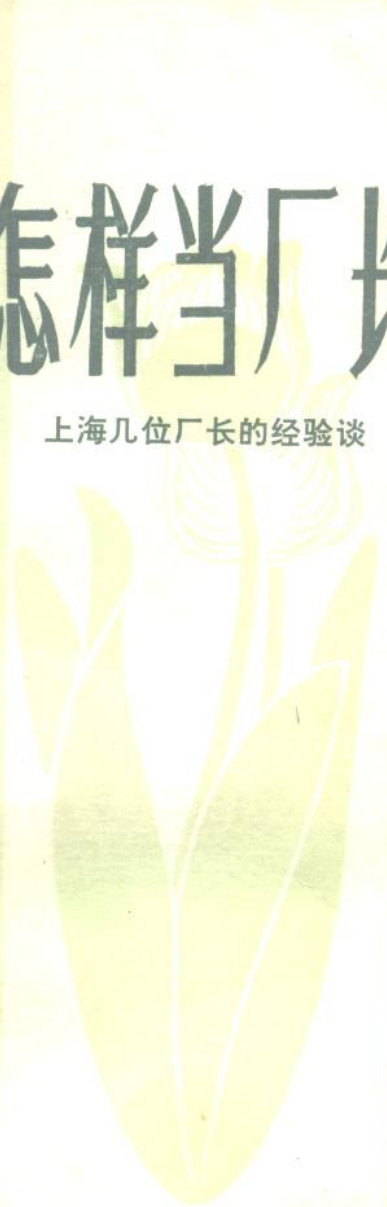


怎样当厂长

上海几位厂长的经验谈



工人出版社

怎样当厂长

——上海几位厂长的经验谈

编 著

郑宝珊 高强华

潘启宇 刘杰民

曹 章

工人出版社

下 限 表

下列“ ”

怎样当厂长

——上海几位厂长的经验谈

工人出版社出版(北京安外六铺炕)

新华书店北京发行所发行

人民教育出版社印刷厂印刷

开本 787×1092 毫米 1/32 印张: 5.25 字数: 112,000

1986 年 3 月第 1 版 1985 年 3 月北京第 1 次印刷

印数: 1—10,500 册

统一书号: 4007.10 定价: 0.95 元

C93294464
41

前 言

〔随着经济改革的深入发展和企业经营管理自主权的不断扩大,企业作为国民经济的基础和细胞,已经开始注入了新的活力。在社会主义商品生产条件下,企业要提高适应能力、应变能力、竞争能力和发展能力,对企业的行政最高负责人——厂长,无疑提出了新的更高的要求。〕怎样当好厂长,则成了大家普遍关注的课题。

过去,我们的厂长既难当又好当。说难当,是因为企业事无巨细,衣食住行、吃喝拉撒全都得管,“生产生活”一起抓,疲于应付;说好当,是因为在过去的体制下,厂长犹如舞台上的木偶,上边怎么牵线你就怎么动,当个传声筒、传达员,也能应付得过去。

今天,在改革的浪潮中,企业已被置于优胜劣败的竞争环境当中,企业必须从生产型向经营型转变,要从过去的生产过程管理扩大到对生产和流通全过程的管理。这就要求厂长必须在管理思想、管理方式、管理手段、管理方法等各方面来一个转变,以适应客观形势发展变化提出来的要求,改善企业领导,推进四化建设。我们厂长,要从过去的“木偶型”厂长,转变为“话剧型”的厂长,并且要当一个能够自编、自导、自演的厂长,这就能够在企业这个舞台上,演出威武雄壮的活剧来。

一个企业搞得好坏,关键在厂长。企业素质的改善和提高,核心在于厂长素质的改善和提高。“一将无能,累死千军”,就是这个道理。特别是我们将要逐步实行厂长负责制,要推进现代化管理,研究和探索具有中国特色的社会主义的现代

化管理体系,对厂长又提出了更高的要求,研究怎样当好厂长就更显得十分必要了。

正是从以上认识出发,我们总结了在近几年经济改革中的一些亲身体会和学习心得,参考和借鉴了国内外一些企业管理的先进经验和研究成果,编写了这本《怎样当厂长》。本书就怎样提高厂长的思想政治水平和经营管理能力,谈了一些粗浅的看法,就教于广大企业领导和专家学者。

本书在编写过程中,参阅和选用了一些企业的实例和报章杂志的文章,在此一并表示衷心的感谢。

作者

一九八四年十二月

目 录

前言	(1)
第一章 实现有效管理	(1)
一、运筹帷幄	(3)
二、胸有成竹	(7)
三、从乐队指挥谈起	(22)
四、未雨绸缪	(26)
五、激发企业的内在动力	(28)
第二章 从生产到经营	(32)
一、学会搞活经营	(33)
二、市场就是考场	(35)
三、广开门路	(39)
四、做用户的贴心人	(42)
五、从张小泉谈起	(45)
第三章 经营的坚强后盾	(49)
一、生产为了消费	(49)
二、向技术革新技术改造要效益要速度	(53)
三、质量管理	(63)
四、节拍生产	(77)
五、生产作业计划和生产调度	(81)
六、粮草先行	(86)
七、文明生产	(97)
第四章 当家必理财	(103)
一、财与理财	(105)

二、抓牛鼻子.....	(106)
三、弯腰拾黄金.....	(110)
四、预则立.....	(112)
五、财务、会计与经济核算.....	(116)
六、理财的晴雨表.....	(119)
七、钱要花在刀口上.....	(131)
八、要善用理财的助手.....	(133)
九、众人拾柴火焰高.....	(135)
十、择其善者而从之.....	(137)
十一、压力、动力、活力 ——谈“利改税”.....	(139)

第五章 人是决定因素.....(144)

一、从认识人谈起.....	(144)
二、厂长的为人.....	(148)
三、激励人心.....	(153)
四、知人善任.....	(156)
五、开展培训工作，提高职工队伍的素质.....	(157)

第一章 实现有效管理

要提高社会主义企业的经营水平，就必须在不断提高技术水平的同时，大力加强企业管理，使技术与管理两个轮子同时起飞，以最少的消耗，取得尽可能好的经济效果。否则，即使有了先进的技术装备，也不能发挥它应有的作用。所谓“三分技术，七分管理”，讲的就是这个道理。

企业管理，就是对企业的生产、技术、经济活动所进行的组织和管理的工作。工业企业管理是生产力发展的产物，是人们劳动过程中的协作所引起的。马克思指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”^①总之，只要有许多人在一起共同劳动，为了使每一个劳动者能按照企业的计划任务，相互配合，协调地进行生产劳动，就需要管理。而且这种共同劳动的规模越大，劳动分工越精细，协作关系越复杂，管理工作也越重要。

{厂长是社会主义企业生产行政工作的最高管理者。一个好的厂长，必须善于结合企业的具体情况，贯彻党和国家的方针政策，搞好企业的经营管理。但对企业来说，最重要的问题在于管理的有效性。}无效的管理等于没有管理。为此，厂长

注①：《马克思恩格斯全集》23卷，人民出版社第一版，367页。

一定要成为一名有效的管理者。】那么，怎样才能做到有效管理呢？在这方面，国外有些经验可供我们借鉴。美国的一位企业管理专家杜拉克(Peter F. Drucker)认为，当一名有效的管理者必须注意下列五个方面：

- (一) 必须善于珍惜、管理和利用时间；
- (二) 必须重视自己的贡献——这是有效性的关键；
- (三) 必须想方设法发挥每个人——包括自己的长处；
- (四) 必须合理安排工作的先后次序，一定时间内只集中干一件事；
- (五) 必须讲究作有效的决策。

这是人家的经验。而我们自己呢，多年的实践证明，以下几条也是十分重要的：

- ①(一) 要有一个懂技术、会管理，团结一致，奋发向上的领导班子。防止多头领导，实行逐级指挥，逐级负责；
- (二) 要取信于民。言必信，行必果，说到做到，不放空炮；
- (三) 要闻过则喜，善于深入群众，听取各种意见；
- (四) 要讲究工作方法，善于抓典型，用榜样说话；
- (五) 要善于做思想政治工作，关心群众生活。

总之，社会主义企业的厂长，要搞好经营，就必须善于抓好管理工作，主要是抓好决策、计划、组织、指挥、协调、控制、教育与鼓励等七个方面。这七个方面是互相联系，互相制约的统一整体。社会主义企业的厂长，在开展企业经营管理工作中，通过决策和计划，明确企业的目标；通过组织，建立实现目标的手段；通过指挥，建立正常的生产秩序；通过协调，使全厂各个部门，各个环节，各方面的工作，互相配合，步调一致；通过控制，检查计划执行情况，发现问题，及时解决；通过教育与鼓励，提高广大职工的思想政治素质与科学

文化素质，充分调动他们的劳动积极性和创造性。这样，使全厂的人力、物力、财力得到有效利用，从而保证国家下达的任务和企业计划的全面完成和决策目标的顺利实现。

以下，就这七方面分别谈些粗浅的意见。

一、运筹帷幄

“运筹帷幄之中，决胜千里之外。”这句话是古人对军事指挥者进行正确决策的形象描写。决策也是厂长的首要职能。所谓决策，就是对企业远期或近期的目标，以及与实现这些目标有关的一些重大问题作出选择和决定。决策的正确与否，直接关系到企业的成败和生存发展的命运。在相同条件下，决策水平不同，会出现不同的结果。在不利条件下，如决策正确，可化不利为有利；在有利条件下，如决策错误，也会导致失败。

上海第三制药厂于一九七八年建设了一个年产55吨青霉素的新车间。当时为了提高技术水平，采取了两项措施：一是为了减少铁质对发酵单位生长的影响，把原设计六只以碳钢为材质的发酵罐改为不锈钢发酵罐，增加投资人民币100万元；二是从国外引进高单位菌种，增加投资20万美元。在落实上述措施过程中，虽遇到了各种不同意见，但在上级支持下，终于得到了实施。由于这项决策是正确的，结果取得了较好的经济效益。投产后，在设备和原材料不变的条件下，发酵单位提高一倍多，青霉素产量从原设计能力55吨增长到120吨，每年可以为国家多创造520万元的财富。

相反，决策不当，便会带来损失。上海建筑五金公司，1979年上半年通过五金一级站订货会议了解到，各地钢板网供应紧张，市场需求量约12,000吨，而该公司产量只有

6,400 吨,远不能满足商业部门需要。于是他们通过工农联营,先后投资 220 万元,搞二期建设,使产量从 6,400 吨增长到 11,700 吨。但实际上 1979 年了解的情况不准确,决策不当。1980 年全国订货会议上证实,各地已有 22 个单位生产钢板网(七九年误为只有五个小单位生产)。因此,该公司的生产能力就从不足到过剩了。于是钢板网产量不得不从 1980 年的 6,208 吨压缩到 1981 年的 3,200 吨,利润下降 63%,每百元固定资产税利下降幅度更大。所以厂长对企业的每一项工作,都应当根据预定的目标,通过调查研究,从实际出发,适时地作出正确的决策,以指导行动,为获得良好的经济效益奠定基础。厂长所作的决策,大都是战略性的,即涉及生产、技术、经济活动中带有长期性或全局性问题的重大决策,包括企业的长期计划,技术改造方案,重大的技术组织措施,新产品规划,以及年度生产、技术、财务计划等。

为使决策正确,决策须按一定程序进行。一般的程序,可分以下几个步骤:

(一) **确定目标** 这是决策的第一步,也是最重要的一个步骤。有了明确的目标,才能进行决策,而所有的决策,也都是为了实现经营管理方面的一定目标。

(二) **搜集资料** 这是决策的依据。资料是否准确、充分,直接影响决策的水平。

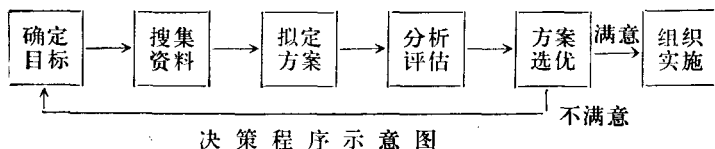
(三) **拟定方案** 这是为达到目标而寻找适当的途径。在这一步骤上,要注意正反两方面的意见都听,以集思广益。反面意见,有利于激发想象力;没有不同见解,就无法比较,也就很难有正确的决策。为此,要拟定出可供选择的多种不同方案(至少两种),以便选择其中最佳的一个。

(四) **分析评估** (根据有效性经济性的原则,对上述各项

方案进行评估。可运用“可行性分析”和“决策技术”，通过计算、分析和论证，使评估工作做到科学化。

(五) **方案选优** 〔比较可供选择的方案的利弊，然后选取其一，或综合成一。〕但最后选定的方案，往往不会是各个指标都是最优的，这时就要求决策者运用自己的经验、远见和魄力，权衡利弊，果断地作决定。

(六) **试验实施** 〔方案选定后，必须进行局部试验或“试点”。如果成功，即可普遍实施，如果不行，则反馈回去，重新修正或审定目标并按决策程序再行研究，直到选定的方案能达到目标为止。〕



按照这样的步骤进行决策工作，取得良好效果的企业是很多的。上海电力修造总厂便是一例。^①这个厂为了节约能源，为发电厂试制了一种 DG 480-180 型带耦合器的新泵，比老泵节电 14.4%。一台新泵一年可为国家节电 300 多万度。该厂决定扩大新泵生产，设想用五年左右时间把全国几十台 12.5 万千瓦发电机组用的老泵全部更新。预测这一目标实现时可获利 500 万元左右。而这一决策就是对三种方案进行评估后，择优选用的。方案比较和决策树图例如下：

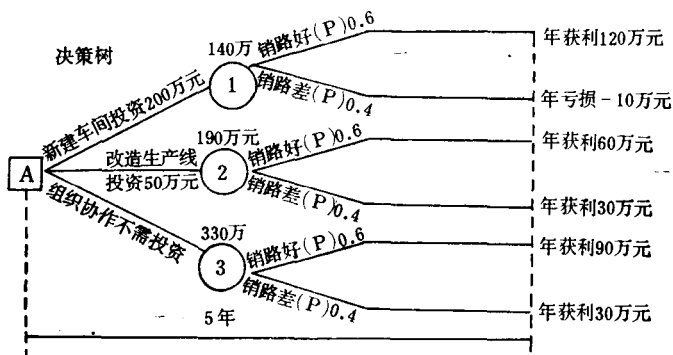
确定了经营目标，经搜集资料、研究后，提出了三个方案：

注①：《上海企业管理实例选编》第 3 期
上海市企业管理协会编。

方 案	完成 (年)	投资额 (万元)	年产量 (套)	销路好每年 获利(万元)	销路不好每 年获利(万元)
1. 新建车间	3	200	20	120	-10
2. 改造生产线	1	50	10	60	30
3. 组织协作	当年	0	15	90	30
判断概率				0.6	0.4

(注: 从各电厂了解的情况看, 销路好的概率 >0.5 假设销路好的概率为 0.6)

运用决策树法, 选择投资最优方案。



计算, 设想三种方案, 都以五年作比较:

$$1. 5[0.6 \times 120 + 0.4 \times (-10)] - 200 = 140 \text{ 万元}$$

$$2. 5(0.6 \times 60 + 0.4 \times 30) - 50 = 190 \text{ 万元}$$

$$3. 5(0.6 \times 90 + 0.4 \times 30) - 0 = 330 \text{ 万元}$$

可见第三方案最优, 不要国家投资, 当年即可投产, 年获利额最大。

第二方案次之。

第一方案最差。

他们选择了第三方案。

二、胸有成竹

古人用“胸有成竹”这个词来比喻在做事之前心里已经有了成熟的考虑。用现在的话来讲，就是凡事均要有个计划，这是做任何工作取得成功的基本条件。胸中无数，“脚踏西瓜皮，滑得哪里算哪里”，是办不好事情的。〔计划管理是企业的首要职能。〕社会主义企业的生产经营活动由于是在以计划经济为主，市场经济为辅的方针指导下进行的，〔必须实行严格的计划管理，按照国家和社会的需要，进行合理有效的组织安排，以充分发挥企业的人、财、物的作用，用最少的劳动和物资消耗，获得尽可能大的经济效益。〕科学的计划，是正确地指挥生产的重要条件。一个社会主义企业，必须进行计划管理。就是说，要根据国家计划的要求，结合市场需要和企业的具体条件，通过计划的编制、执行、控制和分析，对整个企业的生产经营活动进行指挥、监督、平衡和调节。这是现代工业生产的客观要求，也是合理组织生产，取得好的经济效益的重要环节。〔如何加强企业的计划管理工作呢？一般须掌握以下几个原则：

（一）企业计划应当以国家指令性和指导性计划为依据，根据市场需求、预测情况、企业实力等三方面因素编制；

（二）搞好综合平衡，正确协调、处理好各种比例关系，在发展生产的基础上，不断组织新的平衡；

（三）重视革新、改造、挖潜、充分挖掘和利用企业内部潜力，求得最好的经济效益。

〔企业计划的形式很多，这里重点谈一下长期计划、年度计

划、网络计划技术及其应用。

(一) 长期计划

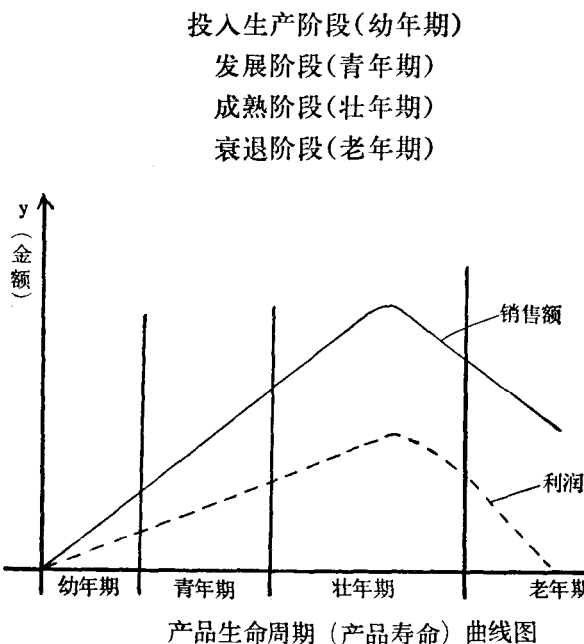
长期计划是指一个企业就生产、技术、经济方面的远景所提出的纲领性计划，又称远景规划。一般是指三年、五年、以至十年、十五年内的计划。这种计划，对一个企业的稳定发展，具有重要意义。列宁说过：“没有一个长期的，旨在取得重大成就的计划，就不能进行工作”。长期计划能使企业的整个工作，在较长时期内有一个明确的战略目标。它的主要内容有：

1. 企业的产品发展方向：品种的发展，质量改进等；
2. 企业规模的发展：如改建与扩建任务，生产能力的发
展，固定资产的增加，职工人数变化等；
3. 企业生产技术的发展：如技术改造的任务，机械化、自动
化水平的提高，新工艺、新技术的采用和引进，科研和新产品
项目的安排；
4. 企业主要技术经济指标的发展水平：如利润、成本目
标，劳动生产率的增长，原材料、能源和工时消耗的减少与赶
超国内外先进水平的比较等；
5. 企业生产组织、劳动组织、安全与劳动保护、环境保护等
生产条件的改进；
6. 企业职工文化技术教育的发展和福利设施的改
善。

这里着重提一下第一点，即产品发展方向的问题。产品发展方向，如有关老产品的调整和新产品的发展安排，关系到企业实现社会主义生产目的，满足社会需要的程度和企业的未来，必须认真进行调查研究，开展市场预测，分析产品的生命周期，以作出科学的决策。其中，产品生命周期的分析，对

长远计划有更重要的作用。这在我国还是一个比较新的问题，想多谈几句。

产品的生命是有规律的，它随着消费者需要和兴趣的变化而变化。每一个产品都有从投入市场开始，到被淘汰为止的生命周期。如下图：



这个图表表明，产品的生命周期决定着企业的盈利或亏损。新产品开始投产阶段盈利不大，有的可能还会暂时亏损。进入发展阶段，盈利即大量增加，成熟阶段盈利最好。因此，成熟阶段保持的时间越长，企业的盈利就越多；到了衰退阶段，盈利额即不断下降，这时必须对产品进行调整，并马上用新的产品来代替。因此，在产品成熟阶段就要研究替

代的新品种，以进行交叉阶段的生产。这样的企业，才能在竞争中经常处于有力的以至支配的地位，并保持较好的盈利增长率。

这就是说，在长期计划中，必须把发展新产品作为一项重要的经营战略来对待。企业应在对国内外市场调查研究的基础上，在生产第一代产品的同时，就试制第二代，研究第三代，设想第四代、第五代的新产品。这方面已有很成功的先例。江苏省常州市十分重视新产品的开发工作，他们提出要“嘴里吃一只，手里拿一只，眼睛盯一只，头脑里想一只。”这种深谋远虑的眼光有力推动着生产的发展。该市成为我国工业发展的先进地区，跟这点是不无关系的。这个事实说明，对产品的生命周期有了正确的、足够的认识，并切实解决好对老产品的调整和新产品的研制工作，就能够取得较好的经济效益。上海金属工艺三厂，一九七九年初由于商业要货量下降，工商衔接计划只能满足计划的60%。面对这种情况，他们通过调查研究，认识到不是市场不要货，主要是许多老产品的生命已经衰退，新产品没跟上来，花色品种不对路。从此，他们下决心大力研制新品种。这一年，共创作了产品实样432件，设计画稿502件，新品种13个，新花色40多种。结果，不仅扭转了订货不足，吃不饱的困难局面，到年底，还超额完成了计划，产值较上年增长了14%以上。

当然，对第一点及其它五点给予充分重视，编制出一个很好的长期计划，这表明“竹”在胸中已“长得”很好了，但也不是一成不变的；长远计划在执行过程中，往往免不了会发生变化。因此，必须注意计划的弹性和适应性，否则会失去指导意义。为解决这一问题，现在一般采用滚动式计划法来进行编制工作。滚动式计划是一种较好的计划编制方法，它采取