

企业管理基础工作现代化

中国企业管理协会编
陕西省企业管理协会

企业管理出版社

企业管理基础工作现代化

中国企业管理协会 编
陕西省企业管理协会

企业管理出版社出版

* * *

西北国棉五厂印刷厂印刷

7.5印张

16万字

1986年9月第一版 1986年9月第一次印刷

印数 1—15,000册

书号：4207·075 定价：1.50元

前 言

企业管理基础工作是个老问题，而企业管理基础工作现代化却是一个值得研究的新问题。中国企业管理协会和陕西省企业管理协会，于1986年6月在陕西省宝鸡市召开了有12个省市、130多名专家、学者和企业管理工作者的企业管理基础工作现代化座谈会。这次会议，分析了企业管理基础工作的现状，交流了推进企业管理基础工作现代化的经验，探讨了企业管理基础工作现代化的一些理论问题，并对企业管理基础工作的内容、组织、方法、手段现代化及其体系问题进行了讨论。与会同志各抒己见，互相争鸣，对如何推进企业管理基础工作现代化提出了不少好的建议。这是一次很有意义的、理论和实践紧密结合的讨论。为了推动这一问题的深入研究，提高企业管理基础工作的水平，逐步实现管理基础工作现代化，我们从会议发表的论文、经验材料中选取36篇，连同座谈会纪要汇编成《企业管理基础工作现代化》一书。我们相信，它的出版，对于我国工业企业在“七五”期间“抓管理，上等级，全面提高素质”将会起到重要的推动作用。

编 者

一 九 八 六 年 八 月

目 录

前 言

- 企业管理基础工作现代化座谈会纪要…………… (1)
- 适应企业的转型要求 促进管理基础工作现代化……………
……………中国人民大学 谭道明 刘仲康 (9)
- 企业管理基础工作的发展前景……………
……………无锡市经济研究中心 叶 冰 (16)
- 树立三个观念 实现三个转变
推进企业管理基础工作现代化……………文玉庆 (22)
- 企业管理基础工作体系问题的探讨……………
……………国家医药管理局 马 平 (28)
- 运用系统方法 强化基础工作……………
……………陕西汽车标准件厂 李祥瑞 (37)
- 管理基础工作要适应有计划商品经济发展的要求……………
……………上海财经大学 朱镇邦 蔡伟祥 (44)
- 管理基础工作必须逐步趋向现代化……………
……………无锡市经委 梅如松 (51)
- 实现管理基础工作现代化是企业的一项紧迫任务……………
……………哈尔滨轴承厂 仲维新 (55)
- 管理基础工作在企业管理现代化中的地位和作用……………
……………合肥工业大学 白勤虎 姚禄仕 窦庆淮 (60)
- 管理基础工作现代化初探……………华燕仪表厂 宋守江 (66)
- 对管理基础工作特性的反向思考与对策……………
……………陕西秦川机床厂 赵贤哲 刘庆云 (71)

基础工作的现代化与人·····	宝鸡无线电厂 喻世林
	宝鸡无线电仪表公司 王德润 (78)
深化企业管理基础工作的思索·····	
·····	吉林省社科院 王守安 (85)
管理基础工作升级进档的定量化评价模式·····	
·····	西安工业学院 郭子重 (92)
标准化与企业管理现代化·····	
·····	国家标准局政策研究室 (104)
加强计量工作 为管理现代化创造条件·····	
·····	国家计量局 陈渭 王清祖 (109)
浅谈企业经营管理信息系统·····	
·····	北京锅炉厂 杨举永 (113)
计算机管理信息系统开发与管理基础工作·····	
·····	无锡油泵油咀厂 陈文德 (119)
试论企业的基础教育·····	
·····	无锡油泵油咀厂 张润 (122)
企业管理基础工作的现状和实现现代化的途径·····	
·····	辽宁省企业管理协会 (132)
探讨规律 促进管理基础工作现代化·····	
·····	瓦房店轴承厂 (139)
增强管理意识 深化基础工作·····	
·····	兰州炼油厂 (146)
不断夯实管理基础工作的几点作法·····	
·····	东北轻合金加工厂 (153)
管理基础工作标准化是推行管理现代化的基本保证·····	
·····	天津大中华橡胶厂 (159)
推进管理现代化必须从基础工作抓起·····	
·····	天津市宇华制衣实业公司 (165)

企业领导必须重视管理基础工作.....	
.....	太钢一轧厂 兰巨瑞 (170)
我厂管理基础工作的现状和推进目标.....	
.....	宝鸡石油机械厂 王道纯 (176)
小型企业也要抓好管理基础工作.....	
.....	无锡市第二织布厂 (182)
企业怎样推进管理基础工作现代化.....	
.....	上海第十二棉纺织厂 罗月波 (185)
扎实的管理基础工作是管理现代化的基本保证.....	
.....	常州第三棉纺织厂 (188)
我厂管理基础工作现状及改进设想.....	
.....	石家庄手表厂 企业管理办公室 (191)
搞好基础工作 提高管理水平.....	
.....	山东淄博制酸厂 (196)
加强班组管理是深化管理基础工作的重要立足点.....	
.....	辽宁大学 高 闻 (201)
略论系统原理在班组建设中的应用.....	
.....	上海电缆厂 周浩荣 (208)
加强班组建设的几点作法.....	
.....	沈阳电缆厂 (213)
依靠职工群众 深化基础工作.....	
.....	上海第二纺织机械厂 黄关从 容家晓 (219)
编后记.....	(223)

企业管理基础工作现代化 座谈会纪要

1986年6月28日至7月2日，中国企业管理协会秘书处和陕西省企业管理协会，共同在陕西省宝鸡市召开了企业管理基础工作现代化座谈会。参加会议的有12个省、直辖市和3个行业的企业代表、企协代表以及专家学者共130多人。国家经委经济干部培训中心主任、中国企业管理协会常务副秘书长李廷武，陕西省经委主任、陕西省企协顾问李嘉尤和宝鸡市常务副市长宋安华在座谈会开幕时讲了话。座谈会结束时，陕西省经委副主任、陕西省企协会长杨枫、宝鸡市副市长张慎行讲了话。会议根据“七五”计划的精神、即将颁发的《国务院关于加强工业企业管理若干问题的决定》和已经颁发的《企业管理现代化纲要》草案的要求，座谈讨论了企业管理基础工作现状及推进企业管理基础工作现代化的迫切性、建立企业管理基础工作现代化体系、推进企业管理基础工作现代化的进度要求和措施建议等问题。与会代表一致认为，这次会议的召开很及时、很有必要，对于企业管理水平的提高和实现企业管理现代化，是一次有力的推动。

一、企业管理基础工作现状和推进企业管理基础工作现代化的迫切性

会议认为，1983年3、4月间，国家经委和全国总工会联合举办的企业管理基础工作研究班，对企业管理基础工作从理论和实践的结合上进行了研究讨论，对此后三年的企业管理基础工作

的整顿起到了很好的指导作用。1985年6月，全国企业整顿领导小组召开的企业管基础工作座谈会和近两年在全国范围内开展的工业普查活动，对企业管理基础工作又有很大促进。因此，在“六五”期间，企业管理基础工作得到了不同程度的充实和加强。其主要表现是：初步建立起标准化工作体系，标准水平有了显著提高；计量机构设置、计量器具配备和检测手段有较大改善；定额面有了扩大，定额管理水平有一定的提高；信息工作得到普遍重视和加强；以责任制为核心的规章制度普遍建立；基础教育工作发展很快，广大职工，尤其是各级领导干部的政治、文化、业务素质有一定提高；以电子计算机为主的先进手段在基础工作中的应用正在得到发展。但是，必须看到，企业管理基础工作在不同企业之间发展还很不平衡。基础工作健全、完善的企业为数还不很多；相当一部分企业的基础工作处于一般化状态，标准不高，要求不严；有些企业管理基础工作还相当薄弱。存在这些问题的原因，从企业内部看，主要是：一些企业对社会主义商品经济运动的内在规律认识不深，不能积极变革不符合商品经济要求的思想观念和习惯势力，适应实现生产的高度社会化和现代化的要求，而满足于小生产、小作坊式的经验管理；对企业管理基础工作的经济效益具有一定的潜在性、长远性认识不清，近期效益和长远效益的关系处理不好，目光短浅，急功近利，忽视在管理基础工作方面下苦功夫、笨功夫；对管理基础工作建设的艰巨性、复杂性认识不足，制度不健全，要求不严格，抓工作紧一阵、松一阵，抓抓放放；不能正确、全面地贯彻落实企业内部经济责任制，以承包代管理，冲击企业管理基础工作；有些企业缺乏从事管理基础工作的专业人员。从企业外部看，宏观指导不够，缺乏长远规划和有力的措施。

会议认为，推进企业管理基础工作现代化是巩固已经取得的成绩，进一步提高企业管理水平的迫切要求。应当针对当前工作中存在的主要问题，采取有力措施，在新的起点上，向更高的目

标前进。推进企业管理基础工作现代化是客观经济形势发展的迫切要求。我国经济发展战略和经济体制进一步由旧模式向新模式转换，对企业管理、企业管理基础工作提出了更高的要求。企业要求生存、求发展，必须加强管理基础工作现代化建设，站稳脚跟，按照发展社会主义商品经济的要求，积极投入市场竞争，并取得胜利，使企业免遭破产、淘汰的厄运；推进企业管理基础工作现代化也是推进企业管理现代化的迫切要求。企业管理要实现现代化，企业管理基础工作必须首先实现现代化。

二、建立企业管理基础工作现代化体系

会议认为，企业管理基础工作现代化是企业管理基础工作适应企业管理现代化的需要，不断发展、提高的动态过程。它要运用现代管理理论和科学技术，对管理基础工作进行充实、完善，使之逐步形成具有中国特色的企业管理基础工作现代化体系。

会议对企业管理基础工作现代化体系问题的探讨，在以下方面取得了共同的认识：

企业管理基础工作现代化体系，在其工作内容上，仍以1983年国家经委、全国总工会联合举办的企业管理基础工作研究班提出的标准化工作、定额工作、计量工作、信息工作、以责任制为核心的规章制度和基础教育等六项工作为基础，但要随着企业由过去高度集中体制下形成的封闭式的单纯生产型，逐步转变为开放式的生产经营型，随着对外开放方针的深入贯彻，企业要面对国内、国外两个市场，利用国内、国外两种资源，和日益发展的市场竞争，对管理基础工作的内容进行充实、完善、深化，使它逐步达到全面、完整、系统的要求。

第一、标准化工作

批量生产的产品，必须有反映质量和性能指标的标准，并严格按其设计和组织生产；主要产品直接采用或部分采用国际标准

和国外先进标准，或者其标准水平达到国际领先水平；基础标准全部采用国际标准；建立了从原材料、配套产品、元器件到检测和产品包装、销售服务等一整套完整的技术标准体系。

形成了包括技术标准、管理标准、工作标准在内的完整的标准化管理系统；建立健全标准化工作情报资料交流网；积极参加国际标准化组织的活动，并参与有关标准的提出、制订、修订等工作。

第二、定额工作

根据需要进一步扩大定额面。劳动定额、物资消耗定额、能源消耗定额、资金占用定额等人力、物力、财力消耗、占用定额健全完善，并全面实行。

坚持定额水平的平均先进性，积极采用科学的方法制订并定期修订定额；不断提高定额的管理水平。定额的制订、执行、考核、修订等管理工作程序化、制度化。

第三、计量工作

产品质量的主要参数检测、工艺过程控制、原材料和能源消耗以及经营管理用计量器具配备齐全，检测手段完善，计量测试数据准确、可靠。

计量工作集中统一管理。量值传递系统完善先进，有健全严格的计量器具周期检定、维护保养、使用、报废等计量工作制度。

按照国家计量局的有关规定，做好企业计量定级升级工作。应用电子技术等先进技术，发展自动化、动态测量手段，以及采用新型先进计量设备，逐步实现检测手段和计量技术的现代化。

第四、信息工作

有健全的企业内、外部信息管理系统，重视开发信息资源，广泛收集市场信息，掌握国内外经济、科技、管理信息资料。信息管理系统适应企业生产经营管理的需要，逐步形成行业、部门、地区信息网络。

完善各种原始凭证、台帐和统计报表，使之标准化、规范化。

信息的收集、处理、储存、传递、检索等工作，逐步纳入电子计算机管理的轨道。管理信息工作作到及时、准确、适用、经济。

第五、以责任制为核心的规章制度

各项规章制度健全，适时充实、强化适应企业管理“转轨变型”所必需的规章制度。

进一步完善经济责任制度。有一整套严格的实施、考核、奖惩的程序和方法。

第六、基础教育

为避免同普通的社会教育和初级教育相混淆，会议建议将基础教育的提法改为岗位培训。

按照企业各类人员素质标准，开展多层次的业务技术培训和现代化管理知识的教育。大中型企业的专业管理干部，要达到本专业和中专以上水平，熟练地掌握本专业和现代经营管理知识和技能，并通过管理现代化应知应会考试合格。应注意培养外经、金融、审计、电子计算机应用等方面的人才。要特别关注对班组长的培训。

认真抓好职业道德教育，法制与厂风厂纪教育，企业优良传统教育。

企业管理基础工作现代化体系，在其工作组织上，要建立起全方位、分层次的工作体系。各项管理基础工作是一个互相联系、密不可分的有机整体，它们之间互为条件、相辅相成。推进企业管理基础工作现代化，必须建立起体现这种互相联系的工作组织。企业管理基础工作是寓于各项专业管理和企业各层次的管理工作之中的，建立互相联系的企业管理基础工作的工作组织，不是在现有管理组织之外另立一套，而是要充分发挥现有管理组织的作用，强化企业管理基础工作。

所谓全方位，是从企业各个部门都有其特定的管理基础工作，都需要别的部门为其创造条件的客观实际出发，克服过去那种互相分割的局面，从横向上，企业各个部门都建立起相应的管理基础工作，并有机地组织、协调起来。

所谓分层次，是从企业各层次都有其特定的管理基础工作的客观实际出发，改变过去只由厂部少数人管的局面，从纵向上，厂部、车间、班组等不同管理层次，都结合各自的特点和需要，建立起相应的管理基础工作，做到上下呼应。

班组是企业最基层的管理组织，是企业的细胞。企业许多管理信息都来源于班组，许多管理基础工作要靠班组去执行。抓班组建设是提高企业管理水平的重要环节。根据这一认识，在座谈会上，有一些同志提出要把班组建设列为管理基础工作的一项内容。而另一些同志认为，班组确实是企业内部管理信息的源头之一，但是首先是企业的一级组织，它更主要的是包括管理基础工作在内的企业各项工作任务执行单位，不宜将班组这一级的建设工作列为企业管理基础工作的一项内容。

企业管理基础工作现代化体系，在其方法、手段上，要逐步实现现代化。有条件的企业，在推行企业管理基础工作现代化中，要积极应用以电子计算机为主的现代管理手段；条件还不具备的，要积极创造条件。除电子计算机外，企业要根据需要和可能，积极应用各种先进的显示、监控装置，通讯设施和办公自动化设备等。

企业管理基础工作现代化体系的三个方面不是孤立的，而是一个统一体。工作内容要通过工作组织去落实、实现，而工作内容的最佳效果和工作组织的富有效率，又要依赖于现代化的方法、手段。这三方面的有效结合、融为一体，是企业管理基础工作现代化体系优化的主要标志。

三、推进企业管理基础工作现代化的 进度要求和措施建议

即将颁发的《国务院关于加强工业企业管 理若干问 题 的决 定》，要求全国工业企业，特别是全民所有制大中型企业，都要从自己的实际情况出发，制定出“抓管理、上等级、全面提高素质”的规划，并采取切实措施，努力实现。会议认为，推进企业管理基础工作现代化，应同这一要求相适应，也要开展上等级活动。为了促使更多企业的管理基础工作尽快地上等级，会议建议在“七五”期间，应针对不同企业的不同情况，在工作进度上，提出不同的要求：

管理基础工作比较健全的企业，特别是全民所有制大中型企业，今、明两年内，要在巩固现有成绩的基础上，在完善、提高上下功夫，1988年之前，建成较完善的管理基础工作现代化体系。

企业管理现代化的试点单位，要率先建立管理基础工作现代化体系，今、明两年要作出显著成绩。

其他企业，今、明两年，要集中力量按照整顿企业的要求，做好管理基础工作的“填缺补漏”工作，迅速改变技术标准不全、计量检测不准、定额水平不高、信息传递不快、制度执行不严的状况。以后，再用二至三年时间进行巩固、发展、提高，1990年之前，基本建立起管理基础工作现代化体系。

为了切实实现上述要求，代表们建议采取如下措施：

- 1、要大力宣传企业管理基础工作现代化的重要意义，解决好各级领导，尤其是企业领导的思想认识问题。要把管理基础工作现代化的要求，纳入国家对厂长（经理）统考的内容中去，纳入对企业各级、各类干部考核的内容中去。

2、要把企业管理基础工作水平的高低作为企业能否上等级的主要标准之一。要适应企业上等级的要求，由企业主管部门和企业相结合，制订相应的企业管理基础工作上等级的标准。企业管理基础工作不达到一定的等级标准，企业不得升到相应的等级。企业管理基础工作上等级，应由有关专业机构确认。

3、实行厂长任期目标责任制，要制订出分阶段、分步骤实现企业管理基础工作现代化的规划，定期实现，并把它作为考核厂长是否实现任期目标的主要依据之一。

4、根据推进企业管理基础工作现代化在工作组织上全方位、分层次的特点，要在企业的现有管理组织的基础上，明确牵头归口单位，赋予组织协调的责任和检查督促的权力。

5、推进企业管理基础工作现代化是企业里一项全员性、企业管理全过程性的“基本建设”，要调动专业管理和群众参加管理的两个积极性，教育专业人员树立责任感，引导职工按管理基础工作现代化的要求一丝不苟、兢兢业业地从事生产经营活动；要把职工群众所担负的基础工作建设的责任纳入企业经济责任制，同物质利益挂起钩来。

6、为支持企业在基础工作中积极采用现代化手段，要制订必要的政策，把所需的设备、资金，视同企业的技术改造项，纳入规划和计划，保证资金来源。

适应企业转型的要求 促进管理基础工作现代化

中国人民大学 谭道明 刘仲康

我国工业企业管理正从生产型向生产经营型转变，从科学管理向现代化管理转变。这种历史性的变革对企业管理提出了一系列新的要求，作为企业管理重要组成部分的企业基础工作，如何适应这些要求呢？下面从四个方面谈谈我们的一些看法。

一、基本估计

从1978年以来，在企业管理整顿的过程中，对企业管理基础工作也相应地进行了整顿。从1978年到1985年共6年时间，企业管理基础工作的整顿，大体经历了两个阶段：

一是恢复性整顿阶段：从1978至1981年，侧重把十年动乱中被破坏了的管理基础工作重新恢复起来。

二是建设性整顿阶段：从1982到1985年，是在恢复性整顿的基础上，充实和健全企业管理的基础工作。

经过这个时期的整顿，我们的基本估计可以概括为：成绩很大，需要提高。

成绩很大。经过前几年的整顿，综合治理了由于十年动乱给企业所造成的创伤，建立起了正常的生产秩序和管理秩序，促进了企业生产经营活动的顺利开展，使企业兴旺起来，在满足社会需要，为国家积累资金等方面作出了很大贡献。

需要提高。这里有三个意思：一是企业管理的基础工作发展还不平衡。由于每个企业的管理基础不同，管理力量强弱不同，

工作的扎实程度不同，因而各个企业的管理状况也就不同，有的好，有的差。即使在一个企业中，各项管理基础工作之间，其水平也不完全一样。二是要适应企业管理转型的要求。企业从生产型转变为生产经营型，给管理基础工作提出了许多新的要求。近几年来，由于主客观条件的影响，企业主要做了一些急需做的工作，还没有来得及对企业管理基础工作做系统研究。三是企业面临实现生产技术现代化和管理现代化，要求管理基础工作必须与之适应，实现现代化，提高一步，继续前进。

二、新的要求

总的要求是：企业管理基础工作要适应我国四个现代化的要求，同企业生产技术现代化和企业管理现代化同步前进，有些工作还要先行一步；适应有计划商品经济的要求，同国家经济体制改革和企业管理转型相适应。

1、企业管理基础工作要促进企业生产技术现代化和管理现代化而先行现代化。

所谓现代化，就是把落后的事物变成为世界先进事物、落后水平提高到世界先进水平的发展过程。企业管理基础工作的现代化，就是要以适应生产技术现代化和企业管理现代化的要求为目标，以提高企业经济效益为中心，运用科学的方法和先进的手段，把企业的标准化工作、计量工作、定额工作、信息工作、责任制为中心的规章制度工作、基础教育工作等，由目前的水平提高到世界先进水平的过程。这一概念包括了四个方面的意思：
（1）管理基础工作现代化的基本功能是为实现企业生产技术现代化和管理现代化服务；（2）提高经济效益是它的中心目的；
（3）六项管理基础工作要先行实现现代化；（4）要采用科学的方法和先进的手段，使管理基础工作现代化。

2、企业管理基础工作要适应有计划商品经济的要求，与经济体制改革和企业管理转型相适应。

“七五”期间是我国进行经济体制改革的关键时期。赵紫阳总理在“七五”计划的报告中明确指出：“今后，在新的经济体制的运行中，企业的生存和发展，企业职工物质利益的增进，将更加取决于企业自身的管理水平的高低和经营的好坏，这对所有企业及其领导者都是严峻的考验。”这就要求企业管理要以生产经营为中心，以提高经济效益为目的，为企业的生存和发展而不懈地努力。为此，就要强化企业管理功能，做好各项专业管理工作。现在企业管理工作的侧重点有三条：

一是正确地决策。确定企业的战略目标、方针、策略，这是关系企业全局、关系到企业生存和发展的重大问题。

二是有效地组织。企业经营目标确定后，就要运用组织手段，把生产经营活动的各项工作、各个环节组织起来，形成有机的体系，保证目标的实现。

三是全面地控制。对实现目标的过程的全部活动，都要及时掌握动态，发现问题，迅速解决，保证目标的实现。

以上三方面是密切配合的，需要形成系统，以发挥专业管理的整体功能。为此，就需要加强企业管理的基础工作，这是为实现企业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。

3、企业管理基础工作的内容要增加，水平要提高，手段要先进。

目前企业管理的基础工作，基本上是在原来生产型管理的基础上建立起来的，很不健全，很不完善。突出表现在对外部环境的反应很慢，处理问题的工作效率很低，综合经济效益很差。为了改变这种状况，对企业管理基础工作，就提出了新的具体的要求。即：

内容要增加。原来在生产型管理的情况下，基础工作有六项内容：即标准化工作、定额工作、计量工作、信息工作、以责任制为核心的规章制度、基础教育。这种概括是对的，但具体内容