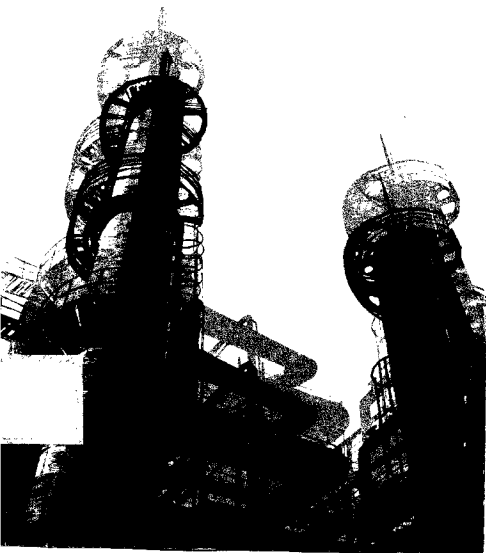


QIYE GUANLI JICHU GONGZUO

企业管理基础工作

夏道群 马羽 殷文柄 编著



封面装帧 孙宝堂

企业管理基础工作

夏震藩 马羽 殷文炳 编著

上海人民大出版社出版发行

(上海绍兴路54号)

上海市企业管理协会发行组经销 浙江省轻工业厅印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 印张5,375 字数120000

1988年1月第1版 1988年1月第1次印刷

印数00001—6000

ISBN7-208-00074-3/F21

书号: 4074·659 定价: 1.29元

前 言

这是一本写给工业基层企业各级管理干部的知识性读物和工作参考书。

本书对企业管理基础工作的地位、作用进行了论述，并着重对企业管理基础工作的内容和工作方法进行介绍和说明。

本书所介绍的企业管理基础工作，在我国是经过长期的企业管理工作实践，总结正反两方面的经验，而作为一项专门的工作突出地加以强调，因而具有中国的特色。但是，因为它是长期的经常性的工作，因而往往容易被人们所忽视；它又是一项带有广泛的群众性的工作，需要依靠全体职工的努力，才能做好，因而往往使有些同志不大愿意花大功夫坚持着去做。近年来，许多企业随着生产经营工作的不断发展，技术进步工作的加速进行，企业管理工作跟不上的矛盾就显得更加突出起来，而企业管理工作的主要问题又往往是由于基础工作没有建立或者不够健全。因此，加强企业管理基础工作已越来越具有紧迫的现实意义，企业管理基础工作在企业管理中的重要地位、作用也越来越被人们所重视。

本书第一章和第六章分别由马羽和夏震藩执笔，其余各章由殷文炳执笔，夏震藩修改，马羽统稿。

作 者

1987年11月

目 录

第一章 绪 论	(1)
第一节 企业管理基础工作的地位、作用	(1)
第二节 我国企业管理基础工作的历史经验	(4)
第三节 企业管理基础工作的主要内容及其基本特征	(10)
第二章 标准化工作	(14)
第一节 标准化的基本概念	(14)
第二节 标准化在企业管理中的作用	(24)
第三节 我国标准化工作的发展和现状	(29)
第四节 标准化在国外的发展情况及其主要特点	(34)
第五节 采用国际标准的意义及其基本原则	(38)
附： 工业企业标准化工作管理办法（试行）	(40)
第三章 计量工作	(45)
第一节 计量的基本概念	(46)
第二节 计量的基本内容	(47)
附： 中华人民共和国计量法	(68)
第四章 定额工作	(73)
第一节 定额工作的意义	(73)
第二节 劳动定额	(76)
第三节 流动资金定额	(84)

第四节	物资消耗定额	(91)
第五节	能源消耗定额	(96)
第五章	信息工作	(109)
第一节	信息的概念及其特点	(109)
第二节	信息的作用及其分类	(113)
第三节	信息处理的内容和流程图	(117)
第四节	企业信息系统的组成	(123)
第五节	信息管理的现代化——电子计算机的应用	(133)
第六章	以经济责任制为核心的规章制度	(138)
第一节	企业实行经济责任制的意义	(138)
第二节	企业内部经济责任制的内容	(141)
第三节	企业内部经济责任制的形式	(150)
第七章	基础教育工作	(156)
第一节	基础教育的内容	(156)
第二节	基础教育的重要意义	(159)
第三节	基础教育的形式和方法	(162)
第四节	基础教育工作的管理	(164)

第一章 绪 论

我国正在进行全面的经济体制改革，积极发展有计划的商品经济，现行的“对外开放，对内搞活经济”等一系列方针、政策，为生产力的发展开辟了新的广阔天地，使工业企业既增强了活力，又感到了压力。在这种新形势下，企业面临的问题是，怎样才能不断提高经济效益，在竞争中求得生存和不断发展？这除了企业要加速开展技术进步工作，努力提高企业的技术素质以外，必须同时努力加强企业管理工作，不断提高企业的管理素质和人员素质。就我国工业企业目前的情况来说，要加强企业管理，特别是在较短时间内从落后的管理方式迅速转上科学管理以至现代化管理的轨道，突出地强调企业管理基础工作，就是十分必要的了。

近年来，经过几次全国范围的企业整顿工作，从开始的恢复性整顿到后来的建设性整顿，企业管理基础工作已经引起了企业领导干部的重视，并且在加强这一工作的过程中积累了不少经验。本书将就企业管理基础工作在企业经营管理中的重要地位和作用进行讨论，并对企业管理基础工作的几个主要内容进行介绍和说明。

第一节 企业管理基础工作的地位、作用

企业管理基础工作是企业管理工作发展到一定阶段以后

才提出来的客观需要，这可以从企业管理的发展历史和我国在建国以来企业管理实践中取得的正反两方面的经验得到证明。

一、加强企业管理基础工作是实行科学管理的客观要求

为了说明这个问题，我们可以先回顾一下工业企业管理的发展历史。工业企业管理是社会生产力发展到一定阶段才提出的客观要求，是随着资本主义工厂制度的出现而产生的。早在18世纪80年代，资本主义社会发生了工业革命，从此以后，现代大工业的工厂就成为资本主义工业生产的主要形式，并由此引起了企业管理的需要。但是，早期的工厂管理，主要还是依靠个人，由资本家或资本家的代理人，如经理、厂长、工头、领班等专业管理人员，凭借他们个人的经验和意志进行管理。因此，早期的工厂管理还没有完全摆脱小生产经营方式的影响，还没有实行科学管理的客观需要。到了19世纪末和20世纪初，资本主义自由竞争阶段向垄断阶段过渡。由于工业生产技术水平不断提高，工业企业规模不断扩大，社会化大生产和专业化程度有了很大发展。在这种情况下，原来那种依靠个人经验和意志进行管理的传统管理方式已经越来越不能适应生产发展的需要了。很显然，在社会化大生产中，如果没有统一的产品技术标准，没有严格的工艺过程和定额要求，要大批生产优质产品，实现低消耗、高效益是不可能的。这就提出了科学管理的要求，即实行管理科学化、劳动定额化、工作标准化，这些内容也就是企业管理基础工作的任务。因此，企业管理基础工作是企业实行科学管理的必要条件和重要的组成部分。

二、加强企业管理基础工作是我国企业管理发展的需要

前面已经说过，企业管理基础工作是企业实行科学管理的生产实践中产生的，是科学管理的客观需要和重要组成部分。在国外实行科学管理的企业都有着企业管理基础工作的内容，但是，把企业管理基础工作作为一项专门的工作突出出来加以强调，则是我国通过长期的企业管理工作实践，经过反复曲折的过程，并且吸取了正反两方面的经验形成的。因此，在企业管理中突出地强调企业管理基础工作具有中国的特色。

我国几十年来在企业管理工作中的一条经验是，一个企业要持续稳定地发展生产，提高经济效益，没有扎实可靠的管理基础工作是无法实现的。过去，我们也曾经通过某些突击性措施，依靠干部和群众的热情，把生产突击搞了上去，但这样的生产发展往往不能持久，甚至还会因此造成产品质量下降，物资消耗增加。而有些先进企业所以能够做到管理水平不断提高，生产持续稳定发展，在很大程度上也是由于这些企业建立和健全了企业管理基础工作；同样，我们也有这样的先例，有些企业原来管理混乱，产品质量差，安全事故多，经济效益差，其原因也往往是因为管理基础工作薄弱，这些企业一旦重视并切实加强了管理基础工作，就很快改变了原来的落后面貌。上海第四制药厂就有这样的经验。过去，这个厂的产品一直打不进美国市场，1981年开始，该厂根据美国食品药品监督管理局（FDA）规定的标准和要求，在生产过程中，对每个批盘、每道工序都建立起严格的检验、记录制度，狠抓企业管理基础工作，经过一年时间的努力，1982年2月即取得美国食品药品监督管理局的检查认可，使

产品顺利地进入了美国市场。由于产品质量稳定提高，该厂还扩大了对其他发达国家的销售市场。由此可见，一个企业管理基础工作的建立和完善与否，直接关系到这个企业管理水平的高低和经济效益的好坏，特别是在当今国内市场和国际市场竞争十分激烈的环境中，还关系着企业的兴衰和存亡。

目前，我国企业管理还比较落后，不少企业还处于传统的小生产方式管理状况，同国外先进水平相比较，差距很大。这种状况不改变，生产效率就难以提高，产品质量就难以稳定，在国际市场上也就缺乏竞争能力。要改变这种状况，就要在较短的时间内改变我国落后的企业管理方式，使企业管理迅速走上科学管理以至现代化管理的轨道，突出地强调并且切实地加强企业管理基础工作，是一条切实可行的有效途径，也是符合我国企业管理实际情况、具有中国特色的一条企业管理经验。

第二节 我国企业管理基础工作的历史经验

建国以来，我国企业管理和企业管理基础工作经历了一段曲折发展的过程。在这一长过程中，我们既有尊重客观实际，根据生产发展的需要，加强企业管理及其基础工作的经验；同时也有受经济工作中“左”的错误思想指导，放松甚至破坏企业管理及其基础工作的教训。回顾和总结这一过程中正反两方面的经验，对于我们提高加强企业管理及其基础工作的自觉性，巩固和发展企业管理及其基础工作的经验，有着十分重要的意义。

一、我国企业管理和基础工作的几个发展阶段

我国的企业管理和企业管理基础工作大体上经历了以下几次大的起伏变化。

第一阶段是在国民经济三年恢复时期和第一个五年计划时期，我国企业管理工作主要是向苏联学习，在建立和健全企业管理基础工作方面取得了不少成绩。当时，党的工作重心由乡村转移到了城市，开始进行了有计划的社会主义工业化建设。由于当时我们缺乏管理经济的经验，帝国主义又加紧对我国实行封锁政策；同时，由于苏联是第一个建立社会主义的国家，并已经初步形成了一套企业管理的方法。所以，我国的企业管理很大程度上是参照了苏联的一套管理方法。学习苏联使我们收到了十分明显的成效，我国企业管理的一些基础工作就是在这个时期初步建立起来的。许多企业特别是对国计民生起重要作用的大中型骨干企业，分别制订了各种技术经济定额和考核指标，制订了各种技术标准和规程，建立了各种原始记录和统计分析制度。在建立和健全企业管理基础工作的过程中，一批熟悉管理业务的专业人员得到了锻炼和成长，形成了一支专业管理队伍。有了这些基础，使许多企业的管理基础工作基本上同各项专业管理的要求相适应，从而保证了生产的正常进行。

到了1958年大跃进时期，在我国工业生产工作以及其他各项经济工作中，由于受“左”的错误指导思想的影响，实行了一系列脱离客观实际的政策和工作方法，例如，高指标脱离了平均先进的定额依据，瞎指挥干扰了科学的管理制度，拚设备破坏了正常的维修保养，使设备大量损坏。其结果是企业管理基础工作受到了冲击而削弱，生产建设也遭到

了巨大损失。

第二阶段是在国民经济三年调整时期，为了纠正大跃进中经济工作的错误，党中央提出了“调整、巩固、充实、提高”的方针，颁布了《国营工业企业工作条例》（即“工业七十条”），对企业管理工作认真进行整顿，建立和健全了各项管理基础工作。由于大跃进的持续时间还不长，企业中各种基础工作资料还没有散失，专业管理人员也没有很大的变动。因此，经过这一时期的整顿，企业中各种管理制度和工作秩序很快得到了恢复，并且在总结经验的基础上有了新的发展。

1966年开始的“文化大革命”是企业管理及其基础工作遭到最严重破坏的时期。在这十年动乱中，林彪、江青两个反革命集团推行极“左”路线，煽动无政府主义。他们否定科学管理，破坏正常生产秩序。各级管理机构被撤消或者裁并，专业管理人员被下放劳动，并以“管、卡、压”的罪名取消了一切规章制度。这一时期，企业管理及其基础工作普遍遭到了灾难性破坏。

第三阶段是粉碎“四人帮”反革命集团以后，工业生产有了很快的恢复和发展，企业管理工作也随着重新建立起来。在头几年的恢复性整顿工作中，许多企业通过“工业学大庆”活动，逐步加强了基层建设、基础工作、基本功的“三基”工作，建立了各类责任制度，定额、原始记录、计量等各项企业管理基础工作也逐步恢复建立起来，企业基本上都建立了正常的生产秩序。

党的十一届三中全会以来，党中央提出了“调整、改革、整顿、提高”的方针和“对外开放、对内搞活经济”的方针，积极发展社会主义有计划的商品经济，扩大了企业的

经营自主权，工业企业开始进入了建设性的全面整顿阶段，并逐步推行了现代化管理方法。在这种新的形势下，企业管理基础工作的地位和作用就显得更加重要，企业对管理基础工作的要求也比过去更加高了，内容也有了新的发展。突出的如，信息系统从原来的仅限于企业内部扩展到了企业外部，责任制也从过去的岗位责任制而发展到经济责任制，这对增强企业素质和经营活力无疑起着十分重要的作用。今后，随着企业经营管理工作的发展和提高，企业管理基础工作也必将不断有所发展和提高。

二、我国在加强企业管理和基础工作中的若干经验

通过以上历史回顾，我们可以从中了解到，我国在企业管理基础工作方面确实有着极其丰富的经验、教训，认真总结这方面的经验，可以提高加强管理基础工作的自觉性。从我国长期的生产实践证明，做好企业管理基础工作的主要经验大致上有以下几点：

第一，要不断肃清经济工作中“左”的思想影响。“左”的思想本质是脱离实际，不尊重科学，不按客观规律办事。在企业管理工作中的表现，则是把企业说成是无产阶级专政的阵地，歪曲社会主义企业的生产目的，抹煞社会化大生产所必需的科学管理内容，否定企业管理基础工作。我们必须牢记取建国以来几次“左”的错误思想给整个经济工作造成严重危害的历史教训。在开展企业管理工作中，要做到尊重科学，严格按照客观规律办事，把企业管理基础工作扎扎实实地建立和健全起来。

第二，不断克服小生产习惯势力的影响。小生产经营管理的特点是，生产规模小、劳动分工简单，凭个人经验进行

生产，没有复杂的外部环境，因而不需要有很多管理基础工作。社会化大生产的情况就不同，由于它的生产和管理分工细而复杂，要有效地组织生产经营活动，把生产力的各个要素有机地组织起来，创造最好的经济效益，就必须用科学管理代替经验管理，而实行科学管理又必须有相应的管理基础工作提供前提条件。在我国，很多企业都是由手工作坊和私营小企业合并、发展而来的，这些企业的不少干部和工人文化水平比较低，缺少管理现代化企业的知识和技能。因此，在建立和健全科学管理基础工作的过程中，往往会遇到小生产习惯势力的抵制和因循守旧思想的阻碍。我们在建立和健全企业管理基础工作的过程中，要充分估计这些思想的影响，在干部和工人中要进行深入细致的思想教育，并且普及现代工业生产知识，增强科学管理观念。

第三，要把加强企业管理基础工作同建立健全企业经济责任制结合起来。企业管理基础工作是一项广泛的群众性工作，必须依靠企业全体职工坚持去做。因此，要建立和健全企业管理基础工作，除坚持进行深入细致的思想教育以外，还必须把这项工作同建立经济责任制相结合，使之同企业和职工的物质利益联系起来。否则，如果单纯依靠行政手段，即使建立起了企业管理基础工作，也往往会由于群众感觉不到这些工作同自己有什么切身利益，而得不到群众的支持。

第四，要从实际出发，根据本企业生产、技术、经营管理的特点，有计划、有重点地进行。我们既要克服和防止事无计划，头痛医头、脚痛医脚的做法，又要克服和防止不问条件、全面铺开、一哄而起的做法。企业管理基础工作一旦建立起来以后，还要随着企业生产发展、技术进步和经营管理职能扩大等情况的变化，不断加以完善和发展，以收到更

大的实际效果。

三、我国企业管理和基础工作的现状

这几年我国工业企业经过整顿和经济体制改革工作的深入进行，企业管理水平已经有了提高；企业管理基础工作在少数大中型企业中已经比较健全。这些企业一般都有比较先进的定额和标准化工作，有比较完备的计量测试手段，有比较齐全的原始记录，有比较多的信息渠道，并且都建立了一整套责任制度。但是，多数企业的管理基础工作还不够扎实，如：有些基础工作建立起来以后还不够完善，有的没有坚持执行，还有少数企业在很大程度上还没有真正建立起各项管理基础工作，没有走上科学管理的轨道。现在，不少企业生产不稳定，产品质量时有波动，物资消耗增加，经济效益不高，其中，基础工作不健全是一个重要原因。根据这个情况，建立和健全企业管理基础工作，仍然是我国工业企业进行全面整顿和加强企业管理工作的一项重要内容。

加强企业管理基础工作，首先要解决一部分企业干部中存在的对建设基础工作重要性认识不足、重视不够的问题。有些同志以为加强管理基础工作花的力气大、见效慢，因此，当企业中出现产品质量波动、浪费增加的时候，总是求助于突击性措施，以取得一时效果为满足；有的甚至把加强基础工作同搞活企业经营对立起来。有这种思想的同志主要是对建国以来企业管理基础工作的历史经验缺少认识，因此要帮助他们总结经验，提高自觉性。还有不少企业在加强管理基础工作中遇到的困难，主要是缺乏必要的基础设施、器具装备和测试手段，或者是从事管理基础工作的专业人员短缺，素质较差，需要加强业务培训。这些问题也需要采取切实措

施，予以有效解决。

第三节 企业管理基础工作的主要内容及其基本特征

一、企业管理基础工作的任务和内容

社会主义企业管理的基本职能是合理地组织生产力和正确地调整生产关系。企业中的各项专业管理，如计划管理、生产管理、技术管理、质量管理、设备管理、物资管理、销售管理、财务管理、劳动管理等等，就是体现企业管理基本职能，并且在企业的生产经营活动中发挥作用的。同时，各项专业管理工作还必须有必要的信息资料等条件才能实现各自的职能。企业管理基础工作就是提供信息、资料、管理准则、基本手段和前提条件，以保证各种专业管理实现自己的职能。例如，提供各种信息作为企业生产经营的决策依据，为保证企业有秩序地进行生产经营活动提供有效的组织手段和控制工具，为正确贯彻按劳分配原则提供计算和考核的根据，等等。这就是说，在企业中，如果没有基础工作提供必要的信息资料 and 前提条件，就无法实行科学管理和现代化管理。因此，要使企业各项专业管理工作充分发挥作用，实现自己的职能，就必须做好各自的基础工作。

企业管理的基础工作主要有六个方面，我们将在本书分章进行阐述，这里先简要介绍如下：

1. 标准化工作。

工业企业都要制订技术标准和管理标准，并切实贯彻执行。技术标准是对生产对象、生产条件、生产方法以及产品

的包装、贮运等规定必须达到的标准。一个企业的技术标准就是这个企业生产技术水平的标志。管理标准则是对企业各项管理工作职责和要求的规定。

企业要保证技术标准的先进性，首先要认真贯彻执行国家标准和部颁标准，并积极采用国际标准或国外的先进标准，使产品接近或达到国外先进水平。

企业要围绕完善经济责任制和加强经营管理工作，制订各项管理标准，如工作质量标准、管理程序等，以此促进各项管理工作合理化、规范化、高效化。

2. 计量工作。

计量工作是按照组织现代化生产对质量、节能和科学管理的需要，采用科学的方法和器具，对生产经营活动中各种物质要素进行数量、质量的控制和管理，包括计量检定、测试、化验分析等方面的计量技术和计量手段的管理。

企业计量工作的要求是，有计划地配齐和配好计量检测手段，不断提高原料、材料、燃料、工艺过程和产品性能的检测率，完善量值传递系统，建立必要的计量检测管理制度；同时，改革落后的计量器具和计量测试技术，逐步实现检测手段现代化和计量技术现代化。

3. 定额工作。

定额工作是指企业各类技术经济定额的制订、执行和管理，如生产定额、劳动定额、物资定额、消耗定额、设备利用率等。

定额工作的基本要求是，凡是能够实行计量考核的人员、物料、资金费用等方面，都要制订先进合理的定额。定额水平要坚持做到平均先进；同时，要建立严格的定额管理制度，维护定额的严肃性。

4. 信息工作。

信息工作是为企业生产经营决策和执行决策所必需的资料数据进行收集、处理、传递、贮存的管理。企业信息系统由原始凭证、统计分析、经济技术情报、科技档案等构成。

企业要做好信息工作，就要加强统计工作，整顿和完善各种原始凭证、原始记录、台帐，建立和健全各项统计分析和统计监督制度，实现数据管理，“凭数据说话”。有条件的企业要积极建立数据库，运用电子计算机进行数据处理。还要积极做好企业外部的经济、科技信息情报工作，建立工作体系和工作制度，搞好预测。

5. 以责任制为核心的规章制度。

责任制是规定企业内部各个部门、各类人员、各个工种的工作职责和权限，是企业建立经济责任制的基础。

企业要建立和健全以责任制为核心的规章制度，就是要按照完善经济责任制的要求，建立纵横连锁、互相协调的责任制体系，做到人人有专责，事事有人管，并且严格考核，赏罚分明，推动企业各项工作指标化、标准化、程序化、制度化。

6. 基础教育工作。

基础教育包括职工思想教育和职工的技术业务教育。这里我们着重讲技术业务教育，即对企业全体职工进行技术业务培训，使企业每个成员都具备从事本职工作所必需的知识和技术业务能力，包括企业内每个岗位的“应知”、“应会”以及按照“应知”、“应会”的要求所进行的基础知识教育和基本技能的训练。

二、企业管理基础工作的主要特征

以上几种企业管理基础工作，我们稍加分析就可以看