

怎樣当好企業長(經理)

隋孟瑞 仇克明 主編

前 言

乡镇企业的兴起和发展，正在深刻地改变着农村经济的结构，对乡镇经济生活和社会生活的发展起着重大作用。它不仅使大批农村剩余劳动力找到了出路，而且促使了农民生活显著的改善，城乡差别不断缩小，并为建设现代化新农村和发展星罗棋布的小城镇开拓了广阔的前景！乡镇企业的兴起，标志着我国开始走上了一条具有自己特色的社会主义工业化道路。

当前，乡镇企业异军突起，迫切需要解决两大问题：一是选准企业方向问题；二是提高科技水平和经营管理水平问题。前者需要从乡镇企业的各自优势、市场需要出发，因地制宜地选择符合国家城乡合理布局、适应小型企业生产特点、发挥地方优势的产业和产品方向。后者需要用科学知识、先进技术和经营管理基础理论去武装乡镇企业的厂长（经理）、管理人员、技术人员以至青年工人。这是加强乡镇企业职工队伍建设、开发人才资源、发展乡镇企业的百年大计。《浅谈怎样当好乡镇企业厂长（经理）》一书，正是应广大乡镇企业厂长（经理）的迫切要求而编写的。本书既可以作为乡镇企业厂长（经理）及管理人员的工具书，又可以作为乡镇企业厂长（经理）培训班的学习资料。

本书在编写过程中，受到威海市乡镇企业办公室领导，以及荣成、文登、环翠、乳山等县市区乡镇企业局有关领导

的大力支持，并对书稿提出了很好的修改意见，在此，深表谢意！

编者

1990年10月

目 录

第一部分	厂长的职务、职责和职权·····	1
第二部分	厂长的素质·····	15
第三部分	开发人才资源·····	28
第四部分	开发信息资源·····	47
第五部分	正确进行决策·····	64
第六部分	抓好日常管理·····	80
第七部分	调动职工积极性·····	103
第八部分	提高工作效率·····	123
第九部分	协调公共关系·····	136
第十部分	提高领导水平·····	152

第一部分 厂长的职务、职责和职权

发展乡镇企业是振兴我国农村经济的必由之路，乡镇企业在社会主义现代化建设中具有巨大作用，它是国民经济的重要组成部分，是农村经济的重要支柱，是广大农民走向共同富裕的重要途径，是国营企业的重要补充。率领企业全体职工同心同德致力于发展乡镇企业，为建设四化、振兴农村经济多作贡献，是时代赋予我国千百万乡镇企业厂长（经理，以下类同）的历史重任。每个乡镇企业厂长，都应作一个无愧于时代的好厂长。

要当好厂长，首先必须对厂长的职务、职责和职权有一个概括的了解。

一、厂长在企业中的地位

厂长在企业分工体系中起着特殊的作用，它与其他职务如副厂长、车间主任、班组长等具有不同的地位。目前，厂长在乡镇企业中的地位大体上可以分以下四个方面：

1、企业的最高行政领导

任何一个具有一定目的和任务的单位，都必须有一个统一的指挥者，无论是一支军队、一个乐队、一家商店、一所学校还是一座工厂都是如此。在工厂，厂长是企业生产经营

活动的最高行政领导。确立这个观点是非常重要的。

首先，确立厂长是企业中最高行政领导的地位是社会化大生产的客观要求。乡镇企业虽然多数是小型企业，但一般都有几十人、几百人，规模大的有数千人在一起协作劳动。在企业内部，分工细密，协作关系复杂，技术要求严格，生产具有较高的连续性、比例性和节奏性。要使企业各个环节、各道工序、各位职工都按照生产的工艺、技术要求在时间上和空间上互相衔接和配合，客观上需要有一个强有力、高效率的行政指挥系统，来实施对企业生产经营活动的统一组织和指挥全面负责。这个道理就象一个乐队必须有一个人指挥乐队演奏一样。乐队没有统一指挥，就会各吹各的号，各拉各的调，就不可能演奏出优美和谐乐章。厂长，就是企业生产经营活动的总指挥或最高行政领导。

其次，确立厂长是企业中最高行政领导的地位是搞活乡镇企业的重要条件。乡镇企业生产经营活动的显著特点之一，就是主要依靠市场调节，受市场供求关系波动的强烈影响。在大力发展社会主义商品经济的今天，市场竞争日趋激烈，市场形势复杂多变、各种协作关系日趋广泛。要使企业能主动灵活地适应错综复杂、瞬息万变的形势，就必须有一个核心人物对企业的生产经营活动进行统一决策、计划、组织、指挥和协调。这个核心人物就是厂长。

再次，确立厂长是企业中最高行政领导的地位，是我国经济管理体制改革的一项重要内容。长期以来，我国形成了党政不分、政企不分的管理体制。在这种体制下，党组织包

揽一切行政事务，厂长只是“执行者”而不是经营决策者。实践已充分证明，这种体制既削弱了党对企业政治思想工作的领导，也不利于企业建立集中统一的生产经营指挥系统和加强企业的民主管理，形成职责不清，多头领导，互相扯皮，效率低下等许多弊病。党的十一届三中全会以后，随着经济体制改革的逐步深入，建立厂长负责制，确认厂长是企业中最高行政领导的地位提上了议事日程。党的十二大报告明确指出：“党不是向群众发号施令的权力组织，也不是行政组织和生产组织。”因此，由党组织包揽企业行政指挥的状况，必须改变。目前还存在着“党政不分、政企不分”现象的乡镇企业，应该按照经济体制改革的原则要求进行改革，建立厂长负责制，以确保厂长最高行政领导的地位。

乡镇企业管理体制改革要比城市企业起步早。早在八十年代初，借鉴农业生产责任制的经验，许多乡镇企业实行了以厂长经营承包责任制。此后，经多年实践，逐步完善发展成目前普遍采用的集体承包、厂长负责的经营管理体制。各地的经验证明，实行厂长负责制，使厂长成为名副其实的企业负责人，并使厂长的职务、职责、职权三者真正统一起来，能保证企业决策及时，号令统一，高效率地进行生产经营活动。当然，实行厂长负责制，并不意味着厂长、书记两职不能兼任。许多乡镇企业规模较小，设专职党支部书记可能没有必要，本着精干高效原则，完全可以由一个人兼任厂长、书记两职。但是，必须明确，在这种情况下，他是以厂长的身份（而决不是以书记的身

份)来负责企业的生产经营活动;以书记的身份主持党的工作。在厂长、党支部书记分设的企业中,厂长和书记应有明确分工。一般地说,生产经营方面的问题,厂长有全权决定;书记负责党的组织建设、思想建设和企业政治思想工作,对企业生产经营活动起保证监督作用。双方要互相支持、互相配合、互相尊重,做好各自范围内的工作。

2、企业法人代表

法人是具有民事权利能力和民事行为能力,依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织(民法三十六条)。拥有法人资格的企业,必须是具有自主经营权,能够独立核算、自负盈亏责任,并经过法定程序登记批准的经济组织。乡镇企业依法取得法人身份,能以自己的名义进行经济活动,开展对外经济往来,享有法定权利和承担相应的责任。

企业法人与自然人不同,它作为经济组织,只能由自己的代表以这个组织的名义去行使法定权利和承担法律责任。厂长作为企业的最高行政负责人,就成了企业法人的当然代表,他可以以企业的名义或授权下属人员与各种经济组织社会团体等发生经济业务往来,签订经济合同,为企业争取合法权益,同时承担遵守法规、上缴税金、接受国家监督和依法履行合约等义务。

3、企业所有者的代理人

企业的性质是由所有制性质决定的。乡镇企业有乡(镇)办、村办、队(组)办、联合办、个体办等五个层次,大体上可分为集体、个体和联合体所有制三种形式。

按国家政策规定，任何人都不能随意改变乡镇企业所有制性质。作为乡镇企业厂长，一般是以经营承包责任制的形式代理企业所有者行使企业经营管理职权的。乡办企业属全乡人民所有，村办企业归全村人民所有。厂长承包并不能改变企业性质。作为企业所有者的代理人，乡村集体企业的厂长必须对乡村集体经济组织负责，保证集体经济性质不变，并努力完成承包合同规定的各项指标。

4、企业全体职工利益的代表

乡镇企业的职工是企业的主人。企业经营管理的好坏，经济效益的高低，与职工利益休戚相关。作为企业的一员，厂长与全体职工地位平等，利益一致，荣辱与共；作为企业负责人，厂长又是职工的“总司令”，理所当然要对企业全体职工负责，代表他们的正当利益，保证他们的主人翁地位，真心实意地为职工谋福利。在工作上，厂长有责任为职工创造良好的劳动条件和工作条件，搞好劳动保护和安全生产，防止职业病和事故的发生，保证职工的身心健康；在生活上，厂长有责任在提高经济效益的前提下，逐步提高职工收入，搞好集体福利；在管理上，厂长有责任建立和健全民主管理制度，让职工充分行使当家作主的权利，以充分调动职工的积极性和创造性。

二、厂长的职责

厂长在企业中的地位规定了厂长的职责。厂长的主要职责规定如下：

1、执行政策法规

党和国家的政策法规，是企业生产经营活动的基本准

则，任何企业部门必须无条件遵守。作为企业生产经营负责人和企业法定代表的厂长必须自觉保证企业遵纪守法，执行党和国家的各种政策，率领企业坚持社会主义经营方向，抵制种种违法乱纪活动，做到不生产不出售伪劣商品、不欺骗不损害消费者、不偷税漏税、不行贿受贿；在国家计划的指导下，充分发挥乡镇企业的优势，为发展社会主义商品经济、为人民生活、为工农业生产、为城乡建设、为外贸出口服务，以正当的生产经营活动取得盈利。

2、建设精神文明

乡镇企业厂长在抓好企业生产经营活动的同时，必须抓好企业的社会主义精神文明建设。社会主义精神文明建设，是关系社会主义兴衰成败的大事。厂长必须正确认识物质文明建设和精神文明建设的辩证关系：一方面，物质文明为精神文明的发展提供物质条件和实践经验；另一方面，精神文明又为物质文明的发展提供精神动力和智力支持，为它的正确发展提供有力的思想保证。可见，社会主义物质文明和精神文明建设是互相配合、互相促进的，两者缺一不可。

怎样才能抓好企业的精神文明建设？这是摆在乡镇企业厂长面前的一个重要课题。根据一些乡镇企业厂长的经验，要抓好企业的精神文明建设，首先厂长要正确认识建设社会主义精神文明对搞好企业的重大意义，提高自觉性。我们要发展乡镇企业，提高科学技术水平和经营管理水平，归根到底，都要落实到对干部和工人的思想道德素质和科学文化素质的提高上。社会主义精神文明建设的根本任务，就是要培养有理想、有道德、有文化、有纪律的社会主义新

人，提高人们的思想道德素质和科学文化素质。抓好了这一根本建设，可以使全体干部、管理人员和工人明确社会主义方向，端正企业的经营思想，激发自力更生、艰苦奋斗的精神，调动生产积极性和创造性；提高科学文化水平和生产技能、管理能力，促进企业的发展；增强组织纪律性和法制观念、道德观念，有利于调整企业内外部关系，更好地建立良好的生活秩序、工作秩序和社会环境。所以说，抓好社会主义精神文明建设，对于办好乡镇企业具有决定性的作用和深远的意义。作为一个厂长，应有正确的认识。

其次，要紧密围绕企业生产经营活动这个中心开展社会主义精神文明建设，坚持“两个文明一起抓”、“两副担子一起挑”、“两个成果一起创”。具体地说，就是要把社会主义精神文明建设的根本任务和具体内容，渗透到企业整个生产经营活动中去。建设有中国特色的社会主义，把我国建设成为高度文明、高度民主的社会主义现代化国家，这是现阶段我国各族人民的共同理想。到本世纪末，要使我国经济达到小康水平；到下世界中叶，接近世界发达国家水平。我们要紧密结合本地本企业的发展目标和生产建设任务以及工人的切身利益，把这一集中体现全国人民共同利益的共同理想作为精神动力，来动员和团结企业全体干部、职工为发展乡镇企业、振兴地方经济、实现共同理想而努力奋斗；联系实际事例，用“爱祖国、爱人民、爱劳动、爱科学、爱社会主义”这一社会主义道德规范来教育干部职工，在生产经营活动当中建立和发展平等、团结、友爱、互助的社会主义

新型关系，发扬公字当头、顾全大局、积极进取、坚持改革的精神，提倡公正廉洁、诚实守信、坚持质量第一、全心全意为顾客服务的职业道德和遵守公共秩序、爱护公共财物、讲究文明礼貌、保护环境资源等社会公德；用社会主义民主、法制和纪律来教育干部职工，以培养社会主义民主意识和遵纪守法的良好习惯；用科学文化知识来培育干部职工，以激发大家尊重科学、追求知识、钻研技能、积极革新的热情，克服愚昧落后、因循守旧的传统观念，不断提高职工队伍的素质

再次，厂长在精神文明建设中要增强责任感，通过自己的模范行动、表率作用和艰苦工作，带领领导班子加强自身的精神文明建设，严格要求自己，为全厂职工作出榜样，这既是衡量一个企业领导者素质的重要标准，也是企业搞好建设社会主义精神文明的先决条件。

3、搞好经营决策

厂长是企业经营活动的总负责人，是企业的主要决策者。决策是行动的向导，决策英明，就为企业的发展奠定了胜利的基础；决策失误，将使企业陷入被动甚至失败的困境。一位优秀乡镇企业家说得好：“经营决策是关系到乡镇企业兴衰成败的大问题。”搞好经营决策，是厂长的基本职责。为了正确地进行经营决策，厂长必须根据乡镇企业的特点，密切注意市场动向，掌握经济信息，吃透行情，准确预测市场的发展变化，从中捕捉企业发展的契机，从本企业的主客观条件出发，去弊存利，扬长避短，选择最优的经营目标、经营方针、经营策略和经营方法。

4、开发人才资源

乡镇企业要进行生产、经营活动，就要有一定的人力、物力、财力和信息资源。在企业的各种资源中，最根本的是人才资源。厂长进行企业管理，实际上都是对人的管理，对物的管理是通过对人的管理来实现的。有人把厂长的经营之道概括成四句话：“眼睛盯在产品上，功夫下在管理上，主意打在用人上，职工生活挂心上。”寥寥数语，形象地说明了厂长应该以人中心开展经营管理的道理。以人中心发展管理活动，厂长必须做好两方面的工作。一是善于开发人才资源。人的素质是企业素质的决定性因素，要发展乡镇企业，就必须善于发掘人才，培养人才。乡镇企业的职工和管理人员基本上来自农民，他们放下锄头进入工厂，目前他们的知识、技术和能力等与工业生产和商品经济发展的要求还不相适应。针对这种情况，厂长既要在社会上发掘适合本企业需要的各种人才，又要重视智力投资，抓好人才培养。二是要善于激励士气，调动职工的积极性。企业活力的源泉在于全体职工的积极性、智慧和创造力。这就象打仗，战争的胜负除了取决于指挥员的战略战术是否正确外，还取决于士气的高低。企业经营成败，职工的士气也是关键。因此，厂长应时刻关注企业职工的精神是否旺盛，经常考虑并采取激发职工积极性、创造性的有效措施。

5、合理配置资源

企业的人、财、物等各种资源在相互分离的情况下，只是生产经营活动的要素，只要按照一定的技术经营目的

把它们组织起来，配置在供、产、销过程的各个环节上，才能进行现实的生产经营活动。在企业一定的经济技术条件下，各种资源的投入和配置客观上存在着某种最佳的比例关系。要使企业取得最佳经济效益，厂长就必须对企业生产经营诸要素进行有效的组合，寻求企业各种资源的最优“配方”，探索发挥人、财、物最大效能的科学方法，指挥供、产、销各个环节的活动，按照既定经营目标的要求，均衡地、有节奏地、高效率地生产。

6、健全规章制度

俗话说，没有规矩不能成方圆。任何一个单位，都必须有一套规章制度，乡镇企业也不例外。没有合理、健全而有效的规章制度，就不可能建立正常的生产秩序和工作秩序，更不可能开展正常的生产经营活动。因此，建立和健全各项规章制度，是厂长的一项重要职责。厂长要善于根据本企业的特点和生产经营活动发展变化的客观要求，建章立规。凡是企业中经常重复出现的问题，都应该用规章制度的形式定下来，逐步形成严密而合理的制度体系，使大事情有大章法，小事情有小章法，事事处处有章可循，方方面面有“法”可依。规章制度一旦订立，就要坚决执行。同时，随着企业经营管理的发展变化，规章制度也要适时修订补充，使它日趋完善，以促进企业各项工作的顺利进行。

7、协调内外关系

乡镇企业的发展离不开社会环境的制约，它不可避免地要与社会各方面发生政治的、经济的、文化的联系和交

往。要办好企业，厂长就要搞好内外关系的协调工作。

企业内部的关系有人与人、人与物、物与物的关系，其中核心是人际关系。良好的人际关系是发展企业的重要条件。为了建立企业内部健康协调的人际关系，厂长要讲求领导艺术，既要坚持原则，又要善于说服教育，注意方式方法，正确处理各种各样的矛盾。

企业与外部环境的关系比内部关系要复杂得多，而且大多是企业本身难以控制的。从某种意义上讲，企业外部关系比内部关系更加重要。例如，企业与国家的关系、与上级主管部门的关系、与竞争对手及协作单位的关系、与用户的关系等等，这些关系处理不好，就会产生不良后果。因此，厂长必须把这种关系与企业发展目标协调起来，充分利用各种有利条件，消除不利因素，以正当、妥善的方法解决企业与外界的各种矛盾，做到原则性和灵活性相结合，使企业这只航船能在复杂多变的大海中乘风破浪，胜利前进。

特别要提出的是在处理各种内外关系时，厂长必须协调好企业与农业的关系。“立足于农业，服务于农业”，是发展乡镇企业的一个重大方针。厂长在进行经营决策和其他管理工作时，应自觉地贯彻这一方针。例如：在筹划企业产品发展方向时，要尽可能利用本地农副产品资源，促进农业产业结构的调整；或者尽力为发展农业生产提供适销对路的产品。在招收新职工时，要为农民脱贫致富着想，转移农业剩余劳动力；在进行基建时，要遵守有关法令，不得非法占用耕地；在生产时，要治理好污染；在劳

动管理上要针对乡镇企业职工大多是亦工亦农的特点，厂长还必须兼顾企业生产和农业生产两头，保证职工有时间和精力种好责任田。此外，更要重视以工补农、以工建农，推动农业生产和农业现代化的进程。

三、厂长的权限

权力，是一种正式授予的行为能力，是履行职责的必要条件。只有责任而没有权力，责任必然落空；只有权力而没有责任，权力必被滥用。所以，现代管理学把责权一致作为一条重要的管理原则。

为了履行厂长的职责，乡镇企业厂长需要哪些职权呢？乡镇企业厂长尽责应有的权限，概括起来有以下五个方面：

1、经营决策权

厂长既然是企业的最高行政领导、企业法人代表、企业的主要决策者，就必须拥有经济决策权，否则厂长负责制就会落空。一般地说，乡镇企业作为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，在接受国家计划指导和遵守有关政策法律的前提下，完全有权独立自主地安排企业的生产经营活动。作为法人代表的厂长，有权对企业的经营目标、经营方针及其实现方针目标的策略手段，诸如产品发展方向、品种开发、销售策略、技术改进、设备改造、物资采购、联合经营、资金筹措和使用、收益分配等等作出决定，有权提出方案报请上级和有关部门审批。

为了行使好经营决策权，厂长除了必须努力提高自己的素质外，还要善于发挥集体的智慧，力求做到决策民主

化、科学化；要善于争取主管部门的指导和帮助，善于借助社会上有关咨询服务机构、高校和科研单位、协作厂家的力量。总之，要尽可能减少和避免决策失误，保证决策的正确性。

2、生产指挥权

为了合理地组织和使用企业有限的生产要素，协调企业各种纵横交错的关系，高效率地实行统一领导、集中指挥，厂长应该有机组织和指挥企业的人员、资金和物资的运动，有权制订适合企业的规章制度，有权决定企业的机构设置。一句话，应有权指挥企业的整个生产经营活动。

为了有效地行使生产指挥权，厂长必须牢记：赋予自己这一权力是为了保证企业生产经营活动协调高效地进行。因此，厂长必须善于运用企业的生产经营指挥系统，有的放矢地进行工作，不能事必躬亲，样样都管，要善于用自己的模范行动树立威信，以扩大指挥的影响力；要讲究领导艺术，注意工作方法，使指挥卓有成效。

3、人事任免权

厂长的人事任免权主要包括“组阁”权、招工用工权、辞退权等。作为企业的行政负责人，要履行自己的职责，必须具有管人和管事这两方面的权限，只有管事的权而无管人的权，“事”也必然管不了。有了人事任免权，厂长才有管好事的保证条件，才能实施有效的管理。

厂长要正确行使人事任免权，绝不能利用职权压制和排挤人才，拉帮结派，以权谋私。特别要善于识别、选拔、培养和大胆使用人才；善于广泛听取群众意见，正确对待和