

人—企业之本

熊振邦 主编

西南财经大学出版社

责任编辑：李永禄 高 勇

封面设计：章 恺

人——企业之本

熊振邦 主编

西南财经大学出版社出版发行 (成都市光华村)

四川省新华书店经销 四川省中江县印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 印张 7.625

插页 8 字数 165千字

1991年5月第一版 1991年5月第一次印刷

印数：1—3000册

书号：ISBN 7—31017—312—X/F·237

平装 3.00元

定价：精装 4.90元



中财 80011119

原中共四川省委书记杨超同志为本书题写的书名

人—企业之本

0044/04

四川大学图书馆

总号

399850

书号

F272.9/162

人為台軍奉本國
廠方興政須加強
行政有中心發聲
積極性企業必振興

何郝明
一九九四年
有

序

在一定的外部经济社会环境条件下，如何加强企业内部生产经营管理是企业第一位的课题。既然是一个课题，就应该探索各种思路，寻求各种办法，从不同的角度攻克和解决这道难题。由熊振邦同志主编的《人——企业之本》一书，提出了“人是企业之本”、企业的生产经营活动要“以人为中心，一切着眼于人”的观点，探索性地建立了以人为中心的企业立体管理模式，也就是寻求全心全意依靠职工办好企业的具体途径，就是一条重要的和有意义的管理新思路。

企业是一个系统，是社会经济活动的基本细胞和重要组成部分，它由人、财、物和信息等诸要素构成。这些要素既相对独立，又相互联系，构成一个有机的整体。而在企业诸要素中，人是关键的因素，是企业发展的原动力。无论科学技术何等发达，企业生产经营何等复杂，终究还是要靠人，靠人的体力和智慧。没有人，也就没有企业。因此，现代企业要在竞

争中取胜,除了重视科学技术的研究、应用外,还要重视对企业职工的管理。

充分依靠职工群众办好企业,以人为本,不仅是由企业经营要素之间的相互关系决定的,也是我国几十年社会主义革命和社会主义经济建设实践所得出的结论,是党的优良传统和作风。江泽民同志在庆祝中华人民共和国成立40周年大会上的讲话中指出:“全心全意依靠工人阶级,是由我们党和国家的性质决定的。工人阶级特别是产业工人同现代化大生产紧密联系,是先进生产力和生产关系的代表,有高度的组织性和纪律性。在长期革命斗争和建设实践中,他们表现了坚定的政治立场和自我牺牲精神、艰苦创生精神、历史主动精神,不愧为我们国家的领导阶级和社会主义事业的中坚。任何贬低工人阶级地位和作用的观点,都是完全错误的。”这充分说明了依靠工人阶级的重要性。

《人——企业之本》一书的作者在本书中试图探索 and 解决这个问题,当然还是初步的,但就这样一个初步思想而言,仍是两方面的特点:一是紧紧围绕“以人为本”这个主题,提出了“建立以人为中心的立体管理模式”。同时从我国企业的具体情况出发,围绕如何教育人、组织人、约束人、激励人、保护人等方面进行了有益的探索,提出了具体的方法;

二是既勇于创新又理论联系实际。本书是由一批从事企业管理的实际工作者和理论工作者合作编著的，在书的内容上把近年来企业管理理论的最新发展和企业家们在实践中的经验有机的结合了起来，从而使本书不仅具有较强的可读性，而且可使人们从中获得有益的启发。

重视职工在企业中的地位，充分激发职工的主人翁责任感和生产积极性，是社会主义企业的性质所决定的，同时，也是建设具有中国特色的社会主义企业的根本保证。我们相信，只要我们社会主义企业的领导者，真正能充分尊重人、相信人、依靠人，就一定能够把企业办好。愿我们的理论工作者和实际工作者在这方面继续探索，为把我国企业管理理论与实践推向新的阶段、开创一条新路子作出贡献。

马蔚

1990年12月

前 言

在社会主义经济建设中，企业尤其是全民所有制大中型企业是社会经济的组成部分和支柱。随着我国改革开放的发展，无论是理论界还是实业界都愈来愈重视企业管理理论的研究和现代管理方法的应用，提出了许多管理新思路。

到目前为止，国内大多数管理理论著作一般都是以企业中的生产经营作为分析研究社会主义企业管理问题的起点，而把对人的管理只作为其中的一个极小的部分。本书突破了传统的束缚，在坚持马克思主义基本原理的基础上，把以人为中心的管理思想作为贯串全书的主线，力求阐明在企业系统的人、财、物和信息诸要素中，人是企业之本，企业生产经营管理要以人为中心，一切着眼于人，面向人，尊重人，关心人，调动人的积极性、主动性和创造性，增强企业的向心力和凝聚力，充分依靠职工群众办好企业。

本书共7章，大体可分为三个部分。第一

部分通过对企业目前的内外环境和各种管理理论的分析，尝试性地提出一种由“三维空间、九个要素”构成的以人为中心的企业立体管理模式，第二部分从人在企业中的地位和人的基本属性等方面，揭示人的行为的规律性和差异性，从而指出对人管理的本质，并作为本书整个管理思想的立论；第三部分则是在对人的分析和以人为中心管理思想的基础上，从全面教育人、合理组织人、不断激励人、适当约束人、有效保护人几方面进行阐述，提出各种思路和基本方法，使人们从中能得到某些有益的启发。

本书由长城特殊钢公司第四钢厂和西南财经大学的部分同志合作编写。长城特殊钢公司第四钢厂参加编写的同志有：熊振邦、马新业、孙志昌、郭传贵、包庆云、李诗勇（第一、三、五、七章）。西南财经大学参加编写的同志有：左强（第二、四章），孙平（第六章）。由熊振邦同志任主编并负责统纂。

本书在研究和写作过程中，得到了许多同志的帮助和关心，四川省副省长马麟同志为本书作序；四川省人大常委会主任何郝炬同志为本书题辞；原中共四川省委书记杨超同志为本书题写书名；四川省生产委员会主任邹广严同志对于本书的选题及写作给予了具体的指导；四川省社会科学院经济研究所张泽荣副研究

员，审阅了书稿，并提出了一些中肯的修改意见。同时在写作过程中参考了许多同志的有关著作和论文，在此一并表示谢意。

社会在不断发展，企业管理理论也在不断发展和完善。尽管本书的研究限于我们的水平有明显的不成熟之处，然而我们仍冒昧地把这项不成熟的研究成果奉献给广大读者，真诚希望读者提出宝贵意见，以便我们进一步修改、提高，使之逐渐成熟、完善。

作 者

1990年9月

目 录

第 1 章

管理新思路

1.1 寻求新路子	1
1.2 确立新观点	7
1.3 探索新模式	15
1.4 建立以人为中心的企业立体管理模式	21
1.5 结论	28

第 2 章

重新认识人

2.1 重新认识人的意义	30
2.2 人——企业之本	32
2.3 企业系统中的人	34
2.4 企业中人的行为诸要素系统	40
2.5 影响人的潜能发挥的因素	52
2.6 对人管理的本质	55
2.7 结论	58

第 3 章

全面教育人

3.1 职工素质亟待提高.....	61
3.2 更新职工教育观念.....	67
3.3 确立正确的职工教育战略.....	72
3.4 采取的配套措施.....	80
3.5 结论.....	91

第 4 章

合理组织人

4.1 组织的重要性与艰巨性.....	94
4.2 知人与用人.....	97
4.3 优化群体结构.....	105
4.4 合理组织人的基石“双化”.....	117
4.5 非正式组织中人的管理.....	129
4.6 结论.....	138

第 5 章

不断激励人

5.1 企业家永恒的主题.....	140
5.2 职工需要与全方位激励.....	146
5.3 创造良好的人文环境.....	165
5.4 结论.....	168

第 6 章

适当约束人

6.1 宽严皆误.....	169
6.2 约束的内容.....	173
6.3 约束的方式.....	183
6.4 制度面前 人人平等.....	193
6.5 增强自我约束的能力.....	197
6.6 结论.....	202

第 7 章

有效保护人

7.1 人是需要保护的.....	205
7.2 保护人的内容.....	210
7.3 保护人的措施.....	218
7.4 结论.....	230

第 1 章

管理新思路

创新是企业家最本质最重要的特征，不能创新，只能叫厂长，不能叫企业家。

——袁宝华

任何一个国家在一定的经济社会环境条件下，建立一套与之相适应的企业管理模式始终是一个重要的课题，因此，必须寻求多种办法，从不同角度去解决这道难题。在我国新的历史条件下更不例外。确立人是企业之本，管理以人为中心，建立以人为中心的企业立体管理模式，全心全意依靠职工办好企业是一条重要的管理新思路。为此，我们在这一章中对以下问题加以探讨。

- ①我国企业管理的现状。
- ②企业管理思想的发展演变。
- ③新时期企业管理的各种模式。
- ④确立新的管理思想，建立以人为本的立体管理模式。

1.1 寻求新路子

为了寻求我国企业管理的新路子，有必要首先研究我国

企业的现状。

关于我国企业的现状，人们的认识是不尽相同的。一种观点认为，我国企业是较为先进的，由于社会主义公有制所固有的优越性，我国企业在短短的40年间有了巨大的发展。近几年企业遇到的困难是暂时的。在党和国家的改革、开放方针的正确指导下，我国的企业完全能够摆脱目前的困难，获得更大的发展。

另一种观点认为，近几年我国企业的发展遇到了前所未有的困难，物价波动、通货膨胀、“三角债”等等问题，使得相当多的企业陷入危机，甚至一部分企业负债累累，面临破产的境地。

我们认为，因为企业目前面临的暂时困难而惊慌失措甚至悲观失望是错误的；但如果因为我国企业已取得了巨大成绩就看不到潜在的危险也是不可取的；正确的观点应该是把着眼点放在承认困难、发挥优势和寻求出路上。

对于目前我国企业的现状，首先我们要承认我国企业目前确实存在着困难与矛盾，确有落后的一面。对于我国企业面临的资金短缺、原材料不足、能源紧张、运输困难等生产经营方面的困难，我们要承认，但这还不够，还必须看到我国企业的另外一些困难和落后的地方，归纳起来有：

(1)产品落后。主要表现在一些企业的产品质量不高，产品包装落后。

(2)技术落后。一些企业的生产工艺简单，技术装备差。

(3)人员素质低。一些企业职工队伍素质较低，积极性不高。

(4)管理落后。一些企业还停留在小生产的管理方式上，离科学管理和现代化管理相距甚远。

上述这些困难和落后因素，直接影响着社会主义企业优越性的发挥，影响着企业的生存和发展，也影响着企业对国家经济发展的贡献。

在承认上述困难和落后因素基础上，我们应把功夫花在寻找对策、克服困难、寻找新的路子上。这里有两个问题需要讨论。一是我们能否克服企业目前的困难和问题。我们的回答是肯定的。应该看到，党的十三届四中、五中、六中全会的召开以及中央有关领导的重要讲话，都肯定了我 国改革开放的政策，这就为深化企业改革、克服企业面临的众多问题提供了政治上的保证。同时，党中央一再指出，为了进一步增强企业的活力，特别是进一步增强大中型全民所有制企业的活力，除了要稳定和完善改革、开放10年来有利于企业健康发展的那些行之有效的方针、政策外，还要采取有利于大中型企业搞好、搞活的“倾斜政策”，在物质上给企业以保证。还要看到，党中央不断重申全心全意依靠工人阶级，要把职工真正当作企业和国家的主人翁，并相应采取了一些政策措施，这对于发挥职工的积极性、智慧和创造性是十分重要的。总之，在看待企业目前存在的困难时，一定要全面和客观，以增强我们克服困难的信心和勇气。

二是怎样才能克服企业目前所面临的困难和问题。解决问题的思路，从大的方面看不外乎两条：一条是正确认识和处理国家和企业之间的关系，即国家从宏观上如何为企业的发展创造一个良好的、公平的外部经济社会环境和条件，完善国家宏观管理体制；另一条是正确认识和处理企业内部的

各种关系，开发新品种，提高产品质量，降低物质消耗，加强企业管理，推动技术进步，以及加强思想政治工作，等等。毛泽东同志曾说过：“唯物辩证法认为外因是变化的条件，内因是变化的根据，外因通过内因而起作用。”^①对于企业克服困难、寻求发展来说，目前进一步深化改革、改善企业的外部生产经营环境是重要的，但在一定的外部环境条件下，加强企业内部管理就更为重要。因此，改善和克服企业目前所面临的困难和问题，要把功夫花在加强和完善企业内部管理上。

通过企业内部各种关系、因素的改善和调整来促进企业的发展，理论界和企业界的大多数人都表示赞同。但是，在企业内部抓什么，怎样抓，人们的看法和实践就不尽相同了。党的十一届三中全会以来，对企业内部的主要矛盾是什么大体有这样几种认识：

一是技术设备论。改革、开放初期，人们打开国门一看，首先看到的是发达国家的先进技术和机器设备，认为中国企业与西方企业相比，落后在于物的方面，于是大量引进西方国家的先进技术和机器设备。但是，“引进”并没有产生人们期望的结果。一些企业引进先进技术和设备后并没有获得西方企业的高效率；有的企业把“洋机器”当作摆设；有的企业把自动化操作改为半自动操作甚至手工操作以适应传统的技术和管理。实践表明，单靠引进先进的技术和机器设备，是不可能使国家和企业现代化的。

随着改革开放的深入，人们对“引进”的反思，产生了

^①《毛泽东选集》合订本，第277页。