

走出困境

搞活企业 100 个怎么办

金 展 王长远 古长江 编
王笃明 宁振华 王关成

中国经济出版社

走出困境

——搞活企业100个怎么办

金展 王长远 古长江 编著
王笃明 李振华 王关成

中国经济出版社

(京) 新登字079号

内 容 简 介

怎样搞活企业，这是企业家们关心的问题。本书以眼睛向内、挖掘内部潜力为主题，从精神、改革、市场、产品、技改、资金、物资、集团、人才、行为等10个方面，回答了企业家们所关心的搞活企业100个怎么办，为企业家提供了摆脱困境的思路和方法。

本书回答的100个怎么办，是当前企业摆脱困境的金钥匙，所谈到的搞活企业的策略和技巧，具有实用性和可操作性，可以使厂长、经理们从中得到启迪，有所发现，有所创新，走出困境，搞活企业。

责任编辑：杨 岗

封面设计：王 滨

走出困境——搞活企业100个怎么办

金 展 王长远等编著

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

(邮政编码：100037)

各地新华书店经销

通县曙光印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 12印张 260千字

1991年9月第1版 1991年9月第1次印刷

印数：1—8500

ISBN 7—5017—0885—1/F·573

定价：5.50元

目 录

一、精神

搞活企业的基础

1. 企业“精神滑坡”怎么办？
——励志自强，克难制胜……（ 2 ）
2. 企业缺乏凝聚力怎么办？
——创造企业文化……（ 4 ）
3. 企业职工主人翁意识不浓怎么办？
——加强企业意识培养……（ 7 ）
4. 企业领导和职工精神疲软怎么办？
——构建与重塑企业精神……（ 12 ）
5. 企业缺乏“团体精神”怎么办？
——在创建符合本企业特点的企业精神上下苦功……（ 17 ）
6. 培养企业精神出现公式化、雷同化怎么办？
——创造特色、突出个性，
形成主导精神……（ 19 ）
7. 企业凝聚力差怎么办？
——努力创造三种氛围……（ 22 ）
8. 企业职工积极性不高怎么办？
——采取多种方式进行激励……（ 24 ）

二、改革

搞活企业的动力

-
9. 对职工激励质量不高怎么办?
——建立健全激励保证体系…… (31)
10. 企业士气不高怎么办?
——排除情绪困扰…… (35)
11. 企业职工劳动积极性不能持久怎么办?
——重视职工经济心理与经济心理
环境的调节…… (40)
12. 企业自我发展机能萎缩怎么办?
——健全企业动力机制…… (44)
-
13. 实行承包制以后企业怎么办?
——深化内部配套改革…… (48)
14. 承包经营者收入不好确定怎么办?
——灵活运用五种方法…… (51)
15. 企业内部分配不公怎么办?
——运用经济法律和行政手段
调解…… (57)
16. 职责和工效统一难怎么办?
——坚持劳酬挂钩搞活内部
分配…… (60)
17. 优化劳动组合难怎么办?
——实行全员合同管理…… (62)
18. 职工内在动力激发不足怎么办?
——用利益机制传递压力…… (63)
19. 企业内部分配中劳酬脱节、职级不符怎么办?
——实行全方位岗位结构
工资制…… (65)
-

三、产 品

搞活企业的龙头

20. 企业运行不畅怎么办?
——从内部创造良性循环
机制…………… (70)
21. 企业所有者、经营者和生产者之间缺乏内在动力怎么办?
——根据“两权分离”原则,实行“股份制”、“一厂两制”或“一厂三制”…………… (75)
22. 企业缺乏实力怎么办?
——从内部下功夫,
提高企业素质…………… (77)
23. 企业承包指标落实难怎么办?
——推行全民风险抵押承包…………… (82)
24. 调整产品结构不得法怎么办?
——采用优化产品结构
“十大法”…………… (85)
25. 产品结构不合理怎么办?
——紧盯市场、以变应变…………… (90)
26. 没有名牌产品怎么办?
——创具有出人头地的产品…………… (92)
27. 开发不出理想新产品怎么办?
——选准方向,实行承包
责任制…………… (96)
28. 有了名牌产品怎么办?
——要揭短补短提高特色…………… (103)
29. 名牌产品砸了牌子怎么办?
——狠抓整顿,筑起高质量

	大坝..... (107)
30.	产品的附加值不高怎么办 ——增加技术含量..... (111)
31.	产品一次投入产出合格率不高怎么办? ——制订目标, 实行奖惩..... (113)
32.	产品关键工序不能满足质量要求怎么办? ——搞好工序管理点的管理..... (117)
33.	产品一等品率不高怎么办? ——推行一等品质量工资制..... (120)
34.	产品不能风靡世界怎么办? ——优化出口产品、市场和企业 结构..... (123)
35.	处于停产半停产企业怎么办? ——在生产适销对路产品 上用脑子..... (127)
36.	市场疲软企业怎么办? ——启动市场、引导市场..... (131)
37.	企业营销思路不畅怎么办? ——眼观六路, 优化营销..... (134)
38.	产品积压多怎么办? ——应用销售策略十大方法..... (137)
39.	产品销售不了怎么办? ——采用销售技巧二十法..... (141)
40.	产品销售处于劣势怎么办? ——在技巧上创新或 在先模仿..... (144)

四、市场

搞活企业的关键

41. 销售承包效果不佳怎么办?
——实行含量承包…………… (148)
42. 要跻身国际市场怎么办?
——实行工贸企业联营…………… (152)
43. 产品经销单位怕价格下跌不愿进货怎么办?
——实行“保利联营销售法”…… (155)
44. 产品知名度不高影响销售怎么办?
——以新奇独特妙方宣扬
产品…………… (158)
45. 新产品试销受挫怎么办?
——及时调整试销策略…………… (161)
46. 产品销售之后怎么办?
——实行售后服务“十大法”…… (164)

五、技改

搞活企业的手段

47. 技术改造的项目太多怎么办?
——抓好咽喉环节改造…………… (169)
48. 技术改造项目管理差怎么办?
——运用全过程科学
管理方法…………… (171)
49. 大型技改工程建设速度不快怎么办?
——实行施工组织网络承包…… (174)
50. 老企业自我改造能力不足怎么办?
——走“联姻”技改的新路子…… (178)
51. 技改中企业自筹资金不足怎么办?
——建立资金保证体系…………… (182)
52. 技术改造效益不高怎么办?
——要积极采用高新技术…………… (186)

六、 资 金

搞活企业的保证

-
53. 企业技术改造步伐不快怎么办?
——把握适度、多层次发展…… (189)
54. 企业能耗和物耗高怎么办?
——把节能降耗放在首位…… (193)
55. 小企业技术改造水平不高怎么办?
——运用“采蜜”战术…… (197)
-
56. 流动资金用不活怎么办?
——运用先进方法、
强化科学管理…… (202)
57. 流动资金分流怎么办?
——对策是两个 方面 十条
办法…… (205)
58. 流动资金短缺怎么办?
——采用“一厂、一区”的办法…… (209)
59. 企业资金缺乏怎么办?
——用好“负债经济”
这把双刃剑…… (212)
60. 引进外资遇到困难怎么办?
——千方百计改善投资环境…… (214)
61. 资金效益不高怎么办?
——实行资金目标管理…… (218)
62. 企业三项资金居高不下怎么办?
——采取四条有力措施…… (221)
63. 储备资金占用过高压不下来怎么办?
——库存决策、定额控制、
科学购进…… (224)
-

64. 产品成本降不下来怎么办?
——实行产品成本目标
控制工程…………… (229)
65. “两费”消耗过高怎么办?
——按产值增长比例控制
“两费”增长…………… (232)
66. 奖金效用不高怎么办?
——采取三条措施…………… (236)
67. 企业亏损怎么办?
——眼睛向内、挖掘潜力…………… (240)
68. 承包企业发生潜亏怎么办?
——针对问题、采取对策…………… (245)
69. 资金拖欠严重怎么办?
——银企合作抓拖欠…………… (248)
70. 企业出现“前清后欠”怎么办?
——重在治本…………… (252)
71. 厂内银行办不好怎么办?
——提高认识, 抓好实施…………… (255)

七、物资
搞活企业的条件

72. 原材料供应不足怎么办?
——解决原料不足十条途径…………… (262)
73. 物资采购工作搞不好怎么办?
——认真抓好六个环节…………… (265)
74. 物质消耗降不下来怎么办?
——建立物耗保证体系…………… (267)
75. 物价上涨企业消化能力差怎么办?
——实行目标成本节约奖…………… (271)

76. 单位产品物资消耗高怎么办?
——合理制订和严格执行
物资消耗定额…………… (276)
 77. “双增双节”效果不佳怎么办?
——把利益机制引入
“双增双节”…………… (280)
 78. 剩余边角余料多怎么办?
——运用线性规划合理
安排下料…………… (283)
-
79. 企业集团发展不起来怎么办?
——打好基础、创造条件…………… (290)
 80. 没有发育成型的企业集团怎么办?
——按照集团特征、促进
发育成型…………… (293)
 81. 发展企业集团碰到“三不变”怎么办?
——突破“三不变”有两条
主要途径…………… (297)
 82. 困境中企业兼并欲望不高怎么办?
——提供政策支持…………… (301)
 83. 不会进行资产评估怎么办?
——灵活运用几种常用办法…………… (304)
 84. 企业集团组建后机构叠床架屋怎么办?
——本着“精简、高效”原则,
精简机构…………… (308)
 85. 企业人员结构不合理怎么办
——优化岗位结构、

	强化定员管理…………… (309)
86.	组建企业集团遇到人浮于事怎么办? ——建立优胜劣汰的 竞争机制…………… (312)
87.	企业出现停工待工人员怎么办? ——安置裕余职工六种办法…… (314)
88.	企业人才开发不全面怎么办? ——正确处理好四个关系…………… (319)
89.	企业用人不当怎么办? ——树立八种用才观…………… (321)
90.	企业顾问人才集团不能充分发挥 作用怎么办? ——建立相应的规章制度和 奖励措施…………… (325)
91.	小型企业人才不足怎么办? ——近期靠引聘、中期靠培训、 长期靠培养…………… (327)
92.	人才不能充分发挥作用怎么办? ——把人才放在最佳位置…………… (329)
93.	企业缺乏勇于冒险的“内企业家”怎么办? ——建立“内企业家”制度…………… (332)
94.	企业行为短期化怎么办? ——建立约束和导向机制…………… (336)
95.	企业行为混乱怎么办? ——综合治理, 促进企业

十、行为

搞活企业的准则

- 行为合理化…………… (342)
96. 企业经营道德出现危机怎么办?
——坚持四条原则, 进行企业经营道德的重新塑造…………… (347)
97. 企业重视显在效益, 忽视潜在能力怎么办?
——尽快完善考核奖罚制度…… (351)
98. 企业在外界缺乏良好形象怎么办?
——建立完整的有机象征系列…………… (353)
99. 亏损企业出现“内蛀”怎么办?
——强化内外制约机制完善法律手段…………… (357)
100. 企业间出现不正当竞争行为怎么办?
——遵循法律、政策及道德规范…………… (360)

一、精 神

——搞活企业的基础

企业的活力，在于企业全体职工，包括脑力劳动者和体力劳动者的积极性、智慧和创造力的发挥。

人是要有一点精神的。同样，企业也要有一点精神。每个企业都要塑造具有自己独特风格的企业精神。尽管各个企业的精神千差万别，但是，其基本点是相同的，这就是同心同德、励精图治、奋发图强、拼搏向上。在企业精神的鼓舞下，职工们对所在企业怀有深厚的归属感情，能够尽职尽责、团结协作，不断开拓创新，这对于发展有计划的商品经济、推动社会主义现代化建设有着积极的意义。要通过建设企业精神，把企业命运同职工群众的利益紧密地联系在一起，从而形成强大的精神力量，维护企业正在逐步形成的相对独立的商品生产者和经营者的地位。“气可鼓而不可泄。”我们要把建立对职工的精神激励机制放在首位，重视加强对职工的思想政治工作，努力培养建设一支有理想、有道德、有文化、有纪律的职工队伍，让职工亲身感到自己是企业的主人，把职工的命运和企业的兴衰紧紧连在一起，把广大职工的积极性调动起来，真正建立起充满生机活力的激励机制。这是搞活企业的源泉。

1. 企业“精神滑坡”怎么办？

——励志自强，克难制胜

“工业滑坡”以及由此导致的“效益滑坡”已成为治理整顿中人们普遍担忧的热点。防止“滑坡”的各种“药方”也随之而来。解决老三缺（资金、能源、原材料）固然重要，但是隐藏其后的一个更危险的“滑坡”现象——“精神滑坡”这个“工业滑坡”的深层原因不能不引起重视。

部分企业在生产经营不景气的情况下，由于思想政治工作跟不上，干部职工向心力弱化，情绪低沉，精神不振，畏难不前，一筹莫展，人心浮动。一些不良思想倾向日益暴露。“精神滑坡”现象一般有五：一是对治理整顿有抵触情绪，有的地方或企业仅逐流于治理整顿的大潮之中，思想上并没有实现“位移”，牢骚满腹，是在背着沉重的思想包袱下搞治理整顿。二是徘徊观望，消极等待，坐等大环境改变，坐等外部条件转化。三是竞技状态差，有的企业谈困难色变，被动应付，遇到挫折又悲观丧气，怨天尤人，还有不思进取的畏难情绪，经营者面对重重困难，不是想方设法，积极主动，开拓进取，寻求解决问题的途径，而是难字当头，怨天尤人，自甘落后。四是甘当伸手派，等待扶持，对企业存在的各种现实问题，不想靠自身的努力去解决，而是眼睛向上，矛盾上交，伸手向上要扶持，要救济，有的企业过惯了“饭来张口，衣来伸手”的日子，什么都依赖着“等、靠、要”，现在提倡艰苦奋斗，过紧日子，只好坐以待毙。五是找借口“顺床歪”，有的企业以治理整顿为由，该想的不想，该努力的不努力，不思进取，无所作为，在这样大幅

度的“精神滑坡”状态下，企业生产怎能不滑坡呢？

当前，厂长要克服三种心态：一是畏缩心态；二是盲目心态；三是依赖心态。企业面临的问题很多，如资金、市场，困难都很大，都需解决。但重要的是要把思想搞活，要启动精神，启动经营者的思想。第一要启动厂长们的热情，增强经营意识。如果一个企业的经营者，缺乏经营热情，那么这个企业是不会搞活的。第二增强厂长们的信心，增强竞争意识。没有信心的厂长是搞不活企业的。第三要树立厂长的雄心。厂长们有雄心壮志，才能带领职工展宏图、干事业。有了这三心，什么困难都能解决。

我们不能无视资金、能源、原材料等客观物质条件，但这并不意味着我们可以低估甚至抹煞精神激励作用。在一般情况下，良好的精神状态可以激励我们充分发挥人的主观能动性、创造性，去弥补客观条件之不足，创造出出人意料的业绩。一部中国革命史如社会主义建设史，可以提供最有力的例证。反之，在一群精神萎靡、士气低落、毫无斗志的士兵面前，再充足优良的枪支弹药，也是白搭。增强活力的前提是企业家要有一个强者的心态。为什么同样是“双紧”，有的企业可以变“滑坡”为“爬坡”，变被动为主动，这里重要的一条是他们有变困难为机遇的强者心态。要做到市场疲软，思想不疲软，经济滑坡，人心不滑坡，泰山压顶不弯腰，千难万险抵得住。

治理整顿、深化改革正处于关键时刻，逆水行舟，不进则退，治理整顿的目标是促进经济走上稳定、协调、发展的轨道，变“无序”为“有序”。另一方面，治理整顿也正是为了解决当前存在的“三缺”状况，困难确能摆出一两打来。这就要求我们以良好的精神状态对待治理整顿，对待当

前面临的困难。“困难、困难、困住了就难，出路，出路，走下去才有路。”我们是革命的乐观主义者，在战略上藐视困难，在战术上重视困难。任何悲观失望的情绪都是不能解决问题的。八年抗战，三年解放战争，三年自然灾害，我们靠艰苦奋斗精神，迎难而上，奋力拼搏，不是都闯过来了吗？何况当前的困难是前进中的困难，遇到的问题是发展中的问题，而且还有一批不坠青云之志、致力治理整顿、经济效益显著的典型。我们又有什么理由萎靡不振、束手待毙呢？“斗争艰难”方显出英雄本色，只要经营者振奋精神，奋力拼搏，克服困难的办法总比困难多。这样企业就没有克服不了的困难，没有攀登不了的高峰。

2. 企业缺乏凝聚力怎么办？

——创造企业文化

企业文化是一种群体文化，是在一定的环境里，全体职工在劳动和生活的长期过程中创造出来的物质成果和精神成果的总和及表现。日本是资本主义国家中企业文化最为繁荣的国家。日本企业的凝聚力最为各国所称道，企业内都协调配合、纪律严明、扎实苦干、人人尽责，由此产生出极高的效率和应变能力。这种企业内部的凝聚力在很大程度上有利于各具特色的企业文化。

企业文化，是指在企业内部将各种力量统一于共同方向上所形成的某种文化观念、历史传统、共同的价值标准、道德规范和生活观念等，即增强企业员工凝聚力、向心力和持久力的意识形态总和。具体讲，它既包括厂容厂貌、文化设施等表层文化；又包括规章制度、组织机构等幔层文化；还