

主 编 张彦宁
副主编 王继勃

现代企业管理基础工作



中国石化出版社

现代企业管理基础工作
《企业管理现代化干部必读》编委会

*

中国统计出版社出版

(北京西城区太平桥大街4号)

北京龙华印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

开本 850×1168毫米1/32 7.875印张

176千字 1988年4月北京第1版

1988年4月第1次印刷 1—2250册

ISBN7-5050-0182-5/F·89 定价2.70元

积极推进企业管理现代化*

序 言

国家经济委员会主任

最近党代会通过的“七五”计划建议和赵总理关于“七五”计划建议的说明中，提出了“七五”期间的三大任务：一是要为改革创造一个好的环境，使改革顺利展开，在“七五”或者更长一点时间内，基本上奠定新的经济体制的基础；二是“七五”期间要为九十年代经济振兴增强后劲；三是在发展生产的基础上，继续改善人民生活。完成这三大任务，出路有两条：一是发挥现有企业的潜力，改善现有企业的经营管理，提高现有企业的经济效益；另一条出路就要多创外汇。有了外汇才能引进必要的技术、设备和原材料，引进国内急需的而又不能生产的生产资料 and 消费资料。要想达到既要提高经济效益，又要多创外汇的目的，就要充分发挥现有企业的潜力，办法靠两条：一条就是依靠技术进步，推动企业在技术上达到新的

* 本文是1985年11月18日吕东同志在企业管理现代化研究班上的讲话。

水平；另一条就是加强企业管理。要在这两个环节上下功夫，也就是同志们常说的“两个轮子”一起转。假如只有一个轮子转，只搞技术进步或只搞管理，很可能就是原地转。从目前企业的现实情况看，总的来说管理工作比技术进步工作还要落后一些。从今年出现的产品质量波动，消耗很高等问题就可以看出这一点。当然，这些年企业进行了全面整顿，进步还是很大的。我这里说管理落后，并不是说这几年企业管理没有进步，只是就技术和管理相比较而言，管理更落后一些。“七五”期间为了进一步加强企业管理，我们根据国务院的指示，正在拟定一个如何加强企业管理的文件。为了起草这个文件，我们经委组织了几个调查组，分别就提高产品质量、降低消耗、提高职工队伍素质、加强思想政治工作等几个方面进行了调查研究。我们也请一些省市做了大量的调查研究工作。在这个基础上，着手起草一个改进企业管理的文件。与此同时，根据这几年试点的经验，我们还起草一个推行企业管理现代化的文件。这就是你们起草的企业管理现代化纲要。这项工作是经委党组今年年初决定要做的。今年三月份在抚顺召开的企业管理现代化座谈会上对这项工作又作了部署。在座的同志已经花了很长时间研究这个问题，国家经委经济管理研究所、企业局和中国企协都做了大量的调查研究工作。总起

来说，就是要坚持“两个轮子”一起转，技术进步和管理现代化要互相促进，同时上水平、登台阶。明年年初召开的经济工作会议主要讨论加强企业管理这个问题，现在就同各省市打个招呼，要抓好这件事。

我们说的加强企业管理。不是搞传统式的企业管理，而是要推行现代化的管理。为什么要强调推行现代化的管理，我认为有下列几条理由：

一、我们现在的企业要从旧的经营模式转化出来，建立新的经营模式。去年十二届三中全会通过的关于经济体制改革的决定，要求我们企业从僵化的模式转化出来，成为相对独立的、自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。也就是说，我们企业新的经营模式要和社会主义公有制基础上的有计划的商品经济相适应。这和过去是不同的。作为一个企业，在国家政策、计划的指导下，要成为自主经营的社会主义商品生产者和经营者，这一点确实不同于我们过去的经营管理。我们过去的企业只是个生产者，按指令性计划生产，按计划调拨材料，生产出的产品由国家包销。除了少部分小商品外，绝大部分产品都是这样，全靠调拨计划、订货会议解决一切问题，企业根本不需要去考虑如何经营。而现在随着整个经济体制改革的深入展开，企业就必须逐步建立适应有计划商品经济的经营模式。这就要熟悉国家的政策、法律、

计划，熟悉国家的宏观管理，还要对国内外市场进行调查研究和科学的预测，做好信息收集与反馈工作，然后制定企业的经营战略。这与过去的办法是不大相同的。过去办工厂，让你生产三百台床子，你只要完成这个任务就行了，质量好点就可以了，其它事都不用管，企业的生产活动和市场毫无关系。亏了由国家贴补，卖不出去由国家收购。今后，实行新的经济体制，这样搞就不行了。因此，企业的经营必须从过去那种僵化的模式中转化出来，学会推行现代化管理。

二、我们的企业过去是以生产为中心，现在要转变为以提高经济效益为中心，这也和过去不同了。中央和国务院领导同志多次强调，我们办企业要以经济效益为中心，这几年，我们在“三同步”方面作出了一定的成绩，但是我们的产品质量还是不好，消耗还是高，效益还是低。这里一个很主要的原因就是我们还没有完全地普遍地推行一套现代管理方法，特别是没有围绕提高经济效益运用一些现代管理方法。有的城市经济效益比较好，主要是在全市范围内推行了目标管理。有的企业质量比较好，有的企业质量比较差，经过考察，质量好的企业、质量稳定提高的企业都是推行全面质量管理较好的企业。凡是没认真推行全面质量管理的企业，质量就差，就上上下下地波动。这就说明，我们要想提高企业经济效益，提高质量，

降低消耗，就要推行现代化管理。现代化管理有一套科学办法，能帮助我们达到这个目的。从提高经济效益来讲，我们也需要逐步地、普遍地推行现代化管理。

三、我们现有的企业都要逐步地经过技术改造，从落后的技术水平变成具有先进技术的企业，这就需要有一套现代化的管理方法和手段相配套。没有一套现代化管理的技术手段，就不能够保证我们现代化技术很好地运用，也就是说不可能发挥现代化技术作用。因为我们原有的一套管理方法是陈旧的、落后的，而现代化技术需要的是一套现代化的管理方法和手段。比如，我们过去搞新产品设计，一搞就得一、二年，现在利用计算机辅助设计，很快就可以开发一个新产品。如果还用过去那些老方法，在人家产品开发这么快，竞争这么剧烈的情况下，就根本没有竞争能力。我们现在搞生产，没有一套从原材料到产品出厂的检验、测试设备与手段，也不可能运用好我们的技术设备。在我们生产与管理的过程中，广泛地运用电子计算机是非常重要的。为了很好地运用现代化技术，必须要搞现代管理方法和手段。我看了一些工厂引进了先进技术，但没有相应的现代化管理，设备就不能很好地应用，甚至还给弄坏了。因此这里就有一个提高工人、工程技术人员和管理人员的技术素质和

管理素质的问题。如果这些人对技术设备不懂，不会管，我们即使有了现代化技术也不能很好地发挥作用。技术进步的发展，迫切要求推行企业管理现代化。现在确实有这个问题，我们有相当多的企业只重视技术进步，向上要钱搞技术改造。要搞技术改造这当然是对的，但是忽视先进管理这一条则是不对的。常常是我们花钱把东西弄来了，因为管理工作跟不上，使先进技术不能发挥作用。

总之，为了适应以上所说的几种情况，我们的企业管理必须进行改革。我们推行现代化管理，对企业来说就是对传统管理的改革，是适应新的情况的改革，适应有计划的商品经济的改革。企业由生产型转到经营开拓型，从以生产为中心转到以经济效益为中心，从落后的技术转变为先进的技术，这几个转变说明企业的管理必须进行改革，也就是必须从过去落后的传统管理方式中解放出来，采用现代化的管理方式。

我们要想搞现代化管理，就要从思想、组织、体制、方法、手段几个方面逐步进行改革。首先我们思想上要有个转变。经济体制改变了，经营方式改变了，我们的管理思想也要跟着改变，我们的体制、具体组织形式、方法和手段都要改变。因此，推行现代管理实质上是一场改革，不是轻易就可以实现的，而是要

经过相当艰苦的工作。

要着重推行哪些现代化管理方法呢？

过去提的是十八种方法，就是企业里的同志所讲的“十八般兵器”。这里，我想说说我的观点。过去我讲过，推行现代化管理方法要抓住重点。曾经提过要搞经营战略、目标管理、全面质量管理、价值工程，还有计算机的应用等。今天，想特别说一说，推行现代化管理方法，我看可以分为两大类：一类是综合性，是牵动企业全局的。围绕着提高质量，降低消耗，提高经济效益，要抓哪几项现代化管理方法；另一类是专业性的，一个部门、一个管理领域、一个车间要抓哪些现代化管理方法。关于综合性的，例如我们有些企业现在对经营战略至今还模模糊糊。在国家计划、国家政策、国家宏观管理下，你那个企业到底怎么发展，主产品是什么，怎样才能够适应国内外市场的需要，使企业走向良性循环。“七五”计划建议中说，国民经济已经展现了良性循环的前景。如果每个企业不搞良性循环，全国的良性循环就是空话。城市体制改革的中心环节，就是把企业搞活，尤其是把大中型企业搞活。工业交通企业要搞活，流通领域也必须搞活。这样，你们生产出来产品，才能流通，流通有两个方面，一个是国内市场流通，满足国内人民生活的需要；一个是国外市场流通，出口创汇。经营战略问题是企

业领导者的大问题。过去，企业不大讲经营战略，这不能怪企业。因为上面不承认企业是相对独立，自主经营，自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。过去，产品靠国家包销，亏损靠国家贴补，企业只执行指令性计划，用不着考虑经营战略，也用不着采用现代化的经营管理方法。现在不行了。随着经济体制改革的进一步深入，要企业真正成为相对独立，自主经营，自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。因此，经营战略的正确与否，对企业的命运关系极大。推行现代化管理，经营战略是个很重要的问题。另一项是目标管理，成本目标也好，整个管理也好，都要求综合性地考虑企业的发展。这对企业来说是很重要的。有了经营战略目标以后，就要有具体的目标管理。再有就是全面质量管理，企业一定要把这个问题突出出来。企业如果不把全面质量管理搞好，就不能把产品质量搞好，产品就不能不断地更新换代，企业就缺乏竞争力。有的企业今年经营很好，明年就垮下去了，原因是什么呢？这与经营战略有关系，与质量也有关系。只想今年产品，没有“三个一代”的思想和具体措施，产品是多年一贯制，怎能使你领导的企业繁荣昌盛呢。还要搞价值工程，要搞好计算机应用等。这几项工作抓好了，对企业提高质量，降低消耗，提高经济效益关系很大。还有一些是属于专业性的，由

各个部门分别推广的。推广后，也很快可以见效益。我到二汽看了他们用ABC管理法管理仓库，对加速资金周转起了很大作用。我到日本丰田去参观，他们按用户要求，一个车一个样，颜色、样式都不一样。我问他们怎么管理，他们说用的是看板管理。这个汽车怎么装，用哪些配件，都清清楚楚，不会因为零件很多而乱套。我举这些例子的目的就是要说明，各个专业应用现代管理方法都有很好的作用，都应分别逐步推广，我不是说这几项推广，那几项不推广。我是说要区别对待。好的经验都要从实际出发，学习推广。

如何推进企业现代化管理？

一、要解决各级领导认识问题。各级干部要认识到推行现代化管理的好处，认识到为什么要推行现代化管理。我们有些企业的领导对现代化管理方法不熟悉，不了解现代化管理对改善企业管理和经营的好处。如果把好处说清楚了，再加上大家的实践，就可以逐步推广起来。如对全面质量管理，今后五年或稍长一点时间，一定要有个决定性的变化。就象整顿企业那样，一个企业一个企业都要搞，一批批地搞，然后再组织鉴定。为了推行现代化管理，当然要进行宣传教育，如果什么叫全面质量管理都不知道，那怎么能推行。因此，要办训练干部的学习班，学习怎么搞现代

化管理，是非常必要的。

二、要总结前一段试点的经验。现代化管理搞了几年了，全国和各省市都确定了一批企业进行试点。我们要很好地总结一下经验，使现代化管理更好地与我们的企业实际相结合。要从实际出发，对现代化管理，我们不能机械地搬用。机械地搬用就成了教条主义。博采众长，就是把各个方面的长处与我们自己的情况结合起来，有所创造，创造出有中国特色的现代化管理方法。很多现代化管理方法是在资本主义私有制基础上运用的，我们是在社会主义公有制的基础上运用的；他们完全是商品经济，我们是有计划的商品经济，计划经济与商品经济结合起来。因此，我们要结合实际学他们的先进方法。比如，资本主义国家里发红包就很盛行，在我们这里就不适合。

三、现代化管理是个新事物，所以还是要由点到面，从抓典型到逐步推广，不断前进，不要追求数量，搞形式主义。现在全国搞全面质量管理的企业有三万八千多个，质量管理小组近60万个。但形式主义也不少。我去一个厂看见挂着一张质量管理的图表，一细看是4月份的，我去那个厂时是11月份。这说明不过是摆个样子。

四、要有一个长期部署和实施步骤。特别要有一个坚持不懈的精神。搞现代化管理不是一哄而起，也

不是一哄而过。我们要脚踏实地，一步步地搞，一步步地完善，一步步地提高，把现代化管理扎扎实实地推向前进。

丛书编者的话

一、《企业管理现代化干部必读》丛书是为了适应广大企业经营管理者 and 各级经济管理干部的需要，紧密配合我国企业推行管理现代化而编写的。

推行企业管理现代化是我国面临着的一项战略任务。国家经济委员会根据国务院《关于加强工业企业管理若干问题的决定》精神，为了促进企业上等级，于1986年颁发了《企业管理现代化纲要》（草案）（以下简称《纲要》），正在全国范围内有计划有步骤地贯彻实施。《纲要》是指导企业推行管理现代化的一个政策性文件，它不可能承担理论性、知识性书籍的任务，但推行企业管理现代化确实涉及到广泛的经济管理的理论知识、科学技术知识以及有关的政策知识，从事企业管理现代化工作的同志如果不掌握这方面的一些必要的知识，是很难做好工作的。因此，在研究制订《纲要》时，就确定编写这套丛书，作为学习、贯彻《纲要》的辅导性读物。这套丛书的任务是，围绕《纲要》的内容，对企业管理现代化的有关问题，从理论上作必要的论述，从政策上作适当的阐明，从科学技术上传授一些有关的基本知识，并运用一些典型案例加以说明。我们希望读者通过阅读这套丛书，能较为系统地掌握企业管理现代化的基本知识，提高企业经营管理水平。当然，我们也考虑到从事经营管理工作的广大干部贯彻实施《纲要》的实际需要，在介绍有关企业管理现代化的理论与

科学技术知识时，尽可能择其必需，取其精华。尽量省略一般的经营管理知识，突出企业管理的现代化的必读内容，避免过多增加篇幅，以珍惜读者的时间和精力。在上述意义上说本丛书是具有必读性的，但知识领域是广阔的而且是不断发展的，读者还可以根据自己的需要和可能，阅读更多的有关书刊。

本丛书是围绕《纲要》的内容展开的，它与《纲要》的指导思想和基本观点是一致的，但在理论阐述和传授知识的广度、深度上又不局限于《纲要》的内容。因为，考虑到适当扩展知识面，对做好企业管理现代化工作是有益的、必要的。

本丛书由以下各书组成：《企业管理现代化文献选编》、《现代企业管理概论》、《现代企业管理思想》、《现代企业经营战略》、《现代企业管理组织》、《现代企业人材开发》、《现代企业管理基础工作》、《现代企业综合管理》、《现代企业管理方法》、《现代企业政治思想工作》、《计算机辅助企业管理》。上述各书按照总体设计，各有分工，相互之间是衔接的，成系列的。但它们之间又有各自的相对独立性，因此对个别互有重复之处，因其观点、材料可取，也适当予以保留。

本丛书主要是作为从事企业经营管理的广大在职干部的必修读物，也是各级经济管理、企业管理干部培训中心，以及有关大专院校、研究单位进行教学、研究所必备的辅助读物。

本丛书中所举案例，仅为说明有关问题，不涉及对单位或个人的评价。同时，因调查范围所限，某些案例的典型性也可能受到局限，特别是我国企业管理现代化还处于起步阶段，即使是一些先进企业的经验也有待于在今后实践中进一步验证，不断完善。因此丛书所举案例一般都用小号字排印，仅供读者参考。至于在案例中是否写出企业的真实名称，我们在统审时考虑到某些具体

丛书编者的话

一、《企业管理现代化干部必读》丛书是为了适应广大企业经营管理者 and 各级经济管理干部的需要，紧密配合我国企业推行管理现代化而编写的。

推行企业管理现代化是我国面临着的一项战略任务。国家经济委员会根据国务院《关于加强工业企业管理若干问题的决定》精神，为了促进企业上等级，于1986年颁发了《企业管理现代化纲要》（草案）（以下简称《纲要》），正在全国范围内有计划有步骤地贯彻实施。《纲要》是指导企业推行管理现代化的一个政策性文件，它不可能承担理论性、知识性书籍的任务，但推行企业管理现代化确实涉及到广泛的经济管理的理论知识、科学技术知识以及有关的政策知识，从事企业管理现代化工作的同志如果不掌握这方面的一些必要的知识，是很难做好工作的。因此，在研究制订《纲要》时，就确定编写这套丛书，作为学习、贯彻《纲要》的辅导性读物。这套丛书的任务是，围绕《纲要》的内容，对企业管理现代化的有关问题，从理论上作必要的论述，从政策上作适当的阐明，从科学技术上传授一些有关的基本知识，并运用一些典型案例加以说明。我们希望读者通过阅读这套丛书，能较为系统地掌握企业管理现代化的基本知识，提高企业经营管理水平。当然，我们也考虑到从事经营管理工作的广大干部贯彻实施《纲要》的实际需要，在介绍有关企业管理现代化的理论与

情况，没有强求一致。在此，谨向提供案例材料的企业表示感谢。

本丛书系集体创作，由许多同志分工编写而成，在指导思想和具体内容上是协调的，但有的书在文体风格上不尽相同，我们认为只要不影响阅读效果，可以不拘一格。

二、《企业管理现代化干部必读》是在国家经委领导同志的关心和支持下编写的。国家经委主任吕东同志为本丛书写了序言，国家经委副主任、中国企业管理协会会长袁宝华同志为本丛书题写了书名，国家经委其他领导同志和有关部门的负责同志给予了大力支持和具体指导。

本丛书编辑委员会由有关方面负责同志和一些专家、学者组成。主编张彦宁（国家经委副主任、中国企协副会长）、副主编王继勃（国家经委经济管理研究所所长），编委会成员还有（按姓氏笔划排列）：王征（辽宁大学教授）、史景星（上海经济干部管理学院负责人）、刘树人（国家经委经济管理研究所副所长）、李占祥（中国人民大学教授）、李祖法（江苏省无锡市副市长）、李铁城（国家经委经济干部培训中心教授）、许宁宁（江苏省常州市青年经济与管理学会副会长兼秘书长）、沈恒泽（国家经委经济管理研究所总经济师）、汪浩（国家经委经济干部教育局局长）、余新民（天津财经学院教授）、汤茂义（中国企业管理协会研究部主任）、陈兰通（国家经委委员、企业管理局局长）、罗廷贵（北京市经委企管处处长）、杨慧洁（天津市企协会长）、赵荫华（中国职工思想政治工作研究会副会长）、韩岫岚（中国社会科学院工业经济研究所企业管理研究室主任）、银重华（北京市经委副主任）、潘承烈（中国企协副理事长）。编委员下设编辑部，由沈恒泽（兼任主任）、杨毓浚（任副主任）、杨宗兰、