

安徽省滁州师范专科学校经济管理系学生

毕业论文集

. 2 .

滁州师专 教务处分
经管系 合编

序

我校教务处和经济管理(原企业管理)系继 99 年选编“企业管理系学生毕业论文选集”第一集后,现又从企业管理专业 2000~2001 届毕业生 120 余篇毕业论文中遴选了 54 篇汇编本集。编辑毕业论文集的目的在于:以提高教学质量为出发点,通过对论文的审视评价,构建合理的教学成果评价机制,完善各环节教学管理的质量监控体系。

我校经济管理系于 94 年起,即把毕业论文纳入专业教学计划,在本省专科层次学校的同类专业中首开先河,并从一开始就将毕业论文作为教学的主要环节之一。通过数年的实践,明确了强化毕业论文环节管理的指导思想:一是以毕业论文撰写突出对学生创新能力、综合运用专业知识分析和解决问题能力的培养;二是以提高毕业论文的质量促进专业教学方法、手段的改革;三是通过对毕业论文的评价,结合经济、社会发展对人才的实际需求,优化调整专业知识结构,全面提高专业办学质量。

当前,全校上下正在为争取近期实现专升本的目标而不懈努力。按照学校升本目标中综合性学院的基本定位,作为我校设置非师范专业最早的经济管理系,应在升本目标中找准自己的位置,借助于专升本的推力,全面完善系级教学管理的各项建设。对能够体现教学成果的毕业论文环节,要作为特色和亮点,总结经验、找出差距,按照本科院校对毕业论文的要求,严格管理、明确标准、端正风气、规范行为,使其确实起到推动教学改革、促进教育质量提高的效果。

刘 华

2002 年 4 月 20 日

目 录

企 业 管 理 研 究	观念创新与企业发展	赵家永 (1)
	试论我国企业的管理创新	张春梅 (4)
	改善企业管理之我见	李小芬 (6)
	企业的经营道德浅议	陈尚华 (9)
	浅谈企业的质量管理	祝海荣 (12)
	论以战略为导向的企业构建模式	程明辉 (15)
	现代企业成本管理新思路	汤玲玲 (18)
	企业竞争力培育初探	曾永刚 (21)
	谈多元化经营及其战略要点	张海琪 (23)
中 小 企 业 发 展	浅析我国乡镇企业的发展	赵代宣 (28)
	论民营企业如何走出家族阴影	马作琴 (31)
	浅谈中小企业的地位与作用	汪德兵 (33)
	无形资产与中小企业的发展	丁 舒 (36)
	谈如何扶持中小企业	韦传明 (38)
营 销 与 市 场 策 略	试论市场创新的途径	陈贤丰 (40)
	浅析如何启动消费需求	代庆玲 (43)
	论企业的名牌战略	程卫华 (46)
	论高科技企业的营销创新	杨 霞 (48)
	必须重视情感营销	谢光庭 (50)
	发展名牌 实施名牌战略	高树武 (53)
	品牌延伸的一体化分析	孙志刚 (56)
	房地产业的营销策略浅析	金 常 (58)
	论民族品牌的运营	魏海燕 (60)
财 务 与 投 资 探 讨	市场营销重要组成——广告营销	程 郁 (63)
	企业管理要以财务为中心	颜昌华 (65)
	中国投资需求的潜力分析	单宗平 (67)
	论财务管理的环境	朱 飞 (70)
	谈私人资本入股国有企业	孔令兰 (74)
	我国目前消费信贷的发展状况和存在的问题	龙春霞 (76)
	国有企业的债务负担	黄 丽 (78)
世 贸 组 织 与 经 济 全 球 化	关于“债转股”的思考	王 斌 (80)
	发展我国创业投资的对策	张 勇 (82)
	中国民族产业如何应对外资冲击	赵文丽 (84)
	泛谈中国加入 WTO 后的品牌战略	王 静 (87)
	加入 WTO 对我国农业发展的影响及我国对策	吴祖松 (89)
	加入 WTO 对我国银行发展的影响及其对策	林志云 (92)

信 息 化 与 电 子 商 务	经济全球化与电子商务..... 冯玉舟 (95) 浅析企业信息化及其管理..... 徐毅君 (98) 数字化时代的企业解决方案——电子商务..... 朱治凡(101) 浅析我国信息化建设的国情基础及地区差异性..... 吴 庆(103)
农 业 经 济 分 析	税费改革对农村经济的促进意义..... 吕长社(106) 对农村劳动力流动问题的思考..... 丁雪芹(108) 农民增产不增收的深层次原因..... 王 辉(110)
企 业 文 化 与 企 业 形 象	企业文化在我国的发展..... 代怀勇(112) 论企业形象的塑造..... 秦友琴(115) 现代物业管理与CI设计..... 汪孟梅(118) 浅析金融企业文化与CI..... 李丽娟(121)
人 力 资 源 管 理	浅谈企业人力资源管理..... 何家红(123) 试论企业内部人力资源的合理配置..... 张家翠(126)
下 岗 再 就 业 问 题	关于我国就业形势的分析..... 刘雪琴(128) 对推动企业下岗职工就业问题的思考..... 金银华(130)
企 业 家 素 质	论企业领导经营观念的培养..... 严良占(132) 企业家的领导才能..... 李曼丽(134)

主编:曹小云
袁隆成

观念创新与企业发展

2000 届企管专业 赵家永

在社会主义市场经济条件下,在激烈的市场竞争中,企业开始作为独立的经济实体,自主经营、自负盈亏,并取得了巨大的经济效益。究其原因所在,最根本的一点,就在于他们具有创新意识,敢于拼搏、勇于探索。

创新是发现、是超越、是标新立异,是敢为人先,是物质生产的本质,社会进步的动力。早在 1912 年,生于奥地利的美籍经济学家约瑟夫·熊彼特在他的《经济发展理论》中,第一次提出了创新理论。根据他的解释,创新是企业家实行对生产要素的新的结合,包括创新新产品或赋予产品新质、采用新的生产方法、开拓新的市场、获得原材料或半成品的全新供给源以及实行一种新的企业组织形式五种情况。现代经济学家认为,创新包括思维和实践两个方面的内容,其中思维创新即指观念创新,实践创新有产品创新、技术创新、管理创新、营销创新等方面。观念创新是前提、动因,实践创新是观念创新的实现和结果,观念创新除了依赖知识、逻辑的力量外,还必须从创新实践中汲取素材和灵感。

观念作为人们对客观事物的看法,它虽无形,看不见,摸不着,但却直接影响着人们的行为。所谓观念创新,就是应适应新的环境的客观变化而形成的正确认识和看法。由于它是企业开展活动的指导思想,或者说它支配着企业市场化,所以它是企业创新的灵魂。企业的各种活动,都受观念的支配,任何企业的振兴,如果没有观念上的创新,都是不可能的。由此可以看出,观念创新对企业发展的重要作用。

实践的发展和理论的分析都已证明,现代企业的竞争,已不再是仅表现在产品、资金、技术、品牌等方面,而首先是观念的竞争、思维观念的竞争,改革开放以来的实践证明,一个观念上的突破,往往会在我们面前打开一条通路,谁的思想解放在前,探索创新在先,谁就能

赢得市场的主动权,谁就能抢先发展自己,观念上的创新加上良好的心态以及巧妙的营销手段,将会使企业取得更大的成功。

一、企业制度上的观念创新

企业制度,实质上是指监督、控制企业全体员工在企业经营过程中所有行为的一套规则。企业制度是否合理,将影响到企业经营目标的实现,各种经济利益实体的行为方式,以及企业各种生产要素配置的合理程度。

由于市场要素不断发生变化,使得企业的内部环境也处于经常变动的状态,可是制度具有相对的稳定性,不可能随着市场的变化而即时变动,因此企业制度的滞后现象是不可避免的。而这种滞后于市场要素变化的企业制度,不但不利于企业的正常运转,而且在一定条件下会成为企业发展的阻碍。在这种情况下,企业制度创新势在必行,凡是涉及企业任何一种生产要素管理规则的改变,都可以称为企业制度创新。企业在具备了这种制度创新观念后,主动发现企业现行制度和市场要素变化之间的矛盾,并能对各种生产要素进行合理的管理,并根据不断发展、变化的市场要素和企业内外环境的变化,动态地改变,完善企业制度,以适应变化了的市场。

鉴于我国正由计划经济体制向市场经济体制转轨的过渡期,以及国有企业的内部制度僵化、滞后的现状,在以朱镕基总理为首的国务院的领导下,举国上下纷纷大刀阔斧地进行国企改革,并在短时间内取得了辉煌业绩。

位于河北省的邯郸钢铁公司,在国务院的领导下,以老总刘汉章为首,全体员工齐心协力,他们在内部制度上树立了创新意识,并及时摆脱了企业长期以来形成的“等”、“靠”、“要”的落后思想,按照市场经济要求加速企业制度创新,从企业财务制度、企业人事制度和企业管理制度等方面的创新入手,不断加强企

业管理的自觉性,从严治企,苦练内功,努力实现企业内部体系和机制的创新。在全体员工的共同努力下,该企业形成了一套新的体制和机制,通过股权多元化形成了规范的法人治理机构,建立了新的决策体制和机制,形成了有效的经营者激励机制和监权制。使邯钢朝着建立“产权清晰、职责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度的目标迈进了一大步。

二、人才观念创新

市场经济不能没有生机勃勃的企业,而生机勃勃的企业,又离不开各种人才的创造。尤其在当今知识经济时代和科技时代,更少不了优秀的人才。具体地讲,企业在创立之初,需要敢于创新、敢于开拓、具有冒险精神的企业家,而在发展过程中,则更多地需要有技术、会管理并有创新意识的各种人才。

企业家具有一种“敢为天下先”的勇气和拼搏的精神,中国改革开放所取得的伟大成就,各种企业的迅速发展,在某种程度上得力于改革开放中涌现出来的大批企业家。比如,在计算机高科技产业的发展中,象北大方正、联想集团、四通集团、巨人公司等大批新型企业,凭借最新的科技,高质量的产品,积极的市场开拓、优质的用户服务,永不满足的进取精神,取得了突飞猛进的发展,使我国的科技产业从无到有,具备了一定的规模和进一步发展的基础。这些企业成功的关键,就在于他们有一批善于捕捉瞬息万变的市场机会,善于发展具有市场潜力的新科技产品,敢于开拓别人没有并拓的新领域的成功的企业家。

美国麦当劳创始人雷·克洛从一九五五年在芝加哥拥有第一家麦氏餐馆起开始创业,积极把握每一个市场机会,并进行大胆的创新,提出了“质量、服务、清洁”(即 Q·S·C)的公司信条;同时,在促销上,也积极转变观念,以顾客为中心,紧紧围绕消费者的需求开展活动,使麦当劳得以迅速的发展。现在,麦当劳快餐店已遍布世界各地,享誉全球,他们优质的服务,极佳的职业道德,均受到各界人士的盛赞。这一切,都离不开其创始人克洛的超前创新观念和精明的经营策略。

企业在成立之后的具体运转过程中,就需

要具有创新意识的各种各样的人才了。因此企业必须具有观念创新意识,营造以人为本的观念,以促进人与企业的共同发展。日本著名的松下电器公司,在人才上提出了“企业即人”的口号,其开拓者松下幸之助说:“要造松下产品,先造松下人”。美国 IBM 公司一位总裁也不无自豪地说:“你可以把 IBM 公司的全部财产拿走,但必须把人留下来,相信不久,我们将能创造出 10 倍于此的财富。”这一切,无不说明了人才对企业发展的作用。因此,企业要发展,必须在人才观念上有所创新,大胆、积极地引进各种优秀人才,并给他们开阔的空间,让他们有开拓、创新和施展才华的地方。

江苏无锡的红豆集团,作为全国知名企业,在这方面做的就非常好。他们以一方水土用八方人,引进了一大批来自全国各地的大中专毕业生和国内外各类专来业技术人员,重用有知识、有技术的人才。现在,该集团拥有一支高素质的干部职工队伍、领导班子坚强有力、文化层次高、思想素质好、实践能力强、能言能行、眼光超前、团结务实、开拓创新,使红豆集团朝着规模化、多元化、国际化、现代化的世界著名企业目标迈进。

三、市场观念创新

二十一世纪是充满机会和挑战的世纪,知识经济初露端倪,经济全球化趋势进一步增强,企业的发展迫切需要在国际上谋求,这更加说明了企业具备市场观念创新的重要性。企业在学习和借鉴世界各国的先进技术和管理经验的同时,也必须走向国外,到国外投资办厂,以适应国际化的挑战,争做全球化的企业。

海尔集团在发展过程中,对内求创新,对外抓机遇。并且他们意识到在当今网络经济时代,如果不加入国际竞争,就很难真正在全球一体化经济中站住脚。所以他们出口原则定位不在出口创汇上,而在于出口创牌上,创立海尔这个名牌。该集团总裁张瑞敏说:“推动企业发展一定要盯住市场,八十年代的市场主题是品质,即 TQC(全面质量管理);九十年代是企业再造;而进入二十一世纪后的市场主题将是速度,互联网使世界缩小了,企业间电子

商务的兴起,要求企业必须对原有市场观念进行创新,发展网络经济。”

市场观念创新具体到企业中,可表现在质量观念创新和经营观念创新两个方面。产品质量的好坏是企业存亡的关键所在,因而加强企业内部产品质量管理,提高产品质量,是提高产品竞争力的有效途径。比如,九八、九九年中国市场疲软,彩电、冰箱首当其冲,为摆脱困境,不少彩电生产厂家如长虹、康佳、新飞等都纷纷削价抛销产品,而海尔彩电因质量优良,虽每台售价比一般彩电高,但销售情况依然很好。可见市场疲软是指一般而言的,优质产品的市场并不疲软。这就要求企业在进行产品生产时,要确定其质量方针,质量目标,并成立 QC 小组,深入产品的每一道工序进行严格把关,争取产品通过 ISO9000 质量认证体系。另外市场需求的变化,要求企业在保证老产品质量的同时,针对潜在的需求进行新产品开发,把消费者潜在的需求变成现实的需求,从而不断地开拓市场。产品寿命周期理论要求企业当第一代产品还在成长期时,就开始试制第二代,研究第三代,构思第四代。这样当第一代产品进入衰退期时,第二代产品已进入成长期,如此下去。此外,企业在开发新产品时,要加强科技投入。邓小平同志曾说:“科学技术是第一生产力。”现在的世界处于高新科技的时期,科学技术日益渗透到经济发展的各个方面。企业必须具有科技创新意识和超前意识,真正做到“生产一代、试制一代、开发一代”,使企业始终保持强大的市场竞争力,长久立于不败之地。

在经营观念上,企业必须具有开拓、开放和不断创新的科学的经营观念,因为现代企业

本身就是一个开放的系统,它要求开拓和开放的经营观念。那么应该如何去开拓、开放呢?没有现成的模式,只有去创新。企业产品是否有较好销路,除了取决于产品的质量外,不在于经营观念的创新程度。因此,企业应在其生产的产品上真正做到“人无我有,人有我多,人多我好,人好我转”的经营观念。

八十年代中期,合肥荣事达集团搭上了当时洗衣机行业的末班车,以“办一流企业、创一流品牌、树一流形象”为目标,不断赶超,争创第一。通过引进先进技术,“借牌经营、借船出海”。开创新的经营观念,高起点,高速度地追赶,把后发优势发挥到极点。从而赶上了同行的先进企业,其产品洗衣机的销量连年递增,市场前景十分看好。由此可见,进行观念创新,必须有超前意识,做到大胆超越,超越竞争对手,超越市场需求,把握消费潮流,满足消费需要。

面向新世纪,随着尖端科技和网络经济的飞速发展,全球经济一体化的进程将成为必然趋势,不以人们的意志为转移。而中国即将加入的 WTO(世界贸易组织)也将给中国的企业带来机遇和挑战。因此,作为跨世纪的现代企业,要充分认识全球经济一体化的必然规律,积极作好入世准备,不断培养自己的观念创新意识。利用 WTO 中关于技术转让、信息沟通、定期磋商等窗口以及国际互联网上的各种信息,积极参与国际竞争,并通过学习,不断发展,增强自己的经济实力和市场竞争能力,真正把自己融入全球经济一体之中。

指导教师 袁隆成

试论我国企业的管理创新

2000 届企管专业 张春梅

在当今世界科技进步日新月异,可又是市场竞争愈演愈烈的形势下,争取什么样的方式能给企业带来效益被更多的企业所追逐。其中,管理创新成为中外企业家和广大经营管理者的热衷。并成为一些知名大企业取得成功的重要标志,也是他们得以领先时代潮流,驾驭市场的必要条件,美国著名管理学家汤姆·彼得斯说:“只有创新,才能超越。”他把“不断创新”作为管理的一项重要原则提了出来,在我国,随着企业从计划经济体制转向市场经济体制,管理的变革和创新尤为重要,1995 年国家经贸委召开的全国企业管理工作会议上,就提出了“制度创新技术创新、管理创新”并举的方针,几年来的实践证明,这个方针是正确的。本文谈的就是这个方针的一项:管理创新。它对我国企业走向市场、走向世界具有重要指导意义。

一、对管理创新的认识以及管理创新的迫切性

我国提倡的管理创新,不只是就一般意义谈的,而是有针对性的。它指的是:根据社会主义市场经济条件下的企业生产经营的客观规律和现代科学原理,遵循“三个有利于”的原则,紧密结合实际。对那些不适应生产力发展与生产关系变革。不适应市场经济需求的陈旧落后的管理,进行改进、改造。逐步建立起一套新型的先进管理。管理创新有着严格的科学内涵,它是对我国行业有效管理的继承和发展,而不是对外国管理经验的否定;它是学习借鉴国外先进管理经验的学创结合之举,而不是机械的照搬和盲目排外。管理创新包含不同时间、不同空间范围的创新。

管理,是生产力不可缺少的重要因素之一,对生产力起着组织作用,同时对生产关系起调整作用,当今我国企业正处于生产力大发展、生产关系大变革的大环境之中,处于由计划经济向市场经济的深刻转变之中。因此管理的创新必将随改革而深化发展。我们过去在计划经济时期所形成的一套管理。现在有很多需要变革和创新,不仅专业管理,就连管理基础工作的一些内容,如标准定额等,按集约经营要求,不变革创新是不行的,同时过去没有还从新建立。

就企业管理本身的发展来看,改革开放经过了一段艰苦历程:“从六五”期间在普遍经过企业

全面整顿的基础上进行管理现代试点,到全国范围先后开展“抓管理、上等级、全面素质管理”和“转机制、抓管理、练内功、增效益”的活动,实施“七五”、“八五”两个企业管理现代化纲要,在这个过程中,企业管理现代化从学习应用现代管理方法手段入手,逐步发展到整体优化;从单纯学习、模仿应用,发展到“学中有创学创结合”,进而出现管理创新,这是合乎客观规律的必然结果和趋势,现在深化改革到制度创新阶段推行企业管理现代化也必然要进入以管理创新为标志的新阶段,到了建立管理科学的时候了。

二、怎样进行管理创新

目前,摆在我们面前最重要的问题,就是我国企业应该怎样开展管理创新?笔者认为,企业的管理创新要以公认的而且实践证明时仍然是正确的管理原理为基础,又要善于围绕企业管理中存在的实际问题进行全新的思维活动。现阶级从我国企业面临的环境看,最重要是进行以下几个方面创新。

(一)管理理念的创新

我国企业实行管理创新,管理者要实施管理活动,必须先求头脑清楚、建立常道。常道便是管理理念,即管理者的价值观念和决策制度。管理者建立了正确的管理理念,才能有效地适用各种管理手段和方法。

管理理念的准备主要有以下三个方面:

1、从劳动转为劳心。管理者是知识工作者。主要是用头脑而不是凭体力和技巧工作。有一家公司总经理办公室的墙壁上只有一大标语“想”。这正是对管理者的特殊要求,然而,目前企业中有不少管理者,做的多,想的少,其结果是管理者筋疲力尽,被管理者消极观望,为了改变这种现况,管理者应注意几个方面问题:

(1)企业领导应把主要精力放在战略规划和组织激励两个方面。

(2)要充分授权即自己拥有的一部分权力授予有能力承担责任下属,这能提高并增强下属的责任心,自信心和独立工作能力并能减轻领导工作负担。

(3)在授权的过程中要注意责权利三者紧密配合,即所谓在其位,谋其政,取其值,获其荣,惩其误。有责、有权、有利才有压力、实力和动力,从

而变一人之知为众人之知,变一人所能为众人所能。

2.从权力引为引力。传位管理者往往用正式组织所赋予的权力来影响下属行为。现代管理者认为,权力只有当下属接受才能发挥作用而使下属接受“权力”,则需要领导具备良好的内在素质,从而使下属自觉地产生向心力。所以领导应改变权力观念,树立引力观念。为此领导者需要自身素质培养和提高,主要包括四个方面:

(1)要有良好品格。它反映在领导一切言行之中,好的品格能使人产生敬爱感从而吸引人。

(2)要有广博知识。知识是能力基础,知识丰富的领导者,容易获得下属的信任,并由此产生信赖感,从而增强领导吸引力。

(3)要有实干的能力,知识要变为能力才能更好地发挥作用,领导者如果有丰富的实干能力便能使下属产生敬佩感。

(4)要有和善的情感,从而形成领导搭台,群众唱戏的和谐格局。

(二)管理体制创新

1.企业管理是体制创新突破口。联系我国企业目前在管理上存在若干共性问题体制创新首先应在以下三个方面有所突破:

(1)在划小内部核算单位的基础上利用模拟市场的办法把原来的成本中心变成模拟利润中心,以工业企业为例,可以是一个产品设一个分厂也可以一条线设一分厂,实行分厂制度是实现企业内部市场化重要条件,实行企业内部市场化,使愿来的成本中心变成模拟利润中心,这样更有利于加强企业内部价值管理,进而使企业竞争力加强。

(2)精简党群和管理职能机构。根据企业生产经营信息流程对管理机构进行整合减少管理“接口”。但企业是人群集中地方要提高企业的经济效益,绝对不能按照“上下对口”原则层层设制。因此,机构要精简,机构人员也要精简,如果人员不精简,再合理的管理构架也不会有较高的管理效率。

(3)建立健全科技工作体系和科技管理体系,特别要加强生产现场的科技工作和科技管理。产品结构设计制造工作的研究,计量测试工作等都是企业的科技工作,科技力量的组织,科技开发及技术改造规划,生产现状的质量控制都是企业重要的科技管理活动。目前在许多企业里这些管理活力度不够。是处于科技人员的自发管理状态。

2.管理体制创新基本模式:建立学习型企业,

为了迎接知识经济挑战,我国企业应尽快转变为知识型企业。联系我国企业实际情况看,建立学习型企业必须进行一系列的举措,其中最重的是实施“人本管理”,这就要做到几个方面:坚持德才兼备用人原则,坚持对职工进行教育,做好精神激励工作,处理好管理者与被管理者关系,创造良好的企业氛围。

(三)管理方式创新

管理方式是实现管理职能,解决管理问题达成管理目标的思路、程序和技巧。它是提高经营效益的一个重要方面。管理方式创新主要做到管理的硬化和软化相结合,实施硬化管理与软化管理相结合的管理方式。这是管理方式发展的国际大趋势。这一点可以从美日两个国家对未来管理的展望得出的基本结论。美国人说,未来管理是:“论语+算盘”。两者对未来管理的表达和侧重点虽然有的不同,但却反映同一个趋势硬化(电脑或算盘)与软化(情感或论语)的结合,具体来说应注意以下几点:

1.变单纯的理性管理或人性管理为情理法相结合的管理,科学管理之父泰罗建立的理性管理方式,虽然有利于保证企业的基本秩序与效率,但随着社会进步,人们越来越发现,人类理性面对复杂多变的大千世界有很多局限性,而人性则有无穷开发价值。所以,逐渐形成了运用人的心理因素和情感因素激发员工工作热情,从而提高经济效益的管理方式,但是这种管理方式过分强调人的自主性,却忽视了对人的必要管制和约束。因此,最有效的管理应是两者的结合。

2.变经验管理为科学管理。传统的企业经营管理实际是以企业主自身的经验为基础的封闭型的管理,管理效率的高低完全取决于管理者个人的素质,管理研究的对象取决于企业内部。50年代,尤其是70年代以后,由于市场情况变幻莫测,竞争加剧,从而使企业的经营管理转向以健全的组织制度体系为基础的开放型管理。经营效益的提高,一方面取决于战略,另一方面取决于日常管理。在战略方面,由个人经验决策转向依靠信息系统及专家集团的智慧来进行决策,在日常经营方面,则呈现出技术化的发展趋势,电脑技术的广泛应用克服了人工信息可能造成的许多弊端,从而为及时准确地监控和调整日常经营活动创造了条件。总之,由于高层决策方式的变革及电脑技术广泛应用,使管理方式日趋科学化。

指导教师 邵尚林

改善企业管理之我见

2001 届企管专业 李小芬

“成在销售,败在管理”。

如果说营销打通了通往财富的路径,管理则是决定你能否真正攫得财富的基础,二者不可偏废。“向管理要效益”,这是时代的呼声。

一、改善管理的必要性

企业,无论是何种性质,其所有者、管理者、员工及政府都希望其能兴旺发达,事业长久。然而,在市场经济体制下的企业处在一个瞬息万变的竞争环境中,同时,企业内部的因素也在不断变化,这使企业时刻处在危机之中,观念陈旧,远离市场与顾客、缺乏竞争力而又毫无创新与改进的企业被推向破产的边缘自不必说,即使那些抓住时代机遇,迅速崛起,被喻为中国企业巨人的企业在经历短短几年发展之后,却突然陷入破产危机的现象也屡见不鲜,这些都在警示我们:警惕危机!

企业存在危机是必然的,因为市场、顾客竞争对手等诸多外在因素始终在不断变化,如何识别危机并能采取有效措施去避免危机,甚至将其转化为企业发展的动力才是一个企业长久发展的根本障碍,实现这一点需要较高的管理水平,反映到企业运作上就是企业能够审时度势地采取策略,缜密地研究市场,充分发挥企业内外各种资源的作用,形成超强的竞争力,在竞争中不断发展壮大。所以说,企业最大的危机不在于外部环境与因素,而在于企业自身不能识别危机并采取行动,在于管理不善。

二、管理不善的种种表现

企业管理不善必然反映在生产、销售、财务、企业员工各个方面:

1、当发展速度较快,甚至盈利不错时,想要扩大新的投资,却发现不知所措,不知所向,或者盲目投资,丝毫未考虑企业优势就盲目地向多元化方向发展,结果使企业不仅在这些新兴产业中蒙受损失,严重者还会殃及原来的产业和市场,最终使企业竞争力下降。

2、一个时期内的销售突然下跌,却发现没

有能力清楚地了解市场的整体状况,同行的销售变动,以及销售下降的真正原因。

3、长期以来生意不错,员工特别是销售人员,开始坐在办公室中接受订单,却心安理得。

4、由于事业顺利,管理者却越来越固执己见。

5、重视短期,轻视长期。

6、盲目从众。

7、上一级的管理在做下一级的工作,放弃决策责任,美其名曰为深入下层。

8、“东方不亮西方亮”式的多元化观念,导致轻率盲目地投资,冀成功的希望于偶然。

9、玩弄权术于企业内部。

10、成本失控。

11、帐目不清。

12、以为赚钱越多,管理越好。

13、将目标设定在“大”,而不是设定在“增强竞争力”上。

14、高层管理人员没有规划能力和控制能力。

15、站在自己的立场,而不是站在顾客的立场。

三、如何改善管理

向管理要效益,这已经不是一个新概念,但是当它具体落实到每个企业,每个人头上时,就远不如它的口号喊得那么简洁、明了、有力企业要持久发展,必须正视危机,正视管理不善带来的危机。伴随着中国迈进世界贸易组织步伐的加快,中国的企业必然面临来自国内外更加残酷的市场竞争。无论是举步维艰,稳步发展、迅速膨胀还是如日中天的企业都应理性地思考以上的管理问题,真正看到中国企业与国外先进企业在技术、产品、尤其是管理上的差距。我认为企业可以从以下几个方面改善管理,不断优化改进与提高,则中国企业振兴之日可指日而待。

(一)改善管理,从“头”开始

改善管理,从“头”开始,这是山东正大集

团资深执行副总裁,山东正大企业管理顾问公司董事长陈定国博士发出的呼吁。此句话中的“头”有极为深刻的含义。

首先是观念上,认识上的“头”,即“头脑”一个,一个国家,一个地区,一个企业,之所以落后,常由于观念落后所致,发达国家与发展中国家之差距,中国东西部之差距,鲁东与鲁西发展之差距,先进企业与落后企业之差距,其观念差距可见一斑。

国际上一些著名的成功企业,当他们欲投资新的企业,或兼并合资,接管一些企业之后,可以在不太长的时间内,使陷入瘫痪的企业起死回生,或使尚好的企业好上加好,甚至成为领袖群伦的企业,其成功的秘诀首先在于他们具有现代企业管理观念,认识到企业运筹以市场为导向,以计划为首要管理功能,同时,灵活运用组织、人事、指导与控制等手段,不断寻求变革,寻求创新的成果,从而才能持续地占有市场,击败竞争对手,获得顾客的厚爱。有许多企业管理者在观念上存在着较大的差距,他们不理解管理现代化的极端重要性,对管理一知半解,缺乏系统的掌握。一些经营不善或亏损的企业管理者,事后坐下来仔细地思考,多数从管理上找到了原因,但事实已成定局,无法挽回。“亡羊补牢,未为晚也”,只用于新的开始,陈旧观念也存在于一些业绩尚好的企业管理者,他们对暂时取得的成功沾沾自喜,进而自满,墨守成规,固步自封。他们常常认为,我的效益如此之好,若非有优良的管理,何有如此业绩。殊不知市场经济有不依人们的主观愿望为转移的规律,也不知“时势造英雄”和“英雄造时势”的交替演变。“三十年河东,三十年河西”,在激烈的市场竞争中,往往是兴衰交替。他们何不思考一下,有技术、有运气、有经验,如再运用科学的管理,岂不是锦上添花,或在低谷时大大减少损失。他们还应该认真地思考一下,与其被市场左右,何不努力去左右市场。观念的改变,导致行动的改变,对目前状态尚好的企业,其管理者务必树立正确的观念,做到未雨绸缪,否则悔之晚矣!

正大企业成立5年来的事实表明,为什么我们的客户80%以上是国际上著名厂商及其在中国的投资企业?因为这些企业非常清楚

地了解,企业要想好上加好,只有不断地寻求进取,在危机真正到来前,能及时采取应付的对策。在这样一种观念的指导下,他们使自己始终处于一种危机之中,对自己的病症及时请教专家或“企业医生”给予诊断,这正是这些企业始终立于不败之地的经验所在。

从“头”开始,亦指“头头”的头,即管理者,俗话说“千军易得,一将难求”,说明管理统帅者对企业组织的成功所起的关键作用。因为他们是企业的灵魂,他们为企业设立目标,并推动下属去完成。一个成功的企业具有三大基本要素:具有科学的头脑和远见卓识的总经理;完善有效的现代企业管理系统;一批具有共同价值观优秀称职的员工队伍。此三要素,皆属人为之事。总经理是企业的最高管理者,是企业的主宰,他是管战略、管方向的。面向市场,以市场为导向,在市场中求生存,求发展,都是以总经理为代表的,最主要的是总经理的责任。总经理的困难是今天必须考虑明天可能发生的事,及时作出决策和准备,即预见将来并采取一系列的战略措施以使企业适应明天市场的新要求。为达到这个目标,总经理必须在他所辖之企业内建立一套完整有效的管理体系。常规性的管理保证企业当前盈利,使企业重复性的工作具有效率;战略性管理保证企业规避各种风险,使企业时时注意各种资源的组合与运用,以适应未来市场的变化,并使企业更有适应性和应变能力,减少不必要的损失。健全有效的制度还需要优秀称职的人去执行,这也是总经理的主要职责,因为他要创造一种环境,使优秀的人才能被吸引进来,在这样一种环境中找到个人追求的价值,从而能够为完成目标而高效率地开展工作。所以说,企业的好坏成败,总经理是第一位的。

中国古代思想家对管理者提出一些具体的要求。孔子曰:“政者,正也,予帅以正,孰敢不正”;管理者“其身正,不令而行;其身不正,虽令不从”。由此使我们想起中国一句古老的格言“先做人,后做事”,这是企业管理者应该首先树立并需要格外强调的正确观念。正人先正己,“己所不欲,勿施于人”,然后才能用自己正确的人生观、价值观。道德观和规范的

行为方式。影响员工并求得员工的尊重与信赖。

从“头”开始,还指“头步”即第一步。千里之行,始于足下,更新观念,还要付诸于行动。做任何事,都是从一点一滴的小事开始,从一点一滴的小事做起,改善管理,亦无例外。对任何一个企业,就好像一个机体,是由千万微小难察的活动所组成的。每一项工作,每一个细节都成为保持企业正常运转的细胞,所以强调对每一项工作,每一名员工,第一次就把事情做对,对企业的成功是至关重要的!

改善管理,从“头”开始,不能再等。推动你的事业首先树立正确的观念,然后依靠管理科学的方法,带领一批优秀的人去完成你的事业。

(二)改善管理,加强对职业经理的有效激励

对我国的职业经理,特别是国有企业的管理者来说,“如何造就他们对企业的忠诚”?是一个急需解决的问题。我们发现,许多职业经理不忠诚于原来的企业,是因为企业的激励机制对他们不能产生有效的激励,他们忠诚于现在的企业,是因为企业的激励机制对他们产生有效的激励。

那么,什么样的激励机制才能对职业经理产生有效激励呢?管理层融资收购是一种可行的企业改制方案。管理层融资收购是杠杆收购的一种,杠杆收购是一种利用借债或其他融资方式所得的资金购买目标公司的股份,从而取得公司的控制权,进而改变公司所有权结构、控制权格局以及公司资产结构的一种金融工具。当杠杆收购的实施主体是目标公司内部管理层时,一般意义上的杠杆收购就成了管理层融资收购。管理层融资收购的运作分为三个阶段:

第一阶段,公司管理层人员筹措收购资金

并设计管理层激励方案。由公司高层管理人员首先提供 10% 的收购资金;再以公司资产作为抵押,向银行或其他金融机构借入大约 60% 的资金;剩余部分以发放债券的形式向机构投资者筹措。

第二阶段,实施收购计划。管理层人员筹得资金后,出价购进所在公司的股票和资产。

第三阶段,改善经营管理,降低财务风险。在管理层取得目标公司的控制权之后,管理人员应当通过削减经营成本、改变市场战略、增加利润和现金流量、改进生产设施、改善库存和应收帐款的管理,提高产品质量、调整产品结构等措施加强企业管理。

要使职业经理服务于企业的利益,必须以一种努力与收益相对称的激励机制为前提。职业经理的最终追求是什么?什么样的激励机制才能对职业经理产生最大激励?一拥有企业股权,从而拥有企业控制权和利润分享权是对他们最大的激励。本质上,管理层融资收购就是利用股权安排来实现激励管理层目的的。在职业经理不持有或很少持有公司股份时,他们在企业中努力程度也是有限的。在管理层收购企业之后,管理人员会持有很大比例的公司股份,并通过拥有的股权取得了公司的控制权和利润分享权。其实,他们成了企业财产的所有人,企业的利益也就是管理层的利益,企业成功与否关系着他们的切身利益,如果经营较好,他们将获得相当大的效益;相反,经营失败,他们自身的利益也将遭受损失。正是这种以股权为基础的企业激励机制吸引了优秀的人才,留住了优秀的管理人员,增强了管理人员对企业的归属感,并改变了他们在企业中的行为,从而造就忠诚的企业管理者。

指导教师 陈爱娟

企业的经营道德浅议

2001 届企管专业 陈尚华

内容简介:本文从企业的社会责任、竞争与合作、义与利的关系、重人——重物等方面论述了在我国社会主义市场经济体制下,企业所面临的管理伦理问题及企业的价值取向。

关键词:伦理 市场经济 责任 竞争环境

日本现代企业评论家伊藤肇先生认为:“经营者万万不能只以追求利润为至高无上的目的当然企业为了生存,非有利润不可;但是太偏执于财利,见利忘义,到头来心暂必被蒙蔽,终被社会、大众见弃,岂能不慎?”(《东方人的经营智慧》)。这里可以看出,在经营企业的时,在注重利润的同时也应重视经营中的伦理道德问题,注重员工的价值关怀和消费者的利益保护等。市场经济是一种法治经济,但仅靠法治是不够的,在徒法不足以自行时,必须靠道德良心的主体来加以约制。特别是在我国现阶段还处于建立市场经济的初期,各种法制建设还不健全,更应注重伦理道德的约束。因此,在市场经济中,伦理道德的作用也就非常重要从这个角度上讲,市场经济又是道德经济。主要从以下几个方面来加以论述我国市场经济条件下伦理道德:

一、企业产品与社会责任

在社会分工中,企业的主要任务,就是以自己的产品来满足社会的需要,以促进社会的和谐发展。这就需要企业正确认识自己的社会责任,处理好企业与社会的关系。在处理企业与社会的关系问题上,可以有五种不同的指导思想:

(一)“一切为了本企业”或者一切为了本企业的利润最大化。至于社会效益如何则一概不管甚至可以搞假冒伪劣产品,只要能赚钱,什么事情都干得出来。这种企业根本谈不上服务社会,也无企业道德伦理可言,在目前有些企业虽然没这么说,但却在自己的行动中

是这样做的,以至于中国目前假冒伪劣商品屡禁不绝。

(二)“主观为本企业,客观为社会”就是为本企业是自觉的、明确的、积极主动的,而为社会服务则是不自觉的、不明确的、或至少是消极被动的。这种企业有时也会做些为社会的事情,但积极性和水平是不会高的,因为它缺乏主动性。

(三)“为本企业第一,为社会服务第二”就是在本企业利润最大化前提下,也适当考虑为社会服务。这种企业,为社会服务有了一定的自觉性,但也存在明显的局限性。一旦在不利或有损于本企业利益的情况下,为社会服务的水平自然就随之下降,企业的道德建设水平也随之下降。

(四)“为了本企业,必须为社会”这是说为了本企业的生存和发展,一定要努力为社会服务而且必须服务好。同前三种企业相比,这种企业比较自觉地把企业利益和为社会服务的目标统一起来,具有较高的为社会服务的意识和水平。现在有很多企业即以此作为自己的经营理念和价值观。我们在肯定这些企业的同时也要一分为二地来看,它们为社会是一种手段是一种谋略,为企业是真正的目的。但不管怎么说作为一个企业,能有这样的意识,持有这样的经营伦理观点,在当前的现实状况下已经是很不错的了。

(五)“首先为社会,同时也为本企业”这可以说是道德水平最高的一类企业。这种企业正确地把握了企业与社会间的伦理关系,摆正了企业社会中的位置。这是社会主义企业应有的价值观,虽然真正做到这一点的企业不多,但它应该成为社会主义市场经济条件下企业管理伦理的一个指导思想。

企业生产一种产品或提供一种服务,实际上就是在履行一种社会责任。这种责任可分

为物质的和精神的两部分。

企业履行的物质责任主要就是向消费者提供高质量的和对健康环境没有危险的产品,如果它所生产的是不受人们欢迎的或是质次价高的产品,虽然在形式上它也履行着一种社会责任,但却是有损于社会公德的责任,其结果是不利于社会发展的。

企业的产品或服务同时还有一种精神上,或者说是文化上的责任。现代产品观认为,产品是一种能够全面满足消费者需求和欲望的物品或服务。每一项产品又是一个多层次的复合体它由三个层次组成即实质层、形式层和扩展层。实质层是指产品的实用价值,它是产品最本质最核心部分,是消费者购买活动的目的体现,产品的物质责任主要表现在这一层次上,这一点一般企业都能做到,只是程度不同,形式层是指产品的外观,是产品的外在形象。扩展层是指产品的超前和延伸。企业产品的精神责任主要体现在形式层和扩展层上。一种产品当它被提供给社会时,它所起的作用是立体的,不仅是它的实用功能,其形式内容甚至包装同时产生着对社会的立体影响。企业是社会的细胞企业更承担社会责任,即是一个法律问题,更是一个道德问题。社会为企业提供了生存和发展的空间,企业又依托社会而存在。只有充分全面地履行了自己社会责任的企业,才会最终获得消费者的高度认可和评价,使企业具有良好的形象,这是企业兴旺的重要条件。

二、重利与重义

作为企业,当然要追求利润。企业的管理人员,其经营行为带有创利的目的,这似乎是无可非议的。但是,具体评价一项行为,除了创利这一尺度外,似乎还应有另外的尺度,这就是伦理的尺度。传统的儒家伦理,在这一点上强调“重义轻利”。这里的“义”,指的是一种追求即道德追求;“利”主要指个人利益或单个组织的利益。同时主张“见利思义”,的反对的只是光讲利而不讲义。墨家代表人物墨子则提出“兼相爱交相利”,而且明确提出“利”是根本的道德准则,强调义利并重。

就当代情况而言,尤其是就企业的情况而

言,比较严重的问题是较多的企业片面追求经济利益,把握不准义和利的关系,因此在一些经营行为中出现了一些值得注意的倾向。管理伦理包含有功利和道义的统一,管理伦理通过激励,为主体的风险性经济行为提供精神动力。由于最大的收益往往伴随最大的风险,如果企业都因可能的不测后果而畏缩不前,这无疑导致社会经济资源的巨大浪费,管理伦理则通过开拓、进取、智慧等伦理精神对企业予以激励促进功利于道义的统一。

企业要追求经济利益,每天要和钱打交道自然是希望赚得多、用得少。但是能够正确处理义与利关系的企业,有着社会责任心的企业会在这方在自觉地作出良好表现。当代时髦的说法是:在注重经济效益的同时,注重企业的社会效益。但是真正落实到企业的经营活动者时就绝对不是一件容易的事情。它需要领导有较高的伦理道德修养,企业要有高尚的经营理念 and 很高的社会责任感,时时处处考虑企业的每一次行为可能引起的社会后果。从企业不仅是一个纯粹的经济组织,同时也是一个社会组织角度,来考虑企业的社会责任,这样才能最终把握义与利的关系处理,使企业即具有较好的经济效益,又有良好的社会形象。

三、竞争与合作

在市场经济体制下,每个企业都感到了一种实实在在的竞争压力。因此,绝大多数企业都改变了计划经济体制下那种“等”、“靠”、“要”的懒散状态,在市场中主动出击,使出浑身解术以求得产品畅销和企业的发展。这应该说是一件好事。这使我们的企业更具活力,由于企业的竞争,也使我们的商品更加丰富,市场更加繁荣。但是我国的市场经济才刚刚建立,法制还很不健全,这就容易导致不正当竞争,使市场经济的竞争使我国的市场经济失去了公正性竞争的无序性得不到控制。

管理伦理通过协调、为营造良性竞争环境奠定基础,在我国其作用尤其突了。作为经济主体的企业其最大利益只能存在于良性环境之中,而管理伦理把营造良好竞争环境看成自己的当然职责。它以确认经济主体的人格平

等为前提,充分肯定每个人追求自身利益的合理性。虽然它也承认竞争主体之间竞争能力上的差别,并把竞争中的胜利和失败看成是经济运行过程中的必然,但坚决反对将竞争优势上升为人格优势。在竞争的同时,它也倡导经济主体即企业之间的合作,即使在激励如战场的商业竞争中,企业之间往往也并不是你死我活的关系,市场机会是永远存在的,随着社会分工的扩大,企业之间的合作是必然趋势,只有合作才能做到双赢,互惠互利。管理伦理致力于协调竞争关系的结果,从而使经济压力转化为经济动力,经济利益最大化的目标亦更趋现实。

四、人道和物道

在管理的实施中,是重人还是重物?也许绝大多数的管理者都会毫不犹豫地说:当然是重人。但是在具体执行时,情况就未必如此了。从泰罗的科学管理到法约尔的行为科学再到马斯洛的需求理论和赫茨伯格的双因素理论都反应了人道与物道的争论。解决人道与物道的关系问题上,首要一点是要尊重人的权力,尊重职工的价值观和消费者应有的权力。

只有作为万物之灵的人,才具有主观能动性和创造性。一切物质因素只有通过人的能动性,才能得以开发和利用,才能转化为物质和精神财富。美国的汤姆·奥斯汀在其所著的《赢得优势——领导艺术的较量》中提出,管理问题从根本上讲是人的问题,只有尊重人,尊

重每一个人的价值和贡献,才能发挥每一个人的聪明才智,使每一个人都有主人翁责任感。

在我国,有着人本主义的历史文化积淀。有中国特色的企业管理,必须融入伦理情感,以人为本、尊重人、依靠人、服务于人。《中共中央关于经济体制改革的决定》中指出:“企业活力的源泉,在于脑力劳动者和体力劳动者的积极性、智慧和创造力。”这就要求组织的管理者,要尊重职工的劳动和人格,关心职工的疾苦,多听取职工的意见。在思想上要做到以理服人、以情感人、以实际行动帮助人,并注重培养和提高员工的思想道德素质,培育职工道德品质和敬业精神、培养主人翁责任感。同时还要创造条件,支持和鼓励有开拓精神的人充分展示才能,实现其理想和抱负,充分调动每个人的积极性和创造性,只有这样企业才能发展壮大。

由以上几点可以看出管理伦理的重要性,管理伦理之于企业如道德品质之于人一样,是极其重要的,它决定着企业未来的命运。要搞好企业的管理伦理必须提高职工的品德素质。

日本著名企业家松下幸之助曾指出:“道德从某种意义上来说,比智育和体育还要重要。”“只有五位员工的商店,可以靠精神信条,赶上没有店训的大商店”。由此可见,管理伦理对于一个企业的重要性。

指导教师 袁隆成

浅谈企业的质量管理

2001 届企管专业 祝海荣

质量是企业的生命线,是实现企业兴旺发达的杠杆。一个企业有没有生命力,在经营上有没有活力,首先是看它能否生产和及时向市场提供所需要的质量优良的产品。质量是提高社会效益和企业经济效益的重要条件。保证稳定地提高产品质量,使产品效率更高,寿命更长,增加了其社会财富;保证稳定地提高产品质量,使产品在生产和使用中消耗更低,带来了巨大的节约;保证稳定提高产品质量,是提高企业竞争能力的重要支柱。市场竞争竞争首先是质量的竞争,质量是产品进入市场的通行证。企业只能以质量开拓市场,以质量巩固市场。质量是产品,过程或服务满足规定要求和需要的特征和特征的总和。要研究如何提高产品质量问题,必须弄清有关质量的若干概念。一是产品质量指标,它是工业产品能够满足社会和人们需要的某种属性或特性。凡是由产品使用目的所提出的各项要求都属于这种特性。它包括尺寸结构、重量、精度、功率、强度、材质、性能等内在质量特性,还包括外观、式样、形状、色彩等外部质量特征。有五种类型的衡量指标,经济性指标和结构合理性指标。二是产品质量标准。即把反映产品质量最主要特性的技术经济参数明确规定下来而形成的文件。三是工程质量,即企业为了保证生产合格产品而具备的全部手段和条件所达到的水平。一般包括人、机器、材料、方法和环境五个方面,这五个方面是通过企业的各部门、各车间、各科室、各类工作人员的具体组织管理工作而发生作用的。四是工作质量,包括人的质量意识、业务能力、各项工作标准和规章制度的质量以及贯彻执行这些标准、制度的情况。工作质量存在于企业的一切生产经营活动之中。并通过企业的产品质量、经济效益等集中体现出来。

质量管理的发展经历了三个阶段:质量检查阶段、统计质量控制阶段、全面质量管理阶段。全面质量管理是指企业的所有部门和全

体职工,以提高和确保质量为核心,把专业技术管理技术同现代科学结合起来加以灵活运用,建立一套科学的、严密的、高效的质量保证体系、控制影响质量的全过程的各项因素,以优质的工作质量,经济的办法研制、生产和销售用户满意的产品而进行的系统管理活动。全面质量管理具有以下基本特征:

一是全面质量管理的内容是全面的,不仅要管理好产品质量,还要管好产品质量赖以形成的工作质量。它是以改进工作质量为主要内容。通过提高工作质量,不仅可以保证提高产品质量、预防和减少不合格品,而且还有利于达到成本降低、供货及时、服务周到、更好地满足用户各方面使用要求的目的。

二是管理的范围是全面的,包括产品设计制造、辅助生产、供应服务、销售直至使用的全过程的质量管理,产品质量是经过生产全过程一步一步形成的。因此,应把质量管理工作的重点,从单纯的事后检验,转到事先控制不合格产品的产生以及产品设计方面来。在生产过程的一切环节加强质量管理、消除产生不合格品的种种隐患,做到“防患于未然”形成一个能够稳定生产合格品的生产系统。所以,要控制不合格品的产生,必须事先采取措施,在严格质量把关的同时,加强早期预防,要从管理“结果”发展到管理“原因”,管理工序、管理设计生产全过程。实行全过程的管理,还要求企业所有各个工作环节都必须树立下道工序就是用户,“努力为下道工序服务”的思想。只有每道工序都为下道工序和用户着想,在质量上高标准、严要求、才能确保产品达到质量标准,不断提高产品质量。

三是参加管理的人员是全面的,是企业全体人员参加的全员质量管理。产品质量好坏,是许多工作和许多生产环节活动的综合反映,它涉及到企业各部门和广大职工;提高产品质量需要依靠企业所有人员的共同努力,从企业领导人员、技术人员、经营管理人员到每个工

人。所有人都要学习、运用科学质量管理的思想和方法,作好自己的本职工作。质量管理,人人有责。实行全员性质量管理,首先必须抓紧教育。在提高广大职工思想认识的基础上,把质量目标要求、存在的差别或问题点,建立群众质量管理小组。

四是质量管理的方法是全面的,根据不同情况和影响因素,采用多种多样的管理技术和方法,包括科学的组织工作、数理统计方法的应用,先进和科学手段和技术改造措施等。以上四点都围绕一个中心目的,就是以经济的方法研制和生产出用户满意的产品。这也是推行全面质量管理的出发点和落脚点。

如何实施全面质量管理工作?首先,应该了解应懂得全面质量管理的工作内容。其内容包括以下几个方面。

1.设计试制过程的质量管理。

产品设计试制过程是产品质量形成过程的第一个关口,有人认为产品质量问题,有20%到40%是发生在设计过程中,因此,设计过程的质量管理,是全面质量的起点和关键,它一般要抓住以下几点工作:

- (1)制定好产品质量目标。
- (2)加强设计中的试验研究工作。
- (3)严格遵守设计试制过程的工作程序。
- (4)进行产品质量的经济分析。

2.制造过程的质量管理。

制造过程是产品质量的直接形成过程。制造过程质量管理,应从以下几方面工作着手:

- (1)加强工艺管理,严格工艺纪律。
- (2)搞好均衡生产和文明生产。
- (3)组织好技术检验工作。
- (4)掌握好质量动态,做好产品质量的原始记录,统计和分析。

(5)加强不合格品管理。

(6)实行工序质量管理。

3.使用过程的质量管理。

产品的使用过程是考验产品实际质量的过程,它是企业质量管理的归宿点,又是企业质量管理的起点。使用过程的质量管理应抓以下三项工作:

- (1)积极开展技术服务工作。

- (2)进行使用效果和使用要求的调查。

- (3)认真处理出厂产品的质量问题的,实行三包(包修、包换、包退)。

任何一个企业,要想在质量管理中取得显著的成效,必须有一套健全和完整的质量保证体系,它是为了给用户提供物美价廉、安全可靠的产品和劳务,从企业的整体出发,把企业各部门、各个生产环节严密地组织起来,规定它们在质量管理与质量保证中的职责、任务、权限,订出各种标准和制度,组织和协调各方面的质量管理活动,从而组成一个严密协调、高效、能够保证产品质量的管理系统。质量管理是实现质量保证的基础或前提。

建立和健全企业质量保证体系,并通过其实践活动,就可以建立正常的质量管理秩序,就可以以程序管理(即制度管理)代替个人意志管理,日常管理代替突击管理,系统管理代替局部管理,目标管理代替精神管理,使企业整个质量管理活动走向制度化、合理化、科学化,有了质量保证体系,就可以使产品从开发设计、试制、生产、销售、服务等生产经营各环节组成一个科学的业务流程,生产出用户满意的产品,并对个别产品的质量问题的,做到及时发现,得到综合治理;这个体系,可以把各部门、各生产环节的质量管理活动组成一个有机整体,在统一领导下互通情报,用各项质量管理制度、作业标准和工作实践来保证和提高产品质量。为此,我将质量保证体系内容介绍如下:

- (1)设立专职的质量管理部门。

- (2)要规定各部门质量管理方面的职责、任务和权限。真正做到,保证产品质量,人人有责。

- (3)建立一套质量管理标准和工作程序。

- (4)设置质量信息反馈系统。质量信息系统是质量保证体系的神经系统,是体系正常运转的必要条件。只有保证信息反馈系统准确、及时、全面地进行信息传递和反馈,才能使质量保证活动时处处都有可靠的依据,从而使质量保证活动顺利开展。

- (5)组织外协厂的质量保证工作。

- (6)开展质量管理小组活动。

质量管理小组是在企业各岗位上从事各