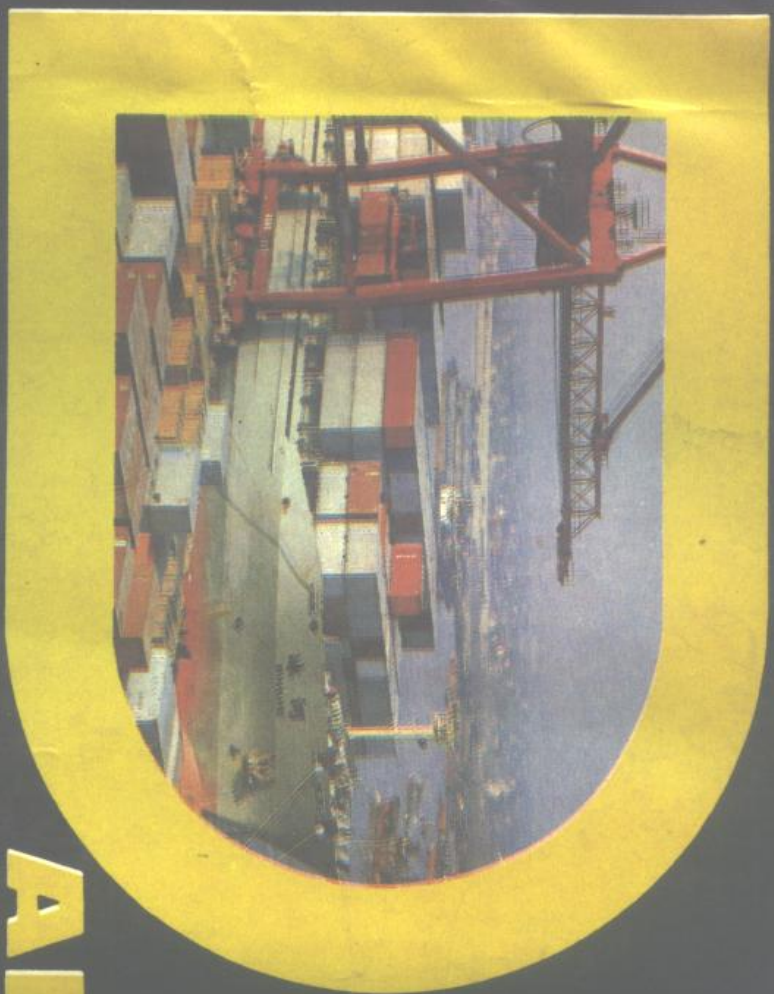




ANGDAI

QIYE GUANLI ZHENDUAN

当代企业管理诊断

上海人民出版社

主编 夏震藩 副主编 刘胜年 岑济鸣

DANGDAI QIYE GUANLI ZHENDUAN

当代企业管理诊断

● 主编 夏震藩 副主编 刘胜年 岑济鸣 ● 上海人民出版社

责任编辑 何元龙
封面装帧 范一辛

当代企业管理诊断

主 编：夏震藩

副主编：刘胜年 岑济鸣

上海人民广播电台出版、发行

(上海绍兴路54号)

总发行所：上海发行所经销 上海曙光印刷厂印刷

开本787×1092 1/16 印张11.5 插页2 字数265,000

1981年6月第1版 1981年6月第1次印刷

印数1—6,000

ISBN7-208-01041-2/F·200

定价5.80元

企业管理诊断是一门方兴未艾的新型边缘学科，其特点是它的可操作性。管理诊断现已成为一些工业发达国家改善企业经营的重要手段，因而近几年来已成为一门令人瞩目的行业，一门独立的产业。改革开放十年来，我国在引进国外先进技术的同时，相应地重视企业管理诊断的研究，并逐步开展企业管理诊断的服务活动，虽然目前还处于起步阶段，但已经受到了企业界欢迎，对提高企业素质 and 经济效益起到了一定的促进作用。

我们上海市企业管理协会从九年来从事管理诊断的实践中认识到，欲有效地开展诊断，就有必要在总结上海市工业企业成功管理经验的基础上，并借鉴国外企业管理上一些行之有效的经验，归纳出一个成功企业应具有的标志，以此作为管理诊断中的参照系。为此，我们组织了专门力量，对上海工业企业进行了历史的回顾和现状的鸟瞰（为了能更正确地反映上海企业成功的原因，我们在编写第一章时，不仅从微观角度，而且也涉及中观上的一些问题，即从大管理的角度进行总结），从中对一些成功企业的管理经验作了较为系统地采集、科学地提炼，揭示了上海工业企业成功的奥秘。经验上升为标准，从而为广大咨询人员开展管理诊断提供一把衡量企业经营管理工作与否则的标尺，以便发现企业管理上存在的“病灶”；同时，还从大量的诊断案例中，梳理出造成“病灶”的各种要因，以及有关预防和治疗的各种方案。希望本书的编写，能有助于广大咨询人员提高自身素质，以推动企业管理诊断上一个新台阶；也为广大企业的经营者和管理者进行自我诊断提供一把钥匙，以利于他们解开工作中的困惑、疑难。这是作者的最大希望。

为了方便阅读，现对本书整体框架作一简略介绍。第一章讨论上海工业企业成功奥秘；第二章探索成功企业的标志及其运行模式，衡量企业成功与否的若干定量标准；第三章至第十章是关于企业各项专业管理的诊断和防治，着重于操作要领和诊断诀窍。本书还精心搜罗、反复提炼上海市20余家跻身世界强手竞争中的成功企业的管理经验，选择不同角度，精心设计了各具特色的管理模型和有借鉴价值的方案，以资启迪。

本书虽从筹划至完稿，整整历时两载，但由于我们意在探索一条具有中国特色的企业管理诊断新路子，恐囿于学识水平和诊断实践等方面的不足，因而错舛定属难免，殷切期望从事管理诊断的同仁和广大企业的经营管理者不吝赐教，深表感谢。

目 录

序 篇

第一章 上海成功企业的要因.....	3
第二章 成功企业的健康结构和诊断	10
第一节 成功企业的标志.....	10
第二节 企业良性运行的模式	11
第三节 企业健康检查的数值指标	13
第四节 企业健康诊断的程序	17
[附] 编写管理咨询报告要点	17

诊断技术篇

第三章 经营战略诊断	25
第一节 经营战略诊断的含义	25
第二节 诊断前的准备	25
第三节 诊断程序	26
第四节 成功战略的标志	31
第五节 战略失误常见病的预防与治疗	34
第六节 主要量度方法	36
第四章 经营组织诊断	43

第一节	经营组织诊断的含义	43
第二节	经营组织诊断前的准备	44
第三节	经营组织诊断的活动体系	47
第四节	企业经营组织健康运行的标志	51
第五节	企业经营组织的常见病	52
第六节	怎样编制机构改善方案	56
第五章	人员管理诊断	63
第一节	人员管理诊断的含义	63
第二节	诊断前的准备	63
第三节	人员管理诊断的内容和方法	67
第四节	人员功能正常发挥的标志	74
第五节	人员管理工作常见病的防治法	79
第六章	质量管理诊断	84
第一节	质量管理诊断的含义	84
第二节	诊断前的必要准备	84
第三节	质量管理诊断的程序	86
第四节	质量管理健康运行的标志	86
第五节	质量管理常见病多发病的预防与治疗	89
第六节	评价质量管理有效性主要指标的计算公式	94
第七节	质量管理体系的总体诊断	95
第七章	物资管理诊断	98
第一节	物资管理诊断的含义	98
第二节	诊断前的必要准备	98
第三节	物资管理诊断的程序	98
第四节	物资管理健康运行的标志	100
第五节	物资管理常见病多发病的预防与治疗	102
第六节	企业物资管理系统的主要计算公式	105

第七节 物资管理保证体系.....	106
第八章 生产管理诊断.....	111
第一节 生产管理诊断的范围.....	111
第二节 诊断前的必要准备.....	112
第三节 生产管理诊断工作程序.....	112
第四节 生产管理健康运行的标志.....	114
第五节 生产管理中典型病症的确诊和治疗.....	116
第六节 生产管理健康运行的保证体系.....	122
第九章 财务管理诊断.....	123
第一节 财务管理及其诊断含义.....	123
第二节 财务管理诊断前的准备.....	123
第三节 财务管理健康运行标志.....	124
第四节 财务管理诊断的内容和方法.....	126
第五节 财务管理常见病及其防治.....	130
第六节 经营比率分析常用公式.....	132
第七节 经济效益保证体系.....	134
第十章 安全管理诊断.....	141
第一节 安全管理诊断的含义.....	141
第二节 诊断前的准备.....	141
第三节 安全管理诊断的程序.....	142
第四节 安全管理健康运行的标志.....	144
第五节 安全管理常见病的预防与治疗.....	146
第六节 安全生产保证体系.....	150

管理模式篇

上海嘉丰棉纺织厂——严细成风，一丝不苟.....	155
--------------------------	-----

上海第十七棉纺织厂——重视企业命运的决定因素——人	156
上海正泰橡胶厂——技术进步	157
上海化工厂——抓安全是厂长的第一位责任	158
上海吴泾化工总厂——生产管理降耗三要素	159
上海橡胶厂——应用投入产出法推行经济承包责任制	160
上海电视一厂——吸收消化	161
上海金陵无线电厂——岗位竞争	162
上海柴油机厂——质量效益型经营管理	163
上海水工机械厂——领导者及骨干队伍工作风范	164
上海协昌缝纫机厂——多角度预测	165
上海缝纫机一厂——生产经营要素优化组合法	166
上海自行车三厂——高效益来自创牌	167
上海市隧道工程公司——特殊施工企业	168
上海市第一建筑工程公司——工程质量第一	169
上海第三制药厂——人才队伍	170
上海市燃料公司——节能方案	171
上海市第一百货商店——商店资金运用始终保持良好状态	172
上海文化用品批发公司——班组管理的有效途径	173
上海港务局——运用控制论原理,建立港口装卸现场安全质量保证体系	174
上海远洋运输公司——跻身于国际航运之林	175
上海宝钢冶金建设公司——以人为基础的发展战略	176
上海石油化工总厂——“金山”精神	177
后记	178

序

篇

第一章 上海成功企业的要因

上海是我国最大的工业城市，也是全国的一个重要经济中心。它濒临长江和东海，正好处在我国南北海岸线的中心，它依富饶锦绣的长江三角洲为腹地，市内能够通航万吨轮的黄浦江穿过，水陆空交通便利畅达。正是因为这种地理位置和交通条件，鸦片战争后，上海在1843年被帝国主义强行开辟为商埠，从此，上海成了外国资本主义对中国进行经济侵略的主要基地。同时，殖民主义者把攫取来的巨额利润中的一小部分，作为在上海的投资，在上海开设工业企业。接着，一批买办、地主、商人也把他们聚敛起来的钱财转化为产业资本，相继创立了一批民族资本主义的工业企业。于是，上海成了我国现代工业发展最早的地区之一，并逐渐发展成为我国最大的工业城市，是全国的科技中心，商业中心，金融中心。

上海工业经过近150年的发展，已经具有相当规模。虽然在帝国主义和官僚资本主义的控制下，在1949年以前它带有殖民地、半殖民地的性质，但由于以上地理环境和历史原因，至建国前夕上海工业居全国首位，当然这只是中国落后水平的“首位”。当时上海工业的面貌是：基础薄弱，结构畸形，重工业比重很小，布局混乱，绝大部分企业规模小，设备简陋，生产技术落后。但相对全国各地而言，上海还是得到了一份并不理想的历史遗产，对建国后上海工业企业的成长起着一定的作用，或者说，为40年来上海工业企业的发展提供了薄弱的“家底”。

在建国前这一段较长时期里，一些民族工业企业在帝国主义和官僚资本沉重压迫下企求夹缝中生存，他们从创业肇始，就恪守“适者生存”、“优胜劣汰”的信条，殚智竭虑，惨淡经营，力图“三快”，即：市场信息捕捉快，生产灵活调头快，拆借资金周转快。在竞争中，以产品为“龙头”，凭借了品种多、质量优、服务好的特色，形成了一批饮誉市场的名牌产品，如阴丹士林、回力球鞋、天厨味精、梅林罐头、泰康饼干等，与洋货相抗衡，为国争光，从而使上海的民族工业企业赖以立足于亚洲乃至世界有名的市场。在当时这种竞争激烈的经营态势中，逐步形成了一支由善于经营、精于理财的管理者和心灵手巧、一专多能的生产者所组成的职工队伍。应该说，这支队伍是历史留下的一宗宝贵财富，它为建国后上海工业企业的进步起到了至关重要的作用。

建国以后，上海在党中央、国务院的领导下，利用旧社会遗留下来的上述基础，依靠全市人民的努力奋斗，得到全国各地大力支持，为国家提供建设资金和物资，作出了积极的贡献。特别是在胜利完成了对私人资本主义工商业的社会主义改造以后，改变了束缚生产力的落后生产关系，在工业企业中完全确立了工人阶级作为管理主体的地位，从而使孕育积聚在几十万工业企

企业职工中的潜在能量得以释放,使上海工业企业管理在一个崭新的基点上迈出成功的步伐。回顾1949年到1979年这30余年的不平凡历程,我们深深地感到上海市的工业企业在发展过程中有前进,也有坎坷;有顺境,也有逆境;有失去“自我”的迷惘,也有找回“自我”的风采;有兴奋激动的成就,也有令人沮丧的效益“滑坡”。虽然经历了“大跃进”的热浪冲击和“文革”动乱的严重破坏,但是它的主旋律总是前进呼啸的音符,高亢而有力。在30余年的风风雨雨中,上海工业企业在管理上坚持发扬了艰苦奋斗、无私奉献的精神,壮大了一支积极投身社会主义建设的职工队伍,致力于技术进步和新产品开发,重视企业在产品设计和生产过程中质量的提高和物质消耗的降低,十分重视内部的生产现场管理和各项基础性管理工作,促进了企业的自身发展,从而有力地支援了全国的社会主义经济建设。

中共十一届三中全会确定了把工作重心转移到经济建设上来,这不仅使上海工业企业得到了新的发展,也给上海工业企业的管理工作注入了新的活力。改革开放的10年,是上海工业企业加强科学管理,重视传统管理,推进现代化管理的10年;是上海工业企业在坚持“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”原则下学习、借鉴国外先进管理经验的10年;是上海工业企业适应有计划商品经济发展而重视经营管理的10年;也是工业企业活力逐步增强、开始向相对独立的社会主义商品生产者和经营者转变的10年。这10年间,上海工业企业管理出现了建国以来未曾有过的四个可喜的变化:一是企业从单纯抓好内部生产管理向既重视内部管理,又着力于外部经营开始重视市场的变化;二是企业从局限于单项管理、一种管理方法,向综合管理、运用多种管理方法的变化;三是企业从单纯借鉴、吸收国外先进管理经验向探索建立具有中国特色的社会主义企业管理模式的变化;四是企业从重视事与物的制度管理向重视人的管理变化。上述诸变化中最根本的变化是广大工业企业的领导者和各级经营管理人员的经营管理思想的变化,社会主义有计划商品经济的观念已逐步深入人心,质量观念,效益观念,竞争观念,信息观念,法制观念等许多新的观念已开始被人们所接受。这些可喜的变化为上海这个老工业基地的经济发展起到了良好的促进作用,为90年代重振上海雄风,走向世界打下了基础。

40年来,上海工业取得了巨大的发展,使上海这个重要的老工业基地面貌发生了深刻的变化。上海工业总产值1989年达1114.83亿元,比1949年增长49.8倍,上海工业上缴国家税利1953~1989年逾3729亿元,相当于上海预算内独立核算工业企业现有固定资产原值的5.4倍。上海调往全国各地的工业品1953~1989年为3041亿元。上海工业产品1953~1989年累计出口总值为517.25亿美元。根据国家统计局的考核反映,衡量工业经济效益的产品销售利税率、流动资金周转天数、产值利税率、资金利税率、税利上缴率、全员劳动生产率、盈利率、成本降低率等八项指标的综合指数,上海仍居全国第一。

综观上海工业企业发展的历史,尤其是建国以来的里程,其经济效益之所以能保持全国领先,除党中央、国务院的支持和全国各兄弟地区大力支援等外部因素外,关键是上海工业企业始终坚持两个能力的加强和一支队伍的培养,即不断增强自身对外部环境的适应能力和市场竞争能力;精心培养一支事业心强、作风踏实、技术熟练、一专多能的职工队伍。这两条可以说是上海工业企业成功的奥秘所在。

40年来，上海工业企业大体上经历了各具特色的四个不同阶段，即从生产领先——技术领先——产品领先——市场领先；在企业管理上的成功做法归纳起来则有以下五点。

一、培育广大职工发扬无私奉献精神

上海工业企业始终把培育广大职工发扬无私奉献精神作为加强管理的一条主线，把支援全国各地、完成国家计划、增加国民经济的积累作为自己的应尽职责。上海是我国老工业基地，绝大多数是老企业，生产条件落后，但是上海工业并不因这些历史遗留的客观制约因素而止步不前，而是知难而进，筚路蓝缕，不仅使传统工业得到扩展，新兴工业也不断崛起。无论在建国初医治战争创伤中，还是三年困难时期里，上海工业企业的广大职工顾全大局，节衣缩食，克服前进中的暂时困难，保证了上海工业生产持续稳定的增长。40年来为国家提供国民收入达3000多亿元，调往全国的工业品总值达3000多亿元。向全国各地输送建设人才140万人，其中技术工人40万人。在全国各地崛起的汽车城、拖拉机城、化工城、纺织城，处处留下了上海工人的足迹。至今，多数的上海工人依然身居陋室，交通拥挤，生活艰苦，但他们仍为祖国的四化建设默默劳动，创造和保持了全国最高的劳动生产率，在平凡的岗位上闪耀着不平凡的光采。近几年来，许多行业和企业还逐步培育和建立企业精神，例如上海纺织工业具有悠久的历史，在改革中，上海纺织工业遇到了原料、能源、资金、市场、劳动力等一系列问题的困扰。纺织行业的广大职工，从强化三个意识入手，在全行业培育纺织企业精神。一是强化地位意识，二是强化竞争意识，三是强化信誉意识，归纳出具有全行业共同特征的上海纺织企业精神——“振兴、开拓、创优、奉献”。即扩大创汇振兴纺织，面向世界开拓进取，精纺细织质量创优，美化生活奉献人民。综上所述，培育广大职工发扬无私奉献精神，是上海工业企业能在全国保持经济效益领先的关键。

二、按照社会需要组织生产、不断调整产品结构

社会主义工业企业，无论从它实现再生产的需要或是从它生产的根本目的来说，都要按照社会需要组织生产，这是决定一个工业企业能不能取得较好的经济效益和不断发展的重要问题。上海的许多工业企业40年来始终遵循了这条原则。上海的工业企业首先是按期、按质、按量、按品种全面完成国家计划，这就是做到了按照社会最基本要求方面的需要组织生产。在国民经济恢复时期和开始大规模的社会主义建设时期，上海市工业企业根据计划的安排，制造了大批设备支援了内地的农业建设；同时，每年生产了相当于全国总调拨量45%左右的日用工业品调拨给全国各地，这对于保证国家建设，繁荣经济，起了重要作用。党的十一届三中全会以后，根据“调整、改革、整顿、提高”的方针，把发展消费品放到重要地位，根据国家安排，大力发展了自行车、缝纫机、手表、电视机、录音机、照相机等一批市场紧缺的日用消费品，使全市轻工业产值1989年达到613.28亿元，比1978年增长1.3倍，平均每年递增8%以上；冶金、机电、化工等重工业企业也积极按照国家计划调整产品结构，增产为轻工服务、为

技术改造服务的原材料和机器设备，并努力扩大产品出口。上海工业企业在全面保证完成国家计划的前提下，积极改造和加强企业的经营管理，了解国家计划以外的社会需要变化情况，及时调整企业的生产计划，根据市场需求变化的潮流趋向，设计制造性能更先进，质量更好，款式更新的生产资料、生活资料，来满足国家生产建设和人民生活的需要。由于上海工业企业在组织生产、加强管理的过程中把握了按照社会需要组织生产，不断调整产品结构的原则，从而始终保持了较高的经济效益。

三、坚持“质量求生存，品种求发展”的企业方针

建国前，虽然是外国资本在上海工业中占垄断地位，但上海仍有一批民族资本家，为了求生存和发展，依靠过得硬的产品质量去战胜强大的对手，创造出—批名牌产品，例如五洲固本肥皂就是一个例子。五洲固本皂药厂依靠技术人员和广大职工，不断提高产品质量，终于使五洲固本肥皂成为市场畅销的名牌产品，战胜了当时市场上名噪一时、英商制造的祥茂肥皂。象这类产品，据不完全统计，约有260余种。建国以后，上海广大工业企业把“质量求生存，品种求发展”始终作为企业的重要方针，坚持质量以优取胜，品种以新取胜，并在国内外市场竞争中经受了考验。早在1958年嘉丰棉纺厂抓产品质量做到严细成风，一丝不苟，得到了周恩来总理的赞许。在改革开放10年间，上海工业企业在恢复被“四人帮”破坏的企业管理工作中，坚持以推行全面质量管理为中心，从企业领导到生产第一线的工人自觉地参加质量管理教育，从而使全员的质量意识得到了进一步强化，在继续加强以生产现场管理为主的基础上，把质量管理工作的开发研制和销售服务两头延伸，从而使企业的管理水平呈现新的突破。特别是近几年来，广大职工的质量意识进一步增强，许多工业企业把“质量是上海发展的生命线”作为企业质量工作的指导方针，狠抓了实物产品质量以及标准计量工作等，因而产品质量又有了新的提高。

上海工业企业为了提高自己的竞争能力，不仅在质量的创优上下功夫，而且在品种的开发上做文章。40年来新产品不断问世，冶金工业从原来只能冶炼2种普通碳素钢和几种型材，发展为能冶炼1200多个钢号、4600多个品种、2.28多万个规格的钢材；化学工业也从原来只能生产99种一般化工产品，发展为能生产染料、涂料、化工原料、化学试剂、化肥、农药、煤化工、精细化工、石油化工、工程塑料、高分子材料等21个大类、3万多个规格的产品；机械工业现已发展为能生产113个大类、近2万个品种的产品，能自行研制核电设备，成套制造30万千瓦汽轮发电设备、120吨纯氧顶吹转炉、30万吨合成氨设备及数控、精密车床、大型车床等产品；航空航天工业已研制成功发射通信卫星的“长征三号”、“长征四号”运载火箭，自行设计制造了“运十”大型客机，并正在同美国合作制造 MD—82大型客机；电子仪表工业已能生产33个大类、9000多个品种的产品，其中包括500万次/秒大型电子计算机、卫星通信地面站、导航雷达、智能化仪表、80万倍大型电子显微镜以及各种大规模集成电路；轻工业产品更是琳琅满目，绚丽多彩，新型的自行车、缝纫机不断推出，钟表、化妆品、照相器材、照明灯具等产品档次不断提高；纺织工业从过去只能生产粗支纱、低纬密的中低档产品，发展为能生产高支细薄、高密粗厚、阔幅、精梳等高档织物。上海工业企业的新产品开发，是在对市场充分调查的基础上进行的，而且能及时组织批量投产，因而新产品的成活率比较高，能较快

地打开销路、占领市场，为企业创造良好的经济效益。

四、坚持技术进步道路，增强企业实力

40多年来，上海工业企业生产水平的提高和经济效益始终在全国保持领先，原因虽然是多方面的，但有一条重要原因，就是充分发挥现有企业的作用，坚持技术进步道路，广泛地开展技术革新，采用新技术、新工艺、新设备，改造老企业。在十一届三中全会以前的30年中，上海工业企业依靠挖潜、革新、改造，广泛发动职工开展群众性的技术革新、技术革命活动，因陋就简，土洋结合，十分艰辛地迈开技术进步的步伐，取得了一定的成绩。例如上海纺织行业对细纱机的改造就是一个例子。建国初，锭子的转速是7000~8000转，在第一次改造中，采用了轴承锭胆代替平面锭胆；在第二次改造中，又进一步采用了吸震分离式锭子，同时采用了离速钢领和离速钢丝圈，经过两次改造，使锭子的转速提高到1.7万~1.8万转；每个锭子的每小时平均产量从原来的18公斤提高到45公斤，同时还相应改造了前纺的梳棉、并条、粗纱等设备。目前，许多厂的细纱机虽然还是老机架，但关键部位几经改造，形成了具有自己特色的“高车速、中成型、大牵伸”的细纱新技术。这种细纱机虽然自动化程度不如国外，但每个锭子的单产比国外高三分之一，每件纱耗用的电比国外少三分之二，符合我国资金短缺、燃料紧张、劳动力则相对充裕的国情。现在上海的纱锭从建国初的243万锭减少到230万锭，棉纱产量则从74万件提高到160万件，平均支纱从23支提高到28支。十一届三中全会后上海工业企业的技术进步开始从过去单纯依靠自身的挖潜、改造转为在坚持挖潜、改造的同时，积极采用国外先进技术和设备，并加快对引进技术的消化、吸收和国产化工作，有组织地按国际标准组织生产，使占上海市主体工业企业总数40%左右的940多个工厂得到了不同程度的改造，增强了企业在适应外部环境变化和竞争中的实力，对上海的工业产品进一步走向世界起到了有力的支撑作用。例如上海的橡胶制品行业，近几年来引进、改造、开发了纤维子午线轮胎，植绒手套等20多个新产品，使丁基汽车内胎，涤纶帘布三角带等八个品种升级换代，正泰橡胶厂生产的回力牌子午线轮胎，已通过联邦德国技术检验中心鉴定，达到美国交通运输部(DOT)和欧洲经济委员会(ECE)标准，产品远销58个国家和地区，初步具备了与世界名牌产品竞争的能力。纵观上海工业企业40年坚持技术进步的实践，有两点是值得肯定的，一是立足内涵挖潜，二是致力消化吸收，从而使上海的工业企业能取得投入少、产出多的良好经济效益。

五、坚持把培养人才作为管理之本

40多年来，上海市的工业生产水平提高较快，生产面貌有了很大变化，取得了比较好的经济效益，就是因为上海工业战线有一支素质较好，既有生产技术和经营管理知识，又有比较丰富实践经验的生产技术骨干和经营管理干部的队伍。上海许多工业企业从历史的反思和现实的比较中深切体会到：企业的兴衰在于人，管理的核心是对人的有效管理，人才是管理的根本，在社会主义有计划商品经济中企业的竞争归根到底是人才的竞争。40年来，上海工业企业的职工队伍日益壮大，至1988年底总数达

275万人，比1949年增长4.2倍。在全民所有制工业企业213.06万职工中，有工程技术人员13.68万人，专业管理人员23.01万人（其中高级工程师12000名、高级经济师1076名、高级会计师880名），分别占职工总数的6.4%和10.8%。这支队伍素以技术熟练，心灵手巧著称。以上海手表工业为例，1955年上海轻工工业系统着手创建手表工业时，组织起一些钟表厂的技术人员、技术工人，以及50多名修表师傅，开始试制上海牌手表，开创了上海手表工业的历史，并开始形成了上海手表工业的第一批生产技术骨干，在以后20年的手表工业发展过程中，又在实践中不断培养了一大批手表工业技术队伍。上海手表工业部门，依靠这支骨干队伍，一面学习、消化从国外进口的一些关键设备和先进技术；一面发动和组织职工群众革新创造，自己动手设计制造专用设备。在短短的几年中，上海手表工业先后实现了1000多个技术革新项目，设计制造了600多台专用设备，许多工序实现机械化、自动化，使生产持续上升。目前，手表机芯品种已发展到10余种，第3代石英表正朝着小型化、多功能、薄型化方向发展，全部年产量（包括机械表在内）达860万只。上海手表工业的发展，离开了这支队伍，是不可能达到的。

由于上海工业有较长的发展历史，上海又地处东南沿海，是内外两个辐射面的枢纽，加之人口稠密，故而一般上海工业企业的职工掌握信息多，反应较为敏捷，墨守成规的保守思想少，易于接受外界新鲜事物。在改革开放的新的历史条件下，优良的传统得以大为发扬。同时，在改革开放的10年间，上海工业企业对人才的开发给予相当的关注，都把加强职工队伍建设，培养各类人才，作为加强企业管理的一项重要内容，认真开展政治、文化、业务培训。根据生产经营管理的需要，开展各种专业技术知识在职培训、中高级技工培训和各种专业人员岗位培训。大中型企业还举办各种职工业余学校，全市职工业余大学在校学生已达10万人。科学技术迅猛发展，知识需要不断更新，近几年来开展了各种形式的继续教育。例如，1988年上海工业部门为拓宽工程技术人员的知识面和更新知识，使他们的专业知识和工作能力和岗位或技术职务相适应，满足企业发展外向型经济对科学技术人员素质的更高要求，委托上海电视大学开展对工程技术人员的电视继续教育。先期播出的“现代科技情报检索方法及其应用”课程，有3000名工程技术人员参加，取得了较好的效果。与此同时，还在广大职工中进行职业道德教育、精神文明教育，努力造就一支有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。毋庸置疑，上海有许多工业企业之所以在任何外部环境都能克服困难，冲破阻力，获得较好的经济效益，就是因为有这样一支思想开阔、反应灵敏、技术全面的职工队伍。换言之，这就是上海工业企业成功的核心所在。

综上所述，40年来上海工业企业的成功做法可概括为：培育发扬了一种“精神”——无私奉献，做到了四个“坚持”——坚持按需生产、坚持质优品新、坚持技术进步、坚持以人为本，增强了两个“能力”——适应能力，竞争能力。这就是上海工业企业取得成功，获得较好经济效益的经验所在（参见上海成功企业要因图）。

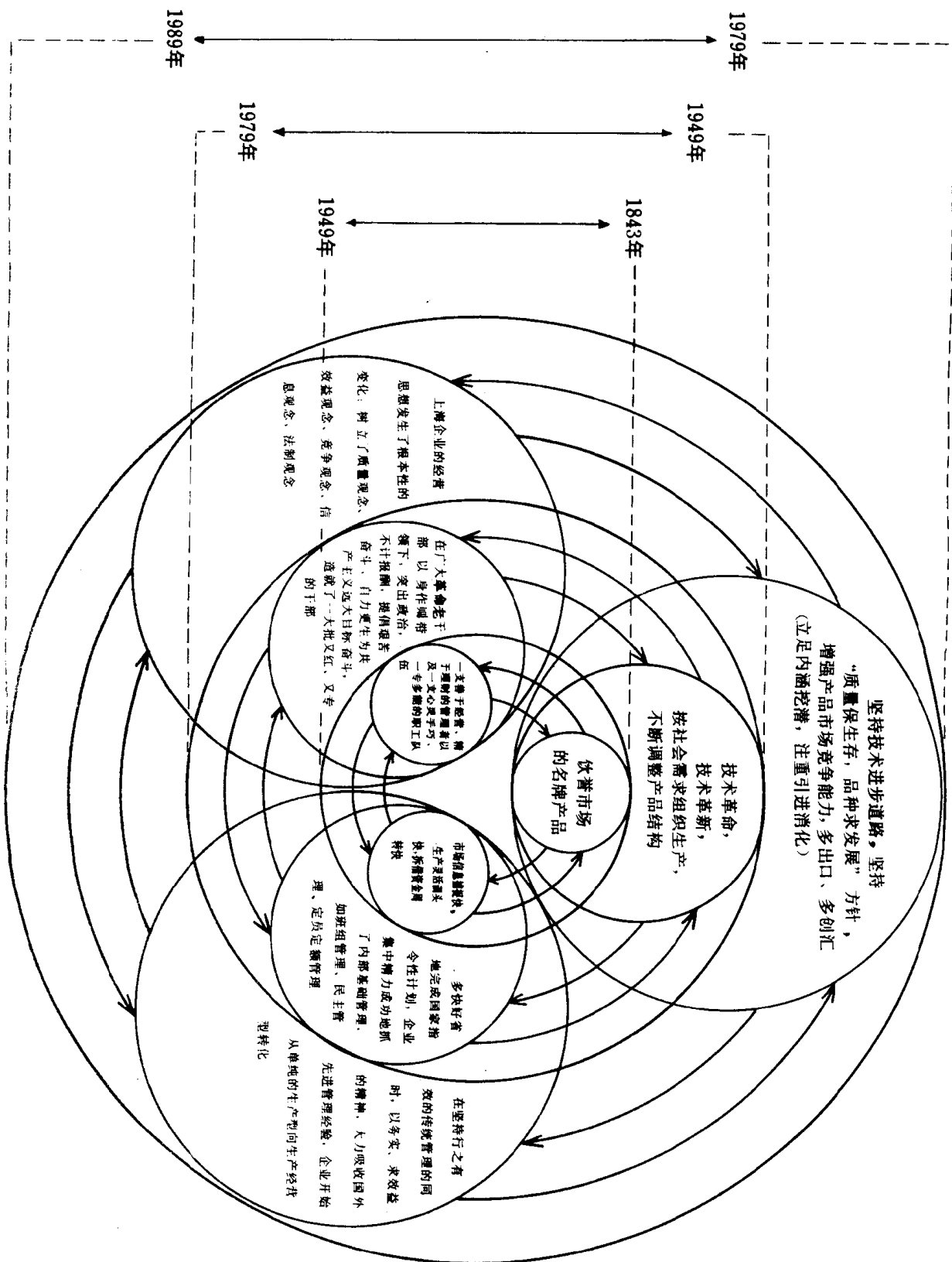


图1-1 上海成功企业要因图