

国家经委
全国总工会
企业管理研究班专题研究成果选编

工业企业管理基础工作

国家经委
经济干部培训中心
企业管理局 编

经济科学出版社



2 016 9577 2

国家经委
全国总工会
企业管理研究班专题研究成果选编

工业企业管理基础工作

国家经委经济干部培训中心编
企业管理局



经济科学出版社

一九八四年·北京

封面设计 习耀章

工业企业管理基础工作

国家经委经济干部培训中心编
企 业 管 理 局

*

经济科学出版社出版
民族印刷厂印刷
新华书店北京发行所发行

*

787×1092毫米 32开 10印张 200,000字
1984年3月第一版 1984年3月第一次印刷
印数: 000001—114,900册

统一书号: 4312·22 定价1.05元

出版说明

国家经委、全国总工会企业管理专题研究班，是根据中央领导同志的建议，经委和全总领导决定举办的，任务是总结我国三十多年来企业管理的经验，探索建立有中国特色的社会主义企业管理科学体系。1982年9月以来已经举办的专题有：（1）国营工业企业领导制度；（2）工业企业思想政治工作；（3）工业企业管理基础工作；（4）工业企业经济效益；（5）工业企业技术改造；（6）工业企业经营管理。

为了满足各方面读者的需要，由国家经委干部培训中心和有关的业务主管部门，将研究班的成果按专题编辑成册，予以出版。内容包括：专题的《研究纪要》，专家、学者和经济部门的负责人在专题研究班的讲稿，部分企业或地区的典型经验，以及国外企业管理的有关情况介绍。

本册是《工业企业管理基础工作》问题研究专辑。本书对于经济领导机关和企业中从事管理工作的实际工作者，对于教学、研究人员都有重要的参考价值，也可以用作管理干部培训的教材资料。

1984年1月

序 言

袁宝华

邓小平同志在中国共产党第十二次全国代表大会的开幕词中指出，我们的现代化建设，必须从中国的实际出发，走自己的道路，建设有中国特色的社会主义。这一方针，无疑完全适用于我们工业企业的经营管理。我们工业企业管理的现代化，也必须走自己的道路，建立有中国特色的社会主义企业管理的科学体系。

如何建立有中国特色的社会主义企业管理科学体系？这既是理论问题，更是实践问题，需要经过深入地讨论和不断地总结经验，才能逐步得到解决。但是，有一点可以肯定，就是基本立足点必须放在总结和提高自已的企业管理经验基础上，而不能照搬照抄任何外国的现成模式。

应该承认，我国工业企业的经营管理，由于种种原因，目前总的说来还比较落后。但是，也不应该妄自菲薄，把我们的企业管理看得一无是处。事实上，我们已经有三十多年建设和管理现代工业企业的历史，有比较丰富的正反两方面的经验，特别是一些优秀企业在近几年创造的加强经营管理、提高经济效益的好经验，都是十分宝贵的。例如，按照“党委集体领导、职工民主管理、厂长行政指挥”的原则，改进企业领导制度的经验；实行物质鼓励与精神鼓励相结合原则，大力加强企业中思想政治工作的经验；从基础工作抓起，扎扎实实提高企业经营管理水平的经验；正确处理国家、企业、

职工个人三者利益，推行责、权、利相结合的经济责任制的经验；企业工作转移到以提高经济效益为中心的轨道，大力开展增收节支活动的经验；适应国民经济改革的新形势，企业管理由生产型向生产经营型转变的经验；走以内涵为主扩大再生产的路子，有计划有步骤地开展老企业技术改造的经验；重视品种、质量、开展群众性质量管理活动的经验，等等。认真总结和完善这些经验，同时从我国国情出发探索新的经验，是一条实事求是的建立有中国特色的社会主义企业管理科学体系的路子。

当然，我们讲建立有中国特色的社会主义企业管理科学体系，要把基本立足点放在总结和提高自己企业管理经验基础上，这绝不排斥学习和借鉴外国的企业管理经验。一些经济发达的资本主义国家建立现代大工业的历史比我们长，在现代工业企业经营管理方面有许多经验值得我们学习和借鉴，我们应该象学习他们的先进技术一样，将他们先进的经营管理经验也学到手，为我所用。我们的经济是社会主义经济，对其他社会主义国家的企业经营管理经验也应该认真研究。还应该注意一些发展中国家的企业经营管理经验，因为他们有些经验可能接近我们的实际情况。吸收外国企业管理经验，一定要进行分析，取其精华，去其糟粕，同时要尽量使之和我们企业已有的好经验结合起来，逐步发展为我们自己的一种新经验。今年初，我们曾就如何学习和借鉴外国企业管理的经验问题，提出了四句话，即“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”，就是对这方面做法的概括。

为了认真总结我国工业企业经营管理的经验，探索建立有中国特色的社会主义企业管理科学体系，国家经委和全国

总工会办的企业管理研究班，根据中央领导同志的建议，从1982年9月开始举办了专题研究班。这种研究班，每期只研究企业经营管理的一个方面问题。参加的人员有全国在这个问题上富有经验的企业领导人、领导机关主管该项工作的同志、大专院校和科研机构的教学研究人员。研究活动主要是交流各企业或地区的经验，对有关的理论问题和实际问题进行系统地深入地讨论，同时，也约请一些专家、学者和经济部门的负责同志来讲课。研究班的成果，首先要写出专题的《研究纪要》，还要把一些好的经验材料、讲稿和学员论文汇集起来。

采取有企业、工业管理机关和教学研究部门几方面人员参加的企业管理专题研究班的形式，来认真总结我国企业管理的经验，探索建立有中国特色的社会主义企业管理的科学体系，虽然还是一种尝试，但实践证明，这种形式是较为有效的。企业管理研究班已经开了个头，希望能引起各地经济管理部门和广大企业的重视，大家都积极地来做这件很有意义的事情。

1983年12月

目 录

序 言.....袁宝华 (I)

加强企业管理基础工作, 努力开创社会主义
企业管理的新局面

——国家经委、全国总工会“工业企业管理基础
工作”专题研究班研究纪要..... (1)

专 题 论 文

企业管理基础工作的范畴和特征.....西南、江苏组 (19)

搞好企业管理基础工作应该注意的几个问题

.....中南组 (28)

企业管理基础工作的现状分析和改进方法

.....东北组 (31)

用改革精神加强企业管理基础工作.....西北、山东组 (37)

开创企业管理新局面的必由之路.....华东组 (44)

对加强企业管理基础工作有关政策问题的建议

.....华北组 (50)

专 题 报 告

关于企业管理基础工作几个问题的探讨

.....国家经委 李铁城 (59)

加强工业企业的标准化工作

.....国家标准局 李玉恩 (78)

科技档案工作在企业管理中的地位和作用

.....国家档案局 周秀贤 (94)

企业与计量管理

.....国家计量局 宋永林 (106)

适应经营型管理, 提高企业管理基础工作水平

.....中国人民大学 徐 昶 (118)

关于企业管理基础工作专题研究的几个问题

.....国家经委 王继勃 (132)

典型经验

在实行经济责任制中, 不断健全企业管理的基础工作

.....首都钢铁公司 潘华垣 (151)

加强基础工作是提高企业管理水平的重要课题

.....吉林化学工业公司 (165)

企业管理基础工作的意义和内容

.....天津市企业管理协会 朱文举 (170)

加强企业管理基础工作是社会化大生产和管理现代

化的客观要求.....第二汽车厂企业管理办公室 (178)

强化基础工作, 走向国际市场

.....湖南醴陵国光瓷厂 黄厚孙 (184)

企业管理基础工作内容的纵横结构

.....江苏无锡油泵油嘴厂 叶 冰 (190)

经济效益与企业管理基础工作

.....福建福州变压器厂 王克益 (198)

经济责任制与企业管理基础工作

..... 陕西省西安市经委 张 可 (204)

加强企业管理基础工作的几项基本原则

..... 天津无线电一厂 王希明 (210)

加强基础工作, 适应形势需要

..... 陕西第三印染厂 陆树山 (213)

在企业全面整顿中加强基础工作

..... 武汉石油化工厂 (218)

新形势下加强企业管理基础工作的主要途径

..... 山西潞安矿务局 赵维新 (225)

加强基础工作, 全面整顿企业

..... 上海彭浦机器厂 (231)

基础牢固, 矿山巨变..... 江西大吉山钨矿 张贵民 (240)

当前加强企业管理基础工作的重点和措施

..... 洛阳第一拖拉机制造厂 周华森 (248)

小型企业的管理基础工作

..... 湖南省工业干校 张羽生 (252)

社会主义劳动竞赛与企业管理基础工作

..... 哈尔滨市总工会 于延东 (258)

改进基础工作, 适应管理现代化的需要

..... 大庆石油管理局企业管理处 郑庐山 (262)

国 外 动 态

信息管理的合理化和现代化

..... 中国人民大学 施礼明 (269)

日本企业标准化情况介绍..... 辽宁省标准局 于志和 (289)

加强企业管理基础工作，努力开创 社会主义企业管理的新局面

——国家经委、全国总工会“工业企业管理 基础工作”专题研究班研究纪要

国家经委、全国总工会、中国企业管理协会、中国人民大学联合举办的企业管理基础工作专题研究班，于1982年3月10日在北京开学，4月20日结束。参加本期研究班的有来自全国二十八个省、市、自治区（缺西藏）五十二个企业的负责同志，一些地方经委、工会有关领导干部和院校教师共83人。研究班的同志首先认真学习了企业管理各项基础工作有关的政策文件和参考资料，听取了有关部门负责同志的专题报告、教师讲课和部分地区和一些企业的典型经验介绍。大家在总结和交流经验的基础上，全面、系统地对企业管基础工作从理论与实践的结合上进行了研究。

在这期间，同志们还听取了全国工业交通工作会议和中国企业管理协会第四次年会的有关报告，明确了当前全国经济形势和今年工业交通工作任务。邓力群同志在中国企协年会上会见优秀企业和协会工作先进单位代表讲话时，肯定了企业管理研究班已取得的成绩。他要求把这样的专题研究班坚持办下去，一个问题一个问题地进行系统总结研究，逐步建立起具有中国特色的社会主义企业管理科学体系。同志们听了很受鼓舞。袁宝华同志在本期研究班开学典礼上讲话时指出，中央、国务院领导同志最近多次强调，工交战线要

着重抓好企业全面整顿、技术进步和体制改革三项工作。要抓好这三项工作，都必须加强企业管理基础工作。否则，企业整顿的成果不可能巩固，技术进步的成果不能有效地发挥作用，体制改革也难以顺利进行，企业管理水平无法提高，管理现代化更无从谈起。因此，在研究探索具有中国特色的企业管理新路子时，必须把企业管理基础工作作为一个重要内容，进行系统的总结和研究。这对于建立我国企业管理科学体系，开创社会主义现代化建设的新局面，都具有十分重要的意义。

一、关于企业管理基础工作的内容、特征和作用

企业管理基础工作主要是指工业企业生产经营过程中各项专业管理的基础工作，不是泛指企业的全部工作，也不是指企业一切工作的基础工作。

为什么要把企业管理基础工作突出出来？这是根据我国实际情况确定的。

企业管理基础工作是企业管理的重要组成部分，它是在组织社会化大生产、进行科学管理的实践中产生的。就其各项内容来讲，国外都有，但是，把它作为一个专门问题突出出来加以强调，则是我国企业管理在长期实践中，经过反复曲折的过程，吸取了正反两方面的经验后形成的，它具有中国的特色。三十多年来，从我国企业管理曲折发展的过程中，摸索到了一条规律：基础工作的完善程度，直接关系到企业管理水平的高低和经济效益的好坏。要建立健全企业管理，必须首先建立和加强基础工作。企业要搞好生产，提高

经济效益，没有坚实的基础工作是不行的，不然，即使一时搞上去了，也难以得到巩固和发展。有些先进企业管理水平不断提高，经得起风浪，在很大程度上是由于那里的领导重视抓基础工作；有些企业管理混乱，经济效益低，甚至亏损，往往是因为基础工作太差，而一旦重视并加强了基础工作，就很快改变了落后面貌。所以，基础工作的好坏，直接关系到企业的前途命运。可见，企业管理基础工作的产生和发展，反映了客观需要，是符合客观规律的。

马克思说过：“劳动资料取得机器这种物质存在方式，要求以自然力来代替人力，以自觉应用自然科学来代替从经验中得出的成规。”^①加强企业管理基础工作，就是自觉应用科学知识和方法，代替经验管理的过程。这是被管理科学的历史形成过程所证实了的。资本主义国家企业管理的发展，经历了与生产力发展相适应的“传统管理”、“科学管理”和“现代管理”几个阶段。“传统管理”主要是手工业生产方式，只凭个人经验进行管理；到社会化大生产时，生产有了专业分工，要求工作标准化，劳动定额化，管理科学化，从而产生了“科学管理”；“现代管理”注意经营决策和预测，实行全面的系统管理，广泛应用数学方法，并使用电子计算机等现代化管理手段，要求有更高的基础工作与之相适应。企业管理基础工作是随着生产力发展和企业管理水平的提高而不断发展和完善的。

目前，我国企业管理比较落后，与国外先进水平相比，差距很大，这种状况不改变，将会影响社会主义现代化建设的进程。资本主义发达国家由“传统管理”发展到“现代管

① 《马克思恩格斯全集》第25卷第23页。

理”，经历了漫长的过程。我国没有经过发达的资本主义阶段，要用较短的时间从落后的管理方式迅速转上科学管理以至现代化管理的轨道，突出和强化企业管理基础工作是最有效的途径。这是具有中国特色的管理经验。

企业管理基础工作这个概念，在我国实际工作中已使用多年，但对它的含义、性质、特征和内容等，说法不一。因此，有必要认真进行研究，使它理论化，并制订相应的政策措施，以利于提高认识，指导工作，促进其发展。

什么是企业管理基础工作？经过研究，大家认为：企业管理基础工作，是为实现企业的经营目标和管理职能提供资料依据、共同准则、基本手段、前提条件的必不可少的工作。企业管理的职能是计划、组织、指挥、控制、协调、激励、革新等。根据这些职能，分别建立各项专业管理。各项专业管理中的业务职能工作和基础工作是相互依存，关系十分密切的。基础工作必须和业务职能工作结合起来，才能发挥其作用；业务职能工作又必须建立在基础工作之上，依赖于基础工作。不同行业，不同生产特点的企业，基础工作的内容有所不同，带有共同性的内容主要是：

标准化工作。包括技术标准和管理标准的制订、执行和管理工作。技术标准是企业标准的主体。它是对生产对象、生产条件、生产方法以及包装、贮运等所作的应该达到的尺度和必须共同遵守的规定。例如，各种产品标准，设备操作、维护、检修规程等。管理标准是对企业各项管理工作的职责、程序等所作的规定。

定额工作。包括各类技术经济定额的制订、执行和管理等工作。定额是企业一定生产技术条件下，对于人力、物

力、财力的消耗、利用和占用所应达到的数量界限。主要有劳动定额、物资定额、资金定额、费用定额、设备利用率、期量标准以及厂内价格等。

计量工作。包括计量检定、测试、化验分析等方面的计量技术和计量管理工作，主要是用科学的方法和手段，对生产经营活动中的量、质的数值进行掌握和管理。

信息工作。主要是企业生产经营决策及执行决策所必需的资料数据的收集、处理、传递、贮存等管理工作。科学管理的信息系统由原始凭证、原始记录、统计分析、经济技术情报、科技档案工作等构成。

以责任制为核心的**规章制度**。责任制是规定企业内各级组织、各类人员的工作职责和权限的制度。如各级领导人员的责任制、各职能机构和职能人员的责任制、工人岗位责任制以及考勤制、奖惩制、安全生产制度等。责任制是建立经济责任制的基础。

基础教育。主要是本职业、本岗位必须的思想教育和技术业务教育。包括按《职工守则》和“应知”、“应会”的要求进行的基础性教育和基本功训练。

以上这些是企业管理基础工作最基本的内容。根据不同行业的特点和要求，还可以加以补充。

同志们认为，就基础工作的整体来看，它具有以下主要特征：它体现和反映了企业生产经营活动的客观规律，是一项科学性的工作；它涉及的面广、量大，是一项群众性的工作，必须依靠广大职工持之以恒地贯彻执行；它一般走在各项管理职能工作之前，为企业各项专业管理提供资料、准则、条件和手段，是一种先行性的工作，或称前提性的工作。

企业管理基础工作的作用主要表现为：它为实现管理职能提供决策依据；为有秩序地进行生产经营活动提供有效的组织手段和控制工具；为企业改善环境条件和人员素质提供保证；为贯彻按劳分配原则提供计算、考核的依据；它能促使企业获得最佳经济效益；它有利于提高企业对外部环境变化的应变能力。

二、我国企业管理基础工作的发展 过程和历史经验

建国以来，随着我国企业管理的发展，各项基础工作取得了一定的成绩，但也遭受过冲击和破坏，经历了一个曲折的发展过程。

三年恢复和“一五”时期学习苏联经验，我国企业管理的一些基础工作初步建立起来。如制订了各种技术经济定额和一套考核指标，制订了各种技术标准和技术规程，建立了各种原始记录和统计分析制度，还锻炼成长了一批熟悉业务的基层专业人员，基本上适应了各项专业管理的要求，保证了生产的正常进行。但是，到了1958年“大跃进”时，由于“左”的思想影响，高指标脱离了平均先进的定额依据，瞎指挥干扰了科学的管理制度，设备失去正常的维修保养，而受到了损害，等等。企业管理的基础工作遭到了冲击而有所削弱。

三年调整对期，为了纠正“大跃进”中经济工作方面的错误，党中央提出了调整、巩固、充实、提高的方针，并总结历史经验，颁布了“工业七十条”，对企业管理工作认真进行了整顿。由于“大跃进”的时间不长，多数企业的元气未伤，

有关资料未散失，专业人员没有大的变动，经过整顿，很快得到了恢复，并有所发展。但是，1966年开始了“文化大革命”，在十年内乱中，林彪、江青两个反革命集团推行极“左”路线，煽动无政府主义，否定了科学管理，破坏了生产的正常秩序。管理机构被裁并、撤消，专业人员被下放，以“管、卡、压”的罪名否定了一切规章制度，整个企业管理及其基础工作遭到了严重的破坏。

粉碎江青反革命集团以后，企业管理工作随着生产的恢复重新建立。在头两、三年恢复性整顿中，通过开展工业学大庆，各企业加强了“三基”（基层建设、基础工作、基本功）工作，建立了各类责任制度，各项定额、原始记录、计量等基础工作也逐步恢复起来，企业基本上建立了正常的生产秩序。

党的十一届三中全会以来，贯彻执行调整、改革、整顿、提高的方针，实行以计划经济为主、市场调节为辅和扩大企业自主权等一系列政策，企业进入建设性全面整顿阶段。在这种形势下，企业管理基础工作的地位和作用显得更为重要，对基础工作的要求比过去更高了，企业管理基础工作的内容有了发展，如把信息系统由企业内部扩展到外部，责任制度由过去的岗位责任制发展到经济责任制。

通过以上历史回顾，大家认为，在企业管理基础工作方面的经验是丰富的，教训是深刻的。集中起来，主要有以下几点：

第一，建立健全科学管理基础工作，必须进一步清除经济工作中“左”的思想影响。“左”的思想本质是脱离实际，不尊重科学，不按客观规律办事。它与科学管理是对立的。把企业说成是无产阶级专政的阵地，模糊了社会主义企业生产的目的，抹煞了社会化大生产所必须的科学管理内容，否