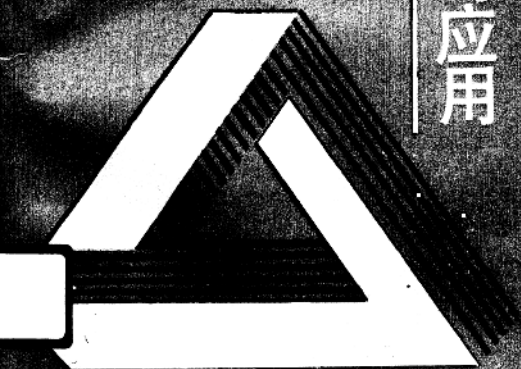


企业管理与应用

柯长吉 董光亮 主编



四川人民出版社

《企业管理与应用》编委名单

编 委：柯长吉 董光亮 陈伯昌 刘助成
吴成明 甘焜鸣 王宗元 王文举
蒋安云 邓荣臣 李正贵 黄泽湘
杨清志 郑和德 李 广 吕 明
曾祥英 胡爱萍 王建明 莫润林
吉方清

主 编：柯长吉 董光亮

副 主 编：刘助成 甘焜鸣 王文举

责任编辑：王建明 胡爱萍 吉方清

科学管理

严格管理

宋宝瑞

四川省委副书记宋宝瑞同志为本书的题词

总结 升华
实践 发展
胡先春
九〇.十

中共内江市委副书记胡先春同志为本书的题词

加 强 企 业 管 理
提 高 企 业 素 质
增 强 企 业 活 力
提 高 经 济 效 益

郑 时 源

一九九〇年十月

内江市人民政府副市长郑时源同志为本书的题词

序 言

张 如 兰

1984—1986年，根据国务院的决定，在全国范围内进行的企业经理、厂长国家培训统考，是我国经济干部培训工作中的一件大事。我省万余名经理、厂长，经过比较系统的社会主义建设方针政策、企业管理知识的培训，圆满地通过统考，取得了国家颁发的合格证书。这次培训统考，对于经理、厂长理论政策水平和经营管理能力的提高，起了很大的促进作用；同时，对于企业职工教育工作和企业管理理论的研究工作，也是一个积极的推动。现在呈献给读者的这本小册子，就是内江地区参加过国家统考的部分经理、厂长，坚持理论联系实际的原则，运用学到的理论知识，对企业管理各个方面进行研究取得的成果汇集。中共内江市委工交政治部、内江市经济管理干部培训统考领导小组办公室的同志经过辛勤的努力，把它汇编成书，确实是一件很有意义的事情。它为我省企业的经理、厂长们互相学习、借鉴、交流企业经营管理的经验提供了一本有益的、实用的材料，同时也是内江的经理、厂长们在参加培训统考五周年之际，向国家交出的又一份出色的答卷。

在发展社会主义商品经济的条件下，企业的经营管理向

心引起了越来越大的关注，特别是在当前治理整顿、深化改革中，企业经营管理工作受到了一次空前严峻的考验。无数事例说明，在大体相同的外部环境下，由于企业素质和工作努力程度的不同，一些企业的经营效果、经济效益大不一样。领导班子和职工队伍的政治、文化素质，在执行、运用国家政策和掌握分析市场情况基础上的正确的经营决策，科学的、扎扎实实的管理基础工作，重视和推进科技进步、人才开发，强有力的思想政治工作提供的精神动力和思想保证，这些，是决定企业整体素质的决定性因素。如何正确认识和认真解决这些问题，是企业管理理论研究和实践中的重大课题。可喜的是，《企业管理与应用》这本书对这些问题都提出了作者自己的体会、见解和解决的意见。按一本理论著作来要求，可能论述还不是那么深邃，但全书具有较强的实践性、针对性和应用性，确实是奋斗在生产经营第一线的企业家们历经甘苦的肺腑之言。因此，作为经济战线的一名教育工作者，我热忱地向经济管理部门和企业的同行们推荐这本书。

1990年9月

目 录

序言	张如兰 (1)
----	-----------

重视·措施·效果·思考

——内江市工交企业干部、职工教育回顾与展望	(1)
-----------------------	-------

企业经营战略

调整经营战略 增强企业应变能力	(14)
搞好经营决策 提高经济效益	(21)
正确决策, 适应市场	(29)
重视开拓沿海市场	(34)
对企业竞争策略的思考	(38)
对提高水泥工业经济效益的探讨	(45)
麻纺工业供产现状的思考及对策	(55)
浅析工业企业的外部环境与经营决策	(59)

企业内部改革

深化企业内部改革, 加速企业生产发展	(64)
--------------------	--------

企业承包 一包就灵	(68)
活力在改革 管理出效益	(72)
正确处理两个关系, 增强企业活力	(77)
改革使企业迈上新台阶	(84)
浅谈保险事业发展的基础	(89)
重视思想政治工作 增强企业凝聚力	(92)
在困境中掘起 在开拓中前进	(96)
对坚持立国之本, 走好强国之路的几点认识 ..	(101)

企业职工教育

职工教育要持续、稳定、协调发展	(108)
职工教育是企业建设的根本保证	(113)
努力做好保险企业职工的思想教育工作	(120)
努力提高企业职工教育的投资效益	(125)
职工教育的认识、作法与思考	(129)
试论思想教育与培养一代新人	(136)

现代企业管理方法应用

开展VE活动 努力降低成本	(144)
价值工程是件“宝”	(156)
注重技术进步, 增强企业后劲	(164)
企业技术改造的五步曲	(168)
企业技术改造决策程序概略	(175)
重视技术改造企业跨上新台阶	(181)
浅谈企业产品结构的调整	(189)

企业领导工作

浅谈企业领导者的自我革新 (198)

浅谈企业管理中的情、理、法 (202)

试论企业“以人中心”的管理 (208)

企业领导工作方法实用手册 (214)

后记 (238)

重视·措施·效果·思考

——内江市工交企业干部、职工教育回顾与展望

提要：社会主义现代化建设需要科学管理，科学管理需要人才去掌握运用；培养企业管理人才既是为四个现代化奠定基础，又有利于社会主义事业百年大计。

培养人才的渠道虽然极其广阔，但是对企业经理、厂（矿）长的培养、提高，培训统考乃是一条有效的途径。

（一）回 顾

对企业经理、厂（矿）长实行国家培训统考是国务院决定的一件大事，于1983年在国民经济进行调整、改革和实行对外开放的新形势下进行。当时，邓小平同志指出：中央关于经济体制改革的决定有10条，最重要的是第9条，就是尊重知识、尊重人才。实现社会主义现代化，关键是人才。现在我们人才数量不够，素质也不高。要解决人才问题，最重要的是培养人才。而培训统考就是促进学习、发现和培养

13

人才的一个有效办法。基于上述要求，内江市工交系统把培训统考工作当成尊重知识、尊重人才的一项重要措施来落实，主要表现在以下几个方面：

重视——是搞好培训统考工作的保证。内江市各级领导十分重视这项工作。1984年建立了内江地区经济管理干部考试领导小组及统考办公室，由当时的地委组织部、宣传部、经委政治部、财贸政治部、农办、人事局、财政局等部、委、局负责人出任领导小组成员，经委政治部一名副主任任办公室主任，宣教处落实2名同志具体兼管全区经理、厂（矿）长培训统考工作。1985年，地改市后，内江市政府又及时行文将原领导小组及办公室更名为：“内江市经济管理干部培训考试领导小组办公室”，由一名副市长任组长。从而使企业经理、厂（矿）长培训统考工作有了组织保证。

措施——是保证培训统考工作落到实处的有效途径。根据国家、省考委（领导小组）的要求，从1984年以来，内江市采取了几项重要措施：市政府（含行署）发出有关统考的文件2个，统考领导小组发文6个，统考办公室（包括地区经委政治部）发文20余个，先后召开会议5次，发动各县（区）及市直有关局进行摸底调查，结合实际，制定规划。二是结合本市情况，制定了全市参训参考的意见，落到单位和个人头，使应训、应考人员及所在单位心中有数，保证应训应考人员都能按要求、按时参加培训考试。三是将培训统考内容纳入精神文明建设及干部政绩考核之中，有的还与晋级、提升、招标、奖金等联系起来。前三年，每期发考前培训通知，都要依据规划措施落实到单位和个人，入学巩固率一般保持在94%以上；后两年，根据企业领导体制改

革的实际情况，采取了先摸底、后发通知下达指标的措施，由各县（区）、市直各局与单位协商落实参训参考人员。特别是1988年上半年，在考生来源困难的情况下，借鉴了德阳的经验，改革了第九批考前培训方法，采用函授的方式进行培训。后来，考生来源越来越少，则坚持到各县（区），特别是深入到培训任务重的企业，举办了八、九、十期培训统考班。全市十期参训考试共389人，比原规划多19人，取得了比较满意的成绩。

内江市企业经理、厂（矿）长培训统考之所以能坚持下来，还有一条重要原因，就是有自己的培训基地。在省、市政府及省、市计经委等有关部门的重视、支持下，我们办起了学校，建起了基地，形成了一定的办学规模。从1984年到1988年5年间，共筹集建校资金180万元，征地45亩，建起了办公楼、干训宿舍楼、学生宿舍楼、教职工宿舍楼等11000m²，购置图书13000册，不仅满足了培训企业经理、厂（矿）长的需要，还拓宽了办学路子，扩大了培训面，实行走出校门，面向社会，送教上门、服务企业，校厂结合就地办班的做法，受到省教委的好评和省政府领导同志的赞扬。

效果——是检验培训统考工作成绩的尺度。内江市工交系统从1984年起，到1988年底止，共组织了10批企业经理、厂（矿）长参加国家培训统考。参加考前培训389人，实际参加考试388人，及格366人，及格率为94.33%，有366人获得了国家颁发的经济管理干部培训考试合格证书，其中有37人获得了优秀（其中双优17人，单优20人）。根据省考办的要求，经过充分准备，从第二批开始，在内江经干校连续举

办了9期厂(矿)长统考培训班,自培276人,参考275人,及格265人,及格率为96.02%,有265人取得了合格证书,其中获得优秀的15人,受到了省、市考办的表彰和奖励。特别值得一提的是,内江经干校举办了企业经理、厂(矿)长统考培训9期,有2期全部合格。规划内应训应考的厂(矿)长370人,全部参加了培训统考。在参考人员中,属工业企业的有342人,商贸企业20人,基建3人,水利3人,医药3人,金融2人,非经理、厂(矿)长11人。通过培训统考,企业经理和厂(矿)长受到了系统的教育,干部队伍素质有了明显的提高,造就了一批管理人才。其中有5人被提拔为副县长,28人调到县以上纪委、组织部、计委、经委、体改办以及工交各局担任领导职务,5人担任经委副主任、企业副厂长、副经理和场镇的镇长。企业的管理水平也大大提高。表现在:

首先,提高了经理、厂(矿)长的政治素质和业务素质,造成了学习、研究、总结、应用企业管理先进经验的浓厚社会风气。统考前,市属企业188名经理、厂(矿)长中有大专生112名,其中仅3人学过经济管理专业,虽经调整,文化程度、年龄结构大有改变,但97.2%仍属于工科专业型的,不适应商品经济大发展的需要。不少经理、厂(矿)长在实际工作中迫切要求学习企业管理知识,特别是学习现代化科学管理知识。通过培训统考,经理和厂(矿)长们结合本单位实际,运用所学的企业管理理论和专业知识,纷纷在企业经营战略、企业内部改革、企业职工教育、企业现代管理方法应用等方面提出切实可行的改进意见,付诸实施,并写出了一批具有相当质量的论文,如四川内燃机厂党委书记管佑军、厂长林长江

撰写的论文《调整经营战略，发挥产品优势，不断提高企业应变能力》，铁道部资阳内燃机车工厂副厂长费从荣撰写的文章《对企业竞争策略的思考》，内江印染厂厂长黎京万、党委书记胡凤文的文章《搞好经营决策，提高经济效益》，内江麻纺厂厂长黄朝琅的文章《麻纺工业供产现状的思考及对策》，简阳机械厂厂长王勇的文章《正确决策，适应市场》，威远瓷厂厂长谢自强的文章《浅析工业企业的外部环境与经营决策》，内江制药四厂厂长谢贻庚的文章《从深化企业内部改革的实际，看我厂三年的发展变化》，铁道部简阳养马河桥梁厂党委书记陈长金、厂长付在品的文章《在困境中掘起，在开拓中前进》，乐至县水泥厂厂长熊寿福的文章《改革使企业迈上了新台阶》，安岳县丝绸二厂厂长伍声洪的文章《改革出活力》，安岳县保险公司经理杨继崇的文章《努力做好保险企业职工的思想教育工作》，四川橡胶厂厂长兼党委书记周文瑞的文章《职工教育的认识、作法与思考》，威远钢铁厂厂长周贲的文章《抓好职工教育是企业建设的根本保证》，四川硫酸厂党委书记李伯新的文章《对提高企业职工教育投资效益有效途径的初探》，银山磷肥厂副厂长魏文颜的文章《技术改造项目的决策方法探讨》，内江机床厂厂长袁富昌的文章《开展VE活动，提高产品价值》，达木河煤矿矿长汪骑的文章《浅谈企业领导的科学决策》，四川拖拉机总厂厂长曾修良的文章《浅谈企业管理中的情、理、法》等，从企业的人、财、物、产、供、销、乃至党、政、工工作诸方面，进行了认真的探讨和基本经验总结，对完善和提高企业管理水平，发挥了很好的指导作用。

第二，促进了企业生产的发展。从全市情况看，1984年

至1988年间，企业经济效益年年有增长。1988年，全市工业总产值达到32.29亿元，预算内国营工业企业实现利税1.78亿元，比培训统考前一年增长0.89倍。企业技术进步加快，产品质量进一步提高。全市1988年产品质量稳定提高率达到94.6%，优质产品率达11%，有30个产品获得“部优”、“省优”，有48个产品获“市优”，还开发了233个新产品，推广应用21项新技术。铁道部资阳内燃机车工厂、四川空分厂、四川内燃机厂、内江棉纺织厂、银山磷肥厂等7户企业达到省级先进企业标准，有6户企业获部、省级质量管理奖，4户企业获省级优秀奖，一户企业获国家级设备管理优秀奖。

（二）展 望

回顾过去，成绩喜人。展望未来，前程似锦。

1990年到2000年，是我们国家经济振兴的第二个10年，也是为跨入21世纪进一步发展经济奠定稳固基础的重要年代。为此，内江市工交系统的职工教育和干部培训工作，将从切实转变观念、完善体制、健全机构、明确责任入手，把重点转移到岗位培训上来，认真开展和完成各级、各类干部、工人的岗位培训；同时加强各层次学历教育及各种适应性培训，使职工教育、干部培训在深化企业改革、建立社会主义商品经济新秩序中有更大的发展。为了实现上述目标，现根据有关精神，结合实际，提出如下思考：

一、把职工教育、干部培训的重点转移到岗位培训上来，落到实处。党的十一届三中全会后，党中央领导同志曾

多次指出，要不失时机地在全体干部、职工中开展岗位培训。1980年1月16日，邓小平同志在《目前的形势和任务》中就明确指出：“无论在什么岗位上，都要有一定的专业知识和专业能力，没有的要学，有的要继续学，实在不能学、不愿学的要调整。”原国家经委副主任袁宝华同志明确地提出：“要按照岗位职务的需要，实行定向培训，这是带有方向性的改革，要使先培训、后就业，先培训、后上岗逐步形成制度。”国家经委还把围绕企业管理、提高企业素质，推动企业升级，抓好干部职工的岗位培训列为一项重要任务。由此可见，岗位培训早已提到了重要的日程上，成为我们各级职教部门一项十分重要而紧迫的工作。1986年以来，各级职教部门虽然结合企业的实际，着手进行了岗位培训的准备工作的，有的已进行了试点。但总的来说，准备工作还不充分，特别是各级各类人员的岗位规范、教学计划、教学大纲还没有全面制定出来。四川省委工交财贸政治部已于去年组织全省市、地、州计经委政治部和省级有关厅局编写岗位规范、教学计划、教学大纲等。各单位要本着既慎重又积极的原则开展这项工作。规范、培训计划和教学大纲已经制定出来的岗位，可以逐步开展规范化的岗位培训。尚不具备条件的要在今、明两年抓紧准备工作，积极创造条件，在明后年再开展面上的岗位培训。力争在1995年前后完成各级各类干部、职工的培训。这项十分严肃的工作，不可一轰而起，也不可按兵不动，而要采取积极、慎重、负责的态度。关于岗位培训分工问题，省里已有明确规定：1.大中型企业领导干部、县经委主任等的岗位培训，由省委组织部、省委工交财贸政治部统一规划、协调，并由省计经委政治部负责组织实