

中国企业管理
百科全书

中国企业管理 百科全书

(增补卷)

企业管理出版社

1990年7月 北京

中国企业管理百科全书

(增补卷)

中国企业管理百科全书编辑委员会

中国企业管理百科全书编辑部 编

企业管理出版社出版

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号)

※

北京市印刷三厂排版

一二〇一工厂印刷

新华书店北京发行所发行

※

开本:787×1092 1/16 印张:58.5 字数:1,879,470

1990 年 7 月第 1 版 1990 年 7 月第 1 次印刷 印数:00,001~31,000 册

定价:40.00 元

ISBN 7-80001-112-7/F·113

序

邓力群

袁宝华

在刚刚进入 90 年代之际,被企业界的同志誉为“良师益友”的《中国企业管理百科全书》(简称《全书》),继上下卷之后,增补卷以崭新的面貌同读者见面了,这是一件很有意义的事情。

《全书》上下卷于 1984 年 2 月问世以来,盛销不衰,先后印发了 40 万套,创百科全书发行量的新记录,成为国内最有影响的专业工具书之一。许多地方、部门和企事业单位,把《全书》作为奖品奖励优秀企业家和对管理工作、教学科研工作做出过贡献的同志;许多企业的厂长(经理)和科室管理人员、大专院校和科研单位的学者专家,把它作为案头书。不少同志反映从《全书》中学到了很多新的知识,一些刚入门的管理干部和军地两用人才称它是“没有围墙的学校”。然而,《全书》上下卷是 1983 年底定稿的,1984 年党的十二大以后,随着国内外科学技术的飞速发展,企业管理的理论知识 and 实际经验也不断更新和发展。因此,《全书》编委会于 1988 年 3 月决定出版增补卷,并制定了明确的编撰方针。即以马克思主义、毛泽东思想为指导,坚持一个中心,两个基本点,即以经济建设为中心,坚持四项基本原则,坚持改革开放,着重反映十一届三中全会,特别是 1984 年以搞活大中型企业为中心的城市经济体制改革以来的最新管理知识、管理经验;同时补充 80 年代国际国内最新的研究成果和上下卷没有得到充分反映的知识内容,使《全书》的科学性、知识性、系统性达到一个新水平。

增补卷编撰工作是由高等院校、科研单位、经济领导机关和工厂企业 4 个方面的力量结合起来共同完成的。有近 300 名专家、学者参加。这些同志有较强的马列主义修养,较深的理论基础知识,较高的政策水平,在企业管理方面有丰富的实践经验和科研、教学等业务能力,许多同志曾著书立说,学术上造诣很深,是全国本学科中知名的专家学者。他们在框架设计、

条目撰写和总纂过程中,认真贯彻了《全书》的编辑方针,准确地把握了《全书》的编写体例,高质量、高水平地完成了任务。

《全书》增补卷是在发展社会主义以公有制为基础的有计划的商品经济的形势下完成的,与上下卷相比较,在知识结构上有以下特点,即传统管理基础工作与现代管理之间,以现代管理为主;企业管理基础工作与企业环境之间,以企业环境为主;企业内部管理与涉外管理之间,以涉外管理为主;政策理论与实践经验之间,以政策理论为主,充分地弥补了上下卷之不足。至此,《全书》基本包括了古今中外企业管理学科的全部知识内容,是一套较为完备的专业工具书。

建国40年来,我国的上万个大中型国营企业,是在适应其自身发展的需要、在学习苏联企业管理模式,并借鉴发达国家的先进管理方法的基础上发展起来的,逐步由传统管理向现代管理转变。1978年党的十一届三中全会以后,为适应发展社会主义商品经济和改革开放的需要,企业由生产型转变为生产经营型,我们考察和借鉴了资本主义国家的一些管理知识,按照“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”的方针,在原有的基础上逐步形成具有中国社会主义特色的企业管理学科体系。它较好地反映了中国几千年传统文化的精华,吸收了人类社会各个阶段,包括西方资本主义阶段积累的管理经验,体现了党的第十三次全国代表大会概括的“一个中心,两个基本点”的基本路线,适应了社会生产力发展的要求。邓小平同志在党的十二大开幕词中曾经指出:“我们的现代化建设,必须从中国的实际出发。无论是革命还是建设,都要注意学习和借鉴外国的经验。但是,照搬别国经验、别国模式,从来不能得到成功。这方面我们有过不少教训。把马克思主义普遍真理同我国的具体实践结合起来,走自己的路,建设具有中国特色的社会主义,这就是我们总结长期历史经验得出的基本结论。”我国企业管理的学科体系和《中国企业管理百科全书》体现了这个精神。我们希望我国一切从事企业管理工作的各条战线的同志,继续努力,坚持不懈,不断地完善本专业的学科体系,为发展企业管理理论,丰富企业管理知识,提高企业管理水平做出新贡献。

社会主义企业管理,是一门思想性、政策性和技术性很强的边缘科学,它涉及到生产力、生产关系和上层建筑各个领域,内容十分广泛。企业管理的实践,既涉及到人,又涉及到物,本身就是一个复杂的系统工程。70年代后期,我国由闭关自守,到对外开放,人们得到的启示之一,就是与发达国家相比,我们的技术落后,管理更落后。问题的提出已有10个年头,现在情况到底如何?可以肯定地回答,在党的十一届三中全会路线的指导下,经过10年的努力,我们已有了长足的进步,无论是科学技术,还是经营管理

都发生了明显的变化,与发达国家的差距逐步缩小,这是很值得庆幸的。然而,不容乐观,更不能固步自封,停滞不前,应该百尺竿头,更进一步,继续缩小这个差距,为提高我国的企业管理水平积极工作。首先要认真系统地学习已被前人总结出来的企业管理知识,并用马克思主义的立场、观点、方法,从社会主义四个现代化建设的需要出发,吸取国外于我有用的管理知识和管理经验,使我国的管理理论与管理实践达到一个新水平,为丰富人类企业管理科学做出贡献。

1990年5月

中国企业管理百科全书编辑委员会

主任委员	袁宝华						
顾问	邓力群						
副主任委员	叶林	马洪	房维中	陈宇	张彦宁		
委	(按姓氏笔划排序)						
	马洪	王征	邓力群	邓存伦	伍子杰	叶林	
	孙仲鸣	孙尚清	任文侠	杨慧洁	李灏	李贤沛	
	吴世经	余新民	沙叶	张彦宁	陈宇	周璧	
	房维中	赵荫华	段文燕	袁宝华	徐之河	高修	
	谈立人	陶省隅	黄辛白	黄德鸿	彭敏	葛家澍	
	蒋一苇	裴琢吾					

中国企业管理百科全书编辑部

总 编 辑	张彦宁					
顾 问	裴琢吾	金常政	高 杰			
副 总 编 辑	伍子杰	黄沛钧	林友孚	颜光华	沈 明	
各篇分主编	(按姓氏笔划排序)					
	万君康	刘志南	许俊千	孙耀君	沈 明	杨 洪
	杨公朴	肖笃牲	吴玉瑞	吴培良	余新民	陈 平
	侯炳辉	唐 勋	唐岳驹	曹凤岐	韩岫岚	程兆汾
	蔡希贤	颜光华				
特 约 编 辑	(按姓氏笔划排序)					
	安鸿章	朱少平	朱 敏	孙海鸣	宋晓梧	余 平
	张天亮	张国有	陈君宇	岳曙耕	赵 树	郭信昌
	郭 岭	郭军元	袁玉兰	袁 琼	顾壬章	康灿华
	樊 为					
编辑部主任	李蕴清					
编 辑	(按姓氏笔划排序)					
	尹援平	田晓犁	孙庆生	李东汉	李蕴清	赵锡盛
	夏忠华	郝紫萱				
封面设计	张慈中					
美术编辑	姜 涛					
出版版	姜 涛	马晓光				
编辑部	王 军	杨景华				
工作人员						

前 言

《中国企业管理百科全书》(简称《全书》)增补卷是一部与1984年由企业管理出版社出版的《中国企业管理百科全书》上下卷相配套的专业工具书。它为提高我国企业管理水平,为丰富我国管理干部的专业知识,为我国社会主义现代化建设,为企业管理科学的发展与交流服务。

继《全书》上下卷出版发行之后,从1988年3月到1989年10月,在各方面的大力支持和协作配合下,我们又经过一年多的紧张工作,《全书》增补卷已经编辑完成,出版问世。

本书所以叫《全书》增补卷,就是把这些年来企业管理学科的新成就、新知识、新经验,补充到《全书》中去,努力使《全书》成为概括古今中外企业管理理论和实践知识最完备的工具书。

《全书》上下卷是1984年编辑完成,交付印刷的。其后党中央召开了十二届三中全会,经济体制改革深入发展进入了以搞活大中型企业为中心的城市经济体制改革。5年来,企业管理工作已经取得了比较丰富的经验,在实践与理论的结合上又有许多创新,这就为完成本卷的编写工作提供了丰富的前提条件。因此,本卷着重反映这一时期我国企业管理理论、政策、方法、经验的新发展、新变化和国际上企业管理方面的新成就、新知识,以及前两卷没有充分反映的重要内容。

本卷的框架设计工作,是在编委会的领导下,集中北京、天津、上海、武汉、广州、成都、大连等一些高等院校的部分教授,中国企业管理协会、中国社会科学院部分高级研究人员和国家计委、国家体改委的部分专家,并广泛听取北京市、上海市、国家计委、国家体改委、财政部、物资部、劳动部、经贸部、国务院法制局、中宣部等地方和部门领导同志和有关负责同志,以及首都钢铁公司、齐鲁石油化学工业公司、吉林化学工业公司、大连石油化学工业公司、南京无线电总厂、江南造船厂、北京重型机器厂、宝鸡石油机械厂的领导同志意见的基础上,经过反复论证而形成的。增补卷既注意到与上下卷的衔接,使增补卷和上下卷形成一个整体,即《全书》增补卷和上下卷保持系统性;在篇章结构上,又力求使增补卷保持它的相对独立性,即从知识内容和知识体系上形成一部完整的工具书。

本卷编撰工作沿袭上下卷确定的原则,贯彻“百花齐放、百家争鸣”的

方针,坚持客观求实的态度。对有争议的问题,充分反映各家之说,不偏执一词。条目编排,按知识体系分类、分层次排列。设有分类目录,并有汉语拼音、笔划、外文和条目内容索引。检索系统比较齐全。条目释文严格遵循百科全书体例规范,文字力求浓缩、简炼、通俗、鲜明。重要条目释文有历史渊源、发展沿革的介绍。引用材料准确、可靠。事实、数据经过核实。编撰人员实行高等院校、科研单位、行政业务部门和企业4个方面的结合。编审工作实行编委会领导下的总编负责制,副总编向总编负责。各篇分别由分主编(编审组负责人)主持,在对该条目内容有一定研究的专家、学者和实际工作者撰稿的基础上,实行各篇初审、分片中审和集中终审的3审制度。

本卷共分10篇,大中小条目1168个,共180万字,配图223幅。

在本书框架设计和终审过程中得到了国务院法制局李培权,国家计委桂世镛、徐荣初、许文清、高纯德、魏礼群、周才裕、徐礼章、谢又乔、贺燕丽,国家体改委丁基龙、陈兰通、张用刚、连一民、刘树人,物资部杨庆文,劳动部唐云岐,经贸部李岚清、陈及时,统计局汪新平,财政部孙树明、王淑敏,上海市朱镕基、张林俭等负责同志和专家学者的大力相助。在此,我们表示衷心的感谢。同时,我们欢迎广大读者对本卷知识内容、编排技术等方面提出宝贵意见,以便再版时修正。

中国企业管理百科全书编辑部

1990年4月

十年改革给我国企业管理带来的新变化

张彦宁

党的十一届三中全会确定了改革开放的方针,到现在已经 10 年了。短短 10 年,经济战线上的广大职工坚持四项基本原则,解放思想,改革创新,使我国企业管理发生了深刻的变化。中国企业管理百科全书编委会组织几百位专家、教授在总结这些变化的基础上,编写《中国企业管理百科全书》增补卷是很有意义的。它的出版,给全国从事企业管理工作的同志,增加了一部新的工具书,给学习和掌握企业管理知识的同志提供了一些新的资料。希望它的出版,能推动我国企业管理水平的提高。

10 年前,全国经历了“文化大革命”的浩劫以后,国民经济处于全面崩溃的边缘。企业管理也在这场浩劫中遭到破坏,造成企业领导体制很不合理,规章制度很不健全,生产很不正常。粉碎“四人帮”以后,几经整顿,企业管理才逐步恢复正常,走上正轨。然而,以往的企业管理体制、管理制度、管理方法,是适应高度集中的管理体制建立的,突出表现为重生产技术,轻经营管理;重产值产量,轻产品质量,重速度,轻效益。无论是领导体制方面,还是规章制度方面,都是与社会生产力的发展不相适应的。

党的十一届三中全会,要求全党工作的重点转到以经济建设为中心的轨道上来,努力实现四个现代化,大幅度地提高生产力,多方面地改变同生产力发展不相适应的管理方式和思想方法,建立具有中国特色的社会主义。在这个思想指导下,在对经济管理体制进行一系列改革的同时,对企业管理也进行了许多改革。改革的出发点,是立足于改变僵化的管理模式,努力把企业搞活,把广大劳动者的积极性调动起来,发展社会生产力,使社会财富越来越多地涌现出来,以不断满足人民日益增长的物质文化生活的需要。为此,党中央、国务院和有关部门先后颁发了一系列改革管理体制,搞好搞活企业的文件。颁发这些文件的基本指导思想是为了使各级政府部门简政放权,把经营自主权下放给企业,使企业真正做到自主经营、自负盈亏、自我改造、自我发展,成为进行社会主义有计划商品生产的、充满活力的生产经营型的经济实体。

10 年改革的内容是十分丰富的,就企业改革来讲,按工作重点区分大

致可以分为两个阶段。

一个阶段是 1979 年到 1984 年。这个期间进行了两个方面的工作。

一是整顿企业,提高企业的生产、技术和盈利水平。十一届三中全会结束以后即对企业进行了恢复性整顿,在全国范围内开展清产核资和扭亏增盈的工作,关停并转了一批企业;同时在一部分企业中进行了在国家计划指导下,实行独立核算、国家征税、自负盈亏和利润留成或盈亏包干的试点。在完成了恢复性整顿以后,又进行了建设性整顿。整顿的重点是按照现代化管理的要求,建立经济责任制,整顿劳动组织,整顿财经纪律,加强思想政治工作和企业管理的基础工作;同时,提出了以生产建设为中心,提高经济效益为重点,提高生产水平、技术水平为目的,重点加强了领导班子的建设,实现领导干部的革命化、年轻化、知识化、专业化。

二是以经济效益为中心,进行扩大企业经营自主权的试点。即在对企业进行整顿的同时,在两千多个管理有基础的大中型企业中,进行了扩大企业经营自主权的试点。这种试点,是要把企业经济责任制、经济效益和企业利益结合起来。从国家对企业来说是放权让利,给企业一定的经营自主权,让企业获得一定比例的利润;从企业本身来说,则是扩权分利,即从过去那种既没有任何经营自主权,也没有企业自身的经济利益的情况下,转变为拥有一定限度的经营自主权和一定比例的经济利益的经济实体。

在扩大企业经营自主权试点和施行利润留成、盈亏包干当中,党中央、国务院明确提出了经济工作要以提高经济效益为中心。提出了以计划经济为主,市场调节为辅的方针。提出了工业生产必须讲求经济效益,在企业内部全面推行经济责任制,推行全面经济核算、全面质量管理、全面计划管理等。

在扩权试点的基础上,又提出了要从实际出发,推进企业经营方式的改革,探索和创造出一条有中国特色的社会主义的企业管理制度。与此相适应的国家对企业的管理体制,实现了一次重大的转变——国务院 1983 年批准了财政部《关于国营企业利改税试行办法》(第一步利改税),对全民所有制企业,一改以往统收统支、上缴利润的制度为以税代利。1984 年实行了第二步利改税,同时,提出了以提高经济效益为目的,进一步完善企业内部经济责任制的工作——国务院颁发了《关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定》。扩权内容更加全面、具体,包括生产经营、产品销售、产品定价、物资选购、资金处置、资产处置、机构设置、劳动人事、工资奖金、联合经营等,并规定,对企业除可实行经营承包以外,对全民所有制的小型企业、微利或亏损企业可以租赁给集体或个人经营。在保证国家财政收入稳定增长的前提下,企业通过利润留成、承包留利等形式,建立起自己的生

产发展基金、集体福利基金和奖励基金。这样既保证了企业有一定的积累能力和发展能力,又使职工获得了物质利益,为履行自己的职责提供了保证。由于企业建立了经济责任制,实现了各岗位责权利的结合,大大激发了职工的积极性。这个期间,还在部分城市开展了厂长负责制的试点工作,为全面改革企业领导体制迈出了重要的一步。

1979年到1984年改革的重要特点,即无论企业整顿,还是扩大企业经营自主权试点,目的都是为了加强管理,提高生产技术水平,提高企业经济效益,发展社会生产力。更深刻的含义还在于为“两权分离”迈出了第一步,是社会主义生产关系中的管理方式和思想方式的一个重要的突破。企业管理体制的改革,至此前进了重要的一步。

1985年至今,可以算作另一个阶段。

1984年,党的十二届三中全会通过的《中共中央关于经济体制改革的决定》公布以后,企业管理改革伴随城市经济体制改革全面展开。这个期间也同样进行了两个方面的工作。

一个方面是就企业内部讲,在前一阶段逐步理顺国家与企业关系的条件下,着手改革企业内部经营机制。即企业眼睛向内,运用党和国家已经出台的政策,包括行政的、经济的、法律的手段,改革经营方式,开展企业升级活动,在全国普遍推行承包经营责任制,在小型企业试行租赁制,并有选择地搞股份制试点。同时,推行内部配套改革,实行厂长(经理)负责制和任期目标责任制、任期终结审计制;改革企业组织机构;实行干部委任制、聘任制和通过招标的办法选拔经营者;改革劳动制度,实行劳动合同制,在部分有条件的地区和企业实行了优化劳动组合和厂内待业制度;改革工资制度,实行工资总额和经济效益挂钩,职工收入与贡献大小相联系的多种形式的分配制度。

在这期间,由于企业内部经营机制的改善,企业之间的横向联系出现了前所未有的局面,包括企业承包企业、企业兼并企业、相互参股、合作经营、发展横向协作、组建企业集团等等。在加强内部经营管理的基础上,按照社会化大生产的要求,合理配置生产要素,大大地解放了生产力,促进了生产力的发展。

另一个方面就企业外部来讲,是在总结经验的基础上,肯定成绩,把成功的改革成果用法律形式固定下来。1979年以来我们在改革的道路上,经历了一个实践——认识——再实践——再认识的过程。这个过程由浅入深,由外部到内部,由个别到一般,由改革不合理的规章制度,到改变与生产力发展不相适应的生产关系,包括生产方式、活动方式、思想方式。这个过程是在认真贯彻“一个中心,两个基本点”,即以经济建设为中心,坚持四

项基本原则,坚持改革开放的基本国策的指导下,企业改革本着“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”的方针,认真总结吸收我国几十年来管理经济、管理企业的正反两个方面的经验,有选择地借鉴国外于我有用的管理方式、方法和手段中进行的。事实证明许多改革是成功的,是符合我国国情的。因此,自 1984 年以来,党中央、国务院和全国人民代表大会常务委员会,以及国务院有关部门比较注意把十一届三中全会以来所执行的方针政策和成功的、行之有效的经验加以概括,总结成为条文,以法律和法制的形式固定下来。其中,包括《全民所有制工业企业法》、《全民所有制工业企业厂长工作条例》、《中国共产党全民所有制工业企业基层组织工作条例》、《全民所有制工业企业职工代表大会条例》、《中华人民共和国私营企业暂行条例》、《全民所有制工业企业承包经营责任制条例》、《全民所有制小型工业企业租赁经营暂行条例》(草案)、《中华人民共和国企业破产法》、《国营企业实行劳动合同制暂行规定》、《中华人民共和国中外合作经营企业法》、《中华人民共和国中外合资经营企业法》等等几十个法律、法规性文件。这些法律法规的制定和贯彻,是我国企业管理走向法制化、规范化的标志,对巩固 10 年改革的成果,促进企业管理改革的发展,具有十分重要的意义。

10 年改革的实践内容是十分丰富的,取得的成就是十分喜人的。它丰富了企业管理理论,促进了企业管理水平的提高,使我国企业管理的状况发生了深刻的变化。最突出的变化有以下 10 个方面:

(一)企业经营思想从产品经济条件下的封闭型向社会主义有计划商品经济的开放型转变。我国长期以来高度集中的计划经济体制所形成的企业与市场隔绝的局面逐渐被打破。70 年代末、80 年代初,国家实行计划经济为主、市场调节为辅的方针,经济结构和产业结构面临调整局面,不少企业经历了市场的考验。尤其是机械制造等加工工业受到的冲击更大一些。许多长线产品计划骤减,生产任务大大压缩,促使企业面向市场,按需生产,寻求生路。随着计划体制的改革,国家指令性计划减少,指导性计划和市场调节的比例增大,促使企业扩大经营销售的职能,尤其是一些中小企业,很快活跃起来。这是我国企业管理史上一个重大转折。

以转轨变型为契机,我国企业管理由封闭式转向开放式,从被动执行型转向主动开拓型,从过去的生产什么销售什么转变为以销定产。用户意识、市场意识、竞争意识和效益意识构成了企业经营思想的主体。企业的决策程序也随之发生了重大的变化,在保证国家指令性计划的前提下,从市场调查、市场预测着手,了解市场需求,千方百计地开发、生产适销对路的产品,并且不断改善质量、增加花色品种、完善售后服务。不少企业制定经

营战略,讲究治厂之道。一些外向型企业还必须与世界各国在经济、管理、技术、贸易和文化方面进行交流,国外的先进管理理论、方法和技术大量地传播进来,经过消化、吸收,大大地丰富和拓宽了我国企业干部的经营思想和视野。

(二)企业经营机制由缺乏活力向责、权、利结合的方向转变。随着两权分离理论的提出和企业经营方式的改革,许多企业实行了承包经营责任制;有些小型企业实行了租赁经营;个别企业还进行了股份制试点。加之企业内部条件逐步改善,打破了职工吃企业的大锅饭、企业吃国家的大锅饭的局面,企业经营好坏,职工干好干坏没有什么差别的落后状态逐步消除,企业经营机制大为改善,从而调动了职工、企业两个方面的积极性,使企业“自主经营、自负盈亏、自我发展”的能力有所增强。在企业承包经营中由于引入了竞争机制和风险机制,实行竞争招标和共担风险、抵押承包,为企业经营机制的改善注入了新的活力。1987年、1988年承包制的大面积推行,对提高企业经济效益、保证国家财政收入的稳定增长发挥了重要作用。

(三)企业领导人员由行政型向经营型转变。过去,我国政企不分,企业与政府机关一样,有县团级、地师级之分。企业的厂长(经理)有的是科、处级,有的是局、部级。行政色彩的官本位制非常浓厚。厂长(经理)由上级任命,一切待遇随行政级别而异,而不是与贡献大小挂钩;加上企业无经营机制可言,这样,厂长(经理)既缺少向企业家过渡的动力,也缺少向企业家过渡的条件,与商品经济的发展不相适应。10年经济体制改革逐步深入,造就了一批企业家,他们的出现和发挥的作用,已受到了社会各界广泛的重视。

(四)企业领导体制由党委一元化领导向厂长负责制转变。党委领导下的厂长负责制,在我国经济发展中,曾经起过重要作用,但随着改革开放的发展,这种责权分离、缺乏效率的领导体制,越来越不适应经济体制改革的要求。厂长负责制这一新的企业领导体制的确立,比较好地解决了这个问题。实行厂长负责制后,强化了企业生产经营的统一领导,提高了决策和指挥的时效性,减少了推诿、扯皮现象,提高了工作效率。《企业法》的实施,从法律上保障和促进了新的企业领导体制的正常运行。

(五)企业组织由单一形态向多元化转变。我国企业的组织机构,长期以来是按单一的直线职能制设立的。环境在变化,市场在发育,企业战略在发展,为了增强适应性和灵活性,10年改革中,不少企业根据自己的实际进行了组织机构的改革,既有直线制、直线职能制,又有新矩阵制,有的还发展为事业部制。有不少企业已由单个的“大而全”、“小而全”,逐步走向联合体、集团化。这种变化说明,我国企业已有了选择自己组织形式的意识和

权力,这是萌发企业活力不可缺少的条件。

(六)管理重点从着重对物的管理向“以人中心”的现代管理转变。10年改革使越来越多的厂长(经理)认识到,一流的企业要有一流的产品,一流的产品要靠一流人才去开发、制造。因此,企业竞争最终还是人才的竞争。如何聚集人才、培养人才、使用人才,做人的工作,提高职工的政治觉悟,已经成为企业能否在竞争中获胜的决定性因素。“以人中心”的管理,最突出的体现在以下几个方面:确立了“以人为本”的管理思想。得人者昌,已经获得广泛的认同。招才、揽才,放手使用人才已经成为管理成败的关键所在。人才培养进一步受到重视。不少企业通过多种形式、多种途径的培训活动,全面提高职工的政治思想觉悟、文化技术素质和干部的管理素质,开发人力资源宝库,提高企业的应变能力、竞争能力。职工思想政治工作比较注重时效,开始得到改进和加强,在实践中取得了比较好的效果。在企业内部配套改革中,围绕“以人中心”的管理所进行的人事、劳动、分配等项改革正在逐步深化,并相应地建立起各项科学的现代化的管理制度和方法,大大地提高了职工的积极性和工作效率。

(七)质量管理由单纯的质量检验向全面质量管理转变。虽然,在改革以前也提出了“质量第一”的方针,但是,在以往体制下,由于缺乏竞争,缺乏质量意识,加之质量管理的方法和手段比较落后,因而,许多企业的产品质量处于落后或不稳定状态。10年改革中,随着市场机制的逐步成长和“全员质量管理”、“全面质量管理”的逐步推广,不少企业质量意识明显增强,质量的控制手段和方法也有改善,质量管理的培训教育逐步普及,涌现了一大批优秀的质量管理小组和质量管理优秀企业,许多企业的产品达到国际水平或国际先进水平。“七五”计划把提高质量作为经济工作的主攻方向之一明确地提出来,许多企业进一步认识到以质量求生存的重要性,认识到质量意味着企业的社会责任,从而使全面质量管理工作更加普及。

(八)企业管理技术由传统型向科学化、现代化转变。现代管理方法经过了一个学习借鉴、潜移默化、自发应用和有组织地推广过程。国家有关部门曾重点推荐的18种现代管理方法和手段,有些已经取得了良好的经济效益。在企业管理中应用计算机逐步增多,不少企业破除了对计算机的神秘感,培养了专门人才,提高了企业管理水平。现代管理方法和现代管理手段的应用,大大提高了我国企业的管理素质。尤其令人高兴的是,在学习、借鉴国外先进管理经验和总结自己经验的基础上,一个结合本企业实际,创造新的管理方法的活动正在兴起,许多方法已在一些企业推广使用。这些方法的出现,是我国经营管理者勇于探索、大胆创新的结果,是职工智慧的结晶,尽管这些方法本身还有待于进一步完善,但颇具中国特色。

(九)企业战略规划由单纯完成计划向主动适应市场需求转变。在旧体制下,企业主要行使执行计划的职能,生产出来的产品由国家组织订货,调拨分配,企业缺乏了解市场和适应市场需求的主动性、积极性,更缺乏市场竞争意识,因而,在计划任务变动的情况下,往往束手无策,造成产品积压或脱销。随着改革的深入,计划体制和供销体制都发生了变化,企业管理由单纯执行型转变为决策型,适应市场变化的功能大大增强,市场调查和预测的工作得到了普遍的重视,经营战略的制定和完善摆到了重要的议事日程。开拓市场、占领市场已成为企业经营者的强烈意识和行动方向。尤其是一些先进企业面向国际市场,追求多出口、多创汇的积极性大大提高。改革把企业和厂长(经理)推向了国际市场的大舞台。

(十)企业建设由单纯重视物质文明向双文明建设转变。正反两方面的经验证明,忽视职工的物质利益,不利于调动职工的积极性;同样,单纯依靠物质刺激,也不足以持久地调动职工的积极性,不利于企业的发展。党的十三大概括的“一个中心,两个基本点”,即以经济建设为中心,坚持四项基本原则,坚持改革开放,教育职工保持和发扬艰苦奋斗、艰苦创业的光荣传统,防止和克服腐败现象,并辅之以物质鼓励才是充分调动职工积极性的正确途径。大力开展企业双文明建设,也就是抓物质文明建设的同时,抓精神文明建设,重视精神力量的作用,培育企业文化和企业精神,是塑造企业形象,提高企业素质,调动每一个职工的积极性和创造性,开发企业巨大潜力的重要手段。不少企业从自己的实际出发,创造本企业的精神文明,逐步形成了以社会主义的价值观为主体,本企业上下一致认可、共同遵守的道德准则和行为规范,对于增强企业的凝聚力具有十分重要的作用。既使企业内部各种关系得到了很好的协调,又有利于发挥职工的创造性,形成了一个团结、进步、和谐、向上的企业环境,对于企业的改革和发展产生了巨大的影响。

经过10年改革,我国企业管理发生如此巨大变化,是与我们认真贯彻十一届三中全会以来的路线方针和十三大概括的一个中心、两个基本点这条路线的结果和坚持正确的理论与政策的指导,以及在实践中不断积累经验分不开的。我们的许多经验已在《中国企业管理百科全书》增补卷得到了较好的反映。我们应当继续总结10年来的经验和教训,并不断地根据新的情况改进我们的工作,使企业管理水平不断地得到提高,为丰富和发展企业管理理论做出新的贡献。

1989年12月