

# 怎样当厂长

上海几位厂长的经验谈



工人出版社

# 怎样当厂长

——上海几位厂长的经验谈

编 著

郑宝珊 高强华  
潘启宇 刘杰民

曹 章



工人出版社

# ↓限 表

下列口

## 怎样当厂长 ——上海几位厂长的经验谈

工人出版社出版(北京安外六铺炕)

新华书店北京发行所发行

人民教育出版社印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 印张: 5.25 字数: 112,000

1986年3月第1版 1986年3月北京第1次印刷

印数: 1—10,500册

统一书号: 4007.10 定价: 0.95元

C93294464  
421

## 前　　言

〔随着经济改革的深入发展和企业经营管理自主权的不断扩大，企业作为国民经济的基础和细胞，已经开始注入了新的活力。在社会主义商品生产条件下，企业要提高适应能力、应变能力、竞争能力和发展能力，对企业的行政最高负责人——厂长，无疑提出了新的更高的要求。〕怎样当好厂长，则成了大家普遍关注的课题。

过去，我们的厂长既难当又好当。说难当，是因为企业事无巨细，衣食住行、吃喝拉撒全都得管，“生产生活”一起抓，疲于应付；说好当，是因为在过去的体制下，厂长尤如舞台上的木偶，上边怎么牵线你就怎么动，当个传声筒、传达员，也能应付得过去。

今天，在改革的浪潮中，企业已被置于优胜劣汰的竞争环境当中，企业必须从生产型向经营型转变，要从过去的生产过程管理扩大到对生产和流通全过程的管理。这就要求厂长必须在管理思想、管理方式、管理手段、管理方法等各方面来一个转变，以适应客观形势发展变化提出来的要求，改善企业领导，推进四化建设。我们厂长，要从过去的“木偶型”厂长，转变为“话剧型”的厂长，并且要当一个能够自编、自导、自演的厂长，这就能够在企业这个舞台上，演出威武雄壮的活剧来。

一个企业搞得好坏，关键在厂长。企业素质的改善和提高，核心在于厂长素质的改善和提高。“一将无能，累死千军”，就是这个道理。特别是我们将要逐步实行厂长负责制，要推进现代化管理，研究和探索具有中国特色的社会主义的现代

化管理体系，对厂长又提出了更高的要求，研究怎样当好厂长就更显得十分必要了。

正是从以上认识出发，我们总结了在近几年经济改革中的一些切身体会和学习心得，参考和借鉴了国内外一些企业管理的先进经验和研究成果，编写了这本《怎样当厂长》。本书就怎样提高厂长的思想政治水平和经营管理能力，谈了一些粗浅的看法，就教于广大企业领导和专家学者。

本书在编写过程中，参阅和选用了一些企业的实例和报章杂志的文章，在此一并表示衷心的感谢。

作者

一九八四年十二月

# 目 录

<b>前言</b> .....	( 1 )
<b>第一章 实现有效管理</b> .....	( 1 )
一、运筹帷幄 .....	( 3 )
二、胸有成竹 .....	( 7 )
三、从乐队指挥谈起 .....	(22)
四、未雨绸缪 .....	(26)
五、激发企业的内在动力 .....	(28)
<b>第二章 从生产到经营</b> .....	(32)
一、学会搞活经营 .....	(33)
二、市场就是考场 .....	(35)
三、广开门路 .....	(39)
四、做用户的贴心人 .....	(42)
五、从张小泉谈起 .....	(45)
<b>第三章 经营的坚强后盾</b> .....	(49)
一、生产为了消费 .....	(49)
二、向技术革新技术改造要效益要速度 .....	(53)
三、质量管理 .....	(63)
四、节拍生产 .....	(77)
五、生产作业计划和生产调度 .....	(81)
六、粮草先行 .....	(86)
七、文明生产 .....	(97)
<b>第四章 当家必理财</b> .....	(103)
一、财与理财 .....	(105)

二、 抓牛鼻子.....	( 106 )
三、 弯腰拾黄金.....	( 110 )
四、 预则立.....	( 112 )
五、 财务、会计与经济核算.....	( 116 )
六、 理财的晴雨表.....	( 119 )
七、 钱要花在刀口上.....	( 131 )
八、 要善用理财的助手.....	( 133 )
九、 众人拾柴火焰高.....	( 135 )
十、 择其善者而从之.....	( 137 )
十一、 压力、动力、活力 ——谈“利改税”.....	( 139 )
<b>第五章 人是决定因素.....</b>	( 144 )
一、 从认识人谈起.....	( 144 )
二、 厂长的为人.....	( 148 )
三、 激励人心.....	( 153 )
四、 知人善任.....	( 156 )
五、 开展培训工作，提高职工队伍的素质.....	( 157 )

# 第一章 实现有效管理

要提高社会主义企业的经营水平，就必须在不断提高技术水平的同时，大力加强企业管理，使技术与管理两个轮子同时起飞，以最少的消耗，取得尽可能好的经济效益。否则，即使有了先进的技术装备，也不能发挥它应有的作用。所谓“三分技术，七分管理”，讲的就是这个道理。

企业管理，就是对企业的生产、技术、经济活动所进行的组织和管理工作。工业企业管理是生产力发展的产物，是人们劳动过程中的协作所引起的。马克思指出：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”<sup>①</sup> 总之，只要有许多人在一起共同劳动，为了使每一个劳动者能按照企业的计划任务，相互配合，协调地进行生产劳动，就需要管理。而且这种共同劳动的规模越大，劳动分工越精细，协作关系越复杂，管理工作也越重要。

厂长是社会主义企业生产行政工作的最高管理者。一个好的厂长，必须善于结合企业的具体情况，贯彻党和国家的方针政策，搞好企业的经营管理。但对企业来说，最重要的问题在于管理的有效性。无效的管理等于没有管理。为此，厂长

---

注①：《马克思恩格斯全集》23卷，人民出版社第一版，367页。

一定要成为一名有效的管理者。那么，怎样才能做到有效管理呢？在这方面，国外有些经验可供我们借鉴。美国的一位企业管理专家杜拉克(Peter F. Drucker)认为，当一名有效的管理者必须注意下列五个方面：

- (一) 必须善于珍惜、管理和利用时间；
- (二) 必须重视自己的贡献——这是有效性的关键；
- (三) 必须想方设法发挥每个人——包括自己的长处；
- (四) 必须合理安排工作的先后次序，一定时间内只集中于一件事；
- (五) 必须讲究作有效的决策。

这是人家的经验。而我们自己呢，多年的实践证明，以下几条也是十分重要的：

- （一）要有一个懂技术、会管理，团结一致，奋发向上的领导班子。防止多头领导，实行逐级指挥，逐级负责；
- （二）要取信于民。言必信，行必果，说到做到，不放空炮；
- （三）要闻过则喜，善于深入群众，听取各种意见；
- （四）要讲究工作方法，善于抓典型，用榜样说话；
- （五）要善于做思想政治工作，关心群众生活。

总之，社会主义企业的厂长，要搞好经营，就必须善于抓好管理工作，主要是抓好决策、计划、组织、指挥、协调、控制、教育与鼓励等七个方面。这七个方面是互相联系，互相制约的统一整体。社会主义企业的厂长，在开展企业经营管理工作中，通过决策和计划，明确企业的目标；通过组织，建立实现目标的手段；通过指挥，建立正常的生产秩序；通过协调，使全厂各个部门，各个环节，各方面的工作，互相配合，步调一致；通过控制，检查计划执行情况，发现问题，及时解决；通过教育与鼓励，提高广大职工的思想政治素质与科学

文化素质，充分调动他们的劳动积极性和创造性。这样，使全厂的人力、物力、财力得到有效利用，从而保证国家下达的任务和企业计划的全面完成和决策目标的顺利实现。

以下，就这七方面分别谈些粗浅的意见。

## 一、运筹帷幄

“运筹帷幄之中，决胜千里之外。”这句话是古人对军事指挥者进行正确决策的形象描写。~~决策也是厂长的首要职能。~~ 所谓决策，就是对企业远期或近期的目标，以及与实现这些目标有关的一些重大问题作出选择和决定。决策的正确与否，直接关系到企业的成败和生存发展的命运。~~在相同条件下，决策水平不同，会出现不同的结果。在不利条件下，如决策正确，可化不利为有利；在有利条件下，如决策错误，也会导致失败。~~

上海第三制药厂于一九七八年建设了一个年产 55 吨青霉素的新车间。当时为了提高技术水平，采取了两项措施：一是为了减少铁质对发酵单位生长的影响，把原设计六只以碳钢为材质的发酵罐改为不锈钢发酵罐，增加投资人民币 100 万元；二是从国外引进高单位菌种，增加投资 20 万美元。在落实上述措施过程中，虽遇到了各种不同意见，但在七级支持下，终于得到了实施。由于这项决策是正确的，结果取得了较好的经济效益。投产后，在设备和原材料不变的条件下，发酵单位提高一倍多，青霉素产量从原设计能力 55 吨增长到 120 吨，每年可以为国家多创造 520 万元的财富。

相反，决策不当，便会带来损失。上海建筑五金公司，1979 年上半年通过五金一级站订货会议了解到，各地钢板网供应紧张，市场需求量约 12,000 吨，而该公司产量只有

6,400吨，远不能满足商业部门需要。于是他们通过工农联营，先后投资220万元，搞二期建设，使产量从6,400吨增长到11,700吨。但实际上1979年了解的情况不准确，决策不当。1980年全国订货会议上证实，各地已有22个单位生产钢板网（七九年误为只有五个小单位生产）。因此，该公司的生产能力就从不足到过剩了。于是钢板网产量不得不从1980年的6,208吨压缩到1981年的3,200吨，利润下降63%，每百元固定资产税利下降幅度更大。所以厂长对企业的每一项工作，都应当根据预定的目标，通过调查研究，从实际出发，适时地作出正确的决策，以指导行动，为获得良好的经济效益奠定基础。厂长所作的决策，大都是战略性的，即涉及生产、技术、经济活动中带有长期性或全局性问题的重大决策，包括企业的长期计划，技术改造方案，重大的技术组织措施，新产品规划，以及年度生产、技术、财务计划等。

为使决策正确，决策须按一定程序进行。一般的程序，可分以下几个步骤：

（一）**确定目标** 这是决策的第一步，也是最重要的一个步骤。有了明确的目标，才能进行决策，而所有的决策，也都是为了实现经营管理方面的一定目标。

（二）**搜集资料** 这是决策的依据。资料是否准确、充分，直接影响决策的水平。

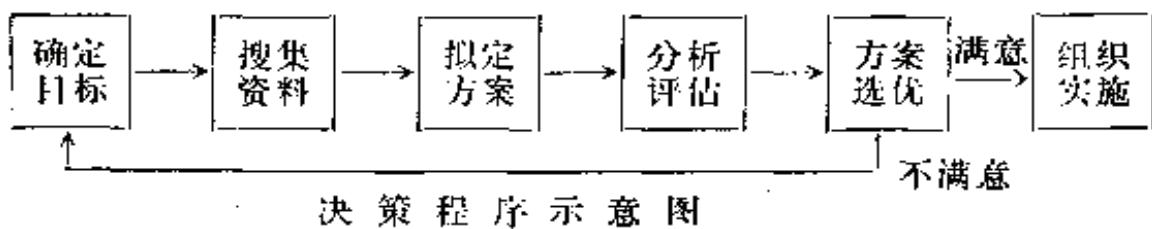
（三）**拟定方案** 这是为达到目标而寻找适当的途径。在这一步骤上，要注意正反两方面的意见都听，以集思广益。反面意见，有利于激发想象力；没有不同见解，就无法比较，也就很难有正确的决策。为此，要拟定出可供选择的多种不同方案（至少两种），以便选择其中最佳的一个。

（四）**分析评估** 根据有效性经济性的原则，对上述各项

方案进行评估。可运用“可行性分析”和“决策技术”，通过计算、分析和论证，使评估工作做到科学化。

(五) 方案选优 比较可供选择的方案的利弊，然后选取其一，或综合成一。但最后选定的方案，往往不会是各个指标都是最优的，这时就要求决策者运用自己的经验、远见和魄力，权衡利弊，果断地作决定。

(六) 试验实施 [方案选定后，必须进行局部试验或“试点”。如果成功，即可普遍实施，如果不成功，则反馈回去，重新修正或审定目标并按决策程序再行研究，直到选定的方案能达到目标为止。]



决策程序示意图

按照这样的步骤进行决策工作，取得良好效果的企业是很多的。上海电力修造总厂便是一例。<sup>①</sup>这个厂为了节约能源，为发电厂试制了一种 DG 480-180 型带偶合器的新泵，比老泵节电 14.4%。一台新泵一年可为国家节电 300 多万度。该厂决定扩大新泵生产，设想用五年左右时间把全国几十台 12.5 万千瓦发电机组用的老泵全部更新。预测这一目标实现时可获利 500 万元左右。而这一决策就是对三种方案进行评估后，择优选用的。方案比较和决策树图例如下：

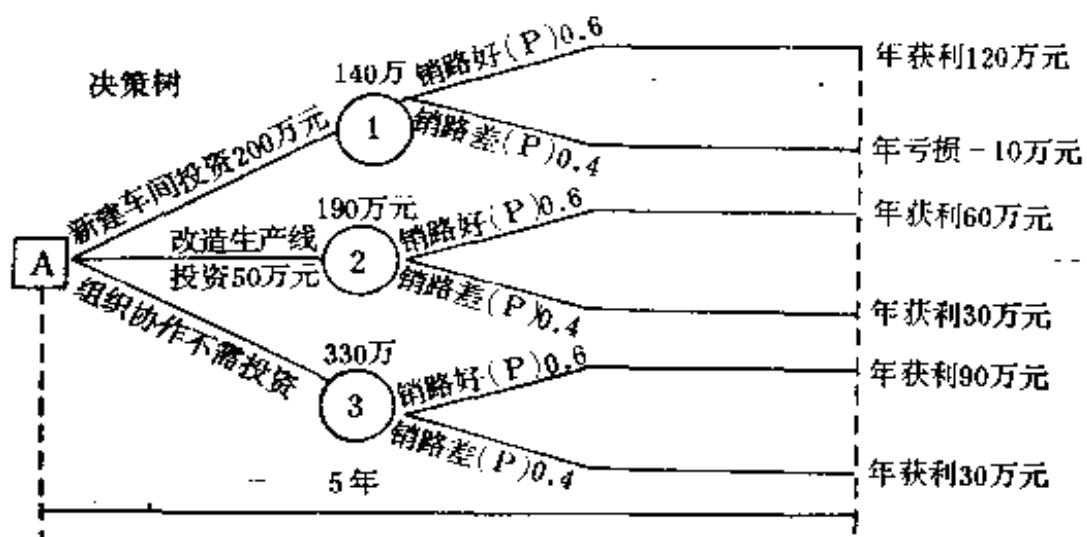
确定了经营目标，经搜集资料、研究后，提出了三个方案：

注①：《上海企业管理实例选编》第 3 期  
上海市企业管理协会编。

方 案	完 成 (年)	投 资 额 (万元)	年 产 量 (套)	销 路 好 每 年 获 利(万元)	销 路 不 好 每 年 获 利(万元)
1. 新建车间	3	200	20	120	-10
2. 改造生产线	1	50	10	60	30
3. 组织协作	当年	0	15	90	30
判断概率				0.6	0.4

(注: 从各电厂了解的情况看, 销路好的概率 $>0.5$  假设销路好的概率为 0.6)

运用决策树法, 选择投资最优方案。



计算, 设想三种方案, 都以五年作比较:

$$1. 5[0.6 \times 120 + 0.4 \times (-10)] - 200 = 140 \text{ 万元}$$

$$2. 5(0.6 \times 60 + 0.4 \times 30) - 50 = 190 \text{ 万元}$$

$$3. 5(0.6 \times 90 + 0.4 \times 30) - 0 = 330 \text{ 万元}$$

可见第三方案最优, 不要国家投资, 当年即可投产, 年获利额最大。

第二方案次之。

第一方案最差。

他们选择了第三方案。

## 二、胸有成竹

古人用“胸有成竹”这个词来比喻在做事之前心里已经有了成熟的考虑。用现在的话来讲，就是凡事均要有个计划，这是做任何工作取得成功的基本条件。胸中无数，“脚踏西瓜皮，滑得哪里算哪里”，是办不好事情的。】计划管理是企业管理的首要职能。】社会主义企业的生产经营活动由于是在以计划经济为主，市场经济为辅的方针指导下进行的，必须实行严格的计划管理，按照国家和社会的需要，进行合理有效的组织安排，以充分发挥企业的人、财、物的作用，用最少的劳动和物资消耗，获得尽可能大的经济效益。】科学的计划，是正确地指挥生产的重要条件。一个社会主义企业，必须进行计划管理。就是说，要根据国家计划的要求，结合市场需要和企业的具体条件，通过计划的编制、执行、控制和分析，对整个企业的生产经营活动进行指挥、监督、平衡和调节。这是现代工业生产的客观要求，也是合理组织生产，取得好的经济效益的重要环节。《如何加强企业的计划管理工作呢？一般须掌握以下几个原则：

（一）企业计划应当以国家指令性和指导性计划为依据，根据市场需求、预测情况、企业实力等三方面因素编制；

（二）搞好综合平衡，正确协调、处理好各种比例关系，在发展生产的基础上，不断组织新的平衡；

（三）重视革新、改造、挖潜、充分挖掘和利用企业内部潜力，求得最好的经济效益。

企业计划的形式很多，这里重点谈一下长期计划、年度计

划、网络计划技术及其应用。

### (一) 长期计划

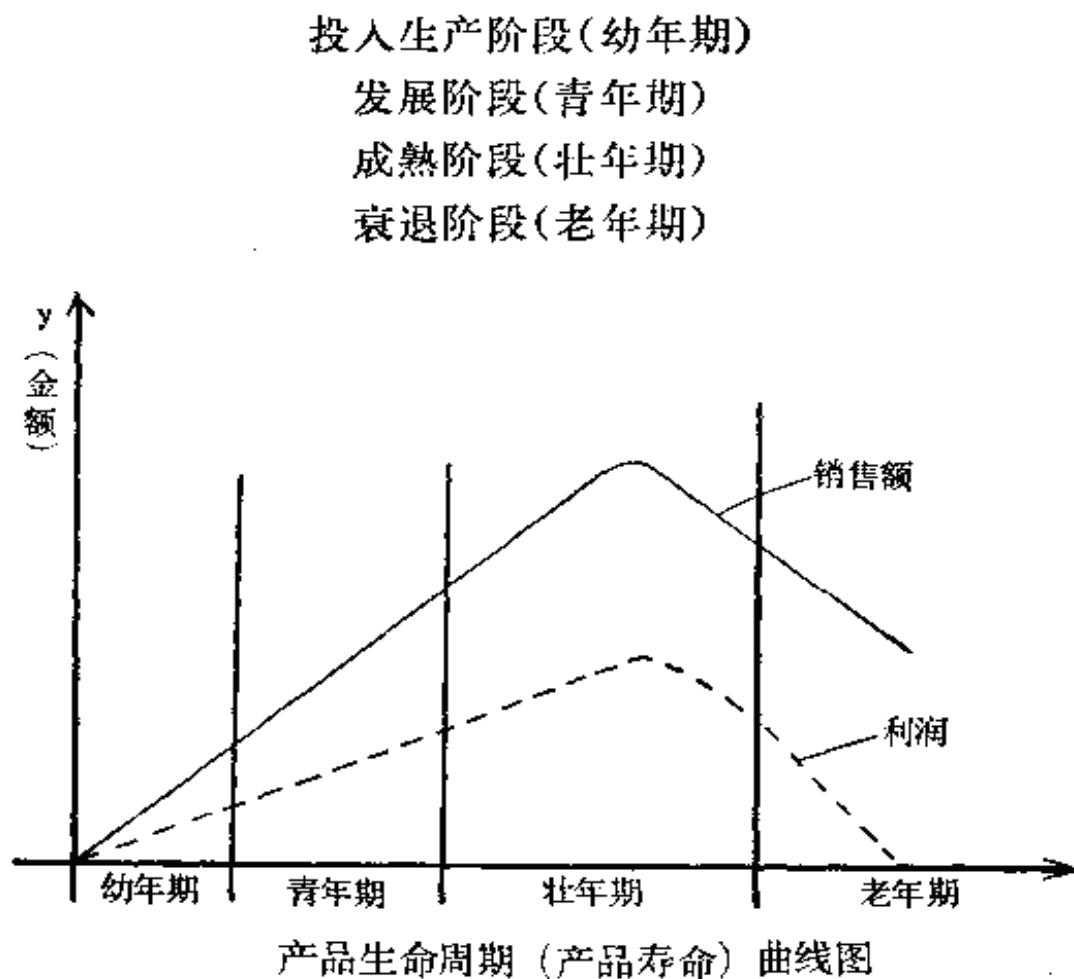
长期计划是指一个企业就生产、技术、经济方面的远景所提出的纲领性计划，又称远景规划。一般是指三年、五年、以至十年、十五年内的计划。这种计划，对一个企业的稳定发展，具有重要意义。列宁说过：“没有一个长期的，旨在取得重大成就的计划，就不能进行工作”。长期计划能使企业的整个工作，在较长时期内有一个明确的战略目标。它的主要内容有：

1. 企业的产品发展方向：品种的发展，质量改进等；
2. 企业规模的发展：如改建与扩建任务，生产能力的发展，固定资产的增加，职工人数变化等；
3. 企业生产技术的发展：如技术改造的任务，机械化、自动化水平的提高，新工艺、新技术的采用和引进，科研和新产品项目的安排；
4. 企业主要技术经济指标的发展水平：如利润、成本目标，劳动生产率的增长，原材料、能源和工时消耗的减少与赶超国内外先进水平的比较等；
5. 企业生产组织、劳动组织、安全与劳动保护、环境保护等生产条件的改进；
6. 企业文化技术教育的发展和生活福利设施的改善。

这里着重提一下第一点，即产品发展方向的问题。产品发展方向，如有关老产品的调整和新产品的发展安排，关系到企业实现社会主义生产目的，满足社会需要的程度和企业的未来，必须认真进行调查研究，开展市场预测，分析产品的生命周期，以作出科学的决策。其中，产品生命周期的分析，对

长远计划有更重要的作用。这在我国还是一个比较新的问题，想多谈几句。

产品的生命是有规律的，它随着消费者需要和兴趣的变化而变化。每一个产品都有从投入市场开始，到被淘汰为止的生命周期。如下图：



这个图表表明，产品的生命周期决定着企业的盈利或亏损。新产品开始投产阶段盈利不大，有的可能还会暂时亏损。进入发展阶段，盈利即大量增加，成熟阶段盈利最好。因此，成熟阶段保持的时间越长，企业的盈利就越多；到了衰退阶段，盈利额即不断下降，这时必须对产品进行调整，并马上用新的产品来代替。因此，在产品成熟阶段就要研究替

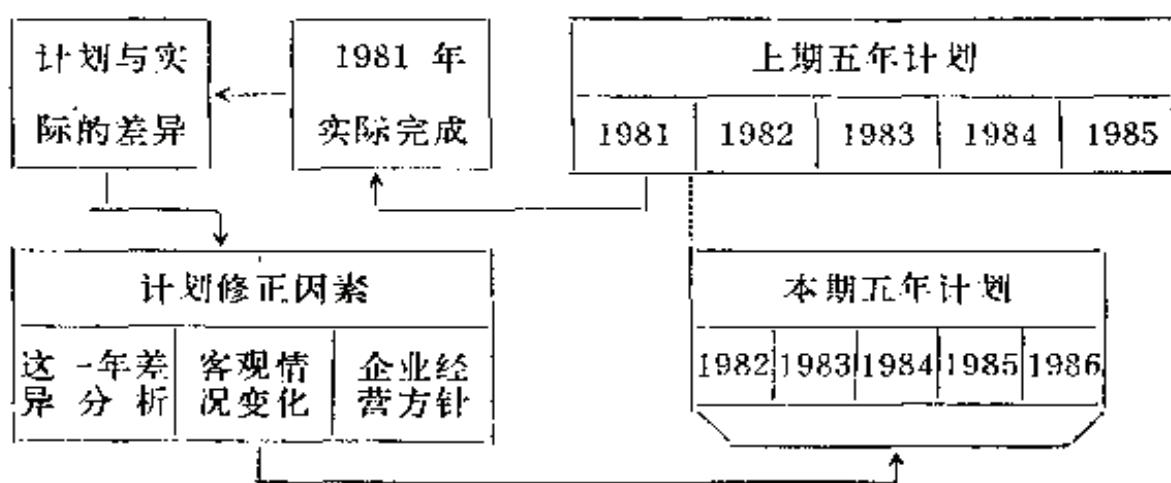
代的新品种，以进行交叉阶段的生产。这样的企业，才能在竞争中经常处于有力的以至支配的地位，并保持较好的盈利增长率。

这就是说，在长期计划中，必须把发展新产品作为一项重要的经营战略来对待。企业应在对国内外市场调查研究的基础上，在生产第一代产品的同时，就试制第二代，研究第三代，设想第四代、第五代的新产品。这方面已有很成功的先例。江苏省常州市十分重视新产品的开发工作，他们提出要“嘴里吃一只，手里拿一只，眼睛盯一只，头脑里想一只。”这种深谋远虑的眼光有力推动着生产的发展。该市成为我国工业发展的先进地区，跟这点是不无关系的。这个事实说明，对产品生命周期有了正确的、足够的认识，并切实解决好对老产品的调整和新产品的研制工作，就能够取得较好的经济效益。上海金属工艺三厂，一九七九年初由于商业要货量下降，工商衔接计划只能满足计划的 60%。面对这种情况，他们通过调查研究，认识到不是市场不要货，主要是许多老产品的生命已经衰退，新产品没跟上来，花色品种不对路。从此，他们下决心大力研制新品种。这一年，共创作了产品实样 432 件，设计画稿 502 件，新品种 13 个，新花色 40 多种。结果，不仅扭转了订货不足，吃不饱的困难局面，到年底，还超额完成了计划，产值较上年增长了 14% 以上。

当然，对第一点及其它五点给予充分重视，编制出一个很好的长期计划，这表明“竹”在胸中已“长得”很好了，但也不是一成不变的；长远计划在执行过程中，往往免不了会发生变化。因此，必须注意计划的弹性和适应性，否则会失去指导意义。为解决这一问题，现在一般采用滚动式计划法来进行编制工作。滚动式计划是一种较好的计划编制方法，它采取

近细远粗和滚动式修改方式，使计划尽可能接近实际。如五年计划，每年都编后五年计划。例如一九八一年综编一九八一年至一九八五年的计划，一九八二年在一九八一年执行的基础上，编制一九八二年至一九八六年的计划。有的厂还把这个方法运用到年度计划中去。他们对季度计划也采取每季度编后四个季度计划的方法，使计划有较好的指导意义。

图示：



## (二) 年度计划

企业年度计划是规定企业在计划年度内生产经营活动内容及各项具体目标的综合性计划。它是指导企业生产经营活动的最主要的计划。一般由以下几种计划组成：销售计划；生产计划；质量计划；新产品试制计划；劳动工资计划；物资供应计划；成本计划；财务计划；技术组织措施计划等等。

另外，各个不同的企业还可根据具体需要编制基本建设计划、技术改造计划等。企业年度计划的各个部分之间是密切联系，相互影响，相互制约的，因此编制计划时必须加强综合平衡，以使各类计划能互相协调，互相衔接，保证企业生产、经营活动能协调地开展。

〔企业年度生产经营综合计划的编制程序，一般可分为准备和编制两个阶段。〕

1. 准备阶段 〔准备阶段的主要任务是摸清情况，收集资料。〕如国家下达的控制数字和有关方针、政策、指示，企业的长期计划和上年各项指标完成情况的分析，市场预测和订货合同；并摸清企业内部的生产潜力和外部物资供应条件等，做到胸中有数。

2. 编制阶段 〔在厂长领导下，以计划科为主，会同有关科室反复核算，进行综合平衡，并广泛听取职工群众的意见，提出各项指标的初步设想，由各科室分别制订有关部分，然后由计划科汇总，编制出企业计划草案，经厂长提交党委讨论后，报上级主管部门审批。〕年度计划各项指标在发动群众讨论时，企业领导应交形势、交任务、交困难、发动群众揭矛盾、找差距、挖潜力、提措施，以便做到指标既先进合理，又有群众基础。

加强基础工作十分重要。确定计划指标，加强计划管理，必须做好基础工作。这主要指的是定额、原始记录和统计、情报工作等。定额是计划的基础，定额水平一定要保持先进合理，才能促进生产的发展。原始记录和统计是编制计划、分析计划完成情况的重要资料，必须发动群众，做到准确、及时、全面。全面及时地掌握国内外的生产、技术经济情报，了解和掌握国内外市场的动态和新产品、新技术的发展趋势，搞好市场调查和市场预测，就能为制订长期计划和年度计划提供切实的依据。

〔然而，编制计划仅是计划管理工作的开始，更重要的是组织计划的执行和控制，及时解决执行过程中的问题，以保证计划的完成。〕

〔为做好组织计划的执行和控制工作，注意把下列几个问题解决好是很重要的：〕

1. 归口管理，指标分解，层层落实。各项计划指标由各个有关科室归口管理，并将指标分解，层层落实到车间、班组直至个人，使全厂人人明白自己为保证完成计划的奋斗目标和措施。
2. 正确编制生产作业计划，做好日常生产准备工作。必须把企业计划化为各车间、班组的月、旬、周、日、班以至小时的作业计划，并据此做好日常的生产准备和调度工作。
3. 对计划进行科学的控制，加强调度工作。计划是控制的依据，控制就是检查和发现执行情况同计划目标之间的差距，并分析原因，采取措施，消除差距，以保证按品种，按质量，按数量，按期限均衡地完成计划。
4. 对计划执行情况进行分析。常用的分析方法有：对比分析法（计划对比，动态对比，同类对比），平衡分析法，因素分析法，分项分析法等。通过分析，指出影响计划完成的主要因素和增加产量、提高质量、降低单耗、节约资金、降低成本的途径，从而有效地挖掘企业内部的潜力，全面完成和超额完成各项生产技术经济指标。
5. 建立健全经济责任制，使每个职工的生产好坏，同经济责任和经济利益密切结合起来，从而调动广大职工的社会主义积极性，争取获得最佳的经济效益。
6. 开展比学赶帮超的增产节约劳动竞赛，是发动群众完成计划的有效方法。

### (三) 网络计划技术

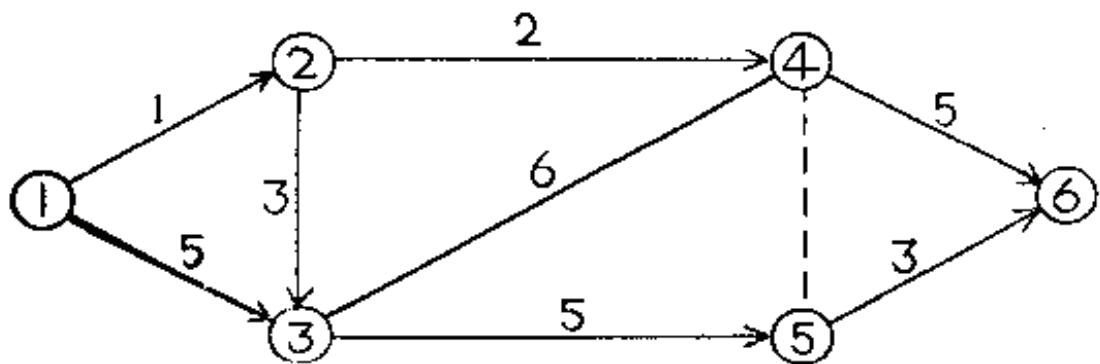
网络计划技术是五十年代以后发展起来的一种新的计划技术，也称计划评审法、统筹法，国外称“PERT”(Programming Evaluation and Review Technique)。这种计划技术开始用于阿波罗登月计划，北极星(导弹)计划中也应用了“PERT”。计划技术适用于一次性的生产和工程计划。如建筑工程、造船、军事工程、大型机械、新产品试制、基本建设、技措项目、大修工程等。网络计划技术也是一种科学的计划管理方法。它能通过网络形式，反映整个工程项目的结构和各个工序之间的相互关系；它指明工程的关键工序和关键路线，以便通过资源平衡，合理安排人力、物力、财力，最大限度地缩短工期；它有利于广大职工了解工程全貌，便于组织和协调各部门、各单位的工作，以对整个工程进度进行监督、控制；它提供的工程进度模型，还为计算机的应用和实现自动化管理创造了条件。那么，网络计划是怎么回事呢？下面用图表来介绍一下：

〔构成网络图的三要素：

网络图是由事件(结点)、工序(活动)、线路等三个要素组成。〕

事件又称结点，是指某一工序的开始或结束，一般以圆圈○表示，○中的数字表示事件的编号(按顺序)；二个○之间的箭杆上的数字表示作业时间。不消耗时间和资源的称为虚工序，用虚线表示工序间的相互关系。从网络的起点事件到终点事件，由一系列首尾相连的事件和箭线组成的通道，即是线路。网络图有很多线路，其中作业时间总和最长的路线称为关键路线，用黑杆或双线箭杆表示。关键路线的时间总和，决定工程的完工时间，也是这个工程的最短完工时间。

图例：



以上图示，该网络计划有八条路线，其中：

①<sup>5</sup>→③<sup>6</sup>→④<sup>5</sup>→⑥=16日，为关键路线（用黑杆线表示）。

网络计划的编制一般可分为以下几个步骤：

1. 任务的分解和分析，把一个工程分解为若干个工序，确定工序的先后次序。

2. 确定各工序的工作量和工序时间。有单一时间估计法，就是只估计完成可能性最大的一个时间为准。已有工时定额的可按定额计算作业时间。也有用三点估计法的，就是将作业时间按最乐观时间，用  $a$  表示；最可能时间，用  $m$  表示；最保守时间，用  $b$  表示，按下列公式计算平均值( $t_e$ )。

$$t_e = \frac{a + 4m + b}{6}$$

例如某一工序作业时间，估计  $a$  为 4 天， $m$  为 6 天， $b$  为 12 天，则平均作业时间为  $\frac{4 + 4 \times 6 + 12}{6} = \frac{40}{6} = 6.67$  天。

3. 开列作业清单或工序索引表。

作业清单图例：

工序编号	结 点 号		时 间 (月)
	前 尾 号	箭 头 号	
1	①	②	1
2	①	③	5
3	②	③	3
4	②	④	2
5	③	④	6
6	③	⑤	5
7	④	⑤	0
8	④	⑥	5
9	⑤	⑥	3

4/根据清单资料,绘制初步的网络图(见上图)。

5/计算时间参数,确定关键路线。

时间参数的计算:

**工序最早开工期( $TE$ )**:指最早可能开工的时间。就图采用顺推法:某一工序的最早开工期=紧前工序的作业时间+紧前工序的最早开工期,若有几个紧前工序时,则取其最大值。

**工序最迟开工期( $TL$ )**:指为保证工程按期完成,每道工序最迟必须开工的时期。计算方法可采用逆推法。即从结束时间开始,逆箭头方向逐个工序进行计算:其工序的最迟开工期=紧后工序的最迟开工期-本工序的作业时间。若有几个紧后工序,则取其差的最小值。

**时差计算( $St$ )**:时差=最迟开工期-最早开工期。时差就是指可供调正的能机动(宽裕)的时间。关键工序的时差为

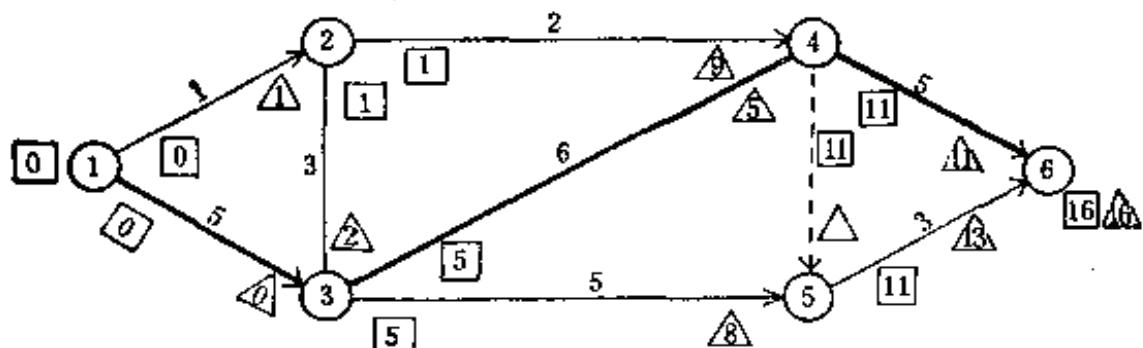
零。将时差为零的所有工序连起来即为关键路线。关键路线上各道工序的时间  $te$  之和，即为工程最后完工期 ( $TK$ )。

按上述图例计算时间参数

(1) 图算法：

方框□——最早开工期      三角△——最迟开工期

黑杆线——关键路线



(2) 表算法：

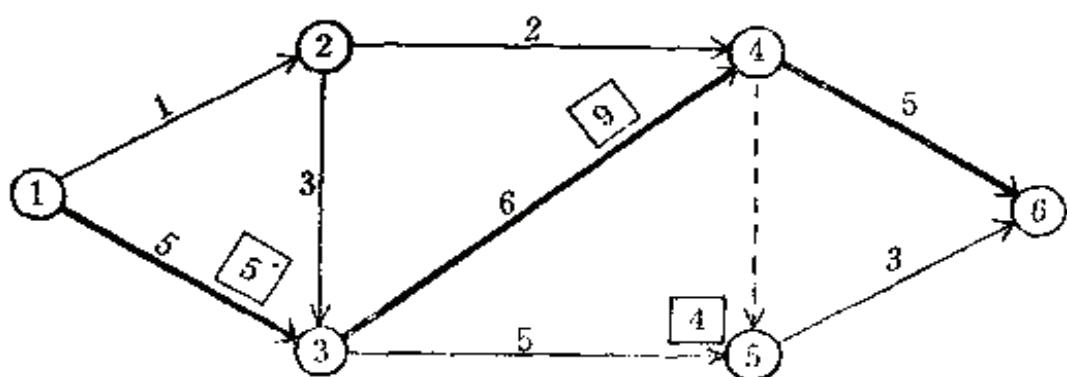
工 序	最早开工时间	最迟开工时间	时 差
①—②	0	1	1
①—③	0	0	0
②—③	1	2	1
②—④	1	9	8
③—④	5	5	0
③—⑤	5	8	3
④—⑤	11	13	2
④—⑥	11	11	0
⑤—⑥	11	13	2
⑥	16	16	

6. 进行资源平衡。资源(人力、物力、财力)是完成工程进度的基本条件。在一定条件下,增加或加速资源的投入,可以加快工程进度,缩短日期;相反则延缓工程进度,拉长工期。为此,安排工程计划时,必须进行资源平衡,根据我国有些企业的经验,主要抓重点资源、有限资源的平衡。特别是在资源有限的情况下,如何保证工程按期完成,或时间已固定,如何使资源消耗最少,费用最少。这个工作称之为优化。有两种优化,即时间优化与资源优化。

时间优化:要压缩关键工序的作业时间,如利用时差,抽出人力、物力支援关键工序;采用平行交叉作业,进行统筹安排等。

资源优化:计算每个工序资源需用量,作出日程上的进度安排,用横道图进行平衡(与网络图合用);利用时差调整,首先保证关键工序和时差较小的工序,尽量使资源能均衡地连续投入,避免骤增骤减;必要时调正总的完工期,以保证资源的合理使用。

7. 工程计划进度的确定与监控。通过资源平衡,最后确定完工日期和各个工序的作业时间,编制网络计划,并通过网络图,抓住关键路线,检查、监控计划的执行,防止计划脱期,影响工程进度。



## 图例

①—③ 按照时间进度完成；

③—④ 尚未完成，但已超出计划 3 天，处在关键作业路线，需采取措施。

③—⑤ 尚未完成，但还未脱期。

网络计划技术目前已在我国许多工业企业得到应用，并收到了较好的效果。上海船厂轮机车间运用网络计划管理办法，修理航标 3 并轮。他们首先由车间领导与有经验的技工商量，采取列项目，梳辫子，找关系的方法，将主机、副机、锅炉等几条线进行编号整队，把错综繁杂的工作，按工艺逻辑关系，用网络图解法，把它们有机地联系起来，并用时间座标把各工作的开工和完工日期，展示在网络图上。然后，该车间决定先明确工作内容，注明定额工时和参与该工作的人数，再换算成箭杆上的天数，根据工作天数来计算总工期，关键路线和时差。为了保证能按计划工时完工，该车间对网络图上各项工作做了一次分析，决定把最得力的班组安排在关键路线上，对一些非关键路线上时差较大，技术难度较大的工作，选派一些技术等级高、经验丰富的工人去干。

开工以后，车间决定增派一档钳工，采用平行作业法，及时修好船方追加的凸轮箱空气分配器修理项目，保证了整个修理计划如期完成。航标 3 并修理期间，正碰上该厂疏浚码头施工阶段，在修轮不得不移泊十六次、损失八个工作日的不利条件下，为弥补上这些损失了的时间，他们充分利用时差原理，灵活调动非关键路线上的工人，去支援关键路线的工作，保证了关键路线按期完工。

为加强对工程计划进度的监控，工长每天开一次班前汇报会，车间主任每周开两次进度检查会，及时发现问题，解决

问题。

航标3井轮修理工程中，实施网络计划管理，按期完工，表明了运用网络计划技术进行工程管理的许多优点：

职工的时间观念有所加强，工作主次分明，避免窝工待料现象，修理周期缩短了；

用网络图布置任务，工人集体观念有所加强，劳动自觉性也提高了。工人们说：“劳动紧张，一环扣一环，我做得不好或没有按时完工会影响别人，担当不起。”

有利于合理安排人力，协调上下级的关系；

有利于干部与工人熟悉现代管理工作的知识，逐步适应科学管理的要求。

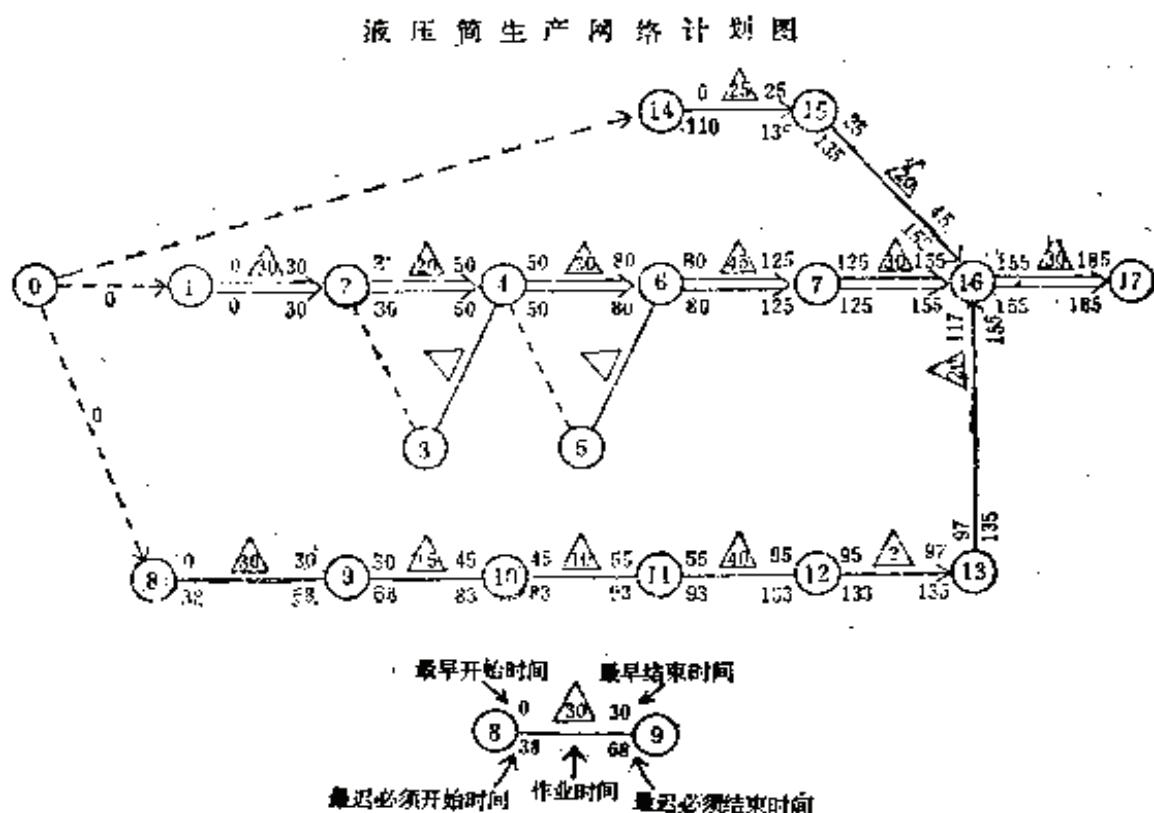
工序索引表：

工序号	工序名称	作业时间(分)	工序号	工序名称	作业时间(分)
1—2	丝口倒角	30	9—10	活塞头组装	15
2—4	缸筒钻孔	20	10—11	小圆螺母去毛	10
3—4	缸盖清洗	10	10—12	试压泵水	40
4—6	缸筒外壳泵水	30	12—13	挡圈割开	2
5—6	筒孔口去毛	10	13—16	活塞杆去毛	20
6—7	缸盖焊接缸筒	45	14—15	导向套去毛	25
7—16	缸筒清洗	30	15—16	活塞杆组装及圆头去毛	20
8—9	活塞杆抛光	30	16—17	总装	30

还有，上海采矿机械厂四车间，运用网络图安排液压筒的生产计划，效果也不错。液压筒主要零件是缸体、活塞杆、导

向套。网络计划法先把整个任务分解成十六道工序，列出工序流程图。根据工艺流程确定各工序的作业时间，排出工序索引表，再绘制网络图。

### 液压筒生产网络计划图



依据图上计算法所得时间值计算总时差，将总时差为零的工序连接起来，得：

关键路线：①→②→④→⑥→⑦→⑯→⑰

总工时为： $30 + 20 + 30 + 45 + 30 = 155$  (分)

按照这样的网络图表进行管理，结果与过去大不相同。过去的安排方法是不科学的。一种是在加工缸体时，把大量劳动力花在缸体上，花在活塞杆和导向套上的劳力很少。等缸体全部加工完毕后，再把大量劳动力投在活塞杆上；活塞杆做好了，再投在导向套上，使总工时拉得很长。另一种是把劳动

力花在非关键路线上，造成关键路线劳力少，影响了质量，延长了工期，增加了成本。用了网络图后，缸体、活塞杆、导向套同时加工，在数量、质量、时间、速度、劳动力组织等方面形成一定的比例，保持各方面、各环节之间的平衡，生产效率大为提高，每个液压筒所需工时从367分减少到155分。成效很好。

### 三、从乐队指挥谈起

一个乐队，必须有一个好的指挥，指挥整个乐队的每个成员，使他们协调配合，和谐一致地奏出优美动听的乐曲来。如果没有指挥，或者指挥不当，以至数十人、或者百多人，不能协调一致地动作，而是各奏各的调，各吹各的号，就不可能奏出优美动听的乐曲来，只能发出一阵乱轰轰的噪声。〔一个有几百、几千，以至上万人在一起劳动的工厂，必须有一个好的厂长，象乐队指挥一样，指挥整个企业，使各个部门、各个生产环节、全体职工，统一思想，统一行动，才能顺利完成企业中生产、经营的各项任务。要收到这样的指挥效果，认真做好以下三个方面的工作，是十分重要的。〕

(一) 企业的组织工作 为保证厂长对生产行政工作的统一指挥，加强经营管理，首先，必须建立必要的管理机构协助厂长工作。机构的设置要符合统一指挥、分级管理的要求。几级较为适宜呢？实践的经验是：管理的层次不宜多，一般的大中型工厂以厂、车间、班组三级为宜。大型工厂，人数较多；三级管理有困难的，也可按具体情况，实行厂、车

间、工段、班组四级管理。每级的领导人员也不宜多。厂级一般五、六人为宜。多了，势必分工过细，往往会遇事扯皮，影响工作效率。当然，人员过少，分工过粗，容易顾此失彼，也不行。重要的是，〔要从本企业实际需要出发，做到有利于全企业的协调一致，有利于提高工作效率。〕目前有一个令人苦恼的问题是，上级各有关职能部门，都片面强调本部门工作重要，都要求上下对口，垂直领导，因而工厂的职能机构越来越多，不断从第一线抽人上来，致使第一线工人对科室有意见，矛盾增加。机构多，头也多了，大家分兵把口，厂长用在协调关系、沟通思想上的时间也多了，而办事的效率反而低了。这种情况影响了统一指挥的效果，是急需控制和进行改革的一个重要方面。

〔然而，最重要的一环是用人问题。要知人善任，合理配备各级管理人员。通过实际活动，使每个技术人员，业务干部和工人，尽可能发挥其专长和特点，做到各得其所，人尽其才。厂长要勇于培养和选拔人才，当好“伯乐”。按照革命化、年轻化、知识化、专业化的要求来选拔，配备好副厂长、总工程师、总会会计师、科长、车间主任等各部门的负责人，以改善各级领导班子的政治素质、年龄结构、知识结构、专业结构，适应管理现代化的需要，使建立起来的各个机构发挥它的应有作用。〕

〔其次，要有严格的责任制和考核奖惩制度。厂长在组织企业的生产经营和行政管理等各项活动中，必须坚决贯彻民主集中制的原则，做到下级必须服从上级的指挥，人人必须遵守企业的各项规章制度，严格执行职责、职权、利益三者紧密结合的经济责任制。〕凡出色地完成任务，对国家有贡献的，应给予表彰和奖励，成绩特别突出的还可提前晋级；对不负责任，玩忽职守，不服从上级指挥调度，影响生产、工作任务完成的，

应视情节轻重，给予纪律处分。

(二) 强化指挥职能 [指挥，是厂长保证企业生产、经营活动正常进行的最基本的职能，必须强化这种职能，达到“令行禁止”，保证指挥的有效性。为此，要注意做到以下几点：

1. 指挥要正确。厂长为首的生产指挥系统，要做到有权威，有效能，就要努力保持指挥的正确性。这就要求厂长对下级的指令要完整、明确和可行，既要定性，也要定量，有时间和数量、质量的界限；并要有布置、有检查，做到“言必信，行必果”。

2. 要了解市场动态和国内外同品种的生产、技术发展状况，以便作出适当的决策，努力使本厂的产品，技术赶上国内外的先进水平，提高其在市场上的竞争能力；同时，对于本厂产品生产过程的各个环节及其相互关系和技术状况，更要有透彻的了解，并和国内外的先进产品、技术作比较，发现了自己的不足和落后之处，就随时作出符合实际的改进决策，以尽快解决问题。这样，才能取得指挥生产、经营活动的主动权。

3. 不要包办代替，要调动广大职工的积极性。厂长要善于发挥各级组织和职能部门的作用。凡下级机构职权范围内的工作，尽量让下级机构负责处理，厂长可进行督促、检查、指导，但不要直接指挥。只有遇到例外和特殊情况时，厂长才亲自处理属于下级职权范围内的问题。这样做，既有利于厂长深入实际、深入群众和集中精力研究解决大的问题，也有利于调动下级管理干部的积极性和主动性。对广大职工群众，厂长也要善于听取他们对生产、技术、财务、生活等方面的意见，凡是有利于推动生产发展和改进工作的，都要采纳，并采取具体步骤加以实施。这两个方面对于强化指挥职能都有重要意义；这样做了，才能使指挥有坚实的群众基础。

(三)搞好协调工作 [为了实现企业目标，需要对工作中出现的各种矛盾加以调节，使上下左右步调一致，互相配合，完成任务。这种调节工作，就是我们常说的协调，协调也是厂长的一个重要工作。]

协调，包括横向协调、纵向协调和对外协调等。横向协调，首先是厂一级党政工团各个组织，要在党委保证监督下，围绕企业共同目标，互相配合，互相支持，协调一致地开展工作。其中，书记和厂长之间及时通气，多交换意见，做到相互尊重，相互谅解，相互支持，是搞好协调工作的关键。其次，厂长为要抓好整个企业的经营管理工作，还必须搞好与各副厂长、总工程师和总会计师之间的协调，做到思想统一，目标一致，步调一致、相互配合、支持。但实际工作中，这几方面的同志，由于各自主管的部门不同，看问题的角度不同，对工作常有不同看法，为做到协调一致，有了不同看法，可以在厂部碰头会上商量解决，或个别交换意见求得统一。第三，就是企业里各个科室与科室之间，科室与车间之间，以及车间与车间之间的协调，也必须通过厂长或有关副厂长进行。]

纵向协调，就是厂部与科室、车间各级领导人员之间的垂直协调。由于目前一些工厂机构多，副职多，管理水平低，职责不清，分工不明，工作中互相推诿、拖拉、扯皮以及顶牛现象常有发生，这就更需要厂长按民主集中制原则，加强组织和协调工作。目前，一些厂长把相当大的一部分精力和时间花在协调上，这是管理有效性差的具体反映。但是，即使在正常情况下，厂长抓好协调工作也是极为重要的。

对外协调，也是协调工作的一个重要内容。为了抓好企业的生产、经营工作，厂长必须正确处理企业同各方面的关系，取得各个方面的支持。如搞好同主管上级、政府有关部门、

商业物资部门、财政、外贸部门、协作单位，甚至周围“邻居”等的协调工作，以便能够及时解决发展生产、技术改造、适应市场需求、环境保护等方面出现的问题。目前，很少有哪个部门或单位能够适应企业的需要主动上门服务的，相反，你找上去，还不是那么容易。比如，企业为了实现一个技术改造项目，仿佛“过五关，斩六将”一样，要经过公司、局（总公司）、市、部以及财政、城建、环卫等等部门一系列的审查批准手续，而且往往不能做到及时审批，总是要一再催促的；还有处理设计、土建、设备加工、安装和材料供应等单位的联系，也都是很不容易的。跟所有这些部门和单位，都有一个搞好协调的问题。否则，其中任何一个环节拖延了时间或者出了其它问题，都会使整个工程无法进行。当然，在对外协调工作中必须坚持社会主义原则，抵制不正之风，既要搞好关系，以按时按质按量地完成任务，又不走歪门邪道，严格遵守财经纪律，保持党的优良作风。

〔此外，和其它的指挥职能一样，厂长要有效地发挥协调职能的作用，也要调动全体职工群众的积极性。〕为此，必须使企业各级领导和全体职工了解党和国家的方针政策以及上级对企业的要求，了解企业的生产技术和经营管理的方向、目标，以及生产、技术、财务方面各项具体计划、打算等，使他们有可能在协调工作中自觉地主动地发挥自己的作用。〕

#### 四、未雨绸缪

这里想谈谈运用控制论来改进企业管理工作的问题。古人强调说“未雨绸缪”，意思是说，在天还没有下雨的时候，就应把门窗捆牢，做到事先预防，以减少损失。在工业生产

中也要做到“未雨绸缪”，通过各种监测手段和迅速的信息反馈，及时发现问题，及时采取措施，实现对生产经营活动全过程的控制，以保证计划按日按周按月地完成。否则，等到月末或下月初总结时，才发现没有完成计划，已是“马后炮”了。因此，加强对生产经营中各项指标的控制，从事后总结转变为事前控制，做到“预防为主”，是提高企业经济效益的重要方法。现在已有越来越多的企业，运用控制论来改进管理工作了。

控制是按照计划目标来检查企业各方面工作的执行情况，以及时发现差距，查明原因，采取措施加以消除，并防止以后再度发生，使企业生产技术经济活动，能经常保持良好状态。控制的职能与计划的职能是紧密联系、相辅相成的。没有计划目标，控制将是无的放矢；计划越明确、完整，控制的作用与效果也就越大。控制包括生产控制、质量控制、库存控制、成本控制、以及财务控制等各个方面。通过控制，使每一个方面、部门、环节，都能均衡地完成计划，整个企业全面完成计划也就有了可靠的保证。但是，这要求每一个方面、部门、环节的工作都必须踏实而有成效，才能达到这一步。

目前，有些企业的厂长对生产控制比较重视，一般都抓得较紧，通过对月、周、日、轮班、小时等作业计划的检查，做到了信息反馈较快，采取的措施也较及时，使生产能够稳定地正常进行。相反，有些至今尚未运用控制论改进管理工作的工厂，生产的均衡性较差，仍然存在着那个管理工作上的老问题，即“月初游西湖，月底打老虎”。这种企业管理上的原始状态必须迅速改变，否则还谈得上什么科学管理呢？许多工厂的质量管理工作有了很大进步，已从过去的事后检验、把关为主，转变为对生产全过程的质量控制，做到了事先积极预防和事后严格把关相结合，从而提高了产品质量，很多产品的质量赶上

了国内或国际先进水平，荣获国家质量奖——金、银牌奖章，并在国内外市场上获得了良好的声誉。目前，全面质量管理正在向建立和完善质量保证体系的方向发展。至于库存、成本和财务，由于全面经济核算尚未广泛开展，在许多工厂中对这几方面的控制工作，还是薄弱环节。因此，通过开展全面经济核算工作，来推动库存、成本和财务控制，以提高企业的经济效益，实是当务之急。如产品成本，许多工厂一般均以下月初的事后核算为主，等到发现成本超支，已经无法挽回。为此，开展建立厂、车间、班组三级成本核算或厂、车间二级成本核算体系，做到批算、旬汇、月结，产品成本十天一反映的制度，就能够及时发现问题，及时采取措施，实现事前控制，从而保证成本计划的完成。财务控制方面，要实行资金归口、分级管理办法，各类资金做到五天或十天一反映，信息反馈及时，变“用了算”为“算了用”，以加强对资金的控制；资金控制了，便能推动库存控制，便使各类物资的储备做到科学合理。

总之，实现“未雨绸缪”，应用控制论，改进企业管理，已是刻不容缓的事了。只有提高管理水平，改变过去的“马后炮”状况，做到对生产全过程的预先控制，才能保证企业的正常生产秩序，取得良好的经济效果。

## 五、激发企业的内在动力

任何一个现代企业，即使生产自动化程度很高了，人仍然是起决定性作用的因素。因为不论多么先进的生产装备，都要靠人来操纵，何况那些先进的机器也是人制造出来的。一个企业的厂长要搞好生产，必须重视对人——全厂职工的教育与鼓励，激发企业的内在动力。运用教育的职能，加强思

思想政治工作，不断启发和提高广大职工的社会主义觉悟，激发他们的生产积极性，是一项根本性的工作。同时还必须辅之以经常性的鼓励，包括精神鼓励和物质鼓励，两者结合起来，不可偏废。<sub>物质鼓励的形式是多种多样的，如奖金、集体福利等。</sub>而近年来大力提倡和推行的经济责任制，是一种激发企业内在动力的有效办法。它的基本要求是，从分配着手，做到责、权、利结合，并抓好两个环节：一是处理好国家与企业之间的关系，解决企业经营好坏一个样的问题；另一个是实行按劳分配，处理好企业和职工的关系，解决干好干坏一个样的问题。从企业内部来说，把企业和职工的利益紧密地联系在一起，可以大大地调动职工群众的积极性。

我国现行经济责任制的形式，概括起来有三种：一是利润留成，二是盈亏包干，三是以税代利，自负盈亏。具体作法有：基数留成、全额利润留成、超计划利润留成、利润包干、亏损包干、以税代利，以及自负盈亏和集体所有制自负盈亏等七种。试行的结果表明，每一种做法都能推动生产有较大幅度的增长，使国家、企业、职工都收到了明显的经济利益。上海市纺织工业局一九七九年开始实行全额利润留成制，一九八〇年全局产值就增长了11.6%，利润增长了17.8%，全行业留成26,800万元，全行业每个职工奖金一般比上年提高了20%。

首都钢铁公司一九八一年由于国家下达任务减少，利润预计只有2.65亿元，较上年要下降7.6%。北京市根据全国工交会议精神，从六月份起，对他们实行财政上缴任务包干制，规定当年保证上缴财政2.7亿元，企业可分成12%，超过2.7亿元部分，企业可按对半分成，不到2.7亿，要从12%留成中拿出来补足。企业各厂矿也实行同样的包干制，层层落实，把任务同奖金结合起来，调动了职工的积极性。结果，年

底超额完成了任务，利润达到了3.12亿元。

企业内部经济责任制，主要采用记件工资、超额记件工资、小集体超额记件工资、浮动工资、联产计酬、记分计奖等六种具体办法，效果也是显著的。北京洗衣机厂一九八一年按最终产品超额计件工资办法，以原定年计划产量8万台为基数，每超一台支付计件工资千元，不超不发。五月份开始实行，当月产量就从四月份的8,002台，增加到10,600台。六月份又达了13,611台；利润四月份是80,700元，六月份增加到151,800元。企业大体每台支付超额计件工资1元，可为国家多创利润13元。经济效果十分明显。这一年，该厂洗衣机产量约达15万台，超额生产了7万台，可得超产计件工资28万元，平均每个职工年超额计件工资可得197元。四川省成都钢铁厂一九八〇年开始实行联产计酬责任制。车间根据厂的内部价格进行独立核算，按照全厂实现的利润，区别难易程度，厂部、车间按适当比例进行分成，有力地促进了生产发展。这一年，产值比上年增长了14.38%，利润增长了65.7%。上海树脂厂一九八一年实行记分计奖制，效果也很好。他们还建立了一套“人定岗，岗定责，责定分，分定奖”的管理办法，使环氧树脂由于产品降价和原料提价造成每吨亏损700元，变为每吨盈利700元，为化工行业在集体操作、连续生产条件下，推行岗位责任制，走出了新路子。

工业企业推行经济责任制的时间不长，许多问题还处于探索阶段，还须不断总结经验，逐步完善，目前要着重把以下几个环节的工作做好：

（一）建立各级岗位责任制，实行工作标准化。这是推行经济责任制的基础，要从党委书记、厂长到每个职工都有明确的岗位责任和工作标准。

(二) 搞好“三全”管理。即全面计划管理、全面质量管理和全面经济核算。加强原始记录、统计分析、定额、计量、标准化等基础工作，加强信息反馈及对生产全过程的控制，严格检查考核制度。

(三) 以经济效益为中心，对产量、质量、品种、成本等各项指标进行全面考核，以不断提高质量，降低成本，努力增产适销对路产品，满足用户需要。单纯搞利润包干，往往不能全面反映企业经营管理水平，还会造成某些企业盲目生产市场销量有限的高利润产品，压缩市场紧缺的低利产品的产量，造成新的积压和脱销。这是推行经济责任制中必须注意避免的问题。

(四) 加强思想政治工作，是推行经济责任制的关键。要使每个职工认识到推行经济责任制，实现按劳分配对于四化建设的重要意义，教育职工树立主人翁的责任感和全局观念，摆正国家、企业和个人的位置，兼顾眼前利益和长远利益，正确处理执行经济责任制中出现的各种矛盾，争取为国家多作贡献。

最后，在奖金发放上要注意掌握好三条原则：(1)奖金作为超额劳动的报酬，一定要坚持多劳多得、少劳少得的原则，注意新的吃大锅饭倾向。(2)要贯彻有奖有罚的原则，对于那些严重违反劳动纪律的人，应进行惩罚，以保证经济责任制的顺利推行。(3)奖励基金的使用和发放，要注意符合国家和上级的有关规定。

## 第二章 从生产到经营

这里说的从生产到经营，是指企业的管理工作从生产型管理转向经营型管理。这是两种不同类型的管理，是管理上的一个质变。这种转变，表现在管理思想上，要从以产定销转变到以需定产。在管理作风上，从不同用户使用情况转到重视用户的需求，以至上门为用户服务。在管理目标上，从仅仅完成国家计划转变到注意提高经济效益。因此，它是总体上的改变，是随着生产的发展而发展起来的。这种管理方式，在我国还是近年来的事情，但在世界各工业发达国家，早已普遍采用了。第二次世界大战以后，国际市场上的竞争日益激烈。资本主义国家的企业为适应竞争的需要，就必须搞好经营，才能立于不败之地。于是，“经营”这个概念在企业家中就被普遍接受了。美国的企业家，在近一、二十年中，已经把经营和管理融合在一起，成为一个统一的概念。日本的企业家也认为，他们经历了一个“以生产为中心”到“以经营为中心”的发展过程。在五十年代到六十年代初，他们企业的经营活动是生产→技术→销售。即生产中遇到什么问题，就从技术上研究解决，然后把产品销售出去。从六十年代中期起，经济形势起了变化，用户择优选购的趋势越来越普遍。国内外市场竞争越来越激烈。尤其是一九七三年发生世界性的石油危机后，国际市场竞争更加激烈，经营管理就成了突出的中心问题，变为销售→技术→生产。企业不得不先从市场上了解用户需要，由技术部门研究、设计。然后组织

生产，使产品适销对路。日本企业的这一变化，收到了很好的效果，许多公司经济收益迅速增长。如富士通法那克公司的资金为22亿日元，营业额竟达501亿日元，为一与二十二之比。该公司一九八〇年利润达79亿日元，资金利润率高达352%。这是资本主义企业管理的一个演变过程。我们社会主义企业管理工作，也应以经营为中心，在国家计划指导下，不断调查、掌握用户需要情况，根据社会需要进行设计、制造和销售，这样就有助于经济效益的提高和生产的发展。

## 一、学会搞活经营

在我们国家里，把经营作为一个特定的概念提出来，还是近几年的事情。党中央按照客观经济规律，明确提出社会主义的经济，是在公有制基础上的有计划的商品经济。这就要求企业在完成国家任务中，要树立市场观点、竞争观点、经营观点，要学会做生意。过去，提到“做生意”或者“生意人”，一般会使人感到不大光彩，在旧社会里，还往往被人称做“市侩”。建国以来，做生意的问题，也未引起人们应有的重视。因为长时期以来，在高度集中统一的经济管理体制下，产品统购统销、物资统调统拨、财政统收统支、人员统进统出，在这“九统天下”管理当中，忽视了经济规律特别是价值规律的作用，否定了企业作为相对独立的商品生产者的地位，束缚了企业手脚，造成了生产与市场，生产与消费之间的脱节，影响了企业在经营管理上主动性与创造性的发挥。使得过去一些当厂长的人，解放前没有做过生意，建国后也不注重做生意，因此，大部分人存在“五不一死”的情况。即不了解市场需要，不关心产品趋向，不关心经济效益，不讲究经济核算，

不注意技术开发，产品生产出来就算完成任务，至于是否适销是不管的，结果在企业的经营管理上，毫无“活”字可言，缺乏朝气，是死水一潭，影响着企业的发展。

自从党的十一届三中全会以来，随着调整、改革、整顿、提高方针的贯彻，正确处理了计划经济和市场调节的关系，特别是企业经营管理自主权的扩大，使我国企业经营管理进入了一个新的发展阶段，时间虽不长，但已显示出了它的活力。当厂长的也开始努力学着做生意，把经营搞活。以有五十多年历史的上海信谊药厂为例：解放以前，这个厂是一个私营企业。当时，为了适应资本主义竞争的需要，在全国许多大中城市，如天津、北京、南京、武汉、苏州、杭州、重庆、济南、青岛等地，均设有办事处；在香港及新加坡，也设有办事处，形成了自己的销售渠道，使信谊药品畅销全国和东南亚地区。解放后，由于上面提到的原因，这个企业向单纯生产型发展，厂长只是对产量逐年增长的百分比负责，销路是不管的，往往产销脱节，对生产的发展很不利。如该厂一九七八年产量比一九七七年增加 43.3%，因为仅是抓产量的百分比增长，不是根据市场需要生产，盲目性很大，造成商业库存大量积压，以至商业部门不得不减少收购，致使生产大幅度下降。一九七九年下降了 27.15%。一九八〇年以后，该厂为了解决“吃不饱”的问题，不得不去了解市场，关心产品发展方向，学会做生意，使厂长和管理人员必须用新的方法组织生产，即按照市场需要来组织生产。这样一来，很快从一九八一年便开始由“吃不饱”转为“吃不了”，使企业生产经营由“死”变“活”了，而且由于思想上、管理上都采取了一系列适应市场需求组织企业经营的措施，也加快了企业由生产型向经营型的转变。

因此，我们可以说，只有懂得经营才能搞活企业，才能打破死水一潭的局面，才能给我国社会主义经济的每个细胞增添活力。否则，社会主义的商品生产就难以迈开大步向前发展。

## 二、市场就是考场

按计划生产，几十年中我们都是这样做的，已经习惯了，经验也较多。按市场需要组织生产，则是一个新的课题，比较生疏。而要搞活经营，就必须面向市场。产品究竟怎么样？必须通过市场，由消费者考核、鉴定，“优胜劣败”。就好象中学生参加高考，看谁的考分高就录取谁一样。“市场就是考场”。高考考的是政治、语文、数学、物理、化学、外文等。产品在市场上考的则是质量、价格、销路和服务等项。“质量”是市场考核的最主要项目。只有质量经得起考核，精益求精，用户满意，才能在竞争中立于不败之地。如近几年来，全国各地争着生产电风扇，电风扇充斥市场，竞争激烈，有些牌号的货还呈现滞销状态。但江苏的“小骆驼”牌电扇，不仅畅销本省，而且成了上海市场上的热门货。为什么有些牌号的货呆滞了，这个牌子的货却受到欢迎呢？道理很简单，就是它的质量过得硬，消费者信得过。所以，要搞活经营，首先要使自己产品的质量能经得起市场的考核。市场考核的另一个主要项目是产品的品种。你的产品是数十年“一贯制”的老面孔呢，还是能够适应市场需求的变化，不断有新的品种问世？有些企业的产品销不出去，就是因为总是那副面孔，不受消费者的欢迎，而在进行了改进、更新换代之后，很快就改变了局面。河北衡水县塑料制品厂就有这样的经验：他们认为产品要在市场上

立住脚跟，除了在好字上下功夫外，还需在新字上做文章，根据市场需要，翻新品种。他们的老产品，曾经出现了销不出去的情况。这两年中，他们改制、试制了53种新花色新品种，仅肥皂盒，就增加了浅沟的，双层的，多用的，旅行的，儿童的等24种，受到消费者的欢迎。从此，他们的产品便变滞销为畅销了。现在，全国已有三十多个城市和这个县办小厂签订了供货合同。当然，为了增强产品的竞争力，他们在降低成本和供货及时方面也做了很大的努力。他们产品的价格低廉，交货快。

《经济学周报》介绍过《史记·货殖列传》的资料。说早在我国春秋时期，（公元前五、六世纪）政治家、富商范蠡，运用他的经济循环学说，预测市场变化，提出“水则资车，旱则资舟”的主张，即水灾时不要作船的生意，而收购车子，天旱时要多作船的生意，以待旱后逢雨赚大钱。这说明，市场预测古已有之。今天的形势，更要求产品一定要适应市场需要。只有这样的产品才经得起考核，才有竞争力。这样，我们就必须经常了解市场的需求及其变化，掌握现在市场，开拓潜在市场，预测未来市场，经营才能搞活；否则是盲目的，谈不上把经营搞活的问题。现在世界各国的厂家广泛应用《市场学》的理论，指导市场调查、市场预测的工作，已形成了一个掌握国内外市场情况的体系。从事这一工作的人员称之为“商情人员”。日本许多大企业的商情人员遍布全世界，比政府的外交人员还多。他们能够把世界各地市场的需求迅速地反映到企业的领导机构去。据说，一次在中东地区，有个阿拉伯农民想要买辆自行车，他只是到商店去询问了一下，日本一家自行车公司的总部，一小时之后就知道了。最近，上海复旦大学有三位同志应邀访问日本松下电器公司，同该公

司的“中国室”人员座谈，他们问上海电价是多少？我们一位同志答是每度 0.21 元，他们马上纠正说，是 0.24 元，并一口气报出了哈尔滨、北京、天津、南京、杭州、广州、重庆等七、八个大城市的电价。他们这样具体地了解中国各地电价的高低，是同预测电器产品的销售量有密切关系的。可见，日本一些企业在掌握市场信息方面是多么灵通，对商情，对了解市场的工作是多么重视！

近几年来，我国很多厂长，也开始注意这个问题了，已经做了很多工作。根据我们自己的经验，要能系统地掌握商情，把市场预测工作做好，就要以本厂产品为基点，了解它们是否适应市场需求及其变化的情况。因为人们的需求由于各种因素的影响，是在不断变化着的。就我国的情况看，随着国家经济发展和人民生活的逐步改善，人们不断对商品提出更高的要求。以我国农民来说，开始是只求温饱，后来，经济条件好些了，就要求吃好、穿暖、住得舒服。党的十一届三中全会以来，随着农村各项政策的落实，农民收入逐渐增加，就开始更多地购买自行车、收音机、电风扇，以及电视机等价格较高的耐用消费品了。还有社会交往的需求也增加了，如婚丧喜庆要备礼品、赠品等，经济条件更好一些的，还会考虑外出旅游，避暑等。所有这些人民需求的变化情况，我们都要掌握，并使自己的产品与之相适应。还有，对地区性差异的了解也很重要。我国幅员辽阔，又是多民族国家，不同地区和不同民族的人，对商品的需求，往往因传统习惯、爱好不同而各不相同。以痰盂为例，南方喜爱高脚的，北方习惯用矮脚的；北京喜爱黄绿色，天津要大红色的。要使本厂做到“生意兴隆通四海，财源茂盛达三江”，就不能不注意这些特点。此外，对季节性和特需性（老人、特胖、特

矮、特高等)的了解和适应，是人们早就注意到了的，这里就不多谈了。

我们已经开始重视商情工作了。但是我们还不可能象日本一些企业那样，拥有那么多的商情人员来从事这一工作。我们可以通过对现有科室工作的调整，充分发挥现有人员的作用来开展这一工作。至于掌握商情的办法，是多种多样的。这里把中国人民大学工业经济系徐昶副教授根据我国这几年经营实践概括出的八种办法，介绍于后，以供参考：

1. “火力”侦查法。如电视机，在上海已达到平均三户人家一台了，是否还有销路呢？人们搞了一次火力侦查。有一次，一下向市场投放了六千台，两天之内就全部销完。这次侦查表明，上海这个市场，对电视机的需求量还是比较大的。

2. 典型用户调查法。这个方法，主要适用于拖拉机、放映机等大中型耐久产品的调查，以大队或公社用户为单位，了解需用量和购买能力，再推算一个地区，以至全国需求量。

3. 普查法。这个方法，适用于市场面较小的企业，如北京金刚石厂，在北京地区用户中进行普查，了解这一地区用户对金刚石的需用量和需用规格。

4. 订货法。这个办法采用比较多。即把产品目录或样本发到全国用户手里，然后，由用户提出订货要求，再根据经验销量，打个系数，确定生产计划。

5. 通过各种订货会、展销会、经销店、商店挂钩，或者工厂领导和销售人员站柜台，与消费者直接见面，了解市场动态。这种办法，一般用于日用消费品较多。

6. 时间序列法。即利用历年的统计资料，计算五年的数字，掌握以往五年销售趋势，按增长率或下降率估算。

7. 回归法。这主要用于宏观经济预测，即选择几个主要相关因素，根据因素变化，确定需求变化情况，进行预测。

8. 潜在需要调查。这也是宏观经济调查中采用的办法。比如，四川省调查城乡购买力和消费结构的变化情况，了解到这几年消费结构已由吃、穿、用，逐渐变为用、穿、吃。这一情况，对发展轻纺产品和民用消费品生产很有参考意义。

### 三、广开门路

过去，我们基本上是关门办厂，经营上“单打一”。几十年来的经验表明，经营不能“单打一”，而必须“多样化”。“单打一”，使经营路子越走越窄，以至成为企业“关停并转”的原因之一，真是到了“山重水复疑无路”的地步。十一届三中全会以后，很多企业都在改善经营工作，开始注意到经营上的“多样化”。现在大家认识到了只有“多样化”的经营，才能使企业经营面宽，周旋余地大，路子越走越广，出现“柳暗花明又一村”的新局面。就现阶段说，“多样化”就是在产品上要做到多品种生产；在同一品种中，要有多种规格，多种花色；在服务对象上，要考虑多用户；在销售业务上，要考虑多渠道，也就是广开门路。这里着重谈谈多渠道的问题。长时期以来，我们把社会主义的统一市场，片面理解为由国营商业一家独占的市场。因此，流通渠道少，经营形式单一，工业企业根本没有权利进入流通领域。这造成了关门办厂、不讲经营、企业管理长期落后的弊病，当然更不用说经营的“多样化”了。同时，即使一家独占的国营商业，也不是随着工业的发展而增多，以促进工业生产；相反，在二十多年的长时期中，商业服务点却大大减少了。拿商业网点来说，一九五七年全国是一百

万个，到一九七九年则减少到只有二十一万九千个，锐减了80%左右。我们认为，这是我国经济不活的一个重要原因。这对我国工业生产的发展和人民生活都是极为不利的。近两年来，这种状况已经开始改变，国家正在对流通体制逐步进行改革，以期建立一个多层次、多渠道、少环节的商品流通体制。这就为我们搞“多样化”经营，从根本上创造了条件。可以说，现在已是我们改善经营、广开门路的大好时机。我们要遵循社会主义统一市场的原则，善于利用原有的渠道，同时也要开辟新渠道。商品流通的渠道，犹如自然界的江、河、湖、海，有大有小，有干道，有支流。干道是商品流通中的“长江”、“黄河”，国营商业就是长江、黄河。我们必须十分注意利用“长江”“黄河”的作用，来改善经营。此外，“支流”也绝不可少；已有的“支流”当然应该充分利用，还应开辟更多新的“支流”。目前上海一些厂家已开辟的新“支流”有以下几种，主要是工商联合销售（这些都可在全国范围内实行，不受省、市等地区的限制）：

（一）**联合经销，利润分成** 上海文化供应站与上海造纸公司，就是这样做的。他们实行纸张联合经销，超额利润双方按比例分成的办法，起到了促进生产的稳步发展和活跃市场的良好作用。

（二）**超产加价，联合经营** 这主要是对部分紧缺商品，按照市场需求情况、工商利润大小、商品质量好坏、生产工艺难易程度等不同条件，决定超产商品的加价幅度。加价款额来自商业批发的部分利润，另售价不变。这在缓和部分商品供不应求的紧张情况和鼓励工厂挖掘潜力，更多地增加生产方面收到了良好效果。

（三）**工商让利，联合推销** 这种办法适用于一些利厚、

滞销产品，或供应紧张，工厂无利、少利的产品。这对打开一些产品的销路，推动生产和满足市场需求两方面都有好处。

**(四) 联合疏通渠道，建立工商联合经销点扩大销售**  
这对打开在全国供应平衡后的多余商品和需要开展维修服务的耐用商品的销路，是有成效的。

还有个重要渠道，就是对外贸易。国际市场是一个极广阔的天地。过去，不仅企业很少考虑这个问题，就国家来说，做得也不够。在世界出口总额中，我国出口贸易一九七七年只占 0.7%，一九七八年为 0.9%，人均出口值只有十八美元<sup>①</sup>。可以说，这方面的潜力是很大的，有待于我们大家来努力挖掘。

**(五) 工厂直销** 这也是广开门路的一个方面，决不能把工厂直销看成是抢商业的“饭碗”。工厂直销的目的，不仅是为了疏通积压商品的流通渠道，更重要的是工厂能较好地掌握市场需求信息，开发新产品，进而为商业提供更多更好的适销对路商品。

通过建立多种销售渠道，可以形成一系列的网点，我们称之为“设点拉线”。那么，如何“设点拉线”呢？设点拉线，建立销售网点，切忌采取“拉郎配”方式，要搞自由“恋爱”，做到双方自愿互利。只有工厂可以增加生产，增加盈利，销售点也能增加商业利润，销售网点的基础才能牢固。当然，要形成牢固的产销关系，必须有一个过程。有些工厂把这个过程比做“先恋爱，再结婚”。就是工厂通过参加商业部门举办的交易会，了解需要，建立联系。商业也可通过工业的物资分配会，了解生产，建立联系，条件成熟时再签订经销、代销合约，订立较长期(一季或半年)的要货、供货计划，以逐步形成固定的销售

---

<sup>①</sup> 《外贸在经济调整中的作用》摘自《世界经济导报》一九八一年 23 期。

点。

以上几种做法，搞得好的，一般能够达到“五有利”：

1. 有利于发扬工商双方的长处，工业从生产上增强产品的竞争能力，商业从产品销售上促进生产的发展。
2. 有利于打破地区封锁，减少流转环节，疏通流通渠道。
3. 有利于加强市场观点。工厂通过自销和联合销售网点，了解市场需要，按需组织生产。
4. 有利于工厂对新品种的推广，加速产品更新。
5. 有利于增加货源，满足用户需要，克服产需脱节现象。

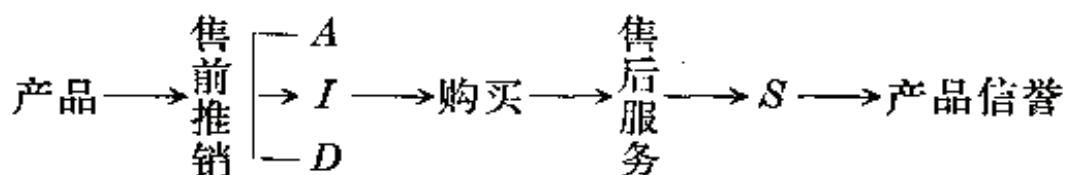
在广开门路和多渠道流通中，工商双方还必须相互尊重“两个选择”的权利。这就是，商业部门可以选购质优价廉的产品，工业部门可以选择销售渠道。这样既有利于解决工业“吃大锅饭”的思想，也有利于改变商业上存在的“官商”作风，是利国利民的好办法。

现在，工厂已进入流通领域，广开经营门路的工作在大力展开，我们要充分注意的问题是，要保证流通渠道畅而不乱。工厂方面，必须坚持“三要四不准”的社会主义企业的经营原则和作风，即：要在保证完成国家计划和工商合同的前提下广开门路；要严格执行国家价格政策；要严格遵守国家的政策法令；不准弄虚作假；不准行贿受贿；不准投机倒把；不准牟取暴利，损害国家和人民的利益。

#### 四、做用户的贴心人

不久以前，英国亨利学院林赛博士在上海讲解市场营销学时，曾经反复强调一句话：“顾客就是皇帝”。日本企业界，更强调把顾客当做“帝王”。我们是社会主义企业，生产的根

本目的是为人民服务，不能照搬资本主义企业家的口号。但是，我们提出“做用户的贴心人”，是符合这一根本目的的。按照国外流行的“市场营销学”讲，产品在生产出来之后，只能称为成品。要经过顾客使用，并认为称心如意，对产品产生信任感之后，这才能称之为最终产品。所以国外把销售规律，称为AIDAS，即注意(A)，兴趣(I)，欲望(D)，购买(A)，满意(S)。如简要的用图来表示的话，可如下表：



这样来论述产品，我想，无非是要把经营工作做到尽善尽美，以赢得顾客，使顾客在购买前，想买你的产品；购买后又得到良好的售后服务，因而对你的产品产生信任感，以后继续买你的产品，使你的产品达到畅销和更多的盈利的目的。我们做用户的贴心人，也要一切从用户着想，使自己的产品达到上述要求。有些厂家，把从注意到满意这五个阶段，称之为培养本厂产品的“信徒”的过程，并已开始改进售前推销和售后服务的工作。售前推销中有三项工作是必须充分注意并要不断改进的：

**(一) 改进产品包装** 俗话说“人要衣装，佛要金装”。你的产品内在质量很好，再加上精致、美观、新颖的包装，便能吸引顾客的注意和兴趣，尤其是日用消费品及贵重礼品更应注意包装的不断改进。

**(二) 改进广告宣传** 现在，大家都广泛运用广告宣传方式来推销产品了。电视、广播、路牌、灯箱、报刊、杂志以及橱窗等都被利用来进行产品宣传，以引起消费者注意，提高他们对本企业产品的兴趣。但是，我们必须注意避免的一点

是：我们是社会主义企业，决不能象有些资本家那样，搞夸大或欺骗性的广告宣传。我们要严格做到实事求是地宣传产品性能、质量和用途。宣传中，也不能用打击别厂产品的做法，来抬高本厂产品身价。

**(三)研究消费者的心理** 解放前，私营厂商曾利用顾客喜欢便宜的心理，搞什么“大拍卖”、“足尺加三”之类办法，以扩大销售。解放后，有些商店利用消费者“怕货色紧张”的心理，用“存货不多，售完为止”，或“一人限买一件”、“出口转内销”等办法推销产品。这些，虽然也是在研究消费者心理后采取的推销方式，但并不符合社会主义企业实事求是和对顾客负责的精神。我们要根据消费者的这种心理，向他们推销物美价廉而又适用的产品，以招徕更多的顾客。最近，我们见到一个店员，为推销剃胡须用的肥皂刷而进行的宣传，是恰到好处的。他不仅宣传这种刷子可以用于剃胡须，还宣传可以用它洗刷电视机、收音机、录音机和缝纫机的灰尘，以提高顾客的购买欲望。因此，这家商店的肥皂刷，很快一销而空。这样，他实际上起了指导消费的作用。目前，有些工厂开设产品讲座，组织产品推销队，质量访问队，出门访问用户，或把用户请进厂来参观，都是可行的推销办法。

售后服务。这是使自己产品保持长期畅销的一个重要工作，对耐用的产品尤其如此。过去，我们有些厂家有“官厂”作风，把自己的产品看做“皇帝女儿不愁嫁”的奇货，反正你想买还买不到呢，根本不注意售后服务的工作。这是“买不买由你”的老爷作风，当然不符合为人民服务的精神，也不符合做好生意的起码要求。这表明，人们还没有看到售后服务在经营工作中的重要作用。其实，它是争取长久顾客的重要环节。国外经营搞得好的企业，售后服务都搞得好。日本松下公司

有句话：“销售前的奉承，不如销售后的服务。唯有如此，才能得到永久的顾客。”可见，它是保证产品长期畅销不可缺少的一环。我国近年来，一些工厂的实践也证明了这一点。一些开始重视售后服务工作的行业和工厂，已经收到了效果。上海各电视机厂，纷纷采取成立修理服务部、开设快修柜以及上门修理等方式，开展售后服务工作，方便用户，争取用户的信任。现在已有许多原打算购买进口机的人，改买上海产品，因为维修方便是一大优点。成都香料厂，开展技术服务，送香上门，效果很好。西北地区一家烟厂由于缺少适合的香料和工艺落后，香烟质量上不去。成都香料厂主动上门向这家厂提供香精，并派去技术人员帮助配方调香，提高了香烟的质量，扭转了滞销局面，他们自己也增加了一条销售香精的渠道。

进行配套服务也有成效。例如全国肺结核防治单位目前正推行“短期突击化学疗法”，治疗结核病。上海第五制药厂和信谊药厂了解后，就主动参加了防治技术交流会，及时了解需要，开展供药的配套服务。

## 五、从张小泉谈起

当你想买一把刀剪时，你会很快想到张小泉刀剪商店。“张小泉”这块牌子，在刀剪行业中，颇负盛名。它原来开设在杭州，因经营的刀剪质量高，信誉卓著，数十年如一日，所以各地竞相沿用其名，以招徕顾客。解放前，上海出现过几家张小泉刀剪商店，现在只有南京东路上的一家仍用张小泉的名字，经营杭州张小泉厂的各种名牌刀剪。杭州张小泉产品的品种多，规格齐全。以剪刀来说，最小的有六厘米长的绣花剪，最大的有60厘米的铁皮剪。花色有刻花、扎丝、红藤、钢脚、发

兰、镀铬、黑脚等。式样有尖头、圆头、长头、阔头。以刀具来说，有从二两半重的小菜刀到六斤多重的砍肉刀都有，还有肉类加工用的纯钢刀，皮革制鞋用的块刀，加工包装用的铡刀，各种不锈钢菜刀、水果刀、刨皮刀等。而菜刀一项就又有广式、闽式、湘式、京式、津式、杭式等几种式样。我们这样不厌其烦地介绍张小泉的产品，是否在替他做广告呢？不是。我们的用意是希望我们这些当厂长的人，能从张小泉的经营经验中得到一些启发，把经营管理搞活。我们认为张小泉的信誉能够如此经久不衰，有三条经验是值得我们汲取的。

**(一)每个企业都要重视自己的经营特色** 张小泉之所以能久负盛名，是跟它在刀剪行业中发扬了独有的特色分不开的。这种例子还有不少。比如，上海人吃汤团，就会想到“乔家栅”，吃苏州菜，想到“大鸿运”，吃素菜，想到“功德林”，拍照片，要到“王开”，买皮鞋，要到“兰棠”，就是因为这些店各有特色，在上海已家喻户晓了。一个工厂的产品，要想在广大顾客中建立信誉，并长期保持它，同样要有自己的特色。上海豫园商场一家食品店经销的“城隍庙五香豆”远近闻名，是因为它几十年间，始终保持了自己的特色。“特色”是经营者的一张王牌，它一亮出来就能胜过竞争对手。

**(二)要重视商标作用** 过去，我们这些厂长，有一个模糊观念，认为商标是资本主义的产物，社会主义工厂生产的产品可以不要商标。“文化大革命”中破四旧，把原有的商标都“砸烂”了。有些名牌厂名，也换上了门牌号码。如龙头细布的龙头商标，被当四旧扫除了！出名的嘉丰棉纺厂，被改为国棉三十三厂。这样做，既削弱了企业对自己商标信誉的责任感，影响了他们对产品质量的精益求精的积极性，对人民群众也不利，人们对商品难于进行选择了。这种做法，从理论上和实践上都

是讲不通的。社会主义企业也是相对独立的商品生产单位，它生产的是商品，商标有助于交换的进行。商标是商品的“脸谱”，人们常常根据商标来判断你的产品货色怎么样，犹如看京戏的，根据演员的脸谱来辨别他扮演的什么角色一样，对企业的经营工作有着重要的意义。实际也是这样，为什么有些投机倒把分子用一些假货冒充“中华牌”香烟、“永久牌”自行车出售呢？就是因为“中华”“永久”这些名牌商标，在消费者中有了较好的信誉。我们现在开始重视这个工作了。但是，要使商标的作用真正发挥得好，就要使自己的产品象张小泉的刀剪一样，有很高的质量和规格齐全的、花样不断翻新的品种。只有这样，才能创造出名牌产品来，商标的信誉才能确立；光靠广告宣传是不行的。光靠请客、送礼来推销产品就更不行了。

**(三)小、大兼营** 工厂的厂长，总是希望自己厂的产品销售额愈来愈多，生意愈做愈大才好。但一般大生意，是由小生意开始的。如果轻视小生意或者不做小生意，大生意也就很难招徕。所谓“小生意”，一是指批量小的生意，二是指消费者必需的小商品，这二者都不可忽视。从消费者、零售店到批发网点，开始与你建立供货关系的时候，总存在“试试看”的心理，先少买一点“试试看”，如果产品对路，质量又高，信用又好，那么今天的一元钱生意，明天可能会变成百元、千元、万元的生意。这样的实例是很多的。上海电光器件厂生产的氩灯，过去全年任务只相当于计划的7% 多一些，与几个“整机厂”签订的定点供应协议，开始数量都不多，后来，因为产品质量高，品种对路，就逐渐增多了。哈尔滨电影机械厂的氩灯定货量，第一年四百只，第二年六百只，第三年便上升为三千只。上海老城隍庙市场，素有“小商品王国”之称。全场百余家商

店，经营小百货、小五金、小竹木、小玩具、小杂件、小工艺品等，就有一万六千余种，真是吃、穿、用样样齐全。如具有“瓶塞大王”之称的瓶塞商店，大小各式瓶塞应有尽有。钮扣商店的钮扣就有六百多种，手帕的花色达四百余种。其中有不少是别处买不到的商品。如专装假发的永春假发店，还有鼻烟店、手杖店，都是全市只此一家，生意兴隆。所以人们来到上海，总想逛一逛城隍庙，看一看这里的一派繁荣景象，买点别处难于买到的小商品。这样的小商品市场，既满足各种各样顾客对日用小商品的需要，也起到了促进工业生产的作用。总之，我们要从小见大，象“张小泉”那样小大兼营，就会做到“小中有大”，生意越来越兴隆。日本松下电器公司的经营手册——《商业贩卖》中有一条规定说：“应知一元顾客胜于百元顾客，而为商店繁荣的基本。”小是大的基础，千万不能轻视；何况我们是社会主义企业，怎么能够忽视人民的需要，而只做大生意，只想“唯利是图”呢？

## 第三章 经营的坚强后盾

企业要搞活经营，除了要开展好市场调研、搞好经营决策以外，还要搞好企业内部的生产过程组织工作，包括新品开发、生产制造、质量控制、物资供应、环保技安等管理，使之成为企业经营的坚强后盾。

厂长怎样抓好社会主义企业的生产？回顾建国三十多年来的经验教训，深感不能再只看产值、产量指标完成好坏，不能再片面追求高指标、高速度了；因为这往往是图虚名而受害的。为此，厂长要抓好生产，首先，必须明确生产的目的，有一个正确的经营思想；其次，厂长要努力学习，做到熟悉生产的全过程，成为生产的内行，并富有创新精神，能依靠职工搞技术革新和技术改造，不断提高生产技术水平；第三，厂长必须坚持质量第一的方针，正确处理质量和其它方面的关系，加强质量管理；第四，厂长必须注意采用先进的组织形式，组织高效率生产，以取得最佳的经济效益；第五，厂长必须抓好作业计划和调度工作，保证全面完成国家计划和合同规定的任务；第六，厂长必须十分重视安全生产和环境保护，对职工和社会负责。下面就六个方面谈些意见。

### 一、生产为了消费

要抓好社会主义企业的生产，首先必须对社会主义的生产目的有一个正确的认识。这不仅是一个重要的理论问题，也

是对国民经济有重大意义的实践问题。社会生产的是由社会的性质决定的，不同性质的生产资料所有制决定着不同的生产目的。资本主义条件下，生产资料归资本家私人占有，生产的目的是为了榨取工人创造的剩余价值，攫取尽可能多的利润。马克思指出“生产剩余价值或榨取剩余劳动，是资本主义生产的特定内容和目的。”<sup>①</sup>在社会主义制度下，由于实现了生产资料公有制，劳动者成了生产资料的主人，工人劳动不再是被剥削被奴役的强制性劳动，而是为自己和整个社会谋利益的自觉的创造性劳动。生产的目的“是人及其需要，即满足人的物质和文化的需要。”<sup>②</sup>满足人民日益增长的物质和文化生活的需要这个生产目的，反映了社会主义生产过程的本质，具有客观的必然性。

人民的需要包括个人需要和公共需要这两个方面，所以社会主义生产既要提供物美价廉的产品供应市场，满足广大消费者的需要，又要盈利，向国家提供积累，为社会主义现代化建设作贡献。而这后一个“提供”的最终目的，还是为了满足人们日益增长的消费需要。可以说，“生产为着消费”，这是社会主义生产目的的实质。为此，一个工厂的厂长及其所有的领导成员，都必须在明确社会主义生产目的的基础上，牢固树立为消费者服务和“用户第一”的思想，从根本上改变过去那种不管有没有销路，只要完成产值计划，就算完成任务的状况，而要努力使产品能更好地适应消费者的要求。根据过去的经验教训和现在的市场情况看，要做到这一点，现阶段要着重在产品品种、质量和经济效益上狠下功夫。

### （一）在产品的品种上下功夫 既然“生产为着消费”，企

---

注①：马克思。《资本论》第一卷，《马克思恩格斯全集》第23卷第330页。

②：斯大林《苏联社会主义经济问题》第26页。

业就要根据市场和消费者的需要，搞好产品的升级换代，并不断地在花色品种方面有所更新，向市场提供更多适销对路的产品。因此，工厂要重视对市场的调查研究，开展市场预测，使自己的产品品种能适应市场需求的变化。须知市场的需求总是在变化着的。例如，随着我国经济形势的好转，城乡人民收入普遍增加，已经引起了轻工产品销售情况的很大变化。过去的热销产品，主要是自行车、缝纫机、手表“三大件”。近年来不同了。电视机、电冰箱、收录机、照相机，电风扇、洗衣机已列入热销商品的货单。同时，某一热销产品不同型号的适应性，也是不断变化着的。如电视机，一九八〇年前，市场上还是以销九吋黑白为主，以后发展为以销十二吋黑白为主，九吋被逐步淘汰了。目前看来，十四吋的彩电已开始成为人们选购的目标。雨伞的销售情况，也有同样的经历。过去以油布伞、黑布伞为主，尔后尼龙伞成了畅销产品，目前是尼龙伞、自动折叠伞、五彩缤纷的各种花色伞，更受消费者的欢迎。还有，较高档的衣着和日用化工产品的销路也很旺盛。凡是适应了这种变化，自己的产品适合消费者需要的企业，就生意兴隆，而生产未能跟上这种变化，产品品种仍然是“老面孔”的企业，就处于困境，甚至落到关、停、并、转的地步。

**(二)在产品的质量上下功夫** 既然“生产为着消费”，我们就不能满足于产品卖得掉就行，而必须具有高度的责任心，从好用、耐用出发，把产品的质量放在第一位，生产出优质产品，满足消费者不断提高的要求。如果自己的产品确是优质产品，能够满足消费者好用、耐用的要求，这也是在为自己企业的进一步发展创造条件，因为这样就会在用户中取得信誉，就会在市场上有较强的竞争能力；如果产品质量差，消费者意见多，就会缺乏竞争力，以至在竞争中失败。我国的一些

名牌产品，所以能畅销国内外市场，经久不衰，很多消费者宁可多花钱，也要买名牌产品，其主要原因就是它们质量好，在用户中建立了牢固的信誉。不断地努力提高产品质量，是适应消费者需要的极为重要的环节。为此，目前很多有远见的厂长，在自己的实践中，提出了“以质量求生存”的经营方针，强调坚持“质量第一”和“用户第一”的思想，抓住质量这个中心环节，更好地为消费者服务，更好地按社会主义的生产目的，来抓好经营，抓好生产管理。

**(三) 在提高经济效益上下功夫** 既然“生产为着消费”，企业就必须注意生产的经济效益。经济效益，一方面表现为为社会提供使用价值，即适销对路、物美价廉的产品或劳务，一方面表现为为国家提供价值，即资金积累。这就要求企业努力降低产品成本，以最少的消耗取得最多的生产成果，获得更多的盈利。这应该成为企业的中心课题。为此，我们必须注意生产过程中每一个方面、每一个环节的节约，并大力促进流通工作，做到产品畅销不积压，以加快资金周转，达到减少耗费增加收入的目的。如果我们坚持这样做下去，是一定可以达到这个目的的。实际上，我们这方面的潜力极大。这里仅以我国医药工业的资产利用情况和上海医药工业资产利用情况作对照，便可以看得很清楚。一九八〇年，我国医药工业每百元固定资产的产值，全国平均为285元，而上海达到了620元，为全国的2.17倍；每百元固定资产创造的利润，全国医药工业平均为51.9元，上海为155元，为全国的2.98倍；全国医药工业平均每个职工创造的利润，为3,921元，上海为13,857元，为全国的3.53倍。如果全国医药工业都达到上海百元固定资产创造的利润水平，一年就可多得利润21亿4千万元。这是一笔多么巨大的财富啊！

总之，明确社会主义生产目的，就是要以尽可能少的劳动消耗和物质消耗，生产更多社会需要的产品。其中，关键是社会需要，否则生产越多，浪费越大。我们千万不能再重复过去由于片面追求产值和增长速度，造成工业报喜，商业报忧，仓库积压，财政虚收的状况。要努力增产适销对路、物美价廉、能够增产增收的产品，使国家和人民真正得到实惠。

## 二、向技术革新和技术改造要效益要速度

(一) 现代化工业生产是建立在先进科学技术基础上的高效率生产。要不断开发新品种，大幅度提高劳动生产率，取得最佳的经济效益，就必须依靠科学技术的力量，大搞技术革新和技术改造。

党的十二大提出的到本世纪末我国经济建设的总目标是，在不断提高经济效益的前提下，使全国工农业年总产值翻两番。这是全国各条战线的、也是我们工业企业的共同目标。这个总目标中既强调了效益、又明确了速度。但是，从实际情况看，要实现这个宏伟目标，还存在着资金、能源、材料不足的困难。为此，要扩大再生产实现翻两番，除必须新建一批现代化大型骨干企业外，主要还是依靠老企业的技术革新和技术改造，把生产转到先进的技术基础上来。这点，对我们这些技术基础落后的老企业来说，具有十分重要的意义。我们如何翻番呢？不是靠增建新的车间，扩大规模，而是靠在现有的范围内进行技术革新和技术改造，以提高经济效益，加快发展的速度。这也就是从“内涵”上扩大再生产。即要在提高劳动生产率，提高经济效益上下功夫。正如马克思说的“如果生产场所扩大了，就是外延上扩大；如果生产资料效率提高了，就是内涵上

扩大”。①技术革新和技术改造，就是在“内涵上扩大”。我们多年来的实践证明，对现有企业进行技术革新和技术改造，比起新建企业来具有许多优点，如：投资少，用料省，上马快，效益高，可以为新建企业不断提供更多的资金、材料和人才。因此，向技术革新和技术改造要效益，要速度，走从“内涵”上扩大再生产的路子，是我们实现“翻两番”的根本途径。

但是，要真正做到把技术革新、技术改造当作企业中的主要工作持久地有成效地进行下去，就必须从指导思想上来一个大转变。长期以来，我们总是习惯于在技术落后的基础上，以增人、增设备或建新厂的办法，来增加产量，不注意企业的质的提高（改革工艺、设备、品种升级换代等），以至一些企业至今仍在用四十年代、三十年代的设备进行生产，产品几十年“一貫制”，缺乏市场竞争能力，经济效益很低甚至亏损。我国已故著名经济学家孙冶方同志指出，“基数大，速度低”不是社会生产发展的规律，而是忽视对现有企业进行技术改造的结果，只要不再“冻结技术”、“复制古董”，有重点有步骤地把几十万个现有企业的技术改造工作做好了，生产发展一定会快起来②。赵紫阳同志在《经济振兴的一个战略问题》一文中，也强调说：“经济振兴必须依靠科学技术进步”。“躺在老的技术基础上，翻两番的财力物力条件就不具备；力争转上先进的技术基础，就可以更好地运用已有的财力物力，创造出更多的财富，翻两番就具备条件。”这种情况在世界上是不乏先例的。许多工业发达国家的企业，正是由于十分重视科学技术的研究和应用，劳动生产率和经济效益才得以不断

---

注① 《马克思恩格斯全集》第24卷，第192页。

② 《关于第六个五年计划的报告》（赵紫阳）人民出版社第42页

地飞速提高。以美国和日本为例。本世纪初的十年中，它们的劳动生产率只提高5%—20%，而到了六、七十年代的十年中，劳动生产率则提高了65%——80%，其主要途径就是靠技术上的革新改造。实际上，我们上海有些企业，由于重视革新改造，经过一段时间的努力，已经收到了显著成效。上海市纺织工业局，从改革旧的纺织工艺技术、更新关键机台、引进关键设备以及积极翻版等方面着手，大搞行业技术改造；同时，不断改革产品结构，实行全行业的调整改组，虽然工厂设备减少了很多，但产值和上缴税利则成倍增加。三十年中，有88个工厂内迁，8个工厂、25万平方米厂房转产机电产品，纱锭和布机分别减少了16%和10%，但一九八〇年总产值比一九四九年增长了6.3倍，税利比一九五〇年增长86倍。由此可见，技术革新和技术改造，是我们老企业提高经济效益、加快发展速度、实现翻番目标的必由之路，舍此别无它途。

(二) 那么，技术革新和技术改造从何着手呢？根据近几年来的实践经验看，主要有以下几个方面：

1. 革新设备、工具。设备、工具是现代化生产的基本手段，它的现代化程度直接决定着产品质量、生产效率和经济效益的高低，是影响企业竞争能力的重要物质技术基础。因此，革新和改造的目标是：以高效设备代替落后设备，以机械化操作代替手工操作，以自动流水线代替单机生产，特别是运用电子计算机监控生产等，来提高企业的生产技术水平，提高经济效益。在这方面，上海自行车行业和英雄金笔厂是很好的例证。上海自行车行业二十多年中坚持不间断地进行技术革新和技术改造，先后实现革新设备、工具的项目达四万一千多项。机械化程度从解放初期的20%提高到目前的80%，大大促进了生产的发展。现在自行车的年产量已从一九五五年的28

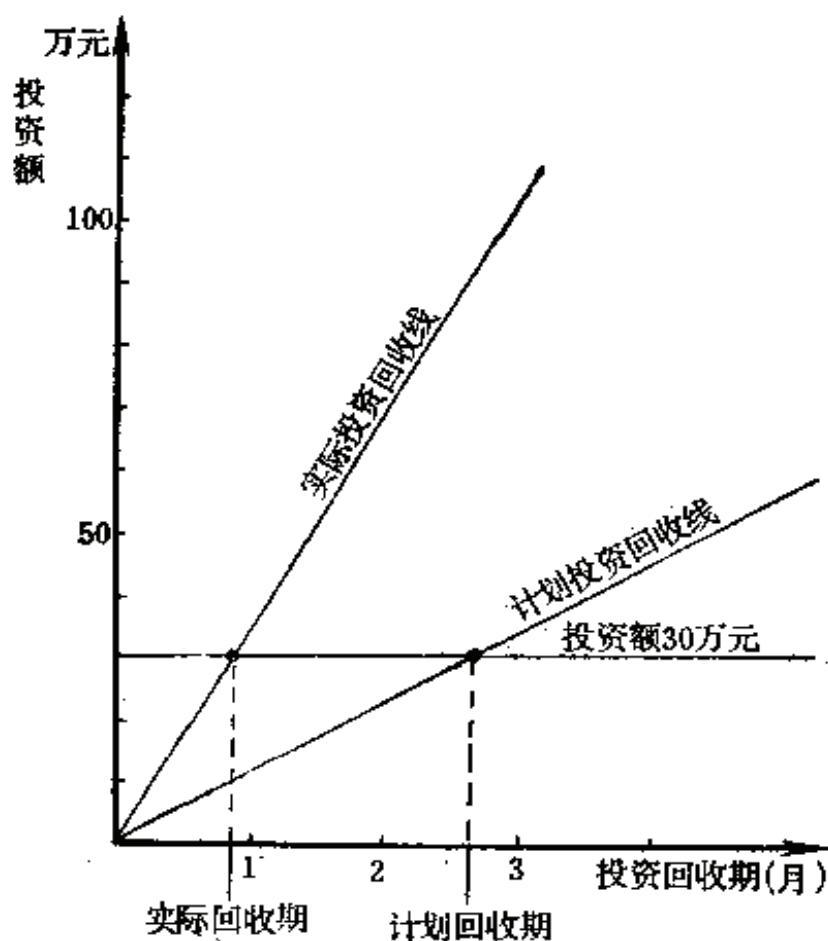
万辆猛增到四百多万辆。上海英雄金笔厂的技术革新、改造工作，也坚持了二十多年，实现了一千多个技术革新项目，改造了一百多台老设备，使产量在二十多年中的平均年递增率达到了10%以上，而第一线的操作工人还减少了两百多人。英雄金笔的质量也赶上了美国派克笔的水平。

2. 搞好产品的升级换代。工业生产的品种，是衡量一个工厂技术水平的重要标志，也是工厂生存发展的重要物质条件。在开展技术革新和技术改造中，要大力研究、设计、试制新产品，发展新的花色品种，以适应社会主义建设和人民物质、文化生活不断提高的需要。我们许多企业的现有产品，有的受到市场和用户的欢迎，有的还是名牌产品，应继续提高质量，扩大生产；有的在部分设计、结构、工艺、材质、包装等方面需要进行改革，以增强竞争能力，适应市场要求；有的产品已不能适应用户需要，应主动予以淘汰。这是技术革新、技术改造的一个十分重要的方面，企业的领导人，要始终把它当做大事抓住不放，通过革新改造，做到生产第一代产品的时候，就开始试制第二代产品，研究第三代产品，设想第四代产品的设计和研制工作，保证自己企业生产的产品能够不断地更新换代，以保持它们在国内外市场上较强的竞争力。如上海第三制药厂主要产品四环素原有两个品种，出口产品为盐酸四环素，是名牌产品，占四环素总产量的60%。内销产品为四环素碱，占四环素总产量的40%。为了进一步提高产品质量，扩大出口，该厂决定采取品种升级换代措施，于一九七九年第三季度贷款投资30万元，对四环素碱的生产设备，进行技术改造，全部改产盐酸四环素，做到内外销工艺一致，质量标准一致。原计划改造完成时，每月增利11万元，三个月收回全部投资。实际上，由于改造后综合生产能力大幅度提高，

每月增利 36 万元, 不到一个月就收回了全部投资(见图), 并为扩大出口创造了物质条件, 每年为国家多创外汇二百多万美元。

下图可以清楚地看出这一技术改造项目的经济效益是多么显著。

四环素技术改造费用回收图



3. 新工艺、新操作法的采用。生产中工艺和操作方法的先进与否, 与产量、质量、成本、安全有着极为重要的关系。如机械工业采用少切削或无切削工艺, 对节约材料, 提高质量和生产效率有很好的效果; 化学、医药工业方面的工艺改革, 对节约原材料、劳动力、设备、厂房和降低成本, 以至改变整个生

产技术面貌有着巨大潜力。在技术革新、技术改造中，充分重视新工艺、新操作法的采用，必能收到事半功倍的效果。如上海第五制药厂，发动群众大搞工艺革新，把抗结核病药“异菸肼”（雷米封）从原来电解氧化工艺改为空气氧化新工艺后，就收到了每年节约4千吨化工原料、一百多台设备、40%劳动力和三分之二厂房的效果。仅此一项工艺革新，每年就可节约资金40万元。

4. 新的原料、材料、燃料的采用，节约代用和综合利用。在产品成本中，原材料和燃料成本一般要占50%或60%—70%以上，通过技术革新和技术改造，不断降低原材料和燃料的消耗，加强节约代用和综合利用工作，可以显著降低成本，提高经济效益。为此，开辟新的原料、材料、燃料来源，实行以富裕代稀少，以廉代贵、以无害代有害等办法，往往能够大幅度地增加生产，降低成本，提高经济效益。

5. 新技术的采用。当前国内外科学技术的发展日新月异，科研成果层出不穷。以上海为例，一九七九年到一九八一年全市较大的科技成果有1,685项，其中41项被授予国家发明奖。约70%已在生产中不同程度地推广和应用，收到了良好效果。据一九八〇年统计，全市由于采用新技术等的技改措施项目竣工投产而增加的产值，全年达17.16亿元，约相当于当年新增工业总产值的48%；新增利润3.8亿元，创汇1.78亿美元，节电1,315万度，节煤10万吨，节油26万吨。经济效益十分显著。

6. 利用外技、外资进行技术改造。这也是大幅度提高生产和经济效益的办法之一。上海灯泡厂从日本进口了一套黑白显象管生产线，使显象管的产量猛增了三倍多。上海电视

机一厂从日本引进技术建造的一条年产 20 万架彩色电视机的生产线，自动化程度高，产品质量达到国际同类产品的先进水平，一天可以为国家创造利润 5 万元以上。采用这类办法的企业，如资金短缺，适当利用外资，经济上也是合算的。上海一家服装厂生产的西装，过去粘合工艺长期未能解决。一九七九年采取补偿贸易的方式进口了一台粘合机，用它生产的西装，经多次洗涤不起绉，不起壳，不脱毛，不脱胶，外商要货量因而增加。上海制花厂在一九七九年以补偿贸易方式，进口了一套涤纶花生产设备，为增加品种和提高质量创造了条件。近三年来，该厂创新和复制了 33 个品种，质量优于亚洲地区的其它国家，增强了产品在国际市场上的竞争能力，外汇收入随之大增。

（三）企业在进行技术革新和技术改造时，一般有以下几个具体步骤和做法：

1. 调查研究，制订规划。对企业生产技术现状及发展需要进行深入的调查研究，并开展用户访问和市场调查工作；同时广泛收集国内外科技情报和技术经济指标的对比资料，以便找出差距，明确方向，编制企业技术革新和技术改造的全面规划。规划既要有长期的设想，也要有近期的打算；既要有全厂的重大革新、改造项目，又要有关车间或分品种的具体计划。规划要注意针对生产中的薄弱环节，明确各个时期的主攻方向，包括提高质量，增加品种，节约、代用原材料、燃料，提高劳动生产率，节约厂房、设备，降低成本，治理三废和劳动保护等，做到抓重点，带一般，抓当前，促长远，抓局部，保全局。在制订规划的基础上，对已经确定的重点项目，再组织专门力量，进一步收集、整理、分析国内外与此项目有关的技术资料，

结合本厂实际，进行反复的研究对比，以提出该项目的具体试验和设计方案。要做到先调查研究，进行多方案可行性比较，然后确定项目。

2. 发动群众，开展合理化建议活动。发动群众提合理化建议，一直是我们依靠群众改进生产技术的有效方法。实践证明，在一个企业里，革新改造的课题千头万绪，厂的行政技术领导人，只能看到或抓住一些关键性的课题，对一些小改小革课题则往往看不到或者被忽视；只有依靠和发动群众，才能使革新、改造活动在广度和深度两个方面得到发展。前面提到的上海自行车行业便是一例。他们坚持发动群众，开展“找小窍门，提小建议，搞小革新，抓小改进”的群众性“四小”活动，并与专业技术队伍结合，很有成效。自行车三厂二十多年中实现革新项目达 23,000 多项。自行车链条厂 23 台自动装配机，根据工人建议每分钟加快转速一周半，每天两班增产链条 16,000 条，全年就为国家增加积累 66 万元。有些革新改造的课题比较重要，厂级行政技术领导人虽然看到了，但往往由于技术或者资金上的困难，一时难以进行，一旦发动了群众，问题很快就迎刃而解。如上海第五制药厂在生产抗结核新药“利福平”时，遇到资金、设备上的困难，就是采纳了群众的合理化建议解决的。结果，只花了少量投资，只用三个月左右时间，就使这一新产品投入生产。由于该产品质量好，成本低，经济效益高，现已成为该厂的主要产品之一，并进入了国际市场。这有力地说明，采用群众的合理化建议来推动企业发展，具有多么重要的意义！这个问题，一些资本主义国家的企业也是很注意的。一九八〇年日本企业的职工平均每人提合理化建议 12 条。然而，值得人们注意的问题是，现

在有些企业管理人员，认为搞现代化需要技术，因此眼睛只盯住少数技术人员，而忽视广大职工群众的作用，不去依靠和发动他们参与技术革新、技术改造的工作，这显然是片面的，错误的。

在技术革新、技术改造中，发动群众提合理化建议，要注意针对性，针对生产关键，开展攻关活动。攻关要做到重点项目和小改小革项目并重，不可偏废。重点项目一般花费的人力、物力、财力较多，施工的时间长，但投产后作用大，能使整个企业的生产面貌发生较大的变化。因此，应组织三结合的专门力量进行，由厂部直接领导。小改小革项目具有花钱少，收效快的特点，适合于广泛发动群众，可由各科室、车间负责进行。

3. 加强科研工作，学创结合，由仿到创。现在，一般中型的工厂都设置了中心试验室，有条件的还设立了研究所，认真加强研究试验工作，开展新产品、新工艺、新设备、新材料、新技术的研究试制和推广应用工作。过去，我国工业企业新产品研制和新技术的应用方面，基本上以引进和仿造为主。这对争取时间，发展生产，满足需要，及增强自力更生的能力是有好处的。但是，现在我国很多企业已拥有一支具有一定科学技术水平的工程技术人员队伍，科研设备和机构也在不断增加和健全起来，加上有专业科研院、所和大专院校的协作配合，我们已有可能根据需要在继续有重点有选择地引进、学习、消化国外最新科技成果的基础上，迈开新的步伐，做到学创结合，由仿到创，主要依靠自己的力量，创出具有国际先进水平的新产品，新技术来。在具体进行时，一些重大项目必须按照产品试制、小批生产，成批或大量生产的程序进行。这一套经过实践考验，符合客观规律的科学方法。在这方面，过

去有的同志急于求成，不按规律办事，看起来决心很大，好象是速度快，结果是欲速则不达，往往造成人力、物力、财力上的浪费，而收不到预期效果，还会挫伤人们的积极性。这是我们在开展科研和学创工作中应记取的教训之一。

4. 进行全面的技术经济分析，讲求经济效果。进行技术革新、技术改造，是为了提高生产的现代化水平，生产出优质、高产、低消耗的产品，以达到用尽可能少的人力、物力消耗，取得尽可能大的经济效益的目的。为此，必须坚决克服为革新而革新，为改造而改造的形式主义做法，而要始终讲究经济实效。怎样来衡量革新、改造项目的主要经济实效呢？经济上的计算公式是：

$$\text{假定年度节约额} = \text{单位产品节约额} \times \text{全年计划产量}$$

$$\text{计划年度节约额} = \text{单位产品节约额} \times \text{项目投产及至年底} \\ \text{的计划产量。}$$

$$\text{费用回收期(年、月)} = \frac{\text{项目的全部费用}}{\text{假定年(月)度节约额}}$$

当然，选择革新、改造项目时，既要注意技术上的先进性和在人力、物力、资金等方面节约消耗的可计量的、于企业有利的经济效益，也要注意提高产品质量，改善劳动条件和环境保护，使国家及社会得益的社会效益。总之，进行分析评价时必须全面，不能只顾一头。有利于这一面而有损于另一面的事不能做，要做到技术和经济结合，定量和定性结合，目前和长远结合，局部的经济效益和社会的经济效益结合，统盘考虑，相互兼顾。

### 三、质量管理

这里着重谈谈全面质量管理的问题。这是我国一九七八年从日本引进的现代化企业管理方法之一。它的主要特点，或者说主要要求是：

(一) **全面性** 产品质量好坏，是企业生产过程中各个环节工作质量的综合结果。因此，质量管理工作，必须是从市场调查、产品设计试制和生产，直到使用的全过程的管理；也是包括原材料供应、生产计划、技术设备、劳动工资、质检、财务、安全环保和生活后勤等各项工作质量的全面管理。只有这样来提高生产过程中各个环节的工作质量和企业各个方面的工作质量，才有可能提高产品的质量。任何一个环节或者部门的工作质量不好，产品质量的提高就会受到影响。抓质量管理，就是要从这个“全面性”开始。

(二) **全员性** 产品质量同生产的每个环节、企业的每个部门工作质量有关，也就是同每一个职工的工作质量有关，要使企业生产出的每一件产品都是优质产品，就必须对从厂长、党委书记、技术人员、管理人员到每个工人的工作，都进行管理，也就是全员管理，使企业各个车间、部门的广大职工，人人都重视产品质量，人人都对自己的工作质量和产品质量高度负责，全面质量管理工作才能真正收到预期的效果。

(三) **预防性** 优质产品不是检查出来的，而是设计和制造出来的。为此，全面质量管理要求把质量管理工作，从过去单纯的“事后把关”转到“事先预防”上来，做到预防为主，防检结合，使任何一件不合格的原材料和零部件，都不能进入下一

环节，把不合格的产品消灭在生产过程之中。这就要求加强生产全过程中一切环节上的质量控制，即预防，以形成一个能够稳定地生产优质产品的生产体系。这是全面质量管理工作中关键性的一环，它对生产优质产品具有十分重要的作用。

**(四) 服务性** 一是为用户服务。“为用户服务”是全面质量管理工作中重要特点之一，它要求质量管理不仅在试验、设计、制造、销售过程中进行，而且还要延伸到使用过程中去，做好售后服务工作。二是下道工序就是用户。全面管理工作，要求每个职工树立起“下道工序就是用户”的牢固的“服务”思想，做到每道工序的生产和工作质量，都能满足下道工序的要求，使下道工序满意。这两者是密切关联的。第二个“服务”做好了，第一个“服务”才能实现；为实现第一个“服务”，就必须十分认真地抓好第二个“服务”。

**(五) 科学性** 全面质量管理的目标是保证和提高产品质量，使企业生产的每一件产品都是优质产品，这是一个很复杂的过程，应尽可能地采用各种现代科学技术和科学管理方法，如先进的检测手段、数理统计工具以及管理工作标准化等，以保证管理工作中每个决策的准确性和具有良好效果。

上述几点要求，怎样在全面质量管理工作中实现，以达到提高产品质量的目的呢？我们几年来的实践有以下六个方面：

#### **(一) 企业领导人要树立起“质量第一”的牢固思想。**

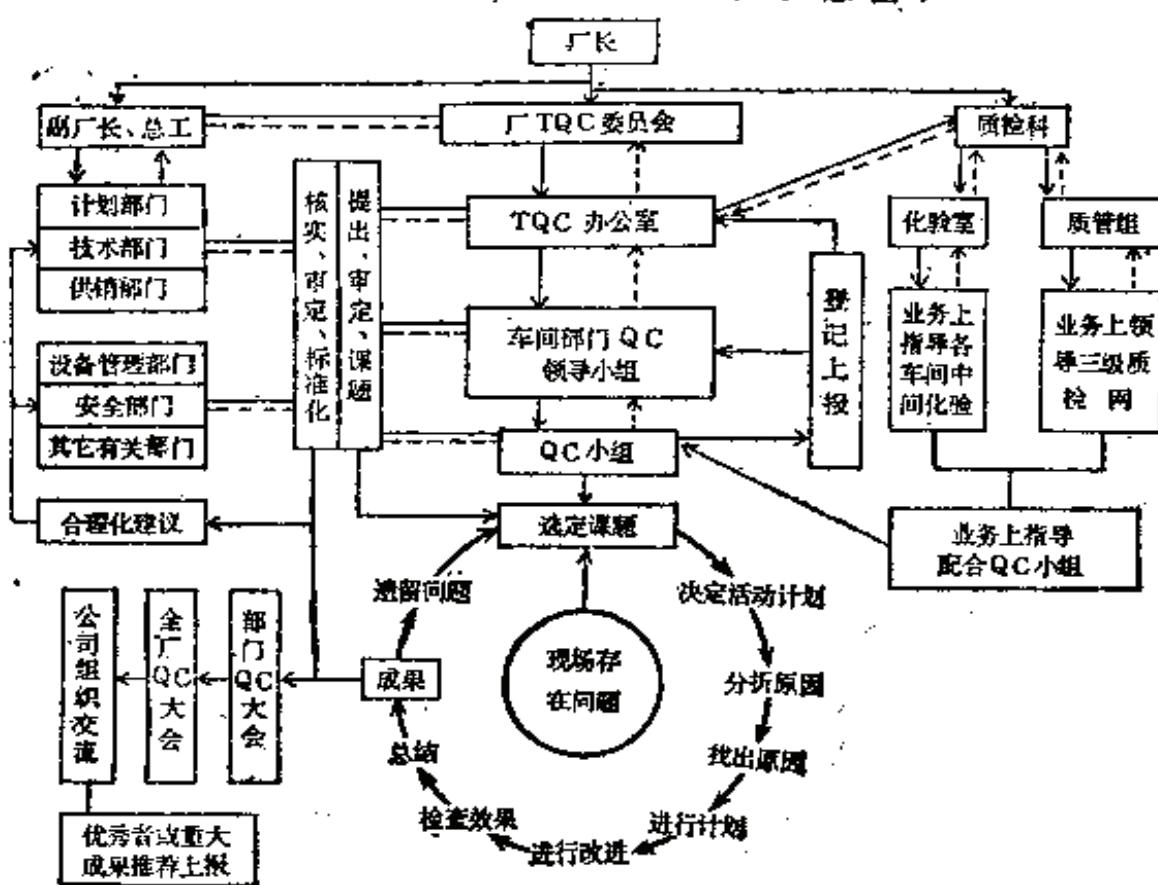
全面质量管理既同企业的每个生产环节、每个部门、每个职工都有关系，没有企业的主要领导人的重视，工作当然就很难推动，或者即使“轰”了起来，也是难以持久的。可以说，企业领导班子是否树立起了“质量第一”的牢固思想，对

全面质量管理工作是否有了较为深刻的认识，是搞好这项工作的关键。因为开展全面质量管理，坚持“质量第一”的过程中，会出现种种矛盾，须要厂长来处理；如果企业领导人没有牢固的“质量第一”的思想，作出的某些决定就可能不利于实现全面质量管理的目标。我们体会，在处理常见的以下四种矛盾中，要坚持“质量第一”，就要做到“四个为主”：1. 当质量与产量、成本等其它指标发生矛盾时，以质量为主；2. 质量标准与用户要求发生矛盾时，以用户要求为主；3. 本厂质量要求与国际质量要求发生矛盾时，以国际质量要求为主；4. 老产品与升级换代产品发生矛盾时，以升级换代产品为主。这“四个为主”讲起来容易，做起来却并不简单，特别是当质量与产量、成本等计划指标发生暂时矛盾，上级和本厂的有关部门又有不同看法时，对厂长是否真正能坚持“质量第一”，的确是一个考验。因为这时产量和利润会由于提高质量受到一定的影响。只有厂长等企业主要领导人有了牢固的“质量第一”的思想，才能从长远利益、整体利益出发，果断地作出以质量为主，产量、成本服从提高质量的决定；否则，作出相反的决定，则全面性、服务性也就无从谈起了。几年来的实践一再证明，全面质量管理能不能顺利开展，能不能实现预定目标，厂长等领导人的经营思想和质量决策有决定性的作用；只有企业的党委把全面质量管理的推广工作提到议事日程上来，给予全力支持，厂长亲自动手，并以主要精力抓住它，全面质量管理工作才能持久深入地开展下去，取得良好效果。

## (二) 建立全面质量管理的工作体系,使组织健全起来

目前一般的做法是,厂部在厂长、总工程师直接领导下,设立全面质量管理办公室,各个车间(部门)也相应成立全面质量管理领导小组,各生产班组也普遍设立群众性的质量管理小组,开展 PDCA (Plan 计划, Do 执行, Check 检查, Action 总结) 工作循环和质量保证活动,形成一个从上到下的全面质量管理的组织系统。

## 全面质量管理组织体系示意图



(本图表参考《医药工业全面质量管理》一书)

同时，要加强以质量检查科为首的质量检查保证系统，严格把好质量关。质量检查科受厂长的直接领导，科内设分品种的质量检查员和中心化验室，负责对进厂原材料和出厂产品的质量检查工作；车间设专职的质量员和化验员，负责生产过程中在制品、半成品的质量检查；班组也设有专职或兼职的质量员，负责小组的质量检查工作。也就是从厂部、车间到班组，形成一个完整的三级质量检查网，保证做到不合格的原材料不投料，不合格的半成品、在制品不进入下道工序，不合格的产品不出厂。

这样，全面质量管理的工作体系和三级质量检查网的相互配合，密切协作，就能做到事先积极预防和事后严格把关相结合，把不合格的产品消灭在生产过程中。这种组织体系和相互关系如前图所示。

### (三)实行方针管理(目标管理)

方针管理(目标管理)是全面质量管理的重要组成部分；就我们原来企业管理的落后状况来说，也是管理工作中的一项重要改革。它的特点是：从过去的事事领导都要过问，下级都要请示领导，转变为领导和下级共同确定目标，然后放手让下级去做，充分发挥下级的聪明才智以实现目标，最后根据目标实现的情况对下级进行考核。但是，重要的是，在目标确定以后，要把方针贯彻到各部门各级中去，做到层层落实。工厂年初都要制订全厂方针，提交职代会审议通过，然后各个部门、各级都要根据厂部方针提出自己部门或车间的方针，各个部门、车间还要把方针贯彻到班组中去，然后各班组和工人再具体落实。层层都落实了，才能有效地按 PDCA 程序进行管理循环，才符合全面性、全员性的要求。如只有厂部方针，没

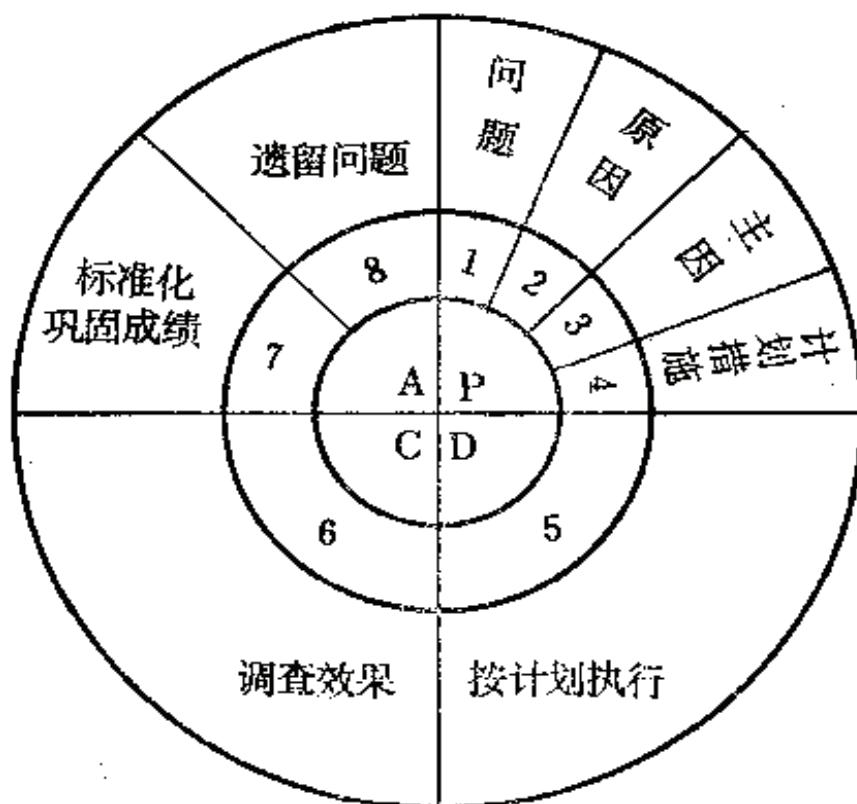
有各部门、车间和班组的方针，担子还是少数人挑，只是领导着急，谈不上方针管理，全面质量管理是做不好的。

(四)全面质量管理的基本工作方法，是计划—执行—检查—总结(PDCA)的管理循环。它包括“四个阶段”和“八个步骤”：

计划(P)阶段：

1. 找出质量问题；
2. 分析质量问题的原因；
3. 找出影响质量的主要因素；
4. 制订措施，提出行动计划，明确预期的目标效果；

执行(D)阶段：5. 将制订的措施和计划，具体组织实施和执行；



四 个 阶 段 八 个 步 骤

检查(C)阶段:

6. 检查实施效果,发现存在的问题;

总结(A)阶段:

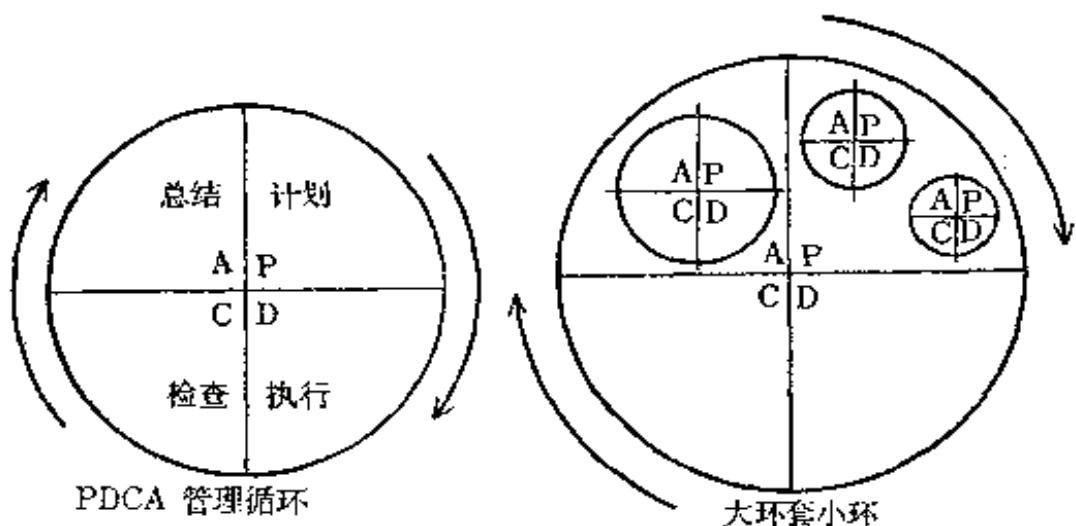
7. 总结经验,把有效措施纳入相应的标准或规程中加以巩固;

8. 将遗留问题转入下一个循环继续解决。

PDCA是怎样循环的呢?

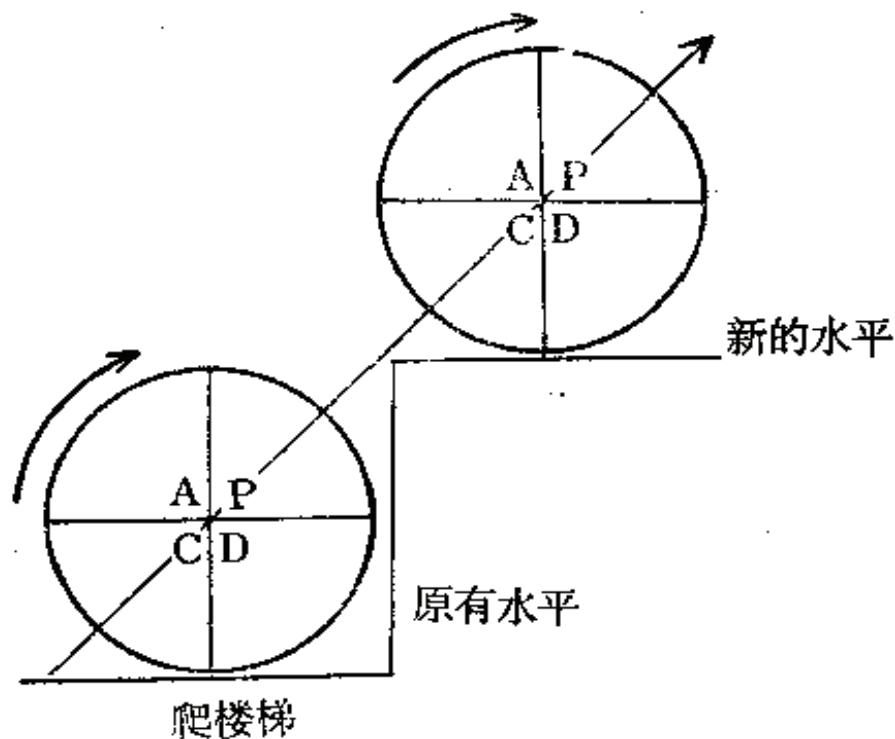
1. 大环套小环,小环保大环,推动大循环。工厂整个质量保证体系的活动构成一个大的管理循环,而各车间(部门)以至班组又依次有自己的管理循环,从而形成一个大环套小环的循环体系。从大环到小环也是厂部计划目标层层分解落实的过程,因此上一级循环是下一级循环的根据,下一级循环是上一级循环的保证。通过各个小环的转动,推动整个企业大环一齐转动。

图示:



2. 爬楼梯。管理循环每转动一周,质量就提高一步,不断转动,质量水平就不断提高。

3. “总结”阶段很重要。每一循环必须总结经验,肯定成



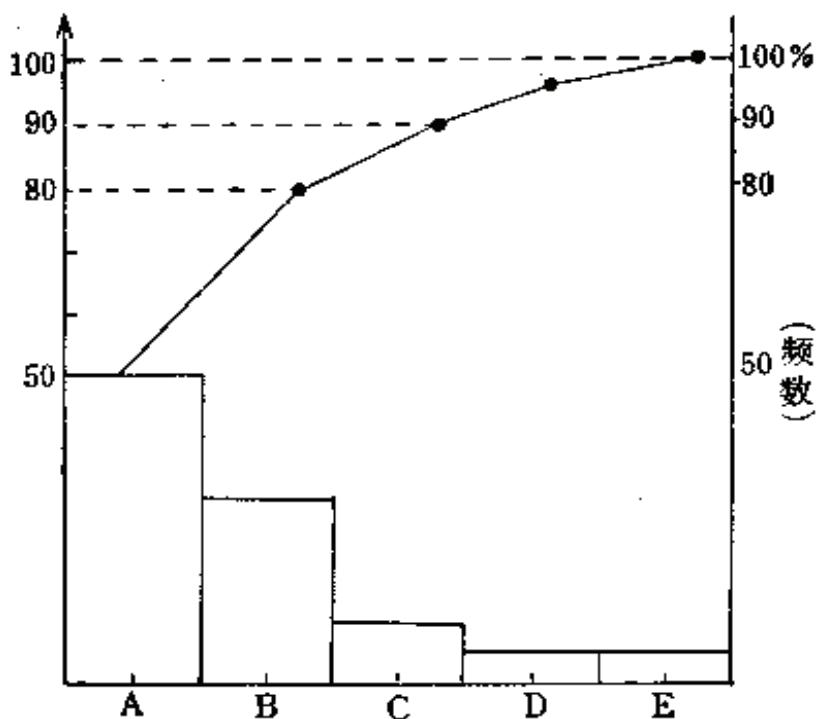
绩，纠正错误，以利再战。为此，必须把成功的经验纳入标准，定为规程，以巩固成果；失败的教训，也要在制度中反映出来，作出相应的规定，防止再次发生。

这种循环搞得好，就能够收到提高产品质量的效果。上海凯歌牌 4DI4 型电视机质量的提高便是一例。为提高这个产品的质量，上海无线电四厂在全厂进行了三个 PDCA 循环，每一个循环都收到了明显效果。第一个 PDCA 循环，使整机可靠性从不合格达到合格的标准；第二个循环，使整机可靠性稳定在合格品水平上并向一级品、优质品进军；第三个循环，使整机可靠性稳定在优质品水平上，再向更高目标进军。三个循环以后，这个产品在全国电视机可靠性评比中，荣获了第一名。

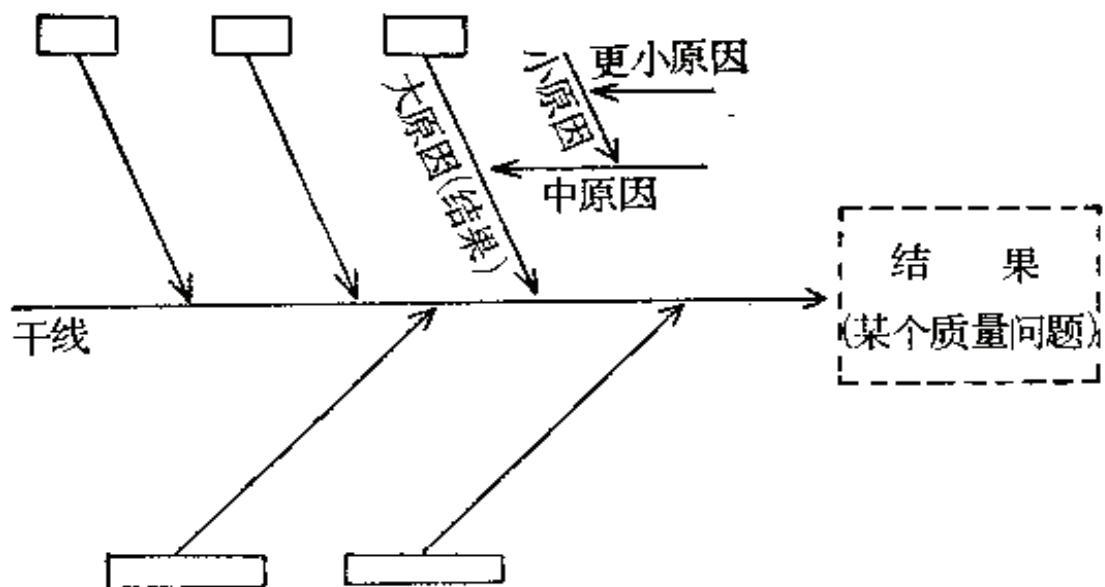
**(五) 广泛运用数理统计图表。**运用统计图表，分析、判断质量状况，为管理工作中的决策和制定措施提供准确的数据

资料，使管理工作达到前面提到的科学性要求。常用的统计图表有如下几种：

1. 主次分析图(排列图)法，也叫巴雷特图法，是找出影响质量主要原因的一种有效方法，其形式如下图：排列图



因果图



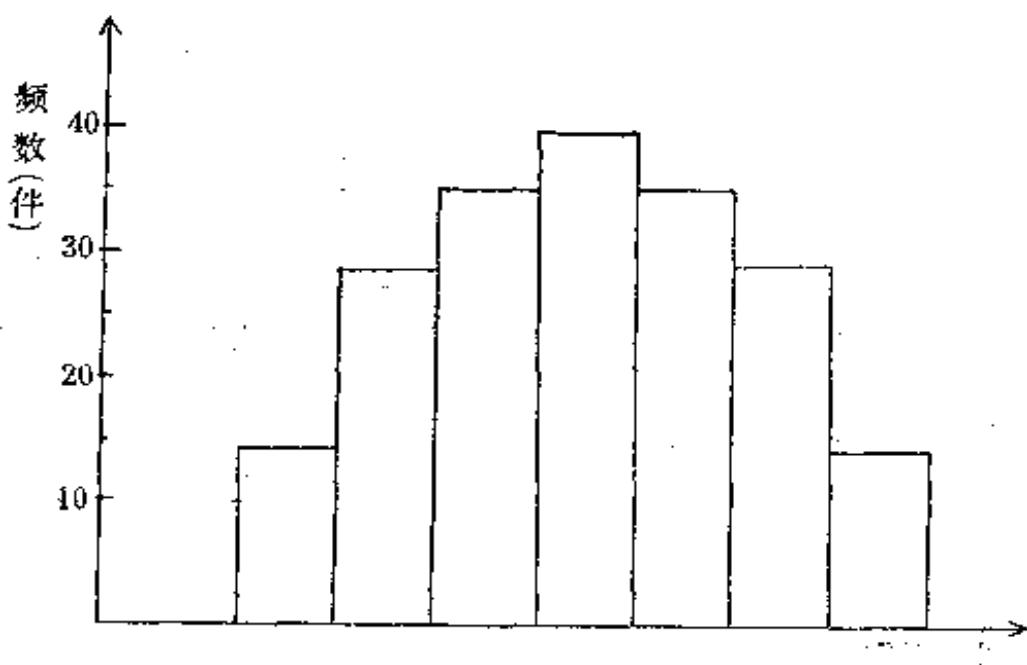
通常把累计百分数分为三类，0~80%为A类，是主要因素，80~90%为B类，是次要因素，90~100%为C类，是一般因素。

2. 因果分析图法，也叫特性因素图或鱼刺图。造成产品质量问题的原因，不外有人、机器、原材料、方法、环境等五个方面。为了寻找问题的主要原因，采用开诸葛亮会的办法，集思广益，并把群众的意见反映在图上。（见前页因果图）

3. 分层法。它是把收集来的数据，按照不同的目的，运用统计图表的形式，对在同一生产条件下性质相同的数据加以分类，然后分层分析的方法。通常可按原因、现象、责任、人员、工种、时间、设备、操作法、原料……进行分层。如：(1)按不同时间分；(2)按操作人员分；(3)按操作方法分；(4)按使用设备分；(5)按原材料分；(6)其它……。它的作用可以分清责任，找出原因。

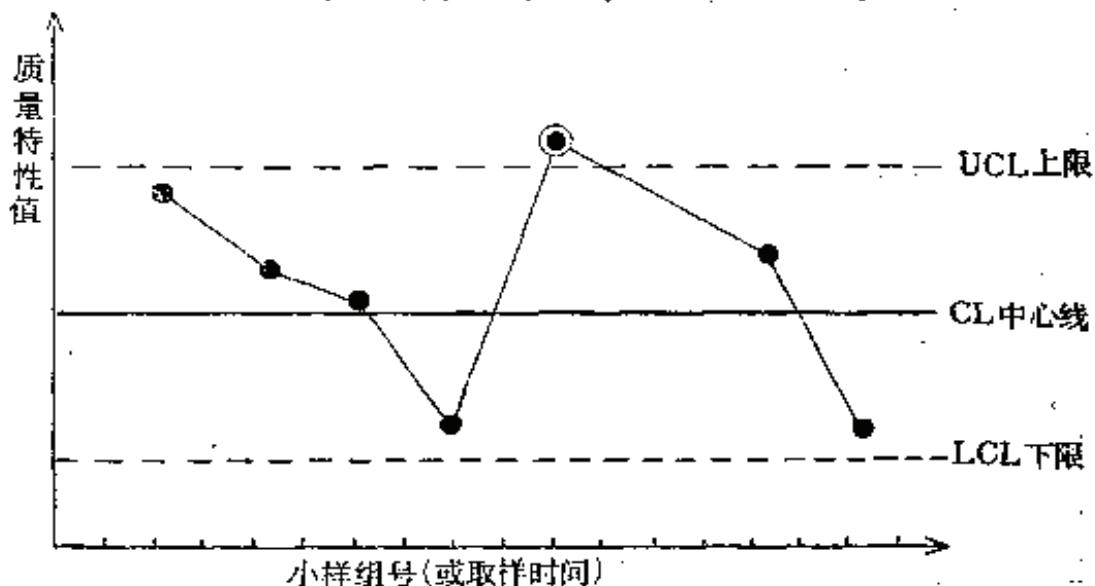
4. 直方图法。直方图又称质量分布图。直方图就是将抽

直 方 图



样的数据按大小顺序整理，并划分若干区间，统计各区间的数据个数，以数据个数为高度，画成很多高矮不同的直方形连接起来的一种图表。直方图是一种常用的统计工具，通过观察图的形状来判断生产过程中产品质量的好坏、精度高低，预测生产过程中的不合格率。

5. 管理图法。管理图又称控制图。它是利用图表形状来反映生产过程中的运动状况，并据此对生产过程进行分析监督、控制的一种工具。它的主要作用是判别工序质量和工艺过程的稳定性，发现并及时消除工艺过程中的不正常现象，预防废次品的发生。控制图的基本格式如下图。



#### 6. 工序能力和工序能力指数。

工序能力是指工序能满足质量要求的能力。不了解工序能力就不能进行很好的质量设计，也无法搞好质量管理。

工序能力指数  $CP$ ，是指工序能力能够满足产品质量要求的程度。 $CP$  值很低，质量无法进行控制，工序处于管理状态才能发挥更大的能力。

$$\text{工序能力指数计算公式为: } Cp = \frac{t}{6\sigma}$$

$C_p$ ——工程能力指数

$t$ ——公差范围  $\sigma$ ——标准偏差

最理想的  $C_p$  值区间为  $1.1 \leq C_p \leq 1.33$

$C_p$  值  $> 1.33$  应重新研究公差或对工序加以分析, 避免造成浪费;

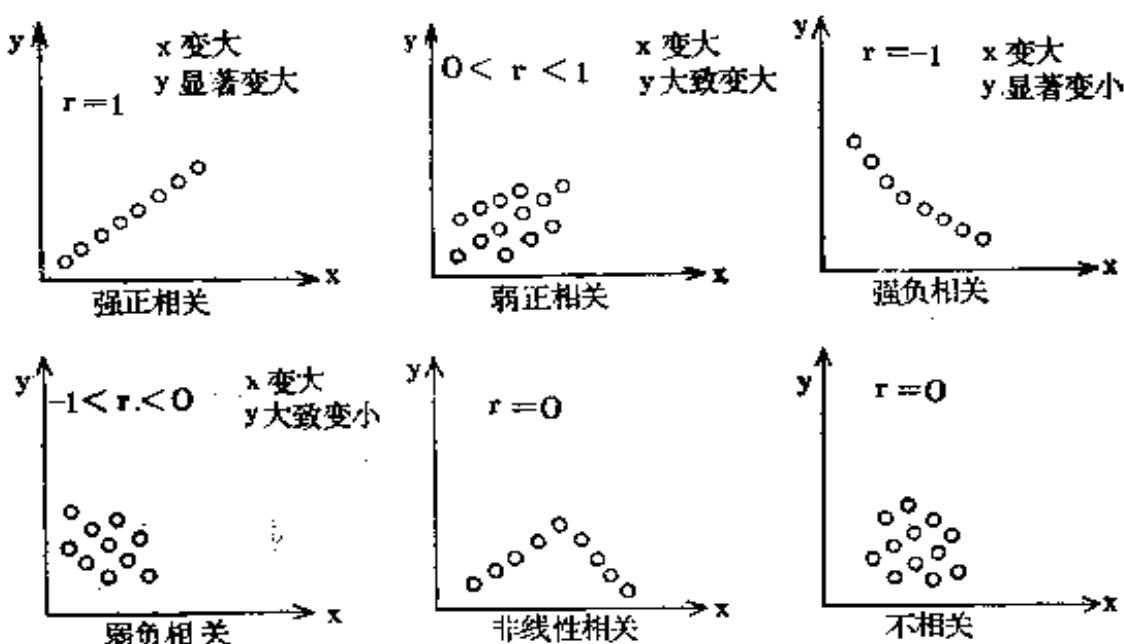
$C_p$  值  $< 1$  表明工序能力低, 有不符合标准的情况, 必须立即采取措施。

7. 相关图法。相关图又称散布图, 是分析研究两种相关数据关系的方法。

将两个变量的数据列出, 并用点子画在座标纸上, 观察二者之间的关系, 这种图就叫做相关图。对它进行分析, 称为相关分析

相关图的形状和分析:

(相关系数用  $r$  表示)



8. 检查表法。检查表可根据产品不同特点和要求进行设计, 常用的有以下几种: (1) 调查缺陷位置的查对表; (2) 工

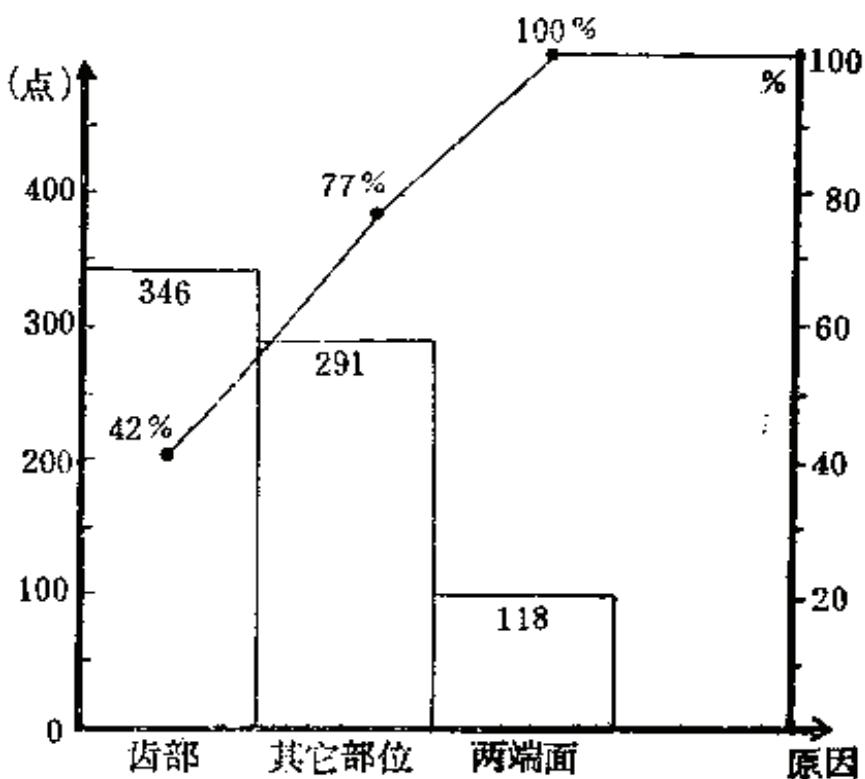
序内质量特性的分布统计表；(3)按不合格项目或不良品分类的统计分析表；(4)其它。

以上各种数理统计图，可结合实际需要，灵活应用。在分析质量问题的原因和主要原因时，一般应用因果分析图和排列图较多。下面我们从一个实例中，可以看到这种图表的作用。上海起重运输机械厂减速车间，为控制工件碰伤拉毛，进行调查研究，收集数据。在车间中间仓库，任意抽测了四种齿轮成品共40件，其中有10件碰伤拉毛痕迹较为严重。(包括两端面和齿轮共265点)。

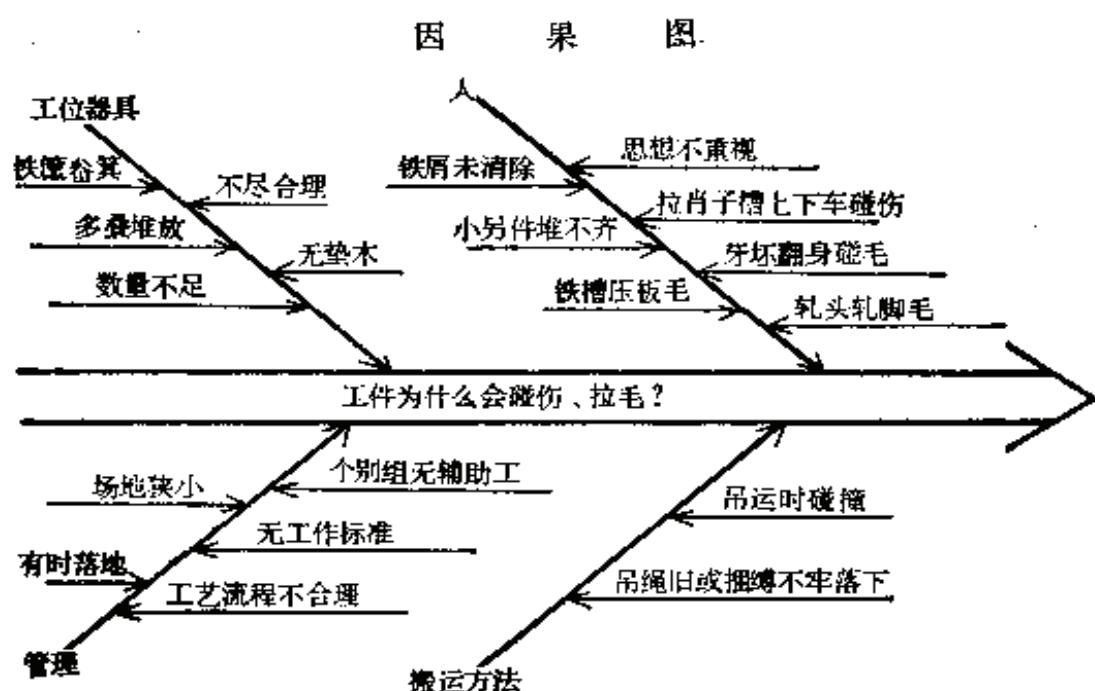
序号	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
两端面点数	8	10	9	9	19	18	5	9	9	8
齿部点数	28	22	14	24	13	20	10	15	8	7

用排列图找出影响齿轮质量的主要问题：

排列图：



车间又随机抽查了四种零件，每种 10 个子样，结合各班组分析，作出汇总归纳的因果分析图及对策表。



#### 对策表：

序号	因素	存在主要问题	采取措施	执行人	完成期限
1	人	思想麻痹	坚持经常教育与督促	车间领导	已进行八项
2	工位器具	数量不足	作为生产计划下达	厂 部	27套样品正在造，5.11交用
3	搬运方法	吊运时碰撞	检查与改进并进	专职人员	6月上旬
4	管理	无工作标准	先点后面订出标准	专职人员	5月中旬

其它管理图在生产过程的质量监控方面应用也较广泛，直方图、相关图、分层法和工程能力指数等方法，目前在工厂中实际应用也较多，这里就不一一举例了。

## (六) 广泛开展群众质量管理小组(QC小组)活动

质量管理小组(QC小组)活动，是依靠群众实行全员管理的基本形式，也是搞好全面质量管理的基础。QC小组是由行政有计划有目的地组织和群众自愿参加相结合，围绕质量等技术或管理上的攻关课题，开展活动。QC小组的组成可根据实际需要，有的以生产班组为基础组成，有的跨班组组成，也有一个班组分别成立若干个QC小组的，可灵活多样，不拘形式，讲究实效。QC小组成立后应及时向厂全面质量管理办公室登记，明确组长人选、组成人员，以及计划目标等，以便取得指导和帮助。

质量管理小组怎么算搞好了，上海第三制药厂总结了“五有”标准。即有计划目标，有对策措施，有攻关活动，有数理统计方法的应用，有质量和技术经济上的具体效果。企业还应定期召开群众质量管理小组成果发表会，以交流各小组取得的成果和经验，将其中优秀的小组推荐给上级作为成果发表，并给予一定的精神或物质鼓励，以推动质量管理小组活动广泛、深入地开展下去。

## 四、节拍生产

节拍生产，指的是节拍流水生产线，是一种先进的生产组织形式，适用于大量生产和成批生产。它的特点是：流水线固定生产一种或几种产品；设备按工艺路线顺序排列；流水线各工作地完成一道或几道工序；按照统一节拍投入或出产产品，每道工序的加工时间都等于节拍或节拍的倍数。

节拍流水生产具有很大的经济意义。它可以缩短生产周

期，减少在制品数量，加速流动资金周转，降低成本，提高劳动效率，并为自动化创造条件。

节拍流水生产过程的基本要求：

(一) **连续性**。劳动对象在生产过程中始终处于运动状态，不发生或很少发生中断现象。

(二) **比例性(协调性)**。各道工序之间，在生产能力上(包括劳动、设备、生产效率)保持一定的比例关系，做到配套、协调，避免任何环节上的停顿或等待。

(三) **节奏性**。在相同时间内生产相同数量或递增数量的产品。

(四) **经济性**。讲求经济效益，以最少的劳动和物质消耗，取得尽可能多的生产成果。

为实现上述基本要求，节拍流水生产线可根据生产的实际需要采用不同的形式。

按加工对象数量的不同，可分成单一对象流水线和多对象流水线；多对象流水线又可分为可变流水线(定期变换品种)和成组流水线(平行生产几种不同的产品)。

按加工对象移动情况，可分为固定流水线(加工对象固定不动，工人移动，如造船)和移动流水线(加工对象移动，工人固定不动)。

按连续程度，可分为连续流水线(严格按节拍生产，不能间断)和间断流水线(加工对象在个别工序有间断现象)。

按机械化程度，又可分为手工工作流水线和机器工作流水线。

不论采用上述哪一种节拍流水生产线，都必须通过计算，确定节拍，做好设备数目和人员配备、组织同步化以及平面布置等几项工作。

### (一) 确定流水线的节拍

节拍是相邻两件产品(零件)出产的时间间隔，也就是平均出产一件产品(零件)的时间长度。

$$\text{节拍} = \frac{\text{计划期的有效工作时间}}{\text{计划期的产品出产量}}$$

计划期的有效工作时间，是指规定的工作时间中扣除必要的停工时间，如修理或调整机器设备，更换工具，工人休息等时间。计划期产品出产量，应考虑技术上不可避免的废品和在制品储备量的增减。例如某产品流水线计划日产量为每班 1100 件，每班规定有 30 分钟休息时间，废品率为 4%，则该流水线的节拍应为：

$$\text{节拍} = \frac{8 \times 60 \times 60 - 30 \times 60}{1100 + 4.4} = 24.50 \text{秒}$$

象以上节拍小的产品或零件，由于按件运输太频繁，也可以考虑按组运输。这就需要计算一下节奏。节奏就是相邻两组产品(零件)的出产时间间隔，其计算公式为：

$$\text{节奏} = \text{节拍} \times \text{运输组量}$$

### (二) 组织工序的同步化。

工序同步化，是使流水线各道工序的加工时间同节拍相等或成简单的倍数关系。组织好工序同步化对节拍生产是很重要的；只有实现工序的同步化，才能充分发挥流水线的连续、协调、经济等优越性。组织好工序同步化，要通过计算，准确了解各道工序的工作节拍状况，以判断工序同步化的程度。计算方法是：

$$\text{工作节拍} = \frac{\text{工序单件时间}}{\text{采用工作地数}}$$

计算结果，如各工序节拍相近或相等，则反映流水线各工序生产能力是平衡的，即同步的；如各工序节拍相差较大，则反映生产能力不平衡，流水线会发生停顿中断现象，就需要采取同步化的措施。如是手工流水线，可将大工序划小，或小工序并大，调整各工序加工时间，使其等于节拍或与节拍成整倍数关系。如是机械流水线，可以采取改进工艺，采用高效率设备，提高原材料中间体或毛坯的质量，合理地设置工作地和工人的办法来解决。

### (三) 确定设备(工作地)数目。

流水线各道工序由于生产能力不尽一致，为了适应节拍要求，必须为每道工序计算和确定设备(工作地)的数目，计算公式如下：

$$\text{设备(工作地)计算数} = \frac{\text{工序单件时间}}{\text{节拍}}$$

计算所需设备(工作地)数与实际采用的设备(工作地)数的比值，即为该工序的设备(工作地)的负荷程度。其计算公式为：

$$\text{设备(工作地)负荷系数} = \frac{\text{设备(工作地)的计算数}}{\text{设备(工作地)的实际数}}$$

计算负荷系数后，要采取平衡措施，消除负荷不足或超负荷现象。

### (四) 流水线的人员配备(以某一产品为例)。

TA—单机技术定额 1292 秒。

Q—实际班产量 1100 架。

T—每人每天有效工时 27,000 秒。

P—每班的工人数量。

$$\text{求: } P = \frac{TA \times Q}{T} = \frac{1292 \times 1100}{27000} = 52.6 \text{ 人。}$$

### (五) 流水线的平衡布置

流水线的平衡布置，应便于工人操作和辅助服务部门进行工作；使产品(零件)的运行路线最短，以及生产面积能得到充分利用。同时，排列工作地时，要考虑半成品和保险在制品的存放问题，以便上下工序衔接。现在一般的有直线、直角、开口、山形、环形、S形等布置法。究竟采用哪一种布置法，要根据产品、任务等实际情况及节拍上的基本要求来决定。

## 五、生产作业计划和生产调度

生产作业计划是企业生产计划的具体执行计划，它是根据企业经营决策和企业经营计划，具体安排厂、车间、工段、班组以至各个工作地的月、旬、周、日、班、小时的执行计划。生产调度工作是实现生产作业计划的重要手段，它的任务是对生产作业计划的执行情况进行监督、检查和控制，及时协调各个生产环节之间的关系。因此，要保证按日按时地有节奏地均衡完成生产任务，就必须编好生产作业计划和抓好生产调度工作。

### (一) 生产作业计划的编制

编制生产作业计划的依据是，年度生产计划中的分月任务、供货合同、应完成的技术经济指标；原材料在制品和外购件的供应情况；产品技术条件和工艺规程等技术资料；生产前作业准备情况；上月作业计划预计完成情况；人员和动力资源的分配变动情况；生产能力和技术组织措施项目投产的情况等等。

生产作业计划一般按工艺顺序的相反方向编制，包括以下几个内容：

1. 计算设备和生产面积负荷，查明各生产环节的生产能力与任务之间的差异，采取措施，加以克服，确保生产任务能按期完成。

2. 计划和确定期量标准。期量标准中的“期”，就是期限，指产品投入或出产的时间；“量”，指一批产品投入多少出产多少。大量生产类型，一般采用在制品定额法；成批生产类型，一般采用提前期法（又称累计号数法，或连续数字法）；单件小批生产类型，一般采用生产周期法。三种方法都必须正确计算出期量标准，其公式如下：

(1) 在制品定额法，是以在制品定额和半成品定额为主要依据，规定车间任务的方法。

计算公式：

$$\text{某一车间的出产量} = \text{下一车间的投产量} + \frac{\text{该车间产品外销量}}{\text{中间仓库半成品定额}} - \left( \frac{\text{中间仓库半成品期初库存数量}}{\text{半成品定额}} \right)$$

$$\text{某一车间的投入量} = \text{该车间的出产量} + \frac{\text{补偿技术上不可避免的废品和损耗的数量}}{\text{车间在制品定额}} + \left( \frac{\text{车间在制品期初已有数量}}{\text{车间在制品定额}} \right)$$

(2) 提前期法，即按照提前期，用累计编号来规定车间任务的方法。

计算公式：

$$\text{车间投入} = \frac{\text{本车间出产}}{\text{提前期}} + \frac{\text{本车间标准生产周期}}{\text{生产周期}}$$

$$\text{车间出产} = \frac{\text{后车间投入}}{\text{提前期}} + \frac{\text{保险提前期}}{\text{前 期}}$$

$$\begin{aligned} \text{车间出产(或投入)} = & \text{最后车间出产累计数} + \left( \text{该车间出产} \right. \\ & \times \frac{\text{最后车间平均}}{\text{每日出产量}} \left. \right) \end{aligned}$$

(3) 生产周期法。根据各项定货交货日期，参照生产周期标准，经过设备负荷的平衡核算，然后按反工艺顺序依次确定产品(或部件)在各个车间的投入或出产日期。

3. 编制日历进度计划。明确计划期内生产什么(品种、规格)及生产多少；何时完成(出产期、投入期)；由谁来做(哪个车间、班组、岗位)等，以保证各车间之间、各个生产环节之间的生产任务，能在时间和数量上相互衔接和协调。

## (二) 加强生产调度工作

生产调度工作的主要内容是：

1. 检查、督促有关部门及时做好各项生产准备工作，保证生产的顺利进行。
2. 检查、监督生产作业计划执行情况，发现问题，及时采取措施，保证各个环节的计划都能按期、按质、按量地完成。
3. 根据生产需要，合理调配劳动力，保证各个环节、各道工序协调地工作。
4. 检查生产设备运行情况，督促各生产单位合理地利用生产设备，做好设备维护保养工作，检查、督促机修部门严格执行检修计划，及时处理设备事故。
5. 检查调节生产过程中的物资供应情况，督促供应部门和仓库按生产作业进度，按质按量将物资及时送到车间和工作地。
6. 按照控制指标对水、电、气供应进行平衡调度。

7. 对轮班、昼夜、周或旬的计划完成情况进行检查、记录和统计分析及时向领导汇报。

8. 组织好调度会议，协调车间和各生产单位之间的生产进度，研究、确定解决生产问题的措施，并检查上次调度会议所作决定的贯彻情况。

#### 生产调度工作的基本要求：

搞好生产调度工作，必须以生产作业计划为标准，保证全面完成生产任务。其基本要求如下：

1. 预见性。生产调度工作应贯彻预防为主的原则，认真抓好生产前各项作业准备，预防生产过程中可能发生的脱节现象，以保证均衡生产。

2. 准确性。生产调度人员必须经常深入现场，依靠群众掌握第一手资料，及时了解生产中存在的问题，作出准确的判断，并及时处理出现的问题。

3. 及时性。处理和解决问题要果断迅速，做到急事不过夜，事事有着落。能在当天解决的问题，决不拖到明天处理。

4. 全面性。生产调度人员必须了解作业计划、准备工作、人员素质、工艺技术、原材料和设备状况以及各个环节之间的平衡关系等全面情况，以便能准确地抓住生产中的薄弱环节和关键问题，加以解决。

5. 统一性。凡生产调度方面的决议和指示，由生产调度部门统一下达，有关的车间和部门，必须坚决执行；如有不同意见，在决议和指示未改变前仍须执行，以维护调度工作的统一性和权威性。

#### 搞好生产调度的具体措施：

1. 建立以生产副厂长为首的强有力的生产调度系统。调度工作一般由生产副厂长直接领导，生产计划部门具体负

责，或单独设置总调度室；车间一般设计划调度员(组)协助车间主任工作，有的厂设值班长，协助车间主任负责三班生产调度；大厂的工段有的也设专职计划调度员，或由工段长兼任；生产班组的调度一般由班长兼任。调度工作机构是厂长指挥日常生产活动的助手，有权代表厂长下达调度命令，通知有关单位执行（调度权力限于生产作业计划范围的日常生产活动）。各级党政领导都要支持调度人员工作，帮助他们解决困难问题，保证他们能行使自己的职权，使调度工作有效地进行。

## 2. 建立下列生产调度工作制度：

**值班制度：**厂部和车间都应建立三班值班调度制度。厂部调度值班人员，除了在调度室利用调度工具检查各车间作业计划执行情况，及时处理生产中临时发生的问题，下达调度指令外，也要深入现场巡回检查和处理发生的问题，并填写调度日记。各级调度机构应建立报告制度，及时向领导提供生产计划执行情况的资料，包括生产日报、生产旬报和月报等。并发送给有关科室、车间，互通情报。

**调度会议制度：**厂部调度会议由生产副厂长主持，主管调度工作的科长召集，各车间主任和有关科室科长参加。调度会议是沟通情况，集思广益，统一指挥生产的一种形式，调度会上的决定，一定要贯彻执行。班组则坚持班前班后会议制度，会上布置生产任务，检查分析生产情况，研究解决生产问题的措施，并开展表扬和批评。

## 六、 粮草先行

这里主要讲的是物资供应问题。工业企业的物资是进行生产的物质条件。任何一个企业，如果没有源源不断的物资供应的保证，是无法进行生产的。兵马未动，粮草先行，我们必须有计划地组织好物资供应工作，使它成为企业生产的正常进行和扩大再生产的有力保证。

这里所说的物资，指的是以下四种：

1. 主要原材料。这是指构成产品主要实体的原材料。如纺织厂的棉花，机械厂的钢材和生铁，木器厂的原木等都属于这一类。

2. 辅助材料。指有助于生产和产品流通的完成，但不构成产品实体的材料。如制药厂的包装纸盒、玻璃瓶子以及淀粉辅料，机械厂的润滑油、油漆等。

3. 燃料和其它动力。如煤、煤气、电、水等。

4. 机器的配套件。如轴承、电机、轮胎等。

我国古代兵书上，对于军事行动要求“兵马未动，粮草先行。”工厂的物资供应工作也必须走在生产的前面，要在生产进行之前就准备好，并做到能不断地供应生产的需用，因为周而复始的生产活动在不断地消耗掉物资，需要不断地获得补充，使生产连续不断地进行。这就要求物资部门，根据着生产需要，做好采购、储备等一系列的物资管理与供应工作。

## (一) 保质保量保及时

我们在组织生产的过程中，有这样一个体会：物资供应上的“保质保量保及时”，是为了保证生产的正常进行。也就是“三保为一保”。现代工业生产，技术复杂，分工细致，协作关系多，供应来源广泛。一个大型企业所需物资往往多至几千种或上万种，缺少任何一种，或任何一种数量不足，不管是主要原材料还是某些次要的辅助材料，都会影响生产的正常进行。同样，数量上能满足生产要求，而质量不合格、品种规格不对路，或者，数量、质量、品种规格都合乎要求，但供应不及时，也还是会影晌生产的正常进行。由此可见，物资供应工作非做到“三保”不可，缺哪一“保”都不行。

如何做到“保质保量保及时”呢？

1. 认真编好计划 物资供应工作必须坚持面向生产，为生产服务。负责物资供应的人员要树立一切为生产的思想和加强“三保”供应的责任心，经常关心生产，深入了解生产的各个部门各个环节的需要和意见，做到情况了如指掌，准备周到，备货齐全。在这个基础上编好物资供应计划。我们的习惯做法是，年度计划一般编制较早，但比较粗略。季度和月度计划要详尽，把年度计划具体化，并在实施中根据情况变化，及时进行平衡和调整。尤其是月度计划，是结合生产作业计划要求，进行生产前的供料和备料的措施计划，必须做到项项准确，条条落实，真正达到“保质保量保及时”地供应生产的需求。

2. 抓住采购这个主要环节 物资供应计划的确定，只是供应工作的开始，要使计划条条落实，保证及时地按质按量

供应生产，组织好物资采购工作，才是主要环节。这个环节中，现在出现了新的情况。物资采购来源一般有三条渠道，即：统购统配，购销直接挂钩，自由选购。过去，由于物资管理体制统得过多，长期以来企业所需物资大部分实行国家计划分配；统购包销，只有极少数的一般物资才实行自由选购。近两年来出现了新的情况。随着经济体制改革的深入发展，国家统购包销物资逐渐减少，企业间购销直接挂钩和自由选购的物资逐渐增多。这对企业选购适用物资来说是有利的，但采购工作也就比过去复杂了，特别是能否做到后两部分的稳定供应是个大问题。为此，须下功夫建立稳定的产需关系，即建立固定供应点。这是目前直接挂钩和自由选购物资的一个主要方法。当然，选择供应点企业，必须考虑它的生产能力和技术水平，是否能适应本企业的需求；合同条件应对双方都是合理的和有利的。这样才能使来自这两条渠道的物资供应源源不断，持久地满足本企业的生产需求。有些大企业从长远考虑，就近建立卫星厂作为所需物资的固定供应点，能更有效地保证稳定供应，因为它们能更具体地了解本企业的需求、特点，本企业也能给它们以直接的指导与扶持。

至于具体的订货形式，须根据不同的供应渠道，灵活运用。一般有下表所列的几种形式：

**物资供应渠道**

计划分配		直接挂钩		自由选购	
集 中 订 货	地 区 订 货	通 讯 订 货	定 点 供 应	固 定 供 应	直 达 供 货

采购中还有一个十分重要的问题，就是选择所需物资的品种、规格和材质，必须做到“三性”，即：技术上的可靠性，经济上的合理性以及供应上的可能性。

技术可靠性，主要指：

(1) 物资品种、规格、材质的选择，要符合产品性能的要求，也就是要符合国家规定的技术标准或合同中规定的技  
术要求和条件。拿制药所需之原料来说，就有工业用和药  
用之分。在药用中又有口服用和注射用之分，各有不  
同的规格要求，不严格执行标准，就不能保证产品的质量。

(2) 选用物资规格要适应良好的工艺性和设备性能，否  
则会影响劳动生产率和设备利用率。比如有些加工行业对材  
料规格要求较高，如果超过上限或下限，不能适应机器操作，  
势必要改用手工操作，劳动生产率就会大大降低，设备的计划  
利用率也就难于实现。

经济合理性，是指选用物资尽量符合降低成本的要求，也  
就是要“高质、低价”。如：

(1) 尽量采用资源丰富、价格低廉的物资来代替稀有的  
贵重的物资。

(2) 尽量采用标准内的规格，少用或不用特殊规格，以降  
低材料价格。

(3) 物资规格要有利于减少下料时产生的余料、残料，以  
及生产过程中产生的废料数量。

供应可能性，就是要考虑到现实的资源情况和供应的  
可能性，选用物资的品种、规格，应尽量立足于国内，立足于本  
地，国内可供的，不去国外采购，本地可购的不去外地采购，以  
增强可供性。

上述“三性”中，技术上的可靠性是前提条件和首要因素。

如果技术上不可靠，那么即使物资价格便宜，供应来源没有问题也不能选用。否则会造成物资的积压或报废，带来经济上的更大损失。

总之，要做到“三保为一保”，在编好计划之后，必须根据新的情况，抓好采购这个环节；否则，计划再好也是一纸空文，无济于事。

**3. 合理的物资储备，是“三保”所必须的条件。**这就是说库存物资的周转定额，要达到能保证按时、按量、按质地供应物资的水平，做到“有备无患”。但也不是越多越好，而是要做到既能及时供应，保证生产活动的正常进行，又要符合节约资金的要求，这就是合理储备。为此要根据各种物资在生产中的不同作用，分类储备。一般分为四类：

(1) 经常储备。是指在前后两批物资的供应间隔期以内，保证生产正常进行所需的物资储备。

(2) 保险储备。在组织供应过程中，往往会发生交货误期、运输脱期或收到不合格品而退货等情况。为防止因此导致供应脱节，生产停顿，就需要额外准备一部分物资，作为保险储备。

(3) 季节性储备。有些受自然条件影响的物资，只能在上市季节采购，过了季节就没有货源或者很少了。如一些农副产品、中药材等。还有些物资会由于冰雪、潮汛或台风季节而不能及时转运。因此，抓好季节性采购，增加一些储备，也属必须的合理储备的范围。

(4) 特种储备。某些专用材料、进口物资以及在国内也不能按正常渠道采购到的物资，应经上级批准，保持一定量的储备，作为特种储备。

## (二) 双管齐下

有些物资供应部门，往往认为能够保质、保量、保及时地供应所需物资，就算守职尽责了。因而，在物资管理上就出现了管供不管用的状况。但现代企业的管理工作，要求物资部门，既管供又管用。这对当好生产的好后勤来说，是十分重要的。

管供管用主要是两大方面，即定额管理和仓库管理：

1. 中心环节是抓好物资消耗定额管理。这项工作做得好坏，不仅可以反映出生产技术水平的高低，同时也可以反映出生产组织和管理水平的状况。可以说，这是物资利用程度的度量衡，是单位产品在一定的工艺技术条件下，对原材料、燃料、电力等的消耗标准，是企业经济核算的基础。我们应该象管好口粮一样，抓好物资消耗定额管理，首先要制定出合理的物资消耗定额来。一般制定消耗定额的原则是：

(1) 定额必须先进，但也不是没有限度的；应是经过努力可以达到的平均先进定额。

(2) 定额必须在保证质量的前提下，能最大限度地利用原材料。

(3) 在制定定额时，必须注意严格控制非工艺性损耗，如废品损耗，或由于供应规格不对、须改制代用而引起的损耗，以及运输保管不善所造成的损耗。这些非工艺性损耗，在一定条件下虽尚难避免，但应严格控制，力争减少到最低限度。

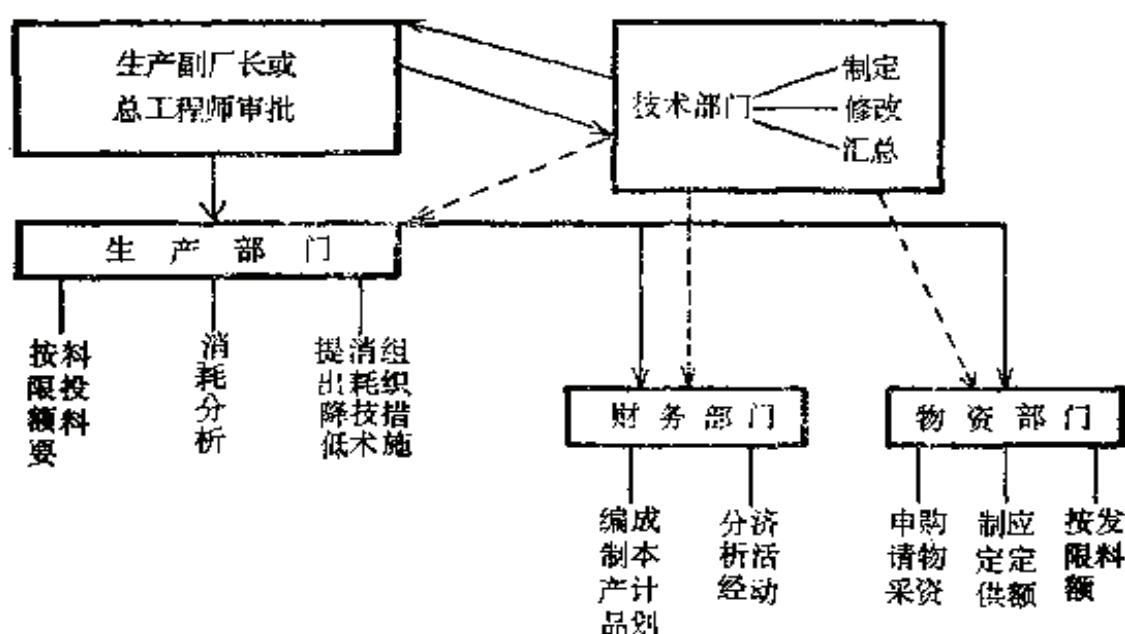
(4) 定额要随着生产技术的改进和发展而不断地加以修订。

根据上述原则，对各个环节的物资消耗量进行测算，就能

定出较为合理的定额来。这种测算法，目前大体上有四种：

- (1) 技术计算法，即按图纸或配方等技术文件进行计算。
- (2) 统计分析法，即根据物资实际消耗的历史统计资料来确定。
- (3) 实际测定法，即现场称量计算。
- (4) 经验估计法，是根据有关人员的经验加以估算得出的数据。

消耗定额制定后，必须按下列程序认真地贯彻执行：



为了保持执行消耗定额的严肃性，凡生产部门超过限额领料和修改消耗定额，均必须经过生产副厂长或总工程师审批，否则物资部门不发料。

2. 重视仓库管理。有些人往往轻视仓库管理工作，认为它只是收收发发、装装卸卸、堆堆放放的事。实际并不是这样。仓库管理是物资管理的一个重要环节，要求做到：所保管的物资，数量不缺、质量不变，送料不拖不错不坏，还要做到帐、货、卡三相符。这个“五不三相符”就是仓库管理工作的

基本要求。现在，上海的仓库管理人员还在这方面积累了许多好的经验：

(1) 物资验收入库是首要环节。对物资的数量、品种、规格按照运单和发票过磅点数。一般采用全数验收，对数量大、证件齐全、包装完整、供应情况稳定的物资，可以采用抽样验收。对质量、性能要根据国家规定的标准或合同的要求验收。即由仓库或技术检验部门检验合格后，才能点收入库。同时，物资一经入库，就要立卡登帐，并严格核对，确保帐、卡、物“三相符”，为堆放工作的“四对口”打好基础。

(2) 入库的堆放工作，一般都采用先进的“五五摆放”、“四号定位”、“四对口”堆放法。这是大庆油田总结出的中国式仓库科学管理方法。所谓“五五摆放”，就是根据各种物资的性质和形状，以“五”为计量基数，分层分档摆放。这样可以过目成数。“四号定位”，就是库号、架号、层号、位号统一编号。这样便于发料，便于保管。“四对口”，就是帐、卡、物、资金四项对口。采用这套堆放法，大大提高了仓库管理工作的效率。

(3) 发放物资的“三送、三不、三定”。目前发放物资的方法一般有两种：一是由需用物资的班组、车间直接向仓库领料；二是由仓库根据领料单，把物资及时直接送到班组或车间。实践证明，后一种送料到班组的办法是一种好形式。有的仓库已经做到了“三送、三不、三定”，就是送得快，送得好，送得准；做到工人不等，急用不误，数量不差。这样定物、定点，定量把物资送到现场的好处是：能节省生产工人的时间，使生产工时充分用于直接生产；便于物资管理人员掌握生产现场的原材料消耗情况，防止物资供应脱节或积压、浪费，有利于加强供应工作的计划性；有利于及时收回用料现场的废旧物资和容器，以更好地节约物资。很明显，送料上门能起到方便

生产、促进生产的作用。

#### （四）要订好管好合同

物资由采购、储备、管理，直至供应到班组，中间有很多环节，如包装、装载、输送、保管等。这是个复杂的过程，其中每一个环节，都要付出一定的费用。在整个过程中，能否做到尽可能地节约费用，是个极重要的管理问题。国外企业界已就这个管理问题提出了“物流管理”的新概念。因为这个过程是实物流通过程，所以简称“物流”。“物流”中的费用节约工作做得好，有利于促进企业经济效益的提高；否则，便会使企业的经济受损失。但是，由于“物流”中的费用大部分隐藏在原材料费用和制造费用之中，成为不可见的费用，可见的只占2%。因此，“物流”费用的节约往往被人们所忽视，以至“物流”过程中的浪费随时可见，有的企业十分严重。如上海港因压船压货，仅一九八〇年八月就赔偿人家待驳损失达1千万美元。还有，象我国产的化肥，在由工厂运往农村的搬运过程中，仅因散包损失，一年就有几百万吨，价值6亿元。这些情况说明，“物流”中的节约工作是大有可为的，它是一个很丰富的利润源，潜力很大。我们工厂的厂长和做物资后勤工作的人，应努力在“物流”过程中做到“三省”，即省时，省力，省钱，把这个隐藏着的利润潜力挖掘出来。为此，必须选择合理的运输线路，以加快“物流”过程。同时，多采用机械搬运和集装箱的整运方式，以节省人力，减少损失。实践证明，我们只要努力这样做了，是能够取得好的效果的。此外，物资后勤部门在节约利废方面也有许多事情好做。上海有不少企业，采用“四代”、“四变”、“二率”、“一库”的方法，收到了很好的效

果。“四代”就是在保证产品质量的前提下，以价格低的物资代替昂贵的，以普通的代替紧缺的，以国产的代替进口的，以边角余料代替整块材料。二轻系统的工厂，利用机械工业的边角余料，生产民用五金和一些生活日用小商品之类的实例是很多的。“四变”就是变一用为多用，变小用为大用，变无用为有用，变有害为有益。上海煤油厂，过去大量气体排空，形成九条“白龙”。既污染了空气，又浪费了物资。现在采取措施，回收排空蒸气，仅酮苯脱腊车间一年便可以节约蒸气七千二百多吨，从而变无用为有用。还有一种有机硅材料，过去主要用于绝缘，现在还可用于禽蛋防腐及皮革制品防潮等。这类“四变”的例子是很多的。“二率”主要指在节约能源中，注意提高一次能源利用率，扩大二次能源回收利用率。实践证明，这是节约能源的重要途径。天津第五染整厂、第一染纱厂和色织二厂，自一九七一年开始联合供热，十年来节约煤 64,260 吨，可供这三个厂使用三年。上海溶剂厂采用“余热接力法”把精馏保温管道用过的 100 度废气，用于 90 度的恒温槽，再把恒温槽用过的热水，用于另一只 65 度的恒温槽，做到了余热逐步降级，反复使用。这个厂还利用化学反应本身产生的反应热，在两套甲醛设备上安装了废热锅炉和尾气锅炉，不仅做到了甲醛生产热源自给，还可向外厂供应蒸气。他们这样扩大了二次能源利用率，已为国家节约燃料油 3,990 吨。“一库”就是建立修旧利废仓库，把以下几种原材料及时收存起来，便于修旧利废：(1) 生产任务完成或工程竣工后节余下来的材料。(2) 计划调整或技术改进，使原来的物资有剩余或不再需用者。(3) 所发材料的规格、质量不符或发错了的物资。(4) 边角余料中可以继续利用的材料。(5) 存储原材料的空容器。当然，其中有些物资不必都入库，只须“假退库”就可以了。如下月生产需继续使用

或其他工程可使用的物资，为避免重复运输，使用部门可按照退料办法办理转帐手续，实物不退库，只在帐面上办理退库和重领手续。这就是所谓的“假退库”。有些企业很重视这种修旧利废仓库，把它称为“第一仓库”。规定：凡可以使用修复品的，领料应先去“第一仓库”领取修复品，无修复品的，才准领新料；凡利用修复品的，可以不计价或折价计入成本，以鼓励节约。

### （三）物流“三省”和节约利废

前面谈到了建立固定供应点，对稳定、持续供应的重要性，而订货合同正是固定供需双方协作关系的，对双方都具有约束力。因此，物资后勤部门签订好每一项供需合同，并把合同管好，已越来越显得重要了。

首先要订好合同。合同可以分为短期合同和长期合同或协议书等不同形式。所有项目都必须明确、具体，以便于检查和必要时追究责任。实践证明，签订合同时，要尽力做到完全避免含糊不清的规定；否则，合同往往不能严格执行，以至没完没了地扯皮，影响生产，带来经济损失。因此，不论是哪一种形式，目前一般的订货合同内容，大致包括：供应物资的品种、规格、质量标准、数量、价格、包装要求、交货时间，交货方式，运输方法和检验方法、货款支付形式、违反合约的处理方法以及经济责任等项目。

合同签订以后的管理工作是十分必要的。要求有专人对合同所规定的内客及时归类整理，并把执行情况作详细记录，以便于检查。要定期对合同进行全面清理。一般对长期合同半年或一年进行一次全面清理，短期或一次性合同，按照交货期定期清理，以便发现执行中的问题，及时处理。

## 七、文明生产

文明生产是现代化大生产的基本准则，它包括安全生产、环境保护与绿化、卫生几个方面。文明生产是企业对职工和社会所承担的责任，也与产品的质量和企业精神面貌、管理水平有着密切的关系。

### (一) 生产必须安全

安全管理是社会主义企业管理的重要组成部分。它是为了预防和消除生产过程中的工伤、工业中毒、职业病、燃烧与爆炸事故等采取的技术上和组织上的综合措施，其基本任务是改善劳动条件、消除事故危险、防止灾害、避免损失、实现安全生产和文明生产。为此，必须着重抓好以下六个方面的工作：

1. 安全教育和考核。对全体职工进行经常性的安全教育，务必做到人人重视安全生产，自觉遵守安全制度。

安全教育可采取每月一次安全日活动，或通过安全简报、宣传画、幻灯、事故展览、黑板报、广播以及安全操作表演、安全技术问答等形式进行。在操作场所、仓库、厂区通道搞针对性的安全宣传标语也是一种教育形式。

新工人入厂、老职工调动岗位，都要指定专人进行安全教育——包教，然后经考试合格方可独立操作。

电气、锅炉、焊接、受压容器、起重、车辆驾驶(船舶驾驶)、气瓶检验充填、爆破等特殊工种的工人，必须由主管部门进行专业安全技术教育，并经考试合格，取得安全作业证后方能准许作业。

对职工的安全技术考核应定期进行，未经安全考核或考

核不及格者不得独立操作。特殊工种安全技术考核每年至少一次，并将成绩记入特殊工种安全作业证。

2. 安全检查。安全检查的基本任务是：发现和查明各种危险和隐患，监督各项安全规章制度的实施，制止违章作业，防范和消除隐患。

安全检查应贯彻领导与群众相结合的原则，在厂级、车间、班组三级坚持查思想、查制度、查隐患，开展事故预想排队，做到边检查、边改进。

厂级安全检查，由主管安全的厂长组织有关科室和车间负责人参加，每年不得少于四次。有一些工厂实行厂级干部带领安全和保卫干部，每天轮流进行安全值日和巡回检查的制度，经常深入现场，听取群众意见，效果较好，能带动干部群众重视安全工作。专业检查和季节检查，由分管的副厂长组织有关部门和专业人员进行。

车间安全检查，由车间主任组织车间技术人员和班组长（工段长）进行。车间主任、工程技术人员、值班长、车间安全员还应建立每天安全值日巡回检查制度，检查、监督各项安全管理制度和规程的贯彻执行。

班组长和生产工人应严格执行交接班检查和班中巡回检查制度，认真填写检查记录，发现问题及时报告和解决。

此外，每年还应对锅炉、压力容器、危险物品、电器装置、起重设备、建筑物、运输车辆、以及防火防爆、防尘防毒等项，分别进行专业检查；并根据工厂所在地区的地理和气候特点以及季节变化，对防暑降温、防雨防洪（防台防汛）、防雷电以及防风、防冻、保温等项，进行预防性季节检查；每年“五一”、“十一”、新年、春节等重大节日前，还应广泛发动群众进行普遍的检查活动。

安全检查的关键在于及时解决问题。每次检查出的隐患和问题，要逐项分析，研究出改进的办法来，并要求三定，即：定措施、定时间、定人员，做到条条有着落，限时解决，决不拖延。对重大隐患项目的整改，应特别加以重视，由安全技术部门填写《隐患整改通知书》，经分管安全的厂长签署发出，交整改单位负责人签收处理，以确保及时完成该项整改任务。

3. 编制安全技术措施计划。工厂安全技术措施计划，应根据国家颁发的劳动保护法令标准和《安全技术措施计划的项目总名称表》，结合本企业安全生产和劳动保护方面存在的实际问题进行编制。安全技术措施计划编制完，应经群众讨论后，送安全技术部门审查、平衡、汇总报厂部审批。

4. 防火防爆。在生产事故中，火灾与爆炸的危害性最大，它不仅会给企业造成财产损失和人员伤亡，而且会波及左邻右舍，后果往往十分严重，必须严格管理，采取有效的安全措施。

(1) 加强动火管理。工厂应根据生产的性质和火灾危险程度以及生产、维修的需要，在厂区内划分固定动火区和禁火区。固定动火区为具体从事焊割及使用喷灯和火炉作业的区域。禁火区内动火，可根据危险程度划分为两级：

一级是易燃易爆车间、仓库、装置、设备、管道及其周围的动火；

二级是固定动火区及一级动火范围外的动火。

禁火区动火，必须由申请动火单位办理“动火证”签证手续。一级动火由厂级保卫和安全技术部门审核批准，特殊情况下还需报经主管安全的厂长批准。二级动火由车间安全员审核，报车间主任批准。

禁火区动火，只能在“动火证”批准的有效时间内进行。

动火前必须落实各种安全措施，包括清除或隔绝危险源，配备灭火器材，并有监护人员在现场监护方可动火。

(2) 禁火区严禁吸烟。事实表明，工厂火灾事故有不少是由于随意吸烟引起的。为此，生产和仓库区必须严禁吸烟。易燃易爆工厂应采取更严格的预防措施，严禁在厂区吸烟，严禁火种入厂，严禁带火、冒火和外部打火的机动车辆进入厂区，做到万无一失，确保安全。

工厂应认真执行事故原因分析不清不放过，事故责任者和群众没有受到教育不放过，没有防范措施不放过的“三不放过”原则，严肃认真地调查研究和分析事故发生的原因，查明责任，确定改进措施，并指定专人限期贯彻执行。

对事故责任者应根据损失大小，情节轻重，给予经济制裁或行政纪律处分，直至追究刑事责任。对蓄意制造事故，造成严重后果，须追究刑事责任的，应提交司法机关依法处理。

对防止或抢救事故有功人员，应给予表彰、记功或奖励。

## (二) 加强三废治理，搞好环境保护

工业生产中产生的三废(废水、废气、废渣)中含有汞、氰、酚等多种有毒有害物质，如不加治理，就会危害人民健康、影响工农业生产，噪声对人们的健康也有损害。治理三废，保护自然环境，已经成为人类面临的一个重大问题。现在世界各国，特别是那些工业发达国家的政府，都在采取各种有效措施治理三废，保护自然环境。我们党和国家的领导同志，也非常关心这项工作。周恩来总理生前曾多次指示，要认真对待环境保护工作。他说：“我们是为人民服务的，在搞工业建设的同时，就应抓紧解决工业污染和公害问题，绝不作贻害子孙后代的事。”一九七九年我国公布了环境保护法，规定

了我国环境保护工作的方针是：“全面规划，合理布局，综合利用，化害为利，依靠群众，大家动手，保护环境，造福人民。”这以后，治理三废，清除污染，保护环境的工作，在工业、交通企业中，已普遍受到重视。很多企业都自觉地执行环境保护法令，把环境保护工作纳入企业的议事日程，为创造一个绿化、清洁、安全、美好的生活和劳动环境，增快四化建设，在计划、布置、检查、总结、评比生产工作的同时，也应计划、布置、检查、总结、评比环境保护工作，并设立专职机构和职能人员管理这项工作。几年中，我们在这项工作中也积累了一些经验，主要有以下几点：

1. 抓好“三同时”，严格控制新污染源的产生。为了贯彻环境保护“预防为主”的方针，国家规定工厂在进行新建、改建和扩建工程的同时，在计划任务书中必须有对环境影响的分析和治理措施，其中防治污染和其它公害的设施，必须与主体工程同时设计，同时施工，同时投产。这个“三同时”原则，是保护环境，控制新污染源产生的重要措施之一，我们认真地贯彻执行，就可以把“三废”消灭在生产过程中，或一经产生，便可立即得到治理。

## 2. 治理三废的主要途径是：

(1) 加强工艺管理。把综合利用或排放指标列入工艺规程，对生产过程中的三废排放进行监测，严格控制排放量，以减少污染物；加强设备管理，消灭跑冒滴漏，也有助于减少三废。

(2) 大力开展技术革新，把三废消灭在生产过程中。一个办法就是搞综合利用，变废为宝。三废的很大部分是生产过程中流失的原材料、中间体和副产物。如生产硫酸排出的硫铁矿渣中，含铁百分之四十至五十，还有铜、铝、锌、金、银等

有色金属，都是工业上有用的宝贵原料，只要研究出有效的技术措施和装备，就能把它们利用起来。据前几年的统计，上海市一年从废渣中提炼出的贵重金属和稀有金属有二十多种，达六千五百多吨。从废水中回收的染料、废酸、烧碱、油脂、肥料等也有一百多万吨。这样，既减少了污染程度，又为国家节约物资，为企业增加收入，确是一大好事。另一个是采用替换代用、革除不用的办法，用污染危害小的原材料，替换那些污染危害大的原材料。如机械行业采用无铬电镀，抗生素药物红霉素发酵液过滤，用碱式氯化铝代替硫酸锌，都可以变有害为无害。后者还可以把过去无法排放的滤渣，变为饲料或肥料。此外，回收套用，也是有效的方法之一。如化工和制药生产中大量使用的有机溶媒，采用蒸溜回收装置，可将废溶媒回收反复套用（适当补充新鲜溶媒）。不但减少了废水的排放，还节约了原料，降低了成本。

3. 大搞绿化、卫生工作。环境保护法第十三条规定：“大力植树造林，绿化荒山荒地，绿化沙漠区和半沙漠区，绿化村庄、城镇和工矿区……。”为此，工厂应发动群众，在生产区域或生活区域种植树木花草，使工厂逐步实现园林化，以美化环境，净化空气，降低噪音。与此同时，还要抓好厂区和工作、劳动场所的清洁卫生工作，可在全厂实行分片包干、落实到人、班班清扫，交接检查的制度。即：组长每天检查一次，车间每周检查一次，厂部每月检查一次，并同评分计奖结合起来进行，做到地上无垃圾，路边无杂物，工场无积水，设备无油垢，管道无滴漏，使全厂到处整齐清洁，环境优美。这既有利于职工身心健康，精神愉快，也有利于提高生产效率和产品质量，实为文明生产中的一件大事，我们要象重视安全生产一样，重视绿化、卫生工作，下功夫抓好这项工作。

## 第四章 当家必理财

常言道：“当家不理财，当的糊涂家。”你要不当糊涂家吗，你就必须会理财。这里，引几段《红楼梦》中有关理财的描写，作为我们这一章的开始。

在我国古典文学作品中，《红楼梦》是出色地描写当家理财细节的一部。其中，林黛玉和贾宝玉谈到荣府经济情况时说：“如今若不省俭，必致后手不接。”第十三回，王熙凤分析了宁府五弊（人口混杂、遗失东西；事无专管，临期推诿；需用过费，滥支冒领；任无大小，苦乐不均；家人豪纵，有脸者不能服钤束，无脸者不能上进）之后，抓住了宁府财务管理混乱的症结，着手整治。她威重令行，顿见效果，“便是人来客往也都安静了，不比先前紊乱无头绪：一切偷安窃取等弊，一概都蠲了”。

第五十五回和第五十六回中，探春理家，对大观园事事过细，兴利除弊。她的办法是：“既有许多值钱的东西，任人作践了，也似乎暴殄天物，不如在园子里所有的老妈子中，捡出几个老成本分，能知田圃的，派她们收拾料理。也不要她们交租纳税，只问她们一年可以孝敬些什么。”李纨和薛宝钗就更进一步了。李纨说：“省钱事小，园子有人打扫，专司其责，又许她们点钱，使之以权，动之以利，再无不尽职了。”薛宝钗则提出除了给专业管理的老妈子以规定的实惠外，还要抽出一部分分给园子里其他老妈子。一则使大家保护园林，不再搞赌博一类的坏事，二则使她们心里高兴，有利于人和。

以上虽是小说中的描写，讲的是封建贵族家庭当家理财的事，可是对我们今天研究经济管理的人来说，还是颇有启发的。

荣、宁两府都是封建社会的豪门贵族，在这样一个没落的封建家族中尚有一些成员知道当家理财的重要，我们社会主义企业的管理人员难道不应该高度自觉地当社会主义之家，理人民之财，更多地为四化建设增砖添瓦吗？

任何一个企业管理者都必须学会善于理财。可以说，理财问题是同企业共存亡的。理财开始于企业的筹建，结束于企业的消亡。只要企业存在一天，就离不开理财这项工作。不过，很多人在主观上并没有觉悟到理财的这种重要性和必要性。

从企业管理的历程来看：它是从生产、技术管理开始的。因为，企业要求生存，首先必须过好技术关，拿出拳头产品来，之后，为了过好经济关，就必须自觉地调整好供、产、销、人、财、物等各种比例关系，以求生产协调进行。再就是通过理财，搞好经济核算，以取得更好的经济效益。更进一步的目标，就是向管理现代化进军，实现管理组织高效化，管理方法科学化，管理技术电子化，管理人员专业化。这个历程表明，重视不重视理财，标志着管理水平的高低。如果一个企业现在还不重视理财，则说明它的管理工作仍处于很低的水平上。

从当前我国许多企业的实际情况看，我们生产上效率低，资金占用上积压多，劳动和物资消耗上浪费大，已成为提高经济效益的“三害”。要除掉“三害”，提高经济效益，就必须重视理财工作，努力学会理财。我们要大声疾呼：“当家必须理财！”

## 一、财与理财

### 什么是财？

在日常生活中，我们常把钱财连在一起说，因此，容易把财看成就是钱。其实，钱是货币形态的财。此外，还有生产设备、原材料、燃料、在制品、产成品等物质形态的财（它们的价值也用货币表现）。所以，我们不能把财仅仅看作是钱，还要扩大到物。财是资金，是社会物质财富的货币表现。

### 什么叫理财？

理财是讲究聚财、用财、生财之道。

聚财即开辟财源，争取拥有更多的资金，以备生产之用；用财即运用已拥有的资金，为生产提供各种良好的物质条件，如进行技术改造、努力开发及采购原材料等，以达到能够生财的目的；生财即增加生产，降低成本，提高盈利水平。理财的核心是提高经济效益。就一个工厂来讲，理财至少要达到下述两个目标：

首先要有合理的利润，即较高的经济效益；其次要经常保有足够的存款去支付到期的债务。

企业的目标当然不止这些。它还有为社会提供价廉物美的产品，提供就业机会，造就人才等任务。但一个企业的经济活动，如果达不到理财目标，经济效益很低，甚至亏损，没有偿债能力，上述一切也就都谈不上了。利润是经济效益的综合反映，是企业全部经济活动的财务成果。一个企业经营管理得好，产品适销对路，产量越多，质量越好，成本越低，利润也就越多，它对社会的贡献也越大。一个企业的偿债能力，

是供产销平衡的结果，只有供产销做到不仅在数量上，而且在时间上平衡，才会有财务平衡，这个企业才能做到随时支付到期的债务。所以，理好财，月月、年年达到理财目标，是关系到企业发展的大事，是每个管理人员，首先是厂长的一项极为重要的工作。

## 二、牵“牛鼻子”

理财应从何入手？要从利润入手。利润是个“牛鼻子”，因为利润是经济效益的综合反映。但是，我国已故著名经济学家孙冶方提出经济改革要抓“牛鼻子”以后，曾引起轩然大波。“文革”期间，“四人帮”把突出利润说成是“利润挂帅”，也就是反对“政治挂帅”。从而导致大家不敢讲利润，不敢抓经济核算，不敢抓企业管理。现在，大家终于提高了对利润的认识，比较深刻地看到了要建设企业，就非得盈利不可。由于利润的形成需要从增加产量，提高质量，降低成本和有效地利用资金等多方面下功夫，它就成为经济效益的综合指标。一般说来，抓到了利润，也就抓到了经济效益。

抓利润，要抓资金利用率的提高。在日常工作中，我们往往习惯于抓利润总额，忽视抓利润率，如成本利润率、销售利润率、产值利润率和资金利润率等常被忽视。须知这个“率”比“额”更重要，更能说明问题。“率”可用来表示两个相关项目，如利润同成本、销售、产值和资金之间的关系（经济效果），并能用数字来表明这种关系的程度。所以很多人主张抓利润应以提高资金利润率为目。只有资金利润率比前期提高，才能说明利润水平（经济效益）有提高。

虽然，目前有不少产品的价格背离价值，造成利润水平的

不真实，但从一个企业来讲，只要它的本期利润率比前期提高，还是说明它的经济效益有所提高。所以，这个企业的资金利润率，还可用来检验它的利润总额是否合理。

要提高资金利润率，就得在下述途径上去下功夫：一是资金不变，利润增加；二是利润不变，资金减少；三是资金额减少，利润又增加；四是稍微提高一点资金，而使利润有较大的提高。

这就是我们所要抓的“牛鼻子”。它既有利润方面，又有资金方面，即：要采用多种方法，既能增加利润，又能节约资金。两者要紧密地结合在一起。

当我们要计划增加利润时，有下列几种方法可供选择。

第一个计算公式是：

$$\text{预计收入} - \text{预计成本} = \text{预计利润}$$

这种方法并不理想，因为预计利润仅仅是收入和成本之间的计算结果，不能收到经营管理所期待的效果。因为，收入和成本可以是安于现状，不加控制，并给予实报实销。

新的利润计算公式是：

$$\text{预计收入} - \text{预计利润} = \text{预计成本}$$

这种方法把预计利润当作企业经营活动的行动目标，把预计成本作为控制对象，从而可以取得较好的管理效果。因为，利润要作为目标来确保，就要努力控制成本，以保证利润目标的实现，因此，突出了降低成本的要求。

更进一步的计算公式应是：

$$\text{预计收入} = \text{预计利润} + \text{预计成本}$$

这种方法，预计利润仍然是所要求的目标。预计成本也仍然是控制对象。要达到“鱼与熊掌皆我所欲”，只有用打开销路的办法来平衡这两种要求，从而可以取得增加产品的品

种和产量，提高质量，使产品适销对路等更高的管理效果。实行第三种办法需要有较高的企业管理水平，首先要有全面经济核算来保证。

当我们在计划节约资金(包括设备等固定资金和周转用流动资金)时，首先要考虑有助于提高资金效益，节其所当节，增其所应增。例如，为提高经济效益和生产水平而进行的技术改造方面所需用的资金当增的应增，但活动资金占用过多时，虽然增产幅度不小，但仍应努力做到增产不增资，或增产又减资，节其所当节。还应力求资金结构的正常化，讲究合理的比例：例如，要增加生产用固定资金在固定资金总额中的比重，要缩减产成品资金在流动资金总额中的比重等等。因为，生产多少决定于劳动手段的多少，不是固定资产越多越好；而产成品的最好归宿在市场，不应该在企业的仓库。产成品资金占用过多，是企业的不健康现象之一。因此，节约资金的关键就在于压缩储备，减少不合理占用，以加速资金周转。这方面，我们过去是做得很不够的。我们习惯于有备无患，用高储备来保证均衡生产，并热衷于大而全，小而全，过多地在固定资产上投资，积压浪费了大量的资金。下面的资料可表明我们这方面问题严重的程度：产值同资金之比例，我国约为1:1，而许多国家约为3:1；流动资金周转天数，我国一九七八年，平均约115天，而美国是50天，日本只有47天。如果我们把周转速度加快20%，全国就可节约流动资产100多亿元。可见，我们在提高资金利润率方面存在着多么大的潜力。

为能较好地实现提高资金利润率的目标，要及时分析利润、资金占用和销售等情况。下列计算公式可以给我们说明这三者之间的关系。

资金利润率指标，通过导入销售收入，可以得到以下

公式：

$$\begin{aligned}\text{资金利润率} &= \frac{\text{利润额}}{\text{资金占用额}} = \frac{\text{利润额}}{\text{销售收入}} \times \frac{\text{销售收入}}{\text{资金占用额}} \\ &= \text{销售利润率} \times \text{资金周转次数}\end{aligned}$$

因为：利润额 ÷ 销售收入 = 销售利润率；

而销售收入 ÷ 资金占用额 = 资金周转次数

销售利润率表示盈利水平的高低，资金周转次数表示资金周转的快慢。因此，资金利润率能说明更多问题，比单纯地用利润、成本、流动资金等指标来反映企业的经济效果，是较为全面的。

这个公式体现了企业要增产和薄利多销的要求。一个企业要打开局面，使日子越来越好过，即所谓“良性循环”要从薄利开始。因为薄利能多销，多销促多产，多产即可使成本大幅度降低，从而有可能降低售价，因而具有较大的竞争能力，生意越做越多，利润越来越大。

但是，由于薄利而降低了销售利润率，就需要用多销来提高资金周转次数作补偿，不然的话，就要降低资金利润率。所以，当销售利润率下降而资金周转次数也下降时，就应引起注意，立即采取相应的措施，以防止资金利润率的下降。

资金利润率还有一种分解办法，即：

$$\text{基本公式：资金利润率} = \frac{\text{利润}}{\text{资金}}$$

$$\text{扩散公式：资金利润率} = \frac{\text{产值}}{\text{资金}} \times \frac{\text{成本}}{\text{产值}} \times \frac{\text{利润}}{\text{成本}}$$

这个扩散公式中涉及产值、资金、成本、利润等四大指标，它的意思是：资金利润率的高低用资金投入取得的产值，产值耗费的支出和支出获得的利润这三者的乘积成正比例。因此，利用这个扩散公式，可以把资金利润率作为经济核算的起点，

来努力提高资金产值率，并在降低成本的基础上降低产值成本率，提高成本利润率，从而得到满意的经济核算的结果。这样，资金利润率又能和经济核算紧密结合起来。

总之，我们把资金利润率作为“牛鼻子”来抓，可以收到下述效果：

1. 对资金利润率制定一定标准，可以作为企业进行经营决策，如发展品种、扩充投资等的依据。
2. 可按照资金利润率的内容，对盈利目标进行控制。
3. 可把资金利润率作为经营目标，组织企业内部的生产经营活动。

但这个指标只不过是一个“牛鼻子”。我们在抓经济效益时，还要结合其它经济指标一起抓。例如：要结合工业总产值的增长率；产品产量完成情况；产品质量稳定提高率；主要原料、燃料动力消耗率；销售收入及其增长率；实现利润及其增长率；上缴利润及其增长率；产值利润率及其增长率；销售收入利润率及其增长率；定额流动资金周转天数及其加速率；产成品资金占用额及其降低率；全员劳动生产率及其增长率；每千名职工因工死亡人数和降低率等指标一起分析，才能使资金利润率发挥作用。

### 三、“弯腰拾黄金”

在国外有人说：我国的经济是一种浪费型的经济。这个说法也许有些夸大。但我们自己的一位经济学家认为：“美国是世界上消费最浪费的国家，但他们在生产上却是精打细算，非常节约的；而我国恰恰相反，生产上浪费，消费上节约。”

长期以来，我们在生产中的浪费，的确是达到了令人痛心

的程度。

从宏观方面看，据报载资料，在“文化大革命”十年间，我们就损失了国民收入 5 千亿元，平均每人 500 元；我国每年能源消耗量折算标准煤约 6 亿吨，与日本所消耗的差不多，但国民收入，日本是我国的 4.6 倍。这十年中，工业总产值还存在着不少方面的虚假现象，如工艺性虚假（指产品质量不过关而报了产值的）、结构性虚假（工艺虽过关，但产品不畅销）和浪费性虚假（指成本高于售价的），从而使产品大量地积压在仓库里，不能发挥其效用。据有关方面估计，目前产成品资金占定额流动资金的比重达到 20% 左右，比正常水平要高出 7% 左右。另外，在积累效果（每百元积累所提供的国民收入）、建设周期、物资消耗（每百元社会总产品的物资消耗）、能源利用效果（每吨能源所生产的国民收入）、固定资产利用率（每百元固定资产提供的产值）、资金利税率（每百元资金所提供的利润和税金）、产品成本（每百元销售收入成本）、产品质量（55 项产品）、流动资金周转天数、社会劳动生产率等方面，在十一届三中全会以后的几年中，虽有很大改进，但总的情况是，经济效益仍然很差。上海虽比全国为好，但同自身历史相比，也出现过今不如昔（一九五七年）的情况，比起发达国家来，差距就更大。

从微观方面看，不少企业的经营管理至今还未走上轨道。它们还不同程度地存在着下列种种不良现象，即：资金管理混乱；原材料超耗；产品和零部件严重损坏、丢失；废品率高；由于盲目采购，造成物资、设备积压，盲目生产、粗制滥造，造成产品大量积压；劳动组织不合理，工时利用率低等等。如有个手表厂，生产摆轮，投料 140 万只，实际上只生产了 80 万只，装配利用的只有 30 万只。有 110 万只在生产过程中损坏丢失了。许许多多类似事实说明，企业的生产管理不善，损失浪

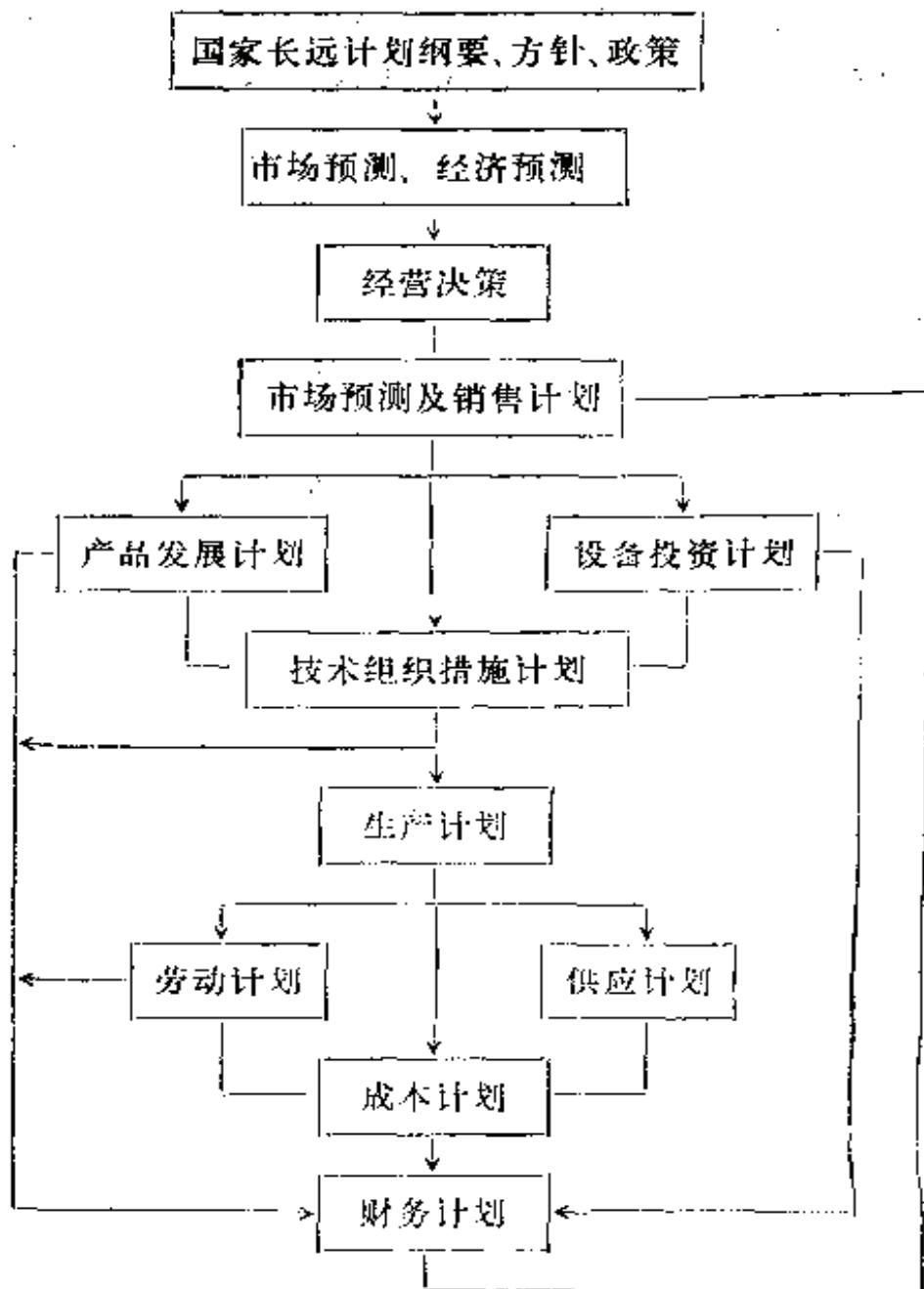
费严重，是我国工业企业带有普遍性的突出问题。

根据以上情况，如果说我国是生产领域里的“浪费大国”，是有一定道理的。在很长一段时间里，我们的工业生产是以很大的耗费为代价取得现有成绩的。这当然是很不好的事，但也说明我们的经济潜力非常之大，只要千方百计地努力提高生产、建设、流通等各个领域的经济效益，就能把散落在地上的“黄金”拾起来。这是理财工作的一大课题。现在有的地区和一些企业已经这样做了。他们从反浪费入手，来全面整顿企业，采取“三比一算”的办法，取得了提高经济效益的成果。“三比一算”，即：用企业现实的各项经济技术指标同本企业历史最好水平比，同本地区同行业先进水平比，同全国同行业先进水平比；算损失浪费和生产潜力账。然后再摆表现，查原因，进行整改，在调整生产结构，改进企业管理，进行技术改造和扩大外贸出口等方面挖掘潜力。这样做，使经营管理差的企业看到了严重的损失浪费问题，在企业管理方面努力追赶先进。就是经营管理较好，有些指标在全国处领先地位的企业，也看到了自己的差距和潜力，从而使反浪费、挖潜力的工作既有一定的广度，又有一定的深度。一些企业不仅堵塞了“跑冒滴漏”，拣了“浮财”，还努力收“底财”。当然，这是要下功夫的。这就叫做“弯腰拾黄金”，是生财之道的一个重要方面。

#### 四、原则立

要办好一个企业，必须有周到的预见，即正确的计划，其中包括理财计划，以便有效地指导整个企业的经济活动。这点，对理财来说，尤其重要。可以说，没有计划，即没有预算的理财常常是浪费型的理财。

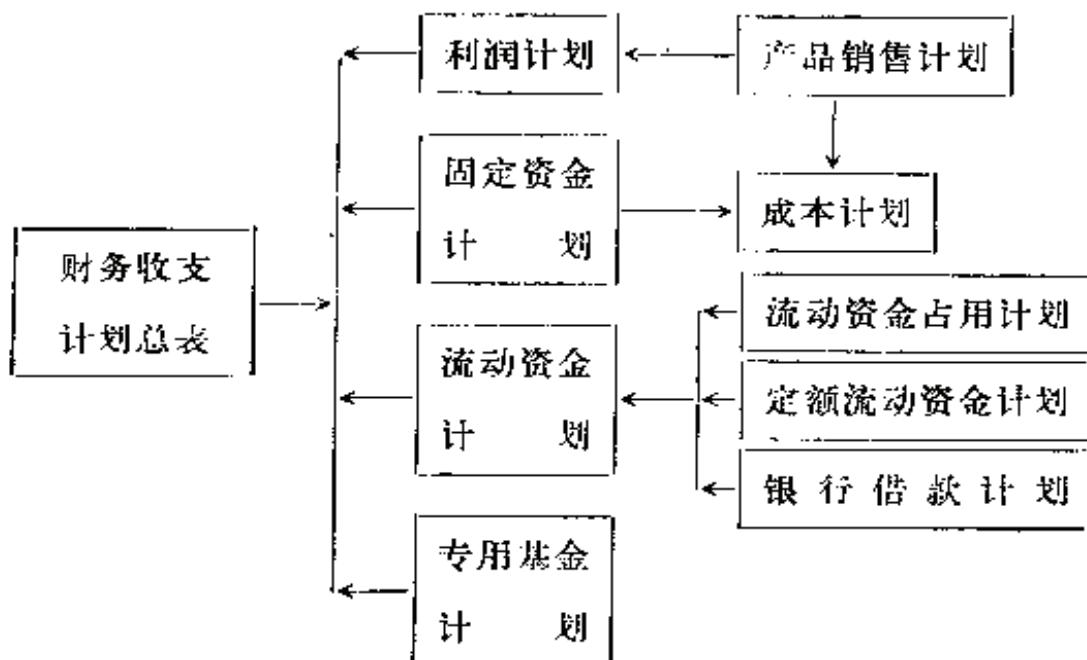
理财是一种综合性的管理活动，它同企业内外、上下、左右息息相关。因此，要在一个好的企业计划的基础上，编好理财计划，即“生产经营综合计划”。只有搞好企业计划，才能把企业工作的许多方面互相协调起来。如同奕棋，横车跃出，飞象走卒，都要从全局来考虑，从而保持供、产、销、人、财、物之间相互协调的适当的比例关系，以取得最佳的经济效果。



有人把企业计划的设想，用上述图来说明：

从上面的图式中，可以看到：一个企业的经营计划制订后，就要围绕计划的贯彻落实和企业经济效益的提高来组织其经济活动。从上面的图表中，还可以看到财务计划是生产经营活动的综合反映。由于各项计划都要反映为完成任务所需要的资金和费用数额、预期的经济效果，以及达到这个目标的主要措施，因此，它们都与财务计划紧密地联系着（收费与用款）。财务部门可以借财务收支来发挥它的平衡、控制各项经济活动和提高经济效果的作用。这是我们为什么应该重视和搞好理财工作的一个重要依据。

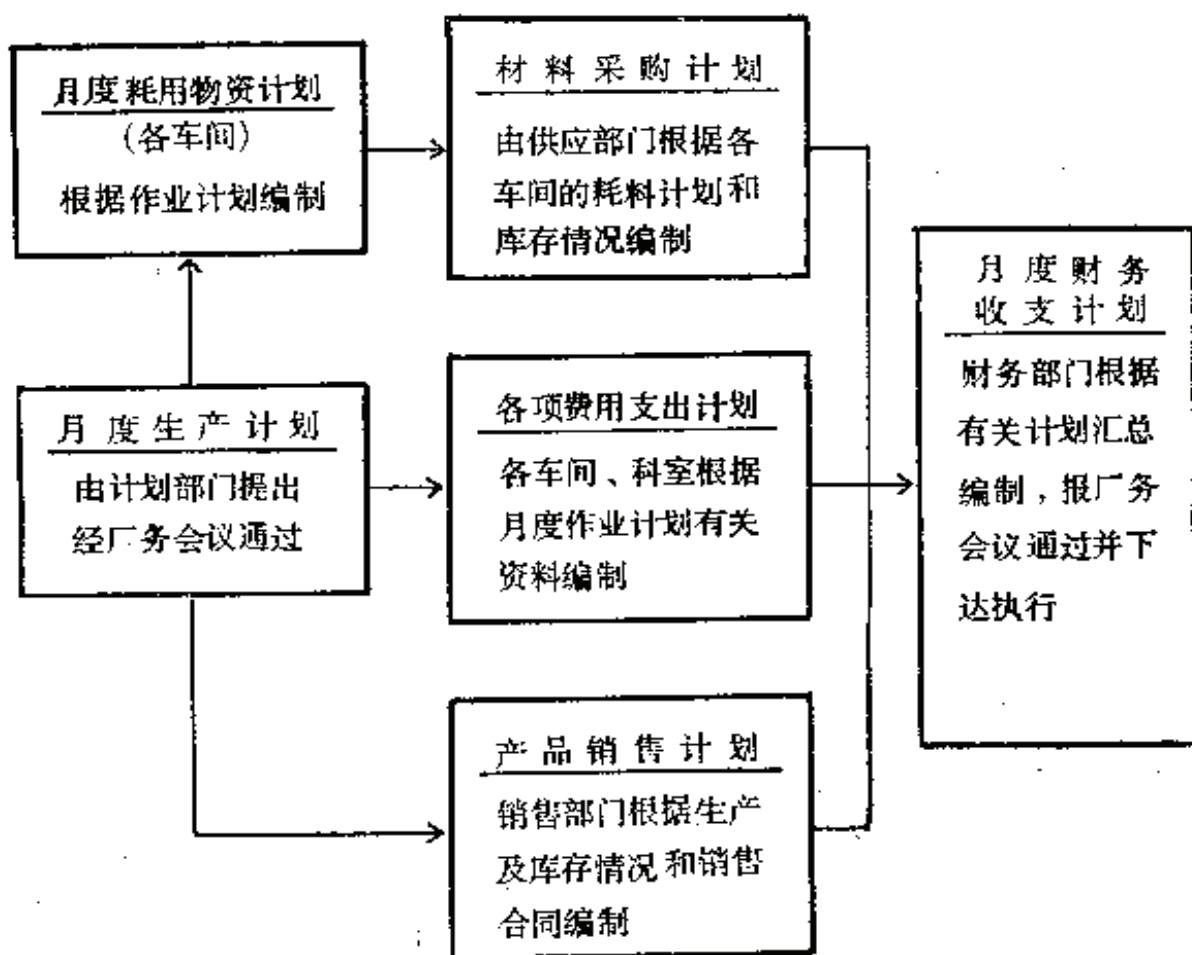
企业的财务计划是由许多方面组成的，如固定资产折旧计划、定额流动资金及其来源计划、利润计划、专用基金计划、财务收支平衡计划等等，但归纳起来，无非是两个大计划：一个是利润计划，一个是资金计划。资金计划是以保证资金周转的加快和收支平衡为目标，而利润计划则是以满足国家、企业和职工三者利益的提高为目标，把这两者紧密结



合起来的便是计划资金利润率。它们之间的相互关系，可用上列方框图表示：

上述财务计划，一般是年度计划。为了加强日常财务收支的控制，提高企业的偿债能力，行之有效的办法是实行月度财务收支平衡会议制度。这个制度，首先要编好月度财务收支计划，然后通过平衡会议批准它，并根据它来控制支出，组织收入，进行日常平衡调度工作，以提高支付能力。月度计划的编制程序如下表：

月 度 财 务 收 支 计 划 编 制 程 序 示 意 图



总之，要进行有效的理财，一个正确的财务计划是万不可

少的。“预则立，不预则废。”“多算胜，少算不胜，而况于无算乎？”（孙子兵法《始计篇》）这些名言，对理财来说，也是完全适用的。

## 五、财务、会计与经济核算

财务与会计都是理财的工具，它们之间既有联系，又有区别。企业的供、产、销活动，必然引起“钱出去，货进来；货出去，钱回来”的资金运动。企业要把资金运动（包括财的取得和使用，财的消耗、财的收入和分配）全面、及时、正确地掌握起来，是依靠会计进行的。会计是反映资金运动的工具。企业的规模越大，经济活动越频繁，资金运动中上下、左右、内外的关系也越来越复杂，慢慢地从会计专业中分化出财务工作来，成为一个专门的职能。此后，为了追求最佳的经济效益，需要更深入地算帐，去挖掘内部的潜力，又慢慢地形成了经济核算的许多方法。经济核算虽然是在会计和财务基础上发展的，但其深度和广度却要超出它们。经济核算既要讲究经济与技术的结合，还要研究与科学管理相结合，即研究怎样经营，怎样管理。所以，会计、财务和经济核算，这三者是随着经济的发展，按：会计→财务→经济核算的顺序，次第发展起来的。

现在，我们要走提高经济效益的新路子，就得讲究经济核算；讲究经济核算就要算帐，就要求有健全的财务管理；健全的财务管理，又要求有健全的会计核算作为它的坚实基础。这时，我们又要按经济核算→财务管理→会计核算的顺序，去努力做好基础工作。要想提高企业的经济效益，就要注意“帐”、“管”、“省”三个字，在帐字（会计核算）上下功夫，在管字（财务管理）上做文章，在省字（经济核算）上花力气。这

种基本认识，是人们从长期的实践中归纳出来的。一个企业，如果不在这三个字上下功夫，就不可能得到较高的经济效益。大量事实证明，凡是存在严重损失浪费，甚至贪污盗窃的企业，它的厂长一定是不重视财会工作的。因而“这个企业在竞争中必然会失利，这个企业的职工生活，必然会影响到影响，这个企业的领导一定会被淘汰。这个企业对国家的贡献一定不会达到一个好水平。”（一九八〇年十月姚依林在全国会计工作会议上的讲话）而一个健全的企业则相反，它一定有一个较好的财会工作基础，厂长也是自觉地重视财会工作，支持财会工作，善于抓财会工作的。

在我们国家里，会计与财务是合一的。通常，财务与会计综合在一起，称为财会科，或财务科。这种现象表明我国的经济还不够发达，财务与会计还不需要分家。在经济发达的国家里，会计与财务一般都是分立的，它们的工作范围大体如下：

财务部门，主管货币资金（表现为银行存款和现金）的收入和支出，以及在收支不平衡时进行借款或贷款。

会计部门，主管会计报表的编送（通过会计核算），计算成本，编造预算，企业内部审计，以及建立和健全财会的制度与程序。就是说，会计是更多地从事资金运动的反映和监督，而财务则在资金运动中组织资金收支活动，并处理好与各方面的财务关系。

根据当前企业整顿的要求，其中一项就是要认真整顿和加强财务、会计工作，而且要把财务管理作为突破口。这是因为目前多数企业程度不同地存在着财务管理水平低，会计帐目不清楚，财产、资金、成本核算不准确，以及财政纪律松弛等问题。还有少数企业，财务管理混乱，损失浪费严重，违法乱

纪问题不断出现。对这些企业来说，还得从头做起，也就是把整顿会计秩序作为整顿的重点。

整顿财务管理，首先要整顿企业基础工作，如定额工作，原始记录工作，计量工作等，以利于如实反映情况，有喜报喜，有忧报忧，一是一，二是二。否则，我们就得不到真实的会计数字，不但使决策没有准确可靠的依据，难以贯彻经济核算制度，还会给贪污盗窃、违法犯罪分子以可乘之隙。有的厂长，希望会计“算”出个好“成本”来，即社会上所谓的“厂长成本”。这样做，既不实事求是，也不利于财务会计工作的提高，是不可取的。

那末，健全的财务会计工作应达到哪些要求呢？它至少要有一套健全的经济核算的基础工作和财务会计制度，并有与生产技术相适应的财务管理。归纳许多财务专家们的意见，财务管理工作应当做到：

1. 做好聚财的工作，为发展生产提供资金。要很好利用银行的各种信贷，以优异的经济效益争取银行择优供应资金。

2. 财务收支要严加监督。当前，存在着资金使用放任自流，生产消耗缺少监督，经济效果未予重视的情况。这是企业经营管理水平低的表现。要解决这些问题，就得科学地制订各种定额、标准、预算等来实行财务监督，即进行财务分析和控制财务收支的平衡。

3. 要进一步改进财务管理，为提高经济效益服务，确定有效的方式和方法，这主要包括：

(1) 改革财务计划工作。要把现在指标性的综合计划变为预算式的行动计划，以充分发挥财务计划事前控制各项财务活动及其效果的作用。

(2) 建立利润控制工作。要对盈利目标进行事前控制，

有计划地组织销售收入，控制生产支出，以保证盈利目标的实现。

(3) 加强成本管理工作。在整顿会计核算工作，健全生产费用监督的基础上，有效地降低成本，增加盈利。

(4) 改进流动资金管理工作。其重点是加速资金周转。要使主要材料、协作件、在制品和产成品逐步做到定期、定量、成套、均衡、准时交货。

(5) 加强固定资金管理工作。要着重于提高固定资金的利用效果，如开展专项工程支出的可行性分析；事前控制投资效果，有效地利用企业内部积累的资金，加速生产技术发展。

(6) 深化财务分析工作。要结合技术经济分析去制订降低成本、节约资金、增加盈利的措施，以提高企业的经济效益。

## 六、理财的晴雨表

一个企业的获利能力和财务状况是许多人所关心的。不仅厂长关心它。在企业内部实行经济责任制后，职工也关心它。在企业外部，主管局、财政部门和银行更时刻注视着它。大家都希望这个企业的财务状况越来越好，有越来越多的利润。

传达企业获利能力和财务状况信息的手段是财务报表。通过对财务报表的仔细研究，大家就可以了解到企业的一些基本情况，例如：企业和上级主管部门可以看到资金、产品成本和利润等方面的一些主要变化，从而发现企业间的差距及存在问题，便于采取措施，改善经营管理；财政部门可以利用它来加强财政监督，促使企业按时完成税利上交任务；开户银

行可以利用它来分析检查贷款的使用以及结算纪律的遵守情况。所以，财务报表受到人们的普遍重视，并被看成是企业理财的晴雨表。一个企业的当家人，当然更应该重视财务报表，并要很好地利用这个晴雨表。下面，我们谈一些有关财务报表及其利用的问题。

财会部门的主要职责是核算经济效益，提供正确的经济信息。它要定期编送反映经济信息的报表，提供决策人运用；它主要是通过会计凭证来取得经济活动的数据，通过登记帐簿来储存这些数据，又通过算帐、结帐（计算成本、确定利润）来综合数据，然后用会计报表的形式来反映企业理财的全貌。企业规模越大，这个会计过程就越复杂，越需要有更多具有专业知识的人来处理它。要使这种信息准确，并起到它应有的作用，厂长应经常过问会计凭证的准确性和合法性，以及会计报表的及时性。报表的编制应遵守以下几条原则：

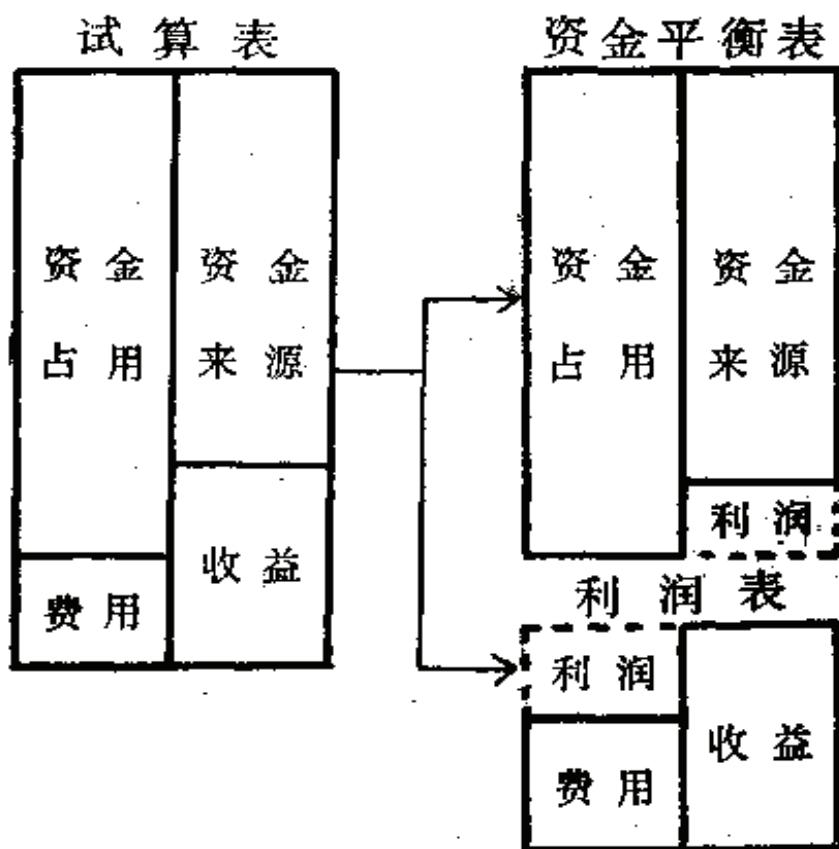
1. 要保证报表的完整性。为保证全国性的综合汇总，企业必须按照上级统一规定的报表种类、格式和内容来编制报表。但光有报表数字不行，还应该对报表进行分析和说明，提出财务情况说明书，说明企业财务成本计划的完成情况和存在问题，以及改进工作的意见。

2. 要保证财务报表的真实性。正确性是会计核算的灵魂。报表数字必须做到帐证、帐帐、帐实相符。只有真实可靠的数字才有用，才能运用这些数字作出正确的结论。

3. 要保证财务报表的及时性。信息贵神速，它越及时越有价值。因此，要力争按时报出报表，这不但有利于决策人及时发现问题，掌握解决问题的主动权，还有利于推动全厂工作效率的提高。

那么，企业一般要报送哪些财务报表呢？

根据上级机关规定应报送的财务报表可分三类，即：(1) 反映资金的报表；(2) 反映成本的报表；(3) 反映利润的报表。它们共同构成一个完整的财务、成本指标体系。我们可以从成本报表了解成本计划完成情况，然后联系产品销售收入，其它销售收入和营业外收支情况等，了解利润计划的完成情况；最后，成本降低情况和利润实现情况必然与资金占用情况一起，反映出企业理财工作的状况。所以，财务报表实际上是对企业一定时期的经济活动过程所作的一次录像。其中最主要的是“资金平衡表”和“利润表”这两张表是概括了一个企业的成千上万张经济活动的凭证形成的。其过程可图解如下：



上图的每一方块面积，代表它的总金额；费用是资金占有  
的一个特殊方面，而收益则是资金来源的一个特殊方面；因为

资金总是由占用和来源两者合而为一的。它们之间存在着必然相等的关系。所以左方的总面积应该等于右方的总面积。

图中可以看出：“资金平衡表”和“利润表”是由“试算表”一分为三形成的。所谓试算表，通常是由财会部门根据月末那天的总帐余额编制的，目的在于试算记帐是否正确。总帐是概括反映了一个企业在一定时期内的全部资金活动的情况。它的内容包括财的取得，即资金来源，和财的使用，即资金占用，以及财的耗费，即费用，和财的收入，即收益。这四项内容之间存在着下列的紧密关系：

$$\text{资金占用} + \text{费用} = \text{资金来源} + \text{收益} ; \text{或}$$

$$\text{资金占用} - \text{资金来源} = \text{收益} - \text{费用}.$$

因为收益减费用为利润，而资金占用减资金来源，多余的部分也正好是这部分的利润。因此，我们就用“资金占用—资金来源=利润”的公式来反映财务状况，这也就是资金平衡表的主要内容；又用“收益—费用=利润”的公式来反映获利能力，这也就是“利润表”的主要内容。所以，这两张表又是通过利润来相互联系的。

就企业内部来说，成本报表是很重要的报表，因为成本工作是厂内经济核算的主要内容。

以上的图解极为粗浅简单，但实际处理起来是十分复杂的，要由专业人员编制。即使要看懂它，也需要有一定的财会常识。下面我们就来谈谈怎样看懂和利用最重要的几张财务报表。

#### 怎样看懂和利用“资金平衡表”？

编制资金平衡表的目的，在于反映一个企业在某一天（一般是月末那天）的财务状况，所以，又称静态报表。这张报表应该标出日期，例如“一九八三年九月三十日”，不能标成

“一九八三年九月份”。因为财务状况经常处于变动中，不可能在整个一个月中静止不动。“资金平衡表”把各项资金来源和资金运用的有关指标加以适当的分类和排列，并使不同的资金来源和资金运用保持相应的对照关系。

根据我国的财经制度，资金必须专款专用，俗语叫“桥归桥，路归路”。具体地说，要：

- (1) 固定资金对固定资金；
- (2) 流动资金对流动资金和银行存款；
- (3) 专用资金对专用资金。

因此，资金平衡表的结构就反映了这个要求。它的简要格式是：

**资金平衡表**

年 月 日

资金占用			资金来源		
项 目	年初数	元月末数	项 目	年初数	元月末数
固定资金			固定资金		
合 计			合 计		
定额流动资金合计			国家固定基金		
其中：储备资金			流动资金借款		
生产资金			其它应付款		
成品资金			未交利润净额		
其它流动资金			合 计		
合 计					
专项资金			专项资金		
合 计			合 计		
总 计			总 计		

上表用左右对照方式，把资金划分为三大部分。第一部分是固定资金，它的资金来源只能是资金中的固定资产（包括国家拨款、基建借款、以及企业的自筹资金，或企业向银行借入的设备借款，并由此已形成固定资产的部分）。第二部分为流动资金，它的资金来源基本上只能是两个渠道：其一，是由国家拨入的流动资金；其二，是向银行借入的流动资金借款。根据国家对流动资金的管理方式，分为定额流动资金和非定额流动资金两大类。在正常情况下，企业对定额流动资金的占用数量是相对稳定的，因而有必要也有可能根据企业的规模和生产任务、消耗水平、供销条件，事先确定保证正常生产所需的、合理的最低占用量，即资金定额，列入流动资金计划，实行严格的计划管理，故称为定额流动资金。其它流动资金是指结算资金和货币资金等非定额流动资金。由于它的占用数额受外界因素影响较多，数量又不稳定，很难为其规定定额，故称为非定额流动资金。第三部分是专项资金，它的来源，主要是企业按规定从成本或利润中留用的部分，还有从银行借入的专用借款以及国家拨给的专用拨款。原则上，这三部分资金要各自平衡，但第三部分资金暂时有结余，可参与第二部分的周转，但严禁第三部分挪用第二部分的资金。

“资金平衡表”中，所以要列出年初数，这是为了通过年初数和年末数的比较，从中了解资金从何处来，又向何处去。看懂了“资金平衡表”，就可利用它来对资金的活动作几个重要项目的分析：

（1）财务状况的分析。主要是分析“专款专用”的情况，如果企业不按规定的资金来源，用于规定的运用范围，混乱了资金来源及资金运用的对照关系，尤其是挪用流动资金搞基本建设或购置固定资产，就会使流动资金冻结，造成财务状况

的恶化，影响企业生产的正常进行。影响企业财务状况的因素是多种多样的，关键的一条是企业必须遵守国家的财经纪律，保证供、产、销和资金的平衡，这样，才能保证企业的财务状况处于正常状态。

(2) 资金结构及其利用情况的分析。有关固定资金结构及其利用情况的分析，应从固定资产构成情况和固定资产效率两个方面来分析。一般地说，生产用固定资产在固定资产中应占最大的比重。反映固定资金利用效率的指标，一般是采用每百元固定资产生产的产值或利润来表示。

有关流动资金及其利用情况的分析，一般说来，成品资金在流动资金中应占较小的比重。流动资金利用率的指标，通常采用产值资金率和资金利润率来表示。

(3) 专用资金的形成和使用情况的分析。专用资金的形成和使用，应当遵守规定的标准，遵守“先提后用”的原则，并要符合会计制度的规定。专项工程支出的进度和效果要符合有关计划。专项资金与流动资金之间的互相流通，要及时清理。

(4) 流动资金周转情况的分析。应将流动资金周转天数的实际数与计划数或上期数相对比，以便找出差距，查明原因，促进企业加速流动资金周转，并计算节约或多占的资金数额。

通常，我们采用流动资金周转率、产值资金率，销售收入资金率和资金利润率等四项指标来反映流动资金利用的经济效果。流动资金利润率指标比其它指标有更大的综合性，它有助于克服目前不讲经济效益的弊病，有助于促进企业加强经济核算，减少资金占用，提高资金利用效果和全面改善经营管理。

通过以上的分析，我们便可以掌握企业的资金构成和使用情况，遵守财经纪律和流动资金计划的执行情况等，就可以及时采取措施，促进企业节约使用资金，充分发挥资金的效用。

### 怎样看懂和利用“利润表”？

“利润表”是反映企业在一定时期内利润实现情况的报表，所以又称动态报表。报表应该标出时期。例如“一九八三年六月份”，不能标成“一九八三年六月三十日”。因为成果是不可能在一天当中取得的。

“利润表”的简要格式如下：

利 润 表  
—年—月份

项 目	本 月 数	本 年 累 计 数
产品销售收入		
减：销售税金		
销售成本		
销售费用		
产品销售利润		
加：其它销售利润		
加或减：营业外收支净额		
减：资金占用费		
利润总额		

计算利润总额是本表的主要组成部分，通过本表可以分析、考核财务管理情况，并采取措施加强经济核算，提高经济效益。

利润总额基本上是由四个方面组成的：一是产品销售利

润(工业性的)；二是其它销售利润(非工业性的)；三是营业外收支净额的收入减支出；四是资金占用费的扣除。其中产品销售利润是主要组成部分。

营业外支出项目及其使用范围，由财政部门按财务管理的需要统一规定，企业不能随便增列。

正式使用的“利润表”中，还有“利润分配”的具体内容，以及许多补充资料，可供查阅。

看懂了“利润表”，就可以利用它来进行利润分析。利润计划完成的好坏，主要是由成本降低计划和销售计划的完成情况来决定的。因此，必须抓住这两个基本因素来分析其影响利润总额的变化情况，以及利润和销售之间、销售和资金之间的比例关系，和销售利润率和资金周转率高低情况，并据此采取有效措施，以保证全面完成降低成本计划和销售计划。

#### 怎样看懂和利用成本表？

降低成本是企业经济核算的主要目标之一，我们要利用成本表来进行成本分析，以有效地实现这个目标。成本分析有三个方面：

首先，根据“商品产品成本表”对成本计划完成情况进行总评价，并确定产品产量、产品单位成本、产品结构变动对完成可比产品成本降低任务的影响程度。

#### 商品产品成本表的简要格式如下：

本表是由可比产品和不可比产品两部分构成。可比产品是指本企业过去曾经正常生产过而今年继续生产的产品。不可比产品是指本企业未正常生产过的产品。在本表中，对可比产品不仅要填列本期实际成本，而且要填列上年的实际成本，以便反映成本与上年实际相比的升降情况如何。

商品产品成本表

年 月份

产品名称	实际 产量	单 位 成 本		总 成 本	
		上年实际平均	本期实际	按2×3算	按2×4算
1	2	3	4	5	6
可比产品				30,000	28,100
甲	50	300	280	15,000	14,000
乙	30	500	470	15,000	14,100
不可比产品					
丙	20	×	900	×	18,000
全部产品成本	×	×	×	×	46,100

上级主管部门每年要对企业下达降低成本的指标。但按现行规定，只对企业的可比产品下达降低成本指标，对于不可比产品（一般是新产品）则不下达这项指标；而且只对企业下达一个可比产品成本下降的总指标，对于具体产品并不逐个下达降低成本的指标。

可比产品成本降低率的计算公式如下：

$$\text{可比产品成本降低率} = \frac{\sum(\text{可比产品按上年实际平均单位成本计算的总成本} - \text{可比产品本年实际总成本})}{\sum(\text{可比产品按上年实际平均单位成本计算的总成本})}$$

如成本超支，以“-”号表示。

按表列的数字来计算：这时，

$$\text{可比产品成本降低率} = \frac{30,000 - 28,100}{30,000} = 6.33\%$$

$$\text{可比产品成本降低额} = 30,000 - 28,100 = 1,900 \text{元}$$

计算时应注意：上年实际平均单位成本是指上年度的

实际平均单位成本，不是上年同期的实际平均单位成本。

可比产品成本降低率指标的又一个特点是它的环比性。即今年的成本降低率是与去年相对来说的，明年的降低率是与今年相对来说的。所以，如果一九八一年可比产品成本降低率是5%，一九八二年可比产品成本降低率是3%，那就是说，一九八二年的可比产品成本要在一九八一年比一九八〇年已经降低5%的基础上，再降了3%。

其次，根据“主要产品单位成本表”对主要产品的料、工费等多种成本项目逐项同计划进行对比分析，重点是对耗用材料的分析。

“主要产品单位成本表”的简要格式如下：

主要产品单位成本表

产品名称： 年 月份

成本项目	全国先进	本地区先进	本企业先进	上年实际平均	本期实际
料					
工					
费					
合 计					

根据上表，要按照成本项目的材料、工资、费用逐项与有关项目进行对比分析。但重点是材料的质差和量差的分析。更深入一步的分析，是找出单耗变动和单价变动的具体原因。造成材料单耗升降的原因，主要有：产品设计或原材料配方的改变，生产工艺的改变，材料品级，质量的改变，生产中材料损耗的增减以及材料综合利用的程度等。

造成材料单价升降的主要原因有：采购价格的变化，采购

费用的变化，供应单位的改变等。

了解了造成材料单耗和单价变动的主要原因，就可以有目的有计划地学先进找差距，采取各种可行的措施，以降低单耗和单价。

其三，要对工资总额和费用总额进行分析。

对于生产工人工资及附加费总数，应着重查明是否认真执行了工资基金计划。要降低单位产品成本中的工资及附加费，主要的途径是要降低单位产品的工时消耗，也就是要提高劳动生产率。

对于费用发生数的分析法，仍是将本期实际数与计划数或上期数进行比较，找出差异，查明原因。为了能确切地进行比较，在分析时需要按照条件费用对于产量的关系，划分为变动费用和相对固定费用两部分。变动费用指它的数额随着产量的增减而相应增减的，如消耗材料、运输费等。相对固定费用是指它的数额并不随着产量的增减而相应增减的，如管理人员的工资及附加费、办公费等。在进行分析比较时，对于变动费用，需要按产量增减的百分比加以换算后，再与计划数或上期数进行比较，相对固定费用则不需要换算就可直接与计划数或上期数进行比较。这种对比分析，对车间经费和企业管理要分别进行，对各个车间的经费也要分别进行。

进行这项分析，便能对工资总额和费用总额有透彻的了解，有助于企业在提高劳动生产率和制订节约计划方面的决策工作。

以上概括地说明如何看懂和利用财务报表，在此基础上，可以发现生产管理中的问题，据此改进工作，加强领导和监督；以达到挖掘潜力，增加生产，提高劳动生产率，降低成本，取得较高的经济效益的总目标。但是，这种分析是根

据报表进行的，虽说它是“晴雨表”，可它毕竟是由死的数字构成的，我们在充分重视并利用这个“晴雨表”的同时，还必须进行调查研究，掌握“活”的情况，只有这样，才能真正达到改进理财工作、增加生产，厉行节约、增收节支的目的。

## 七、钱要花在刀口上

这里，我们主要谈如何用好发展生产的资金。这些资金是指按规定从成本或利润中提取，留给企业自主安排的那部分资金。每一个企业用于发展生产的这部分资金是有限的，一定要把这些钱用在刀口上，使它充分发挥应有的作用，取得较高的经济效益。

长期以来，我们用钱不大讲究效果。往往钱花得不少，而收益不大，甚至得不偿失。例如，我们有些基本建设和技术措施项目，投资数额很大，但是事先不作可行性研究，草率决策，仓促上马。结果，有的中途发现问题，不得不停建；有的虽然建成了，但由于能源、交通、原料等各种原因，不能投产，或者生产不正常，经济效益很差，糟蹋了国家和人民的财富。现在大家已认识到，今后生产的发展，主要应靠提高老企业的生产技术水平和经营管理水平，发挥老企业的作用，不能再象过去那样，一讲发展生产，就要搞基本建设，用扩大工厂的规模来增加生产。要提高生产技术水平，除在智力开发上投资，以提高企业全体职工的文化技术素质外，当前更要把技术改造放在重要地位。技术改造，是企业迈向现代化的重要途径。我们要把钱用在这个刀口上。

因此，认真研究这个“刀口”，就成了我们面临的重要课题。并不是任何一次技术改造都可以算是“刀口”的；善于理

财的企业领导人，首要考虑的应该是，工厂所进行的技术改造，一定要真正有利于提高经济效果，包括企业的经济效果和全社会的经济效果。因此，在研究改造项目时，应根据实际情况，分别轻重缓急，有计划地进行。比如，现时我们资金有限，但劳动力多，就不应片面追求自动化之类的先进技术，而应选择那些技术上先进，经济上合算的项目；每完成了一个项目，就能收到应有的经济效益，然后，再按此做法进行另一项目，而不是一下子把工厂的设备全部换成新的。总之，只能是首先增添或更新个别关键设备，并且应该是有利于节约能源、节约原材料、降低成本，有利于合理利用资源，提高综合利用率以及改革产品结构，使产品升级换代，提高产品性能和质量，满足国内外市场需要的那些项目。这是我们目前的“刀口”。

为了把钱花在“刀口”上，对每个技术改造的项目，都要事先进行可行性分析，这是搞好技术改造工作的一个重要环节。国外企业是把它当作控制投资，使其实现预定目的的重要手段的，值得我们借鉴。

可行性分析的内容很广泛，包括市场调查、经济预测、产品方案、工艺流程、设备选择、总图布置、施工进度、投资概算、投资来源、成本估算、经营管理，以及产品销售、资金流通等，最终反映出投入生产后预期的盈利状况。通过可行性分析，可以形成不同的投资方案，进行比较，以便选择出最优方案来。与此同时，对已经选定的项目方案，还应评价投资效果，以判断是否能收到预期的经济效益。投资效果评价，有许多专门方法，较简明的有投资回收期法：是根据投资方案预期达到生产能力之后实现的税利额、节约额及折旧额，用以计算回收投资总额的时间。这个方法可用下列公式表示：

$$\text{投资回收期} = \frac{\text{投资额}}{\text{预期一年税利额} + \text{一年折旧额}}$$

投资回收期越短，投资效果越好。

投资效果评价，还可用投资报酬率（也就是固定资金利润率）来表示：

$$\text{投资报酬率} (\%) = \frac{\text{预期一年盈利额}}{\text{投资额}}$$

投资报酬率越高，投资经济效果越好。

经过可行性分析和投资效果评价，证明所选定的方案切实可行，能取得较高的经济效益，钱就可以花在这里，这才可以把投资项目最后确定下来。

## 八、要善用理财的助手

企业的理财工作，涉及到许多专门知识，如数学、会计学、审计学、成本管理学、经济分析学、经济法、以及会计制度设计学等等。一位厂长终究不是三头六臂的人，不可能包揽也不能包揽一切。他需要有理财的助手，也应该有这样的助手。这就是以总会计师为首的一批包括会计专家和财会干部在内的经济专家，作为厂长的左膀右臂。在理财工作中，总会计师起着主导作用。厂长应依靠总会计师，带领全体财会人员做好理财工作。而作为厂长助手的总会计师则应很好地负起责任来。根据有关条例的规定，总会计师应在厂长领导下，履行以下几项主要职责：

（一）组织领导企业的经济核算工作，加强财务管理和会计监督。协助厂长建立与健全企业各部门、各级的经济责任制，协同有关部门建立、健全经济核算和财务、会计制度，并监督其贯彻执行。

(二) 组织、编制企业的财务、成本计划，提出落实措施，并考核生产经营成果。定期进行经济活动分析，负责推动财务管理的 PDCA 循环。P(计划)、D(实施)、C(检查)、D(总结，改进)是一个完整的管理循环，它不仅适用于质量管理，也适用于其它一切管理工作。不按这个管理循环去进行管理工作，就谈不上科学的管理，当然也谈不上做好理财工作的问题。

(三) 签署对外的财务报表，保证如实反映企业经营情况。企业对外签订的重要经济合同，亦应抄送给总会计师或者会签，以便进行财务监督。现在，有些企业许多经济损失，同签订了不符合理财要求的经济合同有关；经济合同中的财务条款，现应由总会计师来把关。

(四) 检查监督企业各部门执行财经纪律的情况，支持各级财会人员行使职权。财会人员的使用、提拔、晋级奖惩和调动，也应征求总会计师的意见。

在这里，我们特别提一下，厂长在理财工作中，应多多听专家的意见。经验证明，我们在用钱时最容易发生争执。这时厂长宜多听财会人员的逆耳之言，以便作出正确判断。鲁迅先生曾说：“博识家之言多浅，专门家之言多悖”。内行人的话，有时往往不好听，但听了可以少犯错误，节省“学费”。在这方面，应该清醒的是有些善于“察言观色”，凡事都顺着厂长说的财会人员，不一定是好的财会人员。厂长应该近君子，远小人，以便自己真正能得到一臂之助；而以总会计师为首的所有财会人员，则应仗义执言，坚持原则，尽到自己的责任。

(五) 整顿财务、会计工作。在厂长领导下，按国务院关于加强国营企业财务会计工作的需求，对财务、会计工作进行整顿，以达到下述六条标准：

1. 有一套健全经济核算的基础工作和财务会计制度；
2. 能正确贯彻执行国家政策、法令，遵守财经纪律；
3. 要定时定额地上缴税款和利润；
4. 有一套保护国家财产完整无损的切实可行的有效措施；
5. 建立依靠群众当家理财的制度，勤俭办企业；
6. 有健全的财会机构和同工作相适应的财会人员队伍（以上见一九八二年八月国务院批转财政部《关于加强国营企业财务会计工作的报告》）。

## 九、众人拾柴火焰高

这里想谈谈群众性经济核算的问题。经济核算可以由专业人员进行，也可以开展群众性经济核算工作。两者结合起来，能够取得更好的效果。前者是专家核算，十分重要，后者是群众性经济核算也必不可少。“人人拨算盘，个个以提高效益为己任”，是整个经济核算的基础。实践证明，专业人员和群众结合起来，能够收到下列效果：

（一）现场信息的反馈加快，经营管理中的矛盾可以迅速暴露出来，不象专业核算那样，要通过综合管理的过程，反映迟缓。迅速暴露矛盾，有助于及时解决生产技术和经营管理上出现的问题，从而减轻损失。

（二）有助于提高企业管理水平。职工群众参加到核算中来，经济核算的专业知识逐步为群众所掌握，专业人员从群众中吸取养料，使自己对企业管理的状况有更深入的了解，实践经验会更加充实、丰富起来。这样，互相补充，互相促进，能使企业管理更上一层楼。

(三)有助于鼓励工人的劳动热情和主人翁责任感，特别是在组织劳动竞赛时是这样。“有赛就有比，有比就要算，算了能比，比后有赛”。还有利于促进劳动竞赛和实现增产节约的目标。

(四)由于班组和个人都进行核算，可以做到经济责任、经济效果和经济利益紧密结合起来，有助于克服各部门、各班组和个人之间责任不明，“吃大锅饭”的现象。

总之，专业核算与群众核算相结合，才能做到“众人拾柴火焰高”。但要使这堆火焰兴旺，有以下几点是需要注意的：

1. 群众性经济核算应是为增产节约和劳动竞赛服务的，离开增产节约和劳动竞赛，群众性经济核算就失去了依据；因而增产节约的中心就应该是核算的中心，劳动竞赛的主要内容，就应该是核算的主要内容。

2. 应抓紧计划、核算、分析、攻关四个环节，把经济核算同经济活动分析结合起来，把发现和反映问题同不断解决生产中的关键问题结合起来。

3. 企业是整体，车间、班组是局部。车间、班组的核算，必须服从企业整体的核算，它们必须支持企业的生产、技术、财务计划的全面完成。

4. 应该明确：班组核算应是民主理财的一种重要形式，不是工人为财务会计部门服务。因此，班组核算不能停留在报表和帐面数字上，而要积极解决发现了的问题，把生产推向前进。

这里，我们还想强调的一点是，有的同志往往把企业经济核算的工作看成是财务部门或其它某些部门的事。这种看法是不全面的，我们应该把企业经济核算的工作看成是整个企

业管理的一个重要方面。厂长应该亲自抓这项工作，鼓励和支持全员经济核算工作的开展，并使之日益完善起来。

## 十、择其善者而从之

最后，想谈谈学习理财工作中先进经验的问题。

“实践出真知。”在经济越发达的地方，发现的问题越多，因而认识问题和解决问题的做法和经验也越多。经济发展又是不平衡的，总会有先进、中间和落后的状态，这就产生了学先进、赶先进的问题。

究竟应该怎样学先进呢？我们认为中国的一句古话“择其善者而从之”，应该是我们对先进经验应有的态度。只是适合本企业实际情况的就采用，不适合的就不用。就是根据各自的具体情况，择其善者而从之，并且在实践中发展和创造自己的经验。

在理财经验方面，在一些经济发达的国家里，出现了不少新的做法：如运筹方法，价值分析，现值计算，量一本一利分析，杜邦分析，敏感分析，财务预测方法，投资预算的决策方法，经济订货批量的数学模型，管理会计，电算会计等等。

“他山之石，可以攻玉”，我们应该学习外国有用的理财和企业管理的理论和方法。这有两个目的，一是外国在这方面确有值得借鉴参考的经验；二是有利于同外商谈判，做好外贸工作。但要注意，不能全盘照搬外国经验，这样往往是行不通的。比如，会计利用电子计算机，目的有三个：一是节约人力；二是扩大计算量；三是为了快。这是我们发展的方向，但现阶段不可能大发展。因为发展要有三个条件：第一是计算机必须自己生产，坏了能修；第二要有人会使用，目前还没

有这方面的大批人才；第三要有一套设计程序，当前我们的核算程序还不稳定。在这种情况下，手工操作反而方便一些。所以学外国也得从实际出发，一要学习，二不要迷信，三要重视总结自己的经验。

在经济管理、财务管理、会计核算等方面，我国自己的经验也是很多的，如厂内经济核算、全面经济核算便是。长期以来，我们企业里有一套思想政治工作方法，可以调动职工积极性，我们还有计划管理的体制和方法，有内部的岗位责任制；我们也有流动资金、成本的分级分口管理和比较完整的数字情报信息系统。我们把这些东西理论化，具体形成一套中国式的企业管理办法，包括理财的学问，是完全可能的。这一套经验总结得好的话，完全可以指导我们做好管理工作。所以，我们要首先向国内的先进经验学习，这比学外国的效果好，收效快，也容易做到。

现在，企业内部的财务管理工作，还没有完全恢复到五十、六十年代的水平，我们应该在短时期内达到这个水平，也能够达到这个水平的。既然过去曾经做到过，现在恢复到原来的最好水平，应该完全是可能的。因此，每个单位的第一目标，首先是恢复本单位历史上的最高、最好水平；其次，学国内先进单位。也只有认真总结了自身的经验，才能更好地吸收外单位的先进经验，才能对外国经验作出取舍的正确判断。

总之，我们主张：一方面汲取本国固有的精粹，另一方面容纳外来的潮流，从两个方面的结合之中，走出一条理财的新路来。

## 十一、动力、压力、活力

### ——谈“利改税”

我们已经在前面讨论了怎样理好财的许多方面。如果我们择其善者而行之，并坚持不懈地做下去，对不断提高企业的经济效益定会起到有益的作用的。

然而，作为厂长，在积极组织理财工作的同时，除了前面已经提到过的各个方面外，还必须正确处理好企业上下左右之间的各种经济关系，比如企业与国家财政之间的交款、拨款关系，企业与国家银行之间的存款、贷款关系，本企业与其它企业之间的资金结算关系，企业内部之间的往来关系，以及企业与职工之间的工资奖金支付关系等等。在这些关系中，我们首先要处理好与国家财政的关系。这是实现四化大业的战略目标所必需的。进行四化建设，国家必须集中财力物力以确保重点工程的需要。为此，所有企业都要提高经济效益，从财力方面保证国家多收；否则，国家重点工程的顺利进行就难于确保，势将影响本世纪末“翻两番的”战略目标的实现。我们应当胸怀全局，看到整个四化大业的需要，为把国家的宏观经济搞好而尽力；国家的宏观经济搞好了，企业作为整个经济一个小局部的微观经济才会有发展前途，职工的生活福利条件才有可能逐步得到改善，长远利益才会有保证。这就是为什么要从“财”的方面保证国家得大头，企业得中头，个人得小头的道理；也只有使国家大头有保证了，企业的中头和个人的小头，才会有保证。

处理好企业与国家财政的关系，国家曾经采取过上交利润包干的办法。但上交利润的包干比例有较大的弹性，而且一

一般来说，只负盈不负亏，“吃大锅饭”的现象仍然存在，不能长期实行下去。实践表明，包干的办法对落后企业有利。因为越是落后的企业，起点越低，包干的第一年就可以得到大笔的经济收入。第二年，为了保住既得利益，就产生了跟国家争利的思想和做法，在基数、分成比例上讨价还价，总要求国家“让一块”。而包干的先进企业呢，由于基础好，起点高，在经济上就吃亏了。结果，形成了国家“鞭打快牛”的不正常现象，对企业向现代化前进的步伐产生不利影响。其结果是：落后企业、落后产品难于淘汰，先进企业、先进产品难于发展。所以，包干不是长久之计。

现在，我们国家已经有了良策。企业对国家的交纳关系，已经通过立法的形式固定下来，采取了“利改税”的办法。利改税，就是以税代利。目前利改税的第二步已开始实行，税后多余利润，全部留给企业，自行安排使用。这个由包干改为收税的办法，税种、税率皆由法律规定，企业负有依法纳税的义务。所有企业，不论先进与落后，在承担对国家的纳税义务方面是一样的：即把国家所得先作第一笔扣除，企业只有在盈利增长，国家多得的前提下，才能增加所得。企业再也不能用压低上交基数，提高分成比例的办法多得好处，只能尽力在改善经营管理，做好各项理财工作的基础上，来降低成本，增加盈利。

试以利改税中调节税制的计算方法为例，来说明利改税办法的合理性。

所谓调节税制，是以税代利的四种计算方法中主要的一种（这四种方法是：递增包干制、比例包干制、定额包干制和调节税制）。按照调节税制，企业依率交纳所得税后的利润还要交纳调节税。调节税率的计算方法是根据基期（1982年）交

纳所得税后的利润减去企业留成后的余额，与当年实现利润对比，其商即调节税率。调节税率确定后，三年不变。以后年度的实现利润，其中基数利润部分，除了交纳所得税，还要按已确定的调节税率交税；比上年增长的利润部分，减收 60% 的调节税。

下面的例子是以 1982 年为基数，并预测 1983—1985 三年中的国家财政与企业之间的分配关系。

利改税中的调节税制计算方法

行次	项 目	计算方法	基期	1983年	1984年	1985年
1	实现利润总数		100	110	120	130
2	所得税(55%)	(1)×(2)	55	60.5	66	71.5
3	企业留成(10%)	(1)×(3)	10	11	12	13
4	扣除留成后利润	(1)-(2)-(3)	35	38.5	42	45.5
5	调 节 税率	(4)÷(1) (只算先期)	35%	35%	35%	35%
6	基 数 利润部分	(1)×(5) (环比)	35	35	38.5	42
7	比 上 年 增 长 利 润 部 分	增长利润× 35%×(1-60%)	—	1.4	1.4	1.4
8	企 业 尚 可 留 部 分	增长利润× 25%×60%	—	2.1	2.1	2.1
9	企 业 自 留 总 数	(3)+(8)	10	13.1	14.1	15.1
10	国 家 所 得 总 数	(2)+(6)+(7)	90	96.9	105.9	114.9
11	国 家 所 得 占 利 润 %	(10)÷(1)	—	88.09	88.25	88.38

表中的金额单位为万元；企业留成率即企业的留利水平，由国家财政部门根据各个企业的不同情况分别核定，现假定

为10%；基数利润按环比计算，如1983年的基数利润即1982年的实现利润，1984年的基数利润即1983年的实现利润。

从这个例子可以看出，随着企业实现利润的不断增长，企业的利润留成和上交国家的税收也在不断增长。它说明了：只要生产发展，经济效益提高，就可以做到国家财政收入和企业的利润同步增长，而且国家得到了利润分配中的大头，企业的中头也确有保证。由于税收比例是既定的，企业能够得多少自有资金，心中有数，便于事先计划安排，又可以消除利润留一手的思想。

利改税的办法还突出了盈受益，亏受损的原则。如果企业经营差，没有完成上交税利，或发生经营性亏损，就不能增发奖金或调整工资。为了保证企业和职工的利益，就只有千方百计地努力提高企业的素质，不断改善经营管理，以求做到增产增收。这对厂长来说，责任大了，担子重了，逼着我们必须走不断地努力提高经济效益的新路子。这样，对企业就形成一种压力。但我们都是主张改善经营管理，当好家理好财的，我们不怕压力。我们可从不断提高经营管理和理财工作水平上，来不断提高经济效益，把压力变为动力，以增强企业的活力，保证国家财政收入的大头稳步增长，企业的中头和个人的小头，也有逐步增加和改善的坚实基础。

总之，利改税有利于提高经济效益，促进生产的发展，也有利于在分配上兼顾国家、企业和职工三者的利益，并保证国家多收、企业多留、职工多得；更有利于改善国家与企业的关系。利改税对厂长来说，既是压力，又是动力；既有苦头，又有奔头。就我国目前的经济发展阶段看，可以说，利改税是变“鞭打快牛”为“鞭打懒牛”，保护先进，鼓励先进，鞭策后进的良策，它能在企业向四化前进的发展过程中，发挥压力、动力和

活力的作用。我们每个有志于使自己领导的企业日益走向现代化的厂长，对这种富于奖勤罚懒精神的国家良策，应该衷心拥护，并切实贯彻执行。

## 第五章 人是决定的因素

### 一、从认识人谈起

我们当厂长的，有些人对物——机器和原材料，比较熟悉，而对人——在工厂内主要是对职工，包括车间工人、科室干部和技术人员等具体人物，却往往认识不够。这当然是很大的缺陷。人是生产的决定因素，厂长必须加深对人的认识，而要做到这一点，则须具备一定的知识。

人类对本身的认识，经历了一个漫长的过程。当人类还缺乏现代科学知识的时候，对自己的来源都弄不清楚。有些人还以为人是上帝创造出来的呢。十九世纪（一八五九年）达尔文写了《物种起源》一书，科学地论证了人类是由低级生物演变而来的。后来恩格斯提出一个被公认的论点：人类是从使用工具以后的猿，逐渐地演变而成的。这是从人的自然属性来认识人的。另一方面，人类的生存离不开群体，它还有一个社会的属性；对人还必须从它的社会属性方面来认识。因此，我们要学一点社会发展史以及心理学、人体生理学等知识，以求得对人有比较全面的了解。一般说来，作厂长的不可能精通这几方面的知识，但为了当好厂长，做好人的工作，使企业的经营管理尽快地向现代化迈进，在这方面具有一些基本常识，还是必要的。

学一点社会发展史，确立全体职工是企业主人的思想。马克思主义把人类社会的发展史，划分为五种社会形态，即原始

共产主义社会、奴隶制社会、封建制社会、资本主义社会和共产主义社会(它的初级阶段是社会主义社会)。这五种社会的不同生产力，决定了它们的不同的生产关系。在生产关系中包含着人与人的关系，这种人与人的关系，在阶级社会中，也就表现为阶级关系，这是马克思主义者对人的认识的一个重要方面。它反映了人们对人的认识水平提高到了一个新的阶段。到过历史博物馆和北京地下宫殿的人，可从历史文物中看到，在奴隶社会和封建社会中，人们对人的认识是处在多么野蛮的状态。奴隶主和封建主把奴隶和农奴看作能说话的牲口，除掉劳役之外，还可以随意施行酷刑、杀戮和强迫殉葬。到了资本主义社会，资产阶级标榜“自由、平等、博爱”，并曾经与封建主和贵族进行过斗争。但是，由于资本主义社会中，生产资料和大量财富仍然掌握在资本家手中，工人名义上有了人身自由，实际上还是处于被剥削和被压迫的地位。因而在资本主义社会中，人们对人的认识仍然存在着尊卑贵贱之分。在社会主义社会，由于生产关系起了根本的变化，社会主义公有制代替了资本主义私有制，一个阶级剥削另一个阶级的物质基础已经消失，人与人的关系有了根本的改变，对人的认识，也随之发生了根本的转变。中华人民共和国成立后，我国劳动人民成了国家的主人，人与人之间建立起社会主义的同志般的互相协作关系。这种人与人之间的新型的社会关系，大大促进了社会生产力的迅速发展。从一九四九年到一九五七年的八年间，我国工农业总产值平均每年增长 14.6%，国民收入增长 12.7%，职工实际工资增长 5.5%。一九五八年以后，由于“左”的干扰，特别是在“文化大革命”期间，是非被颠倒了，人们对人的认识也陷入了混乱。社会风气被败坏了，同志间互助合作的关系也遭到严重的损害。人与人间的关系十分

紧张，社会生产力随之受到严重破坏。从一九五八年到一九七八年的二十年间，工农业总产值平均每年增长速度，由 14.6%，下降到 7.6%，国民收入增长率由 12.7% 下降到 5.4%，职工实际工资增长率由 5.5% 下降到了— 6‰（负千分之六）。这种严重情况，直到粉碎了“四人帮”，才开始扭转。党的十一届三中全会后，通过拨乱反正，社会主义同志关系逐渐地得到恢复。在工厂中工人、科室干部和技术人员都是企业的主人。解放初期的那种同志关系，主人翁的政治热情和干劲，也日益恢复起来了。这是我们改进企业管理工作，把企业尽快引向现代化的决定因素。社会主义企业的厂长，首先要认识到：自己企业里的人——全体职工是企业的主人，必须依靠他们来改进企业的管理工作，办好工厂；也只有依靠他们，充分发挥他们的积极性，才有可能改进企业管理工作，办好工厂。

学一点心理学，对于认识人也有重要意义。上面是从社会发展的总的方面来谈人与人的关系和对人的认识的。这里从人的性质和精神方面来谈这个问题。精神就是指人的意识、思维活动和一般的心理状态。客观事物通过人的感觉器官，反映到人的大脑神经，形成条件反射，互相联系，表现为一定的心理状态（包括人的感觉、知觉、思维、情感和意志等），久而久之，使人形成一定的性格和能力。心理学就是研究人的心理状态和规律的。它是在十九世纪中叶，由于自然科学，特别是医学的发展，又采用了科学实验的方法，逐渐地形成的一门独立的学科。现在许多发达的资本主义国家，已经把心理学应用到人事管理上面来，为提高生产效率服务。美国在本世纪二十年代初，就把心理学应用到企业管理上，研究工人心理状态与生产效率之间的关系，形成了一门被叫做“行为科学”（sciences of Behavior）的理论。当然，这种理论是在资本主

义生产的条件下产生的，是为资本家剥削和统治工人服务的。我们社会主义企业的性质，我们企业的领导者同职工群众的同志式的关系，决定了我们不能照搬“行为科学”那一套理论和做法。但是，在我们的思想政治工作中，对“行为科学”的某些内容，特别是关于心理学的应用方面，作一些探索和借鉴，还是有益的。

联系我国实际，事实上我们对心理学也曾自觉地或不自觉地应用过。我们党历来极为重视的思想政治工作，实际上只有仔细地研究人们的心理状态，才能有的放矢地进行，收到应有的成效。在新的历史条件下，我国要向四化进军，达到建设两个文明的目标，就更需要把心理学同经济工作和思想政治工作结合起来，调动人们的积极性，使大家自觉地为实现这个目标而努力。

学点生理学，对于认识人也是有意义的。工厂里有管机器设备的机械工程师，懂得机器的结构和修理维护工作，而对于掌握机器的工人，除了医生，一般管理人员就缺乏对他们的生理卫生和健康保护的知识。从生理学的角度来看，当厂长的也应该懂得一点这方面的常识，目的是为了增强职工的体质，提高工作和劳动的效能。现代化的管理很注意生产环境，包括机器和环境保护设备的安装、操作方式，车间空间的大小、光度、色彩、声响、空气以及劳动的强度和连续的时间等等，因为这些方面，对人体健康都有密切的关系。懂一点生理卫生知识，就能自觉地采取各种措施，更好地保护职工的健康，减少疾病。

解放以后，我国的工矿企业都设立了医务室，这是一大进步。毛泽东同志在五十年代就对医务工作者提出了要以防为主、以治为辅的方针。这是工矿医务工作的积极方针。我国古代的医书上有一句名言，“圣人不治有病，而治未病”。“治未

“病”也就是保持健康。工厂要组织医务人员在平时对职工进行生理卫生的普及教育，使他们懂得如何讲究卫生，如何注意锻炼身体，劳逸结合，掌握好生活规律，保持身心健康。

现代科学中有一门叫《人体工程学》<sup>①</sup>，它是运用人体生理学、解剖学和生理学，连同机械工程学原理，综合研究人体和机械如何合理地配合，使两者的能量发挥出最高的效率。这对于提高工人的劳动生产率，改善劳动条件，保障工人的健康和安全，以及合理使用机器，发挥其最大效能，延长其使用期，都具有很大的价值。在可能的条件下，厂长也要组织有关人员对此进行学习和研究。

## 二、厂长的为人

“打铁必须自身硬”。现在我们实行的企业领导体制是，厂长（经理）负责制。社会主义企业的厂长是行政、业务和生产技术诸方面总的指挥者。他是决定一个工厂经营管理成败的关键人物。要把工厂管好，厂长的德和才是极为重要的。

关于厂长应具备的条件，现在论述的文章很多，所述各有千秋，但，必须以身作则，“打铁必须自身硬”，这点，则是一致公认的关键所在。那么，自身硬，“硬”在哪里呢？须“硬”在德和才两个方面。

### （一）德的方面

1. 拥护四项基本原则和恢复发扬党的优良传统。党中央一再强调坚持四项基本原则，首要的是坚持党的领导，和坚定

---

注①：“人体工程学”或“人类工程学”（英文为 Ergonomics），有人译为“功力学”。参阅封根泉编著的《人体工程学》（甘肃人民出版社出版）和英文版季刊《功力学文摘》（《Ergonomics Abstracts》）

不移地走社会主义道路。厂长必须真心实意地为维护四项基本原则而奋斗。我们党在长期革命斗争的实践中，培养了大批优秀的领导干部，他们具备了高尚的品德，形成了一整套党的优良传统和作风，这是革命事业为我国人民积累的一份宝贵财富。我们党在艰苦的年月中能够赢得群众的拥护和爱戴，除了路线、方针、政策代表了广大人民群众的根本利益外，就是靠党的优良传统和作风。十年动乱中，林彪和“四人帮”出于篡党夺权的反革命需要，肆意践踏党纪党风，把党的优良传统和作风败坏了，带来了很大灾难。十一届三中全会以后，党中央非常强调恢复党的优良传统和作风，使各方面的工作逐步向好的方面转化。作为一个企业的厂长要为恢复党的优良传统和作风而努力。党的优良传统主要的有：实事求是，批评与自我批评，群众路线和群众观点等。厂长在基层工作，和生产战线上的广大群众有密切的联系，更加需要牢记党的群众路线和群众观点。在一切工作中都要密切地和群众相结合。党的群众观点主要是：全心全意为人民服务；一切向人民群众负责；相信群众自己解放自己，当前特别要相信群众迫切要求向四化进军，进行坚持不懈的努力，以摆脱我们国家和群众自身的贫穷、落后状况；向人民群众学习。这四条是党的生命线，要深刻体会，变为自己言行的准则。

2. 要了解和关心全体职工。厂长要把全体职工真正看成阶级兄弟姐妹，关心他们的苦乐，及时了解并尽可能地帮助职工群众解决他们面临的困难问题。不能只管生产，不关心人，其实也只有关心人，大家安居乐业了，生产才能搞上去。

3. 厂长无论什么时候，都应把自己看成是企业管理者的一员，不能把自己看成是“官”，做到平等待人，凡事秉公办理，不搞特殊。

4. 勇于承担责任，不能上推下卸，成绩归自己，过失怪别人。

我们还感到厂长在处事待人中，很容易犯官僚主义、主观、片面、胸襟狭隘，不能容人等错误。为了能改掉这些缺点，以跟上四化建设新形势的需要，一些厂长们归纳出了八个“戒”，即戒骄；戒躁；戒窄；戒怕；戒懒；戒软；戒私；戒保守。

(二) 才的方面：厂长要带领全体职工出色地完成生产任务，提高经济效益，必须具备一定的专业才能。这个才的内容很广，但着重的是如下三个方面：

1. 懂行。一般包括下述各点：(1) 厂长应该熟悉国家颁布的有关工厂的行政、经济和法律等重要文件。(2) 对工厂的基本情况、关键数据和一切重要资料，如各项生产计划的完成情况、财务指标、经营成果等，要心中有数，不易记住的，应写在工作手册上，必要时能如数家珍地讲清楚，不能一问三不知。(3) 既要熟悉本厂经营管理的业务，还要不断地学习国内外先进的科学管理知识。既要培养自己丰富的想象力，又要善于集中群众的智慧，采纳群众合理化建议；要有对事物作出准确判断的能力和当机立断的魄力。努力成为一个党中央提倡的“明白人，”能够打开局面的优秀的领导者。

2. 知识。“知识就是力量”已被实践证明是一条真理。经过了一、二十年的反复，现在，人们关于知识对实现四化的重要意义的认识，已越来越深刻了。许多工厂一般都要求有大学学历的工程师、会计师和经济师来担任技术和经营方面的领导。作为生产技术和经营管理总指挥的厂长，倘若没有相当的文化知识，怎么能够胜任并愉快地担当起这个工作呢？现在党和国家已非常重视提高干部知识水平的工作。许多大专院校都在

为在职的企业干部进行短期轮训，有的还为有志于深造者创造进修条件。

进行这样的补课，要学些什么？我们提出两份资料供参考。

一份是五十年代初期四年制商科大学生必修的基础课程：

第一学年：中国语文、外文（英文或俄文）、商用数学、会计学、经济学、商业史、经济地理、法学通论、社会学。

第二学年：外文、货币银行学、商事法原理、统计学、高等会计学、工商组织与管理。

第三学年：成本会计、公司理财、国际贸易、商品学、高等经济学、投资学。

第四学年：审计学、会计报告分析、社会发展史、政治经济学、中国革命问题。

另一份是工业经济系八二年毕业生的学习课程：

第一学年必修课程：政治经济学、高等数学、外语、计算技术、机械制图、工程力学、会计学原理与工业会计。

第二学年必修课程：中共党史、高等数学、外语、机械原理与零件、化工技术学、中国工业经济管理、统计学原理与工业统计。

选修课程：经济法概论、保险学概论、管理会计、商贸经济、文选与写作。

第三学年必修课程：哲学、外语、电子计算机在企业管理中的应用、金属工艺学、纺织技术学、电工电子学、中国工业企业管理。

选修课程：财政与信贷、市场学、国际贸易、标准化原理、计量学。

第四学年必修课程：电工电子学、国民经济计划原理、外国工业管理、工业管理专题研究、运筹学。

选修课程：管理经济学、技术经济学、标准化原理、标准化专题研究。

从以上这两份资料可以看出，工业企业管理需要掌握的知识是十分广泛的。从五十年代到八十年代，随着科学的突飞猛进，企业管理这门科学的变化也很大，进展很迅速，需要钻研的东西也越来越多了。要掌握这些知识，必须分清轻重缓急，有步骤地学习，由浅入深，循序渐进。方法上自然也有讲究。读书贵在坚持，持久不断。要抓两条：一是下定决心，发扬“锲而不舍”的精神。二是在每天的二十四小时中，相对地划出一、二个或二、三个小时的时间用于自学，逐步成为习惯，象战士坚守阵地似地不允许任何其他事情冲击。只要能成年累月地坚持下去，知识的堡垒当然是可以攻破的。

3. 团结。厂长抓生产和经营管理，在他面前存在着上下、左右、内外各方面纷繁交错的复杂关系，需要他指挥和协调，使之相互配合，有条不紊，以取得最好的效果，这就十分需要注意加强和各方面的团结。

在工厂的现实生活中，领导班子里往往有不团结的现象，影响工作。这对厂长来说，往往有主客观上的原因。因为不同的工作岗位、有不同的需要，在一些问题上，党、政、工、团等各个方面有时难免产生分歧，而矛盾的焦点常常落在厂长的身上。厂长是代表全厂承担责任的主要负责人，他需要有一个正确的立场、观点和方法来应付矛盾，解决问题。他需要丢掉个人的成见或这样那样狭隘的小算盘，而站在党和人民利益的立场上，用唯物的、辩证的观点，勇于支持对的，纠正错的；

他需要通过心平气和的、摆事实讲道理的方式，弄清是非，消除分歧，以达到加强领导班子的团结的目的，使集体力量能充分发挥出来。

### 三、激励人心

厂长具备一定的德才，固然十分重要，但一个人或几个领导人的力量毕竟是有限的，把工厂办好，还得调动全体职工的积极性，使他们能够从内心自觉自愿地把各个岗位上的工作做好。这就要求厂长善于激励人心，使全体职工都能在生产中充分发挥自己的力量。从何激励起呢？要从物质和精神两个方面来进行激励。精神鼓励和物质鼓励都重要，两者不可偏废。粉碎“四人帮”以后，我们注意到了物质奖励，收到了一定的效果。但对精神鼓励方面做得不够，需要重新重视起来，这两个方面可以归纳成四点：

一是喻之以理——提高他们的社会主义觉悟；二是动之以情——激励他们树立当家作主，爱厂如家的感情；三是报之以利——给予必要的物质奖励；四是绳之以法——树立遵守法纪的观念，赏罚分明。

喻之以理，提高他们的社会主义觉悟。多年来，我们在工厂进行的政治思想教育中，这方面的工作做得不够，现在很需要重视起来，尤其是许多青年工人，在十年内乱中，没有受到这方面的教育，更加需要进行这个工作。帮助他们学历史，学理论，学科学。具体说来，就是：学一点历史，让他们知道一点我国历史，特别是近代历史，以增强爱国主义观念；学一点马克思主义的哲学常识，以逐步培养他们正确的世界观和革命的人生观；学一点马克思主义的政治经济学和

科学社会主义常识，帮助他们认识资本主义社会的实质及其最终必然为社会主义和共产主义社会所代替的规律，认识社会主义制度的优越性。三十年代和四十年代，我们党在国民党统治的城市，用工人夜校的形式组织工人学习马列主义的哲学、政治经济学和社会发展史等，使许多知识分子和工人开了眼界，懂得了革命的道理。这些人，后来都成了革命和建设的骨干力量。我们今天工厂里青年职工的文化水平和教师的条件都比旧时代要好得多，工厂的领导应该有计划地进行这项工作，努力提高广大职工群众的社会主义觉悟。这里，也给我们的社会科学理论工作者提出了一个十分严肃的和迫切的任务，就是要求他们澄清一些史实和理论上的混乱，并写出简明的、理论联系实际的教材，供大家学习。

以上是为了提高职工的社会主义觉悟而需要进行的常识性的教育工作，除此之外，还要结合各个时期的工作，有重点地进行思想教育，例如当前为改善社会风气而开展的“五讲四美三热爱”活动，对于提高职工的政治思想觉悟和加强精神文明建设是具有重要意义的，应该抓紧进行系统的教育工作。

动之以情，使职工树立当家作主，爱厂如家的感情。一个家庭要有团结融洽的气氛。民间有两句老话：“家和万事兴”和“不患贫而患不均”（均者，均衡，周齐的意思，而非平均主义、吃大锅饭之意）。当政者如果处事不均，便会在人民中引起不平和不和。解放初期（一九四九年到五六年）在全国人民和职工群众中团结的气氛是很好的，可惜这种良好气氛未能保持下来，原因是多种多样的。但从多年的实践看，我们在评奖金、评先进、评工资中由于政治思想和调查研究工作做得不够，多少带来了一些消极影响；还有在历次政治运动中，由于“左”的做法，留下来一些后遗症，以及我们在看人方面过于

着重出身、成份的片面做法，等等，在一些群众中形成了思想上和感情上的隔阂。这些因素在不同程度上损害着人们的自尊心，挫伤着人们的积极性，阻碍着群众的团结。对这些问题，我们要很好地研究，找出病根，对症下药，才可以解决，以恢复毛泽东同志提倡过的，在同志之间要互相关心、互相爱护、互相帮助的优良传统。这些好传统在很长一个时期中被抛到九霄云外，现在是恢复的时候了，也有条件来恢复了。十一届三中全会以后，党中央采取了有力步骤，平反了积年累月的冤假错案，重申了实事求是的原则，这将有利于把上述优良传统，恢复并发扬起来，进而出现全民团结，职工当家作主，爱厂如家的新局面。

报之以利，切实贯彻按劳分配原则，不断改善职工生活。一来可调动职工的生产积极性；二来可以使国家的财富能真正好地得到全体职工的切实关心和保护。这样，目前有些全民所有制企业中存在的生产效率不高、公共财富管理不好，甚至任人糟蹋的状况，就可以减少或消灭，而对那些为增产节约做出特殊贡献的人，除给予精神鼓励之外，应另外给予物质奖励。

绳之以法，树立法制观念。由于十年内乱，国家法制，工厂制度，遭到“四人帮”恣意破坏，职工中自由主义、无政府主义一度泛滥成灾，近几年来虽然有所改变，但是还待健全和巩固，工矿企业仍须加强遵守国家法制和遵守厂规厂纪的教育，以增强职工群众的法制观念和遵守制度的观念。在进行这种教育的同时，要及时建立和健全工厂的厂规和各项制度，使人们有规可循。职工违反了厂规和制度，应按章追究，严肃处理，即“绳之以法”，以表明规章制度必须遵守、不可违反的严肃性。社会上发生的现行违法犯罪案例，也要及

时地拿到厂内进行宣传教育，使人们引以为戒，以不断促进在工厂树立起遵纪守法的良好风气。

#### 四、知人善任

知人善任说的是要发现人才，培养人才和使用人才，就是选贤任能的问题。党、政、工、团以及从班组、车间到厂部各级从事技术、业务和管理的领导干部，都要由有创见、有能力的人来担任，以形成一支坚强有力的骨干队伍。

发现人才。才从何来？一是从学习和与人们相互交流中，吸收来的知识、经验。二是从自己的实践中直接取得的。人们把直接的和间接的知识结合起来，再经过自己的思考和实践体会，加深认识，知识就会逐渐丰富起来，就会比较有能力。就是说，人才的一个重要方面，是要看他的知识和运用已掌握的知识解决实际问题的能力。鉴别人才，当然要重视他的才能，同时还要看他在工作和待人接物中，是否能辨别是非，看他是否能够坚持四项基本原则，维护集体和国家的利益，而不是损人利己，或损公肥私。

培养人才。企业中无论那一级的业务、技术和管理干部，都要对自己的专业工作具有丰富的知识和经验，才能适应现代化企业的需要。现代企业的科学管理工作要求它的领导人和管理人员是自己所管业务的专家（相对而言），就是懂行的人。同时也要求他对一般的经济、技术、业务具有相当的知识。这就需要有个培养的过程。企业领导人发现了人才，就要有计划地创造条件，培养他们，使他们提高和成熟起来，办法是除了给他们进修、学习的机会外，还要把他们放到重要的工作岗位上去锻炼，这是增强实际工作能力的有效途径。

使用人才。使用好人才是厂长的重要职能之一。善任有两个重要方面：一是量才录用，二是根据需要来配备。人的才能由于学历和经历，爱好和擅长，年龄和性格，思维能力等等的差别，有所不同。工厂各个职能岗位又是五花八门，各有各的要求。这就要分门别类，恰当地物色和配备。要尽量避免埋没人才和“滥竽充数”的现象。工厂里常常有这种事情，愿意干某项工作的人，不让他干，而不愿意干的人却被硬放在那个岗位上，结果是在位者苦恼，群众议论纷纷，工作受到损失。如把一个不善于管理的生产能手或劳动模范安排在管理岗位上面，往往既不利于搞好工作，也不利于发挥他的长处。

在使用人才中，目前年龄较大的领导人，面临的一个十分主要的问题，是选拔接班人的问题。应选拔什么样的人来接班呢？我们把北京几位离休干部的临别赠言，转述如下，供大家引以为戒。北京几位即将离休的老干部在一次座谈会上提出，选拔中青年干部时，要注意三戒：一戒选善“摸气候”的干部。这样的人往往是帮倒忙者。二戒选甘当“收发员”的干部。这种人没有对党对人民的高度责任心，不可能创造性地工作，往往是平庸之辈。三戒选拔“可以代理我办事”的人来接班。这些老同志的话可以说是护国诤言，这“三戒”主要是对党、政、军等各级领导干部说的，但我们觉得，对企业的领导干部也同样是适用的，愿共勉之！

## 五、开展培训工作，提高职工队伍素质

为提高企业全体职工的素质，要积极开展全员培训工作。企业的全员培训，在国外，如日本和西德是非常重视的。他们除了在一个企业中进行外，还在不同行业和地区中设立培训

中心，来专门负责这项工作。可以说，他们是不惜工本地开展培训工作的。近两年来，我国的企业也开始重视这项工作了。现在，上海的大多数工厂都举办了技校或职业业余学校。有的是数厂合办，有的是由公司、局统一举办的。有的大厂除厂办培训学校以外，还由车间举办各种专门的技术轮训班。方式和种类不一。有些厂还鼓励中青年工人和干部自己钻研文化技术，工厂从中选择成绩优秀的人脱产进大学学习。以上各种办法，都是行之有效的，应坚持下去。此外，我们认为，为了赶上国际先进水平，一些有外汇留成的工厂是否可以开辟一条新路，就是由工会通过群众择优，党委审批，并经考试保送一、二名或若干名（根据各厂的人数和经济条件及产品的技术要求而定）有培养前途的中青年技术人员、工人和干部到国外留学，作为企业的智力投资，经费由工厂负担，同时采用勤工俭学的方法，以节省开支。这样可以为国家培养更多的高级技术人员，又可减轻国家的财政负担。学成回国后留原企业工作，可实现“产销对路”的要求。当然，如果国家和社会需要，也可以参加其他单位工作。工厂出钱培养留学生，还有一个心理上的社会效益，即一人留学，全厂光荣。出洋留学的人知道厂里的职工用劳动所得的钱培养他，就会产生一定要学好的责任感，有利于培养爱厂如家的感情。

企业选派技术和管理人员出国留学和考察，在国外一些资本主义发达的国家，已十分普遍，视为不可缺少的智力投资。日本经济之所以发展这么快，其中有一条，就是除早年在企业实行全员培训之外，还注意输送人员到欧美去学习科学技术，以加强产品在国际上的竞争能力。解放前，在我国一些比较有名的大私营企业，也有资本家输送他们的子女、亲戚出国留学的。苏联十月革命后，列宁也很注意职工的技术培训。他

们用请进来，派出去的方法学习欧美的科学技术。资本主义企业这样做了，收到了很好的成效。那时的社会主义苏联这样做了，也有好的成效。我们现在的企业，比那些资本主义企业的条件要优越得多。比当时苏联企业的条件也要好得多，有可能这样做，也很有必要这样做。

以上是从科学技术方面讲的，要全面地提高职工的素质，更重要的是还要通过切实有效的思想政治工作，提高大家的社会主义觉悟和培养起当家作主的思想感情。我们前面在“激励人心”一节的“喻之以理”中，曾经提到要帮助职工群众学一点马克思主义的哲学和历史知识的问题。从提高人的素质来看，这更为重要。通过这方面的教育工作，能使职工群众逐步提高对以下几个问题的认识：一是，劳动创造财富、创造价值。懂一些货币和价值的关系，知道光有货币而没有劳动创造的财富，货币就会降低价值或失去价值，从而懂得懒和穷、勤和富的关系。二是，知道资本家的财富是怎样积累起来的，以及社会贫富悬殊的原因。三是，了解资本主义社会的基本矛盾是生产资料的私有制和生产社会化的矛盾。四是，无产阶级的地位和它的历史任务，以及社会主义制度必然代替资本主义制度的基本道理，以提高职工的政治觉悟，增强他们的主人翁责任心，更加奋发图强地为社会主义现代化建设而努力工作、勤奋劳动。