

周春生 著

跨世纪管理

贾考周题



——四优管理法的创立与实践

新华出版社

跨世纪管理

费孝通题



——四优管理法的创立与实践

周春生 著

新 华 出 版 社

国书在版编目(CIP)数据

跨世纪管理:四优管理法的创立与实践/周春生著.北京:新华出版社,2000.5

ISBN 7-5011-4849-X

I.跨… II.周… III.企业管理-方法-研究 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 23904 号

跨世纪管理

——四优管理法的创立与实践

周 春 生 著

※

新 华 出 版 社 出 版 发 行

(北京宣武门西大街 57 号 邮编:100803)

新 华 书 店 经 销

河北三河市欣欣印刷有限公司印刷

※

880×1230 毫米 32 开本 14.125 印张 200 千字

2000 年 5 月第一版 2000 年 5 月河北第一次印刷

印数:5000 册

ISBN 7-5011-4849-X/F·700 定价 29.00 元

探索科學管理新道路
為振興國有企業做出新
貢獻。

為《四化管理法》題

袁玉華



一九九九年九月

在池逞鱼跃，在海腾蛟龙

(序 言)

谢 宏

证明“四优管理法”的成功和价值的，不仅有灵化集团的成功实践，还有它的被评为“第六届国家级管理创新成果一等奖”。这两者是统一的：没有前者，便没有后者；反过来，没有国家级“一等奖”，一个集团的局部的成功实践，也不会造成如此之大的全国性影响。

“四优管理法”的成功又说明了什么呢？——“管理”是“固本治标”之大计；国企改革大有希望。“四优管理法”是我们国家几年来国企改革经验的积累和沉淀。“四优管理法”产生在灵宝，没有产生在更大的城市，更大的集团，丝毫不影响它所具有的普遍意义。“在池逞鱼跃，在海腾蛟龙”，在一个集团能够成功，在更大范围内就应该获得更大成功。而这一切，都可以在本书找到答案，找到“注脚”和感觉。

“四优管理法”是一种动态管理，即是把生产和销售、效绩和报酬、结果和流程、物质生产和精神动力作为一个动态系统进行设计和操作，“点击点”是“报酬”。由于“报酬”连接各个环节，取决于各个环节的运作质量和效益，报

酬的设定和发放就会影响整个系统的运作和功力。具体点说,由于优厚的酬金,取决于优异的产量、优秀的质量、优化的成本,反过来,适度优厚的酬金,也必然会促进产量的优异、质量的优秀、成本的优化,等等。

按照“四优管理法”创始人周春生总经理企业是有“生命指标”的说法,也可以把企业管理看作是对“生命的管理”。事实正是这样,“四优管理法”把一个气象万千的“生命”,按其构成和流程,分解出无数个单元和部件,逐个设计和打磨得锃光剔亮,再重新将其组装起来,组成一个功力很强,轰隆作响的生命运动。生命的源泉是营养和动力的供给——报酬。只要报酬适当,只需点击“报酬”,整个生命便活跃起来。

这是一件很有趣的管理生命、发动生命、创造生命的工程。“生命”的那一端就是财富的生产和积累。但是,大量的、艰苦的工作在于“酬金”的产生、设定和发放,这是关键,这甚至是问题的全部。这里有大量的调查研究,艰苦的科学论证,不断地从稍纵即逝的诸多“变数”中,特别是在与市场的联系中,捉住与产量、质量、成本有关的“临界指标”,致使刚刚能够“跳起来摘到果子”——太高了,摘不着;太低了,不用跳——关键在于恰到好处。

“生命”也是需要护理和管理的。灵化集团所独创的“内部小法人制度”、“动态监督考核制度”、“民主管理机制”以及“协同作战的团队精神”等,都从不同角度不同环节维护着企业的生机和活力,与国企改革的整个“生命

场”——党和国家的大政方针一脉相承，与改革开放的大好形势一脉相承。

“四优管理法”受到专家论证会的高度评价。有说是企业管理的“黄金定律”；有说是“振兴国企的法宝”；有说是吸纳了国内外的有关理论，弥补了国内外对企业管理的不足，是中国化、本土化的“杰出创造”。究竟怎样评价更为确切，尚待讨论。但有一点是肯定的，“四优管理法”不仅为国企改革提供了重要案例，而且从中总结出了符合中国实际的管理科学的规律，对于国企改革具有重要的理论和现实意义。

江泽民总书记高度重视管理科学的重要意义，指出管理是固本治标之大计。朱镕基总理在谈到国企改革时强调，第一是管理，第二是管理，第三还是管理。放在这个背景下考查“四优管理法”的意义更加不同一般。

许多看似容易，看似“妙手偶得”的东西，事实上并没有那么容易和省事。就像马克思发现剩余价值的秘密，似乎一下子就抓住了资本主义必然灭亡，社会主义必然胜利的规律，一下子就能推倒一个旧世界。而我们所知道的是，马克思主义创始人几乎为此穷尽毕生精力，人类文明所创造的一切，他都几乎重新审视过。如果不是站在人类文明的高峰，就不可能有关于剩余价值这样伟大的发现。很多看似神秘，看似“可望而不可及”的事，事实上也没有那么神秘，关键在于肯不肯下真功夫。“四优管理法”的创立和成功，需要才智和秉赋，更需要品格和献身，需要彻

底,需要坚持,需要大量的艰苦细致的工作。什么时候缺少了这些,“四优管理法”便会在什么时候失效。灵宝,应该为“四优管理法”骄傲,却不应该因此稍有懈怠。因为,既然“四优管理法”能够创造出一个成绩卓著的灵化集团,也会为灵化集团创造出更多更强大的对手来。

(作者系人民日报副总编辑)

管 理 论 坛

加强企业管理,是企业固本培元大计。

——江泽民

一个好的制度的建立与完善,是要通过相关的各种具体体制来实现和保证的。

——江泽民

管理是当前最困难、最崇高的任务。当前需要优先解决的问题,第一是管理;第二是管理;第三还是管理。

——朱镕基

要加强对先进企业的管理经验和现代管理科学的宣传,多出版一些这方面的著作。

——朱镕基

我建议：要求掀起一股学习管理、加强管理、发展管理科学、加强管理培训的热潮。只有这样才能纠正时弊。

我愿意跟同志们一起为振兴中国的管理科学而奋斗。

——朱镕基

个人收入增加了，经济增长加快了，这是好事！但是，有三个问题已经引起江泽民总书记的重视：

一是“斜”，国民收入分配过分向个人倾斜；二是“乱”，收入分配秩序紊乱；三是“大”，收入差距拉大。

1984年，世界银行经济专家团的《中国：长期发展的问题和方案主报告》中有这样一段话：中国必须解决两个重要问题：使用现有的社会政策手段是否仍然能够实现一个正在进行现代化建设并很快接近中等收入水平的国家的社会目标和公平分配目标？

一方面要提高效率，另一方面又要做到公平

分配,关心十分贫困者,这两方面的关系将日趋紧张。这种紧张关系在中国将可能特别尖锐,不仅因为中国的社会主义意识形态强调公平和减轻贫困,还因为中国目前许多社会机构和手段很不合适处理改革后的国家经济所带来的问题。因此,中国进行改革必须同时加强必要的政策和机构,以解决社会问题和公平分配问题,尤其是援助贫困者的问题。(摘自《中国问题报告:公平与效率——当代中国的收入与分配问题》)

邓小平说:“如果我们的政策导致两极分化,我们就失败了;如果产生了什么新的资产阶级,那我们就真是走上邪路了。”

建立一整套面向所有企业的社会管理办法、管理渠道、管理手段,此方法很重要。(摘自:《中国问题报告》P282)

分配问题已是改革中的大难题之一,为此中国改革发展研究院与美国国际共和研究所联合举办的“中国收入分配制改革暨职工持股国际研讨

会”在海口举行，来自美国、英国世界银行以及国内外的 130 多位专家热烈讨论：中国收入分配关系的变化与分配制度改革的重大意义。（摘自：《厂长经理报》1999 年 12 月 10 日）

弗里德曼说：“谁能把中国的问题说清楚，谁就可以获得诺贝尔经济学奖。”

老百姓说：“中国的问题关键是管理，管理的核心是分配。”

内 容 简 介

四优管理法这一国家级软科学成果,是在灵化集团“大田试验”多年基础上总结、升华的一种创新的、科学的企业管理的规律性方法,在理论和实践上有重大突破。荣获 1999 年“第六届国家级企业管理现代化创新成果一等奖”。它通过量、质、耗、酬四要素的优化与联动,形成了一种简明、易行、高效的新型管理模式,揭示了企业发展过程中管理的内在规律,解决了企业发展中的深层次问题,把“按劳分配”理论在实践中作了发展,并解决了“按劳分配”难操作的百年难题,极大地调动了人的积极性、创造性,使企业利益与职工利益达到高度一致,企业行为与职工行为取得共同指向,企业和职工真正结成利益共同体,企业经济效益和工人阶级的主人翁地位同时得到确认和保证,是近年来贯彻中央关于强化企业管理、搞好国有企业的一系列指示精神,将国内外科学管理理论与国有企业改革实践相结合的一个成功典范。四优管理法融传统管理理论、现代管理理论和创新理论于一体,结合灵化集团实际,创造性地提出了“企业生命论”、“管理动力论”、“管理天平论”、“分合计量论”等“四论”,并将此“四论”作为其理论依据,使该成果建立在深刻的、创新

的理性思考之上,具有较强的科学性、系统性、严密性与说服力。该成果提出的“生命指标的目标板块”、“双向监督的考核板块”、“多层次的激励板块”、“模拟小法人的组织板块”及四板块整合设计在理论和实践上都颇有新意,具有极强的可操作性。该管理法从 1995 年在灵化集团所属 15 个不同行业企业实施以来,均取得了显著的经济效益和精神文明效益。全国企业管理现代化创新成果审定委员会专家审定的结论为:此成果意义重大,为国企脱困提出了具体办法;设计有独到之处,具有较好的从理论到实践的创新;可操作性强,具有普遍的推广应用价值;绩效显著,实用价值大。

目 录

在池逞鱼跃,在海腾蛟龙(序言)	谢 宏(1)
管理论坛	(1)
内容简介	(1)
第一章 企业管理规律论	(1)
一、研究企业管理内在规律的目的是什么	(2)
二、企业管理的规律体现在企业发展的规律之中	(5)
第二章 对国企管理的认识与四优管理法形成发展的过程	(11)
一、对国企管理的认识	(11)
二、四优管理法探索和形成的四个阶段	(16)
第三章 四优管理法的内容	(23)
一、对管理的认识	(24)
二、四优管理法的定义	(25)
三、四优管理法的内涵与特点	(26)
四、四优管理法的重要意义	(29)
第四章 四优管理法的理论支点	(32)
一、企业生命论	(32)
二、管理动力论	(33)

三、管理天平论	(34)
四、分合计量论	(35)
第五章 四优管理法的基本构架	(38)
一、生命指标板块	(38)
二、内部小法人的组织板块	(54)
三、多层次激励板块	(70)
四、双向监督的考核板块	(79)
第六章、四优管理法的整合	(85)
一、量、质、耗三优指标的整合	(85)
二、量、质、耗、酬四优指标的整合	(86)
三、整合中指标的平衡	(87)
第七章 四优管理法的系统机制	(89)
一、优劳优酬机制	(89)
二、工作称量机制	(90)
三、财务共理机制	(91)
四、全员民主管理机制	(92)
五、团队群体努力机制	(94)
六、信息管理机制	(98)
七、精细化的数据系统管理机制	(101)
八、企业内部竞争机制	(103)
九、自觉学习机制	(106)
十、创新机制	(108)
十一、企业内部人才成长机制	(110)

十二、科学合理的评价机制·····	(112)
十三、廉政机制·····	(113)
十四、企业文化机制·····	(114)
十五、管理思想政策机制·····	(116)
十六、方向、目标机制·····	(117)
第八章 四优管理法的思想创新和内蕴的现代系统	
管理思想 ·····	(119)
一、四优管理法的思想创新·····	(119)
二、四优管理法内蕴的现代系统管理思想·····	(120)
第九章 四优管理法的应用范围 ·····	(122)
一、四优管理法在非生产性企业(部门)的应用	
·····	(122)
二、四优管理法在其它经济性质企业中的应用	
·····	(130)
第十章 四优管理法的具体操作 ·····	(133)
一、推行四优管理法的准备工作·····	(133)
二、四优管理法的具体实施·····	(136)
第十一章 灵化集团实施四优管理法的显著效果	
·····	(143)
一、经济效益·····	(143)
二、精神文明效益·····	(151)
三、管理效果·····	(159)
第十二章 四优管理法的创造性、创新性、先进性	