

厂长经营学

晏世敦 主编

中国青年出版社

CHANGZHANG

JINGYINGXUE

F406

212

B6235/10

厂长经营学

晏世敦 主编

安维 邢宝安 梁小卫

郑泽延 晏世敦 编著

中国青年出版社

508847

封面设计：韩琳

厂长经营学

晏世敦 主编

*

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 13.25 印张 2 插页 245 千字

1988年4月北京第1版 1988年4月北京第1次印刷

印数1—16,000册 定价3.00元

序

我国经济建设正发生着巨大而深刻的变化。这种变化，一方面为企业今后的发展创造着十分有利的外部环境和机遇；另一方面又要求企业进一步适应社会化大生产和有计划的社会主义商品经济的发展，能对国家间接控制和市场变化作出灵活反应，具有自主经营、自负盈亏、自我发展为主要内容的决策能力。这种要求是对企业这个整体提出的，而最直接、最具体地却体现在对企业的领导者——厂长（经理）的要求上。厂长作为一厂之长，在企业处于中心地位，行使着经营管理决策和统一指挥生产经营活动的职能。因此，厂长的决策水平和工作效果，对于企业的兴衰成败起着举足轻重以至决定性的作用。

本书试图以厂长为中心，以经营决策为主要内容，围绕生产经营和经济体制改革的实际，提出厂长管理工作的基本思路、观点和方法。管理的重点在经营，经营的核心是决策。尤其是在经济体制改革不断深入发展的形势下，随着企业经营自主权的扩大，企业承担的经济责任越来越大，经营决策在企业管理中的重要性也就越来越突出，这已是厂长们

在自身实践过程中的共同体会。

本书既重点论及了企业全局性或战略性工作，又论及了厂长经常碰到的或随时要处理的日常工作。从中您既可以找到一些具体的措施和方法，但更多地是给您以启迪，给予您分析和解决管理中难题的思路和钥匙。在改革、开放、搞活的形势下，这些内容对于厂长如何把企业办得兴旺发达，使自己成为社会主义企业家可能会有所裨益。

本书基于工业企业管理的基础理论，从厂长的角度出发，结合企业实际加以分析。虽然它主要是针对全民所有制工业企业的情况写的，但提出的原理和方法对于集体所有制企业、乡镇企业也有普遍意义。我们愿把本书奉献给位于企业领导岗位的厂长（经理）们！奉献给一切致力于企业管理工作的同志们！

本书的完成与中国人民大学李宗正教授的关心是分不开的。本书第一、二章由晏世敦编写，第三、七、十章由郑泽延编写，第四、五章由梁小卫编写，第六、八、九章由安维编写，第十一、十二章由邢宝安编写，全书由晏世敦主编。由于我们水平有限，书中定有不妥之处，恳请读者批评指正。

1987年5月

目 录

上篇 厂长领导要则

第一章 厂长素质与行为	3
一 厂长素质	4
二 厂长行为	11
三 厂长行为十诫	24
四 厂长与“数”	33
第二章 厂长工作重点	39
一 经营战略——企业的灵魂	40
二 领导班子——企业的核心	46
三 产品——企业的生命	55
四 信息——企业的眼睛	60
五 厂风——企业的精神	68
第三章 厂长与公共关系	76
一 公共关系学是一门新兴学科	76
二 公共关系是企业生存和发展的必要条件	83
三 公共关系工作的原则与程序	87
四 公共关系工作的内容与方式	96
五 厂长要抓好公共关系工作	103

第四章	厂长与企业组织	107
一	企业组织是企业生存和发展的保证	107
二	企业是多种组织的有机组合	111
三	影响组织的因素	114
四	组织设计原则	118
五	企业组织机构与改革	121
六	驾驭组织是企业领导人的基本功	130
第五章	厂长与用人	136
一	用人的基本要求	136
二	用人的基本环节	140
三	厂长用人的重点和关键	151
四	厂长用人需要处理好的基本关系	155
五	用人禁忌	157
六	绩效评价方法	160
第六章	厂长与决策	170
一	决策是厂长的基本职能	171
二	厂长的决策能力	175
三	决策应遵循的一般原则	185
四	一般决策的类别与内容	194
五	决策的程序及方法	202

下篇 厂长经营决策

第七章	企业战略决策	209
一	企业战略决策问题的发展	210

二	企业战略决策	215
三	战略决策者及战略决策机构	229
第八章	企业产品决策	237
一	正确的产品决策是企业生存、发展的前提	238
二	产品决策的内容	241
三	产品决策要有明确的指导思想	245
四	产品决策要有科学依据	253
五	产品决策要掌握科学方法	260
六	产品决策要讲求策略	268
第九章	企业技术决策	278
一	正确的技术决策是提高企业技术力的保证	279
二	技术决策的内容	282
三	技术决策的基本指导原则	287
四	技术决策的科学程序	294
五	技术预测是技术决策的前提	299
第十章	企业投资决策	313
一	投资决策的概念和作用	314
二	观念、思考方法与企业家精神	318
三	投资决策过程	324
四	投资计划评价的方法	334
五	投资决策中厂长工作重点	342
第十一章	企业生产决策	349
一	生产管理是工业企业的基本管理	350
二	企业生产系统的长期决策	354

三	生产系统控制与短期决策	371
四	生产决策的策略	378
第十二章	企业销售决策	385
一	日益被厂长重视的销售决策	386
二	销售决策的基本依据	390
三	销售策略决策	402

上 篇

厂长领导要则

第一章 厂长素质与行为

管理的精髓不在“知”，而在于“行”。

——彼得·杜拉克

工业企业厂长（经理）人选的确定，无论是上级领导机构委派的也好，本企业职工群众选举的也好，或者是企业主管部门招聘的也好，选择什么样的人担此重任，经常是企业领导机关和企业职工需要反复慎重考虑的问题，而且往往也是个心中无底的问题。之所以要慎重从事，这是因为厂长是企业行政的最高领导者，他的思想和行为对企业的命运起着决定性的作用。企业的兴衰存亡，不仅对企业内部全体职工的经济生活和工作环境有着直接的利害关系，而且对社会、对国家也产生一定的影响。所谓心中无底，主要是因为不知选拔谁就一定能把企业办好。虽然国家已对企业厂长应当具备的条件做了明文规定，但具体又该如何要求？他们应具备哪些具体条件才可选拔为厂长？又应具备哪些条件才有可能把企业办好呢？在现实生活中，一些思想较好、文化水平较高，又有一定专业知识的同志担任厂长后，把企业办得兴旺发达；然而也有不少这样的同志，不仅没把企业办好，而且

是每况愈下；还有些同志，虽然文化程度不高，又不是本专业出身的技术干部，却能把企业办得很好。其原因何在呢？这就是本章要探讨的厂长素质与行为问题。

一、厂长素质

“素质”一词，有各种解释，我们这里是按人们通常的概念来理解的，并认为它主要是在后天形成的。人们通过学习、环境的影响，以及自我磨练，造就了人的素质。人们应具备哪些素质，才适合担任厂长这个职务？厂长应具备哪些素质和其他条件，才有可能把企业办好？根据厂长是企业行政最高领导者的这种特殊地位，他应具备的素质可以概括地说，除了年富力强的身体素质外，还必须具有较高的政治素质、知识素质、精神素质和能力素质。

1. 政治素质

政治素质是方向，是做人的基础，是观察和处理问题的钥匙。政治素质的形成，除自觉地学习一些马列主义的基本理论、接受党的教育外，还与人们是否有意识地进行自身修养有关。此外，家庭和社会环境对一个人政治素质的形成也有很大影响。政治素质是选拔厂长的首要条件，也是厂长能做好工作的最基本条件之一。厂长应具备的政治素质主要有：

首先，要学会运用马列主义、毛泽东思想的立场、观

点、方法去观察和处理问题，要逐步形成无产阶级的人生观和世界观，要掌握辩证唯物主义和历史唯物主义的思想方法，克服唯心主义和形而上学的思想方法。只有这样，才能与党中央在政治上保持一致，坚持四项基本原则，为实现党的任务、为“四化”建设而献身；才能使企业不偏离社会主义方向，正确处理物质文明建设与精神文明建设的不关系；才能在纷繁的政治生活和经济生活中明辨是非，把握方向；才能在复杂的环境中找出主要矛盾和矛盾的主要方面。

其次，要有高尚的品德。要诚实正直，襟怀坦荡，大公无私，奉公守法；要有广阔的胸怀和气度，和蔼亲切，平易近人，能团结人；要有成熟的性格，不让成就和挫折左右自己的情绪，胜不骄、败不馁；既要有原则性，又要有一定的灵活性；既要有组织纪律性，又要有很好的民主作风。

再次，要有事业心和责任感，要有理想和追求，敢于挑重担，乐于迎接困难；在任期内，渴望有所作为，不甘居人后，不做出成绩和贡献，决不罢休；对工作有火一样的热情，干劲十足；为了事业的成功，勇于牺牲一切，在所不惜。

2. 知识素质

知识素质是厂长做好工作的基础。要做好工作，就必须了解该事物的内在规律及与其他事物之联系，这就需要知识。掌握知识的程度与文化水平有关，文化水平高，对事物的本质则理解得较为透彻，接受新事物则较快，其思维则更

加科学，眼界也相应开阔。因此，一定的文化水平也成为选拔厂长的一项基本条件。知识除来自书本外，还来自实践。通过工作实践，细心体察，勤于思索，就能积累丰富的知识和经验。作为厂长，知识面愈广愈好，这就只能在一定的文化水平基础上，通过再学习获得。厂长应具备的知识素质主要有：

首先，要很好地学习和掌握企业管理和经济科学方面的知识。随着经济体制的改革，企业自主权的扩大，厂长负责制的实行，企业不仅仅是个生产单位，而且已成为一个相对独立的经济实体，企业的职能趋于多样化，造成管理职能的复杂化。为了在激烈的竞争环境中，驾驭现代化企业达到既定目标，厂长必须很好地学习和掌握企业管理学的理论和方法，以及经济科学方面的知识，才能搞好企业的生产经营活动，取得良好的经济效益。

其次，要有一定的专业技术知识。在科学技术日新月异的时代，企业跟不上现代科技的发展，就会在竞争中落伍或失败。同时，为了有效地领导企业，厂长也必须具备一定的专业技术知识。虽然不要求厂长做到精通，但要懂得本企业产品的性能、结构、用途以及产品的加工过程和主要的工艺技术。此外，厂长对本企业同类产品的世界先进水平及今后发展方向，也应该有所了解。

再次，要学习和了解党和政府的有关方针、政策和法令，特别是工业方面的具体政策，以及在经济管理方面的法令、条例、规定和制度。企业生存在社会环境之中，尤其是

社会主义工业企业受到党和国家的制约，它有时甚至决定了企业的命运。为此，厂长必须具备这方面的知识。此外，为了对外交往，搞好人际关系，以及有效地调动职工的积极性和创造性，厂长最好也具备点法学、社会学、心理学方面的知识。

3. 精神素质

精神素质没有政治素质、知识素质那么具体，它带有某种成分的心理特征。精神素质对厂长事业的成功较之前两者有更为直接的关系，因而它更是厂长做好工作必须具备的素质之一。精神素质的形成与政治素质、知识素质不无关系，但它主要地是由环境因素造就的。家庭、社会环境的影响，厂长自身的经历，尤其是在工作实践、社会生活中的磨练，对精神素质的形成起决定性作用。厂长应该具备的精神素质主要有：

首先，要有竞争精神。竞争并不只是资本主义社会的特有现象，人类有了商品生产就出现了竞争，竞争是商品经济发展的必然结果。我国现行的是有计划的商品经济，因而企业间也存在竞争，但它与资本主义社会的以邻为壑的竞争是根本不同的。社会主义企业通过竞争，可以促进生产技术和经营管理的改善，推动国民经济的发展。不管你是否愿意，你已加入了这个令人不安的竞争行列。企业间的竞争是优胜劣汰，厂长要想获得事业的成功，就必须具有强烈的竞争意识，想方设法提高本企业的竞争能力。

其次，要有改革精神。运动是永恒的、绝对的；静止只是暂时的、相对的。社会、市场、生产技术、人员素质等等一切事物，无一不在变化发展之中。企业要在变化的环境中求得生存和发展，就得进行改革，改革使企业永葆青春。为了坚持改革，搞好改革，厂长必须有奋发向上、永不满足的进取精神，敢冒风险的大无畏精神，勇于探索的创新精神，锲而不舍的韧性精神。

再次，要有实事求是的精神。实事求是，就是理论联系实际，一切从实际出发。厂长在想问题、办事情、做计划时，必须从企业的内外实际情况出发，不能以臆想代替政策。此外，厂长还必须做到言行一致，表里如一，对上、对下、对内、对外都要讲真话，不要报喜不报忧，说好不说坏。

4. 能力素质

作为企业领导者的厂长，能力素质较之上述三项素质，对他事业的成功具有更为直接的作用和影响，它是各项素质综合的、具体的体现，是厂长必须具备的最重要素质之一。厂长应具备的能力素质，可以概括为以下三个方面。

首先，要有办事的能力。为了做好工作，厂长必须具有逻辑思维能力、综合分析能力、谋略能力、决策判断能力和指挥协调能力。这就是说，厂长要能从纷繁的现象中，善于运用唯物辩证法和逻辑推理，找出事物的内在联系及其变化发展规律；善于综合各种生产要素和可变因素，提出适应环