

主 编 李 云 亭

企業管理理論與實踐

中国医药科技出版社

企业管理理论与实践

主 编 李云亭

副主编 李汝军

责任编辑 余传隆

中国医药科技出版社 出版
(北京西直门外北礼士路甲38号)
山东寿光印刷厂 印刷
新华书店北京发行所 发行

开本 850×1168mm¹/32 17印张

字数 420千字 印数 1—20000

1992年9月第1版 1992年9月第1次印刷

ISBN 7-5067-0690-3/R·0616

定价:8.80元

序 言

李云亭同志把他主编的《企业管理理论与实践》一书送给我，希望我能为它的出版写几句话。老实说，我对此类事情一般都回避。但这本书回避不了。因为这本书的作者涉及到潍坊医药公司及所属 18 个工商企业百余名同志，此书的出版是这些同志长期从事企业管理实践的结晶。

潍坊医药公司是一个工商一体、统一管理的集团公司。前些年，我因工作关系多次去过，对那里的情况有所了解。该公司不仅经济发展快，而且企业管理也有特色。他们在所属企业全面推行标准化管理，18 个企业中有 15 个为市级以上先进企业，其中省级 4 个，国家二级和国家局级各 1 个。他们在各企业积极推行现代化管理，在管理手段现代化方面运用微机辅助企业管理。到目前，已有 3 个企业实现内部联网，全市 13 个商业企业实现财务系统联网，走在了全省同行业的前列。他们注重理论的研究和应用，在公司及所属企业都成立了职工理论研究会，经常开展群众性的理论研讨活动，探讨、交流企业管理及党建和思想政治工作的经验、途径，并注意推广和应用。这本书中的文章，就是在此基础上，从上千篇文章中挑选出来的。

看过这本书后，我感到其最大的特点是，这些文章源于基层，贴近实际，是实践的总结。绝大部分文章是对企业管理的某一方面或某个问题的具体认识、具体体会和具体做法，写得深入浅出、通俗易懂，具有较强的实用性，这对从事企业管理的同志有一定的借鉴和帮助作用。

目前，我们正处在一个新的改革开放时期，企业管理如何适应改革开放和发展社会主义市场经济的需要，是企业管理面临的

大课题。我相信这本书与读者见面以后能引起大家对探讨企业管理理论的兴趣,拓宽企业管理实践的思路。

愿本书能对读者有所帮助!

刘永钢

一九九二.九.二五

目 录

论 文 篇

浅谈用人与积极性	(3)
以点带面工作方法探析	(8)
对加强企业管理的一点反思	(13)
企业“三项制度”改革的核心是引进竞争机制	(19)
对会计监督的几点认识	(26)
医药行业价格存在的问题成因及对策	(32)
商业信用除欠经营利弊浅析	(35)
浅谈微机在企业设备管理中的应用	(38)
增强企业发展后劲的关键在于科技进步	(43)
浅谈曹操用人	(47)
思想教育应重视职工的感受环境	(51)
依靠职工办企业要摆正“六个关系”	(56)
关于提高民主评议党员效果之浅见	(60)
关于医药商品国家定价不到位的思考	(64)
对如何加强车间管理的几点看法	(68)
浅谈社会主义商品经济条件下的党风党纪建设	(73)
浅谈企业团干部队伍中存在的问题及解决的方法	(80)
共产党员要为人民掌好权用好权	(84)
试论按劳分配与无私奉献	(88)
优化企业现场管理初探	(93)
试论企业领导干部“沉底靠前”的工作方法	(97)
浅谈医药行业的职业道德教育	(102)

怎样看待思想政治工作与企业管理工作的关系·····	(106)
企业党员责任区刍议·····	(110)
论岗位学雷锋·····	(115)
谈点对职工系统政治教育的看法·····	(121)
浅谈医药经销人员的基本素质·····	(126)
依靠思想政治工作调动职工积极性初探·····	(131)
加强青年教育工作浅析·····	(136)
运用矛盾规律指导企业思想政治工作·····	(141)
试论分配不公对职工积极性的影响及对策·····	(146)
提高竞争能力是企业生存和发展的的重要途径·····	(150)
论企业利益共同体的建立·····	(153)
以质量管理为中心 走质量效益型路子·····	(157)
谈谈提高职工队伍政治素质方面的几个认识问题·····	(162)
增强企业竞争能力之我见·····	(166)
浅谈工业企业的现场管理·····	(171)
浅谈荣辱观·····	(176)
思想政治工作应注重从“起点”入手·····	(180)
也谈“感情”投资	
——推销术中感情关系浅议·····	(184)
运用行为科学 强化人的管理·····	(189)
谈灌输教育·····	(193)
从对症下药所想到的	
——浅谈思想政治工作针对性·····	(197)
向效益管理要经济效益·····	(201)
浅谈加强管理重在调动人的积极性·····	(206)
非权力影响力是领导者正确行使职权的重要保证·····	(210)
商业企业批发部要走效益型承包的路子·····	(213)
开展量化管理是搞活内部分配的有效途径·····	(217)

加强结算资金管理 促进生产经营活动开展·····	(221)
浅谈管理要以人为本·····	(224)
试论定置管理在商业企业管理中的地位和作用·····	(227)
对调查研究的哲学思考·····	(231)
挖掘企业潜力关键是挖掘职工的潜力·····	(235)
关于“批评难”问题的诊治·····	(239)
浅谈转换企业经营机制·····	(244)
谈谈典型示范的工作方法·····	(248)
注重讲好大道理 做好职工思想政治工作·····	(252)
也谈“激励”·····	(257)
浅谈质量管理·····	(260)
关于企业职工思想信息管理工作的探讨·····	(264)
浅谈后进职工的转化·····	(270)
试论当前影响职工积极性的因素及对策·····	(274)
从强化基础管理做起 推动企业管理现代化·····	(281)
浅谈企业财会人员应具备的“两个素质”问题·····	(286)
对岗位劳动评价的几点认识·····	(290)

经 验 篇

我们抓商业流通工作的几点做法·····	(299)
建立工作系统 强化企业管理·····	(306)
开发应用计算机 促进管理手段现代化·····	(314)
开拓经营两年 销售效益翻番·····	(320)
面向市场 搞活流通·····	(325)
主动摆上位置 精心组织实施	
扎扎实实地抓好企业档案管理·····	(329)
坚持“三强化” 抓质量促效益·····	(335)

推行管理效益考核 把向管理要效益落到实处·····	(342)
抓好经营提高效益 实现全市医药稳定发展·····	(347)
注重关怀培养使用,努力调动科技人员的积极性 ·····	(357)
依靠科技进步 增强企业活力·····	(363)
发挥政治优势 加强班组建设·····	(368)
以小改小革为先导 努力推进技术进步·····	(372)
积极推行管理效益考核 努力提高企业经济效益·····	(377)
发挥知识分子作用 提高生产技术水平·····	(381)
创第一流生产水平 争“双增双节”最佳成果·····	(386)
推行岗位手册 强化现场管理·····	(391)
谈谈思想政治工作目标管理与企业方针目标管理	
一体化的想法和作法·····	(396)
适应企业管理需要 搞好劳动定员定额工作·····	(401)
立足“三个转变” 做好经营工作·····	(405)
加强物价管理 增强企业活力·····	(410)
政工目标管理实施中常见问题及改进意见·····	(415)
坚持“三项原则” 搞好内部分配·····	(420)
“人和”是搞好班组建设的基础和保证·····	(424)
强化结算资金管理 提高企业经济效益·····	(428)
创建“四好仓库” 改善仓储管理·····	(431)
强化一线 促进流通·····	(434)
职工群众自我教育的一种好形式·····	(438)
加强思想教育 促进企业管理·····	(441)
加强班组管理 强化财会职能·····	(445)
积极开展标准化管理工作 提高企业现代化管理水平·····	(449)
抓管理进步 促企业发展·····	(454)

成 果 篇

营销因素组合在医药销售战略中的应用·····	(463)
运用市场预测 促进重点品种大购大销·····	(471)
计算机局域网在经营中的应用·····	(480)
完善内部经济责任制 提高经济效益·····	(493)
完善内部承包 增强企业活力·····	(501)
运用决策技术 搞好产品结构调整·····	(506)
仓库防火、防盗自动监测报警系统、药品养护 自动测温系统·····	(513)
推行中药经营成药化管理 提高企业经济效益·····	(518)
运用市场预测 提高经济效益·····	(530)

论 文 篇

浅谈用人与积极性

用人与积极性，乍听起来，似乎是风马牛不相及的两码事，然而笔者认为，二者不仅具有密切的关系，而且在某种情况下，用人对于被用主体积极性和创造性的发挥，甚至能起决定作用。有鉴于此，深入研究和探讨两者之间的关系，不断提高用人艺术，既是组织工作的一项重要任务，也是思想政治工作中不可忽略的内容。

一、正确用人是调动积极性的重要因素

马克思主义关于存在决定意识和社会意识反作用原理告诉我们，在人们从事各项工作的实践中，有两个比例关系是显而易见的。其一，人们完成某项工作任务的好坏，成绩的优劣，无不与从事该项工作主体的积极性成正比；其二，从事某项工作主体的积极性，则取决于他本身对该项工作的热爱，志趣和熟悉程度。因为没有人会相信，某个人对他所不热爱，不熟练，甚至毫无志趣的工作会做出令人满意的成就。然而，实践中工作主体能否实现从事他所爱、所熟、所长工作的夙愿，其支配权却不在自己而取决于上级领导机关或直接领导者。因此，运用逻辑推理便可顺理成章地得出这样一个结论，即：人们从事某项工作积极性的高低，在很大程度上取决于领导者用人是否正确。这就不难看出，用人，这一常常被人们视为纯组织工作的问题，在思想政治工作中是起到何等重要的作用。从无数用人实践看，正确用人，对被用主体积极性的作用和影响主要表现为三个功能。①具有满足被用主体自我发展和自我实现的功能。因为从心理学和行为科学的角度讲，无论什么人，对于自身所具有的理想、知识、才干和业务专长等，都有着能够得以发挥和实现的欲望，而这种欲望的实现程度，则直接影响和决定着他对本职工作的自觉程度，决定着其积极性和进取心的高低，决定

着内在潜能的发掘程度。所以，领导者尽可能地根据被用主体的不同特长，知识、爱好等，在使用中使其各得其所，各安其职，对于调动被用主体的积极性，是至关重要的。②具有激励功能。这种功能，主要表现为被用主体获得的信任感上。因为在现实生活中，任何人都渴望能在单位中有一个平等、信任、诚恳、融洽的工作环境和人际关系。而在这上下前后左右的诸多关系中，人们又往往把能否处理好与领导的关系，特别是得到直接领导的理解、支持和信任放在头等重要位置上。而领导者取人用人的态度和方法，则在客观上一方面反映出他对被用主体工作能力和工作成就等所持的肯定或否定态度，另一方面，也是他对某一部属是否信任的具体表现。这样，现实中人们自然会把领导用人作为衡量其对自己或他人是否信赖和如何评价的温度表。一旦察觉自己失去领导的信赖或对自己从事某项工作的能力持有怀疑或否定态度，其积极性必将受到挫伤。在现实生活中，由于领导用人而引起人们情绪波动，工作热情起伏的事，是屡见不鲜的。③具有教育功能。由于领导用人直接地、生动地体现着他所执行的组织路线，真实地、客观地反映着他本身的觉悟、素质和领导艺术。因此，不同领导者通过用人，都会在群众中塑造起不同的形象。特别是在当前党内和社会上存有不正之风的环境中，在人们已经唾弃和厌恶空洞说教，是非辨别能力普遍提高的情况下，都会从自己对领导者的“听其言、观其行”中悟出一定道理和受到不同启迪。加之这种教育具有直观性和形象性等特点，因而，它对人们的影响作用更不容低估，常常比上几次政治课更能收到立竿见影的效果。

二、当前在用人问题上影响积极性发挥的几种错误倾向

纵观目前党内和社会上领导者用人，就全局来讲，正确的组织路线是占主导地位的，主流是应当肯定的。但随着经济和政治体制改革的逐步深入，个别单位出现了两种错误倾向：一种是有的领导者乘机钻改革的空子，大搞用人不正之风；另一种则是由于领导者

自身素质、水平等方面的原因,对人才不能做到正确使用。从而造成了人的潜能与潜能的实际发挥两者之间形成 $1 < 1$ 和 $1 + 1 < 2$ 的不等式。其主要表现有四个方面。一是唯亲是举、非亲莫用。如有的领导者将自己掌管的单位视为个人领地和私有财产,他们为了维护个人的权益和地位,拉选票、找靠山,积极培植个人亲信;也有的是想凭借自己在位掌权的机会,为亲朋好友捞好处。他们从“我”出发,以“我”划线。顺我者昌,逆我者亡。宁用奴才、庸才,而不用真才、实才。目前,在社会上流传的“夫妻店,父子科,亲朋好友聚一窝”;“儿子报告老子批,兄弟媳妇拿主意”等顺口溜,就是这些单位的真实写照。二是忧青胜蓝,嫉能妒贤。这样的领导者有两种情况,一种是思想上未能树立起正确的权力观。他们掌权不是为事业,用权不是为工作,在用人问题上生怕用了能人顶了自己;另一种则是自尊心和虚荣心太强,总认为自己是单位的主宰,是理所当然的诸葛亮,一旦他人在某一方面显示出比自己更高的才能,就打心眼里感到不舒服。这样的领导者,虽有识才的眼量,但却没有容才的肚量,更没有用才的胆量,有的只是埋没人才的能量而已。三是大权独揽,小权也不分散。这种现象在个别主管干部身上表现得尤为明显。如有的办事主观武断,什么都须经他划圈;有的则总感到他人办事自己不放心,因此大事、小事必躬亲。这种“标准家长式”和“合格保姆式”的用人方法,到头来,不是将副职干部和职能部门搞成了聋子耳朵——摆设;就是把他们变成了棋盘上的子,算盘上的珠。这样的领导者一般不会意识到,一旦上收了部属应有的权力,也就上收了他们的积极性。四是长短错位、能岗不符。即用人违背“扬长避短”和“适才而用”两条重要原则。首先,人各有长,也各有短,扬长避短,才能人尽其才。然而,我们有的领导者却舍长求短,勉为其难。从而既造成了人才的浪费,也挫伤了积极性。其次,是不能依据被用主体的实际水平在安排职岗时做到对号入座。从而使能力与实际岗位的权力形成了两种不同的排列组合,即能

力大与岗位权力小,能力小与岗位权力大。前者大才小用,不能使优秀人才脱颖而出;后者,小才大用贻误了工作。虽然二者的组合不同,但最终结果却都程度不同地削弱了领导者的用人效应,挫伤了干部群众的积极性。

三、最佳积极性=正确使用+关心培养

如上所述,正确用人对于激发和调动被用主体的积极性,发掘其已有潜能的作用是不能低估的。但是这决不能因此而得出正确用人就等于最佳积极性这样一个简单的结论。这是因为,第一,从人的思想处于能动的动态发展这一客观现实看,正确用人只是为人的潜能的施放创造了一个较为良好的前提条件,为其积极性的发挥提供了一种较强的外部动因。所以,在客观上,它不可能一劳永逸地发挥作用;第二,从用人对被用主体作用的形式看,这种“满足”、“激励”和“教育”仅仅是自发的、感性的、心理的。随着人们在实践活动中认识的不断深化,这种较低级的思想认识也有待于用科学的世界观加以改造。使之不断提高。为此,要使被用主体的这种积极性得以巩固、持久乃至发展和提高,最根本的还在于做好正确用人的深化工作,即在正确使用的基础上,在关心培养上狠下功夫。只有做到二者的有机结合,才能算是一篇用人的完整好文章。根据当前的用人实践,笔者认为,主要应坚持做到八个字,即:关心、教育、支持、提高。关心,就是用人者要时时注意关心被用者政治上的进步,关心他们生活上的困难和疾苦,只有领导者心里装着部属,部属才能把心栓在事业上;教育,就是领导者对部属思想中出现的症结和扣子,要及时给予释“疑”,解“难”和排“忧”。使其经常保持良好的精神状态;支持,就是要积极支持被用主体工作。一方面要切实做到用人不疑,疑人不用,既让负责,就给权力;另一方面,一旦出现问题要主动承担责任,切忌上推下卸;只做“轻官”;提高,就是要积极为被用主体多提供一些学习训练的机会和条件,使原有的知识能够不断得以丰富和更新。使其素质和水平能够不

断得到提高,只有这样,才能在现职岗位上发挥越来越大的作用。

以上是笔者对用人与积极性二者之间关系的一些粗浅认识,这里需要指出的一点是,能否正确用人仅是问题的一个方面。而工作安排中对人的实际需要则是问题的另一方面,因为日常生活中的“需要”与被用主体的“实际”或“愿望”相违背的事是经常发生的。如果只强调“用”的一面或将其作为自己工作未干好的挡箭牌。同样是十分错误的。

(刘虎臣 高乐贵)

以点带面工作方法探析

今年(1990)在企业管理工作中,抓了几项管理工作的试点,推广后,对面上工作起了较好的推动作用。因此有必要对以点带面的工作方法作进一步探讨。

一、试点工作的提出

以点带面工作方法,即运用点上的经验,指导面上的工作。这是思想政治工作及一切工作普遍运用的一个基本方法。毛泽东同志说过:“一切都要经过试验”。试验就是试点。通过试验——总结——推广,再试验——再总结——再推广,由少到多,由小到大,反复试验,逐步展开,直至全部完成为止。这是最稳妥最科学的方法,也是一条规律。

具体讲,试点作用有三:一是指导作用。毛泽东同志指出:“任何领导人员,凡不从下级个别单位的个别人员、个别事件取得具体经验者,必不能向一切单位作普遍的指导”(《毛泽东选集》第三卷第898页)。试点就是对个别新的事物的认识,通过实践,总结出具有代表性的典型经验,成为具有普遍指导意义的一般原则。在贯彻执行党的路线、方针、政策时,需要正确的方法和措施。但正确的方法和措施不是从个别同志或领导头脑中想象出来的,而是通过具体地直接地,从若干次有代表性的实践中总结出来。即通过试点,取得经验,然后利用这种经验去指导面上工作,党的路线、方针、政策的落实才有保证。如不这样做,仅满足于一般号召,不从个别的、具体的实践中总结经验教训,就会陷于一般化,以致使党的方针、政策得不到实现。

二是检验作用。辩证唯物主义认为,认识的正确与否必须经过实践的检验,实践是检验认识的真理性的唯一标准。一方面,我们