

市场经济体制下 企业管理新思考

袁宝华题



吴焕新 熊光复 主编
黄盛华 徐礼贵

湖南出版社

79.23

(湘)新登字 001 号

市场经济体制下企业管理新思考

吴焕新 熊光复 主编
黄盛华 徐礼贵

*

湖南出版社出版、发行
(长沙市河西银盆南路 67 号)
湖南省长沙印刷三厂印刷

*

1993 年 10 月第 1 版第 1 次印刷
开本:787×1092 1/32 印张:8.875
字数:209000 印数:1—8000
ISBN7-5438-0652-5
F·95 定价:6.00 元

《市场经济体制下企业管理新思考》

编 委 会

主 编	吴焕新	熊光复	黄盛华	徐礼贵	
常务编委	张修椿	周 杰	熊光复	李景利	谭铁勋
	欧政文	何玗玉	陈元松	张汉良	刘明初
	杨 爽	吴焕新	黄盛华	徐礼贵	熊泽均
	王玉林	王德元	睦宝华	申甲球	温茂顺
	彭春元	曾锦春			
编 委	(以姓氏笔划为序)				
	王玉林	王益祥	王德元	申甲球	申建新
	刘明初	刘建豪	李之奎	李会元	李明书
	李典珊	李景利	何玗玉	吴焕新	陈元松
	罗长庚	张龙发	张汉良	张修椿	杨齐福
	杨恒茂	杨 爽	周礼汉	周 杰	周海凡
	欧阳培	欧政文	钟选才	徐礼贵	夏纯玉
	睦宝华	黄盛华	黄曙光	温茂顺	彭春元
	谢振佑	曾锦春	熊光复	熊泽均	谭铁勋

序

周伯华

党的十四大明确指出：“我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制。”而目前的改革重点，则是企业转换经营机制和政府转变职能。这在理论与实践及其两者的结合上，给我国企业管理传统的计划指令模式、原则与方法，提出了全面的挑战和深刻变革的要求，给我国企业管理的市场导向模式的目标选择、观念变革、客观要求、方法抉择、程序优化等，提出了一系列新的课题。《市场经济体制下企业管理新思考》一书，可以说是在当前企业改革实践中试图全面系统研究这些问题的一种可贵探索。

《市场经济体制下企业管理新思考》一书，是我国部分理论工作者在深入调查研究的基础上，与经济管理领域的部分领导干部和长期从事企业生产经营管理的部分企业家通力合作编写而成的。全书从重铸社会主义市场化企业管理的机能入手，在理论与实践有机结合的基础上，研究分析了市场化企业的系统管理、生产管理、经营管理、质量管理、行为管理、人力、财力、物力、信息资源管理、股份经营管理、涉外经营管理等十二个方面和体制转换中企业与企业家的成功经验。这对于企业有效地转换经营机制和进一步探索市场经济体制下的管理模式具有一定的参

考价值。

通读书稿,我认为该书具有以下几个显著特征:其一是全面性,它对市场化企业管理的各个方面展开了较为系统的论述;其二是针对性,它对目前企业转换经营机制所存在的主要问题、成因与对策,作了比较深入的分析和探讨;其三是探索性,它对我国企业改革实践中提出的新情况、新问题进行了大胆的探索,提出了不少新见解,总结了不少新经验;其四是可操作性,它为我国社会主义现代化企业管理实践提出了一系列可供参考的原则、方法和途径。

当然,体制的转换会给企业管理不断提出许多新的难题,而这又不是在短期内能够完全解决的,它需要我们理论工作者、经济管理部门的同志和企业家在长期的实践过程中进行不懈的探索。

1993年9月15日

目 录

序

导言 市场经济体制下企业管理的变革 (1)

- 一 社会主义市场经济体制的主要内容 (1)
- 二 新体制下企业管理机能的重铸 (3)
- 三 新体制下企业领导者思维方式的变革 (8)

第一章 市场化企业的系统管理 (15)

第一节 现代企业管理的系统性 (15)

- 一 企业系统的结构 (15)
- 二 企业生产经营的动态系统 (18)

第二节 市场化企业的系统管理原则 (19)

- 一 整体性原则 (19)
- 二 联系性原则 (20)
- 三 动态性原则 (21)
- 四 层次性原则 (23)
- 五 综合性原则 (23)

第三节 市场化企业的系统管理方法 (24)

- 一 系统工程方法 (24)
- 二 信息方法 (27)
- 三 反馈控制方法 (29)

第二章 市场化企业的生产管理 (30)

第一节 市场化企业生产过程的有效组织程序 (30)

一 合理组织生产过程的基本要求 (30)

二 生产过程的空间组织 (32)

三 生产过程的时间组织 (34)

四 流水生产组织 (37)

第二节 生产管理的原则及目前存在的问题 (40)

一 生产管理的原则 (40)

二 目前企业生产管理中存在的问题 (41)

第三节 新体制下企业生产管理的市场导向性 (42)

第三章 市场化企业的经营管理 (45)

第一节 企业转换经营机制的涵义与原则 (45)

一 企业转换经营机制的涵义 (45)

二 企业转换经营机制的原则 (46)

第二节 企业经营机制转换进程中的政府行为 (48)

一 尊重规律,放手让权 (48)

二 革故鼎新,简政消肿 (49)

三 务实尽职,廉政勤政 (51)

四 正确导向,兴利抑弊 (52)

第三节 市场化企业经营决策的类型 (53)

一 理智型经营决策 (53)

二 创新型经营决策 (54)

三 嫁接型经营决策 (54)

四 交错型经营决策 (55)

五 渗透型经营决策 (56)

六 迎合型经营决策	(57)
七 逆向型经营决策	(57)
第四节 当代企业新产品开发的八种方式	(58)
第四章 市场化企业的质量管理	(61)
第一节 企业全面质量管理的步骤	(61)
一 质量计划工作	(61)
二 质量保证和质量保证体系	(64)
第二节 企业全面质量管理的方法	(69)
一 主次因素排列图法	(69)
二 因果分析图法	(70)
三 分层法	(71)
四 直方图法	(72)
五 散布图法	(72)
六 管理图法	(73)
第三节 市场经济体制下企业全面质量管理的新走向	(73)
一 系统精细化态势	(74)
二 质量装备保证化态势	(74)
三 人造环境态势	(75)
四 服务质量含义宽泛化态势	(76)
五 分工界线模糊化态势	(76)
六 工作工程设计原则化态势	(77)
第五章 市场化企业的行为管理	(78)
第一节 行为管理的基本理论	(78)
一 人际关系理论	(78)

二 激励理论	(80)
三 领导行为理论	(82)
四 团体行为理论	(84)
第二节 企业经营机制转换对思想政治工作的冲击 ...	(85)
一 企业思想政治工作面临的新情况	(85)
二 企业经营机制转换对于思想政治工作的促动性	(86)
第三节 市场经济体制对企业思想政治工作的新要求	(87)
第四节 市场经济体制下的企业文化建设	(91)
第六章 市场化企业的人力资源管理	(100)
第一节 市场经济体制下的企业人力资源配置	(100)
一 企业人力资源配置的市场化趋势	(100)
二 市场经济体制下用人观念的变化	(101)
三 企业与职工并非一种纯粹的交换关系	(105)
第二节 企业人力资源组织管理的原则与形式	(107)
一 企业人力资源的组织原则	(107)
二 企业的劳动组织形式	(108)
第三节 企业人才开发的系统性	(111)
一 人才开发是一个系统	(111)
二 人才开发的系统观	(112)
第四节 市场化企业人力资源开发的原则	(113)
一 人才与企业成功的相关性原则	(113)
二 人才资源优先原则	(114)
三 求才不求全原则	(115)
四 显才潜才等视原则	(117)

第七章 市场化企业的财力资源管理 (118)

第一节 两种体制下企业财力资源管理的差异..... (118)

一 企业财力资源管理概述..... (118)

二 两种体制下企业财力资源管理的差异 (119)

第二节 新财务制度与产品成本管理..... (121)

一 新财务制度的制定依据和结构框架 (121)

二 企业财务制度的主要内容 (122)

三 成本管理 (131)

第三节 财务决策与提高经济效益的新绝招..... (134)

一 财务决策 (134)

二 提高经济效益的新绝招 (136)

第八章 市场化企业的物力资源管理 (138)

第一节 市场经济条件下物力资源管理的新特点..... (138)

一 企业物力资源的涵义 (138)

二 市场经济条件下物力资源管理的新特点 (140)

第二节 物资管理改革的有效措施..... (141)

一 物资的供应和采购 (141)

二 物资储备和库存管理 (143)

三 抓好供应三环节,向物资管理要效益 (147)

第三节 重新评价传统的设备管理模式..... (148)

一 全员设备管理的涵义、特点 (149)

二 设备的选择、评价、使用和保养 (150)

三 设备的检查与修理 (152)

四 设备的改造和更新 (152)

五 设备管理维修的技术经济评价指标 (153)

第九章 市场化企业的信息资源管理 (155)

第一节 信息管理在市场竞争中的重要地位..... (155)

一 企业信息资源的涵义 (155)

二 企业信息资源的种类 (156)

三 信息管理在市场竞争中的重要地位 (157)

第二节 加速企业信息资源管理的现代化..... (159)

一 企业信息资源的流通渠道 (159)

二 企业管理信息系统及信息资源的处理过程 (161)

三 加速企业信息资源管理的现代化 (165)

第三节 企业信息资源管理的新走向..... (167)

一 信息资源管理存在的问题 (167)

二 信息资源管理的新走向 (168)

第十章 市场化企业的股份经营管理 (172)

第一节 国有企业改组的条件和股份制企业设立的程序 ...

..... (172)

一 国有企业改组为股份制企业的条件 (172)

二 股份制企业设立的程序..... (174)

第二节 国有企业推行股份制应注意的问题..... (176)

第三节 股份制企业国有股的管理..... (179)

一 国有股的分类与设立 (179)

二 国有股的股权管理与股权收益管理 (181)

第十一章 市场化企业涉外经营管理(一) (184)

第一节 我国企业“入关”后面临的机遇与挑战..... (184)

一 “入关”对我国企业转换经营机制的促进..... (184)

二 “入关”后我国企业所面临的挑战	(186)
第二节 合资企业经营管理的方式选择	(188)
一 共同管理型的选择	(189)
二 一方主管型的选择	(190)
三 委托管理型的选择	(191)
第三节 市场化企业的跨国经营	(192)
一 企业跨国经营的必要性	(192)
二 企业跨国经营的宏观与微观策略	(196)
第十二章 市场化企业涉外经营管理(二)	(200)
第一节 我国外贸体制的变革	(200)
一 我国外贸体制与关贸总协定之间存在的主要差距	(200)
二 我国外贸体制改革的基本取向	(204)
第二节 国际市场经营的要则	(207)
一 国际市场经营的涵义	(207)
二 国际市场经营的环境	(208)
三 国际市场经营的机会	(209)
四 国际市场经营的策略	(210)
第三节 企业进出口贸易实务	(211)
一 企业出口贸易实务	(211)
二 企业进口贸易实务	(215)
附录:体制转换中的企业与企业家	(218)
一 熊泽均的成功之路	(218)
二 在市场竞争中求发展——湖南省湘乡水泥厂的改革经验	(222)
三 善抓机遇,开创明天——湖南省新化水泥厂转换经营机制的经验	(227)

四 千锤百炼铸自身——腾飞中的湖南省冷水江钢铁总厂	(232)
五 娃宝华的竞争观	(235)
六 转换经营机制,快步走向市场——湖南省金属材料总公司的生意经	(240)
七 抓活销售促生产——湖南省八一集团公司的成功之路	(245)
八 令企业起死回生的决策群	(252)
九 以市场取向求发展——湖南省南岭化工厂在改革中前进	(277)
十 湖南橡胶厂的发展观	(264)
后记	(268)

导言 市场经济体制下 企业管理的变革

社会主义市场经济体制的建立,对于企业来说是一场深刻的革命。在市场化的进程中,如何重铸企业的管理机能,彻底改变企业管理者传统的生产经营思维方式,不仅决定着企业改革的成功与否,而且对于我国的总体改革来说也会产生重要的影响。

一 社会主义市场经济体制的主要内容

社会主义市场经济体制的内容主要有以下四个方面:

第一,国有企业的发展方向。国有企业将以资产所有权与经营权相分离为基础,使企业真正成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的、独立的法人实体。具体地说,企业将根据实际,逐步改为独资企业、有限责任公司、股份有限公司等形式,并在明确产权关系的基础上,分类改革国有企业的资产组织形式。

第一类,少数国有企业,如造币厂、金矿,部分国防、军事企业等,仍采取国家独资、国家管理形式。

第二类,对大多数中型国有企业将进行股份有限公司的改造和责任有限公司的改造,其中对关系国计民生和自然垄断性较强的企业,如邮电、通讯、航空、铁路则实行国家控股的形式。

第三类,对大量小型零售商业、饮食业、服务业和工业小企业,可以改为股份合作企业,转为集体企业、私人独资企业,也可以通过租赁改为国有民营企业。

第二,市场体系的发展方向。市场体系将以发展生产要素市场为重点,在继续发展各类商品市场的基础上,积极建立较高层

次的批发市场、期货市场、劳动市场和不动产市场。同时,由市场决定价格。对社会公益事业的调整和资源稀缺商品的价格由政府确定调节。此外,商品价格全部放开,由国家实行间接管理。在此基础上,努力促进流通行业现代化。这主要是发展跨地区、跨行业的综合商社式的流通企业集团,发展以大型零售企业为龙头的连锁商店,发展物资配送中心、服务中心,发展经纪行、拍卖行、典当行等中介组织。

第三,建立新的宏观调控机制。宏观调控的主要任务是制定国民经济发展战略,调节总量平衡,稳定货币,把握发展速度和物价上升幅度,制定产业政策,引导产业结构合理布局,协调发展。具体方法,一是以财政改革、税收、货币、收入政策改革为主运用税率、利率、汇率、贴息等经济杠杆进行调控。二是制定指导性计划,对国家必须掌握的少数战略性物资等采取国家订货的办法,同时,取消对企业投资项目的审批制度。三是逐步实现中央银行按经济区域设置分行。中央银行对专业银行和非全民金融机构实行间接管理,把专业银行改为商业性质的银行。四是建立三位一体的新型财税管理体制。

第四,建立新的劳动就业、收入分配和社会保障制度。在劳动就业上,逐步推行企业自主用工、劳动者自由择业制度,建立劳动市场,形成就业竞争机制,在收益分配上,初次分配坚持多劳多得,社会再分配坚持公平原则。职工工资由企业经营状况自主决定,并建立个人收入申报制度,防止初次分配差距过大。在社会保障事业上,要建立覆盖社会全体成员的社会保障体系,实行国家、企业、个人三方面合理负担的社会保障基金制度。

第五,建立适应市场经济要求的法律监督制度。我们将按照市场经济要求和国际惯例,学习引进一整套法律、法规。主要包括三类:一是规范各种基本经济关系的法律,如民法、公司法、预

算法、银行法、财产法、合同法、基金管理法等。二是确立市场经济运行规则的法律,如反垄断法、反不正当竞争法、商标法、专利法、标准法、计量法等。三是解决特定经济行为的法律,如会计法、审计法、成本法等。

建立社会主义市场经济体制,从时间跨度上说是一个长期的过程。近年的主要任务是:一是基本理顺价格关系。逐步放开粮食价格、农产品价格和绝大多数商品的价格。垄断性产业和资源性产品,如煤、石油、化肥等的价格,要逐步接近国际价格。二是基本完成各级政府的机构改革。三是在完善企业承包制的同时,积极进行股份制改造。四是大力发展第三产业,促进产业的调整和优化。五是加快推进金融体制改革。六是加快外贸体制改革。主要方法是,对重大的改革举措,如企业产权制度等,将进行全国总体设计,统一推进;对另一些改革,如农产品价格、住房制度等,则在统一原则的前提下,实行分类指导,分区域推进。

二 新体制下企业管理机能的重铸

在社会主义市场经济体制中,市场导向起着决定性的作用。生产经营单位根据市场要求,包括政府订货、企业订货等,组织生产经营,在不违反和违背法律、法规、政策的前提下,市场需要什么,就生产什么。各类生产单位,不分所有制形式,不分规模大小,生产经营所需要的要素从市场取得;其产品和劳务,到市场推销,即通过商品交换实现其价值,企业生产经营活动及其成果受市场检验、评价,而不是由政府机构去评比、评价。同时,企业自主性增强。企业作为利益主体单位,是市场主体,是生产经营和再投资的主体。企业依照法律、法规,根据市场需求,灵活自主地从事生产经营活动和再投资活动,自主调整产品结构和企业组织结构,自主设置内部管理机构,自主确定内部分配办法,从而真正实现政企分开和所有权与经营权的分离。

在社会主义市场经济体制的建立过程中,如何变革企业管理的模式,重新铸造企业管理的机能,是我国整个经济改革成败的关键。我们知道,企业经营机制是个复合系统,它应包括诸如决策、竞争、创新和约束等分机制。转换企业经营机制,需要以下几个基本条件:一是宏观和微观管理层次的各级领导者确立市场经济观念。二是政府、行业主管部门的职能要适应市场经济发展的要求。三是市场机制、市场体系初步建立并不断完善。四是国家、行业和企业有关市场经济的法规、政策、制度、规章要比较健全并相互匹配。五是企业管理组织、管理体系、管理技术和管理方式,要适应企业生产技术和经营发展规律的要求,能够对企业的生产经营活动进行有效的计划、组织和控制。最后一条是企业能否切实转换经营机制的最基础的条件。如果企业管理跟不上客观形势发展的需求,即使其他条件具备了,也很难使企业真正转换经营机制。以追求高效益、高速度著名的首都钢铁公司,正是在靠承包制和以人为本转换企业机制的同时,广泛开展了“生产组织合理化,经营管理科学化”的活动,建立和健全了公司内部各级经济责任制,严格纪律,严格管理,才提高了投入产出效益。其他一些重视加强经营管理的企业,结合转换经营机制工作,及时调整经营战略,适度扩大经营规模,调整组织机构,加强研究和发展工作,强化职工培训和基础管理工作,也都取得了明显的经济效益。实践告诉我们,没有任何一个经营管理水平低下、管理混乱的企业,会有一个良好的经营机制。相反地,如果企业管理基础工作较好,经营管理体系、制度健全和完善,管理技术和管理手段先进,还可以减少因企业外部环境不佳或者经营机制不顺所造成的缺陷,并推动经营机制的转换。

在市场经济条件下,我们应当重铸企业管理的三种机能:

其一是管理的规范性机能。