

青年厂长谈管理

袁宝华题

国家经委经济干部培训中心·团中央青工部编

中国青年出版社

青年厂长谈管理

国家经委经济干部培训中心 编
团 中 央 青 工 部

 老 书 生 版 社

封面题字：袁宝华

封面设计：韩琳

青年厂长谈管理

国家经委经济干部培训中心 编
团 中 央 青 工 部

*

中国青年出版社出版 发行

中国青年出版社印刷厂印刷 新华书店经销

*

787×1092 1/32 11.25印张 214千字

1988年8月北京第1版 1988年8月北京第1次印刷

印数1—16,000册 定价2.40元

认真学习理论 力求学以致用

(序)

张彦宁 冯军

这本书是第二期全国青年厂长（经理）企业管理研究班学员优秀论文选编。我们作为这期研究班的班主任，向本书的作者们祝贺，也向大家推荐这本书。

我们看完《青年厂长谈管理》的书稿，感到非常高兴。从目录上就可大体了解这本书基本上涉及近几年探讨搞活企业、加强和改善企业管理的主要课题，就内容来看，也比较充实。作者们大都能用过去和在研究班所学到的知识去分析和总结自己在工作中的经验教训，并从宏观和微观的角度提出相应的建议和措施，有些还从理论探讨出发提出了新颖独到的见解。如郭林同志写的《从实际出发，搞好企业内部分配》，不仅中肯地分析了1985年企业工资调改的宏观得失，而且具体介绍了他们在这次工资改革中结合实际，采取基本工资、效益工资和奖金全额浮动的办法，按统一标准确定每个人的基本工资之后，企业内部层层承包、人人制订岗位责任制，根据其效益好坏确定效益工资和奖金，较好地解决了套级均等“人人有份”同拉开档次、按劳分配之间的矛盾，最大限度地保护和调动了职工的劳动积极性。郑天一同志的《实行劳动合同制后企业应考虑的几个问题》，也是结合他们

两年来大胆试行劳动用工合同制的实践，介绍了党政工团密切配合，不断加强工人主人翁地位和责任感，大力开展岗位培训，积极开辟解决合同工生活问题的正当渠道等成功做法，并提出了进一步完善的意见和建议。冯守勤同志的《经济体制改革给企业带来哪些变化和问题》，对研究进一步深化企业改革，力求稳妥、系统、配套提出了具体的材料和意见。仲伟荣同志的文章，则从个人的切身体会提出作为一个青年企业家应具备的修养和条件。总之，每位同志都通过自己的亲身感受，阐述了在新旧体制交替过程中，作为企业的经营者如何正确处理企业所面临的各种矛盾和问题，从不同角度介绍了他们的一些尝试和做法，显示了这些在改革中走上领导岗位的青年企业家从感性到理性，从实践到理论的发展轨迹，体现了青年人朝气蓬勃、勇于开拓、锐意改革的创新精神，也充分说明了只有坚持改革，才能增强企业活力，才能加快四个现代化建设的步伐。需要特别说明的是，本书还选编了在这期研究班上指导学员学习的几位著名专家和学者的专论，这不仅充实了本书的内容，而且更有助于广大读者对本书内容的理解。

我们向大家推荐这本书，也是为了倡导认真学习理论，力求学以致用，把改革的热情同科学态度相结合的精神和风气。因为我们的改革是一项复杂而艰巨的系统工程。我们不仅要有一整套在马列主义、毛泽东思想基本理论指导下，适合中国国情的方针、政策，而且需要一大批用革命理论武装头脑、勇于献身、勇于实践的探索者。改革的实践不断充实和发展着理论，理论又进一步为实践指出方向。学习理论，并认真大胆地进行探索和思考，这是时代和改革对我们提出

的要求。一般来说，我们的青年厂长、经理们，有胆有识，有勇有谋，大多数还具备相应的技术专长和专业知识。近几年在改革中涌现的先进模范人物，青年人占的比例是很高的。但实践也表明，青年人存在阅历浅、经验少，理论底子薄等不足之处。要使自己尽快成熟起来，就要扬长避短，认真学习理论。《青年厂长谈管理》一书，理论联系实际，突出了实践中的实用性和理论上的探索性，相信从事企业管理实践和理论研究以及有志于这项工作的同志能够从中得到启示；希望更多的同志，尤其是青年同志在改革实践中重视革命理论和专业知识的学习，干中学，学中干，不断提高自身素质，挖掘潜在的智能和创造力，更好地肩负起时代赋予的历史使命，为建设有中国特色的社会主义企业做出更大的贡献。

目 录

(一 搞活企业的宏观制约因素)

- 1 经济体制改革给企业带来哪些新的变化和问题…………… 冯守勤(1)
- 2 从企业经营角度谈市场价格…………… 沈敏谦(9)
- 3 两权适当分开是增强企业活力的关键…………… 郑立中(17)
- 4 两权适当分开, 焕发企业活力…………… 石德纯(23)

(二 商品生产要求企业必须转轨变型)

- 5 开发民品, 加速军工企业转轨变型…………… 马中平(28)
- 6 企业转轨变型要解决的几个问题…………… 张宏山(35)

(三 关于企业内部的分配制度改革)

- 7 从实际出发, 搞好企业内部分配…………… 郭 林(41)
- 8 彻底改革工资制度, 真正实现按劳取酬…………… 黎 纲(50)
- 9 划小核算单位, 搞活分配政策…………… 邢铁英(56)
- 10 论“贡献分数制”与按劳分配…………… 官 旸(60)
- 11 关于企业内部分配问题的一些探讨…………… 尹继新(66)

(四 关于劳动用工制度改革)

- 12 从搞活企业看建立劳务市场的
必要性……………张建生(72)
- 13 实行劳动合同制后企业应考虑
几个问题……………郑天一(82)
- 14 改革劳动用工制度是搞活企业的
关键……………张复兴(92)

(五 厂长功能与素质)

- 15 提高厂长功能, 加强企业管理……………仲伟荣(99)
- 16 厂长要把经营决策放在工作的
首位……………周黎明(105)
- 17 注重信息是厂长正确决策的前提……………贺志新(112)
- 18 以严治厂, 以优取胜……………马 剑(116)
- 19 我当厂长的一些体会……………王明才(120)

(六 厂长要善于用人)

- 20 人才是企业发展的资本……………王 虹(128)
- 21 厂长应重视人才资源的开发……………姚重焘(135)
- 22 善于用人是企业家成功的诀窍……………汤彰明(139)
- 23 “人和”是企业管理工作的基础……………唐志能(148)
- 24 谈谈企业职工向心力、渗透力、
凝聚力……………庄启传(153)
- 25 商品生产条件下如何开展社会
主义劳动竞赛……………张 杰(159)
- 26 调动职工积极性企业要解决的
几个问题……………孙志良(165)
- 27 青工智力开发初探……………魏 巍(168)

(七 完善企业经营责任制)

- 28 在实践中不断完善经济责任制.....刘理(175)
- 29 谈谈我们的ABCO管理法.....季一平(181)
- 30 增强企业活力, 车间要有责、
权、利.....林国宗(191)

(八 发展企业间的横向经济联合)

- 31 发展横向联合, 开拓国际市场.....才小林(196)
- 32 走联合之路, 扬企业所长.....侯新徐(205)
- 33 中小型机床制造厂必须走联合
之路.....梁毅生(211)

(九 企业质量管理)

- 34 质量是企业的生命.....王学文(217)
- 35 产品质量问题必须综合治理.....游豫利(222)

(十 企业技术改革)

- 36 企业领导在实现管理现代化中的
作用.....王英杰(229)
- 37 试论企业技术进步与企业升级的
关系.....唐林华(233)
- 38 加快技术改造, 发展上海搪瓷
工业.....陈纪炎(238)
- 39 从我厂的实践谈粮食加工企业的
技术改造.....张水兰(247)
- 40 技术改造是搞活企业的重要途径.....黄献林(254)

(十一 其他)

- 41 浅议厂长在企业中的地位、作用.....海滨(258)
- 42 抓住搞活企业的关键.....王宇波(261)

43 谈搞活企业的一点体会.....王光华(266)

44 提高自来水行业经济效益的初步

探索.....王海洋(269)

45 在改革中前进, 在开放中搞活.....冯国英(272)

46 浅谈企业综合体及其关系.....李 阳(275)

47 我当厂长后实行的八项改革.....李 闯(283)

(十二 专家学者专论)

1 试论社会主义的企业模式..... 蒋一苇(287)

2 社会主义改革与开放..... 罗元铮(297)

3 关于深化企业改革、增强企业活力

问题..... 李铁城(311)

4 经济体制改革中的所有制与企业家

问题..... 周小川(325)

5 企业管理现代化..... 李 立(339)

后 记..... 编 者(347)

经济体制改革给企业带来哪些新的变化和问题

开封毛纺织总厂 冯守勤

我作为一个厂长，结合企业实际，谈谈经济体制改革以来，外部条件给企业带来的变化和问题。由于所处环境的限制，加之个人水平有限，很可能有些看法欠妥当，供大家商讨。

一、观念的转变

长期以来，由于社会的、历史的原因，旧的思想观念和旧的体制影响和束缚着企业，企业内部的活力受到压抑和限制。就国营企业来讲，生产什么，生产多少，犹如算盘珠任凭主管机关拨来拨去，完全受国家直接控制，指令性计划包揽供、产、销，生产计划靠下达，原材料靠分配，产品靠收购，亏损靠补贴，企业是行政机关的附属物。1983年元月，市纺织品采购供应站（二级站）突然宣布：对我厂主要产品——毛线一斤不收，羊毛衫一件不订。突如其来的变化，使企业一下子陷入了困境：上面计划任务压头，每天的产量只见入库不见出库。企业面临着三难：市场不了解，产品无方向，领导拍板难；产销不衔接，渠道不疏通，产品销售难；积压产品多，银行不借贷，资金周转难。弄得领导心中

无数，干部怨声载道，工人人心慌慌。企业出于无奈，只好硬性从各部门抽调中层干部十几人，干部、工人几十名，分兵13路，四处推销(原供销科在销售方面仅有开票1人，仓库保管员1人)。回来时，合同没几张，车票一大把。正是这些“难”，逼得企业改变“工不经商，工难经商”的观念，学会了经商的本领，成了“生意精”，逐步克服重生产、轻经营、重速度、轻效益的旧观念，转到了以提高经济效益为中心的轨道上，冲破生产型的狭小天地，实现了向生产经营型、开拓型的方向转变。随着形势的发展，全厂各级干部头脑中效益观念、市场观念、竞争观念、系统观念、决策观念、价值观念、信息观念、人才观念、投入产出观念等都或多、或少，已经或正在得到加强，极大地促进了企业的发展和经济效益的提高。

二、企业体制的转变

从“文革”时的一元化领导体制改为党委领导下的厂长负责制，较过去前进了一步，在当时的确起到了一定的积极作用。但其弊端甚多：党政不分，责权分离，多头指挥，决策难产。尤其是在企业的转轨变型过程中，往往信息反馈不及时，决策速度迟缓，常常坐失良机，贻误大事。为了解决厂长无法负责、无权负责、无力负责的状况，我厂经过一年过渡后于1985年8月正式实行“厂长负责制”，随后便实行了几项改革措施，有效地保证了“厂长负责制”的推行。

1. 迅速建立以厂长为首的决策体系和指挥系统；
2. 实行厂长集体办公制度，便于及时互通情况，协调一致，加快处理、解决日常生产经营活动中出现的各种问题

题，提高工作效率；

3. 实行厂长办公会纪要制度，加强检查、考核；

4. 成立厂长“智囊团”，在厂部重大决策前对有关问题进行科学的论证和综合分析，向厂长提供较为客观的材料和数据，有助于厂长对企业的重大问题做出准确的判断和正确的决策；

5. 从各分厂、车间、科室干部和工人中聘请了15名事业心强，思想解放，作风正派，有管理意识，经济观念强的同志为“厂长参谋”，他们随时可以口头或书面形式对厂内的改革和生产经营工作提出建议和意见；

6. 初步打破干部终身制，中层行政领导干部实行聘用制，平均年龄38.9岁，较前降低7.6岁；中专以上文化水平的比例由原来的39%上升为59.2%，知识结构和年龄结构都发生了变化。实践证明：被聘用的中层行政干部工作热情高，紧迫感和责任心较强，思想解放、勇于进取，行动快，效率高，对有效地保证我厂各项工作任务地完成，发挥了很好的作用。

下一步，在条件成熟时我厂将实行“一长三师”制，以达到逐步向“专家集团”治厂过渡之目的。

三、企业机构设置的转变

实行厂长负责制后，企业按照自身的生产特点和经营工作的实际需要，在扩大的自主权范围内自行确定了内部机构的设置和人员配备，加强了经营管理，顺应了环境的变化，促进了企业的发展。

1. 在转轨变型过程中，首先将供销科分家，单独成立

销售科，加强领导，充实人员30余人。目前建立销售网点420个，产品行销18个省41个市208个县。本省产品覆盖率达80%，市场占有率在45%以上。

2. 注重产品研制，成立产品开发中心，加快了产品研制的进度和技术引进的步子，使企业年年有“拳头产品”。

3. 加强信息的搜集和反馈，建立情报室。多渠道收集、整理、分析信息，了解市场。编发的《毛纺织产品信息》，为领导决策和产品开发提供了及时、可靠的依据。

4. 为进一步落实经济责任制和推行现代化管理，抽调财务、技术、企业管理等方面的工程技术人员成立专职机构——企业管理办公室。该机构在企业内部推行多种形式的经济责任制、单项经济承包、制定升档升级规划、提高企业管理素质、挖掘内部潜力等方面起到了不可取代的作用。

但是，在机构设置工作中，企业在不少方面还是“身不由己”。比如，不成立“节能环保办”，就视为对该项工作不重视，项目不批准，经费不拨给；不成立“计量科”，计量工作不予验收，产品就不能创优等。总之，上级行政机关总是要求上下对口，设置专职机构。另外，还要硬性规定医务、安技、节能、计量、保卫、计划生育等工作机构的专职人员配备的百分比，使本来就庞大的机构愈加臃肿。

四、企业进一步发展需要国家政策不断完善

在改革中，国家的各项方针、政策，应该给企业创造良好的外部条件。掌握好宏观控制的范围、限度和节奏，使企业有一个宽松的环境，有利于增强企业活力。虽然省、市政府、主管局根据国务院进一步扩大企业自主权的十条规定，

分别又制定了一些具体规定和措施，使企业在一定范围内的不同程度上较以往有了较大的自主权，增加了活力，促进了生产的发展和经济效益的提高。但由于在目前新、旧体制的交替过程中，新的管理体制还未取得支配地位，因此国家的各级政府机构在很多方面依然统得死，放不开；有些方面一放开，宏观控制又跟不上；改革不同步，下改上不改，左改右不改，这样就给企业带来了各种各样的难题：

1. 以政代企，政企不分，整个运行机制仍未从根本上跳出产品经济的老框框，违背了社会化大生产和商品经济发展的要求，不利于增强企业的活力，不利于形成合理的经济结构，严重影响了企业的技术进步和经济效益的提高。企业是劳动者同生产资料直接结合的生产单位，承担着发展商品生产的责任，企业的微观经济活动只能由其自身在国家政策、计划的指导、经济杠杆调节的作用下实行决策。现代企业分工细密，生产具有高度的连续性，技术要求严格，协作关系复杂，社会需求多变，市场竞争激烈，这种状况也只有由企业中统一的、强有力的、高效率的生产指挥和经营管理系统承担决策，任何行政机构都是担负不了的。政府和企业国民经济中所处的不同地位和职能是不能互相替代的。但目前各级行政管理机构基本上还是按产品经济方式管理企业，企业还不是相对独立的商品生产者，仍是各级政府的附属物，隶属于不同部门和地区的企业条块分割，各据一方，人为地切断了经济的内在联系；委、局、行政性公司重复设置，如同“传达室”，在很多方面未起到指导、服务作用，而监督、限制、检查、“领导”作用有余。导致企业自主权落到实处的不多，有的拿不到，有的放权不放心，有的放了又收。这是改

革中配套性改革亟待解决的问题，也是企业活力能否形成的首要问题。

2. 国家政策的“一刀切”。在改革中加强宏观控制是必要的，这是一方面；另一方面，由于我国地域辽阔，经济状态各异，具体情况错综复杂；因而在总体性的政策中不可规定得过死过细，必要时切一刀是可行的，但“一刀切”就不能因地制宜，就达不到微观搞活的目的了。而“红头文件”又是人们多年来习惯了的标准，这无形中束缚了各级的手脚；加之政府和主管部门与企业沟通太少，体谅不多，只管上来下发，照搬照抄，导致的“大起大落”企业实在受不了。例如：(1) 1985年底基建投资规模紧缩，银根抽紧，造成企业资金短缺，借贷无门（包括不少急需的，必要的资金），周转不灵，拖欠成风，你欠我，我欠你，形成“剪包锤”式拖欠的恶性循环。(2) 1985年度全国性的工资套升，一哄而上，不分效益好坏，不看企业成本的承受能力，竞相攀比，“皆大欢喜”，把企业刚刚在工资制度这个大锅饭上打掉的缺口又补上了，从某种意义上讲，是加剧了平均主义，钱花了不少，收效甚微。1986年上半年不少企业经济效益普遍下降，这也是一方面的原因。

3. 由于价格体系改革宏观失控，轮番涨价，使得企业的消化能力越来越弱，承受能力越来越低。鉴于我国目前的物价结构，从宏观的角度对某些价格进行调整是必要的。但由于各级政府相应的措施跟不上，范围、幅度控制不力，引起轮番涨价，加之紧缺物资议价比例上升、职工调资等减利因素，使企业承受负荷和消化负荷的能力已达到或超过了极限。实际上是加大了成本，冲减了利润，社会综合效益却没有

提高。而有关部门对此仍不做客观分析，不对企业采取相应的调整措施，只抽象地要求“靠企业内部挖潜加以消化”，而企业究竟能消化多少，无人问津。这样长期下去，企业的胃恐怕就要“溃疡”了。

4. 经济政策差异大，不同类型企业苦乐不均。前一时期，由于机械、仪表、电子等行业发展较缓，相对来看利润偏低，国家对这几类行业定的企业留利比例定得高；而纺织行业发展快，利润高，定的留利比例低。使得现在纺织企业比起某些行业，人均创利较高，但人均留利水平明显偏低。另外，国家为了搞活经济，在税收制度、政策等方面，对城乡集体、个别经济和小型企业过于优惠，而对国营大中型企业过于苛刻，造成作为国家财政主要来源的企业不服气，有怨气，挫伤了积极性。同时在客观上造成了集体、乡镇企业利用国家政策冲击大、中型企业，同国家预算内企业抢原料、争能源，使大中型企业在竞争中处于不利地位，难以对国家做出较大的贡献。

5. 上级“鞭打快牛”，企业“疲于奔命”。上级主管单位在对企业下达任务时，不分青红皂白，一律要求在上年的基础上按一定的百分比递增，只要高速度，完全忽略了我国是社会主义有计划的商品经济，忽略了应当自觉运用价值规律的计划来指导企业生产，仍是重复过去那种依靠行政手段切块管理企业的老办法，不考虑企业的设备能力、配套水平、原料供应、市场需求等方面的实际情况，不搞科学的论证分析，一个劲地压，只管挤“蛋”。企业也只有靠拼设备、拼消耗、高投入、粗加工来实现。企业正常的生产秩序得不到保证、产品的质量得不到提高，产品的更新换代受到严重影