

上海企业管理概貌

(工业、交通卷)

GENERAL PICTURE OF SHANGHAI
ENTERPRISE MANAGEMENT

中共上海市委研究室企业处、上海市计划管理研究会编

上海科学技术出版社

上海企业管理概貌

(工业、交通卷)

中共上海市委研究室企业处 编
上海市计划管理研究会

上海科学技术出版社

编委会名单

主 编：胡志远

副主编：朱瑶翠 贺德川 陈 澍 龚 刚 余勇仁

编 委：胡志远 朱瑶翠 贺德川 陈 澍 龚 刚
余勇仁 傅荣根 毛智汇 毛晓峰 王恒宝
曾忠锵

编纂者：傅荣根 毛智汇 毛晓峰 王恒宝 曾忠锵

(黄克拯、彭大猷也参加了部分编纂工作)

上海企业管理概貌

(工业、交通卷)

中共上海市委研究室企业处 编
上海市计划管理研究会

上海科学技术出版社出版发行

(上海瑞金二路 450 号)

江苏省句容排印厂排版

上海市印刷三厂印刷

开本787×1092 1/16 印张54.5 插页24 字数4,305,000

1991年5月第1版 1991年5月第1次印刷

ISBN 7-5323-2428-1/F·79

印数 1—10,700 定价: 40.00 元

主 编 的 话

(代 序 言)

《上海企业管理概貌》终于同大家见面了。从酝酿到出版,大约花了三年时间。本书的出版,首先应该归功于有关企业的干部、管理人员和广大职工。因为,是他们用自己的智慧和劳动,创造了如此丰富、生动的经验。其次,应该归功于朱瑶翠、贺德川、毛智汇等几位老专家,以及其他参与本书编纂工作的同志,是他们以锲而不舍的努力,克服许多困难,完成了这一相当浩瀚的工程。第三,应该归功于市企业管理协会的有关领导,特别是陈澍、夏震藩同志,感谢他们自始至终的关怀和支持。第四,还应归功于上海工业技术发展基金会,感谢他们在最关键的时刻给予了最关键的支援。

上海是我国最老的一个工业基地,建国以前就积累了相当丰富的传统管理以至科学管理的经验。建国初期的几个五年计划时期,随着社会主义改造和社会主义建设的发展,在原有企业管理经验的基础上,虽然经过一些周折,但毕竟创立并发展了一系列比较切合国情和企业实际情况的社会主义企业管理经验。这些经验,在党的十一届三中全会以后,经过初步整顿、工业学大庆、五项重点整顿和企业上等级,特别是引进了现代管理的概念和方法等,经过持续不断地努力,得到普遍的恢复和不同程度的提高、发展。企业管理的改进,和改革开放、技术改造许多措施一道,成了10多年来上海经济取得突飞猛进的发展的决定性因素。

上海的企业管理,在全国范围内处于相对领先的地位,这是一般都公认的。但是,多年以来,在全国影响较大的、比较系统的企业管理经验,几乎很少是出于上海的,这就和上海的实际情况和理应担负的责任很不相称。除了其他各种各样的原因外,我看我们没有切实鼓励和支持上海的专业工作者、理论工作者下功夫去调查研究、进行系统的总结介绍。这也许是一个相当重要的原因。这些年来,关于企业管理的专著、教材、工具书等出得并不少;个别地、片面地介绍企业管理某一方面经验的文章,更是写了不少,就是缺少能够较系统地、较有深度地总结上海各行各业先进企业所创造的成果的著作。搞出一套这样的著作,已经成为许多关心上海企业发展的有识之士多年来的一个宿愿。《概貌》能不能多少满足一下这方面的要求,还有待于读者们的评头论足。

目前上海正面临着振兴、发展的大好前景,而暂时又遇到相当严峻的困难。在宏观条件还没有出现大的转机的时候,企业的维持和发展,必须更多地依靠自身内部潜力的挖掘和发挥,也就是更多地依靠企业经营管理的进一步提高和完善。毋庸讳言,在近2年企业面临各种困难的情况下,一部分企业仍然坚持了经营管理方面的努力,因而保持了一定的发展势头,或者相对缓解了困难的程度;也有相当一部分企业,在经营思想方面跟不上已经发展了的形势;在企业管理方面,出现了不同程度的滑坡、回潮,因而增加了困难。诚然,在一定的大气候下,企业要坚持和不断强化管理,确实是不那么容易的事情。但毕竟有许多企业顶下来了,而且取得了实际的成效。越是处境困难,越是要敢抓敢管。事实证明,抓与不抓、敢管与不敢管是大不一样的。坚持敢抓敢管,总会抓出一定的结果。而回避矛盾撒手不管,

越不管越难管,后果会是很严重的。

本书实际上是上海第一批国家一级企业和二级企业中,一部分比较先进的单位的经营管理的实践经验中最有成效、最有价值的精华部分的集锦。至少,作为编写者的主观愿望是这样的。这里没有泛泛的议论,没有无的放矢的说教。有的只是某个成功的企业,它所以能够取得成功的许多创造实践中,被认为是最主要和最有效的那一部分实践的概括的描述。它既是上海一部分管理先进企业的经验的系统介绍,又是一本企业经营管理成功的案例汇编,也可以看成是一本指导企业管理的工具书。在目前这个时刻,出版并向企业的同志们推荐这本书,应该说是有着很现实的意义。

王婆卖瓜,除了自吹自夸之外,更希望读者指出不足之处,提出宝贵意见。因为,我们还想把这项工作继续地做下去,希望在大家的帮助下,使下一步的工作能有所改进。

目 录

主编的话(代序言)

总论篇

上海企业管理十年·····	上海市企业管理协会(3)
向管理要效益·····	上海市经济委员会工业经济研究室(10)
中国式管理科学的探索——从上海推行管理科学的实践说起·····	
·····	上海市科学技术委员会科技管理处(16)

企业篇

上海工具厂·····	(27)
上海第二纺织机械厂·····	(42)
上海柴油机厂·····	(59)
上海汽轮机厂·····	(85)
中国华东电力联合公司望亭发电厂·····	(101)
上海无线电二厂·····	(122)
上海无线电四厂·····	(141)
上海无线电六厂·····	(160)
上海无线电十八厂·····	(170)
上海电视一厂·····	(207)
上海分析仪器厂·····	(228)
上海化工厂·····	(243)
上海天原化工厂·····	(257)
上海大中华橡胶厂·····	(278)
上海正泰橡胶厂·····	(293)
上海第一钢铁厂·····	(311)
上海第三钢铁厂·····	(330)
上海第五钢铁厂·····	(345)
上海宝山钢铁总厂·····	(370)
上海新沪钢铁厂·····	(383)
上海宝钢冶金建设公司·····	(399)
上海市第一建筑工程公司·····	(423)
上海市第四建筑工程公司·····	(442)
上海市隧道工程公司·····	(460)

上海手表厂	(475)
上海自行车厂	(489)
上海自行车三厂	(511)
上海缝纫机一厂	(527)
上海协昌缝纫机厂	(546)
英雄金笔厂	(566)
中国铅笔一厂	(579)
上海解放塑料制品厂	(598)
上海第十七棉纺织厂	(610)
上海第二十八棉纺织厂	(624)
上海铁路分局上海站	(642)
上海铁路分局北郊站	(659)
上海港务局	(675)
上海远洋运输公司	(688)

管理人才篇

朱绣章	上海工具厂厂长	(707)
黄关从	上海第二纺织机械厂厂长	(708)
邵竞武	上海柴油机厂厂长	(709)
周飞达	上海汽轮机厂厂长	(711)
陆明镜	上海无线电二厂前任厂长	(711)
潘功安	上海无线电二厂厂长	(712)
钱佩勇	上海无线电四厂厂长	(714)
崔昌舜	上海无线电四厂副厂长	(716)
宋土根	上海无线电六厂厂长	(718)
欧昌林	上海无线电十八厂厂长	(721)
黄祥鹭	上海电视一厂厂长	(722)
徐定明	上海分析仪器厂副厂长	(723)
周伯明	上海分析仪器厂厂长	(724)
朱焰男	上海化工厂厂长	(726)
陈澄海	上海天原化工厂厂长	(728)
周宗岳	上海大中华橡胶厂厂长	(729)
宋壮飞	上海正泰橡胶厂厂长	(731)
蔡龙根	上海第一钢铁厂厂长	(732)
张世芳	上海第三钢铁厂厂长	(734)
侯树庭	上海第五钢铁厂厂长	(736)
徐世民	上海新沪钢铁厂厂长	(738)

高天赐	上海宝钢冶金建设公司总经理	(739)
姚建平	上海市第一建筑工程公司经理	(741)
查景忠	上海市第四建筑工程公司经理	(742)
钱达仁	上海市隧道工程公司经理	(743)
戚德林	上海手表厂厂长	(744)
周金根	上海自行车三厂厂长	(745)
赵松生	英雄金笔厂厂长	(747)
胡书刚	中国铅笔一厂厂长	(749)
赵炳欣	上海解放塑料制品厂厂长	(750)
薛统福	上海第十七棉纺织厂前任厂长	(751)
沈小波	上海第二十八棉纺织厂厂长	(752)
王有桃	上海铁路分局上海站站长	(753)
张 燕	上海港务局前任局长	(755)
李克麟	上海远洋运输公司经理	(757)

论文篇

提高企业素质 争创一流水平	朱绣章	(765)
科技兴厂面面观	黄关从	(770)
质量——产品通往国际市场的通行证	邵竞武	(776)
抓住机遇 加强基础 积极创新 推进企业管理	徐 航	(783)
困难中实现升级 方显英雄本色	潘功安	(787)
对市场形势的观察与思考	崔昌舜	(789)
深化企业改革 强化基础管理 提高企业素质	宋土根	(793)
以技术进步为导向 以质量为主线 全面提高企业素质	黄祥鹭	(797)
抓管理 上质量 争创国家一级企业	周伯明	(799)
浅论学习和研究企业思想政治工作心理学的现实意义	徐定明	(802)
加快技术进步, 开发市场急需产品	朱熠男	(806)
大型企业公司化——理由和框架	周宗岳 龚家本	(808)
厂长如何作决策的探讨	张 浩	(811)
依靠两翼齐飞 改善企业结构——谈谈上钢一厂发展战略	蔡龙根	(814)
优化产品结构 增强企业活力	张世芳	(818)
在改革中优化管理 争创国家一级企业	侯树庭	(821)
求实奉献进取 争创一级企业	徐世民	(824)
建立企业内部四元产业结构 实施多元化发展战略的理论及其实践	高天赐	(829)
试论大型建筑企业在建筑业发展中的骨干作用	姚建平	(833)
企业兼并实现资源配置优化	钱达仁	(839)
引进技术开拓了企业新局面	戚德林	(844)

4 目 录

治厂经营之我谈·····	周金根(846)
决策管理的认识和做法·····	赵松生(849)
新产品市场开发的对策研究·····	蔡瑞兴(853)
不断努力 使企业管理走上法治之路·····	姜光裕(856)
国际集装箱运输发展趋势及上海口岸的对策·····	张 燕(859)

彩照篇

编后记

总 论 篇

上海企业管理十年

上海市企业管理协会

一

党的十一届三中全会是我国经济发展的一个新的转折点，也是企业管理进入新阶段的一个转折点。过去10年，广大企业经过恢复性和建设性整顿，推进现代管理，实行内部配套改革，抓管理、上等级，全面提高企业素质，企业管理正向着适应有计划的商品经济要求健康发展。

过去的10年是改革开放的10年，是推进现代管理的10年，也是企业管理正常发展的10年。在过去10年内，在“拨乱反正”、“把工作重心转移到经济建设上来”方针指导下，总结历史经验，分清是非，端正企业管理指导思想，从批判“管、卡、压”转变到加强企业管理，提高经济效益为中心的轨道。分清了管理工作若干是非界限，明确了搞好企业必须实行物质鼓励和精神鼓励相结合，建立和健全各种规章制度，做到责权利相结合；加强质量管理和经济核算，树立以经济效益为中心的思想；加强商品意识观念，破除产品经济观念，在竞争中求生存、求发展；大力推进现代管理，从管理思想、管理组织、管理人才、管理手段、管理方法多方面实现管理现代化，正在实行从重视对“物”管理为主，转变到重视对“人”的管理为主上来。1985年以后，贯彻执行中央关于经济体制改革的决定，改革企业经营机制、改革经营方式，实行厂长负责制和任期目标责任制，积极推行承包经营责任制，改革企业组织结构、干部制度和劳动工资制度，发展横向联合，组建企业集团，实行股份制试点等等，改革推进了管理，促使企业管理进一步加强和完善。管理为改革打下基础，使改革进一步深化。1987年以后，又在企业中开展抓管理、上等级，全面提高企业素质的活动，现在全市万余家各类企业，已有近千家企业达到国家级和市级先进水平。通过企业升级活动，促使企业管理上了一个新的台阶，各项经济技术指标正在向国内外先进水平迈进，赶超国内外先进水平。

二

经过10年的努力，企业管理工作正在向以提高经济效益为中心的方向发展，管理的观念有所改变，管理方法有所创新，管理手段不断完善，管理基础工作得到加强，企业的经营机制发生了深刻的变化，管理水平有了明显的提高。表现在：

1. 企业由单纯生产型向生产经营型转变，由封闭、半封闭型向开放型转变。管理思想不断得到更新，树立正确的经营思想和经营目标，初步摆脱产品经济模式。增强了市场观念，重视市场研究，开拓国际、国内两个市场；增强了竞争观念，以科技为先导，开发各类适销对路、质优价廉、有竞争力的产品；增强了效益观念，走以内涵为主的发展道路，重视经济效益的提高；增强了人才观念，尊重知识、尊重人才意识大大增强；提高了法制观念，使企业

走上依法治厂轨道。

多数企业还从改革现行体制入手,组建了以生产经营为中心的管理体制,强化经营部门,充实销售人员队伍,形成承接任务、技术审图、计划管理、组织生产、售后服务一条龙管理的生产经营方式,满足了用户需求,使企业逐步适应有计划的市场经济发展的需要。

2. 企业的经营机制不断完善。上海企业在转变经营机制、深化企业改革方面,贯彻“企业法”和城市经济体制改革决定,搞好简政放权,实行两权分离,明确国家同企业关系,实行企业经营责任制;实行企业领导体制改革和企业内部管理体制的配套改革,加强了厂长的统一指挥和党委的政治核心领导,全面实行承包经营责任制和企业内部经济责任制,实行职工收入同经济效益挂钩和劳动人事分配制度的配套改革;调整企业结构,发展横向联营,组建企业集团,以优化生产要素;开展双增双节及群众性小改小革活动,使企业经营机制不断得到完善。全市工业预算内国营企业 1600 多户基本上实行了承包经营责任制;在改革分配制度上扩大了经济效益挂钩浮动的范围,全市有 2000 多家企业 200 多万职工实行了这个办法。

3. 企业管理基础工作得到进一步加强。通过企业整顿和企业升级,企业管理的各项基础工作按照“先进、准确、齐全、配套”的要求得到进一步充实发展,建立和健全产品技术标准、管理标准和工作标准,加强了计量和定额管理,信息管理和各项规章制度,在劳动、物资、能源、资金费用等方面都制订了先进合理的定额。在干部和职工中实行全员培训,强化全员培训管理体系,突出以人为中心、多层次的培训规划和实施措施,提高了业务技术水平,使产品质量稳中上升,消耗定额逐步下降,经济效益不断增长,为实现技术先进、管理先进、信息灵通、效益显著的企业打下良好的基础。

在一部分管理基础工作比较先进的企业,提出了正常化的要求,强调完整的制度化必须具备责任制为核心的规章制度和严格执行制度的人员,这两点都是管理工作和主要管理人员下大力气的工作重点。

4. 企业管理现代化有了进一步发展。一批管理基础比较好的企业,提高了管理思想现代化,如科学化、系统化、民主化和组织现代化,如事业部制、管理体制矩阵式等,以此改革传统管理,形成具有自身特点的管理方式。现代管理方法和手段已从单项应用、多项应用发展到配套应用。推行了新的管理方法,全面质量管理、目标管理、价值工程大面积推行。此外,广泛应用电子计算机辅助管理,有效地利用信息资源,部分企业已经建立起计算机管理信息系统,从单项应用过渡到系统应用,发展联网化;有的从辅助一般管理向辅助经营决策发展,把手工为主的管理信息系统转到以电子计算机为主的现代化轨道。改变我国企业管理面貌,企业管理水平有了明显提高,使管理工作从传统管理、经验管理向现代管理发展。

5. 通过企业整顿和抓管理上等级,许多企业的生产现场管理有了进一步加强。按照现场管理要求,抓好定置管理、物流管理和班组建设,严格工艺纪律、劳动纪律和岗位责任制度,建立文明生产环境和良好的生产秩序,使人流、物流、信息流高效运转。建立和优化提高产品质量,降低物质消耗,增长经济效益,确保安全生产,加强政治思想工作等各项保证体系,综合治理生产现场,实现良好的文明生产秩序,形成了经常化、规范化的管理体系,确保企业各项生产目标的实现。

6. 企业升级工作是党中央、国务院“七·五”期间加强企业管理的又一战略部署。本市除建立组织机构、形成工作网络外,重点制订了近千个各行业企业升级标准,使企业有明确的

目标和方向;在思想动员、提高认识的基础上,制订企业升级的鼓励政策,调动了广大企业的积极性。经过 1986 年的准备,1987 年的试点,1988 年铺开,1989 年深化等几个阶段,1990 年上半年,全市已涌现出国家一级企业近 50 家,国家二级企业近 400 家,市级先进企业近 600 家。

企业升级是一项系统工程,除了有质量、效益、消耗三项硬指标之外,还有关于厂长负责制、精神文明建设、各项基础管理和专业管理、科技进步和现代管理、建立各项保证体系等方面的具体要求;在工作实践上,还要求与企业内部配套改革、与精神文明建设、双增双节结合,因此,企业升级工作可以把企业各方面工作带动起来,推动管理工作不断前进。

三

10 年的企业管理发生明显变化,是由于坚持正确的理论和政策,在实践中坚持改革、对外开放和对内搞活不断发展的方针。从总体上来讲,主要经验有以下几点:

(一) 增强管理意识

管理意识强弱,管理重视程度高低,决定企业管理工作的位置和效果,不断增强广大干部和职工的管理意识,树立“向管理要效益”,“管理也是生产力”,管理是生产力要素之一的信念,使管理工作在从实践中认识到加强经营管理,对提高产品质量,降低物质消耗,提高经济效益的作用,是赶上和超过国际先进水平的战略措施。越是现代化大生产,管理在生产中的地位越重要,要不断提高认识,在思想上有一个新发展。克服“重技术,轻管理”、“重硬件,轻软件”、“重承包,轻管理”,以包代管、削弱管理、忽视管理等片面思想。抓管理要坚持常抓不懈,持之以恒,不能一劳永逸。要坚定不移地从严治厂,严格管理,严防管理制度徒有虚名,“管理滑坡”。企业管理的关键是如何严格执行管理制度,它依赖于一部明确的规章制度,这是企业的法律,现在企业不是没有规章制度,而是缺乏一贯的严格执行。关键是一个“严”字,要实行严格管理,通过严格管理带出一支好队伍,才能建立起良好的生产秩序,才能提高企业管理素质和经济效益。

强化管理意识一个关键问题就是要统一思想,加强教育,提高各级干部和工人对管理工作重要性、迫切性、长期性的认识,增强全体职工向管理要效益的自觉性,把广大职工引导到从扩大外延再生产转到眼睛向内挖掘潜力,开展双增双节向管理要效益上来;从松弛管理、粗放管理转到严谨科学的管理和集约管理上来;从注重行政管理转到行政、经济、法律、纪律、思想政治工作五种手段并用的综合管理上来。

(二) 实行经营战略经营目标优化

经营战略关系到企业的发展方向,是企业的行动纲领,必须作为企业头等大事来抓。经营战略有产品开发、市场开发、营销策略、技术改造、人才开发等,要根据市场变化不断改进,不断优化。10 年来,多数企业从工厂内部现场为主的管理,逐步转变为对内和对外结合的、既管生产又管经营的企业管理,即从单纯的现场管理、生产管理扩大到经营方面,扩大经营机能;企业领导的主要精力从关心如何把产品生产出来,完成上级下达的指标,逐步转向如何使企业生产经营活动适应市场需要,把市场需要作为衡量企业管理思想是否正确、效果好坏的一面镜子。改变过去那种单纯对上级主管部门所下达指令性指标负责的管理思想,转变为在国家计划指导下,为使用单位和消费者负责的思想,为社会提供适销对路、物美价廉

的产品作为企业生产经营的出发点和落脚点。

（三）自始至终抓住管理基础工作不放

在推进现代管理的同时,必须十分重视基础工作,这是实现企业经营目标、提高企业管理水平和自身发展的一项重要工作,也是巩固劳动纪律和工艺纪律,加强生产秩序和现场管理秩序,提高产品质量,降低物质消耗,提高经济效益的一个重要环节。强化企业管理和推行现代管理,必须要有扎实可靠、过硬的管理基础工作。基础工作包括标准化管理、定额管理、计量管理、信息工作、规章制度、基础教育和班组建设。要把基础工作的要求定量化,形成规范性的基础工作标准,并由行政考核奖惩。在产品评优、企业评选先进以及上等级工作都要以企业基础工作作为一项重要衡量标准。扎实有效的基础管理,可以促进专业管理水平的提高,可以推进和完善车间的现场管理,可以为推进现代管理创造条件。

企业管理基础工作始终以提高经济效益为中心,适应企业改革的要求,适应技术改造、技术进步的要求,扎实有效地把基础工作抓好。许多企业抓基础工作注意肃清管理工作中的“左”的思想影响,做到尊重科学,按客观规律办事,不断克服小生产和因循守旧习惯势力影响。对干部和工人注意加强管理知识培训,使他们懂得现代工业生产知识,树立起科学管理思想,并与企业经济责任制紧密结合起来,根据本企业生产技术经营管理的特点,有计划、有重点地进行,收到了比较好的效果。

（四）抓管理以抓质量为核心

产品质量是企业的生命,没有质量,再好的经营方针、再好的管理方法也是无济于事。根据相当多数企业的实践证明,管理出效益,管理出质量,只有对企业生产经营活动实行全面质量管理,才能保证产品的高质量。开展全面质量管理,是提高企业管理水平、提高经济效益、促使产品适销对路的根本途径。全面质量管理的要求贯串于生产经营全过程,抓好这一环节,就必然促使调查研究、产品设计、工艺准备、加工制造、物资供应、设备维修、销售服务等各部门都要不断提高工作质量。此外,还必须强化现场管理,按照要求从严管理,突出一个“严”字。一个成功的企业必须要有质量第一的思想,向用户提供优质产品和可靠的服务,要紧密联系用户,预见他们的要求,满足他们的需要;要听取用户的意见,改进企业各方面工作;要把对用户负责,作为企业经营的根本的方针。要有健全的管理机构、管理制度和方法,建立全面质量管理体系,加强基础工作,积极开展质量管理小组活动,结合经济责任制,加强对质量的考核和奖励,加强对职工的教育培训工作。通过多种形式对职工进行质量意识教育,强化质量意识,使干部、职工树立质量第一思想。此外要着眼于不断提高产品质量水平,要制订中长期质量赶超计划。

（五）正确处理改革与管理的关系

企业内部改革和企业管理实行有机结合,坚持改革为企业发展服务,起到互相促进作用,企业改革为加强企业管理创造了必要条件,加强企业管理,使企业各项改革有一个坚实基础。在正确处理好改革与管理两者之间的关系前提下,紧紧围绕转变企业运行机制,改变单靠计划调节的产品经济模式,增强市场观念、竞争观念、信息观念,增强大中型企业活力,围绕增收节支、提高质量、增加品种、扩大出口、强化管理、推进技术进步等要求。按照深化、完善、配套、改革、发展的方针,完善承包经营责任制,积极引入竞争机制,优选企业经营者和管理者。运用市场机制实行优化劳动组合,实行劳动合同制,择优用人,竞争就业,实行工资总额和经济效益挂钩,使工资增长取决于经济效益和劳动生产率的提高。一部分企业实行

比较完善的自主经营和自负盈亏,全面扩权;扩大出口企业外贸经营权,推行代理制,把企业推向市场。在部分企业中实行股份制试点。推进企业兼并,发展横向联合和企业集团,并相应调整和强化内部管理,使改革与管理紧密结合。坚持改革为发展目标服务,处理好改革开放与经济发展的关系,改革与管理的关系,把改革开放、加强管理、提高效益融合成一体。

(六) 企业管理现代化要与技术进步协调发展

本市相当多的企业在推进管理现代化的同时,紧紧抓住扩大企业再投入的能力,不断增加企业的后劲,使管理进步和技术进步同步发展,互相推动,互相促进。要自觉克服短期行为,敢于、善于筹集资金,增加投入,向管理现代化、技术现代化、集约化经营要经济效益。加快新产品开发投产,提高工业产品的水平,提高工艺装备水平,降低能源和原材料消耗,提高劳动生产率,适应市场需求。这是上海大中型企业共同创造的一条成功经验。

党的十一届三中全会以来,上海工厂企业在推行现代管理的同时,较大规模地引进先进技术和装备改造老企业,技术改造投资累计达 249 亿元,约为解放以后前 30 年的 4 倍,对外签约成交近 2000 个项目,金额达 24 亿美元,使全市 1400 个主体工业企业得到不同程度改造,电站设备、家用电器、食品、针织等 19 个行业生产技术面貌发生了显著变化。通过引进技术消化吸收和新产品开发,在主要产品中有三分之一达到了国际 70 年代末 80 年代初的水平,有 612 项产品获得国家质量奖。企业的技术进步紧紧围绕“打基础、上水平、增效益、添后劲”这样一个总目标。通过引进技术消化吸收和重点产品国产化,加快了新产品、新技术的开发,生产适销对路产品,提高应变能力。重视由粗放型产品向技术密集型产品转变;由消化引进技术向自己开发创新转变;由单项产品技术开发向“一条龙”产品技术开发转变;由替代进口向扩大出口转变;由小批开发向成批生产转变。对技术改造、技术进步要走出去型、集约型、集团型、知识型的新路,使技术进步服务于扩大出口创汇,促进技术密集、知识密集工业的发展。10 年来的经验证明,只要我们坚持走推动技术进步、促进产品更新的道路,就可以从根本上加快产品更新换代,调整产品结构,提高经济效益,就可以保持经济的持续增长。

(七) 坚持和完善厂长负责制

企业党政分开,实行厂长负责制,明确厂长在企业生产经营、行政指挥等方面的中心地位,是解决企业多年存在的党政不分、以党代政、责权分离的一项重要措施,是改变党委包揽日常生产行政事务、代替厂长生产经营活动指挥创造条件。实行党政分开可以进一步加强党的领导,使党组织集中精力贯彻党的路线方针政策,抓好党的组织建设、思想建设和作风建设,加强对党员教育、监督,发挥党员先锋模范作用,加强党的政治核心作用,加强党的战斗力,发扬党的光荣传统,加强思想政治工作,把思想政治工作同关心群众生活结合起来。实行厂长负责制以后,责任和权力都落实到厂长身上,建立健全责任制度,确立厂长在企业的中心地位,强化了生产经营统一指挥,提高了厂长的决策和指挥的时效性,对克服决策慢、效率低起到一定作用。

(八) 要在管理人才现代化上下功夫

人才是管理的根本,管理的核心问题是对人的有效管理。实现管理现代化,把企业管理水平提高到新的高度,就需要有一批懂得经济、善于管理的人才。现代管理不仅需要具有开拓精神的人才,而且要形成在知识结构、能力结构、专业结构、年龄结构能配套协调的管理群体。目前管理人才十分缺乏,要通过各种途径普及管理知识,要重视培养人才、发现人才、使

用人才,这是决定企业素质的关键所在。要贯彻尊重知识、尊重人才、任人唯贤、择优选聘的原则,这是决定企业素质高低的一个关键。认真培养选优一支管理的专业队伍,坚持多形式、多层次进行培训,建立培训、选拔、聘用、考核、奖惩、晋升人才开发体系。制定岗位规范和各类人员的素质标准,建立人才合理流动制度,为人才脱颖而出创造条件。生产过程现代化对管理人员素质提出新的要求,技术人员要求由专才向通才转化,不仅要懂技术、工艺,同时还要懂经济、懂经营、懂管理甚至还要参加商务谈判。管理人员要学会现代管理,通过多层次、多渠道、多形式对干部进行培训是一项十分重要的任务。对干部培训主要是进行适应性培训、实践性培训、提高性培训等,同时要加强考核考试。要重视队伍结合的合理化,专业结构和各类专业人员要有合理的比例。知识结构需要有一批高级技术管理人才在战略上进行指挥;有一批中级技术人才作为骨干;还有大量的辅助管理技术人才组成一支完整的管理干部队伍,才能适应科学技术和现代管理日益发展的需要。

培训经济管理人才必须有针对性、灵活性和有效性;要注意重点培训高层次的经济管理人才,特别对公司的经理、大中型企业的厂长、党委书记等;要重视“岗位”培训,把“岗位”培训作为培训经济管理人才计划的重要组成部分;要重视对各级管理人员能力和素质的培训。经济管理人才的选拔,除了符合四化的基本要求,应注重是否具备潜在的管理能力和素质条件,这是培养合格人才的基础。

(九) 积极推行劳动人事分配制度改革

改革内部分配制度,推行工资总额同经济效益挂钩,积极推行计件工资制及其他有效的工资分配形式,实行合理的奖金制度,坚持利润应有的地位,坚持物质利益原则,克服平均主义,使分配制度具有无声的导向效应,激励职工向上,增强职工凝聚力,调动职工积极性。以提高劳动生产率为目的,改革劳动制度,实行优化组合和合同工制度,运用现代科学理论和方法,改革干部管理制度,引入竞争机制,为人才脱颖而出创造条件。积极推行内部责任制的管理体系,调动职工积极性,使责任制紧紧抓住考核工作,做到奖惩分明,使责任制同个人收入紧密挂钩,建立调动积极性的内部经济责任制管理体系。

(十) 大力培育企业精神加强精神文明建设

企业管理从根本上说是人的管理,是做好人的思想政治工作,开发企业人力资源,特别要培育企业精神,通过多种方式激励职工实行自我管理,建立思想政治工作新体制,调动广大职工积极性,这是企业管理工作创新的一个重要环节。许多企业都将开创以来形成并具有自己特点的先进思想和优良厂风,进行总结提炼,形成一种振奋职工积极向上进取拼搏的企业精神,使企业成为一个有战斗力的集体。重视职工参与管理,组织职工参政议政,发挥职代会的作用,把企业各项管理建立在广泛而坚实的群众基础上。既要反映优良传统,又要体现社会主义有计划商品经济对企业提出的要求,持之以恒地抓好培训教育,不停留在口头上,贯彻在企业全部活动中。企业的领导干部要言传身教,要从多方面入手,充分发挥职工的积极性,重视和加强思想政治工作,讲思想、讲精神,调动积极因素,树立人与人的新型关系,发扬全心全意为人民服务的精神。要关心群众生活,坚持物质利益原则、兼顾国家、企业、职工三者利益。努力提高广大职工科学文化水平,建立正规的文化教育制度,实行全员培训。坚持实行社会主义民主,发扬职工参政议政,提高职工参与意识,加强职工现场自主管理。把厂长的中心地位与职工的主人翁地位相统一,实行政治、经济、分配的民主管理,增强企业的向心力和凝聚力。