

QIYE GUANLI JICHU GONGZUO

企业管理基础工作

经济管理知识读物



江苏人民出版社

企业管理基础工作

叶冰 编写

江苏人民出版社出版

江苏省新华书店发行 淮阴新华印刷厂印刷

开本 787×1092 毫米 1/32 印张 6.875 字数 144,700

1985 年 11 月第 1 版 1985 年 11 月第 1 次印刷

印数 1-18,000 册

书号: 4100·063 定价: 1.10 元

责任编辑 高怀

前 言

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和发展起来的。我国的企业管理基础工作历来是比较薄弱的。这是影响我国企业经济效益不能迅速提高的根本原因之一。三十多年来，我国企业管理的实践证明，一个企业要搞好经营管理，取得良好的经济效益，没有扎实的基础工作是不可能的。所以，基础工作的好差，从微观方面来说，将直接关系到企业的发展前途；从宏观方面来说，将影响到国家“四化”建设的进程。因此，加强管理基础工作，必须引起当前企业界和管理经济理论家的普遍重视。

企业管理基础工作范围很广，内容丰富，它涉及到自然科学和社会科学；它不仅吸取了传统管理中部分成功的理论和方法，同时更重视现代科学管理的理论和方法。因为它涉及到厂矿企业生产经营管理的整个过程，如生产、技术、销售、财务等各个方面，加以基础工作的内容又是随着现代化生产的发展而不断发展的，这就给本书的编写带来了一定的难度。因而我们这里只能从现有企业的实际出发，以实用为主，着重介绍标准化、定额、计量、信息、规章制度、基础教育等六项基础工作的内容和方法。同时，把与管理基础工作有着内在联系的传统管理和现代化管理理论作一些必要的阐述，为工矿企业和乡镇工业企业，提供一本学习参考书。

全书的编写：定额工作一章由黄润生、倪成兴、方绿堤等同志参加编写的，张润同志为基础教育这章提供了初稿，马国柱、徐永林同志为本书从内容到文字作了必要的润色和加工，在此谨致谢忱！

限于本人水平有限，知识不足，编写这本小册子只能作为引玉之砖。疏漏不当之处，诚望读者给予批评指正。

叶 冰

一九八四年七月

目 录

| | | |
|------------|-------------------------|-----------|
| 第一章 | 企业管理基础工作概述 | (1) |
| 第一节 | 企业管理基础工作的概念及其历史发展 | ...(1) |
| 第二节 | 企业管理基础工作的重要性 | ...(7) |
| 第三节 | 企业管理基础工作的特点 | ...(11) |
| 第四节 | 企业管理基础工作的内容和结构 | ...(14) |
| 第二章 | 标准化工作 | (21) |
| 第一节 | 标准化的基本概念 | ...(21) |
| 第二节 | 标准化在工业企业管理中的地位和作用 | ...(27) |
| 第三节 | 工业企业标准化的主要内容 | ...(31) |
| 第四节 | 认真推行企业标准化工作 | ...(48) |
| 第三章 | 定额工作 | (54) |
| 第一节 | 定额和定额的作用 | ...(54) |
| 第二节 | 定额的种类和制订方法 | ...(57) |
| 第三节 | 定额的管理、执行和分析 | ...(87) |
| 第四章 | 计量工作 | (93) |
| 第一节 | 计量的定义 | ...(93) |
| 第二节 | 计量的重要作用 | ...(100) |
| 第三节 | 计量的内容和分类 | ...(106) |
| 第四节 | 加强企业计量工作的措施 | ...(120) |
| 第五章 | 信息工作 | (127) |
| 第一节 | 信息的基本概念 | ...(127) |

| | | |
|------------|-----------------------------|--------------|
| 第二节 | 信息在管理中的地位和作用 | (130) |
| 第三节 | 信息与信息系统分类 | (134) |
| 第四节 | 信息处理的内容和要求 | (142) |
| 第五节 | 建立和健全信息系统 | (147) |
| 第六章 | 以责任制为核心的规章制度 | (160) |
| 第一节 | 规章制度的性质与作用 | (160) |
| 第二节 | 规章制度制订的要求 | (163) |
| 第三节 | 规章制度的种类和内容 | (165) |
| 第四节 | 怎样健全与完善规章制度 | (177) |
| 第七章 | 基础教育 | (181) |
| 第一节 | 基础教育的含义和作用 | (181) |
| 第二节 | 基础教育的内容 | (184) |
| 第三节 | 基础教育的形式 | (192) |
| 第四节 | 加强基础教育的措施 | (195) |
| 第八章 | 搞好企业管理基础工作的途径 | (201) |
| 第一节 | 加强基础工作建设, 适应形势要求 | (201) |
| 第二节 | 分别不同状况, 改进管理基础工作 | (203) |
| 第三节 | 必须解决的几个具体问题和其他注意事项 | (207) |

第一章 企业管理基础工作概述

第一节 企业管理基础工作的 概念及其历史发展

一、企业管理基础工作的概念

企业管理基础工作，作为一个专门问题突出出来加以强调，是我国企业管理在长期实践中，吸取了正反两方面的经验后形成的，它具有我们中国的特色。现在我国企业界对此已十分重视，并开始进行系统的研究。这对于建立和健全我国的管理科学体系，开创社会主义现代化建设的新局面，具有十分重要的意义。

什么是企业管理基础工作？

企业管理基础工作，就其具体范围和内容来说，国外企业管理中也大都存在，并形成了科学的概念和系统的方法。如泰罗和吉尔布雷斯从十九世纪就致力于工厂生产的时间研究和动作研究，推行了以标准化为核心的管理方法，开拓了科学管理的新天地。但把各项管理基础工作从企业管理工作中汇总独立出来，作为一个专门问题研究和重点进行建设，则是我们在创建具有中国特色的管理体系上的一个新发展。

企业内部包含企业基础工作和企业管理基础工作两类不同范畴的基础性工作。但在一般的讨论中常常将它们混淆在

一起，实际上它们之间有广义与狭义之分，企业基础工作包括内容比较广泛，六十年代中习惯称之为“三基”工作。所谓“三基”就是基础工作、基层班组建设、基本功。但从理论上严格讲“三基”还不能完全概括企业的全部基础工作，这从图1—1中可以看出：

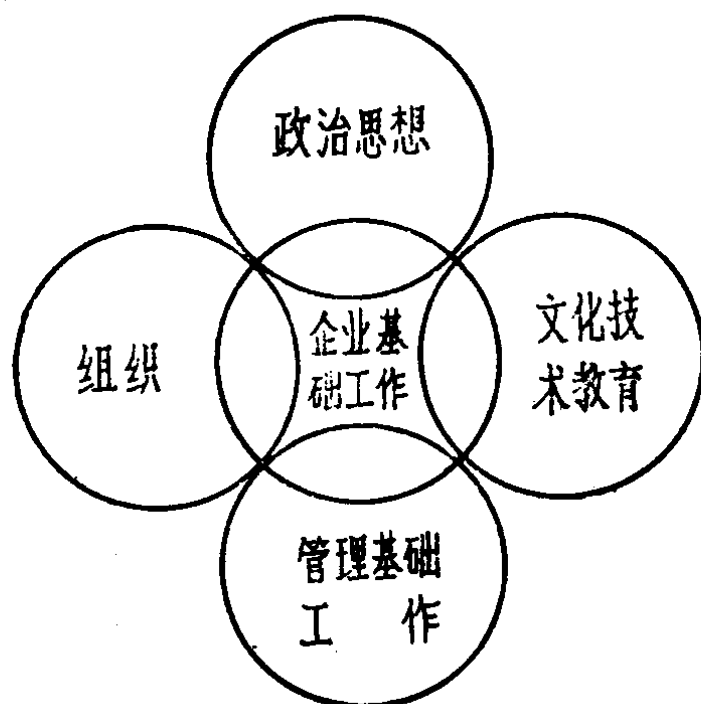


图1—1

由上图可见，实际上企业基础工作涉及企业内部政治思想、组织、文化技术教育等方面的基础工作。企业管理基础工作则是有一定范围和界限，它是指工矿企业经营活动过程中各项专业管理方面所必须具有带共同性的基础工作，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，它是整个企业现代化管理工作中的一个十分重要的组成部分。

企业管理基础工作，是我国六十年代就使用的术语。这个名词可能绝大多数企业管理工作者都是知道的，但一涉及到它的精确含义，就往往产生不同的看法，这也是长期来影

响管理基础工作水平全面提高的一个因素。目前比较一致的认识是：（1）管理基础工作是体现和反映企业生产、技术、经营管理活动中存在的客观标准和依据，是一项科学性的工作；（2）它是涉及企业内部面广量大的数据资料反映和处理，是一项群众性的工作；（3）它是企业各项专业管理机构日常工作的重要内容，是各项专业管理中一些最基本的、必不可少的经常性的具体业务工作；（4）它不是某项专业管理的内容，而是各项专业管理的基础，是一项综合性的工作。从以上几方面描述中，归纳起来就可以使我们对企业管理基础工作，得出这样一个结论：企业管理基础工作，是企业生产经营活动中，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必不可少的经常性工作。这一定义，一方面清楚地说明了企业管理基础工作服务的对象，它是为企业经营目标服务，它与发挥管理职能的各项专业管理和综合管理之间，具有相互依存的密切关系，即各项专业管理中的业务职能如计划、决策、组织、指挥、控制、协调、激励、革新等过程，都必须依赖管理基础工作。而管理基础工作，也只有和业务职能工作相结合，为专业管理服务，才能发挥其应有的作用，他们之间的关系如图1—2所示。

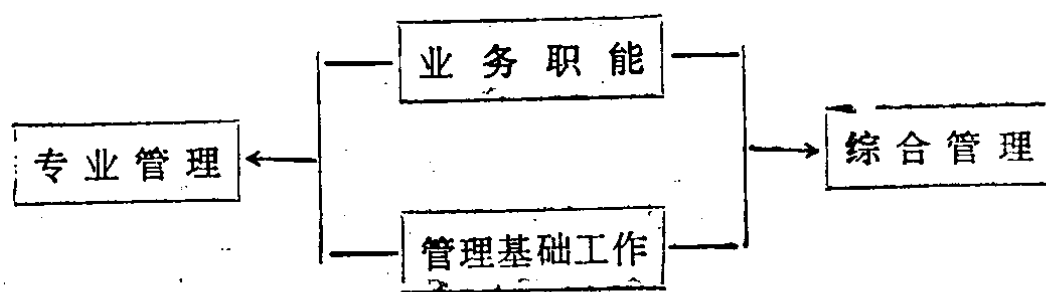


图1—2

另一方面也说明管理基础工作在管理工作中的重要地位，它已从过去我们认为仅仅提供资料数据的陈旧概念中，增添了全新的含义。它是企业各项管理中最基本的、必不可少的基础业务工作。从范围上说，企业内部的工作面有多大，企业管理的基础工作面也就有多大，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、企业管理基础工作的历史发展

建国三十多年来，我国企业管理中的各项管理基础工作是在曲折反复的过程中发展的。它经历的过程，大致可分以下几个阶段

1. 建立阶段

这主要是三年恢复和“一五”计划时期，开始建立我国的管理基础工作。

这一时期在我国工业中先后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。在部分企业中开始建立严格的责任制，培养了一批熟悉业务人员，基本上适应了各项专业管理的要求。并在这基础上提出了以加强生产作业计划为中心的 plan 管理，以提高产品质量为中心的技术管理，以加强劳动定额为中心的劳动管理，以加强成本核算为中心的财务管理，使我国工矿企业管理开始走向科学管理的轨道。当时虽然没有提出专门加强企业管理基础工作问题，但实际上在工作过程中都着重进行了管理基础的建设，这为我国工矿企业管理建立了必要的科学管理基础。

2. 冲击阶段

这主要是1958年前后所谓“大跃进”时期。这时期的特点是在“左”的指导思想影响下，经济工作中出现浮夸冒进、高指标、瞎指挥，使建立起来的企业管理基础工作受到严重冲击。如高指标脱离了平均先进定额，瞎指挥干扰了科学管理，废弛了责任制，否定了规章制度。其他如违反客观规律地提出什么“大破大立”、“人有多大胆，地有多大产”等口号，不顾设备维护保养，不讲经济效果。这些都使“一五”期间建立起来的科学管理及基础工作遭到了冲击和削弱。

3. 恢复阶段

这主要是1962年前后三年调整和“二五”后期时间。党中央提出了“调整、巩固、充实、提高”的八字方针，并总结经验，颁发了“工业七十条”，加强管理基础工作也是在这次整顿中开始明确提出来的。在这次恢复中进行了生产能力查定，整顿了质量标准，加强定员管理，恢复修订各类定额和原始记录，建立计量工作，并以党委领导下的厂长负责制为核心建立和健全了各项责任制度。在这次恢复工作中，由于党中央的重视，由于经济部门广大职工的努力，加上冲击的时间还不长，老的专业人员和资料还在，所以管理基础恢复比较顺利，并有所发展。

4. 破坏阶段

这主要是从1966年至1976年的十年动乱时期。这一时期中由于林彪、“四人帮”反革命集团推行极左路线，不仅对国家的政治生活和经济生活造成了严重的破坏，也使管理基础工作受到了严重的破坏。如煽动无政府主义，否定了科学管理，管理机构被裁并撤销，部分领导被打倒或靠边站，专业

管理人员被下放劳动，并以“管、卡、压”的罪名，否定了一切规章制度。甚至有人提出要“建立三无的工厂”、“不做吨位的奴隶”等取消管理基础工作的口号。在这场整个企业管理及其管理基础工作遭到灾难性的破坏中，造成的最大恶果是：摧毁了一代管理人才，造成企业管理基础工作的倒退。

5. 重建阶段

即粉碎“四人帮”以来，开始医治十年动乱造成的破坏，重新建设和恢复企业管理及其管理基础工作，特别是三中全会后，党中央将全国工作重点转到社会主义现代化建设上来，在经济战线上提出和贯彻“调整、改革、整顿、提高”八字方针，企业管理工作得到了重视，企业管理理论和方法有了新的发展。与此同时随着企业进入建设性的全面整顿，也使企业管理基础工作，开始在科学管理的轨道上前进。这一可喜的变化，为探索一条具有中国特色的企业管理道路，作出了良好的开端。

通过以上历史的回顾，我国在管理基础工作上的经验是丰富的，教训是深刻的。从曲折发展的过程中摸索到一条基本规律：管理基础工作的完善程度，直接关系到企业生存和发展，直接关系到经济效益的好坏，要加强科学管理和提高企业管理水平，必须首先加强管理基础工作。什么时候，什么地方削弱管理基础工作，管理水平必然下降，经济效益也就差；什么时候，什么地方重视管理基础工作，就能很快改变面貌。从我国一些管理比较先进的企业中看，它们之所以先进就是由于它们的管理基础工作扎实。同时也说明：企业要搞好生产，提高经济效益，没有坚实的管理基础工作是不可能的，即使一时搞上去，也是难以巩固和发展的。

第二节 企业管理基础工作的重要性

企业管理基础工作，是当前我国以提高经济效益为目标，进行企业全面整顿、加强企业管理所面临的一项重要工作，并已把它作为进行整顿时，提高企业素质须要抓好的重点工作之一。所以，加强管理基础工作，意义十分重大。

企业管理基础工作的重要性，主要表现在以下几方面：

一、加强企业管理基础工作，是企业管理发展的客观要求

企业管理基础工作，是企业生产经营活动正常进行的基本前提，是实现企业管理各项管理职能不可缺少的条件。企业的正常生产经营活动是依靠企业管理具有的计划、组织、指挥、控制、协调等基本职能。在社会化大生产的现代企业中，要充分发挥管理职能，保证生产经营活动和各项工作正常进行，没有扎实的管理基础工作，根本难以实现。如计划职能，它是反映企业内外各部门以及各环节之间的数量和有关比例的平衡关系，离开各项管理基础工作就失去科学的依据；组织、指挥职能是使企业内各部门、各单位、各工序之间互相配合，步调一致，紧密协作，协调发展，做到生产组织上连续和均衡性。如果没有各项定额、标准、统计数据、责任制和规章制度等管理基础工作，也就无法在企业内部建立起一个统一的、合理的、有效的管理指挥系统；控制职能是检查生产经营活动，及时发现与计划目标发生背离加以纠正的重要职能；控制的内容是广泛的，如果缺乏指标、标准、

计量、各种技术经济定额和各类信息等管理基础工作，就失去了控制的准绳和手段；协调是综合性的职能，它协调企业内部生产技术经济活动中出现的脱节和矛盾，使之达到合理和优化，也不能离开上述这些基础工作，否则，协调便寸步难行。这些都说明现代企业的生产经营活动，已不能凭借领导者的主观意志去任意支配，而必须有一套适应客观要求的科学管理办法。管理基础工作，在发挥企业管理职能和提高科学管理水平方面所起的决定性作用，是显而易见的。

二、加强企业管理基础工作，是提高企业素质、提高经济效益的重要保证

随着企业由生产型向生产经营型的转变，企业必须转移到以提高经济效益为中心的轨道上来，努力改善经营管理素质。而管理基础工作，在这个新的转变中，将发挥着关键作用。企业在向生产经营型转变中关键在决策，要作出正确的决策，需依赖完整而准确的数据、可靠的技术和经济情报等管理基础工作；企业要提高经济效益，全面经济核算是重要手段。而经济核算又必须有扎实的各类技术经济定额、指标、计划价格、原始记录、计量与统计数据等管理基础工作作为依据。由此可见，提高企业素质，改善经营管理，促进经济效益的提高，都必须有坚实的企业管理基础工作。

三、加强企业管理基础工作，是巩固企业整顿成果，改善人员素质、改革分配制度，贯彻按劳分配原则的科学依据

几年来，在企业全面整顿中，不少企业由于定额定员、岗

位责任制、原始记录与统计数据等管理基础工作不健全，加上相当一部分干部和工人政治技术基础素质较差，不仅给企业整顿带来一定的困难，而且影响企业整顿成果的巩固。因此，建立和健全管理基础工作，是巩固企业整顿成果，改善人员素质所必需的。

在经济体制改革中，也遇到同样情况。如在正确解决国家、企业、个人三者之间关系中，迫切需要一系列精确数据作为计算依据，以便合理研究留利水平，解决国家对企业的分配关系；在解决企业内部分配，贯彻按劳分配原则时，就要完善企业内部的经济责任制，逐步改革工资奖励制度。所有这些工作，如果没有扎实的企业管理基础工作，是难以进行的。

四、加强企业管理基础工作，是工业战线在开创社会主义建设新局面中的重要措施

党中央十二大提出了本世纪末工农业总产值翻两番的宏伟目标，要求前十年主要是打基础，积蓄力量，创造条件，以保证后十年的经济振兴。作为社会主义的工业企业，如何按照现代化管理的要求，搞好企业管理的基础工作，为四化建设开创新局面。

要开创新局面，企业必须迅速以提高经济效益为目标，在管理转型、提高企业经营管理素质、技术素质等方面作出努力，以尽量少的活劳动量和物质消耗，生产出更多的符合社会需要的产品，创造更好的经济效益。要实现这一要求就必须加强管理基础工作，只有扎扎实实地健全企业内部人员、劳动、物资、设备、能源、资金、费用等方面的定额管理，下工夫抓好计量工作，加强企业原始记录和统计工作，并在此

基础上推行“四全”管理，即全面的经济核算，全面的人事劳动管理，全面的计划管理，全面的质量管理，才能真正达到少浪费、挖潜力、降成本、增效益的目的。

总之，工业企业在开创社会主义四化建设的新局面中，一要靠改革，二要靠技术进步，三要靠科学管理，才能使工业生产迅速发展。要做到以上三条，都必须加强管理基础工作，使管理基础工作的建设，适应“转轨”、“变型”的要求，适应技术进步的要求，适应经济体制改革的要求。

五、加强管理基础工作，是提高企业现代化管理水平 的有效途径

当前，我国企业管理水平总的来说，仍然比较低，工业管理状况离现代化还相当远，这同新形势的要求是很不适应的。如不迅速改变，对“四化”建设、国民经济的发展，就会带来很大的影响。加强管理基础工作，就为科学管理打下坚实的基础，为实现管理现代化创造了条件。

管理现代化就是运用先进的科学的管理方法和 管理技术，对企业生产经营活动进行有效的管理，实现管理组织、管理方法、管理手段等的现代化。如运用电子计算机进行管理，需要齐全的依据，准确的数据和资料编程序 and 进行信息的反馈处理工作。至于系统工程、价值工程、目标管理等管理现代化方法，更离不开信息、计量、定额、价格和各项规章制度等基础工作。因此，要提高管理水平，推行现代化管理方法，必须围绕工作程序化、标准化、数量化、信息化的要求，逐步提高，循序渐进地加强管理基础工作。没有这些基础工作，再先进的管理方法和技术也无法利用和推行，即使引进电子计算

机等先进手段,也只能带来管理上的紊乱。所以,可以这样说,管理基础工作是我国工业企业实现向科学管理过渡和现代化管理迈进必不可少的起步工作。

综上所述,可见加强企业管理基础工作,并不是权宜之计,建国三十六年来企业管理正反两方面经验说明,它既是提高我国工业企业管理水平,发挥各项专业管理职能的一项十分重要的前提性工作;又是我国工业企业实现管理现代化的唯一有效的途径。

第三节 企业管理基础工作的特点

为了有利于我们从理论上指导和实践中加强企业管理基础工作,还必须进一步了解和研究企业管理基础工作的一些特点。

企业管理基础工作的特点,也是说法不一,有人提出科学性、客观性、群众性,有的还加上一个繁重性,这对不对呢?我们说这些都是管理科学所共同具有的特点,不能表达企业管理基础工作固有的特点。企业管理基础工作的特点,主要有以下五方面:

一、时间上的先行性

分析企业管理基础工作大部分内容,在工作程序上,它具有先行的特点,即它们必须建立在专业管理发挥职能之先。如基础教育、标准、定额、责任制等,均是各项专业管理的前提,缺乏这些基础,计划编制、经济核算等各项专业管理就无法展开工作;它成为搞好各项工作的前提,要做好各项管理工