

序

陈兰通

国家经委企业局局长

赵紫阳同志在党的十三大报告中指出：“现代科学技术和现代化管理是提高经济效益的决定性因素，是使我国经济走向新的成长阶段的主要支柱。”从我国企业当前的情况看，已开始冲破旧体制的束缚，初步树立了市场观念、竞争观念和效益观念，实现了从单纯生产型向生产经营型转变。经过几年来的整顿、调整 and 改革，企业面貌有了很大变化，呈现出新的生机和活力，从而保证了近年来我国经济能够持续、稳定、协调发展。但是，总的来说，我国企业素质差的问题仍没有解决。技术落后，管理更落后，仍然是我们发展经济的致命弱点，突出表现在产品质量差，物质消耗高，经济效益低。在当前世界新技术革命迅速发展的形势下，如果我们不抓紧时机，奋起直追，迅速改变这种状况，不仅不能缓解我国社会经济生活中的矛盾，而且也无法缩短我们在技术上和经济上同发达国家之间的差距。因此，科学技术进步和管理水平的提高，将在根本上决定现代化建设的进程，是关系民族振兴的大事。我们面临的深化改革、加强管理的任务是很繁重的。

开展企业升级，是国务院在全国企业完成全面整顿任务

之后，对加强企业管理的又一重要战略部署，也是“七五”期间推进技术和管理进步的一种新形式、新办法。企业升级是企业整顿的发展和提高，但它在性质、内容、要求、标准和考核方法上与整顿又有明显的区别。开展企业升级也是一种机制，能够激励企业自觉地改善经营管理，提高企业素质。它的好处：一是对企业提出了更高的奋斗目标和工作要求，促使企业不断前进；二是明确上等级要从管理抓起，把产品质量、物质消耗、经济效益作为升级考核的重点，促使企业把技术进步和管理进步有机地结合起来；三是企业可以从自身的实际情况出发，瞄准不同的等级目标，一个台阶一个台阶攀登，促使企业把加强管理落到实处；四是抓管理，上等级的目的在于全面提高企业素质，促使企业在深化改革中，逐步实现从粗放经营转向集约化经营；五是企业的主管部门通过制订升级标准，引导企业更新产品，采用新技术，加强管理，向国内、外先进水平迈进，改变过去直接向企业下达指令的单纯行政管理办法，促使政府主管部门转变职能，逐步走上以间接管理为主的轨道。

1986年7月国务院颁发《关于加强工业企业管理若干问题的决定》以来，各地区、各部门认真贯彻、落实，积极开展抓管理、上等级，全面提高企业素质工作。现在，全国企业升级工作的局面已经打开。这项工作已经列为各部门、各地区和企业领导同志重要议事日程，处于不同水平的企业都在努力争取早日攀登新的台阶，广大职工在企业升级工作中焕发出来的进取精神和干劲，以及企业升级所取得的初步成效，是十分可喜的。随着企业改革的不断深化，完善企业经营机制和企业升级工作必将有新的发展。

编写出版《企业升级》一书，就是为了推动企业升级工

作的健康发展，帮助企业经营者、管理者以及广大职工正确全面地理解和贯彻国务院《决定》精神，沿着党的十大指明的方向，满怀信心，坚定不移地在深化企业改革中，把企业升级工作推向前进，取得更大的成绩。

1988年1月10日

目 录

第一章 企业升级是提高企业素质的战略要求	1
一、实现企业战略转移的迫切要求	2
(一) 工业企业面临的新形势	2
(二) 企业素质不高是当前的突出矛盾	5
(三) 坚定不移地实现企业战略转移	9
二、推进企业管理进步的新形式	12
(一) 企业升级是企业整顿的继续、提高和发展	13
(二) 企业升级对推进企业管理进步的积极作用	16
三、企业升级是全面提高企业素质的系统工程	20
(一) 集合性	21
(二) 相关性	22
(三) 目的性	22
(四) 整体性	23
(五) 层次性	23
(六) 适应性	24
第二章 企业升级的目标及其实现途径	26
一、目标要求和总体构思	26
(一) 调查研究	26
(二) 制订目标	28
(三) 总体构思	30
(四) 形成规划	31
二、企业升级的主要途径	32
(一) 统一认识, 思想升级	32
(二) 目标管理, 措施落实	33

(三) 突出基础, 强化管理	36
(四) 深化改革, 增强活力	36
(五) 科研攻关, 技术进步	38
(六) 全员培训, 提高素质	41
(七) 自我评价, 不断完善	41
(八) 推进循环, 步步攀登	43
三、以企业升级为中心, 与企业各方面工作统一组 织起来	45
(一) 企业升级是“七五”期间加强企业管理的 中心工作	45
(二) 企业升级与企业各项工作的结合	46
第三章 管理升级是企业升级的基础	51
一、企业升级必须从管理升级抓起	51
(一) 管理升级的含义	51
(二) 管理升级的意义	51
(三) 管理升级的内容和方法	55
(四) 管理升级的目标	58
二、各项管理升级工作的基本要求	61
(一) 企业领导制度	61
(二) 思想政治工作	66
(三) 经济责任制	69
(四) 职工民主管理	72
(五) 班组管理	74
(六) 标准化管理	77
(七) 信息管理	79
(八) 计量管理	81
(九) 定额管理	83
(十) 计划管理	87
(十一) 生产管理	89

(十二) 营销管理	91
(十三) 质量管理	94
(十四) 技术管理	96
(十五) 设备管理	98
(十六) 财务管理	100
(十七) 劳动管理	104
(十八) 物资管理	107
(十九) 能源管理	109
(二十) 安全环保管理	112

第四章 人员素质升级是企业升级的根本 115

一、提高企业人员素质迫在眉睫 116

(一) 我国人才培养工作在曲折中前进 116

(二) 人员素质不高仍然是企业的突出矛盾 118

(三) 百年大计、教育为本 122

二、提高企业人员素质的目标要求 123

(一) “七五”期间职工教育的奋斗目标 124

(二) 企业人员素质升级的具体要求 125

(三) 积极开展人员素质升级活动 125

三、开展全员岗位职务培训是提高企业人员素质的

必由之路 127

(一) 岗位职务培训的要求 127

(二) 岗位职务培训的重点 128

(三) 岗位职务培训的内容和方法 129

四、提高企业人员素质必须同时改革劳动人事制度 131

(一) 企业人员素质与劳动人事制度的关系 132

(二) 现行劳动人事制度的主要弊端 133

(三) 改革劳动人事制度的方向 137

第五章 为企业升级创造良好的外部环境 147

一、建立机构，加强指导 147

(一) 建立组织, 配备力量, 形成组织保证系统	147
(二) 分级负责, 分口管理, 形成责任保证系统	148
(三) 建立制度、畅通信息, 形成正常的工作系统	149
(四) 统一部署、分类指导, 探索企业升级工作的路子	149
二、制订标准, 为企业升级提供依据	149
(一) 制订标准的指导思想和要求	150
(二) 标准的指标体系	150
(三) 制订标准的程序和方法	153
(四) 制订标准中必须注意的几个问题	154
三、组织试点, 以点带面	155
(一) 选择试点部门	156
(二) 确定试点企业	156
(三) 明确试点的内容与要求	157
四、开展咨询, 强化服务	157
(一) 发展咨询是企业升级的需要	158
(二) 企业升级咨询的主要内容	159
(三) 企业升级咨询的程序和要求	160
(四) 企业升级咨询中必须注意的几个问题	161
五、定期评审 不断推动	161
(一) 评审的指导思想	161
(二) 评审的程序和要求	164
(三) 评审的方法和步骤	166
(四) 评审的保证措施	167
六、政策鼓励, 自我升级	169
(一) 鼓励政策符合社会主义物质利益原则	169
(二) 鼓励政策体现物质鼓励和精神鼓励相结合的原则	170
(三) 最大的优惠在于企业升级本身	170
附录 I 某厂“七五”企业升级规划	171
附录 II 工业企业各级各类管理人员素质	

试行标准	185
编制说明	185
各级各类管理人员素质试行标准	188
工业企业厂长素质试行标准	188
工业企业总工程师素质试行标准	193
工业企业总经济师素质试行标准	196
工业企业总会计师素质试行标准	200
工业企业党务工作人员素质试行标准	204
工业企业工会主席素质试行标准	20 ⁸
工业企业计划管理人员素质试行标准	211
工业企业生产管理人员素质试行标准	217
工业企业营销管理人员素质试行标准	223
工业企业质量管理人员素质试行标准	229
工业企业科技管理人员素质试行标准	233
工业企业设备管理人员素质试行标准	237
工业企业财务会计管理人员素质试行标准	243
工业企业劳动管理人员素质试行标准	249
工业企业能源管理人员素质试行标准	254
工业企业人事管理人员素质试行标准	260
工业企业物资管理人员素质试行标准	262
工业企业安全环保管理人员素质试行标准	268
工业企业生活后勤管理人员素质试行标准	272
工业企业基建管理人员素质试行标准	277
工业企业厂办主要工作人员素质试行标准	283
工业企业企管办工作人员素质试行标准	286
工业企业计量管理人员素质试行标准	289
工业企业标准化管理人员素质试行标准	292
工业企业信息管理人员素质试行标准	296
工业企业职工教育管理人员素质试行标准	298

工业企业档案管理人员素质试行标准	302
工业企业质量检验人员素质试行标准	304
工业企业统计人员素质试行标准	307
工业企业保卫工作人员素质试行标准	311
工业企业车间主任素质试行标准	314
工业企业班组长素质试行标准	317

第一章 企业升级是提高企业素质的战略要求

当前，我国工业企业正处在一个重要的转折时期。改革和开放的逐步深入，使企业的外部环境起了重大的变化：社会主义商品经济的发展，把竞争机制引入了社会经济生活的各个方面；新老体制在转换过程中产生了大量的新情况和新问题，对企业工作提出了新的更高的要求。为了适应变化了的外部环境，工业企业必须努力提高自身的素质，不断增强竞争能力和应变能力，在社会主义商品经济的风浪中经受考验，在激烈的竞争中求得生存和发展。现在，我国工业企业正在贯彻落实国务院《关于加强工业企业管理若干问题的决定》，分期分批地开展以提高产品质量，降低物质消耗和增加经济效益为目标的，以抓管理，上等级，全面提高企业素质为中心内容的企业升级活动。由于“现代科学技术和现代化管理是提高经济效益的决定性因素，是使我国经济走向新的成长阶段的主要支柱”，因此，企业升级，充分反映了我国企业在改革开放的新形势下，通过提高企业素质来适应外部环境变化的要求，不仅对提高产品质量，降低物质消耗和增加经济效益，保证“七五”计划的胜利完成有重要意义，而且对工业企业的现代化建设，在技术上和经济上迅速赶上国内外先进水平，对于企业长期稳定的发展，也具有深远的意义。

一、实现企业战略转移的迫切要求

为了适应企业经营环境的变化，工业企业必须加速转轨变型，进一步地从速度型、数量型的粗放经营转为质量型、效益型的集约经营，从内向型经济转为外向型经济，这是改革和开放对工业企业提出的客观要求，也是工业企业发展的必然趋势。

（一）工业企业面临的新形势

党的十一届三中全会以来，随着全党工作重点的转移与对外开放、对内搞活等一系列方针政策的贯彻，随着经济体制改革的进一步深入和经济形势的发展，企业的外部环境起了很大的变化，工业企业普遍面临新的形势。

1. 企业与国家的关系正在发生新的变化

国家正在改革高度集中统一的经济管理体制，开始转向建立在公有制基础上有计划发展商品经济要求的、充满生机和活力的新体制。通过扩大企业自主权和其他一系列的改革措施，企业正在从国家行政机关的附属物中摆脱出来，逐步成为自主经营、自负盈亏的经济实体，过去那种靠统购包销、统收统支，吃国家大锅饭的现象已经一去不复返了。这对企业既是动力，又是压力，既增强了企业的活力，又加重了企业的责任。随着改革的深入，企业自负盈亏的程度将不断提高，在今后的新体制运行中，企业的生存和发展，企业职工物质利益的改善，将完全取决于企业自身管理水平的高低和经营的好坏；那些长期经营管理不善的企业，在优胜劣汰的竞争环境中必然趋于淘汰。这对所有工业企业都是严峻的考验。

2. 工业企业正在经受各种竞争的考验

随着社会主义有计划商品经济的发展，随着对外开放、

对内搞活经济方针的贯彻，商品在市场上的竞争越来越激烈。工业企业所生产的产品必须在市场上接受消费者的检验和选择；又要同生产同类产品的其他企业在质量、品种、价格和服务上进行竞争，以扩大用户，争夺销售市场。既要在商品市场上进行竞争，又要在原材料市场上开展竞争；还要同可能生产替代产品的企业争夺市场。以常州市地方工业企业为例，常州的地方工业以加工工业为主，其产品和原材料“两头在外”。这个“在外”，不是在国外，而大部分在市外、省外，这就不可避免地同各地企业在产品和原材料市场上展开激烈的竞争。在产品市场方面，常州的地方工业企业就面临来自五个方面的竞争：一是同开放了的大中型企业进行竞争；二是同“三资”企业与进口产品进行竞争；三是同军工企业进行竞争；四是同内地兴起的工业企业进行竞争；五是同众多的乡镇企业进行竞争。在原材料市场方面，既要与同类企业进行竞争，又要同原材料产地日益兴起的加工企业进行竞争。竞争的规律是优胜劣汰的规律。不同规模、不同地区、不同条件的企业，必须在同一起点上展开竞争，并在竞争中求得生存和发展。这种竞争的形势，既对企业增添了动力，带来了发展机会，又给企业带来压力和风险。

3. 工业企业正在面临新技术革命的挑战

世界新技术革命正在来到，科学技术日益成为提高劳动生产率，加速经济发展的重要源泉。在国际上，新技术革命的兴起；有力地推动着产业结构的迅速变化，技术进步因素在经济发展中的作用日益显著。常州的工业企业由于技术上的差距，无力与国际上的强手进行较量。1986年，常州市外贸出口产品的收购额只占工农业总产值的6.8%。而且在出口产品中，轻纺传统产品的出口较多，机电产品出口较少；

初级出口产品较多，深加工，精加工的出口产品较少，创汇水平不高。科学技术的进步使依赖出口初级产品的工业企业在国际贸易中处于不利地位。许多发达国家经济增长中技术进步贡献率已高于60%以上，而常州只达37%。在国内，各地在改革、开放、搞活中抓住时机，发挥优势，通过吸收外资，引进技术，明显地提高了生产技术水平。而常州的地方工业主体是以轻纺工业企业为主的传统工业，新兴工业企业虽有发展，但块头小，份量轻，一时还形不成气候。传统产业的技术改造和陈旧设备更新，很不适应经济发展的要求，在常州的工业产品中，现阶段起主导作用的还是劳动密集型和资金密集型的传统产品。近几年来，常州工业企业的发展，很大程度上依靠传统产品的挖潜和延伸，尽管有一些优质名牌产品在市场上具有一定优势，但由于全国各地都在积极引进先进技术和工艺，加速产品更新和升档升级，这种建立在传统产品上的产品优势正在起着变化，其相对优势正在逐步消失。在生产方式上，常州工业企业在组织专业化、协作化、联合化生产方面做了不少工作，但没有完成对全能型生产方式的根本改造。工业生产尽管逐年增长，而且增长的幅度并不小，但增长部分属于技术进步的因素占的比重不大，等等。所有这些，表明了工业企业还不适应新技术革命的要求，如不及早改变这种局面，尽快缩短与世界先进水平的差距，势必影响到我国90年代的经济振兴，影响到我国现代化建设的进程。

4. 工业企业发展中的制约因素日益增加

工业企业在发展中面临着资源相对不足，资金严重短缺的矛盾，直接制约着经济的发展。对于加工工业企业来说，现在还面临着价格变化和各種政策因素调整的考验。由于历

史的原因，加工工业企业的平均利润率普通高于原材料、能源工业，这是我国加工工业企业畸形发展，以及原材料、能源工业和加工工业之间出现结构性矛盾的主要原因之一。加工工业的利润率较高，相当一部分是廉价原材料、能源和较低的工资水平的价值转移。这几年来，国家提高了一部分原材料、能源的价格，适当增加了职工工资，许多企业就出现了产品成本上升，经济效益下降，有些甚至发生了亏损。国内消费结构的变化和基础工业产品价格调整，使加工工业企业利用低水平的国内市场扩张和廉价原材料的机会已成为过去。农村改革的深化和农业劳动生产率、商品率的迅速提高，使越来越多的农村剩余劳动力转向第二产业和第三产业，城市化进程加速。工业企业面临的是日益激烈的竞争和日渐缩小的市场，随着经济体制改革的逐步深入，国家在计划体制投资体制、价格体制、物质体制、外贸体制和劳动工资等方面，将提出和实施一系列重大的改革措施，企业组织生产和流通的外部条件将会发生重大的变化。这对企业的承受能力和消化能力将是一个严峻的考验，如果认识不到这种形势，不采取积极措施，仍然靠老办法行事，许多企业将难以继续生存下去。

工业企业面临的形势是严峻的。这种形势，一方面给企业提出了空前的挑战，另一方面又为企业提供了发展的机遇。企业如何适应变化了的客观环境，成功地经受各种严峻的考验，充分利用许多发展的机遇，归根到底，取决于企业自身的素质。

（二）企业素质不高是当前的突出矛盾

当前的突出矛盾，就是现有企业的素质状况还不适应经济体制改革和国民经济发展的新形势。

党的十一届三中全会以来，经过全面整顿和初步改革，

企业的管理工作有了一定的改善，企业的素质有了明显的提高，企业的面貌有了新的改观。主要表现在：

1. 企业领导班子全部经过了整顿，企业的领导制度正在进行改革。厂长负责制推行，企业领导班子结构的变化，企业领导的革命化、年轻化、知识化、专业化，对企业工作产生了深远的影响。

2. 经过整顿劳动组织、劳动纪律、财经纪律以及整顿和完善经济责任制，普遍加强了企业管理的基础工作，改变了企业管理的面貌，达到了综合治理的目的。许多企业在总结传统管理，学习科学管理，探索现代化管理方面，取得了一定进展。

3. 整顿和改革增强了企业的活力，加速了企业的“转轨变型”。工业企业正在从过去单纯追求产值、速度转变到以提高经济效益为中心的轨道上来，从单纯的生产型企业转向生产经营型企业。市场对企业的影响正在日益扩大，企业之间的竞争正在日益加剧，企业正由偏重生产的战术管理转向更为重视开拓经营的战略管理。

4. 经济效益不断提高，广大企业为“六五”计划的胜利完成作出了重大的贡献。以常州市为例，“六五”期间，常州的工业生产持续稳定增长，1985年的工业产值比1980年增长1.16倍。产品质量稳定提高，五年中，有431个产品获得各级各类优质产品奖。其中，有4个产品获国家金质奖，有38个产品获国家银质奖。在原材料、能源价格调整，市场竞争激烈的严重挑战面前，工业企业的经济效益有明显提高。尽管工业生产的发展，经济效益的提高，是多方面因素作用的结果，但是大量事实证明，整顿与不整顿大不一样。

由于历史的原因，工业企业过去存在的问题很多，很难

通过一次整顿得到根本的改善；加之，企业正处在新旧经济管理体制和经济发展模式的转换之中，大量的矛盾集中暴露于企业，外部环境的变化给企业工作提出了新的更高的要求，企业素质的现状还不适应经济体制改革和经济建设发展的需要。从总体上看，企业的素质不高，技术落后，管理更落后的面貌还没有根本改变。其主要表现是：

1. 工业企业的生产结构还不适应消费结构和市场发展变化的需要，企业的应变能力还不强。市场上需要的产品生产不出来，或在数量上、质量上、品种上不能满足要求，市场上不需要的产品还在继续生产。许多企业出现了产品积压现象，产成品资金上升，流动资金周转缓慢，从而加剧了企业资金紧张的状况。

2. 工业产品质量还不适应现代化建设和国内外市场日益发展的需要，品种少、质量差、技术水平低，更新换代慢的状况还没有从根本上改变过来，不少产品的质量达不到国家标准。在出口产品结构中，初级加工产品占多数，品种变换慢，出口创汇低。在每年新增的工业产值中，新产品的比重还不小，部分“拳头”产品面临老化和危机，而新的优势产品尚未形成。

3. 地方工业企业技术装备和工艺落后的矛盾相当突出。由于这些企业大部分靠穷办苦干，土法上马，因陋就简，逐步发展起来的，因而底子较薄，基础较差，设备陈旧，工艺落后。虽然近几年来在技术改造方面做了许多工作，引进了国外的一些先进技术和设备，但是这方面的落后状况并未从根本上改变过来。由于技术和管理落后，企业的物质消耗高，既加剧了原材料、能源紧张的矛盾，又加大了生产成本。特别是加工工业企业，由于原材料、能源的价格调整，生产成

本上升，这是工业企业经济效益差的重要原因。

4. 工业企业的技术落后，而企业管理更落后。从常州市地方工业企业的总体分析，其经营管理水平大体上相当于国际上60年代初的水平，虽然有一些管理基础较强，产品质量较好，经济效益较高的企业，但毕竟是少数。企业管理落后，突出的是三大问题：一是一些企业尚未完成由生产型企业向生产经营型企业的转变，市场预测和经营决策水平不高，产品开发和技术开发系统尚未形成，营销服务工作还不适应市场发展的需要，企业领导人员的现代经营思想尚未真正确立；二是企业管理的基础工作比较薄弱。标准化工作刚在起步，贯彻国际标准和国外先进标准的工作仅是开始；计量工作水平不高，检测手段不适应产品赶超国内外先进水平的要求；定额不够齐全，不够准确；多数企业尚未形成信息系统，信息的处理和运用没有引起足够的重视。三是以责任制为核心的各项规章制度执行和考核还不够严格。

5. 工业企业管理落后的根本原因是人才问题。从地方工业企业看，企业领导人员进行更新以后，相当一部分由工程技术人员中选拔出来的“硬专家”，有一个向善于经营管理的“软专家”转变的过程，其中有一部分已施展出其经营管理才能，一部分正在熟悉并适应经营管理工作，也有一些不适合搞经营管理工作。工程技术人员数量不足，分布不平衡，初、中、高三级技术人员结构不合理，专业不配套，知识老化。企业的经营管理人员比技术人员数量更小，而且水平不高，多数没有经过专业知识的系统培训。生产工人的文化素质、技术素质和政治素质也不适应现代化建设的需要。企业管理人才不足，职工队伍素质不高，又与长期以来企业不够重视软管理有直接关系。软管理（例如企业文化，企业