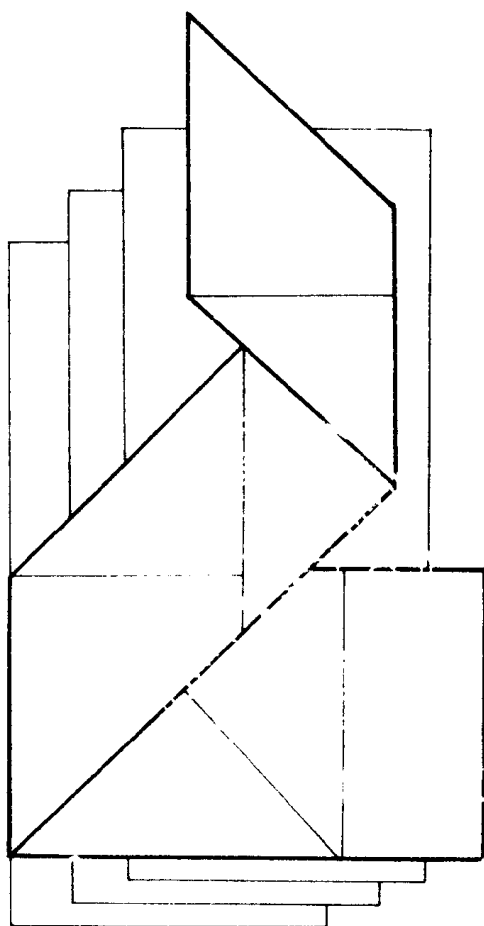


725

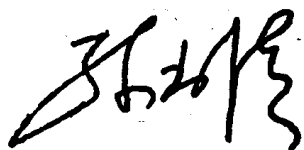
管理模式

盧 昆 主編



山西人民出版社 出版

序



这本书是研究山西人民印刷厂管理经验的专著。由于山西人民印刷厂的原名叫七二五厂，所以著作者把这个厂的管理经验概括为《725管理模式》。

中国的现代化经济建设，既包括技术装备的现代化，也包括管理的现代化。管理，联结着生产关系和生产力两个方面，而经济体制改革，从本质上讲，就是通过社会主义生产关系的完善促进生产力的发展。因此，在中国经济体制改革进程中，如何从宏观到微观层次形成新的管理模式，是经济实践和理论研究面临的重要课题。

这本由卢昆同志主编，山西党政部门、经济研究和新闻机构十多位同志共同撰写的《725管理模式》

式》，就是从企业管理角度进行这种探索的一项成果。

该书以山西人民印刷厂作为研究对象，全面地记述了“725”管理模式的形成和发展过程，并进行了理论上的概括和分析。著作者力图正确体现社会主义物质文明和精神文明建设的紧密结合，广泛吸收现代工业发达国家的科学的管理理论和管理经验，继承中国传统文化中有益的管理思想，阐明该厂的“经济管理规范”和“思想道德规范”的“双规范”管理制度。

山西人民印刷厂是全民所有制大型书刊印刷企业，它的经验，我想对于全国国营企业的深化改革，都会有一定的启示。

《725管理模式》一书尝试使用新闻性与理论性相结合的表达方法，也是一项有益的探索。当然，既是探索，在一些问题上，不免显得单薄与粗糙。

我希望，本书的出版对我国的企业管埋改革及其理论研究，能起推动作用。

目 录

引 言 中国呼唤企业管理创新	(1)
一、企业管理与企业发展	(2)
二、“725”管理模式的内涵	(3)
三、管理创新：中国企业的前途	(6)
第一章 “725”现象	(8)
一、稳增长轨迹	(8)
二、精神风貌	(16)
三、比较与设问	(18)
第二章 双规范管理制度的设计	(21)
一、制度设计的宏观背景	(21)
二、曲折的足迹：两起两落	(23)
三、规范化管理思想的萌芽	(26)
四、双规范管理的基本结构	(28)

第三章 硬件结构：经济管理规范……………（ 30 ）

- 一、基本内容……………（ 31 ）
- 二、主要特点……………（ 54 ）
- 三、经济管理规范 and 社会主义物质文明建设…（ 65 ）

第四章 软件结构：思想道德规范……………（ 69 ）

- 一、基本内容……………（ 70 ）
- 二、主要特点……………（ 75 ）
- 三、思想道德规范 and 社会主义精神文明建设…（ 82 ）

第五章 双规范的整体结构……………（ 85 ）

- 一、双规范的共同主题……………（ 86 ）
- 二、双规范设计的相互联系……………（ 89 ）
- 三、两重轨道两手抓……………（ 102 ）
- 四、双规范管理的交感效应……………（ 105 ）

第六章 实施的前提：达到共识……………（ 109 ）

- 一、人不是机器……………（ 109 ）
- 二、理解是首要环节……………（ 113 ）
- 三、达到共识与规范潜意识……………（ 117 ）

第七章 实施的过程：规范至上…………… (122)

- 一、机制构造与组织创新…………… (122)
- 二、用规范管理落实管理规范…………… (125)
- 三、规范中人的主动性…………… (131)

第八章 企业发展与双规范运行…………… (134)

- 一、质量递进与规范声誉…………… (134)
- 二、周期缩短与规范效率…………… (137)
- 三、广开生产门路，支持规范运行…………… (139)
- 四、苦心经营维护规范功效…………… (142)
- 五、在开放体制下实现高度有序…………… (145)

第九章 “725” 企业文化…………… (147)

- 一、双规范与企业文化建设…………… (148)
- 二、培养小气候，建设“君子国”…………… (152)
- 三、团结奋进：鲜明的“725”企业精神…………… (156)
- 四、双文明建设的新型推进器…………… (160)

第十章 “725” 模式管理思想的价值取向… (164)

- 一、双规范管理思想透视…………… (165)

- 二、以“人”为本…………… (166)
- 三、全方位激励…………… (172)
- 四、整体性与程序化…………… (174)

第十一章 “725”模式经济关系的宏观

透视…………… (178)

- 一、发展多种所有制形式，提高职工对资产的关切度…………… (179)
- 二、创造灵活多样的分配方式，切实体现按劳分配原则…………… (181)
- 三、计划管理，市场创新及双轨叠合的组织结构…………… (184)

第十二章 “725”管理思想的比较…………… (189)

- 一、中国传统文化与“725”模式…………… (189)
- 二、从国外管理思想看“725”管理模式…………… (191)
- 三、“725”模式管理思想的创新…………… (197)

第十三章 “725”冲击波：一种预言…………… (201)

- 一、非规范运行：中国现行经济体制的一个特征…………… (201)

二、“725”管理模式的社会价值.....	(204)
三、借鉴“725”模式,推动企业管理革命.....	(207)
 第十四章 追求创新:不绝的旋律.....	(211)
一、“725”管理模式的局限性.....	(211)
二、“725”管理模式进一步改革和发展 的方向.....	(214)
三、“725”管理模式与宏观经济改革.....	(217)
附录 I 厂长负责制实施细则.....	(221)
附录 II 经济管理规范举隅.....	(228)
附录 III 思想道德规范举隅.....	(266)
 后 记	(279)

引 言

中国呼唤企业管理创新

中国的企业改革，如何记取以往工作的得失成败，如何结合中国的国情，在坚持社会主义基本原则的前提下，批判地吸收世界发达国家的管理经验，进而形成具有中国特色的企业管理模式？这无论在理论上或实践上，都还处在初步探索之中。

在中国的社会主义经济改革中，如何在促进生产力迅速发展的同时，卓有实效地进行精神文明建设，从而保持经济目标、政治目标和精神文明建设目标的同步实现？这是当前面临的主要难题。

近几年来，经济理论界和经济实践部门都把注意力集中于微观基础再造问题，也正是为了寻求企业改革的突破。然而，选择什么样的突破口？变革的方向怎样确定？如何塑造新型的企业制度的基本结构？对这些问题，都要求在理论上和实践上作出具体的回答。

一、企业管理与企业发展

劳动、资金、技术、信息等经济活动要素，如何实现合理、有效的配置？管理成为各种要素聚合的“粘接剂”，居于最关键的地位。

马克思曾经设想：在资本主义制度消亡之后，社会经济的组织形态是共同从事劳动的自由人联合体，即社会主义企业。如何联合？只能诉诸管理，诉诸科学、艺术的全面管理。

企业管理是一个复杂的系统，它包括企业精神、企业发展战略、基本管理制度等方面。在当代发达国家，一些卓有成就的企业，在长期的创新探求中，形成了各具特色的企业管理模式，而从中诞生的杰出企业家，实质上就是这种企业精神的人格化。

先进的企业管理，能够激发职工的积极性和创造性。人不是机器，而是高级生命体的信息输入—反馈系统。他们在高尚的企业精神感召下，可能会漠视物质利益关系，在精神境界的升华中，最大限度地释放其创造社会财富的潜能。

先进的企业管理，能够造成企业的整体信念。这种整体信念，不仅可以有效地实现企业内部个体行为的协同，还会形成一种结合生产力，即系统效应（System effect）。来自企业管理的微观经济活动的系统效应，在未来的竞争中，将越来越显示出重要的作用。

先进的企业管理，有助于企业发展的长期稳定。在企业的经济活动过程中，要经常接收来自外部的各种随机性信息，内生因素和外生因素也会不断发生变化。如果企业的基础管理扎实，就能够抵御来自各方面的消极影响，即使出现外部动荡，也能够借助企业自身的管理规范作出有效的反应，使之得以平息。

商品经济是一种以激烈竞争为特征、以时常波动为表现形式的经济制度，因此，建树与商品经济制度相适应的企业管理模式，是推动企业发展的基础工作之一。

二、“725”管理模式的内涵

山西人民印刷厂，是山西省骨干书刊印刷企业。十年来，这个厂的经济效益持续增长，并且非常稳定，极少受宏观经济起伏动荡的影响。其产品质量、印制周期均在客户中享有信誉。然而，山西人民印刷厂地处偏僻，交通不便，信息不畅，缺乏省内同类企业拥有的先进设备和较好的职工来源渠道，他们没有大城市中印刷企业那么多的便利条件。

他们靠什么？从总体上讲，就是两个字：管理。

“管理兴厂”的战略思路，是山西人民印刷厂企业精神的逻辑前提。管理是一种隐形投资，也是产出效能最大的投资。无论从哪种角度观察，都能判定：山西人民印刷厂的奥秘就在于管理，在于富有人性的管理，在于对管理的强化。

山西人民印刷厂“管理兴厂”的战略思路，是一种综合性构思。这种综合性构思，以“团结奋进”为核心，集中体现于他们创立并实践的双规范管理制度。

扣准社会主义物质文明建设和精神文明建设的两重要求，山西人民印刷厂的“双规范管理”包括《经济责任制规范》和《职业道德规范》两部企业典章和其它配套制度。这些典章和制度可以划分为硬件结构和软件结构两大部分。硬件结构具有很强的科学性、完备性和实用性。这套长达20多万字的经济管理规范，经过反复修订，已经趋于完善，并表现出很强的针对性。软件结构是山西人民印刷厂的创新，他们敢于破除企业思想政治工作常见的教条、空泛的弊病，把社会主义精神文明建设落到实处，具有较强的可操作性。

双规范管理制度的形成和完善，经历了较长的过程。它不随各种随机性的舆论热点摇摆，严格遵循“管理规范依靠规范管理”的原则，从而保证了双规范管理收到实效，形成了优良的企业氛围，出现了一幕幕动人的景象和一桩桩感人的事迹。

为什么将山西人民印刷厂的管理实践称为一种企业管理模式？从总体上讲，是因为它不仅显示出自身的实践价值，而且具有重要的理论研究价值和实践推广价值。

——“725”管理模式代表着现阶段我国国营企业改革的方向。国营企业的改革，在现阶段还只能实行“两权分离、强化经营”，这样，既能保持企业的社会主义性质，又能提高微观效率。当然，几年来的改革实践证明，这是一大难题。“725”管理模式是坚持社会主义道路的创新实

践。对于几年来陆续出台的承包制、股份制等方案,这个厂不随波逐流,而是将其变通,纳入自身的管理规范之中。因此,在他们所培养形成的“小气候”中,各种政策、规章保持了高度的稳定性。山西人民印刷厂的实践证明:中国的社会主义国营企业是能够创造出具有中国特色的管理模式的。如何搞活大中型国营企业,至今还是我们改革的一大困惑,而“725”管理模式,给我们指示出摆脱困惑的方向。

——“725”管理模式具有坚实的理论基础。前两年,在我国曾广泛宣传和推行的“优化劳动组合”、“满负荷工作法”,虽然在一些企业或企业经营的局部环节产生了积极作用,但它们并不能从根本上解决大中型国营企业的微观构造及运行问题。譬如“满负荷工作法”,它只不过是直接生产过程中一种强化劳动活动管理的方法,或者说是泰罗制的一种中国通俗表达。然而,泰罗制忽视人的主动性的理论基础,已经受到西方管理思想发展的扬弃。“725”管理模式从经济关系,到政治关系,再到人际关系;从生产过程,到经营过程,再到整个企业内外部社会活动过程,都能够接受来自经济学、政治学、伦理学、心理学等理论学科的分析与检验。企业管理内容繁杂,范围宽广,但山西人民印刷厂把“人”作为中心问题突出出来。他们认为:在人的素质结构中,不仅包含着技术熟练程度和文化素养,而且必须有一种良好的精神状态和道德品质。忽视了人的因素,再好的设备技术、规章制度和实施计划都是短命的,或成效不大的。因此,管理的标准就是能否激发人的积极性和创造性。

这种管理思想具有当代企业管理思想的先进性,而山西人民

印刷厂的实践已经使这种管理思想中国化、实用化了。

——双规范管理模式不仅符合中央强调的“两个文明一齐抓”的战略方针，而且能够作为中国企业管理的基本程式。长期以来，我国的经济生活、政治生活和伦理关系都缺乏行之有效的规范，常常要接受各种口号的轮番“轰炸”，对此，企业感到无所适从。“725”模式的生命力就在于规范化，在于具有自身的厂精神，在于形成了稳定的完备的规范。在这个厂，虽然厂长享有很高的威望，但规范至高无上，是依靠规范造成团结、紧张、严肃、活泼的生产、工作局面的。如果我国的企业都能有这样一种规范化管理工程，就能够从根本上解决微观组织结构的经济运行问题，我们的经济工作、思想政治工作和其他社会管理工作就都好做了。这个厂的“双规范管理”虽然具有鲜明的印刷行业的特点，但它对其它行业也确有很强的借鉴意义和指导作用。

三、管理创新：中国企业的前途

创新，是现代经济增长的主动因。由于我国企业长期缺乏创新机制，在现代化建设进程中，特别需要作这方面的探索和追求。

企业创新是综合性经济行为，其中管理创新尤为重要。在我国企业经济活动中，比较技术等因素，管理水平落后是更为突出的矛盾。因此，从这一意义上讲，管理创新决定着中国企业的前途。

“725”管理模式是一种卓有实效的管理创新实践。因此，在我国经济体制改革的现阶段，应当广泛推行“725”管理模式的经验，以形成全局性的管理创新运动。

那么，如何借鉴“725”管理模式，以推动中国企业的管理创新呢？

首先，应当建立符合本行业特点的、科学的基础管理制度，狠抓基础管理制度的落实。加强管理，在我国并非陌生的话题，可是，不少企业或使管理囿于空谈，或将制度束之高阁，缺少求实的态度，缺少从严的精神。如果能从基础管理制度的建立和推行做起，从表面上看似乎繁杂迟缓，举步维艰，但从长远来看，将会牢靠有效，受益无穷。

其次，要把培养过硬的管理队伍作为关键环节。事在人为，人是决定性因素。要推进管理创新，就要通过各种方式培养出真正懂得科学管理的人才，让一批中国式的企业家脱颖而出。

最后，借鉴“725”管理模式，全面推进企业管理创新，应当同宏观经济改革的进程相结合，注意对体制变革的适应，注意对经济政策的把握。允许超前探索，但不能盲目冒进；允许形成特色，但不应各自为政。

“725”管理模式是中国经济体制转换过程初期阶段的产物，因此，它难免具有过渡性，亦难免稚嫩和粗糙之处。我们对“725”管理模式的研究和宣传，主要在于表达对中国企业管理创新热潮的热切呼唤。

第一章

“725”现象

巍巍吕梁山，滔滔汾水河畔，座落着一个大型书刊印刷企业——山西人民印刷厂（因当年批准筹建的日期是7月25日，故原名“725”厂）。1968年，出于印刷毛主席著作的需要和备战备荒的考虑，有关部门决定在远离中心城市的孝义县新城建厂。冬去春来，光阴荏苒二十余载，特别是十一届三中全会以来，这个厂经过艰辛的探索和创造性的追求，形成了科学、完整的企业管理模式，取得了优异的经济成就和社会效益。

一、稳增长轨迹

山西人民印刷厂的经济成就，是以各项指标的全面稳增

长为主要特征的。这里，我们有必要作一番纵向考察：

山西人民印刷厂，现有职工1000余名（其中国营固定工869名），占地面积127,225平方米，建筑面积54,200平方米，分排版、胶印、铅印、装订四个车间和机修、零件印刷两个分厂。此外，还有劳动服务公司、新城印刷加工厂和中外合作晋亨商标装璜服务公司。全厂有各种骨干设备130余台，具备从制版到印装的独立配套生产能力，能够承印精装、平装、骑订、无线胶订等各种开本的图书期刊和年历、年画、商标等。

十年来，山西人民印刷厂的产量和质量不断提高。累计印刷图书、课本2891种，总印数达4.7亿册。其中，有77种产品先后被国家出版局、华北出版协作区、省出版局评为优质品。最近几年，由于全面深化“管理兴厂”的战略思想，主要经济指标都达到了较高水平。

1. 产量。从1973年到1988年，这个厂主要产量增长状况是：胶印从8,000色令上升到80,000多色令，排字从600多万字增加到7,000多万字，铅印产量从35,000千印提高到180,000千印，装订从3万多令跃至20多万令。（见第10—11页产量逐年增长图）

2. 产值与利润。从1973年到1988年，这个厂的产值从120万元增加到1,260万元，而利润从年亏损18.8万元，经过一段小小的曲折，上升到年盈利120多万元。这两项指标均从1977年起开始呈加速度、快节奏增长。近几年来，在图书市场波动、征订数字萎缩的形势下，这个厂连续七年大幅度增产增收。1988年，在消化纸张涨价等因素减利70余万元的情况下，上缴利税95万元，超过历史最好水平。（见第12页产