

企业

1

管理文摘

QIYE
GUANLI
WENZHAI

四川省社会科学院出版社

企 业 管 理 文 摘

《企业管理文摘》编辑组编

四川省社会科学院出版社

一九八四·七·成都

企业管理文摘 1984年第一卷

《企业管理文摘》编辑组编 四川省社会科学院出版社出版
四川省新华书店发行 成都市书林印刷厂印刷

开本：787×1092 1/32 印张10 字数232千
1984年7月第1版 成都第1次印刷
印数：1——19,000册

书号：4316.6

定价：1.00元

祝贺《企业管理文摘》的诞生

(代序)

四川省副省长 顾金池

党的十一届三中全会以来，我国经济学界和经济工作部门对企业管理的研究十分活跃。仅国内公开和内部发行的刊物就有一千多种，每年发表几万篇文章，字数达八百多亿。一个人要把这些文章读完，至少得花几年的功夫。因此，我们一些热心从事企业经营管理研究的同志，每季从这些报刊中挑出二十余万字，印成专集，一年四卷，供企业界的同志和搞这方面研究的同志阅读，确是一件有意义的事情。这一方面可以节约他们大量的时间，同时又是提高企业管理水平的参考书。

党的十二大提出了工农业年总产值翻两番的战略目标。要实现这个宏伟的目标，除了要搞好能源、交

通等重点建设外，还要紧紧抓住科学技术的进步和企业管理的现代化。先进的科学技术和现代化的企业管理，是振兴我国工业的“两个车轮”，缺一不可。现代工业企业，生产的社会化程度高，具有严格的科学要求。管理者对自然科学规律和经济规律认识得越深，越全面，运用得越好，他们就越能发挥自己的主观能动性，越能驾驭科学技术，促进生产的发展。

摆在我们面前的《企业管理文摘》，恰恰能给我们提供这方面的新知识、新经验和新材料。我们相信，这套书的出版，一定会受到企业界同志们的欢迎，并祝愿它在经济科学的百花园中茁壮成长。

一九八四年二月

目 录

祝贺《企业管理文摘》的诞生(代序)……………顾金池

迎 接 新 的 挑 战

提高企业素质,迎接新的挑战……………杨 波(1)

关于提高企业素质的若干理论问题……………蒋一苇(9)

提高企业素质与经济体制改革……………林 凌 高宏德(16)

为提高企业素质创造必要的外部条件……………崔新桓(26)

技术考核是提高职工素质的重要一环

——上海市开展职工技术考核工作的调查……………京 言(28)

现代企业职工素质的八项条件……………王 强(31)

上棉十七厂坚持“七求”经营法

……………《上海企业》编辑部(35)

上无十四厂从更新产品上找效益

……………《上海企业》编辑部(38)

有关企业素质的若干问题……………洪 岳(41)

科 技 进 步 与 技 术 改 造

论系列化技术改造……………陈 炎 沙 勤 刘佑成(44)

试论工业改造的梯级性……………周述实 李黑虎(48)

加速首都工业技术进步的一条途径

——燕化总公司与中国科学院科技协作的启示

……………蒋黔贵 丁启文(53)

技术改造要有一个长远的总体规划

——从鞍钢看制订技术改造总体规划的几个问题

.....刘景形 郑新立 (56)

重庆第二针织厂是怎样进行技术改造的

.....张顺之 熊亚君 (62)

产 品 开 发 战 略

制定新产品开发规划刍议.....朱关鑫 张建新 (71)

市场细分化是解决企业产品市场投向问题

的有效策略.....许凤岐 (76)

产品开发是企业提高经济效益的立足点.....秦光汉 (81)

依靠城市发展优势加快工业产品开发步伐.....刘丙宽 (87)

从产品入手,有计划有重点地抓好技术改造

.....石家庄水泵厂 (90)

一个成功的市场经营决策

——介绍常州电子仪器厂关于JDQ—49型电子琴的

市场经营决策.....诸炳生 白文生 赵荣起 刘文章 (97)

經 營 管 理 与 决 策

什么是生产经营型管理.....李占祥 (106)

企业经营中的十个问题.....徐 昶 (111)

有效管理八原则.....阎振乾 (118)

如何作有效的广告.....吴世经 (123)

浅谈管理五要.....陈津华 (128)

谈谈企业的多角化经营.....田同生 (135)

成功企业家必备的十二项才能.....晓 轶 (139)

厂长要懂得哪些经济法规.....杨紫烜 (144)

人 才 开 发 与 智 力 投 资

干部工作的关键在于人才开发…… 陈德霞 何纪文 (146)

谈谈职工教育…… 胡林响 (153)

要重视科技干部的知识更新

——北京市经委系统科技干部培训的调查…… 左小玲 (155)

关于老企业科技队伍智力结构的初步探讨

…… 兰州化学工业公司党委调研室 (163)

论企业“智囊团”…… 李少宇 (168)

谈谈怎样开展对工业企业的管理咨询…… 吕振远 (176)

企业管理咨询帮助我们搞活了经济…… 严志福 (182)

现 代 管 理 的 方 法 与 经 验

现代企业管理的系统性…… 秦光汉 (186)

管理信息系统与管理决策的制定…… 李恩福 (193)

ABC分析法在制定期量标准中的应用

…… 吴寿荣 胡永智 (200)

质量管理咨询的探索…… 王沛鸿 (206)

推行全面质量管理 抓好十个环节…… 陈祥兴 (209)

一个物资管理的先进集体

——上海第四制药厂加强物资工作的做法…… 周元骏 (213)

根据系统工程原理改进企业的安全管理

…… 姜振荣 何展乾 (216)

企 业 管 理 体 制 的 改 革

城市企业改革应注意的几个问题…… 马 洪 (221)

不断完善和发展工业经济责任制…………… 袁宝华 (225)
对北京市“利改税”试点的初步考察

…………… 尹光华 王志良 (230)
试论工业公司…………… 苏 星 (236)
联合出效益

——重庆三峡电扇生产联合企业的调查

…………… 唐仁健 何跃明 (243)
试论改革工资制度的目标…………… 康永和 (250)
浮动工资是改革工资制度的方向…………… 赵宁一 (256)
关于实行劳动预备制度的探讨…………… 庄启东 孙克亮 (263)

新 一 代 企 业 家 谈 管 理

厂长如何把工作重点转移到经营上来…………… 安 琦 (267)
当厂长要知人善任…………… 蔚立信 (274)
怎样同外商做生意…………… 王德伦 (277)
厂长怎样搞好经营决策…………… 张怀礼 (282)

企 业 思 想 政 治 工 作 研 究

思想政治工作理应受到高度重视…………… 邓力群 (286)
加强和改进党对企业思想政治工作的领导… 袁宝华 (291)
对企业政治工作几项基础建设的探索…………… 张向荣 (296)
从根据本上提高青工的共产主义思想觉悟
…………… 中共上海机床厂委员会 (300)
齐齐哈尔车辆厂思想政治工作科学化情况
…………… 刘国凡 童明英 (307)

迎接新的挑战

提要：这里我们选摘了轻工部长杨波，经济学家蒋一苇、林凌等同志的文章，从不同的角度提出了只有提高企业素质，才能迎接新的技术革命的挑战。很多学者和企业里的同志对企业素质的概念，以及提高企业素质的途径进行了探讨。读后可以使人得到启发。

提高企业素质，迎接新的挑战

杨 波

企业面临新的挑战

首先，近几年，随着城乡人民购买力的不断增加，消费水平的日益提高，人们对日用消费品的选择性增强了，而且

不断提出新的需求，党的十一届三中全会以来，我们贯彻执行国民经济“调整、改革、整顿、提高”的方针，使轻工业生产出现了多少年来没有过的好形势。从1979年到1982年，总产值平均每年递增10%，明显地快于以往的增长速度，同时，产品质量有所提高，花色品种不断增加，随着农业和轻工业生产的迅速发展，我国市场的供应状况出现了很大的变化，改变了过去较长时期存在的那种供应紧张的局面，城乡市场的生活消费品供应都比较充裕，消费者对自己所需商品有了选择的余地。他们由过去的持币抢购，变为现在的持币选购储币待购，在这一新的形势下，市场上也出现了新的问题，一部分轻工业产品由于质量差、花色品种单调销售不畅，甚至出现积压；同时又有一部分名牌优质产品，生产供不应求，满足不了市场需要。这种情况表明，目前轻工业生产的发展，还不能适应国民经济发展和人民生活改善的需要。

过去，由于市场一直比较紧张，生产中普遍地存在着一种现象，就是片面地追求产值，对如何提高产品质量，开发新产品、增加新品种重视不够。现在，卖方市场开始变为买方市场，再这样搞生产，就难以为继了，近来人们对轻工业产品的主要意见是，嫌质量不高，品种单调，花色陈旧，档次不全。一部分轻工业产品出现滞销、积压，突出地暴露了我们工业企业的经营管理落后、生产技术落后、企业组织结构不合理等弱点，说明企业的素质很不适应客观形势发展要求。如果不下决心改变这种状况，我们的产品在国内就缺乏生命力，在国际市场上也不会有竞争力。

其次，产品成本上升，利润下降，经济效益不够好，1982

年全国轻工业部系统的工业产值比1981年增长了7.5%，税利总额只增长了3.6%。今年上半年产值增长了5.2%而税利却比去年同期下降了2.7%。为什么出现这种情况？有客观原因，也有主观原因，过去较长一个时期，我们的企业是靠价格比较低的原材料、燃料和较低的工资支出维持生产的，在所得的利润中，相当一部分是从原材料、燃料生产部门所创造的价值中转移过来的。最近几年，农副产品原料价格提高了，有些工业原材料和燃料价格提高了，工人的工资也有较大提高，而企业管理工作却没有多少改善，生产技术水平也提高不快，因之，产品成本上升，利润下降，这表明企业不改善经营管理，不依靠科技进步，降低成本，增加效益，是没有出路的。

面对这场新的挑战，我们应取什么态度？只能前进，不能守旧，只能迎战，不能逃避。

要进一步端正生产的指导思想

社会主义生产的目的，是满足人民不断增长的物质、文化生活需要。我们在生产的指导思想上，不但要重视产品数量和产值，更要重视产品的使用价值，生产出越来越多的为全国人民所喜欢的产品。过去，在生产的指导思想上没有明确提出和解决这个问题。现在，再不解决这个问题，企业不在素质上来一个新的转变，就没有出路。进一步端正生产的指导思想，重视产品的使用价值，就要以消费者为主人，以消费者的需求为转移，在产品的质量、花色品种上下功夫，不能片面地追求产值、产量。有的同志曾提出这样的问题：如果抓质量、品种，与速度发生矛盾怎么办？我认为，应该

服从质量、品种，坚持质量、品种第一。为了提高产品质量和开发新产品，即使在一定程度上减缓了发展速度，也要下决心这样办。产品质量不好，花色品种不适合市场的需要，生产出来压在仓库里，既浪费了原材料和能源，又占用了资金，我们不能要这样有水分的速度。只有进一步端正生产的指导思想，坚固地树立起全心全意为消费者服务的观点，高度重视产品的使用价值，在产品质量和花色品种上多花力量，轻工业生产才能够更快更好地发展，适应新形势发展的需求。

不断调整产品结构提高适应市场需要的能力

当前轻工业产品的突出问题之一，是老产品多、新产品少，远远不能适应购买力提高了的消费者的要求。为了改变这种状况，我们应当认真搞好市场调查和预测，具体分析哪些是适销或畅销的，哪些是滞销的、不受群众欢迎的，并在此基础上截长补短，该增产的增产，该限产的限产，该减产的减产，努力发展新产品，开拓新门类，真正按需组织生产。大量事实证明，只要我们端正经营思想，做好市场调查，这件事做起来并不难。如北京服装三厂，过去做的棉服，销路很好，但去年初情况变了，臃肿老式的棉服需求量锐减，生产发生困难。他们经过市场调查，及时调整了产品结构，选定了市场畅销的风雨衣、化纤棉防寒服、夹克衫三个新品种，进行大批量生产，很受国内外顾客的欢迎。因之，生产增长了，利润也比前一年增长了10%以上。

按需组织生产，要考虑各种产品的使用周期，即每个产

品究竟几年更换一次，用什么新产品去代替它。现在人民购买力提高了，对日用消费品一般都求新，我们必须不断用新产品去适应需要。不能再搞“几十年一贯制”的老产品了。要适当集中技术力量，加强产品设计工作，加快新产品的开发。各个企业都应做出新产品的开发规划，搞出第二产品、第三产品，甚至第四产品。同时，要研究一种产品的多种用途，如国外的小收音机上同时装配一个小闹钟，既美观又实用。这样做就会受到消费者的欢迎，扩大产品的销量。产品包装装潢的改进也很重要。现在我们有些产品质量并不差，但包装不好，外观不美，不但在国际市场上缺乏竞争力，在国内市场上也不受欢迎。

努力提高企业的经营管理水平

提高企业素质，必须抓好企业整顿工作，努力改善经营管理。

第一，认真整顿好领导班子。要按照革命化、年轻化、知识化、专业化的要求来调整和配备好企业的领导班子，使其成为能够创业的、勇挑重担的班子。这是提高企业素质工作中关键性的一环。

第二、切实加强企业的基础工作，建立和健全严格的原始记录。消耗定额、成本核算等制度。轻工业产品的成本构成中，80%左右是原材料和燃料。抓好了降低消耗这一环，成本就可以下降，效率就能够提高。据粗略计算，全国轻工业系统如能降低消耗1%，一年就可以增加收入7亿元左右。我们应当在这方面狠下功夫，抓出成效来。

第三、建立严格的岗位责任制，强化生产指挥调度系统。明确各个岗位的职责，高标准，严要求，这是办好企业必须具备的基本条件。要提倡“三老四严”的作风。没有严格的责任制度，要提高产品的合格率，创优质产品，是不可能的。马马虎虎，松松垮垮，不可能生产出好产品，也不可能提高企业的经营管理水平。

抓好企业的技术改造，提高生产技术水平

这是提高企业素质的又一项紧迫工作。当前轻工业产品质量不高、花色品种少，固然有工作指导思想和经营管理方面的问题，但设备陈旧、生产技术和工艺落后也是一个重要原因。要提高企业的竞争力，迎接新的挑战，必须加快技术改造步伐，依靠科学技术进步发展生产。

科技工作要面向经济建设，与生产建设实际紧密结合。当前，要特别重视研究新技术、新工艺，为轻工业企业的技术改造服务。为此，就要搞好两个“三结合”，即工厂、学校和科研单位的三结合。领导干部、技术人员和工人的三结合。各级轻工业部门和企业都应当把技术力量组织起来，针对生产技术中的薄弱环节、关键设备和工艺问题，组织攻关，争取尽快出成果，见效益。在重视发挥科研单位、技术人员作用的同时，我们还要十分重视发动职工群众提合理化建议，开展小改小革、小发明活动。群众的力量不可忽视，特别是老工人有丰富的实践经验，同技术人员结合起来，就可以解决很多技术难题。

轻工业的技术改造，要坚持自力更生的方针；同时也要

有计划地、积极地引进了国外的先进技术。近两年我们的塑料、家用电器工业发展比较快，产品受欢迎，同引进了一些先进的技术装备有直接关系。在技术改造过程中，一定要坚持走内涵扩大再生产的路子。不然，花了很多钱，增加了很多生产能力，企业的技术面貌却依然如故，那就谈不上轻工业的振兴。

加强职工的思想政治工作，抓好职工的技术培训

当前，企业的思想政治工作是一个薄弱环节。我们要切实加强职工的思想政治工作，提高他们的共产主义觉悟，增强主人翁责任感。要鼓励先进，表扬好人好事。同时，对于职工中出现的违法乱纪现象，对于严重违法劳动纪律的人，也要敢抓敢管，该批评教育的就批评教育，该处理的就要处理，不能马马虎虎。要改变领导上的软弱涣散状态。只要坚持高标准、严要求，深入细致地做好思想政治工作，工人队伍的思想素质就会逐步提高，企业的面貌就能改变。

在加强职工思想政治工作的同时，还要搞好职工的技术培训工作，提高工人的技术熟练程度。没有必要的知识，没有一定的技术，要提高产品质量，驾驭现代化的技术设备是不可能的。目前企业中的许多生产事故、质量事故，就是因为工人的技术水平低、知识少、责任心不强造成的。因此，要下决心有计划地、分期分批地采取多种形式，对职工进行技术培训。

要提高企业素质，迎接新的挑战，我们的领导作风和工作方法，也必须相应改变。要加强调查研究，作好经营决策，

克服官僚主义。要提倡严，不能松松垮垮。要提倡细，不能粗粗糙糙。要提倡具体指导，不能一般化。总之，要靠真本事、硬功夫。对工作要求严格一点，做细一点，具体一点，扎扎实实地干，轻工业打基础、改面貌、上水平、增效益就大有希望。“功夫不负有心人”，“事在人为”，这两句古话说得很好。只要我们认清形势，转变作风，脚踏实地地干，真正费了心血，下了功夫，就一定能够经受得起我们面临的这场新挑战的考验。

（原载《红旗》1983年第22期，原文6500字）