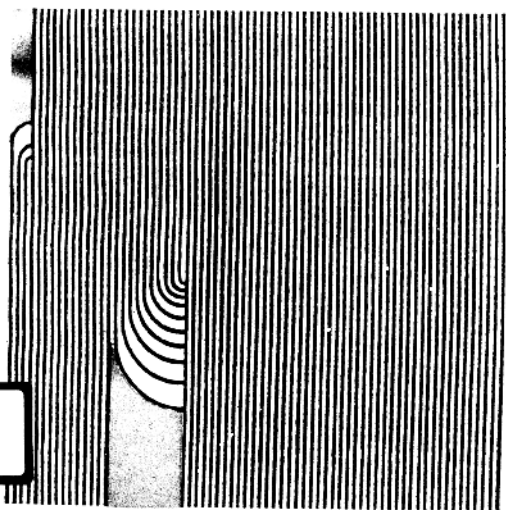


# 現代 企業基礎管理

XIANDAIQIYEJICHUGUANLI

主編 張玉清 副主編 吳鳳華



# 《现代企业基础管理》

## 编写委员会

总 编	王德超		
副总编	耿敖齐	于 震	李涛洪
编 委	王德超	耿敖齐	于 震
	李涛洪	张玉清	吴凤皋
	李贵成	陈恒述	徐安国
	胡立坤	苏贯中	朱文斌
	唐 南	严德宏	何庆义
	周 瑶	殷建平	沙东明
	严德旭	王立凤	

主 编 张玉清

副主编 吴凤皋

---

## 前 言

管理水平的高低，管理方式的先进与落后，反映或代表着社会经济、政治和科学文化的发展水平。推行现代化管理是党中央作出的关于发展经济的一项战略措施。要实现工业现代化，必须首先实现企业管理现代化，这已被我国几十年社会主义经济建设的实践所证明。企业管理水平的高低，直接决定着一个企业的经济效益的高低和企业的生存与发展，特别在当前经济体制改革中，企业成为社会主义商品生产者和经营者后，显得尤为突出。向管理要市场、产品、技术、质量、效益，已成为从事经济管理工作的同志的共识。党的十一届三中全会以来，在企业管理方面我们做了大量工作，从抓企业整顿，推行厂长负责制、经济责任制到企业升级，都取得了一定的效果，推动和促进了经济发展。但是，当前的企业管理水平与经济发展速度和实现党中央提出的经济发展战略目标不相适应，急需进一步加强和提高。一个企业管理工作千头万绪，究竟从何抓起呢？多年来的实践证明，必须首先抓好企业管理基础工作，实现基础管理现代化。

基础管理现代化是新经济形势所提出的要求。我们过去

所强调的企业基础管理工作，无论是在内容上、要求上、方法上、结构上都不适应当前企业所面临的新的内外形势的需要。当前企业面临着五个转变，要从生产型转向生产经营型；速度型转向效益型；粗放经营型转向集约经营型；劳动密集型转向科技先导型；内向型经济转向内外向经济结合型。这就给企业管理特别是企业管理基础工作提出了新的要求。为了帮助大家了解、掌握企业管理基础工作现代化的基本原理、知识和要求，我们组织了一些经济理论工作者、企业中有实践经验的厂长和管理人员编写了这本《现代企业基础管理》。

《现代企业基础管理》一书，以有计划商品经济的理论为依据，从促进企业管理现代化和企业升级的要求出发，结合我国企业内部目前的管理要求，比较详细地论述了现代企业管理基础工作的标志、特点、内容，并对采用国际标准，加强定额管理，实现计量升级，开发管理信息系统，完善规章制度，加强基础教育、组织建设、思想政治工作等方面的科学知识和工作要求，作了系统介绍。这本书既可作为从事企业管理人员的工具书，也可作为企业管理干部岗位培训教材。

《现代企业基础管理》

编写委员会

1990.12



<b>第四章 定额工作</b>	( 117 )
第一节 定额工作概述	( 117 )
第二节 劳动定额	( 119 )
第三节 物资定额	( 147 )
第四节 能源消耗定额	( 168 )
第五节 资金定额	( 174 )
<b>第五章 计量工作</b>	( 196 )
第一节 计量工作概述	( 196 )
第二节 计量工作的作用	( 198 )
第三节 计量工作的任务	( 205 )
第四节 企业计量管理	( 212 )
第五节 计量工作现状和计量技术的发展趋向	( 235 )
<b>第六章 原始记录与信息管理</b>	( 242 )
第一节 原始记录	( 242 )
第二节 现代企业信息	( 250 )
第三节 信息管理现代化	( 271 )
<b>第七章 基础教育</b>	( 283 )
第一节 基础教育的特点及其重要作用	( 283 )
第二节 基础教育的方针、任务和内容	( 288 )
第三节 基础教育的形式与管理	( 297 )
<b>第八章 班组建设</b>	( 305 )
第一节 班组建设的意义和作用	( 305 )
第二节 班组的责权利	( 311 )
第三节 班组生产管理	( 314 )
第四节 班组设备及工具管理	( 334 )

第五节	班组的社会主义劳动竞赛及经济责任制	( 340 )
第六节	班组建设	( 349 )
<b>第九章</b>	<b>思想政治工作</b>	<b>( 359 )</b>
第一节	企业思想政治工作的地位与作用	( 359 )
第二节	企业思想政治工作的原则	( 363 )
第三节	企业思想政治工作的内容	( 371 )
第四节	企业思想政治工作对象及其思想状况	( 388 )
第五节	企业思想政治工作的方式方法	( 399 )
编后记		( 413 )

# 第一章 企业管理基础工作概述

管理是一门科学。一切有人群、有组织、有目的的人类社会实践都离不开管理。企业管理的任务是对企业的生产经营活动进行计划、组织、指挥、监督和调节等等。企业管理基础工作是企业管理的重要组成部分。40多年来，我国企业管理的实践揭示出一条规律：凡是企业管理基础工作搞得好的时候，管理就正常，生产就发展；凡是管理基础工作不扎实，管理就混乱，生产就衰退。一个企业管理水平高低，在很大程度上取决于管理基础工作的好坏。企业管理职能的发挥，必须以各项基础工作为前提条件。在当前有计划的商品经济体制下，如何进一步深化和发展我国的企业管理基础工作，是我们面临的一项新任务。

## 第一节 企业基础管理的含义、范围、标志

实现工业现代化，必须相应实现管理现代化。实现管理现代化，首先必须抓基础管理水平的提高。从资本主义国家企业管理发展过程来看，19世纪泰勒等人创建了科学管理，进行了方法研究、时间研究、标准化操作法研究，推行以标准化为核心的管理方法。以后随着技术进步，商品经济的发展，市场的扩大，竞争的激烈，经营问题的提出，企业管理在近几十年内进入一个新的阶段，与整个企业管理的发展相适应，基础工作的内容也随之发展提高。



## 一、基础管理的含义

基础管理是指发生在生产经营活动中，在科学实践中形成的各项综合性、专业性的企业管理的基础工作。它和各项专业管理（如计划管理、财务管理、生产管理、质量管理、成本管理等）是互为条件，互相促进的关系。一方面，各项专业管理都存在基础工作；另一方面，企业管理基础工作又是各项专业管理的起点，经常为专业管理创造前提条件，提供资料依据，对各项专业管理起约束、监督和促进作用。它既有被动服务的功能，又有能动的积极推动功能。因此，我们可以从理论上把企业管理基础工作的含义概括为：企业管理基础工作是为实现企业的经营目标和有效地执行各项管理职能，提供资料依据，基本手段、前提条件的工作。具体说来，它包括以下四个方面：

1. 是组织企业生产经营活动的资料依据。它包括企业内部和外部资料。如计量工作能提供企业内部量的资料，信息管理能提供企业内外部资料，便于进行管理分析、决策等。

2. 能为企业行则有方、动则有规提供共同准则。如标准化工作、规章制度的制订与贯彻执行。

3. 是企业管理的基本手段。如各种定额为控制企业各项活动提出了量的要求和标准，计量工作对企业各项活动进行了监督和检验。

4. 是企业管理的保证条件。企业管理说到底是为保证企业产、供、销活动的正常进行而对人、财、物所进行的管理，而管理的核心是人，执行管理的基础是班组。搞好企业

的基础教育，加强职工思想政治工作和强化班组建设，就为企业管理提供了保证条件。

从以上含义中我们可以看出，基础管理是为了实现企业经营目标和有效地执行各项管理职能所做的一项基本工作，它处在各项专业管理之中，在专业管理中发挥多种功能。这是一项经常性的具体工作。

## 二、基础管理的范围

### 1. 建立现代管理基础工作的基本思路

首先，现代管理基础工作是为实现现代管理的经营目标和管理职能服务的，因此，只有用系统的理论研究建立企业的现代化管理体系，才能提出相应的基础工作。

例如，从企业的组织建设来看，大体分为七个步骤：

(1) 分析环境，提出组织目标；

(2) 提出组织所具有的职能和职能结构；

(3) 确定管理层次和管理部门，即组织结构，表明它们之间的相互关系和在组织中的地位，建立管理体制。

(4) 确定工作流程。包括管理流程、根据管理流程制定工作标准；

(5) 职务设计——定岗位，定员，与管理程序结合在一起设计责权结构，建立岗位责任制；

(6) 人员配备；

(7) 管理方法设计，包括控制、协调、监督等，建立相应的规章制度和管理信息系统。

每一项专业管理也要从目标出发，根据职能的要求，由上而下作系统分析，提出相应的基础工作。

其次，要进行协调。管理基础工作各个部分之间是密切相关的，这就有一个协调问题，既要考虑纵横之间的衔接，又要考虑它们之间水平的一致。这样才能使基础管理形成整体功能。

再次，要规范化。经过以上系统分析和协调以后，要把所需的基础工作相对固定下来，形成各种标准，使基础管理工作标准化、程序化、制度化，这样企业的生产经营活动才能有条不紊地进行。

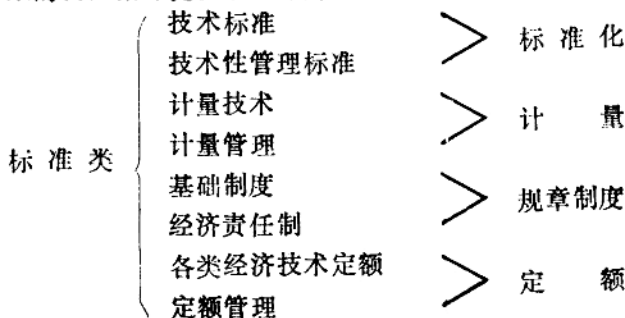
## 2. 基础管理的内容

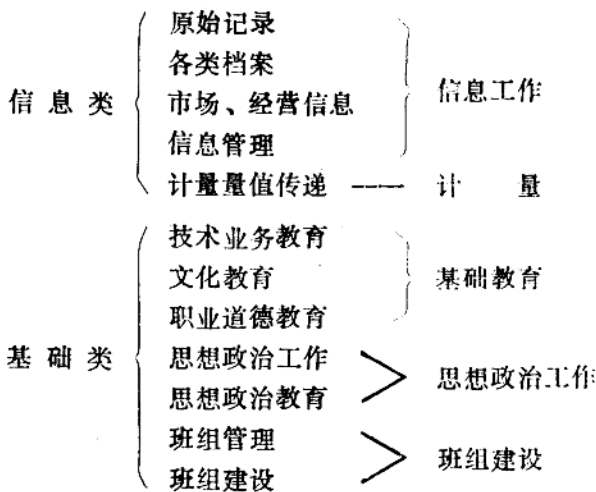
人们常说，万丈高楼平地起。盖房首先要有坚实的地基，办企业、抓企业管理也不例外，同样也必须从基础工作抓起。但是，抓基础工作一定要从实际出发，正象高楼大厦和平房小屋对地基的要求各有区别一样，不同行业、不同生产规模、不同技术装备、不同管理水平企业，以及在各个不同的经济时期实行不同的经济管理体制，对于企业管理基础工作的要求是不尽相同的。然而普遍性寓于特殊性之中，尽管每个企业都有其个性，但就企业同是经济组织这一共同规律来说，对基础管理的要求又有其共性，特别是工业企业其共性特征更为明显，所不同的是其实行的深度和广度有所不同。就当前来说，工业企业的基础管理工作主要包括：标准化工作、计量工作、定额工作、信息工作、以经济责任制为核心的各项规章制度、基础教育、班组建设，思想政治工作等八个方面。它们互相联系、相互依存、融为一体，不可分割。在工业企业管理中，标准化是企业各项工作的准则；计量工作是企业管理的手段和依据；定额工作是企业管理的基础；信息工作是企业管理的表现形式；规章制度是企业各项

工作顺利进行的保证，基础教育是各项工作的开展的前提，思想政治工作是各项工作的开展的根本，班组建设是企业各项措施得以贯彻执行的基本条件。这种对基础管理工作内容的概括，无论在科学管理或现代化管理的情况下都是适用的，当然在具体内容上并不完全一样，现代管理基础工作的内容将随着企业管理现代化的发展过程逐步充实、深化、扩展和更新。

### 3. 基础管理结构

从基础管理的各项工作的地位和作用来看，上述管理基础工作是成体系的，大致可分为三个体系详见图表1—1。标准体系：包括标准化工作、计量工作、定额工作、规章制度。信息体系：包括计量工作、信息工作。基础体系：包括基础教育、班组建设、思想政治工作。其中标准化体系是现代企业管理体系运行的基本依据，信息体系是现代企业管理体系的运行枢纽和监控手段，基础体系起着执行标准、提供内部信息源、执行计划、决策、推动企业管理体系运转及运转的动力作用。以上三个部分的协调组合，就为现代企业管理体系的良性循环提供了良好的条件。





图表 1—1

### 三、基础管理的标志

#### 1. 基础管理的产生和发展

基础管理作为企业管理中一项专门问题的提出，是我国所特有的。这并不是说国外企业管理不强调或不重视企业管理基础工作，而是国外企业早在科学管理阶段就已形成比较系统、比较规范的基础工作体系，并已长期坚持下来。而我国企业由于整个工业发展起步较迟，加之长期以来处在产品经济时代，每个企业自身建设比较差，发展又成跳跃式前进，因此这项工作的基础不够扎实。

我国企业管理基础工作，从建国以来大体经历了五个阶段。

初创建阶段，时间在建国初三年恢复时期和“一五”计

划期间。这一时期企业管理主要学习苏联经验，提出和开展了严格的责任制度；加强以作业计划为中心的计划管理；加强以提高产品质量为中心的技术管理；加强以定额为中心的劳动管理；加强以成本核算为中心的财务管理等，使我国企业逐步走向科学管理轨道。当时虽然没有明确提出搞好企业管理基础工作问题，但实际上，在进行上述管理建设过程中，都着重进行了基础工作的建设。

曲折发展阶段，时间是从1958年到1965年期间。这一阶段也是我国工业发展的曲折阶段。由于“左”的思想影响，企业工作也出现了一些失误。如：计划上的高指标；生产上求数量、追速度、不顾质量、不讲经济效益；领导方法上的大呼隆、瞎指挥；管理上削弱专业管理，否定规章制度；分配上否定按劳分配，提倡平均主义等等，这些都对刚刚建立起来的一系列科学管理方法带来严重破坏，使许多好的基础工作流产。1961年9月，中共中央提出“调整、巩固、充实、提高”八字方针，及时颁发了《国营工业企业工作条例（草案）》（简称17条），并根据这个条例要求进行了企业管理的整顿，特别提出了加强企业管理基础工作，这也是把我国企业管理中一些专业管理的基础工作作为一个独立体系划分出来的标志。当时，首先是查定生产能力，整顿质量标准 and 工艺纪律，修定各类标准，健全原始记录和计量工作，建立和健全各项规章制度。之后又在全国范围内推行大庆“三基”工作经验，即基层建设、基础工作、基本功训练，这使企业管理基础工作得以恢复和进一步发展，也使企业管理得到了加强。

彻底否定和破坏阶段，时间是文革10年期间。我国经济

工作受到严重破坏，企业管理荡然无存，基础工作被全盘否定。直到粉碎“四人帮”以后，它又在工业学大庆中逐渐恢复。

整顿提高阶段，时间是党的十一届三中全会到十二届三中全会之前期间。这一阶段，我国进入了社会主义现代化建设的新时期，党的中心工作逐渐转移到社会主义现代化建设上来，在经济战线上提出和贯彻了“调整、改革、整顿、提高”的方针。企业管理的问题逐步受到重视和提上议事日程，同时注意对国外现代企业管理经验的了解研究和学习，进行有选择地推广应用。据此，1982年中共中央、国务院颁发了《关于国营工业企业进行全面整顿的决定》，全国企业分期分批地开展以提高经济效益为中心，以健全管理基础工作为主要内容的整顿工作，完善了经济责任制，加强了劳动纪律，整顿了劳动组织，建设了领导班子，从而使企业管理基础工作提高到了一个新的水平。

向现代化发展阶段，时间是党的十二届三中全会至今。党的十二届三中全会通过的《经济体制改革的决定》提出了“有计划的商品经济”理论，“增强企业活力是经济体制改革的中心环节”，要使企业真正成为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，具有自我改造和自我发展的能力，成为具有一定权利和义务的法人”。这样企业就要从过去单一的计划经济条件下的企业模式，转变为有计划商品经济条件下的企业模式，企业管理也相应地要“变型”，即从生产型转变为生产经营型。正是在这种形势下，原国家经委在总结前几年进行管理现代化试点经验的基础上，于1986年3月颁发了《企业管理

现代化纲要》(草案),提出了推行企业管理现代化的方向、目标和任务,对管理基础工作的现代化提出要求。这标志着我国企业管理基础工作开始进入现代化阶段。同时,又开展了以促使企业全面上水平登台阶的企业升级工作,一方面从产品质量、物耗水平、经济效益三个牵动企业全局的方面进行硬指标考核,另一方面又从企业的“软件”方面进行全面的检查,促使企业从自身管理、发展等方面真正加强。而这个“软件”的主要方面就是全面检查考核企业管理基础工作的扎实性、系统性、规范性,这就使企业管理基础工作真正向现代化迈进。

## 2. 我国企业管理基础工作面临的任务和现状

企业管理基础工作是为提高企业管理水平服务的,即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、前提条件的一项不可缺少的工作。经济管理体制变化了,企业管理水平也要随之提高,那么对企业管理基础工作的任务也提出了更新更高的要求。

按照《企业管理现代化纲要》的要求,根据企业发展的需要,当前企业管理现代化的总目标是:

(1) 正确运用国家赋予的经营管理自主权,按照现代化管理的思想原则,基本完成企业内部适应外部要求的配套改革,不同程度地建立起使生产经营各个环节形成良性循环的社会主义现代化管理体系,适应国内外市场的有较强竞争力的现代化企业。

(2) 努力使企业在经营管理上,主要产品的质量上,物质消耗水平上,经济效益上达到70年代末、80年代初中期的国际先进水平。



要实现以上企业管理现代化的总目标，企业管理基础工作首先要相应地现代化，为实现总目标打下基础。但是，纵观我国企业目前现状，从总体上说，企业管理基础工作的水平明显不适应这一要求。如：信息获取方法局限性大、量值传递不快，信息处理水平不高，技术标准老化，起点不高，工作标准僵化，效率不高；计量检测水平不高、不全，定额水平较低且不全、执行不广不深；规章制度定而不执行；职工文化水平、业务水平、技术水平不高，基础教育薄弱，班组建设流于形式，重视不够；思想政治工作武器运用不够，方法单一化等问题还普遍存在。这些都直接影响和阻碍着企业的转轨变型和企业管理现代化总目标的实现。就是我国工业基础较好的沿海省份中，据抽查的1839家企业的结果表明，企业管理基础工作达不到现代化管理要求的占多数。其中原始记录齐全的占43%，定额比较齐全的占52%，计量水平平均不足二级，标准化工作水平平均三级，信息工作较好的只占21%。由此可见，企业管理基础工作离现代化的需要还有相当大的距离，这个距离突出表现在四个方面：

(1) 指导思想不适应。

在过去国家直接经营企业的情况下，企业只搞生产，保证完成国家计划，指导思想必然是“等”“靠”“要”，重视物的作用，忽视人的因素。改革后，企业走向自主经营、自负盈亏，保证国家计划合同任务，指导思想必然是保证市场要求，努力发展生产，以谋求企业的生存和发展，不仅重视物的作用，更重视人的因素。显然，指导思想的转变，对基础工作就产生了新的要求。

(2) 内容不适应。