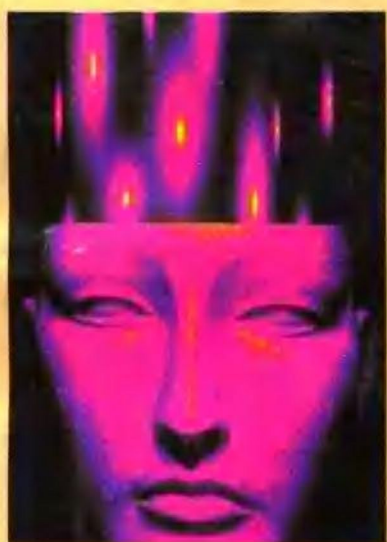




企业难点诊断丛书

韩岫岚 著

# 企业经营管理薄弱怎么办



江苏人民出版社



企业难点诊断丛书

韩毓岚 著

# 企业经营管理薄弱怎么办

主 编

程文保 欧阳庆林

郑宗汉 蔡玉华

江苏人民出版社

|       |                          |
|-------|--------------------------|
| 书 名   | 企业经营管理薄弱怎么办              |
| 编 著 者 | 韩岫岚                      |
| 责任编辑  | 马洪才                      |
| 出版发行  | 江苏人民出版社                  |
| 地 址   | 南京中央路 165 号              |
| 邮政编码  | 210009                   |
| 经 销   | 江苏省新华书店                  |
| 印 刷 者 | 南京五四印刷厂                  |
| 开 本   | 787×1092 毫米 1/32         |
| 印 张   | 8 插页 2                   |
| 印 数   | 1—10150 册                |
| 字 数   | 166 千字                   |
| 版 次   | 1996 年 7 月第 1 版第 1 次印刷   |
| 标准书号  | ISBN 7—214—01682—6/F·347 |
| 定 价   | 10.00 元                  |

(江苏人民版图书凡印装错误可向承印厂调换)

# 序

袁宝华

邓小平同志早在 1975 年前就明确提出：“企业管理是一件大事，一定要认真搞好。”10 多年来，我国企业管理工作水平的确有了很大提高，特别是在探索适合我国国情的管理方法和途径方面，有许多突破性的发展，积累了丰富的经验。但也要看到，企业间的管理水平还是很不平衡的。不少企业，包括少数国有大中型企业的管理至今无多大起色，虽然原因可能是多方面的，但企业自身的问题不容忽视。加强企业

管理仍然是当前的一件大事,应引起企业领导同志的高度重视,一定要在认真总结自身管理工作经验教训的基础上,根据当前的新情况认真抓好,把企业管理水平提到一个新的高度。

总结我国企业管理工作的经验,我认为有几条基本经验应当记取:

1. 着重强化企业管理的生产力属性意识。企业管理既有生产关系方面的性质,又有生产力方面的性质,我们更应当注重其生产力方面的性质。改革解放了生产力,加强管理不仅有利于调整生产关系中的一些问题,而且更利于促进生产力的发展,这一点很重要。正确认识这一问题,对提高人们对管理工作的认识关系极大。

2. 坚持解放思想,实事求是。我国企业管理发展到今天这样的水平,在很大程度上得益于坚持解放思想和实事求是的思想路线。10多年来,围绕我国企业管理,我们既重视自己的实践经验,又大胆吸收国外的好经验;既继承和发扬我国企业管理的优良传统,又大胆地改革与创新。也就是说,没有解放思想,实事求是,没有一切从企业实际出发的思想路线,企业管理工作水平的提高是难以实现的。

3. 管理出效益。实践证明,企业只有扎实地抓管理、练内功,有了坚实的内在基础,才能提高企业竞争力,才能在激烈的市场竞争中求生存,谋发展。现实告诉我们,企业管理得好与不好,经济效益是大不一样的。

4. 人的因素第一。企业管理工作说到底是对人的管理,其重要之点是发挥人的积极性。而对人的管理,关键在于提高职工的素质,包括政治、文化素质,技术、业务素质,以至心理素质。职工的素质是职工参与企业经营管理、群策群力办好

企业的重要基础。

5. 处理好管理与改革的关系。加强管理,必须深化改革。企业深化改革的重点是三项制度的改革。就是说,要把竞争机制引入企业三项制度管理中来。

6. 民主管理。企业管理,从管理体制上一方面必须深化领导制度的改革,强调厂长(经理)负责制,发挥经营者的积极性;另一方面,要完善职工群众民主管理体制,充分发挥生产者的积极性,要尊重群众的首创精神,及时总结群众创造出来的实践经验,把群众的积极性引导好,保护好,发挥好。

7. 在不断总结自己成功经验的基础上,也要善于向国内外企业学习,取他人之长,补自己之短。当然,学习不能照抄照搬,应采取“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的方针。这一点是我们几十年推进企业管理工作的一条重要经验。

8. 表彰先进。推广成功的管理经验,树立典型企业和表彰优秀企业家,既是鼓励先进,又可带动后进。1981年以来,中国企业家协会先后表彰了145个先进企业,奖励了122个全国优秀企业和140名全国优秀企业家,在全国引起了积极反响。通过表彰,推广成功的管理经验,推动企业管理水平的进一步提高,也有利于提高企业的社会知名度,树立企业家良好的社会形象。

当前企业管理存在的问题,我认为主要是部分企业存在着管理思想淡化与管理工作弱化问题,致使管理滑坡。有的把管理与改革对立起来,削弱了企业管理的力量,还有的以社会改革不配套为由,掩盖了企业内部管理存在的问题。强化企业管理有赖于市场竞争意识的增长,企业管理工作也必须适应激烈的市场竞争的要求。企业要在市场竞争中生存并发展,既

要有一个好产品,更要有高水平的管理工作。

企业要在管理中求发展,向管理要效益,必须注意以下几个方面的问题:

(1) 明确企业管理目标,包括近期目标和长远目标。克服管理是“软任务”的思想,提高职工对管理重要性的认识。

(2) 强化管理基础工作。管理要制度化、规范化、标准化,尤其要重视班组建设。

(3) 强调严格管理,提倡一丝不苟。管而不严就难免“差之毫厘,谬以千里”。严格管理有防微杜渐之效。

(4) 调动职工积极性是企业活力常盛不衰的重要源泉。

(5) 进一步发挥企业党组织的政治优势。职工思想政治工作、企业精神、企业文化建设、职工道德建设都要常抓不懈。

(6) 企业管理机构,应力求精干、高效、科学、适用。

(7) 不断学习与创新。国内的要学,国外的也要学,不断学习新的管理理论和方法,提高企业管理水平,以适应社会主义市场经济的要求。

(8) 加强企业家队伍建设,努力造就一支新型的企业家队伍。企业家是深化企业改革,强化企业管理的带头人。提高企业家的素质,加强企业家队伍建设,是社会主义市场经济发展的必然要求。要为企业家的成长创造较为宽松的社会环境。要坚持对厂长(经理)的培训制度,不断提高他们的政策水平,及时更新专业和管理知识,促进他们在社会主义市场经济中不断增强生产经营决策能力、组织领导能力以及现代化管理能力。

我国企业管理中的经验和问题都值得研究,尤其是当前企业发展中存在的一些现实困难和矛盾,更值得认真研究。

《企业难点诊断丛书》应用马克思主义理论,对我国当前企业管理和发展中的一些重要问题作了研究、剖析。书的优点是有针对性,不回避矛盾,不泛泛而谈,而是针对当前企业发展中普遍感到困惑、难以解决的问题和矛盾,提出问题,分析问题,用实践经验、有说服力的理论分析和数据来回答问题。书是在调查研究的基础上写的,有材料,有国内的经验,又引用了国外一些企业的成功经验和例证。每本书的篇幅又不长,一册讲一个问题,深入浅出,文字通俗易懂,很容易读。相信这套书对读者会有一定的帮助,对促进企业管理会产生积极影响。故为之序。

# 前

# 言

1993年11月党的十四届三中全会《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》中指出：“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。”还指出：“国有企业实行公司制，是建立现代企业制度的有益探索。”而现代企业制度的基本特征是，产权清晰，权责明确，政企分开和管理科学。同时从1994年到1995年起，国家和各个地区已经选择了一批企业进行现代企业制度的试点工作。为了保证建立现代企业制度试点工作能够健康地发展，保证众多企业切实达到转换经营机制和提高经济效益的目的，如何正确地认识和处理企业改

革、企业管理和企业发展三者之间的关系,就成为理论界和企业界关注的热点课题。

经过十多年的改革开放,我国企业的经营观念、经营方式、经营体系,以及管理技术和技巧等各个方面,都发生了显著地变化和提高,涌现出了不少经营有方、管理效率高、经济效益好的企业。可是就我国企业管理的整体水平来看,与发达国家的先进企业相比,尚有一定的差距;从我国社会主义市场经济发展的要求来看,还很不适应。一些企业经营意识滞后,战略管理不强,组织体制不顺,管理制度不严,经营艺术不灵活等所造成的经济效益低下的状况,严重地制约着整个国家经济发展质量和效益的提高。

我长期在中国社会科学院工业经济研究所从事企业经营管理的研究工作,积过去研究工作的有关成果和对许多先进企业经营管理实践的考察,为了对提高我国企业管理的整体水平力尽自己微薄之力,特撰写了这本书,以奉献给广大读者。

企业管理是一门科学,一种艺术,也是一种文化现象。企业经营管理的内容十分丰富。而这本书写作的初衷,不要求体系的全面系统,但力求内容能理论联系实际,重点突出。做到能对当代企业管理出现的新概念和发展的新趋势给予必要的理论概括和阐述;能针对我国现阶段企业管理薄弱滞后的情况,提出相应的改进对策。因为企业管理是一门综合性的应用科学,应当具有理论性、务实性和可读性,才能为广大读者增加管理理论知识,拓宽管理视野和提高管理水平有所裨益和帮助。

基于上述这些考虑,本书从经济与管理相结合,技术与管

理相结合,文化与管理相结合的角度,通过把对人、对物、对事的管理紧密结合起来,并以对人的管理为中心,共设置了九个题目,其内容大致可以分为四个部分。第一部分,从理论上论述了建立现代企业制度、转换企业经营机制和实现管理科学化之间的关系,并针对当今我国企业管理薄弱的表现和原因,对如何提高企业管理整体水平作了概括性描述,以便能为以下的各部分论述提供思路 and 基础。第二部分,主要是结合我国企业管理比较薄弱的战略管理、管理组织结构、经营管理制度、企业文化等方面分题作了论述,旨在这些管理方面能够使企业在现有水平基础上大大提高一步。第三部分,着重研究论述了企业管理创新、管理艺术、当代管理发展的新趋势等内容,以便提示人们能够意识到,管理是个不断发展的动态过程,不创新则后退。企业只有随着科学技术和生产力的发展,随着企业外部经营环境和内部经营条件的不断变化,致力于开拓创新,提高管理艺术,把握管理发展的新动向,借鉴吸收国外企业先进的管理理论、技术和方法,才能有效地利用国内、国外两种资源和占领国内、国外两个市场,步入经营成功之道。第四部分,重点论述了企业家在提高企业管理整体水平方面所具有的特殊关键作用,并对为改变我国企业管理的薄弱落后状态,如何从制度上促进企业家队伍的形成提出了一些看法和对策,以便为我国众多企业选拔经理等高级优秀管理人才提供参考。

本书在写作过程中,还参考了国内外大量的管理论著,吸收了一些先进企业经营管理成功的理论和经验,在此一并表示感谢。书中肯定有不足之处,敬请读者批评指正。

## 目 录

|                             |      |
|-----------------------------|------|
| 前言 .....                    | (1)  |
| 一 现代企业制度与管理科学化 .....        | (1)  |
| (一) 加强管理是企业发展的永恒主题 .....    | (1)  |
| (二) 建立现代企业制度必须强化经营管理 .....  | (7)  |
| (三) 企业管理薄弱的外在表现及原由 .....    | (12) |
| (四) 协调管理关系,提高企业管理整体效能 ..... | (17) |
| (五) 实现管理科学化对增强企业活力的功能 ..... | (27) |
| 二 加强企业战略管理 .....            | (30) |
| (一) 树立适应市场经济发展战略的新观念 .....  | (31) |
| (二) 企业常用的经营战略模式 .....       | (37) |
| (三) 健全企业经营战略的全过程管理 .....    | (50) |

|     |                                   |       |
|-----|-----------------------------------|-------|
| 三   | 优化企业管理组织结构 .....                  | (55)  |
| (一) | 管理机构臃肿和人浮于事是企业管理薄弱的<br>一大原因 ..... | (56)  |
| (二) | 掌握市场经济环境中企业管理机构变革的基本<br>原则 .....  | (58)  |
| (三) | 选择适合本企业情况的管理组织结构形式 .....          | (64)  |
| (四) | 优化管理机构需要正确处理的几个关系 .....           | (73)  |
| 四   | 重建企业管理制度 .....                    | (80)  |
| (一) | 建立自负盈亏的企业法人组织制度 .....             | (81)  |
| (二) | 建立科学规范的领导制度 .....                 | (86)  |
| (三) | 建立双向选择的人事劳动制度 .....               | (94)  |
| (四) | 建立效率优先、兼顾公平的收入分配制度 .....          | (103) |
| (五) | 建立与国际规范接轨的财务会计制度 .....            | (109) |
| 五   | 建设企业文化 .....                      | (117) |
| (一) | 正确理解企业文化的内涵 .....                 | (117) |
| (二) | 企业精神要向企业文化延伸 .....                | (123) |
| (三) | 我国企业文化模式的两大类别 .....               | (128) |
| (四) | 怎样建设企业文化 .....                    | (133) |
| 六   | 重视企业管理创新 .....                    | (140) |
| (一) | 对管理创新的认识 .....                    | (140) |
| (二) | 实现管理创新的条件和方法 .....                | (143) |
| (三) | 企业经营管理体制创新的几种形式 .....             | (147) |
| (四) | 加强管理创新与技术创新的同步发展 .....            | (156) |
| (五) | 尽快建立管理创新的新机制 .....                | (162) |
| 七   | 讲究企业管理艺术 .....                    | (166) |

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| (一) 提高科学经营决策的艺术 .....       | (167) |
| (二) 激发职工潜在才能的艺术 .....       | (173) |
| (三) 正确调适人际关系的艺术 .....       | (180) |
| (四) 有效利用时间的艺术 .....         | (187) |
| 八 把握企业管理发展的新趋向 .....        | (195) |
| (一) 经营管理的人本化 .....          | (196) |
| (二) 经营管理的国际化 .....          | (204) |
| (三) 经营管理的寻机化 .....          | (210) |
| 九 造就企业家队伍 .....             | (222) |
| (一) 企业家应是经营管理好企业的行家里手 ..... | (223) |
| (二) 企业家在强化经营管理中的作用 .....    | (226) |
| (三) 企业家队伍形成的若干制度 .....      | (231) |

## 一、现代企业制度与管理科学化

建立现代企业制度,转换企业经营机制,是我国企业改革的方向,也是我国经济体制改革向深层次发展的重要标志。为了使企业改革朝着正确的方向发展,达到人们所预期的目的,在理顺企业的产权关系,实现政企职责分开,推进宏观经济体制配套改革,以及建立社会保障体系和市场机制等等的同时,还必须以改革的精神,加强企业经营管理,不断实施企业管理的科学化。

### (一) 加强管理是企业发展的永恒主题

我们通常所说的管理是由许多人在一起共同劳动所引起的特殊职能。如机关、学校、医院、商店、企业

等等,都是人们共同劳动的场所,都需要管理。假若没有管理,这些地方工作、生产和经营,均不能正常进行,就会打乱仗,以至成为无效益的活动。工业企业管理是对从事工业性产品(劳务)生产经营活动的营利性经济组织所进行的管理。它是按照生产技术规律和经济规律,对企业生产经营活动进行计划、组织、协调、指挥和控制,以获得经济效益等一系列管理行为的总称。马克思曾说过:“一个单独的提琴手是自己指挥自己,一个乐队就需要一个乐队指挥。”<sup>①</sup> 这里所指的指挥就是管理的功能。同时,还值得注意的是,企业还是个成千上万职工在一起共同劳动的场所,企业内外生产技术经济协作关系复杂,分工严密,经营规模大,产品质量性能要求高,经营管理越加重要,要求越加细密。因此,从机器大工业产生到现代,经过18世纪60年代产业革命的传统管理,到20世纪初泰罗的“科学管理”,再经过行为科学到当代的现代管理,企业管理已发展成为一门科学,一门艺术,一种文化现象。经营管理的薄弱和滞后,已成为当代许多企业衰败破产的重要原因。早在1973年,美国银行在出版的《小企业通讯员》中写道:“归根到底,90%以上的企业破产是由于管理上的无能和缺乏经验。”在我国,企业微利和大量亏损,已成为多年来全国上上下下都感到头痛的“老大难”问题,这里除了外部环境因素以外,主要是管理薄弱和落后。1991年,中国工业经济协会对北京、沈阳、天津三市50家企业亏损原因的调查表明,造成亏损的政策性原因和客观原因分别为19.4%和47.8%,而由于企业自身经营管理的原因占32.8%。到1993年,国家计委技术经济

---

① 《马克思恩格斯全集》第23卷,第367页。

研究所与国家经贸委生产调度局对上海、山东、吉林等几个省市 2586 家企业的亏损原因调查,发现造成企业亏损的政策性原因和宏观原因分别降为 9%左右,而企业自身经营管理不好的原因上升为 81.7%。

企业由胜变败是由于管理落后,不适应时代发展的需要,而企业由败变胜、由弱变强,却主要是因为管理优化的结果。众所周知,到本世纪七八十年代,日本一跃成为世界经济强国,其国民生产总值成长率、投资率都大大高于美国,在摩托车、汽车、钟表、钢铁、造船、家电产品等方面都占据独特优势,其原因何在,无论是日本还是美国管理学界都一致认为,是日本成功地吸纳了东西方企业管理的先进经验,形成了自己特殊的管理观念、体系和风格。我国的宝山钢铁公司等许多先进企业,都是向管理要质量、要效益,才赢得了经营上的成功。

从以上企业经营成功和失败正反两个方面的实践说明:

1. 管理是一种生产劳动,是一种生产力。同时这种生产劳动是以脑力和智能为主的繁重的生产劳动,是管理者运用人力、财力、物力、技术、信息各种资源,并把它们优化组合,才能形成新的生产力和获得物质财富的能力。

2. 管理是企业组织生存成长的基础性保证。著名管理学家杜拉克曾说过:“管理是现代机构的特殊器官,正是这种器官的成就决定着机构的成就和生存。”没有管理的企业,是一盘散沙,不可能生产出任何产品和社会提供任何服务。可以说,现代企业就是伴随着管理的发展而发展成长的。

3. 管理是社会进步的推动器,是实现社会主义现代化建设的重要支撑。强化管理可以把具有不同知识、文化、传统和价值观的人们,在一个共同的目标上联合起来,为社会创造财