

• 经济管理刊授联合大学参考读物 •

工业企业管理 六十题

• 经济管理出版社 •

经济管理刊授联合大学参考读物

工业企业管理六十题

经济管理刊授联合大学
工业企业管理专科教研室编

经济管理出版社

内 容 提 要

书中的60篇文章选自经济管理刊授联合大学八三级学员入学考试的现场答卷。这些文章反映了当前我国工业企业管理的现状和存在的问题，并提出了具体的解决方法和建议。

本书可供从事工业企业管理工作的读者和有关专业的大专院校师生阅读，也可供准备报考“刊联大”的新学员参考。

工 业 企 业 管 理 六 十 题

经济管理刊授联合大学
工业企业管理专科教研室编

*

经济管理出版社出版

北京市新华书店总发行 各地新华书店经售

北京海淀印刷厂印刷

*

787×1092 1/32 印张7⁵/₈ 165,000字

1984年6月第一版 1984年6月北京第一次印刷

印数：1—86,000册

统一书号：4361·3 定价：0.82元

前 言

1983年夏，经济管理刊授联合大学全国38所分校，招考了第一批工业企业管理专科学员，这些学员都是工业企业现职的管理人员，其中中层以上干部占大多数。入学考试除政治、语文和数学三门课程外，还现场写作一篇“管理工作论述”的文章，题目是“本企业存在的主要问题和整顿企业的意见”。应试的学员一般都有丰富的实践经验，因此写出了许多很有内容、很有见解的答卷。我们现在从中选出六十篇编成这个小册子，取名为《工业企业管理六十题》。

这本小册子从各个方面反映了当前我国工业企业管理的现状和存在的问题，并提出了作者个人的建议与解决办法。很多文章的内容击中了当前我国工业企业管理水平低下的要害，提出了很有针对性的具体措施。我们认为，把这些材料汇集出版，不仅对准备报考“刊联大”的工业企业管理人员是一本良好的参考读物，而且对广大从事经济工作的读者来说，也值得一读，可以从中受到很多启发。本书也为各院校广大企业管理专业的教师和学员，提供了一批较系统“案例”，对在教学中联系实际，很有用处。

这六十篇文章都是学员的现场答卷，在编辑时基本保持原样，只作局部的文字修改。由于学员所处的地位不同，而且限于考试时间，文章所反映的问题可能不全面，但这些文章集合在一起，还是大致反映了当前我国工业企业管理的基本状况的。

汇集出版学员的优秀答卷，是一次尝试。“刊联大”学员在学习中的作业，也有不少理论联系实际的文章，我们除了将选择一些优秀作业在《经济管理》月刊陆续发表外，也考虑分别汇集出版。这对交流企业管理经验，探讨企业管理问题都会是有益的，同时也会促进“刊联大”学员在学习中重视理论联系实际，坚持学用结合，进一步提高教学质量。

经济管理刊授联合大学
工业企业管理专科教研室

目 录

一、总论

1. 对企业管理客观规律的浅见……………程德利 (1)
2. 谈社会主义企业管理中的协调原则……………周 毅 (4)
3. 企业中的横向管理必须加强……………韩万一 (9)
4. 旧的企业组织结构必须改革……………甘 锋 (12)
5. 企业管理机构的设置要从生产需要出发,
为生产服务……………王平忠 (15)
6. 浅谈提高企业素质……………吴 为 (19)
7. 提高干部和工人的素质是改善企业
管理的关键……………于庆武 (24)
8. 干部管理工作亟待改革……………袁忠伟 (28)
9. 关于加强和完善企业干部管理工作的
几点设想……………王国胜 (32)
10. 企业领导干部不能再靠老经验过日子
……………杨玉昆 (36)
11. 一个有效的管理者必须同时具备
两方面的知识 ……………陶其婢 (38)

二、企业全面整顿

12. 谈以提高经济效益为中心
搞好企业整顿 ……………王 光 (41)

13. 我厂由盈转亏的教训和由亏变盈的办法周国土 (47)
14. 通过企业整顿看 企业管理资源的开发钟家训 (51)
15. 从实际出发, 搞好企业全面整顿曾金才 (55)
16. 立足改革, 搞好企业整顿柳协春 (58)
17. 抓住关键, 进一步搞好企业整顿王来昌 (62)
18. 对症下药抓整顿韩德全 (67)
19. 在企业整顿中实现“两个过渡”郭学荣 (71)
20. 提高产品质量应是我厂整顿的主要内容赵金生 (74)
21. 怎样整顿本系统的 质量管理工作杨乃庆 (77)
22. 健全经济责任制是整顿企业的一项重要内容章府生 (80)
23. 我车间推行经济责任制的成效、问题与改进办法何正桂 (84)
24. 我厂整顿工作验收合格以后的打算..... 文 林 (88)
25. 搞好企业整顿, 使联营企业健康发展
..... 李永正 (93)

三、经营与计划

26. 全面计划管理是企业由生产型转变为生产经营型的重要标志于少军 (98)
27. 如何加强企业的全面计划管理工作陶 鸣 (103)
28. 新形势下营销管理的新任务闵桂福 (106)
29. 从十万对公里市话电缆任务合同的废止;

- 看我厂存在的主要问题胡鹤皋 (112)
30. 事业单位也要有经营观念顾 镇 (116)

四、生产管理

31. 改善生产过程的组织是提高企业
管理水平的重要途径张文兵 (120)
32. 谈谈生产过程的比例性黄希恕 (125)
33. 实现均衡生产必须抓好三件事刘仁义 (129)
34. 如何在制品管理?万才銮 (131)
35. 生产计划科必须管好生产资金赵祖云 (135)
36. 布局分散的总厂物资管理体制
如何改革王锁秀 (138)
37. 加强物资管理, 提高经济效益冯 英 (144)

五、技术管理

38. 只有抓好产品开发才能不断开创新局面
..... 吴连发 (148)
39. 开展QC小组活动是提高企业经济效益的
有效途径沈启华 (152)
40. 必须重视设备管理李兰江 (156)
41. 对设备更新工作的认识虞炽冠 (160)
42. 学习国外经验, 加强我厂设备
管理工作林志光 (164)
43. 企业节能的有效途径赵玉吉 (168)
44. 实行技术经济责任制, 开创设计
工作新局面李何聪 (172)

六、劳动人事管理

45. 企业劳动定员、定额水平为什么普遍
 偏低魏保恩 (178)
46. 如何加强企业的劳动定额工作刘文全 (182)
47. 关于企业奖励制度存在的
 问题与改进意见胡永福 (186)
48. 上海电机厂铸造分厂的承包奖励办法... 徐国光 (192)
49. 必须加强企业职工教育管理工作杜必华 (195)
50. 要把思想政治工作的重点
 放在青年工人身上张跃增 (198)
51. 企业政工干部的专业能力急待提高王忠利 (201)
52. 陕西省劳动就业中存在的问题和
 解决办法李生林 (204)
53. 应改变“接班顶替”的招工制度张来成 (208)

七、其 它

54. 切实加强材料核算工作周合拉 (211)
55. 加强车间经济核算是提高经济效益的
 重要一环樊太和 (214)
56. 应积极发展经济联合体丁传芳 (218)
57. 实行城乡联营, 开拓生产新路韩建新 (222)
58. 关于生产、流通领域指令性计划的
 现状和存在的问题张静文 (226)
59. 搞好工贸协调, 加强外贸管理谈如言 (229)
60. 当前我市利用外资工作存在的问题和
 改进工作的看法刘 蕴 (233)

总 论

1 对企业管理客观规律的浅见

西安电器设备制造厂车间副主任 程德利

社会主义工业企业的基本任务，是在国家计划的指导下，生产社会所必需的产品，为国家和企业自身创造最大的经济效益。这也是社会主义工业企业全部生产经营活动的目的。我厂在上级的领导下，经过全厂同志的努力，生产水平逐年提高。但经济效益还很不理想。根本原因是管理工作仍比较混乱。我厂凡是企业应该有的管理好似都在搞，但是这些管理，互相联系不够，管理的各个要素还未能实现有机的结合。要彻底改变这种局面，我认为必须从根本上入手，把各项管理工作建立在尊重现代化大生产客观规律的基础上，即要按照客观规律的要求建立健全企业的经营管理。

认识和掌握现代工业企业生产经营的客观规律，对于正确处理各个管理要素之间的复杂关系是十分必要的，而系统原理是管理原理的一个重要方面。一个企业在管理上分着许多层次，按其业务分有计划管理系统、生产管理系统等等，

它们之间的关系是错综复杂的。如何处理好这些关系，这就要求我们搞好系统管理。搞好系统管理要注意以下三个环节：一是目标性：一个系统应该有它的整体目标，系统中的子系统也有它自己的目标，这是整体目标的展开形式。一个企业要建立一个总的奋斗目标，这个目标确定后，要将它分解成科室、车间、班组以及个人的小目标，形成一个自下而上层层保证总目标实现的目标体系。二是相关性：工业企业是国民经济大系统中的一个个子系统，这个子系统不能脱离全社会的大系统。同样，企业内的子系统，也不能脱离企业这个整体系统。企业内部的各系统之间是互相联系、互相作用的。如一个企业有生产计划系统，有人事教育系统，有财务系统等等。这些系统必然要互相联系，才能真正发挥作用。如果缺乏这种相关性，企业的管理就会出现混乱。三是层次性：一个企业存在着许多层次，要尽量发挥这些层次的作用，要各个层次各司其职。任何一个层次的混乱，都会给工作带来损失。企业的层次有车间、班组，要尽量发挥车间、班组这两个层次的作用，不能代替他们的作用。例如，厂长直接指挥班组，虽可以在一定的时期内有些效果。但长此以往，这个层次就会丧失工作的信心，发挥不了作用，同时，什么事都要依靠厂级领导，厂长也忙的不行，越忙越乱。上个层次对下个层次应只发出指导性的意见，不能包办代替。各个层次都发挥其作用，工作就一定能搞好。

动力原理同样也是管理原理的一个重要原理。企业的管理活动要持续开展下去，必需要有动力，以推动管理工作持久而深入的发展进行，并取得成效。在认识和利用动力原理的工作上，我认为要搞好两方面的工作。一是物质动力；

把职工个人的物质利益和国家、集体的利益结合起来，使职工从物质利益上关心生产的发展和经济效益的提高，这样才能保证职工有持久的不断高涨的社会主义积极性。二是精神动力：就是以研究，诱导人的心理状态为基础，不断地研究人的心理活动，系统地向他们进行共产主义思想教育，道德教育、美学教育、革命理想教育，以不断提高职工的共产主义觉悟，自觉地为社会主义建设贡献力量。三是信息动力：信息动力能通过声、光、色来表达，可以打开产品销路，激励职工搞好工作。如有些产品可以通过改变产品外观颜色打开销路。又如，在做领导工作时注意到说话的技巧，可以激励职工积极、主动搞好工作等等，例如将“我命令你这样做”改为“我支持你这样做”，效果就大不一样。

反馈原理也是管理原理的一条重要原理。一个企业制定了计划，这些计划在执行过程中是否顺利，还是困难，这就要有信息反馈。通过信息反馈才能知道计划执行得如何和存在什么问题。这样才能及时修改计划，发挥计划的指导作用。一个企业生产的混乱，大多数都是信息反馈不好而造成的混乱。

弹性原理，是在搞企业管理时要随时注意外部情况的变化实行动态管理，只有这样才能使我们的管理立于不败之地，才能逐步实现最佳管理。

管理是有规律的。建立在尊重客观规律基础上的企业管理才是真正有效的管理。结合我厂企业整顿工作来说，要克服企业管理的混乱局面，首先就要认识和掌握这些管理的内在的、本质的、必然的联系，制定出各种符合客观规律的管理制度。不然，尽管你制定了这样那样的制度，结果还是互

相联系不够，仍然会出现混乱。当然，在企业整顿中，必须搞好领导班子的整顿和建设。只有班子整顿好了，才能有革命的精神，科学的态度，才能制定出符合客观规律的管理制度，企业的生产经营活动才能沿着正确的方向持续地、健康地发展。

2 谈社会主义企业管理中的协调原则

二汽设备制造厂 周 毅

协调，是企业管理的一项重要原则。所谓协调，就是为了有效地完成企业的任务，把各种管理活动加以统一、调节。它的目的，就是为了使各种活动不发生矛盾或重复现象，保证相互间建立良好的配合关系，以实现共同的目标。

企业如同一部庞大的机器，为了有效地工作，必须使各个部门各个环节按统一的指令协同动作。但它不可能象机器那样，指令一次输入后，就可保持经常性运转。企业中起决定作用的因素是人，由于人员的构成，人员的素质，人员的情绪等随时都会有变化，不可能靠一次性指令就持续地协同动作。

随着工业生产的发展，企业规模的扩大，企业管理的组织形式已由简单的直线制发展到专业分工明确的直线职能参谋制。按这种组织形式，企业内部的纵向关系是逐级直线指挥，横向关系是按专业分工。二汽是一个由二十多个专业厂四十多个职能处室组成的大型企业，各职能处室的业务都到

专业厂汇合。专业厂各职能科室的业务都到车间班组汇合。职能处（专业厂的职能科）只分别对分管副厂长负责，对横向的协调却并不关心，这样就造成了上面千条线，下面一根针的现象，有时互相重复，有时互相矛盾，执行者无所适从，行动很难统一。近几年来，二汽推行系统抓，抓系统的工作方法，对提高专业厂的管理水平十分有益，但也产生了不少节外生枝的麻烦。就以定员工作来说，总厂对管理人员的比例严格按11%控制，而政工、安全、保卫等各个系统都明确规定本系统专业人员的比例，其总和远远超过11%，专业厂的科室在行政上受分厂领导，而业务上受总厂系统指导。这种矛盾性，往往使下级应付上级，分厂应付总厂，科室应付系统。由此可见，为了保证工作的有效性，总厂和分厂都必须进行协调。

企业整顿过程中，我们曾遇到大量三不管的事情，有些事对经济效益关系甚大，但无人问津，或互相推诿。职责不清固然是产生工作扯皮的重要原因，但这仅仅是其中之一，严密的专业分工消除不了难以明确划分的“中间地带”、“交叉地带”，严格的责任制靠人的素质来保证。人的工作责任心，人的业务水平以及以人与人之间关系为基础的部门之间关系，对管理工作的有效性具有重要作用。企业整顿中，我厂建立了两大本近三十万字的管理制度和工作职责，但扯皮并未因此了结，磨嘴皮打嘴仗的问题常常重复发生。究其原因，有的是管理人员不熟悉职责、不熟悉业务所致；有的是工作态度差、干部作风差等人为因素所致；有的则是由有关人员之间的矛盾而造成的部门之间矛盾所致。总之，管理工作中人的工作，包括思想政治工作，业务培训，

人的关系的调和工作等等，实际上就是协调工作，实行严格的考核和进行科学的协调是贯彻责任制必不可少的两个方面。

厂长是生产行政工作的指挥者，人们常说，工厂搞得好，在于厂长指挥有方。这里，指挥的概念应当是广义的概念，它不但包括决策，控制和组织等等，也包含了协调。副厂长是厂长的助手、对厂长某一方面的工作负责。厂长对副厂长实行统一领导，也就是按自己决策的意志，对他们进行协调，统一他们的步调。一般情况下，不要搞越级协调，越级协调只能越“协调”越乱，应该由厂长协调副厂长，副厂长协调分管各科室，科长协调科员或相关业务部门。除此以外，还应该有业务部门管理人员的自身协调。一个胜任的管理人员，不仅能够处理好独立从事的业务，还应当能够协调好平行的工作关系。工厂里没有孤立的、与外隔绝的管理内容，各项工作都是互为依存，互为条件的，一个管理人员不会协调好周围的工作关系，不善于配合他人，就会毫无成就，甚至寸步难行。

如何才能搞好协调呢？当前在企业整顿中，应从以下几个方面抓起：

一、必须加强对各级干部工作态度、工作作风的教育，教育干部处处想全局，看全局，凡事都以对全局有利为出发点，反对各自为政，划地为牢；要教育干部树立强烈的革命事业心和高度的工作责任感，反对宁肯扯皮十日，不愿多干一时，斤斤计较的消极态度。要讲风格，“中间地带”、“交叉地带”的工作主动干，以多干为荣，干好为乐。要讲配合，主动为别人工作创造条件，为别人工作提供方便；要讲效率，力求使工作程序科学化，建立起最简化最有成效的

工作关系。

二、必须努力提高各级管理干部的业务水平，使之精通本职业务，能够独立处理各方面的工作关系。目前，有的管理干部只会简单地机械地照本本办事，遇事就要上级拿主意，出方案，一有矛盾就要上级出面协调，自己完全处于从属的被动的地位，缺乏开发性创造性的工作。这是业务水平不高的表现。一个好的管理人员，必须清楚应当要求别人配合什么，如何促其实现；应当配合别人干什么，如何配合；应当为上级提供些什么，在哪些问题上当好参谋，怎样当参谋；应当怎样要求下级，帮助下级的工作。只有搞清楚了这些内容，才有可能变被动为主动，变从属性工作为开发性工作，才有可能搞好纵、横各方向上的协调，提高工作效率。

三、必须建立严格的责任制，健全各种工作质量保证体系。协调有两种类型。一种是指某项工程，某个产品制造过程中各环节之间的协调。这种协调靠加强生产调度工作来实现。另一种是各专业职能之间的协调。这种协调，除了必须对偶发性事件作出处理外，还必须以责任制形式将工作责任、工作关系固定下来。从理论上讲，企业管理应当有个例外原则，即对偶发性事件和初始性事件，经过一次处理后立即用制度形式固定下来。现阶段，各项工作正处于改革时期，人们的思想水平、业务水平与现行的或正在推广的管理方式都有差距，来自内部和外部的冲击正常管理，影响工作效果的因素很多，完全按例外原则办尚有困难，但只要我们能尽可能地按这个原则去做，不断地在完善责任制上下功夫，职责不清，责任不明，工作打乱仗的现象是可以逐步克服的。除了个人和岗位的各种责任制以外，还应该逐步完善各

种工作质量保证体系，体系主要体现联系性内容，是协调的基本依据，它在时间和空间的规定上，应当是十分严密的。

四、随着专业分工的细化，企业中协调工作将愈加显得重要。为此，必须有一个综合性的职能部门，专门从事部门之间的综合性协调工作，为厂长的协调工作当好参谋。企管科作为一个综合性管理部门，应责无旁贷地担当起协调的职能，成为全厂管理信息的反馈中心。从1983年起，我厂企管科开始了管理信息的收集处理工作，对贯彻规章制度中的衔接性问题，对职责分工不明所引起的工作争议问题，及时发出信息，经过分析，提出信息处理意见，交厂长协调。经过几个月来的努力，规章制度已经开始逐步得到贯彻，责任制也开始逐步趋向完善。由于管理信息全部归口到企管科，政出一门，较好地保证了各种管理信息在处理上的协调性，各方面的工作就可统一在全厂总的目标之下。

综上所述，企业管理中的协调功能是十分重要的。在我们社会主义企业中，包括全体工人，全体干部，全体管理人员和工程技术人员在内的人的因素，对于企业的兴衰起着决定性的作用，协调功能就显得更为重要。在企业整顿和实现管理现代化过程中，我们要进一步提高对协调功能的认识，努力通过科学的协调工作提高管理工作的有效性，实现全体管理者步调的统一。领导干部应当成为敢于决策，善于协调的得力的指挥者。各个业务部门，应当把专业职能和协调职能有机地统一起来，从而大大提高各自的工作效率。企业的经济效益，是各方面工作质量的综合反映，按照一个目标，协调好全体管理者工作，已经成为提高全面技术经济效益的重要途径。这个结论，将被越来越多的管理者所公认。