

十字型管理

270
3
市企业家协会

重型机器厂《十字型管理》编写组

辽宁大学出版社

十 字 型 管 理

辽宁大学出版社出版发行

(沈阳市崇山西路8段4号)

沈阳市第六印刷厂一分厂印刷

开本: 787×1092 1/32 印张13.25 插页: 2

字数: 70千 印数: 1—20,000

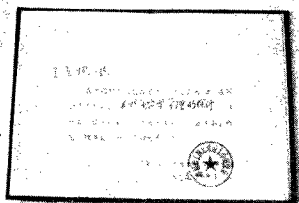
1987年4月第1版 1987年4月第1次印刷

统一书号: 4429·040 定价: 0.90元

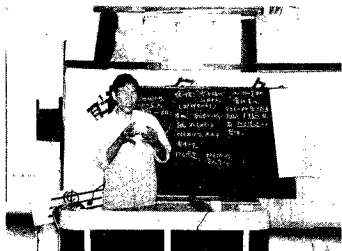
ISBN 7-5610-0031-6/F·3



现任阜新市代市长、原朝阳重型机器厂
厂长兼党委书记王亚忱同志。



优秀论文证书内文。



现任朝阳重型机器厂厂长戴诗杰同志
在为厂中层以上干部讲解《十字型管理》
模式建立的依据。

前 言

“十字型管理”是适应厂长负责制领导体制的要求，以解决企业中长期存在的思想政治工作与生产经营行政管理工作的“两层皮”问题为目的，从研究发挥企业管理整体功能出发而提出的企业管理思维模式。在朝阳重型机器厂企业改革实践中产生，是企业家王亚忱同志在朝阳重型机器厂的改革实践中总结出来的。

“十字型管理”把企业视为一个以目标为中心的三维空间，企业的心理管理（思想政治工作）与物理管理（生产经营行政管理工作）工作以实现目标为出发点互相渗透、交叉、补充，在相互作用中产生新的组合，发挥最佳效能。以在实现目标过程中发挥的作用，来确定心理管理工作与物理管理工作的地位。

“十字型管理”的作用，在于启发企业党政干部的系统化思维，指导思想政治工作与生产经营行政管理工作的科学融合，树立新的企业管理观念，开拓新的工作领域、工作内容，遵循科学管理工作规律，理顺党、政、工三者关系，达到企业内部管理的良性循环。

作为一个企业的管理成果雏型，“十字型管理”本身不尽成熟，需走出朝重的天地，让社会各界，特别是企业界的专家们来评说，在企业生产经营管理的实践中验证。有不正确的地方，恳请批评。

编者

一九八七年一月

目 录

前 言

省委经济工作部关于印发王亚忱同志《论 十字型管理》一文的通知 1

王亚忱同志论“十字型管理” 2

一、“十字型管理” 2

二、“十字型管理”的性质、特点、主要内容和作用 11

三、“十字型管理”的理论探讨 19

四、续谈“十字型管理” 21

“十字型管理”的实践 26

一、运用系统工程建立“十字型管理”模式 26

二、研究“十字型管理” 建立具有中国特色的社会主义企业 管理模式 38

三、丰富和发展“十字型管理”的实践、理论成果 45

四、运用“十字型管理”理顺党政工关系 47

五、实行“功年序列”的分配制度 53

六、加强现场科学管理 树立企业美的形象 59

七、把“立功竞赛”寓于生产经营行政管理之中 66

八、优质服务 科学管理 71

九、运用“十字型管理” 活跃团的工作 75

十、综合评价 两个成果一起要 81

十一、应用“十字型管理” 促进两个文明建设 87

朝阳市“十字型管理”研讨会会议纪要 93

省委经济工作部

关于印发王亚忱同志

《论十字型管理》一文的通知

各市委经济（工交、基建、财贸）工作部，省直经济部门党组（党委），大中型企业党委：

现将王亚忱同志《论十字型管理》一文印发你们，供研究，也可参考文章中提出的管理方法，进行试验。

王亚忱同志总结他多年的工作实践，并借鉴国外的“矩阵管理制”，提出了“十字型管理”的企业管理方法，用以解决思想政治工作与行政管理工作“两层皮”问题。这是创造性地运用国外经验，走中国式的社会主义企业管理道路的勇敢探索。希望企业领导同志都能象王亚忱同志那样，善于总结研究本单位和自己的实践经验，在企业领导制度的改革中，不断探索，闯出一条适合我国实际的企业现代化管理的新路子。

中共辽宁省委经济工作部
一九八五年五月二十二日

王亚忱同志论“十字型管理”

一、“十字型管理”

党的十二届三中全会《关于经济体制改革的决定》指出：“按照党历来要求的把马克思主义基本原理同中国实际相结合的原则，按照正确对待外国经验的原则，进一步解放思想，走自己的路，建立起具有中国特色的、充满生机和活力的社会主义经济体制，促进社会生产力的发展，这就是我们这次改革的基本任务”。在企业里，恰当处理党政关系，正确解决生产经营行政管理工作与思想政治工作的结合问题，切实贯彻我们党的“社会主义物质文明和精神文明的建设一起抓”的方针，对建立具有中国特色的、充满生机和活力的社会主义经济体制有着重大意义。在我厂前段改革的实践中，我们认为“十字型管理”是具有中国特色的社会主义企业的管理方法，这种方法是朝重改革成功的法宝。

（一）“十字型管理”的针对性。

思想政治工作与生产经营行政管理工作“两层皮”，干扰理顺党政工的关系，妨碍各方面工作的协调，限制了社会主义工厂的优势。企业管理体系应是一个非常严密、协调动作的有机整体，但从我们现有企业来看，思想政治工作与生产经营行政管理工作相互脱离，政工队伍与管理干部缺乏配合。“两层皮”问题在企业中有多种表现：

1. 工作目标的两层皮。政工人员的目标是精神文明建

设，行政管理干部的目标是物质文明建设。各立各的目标，各搞各的目标分解，各检查各的目标实施情况。

2. 工作职能的两层皮。政工、群团部门和支部书记是抓党群工作、思想政治工作的，行政业务管理科室和管理干部是抓“业务”的。往往会出现工作相互摩擦的情况，使工作出现互不协调的现象。

3. 工作对象的两层皮。政工干部是做人的思想工作的，行政管理干部则作用于劳动对象，赶进度，抓指标，见物不见人。某车间的调度员，在一次关键性的任务中，只注重完成任务，未注重工作态度和方法，打消了第一线生产工人的积极性，结果影响了全车间任务的完成。

4. 工作责任的两层皮。政工干部对职工思想、道德、纪律负责，行政管理干部对生产、业务工作进度和质量负责，凡是和职工思想、情绪有关的问题，不问原因，统统推给政工干部。生产出现问题，与政工干部无关。

5. 工作考核的两层皮。对政工干部考核党群工作、思想政治工作情况，对行政管理干部考核经济技术指标。

从目标的建立到考核评价，“两层皮”贯穿于工作全过程，形成了两个互不相干，各自独立的体系，干扰了各自职能的正常发挥，进而严重影响企业整体工作效果。党的领导、党的思想政治工作、社会主义精神文明建设本应是社会主义企业长于资本主义企业的优势，但由于没有一个好的办法来落实，优势、长处被抑制了，特别是实行厂长负责制以后，要协调好党政工的关系，充分调动各方面力量，共同把企业办好，也迫切要求创造一种妥善解决党政工工作、思想政治工作与生产经营行政管理工作相互之间融合的办法。“十字型管理”的针对性，也就是在于科学地解决这种融合，从而彻

底克服“两层皮”，充分发挥社会主义企业的优势。

（二）“十字型管理”的象征性。

我们是社会主义国家，研究企业的管理模式不能离开社会主义的性质和特征。社会主义制度有经济上的特征，就是极大地解放生产力，也有政治上的特征，就是社会主义的精神文明。社会主义企业的管理模式，要全面反映社会主义制度的性质和特征，要体现社会主义企业既出产品又出人才的双重任务。

思想政治工作与生产经营行政管理工作是一个目标下的两支力量，不是各自独立，互不相关的两条路线，他们是交叉的关系，不是平行的关系。“十字型管理”就是体现这种交叉关系。

从图示上看是二个交叉的座标形成一个整体。横座标代表思想政治工作，纵座标代表生产经营行政管理工作，横纵座标的汇合点，表示企业的奋斗目标值。十字交叉，产生力点。思想政治工作的诸项工作都与生产经营行政管理的诸项工作交叉。“十字型管理”既体现了目标的一致性，又体现了分工的明确性，它们是同时联结在一个目标下的整体，既向着统一的目标前进，又同时以这个目标为出发点和立足点，来确定两方面工作的内容。两者相交，只能产生一个交叉、一个目标，而不会有两个或更多的交叉。同时，它又说明两者又是从不同角度向既定方向努力的，它们有各自的分工和职能，不能相互替代，更不能合二而一。

我们社会主义企业，应通过两个文明的结合，思想政治工作与生产经营行政管理的结合来实现工厂方针、目标的，是用社会主义的手段、社会主义的方法来实现社会主义的

目的。

(三) “十字型管理”的科学性。

“十字型管理”的实质，是研究思想政治工作与生产经营行政管理结合上的科学。从我国现状来看，对现代企业管理科学的研究和对思想政治工作的研究都在积极地进行着，但如何能把两者融洽地结合在一起，还缺乏深入的或者有效的研究。我认为，如果说思想政治工作与企业管理工作都是一门科学的话，那么，研究它们之间的结合和联系，更是一门科学，而且是实践中急待解决的。这对解决长期以来“两脱离”、“两层皮”的偏向，将会大有帮助。

思想政治工作与生产经营行政管理工作是一对矛盾，它们之间的关系是辩证的统一。恩格斯指出：“我们所面对着的整个自然界形成一个体系，即各种物体相互联系的整体，……这些物体是相互联系的，这就是说，它们是相互作用着的，并且正是这种相互作用构成了运动”。同样，思想政治工作与生产经营行政管理工作是在相互联系、相互作用中发挥自己的效能，相互脱节，各行其是，只能使各自的效能遭到破坏。如果一个车间有一个素质很好的车间主任，一位能力很强的支部书记，但由于互不服气，不搞配合，只认为自己的工作重要，而忽视对方的工作，结果，只能在这种消极的联系和作用中产生内耗，使双方的力量相互抵消。而“十字型管理”试图把两方面工作积极联系在一起，使他们在最佳结合中发挥自己的作用。对两者的作用问题，不是越强调一个方面重要越好，而是两者在配合中越和谐越默契越好。掌握好这个分寸，就是科学。

如何做到科学的联系和结合，试从三点论述：

1. 谋求目标的一致性。党的工作重心转移以后，四化建设成为全党和全国人民的中心任务。思想政治工作和生产经营行政管理工作都要服从于这个目标，总目标的一致性，为各项工作提供了出发点与立足点的一致性。从我厂实践来看，目标不能分割，只能在共同目标下的分工，分工不能和目标混淆，如果把分工混同于目标，将会因分工的不同而脱离目标。

2. 谋求所维护利益的一致性。维护国家利益、企业利益和广大职工的利益，是思想政治工作与生产经营行政管理工作的重要责任，除了这三者之外，不能考虑还有什么其它特殊利益。在思想政治工作与生产经营行政管理工作的结合中，不可避免地会出现你我的相互渗透。比如共青团组织青年交谊舞比赛，工会组织文娱汇演，各部门为了表演效果好一些，个别骨干就需要占用一些生产(工作)时间。还有的时候，班后准备搞一些游艺活动，但因生产任务忙而需要一些职工加班加点，这样，使安排的活动又不能实现，这种冲突是经常有的。但在生产单位是非常正常的现象。怎样解决？不能纠缠于就事论事的你是我非，而要跳出各自职能的圈子，用顾全大局的观点来看问题。我厂团委提出要在企业改革中“找位置，做贡献”，提倡“产政一致”的工作方法，并把思想政治工作、生产经营行政管理诸项工作效果都同党政干部的考核和经济利益挂起钩来，避免出现冲突。

3. 谋求效果的一致性。思想政治工作与生产经营行政管理工作互为条件，缺了一方，另一方也不能正常进行。决不能为了突出一方，而去削弱另一方。一方工作的加强，必然促进另一方工作的提高，以此为出发点，就会避免思想政治工作、生产经营行政管理工作失调的偏向。把这种思想贯

穿到企业管理中,就会充分调动各方面工作的积极性,而促进企业全面工作的稳步提高。我厂在进行企业改革的几年中,没有冷落任何一个部门,任何一方面工作,而是通过改革,让各方面工作都活跃起来,相互促进。从大的方面看,一项产品得了国家银牌,工厂获部级质量管理奖,经济效益显著,受到国家经委的表彰。从小的方面看,不但直接与之有关的工作者得到了奖励,而且在思想政治工作、共青团工作、民兵工作、工会工作等方面都受到表彰和奖励。实践证明,精神文明建设与物质文明建设是能够在相互作用中同步前进的。

(四) “十字型管理”的普遍性。

如果把这种科学的结合,作为一对矛盾来研究,从对立统一规律的原理出发,这种矛盾是无处不在,无时不有的。矛盾的普遍性,就决定了研究这对矛盾的科学——“十字型管理”方法,具有十分普遍的意义。“十字型管理”的大十字,表示思想政治工作与生产经营行政管理工作的交叉,而这两方面工作诸项内容又相互交叉,双方诸项内容又可分解成若干小十字。小十字构成了大十字的基础。把各项工作同其承担者联系起来,不论是政工人员还是业务管理人员,不论是各级干部还是一般职工都能随时遇到并需要解决好这个问题。每个领导层的领导者随时都在为使自己的安排、指令如何付诸实施而动脑筋,每个职工随时都在通过自己的言论、行动同他人发生联系、摩擦……,领导者意志的贯彻、管理方法的推行,无一不在和人打交道(在现阶段)。同样的先进设备,由具有不同情绪的人来操作,会产生不同的生产效率,工厂的每日生产、工作都是在各种各样的指令、汇报、研究、争论、改变与决策中度过的,在纷繁变幻的实际

工作中，一个责任心很强、情绪很高、方法很恰当的干部，将能得心应手地顺应随时变化的情况，圆满完成他的任务。反之，则使一些工作产生意想不到的损失。

（五）“十字型管理”的特殊性。

《关于建国以来党的若干历史问题的决议》中指出：“毛泽东同志阐述和发挥了马克思主义辩证法的核心——对立统一规律。他指出不仅要研究客观事物的矛盾的普遍性，尤其重要的是研究它的特殊性”。因此，我们说“十字型管理”的方法只能产生和运用于社会主义制度的条件下，这是我们的企业体现社会主义性质和中国特色的具体标志之一。它是从职工是企业主人的角度来提出问题的，比如我厂有名职工，六年前患了白血病，工厂把他送到苏州抢救，现在病情已经基本稳定，但不适宜坚持工作，在家里休病假，靠劳保工资和困难补助费生活。今年初，根据他本人申请，由工厂作保，向银行贷款八千元，搞家庭副业。现在他饲养了几百只鸡和几百只蜗牛，开始构画劳动致富的蓝图。这样的事，在资本主义企业恐怕是办不到的，在资本主义企业，职工同工厂主的关系是被雇佣者与企业所有者的关系。因此，它们的管理方法包括做人的工作是为着工厂领导集团和工厂主服务的。而在社会主义社会，党领导下的企业要充分体现党的政策，要真正爱护和关心每一名职工，因为，职工是国家的主人，也是企业的主人，人与人之间，包括工人同厂长之间的关系是同志式的。国家、企业、职工根本利益的一致性，是我们社会主义企业独具的优势和长处。“十字型管理”方法，把思想政治工作做为企业管理方法固定下来，从制度上保证了职工的主人地位和权益，将对充分调动职工积

极性，增强企业活力，加快发展速度起到推动作用。

（六）“十字型管理”的具体实践。

目前在我国，企业里实行厂长负责制，厂长对生产经营行政管理实行集中统一指挥，党委在企业里起保证监督作用，职工参加民主管理企业，在这种体制下，如何实行“十字型管理”呢？从前段实践来看，就是要把“十字型管理”的指导思想寓于各项工作中去。试举几例：

把“十字型管理”具体体现在工厂和部门的方针、目标之中。在制订工作计划时，既有精神文明建设的内容，又有物质文明建设的内容，既有生产的指标，又有职工生活、业余文化活动等安排，在这样一个完整目标之下，分头去做。

把“十字型管理”具体体现在考核标准中。把整个工厂的管理，车间、科室的管理，工段、班组的管理，作为党委、党支部、党小组和全体党员的工作之“的”，有的放矢地开展工作。把工厂改革和建设是否执行了党的路线和国家现行政策，生产发展速度、管理水平提高的幅度是否符合时代的要求，企业是否有生机和活力，作为衡量党委保证监督作用发挥如何的重要标志；把车间、科室经济效益和工作质量、职工的精神面貌，在工厂各项工作中所占有的地位和发挥的作用，作为衡量党支部战斗堡垒作用发挥如何的重要标志。把党员本人完成生产（工作）任务情况，在各项工作中和活动中的表现，责任心和工作能力，荣获各种荣誉称号的情况，在基本群众中的威信，作为衡量党员先锋模范作用发挥如何的重要标志。我们有句口号叫“唯旗是夺”，过去是以工厂为单位，夺上级机关部门组织各类竞赛的旗，现在我们又在厂内提这样的口号，发动各车间、科室夺厂内各种竞赛的旗，

不光要求在生产上夺魁，而且在生活上、娱乐上、文体活动等方方面面夺魁，并同对部门的评价、奖励挂钩。

把“十字型管理”具体体现在评先评优中。每年评选“双先干部”，既能够重视和做好本职生产、业务工作，又能重视和做好思想政治工作，“双先干部”同先进工作者同等对待，最佳运动员同厂劳模同等对待。党群系统竞赛积极分子与生产经营行政管理竞赛积极分子同等对待，并把精神鼓励与物质鼓励结合起来。

把“十字型管理”具体体现在基本建设之中。工厂每年的基本建设，不但考虑厂房、家属住宅的建设，也考虑职工文化活动场所的建设。车间规划也有职工游艺、读书、休息场所的安排，使生产、工作、学习、休息、娱乐场所和场地成龙配套。

把“十字型管理”体现在工厂布局规划中。工厂对厂区以及车间、科室在对工作现场的整理中，不但考虑有利于生产，而且考虑是否符合美学的要求，按照美的规律搞车间规划、院落规划和各种工作现场的规划，使职工有一个舒适、和谐、心旷神怡的工作环境，陶冶健康的情操。

把“十字型管理”具体体现在思想教育中。认真解决导致思想问题产生的实际问题，对不同质的问题采取不同的方法，如对比较正常的思想问题，采取思想教育与允许存在相结合，以允许存在为主的方法；对非正常思想问题，采取教育与批评结合，以批评为主的方法；对因文化水平低，认识能力弱而产生的模糊认识，采取说教与启发结合，以启发为主的方法，对屡教不改、明知故犯的错误思想和行为，采取批评与惩罚结合的方法。

把“十字型管理”具体体现在职工素质要求上，不但对

职工进行政治培训、技术培训、文化培训、业务培训，而且在体育锻炼、专长发挥、爱好的培养上也有明确的要求和必要的组织，目的是培养全面发展、多种素质兼备的职工队伍。

“十字型管理”将推动企业的每项工作。方方面面系列的反映，象一个训练有素的乐队，弹奏一曲和谐乐章，我们所说的社会主义企业既出产品，又造就新人，…这种新人只有在“十字型管理”方法的训练下才能造就。

从朝重的实践来看，“十字型管理”方法的应用，是有一定难度的。我们的探索还刚刚开始，还有一些未被我们认识的东西，但我们坚信，“十字型管理”具有开拓和发展的价值。

二、“十字型管理”的性质、特点、 主要内容和作用

（一）“十字型管理”的性质和特点。

“十字型管理”就是马克思主义合力论原理在企业管理上的具体化。指导企业的管理人员与政工人员把企业的管理活动与思想政治工作科学地结合为一种强大的合力，使之经常化、制度化，推动企业迅速发展。这种管理，不仅不排斥各种管理科学，而且主张积极吸取世界最先进的管理科学，并加以中国化。去其糟粕，取其精华，为其注入社会主义的管理思想，渗入中国式的思想政治工作，逐步形成具有中国特色的新的管理科学。

科学地使思想政治工作渗透于企业管理的各个方面，是“十字型管理”的特点。包括：全面地渗透、科学地渗透。