



现代企业 基层建设评价 的三维模型 与操作

曹华光 李 炜 李景元 等著

企业管理出版社

现代企业基层建设评价的三维模型与操作

——市场经济条件下企业
组织绩效评估与开发

曹华光 李 炜 李景元 等著

顾问 徐奇波 尹毅夫

企业管理出版社

(京)新登字 052 号

现代企业基层建设评价的三维模型与操作

曹华光 李 炜 李景元 等著

企业管理出版社出版

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号)

*

新华书店北京发行所发行

蓝地公司激光照排

北京邮电学院印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 13.625 印张 351 千字

1994 年 8 月第 1 版 1994 年 8 月第 1 次印刷

印数:5000 册

定价:15.00 元

ISBN7-80001-368-5/F·368

序

《现代企业基层建设评价的三维模型与操作》一书，是中国石油天然气管道局以企业基层建设综合评价系统及“三维评价模型”的课题研究为基础编写的，是课题研究成果的概括和总结。这个课题的第一阶段成果即“企业基层建设评价系统”在今年四月召开的全国政研会第八次年会上获得“思想政治工作研究优秀成果奖”。其研究成果已引起了国内外有关专家学者的注意。

本书的编写，在指导思想，坚持了党的基本路线，全书的主题与建立社会主义市场经济体制相吻合，与现代企业制度的整体目标相一致，在理论上坚持辩证唯物主义认识论，借鉴了西方现代管理理论，并运用现代科学理论和方法进行研究和分析，使全书在结构与内容上展现出现代管理的风格。

企业基层建设综合评价课题研究的目的是在社会主义市场经济条件下，从建立现代企业制度出发，着眼生产现场，练企业内功，抓基层打基础，改进基础建设的评价机制，进而加强企业基层——车间这个层次的整体建设。把企业基层党组织思想政治工作与生产经营管理过程及成效结合起来，形成广角度、多层次主体三维模型，通过用评价模型目标一致来保障基层建设工作的协调统一。解决“分家扯皮”的问题，发挥企业基层党支部在基层建设中的政治核心作用。进而调动职工积极性，开发组织潜力，不断增强企业活力，提高经济效益和社会效益，是近年来企业思想政治工作研究的重要成果。

企业基层建设是传统的课题，既包含精神文明建设的内容，又包含物质文明建设的内容，是两者的有机结合。建立现代企业制度，基础建设就更为重要。管道局的同志在新形势下，把课题研究成果与理论著述结合起来的作法值得提倡，希望更多的企业领导及理论工作者眼睛向下、深入现场、结合实际解决问题，把企业的基层建设夯实。

袁宝华 1994.8.15.

说 明

本书是以中国石油天然气管道局“企业基层建设综合评价系统”及“评价模型”的课题研究成果为基础撰著的。成书过程由曹华光、李炜同志组织并确定写作思路。李景元同志负责结构设计及编拟提纲。各章分工如下：

- | | | | | |
|------|-----|-----|-----|-----|
| 第一章 | 曹华光 | 李 炜 | 李景元 | |
| 第二章 | 李景元 | | | |
| 第三章 | 李景元 | 刘砚军 | 杨红光 | 隋建波 |
| 第四章 | 吴国志 | 李景元 | 刘万贵 | 李兆明 |
| 第五章 | 李景元 | 贾松涛 | 张 勇 | |
| 第六章 | 吴国志 | 李景元 | 曹国瑞 | |
| 第七章 | 李景元 | | | |
| 第八章 | 李景元 | 黄福祥 | 曹国瑞 | |
| 第九章 | 黄福祥 | 李慧萍 | | |
| 第十章 | 习洪新 | | | |
| 第十一章 | 李景元 | 张 勇 | 刘砚军 | |
| 第十二章 | 曹华光 | 李 炜 | 李景元 | |

全书由李景元同志编审统稿。刘铁民、周正林、折恕安、叶海生、张龙同志参加了第三章、第六章有关内容的撰写。

目 录

序

说明

第一章 企业基层建设的评价现状与对策	(1)
第一节 企业基层建设的地位作用	(1)
一、基层建设的意义	(2)
二、基层建设的基本内容	(2)
三、基层建设的组织领导	(3)
第二节 企业领导制度的演变对基层建设效果的影响	(5)
一、由某厂先进党支部评选谈起	(5)
二、党组织体系的构建形式	(6)
三、领导制度演变与党的组织建设格局	(7)
四、党的组织建设格局的特征	(9)
第三节 企业基层建设评价现状	(10)
一、党支部建设及其评价实例	(10)
二、党支部建设评价现状描述	(29)
第四节 企业基层建设的绩效分析与结论	(30)
一、党支部建设及评价特征分析	(30)
二、党支部建设及评价现状消极作用的影响	(36)
三、党支部建设评价现状的根源	(39)
第五节 企业基层建设评价机制与三维评价模型的改进	(42)
一、评价机制的改进思路	(42)
二、三维评价模型	(43)

第二章 现代企业基层建设评价模型的结构设计	(45)
第一节 评价模型的预构	(45)
一、模型概念及理想状态	(45)
二、建构与运用理想模型的意义	(46)
三、人工构建模型的条件	(46)
四、模型开发与反馈调节过程	(48)
五、模型设计步骤	(49)
六、模型的转换与形成	(51)
第二节 结构设计的理论	(54)
一、系统理论	(54)
二、管理与决策科学理论	(55)
三、运筹理论	(57)
第三节 结构设计的技术	(58)
一、课题选择技术	(58)
二、调查研究技术	(60)
三、可行性预测技术	(63)
四、信息收集处理技术	(65)
五、计算机技术	(66)
第四节 结构的层次分析	(66)
一、评价模型的意义	(66)
二、OC 因素分析	(66)
三、OCM 因素分析	(67)
第五节 评价模型的特征	(69)
一、设计特征	(69)
二、结构特征	(70)
三、使用特征	(71)
四、科学特征	(72)
第三章 企业基层党的组织建设绩效——组织行为评价之一	(73)
第一节 企业基层党支部建设的绩效表现	(73)
一、企业基层党组织建设的意义	(73)

二、企业基层党组织的任务	(74)
三、企业党支部在基层建设中的作用	(76)
四、企业党支部在基层建设中的职责	(77)
第二节 组织理论与企业党支部建设	(80)
一、组织及其特点	(80)
二、组织分类与正式组织	(82)
三、现代组织理论与模式	(84)
第三节 党支部建设绩效评价指标的设置构成	(86)
一、组织效率	(86)
二、评价内容要求	(90)
三、评价指标构成	(94)
第四节 党支部建设绩效评价指标的特征	(96)
一、现代组织理论特征	(96)
二、政治核心作用特征	(97)
第四章 企业基层领导班子建设绩效——组织行为评价之二	(102)
第一节 企业基层领导班子建设的绩效表现	(102)
一、基层领导班子建设绩效评价的意义	(102)
二、基层领导班子建设的绩效内容	(105)
三、提高企业基层领导班子建设绩效的途径	(107)
第二节 领导行为与基层领导班子建设的绩效评价	(110)
一、领导特点	(111)
二、领导类型	(112)
三、领导功能	(113)
四、领导的心理依据	(114)
五、领导的影响力	(117)
六、影响力的基础	(120)
第三节 基层领导班子建设绩效评价指标的设置构成	(122)
一、评价指标的内容要求	(122)
二、评价指标的构成	(131)

第四节	基层领导班子建设评价指标的特征	(133)
一、	品质特征	(133)
二、	能力特征	(134)
三、	创新特征	(135)
四、	决策特征	(136)
五、	宽容特征	(137)
六、	求知特征	(138)
第五章	企业基层职工队伍建设——组织行为评价之三	(140)
第一节	企业基层职工队伍建设的绩效表现	(140)
一、	实现以人为中心的管理，充分调动起职工的积极性	(140)
二、	坚持民主管理，依靠全体职工办企业	(142)
三、	全面开发挖掘人力资源	(144)
四、	把企业思想政治工作与企业文化建设结合起来，不断提高 思想政治工作的效果	(147)
第二节	群体行为与职工队伍建设	(149)
一、	群体行为理论	(149)
二、	影响群体绩效的因素	(151)
第三节	职工队伍建设评价指标的设置构成	(159)
一、	评价内容的要求	(159)
二、	评价指标的构成	(168)
第四节	职工队伍建设评价指标的特征	(170)
一、	以人为本，民主管理的特征	(170)
二、	多层次、广角度的激励特征	(174)
第六章	企业基层组织管理绩效——管理过程评价	(179)
第一节	企业基层单位管理过程的绩效表现	(179)
一、	生产管理的地位	(179)
二、	生产管理的作用	(181)
三、	管理过程的绩效表现	(182)
第二节	过程控制与生产经营管理	(184)
一、	生产管理的任务	(184)
二、	生产管理的内容	(187)

三、生产管理的组织与机构	(187)
第三节 管理过程评价指标的设置	(189)
一、评价指标的设置要求	(189)
二、评价指标设置的基本原则	(191)
三、评价指标的设置依据	(193)
四、评价指标的标度	(193)
五、评价指标的研制程序与方法	(194)
第四节 管理过程评价指标的结构与内容	(199)
一、评价指标的构成	(199)
二、评价指标的结构层次及相互关系	(201)
第五节 管理过程评价指标的特征	(204)
一、突出关键环节的特征	(204)
二、体现要素状态的特征	(204)
三、量化生产过程的特征	(204)
四、最终结果与日常工作相结合的特征	(205)
第七章 企业基层生产经营绩效——市场效应评价	(206)
第一节 企业基层生产经营绩效的表现	(206)
一、生产经营过程及绩效实现	(206)
二、经营效果	(207)
三、经济效益	(207)
四、市场效益	(208)
五、经济利益	(209)
六、经营绩效的评价要求	(209)
第二节 市场经济与经济核算	(210)
一、经济核算的意义	(210)
二、经济核算的作用	(211)
三、经济核算的原则	(211)
四、经济核算的制度	(212)
五、经济核算的条件	(214)
第三节 市场效应评价指标的设置与构成	(217)
一、评价指标的设置依据	(217)

二、评价指标的设置要求	(220)
三、评价指标的构成	(222)
四、市场效应指标的内容分析	(223)
第四节 市场效应评价指标的特征	(226)
一、效益尺度特征	(226)
二、效益层次特征	(228)
三、经济责任特征	(229)
四、转换机制特征	(229)
第八章 企业基层建设的绩效综合与计算机统计分析程序 ...	(233)
第一节 评价模型研制的数据收集整理与管理基础工作	(233)
一、收集原始资料	(233)
二、资料与数据审核	(235)
三、资料数据整理	(236)
四、数据汇总技术	(237)
五、管理基础工作	(237)
第二节 评价模型研制过程中 OCM 因素处理	(241)
一、OCM 因素归类处理	(241)
二、描述被测对象工作状态的相对位置	(242)
三、确定被测对象的纵向排序	(242)
四、被测单位三维绩效评价结果	(244)
第三节 三维评价模型的统计软件程序	(245)
一、编程概述	(245)
二、统计软件	(249)
第九章 企业基层建设三维评价模型软件的作用与处理功能	(267)
第一节 模型评价软件的使用要求	(267)
一、系统流程框图	(267)
二、软件的运行环境	(267)
三、软件操作规程	(268)
四、问卷录入时应注意的问题	(275)

第二节	三维评价模型软件的评价功能	(276)
一、	数据处理功能	(277)
二、	度量工具功能	(280)
三、	群体评价功能	(289)
第十章	企业基层建设三维评价模型的使用与实施操作	(293)
第一节	调查前的准备	(293)
一、	技术素质要求与相关知识	(294)
二、	调查问卷和调查用具	(295)
三、	被试人员、时间、场地	(297)
四、	模型操作要求	(298)
第二节	现场调查与操作	(301)
一、	被试人员抽样与信息收集	(301)
二、	生产经营、市场效应指标的收集与核校	(304)
三、	上级组织与职能部门评价	(305)
第三节	组织反馈	(306)
一、	评价结果分析	(306)
二、	现场组织反馈的基本要求	(312)
三、	反馈提纲的制定	(313)
四、	反馈工作的现场组织	(315)
第十一章	企业基层建设评价模型在组织发展中的作用	(317)
第一节	组织发展的理论方法	(317)
一、	组织发展的概念和历史	(317)
二、	组织发展的特点	(318)
三、	组织发展的方式方法	(320)
第二节	三维模型与组织开发	(326)
一、	综合开发因素	(327)
二、	领导行为开发	(329)
三、	群众参与	(330)
四、	激励作用	(332)
五、	组织开发的测量	(334)
六、	组织开发的工具	(334)

第三节	评价结果对企业基层建设的指导作用	(335)
一、	计算机数据处理与输出结果	(336)
二、	输出结果分类	(337)
三、	输出结果组织发展的特点	(338)
第十二章	现代企业制度的建立与企业基层建设的科学评价	
.....	(343)
第一节	三维评价模型的实践效果与功能	(343)
一、	评价模型的市场性效能	(344)
二、	评价模型的实践性效能	(344)
三、	评价模型的综合性效能	(344)
四、	评价模型的开发性效能	(345)
五、	评价模型的决策性效能	(346)
六、	评价模型的预测性效能	(346)
七、	评价模型的导向性效能	(346)
八、	评价模型的激励性效能	(347)
九、	评价模型的建设性效能	(347)
十、	评价模型的简易性效能	(347)
第二节	三维评价模型在建立现代企业制度中的作用	
.....	(348)
一、	评价对象体现了法人或模拟法人要求	(348)
二、	评价内容体现了法人财产权	(348)
三、	评价方法体现了现代企业制度的经营机制	(349)
第三节	评价模型的应用有利于管理现代化	(350)
一、	促进管理思想现代化	(351)
二、	促进管理组织现代化	(352)
三、	促进管理基础现代化	(353)
四、	促进管理方法现代化	(354)
五、	促进管理手段现代化	(355)
第四节	确立科学评价机制是建立现代企业制度的必然	
要求	(356)

附录：	(360)
一、管道局工程机运单位基层建设综合评价系统课题研究		
阶段报告（一）	(360)
二、管道局工程机运单位基层建设综合评价系统课题研究		
阶段报告（二）	(371)
三、管道局工程机运单位基层建设综合评价系统课题研究		
阶段报告（三）	(380)
四、管道局工程机运单位基层建设综合评价系统课题研究		
阶段报告（四）	(393)
五、基层建设三维评价模型使用说明	(394)
参考文献	(400)
后 记	(409)

第一章 企业基层建设的评价现状与对策

企业的基层组织（车间、站、队、场、部、段、店等——下同）是企业生产经营活动的基本单元层级，处于生产经营活动的前沿。企业基层建设的评价是指对这个层级的整体工作绩效进行评判估价。基层建设的评价是对其工作内容、形式及整体工作绩效，按一定的标准、程序、方法进行衡量判断检验评估的过程，是企业基层建设的重要环节。既涉及到基层建设的内容，又体现基层建设的形式。

企业党支部建设是企业基层建设的主要组成部分。企业党支部是党的组织基础，是党联系广大群众的桥梁和纽带，是发展商品生产，建立社会主义市场经济，团结职工进行社会主义建设的战斗堡垒。在党的整个组织体系中，企业党支部占有十分重要的位置。企业党支部建设的评价现状是随着企业领导制度的变迁而演变形成的。在企业党的建设的历史上发挥了重要的作用。但是，我们在充分地肯定其历史作用的同时，必须清醒地看到，企业党支部建设的某些评价内容与形式，已经难以适应社会主义市场经济的需要，一些消极效果正在制约影响企业党支部建设，在企业党组织建设中，从全面分析企业党支部建设的评价状况及消极作用出发，提出改进基层建设评价现状的思想，达到加强企业基层建设的目的。

第一节 企业基层建设的地位作用

企业基层建设是企业通过一定的组织方式和活动形式，依靠企业基层的自身努力，全面提高其政治、文化、业务、技术素质，以

加固企业的基础，适应社会主义市场经济的需要，不断增强自身活力，提高经济效益的一项基础性建设。它在建立现代企业制度中具有重要地位和作用。

一、基层建设的意义

企业基层建设是企业根本建设。在建立现代企业制度中，企业面对新技术革命和国内外市场的严峻挑战，面临着如何提高素质，提高经济效益，跟上时代的步伐，与国际市场接轨及参与大循环的考验。而经济起飞，企业发展，一靠科学技术，二靠经营管理，这两者都要建立在广泛的群众基础之上，才能获得理想效果，这就要求企业立足基层着眼市场抓住现场，扎扎实实搞好企业基层建设。这是由于企业的基层是双文明建设的基本组成部分，是人一机系统的结合部位，是企业活力的源头，只有把基层的各项工作做好，企业才能稳步发展，只有基层充满生机，企业才会有活力和后劲，才能挖掘出蕴藏在广大职工群众中的积极性、智慧和创造力，在国内、国际市场激烈竞争中才能立于不败之地。

加强企业的基层建设，是我国经济发展的战略要求，是改革顺利进行，经济稳步发展的重要保证，加强企业基层的经营管理，增加产出、降低消耗、提高效益，以及加强劳动纪律，培养良好的职业道德推进技术进步和管理现代化，都靠基层来实现，因此它在整个企业管理系统中具有重要的基础性意义。

二、基层建设的基本内容

企业基层建设的基本内容包括经济建设、组织建设、思想建设，所谓经济建设，就是以市场需求为导向，全面完成生产经营计划，努力提高经济效益；所谓组织建设就是按照精干效能的原则优化基层组织结构，健全基层党政工团组织，理顺生产运行机制等；所谓思想建设就是培养职业道德，树立良好风气，爱厂敬业，搞好精神文明建设，培育四有职工队伍等。从“双文明”建设的角度来讲，企业基层建设具体内容有两个方面：

一是从企业物质文明建设出发，紧紧围绕着企业的市场目标，提