

经济管理刊授联合大学参考读物

管理改革的探索

经济管理编辑部 编

经济管理出版社

经济管理刊授联合大学参考读物

管理改革的探索

——经济管理刊授联合大学学员优秀论文选——

经济管理编辑部 编

经济管理出版社

经济管理刊授联合大学参考读物

管理改革的探索

——经济管理刊授联合大学学员优秀论文选——

经济管理编辑部 编

经济管理出版社出版

(北京月坛北小街2号)

北京市新华书店总发行 各地新华书店经售

机械工业出版社印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32·9⁰/16印张 217,000字

1985年12月第1版 1985年12月北京第1次印刷

印数 1—35,000册

统一书号: 4361·28 定价: 1.75元

序 言

经济管理刊授联合大学副校长 蒋一苇

“经济管理刊授联合大学”是一个新型的教育事业，1983年创办以来，在中央有关领导同志的直接关怀和全校师生的共同努力下，取得很大成绩，也有了很大发展。这所以正规化培训在职管理干部为目标的学校，最大的一个特点就是理论与实际紧密结合。学员都是工业部门和基层企业的在职干部，而且70%是厂长、经理和中层以上的领导干部，他们已有丰富的生产和管理经验，但是缺乏系统的管理科学知识。在教学中他们坚持学以致用、学用结合的方针，因此不等毕业就把学到的知识用来总结管理经验，改善管理工作，有力地推动了工业与企业管理的改革。

这本文集选录了各地学员在学用结合中所写的论文45篇，这些论文都在有关书籍和刊物上，或者在各种学术会议上发表过。内容涉及工业管理与企业管理的各个方面，但都不是泛泛之谈，而是针对当前工业管理与企业管理中的实际问题，进行调查研究的，而提出改革的意见。因为学员都是在职干部，作者中相当大的一部分都是负责干部，他们在论文中所阐述的观点，多半都在他的职责范围内加以实施，又在实践中检验了自己的观点。因此可以认为，这些论文是“实践——认识——再实践”这一马克思主义认识论公式的初步体现。

文章是来自实践的，有很大的现实意义，因此对工业部门

和基层企业的读者来说，读起来会感到十分亲切，还会引起共鸣或争鸣；对全国三万多名经管刊大学员来说，更有相互切磋、借鉴的意义。

出版这样的文集是有意义的。我相信它在改革的洪流中能起到推波助澜的作用，同时也起到抛砖引玉的作用。希望广大读者和经管刊大的学员，都能打开思想的大门，从实际出发，为探索我国经济体制改革和企业管理改革的道路而作出自己的贡献。

(1985年6月29日)

GDD 71 / 113

目 录

序言.....	蒋一苇 ()
一、经济体制与工业管理	
1. 关于经济体制模式的探讨.....	徐震、王志龙 (1)
2. 试论河北省的经济发展和人口城镇化的趋势	李辛堂 (8)
3. 浅谈河北省钢铁工业的布局.....	霍英杰 (14)
4. 简析中心城市机械工业的组织.....	张建新 (18)
5. 加强行业管理, 促进企业发展.....	孙林夫 (21)
6. 发展城市区街工业不容忽视.....	曹子云 (27)
7. 城乡联合促进了经济迅速发展	朱韵康、胡孝贤 (32)
8. 合理并转, 提高效益	叶冠英、余家庆、彭兆健 (38)
9. 来自数学模型的信息.....	武振钧 (43)
10. 采矿业实行“大矿大开”“有水快流”的探讨	李沛林 (50)
11. 集体企业应走专业分工、内联之路	赵建平 (56)
二、企业管理与领导制度	
12. 对内理顺、对外搞活.....	王九如 (65)
13. 必须重视和加强工业企业的系统管理	

-周森庚 (75)
14. 浅论企业“变型”于少军 (81)
15. 单纯科研型向科研经营型转化的初探
.....陈其佩 (89)
16. 厂长主动取得党委的监督、保证是推行厂长负责制的关键.....吴连发 (94)
17. 厂长工作学步.....冯骏 (102)
18. 争做企业领导体制改革的开拓者
.....刘德林 (106)

三、企业组织

19. 组织是管理的一项重要职能.....徐伟其 (112)
20. 企业组织结构有序化初探.....徐泽时 (116)
21. 试谈企业管理组织的横向协调.....郑乃斌 (123)
22. 用系统的观点改革我厂管理组织机构
.....顾存义 (128)
23. 遵循管理组织原则, 完善车间管理组织
.....俞兴华 (137)
24. 企业的技术改造及其组织.....郑念祖 (140)

四、企业经营目标管理

25. 经营决策正确, 企业才能不断腾飞
.....孙元林 (148)
26. 企业经营要有“全方位触角”相志雄 (154)
27. 试论经营性亏损企业的出路.....王为东 (159)
28. 目标管理的初步实践.....牟衡初 (163)
29. 运用边际成本诊断承包方案.....汪景宁 (167)
30. 露天铁矿产量—剥采比—成本的分析
.....彭焕明、张冬生 (170)

31. 企业技术引进投资方案的选择……………翁晓文 (179)
32. 浅谈企业经营的信息……………江勇 (133)
33. 利用网络计划技术, 提高企业经营效益
……………徐泽时 (189)
34. 应用电子计算机对企业盈亏进行预测
……………李忠文 (199)
35. A B C分类法在计划管理中的应用
……………王大耀 (206)

五、技术与质量管理

36. 加强技术联合, 推动产品开发……………邢吉辰 (213)
37. 如何搞好产品开发……………戚永强 (219)
38. 学创结合, 实行全面质量管理……………茅乾初 (223)
39. 努力推行全面质量管理, 提高企业经济效益
……………曲廷荃 (228)
40. 设备管理的新方法和新经验……………唐复和 (235)
41. 谈谈物资消耗定额的全过程管理
……………戴顺初 (243)
42. 目标管理在安全工作上的实践……………王一鸣 (247)

六、劳动、工资与人事管理

43. 试析浮动工资……………颜春宁 (252)
44. 关于工业企业结构工资制之我见
……………左文道 (264)
45. 企业“用兵点将”之道……………熊其伟 (268)
46. 知人善任是合理使用人才的前提……………曹网大 (273)
47. 思想政治工作必须全面改进……………李刚 (283)

一 经济体制与工业管理

1. 关于经济体制模式的探讨

吉林省有色地质勘探公司 徐 震

吉林省计经委办公室 王志龙

经济体制作为社会经济关系的表现形式，决定于社会经济关系的本质。而社会主义经济体制的模式，则是根据人们对社会主义经济基本特征的认识自觉地建立起来的。按照《中共中央关于经济体制改革的决定》（以下简称《决定》）所提供的改革蓝图，从社会主义有计划的商品经济性质要求出发，考虑到我国经济发展的现状，我们通过经济体制改革，应当建立一个自觉运用价值规律的经济体制新模式。关于这种新模式的主要特征可以归结为五条：

第一，企业成为相对独立的社会主义商品生产者。过去，我们不承认社会主义经济是商品经济，因而也不承认社会主义企业是商品生产者。在新的经济模式下，企业将成为相对独立的商品生产者，并根据这一点来组织社会经济生活，从各方面调动企业和职工的积极性，增强企业这一经济细胞的活力，促进社会主义经济生机勃勃地发展。为此要具备三点：

1. 企业拥有相对独立的经营自主权。由于社会主义企业是社会整体联合劳动的一个组成部分，是社会经济的基本单位，这就决定了它是相对独立的，不是完全独立的商品生产者和经营者，它的一切经济活动必须接受国家计划的指导和监督，必须对国家负责，必须服从社会整体利益。

2. 社会主义企业是以公有制为基础的自由平等的生产者联合体。让企业成为相对独立的商品生产者，意味着国家不再直接经营、管理企业，直接支配劳动成果，而是把这个权力交给企业职工，由企业职工实行民主管理，共同对国家负责。企业内部，则按社会化大生产要求，在职工民主管理基础上选出企业领导者，实行高度集中的统一指挥。这将使职工真正感到自己是企业的主人，并以高度的主人翁责任感去进行创造性劳动，同时可从经济上铲除官僚主义的土壤。

3. 企业在内外关系上要遵循等量劳动交换和按劳分配原则，层层实行经济责任制。经济责任制是同社会主义商品经济性质相适应的一项管理制度。它把责权利结合起来，通过劳动所得和劳动成果挂钩，使国家、企业、个人三者利益统一起来，从经济上激发广大劳动者的积极性，使社会主义经济获得内部动力。由于社会主义联合劳动存在着两个层次，按劳分配也必然通过两个层次并具有等价交换形式，所以，工业企业经济责任制实际上包括互相联系的两个方面：企业对国家实行经营责任制，企业内部依劳动特点实行各种形式的经济责任制。这两个层次的经济责任制，把个人劳动所得同其劳动成果和企业的经营成果紧密地联系起来，使按劳分配原则真正得到贯彻。由此产生一部分人先富起来的现象，应当允许并加以鼓励。同时，国家通过一定的扶持、优惠和救济，保证每个自食其力的劳动者必要的衣、食、住、行，保障确实丧失劳动能力的社会成员的生活，这就避免了私有制社会的两极分化，体现出社会主义分配制度的先进性和合理性。

第二，有一个自觉运用价值规律的计划体制，对社会主义商品经济实行有计划的调节。社会主义商品经济的计划性，要求在全社会规模上自觉运用价值规律。这就必须有一个符合社会

主义商品经济大致有计划按比例发展要求的计划体制。保证国家对宏观经济实行有效控制。这种计划体制要求：

1. 在计划指导思想上，实行指令性计划和指导性计划相结合。计划只有自觉依据和利用价值规律，才能对社会主义经济实行科学的指导。坚持统一性和灵活性相结合的计划原则，由刚性控制变为弹性控制，做到宏观控制、微观搞活，大的管住、小的放开，打破包揽式、封闭式的计划管理体制。

2. 在计划的决策体系上，建立一个国家领导下的企业、行业、地方和中央的多层次决策体系。中央掌握国民经济战略决策，搞好中长期发展规划，并以五年计划为重点，制定国民经济发展的战略目标和方针，规定以效益指标为主的指标体系和以价格平衡为中心的主要比例，控制社会总供给与总需求平衡，同时也要自下而上地搞好年度平衡。地方特别是省、自治区和直辖市一级计划单位，要根据国民经济发展战略要求和地区经济情况，制定地方发展规划，指导和协调企业活动，使之同国家中长期计划相衔接，同时要提供服务，帮助企业发展，发挥地方优势。行业（除铁道、邮电等部门外）不再作为一级计划单位，但它介于国家和企业之间应协助国家实行行业管理，通过规划、协调、服务等工作，指导企业活动，促进企业发展。国家、地方及行业的计划都必须通过城市一个漏斗下达给企业。企业本身又要有相对独立的计划决策权，可以根据国家计划要求和市场预测，自定年度计划和中长期发展规划。接受指令性计划的企业也应有制定超过指标的浮动计划的权力。要允许企业通过合同和协议取代原有单纯靠上级行政部门下达指标的办法，把国家的短期平衡计划建立在层层协议和合同基础上。

3. 在计划调解方式上，要建立一个以指导性计划为主，

指令性计划、指导性计划和完全市场调节相结合的计划经济调节机制。指令性计划只限于一些重要物资和基本建设重点投资项目。对多数指标，包括非实物性的所有指标，都实行指导性计划。因为指导性计划是一种弹性的和动态调节的计划，它按信息反馈路子，通过市场机制来协调经济活动，有利于“经常的自觉的保持平衡”，有利于挖掘地方和企业潜力，有利于国家计划部门集中力量实行重点控制，加强全社会综合平衡。

4. 在计划工作方法和实施手段上，要采取以经济手段为主，经济手段和行政手段（包括法律手段）相结合的一套办法。要把计划编制起点放在社会需要上，把计划工作重点放在研究经济信息、经济政策和运用经济杠杆控制的手段上，更多地依靠现代管理方法，大大提高计划工作的科学性。计划编制必须符合价值规律关于按比例分配社会劳动的要求，必须注意利用市场信息搞好预测，使计划有可靠的科学依据。计划的执行必须依靠经济政策，利用经济杠杆，调节生产者的经济利益，使企业主动地按国家计划要求实行自我调节。

第三，有一个既能发挥价值规律作用又能保证经济持续稳定增长的计划价格体系。价格是价值的货币表现，价值规律的作用总是要通过价格形式来表现的。有计划的商品经济及其在社会规模上自觉运用价值规律的要求，决定了社会主义价格的计划性。而一个合理的计划价格体系，是我们能否成功地建立新经济体制模式的关键。当前主要应解决好下面几个问题：

1. 要改变单一的固定价格模式，采用固定价格、浮动价格和自由价格三种类型，并适当扩大后两种价格的范围，但重点是搞好浮动价格。它不仅适合指导性计划产品，也适合一些指令性计划产品的超计划部分。

2. 根据社会主义价格形成规律，建立一个以生产价格为

主要依据，既反映价值又反映供求关系的计划价格体系。社会主义商品经济也要用货币计算劳动成果，要讲投资效果，要利用市场机制，保护合理竞争，这就决定了社会主义计划价格的制定必须反映价值和资金利润率的要求。计划价格又要考虑供求关系，通过价格对供求关系的反制约，调节生产结构、消费结构。这在我国生产结构和消费结构不合理的现实情况下，更具迫切性。

3. 价格管理由刚性控制为主变为以弹性控制为主。要适当下放价格管理权限，国家直接控制一部分重要产品价格，对多数产品价格实行弹性控制，允许地方和企业依市场供求关系变化，实行一定幅度内浮动。对于完全受市场调节的那部分产品，基本上实行自由价格，国家应通过经济政策、经济立法、经济杠杆，对物价实行管理监督。

4. 物价水平相对稳定，由静态控制变为动态控制。实践证明，把物价基本稳定的方针理解为物价基本不动，或者强调“价格有升有降总价格指数不变”都是做不到的。这种用静态观点来对待物价平衡，不符合我国的实际情况。调整物价必须与生产结构、消费结构及国民经济发展方向保持一致，在于能够控制财政、信贷平衡以制止通货膨胀，在于有工资、税收、补贴等多方面有机配合以保证总的消费水平不致降低，还在于调整物价能按价格发展趋势有计划有步骤地进行，切实控制哄抬物价和防止短期内物价指数大幅度变动。从长远看，动态控制应允许物价水平缓慢地、平稳地浮动，但在一定时期内将保持物价稳定。

5. 采取科学的定价方法。因为价格问题是一个高度复杂的定量化问题，需要有一系列适应新价格体系要求的数学模型。

第四，有一个统一的、开放的、有竞争的社会主义市场。

从宏观上看，这是计划经济在社会规模上自觉运用价值规律的必要条件。从微观上看，这是企业进行自主经营所不可缺少的外部环境。解决这个问题的关键是有科学的经济管理组织。长期来，我们行政管理和经济管理混同，条块分割，互相封锁，划地为牢，用自然经济管理方式来经营社会主义商品经济，切断了社会化大生产的内在联系，严重阻碍了社会生产力发展，当前已到了非解决不可的地步。

1. 要明确社会主义市场调节是在计划指导下，自觉利用价值规律进行的调节，即有计划的市场调节。无论是属于指令性计划产品，还是属于指导性计划产品和完全由市场调节的产品，其生产和流通都是在计划经济和市场调节相结合的情况下进行的。

2. 要按《决定》精神，改革旧经济管理组织方式，实行政企职责分开，简政放权，打破条块分割局面，用经济的条块管理代替行政的条块管理，用经济区域管理代替行政区域管理，用经济的行业管理取代行政产业部门管理。这样才能根据商品经济内在联系处理好部门、地区及其相互之间的横向联系，形成统一市场。

3. 城市是经济区域和行业活动的中心，也是联结经济管理条块的纽带。把自主权下放给企业，把企业下放给城市，扩大城市组织和协调经济活动的权力，实行市管县，开展区域合作，通过发挥中心城市作用，“逐步形成以城市，特别是大中城市为依托的不同模式的、开方式的、网络型的经济区”，促进社会主义统一市场发展。这是社会主义商品经济发展的必然要求。

4. 社会主义市场必须实行开放，允许竞争。开放，这是当前经济发展的大势所趋。只有开放，打破部门、地区之间的

经济界限，才能促进民族经济发展，形成统一市场。开放同竞争并存。社会主义企业之间的竞争是在根本利益一致基础上的竞争，是在国家监督下的竞争，也是运用价值规律发展社会主义商品经济所必要的和不可避免的。企业应当适应开放后的环境，要走向世界，到世界市场上去竞争，以促进我国经济技术进步和自身发展。

第五，建立一个多种经济形式和多种经营方式并存的社会主义公有制经济体制，以适应我国生产力多层次和经济生活复杂的状况，适应发展社会主义商品经济的要求。这一点从理论到实践都不难理解，这里只简要指出几点：

1. 一部分有关国民经济命脉的部门、企业和重点工程，如铁路、邮电、航空、钢铁、石油等是实行计划经济的重要物质基础，国家应通过指令性计划实行全部或部分直接控制。这既是稳定经济发展和保证社会主义方向的需要，也是社会化大生产发展的要求。

2. 其他全民所有制企业的经济活动，大都列入指导性计划范围。这些企业实行独立核算，自主经营，依法纳税，自负盈亏。他们在生产和交换方面，同集体所有制企业的差异越来越难以区分，只是以等价交换为形式的按劳分配方面还存在着一定差别，而且这种差别可以通过税收进行调节。

3. 社会主义商品经济广泛发展和商品货币关系广泛渗透，要求尽可能利用社会财力、物力和人力，这就要求集体经济和个体经济适当发展，并将出现多种经济形式混合型企业，形成多种经济形式和多种经营方式共同发展的局面。但这一切都是建立在根本利益一致的基础上，本身体现了社会主义经济的灵活性和优越性。

(经管刊大长春市分校供稿)

2. 试论河北省的经济发展 和人口城镇化的趋势

河北省冶金厅 李辛堂

随着我国四化建设的加速进行，生产力不断发展，劳动分工将逐渐完善，人口也将向城镇集聚。因此，在研制河北省经济、技术和社会发展总体战略时，探讨一下我省到本世纪末人口城镇化将达到什么水平，城镇人口怎样分布才合理，颇为必要。

一、人口城镇化是必然趋势。

城镇化，通常是指农村人口向城市、集镇集中和农村部分地区转变为城镇的过程。这一过程使城镇数目增多，城镇人口和用地规模扩大，从而不断提高城镇人口在总人口中的比重。

在实现工业化和现代化的过程中，城镇人口迅速增加是客观的，必然的。人口城镇化这个普遍规律在我国、我省实现总战略目标的过程中，同样也是不可避免的。关键是如何从实际出发，选择城镇化的具体道路，预测达到多大比重，如何合理分布，探讨实施的步骤。城镇化，在资本主义国家是一个自发的过程；在我们社会主义国家，由于在生产资料公有制基础上实行计划经济，因此，完全有可能做到有计划、有控制地实现人口城镇化。

二、经济建设的战略目标和人口城镇化可能达到的水平。

我省经济建设的战略目标如何确定，需加认真研究，具体

落实。若按全国平均增长比例测算，1980年全省工农业总产值333亿元（按1980年不变价格计算），到2000年将达到1,332亿元，其中农业总产值达到297亿元，每年递增5%；工业总产值1,035亿元，每年递增8%。实现这个指标，前十年的速度要慢一些，预计1990年工农业总产值达到625亿元，每年递增6.5%，后十年的速度要快一些。国民收入总额与工农业总产值同步发展，预计到2000年可达653亿元。

当达到这一战略目标时，相应地应该有多少城镇人口？在进行测算时，必须考虑如下几个相互制约的因素：

①总人口控制目标。在经济和社会的发展中，人口问题始终是极为重要的问题。到本世纪末，必须力争把我国人口控制在12亿以内。到2000年河北省的总人口控制目标有两个方案可供选择。一方案值6,305万人，二方案值6,162万人。河北省1980年总人口5,167.6万人，一方案是按照全国人口控制在12亿之内，二十年增长22%的比例类推得出的。考虑河北的人口密度已不小，计划生育工作基础较好，近几年的人口自然增长率较低，不应照套全国平均比率，这个方案应予否定。二方案是按照“六五”期间年平均增长13%，“七五”期间年平均增长9.7%，后十年年平均增长5.8%分段规划、测算出来的，比较符合省情。因此，采用二方案6,162万人，作为预定的总人口控制目标，并以此来讨论有关的问题。

②发展工业所需增加的劳动力和相应的城镇人口。河北省1980年工业总产值220亿元，（按1980年不变价格计算），有职工531.55万人（全民、集体476.82万人，社办集体54.73万人），城镇人口770万人。到2000年工业总产值达到1,035亿元时，工业总产值相当于原有水平的4.7倍。按照十二大规定的方针，理应走内涵扩大再生产的道路，进行技术改造，采用新技