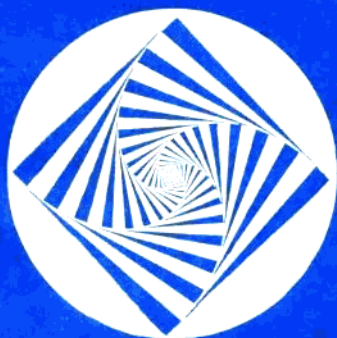


宝鸡企业管理文库之一

企业兴旺之路

李增邕 主编



西南交通大学出版社

771.23
00
Q17EXINGWANGZHILU

序

宝鸡的工业发展，已经奠定了相当的规模和基础；宝鸡的工业经济管理，已经具备了相当的经验和水平；同时，又荟萃着一批优秀的管理人才。可是，宝鸡却没有汇集全市企业管理经验和研究成果的书。这不能不说是美中不足。所以，我曾提议，把我们自己的企业家和理论工作者组织起来，编写一套有宝鸡特色的企业管理丛书。现在，市社会科学学会联合会扬人才济济之优势，聚知名厂长、经理于一堂，集各企业管理经验之精华，编出了《企业兴旺之路》一书，算是开了这个先河。我很乐意为其出版作序。

管理也是生产力。在一定生产技术条件下，企业管理对提高企业经济效益起着决定性的作用。实行科学化管理，确是企业兴旺的必由之路。这是由我们的国情和国力决定的。我曾较长时间在企业工作，现在又必须从全市宏观的角度考虑企业发展问题，对此有着很深的感触和体会。在国家治理整顿、深化改革和经济遇到暂时困难的情况下，我们应当更深刻地认识强化企业管理的特殊意义，综合地运用社会科学、自然科学和技术科学的理论和方法，对工业领域多年来的实践，从经济管理上作出科学的理论概括，揭示和掌握合理配置生产力诸要素组织工业生产的规律，以及良好的管理体系和管理方法，用实践加深理论，用理论指导实践。《企业兴旺之路》的编著者，在这方面作了有益的探索。这本书的最大特点是，让改革者讲改革，让企业家谈管理，理论全都来自作者自己的亲身实践，实在、生动、可操作性强，每篇文章都各有千秋，独树一帜。这是实践经验的理论概括，是集体智

慧的宝贵结晶。它的成书，在我市带有开创性；它从一个侧面，反映了我市工业改革和经济管理的成果和水平。

“工欲善其事，必先利其器”。经济战线上的干部特别是企业领导干部，都应该系统地而不是零碎地、实际地而不是空洞地学习马克思主义经济理论和企业管理理论，并要善于总结自己的实践经验，提高我们的管理水平，提高企业素质和职工队伍素质，培植企业发展的后劲，促进经济建设的长期稳定协调发展。这就是我把《企业兴旺之路》推荐给大家的希望。

中共宝鸡市委书记 纪 鸿 尚

1990年9月7日

目 录

实施目标管理的程序与实践·····	艾绍山 (1)
推行利润中心管理的实践、效应和体会·····	孙庭录 (7)
实行目标成本管理是提高企业效益的有效途径·····	唐达武 (13)
自我检查诊断是增强企业经营体质之要端·····	魏生民 (23)
实行责任会计制的操作方法·····	陈春波 (28)
怎样营建厂内银行·····	王维国 (35)
我厂搞活内部分配制度的实践·····	马彦林 (46)
完善分配制度是调动职工生产热情的关键环节·····	殷志辉 (54)
企业活力来自健全的经营机制·····	王大中 (60)
我们是怎样全面新建企业经营机制的·····	赵 坤 (65)
我当厂长的几点体会·····	王大中 (72)
我中标承包的四点体会·····	吕梅生 (78)
对完善承包制的几点看法和建议·····	温国学 (85)
全员资产抵押承包是搞活企业的有效形式·····	孟祥义 (90)
我经营粮油贸易的基本作法·····	王福代 (94)
在宏观经济紧缩中稳步前进的策略·····	任雨水 (101)
解决资金短绌的根本出路何在·····	赵贤哲 (110)
商业企业群体决策的原则和程序·····	王旭关 (114)
我对培养企业精神的认识和实践·····	王道纯 (121)
我对改进企业民主管理的认识和作法·····	潘茂祥 (127)
抓好文化教育是企业发展的根基·····	朱君成 (132)
我们发展农工商股份公司的方略·····	宋竞明 (134)

新产品开发的十三种技法.....	方 正(141)
激励艺术十八法.....	方 正(148)

实施目标管理的程序与实践

宝鸡卷烟厂厂长 艾绍山

目标管理又称成果管理或“标的”管理，是当代美国管理大师彼得·德鲁克于1954年提出的一种管理哲学。目标管理是各级主管及部属一起协商，制订共同目标，确定彼此的成果责任，并自我控制，自我评核，以充分发挥工作潜能，实现整体目标的一种管理程序。其主旨在于激励职工的自我管理意识，促进每一个人以其自觉的力量，时刻向企业的奋斗目标作最有效的集结运动。通俗地说，它是企业的厂长或经理通过在科学的基础上制定工厂经营方针和奋斗目标，调动企业全体职工的积极性，推动生产经营活动，实现经营目的的一种科学的管理方法。实施目标管理，主要有四个环节的工作，即目标的制定、展开、实施、诊断。在这四个环节中，目标的制订特别重要，它是企业经营努力之范围和方向。这一环节的工作做不好，对其它三个环节的工作乃至整个生产经营工作影响极大。那么，如何做好这一工作呢？经过几年的实践，我认为应围绕十方面的依据，紧紧抓住一个环节，选准目标内容，做好十项工作。

一 制定目标的主要依据

目标管理是被实践证明了的科学管理方法，目标的制订也必须建立在科学的依据之上。在现行的工业管理体制下，应围绕以下十个方面的依据制订目标。

1. 国家现行的政策法规。包括企业法、工业经济法规、环

境保护法、计量法以及有关条例规定和本行业的有关具体条规等。

2. 企业主管上级下达的指令或指导性计划。包括生产计划、销售计划等。

3. 企业中期或长期的经营指导思想、总体经营方针和质量政策。

4. 厂长任期目标或承包指标。

5. 上年的生产经营实绩。

6. 市场调查和预测情况。包括市场的现状、动向以及同类产品的生产、销售状况。

7. 设备制造能力。包括新增设备可能提供的生产能力。

8. 原、辅材料供应和保障能力。

9. 企业劳动力的素质、结构，特别是劳动力的技术素质以及劳动力的供需状况。

10. 制订工厂方针目标期间的问题点。

二 抓住寻找问题点这一重要环节，为选准目标内容打下基础

问题点就是整个企业或全体职工或有关部门在实现工厂方针目标时必须解决的重要问题或重点问题。问题点的寻找是制订工厂方针目标的一项基本的和关键性的工作，必须紧紧围绕工厂的方针和目标进行，根据企业和企业所在行业的实际，对问题点进行切合实际的分类。然后，经过反复的比较，运用数据和事实加以认真分析，并广泛征求意见，才能得出结论。

如何准确地找出客观存在的问题呢？实践证明，对问题点的分类是关键。这主要应根据本行业和企业实际来确定。可以按问题的性质来划分，也可以按部门来划分。自1986年以来，针对宝鸡卷烟厂的实际，我们总结出来了“生存、发展分类法”，使用效果比较好。这种分类方法主要是就问题点对企业的影响来划分

的。生存类即上年度或企业现有目标没完成或未实现的。这一类问题主要可以从三方面去找：①上年度工厂方针目标中的各项指标如产值、税利、产量、质量、消耗，成本等；②没有达到国家法规、条例或行业规定的要求的项目，如卷烟的焦油含量、合格率等；③管理和各项具体作业标准未贯彻执行的款项，如《设备管理条例》、企业升级标准等。发展类即从长远来看，需要解决的战略性问题。这一类问题主要可从三个方面去寻找：①技术更新与改造，增强企业后劲方面必须加强和改进的工作。如宝鸡卷烟厂1986年和1987年在这方面找出的问题点主要是检测手段比较落后、甲乙级烟和咀烟生产能力低。②提高企业素质和科学管理方面必须抓的工作。如宝鸡卷烟厂1986在这方面找出的问题点是职工的文化素质和技术素质比较低，基础管理薄弱，现代化管理方法推行缓慢。③优化产品结构和开发新产品，以适应市场变化和消费者需要方面需要抓的工作。如宝鸡卷烟厂1987年找出的问题点是甲乙级烟和咀烟比例过低，产品品种单一，装璜比较落后。因此，我们在制定本厂的方针目标时，注重列入了找出的重要和重点问题，在贯彻执行后取得了明显的经济效益。

三 选准目标内容是制订方针目标的关键

找出问题点后，就要以它为依据，起草工厂方针目标的文件。在此之前，要组织有关人员研究选择方针目标的内容。对此项工作必须认真对待并采取有效的方法。宝鸡卷烟厂成立了以厂长为首的“企业管理研究小组”，每年都要组织企业管理研究小组的成员，召开工厂方针目标研讨会，对工厂的方针目标进行反复研究，提出初步方案。工厂方针目标应当包括的内容，由于行业和企业的具体情况以及目标期的实际情况不同，因而差异比较大。我们宝鸡卷烟厂在选择内容时，着重考虑了以下几个方面：

1. 根据企业发展的“度”即上一年的实绩和长期规划，从

总体上首先考虑当年的年度产值、产量、税利等大的指标。

2. 根据企业当时突出的问题点，确定企业方针目标的侧重点。

3. 紧紧围绕企业经济效益的提高考虑要开展的工作。

4. 在上一年和现有水平的基础上，要考虑有所提高。

5. 产品的质量、结构以及新产品的开发是企业的工作重点，应优先考虑。

6. 技术进步、提高企业管理水平和职工素质是企业发展和效益提高具有战略意义的大事，每年都要加以考虑。

7. 列入各项生产技术经济指标的主要内容必须考虑。

四 做好十项工作，科学地制订出工厂方针目标

制订工厂方针目标的全过程概括起来，要做的工作主要有十项：

1. 提出基本内容供讨论、充实和修改。方针目标内容的提出，需要发扬民主，广泛听取意见，反复讨论，但基本内容和框架的提出，厂长起着举足轻重的作用。厂长要根据自己的管理构想和目标，高屋建瓴，提出基本内容，供职工和有关管理人员讨论、修订、补充。厂长如果提不出个框架，具体制订人员和职工讨论往往就会漫无边际，这样就会使方针目标的制订拖得时间过长。因此，厂长要首先提出当年方针目标的基本框架。1987年初，我提出宝鸡卷烟厂1988年方针目标的基本框架是进行企业内部人事、分配制度的改革，完善经济责任制，以及应用现代化管理方法，加强企业管理，加快企业上等级上水平的步伐；调整产品结构，加快技术改造，建立原辅材料基地，扩大卷烟销售市场等五个方面，这就为制订方针目标提出了基本框架。

2. 征集意见。方针目标内容的基本框架提出之后，要广泛征集意见和建议，加以充实。1988年我提出方针目标的基本框架

后，在厂工会的协助下开展了一次“我为厂长当参谋”活动。还举行了“我为厂长当参谋”研讨会。共收到建议一百七十多条。为方针目标内容的准确选择起到了重要作用。

3. 草拟方针目标文件。在广泛听取意见的基础上，由方针目标管理部门（我厂是计划科）根据已有框架和有关资料起草方针目标草案，并印发有关部门评议。

4. 座谈评议。由方针目标管理部门负责召集各车间、科室，以及有职工、干部、技术人员和有关领导参加的座谈会。对方针目标进行广泛评议，提出修改意见。

5. 修改草案，组织有关人员参考征集来的意见，对草案进行修改。

6. 工厂管理委员会论证。对工厂方针目标草案根据评议意见修改后，已经基本成熟，可提交工厂管理委员会，由它协助厂长进行全面分析并决策。

7. 分解到各部门。方针目标定点后，要分解到各部门，由各部门在方针目标管理部门的具体指导下，根据总的方针目标和措施内容，找出本部门实现工厂方针目标的问题点，制定出本部门的方针目标和措施。同时组织制订实施计划。在实施计划中，应包括实施该项“方针目标和措施”存在的问题点和现状、必须采取的措施项目、要达到的目标值、完成时间、负责执行人等，以保证方针目标真正落到实处。

8. 纵向衔接。各部门的方针目标制订出来后，各主管厂长要组织人员对自己分管的下属部门的方针目标进行审查。主要审查下属部门的方针目标能否保证工厂总方针目标的落实。如果可以，就等待下一步的横向协调。如果认为不完善，还要继续修改。

9. 横向协调。方针目标分解到各部门后，还必须进行横向协调。主要是各科室之间的协调。因为各部门在制定本部门的方

针目标时，从本部门的角度考虑得多一些，往往会在部门之间出现一些“空档”，或指标分担不均，或责任不明等问题。为此，要由厂长主持召开方针目标报告会，听取各部门方针目标和实施方案的汇报，当场提出协调意见，明确责任，进行部门之间的横向协调。报告会后，由方针目标管理部门按厂长在报告会上的协调意见，进行落实。

10. 绘制方针目标展开图，并由厂长签批。绘制方针目标展开图，是方针目标制订的最后一道工序。展开图绘制完成后，送主管厂长或厂长签字批准。展开图一般是采用系统图和矩阵图的形式，按照PDCA循环绘制的。图的上部横向为PDCA阶段，如在P阶段的各栏有工厂总方针或部门方针及对应的目标和目标值、现状或问题点、措施项目、负责人、完成时间、负责单位或负责人、配合单位或配合人员等。纵向是本年度的工厂总方针或部门方针目标的展开图，一般由方针目标管理部门根据实际规定统一格式，统一制发。方针目标管理部门和各部门填绘好之后，报厂长或主管厂长签字批准。最后由方针目标管理部门收集整理成册，供实施、检查、诊断用。至此，工厂方针目标的制订工作便全部结束了。

推行利润中心管理的实践、效应和体会

宝鸡市百货批发公司经理 孙庭录

在1984年的企业整顿中，我们认识到公司原来亏损的主要原因是管理水平低，公司目标不明确，经济责任没落实。因此，我们参照国外目标管理的方法，从1985年起试行了以利润为中心的目标管理。经过三年多的实践，使企业面貌发生了深刻的变化。1985年至1987年利润总目标年年提前完成，连续三年创历史最高水平，1987年的销售总额比推行目标管理以前的1983年翻了一番，实现利润是1983年的7倍。实践证明，推行目标管理对增强企业素质和提高经济效益起到了有力的推动作用。

一 目标管理在我公司的实践

我们进行的目标管理，是先把企业的各项经济活动和工作质量制定为各种规划目标，然后建立自上而下的层层分解体系和保证体系，通过目标的制定、实施、检查、评定四个阶段去完成的。其具体作法是：

1. 提出公司全年的工作方针，确立总体目标。并据此确立以利润为中心的经营目标和以工作质量为中心的管理目标。

首先是建立以利润为最终经营目标，以销售额、毛利率、费用率、资金占用率、库存商品结构等作为实现最终经营目标的保证目标系列。先确定利润，然后测算上述指标，进行逆向计算，变事后算帐为事前算帐。改变过去先商流后财务的传统编制方法。为了调动各部门向高标准看齐，向高目标努力，我们又将利

润和销售两大目标分别制定出必成目标（第一目标）、理想目标（第二目标）、腾飞目标（第三目标）。由于目标是根据有关资料，经过上上下下的详细测算和充分讨论制定的，是主观意志和科学预测相结合的产物，因此，切实可行。例如，1984年仅实现利润29万元，但在1984年末制定1985年利润目标时上升为100万元，1985年末又制定1986年的利润目标为200万元（包括批发税）。按照以往计划编制方法是不成比例的增长，但还是提前实现了目标。同时，由于我们的各项工作和经营活动是用目标进行控制和管理的，期末用目标进行评定考核。所以，年度目标在年前制定，年初下达，一年不变，保持了目标的严肃性和稳定性。

同时建立以工作质量为中心，以定量目标值（如待决收款占用率）和岗位责任制作评定依据的管理目标，各级管理部门和人员都要围绕实现经营目标而制定出本部门 and 个人的工作质量目标，由经理审定后下达到各部门，各部门再落实到个人。年终按下达的工作质量目标和岗位责任制进行考核评定。

2. 全年目标与滚动目标相结合，促使全年目标提前实现。为了确保“七五”期间“抓管理、上等级、全面提高企业素质”总体目标提前实现，我们采取年度目标与季度滚动目标相结合的方法推进工作进程。即年初确定出分季目标，第一季度末又根据变化了的情况，重新修订二至四季度的分季目标。以后每季度亦如此滚动，不间断地调整实施措施，使目标成为每个阶段、每个环节、每个岗位工作的指南、压力和动力。我们执行的结果，1985年提前一个季度实现了全年利润目标，1986年和1987年均提前一个半月实现了全年预期利润目标值。

3. 由上到下层分解，自下而上层层保证。我们的目标分解是按照公司——经营部与科室——专业组——一个人的顺序展开的。目标内容是两头小、中间大。公司制定总目标，经营部（科）则要制定各自的分目标，各专业组制定具体目标，每个人都有简

要的个人目标。经营人员的主要目标是销售额、差错事故率，管理人员的主要目标是岗位责任制或定量目标值。同时，与承包经营责任制挂起钩，实行联利计酬。我们的奖惩办法是：完成第一目标者不奖不罚，达到第二目标以上者分档次奖，完不成第一目标者按差额比例扣罚工资。由于用实现目标来评价部门和职工的工作成绩，并通过奖惩兑现加以认可，从而激励劳动者的工作热情，增强广大职工的责任感和荣誉感。

4. 适应目标管理，改进“分级、分权、三级核算”的组织管理体系。一是实行两级经理负责制，明确各自的职责和地位，以发挥各个层次的作用。二是进一步放权于基层，扩大各经营部和仓库的经营自主权。三是充实核算力量，划小核算单位。四是改进核算办法，按商品小类计算盈亏，实行保本保利管理。对各主要产地的运费率分别按季记录反映，以便在进货时结合商品的毛利率，选择最佳进货路线，促进整个经营活动保持最佳状态。

5. 加强检查指导，做好评定总结工作。一是实行现场指导，及时作出决策，不当事后“诸葛亮”，并借助全面服务质量管理来不断推动和完善目标管理。全面质量管理必须管理全过程，并通过全面分析诸因素管理来检查和诊断各项经营活动和目标实现中出现的问题，对出现的问题及时采取补救措施，以保证预定目标的实现。二是做好评定工作。我们采取的方法是年终由各部门和个人进行自我评定，找出差距，最后由公司考核，按实现目标档次给予物质和精神奖惩。同时提出下一年度的总目标，使自上而下的目标体系形成新的循环。

二 我公司实施目标管理的效应

尽管我们实施目标管理的时间不长，也不完善，但却迅速改变了我们公司管理工作的落后面貌，使经济效益大幅度地提高。

1. 有力地推动了企业转轨变型，为实现决策民主化创造了

条件。由于目标的制定是经过努力才能实现的，它有一种无形的责任压力，因此，各部门要实现目标就不得不冲破旧的经营方法，及时调整经营决策，去赢得速度，赢得效益。在实行目标管理的全过程中，领导方法是相信群众，依靠群众，也就是从以往的上级发号施令、下级唯命是从的传统领导方法，转变为下级自己制定与上级目标紧密结合的个人目标，并自主地实施目标。这就为决策民主化创造了条件。

2. 促进了企业科学管理体系的形成和顺利运转。商业企业的购、销、存各个环节是密切联系的整体，任何一个部门或环节的失调或堵塞都会给全公司的目标带来影响。因此，目标管理本身就要要求企业内部必须有一个结构合理、协调统一、职责分明、节奏快、效率高的组织管理体系，才能保证管理目标的顺利实现。而管理组织体系的完善，又有力的促进了企业的各项工作和全部经营活动的开展，使各个部门围绕目标有计划、有节奏、高效率地运转。

3. 促进企业各项经济活动逐步走上良性循环的轨道。由于我们把目标管理作为企业管理主体贯彻于整个经营活动的全过程，用量化目标、制度、措施及严肃的工作态度去促进良性循环，因此，避免了公司原来经营大起大落的弊病，保证了企业相对稳定的发展。例如，库存商品结构目标的实现，使我们公司有问题的商品的比重由1984年的25%降到了5%左右，使95%以上的商品参与周转，有效地提高和控制了库存商品适销率。通过推行企业内部银行，用流动资金目标管理来调控全公司各经营部门的资金使用，用有限的贷款指标尽量把生意做大。对物资设备也从制度和岗位责任制上明确职责，加强了保管、维修、养护、更新，使营业、仓储、运输等设施的完好率保持在95%以上。

4. 促进了横向经济联系的发展，使企业活力增强。为了扩大销售额，实现最终目标，就必须冲破原来的封闭型经营模式，

发展横向经济联系。例如，我们在采购上制定了“深入产地、打进工厂、减少环节、直来直去”的方针。目前我们已经和全国250多家工厂建立了比较稳定的产销关系，并和天津、北京、苏州、杭州、常州等地的批发企业建立了联销关系。在运销上我们制定了“立足本地、冲出区域、扩大销售覆盖面”的方针，使销售对象由原来的十个市、县公司发展至六省（区）八十多个县、市和五百多个基层点，并于1986年下半年率先在宝鸡市商业系统内部发起组建了由省内外45个单位参加的“宝鸡地区百货批发企业联合会”，今年又在水等市、县设立了分支机构。同时，我们充分利用宝鸡交通枢纽的地理位置和我公司仓储运输条件的优势，实行仓库对外开放，使商业服务设施社会化。先后为20多个单位代储、代收、代运和中转货物，使储运效益有了明显提高。

三 我们实施目标管理的心得体会

1. 实施目标管理是提高经济效益的重要途径。我们之所以试行以利润为中心的目标管理，是因为利润指标的综合性比较强，紧紧抓住这个“牛鼻子”就可以带动其它，形成一个纵横交织的目标网络体系，形成牢固的经济效益保障体系。因此，尽管我们各年度利润目标的增长是不成比例的，但总是年年提前实现，年年大幅度的提高。

2. 实施目标管理是完善各级责任制的有力措施。用价值目标把管理科室的软任务变成硬指标，做到工作有目标，人人有指标，事事有人管，办事有标准，检查有依据。由于每个职工都清楚地知道自己在管理目标中应该做什么，什么时间去做，因而使每个人的任务和责任在时间和空间上明确化、具体化、部门和个人责任真正落到了实处。

3. 实施目标管理有利于增强企业的向心力。目标管理旨在动员全体职工参加目标制定并保证目标实现。这样就把每个人的

力量集中到了总目标上，促进了部门和个人的工作与完成总目标的联系，从而形成了一个从下到上“心往一处想、劲往一处使”的朝气蓬勃的管理局面。

4. 实施目标管理有利于增强企业的应变能力。目标管理是一个不间断的、往复循环过程。其循环周期可以是一年，也可以是一个季度。为了使年周期保持良性循环，除制订全年总目标之外，还要依据市场变化修定季度滚动目标。因而可以使短期目标适应市场需求，保证年度目标顺利实现。同时，目标管理的执行主体——每个职工在实现目标过程中，面对变化多端的市场，可以适时、合理地做出行动决定。所以，使企业的应变能力增强。

5. 实施目标管理有利于充分调动职工的劳动热情。企业管理最重要的管理是对人的管理，发挥每个职工的作用，调动每个职工的积极性和创造性。这几年实行目标管理的实践使我深深体会到，通过让广大职工参加目标制定，用目标产生责任压力，用目标达到自己的追求和期望满足，比用物质来调动职工积极性的作用大得多。因为用目标责任压出来的动力，可以激发职工自我管理、自我实现的强烈愿望，使他们在自我评价、确认工作绩效的过程中享受成功的喜悦或满足。一言以蔽之，只要能够把职工群众的积极性调动起来，实现管理目标就有了可靠的保证。