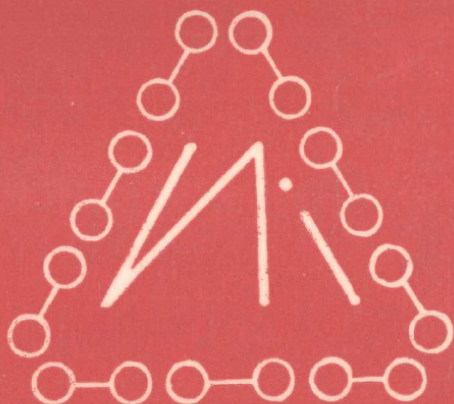


金川公司管理论文集

主 编:王德雍

副主编:杨金义 杨绍家 宋志忠



中国国际广播出版社

金川公司管理论文集

主 编：王德雍

副主编：杨金义 杨绍家 宋志忠

中国 国际 广 播 出 版 社

责任编辑：倪文杰
装帧设计：何崇杭
封面设计：何崇杭

金川公司管理论文集

王德雍 主编

中国国际广播出版社出版
各地新华书店经销
化学工业出版社印刷厂印刷

开本：850×1168 $\frac{1}{32}$ 印张：7.8 字数：211千字

1991年7月第1版 1991年7月第1次印刷

书号：ISBN7-5078-0224-8/G·136

定 价：6.80元

金川公司管理论文集

编 委 名 单

主 编：王德雍

副主编：杨金义 杨绍家 宋志忠

编 委：潘玉兴 鲁汉阳 莫恭谨 高 和

强志耘 刘廷邦 王剑平

积极进行具有中国特色的现代化管理理论

和探索的探索 (代前言)	王德雍 (1)
--------------------	---------

第一部分 承包经营·经营战略

关于完善企业承包经营责任制和搞活

大中型企业经营若干问题的思考	王德雍 (7)
销售部门如何为企业的经营战略服务	刘海亮 (17)
依靠科技进步走内涵发展生产的道路	陈 志 (24)
完善和发展承包经营责任制的几点建议	高克新 (29)
试述金川公司化工厂的发展战略	张建邦 (32)

第二部分 综合管理·专业管理

推行全面质量管理 提高创优水平	杨金义 (39)
形成厂内“劳务市场”促进企业优化劳动组合	刘敏添 (47)
浅谈二矿区的目标管理	孙三壮 (52)
论大中型企业职工食堂的管理	王运来 (57)
改革分配制度 搞好保产运输	
——金川公司运输部分分配制度改革的探索与实践	陈以炘 (63)
人事管理制度改革的有益尝试	党文孝 (68)
TQC 在选矿厂的具体运用	赵汝铨 (72)
信息给企业带来了生机	于忠全 (79)

第三部分 项目管理

重点建设与调整投资结构的关系及对策	宋志忠 (85)
加强建设全过程的造价管理节约建设资金	章德亨 (93)

采用矩阵组织结构形式对基建系统

实施管理初探..... 徐万久 (98)

第四部分 思想政治工作·企业文化

加强企业党组织的自身建设是发挥政治核心

- 作用的关键 杨学思 (107)
- 副厂长在思想政治教育工作中也应到位 孟宪宣 (115)
- 创立企业文化是管理现代化的必然 高 正 (122)
- 浅谈如何树立企业精神 王卫中 (126)
- 关于现代企业管理中对青工思想教育的思考 刘明奎 (130)
- 谈如何培育社会主义企业精神 苏耀武 (137)
- 培育企业文化, 发扬创业精神 王一滔 (140)

第五部分 人力管理·组织行为

- 浅谈人在现代化管理中的地位和作用 莫恭谨 (145)
- 浅谈企业现代化管理中重视发挥人的作用 张起文 (151)
- 对管理中人的因素再认识 盛忠学 (157)
- 实行层次管理加强人才开发不断提高矿山

- 管理水平 钱 鸣 (160)
- 试论企业现代化领导核心的结构和功能 宿贤辰 (164)
- 平淡企业管理中人的“逆反心理”

——实施厂长负责制不可忽视的

- 一个重要问题 郭耀坤 (170)
- 试论社会主义企业中的“非正式组织” 白景玉 (178)
- 有色联合企业管理组织模式初探 刘同有 (182)
- “开拓创新”是企业领导者的

- 主要特征之一 沈廷有 (191)
- 试论如何发挥非正式组织在企业中的作用 边宝贤 (195)
- 做好人的工作是企业管理的首要任务 于振汉 (200)
- 试论提高企业职工素质的途径 刘占海 (204)

必须重视做人的工作的技巧	张连根 (210)
--------------------	-----------

其 他

小议经营之道	赵志隆 (217)
厂矿长(经理)岗位职务培训的新途径	鲁汉阳 (222)
对“企管艺术”的再认识	高 和 (229)
在社会主义企业中工会如何履行维护职能	赵永祺 (235)
我国社会主义全民所有制工业企业实行厂长 负责制的根据和经验	杨继武 (240)

积极进行具有中国特色的现代化 管理理论和实践的探索

(代前言)

王德雍

在风云变幻的二十世纪九十年代刚刚开始的时候，由公司培训中心负责编辑出版的《金川公司管理论文集》问世了。这本集子汇集了有色金属管理干部学院 1989 年春夏之际在我公司举办的“厂矿长（经理）岗位职务培训班”学员以及在公司工作的几名同志所撰写的论文 41 篇。这是一件很有意义的事情。

孔夫子说：“三十而立。”金川公司经过三十年的风风雨雨，艰苦创业，特别是经过改革十年来的实践，发生了翻天覆地的变化，已经从一个默默无闻的企业成长为一个闻名遐迩对国民经济发展有较大贡献的特大型有色金属联合企业。金川公司的发展和崛起，在管理上是有不少独具特色的东西值得总结和发扬的。

令人欣慰的是，公司及二级厂矿已有不少从事领导工作、管理工作的同志在开始做这方面的工作了。这本论文集，从某种意义上说，是金川公司建厂 30 年特别是改革十年来培育和发扬企业文化，在两个文明建设的实践中创建具有中国特色的社会主义现代化管理模式较为系统的回顾和总结，其中有的文章已经超出了通常工作总结的格局，具有一定的理论深度和独到的见解。这些来自实践又高于实践的论文的出现，也从一个侧面映证了金川公司的现代化管理已经达到了一定的水平，对金川公司今后的发展也具有一定的指导意义。尽管文章水平不尽相同，理论深度不够，但毕竟在这方面开了一个好头。希望公司有更多的同志包括公司

及二级厂矿担负领导工作和职能部门工作的同志都能总结自己30年特别是改革十年来的工作实践，撰写论文，著书立说。

实践证明，现代化的社会化大生产，需要现代化的管理科学。尤其是我们大型骨干企业要建立起一整套系统的具有中国特色的符合各自企业实际的管理体制，来适应有计划商品经济和现代化建设要求，是一件相当困难的事情。这是一项宏大而复杂的系统工程。

为了更好地担负起国家和人民交给我们这些“国家队”艰巨而繁重的任务，迎接世界新技术革命对我们的挑战，尽快跻身于国际市场这个大舞台去经风雨见世面，尽快缩小我们与工业发达国家在企业管理方面的明显差距，我们不仅要博采众长，批判地吸收和借鉴发达国家先进的管理方法，更要从中国的实际出发，坚持以我为主，独立自主、自力更生的精神，大胆地建设具有中国特色的企业现代化管理科学体系。在这方面，我们中国的企业管理人员是有能力、有潜力、有水平的。十年改革以来一大批具有国际水平明星企业的涌现就充分证明了这一点。这里的关键是不要妄自菲薄，要树立起民族的自信心，要进行脚踏实地的工作和坚韧不拔的努力，多做一些实实在在的实践和研究工作，要坚持从本企业的特点出发，植根于中国这块土地，运用马克思主义的立场、观点和方法，对自己具有独创性的管理经验进行理论的抽象和总结概括，力求从中找出符合中国实际的现代化管理规律，建立具有中国特色的现代化管理体系。

十年改革以来，尤其在最近几年来，金川公司在党的改革开放总方针指引下，坚持改革，在推行现代化管理，运用现代化管理方法及手段方面做了大量卓有成效的工作，这在这本论文集中也得到了一定的体现。但是我们也应当清醒地看到，我公司的现代化管理工作刚刚起步，各方面都存在一些不如人意的地方，企业管理的漏洞和薄弱环节还比较多。这几年，我们积极推行了一些先进的现代化管理方法如全面质量管理、目标管理、网络技术、工业经济责任制、价值工程、决策技术、量本利分析、预测技术

以及工业微机辅助管理等取得了较好的单项效果，推动了企业管理的进步。但从整体上说，仍没有能彻底突破旧的管理框框，没有能综合全部先进的现代化管理方法，形成最优化的管理机制，其显著标志是企业还没有完成从速度型向效益型的转变，在提高劳动效率和经济效益，优化企业管理运行机制方面还有大量艰苦细致的工作要做。

我公司是依靠科技进步发展起来的。过去我们对工程科学注意的多，对管理科学重视不够。科技进步本身也包括管理科学的进步。就整体来说，我们在管理上与国外发达国家企业和国内管理比较好的企业相比差距很大。无论是劳动生产率还是物质消耗都相差很远。作为中国镍钴的工业“带头人”，金川公司要脱颖而出，非得在改变“两高一低”（高原材料消耗，高能源消耗，低劳动生产率）方面有所突破不可。因此在“八五”期间要把提高现代管理水平作为一个主攻方向，通过推行现代化管理，积极探索我国社会主义现代化之路，探索金川公司长期持续稳定发展之路。“八五”期间金川公司生产经营能不能取得长足的进展，在很大程度上看我们的现代化管理能够推行到什么程度。我们金川的企业管理工作应当树立这样的雄心壮志，要把眼光从国内转向国外，和国外的大企业集团相比，外国人能够做到的，我们也应该做到，甚至做得更好。

总之，我们要通过认真总结金川公司自己的管理经验并上升到理论高度，进一步树立必胜的信心，更加自觉地认识到：管理也是一种资源。要通过全体职工的共同努力和辛勤劳动，向管理要产量，向管理要效益，为创建一流企业，生产一流产品，培养一流人才，做出一流贡献而努力奋斗。

第一部分

承包经营·经营战略

关于完善企业承包经营责任制 和搞活大中型企业经营若干 问题的思考

王德雍

企业承包经营责任制从萌芽到生成整整经历了十年。其间,对于企业承包经营及其前景的看法一直是仁者见仁,智者见智,众说纷纭。本文立足于金川公司实行承包制以来的实践,对完善企业承包经营责任制和搞活大中型企业的有关问题谈一些粗浅的看法,希望对企业承包经营的深层研讨能起到抛砖引玉的作用。

一、金川公司实现的三个良性循环证明,企业承包经营在目前仍然是增强企业活力最有效的办法

1985年,金川公司电镍产量突破2万吨大关,胜利实现了“三年三大步”的奋斗目标。可是,公司的发展也面临着严重的危机:矿山采场明显减少,出矿品位不断下降,机械设备老化,职工生活福利欠帐很多,企业生产很可能再度出现滑坡。许多关心金川公司前途的领导和专家预言:今后几年,金川公司的生产将出现一轮新的“马鞍型”。在这种情况下,为了增强企业自我改造,自我发展的能力,满足国内市场对镍越来越大的需求,从1987年开始,有色金属总公司与金川公司签定了一定四年不变的“三包一挂”承包经营协议书。一包每年定额上缴利润;二包按期归还基建贷款;三包四年内完成技术改造25大项,形成年产电镍2.3万吨的综合生产能力,一挂实行工资总额与上缴利税挂钩浮动。实行承包经营之后,金川公司不仅克服了新老矿山衔接不上而导致的产量减少,效益下降的危机,而且顺利实现了由生产型向生产经营型的转变,形成了国家和企业、企业和职工、全民和集体三对关系的良性循环。

首先，承包经营理顺了国家和企业的关系，最终实现了企业发展，国家多收的良性循环。过去，企业计划由国家下达、原材料由国家调拨，产品由国家包销，盈亏由国家平调，企业作为行政附属物，只能机械地按照行政机关的摆布亦步亦趋，被动维持。企业没有自主经营权，也就没有积极性和创造力。实行承包经营，企业可以多产多收，多创多留，具备了一定的自我发展的能力，企业蕴藏已久的“能量”被释放出来。以金川公司为例，仅在承包的当年就完成六大技术改造项目，投入资金 6720 万元。1988 年又完成十大技术改造项目，投资 6924 万元。承包以来，再没有向国家要一分钱，产量却以每年一千吨电解镍的速度递增，两年累计为国家多产 5000 吨镍，多创产值一个多亿。同时，企业通过不断加强管理，增加产品产量，承受了原材料涨价，交通能源紧张以及国家财政新增税种等各种不利条件，1987 年消化外部增支因素 5193 万元，1988 年又消化 5233 万元，不但没有要求调减承包基数，利税反而大幅度增长，1987 年企业上交利税 2.4 亿元，1988 年上交利税突破 3 个亿。与此同时，企业 1987 年还贷 6765 万元，1988 年归还贷款 9400 万元。企业增强了自我发展能力，上交给国家的利税也高速增长，国家拿大头，企业留小头，国家让了小利，却得了大利。国家让利，支持了企业的技术改造，促进生产经营的发展，企业也才可能为国家上缴更多的税利，实现了国家和企业二者关系的良性循环。金川公司的实践还证明：不能把承包制和短期行为等同起来。有些企业承包后出现的短期行为往往是多变的政策和个别承包者的本位主义经营思想造成的，最主要的还是改革不配套带来的。象金川公司这种保上交利润，保基建还贷，保技术改造的综合承包，一定四年不变，使企业的承包内容同国家中长期发展计划相衔接，企业有了相对稳定的经营期，就能兼顾当前和长远的发展，建立起自我发展与自我约束相结合的经营机制。

其次，承包经营理顺了企业和职工的关系，实现了企业发展同职工利益二者之间的良性循环。全民所有制企业，从理论上说

资产属全民所有，十亿人口，人人有份，但却又谁也碰不得。这种很原则又很抽象的所有权关系很难使职工产生实实在在的主人翁责任感。怎样提高广大职工的责任感和积极性，一直是困扰企业管理者的难题。实行承包经营责任制，配合效益工资，使职工的收入同经济效益直接挂钩，职工与企业的分配关系明朗化，上不封顶，下不保底，企业和职工结成利益共同体，企业每发展一步，职工就相应得到一份实惠；反之，企业每下降一格，职工收入就减少一成。职工收入和企业效益成正比例上升和下降的现实，使职工清醒地认识到：厂荣我荣，厂兴我兴，关心企业就是关心自己，职工热情和干劲空前高涨。例如：承包中我们对三个矿山实行吨金属含量全额计件工资制度，多超多得，极大地调动了职工的积极性。1987年三个矿山共采矿240多万吨，超过设计能力20%以上，1988年矿石产量达到257.53万吨，创造了全国有色地下矿山的最好成绩。事实证明，承包制把旧体制割裂开的国家、企业、职工三者的物质利益关系重新统一起来，使企业同职工在利益分配上实现了企业兴衰同职工收入同步增减，通过承包经营责任制明确了分配关系，调动了职工积极性，促进了生产的发展，效益的提高，职工生活水平也相应改善，从而进一步激发了职工搞好生产建设的积极性，形成了企业同职工相互依存，相互促进的良性循环。

第三，实行一厂两制，发展集体经济，实现了全民所有制和集体所有制之间互为补充，共同发展的良性循环。劳动力过剩，生产效率低下，人浮于事是我国企业难以治愈的通病，也是完善企业内部经营机制，深化改革，提高效益的最大障碍。此外，金川公司每年新增加的1700多名待业青年的就业问题，给职工个人和企业造成的压力是难以承受的。这些问题能否得到妥善解决，是企业深化改革的道路能否走通的关口。1986年1987年两年，公司领导两次到东南沿海地区考察，沿海地区乡镇企业以30%左右的年增长率高速发展的事实震撼了公司的领导班子。联系到金川公司的现实问题，决定搞“一厂两制”，大力发展集体经济，扩大企

业内部劳务市场的容量，把全民企业减下来富余人员补充到集体企业，解决由于社会机制不健全，企业富余人员无出路的问题。在这个总体构想下，金川公司把大力发展集体经济正式纳入发展战略。采取一系列有力措施，在原来第三产业的基础上，经过两年多的艰苦奋斗，集体经济迅速壮大，形成了5个直属企业，93个生产单位，136个营业网点，工业产品达四五十种，1988年实现产值1.24亿元，利税超过1800万元，从业人员达到1.27万人。与此同时，集体企业先后接纳了3000多名从全民岗位上压缩下来的人员。转到集体企业的职工，坚持自负盈亏，独立核算，效益好的，收入可以超过全民单位，效益不好的全民也绝不施舍，鼓励他们依靠自己的聪明才智走创业之路。从目前情况看，从全民岗位上精减下来的职工情绪稳定，许多人成了集体企业中生产、经营的骨干。全民扶持集体，集体支持全民，二者相互支持、相互依存，共同发展的良性循环为金川公司的改革和发展开辟了一条崭新的大道。

金川公司实行承包经营的实践证明：通过承包，企业的运行机制走上了良性循环的道路，企业的活力大大加强，使国家、企业和职工三者利益紧紧捆在一起，的确是目前最有实效的好办法。

二、企业承包制面临的问题告诉我们，健全宏观调控机制，仍然是承包制能否深入发展的关键

日本经济学家小林在谈到中国的经济体制改革和经济发展时说：“要使一国经济顺利发展，增强自我发展能力，实现良性循环，恰当正确的中央政府管理和充满活力的基础企业活动之间的‘巧妙结合’是不可缺少的条件”这个见解是很精辟的。国家“恰当正确”的宏观管理，以及宏观调控同企业活动的“巧妙结合”正是完善和发展企业承包经营的关键问题。在这方面我们的感受是很深的。我们感到在宏观管理上存在影响企业承包制健康发展的问題主要有以下几个方面：

第一，宏观控制上战略目标同具体措施的不配套，逐渐吃掉了企业通过承包制刚刚开始获得的一点自我发展能力。长期以来