

国家企业管理重点研究课题

七字科學管理 結構研究

李留恩 著

中国经济出版社



中共中央总书记、国家主席江泽民在河南省委书记李长春、安
玻总经理李留恩陪同下视察安玻



中共中央常委、国务院总理李鹏在认真听取李留恩总经理的
现场汇报

朱厂视察
江泽民总书记、中央纪检委副书记侯宗宾



中共中央政治局委员、国务院副总理邹家华视察安玻并为其竣工剪彩

1963年10月10日国务
委员陈俊生同志视察安城



电子工业部部长胡启立向
李留恩总经理颁发国家验收合
格证



1963年11月20日原全国
人大副委员长廖汉生同志视察
安城并题词

1993年5月30日原全国
政协副主席马文瑞同志来厂视
察



1992年12月15日河南
省长马忠臣同志视察安玻



安阳玻璃公司全景

努力把安阳建成
彩电玻壳生产

基地

李瑞

一九九〇年

六月十一日

中共中央政治局委员、 国务院副总理邹家华：

对《七字科学管理结构研究》所作的四次重要批示：

1993 年 4 月 6 日

很高兴看到这个反映，七字方针总结得很好。希望再接再厉，把安玻公司办成第一流的企业。进入市场经济后，质量第一更不能放松，根据市场的需要，不断开发新产品。为此要加强科技研究工作，不断提高经济效益。祝新进步、新成绩、新贡献、永不满足。

1993 年 12 月 20 日

交流技术，加强合作，走出一条引进、消化、吸收、创新、发展之路。

1994 年 1 月 27 日

看了这封信很高兴。安阳玻壳公司从困难的年月走出来了，成长起来了。走严格管理，科学进步，技术创新的路。开发新产品，

发展新技术,采用新装备,不断地年年进行技术改造,满足用户日益增加的品种、质量、数量的需求。

(其二期工程),能不能走上海宝钢靠自己的折旧建设三期的路。

1994年5月17日

安玻公司的经历,说明国营企业是一定能办好的。应该继续支持它向前发展。特别是在开发新技术、发展新产品方面。建议请新华社写文章介绍李留恩的经验。推广办得好的国营企业的经验。

97
F273
623
2



3 0126 9112 1

《七字科学管理结构研究》

序

XAD96/李军华
08

加强企业管理是增强企业活力的重要手段。对于引进世界上先进设备和工艺的现代化企业,使用现代化的管理手段显得更为必要。安阳彩色玻壳有限公司所走过的一段“向管理要效益”的奋斗历程,尤其是李留恩同志所总结的“管理七个字”,其含义深刻,有很明显的实际应用价值,探索出了合资企业如何推进适合中国特色的管理模式,创造了成功经验。我赞赏这种在管理科学中不断深入研究创新的精神。

管理为企业所带来的效益是无止境的。市场经济更需要管理进一步科学化、规范化和现代化。同具体工艺技术装备水平一样,管理的理论、手段和方法也需要进一步发展。如何适应我国社会主义市场经济发展的需要,努力使我们的管理水平再上一个新台阶,这需要经济界、理论界,尤其第一线的企业家们共同努力,大胆探索,勇于实践,进一步丰富和发展具有中国特色的管理科学。

企业走向市场,面临着许多新的问题,新的机遇和新的挑战。只有扎扎实实地练好基本功,才可能在激烈的国际国内市场竞争中,争得一席之地。练好基本功的内在重要含义就是管理科学的现

· 1 ·



C

409087

代化。近几年全国不少企业针对各个不同的情况,创造出了许多行之有效的先进管理方法。许多企业在引进技术硬件的同时,注重吸收消化先进发达国家的企业管理科学软件,结合本企业的实际情况,灵活加以应用,取得了明显的成效。安阳彩色玻壳有限公司所总结的“七字科学管理体系”,科学总结国外先进管理经验,同时又结合本企业的实际,提炼出一套系统管理新方法,使该公司在管理、技术几方面都得到了强化、精炼和提高。正是抓住管理工作的牛鼻子,先进的技术条件同科学的管理手段二者有机地结合了,才使安阳玻壳公司走上一个健康的发展之路。这个经验是值得借鉴的。

在《七字科学管理结构研究》出版之际,我祝贺安阳玻壳公司取得更优异的成就。

目 录

党和国家领导人视察安玻照片	
题词.....	李 鹏(9)
批示	邹家华(11)
序.....	袁宝华(1)
第一章 经济学家对“七字管理”的论述分析.....	(1)
一、 管理科学现代化是企业致胜的关键	孙尚清(1)
二、 经济体制改革是一场革命	刘国光(4)
三、 论社会主义企业家的成长道路	厉以宁(9)
四、 由“七字管理结构”看企业活力再现.....	孙致良(27)
五、 从七字管理结构看“企业家的创造力”.....	 陈栋生 戴园晨 喻 晓(27)
第二章 “转”——以变制变	(84)
第一节 “转”是大势所趋	(84)
第二节 坚持“高起点、以我为主”的方针.....	(85)
一、 国际市场竞争观念.....	(86)
二、 风险效益观念.....	(87)
三、 超前创新观念.....	(88)
第三节 要与国际市场竞争接轨	(90)
一、 市场竞争也是企业运行机制的竞争.....	(90)
二、 实现由“人治”转到“法治”是转换机制的关键.....	 (90)
三、 建立权威、精干、高效的决策机制是转换机制 的基础.....	(91)
四、 以“三实”代“三档”,改革“三项制度”	(92)

五、 兵无常势,水无常形,围绕市场,随机应变	(94)
第三章 “严”——规范化	(96)
第一节 “严”是现代化大生产的客观要求	(96)
第二节 严格管理	(97)
第三节 实现人的行为动机科学化	(99)
第四章 “硬”——科学化	(101)
第一节 硬化岗位规范	(101)
第二节 硬化目标管理	(102)
第三节 硬化团体精神	(104)
第五章 “控”——系统化	(108)
第一节 全控管理	(108)
第二节 “下道工序是用户”	(109)
一、 只有每道工序都象在市场竞争中对待用户那	
样对待下道工序,才能最终满足用户	(109)
二、“产品质量是制造出来的”	(109)
三、 增强市场应变能力	(110)
四、 推行“两个否决权”	(110)
五、“动态抽检法”	(111)
六、 控制投入,把好第一道工序质量关 ..	(111)
第三节 控制市场	(112)
一、 市场是“双刃剑”	(112)
二、“销售的实质是生产”——吃透用户工艺,质量	
跟踪到底	(112)
三、 反馈市场信息的情报站	(113)
四、 市场公关	(114)
第六章 “稳”——一个流	(115)
第一节 稳定提高成品率	(115)
第二节 稳定提高开机率	(116)

第三节 矛盾运动才能实现“一个流”.....	(118)
第七章 “精”——信息化.....	(121)
第一节 产业信息化.....	(121)
第二节 从负向抓产品质量.....	(124)
第三节 信息产业化.....	(127)
一、从世界看企业	(127)
二、通向创新之路	(127)
第八章 “新”——最优化.....	(130)
第一节 高起点引进与推进国产化.....	(130)
一、“拿来主义”	(130)
二、推进国产化	(131)
第二节 消化视同科研,创新视同发明	(132)
一、建立多元递阶创新拉动机制	(132)
二 “R&D”——研产结合的攻关小组活动	(133)
第三节 实现产品结构高级化.....	(138)
一、开发明天新品种,为有源头活水来.....	(138)
二、打破旧的动态平衡,创建新的动态平衡.....	(139)
三、走消化—创新—发明之路,创改造—增容—扩 建之业	(141)
第九章 “七字管理法”.....	(143)
第一节 “转”是中心,“严”、“硬”、“控”和“稳”、“精”、 “新”是主要反馈回路.....	(143)
一、大脑指挥,两条腿走路.....	(143)
二、方法是内容的灵魂——逻辑的历史的统一	(143)
第二节 逐步扩大等边三角形——“转”与管理进步和 技术进步是三位合一的统一体.....	(144)
一、转—严—稳	(144)
二、转—硬—精	(145)

三、 转—控—新	(145)
第三节 “七字管理法”是一个普遍联系、转化运动的 管理模型	(146)
一、 这是一个互为中介互相转化的运动	(146)
二、 七字闭环结构能使管理功能达到最优化	(147)

附录：I

李留恩同志的论文摘要	(152)
1. 创建基地与展开两翼	(152)
2. 面向市场经济，结合企业特点，开创党建工作科学化 化新局面	(163)
3. 创建人才系统工程，发挥中外群体优势	(197)
4. 用高素质的人才实现高起点的战略	(209)
5. 现代化企业建设和发展要树立长远观点	(218)
6. 试论人的行为规范化、科学化在现代化大生产中 的作用	(221)
7. 新建企业如何适应国际市场竞争	(225)
8. 试论发展企业集团面临的问题和对策	(231)
9. 我们是如何进行企业干部人事制度改革的	(238)

附录 I：

有关安玻公司的新闻报导和报告文学选摘：	(243)
1. 走引进、消化、创新、发展之路	 人民日报记者 黄十庆 黄美来 李炳清 (243)
2. 学外不唯外，尊上不唯上，读书不唯书	 经济日报记者 程 远 (250)
3. 安玻公司创《七字系统管理体系》	 新华社记者 郭献文 (254)

4. 明天,谁持彩练当空舞?	
..... 经济参考报记者 郭献文 顾立林(256)	
5. 敢为人先创一流	
..... 载《国际经贸报》河南省委政研室(262)	
6. 安玻走向辉煌的启示	
..... 新华社记者 郭献文 王 耕 通讯员王润秋(267)	
(1)冲破观念的“死亡线”	(268)
(2)现代企业家意味着什么	(273)
(3)秘密武器背后的秘密	(278)
(4)松下幸之助的设想能实现吗?	(284)
(5)走出“主人”的误区	(290)
(6)觉醒的资产意识	(296)
(7)李留恩的决策观	王润秋(300)
(8)圣火,从殷墟升起	
..... 原载《中原文学》93年1期 王润秋(308)	
(9)引进·消化·吸收·创新	陈全德 王润秋(315)
(10)自力更生,艰苦创业	王润秋(319)
(11)一座现代化“宫殿”的崛起	
..... 企业家报记者 喻 晓(331)	

附:Ⅱ

李留恩同志的主要事迹简介	(334)
后记	(341)

第一章 经济学家对“七字管理” 的论术分析

管理科学现代化是企业致胜的关键

——国务院发展研究中心主任、博士生导师、教授

孙尚清

安阳彩色玻壳公司李留恩同志的著作《七字科学管结构研究》出版之际，请我写几句话以示祝贺。很高兴看到来自第一线企业家撰写的管理学专著。企业家每天要忙于生产、经营、管理、效益许多方面的具体事务，是非常辛苦和紧张的。正是因为他们每天都要在生产第一线解决实际遇到的许多问题，在国际国内的市场竞争中身先士卒，冲杀在前，他们才会积累许多成功的经验，总结出许多有深刻含义的理论。他们研究出来的成果才具有很强的实用性和说服力。李留恩同志的著作正具备这个特点。

改革开放十几年来，全国外资企业，合资企业发展迅速。按照小平同志建设中国特色社会主义的基本理论和思想，我们大胆借鉴人类一切文明成果，有效地服务于我国的社会主义现代化建设。通过引进，消化，吸收发达国家的先进技术，使我国工业经济在许

多领域得到长足的进步和发展。这是发展经济和迅速提高我们综合国力的重大举措。安阳玻壳公司是引进日本先进技术而兴建的具有本世纪 80 年代中期国际先进水平的现代化企业。在建厂初期,我就到过工地作过调查,向厂领导提出了:“设备技术的现代化要同管理的现代化相配套。狠抓技术消化,开发,创新和中国特色现代化管理方法的探索。”二年过去了,安玻的干部工人不负所望,在生产上取得很好的经济效益的同时,也摸索出一套适应于现代化技术装备要求的科学管理方法。正是由这套科学配套的方法做基础,保证了高科技现代化的工厂按照预定的目标,生产出了过硬的产品,满足我国彩电工业发展的需要。

进入开放的、竞争性的市场经济时代。对企业、企业家的真正考验才算开始。市场竞争应该是公平的、无情的。谁的技术先进,产品质量过硬,适应消费者的需求,谁就会赢得市场竞争的主动权。否则就将被市场经济所淘汰。这就要求我们企业家抓紧学习市场经济的一些知识和技能,在研究市场、掌握市场上狠下功夫,树立市场竞争的战略意识,抢占科技至高点,探索出适应本企业发展壮大的一套科学有效的管理方法,保证使企业的自身活力得到进一步增强。

党的十四届三中全会所通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》指明了我国企业改革的基本方向。尤其是《决定》中提出的现代企业制度的建立,是企业改革的方向。因为现代企业制度反映了社会化大生产的特点,在市场经济的机制下,它能够使企业产权清晰、权责明确,政企分开,管理更加科学和富有效率。通过十几年企业改革的实践证明,只有建立了现代企业制度,从根本上转换经营机制,企业真正成为独立的法人实体和市场竞争主体。企业才具有活力。

我们应该看到建立新型的现代企业制度是一项艰巨复杂的任务,必须积累经验,创造条件,逐步推进。国有大中型企业是国民经