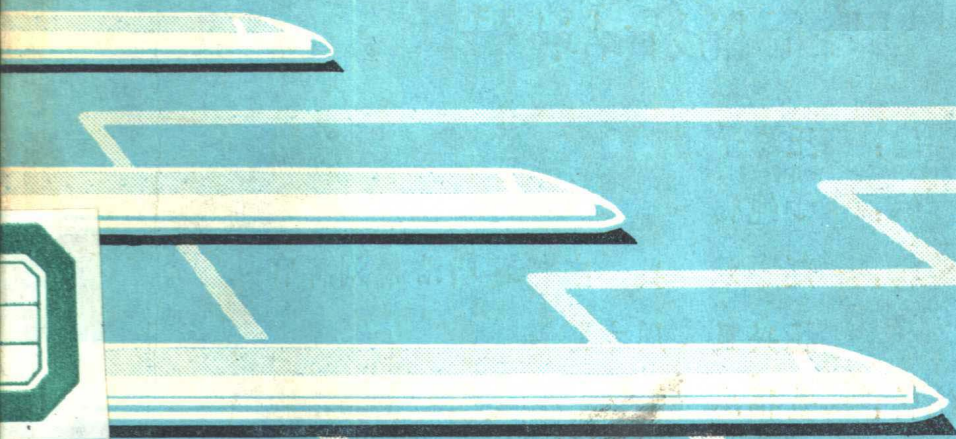


经营管理 理论与实践



中国管理现代化研究会 中国经营管理研究会

内 容 简 介

中国管理现代化研究会、中国经营管理研究会为了总结与交流我国调整时期改善经营管理的经验,探讨国内外经营管理的理论,探索企业运用现代化管理理论、方法、手段,提高经济效益的新路子,从八一年底在成都召开的第二次学术年会的论文中精选出三十一篇,汇编成这本《经营管理:理论与实践》,约计三十万字,共分六大部分:经营管理理论与实践;经济责任制;管理体制与模式;智力开发和人员培训;管理现代化的理论、方法、手段;全面质量管理等。内容充实、广泛,具有一定的学术水平,方法科学有效,注重理论联系实际,涉及轻纺、冶金、化工、机械、建筑、通信、材料、计算机工程及商业、国防工业等各个行业部门,可供各行各业经营管理及质量管理等理论和实际工作者及其它经济、管理、数学、计算机等科研教学工作者参考,也可作为干部经济管理轮训班、经营管理培训班的辅助教材资料。

中国管理现代化研究会

中国经营管理研究会

《经营管理:理论与实践》

編輯組成員名單

主 编: 王恩平

副 主 编: 于纯德

编 辑: 赵 斌 吳 宇 葛明浩 刘祥官

杨兴良 周本慧

责任编辑: 董福忠

经营管理：理论与实践

中国管理现代化研究会一九八一年文选
中国经营管理研究会

目 录

前 言	(1)
国民经济调整改革中我国企业管理现代化一些问题的探讨	中国管理现代化研究会副理事长 王中藩 (4)
	中国经营管理研究会理事长

第一部分 经营管理理论与实践

机械工业企业由生产管理型向经营管理型的转变	机械部企业管理司 朱万法 (16)
适应市场需求,探索社会主义企业的经营管理	宁江仪表机床厂 刘伦宝 (22)
企业管理工作从生产管理型向经营管理型的过渡	第一汽车制造厂 冯云翔 (28)
实行选择定产,搞好生产和流通的改革	辽宁省纺织工业局 夏渭良 陈祥林 胡尔寿 (35)
目标管理、方针展开与企业诊断	铁道科学研究院 王恩平 (41)
关于经营管理概念的探讨	北京钢铁学院 周本慧 (52)
对我国国营工业企业经营思想的探讨	北京工业大学 任 洪 (57)
经营决策中的几个结合问题	上海工业大学 周逸群 (61)
美国研究市场学的新动向	北京经济学院 杨道南 (69)

第二部分 经济责任制

经济责任制是一条办好企业的新路子	首都钢铁公司 (74)
推行经济责任制,提高工业生产效益——从广东工业系统推行的实践看	中山大学经济系 钟裕高 (84)
论合理确定利润包干基数的数学方法	四川省社会科学院经济研究所 陈永忠 唐泽江 (91)

第三部分 管理体制与模式

有关管理结构的探讨	中国管理现代化研究会理事长 何健文 (95)
按生产行业组织经济实体的建议	

.....	广东省轻工业厅 邓文质 王邦模 (101)
关于经营管理模型的探讨.....	哈尔滨工业大学 姚德民 (106)
企业经营管理组织系统模式初探.....	
.....	上海第十七棉纺织厂 胡昌运 (114)
机械工业经营管理体制改革初探.....	
.....	西安煤矿机械厂 何迪畚 (122)

第四部分 智力开发与人员培训

我国培训企业高级管理人员途径和方法的探讨.....	
.....	清华大学经济管理工程系 黄鼎模 (125)
加速经营管理人才的培养.....	
.....	中国经营管理研究会 叶春生 (130)
人力资源利用中的分配法.....	北京工业大学 葛明浩 黄天任 张弘 (133)
机构行为学于经营管理的应用.....	
.....	香港中文大学企业管理与人事管理系 陈嘉年 (139)

第五部分 管理现代化的理论、方法、手段

数据通信在经营管理现代化中的应用.....	
.....	邮电部数据通信技术研究所 刘颖水 (149)
目标规划法及其应用.....	
.....	北方交通大学电子系 陈景艳 张仲义 (155)
钢材成份的优化设计与价值工程应用.....	
.....	冶金部攀钢自动化所 刘祥官 李吉鸾 (164)
流水网络计划方法.....	中国建筑科学研究院建筑经济研究所 高拯 (168)
适应经济调整、改善企业管理, 打入国际市场.....	
.....	国营五〇四厂 李杭荪 金林 陈鸿根 (176)
A 产品成本控制计算.....	二机部自动化研究所 张兴智 (181)
企业管理中的成本数学模型建立及其控制的问题.....	
.....	国营八一二厂 赵国光 方秉华 (183)

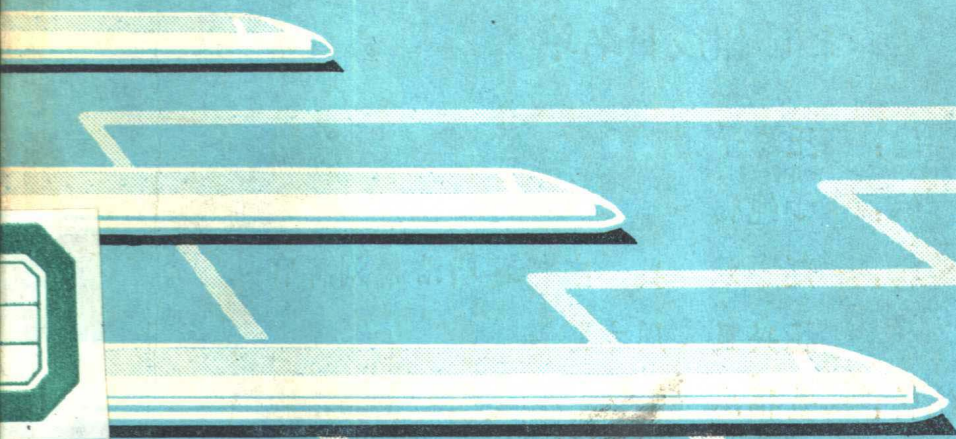
第六部分 全面质量管理

我们怎样在特种材料生产过程中开展全面质量管理.....	
.....	国营四〇四厂 (187)
推行全面质量管理提高产品合格率和金属总收率.....	
.....	国营二〇二厂 (192)

附录:

中国管理现代化研究会第二次学术年会会议纪要.....	中国经营管理 (196)
----------------------------	--------------

经营管理 理论与实践



中国管理现代化研究会 中国经营管理研究会

前 言

加强经营管理，是社会主义建设事业不断发展的要求，是当前工交战线贯彻执行以调整为中心的一项重要任务，也是提高经济效益的一项重要措施。它直接关系到我国四个现代化的建设，是实现四个现代化的重要一环。因此，它既是我国工交企业的当务之急，又是长远之计，要求所有工交企业都必须认真加强经营管理，为实现四个现代化做出贡献。

中国管理现代化研究会，中国经营管理研究会于1981年12月15日至21日，在成都召开了第二次学术讨论年会，对我国工交企业的经营管理理论与实践，我国实现管理现代化的方法与手段进行了交流和总结，大会共收到各方面的论文近百篇。为了更广泛交流近几年来我国工交企业经营方面的理论与实践经验，推动我国经营管理理论与实践的不断发展，我们从这次年会发表的论文中，选出了有代表性的三十一篇优秀论文，汇编成册，取名为《经营管理：理论与实践》文集，供全国各工交部门、工矿企业的广大职工、领导干部、科技工作者、大专院校师生和从事经营管理工作的同志参考。

文集内容由六部分组成：经营管理理论与实践；经济责任制；管理体制与模式；智力开发与人员培训；管理现代化的理论、方法与手段；全面质量管理。

论文的特点是：（1）具有一定的学术性。结合我国国情和行业特点，对经营管理的理论提出了一些新的观点和见解；（2）理论联系实际。许多文章是工矿企业近年来经营管理实践的总结，并在实践的基础上研究探讨了规律性，总结上升为具有普遍意义的指导理论；（3）方法科学具体。从应用数学在管理中的应用到模糊数学在管理中应用的探讨等，都体现了先定量后定性，用数据说话的管理基本原则；（4）具有一定的广泛性。论文内容涉及到轻纺、冶金、化工、机械、建筑、通信、材料、计算机工程及商业、国防工业等。

《经营管理：理论与实践》文选的出版，将有助于工交企业加强经营管理，逐步由当前生产管理型过渡到经营管理型，并为实现经营管理科学化和现代化起到作用。

由于编写时间仓促，水平有限，肯定会有不当之处，请广大读者提出批评指正。

中国管理现代化研究会
中国经营管理研究会

1982年3月12日

国民经济调整改革中我国企业 经营管理现代化一些问题的探讨

中国管理现代化研究会副理事长

中国经营管理研究会理事长

王 中 蕃

我国当前国民经济正处于调整、改革时期，面对这种新形势和出现的新问题，必须加以研究分析，对企业经营管理的内外环境条件和情况的变化保持清醒的认识，以便适应这种新情况、新问题，做出正确的经营管理决策、方针和方法。

坚持党的领导，坚持社会主义道路，坚持无产阶级专政，坚持马列主义毛泽东思想四项原则的指导思想，运用现代化科学管理方法，来研究探索在国民经济调整期间社会主义企业经营管理，把经济搞活，这是我们探索经济调改时期企业经营管理的总的原则要求。

只有坚持正确的政治方向，抓好现代化的科学管理方法，以实事求是的作风和扎实的实干精神，才能把社会主义经济办好，把企业办好。

我们研究经营管理，就是要为发展我国国民经济，满足人民需要而服务。一切都要从我国的国情出发，并适应当前经济发展形势的要求，循序前进，而国情的现实就是要立足于我们现有的工、农业基础。办法就是在国民经济调整、改革中依靠和发挥现有企业的作用，积蓄力量，积累资金，培养人才，不断发展和壮大社会主义经济基础。这是我国实现四个现代化的重大战略决策问题。

发挥现有企业的作用，我们认为概括起来要抓好几项工作，一是革新改造，二是结合国民经济的调整、改革，抓企业管理现代化，三是从国情实际出发，总结和发扬我国办企业的经验。

第一、革新改造

1. 制订目标方案，采用三结合形式，大力协同方式，按程序进行技术改造，是革改取得成果的扎实的科学的方法。早在“五·五期间”，我们根据国务院国发（1974）13号文的要求，开始提出对老企业进行革新、改造、挖潜要求，目标是在“五·五”期间把两个原料厂的设计生产能力提高到三个厂的能力，两个特种材料厂的能力增加为两个半厂的能力。两个材料厂要补缺、配套、完善，治理三废，提高收率，降低成本，形成完整的闭路循环生产流程，扭亏为盈。在革改的目标规划下，采取生产、科研、设计、制造相结合的组织形式和大力协同的研究方式，对改造的老企业工艺技术系统和多年来的生产运行经验，做全面的系统的调研工作，结合国外资料进行分析，研究分析革改的必要性，技术上的可能性和经济上的合理性。采取部、局、厂三级方案论证批准的

方式，以科研、设计、生产、使用单位各方面专业人员参加，组成三结合专业组。局级、厂级结合专业组提出可行性方案，由部召开三结合专业人员进行方案论证。最后由部批准可行性方案，由局组织各方面力量进行，做各种验证试验。经技术试验验证后，做试验验证的方案技术验收证明书，经部级三结合会论证鉴定验收。鉴定小组鉴定签署后，经部批准设计改造方案，进行改造施工。我们认为这是一个科学的扎实的改革的程序，可以保证技术经济的合理性，避免盲目、浪费和损失。从一九七六年开始到七九年上半年，国民经济第一次提出调改中，我们又把这项工作正式作为一次带有战略性的问题来抓。经七九、八〇两年，这项工作各厂都取得了较好的成绩，两个原料厂，经76年到80年革改，生产能力的提高比新建一个厂还多。单位产品电耗平均每年下降1.4%，效率平均提高6—7%。工艺加工成本下降2%，革改费两厂共约1358万，净增利润5347万。两个特种材料厂，经76年到80年革改，两厂合计按设计平均功率提高150%多，即提高为两个半多厂的能力。单位产品耗电平均下降29.8%，单位产品加工成本，平均下降59.5%，两厂净增利润1.3亿，改造投资费共650万。两个材料厂经改造后，正在形成闭路循环，不仅功率提高，总收率也提高了3.35%，单位产品成本下降了23%。其中一个厂由七四年亏损600多万元，到80年盈利2000多万元。就两个原料厂和两个特种材料厂而言，如要新建同类规模的一个原料厂及半个特种材料厂，就要投资几亿元，而这四个厂的改造费总计才两千多万元。

2. 革新改造现有企业大有潜力可挖，这是实现四化中带有战略性的方针。从我们几个企业近年的技术改造看，确实可以看出我国现有企业生产、技术、经济方面都是潜力很大，只要能对现有企业进行系统的而不是片面的，科学的而不是想当然凭主观愿望意测的，按三结合的组织形式和程序做出可行性的科学论证方案，经过科研、设计、试验、鉴定、验收批准方案，纳入建设改造程序进行技术改造，效率、质量可以提高，消耗、成本可以降低，不仅产量可以大幅度增加，技术经济效果也能成倍增加。以这四个厂的投资计算看，不过占同类型规模的工厂投资的2.5%，即以改造费为50%计，增一倍的能力其增长速度也比扩大基建、新建工厂节约得多。我们的实践情况是如此，近年来全国许多企业技术改造的情况也都说明了这个问题。

如果全国在调改中能有计划地地把这一战略措施通过调整、改革、整顿、提高的八字方针付诸实现，全国四十万个现有企业的生产、技术、经济能力就可以成倍增加。

所以，发挥现有企业的技术能力，改造现有企业，是调改中经营管理、技术管理的一个战略性的方针措施，是实现四化战略性的大事。提出这个问题供大家研究，把它推广到全国，这是调改时期经营管理方面应解决的第一个问题。这问题解决得好，就给企业的生产、技术、经济创造了物质、技术条件。

3. 改革工作要同时给多品种经营方向打下物质技术基础。军工企业的保军转民工作能够主动地有计划有步骤地顺利地转到民用上来，而不致出现大的波折和困难，主要是近年来抓了这个物质技术条件改造的基础，两个原料厂和两个材料厂的情况很能说明这个问题。

原料厂生产线可军可民，今年做到按国家规定的军民生产比例，出口民品赚取外汇。材料厂正在形成闭路循环生产线，做到限产可以增收，甚至还可给国家创造一定利

润。特别是一线两用的生产线的形成和综合利用，可组织多方案运行生产。可以看出，改革不仅可以挖潜，而且可以构成企业多品种生产。所以，我们认为调改中企业的经营管理，首先要抓好企业技术革新、改造工作。

第二、探索经营管理现代化同国民经济调改结合起来

在国民经济调改中，由于企业经营的内外环境的变化，必然使企业经营管理发生大的转变。几乎所有的企业经营方向、方针、方法都要随着国民经济调整而调改、适应、转变，否则就难以存在下去，这是我们这两年来在调改中体会最深的一个问题。企业的压力越大，认识的越快。研究实现适应的决策越早，企业的生机、出路、前途就越宽。否则，因循守旧，一看二慢，必困于无路可走的处境。但如果不做科学的分析、研究，盲目莽撞轻率的决策，左突右撞，折腾一阵，也必致事倍功半。错误的决策将贻害无穷。在国民经济调改的变化中，上述情况和实例都有。清醒的经营管理者，包括一个部、一个局、一个厂都应把探索经营管理现代化同国民经济调改结合起来，把坚定的政治方向，现代科学经营管理的方法，实事求是、扎扎实实、艰苦创业实干的作风结合起来，这样就能在调改转变中得以顺利地为企业转向新的发展形势，把经济搞活，打开局面，开拓广阔的发展企业的前景。否则就会困于不进，亏损无路，怨天尤人，缺乏生机。我想在此谈谈在这方面探索的一些做法。

（一）决 策

“指挥员的正确部署来源于正确的决心，正确的决心来源于正确的判断，正确的判断来源于周到的和必要的侦察和对于各种侦察材料的连贯起来的思索”〔注1〕。革命战争如此，社会主义经济建设也是如此。不是从实际出发，实事求是，详细占有材料，经过周密的调查研究，研究多方面对比和相互关系，因而构成判断，定下决心，作出计划，而是贸然做出决策、计划，行动没有不失败的。我们三十多年来的经济建设工作，宏观经济决策、微观经济决策的失误，就是吃了这个亏。教训很深，苦头太大。因此，研究经济建设规律，特别是从中国国情、实际出发，研究经营管理的科学规律、方法，作出正确的谨慎的决策，这就成了研究我国企业的经营管理中的首要问题。

我们是搞军工的，有自己的历史特点，过去国家对我们企业一切都开绿灯，一切由国家保证、包起来。产品直交国库，企业只要保质保量保安全，把产品生产出来，很少计算技术经济效果。我们过去有句口号叫出了产品就是最大的政治。因此很少研究经营，对经济物资管理也只求供而忽视管。同时，我们也有自己的生产技术特点，产品和产品工艺技术本身就具有军民两用特点，可用于军，也可和平利用于国民经济建设。尖端军工技术在中国具有现代化的先进性，质量安全要求严，因而技术管理要求具有严密、严格的科学性和相对而言的先进性，这是军工优势，从自己的特点、优势、弱点出发，结合内外部环境情况，在调改中研究企业的经营方向、方针和决策，是抓管理现代化的首要问题。

1. 经营方向决策

过去我们一直是生产单一的军品，军不用，就没有路子。搞军用，我们端着“吃军

〔注1〕“中国革命战争的战略问题”毛泽东

饭”的铁饭碗，转到民用上来，这是军工企业工作战略的转移。转得好就会向前发展，转不好，决策失误，就会走弯路。

党和国家对军工的方针是军民结合，平战结合，以军为主，以民养军。这个方针我们讲了多少年，因为有“吃军饭”的铁饭碗，开绿灯的方便，故在思想上和行动上难于转移。在调改中，国家对我们产品限产，要我们转到民用上来，利润包干不减，这确是一个压力，也是个动力，迫使我们从自己的实际情况出发，提出了保军转民的方针，并要立即行动，否则不仅包干利润完不成，有的企业还要亏损，这是一个难题。难就难在一是要限产增收；二是保军还要转民，今后还要以民养军，三是在调改要求生存中，还要探索出保军转民发展的路子 and 远景；四是在四、五年内要求顺利地转到保军转民的经营方针上去。不仅要达到保军，以民养军，而且要求给国家创收入，成为军需民用的一支力量。这是一项重大的经营目标的决策。怎么办好，怎么立足于自己现实，利用现有的人、财、物力和内外条件，发挥自己的特点、长处、优势，保证在当前国民经济调整中对我们限产的条件下，仍能谋求发展，在限产发展中把保军转民的方针付诸较好的实现。我们正在探索的办法是：

预测军、民品发展趋势方向，首先满足军需，在满足军需的前提下，全力开展民用，两者都要做出预测的科学数据，作战略性预测。军要根据总形势的估计的长远需要量，在生产工艺技术上做出保证方案，保证军需。在转民问题上，要根据自己企业技术经济特点、特长、优势、力量，预测发展和规划。在预测中要设许多预想与可能，要设想各种有利条件和不利条件，要设想到成功的可能，也要想到可能的失败。要考虑近期，也要设想将来的发展的可能性。要设想在竞争中的困难、问题和失败以及摆脱这种困难的办法而立于不败之地。在论证时，要特别注意听取反面意见，有意识地听取或设立对立面意见进行论证。在这一思想的指导下，我们首先论证自己的特点是：先进的技术可军民两用。如核电、同位素、特种粉末冶金等，这是我们的长处和优势，是别的单位所没有的。在国际上也可以发挥我们有利条件与之竞争。我们的缺点是技术和管理比较落后，但从我们的发展趋势看，缺点是可以克服的。核电可做能源的补充，材料还可出口。同位素工、农、医、理、商、学、兵都需要，可广泛应用。

根据这一论证比较，即可做出决策，在保军的前提下，全力开展核电、同位素应用、特种粉末冶金技术等，广开门路，应用于国民经济的发展，这就是我们保军转民经营的广阔前景，也就是经营发展的方向。这个方向和我们可军可民的技术经济特点结合起来，就有它的生命力，前途和远景。所以，确定企业经营方向，这是头等重要大事。

2. 军民两用生产技术方案决策

经营目标和方针确定以后，接着就要研究保证方针实现的军民两用的生产技术方案的研究，对现有企业进行技术改进和改造。在军民两用技术方案的指导下，我们开展了一线两用，一线多用的工艺生产线的技术改造和工艺技术研究工作，使生产线既可生产军用的又可生产民用的材料。这种改造花费不多，即可改为双用工艺流程线，平时以民品为主，也保军需。一旦大量需要军品，就可全部转为军用。这是国际上成功的方案。二种是产甲、乙两种军用品的工艺线。甲产品多要时以甲为主，乙产品多要时又以乙为

主。三种是以产品分工组建工厂，一种厂以产军品为主，一种厂以民品为主。四种是综合利用，如余热发电和循环水综合利用，以及搞科研为主，同时又生产同位素制品。五种是主要原料用于军，开展废料的民用。如开发废料的应用研究、金属钙的民用研究等。六是一条生产线搞多品种生产。开展军民两用产品生产工艺的研究应用，就可以把单一的军用产品生产的经济搞活。既可保证发展生产，保证总收益，又可满足军需民用。在这一方针决策下，我们有两个企业，今年在军民两用的经营中可赚取外汇。其他企业正在按这一军民两用生产技术改造方针陆续开展研究改进和改造中。

3. 经营方针决策

①利用现有生产能力争取目前搞出口，积累资金，这是搞活经济，争取在几年内把过去单一军品生产转到多品种的民用生产上来的主要决策。

②限产增收，主要依靠技术改造和管理现代化，探索一些行之有效的办法的应用。

③对关停并转的企业一定要做出科学判断的决策，不能采取优柔寡断，前怕狼后怕虎的观望政策。也要防止草率从事，盲目决断，要做科学判断。对关停并转企业要作出切实可行方案，以便集中人、财、物力，转到正常经营轨道上来。

④取长补短，取国外资金之长，补我们资金不足之短，做技术经营生意。

4. 目标决策也叫抓目标规划

为了把经营决策择优实现，就要搞目标规划。做法是制定目标方案，即首先选择多个目标为企业经营决策目的，研究制定年的生产技术经济指标。其次研究年的平均先进定额，制定企业的平均先进定额。运用系统工程数理统计方法，研究本企业的生产、技术、经济实际，作出本企业数学模型，做多种方案的运算，优选经营方案，做年度目标决策。我们正在国内几个单位开发微型计算机目标规划应用，给这一工作创造了有利条件。关于年度经营管理计划模式，我们正在做明年试行的模式。模式为《企业年的生产、技术、经济计划方案》：第一，指标；第二，实现指标的生产技术经济方案；第三，保证方案实现的技术措施；第四，保证方案实现的组织措施；第五，技术经济效益、成本、利润的预测；第六，科研，更改计划；第七，各种专业计划；第八，综合计划。目标规划的制定是在国家下达指标要求下，全厂上下、领导、专业人员、群众、各部门、各专业、各工种广泛动员，人人动手，以三结合群众路线方式，专业计算，群众讨论，分级批准，最后提交职工代表大会讨论通过，作为全厂的全年行动计划。这样做，它起到了动员群众，发动群众，教育群众，组织群众的作用。经验证明，这一工作做得越彻底、越扎实，大家更能同心同德，胜利地完成目标。

(二) 企业经营管理基础和管理原则

抓企业管理现代化必须把企业经营管理基础和管理原则，扎实地建立起来。

1. 从产品科研、试制、工艺、工厂设计、建设、产品制造、销售、使用到继续改进，开发新产品这一周转循环过程，以求达到不断发展生产、满足需要的目的，这是企业取得不断发展的循环基础。三十多年来我们的产品为什么在突击创造方面很成功，并不落后于国际先进行列，比如尖端技术、电子技术等，应该说我们是站在世界前列的。但，突击成功后的成果，或搁置起来，或反复翻版，产品十年如一日，或多年不求发

展。如电子计算机，五十年代我们并不后于日本开发，而现在反落后于日本！原因何在，就是企业的科研、开发、生产、使用的循环周转体系没有建立起来。生产、科研与使用脱节；科研、设计、生产、销售、使用五个周转循环脱节。我们五十年代末到六十年代中期，突击尖端技术取得成功的经验，当时组织形式就是采取的科研、设计、建设、生产、使用，大力协同三结合的联合体，六三年开始酝酿准备组成各种联合公司，这一试验十年动乱中被批判而夭折了，把这些成功的经验没有试验完善下去。

科研、设计、生产、销售、使用循环体系，是企业求得不断发展的基础。这一生产的循环基础的循环体系必须建立起来，否则很难使企业达到不断发展，满足需要的目的和全国经济综合平衡的科学的组织基础和物质基础。这是办好企业经营管理必须首先要建立的基础工作之一。

2. 情报工作和技术档案工作要建立起来。企业要发展就要掌握国内外的生产、技术经济情报，知己知彼才能做出有效的决策，赶超国内外先进水平而立于不败之地。同时对大量的信息资料、技术文件、图纸、情报、报告、汇总表、总结等等，要进行系统的分析、处理、储备、储存、提高、使用。这就要求把情报档案工作建立起来。

3. 定性与定量。多年来我们习惯于定性而对定量特别是科学的定量研究注意得不够。比如，五十年代初，我们就提出多快好省地建设社会主义。多的适量是多少，快的速度是多少，好的标准数据是多少，省的适量是多少？多年来并没有研究出来科学的定量关系和相互发展比例量的关系。宏观经济也缺乏科学的定性、定量研究，比如说多少年超英赶美，多少年见成效，都是缺乏研究国情、研究科学的定性、定量而未达到预期目标。微观经济也是如此，比如高指标，高征购，都吃过几经折腾的苦头。其原因就是在于我们定性之后，没有下功夫研究科学的定量数据及其相互制约关系，一个企业的管理方向、方针、政策确定之后，就要从科研、设计、加工工艺开始，研究制定产品的生产、技术、经济的科学数据，参数、定额到生产销售，使用的控制，调整改进，不断地从设计水平、历史最好水平、国内外先进水平研究制定企业和劳动者的平均先进生产、技术经济定额。这是企业管理必须建立的数据的基础。

4. 标准化。企业内一切生产技术经济活动，如对于作业，对生产、技术、经济、销售和处理事物的方法等都要制定标准和设立企业管理的规章制度，建立企业各级、各单位、各岗位、各劳动者个人的职责权的原则、细则、责任制和技术标准、技术规程和经济管理的规章制度，以及建立统一计量工具、手段和方法等等，总之企业一切活动要建立统一规格、统一标准。

5. 计划原则。企业的生产、技术、经济建立了科学的平均先进数据、参数、定额和标准化，在这个基础上就可以对企业内各项活动加以计划，就可使企业和个人一切活动都按计划进行。

6. 控制原则。根据科学的平均先进数据，制定的计划以及在生产、技术、经济活动中制定的一切标准，就要通过控制方法进行检查、监督其执行情况进行处理。控制原则是保证数据、参数、标准、计划、执行的手段，通过信息与反馈进行监督、检查、组织、协调、指挥、处理、考核，以达到预期的目标。

因此，要以统计部门为基础建立企业的信息管理中心。

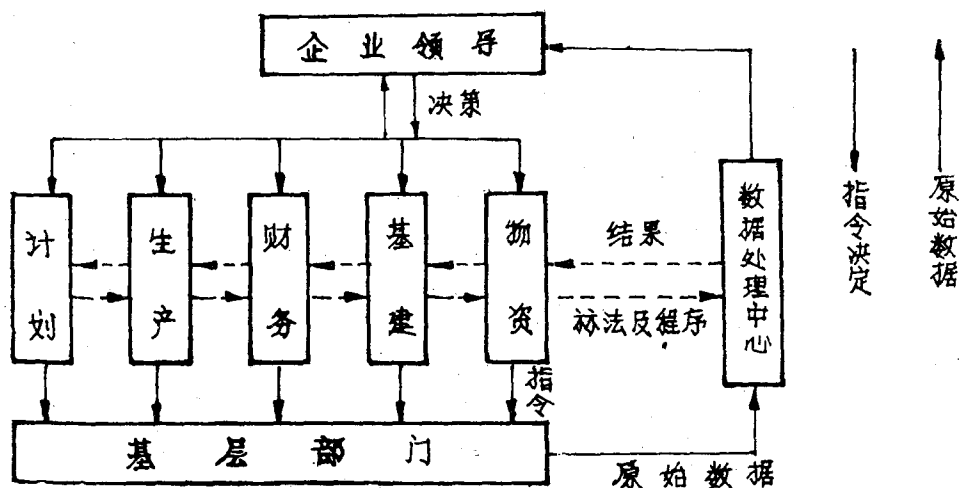


图1 企业信息 and 数据处理流程

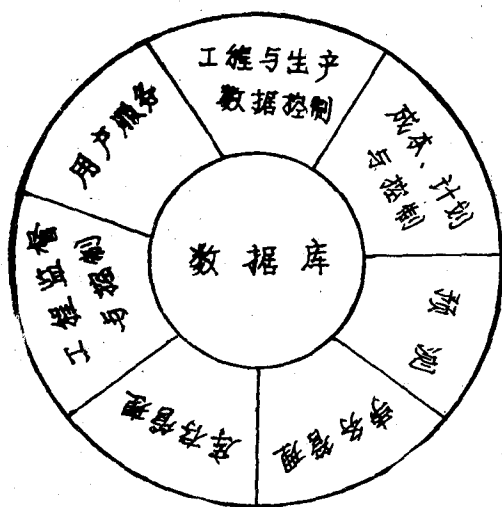


图2 以数据库为中心的应用程序

在独立经营管理单位中，本单位的所有信息都直接通到信息管理部门，由信息管理部门处理后，再分到各有关单位分析处理，提出措施（反馈）。多年来我国工业企业管理对这一工作做的极为不够，表现在：①数据来源缺乏科学性、准确性；②虽有标准，有控制，有信息也有统计，但对处理使用极不重视，报表、数据一大堆，如何做科学的数理统计分析，提供领导作决策指挥使用这一工作极不系统科学，决策失误的原因就在这里。要搞好企业管理现代化，从整顿与建立科学的信息管理入手极为重要。

上述企业基础和原则就构成企业的基本管理活动。这些基础工作建立与健全后，开展企业管理现代化才能得到基础保证。

（三）企业的组织

过去我们的企业的组织多是生产管理型的。国家对工业管理体制权力过于集中。这种体制，把本来是组成社会生活的生产经济相对的独立的单位，当成了国家的一个行政单位。生产、技术、经济一切听由上级安排，把一个有活力的生产经济的社会组织的活动体，变成了行使行政指挥的行政体。由此而必然产生企业的经营思想成为保守型的，而不是创业开发型的思想，企业的生产、技术、经济产品，均由上级国家包起来，不必

担心企业的盈亏。只要完成上级指标任务，对社会、对群众、对用户、于企业、于个人毫无利害关系与责任，这种生产关系，不是建立在利益相关的客观存在的相互关系之中，而是人为的“供给制”的关系，因而必然不是以满足用户需要为服务思想，以发展生产，满足整个社会和人民群众日益增长的物质文化需求的生产目的为经营目的，造成这种现象的根本原因是没有认清社会主义是共产主义低级阶段，生产单位和个人按各尽所能，按劳分配，价值规律，商品生产，等价交换经济原则，组成国家、生产单位、劳动者的生产关系。

企业的经营管理组织的建立，必须符合以上这些理论与原则才能把社会主义优越性发挥出来，才能有活力，才能达到社会主义发展生产，满足需要的生产目的。这是在调改中，企业的生产组织应相应进行改革的原因之一。

体制改革不是我们这里探索的课题。这里仅就企业的组织应当如何搞好调改做一些探索，我们准备选作试点的是较大型的企业。我们认为企业的组织原则首先是要高效化，而要高效化，就要根据集权与分权相结合，统一性与灵活性相结合的原则，组织企业的经营管理型的体制结构。要组织这种型的结构，一是国家工业管理体制应按照列宁谈的共同讨论、个人负责的原则，逐步建立起分级管理体制。工业企业的组织可分为：

I 决策层——这一层为国家管理组织，专管某种型的工业，如机械、冶金、能源等的近期、中期、长期规划的决策研究、目标研究，方针、政策以及行业、企业的法规、法令研究，并做出决策和决定，代表国家职能对企业进行方针、政策、法令、法制性的监督管理。其职责是对决策、监督控制协调负有责任。它相当于部委。

II 经营管理层——这一层是根据国家的路线、方针、政策以及本行业决策层所制定的规划、目标、方针、政策、法规等进行自己所属系统的经营管理决策，并组织实现，对所属系统的厂矿企业负有经营管理责任，对国家负有生产、技术、经济的法律责任，其组织相当于联合企业的大型联合总公司。它不应是国家行政组织，而是经济组织。

III 经营管理执行层——这一层是对上一层下达给本企业近期发展的规划、指标、年度的计划指标负责组织实现、独立核算、自负盈亏。其组织相当于厂或专业公司。

IV、单一产品管理层——这一层是按上层厂下达的计划指标（单一产品）组织实现。经济不对外，非自负盈亏单位，但要做严格的经济核算，其组织相当于大型厂矿的分厂。

V、作业管理层——组织产品工序的完成，如大型制造厂的毛坯精加工、锻工等，其计划是作业性的行动计划，其组织相当于车间。

VI、作业层即班组的作业管理——组织班组作业劳动者的工作管理。

从上述分层看，就可以解决层次的职、责、权的分工，同时又解决了上下关系，集中统一与分权管理，统一性与灵活性的原则。对上只对一个领导者负责任，对下不得越级越权指挥，解决婆婆多、多头越级指挥、职责不清的弊病。

二是企业经营管理型的组织机构，应按系统原则，专业化的管理，分工负责。专业业务的分工者要有职、有责、有权，对本职负责范围内所规定的职务要负全部责任。任职的管理干部、专业干部一定要按标准培训和配备。

分级分层按系统专业化管理组成的企业经营管理体制、结构，就可以形成集中统一领导的大权独揽，小权分散，统一性与灵活性结合，分工负责与互相协作的有机活动体，减少了行政科、处组织，加强专业化的领导（如我们在试点一个厂，总厂和分厂管理人员可由1200余人减少为900余人。处由33减为24，科由129减为80）。

此外，专业化管理，必须同群众管理相结合，主要形式为三结合，各种专业，群众管理小组组成的群众管理网等组织形式。

（四）管理现代化科学理论方法和手段

经营管理的决策，目标管理的实行，平均先进定额的制定，各种经营管理模式的建立，科学管理方法和社会主义各尽所能按劳分配原则的科学化等的采用和推行，按传统的经验和管理方法是难以办到的，但在现代工业发展的管理实践中是完全可以办的，关键是抓管理现代化的理论方法和手段的运用。

（五）从何处入手开展企业管理现代化

根据我们近年来的经验看，实现企业管理现代化和对管理现代化的科学理论、方法和手段的探索运用，首先要从思想入手，宣传管理现代化的思想，打破传统的经验、习惯、思想和方法。再从积极分子、积极单位入手，由简而繁，由点而面，做出成绩，收到实效，进行示范。

其次，学习国外的科学管理方法要同我国国情、实际结合，不能一切都是外国好，我们一无是处，什么都要外国的。事实并非如此，我国有自己的思想体系、经验和方法，这就便于大家接受管理现代化的思想和方法，认识到不是国外独有的，中国不仅能学到做到，而且也早有这种思想体系的运用。如我国都江堰工程，我国三十多年来在建设中也运用了系统思想来指导建设大型工业。例如运用理论计算建立数学模型、物理模型和网络模型，作为信息反馈，组织和指导了大型工程等。

总结自己的经验，认真地进行研究，这样，探索管理现代化就不会为国外所吓住，传统习惯的思想和方法就比较容易打破，现代化的科学方法和手段的应用也就比较易于推广。

三是从哪些方法做起，方法要易于学到能收实效，各企业有所不同。我们的经验是运筹学、系统工程、应用数学、网络技术、价值工程等应用于生产、技术、经济管理上，易见实效，又能步步深入。电子计算机从推行微型计算机多目标规划做起，花费不大，容易买，见效快，易推广。应用这些方法和手段从本企业实际出发，从年的经营管理目标计划做起，使企业经营者心中更有科学目标和数据，就易于打破传统思想的经营管理方法，避免盲目性，瞎指挥。

四是从何做起。就企业经营管理、生产、技术、经济方面说，各企业有所不同。我们认为应从经营目标，规划开始。有了经营目标，会使企业在正确决策经营方面心中有数，收益实效。比如我们材料厂从限产增收经营目标规划入手，进一步带动企业的技术改进，基础工作的整顿，管理工作的改善，促使经营目标实现，取得实效，促使了全厂上下实现管理现代化的信心，再进一步以推行三全（全面质量管理、全面经济核算、全员培训）工作为突破点。企业其他管理工作就可以进一步地带动起来。三全不仅可以提

高产品质量，降低消耗成本，满足用户需要，而且可以把企业经营管理、生产、技术经济等其他各种工作也带动起来，促进企业的调整改革。讲质量就可以做到物美，讲技术经济效果做好核算工作，就可以达到价廉。企业要达到这两个指标，必然要把企业的一切积极因素调动起来。而事在人为，没人去办，就一事无成。所以人员的培训，对人的智力开发，又是达到指标、调动一切积极因素的决定因素。所以，抓三全工作是打开企业经营管理现代化的钥匙，也可说是关键。全国对抓三全工作的经验很多，又很详细，这里不赘述。

(六) 社会主义企业生产、技术、经济责任制可以得到科学建立

社会主义生产是建立在公有制、社会化的大生产的基础上，实行各尽所能，按劳分配，国家、生产单位、劳动者个人三个方面兼顾的原则。我们在调改中，对企业经营管理现代化进行了探索，认为现代化经营管理的科学理论，运筹学、系统工程学、网络技术、价值工程、应用数学为实现上述原则提供了科学方法，电子计算技术提供了手段。把这企业管理的基础、管理原则、组织原则等程序模式建立起来，不仅可以更好地发挥社会主义制度的优越性，而且还能科学地、广泛地调动企业和企业全体劳动者的积极性。

建立经济责任制程序模式如下：

A. 建立企业经营基础

1. 产品科研、设计、试制、生产、销售、用户意见的反馈，是企业求得不断地发展，满足需要的周转循环，给企业建立生产、技术、经济的科学管理奠定了基础。
2. 定性、定量管理，建立科学的平均先进定额、参数，是企业管理生产、技术、经济的计划、控制、考核的基础。
3. 建立计算、分析方法，计量、仪器、仪表、工具等的标准化是企业管理方法和手段的基础。

4. 情报工作、技术档案工作是生产、技术、经济工作的耳目。

B. 建立企业经营管理原则

1. 计划原则。
2. 标准化原则。
3. 控制和信息管理原则。
4. 各尽所能，按劳分配原则。

C. 建立企业经营管理的组织原则

1. 分层（分级）组织管理。
2. 分系统、分专业管理和群众管理。
3. 工作、作业、处理事务方法等的标准化。
4. 建立各级责任制、奖惩制和加强组织纪律。

D. 运用管理现代化科学理论和方法，系统工程、运筹学、应用数学、网络技术、价值工程和电子计算机技术的手段

E. 建立考核企业和企业生产者的生产、技术、经济计划指标与实现方法。