

中国企业规范化管理新论

马守春 主编



中国企业规范化管理新论

马守春 主编

印刷工业出版社

(京)新登字 009 号

内 容 提 要

本书根据我国改革开放,转换企业经营机制,建立社会主义市场经济的形势,精选有关专家和先进企业领导者的规范化管理论文 17 篇。对我国企业具有指导意义和参考价值。

图书在版编目(CIP)数据

中国企业规范化管理新论/马守春编著. —北京:印刷工业出版社, 1994.5

ISBN 7-80000-144-X

I. 中… II. 马… III. ①企业管理-规格化-中国-文集 ②规格化-企业管理-中国-文集 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(94)第 00516 号

中国企业规范化管理新论

马守春主编

印刷工业出版社出版发行

北京复外翠微路 2 号 邮政编码: 100036

1201 印刷厂印刷

各地新华书店经售

787×1092mm 1/32 印张:5.5 字数:128 千字

1994 年 8 月第一版 第一次印刷

印数:1—4100 册 定价:7.00 元

前 言

1992年1月、6月,鞍山钢铁公司、哈尔滨铁路局、长春第一汽车制造厂、大庆石化总厂、东北轻合金加工厂、哈尔滨锅炉厂、吉林江北机械厂、北京吉普汽车有限公司、哈尔滨亚麻纺织厂、天津市蓟县水泥厂、哈尔滨电车公司、哈尔滨秋林公司、哈尔滨百货大楼、哈尔滨香坊粮库、哈尔滨顾乡粮库、天津市蓟县人民政府等10余家大中型企业和政府机关发起,先后两次在哈尔滨香坊粮库和天津市蓟县水泥厂,召开全国大中型企业规范化管理研讨会,贯彻国务院关于要实现管理规范化的指示,总结交流大中型企业在深化企业改革、转换企业经营机制中,推行规范化管理的经验,统一学术思想,从理论和实践的结合上,探讨规范化管理在大中型企业推行的必要性和可能性及其方法。在参加研讨会的近百家大中型企业中,有30余位代表发表了论文。这些论文,有理论,有实践,内容十分丰富。本书就是以这两次研讨会的论文为基础,选加北京全聚德烤鸭集团公司副总经理姜俊贤同志的论文编辑而成的。

规范化管理是个古老的管理方法。它起源于原始社会人类的集体生产劳动,在维护当时的生产秩序,促进生产力发展中起过重要作用。小生产时代有些发展。本世纪初,随着科学管理体系的建立上升为科学,得到人们的青睐。以后,在实践中越来越受到人们的重视,如今已成为现代化管理的一项重要内容。可以想像,不久的将来,它将有一个系统的蓬勃的发展。

所谓规范化管理,是指以规范为介质,应用规范来实施管理,使人们的行为达到一定标准的一种方法。

规范,是为人们的行为规定的准则。它规定人们在某种场合、某种条件和情况下,对待某种事物,应该做什么,怎么做,做到什么程度,不应该做什么,做了不应该做的事或应该做的事达不到应该达到的程度,以及发生事故、造成不良后果怎么办,还有由谁监督、检查,怎样考核等,是人们行为的准绳。人们的行为规范在企业管理中应用就是企业管理规范。

企业管理规范,是企业的管理者,为了谋求科学、合理、方便、统一、协调、高效管理的需要,根据国家方针、政策、法律、法规和企业生产经营活动中的法则(规律),采取领导与群众相结合的方法,对作为生产经营对象的物体、性能、能力、配置、状态;劳动的姿势、动作、顺序、方法、手续;劳动者的职务、权限、责任;社会公德、职业道德、政治思想;企业的方针、策略、原则、目标、任务等所做的,用文字、图表、样品、模型及其它形式表示的,相对稳定的各种规定的总称。

企业应用规范来进行管理,就是企业规范化管理。

企业规范化管理的基本性质是依法治理企业。它把规范视为企业的“法”,依此来进行管理,因此具有权威性。所有的规范都必须是应用现代科学技术成果,综合企业管理经验,采用科学方法来制订,因此具有科学性和实践性。其目的是促进企业系统整体功能的优化,取得最佳的经济效益,因此具有系统性。它对企业的各种管理,如生产管理、科技管理、财务管理等,不是代替、抵消、削弱,而是融溶、兼施、强化,是其它管理的一种相对固定的约束实施的形式,各种管理都适用而且必须采用的一个普遍性原则,因此具有综合性。这些就是规范化管理的主要特点。

企业规范化管理的主要作用,是使企业上至厂长(经理),下至每一个工人,都能按照科学的规范来指导、约束、评价自己的行为,克服管理上的盲目性和随意性,树立大生产的权威,建立良好稳定的生产经营秩序,取得最佳的经济效益;协调企业内外的经济关系,维护企业和职工的合法权益。这样就可以使企业有一个良好、稳定的内外条件,在改革开放和激烈的市场竞争中立于不败之地。

管理,就其实质来说,是约束,约束的基本手段是规范,即通过制订和实施规范,使人们的行为符合管理者的意志和科学规律的要求。约束,开始一般都是强制性的,慢慢就会由强制变成自觉,即养成习惯,形成风气,习以为常,就像百年老店北京全聚德烤鸭集团公司和哈尔滨秋林公司那样,成为人们自觉遵守,具有独特风格的企业制度。当然,在自觉中也有强制,那就是对那些个别少数违反规范或不认真执行规范的人,进行某种处罚,目的是保证规范的实施。可见,凡是有人群存在,需要管理的地方,都需要制订和实施规范,实行规范化管理。

规范化管理,作为介质的规范,并不是僵固的、一成不变的,它要随着人们的思想和技术业务水平的提高,内外条件和环境的变化,不断加以修订,一般是每一年或每一次大的活动之后,根据实施中发生的问题,审查修订一次,每一次修订之后,都会比较地进入高一级的程度,不断修订,不断提高,就会使人们的行为科学、合理、符合实际,取得最佳的效益。

企业规范化管理,作为一种方法体系,是企业管理工作的一种必然,即不以人们的意志为转移的客观规律。因此,它不受任何社会意识形态的影响,任何社会制度,采取任何方式经营的企业,都可以而且必然要应用它来进行管理。西方的科学

管理,原苏联的组织设计,日本的全员全面标准化,都是规范化管理的不同的表现形式。我国首钢搞承包制,武钢搞质量效益形管理,还有一些推行现代化管理比较好的企业,都没有提出要搞规范化管理,但是他们的规范化管理都搞得相当出色,这就是证明。因此,我们认为,规范化管理,是企业中最基本、最普遍、应用面最广的一种管理。它溶于企业的各项管理之中,企业的各项管理都必须以它为手段才能达到自己的目的。现在我们的任务,是克服盲目性,提高自觉性,把它作为一种独立的管理系统,一个普遍性的管理原则,一项科学的管理技术,有组织有计划地开展工作,更好地发挥它的作用。

我们之所以要求这样做,首先是深化企业内部改革的需要。企业内部随着自主权的扩大,股份制、承包制、招聘制、合同制的推行,人与人之间的关系,在很大程度上成了不同类型的契约关系。调整这类关系,单靠行政和经济手段是不行的,必须采用法制手段。这个法制手段,就是集法律、法规、法则为一体的规范。第二是搞好企业的需要。搞好企业,就企业内部来说,一是技术,二是管理。当前许多企业在管理上无章可循,有章不依,执章不严,违章不纠,随意性很大,例外事情很多,领导疲于应付,没有时间抓大事。这种情况在很大程度上影响着企业整体功能的改善、经济效益的提高,因此极需把规范化管理提到议事日程上来。第三是企业现代化管理的需要。我国自八十年代初开始推行现代化管理,许多企业学创结合,创造出的一套具有我国特色的管理经验。把这些经验加以总结,用规范的形式固定下来,约束实施,就可以把推行现代化管理的成果巩固起来,并得到发展。第四是使企业管理向深、广、细、实、严方向发展的需要。这是当前深化企业内部改革需要解决的一个大问题。规范化管理除具有前述那些主要特点外,还具

有深细性、严实性的特点，它纵到底，横到边，全方位，多层次，可以比较好地解决这一问题。第五是规范化管理自身发展的需要。过去，我国的企业，虽然没有明确提出要搞规范化管理，但规范化的东西并不少。定额、标准、规章制度等，都属于规范的范畴。然而对规范化管理来说，多数企业还处在不自觉的状态。已经明确提出要搞规范化的企业，也没有把它作为一种管理系统，有组织有计划地开展工作，已有的一些规范，在高度集中的计划管理体制下，由于受生产型管理的影响，与市场经济的客观规律对企业管理的要求相差甚远。通过规范化管理的实践，可以比较好地解决这一问题，使规范化管理得到发展。第六是加强国家法制的需要。规范是法律在企业的延伸，搞好企业的规范化管理，有利于加强国家的法制建设。因此，我们要积极推行规范化管理。

企业推行规范化管理，不仅需要，而且可能。首先，规范化管理在人类社会应用了几千年，已经成为人们的习惯，不论是企业领导，还是职工，都比较容易理解，易于接受。其次，规范化管理土生土长，没有高深莫测的理论和复杂难为的方法，尽管各种规范的内容不同，但一般都具有文字简捷、通俗易懂、好学好记的特点，简便易行。第三，近年看来搞企业整顿、升级，转换企业经营机制，加强企业的基础工作，各企业都制订了些管理标准、工作标准、工作程序之类的东西，已经具备了一定的规范化管理的基础。第四，通过上述工作所取得的成绩，企业领导和职工，对规范化管理的作用已经有了相当的认识，会有比较高的积极性。第五，国务院和地方各级人民政府，对规范化管理工作已经开始重视。国务院在“八五”计划报告中，明确提出要实现管理规范化。国家商业部自1986年开始每年都向全国商业企业提出搞规范化管理的要求，经过几年

实践,已经积累了一定的经验。1991年12月和1992年5月,原国务院生产办先后两次在石家庄和成都召开规范化管理座谈会,并于1992年5月18日与国务院企业管理指导委员会联合下发了《关于制定行业企业管理规范的意见》,同时出现了一些如《一二三管理》、《商业企业规范化管理》等规范化管理的专著。现在提出搞规范化管理,人们不会感到突然,肯定会得到国家和地方各级人民政府的重视和支持。

有人认为,规范化管理是建立在一定的企业经营机制上的,其作用是保证在这种机制下企业运行的高效率。现在正处在改革时期,企业以市场经济为核心的经营机制还没有建立起来,建立稳定的规范化管理,时机尚不成熟。过分强调规范化管理,可能会朝令夕改,应对不暇,以致影响到企业其它更重要任务的完成。这种认识,对于建立一个与市场经济相适应的,相对固定的,系统完善的规范体系来说,应该说是正确的。但是,改革也是人们的一种行为,因此也需要而且必须实行规范化管理。否则,人们就可能脱离改革的正确轨道,走偏方向,不仅要影响改革的速度和质量,而且还要造成某种问题。目前许多企业在转换经营机制中忽略了管理,企业管理大有被冲垮、被削弱之势。原有的规章制度不认真地执行了,新的规章制度没有及时地建立起来,造成了某种程度的混乱,这是很危险的。正确的做法应该是把转换企业经营机制作为一项系统工程,在外抓市场、内抓现场的同时,加强企业管理,用规范化管理来促进改革,巩固改革的成果。随着改革的不断深入,以市场经济为中心的新的企业经营机制的逐步建立,逐步建立起与之相适应的、相对固定的、系统完善的规范体系,以保证企业在市场机制下运行的高效率。这是建立新的企业制度的必经之路。根据以往的经验,在作法上应注意:

1. 不能搞统一模式。我国有众多行业，成千上万个企业，行业、企业之间，情况千差万别，搞统一的模式，会影响企业自我建树的积极性，限制多样性的发展。因此，要提倡企业根据自己的情况创造出具有自己特色的规范化管理体系。

2. 不搞形式主义，繁琐哲学。要强调紧密结合企业的实际，从有效性出发，以现场管理为重点，稳步开展工作，狠抓落实。不能一哄而起，一哄而散，相互传抄，束之高阁；更不能摆花架子，乱起名堂，搞繁琐哲学。

3. 要有严谨的科学态度。规范化管理是科学管理，应当尊重科学，按照科学规律办事。要搞好系统分析、系统设计，制订统一的规划和计划，采用工业工程学的思想和方法，做好科学的测定、试验和标定等工作，使其具有实实在在的内容，真正达到促进生产力发展的目的。

4. 强化动态控制。规范化管理是一种相对固定的动态的管理形式，它和其它管理一样，不能是一成不变的，要随着改革的深入、科学技术的发展、管理水平的提高，以及其它内外环境和条件的变化，不断地改变内容。因此，必须实行动态控制，使之既具有相对的稳定性，又具有动态的灵活性。

5. 创造具有我国特色的管理形式。目前，世界各国对规范化管理有不同的理解、作法和叫法，这是由这些国家的历史、情况和习惯决定的。我们不能照抄照搬外国的东西，应该有自己的东西。在叫法上，我们认为用“规范化管理”来统一目前的各种叫法比较合适，因为除了它之外，任何叫法，都不能把企业那些数量庞杂、门类繁多、概念各异的所有规定性的东西全部囊括进去，恰当地表达出来，只有它才能完成这个任务。在作法上也应体现我国的特点。创造具有我国特色的管理体系，也是创立具有我国特色的社会主义的一项内容。我们

应该为此而努力。

本书在编辑过程中,得到哈尔滨锅炉厂、东北轻合金加工厂企管办马学斌、杨春、刘俊岚、罗化等同志的支持和帮助。原中国经营管理研究会理事长、现中国尖端技术与产业管理研究会第一副会长王中蕃同志,中国企业管理协会副理事长、研究员汤茂义同志为本书写了序言。我们在此表示感谢。

马守春

1994年8月1日

序 言(一)

本书是由原中国经营管理研究会组织编写的(原中国经营管理研究会已更名为中国尖端技术与产业管理研究会)。

原中国经营管理研究会经过十几年的努力,对有中国特色的社会主义企业现代化经营管理学进行了实践总结和理论探讨,先后出版了专著。本书是在原中国经营管理研究会组织国内一批大中型企业领导和专业人员的两次研讨会论文的基础上选编成册的。它的特点是把社会主义企业现代化经营管理与规范化管理理论、实践融为一体,形成中国企业现代化经营管理学的一个重要组成部分。它对当前我国加快改革开放,转换企业经营机制,建立社会主义市场经济有多方面的参考价值。

本书共选论文 17 篇,其中既有理论阐述,也有实证分析,更多的则是先进企业行之有效的现代科学管理的基本理论、基本经验、基本方法。首钢、哈尔滨百货大楼、山东博山水泥厂是大中型国有企业,它们的文章对于深化国有企业改革很有指导意义。再比如全聚德创业已有 129 年,至今长盛不衰,且活力越来越强。为什么?重要的一条是它把中国特色社会主义、优秀传统文化同现代科学技术、现代管理结合起来,形成中国特色的企业管理模式,发展为现代饮食业服务集团,跨出国门,走向世界。充分发挥了社会主义制度的优越性,竞优于国内外竞争之林,故而能不断有新的贡献、新的创造。举凡先进企业,无不在这方面下功夫。

毛泽东同志说过这样一句话,我们感觉到的东西不一定

能理解它,只有理解了的东西,我们才能更深刻地感觉它。基于这样的认识,与此书同时出版的《中国现代企业六共制模式》一书中关于社会主义企业岗位职能全方位规范化目标管理责任制的论述,则是试图从更深的层次上探讨规范化管理的问题。本书规范化新论之意义也在于此。

王中蕃

1993年12月23日

序 言(二)

加快经济体制改革,建立社会主义市场经济体制的一个关键性问题,是要抓紧进行企业改革,特别是要抓紧国有大中型企业的经营机制的转换。而进行企业改革,转换企业经营机制,必须强化人们的管理意识,与加强企业管理紧密结合起来。

进行企业改革,转换企业经营机制与加强企业管理是相辅相成的。企业改革,转换企业经营机制实质上是从宏观和微观相结合的层次上,对影响企业活力的一些方面进行改革。宏观方面如转变政府职能,实行政企职责分开;改革计划、投资、财政、税收、金融、商业、外贸、物资等现行管理体制,保证企业自主权的落实,为企业创造宽松的环境;建立和完善市场体系,为企业走向市场创造条件。微观方面如改革劳动用工制度、人事管理制度和工资奖金分配制度,实行职工能进能出、干部能上能下、岗位职责与岗位工资挂钩,调动职工的积极性。所有这些改革,都为增强企业活力、提高企业效益提供了客观可能性。但是可能性并不等于现实性。要使企业活力永驻,企业效益的提高有可靠保证,对在特定的企业经营机制作用下的企业生产经营活动进行严密的管理是必不可少的。近几年来,我国企业在《企业法》贯彻实施的推动下,在企业改革方面做了大量工作,尽管同改革的目标(使企业成为自主经

营、自负盈亏的社会主义商品生产者,具有自我发展、自我约束能力)相比还有很大距离,总的看企业的活力还是有所增强的。但是,由于一些企业没有解决好改革和管理的关系,总是眼睛向外,伸手向上,对外部环境抱怨多,对放权让利讲得多,相比之下,练内功、挖内潜却下功夫不够,结果相当一部分企业由盈变亏,有的已达亏损严重、资不抵债、濒临倒闭的地步。在企业改革过程中,一些企业也曾出现过以改革代替管理的倾向,如“以包代管”等。承包中只讲层层承包,只追求承包结果的实现,而不重视承包过程的控制、监督,结果承包效果大打折扣。实践反复证明,企业改革、转换企业经营机制,为企业管理开辟了广阔的前景,对企业管理提出了更高的要求,但它绝对不能代替管理。企业改革发展到现阶段,特别是随着《全民所有制工业企业转换经营机制条例》的颁布、实施,在企业取得了一定自主权并将进一步扩大自主权的情况下,企业管理再也不能像以往那样,靠领导机关下指示、发通知来发动,靠检查、评比来推动。实际上靠领导机关发动和推动,企业管理往往陷入形式主义泥坑。随着改革的不断深入,企业管理已经变成了企业自己的事情。

企业自觉地加强管理的有效形式,是实行规范化管理。规范化管理是以企业管理规范,也就是以企业管理明文规定或约定俗成的各种制度、规定、纪律、标准、程序等为介质,并使之有机结合,形成体系,在企业管理中的系统运用。规范化管理作为一项管理原则,是同企业的计划管理、生产管理、财务成本管理、产品质量管理、技术管理、生产现场管理等专业管

理融合在一起,并且以之为内容的,是为各项专业管理提供相对稳定的约束实施条件的,是全面的.所谓“横向到边,纵向到底”的管理。它以企业行为和人的行为为管理对象,以程序和标准为基础.特别强调人的行为的自我控制,因为规范、程序、标准都是要由人来执行的。同时既定的规范、程序、标准就是企业的“法”,“法”具有强制性,必须遵照执行,依“法”办事。

规范化管理是按照客观规律管理现代化大生产的迫切需要,也是不断发展和巩固企业改革成果的迫切需要。现在,很多人对规范化管理的重要性认识不高,管理上有很大的盲目性和主观随意性,因此在许多企业里建立不起良好的生产经营秩序,甚至有的管理混乱的状况已经到了不可容忍的地步。当务之急是要在推动企业改革不断深入发展的同时,大力宣传加强企业管理的重要意义,普及规范化管理的知识,进一步提高企业领导人和广大企业管理工作者对实行规范化管理,建立良好的生产经营秩序,提高生产和工作效率及经济效益的认识,引导企业从自己的实际情况出发,摸索出有本企业特点的实行规范化管理的路子来。

一些企业这样做了,取得了比较好的效果。1992年,鞍山钢铁公司等10余家大中型企业发起,两次召开全国大中型企业规范化管理研讨会,30多位代表在会上发表论文,就是对这些企业推行规范化管理的总结。以这些论文为基础编辑而成的这本《中国企业规范化管理新论》,有理论,有实践,观点明确,立意新颖,方法具体,可以操作,对于企业推行规范化管理,大有启发和借鉴作用。我们相信,在这些论文的启发下,不

久的将来,我国企业的规范化管理,将会出现一个蓬勃发展的新局面。

汤茂义

1994年8月1日