

工会工作的 现代科学管理

学苑出版社

D412.6
959P

工会工作的现代科学管理

段德顺编著

~~学苑出版社~~

工会工作的现代科学管理

段德顺编著

学苑出版社出版 社址：北京西四颁赏胡同四号

国家统计局印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

开本 787×1092 1/32 印张:7.5 字数 163 千字 印数 00001—5000 册

1990年1月第1版	1990年1月第1次印刷
------------	--------------

ISBN7—80060—610—4/D·20

定价：3.00 元

目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 工会工作引入现代科学管理势在必行	(2)
第二节 工会工作引入现代科学管理方法的可行性	(6)
第三节 工会工作引入现代科学管理方法的积极作用	(10)
第四节 工会引入现代科学管理应注意的几个问题	(13)
第五节 现代科学管理及其主要内容简介	(16)
第二章 学习目标管理的方法 实现工会管理目标化	(22)
第一节 目标管理概述	(22)
第二节 运用目标管理方法开展工会工作探讨	(24)
第三节 工会工作运用目标管理实例选介	(37)
第三章 目标成本管理法在劳动竞赛活动中的运用	(42)
第一节 目标成本管理的概念	(42)
第二节 工会工作引入目标成本管理法有重要意义	(45)
第三节 目标成本式劳动竞赛实例选介	(55)
第四章 运用价值工程开展劳动竞赛促进商品经济的发展	(63)
第一节 价值工程基本原理的概述	(63)
第二节 工会工作引入价值工程的探讨	(66)
第三节 工会工作价值工程实例简介	(73)
第五章 信息是企业工会开展各项活动的重要依据	(77)
第一节 信息概念	(77)
第二节 工会工作引入信息管理具有普遍意义	(81)
第三节 工会工作运用信息实例选介	(93)
第六章 工会工作引入系统工程管理学有着重要意义	(101)
第一节 系统工程的基本概念	(101)

第二节 工会工作引入系统管理法浅探	(102)
第三节 工会系统工程实例节选	(121)
第七章 工会工作引入 PDCA 循环法初探	(127)
第一节 PDCA 循环简介	(127)
第二节 PDCA 循环在工会工作上运用的探索	(128)
第三节 运用 PDCA 循环开展工会工作实例选介	(133)
第八章 ABC 管理法在工会工作上的应用	(140)
第一节 ABC 管理法概述	(140)
第二节 工会工作运用 ABC 管理法的几个途径	(142)
第三节 工会工作运用 ABC 管理法实例选介	(150)
第九章 程序控制法在工会工作上的运用	(156)
第一节 程序控制的基本内容	(156)
第二节 工会程序控制法的适用范围	(158)
第三节 程序控制的分类和编制方法	(160)
第四节 程序控制图的修订和编号	(163)
第五节 运用程序控制建设“职工之家”实例选介	(163)
第十章 网络技术是提高工会工作效率的重要方法	(170)
(一) 网络技术的基本概念	(170)
(二) 企业工会引入网络技术的探讨	(172)
(三) 企业工会引入网络技术开展工会工作实例简介	(178)
第十一章 学习决策技术不断开创工会工作新局面	(181)
第一节 决策技术概述	(181)
第二节 工会决策的探讨	(184)
第十二章 企业工会必须建立健全经济责任制	(198)
(一) 工业经济责任制的基本概念	(198)
(二) 工业经济责任制的基本内容	(199)

(三) 工会建立健全经济责任制的探讨	(200)
(四) 工会运用经济责任制管理实例选介	(212)
第十三章 其他现代科学管理方法在工会工作中的运用 ..	(220)
(一) 线性规划法在工会工作的运用	(220)
(二) 滚动计划法在工会工作的运用	(221)
(三) 量本利分析法在工会工作的运用	(222)
(四) 全面经济核算法在工会工作的运用	(224)
(五) 市场预测法在工会工作的运用	(225)
(六) 投入产出法在工会工作的运用	(226)
(七) 企业管理咨询法在工会工作的运用	(228)
后记	(230)

第一章 绪 论

党的十三大报告明确地指出：“现代科学技术和现代化管理是提高经济效益的决定因素，是使我国经济走上新的成长阶段的主要支柱。”又说：“科学技术进步和管理水平的提高，将在根本上决定我国现代化建设的进程，是关系民族振兴的大事。”当前，我国社会主义现代化建设已经进入一个新的历史时期。形势和任务要求我们，必须加快在企（事）业单位推行现代科学管理，建立并不断完善具有中国特色的社会主义管理体系和管理方法。

管理，是一门科学。向管理要资源、要劳动力；向管理要速度、要质量；向管理要效率、要效益的道理，已经为企业事业里各级管理人员所认识。近年来，一些企事业单位在生产经营、商品流通和人才开发等领域里运用现代管理方法，取得了很多成功的经验，结出了丰硕之果。与此同时，一些企业工会在整顿基层工会组织，建设“职工之家”活动中，在许多工会工作中运用现代科学管理方法，也收到了较好的效果，取得了宝贵的经验。

笔者自 1981 年做基层工会工作以来，运用现代科学管理方法指导工会工作，进行了多方的探索和实践。既有成功的喜悦，也有失败的苦恼。现在把一些零零碎碎的东西总结出来，奉献给各位同行，愿它在经济、政治体制改革中发挥一点启发作用。诚恳地欢迎工会同行批评指教。

第一节 工会工作引入现代科学管理

势 在 必 行

近年来，随着工会组织参政议政的加强，我们各级工会工作者都深深体会到，科学的管理方法，对于增强企业活力，提高经济效益，加快经济建设步伐，显示出巨大的作用。许多工会工作者在探索和初步实践中也感受到，现代科学管理方法，同样也适用于工会工作。对工会开展各项活动，代表和维护职工群众的具体利益，在参政议政中充分发挥工会组织的作用，有着十分重要的意义。

(一) 工会工作方法的改革迫在眉睫

自中国工会“九大”以来，工会组织在社会和企业的地位越来越重要，它的作用越来越被人们重视。轻视工会工作，歧视工会工作者的人和事越来越少了。工会工作已经发展为一门综合的科学。它的工作内容和工作范围在代表和维护职工具体利益的前提下，涉及到从上层建筑到经济基础，从商品生产到商品流通，从文化艺术到科学研究，从培训教育到思想政治工作，从八小时以内到八小时以外，从审议决策到参政议政、维护监督、民主协商、民主对话……这么多的工作，这么多的内容。它既包括了社会科学，也包括了自然科学的内容。这样一门科学性很强的工作，显然需要科学的管理方法来管理。如果工会工作的管理仍然停留在传统的经验型管理方法上，不去探讨新的科学管理方法，显然是不适应工会工作发展的。

1983年3月14日中共中央书记处工作纪要指出：“在目

前，工会工作面临着开创新局面的伟大任务，必须研究如何进行改革，包括体制改革、制度改革、工作方法改革和工作作风改革，不必等待，现在就应该抓紧进行。”中央书记处纪要提出了工会改革有四个方面，即体制改革、制度改革、工作方法改革和工作作风改革。其中，工作方法的改革占有重要的地位。如果不改革，仍然沿用老一套的工作方法，不学会用科学的方法规划和安排工会工作，工作就很难做到得心应手，取得理想的效率。

工会工作方法改革的目的，要求我们把传统的行之有效的工作经验、工作热忱、革命责任心与科学的管理方法结合起来，形成一条有中国工会特色的管理方法。只有这样的工作方法，才能完成工人阶级交给我们工会组织的伟大使命。从这个意义上说，工会工作方法的改革，已经迫在眉睫，势在必行。而工会工作方法改革的方向。就是积极引入现代科学管理。

(二) 工会工作引入现代科学管理是现代化建设的需要

实践证明，工会管理必须与国家经济建设，与企业生产经营管理，与社会商品流通管理同步进行，同步提高，同步发展。

随着我国社会主义现代化建设事业深入发展，特别是党的十一届三中全会之后，改革、开放，搞活经济，现代管理方法已经广泛在企业中开展。象目标管理、全面质量管理、网络技术、ABC管理法等的应用十分广泛，并取得了明显效果。在这种形势下，企业工会工作管理就有个与企业生产经营管理同步进行和同步提高问题。

企业工会的管理与企业生产经营管理既有相同之处，又有不同之处。不管同与不同，同步进行却是一致的。我们不能设

想，在企业岗位责任制、经济责任制普遍建立的企业里，各方面工作都有明确的考核内容和标准，工作有程序，任务有目标的情况下，而工会这个企业管理体制中重要组成部分却仍然职责不清、数据不准、考核无标准、说话办事无依据，还停留在估计加印象的水平上！果真如此，工会在审议决策企业生产经营重大问题时怎样参政议政？怎样促进和推动企业经济活动的开展？工会组织又怎么能适应社会主义经济建设呢？

因此，企业工会要适应社会主义现代化建设，在现代化建设中发挥应有的作用，必须在工作管理方式上加以改革，与企业管理改革同步进行、同步提高、同步发展。

（三）工会管理引入现代科学管理方法是参政议政的需要

工会组织参政议政，是工会代表和组织职工群众参与国家和社会事务，参与管理经济和文化事业，动员职工群众发扬主人翁精神，认真贯彻执行党和国家的方针政策，搞好两个文明建设，胜利实现工会在深化改革中的方针、任务和奋斗目标。这是根据中国工会的性质、地位和新时期工会工作的方针、任务提出来的。是不依人们的意志为转移的客观现实。

工会参政议政的目的就在于：在维护工人阶级整体利益的前提下维护职工群众的具体利益。这就给各级工会组织和工会工作者提出了“怎样参政议政”这样一个新课题。这是一个极为复杂的问题。但，对于工会干部和职工群众来说，参政必须懂政、议政必须知政，这是极为重要的。可以这样说，工会工作者如果能够既懂生产又懂经营，既懂思想政治工作又懂经济手段和行政手段，既懂宏观的经验管理又懂微观的科学管理，是管理的行家里手。那他在参政议政方面也一定是个行家里手。只有这样的工会干部才能代表和组织广大职工群众积极参政议

政，才能在参政议政中说出有份量的话，发挥出应有的作用。

因此，工会工作者要代表和组织职工群众参政议政，必须学习和掌握现代科学管理方法。

(四) 工会工作引入现代科学管理是工会自身建设的需要

企业政治、经济体制的改革，主要是指管理体制、管理机构、管理制度和管理方式的改革，以达到增强企业活力、提高经济效益的目的。近年来，为了整顿基层工会组织，建设“职工之家”，许多地方工会组织将六条“职工之家”标准细划为七八十条具体工作，使基层工会组织工作越来越繁忙。为了迎接检查、验收，工作要求全过程，效果看百分比，加上“文山会海”，大搞形式的东西，“上边千条线，基层一根针”。基层工会每个工作人员就是三头六臂也难于完成。由于工会组织被许多“额外”工作缠身，工会工作者既无暇研究自身建设，也就无从谈起自身建设的提高。

工会工作要摆脱这种被动局面，唯有引入现代科学管理方法，提高工作效率、以腾出手来搞好工会自身建设。摆脱困难局面主要靠改革，靠职能的确定。这本来是上级工会组织的事。但企业工会也不应该被动地等待。在工会工作的管理上应该与企业管理同步改革。

总之，工会工作引入现代科学管理方法，是一项重大工作方法改革，这项改革不是可改可不改的事，而是势在必行。

第二节 工会工作引入现代科学管理

方法的可行性

“工会工作引入现代科学管理行吗？”有人持怀疑态度。“真是异想天开，根本没必要”。有人坚决反对。这是一些人对现代科学管理不清楚所致。

人类所有集体活动都需要管理。管理，可分为简单管理、一般管理和高级管理。高级管理，就是人们习惯说的现代科学管理。它是以尽可能少的人力、物力、财力和时间，求得尽可能理想的目标。企业工会的任何工作都要与人力、物力、财力和时间打交道，都希望得到理想目标。因此，工会工作也存在一个管理问题。当然，企业工会的管理，与企业行政管理不尽相同，它是从工会本身特点出发，把工会人、财（物）、时间组织好，协调好，发挥出工会的最大作用。

当前，企业工会引入现代科学管理，已经具备了条件：第一、企业里普遍开展了现代科学管理方法，企业管理有了一个较好的管理基础，并为企业工会工作管理提供了正、反两方面的经验；第二、形势和任务迫使工会干部必须推行现代科学管理，在人员少、任务重，财力不足、时间紧迫情况下，必须在为职工群众说话办事中，寻求高效率、高效益；第三、工会干部的管理素质有了较大提高，特别是整顿基层工会组织、建设“职工之家”以后，工会干部年龄、文化、知识结构发生了较大变化，日趋年轻化、知识化。这是工会推行现代科学管理可能性的基本前提。

（一）从理论上，工会工作引入现代科学管理方法是可行的

现代科学管理方法并不象一些人说的那样高深莫测，神秘不可攀。现代科学管理的创始人弗·温·泰罗曾经说过：“在详细了解一件工作如何完成并如何分解成一个个基本要素的基础上，对劳动加以适当组织。就能提高效益。”泰罗这段话。提出了四个内容：即“了解”、“分解”、“组织”和“效益”。可以说，这四个内容就是现代科学管理的基础或模式，它包含了现代科学管理的基本原理和内容。这里，我们把泰罗以此残酷剥削工人那一面抛开不谈，仅从他合理组织劳动这一科学角度来分析一下这四个内容及它们紧密相联的科学关系，就可以理解现代科学管理在工会工作中是完全适用的。

“了解”：这是运用各种信息，分析研究“一件工作”的整体及其内在关系，以便从全局角度做好宏观、微观分析。这是管理的基础和出发点；

“分解”：这是针对“一件工作”的实际，明确各个局部的功能，以便按职责范围进行细致分工，这是管理的开始，是管理的前提；

“组织”：这是按照科学规律选择最佳工作方案、组织综合协作、互相密切配合、调度平衡、衔接配套的过程。这是管理的关键。这里，切切不要忘记泰罗说的“适当的”三个字。这三个字包含了选择运用各种管理方法等内容；

“效益”：这是管理的结果。它孕育在“了解”、“分解”、“组织”工作的全过程。因而它是管理的最终目的和最终检验的着眼点。

这就是现代科学管理的基本原理和基本规律。依据这个原

理，工会工作现代科学管理可以这样加以概括：从工会组织自身特点出发，把自己管辖的人、财、物有效地调动起来，在尽可能快的时间内，发挥出工会工作的最大功能，为实现社会主义物质文明和精神文明建设服务，为维护职工具体利益服务。这就是工会引入现代科学管理的基本理论基础和基本管理思想。

按照这个模式，工会工作就有可能摆脱或减少杂乱无章的状态，变成有章可循，目标明确，职责清楚，数据准确，考核严格，效果可见的程序化、规范化的最佳工作状态。

工会工作按泰罗管理思想和基本原理来分析，同样也可以分解成四个部分的基本内容。即“了解”、“分解”、“组织”和“效果”四个内容或过程。从整体上看，工会工作大体可分为民主管理、职工教育，群众生产、生活管理、女工管理及自身建设等几大部类。这是宏观上的“了解”；每个较大部类又可以分解成若干个基本构成要素。如群众生产工作，就可以分解成劳动保护、劳动工资、技术协作、技术培训、文明生产、劳动竞赛、劳模管理等构成要素。这是微观上的“分解”；在分解基本构成要素的基础上，根据工会组织的特点和具体情况，结合上级工会组织的要求和每个时期的工作重点，制订出明确的工作目标，采取果断措施，合理的利用工会的人、财、物，组织好综合协作，互相配合，严格考核，保证按时完成奋斗目标。这就是工会管理的关键——“适当的组织”。工会工作的“效益”（即效果、作用），历年来都是很难看得见的。就是有，也被人们称之为“软指标”、“软任务”。但是，运用现代科学管理方法围绕工会特点开展的各项活动，如劳动竞赛、合理化建议等，就是千真万确的“硬指标”、“硬任务”。因此，在引入现代科学

管理方法开展工会工作时，一定要在“效益”（效果、作用）上下功夫。

从上述分析可以看出，工会工作引入现代科学管理方法并不是异想天开，从理论上是有根据的、行得通的。

（二）工会工作引入现代科学管理方法被实践证明是可行的

党的十一届三中全会以后，各级工会组织为了保证实现党在新时期的总任务、总目标，先后试用了现代科学管理方法开展工会工作。特别是在1984年整顿基层工会组织、建设“职工之家”以来，全国各地许多企业工会组织相继引入了现代科学管理方法开展工会工作，取得了许多可喜的成果。上海无线电七厂工会，在1984年运用系统工程管理方法开展社会主义劳动竞赛，为工厂增加了上百万元的经济效益；丹东棉织二厂工会，在1984年整顿基层工会组织、建设“职工之家”活动中，运用程序控制法加速了建家步伐，提高了建家质量，成为丹东市第一个合格的“职工之家”。这个厂工会在1985年巩固和提高建家成果中，先后引入了目标管理、目标成本管理、系统工程管理和全面质量管理等方法，也收到了较好的效果；潍坊染织厂工会，在企业推行正交法、网络技术、全面质量管理的基础上，工会工作引入了目标管理，落实了经济责任制，在具体工作上运用PDCA循环，不仅提高了工会干部的素质，提高了业务水平，而且还大大减少了无效劳动，促进了工会组织的自身建设；铁道部贵阳车辆工厂工会，运用系统工程的原理来指导和工会工作，在全厂工会干部的努力下，在完成“一个目标，达到二个方面要求，落实五大职能，采取五大步骤，执行五大程序，逐步实现五化”的“一、二、四五”工作计划，初步

实现了工会工作的目标管理和系统化、程序化、标准化和数据化；此外，吉林市纺织局工会、沈阳纺织局工会、南通纺织工业公司工会、淮北市纺织印染工业公司工会、青岛纺织工业公司工会及下属部分企业工会等单位，围绕开发企业活力源泉，增强企业活力，提高经济效益，代表和维护职工群众具体利益等方面，积极引入现代科学管理方法，均取得了理想的效果。

总之，许多企业工会的引入实践都说明，工会工作引入现代科学管理方法是完全可行的。而且，正在形成一种趋势，越来越多的企业工会都尝试引入现代科学管理方法。并且是多方面的、多层次的。

第三节 工会工作引入现代科学管理方法 的积极作用

工会工作引入现代科学管理刚刚开始，尽管引入的单位很多，但范围、层次、内容却很窄小。因此，引入现代科学管理的积极作用显示得还不够充分。仅从一些引入现代科学管理单位的实践看，它的积极作用至少有以下几点：

（一）可以实现工会工作目标化

工会工作引入现代科学管理方法，各项工作有了规律、程序，形成了一条可以遵循的基本工作路子。这就能够做到工作有计划、活动有安排、检查有标准、事后有总结，既可以提高工作效率，又可以保证工作质量，完成工会工作各项目标，变工会工作无形为有形，变无目标为有目标。

（二）可以实现工会工作网络（体系）化

工会工作本身是一项群众工作。它要求全体成员都为工会工作献计出力。通过现代科学管理方法，能够把工会各级干部和积极分子全部调动起来。例如，工会实行目标管理，它的重要原则就是每个层次和每个工作人员都要制订目标和落实措施。在以目标分解过程中形成了目标管理的群众目标网络。这样，目标纵向到底，横向到边，层层分解，层层展开，层层包干，一级包一级，一级保一级，上下制约，整个工会系统形成了一条既有纲又有目的网络。它比只有少数工会干部管理的威力要大得多。

(三) 可以实现工会工作责任化

现代科学管理方法在某种意义上说跟各种责任制是分不开的。在管理的开始要明确责任。要把各级工会组织和积极分子应该完成哪些任务，由哪些单位和个人负责，不完成这些任务有哪些制度约束等都写得明明白白，丝毫不含糊。

现代科学管理还包含了监督检查的责任。如果上级单位或主管者、领导者没有行使检查监督的责任或没有认真行使检查监督责任，这个上级单位、主管者和领导人就得负失职的责任，这也丝毫含糊不得。

因此，实行现代科学管理，工会工作可以各司其职，各尽其责。能有效地改变以往那种责任不清，遇事推诿、应付敷衍的局面。

(四) 可以实现工会工作考核数据化

数据是现代科学管理的核心，没有数据就没有现代科学管理。工作无数据考核，客观上就缺少压力，没有危机感，缺乏竞争机制，造成工作人员对完成任务的时间观念、数量观念和质量观念满不在乎。因而，干工作的不讲效率，平平稳稳，得