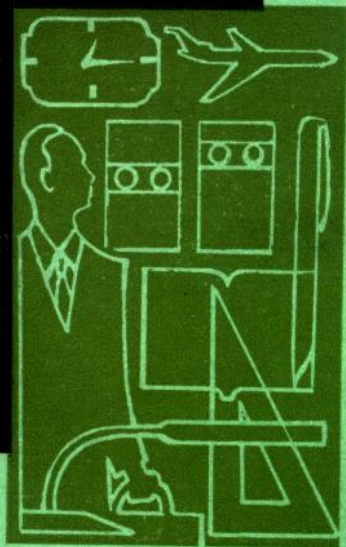


中国厂长学

工人出版社

中国厂长学

中国厂长（经理）工作研究会编



工人出版社

中国厂长学

中国厂长(经理)工作研究会 编



工人出版社

责任编辑 戴仁杰
封面设计 陈璐生

中国厂长学

沙 叶 主 编

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

中国青年出版社印刷厂印刷

开本 850×1168 毫米 1/32 印张：18 2/1 字数：454,000

1985 年 12 月第 1 版 1985 年 12 月北京第 1 次印刷

印数：45,000 册

统一书号：4007·38 平装本定价：4.80 元

《中国厂长学》编委会

主 编：沙 叶

副主编：邬凤祥 宋晓梧 吕书平

编 委（以姓氏笔划为序）：

王 征	王家钟	刘顺治	叶 冰
卢明高	邬凤祥	吕书平	宋晓梧
沙 叶	吴培良	李更春	陈大方
张守德	唐 勋	谢家壁	

作 者（以姓氏笔划为序）

丁振明	马俊义	王子良	王业震	王鸿生	王深麟
方君喆	叶 冰	卢明高	刘向东	刘顺治	刘云栢
许统邦	许宁宁	邬凤祥	吕书平	汤尔烈	孙 平
宋晓梧	吴培良	杜荣升	李更春	陈伟玉	张守德
张成伦	张泰春	姚文彬	段云程	郝旭光	钟裕高
莫海龙	高晓光	谢家壁	谭扬波		

编者的话

《中国厂长学》，是由中国厂长（经理）工作研究会组织北京、上海、天津、沈阳、成都、抚顺、无锡、常州、苏州、广东等省、市厂长（经理）工作研究会的有关同志共同编写的。

《中国厂长学》，是我国第一部系统探讨怎样当好中国厂长（经理）的专著，是中国厂长（经理）工作研究会及其各地团体会员共同研究的第一项科研成果。本书，总结了我国厂长（经理）丰富的实践经验；提供了不少成功厂长（经理）的典型案列；阐明了经济体制改革和企业现代化对厂长（经理）提出的新的要求。本书，从我国厂长（经理）目前的现状出发，结合厂长（经理）提高素质的要求，在编写中突出了实用性和科学性相结合的指导思想；强调了古今结合，古为今用，中外结合，洋为中用，以及抓住各类企业厂长（经理）的共性问题等指导原则，设计了四篇十二章的编写体系，采用了篇、章、节的结构形式，文字通俗易懂，论理深入浅出。

编写《中国厂长学》，是1984年12月在广州召开的中国厂长（经理）工作研究会第一次年会上提出来的，得到了与会者的一致赞同，并在年会期间就编写问题召集了几次座谈会。会后，以北京为主、各地厂长研究会都提出了具体的编写提纲的

建议，于1985年2月在北京召开了编写提纲研讨会，同时成立了《中国厂长学》编委会。经过上下多次反复，广泛征求意见，于5月底，设计确定了编写提纲的第四稿，正式发给各地，组织有关同志分头撰写初稿。8月，由邬凤祥、宋晓梧、吕书平、张守德、李更春等同志集中在大庆，对初稿进行了改写和统编，还有高晓光、张泰春同志参加了相应的协助工作。9月，在北京，又由邬凤祥、宋晓梧、吕书平三同志进一步作了修改、加工。最后由主编沙叶同志审定。

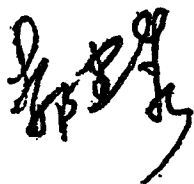
在《中国厂长学》的编写过程中，得到了中国企业管理协会、北京和各地厂长（经理）工作研究会、北京经济学院、部分企业的厂长（经理）、编委和作者所在单位的领导，特别是大庆石油管理局、北京内燃机总厂等单位领导同志的大力支持和具体帮助，在此我们表示衷心的感谢。

由于编写时间短促，调查研究不够，加上我们参加编写的同志实践经验和理论水平有限，对于中国厂长学这样一个大题目，我们的探索只能是初步的，仅仅是开了一个头。对于书中的不足之处，我们恳请厂长（经理）、有关的专家和领导同志，特别是广大读者批评指正。我们相信，经过大家共同的努力，中国厂长学这门新兴的学科，一定能在我国建立、完善和发展。

《中国厂长学》编委会

1985年10月

序 言



在中国厂长（经理）工作研究会第一次年会上，一些代表提出，提高企业管理水平的关键是提高厂长素质，但现在培训厂长、经理侧重在企业的专业管理上，这不能满足厂长、经理们的需要。他们希望中国厂长（经理）工作研究会能够组织力量编写《中国厂长学》，系统探索研究厂长、经理工作的专业学科。这一倡议一提出来，就得到了与会代表的一致赞同。我也是积极的支持者。

在经济体制改革中，随着企业自主权的扩大，企业内部领导体制的改革，厂长、经理的责任比过去重多了。目前，全国有367万多个企业，其中全民所有制企业就有80多万个，推算一下，仅全民所有制企业的厂长、经理就有二、三百万人，再加上其他企业的厂长、经理，我国厂长、经理队伍的规模是十分可观的。这样一支浩大的队伍在社会主义现代化建设中起着举足轻重的作用，肩负着历史的重任。怎样有针对性地迅速提高厂长、经理素质，造就一大批具有中国特色的企业家，是关系到我国经济体制改革能否顺利进行，关系到我们能否胜利

迎接世界新技术革命挑战的大事。因此，我认为在马列主义、毛泽东思想指导下，在企业管理学和一般领导学的基础上，认真总结我国厂长、经理的工作经验，特别是党的十一届三中全会以来搞活企业的新鲜经验，建立一门研究怎样当好厂长、经理的专业学科，是很有必要的，也是基本具备了条件的。

经过中国厂长（经理）工作研究会和一些地方厂长研究会的共同努力，《中国厂长学》现在和大家见面了。它比较系统、全面地研究了厂长的工作环境、厂长的自身素质、厂长的工作内容和厂长的工作方法，初步建立起厂长学的独立体系。这本书在着重总结我国厂长、经理实际经验的基础上，还吸取了我国古代管理思想，借鉴了发达国家一些成功企业家的经验，对今后我国厂长、经理将在怎样的环境中工作，厂长素质应当有哪些转变，战略性工作和日常性工作主要抓什么，如何改进工作方法和领导艺术等作了有益的探讨，提出了不少独到新颖的见解，使人看后很受启发。这本书注重理论联系实际，古为今用、洋为中用，内容比较充实，语言比较生动。我认为它是广大厂长、经理们的一本好参考书，可以作为培训厂长、经理后备力量的教科书，也值得有关理论工作者一读。

当然，作为我国第一部系统研究厂长、经理的专著，这本书还有许多不足之处。正如编者所说，这本《中国厂长学》只是对建立中国厂长、经理专业学科的初步探索，还不够成熟。但它开了一个很好的头，起到了抛砖引玉的作用。

在最近召开的党的全国代表会议上，紫阳同志对中央关于制定“七五”计划的建议作说明时，强调指出：“我国企业技术落后，管理更落后。‘七五’期间应当进行必要的技术改造，但从现实的情况看，改进和加强管理，提高经营管理水平，具有更大的紧迫性和更加现实的意义。”而在提高企业管理水平

方面，厂长、经理是起着关键作用的。因此，我希望这本书能够引起更多人的关注，研究厂长、经理工作，以促进我国企业管理水平的提高。

在这里，我想强调指出，研究厂长、经理工作，提高企业管理水平，一定要实事求是，理论联系实际。实事求是我们党的一项根本原则，也是研究厂长、经理工作的出发点。我们不能搞华而不实的東西，不能生搬硬套国外的经验，更不能弄虚作假。一定要以提高企业经济效益、为四化做出贡献为目的，从我国企业的具体情况出发，在认真总结我国厂长、经理成功经验的基础上，形成具有中国特色的厂长、经理工作专业学科。强调这些，可能是老生常谈。但我认为这正是研究厂长、经理工作的基本点，要真正作好这几方面的工作是不容易的，需要长期的努力奋斗。

我还希望中国厂长（经理）工作研究会继续抓好这项工作，以这本书为基础，及时从我国不断涌现的优秀厂长、经理的先进经验中汲取新的营养，博采世界各国成功企业家之长，并认真听取理论界有关方面的意见，坚持不懈地努力下去，把我国厂长、经理的专业学科建立、完善起来，为提高厂长、经理素质，从而保证经济体制改革的顺利进行，加速社会主义经济建设的步伐作出更大贡献。

一九八五年十月二十八日

目 录

序言

第一章 绪论——一门新兴的学科..... (1)

第一节 中国厂长学的形成与意义 (2)

一、中国厂长学的形成 (2)

二、中国厂长学的意义 (6)

第二节 中国厂长学的研究对象 (7)

一、中国厂长学的研究对象 (7)

二、中国厂长学的特征 (11)

第三节 中国厂长学的研究方法 (12)

一、坚持唯物辩证法 (12)

二、继承借鉴与创新相结合 (15)

三、理论工作者与实际工作者相结合 (16)

环 境 篇

第二章 现代企业..... (21)

第一节 社会主义企业的含义与特征 (21)

一、社会主义企业的含义 (21)

二、社会主义企业的特征 (24)

三、企业要素及组织形式 (28)

第二节 企业的目的与任务 (32)

一、创办企业的目的和条件	(32)
二、企业的根本任务和责权	(37)
第三节 企业转型与企业素质	(42)
一、由生产型转向经营型	(42)
二、企业素质要求的提高	(48)
第三章 领导体制	(54)
第一节 我国企业领导体制的沿革	(54)
一、革命根据地国营企业的领导体制	(54)
二、一长制	(58)
三、党委领导下的厂长负责制	(59)
第二节 改革中的企业领导体制	(63)
一、改革企业领导体制的方向	(63)
二、厂长(经理)负责制	(67)
三、多种类型的企业领导体制	(77)
第三节 企业党政工三者关系	(82)
一、企业党政工三者关系的特点	(83)
二、厂长和企业党组织的关系	(85)
三、厂长和企业职代会的关系	(88)
第四节 国外企业领导体制简介	(93)
一、资本主义国家的企业领导体制	(93)
二、社会主义国家的企业领导体制	(97)

素 质 篇

第四章 厂长地位	(105)
第一节 厂长的含义与作用	(105)
一、厂长的两重性	(105)
二、厂长的重要性	(111)
第二节 厂长的地位与身份	(117)
一、厂长地位的演变	(117)

二、厂长身份的演变	(119)
第三节 厂长的职责与权益	(124)
一、厂长的职责	(124)
二、厂长的权益	(130)
第五章 厂长素质	(135)
第一节 厂长素质的含义	(135)
一、对厂长素质提出的新要求	(135)
二、厂长素质的转变	(138)
第二节 厂长的政治素质	(140)
一、高度的社会主义觉悟	(141)
二、艰苦创业的革命精神	(142)
三、勇于不断创新胆略	(142)
四、密切联系群众的作风	(143)
五、强烈的革命事业心	(144)
第三节 厂长的业务能力	(145)
一、创新能力	(146)
二、决策能力	(151)
三、组织能力	(154)
四、指挥能力	(157)
五、控制能力	(159)
六、协调能力	(161)
第四节 厂长的必备知识	(163)
一、厂长知识结构的内容	(163)
二、厂长知识的分析	(169)
第五节 厂长素质的提高	(173)
一、提高学习的自觉性	(174)
二、学习是一个系统工程	(175)
三、学习要分层次进行	(176)
四、学习要有创造性	(178)

五、学习未写成书本的知识	(181)
六、为厂长的学习创造条件	(183)
七、提高素质的关键在实践	(184)

工 作 篇

第六章 经营战略.....(189)

第一节 经营思想.....(189)

- 一、经营思想的重要性
- 二、经营思想的多样性
- 三、经营思想的现实性

第二节 经营目标.....(211)

- 一、经营目标的作用
- 二、经营目标的预测
- 三、经营目标的制定

第三节 经营策略.....(240)

- 一、经营策略的重要性
- 二、经营策略的多样性
- 三、经营策略的灵活性

第七章 管理组织.....(264)

第一节 企业管理组织原理.....(264)

- 一、企业管理组织的含义
- 二、企业管理组织的理论
- 三、管理组织设计的原则
- 四、管理组织设计的方法

第二节 企业管理组织形式.....(288)

- 一、企业管理组织形式的演变
- 二、我国企业管理组织的改革
- 三、我国企业管理组织的趋势

第三节 智囊团组织	(306)
一、智囊团的作用	(306)
二、智囊团的任务和组织	(310)
三、智囊团的人选	(314)
第四节 经济责任制	(317)
一、企业的规章制度	(317)
二、经济责任制的含义与特点	(319)
三、经济责任制的原则与内容	(322)
四、经济责任制的组织与实施	(326)

第八章 选人用人 (329)

第一节 选拔人才	(329)
一、重视人才	(330)
二、发现人才	(333)
三、人才流动	(339)
四、人才考核	(346)
第二节 使用人才	(351)
一、信任下级	(352)
二、用人之长	(354)
三、敢用能人	(359)
四、人才搭配	(363)
第三节 培养人才	(368)
一、智力投资	(369)
二、因材施教	(372)
三、职务促进	(377)
四、以身作则	(380)

第九章 日常工作 (384)

第一节 日常管理工作的特点与原则	(384)
一、日常工作与战略工作的关系	(384)

二、日常工作的特点	(386)
三、日常工作的原则	(388)
第二节 计划与指挥	(391)
一、日常工作的计划性	(391)
二、目标管理	(395)
三、指挥的权威性和层次性	(399)
第三节 协调与控制	(405)
一、协调的目的与意义	(405)
二、协调的内容与方式	(409)
三、控制的目的与内容	(415)
第四节 考核与激励	(417)
一、考核的意义与要求	(417)
二、考核的内容与方式	(419)
三、激励的要求与内容	(423)

方 法 篇

第十章 工作方法

第一节 系统分析法	(432)
一、树立整体观念	(433)
二、注重综合效果	(438)
三、要有明确目的	(442)
四、发挥层次功能	(444)
五、掌握动态规律	(446)
六、适应环境变化	(446)
第二节 信息处理法	(448)
一、信息的内容与特征	(448)
二、信息在厂长工作中的作用	(449)
三、获取符合要求的信息	(450)
四、信息的处理与加工	(457)

五、建立信息管理系统	(459)
第三节 系统控制法	(461)
一、反馈控制法	(461)
二、标准控制法	(464)
三、例外控制法	(472)
第十一章 领导艺术	(475)
第一节 领导艺术的特征	(475)
一、领导艺术的含义和特征	(475)
二、领导艺术与领导科学的关系	(477)
第二节 待人的艺术	(479)
一、表扬人的要领	(479)
二、批评人的要领	(485)
三、个别交谈的诀窍	(495)
四、说服别人的技巧	(499)
五、善于运用反面的意见	(505)
第三节 办事的艺术	(511)
一、善于授权给下级	(512)
二、办事先后有次序	(516)
三、专心要务排除干扰	(519)
四、预防事故解除危机	(522)
五、开好会议的要领	(526)
第四节 善用时间的艺术	(532)
一、巧排时间计划的要领	(532)
二、杜绝时间浪费的途径	(536)
三、发挥时间效能的技巧	(538)
第十二章 方向——中国式的企业家	(541)
第一节 未来的厂长	(541)
一、厂长面临的新挑战	(541)