



主编·董德明·

管理者的足迹

管理者的足迹

华南理工大学出版社

编委会名单

主编：董德明

编委：（以姓氏笔划为序）

池广祥 李超儒 周华全

钟振娟 梁启龙

管理者的足迹

主编 董德明

责任编辑 林炳清

华南理工大学出版社出版发行

（广州 五山）

广东省茂名日报印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 8.875 字数 231 千

1990年12月第1版 1990年12月第1次印刷

印数 1—6000册

ISBN 7-5623-0235-9/C·10

定价：5.50元

高 平
水 革
效 益
提 理 改 加
力 管 化 增
努 深

肖 貴 九 十

加强企业科学管
理,是提高经济效益
的关键所在。

何思成

一九九〇. 十一月

前 言

有人类就有管理，有国家就有管理。正如马克思指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动。”（《马克思恩格斯全集》23卷第367页）。

管理是一个古老而又新潮的话题。我国古代就拥有丰富的管理思想和方法，孙武和孔子的管理思想，范蠡致富之路，白圭的经营艺术，先秦以来一系列的管理方法，都值得今人借鉴。当代西方的管理科学更成为一门新兴的科学。可惜，由于种种原因，我们对古今中外的管理理论和经验，知之不多，深入探索研究者更少。为了祖国早日实现现代化，建设具有中国特色的社会主义，我们应该向一切人学习先进的管理理论和方法，总结我们成功的管理经验，作为发展我国当代社会主义管理科学的阶梯。

管理是一门科学，又是一门艺术，是各学科有关知识的集合。什么是管理？在英文中，管理为Management，管理一词，从字义上来说，是对人、财、物、事的约束、调控、治理或条理。现代管理者认为，所谓管理是指管理者在管理领域中，通过决策、计划、组织、指挥和控制，使人、财、物诸要素优化地组合以达到有效地实现目标的一种社会活动过程。就管理的层次来说，可分为偏重于政策的决定，全盘的计划、指挥的高层次管理；偏重于单位主管工作上的策划、执行、协调、督促、检查的中层次管理；偏重于具体工作的执行、实施的基层管理。就管理的类别来说，可分为行政管理、企业管理、人事管理、经济管理

等等，经济管理又可按国民经济部门分类。

编入本书的文章，以反映企业管理为主，同时也有一部分行政管理的内容。50多篇文章从不同角度和侧面反映了广东省茂名市改革开放以来部分企业及行政团体运用管理理论所获得的成功经验，反映了这些单位管理者的谋略思想和管理方法。由于篇幅所限及其他客观原因，还有很多单位的典型经验未能进行总结并收进本书。再加上我们强调文章要精粹，所以奉献给读者的只是管理方面一些“颗粒”和“火花”，是管理者在管理过程中，在通往改革开放大道上留下的一些脚印。《管理者的足迹》书名的意义就在于此。我们希望这本书的出版，对推动科学管理，推动现代化建设事业有一点帮助，这就是我们的心愿。

在写作方针上，我们强调立足于茂名的管理实践，注重理论与实践的有机统一，力求做到理论观点和现实措施融会贯通，既有管理理论的阐发，也有管理决策的探索和管理方法的介绍，尽可能地揭示这些单位在管理上的内在规律。在内容上，我们着重探讨工业企业管理、交通运输管理、市场及流通管理、农村经济管理、横向经济及其他管理的经验，同时又顾及各个方面，探讨与发展社会主义商品经济相适应，推进社会主义民主法制建设，加强思想政治工作，加强精神文明建设的经验。文章具有一定的思想性和较强的可借鉴性。

本书总结的管理经验是多方面的，集中到一点，就是党的基本路线精神的体现。首先，管理的首要问题是改革创新。实践经验证明，只有着眼于改革和探索，才能把握事物的本质、主流和方向，才能解决好市场、人才、经济运行机制，也只有用改革的办法来解决改革中出现的问题，使改革取得实质性的进展，才能带动各项工作更好地前进。其次，管理必须贯彻两手抓的方针。本书经验的一个共同点，就是在管理过程中，自觉地坚持四项基本原则，坚持经济工作与思想政治工作一起抓，社会主义物质文明建设与社会主义精神文明建设同步进行，在推动改革，推进经济

发展的同时，有效地促进职工群众的政治觉悟、思想素质的提高，在抓好经济效益的同时，抓好和注意社会效益。第三，管理的中心环节是提高管理效率 and 经济效益。“效率就是生命”，不讲效率，现代化就是一句空话。注重效益是本书经验的概括。没有效益，再好的管理办法不可取，再好的目标也实现不了。第四，不断提高管理能力和管理艺术水平。本书总结的这些单位或个人所以获得成功，是因为这些管理者有坚实的思想基础；有很强的领导能力和平衡协调能力；有科学的头脑，善于在广阔的场景中思维，能把握好机遇；有拼搏的胆量，顽强的意志，质量的概念，善于创新和勇于实践的勇气；有良好的用人艺术，运用激励的方法，调动一切积极因素。逐步做到管理科学化，管理多元化，管理定量化，取得全面的管理效益。

参加本书撰稿的同志，有朝气蓬勃、勇于探索的青年学者、行政企事业单位工作人员，有实践经验丰富、经历正反两方面经验的县处级干部，有开拓进取、善于管理的厂长、经理、企业家。本书的写作出版，得到各个典型单位、个人的大力支持和帮助。广东行政学院院长、广东港澳经济研究会会长、华南师范大学经济学教授李华杰同志审阅了部分书稿。中共广东省委委员、省人大常委肖启贵同志、中共茂名市委书记肖贤成同志为本书题词。在编辑过程中得到中共茂名市委办公室蔡理、中共化州县委宣传部张春见、广东省茂名汽车运输公司董非凡等同志的具体帮助。借此机会，谨向为本书出版发行作出贡献的单位和个人，表示衷心的感谢！

由于我们经验不足，人力有限，在编辑工作中，缺点和疏漏在所难免，恳请读者批评指正。

董德明

1990年11月

于中共广东省茂名市委

目 录

●工业企业管理

- 全方位开拓 增强企业活力……………蔡高声 (3)
- 在开展企业第二轮承包工作中必须注意解决好
的几个问题……………黄观胜 (9)
- 企业成功的法宝——产品、人才及市场的开发
——茂名市金属压延厂的调查
……………黄 鹤 黄燕芳 (15)
- 在竞争中开拓前进
——记茂名日报印刷厂……………陈 轩 李日汉 (19)
- 塑造“双桥”形象 以质取胜
——化州县水泥厂的调查……………许志鹏 (24)
- 小型企业如何向管理要效益……………赵 安 (28)
- 科学经营 创新取胜
——化州县化工总厂的调查
……………郭明俊 梁善志 李文山 (33)
- 关于茂南区地方工业经济调整的一些思考
……………廖成穗 (38)
- 上海农药厂化州分厂的成功之路……………颜汉新 (41)
- 电力管理之要点在于节能降耗……………郑志雄 钟国华 (46)
- 一个成功者的治厂方术
——记化州县水泥厂厂长林健华
……………张春见 王洪志 (49)

排头兵改革创业的新招数

——记茂南区建安公司经理吴华扬

.....朱泽彬 (54)

不到黄河心不死 到了黄河亦不死心

——记化州县化工总厂厂长黄英毅

.....刘传贵 梁善志 (58)

● 交通运输管理

闪光的轨迹

——记化州公路局局长李福文及领导班子成员创业史

.....董非凡 (67)

在改革中探索加快地方公路建设的途径.....钟耀炯 (75)

适应运输市场的变化 建立新的企业运行机制.....李慧玲 (80)

勇于探索不断改进和完善交通管理.....李 志 (86)

在承包经营中奋飞

——记茂名市粮食局运输公司.....林 峰 (91)

● 市场及流通管理

联合农民搞活流通 促进商品生产发展.....柯华土 (97)

改善茂名市出口商品结构初探.....胡绍松 柯 尧 (101)

发挥主渠道作用 搞活粮食议购议销

——对茂名十年粮食市场调节的回顾与思考.....曾华粤 (106)

改革·服务·开拓·创新

——化州县同庆工商所的调查.....张春见 吴 迁 (112)

注重营销策略 拓展产品销路.....郭贵端 何周祥 (116)

产品促销艺术点滴.....蓝国清 (119)

关于整顿石油市场的构想.....苏源汉 (121)

●政治及人事管理

思想政治工作“四变”带来企业面貌大变

——高州县农机三厂开展思想政治工作的调查

.....李会生 董风华(129)

互相支持 “两心”变“一心”

——茂名市化工一厂厂长、书记齐心协力管好企业的调查

.....任成辉 陈美福(134)

正确处理内部关系 搞好企业全面建设.....许栋贞(138)

古为今用 探索前进

——茂名市二轻企业集团总公司改革人事制度的做法

.....赖大猷(142)

立体考核干部的探索.....陈远志(146)

深化人事制度改革 促进二轻经济持续发展

——茂名市二轻局人事制度改革的调查.....李日新(152)

试论提高基层税务所的素质.....董尚荣(155)

加强农村党支部建设 发挥战斗堡垒作用.....曾昭武(159)

他创造了一个良好的治安氛围

——记茂南区金塘镇五联管理区书记朱汉生

.....朱泽彬(162)

增强阶级斗争观念 努力做好公安工作.....凌 旺(166)

我们是怎样开展职业道德教育的.....谭世光(171)

●管理心理学的实践

一个特级教师教学有效性的心理分析.....林 胜(179)

一个创业者的性格特征.....陈康国(184)

运用激励理论 振兴企业经济

——记茂名市汽车修理配件厂.....赖盛新(188)

凝聚群体力量 谱写创业新章.....彭日兴 李茂程(193)

目前中小学生犯罪的心理特点、原因及其预防……余 养(197)

●农村经济管理

坚定不移地发展集体经济的好典型

——化州县东山镇下郭管理区的调查

……………毛勇强 叶颖邦(205)

正确选择发展战略 促进南盛经济发展……………刘怡林(212)

坚持实事求是思想路线 开创农村工作的新局面…张明基(217)

科技兴农发展茂名农业之管见……………钟学洲 龙建声(222)

青山常在 绿水长流

——在改革中奋起的国营河尾山林场……………李振广(226)

关于茂南区发展农业机械化的一些思考……………江世章(231)

把妇女引进科技殿堂

——茂南区提高妇女科技素质的做法

……………李碧玉 李顺强(235)

正确认识和评价乡镇企业……………邓丽玲(240)

在治理整顿中切实加强乡镇企业的管理……………吴观海(245)

●横向经济及其他管理

茂名市横向经济联合的问题与对策……………龙建声 钟学洲(253)

搞好条块结合是振兴茂名经济的有效途径

……………罗正祥 吴振中(257)

从侨务工作的外联性看公关工作的重要性……………杨渭芳(261)

茂名市街道绿化及管理的特色

……………郑声传 熊培成 柯南千(265)

行政管理学是干部的必修课……………梁维业(269)

工业企业管理

全方位开拓 增强企业活力

蔡高声

1986年，我受命出任化州缫丝厂厂长，当时厂里生产很不景气，产品成本高、质量差、积压严重、资金紧缺，连工人的工资也快要发不出了，朋友亲人们都好心心地劝我别当这个厂长。那时困难确是不小，压力很大，但我作为一个共产党员，怎么能够在困难面前打退堂鼓呢？于是，我就毅然上任了。几年来，依靠广大干部职工的共同努力，全方位开拓，化州丝厂的面貌发生了很大的变化：1987、1988、1989三年，产品销售收入分别为1064万元、2282万元、3331万元，年增长速度分别为22.6%、114.5%和46%，实现税利分别为82.4万元、170.3万元、246.6万元，分别比上年增长6%、106%和44.8%。三年来，全厂生产白厂丝495.45吨，为国家创汇1500万美元，实现税利近500万元。先后被授予“广东省省级先进企业”、“省出口创汇先进单位”、“省优秀创汇企业”、“省环境优美企业”称号。在1987年全国第二次工业普查中，被评为“国家级先进企业”。1986—1989连续四年被纺织工业部命名为“三无”企业。

化州丝厂这几年经济发展较快，我们的体会是：要不囿于现状，进行全方位开拓，企业自能生机勃勃。

引入竞争机制 增强企业的凝聚力和向心力

企业的经营机制支配着企业的运行。要使企业循着有计划的商品经济的轨道运行，必须具有与之相适应的经营机制，这是搞活企业最根本的办法。化州丝厂是我省丝绸行业的老厂，现有职工1127人。三十多年来我厂一直处于“饿不死、吃不饱”、一潭死水的状态。而从1986年下半年开始，由于受全国性的“蚕茧大战”冲击，造成原料紧缺，成本大幅度增加，销售价格下跌，职工人心不稳，纷纷要求外调，化州丝厂就象一艘摇摇欲坠的船，出现了前所未有的严重危机。抢救丝厂，必须鼓舞士气、稳定人心。我们首先召开职工大会，实事求是地分析了本厂的有利条件：有一支善管理、懂业务的干部队伍；有一批技术熟练、敬业爱厂的职工；地处化州（这里有大面积种桑养蚕的悠久历史），原料来源相对稳定；面向国际，市场前景看好。大家觉得振兴丝厂是有希望的，不少职工把调动申请表又要了回来。我们又及时地提出了本厂的奋斗目标，大家都憋着一股劲，士气大振。

从1987年开始，我厂又引入竞争机制，实行全员抵押承包，按厂领导3000元、中层干部1500元、工人500元的标准，人人缴交承包押金。这样，企业的生死存亡就直接影响到每个人的利益，大家风雨同舟，把危机感和归宿感有机地统一起来，极大地增强了企业的凝聚力和向心力，使全厂职工人人关心经营管理，关心经济效益，给企业带来了强劲活力。

完善工资分配制度 调动职工劳动积极性

竞争机制与分配机制，构成企业动力机制中相辅相成的两个基本方面。只有竞争机制而无分配机制，竞争的压力难以转化为

动力；只有分配机制而无竞争机制，物质利益的推动作用势必大大削弱，并难以持久。我厂原来的分配机制弊端很多，主要是职工收入的多少取决于其工龄的长短及职务的高低，造成职工吃企业的“大锅饭”的局面，平均主义严重，压抑了广大职工的劳动积极性。不改革这种分配制度，企业就没有出路。我们首先在缂丝车间搞试点，实行“百分制”分配办法，即按产量、质量和缂折三大指标进行考核评分，职工收入的多少由其所得分数的高低决定。这样一改，多年来工人上班磨洋工、打转转的现象不见了，人人干活争分夺秒；泡病号、请长假的也主动要求加班加点；习惯用料大手大脚的人再也不肯浪费一粒茧、一根丝了。全车间的各项经济技术指标全部超额完成，职工收入也有较大增加，实践证明其效果很好。通过试点，坚定了决心，我们紧接着又从本厂实际出发，根据各车间、部门、工段性质的不同，相应采取不同形式的分配方法。总的要求是要使改革后的工资分配制度能够真正体现多劳多得、奖勤罚懒、奖优罚劣的原则，克服平均主义，摸索出一条把职工收入与企业经济效益捆在一起的路子。具体分为四类：

主体车间——缂丝车间，主要是完善试点方案，实行全浮动计件工资，采取“死值活分”的分配形式。此外，还设节约奖、完成任务奖、全勤奖，为兼顾老工人利益，也实行工龄补贴。

辅助车间实行半浮动工资的分配办法，即由厂部根据生产总丝量对车间定员、定基本工资额、定奖金基数，而车间则对工人实行奖金浮动分配。

动力车间采取计时工资加奖励的分配形式，另设安全奖、发电奖、设备完好率奖，还制定了加班工日。

办公室人员原则上实行基本工资加奖励的分配办法，其奖金依各人工作职责大小分等级分配；车间管理人员基本工资不变，奖金与所在车间经济效益挂钩。

这一分配制度的实施，充分调动了广大职工的劳动积极性，

经济效益提高了，职工收入也稳步增加。1987年，我厂上交税利46.4万元，提取工资总额161.38万元，职工人均收入1465元；1988年，上交税利56.9万元，还贷71万元，提取工资总额252.4万元，职工人均收入1612元，上交税利、职工人均收入分别比1987年增长22.6%和10%；1989年，上交税利87.5万元，还贷44.1万元，提取工资总额366.6万元，职工人均收入2381元，上交税利、职工人均收入又分别比1988年增长53.8%和48%。为了增强企业的抗风险能力，我厂几年来积累了100多万元职工的工资储备基金。

企业活力的源泉在于劳动者的积极性和创造力，增强企业活力，关键是调动职工劳动积极性，我们对原来的工资分配制度进行改革，建立和完善新的工资分配制度，目的正在于此。

立足本厂实际 积极进行技术改造

搞活企业除了在企业内部再造经营机制之外，还要用新技术改造老企业，走内涵扩大再生产的路子，建设高水平的企业，创造高质量的产品，实现高创汇、高效益。我厂原有的生产设备陈旧，工艺落后，生产能力低、物耗高、效益差，因此，进行技术改造势在必行。当时也有人劝我，认为技术改造投资大、回收期长，在我任厂长的承包期内意义不大，犯不着冒这个风险。但我觉得要办好企业，必须从长远打算，急功近利的短视行为是不足取的。考虑到我厂的承受能力和生产需要，我们主要进行以下几项技术改造。

●投资50万元，购进两组自动缫丝机。每台自动缫丝机可比原有的立缫机产量增加50%，质量提高一个等级，节约劳动力23%，投产仅二年半时间，就取得效益145万元，全部还清投资贷款。

●投入资金80万元，用于改造原有的一台8吨锅炉和安装一台300千瓦的柴油发电机。投入使用后，每年可发电60万度，节约电