

- ▶ [论文投稿](#)
- ▶ [关于论文发布证明](#)

相关链接

- ▶ [学术活动厅](#)
- ▶ [专家讲座](#)
- ▶ [中华管理论坛章程](#)
- ▶ [个人专栏](#)



论中国工业企业改革

董晔

中国的工业规模化建设历来就是中国社会各项改革重中之重的问题。自1949年中国共产党夺取政权以后,借助前苏联的工业生产模式进行大规模的工业建设,但是,由于处在计划经济体制下,工业建设带有很强的政治目的性,因此,我们的工业生产便难以适应社会的经济生活。1978年以来的市场经济改革,使得众多的国有工业企业面临着两大问题:一是经营体制的问题,二是自身发展的问题。20余年以来的改革开放,使得我们的工业企业在经营体制上发生根本性的转变,能够按照市场的需要进行生产。但是,我们依然面临着工业企业自身发展的严峻问题。

改革开放的20余年间,我们引进大量先进的科学技术、先进的管理方法,进行股份制改革,经济体制改革,社会保障制度改革,医疗体制改革,教育体制改革等等,各种体制、制度、规则、方法的研究、探讨、论证和试点,却都很难涉及到多少思想观念的深刻转变,缺乏核心思想的指导,迷恋于方式化的改革,究竟是怎样的一种改革呢?今年年初,在清华大学现代管理学院举办的“十一五规划经济改革”研讨会上,一位学者就指出:应该把“改革”二字换成“改良”或“改进”才更为贴切。的确如此,仅仅是脱掉旧衣服穿上一件新衣服,是称不了“革”的。改革,尤其是我们的工业企业改革,由于历史性的原因,更需要我们进行思想层面的变革。

我原本是学工科的,具体地说就是机械铸造,在学校学习期间,了解到很多机械化造型生产,诸如:无箱挤压式造型、多触头高压造型以及各种振动造型机等等,这些也都是国外六七十年代的生产水平。90年毕业进入一家3000余人的国有中型企业,实际的铸造生产令我诧异,还是处在一种较为原始的手工造型的铸造生产。为什么没有发展呢?为什么不去尝试一下机械造型呢?机械造型生产不仅仅是生产效率高,在生产质量上,也能解决手工造型经常出现的,诸如:砂眼、掉砂、尺寸误差和铸件表面质量等等的质量问题。一位老工程师带我到一处废料场,指着一堆锈渍斑斑的堆积物说:“这就是你想要看的造型机,花了好几十万,安装后总是出问题,人们也不太习惯,耽误生产,最后还是扔掉了。”。由手工造型的生产状态跃迁到机械造型的生产状态,是完全不同的生产组织管理,这是一种改革、一种发展的实现。改革需要有信心、需要有明确的目标,更需要更新观念,克服旧有的思维习惯、行为习惯,唯有这样也才能够改革成功。那时,企业正在大力实施全面质量管理,陈旧的质量观念,先进的质量管理制度,其结果也就不难想象了。

按照社会协作论的发展理论,只有具备自组织的良好形态,从外界引入的激变条件也才可能促使协作组织整体性的发生生存状态的跃迁式改变。自组织的良好形态表现在:信息交流、思想意识、价值观念等等文化特征上。

尤其是价值观念，它给人们提供好与坏的区别标准，为我们的社会行为提供目标和方向。探索真理、认识自然才是我们社会发展真正的源泉动力。

中国传统的经济社会是一个以农耕手工业为主体化的经济社会，1949年中国共产党夺取政权以后，也才进行真正意义上的工业建设，我们对工业生产的理解则是基于人力劳动的认识上，以生产劳动认识为核心的价值观念体系，诸如：生产效率的观念、生产质量的观念、分配原则等等，对中国的工业生产、工业企业管理产生极为重要的影响。随着社会发展、工业进步，工业生产以人力劳动为主体化的特征被机器设备化的协作生产所替代，人的作用则是对机器设备的控制操作。现代工业企业管理大多是依据控制论的思想原理，信息收集→信息整理分析→信息反馈，以动态化的排除各种干扰因素影响，追求稳定状态的控制过程。值得特别注意的就是，这是区别于静态化的生产技术方式的劳动创造。我们特别关注科学技术、生产技术、管理方法等等的人的行为方式，正是基于一种对工业生产的错误认识，或者说行为方法决定论的错误思想。

工业生产更集中的体现出人对自然的把握，人对自然的把握是基于人对自然的认识。如何把握自然，并不是取决于人的行为方法，更多的是与自然的属性密切相关，如何认识自然，认识自然的哪些属性，这也涉及到东西方不同文化背景下的自然观念。由于涉及很多问题的研究，这里也就不再赘述了。

中国的工业企业与国外先进的工业企业相比，表现在生产效率低，产品质量差等方面。还是让我们进入具体的案例首先对生产效率进行分析。

这是一家中日合资从事铸造生产的小型企业，七八年前从日本引进一套树脂砂造型生产线，参考日本企业的生产工艺进行安装，并选派人员去日本研修。安装后，经过调试及试生产运行，进入正常生产后每天的产量达到20箱，企业为了追求劳动生产率的提高，把该生产线配备的6人减至4人（减员增效的具体体现）。但是，同样的一条生产线在日本的日产量却达到80箱，为什么会出现如此大的差距呢？其实在很多外资企业的管理中，并没有劳动生产率的指标，而是产能指标。产能指标核定出单位时间下生产系统的理想产量，在实际生产中，究竟多大程度上发挥设备的使用效能，以此来考察实际的生产效率。以上述为例，该树脂砂生产线的产能指标为日产100箱，配备10人，也就是说日本企业发挥出设备效能的80%，中国企业仅为20%。

生产效率作为价值观念的体现，它决定人们追求“好”的方向。劳动生产率表现出生产劳动观念下的人的行动迅速，劳动生产率的提高借助于减员增效的途径实现。发挥设备的使用效能，则是通过不断排除生产中各种干扰因素的影响，促使设备稳定性地生产。前者，把人视为生产劳动的主体，后者，人的体现是在对设备、对物的管理控制。二者在思想认识、行为方式上存在很大不同，同样对生产效率的追求其结果就是日产80箱与日产20箱的差距。

在系统论的研究中，所谓系统效应是体现在“ $1+1>2$ ”，系统化的组合并不是系统中各要素的简单加和。

我们曾经在工业企业中，广泛推行全面质量管理，现今又推行ISO9000的

质量认证，但是我们推行的结果却大多只是流于形式化，并非有效地解决我们的质量生产。早在十多年前，我从一家台资企业的公司厂报上了解到台湾企业致力于质量管理的一些情况。许多台湾大企业很重视企业文化，他们邀请一些社会学家帮助塑造企业文化，树立良好的质量观念，以改善“台湾制造”的形象，在他们看来产品质量等同于人的品质。以下关于质量管理发展的五个阶段的总结，就是我从这家公司厂报上读到的，只是内容又做了重新解释。

1. 质量是检验出来的：质量检验作为发现质量问题的重要手段，广泛存在于工业化生产中，围绕质量检验为核心的质量管理，即对质量把关，也已成为工业化生产中不可缺少的重要环节。

2. 质量是制造出来的：随着质量检验对质量问题的不断发现，解决质量问题也就成为质量管理关注的焦点，“快速发现问题，快速解决问题”就是这种质量观念的集中体现。以这样的质量观念主导下的质量管理，产生的结果就是质量问题反复而重复性的出现，难以根治。

3. 质量是管理出来的：工业化生产体现出高度协调化的组织系统，这一生产环节出现的质量问题，往往就会影响到下一生产环节的正常生产，因此，强调人人都是管理者，人人都要对质量负责，从物料的管理，生产设备的管理，人员的管理，生产各环节的相互协调等，树立起质量预防的观念，这就是全面质量管理的思想，它是一个刻意对结果实现的质量观念。

4. 质量是设计出来的：质量问题的出现不可避免，生产工艺技术上的改进，管理制度上的改进，这些改进需要我们持续不断地去进行，倡导“持续满足客户需求”为核心的ISO9000的质量认证管理就是这种质量观念的体现，注重各种方式方法的设计和应用，自上而下的监督落实，以客户对其生产组织系统的认证，建造一个具有持续改进功能的系统组织来解决质量问题。ISO9000质量认证管理不同以往的质量管理就在于：(1)它是通过对一个生产组织系统的深入认识来判定其是否能够生产出合格产品。(2)这是一种注重过程的质量观念，区别于强调结果的质量思想。(3)它是开放型的，强调与外界的沟通交流。

5. 质量是习惯出来的：我们如何由手工造型的生产状态跃迁到机器造型的生产状态，如何由日产20箱的树脂砂生产发展到日产80箱的生产水平，如何由质量把关和解决质量问题的质量管理改革到预防质量的全面质量管理和持续改进的ISO9000质量认证，如何由静态化的方式生产变革到动态化的生产控制，如何由行动迅速的效率观念更新到具有系统效应的协作组合以追求设备最大化使用的效率观念等等，变革、发展、改革的实现首先需要我们克服固有的思维习惯、固有的行为习惯，更新观念更需要一个良好的求知自然、探索真理的社会氛围。任何一个组织系统都是以其自组织为根基，丧失了自组织形态的协作体系，无论它建构起何种华丽的体制、制度，采用何种高明的方法，也都不会产生出何种效能。

在我们进行市场经济改革的初期，在农村实行联产承包制，在企业实行定额化的管理制度，时至今日，这种定额化的管理制度依然广泛存在于很多国有企业和一些民营企业中，可以说它很符合中国的现实社会但并不符合现代化的管理思想。究其原因就在于定额化的管理制度乃是“按劳分配，多劳

多得”在市场经济环境下的价值思想的体现。在市场经济利益追求的影响下，一些政府机关出于个人和集体的经济利益的目的，缺乏岗位坚守，丧失执法原则，比如：一些交管部门把罚款作为谋取单位和个人福利的途径。许多事业单位也因追逐经济效益，像医院，丧失救死扶伤的崇高精神，以经济利益为其救助行为的准则等等。造成这种恶果的原因就是：“按劳分配、多劳多得”在市场经济环境下的价值观念的体现。更为具体地说就是利用其岗位优势的便利，“多劳多得”，来体现所谓利益最大化的追求。政府机关和其主导下的事业单位是要以维护社会稳定、调节社会生存秩序为首要职责，个人需要树立以维护社会稳定坚守岗位的价值观念。据一些媒体报道：拖欠农民工工资已成为影响社会稳定的一大隐患，承包商拖欠农民工工资，一些政府机关却又拖欠承包商的建设款。如此低下的商业信用的经济秩序能不影响到社会安定吗？利益化的普遍追求，被一些经济学家和一些社会学家追捧为利益追逐化时代的来临，难道这就是我们经济改革的目标吗？在维护社会稳定建立良好经济秩序与利益追逐化的硝烟战场之间我们究竟需要确立怎样的价值取向呢？

在工业企业的管理中，稳定化的生产是管理的目标，这就要求个人处在各自岗位上尽职尽责，保质保量地进行生产，其物质化的分配取决于岗位的市场供求化的分配原则，如果他不能胜任该岗位，他也就丧失了在其岗位上的生存体现，不在于他在岗位上劳动数量的多少。个人所做出的贡献大小，是要体现在能够促使生产体系状态发生改变，生产能力得到提高和发展，比如：合理化的建议，一项发明创造等等，这是区别体系正常生产行为之外的一种行为体现，即引入外界的激变条件而促使体系生产发生状态性改变的发展，一个生产体系本身正常的生产行为是不可能形成生产状态跃迁化的改变，也只是其生存形式的一种体现。对于这种促使生产体系发生生产状态改变性发展的行为贡献，理应获得奖励性的物质分配。

早在2000多年前，孟子就曾对社会分配原则进行过讨论，提出食功论，即按照对社会贡献大小进行分配，反对食志说，用今天的话讲就是按需分配，因为它带有强烈的个体（个人或某个团体）主观意愿性，缺乏社会公正性原则。

最新文章：

- [官僚意识与人文精神](#) 曾飞
- [立此存照：高尚与丑陋的反思](#) 小龙
- [国际贸易可持续发展的环境约束](#) 陈柳钦
- [当“优秀工”成了鸡肋](#) 韩成杰
- [知识生产管理](#) 侯象洋
- [中国移动品牌文化的硬伤及危害](#) 韩城
- [管理升级——给准备带领企业越冬的企业家](#) 张驰
- [重大疾病保险 职工的保护神](#) 周书勇
- [有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小](#) 李翊玮 等
- [和谐生产方式基本原理](#) 张西振
- [新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略](#) 高磊
- [时间管理在企业中的应用](#) 高磊

- [李老庄村农业劳动力不足的问题研究](#) 陈杰
- [更多文章...](#)