

工业

企业

基础管理学

王志忠 刘仲康 王海云主编

F406
243
7

工业

企业

基础管理学

王志忠 刘仲康 王海云主编

湖南科学技术出版社



B 697085

工业企业基础管理学

王志中 刘仲康 王海云 主编

责任编辑：牟 平

*

湖南科学技术出版社出版、发行

(长沙市展览馆路3号)

湖南省新华印刷一厂印刷

本

1989年8月第1版第1次印刷

开本：850×1168 1/32 印张：15.875 字数：383,000

印数：1—20,100

ISBN 7-5357-0651-7

F·76 定价：5.00 元

主编 王志忠 刘仲康 王海云
编委 罗廷保 陈庆永 陈雄玉 覃文魁 王志忠
刘仲康 王海云 胡定国 袁余灿 邹云翼

编 者 的 话

随着改革的深入发展和商品经济新体制的逐步建立，市场竞争越来越激烈。一个企业要想在激烈的竞争中站稳脚跟和求得发展，必须切实加强企业基础管理工作，提高企业素质，增强企业竞争能力。第七届全国人民代表大会第一次会议政府工作报告指出：深化企业改革，要加强企业各项基础工作，全面推行厂长负责制，完善厂内经济核算，并根据各厂具体情况，推广各种行之有效的管理制度和方法。为了帮助企业搞好各项基础工作，全面提高企业素质，把整个企业管理工作推进到一个新的水平，以适应形势不断发展的需要，特组织力量编写了这本《工业企业基础管理学》。

本书是以马克思主义经济学说为指导，紧密结合我国实际情况，充分运用现有改革成果和国外先进经验，全面系统地阐述了企业各项基础管理工作的基本理论和基本知识，特别注意了理论联系实际，内容丰富，通俗易懂，具有广泛的实用性，可作为成人大学、普通中等专业学校教材，更适合在职职工培训和自学之用。

我们在编写这本书的过程中，参考了有关书籍、教材和资料，并得到了湖南省轻工业厅、湖南省二轻工业局的大力支持，湖南科学技术出版社的编辑同志为本书的出版付出了辛勤劳动，在此一并鸣谢。

编 者

1989年5月

目 录

编者的话

绪 论	1
第一节 企业基础管理学研究的对象和内容	1
第二节 企业基础管理工作的特点和作用	6
第三节 企业基础管理工作现代化	8

第一篇 信息第

第一章 信息概述	13
第一节 信息的特点	13
第二节 信息的分类和作用	16
第三节 信息工作的要求与方法	20
第二章 企业外部信息	26
第一节 政治经济文化信息	26
第二节 市场需求信息	30
第三节 竞争对手信息	35
第四节 科技发展信息	38
第五节 物资供应信息	40
第三章 企业内部信息	42
第一节 原始记录	42
第二节 统计工作	50
第三节 企业科技档案工作	56
第四节 企业内部其他信息	58
第四章 企业管理信息系统	60
第一节 管理信息系统的特点和职能	60
第二节 管理信息系统的模式	65

第二篇 定额篇

第五章	定额概述	75
第一节	定额的种类和定额工作的作用	75
第二节	制定定额的方法	79
第六章	劳动定额	84
第一节	劳动定额的形式和种类	84
第二节	劳动定额的制定	88
第三节	劳动定额的管理	110
第七章	物资定额	113
第一节	物资消耗定额分类及其结构	113
第二节	物资消耗定额的制定	117
第三节	综合消耗定额的制定	122
第四节	物资储备定额	126
第八章	资金定额	133
第一节	流动资金定额	133
第二节	固定资金定额	140
第三节	厂内价格	146

第三篇 手段篇

第九章	标准化工作	150
第一节	标准化概述	150
第二节	企业标准化工作	153
第三节	积极采用国际标准和国外先进标准	160
第十章	计量工作	168
第一节	计量工作概述	168
第二节	企业计量工作	175
第十一章	检测工作	181
第一节	检测概述	181
第二节	企业检测工作	183
第十二章	设备维修工作	191
第一节	设备维修概述	191

第二节 企业设备维修管理	198
--------------------	-----

第四篇 核算篇

第十三章 核算概述	203
第一节 核算的必要性和基本要求	203
第二节 社会主义企业核算的形式和方法	206
第三节 社会主义企业核算工作的组织系统	209
第十四章 投入核算	211
第一节 资金占用核算	212
第二节 成本消耗核算	220
第十五章 产出核算	233
第一节 产品产量核算	233
第二节 产品质量核算	236
第三节 产品产值核算	242
第四节 产品品种核算	246
第十六章 综合效益核算	248
第一节 利润的含义和作用	249
第二节 利润核算的指标体系	250
第三节 利润分析	253
第十七章 内部合同、内部商品、内部银行	257
第一节 内部合同	258
第二节 内部商品	260
第三节 内部银行	264

第五篇 规章篇

第十八章 规章制度概述	268
第一节 规章制度的含义和必要性	268
第二节 规章制度的性质、特点和种类	270
第三节 规章制度的制订和执行	274
第十九章 领导制度	275
第一节 厂长负责制	275
第二节 职工代表大会制度	281

第三节 企业党的组织	285
第二十章 责任制度	287
第一节 岗位责任制	287
第二节 经济责任制	298
第三节 企业优化劳动组合	302
第二十一章 工作制度	309
第一节 工作制度的含义和内容	309
第二节 企业管理工作制度实例	311
第二十二章 劳动制度	318
第一节 劳动合同制	318
第二节 招工制度	324
第三节 辞退违纪职工制度	326
第四节 职工待业和保险制度	328

第六篇 班组篇

第二十三章 班组建设概述	332
第一节 班组的特点及其划分	332
第二节 班组建设在企业管理中的地位和作用	335
第二十四章 班组的组织建设和民主管理	339
第一节 班组的组织建设	339
第二节 班组的民主管理	344
第二十五章 班组的制度建设和业务建设	350
第一节 班组的制度建设	350
第二节 班组的业务建设	357
第三节 开展班组劳动竞赛, 创建先进班组活动	365

第七篇 激励篇

第二十六章 职工思想激励	370
第一节 思想激励的任务和内容	370
第二节 职工思想教育的方针和原则	374
第三节 思想教育工作的方式、方法	377
第二十七章 职工物质激励	381

第一节 职工物质激励的原则	382
第二节 职工物质激励的形式	385
第二十八章 职工业务激励	399
第一节 职工培训的特征和意义	399
第二节 职工培训的要求、内容和方式	403
第三节 职工培训的组织管理	410
第二十九章 企业文化	414
第一节 企业文化在企业管理中的作用	414
第二节 企业文化的形成和内容	420
第三节 建立和发展企业文化的基本途径	426

第一节 企业基础管理学研究的对象和内容

一、工业企业基础管理学研究的对象

(一) 基础工作和企业基础管理工作的含义 所谓基础，即事物赖以存在和运行的根基和起点。“基”，即根基；“基”，即开始。“础”即柱子底下的石墩。因此，“基础”有两个方面的含义：其一就是从空间上来看，它是属于事物赖以存在的根基、基底，引伸为根本，犹如盖房需要有地基；其二是从时间上来看，它属于事物的运行过程中，处于起点性、开始性的阶段。

所谓基础工作，就是夯实基底的、起点性和开始性的工作。犹如盖大楼必须先夯实地基，然后进行主体结构 and 封顶的施工，最后进行内部装修工作。

工业企业的基础管理工作，就是企业管理的根本性和起点性的工作。它包括两个方面：其一是企业综合管理和专业管理赖以存在和运行的基础工作，也就是企业在生产经营活动中为实现企业经营目标和管理职能，提供资料数据、共同准则、基本手段和前提条件的必不可少的工作。其二是企业高层管理和中层管理赖以存在和运行的基层管理工作，也就是指车间里生产班组管理工作和科室中的业务小组的管理工作，它们是保证企业生产经营活动正常进行和实现经营目标所必不可少的现场管理工作。以上两个方面的工作，构成为企业的基础管理工作。

(二) 工业企业基础管理学研究的对象 工业企业基础管理学是研究工业企业综合管理和专业管理、高层管理和中层管理赖以存在的基础及其运行规律的一门科学。它是工业企业管理学的一个分支。这门学科的研究对象，其一是企业综合管理和专业管理的基础工作及其运行规律性；其二是企业高层管理和中层管理

存在的基础，即基层管理工作及其运行的规律性。具体说来，表现在五个方面：

1. 研究综合管理、专业管理与管理基础工作相互关系的规律。它们之间的相互关系是：综合管理和专业管理必须牢固地建立在管理基础工作之上，基础工作的水平直接影响综合管理和专业管理的水平；综合管理、专业管理为管理基础工作的建立，指明方向，提出要求，基础工作服务于综合管理和专业管理，保证企业经营目标和管理职能的实现；基础工作按照综合管理和专业管理的需要，形成完整的体系，充实必要的内容，随着综合管理、专业管理要求的提高而相应地提高基础工作的水平。三者的相互关系如图0—1所示：

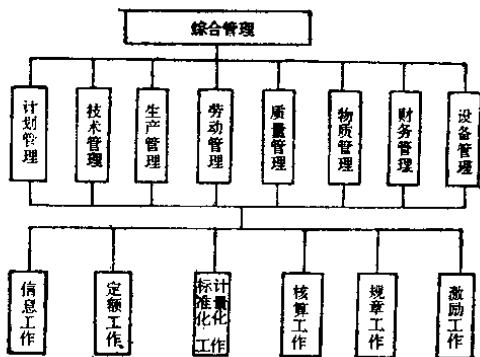


图 0—1 综合管理、专业管理和基础工作相互关系示意图

2. 研究管理基础工作内部运行的规律。基础工作内部运行的规律性包括以下几个层次：

(1) 基础工作内容横向运行的规律。即基本手段、资料数据、共同准则、前提条件等相互依赖、相互促进的规律，这一规律又表现在两个方面：其一是基础工作中的硬件与软件相互依存的规律性。没有正确的资料数据、定额、标准等信息软件作为基本手

段，硬件不能充分发挥作用；没有功能健全的硬件（如计算机、计量检测手段等），也不能及时得到全面准确的软件。其二是基础工作的物件与活体相互依存的规律性。即基础工作的物件、软件等物件的水平，取决于基础工作中活体——职工的水平。职工培训水平高，职工积极性、主动性、创造性充分发挥出来，职工科学文化水平、技术业务素质提高，将促进基础工作中物件水平的提高。

（2）基础工作内容纵向运行的规律。基础工作是企业各级管理层进行决策计划和生产指挥提供资料数据的，各级领导所处的地位不同，担负的任务不同，所需的资料数据也不同。因此，基础工作呈现为纵向的层次活动规律，即高层、中层和基层的基础工作及其相互依存的关系。

3.研究高层管理、中层管理和基层管理相互运动的规律。企业管理按层次分，可分为高层即领导层；中层即科室和车间管理层；基层即班组管理（包括科室中的业务小组）。班组管理构成为企业的基础管理。高层管理、中层管理是建立在企业基层即班组管理的基础之上，并领导、组织、指挥、协调基层的生产和管理活动；班组是企业各项工作的落脚点，班组按照企业高层和中层的决策、计划和生产指令，开展基层的生产和管理活动。班组是企业的细胞，班组是职工生产和工作的最基本的组织形式，班组的活力大小，直接影响着企业的活力。高层管理、中层管理与基层管理之间是双向服务的关系；企业的高层和中层要为基层顺利开展生产和管理活动服务；基层也要为保证实现全厂经营目标服务。

4.研究基层管理即基础管理内部运行的规律。这就是以第一线的职工为主体所开展的各项民主管理活动的规律。班组管理是以社会主义的精神文明、班组群体意识为支柱，以生产民主、技术民主、经济民主为核心，以政治民主、生活民主为保证，以班组长和工人管理员为骨干，以各种兴趣小组（如TQ小组）为形式，调动广大职工参加经常性的基层管理，通过职工代表定期参加职

代会，参与全厂民主决策的活动，以充分发挥企业职工当家作主的作用。

5.管理基础工作与基层管理工作相互促进的规律。管理基础工作是一项群众性很强的工作，它主要是通过基层管理，即通过班组管理和科室的业务小组的管理加以贯彻执行。基层管理即班组管理是管理基础工作的落脚点。通过班组管理强化管理基础工作，才能把管理基础工作建立在坚实的群众基础之上。

二、企业基础管理学研究的内容

(一) 信息工作 这是指对原始记录、台帐、统计资料、经济技术情报、数据、档案等进行调查研究、收集处理、传递、贮存，为企业进行经营决策、编制经营计划、组织生产经营活动提供依据的工作。它包括调查研究企业内部信息和企业外部信息，研究如何形成科学、灵敏、畅通的信息系统和网络，并逐步纳入电子计算机加工处理的轨道，使管理信息工作做到及时、准确、全面、适用、经济，充分发挥信息资源的作用。

(二) 定额工作 这是关于企业为合理利用人力、物力、财力制定消耗标准和占用标准所进行的工作。它包括制定劳动定额、物资消耗定额和储备定额、资金定额和厂内价格等内容。通过运用科学的方法和充分的技术经济数据，使制定的定额达到先进合理的水平，使之作为合理组织劳动、进行生产和按劳分配的科学依据。

(三) 标准化、计量、检测工作 标准化工作是指关于企业技术标准、管理标准、工作标准的制定、执行，并使之形成完整的标准化管理系统的工作。研究如何积极创造条件，按照国际标准和国外先进标准进行生产，提高产品质量，使企业的标准化工作达到一个新的水平。

计量和检测工作。这是对生产设备、工具和劳动对象进行测试、检验以及对各种理化性能进行测定和分析的工作。它研究如何建立和充实企业的计量器具和检测手段等硬件，以保证计量器具、

检测手段的准确性，完善计量工作，为企业供、产、销各个环节提供真实可靠的原始记录，保证正确可靠的核算资料，即通过功能完备、准确的硬件，提供可靠的软件，为保证产品质量和降低消耗，打下良好的基础。

（四）核算工作 这是关于企业各项业务、统计、会计、经济活动、投入、产出等方面，进行核算和分析的工作。研究如何通过核算反映企业各项工作的成果和存在的问题，找出差距，分析原因，提出措施，为下一阶段的决策和计划提供科学依据，并为实行企业承包制、内部合同制、内部商品制、建立厂内银行创造条件。

（五）规章工作 这是通过文字的形式，对企业各项管理工作和劳动操作所作出的规定，是确立企业全体职工行为规范和共同准则所进行的工作。它研究如何保证企业正常的生产秩序和管理秩序，制定和贯彻企业的基本制度、工作制度和责任制度等内容，使之能够依法治厂。

（六）激励工作 企业活力的源泉在于充分发挥职工群众的积极性、主动性和创造性，这是企业强大的动力基础。职工的激励工作是关于开展职工的思想激励、物质激励和业务激励的工作，以激发职工的主人翁责任感，调动他们的积极性，发挥职工群众的聪明才智，使企业各项工作建立在坚实的动力基础之上。

（七）班组工作 这是关于开展职工民主管理和加强班组建设的工作，它研究如何进行班组的组织建设、制度建设、业务建设等，以保证企业的综合管理和专业管理建立在职工民主管理的基础上。职工是企业的主体，班组、业务小组是他们活动的主要场所，它是企业最基层的管理组织，是各项管理工作的第一线。因此，研究如何进行班组建设，是企业各项工作顺利开展的前提。班组建设和民主管理是企业上层管理和中层管理的落脚点，班组管理是企业的一面镜子，班组管理水平高，才能保证企业管理的总体功能得以充分发挥，管理目标得以顺利实现。

第二节 企业基础管理工作的特点和作用

一、企业基础管理工作的特点

(一) **科学性**。马克思指出：“劳动资料取得机器这种物质存在方式，要求以自然力来代替人力，以自觉应用自然科学来代替从经验中得出的成规。”^① 企业管理基础工作，就是自觉应用科学知识和科学方法代替经验管理的过程。基础工作中的定额、标准、计量、信息、价格、规章等，都是反映生产经营活动的客观规律，它是生产技术规律、经济规律和经营管理规律的具体体现。按照反映这些客观规律要求的数据、资料、定额、标准来进行决策，指挥生产，就能使企业从经验管理转变到科学管理的轨道上来。

(二) **先行性**。前面说过，“基础”之“基”，即从事开始性质的工作。从企业各项工作的时间顺序上来看，基础工作必须先行一步。在企业综合管理和专业管理之前，就必须制定好定额、标准、规章，掌握准确的信息，以便发挥企业决策、计划、组织、指挥、协调等职能的作用。离开了这些先行性的工作，企业综合管理和专业管理等后续工作就无法开展。

(三) **前提性**。“基础”之“础”，即基底。因此，从企业各项工作的空间层次来看，基础工作是属于低层次。基础性，即前提性质的工作，是企业综合管理和专业管理、高层管理和中展管理打基底的工作。这些创造前提条件的工作未做好，各个管理层次的各项专业管理和综合管理也无法进行。

(四) **群众性**。管理基础工作是一项量大面广的工作，资料、数据、内外信息的收集和整理、运用、贮存，定额标准的贯彻，规章的执行，并持之以恒，必须依靠广大职工群众。不仅上层和中层的干部要做，更主要的是依靠处于基层的职工群众来做。因

^① 《马克思恩格斯全集》第23卷，第423页。

此，这是一项全员性的群众工作。

(五) 层次性。基础工作是一项具有多维性和层次性特点的工作。多维性，即内容是多方面的，每一个方面的内容就是一个子系统。层次性，就是基础工作的内容也表现为多层次。第一项基础工作是第二项基础工作的前提；而第二项基础工作又是第三项基础工作的前提。同时企业的各个管理层，由于所处地位不同，担负的任务不同，所需要的基础工作，如资料、数据和信息也不同，即上层、中层和基层等各级领导者管理者所需要的基础工作是不同的。因而基础工作要按不同的需要分出层次。

(六) 动态性。基础工作具有相对的稳定性，基础工作一旦制定和确立，必须贯彻执行，不能朝令夕改。但随着环境的变化，基础工作的内容会不断丰富和发展。随着生产水平的提高，职工技术业务水平的提高，定额、标准和一些过时的规章制度必须适时修改，以便保持定额和标准的先进性，规章制度的合理性，对企业生产经营活动起到正确指导的作用。

二、企业基础管理工作的作用

由于基础管理工作的特点，决定了它在企业管理中起着十分重要的作用，具体表现在：

(一) 基础管理是企业经营决策的客观依据。企业基础管理工作提供大量的全面的信息、资料、数据，为企业领导者进行经营决策，制定经营计划，提供客观依据。这些信息、资料、数据越是准确、全面、适用、及时，就越能保证企业领导者所作决策和计划的正确性和科学性。

(二) 基础管理是企业管理的有效手段。依靠准确的计量、检测手段，先进的技术经济定额和各种标准，严格的规章制度，有利于企业领导者对生产经营活动进行有力的组织和指挥，有效的协调和控制，成为建立正常的生产秩序和管理秩序的重要手段。

(三) 基础管理是贯彻“按劳分配”的重要依据。各种标准、责任、规范的执行情况，劳动定额、物耗能耗定额、资金定额的