

企业管理论文选

主编 李云亭

A series of stylized, overlapping orange wavy lines that resemble a stylized landscape or a series of hills, positioned in the background of the cover.

中国经济出版社

(京)新登字079号

企 业 管 理 论 文 选

主编 李云亭

中国经济出版社出版发行
山东省寿光县印刷厂印刷

787×1092mm 32开本 11.126印张 224千字

1991年9月第1版 1991年9月第一次印刷

印数：1—20000

ISBN 7-5017-1574-2 / F·1013

定价：5.60元

前 言

王廷瑶

加强企业管理,提高企业素质是改革开放和发展社会主义有计划商品经济的客观要求,是加快企业发展的必由之路。而正确认识社会主义企业管理的规律性,有效地从事管理实践,既需要企业管理的专家、理论家的辛勤耕耘,进行系统地理论阐述,也需要那些从事企业管理工作的同志给予实践上的总结。珠联璧合,共同促进企业管理科学的发展。这本《企业管理论文选》的出版,适应了企业发展的客观需要。

本书的作者都是山东省潍坊市医药系统从事企业管理的同志,其中多数是企业和部门的领导者。长期的企业管理实践,使他们对整个企业管理有一定的理解与认识,特别对企业管理的一些重要环节、重要关系都有比较深刻的体会。书中研究的问题,都是自己在管理工作中遇到的,源于实践,贴近实际。文中的观点大都是在反复实践、认识的基础上形成的,是实践经验的升华。这对从事企业管理的同志有一定的参考和实用价值。

此书的编写,力求观点正确,说理清楚、文字简练、通俗易懂。但由于我们的水平有限,加之时间短

促,难免有不当之处,敬请专家、读者批评指正。我们希望以此书为引“玉”之“砖”,实现与广大读者,特别是企业管理人员的交流,共同为发展有中国特色的社会主义企业管理科学做出贡献。

1991年9月

编委会成员

主 任 刘虎臣

副 主 任 王廷瑶

主 编 李云亭

编 委 李云亭 顾振远 蔡友东

李汝军 陈福利 姜耕野

宋智胜 孙继胜 沈汝贤

李海平 崔佃芳

目 录

试论良好的管理行为的教育功能·····	刘虎臣 李汝军(1)
企业管理必须以人为核心 ·····	李云亭(10)
论群体决策 ·····	齐国伟 潘名德(20)
关于方针目标量化考核的探讨 ·····	丁建华 姚学才(28)
论质量管理在企业管理中的中心地位 ·····	张贵武(36)
论管理与生产力 ·····	张凤英 吕希富(46)
谈谈医药商业企业的双定工作 ·····	张秀华(54)
谈企业的技术改造工作 ·····	崔明谦 徐彦明 葛兴龙(60)
企业走质量效益型发展路子的探讨 ·····	张法忠(67)
企业相互拖欠货款的原因、危害及对策 ·····	马成胜 李勇军(75)
对中药商业企业加强全面质量管理的认识 ·····	李书光 王曰孟(81)
对现行中药材议购议销差率控制作价办法的几点看法 ·····	郭绪铭 郭欣伟(89)
谈谈技术改造的前期准备工作 ·····	张 平(93)
依靠职工办好企业初探·····	张长德(100)
谈谈企业精神·····	吴培芝(106)
调查研究是领导者最基本的工作方法·····	蔡友东(112)
试谈企业领导的决策艺术和素养·····	孙金光 李晓琳(120)
增强科学预见性,掌握工作主动权 ·····	高乐贵(125)
坚持公平原则,搞好企业内部分配 ·····	李海平(130)

论三级医药商业的市场营销

..... 宋智胜 吕琳 吕兆义(137)

企业环境对主人翁意识的形成所产生的影响

..... 张公全 沈汝贤(141)

论医药商业批发班组的内部考核与分配

..... 张作福 刘先锋(147)

完善承包经营责任制应注意的几个问题

..... 刘淑忠 张守忠 管军(153)

论商业企业标准化工作..... 王欣明 唐光才(157)

商业企业现场管理琐谈..... 刘国光(163)

谈谈医药商业职业道德建设..... 刘文杰(168)

浅谈如何搞好企业的技术改造工作..... 谭敏(173)

谈职业道德建设中的干部作用..... 耕野(178)

抓以人为中心的管理初探..... 辛彦君(183)

对如何搞好企业档案集中统一管理的几点认识

..... 李汝军 王舒霞(191)

论依靠工人阶级办企业..... 姜炳芳(195)

浅谈抓典型..... 矫恒祖 郑光华(199)

对中药包装改革的探讨..... 陈福利 张乃合 刘惠光(202)

谈谈工业企业的生产调度..... 宫兴基(205)

对加强和改进企业思想政治工作的系统思维

..... 刘虎臣(211)

企业思想政治工作应体现人的需要

..... 马英三 李启忠 周学武(218)

谈实事求是与企业思想政治工作的形式和方法

..... 顾振远(224)

谈点对灌输教育的看法·····	陆志深	(230)
论企业思想政治工作量化管理·····	梁现银	(236)
对思想工作工作中的“抗药性”问题的透视与诊治 ·····	孙金光 陈仁斋	(241)
论思想政治工作的说理艺术·····	张凤英 孙继胜	(247)
思想政治工作也要讲质量·····	王希民 张守忠	(254)
论尊重人、关心人、爱护人·····	林敦信	(260)
谈端正思想政治工作的目的取向·····	汲光臣 陈仁斋	(266)
对搞好企业民主廉政建设的思考·····	宋智胜 于明	(271)
思想信息的收集与运用·····	刘洪远 沈汝贤	(277)
论开展养成教育·····	谭德润 胡重胜 张吉文	(281)
牵牛要牵牛鼻子 ——浅谈抓主要矛盾突出工作重点问题·····	孙继胜	(289)
坚持层次性原则做好思想政治工作 ·····	张明伦 崔佃芳	(296)
浅谈精神激励·····	周瑞云 荀洪民 隋恩森	(302)
关于调动职工积极性的几点思考·····	付友和 孙效俭	(308)
开展批评应当注意的几个问题·····	刘树柏	(313)
试论抓好职业道德建设的几个途径 ·····	赵维佩 李海平	(317)
企业人际关系刍议·····	汲光臣 陈仁斋	(322)
论企业精神·····	李维洪	(328)
关于加强思想政治工作的再思考·····	赵维佩 李海平	(334)
论疏导与批评·····	崔佃芳	(339)
对强化“三员”效能的思考 ·····	李仕俊 刘洪波 孙希全	(343)

试论良好的管理行为的教育功能

刘虎臣 李汝军

行为是指人的有意识的活动。良好的管理行为是指企业管理者(本文主要指企业各级管理干部)为实现一定的管理目标而进行的科学、正确、有效的管理活动。教育功能是指管理行为本身所具有的影响和改变人们思想的功能。管理行为的教育功能,既是企业思想政治工作应研究的问题,又是企业管理应探讨的问题。因为思想政治工作要渗透到企业管理和经济活动中去,就不能绕开管理行为这一途径,同样,要强化管理,就要提高管理行为的影响力和有效性。这就必须探讨管理行为的教育功能。

一、良好的管理行为具有教育功能

在企业管理中,不管人们是否承认,良好的管理行为客观上总是对人的意识和精神面貌产生积极的影响:或启迪、或引导、或教育、或激励……。这是因为:

(一)良好的管理行为是正确体现社会主义企业管理思想和原则的行为。管理思想和原则是管理行为的理论根据,对管理行为起指导作用。我国企业的社会主义性质所决定:企业必须贯彻执行党的路线、方针、政策和国家的法律、法令,坚持社会主义方向;必须正确处理经济效益与社会效益的关系;必须正确处理国家、集体、个人三者利益的关系;必须实行社会主

义有计划商品经济和按劳分配，必须实行职工民主管理，必须坚持政治与经济统一的原则、计划管理原则、经济核算原则、物质利益原则、民主集中制原则、职责权力相一致的原则等。这些管理思想和原则，直接或间接地体现在管理行为之中，对培养职工爱“社”、爱“企”、爱“岗”的思想意识，具有重要作用。实际上，在管理活动中直接贯彻社会主义企业的管理思想和原则，对所属职工往往是现实、生动、丰富的思想教育。如处理“三者”利益关系，按劳分配，民主管理等，通过采取正确的方法、措施使其得以有效贯彻落实，职工就能亲身感受到，其影响力是很大的。

(二)良好的管理行为是有效调动职工积极性的行为。调动职工积极性是管理的根本出发点，是实现管理目标的基本途径。而调动积极性的过程，就是进行思想教育、落实经营承包、贯彻党和政府有关政策规定、综合运用各种管理方法、实行职工民主管理的过程，同时也是改善劳动组织、加强定员定额、维护劳动纪律、开展劳动竞赛、合理组织劳动分配的过程等。这些工作在实施中，一方面，从各自角度影响职工的工作态度、思想认识、工作情绪和精神面貌。如领导行为得当，则起正作用，职工的积极性就高。反之，则起负作用，职工积极性就低。另一方面，又彼此相互联系，相互制约，相互影响，形成一个有机体，对职工思想产生影响。当管理行为得当时，彼此协调，共同发挥作用，这种正影响力就大。反之，则相互抵消，作用就小，甚至产生负值。

围绕调动职工积极性所进行的各项管理活动，之所以能发挥积极影响，是因为管理行为本身是一种客观存在，它不可避免地要对被管理者的思想产生影响。从辩证唯物主义的观

点看,人的思想和行为活动的基本规律是,客观外界产生思想,而思想支配行为。不同的客观条件作用于人的大脑,产生不同的思想,不同的思想又会导致不同的行为。从这个角度看,管理——是管理者通过管理行为从外部对被管理者的思想实施影响,由被管理者将这种影响变成积极意识并转化为行动,再由行动作用于工作对象,以实现管理目标。管理的过程,实际上是围绕管理目标不断对被管理者思想实施积极影响的过程,是不断提高认识、端正态度、统一思想、激发热情、鼓舞士气的过程。

(三)良好的管理行为是正确的决策行为。决策是管理者的一项基本职能。管理是为了实现一定的目标,而目标的制定与选择,达到目标的方法或手段,都需决策。实际工作中,管理的成功,最终取决于正确的决策,管理的失败常常是决策失误所致。因此,提高管理效能,最根本的是提高管理者的决策水平。在企业中,不论是战略决策、管理决策还是业务决策,它本身的正确与否,直接影响着职工的思想情绪、工作信心、工作热情和工作干劲,因为这些决策成败本身对职工的切身利益有着密切关系。特别是重大决策,如技改项目、新产品开发、经营战略、承包方案等,如决策正确并取得成功,职工不但能得到相应的实惠,而且能感受到很大的精神鼓舞,并能迅速转化为生产力去推动生产经营的开展。这种作用常常是单纯的理论教育所望尘莫及的。反之,如果决策失误,给职工造成的思想震动往往是很大的,波及面也是很宽的,这种影响的消除则需要做好多、甚至很长时间的思想工作。

(四)良好的管理行为是较好发挥非权力影响力的行为。管理者要实现其成功管理,一个重要的因素是必须具有影响

力:即在与他人交往中所表现出来的影响和改变他人心理状态和行为的能力。这种影响力按性质分,可分为权力影响力和非权力影响力。非权力影响力产生于管理者自身的素质与行为。具体说,产生于管理者良好的道德、品行、作风;较强的组织才干和领导能力;丰富的知识和较高的理论水平;善于关心人、尊重人、理解人的感情因素。上述因素在管理行为中的自然流露,就会产生很强的吸引力、诱导力、驱动力、说服力、号召力,引起所属人员思想和精神的变化。一个管理者的非权力影响力,实际上是有形的语言,无声的说理,是一本内容丰富的“教科书”,使人们从中学到先进的思想、高尚的道德、丰富的知识、为人处事的方法、有效的工作经验等,具有很强的思想性和教育性。

(五)良好的管理行为是体现思想政治工作保证作用的行为。首先,良好管理行为的产生体现了思想政治工作的结果。因为良好的管理行为离不开良好的政治素质,而良好的政治素质本身是思想政治工作长期作用的结果。其次,良好管理行为的本身,部分地运用了思想政治工作的原则:如理论联系实际的原则;民主的原则;表扬和批评相结合,以表扬为主的原则;身教同言教相结合,身教重于言教的原则;尊重人、理解人、关心人的原则等。这些原则的运用,有效地增强了管理行为的协调、教育、激励功能。对于理顺关系,激发职工的主人翁精神,调动职工的积极性具有重要作用。

由上可以看出,良好的管理行为具有教育功能。这种功能来源于管理者良好的素质,来源于管理内容本身,来源于思想政治工作对管理和经济工作的渗透。

二、教育功能的特点

良好管理行为的教育功能同企业一般思想工作相比,具有以下特点。

(一)超前性。管理中,管理者总是采取主动姿态,对管理对象实施管理;象确定目标、制订计划、分配任务、组织实施、检查考核等。如果这些工作过程组织的科学、合理,那么就会使被管理者普遍接受,并转化为积极行动,从而预防不必要的思想问题的产生。

(二)有效性。常言道“喊破嗓子,不如做出样子”。在实际工作中,良好管理行为本身是言与行的统一,给人以真实感、可靠感,从而具有很强的说服力和感召力。

(三)自然性。由于管理行为的教育功能是随日常管理活动而自然体现的,具有“随风潜入夜,润物细无声”的效果,使人们在不知不觉中接受教育。

(四)连续性。良好管理行为是一个过程,具有不间断性。因此,其教育功能也必然具有连续性。这种连续性,使教育功能的发挥形成良性循环,影响力逐步扩大。

(五)综合性。企业管理从对象上看,包括人、财、物;从管理职能看,包括计划、组织、领导、控制。这就使管理行为从多种角度、方面对被管理者实施影响,发挥综合性教育功能。

三、良好的管理行为应具备的条件

良好的管理行为需具备主观和客观两个方面的条件。从主观看,至少应具备以下四个条件:

(一)前提条件——正确的管理思想。管理思想是管理者从事管理活动的指导思想。每个管理者的管理行为,无论是自觉的还是不自觉的,都体现一定的管理思想。在同样的客观条件下,管理活动能否取得成功,首先在于管理思想的正确与

否。管理活动总是在一定的社会经济条件下进行。在我国，正确的管理思想必须符合企业的社会主义性质和有计划商品经济的要求，符合企业管理的实际。在管理中，除要坚持全局观念、市场观念、竞争观念、人才观念、效益观念、开拓观念、时间观念、信息观念等一般的管理思想外，更重要的要紧密联系管理实践，及时提高认识，树立新观念。从当前企业管理现实看，应注意树立以下三个观念：

一是管理要以人为核心的观念。在管理中，把“人”摆到中心位置，注重人们的精神追求，自觉地把管人管事管思想统一起来，努力调动人的积极性、主动性和创造性，去完成生产经营任务。自觉防止和克服那种重“物”轻“人”、管事不管人、管人不管思想的现象。

二是整体效果观念。有时有这样一种情况，一定的管理效果，在直接上是积极的，在间接上是消极的；在局部作用上是积极的，在全局发展上是消极的；眼前看是积极的，长远看却是消极的；表面效应是积极的，深层效应则是消极的等。目前企业管理中不同程度存在的急功近利、短期行为、短见意识等，都是产生上述现象的直接根源。因此，要坚持整体效果观念，以确保管理行为的有效性，实现最佳管理。

三是树立“双影响”观念。在企业中，思想政治工作与管理工作对职工思想都具有重要的影响力。只不过影响的方式、途径有很大不同而已。思想政治工作往往通过灌输、宣传、说服教育的方法影响人们的思想，而管理则侧重于通过具体的实践活动去影响。在具体工作中，两者常常是相互联系，相互作用，相互促进，相互制约，互为条件。如思想政治工作教育人们认真执行党的政策，管理者就要在实际工作中认真贯彻党的

政策,这样才能使职工树立政策观念。如果管理者不认真执行党的政策,搞单位小“对策”,那么这种政策教育即是针对性很强,说理很充分,也不会取得好的效果。其它工作,如经营承包、劳动分配、定员定额等管理工作以及理想教育、职业道德教育、形势任务教育、廉政建设等思想政治工作也无不如此。可见,管理和思想政治工作都需要“合力”,彼此脱节、单打一,不会有好的成效。由此得出结论:党政要密切配合,工作上相互支持,因为尊重对方是间接地尊重自己,支持对方,同时也就间接地支持了自己。反之,为对方制造障碍,也就等于为自己增加困难,这就是最现实的工作辩证法。对“两副担子一肩挑”的中层和基层管理者来说,应坚持“两手抓”,否则,一手“软”,一手“硬”,也会不可避免地相互削弱,影响工作效果。

(二)根本条件——改造世界观。人的行为是受世界观支配的。管理者要具有良好的管理行为,最根本的是要有科学的世界观。我们是社会主义企业,管理者是代表国家和广大职工进行管理,一切管理行为都必须从国家和集体的根本利益出发,而不能从个人或少数人的利益出发。这就必须树立无产阶级的世界观、人生观,从根本上解决立场、观点和方法问题。作为一个管理者,要搞好管理工作,必须具备应有的政治素质,如较强的事业心和责任感,较高的政治觉悟,实事求是的思想路线,密切联系群众的工作作风,科学的工作方法,无私奉献的革命精神等。这就不能不改造世界观。要改造世界观,基本途径是学好用好马克思主义哲学。因为马克思主义哲学是科学的世界观和方法论。马克思主义哲学是“实践的唯物主义”,学习中,必须坚持理论与实践相统一的原则,紧密联系自己的工作实际、思想实际,坚持运用辩证唯物主义和历史唯物主义

的立场、观点、方法去认识问题,分析问题,解决问题,以逐步掌握马克思主义的世界观和方法论。

(三)基础条件——较高的知识素质。知识是管理者智慧的源泉,正确的管理活动离不开科学的管理理论。企业管理是一门横跨社会科学和自然科学的边缘科学。它涉及生产力、生产关系、上层建筑三个方面。要进行科学有效的管理活动,必须遵循这三个方面的规律。这就要求管理者学习并掌握多种学科知识,诸如哲学、政治经济学、经济管理学、管理心理学、社会学、会计学、统计学、法学、教育学等,以适应管理的需要。特别在改革开放、大力发展社会主义有计划商品经济的条件下,企业面临着世界新技术的严峻挑战,面临着国际、国内市场的激烈竞争,要生存和发展,立于不败之地,就必须在积极推行技术进步的同时,积极推行企业管理现代化,不断提高管理水平,以创造良好的经济效益。推行现代化管理,就要从企业实际出发,努力实现管理思想现代化,管理知识现代化,管理方法现代化,管理手段现代化,管理人才现代化。这就要求管理者必须具有较高的知识素质。当然,推行企业管理现代化是一个过程,但作为管理者必须在这个过程中,超前学习现代化知识,以主动适应这个过程。实践证明,企业管理是一门实践性很强的科学,不具备相应的理论知识是难以驾驭的。在提高知识素质方面,当前要注意防止和克服工作能应付、水平过得去,学不学无关紧要等盲目自满情绪,以及重“干”轻“学”、重“经验”轻“理论”的现象,真正把提高知识素质作为每个管理者的迫切需要,变成高度自觉的行动。

(四)必要条件——正确的管理方法。方法,即“从实践上或理论上把握现实的、为解决具体问题而采取的手段或操作

的总和”。管理方法,是落实管理内容,解决管理问题,实现管理目标的“途径”、“工具”、“手段”、“形式”。从这个含义上说,管理中时时、处处离不开方法。否则,管理就无法进行。实践证明,正确的管理方法是实行有效管理的必要条件。好的管理效果,离不开正确的管理方法,而管理效果的不理想总是与管理方法的不正确相联系。从目前企业管理的实践看,许多问题的产生,如职工积极性调动不起来、工作关系不协调、预测不准、决策不当、组织指挥不利、工作开展不好等,大都与工作方法不正确有密切关系。所以,改进管理方法,可以直接提高管理水平,增强管理效果。管理方法如果按管理的对象分,无非是管“人”的方法和管“物”的方法。作为一个管理者,要特别注意掌握管“人”的方法。因为现代管理以人为本,管物是通过管人来实现。当前,在管理方法方面,要注意预防和克服主观主义、经验主义、教条主义的影响,避免以感情代替方法,不按原则、规定、程序办事和盲目决策,随意答复、处理问题的现象。实践证明,正确的方法来自科学理论,来自工作实践,来自群体智慧,来自对客观事物的正确认识。管理方法的改进取决于这几个方面的学习、总结和提高。

总之,良好的管理行为具有很强的教育功能。正确发挥这种功能,既是加强以人为核心管理的需要,又是强化企业思想政治工作的需要。因此,我们应给予足够重视,进行深入探讨,以便获得理性认识,更好地指导管理实践。