

企业改革与发展丛书

企业管理 基础工作漫谈

主编 张盛国 隋连功 张文柱

沈 阳 出 版 社

责任编辑：杨松明

封面设计：孙铁男

责任校对：张 燕

企业管理基础工作漫谈

张盛国 隋连功 张文柱 主编

沈阳出版社出版发行

(沈阳市和平区十三纬路2段19号)

中共沈阳市委党校印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 字数 115千字

印张 5.875 印数 1—4200

1989年12月第1版 1989年12月第1次印刷

ISBN 7—80556—369—1/P·26 定价：2.20元

《企业改革与发展》丛书

编辑委员会

主 编：徐 侗

副主编：李生录 梁国春 张玉芳

编 委：（以姓氏笔划为序）

刘盛德 李生录 张玉芳 李寄秦 许 芳

金玉宇 徐 侗 梁国春 姜成林 贾海楼

隋连功 董 侠 褚震辉 戴文伯

编审组：梁国春 张玉芳 金玉宇 姜成林 李寄秦

刘盛德 董 侠

前 言

经历今年春夏之交波及全国许多城市的政治动乱和发生在首都北京的反革命暴乱之后，学习邓小平同志的重要讲话和党的十三届四中全会精神，使我们更加坚信，必须把党的十一届三中全会以来的路线、方针、政策认真贯彻下去，必须坚持“一个中心，两个基本点”的基本路线，即以经济建设为中心，坚持四项基本原则这个立国之本和坚持走改革开放这条强国富民之路。

十年的体制改革取得了举世瞩目的重大成就，改革正在向深层次发展着，但是路程依然坎坷不平，还需冲破前进道路上的重重难关去解决各种迎来的问题，开拓前进。

企业是社会主义经济的细胞，各种改革最终都要从企业的活力和经济效益中反映出来。因此，对企业的深化改革及其前景，是人们极为关注的。有鉴于此，在中共沈阳市委党校的主持下，汇聚校内外部分理论工作者和实际工作者，进行了大量的社会调查和科学研究，共同编著《企业改革与发展》丛书，从理论与实际的相结合上，对企业改革与发展中的有关问题进行了研讨，回答了许多人们关心的疑难问题。

本《丛书》编者们的的心愿是通过编写《丛书》，系统地研究沈阳的企业改革经验，以揭示企业改革与发展的某些规律。因为，沈阳是我国的重要工业基地，全市拥有280个大中型企业，立足于沈阳，探索沈阳企业改革的经验，对于深化企业改革会有积极意义。

本《丛书》紧密围绕企业管理基础工作，企业的领导体制、企业的人际关系、企业的分配问题、企业党组织的工作和

党的自身建设、企业共青团工作、企业领导思维等进行了多角度、多侧面的探讨。遵循历史、现实和未来一体化的原则，以企业改革历史回顾、现状剖析和发展预测为主线，进行了比较系统地论述。

本《丛书》是一套适合企业领导干部和企业中从事实际工作的同志阅读的通俗读物。对于理论工作者和高等院校的教学人员以及对企业改革与发展有研究兴趣的同志，也具有一定的参考价值。

《丛书》的作者与编者诚恳地期望得到读者的理解、支持、批评指正。

《企业改革与发展》丛书编委会

1989年6月于沈阳

目 录

一、高楼大厦从地起

- 企业管理基础工作概述…………… (1)
- (一) “基石”与管理基础工作…………… (1)
- (二) 管理基础工作的“万花筒”…………… (5)
- (三) 管理基础工作的“关系学”…………… (9)
- (四) 有法可依和有法必依…………… (11)

二、企业肌体的细胞

- 谈企业班组建设…………… (16)
- (一) 为有源头活水来…………… (16)
- (二) 麻雀虽小，五脏俱全…………… (19)
- (三) 在竞争的漩涡中…………… (21)
- (四) “洋厂长”的失误…………… (27)
- (五) 育人要育心…………… (33)

三、以规矩成方圆

- 谈企业制度工作…………… (41)
- (一) “无为而治”的秘诀…………… (41)
- (二) 从蜜蜂家族想到的…………… (44)
- (三) 王熙凤的管家术…………… (52)
- (四) 荀子“性恶说”的启示…………… (56)

四、无形的财富

——谈企业信息工作……………(60)

- (一) 金属银幕的问世……………(60)
- (二) 金丝鸟的“陷阱”……………(66)
- (三) 金钢石与石墨……………(73)

五、现代化管理的重要保证

——谈企业标准化工作……………(81)

- (一) 从“秦王扫六合”谈起……………(81)
- (二) 一个小厂的飞跃……………(86)
- (三) 让“差不多先生”走开……………(91)
- (四) 制天下之制为我之制……………(96)

六、劳动的尺度

——谈劳动和设备利用定额……………(100)

- (一) 由泰罗的试验引起的思考……………(100)
- (二) 吉尔布雷思夫妇动作研究的启迪……………(105)
- (三) 企业消肿的妙方……………(113)
- (四) “工欲善其事，必先利其器”……………(116)

七、控制物流的标准

——谈物资消耗、储备和流动资金定额……………(121)

- (一) 滴水成河，粒米成箩……………(121)
- (二) “兵马未到，粮草先行”……………(127)
- (三) 让企业的“血液”加速流动……………(131)

(四) 管理费用降低的奥妙·····(137)

八、企业生产经营的“眼睛”

——谈企业的计量工作·····(141)

(一) 没有计量，就没有科学·····(141)

(二) 一举成名的思索·····(144)

(三) 让“眼睛”闪光·····(152)

九、软件管理的核心

——谈职工培训·····(160)

(一) “一本万利”的投资·····(160)

(二) 管理界的三句名言·····(166)

(三) 一则耐人寻味的寓言·····(172)

一、高楼大厦从地起

——企业管理基础工作概述

一幢幢大厦拔地而起，使人一望，便产生雄伟、庄严、和谐之感。我们赞美大厦，不仅要赞美那高大笔直的身躯，也不但要赞美那耸入云天的屋脊，而更要赞美那托起亿万吨巨躯的基石。我们把企业管理工作比作为一幢宏伟的大厦，那么管理的基础工作就是它的“基石”。我国企业管理三十多年的实践经验揭示出一条规律：凡是企业管理基础工作搞得好的，管理就正常，生产就发展，反之，管理就混乱，生产就衰退。

(一) “基石”与管理基础工作

有这样一个寓言：一座大厦竣工了。最上层的砖瓦宣布“大厦竣工多亏我们。”埋在泥土中的基石听后生气地说：“那好，既然都是你们的功劳，我们现在就撤走。”说着便跑开，于是，整个大厦倒塌了。这篇短小的寓言，阐述了一个深刻的哲理：任何一项伟大的工程，无一不是建筑在“基石”基础上的。倘若没有“基石”，或“基石”不牢，那工程的伟大将不复存在。企业管理基础工作是企业在生产经营活动中，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工作。没有这一工作，或这一工作不完善，企业的管理将失去依据，管理的计划、组织、指挥、协调、监督等职能将无法实现，企业的生

产经营活动就无法正常进行。企业管理工作与企业管理基础工作之间的关系，恰似高楼大厦与基石不可分离的关系一样。为此，我们必须重视企业管理基础工作的建设，加强企业管理基础工作建设的必要性在于：

1、抓好企业管理基础工作是改善企业管理现状的需要。在“文化大革命”中，“四人帮”以批判“管、卡、压”为名，搞所谓“无制度工厂”，使企业管理基础遭到了严重破坏。粉碎“四人帮”以后，虽然我们在企业整顿、加强“三基”（基本建设、基础工作、基本功），搞企业升级工作中，促进了企业管理基础工作的发展，但是，至今企业管理基础工作仍然比较薄弱。据1983年末，京、津、沪三市的统计资料：上海市对1700个企业进行调查，有比较健全计量验收制度的只占26.8%；北京市对1216个企业调查，计量检测等基础工作整顿合格的只占46%；天津市对1300个企业调查，发现有24%的企业根本没有专职的检验机构。京、津、沪是我国工业基础工作比较好的大城市，他们的企业管理基础工作水平尚且如此，其他城市的企业管理基础工作水平就可想而知。时过6年，据中国科学技术研究所报道：我国大型企业设有情报机构的占12.8%，中小型企业设有情报机构的高达58%。大型企业每千人拥有情报人员1.7人；中小型企业每千人拥有情报人员2.7人。这个数字都低于机械工业《科技工作条例》（草案）中所规定的3%标准。在情报设施与服务方面，拥有检索工具的大企业占15.8%，有电脑打字机的占13.86%，有复印机的占61.89%，有计算机的占12.87%。可见除复印机外，绝大多数企业尚未有常用的情报设施和服务手段。从上述资料不难看出我国企业管理基础工作比较薄弱

的现实。为了改变这种现状，必须加强企业基础工作的建设。

2、抓好管理基础工作能为实现企业各项管理职能提供重要依据。企业进行经营决策，制定生产经营计划，都必须以企业内部和外部信息为依据。没有信息，或信息不全、不准确，就不能作出正确的决策和制定出符合客观实际的计划。而信息（如企业内部生产能力查定资料、劳动定额、物资消耗和储备定额、设备定额，以及其它技术资料 and 统计数据，企业外部市场情况、科技和同行业有关情况等）一般来说都是靠管理基础工作提供的。管理的基础工作，就是属于产生信息、收集信息、加工信息、传递信息的工作。正确地进行决策和编制计划，要靠基础工作提供依据，而在指挥、监督和控制过程中，也必须加强原始记录和统计分析等管理基础工作，以便及时进行信息传递和反馈，实现指挥、监督和控制职能。所以，管理基础工作是企业生产经营活动进行决策、计划、指挥、监督、控制等各项管理职能有效实施的重要依据。

3、抓好企业管理基础工作是落实经济责任制和贯彻按劳分配原则的重要条件。企业内部实行经济责任制，要制定先进而又合理的包干任务和指标，并层层分解，落实到车间、班组和有关科室，甚至到每个职工，并相应落实为履行经济责任所必需的权力，以及同经济责任相联系的经济利益，贯彻按劳分配原则。这就需要有管理的基础工作，为其提供数据，建立制度，确定考核和奖惩办法等，使推行经济责任制和贯彻按劳分配有客观标准可依，这就为经济责任制和按劳分配原则的有效实施提供了重要条件。

4、抓好企业管理基础工作是建立正常生产经营秩序的

重要环节。企业生产经营活动要有秩序地进行，就需要确立职工在生产经营活动中必须遵循的行为规范。这就不仅要建立各项规章制度，进行职工培训，加强职业道德建设，而且要搞好标准化工作、定额工作、计量工作等。使职工群众在生产经营活动中，有法可依，有标准可遵循，有行为规范，形成有机的统一整体。为此，要保证生产经营活动正常进行，必须首先加强基础工作的建设，它是不可缺少的一个重要环节。

5、抓好企业管理基础工作是实现管理科学化的前提。要提高企业管理水平，必须运用现代科学管理方法。如企业实行全面质量管理，就需要用数据说话，进行全面质量控制。这就要求有完整和准确的数据。为此，必须抓好计量、原始记录、统计、质量信息反馈，以及建立、健全各级各类人员的质量责任制度等基础工作。可以说，没有基础工作或基础工作不健全，现代化管理的科学方法就无法实施。

6、抓好企业管理基础工作是提高企业素质的重要措施。企业素质包括人员素质、技术素质和管理素质。提高企业素质需要从多方面进行工作，而加强基础工作是其中一项重要措施。因为企业人员素质的提高，有赖于加强基础教育；企业技术素质的增强，一方面有赖于技术人员素质的提高，另一方面有赖于基础技术管理水平的提高；管理素质的高水平，是同原始记录、统计报表、各种定额、规章制度，以及企业内外信息等的完善和准确程度分不开的。可见，企业基础工作水平直接制约着企业素质的水平。

7、抓好企业基础工作是加强经济核算，提高经济效益的重要保证。提高经济效益，必须加强经济核算。企业对资

源的占用，原材料储备，物质消耗，劳动消耗，管理费用，劳动成本以及经营成果，进行计算、分析、比较，力求以最少的投入，取得最大的产出。这就需要有计量、标准、定额、数据和资料等才能进行。标准、定额是否先进合理，计量、原始记录是否准确，直接关系到产品质量的高低，关系到人、财、物的节约和浪费等，最终将关系到企业的经济效益。

（二）管理基础工作的“万花筒”

万花筒给人一种神奇之感，从不同角度可以看到五光十色、变化万千的图案。企业管理基础工作也具有“万花筒”效应，它既神奇又不神奇。说它神奇是指内容“彩色缤纷”，量大，面广，企业一切综合管理和专业管理工作都包括基础工作；说它不神奇是指它是企业职工时刻接触、天天要做的工作。

1、企业管理基础工作的内容

企业管理基础工作在不同行业、不同生产特点的企业是不尽相同的，就是同一企业，随着内外环境的变化，管理基础工作的内容也会发生变化，但就现阶段管理基础工作的内容，主要包括以下几方面：

（1）规章制度。企业的规章制度是用文字形式对企业管理工作 and 劳动操作要求所制定的各种条例、规则和办法的总称，是全体职工行动的规范和准则。企业的规章制度主要包括经济责任制、岗位责任制和其它有关专业管理等各项规章制度，它明确地规定了企业内部的各级组织、各个部门和各类人员的工作范围、职责、权限和考核标准，使企业做到

事事有人管，人人有专责，办事有规范，奖惩有尺度。

(2) 信息工作。主要是指企业的生产经营活动所需数据的收集、处理、储存等工作。企业信息按来源可分为内部信息和外部信息两大类。内部信息工作主要是指生产过程中产生的信息的收集、处理和储存，包括原始记录、台帐、统计工作和统计分析等；外部信息工作主要是指对来自企业外部信息的收集、分析和加工，包括市场信息、科技情报、经济情报和科技经济档案工作等。

(3) 计量工作。主要是指测试、检查、化验分析等方面的计量技术和计量管理工作。企业计量工作总的要求是：建立健全的计量组织机构，提高计量人员素质，计量器具、手段齐全完备，计量工作准确、完善，逐步实现检测手段和计量技术的现代化。计量工作的内容包括计量管理和计量技术相互统一的两个方面。

(4) 标准化工作。主要是指对企业技术标准、管理标准的制定、贯彻和执行及日常管理工作。技术标准包括基础标准、产品标准、零部件标准、原材料标准、毛坯标准、工艺及工艺装备标准、设备维修规程和自制设备标准；管理标准包括“期”、“量”标准，生产能力标准、消耗定额标准、组织方法标准、经济标准。其中技术标准是企业标准化工作的主体。

(5) 定额工作。主要是指企业对各类技术经济定额的研究分析、制订、贯彻、执行、修改和日常管理等工作。企业生产经营活动中的各类定额主要包括劳动定额、物资定额、设备定额、资金定额、费用定额等。定额工作总的要求是，坚持定额水平平均先进，积极采取科学方法制订、修订

和完善各类定额，提高定额管理水平。

(6) 职工基础教育工作。主要是指对企业各类各级人员进行本职业、本岗位的思想教育和技术业务教育。包括政治理论方面、经济管理方面、技术方面，以及按《职工手册》和“应知”、“应会”的要求进行的基础性教育和基本功训练，以不断提高企业人员素质和管理水平

(7) 班组建设。班组是企业的最基层组织，是企业肌体的“细胞”。只有班组建设搞好了，企业才能充满活力。班组建设内容主要包括班组的组织建设、班组的思想建设、班组的业务建设和班组的制度建设等等。

2、企业管理基础工作的特点

企业管理基础工作是一项工作量大，涉及面广，要求严格，而且需要职工人人、天天去做的经常性、综合性的工作。它具有以下特点：

(1) 科学性。现代化企业要求其管理工作必须具有科学性。没有科学性，生产经营活动就不能正常进行，提高经济效益只能是一句空话。企业管理基础工作，既然是为各项综合和专业管理打基础的工作，这就要求基础工作本身具有科学性。基础工作的科学性具体表现在两个方面：一方面，它反映社会化大生产的客观要求，如果产品加工生产没有标准化，产品零部件的加工就没有标准可言，产品就将无法组装，就不能称其为产品，企业的生产经营目的就无法达到。另一方面，它反映合理科学地组织生产的经营活动的客观要求。如果没有劳动定员、工时、台时、规章制度等，生产经营计划就无法编制，生产经营就无法衔接，职工行为就会无序，整个企业就会发生混乱。

(2) 先行性。由于管理基础工作是企业各项综合和专业管理工作提供资料、准则、条件和手段的工作，就决定了这项工作要走在各项专业管理工作和综合管理工作之前，是一种先行性和提前性的工作。例如，企业要进行经营决策，就需要基础工作事先提供系统资料，确定决策评价方法、评价标准等等。又如在物资管理中，要对物资消耗进行控制，就要求基础工作事前制定物资消耗定额，并要有健全的计量手段和准确的原始记录、台帐和统计工作，及时提供物质消耗的信息。这样才能把物质消耗的现状与定额标准进行对比，发现偏差及时纠正，以达到控制的目的。

(3) 全员性。管理基础工作既要靠企业每个职工来制定，又要靠每个职工去执行。企业是一个组织严密的系统，假若有一个岗位不按基础工作的要求进行生产或经营，企业的生产经营秩序就会混乱，从而会影响企业的经济效益。基础工作的全员化，包含着群众性与专业性的结合。无论基础工作的制定还是执行，都必须做到专业管理人员与职工群众互相配合。其中，专业管理人员负有重要责任。所以，加强管理人员的培训，提高管理人员的素质，对于搞好基础工作有着重要作用。

(4) 整体性。按照企业经营目标的要求，管理基础工作的各项内容须组成一个完整而又配套的体系，才能保证经营目标的实现。如果内容不完整或不配套，经营目标就容易落空。例如为保证产品质量升级的目标，就要修定产品质量标准，改造产品设计和工艺，修改工艺操作规程，选购合适的原材料，完善检测手段，提高工人操作水平，开展全面质量管理小组活动等。

(5) 稳定性与变动性。管理基础工作一经建立，便应保持相对的稳定性。因为只有当职工熟悉它、掌握它之后，才能明确自己的努力目标。如果群众还没有熟悉它就变了，则很难成为职工的行为准则。但是，在企业生产技术条件发生变化的情况下，基础工作不相应地变化，既不能适应管理发展的要求，也不能调动职工群众的积极性。所以，应该把基础工作的稳定性和变动性巧妙地结合起来。

(6) 先进性与合理性。先进性是指在企业管理基础工作中，对各项标准的制订和修改，要坚持先进的水平。没有先进的标准，就不会有先进的管理水平和高质量的产品。据有关资料统计，目前我国的主要产品，只有20%左右采用了国际标准。不改变这种状况，企业产品就谈不上进入国际市场的竞争问题。但要求先进性，又要考虑合理性。要根据企业的技术、设备、管理等状况，做到实事求是地制定标准。把先进性和合理性有机地结合起来。

(三) 管理基础工作的“关系学”

当前，社会上出现一些利用关系人、关系单位谋取私利，以及利用个人关系来解决非个人问题的不正常现象，使人们一提起“关系学”，就感到头痛。其实，人与人之间、事务与事务之间，彼此联系、互相依赖，正常的“关系学”，是非讲求不可的。企业管理基础工作就是如此。上面讲过的基础工作内容要配套，组成一个完整的体系，就是一种“关系学”。在基础工作与企业的改革，基础工作与技术进步，基础工作与现代化管理等方面，也非讲点“关系学”不可。

1、管理的基础工作必须适应企业的改革