

管理是巨大的生产力

王 西 编

79.23
0



管理是巨大的生产力

Guanti Shi Jуда de Shengchanli

王中西等主编

辽宁人民出版社出版发行

(沈阳市和平区北一马路 108 号 110001)

沈阳航空学院印刷厂印刷

字数:79,000 开本:787×1092 1/32 印张:4.125

印数:1—1000

1997 年 5 月第 1 版 1997 年 5 月第 1 次印刷

责任编辑:王丽竹

版式设计:王玮菲

封面设计:杨 勇

责任校对:晓 晨

ISBN 7-205-03975-4 / F · 847

定价:6.00 元

改革開放推進企業
管理現代化

王光中

一九九七年
五月一日

加強企业管理
创造更好效益

孙奇

以人為本，群策群力，
搞好企業文化管理。

陳廷生

一九九七年五月

加強企業文化管理
積極發展社會生產力

丁丑年夏 岳維寧

要充分重视管理在生产力 发展中的地位和作用

(代 序)

●于希岭

我们知道,生产力也称社会生产力,它是人们征服自然、改造自然的能力,表示人们在生产过程中对自然界的关系。它和生产关系是社会生产不可分割的两个方面。生产力要素包括:具有一定的科学技术知识、生产经验和劳动技能的劳动力;同一定的科学技术相结合的,以生产工具为主的劳动资料;劳动对象等。劳动者是生产力的首要的能动的因素,因为只有劳动者才能制造和改进生产工具,掌握和使用生产资料。生产工具是生产力发展水平的物质标志。科学越来越广泛地运用于工农业生产,通过对生产力各个要素的作用,促进生产力的发展。正因为生产力各要素中都包含着、离不开甚至起着很重要作用的科学,所以人们才得出结论:生产力里面不仅包括科学在内,而且科学技术是第一生产力。

然而,生产力作为在社会生产发展过程中起主要的决定的作用,并成为其中最活跃最革命的因素,却不能须臾离开生产关系。人们为了进行生产,为了发展社会生产力,就必然产

生一定的、必然的、不以他们的意志为转移的联系和关系；只有在这些社会联系和社会关系的范围内，才会有他们对自然界的关系，才会有生产。生产关系一定要适应生产力的发展，一定的生产关系是在一定的生产力的基础上产生的，反过来又促进或阻碍生产力的发展。在一定条件下，生产关系的变革，对生产力的发展起着主要的决定的作用。生产关系是人们一切社会关系中最基础的关系，政治、文化等其他方面的社会关系，都是在生产关系的基础上产生和建立起来的。生产关系是由生产资料所有制形式、各种不同社会集团在生产中的地位与相互关系以及产品分配形式组成的，其中生产资料所有制是起决定作用的，是生产关系的基础，它决定生产关系的性质。

企业管理，是企业为实现其一定目的，而合理地组织人与物的因素，有计划地指挥、调节和监督其经济活动的各种职能的总称。它产生于企业中共同劳动的需要，但它的性质与目的则因社会制度不同而各异。企业管理的内容主要包括：计划、生产（业务）、技术、设备、物资、劳动、成本、财务和思想教育等方面的管理。

很显然，企业管理同生产力和生产关系都有着十分密切的关系。它虽然不是劳动者、生产工具和生产资料，也不是以人们意志为转移的必然的联系，但确是对他们进行有效组织的各种职能的总和。由此可见，企业管理的状况直接决定和影响生产力的发展。正因为此，企业管理在生产力发展中必然有着重要的地位和作用。

企业经营管理素质是企业素质的主导。它一方面要维护

完善生产关系,另一方面要合理组织生产力。它的状况反映着企业经营管理工作的效率高低、作用的大小,表明着企业适应外界变化能力的强弱,也体现着企业实现现代化的程度。目前,我国企业正处于从生产型向生产经营型,从粗放型向集约型转变的过程中,在摆脱了单一计划经济的桎梏后,正在向建立完善的市场经济体制发展的过程中,其管理落后比技术落后更为突出,相当一部分企业的停滞、亏损和落后,是由于管理落后造成的。即使在一些发展、盈利和先进的企业中,由于管理不善而导致的损失浪费和总体素质不佳也显得比较突出。在有些企业中,还不同程度地存在着管理混乱、帐目不清、家底不明、资产流失、劳动无定额、消耗不记量、成本无核算、盈亏无人问、浪费无人痛以及贪污腐化、思想散乱、精神不振、凝聚力不强等落后现象,给企业效益和发展带来严重影响。

企业管理是企业能力即企业内部各因素有机结合后使企业具有的各种能力的集合群的集中反映,企业的生存和发展,取决于企业的满足社会需要的能力、市场经营销售的能力、技术装备的能力、筹措发展资金的能力、职工队伍的能力、盈利能力以及企业自我增殖的能力、企业竞争能力、企业应变能力等。企业管理的好坏,决定着这些能力的状况;反过来,这些能力的状况,又直接影响企业管理的水平。

企业管理的内核是企业家。它作为专门以从事企业经营管理为职业、并善于经营管理企业的高级专家,就必须能够率领企业从事商品生产和经营活动,能够自主地作出经营决策,并承担经营的风险。当然,企业家还必须善于依靠和发挥本企业职业群众的作用,把企业职工真正当成企业的主人。应当

说企业管理水平高、经营效果好,企业家的贡献最大;企业管理水平低、经营效果差,企业家的责任也最大。因此,企业家必须是生产力诸要素的科学组织者、社会物质财富的创造者、社会主义精神文明建设的推进者、开拓改革社会进步的推动者,也就是社会主义商品经济的发展和现代化建设的强有力的经营者,最有效的组织和管理者。

从上边的认识出发,我们有理由得出这样的结论:搞好企业管理,是企业发展生产力的关键,企业管理在生产力发展中有着重要的地位和作用;造就一批高素质的企业家队伍,充分地发挥企业家的作用,是搞好企业管理的关键;培养庞大的适应发展生产力需要的高素质职工队伍,是企业家实现企业经营管理目标的基础。正由于这个缘故,我赞成《管理是巨大的生产力》的出版,从中可以了解到企业家田德营从事经营管理的理论和实践,了解到锦州市沥青厂领导班子率领全体职工抓管理创效益的战斗历程,从而受到启迪,在发展社会生产力,实现我省发展目标中创造更光辉的业绩。

目 录

封面题字	戴苏理
序言	于希岭
论企业管理的新阶段	
——企业文化管理	田德营(1)
天地任驰骋 大业凭开拓	
——记锦州顺达沥青股份有限公司总经理田德营	
..... 马新玉 王永新 弓臣 李功成(76)	
辽西大地一枝花	
——记中共锦州市沥青厂党总支书记、厂长田德营	
..... 何丽 张海臣(89)	
严格管理打根基 搞活经营抓发展	
——记锦州顺达沥青股份有限公司发展之路	
..... 海晨 心语(93)	
他,开顶风船启航	
——记锦州顺达沥青股份有限公司董事长、总经理田德营	
..... 章文 正刚(98)	
让党旗与世纪朝阳同辉	
——记锦州市人大代表、锦州顺达沥青股份有限公司	
董事长、总经理田德营	张海臣 焦哲伟(104)
夺取春风第一枝	刘树元 张静东(113)
为党旗增光添彩	
——记中共锦州市沥青厂总支部书记、厂长田德营	长巨 何丽(117)
劳动模范田德营	张肇敏 张海臣(119)
走在市场前面的人	孙大庆 心语(121)

论企业管理的新阶段

——企业文化管理

●田德营

一、绪论

企业文化,伴随着企业的产生而产生,又伴随着企业的发展而发展。这是不以人们的意志为转移的客观事实。但是,把企业文化作为一门学科来研究,自觉地运用它建设企业,则是七八十年代以后的事情。而且在它传入我国以来,又经历了一个由浅入深、由表及里、由此及彼的过程,时至当今,形成有组织、有领导地自觉开展企业文化建设,由沿海地区向内地辐射,自“三资”企业向国有企业延伸,从工交企业向商业、财贸、科技、农业、文教、卫生和服务行业推进,正呈现蓬勃发展的兴旺势头。然而,真正把它作为经营的基础、发展的动力、行为的准则、成功的核心,即把它视为企业管理的新阶段者,尚为数不多。为使人们充分认识企业文化在推进中国由农业社会向工业社会转化、由产品经济向商品经济转化、由伦理社会向法制社会转化过程中所发挥的不可替代的重要作用,自觉地运

用它建立现代企业制度,管理社会主义企业,去夺取精神文明和物质文明建设的新胜利,特结合和借助社会各界的研究成果,融入笔者的体会和见解,写就此文,希望引起更多的探讨与追求。

二、企业管理的沿革变化

企业,做为从事生产、流通或服务性活动的独立核算经济单位,自它诞生以来,就有企业管理,只是由初级到高级、由不自觉到自觉罢了。

从人类经营管理企业的文明史观察,企业管理是人们为实现企业的目标,保证整个生产经营活动的协调统一进行的计划、组织、指挥、协调和控制等一系列活动的总称。它的任务是合理严密地组织企业生产经营活动,有效地利用企业的人、财、物等各种资源,提高经济效益,生产或提供社会需要的产品或劳动,实现尽量多的利润。

企业管理的初级阶段是传统管理阶段。传统管理又称经验管理,是指18世纪80年代到19世纪末、20世纪初这一段时间的管理,是管理者凭过去的经验进行管理和从中总结归纳出来的一些管理原则和方法。它主要体现在对生产过程的组织管理上,它对组织管理和方法以及人事等问题,虽然有了粗浅的探索和研究,但主要是个人经验的总结,还存在着盲目性,缺乏自觉性。其主要特点是:

企业的最高经营管理者多为企业的资本所有者。

管理人员主要是凭自己的经验办事。

工人和管理人员的培养,采取师傅带徒弟传授个人经验

的方法。

缺少管理理论的研究,没有统一的管理原则、方法和标准。

在管理过程中,只要别人如何行动,而不告诉别人为什么这样行动。

实行家长式的领导方法,管理中不讲民主,不重视人。

管理方法随着管理者及其环境和服务的不同而变化。

传统管理是小生产经营方式的产物,始终未能摆脱小生产经营方式的影响。

随着社会生产力的发展,到了 20 世纪,企业的内涵、企业的规模、企业的社会化出现了前所未有的状况。以美国泰罗为代表的管理者们,把企业管理推向了新阶段,形成了一套新的管理理论和制度,被人们称为科学管理,亦称古典管理理论。这种管理一直延续到 20 世纪 40 年代。它是在自由资本主义向垄断资本主义过渡时期,在企业管理同企业的技术、规模等发展不相适应的情况下产生和形成的。泰罗在他于 1911 年出版的《科学管理原理》一书中,正式提出了“科学管理”这一概念。这标志着科学管理阶段的开始以及科学管理理论的形成。泰罗的科学管理理论,主要是应用科学试验方法来研究生产管理中的问题,是对前人管理经验的系统总结和发展。科学管理的主要内容包括:

工作定额原理——通过进行工时和动作研究,制定“合理的日工作量”。

工人挑选与培训——为每项工作挑选第一流的工人,即挑选适合于他们的工作而又有进取心的工作,安排在适当的

工作岗位并进行相应的培训。

制定标准——对操作方法、使用工具、机器和材料及作业环境等都实现标准化。

实行有差别的计件工资制——对于按照标准操作方法在规定的时间内定额内完成工作的工人，按较高的工资率计算工资，否则按较低的工资率计算工资。

明确划分计划职能和作业职能——计划职能人员主要负责制定计划，并对作业者执行计划情况进行指导和控制，而作业职能人员只按下达给自己的计划从事作业，而不必顾及同其他作业的关系。

雇主和工人协作——工人和雇主双方都必须认识到提高劳动生产率对两者都有利，两者要共同协作，努力提高劳动生产率。

在泰罗之后，科学管理又有新发展，形成了以例外原则为基础的管理控制原理，是对泰罗管理模式作了有机补充。其主要表现是：费兰克·吉尔布雷斯和莉连·吉尔布雷斯夫妇在动作研究与工作简化方面有重大突破；甘特发明了线条图，用来编制作业计划和控制生产进度；埃默森提倡效率原则，还创造和制定了标准成本；库克把效率原则推广运用到非工业组织的管理中。此外，还有法国的法约尔提出了著名的管理五职能和管理 14 条原则，德国韦伯提出了理想的行政组织体系理论，厄威克和克利克比较系统整理和阐述了科学管理理论，从而使这一理论更臻系统和完善。

当然，这种系统和完善，是对其本身而言的，在客观上，它不会停滞不前。事实正是如此。在第二次世界大战后，为了适

应科学技术和安全生产力的发展,以及市场竞争空前激烈的形势,应运而生了现代管理。它以科学管理为基础,以电子计算机为手段,应用运筹学、数理统计等方法 and 系统理论,结合行为科学的发展和应用,把管理对象当成人和物组成的有机统一系统而进行管理。现代管理与科学管理相比有以下几个特点:

(1)运用系统理论,采用系统工程,进行系统管理。

(2)广泛采用现代自然科学新成果、现代化管理方法和手段。

(3)重视人才,注重人才开发、培养及合理使用。

(4)重视行为科学的研究和应用,努力调动人的积极性。

(5)突出战略与决策问题。

(6)不断开发新产品和进行技术改造,提高科学技术水平。

(7)大型企业实行经营多角化,多种经营成为一种时尚。

这里所谓的“现代管理”,也受时间的限制,随着时间的推进,它也必须继续发展,不会因在七八十年代全而形成而永远适应企业管理的需要。在进入九十年代以后,人们提出了一个永恒的命题——企业管理现代化。这是一个过程、一个动态的概念,它的内容随历史的推移而向前发展。在目前,其主要内容是:

(1)管理思想现代化——把企业看作经济组织,树立市场观念、服务观念、竞争观念、革新观念、经济效益观念和战略观念等,强调生产和经营并重,计划和市场并重,不断改革企业的管理组织、制度和方法,注重提高经济效益和社会效益。

(2)管理组织合理化——建立一个既适应生产力发展水平 and 生产社会化要求,又适应生产关系性质和本国政治、经济制度的,能提高管理工作效率和组织领导企业生产经营活动的模式,并据以建立管理体制,设置管理机构,确定生产组织和劳动组织,提高生产效率和工作效率。

(3)管理方法科学化——按照自然规律、经济规律和社会规律,吸收和运用最新科技成果,采用一套适合现代化大生产要求的科学方法,使企业的各项管理工作标准化、系统化、文明化和最优化。

(4)管理手段精新化——根据需求和可能,逐步采用电子计算机、通讯、显示、监测等管理工具,对管理工作进行指挥、控制、协调,使企业管理工作达到经济、准确、及时、有效。

(5)管理人员专业化、知识化——企业的领导者和管理人员要统筹分工,各司其职,各尽其才,不仅精通自身业务,而且具备生产技术、经营管理、经济理论和经济法规、经济政策等方面的知识。

(6)管理的方法民主化——相信群众,依靠群众,实行民主管理,充分发挥下级管理部门和管理人员的积极性和主动性,广泛组织参加企业管理。

(7)管理整体的人本化——开始重视人的重要作用,懂得了涉及企业管理的各个层次、各个方面的问题,都同人的问题有关,只有抓好人的问题,其他问题才能解决。

从企业管理现代化内容及发展趋势看,同正在蓬勃发展的企业文化有着许多共同点,它们的内涵和外延几乎处于同一范畴之内,只是在对待人的问题上,后者比前者更全面、更