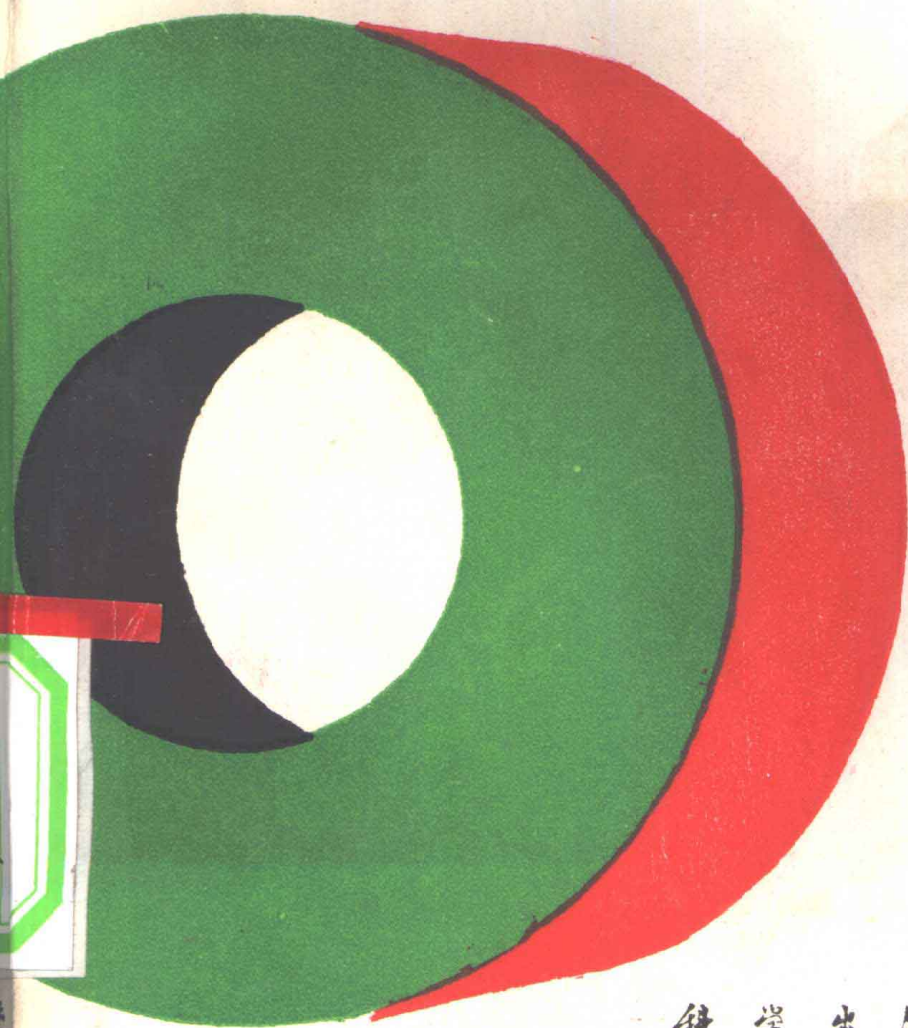


岗位培训与业务素质

梁诗汉 主编



科学出版社

岗位培训与企业素质

梁诗汉 主编

科学出版社

1987

内 容 简 介

《岗位培训与企业素质》一书是由50多篇论文汇编成的集子，其内容涉及质量管理、设备管理、安全管理、标准化建设、管理技术与效益、人才开发等方面。论文的作者是武汉钢铁公司的领导和基层厂矿长，他们结合工作实际，阐述了搞好岗位培训，提高企业素质，深化改革的经验和措施。该论文集不仅有理论深度，且实践性较强，它是各级领导干部、管理工作的一本极有益的参考书。

岗位培训与企业素质

梁诗汉 主编

责任编辑 陈忠 何力

科学出版社出版

北京朝阳门内大街137号

新洲县印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

1987年6月第一版 开本：850×1168 1/32

1987年6月第一次印刷 印张：11 9/16

印数：0001—10,000 字数：290,000

ISBN7—03—000162—1/Z·6

统一书号：17031·257

定价：2.10 元

前 言

为了适应经济体制改革和生产建设发展的需要，国家经委和中央组织部决定在“七五”期间对全国大、中型企业的领导进行岗位专业培训。这是近3年来对提高企业经理、厂长素质行之有效的国家统考的继续深入和发展，是干部教育的一大改革。通过以现代化管理知识为主要内容的系统培训，可以提高企业领导班子的整体素质，从而促进企业素质的全面提高。这就是我们编写这本论文集的出发点。

按照湖北省、武汉市经委和冶金部企业经理、厂长统考办公室负责同志的意见和要求，武钢党校有关教学人员在武钢公司领导同志的关怀和支持下，与公司教委和公司组织部等有关部门相互配合，先后组织了武钢参加国家经理、厂长统考的同志写出了100多篇应用成果论文。本书就是从这些论文中精选编辑而成的。由于本书所选论文绝大部分出自于企业基层第一线的管理者，因此，具有较强的实践性，并有一定的理论深度。这些论文从不同的角度对提高企业管理水平，促进企业全面提高素质，提出了颇有价值的见解。这些见解对理论界、教育界和企业界作为理论研究，开展成人教育，促进企业的科学管理及技术进步均有一定的参考价值。

本书以岗位职务培训为引线，以全面提高企业素质和经济效益为目的，按照武钢近几年企业管理的特点，以“三全一化”（即全面质量管理、全员设备管理、全员安全管理和标准化建设）为主要内容来展开，并紧密联系企业当前“抓管理，上等级，全面提高企业素质”的中心工作，力求从理论与实践的结合上，

集中论证如何增强企业活力的问题。因此，本书对武钢和象武钢这样的厂矿企业如何进一步深化企业内部的改革和加强企业的两个文明建设都能起到较好的智囊作用。

武汉市委副书记黎智同志为本书题写了书名。

本书主编梁诗汉，副主编涂能国，编委陈章相、夏谨、李开芬。在编写过程中，得到了科学出版社和武汉特约书稿编辑部的指导和协助。在此表示衷心的感谢！

对本书内容和选编工作上的缺点，欢迎读者批评指正。

编 者

1987年4月

岗位职务培训是提高企业素质的关键

(代序)

经理、厂矿长是企业的法人代表，对本企业的生产经营活动实行统一领导，全面负责，是企业决策层的核心，在企业里处于中心地位。从这个意义上讲，企业能否坚持社会主义的经营方向，能否正确贯彻执行党和国家的方针、政策、法律、法规，能否取得好的经济效益，能否正确处理国家、企业、职工三者的利益，经理、厂矿长是个决定性因素。

随着社会主义物质文明和精神文明建设的不断发展，企业面临着改革、开放、搞活的挑战，这对企业的经理、厂长来说是一个新的、严峻的课题。人们常说，现代企业的竞争，就是产品的竞争，归根结蒂就是人才的竞争，而在人才的群体中首当其冲的就是经理、厂长的竞争，他们的素质如何，在很大程度上决定着企业的凝聚力、向心力、活力，决定着企业经济效益的好坏，决定着企业的兴衰成败。用“千军易得，一将难求”来阐明经理、厂长在企业中至关重要的作用是十分恰当的。

根据中央对干部的“四化”要求，武钢在“六五”期间对各级领导班子进行了调整，领导班子大中专以上文化程度的人数已由原来不足20%上升到80%以上，并且绝大多数具有专业技术职称，领导班子在文化和专业素质方面基本上达到了《全民所有制工业企业厂长工作条例》的规定。但是，进入领导班子的许多同志没有系统地学习过马克思主义的基础理论，对党和国家的方针、政策和经济法规缺少研究，大多数领导班子成员缺乏现代化管理

知识和领导科学知识,他们走上领导岗位后,普遍要求在政策、管理水平和领导艺术方面得到提高,希望学习国家的经济法规,以适应领导企业发展的需要。

国家组织的经理、厂矿长培训和统考,实质上是对这一层次领导干部的岗位职务培训和考查的第一阶段。就成人教育范畴来讲,这种培训是领导干部的继续教育,具有鲜明的岗位职务特点,具有很强的针对性、实用性、及时性。但是,随着形势的发展,这种干部培训的形式、要求、内容已不能完全适应当前经济体制改革和国民经济发展的需要。因此,中央组织部和国家经委决定对企业领导干部培训工作进行必要的改革,按照岗位职务的实际需要,对大、中型企业厂长(经理)、党委书记、总工程师、总经济师、总会计师5种岗位职务,实行专业对口定向培训。这是职工教育具有方向性的重大改革,是全面提高企业素质的重要措施,是厂长(经理)统考培训工作的深化和发展。我们要在前一阶段厂长(经理)统考培训工作的基础上全面开展岗位职务培训。

武钢在1984年春至1986年末,连续主办了6期培训班,对在任的178名经理、厂矿长进行岗位职务培训,经国家统考全部合格,多数同志取得很好的学习成绩,提前完成了国家规定的培训任务,从而提高了领导干部的政策理论水平和管理业务水平,较好地适应了我公司生产建设发展的需要。

为了落实国务院提出的“抓管理,上等级,全面提高企业素质”的要求,根据武钢今后生产建设的需要,围绕“七五”期间公司技术进步、技术改造方案,公司深化了经理、厂矿长的培训内容,并将培训对象扩大到职能部门的负责干部。1986年初,举办了厂矿长能源管理知识培训班,增强了领导干部的节能意识,有力地促进了公司能耗的下降。同年8月,在全公司开展了以全面质量管理、全质设备管理、全员安全管理和标准化建设为内容的“三全一化”工作,从而推动了整个企业升级工作。从9月份开

始又分期分批对全公司488名厂矿长、处长（包括副职）进行了全面质量管理知识培训，进一步增强了领导干部的质量意识，为公司主要产品质量的提高在领导层（执行层）统一了认识，并取得了明显的实际效果。除了公司统一组织的厂矿长专题学习班以外，在专业技术干部的专题研修培训班中，也常有领导干部参加学习。武钢的生产在1984年到1986年3年迈了三大步，利税平均每年以24%的速度增长，这和厂矿长素质提高是有着密切、内在联系的。厂矿长在企业干部中虽是少数，但处于关键岗位，抓好关键的少数人的培训，不仅提高了领导干部素质，而且推动了全局工作，推动了全员培训的开展。经理、厂矿长通过学习从自身素质获得提高中，深深体会到“不努力提高职工素质，企业要发展是不可能的”。从而“教育必须为社会主义建设服务，社会主义建设必须依靠教育”的思想在武钢得到了进一步贯彻落实，整个公司的生产建设和职工教育工作呈现了前所未有的欣欣向荣景象。

在抓好经理、厂矿长统考培训的同时，公司注意到了中层干部的岗位职务培训。在统考培训班中，每期都安排了一定数量的后备干部参加培训和统考。1984年秋开始，组织了车间主任培训班，学习内容主要参照厂矿长培训课程，结合武钢企业管理对车间的要求编写补充讲义。1986年初，公司党委工作会议明确提出了“生产开发，技术开发，人才开发一起抓”的方针，制定了“不培训不就业，不培训不上岗，不培训不提拔”的原则，并把开展厂矿长、科处长、班组长的管理知识培训作为职工教育的一项重点工作来抓，从而，无论企业的主要管理者还是基层班组执行者，全部都要接受岗位职务培训，学习必须了解掌握的方针、政策和管理知识。这一年的4月至11月，公司还编制了《武汉钢铁公司干部岗位职务标准》（草案），于1987年开始实施。经过这些努力，武钢的各级干部的培训工作的逐步进入了系统化、正规

化的岗位职务培训的轨道，干部的素质不断提高。

正是为了全面开展岗位培训和进一步提高企业素质，在上级有关部门的帮助指导下，我们编写了《岗位培训与企业素质》这个集子。这个集子收编的50多篇文章，都是参加过培训和统考的经理、厂矿长撰写的。他们在理论与实践的结合上，从不同侧面论述或记叙了武钢近年来的现实，他们颇有见解的阐述是对国家统考培训的又一份有说服力的答卷。这些文章旨在总结工作，找出差距，探索规律，提出见解，为今后的生产建设发展和干部教育提供指导性意见，同时，也供各界专家、同行予以指教，以求进一步推动武钢沿着社会主义道路前进。

李运茂(武汉钢铁公司副经理兼教育委员会主任)

目 录

前 言.....	编 者 (I)
代 序.....	李运茂 (II)

综 述

抓管理 上等级 全面提高企业素质.....	刘 洪 (1)
从武钢的实践谈如何搞活企业.....	胡锡三 (8)
计算机在钢铁企业管理中的应用.....	刘 玠 (16)
谈谈经营管理的重要性.....	李富山 (26)

全面质量管理

以质量第一的思想编制质量经济责任制.....	何礼君 (30)
企业升级与全面质量管理.....	夏国鼎 (36)
加强基础工作 促进信息管理现代化.....	王义才 (49)
质量管理与经济效益的关系.....	杨树林 (57)
向优质低耗要效益.....	吕浩田 (65)
全面提高企业素质与企业升级.....	梁诗汉 (71)
加强矿山全面质量管理的设想.....	伏宽和 (82)
因果分析图的扩用.....	马永溥 (92)
开展全面质量管理的一点体会.....	刘开亮 (95)
用统计分析方法评估课堂教学质量的 探讨.....	赵增良 (103)

全员设备管理

谈谈转炉炼钢厂设备工作的重要性.....	余志祥 (111)
点检是全员设备管理的重要环节.....	嵇启新 (122)
搞好全员设备管理的基本做法.....	曾光肇 (127)

全员安全管理

- 探索事故规律 搞好安全保产……………邵吉章(138)
目标管理在安全生产中的应用……………孙再南(151)
促进全员安全管理的方法……………徐海江(159)

标准化建设

- 抓好标准化提高企业管理工作水平……………孙季甫(171)
企业推行标准化的重要性是提高企业素质
的基础工作……………彭洪清(181)
医院实行标准化管理的意义和措施……………李 洁(186)

管理技术与效益

- 管理 技术 效益……………李春海(194)
网络控制在生产过程中的应用……………骆明富(202)
运用财务决策 提高企业经济效益……………李家惠(211)
捕捉市场信息 提高竞争能力……………陈方烈(218)
加强商品经济观念 发展城市集中供氧……………毛文军(224)
矿山企业改革面临的五大挑战……………郑应钦(230)
推进技术进步加速技术改造是老厂增强
活力的必由之路……………刘海欣(237)
向技术改造和管理要能源……………梁国教(245)
学习《孙子兵法》 提高生产指挥水平……………朱鸿生(252)
推行方针目标管理 促进企业发展……………左 山(263)
渣场开发 势在必行……………李福秋(270)
集体企业经济承包责任制的探索……………易吉明(275)
实行承包后怎样组织劳动竞赛……………叶树渝(279)
划小核算单位是提高企业经济效益的
重要途径……………刘士树(285)
降低产品成本 提高企业盈利……………陈书桂(293)
实现最佳整体效益的控制方法……………李森蓓(298)

矿山建设初探·····	郭维嵩(305)
在物资管理上挖潜革新增收益·····	龙君山(312)

人才开发

抓继续工程教育 促企业素质提高·····	林以强(316)
继续工程教育与企业素质·····	段玉伦(323)
企业发展的后劲在于人才培养·····	黄正国(331)
企业党委书记意识取向刍议·····	张绍良(334)
优化企业领导班子的六条·····	钟锦连(342)
激发职工积极性的三动力	

——物质 精神 信息·····	刘新权(347)
浅谈干部聘用合同制·····	吴元良(354)

抓管理 上等级 全面提高企业素质

“六五”期间，经过全面整顿和初步改革，我国工业企业的面貌发生了很大变化，为保证国民经济持续、稳定、协调发展作出了重大贡献。随着改革的深入发展，企业正面临着新的形势。国务院《关于加强企业管理若干问题的决定》中指出：随着社会主义市场经济体系的逐步完善，对外经济技术联系的不断扩大，所有企业都面临着优胜劣汰竞争的严峻考验。质量上不去，消耗下不来，经济效益不提高，企业就不能继续生存和发展，国家也难以实现现代化建设的预期目标。企业的领导者和全体职工对此必须有清醒的认识和强烈的紧迫感，按照“决定”的要求，把压力变为抓管理的动力，把差距作为上等级的目标，深入改革，奋发前进，定能开拓企业兴旺发达、生气盎然的新局面。

“决定”明确指出：“七五”期间要把提高产品质量，降低物质消耗，提高经济效益，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、国家一级、国家二级企业和省（自治区、直辖市）级先进企业的主要标准。要求在全国企业中开展“抓管理，上等级，全面提高素质”的升级工作。这是自1983年企业全面整顿以来，又一个加强企业管理的重要决策，具有重大的现实意义和深远的历史意义。

管理也是生产力，是重要的物质资源。企业的生产经营管理是指企业为了实际预期的目标对所开展的一切经济活动进行的计划、组织、指挥、协调和控制。抓好管理，可以充分调动企业内部各方面的积极因素，充分利用企业的人力、物力、财力，以较少的投入获得较多的产出，取得理想的经济效益和社会效益。上

等级是为企业树立一个定量的目标，对产品质量、物资消耗等主要指标按国内外先进水平划分等级，作为考核企业管理水平的定量标准。企业素质是指企业进行生产经营活动的能力，包括新产品开发能力、扩大再生产能力、利用资源能力、竞争能力、适应能力等等，其中还包含了企业的人员素质、技术素质、管理素质。抓管理的目的是为了提高企业素质，按各自的条件，向相应的先进等级标准努力攀登。企业升级是企业整顿的继续和发展，是适应城市经济体制改革和增强企业活力的迫切需要，是实现“七五”计划和十二大确定的战略目标的重要条件，是推进企业管理现代化和技术进步的重大措施，也是调动企业和职工的积极性、奋力赶超国内外先进水平的强大动力。抓好这项工作，对于改变我国工业企业“技术落后，管理更落后”的面貌将起决定性的作用。

企业升级是企业整顿的继续和发展，是加强企业管理的新阶段。以武汉钢铁公司来说，经过“六五”期间的全面整顿和初步改革，基本上扭转了过去生产长期不稳定、计划年年完不成的被动局面，实现了“六五”规划的奋斗目标。钢铁产量达到“双四百”万吨，“一米七”轧机达到核定设计能力，利税平均每年递增1亿多。产品产量上，1985年与1980年相比，生铁增长了62万吨，钢增长了120万吨，钢材增长了147万吨，相当于新建一个中型钢铁厂。产品质量上，共荣获国家金银奖牌10枚，48项产品取得省、部优质产品证书。经济效益上，1985年工业总产值达到28亿元，实现利税12.23亿元，比1980年的4亿元增长两倍多。5年累计实现利税总额40.5亿元，相当于从1958年到1980年利税总和的1.3倍。1985年国家经委授予武钢经济效益先进单位，企业整顿先进单位等称号。这些是全面整顿和初步改革的可喜成果，为武钢继续前进奠定了良好的基础。但是，应该清醒地看到，这次整顿带有恢复的性质，主要是依靠增加产量获得效益，是靠挖

重要的子系统。国际上除个别钢铁工厂用几台小型计算机单独来完成设备管理的工作外，大多数工厂都是和生产管理系统共存在一个硬件系统中，这样做的原因是因为设备的管理和生产的联系是密切联系在一起的，许多信息需要供双方使用，而且互为补充和支持。计算机设备管理系统是八十年代才开发出来的新的计算机管理功能。现在这个功能已经充分显示出它的优点。它的特点是用计算机存储的信息，动态地反映出钢铁厂设备的运行状态，备件储备信息和检修的情况。一个冶金工厂有近万台设备，几百万零部件，用计算机大容量的存储，可以大面积把握这些零部件的实际运行、磨损状态，大面积地管理它们的运行标准。从而可以使设备在整个运行过程中，得到及时准确的维护、保养和修理。

一般来说，钢铁厂的计算机设备管理系统具有以下一些主要功能：（1）设备运行管理；（2）设备的检修工程管理；（3）设备的备件及仓库管理；（4）设备的故障诊断；（5）设备的图纸管理；（6）设备的维修费用管理等。目前开发最成熟，运用效果最好的是设备运行管理，检修工程管理和备件仓库管理3个功能。下面分别对这些功能加以评价。

1. 计算机设备运行管理子系统

设备运行管理中，点检和定修是两个最基本的作业。在这个系统中计算机主要是对点检和定修进行管理，即制定点检计划，收集点检得到的各项实测数据，用这些数据预测零部件的寿命周期，制定定修计划，其工作原理是：

开发这一管理系统时，根据每台设备的性能特点，将需要按各种周期检查测定的参数排列成表存放到计算机中。目前国际上先进的水平，用计算机管理的检测点可达20~30万个。根据这些表格，计算机将当天需要点检的项目，按设备为单位，在打印机上输出。维护人员按计算机输出的要求，逐项进行检查和测定，

义现代化建设事业注入巨大的活力。

企业升级是完成“七五”计划，实现我国经济发展战略目标的重要条件。党的十二大提出了到本世纪末工农业年总产值比1980年翻两番的宏伟目标。实现这个目标，我国国民收入总额和主要工农业产品的产量将居于世界前列。要实现这个目标，要求企业必须大力降低消耗，特别是能源消耗。根据计划，总产值翻两番，能源生产只能翻一番。因此，发展生产，有一半要靠节约能源来实现，企业能否降低消耗，就成为实现总目标的一个大问题。“七五”期间，生产建设有两个关键，一是大力提高企业经济效益，一是积极增强出口创汇能力。产品质量差，物质消耗高，是企业当前存在的致命弱点，也是今后发展的巨大潜力所在。抓住了企业升级，就可以克服弱点，把巨大的潜力挖出来，为国家开辟财源，给企业增加积累，改善职工生活。为了解决“七五”计划所需外汇，实现国家收支平衡，要求企业增强创汇能力，这就要求企业不断提高素质和管理水平，按国际标准组织生产，以便在国际竞争中上水平，求发展。

企业升级必然促使企业大力推行现代化管理，采用现代化管理的方法和手段，促进技术进步，提高技术水平，促进管理人才的培养。

总之，“抓管理，上等级，提高企业素质”的要求，抓住了企业改革的关键，指明了企业发展的方向。

从武钢的实际来看，要实现企业升级，首先要立足企业内部，着重从以下几方面入手。

第一，组织全体职工认真学习国务院的“决定”，提高思想认识，制定企业升级规划。“抓管理，上等级，提高企业素质”是关系企业全局的工作。首先应该提高全体干部和职工的思想认识。要树立与社会主义商品经济相适应的新观念。我们公司强调从领导层开始，树立7个新观念，即大生产观念、系统观念、竞

争观念、开放经营观念、质量观念、效益观念、发展观念。要求各级干部树立勤奋进取，勇于开拓的精神面貌，并以这些思想和精神去教育和激励全体职工群众，为企业升级而努力奋斗。在提高认识的基础上，公司成立企业升级领导小组，由公司经理任组长，亲自抓这项工作。

升级规划的制定是十分重要的。我们把升级规划与公司的“七五”发展规划紧密结合起来，与公司的年度生产经营计划结合起来，并用企业内部经济责任制加以保证。在制定规划时，注意做到自下而上、自上而下结合的方法，坚持实事求是，发动各厂矿认真调查研究；组织专业人员对国外同类产品进行调查，分析我公司产品质量状况；对现在执行的产品标准进行清理，对照上级颁布的工序等级标准逐一审定。在此基础上，制定出公司的升级规划，明确了在1987年力争进入国家一级企业的目标。然后将规划层层分解落实。制定规划时，要注意规划的目的性、连续性、系统性。规划要建筑在企业管理现状的基础上，不是空中楼阁。同时，又有明确的目标，让全公司所有职工都了解。为使规划的各项指标得到落实，我们又修改完善了企业内部的经济责任制，使升级任务成为工作职责的一部分。制定规划要注意技术进步的要求，以生产优质产品、达到国际先进水平为龙头，带动企业的技术改造、新产品的开发和科研工作。围绕企业升级的课题，集中企业科技力量攻关，不断提高企业的技术素质。

第二，要抓住重点工作，带动一般。企业升级工作，千头万绪，从何抓起呢？我们紧紧抓住企业管理的基础工作和薄弱环节，以此为重点。按照上级的要求，结合武钢的具体情况，我们首先着重抓了以技术标准为主体的“三全一化”工作，即以全面质量管理、全员安全管理、全员设备管理为内容的岗位标准化作业和标准化管理。在全面质量管理中，突出了质量意识的提高，质量否决权的加强，扩大采用国际标准生产钢材的比例，争取到