

现代企业

科学管理

国家经贸委经济干部
培 训 中 心 编

T C E C

XIAN DAI QI YE KE XUE GUAN LI

企业管理出版社

前 言

强化企业管理是企业一切工作的基础，是企业固本治标的大计，也是深化企业改革、建立现代企业制度的重要组成部分。特别是在目前不少企业管理工作滑坡的情况下，强化管理更是深化企业改革的迫切任务。中央领导同志历来十分重视企业管理工作。一再强调要把深化企业改革和强化企业管理有机结合，以改革为动力，向管理要效益。国家经贸委1995年2月召开了全国企业管理工作会议，明确要求要以改革的精神推进和加强企业管理。6月，又在青岛举办了全国学习海尔经验加强企业管理培训班。在这两次会议上，发现不少紧密结合本企业实际，行之有效的管理新方法、新经验。为了贯彻落实中央指示精神，进一步加强企业管理，特将中央近期加强企业管理的有关政策文件和部分先进企业的管理经验汇编出来，供大家学习。

企业外部大环境的好坏固然重要，但在外部环境基本相同的条件下，加强企业内部的经营管理对企业的发展将起决定性作用。这里介绍的企业行业不同，加强管理的侧重面也不同，但他们有一个共同之处就是在加强企业管理基础工作的同时，在管理创新方面做出了卓有成效的探索。它们的经验主要表现为制定正确的经营战略、建立科学的管理体系、选择适当的管理方法，和不断提高自我发展能力。它们的实践充分证明，企业内部管理的潜力是很大的，再困

难的企业，只要强化管理，就可以增加效益，面貌一新。如果国有企业都能认真抓好内部管理，总体状况就会大为改观，就会为深化企业改革创造良好的内部条件。目前虽然有了一些推进企业管理创新的初步经验，但是企业管理是企业发展永恒的主题，提高企业管理水平永无止境。随着改革逐步深化，管理工作必须相应加强，同步推进。

本书所选典型经验，以全国企业管理工作会议和学习海尔经验加强企业管理培训班的经验材料为主，少量收集整理了报刊上的相关内容。企业管理无定式。这些经验的具体做法可能有一定局限性，但其管理思想、管理的理念无疑对所有企业管理工作者都会有所启发。本书将作为国家经贸委培训中心开展企业管理培训的指定教材。由于经验不足，时间仓促，缺点疏漏在所难免，恳请大家批评指正。

编者

1995年10月

目 录

前言.....	(1)
---------	-----

领导讲话

中央、国务院领导同志近期关于加强企业管理的讲话(批示)	
摘录.....	(1)
朱镕基副总理与全国企业管理工作会议部分代表座谈的讲话	
要点.....	(5)
深化改革 强化管理 着力提高经济增长的质量和效益	
吴邦国同志在全国企业管理工作会议上的讲话.....	(8)
在深化改革中强化管理努力开创企业管理工作新局面	
..... 国家经贸委主任王忠禹	(23)

有关文件

关于“九五”期间质量工作意见的说明	国家经贸委(37)
关于在深化企业改革中进一步加强质量工作的意见	(42)
国有企业实行资产经营责任制暂行办法	(49)

典型经验

推行日清日高管理方法 走名牌效益型发展道路	
..... 海尔集团公司	(56)
以质量和信誉创造名牌占领市场	
..... 无锡小天鹅股份有限公司	(63)

继续发扬“三老四严”精神 坚持严格管理 保证油田高产稳产	
.....	大庆石油管理局(68)
建立现代企业制度的初步探索	
.....	深圳市石化集团股份有限公司(74)
面向市场 盘活资金 推动企业经营走向良性循环	
.....	杭州钢铁集团公司(80)
推行“模拟市场核算”机制 大力挖潜增效	邯郸钢铁总厂(85)
以“十五条龙”系列服务 完善企业内部管理	
.....	大连天百集团股份有限公司(89)
发挥优势 推动兼并 促进发展	
.....	上海第二毛纺织厂(93)
从严治厂 科学管理 使企业不断发展	
.....	吉林化纤股份有限公司(100)
以人为本 从严管理 苦练内功 走向市场	
.....	营口冷藏箱总厂(107)
围绕党的中心任务 努力加强班子建设.....	青岛港务局(118)
深化安全质量管理 提高文明生产水平.....	青岛港务局(124)
瞄准世界一流水平 建设世界一流企业	
.....	宝山钢铁(集团)公司(131)
实行“五改三转”的企业管理制度 亏损大户变税利大户	
.....	海口罐头厂(136)
技改增效益.....	北京燕山石油化工公司(138)
转变观念 适应市场 把冶金行业企业管理推向新阶段	
.....	冶金工业部(143)
严格管理是搞好企业扭亏增盈的根本途径	
.....	江西省经贸委(148)
深化改革 实现市属预算内国有工业企业七年无亏损	
.....	四川省德阳市经委(154)
坚持“三改一加强”搞好城市试点.....	淄博市人民政府(160)

工业企业综合评价指标体系及其应用.....	辽宁省经贸委(167)
抓住契机 锐意改革 加强管理 走出困境	
.....	上海灯芯绒总厂(177)
外闯市场 内抓管理 推动企业腾飞	
.....	铁道部第十七工程局(182)
坚持煤与非煤并重 大力发展非煤产业	
.....	兖州矿务局(188)
大连市企业管理指导标准.....	大连市经委(194)
质量立市推进温州第二次创业.....	温州市人民政府(232)
依靠科学技术进步 推动企业不断发展	
.....	武汉钢铁(集团)公司(241)

领导讲话

中央、国务院领导同志近期关于 加强企业管理的讲话（批示）摘录

当前，要继续贯彻转换经营机制条例，深化企业各项改革，把转换经营机制、优化组织结构、推进技术进步、改进内部管理等改革和发展工作有机地结合起来。

切实加强企业领导班子的建设，努力培养一批立志于搞好国有企业的优秀企业家。

加快科技进步和智力开发，强化经济管理和企业管理。要把推行全面节约提高到国民经济发展战略的高度来对待，合理利用和节省各种资源。广泛深入地开展增产节约、增收节支活动。各部门、各地区都要作出明确部署，狠抓措施落实，争取明年在提高经济增长质量和效益方面迈出明显步伐。

——摘自江泽民同志 1994 年 11 月底在中央经济工作会议上的讲话

要抓好企业领导班子的建设。必须建立一支政治上强、锐意改革、积极进取、团结合作、善经营、会管理、懂技术的企业领导干部队伍。

要全面加强企业管理，包括生产管理、经营管理、质量管理、成本管理、技术设备管理、队伍管理等等，都要精益求精，一丝不苟地搞好，向管理要效益。

要全心全意依靠工人阶级，充分发挥工人群众的主人翁作用，充分发挥他们在改革和发展中的积极性、主动性、创造性，这是办好

社会主义企业的根本原则，任何时候都不能变。

——摘自江泽民同志 1994 年 12 月在天津考察期间的讲话

企业要在积极推进改革的同时，根据国内外市场的需求，主动调整产品结构，努力生产适销对路产品，不断开发新产品，增强市场适应能力和竞争能力。

企业技术改造要紧紧围绕优化产品结构，提高产品质量，减少消耗，降低成本来进行。

现在有些企业安全状况不好，人身伤亡和重大设备事故时有发生，管理不善是重要原因，必须引起高度重视。要采取有效措施，加强安全生产管理，务必尽快取得明显成效。

——摘自李鹏同志 1994 年 3 月在第八届全国人民代表大会第二次会议上所做的政府工作报告

要大力加强企业管理。目前不少企业管理工作削弱甚至滑坡的情况，必须引起高度注意。要继续深入开展“转机制、抓管理、练内功、增效益”的活动。有组织地对大中型企业领导班子进行全面考察，不称职的要撤换，问题大、矛盾多的班子要调整。坚持从严治厂，从班组长抓起，建立和完善企业内部严格的责任制度和考核制度。要研究在改革开放的新形势下，加强职工民主管理的途径。切实加强财务管理、成本管理和质量管理，认真实行“两则”，健全财务会计制度，严格结算纪律，加快资金周转，提高经营效率。继续严厉打击生产和销售假冒伪劣产品的行为。

——摘自李鹏同志 1994 年 11 月底在中央经济工作会议上的讲话

要加强企业内部管理。企业要眼睛向内，苦练内功。要抓紧技术改造，调整产品结构，努力提高经济效益。要通过培训转业，妥善安排下岗人员，鼓励富裕职工改变陈旧观念，愉快地到商业和服务行业就业。要支持企业依法进行联营和兼并，发挥规模效益和集团优势。

——摘自朱镕基同志 1994 年 11 月底在中央经济工作会议上的讲话

讲话

国有企业改革要走一条正确的道路，党的十四届三中全会对此讲得很清楚，即：“产权清晰、政企分开、责权明确、管理科学”。但是我们有一段时期，由于理论的误导，把全部精力都放到“产权清晰”方面，不是说它不对，光靠产权清晰能把企业搞好吗？江泽民同志几次端正了这个方向，一个是今年的十四届四中全会，江泽民同志讲话里明确提出，搞好国有企业，关键要全面贯彻十四届三中全会精神，重点抓好政企分开、加强企业内部管理和完善社会保障制度。

——摘自朱镕基同志 1994 年 12 月在全国财政工作和税务局长会议上的讲话摘要

要提高企业的管理水平。不论是公司制企业还是非公司制企业，都要建立健全科学的组织管理体系、领导体系和经营管理制度，要根据各自行业特点，千方百计地提高经营管理水平。

——摘自邹家华同志 1994 年 11 月在全国建立现代企业制度试点工作会议上的讲话

看了以后很高兴。这是现代企业制度很重要的组成部分，讲的观点也很有道理。国有企业能做到这样也会产生好效果。青岛海尔集团是集体企业，还有其它方面可学习。此报告建议登《经贸委简报》或经济效益纵深行的有关刊物，直发各省市、有关部委领导参阅。建议选一个时间去开一个现场会，在全国或一部分行业范围内推动。

总结群众的经验，从群众中来，到群众中去，是我们的重要工作方法之一。

——摘自邹家华同志 1994 年 9 月 25 日在中国经济效益纵深行秘书处和国家经贸委企业司撰写的《一种值得借鉴推广的强化内部管理模式——关于青岛海尔集团“OEC 管理”即海尔模式的调查》上的批示

搞好大中型企业只靠上面想办法是不行的，还是要深入群众，深

入实际，发现、总结企业搞好的经验，加以推广。类似青岛海尔集团的好经验还不少，应予支持和推广。

——摘自李岚清同志 1994 年 9 月 28 日在中国经济效益纵深行秘书处和国家经贸委企业司撰写的《一种值得借鉴推广的强化内部管理模式——关于青岛海尔集团“OEC 管理”即海尔模式的调查》上的批示

培养和造就一支宏大的、懂得社会主义市场经济的、职业化的企业家队伍，是抓好企业管理的基础，是搞好国有企业的一项重要内容。各地要积极探索对企业厂长、经理培养和管理的办法，逐步地建立企业高级管理人才的培养、选聘、考核制度和办法，建立相应的激励机制和约束机制，造就适应社会主义市场经济要求的优秀企业家队伍。

——摘自吴邦国同志 1994 年 12 月在全国经贸工作会议闭幕大会上的讲话

朱镕基副总理与全国企业管理工作会议部分代表座谈的讲话要点

1995年2月21日上午，朱镕基副总理与全国企业管理工作会议部分代表进行座谈，听取了部分企业代表的汇报发言。最后，镕基同志作了简要讲话，要点如下：

一、关于这次会议

召开这次全国企业管理工作会议很重要很及时。我们确实有一批企业，包括刚才发言的这些企业，他们的管理搞得很好，不断地吸收国内外的先进经验，结合自己的情况，有所发展，有所前进。但是确有不少的企业，管理工作削弱了，导致了滑坡，假冒伪劣产品横行，不重视质量管理，不重视企业的信誉，这样搞下去不得了，所以召开这次会议非常必要。

二、关于当前经济形势和主要任务

去年改革和经济建设都取得了很大的成绩，经济形势总的是好的，当前存在的突出问题是通货膨胀比较严重。因此，抑制通货膨胀是今年经济工作的首要任务。我们的企业管理工作、企业改革工作必须要明确抑制通货膨胀是处理好改革、发展和稳定三者关系的关键。我们企业的负责同志，主管企业的负责同志，都要明确这一点。

造成通货膨胀，其中有农产品价格结构性调整因素，但是根本原因还是基本建设和消费基金两个扩张。

企业的负责同志，不仅要懂微观的企业管理，而且都应该懂一点宏观，否则你就不是个好厂长。我们搞市场经济，市场经常变化，市场形势好时企业赚了钱，要去补充自有资金，用来进行技术改造，而不是去铺摊子，大发奖金，最后搞得很困难，连税都交不上。凡

是不按时交税的厂长都不能评优秀厂长。

三、关于企业改革

今年企业改革是重中之重，一定要取得实效。去年把宏观改革作为重点，今年还要继续进行一系列的宏观改革，但是我们要把重点逐步转移到企业改革上来。

十四届三中全会关于企业改革的《决定》，全面阐述了现在和将来企业改革正确的思路，正确的指导思想。必须全面、正确、准确地理解十四届三中、四中全会精神。现代企业制度是国有企业改革的方向，具体体现在十六个字，叫作“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”，它是全面的，因此我们执行也应该是全面地正确地去贯彻执行。由于理解得不全面，因此在贯彻执行中有的地方和企业把过多精力和注意力放到搞股份制、搞产权关系方面，不是不要明晰产权，也不是不要搞股份制、公司化，但这些根据《决定》精神，是要进行“有益的探索”，要进行试点，不能刮风。当前，我们要坚持几十年行之有效的企业管理经验，不能把它丢掉。

关于当前的企业改革、企业管理，党中央领导同志都有明确指示。江泽民同志在十四届四中全会指出，搞好国有企业，“关键是政企分开，搞好企业内部经营管理，逐步建立社会保障制度”。江泽民同志到天津视察，对搞好国有企业又讲了五条：第一条，必须有一个好的领导班子。第二条，要抓技术改造。第三条，必须有一套严格的管理制度。第四条，政府为企业排忧解难。第五条，全心全意依靠工人阶级。李鹏同志讲，搞好企业的关键在于“有一个好的领导班子，一个好的产品，一个好的机制”。这些都是非常正确的，针对性很强的企业改革指导方针，按照这些去做，就会做出实效。

在搞好企业转机改制过程中，减人增效和兼并破产这两条是非常重要的。我们在保持公有制为前提条件下，通过社会保险，建立起企业裁人机制，破产机制，这样，国有企业就有了动力。只要把职工安置好，就大胆地破。但也不能乱破，要经过有关部门和主管银行批准，不能赖债。破产以后的职工妥善安置，也只能发基本生

活费，这个工作比较难做，但如果不形成这个机制，国有企业都吃大锅饭，是绝对办不好的。兼并企业，要把这个企业的债务认下来，但可以分几年偿还，在偿还期间也可以区别具体情况减息、停息，人民银行正在制订具体细则。

中央和国务院明确企业改革由经贸委牵头，要把改组、改制、改造结合在一起，狠抓机制转变，狠抓技术改造，狠抓质量，狠抓企业内部管理。当务之急，是抓机制转换。国务院花很大力量制定了《转机条例》和《监管条例》，但是落实不好，政企不分的问题没有解决，企业的经营管理自主权没有落实，国有资产大量地流失，没有人管怎么行？首先要落实政企分开，企业转换机制 14 条，国有大企业的监管制度要逐步地建立起来。严格地实行企业的自负盈亏，让厂长把责任担负起来，给他以充分的自主权，叫他眼睛向内，严格内部管理，很好地研究市场，企业效益就会上去。

四、关于反腐败

企业领导人清正廉明，自己作风正，才能严格要求别人，这是办好企业的一个非常重要的条件。自己不干净，怎么能严格要求职工，怎么敢得罪人，厂长净做好人，迁就职工眼前利益，大发奖金，国有企业绝对办不好。要全心全意依靠工人阶级，实行民主管理，加强对企业领导班子的监督。

深化改革 强化管理 着力提高经济增长的质量和效益

吴邦国同志在全国企业管理工作会议上的讲话
(1995年2月22日)

同志们：

深化改革，强化管理，着力提高经济增长的质量和效益，是当前和今后一个时期国有大中型企业面临的主要任务。会议的中心议题是加强企业管理，会议开得很好。王忠禹同志在会上作了一个很好的报告，几位企业代表介绍了他们搞好企业的典型经验。昨天上午，镕基同志召开了座谈会并作了重要讲话。相信通过这次会议，一定会推动全国企业管理工作迈上较大的台阶，开创企业管理工作的新局面。下面，我讲三个问题。

一、强化企业管理是企业一切工作的基础，也是深化企业改革的重要内容

当前各省市都在认真学习、贯彻中央经济工作会议精神，在统一思想的基础上，总结1994年的工作，并部署1995年的经济工作。中央经济工作会议是一次重要的会议，会议正确分析了当前经济形势，明确了今年经济工作的指导方针和主要任务。为贯彻中央经济工作会议精神，结合经贸系统面临的形势和任务，我在去年经贸会议上强调了三个问题，一是抑制通货膨胀问题，二是提高经济增长的质量和效益问题，三是深化以国有企业为重点的经济体制改革问题。今天我要强调的是，这三个问题都与加强和改进企业内部管理工作关系重大，加强企业管理工作是落实中央经济工作会议精神的

重要内容。

现在群众最为关心的问题，还是通货膨胀，而从造成通货膨胀的深层次原因分析，与企业改革不到位有关，与企业经营管理不善有关，与企业效益不高有关。一些企业效益不高，没有能力消化价格改革增加的成本，而是在提高产品价格上动脑筋，推动了物价上涨；一些企业产品积压严重，占用大量资金；迫使货币供应量增加，形成倒逼机制；一些企业约束机制不健全，不是按国家规定的“两个低于”控制消费基金，而是滥发工资奖金，导致消费基金过快增长，引发通货膨胀；一些企业乱铺摊子，重复建设，大而全，小而全，固定资产投资不讲效益，不能提供有效供给，更是直接推动了通货膨胀。而之所以出现这些情况，除企业经济工作的指导思想以外，也从一个层面反映了企业管理中的问题，不能说通货膨胀与企业的经营管理不善毫无关系。

当前，我们多数企业面临的突出问题，是经济增长的质量和效益不高，多数企业尚未根本摆脱粗放式经营的模式，这突出反映在：一是产品结构不适应市场需求，能生产的难销售，有市场的难转产；二是劳动生产率低下；三是科技进步含量低，产品附加值低；四是物耗、能耗高。而所有这些，都与企业管理有关。企业管理落后，管理不严，是造成浪费、效益不高的重要原因。在中央经济工作会议上，江泽民同志提出，要提高我国经济的结构优化效益、规模经营效益和科技进步效益，而我们必须清醒地认识到，没有科学的管理，也就不可能出现结构优化效益、规模经营效益和科技进步效益，也就不可能推进经济增长方式由粗放经营为主向集约经营为主的转变。管理出效益，这是我们大家都深有体会的。

企业管理不仅是企业一切工作的基础，而且也是企业改革的重要内容。十四届三中全会已经明确，建立现代企业制度是国有企业改革的方向和目标，而现代企业制度的重要内容之一就是管理科学。企业改革与企业管理是相辅相成，互为条件，既有内在的有机联系，又有区别而不可互相代替。建立健全科学的管理，既是企业一切工

作的基础，又是企业改革的重要内容，不存在没有管理的机制，也不存在没有机制的管理。改革的成果要靠管理来加以规范和巩固，而坚实的管理基础又是企业深入改革的必要条件。总之，深化企业改革，建立现代企业制度，就是要用市场机制促使企业提高经营管理水平，提高经济效益，由政府要我抓管理转变为我要抓管理。改革为强化管理提供了新的内容，提出了新的要求，促进企业加强和改进内部管理。落实《转机条例》规定的自主权，建立现代企业制度，就要求对过去的管理方式和制度，管理方法和技术，都需加以改革、改进、完善、提高，形成一整套新型的管理制度，以保证新的经营机制正常运行，充分发挥作用。

对加强企业管理工作，中央领导同志是很重视的，不是一般的重视，而是从贯彻中央经济工作会议精神，搞活整个国有经济，摆脱当前国有大中型企业困境的高度，强调加强企业管理的重要性。江泽民同志在十四届四中全会上，就深化企业改革强调三个问题：一是政企分开，二是加强企业内部经营管理，三是完善社会保障体系。加强企业管理，是他强调的三个问题之一。去年12月江泽民同志视察天津时，又再次强调企业管理的问题，他说“加强科学管理是企业固本治标的大计”，“再困难的企业，只要改革管理也可挖出很多很多潜力来，向管理要效益”，并明确提出，“生产管理、经营管理、质量管理、成本管理、技术设备管理、队伍管理等等，都要精益求精，一丝不苟地搞好”。李鹏同志讲，“要大力加强企业管理。目前不少企业管理工作削弱甚至滑坡的情况，必须引起高度注意。”李鹏同志去年在沈阳视察工作时强调，一个好的企业，科学的管理是重要的一条。总之，我们要把深化企业改革和强化企业内部管理有机结合，同步发展，以改革为动力，向管理要效益。经贸委去年在全国开展“转机制，抓管理，练内功，增效益”的活动之所以很好，就是从当前企业的实际出发，抓住了“转、抓、练、增”之间的内在关系。转换经营机制，是建立现代企业制度的基础，“转机制”要与“抓管理”相结合。企业练内功，既要深化企业内部改革，又要强化

内部经营管理，这样，才能不断提高经济效益。

经贸委这次专题召开企业管理工作会议，除上面谈到的是贯彻落实中央经济工作会议精神的重要内容外，还有很重要的现实意义，因为无论是党政机关还是企业，都有相当一部分同志忽视企业管理，在企业管理上存在一些片面的认识，这里我想强调三个问题。

一是在企业改革中，把过多的注意力集中在“产权、股份、公司化”问题上，而忽视企业管理问题。深化企业改革的方向和目标是建立现代企业制度。而现代企业制度包含“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”四个方面的内容。关于建立现代企业制度，中央一再强调，要全面、完整、准确地理解，不能以偏概全，或割裂开来理解。明晰产权，是企业改革很重要的一个内容，但是光凭“产权清晰”这一条还是不能把企业搞好，不能建立起现代企业制度的。管理是不会随着产权搞清晰了，自然而然上去的。思想上和工作上的偏颇，也是导致管理滑坡的重要原因。在现代企业制度中，管理科学是一条基本的重要的特征，它包括一套完备的、科学的管理体系，没有“管理科学”这一条，现代企业制度是不能真正建立起来的。总之，现代企业制度这四句话 16 个字是一个有机的整体，缺一不可。

二是外部宏观上的问题往往掩盖了企业本身的管理问题。我们一再强调，国有大中型企业当前面临的困难，不单纯是企业本身的问题，而是我国国民经济深层次矛盾的综合反映。就企业而言，有外部的原因，也有内部的原因，所以我们一再强调要配套改革。就外部环境而言，企业确实面临很大困难，例如泽民同志在天津视察时就说到企业债务问题，他说，进入 90 年代西方发达国家企业负债率一般仅 50~60%，新加坡、马来西亚等国上市公司的负债率仅 40%，而我国国有企业资产负债率为 75%，过去国家拨给国有企业的自有流动资金最多时到 70%，而现在国有企业的自有流动资金不到 10%，再有就是人多，社会负担重的问题，等等。这些都不能完全靠企业自身解决的问题，再有能源问题，运输问题，资金问题 税