

解放日报之友联谊会 编
上海市企业管理协会

管理与开拓

●上海市优秀
企业管理经验

优秀企业及优秀
经营者丛书之 ●

3

上海人民出版社

75.1

(沪)新登字 101 号

责任编辑 陆凤章

封面装帧 邹纪华

管 理 与 开 拓

——上海市优秀企业管理经验

上海市企业管理协会 编
解放日报之友联谊会

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路54号)

新华书店上海发行所经销 吴县文艺印刷厂印刷

开本 850×1156 1/32 印张 11.5 字数 277,000

1991年9月第1版 1991年9月第1次印刷

印数: 1—2,500册

ISBN 7-208-01087-0/F·205

定价: 7.80元

序：献给跨世纪的企业家们

中国管理科学研究院副院长 刘吉

中国企业管理落后之说，久矣！改革十年来，出版管理书籍可谓汗牛充栋，中国企业管理情况如何？战斗在企业管理第一线的企业家们更有发言权。这本搜集上海市优秀企业管理经验的《管理与开拓》一书值得一读。编者约我写序，请允许我谈三点看法：

从中国实际出发，还是科学管理阶段。众所周知，现代企业管理经历过几个重要的发展阶段。1911年，泰罗首先提出科学管理，这是最初阶段。列宁同志一方面指出资本强化剥削的实质，另方面对它的科学价值给予极高的评价。科学管理的实践显现出它的弱点，人毕竟不是机器，不应成为机器的奴隶，如何调动人的积极性成为企业管理一大问题，于是“人群关系”学说与实践兴起，这就进入“人群关系阶段”。

以后，随着现代科学技术革命的崛起，又发展到管理科学阶段，接着又盛行以调动人的积极性为中心的行为科学等等，管理进入一个新的阶段。我以为，这个发展历程是有一定规律性的。现代管理必须以严格的科学管理为基础，然后才有调动人的积极性问题。没有科学管理而单纯强调“调动人的积极性”，很容易造成小生产自由散漫的无政府状态。科学加上人的积极性，这就是企业致胜之道。但是，这些年，各种西方管理理论纷至沓来，使人眼花缭乱。许多超越我们实际发展阶段的理论和方法，也被照搬到我们企业管理中来了，结果往往事倍功半，甚至适得其反。我国企

业管理没有经过科学管理阶段，职工没有经过严格科学管理的训练，养成科学管理的习惯和思维方式，这是当前企业管理陷入困境的根本原因之一。我无意说我们企业毫无科学管理，也无意否定调动人的积极性的重要性，我只想强调，从我国经济发展阶段的总体实际看，我国企业管理仍处在科学管理阶段。要下苦功夫实行科学管理，补上这一课，走稳路，才能跑，才能快跑如飞。

调动人的积极性，必须两个基本原理并用。事在人为，调动人的积极性是企业管理的关键，这是无疑义的。问题在于如何调动？各种“激励”、“需求”、“行为”的科学理论很多，方法纷呈。但是，我以为，千理论，万方法，基本原理只有两个，用通俗的话说就是“胡萝卜”和“大棒”。人的劳动工作都是在追求某种利益。人的利益不外两种：精神利益和物质利益。前者包括政治理想、人群关系到个人的自我实现等等，后者包括工资、奖金以及其他物质享有等等。不言而喻，各种利益具有许多层次，不同层次的人要求不同层次的精神利益和物质利益。企业管理首先要激励人们通过勤奋工作追求这些利益，并有效地满足之。换言之，用“胡萝卜”吸引人们去献身工作。但是人是复杂的。X理论强调人性善，Y理论强调人性恶。其实人生来是一张白纸，经历了几十年的社会生活的熏陶，人性既有善的一面也有恶的一面。同时作为一个人群更是复杂的，有的偏善，有的偏恶。此外，随着时间还会变化，善者变恶，恶者从善均是可能的。因此，有效的管理必须辅以“大棒”。不仅“多劳多得、少劳少得”（这主要还是有效的“胡萝卜”），还必须有“不劳动者不得食”的“大棒”。用“胡萝卜”给多数人以引力，用“大棒”给少数人以压力。引力加上压力，企业致胜之道。不要忽视少数人，如果不给少数人以压力，少数人的恶行就会象细菌一样在多数人中繁殖弥漫开来，会毁掉一个企业。企业必须有权开除那些行恶的职工，使“不劳动者不得食”，这也是社会主义“按劳分配”的基本原则。没有“胡萝卜”不行，因为职工失去了内在的动力，纵有“大棒”

压力可以使职工就范,但绝无主动性、积极性和创造性;只有“胡萝卜”而不要“大棒”也不行,一味喂“胡萝卜”,反而可能吊大胃口,刺激恶的欲望增长;没有“胡萝卜”,也没有“大棒”行不行?这种“放任管理”方式更糟,企业必然陷入无政府主义的混乱之中,是绝对没有效益可言的。只有既有“胡萝卜”,又有“大棒”,赏罚分明才可能真正调动起企业职工的积极性,而且得以持久!当今中国企业是哪一种情况呢?也许都有,问题在于哪一种占主导,成为一种倾向?这需要严格科学的量的调查研究,我不敢妄言。我愿提醒企业管理部门正视这一问题,重视这个研究。

改革探索,从自己的管理实践中开辟道路。管理是一门综合的科学与艺术,带有鲜明的社会制度、发展阶段、历史背景和文化传统的特征。虽然作为管理的科学内容有许多共性,但国与国,地区与地区,企业与企业之间都会有特殊的个性。至于管理艺术更会因人而异。科学可以言传,艺术只能意会。因此,任何国家,任何企业,任何企业家都不能指望有一个放之四海皆准的管理条例可以遵循,而只能在实践中探索与积累。每个企业家都有广阔的创造的天地。我国是社会主义制度,尚处在经济发展的初级阶段,又有着几千年极其深厚的东方文化传统,我们的企业管理必须走自己的路。在以往的管理中有许多优良传统应该继承和发扬,许多失误可以从反面获取真理的觉悟,这是我们前进的基础。离开这个基础,管理就成为空中楼阁了。但是最重要还是前进,从当前实际出发,运用现代科学文化的成果去探索,改革我们的企业管理。没有不断的改革,就没有现代管理。改革也可能有失误,但错误可以成为正确的先导。如果不锐意改革,一切照旧,那就永远没法前进。一个不能不断前进的企业,在现代激烈竞争的社会是断乎没有前途的。改革,改革,第三还是改革,开辟出中国企业管理的道路,创造出中国特色的社会主义的企业管理学!90年代应该成为大改革的年代。这是历史赋于当代中国企业家的任务。

谨以上述三点浅见,献给迎着 90 年代风浪拚搏,冲向 21 世纪的企业家们。理论毕竟是苍白的,生活之树常青。实践总是走在前面,实践出真知。还是请大家读《管理与开拓》一书吧,上海优秀企业的管理经验蕴藏着更多的哲理与启示,等待着大家去开发。

1990.9.5 勿就亭高安楼

1987~1988年上海市优秀企业 管理奖单位名录

1. 上海新沪钢铁厂
2. 上海铁合金厂
3. 上海碳素厂
4. 上海耐火材料厂
5. 上海金属软管厂
6. 上海第二钢铁厂
7. 上海梅山冶金公司
8. 上海宝山钢铁总厂
9. 彭浦机器厂
10. 上海柴油机厂
11. 上海工具厂
12. 上海日用电机厂
13. 上海机床电器厂
14. 上海电缆厂
15. 上海导航仪器厂
16. 上海航海仪器厂
17. 上海汽轮机厂
18. 上海锅炉厂
19. 上海继电器厂
20. 上海汽车传动轴厂
21. 上海舒乐衬衫总厂

22. 上海起重设备厂绿华分厂
23. 上海市丝绸进出口公司锦花时装联营厂
24. 金陵无线电厂
25. 上海无线电二厂
26. 上海第二电表厂
27. 上海无线电八厂
28. 上海无线电二十厂
29. 上海无线电一厂
30. 上海新中华机器厂
31. 上海航空发动机制造厂
32. 上海南汇化工厂
33. 上海浦东化工厂
34. 上海染化三厂
35. 上海胶带厂
36. 上海橡胶机械一厂
37. 上海化工机械二厂
38. 上海高桥石油化工修建厂
39. 上海石油化工总厂
40. 上海协昌缝纫机厂
41. 上海缝纫机一厂
42. 上海自行车厂
43. 上海自行车三厂
44. 中国铅笔一厂
45. 上海制皂厂
46. 上海烟草工业印刷厂
47. 上海星光工具厂
48. 上海光明打火机厂
49. 上海解放家具厂

50. 上海解放塑料制品厂
51. 上海美术颜料厂
52. 上海第二纺织机械厂
53. 上海色织二厂
54. 上海永新雨衣染织厂
55. 上海衬衫厂
56. 上海第三制线厂
57. 上海织袜二厂
58. 上海第二制药厂
59. 上海手术器械厂
60. 上海医用听诊器厂
61. 上海市燃料公司
62. 上海静安宾馆
63. 上海市五金矿产进出口公司
64. 上海市家用纺织品进出口公司
65. 上海市工艺品进出口公司
66. 上海市文教体育用品进出口公司漕宝路仓库
67. 上海市纺织品公司
68. 上海市糖业烟酒公司北翟路仓库
69. 上海市果品公司
70. 上海市新亚(集团)联营公司东亚饭店
71. 中国农业银行川沙县支行
72. 上海市保险公司
73. 上海第一五金商店
74. 上海市海洋渔业公司
75. 上海港客运服务总公司
76. 上海疏浚公司
77. 上海铁路分局北郊站

78. 上海远洋运输公司
79. 上海市沪东汽车运输公司
80. 上海三航局第一航务工程公司
81. 上海外轮修理厂
82. 上海铁路分局上海电务段
83. 上海市第二建筑工程公司
84. 上海市第八建筑工程公司
85. 上海石棉水泥制品厂
86. 金山公交公司
87. 上海市煤气公司营业所
88. 中山公园
89. 上海振苏砖瓦厂
90. 上海市隧道工程公司
91. 上海东方箱包厂
92. 上海朝阳袜厂
93. 上海银燕无线电厂
94. 上海机用皮带扣厂
95. 上海乐乐服装厂
96. 上海长江仪表厂
97. 上海跃进工具厂
98. 望亭发电厂
99. 上海吴泾热电厂
100. 上海水工机械厂
101. 上海劳动钢管厂
102. 中华印刷厂
103. 上海市电影发行放映公司
104. 上海轮椅车厂
105. 上海大厦

目 录

序：献给跨世纪的企业家们

.....中国管理科学研究院副院长 刘吉 (1)

1987~1988年上海市优秀企业管理奖单位名录..... (5)

抓管理,上等级,不断提高企业素质

——上海宝山钢铁总厂的管理经验 (1)

强化管理,开拓前进

——记上海石油化工总厂 (11)

加强“以人中心”的管理

——上海新沪钢铁厂的管理特色 (14)

增强应变能力,保持企业活力

——记上海铁合金厂 (18)

齐心协力,克服困难,争创一流企业

——上海梅山冶金公司企业升级的经验 (22)

严格执行以责任制为核心的规章制度

——望亭发电厂从严治厂的经验 (25)

开展定置管理,促进企业整体优化

——上海汽轮机厂的经验 (28)

推行定置管理,治理和改善生产现场环境

——上海工具厂定置管理的做法 (32)

抓文明工厂建设,提高企业管理水平

——上海航空发动机制造厂的经验 (38)

继续深化企业内部改革,完善经营机制

——彭浦机器厂创优管理经验(41)

压力、动力、合力、活力

——上海第二纺织机械厂的经验(45)

深化综合配套改革,促进经济效益持续增长

——上海导航仪器厂的经验(49)

抓“工艺突破口”,提高产品质量

——上海机床电器厂的做法(53)

抓管理,促效益,为发展橡胶工业作贡献

——上海橡胶机械一厂的经验(56)

优化劳动组合,促进企业生产发展

——记上海手术器械厂(58)

求实创新,奋发进取

——记上海自行车厂(61)

抓住目标管理、效益决策、班组建设,推动企业升级

——上海自行车三厂的经验(63)

建立目标体系,获得稳定持续的发展

——上海缝纫机一厂的治厂诀窍(67)

锐意改革,勇于创新

——正在重新崛起的烟印厂(71)

加强管理,提高企业经济效益

——上海制皂厂的经验(73)

走向世界的上海远洋运输公司(75)

立足本行,发挥优势,跃上新台阶

——记上海外轮修理厂(79)

以企业升级为动力,强化企业管理

——上海铁路分局北郊站管理经验(81)

正确处理三个关系,健全自我约束机制

——上海铁路分局上海电务段的经验	(84)
他们是怎样推进企业进步的	
——记上海市第八建筑工程公司	(88)
坚持技术和管理进步,增强企业后劲	
——上海石棉水泥制品厂的经验	(91)
振奋精神,走艰苦创业的管理之路	
——记上海振苏砖瓦厂	(95)
培育企业精神,促进“水工”建设	
——上海水工机械厂管理经验	(99)
深化企业改革,在竞争中求发展	
——上海市家用纺织品进出口公司的经验	(102)
加强联营管理,促进基地建设	
——记上海市工艺品进出口公司	(104)
全面加强管理,企业持续发展	
——上海市纺织品公司的经验	(106)
企业上等级是企业继续生存和发展的需要	
——上海机用皮带扣厂的经验	(109)
在改革、管理、上等级中求得企业发展	
——记上海跃进工具厂	(112)
运用系统管理,增强企业活力	
——上海解放塑料制品厂的经验	(116)
优化劳动组合,增强企业活力	
——记上海东方箱包厂	(119)
勇于开拓,不断进取	
——上海轮椅车厂是如何积极发展轮椅生产的	(122)
理财还须靠管理	
——深化改革中的中国农业银行川沙县支行	(125)
加强基础管理工作,提高企业管理水平	

——金山公交公司的经验	(129)
实行承包责任制与考核相结合,促进基础管理	
——上海市文教体育用品进出口公司漕宝路仓库的 做法	(132)
加强管理 提高素质	
——上海市糖业烟酒公司北翟路仓库管理工作简介 ...	(136)
园容第一,游客至上	
——记中山公园	(139)
深化改革,增强企业活力	
——上海市丝绸进出口公司锦花时装联营厂的经验 ...	(142)
抓好基础管理是关键	
——记上海起重设备厂绿华分厂	(143)
适销对路与高质量产品是企业生存发展的根本	
——上海电缆厂的发展之路	(145)
加快新产品开发,促进产品质量提高	
——上海继电器厂的经验	(149)
发展远洋渔业中的人才培训与管理	
——记上海市海洋渔业公司	(151)
强化基础管理,建立质量保证体系	
——上海汽车传动轴厂的经验	(157)
创优促进管理,提高经济效益	
——上海第二电表厂的经验	(160)
确保产品质量,参与市场竞争	
——记上海衬衫厂	(163)
全面质量管理在旅游饭店的运用效能	
——上海大厦的经验	(165)
质量是企业的生命	
——记上海朝阳袜厂	(170)

严格考核,平等竞争,优化组合

——上海医用听诊器厂的经验(172)

运用系统原理,全面加强服务

——上海市煤气公司营业所的经验(175)

依靠自身力量,赢得风险工程

——上海隧道工程公司的经验(179)

以质量和信誉求发展

——上海市第二建筑工程公司是如何改变旧貌的(183)

坚持综合治理,促进优质运输

——上海市沪东汽车运输公司的经验(186)

重合同,讲信誉,求发展

——记上海三航局第一航务工程公司(190)

完善承包,强化管理

——上海胶带厂的经验(194)

调整产品结构,注重发展效益

——上海光明打火机厂的经验(197)

科学管理,把技术改造工作推向前进

——记上海第二钢铁厂(200)

技术进步是企业发展的关键

——上海柴油机厂开发新产品的经验(204)

引进技术的成功之路

——上海无线电二十厂的经验(207)

依靠技术进步,促进企业升级

——上海解放家具厂的经验(210)

实现三个转换,发展外向型管理体系

——上海协昌缝纫机厂发展外向型经济的做法(212)

开展对外合作是促进企业向外向型发展的重要途径

——记上海无线电八厂(216)

加强产品开发,扩大出口创汇	
——上海织袜二厂的经验	(220)
研究国际市场需求,努力提高创汇能力	
——上海美术颜料厂的经验	(223)
以人为中心,向提高生产率要效益	
——金陵无线电厂是如何调动职工积极性的	(226)
优化经营机制,推行划小核算	
——上海无线电一厂的经验	(230)
搞活企业,开展优化劳动组合	
——上海星光工具厂的经验	(233)
从经验决策走向科学决策	
——上海浦东化工厂连年增产增收探秘	(236)
强化安全管理,确保安全生产	
——记上海第二制药厂	(239)
加强能源管理 做好节能工作	
——上海锅炉厂的经验	(244)
迎难而上,奋力达标	
——上海碳素厂攻克电耗关的经验	(248)
以节能降耗为基础,促进企业上等级	
——上海南汇化工厂的经验	(251)
走具有小厂特色的改革道路	
——记上海金属软管厂	(254)
产品领先,质量第一	
——介绍上海色织二厂	(257)
沿着军民结合的道路前进	
——上海新中华机器厂的经验	(259)
完善企业经营机制,实现企业系统整体优化	
——记上海无线电二厂	(262)

处理好八个关系,搞活果品经营

——上海市果品公司的经验(267)

坚持“一业为主、多种经营”的企业发展道路

——介绍上海耐火材料厂(271)

军工企业要在竞争中求发展

——记上海航海仪器厂(274)

以“活”对“变”求发展

——上海静安宾馆的经验(277)

开拓经营,力争社会和经济效益双丰收

——介绍中华印刷厂(280)

以“新”、“快”、“优”适应市场,赢得用户

——上海日用电机厂的经验(282)

调整结构,灵活经营,以销促产

——上海染料化工三厂的经验介绍(286)

强化经济合同管理的积极效应

——上海高桥石油化工修建厂的经验(291)

在品种开发中求发展

——上海永新雨衣染织厂的经验(294)

在竞争中开拓疏浚市场

——介绍上海疏浚公司(298)

开发带动经营,管理促进效益

——上海化工机械二厂的经验(302)

深化改革,理顺关系,完善企业经营机制

——上海长江仪表厂在改革开放中跃上新台阶(305)

“银燕”为什么能在逆境中高飞

——记上海银燕无线电厂(308)

上海乐乐服装厂的“二字”经营诀窍(312)

服务、经营、多功能的东亚饭店(313)