

全国企业整顿领导小组办公室 国家经委企业管理局

TANSUO
YOUZHONGGUOTESEDE
QIYEGUANLIXIANDAIHUA
ZHILU

探索
有中国特色的
企业管理现代化之路

能源出版社

F.

探索有中国特色的 企业管理现代化之路

国家经委企业管理局 编

DJ23 / 11

能 源 出 版 社

1986

内 容 简 介

本书汇集了若干地区、部门和企业1985年推进企业管理现代化的经验材料，按“在改革中大力推进企业管理现代化”、“管理思想与经营战略”、“管理体制与组织”、“专业管理与综合管理”、“管理基础工作”、“现代管理方法”、“现代管理手段”、“人才培养与智力开发”等八个专题，从不同方面较细致地介绍了这些单位实施现代化企业管理的具体作法和经验，对广大企业提高管理水平，贯彻落实《企业管理现代化纲要》有一定的帮助。本书第一部分还刊登了国家经委领导同志关于推进企业管理现代化的讲话，具有重要的指导意义。

本书可供经济战线上的广大干部、企业领导同志和管理人员，以及教学、科研单位的专业工作者参考。

探索有中国特色的企业管理现代化之路

国家经委企业管理局 编

能源出版社出版 北京市新华书店发行

河北省赵县印刷厂印刷

850×1168 1/32开本10.4印张261千字

1986年9月 第一版 1986年9月 第一次印刷

印数：1—30000

书号：17277·21 定价：2.50元

出版说明

推进企业管理现代化，探索具有中国特色的社会主义企业管理道路，是我国广大经济工作者和企业管理人员面临的重要课题。几年来，许多企业，特别是管理现代化试点企业，在改革、整顿中都不同程度地进行了有益的尝试，创造了许多好的经验。为了帮助广大干部，特别是在企业中工作的同志通过学习、贯彻《企业管理现代化纲要》，总结这方面的经验，推进管理现代化的工作，我们选编了这本书。希望这些经验能够对提高认识，丰富知识，交流经验发挥积极的作用。总的讲，我国推行企业管理现代化的工作还处于起步阶段，理论上和实践中都有许多问题需要深入研究探讨。所以，本书中收集的材料和观点仅供参考。编纂中疏漏之处，敬希读者指正。

国家经委企业管理局

1986年3月

目 录

- 把管理现代化扎扎实实地推向前进——国家经委主任吕东同志在企业管理现代化研究班上的讲话（代序）……（1）
- 积极探索具有中国特色的社会主义现代化企业管理体系——国家经委副主任袁宝华同志在第三次企业管理现代化座谈会上的讲话……（8）
- 围绕增强企业活力在改革中大力推进企业管理现代化——国家经委副主任张彦宁同志在第三次企业管理现代化座谈会上的讲话……（16）
- 相互学习、相互促进企业管理现代化——全国企业管理现代化在京试点单位进行观摩和交流经验……（30）

· 在改革中大力推进企业管理现代化 ·

- 北京内燃机总厂在改革中推进管理现代化……（35）
- 上海无线电二厂坚持改革，努力推行现代化管理……（39）
- 大庆石油管理局在改革中积极推进管理现代化……（46）
- 北京电冰箱厂不断探索适合本厂特点的现代化管理体系……（54）
- 燕山石油化工公司企业管理现代化工作效果明显……（70）
- 齐齐哈尔钢厂以提高经济效益为中心积极推行现代化管理……（75）
- 生机勃勃的企业经营管理——关于第二汽车制造厂现代化管理的调查……（82）
- 把我国自己的传统管理发展为现代化管理——关于长岭

炼油厂现代化管理的调查·····	(92)
现代化管理是鞍山印染厂的发家之宝·····	(98)
哈尔滨市交电器材厂靠推行现代化管理崛起·····	(107)

· 管理思想与经营战略 ·

北京开关厂不断完善企业战略迎接新的挑战·····	(115)
沈阳黎明机械公司坚持军民结合改革生产结构·····	(124)
醴陵国光瓷厂制订经营战略决策推动 企业管理现代化·····	(130)
宁江机床厂推行企业管理现代化增强企业活力·····	(137)

· 管理体制与组织 ·

北京光学仪器厂建立模拟分权式管理组织机构·····	(145)
沈阳水泵厂运用系统工程学建立厂长负责制组织 保证体系·····	(154)
彭浦机器厂实行矩阵式管理体制·····	(158)
沈阳市机械工业管理局实行厂长任期目标责任制 取得初步成效·····	(162)

· 专业管理与综合管理 ·

东北制药总厂推行全面质量管理提高创汇水平·····	(168)
南京无线电厂提高产品质量永葆“熊猫”名牌·····	(173)
佳木斯造纸厂坚持技术进步与现代化管理同步发展·····	(182)
济南铁路西站推行管理现代化突破日办 8,000 辆车·····	(189)
沈阳有色金属加工厂实行“三个控制”强化企业 物资管理·····	(195)
吉林化学工业公司化肥厂推广应用安全系统工程·····	(204)
武汉钢铁公司运用法律手段管理企业经济·····	(212)

沈阳重型机器厂加强内部审计推动改革…………… (218)

· 管理基础工作 ·

东北轻合金加工厂夯实基础工作推行现代化管理…………… (224)

领导重视, 基础扎实, 效果显著——无锡油泵油嘴厂
管理现代化调查…………… (232)

· 现代管理方法 ·

牡丹江建设水泥厂运用量本利分析法进行生产决策…………… (236)

广东肇庆标准件厂用盈亏平衡分析法确定合理的
产品结构…………… (242)

南京汽轮机厂推行目标管理提高经济效益…………… (249)

沈阳百货公司第二商店应用目标管理搞活商品
流通…………… (255)

广西百色机械厂应用价值工程生产稳步发展…………… (259)

伟建机器制造公司用价值分析方法降低了
微型汽车成本…………… (264)

济南铁路分局物资设备科推行ABC管理法改善
物资管理…………… (271)

· 现代管理手段 ·

首都钢铁公司以改革为动力推动企业生产过程和
经营管理计算机化…………… (275)

沪东造船厂电算应用十五年…………… (284)

瓦房店轴承厂应用电子技术建立动力系统
监测中心…………… (291)

沈阳中捷友谊厂采用现代管理手段强化生产指挥
系统…………… (296)

· 人才培养与智力开发 ·

航空工业部对企业干部进行现代化管理方法应知应会 普及教育的若干暂行规定·····	(302)
吉林市制药厂狠抓现代化管理人才培养·····	(310)
运用模糊数学理论提高干部考核质量 ····· 庞晓智 张桂芳	(315)
关于企业管理组织现代化的讨论·····	(320)

把管理现代化扎扎实实地推向前进

——国家经委主任吕东同志在企业管理

现代化研究班上的讲话

(代 序)

第一个问题，我们为什么要强调管理

最近党代会通过的“七五”计划建议和赵总理关于“七五”计划建议的说明中，提出了“七五”期间的三大任务：一是要为改革创造一个好的环境，使改革顺利展开，在“七五”或者更长一点时间内，基本上奠定新的经济体制的基础；二是“七五”期间要为九十年代经济振兴增强后劲；三是在发展生产的基础上，继续改善人民生活。完成这三大任务，出路有两条：一是发挥现有企业的潜力，改善现有企业的经营管理，提高现有企业的经济效益；另一条出路就要多创外汇。有了外汇才能引进必要的技术、设备和原材料，引进国内急需而又不能生产的生产资料和消费资料。要想达到既要提高经济效益，又要多创外汇的目的，就要充分发挥现有企业的潜力，办法靠两条：一条就是依靠技术进步，推动企业在技术上达到新的水平；另一条就是加强企业管理。要在这两个环节上下功夫，也就是同志们常说的“两个轮子”一起转。假如只有一个轮子转，只搞技术进步或只搞管理，很可能就是原地转。从目前企业的现实情况看，总的来说管理工作比技术

进步工作还要落后一些。从今年出现的产品质量波动，消耗很高等问题就可以看出这一点。当然，这些年企业进行了全面整顿，进步还是很大的。我这里说管理落后，并不是说这几年企业管理没有进步，只是就技术和管理相比较而言，管理更落后一些。

“七五”期间为了进一步加强企业管理，我们根据国务院的指示，正在拟定一个如何加强企业管理的文件。为了起草这个文件，我们经委组织了几个调查组，分别就提高产品质量、降低消耗、提高职工队伍素质、加强思想政治工作等几个方面进行了调查研究。我们也请一些省市做了大量的调查研究工作。在这个基础上，着手起草一个改进企业管理的文件。与此同时，根据这几年试点的经验，我们还起草一个推行企业管理现代化的文件。这项工作是经委党组今年年初决定要做的。1985年3月份在抚顺召开的企业现代化座谈会上对这项工作又作了部署。在座的同志已经花了很长时间研究这个问题，国家经委经济管理研究所、企业局和中国企协都作了大量的调查研究工作。总起来说，就是要坚持“两个轮子”一起转，技术进步和管理现代化要互相促进，同时上水平、登台阶。

第二个问题，为什么要强调推行管理现代化

我们说的加强企业管理。不是搞传统式的企业管埋，而是要推行现代化的管理。为什么要强调推行管理现代化，我认为有下列几条理由：

一、我们现在的企业要从旧的经营模式转化出来，建立新的经营模式。党的十二届三中全会通过的关于经济体制改革的决定，要求我们企业从僵化的模式转化出来，成为相对独立的、自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。也就是说，我们企业新的经营模式要和社会主义公有制基础上的有计划的商品经济相适应。这和过去是不同的。作为一个企业，在国家政策、计划的指导下，要成为自主经营的社会主义商品生产者和经

营者，这一点确实不同于我们过去的经营管理。我们过去的企业只是个生产者，按指令性计划生产，按计划调拨材料，生产出的产品由国家包销。除了少部分小商品外，绝大部分产品都是这样，全靠调拨计划、订货会议解决一切问题，企业根本不需要去考虑如何经营。而现在随着整个经济体制改革的深入展开，企业就必须逐步建立适应有计划商品经济的经营模式。这就要熟悉国家的政策、法律、计划，熟悉国家的宏观管理，还要对国内外市场进行调查研究 and 科学的预测，做好信息收集与反馈工作，然后制定企业的经营战略。这与过去的办法是不大相同的。过去办工厂，让你生产三百台床子，你只要完成这个任务就行了，质量好点就可以了，其它事都不用管，企业的生产活动和市场毫无关系。亏了由国家贴补，卖不出去由国家收购。今后，实行新的经济体制，这样搞就不行了。因此，企业的经营必须从过去那种僵化的模式中转化出来，学会推行管理现代化。

二、我们的企业过去是以生产为中心，现在要转变为以提高经济效益为中心，这也和过去不同了。中央和国务院领导同志多次强调，我们办企业要以经济效益为中心。这几年，我们在“三同步”方面作出了一定的成绩，但是我们的产品质量还是不好，消耗还是高，效益还是低。这里一个很主要的原因，就是我们还没有完全地、普遍地推行一套现代管理方法，特别是没有围绕提高经济效益运用一些现代管理方法。有的城市经济效益比较好，主要是在全市范围内推行了目标管理。有的企业质量比较好，有的企业质量比较差。经过考察，质量好的企业、质量稳定提高的企业都是推行全面质量管理较好的企业。凡是没认真推行全面质量管理的企业，质量就差，就上上下下地波动。这就说明，我们要想提高企业经济效益，提高质量，降低消耗，就要推行现代化管理。现代化管理有一套科学办法，能帮助我们达到这个目的。从提高经济效益来讲，我们也需要逐步地、普遍地推行现代化管理。

三、我们现有的企业都要逐步地经过技术改造，从落后的技术水平变成具有先进技术的企业，这就需要有一套现代化的管理方法和手段相配套。没有一套现代化管理的技术手段，就不能够保证我们现代化技术很好地运用，也就是说不可能发挥现代化技术的作用。因为我们原有的一套管理方法是陈旧的、落后的，而现代化技术需要的是一套现代化的管理方法和手段。比如，我们过去搞新产品设计，一搞就得一、二年，现在利用计算机辅助设计，很快就可以开发一个新产品。如果还用过去那些老方法，在人家产品开发那么快，竞争那么剧烈的情况下，就根本没有竞争能力。我们现在搞生产，没有一套从原材料到产品出厂的检验、测试设备与手段，也不可能运用好我们的技术设备。在我们生产与管理的过程中，广泛地运用电子计算机是非常重要的。为了很好地运用现代化技术，必须要搞现代管理方法和手段。我看了一些工厂，他们引进了先进技术，但没有相应的现代化管理，设备就不能很好地应用，甚至还给弄坏了。因此，这里就有一个提高工人、工程技术人员和管理人员的技术素质和管理素质的问题。如果这些人对技术设备不懂，不会管，我们即使有了现代化技术也不能很好地发挥作用。技术进步的发展，迫切要求推行企业管理现代化。现在确实有这个问题，我们有相当多的企业只重视技术进步，向上要钱搞技术改造。要搞技术改造这当然是对的，但是忽视先进管理这一条则是不对的。常常是我们花钱把东西弄来了，因为管理工作跟不上，使先进技术不能发挥作用。

总之，为了适应以上所说的几种情况，我们的企业管理必须进行改革。我们推行现代化管理，对企业来说就是对传统管理的改革，是适应新的情况的改革，适应有计划的商品经济的改革。企业由生产型转到经营开拓型，从以生产为中心转到以经济效益为中心，从落后的技术转变为先进的技术，这几个转变说明企业的管理必须进行改革，也就是必须从过去落后的传统管理方式中解

放出来，采用现代化的管理方式。

我们要想搞现代化管理，就要从思想、组织、体制、方法、手段几个方面逐步进行改革。首先我们思想上要有个转变，经济体制改变了，经营方式改变了，我们的管理思想也要跟着改变，我们的体制、具体组织形式、方法和手段都要改变。因此，推行现代管理实质上是一场改革，不是轻易就可以实现的，而是要经过相当艰苦的工作。

第三个问题，要着重推行哪些现代化管理方法

过去提的是十八种方法，就是企业里的同志所讲的“十八般兵器”。这里，我想说说我的观点。过去我讲过，推行现代化管理方法要抓住重点。曾经提过要搞经营战略、目标管理、全面质量管理、价值工程，还有计算机的应用等。今天，想特别说一说，推行现代化管理方法，我看可以分为两大类：一类是综合性，是牵动企业全局的，围绕着提高质量、降低消耗、提高经济效益，要抓哪几项现代化管理方法；另一类是专业性的，一个部门、一个管理领域、一个车间要抓哪些现代化管理方法。关于综合性的，例如我们有些企业现在对经营战略至今还模模糊糊。在国家计划、国家政策、国家宏观管理下，你那个企业到底怎么发展，主产品是什么，怎样才能适应国内外市场的需要，使企业走向良性循环。“七五”计划建议中说，国民经济已经展现了良性循环的前景。如果每个企业不搞良性循环，全国的良性循环就是空话。城市体制改革的中心环节，就是把企业搞活，尤其是把大中型企业搞活。工业交通企业要搞活，流通领域也必须搞活。这样，你们生产出来产品，才能流通。流通有两个方面，一个是国内市场流通，满足国内人民生活的需要；一个是国外市场流通，出口创汇。经营战略问题是企业领导者的大问题。过去，企业不大讲经营战略，这不能怪企业。因为上面不承认企业是相对独立、自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产

者和经营者。过去，产品靠国家包销，亏损靠国家贴补，企业只执行指令性计划，用不着考虑经营战略，也用不着采用现代化的经营管理方法。现在不行了。随着经济体制改革的进一步深入，企业要真正成为相对独立、自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。因此，经营战略的正确与否，对企业的命运关系极大。推行管理现代化，经营战略是个很重要的问题。另一项是目标管理，成本目标也好，整个管理也好，都要求综合性地考虑企业的发展。这对企业来说是很重要的。有了经营战略目标以后，就要有具体的目标管理。再有就是全面质量管理，企业一定要把这个问题突出出来。企业如果不把全面质量管理搞好，就不能把产品质量搞好，产品就不能不断地更新换代，企业就缺乏竞争力。有的企业今年经营很好，明年就垮下去了，原因是什么呢？这与经营战略有关系，与质量也有关系。只想今年产品，没有“三个一代”的思想和具体措施，产品是多少年一贯制，怎能使你领导的企业繁荣昌盛呢。还要搞价值工程，要搞好计算机应用等。这几项工作抓好了，对企业提高质量，降低消耗，提高经济效益关系很大。还有一些是属于专业性的，由各个部门分别推广的。推广后，也很快可以见效益。我到二汽看了他们用ABC管理法管理仓库，对加速资金周转起了很大作用。我到日本丰田去参观，他们按用户要求，一个车一个样，颜色、样式都不一样。我问他们怎么管理，他们说用的是看板管理。这个汽车怎么装，用哪些配件，都清清楚楚，不会因为零件很多而乱套。我举这些例子的目的就是要说明，各个专业应用现代管理方法都很有很好的作用，都应分别逐步推广，我不是说这几项推广，那几项不推广。我是说要区别对待。好的经验都要从实际出发，学习推广。

第四个问题，如何推行企业管理现代化

一、要解决各级领导认识问题。各级干部要认识到推行现代

化管理的好处，认识到为什么要推行现代化管理。我们有些企业的领导对现代化管理方法不熟悉，不了解现代化管理对改善企业管理和经营的好处。如果把好处说清楚了，再加上大家的实践，就可以逐步推广起来。如对全面质量管理，今后五年或稍长一点时间，一定要有个决定性的变化。就象整顿企业那样，一个企业一个企业都要搞，一批批地搞，然后再组织鉴定。为了推行现代化管理，当然要进行宣传教育，如果什么叫全面质量管理都不知道，那怎么能推行。因此，要办训练干部的学习班，学习怎么搞现代化管理，是非常必要的。

二、要总结前一段试点的经验。管理现代化搞了几年了，全国和各省市都确定了一批企业进行试点。我们要很好地总结一下经验，使管理现代化更好地与我们的企业实际相结合。要从实际出发，对管理现代化，我们不能机械地搬用。机械地搬用就成了教条主义。博采众长，就是把各个方面的长处与我们自己的情况结合起来，有所创造，创造出有中国特色的现代化管理方法。很多现代化管理方法是在资本主义私有制基础上运用的，我们是在社会主义公有制的基础上运用的，他们完全是商品经济，我们是有计划的商品经济。因此，我们要结合实际学他们的先进方法。比如，资本主义国家里发红包很盛行，在我们这里就不适合。

三、管理现代化是个新事物，所以还是要由点到面，从抓典型到逐步推广，不断前进，不要追求数量，搞形式主义。现在全国搞全面质量管理的企业有3.8万多个，质量管理小组近60万个。但形式主义也不少。我1985年11月去一个厂，看见挂着一张质量管理的图表，一细看是4月份的，这说明不过是摆个样子。

四、要有一个长期部署和实施步骤。特别要有一个坚持不懈的精神。搞管理现代化不是一哄而起，也不是一哄而过。我们要脚踏实地，一步步地搞，一步步地完善，一步步地提高，把管理现代化扎扎实实地推向前进。

积极探索具有中国特色的社会主义 现代化企业管理体系

——国家经委副主任袁宝华同志在第三次 企业管理现代化座谈会上的讲话

一、中国社会主义现代化企业管理有哪些特色

小平同志多次提出，要把马克思主义的普遍真理同我国的实际结合起来，走自己的路，建设具有中国特色的社会主义。小平同志说：这是我们吃了苦头总结出来的经验，我们做各项工作都要有助于建设中国特色的社会主义，这是衡量我们工作做得对不对的标准。小平同志把这个问题提得这么高，我理解，这里实际是一个坚持实事求是的思想路线问题。“中国特色”，或者说“中国式”，就是要从中国的实际情况出发，同中国的实践相结合。小平同志的这个思想已经成为我们建设社会主义现代化国家的总的指导方针，也应当成为我们推进企业管理现代化的指导方针。所以，探索我国企业管理现代化具有什么特色，不是一个小问题，而是一个涉及到指导方针或指导思想的大问题。

在1984年1月召开的第二次企业管理现代化座谈会上，大家提出了要逐步探索建立起具有中国特色的社会主义现代化的企业管理体系问题。从推行现代化管理方法，到提出体系问题，而且强调要具有中国特色，这是大家在认识上和实践上的一个重大进展。随着中央关于经济体制改革和对外开放重大决策的深入

贯彻，对企业管理的中国特色问题的讨论，就显得更加重要和迫切了。

建国以来，我国的企业管理经历了曲折的道路。“一五”时期就是学苏联的一套。1958年以后，我们试图走自己的路，但由于“左”的影响，遭受了挫折。党的十一届三中全会以后，我们按照中央的方针，开始注意总结了建国以来企业管理正反两个方面的经验，注意学习、借鉴外国的先进管理经验，先后考察了日、美、西欧的一些工业发达国家的企业。我们在这方面的国际交流活动也增多了，陆续与美国、日本、加拿大、联邦德国、欧洲共同体等合办了几个企业管理培训中心，系统引进了这些国家的先进管理技术和方法，并且注意结合实际，为我所用，取得了一定成绩。党的十二届三中全会的《决定》进一步明确指出：“必须吸收和借鉴当今世界各国包括资本主义发达国家的一切反映现代化、社会化生产规律的先进经营管理方法”。我们建立了经济特区，对外开放十四个沿海城市和长江、珠江、闽南三个三角洲，必将有利于我们按照三中全会决定的精神，去开展这方面的工作。这就是毛主席说的洋为中用。洋为中用，有一个以我为主的问题，外国的经验再好，如果不同我国的实践相结合，也不会有好的效果。研究企业管理的中国特色，正是为了解决好这个问题。

我们同美、日等国举办培训中心，目的是想先把各国的一套系统地学一学。这样做，搞得不好，我们就可以做到“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”这十六个字，搞得不好，就会象旧中国许多留洋的学生那样，哪一国回来的就讲他那一套，有的是“美国派”，有的是“日本派”。所以，一开始就要把“洋为中用”这一条明确起来。

一个国家的企业管理，不仅与本国的生产技术发展水平有密切联系，而且与本国的社会制度、民族特点、文化传统息息