

与 管理新课题 古井新经验

邬凤祥等 编著

9.23

中国物价出版社

管理新课题与古井新经验

邬凤祥等 编著

•

中国物价出版社出版发行

新华书店 经销

永清第二印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32开 6.25印张 13万字

1996年1月第1版 1996年1月第一次印刷

印数:1—10000册

ISBN7—80070—566—8/F·427

定价:8.80元

写在前面的话

《管理新课题与古井新经验》，由“听”到“看”，是在中央人民广播电台广播稿的基础上，经重新编辑和扩充后，与大家见面的。

这是为了贯彻落实江泽民主席在上海、长春关于对国有企业要“坚定信心”的谈话精神，中央人民广播电台理论部、首都经贸大学经研所、首都企业改革与发展研究会、古井实业集团等联合组织在中央人民广播电台搞的一次专题广播讲座。江主席指出搞好国有企业关键是“三句话”，本讲座主要围绕着“三句话”中的中间一句话，即“搞好企业内部经营管理”，而且重点放在市场经济条件下的“新”，即遇到的新课题与形成的新经验，注重理论与实际相结合，由政、学、企三方面的领导、学者、专家共同撰稿。讲座设计共分15个专题、18讲，在1995年10月16日—12月13日中央人民广播电台播放后，听众反映很好，认为颇有新意，很受启发，不少听众还来函来电，询求广播稿。

为此，我们在原广播稿的基础上汇编出版这本《管理新课题与古井新经验》，不仅扩充了原稿因播放

时间限制的新内容,并进行了重新编辑;而且对古井新经验又作了不少补充,还特别收录了国家经贸委转发的古井“抓现场、保市场”的新经验。因此,新经验的比重,使由原来“听”的“三分天下”,变成了现在“看”的“半壁江山”。

由于赶时间,加上编者的水平有限,望“看”者多提意见,多赐教,共同为搞好国有企业献上一份力量!

编者

1996.1.20

目 录

管理新课题

企业管理富有深刻的改革内容

..... 国家经贸委副主任 陈清泰(1)

正确把握现代企业制度中的管理科学

..... 首都经贸大学经研所所长 邬凤祥(5)
..... 首都企业改革与发展研究会会长

管理出效益的老课题与新研究

..... 首都经贸大学经研所特邀研究员 罗廷贵(17)

当前抓管理练内功的含义与重点

..... 首都经贸大学经研所所长 邬凤祥(28)
..... 首都企业改革与发展研究会会长

当前市场营销中的五个新课题

..... 首都经贸大学经研所特邀研究员 韩庆祥(34)

重新认识企业质量管理的新课题

... 首都经贸大学工经系副教授 邹昭日 张仁侠(42)

加强现场管理的新认识与新做法

... 首都经贸大学工经系副教授 张仁侠 邹昭日(50)

企业理财要适应市场竞争

..... 首都经贸大学经研所副所长、教授 吴少平(59)

新时期调动员工积极性的新经验

..... 首都经贸大学工经系主任、教授 黄津孚(78)

成功企业的管理新经验

..... 国家经贸委企业司司长 蒋黔贵(86)

古井新经验

古井管理成功的新经验 古井集团 罗士民(96)

古井营销管理的新理念..... 古井集团 叶鹤松(104)

古井理财管理的新招术..... 古井集团 金云武 怀化(111)

古井实现高效益的三句话

..... 古井集团 罗士民 杨小凡(121)

古井“双向效忠”的企业文化力

..... 古井集团 梁金辉 陈创(129)

现场管理'95 新体会与'96 新做法

..... 古井集团 徐克臣(135)

古井物资采购的新制度

..... 古井集团 马传斌(143)

抓市场、促现场,抓现场、保市场

——古井“两场效应管理法”(摘选)

..... 古井集团课题组 张洪亮等(150)

国有企业 四子立业

..... 古井集团董事长 王效金(175)

古井酒厂抓现场、保市场、练内功成就显著

——《国家经贸委简报》转发..... (184)

管理新课题

企业管理富有深刻的改革内容

国家经贸委副主任 陈清泰

当前,国有企业“三改一加强”中的“一加强”,就是指要加强企业内部经营管理,就是指要加强建立现代企业制度中的“管理科学”。要实现这种“一加强”,是一篇大文章,首先必须大造三个舆论,让人们从中取得共识,提高认识。

一、要大喊管理也是生产力,并要大力解放这种生产力

如果说管理也是生产力的话,那么目前大多数国有企业并未充分调动起这一生产力。一方面,一些企业基础管理有所削弱;另一方面,大多数企业管理跟不上走向市场的需要。这已成为一些企业竞争力不强,经济效益不高的重要问题,使企业间经营状况的差距明显扩大。

面对计划经济体制向市场经济体制的深刻变化,一部分国有企业经营管理思想观念的转变滞后;企业组织体系与进入市场参与竞争不相适应;企业管理的方式、方法和管理制度改变迟缓。有一些当年很好的企业面对瞬息万变的市场望洋兴叹,不知所措,甚至叫苦不迭。国家在这些企业多年积蓄形成的技术优势,在转向市场经济时没有变成新产品优势;管理优势没有变成质优价廉优势;人才优势没有变成企业家优势。

现在,企业外部环境并不宽松。在大力推进企业改革的同时,切实下大功夫,通过加强管理克服不利因素,提高市场竞争力,提高经济效益,这是各个企业现实有效的选择。“管理落后”的另一个含意就是管理的潜力很大。向管理要质量,向管理要效益,向管理要市场竞争力,这是各个企业都可以采取的、具有足够主动权的、支付成本最低的措施。一些管理优秀企业的范例,一些通过改革和加强管理而扭转企业被动局面的实例已充分说明了这一道理。

最近,在我们针对国有企业现状特别强调要加强企业管理时,不少同志提出搞好国有企业的根本出路在改革,现在强调加强管理是否意味着只要加强管理而不再强调企业改革了?

无论就历史的经验还是发展的趋势看,搞好国有企业的根本出路在于改革,这是千真万确的。但是,改革不能代替管理,过去的“以包代管”,“以改代管”都没有、也不可能取得好的效果;同样也不能期望实行股份制和改建成公司制后,企业管理水平就可以自然提高。对我们来说,管理就是管理,管理就是要持之以恒地做艰苦细致的工作。

二、要大喊管理也需要改革,而且富有深刻的改革内容

当然我们所说的加强企业管理,不能简单地理解成再原封不动地重复单纯生产型企业的那一套管理。加强管理中包含丰富的改革内容,企业的许多改革是以管理思想、管理制度、管理内容和管理方法为对象,同时又以新的管理思想、管理制度、管理内容和管理方法为载体而实现企业改革的。在企业外部,改革就是要重新构造企业与政府、企业与主管部门、企业与消费者、企业与银行、企业与企业之间的关系,造就有

利于企业发展的外部条件,这往往是通过一系列法律、法规、政策等来实现的。在企业内部,改革就是要更加有效地调动企业自己可以控制的人、财、物和时间等各项生产要素,实现资源有效配置,而这又往往是通过企业的组织和管理而实现的。

当前企业管理面临大量的改革内容,一些企业恰恰由于忽视了这些改革内容而使自己的优势发挥不出来;一些企业因内部管理没有及时跟上已经变化的外部环境而陷入困境。

三、要大喊管理已发生了深刻的变化,并将朝市场经济要求继续变化

企业在由计划经济下的一个生产单位向市场经济中的竞争主体转变中,管理的内涵已发生了深刻的变化。旧体制下的企业管理主要是围绕完成计划而进行的内部管理,即把通过计划而获得的各类生产资料,经过组织、加工制造成产品,再回送到国家计划安排的另一个环节。而在市场经济体制下的企业管理,就是要围绕捕捉市场机遇,对市场信息和宏观调控信号能及时作出反应,形成科学、高效的决策体制和组织,通过对企业各项活动的计划、组织、指挥、协调和控制,不断优化配置企业各类资源,充分利用市场经济允许的经营手段,获得最高的经济效益。

由此看来,在企业转向市场经济的竞争主体时,企业管理包含深刻的、挑战性的改革内容,企业正在经历一场脱胎换骨的变化。企业的功能变了,企业追求的目标变了,经营管理的观念变了,企业管理的方式变了,企业管理的手段也变了,这一切是极为丰富的企业改革的内容,改革后的这一切又构成了市场经济体制下的企业管理。

总之,在某种意义上讲,企业改革与企业管理是不可分割

的一个问题的两个方面。改革既寓于企业管理之中,加强管理又有赖于企业改革。因此,企业改革与管理是一篇相互交织的大文章。哪个企业对此理解得早,工作就有成效,就会取得主动,反之,就会造成工作的被动。

正确把握现代企业制度 中的管理科学

首都企业改革与发展研究会会长

邬凤祥

首都经贸大学经研所所长

深化企业改革是整个改革的重点,建立现代企业制度是改革的重中之重。

如何建好现代企业制度?概括起来说,就是要搞好“四句话”,即“产权清晰,责权明确,政企分开,管理科学”。这“四句话”是个有机的整体,是现代企业制度的基本特征。其中,产权清晰是“建制”的前提,责权明确是“建制”的核心,政企分开是“建制”的关键,管理科学是“建制”的基础。由此可见,“四句话”都很重要,哪一句话都不可缺少,都必须搞好,否则就建不成现代企业制度。

下面,我们分四个问题,着重谈谈对“管理科学”这句话的把握与理解。

一、如何提高对管理科学的认识

对管理的认识高度,决定了对管理的重视程度。管理,对一个企业来说,是无所不在、无时不在的,可以说是与企业的

生命同长的。当前如何提高对管理的认识呢？我认为应从以下三个方面来提高和重视。

其一是，要提高对我国企业管理“更落后”的认识。我这里所说的“更落后”，是对企业管理来说的，而不是对工厂管理而言的。因为真正的企业管理，是与真正的企业相联系的。大家都知道，改革开放前，我国的企业实际上都只是工厂，而且名字都叫某某厂，甚至还排号叫第几厂，就如同叫第几车间一样。所以我国真正的企业管理是从改革开放后才开始的，并且确有“企业转型”和“管理转型”的说法。由此可见，我国的企业管理不仅实践起步较晚，而且理论上研究也不够，相对一些经济发达的国家来说，我国的企业管理“更落后”的事实，大家是有共识的。这种“更落后”的另一层意思是相对技术来说的，即我国的企业“技术落后，管理更落后”，这一点大家也是有共识的，只不过不同行业和企业，其落后的差距大小不同而已。

面对这种“更落后”的状态，按理说应当是更重视，但在我国长期的现实生活中却形成了一种相反的“轻管理”的思想与观念。这种“轻”，说到底是与对管理的认识有关的。一是长期把工厂管理等同于企业管理。其实工厂管理只是一种生产管理，而且是一种狭义的生产管理，而企业管理才是包括生产管理在内的经营管理。两者虽然有密切联系，但并不相等，实践也说明，过去在工厂管理时，水平较高的行业和企业，到了真正搞企业管理的时候，不仅管理水平显得不高，而且还很不适应，其关键就是因为没有真正的“转型”，还是工厂管理的指导思想 and 做法。二是认为搞管理不能“立竿见影”。有的认为抓管理是种慢功夫，是个苦差事事，还容易得罪人；还有的甚至

说,技术问题不抓,立刻就“卡壳”,管理问题不抓三天也“死”不了人。的确,技术问题往往是“急性病”,而管理问题往往是“慢性病”,是一种“慢性自杀”。如果等着“慢性病”显露出“病情”以后再找大夫,恐怕不仅很难“治”,甚至“治”不好,“治”不了。当前国有企业出现的“管理滑坡”及其造成的“苦果”,就是这种“慢性病”的病情发作,就是较长期间放松和忽视管理的结果,总之,管理“更落后”,就应当更重视,更要下大力气;“慢功夫”,就更要坚持天天炼,“慢性病”,就更要提高警惕性,而不能口头上喊起来重要,实际做起来就次要,甚至“忙于任务时,没有时间抓,找米下锅时,又没有心思抓”,这样实际上就等于不要。

其二是,要提高对当前加强管理“更重要”的认识。为什么当前显得“更重要”呢?总起来说,是因为当前管理遇到了一种“雪上加霜”的状况,本来就“更落后”,又加上“大滑坡”,与人家的差距就更拉大了,就显得更不适应了。这样,概括起来便造成了“两个缺乏”:一是使宏观经济的调控缺乏应有的坚实基础;二是使深化企业的改革缺乏应有的坚实基础。前者因为“调”起来很困难,就只好多在“控”字上做文章,并且形成了“严控”与“松控”的来回折腾;后者则谈企业改革的成果,成了群众所说的“狗熊掰棒子”,“掰”一个丢一个,巩固不下来。这种“雪上加霜”的情况,更为直接的结果是造成了国有企业“大面积亏损”的沙漠,使“绿洲”越来越少,越来越小,扭亏的结果是越扭越亏,甚至把一些盈利的企业也“扭亏”了,把较肥的企业也拖瘦了。“更落后”和“大滑坡”酿成的主要“苦果”是什么呢?概括起来主要有以下几个:一是争“项目”,要“政策”,“跑部钱进”的花样越来越多,决策失误增加,重复引进、重复建设

的现象加剧,直接推动了通货膨胀;二是成本上升较快难消化,转嫁负担在提高价格上做文章,直接推动了物价的上涨;三是产品积压库存越来越多,相互拖欠的“三角债”越滚越大,流动资金越来越紧张,直接推动了货币发行和供应量的增加;四是滥发工资奖金,相互攀比越来越高,集团消费越反越大,花样越来越多,直接推动了消费基金的过快增长。

由上可见,当前这种“更重要”,不仅是为了要改变“雪上加霜”的状况,而且更为重要的是要挖掘管理的潜力,要充分发挥管理的作用。不少外国友人参观了中国的企业都说,什么都可以不变,只要加强管理,企业的收益就可以增加30%至50%。可见国家经贸委提出的“三改一加强”的加强管理,是很有针对性、很有现实性的,江泽民主席在最近的谈话中,也特别强调了向管理“三要”,即向管理要质量,向管理要市场,向管理要效益。共和国的主席直接过问企业管理问题,强调和指出加强企业管理的重要性,这在共和国的经济建设历史上是少见的。它不仅说明了加强管理对企业及其改革的重要性,而且表明了加强管理对宏观经济和微观经济的紧迫性。

其三是,要提高对企业成功“七分在管理”普遍性的认识。无论是成功的企业,还是失败的企业,都反复证明了这样一个真理:管理是所有企业一个不可缺少的重要“器官”,是成功企业的一个必要性条件,是一个基础性的保证。虽然管理只是企业成功中的“一个”要素,而不是充分的条件,因而不可能对企业的成功起“包打天下”的作用;但是如果没有管理,或者不搞好管理,企业肯定是“活”不长,“活”不了的,企业的成功更是不可能的。

企业的实践经验与升华理论,不仅有管理和技术是企业

腾飞的“两个轮子”论,而且还有企业成功“三分在技术,七分在管理”的世界性的普遍说法。世界各国的企业管理,既有各自不同的特色,又有相同的普遍性,前者说明管理是具有社会属性的,后者表明管理又是具有自然属性的。世界上没有无管理的企业,而只有管理搞得好坏的不同,只有管理水平高低的不同,只有管理各自特色的不同。世界上也没有放置四海而皆准的静态的管理定式,而只有随着时空的不同和条件的改变而变化的动态的管理模式,所以,一个企业没有管理不行;照抄照搬别人的管理也不行;学习别人的实践经验,学习书本上的理论知识,都是非常必要的,但更为重要的还是要从本企业的实际出发,借鉴别人的经验,理论与实际相结合,创造出有自己特色的管理模式,并不断地发展和创新。有个性才有共性,有民族性才有国际性,有特色的东西才有适用性,有适用性才有生命力。

管理虽然无定式,但是管理有规律,我们所说的现代企业制度中的“管理科学”,就是专门探索这种规律性的一门学问,而且是管理科学和管理艺术有机结合的一门学问。因此,创建有中国特色的现代企业制度,就必须学好和掌握好这门“建制”的基础性学问。

二、管理科学面临的“三新”是什么

上面所说的“建制”中的管理科学是什么含义呢?概括起来说,它应是符合“三新”要求的管理科学,所谓“三新”要求:一是符合新机制,即转换后的企业经营机制的新要求;二是符合新制度,即有中国特色的现代企业制度的新要求;三是符合新体制,即社会主义市场经济体制的新要求。只有符合这种“三新”要求的管理科学,才是我们所说的现代企业制度中的

管理科学的基本含义。

这种管理科学与过去的管理科学有什么不同呢？归纳起来，主要有“两个不同”：一是它与企业管理发展史上的“管理科学”不同；二是它与计划经济体制下的“管理科学”不同。

企业管理发展史上的“管理科学”的提法，是在传统的经验管理基础上发展而来的提法。随着近代工商企业的出现，对于工商企业的管理，漫长的历史时期均处在传统的经验管理阶段上。其主要特征是“师傅带徒弟”的方法，一个师傅一个样；到了上世纪末和本世纪初，美国人泰罗创立了《科学管理原理》，才把经验管理上升到了“科学管理”的阶段，其主要表现是在“动作与时间”研究的基础上，提出了“按标准干活与按劳动付酬”的科学化管理，其内容大体相当于我们今天劳动管理的范围；随着科学技术的进步与发展，“科学管理”也发展成了“管理科学”的提法，并且与此同时期出现的“行为科学”，共同构成了“现代管理”的发展阶段，其主要表现是“管理科学”着重研究的是对于“物”的管理科学化，而“行为科学”则着重研究的是对于“人”的管理科学化与艺术化；到了本世纪六七十年代，“现代管理”又进一步发展，便产生了“最新管理”理论或“系统管理”理论，标志着管理又进入了“最新管理”的阶段。进入80年代后，企业的实践和管理理论界均兴起了一种最新的管理理论，即企业文化，也称“软管理”。这种企业文化式的“软管理”，在我国企业界和理论界也越来越受到普遍的重视。

由此可见，上述“管理科学”的提法，是企业管理发展史上一个阶段和历史性概念，是与“行为科学”派相对应的一个学派，是侧重于研究对“物”的管理的科学化。而现代企业制度中的“管理科学”，是个新时期的新概念，它不仅要研究对“物”的

管理科学化问题,而且还在研究对“人”的管理科学化和艺术化问题,因此它是指整个企业管理要实现科学化、合理化和中国化的含义。

计划经济体制下的“管理科学”的提法,是指我国建国后到改革开放前这段时期的企业管理老概念。我国这段时期的企业管理是从哪里来的呢?概括起来说,主要来源于两个方面:一是从原苏联“老大哥”那里“搬”进来的,二是从革命根据地办公营企业时“留”下来的。解放前民族工业虽然也有些管理经验,但“一化三改”时期基本上把它们都“改”掉了。上述两个方面的主要来源,40多年占主导地位的“管理科学”,基本上还是从苏联“搬”进来的那一套,有的本身就是当时苏联专家把着手教的,这一套企业管理就是计划经济体制下高度集权的“管理科学”。根据我国自己的实践体会,说到底只是一种“工厂式”管理,“生产型”管理,是完成国家下达的计划生产任务的“任务式”管理,是谈不上“经营”的。后来在“念念不忘”和“史无前例”的历史阶段,工厂也成了“无产阶级专政的基层单位”,这样这种“管理科学”又增加了不少政府“附属物”和“小社会”等“职能型”管理的内容。

由此可见,上述计划经济体制下的“管理科学”,不仅没有解决管理“企业”和科学化问题,而且也没有解决好管理“工厂”的科学化问题。说白了,它只不过是一种“听喝式”管理,是一种“执行性”管理,是一种“要我管”的管理,甚至可以说是该管的没有管、不该管的反而管了不老少的管理,而现代企业制度中的“管理科学”,它是真正的“企业式”管理,是“经营型”管理,是“自主型”管理,是“效益型”管理,是真正“我要管”的管理。因此,这种管理不但要解决好管理的科学化、合理化和中