

GUAN LI YU XIAO LU

管理与效率

孙景春 著



吉林大学出版社

作者

ISBN 7-5601-1134-3/F·268 定价: (平)5.50 元
(精)6.00 元

序

强化管理,提高效率和效益

任俊杰

管理是一门重要的应用科学,是提高企业素质的基本功,是不用投资的基本建设。改进和加强管理,提高企业的工作效率和效益,是经济建设中的一个重要问题,也是许多企业迄今为止的薄弱环节。社会经济生活和企业现状迫切需要我们增强管理意识,掌握管理知识,抓好管理工作。

企业管理要紧紧围绕提高效率和效益,即提高劳动生产率这一主题来进行。通过强

化企业内部管理，建立健全高效率的生产经营指挥系统和管理体系，合理组织生产要素，增加产出，堵塞漏洞，减少浪费；严格纪律，建立正常的生产和工作秩序；明确职责，提高各科室、各工作环节的工作效率，从而提高企业的经济效益。

企业管理是个系统工程，管理的内容极为广泛。从当前企业存在的问题看，要抓好以质量为核心的信誉管理，以效益为中心的计财财务管理，以新产品开发为重点的产品管理，以搞活资金为目标的销售管理，以全心全意依靠工人阶级为中心的民主管理。而这些管理的关键是重在育人，提高人的政治、文化、科技素质，培养造就有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍。工人阶级是先进生产力和先进生产关系的代表，是社会主义企业的主人，也是企业管理的主体。通过充分调动广大职工的积极性，加强思想政治教育，建立健全激励机制，为办好企业，奋发向上，努力拼搏，多做贡献。吉化、一汽、吉

林化纤厂等企业，之所以经济效益好，各方面先进，一条共性的经验，就是企业管理搞得_得好。我们深入学吉化，首先要在学吉化以人为_本，全面加强管理上下功夫。

加强企业管理，必须严字当头，常抓不懈。企业管理者不仅要学会管理的原理与方法，建立严格的规章制度，更重要的在于从严管理、科学管理。管理的核心，一是从严，不从严就不能实施有效的管理；不从严就没有产品的高质量；不从严就没有工作的高效率；不从严就没有经济的高效益。企业管理者要以对党的事业高度负责的精神，与企业共兴亡的忧患意识，破除畏难情绪，克服私心杂念，带头示范，真抓实干，把管理落到实处。二是科学，要建立与现代化生产相适应的各种规章制度，并使之规范化、制度化，建立良好的生产秩序，做到管理现代化、科学化。

孙景春同志撰著的《管理与效率》，是一本从理论和实践的结合上论述管理的专著。这本书风格独特，它形散而义凝，寓管理的基本原理于质朴无华的夹叙夹议中，说古道今，充满哲理，深入浅出，通俗易懂，是一本好书，值得经济工作者和企业管理者一读。

一九九二年二月

目 录

序	1
---------	---

管理篇

提高员工整体素质才是治本	2
抓基层 打基础	6
敢于放权 善于控制	9
手巧不如机器妙	12
把劲用到钻研技术上	17
对质量相关因素的分析	20
安全生产是大事	26
工厂容貌是厂长的脸面	29
年初抓规划 年终抓总结	31
企业要有一点精神	34

方法篇

应学会逆向性思考	37
注重调整影响人际关系的个性	45
工作程序科学化	52

管理方法要从实际出发	56
管理不只有一种方法	62
管理方法要灵活多样	67
管理方法要不断改进	69
管理工作要坚持经常化	73
管理工作不是万能的	76
开展竞赛 坚持排名次	78

教育篇

向思想政治工作要效益	81
尊重人 才能管理教育人	86
培养部下的十大秘诀	92
因人施教 双向受益	101
说话有根 办事有据	106
严字当头 文明即在其中	109
不要嫌弃部下水平低	113
不凭印象选干部	115
评先进 不是选人缘	118
要做金钱的主人	121

领导篇

有效管理者应具备的素质	128
领导者首先要管好自己	138
自己要重视自己	141

按自己的思路干容易出成绩	144
怨天尤人 好事难成	147
向与己观点不同的人学习	151
要正确对待自己的领导者	154
领导者应具有的品格	160
领导者行为十忌	168
领导者要高度重视群体行为	175
关于管理者的决策行为问题	179
关于领导者行为的影响问题	184
要靠真本事吃饭	189

效率篇

工作方法好 工作效率高	193
工作效率低的原因	198
管理出效率	204
要经常想出新点子	206
重要的问题在于落实	209
胸中要有准确的数	212
扬长避短 以长取胜	215
关于开会问题	218
遇到“红灯”怎么办	221
222=374 的奥秘	224

效益篇

向管理的深度与广度要效益	227
让利得利 争利失利	234

经营承包要注重社会总体效益	237
科学管理效益高	240
盈亏平衡分析的重要作用	245
节流就是增产	249
要注重“小道”传播信息的作用	251
从严管理出效益	253

综合篇

人才是事业的宝贵财富	259
分配·用人·当官	265
决策的学问	271
既要这样 又要那样	275
要高度重视群众议论的热点	286
为职工办好事要量力而行	289
重视科技的领导者才有作为	291
应知道自己部下在想啥	295
生气是无知的表现	297
综合平衡 稳步前进	301
要立志干一番伟大的事业	305
后记	310

管 理 篇

管理是一门科学,不是什么人都可以做好管理工作的。越是生产发展、科技进步,越是需要科学管理。

生产发展缓慢,产品质量上不去,工作效率不高,经济效益不好,工作秩序混乱,原因在哪?根源就在于管理不好。

管理工作一是要适应经济基础,适应人们目前的觉悟。二是提高人们的觉悟,为促进经济的发展服务。管理是为提高工作效率、提高经济效益服务的,管理的目的是为了促进经济的发展与社会的繁荣。管理得好,人们心情舒畅,工作愉快,工作效率就高,经济效益就好,人们生活得就幸福。

生产要发展快,商品要交换流通,人们要生活的好,娱乐的好,就需要管理得好。

管理工作要高度注重两个文明:一个是物质文明,一个是精神文明。科学管理才能出物质文明,文明管理才能有精神文明。管理不能只顾眼前的既得利益,要注重社会长远的、综合的总体效益。

管理也是一种艺术,这种艺术必须以多学科综合性研究为基础。管理者管理的艺术高超,被管理者高高兴兴地接受管理,管理者与被管理者双向受益。否则,管理者与被管理者之间矛盾重重,影响感情,影响工作效率。

提高员工整体素质才是治本

什么最难提高？群众觉悟落后最难提高。最难改造的，是整体员工思想觉悟落后。因此，任何一个单位、企业都要把提高整体员工素质作为长远大计抓紧抓好。

一、为什么要提高员工整体素质？

机关风气的变化，工作效率的快节奏，工厂产品质量的提高，企业素质的升级，是由整体员工的文化程度、思想觉悟、技术水平决定的。

经常听到新官上任三把火的事。为什么有的新官上任三把火烧了一段，即灭火了呢。领导者的思想顺应现实的时候，火就能越烧越旺，众人拾柴火焰高，群众觉悟、群众支持，什么事都好办了。

有的部门或单位正确的决策执行不了，歪风邪气没人理睬，好人不香，坏人不臭，没人敢于出头伸张正义，压倒邪恶，原因何在？是整体员工觉悟落后的缘故。

好事干不成，是因为好事没有市场。坏事没人管，是因为坏事有一定的土壤。有的人大吵大闹地讲歪理，是周围的人也有相似错误看法。一个单位出了问题，虽然是表现在个别人身上，但个别人也部分地反映了整体的素质。

少数人掌握了真理，也左右不了社会形势。尤其是社会科学，在个别历史时期或个别部门也可能被无知之众所改造，邪恶占据上风，正义受到压制，就是因为真理只被少数人认识，少数人一时还左右不了形势，改造不了多数群众。

什么是群众的力量？群众的觉悟就是群众的力量。社会不是

几个人组成的,历史不是几个人创造的。几个人只能起到几个人的作用,起不到决定性的作用。要想办成一件好事,得有多数人觉悟、多数人参与、多数人支持才行。所说的群众是真正的英雄,指的是多数人的实践是决定一切的。愚则穷。整体员工的素质提高了,工作才能上去。从根本上说,管理工作不能只靠几个人的点子,而要靠一群人的觉悟。因此说,整体员工的素质是决定一切的。抓住整体员工思想觉悟的提高,才抓住了根本。

二、怎样提高员工整体素质?

(一)抓素质的提高先从少数人入手,支持少数人首先认识真理,坚持真理。

认识真理才能伸张正义。认识真理又往往从少数人开始。真理不在人数多少,不应轻易否定少数人的意见。真理只有少数人掌握的时候,就象一棵幼小的树苗一样,要浇水、锄草,保护成长。真理也有扼杀在萌芽之中的。对于多数人歧视少数人坚持真理的行为,要进行控制,决不能让真理在萌芽状态停止不前。少数人常常是多数人认识真理的先导。

(二)抓全员素质的提高从典型引路入手。

抓本质、方向的典型,让多数群众学有榜样,赶有方向,群众看到了好处,就能学着去做。典型引路是很重要的。

(三)加强宣传教育,向落后群众灌输真理。

人往往越是无知越是感觉不到知识的重要。越是无知越不爱学习。对于不掌握真理的人,要进行灌输。宣传、灌输对于改变一个人的思想会起很大的促进作用。

(四)绝大多数人都觉悟了的时候,只剩少数人还有错误认识与做法,对极少一部分人的错误思想与行为就要强化改造,逼迫提高,对于倒行逆施的就要依法改造。因为,多数人改造少数人引不起大的波浪,不会翻船。

(五)要坚持不懈地抓整体素质的提高。

抓整体素质的提高,是需要坚持经常的,不是一天两天能够见效的。要日积月累,坚持数年必有好处。任何事物的发展变化,都是由量变到质变的。没有量的变化,不会达到质的变化。

抓整体素质的提高,要从方方面面抓起,哪怕是娱乐活动也应从思想到形式都要健康,把高尚的思想情操灌输到所有的管理活动之中,使人们从各种场所参加的各类活动中,都能接受到高雅的思想。长期这样做,环境是能够改变人的。

三、提高员工整体素质应注意什么?

(一)抓整体素质的提高,切忌急功近利。有时候急躁了可能起到拔苗助长的作用。

整体员工的素质是由经济基础决定的,经济发展决定思想提高,科学技术的进步能够改变人们的落后思想意识,而旧的风俗习惯束缚人们的科学意识。

不要嫌群众觉悟低,因为科学的发展与经济的繁荣还没有足够的力量能改变人们意识,待经济繁荣、科学高度发展的时候,人们是不会固执自己的错误认识的。离开经济基础谈思想素质的提高,纯属空谈。

(二)不能因为群众中出现了一些问题而否定多数群众的基本觉悟。要分清主流与支流,是好中的坏,还是坏中的好,若把群众中的后进因素视为整体员工的基本觉悟,这样看问题容易导致不相信群众。

(三)不能把几个人在一个部门、一个时期思想政治素质最高的个别现象,视为整体员工的基本觉悟,一花独放不是春。不能以几个人的先进思想来说明整体素质的高尚,一点先进代替不了全面,看到个别先进就以为都应该先进了,以点概全是片面的。过高地估计群众的觉悟,在制定政策的时候可能倾向于左,群众本来还

没有觉悟、做不到或不愿意做的事，只是因为几个人能做到，就号召所有的人去做，必然导致失败。

(四)提高员工整体素质的工作要从社会主义初级阶段商品经济社会的实际出发。要大力宣传社会主义思想与共产主义精神。无私奉献是可贵的，但是，工人加班要钱也是完全应该的。不能把按劳分配与共产主义精神对立起来。

(五)要承认人的知识有多有少，工作能力有大有小，思想觉悟有高有低，接受新生事物与先进思想的程度有快有慢。这些差异决定思想教育不能只采用一种方法。

抓基层 打基础

企业管理要升级,首先抓什么?

抓基层,打基础是十分重要的。可有的基层干部为了应付门面只抓表面的,忽略实质的,这是自欺欺人。

一、从基层抓起

无论干什么工作,基础都是十分重要的。建楼要先打地基,地基不牢,楼房难高。

高楼大厦是由一砖一石垒起来的,如果每一块砖、每一块石的质量好,整个楼房就能坚固。反之,每一块砖、石的质量差,高楼迟早会塌下来的。

企业升级也是如此。整个企业要升级,首先要抓好基层,打好基础,要抓好整个基层方方面面素质晋级,也就是要抓基层干部管理方法升级、职工思想素质升级、工人技术水平升级。基层管理工作要从每个人抓起,从班组抓起,从各环节抓起,从各个部门抓起,从各条战线抓起。一个单位或部门的素质,是由一个一个的人的素质组成的,如果每一个人的素质都差,这个单位的素质是不会好的。

二、从基层干部抓起

抓基层,打基础,首先要抓好基层干部。

基层干部的选择与配备,一是要能吃苦耐劳带头实干的,二是善于联系群众的,三是懂技术的,四是听话的。上级的各项政策都要靠

基层干部去贯彻落实,有时要带领群众干,有时要自己亲自去干。基层干部有许多苦衷难于诉清,有时上头领导不理解,有时下边群众有意见,工作确实是难做的。我们当领导的,一定要体贴、关心和爱护基层干部,他们个人生活上有困难,要帮助解决,思想认识上的偏见要帮助扭转,工作方法简单要帮助改进,工作出现失误要帮助总结教训。总之,一定要体贴基层干部的难处。

单纯体贴、关怀也不行,还要进行教育,并且要敢于批评,组织学习,帮助提高。有的基层干部认为自己身在基层就什么都懂了,事实上也不完全如此。基层干部虽然经常和群众在一起,但也有不了解群众的时候,群众有时有些心里话不一定完全对你讲。因此,基层干部思想作风的转变是十分重要的。

只有深入群众,才能心入群众。但是深入群众,不等于心入群众。在基层做好群众工作的基本条件是既要深入群众,又要心入群众。只有得到群众的真心实意的拥护,才能做好工作。基层干部的廉政建设也是很重要的。上梁不正下梁歪,中梁不牢塌下来。村看村,户看户,群众看干部。干部敢上山,群众敢打虎。

因此,只有抓好基层干部,才能把基层的基础工作做好。

三、从职工思想教育抓起

抓职工以厂、以单位为家的思想教育,增强职工热爱集体的思想。有的工人不爱惜自己的工厂,看到漏洞当笑话,看到损失漠不关心,这样的企业怎么能办好呢!企业是企业内部所有职工的,工厂是工人的。工厂的效益与工人的利益是一致的。大河有水小河满,大河无水小河干。工厂创利多,工人奖金高、福利好;工厂亏损,工人的工资都领不着。工人应树立厂亏我损、厂荣我乐、厂衰我耻的思想。工厂的兴衰与工人的觉悟是相关的。对工人的思想教育不易讲得离现实太远,要联系内部、经济发展与职工福利的实际,效果会好一些。因此,职工的思想觉悟高与低,是工厂能否升级的