

QIYE

GUANLI

罗如道

企 业 基 层 管 理

宁夏人民出版社

加強基層建設提高

企業管理水平

李敬
一九九二年
五月四日

中国扶贫基金会
副会长、原石油
工业部副部长李敬
同志为本书题词：
“加强基层建设，
提高企业管理水平。”

序 言

王 祖 文

企业基层管理，是一个极其重要的课题。说它重要，因为基层是企业各项工作的落脚点，在一定意义上说，企业经营决策的落实在基层；企业出产品、降消耗、上质量、增效益靠基层。企业基层建设好了企业就可以立于不败之地。但是，企业基层管理在企业管理论著中尚少见专著，在一定程度上讲，它还是待开垦的处女地。大庆创造的加强三基工作（基层建设、基础工作、基本功训练）的经验，为企业基层建设创出一条路子，也引起企业管理工作者研究这一问题的兴趣，为我们深入探讨这一问题奠定了基础。

“企业即人”。企业管理归根到底是对人的管理。只有把人这个因素管好了，才能把企业管好。所以，企业基层建设，关键是建设好领导班子，核心是带好队伍。有一个过得硬的领导班子，才能带出一支好的队伍。本著正体现了这一思想。

全著十九章，大体上可以分为四个部分。前三章，具有绪论性质；第四至九章，着重讨论了队伍建设问题；第十至十三章，着重讨论了工作方法问题；第十四至十九章，着重讨论了企业管理中的几个重要问题。着重结合企业基层情

况，讨论了对企业管理的认识问题、规章制度建设问题、职工民主管理问题、质量管理问题、安全生产问题及依法治厂等问题。

本著以企业基层干部为读者对象，采用了就事论理、虚实结合、通俗易懂的写法，并介绍了大量可供借鉴的经验，增强了可操作性。

本著以企业基层建设为中心展开讨论，涉及到企业管理的诸多方面，便于基层干部对企业总体的了解，这是本著的长处；同时也存在对基层的特殊性讨论不够充分的问题。但作为企业基层管理的一本专著，不失为值得企业基层干部阅读的好书。

一九九二年三月二十三日

目 录

第一章	千层之台，起于垒土.....	1
	——怎样认识企业基层建设	
	基层与基层建设的基本涵义	
	企业基层组织特征	
	基层建设工作的特点	
	加强基层建设的意义	
	重视基层建设是大庆对企业管理的一大贡献	
	基层建设的新形势新要求	
第二章	打铁先要本身硬.....	11
	——怎样建设基层领导班子	
	基层班子建设的重要性	
	基层工作的特殊性	
	基层领导的条件	
	企业基层党支部建设	
第三章	上边千条线，下边一根针.....	21
	——怎样搞好企业班组建设	
	班组工作的特点	

班组长的条件
班组长职责和权限
班组长的工作方法
加强对班组建设工作的领导

第四章 其身正，不令而行…………… 31

——怎样树立基层干部好形象

基层干部形象及其特征

良好干部形象的作用

干部形象与干群关系

职工欢迎什么形象的干部

努力塑造基层干部的良好形象

第五章 我们获胜的秘密武器…………… 41

——怎样做好思想政治工作

“企业即人”

我们获胜的秘密武器

让“秘密武器”更好地发挥作用

第六章 事在人为，人能胜人…………… 59

——怎样调动职工积极性

职工积极性概述

职工积极性现状分析

统筹考虑调动职工积极性

第七章 一切挑战和压力都集中在人的身上…………… 69

——怎样提高职工素质，建设“四有”队伍

职工素质的涵义

职工素质的特征

增强企业活力的治本之举

提高职工素质与建设“四有”队伍

更新观念，形成网络

第八章 两军对垒，勇者胜…………… 82

——怎样培养队伍作风

作风概述

作风的特点

作风的作用

企业基层对队伍作风的要求

作风建设的核心是“严”

坚持教育，反复提倡

第九章 七十二行，行行出状元…………… 93

——怎样引导职工岗位成才

人才及检验人才的标准

人才成长的道路

岗位成才

引导职工成才之法

第十章 天时不如地利，地利不如人和…………… 108

——怎样建立良好的人际关系

人际关系的涵义

人际关系的意义
人际关系的内容
正式组织与非正式组织
建立良好人际关系

第十一章 一句好话三冬暖…………… 120

——怎样认识激励

何谓激励

激励与动机

动机与需要

两种理论

我国的激励理论

激励的方法

第十二章 一花引来万花春…………… 134

——怎样抓典型树样板

抓典型树样板的意义

先进典型的作用

树样板中的问题

职工喜爱的先进典型

发挥先进典型的作用

第十三章 拨亮一盏灯，照亮一大片…………… 146

——怎样做好后进职工的工作

何谓后进

后进的表现

后进的原因
后进转化的意义
三种趋势
转化后进10法

第十四章 潜在的金山，不冒烟的工厂…………… 157

——怎样认识和加强企业管理

三个和尚为啥没水吃？

三起两落的曲折历程

三分技术，七分管理

问题在哪里

多方面努力，做好工作

第十五章 三个臭皮匠，赛过诸葛亮…………… 181

——怎样加强民主管理

民主管理的必要性

职工民主管理的任务和内容

企业基层民主管理

实行三个结合

处理好几个关系

职工民主管理的途径

第十六章 不以规矩，不能成方圆…………… 194

——怎样搞好规章制度建设

规章制度的地位和作用

规章制度的特征

企业规章制度同法规的区别
制度的分类与内容
规章制度的制定与执行

第十七章 宁吃仙桃一口，不要苦梨半篓…………… 206

——怎样贯彻质量第一的方针

仙桃与苦梨

质量数量与效益

危害莫低估，原因需深究

该下决心狠抓了

第十八章 “保存自己，消灭敌人”…………… 218

——怎样搞好安全生产管理

安全生产的地位与作用

影响安全生产的因素

企业基层安全生产的任务

抓好安全生产之法

第十九章 行为的准则，自卫的武器…………… 228

——怎样认识依法治厂问题

夏洛克为啥丢了家产

执行“公务”的厂长为啥被判刑

企业变化与依法治厂

依法治厂包含什么内容

依法治厂的途径

第一章

千层之台，起于垒土

——怎样认识企业基层建设

千层之台，起于垒土，千里之行，始于足下。干任何事情，都需要从头做起，从最基本的工作做起。企业要提高管理水平，全面提高企业素质，就需要从基层建设、基础工作、基本功训练抓起，使企业各项工作有一个坚实的基础。

基层与基层建设的基本涵义

什么叫基层？基，有起头或根本的意思，如基层、基数、基础；层，指事物的次序，如层次，又有重叠的意思。我们说的基层，是指企业中与职工有最直接联系的最低层次的生产组织。如各类企业的车间、班组；油田企业中的地震队、钻井队、采油队、测井队、试油队，辅助生产单位的车间、班组等。这些队（车间）和班组，是企业的细胞，是企业进行生产的基本单位。

何谓基层建设？词典中找不出对这个词的解释。这说明基层建设是一个值得研究和探讨的课题。我们说的基层建设，是指企业领导机关对企业的基层生产单位按照一定的目标要求所进行的教育、管理活动的过程，这种管理活动，以

提高队伍素质，提高企业经济效益为目的，以党支部建设为核心，以队伍的思想政治工作、管理上的企业基础工作、安全与生产管理为内容，有领导有组织地进行的。近年来有一些企业开展的标准化工作队、标准化班组、标准化岗位建设活动，则是在新形势下基层建设工作的新尝试。

企业基层组织特征

研究基层组织的特征，对于加强基层建设具有重要意义。一般来说，企业基层组织具有如下特征：

一、在行政组织上，基层组织是企业最基本的生产单位，它们的劳动成果有的是本企业的最终产品，有的则为下一个基层生产单位提供半成品。基层单位生产的产品，是本单位进行核算的基本依据。

二、在生产上，具有一定的生产条件和生产能力，如有一定的生产设备，有与此相应的技术工人，有一定的生产条件，能够相对独立地完成二级单位具体化了的生产任务。

三、在企业管理上，主要是执行和实施上级单位的决策，完成上级下达的生产任务，处于执行层和操作层的地位，不涉及企业方针目标的制定。基层所从事的工作，具有较强的时间性，一般以日或班（8小时）为计算和考核单位；技术性强，且多为重复性工作。因而在管理的幅度上要远大于二级单位和企业。

四、具有一定的社会性。尤其像冶金、煤矿、石油等企业，多属全民所有制大型联合企业。由于地下资源条件所致，这一类企业多处于偏远地区，自然条件差，经济不发达，企业办社会成为企业的一项重要职能。所以，这一类企

业一般地都是工农商学兵皆有，农林牧副渔齐全的小社会。企业对基层组织的管理活动远远超出生产管理的范围，不仅从生产到生活，从职工就医到文化娱乐要管，就连后勤基地、家属的生活、子女的教育等等，也都在领导的管理之中。

五、具有相对的独立性。尤其是油田企业的一线野外基层队，如地震队、钻井队、测井队、试油队，基建施工单位的工程建筑队、建筑安装队等，施工时远离厂部，少则三月两月，多则一年半载，加上生产上有机构成高，技术复杂，工作艰苦，要求队伍有较高的政治素质和技术素质，需要基层干部有独挡一面的工作能力。

基层的上述特征，决定了基层工作的重要地位和作用。

基层建设工作的特点

企业基层建设工作，一般具有如下特点：

一、基础性。基层单位是企业各种产品的直接生产者群体，是企业各项工作的落脚点。若把企业比作大厦，基层则如基础或根基，根基牢则大厦固，基础摇则大厦倾。可见，基层建设是固本强基的基础性工作，在企业管理工作上具有治本的性质。

二、经常性。企业生产是一个周而复始的无止境的运动过程，永远没有完结，职工的思想认识也处于实践——认识——再实践——再认识的不断运动变化之中。生产活动无止境，思想认识也无止境。由于基层建设是伴随着企业生产经营活动和职工思想认识变化过程而进行的，因此，基层建设工作不可能一劳永逸。一个时期抓得紧，基层工作就好一些，呈前进和上升趋势；一个时期放松了工作，就可能差一

些，一些职工中的低标准、老毛病就可能抬头。这一特点要求企业领导对基层建设必须常抓不懈，持之以恒。

三、相对性。基层与上层，是相对存在，相比较而言的。企业是行业的基层，二三级单位是企业的基层。我们讲的基层建设所指的基层，是指企业中直接联系群众从事产品生产的单位——车间（队）、班组。基层建设，就是要抓好这些车间（队）和班组的建设。

四、层次性。基层，一般包括了车间（队）、班组、岗位这样三个层次。岗位是班组的分子，班组又是车间（队）的细胞，车间（队）则是企业生产的基本群体。它如部队的战斗连队一样，构成战斗的基本单位。大庆抓基层建设，主要是抓好队（车间）的建设。把这一层建设好了，再通过基层抓好班组和岗位，基层建设就抓好了。

加强基层建设的意义

基层建设工作，是企业强基固本的工作。加强基层建设，对于全面提高企业素质和提高企业经济效益，有着重大的意义。

一、加强基层建设，有利于企业经营决策的贯彻落实和各项任务的完成。基层是企业各项工作的落脚点。上面千条线，下面一根针，无论那项工作，都要通过基层去贯彻执行。只有把基层建设抓好了，才能保证企业经营决策的实施和各项任务的完成。

二、加强基层建设有利于全面提高企业素质。企业成败，取决于企业素质的高低。企业素质，核心是职工队伍素质。在基层直接从事生产劳动的职工，占了企业职工的多

数，他们素质的高低，直接关系到降低产品的物资消耗，提高产品质量，提高企业经济效益。抓好基层建设，把工作做到基层，就能有效地提高一线队伍的政治素质和技术文化素质，为全面提高企业素质奠定好的基础。

三、有利于促进机关廉政建设，密切干群关系。基层是机关工作的一面镜子。机关进行决策，有赖于对基层情况的深入调查和正确判断；决策一旦作出，又需要通过基层付诸实施；决策是否正确，又要通过基层的实践加以验证。由此可见，机关的各项工作，都可以通过基层反映出来，企业抓基层建设，不仅能够及时了解、发现、解决企业生产经营中的问题，还能及时了解、发现机关工作作风和方法上的问题，促进机关廉政建设，进一步密切干群关系。

四、有利于培养队伍“三老四严”作风，建设一支“特别能战斗”的职工队伍。大庆精神的形成，是从基层实践中产生，通过会战领导者对先进基层单位和王、马、段、薛、朱那样的英雄模范人物的经验、精神加以总结、提炼、推广，之后又反复提倡而逐步形成的。我们学习大庆经验、发扬大庆精神，要结合本企业特点培养自己的企业精神和队伍作风，同样要从基层抓起，从一线队伍抓起。注意发现和总结具有本企业特色的各类典型，发扬光大，才能逐步形成自己的企业精神，培养一支特别能战斗的队伍。

重视基层建设是大庆对企业管理的一大贡献

在一般企业管理著作中都没有关于企业基层建设的论述，就是1984年出版的《中国企业管理百科全书》这样的权威著作里，也无企业基层和基层建设的条目。这个未被开垦

的处女地，大庆人用辛勤的耕耘结下了丰硕成果，这是大庆人对企业管理理论与实践的一大贡献。

基层建设是大庆“三基工作”（基层建设、基本功训练、基础工作）的重要内容之一。“三基”工作又是大庆经验的组成部分。因此，学习大庆加强基层建设的经验，并对其产生的过程和条件进行研究和探讨，对于提高我们抓基层建设的自觉性，切实加强企业基层建设，具有重要的现实意义。

一、抓基层建设，是对职工主人翁地位的充分尊重。社会主义企业是中国共产党领导下的全民所有制企业，职工是企业的主人。而职工的多数，企业生产的直接劳动者又在基层。尊重一线工人的主人翁地位，关心他们的劳动和生活，充分调动他们的积极性，是完成企业各项任务的基本保证。因此，大庆从会战起就十分重视基层建设，围绕基层建设，形成了一系列好的制度，如机关坚持“三个面向”、“五到现场”，工作实行“三三制”，干部坚持参加生产劳动，实行“九热一冷工作法”等等，都体现了尊重职工主人翁地位，机关为基层服务，干部为工人服务的精神，这种精神贯穿在基层建设的始终。

二、加强企业基层建设，是对企业基本功能的正确认识。社会主义企业的基本功能是：出财富、出人才，也就是既创造物质财富，又创造精神文明。按这一要求，一方面，要以生产经营为中心，生产质优价廉的产品满足人民日益增长的物质文化生活需要，并在满足社会需要的同时，发展自己。另一方面，要培养“四有”职工队伍，建设社会主义精神文明。两者之间的关系，实质上是改造主观世界与改造客观世界的关系。这两个改造，两个建设，都要立足于基层建

设才能落实。大庆在会战中十分重视基层建设，坚持机关必须为基层服务，后勤必须为前线服务，一切为了前线打胜仗，绝不能叫马达倒转，体现了对企业基本功能的正确认识。这一认识，是坚持抓好基层建设的一个重要指导思想。

三、加强基层建设，是解放军建军经验同大庆油田实际相结合的产物。红军在战争年代，在极为艰难困苦的条件下能保持旺盛的革命斗志，党的支部建在连上是一个重要原因。油田的基层，尤其是地震队、钻井队、试油队、油建施工队等一线队伍，工作条件十分艰苦，流动性大，住地分散，野外作业，加上技术要求高，连续性的集体作业，要求职工具有为石油而献身的精神，要求有严密的组织和严格的纪律。这些，与解放军连队有着极为相似之处。两者的共同特点，使大庆油田学习解放军建军经验成为可能；大庆会战初期，3万多名解放军转业到油田，不仅带了解放军为革命勇于献身的精神，也带了解放军思想政治工作和连队建设的好经验。这又为大庆学习解放军创造了极为有利的条件。大庆创造的加强基层建设的经验，正是解放军的建军经验同油田企业实践紧密结合的产物，是建军经验在油田企业的运用和发展，是企业化了的建军经验。

四、加强基层建设，是对企业基层工作认识上的飞跃。大庆会战中，学习运用解放军评功奖模的经验，年年开展评先进、比贡献、选模范、树标兵活动，涌现了像王、马、段、薛、朱五面红旗那样的英雄人物，象1202永不卷刃的尖刀钻井队、1205钢铁钻井队、好字当头的油建十一中队、严细成风的采油三矿四队等先进基层单位。他们的经验和精神风貌，展示了抓好基层建设和队伍建设的巨大威力；而一些工