

医药企业 管理现代化导论

中国医药科技出版社

医药企业管理现代化导论

国家医药管理局组织编著

中国医药科技出版社

登记证号:(京)075号

内 容 提 要

本书共分四篇。第一篇为理论篇,简要介绍了企业管理现代化的理论基础——系统论、信息论、控制论、人本论的基本概念及其与现代化管理的关系;第二篇为管理篇,在总结我国医药企业管理现代化实践的基础上,以企业整体优化为中心,对企业的经营战略、质量、物耗、成本、安全、劳动人事等专业管理,企业的总体评估和计算机管理信息系统,以及医药商业企业经营管理等作了较全面的介绍;第三篇为方法篇,以理论联系实际的原则,介绍了医药企业管理中常用的现代化管理技巧与方法:市场调查与预测、决策技术,企业经济分析,价值工程,网络技术,新、老七种质量管理工具,统计调优与试验优化、企业管理咨询等;第四篇为实践篇,从企业管理整体优化的角度,总结我国医药企业在管理整体优化、管理体系建设、现代化管理方法应用等方面的具体实践和成功经验,并对各实例进行评点。本书由国家医药管理局组织邀请了50多位教授、学者和企业管理专家共同编写,内容丰富,新颖,实用性强,是医药企业管理人员必备的工具书,对其它行业的企业管人员也有较大参考价值。

医药企业管理现代化导论

国家医药管理局组织编著

中国医药科技出版社 出版
(北京西直门外北礼士路甲38号)
(邮政编码 100810)

北京市卫顺印刷厂 印刷
全国各地新华书店 经销

开本787×1092mm^{1/16} 印张 65

字数 1514千字 印数1—3000

1994年6月第1版 1994年6月第1次印刷

ISBN 7-5067-1148-6/R·1029

定价:80.00元

编 委 会 成 员

顾问：齐谋甲

主任：石 屹

副主任：(按姓氏笔划为序)

王国立	王明康	孔繁荣	史洪元	孙立民
任德权	余传隆	陈贤丰	陈国平	严茂春
何树生	李津涛	沈登乐	李 蒸	杨万顺
张汉华	赵显文	赵恒林	张意龙	贺端湜
侯锡椿	梁尚诚	韩立新	韩岫岚	蒋尚志
蔡胜平	臧君伟	聂应凯		

委 员：(按姓氏笔划为序)

王国立	王明康	孔繁荣	石 屹	孙立民
孙抗美	闫 彬	任德权	余传隆	李妍如
陈贤丰	陈国平	陆定甫	严茂春	何树生
李津涛	沈登乐	李 蒸	杨万顺	周慧珠
张汉华	赵显文	赵恒林	张智德	张意龙
贺端湜	侯锡椿	陶 礼	梁尚诚	曹名舫
康 泓	黄津孚	韩立新	童伯祥	韩岫岚
焦忠茂	蒋伯仁	蒋尚志	蔡胜平	臧君伟
聂应凯				

编写人员

主 编：沈登乐 李 燕 孔繁荣

副主编：(按姓氏笔划为序)

严茂春 李津涛 赵恒林 张意龙 梁尚诚
曹名舫 韩岫岚

总 审：余传隆

副总审：张智德

总 纂：曹名舫

编 者：(注有·号者为本篇责任编辑)

- | | | | | | |
|------------|------|------|------|-----|-----|
| 第一篇 | 韩岫岚* | 赵恒林* | 张意龙* | 胥和平 | 高自民 |
| | 黄津孚 | 彭天忠 | | | |
| 第二篇 | 李 燕* | 李津涛* | 焦忠茂* | 于瑞萱 | 王卫祖 |
| | 王宝珠 | 史海荣 | 刘 理 | 李正中 | 陈华利 |
| | 陈希鸣 | 严茂春 | 苏 勤 | 郑祖白 | 周福成 |
| | 周慧珠 | 俞志敏 | 黄津孚 | 彭钟一 | 童伯祥 |
| | 彭祖庆 | 路博冰 | 鲁省民 | 魏长霖 | 刘宽志 |
| 第三篇 | 孔繁荣* | 曹名舫* | 闫 彬* | 齐淑琴 | 陈乃安 |
| | 汪金龙 | 严茂春 | 杜莹芬 | 陈鸿泰 | 胡 坚 |
| | 张承恩 | 隋利成 | 韩 荣 | | |
| 第四篇 | 梁尚诚* | 严茂春* | 康 泓* | 孙抗美 | 李妍如 |
| | 陆定甫 | 苏福娥 | 周慧珠 | 段秉炎 | 陶 礼 |
| | 童伯祥 | 蒋伯仁 | | | |

前言

“现代科学技术和现代化管理是提高经济效益的决定因素，是使我国经济走向新的成长阶段的重要支柱”，“科学技术进步和管理水平的提高，将在根本上决定我国现代化建设的进程，是关系民族振兴的大事”。

“七五”期间医药企业管理经历了一个历史性转变，基础管理得到了强化，大大加快了推行现代化管理的进程，在规范化、科学化方面取得了明显的进展。但是，从医药行业整体上看，技术落后，管理更落后的状况还没有从根本上得到改变。《“八五”全国医药企业管理现代化纲要》就是为了改变这种状况，努力实现新的战略转变，形成整体素质高、各项管理功能协调的现代化医药管理体系。

当今世界的任何国家要实现工业现代化，不高度重视现代化管理是不可能的。现代管理是把管理科学、行为科学及电子计算机技术结合起来，实行系统工程；突出经营决策；采用现代自然科学和科学技术成果；运用行为科学理论，激发职工积极性，充分开发人力资源。基于这种思想，我们构想了实现医药企业管理现代化的整体思路。首先，组织有教授、学者和企业管理专家等50多人参加，共同编著了这本150多万字的《医药企业管理现代化导论》；随后，我们将编写《医药企业管理整体优化评价体系》。《医药企业管理现代化导论》是一部关于医药企业管理的科学专著，她既是一本教科书，又是一本工具书，可以引导企业从理论到实践充分认识医药企业管理现代化的实质；运用本书所介绍的现代管理原理、技术与方法，可以对企业的发展进行决策，或找出企业生产经营活动中问题的症结，帮助和引导企业主观诊断和客观咨询，有效地组织生产经营活动和实现整体优化，提高经济效益。

在编著过程中受到了国家医药管理局领导、各部门、直属企事业单位以及中国社会科学院工业经济研究所、北京经济学院、华北制药厂、山东新华制药厂、东北制药总厂，湖南省医药管理局、湖南省医药公司、无锡市医药管理局、无锡医药采购供应站、上海医用电子仪器厂、常州制药三厂、南京制药厂、石家庄神威药业股份有限公司、昆明制药厂、烟台市医药公司、山东威海新华制药厂等单位的大力支持，在此，谨致谢忱。

现代管理已成为企业的必由之路，寄希望医药企业面对现实，在转换企业经营机制中，大胆开拓，勇于进取，运用现代管理和现代科学技术为企业带来一个新的春天。

沈登乐

1993年10月

目 录

总论	1
----	---

第一篇 理 论 篇

第一章 系统论	21
第一节 系统论的基本原理	21
第二节 系统的分类	26
第三节 系统论的形成与发展	30
第四节 系统工程	38
第五节 系统分析	45
第二章 信息论	54
第一节 信息论的基本原理	54
第二节 信息论的形成与发展	59
第三节 信息的要求与功能	62
第四节 信息方法	66
第五节 现代管理信息系统	70
第三章 控制论	79
第一节 控制论的基本原理	79
第二节 控制论的形成与发展	82
第三节 控制的基本原则	86
第四节 控制论的主要方法	89
第五节 企业管理控制系统	97
第四章 人本论	108
第一节 人本论的基本原理	108
第二节 社会主义企业的人本管理思想	113
第三节 人本管理的客观标志与要求	122
第四节 人本管理的方法与技巧	129

第二篇 管 理 篇

第一章 企业经营决策与经营战略	141
第一节 经营决策	141
第二节 经营战略	144
第三节 经营战略的制定	147
第四节 经营战略的实施	160
第五节 企业内部环境管理	168

第六节 市场营销战略	175
第七节 企业文化与企业精神	191
第二章 质量管理	199
第一节 概述	199
第二节 ISO 9000系列国际标准的实施	205
第三节 医药企业质量体系的设计与运行	209
第四节 药品研制开发过程的质量管理	223
第五节 医药生产过程的质量控制	233
第六节 企业生产现场管理	245
第七节 质量检验与监督	250
第八节 质量体系文件管理	271
第九节 质量审核	282
第十节 质量改进	294
第三章 物耗管理	299
第一节 物资管理	299
第二节 能源管理	310
第三节 计量管理	325
第四章 成本管理	339
第一节 加强成本管理的重要性	339
第二节 成本管理的主要内容	342
第三节 成本管理体系	347
第四节 成本管理的重要环节	351
第五节 质量成本	353
第五章 安全管理	361
第一节 现代安全管理	361
第二节 安全管理网络	367
第三节 安全管理点	371
第四节 安全信息管理	373
第五节 安全管理的有关制度	374
第六章 劳动人事管理	377
第一节 劳动人事管理与企业管理现代化	377
第二节 人才的使用	380
第三节 劳动人事考核	384
第四节 人员激励和工资制度	387
第五节 职工教育与培训	393
第七章 企业总体评估	398
第一节 概述	398
第二节 企业效益评估	400
第三节 企业活力评估	406

第四节 企业素质评估.....	412
第八章 计算机管理信息系统	421
第一节 概述.....	421
第二节 数据库管理系统.....	431
第三节 管理信息系统的开发.....	435
第四节 管理信息系统开发实例.....	446
第五节 管理信息系统的发展.....	450
第九章 医药商业企业经营管理	462
第一节 概述.....	462
第二节 医药商业企业经营战略.....	465
第三节 医药商业企业营销管理.....	466
第四节 医药商业企业质量管理.....	471
第五节 医药商业企业储运管理.....	482
第六节 医药商业企业流动资金管理与经济效益分析.....	489

第三篇 方 法 篇

第一章 市场调查与预测	499
第一节 市场调查.....	499
第二节 市场预测.....	508
第三节 应用实例.....	529
第二章 决策技术	534
第一节 决策过程与基本步骤.....	534
第二节 确定型决策方法.....	541
第三节 风险型决策方法.....	549
第四节 非确定型决策方法.....	555
第五节 竞争型决策方法.....	560
第六节 决策方法的软技术——专家意见法.....	561
第三章 企业经济分析	566
第一节 量本利分析.....	566
第二节 质量成本分析.....	580
第四章 价值工程	599
第一节 价值工程的概念及应用范围.....	599
第二节 价值工程的工作程序与方法.....	601
第三节 价值工程的应用实例.....	616
第五章 网络技术	630
第一节 网络图的基本概念.....	631
第二节 网络图的绘制和计算方法.....	633
第三节 非肯定型问题的网络计算方法.....	641
第四节 网络优化.....	644

第五节 网络技术的应用	651
第六章 新、老七种质量管理工具及其应用技巧	
第一节 老七种质量管理工具及其应用技巧	657
第二节 新七种质量管理工具及其应用技巧	679
第七章 统计调优与试验优化	707
第一节 概述	707
第二节 回归分析	710
第三节 试验设计	721
第四节 调优运算	735
第五节 工艺参数优化应用实例	740
第六节 均匀设计与统计调优软件包简介	748
第八章 企业管理咨询	755
第一节 概述	755
第二节 企业经营战略咨询	772
第三节 企业质量管理咨询	786
第四节 企业物耗管理咨询	799
第五节 企业经济效益咨询	828
第六节 企业劳动人事管理咨询	845
第七节 企业安全管理咨询	854

第四篇 实 践 篇

第一章 医药企业管理整体优化的实践	869
第一节 概述	869
第二节 企业管理整体优化的设计与运行 ——华北制药厂企业管理整体优化的实践	872
第三节 围绕企业经营战略,推进管理整体优化 ——山东新华制药厂企业管理整体优化的实践	886
第四节 运用现代管理方法,提高企业管理整体功能 ——东北制药总厂企业管理整体优化的实践	905
第二章 医药企业管理体系的建设	921
第一节 经营战略的制定和实施	921
第二节 技术进步的管理	931
第三节 全面质量管理的推行	940
第四节 方针目标管理的运用	952
第五节 行业规范的实施	958
第六节 企业管理基础工作	971
第七节 计算机管理信息系统的开发	986
第八节 以人为本的管理	993
第三章 医药企业管理现代化方法的应用与推广	1003

第一节 概述.....	1003
第二节 企业管理现代化方法综合运用的实践.....	1004
第三节 管理新方法的借鉴与探索的实例.....	1013
主要参考书目.....	1023

总 论

20 世纪 90 年代,是我国社会主义现代化建设历史进程中一个非常关键的时期。这一时期的根本任务,就是进一步提高我国经济的发达程度和生产力的发展水平,实现四个现代化建设宏伟蓝图的第一个战略目标,使我国人民生活达到小康水平。要实现这一目标,就必须大力推行经济管理现代化和企业管理现代化。党的十三大报告中指出:“现代科学技术和现代化管理是提高经济效益的决定性因素,是使我国经济走向新的成长阶段的主要支柱。”“科学技术进步和管理水平的提高,将在根本上决定我国现代化建设的进程,是关系民族振兴的大事。”这就说明,推行企业管理现代化,包括学习国外管理先进经验,是保证实现我国四个现代化建设宏伟目标的重要战略措施,也是创建具有中国特色的社会主义企业管理的一个重要组成部分。

回顾历史,先后经过“六五”时期企业管理现代化试点、“七五”期间贯彻国务院《关于加强工业企业管理若干问题的决定》和实施原国家经委关于《企业管理现代化纲要(草案)》,全国医药行业大多数基础较好的企业,已经在企业管理现代化方面作了大量有益的探索,取得了可喜的成果,其中少数企业已经建立了整体优化的管理模式。但是,从总体来看,我国医药企业的管理现代化仍处于起步阶段,技术落后、管理更落后的状况并未从根本上得到改变。因此,在本世纪 90 年代,贯彻《“八五”企业管理现代化纲要》,全面推进医药企业管理现代化,仍然是一项十分艰巨的任务和不可动摇的目标。

当前,摆在全党、全国人民面前的伟大历史任务,就是以邓小平同志关于建设有中国特色的社会主义理论为指导,贯彻落实党的十四大提出的 90 年代改革和建设的十大主要任务,加快改革开放和社会主义现代化建设的步伐。对于医药行业来说,就是要把国家医药管理局制定的医药行业“八五”计划、十年规划以及《“八五”医药企业管理现代化纲要》的指导思想和奋斗目标变为现实,其中重要的目标之一就是要全面推进和实现医药企业管理现代化。

编写《医药企业管理现代化导论》,就是根据我国医药行业面临的新形势和新任务,试图在总结医药企业管理工作经验的基础上,紧密结合和把握我国医药行业当前的实际状况和发展方向,运用现代管理理论、借鉴国内外先进管理经验和方法,为建立和完善具有中国特色的现代化医药企业管理体系,提供一套既有理论指导意义,又有实践参考价值的论著。本书,力求达到以下三个目的。

其一,对不同规模、不同水平医药企业的管理工作都能起到一定的指导作用,能成为我国医药行业较适用、受欢迎的培训教材,成为广大医药企业管理工作者的良师益友。

其二,配合医药行业“八五”企业管理现代化纲要的实施,进一步改变医药行业长期以来形成的条块分割、单项突进的专业管理现状,从而推动医药企业管理向综合化和整体优化的轨道大大迈进一步。

其三,努力促进各项专业管理从封闭落后的部门管理向高效的职能管理过渡,并通过合理的专业分工和横向协调,建立起职能合谐的管理体系,以强化和优化企业管理的

整体效能。

全书共分四篇。第一篇为理论篇,较为系统地阐明系统论、信息论、控制论和人本论(简称“四论”)等现代管理理论,并贯彻《纲要》中提出的“运用系统论、信息论、控制论、人本论等现代科学理论,指导企业管理现代化的实践”这一指导方针,紧密结合医药行业实际,从管理应用的角度,去努力探索如何以“四论”为指导,建立起现代化医药企业管理的模式和体系。第二篇为管理篇,本着理论联系实际的原则运用现代管理理论,从强化职能管理和优化专业管理两个方面出发,探讨实现医药企业管理现代化的途径和做法。第三篇为方法篇,介绍和推荐一些适合医药行业实际的常用的现代化管理方法与企业管理咨询技法,以及这些方法的最新发展成果和动向。第四篇为实践篇,总结我国医药工商企业运用现代化管理理论和方法,提高企业管理水平的实例,以及实现企业管理整体优化的成功经验,为医药企业实现管理现代化提供借鉴和参考。

第一节 推进医药企业管理现代化的意义与要求

一、医药企业管理现代化的基本内容

医药企业管理现代化就是要根据社会主义市场经济发展的规律,从我国医药行业的实际出发,在总结企业管理有益经验的基础上,积极应用现代化管理理论和现代科学技术成果,建立和完善现代医药企业管理体系,实现企业管理的系统整体优化,大大提高企业管理的整体功能和水平,增强我国医药行业和医药企业在国内外的市场竞争能力。

实现医药企业管理现代化是一项复杂的系统工程,涉及到企业管理的各个方面、各个环节,其基本内容可以概括为以下五个方面。

(一) 管理思想的现代化

管理思想的现代化是实现企业管理现代化的先导。它反映人们在一定的社会、经济、文化条件下,对企业管理客观规律的认识。实现管理思想现代化必须摆脱与旧的经济体制相牵连的思想观念的束缚,按照社会主义市场经济的要求和现代管理的理论原理,实现管理思想和管理观念的更新。真正树立经营战略观念、经济效益观念、质量第一观念、市场和竞争观念、时间和信息观念、资金周转和利率等观念。当前,为了适应社会主义市场经济的发展,树立经营战略观念和市场观念显得尤其重要。企业经营战略是企业经营管理思想和观念的综合体现,是企业为了生存和发展,根据企业内外环境变化,选择最适合于本企业经营目标的产品、市场机会和经营形态,对企业资源进行再分配的过程。制定正确的经营战略,是企业在激烈的市场竞争中求得生存和发展的根本保证。市场观念是商品经济中的一个基本观念。现代市场观念,以消费者的需求为中心,以国内外市场为导向,使企业的全盘工作与市场紧密相联,企业的资源与信息取之于市场,企业的生产和产品开发紧紧围绕着市场,企业产品价值的实现和经济效益的取得,要依靠和决定于市场。

(二) 管理组织现代化

管理组织现代化是实现企业管理现代化的保证。广义的企业组织,包括企业领导制度、管理体制、组织机构、以经济责任制为中心的规章制度等,这几个方面具有内在的

有机联系和相辅相成的作用。在管理组织现代化的设计与实践中,必须坚持保证实现企业的发展目标与经营战略的原则、系统性与整体性的原则、稳定性与适应性相结合的原则、责权利相结合的原则、有效管理跨度的原则、精干高效的原则等。现代企业是一个开放型的生产经营组织体,一方面由于它的生存和发展与外部环境有密切的联系,既受客观条件的诱发,也受客观条件的制约;另一方面,企业本身也对社会发生着不可忽视的影响。所有企业作为国民经济的细胞,必须保持与整个国民经济体系的相对平衡,这就要求企业管理组织要有高度的适应性。对企业内部来说,要保证以尽可能小的投入,经过有效的转换,获得尽可能大的产出,就必须使企业各个环节保持协调、统一,建立起有适当管理幅度,合理的管理层次,专业管理与职能管理相结合的,纵向管理与横向管理相协调的,政令畅通、高效运转的组织保证体系,使生产经营活动全方位地处于良性循环状态。

(三) 管理人才现代化

管理人才现代化是企业管理现代化的关键。经济竞争、技术竞争和市场竞争,归根到底是人才的竞争。企业活力的源泉是体力劳动者与脑力劳动者的积极性、智慧和创造力。要保证企业在竞争中立于不败之地,使企业保持经久不衰的旺盛活力,就必须重视人才开发,特别是要促进管理人才的现代化。管理人才现代化一般包括以下内容:① 人才观念现代化。即要破除旧的人才观念,树立现代化的人才观,尊重知识,尊重人才,不拘一格选用人才。② 人才结构现代化。要形成能适应企业特点,满足企业发展需要的不同层次、门类齐全、成龙配套、结构合理的管理队伍。③ 人才开发现代化。为保证不同层次、不同岗位的人才辈出,要建立起企业人才开发体系,有计划、有目的地组织人才培养与开发。④ 人才管理现代化。人才管理包括培训、使用、考核、奖惩、晋升等各个环节,每个环节必须相互联系,形成良性循环体系,改变过去那种各个环节相互脱节,不利于人才成长的封闭型的人事管理状态。

(四) 管理方法现代化

管理方法现代化是为适应现代企业生产技术的发展 and 根据现代企业管理的客观规律,采用现代自然科学和社会科学的先进成果,对管理方法进行改进和创新,以优化和提高管理的功能。现代管理方法种类很多,按职能划分可分为:计划决策方法,如决策技术、网络计划技术、滚动计划、目标管理等;市场开发研究方法,如市场调查与预测、价值工程等;物资管理方法,如ABC法、线性规划等;质量管理方法,如分类法、排列图法、直方图法、控制图法等;设备管理方法,如全员设备管理;财务成本管理方法,如目标成本、量本利分析等。按应用范围划分,可分为综合性方法和专业性方法两大类。按性质划分,可分为动态分析方法、经济数学方法等等。科学技术在不断发展,管理方法也是不断进步,任何一种现代管理方法都有它的适应范围,并不是万能的“灵丹妙药”,在企业管理现代化的实践中,每个企业应当按照各项现代管理方法的特性和作用范围,因地制宜地把它们有机组合、配套应用,以增强其综合功能。在采用现代管理方法中,企业应抓住影响自己发展的关键项目,有重点、有选择地应用和推广某种或某几种现代管理方法。

(五) 管理手段现代化

在现代企业管理中应用电子计算机为主的各种现代化手段,大大加快企业管理现代

化的进程。当今世界已进入以电子技术为中心的信息时代,作为现代企业,要实行管理现代化,不建立起电子计算机管理信息系统,是很难进行科学决策和有效管理的。电子计算机应用于管理要根据医药行业的特点和企业生产技术水平,提出切合实际的不同要求,有重点、有选择、逐步地施行。在企业管理的重要领域如计划、统计、物资、生产和经营活动中积极开发和推广一些急需的微型机和单板机的应用项目,由单项应用向系统应用发展。除电子计算机外,企业还可以根据需要进行,积极创造条件,推广和应用各种先进的控制手段,包括显示、监控装置、通讯设施和办公室自动设备等现代化管理手段。

二、推行医药企业管理现代化的历史必然性

当今中外无数事例说明,先进的生产技术和科学的经营管理是推动现代经济高速发展的两个车轮,两者不可缺一,而且必须同步运转。建国以来,特别是近十年,在改革开放方针的指引下,我国医药经济通过狠抓技术进步和积极推行现代化管理,取得了前所未有的成绩和经验。要在本世纪90年代使我国医药经济的发展再上一个新的台阶,仍然必须在抓好技术进步的同时,继续大力推进现代化管理。

(一) 医药事业在国民经济中的地位决定了必须实现企业管理现代化

医药事业是经济事业,在国民经济中,占有重要地位,因为医药产品的使用价值在于能满足人们防病治病、康复保健和防疫救灾的需要,同人民的生命健康乃至社会的安全稳定密切相关。由此必须对医药产品的生产、流通过程严格管理,最大程度地体现出经济效益和社会效益。

医药产业具有较高的投入产出效益和广阔的市场前景,因此发展速度快,经济效益高。建国40多年来,医药工业以平均年递增15%的速度向前发展,超过了整个工业的增长速度。1988年全国医药工业总产值已实现了在1980年基础上翻两番的目标,比全国工业翻两番的目标提前了12年。24大类化学原料药产量跃居世界第二位。医药行业的经济效益也在全国各工业部门的前列,万元资产实现的产值和利税以及全员劳动生产率均名列前三位,从1980年到1990年,医药工业累计上缴利税已达300亿元之多。

不仅如此,医药产品是国际交换量最大的商品之一。改革开放以来,我国医药产品出口数量和金额逐年增长,1990年年出口总额为1978年的五倍,1992年达到15亿美元左右,成为我国出口创汇的一个重要产业。

(二) 高新技术产业的特点要求医药行业必须实现企业管理现代化

医药产业是知识密集型的高新技术产业,医药产品又是技术密集产品。医药产品的生产涉及多门学科、多种技术的综合交叉应用,其生产过程的专业化连续性也十分突出,这就必然要求生产工艺和装备的自动化。我国医药企业经过40多年的努力,企业规模年年扩大,产品档次不断提高,生产技术日益进步,许多精密、先进和自动化生产设备被相继采用,生产专业化和大型化的趋势越来越明显。医药产业的高新技术特点决定了必然要求推进企业管理现代化。

(三) 医药企业管理相对落后的现状决定了必须实现企业管理现代化

如上所述,医药经济的地位和行业特点决定了必须有现代化管理与之相适应。但是,现实的情况正如《“八五”医药企业管理现代化纲要》所指出的,我国医药企业“从总体上看,技术落后、管理更落后的状况还没有从根本上得到转变”。这主要表现在以下三点。

第一,管理体制多头,责权分离。缺乏科学与完备的政策管理体系,不利于从宏观上统一推进整个行业的管理现代化。

第二,方法手段落后,囿于现状。大多数企业管理工作的方法和手段都适应不了现代化大生产的要求,致使企业管理的整体功能差,应变能力弱,工作效率低。

第三,职工素质较低,难以适应。技术人员和高技能的技术工人所占比例比较低,更重要的是职工队伍的现代化管理思想和观念不够强。

为此,不论是从医药经济的地位和产业特点来说,或是从医药企业管理的现状出发,都决定了本世纪90年代在我国医药行业大力推进企业管理现代化的重要性和紧迫感。

三、医药企业管理现代化的发展历程与成就

(一) 医药企业管理现代化的发展

从全国来看,医药企业管理现代化在与经济体制改革的发展相适应的前提下,大致经历了四个时期:① 1979年以推行全面质量管理为特征的时期;② 1982年以企业全面建设性整顿和提高企业素质为重点的时期;③ 1986年后以贯彻执行原国家经委《企业管理现代化纲要(草案)》为内容的时期;④ 1991年以来以巩固、提高和推广企业管理现代化成果为要求的新时期。应该说医药企业管理现代化的进程与全国企业管理现代化的发展是基本一致的。

(二) 医药企业管理现代化的成就

我国医药行业在改革开放方针的指引下,通过认真贯彻国务院《关于加强工业企业管理若干问题的决定》以及实施《企业管理现代化纲要(草案)》,已经使全行业的企业管理经历了一次历史性的转变,取得了明显的成就,具体反映在以下几个方面。

1. 通过企业整顿和升级活动,全面强化了企业管理基础工作 从70年代末开始到80年代初期,全国医药企业经过了一系列恢复性和建设性的整顿,反复修订和逐步完善各项规章制度,着重加强班组管理,推行全面质量管理,健全内部经济核算和经济责任制度,强化了各项基础管理工作,使企业管理逐步走向制度化、标准化和程序化的轨道。“七五”以来,又在全行业开展了“抓管理,上等级,全面提高企业素质”的活动,这实际上是对前几年企业整顿工作的总结、深化和提高。到1990年为止,全国医药行业已有4家企业达到国家一级企业标准,82家工业企业和13家商业企业达到国家二级企业标准,一大批企业进入省级先进企业的行列,从而使全国医药企业管理工作上了一个新台阶。

2. 全行业的企业组织结构、产业及产品结构日趋合理化 从微观上看,全国各地医药企业在实现由生产型向生产经营型转变的过程中,普遍改革和完善了内部经营管理机制,大多数企业为适应商品经济的需要,建立和健全了企业决策系统,产品和市场开发系统、质量保证系统、经济核算系统和信息反馈系统,基本改变了对外封闭和对内分割的管理状况。从宏观上看,通过对医药产业的发展有带动性的重点产品和重点企业,按照规模经济和专业化分工的原则,实施战略性结构调整,取得了明显效果。全国出现了一批具有先进水平的大型化、集团化的医药企业或生产基地。医疗器械行业联合国内200多家军工、机电企业开发生产医疗器械高新技术产品,不断取得成果;国内一些条件较好水平较高的地区和企业,与国外的知名大企业合作,办起了一批合资合作企业,成为全国医药行业的一支生力军。综观全国,大医药大生产的格局正在开始形成。

3. 广泛推行现代化管理方法, 开始改善了企业管理的现状 医药行业从 80 年代初期起, 就开始推行企业管理现代化。多数企业都是以推行全面质量管理、全面劳动人事管理、全面经济核算和全面经济责任制为起点, 进而逐步推行和运用目标管理, 价值工程、网络技术、成本控制、数理统计和行为科学等一系列现代化管理理论和方法, 并在管理手段上开始采用微机控制等先进技术, 从而明显地改善了企业管理的落后状况。特别是山东新华药厂、华北制药厂、东北制药总厂等一批大中型骨干企业, 结合自己的实际情况, 把学习运用和研究创新结合起来, 从企业管理的局部优化发展到实现企业管理的整体优化, 使企业管理的水平在现代化的道路上大大向前迈进了一步, 企业的整体素质和经济效益得到明显提高。

4. 人员素质普遍提高, 涌现出了一大批现代化管理的人才和骨干 实现管理现代化, 关键是管理人才的现代化。近 10 年多来, 全国医药行业通过各种形式和渠道进行连续不断的培养、引进和交流, 使职工队伍的文化结构和整体素质得到明显改善。特别重要的是通过各种理论培训和实践锻炼, 各地都出现了一批有现代化管理思想, 懂得现代化管理理论和方法, 具有较丰富的管理经验并热衷于现代化管理事业的人才和骨干。他们有的已经走上企业领导岗位, 有的已成为企业管理方面的专家, 更多的人仍然在各级各类管理岗位上从事实际管理工作, 这是我们过去和今后推进企业管理现代化的一支基本力量。

5. 推进企业管理的现代化, 促进了企业整体素质的明显提高 随着企业管理现代化的逐步推进, 医药行业的企业素质和竞争能力得到普遍增强, 产品质量稳定提高, 产品结构得到初步改善, 市场竞争能力和经济效益明显提高。“七五”以来, 医药行业的产品质量稳定提高率始终保持在 85% 以上, 国家市场抽查合格率保持在 90% 以上, 化学原料药主要品种的质量达到 80 年代国际先进标准, 部分药物制剂生产达到《药品生产质量管理规范》(GMP) 的要求。医药科研与新产品开发能力不断增强, 医药产品的结构逐步得到调整。医药产品特别是化学医药不断朝着高疗效、高技术、高附加值的方向发展。医药产品在满足国内医疗卫生事业需求的同时, 逐年增加国际市场的销售量, 许多企业已经进入国际市场, 开始适应国际市场的竞争环境。在宏观经济环境发生变化, 许多行业和企业出现不景气的情况下, 医药行业的绝大多数企业经受住了考验, 医药经济效益连续稳定增长, 在全国许多省、市医药已成为支柱产业, 医药产业在国民经济的地位变得越来越重要。

四、医药企业管理现代化的发展趋向与要求

(一) 九十年代医药企业管理现代化的发展趋向

90 年代是我国社会主义现代化建设进程中的关键时期, 也是我国医药事业向更大规模、更高水平的发展时期。与此相适应, 医药企业管理现代化的进程将大大加快, 企业管理的水平将大大提高, 其主要发展趋向是:

1. 十分重视和突出战略管理 企业战略管理是根据对企业内外部环境的科学分析, 确定企业总的指导方针和战略目标, 并制定一种或几种可行、有效的经营发展战略, 从而使企业达到全局和长远发展目标的决策行为。在我国将建立社会主义市场经济并与世界经济接轨的形势下, 作为国际化产业的医药行业将面临更加严峻而激烈的竞争, 因而