

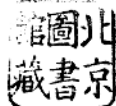
# 企业管理基础工作

陈小东 编著

中国商业出版社

# 企业管理基础工作

席小乐 编著



中国商业出版社

B 7158

企业管理基础工作

席小乐 编著

中国商业出版社出版发行

三二〇九印刷厂印刷

787×1092毫米 32开 4.53印张 10.6千字

1990年12月第1版 1990年12月第1次印刷

印数：1-4000册 定价：2.50元

ISBN7-5044-1032-2/F-606

## 序 言

把深化企业改革和加强企业管理结合起来，是党的十一届三中全会以来建设有中国特色社会主义、进行经济改革的基本要求。1990年5月23日，国务院批转的国家体改委《在治理整顿中深化企业管理的意见》中，对强化企业管理基础工作，再次提出了明确要求：“企业要下大力气健全和完善定额管理、成本管理、资金管理、设备管理、经济核算等各项基础工作和有关规章制度，切实抓好标准化工作，严格按照标准组织生产”；要“对企业进行分类指导，提出强化管理基础工作的具体要求”。这不仅对当前推进治理整顿、深化企业改革和强化企业管理具有重要指导意义，而且是提高企业产品质量和经济效益，促使企业依靠内涵为主发展生产，完成好“八五”计划的根本性措施。

在1985年企业整顿工作结束时，企业管理基础工作已有了长足的发展，基本走上了轨道。但加强企业管理基础工作是企业管理的经常性工作，特别是随着承包经营责任制的完善和发展，更应抓好这项工作。

本书以工业企业的管理基础工作为线索编写。企业管理基础工作具有相通性，因而对其他行业的企业同样有参考价值。

企业管理基础工作，在继承中发展，在借鉴中丰满。理论与实际相结合，“古为今用，洋为中用”，探索和丰富企业管理基础工作的内容，是本书试图体现的宗旨。着重于应用性和可操作性，以此为参考，按照不同层次的规定和

要求，即可开展工作，是本书的一个特点。但由于编者水平所限，不妥之处在所难免，敬请读者批评指正。

本书在编写过程中，吸收了管理界的一些最新成果，参考了军需生产企业及其他一些先进企业的经验和做法，一并表示衷心感谢。

编 者

1990年12月8日

# 目 录

## 序 言

<b>第一章 企业管理基础工作概论</b> .....	( 1 )
第一节 企业管理基础工作的范畴.....	( 1 )
第二节 我国古代的生产管理工作.....	( 2 )
第三节 中华人民共和国成立前的企业管理工 作.....	( 4 )
第四节 我国社会主义时期企业管理基础工作 的发展.....	( 6 )
第五节 工业发达国家企业管理工作的发展.....	( 9 )
第六节 加强企业管理基础工作的重要性.....	( 10 )
<b>第二章 企业管理基础工作的理论基础</b> .....	( 12 )
第一节 系统论.....	( 12 )
第二节 控制论.....	( 17 )
第三节 管理心理学.....	( 22 )
<b>第三章 企业管理基础工作的内容</b> .....	( 29 )
第一节 机构管理工作与企业领导体制.....	( 29 )
第二节 全面质量管理工作.....	( 38 )
第三节 方针目标管理工作.....	( 44 )
第四节 标准化管理工作.....	( 49 )
第五节 定额管理工作.....	( 61 )
第六节 信息管理工作.....	( 64 )
第七节 计量管理工作.....	( 68 )
第八节 规章制度管理工作.....	( 72 )
第九节 安全管理工作.....	( 78 )

第十节 现场管理工作.....	(83)
第十一节 班组建设管理工作.....	(87)
第十二节 基础教育管理工作.....	(89)
<b>第四章 建立强化企业管理基础工作的运行机制.....</b>	<b>(98)</b>
附录一：军队工业企业管理基础工作考核标准和 计分办法.....	(101)
附录二：常用国外标准代号.....	(118)
附录三：我国标准代号.....	(137)

# 第一章 企业管理基础工作概论

企业管理基础工作，是企业管理总体工作的重要组成部分，它与其他管理工作具有相容性和相对性。加强企业管理基础工作，是有中国特色的企业管理工作的体现。

## 第一节 企业管理基础工作的范畴

企业管理基础工作，是指为实现企业的经营和管理职能，提供资料依据、共同准则、基本手段和前提条件等方面的管理工作。

企业管理基础工作的内容，主要是指工业企业生产经营过程中各项专业管理的基础工作，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。基础表示两个事物之间的相互关系，具有相对性。当一项管理工作成为另一项管理工作的前提条件、标准依据、保证手段时，前者就成为后者的管理基础工作。因此，除把定额工作、标准化工作、信息管理、计量管理、班组建设和基础教育作为基础工作外，还应把机构管理、全面质量管理、目标管理、现场管理、规章制度和原始记录工作也作为基础工作。

管理基础工作具有普遍性。管理是社会化生产的客观要求和直接产物。马克思曾经指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是



自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”（《马克思恩格斯全集》第23卷，第367页）凡是许多人在一起共同劳动，都需要管理，就都有管理基础工作。共同劳动的规模越大，劳动分工和协作越细密，生产社会化程度越高，管理的基础工作也就越显的重要。

管理基础工作的形成与发展是一个历史过程。是由无到有，由粗到精，由简单到复杂的发展过程。它的具体职能、内容、理论、方法等，随着生产力和生产关系的发展，而不断丰富和完善。有同志提出：管理基础工作合乎逻辑的思路是环境变化→目标变化→管理基础工作变化。这是有道理的。不仅不同企业可以有不同的管理基础工作内容，即使同一个企业，环境变了，管理基础工作的内容也会变化。因此，作为一个企业，除了按上级要求的内容抓好管理基础工作外，还应有自己的特点。

## 第二节 我国古代的生产管理工作

管理是经济和文化的内容之一。在灿烂的中国经济和文化中，管理放射着耀眼的光彩，已经有了杰出的成就。

宋代《营造法式》一书，对建筑物设计、结构、施工、用料、劳动定额、工艺操作规程、建筑材料烧制和检验规范等，做了明确规定。该书卷三至十五有壕寨制度、大木作制度、小木作制度、雕作制度、旋作制度、锯作制度、竹作制度、瓦作制度、泥作制度、彩画作制度、砖作制度和窑作制度。

创设于秦和北周的“三监”（少府监、将作监、军器监），对于质量管理非常重视。三监产品多是官府或宫廷用品，对质量自然要求很严。宋代规定熔金百钱火耗二钱五，

银百两火耗不得过五钱，打造银器百两取用火炭七秤、乌梅四两，并有监官现场坐镇。为防止作弊，每件产品都须署上制作者姓名，甚至监官姓名。成品由监官检定、封讫、盖印，放入成品仓库。南宋军器监每旬抽查成品，一旦发现问题，唯制作者是问。为保证质量，建立了工匠培训制度。唐代少府监令技高匠人传授技术，培训普通工匠。训练期长短不等，精细刻镂工4年，车舆、乐器工3年，刀稍工2年，箭旋刨漆等工1年，冠冕工9个月。每季考试一次，年终大考一次。

明清时期，标准化有了广泛的发展。明朝宋应星的《天工开物》，囊括农业、矿冶、铸造、纺织、食品加工、造纸、印刷等方面的生产方法和经验，是继《考工记》之后介绍标准化资料最多的著作。清政府颁布的《工程做法则例》共70卷，其中前27卷是关于大殿、厅堂、楼阁的建筑规范，对构件尺寸、榫卯结构都有严格的规定。施工时，按一定的比例放大或缩小。如宫殿的斗拱、构件，均以斗口的尺寸为标准加以推算。斗口分为1寸、1.5寸、2寸、2.5寸、3寸、3.5寸、4寸、4.5寸、5寸、5.5寸、6寸，是一个等差尺寸系列。玻璃瓦有许多构件，以大吻为例，大小系列由二样到九样，尺寸、构件块数及重量都各有规定。

构件名称	高度	构件块数	重量
二样	高10.5尺	13块	7,300斤
三样	高9.5尺	11块	5,000斤
四样	高8尺	9块	3,500斤
五样	高6.2尺	7块	2,500斤
六样	高4.6尺	3块	1,500斤
七样	高3.4尺	1块	580斤
八样	高2.2尺	1块	120斤

九样      高2尺      1块      65斤

明清的宫殿、楼阁建筑技巧，不仅反映了中国劳动人民的聪明才智，而且也是中国古代标准工作的见证。

### 第三节 中华人民共和国成立 以前的企业管理工作

中华人民共和国成立以前，中国民族资本的企业管理受人瞩目。康元制罐厂在1927年，围绕降低消耗、增加产量、提高质量和专业分工的目标，进行管理上的改革。①实施生产标准化。企业主亲自参加第一线生产操作，同工人一起研究产品每一工序所需的时间，然后选择适中的生产效率作为标准，超产得奖，亏产受罚。②企业内部实行经济核算。在生产、管理、销售、制造各个部门以及各个分厂，实行独立核算。总经理、协理和各部门负责人，通过晨会，了解各部门的经济活动情况，把生产经营实绩与原定标准进行比较，找出问题，加以解决，使各部门的工作与整个企业的利益协调起来。全厂上下职责清楚，分工明确，生产经营年年上升。③建立人事管理制度。制订了“厂训”和“训练通则”。“厂训”提倡“勤、俭、诚、勇、洁”；要求职工“不偷懒、说老实话、有过改过、遵纪守法”；规定学徒必须坚持做工与读书相结合，每天上文化技术课若干小时，5年毕业。“训练通则”对饮食、起居、卫生、勤务、礼节等方面都作了规定。

中国革命根据地公营企业，在经营管理方面有显著的特点，以下分三个阶段叙述。①土地革命战争时期的企业管理。重视行政管理，企业建立起行政机构、中国共产党的支

部、职工会；把军队中官兵一致、民主管理的原则用于管理企业，吸收职工参加管理，教育职工自力更生、艰苦创业，以最大的热忱完成生产任务。建立由厂长、共产党支部书记和工会委员长组成的“三人团”企业领导机构，建立必要的制度，开展劳动竞赛，加强思想政治工作。②抗日战争时期的企业管理。1940年，中共中央为促进公营企业的发展，提出了“集中领导，分散经营”的方针。1942年12月，毛泽东在陕甘宁边区高级干部会议上号召：“一切工厂克服机关化，实行企业化。”1943年3~4月间，陕甘宁边区政府召开直属工厂会议，着重讨论了公营企业的性质、任务，企业内部行政、工会和共产党支部的工作，经济核算、工资制度和领导体制等问题，并做出了相应的决定。企业经营管理水平明显提高；对工厂实行一元化领导，对外只同政府一个管理部门发生关系，厂内由厂长集中管理行政和生产，生产上的问题厂长有最后决定权；精简机构，减少非生产人员，使非生产人员由占职工总数的32.8%~45%下降到8.4%~22.5%，提高了工作效率，降低了生产费用；开始实行经济核算制，制订了会计、出纳、原料、成品和工具保管等制度，加强劳动纪律，注意经济效果和产品质量；改革工资制度，逐步实行全面工资制，以及计件奖励制度；开展赵占魁运动，提高职工的思想觉悟和生产技术；发挥技术人员的作用，奖励创造发明。③解放战争时期，公营工业的企业管理有了进一步的发展。民主管理制度日益完善，各工厂普遍建立了工厂管理委员会并成为企业的统一领导机构；企业化原则得到普遍重视和推行，建立了各种责任制度、劳动检查与成品检验制度、劳动纪律与奖惩制度等；实行多劳多得的工资制度，计件奖励的工资制度被普遍采用；开展立功运动，激发职工的生产

热情。

#### 第四节 我国社会主义时期企业管理基础工作的发展

1951年，铁道部在全国铁路调车工作中，全面推广李锡奎调车法。这个调车法的主要内容是：①工作有计划。以当天任务为工作目标，订出完成计划的具体措施。②分工明确。按照各人的能力和专长，实行“分工负责制”。③订立联系制度。针对调车工作错综复杂的特点，要求车站调度员、司机、报道员以及其他有关人员，相互保证，密切配合。

50年代初期，国营工业企业的管理工作在全国范围内健康发展。先后创造了黄润萍仓库管理法、郝建秀工作法等管理方法。鞍山钢铁公司为改变企业技术落后、手工操作比重大、劳动保护条件差等现象，于1952年开始，开展以机械化、自动化为中心的群众性技术革新运动。生产机械化、自动化水平的提高，促使鞍钢逐步建立起与现代化大生产相适应的科学管理制度，加强了计划管理、技术管理、成本和财务管理，建立和健全了各种责任制度。

1961年，在中国共产党中央邓小平同志主持下，制订了中国第一个工业企业管理试行条例，即《国营工业企业工作条例(草案)》。这既是在当时条件下为贯彻执行“调整、巩固、充实、提高”方针而提出的改进企业管理工作的指导原则，又是建国以来管理工作经验的结晶。条例草案共10章70条，主要内容可归纳为五个方面：

①总则，指出了国营工业企业是社会主义全民所有制的经济组织。企业的生产经营活动服从国家的统一计划，企业作

为独立的生产经营单位，使用国家交给的固定资产和流动资金、同别的企业订立经济合同、实行经济核算、进行奖励等权利。指出，国营工业企业的根本任务是全面完成和超额完成国家计划，增加社会产品，扩大社会主义积累。要求企业依靠群众，在各级各个环节建立责任制度，有计划地组织生产，以最少的劳动消耗，取得最大的经济效果。

②在计划管理方面，条例规定必须实行“五定”和“五保”。国家对企业实行“五定”：定产品方案和生产规模，定人员和机构，定主要原材料、燃料、动力、工具的消耗定额和供应来源，定固定资产和流动资金，定协作关系。企业对国家实行“五保”：保证产品的品种、质量和数量，保证不超过工资总额，保证完成成本计划和降低成本，保证完成上缴利润，保证主要设备的使用期限。“五定”是国家对企业规定的生产要求，提供的生产条件；“五保”是企业对国家承担的责任。

③在协作方面，条例规定凡是需要和能够固定的协作关系都要固定下来。固定的协作任务要纳入计划，协作双方签订的经济合同具有法律效力，不准单方面废除。巩固和调整原有的协作关系，建立和发展新的协作关系。

④每个企业都要加强经济核算和财务管理。一切企业都要实行全面经济核算，遵守国家财政制度；编制成本计划，加强定额管理；降低成本的指标，要落实到车间、工段、小组，有的要落实到个人。定额要先进，制度要全面，加速资金周转，加强审计和监督。

⑤责任制度的核心是行政管理上的厂长负责制。在党委领导下依靠群众，建立一个由厂长负责的统一的生产行政指挥系统。在厂长领导下，各个副厂长、总工程师、总会计师

都要有明确的分工。建立和健全企业内部的行政领导责任制，建立和健全生产、技术、劳动、供销、运输、财务等专职机构和专职人员的责任制。建立和健全每个工人的岗位责任制，把集中领导和职工主人翁责任感结合起来，职责明确，保证生产有秩序地进行。

条例草案强调，企业实行职工代表大会制，加强民主管理；中国共产党在企业中的基层委员会，是企业工作的领导核心；企业在行政上只能由一个主管机关管理，不能多头领导。

大庆是我国工业的一面旗帜，在企业管理基础工作方面有新的创造。60年代初期，大庆油田还在开发中就重视管理基础工作，强调搞好原始记录，取全取准第一手资料，实行岗位责任制。后来，又总结和建立了以基层建设、基础工作、基本功训练为内容的“三基”工作。中共大庆油田党委向全体职工提出的对待革命事业，要当老实人，说老实话，做老实事；对待革命工作，要有严格的要求，严密的组织，严密的态度，严明的纪律；对待革命工作，要做到黑夜和白天一个样，坏天气和好天气一个样，领导在场和领导不在场一个样，有人检查和没有人检查一个样，简括为“三老四严四个一样”，曾被广泛推广到全国各行业，起到良好作用。

1982年至1985年进行的企业整顿工作，把企业管理基础工作推上了一个新的历史阶段。企业管理基础工作进一步丰富、明确、规范，在企业管理工作中的地位进一步提高。1985年，全国企业整顿领导小组办公室和国务院全国工业普查领导小组办公室以（85）国企整办字3号、（85）国工普办字1号文发出了《关于进一步整顿和加强工业企业管理基础工作的通知》，强调要搞好定额工作、计量工作、信息工作、标准化工作和以责任制为核心的各项企业管理规章制度

工作。接着，国务院全国工业普查领导小组办公室又发出了《关于进一步整顿和加强工业企业管理基础工作的补充通知》，把原始记录工作和建立健全各种台帐工作补充列入了管理基础工作。

## 第五节 工业发达国家企业管理工作的发展

工业发达国家企业管理工作的发展，一般分为三个阶段：传统管理阶段。从18世纪后期到20世纪初期，即从资本主义工厂制度出现到资本主义自由竞争，经历了一百多年。其突出的特点，是受小生产者生产经营方式的影响，靠个人的经验进行生产与管理。它没有统一的操作规程，统一的办法和统一的标准，全凭经验进行生产与管理。

科学管理阶段。从20世纪初到40年代，经历了约半个世纪。它是随着资本主义自由竞争阶段向垄断阶段过渡而逐渐形成的，其特点是将过去积累的经验予以系统化与标准化，用“科学管理”代替传统的经验管理。“科学管理”的代表人物是美国的泰罗（F·W·Taylor）。

现代管理阶段。从20世纪40年代开始至今，它的理论分为两大学派，即“管理科学派”与“行为科学派”。“管理科学派”实际是泰罗“科学管理”理论的继续与发展，将动作、时间研究发展到工业工程学、工效学，并吸收现代自然科学和技术科学的新成就，采用运筹学、系统工程、电子计算机科学技术手段，逐渐形成为现代“管理科学”。“行为科学派”主要强调从社会学、心理学的角度，研究人的目的、动机、相互关系和社会环境等对企业生产经营活动及其效果的影响。两



派观点虽各不相同,但各有侧重,正好起到相互补充的作用。

现代管理与“科学管理”相比,有六个突出特点:(1)突出经营决策;(2)发展多种经营;(3)实行系统管理;(4)采用现代自然科学技术成就;(5)运用行为科学的理论与方法;(6)重视职工的文化科学技术教育。

企业管理具有二重性。一方面,它执行着合理组织生产力的职能,这是不同社会制度下社会化大生产所共有的;另一方面,它体现一定的生产关系。资本主义企业管理及其管理学既有与社会主义企业管理共同性的一面,又有资本主义剥削与社会主义企业管理不同性的一面。因此,对它要批判地吸收科学成分,以不断提高社会主义企业管理的水平。

## 第六节 加强企业管理基础工作的重要性

虽然企业管理基础工作就其内容来说不是我国独创的,但把它从科学管理中独立出来,强调它、强化它,确是我国的创造,具有鲜明的中国特色。

企业管理工作,在当今世界上受到极大的重视。随着科学技术和生产力的发展,人们清楚地看到,国家经济的繁荣与昌盛、企业的前途与命运,无不与企业管理息息相关。一个国家企业管理水平的高低,直接影响其经济建设的速度。国外,有人把科学、技术和管理称为现代文明的三鼎足,把科学技术和管理的看成是推动经济高速度发展不可缺少的两个车轮;主张三分靠技术,七分靠管理。这些见解是很有道理的。

党的十一届三中全会作出了把工作重点转移到以经济建设为中心轨道上来的重大决策。邓小平同志多次提出,要把