

● 华夏企业管理丛书  
中国管理科学研究院



# 高效益管理法 的启示

任天成 孟宪忠 符金陵 编

经济出版社





# 高效益管理法的启示

任天成 孟宪忠 符金陵 编

0068/24

中央财政金融学院图书馆藏书章

总号 375709

书号

中国经济出版社

责任编辑：任 重

封面设计：张志民

## 高效益管理法的启示

任天成 孟宪忠 符金陵 编

中国经济出版社出版

(北京市西城区百万庄北街8号)

新华书店北京发行所发行

各地新华书店经销

中共中央党校印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 7.75印张150千字

1990年9月第1版 1990年9月第1次印刷

印数：00001—5000

ISBN 7—5017—0765—0 / F·509

定价：3.85元

向管理要效益

王化龙题



深化改革 強化管理

發揚民主 提高質量

《中華企業管理叢書》出版題

袁寶華 一九九〇年九月

**《华夏企业管理丛书》编委会**

**主 编：**田 夫

**副主编：**赵中天 徐海波

**编 委：**（以姓氏笔画为序）：

|     |     |     |
|-----|-----|-----|
| 王万增 | 王守权 | 冯顺泉 |
| 任天成 | 吕守信 | 刘恩光 |
| 张 和 | 张抒文 | 李正安 |
| 孟 春 | 孟宪忠 | 赵新民 |
| 郭宏若 | 高树枝 | 贾衍邦 |
| 符金陵 |     |     |

## 内 容 简 介

提高经济效益是企业管理的核心。本书在总结十年改革以来我国企业界创造的高效益管理方法的基础上，深入研究了这些方法所包含的思想和原则，分析了它们适用的条件 and 环境，向人们展示了我国企业追求高效益管理的独特风格，也为企业向管理要效益提供了有益的启示。

## 序

在中国管理科学研究院的专家、学者的辛勤努力和社会各界的大力支持下，《华夏企业管理丛书》现在终于问世了。我作为这项庞大的研究工程的倡导者和指导者，感到由衷地高兴。我热切地向广大读者推荐这套具有重要意义的丛书。

在这项工作开始之际，我和从事这项工作的专家、学者就有一个共同的想法：党的十一届三中全会以来，党的基本路线为我国企业管理走向现代化提供了极其重要的契机，在十年改革进程中，中国的企业，尤其是大中型国营企业，在吸收国外先进的管理知识、管理经验和和管理技术的同时，结合我国特定的政治、社会、文化背景，创造了一批内容丰富、有很高科学价值的管理理论和管理方法，并在此基础上开始形成具有中国特色的企业管理模式。作为中国的理论工作者，当然有责任、有义务认真地总结这些管理经验，因为它们不仅是我们十年改革所取得的重要成果，而且也是我们继续建设社会主义四个现代化的一种极其宝贵的资源，我们没有理由不珍惜这笔财富。

这项研究成果说明了一个极其重要的问题：中国的企业已经开始从初期简单地模仿国外管理走向管理创新、形成中国管理风格的阶段，这是中国企业管理具有生命力的源泉所在，也是中国企业管理开始腾飞的标志所在。我衷心祝愿这

套丛书能为推动中国式的企业管理进一步发展起到积极的作用。

毋庸讳言，中国的企业目前还面临着许多困难，其中许多问题的产生是与管理落后联系在一起的。这套丛书用清新的笔触和生动的实例再次揭示了这样一个观念：管理就是生产力，管理能够创造出巨大的财富。如果中国的企业都能花极大的力气去进行科学的管理，何愁中国的企业不能走向世界，与经济强国一比高低。“解铃还需系铃人”。中国企业发展的瓶颈还是在于管理。也正是从这个意义上讲，这套丛书不仅具有现实意义，更主要是具有潜在的价值。

第二次世界大战后，日本人学习美国人的管理，一度是美国人的学生。但是日本人在巧妙地消化吸收美国人的办法之后，创造了举世闻名的日本式管理模式，最后反而成为了美国人的先生。其实，日本人不仅学习了美国人的经验，而且从我们的传统文化和企业管理经验中挖掘了不少有益的东西，以至于有人说现在是美国学日本，日本学中国。当然，和工业发达国家相比，中国的企业管理现在还不算先进，但是只要我们坚持探索和创造，终有一天我们也会为自己创造出来的管理模式而引以为豪。我们把本套丛书起名为《华夏企业管理》，其期望也在于此。

田 夫

1990年8月

## 前 言

党的十一届三中全会以来，经济效益问题越来越引起人们的高度重视。实践昭示着人们，提高经济效益确实是社会主义经济健康发展的关键所在和中心环节。当前，我们面临的一个重要课题，是如何从治理经济环境、整顿经济秩序的现实状况出发，持续稳定地提高经济效益，特别是企业经济效益。所幸的是，已有一部分企业在这方面取得了很好的经验，取到了可观的效果。概而言之，基本途经有二：一是向技术进步要效益，一是向管理进步要效益；而这两者又是相辅相成的。在我国资金短缺、物质技术条件较差的情况下，向管理要效益应该说是一种更为切实的主要途径。大量事实表明，通过强化企业的科学管理以提高经济效益，不仅代价低，而且见效快；既可使濒临破产的企业绝处逢生，跃入先进行列，也可使条件较好的企业“百尺竿头，更进一步”；既可为技术进步奠定基础 and 积累资金，又可使先进的技术装备充分发挥其功能。

基于以上认识，我们选择了7个运用科学管理新方法取得良好经济效益而又各具特色的企业，将他们的基本经验加以整理，汇编成册，以飨读者。其中，大连冷冻机厂“六全制”管理法是针对传统管理体制中干部“终身制”以及分配上的“大锅饭”等弊病，有步骤地进行综合配套改革，建立

并推行全员风险抵押承包、全员聘任（聘用）等六项制度，以发挥广大职工当家作主管好企业的积极性、主动性和创造性，使企业经济效益持续、稳步、迅速提高。太原重型机器厂的软硬指标计划双轨运行制，是以系统论、控制论为指导，将定量的经济技术指标（硬指标）和定性的工作任务目标（软指标）一并纳入全方位目标管理体系加以实施，以保证企业经济效益的稳步提高和生产经营目标的全面实现。兰州铝厂的互保合同制是以实现双增双节和集体福利的各项目标为内容，党委书记为监证人，由工会代表职工、厂长代表经营者，双方签订责、权、利相统一的互保合同书，形成利益共享、风险共担的利益共同体，以确立职工在企业中的主人翁地位，充分发挥广大职工的劳动积极性，保证各项经济效益指标的顺利实现。邯郸轧钢备件厂的“攻势经营”战略强调认真搜集、整理、分析市场信息，据以制订并实施具有战略意义的生产经营目标，合理配置企业内部一切可控因素，形成“攻势经营”，保证生产经营目标的实现，从而取得企业最佳经济效益。通化市第四服装厂“无声作业、优效工作法”依据服装行业劳动密集和流水作业的特点，推行“无声作业”，优化生产要素配置，力争“人尽其才、物尽其用、财尽其力、时尽其效”，实现企业经济效益的逐年提高。安阳齿轮厂的企业效益保证法是以开发适销对路产品为前提，制定年度经济效益为目标，全方位定额成本控制为主要内容，核算、统计、安全保卫、思想政治工作为保证体系，强化综合性系统管理，保证实际成本低于定额成本，实现经济效益的稳步提高。锦西市仪表厂“直观效益”管理法则主要是针对原材料价格上涨幅度高于产品价格上升幅度的困难，发动全厂职工

强化各个环节的机物料消耗的控制管理,做到人人对其责任、效果以及奖惩一目了然,从而增强企业对涨价因素的消化能力,使企业经济效益随之迅速提高。

当然,提高企业经济效益,可以通过多种途径,采取多种管理方法。本书收入的几种管理方法,仅供创造具有本企业特点的科学管理方法之参考。

在本书编选过程中,上述七个厂家为我们提供了宝贵的素材,我们在思路、结构、文字等方面进行了加工整理。具体分工是:“六全制”管理法,无声作业、优效工作法和“直观效益”管理法由孟宪忠负责;软硬指标计划双轨运行制和互保合同制由符金陵负责;“攻势经营”战略和企业效益保证法由任天成负责。由于时间仓促,水平有限,疏漏和错误之处在所难免,恳请读者批评指正。

我们这项研究工作,自始至终得到了大连冷冻机厂、太原重型机器厂、兰州铝厂、邯郸轧钢备件厂、通化市第四服装厂、安阳齿轮厂、以及锦西市仪表厂的领导的大力支持,中国管理科学研究院企业行为研究所、中国经济出版社的有关领导也给予了热情的指导和协助。在此,我们一并表示衷心的感谢。

编者

1990年7月

# 目 录

|               |         |
|---------------|---------|
| “六全制”管理法····· | 张 和 (1) |
|---------------|---------|

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 一、“六全制”管理法的形成····· | (3) |
|--------------------|-----|

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 二、“六全制”管理法的基本内容····· | (6) |
|----------------------|-----|

|                    |     |
|--------------------|-----|
| (一) 全员风险抵押承包制····· | (7) |
|--------------------|-----|

|                    |      |
|--------------------|------|
| (二) 全员聘任(聘用)制····· | (12) |
|--------------------|------|

|                    |      |
|--------------------|------|
| (三) 全员岗位合同化管理····· | (14) |
|--------------------|------|

|                    |      |
|--------------------|------|
| (四) 全员岗位弹性工资制····· | (15) |
|--------------------|------|

|                  |      |
|------------------|------|
| (五) 全员民主化管理····· | (16) |
|------------------|------|

|                       |      |
|-----------------------|------|
| (六) 全员思想政治工作保证体系····· | (18) |
|-----------------------|------|

|                                    |      |
|------------------------------------|------|
| 三、“六全制”管理法形成和实施过程中<br>的四个“结合”····· | (21) |
|------------------------------------|------|

|                     |      |
|---------------------|------|
| (一) 同加强党的领导相结合····· | (21) |
|---------------------|------|

|                     |      |
|---------------------|------|
| (二) 同推进技术进步相结合····· | (22) |
|---------------------|------|

|                     |      |
|---------------------|------|
| (三) 同横向经济联合相结合····· | (23) |
|---------------------|------|

|                      |      |
|----------------------|------|
| (四) 同发展外向型经济相结合····· | (24) |
|----------------------|------|

|                  |             |
|------------------|-------------|
| 软硬指标计划双轨运行制····· | 金铨 冯顺泉 (26) |
|------------------|-------------|

|                       |      |
|-----------------------|------|
| 一、软硬指标计划双轨运行制的提出····· | (27) |
|-----------------------|------|

|                                      |      |
|--------------------------------------|------|
| (一) 深化企业改革的需要.....                   | (28) |
| (二) 实现企业整体优化的必然要求.....               | (30) |
| 二、软硬指标计划双轨运行制的内容 .....               | (32) |
| (一) 软硬指标计划双轨运行制的含义.....              | (33) |
| (二) 软指标计划的编制依据和内容.....               | (33) |
| (三) 软指标计划的制定程序.....                  | (34) |
| (四) 软指标计划全过程管理程序.....                | (35) |
| (五) 软硬指标占总分比例的确定.....                | (37) |
| (六) 软硬指标计划双轨运行的管理与考核.....            | (37) |
| 三、实行软硬指标计划双轨运行制的做法.....              | (42) |
| (一) 应具备的前提条件.....                    | (42) |
| (二) 做好系统设计.....                      | (45) |
| (三) 坚持小归口大集中相结合的原则.....              | (46) |
| (四) 抓住重点, 讲求实效.....                  | (46) |
| (五) 严格考核, 奖罚兑现.....                  | (46) |
| 四、软硬指标计划双轨运行制的特点 .....               | (47) |
| 五、推行软硬指标计划双轨运行制的效果.....              | (51) |
| (一) 促进了企业年度方针目标的落实.....              | (51) |
| (二) 促进了企业升级规划目标的落实.....              | (52) |
| (三) 促进了企业内部改革的配套性和“双增双节”活动的深入开展..... | (53) |

- (四) 促进了企业管理现代化..... (53)
- (五) 调动了企业各方面的积极性..... (54)

## 六、推行软硬指标计划双轨运行制的

- 体会..... (54)
- 附件一..... (59)
- 附件二..... (66)
- 附件三..... (69)

## 互保合同制 .....王万增 (71)

### 一、互保合同制提出的指导思想 ..... (72)

- (一) 坚持用改革统揽全局，以解放生产力  
为目的，不断增强企业活力..... (72)
- (二) 坚持依靠科技进步，以节能降耗为重  
点，走内涵发展生产的道路..... (74)
- (三) 坚持以安全和质量否决权为枢纽，加  
快管理现代化步伐..... (75)
- (四) 坚持以培养“四有”队伍为重点，加  
强精神文明建设..... (77)

### 二、互保合同制提出的依据 ..... (81)

- (一) 完善承包经营责任制，重建企业经营  
机制的客观要求..... (81)
- (二) 落实党的方针、政策以及《企业法》  
精神的客观要求..... (85)

|                                          |              |
|------------------------------------------|--------------|
| (三) 实现治厂方针目标, 提高企业经济效益的客观要求.....         | (87)         |
| <b>三、互保合同制的内容.....</b>                   | <b>(88)</b>  |
| (一) 互保合同与互保合同书.....                      | (88)         |
| (二) 制定互保合同的原则.....                       | (94)         |
| (三) 互保合同的实施和监督检查.....                    | (95)         |
| (四) 互保合同制的特点.....                        | (100)        |
| <b>四、推行互保合同制的效果.....</b>                 | <b>(103)</b> |
| (一) 厂长的管理权威与职工的主人翁地位得到了有机的统一.....        | (103)        |
| (二) 理顺了党政工三者的关系, 增强了企业的凝聚力.....          | (104)        |
| (三) 强化了工会的职能, 提高了工会工作的地位, 发挥了工会组织优势..... | (104)        |
| (四) 企业生产和职工收入同步增长.....                   | (105)        |
| <b>五、推行互保合同制的体会.....</b>                 | <b>(108)</b> |
| (一) 必须建立经营者与生产者的新型合作关系, 形成利益共同体.....     | (109)        |
| (二) 党政工必须齐心协力, 正确发挥企业党委的政治核心作用.....      | (110)        |
| (三) 必须有一个好的企业领导制度.....                   | (113)        |

**“攻势经营”战略…………… 李正安 刘晓明 (114)**

**一、确定进攻（经营）目标…………… (116)**

(一) 信息收集与处理…………… (116)

(二) 攻势目标的确立…………… (118)

**二、实现经营目标…………… (120)**

(一) 蓄势待攻…………… (120)

(二) 攻取目标…………… (132)

**无声作业、优效工作法…………… 高树枝 (137)**

**一、“无声作业、优效工作法”的提出…………… (138)**

**二、“无声作业、优效工作法”的基本  
内容及其主要做法…………… (141)**

(一) 逐步完善企业激励机制, 实现“人尽其才”…………… (142)

(二) 加强物质要素管理, 实现“物尽其用”…………… (151)

(三) 强化资金管理, 做到“财尽其力”…………… (154)

(四) 提高工时利用率, 实现“时尽其效”…………… (156)

**三、实行“无声作业、优效工作法”的  
前提条件…………… (160)**

(一) 依靠技术进步, 努力开发新产品, 增加新款式, 使产品适销对路…………… (161)