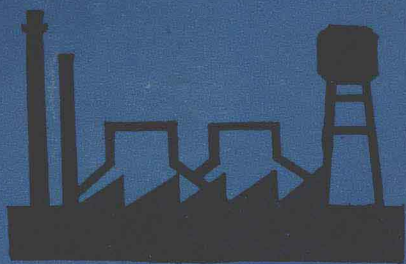


怎样提高企业素质



ENYANGTIGAOQIYISUZH

怎样提高企业素质

——第二次厂长工作经验交流会资料选编

成都企业
管理协会 厂长研究会

一九八三年十月

前 言

今年九月六日至十二日，由中国企业管理协会和成都、天津、无锡三市的厂长研究会联合发起，在四川省成都市召开了第二次厂长工作经验交流会。参加这次会议的213名代表来自全国17个省、市、自治区的179个单位。其中有荣获国家八二年度企业管理优秀奖的单位的代表；有在提高企业素质方面作出了显著成绩的全国各地的厂长、经理；有高等院校和经济研究机关的学者、专家；还有各省市企协、厂长研究会的代表和不少新闻单位的同志。

这次会议主题突出，讨论集中，不是泛泛交流一般的经验，而是始终围绕提高企业素质这个带根本性的问题，进行了比较深入的讨论，分析。大家毫无保留地亮出了自己刻苦研究的心得，当好厂长的“诀窍”，管理企业的“绝招”，并把这些经验上升到提高企业素质的理论高度进行总结和探讨。不少同志还发表了有独创性的见解，提出了很有价值的建议，为今后继续进行理论上的深入探讨和在实际工作中开创新局面打下了基础。

为了进一步宣传好这次会议的成果，我们受会议领导小组的委托，从这次会议收到的一百多篇论文和经验交流材料中，选了部分论文、材料，汇集成《怎样提高企业素质》一书。我们相信，这本书一定能够对工交企业搞好企业整顿，提高企业素质，开创新局面，起到帮助和促进的作用。

本书的编选工作由周伦同志主持，李少宇、崔新恒、李

云松、刘顺治、陈忠华、詹固等同志参加，最后由周伦、陈忠华同志审定。由于编者水平有限，编选中若有不当之处，欢迎批评指正。同时由于篇幅有限，这次会议中的许多论文、材料未能选入，在此一并致歉。

成都企协厂长研究会

目 录

关于提高企业素质的理论探索

加强对企业素质的科学研究·····	潘承烈 (1)
发挥厂长研究会在提高企业素质中的作用·····	周 伦 (7)
对提高企业素质的初步探讨·····	蒋明新 (15)
关于企业素质的几个问题·····	胡秀坤、高宏德 (23)
厂长在提高企业素质中的地位和 责任·····	叶冰、袁仲良 (31)
企业的地位、机制和上下关系·····	陈崇勤 (40)
提高企业素质的理论探索·····	李少宇 (45)
为企业提高素质创造必要的外部条件·····	崔新桓 (55)
厂长在提高企业素质中的作用·····	王永观 (64)
浅谈提高地县企业素质·····	张世稷 (73)
工业企业的经营与管理·····	陈威仪 (83)
对提高企业素质的紧迫性和途径的探讨·····	冯俊豪 (93)

开展全员培训 提高企业人员素质

用人的素质提高企业素质·····	郑 宝 (102)
学习国内外经验, 提高职工素质, 搞好经营 管理·····	韩桂五 (110)
厂长怎样抓人员素质的改善·····	刘凤梧 (115)
厂长必须具备的能力和素质·····	陈明生 (120)
试谈企业领导班子的知识结构·····	尤 力 (129)

浅谈厂长的知识结构·····	杨志国、李朝璋 (136)
开发智力 振新工厂·····	罗治璋 (140)
厂长素质与行政指挥的关系·····	袁名重 (147)
当厂长要知人善任·····	蔚立信 (150)

抓好改革与整顿 提高企业经营管理素质

提高企业素质是一项紧迫的任务·····	郭宝珠 (155)
企业素质是经营决策的基础·····	王瑞良 (160)
坚持全面整顿 提高企业素质·····	南京第二机床厂 (171)
整顿和改革要敢于碰硬·····	邓显贵 (180)
我们在整顿劳动组织中是怎样碰硬的·····	景尔德 (186)
抓好基础工作 提高企业素质·····	潘学荣 (193)
加强科学管理、注重战略决策、提高企业素质·····	何民生 (199)

我们是怎样选定专用汽车这个生产

方向的·····	华伯安、王长发 (207)
开展全员经营 提高经济效益·····	冯尧奎 (213)
脚踏实地 狠抓效益·····	陈福印 (220)
围绕提高效益 搞好经营决策·····	杨贵华 (226)
在整顿中向科学管理要经济效益·····	阎瑞林 (231)
我厂是怎样提高社会经济	

效益的·····	第二汽车制造厂 (240)
提高社会综合经济效益的尝试·····	杨铨模 (250)
成都市造纸公司迅速发展的	

启示·····	李文浩、易图永、李守凡 (257)
我是怎样抓全面质量管理的·····	赵芝勤 (268)
全面质量管理制在我厂的实践·····	武钢硅钢片厂 (278)

目标成本管理是降低成本的有效手段·····	谢守鉴 (286)
浅谈企业管理标准化·····	朱家骅 (292)

抓好技术改造 提高企业技术素质

努力改善企业技术素质是提高经济效益的重要

途径·····	严公然 (296)
依靠技术进步提高企业素质·····	崔正华 (301)
改善技术素质提高经济效益·····	蒋守雷 (305)
经济振兴必须依靠技术进步·····	朱阿荣 (313)
加快技术进步提高企业素质·····	刘岐山 (322)
依靠技术进步提高应变能力·····	李泰得 (330)
从加强技术改造入手提高经济效益·····	顾玉明 (333)
提高技术素质要坚持技术与经济的紧密	

结合·····	王勤任 (336)
狠抓技术进步与经营管理不断提高经济	

效益·····	李媚同 (339)
狠抓革新挖潜提高企业素质和经济效益·····	姜文盛 (349)

* * *

第二次厂长工作经验交流会纪要·····	(357)
---------------------	---------

* * *

第二次厂长工作经验交流会资料目录·····	(364)
全国现已成立的厂长研究会通讯录·····	(372)

加强对企业素质的科学研究

中国企业管理协会

潘承烈

当前,我们几十万个企业正面临着一种新的形势,就是赵紫阳总理今年6月25日在中央工作会议上提出的:我国工业面临着一场严重的挑战,面临着一个如何提高素质的新的转变,不提高经济效益,就无法生存和发展。

长期以来,相当多数的企业,是靠低价的原料、廉价的农副产品和较低的工资支出维持生产的,所得的利润大部分是原材料和农副产品价值的转移。这种情况,掩盖了企业的落后面貌。现在情况发生了很大的变化,农副产品价格提高了,能源和原材料价格也将逐步提高,职工工资支出也增加了,这是今后总的趋势。我国的积累和财政收入的主要来源靠工业。客观形势向所有的工业企业尖锐地提出了这样一个问题:靠老办法,靠现有的水平,还能混得下去吗?我们的企业如果不来一个根本的转变,不在质量上,素质上来一个显著的提高,在国内就没有生命力;在国际上就没有竞争力,就没有出路。一句话,不前进,就无法生存。

在中央这一指示精神下,我们各路厂长现在荟萃一堂,来总结交流当好厂长的经验。特别是来研究探讨,在我们面临一场严重挑战面前,如何当好厂长,提高企业素质这个带有根本性的新课题,是十分需要,也是十分及时的。

今年八月五日至十一日,在北京举行了全国工业交通工

作座谈会，这次座谈会的中心任务，是研究解决如何以提高经济效益为目标，进一步搞好企业全面整顿，提高企业素质的问题。袁宝华同志在开幕式上作了“以提高经济效益为目标，进一步搞好企业的全面整顿”的报告。大家一致认为，那次会议是把企业整顿工作进一步转到以提高经济效益为中心的轨道上来的一次重要会议。赵紫阳总理最近关于提高企业素质问题的讲话，深刻地揭露了我们企业经济效益不高的症结所在，更加明确了企业整顿的方向。

企业整顿工作取得了一定成绩，应该充分肯定。但是必需清醒地看到当前存在的问题。许多企业素质差，应变能力差，经济效益低，预算内国营工业企业结构和企业组织结构还不够合理。从企业内部来说，主要是经营管理落后和技术落后，职工队伍的政治素质和技术素质差。要通过全面整顿，提高企业领导班子和职工队伍的政治素质和技术业务素质，提高企业的技术素质，经营管理素质。通过改善以上三个方面的素质，进一步提高企业的生命力和竞争力。总之，以提高经济效益为目标，努力提高企业素质，这是新形势下进行企业全面整顿的中心课题。

会上大家认为，一定要从指导思想到具体工作，努力实现“转轨”、“变型”，即通过整顿，把企业各项工作转到以提高经济效益为中心的轨道上来，由单纯生产型转变为生产经营型。事实证明（这次会上一些企业的成功经验也将证明）转轨、变型快的、好的，经济效益就高，这是值得我们进一步深刻思考和对照的。

在工交会议结束后，八月十二日至十七日在吕东、马洪、袁宝华等同志主持下，又接连五天召开了参加工交会的三十二个重点企业的领导、九个省市和八位学者参加的企业

素质座谈会，主要研究探讨了以下五个问题：

（一）、为什么现在提出提高企业素质这个问题？这与过去的工作（如调整、整顿）是什么关系？

十一届三中全会以来，经济工作，从指导思想到实际工作，完成了拨乱反正的任务，走上了健康发展的轨道，整个经济大大发展了，克服困难的能力提高了。三中全会以来，中央对工交战线作了一系列重要决策。

扩大企业自主权的问题，在1978年三中全会公报中就提出来了。

1979年提出八字方针，当时抓调整国民经济，不调整不行了；抓改革，大锅饭不改不行了；抓整顿也十分需要。1982年2号文件把企业全面整顿提高到十分重要的地位。同时推行经济责任制。后来颁发四个条例。现在提高企业素质，这是实现八字方针“调整、改革、整顿、提高”中的“提高”，是以往几年来贯彻八字方针的继续和必然结果。

（二）提高企业素质是关系到四化建设成败的大问题。如果企业现状不变，班子、队伍、技术、管理素质不提高，“责任大、权利小、婆婆多、负担重”这种状况不解决，我们企业就缺乏活力，国民经济就缺乏活力。形势要求我们从根本上改革，提高企业素质正是带有根本性的改革，因为我们现在经济效益不高，应变能力不强，改变这种状况已成为广大企业的要求。领导一提出提高企业素质，就深得广大干部职工的热烈拥护与强烈反映，这是我们树立信心的根据。

（三）怎样理解面临新的挑战，企业要来一个根本的转变？①十二大的历史任务，对提高企业素质提出了迫切要求，要翻两番，能源不足这个问题突出，两番的一半能源要靠我们自己，靠技术进步，靠提高企业素质。②工业面临严

重挑战。不仅对国内也对国际市场而言，原材料提价，国外进口原料，年年由国家补贴，国内产品换汇价格越来越高，工艺品5元人民币才换一美元，这说明我们在国际上缺乏竞争力。③提高素质是关系到现代化前途与命运的大问题，我们对此还没有应有的认识，还没有系统地、全面地从整体去解决这个问题。所以要总结过去，立足现在，面向未来，全面地、系统地来解决这个问题。

（四）提高企业素质从其本质来讲是企业本身的问题。提高素质的内部因素是什么？外部因素是什么？内因是根据，外因是条件。企业本身应解决什么问题才能提高素质？不能放松主观努力，全面整顿正是为了这一点，但创造外部条件，能使企业更有用武之地，如体制问题，价格问题，当然交通能源上不去就更难。

（五）采取什么办法来提高企业素质？提高素质的最后目标是什么？这些都与企业整顿有密切联系。提高企业素质要综合治理，全面提高，分类指导，稳步前进，在一定时期内，对不同企业应有不同要求，达到一定标准。如对淘汰企业的方针是什么（会上有人提出要使企业有二种可能性：搞得好的有进一步发展的可能；不好的有被淘汰的可能）。目标好提，如何达到目标要有很好的、实实在在的步骤和措施。

企业能发挥多大作用，取决于它的素质，这是质和量的统一，宏观与微观的统一，局部与全面的统一，近期与远期的统一，经济手段与行政手段的统一。

我们现在对提高企业素质的认识，对赵紫阳总理讲话的学习，还仅仅是初步的，要进一步领会。赵紫阳总理讲话很明确、很深刻，把企业面临的形势和任务讲透了，现在我们要真正吃透。提高企业素质涉及到整个经济工作，关系错综

复杂。我们的认识还有待深化，思想还要进一步解放，企业的现状还要进一步调查研究，影响提高企业素质的各种矛盾，各个方面的关系还有待于运用系统工程的方法加以分析。我们在深入学习、领会紫阳同志讲话精神的基础上，从实际出发，认真总结我们自己的成功经验，揭露、分析影响企业素质的内部、外部矛盾，积极探索解决矛盾的办法和措施。思想不解放，陈旧的观念不抛弃，束缚生产力发展的条条框框不突破，就不可能闯出一条路子来。要以改革的精神，改善（改变、创造）内部、外部条件。我们改革已经搞了四年，深知改革之难！我们要敢想、敢干、碰硬、开拓、创业、奋进！

为了进一步学习、领会紫阳同志的讲话，搞好调查研究，要着重解决好以下五个问题：

1.为什么现在要提出提高企业的素质？怎样理解我们所面临的形势？

2.怎样准确的表述企业素质这个概念？企业素质究竟包含些什么内容？

3.从企业本身来讲，要提高素质，增强活力，需要从哪些方面努力，着重解决哪些问题？

4.从企业外部来讲，提高企业素质需重解决哪些问题，在政治、经济、法律、文教、城建等等方面需要给企业创造哪些条件？如何用改革的精神进行综合治理，全面提高，改变这些条件？

5.不同类型的企业在提高素质方面有些什么不同的要求？提高企业素质的目标是什么。以及如何有步骤地达到这些目标，路子怎么走法？

这就是说，我们不是就素质论素质。提高素质要联系到

党的十二大确定的战略目标，不能离开提高经济效益这个根本指导思想，我们也不是讲一般的企业素质，而是讲我国的社会主义企业的素质。我们要重视学习国外先进经验，达到提高我国企业素质的目的。但要采取“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的方针，因为根本问题是要研究如何发挥我国社会主义制度的优越性，使之成为我国企业素质中所独有的东西。党的十二大提出二个文明一起抓，这在企业素质中如何体现，就是一个重大原则问题。所以我们讲素质，不能忽视政治素质，不能忽视思想政治工作，不能忽视人的精神状态。干部“四化”要求，第一条就是革命化，领导干部要有胆有识，敢干、会干。不然不能打开企业的局面。

现在中央下很大决心，要搞出一个提高企业素质的纲要，一个纲领性的文件，要用系统工程的方法，确定今后的方针。现在国家经委已布置给八省市及参加会议的32个重点企业，并且派出几个调查组，分赴各地。中央要求下半年交卷。因此我们在这里，大家共同学习领会工交座谈会和国家经委、社会科学院召开的关于提高企业素质座谈会的精神，以便于同志们能围绕提高企业素质这个主题，使这次会议取得更大成果。

近几年来，在“对内搞活、对外开放”的方针指引下，我们企业遇到了许多前所未有的新问题，也为我们的企业提供了不少前所未有的新的机会。到会的不少厂长，正是在这种形势下，展现了他们作为社会主义企业家的才干与本领，这一方针将继续锻炼出更多的有胆有识的企业家。

正是由于企业家的这种素质，使客观条件虽然相同，但很多企业所做不到的，我们不少企业还是做到了，打开了新

的局面，引起了国内的极大关注。希望我们的企业家、理论工作者和协会工作者共同努力，加强对企业素质的科学研究。

发挥厂长研究会 在提高企业素质中的作用

成都企协厂长研究会会长 周 伦
四川第一棉纺织印染厂厂长

党的十一届三中全会以来，我国经济战线发生了巨大的变化。经济工作的重点，正在由过去的“重速度、轻效益”，逐步地转到十分重视经济效益的轨道上来。在这种新形势的要求下，全国工交企业正在通过全面、深入的整顿工作，提高企业的素质，为争取尽可能好的经济效益而努力。

提高企业素质，是经济形势发展的客观要求，也是企业自身生存和发展的需要。企业的素质主要包括人员素质，经营管理素质和技术素质三个方面，其中人员素质在三者中居于首要的地位，没有人员的高素质，就不可能有经营管理和技术上的高水平。而处在企业生产经营活动总指挥地位上的厂长，素质的高低对整个企业素质的高低具有关键的作用。所以，我们在提高企业素质的工作中，一定要把提高厂长的素质放在一个突出的地位来考虑。

提高厂长的素质可以有多种途径。我们成都厂长研究会成立以来，围绕“怎样当好厂长”这个中心议题，开展了一系列灵活多样的学术研究活动，把研究会办成了一个企业高层管理者的“智囊团”。经过各种活动，使会员们开阔了眼

界，增长了知识，对提高厂长的素质起到了一定的作用。通过两年多的实践，我们认为，开展厂长工作研究，是提高企业素质的有效途径，应当发挥厂长研究会在提高企业素质中的作用。

厂长应当具有的素质很多，有政治方面的素质，也有业务方面的素质。我们结合经济改革中出现的新问题，着重从以下几个方面，开展了提高厂长素质的工作。

一、提高厂长的经营决策能力。

随着经济形势的变化，企业的管理工作正在由过去单纯的“生产型”向“生产经营型”转变。发生这种转变以后，厂长在管理工作中首先应当抓什么？这是许多厂长在实际工作中遇到的带普遍性的问题。我们针对这个问题，先后邀请了四川省社会科学院，四川财经学院的同志充当“智囊团”，并为全体会员作了“市场调查”、“经营决策”、“经营和经营人才的使用”等专题报告，组织大家座谈讨论。经过这些活动，会员们普遍都认识到“管理的重心在经营，经营的重心在决策”，经营决策是企业领导人必须要首先抓好的重要工作。在讨论中，大家还总结出搞好经营决策必须做到如下三点：第一、调查研究，慎定目标。要努力做到“四了解”，即了解政治经济形势，掌握党和国家的方针政策；了解市场情况，掌握市场供求关系的变化；了解兄弟企业的情况，掌握竞争对手的动向；了解自己的实力，以利扬长避短，发挥优势。第二、要多谋善断，优选方案。要作出一个正确的决策，厂长必须发扬民主，听取多方面的意见，鼓励大家提出方案和不同的看法，同时又要善于决断，能够从许多不同的方案中，选出经济效益最高的方案来。第三、要雷厉风

行，不失时机。不仅制定决策要不失时机，而且执行决策也要不失时机，抓住时机就是抓住了效益，失去时机就会失去效益。

经过以上探索，许多会员的经营决策能力都有了很大的提高。例如成都塑料三厂尹华林同志，1978年才从部队转业到地方。他参加厂长研究会的活动后，感到很受启发，很有收获，经营决策的能力提高较快。1981年，他分析了市场情况和工厂的现状，作出了“争取吃饱肚子，扎实打好底子，努力迈开步子”的决策，很快扭转了企业任务不饱和，劳动纪律松弛，经济效益差的状况。这几年来，他先后为工厂作了长远的方针决策，短期的目标决策和适应市场变化的应急决策十多次，收到了较好的经济效果。利润1980年为75万元，1981年为98.9万元，1982年达到185.5万元。又如四川专用汽车制造厂华伯安同志，在工厂产品无销路，企业处于亏损边缘的时候，经过充分的调查研究，作出了转产专用车，改装车的正确决策，大力发展新品种，努力提高产品质量，迅速地改变了企业的面貌，利润成倍增长，产品品种由1979年的十三个发展到四十多个。今年六月在北京举行的全国改装车、专用车展评会上，他们以众多的品种，新颖的设计和过硬的质量，荣获了“成绩优异”奖和六个单项奖，一跃而居全国之冠。

二、提高厂长的应变能力。

所谓应变能力，就是指当企业的外部条件发生重大变化的时候，厂长能够临变不惊，从容不迫地对企业的生产经营活动进行相应的调整，以适应形势的要求。当前，企业面临的变化是多方面的，既有经济政策的变化，又有市场的变

化。这些变化对企业的生产经营活动产生了很大的影响，也向企业的领导人提出了这样一个尖锐的问题：靠老办法，靠现有的企业水平是没有出路的。厂长要想使自己的企业在新形势下也具有旺盛的生命力和较强的竞争能力，本身必须具有一定的应变能力，必须有较高的政策水平、敏锐的洞察力、改革者的魄力和勇气。为了帮助会员提高应变能力，适应形势发展的要求，我们适时地邀请了一些专家、学者，为大家作“当前厂长应当注意的问题”，“企业管理的发展方向与当务之急”等学术报告，还请四川省社会科学院副院长林凌同志，为大家作了关于改革问题的报告。我们还先后两次组织会员开展了“扩大企业自主权的实质和发展方向”和“怎样搞好企业内部的管理改革”等方面的讨论。在讨论中，许多同志认为，在当前经济形势发生剧烈变化的时候，企业不能头痛医头，脚痛医脚，而应当抓住企业内部带根本性的一些问题进行大胆的改革，不是治“标”，而是治“本”，只有这样才能使企业适应形势的变化，“任凭风浪起，稳坐钓鱼船”。通过这些活动，许多会员都提高了认识，开阔了眼界，增强了改革的勇气。

成都造纸公司的经理屈远鹏，副经理王志银同志，为了使企业适应形势的要求，抓住了几个关键的问题，在公司内部实行了大胆的改革。在人事制度方面，他们提出公司的各级干部要能上能下，不胜任和不能完成责任制规定的任务的干部，应当主动让贤，或由他的上级机关免职，不能胜任现职工作的干部，可以当办事员，也可以当工人；在工资制度方面，他们决定用部分企业留成资金，每年为20%的职工实行自费浮动升级，废除“大锅饭”等分配上的平均主义，进一步调动了职工的积极性；在企业的管理机构上，他们打破