

青年管理者

的探索

中国青年企业管理者协会 编



企业管理出版社

青年管理者的探索

中国青年企业管理者协会编

出版：企业管理出版社

1987年6月第一版

发行：新华书店首都发行所

1987年6月第一次印刷

经售：全国各地新华书店

787×1092毫米 32开

6.125印张；129千字

印刷：北京市广内印刷厂

印数：00001—11000册

ISBN7-80001-008-2

F·009

统一书号：4207·092

定价：1.60元

勇于改革
勤于学习
精于经营
善于管理。

袁宝华
1986.11.25.

编者的话

1986年中国青年企业管理者协会、企业管理杂志编辑部、中国青年报社联合举办了青年企业管理论文征集活动。经过专家、教授的评审,共有60篇论文获奖。这些优秀论文的作者都是青年企业管理人员和其他经济工作者。他们围绕推进企业改革、加强企业管理、增强企业活力这个主题,结合工作实践,积极探索、大胆思考,提出了很有见地的思想,对企业的实际工作具有一定的参考、借鉴价值。

我们从获奖论文中精选出21篇,编辑成《青年管理者的探索》一书,借此奉献给广大青年企业管理者,奉献给企业界的同志们。

本书的编委由李冰、李铁城、吴家骏、冯东升、张银喜、周绍朋同志组成。

国家经委副主任、中国企业管理协会会长袁宝华同志为本书题了词。在青年企业管理论文征集活动中,共青团中央和中国青年企业管理者协会秘书处的同志做了大量的组织工作;中国企业管理协会、企业管理出版社、国家经委经济干部培训中心、中国社会科学院工业经济研究所等单位的许多同志一直鼎力相助,在此,谨表示诚挚的谢意。

编者

1987年5月

目 录

积极投身管理实践 勇于探索管理科学

——青年企业管理论文评选结果综

述.....李铁城 吴家骏 (1)

权力·压力·动力

——浅谈调动劳动者积极性的艺术.....朱胜龙 (7)

论工业企业良性循环.....于少军 (11)

企业行为与动力机制.....徐国恒 (25)

浅议制定企业经营战略的基本要素.....李德元 (37)

厂长任期目标责任制的探讨.....曾广阁 (44)

试论经理的创新能力的.....浦玉生 (51)

浅论辩证逻辑推理在经营决策中的运用.....姜进章 (63)

关于建立中小型企业手工信息系统的探讨.....刘玉玲 (76)

对当前企业新产品开发缓慢的原因及对策的探

讨.....卢东华 (91)

单件小批生产企业如何控制在制品.....张承侠 (101)

检测技术对产品质量的影响初探.....蒋尧夫 (106)

经济体制改革中的物资流通转轨.....陶之义 (112)

租赁经营是搞活小企业的新途径.....关志才 乔亚平 (120)

试分析小商品经营难的原因及解决的根本措

施.....史一中 (124)

企业内聚力与职工积极性刍议.....竺林方 (132)

进一步完善建筑企业用工制度的探讨.....肖建武 (142)

葛洲坝“青年工程”群体动力学思考.....蒋 谦 (149)

浅谈人体节律与思想工作的相关性.....冯学习 (156)

加强流动资金管理，搞活企业生产经营

——对772厂流动资金管理的一点看法.....徐益民 (163)

从中小型化工企业的固定资产现状看改革

固定资产折旧办法的必要性.....王正润 (171)

浅谈“本、量、利”分析法在企业管理中的应用...李继深 (182)

积极投身管理实践 勇于探索管理科学

——青年企业管理论文评选结果综述

中国青年企业管理者协会顾问、教授 李铁城

中国青年企业管理者协会副会长、研究员 吴家骏

中国青年企业管理者协会、中国青年报与企业管理杂志编辑部共同主办的青年企业管理论文征集活动，得到了全国广大青年企业管理者及其他青年经济工作者的热烈响应，从1986年2月至10月，收到论文800篇。经过初评、复审、总评，评出优秀论文60篇，其中一等奖4篇，二等奖20篇，三等奖36篇。

通过对论文的审评，我们感到许多青年作者对探索如何管理我国企业和宏观经济，表现了极大的热忱和勇于探索的精神。他们的文章不是单纯从引证出发，而是对现实存在的具体问题，进行实事求是地分析，并力图找出合理的答案。通过审评工作，初步发现了一批精通本行业务、知识面广、经验丰富和事业心强、善于管理的人才。

被评选出的优秀论文各有特色，概括起来，有如下几点：

一是立意高。题为《改革需要迅速解决企业内部动力问题》的论文作者，针对影响企业内部动力发挥的五条原因（依赖性、被动性、应付性、随意性、懒惰性），提出了八条改革意见：变“安居乐业”的心理为“居安思危”的心理；变“私”字的关系学为“公”字的关系学；所有权与经营权要适当分开；提倡竞争，企业要以优胜劣汰；改革分配制度，打破“铁饭碗”，真正把职工的收入与企业的经济效益挂起钩来；重视价值规律的作用，改革物价体系；改革干部制度，打破干部任职终身制；以法治国，以法治厂，改变权大于法的状况。这样的文章与我国当前经济体制改革紧紧联系起来，就有一定的实用价值。

二是见解新。在《模糊数学在确定房租标准中的应用》一文中，作者运用模糊数学的方法，对影响居民住房的各种因素（如住房面积、煤气、水电、方向、设备、通风、层次、结构、购买物品和交通条件、文化教育和就医条件、距工作单位远近、噪音程度、污染程度等）进行综合评价，然后确定好差等级档次，为住宅向商品化过渡提供了有价值的意见。论文贵在创新。此文的作者有真知灼见，能“言前人所未言，发前人所未发”，使读者受到教益。

三是材料精。这里说的“精”，是指作者选择的材料紧紧围绕主题，具有典型性，材料不仅真实可靠，而且生动引人。有些作者为写好自己的论文，走访了许多企业、单位，阅读了十余本书和三十几篇文章。《试论经理的创新能力》获得一等奖，作者浦玉生同志为研究经理创造思维特征和创造动机，向全国四十位改革者、企业家、优秀厂长和经理发信征询意见，了解情况，获得了大量的第一手材料。因而他

的论文言之有物，具有说服力。

四是分析透。题为《企业行为与动力机制》的论文，对当前我国企业行为进行了一分为二的分析。文中列举了通过经济体制改革后企业行为发生了以下四个方面的可喜变化：由呆滞型向灵活型转变；由被动型向主动型转变；由单纯服从型向自主型转变；由封闭型向开放型转变。同时，在文章里提示了某些企业下列不当行为：哄抬物价，抢购物资；截留税利，滥发奖金；盲目扩建，浪费资财；管理不善，亏损增加。最后，作者提出了使企业行为规范、优化的若干建议，如加强目标管理、健全管理机制、完善经济责任制、提高干部和职工素质、重视信息作用、健全法规制度等。这些建议对于如何增强企业活力具有一定参考价值。

五是情感炽。鲁迅说，从喷泉里出来的都是水，从血管里出来的都是血。作者必须有真情实感，写出来的文章才能打动读者。浦玉生同志在论证创新能力是经理成功的要诀时，曾列举了十几个中外正反事例。作者在文中以炽烈真诚的情感，阐述了经理要从以下六个方面提高自己的创新能力：要自信，坚定创造信念；善想象，突破思维定势；要挖掘，开发潜在意识；会观察，投身改革实践；要自学，完善知识结构；要激励，鼓励集体的创造。评审人员读了浦玉生的论文后，无不为作者的肺腑之言而受到感动。

六是条理清。《对当前企业新产品开发缓慢原因及对策的探讨》一文，作者列举了新产品开发缓慢的五条原因，然后对症下药，提出了加速产品开发的五条切实可行的具体建议。该文在主题的统帅下，布局合理、条理清楚、结构完整、和谐统一，便于读者阅读、理解、接受。

七是文笔好。有些文章不仅内容对我国企业管理具有参考价值 and 一定的指导意义，而且行文逻辑严谨、层次分明、语言通顺，反映这些青年作者的文字表达能力达到一定水平。《权力·压力·动力》获得一等奖。作者朱胜龙同志在文中科学的论证了权力、压力、动力之间的辩证关系，并阐述了调动企业及其职工积极性的艺术。此文一旦被《企业管理》杂志社发现，立刻被采去发表。

但是，收到的一部分论文还存在如下不足之处：一是理论与实际结合得不够紧密，其中一种倾向是对学到的知识还没有真正消化，因此就难以说明实际问题；另一种倾向是就业务谈业务，还不能从企业管理活动中总结出固有的规律，理论性不强。二是文章的题目较大，内容面面俱到，比较肤浅，没有独到之处。三是不太合乎文章的章法，语言比较生硬、文句比较罗索，书写不够清楚、规则。

在这里，我们向青年企业管理者提出以下几点殷切希望：

第一，努力学习管理知识。只有掌握现代企业管理知识，才能更好地指导自己的管理实践，才能为进一步研究管理科学打下基础。要精通并掌握现代管理知识，应当：一要虚心，不能自满；二要决心大，不能“常立志”；三要安排好计划，不要忙乱无目的的学习；四要下真功夫，不能浅尝辄止；五要热情高，不用心、不费力气是难以掌握一门科学知识的；六要循序渐进，不能急于求成；七要独立思考，不能死读书；八要领会、掌握精神实质，不能囫圇吞枣、生搬硬套；九要持之以恒，不能“三天打鱼两天晒网”；十要学以致用，不能装璜门面、束之高阁。除了学习管理知识外，

还应学习经济学、哲学、心理学等有关知识。一个管理者知识面越广，就有助于开阔视野，进行立体的全方位的思考，就有助于创造性地从事管理工作。

第二，积极投身管理实践。实践的观点是辩证唯物认识论的第一和基本的观点。人的认识、思想，一切理论、科学都是从实践中产生的，并在实践中受到检验。青年企业管理者在自己的工作岗位上应勤勤恳恳、孜孜不息，竭尽全部身心做好本职工作。无论在顺利取得成绩的时候，还是在遇到困难受到挫折的时候，都应当有一种办好本企业的献身精神。郭沫若说：“天资的充分发挥和个人的勤学苦练是成正比例的。”希望青年企业管理者在管理实践中，开发自己头脑的智慧，有所发现，有所创新，有所进取，有所作为。

第三，努力钻研，勇于探索。首先要热爱本职工作，有了对管理工作的爱好，就有了探索管理科学的主动性。要不断地追求，追求是爱好与实际行动的结合。要精力集中地思索，专心致志、寻根究底地探索企业管理的规律。马克思说：“在科学上没有平坦的大道，只有不畏劳苦沿着陡峭山路攀登的人，才有希望达到光辉的顶点。”愿青年企业管理者勇于攀登管理科学高峰，一部具有中国特色的社会主义企业管理学，正等待着你们去充实、去丰富、去完善。

第四，经常写作管理文章。可以说，人的一切见解和观点，一切创造发明，如果没有文字表达，都不过是人们头脑里的一些思维活动而已。希望青年企业管理者要把自己的工作经验和研究成果及时的写下来。一方面通过写作锻炼自己的思维，提高自己观察、分析、判断、处理问题的能力和文字表达能力；另一方面通过互相交流，改善企业经营管理，更

好地发挥企业在社会主义建设中的重要作用。

权力·压力·动力

——浅谈调动劳动者积极性的艺术

江西省赣南日报社 朱胜龙

现代管理的重心由“物”转向“人”，是世界性的趋势。人的管理的核心内容，就是如何最大限度地调动劳动者的积极性，把潜在的生产力变成现实的生产力。这是经济体制改革的根本出发点，也是企业活力的源泉。

积极性是什么呢？现代心理学的原理表明，需要引起动机，动机激发行为，人有了需要和实现需要的外部环境，才能产生实现需要的动机，进而由动机激发行为。积极性发挥的限度，在很大程度上取决于需要满足的程度，与需要的满足系数成正比，满足系数越大，积极性发挥就越充分。因此说，调动积极性，应该从满足需要入手。这里所说的需要有两层意思：一是合理性，即不损害群体利益，符合社会规范；二是相对性，需要的满足是个连续不断的长链，在这一过程中，原有的需要满足了，又会产生新的需要。但需要的每次满足，都能产生相应的动机，因此可以说，满足职工的正当需要，是职工应该享有的民主权利。在职工身上，为企业做贡献的义务和要求企业提供满足其需要的条件是统一的。本文试从权力、压力、动力三个方面进行一些探索。

一、赋予权力

现代社会心理学的研究成果表明，在社会群体中，每个群体成员都有归属心理，都期望得到群体的承认，参与群体事物管理，改善在群体中的形象，成为群体中出类拔萃的一员。赋予职工以一定权力，能较好地满足这一精神需要。赋予权力并不等于让职工担任一定职务，赋予权力的本质含义是确保并让职工充分行使当家作主，管理企业的民主权利，具体有以下三点：

1. 确保职工的民主权利，首先要发挥职工代表大会的作用，让职工（通过选出的代表）参与企业的决策、管理，参与制定企业重大的经营方针政策和人事、财物等管理，让企业的一切经营活动都置于广大职工的监督之下，以强化职工的企业意识。在一个企业中，企业意识是一种宝贵的精神财富，体现了职工与企业感情上的融合度，使职工把自己的命运与企业兴衰联在一起，从而不遗余力地为企业出力。

2. 树立并强化合理化建议，经常开展一些群众性的献计献策活动，也能产生效益观念。如有的企业开展“我为改革进一言”的活动，广泛征集改革的方案；有的企业设立了厂长信箱，随时听取职工的建议要求，这样能密切职工与领导的关系，加深职工与企业的感情联系。对那些有价值的合理化建设，企业要及时给予奖励，以动员更多的职工关心企业。

3. 对职工以各种形式提出的建议要求，要建立定期反馈制度，表明企业重视每个职工的意见，每个职工在企业都有重要的坐标位置。对职工提出的合理化建议，如条件许可，要尽快付之实施，如条件暂不具备，也要以一定形式予以说

明，同时努力创造实施的条件。

二、形成压力

压力主要产生于群体奋斗目标。现代心理学的期望理论表明，群体奋斗目标，作为群体的期望值，在期望概率适当的情况下，对群体成员有一定的促进、激励作用，期望值一经群体认可，经过努力，把期望值变成实现值，便成了群体成员的精神需要，产生了精神驱动力。因此，企业要善于提出和制定既鼓舞人心，又切实可行的奋斗目标，使职工从目标的期望值中看到企业的美好前景，激起职工对美好未来的向往和追求。同时要善于把企业的大目标分解成企业所属部门和车间及个人的小目标，并帮助制定达到目标的步骤，为每个职工实现目标提供均等的机会。

在过去“大锅饭”式的分配制度下，外部压力小，助长了一些人“彼此一样”的平均主义心理，压抑了群体成员才能的发挥，造成人的心理畸形发展。目标的激励作用能从根本上改变这种状况，把群体成员的注意力和精力引向集体组织的目标，产生一种促人奋进的无形力量。促使每个成员都去琢磨事（企业建设），少琢磨人，从而改善人际关系，使群体成员在对事业的追求中找到共同语言，产生心理共鸣，减少摩擦系数，避免精力内耗，使群体成员在对事业的追求中发现自身的价值并实现个人价值的增值。

三、产生动力

动力是人的行为的直接原因，行为则是动力的直接结果。在一般情况下，只要当某种客观事物成为个人需要时才能产生动力。通俗地说，就是变“要我干”，为“我要干”，这是劳动者动力系统质的变化，前者表明劳动者的劳

动是被动的，动力不足，后者则表明劳动者处于主动状态，劳动成了劳动者的个人需要。因此，产生动力，要从把（体现整体利益的）社会需要变成劳动者的个人需要入手。劳动者的需要可分为物质需要和精神需要，在物质需要得到一定满足的前提下，精神需要的满足，能比物质需要产生更稳定、持久的动力。劳动者在得到奖励时，不仅关心奖励的绝对值（即奖金的数额或荣誉的规格），而且还关心奖励的相对值（即与群体其他成员和自己的过去相比得到的值），并且通过奖励，了解群体成员（尤其是领导）对自己的评价。如果经过比较，职工认为得到了与自己的努力相适应的奖励，就会感到观念上的满足；如果职工认为与自己贡献相等或贡献低于自己的群体成员得到了超过自己的奖励，即使他所得到的奖励的绝对值再高，观念上必然不会感到满足，反感到吃了亏。这种吃亏心理会压抑其积极性的发挥。因此奖励要讲究方法，克服平均主义，体现按劳分配的原则，同时要把物质奖励和精神奖励结合起来，增加奖励对象的满足系数。如有的企业对贡献大的职工，除发给奖金外，还把他们的的事迹配上照片，进行公开宣传，并号召大家向他们学习，使奖励对象在得到实惠的同时，还受到极大的鼓舞，提高了奖励效果，同时还能健全人的动力系统，使人得到全面发展，永葆青春。

论工业企业良性循环

江苏省苏州电子工业局 于少军

增强企业活力，特别是增强全民所有制大、中型企业的活力，是以城市为重点的整个经济体制改革的中心环节。企业是否进入良性循环，已成为衡量企业是否搞活的重要依据。然而，何为企业良性循环？企业进入良性循环对国民经济良性循环有何意义？企业进入良性循环的标志、内外条件和实现的途径是什么？这些都是当前迫切需要解决的理论与实践问题。

一、企业良性循环是指企业系统在再生产中正向正反馈运动的过程

唯物辩证法告诉我们，整个自然界被证明是在永恒的流动和循环中运动着的。现在我们运用事物运动和循环的观点去分析企业的活力，这是合乎马克思主义的认识论的。

企业是由各要素以一定结构组成的，并与社会系统紧密耦合的，具有不同于诸要素功能的开放的微观经济系统。企业在生产和再生产过程中，决定企业能量大小的各要素在动态运动中的横断面上发展着相对平衡的结构，在纵向时间序列上进行着自我完善的历史发展，发挥着企业的功能，实现其总目标。

实现企业总目标的主体是企业生产——销售过程。在这个过程中，在企业这个经济转换系统的输入端投入资金、原材