



怎样当厂长

郑尧圣 编



科技咨询报社

怎 样 当 厂 长

郑尧圣编

科 技 咨 询 报 社

一九八五年二月

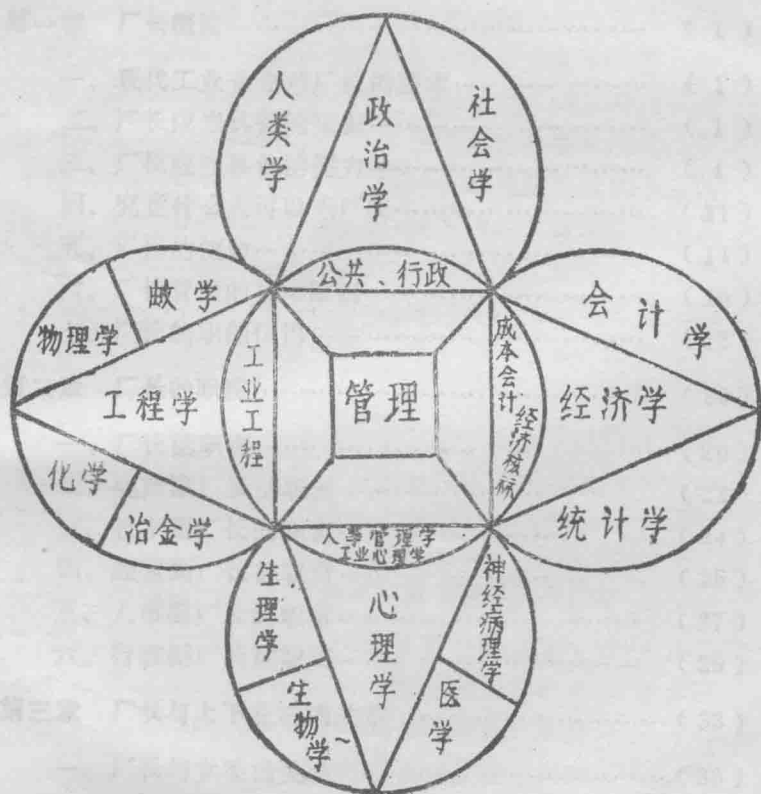
前 言

近几年来，在党中央一系列英明政策的指引下，我国工业企业大批工程技术人员和科技骨干，走上了厂长（经理）的领导岗位，使企业领导层的组织结构发生了深刻的变化，为提高经济效益作出了显著的贡献。但是，领导工作既是一门科学，又是一种艺术，对于原来是工程师、技术员而现在担任厂长的同志来说，原来的知识和管理水平就不能适应现代企业管理的需要，很多同志虽想迅速打开新局面，但不知从何抓起，如何组织指挥等等。为了帮助这些同志较快地提高全面管理的能力，不辜负党和人民的希望和重托，我们根据有关资料编辑了这本小册子，供厂长们参考。

由于本人才疏学浅，对这方面的学习和研究还很不够，水平有限，经验不足，缺点和错误之处一定不少，恳切希望厂长们提出宝贵意见，批评指正，为怎样当好厂长共同探讨，把我们的社会主义企业办得更加生机勃勃，兴旺发达。

郑尧圣

1984年5月



图* 一管理所必须具备的知识基础

目 录

第一章 厂长概论	(1)
一、现代工业企业对厂长的要求.....	(1)
二、厂长应当具备的知识.....	(1)
三、厂长应当具备的能力.....	(4)
四、究竟什么人可以当厂长.....	(11)
五、厂长的使命.....	(14)
六、厂长管理的基本原则.....	(16)
七、厂长的职能作用.....	(18)
第二章 厂长的职责	(20)
一、厂长的职责.....	(20)
二、生产副厂长的职责.....	(22)
三、技术副厂长的职责.....	(24)
四、经营副厂长的职责.....	(26)
五、人事副厂长的职责.....	(27)
六、行政副厂长的职责.....	(29)
第三章 厂长与上下左右的关系	(33)
一、厂长与党委的关系.....	(33)
二、厂长与党委书记的关系.....	(34)
三、厂长与副厂长的关系.....	(35)
四、厂长与职工代表大会的关系.....	(36)
五、厂长与外部的关系.....	(37)
六、坚持党的领导, 加强政治思想工作.....	(38)

第四章 厂长的工作方法..... (40)

- 一、厂长的根本工作..... (40)
- 二、厂长经常性的工作..... (42)
- 三、新厂长上任怎样烧好三把火..... (46)
- 四、厂长要知人善任..... (47)
- 五、让助手充分发挥作用..... (49)
- 六、厂长说话要算数..... (51)
- 七、厂长要善于抓经济效益..... (52)
- 八、厂长需设参谋部..... (53)
- 九、厂长要坚持调查研究..... (54)
- 十、厂长一天、一周、一月、一季之始干什么?
怎么干?..... (56)
- 十一、厂长要重视一年之计在于冬..... (57)
- 十二、厂长怎样当好伯乐..... (58)
- 十三、厂长怎样抓思想政治工作..... (59)

第五章 厂长的经营思想和经营策略..... (61)

- 一、厂长必须重视经营..... (61)
- 二、厂长要作好经营决策..... (62)
- 三、厂长的经营策略..... (63)
- 四、厂长提高企业竞争能力的几种方法..... (65)
- 五、厂长的经营诀窍十一例..... (67)

第六章 厂长的决策要点..... (74)

- 一、建立正确的管理系统..... (74)
- 二、有计划的培养人材..... (75)

三、科学地分析问题.....	(76)
四、决策方法要符合科学原理.....	(80)
五、对未来问题的预防.....	(82)
六、用数据说话.....	(83)
七、发挥专家在决策中的作用.....	(85)
第七章 厂长的领导艺术.....	(87)
一、厂长干厂长的事.....	(87)
二、厂长开会要少而精.....	(87)
三、厂长要善于运筹时间.....	(88)
四、厂长要善于调动下属的积极性.....	(89)
第八章 厂长的考核指标.....	(91)
一、产量指标.....	(91)
二、品种指标.....	(95)
三、质量指标.....	(98)
四、劳动生产率指标.....	(103)
五、消耗指标.....	(108)
六、流动资金指标.....	(112)
七、成本指标.....	(117)
八、利税指标.....	(121)
九、其他指标.....	(123)
第九章 厂长的管理对策.....	(129)
一、计划管理对策.....	(129)
二、生产管理对策.....	(134)
三、技术管理对策.....	(141)

四、质量管理对策.....	(159)
五、动力设备管理对策.....	(178)
六、劳动管理对策.....	(187)
七、物资管理对策.....	(197)
八、财务管理对策.....	(205)
九、生活管理对策.....	(214)
十、车间管理对策.....	(222)
十一、班组管理对策.....	(227)
十二、环境保护对策.....	(231)
十三、治安保卫工作管理对策.....	(234)
附录	(237)
一、国营工厂厂长工作暂行条例.....	(237)
二、国营工业企业职工代表大会暂行条例.....	(244)
三、中国共产党工业企业基层组织工作暂行条例.....	(249)
四、中华人民共和国优质产品奖励条例.....	(260)
五、中华人民共和国发明奖励条例.....	(263)
六、中华人民共和国中外合资经营企业法.....	(266)
七、中华人民共和国环境保护法.....	(270)
八、工业企业全面质量管理条例暂行办法.....	(277)
九、中华人民共和国标准化管理条例.....	(286)
十、工程技术干部技术职称暂行规定.....	(293)

第一章 厂长概论

一、现代工业企业对厂长的要求

现代工业企业，是我国国民经济主要的物质基础。它拥有比较复杂的技术装备。产品的生产，广泛运用机器和机器体系，并把各种仪器、仪表、电子技术和自动装置应用于生产全过程。同时由于产品结构、工艺技术和使用机器设备的复杂性，产品的生产过程分工精细，衔接紧密，协作广泛，联系频繁。作为这样一个生产经营的经济实体和“法人”，要想减少盲目性而取得主动权，使它的产品物美价廉，适销对路，就必须要求它的全权指挥者和代表者——厂长，具有一套驾驭现代工业企业的本领、认识和掌握经济活动的客观规律，熟悉企业内部和外部的各种情况，懂得生产技术，有经营管理技能，具备厂长所要承担的任务而应当具备的科学知识，善于处理各种关系，不断提高经济效益，使得国家、企业、职工在发展生产的基础上都能得到实惠。这样的厂长，才是人们所欢迎的。当然，一个人的精力和时间总是有限的，要求厂长的知识和能力全都是“冠军”是不可能的。不过，厂长的本领越大越好，知识多学一些，学深一些，多掌握一些，更有利于适应现代工业企业生产经营管理日益发展的要求，使自己成为新型的社会主义企业家，为四化作出更大贡献。

二、厂长应当具备的知识

一、厂长要懂得基本经济理论

厂长要懂得基本经济理论，主要是指懂得马克思主义政治

经济学的基本原理，特别是有关社会主义的基本经济规律，商品生产和价值规律，有计划按比例的发展规律，各尽所能、按劳分配的规律，以及计划调节和市场调节相结合，经济核算等基本经济理论。现代企业，是国民经济的重要细胞。厂长懂得一定的经济理论知识，才能知道为什么要按经济规律办事，把企业的生产经营活动组织得更好。厂长懂得基本经济理论，才能站得高，看得远，不仅有助于学习和领会国家有关方针政策，从而自觉地在企业生产经营活动中贯彻执行，而且有助于认识企业微观经济与国家宏观经济的关系，自觉地使企业微观经济适应国家宏观经济的要求。例如，发展商品生产，进行市场调节，开展相互竞争，发挥各自优势，组织专业公司，实行联合经营等等，既是客观经济规律的要求，也是党的方针政策的体现，从中可以认识到按经济规律办事与执行党的方针政策的一致性。否则，厂长就难以理解和处理这些问题。随着对外政策的扩大，与外国资本家做生意的事越来越多，甚至与资本家搞合资经营的事也在发展，这些也是厂长们已经或即将面临的新问题。但是，资本主义经济，总是受资本主义经济规律的影响，现代资本家不管他们如何打扮，也总归还是资本家。厂长只有懂得马克思主义政治经济理论的一些基本原理，才能正确认识和对付这些问题。不仅能看到资本家笑脸相迎，其眼睛盯着我们的钱包，而且能认识到资本家援助我们搞四化，在“友谊”的背后，目的还是为了赚钱。这样，在与资本家打交道时，就不致于吃亏上当，因小失大，甚至让人家牵着鼻子走。

二、厂长要懂得党和国家政策法规

厂长要懂得党和国家的政策、法令，特别是党在工业战线上的具体政策和国家关于经济管理方面的法令、条例、规定、制

度等等。国家有关的政策和法规，是企业生产经营活动的指针和依据。厂长弄清搞懂，方能使企业做到遵纪守法。厂长还必须知道，各种法规和政策都有一定的时间性。如果只凭老经验，老皇历办事，而不了解因新情况而作出的新规定，同样还是领导不好企业，而且还可能违法、犯法。厂长懂得有关法规方面的基本知识，不仅是搞好企业生产经营活动不可缺少的，而且是坚持社会主义企业的性质与方向所必须的。

三、厂长要懂得企业管理知识

厂长要懂得企业管理的知识，这是最重要的，是厂长应知应会的核心内容。所谓企业管理知识，就是管好企业的基本理论，即管理企业有关科学技术知识的总称。一方面，它包括管理企业的基本原理，基本原则，基本方法，基本制度等等的基础知识；另一方面，它包括计划管理，生产管理，质量管理，设备管理，物资管理，销售管理，成本管理，财务管理，人事管理，组织管理等等管理业务性的知识。企业管理，不仅有传统的管理知识，而且还有现代的管理知识。根据我国企业的情况和管理发展的规律，厂长不但要懂得传统的管理知识，而且要努力学习和掌握现代管理知识，创造条件，实现自己企业管理的现代化。此外，对于与企业管理有密切关系的工业管理学，统计学，财政学，贸易学，经济法规等等，也必须有所了解。

四、厂长要懂得生产技术和有关自然科学方面的知识

厂长要懂得生产技术和有关自然科学方面的知识，掌握本行业的科研与技术发展方向。由于企业生产的产品不同，厂长应懂得生产技术知识有明显的专业特点。一般来说，厂长应知道本企业的主导产品结构原理，加工制造过程，产品的性能用途，在国内外同行业中处于什么样的地位等等。在这一方面，

了解得越详细越好。诸如生产需要什么样的设备、工具和原材料，辅助材料，加工工艺的技术要求与本企业实际达到的水平等情况，厂长懂得了这些知识，不仅能听懂参谋人员的汇报，便于发现问题，而且能够指挥到点子上，拍板拍到要害处。

五、厂长要懂得思想政治工作、心理学、人才学、组织学、行为科学、社会学方面的知识，以便做好思想政治工作，激发职工斗志，协调好人与人的关系，充分调动人的积极性。

以上几点，只是作为厂长“应知”的一些主要内容，有条件的厂长，多“知”一些当然更好。作为现代企业的厂长，既要有书本知识，也要有实践知识。书本知识是前人经验的总结，是解决普遍性问题的；把书本知识应用于实践，才能变成自己的经验，是解决特殊问题的。有了书本知识，又有实践知识，厂长才算掌握了比较完备的知识。成功的厂长，并不是用读大学的办法培养出来的。但是，成功的厂长，一般都应具备大学所学的基本知识。这就叫做既有理论，又有实践。理论与实践的结合，才能真正管好企业。

三、厂长应当具备的能力

一、厂长要会决策

厂长的决策能力如何？直接关系到企业兴衰成败，尤其是在市场需求千变万化的当今时代，这是当好厂长的重要条件之一。决策，就是决定未来的事情。对未来的事“拍板”，很难说有百分之百的把握，这说明要包含有一定的风险。大决策有大风险，小决策有小风险。厂长要敢于冒风险，勇于担责任。如果凡事都搞“一慢、二看、三通过”，“走一步，左右看”，“不敢冒尖”，“不敢冒风险”，“不敢担责任”，这样是不

可能成为一个好厂长的，也不可能使企业有“起色”的。厂主要会做决策，一般要具备两方面的本事，即预测的能力和综合的能力。

所谓预测能力，就是有“未卜先知”、“知己知彼”的本事。不仅要了解自己企业的生产能力，企业内部各种情况及其发展变化，而且要了解市场情况，企业外部各种情况及其变化。这就是说，要通过调查研究，把“己”和“彼”结合起来，进行科学分析，从中找出决断。例如，品种对不对路？产量搞多少合适？质量提高到什么程度才经济合理？市场需要量有多大？“同行”企业的情况怎么样？等等。对这些问题进行调查研究，然后加以科学的分析判断，这就是厂长的预测本事。预测能力越大，说明厂长决策能力越强。

所谓综合能力，就是“集思广益”的本事。不仅懂得走群众路线的重要性，而且要善于听群众“心里话”。同意的意见要认真听取，“不同”的意见更要认真听取，重大决策时，还要忌讳意见“一边倒”。

企业需要厂长决策的事是很多的。从决策的业务范围看，有生产上的决策，有销售上的决策，有财务上的决策和人事上的决策等等。从决策的重要程度看，有战略性的决策，有战术性的决策。战略性的决策，一般都是非定型的决策，难度比较大。战术性的决策，一般都是定型的决策，难度较小一些。厂长作为企业高层领导的核心，虽然决策事情都要过问，但是还应当把主要精力和时间，花在企业战略性的决策问题上。

二、厂长要会组织

厂长的决策本领在于给企业确定奋斗目标，绘制美好的蓝图，宏伟的目标能不能实现，就在于厂长的组织能力。

会组织，包括对物的组织和对人的组织。厂长组织力很强，就能使企业实现“人尽其材”，“物尽其用”。对物的组织，一般叫作技术组织。它要遵循成本逻辑的原则，使产品生产尽量花费较少的费用，获取较大的经济效益。

对人的组织，一般叫“人群组织”。人群组织又可分为正式组织与非正式组织。所谓正式组织，是用组织图表和职责规章可以说明的。它一般要遵循“效率逻辑”的原则。所谓非正式组织，就是指用组织图表和职责规章说明不了的，但在企业中又确确实实存在的。例如，有的人什么“长”也不是，可是他说话就有人爱听，就有影响，甚至自然形成一些人以他为核心，左右于正式组织。这种非正式组织，一般是遵循“感情逻辑”原则的。厂长必须正确认识它，善于引导和运用它，作为正式组织的有力补充。正式组织，是企业管理体制的科学反映，是实现企业任务有关人的分工与协作的集合体。厂长要想把它组织好，就要懂得设计组织的一些基本原则。例如，任务目标原则，责任权力原则，有效跨度原则等。任务目标原则，它要求厂长在设计组织时，要“以事为中心”，因事设职，因职配人。要坚持组织先于人事，改变目前流行的以人为中心，因人设职的做法。责任权力原则，它要求厂长在设计每一个职务时，既要明确职责是什么，也要规定职权是什么，必须注意责和权的相适应和相一致。有效跨度原则，它要求厂长或任何一个领导人，他直接领导的下级数目是有限的。一般认为，如果要使他领导有效，这个跨度大概以“六”左右为宜。因为主管工作量负荷，与他领导的直接下级的数目按算术级数增加，其工作量亦按几何级数增长。大型组织之所以都要分层分级，企业要分成厂部、车间、班组，部队实行“三三制”或“四四

制”，都要坚持分级，“委责授权”，其重要原因，就是自觉或不自觉的按有效跨度原则办事。

厂长要会组织，还要懂得选择科学的组织形式。我国现在多数企业采用的“生产区域制”，基本上还是世界上二十年代“集权式结构”，现在又有“分权结构”，“矩阵结构”，“系统结构”等等形式。厂长了解了组织结构发展变化的规律，结合本企业的实际情况，必须选择科学的组织形式，以促进企业生产经营活动的顺利开展。

三、厂长要会用人

组织设计好以后，紧接着就是用人问题。会用人，主要是指会用干部。毛主席曾经说过，领导工作最主要的是两条：一是“出主意”，二是“用干部”。人，是搞好企业各项工作的决定因素。干部，是这个决定因素的关键。厂长的用人能力，直接关系到人尽其才，开发“人力资源”的大问题。这是厂长最重要的能力之一。用人，就必须懂得用人的一些基本原则。例如，“量才用人，对号入座”的原则，它告诉厂长，要根据职务设计的要求，因职配人，才能做到人与事紧密相配合。因为每个“职”的“务”不一样，这就要求选派适当的人任这个“职”，才能完成这个“务”。能力太强了，叫做“大才小用”，浪费了宝贵的人力资源；能力太弱了，叫做小才大用，完不成这个“务”，甚至要误事。所以，用人一要量才，二要对号。当然，因职配人，不是简单地只看“级别”，而主要的应该看本事。

用人，还必须要有长远的眼光，做到“近视”与“远视”相结合。一个人不仅有生理上的“寿命期”，而且也有个工作上的“寿命期”。企业的寿命期是长存的，个人的寿命期是很

有限的。因此，厂长既要重视“使用人”，更要注意“培养人”。培养人有两层含义，一是要给现任干部以学习提高的机会；二是发现“苗子”，并“下本钱”培养成为接班人。培养人材，还必须重视和抓好职工教育，贯彻全员培训的方针。

用人，还要善于会用“三把火”。俗话说，新官上任三把火，是指新官的新劲头，新套套，而且新官一般都比较谦虚谨慎。在一个地方，一个职务呆久了，逐渐成了旧官，就容易产生老框框，凭经验办事，出现疲沓现象。厂长发现一个干部“三把火”烧得差不多了，就应当鼓励他发扬敢想敢干的精神，克服松劲自满情绪，继续前进。

用人，还要注意“用人不疑”。厂长对下级要尊重，要信任。这是下级跟你“一条心”，“一个劲”，甚至豁出命来干的重要原因之一。“委责不授权”就是不信任下级，甚至是怀疑下级的一种表现，就可能使他积极变消极。

厂长要用好人，就必须“知人”，知人才能善任。怎样知人？翻阅干部档案，看死材料是必要的。但是，更重要的是调查现实表现，了解“活”情况。特别是多年来反映干部工作能力和表现的“死材料”，袋子里几乎很少很少，更需要着重“活”情况。无论是“死”的，还是“活”的，总有好的一面，也有不好的一面，一定要注意全面分析，正确评价。既不能搞“先入为主”，也不能只看“一时一事”，更不能凭印象出发，甚至搞“亲疏关系”。“知人”的关键在于“知心”，知心就必须“关心”，“诚心”，这样才能真正做到“知人”。“千里马常在，伯乐不常有”。这是指有些人戴上了“有色眼睛”，“千里马”在他的眼前，他也熟视无睹。甚至“毛遂”来了，他还认为人家是野心家，这样就用不好人。

厂长要想用好人还必须会激励人。会用人，表明厂长对一个人用的是地方，用的很合适。怎样进一步把他的积极性充分调动起来？把他的潜力充分挖掘出来？这就需要厂长具有激励人的本事。

激励的重要性，对任何人包括厂长自己在内，都是不言而喻的。厂长激励能力强就能使职工从内心自愿把工作搞好。这是推动工作的原动力。激励的关键在于对人的认识。对人的认识不同，就有正激励与负激励的区别。正激励一般认为，职工是“性善论”，其办法是主张多鼓励，多教育；负激励一般认为，职工是“性恶论”，其办法是主张多管，多奖惩。

人们积极性的动力，来自对需求的满足。“威胁”只是驱使人们工作的一种压力。厂长激励人的能力，首先表现在了解并研究职工需求及其规律。人们的需求虽然千差万别，但是，归纳起来不外乎是两类：一类是物质方面的需求，主要是满足人们生理上的需要；一类是精神方面的需求，主要是满足人们心理上的需要。一般说来，只有物质方面的需求得到一定的满足之后，精神方面的需求才会比较突出起来。

人们的需求发展变化是人们物质文化生活水平提高的表现，也是国家经济发展水平的反映。当人们处在柴米油盐困难，穿衣住房紧张的情况下，你却给他准备兰花欣赏，大力组织旅游活动，那是费力不讨好。如果花点力气，摸清楚大多数职工当前普遍性的需求是什么，在可能的条件下尽量给予满足，就可以起到“事半功倍”的作用。人们对同样事物的需求量总是有限的，对于不同事物的需求却永远不会满足。厂长懂得了职工现实的需求和发展的需求规律，不仅能够调动职工的积极性，而且能够保持职工的积极性。