

GUANLI DAJIA TAN

管理

大家谈



新华出版社

管理大家谈

编辑委员会

主 任	魏宜清	
副主任	李秋杰	薛时文
编 委	魏宜清	李秋杰
	薛时文	杨合厚
	王毅锴	李华贤
主 编	李华贤	朱国圣
编 辑	张 莘	姜斯雄

序

范恒山

我是怀着欣喜的心情，览读这本《管理大家谈》的。

企业管理的松懈与不善已成为当前经济生活中的一个十分突出且带有普遍性的问题。有调查材料说，我国45%的企业基础管理、37%的企业专业管理和53%的企业现场管理出现滑坡，而且这种滑坡对一些企业经济效益下降或进一步亏损，已在诸相关因素中占据重要位置。这一事实表明，我们的企业管理时下正处于十字路口。

导致企业管理滑坡的原因无疑是多方面的，但从根本上说，它不过是由计划经济向市场经济转变这一重大历史进程的必然反应。旧体制已被打破而新体制尚未建立这种转轨特点，不仅会削弱体制约束形成的管理动力、责任与灵活性，还会直接留下管理上的真空与漏洞；即便对转轨时期管理滑坡保持高度的警觉，陈旧的管理方式面对日益复杂和活跃的市场活动也会显得软弱无力。然而，也正是同样的原因，使转轨时期比任何其他时期都更需要强有力的管理。因此，管理滑坡导致经济效益下滑这一无情的事实，在告诫我们注重管理的同时也提醒我们：虽然管理不是一个新鲜话题，但建立社会主义市场经济体制这一前所未有的宏伟使命，不仅要求宏观管理方式做重大调整，而且也对微观管理主要是企业管理提出了尖锐的挑战，要求我们基于体制转轨的新形势，站在最大限度地提高企业经济效益、发展社会生产力的高度，按照社会主义市场经济的本质要求，对企业管理的一系列复杂课题，给予新的科学的解答。

企业财产组织形式建设与企业内部管理制度的构造关系怎样?如何有效地实现管理对转轨过程中被削弱的体制力量的替代?适应于宏观管理由直接转为间接的新环境,企业微观管理应做怎样的转变?如何摆脱长期计划经济造成的“等、靠、要”依附心理的束缚,立足于市场需要改善企业内部管理?如何合理利用传统的行之有效的管理方式?诸如此类的问题,都是实现强有力的企业管理所不能回避的。然而归根到底,新时期企业管理的着眼点,在于解决这样两个问题:其一,如何最大限度地发挥企业职工的积极性?其二,如何最大限度地提高企业的市场竞争力?而要实现这两点,需要以人为本在企业体制和管理方式上作合理的调整与组合。为此,无数的人们为此进行了辛勤的探索,在失败与成功、挫折与胜利中积累了宝贵的经验教训。与这种实践过程相应,适应社会主义市场经济要求的新的企业管理理论、方式与操作技巧正在形成。《管理大家谈》正是这种探索的一个组成部分,主要来自我国石油天然气战线企业家们的奉献。

很难准确地概括本书的特色和揭示它所包含的企业管理思想内核。但很显然,它是一本唯有真正处于企业管理第一线的人才写得出来的“战场手记”,是一批在管理实践活动中历练搏击的人们的心声。《管理大家谈》谈得质朴、谈得真切、谈得精干、谈得充实。文虽短,意却长;论不多,理很足。它不仅涉及企业基础管理、成本管理、资金管理等诸多方面,而且挖掘得深,在人与管理、制度与管理等关键方面提出了有价值的见解。尽管相对于复杂多变的经营管理实践,书中的论述或许有片面性;受环境与经历的限制,某些结论可能还不够成熟。但文章作者们依据自己“向管理要质量,向管理要效益”的亲身实践,从不同角度对企业管理的建立,相互补充地展示了企业管理的一般性思路;而他们各具特色,富于独创性的见解,又成为人们在处理具体的管理实践活动时兼收并蓄、融会贯通的思想基础。正因为如此,本书的

指导意义与参考价值肯定不限于石油天然气战线，对于其它战线的管理实践的强化与改善也会是大有益处的。

我国的企业管理任重道远。然而从《管理大家谈》中，我们能看到企业管理的美好前景。把握社会主义市场经济的本质要求，从自己的实际出发，抓住以人为本等关键方面深入探索，我国的企业管理就一定会走出十字路口，奔向促进经济效益增长、提高企业市场应变能力的通途。

1996年10月

目 录

序.....	范恒山 (1)
企业营销重在转变观念.....	刘人杰 (1)
下大力气抓好核算.....	王福仲 (4)
现场是管理的重要环节.....	梅敬民 (7)
挖潜应注重实效.....	刘维忠 (10)
严格预算是资金管理的关键.....	刘尚福 (13)
班组管理应以人为本.....	谭 璋 (17)
避免无效作业要建立新机制.....	付丛飞 (20)
企业管理应以人为核心.....	石桂臣 (23)
完善管理才能获得效益.....	曹文忠 (26)
练内功须抓好“第一道工序”.....	郭开旗 (28)
物资管理须变粗放为集约.....	石恩喜 (31)
资金管理应以预算为中心.....	王 革 (34)
抓好采购库存两个环节.....	吴汉民 (37)
固定成本控制不可忽视.....	戴 靖 (41)
管理者须向智能化转变.....	王春江 (43)
抓好“成本一票否决”环节.....	王笃临 (46)
探索作业区管理新途径.....	白永芳 (50)
走向市场须开发名牌产品.....	温泽民 (53)
基础管理不可忽视安全.....	米国新 王永安 (57)
多种经营重在梯度开发.....	陈安家 宫 军 (61)
加强对固定费用的控制.....	贾 东 (64)
增油措施应注重质量.....	万年福 (67)
企业管理应从基础工作抓起.....	陈 钢 (70)

抓好前期工作 控制投资总量·····	康国良 (73)
赋予职工民主管理权利·····	柴继锋 (76)
正确处理速度与效益关系·····	韩福魁 (79)
制度建设是管理的前提·····	焦宝君 (81)
资金管理贵在精细·····	刘 刚 (85)
树立超前意识 主动开拓市场·····	赵云程 (87)
施工企业应搞好集约经营·····	朱忠虎 (90)
按市场规律搞好营销管理·····	张殿国 (93)
把柔性管理放到重要位置·····	方启之 (96)
资产增值是管理的重点·····	方建国 (99)
搞好以人为核心的管理·····	代明午 (101)
质量是整体优化的根本·····	熊玉华 (104)
管理须建立信息网络·····	张立明 (107)
调整组织结构 实行专业化管理·····	林公敏 (110)
文化建设是管理的重要内容·····	黄汝芝 (113)
企业管理也要改革	
——兼谈管理与改革的统一·····	俞志华 (117)
企业应走“以产促销”之路·····	杨泰纯 (122)
建机制 降成本·····	王 涛 (126)
加强企业管理 提高经济效益·····	李成文 (129)
以市场为导向 建立管理新机制·····	尹克利 (132)
企业转换经营机制 职工转变思想观念·····	李万仁 (136)
提高全员的素质 管好现代化油田	
····· 肖辉宇 张晓舜 刘明球 (154)	
开展好质量体系认证 促进企业管理上水平·····	刘大恕 (165)
向思想政治工作要效益·····	李允富 (168)
岗位责任制贵在落实·····	孙艺波 (171)
实行资金有偿占用 提高物资管理效益·····	王廷玺 (176)

企业管理需要控制论方法·····	王兴东 (179)
石油企业投资管理须处理好三个关系·····	李 明 (182)
投资与陆上石油工业发展的关系·····	赵厚学 (185)
识时务者为俊杰·····	中国石油报评论员 (190)
唱好“金”戏·····	中国石油报评论员 (192)
抓住成本这个“牛鼻子”·····	中国石油报评论员 (194)
基础管理要从基础抓起·····	中国石油报评论员 (196)
管理要有新思路·····	中国石油报评论员 (198)
规圆矩方 重在落实·····	中国石油报评论员 (200)
后记	



作者简介 仝人杰,高级政工师,1943年12月生,黑龙江省五常县人,大学文化,1966年10月参加工作,先后担任过大队党办主任,公司行政办副主任、组织部副部长、公司党委委员、组织部长,厂党委书记等职,现任大庆射孔弹厂厂长。1994年5月担任厂长后,他积极推进企业内部改革,加快从国外引进生产线、改造生产装

备和工艺,缩短产品开发周期,不断强化管理。通过几年的建设,大庆射孔弹厂建成了目前国内最先进的生产线,产品性能达到或接近国际先进水平,产品品种由14个发展到30多个,形成配套系列。在激烈的市场竞争中,企业产品销售到全国25个油田和单位,在用户中享有较高信誉,市场占有率一直保持在50%左右。

在管理上,仝人杰提出瞄准国际先进水平,发扬大庆精神、坚持“改革活厂、科技兴厂、质量建厂、法规治厂、竞争富厂、勤俭办厂”方针,争创名牌企业。

企业营销重在转变观念

大庆射孔弹厂厂长 仝人杰

营销管理直接关系到企业的生存和发展。那么走向市场经济的企业,怎样才能搞好营销管理呢?我认为,重要的是更新观念。

企业经营思想要由“以生产为中心”转到“以销售为龙头”上来。过去,在计划经济体制下,企业中形成了“以生产为中心”的观念,片面追求产量、产值,以产定销,只管产不管销,由此造成许多企业的经济效益不好。现在,企业要以市场为导向,生产

出的产品能够获得什么样的效益，要看在市场的销售情况。如果再不重视产品的销售工作，企业的效益就会很差或根本没有效益。因此，在市场经济形势下，要搞好企业营销工作，最重要的是转变计划经济条件下形成的“皇帝女儿不愁嫁”的旧观念，把“以生产为中心”的观念转变到“以销售为龙头”上来。

基于这种认识，几年来，大庆射孔弹厂以销售为龙头，把销售工作摆在重要位置，认真研究制定销售战略，不断强化销售队伍建设，科研、生产、技术改造等各项工作都围绕着销售开展工作。正因为这样，在面对激烈市场挑战面前，产品销售形势越来越好，市场占有率一直保持在50%以上，销售收入逐年增加。

企业领导要由“围着生产转”转到“围着市场转”上来。过去，由于“以生产为中心”，企业特别注重生产情况，企业领导成天忙于“围着生产转”。当然并不能说这种作法是不对的。但进入市场经济以后，市场形势瞬息万变。市场竞争越来越激烈，如果还是关起门来“围着生产转”，而对市场信息不掌握，不了解用户，企业恐怕很难应付市场的挑战。因此，企业领导应树立起“围着市场转”的新观念。

“围着市场转”，企业领导者就要扩大视野，放眼市场。要不断学习营销知识，提高这方面的素质；要关心市场，了解市场，了解用户；不仅要听取销售人员对市场情况的汇报，而且要亲自走出“家门”，到市场上，到用户中，了解本企业产品销售情况，用户的意见要求，市场需求信息等等，并且熟悉用户、联络感情。

“围着市场转”，领导者就要在营销管理中发挥决策、指挥、管理、协调等职能，创造性地开展工作，提高驾驭市场的能力，如组织市场调研，进行市场预测，制订营销目标、营销策略和手段，加强营销控制，创造良好的市场营销环境等。

企业营销工作要由“靠少数人销售”转到“大营销”上来。市场竞争，从表面上看是产品或服务的竞争，实质上则是企业实力

的竞争。一个企业的产品在市场上能否销售得动，能否销售得好，仅仅靠几个销售人员的努力是远远不够的。因此，要搞好营销工作，必须树立“大营销”的观念。

为了造成一种“大营销”的局面，大庆射孔弹厂职工克服片面认识，牢固树立“全员营销”思想，层层落实营销目标责任。科研部门瞄准市场，加紧改造原有产品，不断研制新产品。生产部门严格执行工艺，保证产品质量、工期。宣传部门加强对企业形象、企业产品的宣传。销售部门加强公关、密切联系用户。后勤部门也想方设法为促进营销工作努力。

市场经济对企业领导来说是一个新课题，营销管理有许多新问题需要企业领导不断去探索，使企业适应变化发展的市场形势。



作者简介 王福仲，现任胜利油田油建三公司经理。曾先后在建筑工程指挥部担任过施工队长、计划科长、副指挥，油建三公司副经理，胜利油田基建处副处长等职务。任现职后带头廉洁奉公、勇于开拓、始终坚持靠质量竞争，靠质量取胜，靠质量占市场、创效益、求发展的观点。几年来。公司的各项经济技术指标年年都有新

的变化。1993 年油建三公司被评为全国优秀施工企业；1994 年被国务院发展研究中心和建设部建筑业司评为全国 500 家最大经营规模和最佳经济效益建筑企业；全国铁路、公路、桥梁建筑业 100 家最大规模企业第 50 位，最佳经济效益企业第 18 位；1995 年被评为山东省施工企业 50 强第 3 名，同年，获得了山东省富民兴鲁劳动奖状，获得了山东省职工培训教育先进企业称号。

1995 年 7 月公司通过了 ISO9000 质量认证，为企业进一步提高工程质量、参与市场竞争、谋求更快发展创造了条件。

下大力气抓好核算

胜利油田油建三公司经理 王福仲

目前，资金短缺、成本上升、工作量不饱满，已经成为石油企业普遍存在的问题，并制约着企业经济效益的提高。基于这种现实，我认为，必须花大气力抓好核算，把帐算细，把帐算准，企业才能真正实现量化管理，直至踏上科学管理的轨道。

在资金管理上，会计核算得准确，才能如实反映企业财务状况和经营成果，在进行经营决策、理财、投资、信贷或其他类决

策中，利用提供的会计信息对备选方案进行分析、判断，找出差异，通过比较评价，从中选出最佳方案。

会计核算，已存在于当今企业经营管理活动的每一个环节中，无时不在并愈发显示其关键性和重要性。一个企业如何发展，如何管理，必须在会计核算的基础上去计划、去筹谋。核算的单元越小越细、帐目越清，企业的决策越准、重点越明、职工的压力越大、凝聚力越强。

所以，如果说提高经济效益是企业管理的目的，那么存在于每一个管理环节的核算，就是管理的牛鼻子。

胜利油建三公司 1992 年率先与油田签订了自负盈亏的经营承包合同。走向市场的 3 年里，公司就是在企业内部全面深化改革、转换机制、强化管理中，针对“注重干、不注重算”、“成本大、浪费严重、经济循环不畅”的问题，抓住核算这个牛鼻子，建立起了以内部银行为主的“资金市场”，即公司取消了所属单位的几十个银行帐户，所有货币收入业务全部由公司内部银行办理，并实行“资金有偿占用”制度，把分散于几十个银行帐户的资金集中到一个帐户，统一调度，集中使用，把有限的资金用在“刀刃”上，有效地压缩了非生产性开支，保证了重点生产项目的资金。这在公司中标的沪宁、济德、山东泰安至化麻湾等高速公路大型工程建设中，均收到了明显的效果。同时，由于资金的严格控制，还进一步克服了小金库问题，严肃了财经纪律，仅 1996 年上半年内部银行就拒办不符合规定的财务支出 18 笔，退回与合同不符的汇款 6 笔，堵塞了资金上的“跑、冒、滴、漏”。

由于会计核算是建立在科学的基础之上，强化其职能，从上到下，从基层队到项目组，加大成本分析的压力，把工程预算收入按单位工程分解，再制定分项目成本，以及材料消耗定额，这样就使核算透明度加强，各项目经济责任更加明确，都站在了同一起跑线上，增强了竞争意识，促进了生产经营管理水平和经济

效益的提高。公司每年有几十个工程项目，都配有专门的财务核算人员，成本帐目一清二楚，基础资料准确完整，使工程进度款能及时收取，减少了流动资金的占用，取得了明显的经济效益。

会计核算的细化，使企业家底清楚，目标更明确，职工的压力增大，效益观念增强，人人都感到各项经济技术指标与自身有关，自觉努力工作，从而用经济杠杆的作用促进了职工队伍的管理。先算后干，边干边算，就在于此。

加强企业管理是篇大文章，有很多工作要做，管理出效益、核算是很重要的管理，也同样出效益。胜利油建三公司走向市场 3 年，利税翻番，成本相对减少的实践就是证明。



作者简介 梅敬民, 1982年毕业于华中理工大学, 历任江汉钻头厂牙掌车间主任、经营计划科长、生产科长、副总工程师、副厂长等职, 现任该厂厂长, 对管理理论作过一些研究, 并在工厂进行了一些实践探索, 如推行精益生产、实施CIMS工程、规范企业内部管理, 实行人事制度和分配制度的改革, 取得了一定的效果, 被评为

湖北省有突出贡献的中青年专家。

经营管理思想:人才是企业最宝贵的资源, 科技是企业兴盛的根本保证。

现场是管理的重要环节

江汉钻头厂厂长 梅敬民

现场管理是对生产现场的人、机、料、法、环、资、信等生产要素的合理配置和优化组合, 是企业管理的重要环节, 是提高企业整体素质和经济效益的重要保证。企业管理的诸多方面的问题, 都要在生产现场反映出来, 各项专业管理也要在生产现场贯彻落实。企业现场管理水平的高低, 直接关系到产品质量的好坏、经济效益的高低, 以及企业在市场竞争中的适应力和竞争力。当前全国出现的企业管理滑坡现象, 很大程度反映在生产现场上。我认为, 要解决现场存在的问题, 关键是要树立一个观念、注重一个优化、突出三个重点。

首先, 要牢固树立“一手抓市场, 一手抓现场”的观念。虽然很多企业的厂长经理深明“两手抓”的道理, 但在实际工作中,

有的忙于找市场，却忽视了现场，出现“一手硬，一手软”的现象，因此要正确处理市场与现场的关系，使之相互促进。越是拓宽市场，越要抓好现场；越是市场看好，越要抓住现场管理不放。在企业营销活动中，现场管理直接反映企业的素质、管理水平、产品质量、信誉度和实力。如江汉钻头厂今年几次外销，外商进厂考察后，面对先进的工艺技术、良好的现场管理以及现代化管理手段，对产品质量深信不疑，并达成了几项合作协议。实践告诉我们，只有牢固树立“一手抓市场，一手抓现场”的观念，坚持以市场促现场，以现场保市场，才能不断提高产品的制造质量及市场的竞争力。

其次，要优化现场管理的方法。要提高现场管理水平，必须有科学有效的方法。过去创造了如大庆“三老四严、四个一样”的好传统、好经验，但随着市场经济发展，现场管理出现了许多新情况、新问题。在当前形势下，要把现场管理搞上去，不但要继续、创新，还要大胆地学习、借鉴国外先进经验，形成有自己特色的管理方法。如国外的目视管理、定置管理等都是很有效的方法。其科学合理性就表现在它使生产要素中最主要的人、物、场所等因素处于最佳结合状态，较好地促进生产现场秩序化、文明化。江汉钻头厂在争创国家一级企业时，用了定置管理方法，使现场管理水平上了一个大台阶。我们综合运用这些管理办法，逐步推行生产现场综合管理，不停顿地开展改善活动，形成了“江钻”特色。

其三，突出抓好三个重点。第一是现场工艺质量管理。产品质量是靠工序质量来保证的，如果现场哪道工序出了问题，将直接影响产品质量，甚至导致产品报废。只有严格的工艺质量管理，产品合格率才会提高，次品和废品才会减少，制造成本才会相对降低。美国休斯公司在工艺质量管理上，对100多道工序都制定了严格的工艺规范，在实施中坚持一个“严”字，使产品处于世

界领先地位。江汉钻头厂从引进投产以来，在吸收消化休斯工艺的基础上，建立了自己的一整套工艺规范，制定了《工艺纪律奖励条例》，开展经常性的工艺质量整顿，使产品质量一直保持休斯水平。

第二是加强现场成本控制。现场成本的高低直接关系到企业经济效益的好坏。只有杜绝现场成本上的跑、冒、滴、漏，才能相应降低生产成本，不断盘活生产资金，最终保证企业经济效益的提高。

第三是完善现场管理制度，规范职工行为。对企业行为和职工行为的规范是现场管理的重要方面。有了完备规范的制度，企业现场管理就能有章可循，有法可依，职工就能明确什么能做，什么不能做，按什么程序方法做，做到什么程度，达到什么要求。江汉钻头厂先后修订完善了工厂法规，管理标准 1311 项，今年还为加强职工行为管理，颁布实施了“37 条管理规定”，使职工的纪律得到了强化。