

企业升级指导编写组

QI YIE
SHENG JI
ZHI DAO

企业 升级 指导

QI YIE
SHENG JI ZHI DAO

企 业 升 级 指 导

企业升级指导编写组

*

吉林人民出版社出版、吉林省新华书店经销

沈阳市第十印刷厂印刷

*

787×1092毫米32开本 12.6印张 插页1 280,000字

1987年6月第1版 1987年6月第1次印刷

印数：1—85,000册

统一书号：4091.362 定价：2.60元

编者说明

《企业升级指导》伴随着企业升级工作的开展与广大读者见面了。

为了配合贯彻落实国务院《关于加强工业企业管理若干问题的决定》，做好企业升级工作，以适应我国广大企业“抓管理，上等级，全面提高素质”的需要，辽宁、吉林两省计经委企业管理办公室联合组织、邀请国家经委企业管理局、辽宁大学经济管理学院和部分升级试点企业等单位的专家、学者，共同合作，编写了这套《指导》。她将随着企业升级工作的开展，针对改善和加强企业管理的需要，分册出版。

《指导》一书是根据国务院、国家经委关于开展企业升级工作的有关文件和决定的精神，密切结合企业升级工作的实际，在充分调查研究、分析总结企业升级试点、工作经验、教训，取得翔实的第一手资料的基础上，对企业升级工作的一系列方针、政策、理论和方法，进行了系统、简明而通俗地阐述。每章末附有实例可供借鉴，以及国务院、国家经委等有关部门的文件和有关领导同志的讲话。

《指导》是研究、改善和加强企业管理，增强企业素质，提高企业管理水平的一个新的园地。她将以紧紧围绕深化改革，搞活企业，探索建设具有中国特色的社会主义企业管理模式和管理方法为根本宗旨，坚持严肃认真的科学态度和理论联系实际学风，必将成为企业界的良师益友。她是企业各级领导干部、管理人员和工程技术人员开展企业升级工作

的业务指导；也可作为各级经济管理部门、科研单位和大专院校经济管理专业师生研究和学习企业管理的重要资料。

本书编写人员有（以姓氏笔划为序）丁立义、卫东、王质安、冯心言、朱懋光、李凤山、李文伟、邱恩义、杨君甫、张文柱、夏伯忠、阎修桐、薛宝祥等。由夏伯忠担任主编，王质安、张文柱、李凤山担任副主编。

《指导》的编写工作，一开始就受到国家经委企业管理局的领导同志、辽宁、吉林两省计经委领导同志的热情关怀和支持，辽宁、吉林两省升级试点企业积极为本书提供了实例，编写工作得到抚顺石油二厂、锦西炼油厂和锦州炼油厂等单位的大力支持，在此，仅向所有支持和帮助本书编写和出版的同志致以谢意。

本书在编写过程中，由于时间紧迫，编者水平有限，难免有不妥或错误之处，诚恳希望读者批评指正。

《企业升级指导》编写组

1987年4月1日

代 序

当前，我国的经济体制正处在重大变革时期。国家对企业的管理，将逐步由直接控制为主转向间接控制为主，主要运用经济手段和法律手段，从宏观上来控制和调节经济运行。这一重大变革，要求摒弃落后的管理方式，改革不适应生产力发展要求的管理体制和规章制度，建立起与新的经济体制相适应的企业管理。只有这样，企业才会生机勃勃，整个国民经济才会充满活力。

中央和国务院提出，“七五”期间要加强企业管理。加强企业管理，是顺利实现“七五”计划的重要保证。“七五”期间，是为实现十二大提出的宏伟战略目标打好基础的关键时期。在这五年里，既要为今后的发展准备后续力量，又要在发展生产的基础上逐步改善人民生活，我们面临着很多矛盾。解决这些矛盾，关键就在于坚持改革，全面加强和改善企业管理，挖掘企业内部蕴藏的巨大潜力。改革包含三个主要问题：一是增强企业活力；二是建立有计划的商品市场；三是适当改善人民生活，按劳分配。增强企业活力尤其重要。我国企业的潜力是很大的，很多同志都有这个看法。同工业发达国家对比，有相当大的差距。差距本身就是潜力。我国企业的技术落后，管理也落后，比较起来，管理更落后。这是赵总理根据很多具体材料和许多专家的考察做的结论。有几

位专家写了一个报告，赵总理很赞赏。这个考察报告提出，我们在企业的技术改造、技术进步上要下大功夫，同时，要搞好管理，这样，经济效益就可以大幅度提高。这两方面比较，管理落后更为突出，管理工作更重要。学习国外的东西，一个是先进的技术，一个是先进的管理方法。最近搞人才引进，请国外有经验的管理专家，比如，武汉柴油机厂请西德的格里希。这位厂长是技术专家，当过几十年的厂长，很勤奋，很热情，有事业心，确有经验和知识。武汉市委和经委组织了一个大型报告会，专门请他谈了一下。他谈的很中肯。他看到我们的一些企业，不用花钱也可以把生产质量提高，效益提高，而我们没有做到。他深感痛心。提高质量和效益有的要花钱，买新设备，有的不需要再花钱，只要把管理工作搞好，就能出效益。关键是提高产品质量，降低物质消耗，这是几年来的经验总结。我们企业的潜力非常大，比如，一个厂要安装一部500吨的吊车，一年只用几次。而厂房设计要按吊500吨的需要搞，增加了建筑高度，地基的强度和深度。这样大的设备每动一次，就要消耗很多动力、能源。500吨的吊车经常吊的不是500吨，而是几十吨，杀鸡用牛刀，浪费严重。从这里可以看出我们有不少钱是埋到土里去了。而在国外，500吨吊车如果一年只用几次，就搞两部250吨的。按250吨的吊车设计厂房，打地基，万一遇到一个500吨的部件，就两个吊车一起干，蚂蚁啃骨头。其实我们自己也有这个经验嘛！管理混乱不但消耗增加，而且产品质量也提不高。最近我国出口东南亚的电磁市场小了，十几万伏、二十万伏可以自己搞，超过五十万伏要进口，电磁质量不过关。电磁厂里面管理混乱，脏得一塌糊涂。磁土原料很好，可是成品杂质很多，这都是管理问

题。所以，要着重在改善管理方面挖潜力。当然，技术进步和技术改造也要搞，但重点是不花钱或少花钱，在管理方面挖潜力。只要把管理工作搞上去，企业的经济效益就会成倍增长。企业管理协会应该抓住加强企业管理这个题目，大作文章。

效益主要指两个方面，一个是质量问题，一个是消耗问题，因此加强企业管理要有一个明确的指导思想，就是要适应经济体制改革的要求，切实搞好“两个文明”建设，围绕提高产品质量和降低物质消耗这个核心，全面改善和提高企业素质，把企业经济效益和出口创汇能力提高到一个新的水平。

产品质量低。物质消耗高是我国企业长期普遍存在的致命的弱点，要克服这个弱点，在很大程度上取决于技术进步，取决于产品的更新换代和设备工艺的改造，但是，如果没有先进的管理，再好的技术和设备也不能充分发挥作用。反之，在现有的技术设备条件下，如果管理改善了，也能够提高质量，降低消耗，发挥潜力。这方面事例很多。事实上，很多具有同等物质、技术条件的企业，有的质量好，消耗低，而有的质量很差，消耗很高，这就说明一个道理，管理工作好坏具有极为重要的作用。

技术现代化和管理现代化，是现代化经济建设不可缺少的两个方面，先进的技术，只有同先进的管理相结合，才能变为先进的生产力。几年来，随着改革和开放方针的实施，我国许多企业通过技术改造和技术引进，生产技术面貌正在发生显著变化，迫切要求有一套与之相适应的现代管理制度和现代管理技术。因此在“七五”期间，我们一定要坚持技术、管理一起抓。

张劲夫

在中国企业管理协会第七次年会上的讲话

目 录

编者说明	1
代序	1
第一章 开展企业升级工作的目的和任务	1
1. 企业升级的概念	1
2. 企业升级的特点	2
3. 企业升级工作的目的和任务	4
4. 企业升级的范围	5
5. 企业升级同各项工作的关系	6
第二章 开展企业升级的意义	9
1. 开展企业升级是迎接世界新技术革命的需要	9
2. 开展企业升级是完成“七五”计划的需要	11
3. 开展企业升级是适应有计划的商品经济发展的需要	13
4. 开展企业升级是深化企业改革的需要	14
5. 开展企业升级是巩固、发展企业整顿成果的需要	15
第三章 企业升级的等级和等级标准	17
1. 企业升级的等级	17
2. 直接升入国家规定的四个等级有困难的企业怎么办	19
3. 企业升级应从哪一级开始? 多长时间升一级	20
第四章 企业升级规划的制订与实施	22

1. 企业升级规划及其作用·····	22
2. 制订企业升级规划的基本原则·····	23
3. 制订企业升级规划的基本要素·····	25
4. 制订企业升级规划的基本做法·····	26
5. 企业升级规划的落实·····	28
附：金州纺织厂“七五”期间企业升级规划·····	29
第五章 企业升级中的企业管理基础工作 ·····	47
1. 企业升级为什么要先抓基础工作·····	47
2. 企业升级怎样加强标准化工作·····	48
3. 企业升级怎样加强计量工作·····	49
4. 企业升级怎样加强定额工作·····	50
5. 企业升级怎样加强信息管理工作·····	52
附：强化基础工作不断提高企业管理水平	
吉林化学工业公司化肥厂·····	53
第六章 企业升级中的班组建设与班组竞赛 ·····	61
1. 班组在企业升级中的地位和作用·····	61
2. 企业升级对班组的要求·····	63
3. 加强班组建设的内容和要求·····	64
4. 班组建设应重点做好的几项工作·····	65
5. 开展班组竞赛的意义·····	67
6. 班组竞赛的形式和特点·····	69
7. 怎样开展好班组竞赛活动·····	70
附：1. 吉林铁合金厂班组建设升级规划·····	73
2. 沈阳变压器厂开展班组升级工作办法·····	77
3. 沈阳变压器厂职工职能组升级办法·····	86
第七章 提高产品质量 ·····	91
1. 产品和产品质量的概念·····	91

2. 提高产品质量的意义	92
3. 提高产品质量的主要途径	95
4. 积极按国内外先进标准组织生产	96
5. 健全和完善质量责任制	98
6. 建立健全全面质量管理的保证体系	99
7. 严格产品质量考核	102
附：深化全面质量管理 不断提高产品质量	
吉林化学公司染料厂	104
第八章 降低物质消耗	108
1. 工业企业物质消耗的涵义及其形式	108
2. 我国工业企业物质消耗的现状	109
3. 我国工业企业物耗高的主要原因	111
4. 我国工业企业降低物耗的 必 要 性和迫切 性	112
5. 企业升级对降低物质消耗的基本要求	114
6. 企业升级对降低物质消耗的考核	116
7. 企业物质消耗考核应注意的几个问题	118
8. 企业升级中降低物质消耗的基本途径	119
9. 为企业降低物质消耗创造 必 要 的外部条 件	123
10. 认真搞好能源管理升级	125
附：强化管理控制职能大力降低物质消耗	
长春电动工具厂	126
第九章 加强财务管理和经济核算	129
1. 加强财务管理和经济核算在企业升级中的 作用	129
2. 怎样加强财务管理	131

3. 怎样搞好全面经济核算.....	132
4. 怎样筹措和运用企业流动资金.....	133
附：精细管理资金，开辟筹集渠道，增强企业活力	
朝阳重型机器厂.....	134
第十章 改进和加强企业的经营管理	141
1. 要抓好企业的“转轨变型”.....	141
2. 研究市场变化，适应市场需要.....	144
3. 正确地进行经营决策.....	145
4. 树立良好的经营作风，维护企业信誉.....	146
附：厂长应该怎样在搞活中驾驭商品经济的规律	
凤城丝绸厂 厂长刘克勤.....	147
第十一章 加速技术进步和新产品开发	156
1. 抓住关键搞好技术进步决策.....	156
2. 加速技术进步的主要途径.....	158
3. 提高加速技术进步的实现能力.....	162
附：引进一流技术 生产一流产品 创办一流企业	
——营口洗衣机总厂的调查.....	165
第十二章 深化企业领导体制改革	171
1. 搞好企业升级首先要进行领导体制改革.....	171
2. 厂长任期目标责任制要以企业升级为中心.....	175
3. 以企业升级为中心制订厂长任期目标的原则.....	176
4. 以企业升级为中心制订厂长任期目标的主	

要内容·····	177
5. 以企业升级为中心推行厂长任期目标责任 制应做好的主要工作·····	178
6. 充分发挥企业党委在升级工作中的作用·····	181
附：正确处理两个三者关系，努力当好合格厂长 吉林炭素厂 厂长李圣华·····	183
第十三章 健全职工民主管理制度 ·····	191
1. 职工民主管理及其在企业升级中的作用·····	191
2. 职工民主管理的基本形式·····	193
3. 职工代表大会及其职权·····	194
4. 怎样开好职工代表大会·····	195
5. 企业升级中如何加强民主管理·····	197
附：谈实行厂长负责制后的企业民主管理 大连化学工业公司 经理李永金·····	198
第十四章 加强社会主义精神文明建设 ·····	205
1. 企业升级工作要坚持两个文明建设一起 抓·····	205
2. 企业升级中要认真抓好思想政治工作·····	207
3. 企业升级中思想政治工作的方针和原则·····	209
附：加强精神文明建设全面提高职工队伍素质 中共第一汽车制造厂委员会·····	212
第十五章 发挥行业管理部门在企业升级中的作用 ·····	218
1. 行业管理部门要为企业积极提供信息·····	218
2. 行业管理部门要为企业升级制定行业标准 准·····	219

3. 行业管理部门要为企业升级搞好指导服 务.....	222
4. 建立企业升级档案.....	227
附：在企业升级工作中行业主管部门如何发挥 作用 辽宁省机械工业厅.....	228
第十六章 积极推进管理现代化	234
1. 在企业升级工作中积极推进管理现代化的 重要性和必要性.....	234
2. 企业升级中对管理现代化的要求.....	236
3. 在企业升级中怎样配套应用现代化管理方 法.....	238
4. 在企业升级中积极推广和应用现代化管理 手段.....	239
附：加速企业管理现代化是提高产品质量、降低 物质消耗、提高经济效益的保证 大连起重机器厂.....	240
第十七章 做好企业升级评审工作	247
1. 企业升级评审的意义和作用.....	247
2. 企业升级评审的种类和所采取的方法.....	248
3. 企业升级评审要做哪些准备工作.....	249
4. 企业升级评审工作的组织领导.....	251
5. 企业升级评审的工作程序.....	251
6. 企业升级评审人员应具备的条件及选聘办 法.....	253
7. 企业升级的审批程序.....	254
附：企业升级评审工作试行办法	

吉林省企业管理办公室	254
附：国务院《关于加强工业企业管理若干问题的	
的决定》	260
《企业管理现代化纲要》（草案）	266
全国加强企业管理领导小组国家经济委员会	
《关于印发〈关于企业升级若干问题的	
说明〉的通知》	284
关于企业升级若干问题的说明（试行）	284
贯彻国务院《关于加强工业企业管理若干问题的	
的决定》，做好企业升级工作的意见	290
关于印发《关于企业升级若干问题的说明》的	
通知	295
关于企业升级若干问题的说明（试行）	295
中华全国总工会国家经济委员会《关于加强	
工业企业班组建设的意见》	301
国家经济委员会劳动人事部、全国职工教育管	
理委员会、中华全国总工会《关于加强企业	
班组长培训工作的意见》	307
国家经济委员会《关于印发〈企业节约能源管	
理升级（定级）暂行规定〉的通知》	310
企业节约能源管理升级（定级）暂行规定	311
关于行业制定先进能耗指标的几点意见	315
贯彻落实《国务院关于加强企业管理若干问题的	
的决定》做好企业升级工作 袁宝华	317
加强管理，做好企业升级工作 吕 东	329
加强企业管理，抓好升级工作，推动增产节约	
运动的开展 袁宝华	336

加强班组建设，推进企业改革	
——在全国班组工作会议上的讲话 袁宝华…	342
加强班组建设，增强企业活力	
——在全国班组工作会议上的讲话 罗 干…	351
全民所有制工业企业厂长工作条例……………	359
中国共产党全民所有制工业企业基层组织工作	
条例……………	367
全民所有制工业企业职工代表大会条例……………	373

第一章 开展企业升级工作的 目的和任务

国务院《关于加强工业企业管理若干问题的决定》（以下简称《决定》）提出，“七五”期间，要有计划、有步骤地开展“抓管理、上等级、全面提高素质”的企业升级工作，并把提高产品质量、降低物质消耗和增加经济效益，作为考核工业企业管理水平的主要标准。这是国务院对进一步加强企业管理作出的重要战略部署，也是“七五”期间，企业管理的中心任务。

企业升级是一项新的工作，没有成熟的经验，需要在实践中不断探索，总结经验，掌握规律，坚持不懈地做好各项工作，取得企业升级工作的新胜利。

1. 企业升级的概念

开展企业升级是《决定》的重要内容，是“七五”期间推进企业管理进步的一种新形式、新办法。按照《决定》要求，“七五”期间，要把提高产品质量、降低物质消耗和增加经济效益，作为考核工业企业管理水平的主要指标。同时提出了国家特级企业、国家一级企业、国家二级企业和省（自治区、直辖市）级先进企业的主要标准，要求各类企业根据自己企业的现实水平，瞄准不同等级目标，制定措施，

努力攀登，使所有参加企业升级的企业，都能做到改善和加强企业管理，提高企业素质，提高经济效益。

党的十一届三中全会以来，我国企业经过几年恢复性的整顿和四年建设性的全面整顿，综合治理，管理水平有了提高，企业素质得到了改善。但是，用什么办法来巩固和发展企业全面整顿的成果，尽快改变当前企业素质差，技术落后，管理更落后的状况，使企业能在发展社会主义商品经济的新形势下，在优胜劣汰的竞争中，不断增强企业的自我积累、自我改造和自我发展能力，使更多的企业能够生产出世界第一流的产品，去占领世界市场，这是摆在我国企业和各级领导部门面前的一项重大挑战。为此，国务院根据“七五”计划要求（1990年要有40%的主要产品性能、质量达到国际70年代末、80年代初的水平），针对当前企业的现状，规定了国家特级企业、国家一级企业、国家二级企业和省（自治区、直辖市）级先进企业的升级标准，分别瞄准了国际、国内、省内先进水平。这样，无论是管理水平高的企业，还是管理水平低的企业，都可以在不同的起跑点上，瞄准不同先进企业的等级目标，制定企业升级规划，一步一步地努力向先进企业水平攀登。可以相信，经过“七五”期间企业升级工作的努力，我国企业面貌将发生一个很大的变化，将会有更多的产品投入国际市场，有更多的企业跻身于世界先进行列。

2. 企业升级的特点

企业升级是一项新的工作，也是一项浩繁的系统工程。它同以往所进行的各项企业管理建设工作，紧密衔接，互相联