

厂长经营管理

冯玉忠 关效荣 夏伯忠 刘兴华



012599

Changzhang Jingying Guanli

厂长经营管理

冯玉忠 关效荣 夏伯忠 刘兴华

吉林人民出版社

厂长经营管理

冯玉忠 关效荣 夏伯忠 刘兴华

吉林人民出版社出版 吉林省新华书店发行

辉南县印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 21.5印张 467,000字

1985年8月第1版 1985年8月第1次印刷

印数：1—16,430册

统一书号：4091·273 定价：3.40元

前 言

这是一部献给厂长（或经理）们的书。

这是受到厂长们的启发、鼓舞而写的书。

那是1979年的春天，一位老厂长向我们畅叙了他多年来“经营”工业的历程和感受。在他的经历史上，没有什么惊天动地的光辉业绩，却有一个显著的特点——“善于经营”。哪个企业亏损了，上级主管部门就调他到哪里。一经他手，多则一、二年，少则七、八个月，就把企业的面貌改变过来——扭亏为盈。当时，他正在经营着“第五”个企业。

一席谈话给了我们很大的启发和鼓舞。他的经营哲学、经营之道以及他那非凡的经营效果，引起了我们的深深敬佩之感。社会科学工作者的“职业”癖性驱使我们联想了许多问题：现在全国有多少企业还在天天亏损？企业的亏损与厂长的素质是个什么关系？如果所有的亏损企业都能扭亏为盈，那将是何等的经济效益？！我们又想：倘若把他那样善于经营的企业家的经营与管理经验集中起来，加以“典型化”，写出一本《厂长手册》之类的书，供所有的厂长们参考，那将是何等有意义的“工程”啊！

这就是我们“想”写这本书最初的由来。

实践是启迪人的伟大课堂。我们接触了各种类型的企业——有的经营有道、兴旺发达；有的管理混乱、连年亏损。我们也见到了各种各样的厂长——有精明干练、才气横溢的现代化的企业家；也有“满身油垢”但不懂经营或不善经营兼及文化素质很差的领导者。厂长们的实践——他们的经验和教训，他们的感受以及他们正在进行的探索，使我们明白了一个道理：厂长的素质如何，对于一个企业的生存与发展，关系极大。实践也使我们看到了一个崭新的课题。这就是，自从党的十一届三中全会以来，我国工业企业管理进入了一个前所未有的大转变时期。如何“适应”新的形势当好社会主义企业的厂长，是向每个企业领导者提出的严峻挑战。这是向厂长素质提出的挑战。

新的时期、新的经营环境向我们的厂长提出了两条最突出的要求：一是随着国民经济管理体制的改革和党的各项基本政策的贯彻，厂长必须是一个企业的经营与管理的总指挥，负有改善企业素质、强化企业管理、增强企业应变能力和增加经济效益的全部责任；二是随着经济与技术进步，企业经营管理必须现代化，厂长应该具备现代科学文化知识和经营管理知识，迅速提高自己的经营与管理能力。一句话，新的环境要求我们的厂长真正成为经营社会主义现代企业的“明白人”。

“适应”的客观要求与“不适应”的现状，是当前企业界一个突出而尖锐的矛盾。如何克服这个矛盾？作为经济科学工作者，我们应该为此做些什么？时代的使命感驱策着我们要专门为厂长编写一部经营与管理的书，借以帮助厂长们掌握现代企业经营管理知识与理论。共同的责任感使我们几位作者于1982年的春天组成了写作的“联合体”，并立即

开始了工作。

这是一次探索性的尝试。我们的用意在于：与企业界共同探讨“如何当好厂长”这个课题。近几年来，我国经济界和经济理论界编著的企业管理教材、专著，如雨后春笋。这是建国以来所没有过的可喜现象，对于帮助企业领导者和各级管理人员提高经营管理水平，收到了明显的效果。但是，如何从“厂长的角度”去探讨经营管理的著述，似乎少见。我们正是适应这种客观形势之急需，从厂长“应知应会”的角度出发，比较系统地探索了“怎样当好厂长”这个重大课题。但是受到作者自身条件的限制，现在写出的东西和我们最初的立意，还有很大的距离。所以本书若能起到抛砖引玉的作用，我们也就感到快慰了。

本书在写作过程中，试图把我国一些杰出的社会主义企业家的经营与管理经验、体会、思想与预断集中起来，升华为理性认识，又适当地借鉴一些国外经营者的知识与方法；既着眼于现行经济体制下的方针、政策，又考虑到经营环境的变化与社会、经济、技术发展趋势；既联系昔日的某些教训，又立足于当前的新情况、新形势，发表一些探索性的议论。就是说，把“昨天”、“今天”和“明天”揉合一体，形成一部厂长所需要的参考书。

本书分四篇二十九章，由辽宁大学校长、副教授冯玉忠任主编。序言和1至9章冯玉忠执笔。10至15章及26章由辽宁社会科学院助理研究员关效荣执笔，16、20、24、25、27至29章由辽宁大学经济系讲师夏伯忠执笔。第17至19章、21至23章由辽宁社会科学院助理研究员刘兴华执笔。

无论从哪个意义上说，本书都是一部集体劳动的成果。不仅从学术界与经济界的著述对我们写作本书的借鉴意义来说

如此，就本书的“资料”来源说更是如此。应该特别指出的是，有近百名厂长为本书提供了丰富的“资料”——他们的经营思想与管理经验；他们的思想素质和精神面貌；他们的知识素质和对未来的企求，以及他们取得的经营效益，等等，都是本书的思想源泉，甚至是写作本书的精神力量。在本书写作和社会调查过程中，我们还得到省内外的工业企业和经济主管部门的竭诚支持与热情指导。他们是辽宁省经委，沈阳、丹东、大连市经委，四川、北京等地厂长研究会，丹东经济研究所、抚顺社会科学研究所，以及朝阳重型机器厂等数十家工厂。在此，我们向所有支持和帮助我们的单位和同志，一并致以由衷的谢意！

当今的时代，可以说是快速变化着的时代。时代在呼唤着千百万现代企业家。那些“能向变化挑战的人”是我们期望着的厂长形象。

振兴中华，愿我们的企业家都成为立足中国、面向世界的开拓者；以他们那博学多才、风格独特的崭新姿态，为开创社会主义经济建设新局面做出历史性的贡献！

作 者

1984年2月26日

目 录

前 言	(1)
-----	-------

第 一 篇

第 一 章 厂长要适应新的经营环境

第一节 新的经营环境及其特征	(1)
历史的伟大转折	调整·改革·整顿·提高
对内搞活经济和对外开放	计划指导下的商品经济
买方市场开始出现	以经济效益为中心
面向市场, 面向社会需要	破除割据封锁开展经营竞争
靠政策靠技术	
第二节 工业企业经营管理的大转变	(16)
指导思想转变	经营管理方式的转变
企业领导制度的转变	国家经济体制的转变
第三节 新环境和大转变对厂长的新要求	(19)
适应是革命	改变不适应
怎么去适应	

第 二 章 厂长的条件与地位

第一节 厂长的性质	(24)
厂长不是“官”	厂长是专才
第二节 厂长的条件	(26)
政治素质	文化修养
与年龄	健康
第三节 厂长的地位	(30)

企业行政最高负责人 国家代理人 企业全
权代表 正确处理同职代会的关系

第 三 章 厂长的责任与权力

- 第一节 厂长的任务…………… (35)
制订企业发展目标 组织人财物指挥产供销
建立责任制权责利结合 识才育才提高自己
- 第二节 厂长的责任…………… (38)
没有责任就没有效益 “条例”规定的责任
最大的责任是经济责任
- 第三节 厂长的权力…………… (44)
历史的经验 统一指挥之权 人财物的
调度处置权 干部的提名与任免权 奖惩之
权 临机处置权
- 第四节 厂长要敢于并善于行使职权…………… (50)
行使职权要有胆识 敢，就要敢碰硬问题
敢，就要在改革上下功夫
- 第五节 公正地行使职权…………… (54)
权威源于公正 无私才能公正 公正，就要
以身作则

第 四 章 厂长的基本知识

- 第一节 现代企业要求厂长具备现代知识…………… (57)
- 第二节 厂长的基本知识…………… (58)
经济理论知识 经营知识 管理知识
生产技术知识 政法知识 文史知识
- 第三节 把知识化为实践的力量…………… (66)
实践是更重要的知识 要在实践中摸索与探求
记住列宁的教诲

第五章 厂长的决策能力

- 第一节 厂长决策对企业的影响…………… (68)
厂长的首要职责是决策 厂长决策的现状
决策要有正反效应的抽象力
- 第二节 厂长决策的基本能力…………… (71)
分清问题性质 明确目标分析条件 把握决策“程序” 检查与监督
- 第三节 鼓励人们向自己挑战…………… (77)
向自己挑战是决策的“工具” “向我挑战”
是厂长博大胸怀的象征 决策者心理素质类型

第六章 厂长的组织与指挥能力

- 第一节 我们的现状…………… (81)
厂长的烦恼 烦恼的原因
- 第二节 厂长要“三会”…………… (84)
会搭班 会设“庙” 会立“法”
- 第三节 厂长的协调能力…………… (91)
总有例外的事情要处理 协调就是处理各种关系

第七章 厂长要知人善任

- 第一节 知人的“慧眼”…………… (94)
“争天下者，必先争人” 争人要争“明白人”
生活展示的逻辑 历史赋予的责任 “原子”的能量与“中子”的撞击
- 第二节 善任的原则…………… (101)

既当“伯乐”又做“王良” 任人唯贤
用人所长 要讲贡献 德才兼备

第三节	“拔尖”的胆识·····	(108)
	拔尖就要破格 破旧俗为人才开路 敢担风险	

第八章 厂长的情报处理能力

第一节	情报的概念·····	(113)
	什么是情报 历史的教训 情报的意义	
第二节	处理情报的步骤·····	(117)
	搜集情报 分析情报 分配情报 检查监督	
第三节	建立情报管理系统·····	(120)
	功能 原则	

第九章 厂长的事业心与荣誉感

第一节	对厂长的奖与惩·····	(123)
	这里也不应再吃大锅饭 要奖励得当 物质奖励 精神奖 精神奖的形式应多样化 还应有惩	
第二节	做一个雄心勃勃的厂长·····	(131)
	专精于事业的热情 勇于改革的品格	

第二篇

第十章 厂长的经营观

第一节	新的课题·····	(134)
	经营者的职责 经营环境	
第二节	新的经营思想·····	(138)

市场观念 用户观念 竞争观念 战略观念

第三节 新的风格…………… (142)

济人需济急时无 适众家之口，又独具风味
高瞻远瞩渐入佳境

第十一章 经营策略与经营艺术

第一节 提高产品竞争力之道…………… (148)

产品开发策略 产品的档次及质量的“度”
以快取胜 入乡先问俗 在“巧”字上做文章

第二节 发展产品的艺术…………… (156)

外部形象的美 色彩的调配 材料的选择
出奇制胜 厂牌商标

第三节 推销策略…………… (163)

价格的魅力 特殊的销售方式 广告活动

003590

第十二章 市场研究

第一节 市场调查…………… (174)

市场调查的内容 市场调查的方式 市场调查的方法
市场调查的组织工作

第二节 市场预测…………… (185)

一般概念 市场预测的内容 市场预测的方法

第十三章 经营决策

第一节 决策的原则…………… (194)

	以计划经济为主的原则	处理好三者关系, 把国家利益放在首位	社会化大生产的原则
	用户至上	促进改革有利于改革	
第二节	经营目标和经营方针	(199)	
	经营目标	经营方针	
第三节	决策的过程	(204)	
	分析形势	比较方案	择优拍板
第四节	决策的方法	(208)	
	决策树的概念	决策树的步骤	决策树的运用

第十四章 产品发展

第一节	产品发展的趋势	(217)	
	一般概念	产品发展的方向	产品发展的形式
第二节	产品分析	(221)	
	产品寿命周期	产品分析	延长产品寿命周期的方法
第三节	产品发展的决策	(227)	
	产品发展决策的依据	产品发展决策的方法	
第四节	发展新产品的过程	(234)	
	设想阶段	可行性研究	产品设计
	产品试制	产品试销	
第五节	产品的包装	(242)	
	意义与作用	包装结构	包装装潢

第十五章 产品销售

第一节	销售计划	(246)
-----	------	-------

	销售数量和销售品种	销售收入和销售利润
	确定销售方式选择销售路线	
第二节	销售队伍	(253)
	销售队伍的质量标准	销售队伍的任务和职责
	销售队伍的报酬	
第三节	技术服务	(260)
	技术服务的意义与作用	技术服务的形式
第四节	经济合同	(266)
	经济合同的性质和作用	经济合同的内容
	合同的种类	必须遵守的原则
	立法与司法	

第十六章 企业诊断

第一节	企业诊断概述	(273)
	何谓企业诊断	企业诊断的形成和发展
第二节	企业诊断的种类和内容	(277)
	企业诊断的种类	企业诊断的内容
第三节	诊断的程序	(280)
	准备阶段	诊断阶段
	实施指导阶段	

第三篇

第十七章 计划管理

第一节	计划管理的新趋势	(309)
	计划要为经营决策服务	计划要以销售为导向
	结合经济责任制落实计划指标	要实行全面计划管理
第二节	厂长要有远虑	(314)
	为何要远虑	长期计划的项目内容
	制定长	

期计划的方法与步骤
动

长期计划的调整与滚动

第三节 厂长要立足于当前…………… (319)

怎样编制年度计划 编制各种分类计划
掌握年度计划的执行 抓好年度计划的控制
要分析年度计划完成的情况

第四节 目标管理…………… (328)

什么是目标管理 实施方法和注意事项
目标管理与计划指标

第十八章 生产管理

第一节 工业生产的特点与要求…………… (334)

工业生产过程 企业生产类型 生产过程的组织
流水生产组织 组织生产过程的基本要求

第二节 生产作业计划…………… (345)

为什么要制定作业计划 制定作业计划的依据
作业计划的内容 编制作业计划的方法

第三节 生产调度工作…………… (353)

生产调度的任务与内容 生产调度的要求
生产调度工作的方法与措施

第四节 看板管理法和统筹法的应用…………… (358)

看板管理法 统筹法的应用

第十九章 技术开发与设备更新

第一节 技术开发…………… (368)

企业必须搞好技术开发 技术开发的项目内容
如何搞好技术开发

第二节 设备更新..... (373)

设备更新是当务之急 正确认识设备磨损
设备更新的经济标准 如何实现设备投资合理化

第三节 技术引进与技术储备..... (379)

技术引进的原则 加强技术储备

第二十章 质量管理

第一节 厂长要树立正确的质量观..... (384)

产品质量是企业的生命 正确的质量观念

第二节 全面质量管理..... (391)

质量管理发展小史 全面质量管理的概念与特点

第三节 质量保证体系..... (399)

质量保证体系的概念 质量保证体系的基本内容
质量保证体系运转的基本方式 建立质量保证体系的要求

第四节 质量管理中的统计方法..... (417)

统计质量控制的基本原理 分层法 排列图法
因果分析图法 直方图法 控制图法
散布图法 统计分析表法

第五节 质量管理的系统分析方法..... (434)

质量管理的新发展 关系图法 系统图法
智慧开发法 矩阵图法 矩阵数据分析法
过程决策程序图法 网络图法

第二十一章 物资管理

第一节 物资管理的原则及其新动向..... (441)

	改善物资管理是当务之急	物资管理的原则
	适应物资管理的新动向	
第二节	物资消耗定额与储备定额····· (445)	
	定额管理的重要	制定物资消耗定额 制定物资储备定额 建立定额管理制度
第三节	物资供应计划····· (449)	
	做好编制物资计划准备工作	科学编制物资计划
第四节	仓库管理····· (453)	
	仓库管理的任务	物资的验收 物资的保管
	物资的发放废料和余料的处理	加强储备资金管理
第五节	ABC分析法····· (458)	
	ABC分析法的原理	ABC分析法的应用
第二十二章	成本控制	
第一节	成本管理的必要性及其任务要求····· (461)	
	什么是成本	成本管理的必要性 成本管理的任务和要求
第二节	产品成本计划····· (468)	
	成本计划的编制程序	试算平衡的方法 成本计划的编制
第三节	成本日常管理····· (477)	
	实行成本管理经济责任制	控制生产费用的支出
	成本差异分析	降低成本的途径
第四节	价值工程····· (483)	
	价值工程的基本原理	价值工程的应用
第二十三章	理财	