

强化企业内功环节与途径

李景元 王天成

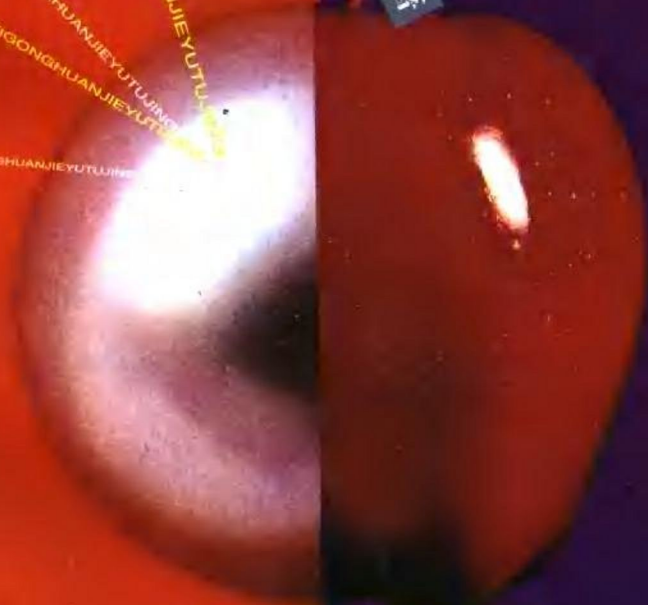
张英良 李庆祝 等编著

QIANGHUAQIYENEIGONGHUANJIEYUTUJING

QIANGHUAQIYENEIGONGHUANJIEYUTUJING

QIANGHUAQIYENEIGONGHUANJIEYUTUJING

QIANGHUAQIYENEIGONGHUANJIEYUTUJING



企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

强化企业内功环节与途径/李景元等编著. —北京:企业管理出版社. 1998. 6

ISBN 7-80147-061-3

I. 强… II. 李 III. 企业管理—方法 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 16378 号

强化企业内功环节与途径

李景元 王天成 张英良 李庆祝 编著

企业管理出版社出版

发行部电话:68414641

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

新华书店北京发行所发行

北京密云华都印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 12.875 印张 340 千字

1998 年 7 月 第 1 版 1998 年 7 月第 1 次印刷

印数:5000 册 定价:22.00 元

ISBN 7-80147-061-3/F·059



目 录

第一章 企业主体管理环节强化	(1)
第一节 主体环节管理要求.....	(1)
第二节 强化主体管理途径	(13)
第二章 企业群体管理环节强化	(34)
第一节 群体环节管理要求	(34)
第二节 强化群体管理途径	(54)
第三章 企业组织管理环节强化	(71)
第一节 组织环节管理要求	(71)
第二节 强化组织管理途径	(76)
第四章 企业计划管理环节强化	(92)
第一节 计划环节管理要求	(92)
第二节 强化计划管理途径	(94)
第五章 企业作业管理环节强化	(109)
第一节 作业环节管理要求.....	(109)
第二节 强化作业管理途径.....	(114)
第六章 企业物流管理环节强化	(140)
第一节 物流环节管理要求.....	(140)
第二节 强化物流管理途径.....	(146)
第七章 企业定额管理环节强化	(171)
第一节 定额环节管理要求.....	(171)
第二节 强化定额管理途径.....	(178)
第八章 企业定员管理环节强化	(210)
第一节 定员环节管理要求.....	(210)
第二节 强化定员管理途径.....	(215)

第九章 企业设备管理环节强化	(231)
第一节 设备环节管理要求.....	(231)
第二节 强化设备管理途径.....	(233)
第十章 企业质量管理环节强化	(257)
第一节 质量环节管理要求.....	(257)
第二节 强化质量管理途径.....	(260)
第十一章 企业定置管理环节强化	(278)
第一节 定置环节管理要求.....	(278)
第二节 强化定置管理途径.....	(283)
第十二章 企业标准管理环节强化	(303)
第一节 标准环节管理要求.....	(303)
第二节 强化标准管理途径.....	(311)
第十三章 企业安全管理环节强化	(323)
第一节 安全环节管理要求.....	(323)
第二节 强化安全管理途径.....	(329)
第十四章 企业成本管理环节强化	(342)
第一节 成本环节管理要求.....	(342)
第二节 强化成本管理途径.....	(345)
第十五章 企业职责管理环节强化	(365)
第一节 职责环节管理要求.....	(365)
第二节 强化职责管理途径.....	(373)
第十六章 企业评价管理环节强化	(385)
第一节 评价环节管理要求.....	(385)
第二节 强化评价管理途径.....	(390)

第一章

企业主体管理环节强化

作

为企业生产经营管理的直接管理主体的厂长、车间主任、工段长、班长，面对的主要管理客体是生产经营现场的员工。因而在管理实践中，具有领导职能的管理主体要实现主体管理的强化，增加内功，就要坚持以人为本的管理，熟练地掌握人本管理艺术，以使主体的管理行为适应生产过程及现场管理的需要。

第一节 主体环节管理要求

一、人本管理行为要求

1. 人本管理的概念

人本管理，就是以人为本的管理。人本管理原理可表述如下：管理的本质是激励、引导人们去实现预定的目标，应当把人视作管理的主要对象及企业最重要的资源，确立以人为本的指导思想及依靠群众办企业的指导方针，制定全面开发人力资源的战略，根据人的思想和行为规律，抓好企业的思想文化建设，努力提高领导水平，运用各种激励手段，充分调动和发挥人的积极性和创造性，不断增强企业活力。

人本管理是建立在马克思主义哲学基础之上，综合古今中外优

秀的管理理论及实践经验，包括我国传统的人本思想，我党的思想政治工作理论与实践，国外首倡的行为科学及企业文化学等，提炼概括的基本管理思想、原则和方法体系。

2. 人本管理思想

企业为人的需要而存在，为人的需要而生产，企业最重要的资源是人、人才，实现企业目标要依靠全体人员的干劲和智慧，管理最重要的任务就是调动和运用员工的积极性、创造性。要做好人的工作，首先要抓好人的思想。这就是以人为本的管理思想的主要内容。

以人为本的思想，还有人表述为 3P 理论，即企业是以人为主体的组成的 (of the people)，企业是依靠人进行生产经营活动的 (by the people)，企业是为人的需要而进行生产的 (for the people)。企业为什么而存在，为谁而生产，这是企业管理首先要解决的指导思想问题。从系统论角度看，企业是社会的生产器官，从商品经济观念出发，企业主要为社会需要而生产，社会需要就是人的不同层次（国家、团体、个人）的需要，企业是由投资者、经营者、劳动者组成的，他们之所以投身企业，也有自身的需要。如获得收入，施展才干，实现抱负等等，企业必须努力满足他们的需要，否则就无法调动他们的积极性，因此必须努力满足他们的需要，否则就无法调动他们的积极性，因此有人提出，现代企业管理的任务有三，吸引顾客、盈利及满足员工需要。

企业最重要的资源是人、人才，这是当代企业管理思想的一大进步，在资本主义企业管理的很长一段时期内，资本家及其代理人见物不见人，爱护机器、材料远胜过爱护人，普通的员工被当作会说话的工具使用。战后这一状况发生了很大的变化，以人为本的思想逐步被管理者接受。美国钢铁大王卡内基曾说：“将我所有的工厂、设备、市场、资金全部都拿去，但只要保留我的组织人员，4 年以后，我仍将是一个钢铁大王。”

实现企业目标要依靠全体人员的干劲和智慧，这也是当代管理

思想与传统管理思想的重要区别。传统管理强调组织分工，等级森严，少数管理人员及技术专家发号施令，大多数员工只是消极地执行命令，对企业经营管理没有发言权，对本职工作没有自我控制权。战后则出现了民主管理的浪潮，目标管理、合理化建议、TQC 小组活动广泛开展，在日本，企业还提出人人都是经营者的口号。

管理的最重要任务就是调动和运用员工的积极性和创造性，这是当代管理思想的一个重要内容。我们的全部经济工作，我们的一切方针、政策、计划、措施都必须立足于统筹安排，兼顾国家、集体、个人三者利益，把中央、地方、部门、企业和劳动者的积极性都充分调动起来，科学地组织起来，使之发挥出最有效的作用。这是促进社会主义经济全面高涨的最重要的途径。在接受中国代表团采访时，许多日本企业家谈及的深刻体会是，企业家必须善于做好人的工作，培养各种人才，提高职工积极性，这是关系到企业生死攸关的大问题。如何发挥每个人的能力和积极性，是企业家的永恒课题。

要做好人的工作，首先要抓好人的思想，这是调动员工积极性的根本途径。我党在企业管理中历来强调思想政治工作的重要性，但是西方企业管理长期把人当作没有理想、一心追求金钱利益的经济动物，因而以“胡萝卜加大棒”作为主要的管理手段。直到战后行为科学的兴起，特别是 80 年代企业文化理论的提出，他们才开始重视员工的思想意识。《成功之路》一书回顾说，新泽西贝尔公司总裁巴纳德认为，一个领导者的作用，只不过是利用组织中的社会力量来塑造出一定的价值观并加以引导。但他的观点在整整 30 年中却无人问津。而现在则有了很大改观，如 IBM 公司总裁小托马斯·沃森说：“一个企业的基本哲学对成就所起的作用是远远超过其技术或经济资源、组织结构、发明创新和时机选择等因素所能起的作用的。”以人为本的思想之所以正确并被当代管理所接受，是因为：

①它符合马克思主义的基本原理。企业为社会需要而生产，是马克思肯定的商品经济的一般规律，他在《资本论》一开头就指出，

商品首先是一个外界的对象，一个靠自己的属性来满足人的某种需要的物。这种需要的性质如何，例如是由胃产生还是由幻想产生，是与问题无关的。这里的问题也不在于物怎样来满足人的需要，是作为生活资料即消费品来直接满足，还是作为生产资料来间接满足。企业生产是为了满足日益增长的人民的物质和文化需要，也是社会主义基本经济规律之一。我们这里提出企业要同时满足企业成员的需要，也是符合马克思主义理论的。马克思说：“人们奋斗所争取的一切，都同他人的利益有关。”要想团结企业全体成员共同奋斗，就不能不考虑他们的需要和利益。在社会主义国家里，国家利益、企业利益与职工个人利益在根本上是一致的，这就使企业为人的需要而存在，为人的需要而生产的观点更加容易被人接受。

重视人的因素，依靠全体成员办企业的思想，符合人民群众是历史的主人、历史的创造者，劳动者是生产力中最重要的因素这些历史唯物主义观点。历史唯物主义认为，人类社会的历史是人的历史，不是神的历史；是人民群众创造历史，而不是少数英雄创造历史。人类有极大的主观能动性和创造力，可以改造自然、改造社会和改造自身。在生产力诸因素中，奖金、技术、信息、自然资源固然都很重要，但人无疑是最重要的因素，因为唯有人能将上述要素结合起来，转化成现实的生产力，并决定生产力的大小，而且人是资本、技术和部分信息的最终来源。

在科学技术日益发展，机器的应用越来越普遍，甚至出现无人工厂的情况下，有些人开始怀疑劳动者是否仍然是生产力的决定因素。其实，科学技术的发展并未削弱劳动者的作用，而只是改变了劳动者的职业构成、劳动场所和劳动方式而已。人类劳动的总规模，人类对自然力的驾驭作用始终有增无减。正如毛泽东所说：“人民群众有无限的创造力，他们可以组织起来，向一切可以发挥自己力量的地方和部门进军，向生产的深度和广度进军，替自己创造日益增多的福利事业。”

②它符合教育经济学及比较经济学的研究结果。教育经济学的

一个重要论点是，国民素质是一国经济发展的基础性因素，智力投资是经济建设中最合算的投资。国民素质高，可以弥补自然资源的不足，利用其科学技术及管理的优势就可取得较快的经济发展；国民素质低，即使自然资源丰富，国外给予大量援助，也难以取得良好的经济效益。据许多经济学家计算，教育和培训方面的投资收益率明显高于物质投资。如美国舒尔茨推算，1900年～1957年美国物质投资增加4.5倍，产生的利润为3.5倍；教育投资增加8.5倍，产生的利润为17.5倍。六七十年代及以后，日本经济的增长大大超过美国，日本企业的竞争力也明显强于美国企业，许多学者进行了管理比较研究，得出了近乎一致的结论，即日本超过美国的原因不在投资、技术方面，而在人的管理方面。

③它符合当今企业社会结构及阶级力量对比的现实要求。战后，不仅工人阶级日益觉醒和趋向成熟，对资本统治的传统方式提出了挑战，少数人的指挥棒日益失灵，而且劳动者的文化教育水平及劳动方式也发生了很大变化，劳动者对工作过程的自我控制能力大大加强。只有调动劳动者主观能动性，才能保证生产经营应有的功能和效率。此外，通过斗争，劳动者的物质生活得到了明显改善，对精神方面的需求更加强烈。

④它符合各国企业管理的实践经验。首先是我国五六十年代依靠工人阶级办企业，克服了物质方面的严重困难，创造了一系列经济奇迹，涌现了像鞍钢、大庆那样闻名于世的成功典范。同时，日本在做好人的工作方面形成了独特的体系，有效地调动了职工积极性。据统计，70年代末，千名员工因旷工、怠工、停工、病休损失的年工作日，西德为204，美国为455，意大利为1844，而日本只有36。欧美各国运用行为科学也取得了良好的效果。一位美国大公司的董事长总结说：“多年来认为资本是发展工业的瓶颈，我觉得此话不再是对的。公司没有能招聘和保持一支高素质的劳动队伍才真正构成生产的瓶颈。我不知道有哪一个有好的思想、活力及热情支持的大工程会因为资金短缺而一直停顿不前的……我认为这一点在

将来能看得更清楚。”

二、人本管理导向

一个企业的方针具体体现在它的舆论导向、体制导向、政策导向及作风导向等方面。这些都是由生产现场管理主体的行为来实现的，这种行为导向要求确立依靠企业全体成员办企业的方针，意味着：

1. 在舆论导向上

要通过宣传教育，努力树立员工主人翁责任感及地位感。如日本企业反复向职工灌输和衷共济、共存共荣的观念。美国惠普公司的宗旨声称：“组织之成就乃系每位同仁共同努力之结果。”IBM公司在发给每位职工的《企业指导手册》中告诫说：“……我们依靠你做正确的事情，对你对公司都是正确的事情。毫不夸张地说：IBM公司的名誉在你的手中。”攀枝花钢铁公司结合本企业不能停产的特点，大年除夕组织坚持生产的单身职工参加本厂举办的宴会，张灯结彩，厂矿领导在门口列队欢迎，公司领导致祝酒词，总经理给工人们一一敬酒。工人们说：“经理，我们一定把生产搞好，请您放心！”

2. 在体制导向上

要建立体现全员经营、民主管理的体制，为各级各类人员参与管理、发挥才干提供机会、权利和条件。首钢实行承包制以来，坚持贯彻职工代表大会制度，落实职工“参政、议政”的权力。1982年在制订15年发展规划和1983年经营计划时，参加讨论公司计划的职工人数超过了劳动出勤人数，在20天的讨论中提出了4000多条修改、补充意见和8000多条合理化建议，公司逐条加以研究，予以采纳或答复。美国经营良好的公司为发挥基层人员积极性及创造性，尽量划小经营核算单位并给予充分的经营自主权。惠普公司分部经理每星期都要把质量、发货、销售利润方面的最新统计数据告诉每一位职工，并利用一切机会，如生产现场、喝咖啡、工休聚会、班组聚餐、分部啤酒联欢会等表扬和奖励质量优秀者。日本企业广泛开展自主管理和合理化建议活动，1984年住友名古屋制作所平均

每位职工提 101.8 件建议，直接经济效益达 7.66 亿日元。

3. 在政策导向上

制定有利于调动和保护大多数人积极性和创造性的政策。例如在资本主义社会就业没有保障的情况下，日本许多大公司实行了终身雇佣制，激发了员工对企业的忠诚心。IBM 公司在制订定额时，考虑到要让 65%~75% 的职工超额完成任务而得到物质与精神的奖励，而只有 5%~10% 的人不能完成定额。惠普公司在人事政策方面规定：“本公司必须具备足以激发各级同仁激情之目标和领导、身居显要管理职务者，不仅本人应满怀热情，并应甄选具备激励其部属积极性能力者充任。”

4. 在作风导向上

培养各级干部尊重职工、爱护职工、深入群众、依靠群众的作风。对于社会主义企业各级领导干部来说，尤其应放下官架子，建立干部是公仆，领导意味着服务的观念。攀枝花钢铁公司赵忠玉经理认为，人的一个致命的“弱点”是“怕”受尊重，一尊重就有积极性。上海轻工系统有一个转化后进企业的能手叫贾炳灿，他重要的一招就是尊重、关心职工，注意“感情投资”。他到上海液压件三厂所做的第一个“公关”动作，就是召集全厂“地位最低”的勤杂工到厂长办公室开座谈会，亲自点烟倒茶，征求办厂意见，以后他又帮助职工解决了住房、家务、大男大女婚恋等许多后顾之忧，职工心情舒畅，以厂为家，连续两年经济效益创历史最好水平。美国惠普公司董事长麦克弗森要求每个分部的管理人员每月都要与分部每位职工直接谈话，就公司经营问题进行具体讨论，他本人花 40—50% 的时间接触职工。日本一些企业将职工的生日、家庭情况、结婚纪念日等资料存入电脑，职工子女上学、老人祝寿、本人生日及结婚纪念日，公司送小礼物致贺，使职工感到温暖。1989 年，沈阳电缆厂面临原料价格暴涨、市场萎缩、资金奇缺的严重局面，厂长徐有泮召开全厂大会，号召职工卧薪尝胆，苦战一年摆脱困境走出低谷。全厂党政工团密切协作，围绕企业经营，以多种方式发动群

众，他们采用“精神激励十法”落实各种政策，增强了企业凝聚力和战斗力，终于超额完成了全年产值和利润计划。

三、人本战略策略

1. 战略任务

人力资源是企业战略的一个重要组成部分。它是围绕“如何保证实现企业战略目标所需的人力资源”这一问题制定的重大策略。全面开发人力资源，要求既开发人们现有的创造力，又开发人们潜在的创造力；既开发企业现有的人力资源，又开发企业外部的人力资源。全面开发人力资源的战略包括以下几个基本任务：

(1) 人才的吸引和补充

这是人力资源战略中头等重要的任务，因为人才是企业最重要的战略资源，而当今世界人才又相对稀缺。

人才对于企业兴衰的决定性作用已由中外大量史实所证明。例如位于河南偏僻、穷困地区的周口味精厂，依靠从浙江大学、天津轻工学院、复旦大学、郑州第二砂轮厂聘请的专家教授，科学决策、开发产品、革新工艺、改造设备，不要国家一分钱投资，在短短 6 年时间内建立和发展起全国最大的万吨级味精厂，其规模超过著名的上海和沈阳同类企业近一倍。1989 年全国 40% 的味精厂停产、半停产，该厂生产却蒸蒸日上，当年产值上亿元，盈利 2910 万元，1990 年订货合同超过了该厂生产能力。

我国古语曰“三军易得，一将难求”，随着经济与科学技术的发展，对人才需求量越来越大，高素质人才显得越来越难找。为此，多种多样的企业“媒人”公司相继成立，而且生意兴隆。据统计，欧洲 12 家最大的“媒人”公司的业务每年递增 15%，去年纯收入达 3 亿美元。人才的稀缺造成了争夺人才的激烈竞争，因为谁都懂得这个道理，企业的竞争表现为产品竞争，产品的竞争实质是技术与管理的竞争，而技术与管理的竞争最终又是人才的竞争。为此，资本主义企业竞相抬高人才“身价”，有的高级经理年薪高达几十万、上百万美元。日本大公司在名牌大学抢夺“尖子”毕业生到了白热化

程度，每招一人，耗资高达 6600 美元。因此，为了吸引和补充必要的合格人员，必须仔细研究人才竞争的形势及策略。

(2) 保持企业经营所需人才及合格劳动力

如何保持优秀人才及合格劳动力，也是人力资源战略要解决的一个重要问题。因为人员不像机器、材料通过一次购买可以获得占有权，他们具有流动性。一旦管理不当，优秀人才及劳动力就会流失。例如据国家教委统计，1981 年~1988 年由于“出国热”、“公司热”的流行，加上高校教师待遇较低，骨干教师外流严重，有些重点院校青年教师流失率达补充数的 20%。据调查，某市 27 家重点企业在 1985 年~1989 年间，流失有经验的技术人员 1104 人，流失有经验的管理人员 626 人，高中级技术工人 2841 人，工作不久的大学生 558 人，流失总人数占职工总人数的 5% 以上。

人才流失会给企业带来很大的损失，其中包括人员的重置成本（招聘、培训费用及熟悉工作的代价），因对新员工不了解而在使用方面的风险，流失人员泄露企业技术、商业秘密造成的损失等等。因此，大企业家 H·法约尔把人员的稳定列为重要的管理原则之一。

(3) 员工的培训和专门人才的储备

这是人力资源战略中另一个重要组成部分。许多企业痛感目前员工素质不能适应生产经营的需要，据 1990 年 4 月对北京市 37 家大中型企业调查，有 27 家感觉员工素质或者不适应目前生产经营要求，或者不适应发展需要。解决这个问题的现实办法就是培训，这里包括思想作风、文化及业务知识、工作技能等多方面的培训和训练。因为社会教育很难提供足够的，完全符合企业需要的人才和普通劳动力。重视职工培训已成为现代企业管理的一个趋势。美国一些企业家声称：“我们公司最宝贵的是人，推销产品比制造产品重要，而培训人才比推销产品更重要。”“我们的成功在于高质量的职工。”日本精工公司创办人说：“任何钱都可以省，但研究开发费和员工的教育训练费绝对不能省。”我国著名农民企业家徐灿根狠抓人才培训，同时自己也刻苦学习，并积极开发社会上的人才资源，使上虞

风机厂实现了“起飞”。该厂产品获得国家银质奖，畅销全国 29 个省、市、自治区，配套出口 11 个国家和地区，1985 年人均创利 1.3 万元，超过国内一般大中型企业。

（4）充分发挥既有人才的作用

人力资源开发最终都要落实到“用”字上。人员的吸引、维持、培训都是为人才的利用服务的，如何充分发挥既有人员的作用是企业人力资源战略要解决的中心任务。

员工的创造力究竟有多大，虽然谁也说不准，但员工中有潜力这句话永远不会错，这就要靠各级领导去挖掘。影响和制约员工创造力的因素很多，包括组织设计的合理性、物质条件、工作安排、员工自身积极性等，因此要做到充分利用既有人才资源是一件不容易的事，需要很好的谋划。当前，我国企业员工的创造潜力远远没有发挥出来，因此，这又是企业人力资源战略需要重点解决的紧迫问题。只要策略对头，效益就会十分明显。例如吉林化学工业公司是一家拥有 12 万名职工的大型企业，由于多年来旧体制的弊端及企业生产经营环境的变化，富余人员的安置压力愈来愈大，数以万计的待安置人员不能简单地推向社会，又不能呆滞在车间、科室，他们采取了“成建制安置富余人员”策略，变“包袱”为财富，这些就业人员年新增利税达 1.27 亿元。

2. 策略内容

（1）公共关系策略

公关策略的正确运用对于吸引和保持优秀员工能起很大作用。公关策略包括树立良好的企业形象，建立通畅的人才及信息渠道，维护良好的组织气氛。

通过各种宣传媒介向公众介绍企业的地位、成就及发展前景，介绍企业的用人标准及人事政策，有助于树立良好的企业形象，吸引所需的专门人才和劳动力。例如攀枝花钢铁公司针对大学毕业生面临的现实问题，“男大当婚、女大当嫁”，而住房很难解决，于是在 1985 年盖了一幢大学生单身宿舍楼，为他们提供较好的学习和生活

条件，被外界称为容纳“国宝”（指大学生）的“熊猫馆”。1987年公司又制定了一项政策，来攀钢工作的研究生一结婚就给住房，大学生结婚一年后就给房，他们又请国家教委把1990年度大学生及研究生分配会议，冶金院校1990年度大学习分配会议放在攀钢举行。通过这一系列公关工作，极大地提高了企业对人才的吸引力。近四年国家给该公司分配的大学生名额300人，而实际报到的达到1400人，其中许多人已成为企业的业务骨干。

建立通畅的人才及信息渠道。对于获取、补充专门人才及合格劳动力至关重要，许多有见识的企业家不顾工作忙碌，参加社会上有关的专业学会、协会，有的甚至提供活动场所及部分经费，目的就是了解和结识有关方面的专家。国内外许多企业与大学建立了密切的联系，开展合作。此外，与各种职业培训机构、人才交流中心、政府劳动人事主管部门，企业均应保持密切联系及良好关系。

通过了解和反映员工的需要和愿望，传达与解释企业的安排与困难，疏通和协调企业上下关系，维护良好的组织气氛，是保持优秀人才的重要途径，因而美国企业一般把协调劳资关系、分析员工流失原因及寻找对策的职责纳入公共关系部门。

（2）组织策略

组织策略包括管理体制的选择、职务设计、人员安置及组合等内容。由于它决定着员工的责任、权利、施展才能的范围、工作环境等状况，因而对于充分利用企业既有人力资源，有重要地位。

体制选择得好，有利于调动员工积极性和发挥其创造力。吉林柴油机厂原是一个军工企业，随着国家指令性计划、军品任务的骤减，1985年~1988年上半年共亏损3000多万元。1988年7月开始实行了全员承包经营制，当年即扭亏为盈。在全国性的市场疲软形势下，该厂实行全员销售策略，全厂上下人人推销产品、联系加工业务，变被动为主动。

将职务设计与人员安排结合起来，有利于充分发挥人才的作用。广东健力宝公司任用世界著名运动员李宁为运动服装厂厂长，取得

了很大的成功就是一例。

人员安排、组织得好，就可如鱼得水，否则难以发挥人的创造潜力。航空航天部所属晨光机器厂 80 年代初一度陷入困境，几千人的工资只能靠银行贷款解决。新任党委书记曹克明重点抓了科技人员的使用问题，努力做到学用对口，鼓励他们开拓创新，从人力、物力、财力上给予保证，政治上给予信任，极大地调动了科技人员的积极性，一跃成为航空航天部先进单位，年盈利千万元以上。

(3) 人事策略

人事策略内容最多，包括人员的培训、考核、劳动报酬、福利政策、劳动制度、干部提拔政策等等。北京锅炉厂 1986 年以主要设备及业务骨干与美国巴威公司建立合资企业之后，面临艰巨的重建任务。当时全厂生产条件恶劣，人员元气大伤，原有 800 多名专业技术人员只剩下 1%，其中搞设计及工艺的技术人员不到 30 人，专业管理人员中没有一个大专以上学历，近邻合资企业的高待遇又形成心理的冲击，如何稳定和尽快充实专业技术人员队伍成为重建和振兴“北锅”的关键。该厂领导围绕企业发展战略，制定了一系列人事政策，包括对专业技术人员政治上信任、工作上放手、分配方面适当倾斜、住房等福利方面适当照顾，在出国考察进修、职称评定等方面提供机会，结果在以后 4 年中补充了 175 名专业技术人员，包括 7 名研究生，1994 年大专院校毕业生。这些人除 5 人因专业不对口及特殊原因调走，其余工作安心，干劲较足，将近四分之一的大学毕业生已成为业务骨干，使全厂的产品开发、技术改造搞得有声有色，增强了竞争能力。

人事策略中培训应引起足够的重视，因为它不仅是弥补现有人员素质与当前生产经营需要差距的现实途径，更是适应企业今后发展需要的重要保证，而目前我国许多企业对员工的培训，特别是对各级领导后备人员的培训重视不够。为取得良好的培训效果，应仔细分析企业当前及今后业务需要及现有人员素质，找出差距，拟定详细的培训计划，包括内容、时间、方式、进度及物质条件的准备，

并做好与人员使用、提拔、报酬计划的衔接。

(4) 领导策略

这主要是指各级领导对员工的态度及领导艺术的运用。领导策略运用得好坏,对于吸引、保持和用好各种人才有不可忽视的作用。

领导必须尊重人才,才能吸引人才。刘备若没有三顾茅庐的精神,诸葛亮是不会“出山”的。

领导还要爱护人才。1986年初,山东蓬莱大辛店镇办电机厂一位副厂长挤走了从北京尼龙研究所请去的王工程师,镇党委书记侯作佳听说后即责成那位厂长去把王工请回来,并警告说以后谁再挤走科技人员,我就撤他的职。该镇还为科技人员创造良好的生活和工作环境,结果,全国各地人才闻讯纷纷要求到这里工作。1989年该镇工农业总收入达1.2亿元,比1986年增长了326%。

第二节 强化主体管理途径

一、引导客体需要

(一) 规范客体需要

在社会主义条件下,对人的管理是由少数人为了全社会的利益而实行的。管理者代表社会、集体总的意志,作用于作为管理客体的人,对他们的活动,他们的经济生活、政策生活和精神生活加以合理组织;帮助他们选择自己的社会角色,了解自己在社会系统中的位置职能、权利和义务,并创造最佳条件,使之掌握必要的知识、技能,出色地扮演自己所担负的社会角色。

社会主义社会的管理也需要对作为管理客体的人的需要行为实行必要的监督和限制,即进行有效规范。不能设想,在社会上,个人可以随心所欲地要干什么,就干什么。如果那样,社会就无法存在。因为社会是一个整体,它之所以结合为一个整体,很重要的一个方面,就是凭借社会不同等级的管理系统,对社会成员的行为进