

自主管理工作法

周述实 陈清方 主编

企业管理出版社



中财 B0005461

自主管理工作法

——兰州炼油化工总厂油品储运厂
“以人为本，自主管理”的理论与实践

主编 周述实 陈清方

CD153/01

中央财经金融学院图书馆藏

总号 427836

书号 7278.2/24

企业管理出版社

自主管理工作法

周述实 陈清方 主编

企业管理出版社出版

(社址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号)

新华书店北京发行所发行

北京商学院印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开 15.25 印张 400 千字

1993 年 12 月第 1 版 1993 年 12 月第 1 次印刷

印数：5000 册

定价：12.00 元

ISBN7-80001-346-4/F·347

**甘肃省社会科学院经济研究所、
兰州炼油化工总厂油品储运厂
《自主管理工作法》调研组成员名单**

- | | | |
|------------|-----|--------------------------------|
| 组 长 | 周述实 | 甘肃省社会科学院经济研究所所长、《开发研究》副主编、副研究员 |
| 副组长 | 陈清方 | 兰州炼油化工总厂油品储运厂厂长、高级经济师 |
| 成 员 | 胡程芳 | 兰州炼油化工总厂油品储运厂办公室原主任、助理经济师 |
| | 阎维安 | 兰州炼油化工总厂油品储运厂综合管理科科长、工程师 |
| | 董富成 | 兰州炼油化工总厂油品储运厂工会主席、政工师 |
| | 王晓东 | 兰州炼油化工总厂油品储运厂办公室主任、工程师 |
| | 李月平 | 兰州炼油化工总厂油品储运厂办公室副主任、工程师 |
| | 李晓星 | 兰州炼油化工总厂油品储运厂办公室秘书、助理经济师 |
| | 申秀云 | 甘肃省社会科学院《开发研究》编辑部主任、编辑 |
| | 强明侠 | 甘肃省社会科学院经济研究所助理研究 |

	员
姜安印	甘肃省社会科学院经济研究所助理研究
	员
王玉祥	甘肃省社会科学院经济研究所助理研究
	员、硕士
郝希亮	甘肃省社会科学院经济研究所助理研究
	员
朱智文	甘肃省社会科学院经济研究所助理研究
	员
周小鹏	甘肃省社会科学院《开发研究》编辑部编
	辑
汪金平	甘肃省社会科学院《开发研究》编辑部编
	辑
谢增虎	甘肃省社会科学院《开发研究》编辑部编
	辑
常红军	甘肃省社会科学院经济研究所研究人员
马继民	甘肃省社会科学院经济研究所研究人员

推行自主管理，依靠职工办好企业

(代 序)

袁宝华

从1992年元月7日听取你们关于《自主管理工作法》的汇报到今天，整整一年了。在这一年里，你们又有新的实践、新的探索、新的发展、新的收获。应该对你们表示祝贺。

第一条，企业管理，要在总结我们自己实践经验的基础上，广泛地吸取外国成功的经验。当然，先进不先进，要看内容，要看实效。这还是小平同志讲的，实践是检验真理的唯一标准。

外国成功的经验，说明他通过实践，取得实效了。他成功的经验，我们吸收进来，再通过我们的实践，检验一下是不是适合我们的需要，是不是在我们这个土壤上能生根、开花、结果，这都有赖于总结我们自己的经验。只有在这个基础上，在这个土壤上，才能吸收别人的经验，为我所用。所以，你们在指导思想和基本原理上，把古今中外的管理思想，都吸收进来，这个非常重要。

现在一些同志在研究《三国演义》，因为在那个动乱的时代，群雄并起，各式各样的人都登台表演，一些有才能的人都有机会施展他的才能，思想和实践都是相当丰富的。

日本人研究《三国演义》、研究《孙子兵法》，不是要研究中国文化，而是要研究如何在市场竞争中取胜。咱们的研究是要发扬我

• 本文为袁宝华同志1992年12月30日听取兰炼油品储运厂厂长陈清方同志《自主管理工作法》的报告后的谈话

国优秀的文化传统，吸取我们文化传统中的精华，在运用中、在实践中来继续发扬它、丰富它。这也是我们这一代人的责任。我们什么时候都不要忘了中国优秀的文化传统，这是中国的特色，是我们民族的特色。

另外一方面，也不要忘掉了马列主义和毛泽东思想的基本原理，这是取之不尽、用之不竭的宝贵思想源泉。你们在推行《自主管理工作法》时，把古今中外的管理思想吸取过来作为自己的指导思想，作为我们自己实行管理的基本原则，这一条很重要。只有如此，我们才能够站得住脚，才能扎下根，才能在这个基础上继续前进，这是很重要的一条。

第二条，你们的《自主管理工作法》，是总结了群众的实践提出来的，不是哪一个领导人脑子里固有的，也不是从天上掉下来的。它来自于群众的实践。实践出真知，这是毛泽东同志讲的。只有总结群众实践的经验，才能提高我们的认识，丰富我们的知识。毛泽东同志讲知识有两种，一种是通过自己实践所取得的知识；一种是从书本上取得的知识，这个知识也是别人实践的总结，都是来自于实践。

“两参一改三结合”这条道路，直到今天看起来还是一条正确的道路，还有现实意义。你们总结了群众长期实践的经验，而且经过长期实践的检验，不断地补充。对真理的认识本来不是一次完成的，是不断提高的。这就不能有停止的观点。

第三条，我们企业管理总是要以人为中心。因为在生产力诸要素中间，不仅最活跃的因素是人，而且归根到底它是决定性的因素。我们要把企业办好，有赖于全体职工的努力，有赖于脑力劳动者和体力劳动者积极性、智慧和创造力的充分发挥。这样我们的企业才能有活力。

充分发挥全体职工的积极性，这是我们职工思想政治工作的基本任务，或者叫主体，应该说是我们企业管理的主要内容和主要任务。我多次提出来企业管理要以人为本。那就是说，企业管理不只

是要抓一些刚性的东西，也要抓一些柔性的东西；不只是抓我们常说的企业基础工作、企业经营的主要要求，更重要的是要抓企业的思想政治工作，把职工的积极性调动起来。同时，要不断地提高职工的素质。因为企业的素质不管是技术素质，还是管理素质，归根到底还是全体职工的素质。你们提出自主管理这个命题，推行《自主管理工作法》，是符合企业管理现代化要求的。因为只有如此，才能够使全体职工增强主人翁意识，把全体职工真正摆在主人翁的位置上。

我们要调动全体职工的积极性，要在企业里把全体职工动员起来，虽然我们现在不叫群众运动，实际上是个群众运动。你要提倡合理化建议，还不是个群众运动？什么叫群众运动？就是人人动脑动手。群众真正把做好本职工作，办好社会主义企业作为他的自觉行动，他从思想上接受了，行动上就自觉了，所以就企业管理现代化工作的要求来说，应该抓住这个带根本性的问题，就是企业管理如何以人中心，调动起全体职工的积极性、智慧和创造力，这样才能把企业办好。

第四条，在自主管理的基础上，也就是说在充分调动全体职工积极性的基础上，如何加强企业管理，而且严格企业管理，这是在党的十四大提出经济体制改革的目标是要建立社会主义市场经济的新体制之后，实际上是从小平同志南巡谈话之后，出现的新的情况、新的问题。一方面，这在很大程度上，又一次解放了思想，在改革开放的道路上大大地前进了一步，而且步子更快，所以1992年的经济就出现了前所未有的好形势，进入了一个高速发展的新阶段。可是另一方面，也不可避免地出现了一些毛病。有的地方，从主观的愿望出发，而不从客观实际出发，忘记了实事求是的思想作风。有些地方层层压速度指标，也就是产值指标，不管你适合不适合市场的需要；不是着力于把现有的企业办好、管好，提高它的效益，而是盲目地铺新摊子，盲目地扩大生产，盲目地铺新的建设摊子，搞低水平的重复，所以现在中央提出来要把工作重点放在调整结构、提

高效益上。因为盲目建设、盲目铺新摊子，出现了低水平的重复，这个投资就没有效益。要解决这个问题，才能继续前进。这是从经济上看。

从企业管理上看，1992年再一次解放了大家的思想，思想活跃了，好多原来没有解决的理论问题现在解决了，当然还有好多没有解决；但思路比较开阔，职工的积极性比过去提高了。同时，也出现了很多值得我们研究的问题，比如第二职业，这就是一个问题。有的同志不是首先把自己的第一职业干好，使一、二职业错位。教授卖馅饼，报纸上该不该说这类事情？该说，因为这是个社会现象，但你要从这个社会现象来追寻深层次的原因。深层次的原因就是脑体倒挂，知识分子的待遇太低了。当然，第二职业不能否定。第二职业应该在什么样的条件下才能搞？我到日本去访问，日本企业里职工搞第二职业要开除，因为你不能全心全意地为自己所在的这个企业服务，不能把全身心放在这个企业里，一心二用怎么能把工作搞好？这一年里边，明显地看得出来，企业管理水平大大滑坡了。不注意到这一条不行。所以最近我讲了一下。有个同志提得很好，说现在我们要建立市场经济的新体制，首先在于加强企业的管理。企业管理不加强，企业的素质不提高，企业哪有竞争能力进入市场？要你进入市场也没有这个能力。市场是个舞台，你没有武艺，如何表演？市场这个用武之地，你的武艺在哪里？就外部条件来说，我们要求政府转变职能，给企业放权，不要干预微观活动；同时要求政府培育市场，创造市场条件。可是，市场的主体是企业，企业没有本领到市场去，市场就形不成。企业没有本领、没有竞争力，进入市场也是个失败者，不是胜利者。所以要强化管理、严格管理，加强企业管理的基础工作，严格企业的生产纪律。

冲击企业管理的不光是第二职业，还有各种观念上的冲击，要面向市场，转变观念完全正确。但千万不要忘记企业进入市场要有起码的条件。就外部来说，贯彻《条例》中规定的14条权力，是企业进入市场的起码外部条件。就企业内部来说，转变观念不光是说

我要进入市场，还应该更进一步探讨一下我能不能进入市场。

为什么大家对恢复关贸总协定缔约国地位感觉这么灵敏呢？就是有个市场竞争问题。外国的产品进入中国的市场，和中国产品进行竞争。过去我们说打入国际市场，我们要到国际市场去竞争。现在这个门你也得打开，开了门人家进来和你竞争。所以所有的企业，在这个问题上都应该有危机感、有紧迫感。要不遗余力地教育我们全体职工，提高大家的认识，集中力量把企业自己的事情办好，特别是强化管理系统。

第五条，领导班子问题。改革开放确实锻炼成长了一批企业的领导人。但是严格地说，我们的许多企业不具有完整的法人资格，我们许多企业的领导人也称不上企业家。可是确有一些企业家。真正要迎接建立社会主义市场经济新体制带来的新形势，面临的新问题。新的形势确实呼唤着中国要出现一批、锻炼成长一批企业家。这些企业家首先要有坚决贯彻党的基本路线的自觉性，这是最基本的；其次是要有比较长远的发展战略，避免短期行为；第三是对付多变的市场，要有灵活的经营策略。我国要建立市场经济的体制，灵活的经营策略是对于企业领导人最起码的要求，也是企业领导人应当具备的素质。

要保持和发扬我们的优良传统，永远和群众打成一片，领导人真正要以身作则，艰苦奋斗。深圳有一个公司，是贷款29万元钱起家的，现在已经有上亿元的固定资产。这个公司的经理说：我们的经验是两个字，一个是“爱”，一个是“严”。首先是无微不至地关心职工，每天早上他都站在门口迎接职工，察言观色。谁脸色不好我就找他个别谈话，谁家里有问题我就亲自到他家里去。这还是咱们的老传统，一把钥匙开一把锁。“严”就是严格管理、严格要求，一丝不苟，执行制度、标准差一点都不行。我看他这两个字抓得对。管理就是要这样，把人的积极性动员起来，严格地要求，按制度、按规矩来办事。这样，职工的积极性才真正发挥到正道上，才能真正见到实效。

目 录

绪 论	自主管理工作法：中国企业管理理论与实践的新发展	(1)
第一章	中国经济体制改革与企业管理的发展	(13)
第一节	国有企业发展的体制改革背景	(13)
第二节	在改革中发展的企业管理	(26)
第三节	激励劳动者的积极性：中国企业管理理论与实践探索的主题	(39)
第二章	“以人为本，自主管理”的内涵	(58)
第一节	“以人为本”：管理新基点的确立	(58)
第二节	从“以人为本抓三基”到自主管理工作法	(69)
第三节	自主管理工作法；企业管理新模式	(77)
第三章	“以人为本，自主管理”的理论和实践渊源	(84)
第一节	中国古代管理中民本思想及管理实践	(84)
第二节	“人”在西方管理学中的崛起	(92)
第三节	国外企业对人本管理思想的实践	(105)
第四节	中国企业管理中的人本思想及实践	(114)
第五节	具有时代特征的自主管理	(122)
第六节	具有中国特色的“以人为本，自主管理”	(130)
第四章	“以人为本，自主管理”的实践基础	(141)
第一节	自主管理与职业道德培育	(141)
第二节	自主管理：职业道德的新境界	(148)
第三节	职业教育：提高职工技术素质的途径	(152)

第四节	自主管理与企业基础管理.....	(164)
第五章	自主管理内在动力的源泉.....	(170)
第一节	自主管理：确立职工主人翁地位的有效途径.....	(170)
第二节	自主管理与企业精神.....	(182)
第三节	自主管理与企业目标和价值观.....	(191)
第四节	自主管理与企业形象的重塑.....	(200)
第六章	自主管理工作法的运作.....	(213)
第一节	自主管理工作法的运作基础.....	(213)
第二节	自主管理工作法的载体.....	(225)
第三节	自主管理工作法的实施.....	(233)
第七章	自主管理工作法运作机制.....	(250)
第一节	自主管理工作法的基本原理.....	(250)
第二节	自主管理工作法的运行规律.....	(264)
第三节	自主管理工作法的系统描述.....	(281)
第八章	自主管理工作法的创新.....	(286)
第一节	“新七论”：自主管理工作法的创新	(286)
第二节	整体管理论.....	(294)
第三节	载体管理论.....	(299)
第四节	动态管理论.....	(304)
第五节	超前管理论.....	(307)
第六节	一次到位论.....	(312)
第七节	阶段管理论.....	(317)
第八节	共同管理论.....	(320)
第九章	自主管理与企业经营机制的转换.....	(326)
第一节	自主管理与企业管理素质.....	(326)
第二节	自主管理与加强组织领导.....	(334)
第三节	自主管理与思想政治工作.....	(336)
第四节	自主管理与领导方法、领导艺术.....	(344)

第五节	自主管理与企业民主管理.....	(351)
第十章	自主管理工作法的效应与启示.....	(361)
第一节	自主管理工作法：企业技术进步的保证机制·····	(361)
第二节	自主管理工作法的成效和影响.....	(372)
第三节	自主管理工作法的启示.....	(377)
附录一	自主管理工作法案例.....	(385)
附录二	自主管理工作法实施细则.....	(428)

绪论 自主管理工作法： 中国企业管理理论与 实践的新发展

1978年，具有划时代意义的中共十一届三中全会揭开了中国改革开放的序幕。14年后的1992年，是波澜壮阔的中国经济体制改革进入发展新阶段的一个里程碑：年初，中国改革开放的总设计师邓小平同志视察南方，发出了把改革开放推向新阶段的历史性宣言；10月，中共第十四次全国代表大会，确定了建立中国社会主义市场经济体制及其运行机制的改革目标模式，宣告了我国将彻底改革高度集中的计划经济体制（以下文中简称为“传统体制”），完成传统体制向具有中国特色的社会主义市场经济体制的历史性转变。

社会主义市场经济的基础，是富有活力和效率的市场主体。在国民经济中居于主导地位的国有企业，特别是国有大中型企业能否摆脱传统体制的束缚，按照社会主义市场经济的规范塑造其经营机制，是实现体制转换的关键；而建立与社会主义市场经济相适应的企业管理模式，则是转换企业经营机制不可或缺的内容。

在我国14年的经济体制改革中，从企业（在本书中如无特殊说明，均指国有企业）改革来看，从一开始就分成两个层次。第一个层次是对企业宏观经济管理体制的改革，其重点是正确处理国家与企业之间的关系，在改革不断深化的过程中，这一层次的改革愈来愈表现出塑造企业市场主体地位的特征，这正是被党的十四大所确定的目标。

第二个层次是企业内部的改革，其重点是正确处理企业与职工之间的关系。这一层次的改革基本上与宏观经济管理体制的改革同步，而且以宏观经济管理体制的改革为前提。虽然企业内部改革与宏观经济管理体制的改革有着十分密切而直接的联系，但是，企业内部改革在不同的企业之间却表现出较大的差异。宏观经济管理体制的每一步改革，可以通过国家制定统一的改革政策和措施，在全国各个企业中进行大体同步和等效的贯彻和实施。但企业内部改革，除了与宏观体制直接相关的内容，如劳动人事制度、工资制度以及企业领导体制等，具有较强的统一性之外，其它与企业生产工艺技术特点、组织管理形式直接相关的内容，不同的企业却有不同的形式和途径。因此，相对于宏观经济管理体制的改革，企业内部改革异彩纷呈，各具特色。当然，企业内部改革所表现出的这种差异性，并不是淡化甚至否定社会主义企业的本质属性，也不是破坏社会主义企业在生产经营目标上的统一性。恰恰相反，宏观经济管理体制的改革的目标正是以此为前提，企业内部改革则是通过具体的形式和途径来保证这一前提的实现。

在中国的经济体制改革中，对企业宏观经济管理体制的改革，直到邓小平同志南巡讲话及党的十四大召开之前，还是一个被姓“社”姓“资”之类的争论所困扰的“剪不断，理还乱”的难题。但在企业内部改革中，特别是企业管理模式的选择方面，受到的姓“社”还是姓“资”的困扰和责难则要少得多。例如，几乎在改革刚刚开始之时，日本的全面质量管理就被引入我国企业，并从上到下进行了大张旗鼓的宣传、应用和推广，以致在今天，相当多的企业在总结其管理经验时，都有全面质量管理的内容，最少也要列举出QC小组的活动情况。在其后，则有“现代管理十八法”的应用和推广。而“现代管理十八法”中，诸如盈亏分析、价值工程、投入——产出分析、决策技术等等，都是从国外引进的管理技术。这也从一个侧面表明，企业内部改革，至少有相当一部分内容是与现代企业生产技术、组织管理的规律和特征相联系，是现代化大生产的自然

属性，在这方面，不存在什么姓“社”姓“资”的问题。

企业内部改革在我国经济体制改革中之所以表现出丰富多采的内容和形式，除了取决于企业的生产经营特点以外，还因为在这一领域中东西方管理思想、管理理论在广泛地相互渗透和交融。实际上，在我国传统体制下形成的企业管理模式，一方面，由于受体制和时代的局限，存在着一些缺陷和弊端，另一方面，由于我国企业管理理论工作者和实际工作者，以及广大职工对现代企业组织管理和生产技术的发展规律进行研究和探索，加之我国优秀的管理理论和实践源远流长，也形成了一些闪耀着光辉的管理思想、管理理论、管理方法和管理手段。这些思想、理论、方法和手段，是推动我国企业发展的重要因素，同时也对国外管理思想、管理理论、管理方法和管理手段的发展，做出了不可磨灭的贡献，只不过有的是我们“出口转内销”，或者我们提供“优质原料”和“初级产品”，国外“加工”后再“返销”中国而已，例如我国的“合理化建议活动”、“技术革新小组”和国外的QC小组之间就有着这种关系。改革开放以来，我国企业管理理论工作者和实际工作者，以及广大职工群众，又对传统体制下企业管理模式中积极、合理的因素进行继承、发扬和创新，并使其与国外先进的管理经验和方法有机地结合起来，使得我国企业管理的理论与实践比以往任何时期都更加多彩多姿，更富有成效。这一结合过程，就是具有中国特色的现代企业管理模式的形成与发展过程。

具有中国特色的现代企业管理理论与实践，与我国宏观经济管理体制的改革同步发展，到90年代初，已初步形成了与社会主义市场经济相适应的思想、理论、方法和手段体系，相当一部分企业，已具有转换经营机制、走向市场的条件和基础。

但是，由于我国生产力水平还比较低，缺乏西方发达国家那种历史久远的社会化大生产组织和管理的经验积累；加上在社会主义建设时期，从一开始就选择了与社会主义市场经济相悖的传统体制模式，因而在企业管理的思想、理论、方法和手段方面，也必然掺

杂着一些与传统体制中消极的、甚至是阻滞企业发展的因素相联系的内容。虽然改革开放以来，宏观经济管理体制的改革在许多方面取得了成功，新体制的成长也使企业管理在革除传统体制的弊端中得到发展，但由于传统体制积弊久远，且制约企业经营机制转换的宏观体制中的一些主导性因素，在改革中至今尚未取得实质性的突破，所以，在企业内部改革中，也必然存在着一些与现代企业组织管理和生产技术发展规律背离的现象。这些现象在相当一部分企业中不同程度地存在，主要表现在以下几个方面：

一是承包经营责任制在企业内部的泛化。从 80 年代中期以来，国家在企业中推行承包经营责任制。对企业宏观经济管理体制所进行的这一改革，其初衷是理顺国家与企业的责、权、利关系，弱化传统体制对企业的束缚。在实施中，也的确在增强企业活力方面发挥了并仍在继续发挥着极其重要的作用。这个历史性功绩是不可抹煞的。但是，由于这一改革是在传统体制仍居主导地位的条件下进行的，因而在实施过程中，也产生了一些扭曲。例如，一些企业滋长了短期行为，强化了对政府的依赖性。一些企业还把承包制与农村实行的家庭联产承包责任制等同起来；把承包制的分配制度与传统体制下企业实行的计件工资相混淆。由此产生的问题是：作为现代社会化大生产主体的国有大中型企业，其生产经营方式与以小生产为主的农户生产经营，到底有什么区别？在新体制成长时期，企业内部的分配方式要不要继续沿袭传统体制中的那些作法？实际上，不少企业正是在这些方面认识模糊，一切寄希望于“包”，以为“一包就灵”，忽视了现代工业企业与从事小生产的农户的本质区别，抹煞了现代工业企业生产过程固有的连续化和高度协同的特征。一些企业在承包时，往往重视“现得利”而忽视企业的长期发展；不惜以拼设备来增加产出，而忽视对技术装备进行连续投入来增强企业发展后劲；甚至杀鸡取卵，进行掠夺式经营。这些作法，与一些农户对土地只求收获、不愿投入的竭泽而渔的作法如出一辙。一些企业在承包时，实行指标层层分解的内部承包，其初衷是明确企业内