

# 企业升级 必读

涂济民 主 编  
姚建友

云南人民出

责任编辑: 张 陈

封面设计: 李 黎

### 企业升级必读

---

云南人民出版社出版发行

(昆明市书林街 100 号)

云南新华印刷厂印装

---

开本: 787×1092 1/32 印张: 21.375 字数: 490,000

1990 年 8 月第 1 版

1990 年 8 月第 1 次印刷

印数: 1-12,000

---

ISBN 7-222-00694-X/F·85

定价: 9.25 元

(激光照排胶印)

堅持高標準、嚴  
要求，扎實、地  
搞好企業升級  
工作。

為《企業升級必讀》題

袁寶華  
一九九〇年六月

|    |     |     |     |     |
|----|-----|-----|-----|-----|
| 主编 | 涂济民 | 姚建友 |     |     |
| 撰写 | 梁楚云 | 赵亚非 | 孙治东 | 赵玉林 |
|    | 鲁健  | 曾荣基 | 黄朝勇 | 唐祺寿 |
|    | 龚有龙 | 陈楚强 | 聂明  |     |
| 编辑 | 和显兴 | 张金华 | 李文辉 | 李淑媛 |
|    | 张俊华 | 周灵  | 李茂玉 |     |

# 抓升级、促管理

## 积极推进我国企业的现代化进程

张彦宁

近几年企业管理工作的实践证明：围绕全面提高企业素质，积极开展企业升级工作，是推进企业现代化进程的一条重要途径。

从整体上看，我国的企业管理水平不高。这一点，各方面的认识是一致的。为此，我们多年来一直试图找到一个办法，一种途径，使企业认识到自己与国内同行业先进水平以及国际当代先进水平的差距，因而自觉地而不是依照行政命令被动地、长期坚持不懈地而不是临时突击式地做好管理工作，现在看来，以质量、消耗、效益和安全四项综合指标为主要内容的企业管理上等级工作就具有这样一种激励作用。1986年以来的企业升级之所以受到企业的普遍欢迎，并日益为社会各界所关注，主要是基于两点：一是考核标准的科学性。这种科学性，不仅体现在定量考核企业管理水平方面的具体目标与数据上，而且体现在全国范围内每个行业及行业之间可以横向比较的平均先进水平上。二是考核办法的可操作性。由于每个行业都明确规定了国家特级、一级、二级企业所必须达到的主要指标，就使企业的评比和考核有了比较合理的具体依据，也使企业升级工作“看得清、评得准、推得动”，好的企业知道自己好

在哪里，差的企业也知道自己的差距究竟有多大，大家都自觉地向国内、国际先进水平看齐。从宏观上说，也便于使政府各级经济管理部门和行业对本地区、本行业的企业管理工作进行分类指导。迄今为止已被评为国家一级的 45 家企业和国家二级的 2800 多家企业的经验都证明：企业升级工作确实有益于把管理推向一个新的水平，有益于企业整体素质的提高。

目前需要强调的是，要把开展升级工作的主要精力切实放到强化管理上来，防止和克服单纯“套标升级”的倾向。企业应该从赶超国内、国际先进水平出发，通过开展升级活动，使企业管理真正登上一个新的台阶；企业主管部门要着眼于全行业管理水平的提高，通过有效措施，引导企业走“治本达标”的路子。企业升级过程中的考核、审定一定要坚持高标准、严要求，避免降低标准求数量的现象。只要我们扎扎实实、年复一年地把升级工作坚持下去，我国企业的技术和管理水平就会有一个长足的进步。

云南省经委几位从事企业改革与管理的同志，对三年多来我国企业的升级工作做了具有一定深度的概括和总结，写成了《企业升级必读》一书。我希望这本书不仅对于企业、而且对于政府各级主管部门和从事企业管理理论研究的同志，不仅对于云南、而且对于全国的企业升级工作都有所裨益。

一九九〇年五月一日

# 把行之有效、企业欢迎的 升级工作做得更好

李明德

1986年7月，面对我国企业普遍存在的产品质量差，物质消耗高，经济效益低，管理落后等严重制约国民经济发展的状况，国务院颁发了《关于加强工业企业管理若干问题的决定》，把“抓管理，上等级，全面提高企业素质”，明确规定为“七五”期间加强企业管理的中心工作；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；并明确提出了各行各业中国家特级，国家一级，国家二级和省级先进企业必须达到水平的主要标志。国务院的这一决定，有力地推动了全国企业加强管理，提高素质的工作。三年多来，“抓管理，上等级，全面提高企业素质”的活动，在全国各地普遍展开，并收到了显著成效。截至1989年底，全国计有45户企业获国家一级企业称号，有2864户企业进入国家二级企业行列，上万户企业晋升为各省、市、自治区先进企业，已经开展企业升级工作，即将在近一两年内进入国家各个等级先进企业行列的企业更是成千上万。企业升级工作受到了全国广大企业的普遍欢迎和社会各界的广泛关注。

企业升级工作为什么对企业有如此大的吸引力？我想，它是有深刻的科学内涵的。党的十一届三中全会以来，随着城市

经济体制改革的不断深入，国家对企业的管理开始由直接控制为主向间接管理为主转变。为了实现这一转变，“七五”期间，围绕调整企业的生产关系，国家采取了四大措施：一是推行承包经营责任制，解决国家与企业的经济关系；二是实行厂长负责制，确立企业领导体制的新格局；三是实行工资总额与经济效益挂钩浮动，明确国家、企业、职工三者之间的分配关系；四是开展企业晋等升级，促进企业加强管理，提高素质。国家通过这四大措施，把宏观管理与微观搞活有机地结合起来，既赋予企业以激励机制，又促使企业明确自己在同行业中的位置和差距，做到学有方向，赶有目标，自觉主动地加强管理，挖掘内部潜力，提高经济效益，从而逐步增强企业的活力。

晋等升级工作受到企业普遍欢迎的另一个原因，是这种办法本身的科学性。任何工作，光有良好的愿望，没有科学的、切实可行的办法，是难以奏效的。过去，我们在管理企业上曾经采取了不少办法，但往往都是行政命令要求企业加强某一项管理工作，既不是企业的自觉行动，又没有抓住企业的要害；在对企业的评价上，我们也曾经进行了多种竞赛、评比，但往往是采取定性的办法对企业进行纵向比较，无法确定企业在全国、全省同行业中的位置。结果，这种评价往往“看不清，摸不着，评不准，推不动”，评上了的企业不知道自己好在哪里，没有评上的企业也不一定服气。造成这种状况的原因，值得我们深刻反省。我看关键是我们没有把政府的意志变成企业的自觉行动。而企业晋等升级活动，由于企业努力的目标明确，考核的指标体系先进、科学，考核的内容全面、严格，把企业行为置于社会监督之中等等，在明确的目标下，赋予企业以激励机制，使强化管理成为企业的自觉行动。凡是已开展晋等升级的企业，都尝到了加强管理的甜头。他们深深感到，通过升级，把企业管理作为一项系统工程，提纲挈领，抓住了要害，促进了企业整体素质的提高。

云南地处祖国西南边疆，由于历史、现实的原因，商品经济不发达，工业基础薄弱，管理更为落后。党的十一届三中全会以来，通过改革、开放，云南的经济发展和企业管理水平有了长足的进步。特别是近三年的企业晋等升级活动，促进了全省企业管理水平的显著提高。截至 1989 年底，全省先后有 195 户企业晋升为省级先进企业，其中有 29 户企业又晋升为国家二级企业。这些代表先进管理水平的企业，为全省三万多户企业树立了榜样，一大批企业在比、学、赶、超中强化了管理，在晋等升级活动中扬鞭催马、欲展雄姿，我们多年所期望的企业自觉、主动加强管理的可喜局面已经初露端倪。更值得一提的是，在组织全省企业升级活动中，云南从实际出发，探索了“五五一公开”（五项前期工作、五大考核指标体系、五大审批程序、与企业其它工作的五个结合、推行五种以上现代管理方法；审批过程见诸报端、公开接受社会监督）的宏观管理办法。实践证明，这条路子是可行的，并且收到了成效。但是，我们必须看到，与全国先进地区相比，我们还存在很大的差距。就说企业升级，我们的国家二级企业、省级先进企业为数很少，还不到全国总数的 1%；标志当代全国先进水平的国家一级企业，截至目前云南还没有涌现；一些地区、行业晋等升级活动还没有完全打开局面；工业企业晋等升级的宏观管理还有待完善，非工业行业如何强化企业管理还有待探索。总之，加强企业管理，全面提高企业素质，我们面临的任务还十分艰巨，任重道远，自当扬鞭奋蹄。

这里，我要特别强调的是，开展企业升级活动，要把主要精力放到强化管理上来，毫无疑问，企业升级工作要注重各项技术经济指标的考核，而且每项指标都具有一定的否决权，不达标不能升级；但是，升级的根本目的，是强化企业管理、提

高企业素质。从一定意义上说，各项指标达标只是企业升级的“准考证”，而管理工作的各项要求，则是升级考评的主要内容。如果不强调这一点，在市场、外部环境变化很大的情况下，一些企业由于管理工作不过硬，已经达到的指标也会掉下来。因此，要克服当前一些企业存在的“套标升级”、忽视管理的倾向，把企业升级工作真正落实到强化管理，全面提高企业素质上来。

正是在全国、全省企业晋等升级活动蓬勃开展的情况下，云南省加强企业管理办公室的同志们，认真学习党中央、国务院关于加强企业管理，提高企业素质的指示，总结全国、全省企业开展晋等升级活动的经验，遵循理论联系实际的思想路线，撰写、编辑、出版了这本《企业升级必读》。这本书的一个显著特点，是它源于实践、因此具有很强的操作性；同时又在运用各种企业管理、企业升级理论的基础上，博采众长，把目标管理理论与企业升级有机地结合起来，因此具有一定的理论深度。对于政府和各主管部门，它可以提供指导本地区、本部门如何开展晋等升级活动的思路；对于还没有升级的企业，它是升级全过程工作的基本规范；对于已经进入各种等级的企业，它提供了如何巩固提高、更上一层楼的方向；对不同行业、不同类型的企业，它是一本“升级指南”；对于从事企业管理理论教学、研究的同志，仍不失为一本既有理论，又有实践的好书。总之，值得一读。

本书出版之际，我希望云南、也祝愿全国企业升级活动再上一个新台阶。让我们从事企业管理或者管理企业、从事理论或者实践的同志一道，都来积极探索具有中国特色的社会主义企业管理的新路子，为发展经济，振兴中华做出更大的贡献。

1990年3月8日

# 目 录

## 第一篇 企业升级的理论与实践

|                           |      |
|---------------------------|------|
| <b>第一章 企业升级概论</b>         | (3)  |
| 第一节 企业升级的产生和发展            | (3)  |
| 第二节 企业升级的概念               | (9)  |
| 第三节 企业升级的意义               | (14) |
| 第四节 企业升级的原则               | (19) |
| 第五节 企业升级工作的程序和内容          | (21) |
| <b>第二章 运用目标管理原理指导企业升级</b> | (25) |
| 第一节 目标管理及其特点              | (25) |
| 第二节 目标管理的主要内容             | (33) |
| 第三节 运用目标管理原理指导企业升级        | (39) |
| <b>第三章 企业升级的组织领导</b>      | (49) |
| 第一节 机构与职能                 | (49) |
| 第二节 领导与实施                 | (56) |
| 第三节 政策与鼓励                 | (64) |
| 第四节 行业的专项规定               | (71) |

|                      |        |
|----------------------|--------|
| <b>第四章 企业升级等级标准</b>  | ( 81 ) |
| 第一节 标准的内涵与作用         | ( 81 ) |
| 第二节 企业等级和制订等级标准的基本原则 | ( 84 ) |
| 第三节 标准的主要内容          | ( 88 ) |
| 第四节 制订标准的程序和方法       | ( 98 ) |
| 第五节 标准的修订和调整         | (107)  |
| <b>第五章 制订企业升级规划</b>  | (112)  |
| 第一节 企业升级规划概述         | (112)  |
| 第二节 企业升级规划的制定        | (116)  |
| 第三节 案例               | (136)  |
| <b>第六章 企业升级保证体系</b>  | (147)  |
| 第一节 企业管理保证体系综述       | (147)  |
| 第二节 质量保证体系           | (154)  |
| 第三节 物质消耗管理保证体系       | (161)  |
| 第四节 经济效益保证体系         | (165)  |
| 第五节 安全生产保证体系         | (171)  |
| 第六节 思想政治工作保证体系       | (179)  |
| <b>第七章 企业内部升级</b>    | (184)  |
| 第一节 企业内部升级及其作用       | (184)  |
| 第二节 企业内部升级的展开        | (189)  |
| 第三节 专业升级与单位升级        | (195)  |
| 第四节 内部升级中的基础管理       | (203)  |

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| <b>第八章 企业升级咨询</b>         | (213) |
| 第一节 企业升级咨询简介              | (213) |
| 第二节 企业现状与升级标准的对比<br>分析和咨询 | (219) |
| 第三节 企业升级咨询的程序与方法          | (230) |
| <b>第九章 自查和申报</b>          | (237) |
| 第一节 自查方法与组织               | (237) |
| 第二节 自查的内容                 | (243) |
| 第三节 自查结果的分析与处理            | (253) |
| 第四节 申报的准备工作               | (259) |
| 第五节 申报                    | (266) |
| <b>第十章 企业升级考核与评定</b>      | (272) |
| 第一节 考核评定的依据               | (272) |
| 第二节 考核评定内容                | (273) |
| 第三节 考核评定的程序               | (285) |
| 第四节 考核评定方法                | (287) |
| 第五节 考核评定组织                | (289) |
| <b>第十一章 巩固升级成果提高企业素质</b>  | (291) |
| 第一节 巩固升级成果                | (292) |
| 第二节 再上新台阶                 | (302) |
| 第三节 全面提高企业素质              | (312) |
| <b>第十二章 企业升级等级复查</b>      | (319) |
| 第一节 复查的目的与作用              | (319) |

|                         |              |
|-------------------------|--------------|
| 第二节 复查的内容和依据            | (322)        |
| 第三节 复查的组织与实施            | (326)        |
| 第四节 复查的结论和处理            | (332)        |
| <b>第十三章 非工企业升级的若干特点</b> | <b>(341)</b> |
| 第一节 金融企业                | (341)        |
| 第二节 建筑施工企业              | (349)        |
| 第三节 商业流通企业              | (359)        |

## 第二篇 企业升级工作经验汇编

争排头，创一级，全面提高企业素质和管理水平

|                  |          |       |
|------------------|----------|-------|
|                  | 云南天然气化工厂 | (371) |
| 运用目标管理，开展企业升级    | 云南汽车厂    | (385) |
| 开展目标管理，促进企业升级    | 开远水泥厂    | (395) |
| 联合企业开展升级工作的成果与体会 | 云南锡业公司   | (406) |
| 班组升级是企业升级的基础     | 昆明彩印厂    | (421) |
| 抓整改，促管理，上等级      | 昆明冶炼厂    | (432) |
| 抓住特点突出重点，企业升级结硕果 |          |       |

云南省第二建筑安装公司 (438)

强化基础工作，提高管理水平

云南省保山百货批发站 (450)

提高认识，加强对企业升级工作的领导

昆明市经济委员会

昆明市加强企业管理办公室 (457)

加强对企业升级的领导，是行业主管部门的

一项战略任务

云南省机械工业厅 (467)

### 第三篇 企业升级政策汇编

#### 一、综合类

- 云南省人民政府转发《国务院关于  
加强工业企业管理若干问题的决定》  
的通知 (479)
- 国家经委贯彻国务院《关于加强工业  
企业管理若干问题的决定》，做好  
企业升级工作的意见 (489)
- 全省企业动员起来，为全面完成今年  
国民经济计划而努力 (494)
- 抓管理，上等级，为全面提高我省  
企业素质而努力 (502)
- 在治理整顿和深化改革中，加强企业  
管理提高经济效益加强企业管理，  
提高企业素质 (519)
- 加强企业管理，提高企业素质 (541)

#### 二、部署与指导

- 云南省经济委员会 云南省加强企业管理  
办公室 关于转发国务院企指委《关于  
一九九〇年企业升级工作的安排意见》  
的通知 (544)
- 国务院企指委《关于一九九〇年企业  
升级工作进度安排的通知》 (551)

#### 三、业务技术规定

- 《关于企业升级若干问题的说明》(试行) (553)

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| 《关于制订企业升级标准若干问题的补充说明》    | (559) |
| 《云南省企业节约能源升（定）级暂行管理办法》   | (562) |
| 推行全面质量管理 建立质量保证体系的基本考核条件 | (570) |
| 《云南省省级先进企业管理工作基本要求》      | (572) |
| 《云南省优质产品评选奖励条例》          | (574) |
| 《工业企业计量工作定级、升级办法》（试行）    | (578) |
| 《云南省工业企业计量工作定级、升级实施办法》   | (592) |

#### 四、安全类

|                                                         |       |
|---------------------------------------------------------|-------|
| 云南省经济委员会 云南省加强企业管理办公室 云南省劳动人事厅转发《关于企业升级中考评安全问题的暂行规定》的通知 | (599) |
| 云南省劳动厅 云南省加强企业管理办公室转发《关于企业升级中安全生产考评工作的补充规定》的通知          | (602) |
| 《云南省企业升级安全考评实施细则》                                       | (606) |
| 劳动部司局发《关于印发各产业部门企业升级中安全考核指标的通知》                         | (611) |

#### 五、审批类

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 《云南省省级先进企业审批办法》      | (629) |
| 《关于建立企业升级评审员队伍的有关规定》 | (634) |

## 六、考评纪律

- 《国家级企业审定办法》(试行) (636)
- 《企业升级考核审定纪律》(试行) (639)
- 云南省经济委员会 云南省加强企业管理  
办公室《关于重申升级审批纪律的通知》 (640)
- 云南省经济委员会 云南省加强企业  
管理办公室《关于转发国务院企业  
管理指导委员会〔1989〕8号文件  
的通知》 (642)

## 七、奖励政策

- 《云南省企业升级奖励办法》(试行) (644)
- 《云南省晋升国家级企业奖励试行办法》 (647)
- 《云南省企业升级奖励办法(试行)》  
有关问题的说明 (651)

## 八、等级复查

- 《云南省省级先进企业等级复查试行办法》  
(653)

## 九、云南省已晋等升级企业名单 (660)