

主编：陈 敏
陈林林
李凤安
王伟平

企业经营管理纵横谈

● 广西民族出版社

企业经营管理纵横谈

主编：隋敏 陈林林 李凤安 王伟平

出版发行：广西民族出版社

(南宁市民族大道东段 邮编：530022)

印刷：广西区计委印刷厂

(南宁市麻村小区计划经协大厦)

850×1168 毫米 32 开 8.875 印张 210 千字

1990 年 11 月南宁第 1 版第 1 次印刷

印数：4000 册

ISBN 7-5363-0984-8 / F·14

定价：4.00 元

企业经营管理纵横谈

隋 敏 陈林林 主编
李凤安 王伟平



广西民族出版社

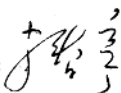
1990·南宁

B

15.50元

序

山东省副省长



改革、开放的伟大历史潮流改变了中国的面貌，也改变了作为中国重要工业基地的山东的面貌。

建设有中国特色的社会主义企业的经验给现代企业提出了一系列的新课题，激发着企业管理工作者探索、进取的热情，鼓舞着他们向更高的目标迈进。

十年改革，山东经济呈现出空前繁荣活跃的局面。一批企业家和企业管理工作者在深化企业改革，提高经济效益，增强企业活力中进行了艰苦而有意义的探索。他们丰富的经验，真切的体会，是在企业管理实践中积聚起来的宝贵精神财富。本书作者大都是企业家和企业管理工作者，他们面对社会生活，深入到改革第一线观察、感受、思考，在工作之余撰写了这些文章。这是他们对企业的深厚感情和对时代责任感的集中表现，他们从企业生产经营的各方面、多角度进行的探讨，对于加强企业建设将会起到积极的作用。虽然有的作者写稿匆忙，略嫌粗糙，但他们积极投身改革的工作热情，致力研究和探索企业经营之道精神是值得称赞的。

山东企业管理杂志社的四位编辑，在工作之余，积极组织编辑了这本《企业经营管理纵横谈》，给企业家和企业工作者们提供了一个良好的探讨园地。

希望我省企业家和企业管理工作者在治理整顿深化改革中做出更大的努力。

1990年4月5日

篇 目

序.....	李春亭	
论新形势下的企业管理	李玉君	1
企业目标的设立与推进	于承礼	4
影响企业管理的几个问题	孙元瑞 王恒文	8
推行“四化”管理的尝试.....	刘海亭	10
企业决策效益刍议.....	郑敏	14
试论实行层次领导.....	陈迎炜	17
谈“从严治厂、强化管理”.....	李军	22
乡镇企业需要狠抓管理提高素质.....	刘元善 曹向军	27
运用系统工程搞好小型企业管理.....	王允显	30
无定型产品企业发展之途径.....	杨书仲 唐家田	33
调整产品结构促进企业发展.....	王兆坤	37
劳动工效透明工作管理法.....	姜文斌 刘清照 崔广温	40
企业的经营战略.....	胡向东	45
企业间的竞争与合作.....	于锡忠	51
企业投入大有学问.....	于刚	54
企业战略管理势在必行.....	贾传凯	57
企业竞争与经营之道.....	杨名德	60
市场竞争中的创新意识.....	杨本贞 许红岩	63
技术改造与经济效益.....	黄文宏	66
企业劳动力管理的最佳途径.....	刘彦胜	70
调整经营战略提高经济效益.....	栾明山 张忠斌	73

用经营战略绘企业蓝图.....	戚文	76
决策水平是影响经济效益的关键.....	张永亭 刚守楨	79
经营者“落马”问题之对策.....	张树榜 张亚军	82
从经济效益看企业的经营管理.....	杨在波	88
思想政治工作在经营管理中的地位	傅希忠 王增新 王晓东	93
从人的需要谈起.....	刘新建 石建国	96
人是企业之本.....	赵伟建 尉京虎	99
人际的艺术	王旭东 辛浩	103
把思想工作渗透到经营管理中去	翁义章	106
艰苦奋斗勤俭节约是企业的法宝	张少村	109
目标管理在思想政治工作中的应用	李玉琦	113
对“人”的管理的思考	鞠振荣	118
谈车间行政干部做思想政治工作	王在浩	121
建立起充满人情味的人际关系	张若华	127
关于发展企业文化的几点思考	张宝军	133
大中型企业经营机制亟待改革	王岩 谢贯军	136
从严治厂深化企业内部改革	王晓东 吕秀邦	144
工业产权转让有利于企业联合	胡孝敏 刘宝刚 夏明	148
简析企业兼并机制	高元岐	152
发展横向联合完善企业经营机制	段惠功 田庆盈	156
来自股份制试点的报告	万军	159
法律顾问对企业管理的作用	李本宪	163
企业违法行为的表现及对策	隋杰	166
运用法律手段维护企业权益	刘升翔 白怀珍	169

市场信息在企业生产经营中的作用	许金民	庄子云	174
论企业的广告策略	方润刚		177
乡镇企业管理基础工作亟待加强	邱希贤		182
企业的基础工作不容忽视	王可伟		186
针对引进装置特点抓好岗位培训	傅百纲	田永和	193
抓好设备管理工作的六条做法	李日升		198
外贸新产品开发中的质量管理	宋国然		202
企业升级是加强管理的有效机制	马广俊		206
企业升级具有战略意义	王秀娟		209
目标管理在企业升级中的实施	李蔚堂		212
调动两个积极性促进承包经营	李继东	苑呈法	218
承包经营的成败与承包人的素质	曹在成	刁富善	221
对目前承包问题的看法	韩玉国	张培中	225
承包经营的要点是搞好内部分配	胡兆华	殷允恭	229
承包经营中的资金问题	刘宝祥	郭云鹏	232
克服乡镇企业的短期经营行为	韩式果		236
乡镇企业财务的“一条龙”管理	张宇福	孙玉英	239
乡镇企业财务管理的问题及对策	唐建华	苏国华	242
加强企业集资管理	李洪涛		246
拓宽资金渠道加速资金周转	王树永	丛培志	248
采取“事先控制”防止拖欠货款	阎敬堂	余景煌	251
激励在企业管理中的作用	韩春良		254
合理使用奖金强化激励作用	余景煌		257
效益结构工资的系统设计	孙世英	于明太	261

企业销售中的问题	边广忠 徐龙江	266
谈一种“市场饥饿”策略	姚鸿健 张凤洲	270
编者引语		273
后记	隋敏	275

论新形势下的企业管理

李玉君

党中央提出的治理经济环境、整顿经济秩序方针实施以后，企业如何面对困难，寻找机遇、搞活经营、发展企业？我认为必须从加强企业管理入手，充分调动人的积极因素，发挥群体优势，逐步由外延发展转向内涵挖潜，度过难关。

一、加强思想政治工作，树立职工正确的主人翁意识。

加强职工的主人翁地位教育，增强企业主人翁责任感。

企业的思想政治工作要紧紧围绕坚持四项基本原则教育和职工主人翁精神、艰苦奋斗精神以及爱国主义、集体主义精神教育，从实际出发采取活泼多样的形式，渗入企业经营管理过程中。提高职工的思想觉悟，调动职工的积极性和创造性，使广大职工积极参与企业的经营决策，把企业的兴衰与自己的切身利益紧密地联系起来，同企业结成“命运共同体”。

建设企业文化，形成企业内部良好的“小环境”，不断增强企业的凝聚力。

企业要建立自己的企业文化，培育自己的企业精神，通过树劳模、立标兵、评先进，激励职工产生向上的心理效应。同时，企业的领导干部要以身作则，身体力行，切实地关心职工，理解职工，尊重职工，支持职工和培育职工正确做人。通过建设企业文化，使企业内部形成既出好产品又出人才的良好充满活力的“小环境”，从而增强企业的凝聚力。

抵制资产阶级自由化思想，树立职工的正确意识。

当前，由于种种自由化行为和腐败现象的影响，企业职工失去了正确的生产意识。要解决这一问题，必须从加强思想政治工作入手，用马列主义毛泽东思想的先进性、科学性和严密的逻辑性来说服和感召企业职工，自觉地抵御资产阶级腐朽思想的侵蚀，发挥艰苦创业和奉献的精神，树立为国家、为企业、为人民贡献的思想。

思想政治工作渗透到企业的活动中去。

企业在加强思想政治工作的过程中，要切实结合企业的实际：把思想政治工作寓于生产经营之中，实现思想政治工作与生产经营工作一体化；寓于日常关心职工生活之中，实现思想政治工作实体化；寓于文娱体育活动之中，实现思想政治工作科学化；寓于同职工对话之中，实现思想政治工作透明化；寓于正面宣传教育之中，实现思想政治工作经常化。促使企业职工在工作 and 日常活动中自觉接受思想政治教育，加强自身建设。

二、强化激励机制，提高企业素质，增强企业内部活力。

最大限度地、合理地调动企业职工的积极性，是提高企业素质，增强企业活力的关键。要使企业永远保持生机勃勃的生命力，必须在企业上级管理部门宏观引导的基础上，树立企业内部正确的竞争意识，强化内部激励功能。

合理择定企业承包经营组织，发挥企业领导者的潜在积极因素。

企业要建立团体承包组织，在企业上级主管部门考核选拔的前提下，将老、中、青有机的结合。企业与上管部门签订的承包合同要在承包组织成员集体讨论后，由承包组织的代表（承包者）签订。企业主管部门在考核择定下任承包者时，要听取上任承包者和组织成员的推荐意见，本着大稳定、小调整的原则，尽可能在承包组织成员中择定。同时可将上期指标继续负责。这

样，可避免新的承包者与落选的上任承包者势力（包括企业、社会、人事和经营）的抵触，有力地制约企业的短期行为，也便于企业上级主管部门的宏观服务和监督指导；同时激励企业内部积极因素的发挥，做到自我发展，自我约束。

优化企业的劳动组合，增强职工的竞争意识。

企业要积极地竞争机制引入内部组合，层层选拔、层层聘任，以“兵选将”、“将点兵”的组合办法，确定企业内部的管理结构和生产结构，达到优化劳动组合，增强职工学知识、学技术、学本事、靠竞争选择工作的思想意识，切实发挥职工队伍的能动性和创造性。

充分发挥民主管理，增强企业凝聚力，激励群体力量。

企业厂长要把自己的管理权威同职工的主人翁地位统一起来，让职工参加企业经营的全过程管理，在企业的重大问题决策时，要广泛听取职工意见，进行公开决策。这样，可以增强企业的凝聚力量，形成企业统一、有力、高效的生产指挥系统和经营网络体系，实现企业全员利益一体化，管理一体化，从而有力的激发全员职工积极为企业的发展出谋划策，为实现企业目标自觉做好工作。

改变分配制度的不合理现象，挖掘企业潜在生产力。

企业的分配制度要在上级主管部门的宏观监督和控制之下，充分体现出按劳分配、多劳多得的原则，切实地将职工的劳动成果同个人利用分配紧密地挂钩，实行分配公开，逐步增强分配的透明度。企业主管部门要监督和控制企业承包者与职工分配上的不合理现象，但要引导企业按贡献大小拉开分配上的档次，将职工的责、权、利三者紧密的统一起来，从而激励职工积极为企业做贡献。

企业目标的设立与推进

于承礼

目标是指要达到的最终目的，它是成功的基础，也是成就的标准和尺度。

若干员工组成一个企业，生产一定的产品就是为了实现某种目标——社会责任、市场占有、成长发展、最大利润等等。一个企业要生存、发展，就要不断地设立目标和推进目标。没有目标，企业就象一艘没有罗盘的小舟，只会漫无目的地随风飘荡。而目标不明确，由于行为方向分散，东一耙子、西一扫帚，也会事倍功半，徒劳无益。

设立企业目标的意图是从企业需要而来的。企业需要是多方面和多层次的。比如设立企业年度目标，目前一般有七个方面的需要。企业对企业的年度目标产生制约。如企业上交、任期目标、升级指标、集体福利、工薪提取、还贷付息、发展后劲等等。诸因素的综合平衡构成了设立企业目标的意图和依据。

设立企业目标的过程是一个完整的决策过程。它不仅仅指拍板定案的瞬间，而主要应包括设立目标前后进行的大量工作。要作到科学地设立目标必须把握六个基本原则。

首先，切忌靠“拍脑袋”来设立企业目标。当今的企业，内、外部联系越来越广泛，影响企业目标的因素越来越复杂。设立企业目标只凭领导者个人的知识和经验是不行的，必须把以经验判断为主的定性分析与应用系统工程学、规划理论、网络技术、现代数学等科学方法为主的定量论证结合起来进行。

其次，要作到“知己知彼”。“知己”就是对企业的优势和劣

势、潜力和弱点进行恰如其分的诊断和剖析。“知彼”就是对外部的环境和客观条件及行业发展的动向和趋势心中有数，了如指掌。

第三，要有开拓勇气和战略眼光。设立目标既不能脱离实际，也不能好高骛远。应选择能唤起新的精神激励作用、新的方法设计、有一定风险性的目标。

第四，目标要清晰。清晰是指目标的简洁程度。在目标项目上，应重点突出，项目不宜太多；在目标构成上，要抓住那些关系全局、左右全厂、牵一发而动全身的重要工作；在目标文字上，要简炼、易记，做到数量化、图表化、直观化。

第五，目标要有层次性。高层次较抽象的目标要转换成低层次较具体的目标才能落实，要组织各层次人员逐级制定目标及落实措施。各级、各项目目标可仿照会计科目编号的方式编号，以显示其相关关系。各层次目标要避免“目标断层”和“目标重复”使之上下成线，左右成网，互相呼应，结为一体。

第六，要把握目标方向。目标方向决定工作效果的性质。目标方向搞错了，效率越高，效果越差。因此，谋求好效果的决定性因素是确定目标的正确方向。

企业目标一经设立，大量的、长时间的、艰苦的工作是推进其实现推进企业目标的基本思想使目标和压力逐级传递。推进的具体方法和手段是没有固定模式的，但是有一些可供借鉴的基本工作环节。

第一，进行目标沟通。企业总体目标设立之后，要利用各种形式宣传和组织全体员工了解企业目标的内容、实施的意义、企业有利和不利的条件、员工责任等等。要充分运用企业的目标激励，使每个员工都成为企业目标的追求者。造成目标和压力的逐级传递，并在此基础上层层分解目标和制定落实措施。

第二，确定目标问题点。明确问题点是目标展开的前提。问

题点 = 企业目标 - 现状。利用这个公式可分析出目标与车间、科室的差距。

第三，目标分解展开。这实际上是经济责任的落实。要按“伞”字的形式，由一个控制点向外、向下辐射，进行目标的层层分解展开。每个车间、科室制定出明确的分目标和落实措施。越向下措施要越具体。上一级要检查下一级的目标和措施。然后列出包括目标项目、对策项目、进度、负责人、预期效果、检查人、总结处置等内容的展开图，并履行严格的审批手续。目标层层分解展开后要逐级用系统图法画出来，以便各单位相关关系、工作重点和进度安排一目了然。年度企业目标公布时间一般应在正式实施的一个月之前，以便有计划、有准备地落实新一年的目标。

第四，在制定分目标计划和落实措施的基础上，要把目标管理与专业管理结合起来，建立各专业管理保证体系。如生产指挥、质量保证、财务管理、供应销售等保证体系。

第五，如果说设立目标是定向，分解目标是撒网，那么控制目标就是收网。通过控制，督导目标的实施。目标控制包括组织、指挥、衔接、协调、检查、考核、处理等主要职能。有效地控制是能否顺利推进企业目标的关键。

第六，通过科学的考核办法和多种激励方式来推进企业目标。企业目标公布实施时应同时建立严密的考核办法和奖惩制度。要通过企业的信息反馈体系，按季、月详细掌握目标推进中的情况，通过考核标准体系，严明奖惩。此外还应辅以行政激励、行为激励、情感激励、榜样激励、竞赛和评比等多种方式，调动全员的积极性来推进企业的各项目标。

在目标的设立和推进过程中，企业内，外部情况会不断变化，因此，目标的制约条件全部事前控制是不可能的。企业很多工作要因事、因时、因地制宜。在主客观条件发生无法预测的变

化时，进行企业目标的追踪决策、现场决断是十分必要的。追踪决策设立的新目标必须同原目标一样积极推进。

设立和推进企业目标，既要有科学的预见和敏锐的洞察力，还要有坚韧不拔的毅力和创造性的艺术技巧，长此以往企业就会充满生机和活力。

影响企业管理的几个问题

孙元瑞 王恒文

目前，工业企业经营遇到相当大的困难，资金、能源、原材料处于非常紧张状态，产品滞销严重，成品资金急剧上升，正常生产难以为继，绝大多数厂长愁眉苦脸。多数同志把这一情况都推给了“大气候的影响”，影响是有，但并非都是如此。

既然是经营，当然就离不开管理。经营中遇到了问题，也就是我们的管理工作没跟上，存在应当克服的一些问题。

1.对于“加强企业管理”从我们的报端、杂志、公文当中喊得比较响的一句话，希望各级政府和业务部门不要把这当成一句口号去喊，而要脚踏实地的去做，比如说加强管理怎样加强，如何加强？要提出具体意见和措施，不加强怎么办？都要有个办法。

2.注意克服企业管理光喊不做的现象。这一问题十分突出，有的厂长说：搞企业不喊加强管理那还行，要真去做费劲了，我哪有那么大的精力。

3.加强企业管理是大企业的事，小企业没法搞。一没人才，二无资财，糊糊弄弄把事办了就行了（指企业管理）。

4.加强管理是两头热、中间凉，主管部门抓得紧，具体办事人员热心搞，可就是厂长不点头，有劲没处使。

5.企业承包以后，以包代管的现象还为数不少，不是把承包的指标层层分解，而是简单地认为“一包就灵”，把产供销包给车间主任，不管用什么办法，或盈或亏只管上交利润。其结果是不要管理，粗制滥造，偷工减料，产品质量下降，砸了厂里的牌子。产品积压，人心涣散。

6.忽视了工人主人翁地位,不经职代会讨论,不顾国家规定,随意降低职工福利待遇和劳动保护条件,任意处罚职工,造成职工与厂长人为的隔阂,伤害了工人的自尊心,给职工造成一种错觉,管理制度就是卡工人的,给推行管理制度设置了障碍。

7.值得注意的另一个问题是,无限制地提高职工福利,发钱、发物,认为只要奖金多了,职工干劲就大,企业就自然而然地可以搞好了。其实工人追求的不仅仅是金钱,他们更追求人格、理想、信任、价值、娱乐的实现。忽视了这些问题,工人照样不买你的帐,有时甚至适得其反。

8.不注意职工文化素质和业务水平的培养,企业领导人的眼睛只盯在企业的现有水平,人抬、肩扛完成任务,没有注意到社会在发展,技术在进步,设备在更新,产品需要越来越多样化。

9.短期化行为。随着承包期终止的临近,这种思想表现得越来越明显,有的认为下个承包期不知还能不能干,凑和着完成合同就行。在管理上(特别是基础管理)下功夫是给别人做嫁衣裳,白费劲。

10.社会上的无休止的评比检查,频繁的达标升级,千奇百怪的赞助、摊派、接待应酬,耗费了企业领导人大部分精力,在管理上只能头疼医头,脚疼医脚。无法对企业管理,拿出全面的安排和布署。

以上十条,在影响企业管理方面表现比较突出。在这里提出来引起注意和重视。