

KUIPOGUANLIDEAOMI

窥破

管理的奥秘

葛希江 著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

窥破管理的奥秘/葛希江著. - 北京: 企业管理出版社
1998.12

ISBN 7-80147-125-3

I. 窥… II. 葛… III. 企业管理-经验-中国 IV.

F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 36490 号

窥破管理的奥秘

葛希江 著

企业管理出版社出版

发行电话: 68414644

(社址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

新华书店北京发行所发行

北京市鑫正大印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 10 印张 170 千字

1998 年 12 月第 1 版 1998 年 12 月第 1 次印刷

印数: 1-5000 册 定价: 19.80 元

ISBN 7-80147-125-3/F.123

目 录

导言：揭开企业管理的奥秘	(1)
--------------------	-------

企业管理篇

认真贯彻十五大精神 把企业改革全面 引向深入	(13)
对照“建议”找差距 开拓前进 求发展	(21)
坚持以人为本 开展二次创业	(25)
靠管理求生存	(33)
开拓市场 实现目标	(42)
抓住市场与效益这个“牛鼻子”	(46)
时刻绷紧安全生产这根弦	(55)
有感于“关于催交罚款欠款 的通知”	(61)
质量忧思录	(68)
浅谈成本管理	(85)

思想教育篇

论干部修养	(125)
-------------	-------

加强思想政治工作

推动企业改革和发展…………… (165)

抓企业反腐倡廉

促经济快速发展…………… (169)

加强党性教育

推动企业发展…………… (181)

抓党建开拓前进

聚人心再创辉煌…………… (196)

把精神文明建设推上新台阶…………… (203)

立足两个文明建设

造就一支高素质职工队伍…………… (218)

附录 1:

推进两个根本转变 全面提高经济效益

——在利川卷烟厂第六届第一次职工代表大会
上的讲话…………… (231)

附录 2:

加大改革和管理力度 确保企业健康发展

——在利川卷烟厂第六届第三次职工代表大会
上的工作报告(摘要)…………… (253)

附录 3:

团结一致 奋力开拓 开创利烟新局面

——在利川卷烟厂第六届第四次职工代表大会
上的工作报告…………… (285)

揭开企业管理的奥秘

(导言)

最近，如何使国有大中型企业尽快扭亏脱困已被列为党和国家的一项重要议事日程。以朱镕基总理为首的新一届政府明确提出：“国有企业三年扭亏脱困必须到位。”围绕“三年脱困”，从中央到地方，从行业到企业都大刀阔斧地采取了诸如减人增效、下岗分流等一系列风风火火的改革措施，推出了以“狠抓管理、夯实基础”为中心的“企业管理”活动。这些改革措施有的放矢，伤筋动骨，切中了国有企业活力不足的要害，无疑将对整体搞活国有大中型企业起到历史性和决定性的作用。但万事人为本，离开了人，什么都将一事无成。作为企业，如果没有一批高素质的管理人才，没有一批高水平的科技人才和高技能的操作人才，就谈不上管理，谈不上效益，当然也就更谈不上扭亏脱困。因此，实现国有企业扭亏脱困，追求企业效益最大化，首先必须毫不动摇地坚持以人为本。

当前，企业在人的观念上，存在着以下三种普遍性认识：

一是简单地视人为企业发展的一般工具。这种观念悖

离了马克思主义关于“人是生产力诸要素中起决定作用的因素”的论断。企业根本没有什么人才战略，而是局限于一时一事而选人用人，用人的目的也只是单纯追求一时的利润，即没考虑企业的长远发展，也没有考虑职工自身的发展和利益，这样的企业对职工缺乏凝聚力，职工也没有那种与企业同甘共苦的精神，稍有挫折，就会各散五方。这种用人观念无论在资本主义国家还是社会主义国家都不可取。

二是以企业的发展为中心，视人为企业发展的助动器。这种企业的一切出发点和终极点都是为了企业发展，其人才战略当然也是完全从企业利益出发，为了企业的需要而培养人才、选拔人才。人才的发展必须服从服务于企业需要，企业也很少从每一个职工个人发展这一战略高度来考虑人才资源的开发，企业需要什么就培养发展什么，很少培养与本企业无直接联系的知识、技术和人才，这样的企业人才往往专而不博，专而不多能。

三是以人的发展为根本，把人视为企业发展的前提和关键。这种企业既注重企业的发展，也注重企业内每一个职工自身的发展，视人为根本，为企业发展最可宝贵的财富。以人为本，以人和企业的全面协调发展为出发点，以企业人才特别是管理、科技和技术人才的心理、生理、智力、技能等潜能开发为基础，以人的工作内容的确定与变化，工作业绩的评价，工资待遇、职称职务的变动为标志，以满足企业需求、促进企业发展为目的，把每一个职工的职业、工种、岗位生涯的开发与管理提高到企业发展

这一战略高度去实施。企业通过规划每个职工的职业、岗位、工种生涯，创造条件、提供方便，保证职工自我发展和企业发展两不误。企业内的人对上致力于社会贡献，对下致力于个人发展，从而最终达到企业发展和人的发展相互促进、相互作用的目的。实践证明，只有让职工得到服从于企业需要的充分发展，企业才能长盛不衰，这也才是以人为本战略的根本体现。

一个企业的发展，归根结蒂取决于人才的发展。在企业人才中，法人代表至关重要。朱镕基总理在柳州视察工作时曾语重心长地指出“要搞好一个企业，光靠厂长一个人不行；但要搞垮一个企业，厂长一个人就够了”。因此，强化企业领导班子建设，通过领导班子创建一支高素质、高效率的职工群体，在当前国有企业改革脱困中显得尤为重要。

一、以人为本，首先必须调动人的主观能动性

如果企业按照自身需要和人的自我需求的双向原则培养开发人才，就能够符合并满足每一个人的社会需求、心理需求和精神需求，使每一个人的自身价值和社会价值都能够得到充分的展示，当然就能够调动每一个人的主观能动性。

美国人本主义心理学家马斯洛（A.M.Maslow），从研究人类动机的角度对人的需要进行深入的研究，提出了需求层次理论，马斯洛认为，人的行为是由需要引起的，而需要是分层次的，他明确地概括出了五个层次的需要，从低级到高级成梯形排列为生理需要、安全需要、归属和

爱的需要、尊重的需要、自我实现的需要。马斯洛逝世以后，他的学生继承发展了他的需求层次理论，补充了求知、求美、求天人合一三种精神境界的需求。人的一生就是一个不断产生需要的过程。需要是人的一切活力的基本动力，每一个人都是在需要的驱动下去从事各种活动，以满足需要，然后又产生新的需要，这样不停地循环往复，形成人生下断追求奋斗的过程，比如饥饿的人追求的就只是果腹之物，身处战乱的人担心最大的就是人身安全，“衣食足而知荣辱”，一个人当他没有衣、食、住、行、安全等方面的后顾之忧以后，就必然去追求更高层次的需要，并为满足需要而下懈地努力、奋斗。作为企业，我们坚持以人为本，首先就必须立足人的需要，在服从企业发展的大前提下，尽可能满足人的物质和精神需求，使其正常的、合法的、应该追求的需要的满足度从金字塔形向梯形过渡，从而最终成为矩形。比如企业通过需求开发与管理，使职工收入增加，生理需求、安全需求的满足度由80%到90%甚至100%；自我实现、求知、求美等高级需求的满足度由10%到30%、50%、70%甚至更高；当然人在不断使自我需要得到满足的过程中，也必然促进企业的快速高效发展。因此，企业需求的开发与管理不仅符合人的需要的发展，也和企业的发展是相一致的。只要我们职工的需要和企业需要目标一致，企业就应该制定规划、提供方便，帮助他们去实现，使职工把个人的需要融入企业需要之中，形成一种企业发展我发展的清醒意识，进而产生一股企业发展的巨大推动力；同时也只有当企业的需

要与职工的需要相一致时，企业才能够充分调动每一个职工的积极性、创造性，才能够最大限度地发挥每一个职工的潜能，更好地推动企业发展。

那么怎样才能使企业需求与职工的自我需要相一致？在企业需求的开发与管理中应坚持什么原则，采取什么模式呢？

（一）企业需求的开发与管理原则

我们说，企业不断发展的过程也是一个企业需求不断开发、管理与满足的过程，同时企业需求的实现又是以人的需求不断得到满足来实现的，是以人的全面发展为中心，以满足人的需求为目的，始终以人为实施对象，基于此，在企业需求的开发与管理上应坚持以下六项原则：

一是利益结合原则。即把个人发展与企业发展、社会发展相结合的原则，其关键在于寻求个人发展与企业发展共同利益的结合点，找准个人对企业、对社会的最佳贡献区，进而达到既充分发展自我、满足自我需要，又促进企业和社会发展的目的。

二是机会均等原则。企业在为每一个人提供、教育、培训和职务等各种机会时，应坚持公开、公平、公正的原则，公开标准，高度透明，使每一个人在人格价值上保持平等，进而激发每一个人的积极性和创造性。

三是共同参与原则。即企业需求开发与管理规划的制定与实施，皆由企业的组织者和职工共同参与完成，保证企业的各项规划、措施均符合双方的意愿和要求。

四是时间坐标原则。即对企业需求的每一个发展目标

都标记两个时间，开始执行方案的时间和目标实现的时间，因为如果没有明确的时间规定，企业需求开发与管理也就失去了意义，企业也就失去了市场需求的机遇。

五是发展创新的原则。企业需求的目标得到满足的过程也是职工自身潜能充分发挥的过程，这一过程需要不断有创造性的成果予以证明。企业需求的满足，对职工来说不仅仅只是岗位职务的变化，更有工作内容、范围的转换或增加，责任范围更大，创造性增强等内在质量的变化，充分体现以人为本在质和量上的变化。

六是全面评价原则。是指企业需求的进行过程和多角度评价。人的发展是分阶段的，人的职业生涯也是分阶段的。因此，在企业需求开发与管理过程中应不断促使其实现阶段目标，保证职工在每个阶段都有一定的满足感，这是企业的责任。成功的人才战略就应该使人在岗位、个人需要和家庭生活三方面共同发展，并为企业发展、社会进步作出贡献，这是企业评价的目标。

（二）企业需求开发与管理的模式

企业自确立以人为本的经营发展观念以来，就逐步形成了企业需求开发与管理的模式，这种模式也是我们识人、用人、育人、发展人的基本依据。笔者经过长期的实践探索，在如何具体实施人本战略中做了一些粗浅的探讨。

一是长期对企业职工进行全面的企业文化、企业伦理等方面的教育；二是全面分析企业发展的社会条件和企业内人的个人愿望，公布企业选人、用人等与人的管理相关

的宗旨、原则、程序；三是在与可能合作者达成共识的基础上，公布企业的基本情况、社会经营环境、企业发展战略、组织结构、发展规模、人员需求计划、职务、岗位指南及相应的替代方案；四是协助达成共识的员工确定企业发展需求的方向，并对目标进行了解，以制定企业职工在企业需求中的规划；五是针对企业职工的职业、岗位、工种、发展规划，科学地设定企业对职工的培训内容、培训计划；六是根据企业的需要和职工的表现，合理设定职工工作岗位及工作职务；七是举行一定形式的任职仪式，使职工在企业组织中实现企业需求的目标；八是通过开展个人总结、全面评定职工等活动，调整职工来年的工作规划；九是根据职工工作政绩、工作表现和工作能力，对职工特别是管理层干部进行职务及非职务的变动，使其在新的层次上重新界定规划，以实现其更大的人生价值；十是对职工的创造、贡献进行评价，使职工朝实现自己职业生涯规划的方向努力。

综上所述，坚持以人为本是贯穿于企业需求开发与管理始终的一条重要原则。

二、转变观念、以人的能力为本

以人为本，其实质就是能力本位，其目的就是要促进企业发展，因此，在选人用人上，我们应该转变思维方式，唯企业需要而用。但企业不是把人放在岗位就不管，而是组织他们参加培训，让他们到实践中去学习。所以，笔者认为，实施人本管理，首先就要转变观念，要通过做扎实细致的工作，诸如组织学习、讲座、发放教材、到实

践中去锻炼等才能使以人为本的工作抓得有声有色，有成效。

同时我们还要积极帮助职工调整发展方向，因为在实际工作中每个人的兴趣、爱好、学识、专业不一定都跟企业的需求完全吻合，在这种情况下，企业对职工不能不管不用，而要帮助职工根据企业的需求来调整自身发展的方向。一方面职工本人应向企业领导讲明，自己有什么特长，最能干什么，当然他个人的发展必须是企业需求的一部分；另一方面企业领导也应根据企业需求，积极引导、帮助职工不断进行自我调整，帮助职工重新制定自我职业生涯，从而使个人发展与企业需求形成共识，求得企业效益的最大化。同时，在用人上要坚持用其所长，避其所短，充分发挥每一个人的潜能。在以人为本的工作中，还要注意一切以能力为主，坚持一视同仁。如果对人不对事，往往就会使企业大多数职工的积极性受到压制，从而给企业带来损失。因为同在一个单位，一个部门，同样的能力、表现、政绩，有的职工得到尊重、重用、表彰、晋级、嘉奖，而有的没有，这样就必然使部分职工丧失自尊心，背上包袱，意志消沉，所以企业领导对职工只能是对事不对人，一视同仁，秉公执法，讲公道，不讲派性、宗族、同学、朋友、亲戚等关系，处理、表扬、安排工作、分配劳保、安排休息都一视同仁，就会使职工心情愉快，感到你公道，对你也会产生一种信任感，从而使企业员工形成一个整体，使企业产生一种强大的凝聚力。这也是我们抓以人为本的根本目的。

三、搞好教育培训，是实现以人为本的根本保证

企业职工的能力在企业需求中的开发与管理是一个涉及面广、知识庞杂的系统工程，要搞好这一工作除树立职业生涯开发管理观念外，关键是搞好教育培训，这是职工实现职业生涯目标的根本保证。

(一) 提高教育培训质量，保证教育培训不走过场。根据企业需求，由专人负责制定系统的培训计划。在制定学习计划时，必须服从于企业需求，要坚持学以致用用的原则，使职工学而有用，用则必学；在培训内容上要广泛，除专业技能外，还要加强对职工的理论教育、智能教育、心理素质、社会交际等方面的培训，特别是管理人员要求具备正确的企业伦理观念、职业道德观念、情绪控制能力和沟通激励能力等；在培训方式上应多种多样，走出去、请进来，相互交流。总之，在培训中要研究新办法，采取新方式，使学员学得快、有兴趣、不单调，又能尽快付诸实践。

为保证培训质量，在培训中要坚持组织落实、纪律严明，保持良好的学习态度和学习风气，更重要的是要有“刻苦学习”的精神和态度，加上严格要求、严格考试，同时将学习成绩与工资挂起钩来，这样才能使培训不走过场，培训一批、受益一批，发挥作用一批，使以人为本的原则具体化。

(二) 坚持终生学习，积极鼓励职工学习、学习、再学习，是抓以人为本的根本途径。提倡“终生学习”，即无论职工学历背景如何，都要积极参加企业各种形式的与

职业生涯有关的正规学习。即使企业（公司）职工受教育程度高，大专以上学历的占 90% 以上，企业仍然要组织全体员工学习，不断更新知识，更新观念，制定长期学习的目标规划，形成学习气氛。学习除了自学以外，企业也要有计划地组织正规学习。学习内容包括管理学、财务会计学、心理学、法律、外语、国际贸易、营销学、金融、计算机、成本管理、工艺等等，门类齐全、内容广泛、实用性强，从而使全员职工从过去的“要我学”到现在的“我要学”。同样三个字，但却是思维方式、价值观念、工作精神和人生质量的变化，形成了学习、实践，制定新的奋斗目标，再学习、再实践的良性循环机制，为提高全员职工整体素质，实现企业需求和个人需求相一致提供有力保障，使以人为本的战略意义和工作成效看得见、摸得着。

企 业 管 理 篇

企业改革要同加强管理结合起来

企业管理应坚持以人为本

靠管理求生存，靠管理求发展

要抓住市场与效益这个“牛鼻子”

加强成本管理，增加经济效益

认真贯彻十五大精神

把企业改革全面引向深入

(1997年10月)

党的十五大是我们党和国家在即将跨入 21 世纪的重要时期召开的一次世纪之交、划时代的伟大历史性会议，大会确立了一个鲜明的主题，树起了一面光辉的旗帜，确立了一个伟大的理论，勾画了一幅美好的蓝图，树起了一座新的里程碑。江泽民同志所作的报告，是我们党和国家的政治宣言和行动纲领，为我们阔步迈向 21 世纪指明了方向，是一次团结的大会，胜利的大会，鼓舞人心的大会，催人奋进的大会。全面系统地学习十五大精神，深刻领会十五大精神，沿着十五大指引的方向坚定不移地走下去，是关系我们社会主义事业兴旺发达的关键，也是关系我们企业生存发展的关键。

《报告》中关于加快国有企业改革的论述，既为我们指明了方向，也给我们带来了压力。我们企业能否顺应这一伟大变革，能否生存发展下去，关键就在于我们如何抓住新的机遇，加快改革，加快发展。

江总书记在报告中明确提出：“要以资本为纽带，通