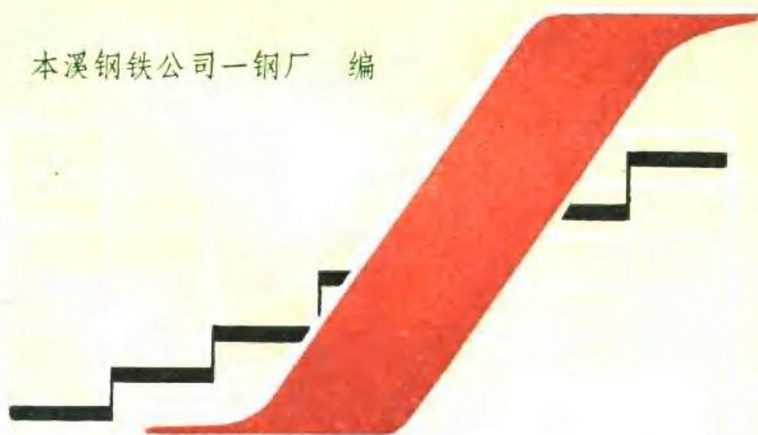


企業升級 培訓教材

本溪鋼鐵公司一鋼廠 編



東北工學院出版社

企 业 升 级 培 训 教 材

本溪钢铁公司一钢厂编

东北工学院出版社出版发行 东北工学院印刷厂印刷
(沈阳·南湖)

开本: $787 \times 1092 \frac{1}{32}$ 印张: $7\frac{3}{4}$ 字数: 168 千字

1987 年 8 月第 1 版

1987 年 8 月第 1 次印刷

印数: 1—25000 册

责任编辑: 沈 东

封面设计: 鄂承宗

ISBN 7-81006-032-5/Z·14

统一书号: 17476·16

定价: 1.75 元

企業升級 培訓教材

呂東
一九八七年六月

前 言

面对我国“技术落后，管理更落后”的局面，国家给予了高度重视，正在采取强有力的战略措施予以尽快改变。广大企业管理者和理论界人士都在积极探索我国工业企业管理的新理论、新方法、新模式。这种空前活跃的形势，推出了一大批先进企业和具有才干卓识的企业家。随着经济体制改革的逐步深化，我国的企业管理将会在不长的时间内，走出一条具有中国特色的新路子。

我国继“六·五”期间进行了企业整顿和第二次工业普查之后，又决定全国工业企业在“七·五”期间开展“上水平、上质量、提高企业素质”的企业管理升级活动，以此适应国家对外开放、对内搞活政策的需要，适应发展对外经济交流和现代化建设的需要。这是根据我国工业企业管理发展规律做出的战略决策，是工业企业提高产品质量、降低物质消耗、增加经济效益、提高管理水平的根本措施，也是我国工业企业“七·五”期间的中心任务。

为了贯彻国务院《关于加强工业企业管理若干问题的决定》文件精神，促进企业升级工作的深入开展，我们受国家经委企管局、教育局领导同志的委托，编写了《企业升级培训教材》一书。可供企业管理人员做为企业升级工作的一般工具读物，也可做为企业各类管理人员以及班组长培训教材，尚可做为企业管理决策人员的参考资料。

参加本书编写的同志有：孙光兴、孟丽冬、高金民、刘

乃平、赵铁成、贾立君。最后由孙光兴、高金民、刘乃平三人审校统编。

本书在编写过程中，自始至终得到了国家经委领导同志的关怀和指导。吕东同志为本书题写了书名，朱镕基、陈兰通、李亨业、杨淑华、冯心言、魏东等同志对本书提出了具体的修改意见。在此，谨致诚挚的谢意。

由于编写时间仓促，编者水平有限，不妥之处在所难免，欢迎广大读者批评指正。

编 者

一九八七年六月

目 录

第一章 企业升级概述	(1)
第一节 企业升级的意义.....	(1)
第二节 企业升级的特点.....	(6)
第三节 抓配套改革, 促企业升级.....	(8)
第二章 企业升级有关理论	(12)
第一节 社会主义工业企业.....	(12)
第二节 企业管理的任务和职能.....	(19)
第三节 企业管理现代化.....	(35)
第四节 “七·五”期间企业升级的外部环境.....	(37)
第三章 企业升级十大关系与决策	(43)
第一节 企业管理要素与企业功能.....	(44)
第二节 企业升级十大关系.....	(47)
第三节 企业决策体系与程序.....	(64)
第四节 决策原则与方法.....	(68)
第四章 企业升级基础工作	(72)
第一节 企业升级对基础工作的要求.....	(72)
第二节 定额工作.....	(75)
第三节 计量工作.....	(78)
第四节 信息管理.....	(80)
第五节 岗位职务培训.....	(85)
第六节 班组建设.....	(91)
第五章 标准化与企业升级	(97)
第一节 标准化对企业升级的作用.....	(97)

第二节	企业标准的分级与分类·····	(100)
第三节	企业标准体系·····	(107)
第四节	制订企业标准的原则与编写方法·····	(110)
第五节	企业标准制订程序·····	(120)
第六章	产品质量与企业升级·····	(122)
第一节	提高产品质量的意义·····	(122)
第二节	企业升级对产品质量的要求·····	(125)
第三节	提高产品质量的途径·····	(129)
第七章	物质消耗与企业升级·····	(141)
第一节	企业升级对节能降耗的要求·····	(141)
第二节	能源管理与节能途径·····	(147)
第三节	加强物资的科学管理·····	(153)
第四节	现代化管理方法在节能降耗中的应用·····	(160)
第八章	财务管理与经济核算·····	(163)
第一节	企业升级对提高经济效益的要求·····	(163)
第二节	财务成本管理·····	(170)
第三节	资金和利税管理·····	(176)
第四节	经济核算·····	(183)
第九章	企业升级的步骤与方法·····	(190)
第一节	企业升级的步骤·····	(190)
第二节	企业升级的方法·····	(200)
附件一	国务院《关于加强工业企业管理若干问题的 决定》·····	(203)
附件二	冶金部关于印发《冶金工业企业升级工作 暂行实施方案》(草案)·····	(210)
附件三	辽宁省人民政府《关于加强企业管理, 搞 好企业升级工作的通知》·····	(222)

第一章 企业升级概述

经济体制改革的逐步深化和实行对外开放、对内搞活的方针政策，给国民经济建设赋予了新的生机和活力。国务院《关于加强工业企业管理若干问题的决定》，对企业提出了“抓管理、上等级、全面提高素质”的要求。企业升级已成为企业管理的中心任务。以企业升级为核心推动企业全面改革和从根本上改变企业管理的落后局面，是在新的历史条件下企业管理工作的历史使命。抓管理、上等级、全面提高企业素质的战略措施，将使企业在一个不太长的历史时期内，发生深刻的变化，走出一条具有中国特色的社会主义企业管理的新路子。

第一节 企业升级的意义

一、企业升级的由来

一九八二年，中共中央、国务院下发了《关于国营工业企业进行全面整顿的决定》的文件，这是党的十一届三中全会以来国家加强企业管理的一项重要战略部署，经过几年的全面整顿和初步改革，工业企业的面貌发生了很大变化，为保证国民经济持续稳定协调发展，做出了重大贡献。

但是，企业素质差的问题仍然存在，技术落后，管理更落后的局面仍然没有根本转变，突出表现在不少企业的产品质量差，物质消耗高，经济效益低，企业素质还不能适应

国民经济现代化建设的需要。质量上不去，消耗下不来，经济效益不提高，企业难以生存和发展。为了摸清我国工业企业的底数，国家又组织了全国第二次工业普查。在此基础上，为保证“七·五”计划和本世纪末国民经济发展目标的实现，一九八六年七月四日，国务院发出了国发〔1986〕71号文件，即《关于加强工业企业管理若干问题的决定》，这是继中共中央、国务院1982年二号文件《关于国营工业企业进行全面整顿的决定》和国务院关于认真做好第二次全国工业普查准备工作的通知（国发〔1983〕185号）之后，对加强企业管理的又一重要战略部署。这个《决定》是在党中央、国务院的直接关心和指导下，经过半年多的酝酿，在广泛调查研究的基础上，反复修改后制定的。它对我国企业面临的形势、任务、现状和存在问题作了概括的阐述，对“七·五”期间如何加强企业管理，提出了明确的要求和办法。《决定》指出：“七·五”期间，要把提高产品质量，降低物质消耗和增加经济效益，作为考核工业企业管理水平的主要指标。同时，提出了国家特级企业、国家一级企业、国家二级企业和省（自治区、直辖市）级先进企业的主要标准，要求企业从本企业的实际情况出发，有计划有步骤地开展“抓管理、上等级、全面提高素质”的企业升级工作。

二、企业升级的意义

企业升级是国家在管理企业方法上的改革，对于深化企业改革、增强企业活力，具有重要意义。

1. 企业升级是改变我国企业技术落后、管理更落后的状况，胜利实现“七·五”计划的需要

我国是一个发展中的国家，工业基础比较薄弱，企业的

技术水平、管理水平比较落后。经过建国三十多年来的社会主义建设，特别是“六五”时期的全面整顿和初步改革，企业的管理体制和经营方式发生了新的变化，普遍建立了以承包为主要内容的经济责任制；各项管理工作得到了改善和加强；积极采用了新的技术和设备，技术水平有所提高，技术结构趋向合理。“六·五”期间全面整顿和改革的成果，为国民经济持续稳定协调发展起到了积极的作用。但是，企业素质差的问题仍未得到妥善解决。在技术装备方面，据有关资料统计，为国民经济提供技术装备的机械、电子行业，达到国际八十年代初期水平的产品不到 30%，特钢企业 94% 的装备仍停留在五十年代的水平上。工业发达国家生产的特殊钢，100% 经过炉外精炼，我国炉外精炼只占 7% 左右。在管理方面，主要是产品质量差、物质消耗高、经济效益低。以钢铁企业为例，钢铁产品质量与国外先进水平差距很大，按国际标准生产的钢材比重很小。工业发达国家的吨钢综合能耗一般八百公斤标煤，而我国高达一千五百公斤标煤。在物耗上只讲多投入，不求效益好。有些企业虽然具有较好的技术和装备，有的还从国外引进先进技术和设备，也由于管理工作跟不上，仍不能达到相应的先进水平和经济效果。可见我国工业企业普遍是技术落后，管理落后，比较起来，管理更落后。因此，改善和加强企业管理，全面提高企业素质是“七·五”时期，企业升级工作一项刻不容缓的重要任务。

“七·五”期间是为实现党的十二大提出的宏伟战略目标打好基础的关键时期。这个时期要为经济体制改革创造良好的环境，为九十年代经济振兴准备后续力量，任务十分艰巨。“七·五”计划增加的工业产值和国家财政收入的三分之二要靠工业企业来完成。要保证实现“七·五”计划目标，一

方面要坚定不移地贯彻中央改革、开放、搞活的方针，另一方面要加强企业管理，改变管理落后状况，提高经济效益，促进企业升级。这是改革形势对企业提出的新的要求，是实现“七·五”计划的客观需要。

2. 企业升级是经济体制改革和增强企业活力的需要

我国经济体制改革，是社会主义制度下的自我完善和自我发展过程。改革的目的是克服严重妨碍生产力发展的弊端，建立适应在公有制基础上有计划发展商品经济要求的，充满生机和活力的新体制，从而把社会主义制度的优越性充分发挥出来。

经济体制改革的中心环节是增强企业特别是大中型企业的活力。经过全面整顿和初步改革，大多数的企业活力有所增强，初步具备了一定的自我改造和自我发展的能力。但是，有一些企业，特别是一些大中型企业还没有真正活起来。影响大中型企业搞活的因素是多方面的，有内部的原因，也有外部的原因。企业的管理水平落后，素质不高这是内部的原因；政企不分，宏观控制过死，企业经营自主权太少，这是外部的原因。企业要真正搞活，关键是要改革管理体制，缩小指令性计划，扩大指导性计划，逐步实现国家对企业由直接控制转向间接控制。

企业升级是工业企业改革的重要组成部分。国务院《关于加强工业企业管理若干问题的决定》明确提出了企业晋等升级的标准；在评审办法上以采取经济方法与行政手段相结合，以间接控制为主，企业可自选升级目标，国家不直接干预；升级不压指标、不赶进度，有升有降，不搞“终身制”；对达到国家级的企业，国家在信贷、出口、工资、奖金等方面分别给予相应的鼓励。体现了国家管理企业由直接

控制为主转向间接控制为主的方针。这对于深化企业内部改革，挖掘企业潜力调动广大职工积极性，进一步增强企业特别是大中型企业的活力，无疑将产生积极的作用。

3. 企业升级是企业适应社会主义有计划的商品经济发展和在市场竞争中求得生存和发展的需要

党的十一届三中全会从理论上确立了我国是社会主义制度下有计划的商品经济。由于承认了商品生产和商品交换，也就必然承认市场对企业生产的调节作用。企业就要具有适应市场变化的经营机能。企业要在国家计划指导下，并且按市场需求情况组织生产，保证产品适销对路，符合社会需要。

随着改革、开放、搞活的发展进程，社会主义市场体系在逐步形成和完善。改革为企业创造了良好的发展环境，同时也面临着市场竞争的严峻考验。社会主义工业企业是从事商品生产的经营单位，与市场有密切的联系。企业要在优胜劣汰的市场竞争中生存与发展，就要适应社会环境的各种要求，满足市场需要，使自己的生产经营活动与整个社会的需要、与社会经济的发展、商品市场的变化协调一致，密切衔接。

企业升级工作的主要任务就是要提高产品质量、降低物质消耗、提高经济效益。而提高产品质量又是核心工作。这就要求企业在保证产品质量前提下，为社会生产更多更好的产品。要做到这一点，企业就要改进和加强企业管理，提高经营管理水平。要瞄准国际国内的先进水平，用国际、国内先进的产品标准组织生产。只有这样，才能生产出在国际、国内市场上具有竞争能力的产品；才能使企业在市场竞争中立于不败之地。

第二节 企业升级的特点

企业升级，一般来说是指全面贯彻国务院《关于加强工业企业企业管理若干问题的决定》的工作过程。它是国家管理企业的一项战略改革，是企业整顿的继续和发展，是推进管理和技术进步的新措施，是“七·五”期间企业管理的中心工作，是抓改革、促管理、上等级、全面提高企业素质的系统工程，具有明显的特点：

一、目标明确，重点突出

企业升级以“抓管理，上等级，全面提高素质”为目的，从彻底改变企业管理落后面貌为出发点，突出了管理的重要作用。以产品质量，物质消耗和经济效益作为考核管理水平的重点，把企业技术进步和管理进步结合起来，统一要求，综合考核。

二、标准高，要求严

国家规定了四个等级，分别描准了国际、国内，省内先进水平。国家特级企业的主要标准是：主要产品质量和物质消耗指标，达到国际先进水平，进入世界先进行列。国家一级企业的主要标准是：主要产品质量达到国际七十年代末八十年代的先进水平，主要物质消耗指标达到一九八五年国内同行业先进水平。国家二级企业的主要标准是：有在国内同行业领先，适合市场需要的优质名牌产品，主要物质消耗指标达到一九八五年国内同行业先进水平。省（自治区、直辖市）的先进企业的主要标准是：有在省内同行业领先，适

合市场需要的优质名牌产品，主要物质消耗指标达到一九八五年省内同行业先进水平。

采用这样的考核指标体系，代表了一个历史时期的国内外先进管理水平，从这个角度制定的企业升级以及向标准企业迈进的标准起点也是高水平的，一般都超过现有企业实际水平。企业升级的具体标准，具体指标，具体的考核办法和审查程序，向企业展示了一系列严格而具体的要求。

三、统一考核，不考虑客观因素

国家宏观掌握企业升级标准，行业主管部门负责制定具体本部门标准。不管是老企业还是新企业，不考虑设备状况和原料条件，达不到标准均不能进级。国家实行统一考核，评审工作由国家公正机构组织实施。

四、突出横向比，不搞“终身制”

坚持了先进的技术经济指标，按企业升级标准有升有降，企业进等有方向，赶有目标，始终不懈地坚持前进。

五、国家对企业实行了间接控制

企业对照标准，自选升级目标，自订升级规划。上级分类指导，不直接干预。这样做既符合“七·五”期间逐步实现国家对企业的管理由直接控制为主转向间接控制为主的改革方针，又能满足企业独立生产经营的要求。

六、政策鼓励

国家对企业升级规定：凡是被国家评为二级以上的企业，均可按国务院规定，享受国家在税收、信贷、出口、工

资、奖金等方面的优惠政策。对优质产品实行优质优价。这样把企业晋等升级同企业利益、职工的切身利益联系起来。企业管理水平越高，实惠就越大，企业发展的条件就越好，使企业的晋等升级与企业的生存相联系，与企业的发展共呼吸，成为企业的动力和需要。

第三节 抓配套改革、促企业升级

继国务院〔1986〕71号文件《关于加强工业企业管理若干问题的决定》之后，又下发了国务院〔1986〕103号文件《关于深化改革增强企业活力的若干规定》。《决定》和《规定》互相呼应，构成抓改革、促管理、上等级、全面提高企业素质的系统工程。深化改革、加强管理，是企业升级工作的整体，它包括企业管理的全部内容，贯穿于企业生产经营活动的全过程。企业升级不单单是解决一定时期技术经济指标高低的问题，更重要的是从企业经营管理的指导思想上解决重技术、轻管理；重当前、轻长远；重习惯、轻改革的弊病。搞好企业升级，必须坚持把改革放在首位，须从抓企业配套改革入手，促进企业晋等升级。

一、经济体制改革的新变化

经济体制改革的中心是增强企业活力，特别是大中型企业的活力。它的重要方面是深化企业内部配套改革，包括改革和改善企业的经营机制，改革和完善企业的领导体制，健全和完善内部经济责任制，改革劳动制度和工资奖励制度，发展横向联合等方面。通过改革为企业创造一个良好的环境，使企业能在平等的条件下进行优胜劣汰的竞争，真正成

为多种经营形式的相对独立的商品生产者和经营者。

近几年的经济体制改革使企业经营环境发生了新的变化，这些变化的表现形式体现在以下几个方面。

1. 企业内部配套改革不断发展，在领导体制方面试行了厂长负责制；在分配制度方面探索了工资套改，逐步完善内部经济责任制；在劳动制度方面推行了劳动合同制。

2. 所有制形式和所有权与经营权分离的改革有了新突破，改变了单一的全民所有制模式，正在形成以全民所有制为主体的多种所有制形式共存发展的新格局。企业的所有权与经营权相分离的途径正在进行新的探索，出现了诸如承包、租赁经营等多种经营形式。

3. 横向经济联合出现了新趋势，生产领域的联合不断深化，生产和科研联合体进一步发展，区域间和跨行业的联合更加广泛，在平等互利前提下的开发性的企业集团正在形成。

4. 市场体系不断完善，建立了生产资料市场，巩固和发展了物资贸易中心，改变了信贷资金供给制的计划管理体制，资金市场、劳务市场、技术市场、信息市场初具规模且不断发展。

5. 转变了政府管理职能，实行了政企分开的改革，国家对企业的管理由单纯的指令性计划的直接管理，转向了以指令性计划逐步缩小，指导性计划逐步扩大，利用价值规律和市场机制间接控制。扩大了企业生产经营的自主权。

6. 综合运用经济杠杆作用，进行了税制改革和价格体系的改革。

7. 实行了对外开放、对内搞活的方针政策，扩大了国际贸易的交流市场。引进技术，引进外资加速了工业企业的

技术进步与技术改造。增加了企业的创汇动机。

8. 经济法制建设不断完善，以法管理经济，依法管理企业的观念不断增强。

9. 经济体制改革与企业管理理论的研究空前活跃。企业管理者由单纯的实践管理型转向了用理论研究指导实践的开拓管理型。企业领导集团的决策素质不断提高。

上述新变化为搞活企业创造了宽松的经营环境，有效地促进了企业内部的配套改革。

二、当前企业行为的基本特征

经济体制改革的不断深入，使企业在一定范围内有了选择经营的自主权；同时，新旧管理体制的共存与转化，也使企业的管理机制交错得更加复杂，容易导致企业行为特征的不确定性。当前大中型企业的行为特征一般表现为：

1. 利润动机。企业由单一的产品生产者转变为商品生产者和经营者，利润成为企业兴衰的重要标志。企业的经营目标由产出最大化转化为利润最大化，管理模式由封闭生产式走向开放经营式。提高企业经济地位，利润动机成了企业经营的动力。

2. 市场环境。企业进入市场后，对市场信号有较强的感受，市场观念增强了，但又面对着多层次的行政干预。波及了销售和原料，但未形成很强的经营能力而不能十分有效地利用经营资源去适应市场。在经营选择上，往往致力于短期生产能力的强化，忽视企业的自我增殖与发展。

3. 经营目标短期化。企业的收益前景的不确定性，导致了企业利用内部积累扩大再生产中存在着政策上和概念上的模糊，往往产生急功近利的经营动向，对企业的长远发展