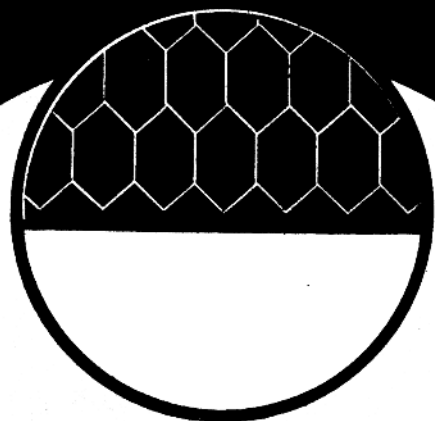


全国卫生系统干部培训教材



医药工业企业 基层管理

7.761

中國醫藥科技出版社

内 容 提 要

本书全面系统地阐述了以化学合成药为主的生产车间的基础管理知识。

本书共分十六章,从车间管理的实际情况出发,分别介绍了车间机构、思想政治工作、生产计划、技术、质量、经济核算、物资、劳动工资、设备、劳动保护、环保和能源等管理方面的知识和方法。同时对做好车间主任和班组长工作,及微机在车间生产中应用等方面的经验也作了重点介绍,并有选择地介绍了一些现代科学管理方法及其应用。此外,各章节还选载部份图表供各专业管理人员编制图表时参考。本书可作为制药行业车间管理干部的培训教材,也可供医药企业干部、工人自学参考。

车间主任、班组长培训教材

医药工业企业基层管理

中国化学制药工业协会 编
沈阳制药工业协会 编

*

中国医药科技出版社 出版发行

(北京西直门外北礼士路甲38号)

(邮政编码:100810)

太阳电脑应用所 激光照排

天津宝坻第二印刷厂 印刷

*

开本 787×1092mm 1/16 印张 11

字数 320千字 印数 1—10 000

1991年2月第1版 1991年2月第1次印刷

ISBN 7-5067-0275-4/R·0238

定价:6.50元

序 言

我国社会主义医药事业的发展,一要依靠科学技术进步,二要加强现代化管理,这两者均需要要有较好的人员素质来保证。

班组、车间是制药企业组织生产活动的基层单位,又是社会主义物质文明和精神文明建设的第一线,班组、车间管理人员的素质和管理水平的高低直接影响着企业的生产和经济效益。因此,根据科技进步和生产发展的需要,应经常地组织班组、车间管理人员的培训。近年来,沈阳制药工业协会、东北制药总厂举办了十多期班组长、车间主任培训班,收到较好效果。为了满足全国各制药企业培训的需要,去年开始中国化学制药工业协会和沈阳制药工业协会联合举办了三期全国性的制药企业班组长、车间主任培训班,受到了企业的欢迎和好评。为了适应更广泛地开展制药企业基层培训工作的需要,中国化学制药工业协会和沈阳制药工业协会联合编写了《医药工业企业基层管理》一书。

这本书主要以东北制药总厂等大型制药企业的管理经验为基础,组织了一批具有丰富理论和实践经验的工程技术人员编写而成,又在十余期培训班教学实践中不断充实,既有科学管理与现代化管理的理论概要,又有企业生产与管理的实践经验。因此是一本适合企业组织基础管理人员培训的教材,也可供职工自学。希望各制药企业注意加强基层管理人员的培训工作,努力提高人员素质,提高企业管理水平,推进企业技术进步。

金 周 珍

1990年9月

编 审 人 员 名 单

主 编 赵 烽

副 主 编 章昌炽 孔令图 王珏珍

编审人员 (按章节次序为序)

郭晓东	章昌炽	沈永兴	孔令图
王珏珍	张 羽	宋 怀	高鹏飞
史洪元	周德贤	韩长贵	项海堂
刘承光	柳亚英	宫焕明	陈春螯
黄淑贤	傅玉昆	相德杰	陈玉泉
陈 玉	孙继先	陈绍全	郝树全
冯新民	黄庆利	陈庆元	

编者的话

企业管理,是指对企业生产经营过程进行计划、组织、指挥、控制和协调等一系列管理活动的总称。企业管理是社会化大生产的客观要求和直接产物。通过科学合理地管理,可使其活动得到事半功倍的效果。国务院 1986 年 7 月 4 日关于《加强工业管理若干问题的决定》中指出:“企业素质差的问题仍然存在,技术落后,管理更落后。突出表现在不少企业的产品质量差,物资消耗高,经济效益低,不能适应现代化建设和人民消费的需要,因此要求加强企业的基础管理,加强班组建设,不断提高班组管理水平。”我们认为国务院这一决定是十分正确的。如果没有训练有素和善于管理的管理人员,就不能管理好企业,企业就不能生产出优质、价廉的产品。我们编写《医药工业企业基层管理》一书,就是想借此达到提高广大车间和班组管理人员管理水平的目的。

本书是由中国化学制药工业协会和沈阳制药工业协会组织编写,编写者主要来自东北制药总厂,他们既具有一定的专业理论知识,又有着十分丰富的实践经验。本书系统地总结了东北制药总厂等制药企业四十年来基层管理的经验,有选择性地介绍了企业车间和班组在生产、技术、质量、安全、经济核算等十多个方面科学管理的任务、内容、原则和方法。

本书作为教材,多次用于沈阳制药工业协会、东北制药总厂与中国化学制药工业协会,联合举办的在职车间主任和班组长培训班,并在实践中得到了不断完善和补充。本书内容具有针对性、知识性和实用性,广大学员和企业一致反映较好。尽管本书内容以化学合成药生产管理为主,但也为制剂厂、中成药厂等的基层管理,提供了很有用的参考和经验。

医药工业涉及有不同的专业,各企业都有各自的好经验,因受条件和水平的限制,本书尚不能博采各家之长,错误与缺点也在所难免;务请各方面批评指正。

1990 年 8 月

目 录

第一章 概论.....	1
第一节 医药工业企业.....	1
第二节 企业管理的性质与职能.....	4
第三节 企业管理的发展与特点.....	5
第四节 企业管理的原理与原则.....	8
第二章 车间组织机构与职能.....	13
第一节 车间管理的内容和要求.....	13
第二节 车间班组(或工段)划分.....	15
第三节 车间班组的机构设置.....	16
第三章 思想政治工作.....	23
第一节 思想政治工作的有关基本理论.....	23
第二节 思想政治工作的意义和作用.....	25
第三节 车间和班组如何做好思想政治工作.....	26
第四节 班组的思想政治工作.....	30
第四章 生产计划管理.....	33
第一节 计划管理的重要性.....	33
第二节 生产作业计划的编制.....	37
第三节 车间生产管理组织与任务.....	39
第四节 生产管理的基础工作.....	44
第五节 工厂方针目标管理.....	47
第五章 技术管理.....	54
第一节 技术管理的意义与任务.....	54
第二节 车间工艺管理.....	55
第三节 车间的 GMP 管理.....	62
第六章 质量管理.....	69
第一节 提高药品质量的重要意义.....	69
第二节 药品质量管理的有关法规.....	71
第三节 车间班组的质量管理体系和设置.....	72
第四节 车间班组的质量管理.....	73
第五节 全面质量管理概述.....	80
第七章 物资管理.....	86
第一节 车间班组物资管理概述.....	86
第二节 车间班组原料的日常管理.....	87
第三节 物资消耗定额.....	89
第四节 原料消耗定额的日常管理.....	91

第五节	原料管理的经济责任制考核	93
第六节	车间班组消耗材料管理	93
第八章	经济核算与成本管理	105
第一节	经济核算概述	105
第二节	车间经济核算	107
第三节	班组经济核算	109
第四节	车间成本管理	113
第五节	车间成本核算	117
第九章	劳动工资管理	122
第一节	劳动管理	122
第二节	工资管理	125
第三节	车间劳动工资工作	127
第四节	有毒有害作业工种的管理	130
第十章	设备管理	132
第一节	设备管理的意义和特点	132
第二节	设备管理的范围和任务	133
第三节	车间班组设备管理体系和设备管理工作	135
第四节	其他各项管理工作	137
第五节	设备的综合管理	139
第十一章	劳动保护	143
第一节	劳动保护的意义和内容	143
第二节	贯彻劳动保护法规	145
第三节	车间班组安全管理的基本内容	147
第四节	防火、防爆和工业卫生管理	153
第五节	现代安全管理	155
第十二章	能源管理	161
第一节	能源管理的重要意义	161
第二节	车间能源管理基础知识	163
第三节	搞好车间能源管理	165
第十三章	环境保护与“三废”治理	171
第一节	环境保护概述	171
第二节	环境管理	174
第三节	车间、班组环保管理的内容和要求	176
第四节	制药“三废”净化处理技术	179
第十四章	电子计算机在生产的应用简介	187
第一节	电子计算机的概况	187
第二节	微型计算机的原理结构	188
第三节	微机在医药行业中的应用	190
第四节	微机应用的发展趋势	192

第十五章	车间主任的工作	196
第一节	车间主任在企业的地位与任务.....	196
第二节	车间主任应具备的素质、能力和工作方法	197
第三节	车间主任的几种管理手段和办法.....	200
第十六章	班组建设与班组长工作	203
第一节	班组在企业的地位、作用和中心任务	203
第二节	班组长工作.....	204
第三节	加强班组建设.....	207

第一章 概 论

医药工业企业基层管理的对象,是我国医药行业的微观管理。它是指导人们将企业管理的一般知识同医药工业企业的特殊情况结合运用的一门的科学,是实践经验的理论总结。随着我国医药事业的迅猛发展,客观形势对医药工业企业将提出更高的标准与要求。要追求卓越的企业目标,就必须提高企业管理水平,就必须学习和掌握医药工业企业基层管理的科学原理和基本方法。

本章仅扼要地介绍中国医药工业企业的历史与现状;其社会经济地位与行业特点;企业管理的基本常识和通用原则。目的是使读者对医药工业企业和工业企业管理有一个总体的认识,便于进一步学习医药工业企业的基层管理知识。

第一节 医药工业企业

一、我国医药工业企业的基本概况

我国医药工业在改革开放中得到了持续、稳定、协调、迅速的发展,为人民的防病、治病、康复、保健、计划生育等起到了重要作用,已成为社会主义建设的一个独立工业体系。

按企业的产品种类划分,医药工业企业可分为化学制药企业、中药企业、医疗器械企业、卫生材料企业、制药机械企业和其它企业。

到目前为止,我国医药工业企业已有 2000 多个,其中中药企业约占四分之一。化学制药企业按 1988 年统计有大中型企业 195 家,它们是国家医药工业的骨干力量。化学制药企业生产有 24 大类化学原料药和五大制剂产品。年工业总产值已经接近 200 亿元,是我国医药工业的主导力量。中药企业,在“注意发展我国传统医药”方针的指引下,继承和发扬了我国民族的文化遗产,也已成为我国医药工业的重要力量。它的产品主要是以中草药为原料所加工炮制的供处方使用的饮片,以及遵照具有确定疗效的配方生产制造的中成药。多年来,中药的销售额有了大幅度的提高。中药厂年销售额超过千万元的企业已在 40 家以上。医疗器械企业,主要生产诊治疾病的器械。卫生材料企业,主要生产脱脂棉、脱脂纱布、粘膏、敷料以及齿科材料等。制药机械企业,主要生产任务是为化学原料药、制剂和中药生产提供技术装备。其他工业企业则生产与药品生产配套的药用玻璃、包装材料等。

二、我国医药事业的历史回顾

我国医药事业的形成和发展,经历了一个悠久的历史实践过程。它的产生可追溯到原始时代。人们在生产和生活实践中,由于寻找可食用植物和猎取动物,逐渐认识了某些动物、植物对人体可能产生的影响,积累和创造了用药知识。特别是明代杰出代表李时珍,全面整理、总结和提高了古代本草学,写出了科学巨著——《本草纲目》,为中药的发展作出了卓越贡献。但旧中国的中药生产手段落后,企业生产处于前店后场的手工作坊阶段。化学品的使用

始于鸦片战争之后。由于通商口岸的开放,西方医药才不断输入。在抗战前,全国化学制药厂虽有近 300 家,但都是规模极小,设备简陋,或只做药品加工性的分装。抗战胜利之后,大批外国药品倾销中国市场,国内多数工厂被迫停产或半停产。仅上海的药厂就关停半数。至建国初期,我国能够生产的化学原料药品,只有工艺简单的二、三十个品种,大部分企业都是靠进口的原料药加工生产制剂。新中国成立以后,在北京召开了全国药工代表会议,朱德同志出席了大会,会议确定了我国医药工业发展的方向:“继续发扬自力更生精神,达到药品、卫生材料大部份自给,工业要企业化、专门化,并加强特效药品、化学合成药品的研究和生产,要以科学方法研制国产药品,以代替舶来品。”这次会议对新中国医药工业的创建起了指导作用。经过我国国民经济的恢复和发展,医药工业逐步形成了比较完整和相对独立的体系。这个过程大体经历了二个阶段。从 1949 年到 1978 年为分散管理的发展时期。从 1978 年成立国家医药管理局起为统一管理的发展时期。

在分散管理的发展时期,基本上完成了对旧中国遗留下来的制药企业的归并和改造,并新建了一批企业。诸如归并和改造了东北制药总厂、山东新华制药厂等一批较大企业,新建了北京制药厂、华北制药厂、太原制药厂、辽阳制药机械厂等一大批骨干企业、组建了华东人民制药公司,建立了一批医药科研院所与专业学校,逐步形成了比较完整的社会主义制药工业体系。60 年代中期试办了医药工业公司(托拉斯),尽管工业体制尚不完善,但确实推动了医药工业的发展,十年动乱使本来迅速发展的医药工业受到了不可估量的损失和破坏,但是也为今后的统一管理提供了反面的借鉴。

在统一管理的发展时期,进行了对医药工业企业的全面整顿,推行了《药品生产管理规范》,实施了“工业产品生产许可证”制度,颁布了《中华人民共和国药品管理法》,保证了医药产品的质量稳定提高,优级品率不断上升;逐步从传统管理进入了科学管理,使企业管理水平进一步提高;科研教育、智力开发等工作取得了新的进展,广大干部、职工逐步向知识型转化;固定资产投资逐年有所增加,形成了一批新的生产能力,使我国医药生产向世界先进水平迈进了一步;医药企业逐步由封闭型向开放型,由生产型向经营效益型转化。在这个阶段,全国涌现出一批具有科学管理或接近现代化管理水平的医药企业。

三、我国医药工业企业的经济地位

我国医药工业企业,经过近 40 年的发展,已经成为社会经济生活中不可缺少的组成部分。在“六五”及“七五”期间,医药工业发展速度很快,到目前为止,已能够向社会提供化学原料药 1300 余种,总量达 20 余万吨;提供化学制剂药 30 多个剂型,3000 多个品种;提供中成药 40 多个剂型,4000 多个品种。药品可以满足国内需要并有较大出口。1989 年医药工业总产值,为建国初期的一万倍。医药工业在国民经济中占有重要的地位。

但是,我们也应看到,我国是一个农业大国,广大农村的用药水平受经济状况的制约还相当低下。我们相信随着人民生活水平的不断提高,农村医药市场会日益扩大,滋补营养药物、食品添加剂等的发展也会越来越迅速。我国医药工业企业在国民经济中将会占有更加重要的地位,发挥出更加重要的作用。

四、我国医药工业企业的基本特点

医药工业与其它行业相比较,除具有共性之外,还具有许多特殊性。其基本特点概括起

来大致有如下几个方面。

(一)质量保证的绝对性

医药事业与人民的健康密切相关。医药产品是作用于人体的特殊商品,其质量直接关系到人民的生命安危。“好药治病,坏药致命”,此话不无道理。1937年,美国发生了一起因药物中毒而死亡107人的“磺胺事件”,60年代初西欧发生了震惊世界的初称之为“反应停灾难”的药物致畸事件,这些都引起了世界各国对药品质量的高度重视。自1962年美国FDA(美国食品药品监督管理局)颁布第一部GMP(《现行药品生产和质量管理规范》)起,至今已有100多个国家和地区实行了GMP制度,对药品质量实行了具有法律的效力的全过程管理与控制。

(二)工艺技术的复杂性

制药工业工艺技术十分复杂,药品的制备除涉及有机合成、生物发酵、生物提取等专业技术外,往往还要伴随大量的物理处理,且药品生产的生产条件苛刻,质量监测严格,这就形成了医药生产技术中所特有的复杂性。

(三)消耗材料的广泛性

制药工业,由于既有中药,又有西药;既有化学合成,又有生物发酵。其生产所需主要原材料之广泛,是其它任何行业所不可比拟的。其范围从无机物到有机物,从植物、动物到矿物,原料品种达数百种,几乎无所不及,无所不用。在医药生产中,一种药品的制备,往往要消耗十几种乃至几十种原料。有时为制备一克的药品,甚至需要成吨的原料。

(四)劳保、环保的艰巨性

医药工业企业使用大量的原材料和中间体,有很多是易燃、易爆、易腐蚀或侵害人体的有害物质,这就带来操作技术的复杂性、多样性。同时,在生产中,原料利用率比较低,也产生了大量的污染环境、危害生物的废气、废水和废渣。不仅操作者自身受害,而且殃及四邻,甚至草木不生。为此,必须十分重视劳动保护和环境保护。虽然从50年代起化学制药部门就开展了各种治理工作,在原料选用方面,大搞工艺革命,以无毒代有毒,以低毒代剧毒,尽量减少污染源;在综合利用方面,大搞回收套用,加工利用,化害为利;在排放处理方面,采取焚烧、厌氧消化、深井曝气等技术,努力使排放物达到标准。但是,在劳动保护和环境保护方面存在的问题,还远远没有很好解决,与国家规定的标准和要求差距甚远。

(五)产品更新的迫切性

我国制药工业的发展,已经取得了很大成绩,但是,药品与其它商品一样有个更新换代问题,而且更为迫切,与人民健康要求相比,还存在很大差距。努力开发心、脑血管用药、肝炎药、抗癌药和治疗现代多发病、常见病的药物,开发老年、儿童和计划生育用药,生产速效、特效、高效、低毒的新药,都是十分紧迫的任务。在新药的研制与生产方面,与世界各国、特别是发达国家相比,还存在相当大的差距。我国化学药品几乎全是仿制品,创制甚少。制剂药品更是剂型少,处方单一。国际先进国家每年新增药品与淘汰药品的数量基本相同,药品更新的速度极快,这对我国目前以仿为主的制药工业企业是一个十分严峻的挑战。

第二节 企业管理的性质与职能

一、企业管理的性质

企业管理,就是按照客观经济规律,对企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、监督和调节,以充分利用企业资源,取得最佳的经济效益,实现企业预定目标。

马克思曾经指出:“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动都或多或少地需要指挥,以协调个人的活动,并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”加强企业管理,是提高企业素质,巩固和发展社会主义经济的需要。

企业管理的性质是两重的。一方面,它是进行社会化大生产的必要条件,是组织协调劳动过程的一般要求,由此形成管理的自然属性;另一方面,它又是社会生产关系的体现,是实现生产目的的重要手段,由此形成管理的社会属性。企业管理之所以具有两重性,是由于生产过程是生产力和生产关系的统一体。要保证生产过程的正常进行,企业管理就必须具备两个方面的基本职能:一是合理组织生产力的职能,另一个是维护完善生产关系的职能。管理企业的过程是这两种基本职能共同结合发生作用的过程。企业管理的两重性,也是通过管理的两种基本职能的作用而表现出来的。

掌握管理两重性的原理,对于指导我们的管理实践具有十分重要的意义。它可以使我们全面认识管理的两种基本职能,分清社会主义管理与资本主义管理的共性与个性,联系和区别。从而科学地总结我们自己的管理经验,吸取世界上发达国家先进管理办法,把管理水平提高到一个新高度。

二、企业管理的职能

企业管理的具体职能,划分方法不尽一致,比较普遍的一种划分方法是把企业管理划分为计划、组织、指挥、监督、调节等五个具体职能。

(一)计划职能

也称决策职能。在调查研究的基础上,制定企业经营目标,并为了实现既定目标而对未来行动进行统筹安排的决策;以及决策在实施中以客观变化为依据对原有安排的调整与修正过程,都属于管理的计划职能。

(二)组织职能

为实现企业目标,将企业生产经营活动的各种要素,各个部门,各个环节,各个方面,在时间和空间上,在标准和程序上,根据不断变化的客观形势,进行有机地确认、组合和调整,以发挥最佳效能的过程,都属于管理的组织职能。

(三)指挥职能

为启动组织运转,保证企业生产经营目标实现的权威手段,对企业各类人员的行动,必须按统一的意志进行统一领导,建立统一的生产指挥经营管理系统,使生产经营活动连续、均衡、协调地进行。各项工作任务布置,调度指令的下达,都属于管理的指挥职能。

(四)监督职能

监督职能也称为控制职能。就是指企业对生产经营活动的各方面进行检查、监督,发现实际情况和企业原定目标计划差异,分析原因,予以纠正的过程。对计划执行的监督,对组织运转的监督,对领导指挥的监督等等,都属于管理的监督职能。

(五)调节职能

也称协调职能。企业即便有了明确的计划、健全的组织、有力的指挥、严格的监督,企业的生产经营活动,依然每日每时、每人每事都会发生矛盾,发生各种各样的困难问题。为消除各类矛盾,解决每个问题需进行的纵向、横向、内部、外部的各种协调活动,都属于管理的调节职能。

第三节 企业管理的发展与特点

一、国外企业管理的发展过程与特点

(一)国外企业管理的发展过程

管理的历史由来已久。有共同劳动,就有管理。我们现在主要讲企业管理。

资本主义企业管理,大致经历了三个阶段。第一个阶段,从18世纪后期到20世纪初,称为传统管理或经验管理阶段。18世纪60年代工业革命后,社会的基本生产组织形式从以家庭为单位开始转为以工厂为单位,机器生产逐步代替了手工业生产,工厂内部出现了厂主、班工、领班等,管理作为专门职能,从生产操作中分离出来。这个时期虽然初步解决了分工协作问题,但工人仍凭经验劳动,厂主仍凭经验管理。管理也未形成比较系统的理论。

第二阶段,从20世纪初到20世纪40年代,称为科学管理阶段。这个阶段的管理有了比较丰富的实践和较为系统的理论。其主要代表之一是被称为“科学管理之父”的美国人泰罗(F·W·Taylor, 1856~1915)。他在1911年发表的《科学管理原理》一书,成为资本主义企业管理的最早代表作。另一位在管理组织职能和管理原则方面做出重大贡献的是法国的法约尔(Henri Fayol, 1884~1925)。他的代表作是1916年发表的《工业管理和一般管理》。

泰罗的科学管理理论要点是:

- ①工作方法的标准化;
- ②工时的科学利用;
- ③实行有差别的计件工资制;
- ④按标准操作法对工人进行培训;
- ⑤明确划分计划职能与作业职能。

法约尔的组织管理理论要点是:

①认为企业经营应具有六个方面的活动,即:技术活动;经营活动;财务活动;安全活动;会计活动;管理活动。

②管理活动又具有五项职能,即计划、组织、指挥、监督、调节。

③实行管理的十四条原则,即:分工;权力与责任;纪律;统一命令;统一指挥;个人利益服从整体利益;报酬公平;集权;等级链;秩序;平等;保持人员稳定;首创精神;集体精神。

第三阶段,从40年代至今,称为现代管理阶段。它与科学管理相比,主要有六个特点,

即：突出经营决策；实行多样化经营；运用“行为科学”；实行系统管理；采用现代科技成就；重视职工教育。二次世界大战之后，世界经济迅速发展，科技进步日新月异，生产过程自动化、连续化程度提高很快，市场需求瞬息万变，竞争十分激烈。为了在多变的环境中使企业立于不败之地，并求得生存和发展，资本主义社会产生了许多管理理论与派别。诸如管理过程学派；经验学派；人类行为学派、社会系统学派；系统管理学派；决策理论学派；权变理论学派；数理学派等等。近年来，这些学派间又有互相渗透和融合的趋势。

（二）国外企业管理的特点

国外企业管理具有许多成功的经验。这些经验可以归纳为以下几个较为突出的特点：

1. 开发市场信息

企业管理的重点在经营，企业经营的关键在决策，而企业决策的基础是信息。因此，“信息就是财富”。广泛地开发利用电脑、电讯与影像相结合的方式，收集、分析、整理和编发信息，被许多有远见的企业视为企业发展的根本。目前，信息管理不仅成了现代化企业必不可少的内容，而且出现了许多专门从事信息生产的公司与企业。

2. 塑造企业文化

企业文化，有人也称企业精神，是一个企业所特有品质的内在凝聚力与外在影响力的集中表现。国外成功企业特别注重塑造自己的形象，比如 IBM 公司的精神被概括为“IBM 就是服务”；松下电器所遵奉的精神包括：产业报国精神、光明正大精神、和亲一致精神、力争向上精神、礼节谦让精神、顺应同化精神、感谢报恩精神等；而丰田精神则是大家所熟知的“车到山前必有路，有路必有丰田车”。实际上塑造企业文化就是企业全员的同心协力塑自己企业的“人格”。企业的产品质量，往往是企业文化的物化凝结。

3. 注重时间价值

“时间就是金钱”，现在我们可以这样讲了，但是我们并没有十分当真。国外成功企业的管理，处处都可体现这一名言。比如追求办事的高效率，极力做到库存为零，计算资金的时间价值等等，都是这一名言的体现。

4. 讲求管理艺术

管理在国外成功企业已经成了一门艺术。美国的布兰查德写了一本书名叫《一分钟经理》的小册子，介绍了这位经理的“一分钟管理术”。他采用一分钟目标，一分钟称赞和一分钟指责的办法，取得了极大的管理效果。行为科学的普遍运用已经使国外成功企业的管理有了艺术的色彩。

二、我国企业管理的发展过程与特点

（一）我国企业管理的发展过程

解放前，已在我国的沿海城市，民族资本主义工业有了一定程度的发展，在企业管理方面也有了一些经验。不过由于企业性质和规模的限制，管理是工厂主式的，劳动力是商品。

在民主革命时期，我们党在革命根据地办了一些工业，主要是生产军需品和日用手工业品。生产规模都较小，设备比较简陋，在管理方面也积累了一些民主管理的经验。主要特点是坚持党的领导，加强思想政治工作，实行民主管理，发扬艰苦创业自力更生精神，实行供给制。由于当时的历史条件，主要是要产品，缺乏经济核标。

新中国成立后，国家没收了官僚资本主义企业，建立了现代国营工业企业，继承革命传

统,实行民主改革和生产改革,建立了党领导下的工厂管理委员会,工人参加管理,工人成为企业主人的新的生产关系,解放了生产力,促进了国民经济的恢复和发展。

1953年开始,全国进入社会主义改造和大规模有计划的经济建设时期。全面地引进苏联当时的企业管理办法,实行了计划管理、技术管理、建立了生产责任制、推行作业计划和工艺规程、制订技术标准和劳动定额、开展社会主义劳动竞赛、贯彻各尽所能、按劳分配的原则等等,反映了社会化大生产的基本要求,促进我国工业生产的发展,对提高企业管理水平起到了一定的促进作用。但是这些管理办法,由于权力过于集中,片面强调行政命令,忽视民主管理,妨碍了我们党的优良传统同大生产的结合,不利于形成符合我国国情、具有我国特点的工业企业管理。

1956~1957年,党中央总结了我国社会主义建设的经验,党的“八大”提出了在企业中建立以党委为核心的集体领导和个人负责相结合的制度,1960年毛泽东同志作了关于“鞍钢宪法”的批示,提出了“两参一改三结合”的企业管理模式。1961年党中央提出了国民经济进行“调整、巩固、充实、提高”的八字方针,颁发了《国营工业企业工作条例(草案)》(即《工业七十条》),使企业管理开始走上科学管理的轨道,生产迅速发展,创造了生产历史最好水平。

十年动乱期间,我国企业管理遭到了严重摧残。

党的十一届三中全会确定了全党工作重点转移,贯彻国民经济“调整、改革、整顿、提高”的新八字方针,我国进入“四化”建设的新时期。企业管理出现了崭新的局面,逐步形成了具有中国特色的企业管理。

(二)中国企业管理的主要特点

(1) 全民所有制经济在国民经济中占主导地位的多种经营方式。推行行业包干经营,企业承包经营,集体和个人承包经营和租赁经营等经营方式。

(2) 实行以厂长负责制为主导,以民主管理为基础,以党委的思想政治工作为保证的三结合领导体制。

(3) 有专门的制度和机构,保障职工行使民主管理权力,保障职工主人翁地位。

(4) 企业经营战略既要受市场机制的调节,又要受国家计划机制的制约,企业的竞争战略必须遵守社会主义的经营原则和经营道德。

(5) 实行国家、集体、个人利益相统一,责、权、利相结合的多种形式的经济责任制。

(6) 以平等、互利、互惠的原则,推进横向联合,发挥地区与企业群体、企业集团的优势与特长。

(7) 坚持四项基本原则和改革开放,加强政治思想教育以生产经营为中心,建设有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍,提高职工思想道德素质和科学文化素质。

(8) 借鉴与吸收国外先进现代化管理经验,与我国传统管理经验及科学管理结合,从实际出发推行企业现代化的管理。

(9) 振兴中华,树立企业精神,我国企业精神有:发扬爱厂如家的主人翁精神;艰苦奋斗的创业精神,勤俭办企业的一厘钱精神;发奋图强自力更生精神,严肃认真实事求是精神;开拓进取创新精神;走向世界的拼搏精神;团结友爱的集体精神;大公无私的奉献精神等。

第四节 企业管理的原理与原则

一、企业管理现代化的内容

什么是企业管理现代化?对其含义国内比较一致的意见是:企业管理现代化是根据社会主义经济规律,为适应现代化生产发展的客观要求,运用科学的思想、组织、方法、手段,对企业的生产经营进行有效的管理,使之达到或接近国际先进水平,创造最佳经济效益的过程。这一表达形式,对企业管理现代化的质量、时间和目的都作了明确的规定。对质的要求是改变目前落后的状况;对量的要求是达到国际先进水平;就时间而言,强调是一个过程,说明企业管理现代化是一个动态的,不断发展的概念;就目的来说,是为了提高企业素质和经济效益,为了实现四个现代化。

企业管理现代化的内容,一般认为应包括五个方面,即:企业管理思想现代化;企业管理组织现代化;企业管理方法现代化;企业管理手段现代化和企业管理人才现代化。由于管理现代化是一个国际性的动态概念,因此,对这五个方面内容的具体要求也是动态的,发展的,而不是静止的,不变的。

推行企业管理现代化,并不意味着全盘否定我国企业管理的成功经验和优良传统,也不意味着对现代发达国家的企业管理办法统统搬来。它是一个博采众长、融汇贯通,自我发展的过程。

(一)企业管理现代化要把握住三条原则

(1) 坚持实事求是,一切从实际出发,讲求实效,建立具有中国特点的管理现代化体系;

(2) 坚持社会主义方向,坚持企业的社会主义性质。管理现代化要有利于维护和完善社会主义生产关系;

(3) 坚持将自我实践升华为理论,与国外理论付诸实践相结合的方针。

(二)企业管理现代化要处理好三个关系

(1) 要处理好管理现代化和改革的关系。以改革为动力,把推行企业管理现代化作为改革的一项重要内容和搞活企业的重要措施来抓。

(2) 要处理好管理现代化和技术进步的关系,把两者紧密结合起来,相辅相成,齐头并进。

(3) 要处理好管理现代化和加强基础工作的关系。企业管理现代化,对企业管理的基础工作不断提出新的要求,没有扎实的管理基础工作就不能实现企业管理现代化。

二、企业管理的原理和类型

(一)现代管理的基本原理

现代管理是对现代管理工作的实质内容以及运动规律所进行的科学概括和总结。它的基本原理主要有:系统原理、效益原理、动态原理和人本原理。

1. 系统原理

系统是由若干个可以相互区别、相互联系而又相互作用的要素组成,并同处于一定的环

境之中,为达到整体目的而存在运动的有机集合。

系统有自然系统和人造系统;有实体系统和概念系统;有静态系统和动态系统;闭环系统和开环系统之分。我们所研究的医药工业企业就是一个人造的实体的动态的开环系统。

系统原理有如下特性:

(1) 集合性。为实现某些特定的功能,系统至少要有两个或更多的相互区别的要素所构成,并且各种要素必须有机地结合成一个整体以便共同实现目标规定的功能;

(2) 相关性。组成系统的要素是互相联系、互相作用的。各要素与整体之间,要素与要素之间有着复杂的交叉效应;

(3) 目的性。任何人造系统都有其明确的目的,而且目的往往不只一个。没有目的人造系统是不存在的;

(4) 层次性。任何复杂系统都有一定的层次结构。大系统包含小系统,母系统包含子系统,是并列还是从属必须分明层次,才能使整个系统有效地运行;

(5) 环境适应性。是指一个单独系统同所处外界环境的关系。任何一个系统都存在于一定的物质环境(更大的系统)之中。因此,它必然与外部环境产生物质的、能量的和信息的交换。环境的变化往往引起系统的变化,而由于系统的作用不同也会引起环境的变化。经常保持与大系统的统一,是系统存在的前提。

2. 效益原理

任何一个人造的系统,其目的都是为了追求一定的目标利益,效益就是系统目标利益的具体体现。效益是由投入和产出的比例关系来决定的。少的投入,多的产出,效益就大;多的投入,少的产出,效益就小。效益原理,就是要以尽可能少的投入来获取尽可能多的产出。它的公式如下:

$$\text{生产效益} = \frac{\text{产出}}{\text{投入}} \quad (1-1)$$

效益有经济效益和社会效益;有短期效益和长期效益;有直接效益和间接效益;有局部效益和整体效益之分。效益原理所指的效益,应该是包融全部的概念。

效益原理有如下特性:

(1) 定量性。效益是用数学模型来表达的,因而具有十分明确的定量性特点。为此,效益就成为衡量系统功能的主要标志;

(2) 可塑性。决定每个系统效益的参数往往有许多许多,这些参数任何细微的变化都会引起整体效益值的变化,这种可塑性往往是管理得以施展的所在。

3. 动态原理

任何一个系统都处在发展变化的过程之中,以管理为对象的某个系统,不但受到系统本身条件的限制和制约,还受到关联系统的作用和影响,因此它自始至终都在运动变化。或者适应环境生存下来,向好的方面发展,或者不适应环境消亡下去,向坏的方面发展,这就是动态原理的基本含义。

动态原理有如下特性:

(1) 绝对性。运动是绝对的,静止是相对的。现代管理的动态原理运用了马克思哲学的这一基本观点。任何一个系统都是发展变化的,一个系统的任何一个时期都是处在运行状态之中的。因此,管理也不能僵化;