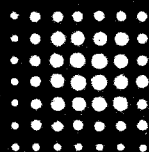


怎样当好厂长

王茂林 著

ZHEN
TANG
DANG
HAO
CHANG
ZHANG

山西人民出版社



怎样当好厂长

王茂林 著

山西人民出版社

怎样当好厂长

王茂林 著

*

山西人民出版社出版 (太原并州北路十一号)

山西省新华书店发行 太原印刷厂印刷

*

开本: 850×1068 1/32 印张: 5.25 字数: 133 千字

1984年8月第1版 1984年8月太原第1次印刷

印数: 1—10,000册

*

书号: 4088·86 定价: 0.84元

为《怎样当好厂长》一书所写的序

王森浩

随着全党工作着重点转移到社会主义现代化建设上来，我国工业现代化、农业现代化、国防现代化和科学技术现代化的建设事业出现了一个前所未有的兴旺局面。时代赋予了我们每一个建设者以光荣而艰巨的使命，也对从事企业领导工作的同志提出了更高的要求。及早培养和造就出一大批革命化、年轻化、知识化和专业化的企业管理干部，对于全面开创社会主义现代化建设的新局面，对于实现党的第十二次全国代表大会提出的宏伟蓝图，有着至关重要的意义。它直接关系到一个企业的存亡，也关系到我国“四化”大业的成败。

当前，我国工业企业管理已进入一个新的转变时期。新的形势向工业企业提出了一系列新的要求：

在领导体制上，要从党委过多干预行政工作向厂长负责制转变；在经营思想上，要从重生产、轻经营，看摊守业，因循守旧，“吃大锅饭”向全心全意为用户服务，加强市场信息和经营管理，讲究经济效益等方面转变；在经营方式上，要从一个模式，高度集中，对企业管得过

死，向扩大企业自主权，把国家计划的统一性与市场变化的灵活性相结合的方面转变；在管理方法上，要从传统的小生产方式向现代化大生产的科学管理方式转变；在管理范围上，要从单一的生产管理向包括市场调查和预测、经营决策、工商关系、工贸关系、产品开发、人才开发等方面的综合管理转变。总之，工业企业要由“单纯生产型”转变为“生产经营型”，由适应“生产者市场”转变为适应“消费者市场”。这个转变给每一个企业的领导者提出了许多新的课题，企业领导干部单凭过去的经验和知识，已经远远不能适应新形势的要求，必须在指导思想、工作作风、工作方式、领导方式以及领导者个人素质等方面有一个大的转变。令人高兴的是，面对这样的形势，广大企业领导干部没有遇难而退，他们带着高度的责任感和强烈的事业心，发愤读书、刻苦攻关，出现了一个前所未有的学习热潮，在我所接触的许多基层企业领导干部中，大多数同志迫切要求学习和掌握现代化的管理知识，以提高他们的工作能力。这里，我向同志们推荐王茂林同志编著的《怎样当好厂长》一书。王茂林同志三十年一直从事企业和经济的领导工作，近几年，他曾到英、美、日等考察，学习了国外可资借鉴的管理方法与管理技术。这本书是他多年来工作实践的经验总结，也是他不断学习企业管理理论的收获与体会。作者在书中就企业厂长在现代化企业管理中的地位和作用，任务和责任，以及如何正确地、有效地行使其职能，把社会主义工业企业办好，从理论与实践上进行了比较系统的阐述，我相信，凡有志于企业管理

的同志细读此书，一定会有所裨益。这本书的出版，对厂长提高企业管理水平，增长管理才干，将是一个推动。

在现代化企业中，厂长的地位和作用是十分重要的。企业管理得好坏，经济效益的高低，各项工作是否协调发展，很大程度上取决于厂长的素质及其领导艺术与领导技能。特别是一个大型企业，工艺设备繁多，技术分工精细，生产过程复杂，劳动组织严密，涉及面又很广，加之，当今科学技术日新月异，产品市场瞬息万变，工业企业只有不断提高竞争能力，才能使企业永葆生命力。由此可见，做一个厂长，不仅要有正确的政治观点，较高的政策水平，而且要有现代化企业管理的各种知识和相当的组织领导才能、决策能力。就是说，厂长既要懂政治，通业务，又要会管理，善经营。要熟悉本行业的生产过程和生产工艺，要学会经济管理，学会市场管理学，学会人事组织学，学会工业心理学，学会数理统计学，学会计算机的使用等现代化企业管理所必须具备的基本知识，还要不断学习与了解本行业及与本行业有关的国内、国外的先进技术，并要学习有关法律知识，这样才能适应社会主义现代化建设的需要。

我们的时代，需要千百万熟悉社会主义现代化企业管理的人才，我们的时代，也必将造就出千百万社会主义现代化企业管理的优秀人才，但是，我们也必须坦率地承认，现在还有相当一部分企业领导干部不善于管理、不善于当一个好的经营者，要使企业的领导干部真正成为

为有党性、懂技术、会管理的企业家，必须采取有效的措施加强培训，组织他们学习先进的管理方法、管理技术和管理理论。希望同志们在阅读这本书时，能够联系自己的工作实际，总结自己工作中的经验和教训，提高自己的领导能力和领导艺术，并为逐步建立一套适合我国国情，有利于生产发展的、科学的领导体制与管理方法而努力，为“四化”建设做出贡献，让我们更加勤奋地学习，更加勇敢地探索吧！

一九八四年二月

注：王森浩同志是中共山西省委副书记、山西省省长。

前 言

工业企业应该建立什么样的领导制度，这是社会主义建设中必须解决的一个极其重要的问题。中央提出了“党委集体领导，职工民主管理，厂长行政指挥”的根本原则，接着又先后颁发了《国营企业职工代表大会暂行条例》、《国营工厂厂长工作暂行条例》、《中国共产党工业企业基层组织工作条例》，使企业领导制度的根本原则进一步具体化了。

办好社会主义工业企业，关键在于加强和改善党的领导。首先，要健全和完善企业领导制度，遵循党委集体领导、职工民主管理、厂长行政指挥的根本原则，实行党政分工。企业党委主要是认真贯彻执行党的路线、方针、政策，掌握企业的社会主义方向。凡涉及党的路线、方针和政策的重大问题，应由党委讨论决定。企业是商品生产的经济单位，在统一政策，统一计划下实行自负盈亏。厂长是企业生产、技术措施、经营活动的统一指挥者，是企业的行政领导人。建立集中统一的厂长行政指挥制度，是社会化大生产的客观要求，是搞好企业经营管理、提高科学技术水平和经济效益的关键。所以，企业党委要把工厂的生产经营活动真正地交给厂长全面负责，工厂党委要支持和保障以厂长为首的全厂统一的生产经营指挥系统行使职权，真正发挥厂长行政指挥的作用。这不仅是当前工交企业需要解决的一个突出问题，也是工交企业健康发展的一项根本制度。

党的十一届三中全会以来，我国采取了对外开放和对内搞活

经济的政策。我国工业企业管理也进入了一个新的转变时期。主要表现是：在领导制度上，从党委过多干预厂长的行政工作向厂长负责制转变；在经营思想上，从重生产轻经营，“等、靠、要”看摊守业，因循守旧，“吃大锅饭”，向全心全意为用户服务，加强市场和经营，讲究经营效果，正确处理国家、企业和职工个人间关系以及关心职工物质利益等方面转变；在经营方式上，从全国一个模式，高度集中统一，对企业管得过死向扩大企业自主权，把国家计划的统一与市场变化的灵活性相结合转变；在管理方式上，从小生产方式向现代化大生产的科学管理方式转变；在管理范畴上，从单一的生产管理向包括开发、生产、销售、服务在内的综合管理转变。要当一个好的厂长，单凭过去的经验和知识是不够的，必须在指导思想、工作作风、管理方式、领导方法以及个人素质等方面，适应社会主义现代化建设新形势的要求。这是摆在厂长面前需要探索的一个重要课题。

厂长在现代工业企业管理中，有着十分重要的地位和作用。为了有效地行使工业企业管理职能，保证企业各项经济活动的顺利进行，必须按照一定的原则，建立一套科学的管理组织机构和管理制度，从而把工业企业的各个要素、各个环节和各个方面，从劳动的分工和协作上，从上下左右的关系上，从时间和空间的相互配合上，都能科学地、合理地组织起来，形成一个有机的整体，使其最大限度地发挥作用，这就是一个现代化工业企业厂长的主要职责。厂长为了管理好企业，使企业以尽量少的活劳动消耗和物化劳动消耗，生产出更多的符合社会需要的产品，提高企业的经济效益，就必须建立科学的管理组织，包括建立先进合理的生产结构，设置各级管理机构，正确地挑选和配备企业内部的各级管理人员，规定他们之间的相互关系和个人责任，确定工作的质的要求和量的比例，建立必要的管理制度和明确的责任制等

项工作。没有完善的管理组织，企业的各个生产环节，各道工序，就难以衔接，工人之间就难以统力协作，整个企业就将成为各行其是的一盘散沙，不能统一指挥，也就谈不上什么管理和提高经济效益。

工业企业的管理职能，是对工业企业生产经营过程中的经济活动进行计划、组织、指挥、监督、调节、创新。这是社会化大生产所必须的，它是由以厂长为代表的管理人员来实施的。就生产过程来讲，这种管理职能表现为：通过调查研究，确定企业在一定时期内所应完成的任务；对企业各级各类人员给以领导或指挥；检查企业生产经营活动的实际情况，考察实际情况与原定计划的差异，分析原因，采取对策；协调企业内部各单位，部门的工作，以有效地实现企业的目标。使企业在整个生产经营活动过程中，自始至终贯穿这种创新精神。这种管理职能还表现为计划生产、组织劳动、调节各个生产环节等一系列的活动。

马克思说：“一切规模较大的直接社会劳动和共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动。”他还作了生动比喻：“一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”（《马克思恩格斯全集》第23卷367页）这说明，管理是人们共同劳动的客观需要，企业中的厂长就象一个乐队的指挥，起着十分重要的作用。这种与生产密切联系的指挥和调节职能，在任何社会都是需要的。共同劳动的规模越大，劳动分工和协作越精细，管理工作也就显得越重要。在手工业企业里，分工协作的共同劳动，已经使企业管理成为进行生产所不可缺少的条件。但手工业生产的规模比较小，生产技术和劳动分工比较简单，因此管理工作也比较简单。而现代化的工业大生产，由于广泛地运用机械操作，不仅生产技术复杂，内部分工精细，而且社会化程度高，又实行广泛的专业化与协作，所以，在管理职能方

面提出了计划、组织、指挥、监督、调节、创新等较为完整的系统概念。相形之下，实施管理职能的厂长肩负的任务就大得多，重的多了。

我国的工业企业不仅是一个从事工业生产经营的基本经济单位，而且是一个涉及政治、经济、科技、教育、卫生、服务等方面的综合体。作为实施管理职能的厂长，既要组织生产，又要搞好经营；既不同于国外企业的厂长和制造经理，也不同于我国那种单纯生产型的厂长。从其经营管理的范围来看，倒与国外企业的总经理相类似。由于历史的原因，我们的企业是一个“小社会”，所以厂长除了组织生产经营之外，还有不少社会性问题需要解决。因而厂长必须具有深谋远虑的战略思想，高瞻远瞩的战略眼光，这就要求厂长有较好的政治素质和知识水平。当然，“工厂办社会”这种做法并不符合现代经济的要求，随着经济改革的进展，由工厂解决的社会问题，要逐步有所减少。但厂长仍需具有上述基本素质。

目 录

前言.....	(1)
一、厂长的职责权.....	(1)
二、厂长负责制和职工代表大会制.....	(13)
三、厂长与工厂指挥系统和责任制.....	(20)
四、厂长的工作方法和工作作风.....	(30)
五、厂长要善于用人.....	(39)
六、厂长要抓企业管理基础工作，提高企业素质.....	(47)
七、厂长要抓好计划管理.....	(57)
八、厂长要重视企业经营管理.....	(65)
九、厂长要抓好劳动管理.....	(78)
十、厂长的组织和协调工作.....	(92)
十一、厂长要善于决策.....	(101)
十二、厂长必须学一点“领导科学”.....	(110)
附录：常用的管理方法与管理手段.....	(129)
后记.....	(172)

一、厂长的职责权

社会主义工业企业实行党委集体领导，职工民主管理，厂长行政指挥。这是办好工业企业所应遵循的根本原则。

工厂党委主要对贯彻执行党的方针、政策和思想政治工作方面实行领导。厂长行政指挥的原则，就是党委把生产的经营活
动，交给厂长统一指挥，全面负责。工厂的副厂长、总工程师、总会计师由厂长提名产生，是厂长的助手，他们的工作受厂长领导，对厂长负责。工厂党委要支持和保障以厂长为首的全厂统一的生产经营指挥系统行使职权。厂长要自觉地维护党委的领导，接受群众的监督。

工厂实行厂长负责制。厂长是工厂的行政负责人，他受国家的委托，负责全厂的生产和经营管理。厂长和国家的关系，随着经济管理体制改革的深入，逐步过渡到按国家税法规定向国家交纳各种税收。在统一政策，统一计划下实行自负盈亏。交税后也可以实行盈利包干。企业是法人，厂长对外是法人代表，企业的重大问题，需向企业党委和职工代表大会报告；厂长对全厂的生产经营活动实行统一指挥，对工厂党委和上级主管单位直接负责。目前，厂长是由上级党委或行政主管机关委任的。随着工业企业体制的改革和干部制度的改革，厂长可以由国家委任，也可以聘请或厂职工代表大会选举产生。

厂长对企业的经营决策、长远规划、年度计划、重大技术改造计划、职工培训计划、工资调整方案、机构变动以及重要规章

制度的建立、修改和废除等重大问题，必须提交党委讨论，作出决定后再付诸实施。厂长对党委的决议如有不同意见，或在组织实施过程中遇到问题需要改变原来决定时，可以提请党委会复议。如果对复议结果仍有不同意见，允许保留，并在执行的同时向主管上级报告，主管上级应及时裁决。但在紧急情况下，厂长有权临时处置，事后报告党委。

厂长和副厂长是领导和被领导的关系。副厂长是厂长的助手，代表厂长对某一方面的工作进行具体领导和管理，只对厂长负责，而不是直接对党委负责。因此，副厂长必须服从厂长的领导，有不同意见可以提出，但必须按厂长决定执行。至于哪些问题应提交厂党委讨论，应由厂长决定和提出，或由厂长委托副厂长在党委会上提出。厂长和副厂长如果都是党委成员，这属于党内的职务关系，在厂党委讨论问题时，可以平等地发表自己的意见，而在生产行政指挥系统中，必须以厂长为首，这一点必须明确。因此，副厂长、总工程师和总会计师，都必须按照厂长负责制的要求，在厂长领导下，努力做好自己分管的那一方面的工作。副厂长之间也要相互尊重、相互支持、相互协作。厂长也必须团结各位助手，尊重他们的意见，支持他们的工作，充分发挥他们的积极性和创造性，防止包办代替。

职工代表大会是企业实行民主管理的基本形式，是职工群众参加决策经营管理、监督干部的权力机构。厂长要全心全意依靠职工群众办好企业，不断提高广大职工的主人翁责任感，支持和组织职工群众正确行使当家作主的民主权力。

按照《国营企业职工代表大会暂行条例》的规定，厂长应定期向职工代表大会报告工作。职工代表大会作出的有关生产行政工作的决策，由厂长组织实施。厂长对职工代表大会的决议如有不同意见，可以提请复议，如对复议结果仍有不同意见，可报请

工厂党委裁决。

（一）厂长应具备的基本素质

办好一个工厂，关键之一是要有一个比较好的厂长，中共中央（1982）3号文件指出：“我们必须大力培训和认真挑选既懂业务，又懂政治，熟悉本行生产经营业务、知人善任，有一定组织能力，富有艰苦创业的实干精神，善于走群众路线，并且能够坚持在第一线工作的同志去担任厂长。”

党中央、国务院颁发的《国营工厂厂长工作暂行条例》第五条，对工业企业厂长应当具备的条件作了具体规定：

（1）拥护中国共产党的领导，坚持社会主义方向，维护国家全民利益；

（2）具有相当于中等以上文化科学知识和五年以上企业经营管理经验，熟悉本行业生产经营业务，懂得有关经济法规，善于经营管理；

（3）有组织领导能力，知人善任，能密切联系群众，发扬民主作风和艰苦创业的实干精神；

（4）年富力强、身体健康，能坚持在第一线工作。厂长的年龄，大型工厂一般不要超过六十岁，中小型工厂一般不要超过五十五岁。随着管理体制的改革，厂长的年龄还要降低到四十五岁，以适应工厂生产需要。

上述四条，是作为一个厂长的起码条件。一个现代化工业企业，拥有比较复杂的技术装备，生产过程具有高度的科学性和技术性，劳动分工十分精细，协作关系极其复杂，生产过程各环节的联系非常密切，在工业企业之间以及工业企业和农业、商业、外贸、银行等经济部门之间有着广泛、密切的联系，其产品在社会上参与激烈的竞争、工业企业厂长要使企业的“整体力量”大于各个部分的“力量之合”，使企业的“产出”尽量大于“投入”，

使企业的现在利益与未来利益得到很好的平衡。如果说企业是个“交响乐队”，那么厂长就是这个“乐队”的指挥兼作曲。另外，我国的厂长既是厂长又是经理，集两任于一身，有的甚至还兼任“校长”（企业管教育）、医院“院长”（企业管医疗卫生）、研究所“所长”（工厂办科研）这种一身多任的特点，主要是我国大多数企业的“小而全”、“小社会”的特点带来的，要当一个好的厂长，仅仅满足于上述基本要求是远远不够的。多年实践证明，厂长还必须做到以下几条。

第一、有优良的政治品质

工厂厂长要有马列主义的世界观和革命的人生观，必须对党忠诚，严格坚持四项基本原则，自觉地按党的路线、方针、政策办事；要具有为四化献身精神，富于理想、有事业心、责任心、进取心，愿意为党挑重担；对工作要积极主动、干劲充沛，敢于独立工作，渴望在工作岗位上有所作为；要能团结同志，善于依靠群众，善于发现和使用人才，要襟怀坦白，诚实正直，奉公守法，大公无私；要言行一致，以身作则。

第二、有一定的文化科学知识

一个现代化的工业企业，从某种意义上说，就是一个文化科学的集合地。厂长作为这个“集合地”的领导者，没有一定文化科学知识，是很难搞好生产和工作的，一般地说，应选拔具有大专文化程度的人当厂长。现有厂长经过培训在文、史、地等方面至少应当达到高中程度；在数、理、化等方面起码应达到初中程度；特别是在语文知识方面，对厂长应当要求更高一些，有条件的应该学点文学、逻辑学、哲学。这样，厂长可以不需要秘书“代劳”，能够按照自己的习惯和思路，作报告，写总结。而凡是依靠自己写出来的或讲出来的东西，一般都是条理清楚，富有生机，能给职工一种感染力和号召力。

第三、懂得基本的经济理论知识

主要是马克思主义政治经济学的原理，特别是有关社会主义的经济规律。

现代化工业企业是国民经济的主要组成部分。厂长懂得一定的经济理论知识，才能知道社会主义社会存在哪些经济规律，为什么要按经济规律办事，它们在企业生产经济活动中是怎样表现的，怎样才能自觉地适应这些经济规律的要求，把企业经营活动组织得更好。这样，他才能站得高，看得远，不仅有助于学习和领会国家有关方针、政策，自觉地在生产经营活动中贯彻执行，而且有助于认识企业微观经济适应国家宏观经济的要求。例如发展商品生产，进行市场调节，开展相互竞争，发挥自身优势，组织专业公司，实行联合经营等等。这些既是客观经济规律的要求，又是党的方针政策的体现。否则，厂长就较难理解和接受上述这些新概念，很难处理好这些新问题，随着对外开放的扩大，与外商做生意的事越来越多，甚至与外资合营的事业也在一天天发展，但是资本主义经济的核心是生产资料私有制，是受资本主义经济规律及其经济理论支配的，现代资本家不管如何打扮，也总还是资本家。厂长只有懂得马克思主义政治经济学的一些基本原理，才能够正确认识 and 应付这些新情况与新问题。

第四、懂得企业管理知识

所谓企业管理知识，就是管好企业的基本道理，即管理企业有关科学知识的总称。一方面，它包括管理的基本理论、基本原则、基本方法和基本制度等基本知识，另一方面，它包括计划管理、生产管理、技术管理、质量管理、设备管理、物资管理、销售管理、成本管理、财务管理、劳动管理等业务知识。对总的管理基本知识，厂长应该懂得多一些，学得深一些，要比较精通。对具体的业务知识，厂长也要有所了解，以便指导和检查各职能部