁氧体等方面已开始应用。光导纤维的发展也十分迅速，用这种通讯系统传递信息量的速度每秒为一亿四千万比特，可供二千人同时通电话，预计不久可供八千人同时通话，这就有可能使电话通讯成本大为下降。此外，在新能源、激光、通信卫星、宇宙工业、海洋开发等新技术领域内，发展快，潜力大。这些都是可再生的能源，而且不会污染环境。说到海洋开发，前景十分诱人，除了大陆架开采石油，特别令人注目的是深海探矿业。据估计海洋里的锰结核蕴藏量达三万亿吨，还有巨量的金属软泥、热液矿床。人们通过海水淡化，可以从中提取钾、溴、镁、铀等化学元素。科学家们推算，到本世纪末，将有四分之一的矿产品来自海洋。当然，这些新技术的发展，同飞速发展的微电子技术相比，稍逊一筹。而且在某种程度上说，这些新技术从实验室走向大批量生产，还有待于微电子技术的进一步发展。

企业管理源于技术发展的需要而又反过来促进生产技术的进步，目前新的技术革命的情况，就不仅需要科学技术工作者，而且更需要企业管理工作者密切注意并加以研究。在一定意义上说，它既是我国工业技术面临的一场新挑战，又是我们企业管理面临的一场新的革命，却更是一个新的机遇。为了适应和促进新的技术革命，我们的企业管理应根据我国的国情和国力，创造条件，打好基础，积极地向现代化管理过渡，逐步建立起具有中国特色的社会主义现代化企业管理，为我国实现“小康”水平的社会做出应有的努力。

然而，当前的问题是：我国工业企业在相当一段时期内，还要面临着体制改革、技术进步和企业管理向现代化过渡等问题。企业管理向现代化过渡，就是要逐步从生产型转向生产经营管理型；从执行性管

理转向决策性管理；从战术性管理转向战略性管理；从定性的管理转向定量性管理；从行政办法管理转向经济办法管理；从手工化管理转向自动化管理；从对物的管理转向对人的管理等等。这些问题的解决都离不开企业管理的基础工程的建立和加强。否则，改革成果难以巩固，技术进步成果不能有效地发挥，体制改革也难以顺利进行，企业管理水平无法提高，管理现代化则无从谈起。因此，在研究探索具有中国社会主义的企业管理新路子时，很有必要把企业管理基础工程作为一个重要内容，进行系统的总结和研究，这对于建立我国企业管理科学体系，开创社会主义现代化建设的新局面，都具有十分重要的意义。

目前，对企业管理现代化，人们却存在一些误解和种种不尽切合实际的想法。我们认为生产现代化的实现，必然要求管理现代化，而管理现代化的实现反过来又会促进生产现代化的进一步发展，二者相辅相成，互为因果，缺一不可。总之，“四个现代化”若离开了管理现代化就不可能实现，而企业管理现代化则必需建立在坚实的企业管理基础之上。特别是我国企业管理落后，其中一个重要的原因就是当前普遍存在的企业管理基础工程薄弱的情况，因而就有必要进一步加强这方面的工作。

在基本完成企业整顿任务之后，进一步完善企业管理的基础工程，不仅是对内搞活经济、对外开放的需要，也是推行以承包为核心的经济责任制的需要；这既是现代化大生产安全运行的基本保证，又是企业有效地进行改造的必要条件；既是改善经营管理进一步提高经济效益的前提，又是实现企业管理现代化的起点。总之，它是建立具有中国社会主义企业管理的必由之路。企业管理基础工作扎实，才会使企业管理根深叶茂，生产充满生机。因此，把进一步探索、研究企业管理基础工程作为向现代化管理过渡的步骤和课题，是具有十分重要的现实意义，也是非常必要的。

企业管理基础工程，虽然在企业管理工作中已是客观存在着的，但客观地、专题地进行研究和论述的并不多，这可说是企业管理中一个既平常又重要的课题，特别是城市经济体制改革向纵深发展，基

础工作许多不足之处就更明显地暴露出来了，所以，自觉地、迅速地加强企业管理的基础工作，以适应生产技术和经济管理发展的需要和城市经济改革的要求也就不仅仅是非常必要，也是时不待我，是刻不容缓的了！在这方面，我国广大的经济工作者、企业管理工作者都是察觉到了的。近年来，大家结合中国国情做了大量的研究和引进工作，有些项目国家以行政命令布置试行，在一些企业中取得了若干成效，表示了广大企业管理工作者面对当前世界新技术革命已组织起来迎战。

根据我国企业管理基础工作多年来的实践，以及对内搞活经济、对外开放的需要，我们在企业管理基础工程建设方面，现分别就企业管理基础工程的概念、特征和作用；企业管理基础工程的发展史；企业管理基础工程的内容和我国企业管理基础工程的现状以及发展途径等问题，试作初步的一些探讨，以作为对世界范围内的新技术革命提出的新课题的回答。并以期由此抛砖引玉，表示积极参与我国广大企业管理工作者们对新技术革命迎战的联合。

第一章 企业管理基础工程的一般论述

目前，我国的企业管理，总的来说仍然比较落后，与外国先进水平比较，差距很大。这种状况不改变，会影响社会主义现代化建设的进程，甚至还可能造成严重的经济损失。

资本主义发达国家由“传统管理”过渡到“科学管理”，由“科学管理”又发展到“现代管理”和“最新管理”，是经历了一个漫长历史过程的。“传统管理”主要是与手工业生产方式相联系，只凭个人经验进行的管理。因此，与之相适应的基础工作也就相当简单；而生产发展到社会化程度越来越高的时候，生产有了严密的分工，就要求工作标准化，劳动定额化，管理科学化，从而产生了“科学管理”；“现代管理”十分注意经营决策和预测，实行全面的系统管理，广泛应用数学方法和使用电脑等现代化管理手段，其基础工作对信息要求十分突出，可见，企业管理基础工程随着生产的发展和科学技术的进步，其内容、含义和作用也不断在变化，即有什么样的生产技术，就有什么样与之相适应的管理基础工程。

特别是，我们国家没有经过发达的资本主义阶段，若要用较短的时间从落后的管理方式迅速转到以科学管理甚至现代管理的轨道上来，除了执行正确的工业政策，对外开放，对内搞活经济以外，突出和加强企业管理的基础工程是最有效的途径，这也可以认为是具有中国特色的一条经验；建国三十五年来，从我国企业管理曲折发展的过程中，可以摸索到这样一条规律：即企业管理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优劣。无数事实证明，仅仅是由于管理基础工作的不完善，对外给外商钻了空子，对内给了经济犯罪分子以可乘之机，几乎都给企业 and 国家造成过不少甚至是严重的经济损失。所以，要建立健全企业管理，必须首先建立和加强

基础工作，企业要搞好生产，提高经济效益，逐步向管理现代化过渡，没有坚实的基础工作是不行的，不然，即使一时搞了上去，也很难得到巩固和发展。有些先进企业管理水平能不断提高，并且还能经得住风浪，对外经营不易吃亏上当，对内搞活了经营管理，究其原因，无不是他们在很大程度上重视抓了基础工作；而有些企业管理混乱，经济效益差，甚至亏损，其原因虽然是多方面的，但亦往往是与其基础工作太差有关，而这些企业，当他们一旦重视并加强了基础工作的管理，就很快改变了落后的面貌。由此看来，企业管理基础工作的产生与发展，不仅反映了客观的需要，是客观规律所要求，而且基础工作的好坏，也直接关系到企业的前途和命运。

第一节 企业管理基础工程的概念

企业管理基础工程这个概念，在我国实际工作中已使用多年，但对它的含义、性质特征和内容，说法还不统一，所以是很有必要对它认真进行探讨，以求取得比较统一的意见，以便于共同努力加强这方面的工作，使我国企业管理在探索具有中国特色的社会主义道路上迈出新的步伐。

那么，究竟什么是企业管理的基础工程？我们认为，企业管理基础工程区别于企业各项专业管理工作，也区别于企业基础这个范畴。它是一个客观存在的自然属性，是企业管理各项工作的前提、条件和起点。它是与企业生产技术条件与管理水平相应存在而存在、变化而变化的，从我国现有的企业管理现实情况出发，可以作这样的表述，即企业管理基础工程就是根据客观经济规律的要求和社会化大生产的需要，为实现企业的经营目标和管理职能，提供资料依据、共同准则、基本手段、前提条件；为企业进行计划、协调和决策，迅速提供可靠的数据和情报必不可少的工作。

它还可以概括为：企业进行生产经营活动，最充分地促进人流、物流、财流和信息流合理运转所规定的各种标准、定额和制度；为进行科学的预测、预报以及对企业管理各项活动数量方面和质量方面