

企业经营机制转换中的现代管理方法应用

●百 鸣

企业作为市场的主体，深化企业改革，转换经营机制，提高企业素质，适应市场经济体制，这是建立社会主义市场经济体制的中心环节。在企业经营机制转换中，如何运用现代管理办法，加快改革的步伐，促进改革向深层次发展，不断提高企业的经济效益和社会效益，在市场经济体制中稳步前进，这是摆在每个企业面前的课题。

上海市江湾机械厂(以下简称江湾厂)近几年来，以市场为导向，在深化企业改革的过程中，不断运用现代化管理方法，坚持从严治厂，从严管理，加快技术革新、技术改造步伐，使企业总产值、销售额、全员劳动生产率、利税总额、出口创汇等主要经济指标每年都有较大幅度的同步增长，1986年以来每年以25%以上的速度飞快发展，产值从最初的800多万元猛增至1993年的1亿多万元。职工生产积极性进一步发挥，人均收入明显提高，凝聚力有所增强，展示出较强的发展后劲。使企业在市场经济中，站稳了脚跟，取得了发展。

一、机构改革中的系统论实践

一个企业的组织机构设置合理与否，从系统论的观点看，就是企业管理系统的是否优化，从系统的环境适应性出发，为适应市场，提高应变能力，企业应合理配置人、物、资金、信息、任务等诸要素；从系统的目的性出发，以利润最大化为目标，优化企业组织结构，建立一个精干、高效、务实的管理系统。江湾厂在管理实践中感到，原有的组织机构存在不少缺陷，不能适应市场经济的需要。如管理系统中机构设置重叠，职

责不明，容易形成政令不畅通，工作效率低，经济效益提不高。因此，该厂从系统的优化入手，对企业管理系统的决策层、管理层、执行层按照要素优化的原则，进行机构设置改革。厂部经充分的酝酿，决定从精简机构开始，作为转换企业经营机制的突破口，改变计划经济体制下形成的机构格局，把企业推向市场。做法是根据系统论的原理，从精干、高效、求实的原则出发，进行归类撤并、精兵简政。将职能相近、重叠的部门撤销或合并。如把原有的4个部(参议部、劳动人事部、产品制造部、行政管理部)精简为制造部，同时，为适应市场经济需要，加强了销售工作的力量，为大力发展三产，成立了工贸公司，安置富余人员；又如将总务科、厂容科、基建科合并为行政科，劳资科与人事科合并为劳动人事科等。

在精简行政机构的同时，厂党委对政工机构也进行了合理调整，加强了思想政治工作的力量。如将组织科和党办合并，党校归入教育中心，使政工干部达到精简高效的目的。并为培养复合型干部创造条件，如让一部分车间党支部书记兼任车间副主任或主任。

江湾厂进行机构改革后，科室从改革前的34个，精简为现在的23个，中层干部精简30人，管理技术人员精简60人，使该厂的生产经营系统更适应市场经济形势发展的需要，发挥出更大的效能。为实现企业用工、分配制度改革打下基础，并以此为契机，启动企业经营机制的转换。

二、机制转换中的决策技术运用

决策是人们确定未来的行动目标，并从两个以上为实现目标的行动方案中选择一个合理方案的分析判断过程。正确的决策可以使企业兴旺发达，反之错误的决策将会给企业带来损失。江湾厂在转换企业经营机制，深化内部改革的过程中，运用决策技术，从实际出发，首先确定改革的重点目标是对企业的劳动人事制度进行改革，打破“三铁”，即铁饭碗、铁岗位、铁工资，搞活用工制度。我国的劳动人事制度长期来在计划经济体制下，一直是“国家包揽、行政隶属、身份差别、终身固定”。制约了企业的活力，影响了职工队伍整体素质的提高和积极性的发挥。为了适应市场经济的需要，必须对企业现有的劳动人事制度进行改革。

目标确定后，厂部成立了由副厂长为主任，有关职能部门成员组成的“改革办”，使改革在组织上得到了保证。随后，采用“走出去，请进来”的方式，在调研的基础上，构思了多种改革方案。最后，结合本厂实际，确定实行全员劳动合同制。当时企业改革劳动人事制度一般有全员劳动合同制、上岗合同制等多种形式。江湾厂认为，改革应有大手笔，劳动人事制度的改革步子要大，要在深层次上提高职工的竞争意识，提高心理承受能力，使企业改革具有较显著的成效。

总体方案制定后，“改革办”根据总体方案，拟订了十二个实施细则和条例。然后发动职工广泛深入地展开讨论，在此基础上，再将实施方案提交职代会审议表决。这样使改革方案不仅在组织实施中能得到反馈控制，不断优化，而且充分体现职工在改革中的主人翁地位和参政议政作用。同时，厂党委也主动参与改革方案的审定，开展了一系列以改革为中心的宣传教育工作和思想政治工作。注重发挥各党支部的作用和广大共产党员在改革中的先锋模范作用。厂工会召开厂长、书记与职工恳谈会，促使职工转变观

念，理解改革，支持改革，保证了改革的顺利进行。于是以“加快改革，转换机制，增强活力，提高效益，同心同德，投身改革，振兴江机，从我做起”为口号，正式拉开全员劳动合同制序幕。全厂中层正职以上干部举行了合同签约，随后，开始其他干部和全厂职工的签订工作。签约率为98.68%。这标志着向持续了40多年的固定用工制度告别了，并打破了干部与工人的身份界限，只有岗位不同而无身份差异，工人可到管理技术岗位，干部也可到生产、服务岗位，从而在转移企业经营机制上迈出了一大步。接着完成了上岗合同的签约，对已签约劳动合同的职工，严格执行上岗、转岗、新技术培训制度和考核制度，按照科学定员、平等竞争、发挥特长的原则，自上而下逐级进行岗位聘用。全厂共1731人签订了岗位合同，精简人员319人。实现了岗位的动态优化组合，打破了“铁岗位”，提高了企业的生产经营效率。

在劳动人事制度改革中，一个棘手的问题是下岗人员的安置。这是关系到改革能否引向深入的一个重要问题。江湾厂的决策重点是在“妥善安置”上下功夫。厂部制订了“下岗职工安置补充办法”，厂党政工领导分期分批召开中层干部和下岗人员座谈会，党组织主动配合行政做好工作，党委书记到各支部了解掌握下岗人员情况。厂部召开综合治理工作会议，进行决策的反馈控制，针对性地做好教育防范工作。成立下岗人员咨询接待站，按照“讲明道理，稳定情绪，过细工作，创造机会”的原则开展工作，与下岗人员沟通思想，从而起到了较好的教育作用，妥善安置了下岗职工，促进了改革的深入。

通过机制转换中的决策技术运用，使改革得以顺利推进。竞争上岗后职工普遍珍惜岗位的来之不易，自觉按劳动合同、上岗合同进行工作，完善了企业的激励机制，使企业的经济效益不断得到提高。

三、实行量化管理，改革分配制度

企业内部分配的合理与否，是涉及到企业在市场经济中生存发展的重要一环，过去计划经济下存在的“铁工资”、“大锅饭”束缚了企业在市场经济中的发展，挫伤了职工的生产积极性。因此，打破“铁工资”、“大锅饭”，贯彻按劳分配的原则，把职工的收入同个人的劳动成果和技术水平等进行合理挂钩，对于转换企业经营机制，切实增加企业活力，在市场经济中得到进一步发展有着十分重要的意义。江湾厂对此进行了一系列的改革和探索。首先，对一线岗位实行了工资含量计件承包制，1993年起，在全厂范围内，对各生产车间全面实行投入产出成本总承包。实施细则规定，全面完成承包合同的各项指标，承包人（分厂正职或车间正职）的年收入按承包单位职工年平均收入的2.5倍计发，副职按2倍计发，费用由承包单位工资总额中提取。其次，对二、三线及技术管理岗位采用量化管理的方法对内部分配作进一步的改革。

量化管理是一种科学的管理方法，它是用定量分析的方法来衡量和判断事物发展变化所达到的程度。把这一方法运用到企业管理中，就是在定量分析的基础上，作定性评价。推行量化管理的前提在于抓好基础管理工作，要做到实、全、细。实：企业各项内容应尽量用易于掌握的数据指标来体现；全：合理设置岗位，岗位的工作内容要全；细：工作内容要细化，具体化，从而易于执行和检查。因此，江湾厂成立了岗位测评小组。全面评价岗位在生产中的地位和作用，科学测定岗位对劳动者的影响和要求，是企业实现科学管理的一项基础工作，是进行工资制度改革，贯彻“按劳分配”原则的重要依据。长期以来，由于理论认识的局限性以及受科学技术条件和手段的制约，企业岗位之间劳动差别区分不明显，定性多、定量少，侧面的多、全面的少，由于缺乏全面

的、科学的岗位评价，部分职工只对自己岗位的某一方面强调其重要性，互相攀比。但根据本岗位的某个特点或一个侧面来比较，判别带有很大的局限性和片面性，不能公正、合理地确定劳动报酬，长此以往必将影响企业生产的发展，影响企业的经济效益。因此，该厂按照劳动技能、劳动责任、劳动强度和劳动条件四要素对全厂所有岗位的工作内容进行测评。在测评中运用面对面、背靠背打分法和工作日写实等科学方法，将岗位内容量化。然后根据测评结果，对全厂所有岗位作了合理的合并和调整。最后按岗位得分将全厂岗位划分为11个档次，每个档次又分5个档级，并确定与其相应的工资标准，最高与最低相差3.8倍。使原有的工资跟人走变为工资跟岗位和贡献走，合理地拉开了分配差距，改革了分配制度。随着改革的深入，配合全员劳动合同制的进行，再次对分配制度作进一步的改革，拉开了技术、生产、销售、管理岗位中的重要与一般岗位之间的差距。全厂分为22个岗位，以岗定薪，最高与最低岗级相差6.8倍，形成了“岗位靠竞争，收入靠贡献”的激励机制。

分配制度改革涉及到每个职工的切身利益，除采取科学管理外，还需做好思想政治工作。因此，江湾厂在改革中紧紧依靠职工，请工人代表参加岗位测评，做到民主决策，分配方案经职代会反复讨论审议，听取职工意见和建议，开展宣传教育，厂报和广播台出专刊和专题广播进行宣传教育，厂长、书记与职工进行恳谈，提高职工对改革的认识，正确引导职工转变观念。这样，使改革的过程成为群众自己教育自己的过程，保证了改革的成功。一系列的改革为企业在市场经济中运行打好了基础，使企业在市场经济中得到不断发展。

四、实行定额管理，制订先进合理的工时定额

在市场竞争日趋激烈的情况下，加强工

时定额管理，对提高企业的管理水平，促进生产发展，创造更多的经济效益，有着十分重要的意义。先进合理的劳动定额对于正确制订生产计划，合理进行分配，提高劳动生产率和调动职工生产积极性都具有十分重要的作用。同时，随着改革的深化，解决人浮于事的现象，真正体现择优上岗、公平竞争的原则，各岗位的工时定额应尽可能合理和符合满负荷的要求，使上岗职工能用足8小时，提高生产、工作效率，克服忙闲不均、苦乐不分现象。因此，江湾厂对原工时定额按照科学合理的原则进行了调整修订，实行定额管理。采取科学计算方法，进行工作日写实，点面结合，随机抽样，认真计算和查定生产能力，测定工时，经过深入细致的工作，开始全面执行新的工时定额。新工时定额与旧工时定额相比，总的工时压缩率为36.1%，负荷下降率为66.1%。经过实践证明，在运行中取得比较明显的效果。车间生产节奏加快，产量稳步增长，工时利用率提高，职工劳动纪律得到加强，为企业经济效

(上接第62页)

6. 成立合资项目前期工作小组。

该小组由市政府牵头组织，负责对协议资金是否到位进行跟踪，并督促资金尽快到位；对前期建设工程进行监督，确保水、电等供应，保证项目建设的顺利进行。

7. 精心组织策划合资谈判工作。

(上接第63页)烈；5. 国家加强了对技术转移的干预。这些特点，显然是在占有了大量相关资料后，作出的具体而正确的分析，这对于当今我国为何进一步成功地进入世界技术市场，也是有一定的理论的现实的意义。

我们从事科研工作的朋友，一般都有这样的体验，要写好一本科学论著，不但要舍得花费许多精力，而且更重要的是必须有一种创造性的开拓精神。《国际经贸地理》一

益的提高提供了保证。

近年来，江湾厂始终坚持把以市场为导向，深化企业改革放在第一位，敢于动真格，在转换企业经营机制的过程中，积极采用现代管理方法，敢于探索，勇于实践，使改革的过程同时成为推行现代管理方法的过程。全厂借改革东风，促使企业管理现代化走上一个新台阶；改革结了硕果，管理出了效益。

通过扎实的基础管理工作和管理水平的提高，确保了经营机制转换的顺利进行。职工的“岗位靠竞争，收入凭贡献”的竞争意识普遍增强，劳动积极性明显提高。全厂呈现出产量稳步增长、效益不断提高的喜人局面，在竞争激烈的市场中站稳脚跟，增强活力，取得了长足的进步。

江湾厂的改革实践证明，现代管理方法在企业经营机制转换中是大有可为的，能帮助企业在市场经济的波涛中，充满活力，搏风击浪，迎接挑战，发展壮大。

一旦双方都有意向合资，我方就该尽快组建该项目谈判小组，首先是精心挑选班组成员，这要求熟悉业务、谈判能力强、经验丰富的人才；谈判小组成立后，必须统一思想，一致对外，迅速了解谈判双方情况，在知己知彼前提下精心策划谈判战略战术，以求谈判成功。

书的作者在完成本书的撰写过程中，正是体现了上述可贵的开拓、创新精神。正如我国著名地理学家、华东师范大学地理系博士生导师胡焕庸教授所指出的，本书的出版，“丰富与发展了经济地理学研究中的重要领域，为国际贸易、国际金融等专业的贸易地理教材建设做出了努力。他们的精神可嘉，成绩可喜”。我们深信，作者在现有成绩的基础上，今后在经贸地理学领域中将会取得更多的科研成果。