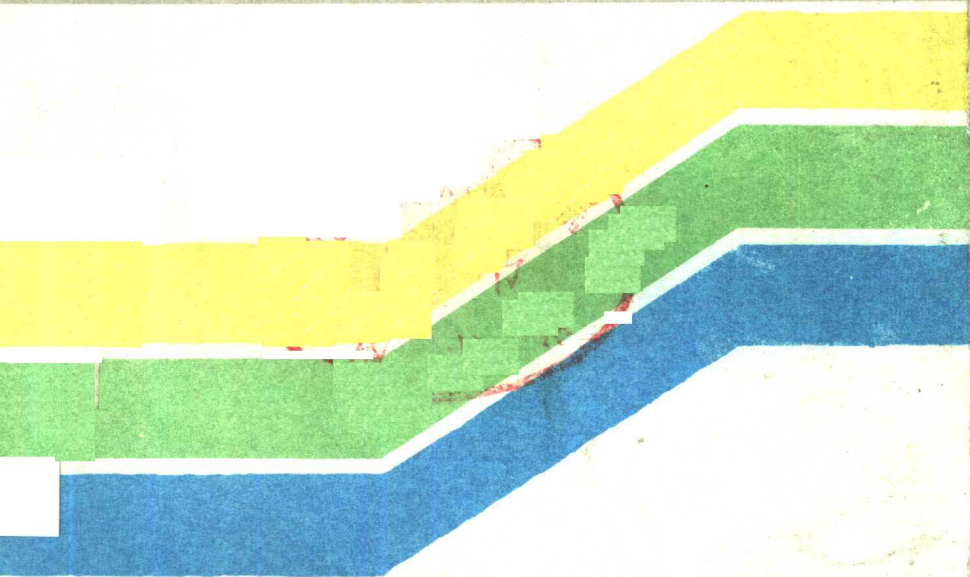


企业管理 工作方法探索

郭俊林 著



辽宁人民出版社

企业管理工作方法探索

郭 俊 林 著

辽 宁 人 民 出 版 社

一九八四年·沈阳

企业管理工作方法探索

Qiyè Guǎnlǐ Gōngzuò Fāngfǎ Tàn suǒ

郭俊林 著

辽宁人民出版社出版 辽宁省新华书店发行
(沈阳市南京街6段1里2号) 七二一二厂印刷

字数: 80,000 开本: 787×1092 $\frac{1}{32}$ 印张: 4 3/8
印数: 1—20,000

1984年11月第1版 1984年11月第1次印刷

责任编辑: 魏若燕 责任校对: 宋玉培
封面设计: 李国盛

统一书号: 4090·135 定价: 0.49元

前 言

目前正在进行的企业改革，内容很广泛，包括体制改革，人事制度改革，分配制度的改革等等。这些改革的目的是为了调动人的积极性，提高工作效率。而企业的机构改革、人事制度改革和分配制度的改革势必要求有一套新的工作方法，以适应新形势的需要。就是说，企业管理的工作方法也要改革，要从手工业式的，凭经验办事的传统的工作方法，向有条理、讲效率的科学的工作方法转变。这种工作方法的改革，也是为使生产关系适应生产力发展所进行的一系列改革的一个不可缺少的组成部分。国内外种种实践告诉我们，作为一个企业管理者，用老一套工作方法进行工作，是不会有作为的。只有掌握了先进的科学的工作方法，才能成为一个真正的现代企业家。工作方法的改进，必将导致工作效率的提高、经济效益的增长。研究和改进工作方法，是企业增加经济效益的第二来源。如果说人才的培养对企业是一本万利的话，那么工作方法的改进则是无本万利的事。

本书阐述的工作方法科学化的问题，主要根据笔者个人的粗浅体会，并吸收了国内外专家学者的论述和先进企业的实践经验，尽量适合中、小企业的特点。

因作者水平所限，难免有错误之处，但是它如果能引起广大企业管理者，特别是中、小企业管理者对研究工作方法科学化问题的共鸣，笔者也就感到欣慰了。

作 者

一九八四年夏 于沈阳

目 录

第一章 工作方法科学化的现实意义	1
一、企业发展历史的客观要求	1
二、工作方法科学化的基本内容	4
三、工作方法科学化的现实意义	7
科学的工作方法是取得“有效性”的钥匙	7
科学的工作方法，可以转化为经济效益	8
工作方法与科学技术，可以起到相辅相成的作用	9
四、研究工作方法的基本途径	10
第二章 工作优劣的基本标准——效率	14
一、为什么把效率作为衡量工作优劣的标准	14
二、在落实中求效率	16
工作实与不实的区别	17
把五要素作为模型	20
把五要素作为尺度	22
三、把求效率贯穿在工作的全过程	24
计 划	24
布 置	28
实 施	28
检 查	31
信息反馈	31

四、一切从实际出发	33
把上级的指示具体化	34
把解决实际问题作为工作的准绳	36
 第三章 搞好企业管理工作的关键——人	39
一、领导者	39
领导者的作用	39
领导者应具备的条件	41
二、管理者	43
管理者的地位	43
管理者的作用	44
三、使用人	46
用人所长	46
量才用人	49
明责授权	52
四、培养人	54
培养人才的重要性	54
怎样培养人	55
五、调动职工的积极性	59
调动职工的积极性要发挥两个动力的作用	59
认真贯彻按劳取酬政策，坚决破除大锅饭	61
启发职工内在的精神动力	64
 第四章 办企业的必要条件——物	68
一、物 力	68
物力的制约作用	68

物力的弹性·····	70
物与物之间的依赖性·····	72
二、物的效能及其潜力·····	73
从新技术上挖潜·····	74
从综合利用上挖潜·····	75
从对资源的认识上挖潜·····	77
从代用中挖潜·····	78
从管理的改革上挖潜·····	78
三、杜绝浪费·····	80
 第五章 工作成功的宝贵资源——时间·····	83
一、时间的价值·····	83
二、企业管理者怎样支配自己的时间·····	84
三、时间观念的意义·····	86
办事准时化·····	87
生产准时化·····	88
信守合同交期·····	89
四、挖掘时间潜力的方法·····	90
勤奋出时间·····	90
准备出时间·····	91
见缝插针·····	92
五、宁慢勿弯·····	92
 第六章 进行工作的基本方法——系统的方法·····	95
一、应用系统方法的意义·····	95
二、目的性·····	9

抓住最终(或主要)目的	98
抓住层次目的	100
三、整体性	100
抓目标的可行性分析	101
抓工作的完整设计	101
抓工作系统的最优组合	103
抓时间顺序的科学安排	105
四、可分性	106
 第七章 企业管理工作的中心环节——效益	111
一、抓“龙头”，出效益	111
以主要精力抓，专门班子抓	112
进行市场调查，搞好产品决策	113
到消费者中间去寻找新产品	116
产品应不断更新换代	117
二、会经营、出效益	118
不断改进产品功能，适应用户需求变化	119
热情为用户服务，取得信誉	120
靠物美价廉，满足消费者需要	122
向用户进行产品宣传，积极指导消费	123
三、靠技术 出效益	124
四、企业中各方面工作都要围绕经济效益	
这个中心进行	128
目标集中，防止分散	128
由始至终，抓住全程	129
同步进行，防止各搞一套	130
讲实效，防止走形式	131

第 一 章

工作方法科学化的现实意义

一、企业发展历史的客观要求

现代科学的发展，使企业管理发生了深刻的变化，也对企业管理者的工作方法提出了新的更高的要求，解决工作方法科学化的问题，已经成为客观形势的迫切需要了。

所谓工作方法科学化，就是要求企业管理者学会和掌握现代企业管理的客观活动规律，使自己的工作内容、工作程序、方式方法符合新形势下企业管理的客观规律，使自己的工作既扎扎实实，又富有创造性，预见性，在实践中产生高度的效率和成果。

“企业管理工作方法”与“企业管理方法”是既有联系，又有区别的两个不同概念。企业管理方法通常是指某一项具体管理工作的方法。如物资管理方法、财务管理方法、统筹法、网络法、价值工程，等等。而企业管理工作方法则是指进行企业管理的过程中共同的、一般的工作方法。

我国企业管理已有几十年的历史，最早可以追溯到战争年代。企业管理的工作方法，也有一个由低级到高级的发展过程。从第二次国内革命战争时期开始就产生的根据地工

业，主要是小型的、分散的工业企业，甚至连固定的厂房都没有，把生产武器弹药、被服、装具的机器设备，分散在乡村里，就地组织生产，就地储备，供应军用民需，支援战争。实行的是供给制，不搞什么独立核算。收入全部上交，开支全部下拨。生产人员也视需要从部队或地方抽调，没有什么固定的编制。那时的工作方法，基本上是部队的工作方法，适应作战环境的工作方法。那时的客观环境，也只能采取那种工作方法。

解放以后，我们没收了官僚资本主义企业，把它变为国营企业，从而有了现代化工业。1953年进入了大规模经济建设时期，开始执行第一个五年计划。三十多年来，我们的工业企业有了很大的发展，出现了一批大型企业，同时也出现了一大批中、小型企业，遍布各地。这些企业一般都有固定的厂区、厂房，有比过去先进得多的设备，形成一套生产指挥系统，有了一批有经验的企业管理者和技术骨干力量，同时形成一支强大的工人阶级队伍。随着企业的发展，企业管理的工作方法不断改进，也积累了许多可贵的经验。随着企业实行计划管理、建立生产责任制、实行经济核算，开展劳动竞赛等，工作方法也更加有条理，更加有计划性和预见性，企业管理水平在不断地提高。

我国工业企业在经历了长期、曲折发展过程，到党的十一届三中全会之后，迈进了健康发展的轨道，现在已进入了一个新的发展阶段。面临世界范围的新的技术革命的挑战，对企业管理者提出了新的更高的要求。在这些新的要求中，就包括企业管理者的工作方法科学化的问题。

纵观世界企业发展的历史，企业管理工作方法的科学化，是随着现代技术发展而不断提出新的内容和新的要求的。

几个世纪以来，自然科学出现了一系列的重大突破。十七世纪初到十八世纪伽利略和牛顿的经典物理学理论体系的建立，拉开了近代自然科学史的序幕。从蒸气机时代，到电气化时代，原子能时代，电子计算机时代。科学的发展异常迅猛。与此同时，企业管理从十八世纪的传统管理阶段，到二十世纪初的“科学管理”阶段，又发展到二十世纪四十年代开始的“现代管理”阶段。

自然科学的飞速发展，给生产管理带来了深远的影响，使企业管理的工作方法不断创新。过去，我们领导企业的工作方法基本上是手工业式的，在很大程度上是靠管理者的局部经验办事。而领导现代企业，较之过去有了质的变化。现代生产要求企业领导者必须从那种小生产方式中解放出来，实行一套新的，科学的领导方法和工作方法。事实上企业管理的工作方法已逐步发展为一门新兴的科学和艺术。

目前，正在全国范围内迅猛发展的改革浪潮，对企业管理工作方法的科学化，提出了新的课题。随着改革的深入，企业的管理体制进行了改革。企业主管部门实行减政放权，为企业“松绑”，企业自主权扩大了。企业领导制度，由过去的党委领导下的厂长负责制，逐步实行厂长负责制。厂长和各级管理人员的职责和权力，有了明确的划分，增强了生产指挥系统的权威性。企业实行党政分工以后，纠正了过去政企不分现象。与此同时，企业的收益分配制度、工资制

度、人事管理制度，也将进行一系列的改革。改变了过去那种干好干坏一个样的吃“大锅饭”的现象。随着领导体制和各种制度的变化，也必然给企业管理的工作方法带来一系列变化。比如过去那种谁都管，谁也不管的打乱仗的工作方法；那种脱离实际、说空话，搞文山会海、办事拖拉、互相扯皮不解决实际问题的工作方法，以及那种不懂得运用物质利益原则和不善于发挥经济杠杆作用，光靠讲空道理的工作方法，就不适应新的形势了。企业的全面改革，迫切要求有一种适应新的形势特点的、崭新的工作方法来代替老一套的工作方法。这种工作方法的改革，与体制改革、制度改革一样，实际上是上层建筑的改革，是解决上层建筑与经济基础，生产关系与生产力发展的不适应部分。社会主义社会就是在不断改革中发展，在不断改革生产关系与生产力的矛盾中进行自我改造、自我完善的。同样，企业管理工作方法的改革与改进，也将是长期的任务。

二、工作方法科学化的基本内容

企业管理工作方法科学化的内容和要求，是与现代企业管理特点密切相关的。现代企业管理具有如下特点：

1. 企业生产广泛地社会化。现代企业由过去的大而全、小而全发展为专业化。因此一个基层企业离开社会化生产协作，就不可能进行。组织企业与企业、厂与厂之间的广泛联系与协作，是现代生产的特点之一。

2. 企业内部建立了严密的组织，各部门的工作都有科

学的分工。一个企业是一个有机的整体，是一部“机器”，这部“机器”按照自己的客观规律，进行着种种活动，这就要求企业领导者有驾驭这部“机器”的才能。要使这部“机器”科学地、紧张而有秩序地进行工作。

3. 企业已由单纯生产型向生产经营型转变。过去，企业管理者，只要按照上级下达的计划完成生产任务就行了。现在，一方面要组织生产，另一方面要研究市场的变化，进行经营管理。工作内容更加复杂了。

4. 工业企业的技术，处在飞速发展、日新月异的过程。每一个企业都要考虑如何用新的技术来改造原有的设备、工艺。从而给生产的组织管理带来了一系列新的问题。特别是电脑在各个领域的广泛应用，对改进企业管理者工作方法的要求更高了。

5. 我国经济正处在调整的过程中。工业生产面临着一系列新的问题和困难。特别是在原材料调价、工资调整的情况下，要求工业生产不断降低成本，降低能源消耗，大力提高经济效益等，这使企业面临着一场新的严重挑战。这种新的挑战对企业管理者的工作方法提出了更高的要求。

6. 我国有三、四十万个中小企业，约占企业总数的95%以上，这些企业的特点，一般是规模较小，技术力量不足。这些企业今后会有一个大的进步和发展。但在技术水平、管理水平上是不可能平衡的。先进的设备与较陈旧的设备，现代化生产方法与传统生产方法并存的局面将是长期的。因此，中小企业的工作方法，应与这些企业的特点相适应。

针对上述现代企业管理的特点，企业管理工作方法的基本内容和要求是：

1. 企业管理者，不但要有知识，懂技术，而且应具有对现代企业生产进行全面组织指挥的才能。善于运用现代管理的方法和手段支配本企业的人力、物力、财力，发挥其最大的经济效果。

2. 善于运用和发挥企业职能机构的作用，对各个职能机构合理的进行组织、指挥、控制和协调，使其有计划、有秩序、有效率地进行工作。

3. 善于协调和处理各个方面的关系。包括厂内职能部门与车间之间，科室与科室之间，车间与车间之间的关系，还包括生产部门与科研部门的关系，与用户的关系，以及向上级主管部门的关系，协作厂之间的关系。

4. 善于用人。用科学的眼光选拔人才，培养人才，使用人才。

5. 善于利用和支配自己的时间。使有限的时间取得最大的效率，取得最大的经济效益，最大限度地提高时间的有效性。

6. 要善于运用经济规律、经济手段指挥生产、组织生产。同时也要善于进行思想政治工作，发扬我们党政治工作的光荣传统，结合企业建设的实际，做好职工的思想工作，最大限度地调动广大职工的积极性、创造性。

7. 善于运用信息进行工作。建立企业内部及外部的信息网。依靠内部信息，行使正确地生产指挥，依靠外部信息，正确制定经营决策。最大限度地减少因主观臆断，单凭

经验办事，而造成生产指挥和经营的失误。

8. 善于学习，勤于思考，思想活跃，眼界开阔，不断总结自己的经验，注意吸收企业内外、国内外的新鲜经验，把自己的主要精力用于经营和企业发展的战略目标上。

9. 善于抓好各项工作的落实。要办一件事，就一定要办成这件事。要使自己成为一个名符其实的实干家，而不是空谈家。

10. 不断提高工作的科学性和准确性。电脑的使用，以原始数据的准确为前提。企业管理者的工作方法应与电脑的发展而同步发展。应努力锻炼认真、扎实、准确、严格的工作作风和科学的思想方法，丢掉手工业的工作方法，否则电脑也将无用武之地。

三、工作方法科学化的现实意义

如何使企业管理工作方法科学化，具有十分重要的意义。

科学的工作方法是取得“有效性”的钥匙

企业管理的好坏，在很大程度上决定于企业管理者工作的有效性；而有效性则主要来源于科学的工作方法。国内外许多“有效的”企业管理者，他们都是运用科学的工作方法进行工作的。美国人杜拉克写了《有效的管理者》一书，他观察了许多有成效的企业管理者，从中找出有效性的种种因素。他认为，“一个人的才能，唯有透过有条理，有系统的

工作，才能成为有效”。又说：“智力、想象力及知识，都是我们重要的资源。但是，资源的本身所能达到的是有限的。唯有‘有效性’才能将这些资源转化为成果”。

我们日常进行的企业管理工作，如同机械做功一样，有实功，也有虚功。我们详尽观察一个不讲究工作方法，而忙忙碌碌工作的人的全部活动，就会发现，他的工作的有效率是很低的。他的精力常常消耗在空洞地议论和重复的、杂乱的、没有成果的活动之中。甚至有的人一天工作四分之三是无效劳动。有时耗费大量时间进行一件工作，而后来才发现，实际上是干了一件并不需要干的事。只有掌握了科学的工作方法，通过对人的合理使用，对物的合理利用，对时间的合理支配，以及对工作的科学运筹，才会大大增强工作的有效性，减少无谓的劳动。

可见，科学的工作方法是取得有效性的钥匙，是通往有效性的桥梁。

科学的工作方法，可以转化为经济效益

实践也证明，工作方法与经济效益是相通的，二者之间有着某种必然的联系。就是说，工作方法得当，会增加效益，方法不当，会减少效益，甚至造成不应有的损失浪费。这里且不说应用现代管理手段，如把电子计算机应用于管理，使生产经营的效益提高。这里只讲由于工作程序，工作方法不同，也会给经济效益带来不同的结果。一个铸钢车间由于一个电动葫芦坏了未及时修好，停产四个小时，少完成产值计划三千多元。电葫芦未修好并不是有什么解决不了的