

企 业 管 理

实践与思考

主 编 徐有德

副主编 屈向阳 叶利君

张耀明 肖荣良

企 业 管 理 出 版 社

代 序

科技是生产力，管理也是生产力。它们是推动企业前进的两个轮子。

“八五”期间，在中央“改革、开放”方针的指引下，特别是关于建立社会主义市场经济的决定发布以后，我厂在深化改革中前进，在转换机制中发展，企业管理方面也积累了丰富的经验教训。认真总结这些经验教训，发扬成绩，克服缺点，并扬长补短，以利再战，这就是本书出版的目的。由于论文内容的局限性，只能反映我厂企业管理的风毛麟角，而且时间上有的已经成为历史，写的是过去五年，甚至七、八年前的事。但毕竟多年企业管理实践与思考的反映，值得一读。

通观全书，我觉得有以下三个比较明显的特点：

一是写实。全书35篇文章的素材都来源于实践。主要是本厂企业管理的实践，有的也引用了中国重型机械工业、中国有色机械工业的一些资料。“理论联系实际”是写作本书的一大原则。

二是立新。书中几乎所有的文章都贯穿着这一宗旨，有所创造，有所前进。每一篇文章都体现了新思想，新组织，新手段，新方法，不是人云亦云。

三是“求是”。书中绝大多数文章不只是就事论事，而是在实践的基础上有所思考，有所研究，力求上升到理性思维，探索

企业管理的客观规律，总结出一些可以借鉴的东西。

我支持这本书的出版，也希望全厂管理干部、班组长，特别是各级领导同志，认真读读这本书，启发思路，引起联想，总结提高，推陈出新。将我厂企业管理水平推上一个新台阶，提到一个新水平。向管理要效益，以保证我厂不断地发展与繁荣。我也希望通过这本书，与有关兄弟厂家交流企业管理的经验，传播企业管理信息，学习他人的长处，弥补自己的不足。为我国工业企业管理的现代化，为建设具有中国特色的社会主义，携手前进，共同努力！

衡阳有色冶金机械总厂

厂长、党委书记 顾静宇

一九九五年一月二十日

目 录

经 营 战 略

论构筑市场经济的微观基础.....	屈向阳 (1)
建立现代企业制度的两个核心问题.....	屈向阳 (11)
抓住时机提高素质是企业扩大机电产 品出口的必由之路.....	肖荣良 徐有德 (26)
产品开发若干问题的思考.....	张载洛 (32)
重型机械业消化移植引进技术的若干问题 讨论.....	张载洛 (39)
工厂长远发展方向的探索.....	陈妙根 (50)
工厂“八五”发展战略研究.....	屈向阳 (54)

生 产 管 理

非标准成套机械设备制造的生产组织管理.....	刘武生 (64)
有色机械企业生产率指标体系的研究	张耀明 赵向东 (71)
YZ—55A型牙轮钻机设计阶段的价值 工程分析.....	黄惠明 金秋桂 (101)
用网络计划技术缩短出口电铲制造周期.....	唐 瑞 (111)
企业生产计划体制改革的尝试.....	曾 汀 (126)
企业全面质量管理应适应市场经济的发展.....	胡龙彪 (134)

人的管理

- 人事管理改革与人才学.....周亚平 (144)
- 现代企业的人才竞争.....费明晋 (154)
- 建立“三环劳动效率管理体系”的
探讨.....徐有德 屈向阳 (164)
- 论岗位成才.....周亚平 (175)
- 劳动定额管理改革的尝试.....谢荣明 (183)

财务管理

单件小批多品种机械企业的成本管理

- 问题.....刘远德 徐其魁 (190)
- 谈企业定额流动资金承包管理.....徐世荣 (199)
- 正确处理设备折旧与利润关系的探讨.....邹春华 (207)
- 铸造企业降低产品成本的途径.....叶志坚 (213)
- 推进质量成本管理.....屈艳红 (222)
- HWCW系统成果报告.....余志妙 (230)

物的管理

- 试论重机企业物资供应的管理办法.....龙 铭 (236)
- 微机物资管理信息系统开发应用几个
问题的探讨和研究.....宁 鑫 (241)
- 物资准备定额初探.....刘绍辉 (249)
- 关于设备维修的几点浅见.....刘黎明 (257)
- 设备大修理的经济界限及如何把握之
初探.....赵任祥 (271)

精 神 文 明 建 设

在社会主义市场经济中充分发挥“靠山”

- 作用.....顾静宇 (278)
- 建立岗位思想政治工作责任制.....张太平 (286)
- 开展“党员责任区”活动的探索.....李向东 (291)
- 对加强和改进企业生产中思想工作的几
点思考.....冯 楠 (295)
- 通往“慎独”境界的必由之路.....李大霞 (299)
- 浅谈车间情感管理.....李光辉 (305)

论构筑市场经济的微观基础

屈向阳

江泽民同志在党的十四大报告中指出：“我们经济体制改革的目的是建设社会主义市场经济体制，以利于进一步解放和发展生产力。”这一历史性的决断，无疑是社会主义经济理论的重大发展。它涉及经济基础、上层建筑各个领域广泛的变革，对人民的思想观念、伦理道德、价值取向和行为准则都将产生重大的影响。

什么是市场经济？对这一概念理论上的表述，目前我国尚无一个统一的定论。一般认为，在现代社会中，存在着复杂和细致的社会分工，存在着劳动者与各个经济组织独立的经济利益，这是商品和市场赖以存在的社会基础。我们必须根据市场的需求，来决定生产什么，生产多少，怎样生产，也就是要靠市场来调节资源的配置。从这个意义上说，社会主义商品经济也就是社会主义市场经济。因此，有人把市场经济称为“发达的商品经济”，定义为“商品经济的运行总体，是商品经济依赖市场而生存、运行和发展的概括”，也未尝不可。但是，从我国的现实意义来说，就是要把企业推向市场，就是要把以政府部门主管的经济转变以企业为主导的经济，变为买卖双方进行自主商品交换的市场经济。

建立社会主义市场经济体制的目标，主要包括两个方面内容：一是建立国家主要运用经济手段、法律手段和必要的行政手段对

国民经济实施有效调节的宏观调控体系，二是构筑市场经济的微观基础——由市场决定其生存与发展的、真正开放、真正自负盈亏的企业。本文拟就后一个内容，谈几点粗浅的意见。

一、建立没有直接行政干预的企业，使企业真正成为自主经营、自负盈亏的经济实体

建立没有直接行政干预的企业，是构筑市场经济微观基础的前提条件。也就是说，企业如果不能摆脱目前直接行政干预的状态，不能成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体，市场经济就没有坚实的微观基础，就谈不上真正的市场经济。

建立没有直接行政干预的企业，关键是转变政府的职能，政企分开。政企不分，市场经济就是一句空话。落实企业的经营自主权已经喊了多年，但就是落实不了，原因就在这里。事实证明，政府部门对企业经济活动的直接行政干预，利少弊多，已经成为企业发展的桎梏。“三资企业”为什么发展那么快，一个重要原因就是行政直接干预少；首钢为什么搞得活，就是他们的自主权比较多；许多大中型国有企业为什么长时间上不去，原因之一就是被“婆婆”捆住了手脚。当然，政府转变职能，不再直接干预企业，并非易事。因为它涉及原先一些人们捧着的“饭碗”，涉及一部分人的既得利益，涉及精减政府机关人员的安排和出路，也涉及国家应该建立一个什么样的宏观调控体系。但是，不管问题的难度有多大，路还是要走。否则，企业不能真正走向市场，不能成为市场的主体，市场经济也就没有脊梁骨。

建立没有直接行政干预的企业，不能一蹴而就。根据我国的现实情况，应该分两步走。第一步，按照国务院颁发的《全民所有制工业企业转换经营机制条例》的要求，落实企业的经营权。第二步，建立无行政主管部门的企业，使企业成为独立经营的企业

法人。第一步我们现在正在走，第二步有待探索和研究。下面就无行政主管部门企业内部的领导体制问题，发表一点井蛙之见。

“婆婆”去了，媳妇当权，企业自主，应当怎么管？这里首先面临的一个问题，就是实行什么样的领导体制来施行企业的领导权和监督权。目前，我国普遍推行的厂长（经理）负责制，已经是人们公认的成功经验。但是，在企业没有行政主管部门之后，这一领导制度必须进一步完善和发展。具体建议是：

第一，厂长（经理）行使企业经营权，不容侵犯，不能动摇。

第二，借鉴工业发达国家实行企业董事会的经验，成立工厂（企业）管理委员会，实施保证监督权，保证厂长行使企业经营权，保证国家对企业财产的所有权不容侵犯，监督厂长执行党和国家的方针、政策，与违法乱纪的行为作斗争；并通过职工代表大会等适当的形式，选举和罢免厂长。工厂管理委员会采取“三三制”的结构组成，即三分之一的厂级领导干部，三分之一的技术、管理人员，三分之一的工人代表。管委会主任由企业党委书记担任。

第三，企业通过职工代表大会和其它形式，实行民主管理。职工通过职工代表大会和其它形式，支持厂长行使企业经营权，对厂长实行奖惩，并有选举和罢免厂长，参与企业职工利益攸关问题决定的权力，以确保职工在企业中的主人翁地位。

总之，通过企业内部体制，既要保证厂长（经理）行使企业的经营权，又要保障国家对企业财产的所有权；既要保证厂长的领导权威，又要保障职工的民主权利。只有这样，才能使企业在实行厂长（经理）负责制的过程中，既有压力，也有动力。使企业在没有上级行政主管部门依赖的情况下，进入市场经济的轨道，自主经营，自负盈亏，自我约束，自我发展。

二、建立适应市场经济的企业经营机制，充分发挥价格杠杆和竞争机制的积极作用

江泽民同志指出：“转换国有企业特别是大中型企业的经营机制，把企业推向市场，增强它们的活力，提高它们的素质。这是建立社会主义市场经济体制的中心环节，是巩固社会主义制度和发挥社会主义优越性的关键所在”。如何转换国有企业经营机制？国务院已于1992年7月23日发布了《全民所有制工业企业转换经营机制条例》，对转换企业经营机制的原则，企业经营权，企业自负盈亏的责任，企业的变更和终止，企业和政府的关系，法律责任等，作了比较详细的规定，对引导和推动转换企业经营机制起了积极的作用。虽然，现实与《条例》的差距还很大，但毕竟是一个良好的开始。在这里，仅从构筑市场经济的微观基础——企业的角度，对转换企业经营机制谈三点意见。

1、企业转换经营机制，必须利用价格杠杆的功能。

价值规律是商品经济的基本规律，也是市场经济的基本规律，它的基本内容是：商品的价值随市场供求关系变化、围绕价值中心线上下波动。当商品供不应求时，价格高于价值；当商品供过于求时，价格就低于价值。这就是价值规律起作用的表现形式。从某种意义上说，价值规律就是市场活动的“总指挥”。

当前，国家对大部分商品价格已经放开，随行就市，时起时伏，这就为发挥价值规律的作用创造了条件。各个企业必须适应市场自由价值这个环境，按照价值规律的要求建立起企业的价格管理体系，充分发挥价格杠杆的功能，来进行科学的经营决策，搞好企业的资源配置，决定企业的产品结构及其变化。讲得通俗一点，就是按照企业利润最大化的原则，价高利大的多干，平价微利的少干，无利亏损的不干。

用价格杠杆来调节企业的生产经营活动，说起来容易，做起

来可不那么简单。它既要培养一批懂得经营之道、掌握价值规律的管理人才，建立必要的价格管理机构和管理制度；又要进行大量的市场调查和研究，掌握大量的经济信息，作出正确的价格预测和决策，并根据市场的变化，进行动态管理。否则，如果在价格决策上失误，那将给企业带来重大的经济损失。例如：我国南方有一个近万人的重机企业，过去曾经两次评为全国经济效益先进单位，是行业的赢利大户。正是由于在产品订货中，缺乏预见性，对市场情况估计不足，价格决策失误，加之一些别的因素，使企业从赢利变为潜亏，从潜亏变为明亏，1992年亏损1200多万元，变成了亏损大户。这个教训是多少深刻呵！毛主席他老人家在世时就说过，价值规律是个大学校，要学的东西很多。在倡导市场经济的今天，一个企业的领导人，没有价格的头脑，不熟悉价值规律，就不能当领导。

2、企业转换经营机制，必须发挥竞争机制的作用。

市场经济一个突出的特点就是竞争性，优胜劣汰。竞争是商品经济的产物。在社会主义社会中，还存在着商品生产和商品交换，所以，必然存在着竞争。在社会主义制度下，不同所有制之间、同一所有制内部各个企业之间，为了各自的经济利益而进行竞争，所以说，社会主义竞争是社会主义商品经济的产物。

社会主义市场经济中的竞争，在某种情况下也会产生某种盲目消极作用，但从总体方面、主导方面来看，有着推动国民经济发展的积极作用。它有利于打破经济的封锁和垄断，搞活生产和流通，建立和发展开放式的社会主义市场。它有利于发扬企业的长处，及时暴露企业的缺点，促使企业改善经营管理，努力增产节约，增加花色品种，提高产品质量，优化经济效益，更好地满足人民日益增长的物质文化生活需要。它有利于企业扬长避短，发挥优势，提高素质，推动技术进步，大大提高劳动生产率。从而

推动我国社会主义建设和前进。

企业竞争的内容很多，其主要的方面有产品功能、价格、成本、质量、服务和信誉等，此其中“用户第一”、“质量第一”又是关键。“用户至上”、“全心全意为用户服务”，应该成为市场经济的格言。可以说“赢得了用户也就是赢得了市场”。产品质量（当然还有工作质量和服务质量）是企业的内功，也是赢得信誉的前提条件。优良的产品质量和服务，是企业走上市场的通行证。总之，上述工作做得好，企业就能在竞争中取胜；否则就将受挫和失败。

“知己知彼，百战不殆”。竞争不是单方面的，而是在多元状态下进行的。所以，企业不但需要熟知自己，更需了解竞争的对手。进行竞争对手调查，主要包括：总体基本情况调查，即对手厂的数量、分布、总生产规模及产量等；主要竞争厂竞争能力的调查；竞争对手厂的产品特别是新产品的调查；竞争者生产经营发展动向的调查；竞争对手厂主要经济技术指标完成情况的调查等。然后，根据竞争情况调查，决定企业的竞争策略。

市场经济好比汪洋大海，铁面无情。企业游泳竞技其中，具有风险性。要想取胜，必须拼搏，用力用心。“两军对阵勇者胜”，这是真理。竞争是促进企业发展的外部压力和动力，我们要充分发挥它的积极作用，使企业充满生机与活力，推动企业生产经营蓬勃发展。

3、企业转换经营机制，必须不断完善和发展企业资产经营形式。

所谓企业资产经营形式，是指规范国家与企业的责、权、利关系，企业经营管理国有资产的责任制形式。如承包制、租赁制、股份制等等。什么样的形式最适合市场经济。结论只能是在实践中摸索、完善和发展，实践、实践、再实践。

从农村开始的承包经济责任制，在全国企业中已经运行十年。实践证明，承包制是中国人民在改革实践中的伟大创造，具有强大生命力。首钢承包制的成功经验告诉我们：实行承包经济责任制，既坚持了全民所有制的性质，又使企业充满商品（市场）经济的生机与活力，它是把公有制和商品经济统一起来的一种重要的经营形式。多年来，无论在企业对国家的承包方面，还是企业内部承包方面，都积累了许多经验。但是，随着市场经济体制的建立，承包制必须进一步完善和发展。其方向应该是：（1）全员承包，共担风险；（2）包死基数，超包全留；（3）承包期要长，自主权要大；（4）工效挂钩，拉开差距；（5）形式多样，百花齐放。

股份制已经试点多年，现在成了经济界议论的热点。虽然，现在对股份制的看法分歧较大，但它有利于促进政企分开、转换企业经营机制和积累社会资金等优点，越来越多地被人们所认识和接受。因此，我们要在积极试点的基础上，认真总结经验，制定有关法规章程，使之有秩序地健康发展。千万不能脑袋发热，一哄而起。实行股份制，必然涉及企业的部分产权，但对于国有大中型企业来说，适当的个人股并不会改变全民所有制的性质。因此，股份制仍然应该是企业的一种经营形式，而不应当把它当作变更所有制的手段。

有人认为市场经济的先决条件是私有制、个体制。没有私有制、个体经济这个基础，就谈不上真正的市场经济。按这个观点推论下去，中国搞市场经济，非得改变公有制，非得搞私有制、个体经济、资本主义不可。这种论点显然是违背了四项基本原则，恐怕不那么正确。邓小平同志南巡重要讲话指出，计划经济不等于社会主义，资本主义也有计划；市场经济不等于资本主义，社会主义也有市场。计划和市场都是经济手段。计划多一点

还是市场多一点，不是社会主义与资本主义的本质区别。由此可见，搞市场经济不一定非搞私有制不可，要害是转变国有企业的经营机制，采取比较科学的经营形式。

三、建立企业能够直接涉外的经济贸易体制，使企业进入国际大市场中游弋角逐

进一步扩大对外开放，更多更好地利用国外资金、资源、技术和管理经验，这是我国既定的方针。党的十四大报告指出：

“深化外贸体制改革，尽快建立适应社会主义市场经济发展的、符合国际贸易规范的新型外贸体制。赋予有条件的企业、科技单位以外贸自营权。积极扩大我国企业的对外投资和跨国经营。”

这就为在我国逐步建立企业能够直接涉外的经济贸易体制指明了方向。在《全民所有制工业企业转换经营机制条例》中，对现阶段我国工业企业享有的进出口权作了具体的规定，为我国有更多的企业进入国际市场开了绿灯。

建立企业直接涉外的经济贸易体制是社会化大生产发展的要求，是生产国际化趋向的体现，也是市场经济的发展——由民族市场向世界市场发展的必然结果。发达国家的成功经验，我国对外开放的实践，都证明了企业直接涉外的必要性和优越性。跨国公司的出现，曾经和正在促进生产力的大大发展。我国的企业，特别是国有的大中型企业，如果局限在国内市场里，或者通过专营代理进出口，不能直接进入国际市场竞争，犹如动物园中的笼中之鸟，不能自由自在地在天空中飞翔，那对企业的进步是不利的，也有碍于社会生产力的发展。例如，象我国机械工业一类的供大于求的产业，如果不能打入国际市场的话，就很难摆脱目前的困境，改变效益低下的局面。如果我们国有企业能够抓住有利契机，实行跨国经营，就可以最大限度地开掘和利用自己特有资产优势和现有技术装备，增强实力和活力，在世界经贸大

战中求得发展和进步，其战略意义是不言而喻的。

企业直接涉外，进入国际大市场游弋角逐，并非一件轻而易举的事。由于我国较长时间是一个闭关锁国，对外开放的知识不足。这几年有一批企业获得了对外经营权，但参与国际竞争的实力不强，积累的经验也还不多。如国际五大硬质合金生产企业之一的株洲硬质合金厂，出口量仅占国际市场的3%，与瑞典、美国、日本、德国等四大厂家竞争实力的差距较大。因此，我们必须认真总结经验教训，学习、学习、再学习，解放思想，加快步伐，让我国更多的企业进入世界市场，直接涉外，开创国际经贸市场的新局面。在当前，企业本身应该做好以下几项工作：

1、认真学习对外经济贸易法规和业务，培养一支涉外经济的骨干队伍。对外经济贸易方面的法规较多，我们企业有许多人不懂不熟。过去我们因此吃过不少亏，这个教训一定要牢牢记取。象关贸总协定和许多专门法规条例，一定要认真学，钻进去。企业不培养一支熟悉外贸业务的骨干队伍，就无法进入国际市场竞争角逐。

2、了解国际市场信息，熟悉国际市场行情。世界市场博大，风云多变复杂。因此，企业必须通过各种渠道，千方百计了解国际市场信息，掌握行情。主要包括：市场需求信息，这是外贸的立足点；品种花色信息，以此确定外贸产品的生产结构；竞争对手信息，做到知己知彼；产品质量信息，正确认识自己产品优劣；价格、关税信息，采取对策，保证赢利和效益。

3、制订对外经营的战略方案，选准打入国际市场的突破口。在国际市场调查分析的基础上，制订企业出口产品的战略方案，出口什么，出口多少，往哪里出口。一定要选准突破口，打入国际市场；对于已经打入国际市场的企业来说，主要是采取措施，扩大出口。比如我国许多生产出口产品的纺织企业，具有劳

动力资源的优势，竞争能力较强，应该加速扩大出口。

4、建立国际市场的营销机构，采取积极的促销策略。东北有个莲花山机械厂，只是一个千人的中型企业，却建立了强大的营销机构，一个国内产品销售部和一个国外产品销售部，加之采取了一些有效的促销措施，取得了良好的效果。该厂生产的钻孔钎头打入国际市场，1991年创汇达到了379万美元，现在，很多企业对市场营销重视不够，促销不力，产品的包装，装璜都无法在国际市场上比美，这都需要企业在今后的外贸工作中迫切加以改进的。

5、提高产品质量，提高技术素质。质量效应，质量信誉，是打开国际市场的敲门砖。产品质量不行，就进不了国际市场，即使进去了，也是低档货，卖不起价，站不住脚，遭人白眼，没有前途。最近中国一些商品在俄罗斯滞销，价高质差是重要原因。为什么质量不好？主客观因素都有，其中有一条就是企业的技术素质不高。国际市场上的商品竞争，形式各异，但从实质上看，归根结底是技术之争，人才之争。企业一定要按照国际标准组织生产，努力提高产品质量，提高技术水平，使自己在国际市场的激烈竞争中占有一席之地。

总之，构筑市场经济的微观基础要做的工作很多，以上谈及的三个方面都很重要，但并不是问题的全部。要使市场经济的微观基础构筑得牢固，使企业真正成为市场的主体，就非得把上述的基础工作搞好不可。

建立现代企业制度的两个核心问题

屈向阳

《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》指出：“以公有制为主体的现代企业制度是社会主义市场经济体制的基础”。“建立现代企业制度，是发展社会化大生产和市场经济的必然要求，是我国国有企业改革的方向”。《决定》还指出：“国有大中型企业是国民经济的支柱，推行现代企业制度，对于提高经营管理水平和竞争能力，更好地发挥主导作用，具有重要意义”。

《决定》接着指出：“现代企业按照财产构成可以有多种组织形式，国有企业实行公司制，是建立现代企业制度的有益探索。”“公司可以有不同的类型。具备条件的国有大中型企业，单一投资主体的可依法改组为独资公司，多个投资主体的可依法改组为有限责任公司或股份有限公司。上市的股份有限公司，只能是少数，必须经过严格审定。”

我们衡阳有色冶金机械总厂是国有大一型企业，是全国有色冶金机械行业的排头兵。目前除下属一家分厂有香港老板少量投资外，其余都是国有资金，基本属于单一投资主体。根据《中华人民共和国公司法》第二十一条规定：“本法施行前已设立的国有企业，符合本法规定设立有限责任公司条件的，单一投资主体的，可以依照本法改建为国有独资的有限责任公司；多个投资主体的，可以改建为前条第一款规定的有限责任公司”（即由二个