



企业软管理

王载珏 李树英 主编

中国工人出版社

企业软管理

王载珏 李树英 主编

中国工人出版社

(京)新登字145号

企业软管理

王载珏 李树英 主编

出版发行：中国工人出版社（北京安外六铺炕）

经 销：新华书店北京发行所

印 刷：北京印刷二厂印刷

开 本：787×1092毫米 1/32

印 张：12.375

印 数：1~7100册

字 数：250000

版 次：1992年6月第一版

1992年6月北京第一次印刷

书 号：ISBN 7-5008-1008-3 F·61

定 价：6.50 元

内 容 提 要

在改革开放的大潮中，企业管理怎样跟上时代步伐进行改革？如何在管“物”的基础上确立“以人为本”的管理思想？怎样贯彻职工是企业主人这一根本方针？如何调动广大职工的生产积极性以增强大中型企业的活力？怎样落实质量、品种、效益年的具体要求？《企业软管理》这本书从理论到实践都给以明确的回答。全书以事实为依据，立足我国大中型企业管理的实践，并吸收了国外现代企业管理的合理部分，论点明确，命题新颖，阐述翔实，给广大管理干部以启迪。

序

刘源张

十多年来，作为第二汽车制造厂的顾问，我到二汽的车身厂去看过几次，每次看到他们的进步，我都从心里感到高兴。特别是现在，他们不只在领导层上对企业管理有了观念上的更新和认识上的提高，而且该厂的大部分职工都认识到好的技术还需要好的管理才能使产品的质量、品种、效益同步提高。最近二汽党校企业管理教研室的老师们根据当前对企业管理改革的大趋势，结合二汽车身厂管理改革的实践，撰写了《企业软管理》这部著作，要我作序，我欣然同意的理由就在于此。

管理成为专门研究的对象，形成管理科学，较之自然科学、社会科学要晚，也不那么成熟。但是人们日益相信，管理对于国家的经济建设太重要，管理的研究太迫切了。

搞好国营大中型企业，良好的外部环境的创造，固然是一个很重要的条件，但离不开企业自身的积极性，这就需要走内涵式的发展道路，加强内部挖潜，强化企业的机制和应变能力，科技开发能力，企业凝聚力。所有这些在很大程度上取决于企业的管理水平，以及取决于领导者对管理思想、管理艺术的追求。创建新的社会主义企业管理理论，优化企业管理，既是对理论界，又是对企业领导者们提出的一项新的挑战 and 任务。《企业软管理》一书，正是对搞好企业管理进行探索的产物。这本书的最大特点，是使企业立足于“眼

睛向内，自立自强”，在认真研究大型企业第二汽车制造厂的一个专业厂——车身厂的管理实践的基础上，结合当今我国企业的管理经验，相对企业八大管理的硬性管理，提出“企业软管理”这一概念，应该说是言之有据，立论新颖的。

我们知道，八大管理旨在优化企业物流，但有效的物流是靠企业的人来带动、推进的。《企业软管理》依据我们社会主义企业既是创造物质财富的经济实体，也是培养四有新人的重要单位的特点，以如何以人的管理为中心，并以人自管自控的管理新格局为主线，对企业全员在企业政治、经济、文化、科技、生产、交往等方面的社会活动，进行认真研究和分析；而且，又由于作者是一群在企业党校工作的教员，对企业非常了解和熟悉，这种理论上的探讨，为我们探索具有中国特色的社会主义企业管理理论做出了可贵的尝试。

科学分为硬、软，并且造出“软科学”一词，一般认为是从日本传到中国，现已为大家接受。1978年日本政府公布的《科学技术白皮书》解释道，“软科学”是为了研究现代社会中复杂的政策问题而使用诸如信息科学、行为科学、系统工程、社会工程等有关决策科学化的各种理论和方法去探讨人和社会现象的一种新的综合性科学。现在把本来属于“软科学”范畴的管理科学再分为硬、软两类自然是有相应的理由。“软管理”一词也曾有人在1987年由中央组织部、中央宣传部、中国科协等单位主办的《科学决策知识讲座》中用来说明日本的管理科学与管理艺术的独特性，指出：日本的管理不是以“事”为中心，而是以“人”为中心。现在本书作者对“软管理”的说明也是以人为本。看起来，一碰到人，不是自然人而是企业人和社会人，对他的研究和对他的工作

就不能“硬来”而必须“软化”了。

其实，管理科学和它的应用百年来的发展趋势已经说明了这种“软”的原因。比较明显的是，管理的重点从班组扩展到全厂又回归到班组的现象。百年前，美国的泰罗开始探讨企业的科学管理，是从研究工人在班组中的动作和工时规律着手而取得巨大效果的。随着工业企业规模的扩大和市场经济竞争的激化，人们的注意逐渐更多地转到全厂企业性的问题上去。但是，近年来却都又发觉归根到底班组是企业的基础，工人在班组中劳动时在生理、心理、思想、意识上的问题更值得注意和研究。班组的民主建设被提出来了、工人的参与管理被提出来了、工人的合理化建议制度被提出来了，这些都是这一方向上运动的例子。管理科学最初是从总结管理经验开始，企图达到不依赖个别经验而全凭理性分析的一般学问体系。尤其因为电子计算机的硬软件都日臻完善，似乎可以实现这个愿望。不过，几十年的实践告诉人们，最终还是需要人的基于丰富经验的智慧，而不得不承认管理是科学，也是艺术的观点。于是，例如，领导艺术被提出来了。仔细一想，管理中的艺术成分是专指对人的工作而言的，要尊重人、培养人，承认他的哪怕是点滴的贡献，尽可能最大限度提高他的意识和能力。管理从主要管物、管财到管人再升化为人自己管自己的转变就是这一趋势的表现。我们企业内部领导体制概括起来的三句话，“充分发挥党组织的政治核心作用，坚持和完善厂长负责制，全心全意依靠工人阶级”都是从对人的工作上去说的。只从以上所举管理科学发展趋势中的两个现象也足以说明，把管理科学和工作从着重对物对财的管理同着重对人的管理加以区别，而分别称之为“硬”和“软”，并不为过了。

不过，要指出，这个“软”是远远比“硬”要困难的多，因为在“软”上发挥聪明智慧的余地和需要要大得多，其艺术性也就比科学性要多些了。这里，附带说一句，本书中的大、小标题都是颇具匠心，虽然不一定适合，但是作为艺术性的表达我想也可以接受吧。另外，我要强调的是，“硬”“软”之分并不意味像一种经济理论所主张的那样，可以把“软管理”打入“余项”里去；同时，“硬”“软”是互为依靠、相辅相成而相得益彰的。再就是技术进步对管理的影响。企业的发展要依靠科技进步和提高劳动者素质，这已是我们的共识。“软管理”主要以后者为目的。另一方面，从技术与管理的关系说，什么样的技术条件下必须有与之相应的管理。技术条件变了，不论是硬的还是软的，管理也要随之变动。举例说，在车身厂的焊接、喷漆、组装越来越多地使用机械手或机器人的情况下，管理就软的方面说在大的原则上不会有多少差别，但会有适应这种情况的新的管理内容。

“软管理”中当前需要加以说明的一个重要内容是在本书中有介绍的目标管理。五十年代美国的杜拉克提出目标管理，想来解决企业中人的地位问题和企业与人的关系问题。他的理论在美国并没有得到预期的应用，而日本人引进并加以改良后日本企业却大力提倡。我们又从日本引进，但结合我们自己的情况不只在企业而且在行政部门也被采用。要说清楚，在企业里，目标管理和标准化管理都是同类的管理，都有一个目标。只是，前者的目标是自己定的，后者的目标是他人定的。目标管理是要最大限度地挖掘每个人的潜力，为此自己树立自己的目标，自己用自己作纵向的比较，自己提高自己，这当然需要也可以要求上面和周围的支持。标准化

管理是要最大限度地协调一致每个人的工作，为此他人给自己定一个目标，自己同别人作横向的比较，自己作的跟别人一样。这样，自己有自己的目标和要求同大家都有共同的目标和要求就好像是一种矛盾。“软管理”要作到的正是去统一这个矛盾。工时有标准，质量有标准，成本有标准，安全有标准，大家都要遵守，都要达到。但是，每个人都有潜力，要突破这些标准，先进的带动后进的，后进的追赶先进的，这样才是提高劳动者素质和整个企业素质的途径。这里就必须发挥“软管理”的领导艺术了。

“软管理”中的两个重要概念是意识和信息，在本书里都说到了。借此机会，我补充几句。整个管理都是受意识的支配并靠信息进行的。“软管理”要解决的基本问题就是企业中人的积极意识和企业中人与人之间的信息流。没有占领市场的竞争意识、没有当家做主的参与意识、没有奋发图强的改进意识、没有精益求精的质量意识、没有勤俭节约的成本意识、没有“我为人人，人人为我”的服务意识，企业人会失去资格，企业也不会有活力，也就不会有效益。如何去培养、激励企业中人的这些意识，作者在本书中提到的，要在“软管理”中加强思想政治工作就是很正确的。至于信息，我曾经在几年前论述过，信息必须成流，并且是相对于物品流而用的。企业中所有物品的流动都是随信息流的流向和流量而成的。电子计算机在管理上之所以有用就是由于它能促进信息流。广为人知终极管理就是有效的信息流，而且反过来说，只有健全的信息流才能实现有效的终极管理。但是，我认为，“软管理”中信息流的更主要更重要的内容是，如何在企业职工之间集思广益，把个人的才智和经验变成集体的才智和经验从而真正达到提高企业素质的目的。简单

说，把每个人的信息，即聪明才智和工作经验的表征汇成流而形成集体的、企业的库。已经多年在全国普遍开展的QC小组活动在本书中全然没有多少介绍，却是值得从“软管理”的信息流的这一观点加以探讨和总结的。我相信，朝这个方向的我国QC小组活动的提高必将大大增强企业的活力。

我已经写了这许多，但是对本书的评价还是要来自广大读者。

1991年11月18日于北京

目 录

序	(1)
第一章 一股新潮	(1)
——企业软管理	(1)
1. 企业软管理：由二汽车身厂的变化提出 的命题	(1)
2. 美日企业管理比较：管理从“以物为中 心”转到“以人中心”	(8)
3. 管理历史的新篇章：“以人为本”的企 业软管理	(15)
第二章 一门新学问	
——企业软管理内涵	(20)
4. 基本概念：企业软管理内涵	(20)
5. 框架结构：六大要素	(23)
6. 研究方法：四大结合	(28)
第三章 一颗管理学皇冠上的明珠	
——调动职工积极性的猜想	(33)
7. 抓住民心是调动职工积极性的根本	(33)
8. 认清上帝的本来面目：中国企业职工 的现状	(37)
9. 积极性如何调动	(40)
第四章 一件传家宝	
——职代会是行使权力的机构	(45)
10. “以人为本”：职代会的三个机制功能的认	

识	(45)
11. 一个支点：职代会权力的行使	(49)
12. 三不主义：企业领导对职代会的正 确态度	(52)
第五章 一道新的方程式	
——生产方式的选择与确立	(55)
13. 上下求索：选择生产方式	(55)
14. “南征北战”：靠政策和策略去调动千 军万马	(58)
15. 左右迂回：现代化的生产方式的确立	(61)
第六章 一大趋势	
——焦点对准经营机制	(65)
16. 大趋势：瞄准经营机制	(65)
17. 大陆架：构建经营机制	(69)
18. 大决战：在实践中做好经营这篇大文章	(74)
第七章 一座灯塔	
——企业能量创造	(79)
19. 企业“珠峰”：企业能量问题的提出	(79)
20. “登山者”素质：企业能量因素分析	(83)
21. “上去了就不能下来”：企业能量追求	(88)
第八章 一条金光大道	
——走科技进步之路	(94)
22. “杠杆”的呼吁：企业要走科技进步之 路	(94)
23. “杠杆”的回答：科技进步之路这样走	(99)
24. “杠杆”的困惑：在科技进步问题上的 模糊认识	(103)

第九章 一张联络图	
——信息情报系统·····	(108)
25. 当代“天问”：形成“大脑风暴”靠信 息·····	(108)
26. 飞越“天堑”：建立企业信息渠道·····	(115)
27. 鹰击长空：运用信息的方法·····	(120)
第十章 一种新观念	
——企业全员财务管理观念·····	(126)
28. 勃兴之道：确立企业财务管理新观念·····	(126)
29. 开拓之思：当代财务管理方法论·····	(130)
30. 改革之流：当代财务管理意识流·····	(136)
第十一章 一种新资源	
——时间：风险、机遇·····	(141)
31. 时间是一种珍贵的资源·····	(141)
32. 开发时间资源·····	(144)
33. 时间：风险、机遇·····	(150)
第十二章 一根法铸的链条	
——企业要依法治理·····	(153)
34. “蓦然回首”：依法治厂认识的误区·····	(153)
35. 有力保证：企业法制链条的铸造·····	(157)
36. 当务之急：搞好企业社会治安综合治理·····	(161)
第十三章 确立一个大目标	
——企业目标导向·····	(165)
37. 成功论：企业应是目标共同体·····	(165)
38. 坐标系：企业目标确立·····	(168)
39. 是非辨：目标操作的误区及正确做法·····	(172)
第十四章 一双用户的眼睛	

——质量是企业的生命·····	(177)
40. 质量质询：当代反质量观念·····	(177)
41. 质量否决：质量管理权在哪里·····	(181)
42. 质量优化：质量文化建设·····	(184)
第十五章 一部作业指导书	
——生产行为的养成与训练·····	(190)
43. 大雁南飞：养成良好生产行为的必要性·····	(190)
44. 孔雀开屏：形成良好生产行为的三要素·····	(193)
45. 鹦鹉学舌：生产行为养成训练“四步 法”·····	(197)
第十六章 一把金钥匙	
——创造企业的教育诗·····	(203)
46. 教育魂：破译二汽车身厂成功的奥妙·····	(203)
47. 教育链：企业腾飞的基石·····	(208)
48. 教育诗：领导者和职工的共同创造·····	(211)
第十七章 一个流在于流	
——管理方式的引进·····	(214)
49. 流体力学：管理思想要引进·····	(214)
50. 流水不腐：管理思想要发展·····	(220)
51. 流行感冒：开放引进时的“病症”·····	(224)
第十八章 一月的厂长书记接待日	
——融通八大管理之外的管理·····	(230)
52. 破门而出：八大管理之外有管理·····	(230)
53. 科学“对接”：抓住难点，突出重点， 解决热点·····	(234)
54. “捆起来打”：推行八大管理的新模式·····	(238)
第十九章 一套安心工作的保证体系	

——创建安全级企业·····	(243)
55. 安全魂：爱人之心的“心”要到位·····	(243)
56. 安全路：爱人之行的安全定置管理·····	(249)
57. 安全曲：爱人以德的安全环境创造·····	(252)
第二十章 一种有机管理	
——掌握动态管理波动规律·····	(257)
58. “地震”预测：认识动态管理波动规律·····	(257)
59. 管好岗亭灯：引导情绪波动走向正轨的 方法·····	(260)
60. 动态管理原则：要冷要热、莫牵就、莫 发火·····	(264)
第二十一章 一大好传统	
——加强思想政治工作·····	(267)
61. 第一软件：第一项管理是做人的工作·····	(267)
62. 第一工序：培养无产阶级革命事业接班 人·····	(272)
63. 第一要素：身体力行共产主义道德·····	(276)
第二十二章 一幅个人发展蓝图	
——主人翁精神培养·····	(279)
64. 自感：自己不是“主人”·····	(279)
65. 渴望：公平竞争才是主人·····	(284)
66. 切入：主人位置复归·····	(289)
第二十三章 一个特区的建设	
——荣誉感、竞争感的深化·····	(293)
67. 焦点：树立企业改革的样板·····	(293)
68. 功能：职工品格重新构造·····	(297)
69. 三特：以“特”为中轴的管理坐标系·····	(301)

第二十四章 一部救护车

——厂领导树立阶级感情……………(306)

70. 老结论：厂领导要树立阶级感情……………(306)

71. 新角度：严格就是一种阶级感情……………(310)

72. 大思路：管理要依靠工人阶级……………(314)

第二十五章 一件艳丽的工作服

——企业审美理想的建立……………(319)

73. 你从哪里来：企业的审美感的回答……………(319)

74. 职工伊甸园：企业美的内容探寻……………(323)

75. 路就在脚下：企业审美理想的确立……………(328)

第二十六章 一次单身节文娱活动

——建成职工理想天地……………(335)

76. 新途径：开展文娱活动也是管理……………(335)

77. 新课题：提高生产力的有益实践……………(339)

78. 新青年：培养跨世纪的一代职工……………(341)

第二十七章 一席传播手段谈经

——塑造职工和企业新形象的宣传……………(346)

79. 宣传：密切企业内外关系……………(346)

80. 对外：宣传扩大企业知名度……………(352)

81. 典型：企业要有自己的模范人物……………(353)

82. 效应：宣传的鼓气与正气……………(356)

附 录 推进企业软管理 调动职工积极性

一、管理者的气魄：管理者给自己做“开刀”

手术……………(362)

二、管理新思维的确立：以人为本的管理……………(364)

三、管理者的重要任务之一：正确处理三者

利益关系……………(379)

四、管理者的有效手段：全员参与企业管理……	(371)
五、管理者的战略眼光：“特区”管理，今 天工厂的榜样，明天工厂的缩影……	(373)
后 记……	(376)