

# 企业管理 基础工作讲座

谭祖舜 主编



企业管理出版社



中财 B0006902

# 企业管理基础工作讲座

谭祖舜 主编

07153/30

中央财经金融学院图书馆藏书章

总号 398476

书号 F07/535

企业管理出版社

企业管理基础工作讲稿 谭祖舜 主编

出版：企业管理出版社 787×1092毫米 32开

9.375印张 203千字

发行：河北省企业管理协会 1990年4月 第3版

印刷：宁晋县印刷厂 1990年4月第1次印刷

印数 00001-30000册

ISBN7-80001-115-1/F·116 定价：3.80元

## 序 言

随着治理整顿的深入，企业经历着一场严峻的考验，有的企业欣欣向荣，有的稳中有升，有的难以招架。在同样的外部条件下，企业的适应能力为什么相差如此之大，尽管有多种原因，但企业管理基础水平的高低是其中极为重要一个因素。有深厚基础的企业，在激烈的竞争中能随机应变，适应不同的“风向”，继续前进；反之，那些“头重根底浅”或注重“一招鲜”的企业往往在竞争中陷入困境。这是经济领域的现实，也是经济发展的必然规律。

企业管理基础工作是一项量大、面广、难度较高、见效较慢的任务，必须扎扎实实地做大量的“笨”工作才能奏效。但它又是企业获得成功而保持常盛不衰的必经之路，从无捷径可走，否则，必将在激烈的竞争中败下阵来。近年来一批企业的崛起和另一批企业迅速出名又迅速消失的事实充分证实了这个道理。

企业管理基础工作是企业质量、消耗、设备、安全、经济核算等管理工作的基础，它所包括的标准化、计量、定

额、信息、规章制度、基础教育、班组建设等七项内容渗透在企业管理中的各个部分。通过近几年来努力，虽然不少企业的基础工作水平有了较大的提高，但是相当多的企业还比较薄弱。当前，必须把培训工作提到议事日程上来，《企业管理基础工作讲座》就是在这种形势下应运而生的。

应企业的要求，省计经委委托省企协组织了有省标准计量局、河北省企业管理石家庄培训中心等单位的部分同志在全省企业管理基础工作师资培训班教案的基础上，结合师资班实习检查的体会和多年来我省开展此项工作的实践，整理、编写了这本比较全面系统而又突出可操作性的讲座资料。希望它能为指导企业在抓岗位管理，促基础工作，提高管理水平方面有所作为，能为稳定发展我省经济作出应有的贡献。

河北省计划经济委员会副主任 **谭祖舜**

一九八九年十一月

# 前 言

《企业管理基础工作讲座》一书是为了搞好我省的企业  
管理基础工作培训，帮助企业加强管理基础工作，提高管理  
水平而编写的。

企业管理基础工作是为实现企业的经营目标和有效地执  
行各项管理职能、提供资料依据、基本手段和前提条件的工  
作。主要包括标准化工作、定额工作、计量工作、信息工  
作、规章制度、基础教育和班组建设等七项工作。它是企业  
生产经营活动所必不可少的基础，是企业素质的重要标志，  
直接关系到企业生产技术和经济效益的提高。因此，加  
强企业管理基础工作，对我省大多数企业具有十分重要的现  
实意义。

本书按照企业管理基础工作的主要内容分章叙述，着重  
解释基本概念、具体操作方法和步骤。另外还附有《河北省  
省级先进工业企业管理基础工作标准》（试行）、《河北省  
工业企业管理基础工作达标考评验收细则》（试行）等有关

资料。因此，本书具有较强的实用性，对于各级企业管理部门和企业中从事管理工作的同志具有一定的指导作用。

本书由河北省计划经济委员会委托省企协组织编写。谭祖舜同志任主编，参加编写的有刘洪章、王新敏、李肇琴、吉崇偃、郝永生、魏纳辉、李铁仲、付刚、王维凡、薛恩惠、于学仁、陈玉田、王庚、张学兴、李艳新等同志。

由于时间仓促，缺乏经验，难免有遗误之处，望批评指正。

编 者

一九八九年十一月

CD153/36

## 目 录

第一章 标准化工作.....	( 1 )
第一节 基本概念.....	( 1 )
一、标准.....	( 1 )
二、标准化.....	( 3 )
三、标准化的主要形式.....	( 4 )
第二节 标准的分级、分类和标准体系.....	( 8 )
一、标准分级.....	( 8 )
二、标准分类.....	( 11 )
三、标准体系.....	( 14 )
四、企业标准体系.....	( 15 )
五、企业标准体系表.....	( 16 )
第三节 工业企业标准化工作.....	( 16 )
一、标准化工作在企业管理中的地位 和作用.....	( 17 )
二、企业标准化机构的基本任务和 工作内容.....	( 19 )
三、企业标准化组织机构的设置.....	( 22 )
四、开展企业标准化工作的基本方法.....	( 24 )
五、技术标准.....	( 30 )
六、管理标准和工作标准.....	( 37 )
七、贯彻标准化和检测手段.....	( 38 )



八、企业标准化管理	.....	( 41 )
第二章 定额管理	.....	( 52 )
第一节 定额管理概述	.....	( 52 )
一、定义	.....	( 52 )
二、定额的特点	.....	( 52 )
三、定额的作用	.....	( 53 )
第二节 定额的分类	.....	( 54 )
一、劳动定额	.....	( 54 )
二、物资定额	.....	( 55 )
三、能源消耗定额	.....	( 58 )
四、资金定额	.....	( 58 )
五、费用定额	.....	( 63 )
六、设备利用定额	.....	( 65 )
第三节 定额制订方法	.....	( 66 )
一、技术计算法	.....	( 67 )
二、技术测定法	.....	( 67 )
三、统计分析法	.....	( 67 )
四、类比法	.....	( 68 )
五、经验估计法	.....	( 68 )
第四节 定额管理的原则及考评	.....	( 70 )
一、定额管理的原则	.....	( 70 )
二、定额管理的考评	.....	( 71 )
第三章 计量工作	.....	( 75 )
第一节 计量学的有关概念	.....	( 75 )
一、量的概念	.....	( 75 )
二、量值的概念	.....	( 78 )

三、计量的概念	( 79 )
四、计量学及其分类	( 80 )
五、工业计量与管理	( 81 )
第二节 工业企业计量定级、升级工作	( 82 )
一、工业企业计量定级升级办法的提出	( 83 )
二、考核企业计量工作水平的指标体系	( 85 )
第三节 计量定级、升级工作的基本要求 和考核内容	( 91 )
一、最低标准	( 92 )
二、水平标准	( 97 )
第四章 信息工作	( 107 )
第一节 信息工作概述	( 107 )
一、信息的概念	( 107 )
二、信息的性质与特点	( 107 )
三、信息的分类	( 110 )
四、信息的作用	( 111 )
五、信息的反馈	( 112 )
六、信息社会	( 112 )
第二节 信息工作的主要内容	( 113 )
一、信息情报的搜集与积累	( 113 )
二、信息情报的加工	( 118 )
三、信息的管理	( 121 )
四、信息情报服务	( 127 )
第三节 信息工作的组织管理	( 129 )
一、组织管理的意义	( 129 )
二、组织管理的主要内容	( 130 )

三、组织管理的形式	( 121 )
四、企业信息工作的计划管理	( 134 )
五、企业信息工作人员的培训	( 135 )
第四节 信息工作标准及自查	( 137 )
一、信息工作标准	( 137 )
二、信息工作自查	( 139 )
第五章 规章制度	( 141 )
第一节 规章制度的性质和作用	( 141 )
一、规章制度的性质	( 141 )
二、规章制度的作用	( 142 )
三、规章制度的分类	( 143 )
第二节 生产技术规程	( 143 )
一、产品设计规程	( 144 )
二、工艺规程	( 145 )
三、设备维护和修理规程	( 146 )
四、产品质量检验规程	( 147 )
五、操作规程	( 148 )
六、安全技术规程	( 148 )
第三节 管理工作制度	( 149 )
一、管理工作制度的形式	( 149 )
二、管理工作制度的内容	( 149 )
第四节 企业内部责任制	( 152 )
一、责任制的分类和制定的基本要求	( 152 )
二、责任制的内容	( 153 )
第五节 规章制度的制订、执行和修改	( 154 )
一、规章制度的制订	( 154 )

二、规章制度的执行·····	( 155 )
三、规章制度的修改·····	( 156 )
第六章 基础教育·····	( 159 )
第一节 基础教育的含义和地位·····	( 159 )
一、基础教育的含义·····	( 159 )
二、基础教育的地位·····	( 160 )
第二节 基础教育的任务和特点·····	( 164 )
一、基础教育的现状·····	( 164 )
二、基础教育的任务·····	( 165 )
三、基础教育的特点·····	( 166 )
第三节 基础教育的作用·····	( 167 )
一、基础教育是开发智力资源、提高职工素质、培养科技人才的重要途径·····	( 167 )
二、基础教育是提高劳动生产率和企业经济效益的决定性因素·····	( 169 )
三、基础教育是搞好企业其它各项管理和推行管理现代化的基础·····	( 169 )
四、基础教育是培植“企业文化”的前提·····	( 170 )
第四节 基础教育的内容·····	( 171 )
一、思想政治品德教育·····	( 171 )
二、文化科技知识教育·····	( 175 )
三、技术业务教育·····	( 177 )
第五节 基础教育的形式和管理·····	( 183 )
一、基础教育的形式·····	( 183 )
二、基础教育的管理·····	( 184 )
三、基础教育的考核·····	( 188 )

第七章 班组建设	( 190 )
第一节 班组概述	( 190 )
一、什么是班组	( 190 )
二、班组的划分	( 191 )
三、班组的地位和作用	( 192 )
四、班组工作的基本要求	( 193 )
五、班组的中心任务和主要工作	( 193 )
第二节 班组建设的重要意义	( 194 )
第三节 加强班组建设的主要内容	( 196 )
一、切实加强班组各项管理工作	( 197 )
二、加强班组的思想政治工作	( 231 )
三、广泛开展班组竞赛工作	( 233 )
四、抓好班组长的选拔和培训	( 235 )
五、明确班组长的责任和权限	( 236 )
六、健全班组民主管理	( 237 )
七、充分发挥工会小组在班 组建设中的作用	( 239 )
八、企业要加强班组建设的领导	( 240 )
附:	
一、《河北省省级先进工业企业管 理工作标准》(试行)	( 242 )
二、《河北省工业企业管理基础工 作达标考评验收细则》(试行)	( 247 )
三、《河北省企业管理基础工作达标 申报表》	( 271 )

# 第一章 标准化工作

## 第一节 基本概念

标准化的概念是人们从事标准化实践活动的经验和理论的总结，随着社会的发展，已由工业生产活动扩大到农业、文化、艺术、科学管理等领域。当今各国对标准化的定义虽不尽相同，但对其本质的认识基本是一致的。我国对标准化的有关术语定义已制定了国家标准（G B3935.1—83）。

### 一、标准

对重复性事物和概念所做的统一规定。它以科学、技术和实践经验的综合成果为基础，经有关方面协商一致，由主管机构批准，以特定形式发布，作为共同遵守的准则和依据。

标准概念的主要含义：

（一）制定标准的对象：“重复性事物和概念”。标准是实践经验的总结。具有重复性特征的事物才能总结经验，才有制定标准的必要。社会生产和人类生活方式有着日益多样化的趋势，通过总结以往的经验，选择最佳方案，制定标准，做为今后实践的依据。这样既可最大限度地减少不必要的重复劳动，又能扩大“最佳方案”的重复利用范围。这就是标准化的经济效益。

“重复性的事物和概念”，它既包括“事物”，又包括

“概念”。对“事”制定的标准一般属于管理标准和方法标准；对“物”制定的标准一般属于产品标准；对“概念”制定的标准一般属于名词、术语、代号、符号等基础标准。

(二) 标准产生的基础：“科学、技术和实践经验的综合成果”。这表明标准的科学性、技术性、先进性和可行性。标准是将科学研究和技术进步的新成果同实践积累的先进经验相结合，经过综合分析、比较、选择，加以消化、提炼和概括，纳入标准。另一方面，标准不是局部的，片面的经验，而是经过全面分析，充分协商，最后要从全局利益出发作出规定纳入标准的。

(三) 标准产生的程序：“经有关方面协商一致。由主管机构批准”是标准产生的程序。标准要考虑有关方面的共同利益，如一项产品标准涉及到设计、制造、运输、销售、使用、维修等部门。因此，制定标准时必须广泛征求有关方面的意见，协商一致。体现科学性和民主性，使产品达到合乎“全局的合理性”要求。由主管机构批准，则体现了标准的权威性、法律性。

(四) 标准的形式：“特定的形式发布”，标准的编写、印刷、编号等有统一的规定，既保证标准的编写质量，又便于资料管理，也体现了标准文件的统一性、严肃性、法律性。

国家标准，(GB 1.1—9) 标准化工作守则是编写标准的基础标准，是指导各类标准编写的技术文件。

标准的发布，根据《标准化法》规定四级标准，哪一级标准就由哪一级主管机构发布，企业标准由企业法人代表发布。

(五) 标准的法律性质：“做为共同遵守的准则和依据”。标准是各级生产、建设、科研、设计、质量监督、合

格认证、流通价格的技术依据，是有关方面共同严格遵守的准则，不能擅自更改或降低标准。

原来我国标准都是强制性的，新颁布的《标准化法》第七条规定为强制性和推荐性标准。一般基础标准、方法标准、安全卫生标准、环境保护标准和许多有关国计民生的重要工农业产品标准，在执行中都具有法律的强制性。国家标准GB/T1.300.1—5质量管理和质量保证系列标准是推荐性标准，这就把我国多年推行的全面质量管理标准化了。企业标准是企业的“法规”，是将传统管理过渡到现代化管理的手段，也是将“人治”过渡到“法治”的科学方法。

## 二、标准化

在经济、技术、科学及管理等社会实践中，对重复性事物和概念，通过制定、发布和实施标准达到统一，以获得最佳秩序和社会效益。

标准化概念的主要含义：

(一) 标准化活动的领域：传统的标准化概念，大多限于生产、建设和产品等技术标准的范畴，随着人们认识和实践的不断深化，标准化突破了原有的界限，扩大到几乎包括了人类生活和工农业生产活动的所有范围。包括工农业生产、能源、工程建设、国防军工、交通运输、对外贸易等技术范畴，还包括计划统计、人口普查、信息传递、文字编码、文献资料分类编码、人防工程等方面。使企业管理科学化、合理化、制度化、达到高质量、高效率、低消耗、降低成本的目的。

(二) 标准化是个活动过程：这个过程包括制定、贯彻、修订标准，循环往复不断提高。其核心是贯彻标准。



《标准化法》第三条规定，“标准化工作的任务是制定标准，组织实施标准和对标准的实施进行监督”。标准的效果只有在实践中才能得到体现，标准制定的再多，水平也很高，如果没有贯彻执行，也是不能获得最佳秩序和任何效果的。标准化活动的过程，是使“标准”不断完善、提高的过程，每经一次修订、调整，结构趋于合理，功能水平就相应地提高一步。它在深度上是没有止境的，随着科学技术的发展而发展，同时又促进科学技术的发展，这是一个辩证关系。因此贯彻标准是一个不容忽视的环节，这一环节中断，标准化工作也就无从谈起。

（三）标准化活动的目的：标准的制定原则是“简化、优化、协调、统一”。只有这样，才能获得最佳秩序和社会效益。

标准化是个相对概念，这是所提的“统一”、“最佳”也是辩证，相对的。无论是单项标准还是标准系统，“统一”、“最佳”是指在一定范围，一定条件下获得的结果。相对性包含从标准到非标准的互相转化意义，已经实现了标准化的事物，经过一段时间会突破原来规定成了非标准，经过一段实践，于是又可能对它制定标准。所以在系统中各个环节的活动，由标准到非标准，然后再标准的转化过程，就是肯定否定规律在标准化过程中的表现。因此，《标准化法》第十三条中规定，“标准实施后，制定标准部门应该根据科学技术的发展和经济建设的需要适时进行复审，以确认现行标准继续有效或者予以修订、废止。”

### 三、标准化的主要形式

标准化的应用是以标准化形式来体现的。在实际工作中