

企业精神 凝聚力 科学管理

主 编 梁天林 张纘采

副主编 金尚培 李亚梅 陈国忠

顾 问 王申详

编 委 (以姓氏笔划为序)

李亚梅 陈国忠 金尚培 张占元 张振厚

张菊英 张纘采 梁天林 董玉生

中国经济出版社

企业精神·凝聚力·科学管理

梁天林 张继采 主编

金尚培 李亚梅 陈国忠 副主编

中国经济出版社出版新华书店北京发行所发行

北京警察学院印刷厂印刷

850×1168 32开 印张：13.75 字数：350千字

1991年6月第一版 1991年6月第一次印刷

印数：0001—8120册

ISBN 7-5017-1110-0/F·721

定价：6.10元

目 录

精神文明建设篇

第一章 企业思想政治工作	(2)
一、物质文明建设与精神文明建设	(2)
二、企业思想政治工作的地位和作用	(6)
三、企业思想政治工作的主要任务	(11)
四、思想政治工作的方针、原则和方法	(15)
五、加强政工干部队伍建设	(19)
第二章 企业文化	(23)
一、企业文化的兴起	(23)
二、企业文化的功能	(26)
三、企业文化的内容	(32)
四、企业文化的建设	(38)
第三章 企业素质与人才管理	(45)
一、人才是企业振兴的根本	(45)
二、社会主义企业的用人原则	(47)
三、企业的用人艺术	(51)
四、培训人才与企业素质	(59)

领导体制篇

第四章 党组织的政治核心地位	(66)
一、企业领导体制	(66)
二、企业党组织与商品经济	(67)
三、企业党组织的政治核心地位和作用	(72)
四、党组织、厂长与职工群众	(77)

五、企业党组织的自身建设·····	(82)
第五章 厂长(经理)的中心地位和作用·····	(88)
一、厂长(经理)负责制的正确选择·····	(88)
二、确立厂长的中心地位、发挥中心作用·····	(93)
三、厂长的经营指挥艺术·····	(100)
四、企业家的观念和风格·····	(107)
第六章 企业民主管理·····	(110)
一、民主管理是社会生产发展的趋势·····	(110)
二、社会主义企业必须实行民主管理·····	(113)
三、社会主义企业的民主管理建设·····	(118)
四、民主管理中应遵守的原则·····	(123)
五、实行民主管理必须处理好几方面的关系·····	(125)
第七章 企业的组织形式·····	(129)
一、企业必须建立生产经营指挥系统·····	(129)
二、企业设置合理组织机构应遵循的基本原则·····	(130)
三、企业组织形式的选择·····	(134)
四、企业行政组织·····	(143)
五、企业职能机构·····	(144)

管理篇

第八章 企业的分配与激励·····	(148)
一、分配是一种激励机制·····	(148)
二、社会主义分配和物质激励原则·····	(150)
三、定额、劳绩与报酬·····	(155)
四、商品经济条件下分配激励的新探索·····	(157)
五、公平激励与奉献进取·····	(164)
第九章 生产管理·····	(169)
一、生产过程组织·····	(169)
二、生产计划·····	(177)

三、生产作业计划	(185)
四、日常生产组织工作	(189)
第十章 质量管理	(195)
一、质量管理的基本概念	(195)
二、质量管理的基本内容与质量保证体系	(201)
三、质量管理常用的方法	(205)
第十一章 技术管理	(215)
一、技术管理	(215)
二、工艺技术管理	(218)
三、新产品开发管理	(220)
四、新产品的工艺准备与管理	(227)
五、技术革新与技术改造	(231)
第十二章 劳动管理	(235)
一、劳动生产率	(235)
二、劳动定额	(239)
三、劳动定员	(247)
四、优化劳动组合	(252)
第十三章 设备管理	(256)
一、设备管理的意义、任务及内容	(256)
二、设备的选择、使用和维修	(257)
三、设备的综合管理	(272)
第十四章 物资管理	(277)
一、物资管理的意义和任务	(277)
二、物资的分类	(279)
三、物资消耗定额	(281)
四、物资储备定额	(287)
五、物资供应计划	(290)
六、仓库管理	(294)

营销篇

第十五章 经营目标、决策和计划	(298)
一、企业的经营目标	(298)
二、企业的经营决策	(302)
三、经营计划	(314)
第十六章 市场营销	(319)
一、市场营销和市场营销组合	(319)
二、企业的产品策略	(321)
三、企业的产品销售渠道策略	(328)
四、企业的产品促销策略	(331)
五、企业的产品定价策略	(334)
六、市场调查与预测	(337)
第十七章 财务管理	(344)
一、财务管理概述	(344)
二、资金管理	(349)
三、利润管理	(360)
四、成本管理	(363)
第十八章 企业经营承包责任制	(369)
一、现实的要求, 历史的选择	(369)
二、承包经营责任制的内容和形式	(374)
三、进一步发展和完善承包制	(384)
法制篇	
第十九章 依法治厂	(388)
一、依法治厂的现行法律和法规	(388)
二、全民所有制工业企业法	(389)
第二十章 经济合同、专利、商标三法	(411)
一、经济合同法	(411)
二、专利法	(424)
三、商标法	(428)
后记	(431)

精神文明建设篇

第一章

企业思想政治工作

我国社会主义初级阶段的根本任务是以经济建设为中心，不断提高经济效益，大力发展社会生产力。企业作为国民经济的细胞，既要完成生产任务，进行物质文明建设，又要培养“四有”职工队伍，搞好精神文明建设。为完成这两项基本任务，就必须加强思想政治工作，用科学的世界观和方法论，来教育人，启发人，充分发挥职工的积极性和创造性，提高企业的整体素质，增强企业的活力。

一、物质文明建设与精神文明建设

党的十二大政治报告中指出：“我们在建设高度物质文明的同时，一定要努力建设高度的社会主义精神文明。这是建设社会主义的一个战略方针问题。”当然，这也是企业发展的战略方针。

（一）加强物质文明建设

社会主义发展的主要目标，就是建设高度的物质文明，满足人民日益增长的物质文化生活的需要。所谓物质文明，是指人类改造自然的物质成果，它表现为物质生产的进步和人们物质生活的改善。社会主义企业作为物质资料的直接生产者，它承担着物质文明建设的重任。所以，企业必须以发展生产为中心，因而要不断改进经营管理，提高劳动生产率，使企业经济蒸蒸日上，不断发展，促进物质文明建设和社会生产力的进步。社会主义企业经济的发展，

有利于社会进步,有利于职工生活的改善和提高,也有利于增强企业的生命力和活力。山西省原平县化工二厂为什么在短短的几年里,工厂由小变大、面貌一新呢?最根本的是他们高度重视物质文明建设。这个厂1983年有职工200多人,固定资产100余万元,年利税30多万元,是一个小型企业。由于他们把发展生产、提高经济效益放在重要地位,赋予企业巨大生命力,到1988年,职工就达800多名,固定资产1600多万元,上缴利税1000余万元,不仅成为中型企业,而且是全国生产草酸的四个企业之一。随着企业生产的发展,经济效益的提高,职工年人均收入1988年达到2163元,相当1983年的两倍半。企业还为职工建造了当地第一流的宿舍,兴办了食堂等集体福利设施。职工的衣食住行,生老病死,都得到了应有的关注。与此同时,他们开展了文化科学技术教育,1988年全厂书报费开支就达6万余元,人均70多元。企业的感情和智力投资,提高了职工的素质,增强了企业的凝聚力,这又促进了企业的生产发展,使企业出现了欣欣向荣的景象。

在物质文明建设上,从一个企业的变化可见一斑。所以,只有紧紧抓住物质文明建设,才能推动整个国民经济的发展,否则,社会生产力的发展就会受到影响。实践表明,什么时候重视企业物质文明建设,国民经济就会得到较快发展,社会物质资料就丰富。什么时候企业在物质文明建设上精力不集中,或方针政策有失误,就要影响经济的发展,人民生活必然也会受到影响。

(二) 精神文明建设

企业在进行物质文明建设的同时,还要抓精神文明建设。所谓精神文明,是指人们在改造客观世界的同时,主观世界也得到改造的精神成果。它主要表现为教育、科学、文化、知识的发达和职工思想、政治、道德水平的提高。所以,精神文明建设可分为思想政治建设与文化知识建设两个方面,这二者是互相渗透、互相促进的辩证统一的关系。

企业是经济组织,以经营生产为中心,但也必须抓精神文明

建设。因为精神文明不但保证精神文明建设的社会主义方向，而且对物质文明的建设有着巨大的推动作用。企业要兴旺发达，就要不断提高劳动生产率，生产更多的物质财富。要达到这一目的，除了必要的物质基础条件之外，就必须靠职工的思想觉悟和职工科学技术水平的提高。因此，企业就要以马列主义为指导，开展思想政治工作和科学文化知识教育，而这些正是企业精神文明建设的承担的基本任务。

北京石油化工公司，1987年经济效益大幅度提高，创造了历史上最好水平。全年完成工业总产值30.99亿元，实现利税15.98亿元，分别比上年增长13.57%和20.06%。1988年上半年又继续增长。他们是如何创造出来这么好的成绩的呢？原因很多，其中主要的一点是狠抓了精神文明建设，这既保证了企业发展的社会主义方向，又推动了物质文明建设。在精神文明建设中，首先坚持以发展生产力为中心，开展思想政治工作，调动职工的生产积极性。例如，炼油化工生产第一线的工人倒班成为老大难问题，过去虽然也进行过教育，但问题一直没有得到妥善解决。后来他们在调查研究的基础上，针对存在的问题做思想工作，并制定了行之有效的新政策和规章制度，特别是改善了倒班工人的工作环境和生活待遇，问题逐步得到解决，使企业的安全稳定生产有了保证。这个公司为了加强思想政治工作，除了组织精干的专职政工干部为骨干外，还组织广大行政和业务干部作思想政治工作，形成了强大的思想政治工作队伍。由于他们发动干部有针对性地开展思想教育，从而取得了理想效果。其次，他们大力发展文化知识和科学技术教育，注重提高职工的科学文化素质和思想修养。他们对专业管理干部和技术人员进行培训和继续教育，建立了多层次、多学科、多渠道的职工文化知识教育体系。几年来，共培育了大中专毕业生近3000名，有四分之三的职工都在坚持自学，有5600多人参加自学考试。所有这些教育活动，逐渐提高了职工的科学文化素质与修养，成为精神文明建设的重要组成部分，为企业的物质文明建设

创造了重要条件。

企业进行精神文明建设，要以马列主义为指导，以培育共产主义理想为核心，引导职工确立正确的人生观、价值观和精神支柱；激发职工振兴中华和爱国主义热情，并把这种热情落实到实际工作中去；提倡艰苦创业、自力更生、勤俭建国的精神；指导职工结合本职工作，向科学技术进军，以批判继承的态度对待祖国的传统文化和外国文化，汲取精华，不断提高文化知识和思想道德境界。

（三）物质文明建设与精神文明建设一起抓

平常所讲的社会主义文明，既包括物质文明，也包括精神文明，而这两种文明的关系是互为条件、互相渗透、相辅相成的。企业的文明建设，就要物质文明建设和精神文明建设一起抓。

首先，物质文明是精神文明的基础。所谓基础，主要是说物质成果为人类的生存和发展、为人类的精神生活提供了物质基础。因为只有首先解决了吃、喝、住、穿、用等方面所需要的物质生活资料后，才有可能去从事教育、文化、科学、政治等方面的社会实践活动。马克思曾指出过：“物质生活的生产方式制约着整个社会生活、政治生活和精神生活的过程。”^①道理很简单，没有物质文明建设所提供的物质条件，一切社会活动就无从说起。这就是说，物质生产归根到底是文化知识和思想道德的源泉。物质生产直接或间接地影响着思想道德。正是从这种意义上讲，企业只有把生产抓上去，搞好物质文明建设，才能为企业的精神文明提供物质保证。随着物质文明建设的发展，职工的思想道德、文化知识水平就会得到不断提高。

其次，精神文明对物质文明的发展有巨大的推动和保证作用。在生产经营中，人的因素起着决定性的作用。不论是科学技术的研究和运用，还是生产工具的制造和使用，都是由人来掌握

^① 《马克思恩格斯选集》第2卷第82页

着去从事生产劳动的。所以，只有不断地通过精神文明建设，职工具有了较高的思想政治觉悟与科学文化水平，才能提高劳动生产率，促进生产的发展。同时，正是由于精神文明建设，使职工的社会主义觉悟不断提高，才能保证企业沿着社会主义方向发展。因此，只有搞好企业的精神文明建设，才能不断推动物质文明建设。

正因为物质文明与精神文明的这种辩证统一的关系，企业在进行文明建设时，一定要两个文明一起抓，从而推动企业兴旺发达。

二 企业思想政治工作的地位和作用

思想政治工作是企业经营管理的有机组成部分，企业加强思想政治工作，对深化改革和生产的发展都有着重要作用和意义。

（一）思想政治工作是企业的生命线

毛泽东同志关于“政治工作是一切经济工作的生命线”的论断，形象地说明了政治工作在经济工作中的重要地位和作用。在新的历史条件下，以生命线的论断统帅企业的改革和发展生产，有着重要意义。所谓“生命线”，在企业就是指思想政治工作的保证作用，保证企业的社会主义性质和方向，保证企业贯彻执行党的路线、方针和政策，严格遵守和执行国家的法律和法规，从而发展企业，增强企业的生命力和活力。

“生命线”的论断是正确的和适用的，因为它是建立在马克思主义关于社会基本矛盾理论基础上的。社会基本矛盾是由生产力和生产关系，经济基础和上层建筑两对矛盾构成的。生产力决定生产关系，经济基础决定上层建筑，而生产关系、上层建筑又反作用于生产力和经济基础。上层建筑具有强大的政治力量 and 思想力量，它可以通过路线、方针和政策，通过政治思想、哲学理论、伦理道德等意识形态，来指引、约束、启发人们为实现经济

目标去奋斗。

企业的思想政治工作，主要是启发、教育和调动人们的积极性。在生产力的内部，人和物的因素相比，物是重要的、不可缺少的基础，然而起主导作用的是人而不是物。列宁说过：“全人类的首要的生产力就是工人，劳动者。”^①因为人是劳动资料的创造者和使用者，是生产物资财富的主体。科学技术是潜在生产力，只有通过人的媒介作用，科学技术才能变成现实生产力。在经济基础与上层建筑的关系中，人在其中也起主导作用。因为生产关系在本质上反映的是人与人之间的物质利益关系，上层建筑则主要表现为人们之间的政治思想关系。由此可见，在发展生产力的过程中，不论从什么角度看，人都起着关键作用。企业在进行物质资料生产、分配、交换、消费的过程中，都体现着人们的物质利益关系，对这些关系处理的好坏，将影响着人们在生产经营中的地位和积极作用的发挥。企业必须加强思想政治工作，充分发挥思想政治工作的魅力和威力，确保企业生产的发展。

（二）贯彻执行党的路线、方针和政策的保证

党和国家的路线、方针和政策，是以马列主义的科学真理为指导，根据国家和企业的实际情况，总结实践经验，集中群众的聪明智慧，反映人民群众的根本利益和要求而制定的，一般说来是行之有效的真理。所以，企业必须要贯彻执行。

顺利贯彻党的路线、方针和政策的一个重要条件，必须宣传群众、动员群众，使之掌握精神实质，增强执行路线、方针和政策的自觉性。同时要加强思想政治工作，保证党的路线、方针和政策的贯彻执行。铁道部第十二工程局是怎样加强思想政治工作的，保证企业的经营方向的呢？这个局的党组织针对经济体制改革中出现的只顾本单位的经济效益，忽视工程质量和社会效益的苗头，进行树立正确经营思想的教育，适时提出了“社会效益，

^① 《列宁选集》第3卷第834页

经营信誉和经济效益三统一”的经营思想和“立足山西、面向全国、铁路为主、多种经营、勤劳致富、搞活企业”的经营方针，以此来端正企业的经营方向和指导职工的生产经营活动，并引导职工正确处理国家、企业和职工三者利益。当企业党组织发现有的单位发放奖金和超产工资过多、不合理，便尽快与局长统一认识，提出了“按劳分配、稳步增长、以丰补欠、合理调节”的分配方法。接着对全体职工进行了社会主义分配原则的再教育，总结经验教训，健全了分配制度和措施。由于正确贯彻按劳分配政策，企业出现了勃勃生机，1988年上半年该局跨入了山西省先进施工企业的行列。

（三）思想政治工作是协调人际关系的基本方法

社会主义企业内的人际关系错综复杂，要协调好这些关系，主要还是靠思想政治工作。所谓人际关系，是指人们在物质、精神和感情的交往过程中发生、发展和建立起来的人与人之间的联系。社会主义企业内部的各种人员的根本利益是一致的，但也会有矛盾，反映在人际关系上，协调是主要的一面，也有不协调的另一面。

社会主义企业，由于是建立在生产资料公有制的基础上，这就决定了职工在生产过程中是平等互助合作的关系，因而他们的根本利益是一致的，这是建立良好人际关系的基本条件，也是促进企业经济发展的主要因素。然而，由于企业职工在物质利益、思想水平、社会地位、实践经验、道德修养、知识水平、认识能力，以及兴趣、性格、习惯、个性等方面存在着种种差异。所以，在企业中领导与被领导、工人与知识分子、职工之间、群体之间、个人与集体之间，就会经常出现一些矛盾。这些矛盾的存在，直接影响着企业良好人际关系的建设和发展，也制约着企业职工积极性的发挥，有的企业甚至因此而陷入困境。由此可见，协调企业中人际关系，建立良好和谐的人际关系，对企业端正社会主义方向，搞好生产经营有着重要意义。

天津海河塑料厂原来是一个长期亏损的集体企业，职工收入

低、情绪大，积极性不能发挥，企业濒临破产。张世伦承包后三个月就使工厂扭亏为盈，实现利润11.3万元，相当于承包前一年利润的12倍。1988年1至5月，又实现利润20万元，超额2倍，提前完成了全年承包任务，全厂职工的收入也成倍增长。海河塑料厂为什么能在短期内由亏损变成盈利企业、职工情绪由低落、积极性得不到发挥、变成了爱企业夸企业，收入也由低变高了呢？这还要从张世伦承包时说起。当时全厂四分之一的干部超员，三分之一的工人闲散，生产没有固定的产品；人际关系复杂，干群关系和党群关系紧张，相互缺乏理解和信任。张世伦到厂屁股还未坐稳，全厂210名职工中就有100多个职工来向他“告状”，有哭的，有闹的，有瞪眼睛的，有拍桌子的。怎样稳住厂里的局面？有人建议他“先烧三把火”：先发奖金，重重地赏；严明纪律，狠狠地罚；抓几个典型，“杀鸡给猴看”。可这三把火张世伦都没有烧，他着力注意的是另一些情况，诸如厂里没有食堂，没有托儿所，连象样的厕所都没有……。他意识到挽救这个厂必须从理顺人与人之间的关系入手，首要是理顺干群之间的关系，在“公仆”与“主人”之间下功夫。他说：“只有让职工把你当成自己人，取得他们的‘认同’，才能领导好企业。”

于是，张世伦点燃了另“一把火”，即把他的全部心血和精力献给海河塑料厂。他说到做到，一位女工母亲病故，他当晚去吊唁，并帮助安排后事；一位职工父亲患了癌症，厂长立即把厂里唯一的轿车派给这位职工的老人看病用；厂长上任不久就废除了群众意见很大的两条土政策（看病一天扣8角，婚、丧假扣奖金）……。厂长的这些行动切实朴素，没有高调，没有虚情，深深地敲开了职工的心扉，缩短了厂长与职工的距离，在干群之间架起了理解和信任的桥梁。职工的回答也实实在在，厂里召开承包庆功会，全厂职工送给张世伦三件礼物：锦旗一面，上写“主人公仆肝胆相照、改革承包同舟共济”；棉背心一件，出自全厂138位女工之手；承包奖金一份，专门给厂长1350元。治厂必须

“认同”，厂长同群众建立起鱼水关系，这就是海河塑料厂起飞的结论。

（四）用马列主义教育和武装职工

思想政治工作的实质，是用科学的世界观和方法论来教育、引导、启发人，以解决人的立场、观点和思想方法问题，达到坚信马列主义真理，坚定共产主义信念，不断提高认识世界和改造世界的能力。马列主义就是无产阶级的科学世界观和方法论，它是人类文化精华的结晶，精神文明的最高成果，是无产阶级用以指导进行生产斗争、阶级斗争、科学实验三大实践的思想武器。既然如此，企业广大职工如何掌握和运用马列主义理论，去改造客观世界和主观世界？是否不学自通呢？当然不是。所以，企业职工也应该学习马列主义、毛泽东思想，而企业就需要通过思想政治工作，向职工宣传、灌输马列主义理论。无产阶级只有用科学理论武装起来，才能更强大。

工人阶级及其成员，在改造客观世界的同时，也要改造自己的主观世界。这种自我改造，一方面是通过以生产为主的实践活动，另一方面是自觉地读书，用马列主义武装思想，以马列主义的立场、观点和方法来分析问题、解决问题。虽然这是一种艰巨而复杂的任务，但我们是有着丰富经验的。在六十年代初期，全国广大工人、农民、知识分子和解放军官兵学习马列主义、毛泽东思想，取得了巨大成绩。众所周知，对我国经济建设有突出贡献的大庆，就是以“两论”起家并培育了大庆精神。大庆职工的先进代表王进喜，是学习和运用毛泽东思想的典型。1960年大庆油田会战一开始，在困难重重，矛盾甚多的情况下，1205钻井队队长王进喜，响应党的号召，组织大家学习《实践论》、《矛盾论》，以两论作指导，分析困难，认清形势，找出主要矛盾，使大家认识到，早日拿下大油田是最主要的矛盾。于是，他们千方百计为解决这一矛盾去拚搏奋战。在条件很差的情况下，苦干三昼夜，用肩扛人抬，硬使几十吨重的钻机就位，提前开钻。他们

还通过学习,认识到人和物相比,物是重要的,但人的因素更重要,是第一位的,于是就想方设法调动人的积极性,并用科学理论来指导生产,分析研究生产中的问题,从而促使了多出油、并锻炼出了人才。1205队的经验,树立了办社会主义企业的光辉榜样。

近年来,北京叉车总厂在开展思想政治工作中,始终不渝地组织职工学习马列主义。从1986年至今,他们先后组织职工学习了《论共产党员修养》、《共产党宣言》、《哥达纲领批判》、《矛盾论》和《实践论》等著作,因而使职工对社会主义事业充满信心,决心为了事业贡献终生,树立了凡事从我做起,不拒做小事,争先恐后地多干工作的作风。许多党员在对外经济交往中注意“慎独”,保持共产党员的本色。大家对于马克思在剖析资本主义的种种弊端的基础上,所得出的社会主义必将代替资本主义的科学结论又有了更深刻的认识。许多职工还以《关于正确处理人民内部矛盾的问题》一书为指导,进一步分析和认清了国内外形势及其性质。这样的学习活动,就从根本上提高了职工的政治思想素质。

三、企业思想政治工作的主要任务

不论从当前还是从长远来说,企业思想政治工作的主要任务“是通过对企业全体职工进行共产主义思想体系的教育,提高他们对本阶级所处的历史地位和历史责任的正确认识,增强他们认识世界和改造世界的能力。”就是要充分调动职工的积极性和创造性,提高劳动生产率和企业的经济效益。

(一) 为企业的改革和发展生产鸣锣开道

社会主义企业的根本任务是发展生产力,增加物质财富。所以,企业的思想政治工作就是要贯彻党的基本路线,保证这一中心任务的完成。

思想政治工作要保证改革开放的顺利进行。改革是社会主义