

现代企业管理

改革

与

创新

方向 主编

科学出版社

龍門書局



内 容 简 介

本书通过对我国深化企业改革实践中企业管理的现状分析,系统地评述了企业管理改革与创新的重要意义。其内容包括:管理创新的环境、条件、管理思想创新、管理体制创新、财务管理创新、人事管理创新、经营战略创新、质量管理创新等。

本书紧密围绕企业管理,系统探讨改革与创新,具有较强的可读性与实用性。

本书读者对象为工商企业界人士、政府机构管理人员及大专院校有关专业的师生。

现代企业管理改革与创新

方 向 主 编

责任编辑 李敬东 赵 菊

科学出版社 出版
龙 门 书 局

北京东黄城根北街16号

邮政编码: 100717

中国科学院印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经销

*

1997年3月第 一 版 开本:850×1168 1/32

1997年3月第一次印刷 印张:12 1/4

印数:1—3000

字数:330 000

ISBN 7-80111-225-3/C·1

定 价: 28.50 元

深化改革銳意創新
加強管理提高效益

趙蔭華



九九年十月

理論與實踐結合促
進現代企業管理創
新

張彥寧

一九九六年

十月十二日

《现代企业管理改革与创新》

编委会

主 任：方 向

副主任：周象太 程国定 蒋国庭

主 编：方 向

编 委：方 向 程国定 蒋国庭

柴庭芳 郑慎之 黎 光

程 霄 黄长富 储仁生

邵双平

序 言

中共中央总书记江泽民同志去年在上海、长春召开的企业座谈会上的重要讲话,总结了一个时期以来国有企业改革的经验教训,全面阐述了积极推进国有企业改革的方针和任务。其中一个重要思想,就是要把深化企业改革同加强企业管理结合起来。江泽民同志指出:“深化企业改革同加强企业管理,是相互促进、相辅相成、互为保证的关系。在深化企业改革的过程中必须强化企业管理,为深化改革创造条件,保证改革成果的巩固和发展。”江泽民同志的这一讲话精神,对于摆正改革与管理的关系,在深化改革中强化企业管理;对于准确理解现代企业制度的特征,努力探索实现管理科学的途径;对于推进企业管理内容、方式和手段的全面创新,提高集约化经营水平和经济增长的质量,实现我国经济体制和经济增长方式两个根本性的转变,都具有非常重要的现实意义和深远的历史意义。

强化管理与深化改革两者不是矛盾的,而是统一的。两者都服从和服务于一个共同的目标,这就是增强企业活力,提高企业素质,促进生产力的发展。改革的目的是解放生产力,通过对生产关系的合理调整,扫除生产力发展的障碍,为生产力向深度和广度进军铺平道路。但是,生产力的解放并不能代替生产力的发展。发展生产力是由构成生产力诸要素优化组合运动的结果,只有不断提高生产力要素的质量,才能使生产力的发展不断提高到新的水平。而科学管理正是生产力要素的重要组成部分,并且是优化组合其他生产力要素的重要环节。正如马克思指出的:一切规模较大的社会劳动或共同劳动,都需要指挥,以协调劳动者的生产活动,并执行生产总体运动所形成的各种职能。有如乐队需要指挥一样。这就如同生产关系的调整无法替代生产力发展一样,企业改革也无

法替代企业管理和企业发展工作。只有把两者更好地结合起来,协调起来,才能通过深化改革和加强管理,更好地组织和调节生产的各个要素,使生产力的发展始终处于最优化的状态,促进企业的发展和经济效益的提高。正因为这样,我们要防止把深化改革与强化管理隔离开来甚至对立起来的错误倾向,把握好两者辩证统一的关系。

企业管理既是企业一切工作的基础,又是深化企业改革的重要内容。建立现代企业制度,是国有企业改革的方向,而管理科学就是现代企业的基本特征之一。改革在为强化管理创造条件的同时,又对企业管理提出了创新的要求。要清醒地看到:目前,我们的管理观念还比较陈旧,管理手段也比较落后,管理体制还存在着不少弊端。从面上看,国有企业的管理水平与国际先进水平比较有着较大的差距。因此,在深化改革中全面推进企业管理创新是一项十分紧迫的任务。我们要在建立现代企业制度的同时,努力按照社会主义市场经济和实现“两个根本转变”的要求,赋予企业管理以新的内容、新的形式,善于学习和吸取国外成功企业的经验,敢于吸收和借鉴适应现代化大生产的科学管理办法和手段,大胆拿来,为我所用,努力实现企业管理的规范化、科学化。在这一形势下,为适应实现两个根本转变的实际需要,编写的《现代企业管理改革与创新》一书,从这一方面进行大胆实践和有益探索,我感到非常高兴。它必将对我国在深化改革中强化企业管理产生积极的影响,起到促进作用。本书值得一读。

赵荫华

1996年9月9日

目 录

序 言

第一章 概 论	1
第一节 管理也是生产力	1
第二节 加强管理是企业永恒的主题	10
第三节 当代世界企业管理发展的趋势	23
第二章 管理创新的环境	36
第一节 管理与改革的关系	36
第二节 管理与市场的关系	42
第三节 管理与政府的关系	44
第三章 管理创新的条件	50
第一节 现代企业制度与传统企业制度的区别	50
第二节 现代企业管理创新的冲动	58
第三节 “管理科学”是现代企业制度的特征	67
第四章 管理思想创新	79
第一节 现代企业管理观念与传统企业管理观念比较	79
第二节 从粗放型经营向集约化经营转变	87
第三节 唤醒全员管理意识	94
第五章 管理体制与管理组织创新	105
第一节 企业组织结构和管理模式选择	105
第二节 我国企业管理组织的变革与创新	116
第三节 权变式组织理论和实践	130
第六章 财务管理创新(一)	144
第一节 现代企业财务管理与传统企业财务管理的区别	144
第二节 现代企业财务管理以资金管理为中心	156

第三节	建立现代企业效益评价指标新体系	169
第七章	财务管理创新(二)	175
第一节	国有企业过度负债问题的剖析	175
第二节	企业改制中的资本结构重组	189
第三节	资本经营	198
第八章	人事管理创新	206
第一节	加快向人力资源管理转变	206
第二节	战略人力资源管理	215
第三节	充分开发和利用人力资源	225
第九章	经营战略创新	240
第一节	现代经营决策	241
第二节	现代营销策略	261
第三节	实施名牌战略	280
第十章	质量管理创新	285
第一节	现代企业质量管理的特点	286
第二节	坚持不懈地推行全面质量管理	291
第三节	GB/T19000—ISO9000 系列标准及质量认证	296
第十一章	基础管理创新	311
第一节	现代企业的基础管理	311
第二节	现场管理创新	318
第三节	改进班组管理	324
第十二章	管理方法创新	337
第一节	企业文化发展战略	337
第二节	企业形象设计	345
第三节	培育现代企业精神	356
附录：“九五”企业管理纲要(试行)		363
后记		380

第一章 概 论

第一节 管理也是生产力

科学技术是第一生产力,已成为人们的共识。管理是不是生产力呢?这也是人们非常关心的一个理论和实践问题。根据对马克思主义的生产力学说和管理在劳动生产过程中的地位与作用等诸方面的考察,管理无疑是社会生产力发展的一个重要因素。特别是现代科学技术的迅猛发展,社会生产力水平的日益提高,管理越来越成为构成生产力的一个不可缺少的要素。因此,科学管理也是生产力。

一、生产力理论对管理的考察

我们说管理也是生产力,是符合马克思主义关于生产力理论的基本观点的。所谓生产力,是指人们同他们所用来生产物质资料的那些自然对象与自然力的关系,即生产过程中诸要素相互作用形成的一种物质力量。它表明人类改造自然、征服自然、进行物质资料生产的能力。在生产力系统中,管理活动既是人们进行共同劳动、协作生产的一种内在性、客观性的必然产物,又是人们对生产活动过程进行计划、组织、指挥、协调和控制的一种有意识、有目的的特殊活动方式。因为生产力是由生产过程和再生产过程的人、物、技术要素总和所构成的有机系统。这一系统的诸要素不能彼此孤立地发挥作用,而必须通过一定的组合与配置,才能成为社会生产力系统中的现实要素。这一形成生产力系统结构的过程,表现为一个自觉的管理过程。有效的管理就意味着社会生产力系统诸要素的合理组合与配置,从而使生产力能够达到最佳功能状态;无效的管理则意味社会生产力系统诸要素得不到合理的组合与配置,

从而为生产力的正常运转造成一种功能性障碍。正如马克思所说的“不论生产的社会形式如何，劳动者和生产资料始终是生产因素。但是二者在彼此分离的情况下只在可能性上是生产因素：凡要进行生产，就必须使它们结合起来”^{*}。这种劳动者与生产资料结合的因素指的正是管理。马克思还指出，劳动生产力是由多方面的因素决定的，包括人的劳动平均熟练程度、科学发展水平及其在工艺上的应用程度、生产过程中的社会结合、生产资料的规模及效应、自然条件，等等。由此可见，在生产力的构成中，劳动者、劳动工具和劳动对象是生产力的基本要素，或者叫做“硬件要素”，而科学技术和科学管理是生产力的综合要素，或者叫做“软件要素”。如果说科学技术作为生产力的现实要素，尚须通过物化过程，那么管理本身就是现实生产力的一个组成部分。

二、管理作为生产力的丰富内涵

管理是社会生产力的一个要素，不仅有马克思主义作为它的理论依据，而且具有极其丰富的内涵。笔者认为它的内涵至少可以包括以下几个方面：

1. 管理作用于生产活动过程的直接性和客观性。

人类进行生产活动，凡是有两人以上的共同劳动，都需要有管理。共同劳动的规模越大，劳动分工和协作越是精细、复杂，管理也就越重要、越复杂。在现代工业企业中，细致的劳动分工，必然要求严密的劳动协作。分工的复杂化，也必然带来协作的复杂化，这种分工和协作，主要不是取决于人的主观意志，而是取决于生产过程所使用的机器体系的客观要求。这就是说，人们要根据机器设备运行的客观规律，合理地进行分工和组织协作，使企业生产过程的各个工艺阶段、各个加工过程、各道工序以至每个劳动者的活动，都同机器体系的运转协调一致。只有这样，企业的生产才能顺利进行，否则生产就无法进行下去。在这里，管理就成了生产得以正常

^{*} 《马克思恩格斯全集》第24卷第44页，人民出版社。

进行的客观必要条件了。再从现代工业企业整个生产活动来看,生产力运动的过程,就是具有一定劳动技能和生产经验的劳动者,采用机器体系,运用物理的、化学的、生物的各种技术,来加工劳动对象,使其发生预定的变形、变位、变性等各种变化,实现能够满足一定社会需要的物质产品的运动过程。为了保证这一运动过程的实现,管理必须适应生产力运动规律的要求,按照产品生产工艺选择和配置机器设备,合理地进行工厂布置、车间布置和现场设计,采用先进的生产组织形式;按照产品生产过程中的技术统一性要求进行产品设计,确定工艺规程,选择操作方法;按照机器设备运转规律,驾驭现代技术,搞好设备管理和技术管理;按照生产劳动社会化的要求,组织好同其他企业的生产协作关系;按照生产运动的客观需要,建立统一有效的生产指挥系统和严格的岗位责任制,等等。所有这些,都离不开科学管理。这就是管理作用于生产活动的直接性和客观性。

2. 管理对于生产力诸要素之间的连接性和纽带性。

工业企业要生产工业产品,必须要有一定的劳动力,一定的机器设备,一定的原料、材料、燃料和动力。没有这些生产要素,生产是不能进行的。但是,有了这些生产要素,企业的生产是不是就一定能够顺利进行呢?不一定。因为工业产品的生产过程,是劳动者运用各种机器设备对原材料进行加工的过程。劳动力、机器设备、原料、材料等生产要素是进行生产的必要条件,人们要把这些生产要素根据工业产品生产的工艺技术要求,用管理这个纽带连接起来,没有管理这个纽带,生产就根本不能进行,这是一方面。另一方面,一个现代工业企业的全部生产活动,可以分为技术准备过程、基本生产过程、辅助生产过程和生产服务过程等。这里除了直接生产工作,还有技术、劳资、供销、计划、财务等各个部门之间,以及每个部门的各个环节之间都需要用管理这个纽带进行相互衔接,都需要用管理去及时调整和处理生产过程中出现的种种问题。总之,管理的连接性和纽带性,既是现代社会大生产的客观要求,也是生产力运动的自身规律。如果人们违反了这一规律,就会造成巨大的

经济损失。随着科学技术的进步,机械化和自动化程序的日益提高,随着流水生产线等先进生产组织形式的广泛采用,随着生产过程的速度性、连续性、比例性、节奏性和秩序性的不断加强,将更加显现出管理对于生产的这种连接性、纽带性功能的巨大作用。

3. 管理对于社会生产力发展水平的决定性和增值性。

人们通常衡量社会生产力发展水平,主要是劳动资料的现代化程度和经济技术发展指标这两个方面。劳动资料现代化程度是科学技术物化的形态,从社会生产力发展的历史看,劳动资料的发展经历了三个阶段。第一个阶段称为前机械化时代,当时没有机器,普遍使用人力、畜力进行生产。第二个阶段称为机械化时代,即从瓦特发明蒸汽机到二次世界大战前。这时用自然力代替人力作动力,用机器体系进行生产。第三个阶段到现在,开始进入自动化和电子时代。由于机械化、自动化和电子技术的发展,简单劳动、体力劳动大大减少,复杂劳动大大增加,使人从沉重的体力劳动中解放出来,空前地提高劳动生产率。所以劳动资料现代化是社会生产力发展的首要标志。但是,人们发现假如没有与劳动资料现代化进程相适应的科学管理,即使最先进的技术设备也发挥不了作用,甚至还会造成先进技术设备的毁坏。因此,科学管理同科学技术同样起了决定性的作用;再从衡量社会生产力发展水平的另一个重要标志看,经济技术发展指标是现代社会的效率和效果的综合反映。任何一个现代工业企业的生产过程,都是一方面消耗一定的劳动力和生产资料(原材料、燃料、动力、工具、设备等),一方面生产出产品,还要占用一定的资金(固定资金和流动资金)。所以,企业的生产过程,不仅仅是一个技术过程,还是一个管理过程。只有通过管理才能提高劳动生产率,才能用尽可能少的活劳动和物化劳动消耗,占用尽可能少的资金,创造出更多的物质财富和经济效益,从而实现生产力的增值。可见,管理对于社会生产力发展水平,不仅具有决定作用,而且具有增值作用。

4. 管理对于科学技术转变为现实生产力的中介性和转化性。

人们都知道科学技术是第一生产力,但这种生产力由可能性

转变为现实性,还需要经济管理的中介和转化。过去,我们发展社会生产力的基本思路往往是通过筹集资本、增加劳动力、增添设备和开辟材料来源等途径来实现的。随着科学技术的进步和现代化大生产的发展,人们意识到只有通过管理,才能用最少的投入,获得最大的产出。科学技术作用的充分发挥,科技与经济的最佳组合,也有待于管理的正确指挥和灵活协调,才能达到预期的目的。特别是在科学技术转化为生产力的过程中,正确的管理决策是十分重要的,而正确的决策来源于快捷准确的信息,信息管理就成了科学技术转化为生产力的一个必不可少的中介体。信息包括数据、情报、图纸、报表等等,是生产经营活动中的重要因素。由于现代生产连续化、高速化、自动化的程度很高,生产系统很复杂,信息量很大,这就对信息处理的速度、质量和对管理决策的正确性提出了更高的要求。在这种情况下,科学技术能否在生产中得到应用,生产过程能否顺利运行,劳动效率能否提高,在很大程度上取决于信息处理的水平。信息管理包括信息的收集、加工储存、传递、反馈、工程计算、计划和核算中的计算业务、通信工作、文件编制、复制文件以及各种决策等等。这种广泛采用电子计算技术基础上的信息管理系统,能够全面地、系统地、及时地处理科学技术应用于生产过程中的种种问题,从而使科学技术作为一种知识形态的生产力,通过管理的中介,形成现实的生产功能。

5. 管理对于生产力作用的自然科学性和软件性。

最近几十年以来,自然科学在高度分化的同时实现高度综合已成为一个发展趋势。不仅出现了一大批综合性很强的新兴科学,如环境科学、能源科学、材料科学等等,而且出现了控制论、信息论、系统论和管理科学这样一些横跨诸多学科领域的交叉科学。当今人们一般把自然科学分为“硬科学”和“软科学”两个部分,其中“软科学”就是指对科学技术体系及其各个环节进行预测、规划、组织、管理、指导和监督,使之有机协调配合,最大限度地发挥整体优势的学科。这自然把管理科学包括在内。因为,随着现代科学技术的飞速发展,现代管理在生产力作用中的自然科学性质越来越显

示出来。近几年来,我国运用电子信息管理对建材工业进行的技术改造就是一个例证。我国传统落后的建材工业应用电子信息管理技术后,明显地提高了劳动生产率。例如,水泥生产配料采用计算机控制后,出磨生料氧化钙的合格率从30%左右提高到70%以上;预加水成球技术和机立窑锻烧技术采用计算机控制后,窑的运转率从70%左右提高到90%以上,做到均衡生产;水泥包装计算袋重合格率采用微机技术改造后,由84.16%提高到99%;采用计算机对窑炉温度和燃烧过程进行自动控制后,降低能耗10%至15%。事实足以证明,管理对于生产力作用具有软件性和自然科学性。

三、认识管理也是生产力的现实意义

充分认识管理也是生产力,这对于改变我国管理的落后面貌,对于进一步加强企业管理,大力推进管理现代化的进程,无疑具有重要的意义。

1. 有利于正确认识管理的地位和作用,克服一手硬、一手软的状况。

强化管理,是党中央、国务院为了建设有中国特色的社会主义,实现第二步战略目标提出来的。改革开放以来,虽然与过去相比较,我国企业管理的水平有了一定的进步和提高。但是,从总体上看,我国技术落后、管理更落后的状况还没有根本性的改变,企业管理现代化还处于起步阶段,还没有从根本上摆脱旧的管理模式的束缚,企业改革初步形成的经营机制尚不完善,与之相适应的现代管理机制尚未建立起来,因而社会主义公有制的优越性得不到充分的发挥,企业蕴藏着的巨大潜力还没有挖掘出来。企业管理水平不高突出地表现在总和质量低,物质消耗高,劳动生产率低,经济效益差。在近几年的治理整顿中,由于外部环境严峻,普遍暴露出企业素质不高,应变能力弱。较多的企业出现经济效益大幅度滑坡,亏损现象相当普遍。在这种情况下,我们必须正确认识管理的地位和作用,树立管理也是生产力的指导思想,坚定强化管理的

信心和决心,坚决克服一手硬(抓生产)、一手软(抓管理)的倾向,把企业管理尽快地从粗放经营为主转到集约经营的轨道上来,以尽快改变我国管理的落后局面。企业实行集约经营管理的基本要求是:通过采用先进的技术和现代化管理,努力提高产品质量,增加花色品种,最大限度地降低消耗,实现生产要素的优化组合,提高资金使用效益和资源利用率,以达到全面提高经济效益和社会效益的目的。这是我国企业管理 90 年代必须努力实现的新的战略性转变,也是企业管理现代化所面临的一项艰巨任务。

2. 有利于管理确立为发展生产力服务的方向,纠正管理中的形式主义的现象。

近几年来在管理中出现了一些形式主义现象,应当引起人们的省察。例如数十个部门轮番不断地对企业进行各种单项性的检查、评比、验收、复查、抽查、达标等等,企业穷于应付,真是苦不堪言。这种形式主义的“客里空”,使管理脱离了为发展生产力服务的方向,离开了提高经济效益的轨道,甚至影响了生产。为了切实纠正形式主义,提倡管理讲实效,改变有关部门过多过滥的检查、评比、验收,把企业管理真正转到以为发展生产力服务,提高经济效益为中心的轨道上来。推行企业管理整体优化的方法,不失为一种有效可行的措施。所谓企业管理整体优化,是指按照社会主义有计划商品经济和社会化大生产的要求,在一定条件下,围绕实现企业的战略目标,综合运用现代管理的思想、人才、组织、方法和手段,对企业生产经营的诸要素进行优化组合和合理配置,以提高整体管理功能,使人流、物流和信息流处于最佳的运行状态,达到以最小的投资、最佳的转换,获得最大的效益。企业管理整体优化是通过抓好若干专业管理与综合管理相结合的众多责任保证体系来实现的。责任保证体系主要有新产品开发责任保证体系、产品质量责任保证体系、节能降耗责任保证体系、设备管理责任保证体系、安全生产责任保证体系、营销责任保证体系 and 经济效益责任保证体系等。通过这些优化措施,使管理功能由单项进到局部,再进到整体优化,从而提高管理的整体水平,促进生产发展。

3. 有利于强化管理的基础工作,克服管理落后于生产的局面。

企业管理的基础工作,是组织社会化大生产,实行科学管理的需要。管理基础工作的完善程度,不但直接关系到企业经营管理水平的高低,而且影响着生产技术和经济效益的好坏。我国工业企业经济效益不够理想的一个重要原因,就是基础工作没有搞好,管理落后于生产成为一种普遍现象。因此强化管理的基础工作已是当务之急。管理基础工作的主要内容:一是标准化工作,要形成包括技术标准、管理标准和工作标准在内的标准化管理体系,扩大国际标准应用范围,提高标准化水平;二是采用科学的方法和先进的手段修订和完善各类定额,严格定额管理;三是进一步提高计量工作水平,配备先进的计量器具,逐步实现检测手段和计量技术现代化;四是建立迅速、准确、有效的综合信息系统,使信息工作尽快实现计算机化;五是进一步完善以责任制为核心的各项规章制度,等等。总之,管理基础工作,要从手段上改善条件,从严密、准确、精细上提高水平,从完善、系统、深化上扩展内容,从工作范围上不断延伸领域,实现基础工作规范化、标准化、科学化的要求,从而适应社会化大生产的客观需要。

4. 有利于坚持“以人中心”的管理原则,纠正忽视提高劳动者素质的倾向。

生产力中,人的因素即劳动者占有特殊重要的地位。劳动者是生产过程的主体,是首要生产力,是构成生产力诸要素中起主导作用的要素。物的因素虽然在生产力中占有重要地位,但它只有被人所掌握,才能形成现实的生产力。即使是最先进、最有效率的生产设备,如果不为劳动者所掌握,也只不过是一堆没有用场的废物。劳动者不仅制造和使用生产工具,而且凭借他们的生产经验、劳动技能和科学文化知识熟练地掌握和充分地发挥生产工具与技术设备的效率,并且改进劳动资料,推动技术革命和技术革新向前发展。这正是管理之所以要坚持“以人中心”的理由,也是管理之所以成为生产力的重要依据之一。因此,提高劳动者的素质是管理的