

企业管理干部培训参考教材

工业企业管理基础工作

主 编 汤茂义 霍海昌



企业管理出版社

工业企业管理基础工作

主 编 汤茂义 霍海昌

企 业 管 理 出 版 社

工业企业管理基础工作

主编 汤茂义 霍海昌

出版：企业管理出版社
发行：新华书店北京发行所
经营：全国各地新华书店
印刷：西北国棉五厂印刷厂

850×1168毫米32开
18印张480千字
1987年5月第一版
1987年5月第一次印刷
印数00,001—10,000册

ISBN 7—80001—009—0

F·010

统一书号：4207·093

定价：3.85元

编 者 的 话

企业作为相对独立的经济实体，社会主义的商品生产者和经营者，正经历着一个历史性的新变化——由过去高度集中体制下形成的封闭式单纯生产型，逐步转变为开放式的生产经营型。企业的基本任务由过去单纯完成国家下达的计划指标，转变为自觉地适应社会主义市场经济机制的要求，在优胜劣汰的竞争中提高自身的素质，改善经营管理，实现技术进步，提高产品质量，降低物质消耗，增加经济效益，把企业真正建设成为具有先进管理水平的社会主义企业。实现这个宏伟的目标，企业管理及其基础工作就居于重要的地位，需要我们从其特点出发，研究提高企业管理及其基础工作对建设现代化企业的新功能。

当前，以“抓管理、上等级、全面提高素质”为中心的升级工作，是强化管理基础工作，改善管理落后状况的重大措施。从更高的起点上起步，以系统的观点，运用科学的管理方法和手段，实现企业管理量化、标准化、规范化和法规化，这些就是强化管理基础工作的重要课题。

正是为了这个目的，我们组织有关专家、学者共同编写了《工业企业管理基础工作》培训参考教材一书。我们热情希望企业界、理论界和有志于研究企业管理科学的同志，对本书的遗误之处提出批评或补充，以便共同为建立和完善具有中国特色的企业管理科学体系做出贡献。

编 者

一九八六年十二月

目 录

绪 论	
第一节 企业管理基础工作的含义和内容	(2)
第二节 企业管理基础工作的特点和作用	(5)
第三节 我国企业管理基础工作的沿革和现状	(10)
第一章 标准化工作	
第一节 标准化的基本概念	(15)
第二节 企业标准化	(38)
第三节 企业标准与企业标准体系	(54)
第四节 企业标准的制订、贯彻与监督	(121)
第五节 国际标准化与国际标准化机构	(134)
第二章 定额工作	
第一节 定额工作概述	(160)
第二节 劳动定额	(168)
第三节 物资消耗定额	(196)
第四节 能源消耗定额	(221)

第五节	资金定额	(232)
第三章	计量工作	
第一节	计量的概念、特性及作用	(251)
第二节	企业计量工作的任务和要求	(259)
第三节	企业计量管理	(286)
第四节	企业计量定级、升级工作	(303)
第五节	我国计量工作现状和计量技术发展的趋向	(332)
第四章	信息工作	
第一节	信息与信息的作用	(344)
第二节	信息的分类与编码	(355)
第三节	数据处理的内容及要求	(374)
第四节	管理信息系统概述	(386)
第五节	计算机管理信息系统	(400)
第五章	规章制度	
第一节	规章制度概述	(451)
第二节	生产技术规程	(458)
第三节	管理工作制度	(470)
第四节	经济责任制度	(490)
第六章	基础教育	
第一节	基础教育的地位和作用	(507)

第二节	基础教育的内容·····	(516)
第三节	基础教育的基本形式和组织管理·····	(530)
第四节	国外成人教育的现状和发展特点·····	(537)
第七章 推进企业管理基础工作的途径		
第一节	开展“企业升级”活动是强化管理基础 工作的基本途径·····	(548)
第二节	围绕企业升级制订管理基础工作规划·····	(550)
第三节	坚持规划，分步实施，扎实持久地推进 各项管理基础工作·····	(554)
第四节	加强班组建设，把管理基础工作 落实到基层·····	(556)

绪 论

企业管理基础工作，是企业管理的重要组成部分，研究企业管理，必须重视研究企业管理基础工作。

企业管理基础工作是个老课题。自从人类社会出现大机器生产以后，随着大规模的协作成为劳动的主要形态，企业管理及其基础工作，就水到渠成，并蒂而生。为了推动这一科学的发展，人们沿着生产劳动发展的轨迹，进行了长期的研究和探索，取得了丰硕的成果。今天，我们各个企业所进行的经营管理活动，其理论原则、基本方法、控制方式、协调手段，都可以从前人的著作和实践中，找到印记，得到启迪。

然而，企业管理基础工作又是一个新课题。因为它同其他科学一样，总是随着生产的发展而提高，随着实践的深化而升华，决不会停滞不前，一成不变。因而，作为企业管理重要组成部分的管理基础工作，也在不断发生新的变化，充实新的内容，扩展新的领域，实现新的飞跃。

继承于“老”，开拓于“新”，不断探索，逐步完善，这是任何一门科学继续向前发展所必须共同遵循的客观规律。企业管理基础工作也不例外，也必须沿着“新”字，勇于探索，不断发展。

党的十一届三中全会以后，我国开始进行以社会主义四个现代化为目标的经济体制改革。改革的中心环节是搞活企业，加速企业“转轨变型”，使企业新的经济管理体制下走向良性循环的轨道，以适应社会主义商品经济的发展。这样，要求企业不仅要具有先进的技术装备，同时要具有先进的管理水平，迅速改变目前“技术落后，管理更落后”的状况，这就是经济体制改革对

企业管理及其基础工作提出的迫切任务。与此相适应，企业管理基础工作必须从过去注重单项建设向逐步形成体系发展，由以内向性为主向外向性发展，由以纵向为主向横向服务发展，由传统管理向现代化管理发展，进而逐步形成体系，提高整体功能，加快企业管理现代化。

第一节 企业管理基础工作的含义和内容

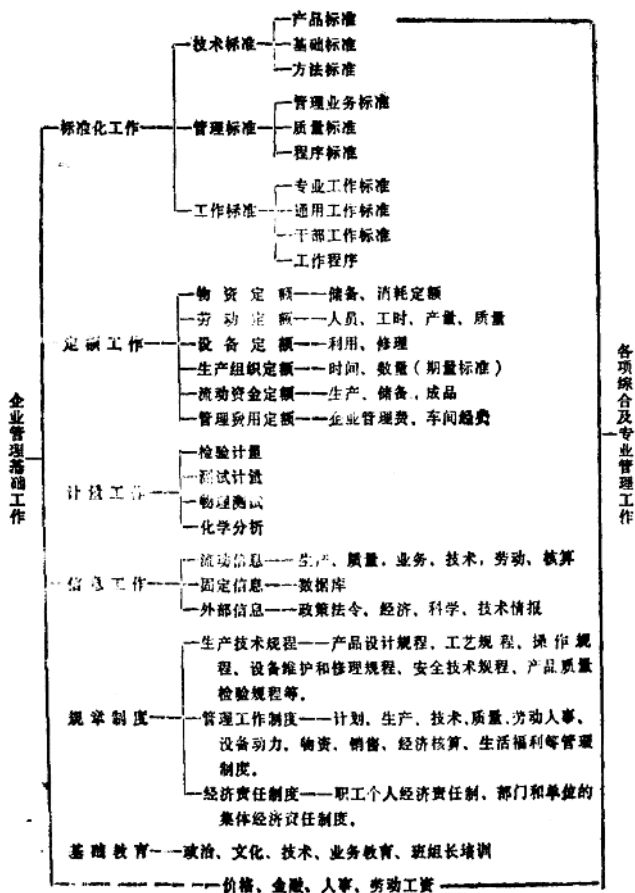
什么是基础？按照《辞海》的注释，“基础”是“泛指事物发展的根本或起点”。由此延伸，基础工作就是带有根本性或起点性的工作。企业管理基础工作，是指企业中为实现经营目标和管理职能而提供资料依据、共同准则、基本手段和前提条件的最基本的工作。

企业管理基础工作，随着企业管理工作的加强，它的内容是逐渐扩展的，作用也是不断增强的。在手工业生产时期，由于各个生产作坊的产品品种单一，设施比较简陋，操作也较简单，只凭个人经验进行管理，一般含有初级的计量、定额等基础工作，其作用是很有限的。机器大生产的出现，使零星、分散的手工业生产作坊，逐步合并、扩大为工厂，在其内部有了分工与协作，于是产生了用事先制定的科学准则来控制 and 调节生产过程的一种理性管理模式，即科学管理模式。其特点是使劳动者按照既定的标准、规范、程序、定额和方法去从事劳动和工作，以达到提高生产效率和效率的目的。随着现代工业生产力的迅速发展，企业管理相应地进入到现代管理阶段，管理基础工作的内容也就随之充实、扩展和深化。

根据我国企业管理的长期实践，企业管理基础工作的内容主要包括标准化工作、计量工作、定额工作、信息工作、以责任制为中心的规章制度和职工教育等六大类，其基本内容见图表如下：

图表 7-1

企业管理基础工作内容体系图



上述六项管理基础工作，既是企业各项专业管理的重要组成部分，同时又是相对独立于各项专业管理的综合性管理工作。专业管理的业务职能和管理基础工作之间，互为条件，相辅相成。

这种相互关系告诉我们：

一、企业管理基础工作内容广泛，企业内部生产经营活动的面有多大，企业管理基础工作的面也就有多大，它已成为企业整个生产经营活动，进行有效管理所必须具备的最基本的依据和保证手段。

二、管理基础工作在整个企业管理中，既有专业管理的技术性、复杂性，又有综合管理的系统性、普遍性，它是专业管理与综合管理的结合部或连接点。

三、企业的各项专业管理必须同各项管理基础工作紧密结合，相互依存，这既是实现和发挥专业管理业务职能的需要，也是促使各项管理基础工作不断深化，逐步升华的需要。

还必须看到，由于企业的各项专业管理是相互联系、相互制约的，各项管理基础工作之间也是彼此关联、互为条件的。基础工作在企业的纵向管理系统中，是各个管理层的基础；在横向管理系统中，它把各个部门联系在一起，构成了一个网络，在整个企业管理中，形成一个相对独立的完整体系。这个体系中的六项工作，相应地承担着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、基本手段和前提条件的具体任务。

从为企业管理活动提供资料依据看，它既来自企业内部、外部各类信息的收集、分析、处理，也来自各类标准、各类定额的制定与执行，来自各类计量仪器、仪表、器具的显示和反映。

从为企业管理活动提供共同准则看，开展标准化工作的过程，就是规定技术、管理工作行动规范，并且使之达到合理简化、协调统一的过程；各项定额的制定和实施，使企业职工从事生产活动时，在人力、物力、财力利用方面，有了遵循的标准；以责任制为核心的规章制度，通过明确规定各个部门、各类人员的职责范围、行动准则和协作关系，把全体职工结为一个整体，以保证企业的生产经营活动有条不紊地进行。

从为企业管理活动提供基本手段看，企业管理的行政手段、

经济手段、法律手段都相应地依赖于有关管理基础工作，而某些管理基础工作还贯穿于各个手段之中，如规章制度，既是采取行政手段的前提，又是采取经济手段的准则，也是采取法律手段的依据。标准化工作和定额工作也同样如此。

从为企业管理活动提供前提条件看，企业管理的各项职能，都离不开管理基础工作。没有灵敏的信息、完善的标准、健全的定额、准确的计量、科学的制度、合格的人才，企业管理就会失去赖以存在的基础和条件。

第二节 企业管理基础工作的特点和作用

一、企业管理基础工作的基本特点

工业企业是一个经济组织，它的生产过程，是运用物理、化学、生物等技术，对自然资源、农业产品及其中间产品进行加工，使之转化为生产资料、生活资料或维持其功能的活动。以组织这种活动为对象的企业管理，既是一个多专业、多层次、多因素的系统工程，又是一个跨社会科学和自然科学的多学科的综合科学。与此相适应的管理基础工作，从不同的角度、实施过程和经济效益上分析，具有以下几个方面的特点：

1、先行性。从时间概念上看，管理基础工作多方面的内容，在经营管理的程序上具有超前的性质，它必须建立在各项专业管理工作之前。例如，标准化、定额、责任制等，各项专业管理离开它作为前提条件，就不能发挥应有的职能作用，生产经营活动就无法有序进行。

2、基层性。从空间概念上看，管理基础工作的内容，在层次上一般具有基层的性质。企业内部管理机构一般由上层决策集团、中层各专业管理部门、基层执行单位等三个部分组成，各个管理层都有其与之相适应的管理基础工作，为发挥该层次的管理职能服务。例如：高层决策需要提供各种及时准确的信息资料依据；管理层需要提供各种标准和计量手段；执行层需要各项定

额和有效可行的规章制度。这些都说明，管理基础工作是属于各个管理层次中具体执行的基层性工作。

3、多元性。从内容和容量上看，管理基础工作的内容是相当丰富的。目前概括的六项工作基本上与各项专业管理相适应，涉及到企业内部的人、财、物、信息等生产经营活动的各个要素。因此，贯彻实施中必须互相兼顾，全面执行，缺一不可。缺少了某一项，都会造成生产经营过程中某一环节的失控，或某一系统的中断，或某一工作的停顿，就会扩大物资损耗，降低产品质量，减少经济效益。

4、动态性。从执行和发展形态上看，管理基础工作又表现为两个方面的不同情况：其一是执行过程的相对稳定性，以此来保证一定时期内生产经营过程中标准的一致性，定额的稳定性，生产的连续性，质量的可靠性；其二是不同发展过程的变动性。企业经营目标的确定是以市场和内外环境为依据的，因此管理基础工作的变化就要以企业经营目标为转移。随着当代科学技术的不断进步，管理基础工作也必须提高其水平。环境变化、目标变化、科技进步都决定着管理基础工作在总的发展过程中要不断完善和提高。《企业管理现代化纲要》（草案）指出，要逐步建立与价格、金融以及人事、劳动工资等项改革相适应的各项管理基础工作，就是这个道理。

5、全员性。从贯彻执行的广度和深度上看，管理基础工作具有面广、量大、繁琐、日常的特点。这说明只依靠管理部门和部分管理人员是不行的，因为它涉及到企业的各个方面，各个部门，每项工作，每个岗位，以致每道工序。现代管理的重要标志之一，就是由单纯对物的管理，同时重视对人的管理，重视人的能动性和积极性，把“心理学”与“管理学”结合起来。因此，必须依靠企业全体职工严格认真，一丝不苟，持之以恒的贯彻执行，才能取得实效。

6、有效性。从管理基础工作的功能看，企业各项专业管

理借助于管理基础工作，把成千上万的劳动者结为一个庞大的生产群体，从而使生产力诸要素产生最佳结合，形成强大的生产力，促进企业生产经营目标的实现，不断提高经济效益。例如，采用国际先进标准，可以提高产品质量；采用先进定额，可以提高劳动生产率；获得准确的信息，可以使企业的经营者作出及时正确的决策，得到倍增的经济效益。然而，管理基础工作又有效益“潜在性”的一面，即在某些情况下，不一定都具有直接的经济效益，因为它是给企业的发展后劲打基础的，要下“笨”功夫才能提高完善。这是由于它所具有定量性和渐进性这一特点所决定的，这就要求企业的经营者具有远见卓识的战略眼光。

二、企业管理基础工作的主要作用

三十多年来，我国企业管理的基本实践揭示了一条客观规律，就是企业管理基础工作的发展和停滞，与管理基础工作有着密切的关系。哪个时期管理基础工作被重视和比较完善，哪个时期企业管理水平就提高，生产就发展，经济就繁荣；哪个时期管理基础工作被削弱以至破坏，哪个时期的企业管理水平就下降，生产就停滞，经济就衰退。由此说明，企业管理基础工作状况的好坏，是企业兴衰和经济发展快慢的“晴雨表”和“温度计”。这是经过长期实践总结出来的宝贵经验。

企业管理基础工作的这种重要地位，决定了它在企业管理工作中具有以下几个方面的作用：

1、管理基础工作是实现经营决策最优化的前提。企业确立经营目标和制定计划时，除了依据国家的政策法规，上级下达的指令性或指导性计划指标，以及市场预测等外部资料外，还需要企业内部的产品系列标准，工艺技术条件，各种定额和反映生产经营活动的各种统计资料作为依据。特别是企业高层领导进行经营决策，如制定经营方针、经营目标、产品开发和引进战略，或制定年度、季度计划，确定新产品设计方案时，都需要大量、系统、完整的信息、标准、定额等基础性资料，尤其是

在多种情况、多种因素并存，需要进行风险性决策时，及时、准确、完整、可靠的企业内部或外部信息，更是决策者的重要依据和出发点。

2、管理基础工作是建立企业正常生产秩序，控制生产经营活动的有力工具。按照系统的观点，企业是由人力、资金、设备、物质、任务、信息等六个要素和供、产、销三个环节所组成的一个以生产经营为中心的系统运动的过程。在这个过程中，既有物质的运动，又有资金的运动，也有人的活动，以及伴随物质运动的信息流动。为使企业的六个要素形成最佳的结合，使供、产、销三个环节相互衔接，畅通无阻，就必须发挥信息的向导作用、标准的规范作用、制度的保证作用、计量的监视作用等等。从而建立企业的正常生产秩序，有效地控制生产经营活动。如果管理基础工作不健全、不完善，就会造成生产秩序的混乱和管理活动的失控。

3、管理基础工作是提高产品质量、降低物质消耗，增加经济效益的保证。产品质量差，物质消耗高，是我国企业当前存在的两大弱点，它是导致企业经济效益低的重要原因。要改变这种状况，必须以扎实、健全的管理基础工作为前提。例如，企业要使自己的产品成为名牌、具有信誉，提高产品在国内外两个市场上的竞争能力，就需要反馈灵敏的技术经济信息，先进的产品技术标准和完备严格的计量工作，否则，创名牌，求信誉，只能是纸上谈兵或者是“画饼充饥”。同样，要降低物质消耗，就需要先进齐全的产品质量技术标准和先进合理的劳动定额、原材料(能源)消耗定额、各种资金费用定额以及健全的规章制度等管理基础工作为保证。当前，一些企业物质消耗高，损失浪费大，经济效益低，正是管理基础工作薄弱的必然后果。

4、企业管理基础工作是贯彻按劳分配，坚持“三兼顾”原则的科学依据。劳动是分配个人消费品的共同尺度。根据社会主义按劳分配的原则，按照每个劳动者的劳动数量和质量，从

社会产品中分配给劳动者个人相应的个人消费品。在企业内部正确贯彻这一原则，建立和完善各级人员的岗位经济责任制，不断改进工资和奖励制度，可以充分调动全体职工生产工作的积极性、主动性和创造性。同时，随着经济体制改革的深入，企业自主权的扩大和职工生活水平的提高，正确处理国家、企业、个人三者之间的关系，合理计算留利水平，解决好国家对企业的分配，以及企业对职工个人的分配关系，是一个很重要、很复杂的问题。正确解决这些问题，需要必要的规章制度，先进合理的劳动、物资消耗定额，准确齐全的原始记录，以及一系列精确数据作为考核和计算依据，然而这一切都是与管理基础工作分不开的。

5、强化管理基础工作是推动企业管理现代化的基础。管理现代化的标志之一，就是实行全面的系统管理，应用运筹学、控制论、经济数学等一系列方法，使用电子计算机现代化手段于企业管理。没有现代化的技术基础，就谈不上企业管理现代化。然而应用电子计算机进行管理，就需要准确的数据，资料编制程序，以及信息的反馈处理工作。如果计量不准、数据不全、原始记录漏记、错记等，即就是装备了最新型的电子计算机，不但发挥不了应有的先进作用，反而会给决策、计划、方案等引出错误的结果，使管理工作出现失误和混乱。有些企业在推行管理现代化过程中，对管理基础工作的重要性认识不足，只注意管理方法和管理手段的现代化，不重视管理基础工作的扎实和可靠性，搞了一些“花架子”。我们既然要搞管理现代化，就必须首先从搞好管理基础工作入手，做好扎实细致的奠基工作。从国情和厂情出发，抓好管理基础工作，逐步实现管理现代化。

我国三十多年企业管理正反两个方面的经验充分证明，经常不断地强化管理基础工作，是提高我国企业管理水平的根本途径。它对于改善企业素质，增强企业活力，提高经济效益；对于改变目前我国技术落后，管理更落后的状况；对于加速我国企业管理现代化的进程，都具有非常重要而迫切的理论和现实意义。

第三节 我国企业管理基础工作的沿革和现状

一、我国企业管理基础工作的沿革

三十多年来，我国企业管理基础工作，同企业各项专业管理工作一样，经历了曲折、反复的发展过程。

建国以后，经过三年国民经济的恢复，随着大规模工业建设的进行，企业管理在学习苏联管理经验的过程中，管理基础工作也相应地建立起来。当时虽然没有管理基础工作这种概念，但它客观的存在于企业管理工作之中。主要是以专业管理为中心，制订了各种技术经济定额、各种产品的技术标准和工艺操作规程；建立了各种原始记录和统计分析制度；开始在生产技术系统的人员和重要岗位的工人中，建立起严格的责任制；重视和培养了一批管理业务人员，并普遍开始实行以生产作业计划为中心，加强计划管理；以提高产品质量为中心，加强科研、生产等技术管理；以完善定额、定员为中心，调动职工生产积极性，加强劳动管理；以建立成本核算为中心，健全机构、充实人员，加强财务管理等，从而推动企业管理走向科学管理的轨道。这一历史时期管理基础工作的特点，是以建立各个单项的管理基础工作为主，为执行国家指令性计划任务服务。

五十年代末，由于经济管理工作上的“左”的思想影响，企业管理及其基础工作受到不应有的损失。例如，不重视贯彻产品质量标准，忽视了计量检测工作，不坚持平均先进定额的原则，否定了合理的规章制度和责任制等。

后来，针对我国经济建设中遇到的问题，党中央于1960年冬提出了“调整、巩固、充实、提高”的方针。接着于1961年9月又颁发了《中共中央关于讨论和试行国营工业企业工作条例（草案）的指示》（简称工业七十条）。条例明确地提出了当