

中国经营管理研究会组织编写

XIANDAIQIYE

现代企业经营管理 基础工作

钱仲侯 任 洪主编

JINGYINGGUANLIJICHUGONGZUO ●



责任编辑 陈贤松

封面设计 王义钢

责任校对 李育智

现代企业管理基础工作

钱仲侯 任 洪主编

浙江人民出版社出版

(杭州武林路124号)

江西印刷公司排版

(南昌站前西路45号)

萧山东湖印刷厂印刷

浙江省新华书店发行

开本850×1180 1/32 印张11.25 字数27.2万 印数1—5000

1980年12月第1版 1980年12月第1次印刷

ISBN 7-213-00377-1/F·76 定价: 3.85元

编者说明

中国经营管理研究会在调查研究、理论探讨的基础上,根据我国工业企业的实际需要,组织编写了《现代企业经营管理基础工作》、《现代企业的组织与领导》、《现代企业经营管理的方法与手段》等书。

这些书,在内容上,总结了我国工业企业经营管理丰富的实际经验,提供了不少成功的典型案例,阐明了现代企业经营管理的基 本理论和方法,以及经济体制改革的深入发展对企业经营管理提出的新要求;在写法上,把科学性、知识性和实用性融为一体,力求做到宏观经济控制与微观经济搞活相结合,理论与实际相结合,并结合我国实际情况介绍了一些国外的新的企业管理技术,以资借鉴。它可作为企业领导干部、经营管理人员的自学读物和培训参考书,也可作为高等院校管理专业师生的教学参考书。

中国人民大学、北方交通大学、北京工业大学、北京经济学院、山东工业大学、原电子工业部科学研究所、原核工业部等单位的一些同志,参加了这些书的编写工作。在编写过程中,得到了上述单位的大力支持和帮助,在此,表示衷心的感谢。

在编写中,参考和利用了国内外一些文献与资料,在此一并致谢。

由于编写时间短促,加上参加编写的同志水平有限,书中不妥和错误之处在所难免,恳请广大读者批评指正。

中国经营管理研究会

1988年3月

前 言

万丈高楼，立于基底；基础不固，大厦易倾。

对于一个企业来说，现代化的经营管理有如一幢高楼、一所大厦，必须建立在牢固的基础之上，才能巍然屹立而岿然不动。但是，企业经营管理的基础工作，一般都是些平凡、琐碎的具体业务活动。所以，从它的重要性、必要性来说，人人都予以肯定；然而，从它平凡而又细小的特性来说，却又常被一些企业领导人和学者、专家所忽视。正因为如此，我们编写了这本《现代企业经营管理基础工作》，藉作抛砖引玉，吁请人们的共同关注。

大家知道，任何事物都是不断发展变化的。随着我国企业从生产型向生产经营型转化，企业经营管理的基础工作也应作相应的变化。才能适应新形势的需要。因此，本书所包括的内容，比一般常讲的“管理基础工作”有所扩展。

千里之行，始于足下。企业要全面提高素质，加速现代化建设的步伐，创建具有中国特色的现代经营管理“大厦”，就必须从强化它的基础工作开始。愿我国的企业家们在改革、开放的方针指引下奋力前进！

参加本书编写工作的有：任洪（第一章）、王维义（第二、十一章）、董舜琪（第三、五、八章）、杨善斌（第四、九、十章）、唐祖淳（第六章）和钱仲侯、王学忠（第七章），并由钱仲侯、任洪担任主编。在本书编写过程中，得到了中国经营管理

研究会王中著、汤颖等领导同志的关心、指导，许多同志也提供了许多有益的建议，谨此致谢。

作 者

1988年2月20日

目 录

第一章 企业经营管理现代化与基础工作.....	1
一、企业经营管理基础工作的涵义.....	1
二、企业经营管理现代化对基础工作的要求.....	3
三、企业经营管理基础工作的内容与特点.....	11
四、企业经营管理基础工作的现代化.....	19
第二章 企业环境调查.....	24
一、企业经营环境调查.....	24
二、市场调查.....	36
三、企业内部条件的调查.....	46
第三章 信息工作.....	55
一、信息的概念与作用.....	55
二、信息的种类与来源.....	60
三、原始记录与统计工作.....	62
四、数据管理.....	73
五、情报资料工作.....	82
六、经济技术档案工作.....	89
七、信息工作的合理化与现代化.....	93
第四章 标准化工作.....	106
一、标准化和标准.....	106
二、标准化的基本原则和数值分级制度.....	113
三、技术标准.....	121

四、管理标准	128
五、标准分级、标准体系、标准的代号与编号	135
六、标准的制订、修订与贯彻	150
七、工业企业标准化	163
第五章 定额工作	174
一、企业的经营管理与定额	174
二、定额水平	178
三、定额的制定方法	181
四、定额的执行与修订	209
第六章 计量工作	214
一、计量、计量工作和计量管理	214
二、计量法制管理	222
三、工业企业的计量管理	230
四、计量工作现代化	244
第七章 企业内部价格的管理工作	252
一、企业内部价格的重要意义	252
二、企业内部价格的职能	253
三、企业内部价格的种类和制订方法	256
四、企业内部价格的管理	261
第八章 以责任制为核心的规章制度	264
一、企业规章制度的性质与作用	264
二、企业的基本制度	265
三、企业的生产技术规程	278
四、企业的工作制度	281
五、企业规章制度的建立与执行	287
第九章 基础教育	289
一、基础教育的重要意义	289
二、基础教育的主要内容	294

三、基础教育的形式、方法与组织管理·····	303
第十章 班组建设·····	309
一、班组建设的意义与内容·····	309
二、加强班组建设的主要途径·····	310
三、班组工作的完善与考核·····	321
第十一章 加强企业经营管理基础工作的途径·····	332
一、加强企业经营管理基础工作的意义·····	332
二、加强企业经营管理基础工作的组织与实施·····	334
三、企业经营管理基础工作的评价与完善·····	338

第一章 企业经营管理现代化 与基础工作

一、企业经营管理基础工作的涵义

企业经营管理的基础工作，作为管理科学中的一个概念提出来，是我国在企业管理学上的一个创造。但是，从企业经营管理基础工作的内容来说，其中许多工作在国外企业管理中早就有了。从泰罗的论著和他的实践活动起，一直到现在国外企业管理的实际活动中，都包含了这些工作，这并不是我国的创造。我国的独创性在于把一些相关的管理活动，从整个经营管理中相对独立出来，强调它，强化它，概括为企业经营管理各项活动的前提条件和基础，称之为企业经营管理的基础工作。这反映了有中国特色的社会主义企业管理的一个独特性。

提出企业经营管理基础工作这个概念，是我国企业经营管理经验的总结。由于历史的原因，我国的企业经营管理比较落后。长期以来，多数企业是靠小生产方式的经验来管理企业的。为了改变这种落后状态，尽快地把企业经营管理转移到管理现代化的轨道上来，许多企业进行了大量的探索活动和反复试点、研究。后来，经验证明，突出企业经营管理的基础工作，抓住企业经营管理的基础工作，强化企业经营管理的基础工作，是摆脱企业经营管理落后状态的一套行之有效的办法。随着强调企业经营管理基础工作的进程，我国企业经营管理向着管理现代化的方向迅速

发展，许多企业的经营管理水平日益提高。其中，一部分先进企业已经接近或者已经达到管理现代化的程度。看来，在我国的具体条件下，把企业经营管理的基础工作作为一个相对独立的概念提出来，强调它，是改变我国企业落后面貌、提高经营管理水平、向管理现代化前进的一个成功经验。

企业经营管理基础工作这个概念，也反映了现代化大生产经营管理的一种客观要求。现代化大生产是建立在现代科学技术的基础上，具有高度分工与协作劳动的统一体，在企业内部形成了一个人—机综合系统。它具有目的性、分解性、制度性、依赖性、转换性、连锁性和环境适应性等等特征。同时，现代企业又存在于范围更广、复杂程度更高的一个大系统之中，这就是企业的外部环境、外部系统。企业的内部系统与外部系统互为条件、互相联系，形成一个有关企业经营管理的总系统。企业经营者要对这个复杂的总系统，进行有效地组织、管理和控制，就必然要使经营管理系统与现代化大生产系统相适应。现代化大生产的运行自有其客观规律，它与社会生产力的发展水平相适应，并且受到它的制约。这种客观性，要求人们去正确反映、组织与控制，形成一套与之相适应的经营管理体系，以促进生产力的发展。因此，企业管理现代化的程度，取决于人们主观能动性的发挥，要在正确认识社会化大生产体系运动的基础上，充分发挥人的主观能动性，逐步建立并不断完善现代管理体系。

企业现代管理体系是一个多维、多层次的系统。多维就是多角度；多层次就是从垂直系统和水平系统看，都存在着许多层次，纵横交织，形成网络。

企业经营管理的基础工作，正是从企业经营管理多维、多层次系统中划分出来的一个相对独立的系统。它表示和其他诸方面经营管理工作之间的相互关系。企业经营管理的基础工作，是诸方面经营管理工作的前提条件、标准和依据。例如信息工作，它

反映企业经营管理总系统的动态变化；定额工作，反映它的数量界限；计量工作反映它的质和质量；标准化工作，反映技术标准、管理标准诸方面的达标水准；以责任制为中心的规章制度，反映各项经营管理工作和劳动操作的有序程度；技术业务培训工作，反映智力开发程度，它对企业兴旺发达起着根本性的作用。前述六项企业经营管理的基础工作，企业的各项经营管理活动都有赖于它，因为它是基础。如果离开这个基础，其他经营管理工作就不能坚实地建立起来和有序地发展。因此，企业经营管理基础工作概念的提出，揭示了管理现代化大生产的一种客观规律。

企业经营管理基础工作的内容并不是一成不变的。现在，一般强调上述六项基础工作，但各个企业需要强调什么基础工作，并不尽相同；从经济体制改革发展的角度看，基础工作也会发展变化。我们理解，所谓“基础”，是用来表示两种事物之间的相互关系的。当一项事物或一项工作是另一项事物或工作的前提条件、标准和依据时，就可以把前者称为后者的基础工作。因此，企业经营管理基础工作的变化程序应当是：企业环境变化→企业目标变化→基础工作变化。每个企业都需要从本企业所处的环境出发，研究确定企业目标，从而研究确定需要加强或者新增哪些基础工作。

根据上述认识，企业经营管理基础工作的定义，可以概括为：按照企业经营管理职能、企业目标、经营管理工作的要求，提供所需要的客观前提条件和标准依据的管理活动。它一般包括：标准化工作，信息工作，定额工作，计量工作，以责任制为核心的各项规章制度，基础教育等。

二、企业经营管理现代化 对基础工作的要求

企业现代化，就要求经营管理现代化。而企业要实现经营管

理现代化，首先就必须实现企业经营管理的基础工作现代化。

企业经营管理的基础工作现代化，是它适应管理现代化的需要，不断发展、提高的动态过程。要运用现代管理理论和科学技术对基础工作进行充实、完善，使之逐步形成具有中国特色的企业经营管理基础工作现代化体系。

我国工业企业，从1982年以来，根据党中央和国务院的决定，经过4年分期分批地进行整顿，到1985年底，这项工作已经基本完成。列入国家整顿计划中的5万多家预算内国营企业，其验收合格率为97%。其中，有3000多家大、中型骨干企业都已完成了整顿任务，并验收合格。企业整顿工作为后来的改革打下了一定的基础。

随着经济体制改革的深入发展，企业经营管理水平也不断有所提高。但是，从总体水平看，我国企业的经营管理水平还不高。企业经营管理水平提高得快与慢，在很大程度上取决于企业经营管理基础工作的巩固与发展。不能有“毕其功于一役”的思想，要看到，加强企业经营管理的基础工作是一个过程。从企业整顿之后，向管理要效益、要质量、要利润，最根本的问题，仍然是要做好企业经营管理的基础工作。不断加强企业经营管理的基础工作，是提高企业经营管理水平和发展企业的需要。

推行企业管理现代化，在实施过程中发现管理上的薄弱环节，恰恰还是企业经营管理的基础工作。企业管理现代化，注重战略决策，重视预测和控制，经营管理方法将广泛使用电脑，企业经营管理要求数据化、信息化、规范化等等，这就对企业经营管理的基础工作提出了更高的要求。它包括在原有水平上进行提高、调整和充实；对开展基础工作的方法、手段进行改革，使之现代化，以满足企业经营管理现代化的需要。从这个意义上看，企业经营管理的基础工作现代化的进程将影响着企业经营管理现代化的进程。

企业经营管理现代化的根本目的是要求提高经济效益，而完善企业经营管理的基础工作则是提高经济效益的必备条件。提高企业的经济效益，要立足本企业，面向市场。根据市场需要，要面向自己的车间、自己的职工、自己的产品，从企业内部挖潜力、求效益。通过加强企业经营管理的基础工作，发挥自己的优势和挖掘潜力，开发新产品，就能为企业增加经济效益。例如市场上急需自己企业能够生产的某种产品，企业为了加快开发速度，就需要根据产品的技术要求，加强测试、配试、计量保证以及性能参数、技术标准的控制等技术基础工作。这样，就能使市场所需要的产品迅速投产。又如原材料、外购件提价，致使成本总额增加。在这种情况下，如果加强定额工作和信息管理；同时，严格考核岗位责任制和质量责任制，就有可能提高效率，降低消耗，增加经济效益。由此可知，企业经营管理基础工作的完善程度，直接关系到经济效益的好坏，关系到企业的前途和命运。企业要提高经济效益，要实现管理现代化，就需要有扎扎实实的企业经营管理基础工作来支持。

加强企业经营管理的基础工作，是提高产品质量的根本条件。有些企业对产品质量年年抓，质量指标月月查，但其成效并不甚大，而有些企业产品的质量却稳步提高，连年获得省、部优质品奖，这是什么原因？主要在于是否认识了提高产品质量的内在联系。产品质量指标，其实就是企业经营管理各项基础工作的综合反映。很明显，如果只考查质量指标，而不考查质量保证措施，也不考核经营管理的各项基础工作，那就不可能出现稳定提高产品质量的良性循环局面。相反，如果把握提高产品质量的内在联系，以质量指标为龙头，坚持把质量保证体系的落脚点放在企业经营管理各项基础工作上，情况就会截然不同。如果在质量管理上，对加工过程的质量和原材料、外购外协件的质量，都严格按技术标准检验把关，建立质量控制点，提高计量等系统的

工作质量；在技术管理上，搜集国内外先进技术标准，健全本厂的产品标准和作业标准，严格执行工艺纪律，做好现场技术服务；在生产计划管理上，加强计划的综合平衡，安排设备检修和工装、刀具的供应，抓好均衡生产、文明生产和劳动纪律等，就能保证产品质量的不断提高。实践证明，要使产品质量不断地提高，在生产经营活动的全过程中，只有抓好企业经营管理的基础工作，才能真正体现事前控制的思想，真正稳定地不断提高产品质量。

加强企业经营管理的基础工作，是提高专业管理水平的关键。在实际工作中，不存在脱离专业管理的基础工作。即使某一项基础工作，能够作为多项专业管理的基础工作，但这项基础工作，总是会归属某一专业管理的范围。企业经营管理的各项基础工作，既是各项专业管理的重要组成部分，同时，它又相对独立于各项专业管理。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。各项专业管理都要建立在管理基础工作上，并通过管理基础工作，反映某项管理活动的水平和动态情况。所以，抓专业管理时就要抓管理基础工作，检查专业管理时也要严格检查管理基础工作。只有管理基础工作扎实了，专业管理才能有节奏、有秩序、有效果。同时，专业管理水平提高了，管理基础工作也会相应地得到加强，这里有个辩证关系问题。

经营管理基础工作，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。可以说，企业内部生产经营活动的面有多大，其管理基础工作的面也就有多大。它是企业整个经营管理活动必须具备的前提条件和基础。

从建立现代化管理体系，使企业适应新技术革命的形势，增强在市场上、特别是在国际市场上的竞争能力等方面考虑，对企业经营管理基础工作的重视与加强，还应该有更进一步的要求。重要的是要树立有关企业经营管理基础工作的新概念。

首先，要使企业资产的传统含义有所改变。过去，企业的资产主要是指房地产、机器设备和资金等有形资产。在新技术革命的影响下，科学技术知识、信息、职工的科学技术素质和创造性，正在变得和上述有形资产同等重要，在有些企业中甚至比有形资产更重要。

过去，衡量企业管理水平的主要标准，是看管理者有无能力管好物质产品的生产；现在，在新技术革命的影响下，还要看管理者能否管好智力产品的生产，就是说，还要看管理者能否使科学技术在本企业内得到迅速发展，并把这种新技术的发展，迅速转化为受消费者欢迎的产品。

管理者要管好本企业智力产品的生产，对职工的业务培训，就成为战略性问题。应该十分重视智力开发。人们在劳动过程中运用体力、脑力能力总和上的差别，构成了人的劳动能力上的差别。这些差别，固然受到先天因素的影响，但它不是绝对的，即使才能基因差些，也是可以逆转的，逆转的关键在于开发，在于教育、培训，在于勤奋学习。人存在着可供开发的潜在才能，而潜在才能等待着教育、训练、培养、勤奋学习去开发。研究还表明，智能宝藏的被开发，其成果与开发的深度有关。开发深度大，获得智能的成果就大些。

当代的市场竞争，说到底和技术、人才的竞争。正是这个原因，一些发达国家把职工的业务、技术培训作为极重要的工作来抓，进行了大量投资，花费了很多的精力。许多企业都拥有相当数量高素质的企业管理人员、熟练的技术人员和高文化技术素养的职工。他们认为，企业经营的成功在于“有高质量的职工”。

第二，要使“现代化”的传统含义有所改变。现代化，实际上是一个具有滚动性的概念。过去，许多人把“现代化”理解为工业化；现在，越来越多的人承认，现代化包括工业化、信息化、生物社会等不同发展阶段的历史前进过程。无论这个理解是否完全

正确，但是，仅用工业化来理解现代化无论如何是不够的。

在当代，要实现包括经济、政治、教育、文化等各个领域的全面现代化，就必须追赶整个文明发展的新潮流——信息化。80年代以来，人们越来越认识到，将重点从致力于开发物理空间转向扩大知识空间的信息化概念，作为对以往过分偏重于物质、能源型的技术文明社会的反思。这有着重要的历史意义。过去，发达国家的现代化——工业化过程中，高度发展了科学技术与经济，但是，一方面由于资本主义制度的局限性，导致了以社会活力衰退为主要症状的所谓“先进国病”；另一方面，一味追求量的扩大，碰到了地球容量的限制；石油危机、公害的发生，导致了人类生存条件的恶化。信息化，正是在对以往科学技术文明进行反思的背景下出现的文明史上的新潮流。

70年代，世界上就曾出现过一次“信息化热”，但当时的信息化仅限于大型企业、大城市；而80年代的第二次“信息热”，则从大型企业扩展到中小型企业、个人乃至社会生活，可以说，信息化从“点”扩大到了“面”。

从我国来说，“信息不灵”正在严重影响着我国经济的正常运行和发展。一方面，适销对路的产品，尽管有的质次价高，还是供不应求；另一方面，产销不对路的产品则大量积压。造成这种现象的基本原因，是在传统的旧体制下，企业职能退化为单一的生产功能，长期丧失了主动获取市场信息的内在动力。这种信息行为失常的状况，亟待改变，而改变的前提就是进一步改革旧体制。

深化企业改革，要求在企业经营管理的基础工作中，建立强有力的管理信息系统。这主要是为了加快决策的速度和增强决策的准确性。由于电子计算机和信息处理技术的发展，已使企业有可能逐步建立起有一定规模、反映灵敏的管理信息系统。在这种系统中，计算机能迅速处理、分析各种文件、报表和数据，并向

企业领导人提出处理某些问题的优化方案。

美国很大的一家百货公司——西尔斯·罗伯克公司，总部设在芝加哥，800多家分店遍布全国各地，经销的产品多达数十万种。每天营业结束后，各分店即在当天晚上把全天售出的商品种类、花色、数量和价格等情况，用计算机算出来，报告总公司。总公司立即分析研究，从中了解消费者需求变化的趋势，及时对各种存货的增减和价格作出调整。这个例子说的是发达国家的情况。我们要树立的新观念，就在于认识信息化的前途与企业命运是紧紧地联系在一起。

管理信息系统必须向管理部门准确而迅速地提供对企业环境分析的信息。每个企业都要受到环境的影响，因而必须分析研究环境对企业的影响，并预见到这些影响可能造成的后果；对企业本身进行分析，着重分析企业本身的强点、弱点，以便能在未来的活动中扬长避短，或者有计划地加强企业的薄弱环节。为此，必须在企业内部建立一个消息十分灵通的信息系统。

发达国家的企业正是在经营管理各项基础工作标准化、规范化、有序化和信息手段现代化的情况下，在信息速度上进行竞争的。

我们应该看到，扎扎实实地搞好企业经营管理的基础工作和加快决策速度的关系，前者是战略性问题，是能否具有后劲的问题，是迎接新技术革命、使企业立于不败之地的根本。

第三，企业现代化，要求在企业经营管理上转变对档案工作的陈旧观念。

过去，总是把档案锁得严严实实，甚至使它发霉变质。从来没有想到档案可以为企业增加利润。其实，档案中有些资料可以变成活的生产力。在新技术革命的形势下，树立对档案工作的新观念。

发达国家的企业管理者，在规划、组织和经营活动中，是把