

# 环境问题对策

——现实企业有效的管理

主编 柳中杰



哈尔滨船舶工程学院出版社

# 环 境 · 问 题 · 对 策

——现实企业有效的管理

柳 中 杰   蔡 文 学   编  
王 进 良   鱼 海 平

哈尔滨船舶工程学院出版社

## 环境·问题·对策—现实企业有效的管理

柳中杰 蔡文学 王进良 鱼海平 编

\*

哈尔滨船舶工程学院出版社 出版

新华书店首都发行所 发行

哈尔滨印刷四厂 印刷

\*

开本 787×1092 1/32 印张4.8125 字数 108千字

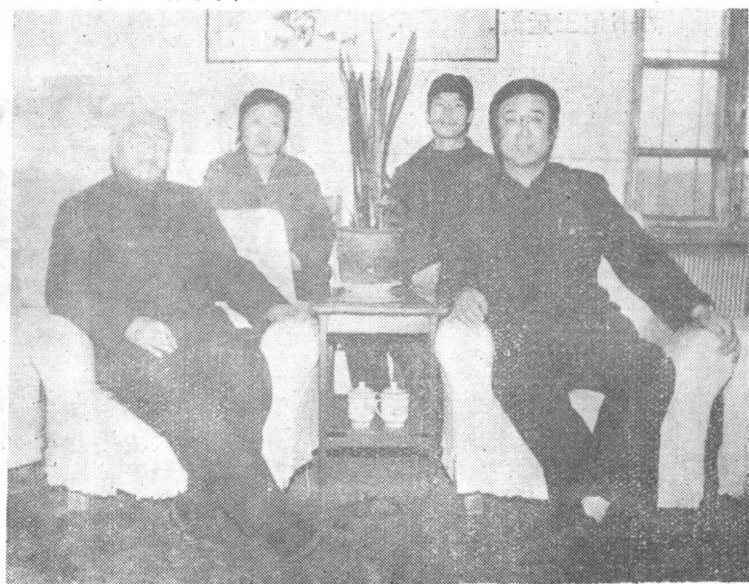
1989年7月第一版 1989年7月第一次印刷 印数：1—4000册

ISBN 7-81007-074-6/F·6

定价：1.80元



(1) 哈尔滨中药三厂厂领导。左三为厂长房德钧。



(2) 哈尔滨羽绒制品厂厂领导。前排左一为厂长胡恩民



（3）哈尔滨五金炊具厂厂领导。坐者右一为厂长金大生，右二为书记王延福。



（4）哈尔滨人造板厂厂长王子杰。



(5) 哈尔滨长城建筑工程公司领导。左二为经理崔玉章、左三为书记刘世文。

LAB 07/03

## 序

读者面前的这本书，不是泛泛地讲管理学的一般原则，而是叙述黑龙江五家中小企业的奋斗史，它们活生生的“发家”的故事。实际经验，有其局限性，当然不能代替理论，然而理论要建立在经济实践与实验的基础上。这本书既讲这五家企业的经验，又论述管理思想、理论与原则，夹叙夹议，并旁及有关外国的经验与学说，因而要比空谈大道理显得生动。相信此书对于企业家、管理工作、政府有关部门均不无价值。

管理中，什么是中国特色呢？什么是黑龙江的地方特色呢？因为各家有各自的特殊问题和条件，各能针对特殊问题加以解决，则自然会显露其特色，用不着为追求特色而挖空心思去“发明”什么特色。中国（各地）有自己的问题，有待企业家及理论工作者去研究、解决。历来有人一提中国的事，就摇头不已，痛心疾首，认为没办法。他们不知道，也不肯探索如何利用中国的各种因素（不论看上去是消极的还是积极的），这不是企业家应有的正确态度。书中所说的成功的故事都是积极利用各种现实因素，克服困难取得的，都有其本地特色。“企业”中的“企”字，本义是“立”——要站起来，要创，要向上，是踮起脚后跟的“企望”之“企”。企业精神就是要主动承担一般人难以承受的困难。五家成功的企业的活动只不过是改革洪流中的一些小浪花，然而都是无一例外地表现出这种可贵的企业精神。

洪流中的浪花是微观的。微观的管理活动不能不受宏观

经济的影响。特别对我国而言，要把市场经济与计划经济结合起来，尚无先例，有待进行长期的试验与理论探索。本书并不直接涉及这方面的问题，不过有关微观行为的研究恐怕对于解决宏观与微观系统结合这一问题也是有用的。在这个意义上本书对宏观经济研究者也许不是完全没有参考价值。

我在愉快地读完这本书初稿之后，写点杂感如上，聊以为序。

邓 三 瑞

一九八九年元月十二日于哈尔滨

# 目 录

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 导言 中国特色的管理之路：环境·问题·对策——现实企业有效的管理····· | 1  |
| 第一章 竞争中成长起来的“小巨人”                     |    |
| 一、“小巨人”·····                          | 10 |
| 二、回天再造丸的“回天”之力·····                   | 13 |
| 三、“笃斯”战略·····                         | 18 |
| 四、女排姑娘进厂来·····                        | 21 |
| 五、追求“尽善尽美”与“百分之百”·····                | 25 |
| 六、贵在一个“实”字·····                       | 8  |
| 七、初领兼并风骚·····                         | 31 |
| 八、房厂长心中有二〇〇〇年·····                    | 32 |
| 第二章 “丫丫”腾飞之路                          |    |
| 一、现代企业的“工厂主”·····                     | 35 |
| 二、对优势也须慧眼相识、巧妙利用·····                 | 38 |
| 三、没有永存的产品，却有常胜的企业·····                | 41 |
| 四、充分利用商品经济领域中的“马太效应”·····             | 45 |
| 五、打开用户金库的钥匙·····                      | 49 |
| 六、刚性管理与柔性管理·····                      | 52 |
| 七、危机与对策·····                          | 57 |
| 第三章 炊具生产大户的形成                         |    |
| 一、“王大勺”创业·····                        | 60 |
| 二、勤俭精神在这里闪光·····                      | 62 |

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 三、实施“彻底”行为·····             | 65  |
| 四、也讲“团队精神”·····             | 69  |
| 五、遍撒销售之网·····               | 72  |
| 六、从“小而全”中脱颖而出·····          | 77  |
| 七、租赁厂长·····                 | 79  |
| <b>第四章 松花江畔一劲松</b>          |     |
| 一、优质优生·····                 | 84  |
| 二、以市场为导向·····               | 86  |
| 三、牙签魅力的产生·····              | 89  |
| 四、推陈出新，保持企业生命力·····         | 92  |
| 五、供销两个“轮子”·····             | 95  |
| 六、人类自有回天力·····              | 98  |
| 七、“要与外国人平起平坐”·····          | 104 |
| <b>第五章 迅速崛起的“小长城”</b>       |     |
| 一、一个军办企业的诞生·····            | 112 |
| 二、走好第一步·····                | 114 |
| 三、锐意改革的典型·····              | 118 |
| 四、创三市银牌·····                | 121 |
| 五、人的素质是企业素质的关键·····         | 125 |
| 六、“奉献”的宗旨·····              | 127 |
| 七、红花绿叶，志同道合·····            | 130 |
| <b>参考书目及文章篇目</b> ·····      | 135 |
| <b>附录 五家“小明珠企业”简介</b> ····· | 138 |
| <b>后记</b> ·····             | 143 |

# 导言 中国特色的管理之路：

## 环境·问题·对策

### ——现实企业有效的管理

党的十一届三中全会实现了工作重点转移，管理问题开始被提到议事日程上来。人们回首中国管理的道路，感到空空然，掌握管理知识、方法的紧迫感骤然产生。对外开放政策把人们带进一个全新的世界。科学管理、古典组织理论、管理过程论、人群关系论、激励理论、运筹学、系统科学方法等等，这些大都是陌生的管理理论，一下子吸引了因落后造成管理知识饥渴的中国人。他们似乎找到了管理之路，掀起了一股全国性的学习国外管理的热潮。从研究单位到大专院校，从党政机关到工厂企业，从中央到地方，国外管理成为最受人们重视的课题。

学习国外管理的狂潮当真能使中国的管理跨越时空？工厂落后的生产设备真能够运用计算机进行最现代化的管理？国外半个世纪所创立的各种管理理论，我们真的能够毫不费劲地拿来使用而行之有效吗？几年的狂潮之后，人们发现计算机只成为很多工厂管理的摆设品，数学模型只是在向上级汇报的报表中才代表企业现代化管理水平。国外的管理方法并非象人们所期望得那么行之有效，尤其是现代管理方法。一时，人们又出现迷惘，有些企业又重新捡起传统的经验管理。他们对这些不仅用来顺手，而且似乎效果也好。那么，我们应不应该引进和大量学习国外的先进管理经验和方

法呢？究竟怎样来改变中国管理落后的状况呢？

邓小平同志在中国共产党十二大开幕式中提出“把马克思主义普遍真理同我国具体实际结合起来，走自己的道路，建设具有中国特色的社会主义。”言简意赅地启发中国人民怎样走好现代化建设道路。这对于建立具有中国特色的企业管理科学体系同样具有重要意义。管理科学虽然具有普遍性，但是也有它的适用性。中国的历史与传统形成的现实，要求引进国外先进管理必须与本国国情相结合，从实际出发，创造与引进相结合，才能形成中国特色的管理，才能适应我国的实际。

1988年2月1日，中共中央总书记赵紫阳在中南海会见了石家庄第一塑料厂厂长张兴让，在听取了张兴让对他创造的“满负荷工作法”的提出、内容及效果的汇报后，赞扬了“满负荷工作法”是一大创举，是能给国家和人民带来巨大利益的创造，要把这个方法加以推广。“满负荷工作法”是以增强企业活力、提高经济效益为目的，以“人尽其力、物尽其用，时尽其效”为核心，以经济责任制为基础，在一定阶段和特定条件下，使企业内部人、财、物等诸因素达到其应有的性能，并适当进行组合，从而使企业整体效益达到最佳状态的管理方法。

由于“满负荷工作法”针对的问题是企人、财、物等浪费，利用率低，存在充分利用的很大潜力，而这些问题恰恰是目前中国很多企业存在的，因此它被人们称作中国特色的企业管理，很多企业开始效仿推行。

中国特色的管理就是“满负荷工作法”吗？推行“满负荷工作法”几个月后，有的企业领导点头称是，有的企业领导摇头说不是，有的理论工作者投书赞同，有的理论工作

者著文反对。称是与赞同的与张兴让有相同之见。那么说“不是”与反对的有什么道理呢？面对能源、原材料普遍紧缺，“满负荷工作法”只能是理想中的状态，而不能真正实现；很多企业目前存在主要问题是原料来源和产品销售，而并非生产效率；“满负荷工作法”的现实实施必须依托一个好的外部环境诸如政策稳定，原材料保证供应等；“满负荷工作法”适应生产型企业而不适应生产经营型企业，不适应目前企业转型的要求；“满负荷工作法”把人还当作“经济人”看待，不利调动人的积极性等等。这些异见也不无道理。

不久，天津市海河塑料厂厂长张世论又针对目前企业薄弱环节是经营问题，创造了“群体经营工作法”，得到许多企业的赞同，被认为是中国特色的管理。大连显象管厂厂长刘金堂首创了“全控管理工作法”，被认为是具有中国特色的世界水平的管理。

那么，中国特色的管理到底是不是“满负荷工作法”呢？中国特色的管理究竟是什么？我们应该怎样看待中国特色的管理问题？

我们必须看到，我国进行改革刚刚十年。十年里，我们的管理处在一个起步的阶段，虽然积累了很多经验，但是要定论什么是中国特色的管理并加以普遍推广还为时过早。因为中国特色的管理是作为一个整体形成的。更重要的是，我们应当清楚地知道，我们并不是为了中国特色的管理而去创立发展中国特色的管理。发展中国特色的管理的目的是为了形成现实中有效的管理，为了提高我们管理的水平。发展中国特色的管理是与进行现实有效管理相统一的。因此，我们目前最为重要的任务是进行现实有效管理，提高现实管理水

平。中国的许多企业家的实践正开拓着现代管理之路。

实际上，美国管理特色与日本管理特色也是他们在不断提高现实有效管理水平中作为一个整体逐渐形成的。我们分析他们管理的历史也是应当分析他们是如何进行现实有效管理的。

我们回顾一下美国主要管理流派的形成及日本管理特色的形成就可以发现它们共同之处都是针对当时经济、社会、政治等形成的环境所造成的管理上主要问题采取行之有效的对策。它们都是有效的管理。也可以说每一种流派都是适合其环境（特有时空下）的特色管理。科学管理是针对当时生产效率低而产生的科学手段，行为科学是在变化了的劳工关系环境下新的调动工人积极性的办法，管理科学是解决社会企业中复杂问题决策的有效方法，权变论是专门探讨随环境变化的管理“看情况而定”。日本根据当时与美国管理水平相差悬殊的环境，大量地引进吸收了美国管理，但都是经过了日本化的过程，质量管理变成了全面质量管理，泰罗制变成了巴克制，同时发扬民族传统创造了集团主义经营、终身雇用制、年功序列制等。通过引进吸收、消化改造及发扬创新，及时解决了各阶段管理的各种问题，发展、形成了日本的管理特色。

认清环境、发现问题、找出对策，应当也成为我们发展管理的路子。就象美国70年代出现的权变理论所主张得那样：环境决定管理。环境不仅决定出现管理的问题，也决定（提供和限制）采取解决问题的方法。在因历史、国际、经济、社会、政治诸因素造成的环境中，找出企业生产与经营中带有普遍性的突出问题，采取针对性的科学的解决办法。这种办法可以是引进的，或是传统的，也可以是结合的以及

创造的，只要行之有效。

几千年古老文化及自给自足经济形成的传统，长期封闭的社会门户突然打开以及社会主义政治经济体制改革，形成了目前我国企业的大环境。我们应该看到我们环境中很多是与日、美不同的，也不同于其他社会主义国家。比如我国长期传统造成的对管理产生影响的观念行为和西方观念与行为上的差别有：儒家道家的“天人合一”的思想使我们着重于顺从自然，而西方的“天人对立”的思想使他们有征服自然的看法；我国的传统思想“重义轻利”，而近代的西方却盛行“重商主义”；我国人民有一种归属观点，而西方却注重个人主义；做事上，我们强调的是过程，“没有功劳有苦劳”的观点，而西方人注重结果；在对待人与事上，我们较注重人，而西方较注重事；在用人上，我们注重忠诚，而西方人注重能力；在处理事情上，我们一般采用直观的方法，而西方人注重理性等等。这一系列的差别说明，在这种环境下产生的有效管理一定具有与西方不同的地方。因此我们也相信中国特色的管理方式是一定能形成的。

我们还应当看到这种大环境下的小环境，尤其是在我国。由于我国国土辽阔宽广，历史、地理的原因造成了南北、东西的区域性文化、经济等有很大差别。而且我国在对外开放政策下，对各不同地区实行的放开程度也不同，城乡企业之间，大小企业之间，各不同行业企业之间都存在着很大的环境差别。因此在甲企业适应的管理方法，搬到乙企业可能就不适应（这一点对引用国外管理方法也有启发）。所以目前往往会出现多种被认为是特色的管理，它们都有一定的适应性。而且随着改革不断深入、政策等环境变化，管理的可行方法将很快随之变化，使目前这种特色又被赋予了变

的含义。我们可以肯定中国特色的管理决不是单一的形式，也决不是固定不变的，但是它却必须是科学的，具有很大程度的时空适应性。

要进行有效的管理，必须抓住现实企业存在的真正问题。由于上面讲的小环境的差异，目前我国企业存在的问题是不尽相同的，因此必须从实际出发，才能发现本企业的真正问题。

问题产生于环境，解决的办法，对策同样与环境有关。首先，改革向企业敞开了与外国交流的大门。因此在对外开放的环境下，要看到我国管理水平的落后，看到日、美等国管理的先进，同时还要看到管理方法在科学上的普遍性。因为管理既是一种科学，又是一种艺术。就科学性来讲，它对任何国家的企业都适用，因此必须充分利用对外开放的机会，用较短时间来接受西方先进的管理，促成我们管理的进步。其次，在引用国外先进管理时，由于其艺术性的一面受传统文化的影响，因此必须注意我国的特点，切忌对管理方式生搬硬套。在这一点上要很好地学习日本，要使外国管理方式本国化，要认真研究所要引用的管理方式产生的背景、适用范围以及与哪些东西相抵触，然后进行消化改造。在借用成功企业的管理时，要认真分析哪些经营方式是促成其成功的最主要原因，切莫将其全部的经营都当成其成功的方法引用。第三，要认真地研究发现本国文化等环境对企业生产效益提高的有利因素与不利因素。如对儒家文化，既要看它的积极因素，又要看到它的消极因素。在这一点上要认真学习日本及亚洲“四小龙”的经验，发扬好这些有利因素，避开不利因素，从传统及本国土壤中创造出特色的管理来。第四，建国三十多年管理历史尽管是贫乏的，但它们仍然有正

反两方面的经验供今天借鉴。有些提法还是科学的，只是由于当时片面理解、运用而没产生好的效果。比如，“两参一改三结合”的提出，对日本旭工业集团产生启发。为此，他们制定了社长（经理）和干部一月劳动一次的制度，取得了很大的成果。对以前的作法要认真分析，使其存有的科学的东西在今天的形势下发挥作用。

环境·问题·对策，不仅是美国管理流派与日本特色管理的形成道路，也是近几年来我国企业的成功之路。我们考察的这五家中小企业正是走的这条道路，形成他们在现实中有效的管理。有的企业把管理的重点放在基础工作上，有的企业主要采取科学管理方法，有的企业有目的地采用现代管理方法。但无论采取什么样的方法，他们都解决了企业管理的现实问题，使管理水平得到了提高。

在现实面前，我们应当明白，管理的先进性是与管理的有效性连系在一起的。我们应当澄清“几十年代水平的管理”这样的概念。我们不能因为它是三十年代产生的管理而认为是落后的，也决不能因为它是八十年代产生的管理而认为是先进的。凡事必须具体对待。本世纪初产生的科学管理至今仍威力不减。

实际上，我们认真沿着环境·问题·对策这条路走下去，就可以发现它可以很好地对国内的、国外的、古代的、传统的、现代的等等所有的管理思想、方法，根据现实需要进行提炼来“为我所用”，并且从中不断进行创新产生新的思想、方法。也就是说，沿着这条道路走，就可以避免在引用国外管理上的生搬硬套，避免对中国传统思想的全盘否定或全面继承，根据需要把它们进行现实化、具体化，同时，在随环境变化发展而产生的有效管理变化、发展中，显示出