

金世宗理人進
(3)

崔新桓 李 武 主編

四川科学技

责任编辑：梅 红
封面设计：陈 乃 丁

企业管理文汇（三）

崔新桓 李 武

出版：四川科学技术出版社

印刷：双流县印刷一厂

发行：四川省新华书店

开本：787×1092毫米 1/32

印张：8.5

字数：175千

印数：1—3,000

版次：1985年11月第一版

印次：1985年11月第一次印刷

书号：4298·13

定价：1.45元

前 言

在信息爆炸，知识量迅速猛增的现代社会中，每一个从事企业管理理论研究和实际工作的同志，要随时了解和掌握企业管理这门科学领域中的新思想、新方法、新经验、新动态，及时更新自己的知识结构，不断提高思想水平和工作方法，无疑是十分困难的。据统计，仅国内公开和内部发行的有关论述企业管理的报刊杂志就有数百种之多，每年发表上万篇文章，字数在百亿以上。如何从这样浩瀚的知识海洋中寻求企业管理的真谛，是摆在我们面前的一大难题。

《企业管理文汇》正是着眼于解决这个难题而编辑出版的。它约集了中共四川省委办公厅、四川省人民政府办公厅、四川省计划经济委员会、四川省人民政府经济研究中心，四川省经济管理干部学院、四川财经学院及部分企业有志于此尽一份微力的中青年同志，每月从大量公开和内部发行的书、报、刊物中，精选有代表性的文章，经加工、整理、编辑成书。目的是：第一为研究、学习企业管理提供一份简明的资料，帮助读者把握住这门学科的跳动着的脉搏；第二为提高我国企业管理水平，帮助企业家们吸取新思想，开拓思路，勇于改革，不断创新；第三为社会收集、保存企业管理的一系列科学研究成果。

《企业管理文汇（3）》重点介绍了我国推进企业管理现代化以来所取得的成就，对几种推行得较广，效果较为显

著的方法，选择了可资借鉴的案例。在“怎样办企业性公司”、“经营管理”、“国外企业管理”、“企业管理杂谈”等栏目中，详尽介绍了成都市造纸公司的情况，汇集了近二月来我国企业管理研究中的最新成果。例如，“企业管理杂谈”中的“知人善任对党负责”介绍了重钢经理蒲海清同志的组阁实例，而“经营管理”中的“管理者如何认识自己”，“如何选贤、用人”，则阐述了这方面的一般原理，有实有虚，相得益彰，并尽量作到了理论与实际相结合，最新作法与基本成功的经验相结合，使本书增色不少。

参加本册编辑工作的有：崔新桓、李武、李晓丹、刘明富、何英、解洪、胡蜀川、李南玲、李应成、王勋成、苏德金、汪道志、伍沛军、陆正定、孙白、谭方宁、李月金、王家瑶等同志，由崔新桓、李武同志担任主编。

四川省书法协会主席李半黎同志为本书写了书名。

编 者

一九八五年五月

目 录

企业管理现代化

改革企业管理, 推进管理现代化·····袁宝华 (1)	
围绕增强企业活力, 在改革中大力推进企	
业管理现代化·····张彦宁 (7)	
应用现代化管理手段促进企业素质提高	
·····沈阳鼓风机厂 (25)	
围绕经营目标, 推行现代化管理	
·····天津自行车二厂 (33)	
搞好市场预测, 进行正确决策	
·····沈阳汽车制造厂 (47)	
应用价值工程降低M ₂ 棒材的金属损耗	
·····重庆特殊钢厂 (63)	
完善内部经济责任制, 增强企业活力	
·····辽阳汽车弹簧厂 (72)	
A B C分类控制法的应用	
·····铁道部成都机车车辆厂 (79)	
运用投入产出技术, 编制年度计划	
·····鞍山钢铁公司 (81)	
应用计算机提高企业现代化管理水平	
·····国营七一四厂 (92)	
电脑在计划管理上的运用·····南京无线电厂 (97)	

怎样办企业性公司

——介绍成都市造纸公司

企业性公司大有可为

……………四川省计经委经研所企业研究室 (100)

我们办企业性公司是怎样形成向心力的

……………屈远鹏 王志银 (111)

办好企业性公司有利于加强计划管理

……………王亚如 (124)

紧密联合出效益

……………成都造纸一厂厂长 张相林 (128)

公司正确决策开发新产品……………成都造纸五厂 (132)

解放思想,大胆突破,走出企业性公

司改革的新路子……………成都市造纸工业公司 (135)

附:成都市造纸公司责任状…………… (139)

成都市造纸工业公司

公司经理负责制细则…………… (143)

成都市造纸工业公司党委工作实施细则

…………… (149)

成都市造纸工业公司职工代表大会实施细则

…………… (157)

经营管理

浅谈《孙子兵法》与企业管理……………杨先举等 (169)

王熙凤的管理术……………潘承烈 (177)

管理者如何认识自己……………崔新桓 (181)

管理者如何选贤、用人·····	崔新桓	(187)
企业的外交艺术·····	梁延萍 刘欣欣	(193)
怎样解决产品发展中的技术关键·····	张仲奎	(199)
探索企业诊断的新方法·····	王益龙	(202)

国外企业管理

松下压倒索尼的启示：科技与生产衔接 ·····	赵大生	(208)
怎样当好企业经理·····	L·A·库拉宁	(210)
美国管理十佳企业·····	吉恩·伯林斯基	(216)
企业家成功四字诀·····	文 记	(222)
从《红玫瑰案件》说起·····	周德文	(225)

企业管理杂谈

试论大企业的中心作用·····	首钢经济研究所	(229)
厂长首先要想到国家利益 ·····	《人民日报》评论员	(233)
知人善任对党负责 ——重庆钢铁公司经理蒲海清“组阁”侧记 ·····	杨大矛	(236)
中小型企业经营战略探索·····	朱家骅	(249)
怎样才能加速技术改造·····	李瑞环	(255)

企业管理现代化

改革企业管理，推进管理现代化

国家经委副主任、中国企业管理协会会长 袁宝华

1985年是“六五”计划的最后一年，也是全面改革开始的第一年。最近召开的全国经济工作会议把推进企业管理现代化列为1985年的一项重要任务，在今年内一定要把这项工作大大推进一步，使企业素质和经济效益提高到一个新水平。全国第三次管理现代化讨论会，就是要落实这个任务。我着重谈四个问题：

一、企业管理现代化要有中国特色

小平同志多次提出要把马克思主义的普遍真理同我国的具体实践结合起来，走自己的路，建设具有中国特色的社会主义。小平同志说，这是我们吃了苦头总结出来的经验，我们做各项工作都要有助于建设中国特色的社会主义，这是衡量我们工作做得对不对的标准。小平同志把这个问题提得这

么高，我理解，这里实际是一个坚持实事求是的思想路线问题。“中国特色”，或者说“中国式”，就是要从中国实际情况出发，同中国的具体实际相结合。小平同志的这个思想已经成为我们建设现代化国家的总的指导方针。与此同时，要有中国特色这个问题，也应当成为我们推进企业管理现代化的指导方针，这不是一个小问题。

建国以来，我国的企业管理经历了曲折的道路。“一五”时期就是学苏联的一套；1958年以后我们试图走自己的路，但由于“左”的影响，遭受了挫折；党的十一届三中全会以后，我们按照中央的方针，开始注意总结了建国以来企业管理的正反两方面的经验。并且注意学习、借鉴外国的先进管理经验，先后考察了日、美、西欧的一些工业发达国家的企业，并且陆续与美国、日本、西德、加拿大等国家合办了几个企业管理培训中心，系统引进了一些国家的先进管理技术和方法，并且注意结合实际，为我所用，取得了一定成绩。这就是毛主席说的“洋为中用”。洋为中用，有一个以我为主的问题。外国的经验再好，如果不同我国的实践相结合，也不会有好的效果。研究企业管理的中国特色，正是为了解决好这个问题。一个国家的企业管理，不仅与本国的生产技术发展水平有密切联系，而且与本国的社会制度、民族特点、文化传统都是息息相关的。中华民族有悠久的历史，这里就包含着管理方面的遗产。我们强调总结我们自己的经验，也应当包括古代的经验。比如，对中国古代管理思想，日本、美国等国家的专家学者都很重视。他们把《孙子兵法》的战略战术思想用于经营管理，就收到了好的效果。在我国古代管理思想中，有不少精辟见解至今仍然值得我们借鉴。现代管

理科学中有关时间、效益的观念，有关经营战略、经营决策、市场竞争、组织原则、行为学说、选才用才之道等等，几乎都可以从我国古代管理思想的宝库中直接或间接找到类似的东西。所以，开拓“古为今用”这个领域，对推进管理现代化，对研究中国企业管理的特色是有帮助的。

一切事物都有共性和个性，管理也有共性和个性。社会主义企业管理和资本主义的企业管理，乃至同样是社会主义国家的企业管理，也都有共性和个性。讲中国特色，应当指与众不同的“个性”方面的东西。什么是中国企业管理现代化的特色呢？根据同志们讨论的意见，我初步归纳出下面这几条，请大家继续研究探讨：

第一，在以生产资料公有制为主体，多种经济形式并存的条件下，企业经营方式灵活多样。

第二，按照有计划的商品经济的原则进行经营管理。企业既要服从国家计划的指导，又要根据市场需要，自主经营。

第三，集中指导和民主管理相结合。既要有领导权威，又要保障职工的主人翁地位，实行领导干部、技术人员和工人的三结合。

第四，实行国家、企业和个人三者利益的结合，即在企业经济效益不断提高的前提下，保证国家收益、企业基金和职工个人收入的合理分配和不断增长。

第五，坚持思想政治工作与贯彻按劳分配相结合，充分调动职工的积极性。既要造就一支有理想、有道德、有文化、守纪律的职工队伍，又要按照物质利益原则，保障职工生活不断改善。

第六，以责权利相结合为特点的经济责任制，也应当是中国企业管理的一个特色。

二、企业管理现代化就是一项改革工作

我想强调一点，推进企业管理现代化就是对管理思想、组织、体制、方法、手段等方面的改革。因此，企业管理现代化应当说是整个经济体制改革的一个重要内容，一个重要的组成部分。

加快企业管理现代化，正是为了适应经济体制改革深入发展的要求，适应对外开放、打开国外市场的要求，适应新的技术革命挑战的要求而提出的，同时也是为了适应增强企业活力的要求而提出的。其根本目的就是要提高企业素质，提高经济效益，促进生产力的发展。所以，推行企业管理现代化的目的和改革是一致的。

三、企业管理现代化成败的关键是人才问题

小平同志一贯强调要尊重知识，尊重人才。去年十月，他在谈到关于经济体制改革决定的十条时指出：“事情成败的关键就是能不能发现人才，能不能用人才”。小平同志最近在会见全国科技工作会议代表时又一次指出，改革科技体制，最重要的，我最关心的是人才。善于发现人才，团结人才，使用人才，是领导者是否成熟的主要标志之一。小平同志关于人才问题的一系列重要讲话，非常重要。我们一定要深刻领会，做为一项重大的战略任务去努力实现。

现代化的企业管理，是建立在社会化大生产和科学技术日新月异的基础上的。如果我们没有足够的掌握科学技术和

管理本领的人才，就不可能实现企业管理现代化。因此，培养人才，发现人才，团结人才，使用人才的问题，是决定企业管理现代化成败的关键。

近几年来，我们在职工培训工作上取得了比较大的成绩，但还远远不能适应生产建设和经营管理工作的要求。要在总结经验的基础上，抓紧制定出切实可行的培训计划。要舍得花一些本钱，采取得力的措施，进一步开创新的局面。要通过多渠道、多层次、多形式的办学方法，尽快形成以大城市为依托的、不同规模的职工教育体系，还要做好智力引进和选派人员出国培训的工作。要力争在不太长的时间内，造就一支门类齐全、成龙配套的社会主义经济管理干部的宏大队伍。

四、加快推进企业管理现代化的步伐

管理是一种重要的资源，充分开发、利用这种资源，可以用较小的代价获得较大的效益。长期以来，人们对管理的重要性认识不足。这个问题至今还没有完全解决。实践证明，如果管理不能相应地跟上去，再好的技术也不能充分发挥作用。

近几年来，大家对推进企业管理现代化做了许多工作，取得了初步成效。但是总的说来，目前还只是处于起步阶段，对有些地区和企业来说，甚至还处于启蒙阶段，发展很不平衡。我们各级经委和企协，都要把推进企业管理现代化做为一项重要任务，在各级党委和政府领导的支持下，认真抓紧抓好。

第一，要认真总结经验，搞好典型示范。总结经验不能

就事论事，要以理论为指导，真正有所提高。要根据企业的不同情况，制定规划，不能一刀切。要从实际出发，紧紧围绕提高效率，提高效益来搞。不要搞形式主义，搞花架子、作表面文章，要扎扎实实抓好试点工作，用典型引路，以点带面，以先进带后进。

第二，要组织起来，通力合作。管理是一门科学，又是一门艺术。现代化的企业管理更是一个涉及到许多学科的新的领域。对此，我们的知识还远远不足。一定要以企业为主体，加强各有关方面的通力合作，把各个方面的力量组织起来，把那些为推进企业管理现代化而奔走呼号，苦干实干的积极分子和一切有志于这项工作的同志组织起来，打破行业界限，扩大我们的队伍，培养新生力量，交流经验，取长补短，为实现企业管理现代化这个目标而共同努力，共同探索，开拓前进。

第三，要扩大宣传，引起重视。推进企业管理现代化的重要性和迫切性，目前还未为人们所充分理解。我们要扩大宣传，在新闻界、出版界的支持下做好宣传教育工作，以广泛动员社会力量来推动这项工作的开展。

第四，各级经委要加强同计划、财政、劳动等有关部门的合作，在技术改造、人员培养、人才引进、管理咨询等方面，给企业以切实的支持、帮助，做好引导和服务工作，以利于更好地推进企业管理现代化。

（原载《经济日报》1985年3月27日）

围绕增强企业活力 在改革中大力推进企业管理现代化

张彦宁

全国性的企业管理现代化座谈会，到现在已开过三次了，每次都有每次的新内容和特色，一次比一次深入。第一次是1983年初在北京召开的，针对当时情况，着重解决如何正确对待外国管理经验的问题，宝华同志概括地提出了“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针。第二次企业管理现代化座谈会于1984年初也是在北京召开的，会议总结提出了要按照管理思想、组织、手段、方法和人才五个方面现代化的要求，探索具有中国特色的社会主义企业管理现代化的体系问题。同时，推广了一批现代管理方法和手段，确定了全国重点抓20个试点企业，强调要从各自实际情况出发进行多种模式的实践。这一次是第三次企业管理现代化座谈会，我们选在辽宁召开，带有现场会议的性质。这次会议是在全国深入贯彻党的十二届三中全会《关于经济体制改革的决定》精神的新形势下，紧接着全国经济工作会议召开之后举行的。会议要在认真总结试点经验的基础上，着重解决如何围绕增强企业活力，在改革中大力推行企业管理现代化的问题。对这个问题，同志们发表了很好的意见，提供了不少经验。下面，我讲四个问题：

一、一年来推行企业管理现代化工作的新进展

1984年是城市经济体制改革加快步伐、企业全面整顿取得决定性胜利的一年，也是企业管理现代化取得了较大进展的一年。去年年初确定全国重点抓的20个试点企业，在有关地区、部门的领导和帮助下，试点工作的进展，总的说是比较顺利的。他们都制订了推行管理现代化的规划和措施，有步骤地进行探索和实践，取得了较好的成绩，积累了一些经验，带动了本地区、本部门的企业管现代化工作。据18个省、自治区、直辖市的不完全统计，包括全国重点抓和省、市一级抓的管理现代化试点企业，目前共有177个。其中，工作进展较快，效果较好，现代管理方法和手段运用比较系统，初步形成了一定体系的有54个企业，占试点企业总数的30.5%；工作有进展，运用现代管理方法三种以上，并取得一定效果的有106个企业，占试点企业总数的59.9%。这些企业，在不同程度上都为推行企业管理现代化打下了一个比较好的基础。主要表现在以下几个方面：

1. 企业的经营思想有了进一步的转变 1984年，随着整个经济体制改革的重点从农村转向城市，实行第二步利改税，进一步扩大企业自主权，试行厂长（经理）负责制，特别是学习、贯彻党的十二届三中全会《关于经济体制改革的决定》以后，明确了社会主义经济是有计划的商品经济，城市经济体制改革要以搞活企业为中心环节，同时认识到：企业要成为相对独立的经济实体，成为自主经营，自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，具有自我改造和自我发展的能力，成为具有一定权力和义务的法人。在城市经济体制改

革不断深入的新形势下，企业的经营管理条件和所面临的环境都发生了很大的变化，企业经营管理的思想和观念也正在发生变化。从经营管理搞得比较好的企业来看，他们初步树立了经营战略思想，根据国内外市场需求情况和自己的实际条件制定了本企业的中长期发展规划，提出了自己的战略目标和经营方针，进一步树立了市场观念与竞争观念。在经营管理上重视发展市场机制作用。从而加强了市场预测、经营决策和销售服务工作，取得了较好的效果。

2. 对企业组织机构的改革进行了新的探索 许多企业为了适应转轨变型和内部配套改革的需要，首先试行了厂长（经理）负责制，并且按照企业管理现代化的要求，运用系统论、控制论和信息论原理，按照有利于决策和统一指挥、专业管理和综合管理相结合的原则，结合本企业的特点建立起新的组织机构。一般都注意加强了规划、经营、销售、技术开发、人才开发和信息等机构，以适应企业管理向经营型开拓型转变。如沈阳水泵厂，采取直线职能型和矩阵式相结合的形式成立“一室六部”，即经营决策办公室、计划销售部、技术开发部、生产制造部、质量保证部、人事教育部、后勤服务部。上海彭浦机器厂建立起“三室五部一组”的新矩阵管理组织形式。这些企业组织机构改革后，企业经营管理活了，厂长指挥灵了，系统管理和横向联系加强了，办事效率提高了。

3. 现代管理方法和手段的应用向纵深发展 随着企业改革的深入开展，企业应用现代管理方法和手段的自觉性和积极性不断提高，应用的领域越来越广泛，并由单项向多项发展，在一些企业中，某些方法已被系统地应用。由于现代

管理方法和手段的应用受外界的制约相对地少一些，因此有不少企业都是从试行和推广现代管理方法入手，逐步探索管理现代化的路子。有条件的企业还开始把电子计算机应用于管理领域。在推行现代管理方法时，一般都注意从实际出发，紧紧围绕提高企业素质和经济效益这个中心，先从一项或几项突破，先易后难，由简到繁，从少到多，逐步发展配套，为逐步形成企业管理现代化体系打下基础。上海市10个工业局对所属2131个企业调查，已有61.2%的企业推广了现代管理方法和手段。北京市13个总公司（局）的431个企业，应用18种现代管理方法1925项次，平均每个企业应用4种以上方法，其中机械、化工、纺织、汽车行业企业平均应用6～8种方法。在推广应用计算机辅助管理方面，也有了新的进展。首钢是应用计算机较早、效果也较好的企业，目前拥有各种计算机213台，其中72台用于经营管理，已于1984年8月初步建成计算机管理网，全公司已有197项管理业务应用了计算机，实现了资料和生产经营动态查询、经营管理预测、办公业务的自动化。东北制药总厂1983年用12万元购置一套CCS—400型微机系统，用于全厂流动资金管理，使信息反馈速度提高了30倍，减少资金占用311万元，一年就少付利息近10万元。上海市经委为了指导电子计算机在管理上的应用，制定了试行办法。他们在这次会上介绍的上海仪表局在这方面实现“五个方面的转变”的经验，即在组织管理上由工厂自由发展向全局系统规划、有目的地发展的方向转变；在机型选择上由自由、杂乱状态向统一选机型的方向转变；在技术水平上由单机运行向局部网络方向转变；在软件开发上由企业自行开发、低水平重复，向有组织的分工、加强协作