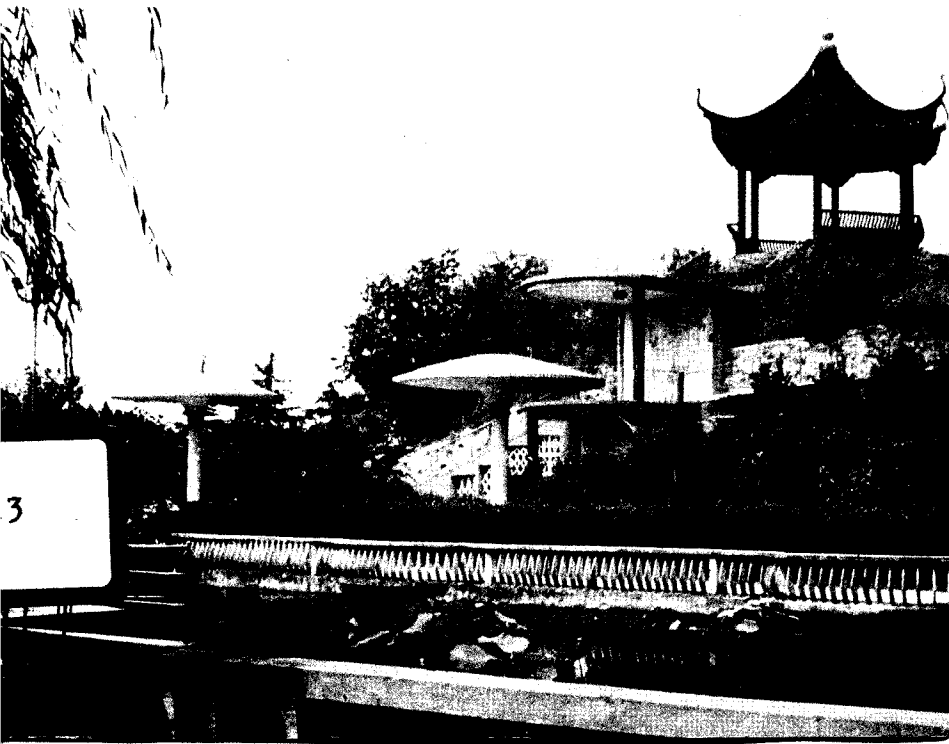


袁勤生·著
上海人民出版社

企 业
管 理
思 考
百 题

ZHONG XIAO QIYE

GUANLI SIKAO BAI TI



责任编辑 龚维才
封面装帧 邹纪华

中小企业管理思考百题
袁勤生·著

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 常熟印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张6.75 插页2 字数145,000

1990年12月第1版 1990年12月第1次印刷

印数1—15,000

ISBN7—208—00804—3/F·161

定价 3.60元

内 容 简 介

本书是我国第一部由乡镇企业家撰写的经营管理方面的著作，作者袁勤生是江苏省常熟市江南仪表厂厂长，他治厂十多年来，企业不仅从资不抵债、濒临倒闭中挽救过来，而且实现了持续10多年的稳定发展。目前，该厂已成为各项工作全面发展的江苏省先进集体、明星企业、社会治安、综合治理先进单位和优秀政工企业。

本书是袁勤生十多年治厂经验的结晶，全书分为民主管理、经营决策、思想工作、经济分配等十个部分，共100个思考题，生动而系统地阐述了他办厂的经验 and 体会。

书中既借鉴了国外一些企业管理理论，并联系我国国营企业一些情况作了分析；但更多的是结合乡镇企业实际，提出了许多有独创性的想法与做法。这些想法与做法突出了“以人中心”的企业管理体系，对广大企业管理研究人员以及实际工作者都有一定的启发和借鉴作用。

序 一

周三多

在过去的10年中，我国企业管理发生了极大的变化。改革开放的春风，惊醒了朦胧瞌睡的人们，动摇了几十年僵化的管理模式，各式各样的现代化管理方法、五花八门的管理思想和管理理论，象潮水一样涌进了刚刚打开大门的企业。现代管理理论的学习班此起彼伏，声势浩大；种种现代化管理的成果似雨后春笋，盛极一时。系统论、控制论、信息论被许多管理书籍杂志连篇累牍广为传播，势犹未尽，协同学、耗散结构、突变论等新三论又接踵而至。MIS正在紧锣密鼓推行，DSS又在向人们招手。模型、体制、结构、分析和方案层出不穷，哪一种说起来都头头是道，既严密又科学，似乎都是包治百病的良药，结果反而使人们分不清什么是管理的主流和本质。以至误认运用这些现代管理方法，建立计算机和管理信息系统就是企业管理现代化的真谛，反而把企业管理的最终目标模糊了。

什么是企业管理的最终目标？我认为，企业管理的最终目标应当是争取实现企业持续稳定的增长和企业内部的公平分配。靠什么实现企业持续稳定的增长？靠皮鞭和武力强迫工人干活的时代早已过去；靠胡萝卜加大棒的重奖重罚政策也正在失去其威力；靠泰勒的“科学的管理”，“科学”地研

究工人的劳动动作，精确地判定劳动定额，把工人变成机器的附属物，在西方资本主义国家部份企业中曾经成为企业管理的经典，但在中国企业中从来就没有成功过。靠五、六十年代西方盛行的“管理科学”行不行？最近20年来日美两国企业管理的实践和比较研究证明，日本企业中“管理科学”的现代管理方法并没有象美国企业应用得那样普遍、那样高级，但是许多美国人都承认日本企业管理在许多方面都大大优于美国，不仅在世界市场的激烈竞争中，日本正在占了上风，甚至传统由美国本国所绝对控制的美国汽车市场也被日本企业所冲破。美国宽阔的高速公路上和拥挤不堪的停车场到处可以看到日本的汽车。美国企业为什么遭到惨败，日本企业靠什么取得成功？原因并不在日本的科学技术比美国更好，也不在日本工厂的设备比美国更好，真正的原因是日本的企业比美国企业更注意做人的工作。美国也有许多经营卓越的企业，其共同的特点也在于重视做人的工作。人的工作，说到底就是：目标、岗位、职责权、奖励、报酬的公平分配。任何企业只有当全体职工都对自己服务的企业产生主人翁自豪感并满腔热情地从事自己的工作时，这个企业才能真正成为第一流的优秀企业。我们可以断言：九十年代的管理将是以人为中心的管理。

我国有许多非常优秀的企业，江南仪表厂就是其中之一。该厂管理的最大特色就是以人为中心，厂长袁勤生同志是一位土生土长的乡镇企业家，他从企业实际情况出发，在实践中形成了一套以人为中心的管理思想，有一套做人的思想工作的有效方法，有一套处理企业生产关系，实现公平分配的完善制度。从而保证企业连续11年持续稳定增长，11年来依靠自我积累发展壮大，全厂工业总产值几乎平均每年翻

一番，更为可贵的是在1989和1990年全国银根紧缩，市场疲软，生产大幅度滑坡，同行业普遍十分困难的情况下，该厂一枝独秀，仍获得了稳定的增长和较好的经济效益。实践是检验真理的唯一标准。江南仪表厂的成功确实令人鼓舞，同时也发人深思，人们急切地希望知道江南仪表厂经营的秘密。《中小企业管理思考百题》正是袁勤生同志多年来管理经验的结晶，其中每一题都是一个来源于实践的精彩的案例，具有较高的思想性、科学性和实用性。读来引人入胜，给人启迪，是中小企业厂长、各类管理者、研究工作者以及一切有志于企业管理的人不可多得的读物。我在把本书推荐给读者的同时，也热忱地希望一切从事实际管理工作的同志，都能拿起笔来，写出自己在企业管理实践中积累起来的心得体会，写出自己的管理经验和管理思想。只有依靠广大实际工作者和理论工作者的共同努力，才能创造出真正具有中国特色的企业管理理论和制度。中国式的管理如同喷薄欲出的朝阳正在向我们招手。

1990年10月

（周三多同志系南京大学国际商学院院长、管理学教授）

序 二

朱通华

管理的产生可以追溯到很远的古代。全人类都为之骄傲的埃及金字塔和中国万里长城的出现，证明当时的人们已经具备了相当的管理和组织能力。随着现代工业的发展以及企业之间竞争的日趋激烈，管理愈来愈成为左右企业命运的决定性因素。管理就是效益，管理能够促进企业升级。这一点，大型企业如此，中小企业同样如此。如果说，有些人对于强化企业管理的作用，在前几年市场短缺、卖方市场占据主导地位时还看得不够清楚的话，那么在贯彻落实“治理整顿”方针将近两年的今天，应该不会再有疑问了。

企业管理是一项系统工程，但归纳起来无非是计划、组织、领导、协调四个方面。最重要的可谓组织和协调。这就是共性。管理企业的办法或者称之为管理艺术，大凡成功的企业都有自己独特的一套，这就是个性。一旦确定了目标，在实施计划时，每个企业必须建立一种适合本企业特点的组织形式。一个为市场提供电器配件的企业，同生产、经营旅游鞋的公司，其组织工作是迥然不同的。当然，管好一个企业，关键还在于善于调动职工的积极性。人是企业的主体，是提高生产率和产品质量的根本。一个企业目标得以实现是靠全体成员的共同努力。这就必须十分注意做好职工的

思想工作，使企业形成自己独特的“企业文化”和价值观。而这种“合力”的出现、形成和产生尽可能多的能量，需要有深谙领导艺术的“带头人”或企业家来做“马达”，以发挥职工的主观能动性和创造性。尤其是中小企业，企业的领导行为相当程度上代表一个企业的组织行为，领导是否有方，实际上也反映了企业管理水平的高低。

如果到书店浏览，能看到不少有关企业管理的书，但仔细翻翻，就会发现大多是外国人写的，象《日本企业的用人之道》、《美国最佳公司的最佳管理法》等等，介绍的多是些誉满全球的跨国公司。这些经验自然值得我们学习和借鉴。但中国毕竟不是美国、日本，占全国企业总数90%以上的中小企业同托拉斯、辛迪加也有很大的区别。社会制度、经济体制、文化传统和企业规模等方面存在的差异性，决定了我们管理企业必须有自己的一套办法。特别是中小企业，更应因厂制宜，有灵活而独特的招数。

现在摆在大家面前的这本书，是由一个接待过近10万人次参观者、当了10多年厂长的实际工作者写的。无论他写得细致还是粗糙，讲的是道理还是实例，叙述得生动还是平常，都是他和这个企业众多人们的切身体会，凝结了作者多年来管理企业的甘甘苦苦。一口气读完这本书，感受最深的便是：书要让实践的人来写，就好看了。

杜

1990年10月

(朱通华同志系中共江苏省委研究室主任)

目 录

序 一.....	周三多 (1)
序 二.....	朱通华 (1)

第一章 厂长的素质与风格

(1) 事业心是成功的首要条件	(1)
(2) “班长”的作用是团结的关键	(3)
(3) 树立领导威信的三个因素	(5)
(4) 法人代表要有自己的主见	(8)
(5) 厂长必须抓住时间与效率	(9)
(6) 企业领导者的权力与责任	(11)
(7) 不谋私利的社会公仆形象	(13)
(8) 虚心征求职工群众的意见	(15)
(9) 发挥领导干部的表率作用	(17)
(10) 决策者应该做到知己知彼	(18)

第二章 领导者的领导艺术

(11) 企业家要有不断创新意识	(23)
(12) 实行副厂级干部值班制度	(25)
(13) 任用干部时建立竞争机制	(26)
(14) 用人不疑和善意加以诱导	(31)
(15) 科室管理中的精简与组合	(34)
(16) 对管理人员进行标准考核	(36)
(17) 让工人代表直接参与管理	(38)

- (18) 团结那些曾受过批评的人.....(40)
- (19) 重视和加强生产现场管理.....(41)
- (20) 设立产品的质量管理记录.....(43)

第三章 重视企业人才开发

- (21) 招揽企业发展的有用人才.....(45)
- (22) 厂办技工学校培训新职工.....(46)
- (23) 让职工自愿支持技术开发.....(48)
- (24) 给有特长者以合适的岗位.....(50)
- (25) 培养职工学习文化的兴趣.....(53)
- (26) 抓好职工的工闲时间学习.....(55)
- (27) 对大学生实行使用与教育.....(56)
- (28) 青年工人按工作标准定级.....(58)
- (29) 激发人们的自我创新精神.....(59)
- (30) 为职工业余爱好创造条件.....(62)

第四章 企业的合理化管理

- (31) 按照经济规律来发展企业.....(64)
- (32) 及时收集和分析经济信息.....(65)
- (33) 建立比较完备的企业档案.....(67)
- (34) 财务审批权的分散与集中.....(69)
- (35) 制定合理适用的分配制度.....(71)
- (36) 分配方式改革的具体方法.....(73)
- (37) 利润增加后坚持节省开支.....(76)
- (38) 企业富了仍不忘勤俭治厂.....(78)
- (39) 据理拒绝各种不合理摊派.....(80)
- (40) 生产盈利仍须开发新产品.....(81)

第五章 经营方针的新思维

- (41) 要给产品商标起个好名称.....(83)
- (42) 制定出较合理的商品价格.....(84)
- (43) 怎样看待产品销售的承包.....(85)

- (44) 个别邀请客户来洽谈订货..... (87)
- (45) 建立全面而稳定的销售网..... (88)
- (46) 在大城市里设立经营据点..... (90)
- (47) 到各地建立代销经销关系..... (91)
- (48) 和艺术团体建立协作关系..... (92)
- (49) 为产品用户提供优质服务..... (94)
- (50) 培训班播下产品销售火种..... (97)

第六章 加强工厂文明建设

- (51) 艰苦创业中建设文明工厂..... (99)
- (52) 启发职工自觉地讲究文明..... (102)
- (53) 重视和支持企业文化建设..... (104)
- (54) 厂办广播是联结职工桥梁..... (106)
- (55) 充分发挥宣传画廊的作用..... (109)
- (56) 以私订公助为职工订报刊..... (110)
- (57) 写作“一听二读三看”的心得..... (112)
- (58) 开会注重有较充实的议题..... (113)
- (59) 度过文明祥和的国定假日..... (115)
- (60) 让来厂客人留下美好回忆..... (117)

第七章 提倡精神激励作用

- (61) 重新认识乡镇企业的作用..... (119)
- (62) 用工人阶级意识培育职工..... (122)
- (63) 企业精神激励着人们前进..... (124)
- (64) 提倡和发扬共产主义精神..... (125)
- (65) 树立职工们的主人翁思想..... (129)
- (66) 实践是评价积极性的标准..... (130)
- (67) 如何产生先进和奖励先进..... (132)
- (68) 激励先进分子寻觅新目标..... (136)
- (69) 领导者要信任职工的觉悟..... (139)
- (70) 发挥职工家属的特殊作用..... (141)

第八章 切实维护职工利益

- (71) 搞职工福利讲究实际效果.....(143)
- (72) 奖金分配要留下一定储备.....(144)
- (73) 注意提高一线工人的待遇.....(147)
- (74) 要常为职工解决具体问题.....(148)
- (75) 办好工厂食堂为职工服务.....(149)
- (76) 培养职工讲究卫生的习惯.....(152)
- (77) 抓好职工的劳动保护工作.....(154)
- (78) 因地制宜管理职工医药费.....(157)
- (79) 据工作情况发副食品期券.....(158)
- (80) 厂内职工集资活动的意义.....(159)

第九章 协调企业内外关系

- (81) 要着重扩大企业的知名度.....(161)
- (82) 如何协调与上级领导关系.....(162)
- (83) 怎样处理好同级之间关系.....(163)
- (84) 善于搞好与下级干部关系.....(165)
- (85) 干部亲属不享有特殊待遇.....(167)
- (86) 消除职工之间的语言磨擦.....(168)
- (87) 协商解决职工之间的矛盾.....(170)
- (88) 做好后进职工的转化工作.....(171)
- (89) 如何考核职工的厂外表现.....(173)
- (90) 允许职工向社会自由流动.....(175)

第十章 生产的秩序与纪律

- (91) 保障职工合理的休息时间.....(179)
- (92) 启发和鼓励职工自我教育.....(181)
- (93) 将不合格的产品进行亮相.....(182)
- (94) 开明管理也需辅之以纪律.....(184)
- (95) 严格防止违犯纪律的现象.....(185)
- (96) 按时给职工发工资的纪律.....(186)

- (97) 区别对待因故迟到的职工..... (189)
(98) 对缺勤职工随时进行家访..... (192)
(99) 杜绝使用经济罚款的手段..... (194)
(100) 让工人自觉遵守劳动纪律..... (196)

后 记..... 袁勤生(199)

第一章 厂长的素质与风格

(1) 事业心是成功的首要条件

事业心是企业领导者政治思想素质的集中体现。一个企业领导者有了强烈的事业心，就会深刻地意识到自己的工作与企业及社会的本质联系，就会在实际工作中，面对困难和挫折而坚韧不拔，始终以事业为重，对工作充满信心；就会表现出高度的责任感和不懈的进取精神。事业心是企业领导者成功的首要条件。有了事业心，原来的外行就会很快成为内行；原来的困难就会千方百计变成胜利；原来的得过且过就会变为乐于竞争，开拓创新。有了事业心，就会克己奉公，知难而进；就会目光远大，胸怀全局；就会热爱工作，勇于献身。事业心对一个企业领导者至关重要，它是一种积极向上的精神状态，它能令人振奋，精力充沛，并使工作富有成果。一个卓越的企业家，无疑都有强烈的事业心。

我所领导的企业不能说已经取得多大的成绩，但从我本人来说，对企业确是十分热爱的，而且倾注了全部的精力。十年前，我们江南仪表厂还是一个水泥制品厂，只有几十个工人和几间破屋。当时由于吃大锅饭，管理不善，生产极不景气，到1979年，企业濒临倒闭。小小一家企业，亏损额达15万元之多。当时上级党委曾试图让一位干部来这里主持工作，可那位干部提出两点要求：一是开除一批后进职工；二是另立帐本，截断过去的经济帐。党委对前者同意，对后者

表这样的态：帐不另立，而且必须靠企业自身努力，争得盈利，来归还债务。然而那位干部没有答应。因此，工厂一时间无人领导，停工停产，企业一片混乱。

当时，我在公社工业办公室担任副主任，看到水泥制品厂这种局面，心里按捺不住了。我感到，虽然自己没有多大能耐，但不能眼睁睁地看着一家企业倒闭。我细细分析市场趋势，凭直觉得是可以把这个厂办好的。因为随着经济的发展，人民生活水平的提高，农村建房方兴未艾，只要经营得法，把干部、职工的积极性充分调动起来，企业完全可以扭亏为盈的。另外，那时这个厂已部分转产搞热工仪表，由于技术落后，粗制滥造和管理不善，以及用人政策等方面的问题，所以被迫停产，我分析这个企业的症结所在主要是人：只要致力于调动人的积极性和提高人的素质这两个方面，一切问题都会迎刃而解，对振兴企业我是充满希望的。

记得那天我从工业办公室下班回家，对爱人说：“……我准备到水泥制品厂去工作。”我爱人显然感到十分突然和惊异，她瞪大了眼问我：“是组织上让你去的？”我说：

“不，是我要求去的。”她冒火了，心情十分激动，说我头脑发昏了，放下好端端的铁饭碗，却去端泥饭碗，不是傻子就是神经病。并说水泥制品厂偷窃赌博成群，肇事打架成风。我没有被爱人的话所动摇，我说我已经决定了。第二天我就到公社党委提出了去水泥制品厂工作的申请。

我觉得，人生一世，不能平平庸庸，要干就得干出点样子来，有所建树，有所贡献。有话说，沧海横流，方显出英雄本色。到困难企业工作，才能锻炼自己的才能。十年来，不管组织上和企业干部职工对我如何评价，自觉本人是尽力

尽责的，这也许能算得上有点儿事业心。我来厂后，首先收拢人心，调动了全厂干部职工的生产积极性，使全厂的正气逐步上升；其次，在水泥制品厂恢复正常生产后，转产仪器仪表，走出了一条生产“小、特、缺、适”产品的经营路子；再次，以智立业，人才兴厂，重视了企业的技术进步，加强了横向联合，使企业在激烈的市场竞争中脱颖而出，成为在全国同行企业中令人瞩目的企业。在内部管理上，创造了一整套“四改一渗透”（改革经济分配制度，使劳动报酬和劳动成果紧密挂钩；改革招工、用工、育工制度，使职工素质在结构调整和技术培训中得到提高；改革干部任用制度，使各类人才脱颖而出，各展其长；改革产销管理制度，使生产经营活动逐步向广度和深度拓展；把思想政治工作渗透于经济管理和改革的全过程，使企业沿着正确的方向健康发展）的新鲜经验，得到了各级领导的赞赏。回顾企业十年的发展历程，我作为一名厂长，其中酸甜苦辣的滋味是难以言表的，有工作胜利后别人难以体会的喜悦；也有来自工作、家庭、同事之间的烦恼；有上级领导、兄弟单位和企业干群的鼓励和支持；也有来自方方面面的压力和各种形形色色的非议。别的不说，我把绝大部分的节假日时间和个人的某种爱好都贡献给了企业。我觉得，这是事业心所驱使，没有事业心，就谈不上追求，谈不上探索，谈不上创新，更谈不上贡献。

（2）“班长”的作用是团结的关键

有一位报社记者问我：“象你们江南仪表厂，10多年来各项指标呈阶梯式增长，特别是在治理整顿中仍然稳定增长的企业，社会上是不太多的；而且领导班子内部长期没有出现内耗，十多年如一日团结得很好，社会上更是不多，你能

否谈谈如何当好班长的经验？”

我说，经验谈不上，体会倒是有一些。10多年来，我厂领导班子成员有上有下，有进有出，但没有一个人是带情绪的，更没有结怨的。一家工厂或是一个单位，领导班子团结一致、同心协力，是事业成功的重要保证。要搞好领导班子的团结，班长的作用又是关键。当班长的，应该作风正派，心胸宽广，坚持按原则办事，坚持以工作好坏为取舍标准，绝不能结党营私，拉帮结派；要做到亲者不迁就，疏者不记仇，襟怀坦白，真诚待人。如果有这样一位“班长”长期地而不是暂时地起表率作用，那么，整个班子和下属都会团结在他的周围，歪风邪气也不会抬头。

有句话叫做“怨怨相报何日了？”我认为，怨怨相报的话，地球毁灭才能了。你对他不满，他对你更不满；你当面骂他，他在背后给你做小动作；这样周而复始，恶性循环，矛盾逐步升级，何日能了？问题在于，你当“班长”的要坚持原则，妥善处理问题，讲究领导艺术，解决各种矛盾。处在90年代的干部和职工，绝大多数是通情达理的，你坚持了原则，又讲究了方法，一般是不会结怨的。现在有些单位的某些干部或职工，做错了事，被领导严肃批评或处分后，往往有这样的怪现象：不仅不服批评或处分，而且千方百计找领导的岔子，或背后议论，或写匿名信诬陷，通过各种形式进行报复。他总认为领导对他有看法了，于是设法去攻击领导，以掩盖自己以前的错误，欲推翻之才痛快。假如他的目的不能达到，就三十六计，走为上计，消极对抗。我觉得进行报复的这些干部和职工固然是不对的，在某种程度上反映了他们的素质问题。但是我还要公正地指出，你“班长”在处理这些干部和职工时，是否有不到之处或者说有错误的地