

建设现代企业的思考与实践

袁宝华题



傅万才 著

9.273.4

科学出版社

责任编辑：戴小敏

责任校对：杨晓莹

封面设计：黄俊

版式设计：代小卫

技术编辑：舒天安

建设现代企业的思考与实践

傅万才 著

*

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

北京师范大学印刷厂印刷

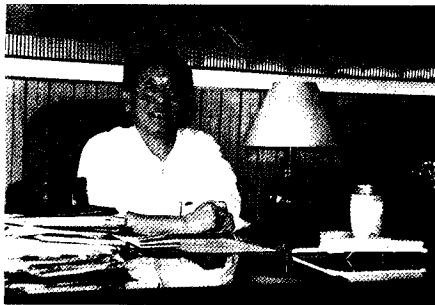
*

850×1168毫米 32开 5.25印张 140000字

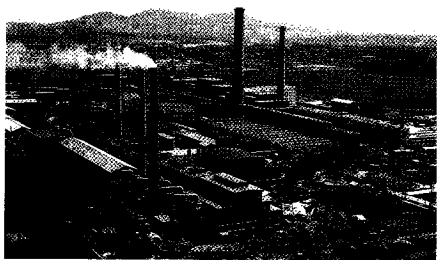
1996年10月第一版 1996年11月第一次印刷

印数：00001--2000册

ISBN 7-5058-1059-6/F·775 定价：8.00元



作者近照



一边搞生产，一边搞技改，是吉林化纤振兴之路。



中共中央总书记、中央军委主席、国家主席江泽民同志来公司视察，江泽民同志赞：“这个厂子搞的不得了。”



国务委员李铁映来公司视察时说：“国有企业能搞好，吉林化纤厂就是例子。”



纺织总会会长吴文英来公司视察工作



到生产车间了解产品质量情况



参加全国劳模大会进京时留影

图书在版编目(CIP)数据

建设现代企业的思考与实践/傅万才著. - 北京:经济科学出版社, 1996. 11

ISBN 7 - 5058 - 1059 - 6

I. 建… II. 傅… III. 企业管理 - 研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 20262 号

序 言

傅万才同志是中共中央组织部表彰的全国优秀共产党员，全国优秀企业家，全国劳动模范。他任厂长的十多年中，呕心沥血，开拓进取，锐意改革，大胆探索，从严管理；坚持不懈地狠抓企业内部管理，依靠技术进步，向产品质量要效益，使吉林化纤公司从一个中型企业经过滚动式发展，成为全国重要的化纤基地和大型企业集团，企业步入了良性循环的轨道。吉林化纤公司以严格的管理，一流的质量，较好的效益，完善的市场机制闻名全国，成为化纤行业乃至纺织全行业的样机企业。这凝聚着傅万才同志的心血，也积累了宝贵的企业管理经验。

作为企业的带头人，傅万才同志具有鲜明的个性，既在管理实践中做到“严细实恒”，形成了严字当头，仔细务实，持之以恒的管理风格，又有勇于探索的企业家风范。傅万才同志认为，企业里面三条线，人、设备管理和工艺管理。在这三条线中，他始终坚持两手抓，坚持以人为本，注意调动和发挥广大干部职工的积极性和创造性，企业由此产生了强大的凝聚力。傅万才同志严于律己，勤奋敬业，科学决策，体现了一个优秀企业管理者的良好素质。

纺织工业正面临着全局性的结构调整，全业改造、发

展、改革的任务十分艰巨，培育一支优秀企业家队伍是搞好搞活国有大中型企业的关键所在，实现产业升级的根本保证。傅万才同志作为全国纺织行业企业家的杰出代表，他所积累的管理经验，是所有企业领导者学习借鉴的宝贵财富。我相信，通过学习傅万才同志的治厂经验，将会涌现出更多的傅万才式的优秀企业家，成为推动企业进步、行业发展的中坚力量。

吴文英
一九九六.三



3 0084 2526 0

57
F279.273.4
22



序言 吴文英 (1)

一、人本管理篇 (1)

搞好企业要以职工为本 (2)

依靠职工办好具有中国特色的

社会主义企业 (8)

怎样在转制中坚持依靠职工办企业的方针 (17)

企业员工要树立“勤、诚、信、仁”的形象 (24)

认真贯彻、学好用好《国家安全法》 (26)

二、从严治厂篇 (33)

从严治厂，科学管理，使企业不断发展 (34)

立足岗位，强化训练，建设一流的青工队伍 (41)

加强转换机制中规范化、制度化、科学化管理 (48)

适应股份制企业特点，自觉加强党组织建设 (56)

贯彻实施 GB/T19000idtISO9000系列标准，

进一步提高企业管理水平 (63)

三、科技进步篇 (69)

加快老厂技术改造 不断增强企业实力 (70)

团结拼搏，克服困难，实现经济的新飞跃 (76)

发挥自身优势，努力占领国际市场 (83)



C

419267

改造挖潜，积极培植企业新的经济增长点	(90)
实行厂长负责制	(92)
为建设发达的边疆近海省做贡献	(97)
四、质量管理篇	(100)
抓质量创名牌的实践	(101)
深化企业改革，促进企业发展	(105)
改革分配机制，提高质量管理水平	(113)
五、勤政篇	(119)
尽一个社会主义企业领导的职责	(120)
做一名社会主义市场经济条件下合格的领导者	(130)
解放思想，锐意改革，抓住机遇，加快发展	(136)
现代企业管理领导应具备的四种意识	(142)
六、廉洁篇	(145)
廉洁自律是企业领导干部的基本素质	(146)
做好企业的排头兵	(150)
发扬时代精神，努力办好社会主义企业	(154)
后记	(158)

一、人本管理篇

企业里面三条线，人、设备管理和工艺管理，只有抓住人员管理的主线，其他问题便迎刃而解。人的积极性和创造力，用电子计算机的键盘摁不出来……

搞好企业要以职工为本

江泽民同志最近在上海、长春召开的企业座谈会上指出，我们党所领导的改革开放和经济建设，必须全心全意依靠工人阶级。这一点在任何时候、任何情况下都不能动摇，在深化国有企业改革、建立现代企业制度过程中，也必须坚持。

江泽民同志的讲话，突出企业中人的因素的巨大作用，具有很强的针对性和深远的社会意义，这一点，我在企业管理的实践中体会很深。

1. 劳动者是生产诸要素中首要的能动要素。

现在讲搞好国有大中型企业，不少企业厂长都提到要有一个好班子、好机制和好产品，有的还加上好的管理和好技术。诚然，这些要素是搞好企业的一个重要方面，但是，归根结底，要有一支好的职工队伍。

我们讲建立现代企业制度，核心问题是企业体制。企业体制的核心是人的能动性。解放生产力，最根本的是调动人的积极性，因为，再好的体制、机制，也要由人来具体操作和运行。作为社会主义的企业领导者，必须把人的因素置于首位。

首先，这是企业生产所必备的要素之一。企业里面三条线，生产工艺是一条线，设备管理一条线，人员管理一条线。在这三条线中，人员管理是主线，也就是企业管理中管理的对象是人，管理的主体也是人。人员管理到位，你没有说到的，有人会给你说到；你没有作到的，有人会给你主动去做，就会形成令行禁止的局面。近些年我们公司一直是以人为本抓管理。1991年我们提出：“管理

到位，工作求实，在细字上下功夫”的工作方针。1993年又修订为“工作求实，作风扎实，说实话，办实事”。1994年根据企业实际情况进一步确立为“育、法、罚、发”四个字。育是育人为本，法是以法治厂，罚是手段，发展是目的。我们把公司的方针一直落实到每位员工，让人人明白，这样做企业与员工产生强烈的共鸣。这也是企业的凝聚力、向心力的源泉。

其次，这是当前建立现代企业制度的需要。任何一次改革的顺利推进，都离不开职工的理解、支持和承受；要把企业的事情办好，必须集中群众的智慧。随着“三项制度”改革，经营机制的转换，劳动关系开始企业化、契约化、市场化，职工的切身利益与企业命运紧紧地联系在一起。任何时候，如果忽视了职工的主体作用，改革就会成为无本之木，无源之水。人力是宝贵的资源，建立现代企业制度，改造、改组、改革和加强企业管理的着眼点不是把人管死，而是通过转机建制挖掘人的积极性和智慧。这几年，我们公司的粘胶纤维产量由1985年的1万吨左右，一直增加到1995年的4.3万吨，和我们60年代一同投产的另外两家化纤厂至今仍在1万吨左右徘徊。我们靠什么，主要是靠职工的主人翁精神和干劲，提出改造的口号是：“三个人的工作两个人干，抽出一个人干基建”；建1.5万吨短纤维生产线，从设计到设备安装、通排风、上下水都是工人自己干的。人是要有点精神的，60年代铁人的“有条件要上，没有条件创造条件也要上”的顽强拼搏精神，成为今天吉林化纤人大干快上的原动力。这是因为人的因素在企业发展中起了巨大作用，职工们把自己的利益与企业发展紧密结合在一起，形成了一种命运共同体。企业利税由1985年的429万元，增加到1995年1.7亿元，跃入“中国脊梁500强企业”。

再次，抓人员管理要有一股恒劲。我们说，管理使生产力的整体效能得到放大，配置适合于生产力发展的生产力诸要素的组合形式，从企业管理的角度看，企业内部潜在效益的发掘，主要通过管理来实现。而管理的核心仍是人的问题。加强管理的核心任

务,就是调动各个岗位人员发挥出积极性和创造性。对一个企业来说,树立以人为本的观念,调动广大职工的积极性,才能保证企业兴旺发达。事业成败在于人,这是颠扑不破的真理,大力培育企业文化和企业精神是搞好人本管理的基石。在企业管理实践中我们认识到,人的集体荣誉感要大于私心。如果一个班组中有10个人,其中7个人是有进取心的,那么,不思进取的人就缺少了活动的空间;如果因为少数人造成产品降等的话,班委会就会出面帮助他。抓人本管理对于企业来讲,班组是前沿阵地,是最活化的细胞。多年来,企业把规范人的行为,调动职工的积极性之落脚点放在班组,并赋予班组长一定的权力,如奖金分配权,长工资的建议权。1994年车间又将对职工的警告处分权也下放到了班组。这样,班组的管理就由“生产劳动型”向“生产劳动智力管理结合型”发展。企业是由车间组成,车间是由班组构成,班组管理是人员管理的基础。班组的事情搞好了,车间的事情就会搞好;车间搞好了,企业就会搞好,这是唯物主义的辩证统一观。市场经济的核心是竞争,我们企业有句话是:“没有洼地显现不出高山”,我们不怕竞争,怕的是没有用武之地。现在,全国有万吨生产能力的化纤企业71家,总生产能力是178万吨;有10万吨生产能力的企业有4户,我们是4.3万吨生产能力。1994年全国纺织系统100家利税大户中化纤企业占44户,而且“八五”期间仍有相当一部分化纤企业通过改组、改造、外联、兼并、股份制等形式组合联合舰队,组成企业集团。你要发展,人家也要发展,这是客观存在的,关键是谁先占领制高点,谁先把质量搞上去。提高产品质量的生产力是我国急需发展的生产力,潜力是巨大的。它是科学技术的综合反映,而掌握科学技术的是人,市场竞争的核心归根到底还是人,人的能动性是企业振兴的首要因素。因此,我们每年都要召开几次职工大会,抓纪律、促生产,坚持不懈,持之以恒。

2. 劳动者在生产中发挥作用的载体是管理。

社会生产力是由许多因素组成的体系,它除了劳动者、劳动