

企业成功之路

郑实 著

(一)

光明日报出版社

企业成功之路

(一)

郑 实 编

光明日报出版社

企业成功之路(一)

李 实 编

光明日报出版社出版

荣华排版厂排版 涿县辛庄印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

787×1092毫米 1/32开 6.3印张 141千字

1985年10月北京第1版 1985年10月北京第1次印刷

印数：1—13,000定价：1.15元

统一书号：4263·011

出版说明

《企业成功之路》丛书是一套介绍办企业经验的书，从今年起，陆续出版，公开发行。

在社会主义现代化建设和经济体制改革中，新情况、新问题层出不穷，新经验、好方法不断涌现。我们编辑这套丛书的目的，就是给广大读者提供一些如何办好办活企业的经验和信息。

在社会主义条件下，企业之间的竞争，归根到底是经营管理的竞争、知识的竞争、人才的竞争。策高于人者，方能胜人一筹。全国国营企业、集体所有制企业和个体企业数以百万计，新兴者更是与日俱增。这些企业各有各的办法，都争先恐后地在社会主义现代化建设的道路上奋进。这套丛书，就是在这些企业的经验与最新探索中，择其精华，汇编而成。

这套丛书的内容广泛，既有国营企业、集体企业的经验，也有合资企业、个体企业的经验；既有工业、交通、建筑等企业的经验，也有商业、服务业的经验；既有大企业的

经验，也有中、小企业的经验；既有经营管理方面的经验，也有思想政治工作方面的经验。除了介绍国内办企业的经验以外，也收入一定数量国外著名企业家的经验。这些经验都能给我们一些启发。但是，任何经验都是一定条件下的产物，无论它们在一些企业多么成功，对于其他企业来说，也只能作为参考，而不能照搬。

这套丛书的文章，有企业领导干部的切身感受，有一个企业多年实践经验的总结，有理论工作者和新闻工作者的分析介绍。无论哪种形式，都力求作到内容实在，经验具体，特色突出，读后能使人开阔视野，受到启发，增长才干。它适合广大企业职工、经济工作者、攻读经济专业的学生和一切关心改革、关心企业工作的同志阅读，特别是对企业领导者和企业各级管理人员能够有所帮助。

现在出版的第一册共收入文章 22 篇，多是近年来在改革中涌现出来的著名企业的经验。其中有国营工业企业的经验 13 篇；合资企业的经验 3 篇；商业企业的经验 2 篇；乡镇企业的经验 2 篇，中外企业家和理论工作者综合性的经验体会杂谈 5 篇。

由于我们经验不足，水平有限，编辑工作中缺点错误在所难免，欢迎读者批评指正。

目 录

在改革中推进管理现代化.....	周冠五 (1)
改革管理体制 增强企业活力.....	雨 时 樵 夫 (14)
海盐衬衫总厂的管理制度和办法.....	陈 立 金普泰 (34)
他们的奇迹是怎样创造出来的? ——访广东湛江家用电器工业公司经理李秀森	陈 迅 (50)
厂长也要念好“买卖经” ——石家庄手表总厂是怎样打开产品销路的	崔海放 (58)
转“轨”变“型” 重在经营 ——峨嵋半导体材料厂经营简介.....	王 觉 (66)
简政·放权·用才 ——重庆家具一厂改革要点.....	茂 公 (73)
改革促进了我厂经济效益的提高.....	北京电冰箱厂 (78)
如何理顺厂长、党委、工会之间的工作关系 ——实行厂长责任制的一些体会	常州国棉一厂 (88)

集思广益 择善而从

——自贡市铸钢厂民主办厂述评……………易 水 (99)

王光英和光大实业公司……………曾 彦 (104)

具有独到之处 才能高人一筹

——北京建国饭店经营管理方法考察……………蔡万坤 (112)

合资企业的管理与党的工作……………虞德海 (122)

“软”与“硬”的辩证法

——北京天桥百货商场纪事……………刘宗明 (130)

灵活见效益 奋发出作为

——重庆钟表眼镜公司的经营谋略……………朱 文 (139)

致富有道 经营有方

——天津市大邱庆农工商联合公司

迅速发展主要经验……………樵 夫 雨 时 (147)

神奇的发展速度 独特的兴业之道

——农民企业家白诚两年半兴办

二十个工商企业……………张存林 (165)

成功企业家的基本素质……………孔祥华 (175)

厂长(经理)工作方法十议……………李光宣 (182)

厂长用人四则……………韩 旭 姚峥果 (188)

欧洲管理论坛主席施瓦布谈企业家的素质……………谢 承 (192)

西方三位企业家谈经营企业的经验……………齐 协 (194)

在改革中推进管理现代化

周冠五

首都钢铁公司从 1979 年开始进行改革试点，逐步建立起以承包为中心的经济责任制。几年来，我们在改革中对企业进行建设性的整顿，现已建立起一套现代科学管理制度；在管理过程数据化的基础上，把电子计算机应用于管理；企业各级领导和专业队伍的现代化管理素质不断增强。这推动了企业管理现代化的进程，使大量先进科学技术迅速地转化为现实的生产力，带来了经济效益的空前提高：实现利润在 1978 年达到历史最高水平的起点上，1979 年至 1984 年连续六年平均每年递增 20%；每百元利润占用固定资金平均每年递减 14.9%，百元产值占用流动资金平均每年递减 6.5%。衡量企业管理水平的综合指标逐年提高，1984 年产值利润率、资金利润率、和销售利润率分别为 42.2%、41.4% 和 34.86%，继续保持了同行业领先地位。

首钢是怎样在改革中，通过实行经济责任制来推进管理现代化的？

一、从改革入手，探索我国企业 管理现代化的道路

管理，是人类从事任何规模较大的共同活动所必不可少的。企业通过管理把劳动者、劳动手段和劳动对象结合起来，形成生产力。现代科学技术必须通过与之相适应的现代化管理，才有可能在生产中得到较好的应用，从而带来生产力的新发展。管理的现代化不等于外国化、西方化。社会主义企业的管理必须坚持社会主义生产关系即社会主义公有制的性质；可以吸收西方管理科学中的适用部分，但不能把西方企业管理的目的、原则、方法以及衡量管理水平标准，生搬硬套到社会主义企业管理中来。我们应该努力形成自己的现代科学管理体系和理论。

首钢是一个老企业，早在五十年代就实行了责任制。到六十年代初，在责任制的基础上建立了一整套专业管理制度。粉碎“四人帮”以后，又从作为企业管理两大基础工作的责任制和定额入手，来加强企业管理。这些工作虽取得一定成绩，但未根本改变企业管理落后面貌，因为从总体上看，并没有进行根本的改革，只是为适应原来的经济体制而加强了管理。党的十一届三中全会以后，首钢走上了改革的道路，实行了以承包为中心的经济责任制，通过建立上交利润递增包干制度，在国家与企业的经济关系上实现了重大突破。这就为企业内部进行全面系统的改革创造了条件，使企业实现现代化管理有了方向、依据和动力。我们正是在这个前提条件下，着手改革企业内部的管理体制，探索和建立了具有我们自己特色的现代科学管理体系。我们在总结经验的基础上，

有继承有发展地建立了企业内部经济责任制。

企业管理是由各项专业管理组成的一个有机整体，各项专业管理紧密联系、互相渗透、彼此制约，缺一不可。管理作为组织、协调和推动生产过程各个要素的职能，必须是全面的，因此，搞现代化管理，不能“单打一”，不能只搞几个专业，不能就事论事，“分而治之”。我们所说的企业管理的现代化，是运用系统的观点，采用符合客观规律的基本方法，把完整的现代科学管理制度和应用现代管理工具结合起来。首钢就是依据这个观点，建立了以“包、保、核”为基本方法的企业内部经济责任制，它既符合管理现代化的要求，又推动着管理现代化继续前进。

二、运用“包、保、核”组织企业全部技术经济活动

管理的基本职能是组织，主要对象是人。列宁曾指出，管理的基本原则是，“一定的人对所管的一定的工作完全负责”（《列宁全集》第36卷第554页）。为了把企业里大量掌握各种专业技能的人和浩繁复杂的技术经济活动严密地组织起来，我们摸索出了一套“包、保、核”的基本方法

“包”和“保”是承包，是把企业的任务逐级按人分工包下来，同时保证完成协作要求。“核”是对承包的任务进行严格考核，以利于贯彻执行按劳分配。

实践证明，要把现代企业管理好，任何一项工作都要有明确的标准，并把责任层层落实到人，都要有合理的程序，有时间和空间上的协调，还要靠考核和奖惩的激励去完成。这些因素构成管理的完整组织过程，具有客观规律性。“包、

保、核”就是运用这一规律进行复杂组织工作的基本方法。

企业的全部管理工作，具体到不同部门、不同岗位，虽然任务截然不同，但无一例外地都要靠“包、保、核”这个基本方法去组织实现。企业的各项专业管理，是由许多条条（如计划、财务、技术、设备，等等）向下延伸到若干个大小块块（厂矿、车间、班组）的，这些条、块又是由许多点（岗位）组成的。只有在这些条、块、点上都实行了“包、保、核”，才能把专业管理组织起来，形成网络，使任务落到实处。比如设备管理，首先是设备专业管理部门“包、保、核”的任务，包括检修计划的平衡、修理费用的控制、固定资产的管理、备品备件的安排等设备管理的全部内容。同时这些任务必须分别落实到设备所在的厂矿、车间、班组的“包、保、核”中去，主要包括设备的使用、维护、检修以及运行记录、缺陷登记、图纸档案、资料分析等。上面这些任务，最终还必须落实到这个专业系统和厂矿、车间、班组的有关岗位上，通过每个人的“包、保、核”来保证实现。这样，就按照分工把设备管理的全部业务和设备的实际使用、检查、维护、加油、清扫、修理、记录等等，都承包了下来，形成了全面的设备管理。由各个专业通过“包、保、核”形成的网络，再组合成大的管理网络，就是企业的全面管理。

企业各项工作的建立、组织和推动，都要运用“包、保、核”这个基本方法。我们要建立或改革一项制度，开展一项新的业务建设，就把它纳入有关的“包、保、核”中去，以保证其按时完成。我们贯彻执行某项任务，也把它“包、保、核”到全体有关人员，促其实现。一项新技术出现了，我们就把应用新技术的要求，按照计划、生产、供应、设计、施工、劳动组织等分工，通过“包、保、核”落实下去，使科技

成果很快地转化为生产力。随着科学技术的进步，企业各项工作都要不断前进，必须更多更好地运用“包、保、核”这套办法。企业越是现代化，越要搞好“包、保、核”。

三、对“包”、“保”内容进行 周密的系统设计

在企业内部，每个部门、单位和个人与企业总目标的关系、与各项管理工作的关系，以及单位与单位、人与人之间的分工协作关系，是极为错综复杂的。我们用“包”和“保”来处理这些关系，必须对包什么，保什么，怎么包、保，进行周密的设计。

“包”，是每个人对自己承担的任务完全负责。不能光包指标，不包业务；更不能只包利润，不顾其它。要把企业对国家承担的经济责任分解为每个职工的岗位经济责任，把企业的总目标分解为每个岗位的具体目标。每个职工通过履行自己所在岗位的职责，保证企业总目标的实现。

因此，这里讲的“包”，绝不是单纯的小指标分解。因为把指标单纯分解下去，没有业务工作的保证，仍然是不可能实现的。比如企业千人负伤率指标，如果没有一整套的安全管理制度和安全技术的推广，如果不把这些制度和业务工作也包到人，这项指标再分解也是很难完成的。我们包到人的经济责任，不仅有根据公司总的经营目标层层分解下来的技术经济指标，还有每个人必须严格遵循的规章制度和应该承担的技术业务工作。这样的“包”，是经济指标和业务工作的统一，是目标和实现目标的方法、程序、手段的统一，是完成本职工作和不断改进工作的统一。

“保”，是组织共同劳动过程中人与人之间协作关系的方法，是协调企业内部生产关系的重要方面。如果只有“包”，没有“保”，职工各干各的，就会破坏岗位、工序之间的平衡和业务流程的衔接。这样，个人虽然完满地完成了包的任务，但总的经营目标却落了空。因此，每个单位直到每个职工，不仅要努力完成包下来的任务，而且必须互相保，完成规定的协作任务。你“保”我的“包”，我“保”他的“包”，共同“包、保”企业总目标的实现。可见“保”字非常重要，它保证企业上下左右、纵横交错的协作关系有条不紊、井然有序，从而获得生产经营的高效率和高效益。

“包、保”的内容体现着方向，体现着政策，决定着把广大职工的积极性和创造性引导到哪些方面去。因此，“包、保”的内容，必须根据社会化大工业生产的特点，围绕企业的综合经济效益，服从宏观经济的指导，进行周密的设计。这本身就是一个现代科学管理的系统工程。

四、全面建立现代科学管理制度

企业管理的全部职能，是依赖制度的支撑而起作用的。职工一进工厂的大门，就生活在制度之中，工厂不可一日无制度。工具简单的手工作坊，可以因袭传统经验进行管理；社会化大生产运用庞大的机器体系，进行复杂的协作劳动，则要求人们必须服从一系列的自然规律和社会经济规律。制订规章制度，就是为了使人们遵循并运用这些规律而进行有成效的生产技术经营活动。对这些规律认识得越深，运用得越好，企业的效率和效益就越高。

我们在1983年建立的专业经济责任制，就是一套运用大

工业生产的各种规律的现代科学管理制度。专业经济责任制包括20个专业(不含政工系统),由5,508项明确的业务标准、7,228个优选的业务程序和2,330条规范化的协作关系组成。这些条条不是对管理现状的写实,也不是对业务工作的复制,而是对企业管理全面系统的改革。我们制订专业经济责任制,首先围绕企业必须逐年提高的经济效益目标,按照“经营型”的要求,对每项管理工作都制订了高水平的业务标准;同时对业务工作逐项地进行剖析、比较,优选出最佳的工作程序和协作方法。在专业经济责任制中,共设计了近万条程序,实际上每个程序,都是一个运用客观规律进行有效管理的案例。

专业经济责任制是根据全面加强企业管理的要求,按专业系统建立起来的,它把企业管理组成一架零部件相互吻合的协调、灵敏运转的机器。现代企业里的管理业务,几乎没有一项是可以单独完成的,如果专业之间互不协调,任何一个专业管理都很难达到预期的效果。例如流动资金管理,如果供应部门的物资超储,备件大量积压,生产组织不合理,销售部门的产品滞销,即使财务制度再完善,流动资金仍然周转不快,占用量也降不下来。只有把流动资金管理业务全部纳入各个有关部门的专业经济责任制,把资金流动过程各个环节的业务工作一项不漏地都订出标准和责任,互相衔接起来,在各个专业系统层层“包、保、核”,才能把流动资金有效地节约下来。

现代科学管理制度必须能够容纳和推动技术进步和生产力的发展。专业经济责任制就是要为有成效的技术改造开拓道路;在技术改造实现后,通过责任制的修订、充实,把新内容的“包、保、核”落实到人,以推动技术改造成果的应

用。专业经济责任制为发挥职工的创造性开辟了广阔的道路。实行专业经济责任制以来，群众提出的合理化建议达76,854项，其中经济效益显著的重大经营管理合理化项目就有694个。

按照客观规律制订的企业管理制度，必须全面贯彻落实。否则，再科学再完善也是一纸空文。长期以来，制度总是“制订容易落实难”，这是一个最棘手的问题。专业经济责任制把各项规章制度由谁执行、谁检查、谁修订、谁管理，都规定得具体明确；把每项管理业务工作的标准、责任、程序、协作、考核，全都详细规定下来，层层纳入“包、保、核”，全面落实到人。这样，就把以经济效益为中心的各项经济指标和业务工作，把业务制度和责任制融为一体，从而使每项制度的贯彻执行落到实处。概括地说，专业经济责任制，就是责、权、利结合，“包、保、核”到人的企业管理制度。它保证各项业务工作得到顺利开展，各项专业经济指标和协作任务得以顺利完成，从而最终实现企业的总目标。

五、在数据信息管理的基础上 应用现代化管理工具

现代化的企业要大量应用先进的科学技术，持续提高经济效益，与之相适应，现代化管理必然越来越细致、复杂，它的突出特征就是业务量和数据量急剧膨胀。现在，全公司每天要处理各种数据信息材料10万余件，数据量达3,000多万个。生产过程是动态的，市场、供应、运输等条件经常变化，需要及时采取对策，对供、产、运、销各个环节进行全面、迅速的调节。可是过去，每月十日才知道上个月利润

完成情况，“四十天一揭锅”，什么变化也应付不了；现在必须每天预测。要对这些数据信息进行快速的搜集、整理、归纳、传递、沟通，并且做出分析、判断，显然人工管理手段已远不能适应，必须使用电子计算机，才能使企业管理工作达到全面、细致、准确、及时。可见，有了一套现代科学管理制度，还必须配备现代化的管理手段。

应用计算机，必须实现管理过程的数据化。在建立“包、保、核”的过程中，出现了规模空前的群众性数据建设。我们按照新的业务要求全面整顿了原始记录、统计报表和资料台帐，建立了三级数据库，完善了各种检测计量手段。有了这个基础，我们在计算机用于管理方面迈出了一步。干部和工人中那种认为计算机高深莫测的神秘感，变成了不懂计算机、不用计算机就要被淘汰的紧迫感。全公司出现了一股学习、装备、使用电脑的“计算机热”。现已应用 72 台计算机，对利润预测、成本核算、经营日报编制等 197 个项目进行管理。1984 年，我们建成公司计算机管理中心，装备 7 台计算机和 80 个终端装置，使 20 多个专业管理连成网络，再扩展到合同管理、原材料管理、设备大中修计划编制、劳资档案查询等几十项业务，逐步使计算机管理网络遍布各处室、厂矿和生产线，实现对全公司人财物和产供销的全面计算机管理，主要生产线将全部实现自动化控制。

现代科学管理制度与现代化管理手段，是相辅相成的统一体。电子计算机的硬件部分可以引进，但是软件不能照搬国外的，搬来也往往用不上。因此，首钢现用的 197 套管理软件，都是按照专业经济责任制规定的业务标准和程序编制的。没有专业经济责任制，计算机就不可能迅速应用于管理。而没有计算机这个工具，现代科学管理的各项业务也是难以完

成的。

六、坚持严格考核、按劳分配、赏罚严明

任何一种社会劳动，没有内在动力是不行的。物质利益是人们从事社会活动的基本动因。在社会主义企业里，必须正确地贯彻执行按劳分配原则。邓小平同志提出，“要允许一部分地区、一部分企业、一部分工人农民，由于辛勤努力成绩大而收入先多一些，生活先好起来”（《邓小平文选》第142页）。这是一个三十多年来没有解决好的大问题。首钢实行上交利润递增包干和“包、保、核”以后，在这方面有了突破，正确处理了国家、企业、个人三者利益关系，进一步贯彻了按劳分配原则。

首先要保证国家收入递增，这是把三者利益联系起来的纽带。如果实现利润减少了，也要用自留资金补足交够国家的。至于企业留多留少，完全取决于职工的创造。这就把企业经营管理的好坏同职工物质利益直接联系起来了。职工要不断地改善物质文化生活，就必须努力实现管理的现代化。

在分配问题上，留恋“大锅饭”，甘当“老好人”，是绝对管不好现代化企业的。必须坚持不懈地反对平均主义、好人主义，靠健全的严格的“包、保、核”才能使按劳分配的原则得到贯彻。“核”，是“包、保”的保证，是责、权、利相结合的枢纽。没有严格的考核，包、保任务就不能圆满完成，责任就会落空；没有严格的考核，分配就没有依据，责任和利益就无法统一。有了“核”，对包、保的每项任务进行逐级和专业的全面检查与评价，通过经常的、按月按年的、一定时期集中